



أثر استخدام القياس المقارن بالأفضل على كفاءة أداء

المنظمات الصحية (دراسة تطبيقية)

إعداد

محمد جهال الدين محمد حسن ربحان

مدرس بمعهد الجزيرة العالي لنظم المعلومات الإدارية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٣) - أبريل ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

أثر استخدام القياس المقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية (دراسة تطبيقية)

إعداد

محمد جهال الدين محمد حسن ربحان

مدرس بمعهد الجزيرة العالي لنظم المعلومات الإدارية

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام القياس المقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية حيث إن دراسة النظم الإدارية للمستشفيات ودورها في تخطيط ومراقبة الأداء في المستشفيات لم تنل حتى الآن الاهتمام الكافي من الباحثين في مجال نظم الإدارة أو إدارة المستشفيات.

المستخلص

حيث لم يتم بعد وضع الإطار العلمي المتكامل والذي يسهم بدور حيوي في تدعيم الممارسات الإدارية بالمستشفيات المصرية وتحسين الأداء في الخدمات الطبية والرعاية الصحية. فضلاً عن معاناة المستشفيات المصرية من العديد من المشاكل الفنية والإدارية والتي يمكن إرجاعها إلى عدم توافر الأسس العلمية اللازمة لتطوير نظم إدارية فعالة لتحسين الأداء في الخدمات الطبية والرعاية الصحية. في ضوء مشكلة البحث وفروضه سعى الباحث من خلال البحث إلى الاتي: رصد وتحليل أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها المستشفيات المصرية وتقييمها، المقارنة بين أداء المستشفيات محل الدراسة باستخدام منهج القياس المقارن بالأفضل، و توصيل إليها الباحث بعد الدراسة والتحليل الإحصائي في ضوء منهج الوصف التحليلي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات في النقاط التالية:- إن نشر ثقافة القياس المقارن بالأفضل هي إحدى المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق التميز وتحسين الأداء ،

أثر استخدام القياس المقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية

وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المنظمة، وتساعد في تفسير سبب وجود المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك، وهو ما يتطلب من منظماتنا الصحية التركيز عليها بشكل أعمق، واتساقاً مع التطورات الحاصلة والمنافسة المتزايدة ، على المنظمات الصحية أن تسعى إلى ملائمة وتوجيه خصائصها (وفقاً لظروفها الحالية) مع خصائص المنظمات المنافسة من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرتها على بناء ثقافة الجودة في المنظمة، زيادة اهتمام إدارات المنظمات الصحية قيد البحث بمضامين الفكر الإداري في مجالي الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات وتعميقها فيما يتصل بجودة الخدمات الصحية وأبعادها لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المستشفى في تقديم خدمات صحية بجودة مميزة إلى المراجعين لها من المرضى والمصابين وغيرهم .

الكلمات المفتاحية: القياس المقارن بالأفضل - كفاءة أداء المنظمات الصحية.

Abstract:

This study aims to measure the impact of using comparative measurement on the efficiency of health organizations' performance. The study of hospital administrative systems and their role in planning and monitoring performance in hospitals has not yet received sufficient attention from researchers in the field of management systems or hospital management. The integrated scientific framework has not yet been developed, which plays a vital role in supporting administrative practices in Egyptian hospitals and improving performance in medical services and health care. In addition, Egyptian hospitals suffer from many technical and administrative problems that can be attributed to the lack of scientific foundations necessary to develop effective administrative systems to improve performance in medical services and health care. In light of the research problem and its hypothesis, the researcher sought through the research to: monitor and analyze the most important

administrative problems that Egyptian hospitals suffer from and evaluate them, compare the performance of the hospitals under study using the comparative measurement method with the best, and the researcher reached it after the study and statistical analysis, a set of recommendations can be presented in the following points: - Disseminating the culture of comparative measurement with the best is one of the basic requirements for applying quality management systems and achieving excellence and improving performance. It is a shared philosophy that constitutes an essential part of the values and culture of the organization, and helps explain the reason for the existence of the organization and what it does and how it does it, which requires our health organizations to focus on it more deeply, and in line with the developments taking place and the increasing competition, health organizations must seek to adapt and direct their characteristics (according to their current circumstances) with the characteristics of competing organizations through the belief of senior management in its ability to build a culture of quality in the organization, increasing the interest of the administrations of the health organizations under study in the contents of administrative thought in the fields of health management and hospital management and deepening it in relation to the quality of health services and its dimensions, as this contributes to and enhances the hospital's ability to provide health services with distinctive quality to its visitors, patients, the injured and others.

Keywords: Benchmarking - Performance efficiency of health organizations.

مقدمة البحث:

تشكل الخدمات الصحية إحدى المقومات الأساسية لتقدم الدولة وتطورها فالخدمات الصحية ذات الكفاءة العالية تسهم مساهمة فعالة في رفع إنتاجية العاملين في الدولة وتعمل على خلق المواطن الصالح الذي يشعر بالاستقرار والأمن الصحي مما يمكنه من توجيه اهتماماته ومجهوداته لرفع وتحسين أدائه داخل العمل.

لذلك تعتبر جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمات الصحية لعملائها من أهم العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء الكلي لهذه المنظمة ، وبالرغم من أن تكلفة تحقيق الجودة تعتبر عالية جداً وتحملها المنظمة والعميل Customer ، إلا أن العملاء يرغبون دائماً في مستويات جودة أفضل ويتوقعون من المنظمة أن تطور منتجاتها مستقبلاً ، ولذلك يمكن القول بأن تحقيق الجودة المناسبة والمستمرة والرقابة عليها يضمنان نجاح المنظمة في الأجل الطويل، مع أخذ العوامل الأخرى في الحسبان، حيث تعمل الجودة على ضبط الأداء الداخلي والخارجي للمنشأة من خلال وسائل متعددة ذات كفاءة وفعالية ، أهمها توفر المعلومات وإنسيابها داخل جميع إدارات المنشأة مع التنسيق والتعاون لتأكيد الإنجاز وتدقيق الأعمال وتحليل النتائج ، مما يؤدي إلى تطبيق الجودة (جاد الرب سيد ٢٠١٨:ص٣٠)

وتشمل الإستراتيجية الأساسية لتحسين كفاءة الأداء هي التدخل الإداري المناسب والممارسات التنظيمية السائدة، وطرح خيارات بديلة مستندة على مرتكز علمي. فالتنظيم عنصر فعال يعمل على دفع عجلة الإنتاج. ويشمل برنامج التطوير التنظيمي الذي يعمل كوحدة لها كيانها الخاص داخل المؤسسة. وينبغي للتخطيط من أجل أنشطة تحسين الأداء في منظمات الرعاية الصحية أن يكون ثمرة من ثمرات عملية التخطيط الإستراتيجي الشامل في المنظمة. (

يسري، ٢٠١٦: ص ٩٨)

الدراسات السابقة:

اولا. دراسات سابقة باللغه العربية :

١. دراسة (عبد القادر ٢٠١٨) :

هدفت الدراسة الى تطوير أداء مركز ضمان الجوده والتعليم في جامعة الازهر في ضوء المدخل المرجعي ومنهجته في التعليم الجامعي لقياس الدخل المقارن ، وذلك من خلال التعرف على مفاهيم الاطار لقياس المقارن بالافضل وتوصلت الدراسة الى تطبيق المقارنه المعيارية كمنهج ادارى لتطوير مخرجات التعليم الجامعي الازهرى وتحقيق التحسين المستمر .

٢. دراسة (الظفيري ، ٢٠١٩) :

هدفت الدراسة إلى استخدام مدخل القياس المقارن بالأفضل في دراسة أنشطه التنمية الإدارية بشركة الخطوط الجوية الكويتية مقارنة بشركة الخطوط الجوية البريطانية وذلك من الشركتين محل الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى تأثير سياسات التنمية البشرية والإدارية بالعوامل الثقافية في كل من البيئة العربية والبيئة الغربية .

٣. دراسة (محمد ٢٠٢٣) :

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين أداء العاملين الأكثر مهارة ومتوسطى المهارة والأقل مهارة على المستوى الإنتاجية من خلال مدخل القياس المقارن بالأفضل . وتمثلت عناصر المقارنة بين عينة البحث من البحث التدريب ومعدلات الغياب والرضا الوظيفى وتدور هذه الدراية حول فرض أساس وهو ، يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين أداء العاملين الأكثر مهارة ومتوسطى المهارة والأقل مهارة ومستوى إنتاجيتهم باستخدام القياس المقارن بالأفضل . وطبقت هذه الدراسة على عينة من الشركات الصناعية في تايوان في الفترة من ٢٠١٨ الى ٢٠٢٢ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- إرتفاع مستوى أداء العاملين الأكثر مهارة بما يتسمون من زيادة الدورات التدريبية وانخفاض معدلات الغياب وارتفاع درجة الرضا الوظيفى بالمقارنة مع العاملين الأقل ومتوسطى المهارة مما بنعكس إيجابياً على المستوى إنتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية .

٤. دراسة (القاضى ٢٠٢٤) :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات واره ثلاث مدرء ثلاثة مستشفيات فى برىطانىا عن مفهوم القىاس المكارن بالأفضل وأثره فى الغىىر التنظىى .
وشملت الدراسة العناصر التالىة :- مفهوم المدرء نحو القىاس المكارن بالأفضل وسىاسات تطبىقه وتنفىذه ومدى علاقة نظم التكالىف الحالىة بالقىاس المكارن بالأفضل . وتوصلت الدراسة إلى أن عملىة التغىىر المتبناه تناقض مع اغلب العوامل المتعلقة بخلق وتبنى التغىىر .
ثانىا . دراسات سابقه باللغه الاجنبىة :

١. دراسة Jones2016

تدور هذه الدراسة حول اتجاهات واره مبرىى المدارس التعلىمىة عن مفهوم القىاس المكارن بالأفضل حىث تناولت الدراسة المعناصر التالىة :- مفهوم المدرء حول القىاس المكارن ، الرغبة فى استخدمه ، اسالىب وسىاسات تطبىق هذا المنهىج وطبقت الدراسة على المدارس التعلىمىة الأساسية فى انجلترا ، وتوصلت الدراسة إلى :

- رغبة المبرىىن فى تطبىق القىاس المكارن بالأفضل
- تحىد مستوى أداء المبرىىن ومحاولة التعرف على انحرافات الأداء والعمل على تصحىحها

٢. دراسة Morling &Tannner 2018

تؤىد هذه الدراسة أهملىة استخدام اسلوب القىاس المكارن بالأفضل لتحسنى الجودة بمؤسسات القطاع العام ، حىث الحل الوحىد لتحقىق أهداف القطاع العام هو إجراء التحسنىن المستمر تجاه هذه الأهداف وأن الطرق الهامه لتحقىق ذلك هو أسلوب القىاس المكارن

٣. دراسة Jarrar&zairi 2019

فى هذه الدراسة تم التوصل إلى أن القىاس المكارن بالأفضل أصبىح وسىلة لا يمكن الاستغناء عنها فى قىاس جودة المنىجات والخدمات وتعزىز القدرة التنافسىة فى بىئة الأعمال وتبنى المؤسسات

لأسلوب القياس بالأفضل سيكون في تزايد مستمر باعتبار أن هذا الأسلوب أصلح وأفضل وسيلة تمكن المنظمات من أداء أعمالها .

٤. دراسة simposn &kondauli 2020

توصلت الدراسة إلى إمكانية التطبيق العملي لأسلوب القياس المقارن بالأفضل في صناعة الخدمات إلى أن القياس المقارن بالأفضل وسيلة فعالة لقياس جودة الخدمات ،فتبني هذا الأسلوب سوف يساعد المؤسسات الحدمية في تحسين العملية التدريبية وزيادة الرضا الوظيفي وتخفيض التكاليف .

٥. دراسة Jurjen Jansen&otherse 2021

هدفت الدراسة إلى القدرة على تطبيق مدخل القياس المقارن بالأفضل في قياس جودة الخدمات مثلما يمكن تطبيقه في جودة السلع . وطبقت الدراسة على ٢٠ شركة تقدم خدمات منها سياحية ، اتصالات . وتوصلت الدراسة إلى ١- أسلوب القياس المقارن بالأفضل يساعد المؤسسات الحدمية على :- وضع السياسات والخطط الاستراتيجية .

— وزيادة انتاجيتها وفعاليتها .

— التخطيط الأفضل للقوى العاملة .

— تحسين العملية التدريبية .

— ارتفاع مستوى الخدمة المقدمة .

— إرضاء العاملين والمتعاملين .

٢. من الصعب إجراء أى تحسن في مستوى الخدمات المقدمة دون الاعتماد على القياس المقارن بالأفضل لتحسين مستوى الأداء .

أثر استخدام القياس الهقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية

٦.دراسة M.J Grimbl 2024

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القياس المقارن بالأفضل والتخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة .

وتوصلت الدراسة إلى : القياس المقارن بالأفضل يساعد على عملية توحيد الخطط الفرعية لكافة الإدارات داخل المنظمة ، مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة .

الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من بعض المستشفيات بمحافظة القاهرة من خلال المقابلة الشخصية مع عدد (٦٠) شخص من المديرين والعاملين ورؤساء الأقسام ، كما في الجدول (١) التالي^١ :

تاريخ الإنشاء	شهادات الجودة التي حصلت عليها	عدد العاملين	اسم المستشفى
١٩٧٧/١/٢٠	جودة الاعتماد المركزي (CBAHI) الأيزو ٢٠٠٠	٤٥٠٠	مستشفى المقاولون العرب
١٩٩٥/٦/٣٠	الايزو ٩٠٠١ و ٩٠٠٢ الأيزو ٢٠٠٠	١٥٠٠	مستشفى د/جمال ماضي ابو العز ايم
١٩٩٨/١/١	الايزو ٩٠٠١ والأيزو ٢٠٠٠	٨٠٠	مستشفى الأمل الطبي
١٩٩٩/٤/٣٠	الايزو ٩٠٠١ و ٩٠٠٢	٢٠٠٠	مستشفى النور للعيون
٢٠٠٠/١٢/١	الايزو ٩٠٠١ و ٩٠٠٢	٣٢٠٠	المركز التخصصي للعيون
١٩٩٠/٤/٣٠	الايزو ٩٠٠١ و ٩٠٠٢	١٥٠٠	مستشفى الكاتب
٢٠٠٠/٧/٣٠	الايزو ٩٠٠١ و ٩٠٠٢	١٢٠٠	مستشفى الفيروز
١٩٩٧/١/٢٠	MRQP و JCI الأيزو ٩٠٠١ و ٩٠٠٢	٣٥٠٠	مستشفى المغربي

^١ تقارير وزارة الصحة المصرية – مركز المعلومات ٢٠٢٢

• ولقد سعي الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- (أ) التعرف على الآثار المترتبة للقياس المقارن بالأفضل علي أداء المنظمات الصحية .
- (ب) وضع تصور وتوصيف مبدئي للنظام الإداري الذي تعتمد عليه إدارة المستشفى للخدمات الطبية.
- (ج) التحديد الدقيق لمعالم مشكلة البحث حتى يتمكن الباحث من حصر جميع الفروض والأسباب الأكثر الاحتمالية لهذه المشكلة.
- وحتى يمكن تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية تم وضع إطار لهذه الدراسة كما يلي :
- ١- تحديد أهداف واختصاصات الإدارات والوحدات والأقسام القائمة بالمستشفى.
 - ٢- توصيف العنصر البشري ودوره الإداري والخدمي القائم بالأعمال داخل المستشفى من حيث (العدد ، المؤهل ، الخبرات).
 - ٣- تقييم مصادر الحصول على البيانات والمعلومات الطبية داخل المستشفى.
 - ٤- تقييم أساليب ووسائل جمع وتبويب البيانات والمعلومات.
 - ٥- النظم الإدارية المتبعة في فهرسة وحفظ السجلات الطبية داخل نظام المعلومات بالمستشفى.
 - ٦- توصيف العلاقات والاتصالات وتبادل البيانات والمعلومات فيما بين الأقسام الإدارية والوحدات.
- تحديد طرق تحسين ورقابة الأداء الإداري والخدمي والطبي داخل المستشفى .
- يرجع اختيار الباحث للمستشفيات الخاصة بدلا من المستشفيات الحكومية للأسباب التالية :

- زاوية الماديات: حيث تمتلك هذه المستشفيات رؤوس الأموال الكافية لاستقطاب افضل العناصر البشرية والأعتماذ على أحدث التكنولوجيا

أثر استخدام القياس الهقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية

▪ زاوية العملاء : وفقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء فإن إقبال العملاء المستشفيات الخاصة يتضاعف من حيث مدي إقبالهم على المستشفيات الحكومية زاوية الخدمات : تسعى هذه المستشفيات إلى جعل العميل المحور الأول وتسعى إلى راحتهم وهو ما لا تستطيع المستشفيات الحكومية تقديمه.

▪ زاوية الجودة : إن نشأة وظهور المستشفيات الخاصة ما هو إلا لضعف المستشفيات الحكومية في تطبيق الجودة والحصول عليها ، فحصلت العديد من المستشفيات الخاصة علي شهادات الأيزو .

مشكلة البحث:

إن دراسة النظم الإدارية للمستشفيات ودورها في تخطيط ومراقبة الأداء في المستشفيات لم تنل حتى الآن الاهتمام الكافي من الباحثين في مجال نظم الإدارة أو إدارة المستشفيات. حيث لم يتم بعد وضع الإطار العلمي المتكامل والذي يسهم بدور حيوي في تدعيم الممارسات الإدارية بالمستشفيات المصرية وتحسين الأداء في الخدمات الطبية والرعاية الصحية. فضلاً عن معاناة المستشفيات المصرية من العديد من المشاكل الفنية والإدارية والتي يمكن إرجاعها إلى عدم توافر الأسس العلمية اللازمة لتطوير نظم إدارية فعالة لتحسين الأداء في الخدمات الطبية والرعاية الصحية. لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدي تأثير القياس المقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية؟

ويتفرع منه السؤال التالي:

هل يوجد تأثير لاستخدام اتجاه القياس المقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية؟

أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وفروضة يمكن القول أن الأهداف الرئيسة التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال البحث هي :

- (١) رصد وتحليل أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها المستشفيات المصرية وتقييمها.
- (٢) المقارنة بين أداء المستشفيات محل الدراسة باستخدام منهج القياس المقارن بالأفضل.

متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات البحث في الشكل التالي:

جدول (٢) متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
أداء المنظمات الصحية	القياس المقارن بالأفضل

فروض البحث:

يتمثل الفرض الرئيسي للبحث كما يلي :

لا يوجد تأثير معنوي للقياس المقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية .

أسلوب البحث:

يقوم البحث بالاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف

الدراسة كما يتضح على النحو التالي :

(أ) الدراسة النظرية (المكتبية): اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للبحث على الكتب العلمية الحديثة في إدارة المنظمات الصحية والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والدراسات العلمية السابقة التي تناولت القياس المقارن في إدارة المنظمات الصحية وكذلك استعان الباحث بالكتب الأجنبية المترجمة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على النشرات والدوريات والتقارير والإحصائيات التي تصدر عن المنظمات الصحية في جمهورية مصر العربية موضع البحث.

(ب) المنهج الوصفي التحليلي :

تم الاعتماد على أسلوب الوصفي التحليلي والتي شملت القياس المقارن بالأفضل في إدارة المنظمات الصحية في جمع البيانات الأولية اللازمة.

حدود البحث:

تم إجراء هذا البحث في إطار الحدود التالية :

أثر استخدام القياس الهقارن بالفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية

- ١- العنوان الرئيسي للبحث: قياس أثر القياس المقارن بالفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية
- ٢- المكان الجغرافي: تم إجراء وتطبيق هذا البحث على بعض المستشفيات المصرية الخاصة في مدينة القاهرة السابق ذكرها .
- ٣- الفترة الزمنية: سوف تقتصر عملية جمع البيانات عن أهم القياس المقارن بالفضل في إدارة المنظمات الصحية ودورها في التأثير على تحسين ورفع كفاءة أداء الرعاية الصحية في المستشفيات المصرية الخاصة (عينة البحث) في المدة الزمنية من (٢٠١٧-٢٠٢٤).
- ٤- المستويات الإدارية: سوف يطبق البحث على مستوي الإدار العليا (مجالس الإدارة بالمستشفيات) ثم على مستوي الأطباء العاملين ثم على مستوي الموظفين الإداريين ، وفي النهاية على مستوي المرضى
اسلوب جمع البيانات:

سيعتمد الباحث على المقابلات الشخصية مع المستويات الإدارية بهذه المستشفيات ،بالإضافة إلى استخدام استمارة الاستقصاء
الأسلوب الإحصائي:

سوف يعتمد الباحث علي الأساليب الإحصائية التالية(سليمان ، أسامة ربيع أمين ٢٠١٩ ص ١٢٩) ، (زغلول بشير ، سعد ٢٠٢٣ ص ١٣٨) ، " (والتي يتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS .V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية: لإجراء التحليلات لمتغيرات الدراسة. ويمكن الحكم على مستوى أداء المنظمات الصحية من خلال مستويات المتوسطات الحسابية

يوضح جدول (٣) مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض جداً	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ٨.١
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٨.١ - ٦.٢
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٦.٢ - ٤.٣
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٣,٤ - ٢.٤
مستوى مرتفع جداً	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٢.٤ - ٥

٣. الانحرافات المعيارية: لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط المرجح فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.

١. تحليل الانحدار المتعدد: لدراسة تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد

٢. معامل ارتباط بيرسون: لدراسة علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع

الإطار النظري:المحول الأول - القياس المقارن بالأفضل:مقدمة:

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة تسعى منشآت الأعمال بوجه عام إلي تحسين أدائها الحالي للوصول إلي أفضل أداء في الصناعة يمكنها من السيطرة أو الاستمرار في السوق. وعليه ظهرت العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلي تحسين أداء منشآت الأعمال ومن أهمها القياس المقارن بالأفضل Benchmarking والذي يعتبر من وجهة نظرنا أقوى وسيلة للتطوير بل ان القياس المقارن بالأفضل مع الجودة الشاملة هما الطريق الأمثل الذي يجب أن تسلكه المؤسسات المصرية لتشمن البقاء وسط المنافسة العالمية وتحديات القرن الحادي والعشرين وهذا ما أخذت به الشركات العالمية العملاقة بالفعل. (عبد المحسن، توفيق ٢٠٢٢، ص ١٥٠)

ومن هذا المنطق تسعى هذه الورقة إلى التعرف علي ما يلي :

أولاً: ما هو المقصود بالقياس المقارن بالأفضل

ثانياً: أهمية القياس المقارن بالأفضل

ثالثاً: أنواع القياس المقارن بالأفضل

رابعاً: مراحل عملية القياس المقارن

أولاً: ما هو المقصود بالقياس المقارن بالأفضل **What is Benchmarking**

يعرف بيت الخبرة الدولي لدراسات القياس المقارن القياس المقارن بأنه أفضل أداء يمكن الحصول عليه في الشريحة التي يتم فيها القياس ويمكن أن يعتبر معياراً للتميز تقاس بناء عليه كافة العمليات. (American productivity, 2021, pp10)

ويعرف مركز الإنتاجية والجودة في أمريكا القياس المقارن بالأفضل بأنه عملية تحديد وتفهم ومواءمة الممارسات المتميزة داخل المنشأة أو خراجها في مختلف المؤسسات الأخرى في أي مكان في العالم لمساعدة المنشأة في تحقيق أداؤها. (Harrington, H. J, 2019, pp20)

ويري سيفرون Chevron القياس المقارن بالأفضل علي أنه عملية قياس منظمة ومستمرة وقياس أداء المنظمة بأداء العمليات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول علي معلومات تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين وتطوير أداؤها. (American productivity, 2021, pp12)

وقد عرف (عبد الحليم وعبد ربه، الدجدج، ٢٠١٧: ٥١٩) القياس المقارن بالأفضل بأنه "عملية تحسين وتطوير مستمرة بهدف التعلم من المنظمات العالمية الرائدة بحيث يمكن تطبيق هذه المعرفة المكتسبة علي كافة ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات بما يؤدي في النهاية إلي قدرة المنظمة علي القيام بتطوير أو تحسن ملموس في كافة عملياتها بدون الحاجة إلي إضاعة وقت أو مجهود كبير في عمليات البحث والتطوير والاختيار وإعادة العمل مرة أخرى وتنفيذ التغييرات المقترحة.

وقد ذكر (Lankford, W., 2020: p14) تعريف Jarnes Harrington أن القياس المقارن هو عملية منظمة لدراسة وفهم الممارسات الحالية لأنشطة المنظمة بهدف تحسين أدائها الفعلي، كما عرف ويبستر Webster القياس المقارن بأنه مقياس مميز لأداء محدد مسبقاً واستخدامه كنقطة مرجعية ... معيار عن كيفية قياس شيء ما أو الحكم عليه.

ومن خلال عرض التعاريف السابقة للباحث وضع تعريف عملي للقياس المقارن بالأفضل بأنه "عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات والممارسات في شركة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى بهدف تحقيق أقصى تميز في الأداء". ويتميز هذا التعريف من غيره بسهولة الفهم والتطبيق من قبل الممارسين في بيئة الأعمال. ففي حالة تحديدهم للنموذج الأفضل من خلال البحث الدقيق تصبح عملية التعرف علي الممارسات الفعلية شيئاً واضحاً فضلاً علي أن هذا للتعريف يحتوي مجالات الأعمال الممكنة من منتجات وخدمات أو أي ممارسات إدارية أو فنية أخرى.

ثانياً: فوائد القياس المقارن Benefits Of Benchmarking

يتيح الفرصة لمقارنة ما تفعله مقابل ما يفعله الآخرون سواء داخلياً مع الصناعات الشبيهة أو غير المرتبطة، وقد ذكر كل من (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٩، ص٩)، (American productivity, 2020, pp22)، فوائد القياس المقارن وذلك فيما يلي :

- ١- يمثل نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير، حيث يتيح للمنظمة فرص التعلم من الآخرين وتقليل درجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، علماً بأن عملية التطوير يمكن أن تتم ولكن كفاءتها تكون واضحة. مع ملاحظة أن نتائج القياس والمكتسبة تعتبر مدخلات لخطة التطوير وليست نهاية في حد ذاتها.
- ٢- القياس المقارن يساعد الشركة لتبقي علي قمة المنافسة بملاحقة الخبرات الجارية والتطويرات والتغيرات الحادثة خارج الشركة.
- ٣- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها خلال عملية القياس المقارن يمكن أن تساعد المنظمة في وضع خطة عمل فعالة لتحسين الأداء.

أثر استخدام القياس الهقارن بالفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية

وبالإضافة إلى الفوائد العامة المنبثقة من استخدام دراسات القياس المقارن، نجد أن هذا النوع من الدراسات له أهمية خاصة في زيادة مقدرة مؤسسات الأعمال المصرية علي التفاعل مع المعطيات العالمية للنظام العالمي الجديد - حيث يتوقع بروز العديد من المتغيرات الجديدة لعل أهمها: (Amoco, 2019, pp207)

أ- بروز العديد من المشاكل والمصاعب التسويقية الجديدة المختلفة عما هو قائم حالياً، والتي لا يمكن معالجتها بالطرق التقليدية التي مازالت تستخدمها الكثير من منشآت الأعمال الآن بل تحتاج إلى نمط جديد في التعامل مع الأسواق وتفكير مختلف في كيفية التغلب عليها.

ب- ستبرز الحاجة إلى استنباط مجالات جديدة من الخدمات التسويقية والتعامل مع نوعيات مختلفة من السلع سيتم انتاجها من خلال عملية الابتكار والتجديد لتلبي احتياجات ورغبات المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

ج- سوف تزدهر حدة المنافسة بسبب توجهات منظمة التجارة العالمية لوسائل تنافسية جديدة قد تواجه مؤسسات الأعمال المصرية في الأسواق المحلية والولية ولن تستطيع هذه المنشآت مواجهتها إلا من خلال دراسات القياس المقارن.

د- الاتجاه نحو توحيد السوق وجعل العالم كله سوقاً واحداً وهنا تشير آراء بعض الكتاب إلى أن العولمة يمكن أن تفتح فرص أكبر للنمو إذا ما تمت إدارتها بكفاءة من خلال دراسات تسويقية منتظمة تهدف إلى القضاء علي الآثار السلبية لها. ففي ظل العولمة أصبحت الحاجة ملحة لدراسة احتياجات ورغبات قطاعات عريضة من المجتمع في الأسواق العالمية فضلاً عن زيادة الحاجة إلى دراسة الاستراتيجيات التنافسية لأهم المنافسين في أسواق دولية مختلفة وهذا ما تتبناه الشركات الأمريكية واليابانية والألمانية الناجحة. فعلي سبيل المثال نجد أن شركة جونسون وجونسون لها فرق B.M في اوربا وأسيا وكذلك شركة ديجيتال تمتلك شبكة اتصالات الكترونية لعمليات B.M تغطي دولاً في جميع أنحاء العالم.

هـ- سيطرة الشركات متعددة الجنسيات علي الأسواق العالمية حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن ٧٣٪ من الاستهلاك العالمي تتحكم فيه ٢٠٠ شركة متعددة الجنسيات وأصبح من الضروري

أن تتعامل معها مؤسسات الأعمال المصرية الآن بصورة أو بأخري في الأسواق المحلية والدولية ومما يتطلب منها إجراء دراسات مكثفة عن كيفية عملها وأهم العوامل التي تساهم في إنجاحها. فبدون إجراء مثل هذه الدراسات سوف تكون منشآت الأعمال المصرية في موقف لا يمكنها من البقاء والاستمرار في السوق.

و- إن عالم الغد لن تقبل أسواقه سوي سلع وخدمات تقدمها منشآت تتوافق نظمها مع متطلبات نظم الجودة البيئية كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري. وبالتالي فإن ذلك يعد عائقاً كبيراً أمام كثير من المنشآت المصدرة في مصر الأمر الذي يتطلب مزيداً من دراسات القياس المقارن في مجال تنمية الصادرات من خلال التوافق بين سياسات المنشآت المصدرة واحتياجات البيئة.

ثالثاً: أنواع القياس المقارن Types of Benchmarking

يمكن تحديد عدة أنواع من القياس المقارن بالأفضل وذلك بناء علي رؤية المنشأة لما تريد تحقيقه: (Anderson, 2018, pp15)

١- القياس المقارن بالأفضل الداخلي Internal Benchmarking

ويتم ذلك عن طريق مقارنة قطاعات معينة داخل المنشأة بقطاعات أخري داخل نفس المنشأة وتتميز هذه الطريقة بأنها تساعد علي اكتساب المعرفة والتعلم الجماعي لقطاعات المنشأة تحت الدراسة بالإضافة إلي أنها توفر التناسق والاستقرار فيما يخص سير العمليات والإجراءات داخل المنشأة.

٢- القياس المقارن بالأفضل الخارجي External Competitive Benchmarking

وفيه يتم المقارنة بين شركتين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل صناعة معينة ومن مزايا هذه الطريقة أنها تكون وسيلة مفيدة في حالة تحديد نقاط القياس المقارن داخل الصناعة بحيث أنه بمجرد التعرف علي هذه النقاط فإن المعلومات المتولدة عن ذلك يمكن استخدامها في أغراض التخطيط ورسم استراتيجية المنشأة كما يمكن استخدامها في التعرف علي الثغرات الموجودة في نظام المؤسسة أو في عملياتها واقتراح الطرق الكفيلة بس هذه الثغرات.

أثر استخدام القياس الهقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية

٣-القياس المقارن الوظيفي Functional Benchmarking مقارنة القيادات البارزة علي مستوى الصناعة والذين يشغلون وظائف مماثلة ومحاولة تحديد الأفضل في هذا الشأن مع اقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء علي فجوات الأداء وتحسين العمليات التي يمكن أن تكون غير معروفة علي مستوى الصناعة ككل

٤-القياس المقارن بالأفضل الشامل Generic Benchmarking وهنا يتم عمل مقياس لإجراء المقارنات بين مقارنات شاملة بين العمليات والإجراءات المختلفة هنا وهذا المقياس يعتبر مفيد في التعريف على الشركات المتميزة على مستوى الصناعات الغير متماثلة لتعرف على الشركات المتغيرة والصناعات الغير متماثلة كما أن هذه المقارنة يمكن أن تؤدي إلي توليد أفكار إبتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي للصناعة .

رابعاً : مراحل عملية القياس المقارن The B.M. process

ليس هناك اتفاق نحو الخطوات التي تمر بها عملية القياس المقارن بالأفضل فشركة T & AT علي سبيل المثال تستخدم ١٢ خطوة وتستخدم شركة L.B.M ١٦ خطوة وزيروكش ١٠ خطوات ويحدد Robert your operation اربعة خطوات اساسية لتنفيذ B.M. هي على النحو التالي) (Baker and others , 2023,pp25

١- اعرف عملياتك Know youe opration وهناك لاب من معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية في الشركة حيث أن المنافسين سيقومون بتحليل عملياتنا أيضا بمعرفة السلبيات أو نقاط الضعف ولذا إن لم تدرك الشركة نواحي القوة والضعف فلن تستطيع الدفاع عن نفسها . لن تعلم أي المجالات يجب معالجتها .

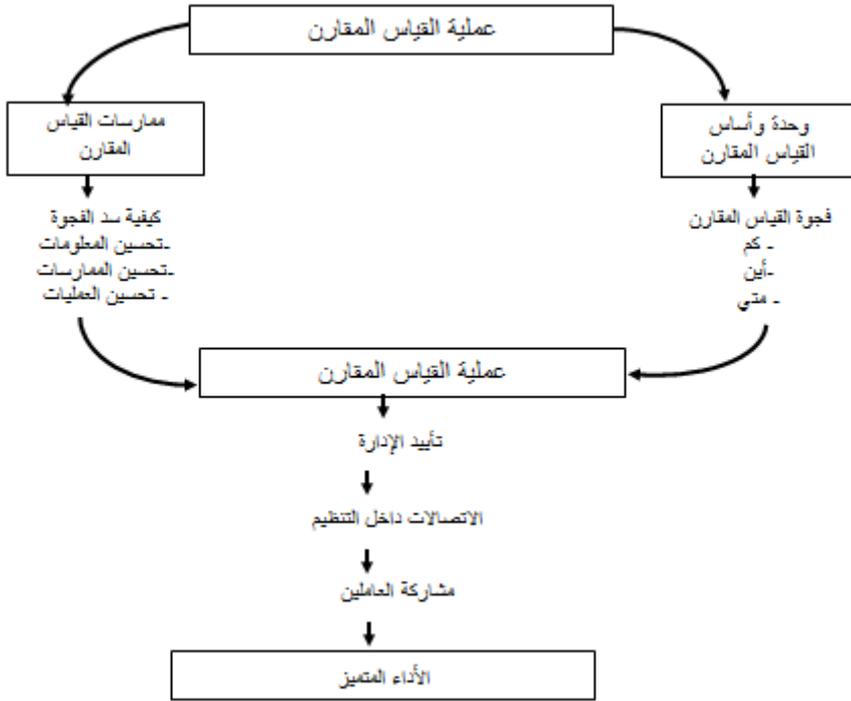
٢- أفر قادة الصناعة أو المنافسين Know industry Leader or Competitors وهنا تستطيع الشركة أن تميز منتجاتها وأداها إذا كانت على علم تام بمواطن القوة والضعف لي المنافسين والأكثر أهمية أنه في هذه الحالة تصبح المقارنة بمنافس نموذجي طريق واضح لي الشركة لتحقيق التميز.

٣- تجسيد وتحديد Incorporate the best وهذا يتطلب التعلم من قادة السوق معرفة نواحي القوة لهم ووسائل وصولهم لذلك ومعرفة أفضل مجالات الممارسة وتحسينها وتنفيذها داخل الشركة.

٤- حقق التميز Gain Superiority وفي حالة إجراء دراسات القياس المقارن والخاصة بالممارسات الفعلية الشركات الأفضل تستطيع تحديد مراكز القوة لدينا وتقويتها وكذلك جوانب الضعف والإقلال منها بشكل يتفق مع متطلبات السوق والوصول إلى أفضل The best of the best

ويضح الشكل (١) التالي المراحل السابقة كما جددهما Robert

مراهل القياس المقارن من وجهة نظرا Robert



أختبار فروض البحث:

المنظمات الصحية عينة الدراسة:

جدول (٤) المستشفيات عينة الدراسة

(ن=٣٠٠)

م	المستشفيات عينة الدراسة	ك	%
١	مستشفى المقاولون العرب	٦١	٢٠,٣
٢	المركز التخصصي للعيون	٦١	٢٠,٣
٣	مستشفى المغربي	٧١	٢٣,٧
٤	مستشفى السلام الدولي	٦٠	٢٠
٥	مستشفى النيل بدراوي	٤٧	١٥,٧
	المجموع	٣٠٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن :

- حيث جاء في بداية الترتيب مستشفى المغربي بنسبة (٢٣,٧٪), ثم مستشفى المقاولون العرب، المركز التخصصي للعيون (٢٠,٣٪), يلها مستشفى السلام الدولي بنسبة (٢٠٪), وجاء في نهاية الترتيب مستشفى النيل بدراوي بنسبة (١٥,٧٪).

م	القياس المقارن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١١	تسعي المستشفى الاستمراري في السوق مستقبلا بالمقارنة مع مستشفى المغربي	٣,٠٥	١,٣	١٢
١٢	تستطع المستشفى حتى الآن فتح أسواق خارجية لمنتجاتها مع مستشفى المغربي .	٣,٠٦	١,٢٩	١١
١٣	تتمكن المستشفى من تحقيق معدلات النمو المستهدفة في حجم أعمالها بالمقارنة بمستشفى المغربي	٣,٠٣	١,٢٩	١٣
١٤	تعتمد المستشفى في رسمها للخطط الاستراتيجية على الخطط الاستراتيجية لمستشفى المغربي	٣,٠١	١,٢٢	١٧
	القياس المقارن ككل	٣,١	٠,٣	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن :

القياس المقارن ومدى تأثيره على كفاءة أداء المنظمات الصحية , تمثلت فيما يلي:

حيث جاء في الترتيب الأول أن تضع المستشفى رسالتها في ضوء رسالة المستشفيات العالمية بمتوسط حسابي (٣,٢٦), وجاء بالترتيب الثاني تحدد المستشفى أهدافها في ضوء أهداف المستشفيات العالمية بمتوسط حسابي (٣,٢٢), ثم جاء في الترتيب الثالث تحدد المستشفيات أهدافها في ضوء أهداف مستشفى المغربي بمتوسط حسابي (٣,١٦), وجاء بالترتيب الرابع تعتمد المستشفى في رسمها للخطط الاستراتيجية على الخطط الاستراتيجية للمستشفيات العالمية بمتوسط حسابي (٣,١٦), ثم جاء الترتيب الثالث عشر تستطع المستشفى حتى الآن فتح أسواق خارجية لمنتجاتها مع مستشفى المغربي بمتوسط حسابي (٣,٠٦), وجاء بالترتيب الرابع عشر تسعي المستشفى الاستمرار في السوق مستقبلا بالمقارنة مع مستشفى المغربي بمتوسط حسابي (٣,٠٥).

أثر استخدام القياس الهقارن بالأنفصل على كفاءة أداء المنظمات الصحية

وبالنظر للجدول نجد أن نتائج تشير إلى أن المتوسط العام للقياس المقارن (٣,١) وهو معدل متوسط مما يعكس مدي تأثير القياس المقارن جزئياً على كفاءة أداء المنظمات الصحية ولاختبار الفرض الرئيسي تم الاعتماد على اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – **Independent Samples T-Test**، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد كما يلي:

يوضح جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة القياس المقارن وكفاءة أداء المنظمات الصحية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R		اختبار(ت) T-Test		قيمة Sig	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠,٢٤٨	٠,٠٥	٠,٤٩٨	٠,٠٥	٥,٦٨٧	٠,٠٧٠٢	القياس المقارن

يوضح الجدول السابق أن :

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل القياس المقارن والمتغير التابع كفاءة أداء المنظمات الصحية (٠,٤٩٨) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وتدل على وجود ارتباط طردي قوى بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار ت (0.0702) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٤٨) ، أي أن مستوى القياس المقارن يفسر (٢٤,٨)% من التغيرات كفاءة أداء المنظمات الصحية
- ومن ثم يتم رفض الفرض الرئيسي للبحث وهو لا يوجد تأثير معنوي للقياس المقارن على كفاءة أداء المنظمات الصحية.

نتائج البحث:

- ١- المتوسط العام للقياس المقارن (٣,١) وهو معدل متوسط مما يعكس مدي تاثير القياس المقارن جزئياً على كفاءة أداء المنظمات الصحية
- ٢- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل القياس المقارن والمتغير التابع كفاءة أداء المنظمات الصحية (٠,٤٩٨) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وتدل على وجود ارتباط طردي قوى بين المتغيرين.
- ٣- وتشير نتيجة اختبار ت (0.0702) إلى معنوية نموذج الانحدار ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٤٨) ، أي أن مستوى القياس المقارن يفسر (٢٤,٨)% من التغيرات كفاءة أداء المنظمات الصحية
- ٤- ومن ثم يتم رفض الفرض الثالث للبحث وهو لا يوجد تأثير معنوي للقياس المقارن على كفاءة أداء المنظمات الصحية
- ٥- تمثل ثقافة القياس المقارن مفهوم حساس وهام في المنظمة يحتاج إلى الاهتمام الكبير والعناية الكبيرة لتنميته ونشره إلى كافة أقسام المنظمة من اجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق .
- ٦- أن تبني ونشر القياس المقارن بالأفضل ليست مهمة سهلة إذ تقضي المنظمات السنوات وتركز الجهود وتخصص الأموال من اجل تعزيز وتطوير هذه الاتجاهات لدى الأفراد بما يتماشى مع متغيرات المنافسة الحالية
- ٧- تقوم ثقافة القياس المقارن بالأفضل على مجموعة من القيم والمرتكزات والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد توجهات الإدارات والأفراد وقد تختلف هذه القيم والمرتكزات من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وعمل هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها .
- ٨- إن دعم الإدارة العليا للقياس المقارن بالأفضل يشكل ركيزة أساسية في نشر الثقافة إذ إن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين وبالتالي يجب التركيز أولاً على ثقافة الإدارة العليا وتعزيزها لضمان نشر ثقافة إلى العاملين بشكل سليم.

توصيات البحث:

من النتائج التي توصل إليها الباحث بعد الدراسة والتحليل الإحصائي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات في النقاط التالية:-

١. إن نشر ثقافة القياس المقارن بالأفضل هي إحدى المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق التميز وتحسين الأداء ، وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المنظمة، وتساعد في تفسير سبب وجود المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك، وهو ما يتطلب من منظماتنا الصحية التركيز عليها بشكل أعمق.
٢. اتساقاً مع التطورات الحاصلة والمنافسة المتزايدة ، على المنظمات الصحية أن تسعى إلى ملائمة وتوجيه خصائصها (وفقاً لظروفها الحالية) مع خصائص المنظمات المنافسة من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرتها على بناء ثقافة الجودة في المنظمة.
٣. زيادة اهتمام إدارات المنظمات الصحية قيد البحث بمضامين الفكر الإداري في مجالي الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات وتعميقها فيما يتصل بجودة الخدمات الصحية وأبعادها لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المستشفى في تقديم خدمات صحية بجودة مميزة الى المراجعين لها من المرضى والمصابين وغيرهم .
٤. تعميق الوعي الصحي لدى العاملين في المنظمات الصحية قيد البحث حول مفهوم وأهداف وأبعاد جودة الخدمات الصحية لكونها تتعلق بحياة الإنسان . ويعد الإنسان قيمة عليا الأمر الذي يتطلب من المستشفى بذل أقصى جهد من أجل تقديم الخدمات الصحية له بجودة مميزة
٥. ترصين جوانب القوة في المنظمات الصحية قيد البحث فيما يتعلق بمفهوم وأبعاد الاتجاهات الادارية الحديثة والعمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه الاتجاهات بكفاءة في جميع مجالات العمل في المستشفى .
٦. دعوة العاملين في المستشفيات بعامة والكادر الصحي " الطبي ، والتمريضي، وغير ذلك " الى زيادة الاهتمام بالمراجعين الى المستشفى من المصابين والمرضى وذويهم واضعين نصب أعينهم

تحقيق أبعاد جودة الخدمات الصحية بكفاءة من أجل إعطاء التصور والانطباع الحسن والجيد لديهم عن المستشفى .

٧. على إدارات المستشفيات قيد البحث السعي الجاد لإدخال الأجهزة والمعدات والتقانات الصحية الحديثة من أجل تقديم الخدمات الصحية بمرونة عالية للحد من سفر المرضى الى خارج مصر طلباً للخدمات الصحية نتيجة نقص الأجهزة والمعدات الحديثة .

أولاً- المراجع العربية:

- ١- أسامة ربيع أمين سليمان (٢٠١٩)، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، مكتبة الأنجلو المصرية ، الطبعة الثانية ص ١٢٩.
- ٢- بشير ، سعد زغلول (٢٠٢٣)، "دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية – العراق ص ١٣٨
- ٣- التهامي ، عبد القادر ، متولى ، محمد ابراهيم (٢٠١٨). تطوير أداء مركز ضمان الجودة وتجربة الأزهر بأستخدام مدخل القياس المقارن ، كلية التربية ، جامعة الأزهر بالقاهرة ، أكتوبر مجلد (٣٧) ، ص ٢٤٥-٣٣٥
- ٤- توفيق محمد عبد المحسن، (٢٠٢٢) قياس الجودة، دار الفكر العربي .
- ٥- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠١٨) ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالاسماعيلية بدون ناشر .
- ٦- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠١٧) ، الجودة الشاملة في منظمات الأعمال العصرية، الإسماعيلية، مجلة كلية التجارة -جامعة قناة السويس، ص ٢٨١. ٣١٨.
- ٧- السيد، اسماعيل محمد (٢٠٢٠)، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الناشرالمكتب العربي الحديث عام .
- ٨- الظفيري ، لافي منشر (٢٠١٩) ، "أثر الفروق الحضارية علي سياسات وممارسات التنمية الإدارية في شركات الطيران باستخدام أسلوب المقارنه بالأفضل" رسالة ماجستيرجامعة حلوان ، كلية التجارة ص٢٠ .

- ٩- عبد العزيز، أحمد عزمي زكي، (٢٠١٩) دور النقابات العمالية في تحسين الجودة الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية.
- ١٠- عبد الحليم، محمد رفعت حسنين، عبد ربه، صابر صبيحي محمد، و الدجديج، عائشة عبدالفتاح مغاوري. (٢٠١٧). نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية: مراكز التعليم المفتوح نموذجاً. العلوم التربوية، مج ٢٣، ٣٤، ٥١٣ - ٥٤٢.
- ١١- الغباري، أسامة (٢٠١٧) "تقييم نظم الحوافز في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على الجهاز الطبي في مستشفيات التأمين الصحي في القاهرة"، رسالة ماجستير، عين شمس.
- ١٢- القاضي، أشرف (٢٠٢٤)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء"، دراسة تطبيقية على قطاع البريد المصري، رسالة الماجستير، جامعة عين شمس.
- ١٣- محمد، شيماء، (٢٠٢٣) " دور التكنولوجيا في التحسين المستمر لجودة الخدمات الطبية"، رسالة دكتوراة، أكاديمية السادات.

- 14- American productivity and quality center(2020), benchmarking the best
- 15- American productivity and quality center,(2021) tools and techniques for effective benchmarking studies .
- 16- Amoco , Benchmarking :(2019) continuous improvement with a vision of global per-eminence: An overview Amoco benchmarking process .
- 17- Baker m.j ,arfa t.b :(2023) qualities research among consumer in Arab counters : the case of Egypt .
- 18- Jarra&zair (2023) Best practice transfer for future competitiveness : a study of best practice " journal of total quality management v.11-n4
- 19- Jones :(2016) The attitudes of british national health service managers and clinicians towards the introduaction of benchmarking journals of financial accountability and management may 2016 v 18 – n2 .
- 20- Jurjan Jansen & otherse (2019) : the contextual Benchmark Method Benchmarking e-Government services .
- 21- Lankford, W.(2020).Benchmarking ; Understanding the Basics, The CoastalBusiness Jo., 1, No.l,2004,p.58.34) Kim, T.: Quality Management; Technical Efficiency, Benchmarking, and Contracts, Ph D Dissertation, The Pennsylvania State University, ,p. 14

22- M.J. Grimble : (2024) relationship between strategic planning and benchmarking .

23- Morling & Tanner (2019) " benchmarking a public service business management system " journal of total quality management V.11-n4 .

24- Simposn & kondauli (2020) A practical approach to benchmarking in three service industries " journal of total quality management v.11-n4 .