

## أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس

د. أمل محمد محمد مصطفى

مدرس إدارة الأعمال  
معهد العباسية للحاسبات والعلوم التجارية  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

يركز هذا البحث على أهمية الأداة التي تتخذها المؤسسة في تقييم أدائها، وذلك حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة، على أساس أن عملية تقييم الأداء والقياس الناجحة يجب أن تتفاعل مع كل من المتغيرات البيئية. والتطورات السريعة. والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

لذلك هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء مستشفى جامعة عين شمس التخصصي وأثرها على تطبيق ممارسات التنمية المستدامة بالمستشفى محل الدراسة، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها «ترجمة لرسالة واستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور، هي «المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء، ومحور النمو والتعلم». ولتحقيق هذا الغرض قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارات استبيان بطريقة عشوائية على أفراد عينة الدراسة المكونة من السادة الأطباء العاملين بالمستشفى من (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس مساعد - مدرس - معيد)، والبالغ عددهم 280 مفردة، وتتكون استمارات الاستبيان من جزأين، يمثل الجزء الأول المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون الجزء الثاني من أسئلة لمعرفة مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل)، وأسئلة للتعرف على تطبيق أبعاد التنمية المستدامة (كمتغير تابع) بمستشفى جامعة عين شمس،

كما تطرق الدراسة أيضاً إلى استعراض مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها، وتحليلها، والفلسفة التنموية التي يقوم عليها هذا المفهوم، وكيفية التقاء مؤشرات التنمية المستدامة مع محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الاستدامة بالمستشفى محل الدراسة، ومن أجل تحليل وتفسير بيانات الاستبيان تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي، وبعد خدمة العملاء وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي. كما أثبتت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بالمستشفى محل الدراسة.

اختتمت البحث بمجموعة من التوصيات توضح أهمية الدور الفعال لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة، وكيف يساهم هذا النموذج في تحقيق استراتيجية الجامعة 2018-2023 التي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والتنمية المستدامة والمنبثقة من استراتيجية ورؤية مصر 2030.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، التنمية المستدامة.

### المقدمة

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات الإدارية الأساسية التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار وغيرها، وأن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة واستمرارها.

\* تم استلام البحث في يناير 2020، وقبل للنشر في يونيو 2020، وتم نشره في ديسمبر 2022.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2022، ص 93-112، (معرف الوثائق الرقمي): 10.21608/aja.2022.254139

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الإدارية الحديثة (Balanced Scorecard, BSC) حيث أنها تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم أداءها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل ومتوازن من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس عمليات المنظمة، على هذا الأساس نستطيع القول أن بطاقة الأداء المتوازن تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية، وبدأت في التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة من موظفين، وعملاء وموردين... الخ

وتتناول الباحثة في بحثنا هذا أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء، (Atkinson, 2003) ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مساهمة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية على المدى الطويل، وذلك من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل النمو والتطوير المستمر والمستدام بمستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة، حيث توصلت الباحثة من خلال الدراسات السابقة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة مناسبة لإدارة القضايا المتعلقة بالاستدامة، وذلك من خلال دمج البعدين البيئي والاجتماعي بالإضافة إلى أن البعد الاقتصادي مدمج بالفعل من خلال البعد المالي.

وسوف نستعرض من خلال هذه الدراسة نتائج أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تفعيل استراتيجية التنمية المستدامة في مستشفى جامعة عين شمس التخصصي، ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية جامعة عين شمس 2018-2023، وتأمل الباحثة أن تخرج من هذه الدراسة بنتائج وتوصيات تساعد القائمين على إدارة المستشفى في تطوير استخدام هذه الآلية، وتطبيقها بالشكل الأمثل الذي يضمن ترشيد استخدام الموارد بما يساهم في تنمية الأداء المستدام للمستشفى.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

### مشكلة البحث

رغم الجهود الكبيرة التي تبذل من طرف الدولة من أجل تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي، وإقامة مشروعات عملاقة إلا إن الزيادة السكانية، وقلة الموارد تقف حائل أمام تحقيق تلك الخطط، وعلى هذا الأساس كان لزاماً على أجهزة الدولة تطبيق آلية لتقييم مخرجاتها بما يضمن ترشيد الاستخدام الأمثل والمستدام لتلك الموارد. ومن هذا المنطلق تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة كأداة لتقييم الأداء المالي وغير المالي بمستشفى عين شمس التخصصي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (CBS) كأداة لقياس أداء مستشفى جامعة عين شمس؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

- ما هو تأثير البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، على تطبيق ممارسات التنمية المستدامة بمستشفيات جامعة عين شمس؟
- ما هو تأثير بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تطبيق ممارسات التنمية المستدامة بمستشفيات جامعة عين شمس؟.
- ما هو تأثير بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تطبيق ممارسات التنمية المستدامة بمستشفيات جامعة عين شمس؟
- ما هو تأثير بُعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تطبيق ممارسات التنمية المستدامة بمستشفيات جامعة عين شمس؟.

### أهداف البحث

- 1- التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المالي وغير المالي بمستشفى جامعة عين شمس التخصصي.
- 2- توضيح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل استراتيجية التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

- 3- التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمستشفى عين شمس التخصصي
- 4- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمستشفى عين شمس التخصصي.

## أهمية البحث

- تنبع أهمية هذه الدراسة على المستوى العلمي والعملية:-
- على المستوى العلمي: تنبع أهمية الدراسة على المستوى العلمي في أنها تتطرق لبطاقة الأداء المتوازن، والتنمية المستدامة من حيث الأهمية والمفهوم والأبعاد. ومن حيث أن بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم أدوات التقييم في منظمات الأعمال المعاصرة.
- على المستوى التطبيقي. التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء المالي وغير المالي بمستشفى جامعة عين شمس التخصصي، والتعرف على مدى تأثيرها على تحسن الأداء المستدام بالمستشفى محل الدراسة.

## الدراسات السابقة

### الدراسات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن

ركزت معظم الدراسات التي تطرقت لبطاقة الأداء المتوازن إلى الأهمية البالغة من تطبيقها في كافة المجالات لما تمتاز به من دقة بالإضافة إلى انسجامها مع الأنظمة الإدارية المختلفة مما يسهم في اتخاذ قرارات سريعة ورشيدة، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

دراسة (سحر محمد، 2018)، رسالة ماجستير بعنوان «تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الكلي للمنظمات والمؤسسات غير الهادفة للربح. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم قدرة تلك المنظمات من التغلب على عيوب نظم التقييم التقليدية لذا تم استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمحاورة الأربعة الأساسية وهي مؤشرات البعد المالي، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، وبُعد التعلم والنمو. وهذا وجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية حيث تم استخدام المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لمعرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع وهو معدل (الأداء الكلي) حيث أثبتت النتائج التأثير الإيجابي لبعدها على أداء المنظمات، كما أوصت الباحثة في هذه الدراسة بتعزيز بعد العملاء من خلال ضرورة متابعة العاملين للعملاء الحاليين.

دراسة (عبد العال، 2018)، رسالة ماجستير بعنوان «مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء في شركات استخراج البترول. ومن الملاحظات المستخلصة من هذه الدراسة التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة بديلة عن أدوات قياس الأداء التقليدية وإضافة البُعد البيئي والاجتماعي وهذا جعل البطاقة أكثر شمولية وتوازن مما ساعد على زيادة كفاءة وفعالية أنظمة رقابة وتقييم الأداء والتي تعد مطلباً أساسياً لترشيد القرارات وتحقيق أهداف المنشآت.

دراسة (عبيد، 2014)، بعنوان: «مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة». طبقت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة سألقة الذكر واعتبرت الدراسة بطاقة الأداء تمثل نقله نوعية لأساليب القياس المالي وغير المالي جاءت النتائج بدرجات متفاوتة، لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وأوصت الدراسة بضرورة رفع كفاءة العاملين. وذلك للوصول إلى توقعات ورضا العملاء.

دراسة (Kwang and other, 2010)، A Study on Development of Balanced Scorecard for Management

Applications Evaluation Using Multiple Attribute Decision Making وتهدف إلى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء واتخاذ القرارات وطبقت الدراسة على الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن والشركات التي لا تطبقها وأثبتت الدراسة أن تقييم الأداء منهاجاً يحدد كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها ويجب أن يغطي كافة مستويات المنظمة مع الحرص على التحسين والتطوير وأن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير إيجابي على بناء استراتيجية المنظمة.

دراسة (Gomes and Liddle, 2009)، بعنوان: "تقديم الأدلة التجريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات القطاع الثالث العاملة في البرازيل". تعرضت الدراسة إلى تحديد ماهية (BSC) ثم التعرض لمحاورة الأربعة ومن أهم نتائج الدراسة: المنظمات غير الربحية يجب أن تضع العملاء في خططهم الاستراتيجية كما يجب مراعاة أصحاب المصالح القوية في الخطة الاستراتيجية وضرورة رضاهم من أجل ضمان الشرعية والاستدامة. كأداة مستقلة عن (BSC) وأن تطوير بطاقة الأداء المتوازن في كل قسم بالمنظمة يساعد على تعزيز التعاون بدلاً من التنافس ويؤدي إلى تضافر الجهود بدلاً من التفرق.

دراسة (Guerra Fabienne, 2007)، تعتبر المؤشرات المالية وغير المالية لها تأثير على القيم المستهدفة للوصول للتحسين والتطوير ولربط القيادة بالتنمية المستدامة تم إضافة بعد خامس لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يشمل المسؤولية الاجتماعية. استخلصت الباحثة من الدراسة أيضًا أن المؤشرات المالية كانت تشكل الأساس لجداول القيادة في الاعتماد عليها في عملية الفحص والتدقيق.

#### الدراسات الخاصة بالتنمية المستدامة

دراسة (حسن، 2019)، رسالة ماجستير بعنوان «نموذج مقترح لتحسين الأداء الاستراتيجي لكليات التربية في ضوء تحقيق متطلبات التنمية المستدامة» تطرقت الدراسة إلى الأسباب التي تعيق تطبيق التنمية المستدامة في القطاعات الجامعية حيث تعاني كليات التربية داخل الجامعات المصرية من نفس الإشكاليات التي تواجه المنظومة الجامعية، وهذا سيكون له تأثير إيجابي على دراستنا الحالية حيث يتضح لنا الفروق بين تطبيق التنمية المستدامة في القطاعات الجامعية، وبين تطبيقها في مستشفى عين شمس التخصصي المستشفى محل دراستنا الحالية وهل تراجع مكانة كليات التربية على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، سيؤثر بالسلب على تحقيق متطلبات التنمية المستدامة التي تفرضها استراتيجية مصر 2030.

دراسة (Blohmke, 2014)، بعنوان: Technology Complexity, Technology Transfer Mechanisms and Sustainable Development

ركزت هذه الدراسة على تأثير التطور التكنولوجي على التنمية المستدامة والتعرف على خصائص التكنولوجيا التي يجب نقلها وتوطينها وتقييم مفصل ودقيق لإمكاناتها في التصنيع ودعم خلق فرص العمل وتحسين الإنتاجية، تطرقت الدراسة أيضًا إلى أثر الاستثمارات وتطورها على مؤشرات التنمية المستدامة حيث تم أخذ مجموعة مؤشرات تعبر عن التنمية المستدامة بحيث تكون مؤشرات اقتصادية واجتماعية وبيئية.

دراسة (Yao & Watanabe, 2009) ركزت الدراسة على أن التنمية المستدامة في دول «البريكس» تتطلب الابتكار من أجل الاستخدام الفعال للإمكانات والموارد. وبالنظر إلى أن ديناميكية التعاون بين الابتكار والتطور والنظم المؤسسية أهمية قصوى لاقتصاديات يحركها الابتكار، والاستدامة ضمن مجموعة بريكس الاقتصادية يخضع لمثل هذه المشاركة في التطور. بحيث تقوم الأخيرة بإحراز التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات في دول البريكس كان لها تأثير كبير على النهوض في نظمها المؤسسية (ICT) والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وأكدت متغيرات الدراسة أن الاستخدام الأمثل للموارد وهو شرط لتحقيق التنمية المستدامة يتطلب المزيد من الابتكارات.

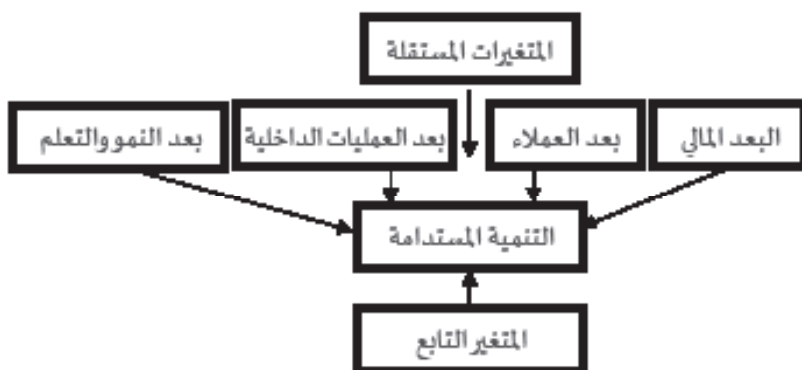
#### التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم إدارية واستراتيجية تحتوي على مقاييس أداء مالية تساند المقاييس غير المالية، وذلك للتغلب على المقاييس التقليدية التي تركز على النتائج المالية فقط وتقتصر على الأداء الداخلي في الأجل القصير، لذلك تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في دراستنا الحالية على مستشفى جامعة عين شمس التخصصي باعتبارها أداة تقييم أداء أعم وأشمل.
- لم تقتصر الدراسات السابقة على محاولات تحليلية ونظرية بل امتدت إلى التطبيق العملي لمؤسسات تطبق بطاقة الأداء والتعرف على مشاكل تطبيقها مثل ما سنعرضه في دراستنا الحالية ومؤسسات لا تطبقها وذلك للتعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيقها.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، ودراسات أخرى طورت البطاقة وإضافة لها بعد خامس وهو البعد البيئي وخاصة مع ربطها بالتنمية المستدامة ولكن في دراستنا الحالية اقتصرنا على الأبعاد الأربعة، البعد المالي والبعد العملاء والبعد العمليات الداخلية والبعد التعلم والنمو لارتباطهم بأبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

#### فروض البحث

في ضوء خلفيات المشكلة واستعراض الدراسات السابقة بجوانبها المختلفة والتساؤلات البحثية والأهداف التي يسعى البحث لتحقيقها يمكن طرح الفروض التالية

- الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة معنوية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (CBS) وبين تطبيق التنمية المستدامة بمستشفى جامعة عين شمس التخصصي
- الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة معنوية لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وبين تطبيق التنمية المستدامة بمستشفى جامعة عين شمس التخصصي.
- الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة معنوية لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وبين تطبيق التنمية المستدامة بمستشفى جامعة عين شمس التخصصي.
- الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة معنوية لبعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وبين تطبيق التنمية المستدامة بمستشفى جامعة عين شمس التخصصي.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال الدراسات السابقة  
شكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة

## نموذج الدراسة

توضح الباحثة المتغيرات المستقلة والتابعة الخاصة بموضوع البحث من خلال النموذج التالي:

## حدود البحث ومنهجه

1- تتمثل حدود البحث في المجالات التالية:

أ- الحدود الموضوعية: دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل على

استراتيجية التنمية المستدامة كمتغير تابع بالتطبيق على مستشفى جامعة عين شمس التخصصي.

ب- القيود العلمية والعملية: واجهت الباحثة قيود علمية عند جمع المادة العلمية تتمثل في ندرة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة. وقيود عملية تتمثل في عدم إلمام أفراد العينة بماهية بطاقة الأداء المتوازن حيث اقتصر الإلمام بها على العاملين على تنفيذها فقط.

2- منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تحقيق أهداف هذا البحث، وذلك عن طريق جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. وهو من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث، ويهدف البحث إلى دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

## مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من السادة الأطباء العاملين بمستشفى عين شمس التخصصي بفئاتهم المختلفة (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد).
- عينة البحث: تم أخذ عينة من الأطباء العاملين بالمستشفى بطريقة العينة العشوائية والتي بلغ حجمها 280 مفردة وتم توزيع 162 استمارات عليهم من خلال زيارات ميدانية، واسترد منها 160 استمارة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها لاستيفائها شروط الإجابة الصحيحة.

## طرق جمع البيانات

- 1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.
- 2- البيانات الثانوية: متمثلة في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، والمنشورات الإلكترونية والمقالات والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدت بدورها في جميع مراحل البحث. والتعرف على آخر المستجدات التي تحدث في مجال بحثنا الحالي.

## أداة البحث:

- تم إعداد استبانة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تفعيل استراتيجية التنمية المستدامة بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث. قامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى قسمين:
- 1- القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.
  - 2- القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 75 عبارة موزعة على جزأين رئيسيين:
    - الجزء الأول: خاص بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويحتوي على 44 عبارة موزعة على أربعة أبعاد (البعد المالي - بُعد العملاء - بُعد العمليات الداخلية - بُعد النمو والتعليم)
    - الجزء الثاني: خاص بأبعاد التنمية المستدامة ويحتوي على 31 عبارة.

## هيكل الدراسة

تم تقسيم هيكل الدراسة على النحو التالي:

- 1- الإطار النظري للدراسة: ويشمل (مقدمة عامة عن موضوع البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، وأهداف البحث، والدراسات السابقة).
- 2- مفاهيم الدراسة: ويتناول مفهوم (بطاقة الأداء المتوازن، وأبعادها المختلفة، وكذلك مفهوم أبعاد التنمية المستدامة).
- 3- تحليل الدراسة الميدانية: يشمل (منهجية الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، إجراءات الدراسة الميدانية، التحليل الإحصائي).
- 4- مناقشة نتائج الدراسة: يشمل (اختبار الفرضيات، مناقشة نتائج البحث، توصيات الدراسة).

## مفاهيم الدراسة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أنسب نظام لقياس وتقييم أداء المستشفيات، حيث أنها أحد الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، وتقوم بترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس المالية وغير المالية مثل رضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف بشكل مفصل على بطاقة الأداء المتوازن، ونوضح أهم الوظائف التي يمكن أن تؤديها، وسنتعرف أيضاً على المفاهيم المتعددة للتنمية المستدامة، ونتناول أبعادها المختلفة. ونحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة وبين تطبيق أبعاد التنمية المستدامة وما تأثير ذلك على تطبيق خطط واستراتيجيات المستشفى.

## أولاً- المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن

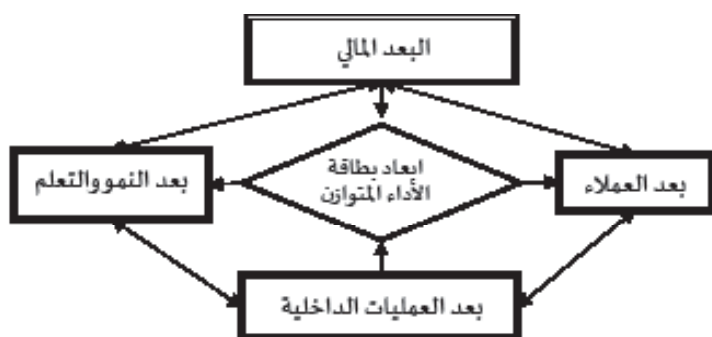
### 1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن BSC:

إن التطور والتقدم التكنولوجي والتقني الذي تشهده بيئة الأعمال أدى إلى ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات وأصبح هدفها الأساسي هو تقديم منتج مميز بمعايير جودة عالية ومنخفض التكاليف، وذلك من أجل احتفاظ هذه المؤسسات بعملائها بل وجذب عملاء جدد أيضاً، لذلك اتجهت هذه المؤسسات إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة تمكّنها من تقييم وكفاءة نشاطها المالي وغير المالي وهذا هو مضمون بطاقة الأداء المتوازن.

### 2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

يوجد تعريفات متعددة لبطاقة الأداء المتوازن، نذكر منها: تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها «أول نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة».

وهي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (Garrison and Eric, 2014)، وترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن هي آلية لتقييم الأداء المالي وغير المالي، والتي تعكس صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة، عن طريق ترجمة ورؤية أهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: بُعد مالي، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو.



المصدر: من إعداد الباحثة.

شكل رقم (2) الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

3- الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل، وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (فودة، 2011: 361-419)

- **البُعد المالي:** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتبين مدى إسهامها في تنفيذ الاستراتيجية، وتحديد الموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، وبالتالي فإن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمنظمة صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجيتها.
- **بُعد العملاء:** يعتبر الحرص على إرضاء العملاء من أهم نقاط القوة التي تعطى للمنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لأن أقبال هؤلاء العملاء وحرصهم على التعامل مع المنظمة يعتبر مصدر أساسي لتغطية التكاليف وتحقيق أرباح للمنظمة، ومن خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، والحصة السوقية، والنمو السوقي، ودرجة الولاء، والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، والقدرة على اجتذاب عملاء جدد (المغربي، 2006: 1-43)
- **بُعد العمليات الداخلية:** يتناول هذا البعد الأعمال المتميزة المقدمة للعملاء والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وتحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، بالإضافة إلى نظام ضمان جودة الإنتاج، ونظام خدمة ما بعد البيع. وذلك من أجل خلق قيمة للعملاء (الشيشيني، 2004: 97-147).
- **بُعد النمو والتعلم:** لكي تحتفظ المنظمة بميزة تنافسية يجب أن تعمل باستمرار على تنمية قدراتها، وذلك لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، يجب استثمار قدرات العاملين، وذلك عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، والبحث عن الإبداع والابتكار والتحسين والتطوير في كل جوانب العمل في المنظمة.

#### 4- خصائص بطاقة الأداء المتوازن

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة متكاملة ومركبة لقياس الأداء الاستراتيجي، وتعالج أي قصور في أنظمة قياس الأداء التقليدية، ونذكر فيما يلي أهم النقاط التي تميز بطاقة الأداء المتوازن.
- يُعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد: يشمل كل من البُعد المالي و**بُعد العملاء** و**بُعد العمليات الداخلية** و**بُعد التعلم والنمو**.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بُعد إلى خمس مكونات رأسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، والمؤشرات، والقيم المستهدفة، والخطوات الإجرائية والمبادرات، والقيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية والغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

#### 5- المكونات الأساسية لبطاقة الأداء

- تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية وهي (المغربي وغربية، 2006)
- الرؤية المستقبلية: تبين إلى أين تتجه المنظمة، وما هو المسار المستقبلي التي ستكون عليها.

- الاستراتيجية: وهي الخطط والأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها. والإجراءات والخطوات التنفيذية لتحقيق هذه الخطط.
  - المنظور: العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو،
  - الأهداف: يوضح الهدف كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
  - المقاييس: وهي مقاييس التقدم نحو الأهداف، وقد يكون المقياس ذو طابع كمي، أو زمني، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
  - المستهدفات: وتمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
  - ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.
- 6- أهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية: (الغالي، وإدريس، 2009)

- الخرائط الاستراتيجية كقاعدة لاتخاذ القرار: بطاقة الأداء المتوازن توضح استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الأنشطة قصيرة الأجل التي تساهم بدورها في خلق قيمة طويلة الأجل للعملاء والمساهمين والمرتبطة بالمجالات الأربعة المتمثلة في المدخلات والمخرجات، وتمثل المدخلات في إدارة العمليات الداخلية وإدارة التعلم والنمو، بينما تتحدد أنشطة المخرجات في الإدارة المالية وإدارة العملاء، ولضمان مؤشرات إيجابية في المخرجات يجب الاستثمار في المدخلات؛ وانسجام الأبعاد الأربعة معًا.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في تصميم وتطبيق ومتابعة استراتيجية المؤسسة: تواجه العديد من المؤسسات مشكلات عند تطبيق استراتيجيتها وخطتها، إذ تجد صعوبة في تحويل هذه الخطط إلى أنشطة عملية قابلة للقياس، لذلك فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر آلية تمكن المنظمة من ربط استراتيجية المنظمة وأهدافها طويلة الأجل مع الأنشطة قصيرة الأجل بطاقة الأداء المتوازن تحقق مزايا تنافسية: فهي أداة مناسبة وفعالة لما توفره من بيانات ومعلومات شاملة عن أعمال المؤسسة، هذه المعلومات من شأنها أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية تجعلها تتكيف باستمرار مع السوق الذي يزداد تعقيدًا، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكننا من تعديل تلك البيانات لتتواءم مع المتغيرات البيئية.
- بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنبؤ بالمستقبل: تضم بطاقة الأداء المتوازن أبعاد مختلفة تضم كافة أعمال المنظمة، وهذا يساهم بدوره في التنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة سواء كان على البعد المالي أو غير المالي، والتعرف على المؤشرات الأولية لتحقيق الأهداف، وعوامل النجاح وعوامل الفشل (Gomes & Other, 2009).

#### ثانيًا - المتغير التابع: التنمية المستدامة

نظرًا للاستعمال غير الرشيد للموارد الطبيعية والطاقة، وإساءة استخدام موارد البيئة باعتبارها سلعة متاحة، والنظر إليها على أنها سلع ومصدر لتعظيم الأرباح، رغم أن البيئة هي المجال الوحيد لبقائنا واستمرار الأجيال القادمة، لذا اخترق مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات الاقتصادية وفرض عليها التكيف والاستجابة للمتطلبات والمستجدات المعاصرة، لذلك تناولنا في بحثنا هذا أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق التنمية المستدامة على اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تتناول كل من تقييم النواحي المالية وغير المالية للمؤسسة محل التطبيق بما فيها النواحي البيئية. وبذلك سيكون لها تأثير فعال على كفاءة مخرجات الخدمة التي تتمثل في عضو هيئة تدريس وطبيب متطور يقدم الخدمة بكفاءة وفعالية وكذلك سوف تقدم الخدمة العلاجية لعملاء المستشفى بمعايير جودة عالية مما يساهم بشكل فعال في تنامي العملية الاقتصادية والبشرية، ويساهم أيضاً بشكل فعال في تحقيق استراتيجية جامعة عين شمس المنبثقة من خطة واستراتيجية الدولة 2030، وحيث أن الصحة والتعليم هم أحد أبعاد التنمية المستدامة، لذلك تناولنا في هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتنمية المستدامة بمستشفى جامعة عين شمس التخصصي.

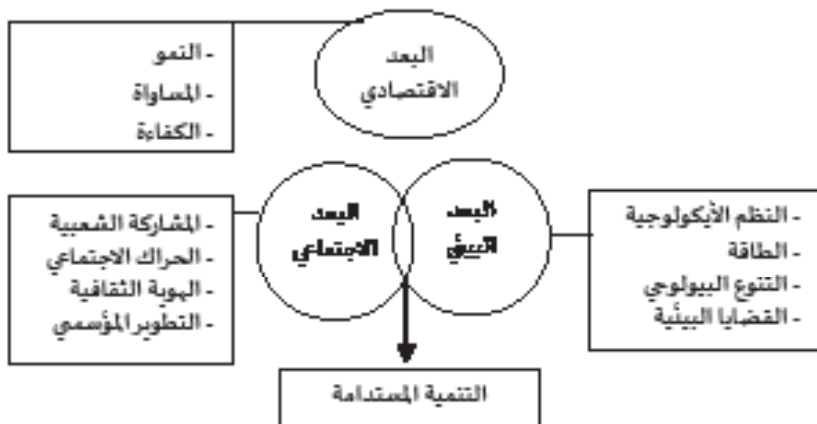
#### 1- تعريف التنمية المستدامة

تعدد تعريفات التنمية المستدامة، ومن أبرز هذه التعريفات أنها «تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها أو تدميرها جزئيًا أو كليًا. ودون المساس بحقوق الأجيال القادمة من هذه الموارد، تلك العملية التي تقر



بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة هما عمليات متكاملة وليست متناقضة (Remigijus Ciegis and Others, 2009: 2).

## 2- أبعاد التنمية المستدامة



تتمثل أبعاد التنمية المستدامة في أبعاد متعددة تتكامل مع بعضها البعض، حيث أن التنمية المستدامة لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل الأبعاد السياسية والاقتصادية والبشرية والبيئية والتكنولوجية والاهتمام والتركيز عليها يساهم في تحقيق تقدم في منظومة التنمية المستدامة. وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (Amil, 1988: 11)

### - البُعد الاقتصادي:

يقصد به تحسين الأحوال

المعيشية للأفراد، من خلال تلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات، ويشمل كذلك حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية، وإيقاف تبيد الموارد الطبيعية بتغيير أنماط الاستهلاك. بحيث تستغل هذه الموارد الاستغلال الأمثل.

- **البُعد الاجتماعي:** في هذا المجال تبرز فكرة التنمية المستدامة في رفض الفقر والبطالة والتفرقة التي تحد من حقوق المرأة، والهوة الكبيرة بين الأغنياء والفقراء، ويتجلى هنا البُعد الاجتماعي كأساس الاستدامة عن طريق العدل الاجتماعي، وأهم عناصر هذا البُعد: تثبيت النمو الديموغرافي - الصحة والتعليم - المشاركة الشعبية - التنوع الثقافي - تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد الجيل الحالي من جهة والمستقبلي من جهة أخرى.

- **البُعد البيئي:** البُعد البيئي للتنمية المستدامة له أهمية كبيرة. فهذا البعد يتمثل في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستدام (Pytrik, others, 2010: 604)

ويمكن إجمال الأبعاد البيئية فيما يلي: عدم إتلاف التربة عن طريق استعمال المبيدات، وتدمير الغطاء النباتي، والعمل على صيانة المياه أي وضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه

- تشجيع الأداء الإبداعي، وتبني أفكار المبدعين، وتقديم الدعم لهم بمختلف أشكاله.
- الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- تنمية الإبداع والتطوير لدى العاملين المتميزين عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته ليقدم أفضل ما عنده.
- توفير مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات عمل إيجابية تساهم في دعم وتطوير الإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير.
- تشجيع المنافسة بين العاملين والترحيب بالأفكار والمقترحات والآراء التي من شأنها تحسين العمل، وإعطاء الأفراد المبدعين مكافآت مجزية سواء مالية أو معنوية.
- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز والمكافآت لأصحاب الأفكار الجديدة، على أن يكون هذا الحافز سريعاً ومتناسباً مع الفكرة وفائدتها وعائدها.

## 3- المعوقات التنظيمية

تتمثل المعوقات التنظيمية في كافة المعوقات السائدة في مجال العمل كالأنظمة والقوانين والتعليمات.. إلخ مثل نمط القيادة، والحوافز، والأنظمة وإجراءات العمل، والاتصالات والمعلومات، والإمكانات المادية والبشرية، وانعدام روح العمل الجماعي.

#### 4- مبادئ التنمية المستدامة:

إن المحافظة على الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل بشكل عقلاني يساهم في تنامي حجم النمو الاقتصادي، وأن الجهود الموجهة لحماية البيئة تعزز من حماية التنمية، هذه العلاقة بين النمو من جهة والبيئة من جهة أخرى هي التي حددت المبادئ الأساسية التي قام عليها مفهوم التنمية المستدامة وهذه المبادئ هي:

- أ- استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة: يعتبر أسلوب النظم شرطاً أساسياً لإعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، على أساس أن البيئة الإنسانية الطبيعية والبشرية ما هي إلا نظام فرعي صغير من النظام الكوني ككل، وأن أي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر أي نظام فرعي يؤثر على النظم الفرعية الأخرى، وعلى النظام الكلي للأرض. لذلك تعمل التنمية المستدامة على توازن النظم الفرعية، فاستخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة هو أسلوب متكامل يهدف إلى المحافظة على حياة المجتمعات
- ب- المشاركة الشعبية: تتطلب التنمية المستدامة مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ القرار من خلال الحوار، وفيما يتعلق بتخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها، فالتنمية المستدامة تبدأ من المستوى المحلي، سواء أكانت مدناً أم قرى. فهي تنمية من أسفل يتطلب تحقيقها توفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان من المشاركة في خطوات أعداد وتنفيذ ومتابعة خططها، ويمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية: (Aleksi & Ivan Penov, 2006: 3)
- الحد من الزيادة في ارتفاع درجة حرارة الأرض من خلال إيجاد أنماط فعالة لاستخدامات الأرض وتحسين نظم المواصلات وترشيد استهلاك الطاقة، والحد من مشكلات التلوث والأزدحام المروري، مما يساعد على تحسين نوعية حياة السكان.
- إدارة ومعالجة النفايات البيئية والتجارية والصناعية، عن طريق تطوير برامج خاصة لتقليل كمية النفايات مثل برامج التدوير وإعادة تصنيع كميات كبيرة منها مما يساهم في توفير مئات من فرص العمل الجديدة.

#### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية محدداً رئيساً يتم من خلاله الحصول على البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة. وتم تقسيم الدراسة الميدانية إلى النقاط التالية:

#### أولاً- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة

تم تناول الخصائص المميزة لمجتمع وعينة الدراسة، والأداة التي تم من خلالها التوصل إلى البيانات الميدانية، من حيث مكوناتها واختبارات الصدق والثبات، والإجراءات التي تبنتها الدراسة في تصميم تلك الأداة وتقنياتها وفقاً لما يلي:

- 1- منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة محل البحث.
- 2- مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الأطباء العاملين بمستشفى جامعة عين شمس التخصصي، وقد شمل هذا المجتمع 280 مفرداً.

3- عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقد تم تحديد حجم تلك العينة من خلال المعادلة الإحصائية التالية:

طباقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (162) استمارة، وباستعادة الاستمارات، تبين عدم صلاحية عدد (2) استمارة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستمارات المستردة (160) استمارة بنسبة (98.8%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

4- أداة الدراسة الميدانية: صممت الاستقصاء كأداة رئيسة للدراسة الميدانية بهدف التوصل لبيانات تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها.

5- مكونات الاستقصاء: تم تصميم الاستقصاء استناداً إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة بما يتناسب مع طبيعة عمل المستشفى محل الدراسة، وفي ضوء ذلك تم تصميم الاستقصاء وفقاً لما يلي:

أ- البيانات الأولية لعينة الدراسة: يتضمن الاستقصاء الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في النوع، فئات العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخبرة، المستوى الوظيفي، وهي المتغيرات التي ترى الباحثة أن لها تأثير على متغيرات الدراسة.

**جدول رقم (1)**  
**عناصر قياس بطاقة الأداء المتوازن**

العناصر	عبارات استمارة الاستقصاء التي تقيس كل بعد
البعد المالي	العبارات من 1 إلى 12
بعد العملاء	العبارات من 13 إلى 22
بعد العمليات الداخلية	العبارات من 23 إلى 31
بعد التعلم والنمو	العبارات من 31 إلى 44

المصدر: إعداد الباحثة.

**جدول رقم (2)**  
**عناصر قياس استراتيجية التنمية المستدامة**

العناصر	عبارات استمارة الاستقصاء التي تقيس كل بعد
استراتيجية التنمية المستدامة	العبارات من 44 إلى 75

**جدول رقم (3)**

درجات استجابة عينة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت

الدرجة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	5	4	3	2	1

**جدول رقم (4)**

معاملات صدق أداة الدراسة

معاور الاستقصاء	عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الصدق
المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن)	160	44	.929
المحور الثاني (استراتيجية التنمية المستدامة)	160	31	.923
المحور العام للاستقصاء	160	75	.935

المصدر: إعداد الباحثة.

**جدول رقم (5)**

معاملات ثبات أداة الدراسة

معاور الاستقصاء	عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الصدق
المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن)	160	44	.863
المحور الثاني (استراتيجية التنمية المستدامة)	160	31	.852
المحور العام للاستقصاء	160	75	.874

المصدر: إعداد الباحثة.

ب- المحاور الرئيسية: اشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

- المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن. أن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة، لذلك تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول رقم (1)

- المحور الثاني: استراتيجية التنمية المستدامة. تتعدد المؤشرات والأبعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم استراتيجية التنمية المستدامة، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الإجمالي لاستراتيجية التنمية المستدامة، تم قياسها بالمستشفى محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (2).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة طبقاً للجدول رقم (3).

6- صدق وثبات الاستقصاء

حرصاً من الباحثة على تصميم أداة قياس تتمتع بدرجة عالية من الدقة، اعتمدت في إعدادها للاستقصاء على أدوات قياس سبق استخدامها في العديد من الدراسات السابقة والتي تم اختبارها وإثبات صلاحيتها سواء على مستوى البيئات العربية أو الأجنبية مع إضافة بعض التعديلات عليها لكي تتلاءم مع موضوع وأهداف الدراسة دون الإخلال بجوهر ومضمون المقاييس الأصلية.

7- ثبات المقياس

اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية التنمية المستدامة بالمستشفى محل الدراسة، ما يعني بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول رقم (5).

إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

تم توزيع استمارات الاستقصاء على أفراد العينة واستعادتها مرة أخرى بعد الانتهاء من الإجابات على العبارات.

الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة لأبعاد متغيري الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- اختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

### تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض، وفقاً لما يلي:

- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بطاقة الأداء المتوازن.
- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق باستراتيجية التنمية المستدامة.
- اختبارات فروض الدراسة.

### تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بطاقة الأداء المتوازن

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على العبارات من (1 – 44)، ويوضح الجدول رقم (7) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

وبتحليل مجالات هذا المحور يتضح الآتي: حصل مقياس بطاقة الأداء المتوازن على متوسط حسابي (3.60) بتوصيف قوى ودرجة تشتت (12%)، مما يدل على قوة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى:

#### جدول رقم (7)

#### استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التنمية المستدامة

رقم العبارة	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رقم العبارة	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
45	استخدم الموارد المتاحة في مجال عملي الاستخدام الأمثل	1.63	0.7586	17%	61	تحرص المستشفى على اعتماد نظم للإدارة البيئية مطابقة للمواصفات القياسية	4.21	0.78586	19%
46	تحرص المستشفى على تطبيق معايير الجودة الشاملة في مخرجاتها	1.49	0.63441	14%	62	تحرص المستشفى على توجيه الموارد البشرية والمالية لضمان إدارة بيئية سليمة	3.96	1.09824	28%
47	تراعى المستشفى التطوير والتحسين المستمر في الخدمة التي تقدمها	2.31	1.11025	30%	63	تحرص المستشفى على اتخاذ التدابير التي تسمح بالحد من استهلاك الطاقة	4.04	1.08359	27%
48	تهتم المستشفى بتقديم خدمات تنافسية	2.13	1.11451	29%	64	تحرص المستشفى على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتقليل من الفضلات والمهملات	4.08	1.09631	27%
49	تعمل المستشفى باستمرار على تنوع مواردها الذاتية	1.58	0.50842	11%	65	تحرص المستشفى على إقامة مؤتمرات وندوات للتوعية البيئية	4.28	0.84057	20%
50	تحرص المستشفى باستمرار على توفير بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع	2.18	1.07896	28%	66	تحرص المستشفى على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين	4.15	0.99811	24%
51	يتم اتباع نظام رقابة مالي صارم لضمان زيادة المخرجات	4.38	0.52452	12%	67	تحرص المستشفى على تقديم خدمات علاجية تنافسية	3.88	1.06841	28%
52	تحرص المستشفى على تقديم نظام عادل للأجور والحوافز	1.87	0.88397	21%	68	توفر المستشفى أساليب تكنولوجية حديثة تبسط من إجراءات العمل	3.79	1.12768	30%
53	توفر المستشفى للعاملين بها مشروعات إسكان اجتماعي متميز	4.22	0.8736	21%	69	تتيح المستشفى للجميع فرص للتدريب على أحدث التقنيات في مجال العمل	3.89	1.11365	29%
54	توفر المستشفى للعاملين بها مظلة تأمين صحي جيدة	4.18	0.7652	18%	70	توفر المستشفى لجميع العاملين مناخ جاذب للبحث والتطوير في مجال العمل	3.79	1.1293	30%
55	توفر المستشفى للعاملين بجميع مستوياتهم دورات تدريبية في المجالات العلمية والتقنية	4.37	0.77396	18%	71	تحفز المستشفى العاملين الأكفاء وأصحاب المهارات العالية	3.79	1.1011	29%
56	تتبع المستشفى نظام عادل في تقييم الأداء	4.19	0.91931	22%	72	تحفزني المستشفى وجميع العاملين على تطوير أداء العمل	4.09	1.14264	28%
57	تراعى المستشفى تحسن مؤشرات المساواة بين الجنسين	4.14	0.74265	18%	73	توفر المستشفى للعاملين تقنيات تساعدهم في الوصول للمعلومات بشكل سريع	4.00	1.03401	26%
58	تحرص المستشفى على تحقيق العدالة في كافة الخدمات المقدمة للمرضى دون تمييز	4.06	0.9664	24%	74	تحرص المستشفى على تطوير أساليب العمل الإداري المتبعة بشكل مستمر	4.09	0.95032	23%
59	تحرص المستشفى على توفير بيئة آمنة وخالية من الإصابات المهنية	4.10	0.7022	17%	75	تقوم إدارة المستشفى بعمل ورش عمل لتنمية قدرات العاملين بها	3.86	1.00619	26%
60	تحرص المستشفى على توفير بيئة آمنة وخالية من الأمراض المهنية	4.13	0.87683	21%					

### 1- البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة

حصل مقياس هذا البعد على متوسط حسابي (3.96) بتوصيف قوى ودرجة تشتت (16%)، مما يدل على قوة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى:

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمستشفى بمتوسط حسابي (3.81) بتوصيف قوى.
- مراجعة إدارة المستشفى للميزانية المعتمدة أول بأول لمنع أي انحراف بمتوسط حسابي (3.63)
- عند مراجعة الميزانية المعتمدة يتم تصحيح الانحرافات وتصحيحها بمتوسط حسابي (4.15)
- يساعد النظام المالي الذي تتبعه المستشفى في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بمتوسط حسابي (3.73) - الموازنات المالية للمستشفى واضحة، وتحقق الخطط التنفيذية بمتوسط حسابي (4.05)
- اتباع إدارة المستشفى الدقة والشفافية في نظم ضبط المصروفات بمتوسط حسابي (3.92) - إعداد إدارة المستشفى تقارير مالية بصفة دورية بما يحقق فعالية في الأداء المالي بمتوسط حسابي (3.88) - اهتمام إدارة المستشفى بتوفير موارد مالية لمواجهة الحالات الطارئة بمتوسط حسابي (3.94) - حرص إدارة المستشفى على وجود احتياطي في الموارد لمواجهة الحالات الطارئة بمتوسط حسابي (3.91) - حرص إدارة المستشفى على زيادة الإيرادات لتحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (4.19) - حرص إدارة المستشفى على إضافة خدمات جديدة لتحسين وزيادة الإيرادات بمتوسط حسابي (4.34) - اهتمام إدارة المستشفى بمشاركة العاملين في كتابة ومراجعة التقارير المالية بمتوسط حسابي (3.97)

### 2- بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة.

حصل مقياس هذا البعد على متوسط حسابي (4.08) بتوصيف قوى ودرجة تشتت (14%)، مما يدل على قوة تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى:

- تناسب عدد الأطباء بالمستشفى وهيئة التمريض مع عدد المرضى بمتوسطات حسابية (4.25) (3.91) - حرص إدارة المستشفى على تطوير نوعيه الخدمات التي تقدم للجمهور بمتوسط حسابي (4.18) - حرص إدارة المستشفى على تحقيق رضا العملاء في الخدمة التي تقدمها بمتوسط حسابي (4.19) - حرص إدارة المستشفى على تقديم الخدمات في موعدها المحدد بمتوسط حسابي (4.13) - حرص إدارة المستشفى على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لعملائها بمتوسط حسابي (4.04) - استخدام إدارة المستشفى قواعد بيانات لحفظ ملفات المرضى بمتوسط حسابي (3.83) - ترحيب إدارة المستشفى باستقبال شكاوى الجمهور والعمل على حلها بأقصى سرعة بمتوسط حسابي (4.03) - حرص إدارة المستشفى على تقديم خدمات للمرضى بمعايير جودة عالية بمتوسط حسابي (4.19) - مراعاة إدارة المستشفى تحقيق العدالة في كافة الخدمات المقدمة للمرضى دون تمييز بمتوسط حسابي (4.04)

### 3- بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة

حصل مقياس هذا البُعد على متوسط حسابي (4.07) بتوصيف قوى ودرجة تشتت (16%)، مما يدل على قوة تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى: حرص إدارة المستشفى على تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل مستمر بمتوسط حسابي (3.98) - حرص المستشفى على تلبية احتياجات العملاء بمتوسط حسابي (3.94).

- إدارة المستشفى العاملين على تقديم أفكار إبداعية بمتوسط (3.66) - قيام العاملين بإنجاز أعمالهم بأقل جهد وكفاءة عالية بمتوسط حسابي (4.17) - حرص إدارة المستشفى على ربط أقسامها بأنظمة تكنولوجية متطورة بمتوسط حسابي (4.23).
- استخدام إدارة المستشفى مواردها الاستغلال الأمثل بمتوسط حسابي (4.16) - وجود تنسيق وتعاون بين إدارات مختلفة بالمستشفى بمتوسط حسابي (4.18) - تنمية مفهوم الرقابة الذاتية لدى العاملين بمتوسط حسابي (4.13) - استخدام إدارة المستشفى شبكة اتصالات للتواصل بين كافة الأقسام بمتوسط حسابي (4.21) إلا إنه رغم قوة الأبعاد السابقة لبطاقة الأداء المتوازن اتجهت أراء العينة إلى وجود قصور في بُعد التعلم والنمو حيث حصل مقياس هذا البُعد على متوسط حسابي (2.57) بتوصيف ضعيف ودرجة تشتت (32%)، مما يدل على ضعف تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة وأن هناك اختلاف واضح من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى: - القصور في الاهتمام بالأفكار

جدول رقم (7)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على التنمية المستدامة

رقم العبارة	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
45	استخدم الموارد المتاحة في مجال عملي الاستخدام الأمثل	1.63	0.7586	17%
46	تحرص المستشفى على تطبيق معايير الجودة الشاملة في مخرجاتها	1.49	0.63441	14%
47	تراعى المستشفى التطوير والتحسين المستمر في الخدمة التي تقدمها	2.31	1.11025	30%
48	تهتم المستشفى بتقديم خدمات تنافسية	2.13	1.11451	29%
49	تعمل المستشفى باستمرار على تنوع مواردها الذاتية	1.58	0.50842	11%
50	تحرص المستشفى باستمرار على توفير بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع	2.18	1.07896	28%
51	يتم اتباع نظام رقابة مالي صارم لضمان زيادة المخرجات	4.38	0.52452	12%
52	تحرص المستشفى على تقديم نظام عادل للأجور والحوافز	1.87	0.88397	21%
53	توفر المستشفى للعاملين بها مشروعات إسكان اجتماعي متميز	4.22	0.8736	21%
54	توفر المستشفى للعاملين بها مظلة تأمين صحي جيدة	4.18	0.7652	18%
55	توفر المستشفى للعاملين بجميع مستوياتهم دورات تدريبية في المجالات العلمية والتقنية	4.37	0.77396	18%
56	تتبع المستشفى نظام عادل في تقييم الأداء	4.19	0.91931	22%
57	تراعى المستشفى تحسن مؤشرات المساواة بين الجنسين	4.14	0.74265	18%
58	تحرص المستشفى على تحقيق العدالة في كافة الخدمات المقدمة للمرضى دون تمييز	4.06	0.9664	24%
59	تحرص المستشفى على توفير بيئة آمنة وخالية من الإصابات المهنية	4.10	0.7022	17%
60	تحرص المستشفى على توفير بيئة آمنة وخالية من الأمراض المهنية	4.13	0.87683	21%
61	تحرص المستشفى على اعتماد نظم للإدارة البيئية مطابقة للمواصفات القياسية	4.21	0.78586	19%
62	تحرص المستشفى على توجيه الموارد البشرية والمالية لضمان إدارة بيئية سليمة	3.96	1.09824	28%
63	تحرص المستشفى على اتخاذ التدابير التي تسمح بالحد من استهلاك الطاقة	4.04	1.08359	27%
64	تحرص المستشفى على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتقليص من الفضلات والمهمات	4.08	1.09631	27%
65	تحرص المستشفى على إقامة مؤتمرات وندوات للتوعية البيئية	4.28	0.84057	20%
66	تحرص المستشفى على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين	4.15	0.99811	24%
67	تحرص المستشفى على تقديم خدمات علاجية تنافسية	3.88	1.06841	28%
68	توفر المستشفى أساليب تكنولوجية حديثة تبسط من إجراءات العمل	3.79	1.12768	30%
69	تتيح المستشفى للجميع فرص للتدريب على أحدث التقنيات في مجال العمل	3.89	1.11365	29%
70	توفر المستشفى لجميع العاملين مناخ جاذب للبحث والتطوير في مجال العمل	3.79	1.1293	30%
71	تحفز المستشفى العاملين الأكفاء وأصحاب المهارات العالية	3.79	1.1011	29%
72	تحفزني المستشفى وجميع العاملين على تطوير أداء العمل	4.09	1.14264	28%
73	توفر المستشفى للعاملين تقنيات تساعدهم في الوصول للمعلومات بشكل سريع	4.00	1.03401	26%
74	تحرص المستشفى على تطوير أساليب العمل الإداري المتبعة بشكل مستمر	4.09	0.95032	23%
75	تقوم إدارة المستشفى بعمل ورش عمل لتنمية قدرات العاملين بها	3.86	1.00619	26%

الجديدة في مجال العمل أو عمليات الإبداع والابتكار حيث حصلت الظواهر الإيجابية لتلك العبارات على متوسطات حسابية (2.60)(2.69) - - القصور في تشجيع وتحفيز جميع العاملين على تطوير أدائهم حيث حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارات على متوسط حسابي (2.64)

القصور في تشجيع العاملين على عمل دراسات عليا حيث حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارة على متوسط حسابي (2.54) - عدم حرص إدارة المستشفى على تقديم برامج تدريبية كافية للعاملين أو ملائمة لهم أو تخصيص ميزانية سنوية لتدريبهم حيث حصلت الظواهر الإيجابية لتلك العبارات على متوسطات حسابية (2.50) (2.58) (2.61) بتوصيف ضعيف ومحيد - القصور في تنمية مهارات العاملين أو تطوير أدائهم حيث حصلت الظواهر الإيجابية لتلك العبارات على متوسطات حسابية (1.81) (2.73) - ضعف تمتع العاملين الحاصلين على دورات تدريبية بمهارات عالية في الأداء حيث حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارة على متوسط حسابي (2.63) بتوصيف محايد - يميل إلى منطقة الضعف - القصور في تشجيع العاملين الأكفاء وأصحاب المهارات العالية حيث حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارات على متوسط حسابي (2.91) بتوصيف ضعيف.

القصور في عمل دورات لتنمية مهارات التواصل بين العاملين أو تبادل الخبرات والمهارات بين كافة الأقسام حيث حصلت الظواهر الإيجابية لتلك العبارات على متوسطات حسابية (2.68)(2.49) بتوصيف محايد - يميل إلى منطقة الضعف للعبارة الأولى وضعيف للعبارة الثانية.

تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالتنمية المستدامة

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد التنمية المستدامة على العبارات من (45 - 75)، ويوضح الجدول رقم (7) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

بتحليل مجالات هذا المحور يتضح الآتي: حصل مقياس التنمية المستدامة على متوسط حسابي (3.58) ودرجة تشتت (11%)، مما يدل على قوة توجه المستشفى محل الدراسة نحو التنمية المستدامة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى: اتباع نظام رقابة مالي صارم لضمان زيادة المخرجات بمتوسط حسابي (4.38) - توفير مشروعات إسكان اجتماعي متميز للعاملين ومظلة تأمين صحي جيدة بمتوسطات حسابية (4.22) (4.18) - توفر المستشفى للعاملين بجميع مستوياتهم دورات تدريبية في المجالات العلمية والتقنية بمتوسط حسابي (4.37) - اتباع نظام عادل في تقييم الأداء بمتوسط حسابي (4.19) - مراعاة تحسن مؤشرات المساواة بين الجنسين بمتوسط حسابي (4.14) - تحقيق العدالة للخدمات المقدمة للمرضى وتوفير بيئة آمنة وخالية من الإصابات والأمراض المهنية، واعتماد نظم للإدارة البيئية مطابقة للمواصفات القياسية بمتوسطات حسابية (4.06) (4.10) (4.13) (4.21) توجيه الموارد البشرية والمالية لضمان إدارة بيئية سليمة، واتخاذ التدابير التي تسمح بالحد من استهلاك الطاقة، والتقليل من الفضلات والمهملات بمتوسطات حسابية (3.96) (4.04) (4.08) إقامة مؤتمرات وندوات للتوعية البيئية بمتوسط حسابي (4.28) - تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين بمتوسط حسابي (4.15) تقديم خدمات علاجية تنافسيه بمتوسط حسابي (3.88) - توافر أساليب تكنولوجية و تبسط إجراءات العمل، وإتاحة فرص تدريب بمتوسطات حسابية (3.79) (3.89) - توفير مناخ جاذب للعاملين للبحث والتطوير في مجال العمل، مع تحفيز العاملين الأكفاء وأصحاب المهارات العالية على تطوير الأداء بمتوسطات حسابية (3.79) (3.79) (4.09) توفير تقنيات تساعد العاملين في الوصول للمعلومات بشكل سريع بمتوسط حسابي (4.00) - تطوير أساليب العمل الإداري بشكل مستمر بمتوسط حسابي (4.09). وعقد ورش عمل لتنمية قدرات العاملين بمتوسط حسابي (3.86) إلا أنه رغم قوة الأبعاد السابقة اتجهت آراء العينة إلى وجود أوجه للقصور في توجه المستشفى نحو التنمية المستدامة تتمثل فيما يلي: القصور في استخدام الموارد المتاحة للعاملين في مجال العمل الاستخدام الأمثل حيث حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارة على متوسط حسابي (1.63) - القصور في تطبيق م الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (1.49) ضعف مراعاة التطوير والتحسين المستمر في الخدمة المقدمة حيث حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارة على متوسط حسابي (2.31) - عدم الاهتمام بتقديم خدمات تنافسية حيث حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارة على متوسط حسابي (2.13) - القصور في تنوع الموارد الذاتية حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارة على متوسط حسابي (1.58) - ضعف الاهتمام بتوفير بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع بمتوسط حسابي (2.18) - قصور تقديم نظام عادل للأجور والحوافز حيث حصلت الظاهرة الإيجابية لتلك العبارة على متوسط حسابي (1.87).

#### اختبارات فروض الدراسة

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

1- الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي. للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي على النحو التالي:

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة طردية بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.705)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغة، (373.257)، وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن

#### جدول رقم (8)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة	التنمية	0.705	0.497	373.257	0.000b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في هذا النموذج يفسر ما مقداره (49.7%)، من التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.497) (R<sup>2</sup>)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

2- الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

جدول رقم (9)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة	التنمية المستدامة	.649	.421	274.415	.000b

المصدر: بمعرفة الباحثة، برنامج إحصائي، Spss\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول رقم (9) نموذج العلاقة بين تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي على النحو التالي: يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة طردية بين تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.649)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغة، (274.415)، وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في هذا النموذج يفسر ما مقداره (64.9%)، من التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (.649)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرًا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

3- الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

جدول رقم (10)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على التنمية المستدامة بمستشفى التخصصي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	التنمية المستدامة	.820	.673	140.168	.000b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول رقم (10) نموذج العلاقة بين تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي على النحو التالي: يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة طردية بين تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.820)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغة، (140.168)، وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في هذا النموذج يفسر ما مقداره (76.3%)، من التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (.673)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرًا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

4- الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

جدول رقم (11)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر تطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
تطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	التنمية المستدامة	.124	.015	2.747	.118

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين تطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي على النحو التالي:



يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ضعيفة بين تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.124)، وقد بلغت قيمة (F) والبالغة (2.747)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في هذا النموذج يفسر ما مقداره (1.5%)، من التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.015)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=118>a=0.05$ ) يتبين عدم وجود أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وبالتالي عدم قبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى التخصصي.

## مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التنمية المستدامة بمستشفى عين شمس التخصصي.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أثبتت الدراسة نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة ويرجع ذلك إلى: قوة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة حيث تستغل مواردها الاستغلال الأمثل ومراجعة حساباتها وميزانياتها ومراعاة الدقة والشفافية في ضبط مصروفاتها، وتحرص على زيادة إيراداتها لتتمكن من تحقيق أهدافها وخططها بالإضافة إلى وجود احتياطي لمواجهة الحالات الطارئة. وترى الباحثة أن الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية والمادية يساعدها على الوصول لأهدافها بكفاءة وفاعلية مما يسهم في زيادة إيراداتها وفي عملية التنمية لذلك كان للبُعد المالي تأثير إيجابي على تطبيق التنمية المستدامة بالمستشفى
- 2- أثبتت الدراسة نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة ويرجع ذلك إلى: قوة تطبيق بُعد رضا العملاء عدد الأطباء وهيئة التمريض يتناسب مع عدد المرضى. والمستشفى تحرص على تطوير الخدمات التي تقدم للجمهور. بمعايير جودة عالية وعدالة دون تمييز باستخدام أجهزة ومعدات حديثة وتوافر قواعد بيانات لحفظ ملفات المرضى واستقبال شكاوى الجمهور والعمل على حلها. وترى الباحثة أن مقياس رضا العميل مؤشر على كفاءة المنشأة ونجاحها في زيادة الحصة السوقية والاحتفاظ بالعملاء القدامى وجذب عملاء جدد. لذلك كان لهذا البُعد تأثير إيجابي على تطبيق التنمية المستدامة بالمستشفى محل الدراسة.
- 3- أثبتت الدراسة نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى محل الدراسة ويرجع ذلك إلى: قوة تطبيق بُعد العمليات الداخلية حيث تحرص إدارة المستشفى على تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل مستمر. وعلى تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء وتشجيع العاملين على تقديم أفكار ابداعية. وإنجاز أعمالهم بأقل جهد وكفاءة عالية. وحرص إدارة المستشفى على ربط أقسامها بأنظمة تكنولوجية متطورة واستخدام الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل ووجود تنسيق وتعاون بين إدارات المستشفى وتنمية مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين واستخدام شبكة اتصالات للتواصل بين كافة الأقسام. لذلك كان لهذا البعد تأثير إيجابي على التنمية المستدامة بالمستشفى محل الدراسة.
- 4- أثبتت الدراسة وجود قصور في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ويرجع ذلك إلى: عدم الاهتمام بالأفكار الجديدة في مجال العمل وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار. وكذلك عدم تشجيع وتحفيز العاملين على

تطوير أداءهم للوصول للمستوى المطلوب عن طريق تقديم برامج تدريبية كافية لهم وعدم تخصيص ميزانية سنوية لتدريبهم. وعدم تشجيع العاملين الأكفاء وأصحاب المهارات العالية عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على عمل دراسات عليا، وعدم تبادل الخبرات والمهارات بين كافة الأقسام. لذلك كان لهذا البُعد تأثير سلبى على أبعاد التنمية المستدامة بالمستشفى محل الدراسة.

## توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة تختتم الباحثة هذا البحث بعدد من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- 1- توصي الباحثة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (CBS) بالمستشفيات الحكومية بجمهورية مصر العربية حيث أنها أداة فعالة للرقابة المالية وغير المالية على موارد المستشفيات وأداة جيدة لتقييم الأداء ولتطبيق أبعاد التنمية المستدامة التي تمثل استراتيجية مصر 2030. والتي تساعد في تحقيق التغطية الصحية الشاملة لجميع المصريين مع ضمان جودة الخدمات العلاجية والوقائية وإتاحتها للجميع.
- 2- ضرورة دمج نموذج بطاقة الأداء المتوازن (CBS) ببرنامج حاسب آلي كنظام معلومات يُعد خصيصاً وفق أسس وقواعد عمل النموذج، وربطه بشبكة داخلية بجميع المستشفيات وذلك بهدف سهولة الحصول على المعلومات واتخاذ قرارات سليمة، وذلك سيسهم بدوره في تحسين كفاءة إدارة موارد القطاع الطبي في إطار من الشفافية والمساءلة. حتى تتمكن الدولة من تحقيق استراتيجيتها والنهوض بصحة المواطنين في إطار من العدالة والإنصاف.
- 3- ضرورة الاهتمام باستخدام بُعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن (CBS) كأداة لقياس أداء المستشفيات باعتبار أن الصحة والتعليم جناحان للتنمية المستدامة، وذلك من خلال الاهتمام بتدريب الفريق الطبي بالكامل عن طريق حضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية والبعثات بالخارج بما يتلاءم مع طبيعة عملهم وكذلك تدريب وتحفيز العاملين بمختلف فئاتهم ومساعدتهم على تطوير أداءهم للوصول للمستوى المطلوب حتى يتمكن المورد البشرية من تقديم خدمة صحية عالية الجودة دون إهدار في الموارد والوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية في ظل الموارد المحدودة.
- 4- ضرورة استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن (CBS) كأداة لقياس أداء فعالة لتحقيق الأهداف والتي تسهم في قياس المائة مؤشر لمنظمة الصحة العالمية، وتسهم أيضاً في تحديد المؤشرات الكمية المستهدفة لعام 2030، وذلك في إطار خطة الدولة للاهتمام بالتنمية المستدامة، والتي رصدت ميزانية خاصة لها ضمن خطة الدولة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الشيشيني، حاتم. (2004). «نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن»، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 147-197.
- الغالي، طاهر محسن؛ وإدريس وائل. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر.
- المغربي، عبد الفتاح. (2006). «قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي: رؤية مقترحة للمنظمات العربية»، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرين للمنظمات العربية.
- المغربي، عبد الفتاح؛ وغريبة رمضان. (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبيد وليد. (2014). «مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة: دراسة ميدانية»، 2019/6/1 <https://www.ekb.eg/ar/home>
- فودة، شوقي السيد. (2011). «نحو إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية»، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 361 - 419.

### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Aleksi, Aleksiev and Ivan Penov. (2006). "The Role of Capital for Sustainable Use of the Fragmented Land in Bulgaria 2006", <https://www.ekb.eg/ar/home> 1/7/2019
- Amil, Markandesa. (1998). "Natural Environments and Social Rate of Discount, Project Appraisal", <https://www.ekb.eg/ar/home> 20/6/2019.
- Atkinson, Anthony . (2003). **Management Accounting**, 3<sup>rd</sup> ed., New Delhi, Pearson Prentice Hall.
- Garrison, R, H., and Eric, W., Noreen, and Peter, C., Brewer. (2014). **Managerial Accounting**, 13<sup>th</sup> ed. USA. McGraw-Hill
- Gomes, Ricardo, C. and Liddle, Joyce. ( 2009). "The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: The Case of the Arthur Bernardes Foundation", <https://www.ekb.eg/ar/hom> 1/.7/2019.
- Pytrik, Reidsma, and others, (2010), Methods and tools for integrated assessment of land use policies on sustainable development in developing countries elsevier, <https://www.ekb.eg/ar/hom>, 15/7/2019.
- Remigijus, Ciegis and others. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios, Engineering Economics. <https://www.ekb.eg/ar/hom>, 1/7/2019.

## The Effect of Implementing the Balanced Scorecard on The Strategy of Sustainable Development Applied to the Ain Shams University Specialized Hospital

**Dr. Amal Mohamed Mohamed Mustafa**

Business Administration Lecturer

El-Abbasia Institute for Computer Science and Business

Amal\_mm2006@hotmail.com

### ABSTRACT

This research focuses on the importance of the tool the institution takes in evaluating its performance, so that its vision is comprehensive and its decisions are effective, on the basis that the successful performance evaluation and measurement process must interact with each of the environmental variables. And rapid developments. And the balance between short-term goals and long-term strategic goals

Therefore, this study aimed to know the degree of using the Balanced Scorecard (BSC) dimensions as a tool to measure the performance of Ain Shams University Specialized Hospital and its impact on the application of sustainable development practices in the hospital under study, and Balanced Scorecard is defined as "translation of the organization's mission and strategy into concrete goals and measurements through interaction Four axes are "the financial axis, the internal operations axis, the customer axis, and the growth and learning axis".

To achieve this purpose, the researcher used the descriptive analytical method, and questionnaire forms were randomly distributed to the members of the study sample consisting of gentlemen doctors. Hospital staff from (Professor - Assistant Professor - Assistant Teacher - Teacher - Teaching Assistant) The number of 280 individuals, and the questionnaire forms consist of two parts, the first part represents personal and functional information for the study sample individuals, the second part consists of questions to know the extent of applying the dimensions of the balanced performance card (as an independent variable), and questions to identify the application of the dimensions of sustainable development (as a dependent variable) in a hospital Ain-Shams University.

The research concluded with a set of recommendations aimed at the importance of the effective role of the balanced scorecard in achieving the strategy of sustainable development and how this modern model contributes to achieving the university's strategy 2018-2023 whose axes are based on innovation, knowledge, sustainable development and emanating from Egypt's 2030 strategy and vision. conducting statistical analyzes.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Sustainable Development.*