

## المستخلص

# فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات السعودية غير الهادفة للربح دراسة ميدانية على مدينة جدة

إعداد الطالب : محمد طالب عوض المري

إشراف سعادة الدكتور

محمد بن حسن مفتي

الأستاذ المشارك بقسم المحاسبة

وسعادة الدكتور

فريد بن عمر شيخ

الأستاذ المساعد بقسم المحاسبة

الرقم الجامعي : 1201636

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى جدوى أساليب تقويم الأداء المطبقة في المستشفيات السعودية غير الهادفة للربح ، وإلى توضيح مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها ، والتعرف على مدى فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المستشفيات التي تعمل بها.

ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي (الاستقرائي) من خلال وصف الوضع الحالي للمستشفيات السعودية الحكومية غير الهادفة للربح ، واستقراء للدراسات والبحوث العلمية السابقة ، وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي (التحليلي) القائم على دراسة الحالة في أربع مستشفيات غير هادفة للربح في مدينة جدة وذلك بواسطة أداة المقابلات الشخصية ذات الأسئلة المعدة مسبقاً ، وبإسلوب الإجابات المقفلة والمفتوحة ، وتمت الإجابة عليها من خلال مقابلة ستة عشر مسؤولاً من مستويات الإدارة العليا أو ممن ينوب عنهم ، وتم تحليل البيانات تحليلاً كميّاً منسجماً مع منهج الدراسة وعرض الحالات في الشكل السردى التسلسلي وعرض التفسيرات وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين حول تساؤلات الدراسة ، كما تم تقديم مقترح نظري في كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات غير الهادفة للربح.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المستشفيات السعودية غير الهادفة للربح المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن لديها جدوى في أساليب تقويم الأداء أكثر من غيرها ، وأن إجراءات الرقابة والتقويم في المستشفيات السعودية غير الهادفة للربح تحسنت في الأعوام الأخيرة وأصبحت الرقابة فيها حاسوبية ، وأن مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات محل الدراسة تتراوح من متوسط إلى أعلى من متوسط وذلك بسبب عدة عوامل من أهمها أن هذه المستشفيات تنفذ البرامج المحددة مسبقاً من قِبل الجهات التابعة لها إدارياً ، وأن المستشفيات السعودية غير الهادفة للربح تمتلك إستراتيجية شاملة وواضحة وقابلة للتنفيذ ومدروسة بشكل جيد ، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات المطبقة لها يعتبر فعال في الغالب ، وأن وجود بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تفعيل الاهتمام برضا المرضى ، وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في العمل مع الجهات المانحة للاعتمادات الصحية لفعالية أثرها في تطوير الأداء ، وبضرورة تطوير جانب الالتزام بالوقت في الإجراءات الإدارية لدى المستشفيات السعودية غير الهادفة للربح ، وبأهمية العمل بأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن ، وبالعمل على الاطلاع الأكثر والاستعانة بالمتخصصين عند الرغبة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المستشفيات السعودية غير الهادفة للربح.

# **Abstract**

## **Effectiveness of the Implementation of the Balanced Scorecard in the Saudi Non-Profit Hospitals**

### **Field Study in Jeddah City**

**Prepared by Student: Mohammed Talib Awadh Al-Marri**

**The Supervisors**

**Dr. Mohammed Hassan Mufti**

**Dr. Farid Omar Sheikh**

**University ID. 1201636**

The aim of this study has been to determine the extent of the feasibility of the performance evaluation methods implemented in the Saudi nonprofit hospitals, and to explain the extent to which it is possible to implement the balanced scorecard in these hospitals, as well as the extent to which the balanced scorecard is effective in improving the performance of the hospitals that have implemented it.

In order to achieve these aims the descriptive (inductive) methodology was used by means of the description of the current conditions of the Saudi nonprofit governmental hospitals along with the review of the previous academic research. The descriptive (analytical) methodology which utilizes the case study was also used in four nonprofit hospitals in Jeddah using the interview instrument that included previously prepared, close ended and open ended questions. The interviews were conducted with 16 officials managing these hospitals, and the data were qualitatively analyzed in a manner consistent with the research methodology, by presenting the cases in a narrative sequential manner, as well as presenting the interpretations and agreements and differences between the interviewees about the research questions. A theoretical proposal was also presented about the manner in which the balanced scorecard works in the nonprofit hospitals.

The study came up with several findings most important among which is the fact that the Saudi nonprofit hospitals that implemented the balanced scorecard found that the evaluation methods are more feasible relative to other hospitals, and that the control and evaluation procedures in the Saudi nonprofit hospitals improved in the past few years after the computerization of the controls. The study also found that the extent of the implementation of the balanced scorecard in the researched hospitals ranged between medium and high for several reasons foremost among which is that such hospitals are playing an executive role in implementing the programs previously prepared by the authorities to which they are administratively affiliated; and that the Saudi nonprofit hospitals possess an executable clear and comprehensive strategy that has been thoroughly studied. The study also found that the implementation of the balanced scorecard has been in most cases effective in the hospitals that implemented it, and that the presence of the balanced scorecard helps pay attention to the patients' complaints. The study recommended that the officials in these hospitals should continue to collaborate with the funding authorities in order to allocate enough funds so as to improve performance, enhance promptness in the administrative procedures, implement the modern administrative accounting tools foremost among which is the balanced scorecard, and read more about the balanced scorecard and seek help from experts when its implementation is desired.