

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في القطاع الصحي "دراسة تطبيقية"

مشاري حسن مبارك الياامي

باحث ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

تحت إشراف

د. مبروك عطية

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان

أ.د. محمد سعد شاهين

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة طنطا

الملخص :

تشهد المجتمعات التطور العلمي والتكنولوجي في العديد من المجالات وتسعى المؤسسات والمنظمات باختلاف أهدافها واتجاهاتها الخدمية لتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التطور الدائم وهذا يتطلب أن تقوم المؤسسات بقياس وتقويم الأداء بصورة دورية حيث يعد هذا عنصرا رئيسيا في العملية الإدارية وذلك حتى يتسنى تحديد هوية التحديات التي تواجهها المؤسسات والمنظمات مما يجعلها قادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وتقويمها بصورة صحيحة، ومن ناحية أخرى تؤكد العديد من الدراسات إلى أن المقاييس المالية التقليدية بها العديد من أوجه القيود والانتقادات والتي تتمثل في أن هذه المقاييس المالية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية، وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن هي من أهم الأساليب الإدارية الحديثة متعددة الأبعاد التي تساعد المؤسسة أن تحقق الأهداف الاستراتيجية (BSC) والعمل على تقييم الأداء المالي والغير مالي للمؤسسة وذلك ضمن إطار متكامل ومتوازن من الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة.

وفي ظل هذا الإطار قام الباحث بدراسة وتحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في القطاع الصحي من خلال دراسة تطبيقية على المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS النسخة ٢٠ على ٣٨٧ عامل .

توصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٥% لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي ، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

كما توصل الباحث الى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٥% في اجابات المبحوثين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية. وأوصى الباحث القائمين على إدارة المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لما لها من دور في تحسين مستويات الأداء التشغيلي والتنافسي والمالي للمديرية محل الدراسة والبحث .

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو، تحسين الأداء ، الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي ، الأداء المالي.

Abstract

Societies are witnessing scientific and technological development in many fields, and institutions and organizations, with their different goals and service directions, strive to achieve the desired goals and achieve permanent development. This requires that institutions measure and evaluate performance on a periodic basis, as this is a major element in the administrative process, so that the identity of the challenges faced by institutions and organizations can be identified. Which makes it able to take the necessary measures to correct and evaluate them correctly. On the other hand, many studies confirm that traditional financial measures have many limitations and criticisms, which are that these financial measures are measures of a historical nature, and therefore the decisions that are based on them may be irrational because it relies on inappropriate information.

The balanced scorecard is considered one of the most important modern multi-dimensional management methods that helps the organization achieve its strategic objectives (BSC) and works to evaluate the organization's financial and non-financial performance within an integrated and balanced framework of the strategy followed by the organization.

In light of this framework, the researcher studied and analyzed the use of the balanced scorecard to improve performance in the health sector through an applied study on the General Directorate of Health Affairs in the Najran region in the

Kingdom of Saudi Arabia. By following the descriptive analytical approach and analyzing the data from the questionnaire lists using SPSS version 20 on 387 workers.

The researcher found that there was a significant effect at a significance level of less than 5% for using the balanced scorecard through (the internal operations dimension, the customer dimension, the financial dimension, and the learning and growth dimension) and between improving performance through (operational performance, competitive performance, and financial performance).in the General Directorate of Health Affairs in the Najran region in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher also found that there were statistically significant differences at a significance level of less than 5% in the respondents' answers regarding the use of the balanced scorecard in improving performance in the General Directorate of Health Affairs in the Najran

The researcher recommended those in charge of managing the General Directorate of Health Affairs in the Najran region in the Kingdom of Saudi Arabia to pay attention to using the balanced scorecard because of its role in improving the operational, competitive and financial performance levels of the directorate under study and research.

Keywords: balanced scorecard, internal operations dimension, customer dimension, financial dimension, learning and growth dimension, performance improvement, operational performance, competitive performance, financial performance.

١- مقدمة:

تشهد المجتمعات التطور العلمي والتكنولوجي في العديد من المجالات وتسعى المؤسسات والمنظمات باختلاف أهدافها واتجاهاتها الخدمية أو الهادفة للربح لتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التطور الدائم وهذا يتطلب أن تقوم المؤسسات بقياس وتقويم الأداء بصورة دورية حيث يعد هذا عنصراً رئيسياً في العملية الإدارية وذلك حتى يتسنى تحديد هوية التحديات التي تواجهها المؤسسات والمنظمات مما يجعلها قادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وتقويمها بصورة صحيحة.

ومن ناحية أخرى تؤكد العديد من الدراسات إلى أن المقاييس المالية التقليدية بها العديد من أوجه القيود والانتقادات والتي تتمثل في أن هذه المقاييس المالية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية، وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.

كما تتسم هذه المقاييس التقليدية بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة تجاه الحركة السريعة للتطور وتبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال ، ويؤدي استخدامها إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل وإلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ، لأنها نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة ، والعمليات الداخلية، وعمليات التعلم والنمو ، وعدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

ومع كل هذه التحديات والتطورات التي تواجهها المؤسسات وكذلك القصور في أساليب ومقاييس التقييم الحالية، بدأت المؤسسات في البحث عن أسلوب حديث في متعددة الأبعاد، وذلك حتى تحقق الهدف المرجو وتهدف إلى التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن هي من أهم الأساليب الإدارية الحديثة متعددة الأبعاد التي تساعد المؤسسة أن تحقق الأهداف الاستراتيجية (BSC) والعمل على تقييم الأداء المالي والغير مالي للمؤسسة وذلك ضمن إطار متكامل ومتوازن من الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة.

لذا فإن العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجعل المؤسسة تعيد النظر في التعامل مع المؤشرات الغير مالية لتمثل ذات الأهمية التي تمثلها المؤشرات المالية ، وتحقيق المصالح المرضية لكافة الأطراف حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تشمل عدة أبعاد مختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي، البعد البيئي). وبذلك تستطيع المؤسسة تحديد الرؤية والاستراتيجية وبالتالي تحديد الأهداف وفي النهاية يؤدي ذلك لتحقيق التطور والتقدم المستمر للمؤسسة حتى تستطيع وصول لأفضل جودة وكفاءة للأنشطة والخدمات التي تقدمها.

ويعد القطاع الصحي قطاعا خدميا والمستشفيات هي أحد أهم المؤسسات التابعة لهذا القطاع والتي تتأثر كليا بكل ما يحدث من تطورات وتقدم مستمر في العالم، وحتى يتسنى لها تقديم الخدمة المرجوة وتحقيق أهدافها من تقديم أفضل رعاية صحية متكاملة للمرضى، التي هي أحد أصعب الأنشطة قياسا باستخدام المقاييس المالية فقط فهي تتطلب مقاييس أخرى ذات قدرة على قياس رضا المرضى عما يتلقونه من خدمة الرعاية الصحية، ومستوى المساهمة من المستشفى تجاه خدمة المجتمع.

إن الأداء هو الدافع الأساسي لوجود المؤسسة، فهو يعد العامل الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الرئيسية للبقاء وكذلك الاستمرارية، إن القطاع الصحي هو أحد أهم القطاعات الرئيسية لأي دولة تستطيع من خلاله الوصول والتقدم بالمستوى المرجو من رعاية صحية متكاملة لمواطنيها، لذا سيظل الهدف لأي دولة دائما هو تطوير هذا القطاع والعمل على تقدمه وهذا يتطلب تحسين الأداء في المؤسسات الصحية، فهذه الخدمات المقدمة تؤثر على حياة المواطنين.

وفي ضوء ما تقدم يسعى الباحث من خلال بحثه الحالي الى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء القطاع الصحي السعودي، دراسة ميدانية على

منطقة نجران كأسلوب متعدد الأبعاد والجوانب لقياس الأداء وتقويمه ويعكس التوجه المستقبلي للقطاع الصحي السعودي لتحقيق رؤية سيدي خادم الحرمين الشريفين للمملكة ٢٠٣٠.

٢-المصطلحات النظرية للبحث: حيث تتمثل المصطلحات النظرية للبحث في :

جدول رقم (١): المصطلحات النظرية للبحث

م	المصطلح	تفسيره
١	بطاقة الأداء المتوازن	بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة علي ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة.
٢	بعد العمليات الداخلية	هو ذلك البعد الذي يقيس فعالية العمليات والأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد الخدمات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة الخدمات، آجال الإنتاج...)، وأيضاً من الأنظمة المهمة (استقبال المستفيد، أجل حل المشكلات...).
٣	بعد العملاء	هو ذلك البعد الذي يقيس إن اهتمام المؤسسة بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، ويتم قياسه من خلال رضا المستفيدين، ، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب المستفيد، وربحية المستفيدين.
٤	البعد المالي	هو ذلك البعد الذي يقيس أهدافاً مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة الخدمات، الربحية، التدفق النقدي.
٥	بعد التعلم والنمو	هو ذلك البعد الذي يقيس القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.
٦	تحسين الأداء	يعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.
٧	الأداء التشغيلي	الأداء التشغيلي يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، والأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء التنظيمي بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.
٨	الأداء التنافسي	وهو الأداء الذي يعكس رغبة الإدارة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي للمنظمة في الأسواق، ويمثل الأداء التنافسي المنظور الإستراتيجي أو منظور السوق،
9	الأداء المالي	هو أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال والموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة داخل المنشأة، ومن ثم يمكن القول إن إدارة الأداء المالي تتمثل في عملية صنع وتقديم حكم " ذو قيمة حول إدارة الموارد داخل المنشأة.

المصدر : من اعداد الباحث.

٣- الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت عينة مكونة من ٤٠ من الكادر الطبي والإداري بوزارة الصحة السعودية، بهدف الوقوف على مدى إدراك العاملين بوزارة الصحة السعودية بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في القطاع الصحي السعودي، والوقوف على أهم الأساليب المتبعة في تقييم الأداء بالمديرية، وكذلك تجميع بعض البيانات المبدئية المرتبطة بموضوع الدراسة والبحث. وكانت مفردات هذه العينة كما في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) الدراسة الاستطلاعية (المفردات، التاريخ، الهدف)

الفئة المستهدفة	حجم العينة الاستطلاعية	تاريخ الدراسة والمقابلات الشخصية	الهدف من الدراسة
بعض الأطباء	١٩	في الفترة من يناير حتى ابريل ٢٠٢٢	هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى إدراك العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بدور بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، بالإضافة الى التعرف على أهم الأساليب المتبعة في تقييم الأداء بالمديرية، وكذلك تجميع بعض البيانات المبدئية المرتبطة بموضوع الدراسة والبحث.
بعض المدراء	٢١		
الإجمالي	٤٠		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الاستطلاعية.

وتبين للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية سواء من خلال المقابلة الشخصية مع مفردات العينة السابقة أو من خلال التقارير الصادرة عن هذا القطاع العديد من النتائج منها:

- ١- بلغ إجمالي عدد العاملين في قطاع الصحة السعودي نحو ٤٥٤٩٧٠ موظفاً بنهاية عام ٢٠٢٢، حيث شكل العاملون الأجانب النسبة الأكبر بنحو ٥٣٪، حيث بلغ عددهم ٢٥٠٣٣٣ موظفاً.
- ٣- استحوذت السعوديات العاملات في القطاع على النسبة الكبرى من النساء بنحو ٥٢.٦٪، حيث بلغ عددهن ٩٦٢٨١ موظفة من إجمالي ١٨٣٠٧٥ موظفة، مقابل ٨٦٧٩٤ موظفة أجنبية.

٣- تسعى المملكة الى توطين الوظائف في التخصصات الصحية والأجهزة الطبية بكافة مناطق المملكة.

٤- بلغت الموازنة المخصصة للأنفاق على وزارة الصحة عام ٢٠٢٣ نحو ١٠٠ مليار ريال.

٥- بلغ عدد مستشفيات وزارة الصحة السعودية ١٦٣ مستشفى عامة وخاصة وعدد الاسرة نحو ١٩٠٠٠ سرير، وفقا لتقرير يونيو ٢٠٢٣ الصادر عن وزارة الصحة السعودية.

٦- بلغ عدد مستشفيات وزارة الصحة السعودية التابعة لمديرية الصحة بمنطقة نجران ١١ مستشفى واجمالي اسره بلغ ١٣٥٠ سرير، كما يوجد بالمنطقة ٦٠ مركزاً للإسعافات الأولية، و٦ نقاط صحية وفرع لجمعية الهلال الأحمر، ومستوصف لمنسوبي الأمن الداخلي، وآخر لمنسوبي الحرس الوطني. وعدد من الوحدات الصحية المدرسية وكما يوجد ما يقارب عشرة مستوصفات خاصة، وتخدم المديرية ما يقرب من مليون نسمة من المقيمين والمواطنين.

٧- من خلال استطلاع العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران وجد الباحث دراية لدى العاملين بمفهوم الأداء المتوازن واهميته في تحسين أداء القطاع الصحي، ولكن هذه الممارسات والجهود غير منظمة بما يحقق الأداء المتوازن المنشود.

٨- يتبنى القطاع الصحي السعودي العديد من مقاييس الأداء التقليدية التي تعتمد على البيانات التاريخية عند تقييم الأداء.

٩- تسعى المملكة في ضوء رؤيتها ٢٠٣٠ الى الاستفادة من كافة الأساليب الحديثة في كافة القطاعات. ويسعى القطاع الصحي السعودي جاهدا ممثلا في وزارة الصحة الى تحقيق رؤية سيدي خادم الحرمين الشريفين للمملكة عام ٢٠٣٠ فيما يتعلق بتحقيق الاستدامة والتنمية المستدامة.

٤/ الدراسات والمجهودات البحثية السابقة: بهدف تعزيز نموذج البحث وفروضه وأهدافه، تم التعرض لعدد من الدراسات التي تخص موضوع البحث من أجل الوقوف على مضمونها ومدلولاتها المنهجية، حيث أن المجهودات البحثية التي تناولت موضوعات بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء جاءت في بيانات وميادين مختلفة.

وعلى هذا النحو يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى بلورة المجهودات البحثية السابقة لكي تخدم البحث الحالي (في حدود اطلاع الباحث) تمهيدا للاستفادة من هذه الدراسات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصحي السعودي حيث تم ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث (في حدود اطلاع الباحث) :

١- **دراسة محمد (٢٠١٨)،** حيث ناقشت هذه الدراسة مشكلة عدم مقدرة المنظمات في التغلب على العيوب الخاصة بنظم التقييم التقليدي، وتم تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمحاورة الأساسية المتمثلة في: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، على الأداء الكلي. وقد أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي لبعد العملاء على أداء المؤسسات، وجاءت التوصيات من الباحثة بالحث على تعزيز من بعد العملاء وذلك عن طريق متابعة ما يقدمه العاملين للعملاء الحاليين للعمل على إبقائهم وسعيًا في اجتذاب عملاء جدد.

٢- **دراسة عبد الفتاح (٢٠١٨)،** حيث استهدفت هذه الدراسة توضيح دور بطاقات الأداء المتوازن بالأبعاد (البعد المالي، بعد العمليات - بعد التعلم والنمو، بعد الأداء الاجتماعي) وذلك في تقويم الأداء وتم تطبيق ذلك في نموذج الصندوق القومي للمعاشات في دولة السودان، وكانت أبرز النتائج للدراسة أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن تساهم في نجاح تقويم أداء المؤسسات على المستوى التشغيلي والمستوى التنافسي والمالي.

٣- **دراسة Chimtengo.W (2018)،** حيث هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقامت الدراسة بتقييم العوامل المالية وتلك المرتبطة بالعملاء، بالإضافة للعمليات الداخلية، وعوامل الابتكار والتعلم ومعرفة مدى تأثير الأبعاد على الأداء، وقد توصلت إلى أن الأداء يتركز على المقاييس والمخرجات الجيدة وأوضحت وجود علاقة قوية بين العمليات الداخلية والابتكار وعمليات التعلم من ناحية ومقاييس أداء المؤسسة.

٤- **دراسة عبيد (٢٠١٩)،** وناقشت هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن بالأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو)، وتعتبر

الدراسة بطاقة الأداء نقلة نوعية لأساليب القياس المالي وغير المالي، وقد جاءت النتائج بدرجات مختلفة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

٥- دراسة رابح (٢٠١٩)، وناقشت هذه الدراسة أهمية تقييم الأداء الشامل للمؤسسات والمنظمات بتطبيق استخدام الأداء المتوازن من أجل الاستفادة أهم العناصر الخاصة بهذه البطاقة متمثلة في (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد البيئي والاجتماعي) وتوصلت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

٦- دراسة العواجي (٢٠١٩)، وتطرقت هذه الدراسة للتعرف على كيفية استخدام وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن في القطاع الصحي، واقترحت الدراسة أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء وتقويمه في مستشفى ٥٧٣٥٧ في جمهورية مصر العربية. وتوصلت نتائج الدراسة أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن هي أداة فعالة من أجل قياس وتقويم الأداء، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي فيما يخص الأداء المالي وبعد التعلم والنمو على العمليات الداخلية، وأثبتت وجود تأثير إيجابيا على أداء المستشفى.

٧- دراسة Fabienne (2019)، وناقشت هذه الدراسة تأثير المؤشرات المالية على القيمة المستهدفة من أجل الوصول للتطوير أوضحت الدراسة أن حدوث التقدم والتطوير لا يحدث الا من خلال ربط للقيادة بالتنمية المستدامة وإضافة بعد خامس للأبعاد الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن لتشمل المسؤولية الاجتماعية، وأوضحت الباحثة في الدراسة أن المؤشرات المالية كانت ذات تشكيل أساسي لجداول القيادة حتى يتم الاعتماد عليها في عمليتي الفحص والتدقيق، وتوصلت النتائج لمدى سهولة استخدام وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن والفائدة المتحققة منها والحاجة لمزيد من العمل من أجل صقل بطاقات الأداء المتوازن كواحدة من أدوات القياس وجعلها ذات منهجا معياريا والعمل بهذا على الصعيد العالمي.

٨- دراسة Dolasinski.A (2019)، وأوضحت هذه الدراسة أهمية استخدام نموذج بطاقات الأداء المتوازن بالأبعاد التالية (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات

الداخلية، بعد العملاء) من أجل تحليل بيانات خاصة بـ ٥٣ فندقاً من الفنادق الواقعة في جميع أرجاء الولايات المتحدة، والعمل على تحديد الفنادق الفعالة والغير فعالة، وكذلك توفير المعلومات التي بإمكانها الوصول بمستوى الفنادق صاحبة الكفاءة الأقل لتكون صاحبة كفاءة أعلى. ولعل من أهم نتائج هذه الدراسة، مساهمة نماذج بطاقات الأداء المتوازن في معرفة الفنادق التي لها كفاءة ومستويات عالية كانت أو منخفضة، وقدمت النتائج مساعدة للفنادق غير الفعالة من أجل أن تكون ذات فعالية وكفاءة عالية.

٩- دراسة سويلم (٢٠٢٠)، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى إدراك مدراء المستشفيات الحكومية بجمهورية مصر العربية لأهمية تطبيق أبعاد بطاقات الأداء المتوازن، توصلت نتائج الدراسة إلى ان هناك إدراك نابع من إدارة المستشفيات لأهمية أبعاد بطاقات الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد التعلم و النمو، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد البيئي) وتختلف درجة الاستخدام من بعد لآخر، حيث أن البعد المالي هو الأكثر استخداماً، يليه بعد التعلم و النمو ثم بعد العملاء ، يليه بعد العمليات الداخلية، وبعد ذلك البعد البيئي. وأوضحت الدراسة أنه يوجد قصور في استخدام الأبعاد غير المالية.

١٠- دراسة Dimitropoulo.R (2020) وهدفت هذه الدراسة الى مناقشة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الغير هادفة للربح والعمل على تقديم الدعم المستمر لمختلف المديرين العاملين في ما يخص تنفيذ إدارة الأداء والعمل على تحسين الآليات القائمة، وكذلك تقديم العملية الخاصة بتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد مؤشرات الأداء، وتقييم النتائج، وتوصلت إلى أن المنظمات الرياضية تمكنت من تحقيق مستويات ذات مستوى عالي فيما يخص رضا العاملين عن الخدمات وتحسين آلية العمليات الداخلية، وتحقيق الفائض في الميزانية.

١١- دراسة Alani.T (2020)، حيث هدفت هذه الدراسة الى تقييم الأداء الجامعي والعمل على رسم الخرائط الاستراتيجية وذلك عن طريق تطبيق الاستخدام لبطاقات الأداء المتوازن باعتبارها واحدة من الأدوات الإدارية الهامة في تقييم الأداء، ومن ثم

الوصول لخدمات لها جودة عالية للجامعات. وتم إجراء الدراسة بمختلف الكليات وكذلك الأقسام وذلك في إحدى الجامعات البريطانية.

كشفت النتائج الخاصة بالدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الخرائط الاستراتيجية والعناصر والأبعاد المتعلقة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

١٢- دراسة **Mehralian.O (2021)**، وقد ربطت هذه الدراسة العلاقة بين الإدارة التنفيذية لعملية الجودة الشاملة والأداء المتوازن وقد توصلت الدراسة الى تنفيذ التقنيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وبذلك يؤدي إلى تطوير وتسهيل عملية تطبيق البطاقة بالجوانب الأربع (الجانب المالي، وجانب العمليات الداخلية، وجانب العملاء، وكذلك جانب التعلم والنمو) وذلك يجعل الأهداف المرجوة تتحقق، وأن هناك قصورا في المقاييس المالية التقليدية حيث إنها تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية.

١٣- دراسة **Colemon.Y (2021)**، وهدفت هذه الدراسة الى كشف الاستراتيجيات المستخدمة من القادة التنفيذيين في المؤسسات الغير ربحية لتأمين التمويل المستدام، من أجل ضمان الاستقرار المالي، وهذا عن طريق بطاقات الأداء المتوازن، وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود ثلاث استراتيجيات تستطيع عن طريقها المؤسسات الخاصة بتأمين التمويل المستدام، تتمثل الاستراتيجيات في استراتيجية البرمجة المستدامة، واستراتيجية التعاون في العلاقات واستراتيجية التزام الجهات المانحة.

١٤- دراسة **Valmohammadi .E (٢٠٢٢)** ، حيث هدفت الدراسة الى تحديد أثر استخدام إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي باستخدام الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، العمليات، العملاء، التعلم والنمو)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة الموزع على ١٩٨ مفردة في طهران. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ضعيف لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي، ووجود علاقة معنوية بين بعد النمو والتعلم فقط والأداء التنظيمي، وأهمية أنشطة القيمة المضافة المتعلقة برضاء العملاء والعمليات الاستراتيجية التي تدعم الأهداف العامة، وأن العوامل التنظيمية الحرجة

لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي: الثقافة التنظيمية، والأنشطة، والتدريب، والتعلم، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والتحفيز.

١٥- دراسة بوعزة (٢٠٢٢)، حيث هدفت هذه الدراسة الى دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة بالتطبيق على احدى وكالات السفر والسياحة في المغرب، وقد توصلت الدراسة من خلال اتباع منهج دراسة الحالات الى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كمقياس لكفاءة الأداء من خلال المنظور المالي والعملياتي والعملاء والتعلم والنمو، وأن هناك قصورا في المقاييس المالية التقليدية حيث إنها تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية.

١٦- دراسة الراشد (٢٠٢٣)، حيث اهتمت هذه الدراسة بموضوع بتأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في البنوك التجارية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وبالتطبيق على عينة مكونة من ٢٠٦ من مدراء فروع البنوك ونوابهم. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج تقارب متوسطات تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مستوى مرتفع ما عدا بعد النمو والتعلم مستوى متوسط ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة.

١٧- دراسة صدقي (٢٠٢٣)، حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، من خلال دراسة ميدانية على المعاهد الخاصة في مصر ، واتباع المنهج الوصفي التحليلي وبالتطبيق على عينة مكونة من ٩٠ فردا من العاملين بهذه المعاهد ، توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وهي البعد العملياتي وبعد العملاء والبعد المالي وبعد التعلم والنمو وبين تحسين الأداء ، وأن هناك أهمية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين مجالات الأداء المختلفة وأن المقاييس المالية التقليدية بها العديد من أوجه القيود والانقادات والتي تتمثل في أن المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية.

١٨- دراسة بن خنيفر (٢٠٢٣)، حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، ومن خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وبالتطبيق على عينة مكونة من ٣٠٠ فردا من العاملين بهذه المؤسسات العامة، توصلت الدراسة الى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات العامة السعودية من خلال ابعادها الأربعة؛ البعد العملياتي وبعد العملاء والبعد المالي وبعد التعلم والنمو وبين تحسين الأداء.

١٩- دراسة (Sadeghi.W (2023)، حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء القطاع التجاري، من خلال دراسة ميدانية على القطاع التجاري في اليونان، ومن خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وبالتطبيق على عينة مكونة من ٢٣٠ متجرا من المتاجر في اليونان، توصلت الدراسة الى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال ابعادها الأربعة؛ البعد العملياتي وبعد العملاء والبعد المالي وبعد التعلم والنمو وبين تحسين الأداء القطاع التجاري، وأن هناك قصورا في المقاييس المالية التقليدية حيث أنها تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية لتقييم الأداء.

٢٠- دراسة (Mittal.R (2023)، حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع المصارف في اسبانيا، من خلال دراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة في اسبانيا بلغ عدد ٢١ مصرفا، ومن خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال ابعادها الأربعة؛ البعد العملياتي وبعد العملاء والبعد المالي وبعد التعلم والنمو في تحقيق الأداء التنافسي لدى المصارف.

٥/ نتائج الدراسات والمجهودات البحثية السابقة ومساهمة الدراسة الحالية: في ضوء إطلاع الباحث على الدراسات والمجهودات البحثية السابقة حول موضوع البحث توصل إلى العديد من النتائج منها:

١/ تؤكد العديد من الدراسات السابقة إلى أن المقاييس المالية التقليدية بها العديد من أوجه القيود والانتقادات والتي تتمثل في أن المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية.

٢\ توصلت العديد من الدراسات والمجهودات البحثية السابقة إلى أن أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة هي بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والبعد المالي، وبعد التعلم والنمو .

٣\ توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى أن أهم أبعاد مجالات تحسين الأداء هي الأداء التشغيلي والتنافسي والمالي.

٤\ هناك وفرة واضحة في الدراسات التي تناولت موضوع استخدام بطاقات الأداء المتوازن، ولكن لاحظ الباحث عدم خضوع نوعية القطاع المختار للتطبيق الميداني في هذا البحث للدراسة في المجهودات البحثية السابقة بدرجة كبيرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، تتمثل إضافة ومساهمة هذا البحث في:

- **إضافة علمية:** والتي تتمثل في محاولة الربط بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وهي بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والبعد المالي، وبعد التعلم والنمو، وبين تحسين الأداء من خلال مجالاته الثلاث التشغيلي والتنافسي والمالي وذلك من خلال النموذج المقترح للبحث، وهو ما لم يكن واضحاً في المجهودات البحثية السابقة.

- **إضافة عملية:** تتمثل في التطبيق على قطاع الصحة السعودي من أجل تبني أساليب حديثة لتقويم الأداء بدلا من الأساليب التقليدية وهو ما لم موجودا في المجهودات البحثية السابقة. (في حدود اطلاع الباحث).

٦\ مشكلة البحث: تؤكد العديد من الدراسات السابقة إلى أن المقاييس المالية التقليدية بها العديد من أوجه القيود والانتقادات والتي تتمثل في أن المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية ، وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة ، كما تتميز هذه المقاييس بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة تجاه الحركة السريعة للتطور ، وتعتبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال ، كما تركز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق

النتائج في الأجل الطويل ، مما يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوي الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة .

كما أن استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، والعمليات الداخلية، وعمليات التعلم والنمو، وعدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

ومن ثم أصبح موضوع الأداء المتوازن من الموضوعات المحورية والمهمة التي تعتمد عليه جهود وأعمال المؤسسات بمختلف أعمالها وأهدافها، حيث إنها تهدف الى تقويم الأداء المستقبلي وليس التاريخي فقط كما أنها نظام متعدد الأبعاد يسعى الى تقويم كافة جوانب الأداء المالية وغير المالية.

ففي ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية يمكن تحديد مشكلة البحث في القصور في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الصحة السعودي واعتماده على المقاييس التقليدية في تقييم الأداء وهذا لا يتفق مع رؤية سيدي خادم الحرمين الشريفين للمملكة عام ٢٠٣٠، مما يتطلب الأمر ضرورة تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال ابعادها الأربعة؛ بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والبعد المالي، وبعد التعلم والنمو.

وتأسيساً على ما تقدم ونظراً " لعدم احتواء هذين المتغيرين بدراسة متكاملة في البيئة العربية بصفة عامة والبيئة السعودية بصفة خاصة على قطاع الصحة (في حدود إطلاع الباحث)، بالإضافة إلى إدراك العاملين بقطاع الصحة السعودي بأهمية هذا البطاقة في تحسين الأداء، ولكن هناك تحديات تحول دون تطبيقها يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما هو دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، الأداء المالي) ؟

وأمكن التعبير عن التساؤل الرئيس من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما هو دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التشغيلي؟
- ٢- ما هو دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التنافسي؟
- ٣- ما هو دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي؟

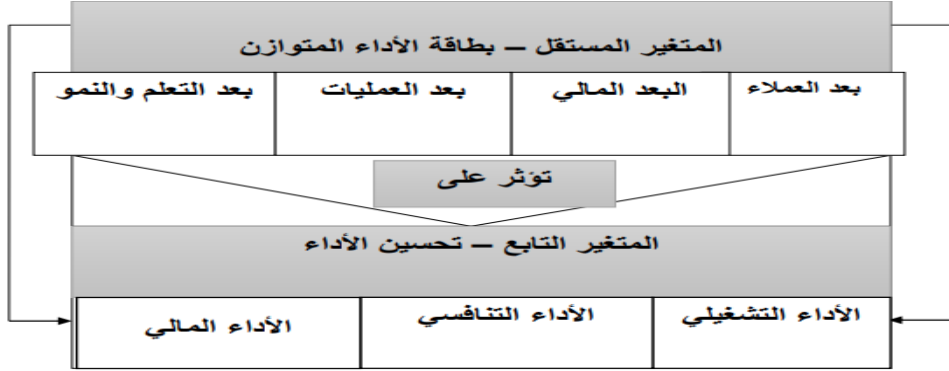
٧/ أهداف البحث: تهدف الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي:

التعرف على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) على تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، الأداء المالي) .

ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيس من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

- ١ - التعرف على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التشغيلي.
- ٢ - التعرف على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التنافسي.
- ٣ - التعرف على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي.

٨/ نموذج البحث: الشكل التالي يوضح نموذج البحث:



المصدر: من اعداد الباحث شكل رقم (١): نموذج البحث

٩/ أهمية البحث: تتمثل أهمية هذه الدراسة في مستويين العلمي والعملي على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية: تعد أهمية الدراسة على المستوى العلمي أنها تتطرق لأحد أهم الأدوات المستخدمة في التقييم في المؤسسات في الأعمال المعاصرة وهي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وعلاقتها بعملية تحسين الأداء التشغيلي والتنافسي والمالي.

ثانياً: الأهمية العملية التطبيقية: التعرف على مدى القدرة الممكنة من تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كوحدة من آليات التقييم للأداء المالي وغير المالي بالشئون الصحية في منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وتأثير ذلك على تحسين الأداء بالشئون الصحية في منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

١٠/ فروض البحث: في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ومن أجل الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيقاً لأهدافه، فإنه يمكن تحديد فروض البحث في الفرض الرئيسية التالية :

الفرض الرئيسي الأول H1 " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية،

بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي ، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران".

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول H1\1 : " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التشغيلي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران".

الفرض الفرعي الثاني H1\2: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التنافسي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران".

الفرض الفرعي الثالث H1\3: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران".

وسيتم اختبار هذه الفرض من خلال تحليل بيانات قوائم الاستبانة.

١١/ منهج البحث وأسلوبه: يستند البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحليل ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع من خلال تطوير مجموعة من الفروض التي تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بالاستناد إلى خلفية نظرية في هذا المجال ومن ثم العمل على اختبار مدى صحة هذه الفروض، ويشتمل منهج الدراسة على ما يلي:

أ. الدراسة النظرية: سيتم فيها عملية الاطلاع على المراجع والدراسات والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث بهدف جمع البيانات الثانوية عن موضوع البحث.

ب. الدراسة التطبيقية: وهي عبارة عن إجراء دراسة ميدانية في ضوء الإطار الفكري للبحث، ويتم الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال تحليل استثمارات الاستبانة وذلك لاختبار مدى صحة فروض البحث والاجابة على تساؤلاته وتحقيق اهدافه.

ج. مجتمع وعينة الدراسة : مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية الذين قدر عددهم (٣٥٠٨) من واقع سجلات العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية.

- عينة البحث: وضع الباحث الافتراضات التالية عند تحديد حجم العينة:

-تم الاعتماد على جداول التحديد الإحصائي في تقدير حجم العينة .

-نسبة الخطأ المسموح به في حدود ٥% ومستوى الثقة الذي تعمم به النتائج ٩٥%.

-نسبة وجود الظاهرة موضوع البحث في العينة ٥٠% ونسبة عدم وجودها ٥٠%.

-حجم المجتمع ٣٥٠٨ عامل .

وبلغ حجم العينة عدد (٣٨٤) موظف في ضوء الافتراضات السابقة وذلك استناداً

على معادلة ثامبسون لمعرفة حجم العينة من المجتمع؛ وذلك على النحو التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

حيث أن :

N حجم المجتمع

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦ ← Z

نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥ ← d

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠ ← p

جدول رقم (٣) تحديد حجم العينة

مجالات التطبيق	مجتمع البحث	مستوى الثقة	نسبة الخطأ المعياري	عينة البحث
المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران - السعودية	٣٥٠٨	٩٥%	٥%	٣٨٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، من واقع الدراسة الاستطلاعية.

حيث تم توزيع ٤٠٠ استبان، وبلغ مردود الاستبانات المقبولة ٣٨٧ استبانة .

د. مصادر جمع المعلومات: اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين متعارف عليهما في مجال جمع المعلومات؛ هما:

- **البيانات الثانوية:** وهي البيانات المنشورة في الكتب والابحاث والدوريات والبيانات المنشورة عن قطاع الصحة السعودي والمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران.
- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها من المديرية محل الدراسة والبحث من خلال استمارات الاستبانة.

١٢- أداة جمع البيانات: اعتمد الباحث في جمع البيانات على استمارات الاستبانة في تجميع البيانات :

أولاً: تصميم الاستبانة: حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة لأغراض البحث من العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران ، بهدف الحصول على البيانات اللازمة لاختبارات الفروض إحصائياً وتحقيق أهداف البحث. ويتم تصميم استمارة الاستبانة حيث تشتمل على جزئين هما:

الجزء الأول: بطاقة الأداء المتوازن، والتي تتكون من أربعة أبعاد أساسية هي ((بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو)).

الجزء الثاني: تحسين الأداء، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي (الأداء التشغيلي، الأداء المالي، الأداء التنافسي). وتتكون استمارة الاستبانة من جزئين على هذا النحو:

جدول رقم (٤) : تصميم استمارة الاستبانة

الأبعاد				الأجزاء
بعد التعلم	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	الجزء الأول: بطاقة الأداء المتوازن
(٢٦-٢١)	(٢٠-١٤)	(١٣-٨)	(٧-١)	الفقرات (٢٦-١)
تحسين الأداء المالي		تحسين الأداء التنافسي	تحسين الأداء التشغيلي	الجزء الثاني: تحسين الأداء
(٤٥-٤١)		(٤٠-٣٤)	(٣٣-٢٧)	الفقرات (٤٥-٢٧)

نسبة الإستجابة: قام الباحث بتوزيع إستمارات الإستقصاء على عينة الدراسة في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران ، وكانت نسب الإستجابة وتوزيعها على المستقصي منهم كما في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) : نسبة الإستجابة في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران

المستشفى	عينة البحث	عدد الإستمارات الموزعة	الإستمارات المقبولة	الإستمارات المرفوضة	نسبة الإستجابة للإستمارات الموزعة
المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران	٣٠٦	٤٠٠	٣٨٧	١٢	%٩٦

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية .

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة الإستجابة للإستمارات الموزعة تمثل حوالي %٩٦ ، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث حيث أنها أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو حجم العينة ٣٠٦ مفردة التي تمثل حجم العينة المطلوب بحثها حتى تكون النتائج صادقة وتعبر عن المجتمع.

ثانيا : ثبات وصدق أداة الاستبانة: قام الباحث بتجميع بيانات من عينة البحث المتمثلة في العاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالملكة العربية السعودية ، وذلك من أجل التعرف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في القطاع

الصحي، وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان، ثم توزيعه على أفراد العينة، كما قام الباحث بتحويل الاستبانة إلى استمارة الكترونية حتى تسهل عملية جمع البيانات لتكون بطريقة آمنة وسليمة، وبعد الحصول على الموافقات الرسمية بخصوص تطبيق الدراسة؛ تم إرسال الرابط إلى عينة الدراسة المستهدفة وجمع الردود، ومن ثم تم إدخال البيانات إلى البرنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) النسخة ٢٠، لوصف وتحليل هذه البيانات؛ لأجل تحقيق لأهداف البحث المرجوة، وذلك عن طريق استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وقام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات لبيانات استمارة الاستبيان، وذلك بعد تحكيمها للتأكد من الإتساق الداخلي للاستمارة، وكذلك الصدق الذاتي. ويقصد بالثبات **Reliability** استقرار المقياس وعدم تناقضة مع نفسه - أي أنه يعطي نفس النتائج وذلك باحتمال مساو لقيمة معامل الثبات - إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ويتم حسابه من خلال معامل ألفا - كرونباخ، الذي يتم الحصول عليه من مخرجات برنامج SPSS للتحليل الإحصائي النسخة (٢٠)، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما إقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على وجود ثبات في استمارة الإستقصاء الموزعة على عينة البحث وبدرجة عالية بينما يقصد بالصدق **Validity** أن أداة البحث - استمارة الاستبيان - تقيس ما وضعت لقياسه إحصائياً ويتم حساب معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا - كرونباخ).
أ. اختبارات الثبات على أبعاد استمارة الاستبانة: يمكن قياس مستوى الثبات في استمارة الاستبانة من خلال معامل ألفا-كرونباخ الذي تم الحصول عليها من نتائج برنامج SPSS وذلك كما في الجدول (٦).

جدول رقم (٦) : قياس مستوى الثبات في استمارة الاستبانة

المقياس	عدد الفقرات \ الأسئلة	مستوى الثبات معامل ألفا - كرونباخ
بطاقة الأداء المتوازن	٢٦	٠,٧١٩
تحسين الأداء	١٩	٠,٧٧٨

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق : أنه قد تم إجراء اختبار الثبات لمقياس البحث باستخدام معامل ألفا-كرونباخ ، وقد تبين أن قيمته بلغت ٠,٧١٩ . لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبلغت ٠,٧٧٨ . لأبعاد تحسين تحسين الأداء . وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٧ وهو الحد الأدنى لقبول معامل ألفا-كرونباخ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات الداخلي .

ب. اختبارات الصدق على أبعاد إستمارة الاستبانة: يمكن قياس مستوى الصدق في استمارة الاستبانة من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ الذي تم الحصول عليها من نتائج برنامج SPSS وذلك كما في الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧) : قياس مستوى الصدق في إستمارة الاستبانة

البعاد\المقياس	عدد الفقرات \ الأسئلة	مستوى الصدق الجزر التربيعي لمعامل ألفا - كرونباخ
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	٢٦	٠,٨٤٧
أبعاد تحسين الأداء	١٩	٠,٨٨٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق : أنه بإجراء اختبار الصدق لمقياس البحث من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ يتبين أن قيمته بلغت ٠,٨٤٧ . لأبعاد برامج بطاقة الأداء المتوازن وبلغت ٠,٨٨٢ . لأبعاد تحسين الأداء . وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة أيضا لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٨٣ وهو الحد الأدنى لقبول معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا -كرونباخ ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي .

ثالثا : اختبارات الشمولية والحياد : حيث تم إجراء اختبار شمولية الفقرات من خلال عرضها وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على السادة المحكمين بشأن شمولية

أبعاد الإستثمار وتم في ضوء هذه الفقرات وإجابة المحكمين عليها إضافة مجموعة من الفقرات كما تم حذف فقرات أخرى .

كما تم إجراء إختبارات الحياد ، حيث إعتد الباحث على نتائج الإستثمار كما هي ولم يتدخل في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابات من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية.

٣ / ٦ أساليب التحليل الاحصائي: سيقوم الباحث باستخدام برنامج تحليل البيانات الاحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- **معامل ألفا كرونباخ:** للتعرف على مدي التماسق الداخلي للعبارات وصدق ثبات وقائمة الاستبانة.
- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين:** لبيان مدي تركيز وتشتت إجابات مفردات العينة عن العبارات المتعلقة بمدي ارتباط متغيرات الدراسة بموضوع البحث.
- **حساب معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار المتدرج:** لمعرفة العلاقة بين المتغيرات ومدي تأثير أبعاد المتغيرات الداخلة في البحث والدراسة.

١٣ - حدود البحث: تتمثل حدود البحث في الحدود التالية:

- **حدود علمية وموضوعية:** حيث يقتصر البحث على تحليل دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في قطاع الصحة.
- **حدود عملية وتطبيقية:** حيث يقتصر التطبيق على العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران وذلك للأسباب التالية:
- تخدم المديرية نحو مليون مواطن ومقيم ويبلغ عدد الاسرة بالمستشفيات التابعة لها نحو ١٣٥٠ سرير موزعة على ١١ مستشفى، كما يوجد بالمنطقة ٦٠ مركزاً للإسعافات الأولية، و٦ نقاط صحية وفرع لجمعية الهلال الأحمر، ومستوصف لمنسوبي الأمن الداخلي، وآخر لمنسوبي الحرس الوطني. وعدد من الوحدات الصحية المدرسية وكما يوجد ما يقارب عشرة مستوصفات خاصة.

- من خلال استطلاع قطاع الصحة السعودي تبين أن هذه المديرية العامة هي إحدى المناطق الثلاث عشرة للمملكة العربية السعودية وتستحوذ المديرية على حوالي ١٠% من الموازنة المخصصة لقطاع الصحة السعودي مما يبرر أهميتها كمجال للدراسة والبحث.
- حدود زمنية: حيث تقتصر الدراسة على الفترة من عام ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.

١٤- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث: حيث يعرض الباحث لبعض المقاييس الإحصائية - الوسط الحسابي والانحراف المعياري - لفقرات إستمارة الاستبانة وذلك وفقا لكل بعد من أبعاد الإستمارة، وذلك بهدف الوقوف على أكثر الفقرات أهمية في إستمارة الاستبانة. حيث تتمثل هذه الأبعاد في :

أولا : الإحصاءات الوصفية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل)

فيما يلي الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن :

(١) بعد العمليات الداخلية: حيث يوضح الجدول رقم (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات التي شملتها إستمارة الاستبانة عن بعد العمليات الداخلية.

جدول رقم (٨) . الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد العمليات الداخلية

م	الفقرات \ الأسئلة (١- ٧)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتم توفير الخدمات للمرضى من خلال دراسة احتياجاتهم والعمل على توفيرها من خلال الخدمة المقدمة.	٣,٦٩	١,١٦١	٥
٢	تشكل الخدمات المستحدثة للمرضى نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المقدمة.	٣,٧١	١,١٧٥	٣
٣	تفوق الخدمات الصحية المستحدثة توقعات المرضى.	٣,٧٠	١,١٦٨	٤
٤	يتم توفير الخدمات الصحية في الوقت المرضي للمرضى.	٣,٦٤	١,١٦٨	٧
٥	تهتم إدارة العمليات الداخلية بتميز المؤسسة من خلال تحقيق القيمة التي يتوقعها المرضى بكفاءة.	٣,٦٧	١,١٥٣	٦
٦	تستجيب المؤسسة لشكاوى المرضى من أول مرة ويعالج الخلل في وقت قصير.	٣,٧٨	١,١٧٥	١
٧	هناك مرونة في الإجراءات الداخلية في التعامل مع المرضى.	٣,٧٦	١,١٧٨	٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات بعد العمليات الداخلية حيث أن قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣. وقد كان ترتيب أهم الفقرات كما يلي:

- تستجيب المؤسسة لشكاوى المرضى من أول مرة ويعالج الخلل في وقت قصير.
- هناك مرونة في الإجراءات الداخلية في التعامل مع المرضى.

ومن ناحية أخرى كانت أقل الفقرات أهمية :

- يتم توفير الخدمات الصحية في الوقت المرضي للمرضى.
 - تهتم ادارة العمليات الداخلية بتمييز المؤسسة من خلال تحقيق القيمة التي يتوقعها المرضى.
- (٢) بعد العملاء: حيث يوضح الجدول رقم (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات التي شملتها إستمارة الإستقصاء عن بعد العملاء.

جدول رقم (٩) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد العملاء

م	الفقرات \ الأسئلة (٨- ١٣)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٨	يوجد مستوى مقبول من رضا المرضى عن الخدمات الصحية المقدمة.	٣,٦٩	١,٢٣	٤
٩	يفضل معظم المرضى التعامل مع مؤسساتكم عن غيرها.	٣,٨٢	١,١٣٥	٢
١٠	عدد الشكاوى المقدمة من المرضى ضمن حدود المتوقع.	٣,٨٠	١,١٦٨	٣
١١	تهدف المؤسسة إلى إيجاد خدمات تلبي احتياجات المرضى المادية.	٣,٥٤	١,١٦٨	٦
١٢	يسعى مقياس رضا المرضى إلى تحقيق الرضا النفسي.	٣,٦٧	١,١٥٣	٥
١٣	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات المريض مع الوقت المتاح له.	٣,٨٨	١,١٦٥	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

- ويتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات بعد العملاء.
- حيث أن قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣. وقد كان ترتيب أهم الفقرات كما يلي:
- يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات المريض مع الوقت المتاح له.
 - يفضل معظم المرضى التعامل مع مؤسستكم عن غيرها.
 - ومن ناحية أخرى كانت أقل الفقرات أهمية :
 - تهدف المؤسسة إلى إيجاد خدمات تلبي احتياجات المرضى المادية.
 - يسعى مقياس رضا المرضى إلى تحقيق الرضا النفسي.

(٣) البعد المالي: حيث يوضح الجدول رقم (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات التي شملتها إستمارة الاستبانة عن البعد المالي.

جدول رقم (١٠) :الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد المالي

م	الفقرات\ الأسئلة (١٤ - ٢٠)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٤	تناسب نسبة إيرادات المؤسسة مع توقعات أصحاب المصلحة.	٣,٧٨	١,١٦٥	٤
١٥	يتم استغلال الموارد المتاحة باليات تحقق إيرادات فوق المستوى المتوقع مع مراعاة حساسية الخدمة الصحية.	٣,٦٤	١,١٦٨	٧
١٦	تحقق استثمارات المؤسسة الصحية إيرادات وفقاً لأهداف السياسة الاستثمارية.	٣,٦٧	١,١٥٣	٦
١٧	تستخدم آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي للمؤسسة.	٣,٨٨	١,١٧٥	٢
١٨	يتناسب حجم إيرادات المؤسسة مع حجم الخدمات الصحية المقدمة.	٣,٧٦	١,١٧٨	٥
١٩	تحقق المؤسسة انخفاضاً مستمراً للنفقات غير المباشرة التي تُحمل على المرضى.	٣,٨٤	١,١٥٨	٣
٢٠	تسعى الإدارة إلى تعظيم العائد الاجتماعي للخدمة الصحية.	٣,٩٣	١,١٦٥	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

- ويتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات البعد المالي حيث أن قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣. وقد كان ترتيب أهم الفقرات كما يلي:
- تسعى الإدارة إلى تعظيم العائد الاجتماعي للخدمة الصحية.
 - تستخدم آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي للمؤسسة.

ومن ناحية أخرى كانت أقل الفقرات أهمية :

- يتم استغلال الموارد لتحقيق إيرادات فوق المستوى المتوقع مع مراعاة حساسية الخدمة الصحية.
- تحقق استثمارات المؤسسة الصحية إيرادات وفقاً لأهداف السياسة الاستثمارية.

(٤) بعد التعلم والنمو: حيث يوضح الجدول رقم (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات التي شملتها إستمارة الاستبانة عن بعد التعلم والنمو.

جدول رقم (١١) :الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التعلم والنمو

م	الفقرات (الأسئلة (٢١- ٢٦)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢١	تقدم المؤسسة برامج تدريبية ومنح دراسية كافية للموظفين بها.	٣,٧٨	١,١٦٥	٣
٢٢	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية.	٣,٦٤	١,١٦٨	٦
٢٣	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التطويرية للمؤسسة سنوياً.	٣,٦٧	١,١٥٣	٥
٢٤	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة.	٣,٨٨	١,١٧٥	١
٢٥	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.	٣,٧٦	١,١٧٨	٤
٢٦	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته.	٣,٨٤	١,١٥٨	٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات بعد التعلم والنمو حيث أن قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣. وقد كان ترتيب أهم الفقرات كما يلي:

- ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة..
- يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته.

ومن ناحية أخرى كانت أقل الفقرات أهمية :

- يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية.
- يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التطويرية للمؤسسة سنوياً.

ثانياً : الإحصاءات الوصفية لأبعاد تحسين الأداء (المتغير التابع)

فيما يلي الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير التابع تحسين الأداء:

(١) بعد تحسين الأداء التشغيلي: حيث يوضح الجدول رقم (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات التي شملتها إستمارة الاستبانة عن بعد تحسين الأداء التشغيلي.

جدول رقم (١٢) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحسين الأداء التشغيلي

م	الفقرات\ الأسئلة (٢٧ - ٣٣)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٧	يساهم العاملون في خطط وبرامج التشغيل اليومية والتشغيلية.	٣,٨٨	١,١٧٥	١
٢٨	توجد خطط للتعامل مع الطوارئ لتقديم الخدمات الصحية للمرضى في الوقت المناسب.	٣,٧٦	١,١٧٨	٥
٢٩	هناك اهتمام متواصل داخل المؤسسة بجلب التكنولوجيا الحديثة في المجال الطبي.	٣,٨٤	١,١٥٨	٢
٣٠	تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وتقليل تكاليف التشغيل.	٣,٧٨	١,١٦٥	٤
٣١	هناك توازن في الأداء التشغيلي بين التكلفة وبين رضا المرضى.	٣,٦٤	١,١٦٨	٧
٣٢	هناك اهتمام متزايد بتحسين عوائد التشغيل لاستدامة الخدمة الصحية بالكفاءة المطلوبة.	٣,٦٧	١,١٥٣	٦
٣٣	هناك اهتمام متزايد بتحسين إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصحية.	٣,٨٣	١,١٥٨	٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات بعد تحسين الأداء التشغيلي، حيث أن قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣. وقد كان ترتيب أهم الفقرات كما يلي :

- يساهم العاملون في خطط وبرامج التشغيل اليومية والتشغيلية.
- هناك اهتمام متواصل داخل المؤسسة بجلب التكنولوجيا الحديثة في المجال الطبي.

ومن ناحية أخرى كانت أقل الفقرات أهمية :

- هناك توازن في الأداء التشغيلي بين التكلفة وبين رضا المرضى.
- هناك اهتمام بتحسين عوائد التشغيل لاستدامة الخدمة الصحية بالكفاءة المطلوبة.

(٢) بعد تحسين الأداء التنافسي: حيث يوضح الجدول رقم (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات التي شملتها إستمارة الاستبانة عن بعد تحسين الأداء التنافسي.

جدول رقم (١٣) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحسين الأداء التنافسي

م	الفقرات (الأسئلة (٣٤ - ٤٠)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٤	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف كافة المتعاملين معها من مرضى وإدارة وعاملين وحكومة.	٣,٨٤	١,١٥٨	٣
٣٥	هناك تنوع في الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.	٣,٨٨	١,١٦٥	٢
٣٦	تحاول المؤسسة باستمرار تطوير خدماتها الصحية.	٣,٦٤	١,١٦٨	٨
٣٧	هناك اهتمام متواصل بعمليات التدريب والتحسين المستمر لأداء العاملين في الشأن الصحي.	٣,٦٧	١,١٥٣	٧
٣٨	تعمل المؤسسة على زيادة المبالغ المخصصة لنشاط البحوث والتطوير للخدمات الصحية.	٣,٩٨	١,١٧٥	١
٣٩	يتم الاستفادة من إدارة تجربة المريض في تطوير العمليات والخدمات الصحية المقدمة.	٣,٧٦	١,١٧٨	٥
٤٠	هناك رضا لدى العاملين بالمؤسسة عن الخدمات المقدمة.	٣,٧٤	١,١٥٨	٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات بعد تحسين الأداء التنافسي، حيث أن قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣. وقد كان ترتيب أهم الفقرات كما يلي :

- تعمل المؤسسة على زيادة المبالغ المخصصة لنشاط التطوير للخدمات الصحية.
- هناك تنوع في الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

ومن ناحية أخرى كانت أقل الفقرات أهمية :

- تحاول المؤسسة باستمرار تطوير خدماتها الصحية.
- هناك اهتمام متواصل بعمليات التدريب والتحسين المستمر لأداء العاملين.

٣) بعد تحسين الأداء المالي: حيث يوضح الجدول رقم (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات التي شملتها إستمارة الاستبانة عن بعد تحسين الأداء المالي.

جدول رقم (١٤) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحسين الأداء المالي

م	الفقرات (الأسئلة ٤١- ٤٥)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤١	تعتمد المؤسسة على المقاييس المالية التقليدية في تقييم الأداء لديها.	٣,٦٦	١,١٧٨	٤
٤٢	تهدف إدارة المؤسسة إلى تعظيم القيمة المضافة للمرضى.	٣,٧٤	١,١٥٨	٢
٤٣	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين معدلات العائد على رأس المال المستثمر في المجال الطبي.	٣,٦٤	١,١٦٨	٥
٤٤	يوجد فاقد في الموارد المتاحة خلال عمليات التشغيل وتقديم الخدمة للمرضى.	٣,٦٧	١,١٥٣	٣
٤٥	تكلفة الخدمة الصحية منخفضة مقارنة بالمنافسين في القطاع الخاص.	٣,٧٨	١,١٧٥	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات بعد تحسين الأداء المالي، حيث أن قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣. وقد كان ترتيب أهم الفقرات كما يلي :

- تكلفة الخدمة الصحية منخفضة مقارنة بالمنافسين في القطاع الخاص.
- تهدف إدارة المؤسسة إلى تعظيم القيمة المضافة للمرضى.
- ومن ناحية أخرى كانت أقل الفقرات أهمية :
- تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين معدلات العائد على رأس المال المستثمر في المجال الطبي.
- تعتمد المؤسسة على المقاييس المالية التقليدية في تقييم الأداء لديها.
- ويمكن تلخيص نتائج الإحصاءات الوصفية للأبعاد الرئيسية من خلال الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥) : متوسط نتائج الإحصاءات الوصفية للأبعاد الرئيسية لإستمارة الاستبيان

م	الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	العمليات الداخلية	(٧-١)	3.6958	1.184
٢	العملاء	(١٣-٨)	3.7060	1.086
	البعد المالي	(٢٠-١٤)	3.6543	1.128
٣	التعلم والنمو	(٢٦-٢١)	3.7567	1.106
٤	تحسين الأداء التشغيلي	(٣٣-٢٧)	3.7422	1.104
٥	تحسين الأداء التنافسي	(٤٠-٣٤)	3.6543	1.128
٦	تحسين الأداء المالي	(٤٥-٤١)	3.6078	1.151

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

١٥- اختبارات الفروض : يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في القطاع الصحي من خلال دراسة تطبيقية على المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف اختبار مدى صحة فروض البحث على النحو التالي:

حيث يتمثل الفرض الرئيسي الأول في " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران "

حيث أن : الفرض العدم " يوجد إستقلال بين المتغيرات " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران "

ضد الفرض البديل " لا يوجد إستقلال بين المتغيرات " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران " . ومن أجل تحليل تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في القطاع الصحي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية . لإختبار مدى صحة هذا الفرض ، يتم القيام بـ :

أولا : تحليل تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء التشغيلي الفرض الفرعي الأول : " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التشغيلي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران "

حيث أن : الفرض العدم " يوجد إستقلال بين المتغيرات " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من

خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التشغيلي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران ".
 ضد الفرض البديل " لا يوجد استقلال بين المتغيرات " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التشغيلي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران ".
 ولإختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام بإستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS النسخة ٢٠ ، ويوضح الجدول (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد .

جدول رقم (١٦) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد -الفرض الفرعي الأول

إختبار ت		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة المحسوبة t			
٠,٠٠٠	١٠,٤٥٤	٠,٤٧٤	٠,٤٤٢	بعد العمليات الداخلية
٠,٠٠١	١,٤٠٩	٠,٠٧١	٠,٠٤٨	بعد العملاء
٠,٠٠٢	٣,٠٤٠	٠,١٢٠	٠,٠٩٩	البعد المالي
٠,٠٠٠	١,٤٠٩	٠,٠٥١	٠,٠٦٨	بعد التعلم والنمو
٩٥,٥١٣ ٠,٠٠٠			المعنوية الكلية للنموذج قيمة (ف) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)	
٠,٤٣٦ ٠,٦٦٠			القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الانحدار المتعدد :
 القوة التفسيرية للنموذج : حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٤٣٦ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد

العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) تفسر ٤٣٦,٠ من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء التشغيلي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية. كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد ٦٦٠,٠ ، مما يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة- وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) وبين المتغير التابع (الأداء التشغيلي).

-معنوية نموذج الانحدار : وتشير نتيجة اختبار F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا" وذا دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ . ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة : بفحص نتائج اختبار T-Test (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٤٤٢,٠ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد العملاء) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) ،** وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠٤٨,٠ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (البعد المالي) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) ،** وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠٩٩,٠ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد التعلم والنمو) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) ، وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ٠,٠٦٨ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

ومن خلال قيم معاملات بيتا ، يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع – الأداء التشغيلي - كما يلي :

- بعد العمليات الداخلية، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠.٤٧٤ .
- البعد المالي، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠.١٢٠ .
- بعد العملاء، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠.٠٧١ .
- بعد التعلم والنمو، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠.٠٥١ .

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة ، يرى الباحث أنه لا يوجد إستقلال بين المتغيرات المستقلة ممثلة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) على الأداء التشغيلي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم يقبل الباحث الفرض البديل حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التشغيلي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع .

ثانيا : تحليل تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء التنافسي
الفرض الفرعي الثاني : " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الاداء التنافسي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران " .

حيث أن : الفرض العدم " يوجد إستقلال بين المتغيرات " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التنافسي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران ".
 ضد الفرض البديل " لا يوجد استقلال بين المتغيرات " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التنافسي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران ".
 ولإختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام باستخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS النسخة ٢٠ ، ويوضح الجدول (١٧) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد .

جدول رقم (١٧) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد -الفرض الفرعي الثاني

إختبارات		معاملات الإنحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة المحسوبة t		
٠,٠٠٠	٣,٨٥٨	٠,٣٧٤	بعد العمليات الداخلية
٠,٠٣	١,٤٠٩	٠,٣٧١	بعد العملاء
٠,٠٣١	٣,٠٤٠	٠,٣٢٠	البعد المالي
٠,٠٠٠	١,٠٠٢	٠,٠٤١	بعد التعلم والنمو
٧٥,٥١٣ ٠,٠٠٠			<u>المعنوية الكلية للنموذج</u> قيمة (ف) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
٠,٥٦٧ ٠,٧٥٣			<u>القوة التفسيرية</u> معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الانحدار المتعدد :

- القوة التفسيرية للنموذج : حيث بلغت قيمة معامل التحديد $0,567$ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) تفسر $0,567$ من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء التنافسي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية. كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد $0,753$ ، مما يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج – مجتمعة- وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) وبين المتغير التابع (الأداء التنافسي).

- معنوية نموذج الانحدار: وتشير نتيجة إختبار F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً" وذا دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من $0,05$. ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة : بفحص نتائج إختبار T-Test (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية) والمتغير التابع (الأداء التنافسي) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من $0,05$ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $0,141$ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.
- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد العملاء) والمتغير التابع (الأداء التنافسي) ،** وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $0,039$ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من $0,05$ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.
- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (البعد المالي) والمتغير التابع (الأداء التنافسي) ،** وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $0,093$ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من $0,05$ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد التعلم والنمو) والمتغير التابع (الأداء التنافسي) ، وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ٠,٠٦١ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية. ومن خلال قيم معاملات بيتا ، يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع – الأداء التنافسي - كما يلي :
- بعد العمليات الداخلية، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٣٧٤ .
 - بعد العملاء، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٣٧١ .
 - البعد المالي، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٣٢٠ .
 - بعد التعلم والنمو، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٠٤١ .
- وفي ضوء نتائج التحليل السابقة ، يرى الباحث أنه لا يوجد إستقلال بين المتغيرات المستقلة ممثلة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) على الأداء التنافسي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم يقبل الباحث الفرض البديل حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التنافسي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع .

ثالثاً: تحليل تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في القطاع الصحي ."

الفرض الفرعي الثالث : " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران ."

حيث أن : الفرض العدم " يوجد إستقلال بين المتغيرات " أي:
 " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران".

ضد الفرض البديل " لا يوجد استقلال بين المتغيرات " أي:
 " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران".

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام بإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS النسخة ٢٠ ، ويوضح الجدول (١٨) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد .

جدول رقم (١٨) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد -الفرض الفرعي الثالث

إختبار ت		معاملات بيتا	معاملات الإنحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة المحسوبة t			
٠,٠٠٠	٥,٧٧٤	٠,٦٣٨	٠,٢٠٣	بعد العمليات الداخلية
٠,٠٠٥	١,٣٧٨	٠,٠٨١	٠,٠٤٥	بعد العملاء
٠,٠٠٠	١١,٢٣٣	٠,٢٥١	٠,٣٥٥	البعد المالي
٠,٠٠٠	٣,٧٧٤	٠,٥٥٨	٠,١٠٣	بعد التعلم والنمو
٨٧,٧٦٩ ٠,٠٠٠				المعنوية الكلية للنموذج قيمة (ف) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
٠,٤١٥ ٠,٦٤٤				القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الانحدار المتعدد :

-القوة التفسيرية للنموذج : حيث بلغت قيمة معامل التحديد $0,415$ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) تفسر $0,415$ من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد $0,644$ ، مما يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج – مجتمعة- وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) وبين المتغير التابع (الأداء المالي).

-معنوية نموذج الانحدار : وتشير نتيجة إختبار F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا" وذا دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من $0,05$. ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة : بفحص نتائج إختبار T-Test (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية) والمتغير التابع (الأداء المالي) ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من $0,05$ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $0,203$ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد العملاء) والمتغير التابع (الأداء المالي) ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $0,045$ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من $0,05$ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (البعد المالي) والمتغير التابع (الأداء المالي) ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٣٥٥ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بعد التعلم والنمو) والمتغير التابع (الأداء المالي) ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,١٠٣ ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

ومن خلال قيم معاملات بيتا ، يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع – الأداء المالي - كما يلي :

- بعد العمليات الداخلية، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٦٣٨ .

- بعد التعلم والنمو، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٥٥٨ .

- البعد المالي، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٢٥١ .

- بعد العملاء، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٠٨١ .

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة ، يرى الباحث أنه لا يوجد إستقلال بين المتغيرات المستقلة ممثلة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) على الأداء المالي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم يقبل الباحث الفرض البديل حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع .

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة ، يرى الباحث أنه لا يوجد إستقلال بين المتغيرات المستقلة ممثلة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد

العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي ، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران. ومن ثم يقبل الباحث الفرض البديل الرئيسي الأول حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي ، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع.

١٥- أهم النتائج: توصل الباحث بعد إجراء هذا البحث إلى العديد من النتائج ، التي يمكن تقسيمها إلى نوعين من النتائج هما :

أولاً : أهم النتائج العلمية (النظرية): تمثلت أهم النتائج العلمية التي توصل إليها الباحث في العديد من النتائج هي :

- ١- أن المقاييس المالية التقليدية بها العديد من أوجه القيود والانتقادات والتي تتمثل في أن المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية.
- ٢- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام حديث لتقييم الأداء المؤسسي يهدف إلى مساعدة المؤسسة علي ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة.
- ٣- أن أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة هي بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والبعد المالي، وبعد التعلم والنمو.
- ٤- يتمثل بعد العمليات الداخلية في ذلك البعد الذي يقيس فعالية العمليات والأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد الخدمات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام

- الإنتاج (جودة الخدمات، آجال الإنتاج...)، وأيضا من الأنظمة المهمة (استقبال المستفيد، أجل حل المشكلات).
- ٥- بعد العملاء هو ذلك البعد الذي يقيس إن اهتمام المؤسسة بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، ويتم قياسه من خلال رضا المستفيدين، ، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب المستفيد، وربحية المستفيدين.
- ٦- البعد المالي هو ذلك البعد الذي يقيس أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة الخدمات، الربحية، التدفق النقدي.
- ٧- بعد التعلم والنمو هو ذلك البعد الذي يقيس القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.
- ٨- تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.
- ٩- تتمثل أهم أبعاد مجالات تحسين الأداء هي الأداء التشغيلي والتنافسي والمالي.
- ١٠- الأداء التشغيلي الأداء التشغيلي يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، والأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء التنظيمي بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.
- ١١- الأداء التنافسي وهو الأداء الذي يعكس رغبة الإدارة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي للمنظمة في الأسواق، ويمثل الأداء التنافسي المنظور الإستراتيجي أو منظور السوق،
- ١٢- الأداء المالي هو أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال والموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة داخل المنشأة، ومن ثم يمكن القول إن إدارة الأداء المالي تتمثل في عملية صنع وتقديم حكم" ذو قيمة حول إدارة الموارد داخل المنشأة.
- ١٣- يحقق تطبيق منهج الأداء المتوازن تحقيق العديد من الفوائد منها :

- المنشأة المتوازنة الأداء تحصل على رضا العاملين بها فتنحصل على أكبر المنافع من أعمالهم لديها.
- تحقيق رضا المستهلكين عن منتجات المنشأة يجعلهم مستميرين في التعامل مع المنشأة، بل وينصحون غيرهم بالتعامل مع المنشأة التي أرضتهم.
- تحقيق التعاون المثمر من قبل الموردين للمواد الخام أو الخدمات وغيرها يعمل على انتظام التوريد فتتنظم الأعمال وتزداد الكفاءة.
- الملاك في المنشآت المتوازنة هم ملاك فخورون بمنشآتهم وحريصون على التمسك بأسهمهم لما يحصلون عليه من مزايا مثل الأرباح العالية والمركز المالي المرموق للمنشأة.

- ثانياً: أهم النتائج العملية (الميدانية):** وفي ضوء نتائج التحليل السابقة ، توصل الباحث الى العديد من النتائج العملية من خلال التطبيق على المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية:
- ١- تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية الذين قدر عددهم (٣٥٠٨) من واقع سجلات العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية.
 - ٢- بلغ حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون ٣٨٤ عامل ، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة ٤٠٠ استثمارة استبيان وكان المردود الصحيح منها ٣٨٧ استبانة .
 - ٣- بلغ عدد الذكور في العينة ٢٢٤ مفردة بنسبة ٥٨% ، بينما بلغ عدد الإناث ١٦٣ مفردة بنسبة ٤٢% .
 - ٤- كما بلغ حاملي المؤهلات الدراسية التي شملها مجتمع وعينة الدراسة ٩٨ مفردة ثانوي بنسبة ٢٥% ، ٩٩ مفردة دبلوم او ما يعادله بنسبة ٢٥.٥% ، و ١٠٢ مفردة مؤهل جامعي بنسبة ٢٦.٥% ، ٨٨ مفردة دراسات عليا بنسبة ٢٣% .
 - ٥- ومن حيث سنوات الخدمة والخبرة لمجتمع وعينة الدراسة بلغ ١٢٦ مفردة ذات خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة ٣٣% ، ١١٧ مفردة ذات خبرة من ٥ إلى أقل

- من ١٠ سنوات بنسبة ٣٠% ، ٧٧ مفردة ذات خبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ٢٠% ، و ٦٧ مفردة ذات خبرة من ١٥ سنة فأكثر بنسبة ١٧% .
- ٦- ومن حيث التخصص الوظيفي لمجتمع وعينة الدراسة تبين أن ٧٧ مفردة أطباء بنسبة ٢٠% ، و ١١٦ مفردة تمريض بنسبة ٣٠% ، و ٨٩ مفردة فنيين بنسبة ٢٣% ، و ١١٦ مفردة تمريض بنسبة ٣٠% ، و ١٠٥ مفردة فنيين بنسبة ٢٧% .
- ٧- بلغت نسبة الإستجابة للإستمارات الموزعة تمثل حوالي ٩٦% ، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث حيث انها أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو حجم العينة ٣٨٤ مفردة التي تمثل حجم العينة المطلوب بحثة حتى تكون النتائج صادقة وتعتبر عن المجتمع.
- ٨- تم إجراء إختبار شمولية الفقرات من خلال عرضها وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على السادة المحكمين بشأن شمولية أبعاد الإستمارة وتم في ضوء هذه الفقرات وإجابة المحكمين عليها إضافة مجموعة من الفقرات كما تم حذف فقرات أخرى .
- ٩- تم إجراء إختبارات الحياد ، حيث إعتمد الباحث على نتائج الإستمارة كما هي ولم يتدخل في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابات من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية.
- ١٠- تم إجراء إختبار الثبات لمقياس البحث بإستخدام معامل ألفا-كرونباخ ، وقد تبين أن قيمته بلغت ٠,٧١٩ لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبلغت ٠,٧٧٨ لأبعاد تحسين الأداء . وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٧ وهو الحد الأدنى لقبول معامل ألفا-كرونباخ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات الداخلي .
- ١١- بإجراء إختبار الصدق لمقياس البحث من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ يتبين أن قيمته بلغت ٠,٨٤٧ لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبلغت ٠,٨٨٢ لأبعاد تحسين الأداء . وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة أيضا لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٨٣ وهو الحد الأدنى لقبول معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا -كرونباخ ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي .

- ١٢- تم اجراء الأحصاء الوصفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث تبين أن ترتيب أهم الفقرات كما يلي:
- تستجيب المؤسسة لشكاوى المرضى من أول مرة ويعالج الخلل في وقت قصير.
 - هناك مرونة في الإجراءات الداخلية في التعامل مع المرضى.
 - يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات المريض مع الوقت المتاح له.
 - يفضل معظم المرضى التعامل مع مؤسستكم عن غيرها.
 - تسعى الإدارة إلى تعظيم العائد الاجتماعي للخدمة الصحية.
 - تستخدم آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي للمؤسسة.
 - ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة..
 - يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته.
 - يساهم العاملون في خطط وبرامج التشغيل اليومية والتشغيلية.
 - هناك اهتمام متواصل داخل المؤسسة بجلب التكنولوجيا الحديثة في المجال الطبي.
 - تعمل المؤسسة على زيادة المبالغ المخصصة لنشاط التطوير للخدمات الصحية.
 - هناك تنوع في الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
 - تكلفة الخدمة الصحية منخفضة مقارنة بالمنافسين في القطاع الخاص.
 - تهدف إدارة المؤسسة إلى تعظيم القيمة المضافة للمرضى.
- ١٣- تم اجراء الأحصاء الوصفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث تبين أن ترتيب أقل الفقرات أهمية هي :
- يتم توفير الخدمات الصحية في الوقت المرضي للمرضى.
 - تهتم ادارة العمليات بتميز المؤسسة من خلال تحقيق القيمة التي يتوقعها المرضى بكفاءة.

- يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات المريض مع الوقت المتاح له.
- يفضل معظم المرضى التعامل مع مؤسساتكم عن غيرها.
- تهدف المؤسسة إلى إيجاد خدمات تلبي احتياجات المرضى المادية.
- يسعى مقياس رضا المرضى إلى تحقيق الرضا النفسي.
- يتم استغلال الموارد بآليات تحقق إيرادات فوق المستوى مع مراعاة حساسية الخدمة الصحية.
- تحقق استثمارات المؤسسة الصحية إيرادات وفقاً لأهداف السياسة الاستثمارية.
- يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية.
- يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التطويرية للمؤسسة سنوياً.
- هناك توازن في الأداء التشغيلي بين التكلفة وبين رضا المرضى.
- هناك اهتمام بتحسين عوائد التشغيل لاستدامة الخدمة الصحية بالكفاءة المطلوبة.
- تحاول المؤسسة باستمرار تطوير خدماتها الصحية.
- هناك اهتمام متواصل بعمليات التدريب والتحسين المستمر لأداء العاملين.
- تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين معدلات العائد على رأس المال في المجال الطبي.
- تعتمد المؤسسة على المقاييس المالية التقليدية في تقييم الأداء لديها.
- ١٤- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء التشغيلي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع .
- ١٥- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد

التعلم والنمو) في تحسين الأداء التنافسي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع ..

١٦- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع .

١٧- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي ، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع.

١٦-أهم التوصيات: في ضوء نتائج البحث ، تمكن الباحث من تقديم العديد من التوصيات كما يلي :

أولاً: أهم التوصيات الموجهة لإدارة المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، وعلى ضوء القنوات التي تشكلت لدى الباحث، فلقد تبلورت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات التي يأمل الباحث أن تلقي العناية الكافية من ذوي الاهتمام في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية والمؤسسات الصحية السعودية بوجه عام .

وقد اجتهد الباحث في صياغة هذه التوصيات في صورة خطط تنفيذية Action Plans توضح الأنشطة اللازمة للتنفيذ ومن المسؤول عن تنفيذ التوصية -الاقتراح- ومدة التنفيذ ومن يراقب عملية التنفيذ والموارد المالية المقترحة اللازمة للتنفيذ ، وذلك في ضوء نتائج الدراسة على النحو الوارد في الجدول رقم (١٩):

جدول رقم (١٩) توصيات موجهة لإدارة المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية

م	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مؤشرات النجاح	المسئولية	الزمن	تكلفة تقديرية
على السادة المسؤولين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران الاهتمام بتطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال :						
١	الاهتمام بتحسين العمليات الداخلية	١- تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين. ٢- التحسين المستمر للأداء التشغيلي . ٣- تقليل التكلفة للخدمات الصحية المقدمة . ٤- جودة الأداء التشغيلي	- رضا المستفيدين . - تحسين الحصة السوقية. - ولاء المستفيدين . - القدرة على الاحتفاظ بالمستفيدين.	الإدارة العليا الإدارات الوسطى	١-٢ سنة	٢٠٠٠ ريال لكل عملية كميزانية مبدئية
٢	الاهتمام بتحسين الأبعاد المالية	١- تطوير المؤشرات المالية. ٢- تبني المؤشرات الرئيسية لتقييم الأداء المالي الصحي . ٣- تقليل الهدر وترشيد الاتفاق .	- القدرة على اجتذاب المستفيد المربح. - تحسن مؤشرات الأداء الرئيسية .	الإدارة العليا الإدارات الوسطى والدنيا	١ سنة	٥٠٠٠ ريال لكل عملية كميزانية مبدئية
٣	الاهتمام بالعملاء والمستفيدين	١- تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين. ٢- اشراك المستفيدين في تطوير الخدمات الصحية. ٣- إدارة أداء تجربة المريض بفعالية.	- رضا المستفيدين . - تحسن الحصة السوقية. - ولاء المستفيدين . - القدرة على الاحتفاظ بالمستفيدين.	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	١ سنة	٥٠٠٠ ريال لكل مريض كميزانية مبدئية
٤	الاهتمام بالتعلم والنمو والمستفيدين	١- تطوير الكفاءة التشغيلية . ٢- التدريب المستمر . ٣- تعظيم عوائد التدريب . ٤- التعلم التنظيمي المستمر .	- تحسن مؤشرات الأداء الرئيسية. - قلة الأخطاء والانحرافات في الأداء . - رضا المستفيدين.	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	٣ سنوات	٥٠٠٠ ريال لكل مريض كميزانية مبدئية
م	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مؤشرات النجاح	المسئولية	الزمن	تكلفة تقديرية
على السادة المسؤولين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران تحسين الأداء من خلال :						
٥	ضرورة العمل على تحسين الأداء التشغيلي	- تحسين مؤشرات الإنتاجية. - العمل على رفع كفاءة التشغيل. - الصيانة الوقائية . - جدولة العمليات الداخلية .	- قلة الأخطاء. - جودة العمليات. - انجاز المهام والاهداف. - قلة عدد الشكاوى. - رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.	الإدارة العليا وإدارة العمليات	١-٢ سنة	١٠٠٠٠ ريال لكل كميزانية سنوية مبدئية

٦	ضرورة العمل على تحسين الأداء المالي	- القيمة المضافة للمستفيدين. تحسين معدلات العائد التشغيلي. - تعظيم العائد على رأس المال المستثمر. - تحسين مؤشرات النشاط.	- تعظيم الأرباح والقيمة. - تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية.	الإدارة العليا والإدارة المالية	٢ سنة	٥٠٠٠ ريال لكل كميرانية مبدئية
٧	ضرورة العمل على تحسين الأداء التنافسي	- التنوع في المنتجات والخدمات والأسواق. - رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة. - تعظيم الحصة السوقية.	١- رضا المستفيدين. ٢- تحسين الحصة السوقية. ٣- ولاء المستفيدين.	الإدارة العليا وإدارة التسويق والعلاقات العامة	٢ سنة	٣٠٠٠ ريال لكل كميرانية مبدئية

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

ثانيا : أهم التوصيات الخاصة بالبحوث والافاق المستقبلية: هناك مجالات عديدة للبحث في المستقبل التي يجب مراعاتها في ضوء العمل الحالي، حيث أن نتائج الدراسة أشارت الى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء من خلال (الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي ، الأداء المالي) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران ، مما يعني ضرورة دراسة تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في القطاعات والميادين المختلفة وقياس أثر ذلك على مجالات الأداء المختلفة.

كما أن البحث الحالي ركز على قياس استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، ونقترح البحث في المستقبل لاستكشاف المزيد من الأبعاد والمحددات الإضافية للنماذج الإدارية الرائدة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقياسها .

كما يمكن اجراء البحث في المجال الصناعي والخدمي على حد سواء ؛ لذا يمكن تطبيق البحث على مجالات أخرى هامة مثل قطاع التعليم والسياحة وكذلك الصناعات المختلفة ، بالإضافة الى امكانية قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين، وعلى تحقيق النجاح الاستراتيجي والعدالة المؤسسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد حسن العواجي ، (٢٠١٩)، استخدام بطاقات الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء، دراسة حالة مستشفى ٥٧٣٥٧ ، *مجلة الدراسات التجارية* ، المجلد التاسع، العدد الثاني.
- ٢- الخلف الملكاوي: (٢٠١٩) ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣- بدران بن عبد الرحمن، (٢٠١٤)، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS، المملكة العربية السعودية: الرياض.
- ٤- جبر راجح ، (٢٠١٩) ، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من مخاطر الأعمال ،، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد (٢١)، العدد ٢.
- ٥- جنان علي عبيد، (٢٠١٩) ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرار لزيادة فعالية المحاسبة الإدارية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية ،، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، السنة السادسة والثلاثون ،العدد (٩٥).
- ٦- حاتم الشيشيني ، (٢٠١٩) نحو إطار لقياس محددات استخدام تبني نظام قياس الأداء المتوازن ،، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد ٢٦ ، العدد ١ .
- ٧- حسين على عبدربه، (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية علة فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري". *مجلة كلية التجارة ،الاسكندرية* ،العدد الثالث.
- ٨- حمادي نبيل عبادي ، (٢٠٢٠) ، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، *الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة*، جامعة محمد بوضياف، ١١ نوفمبر - مسيلة، الجزائر.
- ٩- زاير الوافي، (٢٠٢٠)، بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الاستراتيجي... دراسة حالة ملبة النل بسطيف،، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، العدد ٩.
- ١٠- سالم عبد الرحمن بوعزة ، (٢٠٢٢) ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة بالتطبيق على احدى وكالات السفر والسياحة في المغرب، *ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الفترة ١ - ٤ نوفمبر*، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ١١- سحر محمد، (٢٠١٨)، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنوك ،رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

- ١٢- صابر عماد ، (٢٠١٨)، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التسويق الابتكاري :دراسة ميدانية على البنوك المصرية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، العدد الأول.**
- ١٣- عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٩) . بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مصر: **المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.**
- ١٤- عبد العزيز شهيرة، (٢٠٢٢)، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٣.**
- ١٥- عبد اللطيف صدقي ، (٢٠٢٣)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، **مجلة جامعة الإسكندرية للدراسات التجارية ، العدد ١ .**
- ١٦-عوني عبدالفتاح، (٢٠١٨) ، مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.**
- ١٧- فاطمة رشدي سويلم عوض، (٢٠٢٠)، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٨- فتح الرحمن الحسن. ، (٢٠٢٠) ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات «، **مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد ١٦ العدد ٢.**
- ١٩- قدوج حمزة، (٢٠١٩)، أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر، ٢٠١٢ ، **رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.**
- ٢٠- مارتن كريستوفر، (٢٠١٧)، استراتيجيات خفض التكاليف وتحسين الخدمات -مجموعة متكاملة من المفاهيم والتقنيات والأدوات، ترجمة أحمد فوزي، الطبعة الأولى، **دار الصحة للنشر والتوزيع، القاهرة.**
- ٢١- مجيد جعفر الراشد، (٢٠٢٣) ، تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في البنوك التجارية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، - **التقرير الاقتصادي العاشر، الرياض: مجلس الغرف السعودية.**
- ٢٢- محمد حسين الساعي ، (٢٠٢٠) ، الأداء مفهوما وإدارة ، **دار وائل للطباعة ، ص٦٥.**
- ٢٣-محمد محمود سويلم، (٢٠٢٠) ، مدى ادراك مديري المستشفيات الحكومية في مصر لنظام الأداء المتوازن، دراسة ميداني ، **القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد ١.**

- ٢٤- مزياني نور الدين صالح: (٢٠٢١)، "أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة"، **مجلة الباحث الاقتصادي**، العدد الأول، جامعة ٢٠، سكيكدة، الجزائر.
- ٢٥- معبد الرحيم محمد، (٢٠١٨)، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء . الحكومي، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة.
- ٢٦- محفوظ أحمد جودة، (٢٠٢٠) ، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية؛ دراسة ميدانية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، العدد الثاني، عمان.
- ٢٧- نادية راضي بن خفير ، (٢٠٢٣) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح ، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، عدد خاص ، العدد ٢ .
- ٢٨- نواف كتعان، (٢٠١٩)، الأداء المتوازن – الفرص والتحديات، ط ٦، **دار الثقافة للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن.
- ٢٩- هاني عبد الحفيظ. ، (٢٠١٥) ، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة المالية الأردنية»، **مجلة الباحث**، العدد ١٥.
- ٣٠- هند محسن كرامة الله ، (٢٠١٩) ، تقييم أداء المصارف السعودية من خلال بطاقة الأداء المتوازن ، **كلية إدارة الأعمال –جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية**، المجلد ٤، العدد ٢ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Alani ,T (2020) , Evaluating university and practical performance on strategic mapping - pplying the use of balanced scorecards, **MSc in Finance and International Business . Unpublished Master thesis, Aarhus:Aarhus School of Business, University of Aarhus.**
- 2- Al-Hmawali, H. H., Zainuddin,Y., and Ali, N.N. (2020). «Balanced Scorecard (BSC) Usage and Financial Performance of Branches in Jordanian Banking Industry», **International Journal of Social, Behavioral,Educational, Economic, Business and Industrial Engineering** , Vol. 4, No.6.
- 3-Birch, C. (٢٠٢٣). «Balanced Scorecard points to win for small firms», **Australian CPA, and Corporate Governance , Philippines: Asian Development Bank Vol. 68, No. 6.**

- 4-Chimtengo W. (20118), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», **Harvard Business Review**, Vol. 70, No. 1.
- 5-Christinian, J., and Beiman, I. (2007). Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance, Philippines: **Asian Development Bank**.
- 6-Colemon ., Y.(2021) , Reveal the strategies used by executive leaders in non-profit organizations to secure sustainable funding , **International Journal of Information Technology and Business Management** ,Vol. 10, No.1.
- 7-Dolasinski, A. (2019), The impact of the balanced scorecard on hotel performance in the USA, **Journal of Economics and Finance**, Volume 7, Issue 6.
- 8- Dimitropoulo , R.(2020), Using the balanced scorecard in non-profit organizations , Vidyasagar **University Journal of Commerce** , Vol. 11, March.
- 9- Elkhoully S. M., Ibrahim, M. M., El Fragy, M. M., and Kotb, A, S. (2022). «Measuring the Effectiveness of Banking Risk Balanced Scorecard in Enhancing Bank Value», **International Journal of Economics and Finance** , Volume 7, Issue 6.
- 10-Gering, J., and Beiman, I. (2021). Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance , Philippines: **Measurement International**.
- 11-Guerra Fabienne. E, (2019), The impact of financial indicators on the target value of performance, **International Journal of Business Administration** Vol. 3, No. 4.
- 12-Hampel, G., H., & Simonson, D., G., 2011, Bank Management: Text and Cases, 5th Ed., **John Wiley & Sons, INC, U.S.A**.
- 13-Horengren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M.(2019). Cost Accounting: A Managerial Emphasis , 13th, **New Jersey: Pearson Prentice Hall**.

- 14- Figg, J. (2000). «Balanced Scorecards Receive High Marks», **Internal Auditor** , Vol. 57, Iss. 2.
- 15- Frost, B. (2000). Measuring Performance: Using the New Metrics to Deploy Strategy and Improve Performance, 2nd ed. Dallas: **Measurement International**.
- 16-Jakobsen, M. (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business .Unpublished Master thesis, **Aarhus:Aarhus School of Business, University of Aarhus**.
- 17-Kaplan, R., and Atkinson, A. A. (2002). Advanced Management Accounting, 3 ed. **New Jersey: Printice Hall**.
- 18- Kaplan, R. S., and Norton, D.P. (2003). «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», **Harvard Business Review** , Vol. 70, No. 1.
- 19- Kanimozhi & A.Vinothkumar,(2018), Effectiveness of employee morale and its impact on employee relations in manufacturing industry, **JETIR November 5**.
- Mehralian, O. ,(2021), The relationship between executive management of the total quality process and balanced performance , **Nomura Research Institute (NAI) Papers** , No. 45, April.pp1-17.
- 20-Miller, A., & Dess, G., 2009, Strategic Management, 2nd Ed., **McGraw-Hill, INC, U.S.A**.
- 21-Mittal, S., & Dhar, R. L. (2018). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. **Tourism Management**.
- 22- Morisawa, T. (2017). «Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach », **Nomura Research Institute (NAI) Papers**, No. 45, April.

- 23-Moghadam, S. M., MoeenAldin, M., and DehghanDehnavi, H. (2023). «A fuzzy Approach for evaluating Financial Institution performance based on Balanced Scorecard; Case study: Saderat Banks», **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business** , Vol. 5, No. 6.
- 24- Neely, G. H. (2019). The relationship between employee morale and employee productivity. **National Fire Academ** .
- 25- Nourayi, M.N., and Daroca, F.P.(2018). «Performance evaluation and measurement Issues». **Journal OF Managerial Issues**, Vol. 8, No. 2.
- 26- Olve, N, Roy. g., and Wetter, M. (2019). Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard , **New York: gohn Wiley & Sons Chichester**.
- 27- Rose, P., S., 2004, Commercial Bank Management, 4th Ed., **Singapore ,McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.**
- 28-Sadeghi , W. (2023), Using the balanced scorecard to improve the performance of the commercial sector , International Journal of Information Technology and Business Management ,Vol. 10, No.1.
- 29-Sanayei, A., Dolatabadi, H.R., and Jalalpoor. M. (2011). «An investigation in to Necessary Prerequisites for Implementation of Balanced Scorecard (Case Study:Ansar Bank)» , **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business** , Vol. 3, Iss 6.
- 30-Valmohammadi, C., and Ahmadi, M. (2020). «The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach», **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 28, Iss: 1.
- 31-Visalakshi, S., and Kasilingam, R.(2023). «Balanced Scorecard Approach to Measure the Performance of Banks», **NBR E-JOURNAL** Volume 1, Issue 2.
- 32-Valmohammadi,E. (2022), The impact of using knowledge management on organizational performance , **NBR E-JOURNAL** , Volume 1, Issue 1 .