

الخرائط الاستراتيجية كأداة للتسيير الصحي الاستراتيجي

– نموذج مقترح للمراكز الاستشفائية الجامعية –

The effect of using cooperative learning strategy on learning the skill of simple volleyball transmission among secondary school students

سهام شعبان*، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، جامعة بومرداس، الجزائر.

s.chaabane@univ-boumerdes.dz

مجيد شعباني، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، جامعة بومرداس، الجزائر.

m.chabani@univ-boumerdes.dz

تاريخ التسليم: (2020/10/22)، تاريخ المراجعة: (2021/02/19)، تاريخ القبول: (2021/05/09)

Abstract :

Strategic maps are among the modern management models that have proven their success in activating strategic management in the organization, as they balance and link the various operational and strategic objectives of the various aspects of the organization and the various actors in it, as well as aiming to transform intangible assets into tangible results for the sake of Create sustainable value.

Hence, this study aimed to propose a model for a strategic map for a health institution (a university hospital center) based on the four main aspects which are the patient axis, the financial axis, the internal operations axis, and the apprenticeship and learning axis. The research recommends the importance of health institutions following strategic maps in implementing their strategy

Keywords : Strategic Map, Balanced Scorecard, University Hospital Center.

ملخص :

تعد الخرائط الاستراتيجية من بين النماذج التفسيرية الحديثة التي اثبتت نجاعتها في تفعيل التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، كونها توازن وربط بين مختلف الاهداف التشغيلية والاستراتيجية لمختلف الجوانب في المؤسسة ومختلف الاطراف الفاعلة فيها، كما تهدف الى تحويل الاصول غير ملموسة الى نتائج ملموسة من اجل خلق قيمة مستدامة فيها.

من هنا فقد هدفت هذه الدراسة الى اقتراح نموذج خريطة استراتيجية لمؤسسة صحية (مركز استشفائي جامعي) قائمة على الجوانب الاربعة الاساسية وهي محور المريض، المحور المالي، محور العمليات الداخلية، ومحور التمهين والتعلم. ويوصي البحث بأهمية اتباع المؤسسات الصحية للخرائط الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجيتها.

الكلمات المفتاحية: الخريطة الاستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن، مركز استشفائي جامعي.

* المؤلف المراسل: سهام شعبان ، الإيميل: s.chaabane@univ-boumerdes.dz

مقدمة:

يعتبر التسيير الاستراتيجي الركيزة الأساسية في تحقيق نجاح أي مؤسسة كانت سواء اقتصادية أو خدمية. فهو يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها وكذا تنفيذ مختلف الإجراءات الفاعلة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد القضايا والأولويات التي تساهم في نجاح هذه المؤسسة. تعتبر بيئة الأعمال الحالية بيئة ستمتها الأساسية الوحيدة الثابتة هي شدة التغير والاستقرار.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأدوات التسييرية الحديثة ذات النظرة الشمولية التي تساعد المؤسسة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية من حيث قياس نشاط و مستوى أداء المؤسسة، فهي مكونة من أربعة محاور (المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية، محور التمهين والنمو)، كما أنها تعتبر أيضا نظام للإدارة الاستراتيجية يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة المختلفة. ولقد أسموها الباحثين بطاقة الأهداف المتوازنة كونها توازن بين الجوانب المالية و الجوانب غير المالية في المؤسسة، كما توازن أيضا بين الأهداف الداخلية و الخارجية للمؤسسة، صف إلى ذلك أنها تحتوي وتوفر معلومات كافية وموجزة بواسطة مؤشرات الأداء للمؤسسة. فهي تعمل على ربط محاور المؤسسة الأربعة "محور الزبائن، المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور التمهين ولنمو" باستراتيجية المؤسسة الكلية. ولقد مرت هذه الأداة بثلاث مراحل منذ ظهورها وبداية تطبيقها، بحيث تعتبر المرحلة أو الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن والمعروف بالخريطة الاستراتيجية من بين أهمها وأكثرها شمولية. لقد أثبتت الخريطة الاستراتيجية فعاليتها في مجال التسيير بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق نتائج جد إيجابية من خلالها، وهو ما دفع بالمؤسسات الإدارية والمؤسسات غير الهادفة للربح عامة والصحية خاصة بمحاولة تبني هذه الوسيلة الحديثة في تسييرها.

وفي خضم ما تقدم طرحه تبرز معالم إشكالية هذا الدراسة والتي يمكن صياغتها كالتالي:

إشكالية الدراسة:

تتميز المؤسسات الصحية بخصائص فريدة عن غيرها من المؤسسات نظرا لطبيعة الأهداف والخدمات التي تقدمها مما يخلق نوع من تضارب المصالح داخل هذه المؤسسات، لذا فالمشكلة التسييرية لهذا النوع من المؤسسات تتمثل في كيفية التنسيق والربط بين مختلف هذه الأطراف بما يحقق أهداف المؤسسة الصحية. وحتى تتمكن من تحقيق زيادة فعالية التنسيق والترابط والتعاون بين مختلف هذه الأطراف فإنه يجب إيجاد وسيلة تسييرية تعمل على تحقيق الترافف بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة الصحية وربطها باستراتيجية المؤسسة.

فالإلى أي مدى تساهم الخرائط الاستراتيجية في التسيير الاستراتيجي المتوازن للمراكز الإستشفائية الجامعية؟

الأسئلة الفرعية: وكتبسيط لهذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن ؟
- ما هو مفهوم الخرائط الاستراتيجية وكيف يتم تصميمها؟
- هل يمكن استعمال الخرائط الاستراتيجية في المراكز الإستشفائية الجامعية؟

الفرضيات: وكإجابة مبدئية لهذه الأسئلة السابقة نقترح هذه الفرضيات:

- بطاقة الأداء المتوازن أداة تسيرية حديثة تساعد في توفير معلومات آنية للمسيرين؛
- الخرائط الاستراتيجية هي تحويل للأصول غير المادية في المؤسسة إلى نتائج فعلية؛
- يمكن استعمال الخرائط الاستراتيجية في المراكز الإستشفائية الجامعية.

2. الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

1.2. نشأة بطاقة الأداء المتوازن: إن أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن يرجع إلى عام 1990م حيث قام

« Nolan Norton Institute » بدراسة لمدة سنة ،ضمت هذه الدراسة 12 مؤسسة تعمل في مختلف

القطاعات و كانت حول قياس الأداء المستقبلي في المؤسسة the future performance

« evaluation system in the organisation » ولقد اشرف عليها الدكتور D. Norton. المدير العام

ل: « Nolan Norton Institute » في حين كان المستشار هو الأستاذ R. Kaplan. أستاذ ب

« Harverd Business School » والفكرة الأساسية لظهور بطاقة الأداء المتوازن هي أن قياس

الأداء بواسطة معطيات مالية محاسبية غير كافية، و هذا قد يرجع إلى كون هذه المعلومات تعتبر

معلومات ماضية (كالأرباح والمبيعات الصافية موجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه

الحال مستقبلا) قد تتناسب مع مؤسسات تنتمي إلى عصر الصناعة و ليس لمؤسسات تنسب إلى عصر

المعلومات الحالي. لذا فقد قام ممثلو الإثنى عشر مؤسسة بمحاولة إيجاد نظام جديد لقياس الأداء قادر

على معالجة القصور الحاصل في النظام القديم.

لقد تم إقامة تجربة أولية لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة « Anolog Devices » في سنة

1990 م و لقد تضمنت اللوحة مؤشرات مالية و مؤشرات غير مالية مع الأخذ بعين الاعتبار الربط بين

القياسات و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وبعد النتائج المعتبرة التي حققتها هذه المؤسسة من تبنيها

لهذا النموذج التجريبي فقد تم تعميمه على باقي المؤسسات مع ملاحظة التطورات الحاصلة على أداء

هذه المؤسسات.

فبعد التجارب والخبرات قام D. Norton و R. Kaplan بتقديم هذا النموذج الذي يدعى ببطاقة الأداء

المتوازن « Balanced score card » والذي نشر من طرف Harvard Business Review في

عددتها جانفي-فيفري سنة 1992م، تحت عنوان « The Balanced Scorecard- Measures

that drive performance ».

2.2. تطور بطاقة الأداء المتوازن: أكد الباحثان Kaplan و Norton أن لوحة القيادة الحالية ليست

نتيجة أعمالهم الخاصة فقط وإنما هي ثمرة مجموعة من الأعمال والتعاون مع مختصين في التسيير

ومسيرى مؤسسات من ذوي الخبرات، ولقد مرت بطاقة الأداء المتوازن على ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: من مؤشر وحيد إلى مؤشرات متكاملة

في الأساس أن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لمعالجة القصور الحاصل في الأدوات التقليدية التي لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير المالية في تقييمها لأداء المؤسسة مثل وفاء الزبائن، جودة الخدمة، القدرات والكفاءات وغيرها، وهنا جاء الباحثان كابلون ونورتون بفكرة أن لقياس أداء المؤسسة يجب إضافة جوانب غير مالية للجانب المالي وبالفعل تم إدخال ثلاث جوانب أخرى جديدة هي جانب الزبون و العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

فأصبحت بطاقة الأداء المتوازن عبارة مصفوفة ذات أربعة جوانب أو محاور حيث يتم قياس الأداء في إطار كل محور من المحاور الأربعة، بالاستناد على مؤشرات متكاملة ومتوافقة تغطي كافة المجالات المؤسسية الأربعة (المالية، التسويقية، التشغيلية، التدريبية) ودون الاقتصار على مؤشر وحيد لقياس الأداء. ولقد ركزت تقارير الأداء على عدد محدود من مؤشرات الأداء في كل محور من المحاور الأربعة.

لقد تلخصت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن حسب مصممها خلال هذه الفترة في الأربعة نقاط الأساسية التالية: (كابلان ونورتون، 2004، ص3)

- ترجمة أداء المؤسسة إلى أشكاله الأربعة المتكاملة من تمويل، تشغيل، تسويق ونمو.
- ضمان توازن وتوافق الأبعاد الأربعة لأداء المؤسسة من خلال توازن وتوافق مؤشرات قياس هذا الأداء.

- نشر مؤشرات قياس الأداء من المستويات الإدارية العليا وحتى المستويات التنفيذية السفلى.
- ضمان توافق الأداء الفردي لكل موظف مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.

المرحلة الثانية: من المؤشرات إلى الاستراتيجيات

في هذه المرحلة تم اقتراح ربط رؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن لذا فقد قام مصمم بطاقة الأداء المتوازن بمحاولة تطويرها وتحسينها، فحسب كابلون ونورتون بطاقة الأداء المتوازن التي كانت في البداية أداة قياس أصبحت شيئاً فشيئاً أداة مهمة للإدارة (KAPLAN & NOROTON, 1998, p. 9). فبدلاً من أن نبدأ باختيار مؤشرات القياس، بدأنا باختيار المتغيرات التي نريد تنفيذها في المجالات الأربعة الأساسية، ثم نقوم بوضع مؤشرات افتراضية، نتأكد عند تحققها من أننا نسير على الطريق الصحيح. (كابلان ونورتون، 2004، ص3)

المرحلة الثالثة: الخرائط الاستراتيجية

واصلت طريقة كابلون ونورتون تطورها كما تواصل استعمالها من طرف العديد من المؤسسات التي ساهمت في تعزيز استخدام وإبراز العديد من الخصائص التي كانت تميز الجيل الثاني، ففي عام 2001 م صدر للمؤلفين كتاب جديد تحت عنوان « Comment utiliser le tableau de bord : pour

« créer une organisation orientée stratégie » ، والذي تم فيه اعتبار الاستراتيجية كسيرورة متواصلة وأصبح دور بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في توضيح وتعريف وتطوير الاستراتيجية بعد أن كان يتمثل في صياغة الاستراتيجية سابقا.

كما تم في هذه المرحلة التحول من التركيز على مراقبة المؤشرات و تحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف نفسها فلقد أصبح الترابط واضح بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومحاور بطاقة الأداء المتوازن فما يحدث في مجال العمليات الداخلية يؤثر على المجال المالي والعكس، كما أصبحت علاقة السببية(سبب و نتيجة) واضحة جدا بين المؤشرات المختلفة للمحاور الأربعة فإن اتجاه مؤشر رضا الزبون مثلا نحو الارتفاع سوف يؤدي إلى ارتفاع مؤشرات النتائج المالية (المغربي، 2009، ص81) كما اكتشف مصممي اللوحة في هذه المرحلة أنه كما توجد للمؤسسات أربعة مجالات أساسية يجب قياس مؤشراتها، هناك أيضا أربعة أطراف اعتبارية أساسية تؤثر على طريقة عمل ونتائج المؤسسات وهي: (الموردون، الموظفون، العملاء، المالكون والمساهمون)، وهكذا تشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل و النشاط داخل المؤسسات، ولأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذلك للعلاقات السببية بين كل منها. فأطلق على هذه الصورة اسم الخريطة الاستراتيجية (كابلان و نورتون، 2004، ص4).

3.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها:

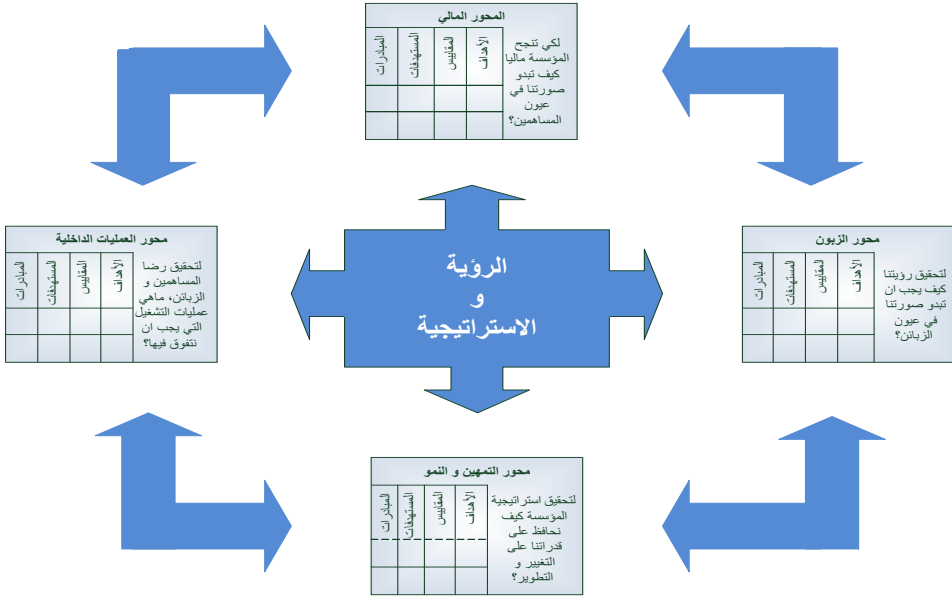
1.3.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن أن نجد عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن غير أنها ترتبط بعامل مشترك وهو أنها مشتقة من مصدر واحد وهو المفهوم الذي قدمه Kaplan و Norton، فقد عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها " إطار جديد يسمح بدمج مؤشرات استراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية للأداء الماضي، فهو يوفر محددات للأداء المستقبلي. هذه المحددات، متعلقة بالزبائن أو العملاء، العمليات الداخلية، التمهين والتعلم كم أنها تستند على ترجمة واضحة ودقيقة للاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة.

فبطاقة الأداء المتوازن ليست نظام جديد للقياس فقط، بل يمكن أن تمثل العمود الفقري لعمليات الإدارة ". (KAPLAN & NOROTON, 1998, p. 31)

كما قدما تعريف آخر لبطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات التي تسجل على أربعة محاور كما يبينها الشكل الموالي: المحور المالي « l'axe Financier »، «محور الزبائن l'axe des Clients»، «محور العمليات الداخلية l'axe des processus internes» ، «محور التمهين و النمو l'axe de l'apprentissage organisationnel».

فهو إطار عمل ووسيلة لتوصيل رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، بالاعتماد على مؤشرات توضح للموظفين محددات الأداء الحاضر و المستقبلي. (KAPLAN & NOROTON, 1998, p. 37)

الشكل 01: الشكل العام لبطاقة الأداء المتوازن



La source: (KAPLAN & NORTON, 1996, p. 4)

- **المحور المالي:** يركز على استراتيجية النمو والربحية ورؤية المساهمين للمؤسسة.
- **محور الزبون:** يركز على استراتيجية خلق القيمة للزبون وكيف تبدو المؤسسة من وجهة نظره.
- **محور العمليات الداخلية:** يركز على الأولويات الاستراتيجية ومختلف العمليات التي تتفوق فيها المؤسسة بغية تحقيق رضا مختلف الأطراف الفاعلة فيها.
- **محور التمهين والنمو:** يركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو.

وكل محور من هذه المحاور يتكون من أربعة عناصر: (غريبة والمغربي، 2006، ص ص 211-

213):

- **الأهداف:** وهي بشكل عام موزعة بالتساوي على الأربعة محاور ولها نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة و محددة بوقت زمني لإتمامها. مثل زيادة نسبة رضا المريض.
- **المؤشرات أو المقاييس:** وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقاً. مثل مؤشر رضا الزبون.
- **المعيار أو المستهدفات:** وهو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف عن الهدف المراد تحقيقه.

- **المبادرات:** وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثل فتح فروع جديدة. كما تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وفي الواقع فإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من المحاور وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. (جودة، 2008، ص5) .

مما تم ذكره فإنه يمكننا أن نقول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة حديث يأخذ بعين الاعتبار الأطراف الداخلية للمؤسسة و الأطراف الخارجية لها عبر الأربعة محاور الأساسية. فهي تعمل على تسهيل و ربط استراتيجية المؤسسة مع مختلف مستوياتها وترجمتها إلى أهداف محددة. كما تعد أيضا نظام قياس كونها تسمح بمتابعة نسبة الإنجازات التي حققت مقارنة بما هو مستهدف بطريقة شاملة ومتوازنة كونها تختار وتستعمل مؤشرات وقياسات حسب حاجتها وطبيعة عملها، هذه المؤشرات تغطي الجوانب المالية وغير المالية في المؤسسة .

2.3.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاداء المؤسسي: إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تظهر من خلال الايجابيات والمنافع التي عادت على مختلف المؤسسات التي تبنتها ومن بين هذه الفوائد نذكر: (ابو شرح، 2012، ص34):

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل من خلال مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية فهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية
- توفير وسيلة إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.
- تسهل وتحسن بطاقة الأداء المتوازن من تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل المستويات.

كما تستخدم المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ما يلي: (KAPLAN & NOROTON, 1998, p. 31)

- توضيح وإدخال وتحديث الاستراتيجية في المؤسسة؛
- ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأهداف الفرعية بالاستراتيجية؛
- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية؛
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمؤسسة؛
- تمديد الإدارة بصورة شاملة عن الأداء؛
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
- تساعد على تكوين مقاييس أداء تتوافق مع الاستراتيجية على كل مستويات المؤسسة.

3. الاطار المفاهيمي للخرائط الاستراتيجية: لقد قام كل من كابلون و نورتون بتقديم مقال سنة 2000

بعنوان "هل تواجه مشكلات باستراتيجيتك؟ إذا قم بوضع خارطة لها"، كما اصدرنا كتاب في نفس السنة عنوانه "المنظمة المركزة على الاستراتيجية" قدما فيه المفهوم الاساسي للخرائط الاستراتيجية

1.3. تعريف الخريطة الاستراتيجية:

إن هذه المحاور أو المنظورات الأربعة التي ذكرناها والتي تمثل أعمدة بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن تجميع للمؤشرات فقط بل هناك علاقات ترابط بين هذه المحاور تسمى بسلسلة علاقات السبب-نتيجة أو سلسلة علاقات السببية، فما يحدث على مستوى اي محور من المحاور يؤثر على عمل المحاور الاخرى والعكس، فتربط هذه السلسلة مع المحاور الأربعة يعطينا ما يدعى **بالخريطة الاستراتيجية**. وتم تسميتها خريطة لأنها تحدد المواقع والروابط والجسور الموجودة بين النقاط والأطراف المختلفة فيها. فهي رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد في المنظورات الاربعة من اجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

وتعرف الخرائط الاستراتيجية بانها وصف عمليات تحويل الاصول غير الملموسة من خلال علاقة السببية. وهي تساعد المنفذين على وضع إطار عمل لوصف وادارة الاستراتيجية في ظل العمل في اقتصاد المعرفة، فالخرائط الاستراتيجية هي اسلوب لوصف الاستراتيجية من خلال عرض مرئي لربط مكونات استراتيجية المؤسسة، وبالتالي تعمل على التنفيذ الجيد لها. (عبد الرحيم، 2019، ص59)

الخريطة الاستراتيجية هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسة، وللأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها، من اجل خلق القيمة بربط الاهداف الاستراتيجية بالسبب الواضح وعلاقة الاثر مع بعضها البعض على مستوى المحاور الاربعة. ولقد استنتج كل من كابلون ونورتون من خلال تجاربهم أن الخرائط الاستراتيجية تصلح للتطبيق في كل المؤسسات، سواء في القطاع الخاص أو العام، أو في المؤسسات الهادفة أو غير الهادفة للربح، وذلك هو سر فاعليتها وأهميتها. (كابلان ونورتون، 2004، ص4) فالخريطة الاستراتيجية توضح العملية التي من خلالها يتم تحويل الأصول غير المادية إلى نتائج مادية في المحور المالي أو محور الزبائن. فهي توفر للمديرين إطار لوصف وتسيير الإستراتيجية. (KAPLAN & NOROTON, 1998, p. 75)

2.3. أهمية الخريطة الاستراتيجية:

في عصر الصناعة كانت المؤسسات تحقق القيمة من خلال تحويل المواد الخام الى منتجات تامة الصنع، كما ان استراتيجية المؤسسة في ذلك الوقت كانت تركز على الجوانب المالية في المؤسسة. أما الآن وفي عصر المعلومات أصبح التركيز على الاصول المعنوية مثل العلاقات مع الزبائن، ثقافة المؤسسة المشجعة على الابتكار، أساس الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة. لذا فمن الضروري وجود أداة تسمح من وصف هذه الاصول وتحديد القيمة التي يمكن ان تحققها للمؤسسة كون أن قيمتها تستمد

أساساً من استراتيجية المؤسسة. وتعتبر الخرائط الاستراتيجية الأداة المناسبة التي تمكن من فهم كيفية خلق القيمة من هذه الأصول غير الملموسة.

ضاف إلى ذلك كون أن القيمة في المؤسسة تتم بشكل غير مباشر لذا فإن الخريطة الاستراتيجية تسمح بإعطاء المسيرين نظرة واضحة ومحددة عن طرق ومسارات خلق القيمة في المؤسسة. فمن غير الممكن أن تزداد قدرة المؤسسة على توليد قيمة لزيائنها دون تطوير استراتيجيتها ووضع خريطة استراتيجية محددة المسارات.

تسمح الخريطة الاستراتيجية الواضحة والتي تربط المجالات الأربعة التي سبق وذكرناها، من التنسيق بين السياسات والخيارات الإدارية واستراتيجية المؤسسة.

4. مراحل صياغة و تصميم الخريطة الاستراتيجية.

أشار مصممي بطاقة الأداء المتوازن إلى أنها يجب أن تعدل أو تغير لكي تتلاءم مع الخصائص الخاصة التي تميز المؤسسات الصحية، ومن أبرز هذه التعديلات ما يمس المحور المالي فهو يتموقع أعلى بطاقة الأداء المتوازن في حين أن النجاح المالي ليس هدفاً أساسياً لمعظم هذه المؤسسات، وبالتالي يمكن تعديل هيكله اللوحة بوضع محور الزبائن أعلى اللوحة. (Kaplan & Norton, 2001, p. 143) فالهدف الاستراتيجي لهذه المؤسسات ليس تحقيق أرباح بقدر ما هو تقديم خدمة ذات جودة محددة ولفئة معينة من المستفيدين. فالقياسات المالية ليست مؤشر مناسب يسمح من معرفة هل أن هذه المؤسسات حققت رسالتها أم لا.

غاية المؤسسة في مثل هذا النوع من المؤسسات يجب أن توضع في أعلى مستوى من بطاقة الأداء المتوازن لمعرفة غاية المؤسسة على المدى الطويل، مع وضع هدف أعلى ومهمين على بطاقة الأداء المتوازن والأهداف الموضوعية داخل اللوحة تعمل على تحسين وتحقيق الهدف الأعلى. (Kaplan & Norton, 2001, p. 144)

وأحسن طريقة لبناء الخريطة الاستراتيجية يكون بإتباع نهج من أعلى إلى الأسفل، أي تحديد ما هو المحور الذي سيوضع في القمة وأن تحدد الاستراتيجية كيفية الوصول إلى الهدف بالتكامل مع باقي المحاور الأخرى. وهو سيسمح بخلق نوع من التوافق الاستراتيجي بين مختلف مستويات المؤسسة. كما أنه لتصميم الخريطة الاستراتيجية يجب تعاون جميع الأطراف في المؤسسة وعلى رأسهم فرق القيادة والتسيير التي تقوم بداية بتحديد رسالة المؤسسة التي تعكس فكرة تكوينها من الأساس وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تحكم عمل المؤسسة، ومن ثم رؤية المؤسسة وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية التي ستؤدي إلى تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة ليتم بعدها تحديد الاستراتيجية المتبعة اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، التي نقودنا في نهاية الأمر إلى رسم الخريطة

الاستراتيجية بمختلف جسورها وروابطها ومساراتها، والتي تعمل على توضيح طرق التوفيق بين مختلف أهداف المحاور الأربعة.

كما يرى كابلون ونورتون انه يجب أن يكون هناك تكامل وتتابع الأنشطة والتوقيتات والعلاقة السببية بينها، فمن أساسيات الخريطة الاستراتيجية أن تتضح أبعاد العلاقة السببية بين المؤثرات والمتأثرات والمتغيرات والتعديلات التي تحدث في المجالات الأربعة.

عند تصميم الخريطة الاستراتيجية حدد كابلون و نورتون مجموعة من المبادئ الاساسية التي يجب مراعاتها و هي: (Kaplan & Norton, The Strategy Map;Guide to Aligning intangible Assets, 2004, pp. 10-17)

- **التسيق والتكامل بين الاهداف المتعارضة:** الاستثمار في الاصول غير الملموسة لتحقيق عائد في الاجل الطويل غالبا ما يواجه الرفض على اعتبار انه زيادة في التكاليف، لذا على المؤسسة ان توضح وتشرح التأثير والتحسين الذي سيتحقق في الاجل الطويل. ولهذا تعمل الخريطة الاستراتيجية على تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية في الاجل القصير لزيادة الربحية والنمو في الاجل الطويل.
- **تحقيق التنوع في القيمة المقترحة للزبون:** تحقيق رضا الزبون هو اساس التحقيق المستمر للقيمة، وتحتاج الاستراتيجية الى صياغة اهداف واضحة لجميع الاطراف ذات العلاقة من بينها الزبائن.
- **تحقيق القيمة من خلال العمليات الداخلية:** يصف البعد المالي وبعد العميل في الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وزيادة قيمة أصحاب المصلحة من خلال نمو العائد وتحسين الانتاجية، ويتم تحقيقه من خلال زيادة مشاركة المؤسسة في الاتفاق على ما يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبون والرضا وجذب عملاء جدد والولاء والنمو. وتصف العمليات في بعدي العمليات الداخلية والتعليم والنمو كيف تنفذ المؤسسة استراتيجيتها، وتحدد العمليات الداخلية المتوازنة وذات الكفاءة التي تركز على كيف يمكن تحقيق القيمة والمحافظة على استمراريته وبالتالي على المؤسسات أن تركز على العناصر المهمة في العمليات الداخلية التي تؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحقيق القيمة.
- **التراسف الاستراتيجي يحدد قيمة الاصول غير الملموسة:** صف محور التعلم والنمو الاصول غير الملموسة في المؤسسة ودورها في تنفيذ الاستراتيجية. والاصول غير الملموسة يمكن تصنيفها في ثلاث فئات: رأس المال البشري (مهارات و مواهب و خبرات الموظفين)، رأس المال المعرفي (قواعد البيانات و البنية التحتية للتكنولوجيا للمؤسسة)، و رأس المال التنظيمي (الثقافة التنظيمية، القيادة، الموظفون فرق العمل، ادارة المعرفة في المؤسسة).

5. النموذج المقترح للخريطة الاستراتيجية للمراكز الإستشفائية الجامعية: النموذج الذي سنقوم باقتراحه مكون من الأربعة محاور الأساسية (محور المريض، المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور التمهين والنمو)، ولكن بإمكان المركز إضافة محاور أخرى من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة، وبالخصوص محور للبيئة أو لتسيير النفائات الإستشفائية الذي نعتبره ضروري في مثل هذا النوع من المؤسسات وهذا لما للنفائات الإستشفائية من خطر على الإنسان والبيئة بصفة عامة. لتصميم خريطة استراتيجية للمركز الاستشفائي الجامعي سنبداً بترجمة رسالته واستراتيجيته التي وضعتها الوزارة الوصية، الى اهداف استراتيجية لكل محور، لنلحق بها مجموعة من المؤشرات ونخلص في الأخير إلى الخريطة الاستراتيجية المقترحة.

1.5. رسالة المركز الإستشفائي الجامعي: فيما يخص رسالة المركز الإستشفائي الجامعي وباعتبار هذا الأخير مؤسسة عمومية ذات طابع إداري فإنها تحدد من طرف الوزارة الوصية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، ولقد تم ذكرها في المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 97-467 . إذن فالمركز الإستشفائي الجامعي ليس حر أو مستقل في تحديد رسالته، ولكن على ضوء هذه الرسالة المقدمة يجب على المسيرين تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، المتمركز على تحقيق رضا المريض عن طريق تقديم خدمات صحية متخصصة ذات جودة عالية، والتطوير والبحث والتكوين مع العمل على تقليل التكاليف الإستشفائية. حسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي 97-467 يكلف المركز الإستشفائي الجامعي على الخصوص بالمهام التالية:

- في ميدان الصحة:

- ضمان نشاطات التشخيص والعلاج والإستشفاء والإستعجالات الطبية والجراحية والوقاية، إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية وترقية صحة السكان؛
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية المرتبطة بالصحة؛
- المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمنشآت الصحية.
- المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية.
- ضمان المهام المسندة إلى القطاعات الصحية، لصالح السكان القاطنين بالقرب من المركز والذين لا تغطيهم القطاعات الصحية المجاورة.

- في ميدان التكوين:

- ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب، والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به؛
- المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم .

- في ميدان البحث:

- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة؛
- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية، من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

2.5. تحديد الأهداف الاستراتيجية حسب محاور بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول تحديد الأهداف الاستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي، لكل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة.

الجدول 01: الأهداف الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن الصحية

المحور	الرمز	الهدف الاستراتيجي
محور المريض	C1	- تحسين رضا المريض
	C2	- تحسين صورة المؤسسة
	C3	- ضمان تغطية كافة احتياجات الشريحة السكانية المستهدفة.
المحور المالي	F1	- عقلنة التكاليف الإستشفائية
	F2	- الالتزام بالتخصيصات المالية
محور العمليات الداخلية	P1	- تخفيض وقت الانتظار في الإستعجالات
	P2	- الرفع من جودة الخدمات الصحية
	P3	- تحسين الإنتاجية
محور التمهين و النمو	A1	- تطوير كفاءات العاملين
	A2	- الرفع من قدرات البحث و التطوير
	A3	- الحفاظ على الكفاءات
	A4	- تحسين المناخ الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين

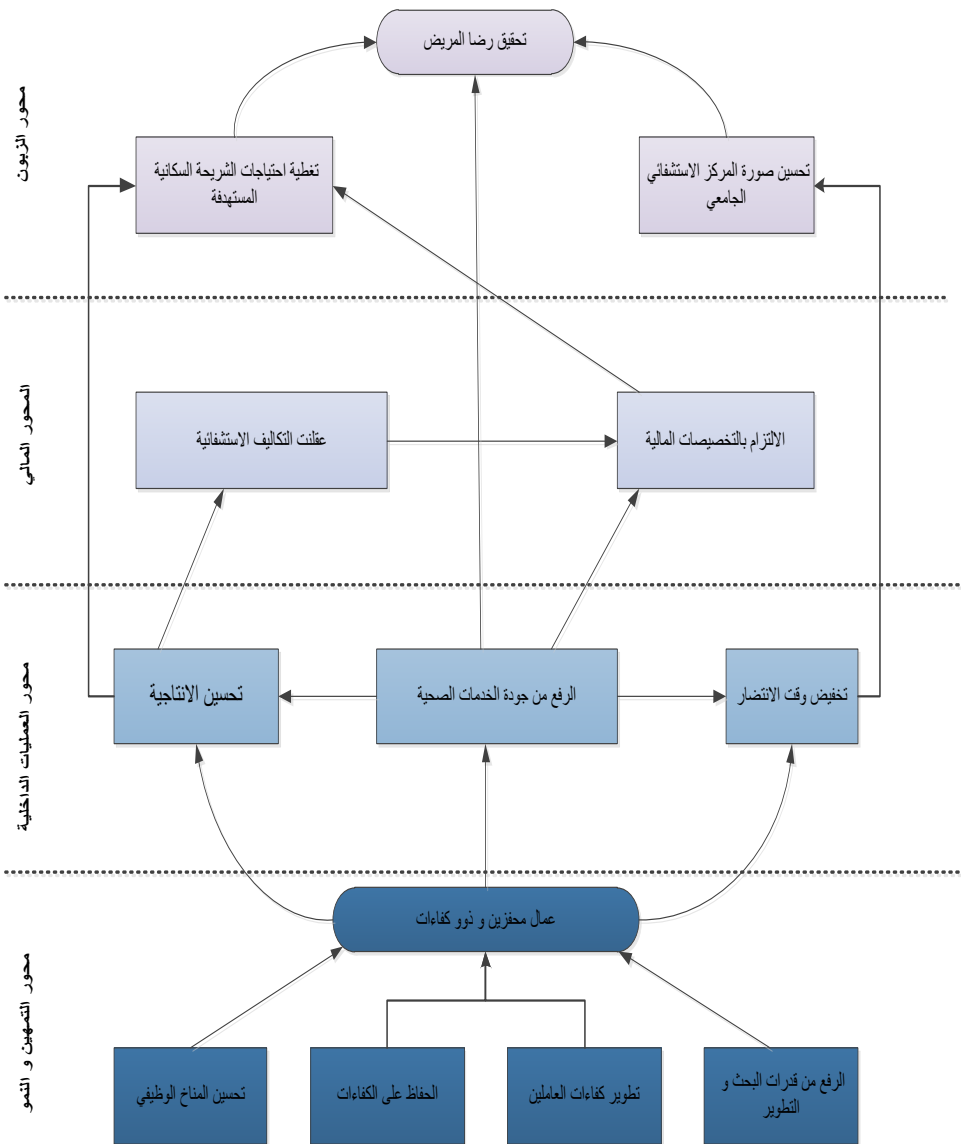
بعدما حددنا الأهداف الاستراتيجية للمركز الإستشفائي الجامعي ووزعناها على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، سنحاول فيما يلي محاولة الربط بين هذه الأهداف الاستراتيجية وبين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يسمى بالخريطة الاستراتيجية.

3.5. تصميم الخريطة الاستراتيجية

كما سبق وأن ذكرنا أن الخريطة الاستراتيجية هي عبارة عن رسم تخطيطي يظهر علاقات السبب

والأثر أو النتيجة بين مختلف الأهداف الاستراتيجية للمحاور الأربعة (محور الزبون، المالي، العمليات الداخلية، التمهين والنمو) فهي تسمح بتجسيد المرور من الاستراتيجية إلى خلق القيمة. كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن مبني على أساس محور آخر ويتكامل معه، فمن خلال شبكة علاقات السبب والنتيجة التي تنشأ بين هذه الأهداف تمكنا من استخلاص الخريطة الاستراتيجية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل 02: الخريطة الاستراتيجية المقترحة للمركز الإستشفائي الجامعي



المصدر: من إعداد الباحثين

فمحور التمهين كما نلاحظ أنه يقع أسفل الخريطة إذن فهو يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية والركيزة لأي مؤسسة، فنجاح أي مؤسسة مربوط دائما بالقدرات المبدولة من طرف عمالها. فالموظفين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات، المحفزين والتميزين بالوفاء للمؤسسة ضف إلى ذلك وعيهم بالاتجاه الاستراتيجي للمركز الإستشفائي الجامعي ودورهم الأساسي في إنجاح هذه الاستراتيجية يكونون مصدر للنجاح والتميز .

إنّ الحصول على مثل هذا النوع من رأس المال البشري يؤثر مباشرة على مستوى العمليات الداخلية للمركز الإستشفائي الجامعي، خاصة على مستوى جودة الخدمات الصحية وتحسين الإنتاجية وتخفيض وقت الانتظار. مما يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف الإستشفائية وكذا الالتزام بالتخصيصات المالية المحددة.

فكل ما يحدث على مستوى المحاور السابقة له تأثير مباشر على المحور الرئيسي بالنسبة للمركز الإستشفائي الجامعي ألا وهو محور الزبون (المريض)، من خلال تأثيره سواء على سمعة المؤسسة أو تغطية كافة احتياجات الشريحة السكانية المستهدفة أو على الهدف الاستراتيجي الأساسي وهو رضا المريض بالدرجة الأولى.

الخاتمة:

تمحور موضوع الدراسة حول إمكانية تصميم خريطة استراتيجية والتي تعتبر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، كأداة حديثة للتسيير المتوازن في المؤسسات الصحية الجزائرية العمومية الهادفة الى تقديم خدمات صحية للمجتمع، بعدما كانت هذه الأداة سابقا حكرًا فقط على المؤسسات الاقتصادية الهادفة للربح.

فبطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر منهج جديد في الإدارة، ظهرت عام 1992م على يد كابلون ونورتون آخذين بعين الاعتبار الضعف والغموض في منهج الإدارة السابق الصالح للبيئة الصناعية المستقرة، الذي كان يعتمد فقط على الجانب المالي للحكم على أداء المؤسسة، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن أضافت جوانب أخرى تسمح بإعطاء نظرة شمولية لمتخذي القرار حول أداء المؤسسة باعتبار أن هذه الأخيرة تعمل في بيئة غير مستقرة وتتبنى استراتيجيات موجهة نحو الزبون. ومن خلال ما تم تناوله في هذا لدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم التوصل إليه:

- إن الاعتماد على أدوات التسيير التقليدية لا يسمح بإعطاء نظرة متعددة الجوانب حول أداء المؤسسة، لأنها تركز فقط على الأهداف المالية باستعمال مؤشرات مالية بحتة موجهة نحو الماضي، في حين أن الأداء العام المتوازن أو النظرة الشاملة لأداء المؤسسة تكون نتيجة تفاعل بين مجموعة أهداف مالية و غير مالية، و بالتالي فهي تحتاج إلى مجموعة مؤشرات مالية و أخرى غير مالية تكون موجهة نحو الماضي، الحاضر و المستقبل و هذا ما تتميز به من بطاقة الأداء المتوازن. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن (الخريطة الاستراتيجية) ليست لوحة قيادة عادية بل هي أداة حديثة للإدارة، بحيث أنها تسمح للمؤسسة من توضيح استراتيجيتها و ترجمتها إلى أهداف على المحاور الأربعة، كما تسمح أيضا من نشر هذه الاستراتيجية على مختلف المستويات في المؤسسة و مشاركة الجميع في نجاحها.

- ترتبط المجالات الأربعة الأساسية بعلاقة سببية واضحة تحدد دور كل منها في المدخلات والمخرجات. وفي الخريطة الاستراتيجية تتحدد أنشطة المدخلات في محور العمليات الداخلية ومحور التمهين والنمو، بينما تتحدد أنشطة المخرجات في المحور المالي ومحور الزبون. فإذا ارادت المؤسسة تحقيق مؤشرات ايجابية في مجال المخرجات فعليها ان تصب استثماراتها في مجال المدخلات الي هو عبارة عن مجموعة من الاصول غير المادية. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- بعدما كان يظن البعض انه من غير الممكن تصميم خريطة استراتيجية للمؤسسات الصحية كونها مؤسسات خدمية، غير أن كابلون ونورتون اثبتا العكس بعدما قاما بتصميم مجموعة من الخرائط الاستراتيجية لمجموعة من المستشفيات. لذا فإنه كما يمكن استعمال الخريطة الاستراتيجية في القطاع الربحي فهي قابلة للاستعمال أيضا في القطاع الصحي بما فيه المراكز الاستشفائية الجامعية لكن مع بعض التعديلات الضرورية. وهي الفرضية الثالثة.

- المراكز الإستشفائية الجامعية من أهم المؤسسات في المنظومة الصحية الجزائرية، سواء من حيث المبالغ المالية المخصصة لها أو من حيث الإمكانيات الطبية الهائلة المتواجدة بها أو حتى من حيث الشريحة السكانية المستهدفة، لذا فإن بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث (الخرائط الاستراتيجية) تعتبر من الأدوات التفسيرية المثالية لمثل هذه المؤسسات، كونها تسمح للمسير بالتسيير المتوازن لهذه الأخيرة باعتبار انه يأخذ إلى جانب البعد المالي أبعاد أخرى تسمح له من أخذ نظرة شمولية عن أداء المؤسسة. كما تسمح أيضا من نشر رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على مختلف مستويات المؤسسة ومشاركة جميع الموظفين في إنجاحها.

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

- ابو شرح، ج. ح. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن. غزة. ماجستير من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
- رمضان فهم غربية، وعبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية.
- روبرت كابلان، و ديفيد نورتون. (2004). الخرائط الاستراتيجية تحويل الاصول المعنوية الى نتائج فعلية. (تعريب خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال، المترجمون) القاهرة: الشركة العربية للاعلام العلمي.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). بطاقة الاداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي. مصر: المكتبة العصرية.
- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. (2019). الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف و قياس الاداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية "رؤية مقترحة". المجلة العربية للإدارة (2)، 49_74.

-محفوظ احمد جودة. (2008). تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن و اثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم. *المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية* (2).

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- KAPLAN, R., & NOROTON, D. (1998). *Le Tableau de Bord Prospectif*. Paris: Organisation.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996, January-February). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *harverd business review*.
- kAPLAN, R., & NORTON, D. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. paris: organisation.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. paris: organisation.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). The Strategy Map;Guide to Aligning intangible Assets. *strategy & leadership*, 32(5).