

تقويم الاداء الاستراتيجي لمستشفيات جامعة عين شمس  
بأستخدام بطاقات الاداء المتوازن

Evaluate the strategic performance of Ain Shams  
University hospitals using the Balanced Scorecard

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

مقدم من

الباحث/ محمد عصام الدين بهي الدين عبد الحميد

إشراف

الدكتور

محمد فهمي بلال

أستاذ مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

سيد محمود السيد الخولي

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم  
( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم  
ورسوله والمؤمنون )

(التوبة : 105)

صدق الله العظيم

## شكر

أشكر السادة الذين قاموا بالأشراف وهم :

1. الأستاذ الدكتور / **سيد محمود السيد الخولي** ( مشرفاً ورئيساً )  
(أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بالكلية )
2. الأستاذ الدكتور / **فؤاد القاضي** ( عضواً )  
(أستاذ زائر بالجامعة الأمريكية )
3. الأستاذ الدكتور / **خالد قدرى السيد** ( عضواً )  
(أستاذ مساعد إدارة الأعمال بالكلية )
4. الدكتور / **محمد فهمي بلال** ( مشرفاً )  
(أستاذ مساعد إدارة الأعمال بالكلية )

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتويات                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <b>فهرس المحتويات</b>                                                                  |
| أ          | ○ قائمة المحتويات                                                                      |
| ت          | ○ قائمة الاشكال                                                                        |
| ث          | ○ قائمة الجداول                                                                        |
|            | <b>الفصل الاول : الإطار العام للدراسة</b>                                              |
| 1          | أولاً : مقدمة البحث                                                                    |
| 2          | ثانياً : مشكلة البحث                                                                   |
| 7          | ثالثاً : فروض البحث                                                                    |
| 8          | رابعاً : الدراسات السابقة                                                              |
| 13         | خامساً : أهمية البحث                                                                   |
| 13         | سادساً : أهداف البحث                                                                   |
| 14         | سابعاً : منهجية البحث                                                                  |
| 20         | ثامناً : طبيعة ونوع وأسلوب تجميع البيانات                                              |
|            | <b>الفصل الثاني : تعريف مفهوم بطاقات الاداء المتوازن وكيفية تطبيقها على المستشفيات</b> |
|            | <b>أولاً : التعريف بطاقات الاداء المتوازن</b>                                          |
| 22         | ○ أسباب ظهور بطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecard                                 |
| 23         | ○ أركان بطاقة قياس الأداء المتوازن                                                     |
| 24         | ○ أوجه القصور في أساليب الرقابة التقليدية                                              |
| 25         | ○ مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:                                                    |
| 25         | ○ الأبعاد التي يجب مراعاتها عند استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن                     |
| 27         | ○ أهمية الاعتماد علي بطاقة قياس الاداء المتوازن                                        |
| 27         | ○ استعمالات بطاقة الدرجات المتوازنة                                                    |
| 28         | ○ مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن                                                    |
| 30         | ○ المخاطر التي يجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن                       |
| 30         | ○ التجارب الناجحة ومبررات النجاح لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء                   |
| 35         | <b>ثانياً : التعريف بالأداء الاستراتيجي</b>                                            |
|            | ○ مفهوم قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي وأهميته                                         |
| 40         | ■ مفهوم الاداء الاستراتيجي وأهميته                                                     |
| 41         | ■ مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي وأهميته                                               |
| 47         | ○ مقاييس الأداء الاستراتيجي                                                            |
| 55         | ■ مفهوم مقاييس الاداء الاستراتيجي وتطورها                                              |
| 56         | ■ ابعاد مقاييس الاداء الاستراتيجي وتصنيفاتها                                           |
| 59         | ■ مداخل قياس الاداء الاستراتيجي                                                        |
| 66         | <b>ثالثاً : المؤشرات المقترحة لتقييم الأداء في المستشفيات</b>                          |
|            | ○ مفهوم مؤشرات الأداء                                                                  |
| 73         | ○ أنواع المؤشرات                                                                       |
| 74         | ○ تحديد المؤشرات وتطويرها                                                              |
| 75         | <b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>                                                |
|            | ○ أولاً : الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة                                              |
| 78         | ○ ثانياً : أداة البحث:                                                                 |
| 78         | ○ ثالثاً : مواصفات عينات الدراسة:                                                      |
| 81         | ○ رابعاً : الاختبارات الإحصائية وتحليل نتائج الاستبانات                                |
|            | 1. تحليل نتائج الاستبانات                                                              |
| 85         | • اختبار الثبات و الصدق Reliability & Validity                                         |
| 85         | • الإحصاء الوصفي لبيانات الاستبانات                                                    |
| 86         |                                                                                        |

|     |                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------|
|     | 2. الإختبارات الإحصائية                               |
| 115 | • إختبار طبيعية البيانات Test of Normality            |
| 116 | • حساب معاملات الارتباط                               |
| 118 | • إختبار تحليل التباين وإختبار كروسكال واليس          |
| 111 | • إختبار توزيع "ت" T-test                             |
| 121 | 3. أختبار الفروض                                      |
|     | الفصل الرابع : النتائج والتوصيات                      |
| 124 | ○ استنتاجات البحث                                     |
| 128 | ○ التوصيات الخاصة بالاستنتاجات                        |
| 129 | ○ التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية                |
|     | قائمة المراجع                                         |
| 130 | ○ الكتب و الندوات والمؤتمرات و المراجع الاجنبية       |
|     | الملاحق                                               |
| 134 | ○ نموذج الاستبانة الموزع على الفريق الطبي والتمريض    |
| 137 | ○ نموذج الاستبانة الموزع على الفريق الإداري والعاملين |
| 140 | ○ ملخص البحث ( اللغة العربية )                        |
| 152 | ○ ملخص البحث ( اللغة الانجليزية )                     |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                                | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 28     | روابط واسعة بين منظورات الأداء                         | 1-2       |
| 42     | مجالات الأداء المنظمي                                  | 2-2       |
| 44     | مدخل القيم التنافسية                                   | 3-2       |
| 48     | عملية الرقابة والتقويم                                 | 4-2       |
| 49     | عملية الرقابة الاستراتيجية                             | 5-2       |
| 50     | العلاقة بين العملية الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية | 6-2       |
| 52     | اهمية القياس والتقويم                                  | 7-2       |
| 56     | العلاقة بين الاستراتيجية والأنشطة                      | 8-2       |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | العنوان                                                                                                              | الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1-1        | المؤشرات الديموقراطية والاقتصادية والمالية لعام 2000                                                                 | 2      |
| 2-1        | المؤشرات الموارد البشرية والمادية لعام 2000                                                                          | 3      |
| 3-1        | مؤشرات الوضع الصحي في مصر لعام 2000                                                                                  | 3      |
| 4-1        | المؤشرات المرضية في مصر لعام 2000                                                                                    | 4      |
| 5-1        | ملخص إحصائي لنشاط مستشفيات جامعة عين شمس ومقارنة للنشاط عام 1960 وعام 2003 ونسب تطور النشاط                          | 5      |
| 6-1        | ملخص إحصائي لعدد الأسيرة والاطباء والمرضى والاداريين بمستشفيات جامعة عين شمس لعام 2007                               | 17     |
| 7-1        | توزيع مفردات عينة البحث داخل كل مستشفى                                                                               | 18     |
| 8-1        | ملخص إحصائي لمفردات عينة البحث المستخدمه                                                                             | 19     |
| 1-2        | بطاقة الأداء المتوازن Mobil Nam & R                                                                                  | 36     |
| 2-2        | تطور مقاييس الأداء                                                                                                   | 58     |
| 3-2        | تحليل ابعاد الأداء لبطاقة الاداء المتوازنة                                                                           | 59     |
| 4-2        | ابعاد الأداء الاستراتيجي ومقاييسه                                                                                    | 62     |
| 5-2        | مخطط تصنيف مقاييس الأداء لـ Walsh                                                                                    | 64     |
| 1-3        | المحاور الأساسية والأجزاء المنبثقة عنها، والأسئلة المتعلقة بهذه الأجزاء كما وردت في استبانة الفريق الطبي والتمريض    | 79     |
| 2-3        | المحاور الأساسية والأجزاء المنبثقة عنها، والأسئلة المتعلقة بهذه الأجزاء كما وردت في استبانة الفريق الإداري والعاملين | 80     |
| 3-3        | ملخص إحصائي لعدد الأسيرة والاطباء والمرضى والاداريين بمستشفيات جامعة عين شمس لعام 2007                               | 81     |
| 4-3        | توزيع مفردات عينة البحث داخل كل مستشفى                                                                               | 84     |
| 5-3        | ملخص إحصائي لمفردات عينة البحث المستخدمه                                                                             | 84     |
| 6-3        | ملخص استبانة الفريق الطبي والتمريض                                                                                   | 85     |
| 7-3        | ملخص استبانة الفريق الإداري والعاملين                                                                                | 85     |
| 8-3        | الإحصاء الوصفي لاستمارة الفريق الطبي والتمريض                                                                        | 87     |
| 9-3        | الإحصاء الوصفي لاستمارة الفريق الإداري والعاملين                                                                     | 88     |
| 10-3       | ملخص نتيجة إختبار طبيعية البيانات                                                                                    | 115    |
| 11-3       | ملخص نتيجة معاملات الارتباط                                                                                          | 116    |
| 12-3       | ملخص نتيجة إختبار تحليل التباين وإختبار كروسكال واليس                                                                | 118    |
| 13-3       | ملخص نتيجة إختبار Post Hoc Test لإستبانة الفريق الطبي والتمريض                                                       | 119    |
| 14-3       | ملخص نتيجة إختبار Post Hoc Test لإستبانة الفريق الإداري والعاملين                                                    | 120    |
| 15-3       | ملخص نتيجة إختبار توزيع "ت" T-test                                                                                   | 121    |
| 16-3       | نتائج المؤهل العلمى وعدد سنوات الخبرة لعينة البحث                                                                    | 122    |

## أولاً : مقدمة البحث

يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم المواضيع التي يمكن أن تساعد المستشفيات للارتقاء إلى مستوى يجعل منه مستشفى المجتمع للجودة الشاملة. لأن النظام المتكامل لإدارة المستشفى يضم مجموعة كبيرة من الأنظمة الفرعية والتي تغطي جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المستشفيات ، وبالتالي ومن خلال استخدام نظام تقييم الأداء يمكن قياس مدى كفاءة وفعالية كل نظام من الأنظمة الفرعية داخل المستشفى ، ومن خلال قياس وتقييم كل وظيفة من وظائف المستشفى يمكن الحكم على الأداء العام للمستشفى ككل.

يمكن الارتقاء بمستويات الأداء لكل وحدة إدارية (نظام فرعي) فإن نظام تقييم الأداء يجب أن يضم مجموعة من مؤشرات الأداء الخاصة بها والتي تستخدم في تقييم أداء الوحدة وفقاً لمعايير قياسية ، وهذا يجعل لنظام تقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة لإدارة المستشفى لأنه يمكنها من الإطلاع على أداء كل وظيفة على حدي .

لذلك لا شك في أن البحث في تطوير الخدمات وخصوصاً الخدمات الصحية في ظل مجتمع المعرفة ، يعتبر مطلباً أساسياً لضمان تقدم هذا المجتمع .

كما أن تطوير تكنولوجيا المعرفة في مجتمعنا، وتحديد دور التخطيط الاستراتيجي ككل ، هو المحك الأساسي لرفع مستوى تنافسية المجتمع المصري بين بلدان العالم المتقدم. وهذا نابع أساساً من أن المنافسة تركز الآن بين الدول على جناحين أساسيين هما<sup>1</sup>:

- ◆ كيف يستثمر المجتمع موارده البشرية (الاستثمار البشري).
- ◆ كيف يسخر الاستثمار البشري لخدمة تكنولوجيا المعرفة ومن ثم زيادة درجة التنافسية.

ومن هنا برزت أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي لمستشفيات جامعة عين شمس باستخدام بطاقات الأداء المتوازن كمدخل أساسي للتوصل إلى المداخل المختلفة للتنمية وترسيخ فكرة مجتمع المعرفة في مصر، ومن ثم زيادة معدل تدفق المعرفة لبناء المجتمع وتعزيز درجة التنافسية وتقديمه بين الأمم المتقدمة .

ولاشك أن لتقييم الأداء دوراً هاماً في حل المشكل العلمية وتحقيق الطموح الإنسانية، لأن تفهمها وتوظيفها في خدمة الأغراض الإنسانية المختلفة، إنما يمثل تراكماً للمعرفة وهناك العديد من الضغوط على المستشفيات من مصادر كثيرة من داخلها وخارجها مثل المرضى والأطباء والإدارة والمجتمع بصفة عامة. ويجب توجيه هذه الضغوط لدفع المستشفيات في الاتجاه الصحيح الذي يؤدي بها إلى أداء دورها المهم في المجتمع . وفي الواقع فإن محاولة إجبار المستشفيات على أداء رسالتها في هذا المضمار لا يتوقع أن يعود بنفع مادي ولكن يجب العمل على خلق النظام الإداري والكيانات البشرية والمادية التي تحقق الدفع الطبيعي نحو تحقيق هذه الرسالة .

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الاداء المتوازن ( المدخل المعاصر لقياس الاداء الإستراتيجي )

## ثانياً : مشكلة البحث

ظهرت المشكلة من خلال الإطلاع على البيانات والمعلومات المأخوذة من تقارير منظمة الصحة العالمية ( W.H.O ) ومنها مؤشرات الوضع الصحي ومؤشرات الموارد البشرية والمادية وايضا المؤشرات الديموقراطية والاقتصادية والمالية الخاصة بقطاع الصحة فى مصر و فيما يلي مجموعه من المؤشرات لعناصر كفاءة الأداء وتظهر هذه المعدلات فى شكل تقارير كل 10 سنوات وذلك بهدف معرفه الوضع الصحي الحالى ودور المستشفيات التخصصيه فى ذلك الوضع وهذا ما تمت ملاحظاته :

### • المؤشرات الديموغرافية والاقتصادية والمالية

يوضح الجدول التالى بعض المؤشرات الديموقراطية والاقتصادية والمالية بهدف دراسة الواقع الحالى ومحاولة الوصول الى المشكلات التى تواجه قطاع الصحة فى مصر بصفة عامة ومستشفيات عينة الدراسة بصفة خاصة .

جدول (1/1)  
المؤشرات الديموقراطية والاقتصادية والمالية

| الأرقام |        | بيان                                                                        |
|---------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 2007    | 2000   |                                                                             |
| 81.527  | 67.622 | مجموع السكان بالمليون                                                       |
| 1.9     | 2.1    | معدل النمو السنوي ( 1998 الى 2008 )                                         |
| 5460    | 3570   | نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالى بالدولار                               |
| 7.1     | 7.3    | الإنفاق الحكومي العام على الصحة كنسبة مئوية من إجمالي الإنفاق الحكومي       |
| 6.3     | 5.5    | إجمالي الإنفاق عل الصحة كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي ( % )         |
| 101     | 77     | نصيب الفرد من إجمالي الإنفاق على الصحة حسب متوسط معدل سعر الصرف ( بالدولار) |

المصدر : W.H.O تقرير الصحة فى العالم ، أعمال منظمة الصحة العالمية ، إقليم شرق المتوسط ، لعام 2010

### ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

- الانخفاض الشديد للإنفاق على الصحة ( 6.3 % تقريباً ) ، فى حين بلغت مخصص وزارة الصحة الفرنسية من إجمالى الميزانية الحكومية الى 11.0 % تقريباً<sup>2</sup> وفى الولايات المتحدة الأمريكية الى 15.7 % تقريباً .
- الانخفاض الشديد لنصيب الفرد من الميزانية السنوية لوزارة الصحة ( 101 دولار ) حيث بلغ فى فرنسا تقريباً 4627 دولار و الولايات المتحدة الامريكية 7285 دولار تقريباً

<sup>2</sup> تقرير الصحة فى العالم ، أعمال منظمة الصحة العالمية ، إقليم شرق المتوسط ، لعام 2010

### • مؤشرات الموارد البشرية والمادية

يوضح الجدول التالي مؤشر الموارد البشرية والمادية بهدف دراسة الواقع الحالي ومحاولة الوصول الى المشكل التي تواجه قطاع الصحة في مصر بصفة عامة ومستشفى عينة الدراسة بصفة خاصة .

جدول (2/1)

مؤشرات الموارد البشرية والمادية

| امريكا                                                            | مصر | بيان                                |
|-------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------|
| 27                                                                | 24  | عدد الأطباء البشريون لكل 10000 نسمة |
| 16                                                                | 3   | عدد أطباء الأسنان لكل 10000 نسمة    |
| 9                                                                 | 12  | عدد الصيادلة لكل 10000 نسمة         |
| 98                                                                | 34  | عدد الهيئة التمريضية لكل 10000 نسمة |
| 31                                                                | 21  | عدد أسيرة المستشفيات لكل 10000 نسمة |
| يستثنى من المؤشرات العاملين في الخدمات الصحية و العسكرية و الشرطة |     |                                     |

المصدر : W.H.O تقرير الصحة في العالم ، أعمال منظمة الصحة العالمية ، إقليم شرق المتوسط ، لعام 2010

### ويلاحظ من المؤشرات السابقة ما يلي :

- معدل الأطباء البشريون في مصر بالنسبة لعدد الأسيرة يعتبر عمالة زائدة وأطباء الأسنان والصيادلة بمعدل متوسط أما هيئة التمريضية تحتاج إلى زيادة أعدادها . وبالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية يلاحظ ارتفاع كل الأرقام عن مصر وتقارب نسبة الأسيرة مع الأطباء
- معدل الأسيرة معدل متوسط يحتاج الى زيادة لمواكبة الزيادة الكبيرة في عدد السكان وبالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية نلاحظ كثرة عدد الأسيرة عن مصر .

### • مؤشرات الوضع الصحي في مصر

يوضح الجدول التالي مؤشر الوضع الصحي في مصر بهدف دراسة الواقع الحالي ومحاولة الوصول الى المشكل التي تواجه قطاع الصحة في مصر بصفة عامة ومستشفى عينة الدراسة بصفة خاصة .

جدول (3/1)

مؤشرات الوضع الصحي في مصر

| امريكا | مصر | بيان ( لكل 100000 نسمة )                                         |
|--------|-----|------------------------------------------------------------------|
| 3      | 11  | احتمالات الوفاة لكل ألف أقل من 5 سنوات بسبب الالتهاب الرئوي      |
| 7      | 10  | احتمالات الوفاة لكل ألف من 15-60 سنة بسبب الأيدز والعدوى بفيروسة |

المصدر : W.H.O تقرير الصحة في العالم ، أعمال منظمة الصحة العالمية ، إقليم شرق المتوسط ، لعام 2010

### ويلاحظ من المؤشر السابقة ما يلي :

1. احتمال الوفاة في مصر لكل الاعمار المذكورة عالية
2. متوسط العمر المأمول في مصر أقل من المتوسط العالمية إذا ما قورنت بها .

### • المؤشرات المرضية فى مصر

يوضح الجدول التالى مؤشر الوضع الصحي فى مصر بهدف دراسة الواقع الحالى ومحاولة الوصول الى المشكل التى تواجه قطاع الصحة فى مصر بصفة عامة ومستشفى عينة الدراسة بصفة خاصة .

جدول (4/1)

المؤشرات المرضية فى مصر

| بيانات                          | الأرقام |
|---------------------------------|---------|
| عدد حالات شلل الأطفال           | 9       |
| الحصبة                          | 1547    |
| السل الرئوي                     | 9650    |
| الإيدز                          | 34      |
| التهاب السحايا بالمكور السحائية | 419     |

المصدر : W.H.O تقرير الصحة فى العالم ، أعمال منظمة الصحة العالمية ، إقليم شرق المتوسط ، لعام 2000

### ويلاحظ من المؤشرات السابقة ما يلى :

يلاحظ وجود حالات مرضية لأمراض كان قد سبق الإعلان عن خلو مصر منها مثل شلل الاطفال والحصبة و سل الرئوي مما يستدعى إعادة النظر .

- ويتضح مما سبق أن معدلات أداء النظام الصحي فى مصر تستدعى إعادة النظر فى السياسة الصحية وأولوياتها وتمويلها بما يتمشى مع النمو الاقتصادي الوطني وذلك الى جانب تطوير استراتيجيات تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحسين النظام الصحي فى مصر ، ولو تطرقنا لتوضيح المشكلة من جانب العينة محل الدراسة " مستشفيات جامعة عين شمس " لوجدنا انها تأكد قصور وضعف الأداء وخاصة الأداء الاستراتيجي وهذا ما يمكن توضيحه من خلال دراسة مقارنة عن ملخص نشاط مستشفيات جامعة عين شمس ونسب التطور فى النشاط وذلك عن الفترة من 1960 وحتى 2003 .

جدول (5/1)  
ملخص إحصائي لنشاط مستشفيات جامعة عين شمس ومقارنة للنشاط عام 1960 وعام 2003 ونسب تطور النشاط

| عدد الأسرّة          |      |      | عدد العمليات         |       |      | المتريدين            |        |       | حالات الإستقبال      |       |       | دخول                 |       |       | المستشفى<br>أو المركز        |
|----------------------|------|------|----------------------|-------|------|----------------------|--------|-------|----------------------|-------|-------|----------------------|-------|-------|------------------------------|
| نسبة<br>الزيادة<br>% | 2003 | 1960 | نسبة<br>الزيادة<br>% | 2003  | 1960 | نسبة<br>الزيادة<br>% | 2003   | 1960  | نسبة<br>الزيادة<br>% | 2003  | 1960  | نسبة<br>الزيادة<br>% | 2003  | 1960  |                              |
| 54                   | 691  | 449  | 826                  | 14788 | 1597 | 137                  | 133458 | 56335 | 121                  | 40626 | 18374 | 112                  | 29693 | 26511 | مستشفى<br>الدمرداش           |
| 40                   | 816  | 584  | 762                  | 7357  | 853  | 57                   | 135895 | 86342 | 99                   | 38519 | 19356 | 256                  | 30340 | 8497  | مستشفى<br>عين<br>شمس         |
| 270                  | 311  | 84   | —                    | 2130  | —    | 130                  | 100456 | 43632 | 139                  | 35661 | 14914 | 614                  | 10690 | 6385  | مستشفى<br>النساء<br>والتوليد |
| —                    | 99   | —    | —                    | —     | —    | —                    | —      | 25631 | —                    | 1062  | —     | —                    | 896   | —     | مستشفى<br>الأطفال            |
| —                    | 32   | —    | —                    | —     | —    | —                    | —      | —     | —                    | 25982 | —     | —                    | 6934  | —     | مركز<br>الطب<br>النفسي       |
| —                    | 65   | —    | —                    | —     | —    | —                    | 15000  | —     | —                    | —     | —     | —                    | 1043  | —     | مركز<br>السموم               |
| —                    | 45   | —    | —                    | —     | —    | —                    | 1045   | —     | —                    | —     | —     | —                    | 860   | —     | مركز<br>الأورام              |

المصدر : مركز معلوم مستشفيات جامعة عين شمس عن نشاط المستشفى

من العرض السابق للأرقام المنشوره عن كفاءة الخدمه الصحيه فى مصر وخاصةً المستشفى الجامعيه يتضح لنا وجود قصور وضعف فى كفاءة الخدمه الصحيه فى مصر ولعل ذلك يرجع الى سوء التخطيط الجيد ( ارتفاع نسب الدخول و حالات الاستقبال عن عدد الأسرة ) وعدم توزيع الموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبه لذلك سيقوم الباحث بتقييم الأداء الاستراتيجي للمستشفيات الجامعيه كعينة معبرة عن فئة كبيرة من قطاع المستشفيات فى مصر بأستخدام أسلوب بطاقات الأداء المتوازن **Balance Scorecard** وذلك من خلال اربع محاور أساسية هي :

- العوامل المالية
- العميل
- العوامل الداخلية : وذلك عن طريق التركيز علي ثلاثة عملي فرعية هي :
  1. عملية الابتكار.
  2. عملية التشغيل
  3. عملية توصيل المبيع
- النمو والتعلم

حيث تمثل هذه المحاور الأربعة العناصر الأساسية لنموذج بطاقات الأداء المتوازن BSC ويمكن توضيح مشكلة الدراسة فى التساؤل التالية :

1. هل هناك نظام متكامل وشامل لتقويم أداء المستشفيات وخاصةً المستشفيات التخصصي ؟
2. ما هي أهمية قياس الأداء فى المستشفيات التخصصية ؟
3. ما هي أوجه القصور التى تواجه مداخل قياس الأداء الحالية فى المستشفيات التخصصي ؟
4. ما هي المراحل التى يمر بها إعداد وتصميم مدخل قياس الأداء المتوازن فى المستشفيات التخصصي
5. ما هي المشاكل والصعوب التى تواجه تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن فى المستشفيات التخصصي
6. هل يمكن اعطاء اوزان ( درج ) لمؤشرات التقويم؟
7. هل تتوافر المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ النظام؟

### وبذلك تتضح مشكلة البحث:

فى الحاجه الى تقويم الأداء الاستراتيجي لمستشفيات جامعة عين شمس باستخدام بطاقات الأداء المتوازن

## ثالثاً : فروض البحث

---

الفرض الأول : لا يوجد تأثير معنوي بين المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء و المراحل التي يمر بها إعداد وتصميم النظام .

الفرض الثاني : لا يوجد تأثير معنوي بين توفر المناخ التنظيمي لنجاح تطبيق بطاقة التقييم المتوازن و المراحل التي يمر بها إعداد وتصميم النظام .



## رابعاً : الدراسات السابقة

إن تحديد منهج الدراسة يتطلب ويقتضي من الباحث استعراض المجهود السابقة في مجال الدراسة ومدى الاختلاف والفاق مع المنهج المتبع في الدراسة الحالية ، وقد تبين للباحث من خلال البحث بين المكتب العربية والأجنبية وجود دراسات متعددة في مجال تقييم الأداء المتوازن بصفة عامة ولكن محدودة إن لم تكن نادرة عند ربطها بموضوع تقويم الأداء الاستراتيجي بصفة خاصة ، ولذا فقد قام الباحث بمراجعة ما توفر له في هذا الصدد وسوف يتم عرضها في تتابع طبقاً للترتيب الأبجدي للحروف ، ثم يعقب ذلك تعليق على هذه الدراسات وأوجه الاستفادة منها والنتائج التي توصلت إليها وكذلك جوانب الاختلاف بين هذا البحث والبحوث والدراسات السابقة .

### الدراسات العربية

#### 1. دراسة سناء عبد الرحيم سعيد 2005<sup>3</sup>

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية التقويم في عمل المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية، ومنها الجامعات بشكل خاص، ذلك ان التقويم يمثل دراسة الواقع وتقدير مستويات الأداء مقارنة بمعيار او محك داخلي او خارجي، والتعرف على الجوانب الايجابية بغرض تعزيزها، والجوانب السلبية بغرض الحد منها وتجاوزها او تقليلها بالاضافة الى المساهمة في بلورة اطار نظري ومعرفي للمدخل الاستراتيجي لتقويم الأداء باعتماد تقنية بطاقات الأداء المتوازن، وهي احدى تقنيات المعلومات الموجهة لدعم استراتيجيات المنظمة من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من المنظور المختلفة التي تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة و دراسة وتحليل نظام تقويم أداء الجامعات المطبق حالياً وتحديد نقاط قوته وضعفه وبيان مدى ملاءمته لحاجة الجامعات

#### 2. دراسة عبد الرحيم محمد عبد الرحيم 2006<sup>4</sup>

مع زيادة اهتمام المنظمات العامة بالمساءلة والشفافية ، ومشاركة المواطن وتبنى الكثير من النظم الإدارية الحديثة لتفعيل الأداء ، أصبح من الضروري أن يكون هناك مقاييس للأداء تتناسب مع طبيعة هذه المداخل وتقيس مدى نجاحها ومن هنا ترجع أهمية الدراسة إلى إنها تلقي الضوء على القصور الذي يواجه قياس الأداء في المنظمات العامة وفي

<sup>3</sup> سناء عبد الرحيم سعيد ، تصميم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقات الدرجات المتوازنة ، رسالة دكتوراه ، جامعة بغداد ، 2005 م .

<sup>4</sup> عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية علي شبكه الإذاعات الإقليمية في مصر ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 2006 م .