

محاولة تصميم لوحة قيادة استشرافية في مؤسسة عمومية صحية

In trying to design a Prospective of leadership board of The public health enterprise

العبيدي عماره¹، *خلاتفة العلمي²Labidi amara¹, khelaifa elilmi²¹ جامعة حمه لخضر - الوادي (الجزائر) ، abouikram2015@hotmail.com² جامعة حمه لخضر الوادي - الوادي (الجزائر)، khelaifa81@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/30

تاريخ القبول: 2019/09/26

تاريخ الاستلام: 2019/09/11

ملخص: إن طرق التسيير المنتهجة في المؤسسات العمومية الصحية على اختلاف أنواعها لا تلي الغرض المطلوب منها لأنها لا تمتلك المرونة الكافية في التسيير و لذا كان لزاما التوجه إلى الوسائل و الطرق الحديثة ، حتى تؤدي هذه المؤسسات الدور المنوط بها و هو تقديم خدمات صحية ترقى لرضى المريض ، خاصة و أن لوحة القيادة الاستشرافية أثبتت نجاعتها في التسيير و كانت محل ثقة العديد من المؤسسات و التي أدت إلى تغييرات جذرية في مناهج التسيير بمقاربات أخرى لا تستثني أحدا من أصحاب المصالح لأنهم مجتمعين يقدمون الإضافة المرجوة

كلمات مفتاحية: لوحة القيادة الاستشرافية ، المؤسسات العمومية الصحية ، الخدمات الصحية.

تصنيفات JEL : M14 .C92

Abstract: the manner's management that taken in the public health enterprises though of various kinds don't meet the desired goal , because it don't have enough flexibility of management .so must go to the modern methods in order to play this enterprises essential role of present health services that make the patient agree ,specially Prospective of leadership board take place in management of various enterprises ,as a result it changed many methods of management with new approaches that protects the rights of stakeholders .

Keywords: Prospective of leadership board , The public health enterprises , Present health services

JEL Classification Codes: M14,C92

* المؤلف المرسل.

مقدمة

إن استمرار المؤسسة وبقائها ونموها في محيط ستمته الاستقرار وشدة التغير يفرض عليها إيجاد أنظمة مشتقة من الاستراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار الجانب المالي والجوانب غير المالية ومن هذا المنطلق جاءت فكرة لوحة القيادة الاستشرافية ، والتي ظهرت سنة 1992 على يد الباحث D.Nortan و R.Kaplan وتسمى أيضا (BSC) (Balanced Score Card). وتعتبر لوحة القيادة الاستشرافية من بين أهم الأدوات التسييرية الحديثة ذات النظرة الشمولية من حيث قياس نشاط ومستوى أداء المؤسسة وهي تتكون من أربع محاور (المحور المالي ، محور الزبون ، محور العمليات الداخلية ، محور التمهين والنمو). كما هو جدير بالذكر أن العديد من المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة اعتمدت لوحة القيادة كأداة تسييرية وهذا لفعاليتها وما حققت من نتائج ايجابية ، هذا ما دفع أيضا المؤسسات غير هادفة للربح والصحية خاصة لتبنيها لما لها من اثر واضح على عملية التسيير، في خضم هذه التغيرات الجذرية تبقى المؤسسة الصحية الجزائرية تنتهج الأساليب التقليدية في التسيير ، والتي لم تعد كافية في ظل تحولات بيئة الأعمال الحالية ، لذا من الأجدر أن تعتمد المؤسسة الصحية الجزائرية على الوسائل الحديثة للتسيير ولوحة القيادة الاستشرافية كمثال .

وستتطرق في هذه الورقة البحثية إلى تصميم لوحة قيادة استشرافية في مؤسسة عمومية صحية وذلك من خلال المحاور التالية :

أولا : أساسيات حول المؤسسات الصحية الجزائرية

ثانيا : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاستشرافية

ثالثا : تكيف لوحة القيادة الاستشرافية مع المؤسسات غير هادفة للربح

رابعا : لوحة القيادة الاستشرافية والتصميم

أولا : أساسيات حول المؤسسات الصحية الجزائرية

1- مفهوم المؤسسة الصحية :

تعددت التعاريف المقدمة للمؤسسة الصحية حسب وجهات النظر المختلفة ومن بين ابرز ما عرفت به نذكر ما يلي :

" مجموعة من التخصصات والمهارات والمهن الطبية وشبه طبية ومجموعة من الخدمات والأدوية والموارد التي تنظم أسلوب تقديم الخدمات الصحية العلاجية والوقائية للمرضى الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم (النجار، 2007)" كما تم تعريفها أيضا " مؤسسة خدمية تقدم لمرضاهم زيادة عن العلاج التغذية ، الإقامة والدعم الاجتماعي والمعنوي" (hubino, 2004) .

2- خصائص المؤسسة الصحية :

يوجد العديد من الخصائص التي تميز المؤسسة الصحية عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، زمن ابرز هذه الخصائص نذكر ما يلي (خريف، 2008):

- تنوع الفئات العاملة بها إذ يوجد الطبيب والإداري وعضو هيئة التمريض والمساعد ولكل فئة من العاملين اهتماماتها الخاصة ، والمتخصص داخل المستشفى أشبه بالعامل على خط الإنتاج الذي يهتم إلا بالعملية التي يؤديها عن النقطة التي يقف عليها خط الإنتاج.
- تعدد الفئات والوظائف أدى إلى ازدواج خطوط السلطة فمنها ما هو خاص بالجهاز الإداري البيروقراطي ومنها ما يعني بالجهاز الطبي والمهني .

- صعوبة التنبؤ بحجم العمال نظرا لصعوبة توقع حالات المرضى ، ولذا كان لزاما عليها أن تكون جاهزة باستمرار لاستقبال الحالات المتوقعة وغير المتوقعة

- صعوبة تقييم نشاط المؤسسات الصحية بالمقاييس العادية التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية ، نظرا لان أطراف الخدمة هم الأطباء ومعاونيهم والزبائن هم المرضى ، بالإضافة إلى صعوبة تقييم الخدمات بصفة عامة.

- كثرة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تطبقها المؤسسة الصحية أثناء تأدية العمل (ذيابة، 2009)

3 - أنواع المؤسسات الصحية الجزائرية :

إن المؤسسة الصحية الجزائرية اتخذت عدة أشكال وهذا مرورا بعدة مراحل إلى غاية سنة 2007 ، عند صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي تضمن إنشاء مؤسسات صحية جديدة وعموما المؤسسات الصحية الجزائرية الموجودة في الوقت الحالي هي :

أ - المركز ألاستشفائي الجامعي (CHU) :

وهو عبارة عن مؤسسة صحية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويتم إنشاءه بموجب مرسوم تنفيذي يقترحه كل من الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي ويتكفل كل منهما بالصيانة على هذه المؤسسة إداريا هو تحت وصاية وزير الصحة أما بيداغوجيا فهو تحت وصاية التعليم العالي (ر، 1997).

ب- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة (EHS) :

وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، ويتم إنشاءها بموجب مرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي وتوضع تحت وصايته (ر، 1997).

وتتكفل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بما يلي (ر، 1997):

- تنفيذ نشاطات الوقاية ، التشخيص ، العلاج، إعادة التكييف الطبي والاستشفاء

- تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية والمحلية للصحة.

المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم

- كما يمكن أن يستخدم كميدان للتكوين شبه الطبي والتسيير الاستشفائي

وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء مؤسسات جديدة كالتالي :

ج- المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) (ر ، 2007):

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي وتمثل مهامها فيما يلي :

- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص ضمان تنظيم وبرمجة العلاج

الاستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي وتطبيق البرامج الوطنية للصحة .

- كما يمكن استخدام ميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين

د - المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (EPSP) :

وهي حسب المرسوم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 لها نفس تعريف المؤسسة وقاعات علاج تحدد المشتملات المادية والحيز الجغرافي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة أما بالنسبة للمهام المنوطة لها فهي (ر، 2007):

- الوقاية والعلاج القاعدي

- تشخيص المرضى

- العلاج الجوارحي

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

ثانيا : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاستراتيجية :

قبل التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة الاستراتيجية يجب التعرض للوحة القيادة أولا :

1- تعريف لوحة القيادة :

كان أول ظهور للوحة القيادة في بداية الثلاثينات من القرن الماضي 1932 ، وكان أول استخدام لها في المؤسسات الفرنسية وأطلق عليها

تسمية (Tableau de Bord) ونظرا لأهمية هاته الأداة في الجانب التسييري قدمت لها العديد من التعاريف نذكر منها :

" مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير لغرض تحقيق الأهداف المسطرة ، كما تسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة" (سويس، 2004).

2- وظائفها وأهدافها :

أ- الوظائف : بالإضافة التي تقدمها لوحة القيادة تكمن في قدرتها على القيام بعدة وظائف في المؤسسة نذكر منها (رحيم حسين، 2008):

- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات : ما يميز لوحة القيادة أنها تطلعنا على النتائج المالية وغير مالية أيضا وإجراء المقارنة

بالأهداف المسطرة ، وهاته العملية تسمح لنا بقياس أداء المسؤول .

- أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين :

إن لوحة القيادة لا شك تعتبر أداة للتحفيز وتنمية المهارات من خلال التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير ، والقيام

بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول ، والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في مختلف الأقسام من المؤسسة ، وبالتالي يمكن القول أن لوحة القيادة بمثابة المرآة العاكسة لأداء المسؤولين وتبرز قدراتهم على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب .

- أداة حوار واتصال :

أهم ما يميز لوحة القيادة قدرتها على تسيير الحوار في المؤسسة عبر كافة مراكز المسؤولية من خلال ما يتم من اجتماعات بين الميسرين

والأفراد التابعين لهم ، إذ يمكن التطرق إلى الانحرافات التي حدثت والإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها تفاديا لتكرار ذلك مرة أخرى.

- أداة مراقبة و مقارنة :

يمكن اعتماد لوحة القيادة كأداة للمراقبة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف التي تم وضعها في إطار وضع الميزانية . كما أنها تبرز الانحرافات المحتملة بالمقارنة بمعايير الأداء المتوقع (alazard) .

- لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ :

إن لوحة القيادة اضافة إلى تقديمها الوضعية الحالية والماضية ، تساعد على التنبؤ بالحالة المستقبلية بناءً على استقراء المعطيات الماضية والحالية وبالتالي فهي تساعد على المسير على مواجهة المستقبل بشئ من التأكد في ظل بيئة أهم مميزاتها عدم الثبات والديناميكية (سويسي، 2004)

ب -الأهداف : للوحة القيادة عدة أهداف نذكر منها (maurin, 2009) :

- لفت انتباه متخذي القرار على الجوانب المهمة في تلك المرحلة او في ذلك الوقت
- جعل متخذي القرار يفكرون بطريقة سليمة في مختلف مشاكل المؤسسة
- لضمان أن إجراءات وقواعد العمل جد مفهومة ومحترمة من طرف مختلف الأعوان في المؤسسة .
- يسمح لمختلف المسؤولين وفرق العمل من قياس تطور أدائهم الجماعي بطريقة موضوعية .
- يسمح للمسؤول من توجيه اهتمام فرق عمله وإشراكهم في بعض القرارات
- يقدم لمستخدمي القرار أهم الاتجاهات الأساسية سواء كانت في الماضي أو في المستقبل .

3 - مفهوم لوحة القيادة الاستشرافية وأهميتها :

ويمكن تعريفها " إطار جديد يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية بالاضافة إلى المؤشرات المالية للأداء الماضي ، فانه يوفر محددات للأداء المستقبلي . هذه المحددات متعلقة بالزبائن أو العملاء ، العمليات الداخلية ، التمهين والتعلم تستند على ترجمة واضحة ودقيقة للإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة . لوحة القيادة الاستشرافية ليست نظام جديد للقياس فقط ، بل يمكن أن تمثل العمود الفقري لعمليات الإدارة (Management) (kaplan, 1998) .

كما قدم كل من D.Norton و R.Kaplan تعريف آخر كالتالي "إن لوحق القيادة الاستشرافية نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات التي تسجل على أربع محاور :

- المحور المالي L'axe financier

- محور الزبائن L'axe des clients

- محور العمليات الداخلية L'axe de l'apprentissage organisationnel

في إطار عمل وسيلة لتوصيل رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها ، بالاعتماد على مؤشرات توضح للموظفين محددات الأداء الحاضر والمستقبل (kaplan, 1998)

4-أهمية لوحة القيادة الاستشرافية :

وتظهر أهميتها من خلال النتائج العملية المتحصل عليها في عدة مؤسسات تبنتها كأداة تسيير حديثة .

أظهرت دراسة أجريت على 20 شركة يابانية استخدمت لوحة القيادة الاستشرافية عام 2002 ، والتغيرات التي أحدثتها على الشركات كالتالي (يوسف، 2011):

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل من خلال مختلف مقاييس الأداء
- تقوية فهم أهمية تكوين مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- توفير وسيلة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.

5 -محاور لوحة القيادة الاستشرافية (لخضر، 2014): هناك أربع محاور أساسية ويمكن إيجازها فيما يلي :

أ - **المنظور المالي** : يعد المنظور المالي احد محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق

الأهداف، والوقوف على المستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة، ويتركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس مال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة ،

ب **منظور الزبائن** : اعتمادا على هذا المنظور يتم تحديد قطاعات الزبائن والأسواق التي تنافى فيها المؤسسة ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة. ويذكر Kaplan أن الأهداف الإستراتيجية في هذا المنظور تعتمد بشكل كبير على إتباع المؤسسة لتقنيات تحليل ربحية الزبائن .

ت **محور العمليات الداخلية** : والمقصود بمحور العمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يتم من خلالها مقابلة الزبائن وغايات وأهداف المالكين.

ث **محور التعلم والنمو** : ويعتمد محور التعلم والنمو على التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة من خلال ثلاث موارد أساسية :

- الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم
- النظم
- الإجراءات التنظيمية

قائمة المراجع:

- فريد النجار ، إدارة المستشفيات و شركات الأدوية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 1، 2007 .
- نادية خريف ، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية ، دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة ، بسكرة جامعة محمد خيضر ، 2008 ، ص 59
- صلاح محمود نادية ، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009
- المرسوم التنفيذي رقم 97- 465 الجريدة الرسمية المؤرخ في 02 ديسمبر 1997، محدد لقواعد إنشاء و تسيير المراكز الاستشفائية الجامعية ، الجريدة الرسمية .
- عبد الوهاب سويس ، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004

- رحيم حسين ، احمد بونقرب ، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد الرابع ، 2008
- بومدين يوسف ، بطاقة الأداء المتوازن ، مقارنة فكرية و منهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي و إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة ، ملتقى الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، ماي 2011
- بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2014-2015.
- Myriam hubino , Management des unités de soins de l analyse systématique a l évaluation de la qualité de Boeck , Bruxelles ,2004
- Caud alazard , sabine separeie ;control de gestion ; éd ellipses ,paris 2009
- Kaplan.R et Norton. D.le tableau de bord prospectif. éd .organisation, paris1998