

توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية – بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ / معاون مدير عام دائرة الدراسات / والتخطيط والمتابعة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الباحث / إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور تقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء من خلال توظيف خطوات المقارنة المرجعية مع مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد لمس الباحثان حاجة مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء لتطبيق نظام تقييم أداء للعاملين جيد وتوظيف مخرجاته بما يحقق المتطلبات المشار إليها آنفاً، ومن أجل الوقوف على هذا الدور طرحنا السؤال الرئيس الآتي : (هل تتحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة؟)

من أجل تحقيق هدف البحث، والإجابة عن تساؤلات المشكلة توصل الباحثان من خلال الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط أنموذجي فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، إذ تكونت من نظام تقييم أداء العاملين كمتغير تفسيري تضمن أربعة أبعاد فرعية هي (جودة هدف النظام، معايير تقييم الأداء، أساليب تقييم الأداء، التغذية العكسية)، ومتطلبات الجودة للموارد البشرية كمتغير استجابي تضمن ستة أبعاد فرعية هي (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، التحسين المستمر، العمل الجماعي، رضا الزبون الداخلي) ومتغير وسيط المقارنة المرجعية يتكون من أربعة أبعاد وهي (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتشكيل الإطار الذي يدور حوله البحث .

وقد تكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين كافة في مكاتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن المستويات الإدارية كافة، إذ جرى استخدام أسلوب العينة العشوائية والتي بلغ عددها الأجمالي 75 فرداً في تطبيق البحث، وكانت نسبة الاستجابة (100%)، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات وكذلك إجراء المقابلات الشخصية والمشاهدات الفعلية، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات، واختبار الفا كرو نباخ، ومعامل ارتباط سبيرمان، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل المسار، واختبار مان وتني التي استخدمت لاختبار فرضيات البحث .

ومن خلال نتائج البحث التي أوضحت إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء أدنى من المتوسط وضعفه في تحقيق المتطلبات المذكورة آنفاً مقارنةً بنظام تقييم أداء العاملين المطبق في مكتب المفتش العام/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك نتائج الاختبار والتحليل للفرضيات أستنتج الباحثان ان نظام تقييم أداء العاملين يساهم في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية ويكون ذا تأثير أكبر من خلال توظيف المقارنة المرجعية .

وخرج البحث بمجموعة من التوصيات اعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها ومنها ضرورة ان تولى المنظمتين (المبحوثة والمرجعية) اهتماماً وعناية أكثر بنظام تقييم الأداء للعاملين من خلال تحديد هدف للنظام ذي جودة عالية وتطوير الأساليب والمعايير المستخدمة والاعتماد على مخرجاته وبالتعاون مع المكاتب الاستشارية، لاسيما المكتب الاستشاري لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، إذ يحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية .

المصطلحات الرئيسية للبحث : المقارنة المرجعية، الأداء، تقييم أداء العاملين،

إدارة الجودة الشاملة، متطلبات الجودة للموارد البشرية.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 94 المجلد 22

الصفحات 152-182

* البحث مستل من رسالة ماجستير في تقويم الأداء



المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، فهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة والفاعلية للمنظمة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يطلق عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها تقييم أداء العاملين، إذ يعد توفر الموارد المالية والمادية غير كافي لوحده في تحقيق أهداف المنظمات ولاسيما (مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء) ما لم تقم بتركيز جهودها في الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين والتحسين المستمر في أدائهم وتلبية جميع احتياجاتهم وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف، مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية في المستقبل من خلال توفر الجودة في مواردها البشرية، ولتقييم أداء العاملين دورًا فاعلاً وكبيراً للتعرف على نقاط السلب والإيجاب وتحديدها في أدائهم ومن ثم إزالة الأولى وتعزيز الثانية للوصول إلى الأفضل .

لذا يتوجب على إدارة أي منظمة العناية بمتابعة أداء العاملين بصفة مستمرة ومحاولة التأثير فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء، وليجري التعرف على جوانب القوة فيه وتطويرها وتمييزها، وجوانب القصور وتلافيها في الوقت المناسب، لذا أجبرت المنظمات على البحث المستمر عن تطبيقات وتقنيات جديدة لتحقيق متطلبات الجودة لمواردها البشرية لكي تستند إليها للبقاء والتقدم وتحقيق أهدافها، ومن بين هذه التقنيات برزت المقارنة المرجعية التي تُعد إحدى أدوات تقييم الأداء والتي أكدتها إدارة الجودة الشاملة وهيئاتها كأسلوب يسهم في تطوير فعاليات وأنشطة المنظمات الراغبة في الحصول على الموقع الريادي في سلم التميز، ومن هنا انبثقت فكرة اختيار موضوع البحث الحالي (توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية) .

لقد تشكل مفهوم المقارنة المرجعية وتطور عبر السنوات الأخيرة والتي برز استعمالها بإطار علمي في غضون التسعينيات من القرن المنصرم لتصبح المقارنة المرجعية واحدة من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء التحسين والتطوير المستمر في أداء العاملين الذين يعدون المورد البشري، ولإطلاق عملية المقارنة المرجعية يتوجب قبل البدء بالإجابة عن مجموعة الأسئلة الآتية:

1. ما مجالات التحسين التي نتطلع إلى تطويرها؟
2. ما أفضل الجهات الحكومية أو المنظمات التي يمكن المقارنة بخدماتها وعملياتها؟

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

ان عملية تقييم الأداء قد تُعاني في أغلب المنظمات بشكل عام لاسيما في مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء من ضعف في تطبيق إما نتيجة لاستخدام معايير خاطئة أو أخفاق القائم بعملية التقييم أو عدم اعتماد أنظمة جيدة لتقييم أداء العاملين لتحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، من هنا قدحت فكرة البحث لدى الباحثان والتي تتحدد في حاجة المنظمات إلى إيجاد وتطوير أنظمة حديثة لتقييم أداء العاملين تحقق هذه المتطلبات من خلال توظيف المقارنة المرجعية لعملية التقييم وبعد البحث والتقصي عن الجهات التي تعتمد مثل هكذا نظام حديث وموثق من جهة مرجعية وجد الباحثان مكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أنه طبق نظاماً حديثاً لتقييم أداء العاملين أعد بشكل جيد من خلال الخبرة العملية للباحثان نتيجة عمل الأول في قسم تقويم الأداء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والثاني في مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء، ولكون مكتب المفتش العام في مؤسسة الشهداء من المنظمات الرقابية وحديثة العهد وتقدم خدماتها الرقابية لمؤسسة الشهداء التي بدورها تقدم خدماتها لشريحة كبيرة من ذوي الشهداء السياسيين، لذا توجه اهتمام وعناية مكتب المفتش العام في مؤسسة الشهداء نحو تقييم أداء عاملها بهدف الارتقاء بالأداء الكلي وتحقيق أهدافه في تقديم أفضل الخدمات الرقابية ومن هنا نتطرق لمشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

1. ما هو النظام المعتمد في تقييم أداء العاملين لدى المنظمة المبحوثة (مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء) والمنظمة المرجعية (مكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وكيف تتم عملية التقييم ؟
2. ما الفجوة بين النظامين ؟
3. ما مستوى تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية في مكتب المفتش العام ؟
4. هل تتحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة ؟



ثانياً : أهمية البحث

1. أهمية نتائج البحث في الكشف عن دور تقييم أداء العاملين في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء إذ يعطينا صورة واضحة عن الجوانب التي تتطلب اهتمام وعناية أكثر ومعالجة نقاط الضعف والقصور .
2. أهميته في زيادة التوعية بعملية تقييم الأداء للعاملين والمشاكل الناتجة عنها مما يساعد على تبني سياسة تقييم أداء أكثر واقعية ومن ثم تطوير مهارات الأفراد العاملين وقدراتهم داخل المنظمة.
3. أهمية البحث تتركز في جعل عملية تقييم الأداء للعاملين أكثر موضوعية ودقة من خلال توضيح الطرائق والأساليب الحديثة والهامة التي تجعلها أكثر تحقيقاً لمتطلبات الجودة للموارد البشرية .
4. تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمات المبحوثة والمرجعية إذا ما تم الأخذ بنتائج عملية تقييم الأداء وتحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية المنشودة.
5. يُعد البحث مهماً للإدارة العليا في المنظمات، إذ يعكس رغبة المنظمات في اتخاذ القرارات الصائبة، ولما لتقييم أداء العاملين من أهمية بالغة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وعناصر إدارة الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية.

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي:

1. التعرف على نظام تقييم الأداء للعاملين والمعتمد حالياً في المنظمة المبحوثة والمنظمة المرجعية ومقارنتهما.
2. الأهمية المعرفية بالحقائق الفكرية والعلمية والنظرية في مجال عملية تقييم أداء العاملين ومتطلبات الجودة للموارد البشرية والمقارنة المرجعية والأشارة إلى جهود الباحثين الذين أسهموا في الكتابة عن متغيرات البحث .
3. بيان طبيعة العلاقة والأثر بين تقييم أداء العاملين ومتطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف خطوات المقارنة المرجعية لذلك .

رابعاً : فرضيات البحث

في ضوء الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة (الأجنبية، العربية) والاطروحات الكثيرة عن فرضيات عديدة تتناول المتغيرات المبحوثة، والباحثان بدورهما استفادا من تلك الدراسات، وقد سعيا لبناء وتطوير فرضيات جديدة ذات صلة بالبحث الحالي، وهذه الفرضيات كانت على مستوى أربعة فرضيات رئيسية، وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الأولى : (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد نظام تقييم الأداء وأبعاد متطلبات الجودة للموارد البشرية .)
2. الفرضية الثانية : (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد نظام تقييم الأداء ومتطلبات الجودة للموارد البشرية.)
3. الفرضية الثالثة : (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد نظام تقييم الأداء ومتطلبات الجودة للموارد البشرية عبر تأثير المقارنة المرجعية.)
4. الفرضية الرابعة : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات في متغيرات البحث الرئيسية - نظام تقييم أداء العاملين، متطلبات الجودة للموارد البشرية، المقارنة المرجعية - عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ومستوى دلالة $0.01 \leq$).

خامساً : مجتمع البحث وعينته ومسوغات الاختيار

نظراً لكون البحث يهدف إلى تقييم أداء العاملين في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء وتحقيقه لمتطلبات الجودة للموارد البشرية باستخدام المقارنة المرجعية مع مكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لذا فإن مجتمع البحث وعينته سيشمل مكنتي المفتش العام المشار إليهما أنفاً ونظام تقييم أداء العاملين فيهما وذلك للأسباب الآتية :-

1. أن مكتب المفتش العام في مؤسسة الشهداء من المنظمات التي تقدم خدمات رقابية لمؤسسة الشهداء والتي بدورها الأخيرة تقدم خدمات رعاية لشريحة كبيرة من المواطنين وهم ذوي الشهداء بشرائحه كافة، لذا يجب أن يكون أداء عاملها ذو أداء عالي و متميز.



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

2. إن أحد الباحثين منتسب الي مكتب المفتش العام /مؤسسة الشهداء وهذا يساعد على فهم العمل بشكل كبير واستحصال البيانات بشكل أفضل .
3. أن نظام تقييم أداء العاملين في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء نظام تقليدي وعام قد تم أعامه على المؤسسة بموجب كتاب وزارة المالية / الدائرة القانونية / قسم الوظيفة العامة (56360) في 2012/7/17 .
4. تم اختيار مكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للمقارنة المرجعية الخارجية مع مكتب المفتش العام لمؤسسة الشهداء لأن المنظمتين من المنظمات الرقابية ونشاطهما الرئيس هو الحد من انتشار الفساد الإداري في المنظمات الحكومية، وكذلك طبقت نظام تقييم أداء العاملين محدث بالاعتماد على دليل إجراءات العمل النموذجية لمكاتب المفتشين العموميين فقرة (7)

سادساً : حدود البحث

وشملت الآتي:-

1. الحدود الزمانية للبحث:- تتمثل الحدود الزمانية للبحث الميداني من شهر تشرين الأول /2014 إلى شهر كانون الثاني/2016 وقد تناول الباحثان خلالها نماذج الاستثمارات المستخدمة في مكتب المفتش العام لمؤسسة الشهداء ومكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام 2014 ونظام تقييم أداء العاملين فيهما.
2. الحدود المكانية للبحث:- تتمثل الحدود المكانية للبحث في حدود مكنتي المفتش العام المشار إليهما أنفاً كونهما من المنظمات الرقابية الحديثة التكوين في العراق والذي يقدم خدمات رقابية لمؤسسة الشهداء التي بدورها تقدم خدمة رعاية لشريحة كبيرة من المواطنين وهم ذوي الشهداء السياسيين ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
3. الحدود البشرية للبحث :- القيادات العليا وعدد من مديري الأقسام وموظفي مكنتي المفتش العام لمؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

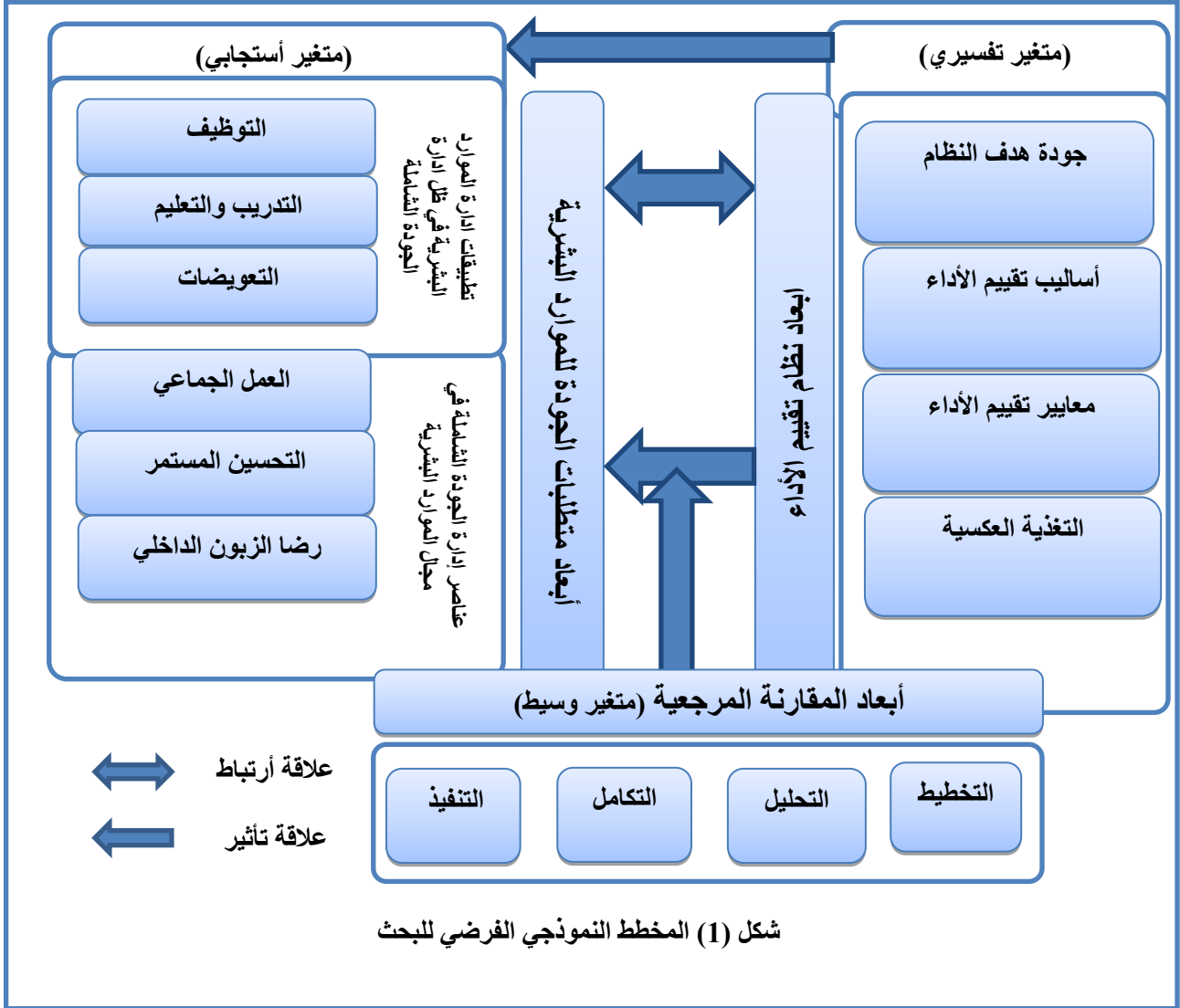
سابعاً : مصادر جمع المعلومات والأدوات الأحصائية

- اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تساعد على تنفيذ أهداف البحث والادوات الأحصائية للوصول إلى النتائج من خلال الآتي :
1. الجانب النظري :- جرى الاعتماد في الجانب النظري على :
 - أ) الكتب والمصادر العربية والأجنبية .
 - ب) الرسائل والأطاريح الجامعية .
 - ج) البحوث المنشورة في المجلات العلمية .
 - د) المقالات المنشورة على شبكة المعلومات الإلكترونية.
 2. الجانب العملي :- اعتمد الباحثان في الجانب العملي على الآتي:
 - أ) استخدام استمارة الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسية في الحصول على البيانات وتحليلها لمعرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التفسيري والاستجابي والوسيط من خلال ما تضمنته الاستبانة من (77) سؤالاً كمقياس لمتغيرات هذا البحث وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في استمارة الاستبانة .
 - ب) المعايشة الميدانية والتي تضمنت :
 - أولاً : الملاحظة المباشرة .
 - ثانياً : المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين وذوي الاختصاص، في مكتب المفتش العام لمؤسسة الشهداء ومكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ودائرة التحقيقات / هيئة النزاهة والمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات / وزارة التخطيط والجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية / وزارة التخطيط . السجلات والوثائق الرسمية التي تم الاطلاع، وتم الحصول على البيانات والمعلومات وبعض الوثائق وكذلك دليل إجراءات العمل النموذجية لمكاتب المفتشين العموميين.
 3. الأدوات الأحصائية :- لتحليل البيانات جرى استخدام برنامج (SPSS)، والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات، واختبار الفا كرو نباخ لبيان صدق وثبات الاستبانة، ومعامل ارتباط سبيرمان، وتحليل الانحدار البسيط لبيان اثر المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي، وتحليل المسار لبيان الأثر المباشر للمتغير التفسيري في المتغير الاستجابي والأثر غير المباشر من خلال المتغير الوسيط، واختبار مان وتني، والتي استخدمت جميعها لاختبار فرضيات البحث .



ثامناً :- مخطط البحث

مخطط البحث : يوضح مخطط البحث بالشكل (1) مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة البحث والتقصي فيها، ويعكس الجانب العملي لها.



شكل (1) المخطط النموذجي الفرضي للبحث



ومن المخطط الموضوع أنفاً يمكن توضيح الآتي :

1. اعتماد البحث على ثلاثة متغيرات هي : المتغير التفسيري (نظام تقييم الأداء)، والمتغير الاستجابي (متطلبات الجودة للموارد البشرية)، ومتغير وسيط (المقارنة المرجعية) وان كل متغير يشمل مجموعة من الأبعاد، إذ يتكون المتغير التفسيري من أربعة أبعاد هي : (جودة هدف النظام، أساليب تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، التغذية العكسية). أما المتغير الاستجابي فيتكون من بُعدين رئيسيين هما : (تطبيقات ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة، عناصر إدارة الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية) يتفرع من الأول : (التوظيف، التدريب والتعليم، التعويضات، تقييم الأداء) وتم استبعاد تقييم الأداء لأن البحث أساساً يقيس مدى أثر تقييم الأداء للأفراد العاملين على متطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف خطوات المقارنة المرجعية، ويتفرع من الثاني : (التحسين المستمر، العمل الجماعي، رضا الزبون الداخلي) . والمتغير الوسيط يتكون من أربعة أبعاد وهي (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ).
2. يبين المخطط علاقات الارتباط بين كل من ابعاد المتغير التفسيري (نظام تقييم الأداء) وابعاد المتغير التابع (متطلبات الجودة للموارد البشرية) .
3. إن حركة المخطط تكون بوجود علاقة تأثير لكل بعد من ابعاد متغير نظام تقييم الأداء(المستقل) في ابعاد متغير متطلبات الجودة للموارد البشرية (المعتمد) وبمساعدة تأثير متغير المقارنة المرجعية (الوسيط)
4. إن أبعاد متغيرات البحث تم الحصول عليها من الآتي :
أ) أبعاد المتغير التفسيري (نظام تقييم الأداء للعاملين) جرى الاعتماد بالحصول عليها من خلال اختيار بعض الأبعاد التي وضعتها الباحثة (التميمي، 2012) في رسالة الماجستير والتي تتفق مع طبيعة البحث .
ب) أبعاد المتغير الاستجابي (متطلبات الجودة للموارد البشرية) جرى الاعتماد بالحصول عليها من خلال اختيار بعض الأبعاد التي وضعها الباحث (الزبيدي، 2004) في أطروحته الموسومة والتي تتوافق وتخدم أغراض البحث مع استبعاد بعض الأبعاد الفرعية التي تكررت مع أبعاد فرعية لأبعاد رئيسية أخرى .
ج) أبعاد المتغير الوسيط (المقارنة المرجعية) جرى اعتماد خطوات (مراحل) المقارنة المرجعية التي أعتمدها وهي (التخطيط، التحليل، التنفيذ، التكامل) كأبعاد للمتغير الوسيط .

المحور الثاني / الجانب النظري للبحث

أولاً : المقارنة المرجعية Benchmarking

1. مفهوم المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية ينبغي النظر إليها على أنها أداة للتحسين ضمن نطاق أوسع من أنشطة تطوير التركيز على الزبائن، والمقارنة المرجعية هي ممارسة التواضع بما يكفي للاعتراف أن شخصاً آخر هو أفضل في شيء، بل حتى الحكمة فيها قد تتعدى بما يكفي لمعرفة كيفية التطبيق وتجاوز الأفضل في ذلك (2: 2000: Kelessidis) . قال (Krajewski & Ritzman) بأنها عملية السعي المستمر للفهم الأفضل لأداء المنتج (الخدمة أو السلعة) وكيفية أنجاز المنظمات المنافسة أو المنظمات الرائدة في القطاع ذاته تطبيقاته والمقارنة معها بغية تحسين الأداء الحالي للمنظمة) (Krajewski & Ritzman, 1999: 223) . ويرى (Render & Heizer) أنها (هي عنصرًا آخر من برنامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) للمنظمة وهي تتضمن انتقاء أو اختيار أثبت معيار للمنتجات (الخدمات، السلع) والكلف، و الممارسات التي تمثل أفضل أداء لعملياتها أو أنشطتها لأكثر المنظمات المشابهة) (Heizer & Render, 2010: 200)، وعرفها (الخطيب) بأنها (أداة إدارية تتطلب قبول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجمة عن محاكاة المنتجات (سلع أو خدمات) والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المنظمة مع نظيرتها في أكثر المنظمات نجاحًا بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء) (الخطيب، 2002: 32). وعرفها (أسماعيل) بأنها احد ادوات تقويم وتطوير وتحسين الاداء من خلال تحديد الفجوة في الاداء عن الوحدات او الاقسام الاخرى والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها المنظمة وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ افضل التطبيقات في الاداء (أسماعيل، 2007: 4)، وعرفتها (العبودي) بأنها عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج، سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل (العبودي، 2013: 41) .



بعد استعراض لأهم تعاريف عدد من الباحثين والكتاب بالإمكان وضع تعريف إجرائي للمقارنة المرجعية والتي تُعد ((عملية قياس و مقارنة مستمرة لنشاط أو مهمات في منظمة معينة مقابل منظمة أو منظمات أخرى رائدة بنفس مجال العمل والظروف ذاتها لاكتساب تبصرات داخل التدابير والأداء والممارسات في الطريقة، وليس مجرد تقييم، والتي يمكن أن تُحدث تحسين وتطوير مستمر للأسراع في الوصول إلى مستويات أداء ذي ريادة ومثالية مستمرة.))

مما سبق يرى الباحثان أن التعاريف المذكورة أنفأ امتازت بالآتي :

- أ) المقارنة المرجعية عملية مقارنة وقياس مع المنظمات الأكثر نجاحاً أو الرائدة في القطاع نفسه .
- ب) عملية مستمرة بقصد التحسين المستمر للأداء والوصول للريادة والتميز والنجاح .
- ج) عنصر من عناصر أو جوهر إدارة الجودة الشاملة في التغيير .
- د) أداة من أدوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء لتشخيص وتعزيز الجوانب الإيجابية وتغادي وحل الجوانب السلبية .
- هـ) أساس ومضمون المقارنة المرجعية هو مستند على فكرة التعلم من الآخرين .

2. مراحل (خطوات) المقارنة المرجعية

تعرض موضوع خطوات او مراحل المقارنة إلى العديد من الاجتهادات التي تتباين من إلى إذ المفردات المستخدمة فيها ولكنها لا تختلف من إذ الجوهر ، وندرج لاحقاً عدد من النماذج لعدد من الباحثين وهم كالآتي : (الخطيب، 2002: 163)

1. نموذج Robert Camp الذي تضمن 5 خطوات
 2. نموذج Goetsch & Davis الذي تضمن 14 خطوة
 3. نموذج Finnigan الذي تضمن 4 خطوات
 4. نموذج Harrington & Harrington الذي تضمن 20 خطوة
 5. نموذج شركة AT & T الذي تضمن 9 خطوات
 6. نموذج شركة Varifilm الذي تضمن 11 خطوة
- وذكر (حمدان وآخرون، 2010 : 227) أن (heizer & render, 2001) أشارا إلى ان المراحل الأولى للمقارنة المرجعية تتمثل بالآتي :

1. حدد ماذا يجب المقارنة به
 2. تشكيل فرق المقارنة
 3. تحديد الشركة التي سيتم المقارنة معها
 4. جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمقارنة
 5. اتخاذ الإجراءات للحاق بالمقارن المرجعي والتفوق عليه
- وأوضح (حمدان وآخرون، 2010 : 227) بأن (Krajewsk & Ritzman, 1999) ذكرا أن هناك أربع خطوات أساسية في برنامج المقارنة المرجعية وهي :
1. التخطيط : تضم تحديد العمليات الخاصة بالمقارنة ، وتحديد الشركات مع تحديد مقاييس لأداء العمليات لإغراض التحليل ، وأخيرا جمع البيانات اللازمة للمقارنة .
 2. التحليل : تضم تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للشركة الراغبة في التحسين والشريك المقارن مع تحديد الأساليب المهمة للفجوة بين كلا الأدايين .
 3. التكامل : في هذه الخطوة توضع الأهداف في إطار دعم المديرين المسؤولين من توفير الموارد المختلفة .
 4. التنفيذ (الإجراء) : يتم تطوير فرق العمل المتعددة الاختصاصات، مع تطوير خطوط إجرائية وتعيين الفرق بغية تنفيذ تلك الخطط مع مراقبة التقدم وفحص تمهيدا لإعادة إجراء برنامج المقارنة المرجعية مرة أخرى، وهو ما أتفق الباحثان معه بشأن خطوات المقارنة المرجعية . نرى أن هذا التصنيف جاء متوافق مع ما جاء به (Robert Camp, 1993) باستثناء إضافة خطوة أخيرة وهي النضوج التي يعبر عنها بأن تصل المنظمة إلى هذه الخطوة حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها وتعلمها من الشريك إلى داخل المنظمة إذ ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الفضل للمنظمة ككل (الخطيب، 2002: 48)



1. أهمية المقارنة المرجعية وأهدافها

ان المنظمات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب اخر تحقيق التميز والابداع والذي يُعد سر نجاحها عليها ان تعمل دائماً على تحسين أداءها قياساً بأداء المنافسين وباستمرار حتى وان كانت هي الأحسن في القطاع، ولكون المقارنة المرجعية تُعد الاسلوب الاوحد الذي يساعد المنظمة على معرفة مستوى أداءها قياساً بأداء المنافسين ولكونها اسلوب للتحسين المستمر والتي تُعد من مقومات البقاء والتنافس وان اهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع وهو ما أتفق عليه الباحثان بشأن أهمية المقارنة المرجعية والتي نجملها بالآتي: (أسماعيل، 2007: 4)

1. تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين ادائها واداء المنظمات الرائدة .
 2. تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو افضل وجديد.
 3. تساعد على تحديد العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم والاولوية في التنفيذ .
 4. تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي .
 5. تزود المنظمة بالوسائل التي تمكنها من ان تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل .
 6. تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للمنظمة .
 7. ان التركيز الخارجي لا سلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها اكثر تنافسية .
- ويرى (اللامي والبياتي، 2008) أن المقارنة المرجعية تهدف إلى جملة من الأهداف وهي :
1. تُعد المقارنة المرجعية أحد المداخل لوضع معايير الأداء الواقعية لاهتمامها بالقدرة على الحكم على مدى جودة القيام بالعمليات.
 2. تهتم بالبحث عن وايجاد افكار وتطبيقات جديدة والتي يمكن تبنيها من قبل المنظمة بالمقارنة المرجعية وعلى سبيل المثال يمكن لمصرف أن يقارن نفسه مع سوبر ماركت ليتعرف على كيفية معالجة مشكلة تنذّبب الطلب مثلاً .
 3. تحفيز الأبداع وتقديم الحوافز التي تمكن العمليات من فهم الأفضل لكيفية قيامها بخدمة زبائنها .
 4. تساعد على دعم فكرة المساهمة المباشرة للعمليات في القدرات التنافسية للمنظمة .

ثانياً : تقييم أداء العاملين

1. مفهوم تقييم أداء العاملين Performance Appraisal

يقوم مفهوم التقييم على عدة أسس، الأول : أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، والثاني : ان التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى (عباس ، 2011 : 259) .

لكي يستطيع الباحثان أن يحددا تعريفاً مناسباً لمفهوم تقييم أداء العاملين وفي ضوء ما ذكر أنفاً لا بد من أستعراض تعاريف عدد من الباحثين والمختصين والكتاب في هذا المجال وكما موضح في الجدول الآتي :

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
(أ)	Ivancevich & Matteson	2002	هو نشاط لإدارة الموارد البشرية الذي يمكن المنظمة من خلاله أن يحدد المستوى الذي فيه الموظف وأدائه للعمل بشكل فاعل .
(ب)	Noe, et.al	2006	العملية التي من خلالها المنظمة تحصل على معلومات عن كيفية أداء الموظف لوظيفته بالشكل الملائم أو الجيد.
(ج)	درة والصباغ	2008	عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل اخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم .
(د)	الهيبي	2010	تمثل أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة .



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

رقم	المؤلف	السنة	موضوع
(هـ)	Dessler	2011	تقييم الأداء الحالي والماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه للعمل .
(و)	التميمي	2012	نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة، لغرض تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة، وكذلك الفرص المتاحة لتحسين وتطوير المهارات لدى العاملين استناداً إلى مجموعة من المعايير ذات علاقة بالعاملين والتي ينبغي إن تستند إلى نظام معلومات كفوء يساهم بالنتيجة في تطوير أداء العاملين ربما تنعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة ذات العلاقة.
(ز)	جودة	2014	عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أو غير جيد وفي أية مجالات هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد وجهوده وسلوكه .

في إطار تعريف الباحثين والكتاب التي تم ذكرها آنفاً يمكن للباحثين أن يوردا تعريفاً إجرائياً لمفهوم تقييم أداء العاملين (أن عملية تقييم الأداء نظام رسمي ويعد من السياسات الإدارية المهمة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ودوري، والوقوف على نقاط القوة والضعف في أدائهم وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة، لإصدار حكم موضوعي على قدرة الفرد في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه خلال فترة زمنية معينة) .

2. أهمية تقييم الأداء (Importance of Performance Appraisal)

أشير إلى أهمية التقييم من خلال الآتي : (Dessler, 2011: 334)

(أ) يعد مهم من الناحية العملية، إذ إن معظم أصحاب العمل يوفر لهم معلومات ودليلاً في تحديد الأجر الأساسي ومتعلق بعدد من القرارات التي تهم المرؤوس كالنقل والترقية .

(ب) تقييم الأداء يتيح للرئيس والمرؤوس وضع خطة لتصحيح أي قصور ومراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوس .

(ج) يجب أن يكون تقييم الأداء يخدم غرض التخطيط الوظيفي المفيد، أي أنه يوفر فرصة لاستعراض الخطط الوظيفية للموظف في ضوء له نقاط القوة وعليه نقاط الضعف .

(د) أن تقييم الأداء يلعب دور أساسي في عملية إدارة الأداء للموظف ومن ثم تطوير وتحسين مستويات الأداء للمنظمة .

كذلك أضاف (Lussier & Hendon, 2013) إنها يمكن أن توفر لنا سلسلة من نتائج قيمة، إذا ما جرى تقييم الأداء بالطريقة الصحيحة. مع ذلك، قد يتم بشكل غير صحيح، فإن عملية تقييم أداء العاملين يمكن أن تؤدي في الواقع إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية، لذا هناك ثلاثة أسباب رئيسية لماذا المنظمات تقوم بتقييم الأداء؟ وهي الاتصال أي إتاحة الفرصة للاتصال الثاني بين الرئيس والمرؤوس، صنع القرار ونعني به توفير المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ القرارات التقييمية والتحفيز أي الدافع للتنمية والتطوير وتحسين الأداء (Lussier & Hendon, 2013: 289).

3. أهداف تقييم الأداء (The Objectives of Performance Appraisal)

يعد احد أهداف الموارد البشرية من استخدام نظام تقييم الأداء هو لتحديد من الذي ينبغي تشجيعه، ترفيعه أو نقله أو إنهاء وظيفته . ولكن ليست هذه فقط وإنما يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد من يحتاج فرص التدريب والتطوير ومكافأة الأفراد الذين كانت إيجابية تقييماتهم لتحفيزهم وتحسين أدائهم، ويمكن للمقيم أن يساعد في تركيز انتباه الفرد العامل على المسار الذي سوف تنتج فوائد أكثر إيجابية. فضلاً عن ذلك، يعزز السلوكيات التي أسفرت عن نتائج إيجابية قوية ويشجع الأفراد على العمل معاً كفريق واحد، ولم تعد نظم التقييم التقليدية والفردية التي تركز على الأداء فقط مناسبة. قد يكون ضغط الأقران يكفي لتحفيز أعضاء الفريق للأداء الجيد، بدلاً من استخدام المشرف في عملية التقييم، ويمكن لأعضاء مجموعة الإدارة ذاتيا تقييم بعضهم بعضاً. لأن الفرق المدارة ذاتيا تتطلب نهجاً فريداً لتقييم الأداء، قد تحتاج عملية إعادة تصميم نظام تقييم الأداء (Anthony & et.al, 1999: 369) .

كتب (Cumming 1972) أن الهدف العام من تقييم الأداء وهو ما أتفق الباحثان بشأنه أنه تحسين كفاءة المنظمة من خلال محاولة حشد أفضل الجهود الممكنة من الأفراد العاملين فيها، فضلاً عن ذلك تحقيق أربعة أهداف مثال ذلك تعديل الرواتب والأجور، تطوير وتدريب الأفراد، التخطيط والتناوب على الوظائف (دوران العمل) والمساعدة في الترقيات (Obisi, 2011: 94) .



4. معايير تقييم الأداء (The performance appraisal standards)

يُقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يُنسب إليه الفرد ومن ثم يقارن به للحكم عليه، أو هو المستوى الذي يُعد فيه الأداء جيداً ومرضياً، وتحديدده أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء إذ يساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير وتحسين الأداء (الهييتي، 2010: 202)، بصورة عامة فإن المعايير تؤكد على جانبين أساسيين وهما كالآتي: (الهييتي، 2010: 203)

(أ) موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

(ب) ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين .

وذكر (السلمان، 2007: 69) ان (Slack & et.al, 1998) قد صنّفوا المعايير الى:

(أ) المعايير التاريخية: وهذه المعايير تعتمد على مقارنة الاداء الحالي بالاداء السابق وتستند هذه المعايير الى البيانات والمعلومات والإحصاءات عن نشاط الوحدة الاقتصادية في السنوات السابقة.

(ب) معايير الاداء المستهدف: وهي المعايير الموضوعية التي تعكس بعض المستويات من الاداء الممكن الوصول إليها.

(ج) معايير أداء المنافسة: وهذه المعايير تقارن ما بين الاداء المنجز للعمليات التشغيلية في الوحدة الاقتصادية مع ما تنجزه وحدات اقتصادية أخرى منافسة.

(د) المعايير المثالية: وهذه المعايير موضوعية طبقاً للمحددات النظرية، وربما لا يمكن تحقيقها وتكون صعبة المنال ولكنها تبين مدى ما تحسن من الاداء على وفق المحددات المثالية.

ومن الأمثلة على هذه المعايير: معرفة العمل، القيادة، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال، القدرة على التخطيط، القدرة على التنظيم، الاتجاهات نحو العمل، تفويض السلطات ونلاحظ هنا ان هذه المعايير يتعلق بعضها بسلوك الموظف وبعضها بشخصيته والبعض الآخر بالنتائج والإنجازات المتحققة وأن هذه العوامل مختلفة فيما بينها حسب صعوبتها أو سهولة قياسها ومدى ارتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس (درة والصباغ، 2008: 265) . وهناك تصنيف آخر أتفق الباحثان معه والذي تقسم فيه معايير تقييم أداء العاملين على أساس نوعين وهما: (الحميري والمومني، 2011: 215)

1. العناصر الشخصية: وتتضمن الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد كمطالبات من المفترض أن يتحلى بها إذ تساعده على أنجاز عمله ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة .

2. العناصر الانتاجية: هي ميزان لتحديد مستوى انتاجية الموظف لمعرفة كفاءته في العمل ويتم ذلك بعد مقارنة العمل المنجز مع المعدل المحدد وهناك ثلاثة أنواع من المعايير هي :-

(أ) المعدلات الكمية: ويعبر عنها بمقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة في العمل خلال فترة زمنية معينة .

(ب) المعدلات النوعية: وتعني مستوى الدقة وجودة العمل ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض الأحيان لا يهم السرعة في الأداء أو كمية الأداء بقدر ما يهم جودة الأداء .

(ج) المعدلات الكمية والنوعية: وهي نقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل وهذا المعدل مزيج من الطريقتين الاتيين المذكورتين أنفاً إذ تقاس بموجبها انتاجية الموظف من خلال عدد محدد ونوع معين من الجودة والاتقان.

5. أساليب أو طرائق تقييم الأداء (Types of performance appraisal Methods)

تختلف طرائق وأساليب التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لانتاجيتها أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بإدائها العاملين، كما انها قد تتباين في اطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس موحدة لتقييم أداء العاملين في اطار المنظمة الواحدة والتي يمكن ان ينطبق على الأفراد العاملين كافة بموضوعية وعدالة (حمود والخرشة، 2011: 154) . تستند معظم طرائق التقييم المستخدمة في جميع انحاء العالم اليوم على التقنيات التالية (مقاييس ومعايير التقييم الجرافيك، مقياس الرسم، جداول مقاييس تقييم ثابتة سلوكياً، ومقاييس الملاحظة السلوكية)، وأغلب الباحثين يتفقون على أن الإدارة بالأهداف من مقاييس ومعايير التقييم القياسية المختلطة، وفي الأعوام القليلة الماضية كان هناك اهتمام متزايد في المجتمع لممارسة ما اصطلح على تسميته نظم أو طرائق التقييم غير التقليدية.



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

وهذه النظم أو الطرائق هي أقل تنظيماً من الأنظمة التقليدية، مع التركيز بصورة أقل على تقييمات التصنيف والتركيز على الاجتماعات، وان هذه الطرائق ظلت تتطور بين المشرفين والعاملين (التميمي، 2012: 80)، لذا سنورد أغلب التصنيفات من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب وسيتم عرض أبرز وأكثر الطرائق تكراراً وكالاتي: (أ) طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: مقياس التدرج البياني هو أبسط والأكثر شعبية من بين طرائق تقييم الأداء، وفيه يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة كأن تكون الدرجات ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز (درة والصباغ، 2006: 274).

(ب) طريقة الترتيب: هي من أقدم الطرائق في تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداءهم ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد حسب الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يملك أقل وهكذا حتى يصل إلى أسوأ فرد فيهم (Dessler, 2011: 338).

(ج) طريقة المقارنات الثنائية: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الآخرين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد (أ) مع الفرد (ب) لمعرفة من هو الأفضل ثم تتم مقارنة الفرد (أ) مع كل من الفرد (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم الأفضل (عباس وعلي، 1999: 249).

(د) طريقة التوزيع الإجمالي: وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المنوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين فعلى سبيل المثال يمكن توزيع الموظفين على النحو الآتي: 15% ذوي معدلات الأداء المرتفعة، 20% معدلات أدائهم فوق المتوسطة، 30% معدلات أدائهم متوسطة، 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط، 15% ذوي معدلات أداء منخفضة (ديسلر، 2009: 328)، وتعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع المعتدل للظواهر والتي يعبر عنها بان أي ظاهره تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقال التركيز عند الطرفين (عشماوي، 2014: 132).

(هـ) طريقة الأحداث (المواقف) الحرجة: يتطلب هذا الأسلوب من المقيم حفظ سجل للأفراد العاملين، ويخصص لكل فرد صفحة يدون فيها الأحداث والانجازات المميزة والمخالفات والقصور في الأداء حسب تواريخ حدوثها، ويعتبر هذا قاعدة بيانات وأساس عادل وواقعي لمراجعة أداء العاملين خلال الفترة عام التي سيقوم أداءهم خلالها (نصر الله، 1999: 181).

(و) طريقة مقاييس التقييم الثابتة سلوكياً BARS: هذه الطريقة تبنى على نهج الحوادث الحرجة. وهي مصممة لوضع تعريف محدد لأبعاد الأداء من خلال تطوير نقاط الالتقاء السلوكي المقترنة مع مستويات مختلفة من الأداء (Noe & et.al, 2006: 347) وتتضمن هذه الطريقة مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة، غالباً ما تتراوح مستويات البعد أو معياره أو المعايير السلوكية بين مستوى أدنى (1) ومستوى أعلى (7) أو (9) غالباً، أن هذا المقياس يوفر للعاملين فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة ويوفر تغذية راجعة لتحسين أدائهم ويقلل بدرجة كبيرة من إمكانية رفض نتائج التقييم من قبل العاملين (عباس، 2006: 151). ولاستخدام هذا المقياس نحتاج لخمس خطوات هي كالاتي: (ديسلر، 2009: 333)

- تحديد الأحداث المهمة: فالشخص الذي يعرف الوظيفة التي يتم تقييمها يطلب منه وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعال وغير الفعال.
 - تطوير ابعاد الأداء: إذ يجمع الأفراد الأحداث لمجموعة اصغر من ابعاد الأداء (5 أو 10 مثلاً)، ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة.
 - إعادة توزيع وتحديد الأحداث: إذ يتم تحديد المجموعات والأحداث المهمة لكل منها.
 - قياس الأحداث: وذلك لقياس السلوك الموصوف في الحدث.
 - تطوير الوسيلة النهائية: تستخدم مجموعة من الأحداث الفرعية كوثابت سلوكية لكل بُعد.
- ويتم التركيز فيها على تقييم السلوكيات للعامل، ويطلب من المقيم لتقييم ما إذا كان الموظف يسلك سلوكيات معينة (على سبيل المثال، يعمل بشكل جيد مع زملاء العمل، ويأتي إلى الاجتماعات في الوقت المحدد) (Gomez-Mejia & et.al., 2012: 230).



- ز) الإدارة بنظام الأهداف M.B.O : وهي طريقة تقوم بمقارنته نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرائق التقليدية في الأداء، وتم هذه الطريقة عبر المراحل الآتية: (سعاد، 2007: 32) و(ديسلر، 2009: 335)
- تحديد أو وضع أهداف كمية يمكن قياسها.
 - اشتراك كل من الرئيس و رؤوسيه في تحديد ووضع الأهداف.
 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف ومناقشتها.
 - تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل .
 - تحديد المعايير التي يتم بناءً عليها قياس نتائج الأداء و مراجعة للأداء .
 - تقديم التغذية العكسية.

ثالثاً : متطلبات الجودة للموارد البشرية (The quality of human resources requirements)

1. مفاهيم أساسية (Basic Concepts)

الجودة عرفها (Ishikawa) أن الجودة تعني تطوير تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وترضي الزبون دائماً. و عرفها (Jaguchi) بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج (سلعة أو خدمة) للمجتمع بعد تسليمه له (الزبيدي، 2004: 50). بينما عرفها (Feigenbaum, 1956) على أنها الخصائص الأساس للمنتج (سلعة أو خدمة) التي تشمل نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي ستقابل توقعات الزبون، قال (Crosby, 1979) أن الجودة تُعرف بأنها المطابقة للمتطلبات أو المواصفات وأيضاً اقترح أن لإدارة الجودة على نحو كاف يجب أن يكون قادراً على أن يقيس، أما (Juran, 1989) عرف الجودة بمدى ملائمة المنتج (سلعة أو خدمة) للاستخدام (Janakiraman & Gopal, 2008: 2) نستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور الزبون وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج (سلعة أو خدمة) وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور الزبون بجودة أو رداءة ذلك المنتج . فإذا كان المنتج (سلعة أو خدمة) تحقق توقعات الزبون فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة . إذ أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات الزبون المعقولة) .

لوقوف على تعريف إجرائي لإدارة الجودة الشاملة يجب مراجعة تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها (Armand Feigenbanm, 1957) على أنها نظام فاعل لتطوير شامل أو تام للجودة والحفاظ عليها من خلال جودة الصيانة وجودة مساعي التحسين المتعدد في المنظمة لجعلها قادرة على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) بمستويات اقتصادية عالية تقود لتحقيق رضا الزبائن (السامرائي والناصر، 2012: 32)، أما (Dilworth , 2001) عرفها بأنها فلسفة الإدارة التي تبحث في الاتصال بجميع أعضاء المنظمة لكي تحقق الجودة العالية والتحسين المستمر والتركيز على العملية والاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي والذي يؤدي بالنتيجة إلى أفضل المخرجات والتي تؤدي إلى رضا الزبائن وتحقيق الأرباح للمنظمة، إذ إن التحسين المستمر يتطلب فهم للأهداف والمهارات والأدوات الخاصة بنظم الجودة في المنظمة، في حين عرفها (Krajwesi & Ratzman , 2005) بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تتضمن ثلاثة مبادئ أساسية ضاغطة لإنجاز مستوى عالي من الجودة وأداء العمليات وهي متمثلة بتوقعات الزبائن واحتواء العاملين والتحسين المستمر للأداء (اللامي والبياتي، 2008: 527).

وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء (غنيم، 2009: 40) وعرفها (Evans) الذي يرى بأن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري متكامل موجه نحو التحسين المستمر للجودة من خلال شموله للمستويات والوظائف كافة في المنظمات، أو أنها ثقافة تتضمن الالتزام الكلي بالجودة وتتطلب مشاركة كل شخص في عملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من خلال استعمال الطرائق العلمية المبتكرة، إما (Hilton) فيرى بأنها تشير إلى مجموعة من العمليات المُصممة والتي تهدف إلى التركيز على تجهيز منتجات سواء كانت سلع أو خدمات بأفضل شكل ممكن من أجل أستحواذ المنظمة رضا الزبائن عن منتجاتها، مما يتطلب تحسين جودة العمليات والمنتجات والاهتمام بالجانب البشري من خلال نشر ثقافة الجودة في المنظمة، ويشار إلى ثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم التنظيمية الخاصة بالجودة والتي تسعى المنظمة لتحسينها وتطويرها لارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة (السامرائي وآخرون، 2012: 196).



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

نستنتج مما سبق التعريف الشامل لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة) كما يراه الباحثان من وجهة نظرهما :
(هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرائق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للزيون أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات الزبون)، ينبغي الإشارة هنا إلا أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، إلا أن الجودة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقويم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تجري داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة ومن ثم فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليه (السامرائي، 2012: 4)، يتمثل الهدف الرئيسي من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في تطوير وتحسين جودة منتجات هذه المنظمات من السلع والخدمات، وتخفيض كل من الوقت والجهد الضائعين وتحسين الخدمات المقدمة للزبانن كسباً لرضائهم بالإضافة إلى تخفيض التكاليف. وبناءً على ذلك فإن هذا الهدف الرئيسي يبرز ثلاثة مزايا أساسية لإدارة الجودة الشاملة يمكن الفاء الضوء عليها وكالاتي : (غنيم، 2009: 48)

(أ) تحقيق الجودة : يتم ذلك من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات إذ تصبح مطابقة لرغبات واحتياجات الزبانن .

(ب) تخفيض انجاز المهمات للزيون : يجري ذلك من خلال قيام المنظمة بوضع الاجراءات التي تركز على تحقيق الاهداف ومراقبتها.

(ج) تخفيض التكاليف : فالجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة ، وهذا يعني تقليل الاشياء التالفة او اعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

أما متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكلها العام فيمكن أن نقول هي ما يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة توفير مناخ ملائم للتطبيق الناجح والفاعل لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة والارتقاء بجودة منتوجاتها وعملها وحرارز رضا الزبون الذي أنشئت من أجله المنظمات ويمكن اجمال اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام بالاتي : (مبارك، 2014: 28)

(أ) القيادة

(ب) الالتزام

(ج) فرق العمل الجماعي

(د) التصميم الفاعل

(هـ) التركيز على العمليات

ان المتطلبات المذكورة آنفاً تتفاعل بعضها مع البعض الاخر من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، إذ ان تطبيق هذه المتطلبات تؤثر وبشكل كبير جدا على سير العمل في المشاريع كافة والإنتشائية خاصة، وبينما ذهب بعض من الكتاب والباحثين حول هذه المتطلبات بتحديدتها بالاتي : (صالح ، 2013: 15)

(أ) التزام ودعم الإدارة العليا

(ب) التركيز على الزبون

(ج) التركيز على الموارد البشرية

(د) التخطيط الاستراتيجي

(هـ) التحسين والتطوير المستمر

أن المتطلبات كما أسلفنا سابقاً في المبحث الأول بأنها ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة وعناصر إدارة الجودة الشاملة ضمن حيز الموارد البشرية والممارسات هي مجموعة من التطبيقات (التوظيف، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء، التعويضات) التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وتوجه نحو تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية أن هناك ممارسات وأعمال متنوعة (الزبيدي، 2004 : 98)، واستنتج أن هناك أربعة أعمال رئيسية مشتركة ومرتبطة بحسب أهميتها، تتضمن الاستقطاب واختيار حذر ودقيق ، والتدريب والتطوير ، إدارة الأداء من خلل تقييم الأداء، التعويضات والأجور. (محمد، 2013 : 76)، أما العناصر وهي عناصر إدارة الجودة الشاملة (العمل الجماعي، التحسين المستمر، رضا الزبون الداخلي) التي تضم العلاقات بين العاملين أو توجهاتهم أو مشاعرهم في إطار إدارة الموارد البشرية (الزبيدي، 2004 : 98)



2. ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

Human resource management practices under the Total Quality Management (Management)

أ) التوظيف

تهتم المنظمات الناجحة بعملية التوظيف كونها عملية حاسمة لا في حياة المنظمة ونموها فقط، بل في حياة الفرد وتطوره أيضًا لقد أضفت بيئة إدارة الجودة الشاملة بُعدًا جديدًا لمتطلبات التوظيف شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته، فأهلية المرشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه، القيم، نوع الشخصية، القابلية التحليلية، قدرات ذهنية حادة لحل المشكلات، إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة. (الزبيدي، 2004: 69)

من هنا، تُعد عملية التوظيف من أهم الممارسات التي تناط بها إدارة الموارد البشرية، للعديد من الأسباب منها أن استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً، وكذلك الحال فإن استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب، يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة، وهو ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية التوظيف، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال (حسن، 2010: 26)، يرى الباحثان أن عملية التوظيف التي تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها بأنها انتقاء الأنسب من بين المرشحين من خلال الاختبارات والمقابلات وتعيينهم في الوظائف المناسبة لقدراتهم واستعداداتهم للاستجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ب) التدريب والتطوير

أن التدريب والتطوير ينشر معرفة التحسين المستمر والابتكار في عملية الخدمة للحصول على منافع كاملة والتميز في العمل. يُذكر أن الدور الحاسم للتدريب والتطوير هو في المحافظة على مستوى الجودة العالية في قطاع الخدمات، وعلاوة على ذلك، كما وجدت الأبحاث في إدارة الجودة الشاملة وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتعليم، وأداء المنظمة (Talib & et.al, 2010: 116). فمن الضروري لكي يكون أي برنامج إدارة جودة شاملة ناجح يجب النظر لسلوك ومواقف وقيم العاملين، وهناك حملة واسعة نحو زيادة تدريب العاملين، ولكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراحل مختلفة في جميع أنحاء المنظمة مما يتطلب أن تضاعف المنظمات حجم البرامج التدريبية (3: Shahraki & et.al, 2011)، يمكن للباحثين وضع تعريف للتدريب والتطوير ضمن إدارة الجودة الشاملة بأنه اكساب العاملين مهارات وفق برامج تتعلق بطرائق وأدوات إدارة الجودة الشاملة، والتي تؤدي إلى رفع درجة المهارة لديهم في أداء واجبات الوظيفة وأحداث التغيير حالياً ومستقبلاً باتجاه ذلك.

ج) التعويضات

بشكل عام المنظمات يجب أن يكون لديها نظام تعويضات ومنافع منحاز لدعمه إدارة الجودة الشاملة (Allen & Kilmann, 2001: 115)، وتاريخياً بنيت أنظمة التعويضات على أساسين وهما: الأجر على أساس الأداء والأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين (الزبيدي، 2004: 73). يبدو عموماً أن زيادة تعويضات العاملين على أساس روتيني في الدول النامية. لكن الاتجاهات الحديثة من جانب أرباب العمل تشير إلى أن المنظمات والتي تبحث في وضع استراتيجيات التعويض المبتكرة يمكن من خلالها تحفيز العاملين لتحسين أداء المنظمة. إذ خلصت بعض الدراسات إلى أن المكافآت يجب أن يكون لها تأثير إيجابي على الأداء ولاسيما التقدير اللفظي أو الثناء الشكل الأكثر المطلوب، ولا تزال تُعد المكافآت الفردية على أنها أكثر أهمية، بالرغم من أن هناك زيادة في نمو مكافآت الفريق الجماعي (Sohail & Al-Ghamdi, 2012: 1464)، من وجهة نظر الباحثان يمكن تعريفها بأنها تتضمن الأجر والمكافآت والشكر والتقدير أي كل ما يحصل عليه الفرد من عوائد مادية أو غير مادية والذي يقدم خلال فترة زمنية لأي عامل لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة وفق مدى جودة معينة.



د) تقييم الأداء

سنكتفي بتوضيح علاقة ممارسة تقييم الأداء بإدارة الجودة الشاملة وذلك لأننا تطرقنا آنفاً في الفقرة (2) من المبحث الثاني وبشكل مفصل عن عملية تقييم الأداء للعاملين، يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بشكل عام وكالاتي: هو عملية منهجية دورية لقياس الأداء الوظيفي والإنتاجية لعامل ما بالرجوع لمعايير موضوعية سلفاً وبما يتلاءم مع أهداف المنظمة، ويرى الباحثان أن إدارة أي منظمة تستطيع من خلال عملية تقييم الأداء أن تحكم فيما إذا كان سياسة التوظيف ناجحة للشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك مدى سلامة ممارسة الاختبارات ضمن سياسة التوظيف وهل تظهر قدراتهم ومؤهلاتهم وتوافق ميولهم ومستوى طموحاتهم، وتستطيع الإدارة تقييم برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وهل أن هذه البرامج كافية لتنمية مهارات العاملين وصقل مواهبهم، وتساعد الإدارة في تحديد نظام للتعويضات والحوافز المناسبة والمنافع التي يستحقها العامل وأجراء التعديلات وفق نتائج التقييم ومستوى تطور كفاءة أداء العامل من عدمه أي هناك تحسين مستمر ام لا وتحسين الاتصالات وتقوية العلاقات بين جميع العاملين والمستويات الإدارية كافة وتحسين قدرة المشرفين على قيادة مروضيهم وبالتالي نجاح العمل الجماعي وزيادة الرضا الوظيفي والتحسين المستمر للأداء والوصول للأداء المثالي وهو أحد الأهداف الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة إليه .

3. عناصر إدارة الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية

(Total quality management elements in the field of human resources)

أ) التحسين المستمر

يُعرف بأنه جهود مستمرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات، ويمكن لهذه الجهود أن تسعى إلى تحسين "تدريجي" مع مرور الوقت أو تحسين "اختراق" في كل مرة. إذ تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، أن منهاجيتها تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع التغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة الشاملة بهدف الوصول إلى "الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية لنجاح إدارة الجودة في المنظمة." (كاملية وأمال، 2013: 29)، أما طرائق التحسين المستمر هي (نظام كايزن، ثلاثية جوران، الطريقة العلمية) والأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر (المقارنة المرجعية، نظام معلومات الزبائن، تدريب وتطوير العاملين، توفير مناخ الأبداع) (غنيم، 2009: 56) و (طایل، 2013: 84)، ويتفق الباحثان مع (السامرائي والناصر، 2012) أن منهج التحسين المستمر بشكل عام وضمن مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص يرتكز على دورة ديمنغ (خطط، أعمل، افحص، نفذ الإجراء) وتساهم هذه الدورة في (مراجعة ما سبق، اتخاذ قرار ميني على الحقائق، عدم تكرار نفس الأخطاء، التحسين والتطوير المستمر) (السامرائي والناصر، 2012: 41).

ب) العمل الجماعي

يمكن للباحثين تعريف العمل الجماعي بأنه قيام مجموعة من العاملين بأداء عمل متكامل ومنسجم كونهم يتميزون بالمهارات المتكاملة فيما بينهم، ولديهم أهداف مشتركة وغرض واحد، كأداء خلية النحل. إن فكرة العمل الجماعي تركز على تكوين فرق عمل من العاملين سواء كانوا إداريين أو من غيرهم بكل الوحدات والمستويات التنظيمية بالمنظمة فهم جميعهم يستطيعوا تقديم إسهامات قيمة لهذه المنظمة، والجدير بالذكر أن العمل الجماعي وروح الفريق هو يعد من الوسائل المفضلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، ولكي تتصف جماعات العمل بالكفاءة والفاعلية لذا يتطلب ضرورة تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات الجماعية واساليب العمل الجماعي وكيفية القيادة من خلال منسق يمكنه تحقيق أفضل النتائج من العمل بشكل الجماعي (غنيم، 2009: 60).

ج) رضا الزبون الداخلي

أن الرضا للزبون الداخلي يمثل القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسئولياته وعن أدائه أو بيئة عمله. هو شعور وأدراك العاملين والمديرين بالرضا عن علاقاتهم ببعضهم البعض، وعن مدى توافر متطلبات العمل، وانخفاض المشاكل المرافقة للأنشطة المشتركة التي يؤديها. ويعد مصطلح الزبون الداخلي (Internal Customer)



من أكثر المصطلحات المرتبطة بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والزبون الداخلي هو الشخص اللاحق أو المحطة التالية في إنتاج المنتج (سلعة أو الخدمة)، فبالنسبة للعامل ضمن خط الإنتاج فإن العامل الذي يليه في مرحلة لاحقة هو زبونه الداخلي، والمشرف هو زبون داخلي للمرووسين وكذلك الحال بالنسبة للعاملين في المنظمات الخدمية إذ أن الزملاء والرؤساء والمرووسين يُعدون زبائن داخليين بعضهم لبعض (Malhi, 2010: 2). كما يرى بعض الباحثين أن الزبون الداخلي هو القاضي النهائي على جودة الخدمة المقدمة كما أن الزبائن الداخليين مهمون على حد سواء كالزبائن الخارجيين، وذلك لأن نجاح الخدمة المقدمة للزبون الداخلي قد تؤدي إلى كفاءة التعاملات والداخلية بين أعضاء التنظيم أو بين الأقسام المختلفة في داخل المنظمة مما يؤدي إلى تخفيض نسبة المنتجات (سلع أو خدمات) التالفة، أضف إلى ذلك خفض الكلفة، تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين (العواجين، 2013: 18).

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

أولاً : وصف إجابات عينتي المجتمع بشأن المتغيرات الرئيسية للبحث

من منطلق تسهيل الشرح والتعليق على جداول وأشكال الجانب العملي رأى الباحثان أن يجري تسمية مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء بالمنظمة (أ) والعينة الخاصة بها العينة (أ) ومكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمنظمة (ب) والعينة الخاصة بها العينة (ب)، جرى توزيع (37) أستبانة وبعينة عشوائية في المنظمة (أ) و(38) أستبانة وبعينة عشوائية في المنظمة (ب)

1. المقارنة المرجعية

حققت إجابات عينتي مجتمع البحث اجمالي كل بعد من الأبعاد الفرعية للمتغير الوسيط (المقارنة المرجعية) أوساط حسابية وانحرافات معيارية تعكس مستوى التشتت في الإجابة ومعاملات اختلاف لمعرفة مستوى التطبيق كما موضح في الجدول (1)، إذ بلغ اجمالي الوسيط الحسابي للمقارنة المرجعية لدى مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء (2.58) وبانسجام ذي تشتت عالي في الإجابة بلغ (1.018) ومعامل اختلاف (39.5%)، جاء هذا التشتت العالي نتيجة حداثة موضوع المقارنة المرجعية بين أوساط الأفراد العاملين في المنظمات الحكومية، بينما كان اجمالي الوسيط الحسابي للمقارنة المرجعية لدى مكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (3.26) وبانسجام ذي تشتت جيد في الإجابة بلغ (0.771) ومعامل اختلاف (23.7%)، وان هذه النتائج جاءت بناءً على الآتي :

حققت إجابات العينة (أ) لاجمالي التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ وسطاً حسابياً عامًا بلغ (2.57, 2.54, 2.54)، وهم اقل من الوسيط الفرضي تقريبًا والذي يبلغ (3)، وبانسجام ذو تشتت عالي في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.070, 1.027, 1.006, 0.971) مما يدل على ان هناك مستوى اقل من المتوسط في التخطيط لدى المنظمة (أ). بينما كانت إجابات العينة (ب) لاجمالي التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ وسطاً حسابياً عامًا بلغ (3.18, 3.55, 3.14, 3.16)، وسطاً حسابياً عامًا بلغ، وهو اعلى من الوسيط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام ذو تشتت جيد في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.768, 0.767, 0.836, 0.713) مما يدل على ان هناك مستوى جيد من التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ لدى المنظمة (ب) مقارنةً بالمنظمة (أ).

ونلاحظ أن أقل معامل اختلاف كان التنفيذ لدى المنظمة (أ) لذا فإن مستوى التطبيق كان الأول أما المنظمة (ب) فإن التحليل كان الأول بمستوى التطبيق نتيجة أن معامل اختلافه كان الأقل .

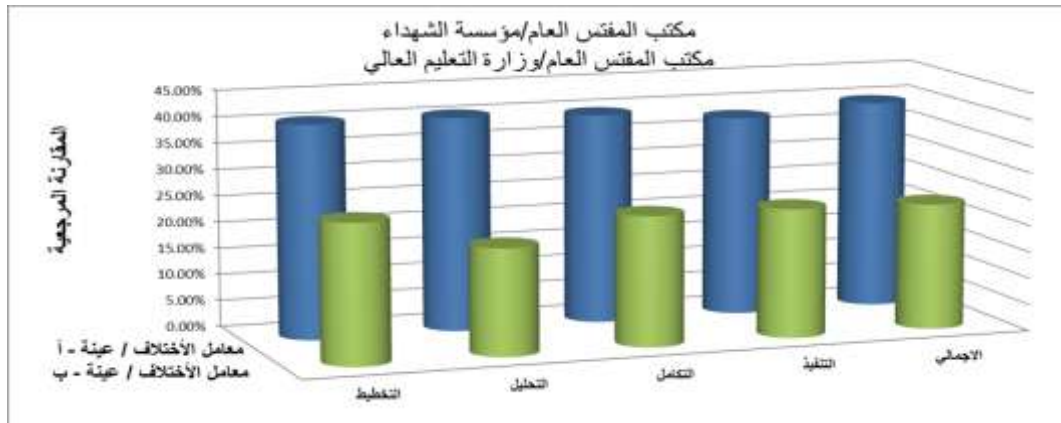
وبناءً على ما جرى ذكره انفاً من نتائج وجدول (1) أتضح للباحثين أن متغير المقارنة المرجعية ضمن الوسيط الفرضي تطبيقها في المكتبين المذكورين انفاً متوسط مما يدل على أن هناك ضعف اهتمام بالمقارنة المرجعية كأداة لتقييم أداء العاملين بما يحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية، ومستوى التطبيق الموضح كذلك في الشكل (1).



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

جدول (1) ترتيب مستوى التطبيق للأبعاد الفرعية للمتغير الوسيط المقارنة المرجعية على وفق معامل الاختلاف

مستوى التطبيق	معامل الاختلاف C.V		الانحراف المعياري Std. Deviation		الوسط الحسابي Mean		الأبعاد الفرعية	Z
	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (أ)		
العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (أ)	التخطيط	Z1
الرابع	الرابع	%26.3	%40.4	0.836	1.070	3.18	2.65	Z1
الاول	الثالث	%20.1	%40.4	0.713	1.027	3.55	2.54	Z2
الثالث	الثاني	%24.5	%39.6	0.768	1.006	3.14	2.54	Z3
الثاني	الاول	%24.3	%37.8	0.767	0.971	3.16	2.57	Z4
-	-	%23.7	%39.5	0.771	1.018	3.26	2.58	Z



شكل (2) يوضح معامل الاختلاف لمحور المقارنة المرجعية لدى العنيتين (أ) و(ب) في مكاتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي

2.تقييم أداء العاملين

حققت إجابات عيني مجتمع البحث اجمالي كل بعد من الأبعاد الفرعية للمتغير التفسيري (تقييم أداء العاملين) أوساط حسابية وانحرافات معيارية تعكس مستوى التشتمت في الإجابة ومعاملات اختلاف كما موضح في الجدول (2)، إذ بلغ اجمالي الوسط الحسابي لنظام تقييم أداء العاملين لدى مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء (2.69) وبانسجام ذي تشتمت جيد في الإجابة بلغ (0.788) ومعامل اختلاف (29.3%)، بينما كان اجمالي الوسط الحسابي لنظام تقييم أداء العاملين لدى مكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (3.31) وبانسجام ذي تشتمت جيد في الإجابة بلغ (0.824) ومعامل اختلاف (24.9%)، وان هذه النتائج جاءت بناءً على الآتي :

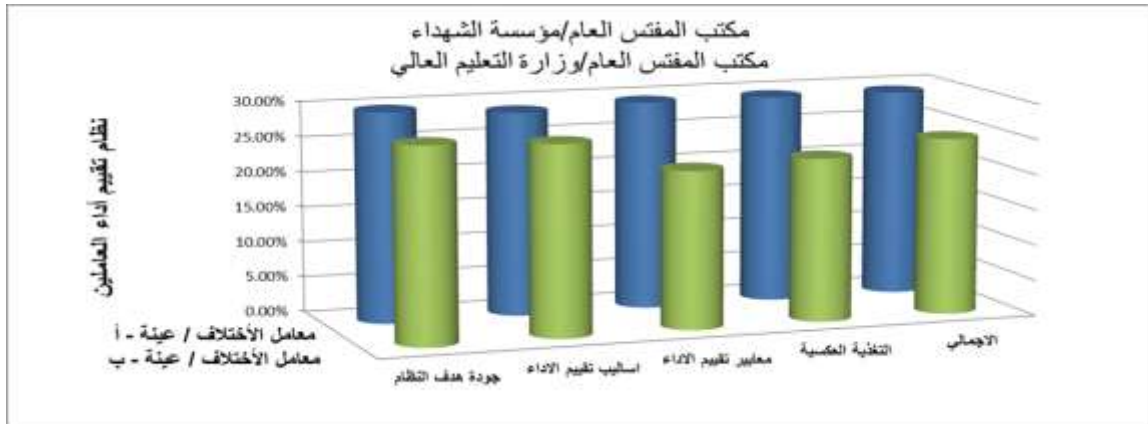
حققت إجابات العينة (أ) لاجمالي جودة هدف النظام واساليب تقييم الاداء ومعايير تقييم الاداء والتغذية العكسية وسطاً حسابياً عامًا بلغ (2.30, 2.68, 2.88, 2.89)، وهم اقل من الوسط الفرضي تقريباً والذي يبلغ (3)، وبانسجام ذو تشتمت عالي في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.684, 0.771, 0.848, 0.850) مما يدل على ان هناك مستوى اقل من المتوسط في نظام تقييم أداء العاملين لدى المنظمة (أ). بينما كانت إجابات العينة (ب) لاجمالي جودة هدف النظام واساليب تقييم الاداء ومعايير تقييم الاداء والتغذية العكسية وسطاً حسابياً عامًا بلغ (3.19, 3.35, 3.31)، وسطاً حسابياً عامًا بلغ، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام ذي تشتمت جيد في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.743, 0.856, 0.935, 0.761) مما يدل على ان هناك مستوى جيد من جودة هدف النظام واساليب تقييم الاداء ومعايير تقييم الاداء والتغذية العكسية لدى المنظمة (ب) مقارنةً بالمنظمة (أ).



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

ونلاحظ أن أقل معامل اختلاف كان اساليب تقييم الاداء لدى المنظمة (أ) لذا فإن مستوى التطبيق كان الأول أما المنظمة (ب) فإن معايير تقييم الاداء كان الأول بمستوى التطبيق نتيجة أن معامل اختلافه كان الأقل . وبناءً على ما تم ذكره آنفاً من نتائج وجدول (2) أتضح للباحثين بأن متغير نظام تقييم أداء العاملين ضمن الوسط الفرضي أذن تطبيقه في المكتبين المذكورين آنفاً متوسط وهناك ضعف اهتمام بنظام تقييم أداء العاملين بما يحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية ، ومستوى التطبيق الموضح كذلك في الشكل (2) . جدول (2) ترتيب مستوى التطبيق للإبعاد الفرعية للمتغير التفسيري نظام تقييم أداء العاملين على وفق معامل الاختلاف

مستوى التطبيق	معامل الاختلاف C.V		الانحراف المعياري Std. Deviation		الوسط الحسابي Mean		الايبعاد الفرعية	X	
	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)			
العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	جودة هدف النظام	x1	
الرابع	الرابع	%27.5	%29.7	0.935	0.684	3.40	2.30		
الثالث	الأول	%26.8	%28.8	0.856	0.771	3.19	2.68	اساليب تقييم الاداء	
الأول	الثاني	%22.2	%29.4	0.743	0.848	3.35	2.88	معايير تقييم الاداء	
الثاني	الثالث	%23.0	%29.4	0.761	0.850	3.31	2.89	التغذية العكسية	
-	-	%24.9	%29.3	0.824	0.788	3.31	2.69	اجمالي نظام تقييم الاداء	X



شكل (3) يوضح معامل الاختلاف لمحور نظام تقييم أداء العاملين لدى العنيتين (أ) و(ب) في مكنتي المفتش العام/مؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي

3. متطلبات الجودة للموارد البشرية

حققت إجابات عينتي مجتمع البحث لأجمالي كل بعد من الأبعاد الفرعية للمتغير الاستجابي (متطلبات الجودة للموارد البشرية) أوساط حسابية وانحرافات معيارية تعكس مستوى التثنت في الإجابة ومعاملات اختلاف كما موضح في الجدول (3)، إذ بلغ اجمالي الوسط الحسابي لمتطلبات الجودة للموارد البشرية لدى مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء (2.67) وبانسجام ذي تثنت جيد في الإجابة بلغ (0.911) ومعامل اختلاف (34.1%)، بينما كان اجمالي الوسط الحسابي لمتطلبات الجودة للموارد البشرية لدى مكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (3.28) وبانسجام ذي تثنت جيد في الإجابة بلغ (0.782) ومعامل اختلاف (23.8%)، حققت إجابات العينة (أ) لاجمالي التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات والعمل الجماعي والتحسين المستمر ورضا الزبون الداخلي وسطاً حسابياً عامًا بلغ (2.21, 2.93, 2.48, 2.63, 3.34, 2.48)، وهم أقل من الوسط الفرضي تقريباً والذي يبلغ (3) بأستثناء التحسين المستمر، وبانسجام ذو تثنت عالي في الإجابات يؤكد انحراف المعيار (0.823, 1.144, 0.894, 0.856, 0.799, 0.949) مما يدل على ان هناك مستوى أقل من المتوسط في نظام تقييم أداء العاملين لدى المنظمة (أ) . بينما كانت إجابات العينة (ب) لاجمالي التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات والعمل الجماعي والتحسين المستمر ورضا الزبون الداخلي وسطاً حسابياً عامًا بلغ (2.71, 3.42, 3.02, 3.58, 3.49, 3.44) .



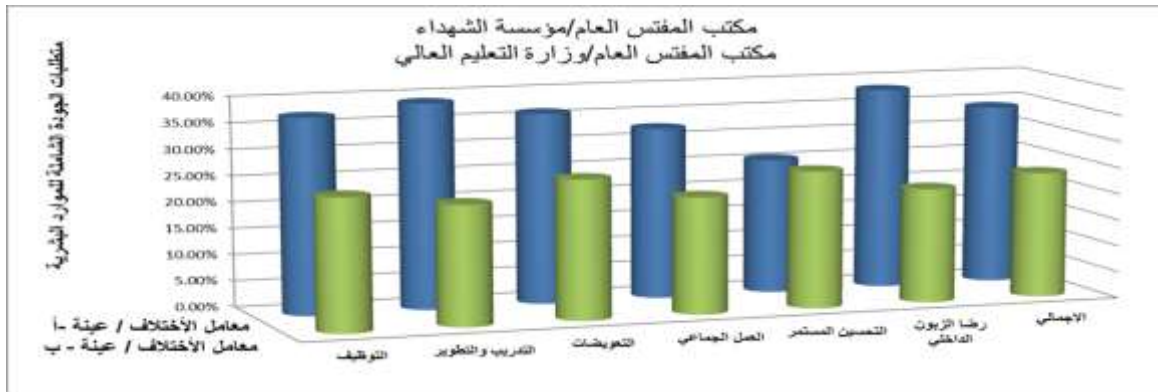
توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

وسطاً حسابياً عامّاً بلغ، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) باستثناء التوظيف، وبانسجام ذي تشتت جيد في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.745, 0.906, 0.791, 0.796, 0.775, 0.679) مما يدل على ان هناك مستوى جيد من التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات والعمل الجماعي والتحسين المستمر ورضا الزبون الداخلي لدى المنظمة (ب) مقارنةً بالمنظمة (أ).

وبناءً على ما تم ذكره انفاً من نتائج وجدول (3) أتضح للباحثين بأن متغير متطلبات الجودة للموارد البشرية ضمن الوسط الفرضي أذن تطبيقه في المكتبين المذكورين انفاً متوسط وهناك ضعف اهتمام بمتطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال اعتماد تحقيقها على نظام تقييم أداء العاملين، ومستوى التطبيق الموضح كذلك في الشكل (3).

جدول (3) ترتيب مستوى التطبيق للإبعاد الفرعية للمتغير الاستجابي متطلبات الجودة للموارد البشرية على وفق معامل الاختلاف

مستوى التطبيق	معامل الاختلاف C.V		الانحراف المعياري Std. Deviation		الوسط الحسابي Mean		الابعاد الفرعية	Y
	العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (أ)	العينة (ب)	العينة (أ)		
الرابع	25.1%	37.2%	0.679	0.823	2.71	2.21	التوظيف	Y1
الثالث	22.7%	39.0%	0.775	1.144	3.42	2.93	التدريب والتطوير	Y2
السادس	26.4%	36.2%	0.796	0.894	3.02	2.48	التعويضات	Y3
الثاني	22.1%	32.5%	0.791	0.799	3.58	2.63	العمل الجماعي	Y4
الخامس	26.0%	25.6%	0.906	0.856	3.49	3.34	التحسين المستمر	Y5
الاول	21.7%	38.3%	0.745	0.949	3.44	2.48	رضا الزبون الداخلي	Y6
-	23.8%	34.1%	0.782	0.911	3.28	2.67	اجمالي متطلبات الجودة للموارد البشرية	Y



شكل (4) يوضح معامل الاختلاف لمحور متطلبات الجودة للموارد البشرية لدى العنيتين (أ) و(ب) في مكنتي المفتش العام/مؤسسة الشهداء ومكتب المفتش العام/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ثانياً : اختبار وتحليل فرضية الارتباط لتغيري البحث التفسيري والاستجابي

يشير اجمالي معامل الارتباط الموضح في الجدول (4) إلى وجود علاقة بين متغيري البحث وهما المتغير التفسيري (نظام تقييم أداء العاملين) والمتمثل بالمستوى العمودي للمصنوفة والمتغير الاستجابي (متطلبات الجودة للموارد البشرية) والمتمثل بالمستوى الأفقي، لدى مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء، وقد تضمنت مصنوفة الارتباط (24) علاقة بينها (15) علاقة ارتباط موجبة و (9) علاقات سالبة، وكانت قيمة t المحسوبة (6.45) اعلى من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) واجمالي معامل الارتباط بينهما (**0.739) مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين ويؤشر ان هناك دوراً هاماً لنظام تقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، بينما كان اجمالي معامل الارتباط الموضح في الجدول (5) يشير إلى وجود علاقة ارتباط أيضاً قوية بين متغيري البحث التفسيري (نظام تقييم أداء العاملين) والمتمثل بالمستوى العمودي



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

للمصفوفة والمتغير الاستجابي (متطلبات الجودة للموارد البشرية) والتمثل بالمستوى الأفقي، لدى مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبالرغم من ان مصفوفة الارتباط قد تضمنت (24) علاقة بينهما (6) علاقة موجبة و (18) علاقة سالبة، إلا أن قيمة t المحسوبة كانت (8.03) اعلى من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) واجمالي معامل الارتباط بينهما (**0.801) مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين التفسيري (نظام تقييم أداء العاملين) والاستجابي (متطلبات الجودة للموارد البشرية) ويؤشر ان هناك دوراً هاماً لنظام تقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية.

جدول (4) معاملات الارتباط بين ابعاد نظام تقييم الاداء وابعاد متطلبات الجودة للموارد البشرية لعينة (أ)

النسبة %	العدد	متطلبات الجودة للموارد البشرية												t=6.45 r =**0.739 اجمالي معامل الارتباط بين النظامين
		رضا الزبون الداخلي		التحسين المستمر		العمل الجماعي		التعويضات		التدريب والتطوير		التوظيف		
		t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	
67	4	1.08	0.180	0.71	0.120	4.17	0.577*	4.10	0.571*	5.73	0.697**	3.14	0.533*	جودة هدف النظام
67	4	1.09	0.182	1.30	0.215	4.05	0.566*	4.04	0.565*	6.16	0.722**	3.69	0.530*	اساليب تقييم الاداء
50	3	1.29	0.213	0.99	0.165	4.05	0.566*	1.01	0.168	3.86	0.548*	4.48	0.605*	معايير تقييم الاداء
67	4	1.15	0.192	1.94	0.313*	4.04	0.598*	1.03	0.172	3.94	0.555*	3.66	0.527*	التغذية العكسية
63	15	الاجمالي						t=1.645 الجدولية عند مستوى 0.05 t=2.423 الجدولية عند مستوى 0.01						
n=37														

جدول (5) معاملات الارتباط بين ابعاد نظام تقييم الاداء وابعاد متطلبات الجودة للموارد البشرية لعينة (ب)

النسبة %	العدد	متطلبات الجودة للموارد البشرية												t=8.03 r =**0.801 اجمالي معامل الارتباط بين النظامين
		رضا الزبون الداخلي		التحسين المستمر		العمل الجماعي		التعويضات		التدريب والتطوير		التوظيف		
		t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	
33	2	1.95	*0.309	0.81	0.133	1.25	0.204	1.63	0.270	7.19	**0.768	1.19	0.195	جودة هدف النظام
-	-	1.64	-0.268	1.07	-0.176	1.54	0.249	1.43	0.223	1.59	0.256	1.43	-0.232	اساليب تقييم الاداء
33	2	1.81	*0.289	1.62	0.260	6.43	*0.731*	1.30	0.212	1.63	-0.263	1.59	0.256	معايير تقييم الاداء
33	2	7.7	*0.789*	1.21	0.198	0.63	-0.105	7.17	*0.767*	0.63	-0.105	0.66	-0.110	التغذية العكسية
25	6	الاجمالي						t=1.645 الجدولية عند مستوى 0.05 t=2.423 الجدولية عند مستوى 0.01						
n=38														

أثبتت نتائج التحليل في الجدولين (4) و(5) الارتباط المعنوي وبشكل اجمالي فيما بين المتغيرين التفسيري والاستجابي المشار إليهما آنفاً، وبذلك تتأكد صحة اختبار الفرضية الأولى (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد نظام تقييم الاداء وابعاد متطلبات الجودة للموارد البشرية). في المنظمتين المبحوثتين والمرجعية.



ثالثاً : اختبار وتحليل فرضية التأثير لمتغيري البحث التفسيري والاستجابي

اختبار فرضية التأثير بين متغيري البحث (X,Y) بأستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، من خلال بيان اثر علاقة نظام تقييم أداء العاملين في متطلبات الجودة للموارد البشرية في مكتبي المفتش العام /مؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ اعتمد الباحثان المستوى الإجمالي لمعرفة معنوية التأثير للمتغير التفسيري في المتغير الاستجابي وذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، (0.05)، على مستوى المتغيرات الرئيسية تم صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (متطلبات الجودة للموارد البشرية)، والمتغير التفسيري الرئيس (نظام تقييم أداء العاملين)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

متطلبات الجودة للموارد البشرية = 1.226 + 0.575 (نظام تقييم أداء العاملين) مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء

متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية = 1.873 + 0.430 (نظام تقييم أداء العاملين) مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي

إذ يتضح من الجدول (6)، أن قيمة (F) المحسوبة لدى العينة (أ) بلغت (21.812)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31)، وهذا يعني رفض فرضية العدم بمعنى وجود تأثير لـ(نظام تقييم أداء العاملين) في المتغير الاستجابي متطلبات الجودة للموارد البشرية . مما يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين . كما يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha=1.226$) الذي يدل على ان هناك وجوداً لمتطلبات الجودة للموارد البشرية ما مقداره (1.226)، حتى وان كان نظام تقييم أداء العاملين يساوي صفراً. اما قيمة ($\beta=0.575$)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في نظام تقييم أداء العاملين ، سيؤدي الى احداث تغيير في متطلبات الجودة للموارد البشرية مقداره (0.575).

اما قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، مما يدل على أن ما مقداره (0.543) من التباين الحاصل في متطلبات الجودة للموارد البشرية هو تباين مفسر بفعل نظام تقييم أداء العاملين الذي دخل النموذج، وأن (0.46) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير لنظام تقييم أداء العاملين في متطلبات الجودة للموارد البشرية وهو دال احصائياً.

أما العينة (ب) إذ يتضح من الجدول (7)، أن قيمة (F) المحسوبة لديها بلغت (10.710)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31)، وهذا يعني رفض فرضية العدم أي وجود تأثير لـ(نظام تقييم أداء العاملين) في المتغير الاستجابي متطلبات الجودة للموارد البشرية . مما يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين . كما يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha=1.873$) الذي يدل على ان هناك وجوداً لمتطلبات الجودة للموارد البشرية ما مقداره (1.873)، حتى وان كان نظام تقييم أداء العاملين يساوي صفراً. اما قيمة ($\beta=0.430$)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في نظام تقييم أداء العاملين ، سيؤدي الى احداث تغيير في متطلبات الجودة للموارد البشرية مقداره (0.430).

اما قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، مما يدل على أن ما مقداره (0.651) من التباين الحاصل في متطلبات الجودة للموارد البشرية هو تباين مفسر بفعل نظام تقييم أداء العاملين الذي دخل النموذج، وأن (0.35) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.002) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير لنظام تقييم أداء العاملين في متطلبات الجودة للموارد البشرية وهو دال احصائياً، ومن خلال المؤشرات آتفة الذكر يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية من البحث الحالي والتي مفادها (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد نظام تقييم الأداء ومتطلبات الجودة للموارد البشرية)، وهذه النتيجة تعكس اهمية مساهمة نظام تقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية في مكتبي المفتش العام/ مؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي .



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

جدول (6): تحليل تأثير المتغير التفسيري الرئيس نظام تقييم الاداء في المتغير الاستجابي الرئيس متطلبات الجودة للموارد البشرية / العينة - أ

الانموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	1.777	1	1.777	21.812	0.000
الباقي (الجزء غير المفسر)	2.852	35	0.081		
مجموع الانحرافات	4.629	36			
n=37	R ² =0.543		β=0.575		α=1.226
F الجدولية بمستوى دلالة 4.08=0.05			F الجدولية بمستوى دلالة 7.31=0.01		

جدول (7): تحليل تأثير المتغير التفسيري الرئيس نظام تقييم الاداء في المتغير الاستجابي الرئيس متطلبات الجودة للموارد البشرية / العينة - ب

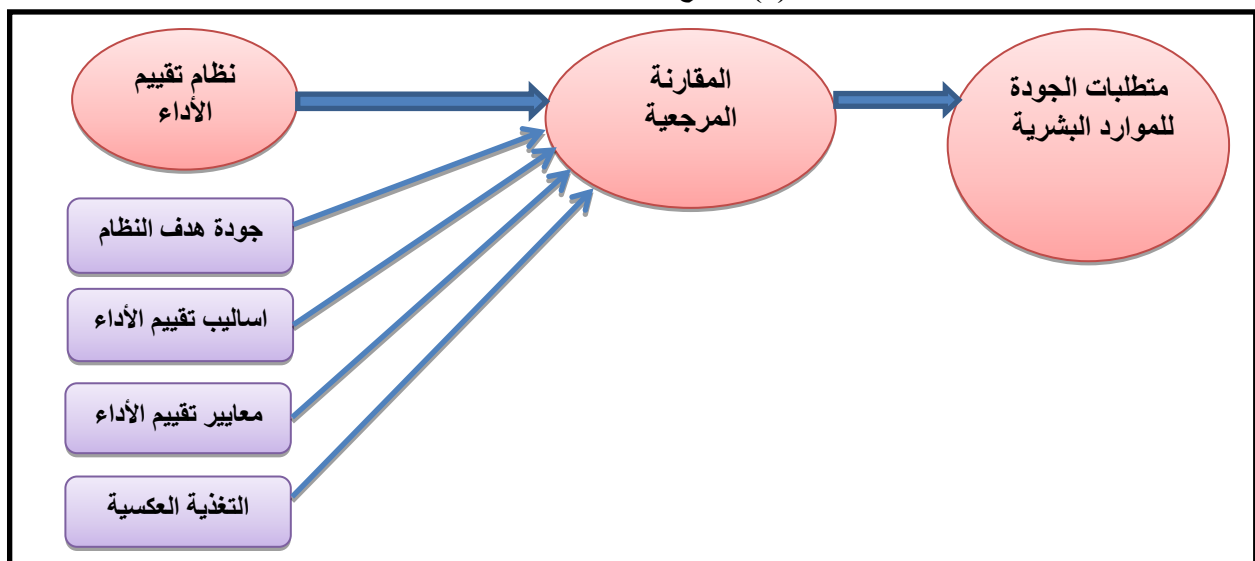
الانموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	0.403	1	0.403	10.710	0.002
الباقي (الجزء غير المفسر)	1.354	36	0.038		
مجموع الانحرافات	1.757	37			
n=38	R ² =0.651		β=0.430		α=1.873
F الجدولية بمستوى دلالة 4.08=0.05			F الجدولية بمستوى دلالة 7.31=0.01		

رابعاً : اختبار فرضية التأثير لتغيري البحث التفسيري والاستجابي من خلال تأثير

المتغير الوسيط وتحليلها

اختبار الفرضية الثالثة والتي كان مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد نظام تقييم الأداء ومتطلبات الجودة للموارد البشرية عبر تأثير المقارنة المرجعية)، إذ تم اختبار الفرضية من خلال استعمال تحليل المسار (Path Analysis) لبيان اثر علاقات ابعاد نظام تقييم اداء العاملين مع متطلبات الجودة للموارد البشرية عبر تأثير المقارنة المرجعية في مكتبي المفتش العام / مؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويمكن توضيح تحليل المسار بالشكل (2) الآتي :

الشكل (5) يوضح تحليل المسار لمتغيرات البحث



المصدر : أعداد الباحثان



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

ومن الجدول (8) تبين أن التأثير المباشر بين أبعاد نظام تقييم الأداء ومتطلبات الجودة للموارد البشرية كان ضعيفاً لدى العينة (أ) إذ كانت قيم الأبعاد (جودة هدف النظام، اساليب تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، التغذية العكسية) ($0.5 >$) إذ بلغت قيمها (0.294, 0.288, 0.146, 0.318) على التوالي والأجمالي (0.262) هذا في حالة التأثير المباشر أما في حالة التأثير غير المباشر أي أن أبعاد نظام التقييم تؤثر في متطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال تأثير المقارنة المرجعية كانت ($0.5 \leq$) إذ بلغت قيمها (0.503, 0.500, 0.594, 0.521) على التوالي أيضاً وكان الأجمالي للنظام (0.529) .

جدول (8) تأثير نظام تقييم الاداء ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية عن طريق المقارنة المرجعية- للمنظمة (أ)

المتغير	التاثير المباشر	التاثير غير المباشر	مجموع التاثير
جودة هدف النظام	0.294	*0.503	0.797
اساليب تقييم الاداء	0.288	*0.500	0.788
معايير تقييم الاداء	0.146	*0.594	0.740
التغذية العكسية	0.318	*0.521	0.839
نظام تقييم الاداء	0.262	*0.529	0.791

المصدر : اعداد الباحثان

ومن الجدول (9) تبين أن التأثير المباشر بين أبعاد نظام تقييم الأداء ومتطلبات الجودة للموارد البشرية كان ضعيفاً لدى العينة (ب) إذ كانت قيم الأبعاد (جودة هدف النظام، اساليب تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، التغذية العكسية) ($0.5 >$) إذ بلغت قيمها (0.209, 0.167, 0.256, 0.119) على التوالي والأجمالي (0.188) هذا في حالة التأثير المباشر أما في حالة التأثير غير المباشر أي أن أبعاد نظام التقييم تؤثر في متطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال تأثير المقارنة المرجعية كانت ($0.5 \leq$) إذ بلغت قيمها (0.551, 0.500, 0.531, 0.534) على التوالي أيضاً وكان الأجمالي للنظام (0.529) .

جدول (9) تأثير نظام تقييم الاداء ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية عن طريق المقارنة المرجعية- المنظمة (ب)

المتغير	التاثير المباشر	التاثير غير المباشر	مجموع التاثير
جودة هدف النظام	0.209	*0.551	0.760
اساليب تقييم الاداء	0.167	*0.500	0.667
معايير تقييم الاداء	0.256	*0.531	0.787
التغذية العكسية	0.119	*0.534	0.653
نظام تقييم الاداء	0.188	*0.529	0.717

المصدر : اعداد الباحثان

من النتائج التي حصل الباحثان عليها يمكن تأكيد تحقق الفرضية الثالثة والتي كان مفادها (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد نظام تقييم الأداء ومتطلبات الجودة للموارد البشرية عبر تأثير المقارنة المرجعية) في مكتبي المفتش العام / مؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي .



خامساً : اختبار فرضية الفروق الأحصائية لمتغيرات البحث التفسيري والاستجابي و

الوسيط وتحليلها

اختبار الفرضية الرابعة والتي كانت تنص على (توجد فروق ذات دلالة أحصائية بين المنظمين في متغيرات البحث الرئيسية - نظام تقييم أداء العاملين، متطلبات الجودة للموارد البشرية، المقارنة المرجعية- عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ و مستوى دلالة $0.01 \leq$)، إذ تم اختبار الفرضية من خلال استعمال اختبار (مان وتني) وفي ضوء النتائج التي حصل عليها الباحثان التي أوضحت أن الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث وبمقارنتها بين المنظمين أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة أحصائية إذ بلغت قيمة Z المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ و مستوى دلالة $0.01 \leq$ باستثناء البعدين الفرعيين (التدريب والتطوير، التعويضات) وذلك لأن قيمة Z المحسوبة لهذين البعدين الفرعيين بلغا (1.698, 0.086) وهما أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ و مستوى دلالة $0.01 \leq$ ويمكن ملاحظة النتائج المثبتة في الجدول (10)، ولاحظ الباحثان أن هذه النتائج تدعم صحة تحقق الفرضية الرابعة .

الجدول (10) يوضح الفروق ذات الدلالة الأحصائية في متغيرات البحث بين المنظمين (أ) و(ب)

المتغير	قيمة الاختبار	قيمة Z المحسوبة	نتيجة الاختبار
جودة هدف النظام	75	6.676	وجود فروق
اساليب تقييم الاداء	285.5	4.487	وجود فروق
معايير تقييم الاداء	331.5	3.971	وجود فروق
التغذية العكسية	411.5	3.119	وجود فروق
نظام تقييم الاداء	102.5	6.368	وجود فروق
التوظيف	246	4.891	وجود فروق
التدريب والتطوير	543.5	1.698	لاتوجد فروق
التعويضات	695.5	0.086	لاتوجد فروق
العمل الجماعي	12	7.351	وجود فروق
التحسين المستمر	318.5	4.118	وجود فروق
رضا الزبون الداخلي	293	4.376	وجود فروق
متطلبات الجودة للموارد البشرية	131	6.062	وجود فروق
التخطيط	387	3.390	وجود فروق
التحليل	146.5	5.933	وجود فروق
التكامل	380	3.438	وجود فروق
التنفيذ	389	3.339	وجود فروق
المقارنة المرجعية	285.5	4.426	وجود فروق

مع العلم ان القيمة الجدولية ($Z=1.96$) عند مستوى 0.05
($Z=2.58$) عند مستوى 0.01



المبحث الثالث/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- توصل الباحثان من خلال تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها الى مجموعة من الاستنتاجات، والتي تم تناولها بشكل متتابع حسب مباحث البحث، وكالاتي:
1. شكل هدف نظام تقييم أداء العاملين ذو الجودة المتوسطة في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء ومكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (على الرغم من امتيازه بمستوى متوسط ايضاً لكن بنسبة أفضل) عائقاً في أن يساعد نظام تقييم الأداء المدير/ المشرف لإدارة العاملين على نحو أفضل ولا يساهم في تحقيق فاعلية نظام تقييم الاداء، إذ أن هدف نظام التقييم الواضح و ذي الجودة العالية في مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء سيعزز ويدعم المتطلبات المتمثلة بـ(التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، العمل الجماعي)، بينما في مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يعزز ويدعم المتطلبات المتمثلة بـ (التدريب والتطوير، رضا الزبون الداخلي) ومن ثم سيؤثر في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية كافة.
 2. ضعف الاعتماد على أساليب تقييم الأداء الحديثة والمتطورة وأعمال المديرين في المكتبين (المبحوث والمرجعي) في اغلب الاحيان على ملاحظاتهم الشخصية في تقييم اداء العاملين، كان له الاثر في عدم عدالة نظام التقييم وبالنتيجة عدم تقييم العاملين بالشكل الصحيح والسليم، مما يؤثر على تعزيز الجوانب الايجابية في العمل ومعالجة الجوانب السلبية في ذلك، إذ أن الأهتمام بأساليب التقييم في مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء يؤدي إلى تحقيق المتطلبات المتمثلة بـ (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، العمل الجماعي) ومن ثم سيؤثر في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، في حين أن الأهتمام بأساليب التقييم في مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لا يدعم أي من متطلبات الجودة للموارد البشرية مما يساهم بشكل ضعيف أو يضاعف من تحقيقها.
 3. أن توافق اختيار معايير الأداء مع الوصف الوظيفي ضعيف في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء وأنصفت بقلة التركيز على متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي مما يؤثر على وضوحها ودقتها وموضوعيتها ومن ثم قدرتها على قياس أداء الفرد بشكل فاعل مقارنةً بمكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي علماً أنه ايضاً أنصف بهذا الضعف ولكن بنسبة أفضل من مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء، إذ أن الأهتمام بأساليب التقييم في مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء يؤدي إلى تحقيق المتطلبات المتمثلة بـ(التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، العمل الجماعي)، في حين أن الأهتمام بمعايير التقييم في مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يزيد من فرص تحقيق (العمل الجماعي، رضا الزبون الداخلي)، ومن ثم سيؤثر في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية .
 4. لوحظ ضعف أهتمام مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء بالتغذية العكسية لنظام تقييم الأداء مقارنةً بمكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نتيجة عدم اطلاع العاملين بنتائج التقييم مما يسبب خلل بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي لتحفيز العاملين على تطوير مستوى أدائهم، إذ أن الأهتمام بتوفير التغذية العكسية لنظام التقييم في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء سيدعم ويعزز كل من (التوظيف، التدريب والتطوير، العمل الجماعي، التحسين المستمر)، ومن ثم سيؤثر في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، بينما في مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يدعم ويعزز (التعويضات، رضا الزبون الداخلي)، ومن ثم يساهم بشكل ضعيف في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية.
 5. أمتازت عملية التوظيف بالضعف لدى المكتبين ولكن كانت بنسبة أقل ضعفاً في مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويرجع سبب ذلك كون ضوابط اختيار العاملين لا تشترط بالضرورة توافر مهارات وقدرات اضافية تستطيع استيعاب بيئة العمل في مكتب المفتش العام وقلة اعتماد المكتب على قنوات عدة لاستقطاب العاملين بهدف جذب المرشحين الموهوبين .
 6. لاحظ الباحثان ان التدريب والتطوير في المكتبين كان بمستوى جيد على الرغم من ضعف العناية ببعض البرامج التدريبية التي تتعلق بطرائق وأدوات إدارة الجودة الشاملة والتي تؤدي إلى رفع درجة المهارة في أداء العاملين .
 7. ان نظام التعويضات كان متقارب وبمستوى متوسط لدى المكتبين ولكن كان أفضل في مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويرجع السبب في هذا التقارب لشمول الأفراد العاملين بنفس سلم الرواتب والمخصصات أما سبب الأفضلية هو ان مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يعتمد على الخبرة في العمل كأساس للترقية والترقية .



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

8. ان العمل الجماعي امتاز لدى مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء بالضعف مقارنة بمكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وذلك بسبب ضعف روح الفريق في المجموعة .
9. التحسين المستمر كان بمستوى جيد لدى المكتبين علما ان مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أيضا كان أفضل إذ ان المكتبين لديهم أيمان بضرورة تحسين جودة الخدمة التي ينبغي تقديمها للبلد والمجتمع .
10. قلة رضا الزبون الداخلي لدى الأفراد العاملين في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء مقارنة بالأفراد العاملين بمكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نتيجة قلة تملكهم مشاعر إيجابية نحو العمل.
11. ان التخطيط في المقارنة المرجعية كان ضعيفا في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء مقارنة بمكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نتيجة ضعف تحديد نطاق العملية، وتطوير نهج جمع البيانات والمتطلبات، ووضع معايير للجماعات الأقران .
12. كان التحليل في عملية المقارنة المرجعية لدى مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أي التحقق من صحة المعلومات التي يتم جمعها لتحديد مستويات الأداء والممارسات الرائدة، التمكين، والقوالب المثبتة وغيرها من الأدوات أفضل من مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء .
13. لا حظ الباحثان ان خطوة التكامل في المقارنة المرجعية لدى مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء ذو مستوى اقل من المتوسط بينما مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كان بمستوى جيد وأفضل بسبب ضعف في تبني أو تقرير وتطوير خطة عمل ذو أسس ومعايير واضحة لإجراء المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين بما يحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية .
14. خطوة التنفيذ في المقارنة المرجعية كانت لدى مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء أقل مستوى مما لدى مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نتيجة ضعف المديرين في ترجمة خطوات المقارنة المرجعية إلى أفعال وأجراءات وتبني أفضل الطرائق لتطبيقها لإحداث التغيير المطلوب .
15. تبين للباحثين أن تأثير نظام تقييم الاداء ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية عن طريق المقارنة المرجعية أي التأثير غير المباشر أفضل من تأثير نظام تقييم الاداء ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية بشكل مباشر لدى مكتبي المفتش العام / مؤسسة الشهداء ووزارة التعليم العالي .
16. من خلال النتائج وجد الباحثان أن هناك فروق أحصائية بين المنظمتين في متغيرات البحث الفرعية باستثناء متغيرين فرعيين وهما (التدريب والتطوير، التوعيات) ويمكن تعليل سبب ذلك أن أغلب مكاتب المفتشين العموميين يتلقون برامج التدريب والتطوير من قبل جهات موحدة وعلى سبيل المثال (المكتب الاستشاري / كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، أكاديمية النزاهة، الأمانة العامة لمجلس الوزراء) وكذلك التوعيات لخضوعهم جميعا للأمر (57) لسنة 2004 وتقاضيتهم نفس المخصصات ونفس سلم الرواتب والأجور .

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة اهتمام المكتبين المشار إليهما أنفاً بوضع هدفاً لنظام تقييم أداء العاملين واضحاً بنائياً وتطويرياً أفضل من كونه هدفاً الغاية منه محاسبة الفرد العامل ومسائلته لأجل الثواب أو العقاب .
2. الأهتمام من قبل المكتبين باختيار وأستعمال أحد الأساليب والطرائق الحديثة في تقييم أداء العاملين علماً أن الباحثان ومن خلال المعاشية الميدانية وخبرتهما العملية في أقسام تقويم الأداء والتدقيق والرقابة الداخلية للمنظمات الحكومية يوصي بأستخدام أسلوب تقييم (360°) درجة لما له من أهمية في الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الفرد، والاختذ بأراء جميع الاطراف المشاركة في اجراء عملية التقييم لاتخاذ قرار تقييم اداء العاملين، مما يكسب العملية المصدافية والنزاهة لجعل النتيجة اكثر عدالة .
3. ضرورة أهتمام المكتبين بوضع معايير موضوعية وواضحة ومتوافقة مع الوصف الوظيفي لما له من أثر بقدرته على قياس أداء الفرد بشكل فاعل لا يقود إلى تداخل العوامل الشخصية، وكذلك التركيز على وضع معايير كمية وموزونة مثل (نتائج الأداء) والذي نقصد به الأتجازات التي ينجزها الأفراد العاملين بدلاً من التركيز على المعايير النوعية مثل (معايير السمات والخصائص الشخصية) .
4. ضرورة توفير التغذية العكسية لعملية تقييم الأداء في المكتبين والأستفادة منها لما له من أهمية وأثر في تعريف الأفراد العاملين بنتائج تقييمهم وتحديد نقاط القوة والضعف إذ تعزيز الأولى ومعالجة الثانية وبالتالي تحفيز العاملين نحو الأداء المتميز .
5. ضرورة الأهتمام من قبل المكتبين بممارسة التوظيف من خلال أنتقاء الأنسب من بين المرشحين الذين جاؤوا عبر قنوات أستقطاب عدة وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب بما يحقق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق ضوابط ومعايير موثوق فيها وأختبارات مشددة للعمل التقويمي .



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

6. التركيز والأهتمام من المكتبيين بالبرامج التدريبية التي تتعلق بطرائق وأدوات إدارة الجودة الشاملة والتي تؤدي إلى رفع درجة المهارة في أداء العاملين وأحداث التغيير في التوجهات والثقافات والقيم السلبية السائدة في العمل نحو الأفضل .
7. الأهتمام أكثر من المكتبيين بالتعويضات وأعتتماد المهارة والخبرة والكفاءة في العمل والضوابط العادلة في توزيع العوائد كأساس للترقية والترفيح .
8. ضرورة التركيز على رفع مستوى العمل الجماعي بأداء عمل متكامل ومنسجم لدى المكتبيين وتقوية روح الفريق في الجماعة علماً أن نشاطات ومهام عمل مكاتب المفتشين العموميين تحتاج للعمل كفريق واحد .
9. ضرورة أهتمام المكتبيين بشكل أكبر بعملية التحسين المستمر من خلال تقديم أفكار ومقترحات باستمرار والبحث عن طرائق تحسين إنجاز الأنشطة والفعاليات بشكل يمنع حدوث الأخطاء ومعالجة الأخفاقات بشكل مستمر .
10. رفع مستوى رضا الأفراد العاملين والمديرين في المكتبيين من خلال العمل على سيادة علاقات الأحرمان المتبادل بينهم وتهينة الظروف المادية والأعتبرات المعنوية المتعلقة بالعمل ومن ثم تقليل حالات الشكاوى والتذمر بين المستويات الإدارية المختلفة.
11. ضرورة الأهتمام بمرحلة التخطيط في عملية المقارنة المرجعية لدى المكتبيين ورفع مستوى مهارة المديرين في ذلك بأسلوب ناجح وسليم لتحديد نطاق العملية وتطوير نهج جمع البيانات والمتطلبات ووضع معايير للجماعات الأقران .
12. يوصي الباحثان مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء بضرورة الأهتمام بخطوة التحليل في عملية المقارنة المرجعية من خلال طلب الأستشارة من قبل الخبراء والأستعانة بالموظفين الأكفاء لإجراء تحليل معمق لعملية تقييم الأداء وأثرها على متطلبات الجودة للموارد البشرية والتحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها ومن ثم تحديد مستويات الأداء والممارسات المثلى .
13. الأهتمام بخطوة التحليل في المقارنة المرجعية في المكتبيين من خلال تبني خطة واضحة مستندة على أسس ومعايير لإجراء التغيير المطلوب من خلال متابعة المكتب بأستمرار لمدى تفوق المنظمات المشابهة له واختيار الأفضل منها لإجراء عملية المقارنة المرجعية .
14. ضرورة الأهتمام بخطوة التنفيذ في المقارنة المرجعية وذلك بتطوير مهارة المديرين في ترجمة خطوات المقارنة المرجعية إلى أفعال وإجراءات تساهم في أحداث التغيير في دعم نظام تقييم أداء العاملين بما يحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية .

المصادر / المراجع العربية

أولاً : الكتب

1. الحميري والمومني، موفق عدنان عبد الجبار و أمين أحمد محبوب، (2011)، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
2. السامرائي وآخرون، منال جبار سرور وآخرون، (2012)، تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق .
3. السامرائي والناصر، مهدي صالح مهدي وعلاء حاكم محسن، (2012)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الذكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق .
4. العبودي، فاطمة بنت محمد، (2013)، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، وكالة بحر المداد للدعاية والأعلان، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة .
5. اللامي والبياتي، أ.د. غسان قاسم داود و أ. أميرة شكر ولي، (2008)، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
6. الهيتي، خالد عبد الرحيم الهيتي، (2010)، إدارة الموارد البشرية مدخل أستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
7. جودة، د. محفوظ أحمد، (2014)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
8. حمود والخرشة، خضير كاظم و ياسين كاسب، (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
9. درة والصباغ، عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم، (2007)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحنى نظمي، الطبعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .



توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء

10. ديسلر، جاري، (2009)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، ترجمة د. محمد عبد المتعال و د. عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
11. طایل، مصطفى كمال السيد، (2012)، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الاحصاء، الاقتصاد)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. عباس، أنس عبد الباسط، (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
13. عباس، د. سهيلة محمد، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. عباس وعلي، سهيلة محمد و علي حسين، (1999)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن، (2014)، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
16. غنيم، أحمد محمد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات، المنصورة، مصر.
17. نصر الله، حنا، (1999)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار العقل، عمان، الأردن.

ثانياً: الرسائل والأطاريح

18. التميمي، هديل علي عبد مهدي، 2012، دور نظام معلومات الموارد البشرية في بناء نظام تقييم أداء العاملين/دراسة تحليلية لأراء مديري الأقسام في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
19. الخطيب، سمير كامل، 2002، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي دراسة حالة مع نموذج مقترح، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
20. الزبيدي، غني دحام تناي، 2004، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. السامراني، برهان الدين حسين، 2012، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيرميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية.
22. العواجين، أكثم ماجد، 2013، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
23. حسن، عبد المحسن أحمد حاجي، 2010، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
24. سعاد، بعجي، 2007، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
25. سلمان، سعدون محسن، 2007، تصميم نظام محسوب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية دراسة ميدانية في شركات العامة لسمنت (العراقية، الشمالية، الجنوبية)، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
26. صالح، محمد جاسم محمد، 2013، تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الاداء المؤسسي للشركة العامة لموانئ العراق، بحث دبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
27. كاملية و أمال، بن شلوية و شرفي، (2013)، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف-تقرت-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الرياض، السعودية.
28. مبارك، بشرى خضر مهدي، 2014، دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع الانشائية في دائرة مشاريع بابل مشروع (مستشفى 400 سرير و مجسر نادر)، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.



ثالثاً : الدوريات والمجلات

29. أسماعيل، مجبل دواي، (2007)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، المجلد (21) العدد (6)
30. حمدان وآخرون، خالد محمد وآخرون، (2010)، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية دائرة الجمارك العامة الأردنية-دراسة حالة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 25، ص 213-245.
31. محمد، أ. مروى، (2013)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة القدرة -التميز -فرص المشاركة باستخدام نموذج (AMO)، مجلة الدراسات المالية و المصرفية -العدد (2) ص 75-78

المراجع الأجنبية

First. Books:

1. Anthony & et.al, William & et.al, (1999), Human Resource Management A Strategic Approach, 3rd ed, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, USA.
2. Dessler, Gary, (2011), Human Resource Management, 12th ed, Pearson published, USA .
3. Gomez-Mejia & et.al, Luis R. & et.al, (2012), Managing Human Resource, 7th ed, Pearson published, USA .
4. Heizer & Render, Jay & Barry, (2010), Principles of Operations Management : Sustainability and Supply Chain Management, 6th ed, Prentice Hall, U.S.A .
5. Ivancevich & Mattesoh, JOHN M & Michael T, (2002), Organizational Behavior and management, 6th ed, McGeaw-Hill, USA.
6. Janakiraman & Gopal, B & R.K., (2008), TOTAL QUALITY MANAGEMENT Text & Cases, 3rd ed, Prentice-hill of India, New Delhi, India .
7. NOE & et.al, Raymond A & et.al, (2006), Human Resource Management gaining a competitive advantage, 5th ed, McGeaw-Hill, USA.
8. Lussier & Hendon, N. Robert & R. John, (2013), Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development, kindle edition ,SAGE Publication, USA.
9. Kelessidis, Dr Vassilis, (2000), Benchmarking, 1st ed, innovation management and knowledge techniques, Thessaloniki, Greece .
10. Krajewski & Ritzman, Lee J. & Larry P., (1999), Operations Management : Strategy and Analysis , 5th ed., Addison-Wesley, U.S.A. .

Second. Periodicals & Journals:

11. Allen & Kilmann, Richard S. & Ralph H., (2001), The role of the reward system for a total quality management based strategy, Journal of Organizational Change Management, Vol. 14 No. 2, pp. 110-131.
12. Malhi, Ranjit Singh, (2010), UNDERSTANDING TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Available from, www.tqm.com.my/web/05_bookArticle
13. Shahraki & et al, Alireza & et al, (2011), Human Resource Management effects on TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Business Management Dynamics Vol.1, No.3, pp.01-12 .
14. Talib & et.al, Faisal & et.al, (2010), relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 113-128 .



Employ benchmarking to Appraisal the performance of employees in achieving the total quality of human resources requirements - applied research in the Office of the Inspector General / Martyrs Foundation

Abstract

This research aims to determine the role of employee performance evaluation of the achievement of the quality of human resources in the Office of the Inspector General / Martyrs Foundation requirements by employing comparison steps reference with the Office of the Inspector General / Ministry of Higher Education and Scientific Research, has been touching the researchers need the Office of the Inspector General / Martyrs Foundation to apply assess the performance is good for workers and the employment of its outputs to achieve the requirements of the above-mentioned system, and in order to stand on this role we raised the following question President: (is the quality of human resources requirements are achieved through the employment of benchmarking to evaluate the performance of employees in the surveyed?) Organization

In order to achieve the goal of the research, and answer the questions of the problem reach researchers through theoretical thought and studies related to the construction of a prototypical scheme supposedly shows the relationship between research variables, it consisted of employee performance evaluation system variable declaratory included four sub-dimensions (the quality of the goal of the system, standards performance evaluation, performance assessment methods, feedback), and the requirements of the quality of human resources as a variable is a response included six sub-dimensions (recruitment, training and development, compensation, continuous improvement, teamwork, satisfaction of internal customer) and variable broker benchmarking consists of four dimensions, namely, (planning, analysis, integration, implementation) has reacted to these variables to form a frame, which is the research.

Research community of individuals working all in the office of the Inspector General / Martyrs Foundation and the Ministry of Higher Education and Scientific Research across all administrative levels, as was the use of the style of the random sample and that 75 individuals numbered product in the application of research, and the response rate (100%), and used may be resolution as an essential tool in collecting data and information, as well as conducting personal interviews and actual views, and analysis of data was used software (SPSS), through which was obtained percentages and duplicates, and test Alpha Crow Nbach, the coefficient of Spearman correlation, and analysis of simple regression, analysis of the track, and testing Mann-Whitney used to test the hypotheses.



Through the search results which showed that the performance of workers applied in the Office of the Inspector General / Martyrs Foundation lowest average evaluation system and weaknesses in achieving the above requirements compared to the performance of employees in force in the Office of the Inspector General / Evaluation and the Ministry of Higher Education and Scientific Research system as well as the testing and analysis of the results of the hypotheses conclude the researchers said employee performance evaluation system contributes to the quality of human resources requirements and have a greater impact by employing a reference comparison.

And went Find a set of recommendations based on the conclusions reached by including the need to take the two organizations (researched and reference) attention and care more performance evaluation for employees by setting the goal of the system is a high quality and the development of methods and criteria used to rely on its outputs and in collaboration with the consulting office system, particularly the Advisory Office College of management and Economics University of Baghdad, Baz achieve the quality of human resources requirements.

Keywords: Benchmarking, performance, evaluate the performance of employees, total quality management, the overall quality of human resources requirements.