مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: واقع إدارة الأداء الشامل دراسة تحليلية لمختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية
اسم الكاتب: أ. سلوى عبد اللطيف محمود البرغوثي، د. جمال سيد عبد العزيز، أ.د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1613
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 22:44 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

واقع إدارة الأداء الشامل
دراسة تحليلية لمختبرات التحاليل الطبية
في جمهورية مصر العربية *

أ. سلوى عبد اللطيف محمود البرغوثي **
د. جمال سيد عبد العزيز ***
أ. د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ****

* تاريخ القبول: 6/ 7/ 2013م، تاريخ التسليم: 8/ 9/ 2013م.

** برنامج الدكتوراه/ قسم إدارة الأعمال/ كلية التجارة/ جامعة القاهرة.
*** أستاذ مساعد/ كلية التجارة/ جامعة القاهرة.
**** أستاذ إدارة الأعمال/ كلية التجارة/ جامعة القاهرة.

ملخص:

نتيجة لندرة الأبحاث المنشورة التي تناقش إدارة الأداء الشامل عربياً وعالمياً، ولشح الدراسات التي تناولت أداء مختبرات التحاليل الطبية، من هنا استقى البحث أهميته ومن أهمية أداء الخدمات التي تقدمها مختبرات التحاليل الطبية لعملائها. يتناول البحث فلسفة إدارة الأداء الشامل، وينظر إلى إدارة الأداء من منظورين: منظور الأداء الداخلي، ومنظور الأداء الخارجي. ومن خلال مراجعة العديد من الأبحاث المتعلقة بالنماذج المختلفة لإدارة وتقويم الأداء، توصل البحث لاقتراح نموذج لإدارة وتقويم الأداء مستنيراً بما ورد في النماذج المختلفة لإدارة وتقويم الأداء، وبناء على هذه الادوات جُمعت البيانات من عينة مختبرات التحاليل الطبية في مصر من ثلاث محافظات: القاهرة والجيزة والاسكندرية، وكان حجم العينة 30 مختبراً.وأشارت أهم النتائج إلى تحقق إدارة الأداء الداخلي بنسبة 66.9%.وتحقق إدارة الأداء الخارجي بنسبة 67.78%، وبهذا فإن إدارة الأداء الشامل يتحقق بمتوسط حسابي نسبته 67.34%، وهذه نسبة مقبولة، كما تشير إلى وجود نقاط وفرص كبيرة للتحسين.وكانت أهم التوصيات تتمحور حول ضرورة زيادة الاعتناء بإدارة أداء هذه الجوانب، حتى يتم تحسين درجات إدارة الأداء الشامل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، إدارة الأداء الشامل، منظور الأداء الداخلي، منظور الأداء الخارجي، البطاقة المتوازنة المستدامة.

The General status of Holistic Performance Management at Medical Analytical Laboratories in Egypt

Abstract:

The core idea of this study suggests a new perspective about the philosophy of Holistic Performance Management (HPM), by looking at the organizational performance through two perspectives: Internal Performance and External Performance. Internal Performance concept is related to the performance management of the components in the organization's internal environment. External Performance concept is the performance management of the components in the organization's external environment. Through literature review which is related to Balanced Scorecard and different performance excellence models, the study suggests a model that consists of six perspectives by using a scoring rate one-- five; one equals bad, up to a maximum of five equals good. In the second part the researcher used a questionnaire about many internal and external organization components, using a scoring rate one – seven. The study results show that internal performance succeeded by 66.9%, while the external performance succeeded by 67.78%, with an average of 67.34% of HPM. I recommend the improvement of the performance of different perspectives by applying the functions of management on different performance levels in both organizations' environments.

Key words: *External Performance Perspective, Holistic Performance Management, Internal Performance Perspective, Performance Management, Sustainable Balanced Scorecard.*

تمهيد:

نتيجة لندرة الأبحاث المنشورة التي تناقش إدارة الأداء الشامل عربياً وعالمياً، ووجود مسميات مختلفة قد تكون مصطلحين للمحتوى نفسه، مما قد يؤدي لضياع المعنى أو المقصود منه أو امتزاجه بالغموض واللبس على القارئ والدارس والأكاديمي والممارس، كما هو الحال في مفهوم الأداء التنظيمي والأداء المؤسسي والأداء الكلي والأداء الشامل والبطاقة المتوازنة...، تأتى أهمية البحث وتميزه من تناوله لموضوع مهم هو إدارة الأداء الشامل ويقترح البحث هيكلية أُشير إليها بإسم إدارة الأداء الشامل – Holistic Performance Management– HPM.وأيضا تأتي أهميته من شح الدراسات التي تتناول أداء مختبرات التحاليل الطبية، ومن أهمية أداء الخدمات التي تقدمها لعملائها وللمجتمعات، والتي تهدف للمساهمة في تخفيض المعاناة، وتحقيق معالجة أفضل للأمراض ومنع تفشيها، كما أن المجتمع السليم ترتفع مستويات انتاجيته وعطائه.

مشكلة البحث:

مما تم الاطلاع عليه من الدراسات نجد أن هناك ما يشير إلى وجود مشكلة في دول مختلفة في العالم ومن ضمنها مصر، تعاني من عدد من المشكلات الصحية.والتي تشير في مجملها إلى وجود تضارب في النتائج، مما يولد الشكوك حول دقة أداء المختبرات، وهل ترتبط هذه الظواهر فقط بأداء مكون واحد من مكونات المختبرات، أم أنه من الضروري التأكيد على تحسين أداء المكونات المختلفة لمختبرات التحاليل الطبية ما يرتبط بالمكونات الداخلية للمختبر، أو أداء المكونات الخارجية للمختبر، ومن هنا نتوصل للقول إن البحث الحالي يتمحور حول فكرة إدارة أداء المكونات الداخلية، وأيضا إدارة أداء المكونات الخارجية، وهذه الهيكلية التي تمثل إدارة الأداء الشامل المقترحة.

سؤال المشكلة:

ما واقع إدارة الأداء الشامل في مختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية؟

الهدف:

وصف الوضع القائم في مختبرات التحاليل الطبية من حيث إدارة الأداء الشامل.

الفروض:

1. لا يوجد أثر لإدارة أداء المكونات الداخلية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.

2. لا يوجد أثر لإدارة أداء مكونات البيئة الخارجية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.

المنهجية:

تمثل مجتمع البحث بمختبرات التحاليل الطبية في مصر، وقد تم الاكتفاء باختيار الثلاث محافظات الرئيسة لتمثل مجتمع البحث وهي: القاهرة والجيزة والاسكندرية، والتي تمثل ما نسبته 28.3% من مجتمع البحث، **وقد اقتصرت الدراسة على 30 مختبراً من المختبرات التي تحقق الشروط التي اعتمدها البحث وهي:**

1. أن تكون تكلفة الأجهزة فيها لا تقل عن 1.000.000 جنيه مصري.أي أنها تعدُّ من المختبرات المتكاملة.

2. تشتمل أجهزتها المخبرية على أجهزة حديثة وكبيرة ومتطورة تقوم بالفحوص المخبرية المعقدة والمتطورة.

3. لا يقل إجمالي عدد العاملين فيها عن 10 أفراد بين مختلف التخصصات ومستويات العمل.

4. لها أكثر من فرع واحد، أي أنها متعددة الفروع.

5. حائزة على شهادات جودة دولية.

6. أن تقع المختبرات في واحدة من المحافظات الثلاثة: القاهرة والجيزة والاسكندرية.

ونتيجة لهذه الشروط، ومع أن عدد مختبرات التحاليل الطبية في مصر (28 محافظة) يصل إلى 4382 مختبرا [1] ، وفي الثلاث محافظات المذكورة: القاهرة (693 مختبرا) ، الجيزة (289 مختبرا) ، والاسكندرية (256 مختبراً) بواقع (1238 مختبراً تمثل مختبرات التحاليل الطبية في الثلاث محافظات) [1] .بينما المختبرات التي تحقق شروط البحث قد لا تزيد عن سبعين مختبراً، وتمثل في هذه الحالة مجتمع الدراسة، وقد وُزِّعت 50 استبانة، أُسترجع 33 استبانة وأُلغيت 3 استبانات لعدم الصلاحية، مما يعني تمثل عينة الدراسة بـ 30 استبانة مسترجعة أي بنسبة 60% للاسترجاع، وبنسبة 43% من المختبرات التي تحقق شروط البحث من الثلاث محافظات، وبنسبة 2.4% من مجتمع البحث المتمثل في

الثلاث محافظات.وهذا الحجم يوفر صلاحية تنفيذ الاختبارات الاحصائية المختلفة.وقد كانت نسب العينة من الثلاث محافظات: 56.7% من محافظة القاهرة (17 مفردة) ، و 23.3% من الجيزة (7 مفردات) ، و 20% من الاسكندرية (6 مفردات) .

وقد حُددت مفردات العينة من خلال: التوجه إلى مدير المختبر لتعبئة البيانات المطلوبة في نموذج المقابلة المقننة، وفي الاستبانة، وذلك إما بمقابلته مباشرة إذا كان وقته يسمح، أو ترك النموذج والاستبانة والعودة لاستلامها بعد الاتصال الهاتفي، ومن الجدير بالذكر أن تعبئة النموذج والاستبانة كانت تتم من قبل المدير أو من يوكل إليه القيام بمقامه.

أما منهجية البحث فتتمثل بالمنهج الوصفي المسحي التحليلي، باستخدام أدوات استقصاء لجمع البيانات هي: المقابلة المقننة والاستبانة، ويدعم هذا التوجه (الدجني، 2011) ، (القحطاني، 2011) ، وذلك من العاملين في مختبرات التحاليل الطبية، وبعد استكمال جمع البيانات أصبح منهجاً تحليلياً تفسيرياً لتحديد الوضع القائم لإدارة الأداء الشامل.

ومن الاطلاع على نموذج نظام بلدرج للإدارة، وهو نظام للتميز المتكامل الشامل، وأيضا برنامج بلدرج للأداء المتميز، والاستنارة بهما لتقديم مقترح النموذج المعتمد للبحث الحالي.ولجمع البيانات عن إدارة الأداء الشامل، تم في المرحلة الأولى: استخدام المقابلة والاستبانة لجمع البيانات الأولية من العاملين في مختبرات التحاليل الطبية. وتتجزأ المرحلة الثانية إلى شقين هما: **الشق الأول**: احتساب نسب تحقق إدارة الأداء الشامل على مستوى كل محور، وكما هي في الجدول (1) :

- إجمالي عدد النقاط المتحققة نتيجة الاستجابة على عناصر كل محور.
- تحديد النقاط المخصصة لكل محور من إجمالي نقاط النموذج.
- الخروج بنسبة تحقق المحور: من قسمة البند الأول على البند الثاني، وضرب الناتج في 100%.

الشق الثاني: احتساب اجمالي نسبة تحقق إدارة الأداء الشامل، كما هي في جدول (1) :

- احتساب إجمالي نقاط كل المحاور المتحققة نتيجة الاستجابة على جميع المحاور في العينة.
- احتساب مجموع نقاط المحاور الكلية مضروبا في حجم العينة (30) .

- الخروج بنسبة تحقق إدارة الأداء الشامل: من قسمة البند الأول على البند الثاني، وضرب الناتج في 100%.

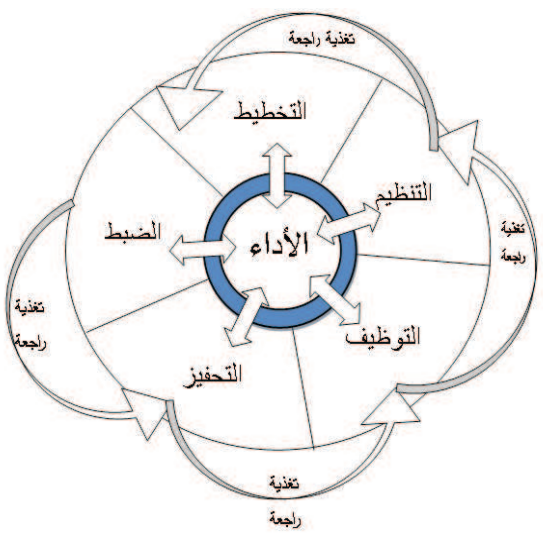
الجدول (1)

طريقة احتساب نقاط المحاور تحت نموذج إدارة الأداء الشامل (2)

المحور	النقاط المجمعة المحور من كل العينة	النقاط المخصصة للمحور = الحد الأعلى للبعد مضروبا في حجم العينة	نسبة تحقق المحور
القيادة	–	–	–
الاستراتيجية...	–	–	– ....
المجموع	النقاط المجمعة لكل المحاور من كل العينة =؟؟	مجموع نقاط المحاور الكلية مضروبا في حجم العينة (30)=؟؟	نسبة تحقق إدارة الأداء الشامل =؟؟

مدخل إلى إدارة الأداء الشامل:

يتكون مصطلح «إدارة الأداء» من جزأين هما: «الإدارة» و«الأداء»، ولتوضيح المقصود بشكل محدد وبسيط وسهل الاستيعاب لمفهوم «إدارة الأداء»: يمكن القول إن إدارة الأداء تعني تنفيذ الأنشطة الإدارية الخمسة المكونة للوظيفة الإدارية الأساسية على كل مستوى من مستويات الأداء لكل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.ويدعم هذا التوجه ما جاء في بحث (Halachmi، 2005) .



الشكل (1)

وإدارة الأداء كما هي موضحة في الشكل (1) ، هي: نظام يحتوي على تقويم الأداء ضمن انظمته الفرعية، وذلك فقط لتوضيح أن الإدارة أشمل من القياس، وذلك كما يؤكده (Halachmi، 2005) .والإدارة تعمل على الوقاية من أخطاء الأداء، من خلال تنفيذ عمليات التخطيط واستطلاع المستقبل ورسم أفضل الطرق لأداء العمل، وتعمل الإدارة على تقويم ذلك حتى تُحدَّد نقاط تصحيح المسارات، ويُحقق أداء أفضل.

نماذج إدارة الأداء الشامل:

سنستعرض عدداً من النماذج التي تعنى بإدارة الأداء:

◄ **البطاقة المتوازنة (3) – Balanced Scorecard**: استخدمت في البدايات أداةً لقياس الأداء وتطورت لتصبح نهجاً لإدارة الأداء والاستراتيجية، وبمنظوراتها المعتمدة والمتعارف عليها دولياً (الأربع منظورات) ، ومن الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات ((Kaplan and Norton) (Eccles، 1991) ، (Norton، 1999) ، (Rampersad، 2003، 2005) ، (Nørrekli، 2000) ، (Bontis، 1999) ، (Brudan، 2010) ، (Lawrie، 2009) ، (Coşkun، 2008)) ...، التي تناولت نقد هذا النموذج وتقويمه، والاقتراحات التي قدمت من العديد من الباحثين بضرورة زيادة المنظورات التي تقوم عليها البطاقة المتوازنة حتى تحقق النهج الشمولي في إدارة الأداء (Sharma، 2005، 2008) ، ما أدى إلى ظهور العديد من الأشكال المتطورة عن البطاقة لملمتوازنة مثل ما اقترحه (Hubbard، 2009) البطاقة المتوازنة المستدامة (– sustai able balanced scorecard (SBSC.

◄ **نموذج مالكوم بلدرج للأعمال The Baldrige Business Model (4)**، وهو **ووذج نظام للأدارة– Baldrige Management System Model- (Total Integrat-ed Baldrige Excellence System)** ، ونظام للتميز المتكامل الشامل.وقد رصد له (1000 نقطة) موزعة كما يأتي: نظام القيادة (120) نقطة، نظام التخطيط الاستراتيجي (85) ، نظام إدارة العملاء (85) ، نظام إدارة المعرفة (90) ، نظام مشاركة العاملين (85) ، نظام التركيز على العمليات (85) ، النتائج المختلفة (450) .

◄ **برنامج بلدرج للأداء المتميز**

◄ **The Baldrige Performance Excellence Program - (5)**:

يوفر منظوراً نظامياً لفهم إدارة الأداء، من خلال التحقق من النجاح، وتوفير ممارسات إدارية متميزة تستطيع أن تستخدمها المنظمة بهدف التقويم الذاتي وتنفيذ المقارنات معها،

على اعتبارها نقاطاً مرجعية.مع العلم أنها معايير مقبولة وطنياً ودولياً ممثلة في نموذج الأداء المتميز performance excellence model، وهذه المعايير تعمل على توحيد اللغة لتسهل عملية المشاركة بالتعرف إلى أفضل الممارسات بين المنظمات.وتتمثل في الأمور الآتية: ملف المنظمة Organizational Profile، نظام الأداء، وأساس نظام إدارة الأداء، والمقاييس، والتحليل وإدارة المعرفة.

◄ **جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية– المملكة الأردنية (6)** : قد تستعين المنظمات بمحتواها، وذلك بهدف الاستفادة منه في تطوير أداء المنظمة باستخدام محتوى الجائزة كنقاط استرشادية.

◄ **الممارسات المخبرية الجيدة (7) - (Good Laboratory Practices (GLP** : يرتبط بالمقاييس العلمية المستخدمة في أمور مثل: رصد التلوثات في المنتجات الدوائية، أو القرارات السريرية مثل: تحديد نسبة السكر في الدم، أو في تحقيق الأدلة الشرعية والجنائية فمن المعروف أنها تؤثر مباشرة في القرارات المرتبطة بالحياة أو الموت، ونتيجة لحدوث أكثر من كارثة سواء على مستويات وطنية أم عالمية فقد قامت منظمة الصحة العالمية بوضع ما يعرف بـ: GLP) Good Laboratory Practices) ويشدد على أهمية النقاط الرئيسة الآتية: الموارد: المنظمة، والموظفين والمرافق والمعدات.التوصيف: مواد الاختبار ونظم الاختبار.القواعد: البروتوكولات وإجراءات التشغيل القياسية (إجراءات العمل الموحدة) .النتائج: البيانات الخام، التقرير النهائي والمحفوظات.ضمان الجودة: مراقبة مستقلة لعمليات البحث.

◄ **معيار (8) ISO 15189 ومعيار ISO 17025**: من المعايير التي يجب أن تعنى بها مختبرات التحاليل الطبية، والعمل على تحقيقها أو على الأقل الاسترشاد بها معيار ISO 15189، الذي يختص بمختبرات التحاليل الطبية، وأيضا ISO 17025، الذي يختص بالمختبرات بشكل عام، ويهتم ISO 15189 بالمعايير الآتية: استخدام اللغة والمصطلحات المألوفة في المهنة.يبرز الميزات المهمة قبل إجراء الفحص وبعده.يتناول الأخلاقيات والاحتياجات من المعلومات اللازمة للمختبر الطبي.والمتطلبات الإدارية. والمتطلبات التقنية.

منظورا إدارة الأداء الشامل المقترحان:

يقترح البحث فكرة بناء النموذج، بناء على أن المنظمة مكونة من بيئتين (تمثلان المنظورين) : البيئة الداخلية (منظور البيئة الداخلية) ، والبيئة الخارجية (منظور البيئة

الخارجية) ، وبالتالي هناك مكونات للبيئة الداخلية (تشكل مكونات الأداء الداخلي للمنظمة) ، ومكونات للبيئة الخارجية (تشكل مكونات الأداء الخارجي للمنظمة) ، ولكل مكون من هذه المكونات أداء، والذي قد يمتد إلى البيئة الأخرى بعلاقات قد تكون سبباً ونتيجة، أو منطقية، أو نهائية، أو تبادلية حسب العلاقة بين طرفي البيئة وترابطهما في الجانبين، وحتى تتم عملية إدارة الأداء الشامل للمنظمة، يجب العمل على إدارة أداء كل من مكونات البيئتين الداخلية والخارجية.ومن أجل التوضيح يورد البحث هذه المعادلة المطروحة للنقاش:

إدارة الأداء الشامل = إدارة الأداء الداخلي + إدارة الأداء الخارجي

= Holistic Performance Management

Internal Performance Management + External Performance Management

HPM = IPM + EPM

ويؤكد على ضرورة الإشارة إلى أن المنظمة ليست منفصلة عن البيئة الخارجية التي تعمل فيها، فهي– وبناء على نظرية النظام المفتوح – Open System Theory، والإتجاه الموقفي أو الشرطي – Contingency Theory (الشماع وآخرون، 2007) – نظام مفتوح تربطه علاقات تفاعلية مع البيئة الخارجية، حيث يأخذ منها ويعطيها، ويؤثر فيها ويتأثر بها، ويعالج مواردها في البيئة الداخلية المتكاملة فيما بين النظم الفرعية المكونة لها، ليخرج منها بما تحتاجه البيئة الخارجية، وعليه يستقبل منها التغذية الراجعة، التي توجهه لتنفيذ أنشطة تعديلية لتحسين أعماله من الجوانب كلها، بما يتناسب مع إيجاد التوازن المتحرك بين المنظمة وبيئتها الداخلية، ومع تغيرات البيئة الخارجية واحتياجاتها.وتطرقت دراسة (بدران، 2004) إلى أثر معطيات البيئة الداخلية والخارجية على أداء المنظمة، وناقشت البيئة الخارجية من حيث: الدولة، والاقتصاد، والمجتمع، تقنية (تكنولوجية) .والبيئة الداخلية حدَّدتها: بالثقافة البيئية السائدة، والبناء التنظيمي (البيروقراطي) ، والعمليات المقننة التي تحكم عمل هذه المنظمات.

النموذج المقترح لإدارة الأداء الشامل:

ما يدعم توجهات البحث الحالي ما يتعلق بالأداء المؤسسي – Institutional Performance، حيث ورد في دراسة (حسانين، 2012) ، أثر التحليل البيئي على الأداء الاستراتيجي، ويرى أن المنظمة قبل صياغتها لاستراتيجيتها تعمل على فحص عناصر البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية، ومن هنا تجد الباحثة أن هذا يدعم التوجه للنظر إلى المنظمة من منظورين: البيئة الداخلية وبالتالي أداء عناصرها، والبيئة الخارجية وأداء عناصرها.ويحدد (حسانين) عناصر البيئة الخارجية متفقاً مع (David،

1998) : العوامل المجتمعية: القوى الاقتصادية، والقوى التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الاجتماعية والثقافية.وعوامل بيئة المهمَّات للمنظمة: وعوامل متعلقة بالحكومة، وعوامل متعلقة بالمجتمع المدني، والموردون، والمنافسون، والعملاء، والممولون، والنقابات العمالية، والجماعات ذات المصالح الخاصة والمشتركة مع المنظمة، واتحادات التجارة والصناعة.وتحليل الصناعة: بهدف التعرف إلى العوامل الحاكمة في بيئة الصناعة مثل طبيعة العمل، والأمور الأخرى....ويحدد مدخل البيئة الداخلية بمدخل الموارد لتحليل المنظمة، ويتفق (David، 1998) ، ويضيف حدود المناطق الرئيسة لنقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمنظمة بسبعة مناطق رئيسة هي: العلاقات بين أقسام الأنشطة في المنظمة، والإدارة وأنشطتها الخمسة، والتسويق، والتمويل/ المحاسبة، والإنتاج/ العمليات، والبحث والتطوير، ونظم المعلومات الحاسوبية.أما (الشماع وآخرون، 2007) ، فيرى أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تصنيف محدد للبيئة التي تتعامل معها المنظمة، وذلك لتباين آرائهم على أسس التصنيف، وتندرج هذه التصنيفات تحت ثلاثة أنواع هي: البيئة العامة والخاصة، البيئة المستقرة وغير المستقرة، والبيئة الخارجية والبيئة الداخلية، والأخير هو ما يميل إليه البحث الحالي، **ويتناوله الشماع بما يأتي**:

◄ **البيئة الداخلية – Internal Environment**: وتتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الإطارات الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، والاجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجية المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، ....وكل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها.ويتفق الشماع مع حسانين و David في معظم ما اعتبراه مكونات للبيئة الخارجية.وفي دراسة (Kloviene وآخرين، 2009) ، باستخدام المنهج الكمي (الاستبانة) ، على ثماني عشرة منظمة لتوانية– – Lith ania بطريقة الاختيار السهل، بهدف تحديد تأثير البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة في تغيرات قياس الأداء.والغاية تحليل استخدام نظام قياس الأداء في هذه المنظمات، وما العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية تغيير نظام قياس الأداء وتكراراتها.

◄ **نظام قياس الأداء – Performance Measurement System (PMS)**: يؤدي دوراً مهماً في عمليات وتنفيذ استراتيجيات الأعمال، حيث يزودها بالمعلومات اللازمة للرقابة، والتحكم، والتقويم، والتغذية الراجعة اللازمة لإدارة العمليات.بالإضافة إلى إمكانية أن يكون جاذباً لكل من الدافعية، والإجراءات الإدارية، والتحسين المستمر، وإنجاز الأهداف الاستراتيجية.وحسب وجهة نظر Kloviene فإن PMS الناجح يمكن أن يعمل دليلاً وقائياً للعمليات والإدارة الإستراتيجية.

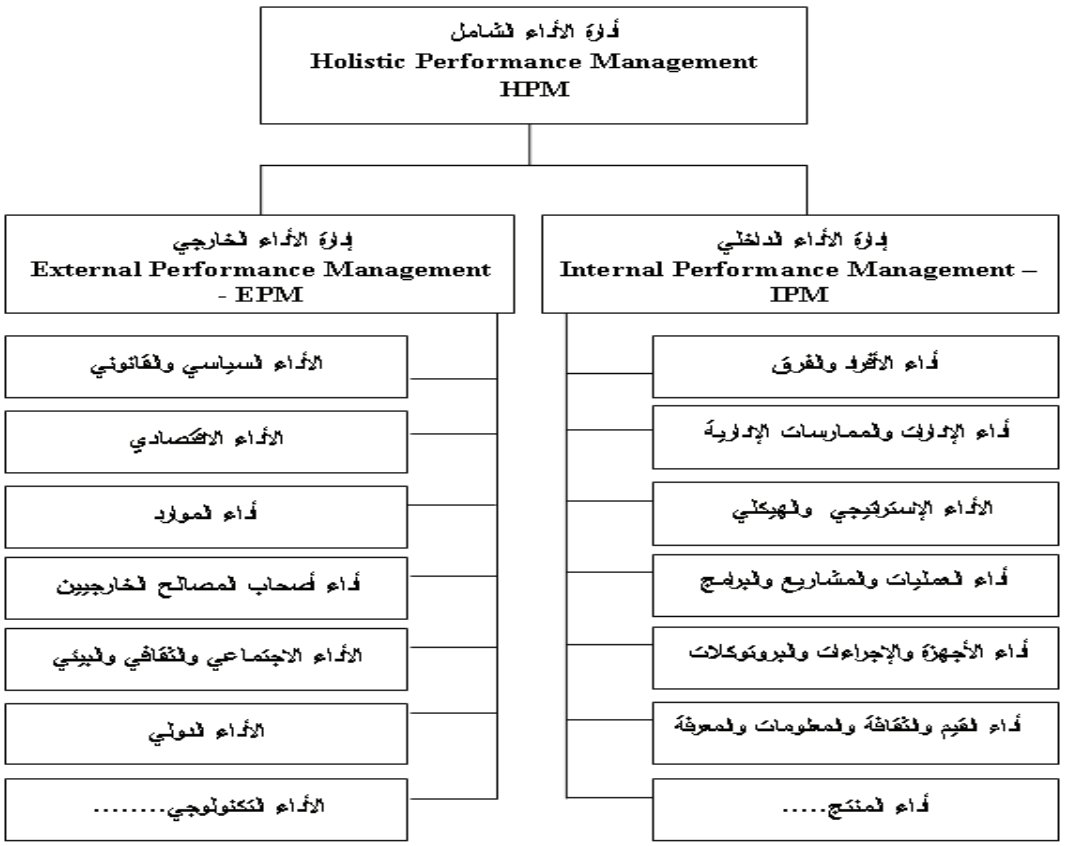
◄ **وهدف دراسة Kloviene هو**: الكشف عن أبعاد البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في تغييرات نظام قياس الأداء.ويتفق (Mouelhi وآخرون، 2011) ، معه بضرورة دراسة مقاييس البيئة الداخلية والخارجية لأداء المنظمة، ويركز على العلاقة بين مقاييس الأداء الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال استخدام منهج لوحة المقاربة المشتركة– Panel Cointegration Approach، ويشير Mouelhi إلى وجود مقاييس للأداء الخارجي ومقاييس للأداء الداخلي.(Zarov، 2011) ، أشار إلى نظام مؤشرات تقويم الأداء الخارجي والداخلي لبنك تجاري، وعلى ضرورة احتساب مؤشرات الأداء المالية الداخلية (Cost– Income) ، والخارجية (ROE، ROA) .وأضاف إليه العمل على توزيع الآليات والعوامل والمؤثرات.وقد ذهب أحد الممارسين والمطورين لأداء المنظمات (Harris (9) ، 2008) إلى ضرورة التطوير على مستوى أداء فرق العمل، بالنظر للعوامل الداخلية للفريق وللعوامل الخارجية للفريق التي تؤثر في أدائه، أي أنه فصل المؤثرات في الأداء الداخلي إلى مؤثرات داخلية لأداء فرق العمل، ومؤثرات خارجية، أي أنه طبق فكرة البيئتين على مستوى فرق العمل، وهذا ينبه إلى إمكانية تطبيق الفكرة على النظم الفرعية المكونة للمنظمة بل على المنظمة ككل.ما تقدم يؤكد فكرة أداء المتغيرات المكونة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ويدعمها، والتي نتيجة تكاملها وتعاونها وتفاعلها ينتج لدينا أداء شامل، ويدعم الصورة التي تمثلها المعادلة الآتية وطرحها للنقاش:

مكونات الأداء الشامل = مكونات الأداء الداخلي + مكونات الأداء الخارجي

وبناء على ذلك تقترح الباحثة إضافة عدد من المنظورات إلى المنظورات المكونة للبطاقة المتوازنة، والمرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، حتى يتم تشكيل بطاقة متوازنة للأداء الداخلي للمنظمة، وذلك عندما تقوم المنظمات بتبني فلسفة إدارة الأداء، والمنظورات مثل: الاستراتيجي، والهيكلي، والثقافي، والقيمي، والمعلوماتي، والإطار الناظم، والتسويقي، والانتاجي، والإداري، والعقاري، والبحث والتطوير...

◄ **الأداء الخارجي**: وهو أداء كل ما هو من مكونات بيئة المنظمة الخارجية، حيث من الممكن أن نضيف إلى منظورات البطاقة المتوازنة عدداً آخر من المنظورات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة مثل: مشاعر العملاء، والعلاقات مع أصحاب المصالح، والمسؤوليات الإجتماعية، البيئية، والموردين والموزعين، والموارد: (المالية، والأولية، والبشرية، والطاقة، ..) ، المخاطر، والتهديدات والفرص.وما يتفق مع ما ورد أعلاه ما ورد في بحث (Effendi، 2010) الذي أشار إلى أن تحسين الأداء– حتى يكون شاملاً– يجب أن يشتمل على متغيرات تؤثر في مستوى الأداء مثل: التوجه بتقويم الجوانب المرتبطة بالبيئة، والهيكل التنظيمي،

والتوجهات الاستراتيجية، حيث تؤثر متغيراتها في أداء مؤسسات الأعمال.و (إسماعيل، 2010) قام بتجزئة البيئة إلى ثلاثة أجزاء هي: البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية المحيطة (بيئة النشاط) ، والبيئة الداخلية.وما ورد أعلاه في البحوث المختلفة يدعم توجه الباحثة.



الشكل (2)

هيكل توضيحي لتصور الباحثة لنموذج إدارة الأداء الشامل

مقترح قياس الأداء الشامل:

يتفق جمهور الباحثين على أن قياس الأداء أمر معقد ويزداد تعقيداً مع مرور الزمن، وارتفاع مستويات التقدم والتطور، وتغير توقعات أصحاب المصالح بما يرتبط بالمسؤوليات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة، وتعزى هذه الصعوبات إلى العديد من الأسباب، بما يرتبط ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومنها: تغير الغايات، وتغير الأهداف، وتغير طبيعة العمل، والتغير المستمر، وتغير التوجهات والاحتياجات.و (Hubbard، 2009)

واستعرض أربعة مداخل لقياس الأداء المنظمي المستدام: ونموذج نظام إقتصاد كلي، ومنهج الجودة، ومنهج الخلاصة الثلاثية، وتوسيع البطاقة المتوازنة.وقدم نموذجاً مقترحاً ناتجاً عن الدمج بين البطاقة المتوازنة المستدامة ومؤشر الأداء التنظيمي المستدام.

ومما توصلت إليه الباحثة، واستخلصته من الاطلاع على العديد من الأبحاث المرتبطة بقياس إدارة الأداء الشامل، أن هناك خطوات تمهيدية وتحضيرية تقوم بها المنظمة عند تبني فلسفة إدارة الأداء الشامل، ومنها العمل على اختيار المقياس أو المقاييس التي ستستخدمها المنظمة لكل مستوى من مستويات الأداء، من ضمن المقاييس المختلفة الموجودة والمخصصة لذلك، على أن تخدم المقاييس تحقيق التكامل فيما بينها، لتوفير التغذية الراجعة لبرنامج إدارة الأداء الشامل المتبنى في المنظمة.وفي البحث الحالي، وبالاستنارة بالمنهجيات المتبعة في: البطاقة المتوازنة المستدامة، ونموذج بلدرج للأداء المتميز، وما جاء في ورقة (عبُود، 2009) و (الخولي، 2001) ، واعتماد المنظورات التي اُقترحت من قبل (Hubbard، 2009) ، حيث قام بتوسيع البطاقة المتوازنة لتشتمل على المنظورات الأربعة الأصلية: (الأداء المالي، وأداء العملاء/ السوق، وأداء العمليات الداخلية، وأداء التعلم والتطوير) ، وأضاف المنظورين: الأداء البيئي– Environmental performance، والأداء الاجتماعي– Social performance، وأطلق عليها اسم البطاقة المتوازنة المستدامة– Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) ، ومن الجهة الثانية استبانة اعتمدت مكونات برنامج بلدرج واحتساب النتائج بناء على النموذج المقترح بالاستنارة بمختلف النماذج التي تم الاطلاع عليها.

المناقشة:

إدارة الأداء الشامل:

يتناول هذا الجزء التحليل والمناقشة للبيانات والتوصل للاستنتاجات والتوصيات، عبر الأجزاء التالية: إدارة الأداء الشامل من حيث أداء المكونات الداخلية وأداء المكونات الخارجية.

♦ **الأداء الداخلي**: وينقسم تقويم الأداء الداخلي إلى جانبين الأول: يعتمد على تحليل ما جُمع في المقابلة المقننة عبر نموذج البطاقة المتوازنة المستدامة من دراسة (Hubbard، 2009) ، والجزء الثاني يعتمد على تحليل البيانات المجمعة عبر الاستبانة المعدة خصيصاً للبحث، والتي تشتمل على الجوانب التي اُستخلصت من عدد من النماذج المذكورة أعلاه.

البطاقة المتوازنة المستدامة SBSC ومنظوراتها الداخلية:

♦ **الأداء المالي**: ومن المؤشرات على مستوى الأداء المالي لهذه المختبرات التي تتبوأ علية المختبرات العاملة في جمهورية مصر، استثماراتها في بناء شبكة فروع موزعة في جميع أنحاء الجمهورية، ناهيك عن كونها تكون شبكة فروع كثيفة في المدن الرئيسة نفسها، وهذا مؤشر على نموها المالي وقدرتها على البقاء والاستمرار وبالتالي النمو والتطور، وكما نرى في الجدول (2) ، فإن الأداء المالي يتحقق في مختبرات التحاليل الطبية بنسبة 60%، وبتغير إيجابي بنسبة 6.4%، وقد يعزى الانخفاض في المستوى الكلي إلى تفاوت الأداء المالي للمختبرات في مصر، وأن التغيير إيجابياً تجاه التحسين مع انخفاضه وهذا قد يعزى إلى انخفاض الجهد الموجه والمبذول من قبل إجمالي المختبرات تجاه تحسين إدارة الأداء الشامل فيها.

♦ **أداء العملاء**: أما فيما يتعلق بالأنشطة المنفذة داخل المختبرات والتي تعنى بتحسين الأداء تجاه تحقيق توقعات العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم، فإن النتائج تشير إلى الانخفاض في هذا الاتجاه المتعلق بالجوانب التي يُسأل عنها والتي قد تكون لا تلقى جهوداً كافية من قبل إجمالي المختبرات مثل التعرف على عدد العملاء الدائمين للمختبر، أو عدد العملاء الجدد، وهذا يشير إلى عدم الاهتمام الكافي بإيجاد قواعد بيانات للعملاء لإدارة العلاقات مع العملاء، وقدرة العمل على إيجاد طرق للتأكد من صحة النتائج وموثوقيتها، وبما يرتبط بالخدمة المعيبة التي يكتشفها المعمل، أو قيام العميل بالمطالبة بإعادة التحاليل لشكوكه تجاه النتائج التي حصل عليها في المرة الأولى أو شكوك طبيبه في تلك النتائج، وهذا كله قد يكون المؤثر في النسبة المتحققة لهذا المنظور (أداء العملاء) ، حيث إن النسبة المتحققة له 46.4%، وهي نسبة منخفضة نوعا ما، وأن هناك تراجعاً في الجهود المبذولة للتحسين بنسبة ضئيلة جداً قيمتها 0.6%.

♦ **أداء العمليات الداخلية**: تشير نتائج هذا المنظور إلى أنه يلقى اهتماماً ضئيلاً بالتحسين والتطور، ذلك أن نسبة التحسن ضئيلة تقدر بـ 9.2% وهذه نسبة بسيطة جدا، لا تمثل أهمية هذا المنظور، وضرورة إيلائه إلى عمليات تطوير وتحسين كبيرة، أما النسبة الحالية لوضع هذا المنظور تقدر بنسبة 69.6% وهي نسبة منخفضة، ولكنها مقبولة بالمقارنة مع باقي المنظورات التي تشتمل عليها البطاقة المتوازنة المستدامة.

♦ **أداء التعلم والنمو**: أما هذا المنظور فهو يعاني وبشدة من انخفاض الاهتمام، أو بالأحرى افتقاده لأهميته، نسبة التحسن إيجابية 4.4% ومن أفضل نسب المنظورات، لكن نسبة التقدير الحالي له تمثل أقل النسب بين المنظورات وهي 39.2%، ومع أن هذا المنظور

يعنى بتطوير وتحسين مهارات العنصر البشري في المختبرات ومعارفهم وسلوكياتهم، وبالتالي تحسين أدائهم، والمساهمة في تحقيق إرضائهم، إلا أنه يفتقر إلى الاهتمام الذي يجب أن يتم إيلاؤه له، فهناك انخفاض في عدد البرامج التدريبية المعقودة للعاملين في مختلف جوانب المختبرات على اعتبار أنهم يحملون درجة علمية عليا، ولكن هذا غير كاف، حيث يجب تحديث المعلومات ومتابعة ما يستجد على المستوى العالمي بما يعنى بالعلوم الطبية المخبرية، كما لا يوجد تنفيذ دوري للدورات التدريبية، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالمشاركة بالمؤتمرات المتعلقة بمختلف الجوانب العملية والعلمية للمختبرات، أو اقتصارها على أفراد محددين، وانخفاض المساهمة في تنفيذ البحوث العلمية التي تعنى بإيجاد حلول تشخيصية وعلاجية للأحياء الدقيقة المختلفة المؤثرة في صحة أفراد المجتمعات الانسانية عامة، والمجتمعات المصرية خاصة.

ويشير الجدول (2) إلى تحقق المنظورات الأربعة بمتوسط حسابي قدره 53.8%، وبنسبة تغير إيجابي متوسطها 2.67%.

الجدول (2)

البطاقة المتوازنة المستدامة SBSC ومنظوراتها الداخلية

المنظور	نقاط التقدير (1-5)		تغير التقدير	نسبة التقدير الحالية	نسبة التغير
	الحالي	السابق			
الأداء المالي	3.04	2.72	0.32	%60	%6.4
أداء العملاء/ السوق	2.32	2.29	0.03	%46.4	%0.6
أداء العمليات الداخلية	3.48	3.02	0.46	%69.6	%9.2
أداء التعلم والتطوير	1.96	1,74	0.22	%39.2	%4.4

تحليل بيانات الاستبانة للمنظور الداخلي:

اُختبر الثبات (كرونباخ الفا– Cronbach›s Alpha) للجزء من الاستبانة المرتبط بالمنظور الداخلي وكانت قيمته 94.3%، وهذا يشير إلى اتساق داخلي مرتفع. كانت البيانات اللازمة لاحتساب النموذج المقترح لقياس مكونات المنظور الداخلي كما في الجدول (3) ، والنسبة المتحققة من أداء المكونات الداخلية = 78.77% إلى 80% وذلك نتيجة التقريبات التي تتم أثناء العمليات الحسابية، وهذه نسبة جيدة ويجب العمل على التحسين في أداء النقاط التي تؤثر بالإنخفاض مثل: الاستراتيجية والبحث والتطوير... وبناء على الأهمية والأولوية.

اختبار T للمنظور الداخلي:

◄ **الفرضية الأولى** وتنص على: لا يوجد أثر لإدارة أداء المكونات الداخلية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.

المحور الأول (القيادة) من محاور المنظور الداخلي، والذي أظهر ارتفاع نسب القبول، وبمتوسط حسابي كلي قيمته (5.8) وانحراف معياري كلي (1.09) مقبول بناء على متوسط نسبة معاملات الاختلاف المحسوبة وهي 19.09%، وأن اختبارT تشير كل نتائجه إلى أن مستوى المعنوية لكل العبارات يساوي (0.000) وهذا يشير إلى رفض الفرضية الأولى، وقبول وجود أثر لمحور القيادة على إدارة الأداء الشامل، كونه مكوناً من مكونات البيئة الداخلية للمختبرات، وذلك بدلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.000) .

ومحور (الاستراتيجية) ، وتشير نسبه للقبول بمتوسط حسابي كلي يتمحور حول (4.77) ، ولكن بتشتت أكبر بقيمة انحراف معياري (1.34) ، وذلك بمعامل الاختلاف 30.19%، وذلك يشير إلى اختلاف آراء المستجيبين، وعدم تكثفها حول مستويات محددة من القبول.أما بالنسبة لاختبارT، فكل نتائجه تشير إلى أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات يساوي (0.000) وتقل في مجملها عن الفا (0.01) وهذا يشير إلى رفض الفرضية بعدم وجود أثر للاستراتيجية على إدارة الأداء الشامل، بدلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.000) ، وقبول وجود أثر دال إحصائيا للاستراتيجية في إدارة الأداء الشامل في مختبرات التحاليل الطبية، بمستوى ثقة يصل إلى 99%.

الجدول (3)

أداء مكونات المنظور الداخلي (10)

المحور	نقاط العنصر		نقاط المحور
	الحد الأعلى	النقاط المتحققة	
القيادة	من سؤال 1 -6 وتمثل حد أعلى 42 والحد الأعلى لكل عبارة هو 210		100
	1260	1043	82.78
الاستراتيجية: (الأهداف، الخطط، الهيكلية)	من سؤال 7 -12 وتمثل حد أعلى 42		100
	1260	859	68.18
القيم والثقافة	من سؤال 13 -18 وتمثل حد أعلى 42		70
	1260	1022	56.78

المحور	نقاط العنصر		نقاط المحور
	الحد الأعلى	النقاط المتحققة	
البحث والتطوير	من سؤال 19 -24 وتمثل حد أعلى 42		70
	1260	774	43.00
المناهج الادارية والاجراءات	من سؤال 25 -30 وتمثل حد أعلى 42		90
	1260	1083	77.36
الموارد	من سؤال 31 -37 وتمثل حد أعلى 49		350
	1470	1243	295.95
الأجهزة والآلات	من سؤال 38 -46 وتمثل حد أعلى 63		70
	1890	1619	59.96
العقار	من سؤال 47 -52 وتمثل حد أعلى 42		70
	1260	1146	63.67
العمليات الداخلية	من سؤال 53 -58 وتمثل حد أعلى 42		90
	1260	906	64.72
خصائص المنتج	من سؤال 59 -64 وتمثل حد أعلى 42		70
	1260	981	54.5
العملاء الخارجيون	من سؤال 65 -71 وتمثل حد أعلى 49		70
	1470	1009	48.05
النتائج والانجازات	من سؤال 72 -78 وتمثل حد أعلى 49		350
	1470	1218	290
	16380	-	1204.66
	16380	12903	1500
	–	-	1181.59

تمحورت الاستجابات على محور (القيم والثقافة) حول متوسط حسابي كلي قيمته (5.68) ، وبتشتت بلغ (1.03) وهو تشتت مقبول بناء على نسبة معامل الاختلاف 18.34% الممثلة لانخفاضه نسبيا.وقد كانت نتائج اختبار T لهذا المحور تشير إلى رفض الفرضية بعدم وجود أثر للقيم والثقافة في إدارة الأداء الشامل وقبول الفرضية

البديلة بوجود أثر لهذا المحور في تحقيق إدارة الأداء الشامل كمكون من مكونات البيئة الداخلية، ويمكن أن تتحكم في إدارة المختبرات بشكل كبير بالتطوير والتحسين ونشر القيم الاجابية وثقافة الأداء المتميز، تحت مستوى دلالة يقل عن (0.010) .

أما فيما يتعلق بمحور (البحث والتطوير) نجد أن هناك ما قد يعزى إلى عدم الاهتمام بالبحث والتطوير أو قد يعزى إلى ضبابية الصورة لدى العديد من المخبريين بما يتعلق بهذا المحور، حيث المتوسط الحسابي الكلي قيمته (4.30) ، وبتشتت كبير يمثله الإنحراف المعياري بقيمة (1.54) ، ونسبة معامل الاختلاف بنسبة قيمتها 36.60%.ونجد أنه بناء على قيمة اختبارT ودرجة المعنوية، تُقبل الفرضية بعدم وجود أثر للبحث والتطوير على إدارة الأداء الشامل ولكن بافتقادها للدلالة الإحصائية، ذلك أن كل درجات المعنوية لكل العبارات قيمتها أكبر من (0.05) عدا عبارة واحدة هي: "تضع معاملكم من خلال العمل المشترك لجميع العاملين في المنظمة خططاً تطويرية لأداء المستويات المختلفة".وقد حققت مستوى معنوية (0.000) مما يشير إلى رفض الفرضية بعدم وجود أثر على مستوى هذه العبارة فقط من بين كل العبارات الممثلة للمحور، وهذا يشير إلى ضرورة التوصية بزيادة الاهتمام بمحور البحث والتطوير، ومن جميع الجاونب مثل: تحديد ميزانية خاصة بالبحث والتطوير، وايجاد وحدة ضمن هيكل المختبر مختصة بهذا المحور، بالإضافة إلى إنشاء علاقات التعاون مع المختبرات المختلفة سواء على المستوى الوطني أم على المستوى القومي أو الدولي، ورفع مستوى الاهتمام بالبرامج التدريبية وفي محور (العمليات الداخلية) تشير كل من العبارة 4 و 5 إلى مستوى معنوية أكبر من (0.05) ، وقد يعزى هذا في العبارة 4 إلى تراوح الحاجة وعدمه بين مختلف المختبرات لإعادة التحاليل لبعض المرضى لعدم الثقة بالنتيجة التي تم الحصول عليها، أما العبارة 5 فقد يعزى ذلك لعدم المعرفة من قبل المخبريين إذا كان المريض يعيد تنفيذ الفحوصات في مختبرات أخرى ليتحقق من أن النتائج المخبرية متماثلة من قبل المختبرين، وقد يكون ذلك كله ناتج عن عامل الصدفة الذي لا يوجد له تفسير منطقي أو إحصائي.

أما محور (العملاء الخارجيين) ، وبما يرتبط بالأعمال الداخلية، التي تتم داخل المختبرات بهدف تحقيق بناء علاقات متميزة مع العملاء، مما يخلق لديهم الرضا، وبالتالي الولاء، فتشير النتائج إلى انخفاض الاهتمام بها نسبياً، وأيضاً إلى ضبابية الصورة بما يرتبط بها، وضرورة الاهتمام بالحملات التسويقية، وببناء قواعد بيانات العملاء، وأيضا بناء العلاقات مع العملاء بناء على خلق تواصل اجتماعي معهم من مثل المشاركة بتهنئتهم بالمناسبات المختلفة.أما بالنسبة لباقي المحاور– كما هو موضح في الجدولين اللذينْ يعرضان ملخصات لنتائج الاختبارات المختلفة– ، فقد أظهرت أن باقي المحاور ترفض

الفرضية بعدم وجود أثر وبمتوسطات حسابية تقع في منطقة القبول وبتشتتات منخفضة بناء على الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، وبدلالة إحصائية عند مستويات الفا أقل من (0.01) أي بدرجة ثقة 99%.

الأداء الخارجي:

يعنى الأداء الخارجي بإدارة أداء مكونات المنظمة الممتدة إلى البيئة الخارجية، وبالتالي فأداؤها في هذه الجوانب يؤثر في مقدار تحقيقها لأدائها الشامل، وقدرتها على التحكم في المؤثرات الخارجية التي قد تعصف بها بشكل فجائي، مما يجعل قدرتها على مواجهة هذه الهجمات هو ناتج قدرتها على إدارة أدائها الخارجي، ذلك أنه يوفر لها هامش سرعة التفاعل والتغير بما يزودها بالقدرة على تجاوز الأزمات والمحافظة على البقاء والاستمرار.ويخدم هذا الجزء مناقشة الفرضية الثانية وتقويمها وتنص على: لا يوجد أثر لإدارة أداء مكونات البيئة الخارجية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.

وينقسم تقويم الأداء الخارجي إلى جانبين الأول: يعتمد على تحليل ما جُمع في المقابلة المقننة عبر نموذج البطاقة المتوازنة المستدامة والمعتمد من دراسة (Hubbard، 2009) ، والجزء الثاني يعتمد على تحليل البيانات المجمعة عبر الاستبانة، والتي تشتمل على الجوانب التي اُعتمدت مما اُستخلص من عدد من النماذج المذكورة أعلاه.

البطاقة المتوازنة المستدامة SBSC ومنظوراتها الخارجية:

♦ **الأداء البيئي**: بناء على ما تم الحصول عليه من بيانات نجد أن المنظور هذا يتمتع بنسبة مقبولة مقارنة مع نسب باقي المنظورات حيث يتمثل بـِ 65.4% و 0.4% كنسبة تحسن، وهي نسبة إيجابية ضئيلة جدا.وقد يعود هذا المستوى من تحقق هذا المنظور لتعاقد المختبرات مع منظمات تعمل على التخلص من النفايات، وأيضا استخدام الأجهزة التي تعنى بمنع التلوث والانبعاثات، وما يتعلق بالعوامل المرتبطة بأنواع الخدمات المقدمة من التخلص من العينات والمواد الاختبارية، مما يجعل معظم هذه المختبرات راضية بخصوص أدائها البيئي.ومما يجعله من المهم تطبيق دراسة وبحوث مستقبلية على المنظمات التي تعمل على إدارة النفايات الصحية الخطرة، وكيف يتم ذلك؟ ومدى تطابقه مع الشروط العالمية لهذه الأعمال، ويوضحها الجدول (4) .

♦ **الأداء المجتمعي**: إن نسبة تحقق هذا المنظور ويوضحها الجدول (4) ، تشير إلى تحققه بنسبة متوسطة قدرها 53.4%، وبنسبة تحسن إيجابية تقدر بـِ 5.4%، وهو أداء

متوسط يشير إلى ضرورة رفع مستويات الأداء بدرجة أكبر في مكونات هذا المنظور.ويشير الجدول (4) إلى أن الأداء الخارجي في المنظورين البيئي والاجتماعي يتمثلان بنسبة متوسط حسابي قدره 59.4% ونسبة تحسن إيجابية ضئيلة نسبتها 2.8%، وهذا يوضح ضرورة زيادة الاعتناء بإدارة هذه الجوانب حتى يتم تحسين إدارة الأداء الشامل.

من المهم التوضيح أن هذا الاسلوب في مراجعة الأداء وتقويمه يوضح لنا النقاط التي تؤثر بتخفيض مستويات الأداء، وبالتالي تحديد نقاط التحسين التي يجب العمل على إعطائها قدراً من الاهتمام والعناية والمعالجة، وذلك من خلال التأكيد على كل نقطة في كل منظور، حتى يتم التوصل إلى نقاط التحسين، ورفع مستوى الأداء في مكونات كل منظور.ومن المهم الإشارة إلى أن النقاط التي يشتمل عليها المنظور قد تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وحسب أولوياتها، وأيضا فإن إدارة الأداء الشامل ليست مسؤولية فرد واحد أو وحدة واحدة، أو حتى الإدارة العليا وحدها، إنما إدارة الأداء الشامل مسؤولية الجميع، والمهمَّات والمسؤوليات موزعة على الجميع كل في مجاله، حتى يتم تحقيق التحسين في جميع الجوانب، ومما يؤثر في تحقيق الرؤية والرسالة....وكل ما تسعى إليه المنظمة من أهداف...

الجدول (4)

البطاقة المتوازنة المستدامة SBSC ومنظوراتها الخارجية

المنظور	نقاط التقدير (1-5)		التغير في التقدير	نسبة التقدير الحالي	نسبة التغير
	التقدير الحالي	التقدير السابق			
الأداء البيئي	3.27	3.24	0.02	%65.4	%0.4
الأداء الإجتماعي	2.67	2.41	0.26	%53.4	%5.2

تحليل بيانات الاستبانة للمنظور الخارجي:

أداء المكونات الخارجية الأخرى: لقد أختبر الثبات (كرونباخ الفا– Cronbach›s Alpha) للجزء من الاستبانة المرتبط بالمنظور الخارجي وكانت قيمته 94.2%، وهذا يشير إلى اتساق داخلي مرتفع.كانت البيانات اللازمة لاحتساب النموذج المقترح لقياس مكونات المنظور الخارجي كما في الجدول (5) .

ومن الجدول (5) نجد أن النسبة المتحققة للأداء الخارجي =

.%76.16 = %100* 550 ÷ 418.87

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية وتنص على: لا يوجد أثر لإدارة أداء مكونات البيئة

الخارجية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.

فقد اُستخرجت النسب للاستجابات على الاستبانة بناء على المكونات الخارجية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (9) ، والتي تشتمل أيضا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارT للعينة الواحدة، حيث تمت المقارنة بين المتوسطات الحسابية للعينة والقيمة الافتراضية (4) .

وكانت الاستجابة على محور (أصحاب المصالح) من محاور المنظور الخارجي، ارتفاع نسب القبول وبمتوسط حسابي كلي قيمته (5.65) وانحراف معياري كلي (1.03) مقبول بناء على متوسط نسبة معاملات الاختلاف المحسوبة وهي 18.44%، وأن اختبار T تشير نتائجه كلّها إلى أن مستوى المعنوية لكل العبارات يساوي (0.000) وهذا يشير إلى رفض الفرضية القائلة: "لا يوجد أثر لإدارة أداء المكونات الخارجية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات»، وقبول وجود أثر لمحور أصحاب المصالح على إدارة الأداء الشامل كونه مكوناً من مكونات البيئة الخارجية للمختبرات، وذلك بدلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.000) .

ومحور (العلاقات) ، وتشير الاستجابات عليه بنسب تميل إلى القبول بمتوسط حسابي كلي يتمحور حول (5.60) وبتشتت بإنحراف معياري (1.13) وذلك بناء على معامل الاختلاف بنسبة

الجدول (5)

أداء مكونات المنظور الخارجي

	نقاط العنصر		نقاط المحور
	الحد الأعلى	المتحققة	
اصحاب المصالح الخارجيون: (الحكومة، المؤسسة الضريبية، الموردين، الموزعين..)	السؤال 2 من سؤال 1 -6 وتمثل حد أعلى 42		100
	1260	1016	80.64
العلاقات	السؤال 2 من سؤال 7 -12 وتمثل حد أعلى 42		50
	1260	1008	40.00
المسؤوليات: (المجتمعية، البيئة، الأخلاقية، الانسانية، المواطنة)	السؤال 2 من سؤال 13 -17 والحد الأعلى 35		50
	1050	795	31.55
العملاء الخارجيون	السؤال 2 من سؤال 18 -24 والحد الأعلى 42		50
	1260	1172	46.51

	نقاط العنصر		نقاط المحور
	الحد الأعلى	المتحققة	
البيئة التنافسية	السؤال 2 من سؤال 25 -30 والحد الأعلى 42		50
	1260	857	34.01
الفرص والتهديدات	السؤال 2 من سؤال 31 -35 والحد الأعلى 35		50
	1050	760	36.19
المجتمع	السؤال 2 من سؤال 36 -41 والحد الأعلى 42		35
	1260	841	23.36
المناخ والطبيعة	السؤال 2 من سؤال 42 -44 الحد الأعلى 21		10
	630	406	6.44
الاتفاقيات والمعايير الدولية	السؤال 2 من سؤال 45 -49 والحد الأعلى 35		55
	1050	808	42.32
الظروف الوطنية والإقليمية والدولية	السؤال 2 من سؤال 50 -52 والحد الأعلى 21		30
	630	512	24.57
الموارد	السؤال 2 من سؤال 53 -60 والحد الأعلى 56		70
	1680	1261	52.54
	12390	9436	550
			418.87

(20.46) ، أما بالنسبة لاختبار T، فكل نتائجه تشير إلى أن مستوى المعنوية للعبارات يساوي (0.000) وتقل في مجملها عن الفا (0.01) وهذا يشير إلى رفض الفرضية بعدم وجود أثر للعلاقات على إدارة الأداء الشامل، بدلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.000) ، وقبول وجود أثر دال إحصائياً لمحور العلاقات في إدارة الأداء الشامل في مختبرات التحاليل الطبية، بمستوى ثقة يصل إلى 99%.

تمحورت الاستجابات لمحور (المسؤوليات) حول متوسط حسابي كلي قيمته (5.30) ، وبتشتت بلغ (0.97) وهو تشتت مقبول، وذلك بناء على نسبة معامل الاختلاف 18.36%. وقد كانت نتائج اختبارT لهذا المحور تشير إلى رفض الفرضية بعدم وجود أثر للمسؤوليات في إدارة الأداء الشامل، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر

لمحور المسؤوليات في تحقيق إدارة الأداء الشامل كمكون من مكونات البيئة الخارجية، وذلك تحت مستوى دلالة يقل عن (0.010) .

أما فيما يتعلق بمحور العملاء الخارجيين من جانب الأعمال الخارجية التي تنفذها المختبرات للتأكد من إدارة أداء العملاء الخارجيين، نجد أن الاستجابات تتمحور حول القبول وبمتوسط حسابي قيمته (5.58) وبتشتت يمثله الإنحراف المعياري بقيمة (0.85) ونسبة معامل الاختلاف وقيمتها 15.52%.ونجد أن قيمة اختبارT ودرجة المعنوية يتم رفض الفرضية بعدم وجود أثر للعملاء الخارجيين على إدارة الأداء الشامل، ذلك أن كل درجات المعنوية لكل العبارات قيمتها تساوي (0.000) ، مما يشير إلى رفض الفرضية بعدم وجود أثر للعملاء الخارجيين في إدارة الأداء الشامل لمختبرات التحاليل الطبية.

ومحور البيئة التنافسية تتركز الاستجابات حول الموافقة في المستويات (4، 5، 6) ، بمتوسط حسابي (4.76) وتشتت بانحراف معياري (1.15) وهذا مرتفع نوعاً ما حيث يشير معامل الاختلاف إلى ذلك بنسبة 24.08%.أما إختبارT فيشير إلى رفض الفرضية بعدم وجود أثر لمحور إدارة أداء البيئة التنافسية في درجة إدارة الأداء الشامل، وذلك بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01) ، وهذا يؤكد على وجود أثر لهذا المحور في إدارة الأداء الشامل في كل العبارات الممثلة للمحور عدا عن العبارة الثانية حيث تتفق مع رفض الفرضية الصفرية لكن بمستوى أقل من (0.05) .

وفي محور (المجتمع) تظهر العبارة (4) وهي المرتبطة بالمشاركة بأبحاث لدراسة المستويات الصحية في مصر وتحسينها، وضرورة الاهتمام بتحسين هذا الجانب والتوجه من خلال تنفيذ هذه البحوث إلى تطوير المجتمع والبيئة والوعي الصحي العام، وهذا يستدل عليه من قيمة اختبارT ومستوى الدلالة الذي يشير إلى قبول الفرضية بعدم وجود أثر لهذا العنصر (البحوث الصحية) في إدارة الأداء الشامل، ولكن تفتقد هذه النتيجة للدلالة الإحصائية، لأن قيمة ألفا أكبر من المستويات المقبولة إحصائياً، أي أن مستوى المعنوية للعبارة (0.586) أكبر من (0.05) .

تشير العبارة (3) من محور (المناخ والطبيعة) إلى أن مستوى المعنوية لها أكبر من (0.05) ، وهذا يشير إلى قبول الفرضية بعدم وجود أثر لإدارة أداء التغيرات الجغرافية لمختبرات التحاليل الطبية في إدارة الأداء الشامل، ولكنها ليست دالة إحصائياً، وهذا قد يعزى إلى عامل الصدفة، أو نتيجة للاستقرار الجغرافي النسبي في المنطقة، مما يجعل عدم وجود أهمية لإدارة أداء المؤثرات الجغرافية في إدارة الأداء الشامل لمختبرات التحاليل الطبية.على مستوى العبارة الثالثة فقط.

وفي محور (الموارد) تشير الاستجابة على العبارات الأربع الأولى إلى وجود تشتت كبير في الاستجابة بانحرافات معيارية مرتفعة يستدل عليها من ارتفاع نسبة معاملات الاختلاف، حيث تزيد عن 26%، وبمتوسطات حسابية قيمتها تتمحور حول (4) وهي قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي.

وهذا يدل على عدم اهتمام المختبرات بالتعرف إلى تكلفة الاقراض أو على القدرة الشرائية، وعدم تعاونها في بناء علاقات مع الجامعات الوطنية، تهدف إلى تحسين نتاج العمليات التعلمية في هذه الجامعات، مما يزود سوق العمل باحتياجاته من القدرات والمهارات اللازمة في مجالات التحاليل الطبية، ومما يرفع مستوى الأداء المستقبلي للمختبرات.

أما بالنسبة لباقي المحاور فهي موضحة في الجداول الملخصة للنتائج والاختبارات المختلفة، والتي أظهرت أن باقي المحاور ترفض الفرضية بعدم وجود أثر، وبمتوسطات حسابية تقع في منطقة القبول وبتشتتات منخفضة بناء على الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، وبدلالة إحصائية عند مستويات ألفا أقل من (0.01) أي بدرجة ثقة 99%.

وهذا كله يتلخص بالرفض الإجمالي للفرضية: « لا يوجد أثر لإدارة أداء المكونات الخارجية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات»، عدا في بعض النقاط التي أُشير إليها، أو حُدِّدت على الجداول، والتي قد تعزى إلى عامل الصدفة لافتقادها للدلالة الإحصائية، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بها ومعالجتها لتحقيق نتائج أداء مستقبلية أفضل.

الجدول (6)

اختبار T ودرجة المعنوية لمحاور الأداء الداخلي كمنظور إدارة الأداء الشامل

المحور	القيادة		الاستراتيجية		القيم والثقافة		البحث واالتطوير		المناهج الإدارية والإجراءات		خصائص المنتج	
رقم العبارة	t	Sig.	T	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
1	20.71	.000	6.24	.000	13.63	.000	2.036	.051	12.79	.000	3.26	.003
2	11.21	.000	6.21	.000	10.46	.000	- 0.891	.380	11.12	.000	4.14	.000
3	7.71	.000	7.26	.000	11.14	.000	- 0.195	.847	13.19	.000	11.12	.000
4	9.42	.000	6.45	.000	5.78	.000	0,109	.914	12.48	.000	10.44	.000

المحور	القيادة		الاستراتيجية		القيم والثقافة		البحث واالتطوير		المناهج الإدارية والإجراءات		خصائص المنتج	
رقم العبارة	t	Sig.	T	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
5	5.61	.000	- 2.80	.009	8.23	.000	4.069	.000	18.16	.000	7.60	.000
6	5.64	.000	- 3.32	.002	6.07	.000	2.660	.013	12.32	.000	7.76	.000

المحور	الأجهزة والآليات		العقار		العمليات الداخلية		الموارد		العملاء الخارجيون		النتائج والتقارير	
رقم العبارة	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
1	14.23	.000	15.14	.000	10.85	.000	18.14	.000	3.07	.005	6.89	.000
2	- .384	.704	12.97	.000	8.15	.000	9.02	.000	6.28	.000	11.37	.000
3	10.697	.000	18.21	.000	11.49	.000	15.30	.000	1.79	.084	7.92	.000
4	12.665	.000	12.23	.000	0.78	.444	13.10	.000	.941	.354	8.39	.000
5	19.83	.000	13.63	.000	- 0.27	.791	12.10	.000	.839	.408	8.12	.000
6	4.716	.000	15.86	.000	3.71	.001	9.43	.000	.879	.387	10.10	.000
7	17.63	.000	-	-	-	-	9.27	.000	10.45	.000	14.70	.000
8	15.70	.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	17.07	.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

الجدول (7)

أختبار T ودرجة المعنوية لمحاور الأداء الخارجي كمنظور إدارة الأداء الشامل

المحور	اصحاب المصالح		العلاقات		المسؤوليات		العملاء الخارجيون		البيئة التنافسية		الفرص والتهديدات	
رقم العبارة	t	Sig.	T	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
1	5.64	.000	7.42	.000	2.52	.017	13.191	.000	3.53	.001	2.43	.022
2	5.77	.000	13.68	.000	2.81	.009	11.88	.000	2.69	.012	4.04	.000
3	7.64	.000	5.00	.000	8.54	.000	7.80	.000	4.16	.000	5.79	.000
4	15.82	.000	4.65	.000	12.99	.000	7.22	.000	4.08	.000	5.79	.000
5	12.42	.000	6.38	.000	9.02	.000	6.48	.000	3.29	.003	13.19	.000

المحور	اصحاب المصالح		العلاقات		المسؤوليات		العملاء الخارجيون		البيئة التنافسية		الفرص والتهديدات	
رقم العبارة	t	Sig.	T	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
6	9.90	.000	13.03	.000	-	-	28.44	.000	4.29	.000	-	-
7	-	-	-	-	-	-	6.90	.000	-	-	-	-

المحور	المجتمع		المناخ الطبيعة		الاتفاقيات والمعايير الدولية		الظروف الوطنية والإقليمية والدولية		الموارد	
رقم العبارة	t	Sig.	T	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
1	3.70	.001	3.61	.001	6.96	.000	8.19	.000	0.633	.532
2	3.96	.000	3.25	.003	10.93	.000	10.93	.000	1.61	.118
3	2.28	.030	0.69	.493	5.52	.000	7.83	.000	1.99	.056
4	0.55	.586	-	-	6.77	.000	-	-	1.27	.213
5	6.19	.000	-	-	5.64	.000	-	-	19.34	.000
6	5.30	.000	-	-	-	-	-	-	13.10	.000
7	-	-	-	-	-	-	-	-	16.80	.000
8	-	-	-	-	-	-	-	-	10.80	.000

الجدول (8)

ملخص يوضح النسب المئوية (%) لتكرارات المحاور عن مختبرات التحاليل الطبية منظور الأداء الداخلي

الرقم	المحور	7	6	5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف
1	القيادة	34.98	28.32	23.33	12	6.7	6.7	-	5.80	1.09	19.09
2	الاستراتيجية	25.00	23.33	23.90	14.02	13.35	14.70	10	4.77	1.34	30.19
3	القيم والثقافة	26.1	30.5	33.9	7.34	6.7	6.7	-	5.68	1.03	18.34
4	البحث والتطوير	9.42	13.88	22.78	22.77	21.98	8.9	10	4.30	1.54	36.60
5	المناهج الإدارية والإجراءات	32.22	41.65	21.67	8.9	-	-	-	6.02	0.84	13.97
6	الموارد	28.56	42.86	21.43	8.68	6.7	-	-	5.92	0.892	15.12
7	الأجهزة والآليات	50.74	26.7	11.9	5.32	8.30	8.35	18.35	6.00	1.15	21.28

الرقم	المحور	7	6	5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف
8	العقار	58.88	23.33	20	8.9	-	-	-	6.37	0.87	13.67
9	العمليات الداخلية	21.68	23.32	32.78	20	12.23	13.33	-	5.03	1.11	23.12
10	خصائص المنتج	25.02	22.22	33.33	15.00	6.7	6.7	6.7	5.45	1.18	21.98
11	العملاء الخارجيون	17.78	19.53	27.61	20.96	10.57	-	10.66	4.81	1.5	31.69
12	النتائج والتقارير	32.87	30	22.4	13.81	6.7	-	-	5.8	1.05	18.17
	المتوسطات:	30.27	27.14	24.59	13.14	10	9.34	11.14	5.5	1.13	21.94

الجدول (9)

متوسطات محاور المنظور الخارجي لإدارة الأداء الشامل

الرقم	المحور	%7	%6	%5	%4	%3	%2	%1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	أصحاب المصالح	22.78	35	38	8.66	6.7	6.7	-	5.65	1.03	18.44
	العلاقات	26.68	31.65	25	11.36	9.15	6.7	-	5.60	1.13	20.46
	المسؤوليات	30.83	18.33	30.66	26	10	-	-	5.3	0.97	18.36
	العملاء الخارجيون	18.35	40.96	37.2	9.98	6.7	-	-	5.58	0.85	15.52
	البيئة التنافسية	12.23	24.98	21.12	34.45	16	-	-	4.76	1.15	24.08
	الفرص والتهديدات	14.15	22.68	35.32	30	6.7	6.7	-	5.07	1.01	20.33
	المجتمع	5.57	13.9	36.08	31.12	13.35	-	-	4.67	1.01	21.58
	المناخ والطبيعة	6.7	16.65	27.77	40	12.23	-	6.7	4.51	1.17	26.08
	الاتفاقيات والمعايير الدولية	22.23	48.9	15.53	10	10	-	-	5.73	1.08	18.87
	الظروف الوطنية والإقليمية والدولية	22.23	48.9	15.53	10	10	-	-	5.73	1.08	18.87
	الموارد	27.8	33.76	18.34	14.43	25.83	-	13.3	5.25	1.16	23.86
	المتوسطات:	19.05	30.52	27.32	20.55	11.52	6.7	10	5.26	1.06	20.59

الجدول (10)

استخلاص نتائج اختبار T عن منظور الأداء الداخلي

المحور الداخلي	ملخص إختبارت T للعينة الواحدة للمنظور الداخلي
القيادة	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للقيادة كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.
الاستراتيجية	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للاستراتيجية كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.
القيم والثقافة	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للمحور كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.
البحث والتطوير	قبول الفرضية «لا يوجد أثر» ولكن بالافتقار إلى الدلالة الإحصائية وذلك في العبارات التي تحمل مستوى معنوية أكبر من (0.05)، والتي قد تعزى لعامل الصدفة.
المناهج الإدارية والإجراءات	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للمحور كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.
خصائص المنتج	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للمحور كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.
الأجهزة والآليات	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للمحور كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.
العقار	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للمحور كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.
العمليات الداخلية	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للمحور كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.مع ضرورة التعرف أكثر على النتائج المعيبة وتحديدها بشكل أوضح من أجل تحقيق تحسين في الأداء، والتعرف على مدى توجه العملاء لاجراء التحاليل في مختبرات أخرى للتأكد من مطابقة وصحة النتائج بناء على الحصول على أكثر من رأي.
الموارد	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للمحور كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.
العملاء الخارجيون	قبول الفرضية «لا يوجد أثر» ولكن بالافتقار إلى الدلالة الإحصائية وذلك في العبارات التي تحمل مستوى معنوية أكبر من (0.05)، والتي قد تعزى لعامل الصدفة.مع ضرورة بذل جهد أكبر لتحقيق التحسين في أداء هذا المحور لأهميته الكبرى في تحقيق احتياجات ورغبات العملاء.
النتائج والتقارير	رفض الفرضية «لا يوجد أثر» وقبول وجود أثر للمحور كمكون داخلي في إدارة الأداء الشامل للمختبرات بدلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.01)أي بدرجة ثقة تزيد 99%.

الجدول (11)

استخلاص نتائج اختبار T عن منظور الأداء الخارجي

المحور الداخلي	ملخص إختبارت T للعينة الواحدة للمنظور الداخلي
أصحاب المصالح	دعم الفرضية البديلة بوجود أثر لإدارة أداء أصحاب المصالح في إدارة الأداء الشامل لمختبرات التحاليل الطبية 0.01.
العلاقات	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر بمستوى ثقة 99%
المسؤوليات	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر بمستوى ثقة 99%
العملاء الخارجيون	قبول الفرضية البديلة على مستوى جميع العبارات المكونة للمحور وبمستوى 99% من الثقة.
البيئة التنافسية	يتفق مع الفرضية البديلة ويرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر للمحور في أدارة الأداء الشامل للمختبر.
الفرص والتهديدات	كذلك بالنسبة لمحور الفرص والتهديدات حيث يدعم الفرضية البديلة بوجود أثر.
المجتمع	قبول الفرضية البديلة على مستوى جميع العبارات المكونة للمحور وبمستوى 99% من الثقة.عدى في العبارة الرابعة والتي تم نقاشها على الجدول.
المناخ والطبيعة	قبول الفرضية البديلة على مستوى جميع العبارات المكونة للمحور وبمستوى 99% من الثقة.عدا في العبارة الرابعة والتي تم نقاشها على الجدول.عدا العبارة الثالثة.
الاتفاقيات والمعايير الدولية	يتفق مع الفرضية البديلة ويرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر للمحور في أدارة الأداء الشامل للمختبر.
الظروف الوطنية والإقليمية والدولية	يتفق مع الفرضية البديلة ويرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر للمحور في أدارة الأداء الشامل للمختبر.
الموارد	قبول الفرضية البديلة على مستوى جميع العبارات المكونة للمحور وبمستوى 99% من الثقة.عدا في العبارة الرابعة والتي تم نقاشها على الجدول.عدا العبارات (4,3,2,1).

النتائج والتوصيات:

♦ **الهدف الأول**: وصف الوضع القائم في مختبرات التحاليل الطبية من حيث إدارة الأداء الشامل.

النتائج تشير، وكما هو مفصل فيما يأتي إلى تحقق هذا الهدف، بوصف واقع إدارة الأداء الشامل في مختبرات التحاليل الطبية، حيث متوسط تحققه بناء على 56.6% SBSC، وعلى الاستبانة بنسبة 77.47%. كما يكون متوسط تحققه الكلي بنسبة 67.04%، وهذه قيمة جيدة مع أنها تشير إلى ضرورة العمل على تطبيق تحسينات ودراسات مستقبلية في هذا المجال تساهم برفع مستوى إدارة الأداء الشامل لمختبرات التحاليل الطبية في جميع

مستويات أدائها.ونوضح في الجداول الآتية معلومات كل من الاختبارات الإحصائية التي نُفذت على البيانات المرتبطة بالمنظورين الداخلي والخارجي، والتي تم بناء عليها التوصل للنتائج والتوصيات.

- **الفرضية الأولى**: لا يوجد أثر لإدارة أداء المكونات الداخلية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.

كانت النتائج كما يأتي: الإجماع على رفض الفرضية بناء على اختبارT، في جميع العبارات وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر لإدارة أداء المكونات الداخلية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.

وأن أداء الأربع منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والتطور) تتحقق بمتوسط حسابي قدره 53.8%، وبنسبة تغير إيجابي متوسطها 2.67%. أما في الجوانب الأخرى لأداء المكونات الداخلية فقد كانت نسبة التحقق 80% بناء على إدارة أداء المكونات الداخلية في مختبرات التحاليل الطبية، أي أن التحقق الإجمالي لإدارة أداء المكونات الداخلية يتمثل بنسبة 66.9%.ونستنتج من هذا أن انخفاض إدارة الأداء الشامل ناتج عن انخفاض إنجازات إدارة الأداء الداخلي.

التوصيات كما يلي: توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة أداء النقاط التالية وتحسينه بهدف رفع مستويات الأداء الداخلي:

- إدارة أداء التعلم والتطوير: وذلك من خلال الاهتمام بعقد الدورات التدريبية والمشاركة الدورية فيها من قبل العاملين في مختلف جوانب المختبر، ورش العمل، الندوات التثقيفية، النشرات العلمية...ومن هذا المنطلق فمن الضروري العمل على إيجاد بند ميزانية يعنى بتوفير موازنة لدعم البحث العلمي في مختلف الجوانب، وتنفيذ الدورات التدريبية الدورية بين جميع العاملين في المختبرات، وتنفيذ منح لطلبة الدراسات العليا مع الاتفاق على تنفيذ البحوث في موضوعات تحت اشراف ومظلة هذه المختبرات، كذلك المشاركة أو حضور أو عقد المؤتمرات التي تسعى لتحسين الأداء في جميع الجوانب المرتبطة بمكونات البيئة الداخلية والخارجية للمختبرات الطبية.

- إدارة الأداء الاستراتيجي: الاهتمام بتبني الاساليب الادارية الحديثة في تطوير الخطط الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق نظرة مستقبلية أفضل للأداء الشامل للمختبر، وذلك من خلال رسم الطريق التي ستوصل المختبر لتحقيق الإنجازات التي يسعى إليها على المدى البعيد.

- إدارة أداء البحث والتطوير: التوجه بالبحث والتطوير في الجوانب المختلفة للمختبرات لتحقيق تنشيط للمساهمة العلمية في معالجة المشاكل الصحية التي تعاني منها المجتمعات الانسانسية بعامة والمجتمعات المصرية بخاصة.وبزيادة الاهتمام بمحور البحث والتطوير ومن جميع الجاونب مثل: تحديد ميزانية خاصة بالبحث والتطوير، وايجاد وحدة ضمن هيكل المختبر مختصة بهذا المحور، بالإضافة إلى أنشاء علاقات التعاون مع المختبرات المختلفة سواء على المستوى الوطني أو على المستوى القومي أو الدولي، رفع مستوى الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطويرية وورش العمل والمشاركة في المؤتمرات سواء على النطاق الوطنى أو الدولي، وعلى أن تكون المشاراكات لكل العاملين وليست مقتصرة على افراد محددين.

- إدارة أداء العمليات الداخلية وذلك بما يتعلق بزيادة الاهتمام بتحقيق وقت تنافسي لتقديم الخدمة وتسليم النتائج، زيادة البحوث الموجهة لتقديم خدمات جديدة (تحليلات طبية) المريض بحاجة اليها مع عدم توفرها ضمن ما تقدمه المختبرات، ايجاد الطرق والاساليب التي ترفع من مستوى ثقة العملاء بنتائج التحاليل، وتخفض من احتمالات التضارب بين النتائج سواء المعادة في المختبر نفسه، أو التي يتم إجرائها في أكثر من مختبر للمريض نفسه.

- إدارة الأداء بما يتعلق بالعملاء الخارجيين من حيث الجوانب الداخلية في أنشطة المختبرات، مثل إدارة الأنشطة التسويقية، وقواعد البيانات، وإجراءات بناء العلاقات والمحافظة عليها، والمعالجة المباشرة للشكاوي...وضرورة التعرف إلى الأساليب والطرق المستخدمة لتحقيق رغبات العملاء وتوجهاتهم وتحقيق ثقتهم ورضاهم وولائهم عن أداء المختبرات في تقديمها لخدمات الرعاية الصحية.

- **الفرضية الثانية**: لا يوجد أثر لإدارة أداء مكونات البيئة الخارجية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.

كانت النتائج كما يأتي: الإجماع على رفض الفرضية، بعدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر لإدارة أداء مكونات البيئة الخارجية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء الشامل للمختبرات.وهذا بناء على نتائج اختبار T للمنظور الخارجي، والموضحة نتائجه في جداول التحليل الإحصائي المذكورة سابقا، وكانت نتائج البطاقة المتوازنة المستدامة تقدر نتائج المنظورين (البيئي والاجتماعي) بمتوسط حسابي قيمته 59.4% وبنسبة تحسن إيجابي قيمتها 2.8%، أما باقي المنظورات التي قيست بناء على استبانة خاصة، فقد كانت النتائج تتمثل بنسبة 76.16%، وبأخذ المتوسط الحسابي

للمتوسطين نحصل على 67.78%، وهذا يشير إلى تقارب الاهتمام الموزع على المنظورين حيث تتساوى تقريباً متوسطاتهما الحسابية.

كانت التوصيات كما يأتي: توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة أداء النقاط الآتية وتحسينه بهدف رفع مستويات الأداء الخارجي:

- الاهتمام بجمع المعلومات ومعالجتها بما يرتبط ببناء العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفين.
- تحسين إدارة أداء المختبرات بما يتعلق بمختلف المسؤوليات الملقى على عاتقها.
- دراسة البيئة التنافسية والتعرف إلى المنافسين بشكل أكبر.
- الاحتياط من متغيرات البيئة الخارجية والحذر من خلال تحليل الفرص والتهديدات بهدف تحقيق الجاهزية للتعامل مع كل ما هو طارئ.
- بما أن كل المنظمات والمؤسسات وجدت بهدف خدمة المجتمعات التي تعمل فيها، فمن الضروري والواجب الأساسي تحقيق المعرفة باحتياجات هذه المجتمعات ورغباتها، وكيف يمكن تحسين جودة الحياة والارتقاء بها، وأن تتحمل المنظمات– كما هو معروف علميا وعالميا– مسؤولياتها تجاه تحقيق الارتقاء والرفاه والرفعة في هذه المجتمعات.
- ضرورة الاهتمام بالتعرف إلى الظروف المناخية والطبيعية لأثرها في انتشار الأمراض، وموسمية ظهور الأمراض، وبالتالي تحقيق الجاهزية لمواجهة مثل هذه الأزمات، واتخاذ الحيطة اللازمة لمعالجة المواقف بحنكة ناتجة عن التنبؤ بالظروف المستقبلية، ووضع الخطط اللازم اتباعها في مثل هذه الأزمات.

الهوامش:

1. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، قطاع تكنولوجيا المعلومات، تعداد المنشآت 2006.

2. الحد الأعلى للمحور = أعلى وزن (من الخيارات الخاصة بالعنصر) مضروبا في عدد العناصر (تحت كل محور) .

نسبة تحقق المحور = (النقاط المجمعة للمحور من كل العينة ÷ النقاط المخصصة للمحور) × 100%

نسبة تحقق إدارة الأداء الشامل= (النقاط المجمعة لكل المحاور من كل العينة ÷ مجموع نقاط المحاور الكلية مضروبا في حجم العينة (340) × 100%

3. أنظر:

A new balanced scorecard، 2009

http:// www. ey. com/ GL/ en/ Services/ Advisory/ A- new- balanced- score-card-- measuring- performance- and- risk--- The- re- balanced- scorecard، 1st March 2012

Holistic performance management a teasel white paper, teasel Performance Management Ltd. , 2006,

http:// www. teaselpm. com/ CobraManagedFiles/ Holistic_Performance_ Management_1. pdf, 1st March 2012.

Holistic Performance Management System for Elite Sports Development, Peak Performance Coaching Conference, A SSC- RP Collaboration, Ho Mun Wai, 25th Feb, 2010,

http:// coaches. ssc. gov. sg/ publish/ etc/ medialib/ sports_web_uploads/ smd/ ctd/ Coaching_websites/ others. Par. 0016. File. tmp/ Ho%20Mun%20 Wai. pdf, 1st March 2012

Cloete، Owen، Total Performance Management or Balanced Scorecard»"، February 23, 2009 http:// owen- perftech1. blogspot. com

4. Baldrige Management System Model، 23rd Nov. 2012،

http:// www. baldrige21. com/ Baldrige%20Model. html

5. أنظر:

THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD

Criteria for Performance Excellence، 2011 – 2012،

http:// www. nist. gov/ baldrige/ publications/ upload/ 2011_2012_Business_ Nonprofit_Criteria. pdf، 20th Nov. 2012

Health Care Criteria for Performance Excellence، 2011- 2012

http:// www. nist. gov/ baldrige/ publications/ upload/ 2011_2012_Health_ Care_Criteria. pdf، 20th Nov. 2012

6. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 25 تشرين ثاني 2012، http:// www. kaa. jo/ Standards/ criteria%20Questions/ default. aspx

7. أنظر:

Good Laboratory Practice Guidelines، 25th Nov. 2012 http:// www. sjsu. edu/ faculty/ chem55/ 55glpout. htm

HANDBOOK GOOD LABORATORY PRACTICE (GLP) ، 25th Nov. 2012 http:// www. who. int/ tdr/ publications/ documents/ glp- handbook. pdf

8. Burnett، David، ISO 15189 and the medical laboratory، 26th Nov. 2012

http:// www. qcnet. com/ Portals/ 49/ PDFs/ 2011/ DBu_%20ISO%20 15189%20and%20the%20medical%20laboratory. pdf

9. Dr. Todd Harris is Director of Research at PI Worldwide and an expert in industrial and organizational psychology. He has advised clients, ranging from small businesses to Fortune 100 Companies, on leadership, .personality assessment and talent management

10. الحد الأعلى = حاصل ضرب (عدد العبارات في كل محور) × (الحد الأعلى للاستجابة على العبارة وهو حسب تدريج ليكرت المعتمد في هذه الدراسة = 7) . ويحسب للعينة بضرب الحد الأعلى للمحور في حجم العينة.

قيمة النقاط المتحققة = مجموع الاستجابات التي إختارها العميل للعبارات الممثلة لكل محور. وفي العينة يتم احتساب مجموع الاستجابات لكل العملاء (الممثلين للعينة) على المحور الواحد.

وزن الخيار الأكبر × حجم العينة = 7 × 30 = 210

نقاط المحور المتحققة = حاصل ضرب (اجمالي النقاط المتحققة للمحور / الحد الأعلى للمحور) × (نقاط وزن المحور) وفي حالة العبنة تصبح = حاصل ضرب ((اجمالي النقاط المتحققة للمحور× حجم العينة) / (الحد الأعلى للمحور × حجم العينة)) × (نقاط وزن المحور)

المصادر والمراجع:

أولاً ـ المراجع العربية:

1. إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على القطاع الفنادقي"، دكتوراه، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، القاهرة، مصر، 2010
2. بدران، أحمد عبد الخالق، تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، الدولة في عالم متغير – أوراق المكون الإداري من المشروع البحثي المشترك، رقم (8) ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة، 2004.
3. الباز، عفاف محمد أبو العينين، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، الدولة في عالم متغير – أوراق المكون الإداري من المشروع البحثي المشترك، رقم (6) ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة، 2004.
4. حسانين، أحمد إبراهيم أحمد، أثر التحليل البيئي على الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال – دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات المعدنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة القاهرة، مصر، 2012.
5. الخولي، هالة، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، عدد 57، جامعة القاهرة، مصر، 2001.
6. الدجني، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي– دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2011
7. الشماع، خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان – الاردن، 2007.
8. عُبود، علي أحمد ثاني، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية – نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الأول: قياس الأداء في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض – المملكة العربية السعودية، 2009.

9. علي، زهير حنفي، "قياس الاداء في المستشفيات الحكومية" تطبيق خاص على القصر العيني، رسلة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 1974.

10. الزعبي، محمد بلال، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، 2003. ص: 154.

11. القحطاني، مشبب بن عايص، واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، التنمية الإدارية، العدد 86، 2011، السعودية.

12. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 25 تشرين ثاني 2012، http:// www. kaa. jo/ Standards/ criteria%20Questions/ default. aspx

ثانياً ـ المراجع الأجنبية:

1. *David, Fread R. , Strategic Management – Concepts & Cases, seventh edition, Prentice Hall, seventh edition, USA, 1998.*

2. *Rampersad, Hubert K. , Total Performance Scorecard – Redefining Management to Achieve Performance with Integrity, Butterworth – Heinemann, USA, 2003*

Articles:

1. *Babatunde, M. Adetunji, Olawoye Olaniran, The Effects Of Internal and External Mechanism on Governance and Performance of Corporate Firms in Nigeria, Corporate Ownership & Control, Volume 7, Issue 2, Winter 2009.*

2. *Brudan, Aurel, "Rediscovering performance management: systems, learning and integration", Measuring Business Excellence, Vol. 14, No. 1, pp. 109- 123, 2010.*

3. *Effendi, M. Irhas, Muafi, Miftahol Arifin, The Relationships Between Environment, Strategy, Organizational Structure, and Business Performance, Global Journal of Management and Business Research, 2 Vol. 10 Issue 5 (Ver 1. 0) July 2010*

4. *Bontis, N. , Dragonetti, N. C. , Jacobsen, K. and Roos, G. , "A review of the tools available to measure and manage intangible resources", European Management Journal, Vol. 17 No. 4, pp. 391- 402. 1999.*

5. *Coşkun, Ali, Nizamettin Bayyurt, Measurement Frequency of Performance Indicators and Satisfaction on Corporate Performance: A Survey on Manufacturing Companies, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450- 2275 Issue 13 (2008) , http:// www. eurojournalsn. com*

6. *Eccles, Robert G. , The Performance Measurement Manifesto, HARVARD BUSINESS REVIEW, pp. 131- 137, January- February 1991, http:// www. pedropereira. com. br/ wp- content/ uploads/ 2011/ 01/ aula- 1_the-performance- measument- manifeto- eccles- 1991. pdf, 11th March 2012*

7. *Geersbro, Jens, Thomas Ritter, External performance barriers in business networks: uncertainty, ambiguity, and conflict, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 25 Iss: 3, pp. 196 – 201, 2010, http:// www. emeraldinsight. com/ journals. htm?articleid=1840364, 27th Oct. 2012*

8. *Halachmi, Arie, Introduction Performance measurement is only one way of managing performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited 1741-0401, Volume 54, No. 7, pp. 502- 516, 2005. www. emeraldinsight. com*

9. *Hubbard, Graham, Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line, Business Strategy and the Environment, Bus. Strat. Env. 19, 177–191 (2009) , Published online 19 December 2006 in Wiley InterScience, (www. interscience. wiley. com) DOI: 10. 1002/ bse. 564*

10. *King, Heidi B. , James Battles, David P. Baker, Alexander Alonso, Eduardo Salas, John Webster, Lauren Toomey, Mary Salisbury, (2008) , TeamSTEPPS™: Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety. NCBI Bookshelf. A service of the National Library of Medicine, National Institutes of Health. , Bookshelf ID: NBK43686PMID: 21249942, TeamSTEPPS™ Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety- Advances in Patient Safety New Directions and Alternative Approaches (Vol. 3 Performance and Tools) - NCBI Bookshelf*

    http:// www. ahrq. gov/ downloads/ pub/ advances2/ vol3/ advances-king_1. pdf, http:// www. ncbi. nlm. nih. gov/ books/ NBK43686/ ?report=printable.

11. *Kaplan, Robert S. , David P. Norton, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Reprint 92105, 1992 http:// www. mendeley. com/ research/ the- balanced- scorecardmeasures- that- drive- performance- the- balanced- scorecard- measures- that- drive- performance/ #*
12. *Kaplan, Robert S. , David P. Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September–October, 1993*
13. *Kaplan, Robert S. , David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January – February, 1996 a*
14. *Kaplan, Robert S. , David P. Norton, Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard, Harvard Business Review, February, 1996 b*
15. *Kaplan, Robert S. , David P. Norton, Having Trouble with your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, September- October, 2001*
16. *Kaplan, Robert S. , David P. Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15 No. 1, pp. 87- 104, March, 2001*
17. *Kaplan, Robert S. , David P. Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, American Accounting Association, Accounting Horizons v15 no2 p147- 60 Je 2001*
18. *Korkie, Robert M, External vs. internal performance evaluation, The Journal of Portfolio Management, Spring 1983, Vol. 9, No. 3: pp. 36- 42, DOI: 10. 3905/ jpm. 9. 3. 36, 29th Oct. 2012. http:// www. iijournals. com/ doi/ abs/ 10. 3905/ jpm. 9. 3. 36*
19. *Kloviene, Lina, Edita Gimzauskiene, Performance Measurement System Changes According to Organization's External and Internal Environment, ISSN 1822- 6515 EKONOMIKA IR VADYBA, ECONOMICS & MANAGEMENT: 2009. 14*
20. *Lawrie, Gavin, Ian Cobbold, Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard- Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool, 2GC Limited, UK, 2009*

21. *Mouelhi, Chaouki, Jacques Saint- Pierre, The Relationship between External and Internal Performance Measures of the Firm: A Panel Cointegration Approach, ISSN 2229 – 6891, International Research Journal of Applied Finance, Vol – II Issue – 8 August, 2011.*
22. *Norton, David, SAP Strategic Enterprise Management Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, SAP AG, Neurottstraكe 16, 69190 Walldorf, Germany. 1999*
23. *Nørreklit, Hanne, The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, 2000, 11, 65- 88, doi: 10. 1006rmare. 1999. 0121, http: rrwww. idealibrary. com.*
24. *Rampersad, Hubert K. , Total Performance Scorecard: Aligning Human Capital with Business Strategy and Ethics, Nanyang Business School, Nanyang Technological University, Singapore, Nanyang Business Review Vol. 4 No. 1, 2005*
25. *Sharma, Subhash, A Model for Corporate Development- A Holistic Approach, Vilakshan, XIMB Journal of Management, P. P – 71 – 78, Volume II, Issue No. 2, September, 2005.*
http:// www. ximb. ac. in/ ximb_journal/ vilakshan- 2. 2. pdf#page=71, 1st March 2012
26. *Sharma, Subhash, Towards Holistic Performance Scorecard: A New Strategic Imperative, Vilakshan The XIMB Journal of Management (2008) , Volume: 5, Issue: 2, Pages: 33- 44, http:// www. iitk. ac. in/ infocell/ announce/ convention/ papers/ Plenary- 05- Subhash%20Sharma. pdf, 2nd March 2012.*
27. *Zarov, Ilya K. , A System of Indicators for External and Internal Performance Evaluation of A Commercial Bank, 1 (75) , Vestnik, Samara State University of Economics. 2011.*

ثالثاً ـ المواقع الالكترونية:

1. *Baldrige Management System Model, 23rd Nov. 2012*
http:// www. baldrige21. com/ Baldrige%20Model. html
2. *Burnett, David, ISO 15189 and the medical laboratory, 26th Nov. 2012*

http:// www. qcnet. com/ Portals/ 49/ PDFs/ 2011/ DBu_%20ISO%20 15189%20and%20the%20medical%20laboratory. pdf

3. *Good Laboratory Practice Guidelines, 25th Nov. 2012 http:// www. sjsu. edu/ faculty/ chem55/ 55glpout. htm*
4. *HANDBOOK GOOD LABORATORY PRACTICE (GLP) , 25th Nov. 2012 http:// www. who. int/ tdr/ publications/ documents/ glp- handbook. pdf*
5. *Health Care Criteria for Performance Excellence 2011- 2012 http:// www. nist. gov/ baldrige/ publications/ upload/ 2011_2012_ Health_Care_Criteria. pdf, 20th Nov. 2012*
6. *Harris, Todd, Work Teams: Internal and External Influences on Performance, The Linkage Leader, www. linkageinc. com, 2008.*
7. *Internal vs. External Performance, http:// www. pcguide. com/ ref/ hdd/ perf/ perf/ issuesIntExt- c. html*
8. *Standard Chartered Bank, Manager, External Performance Analytics (Wholesale Bank) , Across Singapore , 26th Oct, 2012 , http:// www. jobstreet. com. sg/ jobs/ 2012/ 8/ default/ 20/ 3175062. htm?fr=J*
9. *THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD Criteria for Performance Excellence, 2011 – 2012, http:// www. nist. gov/ baldrige/ publications/ upload/ 2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria. pdf, 20th Nov. 2012*