



ISSN 2075-2954 (Print)

Journal of Yarmouk available online at
<https://www.iasj.net/iasj/journal/239/issues>

مجلة اليرموك تصدرها كلية اليرموك الجامعة



تقييم أداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية في ضوء مفهوم الجودة

الشاملة دراسة ميدانية

م.م. شهد عودة فنيجر

ديوان الوقف السني

Evaluating the performance of employees in civil engineering companies in the light of the concept of total quality, a field study

المخلص

يسعى البحث الحالي الى تقييم أداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة .ومن اجل تحقيق الدراسة لأهدافها التي تسعى الى الوصول اليها فقد اعتمدت البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة من المهندسين العاملين في الشركات الهندسية الاهلية في بغداد بحجم عينة (١٥٠) مهندس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية ,ومن اجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة فقد تم تصميم استبانة لتقييم الاداء وفقا للجودة الشاملة والتحقق من صدقها وثباتها بعد تطبيق الاداء توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١. أن ابعاد تقييم أداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية وفق الجودة الشاملة جاءت بمستوى جيد جدا.
٢. جاء بعد (التغذية الراجعة) في المرتبة الاولى.
٣. جاء بعد (عدالة عملية تقييم الاداء)(مشاركة الموظفين) في المرتبة الثانية.
٤. جاء بعد (وضوح عملية تقييم الاداء)(مهنية عملية تقييم الاداء) في المرتبة الثالثة .
٥. اهتمت الشركات الهندسية الاهلية بالتغذية الراجعة كاساس لتقييم أداء العاملين وفق الجودة الشاملة
٦. هنالك ضعف في وضوح عملية تقييم الاداء فضلا عن المهنية والموضوعية في تقييم الاداء وفق الجودة الشاملة .

Summary

The current research seeks to evaluate the performance of employees in civil engineering companies in the light of the concept of total quality. In order to achieve the study's objectives that it seeks to reach, the current research relied on the descriptive analytical approach through a sample of engineers working in private engineering companies in Baghdad with a sample size of (150) engineers were selected in a stratified random manner according to a set of demographic variables, and in order to collect the necessary data and information, a questionnaire was designed to evaluate performance according to the overall quality and verify its validity and stability. After applying the performance, the study reached the following results:

1. The dimensions of evaluating the performance of employees in civil engineering companies according to the comprehensive quality came at a very good level.
2. It came after (feedback) ranked first.
3. After (fairness of the performance appraisal process), (employees' participation) ranked second.
4. After (the clarity of the performance appraisal process), (the professionalism of the performance appraisal process) ranked third.
5. The private engineering companies paid attention to the feedback as a basis for evaluating the performance of employees according to the overall quality

6. There is a weakness in the clarity of the performance appraisal process as well as the professionalism and objectivity in the performance appraisal according to the overall quality.

الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول: منهجية البحث

مشكلة البحث

ومن خلال عمل الباحث في الشركات الهندسية لسنوات عديدة، فقد لاحظ ان هنالك مجموعة من المشكلات التي تتعلق بتقييم اداء العاملين في هذه النوعية من الشركات، حيث تنقصر عملية تقييم الاداء الى معايير الجودة الشاملة في عملية التقييم، فهناك ضعف كبير في عملية التقييم، كما ان عملية تقييم اداء العاملين في المنظمة يتصف بالضعف والعشوائية وعدم الاستمرارية، ونظرا لكون الباحث عامل في الشركات الهندسية، فقد وجد من المناسب الاهتمام بهذه المشكلة وتبسيط الضوء عليها. وتتلخص مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات التالية :

١. هل هنالك عدالة في تقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية؟
٢. هل هنالك وضوح في تقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية ؟
٣. هل هنالك مهنية في تقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية ؟
٤. هل هنالك تغذية راجعة في تقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية ؟
٥. هل هنالك مشاركة للعاملين في تقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية ؟

اهمية البحث

يمكن تلخيص اهمية البحث في النقاط التالية :

١. يكتسب البحث الحالي اهميته من خلال الجانب النظري والمتعلق بتقييم الاداء ،والاداء الخاص بالعاملين في الشركات الهندسية ،فضلا عن تقديم اطار نظري عن الجودة الشاملة
٢. تمكين القائمين على عملية تقييم الاداء في الشركات الهندسية الاهلية من تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية عند التقييم والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي من خلال الاعتماد على معايير وعناصر عمل تتعلق بالجودة الشاملة وهي اكثر واقعية وموضوعية ،فضلا عن خلق اجواء الثقة والتعامل الايجابي بين الفرد العامل والمسؤول المباشر نظرا لكونها مؤسسات ربحية بالدرجة الاولى.
٣. تزويد القائمين في الشركات الهندسية الاهلية من صنع القرار بالمعلومات الملائمة من خلال نتائج ومخرجات عملية التقييم المبنية وفقا للجودة الشاملة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتدريب وتطوير العاملين، فضلا عن القرارات المتعلقة بالامتيازات المادية والمعنوية والمشاركة الوظيفية مستقبلا .
٤. تزويد العاملين في الشركات الهندسية الاهلية بنتائج عملية التقييم(التغذية العكسية) عن ادائهم ومستوى هذا الاداء من خلال عملية التقييم ليتمكن العاملين من التعرف نتائج ادائهم لنهوض بمستوى ذلك الاداء وتشجيعهم وتحفيزهم على التفوق لتقديم أداء أفضل وتجنب الأداء السيء واستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم .

اهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يأتي:-

١. تصميم استبانة لتقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية وفقا للجودة الشاملة يحظى بالمقبولية من قبل جميع الاطراف في ضوء معطيات تماز بالموضوعية والوضوح والشمولية قائم على مجموعة من ابعاد .
٢. تطبيق هذه الاستبانة لتقييم الاداء في الشركات الهندسية الاهلية وفقا للجودة الشاملة لترتقي بمستوى تقييم اداء العاملين وليحقق مبدأ العدالة والموضوعية عند التقييم .
٣. تقييم الواقع الفعلي لأداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية وفقا للجودة الشاملة للوقوف على ما يتطلبه من تنمية وتطوير مستمر .
٤. تشخيص نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الشركات الهندسية الاهلية وفقا للجودة الشاملة من خلال أبعاد التقييم المستخدمة في البحث الحالي .

٥. تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الوقوف على مخرجات عملية التقييم وما تفرزه من نتائج ليتم بعد ذلك تحديد الاحتياجات المطلوبة للتنمية والتطوير المطلوبة لتحسين اداء العاملين .
٦. مخطط البحث يوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث والابعاد المحددة في موضوع البحث شكل رقم (١) النموذج الافتراضي



حدود البحث

- يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:
١. الحد المكاني: الشركات الهندسية الاهلية في بغداد
 ٢. الحد الزمني: العام ٢٠٢٣-٢٠٢٤
 ٣. الحد البشري: المهندسين العاملين في الشركات الاهلية في بغداد

البحث الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (لمى ماجد حميد، مجيد حميد طاهر، فضيلة سلمان داود، ٢٠١٧): قياس مستوى الأداء المصرفي على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتسويق الالكتروني بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية يكتسب البحث أهميته من ان ادارة الجودة الشاملة والتسويق الالكتروني اصبحا عاملين مهمين في تقييم اداء المصارف التي ترتبط بحياة المجتمع ارتباطاً وثيقاً ، لذا من المهم ان تقوم المصارف بتطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتسويق الالكتروني لكي تحافظ على اداءها وتحديد مستواها، كذلك تتجلى اهمية البحث في جانبه العملي الذي يربط بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والاداء المصرفي من جهة وبين التسويق الالكتروني والاداء المصرفي من جهة اخرى، وذلك من خلال تقديم الاسس العلمية التي يمكن ان تستند عليها المصارف قيد البحث، اذ تنطلق مشكلة البحث في ان اغلب المصارف في السوق العراقية لا تطبق ادارة الجودة الشاملة وكذلك التسويق الالكتروني في تقديم خدماتها، اذ ركز البحث على تحديد العلاقة والتأثير بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتسويق الالكتروني في الاداء المصرفي، اذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من مدراء الاقسام والشعب والوحدات في مصارف عينة البحث وعددهم (٤٢) شخص من المصارف (الشرق الاوسط الاهلي، المصرف الوطني الاسلامي الاهلي، مصرف كردستان، ومصرف الهدى للاستثمار) اذ تم استخدام برنامج احصائي (برنامج spssv.19) في استخراج النتائج. وقد استنتجنا من البحث ان هناك علاقة وتأثير لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتسويق الالكتروني في الاداء المصرفي".دراسة (سناء عبد الرحيم سعيد، بشرى حسن هاشم، ٢٠١٨): تقييم واقع المختبرات المركزية في مستشفى الكاظمية التعليمي على وفق المواصفات الدولية لسنة ٢٠٠٥ ISO/IEC 17025 "يهدف هذا البحث الى تحليل وتقييم واقع ادارة الجودة الشاملة للمختبرات المركزية على وفق المواصفة ١٧٠٢٥ الدولية من خلال مقارنة انظمة العمل في مختبرات مستشفى الكاظمية التعليمي مع متطلبات الأيزو لهذه المواصفة لتحديد درجة التطابق ومدى الاستعداد للتكيف مع المتطلبات المواصفة المذكور انفا وبيان مدى امكانية بناء نظام ادارة جودة قابل للتطبيق و تحديد المشاكل وتخفيف أثارها ومنع زيادتها. كما يهدف البحث الى زيادة الدقة في نتائج الاختبارات من خلال تطوير الانظمة الادارية والفنية للمختبرات. ويكتسب البحث اهميته من أهمية المختبرات والتي تتبع من حقيقة ان العملية الصحية هي مجموعة من الفعاليات المترابطة والتي تشكل الفحوصات والتحاليل الطبية احدي ركائزها الاساسية من خلال التشخيص الصحيح للحالة الصحية والمتابعة الدقيقة للمرضى وكذلك اهمية تشخيص المشكلات التي تعترض

أداء المختبرات الطبية والتي تعد معوقا في تحقيق الاهداف الرئيسية للمختبرات. وقد توصل البحث الى أستنتاجات كان من اهمها تحقيق جودة الاداء بصرف النظر عن ماذا كانت تنتمي الى القطاع الحكومي أو الى القطاع الخاص، ذلك ان تحقيق الجودة في عالم اليوم يعني تحقيق الوجود واستمرار الجودة يعني استمرار الوجود، وتدعيم الجودة يعني تدعيم الوجود وان الاعتماد هو وسيلة لضمان الجودة وتحقيقها بانها عملية تقييم مستمرة و للحصول على شهادة الاعتمادية في المختبرات وجب تطبيق المواصفة الدولية رقم (١٧٠٢٥) مع وجود اساليب وسياقات لضبط الجودة. وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات كان اهمها مد جسور للتنسيق مع وزارة الصحة باعتبارها الجهة المركزية باهمية وضرورة اعتماد معايير الجودة والاعتمادية لمسايرة التقدم الحاصل في هذا المجال وتشكيل لجنة عليا للجودة والاعتمادية في القطاع الصحي بمرجعية وزارة الصحة والتنسيق مع النقابات المهنية ك نقابة الاطباء، اطباء الاسنان، الصيادلة.. الخ، فضلا عن أشراك الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية بصفته الممثل للدولة العراقية في منظمة التقييس الدولية وتعزيز الدور الرقابي وتطبيق المواصفات القياسية في المختبرات وذلك بأستحداث وحدة مستقلة ومدرية وذات مهام محددة".

الفصل الثاني: اطار نظري

اولا: تقييم اداء العاملين

مفهوم تقييم اداء العاملين :

يمكن النظر إلى تقييم الاداء على انها شيء يحدث على المستوى التنظيمي (Sanders and Yang, 2015:65) ويشير تقييم الاداء إلى العملية الكاملة والمتكاملة لتحديد الاهداف، وتدريب الموظفين، ثم تقييمهم ومكافأته (Dessler, 2004: 43) وتشتمل العملية اجمالا على اربعة عناصر هي: تحديد الاهداف والمتابعة والتدريب والتغذية المرتدة والتطوير. لذلك يشتمل تقييم الاداء على جميع أنشطة الشركة التي تم تصميمها لتحسين اداء الموظفين (Sumelius, Björkman, Ehrnrooth, Makela and Smale, 2015: 32). وتقييم الاداء هي العملية التي تساعد المؤسسات على ضمان ليس فقط ان جميع الموظفين يعملون من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، بل وايضا تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم وفقا لذلك، كما يتم مكافأة الموظفين وفقا لذلك (Dessler, 2004: 31). ويدور تقييم الاداء حول كيفية قيام المشرف بضمان الشروط التي تسمح للموظف بالنجاح. بشكل عام، يعني ان الفرد، والفريق، والمؤسسة بأكملها يعرفون جميعها غرض المؤسسة واهدافها الرئيسية، وما هي المهارات والمعرفة الضرورية، وكيف يعمل نظام الملاحظات والتغذية المرتدة ويشير (Dessler, 2004) إلى ان تقييم الاداء، تقوم على اساسيات تتضمن دائما ١. وضع معايير العمل، ٢. تقييم الاداء الفعلي للموظف بالنسبة لتلك المعايير، ٣. تقديم ملاحظات إلى الموظف بهدف مساعدته على القضاء على اوجه القصور في الاداء او الاستمرار في الاداء اعلاه. والنقطة الثانية ان تقييم الاداء الفعلي للموظف بالنسبة لمعايير العمل تقود إلى تقييم الاداء، الذي يشير من ناحية اخرى إلى عملية تقييم الاداء الحالي او الماضي للموظف المتوافق مع ادائه للمعايير، كما حدد تقييم الاداء ليكون (الحدث المنفصل، والرسمي، والمصادق عليه من الجهة التنظيمية، وعادة لا يحدث بشكل متكرر اكثر من مرة واحدة او مرتين في السنة، والتي تحدد بوضوح ابعاد ومعايير الاداء التي تستخدم في عملية التقييم). وتقييم الاداء هو نظام رسمي لمراجعة وتقييم اداء المهام الفردية او الجماعية، النقطة الحاسمة في التعريف على كلمة الرسمية، لأنه في الواقع يجب على المديرين مراجعة اداء الفرد بشكل مستمر. وتعتبر عملية تقييم الاداء ذات اهمية خاصة لنجاح ادارة الاداء، الا انه حيوي، لأنه يعكس بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وعلى الرغم من ان تقييم اداء الفريق امر بالغ الأهمية عند وجود فرق في المؤسسة، فان تركيز تقييم الاداء المؤسسات يظل على الموظف الفردي، بغض النظر عن التركيز، يقوم نظام تقييم الاداء الفعال بتقييم الانجازات وبدء خطط التطوير والاهداف والغايات (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2017: 32). وغالبا ما يكون تقييم الاداء نشاطا سلبيا وغير محبوبا ولا يحبذ المديرين والموظفين منحهم ما لا يرغبون في تلقيه (Andy, 2010: 21). يعتبر تقييم الاداء واحدا من اهم ادوات ادارة الموارد البشرية، وهو واحد من اهم التقنيات الادارية داخل المؤسسة بشكل عام، حيث يعمل على مساعدة المسؤولين في تقييم مستوى الاداء الوظيفي فيما يتعلق بالموظفين على مختلف المستويات. وتقييم الاداء هو عملية تقييمية يفترض تقليديا ان تتطوي على تقييم لأداء الموظفين وفقا لمعايير المحددة سلفا (Idris and Assefa, 2017: 54)، وفقا لما ورد في (Mulvaney) فإن (Schneier and Beatty, 1982: 23) قاما بتعريف تقييم الاداء على انه (عملية تحديد الاداء البشري في المنظمات). وان الغرض من تقييم الاداء هو تحسين اداء المنظمة من خلال تعزيز اداء الافراد، كما ويعد تقييم الاداء كعنوان عام لمختلف الانشطة المختلفة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تقييم الموظفين وتطوير كفاءات الموظفين، وتعزيز اداء الموظفين، وتوزيع المكافآت. ويحدد ذلك تقييم الاداء اعتباره ممارسة او أداة لإدارة الموارد

البشرية (HRM) مشتركة تستخدم في القرارات الادارية والتنمية التي تتخذها المنظمات وقد عرف (Arogundade, Temitope,) (Olasunkanmi- Alimi and Ayodeji, 2015:32) تقييم الاداء بأنه: (التقييم المنهجي الدوري وغير المتحيز للموظف في المسائل المتعلقة بوظيفته الحالية وامكانياته المهارية للحصول على وظيفة افضل). كما اعتبر (Moradi, 2017: 64) الهدف العام من تقييم الاداء هو تحسين كفاءة المؤسسة عن طريق محاولة تعبئة افضل الجهود الممكنة من الافراد الموظفين فيها، بهدف تحديد الرواتب والمكافآت وتطوير وتدريب الافراد، والتخطيط الوظيفي والترقيات المساعدة .

اهداف تقييم اداء العاملين:

تحول هدف تقييم الاداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم، إلى التركيز على الاهداف والنتائج والانجازات التي يحققها الافراد في العمل، بمعنى ما يحققه الفرد من قيمة مضافة هو ما يطلق عليه الادارة بالأهداف، وتتمثل اهم اهداف تقييم الاداء فيما يلي (Lira, Gomes da Silva, and Viseu, 2016: 43) :

١. **اجراءات التقييم** : توفر مقياساً مشتركاً وموحداً لتقييم الاداء، بحيث يتم تقييم جميع الموظفين بنفس الطريقة، وهو ما يعطي تصنيفاً تمييزي لجميع الموظفين.

٢. **اتخاذ القرار** : يعتبر تقييم اداء الموظفين ممارسة عملية لصنع القرار في المنظمة، من حيث الاختيار والتدريب والترقية، ودفع المكافآت والحوافز.

٣. **سجلات اداء العمل**: تقييم الاداء يعطينا معلومات كاملة في شكل سجلات بخصوص الموظفين حيث تستخدم هذه السجلات عند الضرورة .
٤. **تطوير الموظفين**: تقييم الاداء يوجه الموظفين في التعرف على نقاط الضعف ، ومحاولة تجنبها ، وتحسين عملهم، حيث تساعد سجلات تقييم الاداء في توفير الاسس لبرنامج التنمية الفردية، اذ ان تقييم الاداء يعطي الفرص العادلة للموظفين لتصحيح تجنب اخطائهم .
٥. **تمكين المشرفين ورفع كفاءتهم**: تقييم الاداء تمكن المشرف ان يكون اكثر يقظة وكفاءة وتحسين نوعية الاشراف من خلال منحه سجلاً كاملاً من اداء الموظف، بحيث يمكن ان يوجه الموظفين حسب نتائج وسجلات التقييم المتوفرة لديه .

كما وتهدف عملية تقييم الاداء إلى الحفاظ على الاداء في مستوى افضل دائماً ويتم ذلك من خلال تعزيز دوافع الموظفين، والتي ترتبط بطروف بيئة مكان العمل، بحيث يتم اتباع نظام المكافأة والقواعد والانظمة، او حتى اجراءات الترقيات.:
وتتمثل اهداف عملية تقييم الاداء الوظيفي فيما يلي: (Moradi, 2017:77)

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن اداء الموظفين وهل هو اداء مرض لاو غير مرض .
- يشكل اداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح اجراءات لتحسين ادائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل ادارة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح اجراءات لتحسين ادائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة او خارجها .
- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب الموظفين او تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم .
- يكشف عن قدرات الموظفين واقتراح لإمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية اعلى .
- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل اداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح احلال موارد بشرية اخرى محلها.

- اداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة اخرى وقد تساعد في تحسين او اساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
- يزود مسؤولي ادارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن اداء واوزاع الموظفين في المنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول اوضاع الموظفين ومشكلاتهم، وانتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها ابعاد تقييم اداء العاملين

ابعاد تقييم اداء الموظفين

تتكون عملية تقييم الاداء للعاملين من عدد من الابعاد يوردها الباحث على النحو التالي:

١. **عدالة عملية تقييم الاداء** : ترتبط عدالة عملية تقييم الاداء للموظفين بتكرار عملية التقييم وتحديد الاهداف الموضوعية وتحدد درجة معرفة الرئيس بأداء وواجبات التابعين (يوسف، ٢٠١٧: ٥٤) . وتحتاج عملية تقييم الاداء الى مناقشتها بين كل من الرئيس والمرؤوس من حيث الاسلوب المستخدم في عملية التقييم واهداف النظام التقييمي والمكونات الاساسية التي لابد من التركيز عليها من قبل الرئيس والمرؤوس

وايضا اهم المنافع المتوقعة من عملية التقييم وانعكاس هذه العملية على الموظفين ومدى امكانية التطوير المهني لهم في مساراتهم المهنية من واقع عملية تقييم الاداء (السالم وحرشوش، ٢٠١٦: ٧٦).

٢. **وضوح عملية تقييم الاداء:** يعتبر الوضوح في عملية تقييم الاداء من الجوانب المهمة جدا في عمليات تقييم الاداء، وهو ضروري جدا لنجاحها كونه يشكل الارضية الصلبة التي ينطلق منها اطراف العلاقة في التقييم وخصوصا الموظفين والرؤساء، وتتعلق هذه العملية بمجموعة المعايير التي تتعلق بسلوك الموظفين وبشخصيتهم والبعض منها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها الموظفون (درة والصباغ، ٢٠١٤: ٥٩).

٣. **مهنية عملية تقييم الاداء:** تقوم عملية تقييم الاداء في المؤسسات على اساس مهني بحث وذلك من خلال المراجعة الدورية لنظام تقييم الاداء لأغراض تطويره بحسب التغيرات في الوظيفة وما يستجد عليها من متغيرات قد تعدل من وصفها الوظيفي ومواصفاتها الوظيفية بحيث يتم تتبع عملية تقييم الاداء بشكل منتظم، ويمكن الاستفادة من تتبع هذه العملية وتطويرها بحيث تشكل هذه العملية اساس الانجاز كمعيار هام للترقيات وكذلك قياس الاداء الفعلي للموظفين، وبما يحقق ويعطي مؤشرا على الكفاءة في العمل المنجز، مع منح الموظفين حق التظلم اذا شعر الموظفون بغبن عملية تقييم الاداء المتبعة في المؤسسة.

٤. **التغذية الراجعة:** تعد عملية التغذية الراجعة من اهم ثمار عمليات تقييم الاداء، وذلك باعتبارها عملية مراجعة وفرصة تتاح للموظف للوقوف على ما اذا جاء بداء جيد او لا. كما ان عملية التغذية الراجعة قد تعود بأثر سلبي على الموظف نتيجة تبيان الجوانب التي اخفق فيها الموظف، وكذلك بأثر ايجابي لتبيانها الجوانب ذات الاجادة في اداء الموظف (درة والصباغ، ٢٠١٤: ٥٤).

٥. **مشاركة الموظفين:** هناك عدم اتفاق واضح حول مفهوم المشاركة الفاعلة للموظفين وان تنوع التعريفات قد اوجد نوع من الارتباك حول المقصود لهذا التعريف ولكن المشاركة الفعالة للموظفين قد تتمثل في الارتباط الفكري والادراكي والعاطفي الذي يحفز الموظفين ويلهمهم لتسخير وبذل جهود ذاتية عالية في انجاز العمل. وقد عزز هذا المفهوم مجلس حماية نظام الجدارة والاستحقاق في الولايات المتحدة الامريكية عندما عرف المشاركة الفعالة للموظفين بانها: ارتباط عال في العمل، او المؤسسة، او المهمة او الزملاء في العمل، حيث اشار المجلس ان الموظفون الذين يتمتعون بمشاركة فعالة يحظون بارتباط شخصي عال في العمل ويتعزز لديهم شعورا بوجود قيمهم ويفخرون بأنفسهم وتتولد لديهم ثقة بان مؤسساتهم تهتم بهم ويصبحون اكثر ميلا لتقديم اعلى من الحد الأدنى لإنجاز اعمالهم مع الاهتمام ببذل جهود ذاتية تحقق اداء عال، مع امكانية تولد النية لدعم زملائهم لإنجاز الاعمال الموكولة لهم من قبل المؤسسة (درة والصباغ، ٢٠١٤: ٥٩).

ثانيا: الجودة الشاملة

مفهوم الجودة تنسب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة إلى عصور بالغة القدم في التاريخ وفي العصر الحديث شهد موضوع الجودة اهتماما وتطورا واسعا، ولقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة ونتجت تعريفات مختلفة حسب السمة التي تتمركز حولها. فالباحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين او فترة زمنية معينة، بل هو نشاط مستمر واساسي لتصرفات واداء الافراد والجماعات ولقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشيا مع الظروف المستجدة، والحاجيات المتغيرة (بديسي، ٢٠٠٤، ص ٩٤). يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة والدقة، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الادارة وظهرت المنظمات الكبرى وازدياد المنافسة، اذ اصبح لمفهوم الجودة ابعاد جديدة ومتشعبة، ويمكن تعريف الجودة بانها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج او الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء من حيث تصميم المنتج او تصنيعه او قدرته على الاداء في سبيل الوصول إلى ارضاء هؤلاء العملاء واسعادهم (الدرادكة، الشبلي، ٢٠١٠، ص ١٧) وقد عرف العقيلي الجودة بمعناها العام على انها انتاج المنظمة لسلعة او تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلف الانتاج السلعة او تقديم الخدمة وايجاد صفة التميز فيها (عقيلي، ٢٠٠١، ص ١٧) ويتضمن مفهوم الجودة المزايا التي يفترض المستهلك او المشتري توافرها في المنتج او السلعة، ومن الطبيعي ان تكون تلك المزايا هي الموصفات التي تجتذب المشتريين إلى السلعة او الخدمة وتزويد من رغباتهم فيها واقتنائها والافادة منها والاستمتاع بها (بندقجي، ١٩٩٨، ص ٣٩٨) وقد عرف (مصطفى، ٢٠٠١، ص ٣٩) الجودة بأنها ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون اساسا لتصميم المنتج، وتقديمه للعميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته وهناك تعريف للجودة وفق لمواصفات الايزو ٩٠٠٠: فهي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية فالجودة لا تعني

بالضرورة التميز، وانما ببساطة المطابقة للمواصفات، او ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم . وبالتالي فان الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما اذا كان المنتج يلبي حاجاته ام لا (السلطي والياس، ١٩٩٩، ص٢٩) وعرف (العجارمة، ٢٠٠٥، ص٣٢٩) الجودة بكونها: الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوي القدرة على اشباع حاجات معينة او ضمنية للزبون، وانها خلو الخدمة من اي عيب اثناء انجازها وانها نتيجة الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركة عن الخدمة والاداء الفعلي لها ويرى الحداد بأن الجودة تعني الخلو من العيوب، وانجاز الشيء على الوجه المطلوب عند القيام به للمرة الاولى (الحداد، ١٩٩٩، ص٣٣٦) .

مفهوم الجودة الشاملة وتعد الجودة الشاملة من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والاكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الانسانية، وقد لعبت الادارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار سيما في اوائل الثمانينات واواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها ان تحقق مع التكاليف المنخفضة وهذا ما افرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام اسلوب الجودة الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاقات في شتى الميادين الانتاجية والخدمية (حمود، ٢٠٠٩، ص٧١-٧٢). ويمكن النظر إلى الجودة الشاملة على انها ثورة ثقافية بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الادارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الافراد بوضع الاهداف وابتخاذ القرارات (جودة، ٢٠١٢، ص٢٢-٢٣) وعرفها الصيرفي على انها نهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست ادارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين او اكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة والوظائف على شكل سلسلة بحيث ان اي خلل في اي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الشكلية (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص١٩٩). فيما يعرف (الطائي وقداة) بانها فلسفة قبل كل شيء لذلك تتعدد صور التطبيق لها والقاسم المشترك لمختلف التطبيقات، والنماذج هي الفلسفة (الطائي، قداة، ٢٠٠٩، ص٧٤)، وعرفها نجم بأنها مدخل للادارة المتكاملة من اجل التحسين المستمر والطويل الامد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق ميزة تنافسية للشركة (نجم، ٢٠١٠، ص٤٤). كما عرفها الخالدي بأنها: منهج اداري شامل يهدف إلى ايجاد ثقافة تنظيمية، يتم عن طريقها اشراك جميع العاملين في المنظمة من مديرين وموظفين في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات، بغية تحقيق رضا عملائها، وذلك بالاستعانة بالاساليب الاحصائية والكمية والتقنية الحديثة، الامر الذي يجعل المنظمة في وضع تنافسي متجدد، يمكنها من تقديم الخدمات والمنتجات السلعية بشكل متقن باستمرار (الخالدي، ٢٠١١، ص٣٨) وعرفها (علوان، ٢٠٠٩، ص٨٠) بانها فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على ارضاء المستهلكين، كأهم الاهداف التي تسعى اليها المنظمة في الامد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الادارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الانشطة وعلى مستوى المنظمة ككل. فهو مدخل اداري يتطلب الالتزام الكامل من الادارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الاداء في جميع الجوانب والخصائص المختلفة في الشركة فيما يعرفها (عقيلي، ٢٠١١، ص٣١) بأنها فلسفة ادارية حديثة، تأخذ شكل نهج او نظام اداري شامل، قائم على اساس احداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغيرات: (الفكر، السلوك، القيم، نظم اجراءات العمل، الاداء) وذلك لاجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى اعلى جودة من مخرجاتها (سلع او خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشيا مع استراتيجية تدرك ان رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية. ان الجودة الشاملة تعمل على خلق مناخ لعمل الاشياء بشكل صحيح من اول مرة، بحيث تصبح الجودة هدفا اساسيا في المنظمة، وتصميم الجودة من اجل بناء الانشطة لتحقيق الاهداف. وهي بعبارة اخرى: تمثل اصحاب الياقات البيضاء (الادارة العليا) الذين يوجهون اعمال المؤسسة والذين يخلقون بشكل دائم جوا تغيريا في المنظمة ويقودون ثقافة المنظمة، ويركزون ايضا على استمرار التحسين في المنظمة (Johanson, 1994, p.6)، بينما يرى Tunks الجودة الشاملة هي التزام واشراك لكل من الادارة والعاملين للقيام بالعمل من اجل تحقيق توقعات المستهلك او تجاوز تلك التوقعات (Tunks, 1992, p.13)، فقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إلى الامريكي ادارة الجودة الشاملة بأنها (اداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الاولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الاداء) (غنيم، ٢٠٠٨، ص٤٠)

الفصل الثالث: اجراءات البحث

سيستخدم الباحث في هذا الفصل الى مجمل اجراءات البحث العلمية التي تتعلق بنوع المنهج المستخدم ومجتمع وعينة البحث فضلا عن الوسائل الاحصائية وكما يلي:

أولاً: منهجية البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة الحالية نظراً لكونه مناسب لإجراءات وأهداف البحث التي تسعى

إلى الوصول إليها

ثانياً : مجتمع البحث

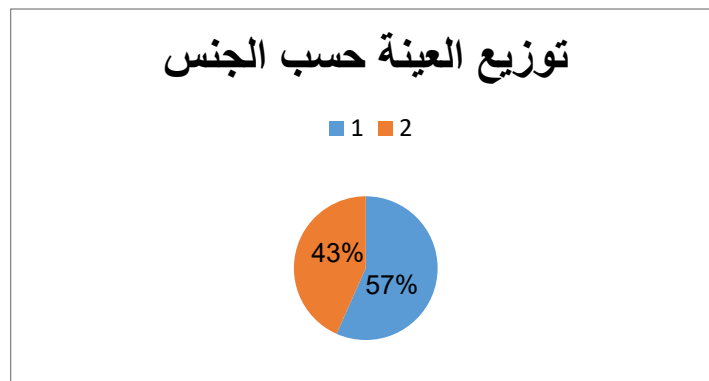
مجتمع البحث الحالي يتكون من جميع الافراد العاملين في الشركات الهندسية الاهلية في بغداد للعام ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

ثالثاً: عينة البحث:

عينة البحث الحالي مكونة من (١٥٠) فرد من العاملين في الشركات الهندسية الاهلية في بغداد, وقد تم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية وفقاً لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية التالية:

١- المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس جدول (١) المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس :

المتغيرات	N	%
نوع الجنس		
ذكر	٨٥	٥٧٪
انثى	٦٥	٤٣٪
المجموع	١٥٠	١٠٠٪



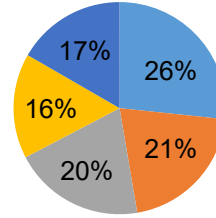
شكل (٢) توزيع العينة حسب الجنس

٢- المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب العمر جدول (٢) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر :

المتغيرات	N	%
العمر		
٣١ فأقل	٤٠	٢٧٪
٣٩-٣١	٣١	٢١٪
٤٩-٤٠	٣٠	٢٠٪
٥٩-٥٠	٢٤	١٦٪
٦٠ فأكثر	٢٥	١٦٪
المجموع	١٥٠	١٠٠٪

المتغيرات الديمغرافية حسب العمر

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



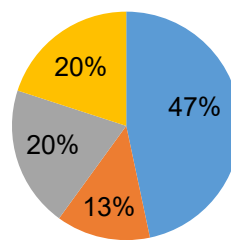
شكل (٣) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر

٣- حسب المؤهل العلمي جدول (٣) المتغيرات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي :

المتغيرات	N	%
المؤهل		
بكالوريوس	٧٠	٤٧%
دبلوم عالي	٢٠	١٣%
ماجستير	٣٠	٢٠%
دكتورة	٣٠	٢٠%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل

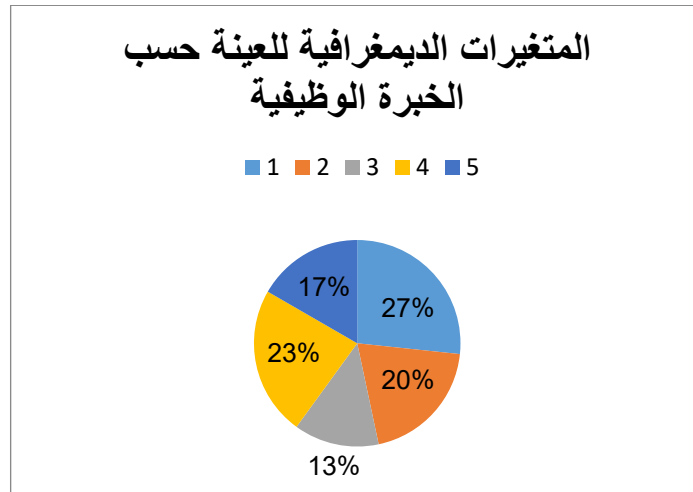
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4



شكل (٤) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل العلمي

٤- المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية جدول (٤) المتغيرات الديمغرافية حسب الخبرة الوظيفية :

المتغيرات	N	%
الخبرة الوظيفية		
٥ فأقل	٤٠	٢٧%
٦-٩	٣٠	٢٠%
١٠-١٤	٢٠	١٣%
١٥-١٩	٣٥	٢٣%
٢٠ فأكثر	٢٥	١٧%
المجموع	١٥٠	١٠٠%



شكل (٥) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

ثالثاً: أداة البحث من أجل مع البيانات والمعلومات اللازمة عن عينة البحث الحالي، فقد قام الباحث بتطوير استبانة لقياس متغيري البحث الحالي، وقد تكونت الاستبانة من: الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء عدد من المتغيرات الديمغرافية التي تم اختيار العينة وفقاً لها وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء الفقرات المتعلقة بموضوع الحالية (تقييم أداء العاملين وفقاً للجودة الشاملة) وقد توزعت الفقرات بالطريقة التالية :

١. عدالة عملية التقييم : ٦ فقرات
٢. وضوح عملية التقييم: ٦ فقرات
٣. مهنية عملية تقييم الاداء : ٦ فقرات
٤. التغذية الراجعة: ٦ فقرات
٥. مشاركة الموظفين : ٦ فقرات

الخصائص السايكومترية للاستبانة

أولاً: الصدق تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عينة من الخبراء المحكمين المتخصصين في مجال علم الادارة بلغت (٥) وقد طلب الباحث من الخبراء ضرورة فحص الفقرات والتحقق من مدى ملائمتها لموضوع البحث ومدى منطقية الفقرات وارتباطها بالمجالات الفرعية لها، وقد اعتمدت الدراسة على الحد الأدنى لقبول الفقرات وهي (٨٠٪) وبناء على ذلك فقد عدت جميع الفقرات صالحة للتطبيق

ثانياً : الثبات تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال تطبيق معادلة الفا كرونباخ على مجالات الاستبانة وكما يلي: تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق معادلة (الفا كرونباخ) حيث تم تطبيق المعادلة على جميع الفقرات ولجميع الابعاد ،وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (٥) قيم الثبات لابعاد الاستبانة

نوع المتغير	الابعاد	قيمة كرونباخ الفا
تقييم أداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة	عدالة عملية التقييم	٠,٧٦٥
	وضوح عملية التقييم	٠,٨٢٦
	مهنية عملية تقييم الاداء	٠,٨٥٧
	التغذية الراجعة	٠,٧٨٦
	مشاركة الموظفين	٠,٨١٤
	المجموع	٠,٨٠٩

١. من خلال الجدول السابق يتضح للباحث ان قيم الثبات لمجالات متغير البحث الحالي تتسم بمستوى جيد .
- الوسائل الاحصائية وظف الباحث الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) من خلال الوسائل الاحصائية التالية :
٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٣. الوزن المئوي
٤. معادلة الفا كرونباخ
٥. معادلة معامل ارتباط بيرسون

الفصل الرابع: نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات

سيتضمن الفصل الحالي عرضاً لنتائج البحث الذي هدف الى التعرف على () وفيما يلي عرض لنتائج البحث :

أولاً: نتائج البحث الوصفية قبل التطرق الى الاحصاءات الوصفية لتقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة ،لابد من الاشارة الى معيار التصنيف للتحقق من كون فقرات المجال متحققة من المستوى الضعيف الى المستوى الممتاز وكما موضح في الجدول التالي : **جدول (٦) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة**

ت	التصنيف	النسبة
١	ممتاز	٨٥-١٠٠٪
٢	جيد جداً	٧٥-٨٤٪
٣	جيد	٦٥-٧٤٪
٤	مقبولة	٥٠-٦٤
٥	ضعيف	أقل من ٥٠٪

أولاً: الاحصاءات الوصفية للتعرف على الاحصاءات الوصفية لابعاد تقييم اداء العاملين ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات تقييم اداء العاملين ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات لاستبانة ابعاد تقييم اداء العاملين

الابعاد	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
عدالة عملية تقييم الاداء	٦	٣٠	٤,٠١	٠,٥٩	٨٠٪	الثانية
وضوح عملية تقييم الاداء	٦	٣٠	٣,٧٥	٠,٥٧	٧٥٪	الثالثة
مهنية عملية تقييم الاداء	٦	٣٠	٣,٧٦	٠,٥١	٧٥٪	الثالثة
التغذية الراجعة	٦	٣٠	٤,٠٥	٠,٤٦	٨١٪	الاولى
مشاركة الموظفين	٦	٣٠	٤,٠١	٠,٥٨	٨٠٪	الثانية
الدرجة الكلية	٣٠	١٥٠	٣,٩١	٠,٥٤	٧٨٪	

يتضح من خلال الجدول السابق ان الوزن النسبي لابعاد تقييم اداء العاملين (٧٨٪) بوسط حسابي قدرة (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٥٤) وحسب معيار التصنيف فإن ابعاد تقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة جاء بمستوى جيد جداً. وقد جاء بعد (التغذية الراجعة) في المرتبة الاولى بوزن نسبي قدرة (٨١٪) ويليه بعد (عدالة عملية تقييم الاداء) (مشاركة الموظفين) بوزن نسبي قدرة (٨٠٪). و يليه بعد (وضوح عملية تقييم الاداء) (مهنية عملية تقييم الاداء) في المرتبة الثالثة بوزن (٧٥٪).

١- الاحصاءات الوصفية لبعدها (عدالة عملية التقييم) : للتعرف على مستوى مجال (عدالة عملية التقييم) الافراد ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي : جدول (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات عدالة عملية التقييم

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
١	تظهر عناصر تقييم الاداء في المنظمة العوامل المؤثرة في مستوى اداء الموظفين	٣.٨٧	٠.٥٧	٧٧%	الثانية
٢	تظهر عناصر تقييم الاداء في المنظمة المسؤوليات والواجبات التي يجب على الموظف القيام بها لإنجاز عمله بفاعلية عالية	٤.٤٧	٠.٥١	٨٩%	الاولى
٣	تضع ادارة المنظمة عناصر تقييم الاداء في ضوء الوصف الوظيفي للوظيفة	٣.٧٣	٠.٦٥	٧٤%	الثالثة
٤	تتناسب عناصر تقييم الاداء مع طبيعة كل وظيفة وظروفها	٣.٣٢	٠.٤٨	٦٦%	السادسة
٥	يظهر نظام التقييم الاهمية النسبية لعناصر تقييم الاداء لمختلف الوظائف في المنظمة	٣.٦٤	٠.٦٥	٧٢%	الرابعة
٦	تختلف معايير تقييم الاداء باختلاف المستوى الاداري للوظيفة	٣.٥١	٠.٦١	٧٠%	الخامسة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	٣.٧٥	٠.٥٧	٧٥%	

لقد اظهرت نتائج بعد (عدالة عملية تقييم الاداء) ان الوزن النسبي له (٨٠٪)، وبمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٥٩) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (عدالة عملية تقييم الاداء) لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا .

٢. الاحصاءات الوصفية لبعد (وضوح عملية تقييم الاداء) للتعرف على مستوى مجال (وضوح عملية تقييم الاداء) الافراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات وضوح عملية تقييم الاداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
١	يتم مراجعة دورية لنظام تقييم الاداء لأغراض تطويره بحسب التغيرات في الوظيفة	٣.٤٧	٠.٥٧	٦٩%	الرابعة
٢	يتبع المنظمة عملية تقييم اداء بشكل منتظم	٣.٢٦	٠.٥٢	٦٥%	الخامسة
٣	يعتبر الانجاز معياراً هاماً للترقيات في عملية تقييم الاداء في المنظمة	٣.١١	٠.٥٦	٦٢%	السادسة
٤	تعتمد عملية تقييم الاداء على الاداء الفعلي للموظفين	٤.٤١	٠.٥٦	٨٨%	الاولى
٥	يسهم نظام تقييم في اعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل المنجز	٤.٠٣	٠.٤٣	٨٠%	الثالثة
٦	يمنح نظام تقييم الاداء في المنظمة الحق للتظلم اذا شعر الموظف بغبن في التقييم	٤.٣٣	٠.٤٧	٨٦%	الثانية
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثالث	٣.٧٦	٠.٥١	٧٥%	

لقد اظهرت نتائج بعد (وضوح عملية تقييم الاداء) ان الوزن النسبي له (٧٥٪)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٥٧) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (وضوح عملية تقييم الاداء) لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا .

٣. الاحصاءات الوصفية لبعد (مهنية عملية تقييم الاداء) للتعرف على مستوى مجال (مهنية عملية تقييم الاداء) الافراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات مهنية عملية تقييم الاداء

لقد اظهرت نتائج بعد (مهنية عملية تقييم الاداء) ان الوزن النسبي له (٧٥٪) ،وبمتوسط حسابي(٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٥١) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل يتبين لدينا ان بعد(مهنية عملية تقييم الاداء) لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا .

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
١	تسمح ادارة المنظمة للموظفين المشاركة في مناقشة المعايير المتعلقة بتقييم اداء وظائفهم	٤,٥٣	٠,٦٥	٩٠٪	الاولى
٢	تشارك ادارة المنظمة الموظفين في وضع التعليمات المتعلقة بمدونة السلوك المهني للوظائف	٣,٩٧	٠,٥٣	٧٩٪	الرابعة
٣	تشارك ادارة المنظمة الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية بعد تحديد نقاط الضعف من خلال نظام تقييم الاداء	٣,٧٦	٠,٥٢	٧٥٪	الخامس
٤	تسمح ادارة المنظمة للموظفين المشاركة في وضع خطط لتطوير مواهب الموظفين	٤,١٩	٠,٦٤	٨٣٪	الثانية
٥	تشارك ادارة المنظمة الموظفين في تحديد مواعيد تقييم الاداء الوظيفي لهم	٣,٥٤	٠,٦٤	٧٠٪	السادسة
٦	تسمح ادارة المنظمة للموظفين تقييم اداء بعضهم البعض	٤,٠٨	٠,٥٢	٨١٪	الثالثة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الخامس	٤,٠١	٠,٥٨	٨٠٪	

٤. الاحصاءات الوصفية لبعد (التغذية الراجعة) : للتعرف على مستوى مجال(التغذية الراجعة) الافراد ,تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ,والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات التغذية الراجعة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
١	يطلع الموظف على نتائج تقييم ادائه الوظيفي باستمرار	٤,٥٣	٠,٥٨	٩٠٪	الاولى
٢	يتم توفير تغذية راجعة للموظف بعد عملية التقييم مباشرة	٣,٧٩	٠,٥١	٧٥٪	الخامس
٣	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى اداء الموظف	٤,٠٥	٠,٤٣	٨١٪	الثالثة
٤	تساهم عملية التغذية الراجعة من التقييم في تحفيز الموظفين	٣,٨٩	٠,٣٢	٧٧٪	الرابعة
٥	تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة في تحسين مستوى اداء الموظف	٤,٣٢	٠,٤٧	٨٦٪	الثانية
٦	تكشف التغذية الراجعة في تقييم الاداء عن نقاط القوة والضعف في الاداء الوظيفي	٣,٧٦	٠,٤٥	٧٥٪	الخامسة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الرابع	٤,٠٥	٠,٤٦	٨١٪	

لقد اظهرت نتائج بعد (التغذية الراجعة) ان الوزن النسبي له (٨١٪) ،وبمتوسط حسابي(٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٤٦) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل يتبين لدينا ان بعد(التغذية الراجعة) لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا .

٥. الاحصاءات الوصفية لبعد (مشاركة الموظفين) : للتعرف على مستوى مجال(مشاركة الموظفين) الافراد ,تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ,والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي : جدول (١٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات مشاركة الموظفين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
١	تسمح ادارة المنظمة للموظفين المشاركة في مناقشة المعايير المتعلقة بتقييم اداء وظائفهم	٤,٥٣	٠,٦٥	٩٠٪	الاولى
٢	تشارك ادارة المنظمة الموظفين في وضع التعليمات المتعلقة بمدونة السلوك المهني للوظائف	٣,٩٧	٠,٥٣	٧٩٪	الرابعة
٣	تشارك ادارة المنظمة الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية بعد تحديد نقاط الضعف من خلال نظام تقييم الاداء	٣,٧٦	٠,٥٢	٧٥٪	الخامس
٤	تسمح ادارة المنظمة للموظفين المشاركة في وضع خطط لتطوير مواهب الموظفين	٤,١٩	٠,٦٤	٨٣٪	الثانية
٥	تشارك ادارة المنظمة الموظفين في تحديد مواعيد تقييم الاداء الوظيفي لهم	٣,٥٤	٠,٦٤	٧٠٪	السادسة
٦	تسمح ادارة المنظمة للموظفين تقييم اداء بعضهم البعض	٤,٠٨	٠,٥٢	٨١٪	الثالثة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الخامس	٤,٠١	٠,٥٨	٨٠٪	

لقد اظهرت نتائج بعد (مشاركة العاملين) ان الوزن النسبي له (٨٠٪)، وبمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٥٨) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل يبين لدينا ان بعد (مشاركة العاملين) لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا.

ثانياً: الاستنتاجات

٧. أن ابعاد تقييم اداء العاملين في الشركات الهندسية الاهلية وفق الجودة الشاملة جاءت بمستوى جيد جدا.
٨. جاء بعد (التغذية الراجعة) في المرتبة الاولى.
٩. جاء بعد (عدالة عملية تقييم الاداء) (مشاركة الموظفين) في المرتبة الثانية.
١٠. جاء بعد (وضوح عملية تقييم الاداء) (مهنية عملية تقييم الاداء) في المرتبة الثالثة .
١١. اهتمت الشركات الهندسية الاهلية بالتغذية الراجعة كاساس لتقييم اداء العاملين وفق الجودة الشاملة
١٢. هنالك ضعف في وضوح عملية تقييم الاداء فضلا عن المهنية والموضوعية في تقييم الاداء وفق للجودة الشاملة

ثالثاً: التوصيات

١. ضرورة قيام الشركات الهندسية الاهلية باعادة النظر في طرق التقييم المستخدمة في قياس اداء العاملين فيها وفقاً للجودة الشاملة وبالشكل الذي يسمح بزيادة استخدام الطرق الحديثة في تقييم اداء العاملين
٢. ضرورة وضع الشركات الهندسية الاهلية معايير تقييم الاداء بصورة واضحة ومرنة وشاملة ومنطقية لجميع الوظائف .
٣. لابد من الشركات الهندسية الاهلية الاخذ بمبدأ تحديد الاهداف التي تسعى اليها عملية تقييم الاداء بشكل واضح ومحدد والقيام بتوضيح هذه الاهداف بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة .
٤. الاهتمام بالجودة الشاملة وابعادها في عملية الحكم على جودة الاداء المنتج من قبل العملية وفي عملية اصدار احكام تتعلق بالترقية

والنقل.

المصادر

اولاً: العربية

١. بديسي، فهمية، (٢٠٠٤)، ادارة الجودة الشاملة بين النظريات والتطبيق، مجلة العلوم الانسانية، منشورات جامعة منتوري، العدد ٢١،

الجزائر

٢. بندقي، محمد رياض، (١٩٩٨)، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، مجلة دراسات الاردن، المجلد ٢٥، العدد الثاني، الاردن .
٣. جودة، محفوظ احمد، (٢٠١٢)، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، عمان.
٤. الحداد، عوض، (١٩٩٩)، تسويق الخدمات المصرفية، ط١، دار البيان للطباعة والنشر، مصر .
٥. حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٩)، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
٦. الخالدي، ابراهيم بدر، (٢٠١١)، معجم الادارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.
٧. الدرادكة، مأمون محمد والشبلي (٢٠١٠)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان .
٨. السالم، مؤيد وحرشوش عادل (٢٠١٦). ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الأردن، عمان: دار الكتاب العالمي.
٩. السلطي، مأمون والياس، سهيلا، (١٩٩٩)، دليل عملي لتطبيق ادارة الجودة والايزو ٩٠٠٠، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا.
١٠. سناء عبد الرحيم سعيد، بشرى حسن هاشم (٢٠١٨): تقييم واقع المختبرات المركزية في مستشفى الكاظمية التعليمي على وفق المواصفات الدولية لسنة ٢٠٠٥ ISO/IEC 17025، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٤، العدد ١٠٨ .
١١. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، الادارة الرائدة، ط١، صفاء للنشر، عمان.
١٢. الطائي، رعد وقداة، عيسى ، (٢٠٠٨)، ادارة الجودة الشاملة، ط١، دار اليازوري للنشر، عمان .
١٣. العجارمة، تيسير، (٢٠٠٥)، التسويق المصرفي، ط١، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن .
١٤. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١)، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .
١٥. علوان، قاسم نايف، (٢٠٠٩)، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. غنيم، احمد محمد. (٢٠٠٨)، ادارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة ، مصر .
١٧. لمى ماجد حميد، مجيد حميد طاهر، فضيلة سلمان داود (٢٠١٧): قياس مستوى الأداء المصرفي على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتسويق الالكتروني بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٩٨ .
١٨. مصطفى، احمد، (٢٠٠١)، ادارة الجودة الشاملة والايزو، مصر .
١٩. نجم، نجم عبود (٢٠١٠)، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الأجنبية

20. Andy H.(2010). Performance Reviews: It's about 'How',Not' Why", 'Business Week Online (January
21. Arogundade, T., Temitope, H. Olasunkanmi-Alimi and Ayodeji, B. A.(2015) . "Performance Appraisal Knowledge: An Implication on Workplace Commitment in a Selected Commercial Bank in Lagos, Nigeria ,"Ife Psychology IA, Ife Centre for Psychological Studies/Services, Ile-Ife, Nigeria, 23(1),
22. Dessler, G. (2004). A Framework for Human Resource Management (third edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
23. Idris, A. and Assefa, T.(2017)." Assessment of instructors 'performance appraisal in Samara University , "Indian Journal of Health and Wellbeing, 8(6), 441-448.
24. Johan son , Henry J H & Others, (1994), " Business Process Reengineering " , New York, John Wiley
25. Lira, M., Gomes da Silva, V.P. and Viseu, C. (2016). Performance Appraisal as a Motivational Tool in the Portuguese Public Administration. Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting. 2(3), 91-118. Disponível em <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA>.
26. Moradi, T, Mehraban, M. A., and Moeini, M., (2017)" .Comparison of the perceptions of managers and nursing staff toward performance appraisal , "Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research, 22,))
27. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. and Wright P.(2017). Human Resource Management: Gaining Edition.McGraw-Hill. a Competitive Advantage, 10th Edition. MCGraw-Hill .
28. Sanders, K. and Yang, H. (2015). The HRM Process Approach: The Influence of Employees 'Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship. Human Resource Management. 55(2), 201-217.
29. Sumelius, J., Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K. and Smale, A. (2014). What determines employee perceptions of HRM process features? The case of performance appraisal in MNC subsidiaries. Human Resource Management. 53(4), 569-592.
30. Tunks, Roger. (1992). Fast Track to Quality: A12- Month program for Small to mid – sized Businesses. Mc Grew Hill. Inc. USA.