

"أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ضبط الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة"

إعداد الباحثتان:

سارة بنت سريان العتيبي

د.ولاء بنت عبدالله المستادي

قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز



الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبدالعزيز للحرس الوطني بمدينة جدة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استُخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من الموظفين الإداريين في مستشفى الملك عبدالعزيز للحرس الوطني بمدينة جدة البالغ عددهم (380)، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبلغت (204) إداريين، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وضبط الأداء المؤسسي؛ بالإضافة إلى وجود تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده على ضبط الأداء المؤسسي؛ حيث نجد أن إسهام الأبعاد الأربعة بضبط الأداء المؤسسي كان بنسبة (82%). كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين الأعمار المختلفة في العمليات الداخلية لصالح العمر أقل من 30 سنة وذلك عند مستوى معنوية 0,05؛ بينما لا يوجد فروق بين الأعمار المختلفة في البعد المالي، وبعد العملاء، والتعلم والنمو، وبطاقة الأداء المتوازن والأداء المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات التعليمية المختلفة في بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، وبعد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) والأداء المؤسسي. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة المختلفة في التعليم والنمو والعمليات الداخلية والأداء المؤسسي؛ بينما لا يوجد فروق على باقي الأبعاد.

وأوصت الدراسة بتعزيز التوعية بفهم مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال الدورات التدريبية، وتطوير أهداف ملموسة قابلة للقياس لكل قسم وموظف، وتشجيع ثقافة الإدارة بالأهداف، وتعزيز عمليات متابعة النتائج وتقييمها؛ وأخيراً تطوير آليات لتحفيز الموظفين.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المؤسسي، مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني، الموظفون الإداريون.

المقدمة:

تسعى جميع المنظمات باختلاف نشاطها- صناعياً، أو تجارياً، أو خدمياً - وباختلاف أحجامها لبقائها ونجاحها من خلال قياس كفاءة وفاعلية أدائها لوظائفها وأداء العاملين فيها، ويتم ذلك من خلال تحديد الأنشطة المحققة لأهداف المنظمة؛ وخير مثال على ذلك رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية؛ حيث حددت المحاور الأساسية لها - مجتمع حيوي، وطن طموح، اقتصاد مزدهر، وتعمل جاهدة لتحقيق هذه الأهداف من خلال الأنشطة؛ إضافة إلى اعتمادها على مبادئ الشفافية والمحاسبة التي تساعدها في الكشف عن أي إخفاقات أو تقصير؛ حيث كانت المنظمات قديماً تسعى لتحسين أدائها المالي باعتباره الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه، والمعيار لنجاحها أو فشلها؛ ولكن هذا أسلوب تقليدي يركز على بعد واحد وهو الجانب المالي -فقط- مع إهمال الأبعاد الأخرى التي تُعدُّ أجزاء مهمة من أي تنظيم، ويجب الاهتمام بها كالعمليات الداخلية والعملاء وغيرها من الأبعاد الأساسية؛ حيث لأي تنظيم أنشطة أساسية أخرى يجب النظر فيها، والتركيز عليها، والعمل على تحسينها وتطويرها؛ لأنها تعمل على رفع كفاءة الجهاز الإداري للوفاء بأهدافه، ومواجهة القضايا والمشكلات الإدارية التي تقابله، والعمل على وضع الحلول المناسبة لمواجهة هذه المشكلات.

ولرفع كفاءة الجهاز الإداري تستخدم المنظمات عادة مؤشرات مالية وغير مالية تمتد إدارة المنظمة بالمعلومات حول الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، وتُعدُّ هذه المؤشرات أساساً لقياس نجاح المنظمة أو فشلها؛ ولأن الأداء وتقييمه من العمليات الأساسية

لأي تنظيم لا يقل أهمية عن كلٍ من التخطيط وصنع القرار وغيرها من العمليات الإدارية جاءت بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء وضبطه (العزاز وبوهيا، 2021).

وبعد البحث في طرق تقييم الأداء وضبطه توصلت الدراسات والبحوث في تسعينيات القرن الماضي إلى ظهور أفضل الأساليب لتقييم الأداء وضبطه حتى الآن، وهو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المؤسسي وضبطه، ويضم هذا الأسلوب أبعادًا أخرى جديدة إضافة إلى البعد المالي تتعلق بجوانب أخرى من التنظيم غير الجانب المالي ضُمّت في أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العلاقات مع العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو (خنيفر، 2021).

مشكلة الدراسة:

في ظل التنافس الشديد بين التنظيمات العامة التي تشهدها المملكة العربية السعودية حاليًا فرض عليها توفير المؤشرات المالية وغير المالية لإدارة أنشطتها، والعمل على تحقيق أداء متميز وجودة عالية محققة بذلك الأهداف الأساسية للمؤسسة؛ ولهذا أصبحت المؤسسات الخدمية وبشكل خاص المؤسسات الصحية تواجه العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛ مما أدى إلى اهتمام المؤسسات الصحية وتركيزها على تحقيق التميز والتطور في أدائه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يُعدّ من الأساليب الحديثة المستخدمة في قياس أداء المؤسسة وضبطه بالمستوى المرغوب، ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة؟

تساؤلات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية التي تتفرع من السؤال الرئيسي:

- ما درجة اعتماد مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وضبط الأداء المؤسسي بمستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة تعزى لمتغيرات: (العمر، الخبرة، المؤهل التعليمي)؟
- ما واقع ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي، وبما أن الأداء المؤسسي أساس نجاح المنظمات فلا بد أن يتصف بالكفاءة والفاعلية العالية؛ مما ينعكس إيجابًا على باقي أنشطة المنظمة؛ لذلك فإن هذه الدراسة تساعد كلاً من المؤسسات العامة وكذلك المؤسسات الخاصة في قياس أدائها، والعمل على تحسينه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة

تساعد على توافق الأداء المؤسسي مع أهداف المؤسسة وفلسفتها. كما تساعد هذه الدراسة المؤسسات في معرفة العوائد الناتجة عن بطاقة الأداء المتوازن على الفعالية التنظيمية والموارد البشرية والمالية.

الأهمية النظرية:

إن فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تُعدّ من الأساليب الحديثة والمتطورة التي تستخدم في قياس الأداء وتحسينه؛ لذا جاءت هذه الدراسة لاستكمال ما توصلت له الدراسات السابقة، وتقديم أحدث المعلومات فيما يتعلق بالمفاهيم الحديثة وذات العلاقة ببطاقة الأداء المتوازن؛ ونظراً لأهمية الأداء وكونه أحد العوامل المؤثرة في التنظيم فهذه الدراسة تقدم أساليب حديثة في رقابة الأداء المؤسسي وتقييمه؛ حيث إن التطور في هذا العصر فرض على التنظيمات العامة مواكبته؛ لذا جاءت هذه الدراسة لمساعدة المؤسسات العامة في تمكّنها من فهم مكونات بطاقة الأداء المتوازن وآليات تطبيقها.

الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما تعرضه من نتائج وتوصيات تسهم في مساعدة المؤسسات في قياس أدائها وتحسينه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتباره نظام قياس أداء إستراتيجي وعنصرًا مهمًا في العملية الإستراتيجية. كما تساعد هذه الدراسة المؤسسات في عملية صنع القرار؛ نظرًا لما تقدمه من معلومات واضحة لمتخذ القرار؛ سواء كانت معلومات مالية من خلال المؤشرات المالية، أو معلومات غير مالية من خلال المؤشرات غير المالية. كما من المؤمل أن تقود نتائج هذه الدراسة إلى رفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي من خلال التعرف على المستوى الحالي للأداء والعمل على تطويره وتحسينه بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة -بشكل رئيسي- إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة، كما ينبثق من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية هي:

1 - التعرف على درجة اعتماد مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه.

2- تحديد العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة التي تعزى لمتغيرات: (العمر، الخبرة، المؤهل التعليمي).

3- التعرف على واقع ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) على ضبط الأداء المؤسسي.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني باختلاف مناصبهم وتخصصاتهم في مدينة جدة.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في حدود مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني في مدينة جدة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في فترة ما بين 2022 - 2023 م.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعاريف التي تعرض مفهوم بطاقة الأداء المتوازن نظرًا لحدائته، فقد عرفها كلٌّ من (Kaplan & Norton, 1996) على أنها ذلك الإطار العملي هدفه الأساسي تقييم الأداء الحالي، والعمل على تحسينه مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال دراسة الأداء من عدة محاور: محور العملاء، والمحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو. كما عرفها (Garrison & Eric, 2014) على أنها: نظام إداري يساعد المنشآت على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من المقاييس الإستراتيجية والأهداف المترابطة تعمل على تنظيم وقياس الأداء في الحالات الحرجة مما يتعلّق بالإستراتيجيات. وإضافة إلى التعاريف السابقة عرفها (طلال ومحاد، 2018) أنها: الإطار الإداري المتكامل للأداء يساعد في بناء إستراتيجيات المؤسسة؛ بالإضافة إلى نقلها وتوصيلها بطريقة بسيطة إلى الوحدات الإدارية المختلفة من خلال ترجمة رؤية المنشأة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تشغيلية بما يحقق رؤية المنشأة وأهدافها طويلة الأمد، كما تسعى إلى خلق التوازن بين جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المنشأة.

وترى الباحثة أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن هو ذلك النظام الإداري الذي يعمل على قياس الأداء الحالي وتقييمه من عدة محاور: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، ويعمل على تحسينه مستقبلاً من خلال ترجمة الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأمد إلى أهداف تشغيلية لمختلفة المستويات الإدارية بطريقة بسيطة.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يتكون الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد ومناظير رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها ضمن علاقات السبب والنتيجة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها وهي:

البعد المالي:

يعد البعد المالي من أهم الأبعاد الجوهرية التي يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن؛ نظراً لأهمية نتائج هذا البعد في تشكيل مؤشرات تحقيق أداء المؤسسة المطلوب باتباعها لإستراتيجياتها الحالية؛ إضافة إلى ذلك تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة؛ مما يوضح فاعلية الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المؤسسية والاستمرار في تنفيذها؛ ويركز هذا البعد على مستوى الدخل التشغيلي؛ بالإضافة إلى العائد على رأس المال المستثمر، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول. (الغالبي وآخرون، 2009).

ولقد أوضحت سابقاً أن كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها، وأشير الآن إلى أن تحديد المؤشرات والأهداف المالية يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تحتوي على ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة النمو، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج؛ ففي المرحلة الأولى -وهي مرحلة النمو- تسعى إلى رفع مستوى مبيعاتها و الدخول في الأسواق الجديدة، وجذب العملاء الجدد، والعمل على تحديد مستوى مناسب للإئفاق بما يحقق تطوير المنتجات وعمليات التشغيل، ورفع قدرات العاملين؛ ومن ثمَّ فهي تركز -بشكل كبير في هذه المرحلة- على المؤشرات المالية. وفي المرحلة الثانية -مرحلة الاستقرار- تركز على عائدات استثماراتها وتجنب استثمار أموالها؛ ومن ثمَّ يكون التركيز في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية؛ مثل: العائد على رأس المال المستثمر، وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة وغيرها من المؤشرات؛ وأخيراً في المرحلة الثالثة -مرحلة النضج- تسعى المؤسسة إلى تحصيل نتائج استثماراتها في المرحلتين السابقتين؛ ومن ثمَّ فهي تركز على المؤشرات المالية وتعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة؛ ومن هذه المؤشرات فترة الاسترداد، وحجم الإيرادات. (Kaplan & Norton, 1996)

بعد العملاء:

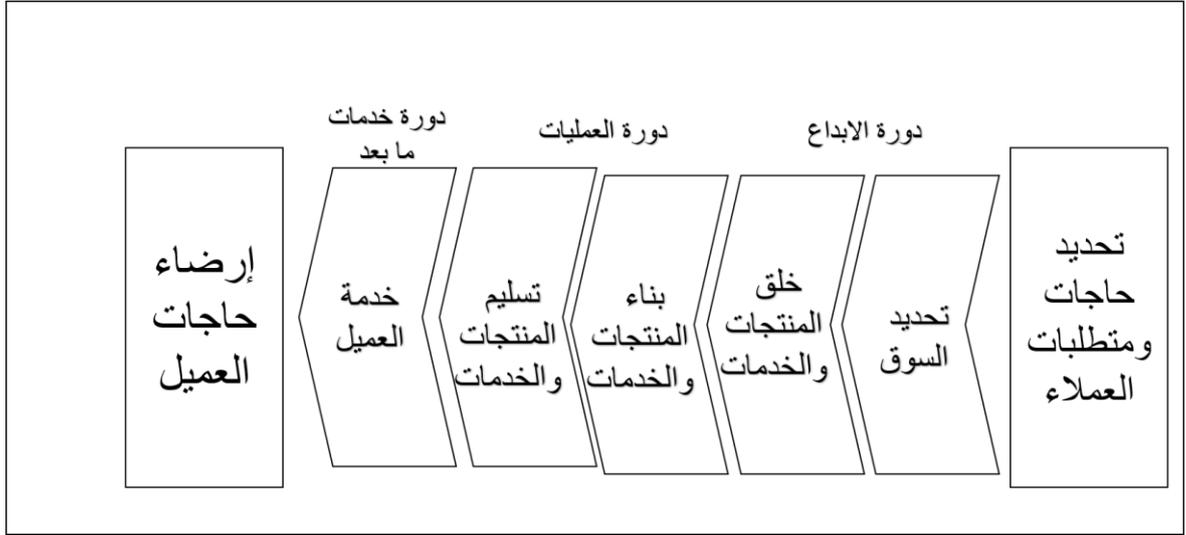
تُرَكِّز العديد من المؤسسات في الوقت الحالي على احتياجات العميل ومتطلباته وتضعها ضمن إستراتيجياتها؛ نظراً لأهمية هذا البعد في استمرارية المؤسسة وبقائها على المدى البعيد، وإمكانية منافستها للمنظمات في السوق نفسه، ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتجات بجودة عالية، وأسعار تلائم العملاء؛ لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على الموازنة بين متطلبات العملاء والعوامل الأخرى بما يحقق رضا العميل.

بُعد العمليات الداخلية:

أي مؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها إلا من خلال العمليات الداخلية، وهي عبارة عن الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الوحدات الإدارية، وتمتاز بها المؤسسة عن غيرها، ومن خلالها تُشبع حاجات العملاء ورغباتهم.

إن بُعد العمليات الداخلية من منظور نظام بطاقة الأداء المتوازن يختلف عن المنظور التقليدي الذي يكتفي بالمراقبة للعمليات الداخلية الحالية وتحسينها؛ حيث إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يعمل على البحث والاكتشاف لعمليات جديدة تكون ذات فعالية وكفاءة عاليتين. (حسين، 2019)

ولضم بعد العمليات الداخلية لأبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن يتحتم على المؤسسة تحديد مجموعة من العمليات الداخلية الخاصة بها وتميزها عن غيرها؛ ومن ثمَّ تشعب متطلبات عملاتها وتحقق أهدافها؛ ولذلك اقترح كابلان ونورتين إطارًا نموذجيًا يسمّى نموذج سلسلة القيمة يُستعمل عند إعداد العمليات الداخلية للمؤسسة، ويتضمن النموذج ثلاث دورات رئيسية كما هو موضح في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع للدراسات السابقة.

الشكل (1) نموذج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية

ينطلق بُعء العمليات الداخلية من دورة الإبداع، وتقوم بالإحاطة التامة للسوق بمعرفة احتياجاته ورغبات العملاء الجديدة، وبعد ذلك تعمل على خلق منتجات جديدة تتلاءم مع رغبات العملاء؛ ومن ثمَّ تطوير هذه المنتجات والخدمات، وتنتهي دورة الإبداع وتبدأ دورة العمليات؛ حيث تُسَلَّم المنتجات والخدمات للعميل؛ ومن ثمَّ تبدأ دورة خدمات ما بعد، وتتضمن خدمات ما بعد البيع، أو تقديم الخدمة؛ كتقديم معلومات عن كيفية استخدام المنتج، أو استقبال الشكاوى للخدمة المقدمة وإصلاح العيوب.

بعء النمو والتعلم:

يحدد بعء النمو والتعلم البنية التحتية للمؤسسة؛ لذلك فهو يُعدُّ من أهم أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن، وأشار كلُّ من كابلان ونورتين أن التعلم التنظيمي يأتي من ثلاثة مصادر رئيسية هي الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية. (Kaplan & Norton 1996)؛ ومن ثمَّ فإن بعء التعلم والنمو يهتم بالمهارات والقدرات للأفراد، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية المعتمدة بحيث تتلاءم مع بيئة المنظمة الداخلية الخارجية. كما يعمل هذا البعد على رفع مستوى رضا العاملين، وجذب القوى العامل المميّزة ورفع معنوياتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة؛ ومن ثمَّ رفع الإنتاج المالي؛ والجدير بالذكر أن كثيرًا من الدراسات والبحوث أشارت إلى وجود علاقة قوية وذات ارتباط عالية بين معنويات العاملين ورضا العملاء. (يوسف، 2005)

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن؛ نظرًا لأهمية الأداء المؤسسي من خلال عدة نقاط أهمها: (مصطفى، 2022)

- الخرائط الإستراتيجية قاعدة لاتخاذ القرار: تعرض بطاقة الأداء المتوازن الخطة الإستراتيجية بوضوح من خلال التحديد الواضح للأنشطة القريبة الأمد التي تسهم في تحقيق القيمة طويلة الأمد للعملاء التي ترتبط بالجوانب الأربعة المتمثلة في المدخلات والمخرجات، وتتشكل المدخلات في إدارة العمليات الداخلية وإدارة التعلم والنمو، وبينما تتحدد أنشطة المخرجات في الإدارة المالية وإدارة العملاء؛ فلا بد من الاستثمار في المدخلات لضمان مؤشرات إيجابية في المخرجات.

- دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تصميم إستراتيجية المؤسسة وتطبيقها ومتابعتها: يلاحظ أن كثيرًا من المؤسسات تواجه صعوبة في تحويل خطتها الإستراتيجية إلى أهداف وأنشطة قابلة للقياس؛ لذلك جاءت بطاقة الأداء المتوازن لمعالجة هذه المعضلة من خلال ربط الإستراتيجية بالأهداف والأنشطة القريبة الأمد بما يؤدي إلى تنفيذها.

- بطاقة الأداء المتوازن تحقق ميزة تنافسية: توفر بطاقة الأداء المتوازن كمًا هائلًا من البيانات التي تساعد المنظمة على مواكبة السوق وما يستجد على البيئة المحيطة.

- بطاقة الأداء المتوازن نظام للتنبؤ بالمستقبل: تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أبعاد مختلفة وشاملة سواء مالية وغير مالية، وبدورها تساعد في تحديد عوامل الفشل والنجاح، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة؛ مما يسهم بتعرف المنظمة على وضعها المستقبلي.

مفهوم الأداء المؤسسي:

إن الأداء المؤسسي جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة من خلال الأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، وحسن الاستخدام للموارد بكفاءة وفعالية، وهذا يعني أن الأداء المؤسسي هو مطابقة الأداء الحالي للمؤسسة والقدرة التي لديها على تحقيق الأهداف بما حُطِّط له مسبقًا، وذلك حتى يمكن تحديد وجه الانحراف عن المسار الصحيح من خلال بيان جوانب القوة ومواطن الضعف، فيُخَطِّط لدعم جوانب القوة، ويُعمل على تلافي مواطن الضعف. (رضوان، 2013)

وتنشأ جميع المؤسسات من أجل هدف محدد تسعى لتحقيقه، كما أنها توظف مواردها كافة من أجله، ويتم الوصول إلى هذا الهدف من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتميز بها التي بدورها تحققه، وهذا ما يسمى بالأداء المؤسسي.

ويُعدُّ الأداء المؤسسي من أهم عناصر المؤسسة حيث بدونه لا يوجد مؤسسة، كما أنه يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية؛ لذلك تسعى جميع المؤسسات إلى محاولة ضبطه باستخدام أنظمة قياس الأداء كنظام بطاقة الأداء المتوازن.

ويُعدُّ مفهوم الأداء المؤسسي من أقدم المفاهيم الإدارية؛ ولذلك تعددت التعاريف التي تتناوله، وأهمها تعريف دراكر الذي عرفه أنه: " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، ويتضح من التعريف السابق أهمية الأداء المؤسسي في بقاء المنظمة والوصول إلى أهدافها.

وَعُرِفَ الأداء المؤسسي أنه: "القدرة على إنجاز المهام بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (Iqbal& Yilmaz, 2014). كما عرفه الهادي أنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها من عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". (الهادي، 2018). ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- أداء الأفراد في مؤسساتهم.

- أداء المنظمة ضمن سياق وإطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والمجتمع.

أبعاد الأداء المؤسسي:

على اختلاف التعاريف التي تناولت الأداء المؤسسي إلا أنها اتفقت على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تركز على نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها، وهي: (الفاوري، 2012)

1- الأداء المالي: هو عبارة عن مفهوم ضيق وتقليدي للأداء، ويركز على المؤشرات المالية فقط؛ مثل: الربح، والنمو.

2- الأداء المالي والتشغيلي: هو مفهوم أوسع من الأداء المالي يركز على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أكبر عائد، وهنا يضيف مفهوم الكفاءة.

3- الفاعلية التنظيمية: يعبر هذا المفهوم عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها؛ وبذلك يُعدُّ هذا البعد من أكثر الأبعاد شمولية للأداء المؤسسي ككل.

أهمية الأداء المؤسسي:

يُعدُّ مفهوم الأداء المؤسسي، من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية، وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين؛ لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة تعتمد على الدقة والمرونة، والابتكار؛ بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، وإحراز التقدم والتفوق، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في المؤسسات جهدًا مكثفًا نحو مزيد من التميز والتفرد في الأداء المؤسسي، وهو ما يظهر في النقاط الآتية: (حجازي، 2015)

- الحفاظ على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرة التراكمية بجانب التجربة السابقة التي تعمل على إثراء المؤسسة، وتنقل من جيل إلى آخر؛ مما يمكّن من عدم تأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات من خلال تدريب قيادات بديلة دومًا.
- اعتماد المؤسسة على جماعية الأداء والتشاركية في اتخاذ القرار بما يضمن عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة واتخاذ القرار.
- الحفاظ على كلٍّ من الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة من خلال الالتزام بالسياسات والنظم والقوانين المنظمة.

- العمل على الاستثمار للجهود كافة لكل من الأفراد والعاملين في المؤسسة باتجاه تطوير المؤسسة في إطار واضح لكل من الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الهدف.
- اختيار الأسلوب النسب والنظرية الإدارية الملائمة لتحقيق التفوق للمؤسسة بما يتناسب مع مستوى الخدمات المقدمة.
- الاهتمام والتركيز على العنصر البشري، والعمل باستمرار على تأهيله بجانب استقطاب أفضل الكفاءات من خلال اعتماد سياسة متطورة في عمليات التوظيف.
- العمل على تعزيز الولاء للعاملين تجاه المؤسسة وأنظمتها باعتبارها المؤسسة التي تتطلب تضافر جهود الجميع.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1- **دراسة الغنم (2023)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية) في التخطيط الإستراتيجي على التسويق المستدام، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وجمعت البيانات باستخدام أداة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات التشغيلية، بعد العملاء) في التخطيط الإستراتيجي على التسويق المستدام.

2- **دراسة العزاز وبوهيا (2022)** هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، كما تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في القطاع التجاري والصناعي والخدمي، واعتمد على أداة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له تأثير إيجابي على تقييم الأداء؛ مما ساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ظهرت حسب الترتيب الآتي: بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وأخيراً البعد المالي. وأيضاً أشارت النتائج إلى أن المنشآت المتوسطة هي الأكثر تطبيقاً لبطاقة الأداء المتوازن مقارنة بالمنشآت الصغيرة.

3- **دراسة صويص والقبج (2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية، والتعرف على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في: (التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية، ولجمع المعلومات اعتمدت الدراسة على الاستبانة لملاءمتها لموضوع الدراسة.

ولقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ظهر مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك بمستوى عالٍ؛ حيث تبين أن تصميم المكافآت والتقديرية يتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد. كما أكدت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول محور القيادة

الإستراتيجية والأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة). كما أوضحت النتائج أن المتغيرات المستقلة: (الثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Imeokparia. L , Egboh. V) (2022) هدفت الدراسة لمعرفة أثر إستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن بأبعدها: (التعلم والنمو، العملاء) على الأداء المالي لخمس مؤسسات مختارة لصناعة الأغذية والمشروبات في ولاية لاغوس، واعتمدت الدراسة منهج البحث المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن له تأثير إيجابي وكبير على الوضع المالي، كما أن بعد العملاء له أثر كبير وواضح على الأداء المالي ، ومن ثم فإن بطاقة الأداء المتوازن ببعديها: (التعلم والنمو، العملاء) لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء المالي لمؤسسات صناعة الأغذية والمشروبات المختارة. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة عدم التهاون في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات صناعة الأغذية المختارة لمواصلة تحسين الأداء المالي لها.

2- دراسة (Gede, D. U.& Huluka, A. T) (2024) هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مشاركة الموظفين على الأداء المؤسسي داخل الجامعات العامة في إثيوبيا، ويهدف إلى استكشاف العلاقة بين مشاركة الموظفين والأداء العام لهذه المؤسسات؛ مع التركيز - بشكل خاص- على الجامعات العامة من خلال تقديم رؤى وتوصيات مهمة، وسيسهل هذا البحث في تطوير الإستراتيجيات التي يمكن أن تعزز مشاركة الموظفين، وتحسن الأداء العام للجامعات العامة الإثيوبية، وقد استخدمت الدراسة كلاً من المنهج الكمي والنوعي، وتوظيف تصميمات البحث الوصفي والتفسيري. لجمع البيانات، واختيرت ثلاث جامعات إثيوبية بناءً على تاريخ إنشائها، واستُخدم أسلوب الاختيار العشوائي لإدراج 365 موظفًا في العينة، واستُخدمت أدوات إحصائية وصفية مثل المتوسط والانحراف المعياري؛ في حين استُخدمت نماذج المعادلات الهيكلية لتحليل العوامل التأكيدية وتحليل المسار.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن النشاط والتفاني والاستيعاب لها جميعًا تأثير كبير ومفيد على الأداء التنظيمي في التعليم العالي، كما تشير نتائج الدراسة -أيضًا- إلى أن أداء مؤسسات الدراسة يختلف بناءً على مدى مشاركة الموظفين.

مجتمع الدراسة:

لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ضبط الأداء المؤسسي اختير مجتمع من جميع الموظفين الإداريين في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة وبلغ عددهم 380 موظفًا وموظفة باختلاف تخصصاتهم ومناصبهم الوظيفية، واعتمدت الدراسة على هذا المجتمع لأن هذا القطاع يُعدّ من القطاعات الأكثر تطبيقًا لبطاقة الأداء المتوازن في مجال عملها، وقد استُخدم أسلوب العينة العشوائية، حيث سُحبت عينة من المجتمع يقدر عددها بـ (204) موظفين وموظفات.

منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة، ولتحقيق الأهداف المرجوة منها، وللقدر على الإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كما أُطلع على البحوث والدراسات النظرية والميدانية في مجال بطاقة الأداء المتوازن وضبط الأداء المؤسسي؛ إضافة

إلى ذلك أُجْرِي مسح استطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة لدراسة الأثر المتبادل بين المتغيرين؛ وهذا المنهج يساعدنا على تحليل البيانات بالطرق الإحصائية والتوصل إلى نتائج دقيقة.

أداة الدراسة:

استُخْدِمَت أداة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات لمناسبتها لموضوع الدراسة ومجتمعه، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يشتمل على أسئلة عن المعلومات والبيانات الأولية لعينة الدراسة والخصائص الديموغرافية.
- الجزء الثاني: يشتمل على أسئلة تتعلق بتطبيق الأداء المتوازن بأبعاده: (الأداء المالي، العمليات الداخلية، العلاقات مع العملاء، التعلم والنمو).
- الجزء الثالث: يشتمل على أسئلة تتعلق بضبط الأداء المؤسسي وواقعه.

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على ثلاث طرق تتمثل في:

1- الصدق الظاهري:

للتحقق من مدى صدق الاستبانة الظاهري فقد عرضت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين لتحكيم الاستبانة، وتقييم مدى تناسق ووضوح عباراتها ومتغيراتها وأبعادها بعد الأخذ بمقترحات المحكمين، وإجراء التعديلات على الاستبانة؛ وظهرت بصورتها النهائية بعد موافقة مشرفة الدراسة.

2- صدق المحتوى:

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل العبارات المتغيرة وأبعاد الدراسة لمحتوى الظاهرة المدروسة، ويمكن معرفة ذلك من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$)، وتتجلى قوة معامل الارتباط في قيمته التي تتراوح بين (-1 و 1)، وتشير الإشارة المصاحبة لقيمة المعامل إلى اتجاه العلاقة؛ حيث تكون العلاقة طردية إذا كانت الإشارة موجبة؛ وعكسية إذا كانت الإشارة سالبة؛ بينما يشير معامل الارتباط الذي يساوي صفرًا إلى عدم وجود ارتباط تاماً (عبد الفتاح، 2017)، وقد تحققت الباحثة من صدق محتوى الأداة من خلال:

أ. صدق الاتساق البنائي:

ويمثل مدى الارتباط بين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء المؤسسي بالدرجة الكلية للأداة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون؛ والجدول الآتي يوضح مدى قوة الارتباط بينهم واتجاهه.

الأبعاد	البعد المالي	البعد العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	الأداء المؤسسي
البعد المالي	1				
البعد العملاء	.794**	1			
العمليات الداخلية	.808**	.833**	1		
التعلم والنمو	.826**	.912**	.882**	1	
الأداء المؤسسي (القيم الكلية)	.819**	.853**	.827**	.895**	1

جدول (1) معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($0.1 \leq \alpha$)
 يظهر الجدول معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة، ويتضح أن جميع الأبعاد المختلفة: (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ترتبط -بشكل إيجابي وقوي- مع الأداء المؤسسي؛ حيث تتراوح معاملات الارتباط بين **0.794** و **0.895**، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.1$)؛ مما يشير إلى اتساق عالٍ بين هذه الأبعاد والأداء المؤسسي، ومن ثمَّ يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة لقياس هذه الأبعاد وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يمثل صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد أو المتغير الذي ينتمي إليه؛ ولتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتعرف على درجة ارتباط كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء المؤسسي بالدرجة الكلية للمتغير.

جدول (2) معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن)

المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)		
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
البعد الأول: البعد المالي	1	.862**
	2	.828**
	3	.786**
	4	.779**
	5	.823**
	6	.705**
	7	.776**
	8	.796**
البعد الثاني: بعد العملاء	9	.883**

المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)		
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
البعد الثالث: العمليات الداخلية	10	** .887
	11	** .863
	12	** .889
	13	** .794
	14	** .830
	15	** .856
	16	** .865
	17	** .765
	18	** .783
	19	** .821
البعد الرابع: التعلم والنمو	20	** .817
	21	** .888
	22	** .834
	23	** .786
	24	** .780
	25	** .813
	26	** .859
	27	** .858

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.1)$ يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.1)$ ، وتراوحت قيم معاملات ارتباط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بين (0.705 و 0.889)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (3) معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الأداء المؤسسي)

المتغير التابع (الأداء المؤسسي)		
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
المتغير التابع : الأداء المؤسسي	1	** .818
	2	** .811

المتغير التابع (الأداء المؤسسي)		
البعء	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
	3	** .860
	4	** .857
	5	** .781
	6	** .701
	7	** .809
	8	** .854
	9	** .787
	10	** .827
	11	** .835
	12	** .867

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.1$) يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.1$)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات الأداء المؤسسي بين (0.701 و 0.867)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير التابع، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى إمكانية الحصول على النتائج ذاتها، أو نتائج مقاربة عند تكرار استخدام الأداة نفسها في ظروف متشابهة على أن تكون قيمة معامل الثبات لا تقل عن (0.700)؛ لضمان قوة الثبات (القحطاني وآخرون، 2020). وتؤكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، وتظهر قيم ثبات الأداة في الجدول الآتي:

جدول (4) قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعء المالي	8	.942
بعء العملاء	5	.948
العمليات الداخلية	7	.946
التعلم والنمو	7	.949
ثبات بطاقة الأداء المتوازن	27	.982
ثبات الأداء المؤسسي	12	.963

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات بطاقة الأداء المتوازن عالٍ بلغ (0.982)، وثبات الأداء المؤسسي (0.963)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، وهي قيمة أكبر من (0.700)، وقريبة من الواحد صحيح؛ لذلك يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة الفرعية ومناقشتها:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة كل سؤال للإجابة عن تساؤلات الدراسة كما هو موضح أدناه:
ينص التساؤل الأول للدراسة على: ما درجة اعتماد مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه؟

للإجابة عن التساؤل السابق اعتمدت الباحثة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة المشاركة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	مرتفعة	0.893	4.44	البعد المالي
1	مرتفعة	0.911	4.5	بعد العملاء
4	مرتفعة	0.906	4.37	للمعاملات الداخلية
2	مرتفعة	0.87	4.48	التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أن المتغيرات المتعلقة ببعد العملاء احتلت الترتيب الأول من محاور الدراسة من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسّن من ضبط الأداء المؤسسي داخل مستشفى الملك عبدالعزيز للحرس الوطني بمدينة جدة محل الدراسة؛ حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بعد العملاء على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام مرتفع (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (4.5) وانحراف معياري (0.911)، ويليه في المرتبة الثانية المتغيرات المتعلقة ببعد التعلم والنمو من محاور الدراسة من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسّن من ضبط الأداء المؤسسي داخل مستشفى الملك عبدالعزيز للحرس الوطني بمدينة جدة محل الدراسة؛ حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بعد العملاء بالبعد المالي من محاور الدراسة من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسّن من ضبط الأداء المؤسسي داخل مستشفى الملك عبدالعزيز للحرس الوطني بمدينة جدة محل الدراسة؛ حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بعد التعلم والنمو على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام مرتفع (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (4.37) وانحراف معياري (0.893).

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة المتغيرات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية من محاور الدراسة من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسّن من ضبط الأداء المؤسسي داخل مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة محل الدراسة؛ حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة

يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بعد التعلم والنمو على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام مرتفع (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (4.44) وانحراف معياري (0.90).

جدول (6) درجة اعتماد مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
البعد المالي					
1	تُستغلّ الموارد المالية المتنوعة في تحقيق رؤية المستشفى ورسالتها.	4.49	.895	3	موافق بشدة
2	تُستغلّ الموارد المالية المتنوعة في تحقيق أهداف المستشفى.	4.42	.926	5	موافق بشدة
3	في العام المالي تُغطّى مصروفات المستشفى من خلال رسوم الخدمات الطبية والموارد المالية.	4.29	.948	8	موافق بشدة
4	يُعدّ المستشفى حسابًا ختامياً بعد المراجعة في نهاية العام.	4.54	.856	2	موافق بشدة
5	يوظف المستشفى التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.	4.47	.886	4	موافق بشدة
6	تتناسب ميزانية المستشفى مع مستوى أهدافها.	4.35	.941	6	موافق بشدة
7	تُعيّن الكفاءات المؤهلة من الموظفين في الإدارة المالية.	4.34	.936	7	موافق بشدة
8	توجد إدارة مستقلة بالمستشفى للمراجعة الداخلية على الموارد المالية.	4.59	.754	1	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للبعد المالي	4.44	0.893		موافق بشدة
بعد العملاء					
9	يسعى المستشفى للتعرف على آراء المرضى في أداء الكادر الإداري.	4.52	.901	3	موافق بشدة
10	تعمل إدارة المستشفى على تطوير العلاقة مع المرضى ومتابعة أوضاعهم.	4.55	.832	1	موافق بشدة
11	تعمل إدارة المستشفى على توفير خدمات المرضى بجودة عالية.	4.55	.819	2	موافق بشدة
12	يُعامل المرضى دون تمييز.	4.45	.984	4	موافق بشدة
13	تُجدول المواعيد للمرضى بدقة عالية تتناسب مع الوقت اللازم لإتمام الخدمة.	4.43	1.018	5	موافق بشدة
	الدرجة الكلية لبعد العملاء	4.5	0.911		موافق بشدة
العمليات الداخلية					
14	تعمل إدارة المستشفى على التعرف على تحديد احتياجات المجتمع.	4.46	.927	2	موافق بشدة
15	تحرص إدارة المستشفى على تشجيع روح الفريق بين الموظفين كافة لإنجاز الأهداف بكفاءة.	4.48	.934	1	موافق بشدة

16	تسعى إدارة المستشفى إلى توفير جو تنظيمي يسهم في نجاح العملية الإدارية.	4.33	.930	5	موافق بشدة
17	تتخذ القرارات بالتشاور مع الجهات المختصة داخل وخارج المستشفى وبمشاركة الجهات ذات العلاقة بالقرار.	4.29	.799	6	موافق بشدة
18	تعمل إدارة المستشفى على تطوير الخدمات وتقديم التسهيلات التي تحقق للمرضى ميزة الاستقرار.	4.45	.802	3	موافق بشدة
19	تُختار القيادات الإدارية وفق النمط الديمقراطي.	4.12	.980	7	موافق
20	تعمل إدارة المستشفى على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم.	4.44	.970	4	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للعمليات الداخلية	4.37	0.906		موافق بشدة
التعلم والنمو					
21	تعمل البرامج التدريبية في المستشفى على تطوير الكفاية المهنية والعملية للكادر الإداري.	4.53	.902	3	موافق بشدة
22	تعمل إدارة المستشفى على تطوير إجراءاتها التنظيمية لتحقيق الأهداف الخاصة برضا المرضى.	4.48	.861	4	موافق بشدة
23	تُفَعّل إدارة المستشفى آليات متنوعة لتلقي الشكاوى من المرضى وتحرص على الرد عليهم.	4.61	.748	1	موافق بشدة
24	تحرص إدارة المستشفى على الاستجابة لشكاوى الموظفين والرد عليها.	4.44	.854	5	موافق بشدة
25	تعمل إدارة المستشفى على استخدام التقنيات الحديثة في الأنشطة كافة وفقاً لعنصر التقنية المعلوماتية.	4.56	.733	2	موافق بشدة
26	تخصص إدارة المستشفى ميزانية سنوية لتدريب الموظفين وفقاً لأولويات احتياجاتهم التدريبية.	4.33	1.018	7	موافق بشدة
27	تحرص إدارة المستشفى على تطوير مهارات الابتكار والإبداع في حل المشكلات لدى فريق العمل.	4.39	.974	6	موافق بشدة
	الدرجة الكلية التعلم والنمو	4.48	0.87		موافق بشدة
	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن	4.34	0.873		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن درجة اعتماد مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على هذا المحور (4.34)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح ما بين (4.21 إلى 5)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة. كما يتبين من

النتائج الموضحة بالجدول السابق -أيضاً- أن هناك تقارباً في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه: (البعد المالي - بعد العملاء - العمليات الداخلية- التعلم والنمو) في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الأبعاد المتعلقة بهذا المحور ما بين (4.3 - 4.5)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (موافق بشدة) . وفيما يلي أعلى فقرة وأدنى فقرة جاءت بين الفقرات المتعلقة بدرجة اعتماد مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

ما يتعلق بالبعد المالي:

1. جاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالبعد المالي، بمتوسط حسابي (4.44 من 5)، وانحراف معياري (0.893).

2. جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالبعد المالي، بمتوسط حسابي (4.29 من 5)، وانحراف معياري (0.943).

ما يتعلق ببُعد العملاء:

1. جاءت الفقرة رقم (10) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة لبعد العملاء، بمتوسط حسابي (4.55 من 5)، وانحراف معياري (0.832).

2. جاءت الفقرة رقم (13) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد العملاء، بمتوسط حسابي (4.43 من 5)، وانحراف معياري (1.018).

ما يتعلق ببُعد العمليات الداخلية:

1. جاءت الفقرة رقم (15) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة لبعد العمليات الداخلية، بمتوسط حسابي (4.48 من 5)، وانحراف معياري (0.932).

2. جاءت الفقرة رقم (19) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية، بمتوسط حسابي (4.12 من 5)، وانحراف معياري (0.980).

ما يتعلق ببُعد التعلم والنمو:

1. جاءت الفقرة رقم (23) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة لبعد التعلم والنمو، بمتوسط حسابي (4.61 من 5)، وانحراف معياري (0.748).

2. جاءت الفقرة رقم (26) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو، بمتوسط حسابي (4.33 من 5)، وانحراف معياري (1.018).

ينص التساؤل الفرعي الثاني للدراسة على: ما واقع ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة؟

جدول (7) واقع ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة استخدام
الأداء المؤسسي					
1	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في المستشفى.	4.63	.771	1	موافق بشدة
2	تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية.	4.56	.767	5	موافق بشدة
3	توفر إدارة المستشفى التدريب المناسب للموظفين لتمكّنهم من أداء عملهم بصورة جيدة.	4.41	1.008	10	موافق بشدة
4	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء الموظفين.	4.47	.846	8	موافق بشدة
5	يوجد قدرة لدى الموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	4.55	.756	6	موافق بشدة
6	يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال.	4.62	.707	2	موافق بشدة
7	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية.	4.58	.812	4	موافق بشدة
8	تساعد الاتجاهات الحديثة المطبقة في المستشفى في تحسين الأداء المؤسسي وضبطه.	4.49	.816	7	موافق بشدة
9	تمنح إدارة المستشفى مكافآت للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي وضبطه.	4.29	1.087	12	موافق بشدة
10	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون والمتعلقة بجودة الأداء.	4.35	.933	11	موافق بشدة
11	ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في المستويات التنظيمية كافة.	4.43	.883	9	موافق بشدة
12	هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم على الإنجاز بأعلى كفاءة وفاعلية.	4.59	.747	3	موافق بشدة

موافق بشدة		0.84	4.50	الدرجة الكلية للأداء المؤسسي
---------------	--	------	------	------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن واقع ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة، حيث بلغ متوسط موافقتهم على هذا المحور (4.50)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح ما بين (4.21 إلى 5)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة. كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق -أيضاً- أن هناك تقارباً في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الأبعاد المتعلقة بهذا المحور ما بين (4.29 - 4.6)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (موافق بشدة) .

وفيما يلي أعلى فقرة وأدنى فقرة جاءت بين الفقرات المتعلقة بواقع ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة ، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي، وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

1. جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالبعد المالي، بمتوسط حسابي (4.63 من 5)، وانحراف معياري (0.771).

2. جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالبعد المالي، بمتوسط حسابي (4.29 من 5)، وانحراف معياري (1.087).

وتفسير هذه النتيجة يمكن أن يكون بما يلي:

- قد يعكس هذا المتوسط العالي ثقة الموظفين في الإدارة العليا وقدرتهم على توجيه المستشفى نحو تحقيق أهدافها المؤسسية وتحسين الأداء بشكل عام.
- وجود ثقافة عمل مشتركة داخل المستشفى؛ حيث يعمل الموظفون بتقارنٍ والتزام لتحقيق أهداف المؤسسة.
- قد يعكس هذا المتوسط تقدير الموظفين للمبادرات والسياسات الإدارية التي تُنفذ في المستشفى التي تُعد مفيدة في تحسين الأداء المؤسسي.

ينص التساؤل الفرعي الثالث للدراسة على : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وضبط الأداء المؤسسي بمستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة تعزى لمتغيرات: (العمر، الخبرة، المؤهل التعليمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخدم اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق بين العمر، والخبرة، والمؤهل التعليمي في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وضبط الأداء المؤسسي بمستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8) تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين العمر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وضبط الأداء المؤسسي بمستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة

المتغير	مجتمعات الدراسة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
البعد المالي	أقل من 30 سنة	38	36.3243	5.9677	1.01	.390
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	65	34.7594	6.5594	0	
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	86	36.0613	4.95215	4	
	من 50 وما فوق	15	34.5472	5.3695	9	
	Total	204	35.5822	5.725	25	
بعد العملاء	أقل من 30 سنة	38	23.3784	2.9283	1.56	.199
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	65	21.7500	4.8729	6	
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	86	22.7883	3.9995	3	
	من 50 وما فوق	15	21.7668	3.6978	5	
	Total	204	22.4901	4.1349	0	
العمليات الداخلية	أقل من 30 سنة	38	32.1515	4.7554	2.84	.039
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	65	29.3219	6.6487	1	
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	86	31.0966	4.4728	3	

		5.1208 3	29.1736	15	من 50 وما فوق	
		5.4275 7	30.5822	204	Total	
.217	1.49 6	4.0002 4	32.6025	38	أقل من 30 سنة	التعلم والنمو
		6.3292 6	30.4375	65	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
		5.0507 3	31.4892	86	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
		4.7794 5	30.3529	15	من 50 وما فوق	
		5.3334 8	31.2745	204	Total	
.138	1.857	16.985 66	124.4567	38	أقل من 30 سنة	بطاقة الأداء المتوازن
		22.790 91	116.2689	65	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
		17.367 42	121.4354	86	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
		17.723 01	115.8405	15	من 50 وما فوق	
		19.352 51	119.9290	204	Total	
.539	.723	8.5405 8	55.0541	38	أقل من 30 سنة	الأداء المؤسسي
		8.9545 7	53.5781	65	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
		7.9223 9	54.4179	86	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	

		8.1065	51.6058	15	من 50 وما فوق
		5			
		8.3732	54.0578	204	Total
		9			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.5$)
 يتضح من جدول (8) وجود فروق بين الأعمار المختلفة في العمليات الداخلية لصالح العمر الأقل من 30 سنة وذلك عند مستوى معنوية 0,05؛ بينما لا يوجد فروق بين الأعمار.
 جدول (9) تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين المؤهل التعليمي في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وضبط الأداء المؤسسي بمستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة

المتغير	مجتمعات الدراسة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
البعد المالي	دكتورة	2	34.0000	8.48528	.886	.449
	ماجستير	26	34.4002	6.36816		
	بكالوريوس	126	35.5017	5.58643		
	دبلوم أو أقل	50	36.5757	5.72836		
	Total	204	35.6170	5.7307		
بعد العملاء	دكتورة	2	20.5000	6.36396	.320	.811
	ماجستير	26	22.2500	3.76771		
	بكالوريوس	126	22.4365	4.30116		
	دبلوم أو أقل	50	22.8674	3.89815		
	Total	204	22.5000	4.13854		
العمليات الداخلية	دكتورة	2	32.0000	4.24264	.232	.874
	ماجستير	26	30.1667	5.19755		
	بكالوريوس	126	30.5081	5.32338		
	دبلوم أو أقل	50	31.0816	5.94361		
	Total	204	30.6220	5.43050		
التعلم والنمو	دكتورة	2	30.0000	7.07107	.155	.926
	ماجستير	26	30.7917	5.85312		

		5.19461	31.3244	126	بكالوريوس	
		5.52975	31.5774	50	دبلوم أو أقل	
		5.33484	31.3093	204	Total	
.798	.338	26.1629	116.5000	2	دكتورة	بطاقة الأداء المتوازن
		5				
		20.0315	117.6085	26	ماجستير	
		6				
		19.0262	119.7707	126	بكالوريوس	
		4				
		20.1560	122.1021	50	دبلوم أو أقل	
		2				
		19.3711	120.0484	204	Total	
		7				
.834	.288	4.18100	57.0436	2	دكتورة	الأداء المؤسسي
		8.92481	54.5000	26	ماجستير	
		8.37063	53.7098	126	بكالوريوس	
		8.40007	54.7569	50	دبلوم أو أقل	
		8.38342	54.0926	204	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.5 ≤) يتضح من جدول (9) عدم وجود فروق بين المؤهلات التعليمية المختلفة في بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي ، وبعد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) والأداء المؤسسي.

جدول (10) تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين سنوات الخبرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وضبط الأداء المؤسسي بمستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة

المتغير	مجتمعات الدراسة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
البعد المالي	أقل من 5 سنوات	35	36.3429	4.97016	1.417	.230
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	49	36.8426	4.27018		
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	57	35.2429	6.27558		

		7.90431	34.0667	31	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
		4.79844	34.9004	32	من 20 سنة وأكثر	
		5.7395	35.5801	204	Total	
		4				
.146	1.727	3.69806	22.8286	35	أقل من 5 سنوات	بعد العملاء
		2.81203	23.5106	49	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
		3.97663	22.4911	57	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
		5.87181	21.2667	31	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
		4.40665	21.7189	32	من 20 سنة وأكثر	
		4.14389	22.4825	204	Total	
.009	3.468 *	3.90654	32.0458	35	أقل من 5 سنوات	العملي ات الداخل ية
		4.34117	31.6724	49	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
		5.33515	30.4859	57	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
		8.35973	27.6667	31	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
		4.08381	30.2064	32	من 20 سنة وأكثر	
		5.43847	30.5701	204	Total	
.049	2.431 *	4.51204	32.0941	35	أقل من 5 سنوات	التعلم والنمو
		4.35221	32.5957	49	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
		5.01813	31.3802	57	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
		7.53200	29.4000	31	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
		5.13734	29.9246	32	من 20 سنة وأكثر	
		5.34335	31.2609	204	Total	
.054	2.366	15.7205	123.3113	35	أقل من 5 سنوات	2

		14.6026	124.6214	49	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	بطاقة الأداء المتوازن
		8				
		19.5957	119.6001	57	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
		3				
		28.3434	112.4000	31	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
		6				
		16.8104	116.7502	32	من 20 سنة وأكثر	
		2				
		19.3945	119.8936	204	Total	
		6				
.019	3.027*	7.44368	54.9429	35	أقل من 5 سنوات	الأداء المؤسسي
		4.82886	56.2803	49	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
		7.57298	54.7531	57	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
		12.8251	50.5362	31	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
		9				
		8.63909	51.8179	32	من 20 سنة وأكثر	
		8.39169	54.0431	204	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.5 ≤) يتضح من جدول (10) وجود فروق بين سنوات الخبرة المختلفة في التعليم والنمو والعمليات الداخلية والأداء المؤسسي؛ بينما لا توجد فروق على باقي الأبعاد.

الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة:

ينص التساؤل الرئيسي للدراسة على: ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة؟
 أولاً: حُسبت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مع ضبط الأداء المؤسسي بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون؛ والجدول الآتي يوضح هذه النتيجة:

جدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وضبط الأداء المؤسسي

معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
الأداء المالي	.819**
العلاقات مع العملاء	.853**
العمليات الداخلية	.827**
التعلم والنمو	.895**
بطاقة الأداء المتوازن	.903**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من جدول (12،4) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبدالعزيز للحرس الوطني بمدينة جدة؛ حيث نجد أن هناك ارتباطاً بين الأداء المالي والأداء المؤسسي (0.819)، وارتباطاً بين العلاقات مع العملاء والأداء المؤسسي (0.853)، وارتباطاً بين العمليات الداخلية والأداء المؤسسي (0.827)، وارتباطاً بين التعلم والنمو والأداء المؤسسي (0.895)، وارتباطاً بين بطاقة الأداء المتوازن (0.903)، وهي ارتباطات مرتفعة وطردية .

وتُظهر النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها وضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني في مدينة جدة.

جدول (12) أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة

المتغير التابع	المتغير المستقل	ر	ر ²	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	ت	الدلالة	ف	الدلالة
الأداء المؤسسي	القيمة الثابتة	.909	.826	7.271	1.592		4.567**	.000	236.983**	.000
	الأداء المالي			.310	.081	.212	3.825**	.000		
	العلاقات مع العملاء			.320	.149	.158	2.151*	.033		
	العمليات الداخلية			.117	.102	.076	1.148	.252		

									التعلم والنمو
		.000	**5.807	.509	.138	.799			

يتضح من جدول رقم (12) وجود تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده على ضبط الأداء المؤسسي؛ حيث نجد أن إسهام الأبعاد الأربعة على ضبط الأداء المؤسسي (82%) . عند مستوى معنوية 0,01، ونجد أن الإسهام يرجع لكل من الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والتعلم والنمو؛ بينما لا يوجد إسهام للعمليات الداخلية في التنبؤ بالأداء المؤسسي.

وتفسر هذه النتيجة بأن هناك تأثيراً قوياً ومعنوياً إحصائياً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على ضبط الأداء المؤسسي في المستشفى، ويعكس ارتفاع نسبة ضبط الأداء المؤسسي (82%) من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن الأهمية الكبيرة لهذه الأداة في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وضبط الأداء المؤسسي.
2. وجود تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده على ضبط الأداء المؤسسي؛ حيث نجد أن إسهام الأبعاد الأربعة في ضبط الأداء المؤسسي بنسبة (82%).
3. المتغيرات المتعلقة بعدد العملاء احتلت الترتيب الأول من محاور الدراسة، ويليهما في المرتبة الثانية المتغيرات المتعلقة بعدد التعلم والنمو، وفي المرتبة الثالثة المتغيرات المتعلقة بالبعد المالي، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة المتغيرات المتعلقة بعد العمليات الداخلية من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسن من ضبط الأداء المؤسسي داخل مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة.
4. درجة اعتماد مستشفى الملك عبدالعزيز للحرس الوطني بمدينة جدة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه حيث بلغ متوسط موافقتهم على هذا المحور (4,34)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح ما بين (4,21 إلى 5)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة، كما هناك تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه: (البعد المالي - بعد العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو)؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الأبعاد المتعلقة بهذا المحور ما بين (4,3 - 4,5)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (موافق بشدة).
5. بلغ متوسط موافقة واقع ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبدالعزيز للحرس الوطني بمدينة جدة (4,50)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح ما بين (4,21 إلى 5)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة، كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق -أيضاً- أن هناك تقارباً في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على ضبط الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز للحرس الوطني بمدينة جدة؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الأبعاد المتعلقة بهذا المحور ما بين (4,29 - 4,6)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (موافق بشدة) .

6. أوضحت النتائج وجود فروق بين الأعمار المختلفة في العمليات الداخلية لصالح العمر أقل من 30 سنة وذلك عند مستوى معنوية 0,05؛ بينما لا يوجد فروق بين الأعمار المختلفة في البعد المالي، وبعد العملاء، والتعلم والنمو، وبطاقة الأداء المتوازن والأداء المؤسسي.
7. عدم وجود فروق بين المؤهلات التعليمية المختلفة في بطاقة الأداء المتوازن: (البعد المالي، وبعد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) والأداء المؤسسي.
8. وجود فروق بين سنوات الخبرة المختلفة في التعليم والنمو والعمليات الداخلية والأداء المؤسسي؛ بينما لا توجد فروق على باقي الأبعاد.

توصيات الدراسة:

1. يُوصى بتعزيز التوعية بفهم مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن بين الموظفين الإداريين، وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتطبيقها بفعالية، ويجب تحديث المعرفة وتطوير المهارات لديهم بشكل دوري لضمان فهم كامل واستخدام فعال لهذه الأداة.
2. ينبغي تطوير أهداف ملموسة وقابلة للقياس لكل قسم وموظف داخل المستشفى وضمن الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن، ويتطلب ذلك وضوحاً في التعريف والتوزيع لكل مسؤولية، وتحديد معايير الأداء المحددة لكل هدف.
3. من الضروري تشجيع ثقافة الإدارة بالأهداف داخل المستشفى؛ حيث يُشجع المديرون والمشرفون على تحديد الأهداف بالتعاون مع الموظفين، وتوفير الدعم اللازم لتحقيقها، ويجب أن يكون هناك تركيز على التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية؛ مثل: جودة الخدمة، والتطوير الشخصي.
4. يجب تعزيز آليات التقييم الدوري لأداء الموظفين بناءً على المؤشرات المحددة في بطاقة الأداء المتوازن، ويشمل ذلك جلسات تقييم منتظمة تتيح الفرصة لتقديم التغذية الراجعة، وتحديد النقاط القوية والضعف، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.
5. يُشجع على تعزيز التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين لضمان فهم الأهداف والتحديات، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، ويمكن استخدام وسائل متعددة؛ مثل: الاجتماعات الشهرية، وورش العمل، والبريد الإلكتروني لتعزيز هذا التواصل.
6. يجب تعزيز عمليات متابعة النتائج لتقييم أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ضبط الأداء المؤسسي، ويساعد ذلك في تحديد النجاحات والتحديات، واقتراح التحسينات المستقبلية.
7. يجب تطوير آليات لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف، وتكريم الإنجازات الملحوظة من خلال تقديم مكافآت مالية أو غير مالية، وإعطاء شهادات تقديرية، وتنظيم فعاليات احتفالية.

المراجع:

- أحمد، محمد ، (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، والإدارة التعليمية، مج (2)، ع (7)، (ص 15-176)
- بحيري، سعد، (2003). إدارة توازن الأداء . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الجدلي، عائشة؛ أحمد، علاء الدين خلف. (2018). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مج (2)، ع(9)، (ص ص 1-17).
- حاتمة، حابس؛ دراوشة، نجوى، (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة العلوم التربوية، مج(46)، ع(2)، (ص ص 523-537).
- حجازي، هناء، (2015)، مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- حسن، محمد ، (2011). مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- حسين، رامز رمضان محمد. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مج (10)، ع(4)، (ص ص 28-76).
- الخطيب، سمير؛ فياض، سارة، (2019). تطبيق بعض محاور نموذج تقييم الأداء المؤسسي (Efqm)، لتحسين جودة الأداء العملياتي، دراسة حالة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة دنانير، ع (21)، (ص ص 625-649).
- خنيفر، غادة، (2021). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، مج(41)، ع(1)، (ص ص 81-94).
- دمهوري، أمل؛ الراشد، تغريد، (2018). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء؛ دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة. المجلة العربية للإدارة، مج(38)، ع(1)، (ص ص 163-197).
- رضوان، محمود، (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- الروقي، مطلق، (2022). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. بحث منشور، مجلة العلوم التربوية، مج (8)، ع (1)، (ص ص 58-93).
- الزمعي، عبد الإله، (2019). العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الخطوط السعودية للنقل الجوي بمحافظة جدة. رسالة ماجستير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

الشمري، خالد بن أحمد معيوف. (2020). تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعي، مج(39)، ع (5)، (ص ص 166-198).

صبيح، خالد، (2014). أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

صويص، محمد؛ القبيح، إيهاب، (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، مج(41)، ع(4)، (ص ص 87-106).

طلال، زغبة؛ محاد، عريوة، (2016). أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء شركات (TRUST) للتأمينات بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج(4)، ع(3)، (ص ص 507-520).

عبد الفتاح، عز. (2017). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS . (الطبعة الثانية). جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

العزاز، عبير؛ بوهيا، إبراهيم، (2022). بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المنشآت: السياق السعودي. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، مج(23)، ع(1)، (ص ص 17-24).

العزي، سلام؛ الشهريلي، أنعام، (2019). تقنية باريتو، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، رئاسة جامعة ديالي نموذجًا. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مج(6)، ع (2)، (ص ص 1-26)

عمر، حسام سمير. (2019). تقييم الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل الأداء المتوازن. مجلة الطفولة والتربية. مج(4)، ع(4)، (ص ص 127-176).

الغالي، طاهر، حسن؛ إدريس؛ وائل، أحمد، (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.

الغنام، محمد، (2023). تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي على التسويق المستدام: دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل، مج (43)، ع(2)، (ص ص 599-652).

فرح، فدوى، (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج(16)، ع(2)، (ص ص 72-111).

القحطاني، سالم؛ أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الخامسة). الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.

- الكساسبة، وصفي، (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. (الطبعة الأولى) ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المالكي، منصور، (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجمعيات الخيرية السعودية. رسالة ماجستير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- المدهون، خالد، (2021). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين. مجلة العلوم الاقتصادية، مج(5)، ع(15)، (ص ص 88-108).
- مصطفى، أمل. (2022). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على إستراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. المجلة العربية للإدارة. مج(42)، ع(4)، (ص ص 93-112).
- مقيم، صبري،(2019). تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق بسكيدة. مجلة الاقتصاد والمالية، مج(5)، ع(2)، (ص ص 26-45).
- النوري، عبد السلام؛ الهيتي، علي، (2021). دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج(13)، ع (3)، (ص ص 267-285).
- هاشم، مروة، (2019). القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة استطلاعية لعينة من آراء أساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، مج(120)، ع(42)، (ص ص 745-759).
- يوسف، محمد ، (2005). البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- Afkhami, A (2015). Disunion Rotation Between placement of Organizational Sublimation system Based on Global Model EFQM and Staff performance in Dane Insurance Company, Gazl University Gazi Egltim Faculty Vol4, No4 May pp1-8
- Armstrong , Michael & Taylor, Stephen, Armstrong's (2016). Hand book of Human Resource Management Practice, 13th Edition, Graphic raft Ltd., Hong Kong, Untied King Dom, London,
- Garrison, R, & Eric, W, Noreen, and Peter, C, Brewer, (2014). Managerial Accounting. 13th ed. USA. McGraw- Hill.
- Hussein N, & Mohammed A, (2013), Learning Organization and its effect on Organizational performance and Organizational Innovativeness, A proposed Framework for Malaysian Public Institution of Higher Education Science Direct, Available an line at www.sciencedirect.com
- Imeokparia, L & Egboh, V (2022). Balance Scorecard Strategy and Financial Performance of Selected Food and Beverage Industry in Nigeria. Economics, Finance and Management Studies. Vol 5, No 9, pp 2792-2804
- Iqbal M, & Yilmaz, A, (2014), Analysis of workplace stress and organizational performance in humane resource management A case study of air traffic controller of Pakistan, International Journal of Management and sustainability Vol, 3, No, 6 PP 360-373

Jery, H. (2013). Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia, Journal of Business Studies Quarterly, 5(2): 184-201.

Marta, Z. (2014), Does the EFQM mode identity and reinforce information Capability? 2nd World Conference on Business Economics and Management Procardia, social and Behavioral Science, Vol, 109, pp716721

Norton, D, Kaplan, R, (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action . Harvard business press, Boston.

Soleyman Iranzadeh, Sadegheh Hosseinzadeh Nojehdeh and Nahideh Najafi Emami (2017). The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company. Problems and Perspectives in Management, Sunil, T (2015), Achieving & Sustaining Excellence in Public Services Excellence in Government services Adopting EFQM Model, Mat pp1-18

“The Impact of Applying the Balanced Scorecard on Controlling Institutional Performance A Field Study on the Administrative Staff at King Abdulaziz Hospital for the National Guard in Jeddah”

Researchers:

By: Sarah S. Alotaibi

Dr: Wala A. Al Mostadi

Public Administration- Faculty of Economics and Administration King Abdul-Aziz University

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the balanced scorecard application in its dimensions (Financial Performance, Customer Relations, Internal Processes, Learning and Growth) On regulating institutional performance at King Abdulaziz National Guard Hospital in Jeddah, using the analytical descriptive curriculum where the identification tool was used to collect data from the administrative staff of King Abdulaziz National Guard Hospital in Jeddah (380), the study sample was selected by the simple random sample method and reached (204) Administrative, after statistically processing the data, the study reached several results, the most important of which are: There is a statistical correlation between the balanced scorecard dimensions (financial performance, customer relationships, internal processes, learning and growth) and institutional performance control, as well as the impact of the balanced scorecard dimensions on organizational performance control. The four dimensions contribute to institutional performance adjustment by 82%. The study also found differences between different ages in internal processes for the benefit of the age of less than 30 years at a morale level of 0.05, while there are no differences between different ages in the financial dimension, after clients, learning and growth, balanced scorecard and institutional performance, and no statistically significant differences between different educational qualifications in the balanced scorecard (Financial dimension, customer dimension, internal processes, learning and growth) and institutional performance, and there are statistically significant differences between different years of experience in education, growth, internal processes and institutional performance, while there are no differences on the other dimensions. The study recommended enhancing awareness of the concept of balanced scorecard through training courses, developing measurable concrete objectives for each section and staff member, promoting a management culture with goals, promoting follow-up and evaluation of results and finally developing mechanisms to motivate staff.

Keywords: Balanced scorecard, Institutional performance, King Abdulaziz National Guard Hospital, Administrative staff.