

أثر تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء على تنمية أداء الموارد البشرية
(دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الصحة بمكة المكرمة)

The Impact of Applying Performance Indicators Standards on the Development of Human Resources Performance (Applied Study on Employees of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah)

إعداد الباحث/ زياد بن طلال بن حامد الحازمي

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية

Email: zealhazmi@gmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء على فعالية وتطوير وتنمية أداء الموارد البشرية بوزارة الصحة في مكة المكرمة، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وأداء العاملين، وتبيان مفهوم مؤشرات قياس الأداء، وتحديد مستوى إدراك القيادات والعاملين لهذا المفهوم وأهميته، باعتبار أن مستوى ادراكهم أحد أبعاد مؤشرات قياس الأداء التنفيذية لأهميتها. واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد أجريت الدراسة على العاملون بوزارة الصحة في مكة المكرمة من مدراء ورؤوساء وموظفين، وبلغت عينة الدراسة (300) مبحثاً.

وقد أظهرت النتائج أن مدى إدراك القيادات بوزارة الصحة لمفهوم مؤشرات قياس الأداء وأثرها في تحقيق الخطط الإستراتيجية والأهداف للوزارة، حسب وجهة نظر أفراد العينة مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة. وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة. وجود علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية. كذلك أظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية بين تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات كان أهمها: أنه يجبأخذ التدابير اللازمة لضمان سلامة تطبيق معايير مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الموارد البشرية في الوزارة، لأن العنصر البشري هو الجسر بين العميل والإدارة، والعمل على بناء فريق قوي لأهميته في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية لوزارة الصحة وتطوير المهارات القيادية الإدارية.

كما اوصت بضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالمتغيرات التي تخص بيئه الوزارة، وضرورة تركيز مؤشرات قياس الأداء على العملاء والجودة، إضافة إلى زيادة ثقافة العاملين من خلال تعريفهم بالأهداف الإستراتيجية التي تطمح وزارة الصحة لتحقيقها والخطط الموضوعة من أجل ذلك، إضافة إلى أهمية استخدام مؤشرات قياس الأداء والقيام بالدورات الملائمة لهم والتي تتعلق بأهمية تطبيقها ومهامها ومساهماتها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، مفهوم مؤشرات الأداء، مؤشرات الأداء الرئيسية، قياس الأداء الفردي

The Impact of Applying Performance Indicators Standards on the Development of Human Resources Performance (Applied Study on Employees of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah)

Abstract:

This study aims at identify the effect of applying performance measurement criteria on the effectiveness and development of human resources performance at the Ministry of Health in Makkah. Due to identifying the relationship between performance indicators application and performance indicators, and employee's performance, also it aims to identify the importance of the concept, and the level of awareness among the leaders and employees of this concept and its significance, indicate that the level of their awareness of one of the land measuring indicators of executive performance is important. The study followed the analytical descriptive method, and the questionnaire was adopted as a main tool for collecting information. The study was conducted on the employees of the Ministry of Health in Makkah from managers, heads and employees. The study sample consist (300).

The results showed that the awareness of the leaders of the Ministry of Health of the concept of performance measurement indicators and their impact on achieving strategic plans and objectives of the ministry, according to the view of the sample members is high. The results also showed a positive relationship between the implementation of the criteria of performance indicators and the efficiency and effectiveness of human resources in the Ministry of Health. It showed also a positive relationship between the application of TQM and the efficiency and effectiveness of human resources in the Ministry of Health in Makkah.

Also there is a positive relationship between the application of performance measurement indicators and the achievement of the Ministry of Health for its objectives and strategic plans. The results also showed that there is a positive relationship between the development of human resources and the achievement of the Ministry of Health for its objectives and strategic plans.

Based on the findings of the study, the researcher recommended a number of recommendations, the most important of which is that the necessary measures must be taken to ensure the proper implementation of the criteria of the main performance indicators at the level of human resources in the ministry, because the human element is the bridge between the client and the administration, Strong for its importance in reaching the strategic objectives of the Ministry of Health and the development of managerial leadership skills.

It also recommended the need to increase attention to the variables related to the environment of the ministry, and the need to focus indicators of measuring performance on customers and quality, in addition to increasing the culture of the importance of the use of indicators of measuring performance and the appropriate courses for them and the importance of implementation and functions and contributions.

Keywords: Quality, Total quality management, Human resource management, Concept of performance indicators, Key performance indicators, Individual performance measurement

الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تُعد الموارد البشرية في منظومة العمل حجر الزاوية الأهم، والعنصر الأكثر تأثيراً في نجاحها نحو تحقيق أهدافها وتطبيق خططها الاستراتيجية الموضوعة، وأصبحت الاستثمار الأكثر نفعاً في ديمومة استقرارها، وأضحت علم الموارد البشرية وكيفية إدارته متطوراً ومنتشرًا في الآلية الحالية عن سابقتها، وبات أكثر دقةً وعمقاً في تناول قضاياها ومعالجتها، وما تضمنته رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يؤكد على أهمية الموارد البشرية وضرورة تطويرها والمحافظة عليها ووضع الخطط والبرامج المناسبة لها، من خلال إطلاق برنامج رأس المال البشري والذي سيكون من ضمن البرامج التنفيذية باللغة الأثر في تحقيق الرؤية " نظراً لكون العنصر البشري عاملأ أساسياً لنجاح المشروعات، سيتم العمل على تأسيس برنامج متخصص لدعم وتفعيل هذا العنصر المهم،

وهي عنصراً هاماً في تنفيذ وأداء المهام المناطقة بتحقيق الخطط الاستراتيجية لأي منظومة عمل، ويعتمد ذلك على جودة الأداء المقدم ومدى الالتزام بالمعايير الموضوعة لتحقيق تلك الخطط، فضعف الأداء من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.¹

إن بيئه الأعمال اليوم تواجه تحديات لإنجاز مهامها وخططها الموجهة، ولا يتأتى ذلك إلا بقدرتها على تعزيز دور الرقابة لديها ليتضامن مع عناصر العملية الإدارية الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة، من خلال وضع السياسات والإجراءات والمعايير الرقابية التي عبرها يمكن التقييم وقياس الأداء، وحتى "يتسعى تنفيذ عملية القياس في الأجهزة الحكومية والمؤسسات فإنه يتبع أن يكون هناك تغيير جذري في طريقة تناول ومعالجة إدارة الأداء وقياسه"² وعملية التغيير يجب أن تشتمل على رؤية واضحة وخطة قابلة للتنفيذ.

إن مؤشرات الأداء فعالة لتحقيق الأهداف، وإحدى تقنيات قياس نجاح الأداء إضافة إلى التطوير التنظيمي المتعدد وبرامج الجودة المطبقة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجياتها، "على الرغم من تحديات وضع الإستراتيجية، فهي النهاية لإثبات القدرة على تنفيذ هذه الإستراتيجية هم الأهم والأكثر قيمة، فالجلوس وصياغة ما يبدو أنه إستراتيجية ناجحة هو أمر مختلف كلياً عن تنفيذ تلك الإستراتيجية بنجاح"³ ويتم تحديد مؤشرات الأداء بناءً على معايير تحددها طبيعة ومهام ونشاطات الإدارات المتعددة المعنية بتطبيقها، وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية مؤشرات قيمة للمدراء والمسؤولين القياديين وفرق العمل لتقييم التقدم المتحق بشكل سريع بإتجاه أهداف يمكن قياسها وبالتالي يمكن إدارتها وتنفيذها، وأيضاً في هذا الجانب أولت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أهمية قياس الأداء من خلال إطلاق برنامج قياس الأداء "باعتراض ثقافة الأداء مبدأ لأعمالها، وحرصها على تطبيقه في تقويمها لجميع الجهات والبرامج والمبادرات والمسؤولين، وقد أنسنت المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة ل القيام بهذه المهمة بشكل مؤسسي، وقامت ببناء لوحات لمؤشرات قياس الأداء بما يعزز المسائلة والشفافية".⁴

والدراسة موضع التقديم نشأت من خلال ما تم ملاحظته من قصور في عملية إنتاجية الموارد البشرية في بعض قطاعات الأعمال ومن ضمنها القطاعات الحكومية العامة مثل وزارة الصحة، ويمكن وصفها بالبطالة المقنعة وعدم استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، ساهم في ذلك نظام تقييم الأداء الوظيفي للموظفين والذي يمكن أن نطلق عليه _ التقييم الانطباعي لدى الرئيس المباشر - الذي لا يستند على معايير دقيقة واضحة ومحددة يمكن قياسها كهذا، مما أدى إلى عدم تحقيق النتائج التي تصبوا إلى تحقيقها القطاعات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية متمثلة في خططها الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً، وبالتالي بطيء عجلة التنمية لافتقارها إلى معايير يمكن قياسها بحدود زمنية لكل مرحلة من مراحل تحقيقها.

¹ رؤية المملكة العربية السعودية 2030؛ <http://vision2030.gov.sa/ar>

² ديفيد بارمنتر، مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية: تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة؛ ترجمة مشتبه عائض القحطاني؛ رائد إسماعيل عابنة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1438هـ، ص 28.

³ بول آر نيفين، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية؛ ترجمة: احمد عبد الله الزهراني؛ سالم سعيد القحطاني، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1437هـ، ص 26.

⁴ رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2030، <http://vision2030.gov.sa/ar>

ويحاول الباحث في هذه الدراسة قياس رأي العاملين بوزارة الصحة بمكة المكرمة لمعرفة أثر تطبيق معايير مؤشرات الأداء على تحسين إنتاجيتهم وتطويرهم وتنميتهما.

مشكلة الدراسة:

تكمّن مشكلة الدراسة في عدم تحقيق المنظمات لأهدافها المحددة وفق خططها الإستراتيجية، وأن الموارد البشرية تُسهم بشكل كبير في ذلك، وتعيّب المؤشر الحقيقى ممثلاً في قياس مؤشرات الأداء من شأنه أن يكون علاجاً لرفع مستوى إنتاجية العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه الوظيفي وبالتالي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة، إضافة إلى منحه عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين موضوعية أكثر و يجعلها أكثر كفاءة وفعالية وعدالة، والجانب الآخر هو عدم قدرة بعض المنظمات على القيام بعملية الرقابة والتقييم أثناء سير تنفيذ الخطط الموضوعة، وبالتالي يمنحها الكشف عن مكمن الخلل ومعالجته بالتوجيه وتغيير ما يمكن تغييره للإصلاح. كما على المنظمات حتى وفي ظل معرفتها بمعايير مؤشرات قياس الأداء فإنها تحتاج إلى جهود مضاعفة لتطبيقها وإحداث الأثر الإيجابي والتغيير المنشود في العنصر البشري لديها .

ويرى الباحث بأن المنظمات تسعى لتحقيق النجاح من خلال تبنيها لمبادئ الجودة ولكن هناك قصور في عملية تطبيقها، وأنه يمكن للدراسة الإجابة على السؤال التالي الرئيس لمشكلتها: هل يؤثر تطبيق وزارة الصحة لمعايير مؤشرات قياس الأداء على فعالية وتطوير وتنمية أداء الموارد البشرية لديها وبالتالي تحقيق أهدافها؟ وتنبئ منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل وزارة الصحة مهتمة بتطبيق مبادئ الجودة داخل منظومتها؟
2. ما مدى إدراك القيادات بوزارة الصحة لمفهوم مؤشرات قياس الأداء وأثرها في تحقيق الخطط الإستراتيجية والأهداف للوزارة؟
3. هل العنصر البشري داخل وزارة الصحة يدرك ماهية مؤشرات قياس الأداء وأهميتها؟
4. ما هو أثر استخدام معايير مؤشرات قياس الأداء على فعالية وتنمية أداء العاملين في وزارة الصحة بمدينة مكة المكرمة؟
5. هل هناك علاقة تربط إدارة الجودة الشاملة وقياس الأداء وتنمية الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية التالية، والتي سيجري اختبارها:

1. يوجد علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة.
2. يوجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة.
3. يوجد علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية.
4. يوجد علاقة طردية بين إدراك القيادات والموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة بمكة المكرمة لأهمية مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.

5. يوجد علاقة طردية بين تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية.

أهمية الدراسة:

يمثل القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية أهمية بالغة، ويُعتبر قطاعاً حيوياً ويمس كافة أفراد المجتمع. كما أن القدرة على رقابة الخطة الموضوعة وإمكانية تقييمها يؤدي إلى القدرة على إمكانية قياس نتائجها، وبالتالي معرفة ما تم انجازه وتحقيقه، وهذا ينطبق على كافة منظمات الأعمال. وعليه فإن الدراسة استمدت أهميتها من أهمية موضوع الدراسة، حيث أصبح تطبيق مؤشرات قياس الأداء أمراً ملحاً في ظل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال والسرعة المطلوبة في الإنجاز المستمر، وأصبح من المفاهيم الحديثة في الوطن العربي. وأهمية القطاع موضوع الدراسة، حيث يعتبر من القطاعات الأكثر أهمية على مستوى المملكة العربية السعودية ممثلاً في وزارة الصحة. هذا بجانب الأهمية العلمية والعملية لمتخذي القرار بوزارة الصحة، حيث ستتوفر النتائج التي تسفر عنها الدراسة مفيدة لارتباطها بالتطوير والتحسين، واستقراراً لما يمكن عمله مستقبلاً بشأن مؤشرات قياس الأداء.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة لتحقيق اهداف عامة تتعلق بأهمية الربط بين إستراتيجية المنظمة ومؤشرات الأداء الرئيسية وفعالية تطبيقها على أداء المنظمة من جهة وتنمية أداء مواردها البشرية من جهة أخرى، إضافة إلى الأهداف التالية:

1. معرفة العلاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وأداء العاملين بوزارة الصحة في مكة المكرمة.
2. تبيان مفهوم مؤشرات قياس الأداء ومدى قدرة تطبيقها بوزارة الصحة في مكة المكرمة وأثرها على تحقيق الأهداف.
3. تحديد مستوى إدراك القيادات والعاملين عن مفهوم مؤشرات قياس الأداء وأهميتها.
4. بيان أثر معرفة القيادات وإدراكيهم كأحد أبعاد مؤشرات قياس الأداء التنفيذية لأهميتها.
5. تقديم توصيات من شأنها تعزيز تفعيل استخدام مؤشرات قياس الأداء والإستثمار في العنصر البشري تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الجودة Quality

" تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات، ومتطلبات محددة، أو معروفة ضمناً، فالجودة بمعناها الواسع عبارة عن خاصية أو صفة مميزة للمنتج أو الخدمة، والتي يمكن تحسينها " 1.

¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008، ص 14

ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management

"فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج، أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة جميعها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه " 1 .

ادارة الموارد البشرية Human Recourse Management

"مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وتتضمن: الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، ومكافأة الأفراد، وتقييم أدائهم. وهي عملية استئجار وتدريب وتقييم أداء ومكافأة العاملين، وتمتد لتشمل علاقات العمل، وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين " 2 .

مفهوم مؤشرات الأداء:

المؤشر Indicator

" هو عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز أو الكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل" هو عامل أو متغير كم الإنمائي أو المساعدة على تقدير أداء متدخل " 3 .

مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators

" هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخد لتبني الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير " 4 .

تقويم الأداء Performance Evaluation

" هو العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء المقوم (إن كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً) للحكم والتقييم بصورة كمية والنوعية وذلك انطلاقاً من المعنى الذي اعتمدته من يقوم بالتقويم في فهم الأداء وفي ضوء الأهداف المعتمدة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم وإدراكها " 5 .

¹ المرجع السابق، ص 22

² جاري ديسيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبدالالمعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 1436هـ، ص 45

³ جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، الرياض: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 1436 هـ، ص 14

⁴ المرجع السابق، ص 71

⁵ المرجع السابق، ص 14

ويرى بعضهم أن تقويم الأداء هو: "قياس الأداء الفعلي ومقارنته النتائج الفعلية بالنتائج المطلوب تحقيقها أو التي يمكن الوصول إليها، حتى تكون صورة لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل تحسين الأداء بطريقة مستمرة ويضيف بعضهم أن تقويم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة المعايير ومقارنتها بالأداء الفعلي لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية" ¹.

قياس الأداء الفردي:

"يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية، للاسهام في تحقيق أهدافها، ويقيس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداءه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل: وغالباً مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستند في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئيسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها" ².

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

على مر العصور تناوب الإنسان في حياته على ممارسات عدة سلبية وإيجابية، أنتقل خلالها من مرحلة الفوضى والجهل إلى دوحة التنظيم ورياض المعرفة ومعها تغيرت فلسنته في تسيير كافة أموره، فالتنظيم والدقة وإدارة الوقت وتقليل نسبة الأخطاء وإصلاح العيوب أصبحت سمة بارزة لمن ينشد التميز، وأصبحت الجودة مع بداية القرن العشرين محط اهتمام كبار الشركات، وباتت من أكثر المفاهيم انتشاراً في منظمات الأعمال فيما يتعلق بأساليب العمل وتطويرها في مختلف المجالات، ومتطلباً أساسياً في جميع الممارسات والأعمال الإدارية والأكاديمية والفنية.

مفهوم الجودة

ظهر مفهوم الجودة منذ قرون عدة، وجاء الإسلام ليؤكد على أهمية الجودة، وكان في ذلك الزمن يعني الدقة والإتقان في العمل، قال الله تعالى : (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدًا وَهِيَ تَمْرُ مَرَ السَّحَابِ صُنْعُ اللَّهِ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) ³ ، وأكده نبينا محمد ﷺ حيث جاء في الحديث الشريف الحسن لغيره عن هشام بن عروة ، عن أبيه ، عن عائشة ، قالت : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : " إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلْتُمْ عَمَلاً أَنْ يُتَقْنَهُ " ¹

¹ المرجع السابق، ص 14

² المرجع السابق، ص 16

³ القرآن الكريم، سورة النمل، آية رقم 88

وبالبحث عن تعريف لإدارة الجودة الشاملة، تبين بأنها تحمل معاني متعددة ومختلفة بالنسبة للمختصين والمهتمين بها في المجال، فعرفها ريتشارد ويليامز بأنها: " إدارة تعبّر عن أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعده على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الانتاج والخدمات ".²

" وهي عملية إيجاد بيئة يسعى فيها كلاً من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار ، وتعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج والخدمة وفقاً للظروف التي تخضع لها الشركة أو الجهاز ، وأن الجودة ليست هدفاً محدداً نحققه ونحتفل به ثم ننساه ، بل هدفاً متغيراً هو تحسين الجودة باستمرار ".³ وعرفها كلارك (Clark) بأنها: " نظام توعي أو برامج إدارة جودة وقائية تحت على استخدام فريق مركزي لبناء وتحطيط وتقويم الوظائف خلال جميع المستويات التنظيمية والتشرعيلية ".⁴ وعرفها المعهد الفيدرالي الامريكي للجودة (USFQI) بأنها: " تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء ".⁵

واستخلاصاً لما تقدم ذكره " فإن إدارة الجودة الشاملة تركز بصورة رئيسية على التحسين التدريجي المستمر للأداء (رحلة بلا نهاية) والتي تعكس ثقافة وسلوك المنظمة القائمة على إرضاء المستفيد، مع أهمية معرفة ما يجب عمله ولماذا وكيفية القيام بذلك، بالإضافة إلى إستعمال الأدوات الصحيحة التي تساعده المنظمة في تحقيق أهدافها، وأن الجودة الشاملة لا تشمل فقط جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للمستفيد، بل تأخذ أبعاداً لتشمل جودة الإجراءات، وجودة المعلومات، وجودة التخطيط والمتابعة، وجودة الأفراد، وجودة البرامج التطويرية، بالإضافة إلى كسب رضا المستفيدين من الخدمة أو المنتج ".⁶

ثانياً: قياس الأداء

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعى لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بها، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية التقييم الإستراتيجي ".⁷

وتعُد مؤشرات الأداء أدلة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف، وإحدى تقييمات قياس نجاح أداء الإدارات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على فرقة الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها. ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناءً على معايير تحديدها طبيعة مهام ونشاطات الإدارات المتعددة، وقياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الإدارات.

¹ محمد ناصر الدين اللبناني، السلسلة الصحيحة، ج 3، الرياض: مكتبة المعرفة، 1415هـ، ص 106

² ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 1999م، ص 2

³ المرجع السابق، ص 3

⁴ Clark G.B. , Systematic Q. Management , Chicago , ASCP Press , 1995 , P 48

⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر، 2004 م، ص 15

⁶ عبد العزيز عبد الله المسعد، الجودة تعاريف وتطبيقات، ط 2: الرياض، 1433هـ، ص 82

⁷ عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد 27، العدد 127، 2005 م، ص 128

كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في الإدارات الحديثة اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والقياديين لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في النقاط الرئيسية المشاركة.

الإستراتيجية وعلاقتها بمقاييس الأداء

تُعد عملية "التقييم الإستراتيجي" المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات¹. عند وضع الأهداف والمقاييس للأداء، "يجب فحصها بعناية شديدة في سياق رسالة المنظمة، لتأكد من أنها منسجمة مع هذه الغاية. وكذلك تمكين جميع الموظفين من رؤية كيف أن أفعالهم اليومية تنسق مع قيم المنظمة وكيف أن التعامل مع تلك القيم يسهم في النجاح الشامل، وهذا هو المفتاح الحقيقي للموافقة.

مفهوم قياس وتقييم الأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً متتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالдинاميكية نظراً للتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، وأسهمت هذه الديناميكية في اختلاف الباحثين والمختصين في مجال الإدارة على المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء، وسبب ذلك هو اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في عملية دراسة الأداء وقياسه. ويشير مفهوم الأداء في عمومه "إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، والذي يتصرف بالشمولية والإستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يُعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين مهمين في الإدارة هما: الكفاءة والفعالية"².

وأما قياس الأداء فيعرف بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات المنظمة وتوثيقها، وبخاصة جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وتناول مقاييس الأداء أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة، فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجلسة"³. وتعني أيضاً "التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المؤشرات والقياسات التي سبق تحديدها مسبقاً،

¹ Johnson, A. , performance monitoring and policy making: making effective use of evaluation strategies , total quality management, Vol. 9, No. 2/3 , 1998 , P 259-267

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7 ، 2010م، ص 217-219

³ وائل محمد إدريس؛ طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1 ،الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2009م، ص

والواقع العملي قد يثبت أن هناك انحرافات مسموح بها وأخرى غير مسموح بها، ولذلك يجب دراستها والتعرف على أسبابها ومحاولة علاجها¹ وهي عملية قياس وتقدير النتائج الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

أهمية تطبيق قياس وتقدير الأداء

يُعد قياس الأداء منهجاً إستراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزراعة قدراتهم، ويهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد والعمليات بالأهداف الإستراتيجية الموضوعة للمنظمة²، ولا يمكن أن يكون هناك تطوير وتغيير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تزيد من حيث تحقيق الأهداف، ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء فيما يلي :

1. يساهم في إعداد التقارير، فالمقياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
2. اتخاذ القرارات، فنتائج المقياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.
3. تنفيذ الخطط، فنتائج المقياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للإستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.
4. تطوير الأداء، فالمقياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء³.
5. توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن غاياتها ومستوى أدائها.
6. قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث يوفر بيانات حقيقة ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة حول عمليات المنظمة⁴.

مؤشرات الأداء

هي مجموعة من أدوات الضبط للمقياس الكمي والنوعي التي تُستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت، وذلك للاستدلال على مدى تلبية لمستويات الأداء المتفق عليها، وكذلك لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية عبر الملاحظة والمقارنة والتحليل، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير، وتمثل مؤشرات الأداء من خلال عدة استفسارات وتساؤلات يتم الإجابة عليها، مثل: هل أداء المهمة المطلوب قائم بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟ ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟ ما هو الحد الأدنى الذي تم إنجازه؟

ويعرف مؤشر الأداء بأنه: " عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعايير أو مخطط أو هدف محدد، في إطار إستراتيجية المؤسسة " ¹. كما تعرف بأنها أدوات لتحديد مدى تحقق الأهداف وجودة الأداء، وهي عبارة عن قيمة رقمية (نسبة، أو قيمة، أو عدد)، وُتستخدم لمقارنة القيم الفعلية بالقيم المستهدفة.

¹ هاني العمري، مهارات بناء مؤشرات قياس الأداء، دورة تدريبية، جدة، 2017، ص 22

² هاني العمري، مهارات بناء مؤشرات قياس الأداء، دورة تدريبية، جدة، 2017

³ Frost, Bob, measuring performance, measurement international, Dallas, 2000 , P 14-16

⁴ وائل محمد إدريس؛ طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1 ،الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2009م، ص

ثالثاً: الموارد البشرية

حل مصطلح إدارة الموارد البشرية بديلاً عن (إدارة الأفراد) نتيجة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمات وللنطرون في الفكر الإداري لدى الباحثين والممارسين إستشعاراً منهم لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات والمجتمع معاً. وهو ما يجسد أهمية دور الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمات، كونها تشكل تكاملاً وتناغماً بين كل نشاطاتها وممارساتها وقراراتها سواء داخل الإدارة نفسها أو مع بقية نشاطات القطاعات الأخرى، وبات دور إدارة الموارد البشرية ضمان التحقق من أن كل خطوة أو ممارسة أو قرار في إطار نشاطاتها المتعددة لن تتعارض مع التخطيط والنشاطات الأخرى القائمة داخل الإدارة المعنية أو خارجها من الإدارات الأخرى، ومن خلاله باتت إدارة الموارد البشرية تتصل بالتطوير التنظيمي، ذلك أن حقيقة أهداف المنظمة في الإنتاجية والنمو لا تتوقف فقط على تطور الأفراد وتدربيهم، وإنما أيضاً على تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المنظمة من الأنظمة والقواعد والإجراءات والهيكل التنظيمية، وتقدير الوظائف، والإتصالات بغرض تحسين فعالية التنظيم وقدرته على المواجهة وحل المشكلات، ويتم هذا التطوير من خلال برامج تدريبية وتطويرية متخصصة ذات مضامين مختلفة عن برامج التدريب الأخرى².

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الاهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة وإحتياجات الأفراد الذين يعملون بها"³، أو هي: "العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم"⁴. وتم تعريفها بأنها: "وسيلة للاستخدام الأمثل للموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة"⁵.

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية، وتنطوي الإدارة الإستراتيجية على كلٍ من التخطيط والتغيف الإستراتيجي، وهي: عملية تحديد وتنفيذ خطة المنظمة الإستراتيجية، من خلال إحداث توافق ومواءمة لقراراتها مع متطلبات المنظمة⁶.

ويطلب التخطيط الإستراتيجي الفعال تكامل خطة الموارد البشرية مع عملية التخطيط على مستوى المنظمة، لكي يتم التعرف على الأهداف التنظيمية. وهذا أدى إلى تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية التقليدي، إلى النظر على أنها جزء من الإدارة العليا وشريك فعال فيها، ومنحها دوراً إستراتيجياً في عديد من الجوانب المتعلقة بالمنظمة¹¹

¹ وصفى عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط 1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 84

² مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط 4، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2012 م، ص 42-46

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية (مترجم)، القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2008 م، ص 12

⁴ Michael, Poole, Human Resource Management In An International Perspective , The International Journal Of Human Resource Management , Vol. 1, No. 1, 1990 , P 3

⁵ Monica, Izvercian , At Al. , The Impact Of Human Resource And Total Quality Management On The Enterprise Procedia-Social And Behavioral Sciences , 2014 , P 27-30

⁶ جاري ديسيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبدالمنعم، الرياض: دار المريخ للنشر، 2015م، ص 132

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على قضايا عدة بما في ذلك التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأما تكامل إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة فهي إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا، وتطوير ممارسات الموارد البشرية، واتخاذ نهج إستراتيجي لإختيار الموظفين، والتعيينات، وتقييم الأداء، والقيمة التي يتم إضافتها إلى أداء المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جاءت لتكسر إكتشاف دور الموارد البشرية في دعم إستراتيجية الأعمال، وتقدم إثبات قيمتها للمنظمة². وتستد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الإعتراف بأن المنظمات يمكن أن يكون لها دور أكثر فاعلية إذا ما تمكنت مواردها البشرية من التوازن مع السياسات والممارسات التي تقدم العدد المناسب من العناصر البشرية التي تتمتع بالسلوكيات، والكفاءات الالزمة والمستوى اللازم من التحفيز للمنظمة، ولكي يتم تحقيق ذلك يلزم تصميم نظام العمل علي الأداء (High-Performance Work System) وهو ما يُعرف اختصاراً بـ(HPWS) لكي يعظم الجودة الشاملة والكلية لرأس المال البشري في جميع جوانب المنظمة، ويوفر مجموعة من الدراسات القياسية المقارنة التي في ضوئها يستطيع مدير الموارد البشرية مقارنة الهيكل، ومحفوٍ وكفاءة وفاعلية نظام الموارد البشرية³.

العلاقة بين الموارد البشرية وأداء المنظمة

إن التكامل بين إدارة الموارد البشرية يشير إلى إشغال إدارة الموارد البشرية في صيانة وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة⁴، وأن مشاركة إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من شأنه المساهمة في مواءمة أهداف الموارد البشرية والإستراتيجيات والممارسات مع أهداف المنظمة وتنفيذ إستراتيجية العمل، والقدرة على متابعتها منذ بداية عملية صنع القرار، ويوفر قناة مهمة لتدفق المعلومات والإتصالات التفاعلية⁵. ولتفعيل هذا الدور يتطلب توثيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لأنها ستمنح دوراً أكبر وأكثر واقعية وفعالية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، كما تساعد المنظمة على وضع رؤية لإدارة الموارد البشرية والأهداف ومراقبة الأداء، وتحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً كاملاً على أداء المنظمة عندما تكون منسجمة إستراتيجياً ومتسقة مع بعضها البعض⁶.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1،الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م، ص 30

² Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., Human Resources and Resources-Based View of The Firm , in : Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Strategic Human Resource Management, 2nd Edition, USA: Blackwell, 2007 , P 75-76

³ جاري ديسير، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبدالمتعال، الرياض: دار المربخ للنشر، 2015م، ص 155-161

⁴ Schuler, Randall S., Jackson, Susan E., Strategic Human Resource Management, USA: Blackwell Publishing, , 2007, p 76

⁵ Cheddie, M. , How to Become a Strategic Partner, HR Focus , 2001, P 2

⁶ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011 م، ص 46

وقد أثبتت الدراسات بأن المنظمات التي تستخدم أفضل ممارسات الموارد البشرية قد تفوقت في أدائها على منافسيها، وذلك عند قيامها بدمج هذه الممارسات التي يعززها رأس المال البشري مع إدارة المعرفة والتي تدعم القدرة على التعلم وكلاهما يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في قدرات التعلم المؤسسي وتحسين توجهات المنظمة وبالتالي التأثير على الأداء العام للمنظمة.

والخلاصة بأن "التفكير كمدير إستراتيجي يعني الإعتراف بأهمية العلاقات السببية بين قرارات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمخرجات التي تدفع في نهاية المطاف لإنجاح إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها"¹. وأن المنظمات التي لديها أداء عالي ومميز، إضافة إلى قدرتها على بناء مؤشرات أداء رئيسية يمكن قياسها بدقة، مما يدعم نتائجها الفعلية في عملية المقارنة، وإتخاذ القرارات التصحيحية لتلافي الملاحظات. تمتلك موارد بشرية مؤهلة وعلى قدر عالي من الكفاءة والفعالية والتدريب والتعليم، وإكتسابهم المعرفة واستشعار المسؤولية والإنتماء للمنظمة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

أجرى محمد الفايز (2011) دراسة هدفت إلى استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المترافق بوزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة شملت 90 فقرة لمجتمع الدراسة البالغ 75 عينة، وأكّدت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ل الواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، الفريق التنفيذي، المناخ التنظيمي) وكذلك للموارد المتاحة (الإمكانات البشرية، الاتصال والتواصل، الموارد التكنولوجية، الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة)، وأخيراً الإمكانيات المعرفية (معرفة المتعاملين، معرفة قطاع الأعمال، المعرفة المالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وقد أوصت الدراسة بالعمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل في الوزارة بما تحفز الأفراد العاملين على إنجاز أعمالهم بفعالية، والسماح بمارسة مختلف الأنماط الإدارية المعاصرة، إضافة إلى هدف تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرار بما يعكس مفهوم التمكين في وزارة الداخلية الأردنية. كما أجرى زياد القاضي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج التحليلي، وتصميم استبانة شملت 38 فقرة لمجتمع الدراسة البالغ 88 عينة، وأكّدت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، مشاركة العاملين، نظام التعويضات) على تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن وبالتالي أثر إيجاباً على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، إضافة للعمل على تعديل نظام التعويضات بما يتلائم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وضرورة إعطاء العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ Michael Armstrong , Strategic Human Resource Management: A Guide to Action , London: Kogan , 2007 , P 73

أما دراسة سيف المبيضين وفارس الخرابشة وليث القضاة (2016) فق هدفت للبحث في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الإتصالات الأردنية، كما هدفت إلى اختبار مدى وجود فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الإتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة لمجتمع الدراسة البالغ 340 عينة مختلفة المستويات الإدارية، وأكّدت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة على مستوى تعظيم الربحية في شركات الإتصالات الأردنية، وإن هناك وجود لفروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الإهتمام من مدراء الشركات بالمتغيرات التي تخص بيئة الشركة، خصوصاً تلك التي حظيت بتأييد عينة الدراسة، ومن أهمها زيادة التمييز التنافسي في القطاع موضوع الدراسة، وضرورة تركيز مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن على العملاء لكون أن التمركز في مؤشرات قياس الأداء هو تأسיס مقاييس تؤدي إلى نتائج فائقة في إنجاز العمليات التي تلبي حاجات العميل ورغباته، إضافة إلى زيادة ثقافة العاملين بأهمية استخدام مؤشرات قياس الأداء والقيام بالدورات الملائمة لهم والتي تتعلق بأهمية تطبيقها ومهامها ومساهماتها.

الدراسات الأجنبية

قام ستان وآخرون (Stan, L, at al., 2012) بدراسة هدفت لتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية، وأنها تمثل نقطة اتصال من خلالها يمكن للمنظمة تطوير النشاط الفردي ونقله إلى أداء تنظيمي عام في المؤسسات الصناعية، وأكّدت نتائج الدراسة على إهتمام الشركات بالتصميم والتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم أداء الموظفين في خطوط الإنتاج الصناعي، وأن تنفيذ وتطبيق مؤشرات الأداء من العوامل المساعدة في النجاح إذا تم دعمها من الإدارة العليا، كذلك أكدت الدراسة أن الموظفين يركزون على الإنجاز الذي تتحققه الشركات جنباً إلى جنب مع الغرض من أدائهم، وأن معظم الشركات التي لم تطبق مؤشرات قياس أداء رئيسية لم تحقق أهدافها بنفس درجة الشركات المطبقة لها. وأجرى إيفيتا (Ivetta, 2012) دراسة هدفت إلى التركيز على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى إدارة الموارد البشرية في القطاع المالي بهدف تحقيق أهداف الموارد البشرية ورفع الأداء العام لها، في إطار إستراتيجية المنظمة، وركزت الدراسة على منظور التعلم والنمو والذي يركز على مجال رعاية الموظفين، واستكشفت بطاقة الأداء المتوازن المنفذة على مستوى الموارد البشرية في المؤسسات المالية، واقترحت أنشطة دعم الموارد البشرية مثل الخريطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية والمستندة إلى التحليلات والخبرات المرتبطة بأهداف طويلة الأجل في إدارة الموارد البشرية . وأكّدت نتائج الدراسة أهمية الخريطة الإستراتيجية في مستوى الموارد البشرية بهدف الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية وبالتالي أهداف المنظمة، ويجب على المنظمة وضع إستراتيجية للموارد البشرية بشكل صحيح حتى تعرف ما هو ضروري وحاسم لها وتشير إلى المعالم الرئيسية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، ولتجنب فقدان الأهداف المحددة، كما أكدت الدراسة على أنه يجبأخذ التدابير لبناء مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الموارد البشرية في المؤسسات المالية في الاعتبار، لأن العنصر البشري هو الجسر بين العميل وأصحاب العمل، وتشدد على بناء فريق قوي لأهميته في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير المهارات القيادية الإدارية.

كما أجرى الباحثان (George-Andrei Toader, Eorgiana-Nicuta Roibu, 2016) دراسة هدفت إلى التأكيد على أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية، والنظر في أهم المؤشرات المستخدمة في قياس أداء رأس المال البشري، وإثبات ما إذا كان هناك علاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن ورفع أداء رأس المال البشري . وأكّدت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تستخدم في قياس أداء الشركات بأبعادها الأربع: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وأن معظم المدراء في عينة الدراسة على دراية بمفهوم أداء بطاقة الأداء المتوازن وأهميته وقدرته على تتبع تطور رأس المال البشري، وأوصت الدراسة أنه يجب على الشركات مراجعة استراتيجيات قياس أدائها من أجل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كلاً من نتائج الشركة وأداء الموارد البشرية داخلها. أما دراسة (Moetaz Soubjaki, 2016) فقد هدفت الدراسة إلى استكشاف أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية، وتأثيرها على تطوير المواهب، ومزايا استخدام نظام إدارة الأداء خاصة في الشركات الكبيرة حيث توجد صعوبة في تقييم أداء الموظفين، وأن تصميم مؤشرات أداء رئيسية جيدة طريق لعائد الاستثمار الرأسمالي البشري وتنمية المواهب. وأكّدت نتائج الدراسة أن تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية مهم بالنسبة للشركات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويؤثر بشكل مباشر على تطوير المواهب، وأوصت الدراسة بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية بما يتماشى مع خطط إدارة وتطوير المواهب للوصول إلى مستوى عالٌ من الثقافة التنظيمية،

وأن المواهب تحتاج إلى التعلم والتطوير وإكتساب التكنولوجيا لتحقيق هذه الأهداف، وأن المنظمة يمكن أن تستخدم أنظمة قياس الأداء وتنسقها من الأفضل من ناحية الأداء من خلال تنفيذها لمؤشرات أداء رئيسية دقيقة.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال الدراسات التي تم استعراضها نتبين أهمية قياس الأداء، ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية، على الرغم من تطرقها إلى جوانب مختلفة في موضوع قياس الأداء وتأثيراته وأبعاده . كما أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة في بيان مفهوم الجودة الشاملة و أهميتها والإتجاهات المعاصرة فيها من جانب، ومع بعضها في توضيح المفهوم العام لقياس الأداء وأنواعه وخصائصه وأهميته، وإلقاء الضوء على بطاقة الأداء المتوازن وفلسفتها وخطوات تطبيقها، كذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية كعامل استثمار هام في كافة المنظمات الحكومية والخاصة الربحية منها وغير ربحية. وبرى الباحث أن ما يميز هذه الدراسة ومن خلال البحث والتقصي أنها من الدراسات النادرة في أثر تطبيق مؤشرات قياس الأداء على تتميمية أداء الموارد البشرية في العالم العربي، ومحاولتها الربط فيما بين إدارة الجودة الشاملة كمنهج تحسين عام، وما بين قياس الأداء كمنهج تقويم وتصحيح، والموارد البشرية كعنصر مهم في تحقيق المنظمات لأهدافها الإستراتيجية من خلاله وجانب استثماري هام، وأن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية من شأنه المساهمة في تتميمية أداء ومهارات ومعرفة المورد البشري داخلها، وأنه مخصص في دراسة أثر ذلك على منسوبي وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية والعاملين بمدينة مكة المكرمة تحديداً، ويأمل الباحث في أن تقدم هذه الدراسة ما يساهم في تطوير واستفادة وزارة الصحة من هذا البحث، وربما تستطيع الوزارات المشابهة الإعتماد عليه.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:**منهج الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل الوصول إلى اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والدوريات والمجلات وغيرها من الموارد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى اهداف البحث، فإن الدراسة اعتمدت على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للمشكلة موضوع الدراسة، كما أنه تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، واستخدم الإستبيان كأداة في جمع البيانات الأولية.

مجتمع الدراسة وعيتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الصحة في مدينة مكة المكرمة، والذين تم توزيعهم على ثلاث جهات (مديرية الشؤون الصحية بالعاصمة المقدسة، والمستشفيات الحكومية، ومرافق الرعاية الصحية الأولية). ويبلغ عدد العاملين لمجتمع الدراسة 14614 موظف، موزعين بين مديرية الشؤون الصحية بالعاصمة المقدسة، والمستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة ويبلغ عددها عشرة مستشفيات ومرافق الرعاية الصحية الأولية في مدينة مكة المكرمة.

و لأغراض الدراسة الحالية فقد تم الإعتماد بتحديد عينة الدراسة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم عينة الدراسة 500 موظفاً، تم توزيع اداة الإستبانة عليهم، تم استبعاد 13 استبيان لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل، وبذلك يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي 487 استبيان بنسبة بلغت 97.4% من إجمالي عدد المشاركون في الاستبيان. والجدول التالي يبين المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة المشتملة على (جهة العمل، الجنس، العمر، فئة الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المجموع	النسبة %	النذكر
جهة العمل	%100	%78.9	384 مديرية الشؤون الصحية
		%5.3	26 مركز رعاية صحية
		%15.8	77 مستشفى
الجنس	%100	%57.5	ذكر
		%42.5	أنثى
العمر	%100	%42.1	من 25 إلى 35 عاماً
		205	

%38.2	186	من 35 إلى 45 عاماً	
%19.7	96	45 عاماً فأكبر	
%100 487 المجموع			
%18.5	90	إداري	فئة الوظيفة
%14.4	70	فني	
%39.6	193	إشرافي	
%27.5	134	قيادي	
%100 487 المجموع			
%8.0	39	الثانوية العامة أو أقل	المؤهل العلمي
%43.3	211	بكالوريوس	
%30.0	146	دبلوم عالي	
%12.1	59	ماجستير	
%6.6	32	دكتوراه	
%100 487 المجموع			
%0.4	2	أقل من سنة	سنوات العمل بالوزارة
%11.9	58	من سنة إلى 5 سنوات	
%35.9	175	من 5 إلى 10 سنوات	
%37.8	184	من 10 إلى 20 سنة	
%14.0	68	20 سنة فأكثر	
%100 487 المجموع			

يوضح الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، ومنه نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة من منسوبي مديرية الشئون الصحية وذلك بنسبة (78.9%) يليهم منسوبي المستشفيات بنسبة (15.8%) بينما بلغت نسبة منسوبي مراكز الرعاية الصحية ضمن عينة الدراسة (5.3%). كما نجد أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (57.5%) يليهم الإناث بنسبة (42.5%) وقد كانت اعمار غالبية أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة العمرية (من 25 إلى 35 عاماً) وذلك بنسبة (42.1%)، يليهم الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 35 إلى 45 عاماً) بنسبة (38.2%)، وما نسبته (19.7%) من أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (45 عاماً فأكبر). وقد كان المؤهل العلمي لغالبية أفراد العينة بكالوريوس بنسبة (43.3%) يليهم الذين كان مؤهلاً لهم العلمي دبلوم عالي بنسبة (30%) ثم الماجستير بنسبة (12.1%) وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (6.6%). وقد كانت سنوات الخبرة في العمل لغالبية أفراد العينة تقع ضمن الفئة (من 10 إلى 20 سنة) وذلك بنسبة (37.8%) يليهم الذين تقع عدد سنوات خبرتهم في العمل ضمن الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (35.9%) وفي المرتبة الثالثة الذين كانت سنوات خبرتهم في العمل من 20 سنة فأكثر، بنسبة (14%) يليهم الذين كانت سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من سنة إلى 5 سنوات) وأخيراً الذين كانت خبرتهم في العمل أقل من سنة وذلك بنسبة (11.9%)

إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق الأداة:

تم التأكيد من صدق الانساق الداخلي لأداة الدراسة بحسب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية

الدرجة الارتباط	الفقرة								
.534(**)	37	.682(**)	35	.764(**)	19	.788(**)	10	.815(**)	1
.382(**)	38	.643(**)	36	.750(**)	20	.791(**)	11	.808(**)	2
.433(**)	39	.541(**)	24	.551(**)	21	.838(**)	12	.783(**)	3
.533(**)	40	.700(**)	25	.313(**)	22	.787(**)	13	.794(**)	4
.575(**)	41	.603(**)	26	.479(**)	23	.821(**)	14	.747(**)	5
.458(**)	42	.693(**)	27	.233(**)	31	.755(**)	15	.764(**)	6
.423(**)	43	.649(**)	28	.419(**)	32	.455(**)	16	.667(**)	7
.299(**)	44	.363(**)	29	.450(**)	33	.651(**)	17	.708(**)	8
.597(**)	45	.353(**)	30	.404(**)	34	.504(**)	18	.623(**)	9

** معامل الارتباط دال عند (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية جاءت جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهي قيم ارتباط جيدة تدل على قوة التماسك الداخلي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة بحسب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل محور من محاور أداة الدراسة، وللدرجة الكلية للأداة وأظهرت النتائج أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين (0.73 - 0.80) وهي قيم مقبولة تدل على ثبات أداة الدراسة في جميع محاورها، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.86)، وهي درجة جيدة تدل على الثبات العالي للاستبيان وسلامة المعلومات المستخرجة عبره من عينة الدراسة.

نتائج التحليل واختبار الفرضيات:

التحليل الوصفي لـإجابات عينة الدراسة

جدول (3) التحليل الوصفي لـإجابات عينة الدراسة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	م
3	عالي	0.99	3.62	الإطار الإستراتيجي ومدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية بوزارة الصحة	1
1	عالي	0.86	3.92	قياس الأداء	2
2	عالية	0.96	3.74	الموارد البشرية	3

يُوضح من الجدول (3) أن متوسط استجابات أفراد العينة حول فقرات محور الإطار الإستراتيجي ومدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية بوزارة الصحة بلغ (3.61)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.99) مما يشير إلى أن مدى توافر الإطار الإستراتيجي والمقومات اللازمة لتطبيق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية بوزارة الصحة من وجهة نظر عينة الدراسة عالي. كما نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول فقرات محور قياس الأداء بلغ (3.92)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.86) وبالتالي فإن مدى إدراك عينة الدراسة لمفهوم مؤشرات قياس الأداء وأثرها في تحقيق الخطط الإستراتيجية والأهداف بوزارة الصحة عالي. وكذلك بلغ متوسط استجابات أفراد العينة حول فقرات محور الموارد البشرية (3.74)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.99) وهذه الدرجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على أن "وجود المعايير ومؤشرات للأداء تسهم في رفع كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية وأن الموارد البشرية عنصر مهم في المساهمة في تحقيق أهداف الوزارة وان المورد البشري أهم موارد الوزارة التي يجب الاستثمار فيه من خلال تطبيق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية يسهم في تنمية وتطوير المورد البشري في الوزارة" كانت عالية.

اختبار فرضيات الدراسة:

للحقيق من فرضيات الدراسة تم حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات الدالة على الفرضية ضمن أداة الدراسة، وتم اجراء اختبار مربع كاي (χ^2) والجدول التالي توضح النتائج.

الفرض الأول: وينص على أنه "توجد علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة".

 جدول (4) اختبار مربع كاي (χ^2) للعلاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة

المتغير	المتوسط	الدالة الاحصائية	قيمة χ^2	قيمة p-value	درجة الحرية
الفرضية الأولى	3.88	دالة عند (0.01)	631.84	0.00	24

من الجدول السابق نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.69) مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على وجود علاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة عالية. كما نجد أن قيمة مربع كاي (χ^2) بلغت (631.84) وبلغت قيمة (قيمة p-value) المقابلة لها (0.00) وبالتالي هي دالة عند (0.01). مما يؤكد على وجود علاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة. وما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الأول القائل: توجد علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة.

الفرض الثاني: وينص على أنه "توجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة".

جدول (5) اختبار مربع كاي (χ^2) للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة

المتغير	الفرضية الثانية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة χ^2	قيمة p-value	درجة الحرية	الدلالـة الاحصـانية
دالة عند (0.01)	0.00	29	338.89	388.89	0.77	0.00	دالة عند (0.01)

من الجدول السابق نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.77) مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة عالية. كما نجد أن قيمة مربع كاي (χ^2) بلغت (388.89) وبلغت قيمة (قيمة p-value) المقابلة لها (0.00) وبالتالي هي دالة عند (0.01). مما يؤكد على وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة. وما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الثاني القائل: توجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة.

الفرض الثالث: وينص على أنه "توجد علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية".

جدول (6) اختبار مربع كاي (χ^2) للعلاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية

المتغير	الفرضية الثالثة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة χ^2	قيمة p-value	درجة الحرية	الدلالـة الاحصـانية
دالة عند (0.01)	19	0.64	609.06	0.00	3.94	0.00	دالة عند (0.01)

من الجدول السابق نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططتها الإستراتيجية بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.64) مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة عالية. كما نجد أن قيمة مربع كاي (χ^2) بلغت (609.06) وبلغت قيمة (p-value) المقابلة لها (0.00) وبالتالي هي دالة عند (0.01) مما يؤكد على وجود علاقة بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططتها الإستراتيجية. وما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الثالث القائل: توجد علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططتها الإستراتيجية.

الفرض الرابع: وينص على أنه "توجد علاقة طردية بين إدراك القيادات والموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة بمكة المكرمة لأهمية مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة".

جدول (7) اختبار مربع كاي (χ^2) للعلاقة بين إدراك القيادات والموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة بمكة المكرمة لأهمية مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة χ^2	p-value	درجة الحرية	الدالة الاحصائية
الفرضية الرابعة	3.83	0.62	475.75	0.00	27	دالة عند (0.01)

من الجدول السابق نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين إدراك القيادات والموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة بمكة المكرمة لأهمية مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة بلغ (3.86) بانحراف معياري (0.62) مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على وجود علاقة بين إدراك القيادات والموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة بمكة المكرمة لأهمية مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة عالية. كما نجد أن قيمة مربع كاي (χ^2) بلغت (475.75) وبلغت قيمة (p-value) المقابلة لها (0.00) وبالتالي هي دالة عند (0.01). مما يؤكد على وجود علاقة بين إدراك القيادات والموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة بمكة المكرمة لأهمية مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة. وما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الرابع القائل: توجد علاقة طردية بين إدراك القيادات والموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة بمكة المكرمة لأهمية مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفرض الخامس: وينص على أنه "توجد علاقة طردية بين تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططتها الإستراتيجية".

جدول (8) اختبار مربع كاي (χ^2) للعلاقة بين تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططتها الإستراتيجية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة χ^2	p-value	درجة الحرية	الدالة الاحصائية
الفرضية الخامسة	3.60	0.73	284.80	0.00	26	دالة عند (0.01)

من الجدول السابق نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول العلاقة تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.73) مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على وجود علاقة بين تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية عالية. كما نجد أن قيمة مربع كاي (χ^2) بلغت (284.80) وبلغت قيمة (قيمة p-value) المقابلة لها (0.00) وبالتالي هي دالة عند (0.01)، مما يؤكّد على وجود علاقة بين تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية. ومما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الخامس القائل: توجد علاقة طردية بين تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

بناءً على ما سبق في هذا الفصل من عرض مفصل وتحليل ومناقشة لنتائج الدراسة الميدانية، فإن الباحث يقدم فيما يلي عرضاً ملخصاً لنتائج الدراسة بعد تحليل البيانات على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مدى توافر الإطار الإستراتيجي والمقومات الازمة لتطبيق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية بوزارة الصحة من وجهة نظر عينة الدراسة عالي وذلك بمتوسط (3.61)، وانحراف معياري (0.99).
- بينت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يقيّمون قدرة النظام الإداري لوزارة الصحة على الإتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وملائمة الأهداف المراد تحقيقها مع الموارد المتاحة بوزارة الصحة بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن مدى إدراك عينة الدراسة لمفهوم مؤشرات قياس الأداء وأثرها في تحقيق الخطط الإستراتيجية والأهداف بوزارة الصحة عالي وذلك بمتوسط (3.92)، وانحراف معياري (0.86).
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن تطبيق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية يتطلب جهد جماعي داخل وزارة الصحة كانت عالية جداً.
- أظهرت النتائج أن أفراد العينة وافقوا بدرجة عالية على أن مؤشرات الأداء الرئيسية تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأن قياس الأداء المبني على معايير ومؤشرات أكثر دقة في النتائج.
- أظهرت النتائج أن تطبيق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية يساهم في توفير معلومات مهمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة، ويساعد في تحديد جوانب القصور وأماكن التحسين، ويعود إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات.
- أظهرت النتائج أن وجود المعايير ومؤشرات للأداء تسهم في رفع كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية بدرجة عالية. وأن منسوبى وزارة الصحة على دراية كبيرة بالأهداف الواجب تحقيقها في مهام أعمالهم.
- أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن تطبيق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية يساهم في تنمية وتطوير المورد البشري في الوزارة، ويعود إلى العدالة في التقييم.

- بينت النتائج أن درجة اهتمام الوزارة بعمليات الإبتكار والإبداع، ودرجة توفيرها لبرامج تدريبية كافية وملائمة لمواردها البشرية متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية في وزارة الصحة بمكة المكرمة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين إدراك القيادات والموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة بمكة المكرمة لأهمية مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق وزارة الصحة لأهدافها وخططها الإستراتيجية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لمتغير الجنس أو نوع المبحوث في تقييمه لتأثير تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء الرئيسية على تنمية أداء الموارد البشرية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لمتغيرات (نوع الوظيفة – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة) للمبحوث في تقييمه لتأثير تطبيق معايير مؤشرات قياس الأداء الرئيسية على تنمية أداء الموارد البشرية.

النوصيات:

- ضرورةأخذ التدابير اللازمة لضمان سلامة تطبيق معايير مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الموارد البشرية في الوزارة، لأن العنصر البشري هو الجسر بين العميل والإدارة.
- على وزارة الصحة أن تعمل على بناء فريق قوي يجمع بين الإدارة ومواردها البشرية لأهميته في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية لوزارة الصحة وتطوير المهارات القيادية الإدارية لمنسوبيها.
- ضرورة العمل على زيادة الإهتمام بالمتغيرات التي تخص بيئه الوزارة، وضرورة تركيز مؤشرات قياس الأداء على العملاء والجودة.
- العمل على زيادة ثقافة العاملين بأهمية استخدام مؤشرات قياس الأداء والقيام بالدورات الملائمة لهم والتي تتعلق بأهمية تطبيقها ومهامها ومساهماتها.
- زيادة الإهتمام بعملية تدريب الموارد البشرية داخل الوزارة، وتفعيل البرامج التدريبية المؤدية إلى زيادة كفاءة الموارد البشرية مما يعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة.
- تفعيل مؤشرات قياس الأداء لقدرها على تحديد مكمن الخلل، وبالتالي إمكانية العمل على تحسين الأداء داخل منظومة وزارة الصحة.
- تعزيز عملية مشاركة الموارد البشرية في إتخاذ بعض القرارات بما يعكس مفهوم التمكين بوزارة الصحة.

- العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل في وزارة الصحة بما يكفل تحفيز الموارد البشرية على إنجاز أعمالهم بفاعلية، ويسمح لهم بممارسة مختلف الأنماط الإدارية المعاصرة.
- تعزيز إهتمام وزارة الصحة بتحقيق معايير الجودة المتعلقة بالتدريب والتطوير.
- الحفاظ وزيادة تشجيع الموارد البشرية بوزارة الصحة على طرح المقترنات والتحسينات التي من شأنها المساهمة في تطوير بيئة العمل.

قائمة المراجع:**المراجع العربية**

- القرآن الكريم
- أحمد، محمد سمير (2009 م) الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2006 م) الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج نظرية، مصر: الدار الجامعية بالإسكندرية.
- إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن (2009 م) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن (2009 م) المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، ط 1، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن (2011 م) الإدارة الإستراتيجية للمفاهيم والعمليات، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أقوينيس، هيرمان (2011 م) ادارة الأداء، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، ط 1، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الألباني، محمد ناصر الدين (1415 هـ)، سلسلة الصديقة، ج 3، الرياض: مكتبة المعارف.
- بارمنتر، ديفيد (1438 هـ) مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية: تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة؛ ترجمة: مشبب عائض القحطاني، مراجعة: رائد إسماعيل عباينة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- البلداوي، عبد الحميد (1999 م) الجودة تصبح شاملة إذا شملت الأساليب الكمية، أبو ظبي: الشؤون العامة: إدارة الدراسات والبحوث: ديوان ولی العهد.
- البلداوي، عبد الحميد وندم، زينب (2006 م) ادارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقة) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بنى حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (2007 م) الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- نقى الدين، أحمد (1982 م) شاعر القضاة وقاضي الشعراء، ط 2، بيروت: دار الأحد للطبع والنشر.

- التميمي، فواز (2008 م) إدارة الجودة الشاملة، ط 1 ،الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (1436 هـ)، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، الرياض: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- جودة، محفوظ أحمد (2004 م) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر.
- جوران، نيلز وروي، جان وووتر، ماجنر (2003 م) الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة، ترجمة: علا أحمد صلاح؛ مراجعة: عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- حريم، حسين (2014 م) مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط 3، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية (2011 م) مدخل إستراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- خرخاش، سامية وخرخاش، نادية (2009 م) معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الملقي العالمي الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزائر.
- الداوي، الشيخ (2010 م) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7.
- الدباغ، عصام عبد الوهاب (2008) إدارة الأفراد، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الدرمكي، عبد الله والظافري، حسن (2017 م) إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة: نهى خميس، الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ديسير، جاري (1436 هـ) إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.
- الذنيبات، محمد والقريوتى، محمد والصباغ، زهير (2002 م) مبادئ الإدارة، ط 2، الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- الرفافي، عدنان جواد (2011 م) مدى قدرة المنظمات الاهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016 م) دليل رؤية المملكة العربية السعودية 2030؛ الرياض، من موقع <http://vision2030.gov.sa/ar>
- زغلول، جودة عبد الرؤوف (2010 م) استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، دراسة غير منشورة، مصر.
- الزهراني، عبد الله فرحان (1428 هـ) إدارة الجودة الشاملة منتهي الدقة والتميز في الأداء، الرياض: مطبعة النرجس.
- سعيد، خالد سعد (1424 هـ) سيجما ستة تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية، ط 1، الرياض
- السكارنة، بلال خلف (2013 م) التطوير التنظيمي والإداري، ط 2، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي محمد (2001 م) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- السنوسي، محمد تكوك (2012 م) حوكمة الشركات: المعايير العالمية وسوق المال السعودي، ط 1، جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع.

- السندي، عبد الله راشد (2012 م) قياس كفاءة الموظف العام وتطوير آدائه: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، ط 1، الرياض.
- الشمري، حامد مالح (1428 هـ) إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سياق التحديات، ط 2، الرياض.
- طه، عاطف جابر (2013 م) قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، ط 1، القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم.
- العبادي، مصطفى راشد (2002 م) إطار مقترن لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة – دراسة إختبارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة الثانية والعشرون، العدد 2.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان (2005 م) الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد 27، العدد 127.
- عبد الملك، أحمد رجب (2006 م) مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية – دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 2006.
- العجمي، محمد حسنين (2010 م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 2، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2002 م) أنظمة إدارة الجودة، الأردن: دار الأوائل للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي (2001 م) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- علاقي، مدني عبد القادر (2012 م) إدارة الموارد البشرية، ط 4، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- العمري، هاني عبد الرحمن وخليل، نبيل محمد (1435 هـ) الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، ط 2، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- غوث، غادة منصور (2005 م) أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الفيروز أبادي، أبي الطاهر مجذ الدين الشيرازي (2004 م) القاموس المحيط، لبنان: بيت الأفكار الدولية.
- القحطاني، محمد مسعود (1434 هـ) الإصلاح الإداري ودوره في تطوير المملكة العربية السعودية، ط 1، المملكة العربية السعودية.
- كرسوم، محمد مرزوق (1438 هـ) الدليل العلمي الشامل للتخطيط الفعال باستخدام مفهوم الأداء المتوازن, ينبع الصناعية.
- الكساسبة، وصفي عبد الكريم (2011 م) تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط 1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كشواي، باري (2008) إدارة الموارد البشرية، ترجمة: دار الفاروق، القاهرة: دار الفاروق للنشر.
- مجمع اللغة العربية (1416 هـ) المعجم الوجيز، القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- المسعد، عبد العزيز عبد الله (2012 م) الجودة تعريف وتطبيقات، ط 2، الرياض.

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) معجم المصطلحات الإدارية, جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009) قياس وتقدير الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي, مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مورير، روبرت (2006) طريقة الكايزن: خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك, ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير
- النعيمي، محمد وصويفص، راتب وصويفص، غالب (2009) إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات, الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نيفين، بول آر (1437 هـ) بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية; ترجمة: احمد عبد الله الزهراني؛ مراجعة: سالم سعيد القحطاني، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الهجان، ابراهيم مصطفى الهجان (1430 هـ) الجودة الشاملة في المستشفيات, ط 1، جدة: خوازم العلمية للنشر والتوزيع.
- ويليامز، ريتشارد (1999) أساسيات إدارة الجودة الشاملة, ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- يوسف، محمد محمود (2005) البعد الاستراتيجي لتقدير الأداء المتوازن, القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الأجنبية

- Armstrong, Michael (2008) Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, London.
- Armstrong, Michael and Baron, Angela (2003) Strategic HRM: The Key To Improved Business Performance, London: CIPD.
- Atkinson, Anthony B. (1997) Measurement Of Trends In Poverty And The Income Distribution, Cambridge Working Papers In Economics 9712, Faculty Of Economics, University Of Cambridge.
- Besterfield, Dale H. & OTHERS (1995) Total Quality Management, New Jersey: prentice-Hall inc. Englewood eliffs.
- Brewster, Chris et al. (2000) Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Cape Town: Oxford University Press.
- Brue, Greg (2002) six sigma for managers, New York: McGraw-Hill Companies.

- Burnett, Jennifer (2010) Statewide Performance Measurement Initiatives, The Council Of State Governments.
- Cheddie, M. (2001) How to Become a Strategic Partner, HR Focus.
- Clark, G.B. (1995) Systematic Q. Management, Chicago, ASCP Press.
- Crosby, Philip B. (1984) Quality without Tears, New York: McGraw-Hill Inc.
- David, L. Goetsch (1994) Introduction To Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness, U.S.A.: Prentice-Hall international inc..
- De Waal, Andre A. (2006) The Role Of Behavioral Factors And National Cultures In Creating Effective Performance Management Systems, Systemic Practice And Action Research, VOL. 19, No. 1.
- Deming, E. (1986) Out Of Crisis, Cambridge: MIT, center for advanced engineering study.
- Elingson, D.A. And Wambsganss, J.R. (2001) Modifying the Approach To Planning And Evaluation In Governmental Entities: A Balance Scorecard Approach, Journal Of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Spring.
- Feigenbaum, Armand V. (1989) Seven Keys To Constant Quality, the journal for quality and participation, Vol. 12, March.
- Fitz-enz, J. (2000) The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance, New York: Amacom.
- Forest, W. Breyfogle (2003) Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods, New York: wiley-interscience.
- Frost, Bob (2000) Measuring Performance, measurement international, Dallas.
- Ho,S.J. And Mckay,R.B. (2002) Balanced Scorecard: Tow Perspectives, The CPA Journal.

- Jakobsen, Morten (2008) Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business, Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
- Janet, C. & Douglas, H. (1996) Strategic Management and Total Quality Management: Challenges And Choices, public administration quarterly, vol. 20, no. 2.
- Juran, J.M. & Frank, M. Grayna (1993) Quality Planning And Analysis, 3rd ed., New York: McGraw-Hill Inc..
- Kanji, G. K. (2002) Measuring Business Excellence, Rout ledge Studies in Business Organization and Networks.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992) The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA:Harvard business school press.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2001) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 1.
- Lado, Augustine A. and Wilson, Mary C. (1994) Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective, Academy of Management Review, Vol. 19. No. 4.
- Lipe, M.G., and S. E. Salterio (2001) The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures, The Accounting Review
- Martinich, J.S. (1997) Production And Operation Management: An Applied Modern Approach, New York:john wiley & sons inc..
- Niven, Paul R. (2002) Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

- Niven, Paul R. (2008) balanced scorecard: step by step for government and nonprofit agencies, 2nd edition, Hoboken, NJ: John Wiley & sons.
- Nor, Rayord, et al. (2008) Human Resource Management: Gaing A Competitive Advantage, McGraw-Hill, IRWIN.
- Parmenter, David (2007) key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs, new jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pfeffer, Jeffrey (1994) Competitive Advantage Through People :Unleashing The Power or Workforce, USA: Harvard Business School.
- Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E. (2007) Strategic Human Resource Management, USA: Blackwell Publishing.
- Tabiu, Abubakar (2013) Assessing the Effects of Human Resource Management (HRM) Practices On Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, Journal Of Business Studies.
- Thomas, Pyzdek (2003) The Six Sigma Handbook, New York: McGraw-Hill Companies.
- Webster's new collegiate dictionary (1976) Springfield, mass, C and C Marian inc.
- Wernerfelt, Birger (1984) A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 5.
- Westgard, J.O. and Bary, P.L. (1985) cost-effective quality control; Managing the quality and productivity of analytical process, Washington, AAC press.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2012) Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th ed., U.S.A.: Pearson Education Inc.