

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

محاولة تصميم لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية
حالة المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد - تيزي وزو-

من إعداد الطالبة:

شعبان سهام

تحت إشراف:

د. علي زيان محند وأعر

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أونيس عبد المجيد
مشرفا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم أ	د. علي زيان محند وأعر
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	د. عدمان مريزق
ممتحنة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة قسم أ	د. أوكيل نسيم

" إنني رأيته أنه لا يكتب أحد كتاب في يومه إلا قال في تحفه : لو
خير هذا الكتاب أحسن، ولو زيد هذا الكتاب أفضل، ولو ترك هذا الكتاب
أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على إستيلاء النقص على
جملة البشر "

العماد الأصماني

الإهداء

أهدي هذا العمل و ثمرة مجهوداتي إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما و رحمهما في الدنيا و الآخرة
خاصة أمي التي صبرت و تحملت معي مشقة الطريق إلى أن رأى هذا العمل النور.

إلى رفيق دربي زوجي الحبيب

وزينة الحياة الدنيا أولادي فضل الرحمان و خليل .

إلى إخوتي و أخواتي ، إلى عائلتي الأولى و الثانية

و إلى صديقاتي أعانهم الله في مشوارهم.

و إلى كل من أحب لي الخير أو أهداني إليه أو أعانني على فعله.

شكر و عرفان

قبل كل شيء ، أحمد الله عزّ وجلّ الذي أنعمني بنعمة العلم و وفقني إلى بلوغ هذه
الدرجة و أقول " : اللهم لك الحمد حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد
الرضى. "

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساعدني في إنجاز هذا العمل و خصص لي من وقته الكثير
الأستاذ المشرف الدكتور " محند علي زيان " ، على توجيهاته القيمة و الإرشادات الصائبة
التي لم يبخل بها عليا و كان عملي معه فخرا لي.

كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم
بقبول الإشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع و تقييمه.

كما لا يفوتني أن أشكر السيد مدير المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، و المدير
المالي للمركز الإستشفائي السيد " إيمرزوقن " على المجهودات المعتبرة التي قدمها لي فله
جزيل الشكر و التقدير.

وإلى كل من بذل معي جهدا و وفر لي وقتا، و نصح لي قولا ، أسأل الله أن يجزيهم

عني خير الجزاء.

قائمة المحتويات

الصفحة

المحتوى

الإهداء

شكر و عرفان

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المختصرات

المقدمة العامة..... أ.

الفصل الأول: الأسس النظرية للوحة القيادة الإستشرافية

تمهيد..... 02

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة..... 03

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة و مميزاتها..... 03

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة و أهدافها..... 07

المطلب الثالث: الشكل العام للوحة القيادة و حدودها..... 10

المبحث الثاني: لوحة القيادة الإستشرافية المفاهيم و الأسس..... 15

المطلب الأول: ظهور و تطور لوحة القيادة الإستشرافية..... 15

المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة الإستشرافية و أهميتها..... 19

المطلب الثالث: محاور لوحة القيادة الإستشرافية..... 23

المبحث الثالث: تكييف لوحة القيادة الإستشرافية مع المؤسسات غير الهادفة للربح الوظائف

و المبادئ..... 30

المطلب الأول: تعديل لوحة القيادة الإستشرافية..... 31

34.....	المطلب الثاني: وظائف لوحة القيادة الإستشرافية
36.....	المطلب الثالث: مبادئ لوحة القيادة الإستشرافية
41.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: لوحة القيادة الإستشرافية و التصميم
43.....	تمهيد
45.....	المبحث الأول: معرفة الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة
46.....	المطلب الأول: تحليل البيئة
50.....	المطلب الثاني: تحديد عناصر الإتجاه الإستراتيجي
61.....	المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة الإستشرافية بعناصر الإتجاه الإستراتيجي
64.....	المبحث الثاني: ترجمة الأهداف و التنفيذ
64.....	المطلب الأول: تحديد عوامل النجاح الرئيسية و المستهدفات
67.....	المطلب الثاني: تحديد المؤشرات
74.....	المطلب الثالث: مرحلة التنفيذ و المتابعة
76.....	المبحث الثالث: البعد الحديث للوحة القيادة الإستشرافية عوامل النجاح والصعوبات
76.....	المطلب الأول: البعد الإجتماعي و البيئي للوحة القيادة الإستشرافية
79.....	المطلب الثاني: القواعد الأساسية لنجاح تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية
82.....	المطلب الثالث: معوقات تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية
86.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مشروع لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد
88.....	تمهيد
89.....	المبحث الأول: نظرة على النظام الصحي في الجزائر
90.....	المطلب الأول: عموميات حول النظام الصحي الجزائري
94.....	المطلب الثاني: مفهوم المراكز الإستشفائية الجامعية
97.....	المطلب الثالث: تعريف المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

المبحث الثاني: تحديد الإطار العام لبناء لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي

110.....الجامعي ندير محمد

المطلب الأول: تحفيزات لتبني لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي

110.....الجامعي ندير محمد

المطلب الثاني: إطار تصميم لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي

111.....الجامعي ندير محمد

115.....المطلب الثالث: تصميم الخارطة الإستراتيجية

المطلب الرابع: إختيار المؤشرات و إقتراح لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي

117.....الجامعي ندير محمد

المبحث الثالث: تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة للمركز الإستشفائي

120.....ندير محمد

120.....المطلب الأول: قياس محور الزبون

127.....المطلب الثاني: قياس المحور المالي

130.....المطلب الثالث: قياس محور العمليات الداخلية

133.....المطلب الرابع: قياس محور التمهين و النمو

139.....خلاصة الفصل

الخاتمة العامة

المراجع و المصادر

الملاحق

الملخصات

قائمة الأشكال الواردة في الدراسة

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	الشكل العام للوحة القيادة	10
02	الشكل العام للوحة القيادة الإستشرافية	24
03	المؤشرات المفتاح لمحور الزبون	27
04	الشكل العام لسلسلة العمليات الداخلية	28
05	لوحة القيادة الإستشرافية الخاصة بالمؤسسات غير الربحية	33
06	الوظائف الأربعة الأساسية التي تقدمها لوحة القيادة الإستشرافية	34
07	عوامل النجاح الأساسية	37
08	المبادئ الخمسة	38
9	مختلف مستويات و مكونات بيئة المؤسسة	46
10	نموذج SWOT مع بعض الأمثلة لنقاط القوة و الضعف و التهديدات و الفرص	48
11	نموذج القوى الخمسة لبورتر	49
12	كيفية ترجمة رسالة المؤسسة إلى نتائج إستراتيجية	61
13	خصائص المؤشرات	70
14	لوحة القيادة الإستشرافية بمحاورها الخمسة	79
15	توزيع المستخدمين حسب الفئات للفترة 2010-2012م	105
16	مصادر الموارد المالية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد	106
17	مراحل بناء لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد	112
18	الخارطة الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير	116
19	لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة	119
20	تطور نسبة الوفيات خلال الفترة 2010-2012م	125
21	عدد المرضى الداخليين للاستعجالات و المصالح للفترة 2010-2012م	127
22	متوسط فترة إقامة المريض للفترة 2010-2012م	128
23	إجمالي النفقات و المبالغ المصروفة خلال الفترة 2010-2012م	130
24	تطور نسبة التلوث الإستشفائي للفترة 2010-2012م	131
25	تطور معدل إستغلال السرير	132
26	تطور الكتلة الأجرية للفترة 2010-2012م	134

قائمة الجداول الواردة في الدراسة

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	مقارنة بين مؤسسة إقتصادية و مؤسسة غير ربحية	31
02	أمثلة لبعض الأهداف الإستراتيجية	58
03	بعض الأمثلة للمؤشرات الخاصة بالمستشفيات	72
04	حدود بعض المعايير حسب منظمة الصحة العالمية	73
05	عدد المنشآت الصحية العمومية في الجزائر سنة 1962-2006م	90
06	عدد المنشآت الصحية لسنة 2010-2012م	92
07	تطور عدد المستخدمين بالمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد خلال الفترة 2010-2012م	104
08	تطور النفقات للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بين سنة 2010 و سنة 2012م	107
09	حصيلة نشاطات المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد ما بين سنة 2010-2012م	109
10	الأهداف الإستراتيجية لمحور الزبون	113
11	الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي	114
12	الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية	114
13	الأهداف الإستراتيجية لمحور التمهين و النمو	115
14	تحليل نتائج استثمارات الإستبيان	120
15	تطور نسبة الوفيات خلال الفترة 2010-2012م	125
16	يبين نسبة تحويل مرضى الإستعجالات إلى مصالح المستشفى خلال الفترة 2010-2012م	126
17	متوسط فترة الإقامة للفترة 2010-2012م	128
18	تطور نسبة إستهلاك الإعتمادات للفترة 2010-2012م	129
19	تطور نسبة التلوث الإستشفائي للفترة 2010-2012م	131
20	معدل إشغال السرير خلال الفترة 2010-2012م	132
21	تطور مصاريف العاملين للفترة 2010-2012م	134
22	تطور معدل دوران العامل للفترة 2010-2012م	135
23	مختلف التكوينات للفترة 2010-2012م	136
24	تطور نفقات التكوين للفترة 2010-2012م	137

المقدمة العامة

يطلق المؤرخون على الفترة ما بين عام 1850م و حتى عام 1980م عصر الثورة الصناعية.في هذا العصر كان إهتمام إدارة المؤسسة مركز بشكل كبير على مقاييس الأداء المالية و المحاسبية فقط،على إعتبار أن البعد المالي هو البعد المسيطر في المؤسسات آنذاك،غير أن هذه المرحلة لاقت إنتقاد كبير كون أن هذه المقاييس تعتمد على معلومات ماضية الشيء الذي وصفه Kaplan بأنه كمن يقود سفينته و هو ينظر إلى مؤخرتها بدل النظر إلى مقدمتها.

بعدها و في سنوات التسعينات و مع بداية عصر سمي بعصر المعلومات و المعرفة و المنافسة على أساس المعلومة،وجدت المؤسسات نفسها داخل بيئة جديدة غير البيئة المستقرة التي كانت تعرفها سابقا،بيئة سمتها الأساسية الوحيدة الثابتة هي شدة التغير و اللا إستقرار. فبات الحصول على المعلومة سواء كانت مالية أو غير مالية يعد ضرورة ملحة بالنسبة لمتخذي القرار في المؤسسة من أجل إتخاذ القرارات اللازمة و الصحيحة في الوقت المناسب بغية الوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

و لكي تتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار و النمو في مثل هذه البيئة التي تفرض عليها الخروج من منطق رد الفعل إلى منطق الإستباق ،فلقد أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد أنظمة قياس مشتقة من الإستراتيجيات،تأخذ بعين الإعتبار الجانب المالي و الجوانب غير المالية ومن هنا جاءت فكرة لوحة القيادة الإستشرافية.

هذه الأخيرة التي تدعى أيضا ببطاقة الأداء المتوازن "Balanced score card" و التي ظهرت على يد الباحثين "D. Norton" و "R.Kaplan" في سنة 1992 م.و قد أختيرت هذه الأداة من قبل "Harvard Business Review" كواحدة من أبرز الآليات التسييرية المؤثرة خلال السنوات الأخيرة.

قد تعتبر لوحة القيادة الإستشرافية من بين أهم الأدوات التسييرية الحديثة ذات النظرة الشمولية من حيث قياس نشاط و مستوى أداء المؤسسة،و هي مكونة من أربعة محاور

(المحور المالي، محور الزبون، 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 من وجهة نظر أصحاب المصالح و الحقوق، ضف إلى ذلك أنها تحتوي و توفر معلومات كافية و موجزة بواسطة مؤشرات الأداء للمؤسسة. فهي تعمل على ربط محاور المؤسسة الأربعة "محور الزبائن، المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور التمهين و النمو" بإستراتيجية المؤسسة الكلية.

فبعدما أثبتت لوحة القيادة الإستشرافية فعاليتها في مجال التسيير، فقد لجأت معظم المؤسسات الإقتصادية و خاصة في الدول المتقدمة إلى إعتماها و تحقيق نتائج إيجابية من خلالها، هذا ما أدى بالمؤسسات الإدارية و المؤسسات غير الهادفة للربح عامة و الصحية خاصة بمحاولة تبني هذه الوسيلة الحديثة في تسييرها، و هذا ما أنتهجتة معظم المؤسسات الصحية في الدول المتقدمة في الوقت الحالي في حين تبقى المؤسسات الصحية الجزائرية تعتمد على المناهج التقليدية للتسيير التي لم تعد صالحة أو كافية في ظل التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، فمن المستحسن أو الأجدر أن تعتمد المؤسسات الصحية الجزائرية على الوسائل الحديثة للتسيير إذا ما أردنا أن نرقى بمؤسساتنا إلى مستوى التنافسية.

فالمؤسسات الصحية مثلها مثل المؤسسات الإقتصادية تعمل في نفس البيئة التي تعمل فيها هذه الأخيرة و تواجه أيضا نفس التحديات، كما أن مسيري المؤسسات الصحية ليس لهم لا الموارد المالية و لا البشرية الكافية لمواجهة كل تلك التحديات التي تعرفها البيئة الحالية، فلمواصلة العمل في هذا المحيط بطريقة جيدة و سريعة و تكلفة قليلة، بمعنى أن يكون المسير فعال فهذا يتطلب أن يمتلك هذا الأخير بعض الوسائل الحديثة التي تساعد في ذلك و من بين هذه الوسائل نجد لوحة القيادة الإستشرافية.

وفي خضم ما تم تقديمه تبرز معالم إشكالية هذا البحث و التي يمكن صياغتها كالتالي:

إشكالية الدراسة

مدى إمكانية تصميم لوحة القيادة الإستشرافية في مؤسسة صحية؟

الأسئلة الفرعية

و كتبسيط لهذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بلوحة القيادة الإستشرافية و ما هي أهم مميزاتها؟
- هل يمكن إستعمال لوحة القيادة الإستشرافية في المؤسسات الصحية؟
- هل يتوفر المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على المقومات الأساسية لنجاح تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية؟

الفرضيات

و كإجابة مبدئية لهذه الأسئلة السابقة نقتراح هذه الفرضيات:

- لوحة القيادة الإستشرافية أداة تسيرية حديثة تساعد في توفير معلومات آنية للمسيرين؛
- يمكن إستعمال لوحة القيادة الإستشرافية في المؤسسات الصحية الجزائرية؛
- يتوفر المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على مجمل الشروط الضرورية لنجاح تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية.

هدف و أهمية الدراسة

و يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في معرفة كيفية تصميم لوحة قيادة إستشرافية لمؤسسة صحية و إمكانية إستعمال هذه الأداة في مركز إستشفائي جامعي هو المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد- تيزي وزو- ؛

- تبسيط مفهوم لوحة القيادة الإستشرافية الذي يلقي عموما غموض لدى الكثيرين؛
- دراسة الأبعاد الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية و مدى ملائمتها للمؤسسات الصحية عامة و المؤسسة محل الدراسة خاصة.

أما أهمية الموضوع فتكمن في أهمية لوحة القيادة الإستشرافية كأداة حديثة في الإدارة و كذا في أهمية قطاع الصحة بالنسبة للمجتمع، و في أن هذه الدراسة سوف تبحث في كيفية تصميم وتطبيق لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو.

ولعل هذه الدراسة تكون من بين أولى الدراسات حسب علم الطالبة التي تمت بشكل تطبيقي حول تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية في مؤسسة صحية جزائرية.

أسباب إختيار الموضوع

أما عن أسباب إختيار الموضوع فنذكر النقاط التالية:

- إرتباط موضوع البحث بتخصص الدراسة و رغبة مني في البحث في هذا الموضوع و المجال ؛
- غياب أو تهميش إستعمال الوسائل الحديثة للتسيير من بينها "لوحة القيادة الإستشرافية" في المؤسسات الجزائرية العمومية و الصحية خاصة رغم ضرورتها الملحة.

حدود و الإطار العام للدراسة

حدود الدراسة يمكن حصرها في التالي:

1. حدود موضوعية: بما أنه يمكن تصميم لوحة قيادة إستشرافية لكل مديرية أو لكل مصلحة على حدى، فإننا في هذا البحث سنركز على لوحة القيادة الإستشرافية التي يمكن تصميمها على مستوى الإدارة العليا، مع المراعاة أن المؤسسة الإستشفائية هي مؤسسة خدماتية.
2. الحدود المكانية : يتضمن الجانب الميداني دراسة حالة، لذا فسنقوم بإسقاط دراستنا النظرية على إحدى المؤسسات الصحية الجزائرية و هي المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد- تيزي وزو.-

3. الحدود الزمنية : حسب موضوع دراستنا يمكن حصر الحدود الزمنية في الفترة بين 2010-2012م.

المنهجية المتبعة في الدراسة

1. الوسائل : لقد إعتدنا في بحثنا على مختلف المصادر المكتبية و الإلكترونية لبلورة الجانب النظري، في حين تم الإعتداع على الملاحظة و المقابلات الشخصية مع المدراء الفرعيين و رؤساء المصالح، و وثائق و تقارير المؤسسة للجانب التطبيقي.
2. المنهج : للوصول إلى الهدف و محاولة الإجابة عن التساؤلات، إعتدنا على المنهج البنائي لمحاولة تصميم لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد.

معيقات البحث

من الجوانب المهمة في هذه الدراسة هي الحصول على المعلومات و توفرها بالقدر الكافي الذي يسمح بإعطاء نتائج جيدة من خلال التطبيق على النموذج المقترح غير أنه لم نتمكن من الحصول على جميع المعلومات التي نريدها مما إضطرنا إلى تغيير المؤشرات الخاصة بتلك المعلومات و إستبدالها بمؤشرات أخرى تتوفر فيها المعلومات.

ضفّ إلى ذلك أن أغلب من تمت مقابلتهم من المسيرين و الإداريين لم يكن لديهم علم بأداة تسييرية حديثة تدعى لوحة القيادة الإستشرافية.

الدراسات السابقة

لقد أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت لوحة القيادة الإستشرافية أهميتها و ضرورة تطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات، وهذا راجع للنتائج الإيجابية التي حققتها تلك المؤسسات ومن بين تلك الدراسات نذكر:

- الدراسات بالعربية

1- دراسة جبيرات سناء و خان احلام، 2012م، بعنوان "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن (IT Scorecard) في حوكمة نظم المعلومات" ولقد تعرضت فيه الباحثين إلى الجانب المفاهيمي لحوكمة نظم المعلومات و كذا الجانب المفاهيمي للوحة القيادة الإستشرافية لتخلص في الأخير إلى أن إستخدام لوحة القيادة الإستشرافية لتكنولوجيا المعلومات كأداة قيادة إستراتيجية يمكن من قياس و تقييم نظم المعلومات بالمؤسسة بما يطور أدائها و يعزز مكانتها الإستراتيجية مما يسهم في دعم حوكمتها و الإرتقاء بها.

2-دراسة محمد خلف الفايز، 2011م ، بعنوان "إستخدام التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن" و لقد قام الباحث بدراسة ميدانية كان مقرها وزارة الداخلية الأردنية، و لقد كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو إستخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس أداء وزارة الداخلية الأردنية من خلال لوحة القيادة الإستشرافية. ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث أمكنه أن يصل إلى مجموعة من الإستنتاجات نذكر منها:

- طبيعة الهيكل التنظيمي الحالي في وزارة الداخلية لا يعزز من روح الإبداع و الريادة في الأعمال المنجزة؛

- إجراءات العمل في الوزارة لا تحفز الأفراد العاملين على انجاز أعمالهم بفعالية؛

- إستثمارات الوزارة في التكنولوجيا لا يكون في الوقت المناسب.

3-دراسة أحمد يوسف داودين، 2009م، بعنوان: "معوقات إستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية":

كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة المعوقات التي تحول دون إستخدام لوحة القيادة

الإستشرافية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

و من بين النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة هي أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق إستخدام لوحة القيادة الإستشرافية في البنوك التجارية الأردنية منها التخطيط و المعلومات، العوامل المالية و العوامل الإدارية، التأهيل و التوعية كذا العوامل التقنية و العوامل البشرية، كل هذه العوامل تؤثر في إستخدام لوحة القيادة الإستشرافية.

و من بين ما أوصى به الباحث على ضوء النتائج التي توصل إليها ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بمعالجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية لديها نظرا للإرتباط الوثيق بين هذه المعوقات و بين إنخفاض مستوى تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية.

كما أقترح الباحث في هذه الدراسة أيضا بعض الإجراءات التي تساعد في التفوق على هذه المعوقات.

الدراسات باللغة الاجنبية

1- دراسة Max Houck و اخرون، 2012م، بعنوان: « The balanced scorecard :Sustainable performance assesment for forensic laboratiries »

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية في المختبرات الجنائية ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب أن يكون للمختبرات الجنائية عمليات لتقييم الأداء، كما توصلت أيضا إلى:

- أن دمج لوحة القيادة الإستشرافية في المختبرات الجنائية يسمح لها من تحقيق رسالتها و رؤيتها و قيمها؛

-الخطوة الأولى لوحة القيادة الإستشرافية في المختبر هي بناء الخريطة الإستراتيجية الأمر الذي سينقل المؤسسة من التخطيط إلى العمل؛

- من الضروري على كل مختبر أن يصمم لوحة القيادة الإستشرافية الخاصة به و المتلائمة مع بيئة أعماله ولا يلجا لعملية قص و لصق بالإعتماد على لوحات مختبرات أخرى، وأن يتم تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية أعلى هرم المؤسسة ثم تتوسع لتشمل كل الموظفين.

2- دراسة Marie-annick Montalan و Béatrice Vincent، 2011- « Elaboratin d'un balanced scorecard en milieu : hospitalier »

هذه الدراسة تهدف إلى معرفة كيفية بناء و تطوير لوحة قيادة إستشرافية لفرق الصحة المتنقلة. ولقد تطرقت الدراسة إلى الخصائص الفريدة لمثل هذا النوع من المؤسسات و كذا

تطرقت الدراسة إلى مختلف المراحل الضرورية لتصميم لوحة القيادة الإستشرافية الخاصة بها. وقد توصلت الدراسة إلى أنه قد تكون لوحة القيادة الإستشرافية أداة لتطوير نظام للرقابة الإستراتيجية، كما خرجت الدراسة بطريقة خاصة لتصميم لوحة القيادة الإستشرافية تتلاءم مع خصائص المؤسسات الصحية التي هي من نوع الفرق المتنقلة.

3- دراسة Lars-Goran Aidemark و آخرون، 2010م، بعنوان: « The Importance of Balanced Scorecard in Hospitals » ولقد قامت بدراسة حول إستعمال لوحة القيادة الإستشرافية في المستشفيات الإستشغالية السويدية، وقد خلصت الدراسة إلى أن 65% من المستشفيات السويدية لها خبرة في إستعمال لوحة القيادة الإستشرافية و أن أكثر من 40% من هذه المستشفيات قامت بتطبيق لوحة القيادة الإستشرافية على كل المصالح لديها.

كما خلصت الدراسة إلى أن لوحة القيادة الإستشرافية أداة تسييرية مهمة بالنسبة للمستشفيات السويدية، فوضع و تطوير لوحة القيادة الإستشرافية مهم جدا لتوصيل و مناقشة الأهداف وإستراتيجيات المستشفيات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، و كذا قياس أداء المستشفيات. كما خلصت الدراسة أيضا إلى ضرورة مشاركة الكادر الطبي في تطوير و تصميم لوحة القيادة الإستشرافية.

4- دراسة Robert Kaplan، 2001م، بعنوان « Strategic Performance Measurement and Management in Non Profit Organisation » هذه الدراسة كانت تتمحور حول كيفية إستعمال لوحة القيادة الإستشرافية من طرف المؤسسات غير الربحية و كذا النتائج الإيجابية التي ستعود عليها من وراء ذلك. فقد ذكرت الدراسة أنه خلال الخمس سنوات الأخيرة تبنت المؤسسات غير الربحية لوحة القيادة الإستشرافية الخاصة بالقطاع الخاص و تكييفها مع أوضاعها، ولقد قامت العديد من هذه المؤسسات برفع محور الزبون إلى أعلى هرم لوحة القيادة الإستشرافية، كون أن هذه المؤسسات ليس هدفها ربحي مالي بل تعمل على تلبية إحتياجات المجتمع. و من بين أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن لوحة القيادة الإستشرافية مكنت المؤسسات غير الربحية من سد الفجوة بين الرسالة الغامضة و الإستراتيجية و الأعمال

التشغيلية اليومية. و أنه بإستعمال هذه الطريقة فإن جميع موارد المؤسسة من فرق القيادة العليا، الموارد التقنية، الموارد المالية و الموارد البشرية كلها أصبحت تعمل بتناسق من أجل إنجاز أهداف المؤسسة.

5- دراسة Kaplan et Norton، 1992م، بعنوان: « The balanced scorecard measures that drive performance »

و لقد تم من خلال هذه الدراسة و لأول مرة التعريف بلوحة القيادة الإستشرافية على يد مصمميها كابلون و نورتون، حيث أعتبرت كنظام حديث لقياس و تقييم الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية.

كما بينت هذه الدراسة هيكل لوحة القيادة الإستشرافية و المكونة من أربعة محاور و هي المحور المالي (كيف ينظر إلينا المساهمين؟) و محور الزبون (كيف يرانا عملائنا؟) و محور العمليات الداخلية (ماهي العمليات التي يجب أن نتميز فيها؟) و المحور الأخير و هو محور التمهين و النمو (كيف يمكننا التحسين من قدرات الموظفين؟).

كما وضح الباحثين من خلال هذه الدراسة أهمية هذه الأداة من حيث أنها تعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

بعد إستعراض الدراسات السابقة يتضح أن مجمل هذه الدراسات قد أيدت تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية و أعتبرتها أداة تسييرية إستراتيجية حديثة من أجل تحسين أداء المؤسسات.

و تتفق دراستنا الحالية مع باقي الدراسات من حيث التطرق للجانب النظري الخاص بلوحة القيادة الإستشرافية وكذا خطوات تطبيقها غير أننا سنقوم بمحاولة تجسيد ذلك الجانب النظري على دراسة حالة.

كما يجب أن نشير إلى أن منهج لوحة القيادة الإستشرافية جديد على بيئة الأعمال الجزائرية، فقد تم القيام ببعض الدراسات على المؤسسات الإقتصادية، و سنحاول في دراستنا أن نطبق لوحة القيادة الإستشرافية على نوع خاص من المؤسسات و هي المؤسسات العمومية الصحية و بالأخص المراكز الإستشفائية الجامعية.

هيكل البحث

في محاولة لتبسيط طرح الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة و تعقبهم خاتمة عامة:

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الأسس النظرية للوحة القيادة الإستشرافية من خلال التعرّيج على لوحة القيادة في المبحث الأول وكل ما يتعلق بمفاهيمها النظرية من مفهوم و مميزاتها، الوظائف الأساسية لها، أهدافها و الشكل العام و كذا الإنتقادات الموجهة إليها، بعدها نتطرق للوحة القيادة الإستشرافية من خلال المبحث الثاني وكان فيه نشأة لوحة القيادة الإستشرافية و مختلف مراحل تطورها، مفاهيمها، أهميتها و المحاور الأربعة المكونة لها، و كذا التعديلات التي تطرأ عليها من أجل تكيفها مع المؤسسات غير الربحية في المبحث الثالث و مختلف وظائف لوحة القيادة الإستشرافية و مبادئها.

فبعدها تناولنا مختلف ما يخص لوحة القيادة الإستشرافية من الجانب النظري و مختلف المفاهيم، حاولنا في الفصل الثاني أن نتطرق إلى مختلف خطوات و مراحل و ضروريات إقامة و تصميم لوحة القيادة الإستشرافية في المبحث الأول و الثاني، كما سنلقي نظرة في المبحث الثالث على البعد الحديث للوحة القيادة الإستشرافية و كذا مختلف القواعد الأساسية لنجاح تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية و الصعوبات و معوقات تطبيقها.

و في الفصل الثالث سنقوم بإسقاط الجانب النظري بمحاولة تصميم لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة عمومية صحية و هي المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو ، و لقد أردنا الإشارة إلى النظام الصحي الجزائري بشكل عام من خلال المبحث الأول كما تطرقنا فيه أيضا إلى مفهوم المراكز الإستشفائية الجامعية و المهام المحددة لها وفق التشريع الجزائري ، مع تعريف المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بشكل خاص و التطرق إلى مختلف موارده البشرية و المالية، لنمر في المبحث الثاني إلى تحديد الإطار العام لبناء لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، و تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد في المبحث الثالث من خلال قياس المحاور الأربعة المكونة للوحة القيادة الإستشرافية.

وفي الأخير ختمنا بحث دراستنا بنتائج و إقتراحات من شأنها دعم النظام الحالي للتسيير بالمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بأساليب حديثة، من أجل تحسين أداءه و الرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الفصل الأول

الأسس النظرية

للموحة القيادية الإستشرافية

تمهيد

قبل أن يعرف عالم الأعمال التحولات الجذرية التي يعرفها اليوم، كانت المؤسسات تنشط في عصر كان يدعى بعصر الصناعة مميزاتة الأساسية الإستقرار ووضوح الرؤية على المدى البعيد، فلجأت المؤسسات إلى إستعمال لوحات القيادة من أجل قياس أدائها و نتائجها المحققة، وكانت المعلومات المالية وحدها كافية لتحقيق ذلك.

غير أن ظهور التكنولوجيا و بداية عصر المعلومات و المعرفة، فرض على المؤسسات بيئة جديدة دفعت بها للبحث عن أدوات حديثة توازن بين الجانب المالي و غير المالي وتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهذا ما تم على يد الباحثين Norton و Kaplan سنة 1992 م بعد عدة أبحاث بالتعاون مع مجموعة من المؤسسات.

لذا فإننا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول نتحدث فيه عن لوحة القيادة التقليدية مع مختلف المفاهيم الضرورية، وكيف أن حدود هذه الأداة مهدت لظهور أداة أخرى حديثة هي لوحة القيادة الإستشرافية « Le Tableau de bord prospectif » في المبحث الثاني، وفي المبحث الأخير مختلف التغيرات التي يتم إدخالها على لوحة القيادة الإستشرافية لتكييفها مع المؤسسات غير الربحية وكذا مختلف وظائفها و مبادئها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

بعدما أصبح من البديهي أن نجد للسيارة أو المركبات بصفة عامة لوحة قيادة توفر للسائق جل المعلومات الضرورية و اللازمة عن حالة السيارة من مستوى السرعة ،مستوى الوقود،درجة حرارة المحرك و حالة الفرامل ...،إلى غيرها من المعلومات لتسهيل عليه عملية القيادة. و بإعتبار أن المسير هو من يقود المؤسسة فإنه أصبح من الضروري أيضا أن تكون هناك لوحة قيادة خاصة بالمؤسسة توفر له مختلف المعلومات الضرورية و الفورية التي تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة.

و سنتناول في هذا المبحث الجانب النظري للوحة القيادة من ظروف نشأتها و تعاريفها خصائصها،أهدافها و وظائفها و حدودها.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة و مميزاتها

1- ظروف نشأة لوحة القيادة

لقد كان أول ظهور للوحات القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية في حوالي سنة 1890م¹ و لكن تطورها و ظهورها الفعلي و الحقيقي كان في فرنسا مع ظهور الثورة الصناعية لذا نجدها عادة تنسب للتوجه الفرنسي.

كانت فكرة لوحة القيادة في بداية الأمر عبارة عن تجميع مرقم للمعلومات و تقديمها لمسيري المؤسسة، لتسمح لهم بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها و التحكم فيها. و مع مرور الوقت تنبه مسيري المؤسسات أن المعلومات التي تقدمها هذه الجداول أصبحت معلومات ثقيلة وصعبة القراءة بالنسبة لهم،كونها كانت عبارة عن معلومات محاسبية و كمية فقط،مما أضطر المحاسبين إلى إدخال تركيبات جديدة على شكل رسومات وبيانات و التعليق عليها في محاولة للتخفيف من ثقل هذه اللوحات.

ففي السنوات الأولى من القرن العشرين أي في مرحلة الثورة الصناعية كانت لوحات القيادة جد مركزة على مؤشرات مرتبطة بالإنتاج الصناعي على إعتبار أن المؤسسة كانت في مرحلة تهتم فقط بالإنتاج فنجد من بين هذه المؤشرات تكاليف الإنتاج ،إنتاجية العامل و غيرها.

¹ - Pierre Maurin,le tableau de bord en clair ,éd ellipses,paris,2009 ;p4.

وحتى سنوات الثمانينات كانت المعلومات التي تقدمها لوحات القيادة معلومات مالية و لكن في سنوات التسعينات تغير الوضع مع ظهور ما يسمى بالثورة التكنولوجية و ثورة المعلومات و هنا وجدت المؤسسة نفسها أمام ما يسمى بالمنافسة على المعلومة بدل المنافسة في المجال الصناعي ،مما استوجب على المسيرين التغيير من إهتماماتهم العادية .

ففي الفترة الصناعية أداء المؤسسات كان يرتبط بمقدار إستفادتها من إقتصاديات الحجم الكبير والقدرة على إدماج التطور التقني في الآلة الإنتاجية لإنتاج كمية كبيرة من المنتجات تضمن لها النجاح. لكن في العشرية الأخيرة من القرن العشرين ظهرت أهمية المعلومة وفي نفس الوقت أدت إلى تقادم أسس المنافسة التي يقوم عليها عصر الصناعة، بحيث أدت هذه الفترة الجديدة إلى الإعتماد على كفاءات من نوع آخر تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على استغلال الأصول غير المادية لديها والتي أصبحت أكثر أهمية من الإستثمار وتسيير الأصول المادية.¹

وتسمح الأصول غير المادية بتحقيق ما يلي²:

- تنمية علاقات دائمة مع زبائن المؤسسة وخدمة الأسواق الجديدة بشكل فعال؛
 - تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تستجيب لمتطلبات القطاعات السوقية المستهدفة؛
 - عرض سريع و بأسعار معقولة لمنتجات وخدمات شخصية بمستوى جودة عالي.
- وعليه فالأهم بالنسبة للمؤسسة ليس السلعة في حد ذاتها وإنما في إشباع حاجات الزبائن من منطلق أن السلعة ما هي إلا معلومات تم جمعها من الزبون وتمت معالجتها لخدمته.
- وبناء على ما سبق ظهرت ضرورة تكييف المؤسسات مع معطيات التسيير الجديدة وإستغلال مختلف الكفاءات والممارسات الموجودة لبناء وإستعمال أساليب تسمح بالإستفادة من المعلومة في خدمة الأهداف المسطرة والمتمثلة في لوحة القيادة.

فلقد إنتقلنا تدريجيا من لوحة قيادة كأداة بسيطة للمراقبة إلى أداة مساعدة على إتخاذ القرار، مع إمكانية تعميمها على كل وظائف المؤسسة (تسويق،توزيع،إدارة،إنتاج،موارد بشرية.....)³.

¹ - عبد الوهاب سويسي،الفعالية التنظيمية:المحتوى و القياس بإستعمال لوحة القيادة،أطروحة دكتوراة ،جامعة الجزائر،2003 2004،ص163.

² - Kaplan.R et Norton.D, Le tableau de bord prospectif, éd organisation, paris, 1998, p15 .

³ -Pierre Maurin,Opcit ;p5.

2- تعريف لوحة القيادة

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة تختلف في الطرح باختلاف الكتاب و لكنها تدور كلها حول نفس المعنى، سنقوم باستعراض هذه التعاريف و ننتهي بإستخلاص تعريف يأخذ بعين الإعتبار مختلف الجهات.

أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

- " هي جدول شامل يأخذ بصفة دورية مجموعة من المؤشرات الهامة لمتابعة السير الكلي للمؤسسة، أو التسيير المحلي لوحدات الأعمال"¹.
- " مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الإختلالات وإتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بتوفير لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة "².
- كما عرفها Fernandez على " أنها أداة قياس للأداء اللازم من أجل إتخاذ القرار بالنسبة لكل الأعوان في المؤسسة"³.
- "لوحة القيادة هي مجموعة مؤشرات للقيادة، بنيت بصفة دورية، من طرف المسؤول من أجل توجيه قراراته و إجراءاته المتخذة من أجل بغية تحقيق أهداف الأداء"⁴.
- "هي أداة موجهة للمسؤول لكي تسمح له بفضل مؤشرات موضحة بطريقة مبسطة من مراقبة سير النظام و تحليل الإنحرافات الهامة و إتخاذ القرار من أجل التصحيح"⁵.
- "هي وثيقة تجمع بطريقة واضحة مجموعة معلومات منظمة و مرتبة حول متغيرات مختارة للمساعدة في إتخاذ القرار، التنسيق، الرقابة على عمليات القسم المعني، وظيفة، فريق عمل"⁶.
- "لوحة القيادة هي الأداة التي من دونها لا يمكن التفكير في أي نهج للتقدم"⁷.

¹ - Yves DR Rongé , Karine Cerrada, contrôle de gestion, éd education, paris, 2eme éd, 2009, P252.

² - Guedj.N et autres , le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise éd, organisation 1991, p 261.

³ -Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, éd organisation, 4^e éd, paris, 2008, p4.

⁴ -Brigitte Doriath, control de gestion en 20 fiches, éd dunod, 5^e éd, paris, 2008, p143.

⁵ -Daniel boix, B.Féminier, le tableau de bord facile , éd organisation ; paris , 2004 , p3.

⁶ -Claude alazard , Sabine sépari, contrôle de gestion , éd dunod , paris, 2^e éd, p552.

⁷ -Alain fernandez, l'essentiel du tableau de bord, éd organisation , paris, 2^e éd, 2008, p10.

و من هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن لوحة القيادة هي أداة تسمح بعرض المعلومات الخاصة بسير نظام المؤسسة في شكل واضح وشامل مبسط للمسؤولين من أجل إتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب بغية الوصول إلى الأهداف المحددة.

- كما تعتبر لوحة القيادة كوثيقة معلومات مختصرة حول وضعية المؤسسة.
- تساعد لوحة القيادة في مراقبة التسيير وإتخاذ القرار.
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات و إستخراج الإنحرافات وتوقع التطورات والإستجابة في الوقت المناسب.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها و تمثل المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة الترجمة الرقمية لهذه الأهداف.
- كما تتميز لوحة القيادة بعدة مزايا و خصائص نذكر أهمها في المطلب الموالي.

3- مميزات و خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بما يلي:

- لوحة القيادة الجيدة هي اللوحة التي تنطبق عليها قاعدة "U3"¹:
 - ✓ أن تكون قبل كل شيء مفيد **utile**: تسمح للمسؤول بتقييم الوضعية و الأخذ بالإجراءات الواجب إتخاذها.
 - ✓ أن تكون بعد ذلك صالحة للإستعمال **utilisable**: أن يستطيع المسؤول و بسهولة أن يستخرج منها معلومات قابلة للإستغلال.
 - ✓ و في النهاية يتم استخدامها **utilisé**: بإدخال بعض الرسوم المتحركة على لوحة القيادة فإن هذه الأخيرة يمكن أن تصبح أداة جيدة لإدارة المؤسسة.
- تعتبر لوحة القيادة أداة تلخيصية حيث أنها لا تشمل سوى على المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته، ولهذا فإنه من الضروري أن تتميز لوحة القيادة بسهولة الفهم والوضوح؛

¹ -Daniel boix, Bernard féminier ; opcit ; p9.

- يركز فيها على أهم المؤشرات التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي.
- تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت الإنتباه؛
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب إحتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة و أهدافها

1- الوظائف الأساسية للوحة القيادة:

لوحة القيادة تقدم بصفة منتظمة و مستمرة، قياس، تحديد، ومتابعة العملاء، و وضع و استخدام الموارد(البشرية، المالية، المادية و المعلوماتية)، و سير نشاطات و وظائف المؤسسة، النتائج المحصل عليها و تقدمها، و كذلك معلومات ذات صلة بالبيئة. ضف إلى ذلك تراكم المؤشرات يخلق ذاكرة لدى المؤسسة تستخدم كمرجع أداء أكثر منهجية و موضوعية.¹

كما تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي:²

- أداة لقياس الأداء والمساعدة في إتخاذ القرارات : تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية(رقم الأعمال، الهوامش، ...)والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة، ...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على إتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

¹ -Pierre voyer, tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, presses de l'université du Québec, 2^e éd, Québec, 2006, p46

² - رحيم حسين, أحمد بونقيب, دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير, أبحاث إقتصادية و إدارية, العدد الرابع, 2008, ص4, بتصرف.

- **أداة حوار وإتصال :** بحيث أن لوحة القيادة تقوم بتسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا إنطلاقاً من الإجماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وشرح أسباب الإنحرافات والإجراءات التي اتخذوها وعلى المسؤول في المؤسسة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق نوع من التلاؤم بين مختلف الإجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق حوار مشترك بين أفراد المؤسسة .
- **أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين :** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر مهاراتهم و قدراتهم على إتخاذ القرارات اللازمة و في الوقت المناسب تجاه المواقف التي واجهوها .فلوحة القيادة تولد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك .كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والإطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على إتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل .
- **أداة مراقبة و مقارنة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة في إطار عملية وضع الميزانية. كما تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في عملية التسيير و إنحرافات المحتملة مقارنة بمعايير الأداء المتوقع.¹ بالإضافة إلى هذه الوظائف الأساسية يمكن ذكر بعض الوظائف الأخرى منها:²
- **لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:** تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على إستقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً إنطلاقاً من دراسة وملاحظة إتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي نعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن

¹ - Claud Alazard, Sabine Sépari ;opcit,p552.

² - عبد الوهاب سويبي، مرجع سبق ذكره، ص166.

القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد (الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك).

- **لوحة القيادة كوسيلة إعلام** : يمكن إستعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الدور الإنعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

- **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص** : تثير لوحة القيادة الإنتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف. ومنه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الإنحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف من نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف

2- الأهداف الأساسية للوحة القيادة

لوحة القيادة الجيدة هي اللوحة التي تبنى وتكون لها مجموعة من الأهداف الأساسية وضعت من أجلها نذكر منها:

- معرفة وضعية المؤسسة في كل وقت؛
 - متابعة تحقيق الأهداف المسطرة؛
 - تصحيح الإنحرافات بين الأهداف و النتائج؛
 - توجيه المؤسسة و المساعدة في إتخاذ القرارات؛
 - الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية.
- بالإضافة إلى هذه الأهداف نجد:¹
- لفت إنتباه متخذي القرار على الجوانب المهمة في تلك المرحلة أو في ذلك الوقت؛
 - جعل متخذي القرار يفكرون بطريقة سليمة في مختلف مشاكل المؤسسة؛

¹ -Pierre Maurin,Opcit,p16.

يكون لكل صنف موجودة بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة؛ أي أن هذا النشاط يكون ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة و يمكن أن يؤثر على نتائج هذه الأخيرة.

إضافة إلى الأصناف نجد في هذه المنطقة مجموعة من المؤشرات التابعة لكل صنف و التي تخص مجال نشاطه، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته .

1-2- منطقة النتائج الحقيقية: إن النتائج المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون:

- نتائج شهرية (خاصة بشهر واحد) .
- نتائج تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة).
- نتائج شهرية وتراكمية معا.
- والمعلومات المتواجدة بها تكون معلومات مرتبطة ب:
 - النشاط: ويعبر عنها من خلال (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل...)، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) مثل: معدل الغياب، حصة السوق..، وغيرها.
 - الأداء المالي لمراكز المسؤولية ك:
 - هوامش ومساهمات المنتوجات؛
 - الأعباء والتكاليف؛
 - النتائج الوسطية (قيمة مضافة، القدرة على التمويل الذاتي).

1-3- منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة

معينة، ويتم استخدام نفس

الأسلوب المستخدم في عرض النتائج الفعلية فنجد الأهداف معروضة في شكل:

- أهداف شهرية ؛
- أهداف تراكمية؛
- أهداف شهرية و تراكمية.

1-4- منطقة الفروقات: إن المعلومات الموجودة في هذه المنطقة هي عبارة عن ناتج الفرق بين الأهداف و النتائج الفعلية و يعبر عنها بالقيم المطلقة أو بالنسب المئوية، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

- فروقات شهرية؛

- فروقات تراكمية؛

- فروقات شهرية و تراكمية.

2- أنواع لوحة القيادة:¹

إن انتقال لوحة القيادة من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تساعد في إتخاذ القرار وتوفير كافة المعلومات الضرورية بشكل يسمح بتصحيح و ضبط القرارات المتخذة، جعل منها وسيلة قابلة للتطور بناء على الأبعاد التي أصبحت تتشكل منها، لذلك أصبح من الممكن الحديث على عدة أصناف من لوحات القيادة و التي تعبر عن تطور الدور الذي أصبحت تلعبه في نظام قيادة المؤسسة.

2-1- لوحة القيادة الكلاسيكية (لوحة القيادة المالية):

تعتبر لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في الأداء الكلي، و تشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية التسييرية و اكتشاف التغيرات و دراسة أسبابها، إتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم .

و عليه يمكن إعتبارها وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير في كل مستوى من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترة و أخرى ، و تسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى إنتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح و منه إلى المستويات العليا بشكل أسرع و أكثر تجانس، و هذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع و الأنشطة.

¹-سويسي عبد الوهاب،مرجع سبق ذكره،ص186-192،بتصرف.

2-2- لوحة القيادة الإستراتيجية:

تدخل لوحة القيادة الإستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسة من تكييف أساليب تنظيمها مع الإستراتيجية المعتمدة.

فهي بالإضافة للبعد المالي تأخذ بعين الاعتبار البعد الإستراتيجي للمؤسسة مما يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الوحدات و المستويات، كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات، و المؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، و منه يمكن القول أن لوحة القيادة الإستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية و منظمة لغاية محددة و هي تحقيق أهداف خاصة بطرق معينة. فلوحة القيادة الإستراتيجية عبارة عن نظام هادف من المؤشرات التي تسمح بمتابعة تطور الإستراتيجية وإتخاذ توجهات خاصة بذلك، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بهدف السماح للمسيرين، أخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يتم قيادتها وتحديد التوجهات التي ستؤثر عليها.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الإستراتيجية تقوم على ثلاث أسس قاعدية تتمثل في:

-إدماج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة تمكن المسؤول من قيادة وحدته التنظيمية نحو الأهداف المسطرة؛

-عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الأنية و النتائج المستقبلية، حيث أن النتائج الأنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية أو المنتظرة لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة؛

-تعمل على دمج و إختيار مؤشرات ذات طابع كمي و نوعي و مالي لتفادي صعوبات الإتصال .

3- حدود لوحة القيادة:

في بيئة إقتصادية مستقرة و حتى حدود سنوات الثمانينات أين كانت الرؤية واضحة ولا توجد أحداث غير متوقعة و نسبة التطور في هذه البيئة تعتبر بطيئة جدا، فإن الإعتماد على هذا النظام لا يشكل أبدا مشكلة و لكن بيئة الأعمال الحالية لم تعد بنفس المواصفات السابقة.

- فلقد بين الواقع العملي للوحة القيادة الكلاسيكية وجود عدّة حدود لها نذكر من بينها:¹
- عدم وجود لوحة قيادة مكيفة لكل قسم أو مستوى تسلسلي، بل هناك لوحة قيادة موحدة لا تمثل خصائص كل نشاط.
 - إعداد لوحة القيادة من البداية بشكل محدد، مع عدم الإكتراث بتكييفها للإحتياجات الجديدة أو الأهداف الجديدة أو الوسائل .
 - يبقى هدف لوحة القيادة هو نفسه هدف الرقابة ، فليس هناك سعي لجعله يساعد على التغيير أو التحسين.
 - يتم في بعض الأحيان إختيار مؤشرات لا ترتبط بالإستراتيجية ، وهذا سيحول دون توجيه العمل في الوقت المناسب.
 - لا يتم تصميم لوحات القيادة من طرف مستعمليها بل عادة يكون تصميمها مركزي بعيد عن الواقع العملي.

كما وجهت لها إنتقادات أخرى سنذكر بعضها وهي:²

- تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار حيث تمدهم بمعلومات عن الإيرادات و الأرباح المتعلقة بالماضي دون الإهتمام بالتوجهات الإستراتيجية المستقبلية.
 - ضعف الإهتمام ببيئة العمل فهي تتجاهل مجال رؤية الزبون و المنافس ، وبالتالي لا تعطي إشارات إنذار مبكر عن التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة، فتركيزها داخلي و ليس خارجي.
 - عدم القدرة على توفير صورة صادقة و واضحة، فالأطراف صاحبة المصلحة في المؤسسة تريد معلومات عن سير أداء المؤسسة حتى تتمكن من مقارنتها بفرص إستثمارية بديلة.
- ونتيجة لكل ذلك تم التفكير في كيفية تطوير لوحة قيادة جديدة تسمح بمتابعة و تحسين كل مستويات العمل و القرار في الوقت المناسب ، سواء من الناحية المالية أو غير المالية

¹ - C. Alazard et S. Sépari, *Op. Cit*, p565 .

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص190-191.

وتساعد في التحكم في الأداء، تعكس التقسيم و العلاقات داخل المؤسسة ، وكذلك تعكس الحاضر من أجل التنبؤ للمستقبل .

توصلت الأبحاث إلى ابتكار لوحة قيادة جديدة تجمع كل هذه المتطلبات ، أطلق عليها اسم لوحة القيادة الإستشرافية Tableau de Bord Prospectif وهذا هو محور هذه الدراسة و ما سيتم تناوله أيضا بالتفصيل في المبحث القادم و الفصول الأخرى.

المبحث الثاني: لوحة القيادة الإستشرافية المفاهيم و الأسس

ظهرت لوحة القيادة الإستشرافية لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى بعضهم أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية و المحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة¹. حيث تعرضت بيئة الأعمال الخارجية و الداخلية للمؤسسة على حد سواء إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على أدائها مما دفع بالكثير من المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدماتية هادفة للربح أو غير هادفة للربح إلى الإتجاه نحو تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية،و التي تعددت أسمائها و ترجماتها فسميت ببطاقة الأداء المتوازن ،بطاقة التصويب المتوازن،بطاقة القياس المتوازن وكما سميت أيضا بلوحة القيادة الإستشرافية و هو المصطلح الذي سنعتمده. كما يجب أن نشير بشكل مختصر إلى أن مصطلح الإستشرافية أو الإستشراف يمثل مهارات قراءة المستقبل، "يعني أنه الموقف الإيجابي الذي تتخذه الإدارة من قراءة للسوق والمستهلك واتجاهات الإستهلاك واحتمالات الربح والخسارة، ويدخل في ذلك ما يُعرف بدراسات الجدوى التي تعتمد بشكل أساس على تفعيل المعلومات، ووضع المقدمات للخروج بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل"².

المطلب الأول : ظهور و تطور لوحة القيادة الإستشرافية

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال و في المؤسسات في حد ذاتها دفع بها من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة أي إلى التفكير بشكل كلي و شامل في قياس أدائها و ليس

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره، ص 189.

²- د. هلال محمد العسكر، الإدارة استشراف، www.cta-ar.com

التركيز على الجانب المالي فقط، وبالتالي إعتقاد جوانب متعددة لقياس الأداء تمنح المؤسسة إمكانية أكبر على الاستمرار و البقاء و المنافسة و المحافظة على مركزها التنافسي و إرضاء الزبائن و المساهمين.

1- نشأة لوحة القيادة الإستشرافية:

إن أول ظهور للوحة القيادة الإستشرافية يمكن إرجاعه إلى الكتاب الأول الذي ألفه كابلون حيث قدم فيه ملخص عن أصل نشأة لوحة القيادة الإستشرافية، حيث ترجع إلى عام 1990م حيث قام « Nolan Norton Institute » بدراسة لمدة سنة، ضمت هذه الدراسة 12 مؤسسة تعمل في مختلف القطاعات و كانت حول قياس الأداء المستقبلي في المؤسسة « the future performance evaluation system in the organisation » ولقد اشرف عليها الدكتور D.Norton المدير العام ل: « Nolan Norton Institute » في حين كان المستشار هو الأستاذ R.Kaplan أستاذ « Harverd Business School » و الفكرة الأساسية لظهور لوحة القيادة الإستشرافية هي أن قياس الأداء بواسطة معطيات مالية محاسبية غير كافي، و هذا قد يرجع إلى كون هذه المعلومات تعتبر معلومات ماضية (كالأرباح والمبيعات الصافية موجّهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلاً) قد تتناسب مع مؤسسات تنتمي إلى عصر الصناعة و ليس لمؤسسات تنتسب إلى عصر المعلومات الحالي، كما أنها قد تخفي قدرات المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية مستقبلاً. لذا فقد قام ممثلوا الإثنى عشر مؤسسة بمحاولة إيجاد نظام جديد لقياس الأداء قادر على معالجة القصور الحاصل في النظام القديم.

لقد تم إقامة تجربة أولية للوحة القيادة الإستشرافية على مؤسسة « Anolog Devices » في سنة 1990 م و لقد تضمنت اللوحة مؤشرات مالية و مؤشرات غير مالية مع الأخذ بعين الإعتبار الربط بين القياسات و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وبعد النتائج المعتبرة التي حققتها هذه المؤسسة من تبنيها لهذا النموذج التجريبي فقد تم تعميمه على باقي المؤسسات مع ملاحظة التطورات الحاصلة على أداء هذه المؤسسات.

فبعد التجارب و الخبرات قام D.Norton و R.Kaplan بتقديم هذا النموذج الذي يدعى ببطاقة الأداء المتوازن « Balanced scor card » بالإنجليزية و المترجمة للفرنسية

ب « Tableau de bord prospectif » لوحة القيادة الإستشرافية و الذي نشر من طرف Harvard Business Review في عددها جانفي-فيفري سنة 1992م، تحت عنوان « The Balanced Scordcard- Measures that drive performance » (لوحة القيادة الإستشرافية نظام قياس الأداء).

2- تطور لوحة القيادة الإستشرافية:

تطور لوحة القيادة الإستشرافية هو نتيجة العديد من الخبرات و الدراسات، فلقد أكد الباحثان Kaplan و Norton أن لوحة القيادة الحالية ليست نتيجة أعمالهم الخاصة فقط و إنما هي ثمرة مجموعة من الأعمال و التعاون مع مختصين في التسيير و مسيري مؤسسات من ذوي الخبرات، و لقد مرت لوحة القيادة الإستشرافية على ثلاث مراحل و هي:

2-1- المرحلة الأولى: من مؤشر وحيد إلى مؤشرات متكاملة

في الأساس أن لوحة القيادة الإستشرافية جاءت لمعالجة القصور الحاصل في الأدوات التقليدية التي لا تأخذ بعين الإعتبار الأصول غير المالية في تقييمها لأداء المؤسسة مثل وفاء الزبائن، جودة الخدمة، القدرات و الكفاءات و غيرها ، و هنا جاء الباحثان كابلون و نورتون بفكرة أن لقياس أداء المؤسسة يجب إضافة جوانب غير مالية للجانب المالي و بالفعل تم إدخال ثلاث جوانب أخرى جديدة هي جانب الزبون و العمليات الداخلية و التعلم والنمو. فأصبحت لوحة القيادة الإستشرافية عبارة مصفوفة ذات أربعة جوانب أو محاور حيث يتم قياس الأداء في إطار كل محور من المحاور الأربعة، بالإستناد على مؤشرات متكاملة و متوافقة تغطي كافة المجالات المؤسسية الأربعة (المالية، التسويقية، التشغيلية، التدريبية) و دون الإقتصار على مؤشر وحيد لقياس الأداء.

و لقد ركزت تقارير الأداء على عدد محدود من مؤشرات الأداء في كل محور من المحاور الأربعة¹. و لقد تلخصت وظيفة لوحة القيادة الإستشرافية حسب مصمميها خلال هذه الفترة في الأربعة نقاط الأساسية التالية:²

- ترجمة أداء المؤسسة إلى أشكاله الأربعة المتكاملة من تمويل ، تشغيل ، تسويق و نمو.

¹- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، سنة 2009، ص145.
²- رورت كابلان و ديفيد نورتون، الخرائط الإستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، تعريب خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 273، 2004م، ص3.

- ضمان توازن و توافق الأبعاد الأربعة لأداء المؤسسة من خلال توازن و توافق مؤشرات قياس هذا الأداء.

- نشر مؤشرات قياس الأداء من المستويات الإدارية العليا و حتى المستويات التنفيذية السفلى.

- ضمان توافق الأداء الفردي لكل موظف مع الأداء الجماعي و المؤسسي للأقسام و القطاعات.

2-2: المرحلة الثانية: من المؤشرات إلى الإستراتيجيات

في هذه المرحلة تم إقتراح ربط رؤية و إستراتيجية و أهداف المؤسسة بمحاور لوحة القيادة الإستشرافية لذا فقد قام مصممي لوحة القيادة الإستشرافية بمحاولة تطويرها و تحسينها، فحسب كابلون و نورتون لوحة القيادة الإستشرافية التي كانت في البداية أداة قياس أصبحت شيئاً فشيئاً أداة مهمة للإدارة¹. فبدلاً من أن نبدأ بإختيار مؤشرات القياس، بدأنا بإختيار المتغيرات التي نريد تنفيذها في المجالات الأربعة الأساسية، ثم نقوم بوضع مؤشرات إفتراضية، نتأكد عند تحققها من أننا نسير على الطريق الصحيح².

2-3- المرحلة الثالثة: خرائط الإستراتيجية

واصلت طريقة كابلون و نورتون تطويرها كما تواصل إستعمالها من طرف العديد من المؤسسات التي ساهمت في تعزيز استخدام و إبراز العديد من الخصائص التي كانت تميز الجيل الثاني، ففي عام 2001 م صدر للمؤلفين كتاب جديد تحت عنوان « Comment utiliser le tableau de bord : pour créer une organisation orientée « stratégie » ، و الذي تم فيه إعتبار الإستراتيجية كسيرورة متواصلة و أصبح دور لوحة القيادة الإستشرافية يتمثل في توضيح و تعريف و تطوير الإستراتيجية بعد أن كان يتمثل في صياغة الإستراتيجية سابقاً.

¹ - Kaplan.R et Norton.D, le tableau de bord prospectif ,opcite,p9 .

² - رورت كابلان و ديفيد نورتون، الخرائط الإستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، مرجع سبق ذكره، ص3.

كما تم في هذه المرحلة التحول من التركيز على مراقبة المؤشرات و تحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف نفسها فلقد أصبح الترابط واضح بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و محاور لوحة القيادة الإستشرافية فما يحدث في مجال العمليات الداخلية يؤثر على المجال المالي و العكس ، كما أصبحت علاقة السببية(سبب و نتيجة) واضحة جدا بين المؤشرات المختلفة للمحاور الأربعة فإن إتجاه مؤشر رضا الزبون مثلا نحو الإرتفاع سوف يؤدي إلى إرتفاع مؤشرات النتائج المالية¹.

كما إكتشف مصممي اللوحة في هذه المرحلة أنه كما توجد للمؤسسات أربعة مجالات أساسية يجب قياس مؤشراتها،هناك أيضا أربعة أطراف اعتبارية أساسية تؤثر على طريقة عمل و نتائج المؤسسات و هي: (الموردون،الموظفون،العملاء،المالكونو المساهمون)،وهكذا تشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل و النشاط داخل المؤسسات،وللأطراف الإعتبارية المؤثرة فيها،وكذلك للعلاقات السببية بين كل منها.فأطلق على هذه الصورة إسم الخريطة الإستراتيجية².

المطلب الثاني : مفهوم لوحة القيادة الإستشرافية و أهميتها

لقد برز مفهوم لوحة القيادة الإستشرافية من خلال الدراسة التي قدمها الباحثان Kaplan و Norton و التي نشرت في مجلة Harverd Buisness Review سنة 1992 م. و سنحاول التطرق لمختلف التعاريف التي تناولت هذا المفهوم و أهمية لوحة القيادة الإستشرافية.

1- تعريف لوحة القيادة الإستشرافية:

يمكن أن نجد عدة تعاريف للوحة القيادة الإستشرافية لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب و الخصائص المميزة لها،ولكن على الرغم من تعدد هذه التعاريف إلا أنها ترتبط بعامل مشترك وهو أنها مشتقة من مصدر واحد وهو المفهوم الذي قدمه Kaplan و Norton فقد عرفا لوحة القيادة الإستشرافية بأنها " إطار جديد يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية للأداء الماضي،فإنه يوفر محددات للأداء

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي،المكتبة العصرية،مصر،2009، ص81،بتصرف.

²- رورت كابلان و ديفيد نورتون،الخرائط الإستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية،مرجع سبق ذكره،ص4.

المستقبلي. هذه المحددات، متعلقة بالزبائن أو العملاء، العمليات الداخلية، التمهين و التعلم تستند على ترجمة واضحة و دقيقة للإستراتيجية إلى أهداف و مؤشرات ملموسة.

لوحة القيادة الإستشرافية ليست نظام جديد للقياس فقط، بل يمكن أن تمثل العمود الفقري لعمليات الإدارة (Management) ¹.

كما قدما تعريف أخر للوحة القيادة الإستشرافية بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها الي 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؛ بالإعتماد على مؤشرات توضح للموظفين محددات الأداء الحاضر و المستقبلي ².

و عرفت أيضا بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة" ³.

أما **Horngren** فيعرف لوحة القيادة الإستشرافية بأنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، و في الواقع فإن أساس لوحة القيادة الإستشرافية يقوم على وضع مقاييس لكل محور من المحاور و إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ⁴.

كما يعتمد مفهوم لوحة القيادة الإستشرافية على المحاور الزمنية الثلاث وهي الماضي ، الحاضر ، المستقبل بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد لا يكون له تأثير مباشر مالي

¹ - Kaplan.R et Norton.D, Le Tableau de Bord Prospectif ,Opcit,p31.

² - Kaplan.R et Norton. , Le Tableau de Bord Prospectif D,Opcit,p37.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره ،ص192.

⁴ - محفوف أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره على الالتزام المؤسسي للعاملين فب شركات الألمنيوم، بتصرف، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008، ص5، نقلا عن Horngren .C ,G .Foster, cost accounting, usa, prentice Hall international, p24 .

واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمؤسسة، ومن ثم مكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.¹ و ينظر للتقييم المتوازن للأداء على انه نظام للإدارة و ليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء و الذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها و إستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط و أنشطة تنفيذية.² أما في القطاع الصحي فتعد لوحة القيادة الإستشرافية نظام لقياس و إدارة الأداء الإستراتيجي التي تتبناها إدارة المستشفيات 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 الزبون و العمليات الداخلية و التمهين والنمو و كذلك تربط النتائج مع موجات الأداء.

مما تم ذكره فإنه يمكننا أن نقول أن لوحة القيادة الإستشرافية هي نظام إدارة حديث يأخذ بعين الاعتبار 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 .

2 - أهمية لوحة القيادة الإستشرافية: إن أهمية لوحة القيادة الإستشرافية تظهر من خلال الايجابيات و المنافع التي عادت على مختلف المؤسسات التي تبنتها و من بين هذه الفوائد نذكر:

أظهرت دراسة أجريت على 20 شركة يابانية إستخدمت لوحة القيادة الإستشرافية عام 2002م التأثيرات التي أحدثتها هذه اللوحة على الشركات, أهم النتائج التالية:¹

¹-بومدين يوسف،بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية و منهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي و إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة،ملتقى الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية،ماي 2011، ص11.
²-محمد محمود يوسف،البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2005،ص126.

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل من خلال مختلف مقاييس الأداء.

- تقوية فهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية
- توفير وسيلة إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.

فلوحة القيادة الإستشرافية تستمد أهميتها من كونها توازن بين الأهداف طويلة الأجل و الأهداف قصيرة الأجل بالإضافة إلى أنها توازن بين الجانب المالي و الجانب غير المالي، و بالتالي فإنها تلفت إنتباه المسيرين من التركيز على الأداء المالي القصير الأجل عادة إلى محاولة التركيز على الجوانب غير المالية مثل كسب ولاء الزبائن أو رضا الزبون قد يؤدي في المستقبل إلى خلق قيمة إقتصادية، كما تحاول اللوحة من خلق موازنة بين الأداء الداخلي(العاملين، الابتكار، التطوير، التعلم...) و الأداء الخارجي(الأطراف ذات المصالح) و بالتالي يمكن للمؤسسة من إدارة متطلبات هذه الأطراف، و كذلك تسهل و تحسن لوحة القيادة الإستشرافية من تدفق المعلومات و توصيل و فهم أهداف العمل لكل المستويات.

وتستخدم المؤسسات لوحة القيادة الإستشرافية لتحقيق ما يلي :²

- توضيح وإدخال وتحديث الإستراتيجية في المؤسسة؛

- ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية؛

- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية؛

- إدخال الإستدامة في العمليات التشغيلية للمؤسسة.

ويمكن تلخيص الفوائد التي تحققها لوحة القيادة الإستشرافية فيما يلي:

- تمد الإدارة بصورة شاملة عن الأداء؛

- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة؛

- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات

المؤسسة؛

- تحسن النظم التقليدية للرقابة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية؛

¹-جمال حسن أبو شرخ،مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن،رسالة ماجستير من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية،غزة،2012،ص34،بتصرف.

² - Kaplan.R et Norton.D,Le Tableau de Bord Prospectif,Opcit,p31

- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛

- تساعد على تكوين مقاييس أداء تتوافق مع الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة.

المطلب الثالث : محاور لوحة القيادة الإستشرافية

تحتوي لوحة القيادة الإستشرافية 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 و هذا لا يعني أن هذه الأربعة محاور ضرورية و كافية لكن لا توجد مؤسسة يمكن أن تستعمل أقل من أربعة في حين تستطيع بعض المؤسسات إضافة محاور جديدة تتناسب مع حاجتها و نشاطها.

إن المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية تسمح من تحقيق التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل، النتائج المرجوة و محددات هذه النتائج، و القياسات المستعملة. كما تكون هذه المحاور مترابطة فيما بينها بواسطة علاقات السبب و النتيجة. و كل محور من هذه المحاور يتكون من أربعة عناصر¹:

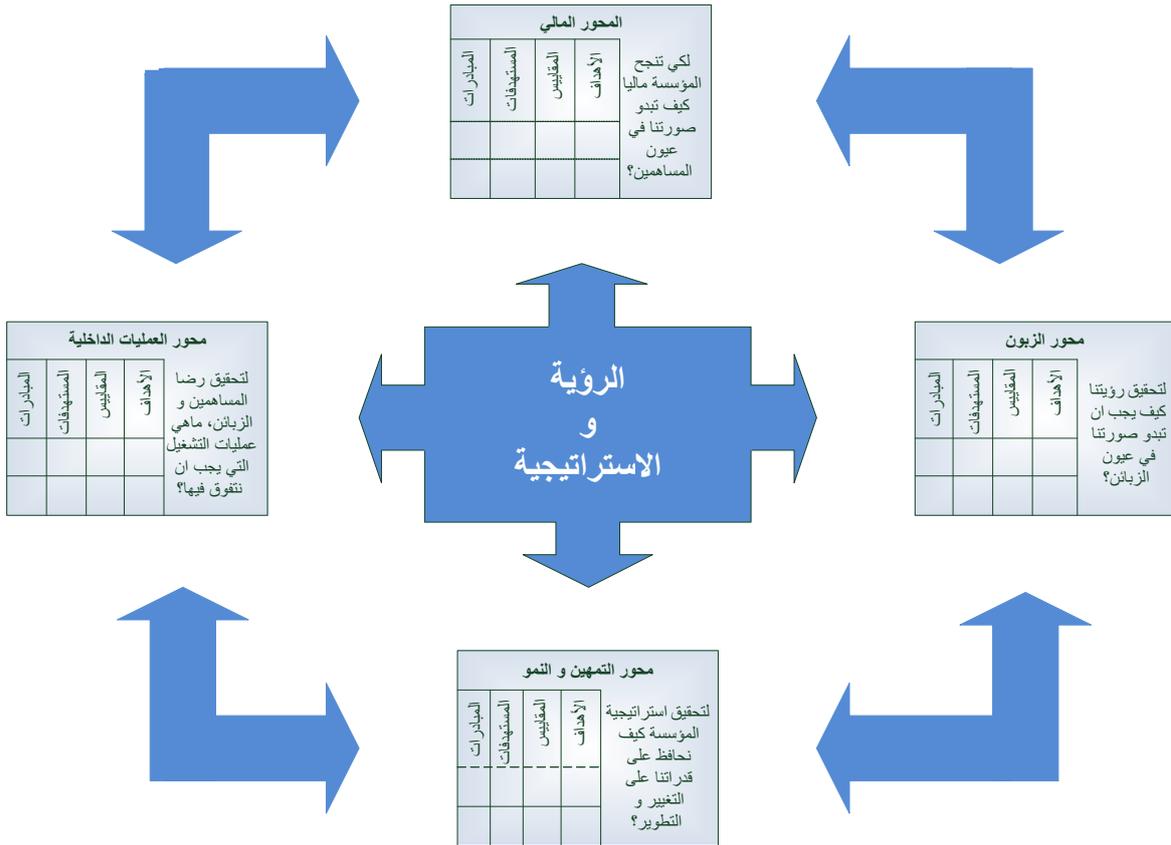
- **الأهداف:** وهي بشكل عام موزعة بالتساوي على الأربعة محاور و لها نفس الأهمية الإستراتيجية و يجب أن تكون محددة و قابلة للقياس و قابلة للتحقيق و معقولة و محددة بوقت زمني لإتمامها. مثل زيادة نسبة رضا الزبائن
- **المؤشرات أو المقاييس:** وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقا. مثل مؤشر رضا الزبون.
- **المعيار أو المستهدفات:** و هو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف عن الهدف المراد تحقيقه.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، مرجع سبق ذكره، ص 211-213.

• **المبادرات:** و هي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثل فتح فروع جديدة.

وسوف نقوم في هذا المطلب بتقديم الأربعة محاور الأساسية في لوحة القيادة الإستشرافية كما تظهر موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الشكل العام للوحة القيادة الإستشرافية



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

1- المحور المالي:

يعتبر هذا المحور من أهم المحاور في لوحة القيادة الإستشرافية بالنسبة للمؤسسة مهما كان مجال نشاطها فهي تسعى لتحقيق الربح و تعظيمه، فالهدف المالي لأي مؤسسة يعتبر هدف طويل الأجل. قد يكون تصميم لوحة القيادة الإستشرافية بمثابة فرصة أمام الوحدات التشغيلية لتفاعل و تلائم أهدافها المالية مع إستراتيجية المؤسسة، كما أعتبر مصممي لوحة

القيادة الإستشرافية المحور المالي بأنه¹ الخيط الذي يقود إلى الأهداف و المؤشرات الخاصة بالمحاور الأخرى في لوحة القيادة الإستشرافية.

فمدخل لوحة القيادة الإستشرافية يرى بان النجاح الحاصل بالمحاور الثلاث الأخرى (العمليات الداخلية، العملاء و التمهين و النمو) يساند و يؤثر على الجانب أو المحور المالي.² 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،... وغيرها، و التي يمكن أن تقاس بالمؤشرات المالية مثل: العائد على الإستثمار، هامش الربح الإجمالي، القيمة الإقتصادية المضافة و غيرها. كما تعكس هذه المؤشرات المالية التحسن الحاصل على العوائد نتيجة الإستراتيجية المتبعة.³

ولتحقيق الأداء المالي خصص Kaplan و Norton اثنين (02) من الإستراتيجيات الأساسية وهي:⁴

- إستراتيجية النمو ؛

- إستراتيجية الإنتاجية.

و تحتوي عادة إستراتيجية النمو على جانبين هما:

1-خلق التميز: يجب إنشاء مصادر جديدة للدخل عن طريق أسواق جديدة، منتجات

جديدة أو زبائن جدد. هذا النوع من الإستراتيجية الذي يتطلب أكبر قدر من التغيير و

يأخذ معظم الوقت لتنفيذه.

2-زيادة القيمة للزبون: يجب تحسين التعامل مع الزبائن المكتسبين من أجل توثيق

علاقاتهم مع المؤسسة، هذا النوع من الإستراتيجية يعتبر متوسط الأجل.

أما إستراتيجية الإنتاجية فهي تحتوي أيضا على جانبين وهما:

¹ -Kaplan.R et Norton.D,Le tableau de bord prospectif,Opcit,p61.

² -د.سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، بتصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص212.

³ -Fabienne Guerra ,Pilotage stratégique de l'entreprise,de boeck université,Belgique,2007,p119 .

⁴ -Kaplan.R et Norton.D,Comment utiliser le tableau de bord prospectif, éd organisation, paris, 2001. P 91.

1-تحسين هيكل التكاليف: عن طريق تخفيض التكاليف المباشرة و غير المباشرة للمنتجات و الخدمات.

2-تحسين استخدام الأصول: وهو الحد من رأس المال الثابت و رأس المال العامل المطلوب للحفاظ على مستوى معين من النشاط بفضل زيادة استخدام و إقتناء أفضل لرأس المال المتداول و الأصول الثابتة.

إن الأهداف و المؤشرات المالية لا تستعمل فقط لقياس الأداء المالي المتوقع من تطبيق الإستراتيجية بل تعتبر أيضا كموجه لباقي المحاور في لوحة القيادة الإستشرافية.

2- محور الزبائن أو العملاء:محور الزبون في لوحة القيادة الإستشرافية يحدد القطاعات السوقية التي تريد المؤسسة أن تتموقع فيها،تلك التي تولد رقم الأعمال الضروري لتحقيق الأهداف المالية.¹

يتضمن هذا المحور المؤشرات الخاصة برضا و وفاء زبائن المؤسسة مثل تحقيق رغبات الزبائن عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة، الإستجابة لشكاوى الزبائن،تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات وقت التسليم، الجودة و الخدمات و التكلفة.فالتعرف على الزبائن و التعرف على إحتياجاتهم تعتبر من المؤشرات الهامة بالنسبة لأي مؤسسة تطمح للبقاء في السوق.

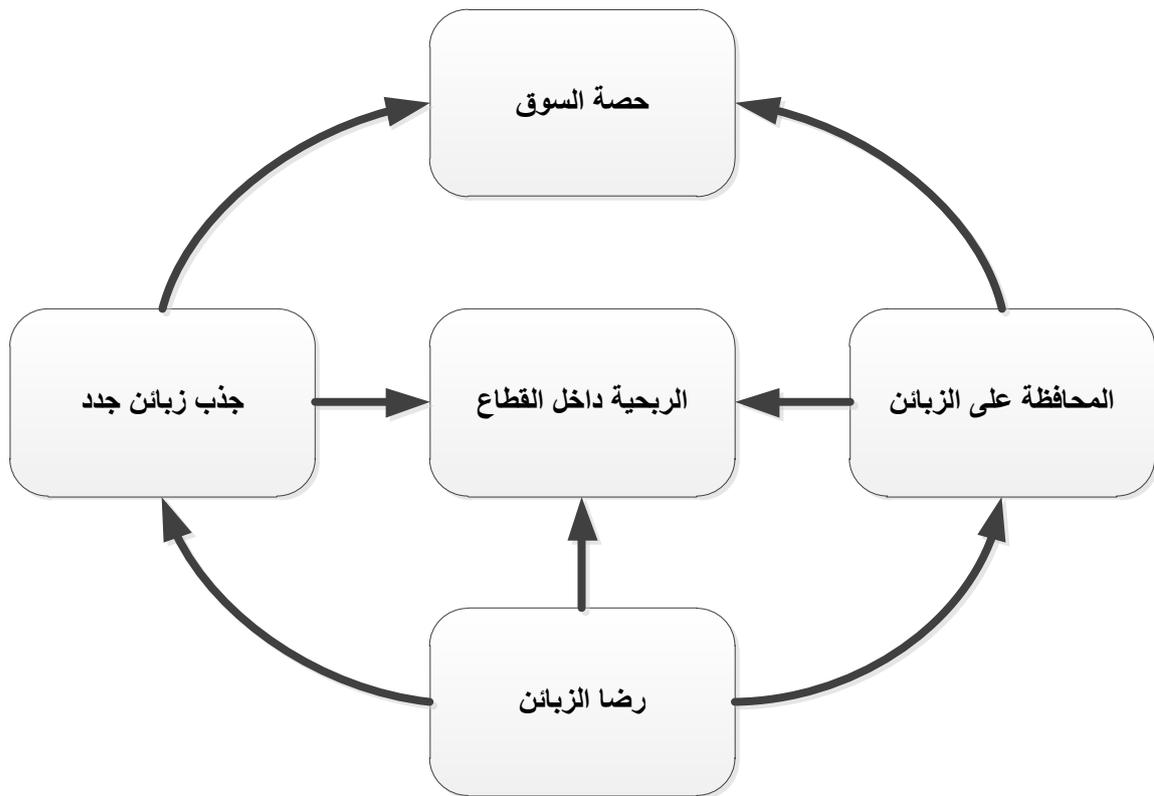
وهناك مؤشرات أطلق عليها Kaplan و Norton إسم²

المؤشرات المفتاح: و هي مؤشرات أو قياسات نجدها في كل المؤسسات تقريبا و عددها خمسة يوضحها الشكل التالي:

¹ -Kaplan.R et Norton.D,le Tableau de Bord Prospectif,OPcit,p79.

² - Kaplan.R et Norton.D,le Tableau de Bord Prospectif,Opcit,p83-84.

الشكل رقم(03): المؤشرات المفتاح لمحور الزبائن



La source : Kaplan.R et Norton.D, le tableau de bord prospectif,Opcit,p84

- **حصة السوق** و يعبر عنها بعدد الزبائن أو رقم الأعمال أو حجم الشراء.
- **حيازة زبائن جدد** و يمثل عدد الزبائن الذين تم جذبهم من طرف المؤسسة.
- **المحافظة على الزبائن** وهنا تخص المؤسسة التي لها علاقات دائمة مع زبائنها.
- **رضا الزبائن** و هنا تقييم مستوى رضا الزبائن على أساس معايير الأداء المرتبطة بتوقعاتهم.
- **الربحية عن طريق القطاع** وفيها قياس صافي الدخل الناجم عن زبون أو صنف من الزبائن. ويدعى هذا المؤشر أيضا **بالربحية من المستهلك** فقد تعمل المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك و زيادة حصتها السوقية على حساب تحقيق الأرباح، فهناك بعض الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة دون أن تربح منهم شيء، و في أحيان كثيرة فإن 20% من الزبائن تحقق 80% من إيرادات المؤسسة.

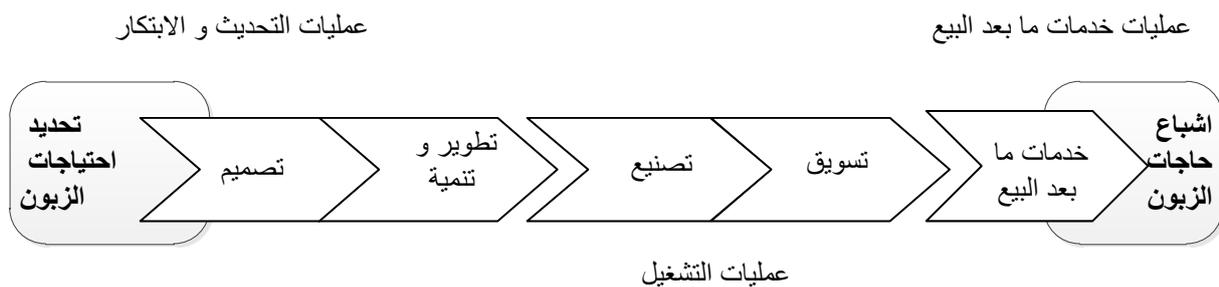
¹إبراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص129.

كل مؤسسة تسعى لكي تكون المورد المفضل لأكثر عدد ممكن من الزبائن.

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 والتي تساعد على تحقيق الأهداف الخاصة بالمساهمين و القطاع السوقي المستهدف، وقد نجد بها أهداف تخص جودة المنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، استخدام تكنولوجيا المعلومات. لقد قدم كل من Kaplan و Norton نموذج عام لسلسلة العمليات الداخلية، هذا النموذج يصلح أن يكون إطار عام بإمكان أي مؤسسة أن تتبناه و هو موضح في الشكل (04) التالي:

الشكل رقم (04): الشكل العام لسلسلة العمليات الداخلية



La source : Kaplan.R et Norton.D,Le tableau de bord prospectif,Opcit,p111.

حسب الشكل يرى مصممي لوحة القيادة الإستشرافية أن العمليات الداخلية أساسها ثلاث عمليات أساسية وهي:

3-1- عمليات الابتكار و تتمثل في العمليات المتعلقة بالبحث و التطوير لخلق السلع و الخدمات الجديدة، و العمليات الخاصة بمقابلة حاجات الزبائن، و تحسين تقنية العمليات الإنتاجية و تقنية المعلومات.

3-2- عمليات التشغيل و تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج و توصيل السلع و الخدمات الموجودة فعلا لمقابلة حاجات الزبائن، و تحسين جودة العمليات الإنتاجية، و تخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة و أداء الخدمة للزبائن.

3-3-خدمات ما بعد البيع و تتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب الزبون.

هذه العمليات الأساسية على المؤسسات أن تتميز فيها لما لها من الأثر الكبير على رضا الزبون و تحقيق الهدف المالي للمؤسسة لأنها تسمح ب:¹

- توفير أداء يجذب الزبون و يجعله وفي من القطاعات السوقية المستهدفة؛
- يضمن للمساهمين العوائد المالية التي يتوقعونها.

لذا العمليات الداخلية لها مكانة مهمة في المؤسسة تتطلب البحث المستمر عن الجودة و تقليل الوقت و تخفيض التكاليف في عملية تقديم المنتجات أو الخدمات و تتبعها بخدمات ما بعد البيع.

4-محور التمهين و النمو:

يعتبر المحور الرابع و الأخير في لوحة القيادة الإستراتيجية من أهم المحاور في المؤسسة، فإذا كانت الأهداف الموضوعية على مستوى الثلاث محاور السابقة (المالي، الزبائن و العمليات الداخلية) تبين للمؤسسة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها لتحسين أدائها، فإن الأهداف الموضوعية في هذا المحور تعتبر الوسائل و العوامل التي تسمح من تحقيق أهداف المحاور الثلاث الأخرى.²

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 العمليات.³

بعد الدراسات و الخبرات التي قام بها مصممي لوحة القيادة الإستراتيجية على العديد من المؤسسات وجدوا بأن معظم المؤسسات تستخدم لموظفيها مجموعة أهداف محددة على أساس ثلاث مقاييس للنتائج: رضا الموظفين و ولائهم و الإنتاجية الفردية. و التي تستكمل بالمحددات الخاصة لكل وضعية و هذه المحددات عادة تتمثل في ثلاث عناصر هي: إعادة

¹ -KAPLAN.R et NORTON.D, *Le tableau de bord prospectif*. Opcit.P39.

² - KAPLAN.R et NORTON.D, *Le tableau de bord prospectif*.Opcit ,p137.

³ -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص85، بتصرف.

توجيه المهارات و القدرات، قدرة نظم المعلومات و التحفيز و تمكين الموظفين و محاذاة أهدافهم الفردية مع أهداف المؤسسة.

ومن شكل لوحة القيادة الإستشرافية و موقع محور التمهين و النمو فيها يوحي بأنه أساس لكل كونه يقع أسفل الشكل.

إن هذه المحاور أو المنظورات الأربعة التي ذكرناها و التي تمثل أعمدة لوحة القيادة الإستشرافية ليست عبارة عن تجميع للمؤشرات فقط بل هناك علاقات ترابط بين هذه المحاور تسمى بسلسلة علاقات السبب-نتيجة أو سلسلة علاقات السببية، و ترابط هذه السلسلة مع المحاور الأربعة يعطينا ما يدعى **بالخريطة الإستراتيجية** للوحة القيادة الإستشرافية. و تم تسميتها خريطة لأنها تحدد المواقع و الروابط و الجسور الموجودة بين النقاط و الأطراف المختلفة فيها.

الخريطة الإستراتيجية هي نموذج إفتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسة، و للأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها. ولقد استنتج كل من كابلون و نورتون من خلال تجاربهم أن الخرائط الإستراتيجية تصلح للتطبيق في كل المؤسسات، سواء في القطاع الخاص أو العام، أو في المؤسسات الهادفة أو غير الهادفة للربح، و ذلك هو سر فاعليتها و أهميتها.¹ فالخريطة الإستراتيجية توضح العملية التي من خلالها يتم تحويل الأصول غير المادية إلى نتائج مادية في المحور المالي أو محور الزبائن. فهي توفر للمديرين إطار لوصف و تسيير الإستراتيجية.²

المبحث الثالث : تكييف لوحة القيادة الإستشرافية مع المؤسسات غير الهادفة للربح

الوظائف و المبادئ

بعد النجاح الذي حققته المؤسسات الإقتصادية نتيجة إعتماها على لوحة القيادة الإستشرافية كنظام لإدارتها، فإن هذه النتائج أغرت المؤسسات غير الربحية لكي تحاول تبني مثل هذه الأداة في محاولة لتحسين أدائها رغم أن هدفها ليس ربحي.

¹ - رورت كابلان و ديفيد نورتون، الخرائط الإستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، مرجع سبق ذكره، ص4.

² - Kaplan.R et Norton.D ,Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Opcit . P 75.

فحسب مصممي لوحة القيادة الإستشرافية أن هناك بعض التعديلات التي يجب إجرائها على لوحة القيادة الإستشرافية لكي تتناسب مع هذا النوع من المؤسسات، غير أن هناك بعض الوظائف و المبادئ للوحة القيادة الإستشرافية لا تتغير فهي صالحة لكلا النوعين من المؤسسات و هذا ما سنراه في هذا المبحث.

المطلب الأول : تعديل لوحة القيادة الإستشرافية

إذا أردنا عمل مقارنة بسيطة بين عناصر الاختلاف بين المؤسسات أو الوحدات الإقتصادية الهادفة للربح و المؤسسات غير الهادفة للربح فإنه يمكن بيان هذه المقارنة على الجدول التالي:

الجدول رقم(01): مقارنة بين مؤسسة إقتصادية و مؤسسة غير ربحية

المؤسسة غير الهادفة للربح	المؤسسة الإقتصادية	مجال المقارنة
تحقيق قيمة للخدمات و بفاعلية	التنافسية	الهدف الإستراتيجي الأساسي
تحسين الإنتاجية، الكفاءة، تحقيق قيمة لخدمات معينة	تحقيق الأرباح، نمو الإيراد شريحة سوقية أكبر	الأهداف المالية
دافعو الضرائب، المستفيدون من الخدمة، المشرعون و المنظمون للخدمة	المساهمون، العملاء و المديرون	الأطراف ذات العلاقة
رضا العملاء	رضا العملاء	المخرجات المطلوب تحقيقها

المصدر: ا.د.محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص173.

فعلى الرغم من أن لوحة القيادة الإستشرافية صممت في البداية للمؤسسات الإقتصادية الهادفة للربح إلا أنه وفي سنة 1996م بدأ الإهتمام بلوحة القيادة الإستشرافية من طرف المؤسسات غير الهادفة للربح. و تزايد الإهتمام بشدة و أصبحت اللوحة مطلوبة جدا من طرف هذه المؤسسات في سنة 2000م أين نطلقت حملة من الإصلاحات و التحديث لهذه المؤسسات من أجل تحسين أدائها و حل مشاكلها.¹

¹ - Balanced scorecard instrument de la modernisation de l'administration fédérale, p9 .
http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_bsc_fr_tcm119-3333.pdf

يرى Kaplan و Norton و حسب خبراتهم في هذا المجال أن هذه المؤسسات لديها صعوبة في تحديد إستراتيجيتها بصفة واضحة، فعليها أن تعرف أن الإستراتيجية ليس فقط ما تنوي المؤسسة القيام به بل أيضا ما تقرر أن لا تفعله.¹

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

لقد أقر العديد من الباحثين بصعوبة إستعمال لوحة القيادة الإستشرافية 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 لوحة القيادة الإستشرافية" الأول كان في مستشفى الأطفال Duke في Carolin du nord و المثال الثاني في مستشفى Montefiore في New York.²

مشيرا إلى أن لوحة القيادة الإستشرافية 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 لوحة القيادة الإستشرافية في حين أن النجاح المالي ليس هدفا أساسيا لمعظم هذه المؤسسات، و بالتالي يمكن تعديل هيكله اللوحة بوضع محور الزبائن أعلى اللوحة³. مثلما يوضحها الشكل (05) فالهدف الإستراتيجي لهذه المؤسسات ليس تحقيق أرباح بقدر ما هو تقديم خدمة ذات جودة محددة و لفئة 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 لوحة القيادة الإستشرافية لمعرفة غاية المؤسسة على المدى الطويل، مع وضع هدف أعلى

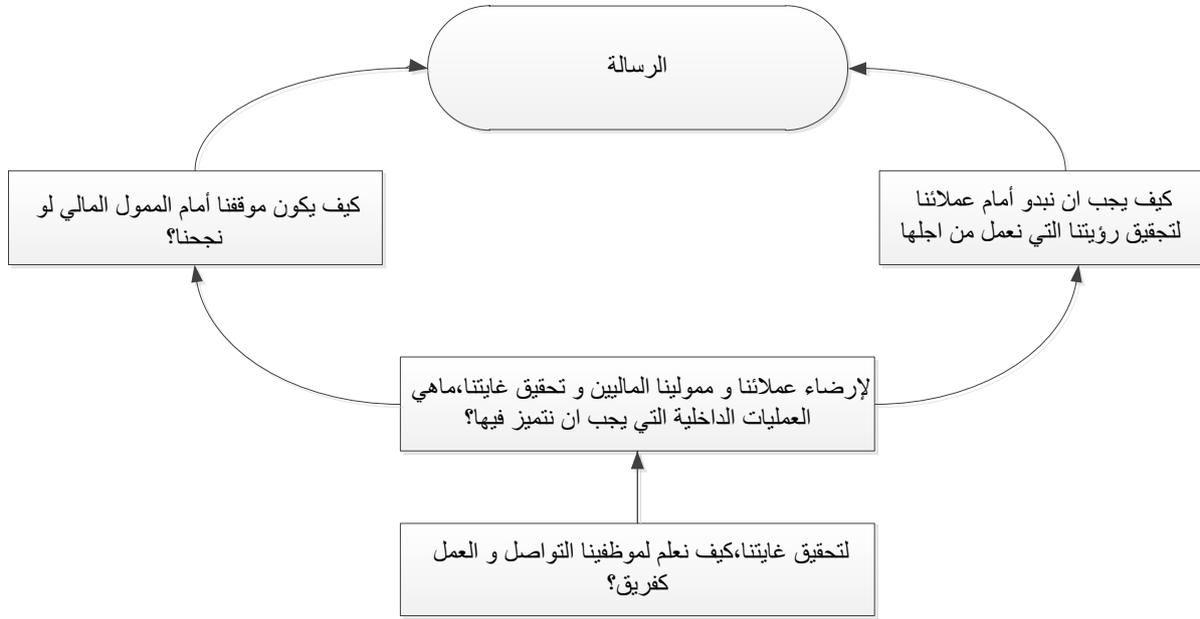
¹-Kaplan.R et Norton.D ,comment utiliser le tableau de bord ,Opcit,p142.

² - Kaplan.R et Norton.D , comment utiliser le tableau de bord,Opcit,p163.

³ -Kaplan.R et Norton.D , comment utiliser le tableau de bord, Opcit,p143.

ومهمين على لوحة القيادة الإستشرافية و الأهداف الموضوعية داخل اللوحة تعمل على تحسين و تحقيق الهدف الأعلى¹.

الشكل رقم(05): لوحة القيادة الإستشرافية الخاصة بالمؤسسات غير الربحية



La source ;Kaplan.R et Norton.D,comment utiliser le tableau de bord,Opcit,p144 .

ولقد ظهرت على المستوى الدولي في بداية التسعينات و بالتحديد سنة1993م² هيئة تعرف بـهيئة مراجعة الأداء القومي و التي أوصت و أقرحت العديد من المقاييس الواجب إستخدامها لقياس أداء هذه المؤسسات التي لا تهدف للربح حيث يكون الهدف على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين أو العملاء.و من بين ما أوصت ما يلي:

- يجب على هذه المؤسسات أن تطور أهدافها بحيث تكون قابلة للقياس مع ضرورة الإفصاح الدوري عن نتائجها و ما تم تحقيقه من هذه الأهداف؛
- إعلان و توضيح البرنامج الخاص بالمؤسسة و المرتبط ببرنامج الحكومة؛
- على رئيس كل جهة حكومية يتبعها مؤسسات تقدم خدمات للمواطنين أن يوقع إتفاقية لتحقيق مستويات محددة من الأداء مع مسيري هذه المؤسسات التابعة لتلك الجهة الحكومية مثل التعاملات بين وزارة الصحة و المؤسسات التابعة لها.

¹ - Kaplan.R et Norton.D ,comment utiliser le tableau de bord ,Opcit,p143-144.

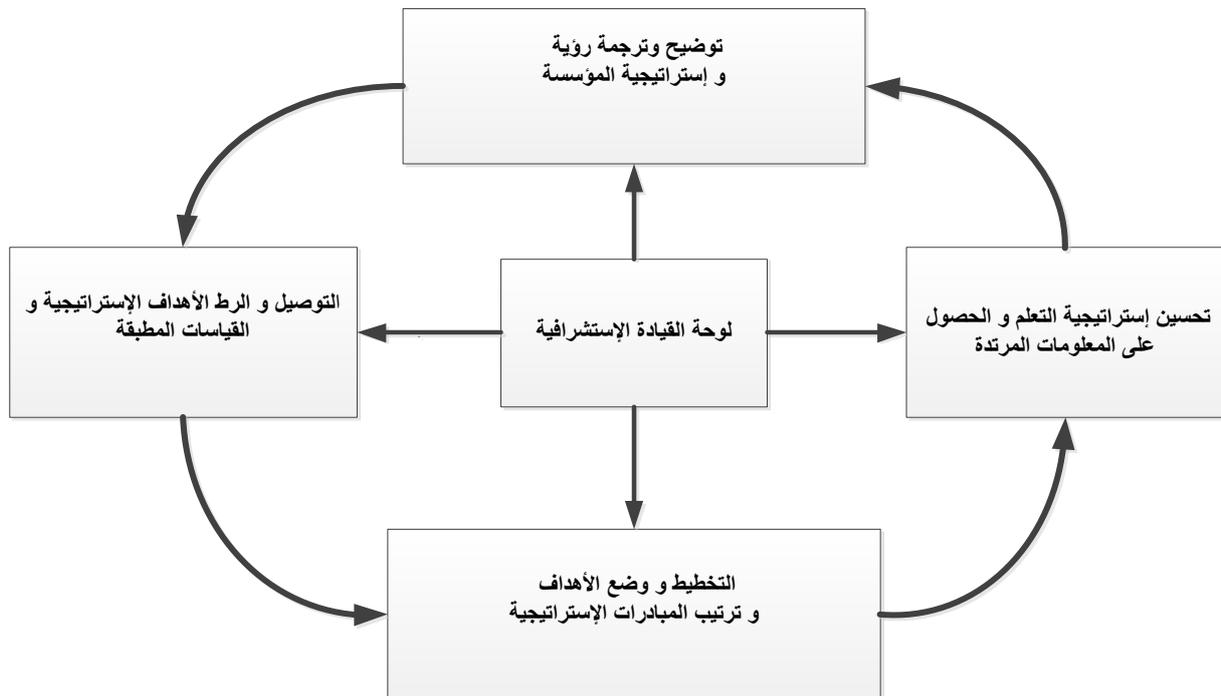
²-أ.د.محمد محمود يوسف،مرجع سبق ذكره،ص172.

المطلب الثاني: وظائف لوحة القيادة الإستشرافية

إن أهم ما يميز لوحة القيادة الإستشرافية أنها أداة للإدارة الإستراتيجية، فلقد أوصت دراسة Kaplan و Norton بأنه لا يجب النظر إلى لوحة القيادة الإستشرافية على أنها مجرد وسيلة متعددة الجوانب لتقويم الأداء بل كحجر الأساس لنظام جديد للإدارة الإستراتيجية فتستخدم للتركيز على العمليات الإدارية المهمة الموضحة في الشكل (06) و هي أربع عمليات:

- توضيح و ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها؛
- تسهيل عملية الاتصال و الربط بين أجزاء المؤسسة؛
- التخطيط و تحديد الأهداف؛
- التغذية العكسية و التعلم .

الشكل رقم(06): الوظائف الأربعة الأساسية التي تقدمها لوحة القيادة الإستشرافية



La Source: Kaplan.R et Norton.D, The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, p76.

من الشكل السابق يظهر بأن تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية يتضمن أربع عمليات رئيسية هي:

1- توضيح رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها و تحويلها إلى نشاطات و أهداف تشغيلية قابلة للقياس، فالعمل وفق لوحة القيادة الإستشرافية ينطلق من الإدارة التنفيذية كفريق واحد لتحويل إستراتيجيات الوحدات الإدارية إلى هدف إستراتيجي عام، فالعمل يكون بإجماع مدراء الإدارات كفريق عمل واحد بحيث يتم الإتفاق على هدف إستراتيجي عام يحقق بجزء من أهداف الإدارات الأخرى.

2- تسهيل عملية الإتصال و الربط بين مختلف أجزاء المؤسسة فلوحة القيادة الإستشرافية تسهل من عملية الإتصال، من خلال وسائل الإتصال التي تقوم بتفعيلها مثل الإعلانات و وسائل الإتصال الإلكترونية و غيرها، فلوحة القيادة الإستشرافية تشجع الحوار بين مختلف مستويات المؤسسة فالجميع يجب أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و الإستراتيجية المتبعة لتحقيق تلك الأهداف.

فنظام الإتصال و الربط الإستراتيجي في المؤسسة، يسمح لمختلف الموظفين و في مختلف المستويات من فهم و إستيعاب أهداف المؤسسة الإستراتيجية و التشغيلية و الإستراتيجية المتبعة للوصول إليها.¹

3- التخطيط و تحديد الأهداف فالتخطيط و عملية وضع الأهداف تمكن المؤسسة من تحديد كمية و نوعية الأهداف التي ترغب بتحقيقها، و تحديد الوسائل و المصادر اللازمة لإنجازها و تحديد الأهداف المالية و غير المالية ذات المدى القصير.

4- تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية و التعلم بحيث تعتبر هذه العملية من العمليات الأساسية للوحة القيادة الإستشرافية، لأنها تزود المؤسسة بالقدرة على التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا و هذا يمكنهم من إختبار الإستراتيجية و الإفتراضات التي بنيت عليها مما يسمح بإجراء تعديلات إن كانت لازمة أو تغيير الإستراتيجية بالكامل إن لزم الأمر.

كما أن صفة الدورية التي تكتسبها لوحة القيادة الإستشرافية، تسمح لها من معرفة مدى تحقيقها لأهدافها الموضوعية و هل إقتربت من تحقيقها أم لا، و بالتالي فإنها تسمح للمؤسسة

¹- إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص83، بتصرف.

من مراجعة أدائها الماضي و تحديثه و التعلم للمستقبل كون أن هناك علاقة سببية تربط مختلف جوانب اللوحة.

ويعتبر نظام لوحة القيادة الإستشرافية إطار عام لتطبيق الإستراتيجية، حيث يبدأ هذا النظام من صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الإستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم يتم إعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف وترتيبها حسب الأهمية، وبعد إعداد الخطط يتم تنفيذها، ويرتبط بعملية تنفيذها ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، عند وجود أية إنحرافات عن الخطط الموضوعة¹.

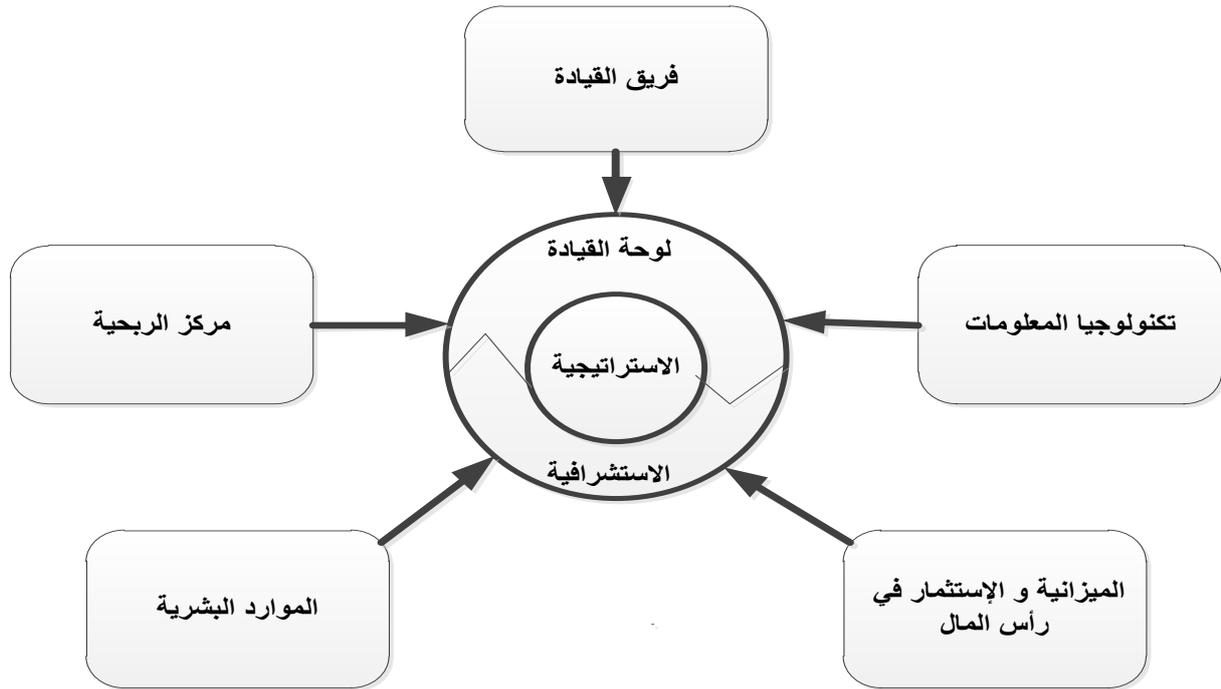
المطلب الثالث: مبادئ لوحة القيادة الإستشرافية

لقد تم التوصل حسب الباحثان Kaplan و Norton بعد أبحاث قاما بها شملت حوالي 200 مؤسسة إستعملت لوحة القيادة الإستشرافية، إلى أن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات في الوقت الحالي هي التماسك و التقارب لفريق القيادة، مركز الربحية، تكنولوجيا المعلومات والعمال و أخيرا رؤوس الأموال مع إستراتيجيتها.² و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹-د.هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009م، ص23.

² - Kaplan.R et Norton.D, comment utiliser le tableau de bord prospectif, Opcit, p10 .

الشكل رقم (07) : عوامل النجاح الأساسية

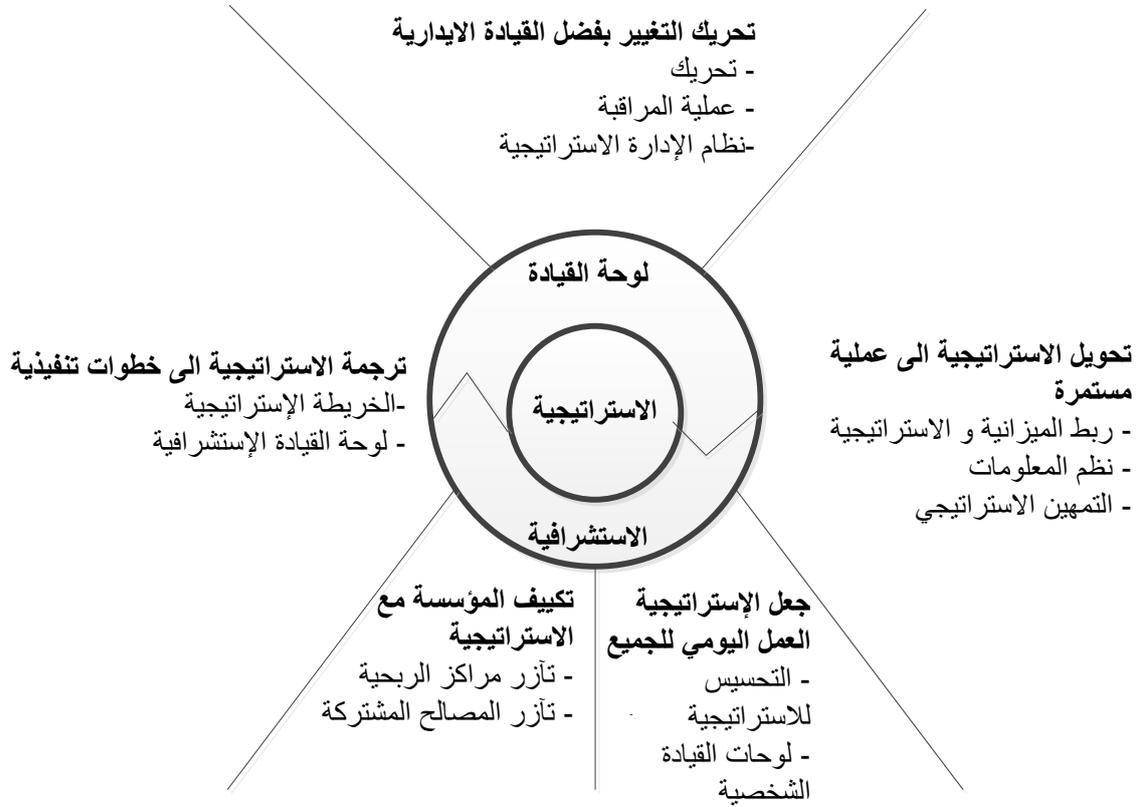


la source : Kaplan.R et Norton.D,comment utiliser le tableau de bord prospectif,Opcit,p10

حسب الباحثان فإن عملية خلق موائمة بين التقارب و التماسك مع إستراتيجية مؤسسة كلما كانت مصاغة بطريقة جيدة و مفهومة من طرف الجميع فإنها سوف تعطي للمؤسسة القدرة على التميز بأداء إستثنائي جدا.

ويبقى التحدي الأعظم الذي يواجه المؤسسة هو خلق الموائمة بين هذه المكونات، وهذا ما إستطاعت تحقيقه بعض المؤسسات في مختلف مستوياتها التنظيمية من خلال إستعمالها للوحة القيادة الإستشرافية بنجاح، فمن خلال أبحاث مؤسسي لوحة القيادة الإستشرافية على هذه المؤسسات تمكنا من إستخلاص خمسة مبادئ مشتركة بين جميع المؤسسات التي تمكنت من توجيه إستراتيجيتها من خلال لوحة القيادة الإستشرافية. هذه الخمسة مبادئ يوضحها الشكل القادم:

الشكل رقم (08): المبادئ الخمسة



La source: Kaplan.R et Norton.D,Comment utiliser le tableau de bord prospectif,Opcit,p10

1- ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل ملموسة:

لقد أظهرت نتائج مصممي لوحة القيادة الإستشرافية، أن جانب من نجاح المؤسسة الموجهة إستراتيجيا يكمن في إستغلال رؤوس الأموال المادية و غير المادية الموجودة لديها، فبفضل لوحة القيادة الإستشرافية تمكنت المؤسسة من تقييم هذه الأصول غير المادية الموجودة لديها والتي كانت غير مستغلة أو مستغلة بطريقة غير جيدة.

فلوحة القيادة الإستشرافية جاءت لتملأ الفراغات التي تركتها الوسائل التقليدية، من خلال إبراز العلاقة السببية التي توجد بين الأصول غير المادية و أهداف المؤسسة بطريقة تسمح بإبراز كيف أن هذه الأصول غير المالية قادرة على خلق قيمة لأصحاب المصالح، إذن فإن البطاقة الإستراتيجية المقترحة حسب لوحة القيادة الإستشرافية توفر منهجية لوصف

الإستراتيجية بطريقة ثابتة و واضحة على جميع المستويات التنظيمية و خلق مرجع مشترك لكل موظف.

2- تكييف المؤسسة و ما يتماشى مع الإستراتيجية:

معظم المؤسسات و بصفة عامة تتبع التنظيم الوظيفي، هذا التنظيم أظهر حدوده بصفة واضحة في السنوات الأخيرة فقد كان يعيق إنتقال المعلومات و التواصل داخل المؤسسة مما يعيق نشر الإستراتيجية. إن المؤسسات الموجهة إستراتيجيا أزاحت هذا العائق بواسطة تصميم لوحات قيادة لكل مركز ربحية أو وحدة نشاط مما يجعل هذه الأخيرة مترابطة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بواسطة المفاهيم و الأهداف المشتركة التي تحتويها لوحة القيادة الإستشرافية الخاصة بها.

فالمؤسسات عادة تستعمل لوحة القيادة الإستشرافية بطريقة مترابطة لكي تضمن أن الكل أكبر بكثير من مجموع الأجزاء أو ما يدعى بالتآزر.

3- جعل الإستراتيجية العمل اليومي للجميع:

إن نشر الإستراتيجية في المؤسسة لا يمكن أن يكون عمل فرد لوحده، بل هو عمل يجب أن نشرك فيه جميع الموظفين في المؤسسة مهما كان موقعهم فيها، هذه المشاركة تكون بحيث أن كل موظف يفهم الإستراتيجية و يقوم بعمله اليومي بطريقة تسهم و تزيد من نجاح هذه الإستراتيجية.

حسب Kaplan و Norton فلا يجب أن تكون هناك إدارة نازلة من الأعلى بل هناك إتصال نازل من الأعلى¹، هذه المشاركة المتدرجة من الأعلى إلى المستويات السفلى تتطلب جهود كبيرة لتدريب الموظفين على المفاهيم الإستراتيجية الأساسية و كيفية تحديد الأهداف الخاصة كما تتطلب أيضا جهود لتحفيز العمال.

4- تحويل الإستراتيجية إلى عملية مستمرة:

في الكثير من المؤسسات و في معظم الإجتماعات الدورية التي تقوم بها المؤسسة فإن الحديث يكون فقط حول الأداء الوظيفي و مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق و إتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية، و لا مكان للحديث عن الأداء الإستراتيجي مطلقا.

¹ -Kaplan.R et Norton.D, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Opcit, p14.

ففي الدراسة التي أجراها Kaplan و Norton وجدا أن 85% من فرق الإدارة تقضي أقل من ساعة من الوقت في الحديث حول الإستراتيجية، و بالتالي يصبح من غير الممكن تطبيق هذه الإستراتيجية التي لم تأخذ نصيبها من المناقشة.¹ في حين أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية أخذت بعين الإعتبار و على حد سواء الأداء الوظيفي و الأداء الإستراتيجي في نفس الوقت وفي عملية مستمرة، مع مراعاة بعض العناصر الضرورية كإعطاء الأولوية لما هو طويل الأجل عن ما هو قصير الأجل، مع ضرورة وضع نظام معلومات يسمح لأعضاء المؤسسة أن تكون لديهم المعرفة و المعلومات اللازمة التي تمكنهم من الإنسجام مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. كما يتم عقد إجتماعات دورية ضرورية لتقييم وتحليل الإستراتيجية و مناقشة الصعوبات التي تواجههم.

5- إحداث التغيير عبر القيادة الإدارية:

هذا المبدأ الأخير يتحدث حول إشراك و إلزام فريق القيادة في عملية وضع و تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية في المؤسسة. هذه العملية تتطلب عملية تغيير جذري داخل المؤسسة و في عالم الإدارة الذي يجب أن يصحب بثقافة جديدة هي ثقافة التغيير فهذه المرحلة ضرورية لتحسيس كل الموظفين و الأعضاء في المؤسسة حول هذا التغيير الحاصل.

فمن تجارب المؤسسات التي تبنت لوحة القيادة الإستشرافية وجدوا أن هذه المرحلة الإنتقالية تعتبر مرحلة حرجة لنجاح عملية التنفيذ و يجب أن تأخذ بحذر و بالتدرج، و لهذا على فريق الإدارة مراقبة و متابعة عملية التنفيذ حتى نهاية نجاح العملية.

¹ Kaplan.R et Norton.D, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Opcit, p16.

خلاصة الفصل:

بعد القصور الذي عرفته لوحات القيادة التقليدية لجأت المؤسسات إلى لوحة القيادة الإستشرافية ليس كأداة للقياس فقط بل كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية، تستند في فلسفتها على الأربعة محاور (محور المالية، محور الزبون، محور العمليات الداخلية و محور التمهين و النمو) التي تحتوي على مؤشرات إستراتيجية و مؤشرات تشغيلية ترتبط فيما بينها بعلاقات السببية. و بالتالي فإن لوحة القيادة تقود المؤسسة من مؤسسة عادية إلى مؤسسة موجهة إستراتيجيا تتميز بالتماسك و الترابط من أجل النجاح في تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل.

هذا ما جعلها متبناة من طرف كل أنواع المؤسسات إقتصادية كانت أو غير إقتصادية، غير أنها في حالة المؤسسات غير الربحية و الصحية خاصة يجب أن تخضع لبعض التعديلات لكي تتماشى مع خصائص هذا النوع من المؤسسات ، و هذا راجع لإختلاف المفاهيم الأساسية التي يستند إليها نظام لوحة القيادة الإستشرافية بين النوعين.

رغم هذا الإختلاف الذي يرجع إلى طبيعة المؤسسات إلا أن مصممي اللوحة قدما خمسة مبادئ صالحة لكل أنواع المؤسسات، كما أن طريقة تصميم لوحة القيادة الإستشرافية تبقى نفسها مع الأخذ بعين الإعتبار نوع المؤسسة ، وهذا ما سنراه في الفصل القادم الذي يعتبر كنتمة لهذا الفصل بحيث سنتطرق فيه إلى مختلف المراحل و الأساسيات الضرورية لتصميم لوحة القيادة الإستشرافية.

الفصل الثاني

لوحة القيادة الإستشرافية

والتصميم

تمهيد

بعدما قدمنا في الفصل الأول بعض الجوانب المفاهيمية النظرية حول لوحة القيادة الإستشرافية، سنحاول في هذا الفصل توضيح الطريقة التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها من أجل اعتماد لوحة قيادة إستشرافية.

فبناء أول لوحة قيادة إستشرافية للمؤسسة هو عملية منهجية تولد تدريجيا توافق في الآراء بشأن الإتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال توضيح رسالة و إستراتيجية المؤسسة و ترجمتها إلى أهداف و مقاييس. و هذا العمل لا يمكن أن يكون إلا نتيجة لجهد جماعي من جانب فرق الإدارة و وحدات العمل فبدون مشاركتهم الفعالة لا يمكن لمشروع اعتماد لوحة القيادة الإستشرافية أن يتم أو يتحقق. فقبل الشروع في تبني لوحة القيادة الإستشرافية يجب أن يتم شرح و توضيح الأسباب و الدافع من وراء تبنيها لهذا المشروع لجميع المدراء و المسيرين، على أساس أن المؤشرات المالية غير كافية لوحدها لذا فإنه من الضروري اعتماد منهج أكثر توازنا، فهذه الخطوة تعمل على كسب تأييد المشاركين الآخرين في المشروع و توجيههم لعملية تحديد الأهداف و وضع المقاييس على اعتبار أن كل مرحلة من مراحل بناء لوحة القيادة الإستشرافية هي نتيجة جهد جماعي و عمل فريق متكامل.

تصميم لوحة القيادة الإستشرافية يكون بإتباع نهج من أعلى إلى الأسفل الذي يسمح من خلق نوع من التوافق الإستراتيجي بين مختلف وحدات المؤسسة، ولقد تعددت الدراسات البحثية حول كيفية تصميم لوحة القيادة الإستشرافية، وعلى اعتبار أن هناك العديد من أنواع المؤسسات فإنه من الصعب تحديد طريقة واحدة و وحيدة. وعلى أية حال فإنه لتصميم لوحة القيادة الإستشرافية يجب تعاون جميع الأطراف في المؤسسة و على رأسهم فرق القيادة و التسيير التي تقوم بتحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة و ترجمة هذه الأخيرة إلى أهداف إستراتيجية و مجموعة قياسات خاصة تتلاءم مع المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية.

و لقد إقترحنا طريقة تجمع ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى وتمثل في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة؛
- المرحلة الثانية و تشمل مرحلة ترجمة الأهداف و تحديد المؤشرات؛
- المرحلة الثالثة ويتم فيها التنفيذ و المتابعة.

وهذا ما سنقدمه بالتفصيل في هذا الفصل من خلال المبحث الأول و الثاني .إضافة إلى التوجه الحديث للوحة القيادة الإستشرافية في ظل التنمية المستدامة و التي هي موضوع الوقت الراهن في المبحث الثالث،مع التطرق إلى عوامل نجاح تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية و معوقاتهما.

المبحث الأول: معرفة الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة

قبل البدء في تصميم لوحة القيادة الإستشرافية يجب دائماً معرفة أولاً الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة أو المسار الإستراتيجي.

ويرى Kaplan و Norton بأن تحديد الإتجاه الإستراتيجي في أي مؤسسة يبدأ أولاً بتحديد رسالة المؤسسة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية المؤسسة و أخيراً تشتق الغايات و الأهداف الإستراتيجية.

في حين يرى المرسي و أبو بكر وجيه بأن تحديد الإتجاه الإستراتيجي يبدأ بتحديد رؤية المؤسسة و في إطار هذه الرؤية يتم تحديد الرسالة، وفي إطار كل من الرؤية و الرسالة يتم تحديد القيم و المبادئ الأساسية التي تحكم عمل المؤسسة و أخيراً تشتق الأهداف الإستراتيجية التي ستؤدي إلى تحقيق رسالة و رؤية المؤسسة.

كما أن هناك إتجاهات مختلفة بين من يرى أن تحديد العناصر يسبق تحليل البيئة، وإتجاه آخر يرى العكس أي أن تحليل بيئة المؤسسة يسبق تحديد عناصر الإتجاه الإستراتيجي و هناك مجموعة ثالثة أخرى ترى بأن هناك علاقة تبادلية بين الطرفين. وهناك ميلاً في الوقت الحاضر للإستخدام المتزايد للمدخل الثاني والذي يبدأ بالتقييم والتحليل .

ونحن هنا في هذا المبحث سنعتمد على المنهج الثاني الذي يبدأ بتحليل البيئة ثم تحديد عناصر الإتجاه الإستراتيجي، وفي هذا الأخير سنتبع طريقة Kaplan و Norton والتي يتم فيها تحديد الرسالة كأول عنصر من عناصر الإتجاه الإستراتيجي. من منطلق من لا يعرف أين هو الآن لا يعرف أين سيكون.

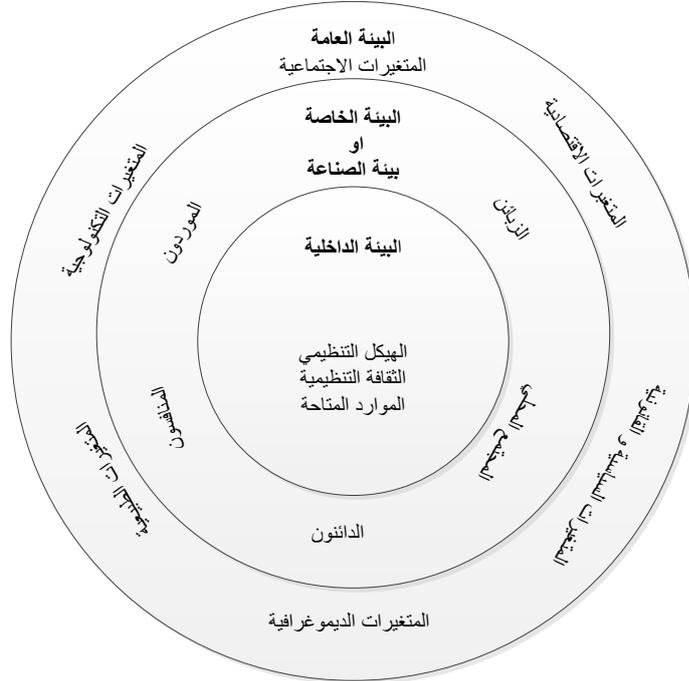
المطلب الأول : تحليل البيئة

تعتبر بيئة المؤسسة مجموعة العناصر أو العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت هذه العوامل خارجية أو داخلية. وهناك من يرى أن بيئة المؤسسة هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إنشاء الفرص والتهديدات للمؤسسة¹.

لذا فقد قام الباحثين بتقسيم بيئة المؤسسة إلى ثلاث مستويات كما تظهر في الشكل رقم (09) و هي:

- بيئة عامة: وتظم مجموعة العوامل التي لها تأثير غير مباشر على نشاط المؤسسة؛
- بيئة خاصة: و التي تظم مجموعة العوامل ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة؛
- بيئة داخلية: وتظم مجموعة العوامل الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها.

الشكل رقم(09): مختلف مستويات و مكونات بيئة المؤسسة



المصدر: العارف نادية، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص121.

¹-كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص119.

و تحليل بيئة المؤسسة هو مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص و التهديدات ،و البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة و الضعف في المؤسسة،ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.¹ فلصياغة الأهداف الإستراتيجية و المسار الإستراتيجي بشكل ناجح ينبغي إجراء تحليل لبيئة العمل (الداخلية والخارجية)،بحيث تمثل نقاط القوة و الفرص إتجاهات بيئية ذات تأثير ايجابي على نشاط المؤسسة في حين تعرف نقاط الضعف و التهديدات بأنها إتجاهات بيئية ذات تأثير سلبي على نشاط المؤسسة.²

والغرض من هذه المرحلة هو معرفة خصائص و متطلبات القطاع و إلى إعطاء تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي و دورها،مما يساهم في بناء ركيزة أساسية في بناء و تطوير رؤية و إستراتيجية المؤسسة المستقبلية.و من بين النماذج المعروفة في دراسات البيئة نجد نموذج SWOT و نموذج القوى الخمسة بورترPORTER :

1- نموذج SWOT:ينطلق هذا النموذج من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص (Opportunities) و مخاطر أو تهديدات(Threats) المحيط من جهة،و إمكانيات المؤسسة معبرا عنها بنقاط القوة(Strengths) و نقاط الضعف(Weakness) من جهة أخرى لوضع الإستراتيجيات المناسبة.³ و يمكن تمثيلة في الشكل(10) مع بعض الأمثلة لنقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

فنقاط القوة هي موارد داخلية تمتلكها المؤسسة وتنافس على أساسها،أما نقاط الضعف فهي نقص أو فقدان بعض المهارات والموارد التي تجعل المؤسسة عاجزة عن إختيار وتنفيذ إستراتيجيات تدعم رسالتها. في حين الفرص هي مجال في البيئة الخارجية إذا إستثمر من قبل المؤسسة يولد أداءً عالياً للمؤسسة،و التهديدات تعتبر مجالات في البيئة الخارجية يمكن أن تزيد من الإشكالات والمصاعب أمام المؤسسة وتجعل من الصعب عليها تأدية نشاطها.⁴

¹-ديفيد هاريسون،تعريب د.علاء الدين ناظورية،الادارة الإستراتيجية،دار زهران ،عمان،2009،ص157.

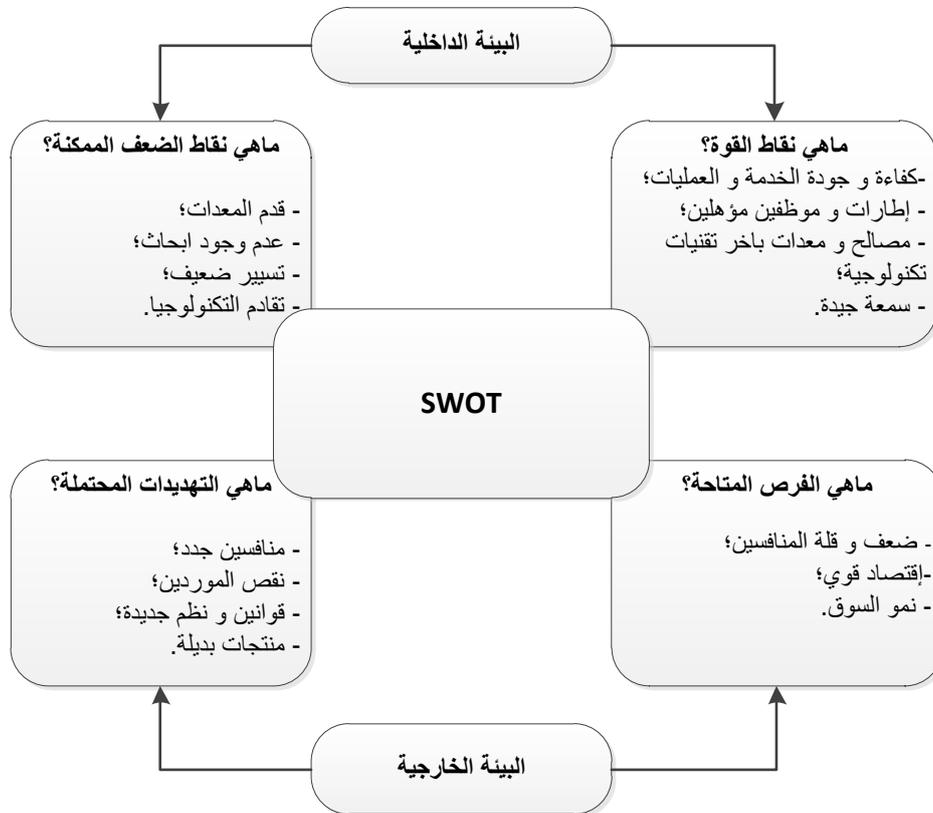
²-د.نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي،الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية،مصر،1996.ص53،بتصرف.

³-عبد المليك مزهوده،الفكر الإستراتيجي التسييري :من نموذجswot إلى النظرية الإستراتيجية،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الرابع،جامعة محمد خيضر بسكرة،ص4.

⁴-العامري صالح مهدي محسن و الغالبي طاهر محسن منصور، الادارة و الاعمال،دار وائل للنشر،الاردن،2008،ص271.

فهذا التحليل هو حصيلة لإجتماع أو عدة إجتماعات يعقدها المدراء الذين يسهمون جميعهم في التحليل النهائي، ويشمل ذلك المستشارون والعاملون في المؤسسة، فالهدف من تحليل (SWOT) هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة إستخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

الشكل رقم(10): نموذج SWOT مع بعض الأمثلة لنقاط القوة و الضعف و التهديدات و الفرص .

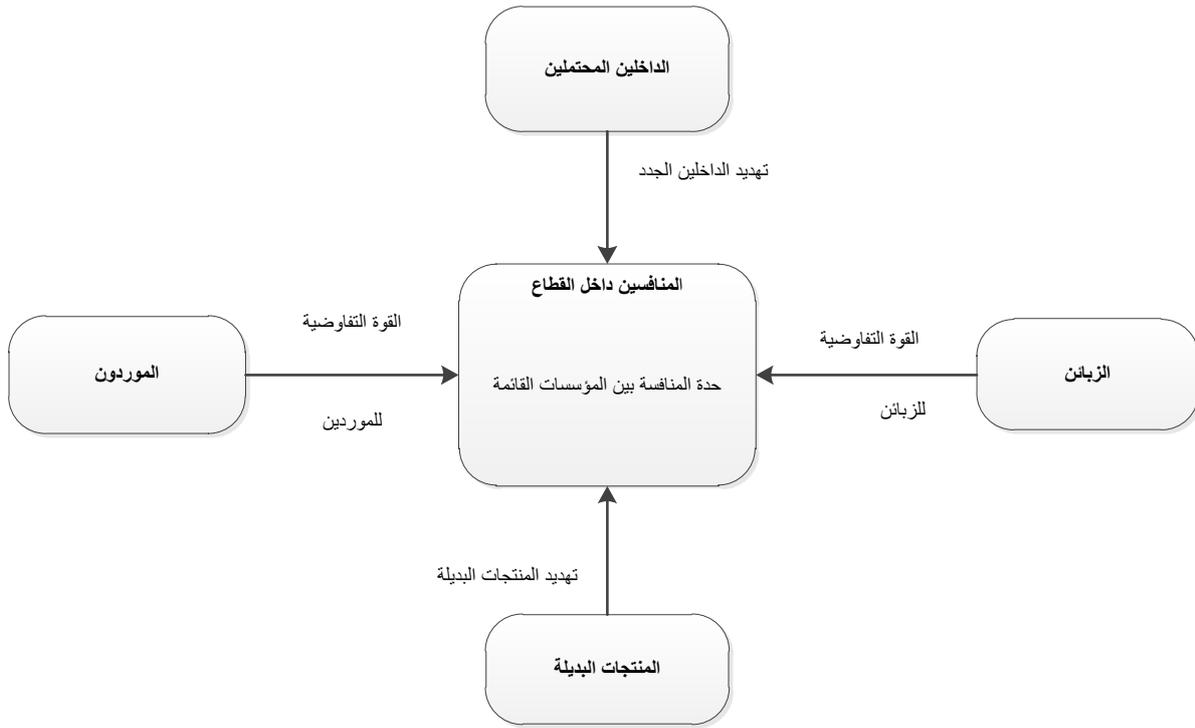


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات البحثية.

2- نموذج بورتر: إن بعض المؤسسات قد تجد أن التركيز على جانب محدد من البيئة الخارجية وهو بيئة العمل المباشر يعد أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة. لذلك إقترح الباحث المعروف Porter المتخصص في الإقتصاد الصناعي في بداية الثمانينات نموذج جديد

للقوى الفاعلة داخل القطاع يضم قوى أخرى إضافة لقوة المنافسة¹، ويطلق على تلك القوى بنموذج القوى الخمسة لبورتر الذي يعتبر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي للمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع²، وهي: نموذج الزبائن، المنافسون والموردون، الداخلون الجدد والمنتجات البديلة، ويعرض الشكل (11) نموذج للقوى الخمسة الإستراتيجية لبورتر (Porter) المؤثرة في المنافسة. الداخلون الجدد و تهديدات داخلين جدد إلى القطاع، الزبائن و قوة المساومة أو التفاوض لدى الزبائن، المنافسون في القطاع و المنافسة بين المؤسسات الموجودة، الموردون و قوة تفاوض الموردين، المنتجات البديلة و تهديدات إحلال سلع أو خدمات منتجات المؤسسة.

الشكل رقم(11):نموذج القوى الخمسة لبورتر



La Source:Michael Porter,L'Avantage concurrentiel,Dunod,Paris,1999,P15.

¹ -Jean-luc charron,Sabine sépari,Organisation et gestion de l'entreprise,Dunod,Paris,1998,P 351 .

² -احمد القطامين،التخطيط الإستراتيجي و الادارة الإستراتيجية،دار مجدلاوي،الطبعة الاولى،عمان،1999،ص19.

ومع العلم أن هناك علاقة عكسية بين القوة التي تتمتع بها هذه الأطراف وبين قدرة المؤسسة على تحقيق الربح و التحكم في السوق ،حيث تلعب هذه القوى الدور الرئيسي في التأثير على قدرة المؤسسة على المنافسة¹.

و بما أن المرحلة التي تلي هذه المرحلة تعد هامة في واقع و مستقبل المؤسسة، فمن الجيد توثيق كل الآراء المطروحة خلال مختلف الاجتماعات خاصة فيما يتعلق بالقضايا الجوهرية للمؤسسة.

المطلب الثاني:تحديد عناصر الإتجاه الإستراتيجي

إن لوحة القيادة الإستشرافية تعتمد في أساسها على معرفة لإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة كخطوة أولى و التي تصل إليه المؤسسة بعد أن تقوم بعملية الرصد البيئي ،لذا سنقوم بتقديم بعض التعاريف و الخصائص الضرورية.

1- تحديد رسالة المؤسسة: إن وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها يكون مرتبط دوما برسالتها التي تمثل الهوية الخاصة المميزة لها عن باقي المؤسسة الموجودة الأخرى ولقد عرفت الرسالة على أنها جملة أو مجموعة من الجمل تحدد الغرض من وجود المؤسسة و مجال عملها و ما الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات الشبيهة بها من حيث الخدمات و نوعية المستهلك و الأسواق التي تتنافس فيها و المستوى التكنولوجي المستخدم.²

وعادة ما تضع كل مؤسسة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المؤسسات وتتميز الرسالة بالثبات النسبي لأنه ممكن أن تتغير فإذا غيرت المؤسسة مثلا من تشكيلة منتجاتها أو خدماتها فإنها سوف تدخل بعض التعديلات على رسالتها لكي تصبح أكثر ملائمة للوضع الحالي،أي أن رسالة المؤسسة قد تتغير في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة أو ظهور تهديدات خطيرة تهدد إستمرار و نمو المؤسسة.

¹-نبيل محمد المرسي،احمد عبد السلام سليم،الإدارة الإستراتيجية:أدارة التنافس-أدره المعرفة-أدارة المخاطر،المكتب الجامعي الحديث،2007،ص47.

²-محمد الشرفاوي،الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات المهنية:كيفية صياغة الرؤية و الرسالة،مجلة مؤشر المالية، الامارات العربية المتحدة،العدد السابع،أفريل2012،ص36.

رغم إختلاف الرسالة من مؤسسة إلى أخرى سواء من حيث الشكل أو المضمون أو الدقة إلا أن معظم الباحثين إتفقوا على أن الرسالة يجب أن تصاغ حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:¹

- المتعاملين .. من هم المتعاملين مع المؤسسة؟
 - الخدمات... ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
 - المكان.. أين تمارس المؤسسة أنشطتها؟ محليا / إقليميا/ عالميا.
 - الصورة العامة: ما هي الإنطباعات عن المؤسسة و هويتها؟
 - الفلسفة: ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل داخل المؤسسة؟
 - المشاركة المجتمعية: ما هي الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية؟
 - التقنية: ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟
- فالرسالة الواضحة المصاغة بطريقة جيدة والمختصرة ،الدقيقة والسهلة الفهم، تساعد في تعريف أصحاب المصالح بهوية المؤسسة و فهم إتجاهات النمو الخاصة بها و بناء صورة إيجابية عن المؤسسة و العاملين فيها². كما تؤسس لقيم مشتركة يؤمن بها كل العاملين من مختلف المستويات .

و يمكن إبراز دور الرسالة فيما يلي:³

- زيادة تفهم كل الأشخاص بأهداف و توجهات المؤسسة؛
- توضيح الأفكار الرئيسية لزيادة القدرة على التركيز على المستقبل البعيد مع الإتساق مع الواقع اليومي؛
- بناء معتقدات و قيم مشتركة بين كل مستويات العاملين في المؤسسة؛
- تحسين القدرة على توصيل توجهات المؤسسة إلى كل من العملاء و العاملين و الأطراف ذات المصلحة؛
- كسب مشاركة الإدارة و العاملين و خبراتهم و إلتزاماتهم نحو الجودة و الخدمة؛
- توفير معايير واضحة و موضوعية و إطار عام لإتخاذ القرارات في المؤسسة.

¹-د.محمد سليمان حمزة،الإدارة الإستراتيجية و التميز الإداري،مركز القادة للتدريب الدولي

<http://www.highzakats.edu.sd/pdf/execution&managment.pdf>

²-د.مؤيد سعيد السالم،أساسيات الإدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر،الأردن،2005،ص73،بتصرف.

³-د.ابراهيم نعيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية:المفهوم،الأهمية،التحديات،عالم الكتاب الحديث،2009،ص200.

وهناك من يفرق بين الرؤية و الرسالة على أساس أن الرؤية هي بمثابة تصور المشهد المستقبلي للمؤسسة (إلى أين نحن ذاهبون؟) في حين أن الرسالة هي وصف لحاضر المؤسسة (من نحن وماذا نعمل؟) وفي بعض الأحيان نجد أنه يحدث هناك دمج بين رسالة المؤسسة و رؤيتها المستقبلية إذا ما ذكر في الرسالة (أين نحن؟ وماذا ستصبح عليه أعمال المؤسسة في المستقبل؟) و في هذه الحالة يصبح لدى المؤسسة بيان موحد يضم الرسالة و الرؤية المستقبلية.

إن الوثيقة التي تتضمن رسالة المؤسسة ليست مجرد ورقة تعطيها الإدارة العليا للعاملين بالمؤسسة أو تعلقها في مكان ظاهر، بل هي تعبير عن رؤية الإدارة العليا فيما ينبغي التركيز عليه والإهتمام به والسعي إليه بكل جدية وإهتمام، إن هذه الوثيقة تحدد الطريق إلى النجاح والفوز في السوق، ولا بد أن يفتنع بها العاملون ويتفاعلوا معها ويلتزموا بها بعد فهمها بدقة والتعرف على دورهم فيها بوضوح.

2- صياغة الرؤية : قد تتعدد تعاريف الرؤية من كاتب لآخر لكن المضمون واحد. ولقد عرفت بأنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي التي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها"¹. فهي صورة المؤسسة و طموحاتها في المستقبل، التي يتعذر تحقيقها في ظل الإمكانيات والظروف الحالية إلا أنه من الممكن بلوغها على المدى الطويل.²

و باختصار فإن رؤية المؤسسة تعبر عن ما تطمح المؤسسة و ترغب الوصول إليه في المستقبل البعيد، و ليس ما هي عليه الآن. كما ينبغي أن يكون لكل فرد في المؤسسة رؤيته الخاصة المنبثقة و المستمدة من الرؤية العامة للمؤسسة بحيث تتكامل معها.

و عند صياغة الرؤية يجب أن يتم الإجابة أو التفكير في بعض التساؤلات:

- كيف تريد المؤسسة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن أو أكثر؟

- ماهي المنتجات والخدمات والأسواق المستهدفة والعملاء.

¹-د.ثابت عبد الرحمان ادريس و أ.د.جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006، ص93.

²-د.نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص17.

- وماهي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.

- هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟

- هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن إستيعابها من طرف العامل البسيط وتثير دافعيتهم و تحفزهم للعمل؟

فإملاك المؤسسة لرؤية واضحة و صريحة أمر ضروري جدا و مهم للغاية لكي تحافظ المؤسسة على مركزها في الوقت الحالي. كما يمكن القول بأن الرؤية تربط بين مجال النشاط أو الأعمال و ثقافة المؤسسة، وخلق مستوى قيم مشتركة للأداء الفردي للموظفين.¹

2-1-أهمية الرؤية²:

إن الرؤية عموما لها قيمة اكبر في صياغة الإستراتيجية، و تكوين التوجه إذ هنالك ضرورة دائمة وملحة للنظر إلى ما بعد اليوم الراهن، والتفكير إستراتيجيا حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الأفق، وكيفية تلبية احتياجات الزبون، وتغير التوقعات .. وماذا يلزم لمواكبة المنافسين وتجاوزهم، مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتهبا بالتهديدات، إضافة إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل .

لامفر من الحاجة للرؤية المدعمة بالتصورات عن مجرى الأعمال الذي سيتبع فالمدراء يجعلون من ذلك منارة مرشدة لتحديد الموارد، وقواعد لصياغة الإستراتيجية التي تهدي الشركة خلال مسيرتها .

بعد الإنتهاء من صياغة رؤية المؤسسة و التي تأخذ بعين الإعتبار البعد الداخلي و الخارجي للمؤسسة³، يأتي دور إختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها فحسب مصممي لوحة القيادة الإستراتيجية هناك أربعة مجالات يتم وفقها صياغة الرؤية

¹ -David Hussey, Strategic Management: from theory to implementation, Butterworth heinemann, Oxford, 4th ed, 1998, p278.

² -اكرم سالم، الرؤية الإستراتيجية هل هي ضرورة ام ترف؟، الحوار المتمدن، العدد 2232، 26 مارس 2008
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=129316>

³ - صابر يونس عاشور، التخطيط الإستراتيجي، دليل المتدرب، فلسطين، 2006، ص19.

و هي مجال الرؤية المالي، مجال الرؤية للزبائن، مجال الرؤية للعمليات الداخلية، و مجال الرؤية للتمهين و النمو مع مراعاة وجود علاقة متكاملة و متبادلة بين مجالات الرؤية الأربعة.

3-تحديد قيم المؤسسة: تعتبر القيم من المكونات الأساسية و الهامة ضمن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة فهي تطبع شخصيتها و هويتها و سلوكياتها في تعاملها مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، لذلك يعبر عن قيم المؤسسة بـ*(ADN) المؤسسة التي تعطيها الصفات و الخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

فهي تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرئيسية للمؤسسة، لذلك فإنها تشتمل على معتقدات وقناعات قادة المؤسسة وأفرادها لتعكس لاحقاً هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين. ويجب الإنتباه أن قيم المؤسسة لا تتغير بسهولة إذا كانت قد بينت وشكلت شخصية المؤسسة وعلى فترات زمنية طويلة، ويلاحظ تجسداً لهذه القيم في العادات والطقوس والشعائر السائدة في المؤسسة من خلال تعاملها مع مختلف الأطراف¹.

كما وصفها Niven بأنها المبادئ الأبدية الخالدة التي توجه و تقود المؤسسة كما توضح المعتقدات الأساسية لها وتطبع السلوك اليومي للإدارة و الموظفين.²

فهي معتقدات تؤطر ما هو مناسب أو غير مناسب من السلوكيات. والمقصود هنا هي القيم الأساسية التي يشترك في تقاسمها المدراء والعاملون وتعطي توجهاً مشتركاً للعمل. إن القيم الأساسية القوية للمؤسسة تساعد في بناء الوحدة المؤسسية لها وتعطيها مشروعية عمل في المجتمع، وتعكس خصائص المؤسسة للأطراف الداخلية والخارجية، كما أنها تمثل وعاءً حاوياً لرسالة المؤسسة.³

* Acide DésoxyriboNucléique الحمض النووي الريبي منقوص الاكسجين

¹-د.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص199

² - Paul R.Niven, Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results, John wily&sons Inc, New York, 2002, p445.

³ - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، الأردن: دار وائل، 2008، ص270.

إن أهمية القيم تظهر في العديد من جوانب العمل، أبرزها كما اشار اليها Morrisey وهي:¹

- تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المؤسسة في المجالات المختلفة؛
 - تُحدد وتُعين نوع الأعمال التي تكون المؤسسة أو لا تكون فيها؛
 - ترسم توقعات المؤسسة وتوصلها إلى الآخرين؛
 - تعمل على إستقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل؛
 - تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة أعمال المؤسسة المختلفة؛
 - تحدد أولويات العمل الأساسية. وكذلك يمكن القول أن القيم تساعد لمؤسسة في الحكم على مختلف القضايا والأعمال بمنظور منسجم مع توجهات لمؤسسة.
- إن المؤسسات ينبغي عليها أن تمتلك قيماً أساسية حتى ولو كانت قليلة إلا أنها تكون جوهرية متجذرة وعميقة حيث لا تتغير مع الوقت إلا نادراً .
- ولكي تحدد المؤسسة قيمها يقتضى الأمر أن تحدد وبتجرد القيم الأساسية التي لا تتغير بالممارسات التشغيلية، وإستراتيجيات العمل، والأعراف الثقافية التي ينبغي أن تكون منفتحة أمام التغيير، لأن القيم الراسخة يجب أن تقاوم إختبارات الزمن.

لقد طور (Collins) مجموعة أسئلة تساعد المؤسسات على تحديد القيم الأساسية لها وهي:²

- ما هي القيم الأساسية الفاعلة والمؤثرة في العمل بغض النظر عن العوائد من هذه القيم؟
- كيف يمكن وصف هذه القيم الأساسية وتأثيراتها في طبيعة العمل، وكيف تتجسد في جوانب العمل المختلفة؟
- هل بالإمكان إستمرار المؤسسة بعملها وبنفس قيمها الأساسية، إذا ما تغيرت المواقف بشكل كبير لصالحها؟
- هل بإمكان المؤسسة الإستمرار بعملها وبنفس قيمها الأساسية، إذا ما تغيرت معطيات المنافسة وأصبحت محددات كبيرة عليها؟

¹- د.ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية:منظور منهجي متكامل،مرجع سبق ذكره،ص200.

²- د.ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، نفس المرجع السابق،ص206.

• إذا ما بدأت المؤسسة في مجالات عمل جديدة، أي قيم أساسية يفترض أن تبني بناءً على هذه الأنشطة الجديدة؟

4- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

لصيغة الأهداف الإستراتيجية بشكل ناجح ينبغي إجراء تحليل لبيئة العمل (الداخلية والخارجية) من خلال التحليل الإستراتيجي (SWOT)، و هذا ما تطرقنا إليه في المطلب السابق و سنحاول إعطاء بعض التعاريف و الخصائص للأهداف الإستراتيجية.

فالهدف يعرف أنه الغاية المراد تحقيقها و الوصول إليها وليس العملية المراد إنجازها¹. كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس و الميل إلى التفصيل كما تتميز بكونها تعكس:²

- حالة أو وضع مرغوب فيه؛
 - وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب فيه؛
 - نتيجة يمكن تحقيقها؛
 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.
- فهي تمثل النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل مثل زيادة نسبة رضا المرضى عن الخدمة المقدمة بنسبة 25% خلال السنوات الخمسة القادمة، ويجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يجب أن تحرص المؤسسة على أن تضع أهدافاً تحقق البقاء والنمو وتشتمل على أهداف قصيرة المدى، وأهداف طويلة المدى، كما يجب أن تشمل الأهداف مختلف نشاطات المؤسسة.

¹ - Caroline Selmer, Consevoir le tableau de bord :outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision, Dunod, paris, 1998, p28 .

² - د. ثانت عبد الرحمن إدريس و أ. د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

لقد قدم العديد من الباحثين خصائص عديدة للأهداف الجيدة غير أنهم إتفقوا على مجموعة من الخصائص إذا ما تميزت بها هذه الأهداف فهي تعتبر أهداف جيدة ،وهي ما اصطلح عليه بالمصطلح SMART و هي:¹

- محددة Specific

- قابل للقياس Measurable

- يمكن تحقيقه Attainable

- محددة بنتيجة نهائية written for Results

- محددة بزمن Time Boundary

و بالتالي يمكن إعتبار الأهداف الإستراتيجية بمثابة الخطوات اللازم على المؤسسة إتباعها لبلوغ أو تحقيق رؤيتها المستقبلية ،وقد يتم صياغة العديد من الأهداف الرئيسية و الفرعية في حين يرى Kaplan و Norton أن صياغة ثلاث(3) إلى خمسة(5) أهداف لكل محور من المحاور تعتبر كافية.

فعلى المحور المالي هل تهدف المؤسسة إلى تحقيق الربح أو تخفيض التكلفة نتيجة لتقديم الخدمة أو المنتج و ماهي النتائج المالية المتوقع الحصول عليها نتيجة لذلك.

على محور الزبائن فبعد أن تحدد المؤسسة شريحة الزبائن المستهدفة و معرفة إحتياجاتها و بالتالي محاولة إرضائها عن طريق تقديم خدمة أو منتج ف ماهي النتائج المتوقعة نتيجة لذلك.

على محور العمليات الداخلية ماهي النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها نتيجة لتحسين العمليات فهل مثلاً تقديم مستوى أفضل من الخدمة أو المنتج و الوصول إلى مستوى جودة أعلى.

¹-وائل محمد صبحي إدريس،طاهر محسن منصور الغالبي،المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2009،ص84،بتصرف.

على محور التمهين و النمو ماهي النتائج التي ترغب المؤسسة بتحقيقها نتيجة تدريب و تعليم موظفيها،هل ترغب بتوفير موظفين مؤهلين و بدرجة عالية مما ينعكس إيجابا على نشاط المؤسسة.

وفي الجدول الموالي سندرج بعض الأمثلة للأهداف الإستراتيجية لكل محور من المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستراتيجية.

الجدول رقم(02): أمثلة لبعض الأهداف الإستراتيجية

المحور	الأهداف الإستراتيجية
المالي	<ul style="list-style-type: none"> - رفع مستوى قوة الوضع المالي من خلال تقليل التكاليف - المحافظة على معدل نمو الإيرادات من مختلف القنوات - زيادة القيمة المضافة للمستثمرين
الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> - الإستجابة لمتطلبات الزبائن من خلال تطوير و تحسين المنتج أو الخدمة - تطوير معدل الحفاظ على الزبائن - تطوير مستوى جودة الخدمة
العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير البنية التنظيمية الفعالة للمؤسسة - تطوير فعالية العمليات - تطوير إنتاجية الموظفين
التطوير والتعليم	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول و الحفاظ على المعرفة - التدريب المستمر - المؤسسة المتعلمة

المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص218.

أما فيما يخص المؤسسات الصحية فإن هناك العديد من الأهداف التي تخص هذه المؤسسات، غير أنها تختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه هذه الأخيرة سواء كان قطاع

- عام أو قطاع خاص و حتى داخل نفس القطاع تختلف باختلاف نوعية الخدمات المقدمة ،و لكن بغض النظر عن هذه الإختلافات فإن الأهداف العامة للمؤسسة الصحية هي:¹
- توفير أقصى ما يمكن من خدمات طبية و تمريضية للمرضى من أجل شفائهم؛
- تدريب و تعليم العاملين في المجالات الطبية و التمريضية و المهن الطبية المساعدة؛
- توفير أقصى ما يمكن من الخدمات الطبية و خدمات الرعاية الصحية الأولية؛
- إجراء البحوث و الدراسات الحيوية بمختلف جوانب الصحة؛
- أهداف أخرى خاصة بالمؤسسة تتسم بالخصوصية.

5- تحديد الإستراتيجية و المحاور الإستراتيجية الرئيسية:

لقد تعددت تعاريف الإستراتيجية فمن الصعب الوصول إلى مفهوم موحد بشكل قاطع، فإذا كانت الأهداف هي النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصل إلى تلك النتائج.

و لقد حاول **Mintzberg** الوصول إلى صياغة شاملة لمفهوم الإستراتيجية بعد أن قام بعدة دراسات لأراء الباحثين و إستخلص في الأخير ما يسمى "الخمسة Ps للإستراتيجية" فالإستراتيجية عبارة عن خطة "Plan" موضوعة تحدد سياقات و سبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة و هي مصممة لانجاز الأهداف و هي مناورة "Ploy" القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم. و هي أنموذج "Pattren" متناغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود و حتى غير المقصود للوصول إلى مركز أو وضع مستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية و الفاعلية و هي منظور "Prospective" يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة.²

إن عملية صياغة الإستراتيجية تكون عادة شديدة التعقيد، و يرجع ذلك لتعدد الجوانب و المتغيرات التي يلزم دراستها عادة. ولا يوجد إتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة الإستراتيجية في المؤسسة، و مع ذلك، يطرح دائما سؤال جوهرى و هو كيف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها و تحافظ عليها. هذا السؤال يقع في قلب عملية

¹-د.صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة، دار الفكر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص34.

²- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص88.

إعداد و صياغة الإستراتيجية، و تشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى إستراتيجيات محددة و مستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها و العمل من خلالها.¹ فعلى المحور المالي نجد وصفا لما يتوقعه المساهمين من المؤسسة في هذا المجال، وقد أشرنا سابقا إلى الإستراتيجيات التي حددها كابلون و نورتون للمحور المالي. و على مستوى محور الزبون ماهي الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للزبائن، وكيف سيتم ذلك. و بالنسبة لمحور العمليات الداخلية ماهي العمليات التي تسمح بخلق قيمة للزبائن و كذا تحقيق النتائج على مستوى المحور المالي.

و فيما يخص محور التمهين و النمو، على المؤسسة أن تدرس ما يجب القيام به من أجل الحصول و الحفاظ على القدرات و الكفاءات الضرورية التي تخلق قيمة للزبون.

أما المحاور الإستراتيجية الرئيسية فإنها تمثل محاور ذات أهمية حاسمة للمؤسسة فهي تساهم في تحقيق الرسالة و بلوغ الرؤية المنشودة للمؤسسة. و التعرف على هذه المحاور البالغة الأهمية يمكن أن يساعد المؤسسة في التركيز على الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذات الأولوية المهمة للمؤسسة ككل. و يعبر عن المحاور الإستراتيجية الرئيسية بأنها تلك التصنيفات الرئيسية والتي تؤدي لجذب إنتباه المؤسسات للتركيز على المستقبل المرغوب فيه، و تعد مهمة للمؤسسات للأسباب التالية:²

- تساعد في التركيز على جزء من رسالة و رؤية و إستراتيجية المؤسسة التي تحتاج لوضعها في عملية تنفيذ الإستراتيجية.
- تساعد على تحديد أولويات العمل الرئيسة والتي تمثل نقاط قوة المؤسسة، و ضعفها، و الفرص، و التهديدات التي ترد ضمن التحول الإستراتيجي.
- تعمل على هيكلة عملية تنفيذ الإستراتيجية و التحقق مما أن كان هذا التنفيذ يتم بكفاءة و فاعلية.

و قد تنشأ المحاور الإستراتيجية في المؤسسة نتيجة للتقييم الداخلي، فعلى سبيل المثال ضعف القدرات المؤدية إلى زيادة رضا الزبائن يمكن أن تؤدي إلى ظهور خدمة الزبائن كمحور

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص231.
²- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص90.

إستراتيجي للمؤسسة، أو قد تكون نتيجة قوى خارجية. و من المفترض أن تركز هذه المحاور على القضايا المستقبلية للمؤسسة، و أن تدعم بشكل مباشر أو غير مباشر رسالة و رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وكمثال على هذه المحاور نجد: التكنولوجيا المستقبلية، الخدمات المستقبلية للمجتمع، البحث و التطوير، التحالفات الإستراتيجية المستقبلية،.....¹

المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة الإستراتيجية بعناصر الإتجاه الإستراتيجي

بعد التعرف على كيفية صياغة عناصر الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة سنحاول معرفة العلاقة التي سترتبط بين هذه العناصر و لوحة القيادة الإستراتيجية أو القيمة التي ستدخلها لوحة القيادة الإستراتيجية على هذه العناصر. و الشكل الموالي يبين حسب مصممي لوحة القيادة الإستراتيجية العلاقة الموجودة بينهم.

الشكل رقم(12): كيفية ترجمة رسالة المؤسسة إلى نتائج إستراتيجية



La source :Kaplan.R et Norton.D,comment utiliser le tableau de bord prospectif,Opcit,P79

¹ - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر منصور الغالبي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص96-97.

1-العلاقة بين رسالة المؤسسة و لوحة القيادة الإستشرافية:1

إن لوحة القيادة الإستشرافية يفترض أن لا تستخدم كأداة منعزلة عن إستراتيجية المؤسسة ونظامها الإداري بل يفترض أن تكون مدخلا يعزز جوانب الربط والعلاقة بين مختلف مفردات الإتجاه الإستراتيجي والممارسات الإدارية الفعلية، فإن هذا الربط يؤمن كون لوحة القيادة الإستشرافية تلعب دور حلقة الوصل بين مفردات هذه الرسالة، و توضيحها لكافة الموظفين في المؤسسة مما يدفعهم للعمل نحو تحقيق هذه الرسالة، فإذا أعلنت المؤسسة رسالتها في إطار محاور لوحة القيادة الإستشرافية، فإن هذا الأمر يسهل على الإدارة معرفة المدى الفاصل والفجوة الموجودة بين التوجهات العامة لها، وقدرتها على نقل هذه التوجهات إلى أرض الواقع على هيئة مؤشرات مختلفة. ومن المحتمل أن يتم تبني لوحة القيادة الإستشرافية دون أن يوجد رسالة واضحة للمؤسسة، وقد تنجح الإدارة في أن تحدد بقياسات ومؤشرات مالية وغير مالية طبيعة أدائه، لكن هذا الأمر يبقى معزولا عن إمكانية تراكم التطور وإيجاد القيمة بحيث يساهم الأداء كتجربة سابقة في فتح آفاق مستقبلية للعمل وفق رسالة واضحة ومحددة.

2-العلاقة بين قيم المؤسسة و لوحة القيادة الإستشرافية:2 يساهم التقييم والقياس الموجود

بلوحة القيادة الإستشرافية بتحديد المجالات الأساسية التي تنطلق في إطارها القيم التنظيمية على إعتبار أن لوحة القيادة الإستشرافية تقوم بنشر هذه القيم من الأعلى إلى الأسفل، و بما أن اللوحة تحتوي مؤشرات للأعمال اليومية التي يقوم بها العاملين فمن المفروض أن تكون هذه الأعمال تتناسق مع قيم المؤسسة، كما تساهم لوحة القيادة الإستشرافية في إستبعاد أساليب وطرق العمل التي تتناقض مع طبيعة القيم الأساسية للمؤسسة وللعاملين فيها.

وعملياً يمثل وجود قيم وترجمة لهذه القيم تجربة تعزز وتعطي فوائد كبيرة و متميزة لكي تبقى قيم العمل التي تساهم وتعزز الأداء الكلي للمؤسسة، وإن للوحة القيادة الإستشرافية دور كبير في هذا الأمر من خلال تدفق علاقات السبب والنتيجة الذي يساهم ويوجه المستويات المختلفة ويجعلها أكثر تجسيدا وإرتباطاً بواقع القيم التنظيمية والفردية التي ترى الإدارة ضرورة تبنيها.

¹ -Paul R.Niven,Balanced Scorecard step-by-step:maximizing performance and maintaining results,opcit,p75-76.

² - Paul R.Niven, Opcit,P81.

3-العلاقة بين رؤية المؤسسة ولوحة القيادة الإستشرافية:¹

تعتبر الرؤية بمثابة وصف لمجال الأنشطة والأعمال التي تتبناها المؤسسة مستقبلا و على المدى البعيد، وفي إطار التوازن لمصالح الفئات المختلفة من عملاء وعاملين وموردين، فإن دور الإدارة العليا يتمثل في قدرتها على أن تجعل من هذه الموازنة حالة مقبولة تساهم في تعزيز جوانب الأداء المختلفة.

إن المبدأ الأساسي لمساهمة لوحة القيادة الإستشرافي، يتمثل في هذه الموازنة وإستخدام مؤشرات وقياسات للمهارات والعمليات ومتطلبات الزبائن تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالي كإعكاس لرؤية المؤسسة، فهي تعتبر تطبيقاً واقعياً يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية المؤسسة المستقبلية يشترك بها الجميع وتساهم في نفس الوقت بتعزيز الأداء.

4-العلاقة بين الأهداف و لوحة القيادة الإستشرافية:

إن الأساس في لوحة القيادة الإستشرافية هي الأهداف التي تصيغها المؤسسة من خلال المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية، بحيث أن هذه الأخيرة تعمل على تركيز الأهداف وتحديد بوضوح وإيجاد قياسات لها وموازنتها، بحيث تلقى قبول من طرف جميع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وهذا يمثل رؤية تساهم في إستمرار التطوير والتجديد من جانب وكذلك إمكانية الإستمرار وتقديم الأفضل من جانب آخر.

5-العلاقة بين كل من الإستراتيجية والمحاور الإستراتيجية الرئيسة و لوحة القيادة

الإستشرافية

يرى Kaplan و Norton أن لوحة القيادة الإستشرافية تنطلق من أساس أن الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من الفرضيات بمعنى أن المؤسسة تضع هذه الإستراتيجية من موقعها الحالي لموقع مستقبلي غير مؤكد ولم يسبق لها أن عاشته و بالتالي فإن إستراتيجيتها ستكون مكونة من مجموعة من الفرضيات المترابطة فيما بينها، و لوحة القيادة الإستشرافية تسمح بوصف هذه الفرضيات في مجموعة من علاقات السبب و الأثر، و بالتالي تصبح هذه الفرضيات واضحة و مفهومة من طرف جميع العاملين في المؤسسة.

¹ - Paul R.Niven, Opcit,p88.

وحسب Niven فإن لوحة القيادة الإستراتيجية تسمح بإيجاد وتقاسم وفهم وترجمة حقيقية لإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وقياسات ومستهدفات ومن ثم إلى مبادرات ضمن المحاور الأربعة الواردة في لوحة القيادة الإستراتيجية، من خلال لغة جديدة و قياسات مختلفة تساهم في جعل الجميع من عاملين و مسيرين يبادرون بإتجاه إنجاز هذه القياسات.¹

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية بدور هام جدا في جعل عناصر الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة واضحة و أكثر واقعية و سهلة الفهم من طرف جميع العاملين في المؤسسة، من خلال فهم الرسالة و القيم والرؤية و توضيحها و جعلها أكثر واقعية من خلال ترجمتها إلى أهداف ثم تحويلها إلى مؤشرات توزع على المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: ترجمة الأهداف و التنفيذ

بعدما حددنا عناصر الإتجاه الإستراتيجي و الذي كان نتيجة تظافر جهود فريق الإدارة العليا و الوصول إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية، تأتي الآن مرحلة ترجمة هذه الأهداف إلى واقع ملموس من خلال تحديد العوامل الهامة التي تمتلكها المؤسسة و التي تمكننا من بلوغ هذه الأهداف و كذا تحديد مجموعة من المقاييس لتسهيل قياسها.

المطلب الأول : تحديد عوامل النجاح الرئيسية و المستهدفات: فبعد صياغة الأهداف و توزيعها على حسب المحاور لدى المؤسسة يأتي بعدها دور تحديد عوامل النجاح الرئيسية و تدعى أيضا عوامل النجاح الأساسية.

1- تحديد عوامل النجاح الرئيسية: وهي المهارات الإستراتيجية والصفات الخاص بالإدارة والمؤسسة واللازمة لنجاحها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوصول إلى رؤيتها، بمعنى ما الذي يجب أن يتم فعله لتحقيق النجاح؟ و ما هي العوامل التي لها تأثير كبير على النتائج المراد تحقيقها؟²، وما الذي يجب تغييره لكي نحقق أهدافنا الطويلة الأجل و نصل إلى رؤيتنا المستقبلية؟³ فمثلا قد تمثل عوامل النجاح على مستوى محور الزبون(المريض) في الاستجابة السريعة لمتطلبات المريض، الاستجابة الفورية لشكاوى المرضى.

¹ -Paul.R Niven ,Opcite,P92.

² -إبراهيم الخلوف الملكاوي،مرجع سبق ذكره،ص219،بتصرف.

³ -Henry Dorbes,Le tableau de bord prospectif :une nouvelle approche du pilotage pour les PME avec le balanced scorecard,Acting-Finances,24 juillet 2004,P2 .

و تتم هذه الخطوة عن طريق عقد لقاءات و إجتماعات لأكثر من مرة وذلك لأجل طرح و مناقشة الآراء حول مجموعة عوامل النجاح الرئيسية المتوصل إليها و تحديد العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، و في الأخير يتم التوصل إلى مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية .

وتتميز عوامل النجاح الأساسية ببعض الخصائص نذكر منها:¹

- أن تكون بعدد محدود لا يتجاوز الخمسة؛
- أن تكون مرتبطة مباشرة برؤية المؤسسة و اتجاهاتها الإستراتيجية؛
- تخص كل جوانب المؤسسة: المالية، حصة السوق، رضا الزبائن، جودة و نوعية الخدمة و كذلك جانب التحفيز و المؤهلات؛
- التركيز على الخصائص التي تريد المؤسسة أن تغيرها؛
- تكون مبنية على أساس ملاحظات و إستخلاصات وثيقة من خلال نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة و محيطها الخارجي.

كما تتضمن عملية تحديد عوامل النجاح الرئيسية بعض خطوات العمل وهي:²

- 1- مراجعة الأهداف الإستراتيجية؛
- 2- إختيار أحد الأهداف الإستراتيجية؛
- 3- تحديد قائمة متفق عليها من عوامل النجاح الرئيسية؛
- 4- تحديد العلاقة بين العوامل السابقة.

2- تحديد المستهدفات والمبادرات :

2-1- تحديد المستهدفات: و تعرف المستهدفات بأنها تلك المستويات التي ترغب المؤسسة الوصول إليها من الأداء المطلوب بناء مقاييس الأداء المحددة (مثل: نستهدف تحقيق رضا المريض بنسبة 95%) و في إطار لوحة القيادة الإستراتيجية و من أجل و ضع هذه المستهدفات على المؤسسة أن تمتلك مصادر للمعلومات تكون دقيقة و واضحة، توضع تحت

¹ -Iribarne Patrick, Les Tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, 2009, P58.

² -ابراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص219.

تصرف فريق العمل المعني بلوحة القيادة الإستراتيجية و العاملين بغية سهولة تحديث هذه المستهدفات إن لزم الأمر مع مراعاة إمكانية تحقيقها الفعلية.¹

ولقد أشار Niven إلى أن المستهدفات بإعتبارها نتائج مستقبلية تسعى المؤسسة للوصول إليها، وكون هذا المستقبل حالة لا متناهية فإن هذه المستهدفات يمكن أن توضع في إطار ثلاث أنواع و هي:²

- مستهدفات طويلة الأجل: وهي تمثل طموحات و رغبات المؤسسة التي يفترض تحقيقها بنسب معينة لفترة ومنية تصل لأكثر من ثلاث (03) سنوات.
- مستهدفات متوسطة الأجل: و يفترض ان تحقق و تنجز ضمن فترة زمنية تتجاوز السنة و تكون مرتبطة بالمستهدفات الطويلة الأجل.
- مستهدفات قصيرة الأجل: و هي توضع في إطار زمني قصير لا يتجاوز السنة و لها قياسات و نسبة محدودة و دقيقة.

2-2-تحديد المبادرات: بعد أن يتم تحديد المستهدفات للمحاور الأربعة للوحة القيادة الإستراتيجية فإن المدراء و فريق العمل سيقومون بوضع المبادرات الضرورية لإنجاز مستهدفات الأداء التي تم الإتفاق عليها. و يتم في هذه المرحلة تحديد الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف و الرؤية التي تمت صياغتها.³

فالمبادرات هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي، وهذه هي النشاطات التي يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الإستراتيجية، هذا و أن كل المبادرات يجب أن تكون متناسقة مع الإستراتيجية في لوحة القيادة الإستراتيجية⁴. إذن فالمبادرات عبارة عن تلك المشاريع الرئيسية التي ستسهل الإنجاز على المستويات السفلى من المؤسسة، و من الأمثلة

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص126، بتصرف.

² - Paul.R Niven, Opcit, PP181-183.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص247.

⁴ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص187.

عن المبادرات نجد: برامج تطوير الجودة، مبادرات التسويق، و برامج المقارنات المرجعية و غيرها. كما أن المبادرات و البرامج الأكثر ملائمة هي التي تتوفر فيها الصفات التالية:¹

- قابليتها للتنفيذ من حيث تمويلها و توفير الموارد اللازمة لها؛
- قابليتها للقياس خلال المراحل المختلفة لإنجاز الأهداف المحددة؛
- إنسجامها التام مع الأهداف المحددة و دورها الواضح في الإسهام بتحقيقها؛

فعلى المؤسسة أن تكون دقيقة في تحديد ما يجب عمله بالضبط، و من المستحسن أن تقوم المؤسسة بمعرفة أدائها الحالي من خلال جمع المعلومات اللازمة و تحديد نشاطاتها بدقة حيث أن ذلك يساعدها في تحديد المؤشرات اللازمة للقياس بشكل دقيق.

المطلب الثاني : تحديد المؤشرات

إن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة الإستراتيجية تركز بشكل أساسي على تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب التفكير حول محتواها و تحديدها بشكل دقيق. لذا فسنبين أولاً ما هو المؤشر وكيف يتم إختياره.

1-تعريف المؤشرات وكيفية بناءها :

حسب Fernandez² يُعرف المؤشر على أنه " معلومة أو تجميع لبعض المعلومات و يتم إستخدامه من طرف متخذي القرار لتقييم وضعية معينة. كما أن المؤشرات ليست أبداً صامته بل أنها قد تؤدي إلى التحفيز، الاستجابة لفعل ما أو رد الفعل من طرف متخذ القرار. فالمؤشرات لا يقتصر دورها على المراقبة بل أنها تعطي حركية للتسيير في الوقت الحقيقي.

المؤشرات يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع حسب الدور الذي تؤديه بالنسبة لمتخذ القرار:

- مؤشرات تنبيه تشير إلى حالة غير عادية للنظام تستدعي التدخل في المدى القصير.
- مؤشرات توازنية تشير إلى مستوى التقدم مقارنة بالأهداف فهي تسمح بالمتابعة و التصحيح في حالة ما إذا كان هناك إنحراف.

¹-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص130-131.
²-Fernandez.A,Opcit,P263-266.

- مؤشرات إستباق وهي تضمن نظرة أوسع إلى حد ما فهي تقدم معلومات حول بيئة النظام مما قد يؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى الإستراتيجية و الأهداف.
كما يعرف أيضا على أنه معطى كمي ,يقيس الفعالية أو الكفاءة لكل أو لجزء من العمليات الخاصة بنظام معين بالنسبة لخطة أو هدف محدد مقبول ,في إطار إستراتيجية المؤسسة.¹
ويتعدى المؤشر كونه رقما فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل"².

وعليه فان دور المؤشر يتمثل في قياس الوضعية المراد دراستها،و يؤدي إلى رد فعل يقوم به صاحب القرار بناء على النتيجة و الأهداف المسطرة . وبما أن بناء المؤشرات يتم بشكل قرار جماعي لذلك يجب على المؤشرات أن تمنح معنى مشترك لجميع الفريق،كما أن بناء المؤشرات يتم على أساس المعلومات المتواجدة في المؤسسة و المتحصل عليها من أنظمتها المعلوماتية،مع مراعاة مصدر المعلومة و دقتها،طريقة و قدرة الوصول إليها ،مدى توفرها و تكلفتها.

إلى جانب ذلك يقوم المؤشر بمجموعة من المهام الأساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

- **متابعة النشاط :** كالإجابة على السؤال التالي: أين نحن من هذا النشاط أو ذاك؟ .
- **التشخيص :** الإجابة على السؤال : ما هو المشكل ؟ ما هي الفرص؟ .
- **التقييم :** الإجابة على السؤال: ما هي النتائج المحققة؟ .
- **اليقظة :** الإجابة على السؤال : ما هي التغييرات في البيئة التي تؤثر على نشاطها؟ .

أما بالنسبة لكل مؤشر فإنه يتم صياغة بطاقة تعريف له تضم و توضح المعلومات الآتية:

-إسم المؤشر: كمعدل غياب العمال، عدد الطلبيات...

-طريقة حساب المؤشر.

-بيان أو كشف بمصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر.

-طريقة عرض المؤشر :رقم، منحى...

¹ - Supizet . j , management de la performance durable , Ed . organisation , France, 2002, p85 .

² - Lorino.P, Méthodes et Pratiques de la Performance, éd organisation ,3éme éd ; Paris, 1998, p237-238.

³ -Alazard.C,Separi.S,Opcit ,P559.

-مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المؤشر.

-المسؤول عن هذا المؤشر :من قام بحسابه ؟ من يراقبه ويتابعه ؟ والجهة التي حضر لأجلها.

-تحديد فترة تحضير المؤشر.

- تحديد طرق المتابعة .

2- **معايير إختيار المؤشرات:**تعد عملية إختيار المؤشرات من المراحل الصعبة،بحيث يجب على المؤشرات التي تم إختيارها منح المؤسسة صورة متكاملة عن التسيير،بناء على الأهداف التي تم إختيارها ،و عليه يجب الأخذ بعين الإعتبار المعطيات التالية:¹

- **الدقة :** بحيث يعكس المؤشر الذي تم إختياره المعنى و أهمية الظاهرة التي تمت ملاحظتها.

- **الوضوح و العلاقة مع النشاط :** يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين، وهذا ما يفرض البساطة وليس معادلة رياضية معقدة.

- **غير قابلة للتلاعب :** لا يتم إستعمال المؤشرات التي يمكن التلاعب بها،بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية،كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة.

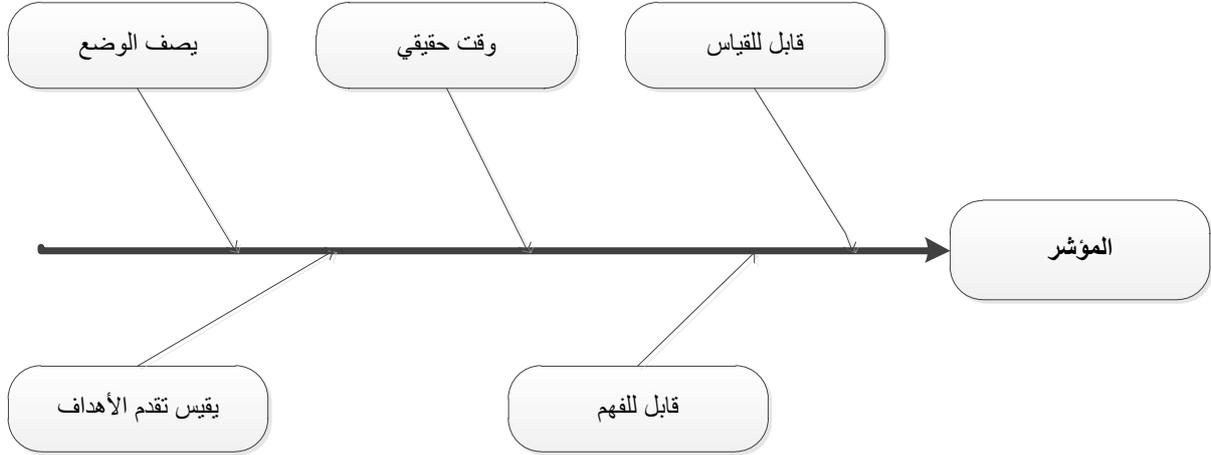
- **القدرة على التنبؤ :** يسمح المؤشر ذو قابلية للتنبؤ بتحذير متخذ القرار حول ظهور مشاكل قبل حدوثها على عكس المؤشر الثابت،فإنه يمكن للمقرر من القيام بالعملية العلاجية و ليس الوقائية للمشكلة.

- **قابلية التطور :** إن المؤشرات التي تعتمد في القيادة يمكن أن تتغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة الإستشرافية أداة مرنة من حيث الإستعمال ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.

¹ - Mendoza . c, opcit , p:63.

في حين يختصر Fernandez الخصائص اللازمة التي يجب أن تتوفر في المؤشرات في المخطط التالي:

الشكل رقم(13): خصائص المؤشرات



la source :Alain Fernandez,Opcit,P282.

أما Neely فيرى أنه و لكي تعتبر المؤشرات جيدة فمن الضروري أن تتوفر على الخصائص التالية:¹

- أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة (مستهدفات)؛
- أن يتم تعريفها بوضوح وتكون بسيطة في الفهم؛
- توفر تغذية مرتدة دقيقة وفي الوقت المناسب لتصبح جزء من الدورة الإدارية؛
- يمكن أن تراقب من المستخدم وحده أو بالتعاون مع آخرين؛
- أن يكون لها هدف واضح ومناسب ومعادلة محددة ومصدر بيانات معلوم؛
- توفر معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.

ومنه فإن إختيار المؤشرات يكون عن طريق الحوار و المناقشة بين مختلف مراكز المسؤولية، في حدود ملائمة الموارد المتاحة و الأهداف المسطرة، كما تختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة المركز (نوعية،كمية،مالية... الخ).

¹-أ.د.نادية راضي عبد الحلیم،دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية،مجلة21،ع2،ديسمبر2005،ص4.

3-أنواع المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة الإستشرافية

يرى مصممي لوحة القيادة الإستشرافية أن هناك نوعين من المؤشرات التي يتم إستعمالها في لوحة القيادة الإستشرافية و هي:

- المؤشرات القبلية أو دوافع الأداء و هي التي تصف ما نقوم به .
- المؤشرات البعدية و هي مؤشرات النتائج و تمثل النتائج المحققة.

المتلائمة مع إستراتيجية المؤسسة مع التذكير أن هذه المؤشرات ستقوم بقياس الأداء حسب المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية مع ضرورة وجود التوازن بينها و الترابط فيما بينها في إطار سلسلة العلاقات السببية،فمثلا تقديم الخدمة في الوقت المناسب يعد مؤشر دافع لرضا المريض وهو في نفس الوقت(مؤشر تقديم الخدمة في الوقت المناسب) مؤشر نتائج لتحسين مهارات الأطباء أو الموظفين.

و يضيف Kaplan و Norton¹ أنه نتيجة لخبرتهم في هذا المجال فإنه من المستحسن أن يتراوح عدد المؤشرات في لوحة القيادة الإستشرافية بين 20 و 25 مؤشر موزعة على المحاور الأربعة بالطريقة التالية:

- المحور المالي: خمسة مؤشرات(22%)؛
- محور الزبائن: خمسة مؤشرات(22%)؛
- محور العمليات الداخلية: ثمانية إلى عشرة مؤشرات(34%)؛
- محور التعلم و النمو: خمسة مؤشرات(22%).

يمكن الملاحظة أنه حوالي 80% من المؤشرات في اللوحة هي عبارة عن مؤشرات غير مالية، كما أن هذا الترتيب ليس ترتيب مطلق بإمكان المؤسسة إستخدام الترتيب الذي يناسبها ولكن هذا الترتيب المقترح يخلق نوع من التوازن المطلوب.

¹ - Kaplan.R et Norton.D ,Opcit, comment utiliser le tableau de bord prospectif,P407.

ومن أجل توضيح أكثر فيما يخص هذه المؤشرات و المقاييس وجدنا العديد من الكتب الهامة تناولت العديد من الأمثلة و دراسات الحالة يمكن الرجوع إليها¹.

وسنقدم في الجدول الموالي بعض الأمثلة لمؤشرات خاصة بالمستشفيات

الجدول رقم(03): بعض الأمثلة للمؤشرات الخاصة بالمستشفيات

الأهداف	المؤشرات	الأداء المستهدف	الأداء الفعلي
1-محور الزبائن تلبية إحتياجات سكان المنطقة الجغرافية المستهدفة و زيادة رضا المرضى	التطور السنوي أو نسبة التكفل بسكان المنطقة. درجة رضا المريض. درجة رضا العاملين المستقدمين من خارج المؤسسة.		
2- محور العمليات الداخلية لتحقيق رضا الزبائن.(المرضى)	نسبة إشغال السرير. معدل رقود المريض(طول مدة البقاء في المستشفى). وقت الانتظار من القدوم إلى تلقي العلاج. نسبة عدوى المستشفيات،نسبة الوفيات، عدد الشكاوى المعالجة...		
3-محور التمهين و النمو قدرة المؤسسة على التأقلم و التطور.	مؤشرات الرضا لدى العمال،معدل دوران العمال بين المصالح، معدل الاقتراحات التي قدمها العمال،معدل الأجور المحتوين على مكافآت،معدل العمال(اطباء،شبه طبي وإداريين) المكونين .		
4-المحور المالي الوصول إلى التوازن في الميزانية	إحترام الميزانية المخصصة. نسبة الإلتزام بتخصيصات الميزانية (للأجور،المستلزمات السلعية و الخدمية و الصيانة)،معدل تكلفة المريض.		

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات البحثية

¹ - Kaplan.R et Norton.D ,Opcit, Le Tableau de bord prospectif,P307-308.

- Kaplan.R et Norton.D ,Opcit, comment utiliser le tableau de bord prospectif (pluseurs cas pratiques).

- عبد الحميد المغربي،رمضان غربية،التخطيط الإستراتيجي بقياس الاداء المتوازن،مرجع سبق ذكره،ص257-265.

- نيلزجوران و آخرون،تعريب علا احمد اصلاح،مرجع سبق ذكره،ص282.

و لقد قامت منظمة الصحة العالمية الراعي الأول للصحة في العالم،بتحديد حدود دنيا و حدود قصوى لبعض المعايير التي يجب الإلتزام بها و مراعاتها عند محاولة تشخيص الإنحرافات سنوضحها في الجدول المولي :

الجدول رقم(04):حدود بعض المعايير حسب منظمة الصحة العالمية

مؤشر القياس	المعايير
4 أو 5 أسرة	عدد الأسرة/ طبيب
سريرين	عدد الأسرة/ ممرض
100سرير	صيدلي واحد
100سرير	أخصائي واحد للتغذية
100سرير	أخصائي واحد للتحاليل المخبرية
75	موظف واحد متخصص بنظم المعلومات الطبية
75	موظف واحد متخصص بالخدمة الاجتماعية
75	موظف واحد متخصص بالعلاج الطبيعي
سرير واحد	موظف واحد
3-4%	وفيات العام
5000/1	الوفيات نتيجة التخدير
1%	الوفيات بعد العملية
0.25%	وفيات الأمهات
2%	وفيات الأطفال عند الولادة
1%	نسبة التلوث
1-2%	نسبة التلوث بعد العملية
25%	نسبة لتشريح
3-4%	نسبة العمليات القيصرية
7 أيام	معدل رقود المريض
80%	نسبة إشغال السرير

المصدر: د.احسين ذنون علي البياتي،المعايير المعتمدة في إقامة و إدارة المستشفيات.وجهة نظر معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن،طبعة الأولى،2005،ص120.

و بالإضافة إلى هذه المعايير هناك من يضيف بعض المعايير الأخرى مثل:¹

- يجب توفير أربعة أسرة لكل 1000 مواطن؛
- يجب أن لا يزيد عدد الأسرة في غرفة المريض عن 4 أسرة؛
- في الغرفة التي يوجد بها أكثر من سرير يجب أن لا تقل المساحة عن 6م² للسرير الواحد؛

¹-د.فريد توفيق نصيرات،إدارة المستشفيات،دار إثراء للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2008،ص415-417.

- معدل إقامة المريض يجب أن يكون بين 6 و 7 أيام؛
- أن لا تزيد نسبة شكاوى المرضى على جهاز التمريض عن 1% من مجموع المرضى الذين أدخلوا إلى المستشفى؛
- أن لا تزيد نسبة الخطأ الدوائي عن 2 لكل 1000 مريض.

المطلب الثالث: مرحلة التنفيذ و المتابعة

بنهاية المرحلة السابقة و تحديد المقاييس الخاصة بالأهداف،المستهدفات والمبادرات نكون قد وصلنا إلى تصميم لوحة قيادة إستشرافية أولية أو مبدئية.و هنا تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الوضع قيد التنفيذ.

فتنفيذ الإستراتيجية و لوحة القيادة الإستشرافية يتطلب التحضير الجيد،فالهدف المنشود هو التوصيل إلى كل الموظفين أهمية لوحة القيادة الإستشرافية و الحاجة إلى تأييد إستراتيجية المؤسسة.لذا فمن واجب المؤسسة تقاسم مشروعها مع جميع الموظفين لديها و شركائها الخارجيين.

فحسب مصممي لوحة القيادة الإستشرافية تكون هذه المرحلة عبارة عن مقابلات و ورشات عمل بين المدراء و فرق العمل بغية الحكم على صلاحية لوحة القيادة الإستشرافية الأولية، و نجد في هذه المرحلة¹:

1- المقابلات:

تهدف المقابلات في هذه المرحلة إلى إستطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المؤسسة حول النموذج الأولي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة،ويقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب إقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية التنفيذ.

2- ورشة العمل التنفيذية الأولى:

يشارك في هذه الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرووسيهم المباشرين، إضافة إلي أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطي لمناقشة رسالة المؤسسة ورؤيتها

¹ -Kaplan.R et Norton.D ,Le Tableau de bord prospectif,Opcit,P309.

ومحتوي إستراتيجيتها والنموذج التجريبي أو المقترح للوحة القيادة الإستشرافية ثم تشكل فرق عمل صغيرة لغرض مناقشة الآتي:

- المقاييس المقترحة؛

- طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس؛

- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام .

وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند إنتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

3- ورشة العمل التنفيذية الثانية:

إن هذه الورشة تضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر، حيث أنها تقوم بالأمر الآتية:

- إجماع نهائي على رؤية المؤسسة وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين؛

- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم إختياره في لوحة القيادة الإستشرافية؛

- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلي المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة؛

- الإتفاق النهائي على برامج التنفيذ والذي يشمل على خطة الإتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف لوحة القيادة الإستشرافية؛

- تطوير نظام معلومات مساعد للوحة القيادة الإستشرافية.

4- التنفيذ:

إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولي مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم اللوحة علي مختلف مستويات المؤسسة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية . وبهذا سيكون هناك نظام متكامل المعلومات يسند المديرين التنفيذيين في إتخاذ قراراتهم.

5-المراجعة الدورية:

إن المراجعة ومتابعة عمل اللوحة تجري شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات

خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مديري الوحدات الفرعية في المؤسسة و أقسامها وشعبها المختلفة، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

المبحث الثالث: البعد الحديث للوحة القيادة الإستراتيجية عوامل النجاح و الصعوبات

بعدما أصبح مشكل الإهتمام بالبيئة مشكل يمس الجميع على حد سواء و المؤسسات على وجه الخصوص، فإنه من الضروري أن تجد هذه الأخيرة طريقة لإدماج و الأخذ بعين الإعتبار هذا الجانب في نشاطاتها اليومية. وهذا ما دفع بالباحثين لإعطاء لوحة القيادة الإستراتيجية بعد حديث بتضمينها هذا الجانب، وهذا ما ستمم الإشارة إليه في هذا المبحث إضافة إلى التطرق لعوامل نجاح و معوقات تطبيق لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة.

المطلب الأول: البعد الإجتماعي و البيئي للوحة القيادة الإستراتيجية

لقد قام العديد من الباحثين بمبادرة إعطاء وجه جديد للوحة القيادة الإستراتيجية بتضمينها جانب البعد البيئي و الإجتماعي للمؤسسة، و سنحاول في هذا المطلب إعطاء توضيح فيما يخص هذا الجانب.

1-المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة: إن السبب الأساسي من وجود أي مؤسسة هو تحقيق ربح يعود على المساهمين أو تقديم خدمات ذات كفاءة، و لكن هذا لا يجب أن يكون على حساب المجتمع المحلي أو البيئة.

و المسؤولية الإجتماعية كما عرفها Drucker هي إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. و عرفها Holmes بأنها إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الإجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث و خلق فرص عمل وغيرها.¹

¹-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، 2007، ص 524 ن فلا عن : Drucker Peter F, « **An Introductory View Management** » Harpers College Press, U.S.A, 1977, p584.
Holmes Sundra, "Corporate Social Performance and Present Areas of Commitment", Academy of Management Journal, vol.20, 1985, p435.

كما عرفت أيضا بأنها تعهد من قطاع الأعمال بالمشاركة في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والإقليمي بغرض تحسين جودة حياتهم.¹

إذن فهي تتمثل في إحترام الدور الإجتماعي و الإقتصادي للمؤسسة و الأخذ بعين الإعتبار بيئة المؤسسة، هذا المفهوم مرتبط مباشرة بما يسمى بالتنمية المستدامة* و هذه المسؤوليات قد تتمثل في تعزيز الموارد البشرية، وضمان شروط العمل، وإحترام حقوق الإنسان، وتحسين مستويات المعيشة وحماية البيئة.

فالمسؤولية الإجتماعية البيئية للمؤسسة هي إلتزام معنوي و مستمر للمؤسسة تجاه البشرية، مما يوجب عليها إحترام:

- جميع أصحاب المصالح (المسييرين، المساهمين، الزبائن، المنافسين...)
- المجتمع (السلطات المحلية، النقابات، الجمعيات...)
- البيئة و الحد من التلوث و التصحر و الاحتباس الحراري، النفايات ...

إن إعتداد المسؤولية الإجتماعية البيئية من طرف المؤسسة عادة ما يكون مصحوب أو ينتج عنه تخفيض في التكاليف، تحسين في صورة المؤسسة و بالتالي ولاء أكبر للزبائن.

2- لوحة القيادة الإستشرافية المستدامة:

إن ظهور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة أجبر العديد من كبريات المؤسسات الغربية من نشر تقارير سنوية تتضمن نتائج نشاطاتها على المجتمع و البيئة، و هذا يتجاوز التقرير المالي الوحيد ليهتم بالمتغيرات الإجتماعية و البيئية و طريقة تسييرها و إدارتها.

¹-د. اسامة اسماعيل، خارطة الطريق إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم الجودة، <http://www.alamelgawda.com>
* (التنمية المستدامة يعتمد في مفهومه على الإستعمال و التسيير العقلاني للموارد سواء كانت طبيعية، إنسانية أو إقتصادية لتلبية الحاجات الإنسانية الأساسية، فهي استهلاك في الحاضر مع مراعاة المستقبل كما تعرف أيضا بأنها التنمية التي تلبى إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية في تلبية إحتياجاتهم الخاصة).

و لقد قام الباحثين بمحاولة لتطوير لوحة القيادة الإستشرافية بإدخال البيئة في إطار التنمية المستدامة و هنا ظهرت لوحة القيادة الإستشرافية الداعمة أو المستدامة Sustainable Balanced ScoreCard.

هذا التصميم الجديد تم إستعماله في العديد من المؤسسات، و هو يتميز بإدخال محور خامس يتمثل في محور "محور البيئة"، بمعنى إدخال إستراتيجية التنمية المستدامة إلى المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية.

كما يمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمؤسسة يهتمون بالأمور البيئية وهم: الإدارة والموظفين والحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة، وكلا منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي، فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية داخل المؤسسة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المؤسسة للقوانين والقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الإلتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمؤسسة رغم عدم تعديها على أي قانون.¹

و هناك عدة طرق لإدخال البعد البيئي في لوحة القيادة الإستشرافية:²

- **طريقة جزئية:** و تكون بإدخال مؤشر أو اثنين للتنمية المستدامة في أجزاء من لوحة القيادة الإستشرافية تكون مختارة و محددة بدقة.

- **طريقة كلية:** و تتم بإدخال هذا البعد على مستوى كل المحاور في اللوحة من أجل دعم التنمية المستدامة.

- **طريقة إضافة محور جديد** خامس إلى المحاور الأربعة السابقة له أهدافه و مؤشرات التي تقيس الأداء البيئي و الاجتماعي.

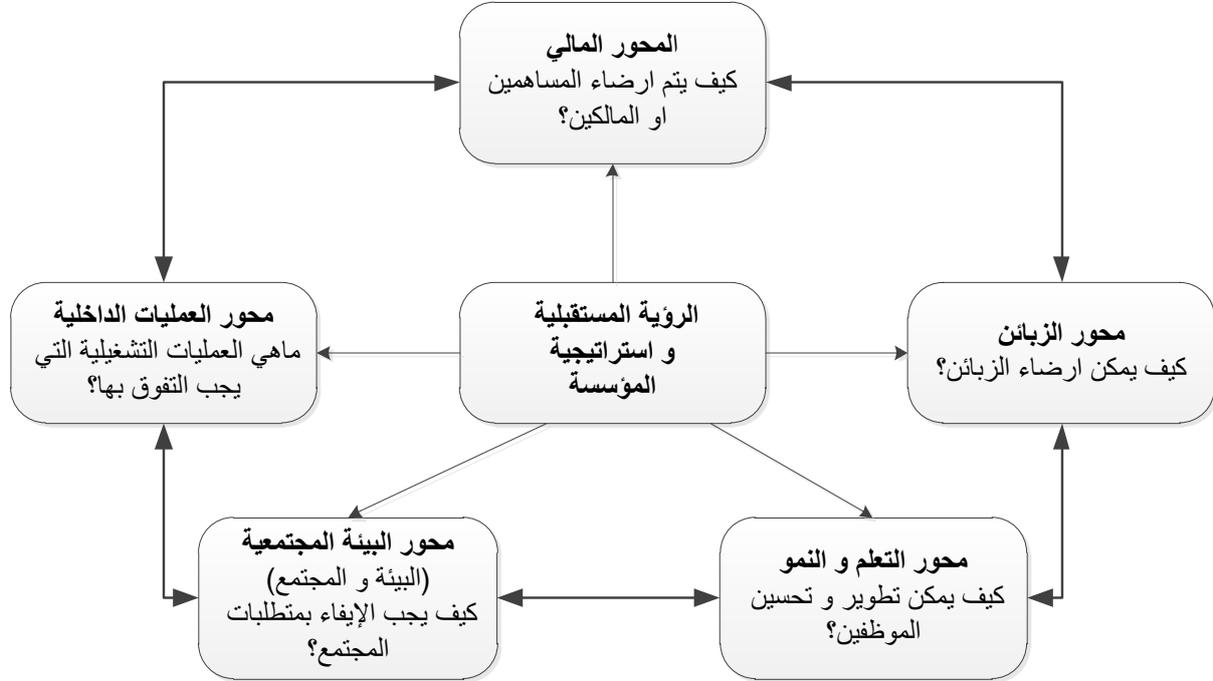
و لقد إتفقت العديد من الآراء أن هناك عدة طرق لدمج البعد البيئي و الاجتماعي في لوحة القيادة الإستشرافية غير أن أهم طريقتين هي الطريقة الكلية و طريقة إضافة محور جديد.

¹-د.نادية راضي عبد الحلیم،مرجع سبق ذكره،ص23.

²-د.ويري بلقاسم،وهيبة مقدم،الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال و قياس أداء إتجاهها،المؤتمر العلمي الدولي الأول حول:سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية،20 و21نوفمبر2012،ص224.

و الشكل الموالي رقم(14) يبين شكل لوحة القيادة الإستشرافية بعد دمج محور البعد البيئي و الإجتماعي.

الشكل رقم(14):لوحة القيادة الإستشرافية بمحاورها الخمسة



المصدر:ثائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين،التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد02،2009،ص12،بتصرف.

المطلب الثاني: القواعد الأساسية لنجاح تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية

توجد هناك عدة قواعد و شروط وضعت لكي تضمن النجاح الفعلي للوحة القيادة الإستشرافية نذكر منها:¹

- 1- ضرورة تبني و دعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس لوحة القيادة الإستشرافية،مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى إلتزام العاملين بالمقاييس؛
- 2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات نظرا لإختلاف عوامل البيئة الداخلية و الخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات؛

¹-ماهر موسى درغام،مروان ابو فضة،أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة،مجلة الجامعة الإسلامية،المجلد17،العدد2،2009،ص752.

3- يجب إدراك و فهم أن تحقيق إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في لوحة القيادة الإستشرافية،لذا يجب تحديد الأهداف بشكل واضح و إختيار المقاييس التي تتفق مع الإستراتيجية و تعكس مدى تحقيق الأهداف المحددة؛

4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكيد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك من ذلك للتشجيع على التحسين؛

5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء،لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية و مقاييس كيفية؛

6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف و المقاييس تتوافق و السمات الفريدة التي تميز المؤسسة ،ولاشك أن ذلك يقضي على إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها و ما يترتب عليه من إعاقة للعمل الإداري؛

7- ضرورة الإعتداد على مدخل الإتصال من أسفل لأعلى و من أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة؛

8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الإستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق؛

9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

في حين يرى البعض أنه يمكن تحديد و حصر عوامل نجاح لوحة القيادة الإستشرافية في ضرورة توفر العوامل التالية:¹

1- رؤية إستراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة؛

2- إختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية؛

¹-د.سعد صادق البحيري،مرجع سبق ذكره،ص228.

3- تطوير المقاييس بما يتناسب مع الأولويات الإستراتيجية المتغيرة؛

4- ربط المقاييس بالحوافز الإدارية؛

5- ضمان إرتباط المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية؛

6- إعلان المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل و يفضل في تقرير شهري.

وبالإضافة إلى ما تم ذكره فإنه من الضروري إضافة العوامل التالية لإنجاح عملية تبني لوحة القيادة الإستشرافية:¹

- **الحوافز المادية و المعنوية:** ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية و المعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

- **تكوين فرق عمل:** حيث أن تطبيق النظام يشمل المؤسسة ككل، فمن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق و التماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.

- **فعالية الإتصال:** ليس كل الإتصالات التي تجري داخل المؤسسة و خارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه و يفهم مضمونها كما قصده المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الإتصال بالشكل السليم. فالنظام الجديد يحتاج إلى عقد إجتماعات و إجراء إتصالات و مناقشات بين العاملين و ذلك لإقرار خطة العمل و المحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

- **إدارة التغيير:** تتطلب عملية تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية إجراء عدة تغييرات في المؤسسة سواء أكان ذلك التغيير يتعلق بالثقافة، بالأنظمة أو بالأفراد، لأن تغيير البيئة مستمر و كذلك متطلبات الزبائن أو المستفيدين من الخدمة، و بالتالي فإن على المؤسسة أن تجري

¹- محفوف احمد جودة، تطبيق قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، 2008، ص 280.

التغيرات اللازمة حتى تتلاءم مع المحيط. فيمكن إعتبار لوحة القيادة الإستشرافية كعامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.¹

- دراسة الإنحرافات و إتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن إتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة أن الإستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو سيتم صياغة إستراتيجيات جديدة، بل إن الإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للإستفادة من نقاط القوة في تجنب التهديدات و إستغلال الفرص المتاحة في تقليل من نقاط الضعف الداخلية.²

إن التنفيذ الفعال للوحة القيادة الإستشرافية يتطلب الإعداد المسبق و توفير و حشد كافة الجهود و الموارد اللازمة لإنجاحها، و لكي يتم إعتادها و إعتبارها كجزء فعال و إيجابي في نظام الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و ليست مجرد قائمة من المؤشرات.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية

من بين الصعوبات و المعوقات التي تواجه تطبيق و تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية في المؤسسة نجد:³

- قد يكون هناك إختلاف لوجهات النظر في تحديد رؤية مشتركة و مختصرة لإستراتيجية المؤسسة و هذا ما قد يمثل مشكل أمام الإدارة العليا.

- قد ينتج عن تطبيق نظام لوحة القيادة الإستشرافية زيادة أعباء العمل للعديد من الأفراد و بصفة خاصة، فقد لا توجد بعض المعلومات المطلوبة لتطبيق لوحة القيادة الإستشرافية داخل المؤسسة و يجب تجميعها من خارج المؤسسة، و من ثمة فإن الموظفين الذين يقع على عاتقهم أعباء عمل متزايدة فإنهم قد يقاومون تطبيق هذا النظام و تكون لديهم إتجاهات سلبية تجاهه.

¹ - دودين أحمد يوسف، بطاقة الأداء المتوازنة و معوقات إستخدامها في منظمات العمال : The Balanced Scorecard، الأردن، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2010. p 69.

² - خالد محمد، وائل صبحي ادريس و اخرون، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، البازوري، عمان، 2007، ص376.
³ - Epstein M J, Manzoni J, " The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action", Management and Accounting WEB, University of South Florida, August 1997, p13-15.
(<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46617>)

- قد تواجه المؤسسة مقاومة مدفوعة من الرغبة في الحماية من الطرد أو من منطلق النفوذ و السلطة، فقد يتعمد المديرون المحليون إلى إنشاء مصادر ثانوية للمعلومات لا يمكن للإدارة العليا أو مرؤوسيهـم الوصول إليها و ذلك بغرض جعل السلطة مركزية أو لحماية أنفسهم من المراجعة أو الاستجواب من رؤسائهم.

و قد ترجع صعوبة تطبيق مفهوم لوحة القيادة الإستشرافية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة وطرق تطبيق الإستراتيجية . فحسب Niven أن 10% فقط من المؤسسات تنجح في تطبيق إستراتيجيتها و 85% من الفرق التنفيذية يقضون أقل من ساعة شهريا لمناقشة الإستراتيجية، و يمكن ذكر هذه العوائق كما يلي:¹

- عائق في الرؤية ممثلة في عدم وضوح الرؤية بالقدر الكافي للأفراد العاملين في المؤسسة وهذا ما أكد عليه مصممي اللوحة من خلال دراسة قاموا بها حيث بينت أن 5% من الأفراد العاملين في المؤسسة يفهمون و يعون رؤية مؤسستهم.
- عائق في الإدارة من خلال غياب المعلومة حول تنفيذ ونتائج الإستراتيجية حيث أن التغذية العكسية في أنظمة التسيير الحالية تهتم فقط تقريبا بالأداء التشغيلي قصير الأجل المعتمد على المؤشرات المالية، ولا تحتوي هذه الأنظمة على مؤشرات لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية و هذا ما تم ملاحظته على 45% من المؤسسات التي تمت الدراسة عليها.²
- عائق عمليات التنفيذ من خلال فصل النواحي المالية عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- عائق الأفراد و يتمثل في عدم ربط أهداف المؤسسة بكفاءة ودوافع الأفراد العاملين في المؤسسة.
- عائق عدم ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تشغيلية لجميع الأقسام و الفرق و الموظفين في المؤسسة.³

¹ -Niven.P ,Opcit,P9.

² - Kaplan.R et Norton.D ,Le Tableau de bord prospectif,Opcit,P204 .

³ - Kaplan.R et Norton.D ,Le Tableau de bord prospectif, Opcit,P202.

يمكن أن نقول أن لوحة القيادة الإستشرافية ليست بالوسيلة السحرية للمؤسسة، فهي ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الأداء التي تساعد على تحقيق الإستراتيجية وتطوير المؤسسة. وبالتالي فإن لم يصاحبها تطبيق السياسات الإدارية للتطوير فإنها سوف تفشل.

يعتبر نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام لوحة القيادة الإستشرافية، كعائق لأنه يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لديهم إتجاهات سلبية إتجاه إستخدام لوحة القيادة الإستشرافية وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها.¹

كما ينبغي تجنب إستخدام وإستعمال مؤشرات دون أن يكون لها تخطيط دقيق مسبق لوضعها وفق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، لأن هذا الأمر يؤدي إلى ضياع قيمة المؤشرات و فعاليتها فالمؤشرات لا تقاس بعددها، بل يجب أن تكون واضحة وقليلة حتى تكون هدفا للعاملين وتركيزهم، بينما لو كانت هذه المؤشرات طويلة جدا فقد يؤدي ذلك بالعاملين لفقدان التركيز بين الأهداف المختلفة وشعورهم بأن تحقيق كل هذه الأهداف قد يعد أمرا مستحيلا. وأن عملية إختيار المؤشرات هو من الأمور الصعبة وبالتالي فإن إختيار مؤشرات غير معبرة وغير قابلة للقياس أو غير واضحة يؤدي إلى الكثير من المشاكل .

بالإضافة إلى ذلك فإن وضوح الأهداف وقلة عددها يجعلها هدفا يسهل التركيز عليه بالنسبة للعاملين والمديرين على حد سواء، لا سيما وأن لوحة القيادة الإستشرافية تهدف إلى التوازن بين الأهداف المالية وغيرها وبين الأهداف قصيرة المدى وتلك طويلة المدى.

ولكن من الممكن أن تجد مؤسسات تُطبق لوحة القيادة الإستشرافية ولكنها في النهاية لا تُوازن بين الأهداف كما ينبغي. كذلك قد لا يتم شرح الأهداف وعلاقتها بالإستراتيجية بالتالي لا يحدث إتفاف حول الأهداف والإستراتيجية.²

¹ - دودين أحمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص70.

² - د.فتح الله غانم، بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء، مداخلة في مؤتمر "إدارة منظمات الأعمال:التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،الأردن، 2009، ص22.

الفصل الثاني: لوحة القيادة الإستشرافية و التصميم

و بما أن لوحة القيادة الإستشرافية هي وسيلة لربط مؤشرات الأداء بإستراتيجية المؤسسة فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن إستخدام لوحة القيادة الإستشرافية لا يؤدي إلى نتيجة لأنها سوف لن تؤدي عملها كما ينبغي.

خلاصة الفصل:

باعتبار لوحة القيادة الإستشرافية مفهوم حديث دخل على إدارة المؤسسات، فقد لجأت الكثير من المؤسسات إلى إعتماده خاصة المؤسسات الغربية الكبيرة و تحذو حذوها المؤسسات العربية حاليا. غير أن تطبيقه العملي لا يعتبر سهلا جدا نتيجة العراقيل التي ممكن أن تواجه المؤسسة أو الفريق الذي يحاول بناء لوحة القيادة الإستشرافية على مدار جميع مراحل تصميمها، فيجب ضرورة التحلي بالتفكير المتأني في كل مرحلة خاصة في مرحلة تحديد المؤشرات على أعتبار هذه الأخيرة هي الترجمة العملية لإستراتيجية المؤسسة.

كما تتطلب أيضا خبرة كبيرة لدى المسيرين في التعامل و الإبتكار الأمر الذي قد يسهل نوعا ما من تنفيذها، و من ناحية أخرى فإنها تشتمل على أهداف نوعية وكمية، الأمر الذي يتطلب تحديث نظم المعلومات المستخدمة و قدرة مقدمي الخدمات لتكون قادرة على إستخدام هذه الأداة دون المساس بالمنحى الإستراتيجي المستهدف. و علاوة على ذلك حتى و لو كانت هذه اللوحة إستشرافية و متوازنة فهي تعطينا معلومات عن مستوى الأداء و الإنحرافات الحاصلة و لا تعطينا حلول بل على متخذي القرار مناقشة الوضع و إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحرافات.

فرغم النجاح الذي عرفته لوحة القيادة الإستشرافية غير أنها لم تأخذ البعد البيئي بعين الإعتبار فمن الضروري تبني هذا البعد خاصة إذا ما أعتبرت المؤسسة بمثابة مواطن صالح في المجتمع.

و لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها على مؤسسة جزائرية خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة عملية.

الفصل الثالث

مشروع لوحة القيادة الإستشرافية

للمركز الإستشفائي الجامعي

ندير محمد

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم ما يخص لوحة القيادة الإستشرافية من مفاهيم و أهمية، وكذا التعديلات اللازمة لضبطها حسب نوع المؤسسة. بصف إلى ذلك مختلف مراحل تصميمها فإننا سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي تجسيد ذلك الجانب النظري على دراسة حالة، و إقتراح لوحة قيادة إستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد-تيزي وزو- مع إلقاء نظرة عامة حول النظام الصحي في الجزائر قبل ذلك.

يجب التذكير أن لوحة القيادة الإستشرافية ظهرت بسبب القصور الذي عرفته أنظمة تقييم الأداء التي كانت تأخذ بعين الإعتبار الجانب المالي فقط. في لوحة القيادة الإستشرافية لا يهمل الجانب المالي بل يؤخذ إلى جانب محاور أخرى، وهو ما سيكون بالنسبة للوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد فبالإضافة إلى هذا المحور نجد محور الزبون و العمليات الداخلية و كذا محور التمهين و النمو.

و من خلال المبحث الأخير سنحاول معرفة كيفية عمل لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على مستوى المحاور الأربعة مع إعتقاد سنة 2010-2012م كفترة للقياس.

المبحث الأول: نظرة على النظام الصحي في الجزائر

قبل أن نتطرق لدراسة الحالة التي سنحاول فيها تجسيد الجانب النظري على مؤسسة صحية عمومية جزائرية " المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير"، إرتأينا أن نقدم ولو نظرة عامة و مختصرة عن النظام الصحي في الجزائر، ثم نتطرق إلى التعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي بإعتباره أحد أهم المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر التي تولى بإهتمام كبير من طرف الدولة، وما هي المهام التي أوكلتها الوزارة الوصية لمثل هذا النوع من المؤسسات الصحية العمومية. لنصل في آخر المبحث إلى تعريف المركز الإستشفائي الجامعي محل الدراسة من حيث نشأته التاريخية، هيكلته الإدارية و مختلف المصالح الإستشفائية المتواجدة به.

المطلب الأول: عموميات حول النظام الصحي الجزائري

لقد عرفت منظمة الصحة العالمية، النظام الصحي على أنه " مجموع الموارد و المنظمات و الأطراف التي تسهم في القيام بأنشطة صحية، و النشاط الصحي عبارة عن كل مجهود يكون هدفه الأساسي حماية و تحسين الصحة سواء كان ذلك في إطار الصحة الفردية أو الصحة العمومية أو في إطار متعدد القطاعات"¹، و بالتالي فحسب منظمة الصحة العالمية فإن النظام الصحي يشمل كل الأنشطة أو المؤسسات التي من شأنها أن تحسن أو تهدف إلى تحسين الصحة.

و بإعتبار الصحة حق أساسي لكل فرد و مؤشر مهم على مستوى التنمية و التطور في أي بلد فهي أساس التنمية الإجتماعية و الإقتصادية، لذا فعلى الدولة الإهتمام الخاص بهذا الجانب و تحديد خياراتها في كيفية تقديم خدماتها الصحية. و في هذا الإطار حاولت الجزائر تحت مسؤولية وزارة الصحة و السكان (سابقا) منذ الإستقلال توفير حاجيات السكان في مجال الصحة، و هذا راجع للحالة التي عرفتها البلاد بعد الإستقلال و الفترة الطويلة للإستعمار الذي خلف وراءه مجتمع سمته الأساسية الفقر و الأمية.

¹- أ.د. عمار عماري، إلياس بومعروف، من أجل تنمية صحية مستدامة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010م، ص 30.

الفصل الثالث: مشروع لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

فقد حاولت الدولة النهوض بهذا القطاع بشتى الوسائل متبعة في ذلك إستراتيجية مجانية العلاج أو الطب المجاني، و لتعميم التغطية الصحية على مختلف المناطق في التراب الوطني عززت الدولة من إستثماراتها في هذا القطاع خاصة فيما يخص الهياكل القاعدية أو المنشآت الصحية و الموارد البشرية و هذا بالخصوص في سنوات الثمانيات(80).¹

وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول الموالي الذي يوضح عدد المنشآت الصحية العمومية في الجزائر في سنة 1962 م و كيف أصبحت في سنة 2006م.

الجدول رقم(05): عدد المنشآت الصحية العمومية في الجزائر سنة 1962 و 2006م

المنشآت الصحية	1962 ²	2006
مركز إستشفائي جامعي	/	13
مؤسسة إستشفائية متخصصة	/	31
مستشفى عمومي	156	224
عيادة متعددة الخدمات	/	504
مراكز و قاعات العلاج	188	5368
مركز طبي اجتماعي	/	515
وحدات الصحة المدرسية	/	1121
وحدات الصحة الجامعية	/	80
مراكز حقن الدم	/	120
صيدليات	/	989

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من وزارة الصحة، السكان و إصلاح المستشفيات

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن ما كان يوجد من منشآت صحية غداة الاستقلال ما هو إلا ما خلفه الاستعمار خلفه، ويتمثل في مجموعة من مراكز و قاعات للعلاج ومستشفيات عمومية. في حين نلاحظ من خلال معطيات سنة 2006م أن الدولة الجزائرية قامت

¹ -Oufriha Fatima-zohra,Système de santé et population en algerie,Ed ANEP,2002 ,P26.

² - Oufriha Fatima-zohra,Opcit,P74.

بإستثمارات كبيرة في هذا المجال من خلال المنشآت الجديدة التي نلاحظ أنها أضيفت للقطاع و عددها أيضا الذي يعتبر لا بأس به .و قد إختارنا سنة 2006 م كسنة للمقارنة لأنه إبتداء من سنة2007 م تم تغيير و إعتقاد نظام صحي جديد في الجزائر و هذا ما سنتطرق له لاحقا.

غير أنه و رغم ذلك بقي القطاع الصحي يعاني من نقص في جودة الخدمات المقدمة و كذا بُعد هذه المراكز في بعض الأحيان عن التجمعات السكانية أدى إلى تشجيع ظهور القطاع الخاص،الذي بدأ يتطور و بصفة سريعة إبتداء من سنة 1990م أين فتح المجال أمام المستثمرين الخواص و السماح لهم بإنشاء مراكز صحية خاصة،عيادات و مراكز أشعة في كامل التراب الوطني،مما ساهم في هجرة الكوادر الطبية و الشبه الطبية من المؤسسات العمومية للمؤسسات الخاصة نتيجة قلة الحوافز المادية و المعنوية التي يقدمها القطاع العام مما أفقر هذا الأخير من إطاراته.

إن وضع نظام صحي متطور كان ولا يزال الهدف الأسمى للدولة الجزائرية،و قد يظهر تغيير إسم الوزارة من وزارة الصحة و السكان في 17 جوان 2002 م إلى وزارة الصحة والسكان و إصلاح المستشفيات،جانب من إرادة الدولة بإدخال نوع من الحركية و الإصلاحات على مجال الصحة،مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة و بالتالي صحة السكان.و الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون نمو هذا القطاع الإستراتيجي والحساس، وإيجاد الحلول المناسبة لإنعاشه عن طريق تطبيق مبدأ إصلاح المستشفيات العمومية من الداخل، بمعنى البحث عن ميكانيزمات جديدة تسمح بتسيير وتمويل هذه المنشآت الصحية ذاتيا أي لامركزية التمويل والتسيير.

1-أنواع المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية:

- يمكن أن نميز الأنواع التالية من المؤسسات الصحية العمومية :
- المراكز الإستشفائية الجامعية (CHU) Centre Hospitalo-universitaire:من مهامها العلاج على التخصص و البحث في المجال الطبي و التكوين.
 - المؤسسة الإستشفائية الجامعية (EHU) Etablissement Hospitalo-universitaire

- المؤسسات الإستشفائية المتخصصة (EHS) Etablissements Hospitaliers spécialisés: تتكفل بنوع معين من العلاج المتخصص دون غيره.
- المؤسسات الإستشفائية (EH) Etablissements Hospitaliers: من مهامها التكفل بالصحة المدنية و الوقاية و تقديم العلاج الأولي.
- و في 19 ماي 2007 م صدر المرسوم التنفيذي رقم 07-140 و الذي يهدف إلى إنشاء:¹
- المؤسسات العمومية الإستشفائية (EPH) Etablissements Publics Hospitaliers: التي تقوم بالتشخيص و العلاج و الإستشفاء و إعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو عدة بلديات.
- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) Etablissements publics de santé de proximité: و التي تتكون من مجموعة من عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج.
- و المؤسسة التي تخص دراستنا الحالية هي المراكز الإستشفائية الجامعية لذا سنقوم بشرحها في المطلب الموالي بشكل مفصل.
- في حين أن الجدول الموالي يبين عدد المنشآت الصحية وفق التقسيم الجديد في الجزائر لسنة 2010 و سنة 2012م.

الجدول رقم(06): عدد المنشآت الصحية لسنة 2010 و سنة 2012م

المنشآت الصحية	2010	2012
مركز إستشفائي جامعي	14	14
مؤسسة إستشفائية جامعية	1	1
مؤسسة عمومية إستشفائية	195	194
مؤسسة إستشفائية	14	8
مؤسسة إستشفائية متخصصة	65	74
مؤسسة عمومية للصحة الجوارية	271	271

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات من وزارة الصحة السكان و إصلاح المستشفيات

¹-المرسوم التنفيذي رقم 07-140:الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،العدد33،20 ماي 2007،ص10.

من الملاحظ أنه لم يحدث تغير كبير على المنشآت الصحية في السنتين الأخيرتين إلا على مستوى المؤسسات الإستشفائية المتخصصة التي إرتفع عددها بتسعة مؤسسات جديدة.و يمكن الإطلاع على توزيع هذه المؤسسات على مختلف الولايات الجزائرية و هذا لسنة 2012 م من خلال الملحق رقم (01).

ولقد خصصت الدولة لقطاع الصحة بين سنة 2008م و سنة 2025م حوالي 19 مليار أورو للإستثمارات في هذا المجال، و هذا المبلغ سيكون موجه لبناء منشآت صحية جديدة، تجديد و تطوير المستشفيات الموجودة و كذلك رفع قدرة إستيعاب المنشآت الصحية إلى الضعف بحلول سنة 2025م.¹

في إطار برنامج الإستثمارات العمومية للفترة الممتدة ما بين سنتي 2010-2014 م إستفاد قطاع الصحة من غلاف مالي قدر ب 619 مليار دينار جزائري. تعتمزم الخطوط العريضة لهذا لبرنامج إنجاز 172 مستشفى، 45 مجمع صحي متخصص، 377 مستوصف، 1.000 قاعة علاج، 17 مدرسة للتدريب شبه الطبي وأكثر من 70 مؤسسات متخصصة للأشخاص ذوي الإعاقة.²

2-مختلف الموارد البشرية للقطاع:

و الملاحظ في السنوات الأخيرة تزايد الطلب على العلاج و خاصة العلاج المتخصص و هذا نتيجة تزايد نسبة الأمراض المزمنة، غير أن هذه الزيادة في الطلب على العلاج تخلق نوع من الصعوبات على المؤسسات الإستشفائية نتيجة النقص الذي تعاني منه المؤسسات الجزائرية من التغطية الطبية و الشبه طبية.فبعد الإستقلال كان أغلب الأطباء و الممرضين من أصل أجنبي،وهذا دفع بالدولة للرفع من إستثماراتها في الموارد البشرية في المجال الطبي و الشبه الطبي.ففي سنة 2010م³ وصل تعداد الأطباء على مستوى الوطن الى 652 28 منهم 963 20 طبيب عام و 689 7 طبيب متخصص،أي ما يعادل 1 طبيب كل 757 شخص مقابل 1 طبيب لكل 25000 شخص سنة 1967،و 6521 جراح أسنان(1 لكل

¹-برنامج الدعم لقطاع الصحة

www.pass-ue.dz/index.php?option=com_content&view=category&id=20&Itemid=108

²-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

³-وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات،مديرية التخطيط.

2515 مقابل 1 لكل (14500)، 757 صيدلي (1 لكل 3141 مقابل 1 لكل 80 000) و 103 663 إطار شبه طبي (1 لكل 290 مقابل 1 لكل 1000).¹

وفي المقابل، فإن قطاع الصحة مازال يعاني من نقص في أعوان شبه الطبي الذي يتعين إستدراكه، حيث بلغ عدد مدارس التكوين الشبه الطبي 32 مدرسة (EFPM) لسنة 2012م إلا أن الحاجيات الإضافية المنتظرة ما بين 2010 و 2015م تقدر ب 40000 إطار. كما يجب أن نشير إلى أنه تم الإعتماد أيضا على النظام التعاقدى للعلاج في المستشفيات وذلك سيكون عبر مراحل تدريجية حتى يتم تطبيقه بصفة نهائية، حيث توزع النفقات العمومية على الصحة العمومية بالنسبة للمرضى الأجراء عن طريق الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية (CNAS) وذلك من أجل تخفيف العبء على خزينة الدولة. مما سبق يتضح أن هناك إهتمام كبير بالقطاع الصحي من طرف الدولة، وهذا ما يترجمه التقدم الكبير الذي سجلته البلاد في ميدان الهياكل الطبية ومواردها المادية والبشرية بشتى أنواعها، غير أن هذا المجال لا زال يعرف نقصا ملحوظا رغم تلك الجهود المبذولة. كما يسجل على هذا القطاع تبعيته التامة للدولة و سيطرة هذه الأخيرة على زمام السلطة و سير هذه المؤسسات و عدم منحها الإستقلالية الذاتية اللازمة لإتخاذ القرارات، فهي لازالت تحت الوصاية و لا يمكن لها أن تتخطاها و تتخذ قراراتها اللازمة بمفردها، فالإصلاحات المتخذة في المجال الصحي تنطلق من القمة وليس من المؤسسة في حد ذاتها و بالتالي فإن المؤسسات الصحية ليست لها السلطة الكاملة في التسيير و إتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مفهوم المراكز الإستشفائية الجامعية

تمثل المراكز الإستشفائية الجامعية أكبر المنشآت الصحية، من حيث تقديم الخدمات والأنشطة العلاجية المتخصصة و لما لها من إمكانيات وقدرات تجعلها تساهم إسهاما كبيرا في التنمية الصحية الوطنية.

أنشأت المراكز الإستشفائية الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 2 جمادى الثانية الموافق 11 فيفري 1986م²، و الذي تضمن الشروط العامة لإنشاء مراكز إستشفائية جامعية و تنظيمها و سيرها. يعتبر المركز الإستشفائي مؤسسة عمومية ذات طابع

¹ -BOULAHBAL Bachir : L'Algérie de demain, Relever les défis pour gagner l'avenir, Décembre 2008, p 4.

² -المرسوم التنفيذي رقم: 86-25، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، العدد 6، 12 فيفري 1986، ص 115.

إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، ويتم إنشائها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على إقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، بحيث يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المركز الإستشفائي الجامعي، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية.¹

بصفة عامة يمكن أن يوصف المركز الإستشفائي الجامعي على أنه ذلك النوع من المستشفى الذي يتولى تقديم الرعاية الصحية للمواطنين من الدرجة الثالثة و ذلك لما يتوفر عليه من هياكل و معدات و أجهزة طبية ضخمة، عادة ما يكون كبير ويقع بمنطقة حضرية، يغطي حاجيات سكان الولاية و الولايات المجاورة و يتولى تقديم مجموعة من الخدمات بالتعاون مع وزاره التعليم العالي في علوم الطب المعنية، فالمركز الإستشفائي الجامعي يكلف بمهام التشخيص و الكشف، العلاج، الوقاية، التكوين و الدراسات و البحث.

1-مهام المركز الإستشفائي الجامعي

حسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي 97-467 يكلف المركز الإستشفائي الجامعي على الخصوص بالمهام التالية:

-في ميدان الصحة:

- ضمان نشاطات التشخيص والعلاج والإستشفاء والإستعجالات الطبية والجراحية والوقاية، إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية وترقية صحة السكان؛
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية المرتبطة بالصحة؛
- المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمنشآت الصحية.
- المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية.
- ضمان المهام المسندة إلى القطاعات الصحية، لصالح السكان القاطنين بالقرب من المركز والذين لا تغطيهم القطاعات الصحية المجاورة.

¹-المرسوم التنفيذي رقم 467/97، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، العدد 81، 02 ديسمبر 1997، ص 29.

- في ميدان التكوين:

- ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب، والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به؛
- المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم .

- في ميدان البحث:

- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة؛
 - تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية، من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.
- كما تنص المادة 7 من نفس المرسوم على أنه يمكن للمركز الإستشفائي الجامعي أن يبرم إتفاقيات مع مؤسسات صحية أو هيئات أخرى، بعد إستشارة المجلس العلمي للمؤسسة من أجل القيام بمهامه الخاصة بالتكوين و البحث في علوم الصحة.
- و لتأدية مجموعة هذه المهام فإنه يدير المركز الإستشفائي مجلس إدارة، ويسيره مدير عام ويزود بجهاز إستشاري يسمى المجلس العلمي، يساعد المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي في تأدية مهامه أمين عام و مديرون وعند الضرورة مديرو الوحدات.

2- إيرادات و نفقات المركز الإستشفائي الجامعي

لقد نصت المادة 32 من المرسوم التنفيذي 97-467 على أنه تتضمن ميزانية المركز الإستشفائي الجامعي باب للإيرادات و باب للنفقات.¹

تتضمن الإيرادات ما يأتي:

- إعانات الدولة المتمثلة في مساهمتها في أعمال العلاج و الوقاية و البحث الطبي و التكوين و التكفل بالمعوزين غير المستفيدين من التأمينات الإجتماعية؛
- إعانات الجماعات المحلية؛

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، عدد 81، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الإجتماعي و الخاصة بالعلاج المقدم للمؤمنين الاجتماعيين و لذوي الحقوق، وعن التعاقد مع التعااضديات و مؤسسات التكوين؛
- التخصيصات الإستثنائية؛
- الهبات و الوصايا الممنوحة في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما؛
- الإيرادات المختلفة؛
- الإيرادات و الإعانات الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة.

تتضمن النفقات ما يأتي:

- نفقات التسيير؛
- نفقات التجهيز؛
- أي نفقة أخرى ضرورية لتحقيق هدفه .

المطلب الثالث: تعريف المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو

سننظر في تعريف المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد إلى مختلف المراحل التي مر بها، والتي أرست له مهام ووظائف يتطلع إلى تجسيدها بتنظيم هيكل إداري و مختلف المصالح والوحدات الإستشفائية الجامعية، كما تسيّر بحجم من موارد بشرية ومالية ممنوحة وموزعة على مختلف الأنشطة العلاجية الطبية وشبه الطبية، ويغطي من خلالها المركز خدمات علاجية للعديد من الولايات المجاورة له .

1-لمحة تاريخية عن المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو

من بين أكبر المراكز الإستشفائية الجامعية في الجزائر نجد المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو، والذي يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تحت إشراف وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات .

ولقد تم بناءه خلال الفترة الاستعمارية في 01 اوت 1955 م كمستشفى مدني يخضع للإدارة الفرنسية وكان يحتوي:

- عيادة للولادة؛
- عيادة للأطفال؛
- مركزيين للعلاج تخصص طب عام.
ليتم تسميته بعد الاستقلال بمستشفى ندير محمد ،وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-302 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1407هـ الموافق 16 ديسمبر 1986م أصبح كمركز استشفائي جامعي تحت تسمية المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، وذلك تحت إطار المرسوم التنفيذي رقم 86 - 25 المؤرخ في 11 فيفري 1986م المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الإستشفائية الجامعية المعدل والمتمم، وبقي إلى غاية 31 ديسمبر 1996 م يحتوي المركز الإستشفائي ندير محمد على الهياكل و الوحدات التالية:

- مستشفى ندير محمد؛
- مستشفى سيدي بالوا؛
- عيادة طب و جراحة الأسنان؛
- مركز فحص متخصص؛
- مركز طب العمل؛
- عيادة الولادة صبايحي.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 97- 467 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 م المحدد لقواعد إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، ألغى المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المذكور أعلاه، وأصبح المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد يضم وحدتين أساسيتين هما:
- الوحدة المركزية مستشفى ندير محمد و بها 682 سرير، و قد ألحق بها خارج المقر الرئيسي:

- عيادة طب و جراحة الأسنان؛
- مركز فحص متخصص؛
- مركز طب العمل.
- مستشفى سيدي بالوا و بها 418 سرير.

وبالتالي فإن المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد يضم 1100 سرير موزعة على 42 مصلحة إستشفائية .

2-الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المشار إليه سابقا، وكذا بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أبريل 1998 م المحدد للتنظيم الإداري للمراكز الإستشفائية الجامعية، وضع الهيكل التنظيمي الحالي بحيث يتماشى مع خصوصيات وأهداف وأهمية نشاطات المراكز الإستشفائية، وفق التنسيق الهرمي أو العمودي التالي:

1- المديرية العامة :و يمثلها المدير العام و هو المسؤول الأول عن تسيير المركز الإستشفائي الجامعي، حيث يمثل المركز أمام العدالة، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، وكذا إبرام وإعداد كل المشاريع والصفقات والميزانيات التي تخص المركز الإستشفائي الجامعي.

ويساعد المدير العام في تادية مهامه أمين عام يعمل على تنسيق وتنشيط الهياكل الإدارية والتقنية، وتتشكل المكاتب التي تخضع مباشرة لسلطة المدير العام من:

- مكتب التنظيم العام؛
- مكتب الإعلام والاتصال بالمتعاملين مع المركز الإستشفائي؛
- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات والصفقات، والذي توكل إليه مهمة حل النزاعات التي يكون المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد طرفا فيها، إضافة إلى الإستشارة القانونية اللازمة؛

- مكتب الأمن والمراقبة العامة .

2 -وحدة مستشفى ندير محمد :وهي تحت سلطة المدير العام، وتضم ثلاث مكاتب:

- مكتب إدارة الوسائل .

- مكتب المستخدمين .

- مكتب النشاطات الطبية وشبه الطبية .

وحدة مستشفى سيدي بالوا :وهي أيضا تحت سلطة المدير العام، وتضم ثلاث مكاتب مثل الوحدة السابقة:

- مكتب إدارة الوسائل.

- مكتب المستخدمين .

- مكتب النشاطات الطبية وشبه الطبية .

كما أن التنظيم الإداري للمركز الإستشفائي الجامعي يتضمن أيضا المديرية التالية:

1- مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية: وهي إحدى المديرية التي تساعد المدير العام في مهامه على مستوى الوحدة المركزية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد وتعمل على:

- تقييم ومتابعة الأنشطة الطبية وشبه الطبية من الناحية التقنية والخدمية؛

- الإشراف على إعداد كل التظاهرات العلمية المتعلقة بالأنشطة الطبية وشبه الطبية مثل المؤتمرات والندوات؛

- إعداد الدورات التكوينية في ميدان العلاج والأنشطة الطبية وشبه الطبية؛

- متابعة الحياة المهنية للمتمهنيين الطبيين وشبه الطبيين .

ونجد بها ثلاث مديريات فرعية لكل منها مكاتب تابعة لها:

أ- **المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض:** وبها

- مكتب دخول المريض.

- مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الإجتماعية العلاجية.

ب- **المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية:** وتضم:

- مكتب تنظيم النشاطات شبه الطبية وتقييمها .

- مكتب العلاجات المرضية .

- مكتب البرمجة ومتابعة المتدربين.

ج- **المديرية الفرعية للنشاطات الطبية:** وبها

- مكتب تنظيم النشاطات الطبية .

- المناوبة والإستعجالات .

- البرمجة ومتابعة الطلبة .

2- مديرية الوسائل المادية :ثاني المديرية المساعدة للمدير العام وتتمثل مهامها في:

- تسيير كل الوسائل المادية (تجهيزات، معدات، أدوات...)، وتقسيمها بطريقة عقلانية بين مختلف المصالح الإستشفائية الجامعية والإدارية الموجودة.

- السهر على التسيير الدائم للمعدات والحفاظ على الهياكل التابعة للمركز الإستشفائي .

- إعداد المخططات السنوية للتجهيزات والصيانة .

- تسيير مختلف المخازن: الصيدلانية، المواد الاستهلاكية، التموينات... و غيرها.

وتعمل على تجسيد هذه المهام بمديرية فرعية ثلاثة:

أ -المديرية الفرعية للمصالح الإقتصادية: تعمل على متابعة الإستهلاكيات حسب أنواعها ومآلها،مع تقييد ما تم إيراده من مساهمة العمال والأطباء الداخليين في تكلفة الوجبات الغذائية التي يقدمها المركز الإستشفائي لمستخدميه.

وتضم هذه المديرية الفرعية المكاتب التالية:

- مكتب التموينات .

- مكتب تسيير المخزون والجرد والمعدات .

- مكتب الإطعام والفندقة .

ب -المديرية الفرعية للمنتجات الصيدلانية والأدوات :والتي تعمل على تسيير المخازن التالية:

- مخزن الأدوية .

- مخزن المستهلكات الطبية والتوابع .

- مخزن السوائل الطبية .

- مخزن الضمادات والأشرطة الرابطة .

- مخزن الكواشف والمواد الكيميائية .

وهذا من خلال مكتب المنتوجات الصيدلانية ومكتب الأدوات والمستهلكات.

ج -المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة: وهي مكلفة بجرد كل ما له طابع الديمومة والخاضع للإهلاك، إضافة إلى تسيير المخازن التقنية والوسائل الطبية والأوراق والمخزن العام، وذلك ب:

- مكتب المنشآت القاعدية؛

- مكتب التجهيزات والصيانة.

3- مديرية المالية والمراقبة: ثالث مديرية تابعة لمديرية الإدارة العامة وهي تعتبر كمديرية رئيسية مسؤولة عن:

- متابعة تنفيذ الميزانية السنوية للتسيير والغلافات المالية .

- السهر على تنفيذ وإستغلال عقلاني للموارد المالية .

- السهر على تجسيد المداخل المالية في إطارها المحدد، لتحقيق الموارد المالية الخاصة بالمركز الإستشفائي (إيرادات ونفقات).

- إعداد الحسابات الإدارية السنوية .

- إقترح تجزئة الميزانية المالية قبل مداولتها بمجلس الإدارة .

وتضم مديرية المالية مديرتين فرعيتين:

أ -المديرية الفرعية للمالية والمراقبة: وبها

- مكتب الميزانية والمحاسبة؛

- مكتب الإيرادات والصندوق .

ب -المديرية الفرعية لتحليل التكاليف وتقييمها: والتي تضم

- مكتب تحليل التكاليف والتحكم فيها؛

- مكتب الفوترة.

4- مديرية الموارد البشرية: مديرية تهتم بالجانب الإنساني لمستخدمي المركز الإستشفائي الجامعي، وتساعد المدير العام في:

- التقدير للمدى المتوسط والطويل للاحتياجات من الموارد البشرية؛

- وضع مخططات التوظيف والترقية؛

- وضع سياسة التدريب والتكوين بالتنسيق مع مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية؛

- وضع نظام الأجور والحوافز للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والإداريين والمستخدمين؛
 - القيام بإعداد ملفات الضمان الإجتماعي والتقاعد والمراسلات مع صندوق الضمان الإجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد؛
 - جمع كل المعلومات الخاصة بالمستخدمين المتواجدين بالمركز في ملفات خاصة لمتابعة المسار الوظيفي للمستخدمين بالمركز الإستشفائي الجامعي.
 - وتضم هذه المديرية مديريتين فرعيتين:
أ - **المديرية الفرعية للمستخدمين**: وتحتها ثلاث مكاتب:
 - مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين .
 - مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح .
 - مكتب العمال والأجور والتنظيم: الذي يعد الأجور الشهرية والوضعيات الضريبية والإجتماعية، ويحلل مصاريف المهام، وإعداد الاقتطاعات من الأجور المبنية على أساس معلومات مكاتب تسيير الحياة المهنية لمختلف فئات المستخدمين.
 - ب - **المديرية الفرعية للتكوين والوثائق**: وبها
 - مكتب التكوين الذي يسهر على إعداد مخططات تكوين المستخدمين لرفع مستواهم وتحسين الخدمة العلاجية، مع السهر على توفير الوسائل اللازمة للمستخدمين والمتربصين.
 - مكتب الوثائق الذي يضم مكتبة المركز ومركز التوثيق المتعلق بمجال العلاج والطب.
- كل ما ذكرناه سابقا يمكن أن نلخصه في شكل يظهر الهيكل التنظيمي الإداري للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، الموافق للقرار الوزاري المشترك في 26 أبريل 1998 م. انظر الملحق رقم (02).

3-الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

يحتوي المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على إمكانيات بشرية معتبرة، تتوزع بين مختلف فئات المستخدمين المتواجدين بالهيكل التنظيمية الإدارية والتقنية وبمختلف المصالح الإستشفائية الجامعية، وقد شهد حجم الموارد البشرية المساهمة في تنفيذ مهام ووظائف المركز الإستشفائي الجامعي تطور طفيف جدا خلال السنوات الأخيرة، إذ كان عدد مجموع المستخدمين المتواجدين بالمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد سنة 2010 م 2089 مستخدم، زاد عددهم بنسبة 3,9 % خلال سنة 2011 م ليصل المجموع إلى 2172 مستخدم، ف 2396 مستخدم خلال سنة 2012م، أي بنسبة زيادة 10,31 % وتتشكل فئات المستخدمين المكونين للموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد من:

-المستخدمين الطبيين: يتمثلون في الأساتذة المتخصصين وأساتذة مساعدون وأطباء الصحة العمومية والأطباء العامون.

-المستخدمين شبه الطبيين: المتكونين من الممرضين والممرضين المؤهلين ومساعدو التمريض.

-المستخدمين الإداريين: المتشكلين من المستخدمين الإداريين والمساعدين الإداريين.

-المستخدمين التقنيين: المتشكلين من المستخدمين التقنيين ومستخدمي المصالح والأعوان المؤقتين والمتعاقدون .

-وقد تطورت فئات الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد خلال الفترة 2010- 2012م بأعداد ونسب يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(07):تطور عدد المستخدمين بالمركز الإستشفائي الجامعي

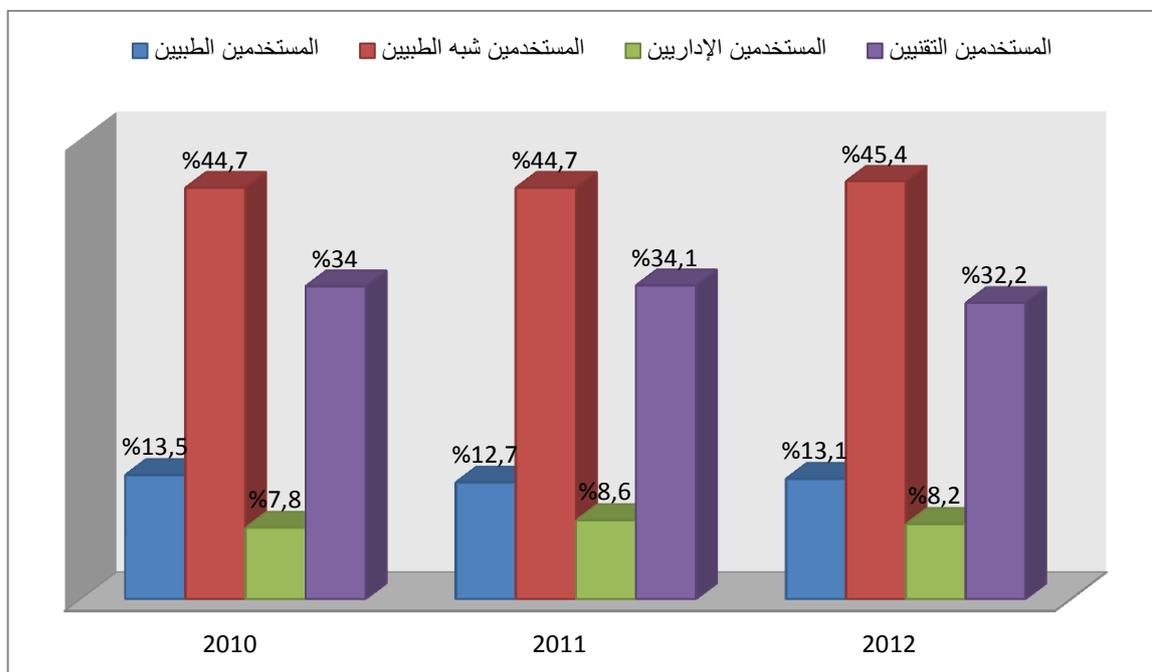
ندير محمد خلال الفترة 2010-2012م

2012(2)		2011(1)		2010		السنوات فئة المستخدمين
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
282	13,5	275	12,7	315	14,5	المستخدمين الطبيين
934	44,7	971	44,7	1087	45,4	المستخدمين شبه الطبيين
162	7,8	187	8,6	196	8,2	المستخدمين الإداريين
711	34	740	34,1	771	32,2	المستخدمين التقنيين
2089	100	2172	100	2396	100	المجموع الكلي

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مديرية الموارد البشرية

و من خلال الشكل الموالي سنبين نسبة توزيع المستخدمين بالمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد حسب الفئات خلال الفترة 2010-2012م.

شكل رقم(15):توزيع المستخدمين حسب الفئات للفترة 2010-2012م



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

يتبين من الشكل السابق أن فئة المستخدمين شبه طبيين تمثل أعلى نسبة بين نسب فئات المستخدمين في المركز الإستشفائي ندير محمد بحوالي 45%، بحيث زاد عددهم بنسبة 11,9% سنة 2012م عن سنة 2011م وهذا نتيجة سياسة التوظيف التي يتبعها المركز والتي تعمل على سد النقص الموجود على مستوى هذه الفئة بالنسبة لكل المصالح الإستشفائية المتواجدة، بغية الرفع من مستوى العناية الصحية .

أما بالنسبة لفئة المستخدمين الإداريين و التقنيين كانت نسبة الزيادة خلال الثلاث سنوات الأخيرة ضعيفة نسبيا بحيث قدرت بحوالي 4% بالنسبة لكلا الفئتين لسنة 2012م عن سنة 2011م.

و بالنسبة لفئة المستخدمين الطبيين فقد عرفت هذه الفئة انخفاض من 282 مستخدم سنة 2010م إلى 275 مستخدم سنة 2011م، وهذا نتيجة إستقالة عدد من الأطباء خلال هذه السنة، ليعود و يرتفع عددهم إلى 315 مستخدم سنة 2012م أي بنسبة زيادة قدرها 14,5% ،كون

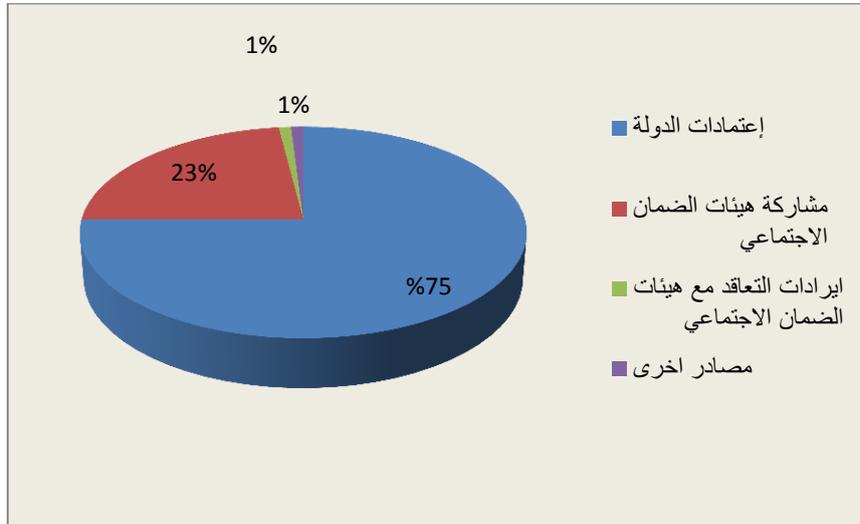
أن المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد ينتهج سياسة تدعيم موارد البشرية التي تعمل على تقديم مستوى عالي للخدمات العلاجية و الطبية.

و بهذه الزيادة التي عرفتتها مختلف الفئات فإن عدد المستخدمين الإجمالي للمركز الإستشفائي يزيد سنويا، إذ إنتقل من 2089 مستخدم سنة 2010م إلى 2172 مستخدم سنة 2011م أي بنسبة حوالي 4%، ثم بنسبة زيادة 10,3% سنة 2012م ليصل بذلك العدد إلى 2396 مستخدم موزعين على كافة الهياكل الإدارية و المصالح الإستشفائية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد.

4-حجم الموارد المالية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

من أجل أداء المهام المتعددة وتلبية حاجيات المرضى و الحجم الهام للموارد البشرية الموظفة؛ يتم تخصيص موارد مالية ممنوحة لفائدة المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، يصرفها في مختلف نفقات التسيير والتجهيز، مصادرها موضحة بالشكل الموالي:

شكل رقم(16): مصادر الموارد المالية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ميزانيات المركز

يتبين من الشكل السابق أن مصادر الموارد المالية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد تتمثل في:

- إعتمادات الدولة التي تمثل ما نسبته (75%) من إجمالي الإيرادات و تمنح لتغطية أعمال العلاج والوقاية والبحث الطبي والتكوين والتكفل بالمعوزين غير المستفيدين من التأمينات الإجتماعية.

الفصل الثالث: مشروع لوحة القيادة الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

- مشاركة هيئات التأمين الاجتماعي (C.N.A.S) و هو ما نسبته (23%) من إيراد المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد.
- إيرادات التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي: (1%) ترتبط بالعلاج المقدم للمؤمنين الإجتماعيين وذوي الحقوق.
- مصادر أخرى: (1%) تأتي من النشاط الداخلي للمؤسسة و الهبات والوصايا الممنوحة في إطار التشريع والتنظيم المعمول به.
- ومن أجل تحصيل هذه الموارد يحضر المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد مشروع ميزانية يعرضه على مجلس الإدارة للمصادقة على إعتماده، وبعدها توزع الميزانية الممنوحة والمحصلة من الموارد المالية المختلفة على نفقات التسيير والتجهيز الضرورية للقيام بالمهام المختلفة، وقد قدرت خلال سنة 2010م ب 4117,86 مليون دج، لتصل في سنة 2011م إلى 6810,2 مليون دج أي إرتفعت بنسبة تقارب 65,38 %، لتتخفض بعدها بنسبة تقارب 11,47% لتصل إلى 6028,7 مليون دج سنة 2012م .
- في حين أن الجدول الموالي سيبين تطور النفقات للمركز الإستشفائي ندير محمد بين سنوات 2010-2012م

الجدول رقم (08): تطور النفقات للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

بين سنة 2010 و سنة 2012م

المبلغ :مليون دينار جزائري

السنوات		2010(1)		2011(2)		2012(3)		النفقات
المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	
1423	34,56	3370	49,48	1,37	47,68	2874,2	47,68	نفقات المستخدمين
289	7,02	785	11,53	1,72	18,01	1085,8	18,01	نفقات التكوين
111,4	2,71	115	1,69	0,03	2,32	140	2,32	المواد الاستهلاكية
1590	38,61	1845	27,09	0,16	20,73	1250	20,73	الأدوية و مواد طبية
30,46	0,74	48,2	0,71	0,58	0,41	24,85	0,41	نفقات الأنشطة المخصصة للوقاية
270	6,56	280	4,11	0,04	4,66	281	4,66	معدات و ادوات طبية
160	3,89	140	2,06	-0,13	2,45	148	2,45	صيانة الهياكل الصحية
222	5,39	203	2,98	-0,09	3,30	198,85	3,30	مصاريف اخرى للتسيير

الفصل الثالث: مشروع لوحة القيادة الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

0,08	0,43	26	0,09	0,35	24	0,53	22	تحويلات للضمان الاجتماعي
/	/	/	/	/	/	/	/	نفقات البحث الطبي
-0,11	100	6028,7	0,65	100	6810,2	100	4117,86	الجموع العام

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ميزانيات المؤسسة

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن ثقل توزيع الموارد المالية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير يتمثل في نفقات المستخدمين التي تتزايد سنويا، خاصة في سنة 2011م و التي بلغت تقريبا 50% و هذا الإرتفاع المحسوس راجع لدفع جميع مستحقات الموظفين ذات الأثر الرجعي التي كان يتوجب دفعها. ثم نفقات الأدوية والمواد الطبية المستعملة في الأنشطة العلاجية، والتي إتجهت نحو الإنخفاض خلال السنوات الأخيرة، وذلك بحسب حجم الأنشطة والخدمات التي يقدمها المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، كما نجد أيضا نفقات التكوين التي عرفت هي الأخرى إرتفاع ملحوظ خلال هذه السنوات الأخيرة و هذا راجع للسياسة المتبعة في هذا المجال. و ثم نفقات المعدات والأدوات الطبية والتي تعرف إرتفاع طفيف جدا خلال الثلاث سنوات الأخيرة مع إنعدام النفقات على مستوى البحث الطبي و هذا راجع لقلّة مشاريع البحث الطبي على مستوى المركز .

ويرجع ثقل نفقات هذه العناوين مقارنة مع النفقات الأخرى المكونة للميزانية الإجمالية إلى كونها ذات صلة مباشرة بالخدمات العلاجية و التكوينية التي يعمل المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على تقديمها. كما نلاحظ أن الزيادات التي يتم منحها من موارد مالية تذهب غالبا لتغطية نفقات المستخدمين بالدرجة الأولى و التي وصلت إلى حد يقارب 50% من إجمالي الميزانية، كما أن أي نقص حقيقي من الميزانية ومواردها قد يكون على حساب نوعية وكمية الأنشطة العلاجية الطبية وشبه الطبية المقدمة.

5- حصيلة نشاطات المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد 2010-2012م:

يقوم المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بتوظيف جميع موارد سواء كانت المادية منها أو البشرية بغية تقديم مجموعة من الخدمات، تتمثل في مختلف المهام المرتبطة بميادين العلاج والتشخيص والإستشفاء والإستجالات الطبية والجراحية والوقائية، حيث تطورت حصيلة نشاط خدماته المنجزة والمقدمة لتلبية حاجيات صحة السكان الذين يتزايد عددهم

سنويا ومن بين تلك الأنشطة التي تم إحصائها خلال الفترة 2010-2012 م من قبل المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد نجد ما هو بالجدول التالي:

الجدول رقم(09):حصيلة نشاطات المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

ما بين سنة 2010-2012م

السنوات	2010	2011	2012
النشاطات			
عدد المرضى الداخليين	22696	23313	25167
عدد الأيام الإستشفائية	155643	153970	149669
عدد العمليات الجراحية	8571	7678	9277
معدل إستغلال السرير	43,51	43,04	41,84
المدة المتوسطة للمكوث بالمركز	6,8	6,6	5,9

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق رسمية من مديرية النشاطات الطبية و الشبه طبية

يتبين من خلال الجدول أن عدد المرضى الطالبين لخدمات المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد في تزايد مستمر خلال السنوات الأخيرة ، و هذا ما يلاحظ من خلال عدد المرضى الداخليين الذين تزايد عددهم خلال فترة 2010-2012م بنسبة 10,8% وهذا راجع لإرتفاع عدد السكان و ظهور و إنتشار مختلف الأمراض مؤخرا و خاصة منها الأمراض المزمنة وكذا الإرتفاع المحسوس في حوادث المرور .

و لمواجهة هذا الإرتفاع يتبع المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد سياسة تخفيض معدل إستغلال الأسرة، و ذلك بغرض التركيز على الخدمات الصحية و العناية المركزة المقدمة للمرضى الذين تستدعي حالاتهم المكوث بالمركز الإستشفائي الجامعي، في حين أن المرضى الذين لا تستدعي حالاتهم المكوث بالمركز يتم متابعتهم من خلال الفحص الخارجي، و هو ما تفسره انخفاض المدة المتوسطة للإقامة لتصل إلى حوالي ستة أيام في سنة 2012م.

أما فيما يخص عدد الأيام الإستشفائية فهي لها علاقة مباشرة بالحالة الصحية للمرضى و كذا نوعية الأمراض خلال تلك السنة. في حين أن إنخفاض عدد العمليات الجراحية من سنة

إلى أخرى يمكن إرجاعه إلى تكثيف الخدمات العلاجية على مستوى الإستعجلات، و كذا زيادة العيادات الخاصة و حتى العمومية مما يقلص عدد الوافدين من الولايات المجاورة.

المبحث الثاني: تحديد الإطار العام لبناء لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لأساسيات تصميم لوحة القيادة الإستشرافية في المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير بتييزي وزو من خلال تقديم بعض المزايا التي تعتبر بمثابة محفزات قد تدفع بالمؤسسة إلى تبني هذه الأداة .

كما سنشتق الأهداف الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير من خلال المهام و الرسالة الموكلة له و التي حددتها الدولة، فكما قلنا سابقا أن المركز الإستشفائي الجامعي على إعتبار أنه مؤسسة عمومية ذات طابع إيداري فإن رسالتها يتم تحديدها من طرف الوزارة الوصية.

بعدما توزع الأهداف الإستراتيجية على المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية سنلحق بها مجموعة من المؤشرات لغرض ترجمتها إلى نتائج ملموسة، بعدها يمكننا التوصل إلى تصميم لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير .

المطلب الأول: تحفيزات لتبني لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير

سنحاول تقديم بعض المزايا التي سيستفيد منها المركز الإستشفائي الجامعي من وراء تبنيه لمثل هذه الوسيلة، و التي تعتبر بمثابة محفزات للمؤسسة نذكر منها:

- التحفيز الأول الذي من أجله يمكن للمركز الإستشفائي إعتداد لوحة القيادة الإستشفائية و هو الحصول على وسيلة جديدة تسمح لمسيري المؤسسة من تحديد إطار جيد من خلاله يمكنها وضع إستراتيجية فعالة للمركز الإستشفائي الجامعي، و كذا إمكانية قياس أداء الأنشطة بصفة عامة من خلال المؤشرات الواضحة الموضوعية من خلال المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية.

- الإستراتيجية لا يمكنها أن تبقى متمركزة في قمة الهرم كما هو الحال في بعض المؤسسات، بل من حق كل عامل في المؤسسة من معرفة هذه الإستراتيجية و توجيه نشاطه في إطارها، وهذا ما تمنحه لوحة القيادة الإستشرافية للمؤسسة.
- كما توضح لوحة القيادة الإستشرافية نوع من علاقات السبب و النتيجة بصفة واضحة بين المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية، و كذا بين مؤشرات تلك المحاور مما يسمح من تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- إذا إعتبرنا لوحة القيادة الإستشرافية الوسيلة المناسبة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية و كذا جعل الإستراتيجية بمثابة العمل اليومي لكل فرد في المؤسسة، فإن لوحة القيادة الإستشرافية تقدم أيضا للإدارة وسيلة قيادة، من خلال المعلومات الخاصة بالأهداف الإستراتيجية و مدى تحقيقها و الإنحرافات الحاصلة بين ما أنجز و ما هو مطلوب إنجازه.

و يمكن القول أن لوحة القيادة الإستشرافية التي نحن بصدد إقتراحها على المركز الإستشفائي محمد ندير ستمكن إدارة المؤسسة من إنجاح خططها الإستراتيجية، و كذا خلق لغة تسيير مشتركة داخل المؤسسة تسمح بقيادة المؤسسة من خلال رؤية متوازنة الأبعاد تتعدى الجانب المالي فقط بإضافة جانب الزبون و العمليات الداخلية و كذا جانب التمهين و النمو.

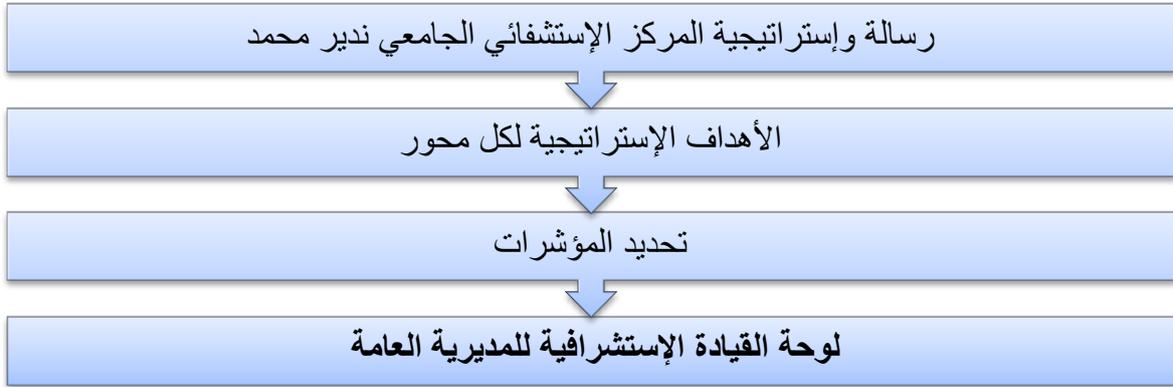
المطلب الثاني: إطار تصميم لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير

قلنا سابقا أن لوحة القيادة الإستشرافية تقوم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية و مؤشرات من خلال محاورها الأربعة، و لكن الإستراتيجية لا تولد مباشرة بل هناك مسار بدايته رسالة المؤسسة، قيمها فرؤية المؤسسة ثم تأتي الإستراتيجية. غير أن هذا المسار يختلف عندما نتحدث عن المؤسسات العمومية و خاصة منها الصحية كونها تتبع مباشرة للوزارة الوصية، أي أن رسالة المؤسسة الصحية و إستراتيجيتها يتم تحديدها في المستوى الأعلى.

و من خلال المخطط الموالي سنبين المراحل المتبعة لوضع لوحة القيادة الإستشرافية:

شكل رقم(17):مراحل بناء لوحة القيادة الإستشرافية

للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد



المصدر: من إعداد الطالبة

1-رسالة و إستراتيجية المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

فيما يخص رسالة المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير و بإعتبار هذا الأخير مؤسسة عمومية ذات طابع إداري فإنها تحدد من طرف الوزارة الوصية وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات،و لقد تم ذكرها في المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 97-467 و هذا ما ذكرناه سابقا في المطلب الثاني من المبحث الأول،و التي تتمحور حول:

- الجانب الصحي بما فيه من تشخيص،الفحص العلاج و الوقاية

- جانب البحث و الدراسات و التكوين.

إذن فالمركز الإستشفائي الجامعي ليس حر أو مستقل في تحديد رسالته ،ولكن على ضوء هذه الرسالة المقدمة يجب على المسيرين تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة،المتمركز على تحقيق رضا المريض عن طريق تقديم خدمات صحية متخصصة ذات جودة عالية،و التطوير و البحث و التكوين مع العمل على تقليل التكاليف الإستشفائية.

النموذج الذي سنقوم بإقتراح للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير هو لوحة قيادة إستشرافية مكونة من الأربعة محاور الأساسية(محور الزبون (المريض) ،المحور

المالي، محور العمليات الداخلية، محور التمهين و النمو، و لكن بإمكان المركز إضافة محاور أخرى من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة ، و بالخصوص محور للبيئة أو لتسيير النفائات الإستشفائية الذي نعتبره ضروري في مثل هذا النوع من المؤسسات و هذا لما للنفائات الإستشفائية من خطر على الإنسان و البيئة بصفة عامة.

2 - تحديد الأهداف الإستراتيجية حسب محاور لوحة القيادة الإستشفائية

سنحاول تحديد الأهداف الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير، لكل محور من المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشفائية المقترحة.

2-1- محور الزبون(المريض)

كل المؤسسات الصحية بصفة عامة بما فيها المركز الإستشفائي الجامعي، فإن محورها الأساسي و الجوهرى هو المريض على إعتبار أنه هو المتلقي الأول لخدمات المركز الإستشفائي الجامعي لذا حاولنا إستخلاص الأهداف الإستراتيجية الخاصة بهذا المحور وهي:

الجدول رقم(10): الأهداف الإستراتيجية لمحور الزبون

المحور	الرمز	الهدف الاستراتيجي
محور الزبون	C1	- تحسين رضا المريض
	C2	- تحسين صورة المؤسسة
	C3	- ضمان تغطية كافة إحتياجات الشريحة السكانية المستهدفة.

المصدر: من إعداد الطالبة

2-2- المحور المالي

المحور المالي في المؤسسات الصحية لا يعتبر محور أساسي، كون أن المؤسسات لا تهدف للربح كما أنها تمول بنسبة تقدر حوالي 80% من طرف الدولة ،ولكن هذا لا يعني أنه غير

مهم بل هو محور ضروري على المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير أن يحسن تسييره من خلال ترشيد النفقات الإستشفائية.

الجدول الموالي يوضح الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير فيما يخص المحور المالي:

الجدول رقم(11):الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي

المحور	الرمز	الهدف الإستراتيجي
المحور المالي	F1	- عقلت التكاليف الإستشفائية
	F2	- الإلتزام بالتخصيصات المالية

المصدر:من إعداد الطالبة

2-3-محور العمليات الداخلية

في هذا المحور يتم التميّز في العمليات الداخلية التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي و هو تحقيق رضا المريض مع تحقيق أهداف المحور المالي،عن طريق تحسين الإنتاجية والرفع من جودة الخدمات الصحية.

و ما يوضحه الجدول الموالي هي الأهداف الإستراتيجية الخاصة بهذا المحور.

الجدول رقم(12):الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية

المحور	الرمز	الهدف الاستراتيجي
محور العمليات الداخلية	P1	- تخفيض وقت الانتظار في الإستعجالات
	P2	- الرفع من جودة الخدمات الصحية
	P3	- تحسين الإنتاجية

المصدر:من إعداد الطالبة

2-4- محور التمهين و النمو

في هذا المحور نجد الموارد و الوسائل أو مجموعة العوامل التي تسمح من تحقيق الأهداف المحددة على مستوى المحاور "الزبون" "المالي" و"العمليات الداخلية". فهذا المحور يمكن إعتباره القاعدة الأساسية الدافعة لجميع المحاور السابقة فهو يعمل على الرفع من طاقات و قدرات موارد المؤسسة بغرض التحسين من أدائها.

الأهداف الإستراتيجية الأساسية لهذا المحور نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): الأهداف الإستراتيجية لمحور التمهين و النمو

المحور	الرمز	الهدف الاستراتيجي
محور التمهين و النمو	A1	- تطوير كفاءات العاملين
	A2	- الرفع من قدرات البحث و التطوير
	A3	- الحفاظ على الكفاءات
	A4	- تحسين المناخ الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة

بعدما حددنا الأهداف الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير ووزعناها على المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية، سنحاول فيما يلي محاولة الربط بين هذه الأهداف الإستراتيجية و بين المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية فيما يسمى بالخارطة الإستراتيجية.

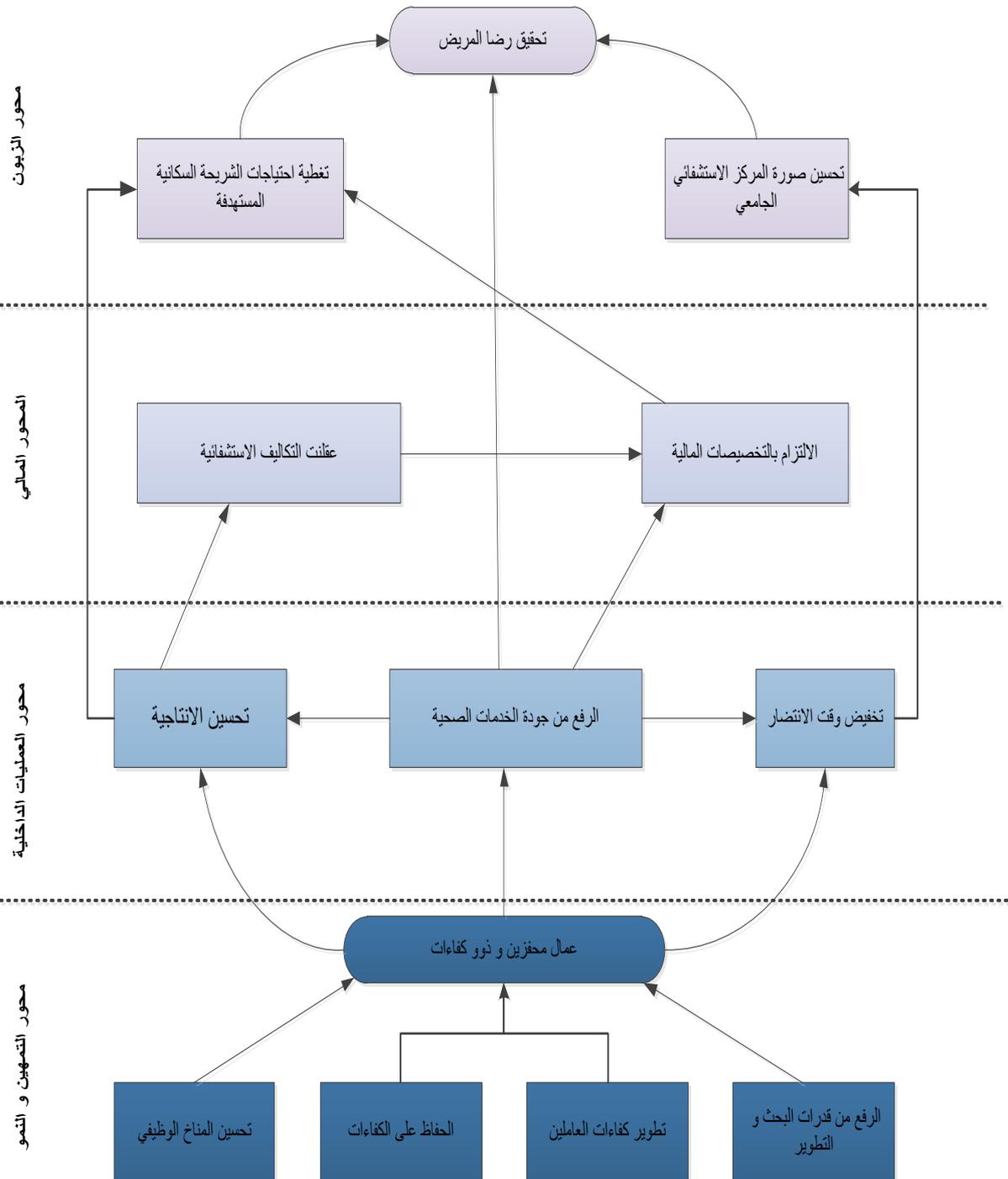
المطلب الثالث: تصميم الخارطة الإستراتيجية

كما سبق و أن ذكرنا أن الخارطة الإستراتيجية هي عبارة عن رسم تخطيطي يظهر علاقات السبب و الأثر أو النتيجة بين مختلف الأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة (محور الزبون، المالي، العمليات الداخلية، التمهين و النمو) فهي تسمح بتجسيد المرور من الإستراتيجية إلى خلق القيمة.

الفصل الثالث: مشروع لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

كل محور من محاور لوحة القيادة الإستشرافية مبني على أساس محور آخر و يتكامل معه، فمن خلال شبكة علاقات السبب و النتيجة التي تنشأ بين هذه الأهداف تمكنا من إستخلاص الخارطة الإستراتيجية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(18): الخارطة الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير



المصدر: من إعداد الطالبة

فمحور التمهين كما نلاحظ أنه يقع أسفل الخارطة إذن فهو يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية و الركيزة لأي مؤسسة، فنجاح أي مؤسسة مربوط دائما بالقدرات المبذولة من طرف عمالها. فالموظفين ذوي الكفاءات و القدرات و المهارات، المحفزين و المتميزين بالوفاء للمؤسسة ضف إلى ذلك و عيهم بالإتجاه الاستراتيجي للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير و دورهم الأساسي في إنجاح هذه الإستراتيجية يكونون مصدر للنجاح و التميز.

إذن فالحصول على مثل هذا النوع من رأس المال البشري يؤثر مباشرة على مستوى العمليات الداخلية للمركز الإستشفائي الجامعي، خاصة على مستوى جودة الخدمات الصحية وتحسين الإنتاجية و تخفيض وقت الإنتظار. مما يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف الإستشفائية و كذا الإلتزام بالتخصيصات المالية المحددة.

فكل ما يحدث على مستوى المحاور السابقة له تأثير مباشر على المحور الرئيسي بالنسبة للمركز الإستشفائي الجامعي ألا و هو محور الزبون(المريض)، من خلال تأثيره سواء على سمعة المؤسسة أو تغطية كافة إحتياجات الشريحة السكانية المستهدفة أو على الهدف الإستراتيجي الأساسي و هو رضا المريض بالدرجة الأولى.

المطلب الرابع: إختيار المؤشرات و إقتراح لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير

1- إختيار المؤشرات: بعدما حددنا الأهداف الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير حسب المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية و علاقات السببية الموجودة بينهم، سنقوم في هذه المرحلة بتحديد المؤشرات المناسبة لكل محور و كل هدف إستراتيجي.

1-1- مؤشرات محور الزبون: بإعتبار هذا المحور هو المحور الرئيسي في لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي، كون أن الهدف الإستراتيجي الرئيسي للمؤسسة هو رضا المريض المتلقي للخدمات الصحية التي يقدمها المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير، فإن المؤشرات التي تسمح بقياس الأداء في هذا المحور هي:

- درجة رضا المريض؛

- نسبة المرضى المحولين من الإستعجالات إلى مصالح المستشفى؛
- نسبة الوفيات .

1-2- مؤشرات المحور المالي: بما أن هذا المحور ليس رئيسي كونه ممول من طرف الدولة و لكن حسن تسييره ضروري بالنسبة للمركز الإستشفائي الجامعي، لذا سنحاول ترجمة إستراتيجية المؤسسة على مستوى هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

- الفترة المتوسطة لإقامة المريض؛
- معدل إستهلاك الإعتمادات.

1-3- مؤشرات محور العمليات الداخلية: تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات و المراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم الخدمة الصحية للمريض، كما يتكامل هذا المحور مع المحورين السابقين و المحور الذي يليه، فمن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المحور نجد:

- متوسط وقت الانتظار ؛

- نسبة العدوى الإستشفائية؛

- معدل إستغلال الأسرة؛

1-4- مؤشرات محور التمهين و النمو: حيث أن هذا المحور أو المنظور هو محور إرتكازي فإنه يمكننا ترجمة إستراتيجية هذا المحور و المتمركزة حول تحسين المناخ الوظيفي و تطوير قدرات العاملين بالإضافة للبحث و التطوير، إلى المؤشرات التالية:

- نسبة مصاريف البحوث و التطوير؛

- معدل دوران العاملين؛

- عدد التكوينات، المؤتمرات و الدورات؛

- معدل الأجر.

2- لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير

بعدما حددنا الأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة للوحة القيادة الإستشرافية، و كذا بينا علاقات السببية الموجودة بينهم، ثم حددنا مجموعة المؤشرات المناسبة لذلك فقد أصبح بإمكاننا تقديم لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(19): لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة

المحور	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المستهدفات	المبادرات
الزبون	- تحسين رضا المريض - تحسين صورة المؤسسة - ضمان تغطية كافة احتياجات الشريحة السكانية المستهدفة.	- درجة رضا المريض؛ - عدد المرضى المحولين من الإستجالات إلى مصالح المستشفى؛ - معدل الوفيات .		
المالي	- عقلنت التكاليف الإستشفائية - الالتزام بالتخصيصات المالية	- لفترة المتوسطة للإقامة؛ - معدل استهلاك الإعتمادات.		
العمليات الداخلية	- تخفيض وقت الانتظار في الإستجالات - الرفع من جودة الخدمات الصحية - تحسين الإنتاجية	- متوسط وقت الانتظار ؛ - نسبة العدوى الإستشفائية؛ - نسبة إستغلال الأسرة؛		
التمهين و النمو	- تطوير كفاءات العاملين - الرفع من قدرات البحث و التطوير - الحفاظ على الكفاءات - تحسين المناخ الوظيفي	- نسبة مصاريف البحوث و التطوير؛ - نسبة دوران العاملين؛ - عدد التكوينات ،المؤتمرات و الدورات؛ - تطور الأجر.		

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة للمركز الإستشفائي الجامعي

ندير محمد

سنحاول من خلال هذا المبحث تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، وإظهار تطور بعض المؤشرات الخاصة بكل محور من أجل تبيان التطور الحاصل بالنسبة للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على كل محور من محاور لوحة القيادة الإستشرافية.

المطلب الأول: قياس محور الزبون

يعتبر هذا المحور بمثابة المحور الأساسي أو الرئيسي بالنسبة للمركز الإستشفائي ندير محمد، كون أن أداء هذا الأخير يظهر جليا من خلال هذا المحور، ولقد كانت مؤشرات هذا المحور على النحو التالي:

- مؤشر درجة رضا المريض: لغرض قياس رضا المريض عن الخدمات الطبية و العلاجية المقدمة من طرف المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، و بسبب غياب دراسات حديثة حول قياس رضا المريض في المركز الإستشفائي تم الإعتماد على دراسة إحصائية معتمدة على إستمارة إستبيان.

تم توزيع هذا الإستبيان على 50 مريض من الذين تم علاجهم على مستوى المركز الإستشفائي ندير محمد و طالبي الخدمات الصحية لهذا الأخير، و لقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية. وسنقوم فيما يلي بتحليل نتائج هذه الإستمارة:

الجدول رقم(14): تحليل نتائج استمارات الاستبيان

السؤال	جيد جدا		جيد		متوسط		رديء		رديء جدا	
	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع
1 هل ينتظر المريض وقتا طويلا للحصول على الخدمة	2	10	20	18	36	18	/	/	21	42
2 تشعر بالأمان عند تعاملك مع العاملين في المستشفى	6	14	28	28	56	28	5	10	/	/

الفصل الثالث: مشروع لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

3	4	8	19	38	7	14	11	22	9	18	يتوفر المستشفى التجهيزات الحديثة و الكادر البشري اللازم لتقديم العلاج لكل المرضى
4	/	/	28	56	13	26	6	12	3	6	تتميز المستشفى بنظافة غرفها و أسرته
5	/	/	3	6	18	36	20	40	9	18	الخدمات الإسعافية جيدة و تقدم لجميع المرضى
6	8	16	21	42	14	28	5	10	2	4	إستعداد الكادر الطبي و الشبه طبي للتعاون مع المريض و الإجابة عن إستفساراته
7	5	10	19	38	13	26	8	16	5	10	الإجراءات مريحة لدخول و خروج المريض
8	4	8	14	28	19	38	7	14	6	12	الإلتزام بتقديم الخدمات العلاجية في مواعيدها المحددة
9	18	36	16	24	10	20	4	8	2	4	لياقة المظهر الطبي العامل في المؤسسة(و الشبه طبي)
10	/	/	9	18	35	70	6	12	/	/	مستوى العلاج الطبي الذي تلقته
11	/	/	9	18	23	46	10	20	8	16	مستوى العناية التي تلقيتها من الممرضين
12	1	2	9	18	15	30	18	36	7	14	مدى سرعة حضور الطبيب عندما تطلبه

السؤال العام		راضي جدا		راضي		محايد		غير راضي		غير راضي جدا	
ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
2	4	6	12	3	6	29	58	10	20		

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول تبين انه :

- فيما يخص السؤال الأول المتعلق بالوقت الذي ينتظره المريض للحصول على الخدمة المطلوبة، فإن 42% من المرضى كانت إجاباتهم بأن وقت الإنتظار للحصول على الخدمة طويل جداً، و نسبة 30% من المرضى كان رأيهم أن الوقت متوسط في حين 20% كانت إجاباتهم بان الوقت قصير ففوري بنسبة 2%.
- السؤال الثاني و المتمحور حول الثقة الموجودة في التعامل بين المريض و العاملين في المركز الإستشفائي الجامعي، فإن أكثر من نصف المرضى المستجوبين أي بنسبة 56% عبروا عن مستوى متوسط للأمان في التعامل بين الطرفين، 10% عبروا عن مستوى رديء في حين عبر 28% عن مستوى جيد و 6% كان رأيهم بأنها جيدة جداً.
- السؤال الثالث الذي يتحدث عن إمكانيات المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد من حيث التجهيزات الحديثة و الكادر البشري اللازم لتقديم العلاج ،فقد كانت أعلى نسبة سجلت من إجابات المرضى المستجوبين هي 38% لدرجة جيد و 8% لدرجة جيدة جداً أي أن المستشفى تمتلك أجهزة حديثة و كوادر بشرية تعمل على تقديم العلاج اللازم للمرضى، في حين كانت 14% 22% 18% نسب للدرجات متوسطة ، رديئة و رديئة جداً على التوالي.
- السؤال الرابع و المتعلق بنظافة المركز الإستشفائي، فقد سجل أكثر من نصف المرضى المستجوبين بما يعادل 56% رضاهم بدرجة جيدة عن نظافة المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، مما يعني أن هذا الأخير يتميز بنظافة غرفه و أسرته، مقابل 6% من المرضى الذين كان رأيهم أنه لا يتميز بالنظافة.
- السؤال الخامس و الخاص بالخدمات الإسعافية المقدمة للمرضى، كانت رديئة بنسبة 40% و متوسطة بنسبة 36% ، في حين أن 18% كانت إجاباتهم بأنها رديئة جداً مقابل 6% الذين كان رأيهم أنها جيدة. وقد يكون السبب في النقص الذي تعرفه المؤسسة على مستوى المصالح الإستعجالية.

- السؤال السادس المتعلق بإستعداد الكادر الطبي و الشبه الطبي للتعاون مع المريض فقد بينت نتائج الإستجابات ،أن الكوادر الطبية و الشبه الطبية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على إستعداد تام للتعاون مع المرضى و الإجابة عن إستفساراتهم و هذا ما نلاحظه من خلال نسبة المرضى التي بلغت 42% بدرجة جيدة و 28% بدرجة متوسطة،في حين كانت 10% بدرجة رديئة و 4% بدرجة رديئة جدا.
- السؤال السابع و الذي يدور حول سهولة إجراءات دخول و خروج المريض،فقد عرفت إجابات المرضى بعض التشتت من 10% بدرجة جيدة جدا إلى 38% بدرجة جيدة و 26% بدرجة متوسطة ،كما كانت 16% رديئة و 10% رديئة جدا.
- السؤال الثامن المتعلق بتقديم الخدمات العلاجية في مواعيدها المحددة،فقد تبين أنه يتم إحترام مواعيد تقديم الخدمات بنسبة معقولة،و هذا ما بينته النتائج التي كانت 38% بدرجة متوسطة و 28% بدرجة جيدة و 8% بدرجة جيدة جدا،مقابل 14% بدرجة رديئة و 12% بدرجة رديئة جدا.
- السؤال التاسع المتعلق بلياقة المظهر الطبي على مستوى المركز الإستشفائي، و بعد تحليله تبين أن لياقة الكادر الطبي و الشبه الطبي العامل بالمركز الإستشفائي جيدة،فقد كانت نسبة الإجابات 36%، 24%، 20% للدرجات جيدة جدا،جيدة و متوسطة على التوالي في حين كانت نسبة 8% و 4% للدرجات رديئة و رديئة جدا.
- السؤال العاشر و المتعلق بمستوى العلاج الطبي الذي يتلقاه المرضى،فقد كان مستوى العلاج المقدم متوسط بحيث كان يمثل 70% من إجابات المرضى و 18% لدرجة جيدة و 12% لدرجة رديئة.
- السؤال الحادي عشر و المتعلق أيضا بمستوى العناية التي يتلقها المريض من طرف المرضى و التي تبينت أيضا أنها تقريبا متوسطة، فحوالي نصف المرضى المستجوبين أي 46% كانت إجاباتهم أنها متوسطة و 18% كانت جيدة،وإختار 20% منهم أنها رديئة مع 16% أنها رديئة جدا.

- السؤال الثاني عشر يتعلق بمدى سرعة حضور الطبيب عند طلبه، كانت النتائج متمثلة في 36% من إجابات المرضى بدرجة رديئة و 30% لدرجة متوسطة، 18% لدرجة جيدة و 2% لدرجة جيد جدا في حين 14% كانت لدرجة رديئة جدا.

أما فيما يخص السؤال العام الخاص بما إذا كان المريض راضي أو غير راضي عن الخدمة التي تلقاها في المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، فقد تبين انه أكثر من نصف المرضى المستجوبين غير راضيين بالخدمة المقدمة في المركز، بحيث بلغت 58% من نسبة المستجوبين و خصوصا فيما يخص الخدمات الإسعافية التي بلغت فيها نسبة عدم الرضا 40%.

يجب أن نأخذ بعين الإعتبار أن عدد المرضى المستجوبين يبقى قليل جدا و لا يمثل جميع مرضى المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، وبالرغم من أن هذه العينة صغيرة إلا أنها تعكس نوعا ما رضا المرضى حول لياقة الكادر الطبي و الشبه طبي و كذا مدى إستعدادهم للإجابة حول إستفساراتهم، كما أظهرت العينة أيضا نسبة رضا معتدل حول الخدمات العلاجية و العناية المقدمة للمرضى في حين سجلت نسبة عدم رضا متفاوتة على باقي الفقرات خاصة على مستوى الخدمات الإسعافية و وقت الإنتظار للحصول على الخدمة.

كما يجب أن نشير إلى أنه لقياس رضا المريض يجب على المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، أن يقوم بدراسة شاملة لجميع مرضى المركز الإستشفائي الجامعي، غير أننا أخذنا هذه العينة لقياس هذا المؤشر و معرفة إتجاه رضا المريض.

- مؤشر نسبة الوفيات

لقد حددنا كهدف من خلال هذا المحور تحسين صورة المؤسسة، و المؤشر الذي إختارناه لقياس هذا الهدف هو مؤشر نسبة الوفيات الذي يعكس صورة المؤسسة لدى المرضى. و يتم حسابه بالطريقة التالية:

$$\text{نسبة الوفيات} = \left(\frac{\text{مجموع الوفيات في المستشفى خلال فترة معينة}}{\text{المرضى الراقدين خلال نفس الفترة}} \right) \times 100$$

و الجدول الموالي يبين لنا تطور هذه النسبة:

الجدول رقم(15):تطور نسبة الوفيات خلال الفترة 2010-2012م

السنة	2010	2011	2012	النسبة وفق المعايير العالمية
مجموع المرضى	22696	23313	25303	/
مجموع الوفيات	497	488	448	/
نسبة الوفيات	%2,2	%2,1	%1,7	%4

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الرسمية لمديرية النشاطات الطبية و الشبه طبية

و الرسم البياني الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(20): تطور نسبة الوفيات خلال الفترة 2010-2012م



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الجدول السابق

من خلال المنحنى نلاحظ أن نسبة الوفيات في تناقص مستمر في السنوات الثلاث الأخيرة لتصل الى 1,7% في سنة 2012م و هي اصغر بكثير من النسبة المحددة عالميا، و هذا يعتبر مؤشر جيد راجع للتحسين الحاصل على مستوى الخدمات الصحية المقدمة من طرف المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير.

- نسبة إدخال مرضى الإستعجالات إلى مصالحي المستشفى: من خلال هذه النسبة نسعى لمعرفة إلى أي مدى يتم تلبية إحتياجات المرضى العلاجية، فالمرضى على مستوى مصلحة

الإستعجالات إما ستنتم معالجته داخل المصلحة ذاتها و في نفس الوقت أو سيتم تحويله إلى مصالح المستشفى الداخلية ليتلقى العلاج اللازم أو هناك حالة ثالثة و التي يتم فيها تحويل المريض إلى مستشفيات أخرى في حالة عدم إمكانية معالجته داخل مصالح المركز الإستشفائي الجامعي.

وتحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة تحويل مرضى الإستعجالات الى مصالح المستشفى} = (\text{عدد المرضى الداخليين للإستعجالات} / \text{عدد المرضى الداخليين الى المصالح}) \times 100$$

وفي هذا الجدول سنحاول معرفة هذه النسبة خلال الثلاث سنوات الأخيرة:

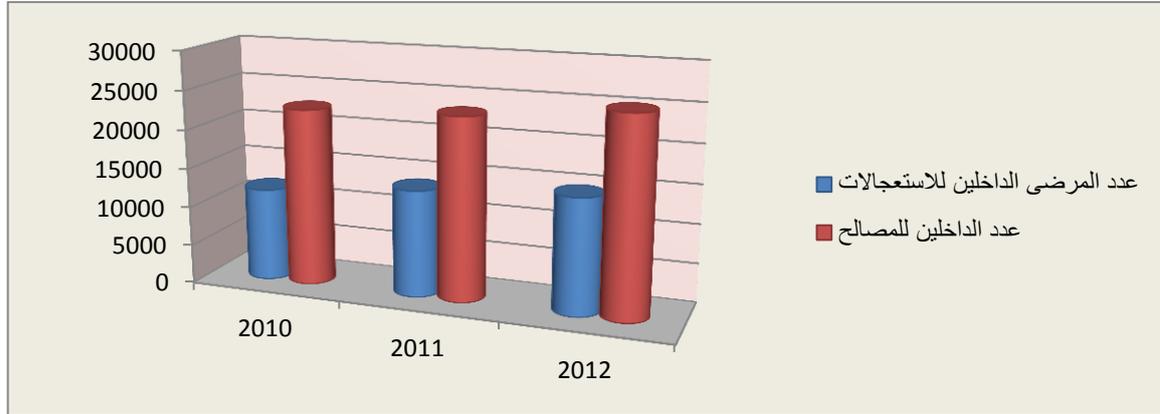
الجدول رقم(16):يبين نسبة تحويل مرضى الإستعجالات إلى مصالح المستشفى خلال الفترة 2010-2012م

السنة	2010	2011	2012
عدد المرضى الداخليين للإستعجالات	11924	13669	14751
عدد المرضى الداخليين للمصالح	22696	23313	25167
النسبة	%52,53	%58,63	%58,61

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مديرية النشاطات الطبية و الشبه طبية

و يمكن توضيح هذه البيانات من خلال الشكل رقم(21)

الشكل رقم(21):يبين عدد المرضى الداخليين للاستعجالات و المصالح للفترة 2010-2012م



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول و الشكل نرى أن نسبة تحويل مرضى الإستعجالات إلى مصالح المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، فاقت النصف بكثير فقد وصلت سنة 2011م إلى 58,63% و هي نسبة معقولة جدا ، و هذا يعني أنه تقريبا 60% من مرضى المنطقة الذين يقصدون المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد تتم معالجتهم على مستوى المركز. و قد تكون أسباب تحويل المرضى إلى مستشفيات أخرى هي عدم وجود التخصصات اللازمة لمعالجة المرضى في المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد.

المطلب الثاني: قياس المحور المالي: بالنسبة لهذا المحور إتمدنا على هدفين أساسيين وهما عقلنت التكاليف الإستشفائية و الإلتزام بالتخصيصات المالية المحددة ، و لقياس هذين الهدفين إختارنا المؤشرات التالية:

- **متوسط فترة الإقامة:** يؤثر هذا المؤشر في التكاليف الإستشفائية بصفة مباشرة، بحيث كلما زادت مدة الإقامة تزيد النفقات و بالتالي تزيد التكاليف الإستشفائية (يتم حساب التكاليف الإستشفائية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بالتكلفة الإستشفائية لليوم الإستشفائي الواحد، و على مستوى كل مصلحة في المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد).

و يتم حساب هذا المؤشر بالمعادلة التالية:

$$\text{متوسط فترة الإقامة} = \frac{\text{مجموع عدد الأيام الإستشفائية خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد المرضى خلال نفس الفترة}}$$

سنقوم بدراسة تطور مدة الإقامة على مستوى المركز الإستشفائي ندير محمد خلال الثلاث سنوات الأخيرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(17):متوسط فترة الإقامة للفترة 2010-2012م

السنوات	2010	2011	2012	المتوسط العالمي	المحدد
عدد الأيام الإستشفائية	155643	153970	149932	/	
عدد المرضى	22696	23313	25303	/	
متوسط فترة الإقامة	6,8	6,6	5,9	7	

المصدر: إعداد الطالبة من وثائق داخلية لمديرية النشاطات الطبية و الشبه طبية

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(22): متوسط فترة إقامة المريض للفترة 2010-2012م



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

من الملاحظ و الواضح جدا إنخفاض مدة الإقامة من سنة إلى أخرى، فهي تتراوح بين (6,8) و (5,9) وهو أقل من العدد المعمول به عالميا (7 أيام) مما يدل على كفاءة النظم العلاجية و الطبية، و هذا راجع للسياسة المتبعة من طرف المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير، مما سينعكس إيجابيا على التكاليف الإستشفائية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد.

- نسبة إستهلاك الإعتمادات: يعتبر الإلتزام بالتخصيصات المالية من الأمور المهمة في تسيير الجانب المالي في المؤسسات العمومية، ولمعرفة مدى إستغلال تلك الإعتمادات أو المخصصات المالية نقوم بحساب مؤشر نسبة إستهلاك الإعتمادات وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة إستهلاك الإعتمادات} = \frac{\text{مجموع المبالغ المصروفة خلال السنة/مجموع النفقات المخصصة خلال السنة} \times 100}{100}$$

و بالإعتماد على البيانات المستخرجة من ميزانيات المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد حصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم(18):تطور نسبة استهلاك الإعتمادات للفترة 2010-2012م

المبلغ:مليون دج

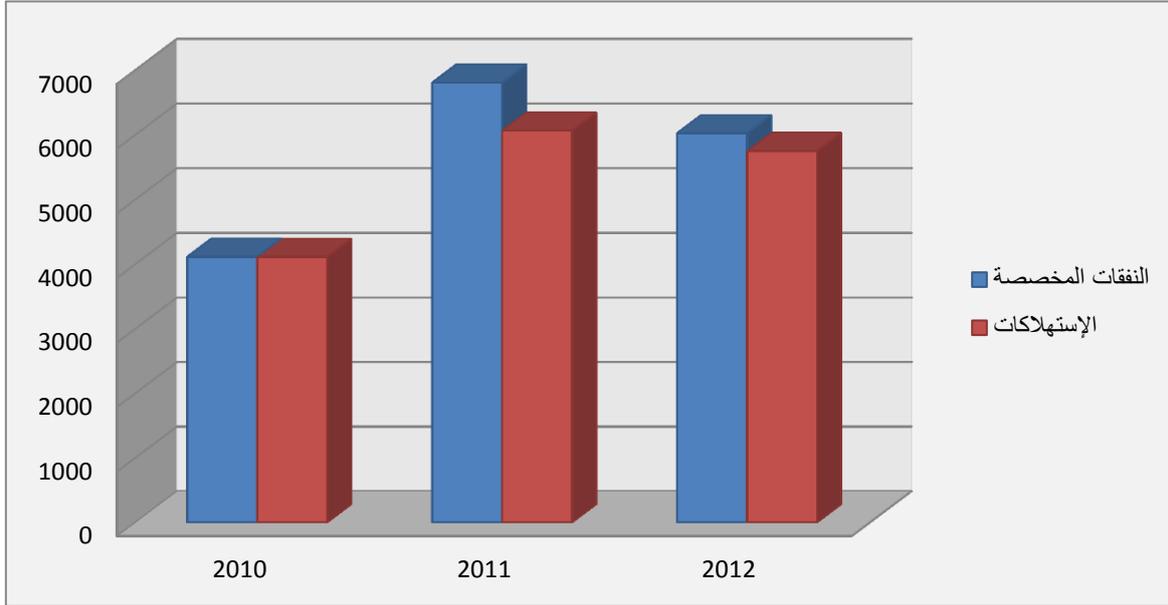
السنة	2010	2011	2012
إجمالي النفقات المخصصة	4117,86	6810,20	6028,7
إجمالي المبالغ المصروفة	4116,82	6070,85	5752,81
نسبة الاستهلاك	%99,97	%89,14	%95,42

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ميزانيات المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن نسبة الإستهلاك تكاد تكون 100% سنة 2010 م و هذا مؤشر يفيد في أن الوضعية المالية كانت جيدة جدا، و نفس الشيء بالنسبة لسنة 2012م غير أننا نلاحظ إنخفاض النسبة سنة 2011م إلى ما يقارب 89% و هذا بسبب إنخفاض الإستهلاك على مستوى النفقات المخصصة للمستخدمين.

و يمكن شرح إجمالي النفقات المخصصة مقارنة بالمبالغ المستهلكة منها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (23): يبين إجمالي النفقات و المبالغ المصروفة خلال الفترة 2010-2012م



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعطيات السابقة

المطلب الثالث: قياس محور العمليات الداخلية

يعتبر هذا المحور كمحور مركزي في لوحة القيادة الإستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، و من خلاله نهدف إلى الرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة و كذا تحسين الإنتاجية كما يمكن ترجمته عبر المؤشرات التالية:

- نسبة العدوى الإستشفائية: كما تعد المستشفى مكان للعلاج فهي تعد أيضا مكان جيد للإصابة بمختلف الأمراض و التلوث، لذا فإن إرتفاع هذا المؤشر يكون دليل على تدني أداء المستشفى و العكس صحيح. و يتم حسابه وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة العدوى الإستشفائية} = \frac{\text{عدد حالات العدوى خلال السنة}}{\text{مجموع عدد المرضى}} \times 100$$

غير أننا لم نستطع الحصول على بيانات حول عدد حالات التلوث خلال السنة و لكن تم إعطائنا نسبة التقدير العام و التي كانت كالتالي:

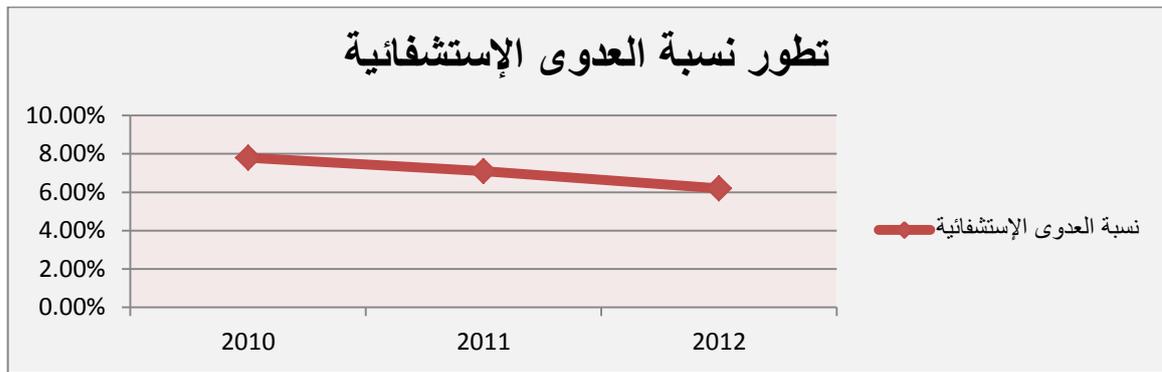
الجدول رقم(19):تطور نسبة التلوث الإستشفائي للفترة 2010-2012م

السنة	2010	2011	2012
نسبة التقدير العام للتلوث الإستشفائي	%7,8	%7,1	%6,2

المصدر: وثائق رسمية من مصلحة الوقاية

و يمكن إيضاح هذه المعطيات من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(24):يبين تطور نسبة العدوى الإستشفائية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

الملاحظ هو أن خط التطور عبارة عن خط مستقيم نازل، بمعنى أنه يعكس الإنخفاض المستمر الحاصل في نسب التلوث الإستشفائي خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

و هذا نتيجة السياسة التي يتبعها المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد لمحاربة العدوى الإستشفائية، و خاصة من خلال تعزيز حملات التوعية و الوقاية و إتخاذ التدابير اللازمة للحد من هذه العدوى.

- معدل إشغال الأسرة: و يشير هذا المؤشر إلى الإستغلال الفعلي للأسرة الموجودة في المركز الإستشفائي الجامعي

يتم حسابه كالتالي:

$$\text{معدل إشغال السرير} = (\text{مجموع عدد الأيام الإستشفائية خلال السنة} / \text{عدد الأسرة} \times 365 \text{ يوم}) \times 100$$

ومن خلال البيانات التي حصلنا عليها سنقوم بحساب هذه النسبة على مدى الثلاث سنوات الأخيرة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(20):معدل إشغال السرير خلال الفترة 2010-2012م

السنة	2010	2011	2012	المعدل المقبول عالميا
مجموع الأيام الإستشفائية	155643	153970	149669	/
عدد الأسرة	980	980	980	/
معدل إشغال السرير	%43,51	%43,04	%41,84	%80

المصدر: وثائق رسمية من مديريةية النشاطات الطبية و الشبه طبية

و يمكن توضيح هذه النسب أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(25): يبين تطور معدل إستغلال السرير



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

من الملاحظ أن معدل إشغال السرير خلال الثلاث سنوات الأخيرة كان متناقص و لم يتعدى (43,51%)، في حين بلغت النسبة المقبولة عالميا (80%) .ولكن يجب الإشارة إلى أن هناك بعض الأقسام مثل أقسام الأطفال يكون فيها هذا المعدل منخفض بينما هناك بعض الأقسام الأخرى مثل العظام و الأمراض النفسية يكون فيها المعدل مرتفع.

- **متوسط وقت الإنتظار في الإستعجالات:** يعتبر هذا المؤشر مهم جدا لأنه مرتبط بصفة وطيدة جدا برضا المريض، فإذا كان هذا المؤشر منخفض فهذا قد يدل على جودة الخدمات المقدمة و كذا يؤدي إلى إرتفاع درجة رضا المريض .

و بما أن هذا المؤشر مهم جدا أردنا إقتراحه في لوحة القيادة الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، غير أنه لم نتمكن من إيجاد والحصول على معلومات لحساب هذا المؤشر، ولكن من خلال المعاينة تمكنا من ملاحظة أن هذا المؤشر قد يكون مرتفع جدا بدليل أن معدل إستغلال السرير في هذه المصلحة كان يفوق 200% بدرجة كبيرة مما دفع بالمؤسسة إلى الموافقة على مشروع بناء مصلحة إستعجالات جديدة بتكلفة 300 مليون دينار سنة 2013م.

المطلب الرابع : قياس محور التمهين و التعلم

لقياس مدى تحقيق أهداف المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد والموضوعة على مستوى هذا المحور، نستعمل المؤشرات التالية:

- **المناخ الوظيفي:** مما لا شك فيه أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، فكلما كان مستوى الرضا مرتفع كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي و من بين العناصر التي يمكن بها قياس هذا المؤشر نجد:

- معدلات التوظيف؛

- تطور الأجر؛

- رضا العاملين عن المناخ العمل السائد؛

- نسبة الغياب؛

- معدل دوران العاملين.

و إنطلاقا من المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها، يمكننا أن نختار المؤشر الخاص بتطور الأجر، و الجدول التالي سيوضح ذلك.

الجدول رقم(21): تطور مصاريف العاملين للفترة 2010-2012م

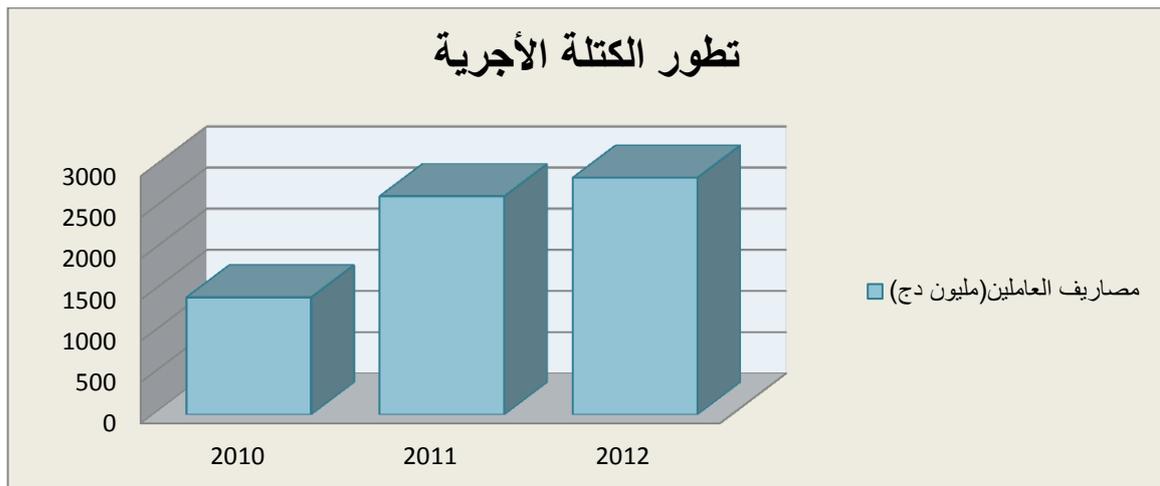
المبالغ:مليون دج

السنة	2010	2011	2012
المعطيات			
مصاريف العاملين	1422,69	2649,01	2874,2
نسبة الزيادة %	/	86,19	8,5

المصدر: من ميزانيات المؤسسة

ويمكن شرح و توضيح معطيات الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(26): تطور الكتلة الأجرية للفترة 2010-2012م



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات الجدول السابق

الفصل الثالث: مشروع لوحة القيادة الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

هذا الشكل و الجدول السابق يوضح أن الكتلة الأجرية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، عرفت تطور ملحوظ خلال الفترة 2010-2012م فمن 1422,69 مليون دج إلى 2874,2 مليون دج و هذا قد يفسر بزيادة عدد العاملين في المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد و كذا السياسة التي تتبعها الدولة مؤخرا من خلال زيادة و الرفع في الأجور للموظفين بغرض خلق نوع من الرضا لديهم.

- **معدل دوران العامل:** و هو مؤشر من مؤشرات المناخ الوظيفي يساعدنا من معرفة درجة حفاظ المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على الكفاءات الموجودة لديه، فكل ترك إرادي للمنصب يعتبر خسارة لرأس المال الفكري للمؤسسة و كذلك تعتبر الأقدمية سواء كانت على مستوى الكادر الطبي أو الشبه طبي و حتى بالنسبة للمسيرين فهي تعتبر مصدر للخبرة يمكن تقاسمها و الإستفادة منها داخل المؤسسة و يتم حسابها وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران العامل} = \frac{\text{عدد المستخدمين الذين تركوا مناصبهم}}{\text{المستخدمين}}$$

الجدول رقم(22): تطور معدل دوران العامل للفترة 2010-2012م

السنة	2010	2011	2012
عدد العمال الذين تركوا مناصبهم	26	62	54
عدد العاملين	2089	2172	2396
معدل الدوران	1,2%	2,8%	2,2%

المصدر: من الوثائق الرسمية لمديرية الموارد البشرية

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معدل دوران العامل لم يتجاوز حتى 3% و هذا مؤشر جيد، فقد يعبر معدل دوران العامل إذا كان منخفض عن حسن تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و العكس. وقد يكون من أسباب مغادرة أو ترك الموظفين لمناصبهم:

- التحويل على التقاعد؛

- ترك و إهمال المنصب؛

- الإستقالة من المنصب؛

- الوفاة.

- تطوير الكفاءات

بهدف تطوير كفاءات الموظفين لدى المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد من أجل الرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة، فلقد أولى المركز أهمية كبرى لهذا الجانب و خاصة التكوين المستمر للموظفين بإختلاف أصنافهم (أطباء، شبه طبي، إداريين، تقنيين و أعوان مصالحي).

كل هذه الأهمية تمت ترجمتها بواسطة مخططات للتكوين تهدف للرفع من قدرات و كفاءات الموظفين، فمعظم التكوينات كانت تهدف إلى:

- إستحداث و تحسين و زيادة المعارف؛

- الرفع من المهارات؛

- تحسيس الموظفين بموضوع التكوين؛

- توحيد طرق العمل لدى الموظفين.

و في الجدول رقم (23) سنتطرق إلى مختلف التكوينات التي نظمها المركز الإستشفائي خلال الفترة 2010-2012م مع عدد المكونين خلال نفس الفترة لمختلف الأصناف:

الجدول رقم(23):مختلف التكوينات للفترة2010-2012م

السنة	2010	2011	2012
تكوين داخلي	9	14	29
تكوين خارج الوطن	13	16	26
الأيام التحسيسية و الملتقيات	17	17	20
عدد المكونين	231	379	*490

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخططات التكوين المستمر من المديرية الفرعية للتكوين و الوثائق.

* هذا العدد يمثل عدد المكونين للسداسي الأول لسنة 2012 ولم تتمكن من الحصول على عدد المكونين في السداسي الثاني.

الفصل الثالث: مشروع لوحة القيادة الإستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد

من الملاحظ أنه نتيجة للسياسة المتبعة من طرف المركز الإستشفائي في مجال التكوين، فإن عدد البرامج التكوينية قد عرف إرتفاع محسوس خلال السنوات الأخيرة و كذا إرتفاع عدد الموظفين المستفيدين من هذه البرامج .

- **نسبة مصاريف التكوين:** يفيد المؤشر في معرفة نسبة النفقات التي يخصصها المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد من ميزانيته السنوية، لمجال التكوين بغية تطوير كفاءات العاملين لديه ويتم حسابها وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة مصاريف التكوين} = (\text{مجموع نفقات التكوين خلال فترة معينة} / \text{مجموع النفقات الكلية خلال نفس الفترة}) \times 100$$

و من خلال المعلومات التي حصلنا عليها من ميزانيات المؤسسة إستخلصنا الجدول الموالي:

الجدول رقم(24):تطور نفقات التكوين للفترة 2010-2012م

- المبالغ: مليون دج

السنوات	2010	2011	2012
نفقات التكوين	288,66	773,87	1077,56
مجموع النفقات	4116,82	6070,85	5752,81
نسبة مصاريف التكوين	7%	12,7%	18,7%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ميزانيات المؤسسة

من الواضح جدا تطور نسبة مصاريف التكوين التي يخصصها المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، فبعد أن كانت (7%) سنة 2010م أصبحت (18,7%) في سنة 2012م و هذا راجع لسياسة المركز الإستشفائي ندير محمد التي تركز في مجال التكوين على تطوير و تحسين الكوادر الطبية و الشبه طبية لديها ،من خلال تنظيم تكوينات محلية متخصصة للطواقم الشبه طبي و الأطباء وأعوان المصالح، كذا تنظيم أيام تحسيسية و ملتقيات بالإضافة

إلى تكوينات خارج الوطن قصيرة الأجل (إستفاد منها خلال سنة 2012م حوالي 26 موظف من مختلف التخصصات ولمدة تتراوح بين 5 أيام و شهر).

- **نسبة نفقات البحث الطبي:** و هي تمثل نسبة المبالغ التي ينفقها المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد في مجال البحث الطبي، ولكن ما لاحظناه الثلاث سنوات الأخيرة فترة الدراسة أنه لم يتم منح المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد أي نفقات في هذا المجال نتيجة عدم وجود مشاريع للبحث الطبي في هذه الفترة. غير أنه مؤخرا تقوم مجموعة من الباحثين للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، بالعمل على مشروع بحث طبي للبحث في كيفية تشخيص الصمم لدى الأطفال حديثي الولادة تم تمويله من طرف الدولة ب 3 مليون دينار جزائري.

و في الأخير بعد تحليل هذه المؤشرات نصل إلى أنه من الضروري جدا إعتقاد هذه المؤشرات، لأنها تعطي نظرة عن كيفية سير و أداء المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على كل محور من هذه المحاور الأربعة، و بالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي يصبوا إليها المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال بداية هذا الفصل التطبيقي بإعطاء نظرة عن النظام الصحي الجزائري، وكذا التعريف بالمراكز الإستشفائية الجامعية و مهامها وفق ما نصت عليه المراسيم القانونية الجزائرية.

بعدها حاولنا تجسيد ما تناولناه في الفصول النظرية السابقة و الخروج بمحاولة تصميم لوحة قيادة إستشرافية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد، هذه اللوحة التي من خلالها يتم التعريف بإستراتيجية المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد و فق محاور مهيكلة، كما قمنا أيضا بمحاولة لتطبيق هذه اللوحة من خلال قياس أداء المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد على مستوى كل محور من هذه المحاور الأربعة.

من خلال تحليل أداء المركز الإستشفائي على مستوى المحاور الأربعة تمكنا من إستخلاص بعض النتائج:

- فعلى مستوى محور الزبون و الذي يمثل المريض في دراستنا ، و من خلال المؤشرات التي قمنا بإعتمادها في هذا المحور كانت كافية لإعطائنا نظرة عن أداء المؤسسة في هذا الجانب و الذي يعتبر متوسط إلى ضعيف نوعا ما، كون أننا سجلنا نسبة عدم رضا معتبرة للمريض حول الخدمات الصحية التي يقدمها المركز.

- على مستوى المحور المالي كان الأداء المالي للمؤسسة جيد و هذا ما لمسناه من خلال المؤشرات التي قمنا بحسابها .

- بالنسبة لمحور العمليات الداخلية كان الأداء معتبر نتيجة السياسة التي يتبعها المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد و المتمثلة في تحسين الخدمات الصحية.

- و أخيرا بالنسبة لمحور التمهين و النمو كان الإهتمام يخص كفاءات و مهارات الموظفين. فالدراسة التي قمنا بها بينت أن المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد يولي أهمية كبيرة لهذا المجال بغية الرفع و تحسين الكفاءات المهنية للموظفين بغية الرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الخاتمة العامة

تمحور موضوع المذكرة في إمكانية اعتماد لوحة القيادة الإستشرافية التي طبقت لأول مرة على مؤسسة إقتصادية لتصبح بعدها جد متداولة في القطاع غير الهادف للربح، على مؤسسة صحية عمومية تهدف إلى تقديم خدمات صحية للمجتمع.

فلوحة القيادة الإستشرافية التي تعتبر منهج جديد في الإدارة، ظهرت عام 1992م على يد كابلون و نورتون آخذين بعين الاعتبار الضعف و الغموض في منهج الإدارة السابق، الذي كان يعتمد فقط على الجانب المالي للحكم على أداء المؤسسة، في حين أن لوحة القيادة الإستشرافية أضافت جوانب أخرى تسمح بإعطاء نظرة شمولية لمتخذي القرار حول أداء المؤسسة. لذا فقد حاولنا من خلال هذا البحث التطرق لكل ما يتعلق بالجانب النظري للوحة القيادة الإستشرافية و مراحل تصميمها و كيفية تكييفها مع المؤسسات الصحية، لنقوم بعدها بإسقاط هذا الجانب النظري على أرض الواقع من خلال محاولة إقتراح تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية على مركز إستشفائي جامعي.

و من خلال ما تم تناوله في هذا البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج و الإقتراحات على ضوء ما تم التوصل إليه و ذلك على النحو التالي:

أولا: النتائج

- إن الإعتقاد على لوحة القيادة التقليدية لا يسمح بإعطاء نظرة متعددة الجوانب حول أداء المؤسسة، لأنها تركز فقط على الأهداف المالية بإستعمال مؤشرات مالية بحتة موجهة نحو الماضي، في حين أن الأداء العام أو النظرة الشاملة لأداء المؤسسة تكون نتيجة تفاعل بين مجموعة أهداف مالية و غير مالية، و بالتالي فهي تحتاج إلى مجموعة مؤشرات مالية و أخرى غير مالية تكون موجهة نحو الماضي، الحاضر و المستقبل و هذا ما تتميز به لوحة القيادة الإستشرافية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- يجب الإعتقاد على مجموعة من المؤشرات المتنوعة و التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، بمعنى أنها قادرة على توفير المعلومات السليمة

اللازمة و الضرورية و في الوقت المناسب لمتخذي القرار لاتخاذ قرارات سليمة فعالة و ناجحة، و هو ما يدعم أيضا صحة الفرضية الأولى.

- لوحة القيادة الإستشرافية ليست لوحة قيادة عادية بل هي أداة حديثة للإدارة، بحيث أنها تسمح للمؤسسة من توضيح إستراتيجيتها و ترجمتها إلى أهداف على المحاور الأربعة من خلال مؤشرات واضحة و مبسطة، كما تسمح أيضا من نشر هذه الإستراتيجية على مختلف المستويات في المؤسسة و مشاركة الجميع في نجاحها.

- تتكون لوحة القيادة الإستشرافية من أربعة محاور أساسية هي المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية و محور التمهين و النمو، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تضيف أو تحذف محور من المحاور بالطريقة التي تسمح لها من الحصول على نظرة شاملة عن أدائها، كما يمكنها أيضا تغيير أسماء المحاور إن شاءت بما يتناسب معها و كذا لتوضيح لوحة القيادة الإستشرافية بشكل أكبر.

- أول ما ظهرت لوحة القيادة الإستشرافية كانت موجهة للقطاع الهادف للربح ، غير أنه سرعان ما تم إنتقالها إلى القطاع العام الذي يعتبر قطاع غير هادف للربح والسبب النتائج الإيجابية التي حققتها، لكن لوحة القيادة الإستشرافية الموجهة للمؤسسات الربحية، لا يمكن تطبيقها مباشرة على المؤسسات غير الربحية بصفة عامة و المؤسسات الصحية بصفة خاصة بدون أي تغيير، بل هناك بعض التعديلات التي يجب أن تطرأ على لوحة القيادة الإستشرافية لتصبح ملائمة لطبيعة تلك مؤسسات و بالتالي فإنه كما يمكن إستعمال لوحة القيادة الإستشرافية في القطاع الربحي فهي قابلة للإستعمال أيضا في القطاع الصحي مع بعض التعديلات الضرورية، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- تعتبر لوحة القيادة الإستشرافية من بين الأدوات الإدارية الحديثة الأكثر فعالية في قياس و تقييم الأداء المتوازن، كونها توازن بين الجوانب المالية و غير المالية، الداخلية و الخارجية و على المدى القصير و الطويل، أي أن المقاييس توازن ما بين مقاييس المخرجات والتي هي نتيجة جهود سابقة و بين المقاييس التي سوف تقود الأداء المستقبلي.

ومن خلال دراستنا التطبيقية التي قمنا بها على المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد فقد توصلنا أيضا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- المراكز الإستشفائية الجامعية من أهم المؤسسات في المنظومة الصحية الجزائرية، سواء من حيث المبالغ المالية المخصصة لها أو من حيث الإمكانيات الطبية الهائلة المتواجدة بها أو حتى من حيث الشريحة السكانية المستهدفة، غير أنها ليست لها الحرية في تحديد رسالتها بل أن رسالتها تحدد من طرف الوزارة الوصية، وعلى مسيري المركز الإستشفائي ضبط إستراتيجيتهم و أهدافهم الإستراتيجية على ضوء الرسالة المحددة.

- تبين عدم معرفة الموظفين وحتى المسيرين بهذا النوع من الأدوات الحديثة في الإدارة ،مما يجعلهم غير مهتمين بمثل هذه الأدوات (لوحة القيادة الإستشرافية) ويروا أنها مكلفة و جد معقدة مما يجعلها غير قابلة للتحقيق حسب رأيهم، وهذا ما اضطرنا إلى شرح ماهية لوحة القيادة الإستشرافية في كل مرة لتلقى بعدها القبول لدى الطرف الآخر.

- أبدت الإدارة العليا للمركز الإستشفائي الجامعي إهتمام بدرجة كبيرة لتقييم أدائها من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجانب المالي طبعاً، وهذا ما تسمح به لوحة القيادة الإستشرافية.

- تعتبر المعلومات المادة الأساسية للوحة القيادة الإستشرافية ،غير أنه لا يوجد بالمؤسسة نظام للمعلومات آلي أو قاعدة للبيانات تربط بين مختلف وحدات الإدارة العليا ،بحيث تسمح بالحصول على المعلومات اللازمة و الضرورية و بطريقة سريعة في الوقت المناسب. كما لا يتواجد حالياً في المؤسسة موظفين مؤهلين قادرين على التعامل مع نظام لوحة القيادة الإستشرافية ،مما قد يعيق نجاح تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية ،وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

- من خلال النتائج المحصل عليها أيضا بعد تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية، أن هناك توازن بين المحاور الأربعة فكل محور يكمل المحور الآخر و أن أي إنخفاض على مستوى محور ما سيؤثر على نتائج المحور الآخر.

- وجود توافر للبيانات اللازمة لإستخدام المؤشرات الخاصة بالمحور المالي و محور التمهين والنمو، غير أنه واجهنا نقص في البيانات المتعلقة بمحور الزبون و العمليات الداخلية مما إضطرنا إلى تغيير المؤشرات و إستبدالها بمؤشرات أخرى.

- عدم قيام المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بدراسات إحصائية لقياس درجة رضا المريض و كذا لقياس رضا الموظفين.

- إن محور التمهين والنمو في لوحة القيادة الإستشرافية يهتم بمقابلة الأهداف طويلة الأجل و التي تتطلب تطوير الأداء و المهارات بصورة دائمة، حيث يمكن للمؤسسة من خلال هذا المحور أن تضمن قدرتها على التجديد لضمان بقائها و إستمرارها، فمن خلال هذا المحور يجب أن يسعى المركز الإستشفائي لمعرفة كيفية الإحتفاظ بالمهارات و المعارف التقنية الضرورية للرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة و كذا الإحتفاظ بالكفاءات الضرورية للعمليات التي تخلق القيمة للمريض و بالتالي إرضاءه.

- إن الإعتماد على لوحة القيادة الإستشرافية يؤدي بإدارة المركز الإستشفائي، إلى إتخاذ التدابير الوقائية اللازمة و بأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية التي عادة ما تكون مكلفة، بمعنى أن لوحة القيادة الإستشرافية تسهل على المسير إكتشاف مكان الخلل و بالتالي معرفة السبب و تصحيحه.

- إن قرار تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية يجب أن يأتي من الإدارة العليا و أن يحض بتأييد هذه الأخيرة، و أن يقتنع كل المسيرين بأهميتها و أن يشارك الكل في تصميمها و تنفيذها، كما أنه من المستحسن أن يتم تصميم لوحة القيادة الإستشرافية في البداية على المستوى الأعلى ليتم تعميمها تدريجيا على باقي وحدات و مصالح المركز الإستشفائي الجامعي.

ثانياً: الإقتراحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- ضرورة استخدام لوحة القيادة الإستشرافية في المؤسسات الصحية كأسلوب لإدارتها و أداة لقياس أدائها العام و تقويمه،فهي تعطي نظام شامل و متوازن متعدد الأبعاد المالية و غير المالية،الداخلية و الخارجية،الكمية و الكيفية،القصير و الطويلة الأجل،وهذا من خلال الأبعاد الأربعة كما يمكن إضافة محور خامس خاص بتسيير النفايات الإستشفائية و تحقيق التنمية المستدامة.

- ضرورة بناء قاعدة معطيات تربط بين مختلف المديریات،وشبكة إتصالات داخلية و خارجية تربط بين الوحدات ،لتسهل لمتخذي القرار الوصول و الحصول على المعلومة المناسبة لإستخدامها في الوقت المناسب.

- ضرورة القيام بدراسات إحصائية دورية لقياس درجة رضا المريض و كذا رضا الموظفين.

- ينبغي على المركز الإستشفائي الجامعي تجاوز الصعوبات التي تقف أمام نجاح لوحة القيادة الإستشرافية ،و التغلب عليها من خلال عقد المؤتمرات و الندوات و إعداد برامج تدريبية متخصصة لموظفي المركز الإستشفائي الجامعي،من أجل تدريبهم على كيفية تصميم لوحة القيادة الإستشرافية و تشغيلها و كذا المزايا التي تتحقق جراء تطبيق هذا النموذج،وكذا رصد المبالغ المالية لتوفير المتطلبات اللازمة لتنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية.

- ضرورة تأهيل الكوادر البشرية العاملة من خلال تدريبهم على كيفية استخدام لوحة القيادة الإستشرافية،أو إستقطاب خبراء و كفاءات من خارج المؤسسة القادرة على تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية بشكل كفاء .

- في حالة إعتداد لوحة القيادة الإستشرافية و لكي تكون أكثر فعالية و تعطي نتائج جيدة ،من الأحسن أن يتم دمجها لتعمل أليا وفق برنامج حاسوب يعد خصيصا لذلك،ويربط بشبكة

داخلية مع كل المصالح لكي تكون هناك سهولة في الحصول على المعلومات و دمجها في البرنامج، لتكون النتائج أنية و يتخذ القرار في الوقت المناسب.

آفاق الدراسة

من بين النقاط التي لاحظنا من خلال الدراسة أنها يمكن أن تمثل آفاق للدراسة:

- التسيير المستدام للمؤسسات الصحية من خلال لوحة القيادة الإستشرافية.
- دراسة مقارنة بين لوحة القيادة الإستشرافية و الأدوات التسييرية الحديثة.
- فعالية نظام التعاقد في المستشفيات.

المراجع و المصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- الفردية:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر و التوزيع، 2009.
2. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
3. د.سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
4. د.صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة، دار الفكر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
5. د.فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
6. د.مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
7. د.نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات ،عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
8. دودين أحمد يوسف، بطاقة الأداء المتوازنة و معوقات استخدامها في منظمات الأعمال : **The Balanced Scorecard**، الأردن ،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2010.
9. ديفيد هاريسون، تعريب د.علاء الدين ناظورية، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران عمان، 2009.
10. صابر يونس عاشور، التخطيط الاستراتيجي، دليل المتدرب، فلسطين، 2006.
11. العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
13. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
14. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الايدارية، القاهرة، 2005.
15. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996.

- الجماعية:

16. خالد محمد، وائل محمد صبحي إدريس و آخرون، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، اليازوري، عمان، 2007.
17. د وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
18. د. ثابت عبد الرحمان إدريس و أ. د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006.
19. د. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2009.
20. د. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
21. د. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان، 2007.
22. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال، الأردن: دار وائل، 2008.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
24. نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافس-أدرة المعرفة-أدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، 2007.

الرسائل الجامعية:

25. 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.
26. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 2003 2004.
27. محمد خلف الفايز، استخدام مدخل القويم الاستراتيجي لقياس الاداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011.

المجلات و المطبوعات العلمية:

28. أ. د. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 21، ع2، ديسمبر 2005.

29. احمد يوسف داودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009.
30. اكرم سالم، الرؤية الاستراتيجية هل هي ضرورة ام ترف؟، الحوار المتمدن، العدد 2232، 26 مارس 2008 .
31. ثائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الإقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 02، 2009.
32. روبرت كابلون و ديفيد نورتون، الخرائط الإستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، تعريب خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 2004، 273.
33. رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد الرابع، 2008.
34. عبد الملوك مزهوده، الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج swot الى النظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة.
35. ماهر موسى درغام، مروان ابو فضة، اثر تطبيق انموذج الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 17، العدد 02، 2009.
36. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره على الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008.
37. محمد الشرفاوي، الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات المهنية: كيفية صياغة الرؤية و الرسالة، مجلة مؤشر المالية، الإمارات العربية المتحدة، العدد السابع، افريل 2012.

الملتقيات و الندوات العلمية:

38. أ.د. زيري بلقاسم، وهيبة مقدم، الحاجة الى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء اتجاهها، المؤتمر العلمي الدولي الاول حول: سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، 20 و 21 نوفمبر 2012.

39. بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية و منهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي و إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، ملتقى الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، ماي 2011 .
40. جبيرات سناء، خان أحلام، استخدام بطاقة الاداء المتوازن (IT Scorecard) في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012م.
41. د. فتح الله غانم، بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء ، مؤتمر "إدارة منظمات الأعمال:التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009.

42. د. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 01-04 نوفمبر 2009.

القوانين و المراسيم التشريعية:

43. المرسوم التنفيذي رقم 07-140: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، 33 ماي 2007.
44. المرسوم التنفيذي رقم 467/97، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، العدد 81، 02 ديسمبر 1997.
45. المرسوم التنفيذي رقم: 86-25، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، العدد 12، 6 فيفري 1986.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Livres

-Individuels :

46. Alain fernandez, l'essentiel du tableau de bord, ed organisation ,paris, 2^e ed, 2008.
47. Alain fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers éd organisation, 4^e ed, paris, 2008.
48. Brigitte doriath, control de gestion en 20 fiches, ed dunod, 5^e ed, paris, 2008.

49. Caroline Selmer, **Concevoir le tableau de bord :outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision**,Dunod ,paris, 1998 .
50. David Hussey,**Strategic Management:from theory to implementation**,Butterworth heinemann,Oxford,4th ed,1998.
51. Fabienne Guerra ,**Pilotage stratégique de l'entreprise**, le Rôle du Tableau de Bord Prospectif, Bibliothèque Nationale, Paris, France,2007.
52. Iribarne Patrick,**Les Tableaux de bord de la performance**,Dunod,Paris ,2005.
53. Lorino.P, **Méthodes et Pratiques de la Performance**, éd organisation ,3^{ème} éd ; Paris, 1998.
54. Michael Porter,**L'Aventag e concurrentiel**,Dunod,Paris,1999.
55. Oufriha Fatima-zohra,**Système de santé et population en algerie**,éd ANEP,2002 .
56. Paul R.Niven,**Balanced Scorecard step-by-step:maximizing performance and maintaining results**, John wily&sons Inc,New York,2002.
57. Pierre maurin,**le tableau de bord en clair** ,éd ellipses,paris 2009 .
58. Supizet . J , **management de la performance durable** , éd Organisation , France, 2002.

-Collectifs :

59. Claude alazard ;sabine sépari,**controle de gestion** ;éd dunod , paris,2^eéd.
60. Daniel boix,b.féminier,**le tableau de bord facile** ;éd organisation ;paris ,2004.
61. Guedj.n et autres , **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** ,éd organisation 1991 .
62. Jean-luc charron,Sabine sépari,**Organisation et gestion de l'entreprise**,Dunod,Paris,1998.
63. Kaplan.R et Norton.D ,**Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, éd organisation, paris,2001.

64. Kaplan.R et Norton.D , **le tableau de bord prospectif**, éd organisation, paris, 1998.

65. Yves dr rongé et karine cerrada,**control de gestion**, éd education,paris,2eme éd,2009.

REVUES

66. Epstein M J, Manzoni J, **The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action**, Management and Accounting WEB, University of South Florida, August 1997.

67. Henry Dorbes,**Le tableau de bord prospectif :une nouvelle approche du pilotage pour les PME avec le balanced scorecard**,Acting-Finances,24 juillet 2004

68. Kaplan .Robert , **Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations**, NONPROFIT MANAGEMENT and LEADERSHIP, Jossey-Bass, A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc. , 11(3), Spring 2001.

69. Kaplan.R and Norton.D,**The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**, Harvard business review,1992.

70. Kaplan.R and Norton.D,**Using the Balanced Scocard as a Strategic Management System**, Harvard business review, 1996.

71. Kaplan.R and Norton.D, **The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action**, Harvard Business review, 1996.

72. Lars-Girane Aidemark,Sefano Baraldi,Elin k.Funck and Reas Jansson,**The importance of balanced scorecard in hospitals**,studies in management and financial accounting,vol 20,Emerald group publishing limited,2010.

73. Marie-annick Montalan,Béatrice Vincent,**Elaboration d'un balanced scorecard en milieu hospitalier**,un recherche-intervention auprès des equipes mobiles de gériatrie, Revue française de gestion,N 2 (11),2011-2012.

74. Max Houck, Paul J. Speaker, Arron Scott Fleming , Richard A. Riley Jr, **The balanced scorecard: Sustainable performance assessment for forensic laboratories** , Science and Justice ,N52,2012.
75. Pierre voyer, **tableau de bord de gestion et indicateurs de performance**, presses de l'universit du québec, 2^e ed, québec ,2006.

المواقع الالكترونية

76. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz
77. برنامج الدعم لقطاع الصحة
78. www.passue.dz/index.php?option=com_content&view=category&id=20&Itemid=108
79. د. أسامة إسماعيل، خارطة الطريق إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم الجودة، <http://www.alamelgawda.com>
80. د. محمد سليمان حمزة، الإدارة الإستراتيجية و التميز الإداري، مركز القادة للتدريب الدولي <http://www.highzakats.edu.sd/pdf/execution&managment.pdf>
81. د. هلال محمد العسكر، الإدارة استشراف، www.cta-ar.com
82. وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات WWW.sante.org.dz
83. www.nri.co.jp

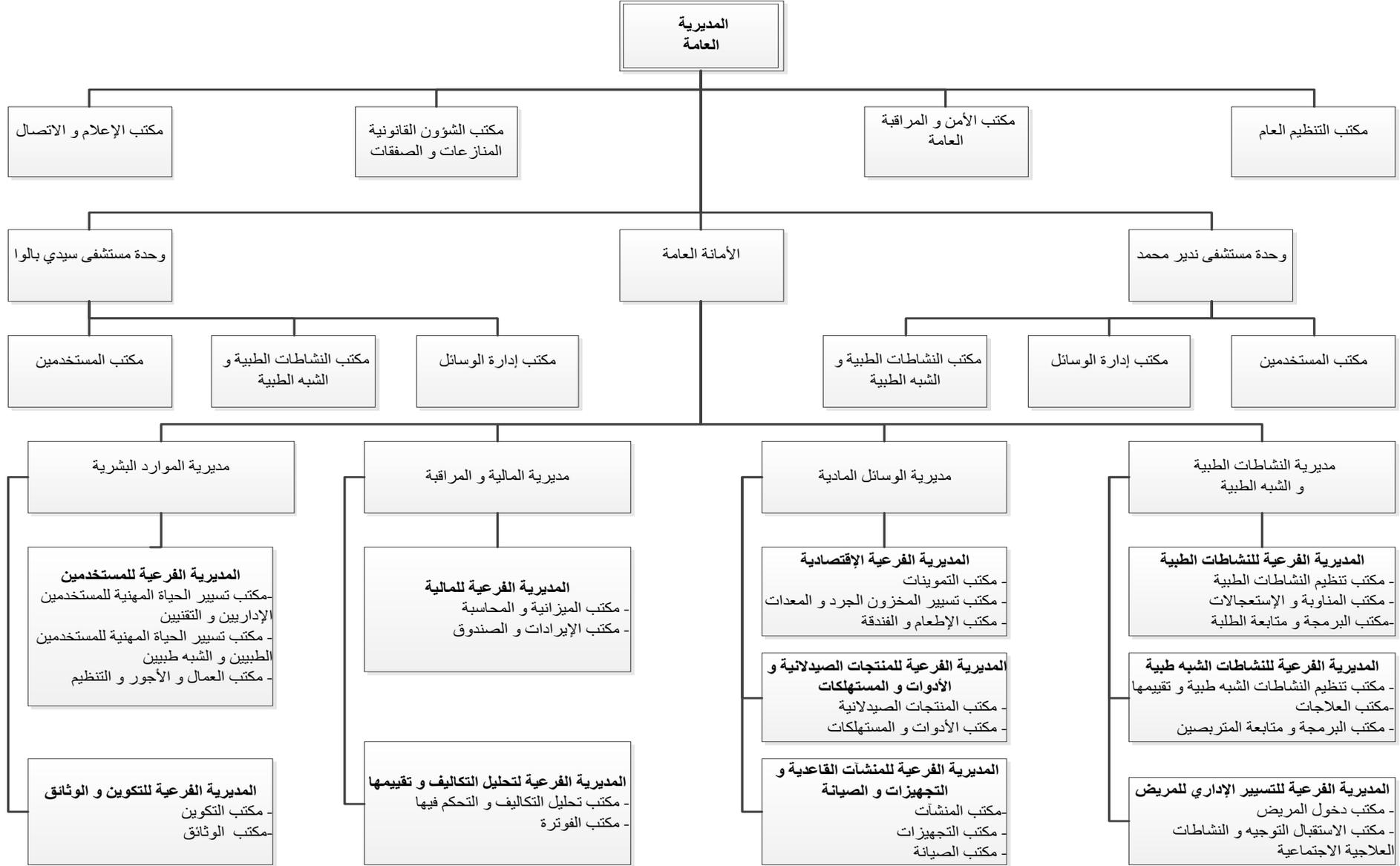
الملاحق

الملحق الأول: توزيع مختلف المؤسسات الصحية عبر الولايات لسنة 2012م.

الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد.

الملحق الثالث: الإستمارة الخاصة برضا المريض.

الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد



الملحق الثالث: الإستمارة الخاصة بقياس رضا المريض

إلى السادة الكرام :

صممت هذه الإستبانة لأغراض البحث العلمي أولاً و لقياس رضا المريض عن الخدمات الصحية المقدمة من طرف المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير ثانياً. كما نرجو الإجابة على الأسئلة التالية بدقة و موضوعية و وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً أمام كل سؤال، و كلنا ثقة أن هذه الإستبانة ستنال إهتمامكم خدمة للصالح العام.

الرقم	الفقرات	جيدة جداً	جيدة	متوسطة	رديئة	رديئة جداً
1	ينتظر المريض وقتاً طويلاً للحصول على الخدمة					
2	تشعر بالأمان عند تعاملك مع العاملين بالمستشفى					
3	يتوفر المستشفى على التجهيزات الحديثة و الكادر البشري اللازم لتقديم العلاج بشكل متميز لكل المرضى					
4	تتميز المستشفى بنظافة غرفها و أسرتها					
5	الخدمات الإسعافية جيدة و تقدم لجميع المرضى					
6	إستعداد الكادر الطبي و الشبه طبي للتعاون مع المريض و الإجابة على إستفساراتهم					
7	الإجراءات مريحة لدخول و خروج المريض					
8	الإلتزام بتقديم الخدمات العلاجية في مواعيدها المحددة					
9	لياقة المظهر الطبي العامل في المستشفى (و الشبه طبي)					
10	مستوى العلاج الطبي الذي تلقينه					
11	مستوى العناية التي تلقيتها من المرضى					
12	مدى سرعة حضور الطبيب عندما تطلبه					

- بصفة عامة هل أنت راضي أو غير راضي عن نوعية مستوى الخدمة الصحية التي تلقيتها في المركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير؟

راضي جداً راضي محايد غير راضي غير راضي جداً

الملخص:

عرفت بيئة الأعمال الحديثة ظهور أداة إدارية جديدة على يد الأستاذين كابلون و نورتون سنة 1992م تدعى لوحة القيادة الإستشرافية ، التي كانت موجهة في بادئ الأمر للمؤسسات الهادفة للربح غير أن النتائج جد ايجابية التي حققتها تلك المؤسسات من وراء ذلك شجعت ودفعت بالمؤسسات العمومية إلى محاولة تطبيقها. إذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز كيفية تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية بمحاورها الأربعة و المتمثلة في المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية ومحور التمهين و النمو، على مؤسسة عمومية صحية و كذا إقتراح نموذج للوحة القيادة الإستشرافية و محاولة تطبيقه في مركز إستشفائي جامعي.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الإستشرافية، الخارطة الإستراتيجية، مركز إستشفائي جامعي.

Résumé

L'environnement actuel connaît l'apparition d'un nouvel outil de management. Il s'agit de la découverte de tableau de bord prospectif par Kaplan et Norton en 1992, qui a été appliqué en premier temps dans les entreprises à but lucratif. À cet effet, les entreprises économiques ont réalisé des résultats très positifs, ce qui encourage les entreprises à but non lucratifs à essayer de l'appliquer. L'objectif de cette étude a pour but de montrer l'application du tableau de bord prospectif à un établissement de santé publique à travers ses quatre axes ; finance, client, processus interne et apprentissage et croissance. De proposer un modèle d'un tableau de bord prospectif et de l'appliquer à un centre hospitalo-universitaire.

Mots clés : Tableau de bord prospectif, carte stratégique, centre hospitalo-universitaire.

Abstract

The current environment knew the appearance of a new management tool, the discovery of the Balanced Scorecard by Kaplan and Norton in 1992, which was first applied in the for-profit companies. To this end, economic enterprises have achieved very positive results, which encourage public companies to try to apply it. The objective of this study is to show the application of Balanced Scorecard on a public health facility by its four areas of finance, customer, internal process and learning and growth, and proposed a model of a Balanced Scorecard and applies in a university hospital.

Keywords: Balanced scorecard, strategy map, university hospital.