

Dr. Khalid Sami Husain
Assistant Professor
Department of Business Administration
Faculty of Economics & Administration
King Abdulaziz University
Jeddah, Saudi Arabia

Performance Management: TQM versus HRM – Lessons Learned

ABSTRACT:

This paper focuses on the key research findings and challenges pertaining to measuring and managing HR performance in the context of quality management derived from the literature survey, questionnaire survey, and a semi-structured interview survey. Topics include the generic criteria of the current HR performance evaluation systems, the main criteria of a quality-driven HR performance evaluation system, and the extent to which HR performance evaluation systems have been adjusted to integrate TQM requirements. Thus, the goal of the paper is to review the published literature and highlight the actual practices and trends in the HR performance evaluation in organizational environments with a quality orientation. It concludes that by highlighting where we have made progress, acknowledge critical gaps, and attempt to stimulate additional research.

خلاصة

يعنى البحث بعرض النتائج والعقبات الأساسية التي تعترض عملية تقييم الأداء وإدارته في أقسام الموارد البشرية من منظور نظام إدارة الجودة الشاملة. هذه النتائج والعقبات مستوحاة من الدراسات السابقة عن الموضوع، ومن الاستبيانات والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحث. تشمل المواضيع التي يتناولها البحث على دراسة المعايير العامة التي تتبناها حالياً أنظمة تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية، والمعايير الأساسية لأنظمة تقييم الأداء التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومستوى التعديلات التي أجريت على الأنظمة المستخدمة في تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية بغرض استيفاء متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة. هدف البحث مراجعة الأبحاث السابقة عن الموضوع، وإلقاء الضوء على الإجراءات المتبعة والتحديات التي تحدث بالفعل في نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة. ويختتم البحث بتوضيح المجالات التي تم إحراز تقدم فيها، والإقرار بأنه مازالت هناك ثغرات جديرة بالنقد، ومحاولة تشجيع إجراء مزيد من الأبحاث حول هذا الموضوع.

د. خالد بن سامي محمد حسين

أستاذ مساعد

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

إدارة الأداء

دروس مستقاة : إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

د. خالد بن سامي محمد حسين- أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز

والسلوكيات، والمهارات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. ويستمد هذا البحث مضمونه من بعض النصوص والتقارير البحثية المهمة التي سعت إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة قد عدلت الأنظمة التي تستخدمها في تقييم أدائها الإداري لكي يتسنى لها استيفاء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وعلى وجه التخصيص، تحدد الأسئلة أدناه، والتي طرأت عن الأبحاث السابقة، مسار هذا البحث.

١. كيف يمكن تبرير ورود نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية، الذي يشكل منطلقا لكثير من القرارات الصادرة عن المؤسسات، ضمن قائمة المحظورات في أبحاث مهمة صدرت في السابق عن نظام إدارة الجودة الشاملة.

٢. ما هي المعايير العامة التي تتبعها الأنظمة المستخدمة حاليا لتقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية في المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

٣. ما هي المعايير الأساسية، إن وجدت، التي ينبغي تطبيقها في نظام تقييم الأداء الذي يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
وبناء على ما سبق، يمكن تلخيص أهداف البحث على النحو الآتي:

١. دراسة الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى فشل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أقسام الموارد البشرية.

٢. التعرف على المعايير الأساسية التي تستخدمها الأنظمة المستخدمة حاليا لتقييم أداء أقسام الموارد البشرية.

٣. التعرف على المعايير الأساسية التي يمكن أن تستخدمها أنظمة تقييم الأداء التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة في أقسام الموارد البشرية، لجعلها ملية لاحتياجات ومطالب المؤسسات التي تطبق نظام الجودة الشاملة وموظفيها على حد سواء.

٤. تقديم توصيات من شأنها تطوير أنظمة تقييم الأداء في المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.

اتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة عن نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأداء في أقسام الموارد البشرية، ومن خلال محاولة التعرف على المعايير المستخدمة في تقييم أداء أقسام الموارد البشرية التي تتسق مع نظام إدارة الجودة الشاملة، أنه وبالرغم من وجود بعض الدراسات النظرية في هذا المجال، لكن في الواقع هناك قصورا واضحا في الأبحاث التجريبية التي توضح مميزات استخدام نظام يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة

خلاصة

يعنى البحث بعرض النتائج والعقبات الأساسية التي تعترض عملية تقييم الأداء وإدارته في أقسام الموارد البشرية من منظور نظام إدارة الجودة الشاملة. هذه النتائج والعقبات مستوحاة من الدراسات السابقة عن الموضوع، ومن الاستبيانات والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحث. تشمل المواضيع التي يتناولها البحث على دراسة المعايير العامة التي تتبناها حاليا أنظمة تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية، والمعايير الأساسية لأنظمة تقييم الأداء التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومستوى التعديلات التي أجريت على الأنظمة المستخدمة في تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية بغرض استيفاء متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة. هدف البحث مراجعة الأبحاث السابقة عن الموضوع، وإلقاء الضوء على الإجراءات المتبعة والتحويلات التي تحدث بالفعل في نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة. ويختتم البحث بتوضيح المجالات التي تم إحراز تقدم فيها، والإقرار بأنه مازالت هناك ثغرات جديرة بالنقد، ومحاولة تشجيع إجراء مزيد من الأبحاث حول هذا الموضوع.

١.٠ مقدمة

تستند معظم الدراسات السابقة عن تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية في المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى النقاش الذي ابتدره ديمينج (١٩٨٦) والذي وضع فيه "تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى" في المرتبة الثالثة من قائمته التي تضم "سبع أمراض قاتلة". وأوضح ديمينج أن هذه الأمراض هي من أهم الأسباب التي تعوق التحول إلى مناخ يسوده نظام مستقر للجودة الشاملة، وأنها تحرض بشدة على النكوص إلى الطرق التقليدية [9, 26, 29]. وفي وقت لاحق من ذلك العقد، اعترف ميرفي وكليفاند (١٩٩١) أيضا بأهمية إتباع أقسام الموارد البشرية لنظام إدارة الجودة الشاملة بقولهم: "يجب مراعاة اتساق النظام المستخدم في تقييم أداء أي مؤسسة مع ثقافتها ومبادئها، وإلا فإن أي عملية للتطوير معرضة للفشل" [21]. كما أشار وليكنسون وآخرون (١٩٩٨: ٤٦٠) إلى أهمية تطبيق سياسات أقسام الموارد البشرية الأساسية لضمان نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مركزين على إجراء تعديلات في الإجراءات والسياسات المتبعة في أقسام الموارد البشرية من أجل تعزيز الدوافع،

لتقييم أداء أقسام الموارد البشرية . ويوضع هذا الأمر في الحسبان، يصبح الدافع الأساسي من إجراء هذا البحث هو محاولة تعويض هذا القصور الواضح في مجال الأبحاث التجريبية عن طريق دراسة الأبحاث السابقة عن الموضوع وإجراء أبحاث تجريبية.

٢.٠ أداة البحث

كانت طبيعة أسئلة البحث، التي صيغت ونقحت بعد مراجعة شاملة للدراسات السابقة حول نظامي إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأداء في أقسام الموارد البشرية، أول الأمور التي فكر فيها الباحث عند تحديد طريقة إجراء البحث. ولتحقيق ذلك، أجريت دراستان منفصلتان ولكن هناك صلة بينهما. سلم استبيان، بلغت نسبة المشاركة فيه ٧٣%، شخصياً إلى مؤسسة الطوافة التي تطبق الجودة والحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١-٢٠٠٠، ثم أعقب ذلك إجراء ١٠ مقابلات شخصية خلال عام ٢٠٠٨م. تكونت عينة البحث من كافة مؤسسات الطوافة الحاصلة على شهادة الأيزو، ووجه الاستبيان إلى رؤساء أقسام إدارة الجودة في تلك المؤسسات، ومن ثم، أجريت المقابلات الشخصية للإجابة عن بعض الأسئلة التي ينطوي الرد عليها توضيح أسباب أو طرق إنجاز أي مهمة، وللمساعدة في إثراء وتحليل البيانات الكمية وفهمها؛ ولذلك، حددت صياغة المقابلة الشخصية سلفاً على ضوء صياغة الاستبيان، واستخدمت نماذج الاستبيان المعبأة كمفكرة في المقابلات الشخصية. ثم أجري تحليل لمحتوى المقابلات الشخصية، حيث صنفت الدلالات التي تجسدها البيانات إلى فئات.

٣.٠ أهم نتائج البحث

يوضح الجزء التالي من البحث النتائج المستقاة من الدراسات السابقة عن الموضوع والدراسات التجريبية التي أجريت في مؤسسات تطبق نظام الجودة الشاملة.

٣.١ مؤسسات الطوافة

مؤسسات الطوافة هي عبارة عن مؤسسات أهلية خاصة غير حكومية أنشئت بموجب قرارات وزارية وتحت إشراف وزارة الحج. تختص مؤسسات الطوافة بخدمة الحجاج القادمين من خارج المملكة العربية السعودية وعددها ست مؤسسات ترعى شؤون الحجاج التابعين لها حسب التقسيم الجغرافي للجنسيات، وتقدم لهم كافة الخدمات اللازمة في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة، وتشرف على متطلبات وراحة الحجاج وتسهيل إجراءاتهم منذ وصولهم إلى الأراضي المقدسة وخلال أدائهم لمناسك الحج حتى مغادرتهم إلى بلادهم.

٣.٢ أدبيات البحث

تعطي دراسة أدبيات البحث فكرة عن المسائل المتعلقة بتطوير نظام لتقييم الأداء يطبق نظام الجودة الشاملة ويفي بمتطلباته، كما أنها تظهر الاختلافات بين مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة وسياسات التقييم المتبعة في إدارة الأداء في أقسام الموارد البشرية. وقد تم إجراء دراسة تفصيلية عن مبدأ

الجودة الذي يرى أنه يجب إلغاء نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، اتضح أنه ينبغي استخدام معايير محددة لقياس إسهام الموظفين الحقيقي في برامج الجودة. ومن أجل ذلك، ألفت أدبيات البحث الضوء على أهم سلبيات أنظمة تقييم الأداء التقليدية. وفيما يلي لمحة عامة أهم سلبيات أنظمة تقييم الأداء التقليدية [15, 22, 24, 25]:

- التركيز على وسائل التقييم القديمة
 - استخدام القياسات الكمية
 - التركيز على المضمون وليس المردود
 - الالتزام بعدم الموضوعية
 - التحفظ في استخدام معايير لتقييم الأداء
 - دفع حوافز لا تمت بصلة إلى تقييم الأداء
 - تركيز عمليات تقييم الأداء السنوية على الإجراءات الشكلية
 - حصر عدد مرات مراجعة التقييم في مرتين فقط
 - احتمال تشكيل الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء لعوائق أمام توسيع دائرة النقاش
 - صعوبة معايرة الأهداف الموضوعية لتقييم الأداء في كل الأحوال
 - اختلاف برامج تقييم الأداء باختلاف الموظفين
- تمت أيضاً دراسة الأسباب التي تؤدي إلى فشل النظام المتبع لتقييم أداء الموظفين من منظور نظام إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي نظرة نقدية لتقييم الأداء في ظل وجود نظام إدارة الجودة الشاملة [10, 23, 28, 30]:
- يحمل العاملون مسؤولية الأخطاء التي قد تنجم عن خلل في النظام
 - ينمي سلوكاً لدى الموظفين يؤثر على الجودة
 - يخلق زمرة من الموظفين المحبطين الذين لا يبتشرون التفوق في أداء عملهم
 - يجرد الموظفين من الشعور بالاعتزاز بعملهم
 - ينقاس في بث روح الجماعة في الموظفين، بل ويضعفها
 - يغفل وجود نظام قائم
 - يغفل جانب قابلية النظام للتغيير
 - يستخدم نظام تقييم لا يعول عليه وغير متجانس
 - يحرض على انتهاج سياسات ضحلة وتجريبية لحل المشاكل
 - يُعنى بوضع مجموعة من الأهداف المضمون تحقيقها
 - يخلق موظفين فاشلين، وذوي مآرب شخصية، ويهدد الموارد البشرية
 - يسعى إلى إيجاد وسيلة للاضطلاع بمهام إدارية متعددة.
- يشير البحث في الدراسات السابقة عن الموضوع إلى نقش ضعف التناغم بين معايير تقييم الأداء والأنظمة التي تطبقها المؤسسات بحيث يبرر وضع نظام يوائم بين نظام تقييم الأداء ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة في وحدة متماسكة يطلق عليها "نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية الذي يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة".

ولكن، ما هو نظام تقييم الأداء الذي يطبق نظام الجودة الشاملة بالضبط؟ يتضح من الأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع مدى ضلالة وضح الأدلة المستقاة من التطبيقات الأكاديمية. وكخطوة مبدئية لملا هذا الفراغ، وضحت

أما الامتداد الثاني فهو توحيد إجراءات الأداء مع افتراضات ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل وضع مجموعة من معايير تقييم الأداء على نحو تجريبي في المؤسسات التي تحرص على تطبيق نظام الجودة، حيث سيساعد هذا النظام على دراسة مدى التناغم بين نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية وبين المبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة. ونتيجة للاستبيان، يشير جدول رقم ٢ إلى تعريف المعايير الأساسية التي يقوم عليها نظام التقييم الذي يطبق نظام الجودة الشاملة في أقسام الموارد البشرية.

المعايير الأساسية لنظام التقييم في أقسام الموارد البشرية من منظور نظام إدارة الجودة الشاملة		
تحسين أداء الموظفين	إشراك الموظفين	تزويد العملاء بالمعلومات
تقييم الأداء كإجراء من إجراءات الجودة	المسؤولية الجماعية	سيطرة الإدارة على عملية التقييم
التركيز على عملية التقييم	استخدام المعايير المطلقة	إدراج عناصر النظام

جدول رقم ٢- المعايير الأساسية لنظام التقييم في أقسام الموارد البشرية من منظور نظام إدارة الجودة الشاملة

عموماً، تشير المعلومات التي تم جمعها إلى زيادة في استخدام نظام تقييم الأداء في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو، ولكن التناغم بين أنظمة إدارة الأداء ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة ضعيف. يوضح الجدول رقم ١ أن المعايير محدودة الاستخدام هي تلك المعايير التي تعتبر من متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن أهم معيار لتقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية؛ أي التقييم الذاتي، يتعارض تعارضاً شديداً مع نظرية إدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي نذكر مرة أخرى بعض النتائج والنقاط التي أثارها الاستبيان.

- أقل من ثلث المستطلعين في الاستبيان عبروا عن رضاهم عن برامج الجودة الشاملة المطبقة في مؤسساتهم (٣٢% مقابل ٦٧%)
- حوالي ٧٥% من المؤسسات التي شاركت في الاستبيان ترى أن نظام تقييم الأداء المستخدم حالياً في أقسام الموارد البشرية ليس له تأثير إيجابي على تطوير برامج الجودة الشاملة.
- ١٠٠% من المؤسسات المستطلعة تستخدم الرئيس أو المشرف المباشر كمصدر أساسي للتقييم، ولكن عند سؤالهم عن رأيهم في أنسب مصادر التقييم في المؤسسات التي تطبق نظام الجودة الشاملة، جاء التقييم الذاتي في المقدمة ثم تلاه تعدد مصادر التقييم
- ٣٨% من المستطلعين يرون أن أنظمة التقييم التي استخدمت لتقييم أدائهم إما فعالة جداً، أو متوسطة الفعالية، بينما أكد ٦٢% من المستطلعين أن أنظمة إدارة الأداء التي تستخدم لتقييم أدائهم لم يكن لها تأثير إيجابي على الأداء العام لمؤسساتهم

أدبيات البحث الأسس النظرية التي يعتقد أنها ربما تساعد على نجاح نظام الأداء الذي يطبق نظام الجودة الشاملة، ووصفت المعايير المذكورة بأنها بأنها أكثر المعايير توافقاً مع نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية الذي يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة [8, 11, 13, 30] كما يلي:

- الربط بين مستوى الأداء الفردي، والحوافز، والأداء التنظيمي المالي
- إشراك الموظفين في نظام مراجعة الأداء والقبول به والثقة فيه
- اعتماد التقييم الذي تجريه أكثر من جهة كمصدر أساسي لعملية التقييم، بدلاً عن المشرفين المباشرين.
- تحسين أداء الموظفين، بدلاً عن انتهاز أسلوب التفتيش لتقييم الأداء
- إتباع إجراءات موضوعية
- إدراج عناصر النظام
- الاعتناء بالعمل

لم تكشف النتائج المستقاة من أدبيات البحث الضرورة الملحة لتقييم الأداء في الأنظمة التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة فحسب، بل إنها وضعت كذلك لبنة العمل التجريبي المكمل للدراسات السابقة، الذي تناول بدوره مسألة توحيد نظامي إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية الوارد في السؤال الأول والثاني والثالث من هذا البحث والمرتبطة بعضها البعض.

٣.٣ الاستبيان

كما أسلفنا، فقد تناول البحث امتدادين منطقيين للدراسات التي أجريت في السابق عن الموضوع. الامتداد الأول هو تطوير المعايير العامة لنظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية للمساعدة في وضع نظام لتقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية التي تطبق نظام الجودة الشاملة. ولتحقيق تلك الغاية، نورد أهم نتائج الاستبيان في الجدول رقم ١.

المعايير واسعة الاستخدام (٥٧% إلى ٧٢%)	المعايير محدودة الاستخدام (أقل من ٢٨%)
• المقارنة بين مفهومي المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية في برامج إدارة الجودة	• الاهتمام بدوافع الموظفين الذاتية
• تزويد الموظفين بتقارير تقييم أدائهم	• التقييم التصاعدي
• التركيز على تدريب الموظفين على المستويين الشخصي والوظيفي	• المساهمة في تحقيق أهداف القسم
• تزويد العميل بالمعلومات	• تلبية مطالب وتوقعات إدارة الجودة والموظفين على حد سواء
• إشراك الموظفين في تحديد أهداف العمل	• الإشراف المشترك من قبل موظفي نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة الشاملة
• تحديد معايير وأهداف دقيقة لتقييم أداء الموظفين	• وضع نظام حوافز ومزايا جماعي

جدول رقم ١- المعايير العامة لنظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية

إدارة الأداء لم يستخدم في تقييم أداء المستطلعين في الاستبيان. ولذلك، ترددت بين المستطلعين إجابات من قبيل "نحن لا نقيس أو نقيم نجاح إدارة الأداء في تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة". وقد انعكس السبب الأساسي لفشل نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية في عدة نقاط هي إتباع إجراءات غير موضوعية، وتجاهل الأهداف الفردية، وعدم وجود إدارات مؤهلة لمد موظفيها بتقارير عن أدائهم. ومن ثم فإن النتائج المذكورة آنفا ربما يكون لها تأثيرات سلبية على المؤسسات والموظفين على حد سواء. وأوضح معظم المستطلعين في الاستبيان أن التناظر بين نظام إدارة الأداء ونظام إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يجعل الموظفين يفقدون الثقة في النظام ولا يحاولون التفوق في أداء عملهم، مما يفضي إلى ضعف أداء المؤسسة. وعلى الرغم من النتائج المحبطة التي توصل إليها البحث، وإجماع المستطلعين في الاستبيان على وجود علاقة واضحة بين نظام إدارة الأداء في أقسام الموارد البشرية ونجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، لكن البحث شكك فيما إذا كانت هذه النقاط قد وضعت في الحسبان عند وضع نظام إدارة الأداء. وأثبت البحث أن الموظفين يحسون تلقائياً بأي تناظر بين مختلف الأنظمة في أي مؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى إضعاف فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم ينجم عنه ضعف عام في أداء المؤسسة.

٤.١ توصيات البحث وتأثيراته على الأبحاث المستقبلية

تشير النتائج التي توصل إليها البحث إلى أن تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية يظل ضرورة ملحة في نظام إدارة الجودة، لكنه يتطلب مزيداً من النقاش والدراسة في مجالات يرجح أن سيكتب لها نجاحاً أكبر إذا كانت متسقة مع نظام إدارة الجودة. ولذلك وبالرغم من أن الباحث يقر بما جاء في أدبيات البحث المذكورة آنفاً [7]- والتي تشير إلى أنه ليست هناك وصفة سحرية لنظام يقيم الأداء تقييماً مثالياً يفي بكل أوجه ومتطلبات نظام الإدارة الشاملة، لكن كثيراً من التوصيات المذكورة بإيجاز في الفقرات الآتية قد تكون ذات جدوى.

١. وضع معيار شامل ومحكم الإعداد لقياس فعالية نظامي إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأداء.
٢. ضرورة فرض مراقبة مستمرة على برامج نظام إدارة الجودة، ومراجعة تقييم الأداء وتحديثه باستمرار عن طريق معايير محكمة للتقييم لمواكبة التغييرات الدائمة لاحتياجات ومتطلبات العمل والعاملين.
٣. يتعين على الإدارة العليا والمديرين أن يتفانوا في عملهم، وأن ينالوا قدراً مناسباً من المعرفة عن نظام إدارة الجودة الشاملة تساعدهم على فهم نظام إدارة الأداء الذي يتسق مع نظام الجودة فهما صحيحاً.
٤. ينبغي أن ينهض نظام إدارة الأداء بدور أساسي في منح العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء العمل ومنحهم الثقة في ظل وجود نظام إدارة جودة شاملة.
٥. ينبغي أن يركز نظام تقييم الأداء على مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم وليس على انتهاج سياسة تفتيش لتقييم الأداء، وذلك عن طريق رفع وعيهم بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة ووضع أهداف وإجراءات واضحة وموضوعية.

- ٢٥% فقط من المؤسسات المستطلعة تشير إلى أن النظام الذي يستخدمونه لتقييم الأداء كان فعالاً جداً أو متوسط الفعالية فيما يتعلق بتأثيره الإيجابي على حث العاملين على إنجاز تطبيق برامج الجودة.
- ٧٣% من المستطلعين يرون أن التناظر بين نظام إدارة الأداء والإجراءات التي يتبعها نظام إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى فشل برامج إدارة الجودة، بينما أجاب الباقي، الذين يمثلون نسبة ٢٧%، بأن هذا التناظر سوف لن يؤثر على نجاح برامج الجودة الشاملة.

في الختام، يؤيد تحليل نتائج هذا البحث النتائج التي خرجت بها كل الدراسات التي أجريت في السابق عن الموضوع [15, 23, 24]. ولكن من المؤسف، أنه لم تحدث سوى تغييرات طفيفة في نظام تقييم الأداء المطبق في أقسام الموارد البشرية الذي يتبع نظام إدارة الجودة الشاملة. بل يجوز لنا القول إن هناك تناقضاً ملحوظاً بين الأنظمة المستخدمة حالياً في تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية وبين متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة وتوقعاتها.

٣.٤ المقابلات الشخصية

صممت المقابلات الشخصية كمرحلة ثانية من مراحل البحث لدراسة القضايا الأساسية التي طرأت عن الاستبيان والتي من بينها مدى فعالية برامج إدارة الجودة الشاملة والعقبات التي يجب تخطيها، ومدى التناغم بين نظامي الأداء في أقسام الموارد البشرية ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، والعلاقة التي تربط بين نظام التقييم وفعالية برامج إدارة الجودة الشاملة، ورضا الموظفين. على العموم، لم نشر نتائج البحث إلى أي دليل واضح عن وجود نظام تقييم شامل محكم التصميم يقيم مدى نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في معظم المؤسسات التي خضعت للدراسة، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي أجراها كابون وآخرون في عام ١٩٩٥. ويرى معظم المشاركين في الاستبيان أن خدمة العميل، بوصفها معيار أساسي لنجاح برامج الجودة الشاملة، هي أنسب المعايير التي يمكن استخدامها؛ لكن هناك عدداً من عوامل النجاح الأساسية التي كان يجب تطبيقها على المعايير الأساسية لضمان نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة من أجل تقييم شامل لنشاطاتها. وعلاوة على ضعف تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة في قطاعات كثيرة من المؤسسات، فإنه ثبت أن تقاعس الإدارات العليا وكبار المسؤولين عن أداء عملهم والتي أدت إلى تقاعس العاملين هو العائق الأساسي أمام نجاح إدارة الجودة الشاملة. وقد أثبتت الدراسة فعلياً أن هناك إجماعاً عاماً بوجود قصور في إلمام الإدارات والموظفين بنظام إدارة الجودة. وفيما يتعلق بالتناغم الداخلي بين نظام تقييم أقسام الموارد البشرية ومتطلبات نظام إدارة الجودة، فإن الدراسة - حسب الاستبيان - لم تجد أي دليل يشير إلى وجود تناغم بينهما، على الرغم من أنه من الواضح أن معظم المؤسسات تدرك تماماً وجود هذا التناظر وتعي تأثيراته على المؤسسة والموظفين على حد سواء.

وعلى الرغم من القبول بتعديل نظام إدارة الأداء لكي يتواءم مع أنظمة المؤسسات التي خضعت للمسح، لكن ذلك النظام الذي استخدم في تقييم نجاح

ختاماً، يرى الباحث أن هذه الدراسة تمثل انطلاقة منهجية لإجراء دراسات تجريبية حول تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، وأنها سوف تشجع الباحثين والمؤسسات التي تعنى بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مواصلة البحث في هذا المجال.

المراجع

- [1] Aguinis, Herman. (2008), *Performance Management*, Prentice Hall.
- [2] Armstron, Michael. (2006), *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, Kogan Page.
- [3] Axson, David. (2007), *Best Practices in Planning and Performance Management: From Data to Decisions*, Wiley.
- [4] Breyfogle III, Forrest W. (2008), *The Integrated Enterprise Excellence System: An Enhanced, Unified Approach to Balanced Scorecards, Strategic Planning and Business Improvement*, Bridgeway Books.
- [5] Burke, Ronald J. (2008), *Building More Effective Organizations: HR Management and Performance in Practice*, Cambridge University Press Page.
- [6] Capon, N., Kaye, M. M. and Wood, M. (1995), Measuring the success of a TQM programme, *International Journal of Quality & Reliability*, Vol. 12, No. 8, pp. 8-22.
- [7] Cardy, R. L. (1998), Performance Appraisal in a Quality Context: A New Look at an Old Problem, In Smither, J. W. (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, (pp. 133-161), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [8] Carson, K. P., Cardy, R. and Dobbins, G. H. (1991), Upgrade the employee evaluation process, *Survey of Business*, Vol. 29, No. 1, pp.29-33.
- [9] Dale, B. G., Boaden, R. J., Wilcox, M. and McQuater, R. E. (1997), Sustaining total quality management: What are the key issues? *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 5, pp. 372-381.
- [10] Deming, W. E. (1986), *Out of Crisis*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study.
- [11] Dobbins, G. H., Cardy, R. L. and Carson, K. P. (1991), Examining fundamental assumptions: a contrast of person and system approaches to human resources management, In Rowland, K. N. and Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 9, pp.1-38. Greenwich, CT: JAI Press.
- [12] Evans, James. (2007), *Quality and Performance Excellence: Management Organization, and Strategy*. South-Western College Pub.
- [13] Ghorpade, J., Chen, M. M. and Caggiano, J. (1995), Creating quality-driven performance appraisal systems, *The Academy of Management Executive*, Vol.9, No.1, pp.32-40.
- [14] Krause, Oliver. (2006), *Performance Management*, Deutscher UniversitStsvlg.
- [15] Long, P. (1986), Performance appraisal revised, *Institute of Personnel Management*. London.
- [16] Masterson, S. S. and Taylor, M. S. (1996), Total quality management and performance appraisal: An integrative perspective, *Journal of Quality Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 67-89.
- [17] May, T. (1997), *Social Research: Issues, methods and process*, 2nd ed., London: Redwood Books.
- [18] Murphy, K. R. and Cleveland, J. N. (1991), *Performance appraisal: An organizational perspective*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- [19] Paladino, Bob. (2007), *Five Key Principles of Corporate Performance Management*, Wiley.
- [20] Parmenter, David. (2007), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Wiley.
- [21] Randell, G. A. (1994), Employee Appraisal, In Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management: a comprehensive guide to theory & Practice in Britain*, (pp. 221-252), Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- [22] Schellhardt, T. (1996), Annual agony: It's time to evaluate your work and all involved are groaning, *Wall Street Journal*, p. A1, November 19.
- [23] Scholtes, P. R. (1993), Total quality or performance appraisal: choose one, *National Productivity Review*, Vol. 12, No.3, pp.349-363.

٦. إشراك الجهات الأكثر إماما بالشخص والإجراءات.
 ٧. ينبغي إدراك أن البشر هم مفتاح نجاح إدارة الجودة والتسليم بذلك باستخدام نظام تقييم يتوافق مع أنظمة المؤسسة.
 ٨. إشراك الموظفين في عمليات تقييم الأداء بمنحهم الصلاحيات اللازمة للاضطلاع بذلك شرط أساسي من شروط إدارة الجودة ومن شأنه أن يضمن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة وكسب رضا الموظفين.
 ٩. منح تقارير أداء صادقة، وبناءة، وعالية الجودة من شأنه أن يطور عملية تقييم الأداء في المؤسسات التي تطبق نظام الجودة.
 ١٠. ضرورة صرف حوافز مجزية للمتفوقين في أداء عملهم عن طريق حزمة من إجراءات تقييم الأداء الواضحة.
 ١١. ضرورة الربط السليم بين منح تقارير الأداء، والتدريب، والتعويض من جانب، ونتائج تقييم الأداء من جانب آخر.
 ١٢. يمثل حسن اختيار الموظفين في أي مؤسسة الخطوة الأولى نحو خلق ثقافة جودة، ومن ثم نظام لتقييم الأداء يتوافق مع نظام الجودة الشاملة.
 ١٣. لضمان فعالية الأداء الجماعي، كونه مفتاح نجاح المؤسسات التي تطبق نظام الجودة، ينبغي تعزيزه بنظام مزايا جماعي.
 ١٤. ضرورة وضع نظام للحوافز قوامه مستوى أداء الفرد، أو المجموعة، أو المؤسسة.
- على كل حال، يمكن أن تمثل التوصيات المذكورة آفا خطة وتحد للمؤسسات التي تطبق نظام الجودة الشاملة. وقد تساعد النتائج التي توصل إليها البحث كلا من الباحثين والمؤسسات التي تطبق نظام الجودة على فهم التداخل الواضح والشائكة بين عمليات تقييم الأداء ومعايير نظام الجودة الشاملة التي تم التعرف عليها من خلال البحث. وعلى كل، فإنه لن يتسنى تحقيق أي تقدم إلا بعد تطبيق هذه النتائج على أرض الواقع. وأوضح سميث (١٩٩٨) إنه إذا غضت المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الطرف عن النتائج التي توصلت إليها الأبحاث في هذا المجال فهي التي تجني على نفسها. وينبغي أن نأخذ في الحسبان أنه لا ينبغي اعتبار مجموعة المعايير والتوصيات هذه بمثابة المجموعة الشاملة التي تضم كل العناصر التي يتطلبها أي نظام لتقييم الأداء يقوم على نظام إدارة الجودة الشاملة؛ بل يجب أن ينظر إليها كنقطة انطلاق لدراسات مستقبلية حول نقاط ضعف نظام إدارة الجودة الشاملة. ومن الواضح أن حزمة المعايير هذه تحتوي على مجموعتين مختلفتين من نقاط القوى والضعف. الأمر الأهم هو أن هناك سمة مشتركة تجمع بين كل هذه المعايير، حيث إنها جميعاً تركز على القيام بعملية تطوير مستمرة باعتبارها الفكرة الأساسية التي يبني عليها نظام إدارة الجودة الشاملة. ويمكن أن توسع دائرة الأبحاث المستقبلية لتحقيق الأهداف الآتية:
١. أن تشمل مؤسسات أخرى تطبق نظام إدارة الجودة.
 ٢. أن تفرد لها فترات زمنية أطول.
 ٣. أن تبحث قضايا أخرى مثل العقوبات الأساسية التي تحول دون تطبيق نظام تقييم الأداء الذي يقوم على نظام إدارة الجودة، والتعرف على عناصر النظام في مختلف أنواع المؤسسات كونه أهم الأسباب التي تؤدي إلى تباين مستويات الأداء.

- [24] Seddon, J. (2001), Performance a miracle: praise the workers, *The Observer*, 11 March, [Online]. Available: www.lean-service.com. [Access: April 2003].
- [25] Segella, L. J. (1989), Kiss Appraisal Woes Goodbye, *Supervisory Management*, Vol. 34, No. 12, pp.23-28.
- [26] Sinclair, D. and Zairi, M. (1995), Performance Measurement as an obstacle to TQM, *The TQM Magazine*, Vol.7, No.2, pp.42-45.
- [27] Smither, J. W. (1998), Lessons learned: Research implications for performance appraisal and management practice, In Smither, J. W. (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, (pp.537-548), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [28] Waldman, D. A. (1994), Designing management system for total quality implementation, *Journal of Organisational Change Management*, Vol.7, No.2, pp.31-44.
- [29] Wilkinson, A. (1993), Managing Human Resource for Quality, In Dale, B. G. (Ed.), *Managing Quality*, (pp. 273-291), 2nd ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- [30] Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. and Marchington, M. (1998), *Managing with Total Quality Management: theory and Practice*, London: Macmillan Press Ltd.