

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات الصحية دراسة ميدانية محمد رمضان جبران المزروعق

### الملخص:

هدف البحث إلى دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم لذلك تصميم قائمة إستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها بعد أن تم إختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (٣٧٤) مفردة من العاملين. وتوصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في المنظمات الصحية الليبية، كما أوصى الباحث بضرورة تبني المنظمات الصحية الليبية محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في تحسين الأداء.

### Abstract:

The aim of the research is to study the effect of applying the balanced scorecard on improving performance, and the researcher used the descriptive and analytical approach. Therefore, a survey list was designed as a main tool for data collection. It was distributed after a random stratified sample of (374) single workers was selected. The researcher concluded that there is a significant statistical effect of applying the Balanced Scorecard on improving performance in Libyan health organizations. The researcher also recommended that the Libyan health organizations in question should adopt the Balanced Scorecard and apply it in improving performance.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

#### ١- دراسة (John & Claire, 2012):

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق أسلوب الأداء المتوازن على أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة (UK)، وكذلك التعرف على القضايا المتعلقة بتطبيق منهجية القياس المتوازن ومعرفة المشاكل التي يُمكن أن يواجهها تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن عند التنفيذ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق نظام الأداء المتوازن حيث أن هذا النظام يشتمل على مراقبة التكاليف والتخطيط والأداء أو التنفيذ، والمؤسسات التعليمية البريطانية في الوضع الراهن سوف تجد صعوبة في تطبيق هذا النظام. ووجدت كذلك أنه عند تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن فإنه يزيد من نقاط القوة والأداء فبطاقة الأداء المتوازن تُقدم منهج مباشر وشامل وهو موضع تقدير على نطاق واسع. وأنه وقبل التطبيق يجب النظر في مجموعة عناصر هي: كيفية القيام بعملية المسح وجمع المعلومات المبدئية وتحديد العملاء وتحديد أفضل السبل لربط بطاقات الأداء مع التخطيط الاستراتيجي، وفي حالة التغلب على كل تلك التحديات يُمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن

#### ٢- دراسة (العواجي، ٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية فعالة تستخدم لتقويم الأداء وتحسينه والوقوف على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصحي وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إستراتيجية فعالة لقياس وتقويم أداء المنظمات المختلفة وتوصلت أيضاً إلى أهمية تعديل مكونات محاور بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع طبيعة نشاط كل منظمة حيث تم تضمين مبادئ وأبعاد الجودة الصحية حتى تكون صالحة لقياس وتقويم الأداء الصحي.

#### ٣- دراسة (Mohamed, Ibrahim, 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى: استخدام أساليب التحليل الصحي في التعرف على مناطق القصور واقتراح التحسينات المحتملة لتحسين أداء غرف الطوارئ في مستشفى الملك

فيصل التخصصي، وتسعى الدراسة إلى تحسين أداء الخدمات الصحية في المستشفى محل الاختبار وذلك من خلال تنفيذ الحلول المقترحة ومراقبة اثنين من المؤشرات وهما مدة البقاء في غرف الطوارئ والذي يعكس الكفاءة ونسبة المرضى الذي يغادرون بدون علاج والذي يعكس فعالية غرف الطوارئ، وتوصلت الدراسة إلى أن ٣٢.٨% من مرضى غرف الطوارئ لديهم مستويات حادة و ٠.٥% منهم فقط تم قبولهم في المستشفى. وقد قدمت التحليلات الصحية اثنين من التوصيات وهما التتبع السريع لمرضى غرف الطوارئ الحادة ومنطقة الانتظار الداخلية بالنسبة لأولئك المرضى المنتظرين. وبعد تنفيذ هاتين التوصيتين، انخفضت مستوى فترة البقاء الكلية في غرف الطوارئ من ٢٠ ساعة في عام ٢٠١٤ إلى أقل من ١٢ ساعة في عام ٢٠١٦، أي تحقيق تحسين في الأداء يصل إلى ٤٠%. وبقيت نسبة المرضى الذي ظلوا بدون علاج عند ٣.٥%، في حين انخفضت نسب المرضى قبل العلاج الكامل بصورة ذات دلالة من ١٣.٤% في عام ٢٠١٤ إلى ٥.٥% في عام ٢٠١٦. وعلى ذلك، وتم التأكيد على إمكانية استخدام أساليب التحليل الصحي للتعرف على مناطق القصور والتحسينات المحتملة وتقديم الحلول الفعالة للتأثير إيجابيا على أداء غرف الطوارئ

#### ٤- دراسة (Dimitropoulo at. el, 2017):

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منظمات غير هادفة للربح، وتقديم الدعم للعديد من المديرين العاملين بشأن تنفيذ إدارة الأداء وتحسين الآليات القائمة، وتقييم عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد مؤشرات الأداء، وتقييم النتائج واستكشاف تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في إحدى منظمات الرياضة، وتوصلت الدراسة إلى أنه من خلال تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تمكنت المنظمة الرياضية محل الدراسة من إبقاء المصروفات في حدود قيود الميزانية وزيادة الإيرادات بالنسبة للسنوات المالية ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٤، وتمكنت المنظمة من تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العاملين عن الخدمات الرياضية وتحسين العمليات الداخلية وأكدت أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد الحكومات في دعم رضا المواطنين

وتحقيق فائض في الميزانية تحديداً، والأنشطة الترويجية للمنظمة كان لها تأثير ذو دلالة على قدرتها على توليد الأرباح لأنها تمكنت من زيادة عدد المشتركين.

#### ٥- دراسة (Chimtengo, at.el, 2017):

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء جامعة الفنون التطبيقية في "مالاوي" باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن. حيث تقوم الدراسة بتقييم العوامل المالية، والعوامل المرتبطة بالعملاء، والعمليات الداخلية، وعوامل الابتكار والتعلم. وتهدف الدراسة أيضاً إلى استكشاف تأثير الأبعاد على أداء المؤسسة محل الاختبار. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المؤسسة محل الاختبار كان رديئاً في كل منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. وأن هناك علاقة قوية بين العمليات الداخلية والابتكار وعمليات التعلم من جانب ومقاييس أداء الجامعة محل الاختبار من جانب آخر.

#### ٦- دراسة (Study at. el , 2017):

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير السجلات الصحية الالكترونية (EGR) على مستويات الأداء التنظيمية في الوحدات الجراحية في المستشفيات. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام السجلات الصحية الالكترونية له تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية على تشغيل استخدام الغرف ومعدلات انشغال الأسرة في الوحدات الجراحية الداخلية. ولم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين نشاط كل جراح أو نشاط كل طبيب تخدير واستخدام السجلات الصحية الالكترونية وبالتالي تستنتج الدراسة أن استخدام السجلات الصحية الالكترونية يساعد على تحسين مستويات الأداء التنظيمية للوحدات الجراحية في المستشفيات

#### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الصحية الليبية الكثير من أوجه القصور والكثير من المشاكل التي تؤدي إلى تدني الأداء الكلي في هذه المنظمات، مما أثر سلباً على رضا المرضى والمتبردين لتلقي الخدمات الصحية وما كان له الأثر في عزوفهم عن التداوي داخل المنظمات الصحية الليبية ولجؤهم للعلاج بالخارج والبحث عن أفضل الخدمات.

**ويمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في شكل التساؤل التالي:**

"هل هناك تأثير معنوي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء المنظمات الصحية؟ وما مدى هذا التأثير؟"

**ثالثاً: أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في المنظمات الصحية محل الدراسة.

**رابعاً: فرضيات ومتغيرات البحث:** وتتمثل فرضيات البحث في:

**١- الفرض الرئيسي:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في المنظمات الصحية.

**خامساً: أهمية البحث:**

**١- الأهمية العلمية:** يستمد البحث أهميته العلمية مما يلي:

أ. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإدارية التي تتسم بالحدثة خاصة وأنها تستخدم في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة بما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية وتسعى للتحسين المستمر.

ب. وفقاً لما هو متاح من الدراسات السابقة وخاصة في البيئة العربية التي تحتاج إلى دراسات حول استخدام الأدوات الحديثة والإستفادة من هذه الأساليب في تطوير وحسين الخدمات المقدمة، وبالأخص المنظمات الصحية الليبية التي تحتاج إلى العديد من الدراسات.

**٢- الأهمية التطبيقية:** يستمد البحث أهميته التطبيقية مما يلي:

أ. نشر الوعي لدى قيادات المنظمات الصحية الليبية بأهمية استخدام الأدوات الإدارية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء وخاصة في المنظمات الخدمية ومعرفة مؤشرات قياس الأداء الصحي.

ب. تنبع أهمية البحث التطبيقية أيضاً في أن المنظمات الصحية مجال التطبيق هي منظمات ترتبط بالموطن مباشرة وتلقى تقييماً واسعاً من طرفه ومن هنا تبرز أهمية البحث في كيفية تحسين أداء هذه المنظمات من قبل إدارتها حتى تتمكن من تحقيق رضا العملاء وتحقيق النجاح في المجتمع، وكذلك كون هذه المنظمات

تتبع وزارة الصحة الليبية التي هي اكبر القطاعات التي تقدم الخدمات الطبية والعلاجية وتمس حياة المواطن بشكل مباشر. تواجه المنظمات الصحية في ليبيا عامة وفي منطقة مصراتة على وجه الخصوص العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف الأداء وإلى عدم الوقوف على قياس أداء هذه المنظمات حتى يمكن تحسينه الأمر الذي يتطلب البحث عن وسائل وأدوات من شأنها أن تحسن أداء هذه المنظمات.

## الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل

### لتحسين الأداء في المنظمات الصحية

#### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن:

##### - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك مفاهيم مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمه (المغربي، ٢٠٠٩): إن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة

##### - الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (نصر، ٢٠١٢):

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة محاور أو أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف:

١- البعد المالي: يحتوي هذا المحور على أهداف مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة.

٢- بعد العملاء: إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل

بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون.

٣- بعد العمليات الداخلية: حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمنظمة من أجل ضمان تنافسياتها، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة .

٤- بعد التعلم والنمو: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية.

### ثانياً: تحسين أداء المنظمات الصحية:

عرف (Carol,2014) الأداء بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وليس هذا فقط إنما هو كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً وهما المحوران الأساسيان لضمان تحسين الأداء والتنمية في المنظمة بشكل كفاء وفعال.

### - أهمية تقويم أداء المنظمات الصحية (البياتي، ٢٠٠١):

١. يعكس تقويم الأداء التطور التاريخي للمنظمة الصحية وتحليل أنشطتها وفعاليتها للفترة الماضية على النحو الذي يسهل مهمة تجاوز اخفاقاتها وتعزيز ايجابياتها.
٢. توفر هذه العملية المعلومات الضرورية لمختلف الجهات المستفيدة وبخاصة الصحية منها على النحو الذي تتيح صورة واضحة عن كيفية سير أنشطة وفعاليات المنظمة والتزامها بالتوجيهات الصادرة من قبلها.

### ثالثاً: تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء في

### المنظمات الصحية (Martello, 2016)

تركز بطاقة الأداء المتوازن في الأساس على مساعدة المنظمات في تحقيق خطتها الإستراتيجية من خلال ترجمة رؤية ورسالة وأهدافها الإستراتيجية إلى أهداف

تتضمن معايير ومؤشرات، والعمل على توجيه جهود العاملين في نحو تحقيق هذه الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، لأن المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات ليست في كونها تمتلك إستراتيجية، ولكن في قدرتها على تنفيذ الإستراتيجية، وكيفية متابعتها وتقييمها وكيفية سد الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وبطاقة الأداء المتوازن تعمل على توجيه جهود الجميع نحو تحقيق الأهداف، ووضع مجموعة من المعايير والمؤشرات وربط الأهداف بالأفراد وتحديد دور كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية، وهذا ما يحقق للمنظمة القدرة على النجاح في تنفيذ إستراتيجيتها، وتركز بطاقة الأداء المتوازن على الاستفادة من الأصول غير الملموسة والتي أشار إليها Kaplan and Norton في الدراسة التي قاما بها والتي تمثل ٧٥% من القيمة التي تحققها، كون هذه الأصول هي المحرك الأساسي في إضافة القيمة.

كما أن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن هي التي تتبنى تطبيق الاستراتيجيات، وأوضح كلا من (Kaplan & Norton, 1996) أن هذا النموذج يساعد المديرين على القيام بأربعة عمليات إدارية جديدة تعمل بشكل مستقل أو متكامل في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالتصرفات قصيرة الأجل، وأن العمليات الأربعة السابقة تتكامل من أجل تطبيق الإستراتيجية طويلة الأجل، وبالتالي فإن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتبر أساسياً لإدارة وتطبيق الإستراتيجية، كما يسمح بتعديل الإستراتيجية لتتناسب مع التغيرات المستمرة في المنافسة والسوق والبيئة التكنولوجية المحيطة بالمنظمة لتحسين أدائها.

ويرى الباحث أن النتائج المترتبة على تطبيق البطاقة كالتالي:

١. تؤدي بطاقة الأداء المتوازن إلى تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الصحية حيث تعطى تصوراً عن واقع القطاع، ومدى قربها أو بعده من أهدافه، وتكشف عن جوانب الضعف والقوة في أدائه، ومن ثم يوجه القرار الإداري الوجهة الصحيحة.
٢. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحديد المشكلات التي يعاني منها القطاع في المجالات المختلفة، وفي علاقة هذه المجالات ببعضها البعض، مما يساعد في وضع المقترحات التي من شأنها الارتقاء بمستوى جودة الأداء وتحسينه.

٣. وأخيراً تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة مهام كل وحدة داخل إلى أهداف، وتعتبر عن تلك الأهداف بمؤشرات محددة، تحقق التوازن بين أداء في المجالات المختلفة كل حسب دوره ومهامه، وتستخدم هذه المؤشرات في قياس الأداء المستقبلي للمنظمة الصحية.

### الجزء الثالث: منهجية البحث

- ١- أسلوب الدراسة: وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:
  - ١- المصادر الثانوية: حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، والدوريات، والرسائل العلمية،
  - ٢- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة قام الباحث بالإعتماد على جمع البيانات اللازمة للدراسة بالإعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة وعلى الاستبيان وقام الباحث بإعداد استمارة استقصاء والموجهة إلى العاملين في جميع المستويات الإدارية على مختلف تخصصاتهم والمرضى والأطباء.
- ٢- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:
  ١. تحديد مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوظائف والأطباء والمرضى والفنيين بمختلف تخصصاتهم في المنظمات الصحية الليبية التي تقع إدارتها في منطقة مصراتة والتي تتكون من المدن التالية: (زليتن، مصراتة، بني وليد، تاورغاء) وتستنتى مدينة تاورغاء نظراً لظروف الأمنية التي تمر بها ليبيا ونزوح المدينة بالكامل، وعليه فقد كان عدد العاملين في المنظمات الصحية الحكومية في منطقة مصراتة هو (١١١٣٣) عامل حسب المستندات الإدارية الموثقة لدى الشؤون الإدارية بكل منظمة صحية. ولقد إختار الباحث هذا المجتمع للدراسة الميدانية نظراً إلى:
    - قرب مجتمع الدراسة بكل فئاته من محل إقامة الباحث .
    - ونظراً للظروف الأمنية التي تمر بها ليبيا في هذه الفترة من نزاعات مسلحة.

- منطقة مصراته هي ثالث أكبر المناطق في عدد السكان وكذلك المساحة الجغرافية التي تضم العديد من السكان.
- ٢. عينة الدراسة ونسبة الاستجابة: قام الباحث بالاعتماد على العينة العشوائية طبقية بالنسبة لمجتمع البحث البالغ عددهم (١١٣٣).
- وتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة لعينة عشوائية طبقية حيث وزعت ٣٧١ استمارة على العاملين في جميع المستويات الإدارية، وتم استرجاع ٣٠٢ استمارة.
- ٢- معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:
  - أ- صدق المحكمين: قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال، في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على أداة القياس (الاستبانة) مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.
  - جدول رقم (١) نتائج الثبات والصدق للمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) باستخدام معامل الفا كرونباخ Alpha cronbach والاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

معامل الثبات	معامل الاتساق الداخلي	العبارات
<b>١ - البعد المالي:</b>		
٠,٨١٥	**٠,٨٨١	١-تحرص المنظمة الصحية التي عمل فيها على الالتزام بالمخصصات المالية لتحقيق أهداف المنظمة الصحية
	**٠,٧٠٨	٢-تدعم المنظمة الصحية مصروفات الخدمة الصحية للعملاء
	**٠,٧٢٧	٣-تسعى المنظمة الصحية لتطبيق سياسة ترشيد الإنفاق الحكومي للنفقات الجارية
	**٠,٨٩٦	٤-تحرص المنظمة الصحية على كفاية حصة الفرد من الإنفاق الإجمالي على الصحة
	*٠,٥٨٣	٥-تسعى المنظمة الصحية إلى تحقيق الإستغلال الأمثل للأصول المتاحة
<b>٢ - بعد العملاء:</b>		
٠,٨٥٠	**٠,٧٧٦	١-تهتم المنظمة الصحية بالتعامل مع الشكاوي والبلاغات المقدمة من العملاء لتحسين مستوى كفاءة الخدمة
	*٠,٥٨٤	٢-توفر المنظمة الصحية عدد مرضين مناسب مع عدد المرضى
	**٠,٧٨٨	٣-توجد عدالة في تقديم الخدمة لكافة المرضى دون تمييز
	**٠,٨٢٤	٤-توفر المنظمة الصحية نماذج تقييم لمعرفة آراء العملاء

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمحذل لتحسين أداء المنظمات الصحية دراسة ميدانية

محمد رمضان جبران المزموق

		٥-يوجد إطار واضح من المؤشرات التي تتيح التعرف على درجة رضا العملاء	*٠,٥٠١
<b>٣- بعد العمليات الداخلية:</b>			
٠,٧٩١	١-لدى المنظمة الصحية مخطط واضح لسير عملياتها الداخلية	**٠,٦٤٦	
	٢-توجد علاقة تكامل وترابط بين كافة الاقسام تساهم في كفاءة الادارة	**٠,٨٣٥	
	٣-التطورات الطبية التي تقدمها المنظمة الصحية تفوق توقعات المرضى	**٠,٧٣١	
	٤-يتم تطوير انظمة العمل الادارية بشكل مستمر	**٠,٨٧٢	
	٥-يحتمل تحسين الأداء مكانا رئيسيا ضمن هيكل أهداف المنظمة الصحية	**٠,٦٨٠	
	٦-تعمل المنظمة الصحية على تقديم خدمات جديدة ومتطورة	*٠,٥٢٩	
<b>٤- بعد التعلم والنمو:</b>			
٠,٧٦٧	١-تعقد المنظمة الصحية برامج تدريبية ودورات تأهيلية للعاملين لديها	**٠,٦١٩	
	٢-يوجد بالمنظمة الصحية ليات لضمان التحسين المستمر لاداء	**٠,٧٢٢	
	٣-يوجد اهتمام بموضوع البحث العلمي الطبي لدى المنظمة الصحية	**٠,٦٦٧	
	٤-تتبنى المنظمة الصحية إستراتيجية تدريبية لرفع القدرات في التعامل مع أي نظام معلوماتي جديد	**٠,٧٩٤	
	٥-تقوم المنظمة الصحية بعمل العديد من الدراسات البحثية حول التجارب السابقة	**٠,٨١١	
٠,٨٣٤	إجمالي أبعاد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن		

**المصدر:** من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

**تشير نتائج الجدول السابق (١) إلى ما يلي:**

صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي أبعاد (مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠,٠٥)، (٠,٠١)، وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠,٥٠١ إلى ٠,٩٢٢)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

جدول رقم (٢) نتائج الثبات والصدق لأبعاد المتغير التابع (مؤشرات تحسين أداء المنظمات الصحية) باستخدام معامل كرونباخ الفا وارتباط بيرسون

معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	العبارات
<b>١ - بعد تحسين كفاءة أداء الأطباء</b>		
٠.٧٩١	*٠.٥٨١	١- توفير العدد الكافي من الأطباء الأخصائيين من خلال التوسع في التخصصات الإكلينيكية
	**٠.٦٧٤	٢- وضع نظام رقابي سليم يضبط الأداء الطبي ويوجه الأطباء نحو خدمة المرضى
	**٠.٧٩٢	٣- الزيارات الميدانية للأقسام العلاجية والعيادات الخارجية وغيرها من أساليب الحصول على المعلومات من المرضى
	**٠.٨١٧	٤- يساعد الاتصال بالمرضى والزائرين التعرف على جودة الخدمة الطبية المقدمة لهم
	**٠.٦٠٥	٥- الاهتمام بإنشاء بنك للمعلومات لتوفير المعلومات الطبية لتخزين وتنظيم المعلومات بأحدث التقنيات
	*٠.٥٣٧	٦- الإهتمام بتطوير برامج التدريب مع تطور الطبيب خلال مختلف مراحل عمله
<b>٢ - بعد تحسين كفاءة أداء هيئة التمريض</b>		
٠.٨٥٦	*٠.٥٢٣	١- التوسع في زيادة عدد الممرضات المتخصصة من خلال تبني التوسع في المدارس الفنية المتخصصة وتوفير جميع الإمكانيات للمدارس
	**٠.٧٤٩	٢- العمل على زيادة الدورات التدريبية للعناصر التمريضية الموجودة وفقا للتخصصات.
	**٠.٦٧٨	٣- زيادة الحوافز والأجور التي تتناسب مع أعمال التمريض
	**٠.٦٤٤	٤- توضيح مهام ومسئوليات إدارة التمريض
	*٠.٥٧٠	٥- العمل على توجيه الممرضات للتعامل وفق القواعد والمبادئ السلوكية الفاضلة والمعاملات الإنسانية
<b>٣ - بعد تحسين كفاءة أداء الفئات الفنية المعاونة</b>		
٠.٨٢٣	*٠.٥٧٨	١- زيادة التخصصات في المعاهد الصحية والفنية المتخصصة وبالتالي زيادة نصيب المنظمة الصحية من هذه الكوادر المتخصصة
	**٠.٨٩٧	٢- مواكبة التطورات التقنية والأجهزة المتطورة في المجالات الطبية
	**٠.٧١٥	٣- توطيد العلاقة بين هذه الفئة وبين باقي الفئات العاملة في المنظمة الصحية
	**٠.٦٥٦	٤- إظهار الدور الحيوي الذي تؤديه هذه الفئة في النظام العلاجي والوقائي

**المصدر:** من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر الى الجدول السابق نلاحظ صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي أبعاد (مؤشرات تحسين أداء المنظمات الصحية)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠٥) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٥٢٣) إلى

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات الصحية دراسة ميدانية

محمد رمضان جبران المزروع

٠.٨٩٧)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد مؤشرات تحسين أداء المنظمات الصحية، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد

**الجزء الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية**

**أ- الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:**

**١- بطاقة الأداء المتوازن:**

**جدول رقم (٣) تحليل فقرات بطاقة الأداء المتوازن**

م	العبارات	أوافق تماما		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
<b>البعد المالي</b>														
١	تحرص المنظمة الصحية التي أعمل فيها على الالتزام بالمخصصات المالية لتحقيق أهداف المستشفى	١٣١	٤٣,٤	٩٨	٣٢,٥	٥	١,٧	١٠,٣	٣٧	١٢,٣	٣,٨٤	١,٣٩	٧٦,٨٠	
٢	تدعم المنظمة الصحية مصروفات الخدمة الصحية للمرضى	٤٦	١٥,٢	٨٨	٢٩,١	١١٦	٣٨,٤	٣٩	١٢,٩	٤,٣	٣,٣٨	١,٠٢	٦٧,٦٠	
٣	تسعى المنظمة الصحية لتطبيق سياسة ترشيد الإنفاق الحكومي للنفقات الجارية	١٨	٦	٨٥	٢٨,١	٥٢	١٧,٢	٧٩	٢٦,٢	٦٨	٢,٦٩	١,٢٦	٥٣,٨٠	
٤	تحرص المنظمة الصحية على كفاية حصة الفرد من الإنفاق الإجمالي على الصحة	٢٥	٨,٣	٢٠٢	٦٦,٩	١٥	٥	٢٨	٩,٣	٣٢	١٠,٦	١,١١	٧٠,٦٠	
<b>المتوسط العام: لإجمالي البعد</b>														
		١٣١	٤٣,٤	٩٨	٣٢,٥	٥	١,٧	١٠,٣	٣٧	١٢,٣	٣,٨٤	١,٣٩	٧٦,٨٠	
<b>بعد العملاء</b>														
٥	تهتم المنظمة الصحية بالتعامل مع الشكاوي والبلاغات المقدمة من العملاء لتحسين مستوى كفاءة الخدمة	٢٩	٩,٦	٤٨	١٥,٩	٩	٣	٥٥	١٨,٢	١٦١	٥٣,٣	١,٤٣	٤٢,٠٠	
٦	توفر المنظمة الصحية عدد ممرضين مناسب مع عدد المرضى	٣٦	١١,٩	٤٢	١٣,٩	٥	١,٧	١٤٢	٤٧	٧٧	٢٥,٥	١,٣٢	٤٨,٠٠	

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمحذل لتحسين أداء المنظمات الصحية دراسة ميدانية

محمد رمضان جبران المزموق

٧	توجد عدالة في تقديم الخدمة لكافة المرضى دون تمييز	٢١	٧	٥٣	١٧,٥	١١	٣,٦	٥٢	١٧,٢	١٦٥	٥٤,٦	٢,٥	١,٣٨	٤١,٥٥
المتوسط العام: لإجمالي البعد														
بعد العمليات														
٨	توجد علاقة تكامل وترابط بين كافة الأقسام تساهم في كفاءة الإدارة	٦١	٢٥,٢	١١٤	٣٧,٧	١٣	٤,٣	٨٨	٢٩,١	٢٦	٨,٦	٣,٣٢	١,٣١	٦٦,٤٥
٩	التطورات الطبية التي تقدمها المنظمة الصحية تفوق توقعات المرضى	٥٨	١٩,٢	٤٥	١٣,٢	١٤٨	٤٩	١٢	٤	٤٤	١٤,٦	٣,١٩	١,٢٢	٦٣,٨٥
١٥	يتم تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل مستمر	٧٦	٢٥,٢	٧٩	٢٦,٢	٦	٢	١١٤	٣٧,٧	٢٧	٨,٩	٣,٢١	١,٤٥	٦٤,٢٥
١١	يحتل تحسين الأداء مكاناً ريفساً ضمن هيكل أهداف المنظمة الصحية	٧٥	٢٣,٢	١٣١	٤٣,٤	٣	١	١٢	٤	٨٦	٢٨,٥	٣,٢٩	١,٥٧	٦٥,٨٥
المتوسط العام: لإجمالي البعد														
بعد التعلم والنمو														
١٢	تعد المنظمة الصحية برامج تدريبية ودورات تأهيلية للعاملين لديها	٤٧	١٥,٦	١١	٣,٦	-	-	٣٥	١١,٦	٢٥,٩	٦٩,٢	١,٨٥	١,٤٩	٣٧,٥٥
١٣	يوجد بالمنظمة الصحية اليات لضمان التحسين المستمر لأداء	٨٨	٢٩,١	١٣٧	٤٥,٤	٧	٢,٣	٣٢	١٥,٦	٣٨	١٢,٦	٣,٦٨	١,٣٣	٧٣,٦٥
١٤	يوجد اهتمام بموضوع البحث العلمي الطبي لدى المنظمة الصحية	٣	١	١٨	٦	٣٨	١٢,٦	٩٦	٣١,٨	١٤٧	٤٨,٧	١,٧٩	٥,٩٤	٣٥,٨٥
المتوسط العام: لإجمالي البعد														

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (٣) السابق:

أن المتوسط العام للبعد " المالي " بلغ (٣.٣٦)، ونسبة اتفاق (٦٧.٢٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو البعد (المالي) تميل إلى الإيجابية

وأن أن المتوسط العام لبعده العملاء " بلغ (٢.١٨)، وقوة الاتجاه (٤٣.٦٠%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد العملاء ايجابية إلى حد ما وكذلك كان المتوسط العام للبعد " العمليات " (٣.٢٥)، وقوة الاتجاه (٦٥.٠٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد العمليات ايجابية في حين أن المتوسط العام لبعده " التعلم والنمو " بلغ (٢.٤٤)، ونسبة اتفاق (٤٨.٨٠%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد التعلم والنمو ايجابية لحد ما.

## ٢- تحسين أداء المنظمات الصحية:

### جدول رقم (٤) تحليل فقرات تحسين الأداء في المنظمات الصحية

م	العبارات	أوافق تماما		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
تحسين كفاءة أداء الأطباء													
١	توفير العدد الكافي من الأطباء الأخصائيين من خلال التوسع في التخصصات الإكلينيكية	١٥	٥	٦	٢	-	-	٢٠.٨	٦٨.٩	٧٣	٢٤.٢	٠.٨٧	٣٩.٠٠
٢	وضع نظام رقابي سليم يضبط الأداء ويوجه الأطباء نحو خدمة المرضى	٣٠	٩.٩	٨٩	٢٩.٥	٤	١.٣	٨٤	٢٧.٨	٩٥	٣١.٥	١.٤٣	٥١.٨٠
٣	الزيارات الميدانية للعيادات الخارجية وغيرها من أساليب الحصول على المعلومات من المرضى	٤٠	١٣.٢	٦١	٢٠.٢	٢٣	٧.٦	٩٢	٣٠.٥	٨٦	٢٨.٥	١.٤٢	٥١.٨٠

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمحذل لتحسين أداء المنظمات الصحية دراسة ميدانية

محمد رمضان جبران المزروع

٣٩,٦٠	١,٥٠	١,٩٨	٥٨,٩	١٧٨	٢١,٥	٦٥	-	-	١,٧	٥	١٧,٩	٥٤	يساعد الإتصال بالمرضى والزائرين التعرف على جودة الخدمة الطبية المقدمة لهم	٤
٤٨,٢٠	١,١٨	٢,٤١	١٧,٥	٥٣	٥٥,٦	١٦٨	٣,٣	١٠	١٥,٢	٤٦	٨,٣	٢٥	الإهتمام بإنشاء بنك للمعلومات لتوفير المعلومات الطبية	٥
٣٢,٦٠	١,٠٤	١,٦٣	٦٠,٩	١٨٤	٢٩,١	٨٨	-	-	٥,٦	١٧	٤,٣	١٣	الإهتمام بتطوير برامج التدريب خلال مختلف مراحل عمله	٦
٤٣,٨٣	٠,٨٥	٢,١٩	المتوسط العام: لإجمالي البعد											
تحسين كفاءة أداء هيئة التمريض														
٤٢,٠٠	٠,٩٩	٢,١٠	٢٢,٥	٦٨	٦٢,٩	١٩٠	-	-	١٠,٩	٣٣	٣,٦	١١	التوسع في زيادة عدد الممرضات المتخصصة	٧
٤٠,٢٠	١,٣١	٢,٠١	٤٥,٤	١٣٧	٣٦,٤	١١٠	٣	٩	٢,٦	٨	١٢,٦	٣٨	العمل على زيادة الدورات التدريبية للعناصر التمريضية,	٨
٤٤,٢٠	٠,٩٧	٢,٢١	١٣,٢	٤٠	٧١,٥	٢١٦	٣,٦	١١	٤,٣	١٣	٧,٣	٢٢	زيادة الحوافز والأجور التي تتناسب مع أعمال التمريض	٩
٥٣,٢٠	١,٢٦	٢,٦٦	١٠,٩	٣٣	٥٧	١٧٢	١	٣	١٧,٩	٥٤	١٣,٢	٤٠	توضيح مهام ومسئوليات إدارة التمريض	١٠
٤٥,٠٠	١,٢٤	٢,٢٥	٣٤,٨	١٠٥	٣٦,٤	١١٠	٠,٧	٢	٢٥,٨	٧٨	٢,٣	٧	العمل على توجيه الممرضات للتعامل وفق المعاملات الإنسانية	١١
٤٤,٨٧	٠,٧٨	٢,٢٤	المتوسط العام: لإجمالي البعد											
تحسين كفاءة الأداء الطبي المعاون														

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات الصحية دراسة ميدانية

محمد رمضان جبران المزروع

٤٧,٢٠	١,١٢	٢,٣٦	٢٣,٨	٧٢	٤١,٧	١٢٦	١١,٩	٣٦	١٩,٩	٦٠	٢,٦	٨	زيادة التخصصات في المعاهد الصحية والفنية المتخصصة	١٢
٦٢,٢٠	١,٣٢	٣,١١	٣,٦	١١	٤٩	١٤٨	٢,٦	٨	٢١,٩	٦٦	٢٢,٨	٦٩	مواكبة التطورات التقنية والأجهزة المتطورة في المجالات الطبية	١٣
٦٣,٢٠	١,٤٧	٣,١٦	٢٠,٩	٦٣	١٧,٢	٥٢	٨,٣	٢٥	٣٢,١	٩٧	٢١,٥	٦٥	توطيد العلاقة بين هذه الفئة وبين باقي الفئات العاملة في المنظمة الصحية	١٤
٥٢,٦٠	١,٣٩	٢,٦٣	١٢,٣	٣٧	٦١,٣	١٨٥	٢	٦	-	-	٢٤,٥	٧٤	إظهار الدور الحيوي الذي تؤديه هذه الفئة في النظام العلاجي والوقائي	١٥
٥٦,٣٢	٠,٨٣	٢,٨١	المتوسط العام: لإجمالي البعد											

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول رقم (٤) السابق الآتي:

أن المتوسط العام لبعد " مؤشرات تحسين كفاءة أداء الاطباء " بلغ (٢,١٩)، وقوة الاتجاه (٤٣.٨٣%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد (مؤشرات تحسين كفاءة أداء الفئات الفنية المعاونة) إيجابية لحد ما.

أن المتوسط العام لبعد " مؤشرات تحسين كفاءة أداء هيئة التمريض " بلغ (٢,٢٤)، وقوة الاتجاه (٤٤.٨٧%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد (مؤشرات تحسين كفاءة أداء هيئة التمريض) إيجابية لحد ما.

أن المتوسط العام لبعد " مؤشرات تحسين كفاءة أداء الفئات الفنية المعاونة " بلغ (٢,٨١)، وقوة الاتجاه (٥٦,٣٢%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد (مؤشرات تحسين كفاءة أداء الفئات الفنية المعاونة) إيجابية لحد ما.

ب- اختبار فروض الدراسة: من خلال المشكلة البحثية وأهداف البحث "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين الأداء في المنظمات الصحية" قام الباحث باستخدام " تحليل الارتباط والانحدار " وفيما يلي اختبار الفرض الرئيس:

جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل ( بطاقة الأداء المتوازن ) على أبعاد المتغير التابع تحسين الأداء في المنظمات الصحية

$R^2$ معامل التحديد	مستوى المعنوية	القيمة "ت"	الخطأ المعياري	التقدير $\beta$	الأبعاد التابعة	المسارات	الأبعاد المستقلة
٤٩,١%	**٠,٠١	١٧,٠١٩	٠,٠٥	٠,٧٠١	١- تحسين كفاءة أداء الأطباء	<---	بطاقة الأداء المتوازن
٧٠,٤%	**٠,٠١	٢٦,٧٧٩	٠,٠٤	٠,٨٤٠	٢- تحسين كفاءة أداء هيئة التمريض	<---	بطاقة الأداء المتوازن
٦٣,٤%	**٠,٠١	٢٢,٧٧٥	٠,٠٥	٠,٧٩٦	٣- تحسين كفاءة الأداء الطبي المعاون	<---	بطاقة الأداء المتوازن
٧٦,١%	**٠,٠١	٣٠,٨٦٩	٠,٠٣	٠,٨٧٢	إجمالي بعد: تحسين الأداء في المنظمات الصحية	<---	إجمالي بعد: بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق رقم (٥) الآتي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد المتغير المستقل ( بطاقة الأداء المتوازن ) علي إجمالي بعد المتغير التابع (تحسين الأداء في المنظمات الصحية) حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٧٦.١%)، كما بلغت قيمة "ت" (٣٠.٨٦٩)، بمستوي معنوية (٠.٠١).

وبالتالي رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" بطاقة الأداء المتوازن " علي إجمالي بعد "تحسين الأداء في المنظمات الصحية".

## الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

- أ- لا تساعد الإجراءات المعمول بها في المنظمات الصحية الليبية على إحداث تكامل بين أعمال الإدارات المختلفة، كما اتضح وجود قصور في استخدام لبطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات الصحية الليبية بمنطقة مصراتة.
- ب- كما اتضح وجود قصور أيضاً في استخدام بعد العملاء بالمنظمات الصحية الليبية بمنطقة مصراتة، وأوضحت نتائج الدراسة لا تتناسب الخدمات التي تقدمها المنظمات الصحية مع العملاء (المرضى والمترددین)، في ظل المنافسة الشرسة التي يتعرض لها المنظمات الصحية الليبية من المنظمات الاخرى الخاصة.
- ج- كما اتضح وجود قصور في استخدام بعد العمليات الداخلية بالمنظمات الصحية الليبية بمنطقة مصراتة، وأوضحت الدراسة أن هناك قصور شديد في وجود نظم وقواعد لتحفيز العاملين، بما يسهم في المحافظة على الكفاءات البشرية من العاملين بالمنظمات الصحية الليبية.
- د- وتأتى أهمية بعد التعلم والنمو من ادراك أهمية العنصر البشرى كأحد المحددات الأساسية لكفاءة وفعالية المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

### ثانياً: التوصيات:

#### التوصية الخاصة بالبعد المالى:

- ١- أن تسعى المنظمة الصحية إلى تحقيق الإستغلال الأمثل للأصول المتاحة.
- ٢- ضرورة أن تدعم المنظمة الصحية مصروفات الخدمة الصحية للعملاء.
- ٣- يجب أن تحرص المنظمة الصحية على كفاية حصة الفرد من الإنفاق الإجمالي على الصحة.

#### التوصية الخاصة ببعدها للعملاء:

- ١- ضرورة توجد عدالة في تقديم الخدمة لكافة المرضى دون تمييز.
- ٢- يجب أن تهتم المنظمة الصحية بالتعامل مع الشكاوي والبلاغات المقدمة من العملاء لتحسين مستوى الخدمة.

٣- يجب أن توفر المنظمة الصحية عدد ممرضين مناسب مع عدد المرضى.

#### التوصية الخاصة ببعء العمليات الداخلية:

- ١- أن تعمل المنظمة الصحية على تقديم خدمات جديده ومتطورة.
- ٢- ضرورة القيام بالتطورات الطبية التي تقدمها المنظمة الصحية تفوق توقعات المرضى.

٣- يجب يتم تطوير انظمة العمل الادارية بشكل مستمر.

#### التوصية الخاصة ببعء التعلم والنمو:

- ١- ضرورة أن يوجد اهتمام بموضوع البحث العلمي الطبي لدى المنظمة الصحية.
- ٢- تعقد المنظمة الصحية برامج تدريبية ودورات تأهيلية للعاملين لديها.
- ٣- تقوم المنظمة الصحية بعمل العديد من الدراسات البحثية حول التجارب السابقة.

#### التوصية الخاصة بتحسين كفاءة أداء الأطباء:

- ١- ضرورة توفير العدد الكافي من الأطباء الأخصائيين من خلال التوسع في التخصصات الإكلينيكية.
- ٢- يجب الإهتمام بتطوير برامج التدريب مع تطور الطبيب خلال مختلف مراحل عمله.
- ٣- يجب أن يساعد الإتصال بالمرضى والزائرين التعرف على جودة الخدمة الطبية المقدمة لهم.

#### التوصية الخاصة بتحسين كفاءة أداء هيئة التمريض:

- ١- يجب العمل على زيادة الدورات التدريبية للعناصر التمريضية وضرورة التوسع في زيادة عدد الممرضات المتخصصة من خلال تبني التوسع في المدارس الفنية المتخصصة وتوفير جميع الإمكانيات للمدارس.

#### التوصية الخاصة بتحسين كفاءة أداء الفئات الفنية المعاونة:

- ١- يجب زيادة التخصصات في المعاهد الصحية والفنية المتخصصة وبالتالي زيادة نصيب المنظمة الصحية من هذه الكوادر المتخصصة.
- ٢- ضرورة إظهار الدور الحيوي الذي تؤديه هذه الفئة في النظام العلاجي والوقائي.

## المراجع

### أ- المراجع العربية:

- (١) البياتي، حسين دنون علي حسن، أثر درجة الإعتمادية بين المعايير في أداء المستشفيات، رسالة دكتوراه ( كلية الإدارة، جامعة الموصل، ٢٠٠١)، ص ٤٨.
- (٢) العواجي، وائل عمران على، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لرفع كفاءة القطاع الصحي في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، المجلد الثامن والعشرون، (المجلد ١)، (العدد ٤)، (٢٠١٤)، ص ص ٢٣٠-٢٥٥.
- (٣) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، (المنصورة: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩)، ص ٥٧.
- (٤) نصر، خالد عبد السيد، "تطوير الأداء في البنوك العامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة دكتوراه، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٢)، ص ١٤.

### ب- المراجع الأجنبية:

- 1) Carol, Prahinskia, "Supplier evaluations communication strategies to improve supplier performance", Journal of Operations Management, (Vol. 22), (No. 1), (2014), PP39-62.
- 2) Chintengo, Stephen, Kezzie Mkandawire, and Rabiya Hanif. "An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's polytechnic." African Journal of Business Management, (Vol.11), (No. 4), (2017), PP49-84.
- 3) Dimitropoulos, Panagiotis , Ioannis Kosmas, and Ioannis Douvis. "Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization evidence from Greece." International Journal of Productivity and Performance Management (Vol. 66), (No. 3) (2017), PP111-132
- 4) Martello, Michael, John G. Watson, and Michael J. Fischer. "Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization", Journal of Business & Economics Research, (Vol 14), (No 3), (2016), pp 61-79.

- 5) Mohamed Khalifa and Ibrahim Zabani, Utilizing health analytics in improving the performance of healthcare services A case study on a tertiary care hospital, Journal of Infection and Public Health, (Vol. 9), (No. 3), (2016), PP757-765.
- 6) Study Morgane Plantier, Nathalie Havet, Thierry Durand, Nicolas Caquot, Camille Amaz, Irène Philip, Pierre Biron, and Lionel Perrier, Does adoption of electronic health records improve organizational performances of hospital surgical units? Results from the French e-SI (PREPS-SIPS) study, International Journal of Medical Informatics, (Vol. 9), (No. 8), (2017), PP47-55.
- 7) Taylor, John, and Claire Baines, "Performance management in universities implementing the Balanced Scorecard" Journal of Higher Education Policy and Management, (Vol. 34), (No.2), (2012), PP111-124.