

أثر عدالة نظام تقويم الأداء في تحسين فاعلية الأداء التدريسي بحث ميداني في كلية التربية جامعة بابل

كامل شكير الوظيفي
مدرس/ كلية الإدارة والاقتصاد

مقدمة

تحرص المنظمات المعاصرة على اكتساب المزايا التنافسية من خلال القيام بمختلف أنشطتها بكفاءة وفاعلية، وتمثل الموارد البشرية (التي تخضع لتقويم الأداء) أهم متطلبات تحقيق المزايا التنافسية، لذا نرى المنظمات تتسابق في الحصول على أكثر هذه الموارد فاعلية. الأمر الذي يقتضي بان يناط بالأعمال التي تحقق المزايا التنافسية إلى الأشخاص الأكفاء والقادرين على النهوض بأعباء هذه الأعمال، فضلا عن السعي المستمر لرفع مستوى أداء الكادر الوظيفي، والإدارة الفاعلة لعملية تقويم الأداء تقوم على فلسفة إدارية ترى العاملين عقولا مفكرة وليس مجرد أفراد.

وتستطيع المنظمات من خلال ممارسة عملية تقويم أداء العاملين الحكم على مدى دقة تنفيذ السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة اعتمادها كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقويم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة. (الهيبي، 2003)

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الأداء Performance Concept

تهتم إدارة المنظمات الخاصة والعامة بمعرفة مستويات أداء العاملين لديها، كون هذا الأداء بمحصلته هو انعكاس لأداء المؤسسة المعنية. ومعرفة مستويات الأداء من قبل إدارة المؤسسة هي أداة تبنى عليها قرارات إدارية مهمة، تتعلق بالترقية والمكافئة والإعارة. ويعرف الأداء على أنه (القدرة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة).

وعرفه (Abraham,1977) (بالسلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله) (علي، 1988). ويرى آخرون أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عباس، 1988). فيما يرى (الشماع) أن الأداء هو (المحصلة النهائية التي تروم المنظمة تحقيقها). (الشماع، 1999) ونرى أن التعريف الأنسب الذي جاء به (Daft) (قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة). (Daft,2001)

ثانياً: مفهوم الفاعلية Effectiveness Concept

الفاعلية هي (قدرة وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها). (Hall, 1992) أما (الدباغ، 1990) فانه يرى الفاعلية على إنها (نتائج المقارنة بين ماتم انجازه وبين ما مرغوب بانجازه كأهداف نهائية). في حين عرفت الفاعلية حسب (عباس، 2006) بأنها (تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف). وعموماً فان الفاعلية هي مدى قابلية المنظمة على الوصول إلى الأهداف المخطط لها اعتمادا على التنبؤ بما ستواجهه من مشاكل داخلية وخارجية ومحاولة التكيف معها من خلال اقتراح واعتماد الحلول المناسبة لها.

وبخصوص أبرز المؤشرات المعتمد لقياس الفاعلية فإن بعض الكتاب يرى إنها تشمل (الحصول على الموارد، والاحتفاظ بالعاملين، والإنتاجية، والمرونة، والتكيف، والرضا، وغياب التوتر، والنمو،

والتكامل، والكفاءة، والسيطرة على البيئة، والاتصالات، والتطوير، والنمو، والبقاء والاستمرار). (الدليمي، وسلمان، 1999) في حين يشملها البعض بأنها تتضمن (الإنتاج، والكفاءة، والرضا) حيث يقيس الإنتاج قدرة المنظمة على توفير السلع أو الخدمات بالتنوع والكمية التي تتطلبها البيئة، أما الكفاءة فيعبر عنها من خلال قسمة المخرجات إلى المدخلات، في حين يتضمن الرضا إدراك المنظمة بوصفها (نظاماً اجتماعياً) للمنافع التي سوف يحصل عليها أعضاء المنظمة، بالإضافة للمنافع التي سيحصل عليها عملائها. وكل هذا من خلال مقاييس الرضا (معدل دوران العمل، معدل الغياب، نسبة الشكاوى) (المعموري، 2002).

ثالثاً: مفهوم تقويم الأداء Performance Appraisal Concept

تعددت المفاهيم التي تشير إلى تقويم الأداء فذهب البعض إلى عدها عملية تحليل لأداء العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى. (هاشم، 1989)، فيما ربط البعض بين تقويم الأداء وبين الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة. (عباس، 2006).

فيما وصفها آخرون بكونها (نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع). (Schuler, 1995) وعرفها البعض بأنها (عملية قياس موضوعية لحجم ماتم انجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب). (العبادي، 1997)، ويميل البعض إلى وصفها (نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل). (الهيدي، 2003)، ويعتبر (ماهر، 2001) التقويم بأنه (نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم).

وأياً كان توجه واختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف محدد لتقويم أداء العاملين فإننا نرى أن مهمة التقويم الأساسية هي الوقوف على نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية العاملة والسلوكيات التي تمارسها من أجل تعزيز الأولى ومحاولة تجنب الثانية.

رابعاً: أهمية تقويم الأداء Performance Appraisal Importance

يحقق نظام تقويم الأداء فوائد عديدة للمنظمة والعاملين ومن أهمها:-

- 1- إن تقويم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري للعاملين من خلال اعتماد نتائج التقويم مرشداً وموجهاً لإقرار برامج التطوير الإداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسؤوليات وتحديد معدلات الأداء. (هاشم، 1989).
- 2- يسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي مما يساعد في إعادة توزيع الأعباء والأدوار.
- 3- يسهم في كشف جوانب القصور في أداء العاملين مما يعاون الإدارة في اعتماد برامج لتقوية هذه الجوانب.
- 4- يسهم التقويم في زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أدائهم سيكون موقع تقييم الرؤساء فإنهم سيبدلون أقصى الجهود لتجنب لوائح التأديب الوظيفي. (شعبان، 1988).
- 5- يكفل نظام التقويم استمرار الرقابة والإشراف على العاملين فالرؤساء ملزمون بوضع ملاحظاتهم عن أداء العاملين، مما يتطلب مراقبة أداء العاملين باستمرار.

6-يعزز العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال تجنب المسؤولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على كفاءة العاملين مما يقوي علاقات العمل ويدعم الثقة بين العاملين والإدارة. (حبيش، 1993)

7-الإسهام بتعزيز القدرة على التحليل وابتكار الحلول والتقويم على أساس التشاور بين الرئيس المرعوس واشتراكهما في تحديد الأهداف ومستويات الأداء والوسائل، وكذلك إجراءاتهما سوية التقويم النهائي للأداء. (السمك، 1977)

8-يسهم نظام تقويم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية (فشعور العاملين بان مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة اعتمادا على الكفاءة في العمل وكذلك شعورهم بعدالة التقويم يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة أعلى). (هاشم، 1889).

9-يفيد التقويم في تقدير مدى صلاحية اختبارات التعيين والطرق التي اتبعت لإتمامها، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لمهاراته.

10-يدفع الآخر للعمل بجدية فيعطي فرصة للإبداع والحصول على تقدير أعلى، مما يكون له الأثر المناسب في رفع المعنويات. (زويلف، 1975).

11-يساعد في قياس وتقوية العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجباته ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة الفرد على الأداء الأفضل. (الكبيسي والسامرائي، 1995).

خامسا: معايير تقويم الأداء Criteria of Performance Appraisal

المقصود بالمعايير (Standards) الأساس أو الأسس لمستويات الأداء المرضي الذي يقارن به أداء الأفراد العاملين، وتحديد هذه الأسس مهم جدا لتبصير العاملين بما مطلوب منهم القيام به. ويعرف المعيار بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. (الشماع، 1991)

وتختلف المعايير باختلاف الوظائف فهناك بعض الوظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية (الوظائف الإنتاجية) في حين أن بعض الوظائف والأعمال تتطلب معايير نوعية كالوظائف القيادية والعلمية والبحثية التي تتميز بصعوبة تحديد مخرجاتها بدقة.

ولكون معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعادا عديدة، لذلك فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها (عباس، 2006).

أ-الصدق (Validity)

يقصد بالصدق إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، كما أن مفتاح صدق مقياس الأداء هو تحليل الوظيفة من جمع معلومات عن العمل من حيث الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل وعلاقتها مع المهام المحددة الأخرى والكفاءات المطلوب توافرها لأدائها ومن ثم تحليل كل هذه الأمور (غويش، 1982). إن معايير الأداء الصادق هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لابد أن يتم تحديد كفاءة التدريسي (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي الشمولية وعدم القصور).

وقد تكون المعايير مشوهة أو ملوثة عندما لا يتم الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية

وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

ب- ثبات المقياس Reliability

وهو الاستقرار والتوافق Stability and Consistency في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين في حالة ثبات الأداء. أما عند اختلاف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء فإن ذلك ليس خلل وإنما حالة طبيعية. (الكعبي والسامرائي، 1990)

ج- التمييز Discriminating

وتعني درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد. (الهيبي، 2003)

د- القبول Acceptance

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ووضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل، ويفضل مناقشة المعايير التي يتم اعتمادها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم.

سادسا: مراحل تقويم الأداء Stages of Performance Appraisal

تتطلب عملية تقويم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها ومن أهم هذه المراحل: (عباس، 2006):-

- 1- وضع توقعات الأداء، وهي أول خطوات عملية تقويم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقعة تحقيقها.
- 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استنادا إلى المعايير المعتمدة مسبقا.
- 3- تقويم الأداء، يتم في هذه المرحلة تقويم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظمة ومعرفة كل مستويات أدائهم وبما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.
- 4- التغذية الراجعة، وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل (المعايير المطلوبة) وهي ضرورية للفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل بصورة مرضية.
- 5- اتخاذ القرارات الإدارية، وهي مرحلة مهمة يتم خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو النقل أو الفصل.

6- وضع خطط للتطوير الأداء، وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال معرفة المهارات والقدرات والقابليات والقيم التي يحملها الفرد العامل.

سابعا: أساليب تقويم الأداء Methods of Performance Appraisal

هناك وسائل عديدة لتقييم الأداء منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث. (هاشم، 1989)

أ- الأساليب التقليدية

1- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء Performance Standards والتي تحدد وحدات العمل اللازم انجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة (ساعة، يوم، اسبوع، شهر) ويعتمد وضع معدلات الأداء على دراسة العمل (Work Study) القائمة على دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study)، ومعدلات الأداء تخلق لدى العاملين الحافزية والرغبة لتحسين وزيادة إنتاجيتهم، ويتحقق ذلك بكون المعدل أعلى نسبياً من متوسط الإنتاج العادي للعاملين بمعنى ألا يكون عالياً بدرجة كبيرة أو منخفضاً بدرجة كبيرة. ويمكن تعديل الأداء وفقاً للظروف المتغيرة ونكون هذه الطريقة مفيدة في حالة الأعمال الروتينية والقابلة للقياس، أما في حالة الأعمال التي لا يمكن بلورة نتائجها في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي كما في الوظائف القيادية والإشرافية والبحث العلمي فإن الموضوع يتغير من معدلات أداء إلى أهداف Objectives ونتائج Result وانجازات Achievements يجب تحقيقها.

2- إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية لمعرفة مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء وظائفهم الحالية ومدى صلاحيتهم للترقية والنقل إلى وظائف أعلى، وهذه الوسيلة تتميز بكونها موضوعية وتكفل عدم تحيز الرؤساء أو الحكم العشوائي ولكنها لا تصلح للكشف عن الصفات والقدرات الذاتية للعاملين المتعلقة بشخصيتهم مثل السلوك الوظيفي ومدى التعاون مع الآخرين والقدرة على تحمل المسؤولية، فضلاً عن ذلك فإن نجاح الشخص في الاختبار ليس دليلاً على نجاحه في الأداء، وتصلح هذه الاختبارات عادة للأعمال الروتينية.

3- أسلوب تقييم المجموعة أو الأقران لأداء الفرد Group Appraisal. أي أن يتم تقييم أداء الفرد العامل بمعرفة زملائه أو أقرانه في العمل. ويتميز هذا الأسلوب بكون أعضاء مجموعة العمل على دراية بالمعايير المهنية التي تحكم الأداء وبالتالي فهم مصدر جيداً للتقدير الموضوعي لأداء زميلهم. ويؤخذ على هذا الأسلوب عدم الحيادية في بعض الأحيان وتأثير الاعتبارات الشخصية على مستوى التقييم.

4- أسلوب المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوى أدائهم Paired Comparison. حيث يتولى الرئيس مقارنة أداء كل موظف بأداء كافة موظفي الوحدة أو القسم المعني وعند المقارنة بين كل اثنين يتم تمييز أحدهما بالأداء. وبعد إكمال المقارنات الزوجية يتم حساب عدد المرات التي تميز فيها كل موظف بارتفاع مستوى أدائه عن غيره، ويحتاج هذا الأسلوب إلى وقت وجهد كبير فضلاً عن اعتماده على مستوى الأداء الإجمالي وليس على أساس عناصر محددة للعمل يمكن أن تكون لها أهمية خاصة.

ب- الأساليب الحديثة Modern Methods

ظهرت هذه الأساليب نتيجة التطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمات وتستخدم هذه الأساليب لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملة باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن أبرز هذه الأساليب:- (الهييتي، 2003)

1- الإدارة بالأهداف Management by Objective

حيث يقوم هذا الأسلوب على فرض أساس هو معرفة العاملين وإدراكهم إلى الأمور المطلوب القيام بها ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرار ورغبة العاملين في الوقوف على مستوى أدائهم، ويصح هذا الأسلوب بصفة خاصة لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة ويشترط أن تكون الأهداف قابلة للقياس، مثل زيادة الإنتاج بنسبة معينة أو خفض الديون المدومة أو تخفيض معدل دوران العمل أو

زيادة الحصة السوقية بنسبة محددة. ويتميز هذا الأسلوب باعتماده على الحوار المستمر بين الرئيس والمرؤوس وعدم صلاحيتها لجميع الأعمال.

2- قوائم السلوك المترتبة Behaviorally Anchored Rating

وتعتمد هذه الأساليب على أساس تعديل الشخص القائم بالتقويم لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية ويتم تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الإداءات

أداء ضعيف ← أداء متوسط ← أداء جيد ← أداء ممتاز

ومن مشاكل هذا الأسلوب الضعف في تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى العاملين والموضوعية في التقويم.

3- الملاحظة السلوكية Behaviorally Observation Scale

يتم بموجب هذا الأسلوب تقويم أداء العاملين من خلال تصرفاتهم وسلوكهم في العمل ومدى تكرار هذا السلوك لديهم، وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.

ثامنا : مشاكل تقويم الأداء Problems of Performance Appraisal

تواجه عملية تقويم الأداء بعض المشاكل حيث أن هنالك بعض الرؤساء يبتعدون عن الموضوعية والدقة في تقويم أداء العاملين لديهم وقد تكون تقديراتهم عشوائية وبدون ضوابط بالرغم من العواقب الخطيرة التي قد تتركها هذه العملية على المستقبل الوظيفي للعاملين. ومن الأخطاء الشائعة في التقويم هي:- (هاشم، 1989)

أ- خطأ الهالة The Halo Error

ويحدث ذلك عندما يسمح القائم بعملية التقويم لإحدى خصائص أو صفات الشخص الذي يتم تقييم أدائه بأن تؤثر على التقدير الكلي للأداء. ويبنى حكمه على مستوى أداء هذا الشخص اعتمادا على خاصية واحدة (جيدة أو سيئة) وسمح لهذه الصفة أن تلوث تقديره الكلي، وقد يكون المقيم غير مدرك لهذا الميل الخاطئ.

ب- الميل نحو الوسط The Central Tendency

وهو أن يعطي المقيم مستوى متوسط للأداء لجميع أو غالبية العاملين في ظل عدم توافر المعلومات الكافية للتقييم السليم أو أنه غير مهتم أصلا بوضع تقدير سليم عن الأداء.

ج- التقدير القاسي Too Harsh

وهنا يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة لمستوى الأداء ونادرا ما يعطي تقديرات جيدة.

د- خطأ الحداثة إن معظم التقييمات تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة أشهر أو سنة، لذلك يجب أن يمثل هذا التقييم حقيقة السلوك خلال تلك المدة، ولكن الذي يحدث هو أن التقييم يحصل لما يتم تذكره بسهولة، أي تقويم السلوك الحديث للفرد، الذي قد لا يمثل سلوك الشخص خلال المدة الخاضعة للتقويم. (العبادي، 1997)

هـ- الميل نحو التساهل Too Lenient

وهو الميل نحو التساهل عن الحد في التقديرات عن الأداء بحيث يستخدم المقيم النصف الأعلى من التقديرات.

و- التحيز Bias

وهو أن يكون المقيم متحيزا بسبب عامل القرابة أو الصداقة أو الجنس أو بسبب المركز الوظيفي، وفي كل الأحوال فإن الحل لهذه الأخطاء يتم من خلال التدريب المتواصل للقائمين بعملية التقويم، حيث يتم توضيح الهدف من عملية التقويم وأسسها وطبيعة العملية وكيفية إجرائها وكذلك دراسة مشاكل عملية قياس الأداء ومناقشتها من أجل الوصول إلى تقديرات متفقة مع الأداء، كما أن مهارة المقيم وحماسه هي صفة أساسية في التقويم السليم لمستوى أداء العاملين.

تاسعا: إدارة عملية تقويم الأداء

إن من أهم مقومات عملية التقويم الفاعلة للأداء هي في كيفية توجيه الأداء وتشخيصه وتحسينه، ويتم ذلك من خلال تحديد (عباس، 2006)

- 1- مسؤولية تقويم الأداء، ومن الذي يقوم بالعملية ؟
- 2- وقت التقويم، ومتى يتم التقويم ؟
- 3- إجراءات التغذية الراجعة، كيف يمكن تحسين التغذية العكسية ؟
- 4- إجراءات تحسين الأداء، كيف يمكن تحسين الأداء ؟

1- مسؤولية تقويم الأداء Performance Appraisal Responsibility

في معظم المنظمات يتولى الرئيس المباشر مسؤولية تقويم أداء العاملين بمعنيته كونه الأكثر معرفة بالعاملين ويمتلك المعلومات والمعطيات والقدرات على تحليل أدائهم من خلال معرفة العوائد المتأتبة وفق هذا الأداء.

ويمكن للرؤساء الاستعانة بأراء الزملاء وكذلك إجراء تقويم ذاتي للعاملين تعتمد كمدخل لعملية التقويم، كما أن آراء الزبائن مهمة في بعض المنظمات بخصوص مستوى الأداء فالزبائن مؤهلون لتقويم نوعية الخدمة أو المنتج.

2- وقت التقويم

يتم تحديد وقت التقويم اعتمادا على نوعية وطبيعة المنظمة، فالمنظمات الإبداعية تعتمد التقويم الشهري أو الفصلي، أما المنظمات الإنتاجية فالتقويم السنوي أجدى في قياس أداء العاملين فيها في ضوء الخطط السنوية لإنجاز المهام.

3- إجراءات التغذية العكسية Performance Feedback

أحد أهم أهداف عملية التقويم هي معرفة الأفراد العاملين لجوانب القصور في أدائهم لتجاوزها، وهذه العملية تتم من خلال إرجاع المعلومات الخاصة بأداء العاملين إلى كل منهم وهي عملية تتميز بالصعوبة كونها تؤثر على مشاعرهم إذ لابد من اعتماد مبدأ تزويد العاملين بالمعلومات حول أدائهم يوميا أو أسبوعيا وليس مرة واحدة سنويا وهذه مسؤولية المدير والإدارة في تصحيح جوانب القصور في الأداء، وكذلك يتم الطلب من العاملين وضع نقاط لأدائهم قبل إبلاغهم بأدائهم الفعلي الأمر الذي يشجع العامل على تشخيص نقاط الضعف في أدائهم وكذلك تشجيعهم على المشاركة في تشخيص الانحراف في الأداء والعمل على تحفيز العامل صاحب الأداء الأفضل الأمر الذي ينعكس إيجابيا على سلوكهم ويحسن من أدائهم وكذلك تقليل الانتقادات إلى أبعد حد ممكن عندما يكون أداء العاملين قليل وإقناعهم بتعديل الأداء، والتركيز على نتائج الأداء وليس على الأفراد وصفاتهم وكذلك العمل على حل المشاكل لغرض تحسين

أداء العاملين من خلال تحديد الأسباب الحقيقية ووضع الحلول المشتركة بين العاملين والإدارة لتلافي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً.

4- إجراءات تحسين الأداء

إن محصلة تقويم الأداء هي تحسين الأداء من خلال اعتماد الجوانب الآتية:-

1- العمل على تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء من خلال تحديد أسباب الانحراف في الأداء عن الأداء المعياري وهذا الموضوع مهم للإدارة والعاملين، فالإدارة تتمكن من خلال ذلك من التعرف على كيفية تقويم الأداء، وهل أن العملية تمت بموضوعية وهل أن القصور عائد للعاملين أو للمواد الداخلة في العملية الإنتاجية، وكذلك يمكن تطويق الصراعات بين الإدارة والعاملين من خلال تحديد أسباب الإنخفاض في الأداء.

2- العمل على تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول، وهذه الخطة هي نتاج تعاون الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين في مجال التطوير الإداري وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاء المباشر وعدم السرية في كشف الحقائق والمشاركة في المناقشة للمشاكل حول أداء العاملين تسهم في وضع الحل المقنع للعاملين ويحسن من أدائهم.

3- الاتصالات المباشرة، تتميز الاتصالات بين المشرفين والعاملين بأهميتها في مجال تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال واسلوبه وأنماط الاتصال وتتركز الاتصالات في سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، وكذلك استشارتهم حول كيفية الوصول إلى سبل تحسين أداءهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء. إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

المبحث الثاني: التعريف بموقع إجراء البحث

أولاً: نبذة عن كلية التربية

تأسست كلية التربية جامعة بابل، عام (1993) وتضم الأقسام التالية:-

1- قسم الرياضيات.

2- قسم الفيزياء.

3- قسم اللغة العربية.

4- قسم اللغة الانكليزية.

5- قسم التاريخ.

6- قسم الجغرافية.

7- قسم العلوم التربوية والنفسية.

وفي بداية تأسيسها 1993-1994 تم قبول 288 طالبا وكان عدد التدريسيين 40 تدريسيا أما في العام 2005-2006 فقد تم بلغ عدد الطلبة 2935 طالبا أما عدد التدريسيين فبلغ 92 تدريسيا.

وتم اختيار الكلية موقع للبحث لكبر حجمها وعراقتها وأهميتها في الجامعة وضمن المحافظة حيث أنها الرافد الأول لمدارس التربية في المحافظة بالإضافة إلى أن التربويون هم أقرب الناس إلى المعايير السلوكية المعتمد ضمن معايير الأداء وبالتالي سيعطي نتائج البحث موضوعية أكثر حسب اعتقاد الباحث.

ثانيا : عينة البحث

لجا الباحث إلى اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 تدريسيا تشكل نسبة أكثر من 50% من المجتمع الأصلي للبحث، حيث تم توزيع 70 استمارة استبانة (مرفق رقم 1) تم استعادة 50 استمارة صالحة.

المبحث الثالث: منهجية البحث الميدانية

أولا: مشكلة البحث

يوصف نظام تقويم الأداء بأنه من أساليب التدخل المهمة لدى الإدارة من خلال تحديد الحاجات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا النظام ومنها التطوير الإداري والعلمي خصوصا في قطاع التعليم العالي وذلك من خلال تحديد نقاط الخلل ومعالجتها. إلا أننا نجد ومن خلال معرفتنا بالأساليب المعتمدة في تقويم أداء التدريسيين في الجامعات بأنها غامضة نوعا ما فضلا عن عدم توفر الموضوعية والعدالة في التقويم أحيانا، بالإضافة إلى وجود بعض الأخطاء في عملية التقويم، كذلك عدم وضوح المعطيات المعتمدة في عملية التقويم بالنسبة للتدريسيين على الأقل، فضلا عن اقتصار نتائج عملية تقويم الأداء على عملية محدودة وهي الترقية العلمية فقط، بالإضافة إلى عدم علنية نتائج تقويم الأداء الأمر الذي يفقدها أهم أسباب اعتمادها أصلا وهو مناقشة نتائج التقويم مع أصحاب العلاقة (التدريسيين) من أجل تحديد أسباب الخلل في أدائهم لغرض وضع الحلول المناسبة لمعالجتها.

ثانيا: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى معرفة واقع نظام تقويم الأداء في جامعة بابل من خلال دراسة هذا الواقع في عينة من الجامعة وهي كلية التربية، وكذلك محاولة تشخيص مدى عدالة وموضوعية هذا التقويم، وهل يعمل كمحفز لتحسين الأداء، ومحاولة التعرف على مدى استجابة نظام تقويم الأداء لطموحات التدريسيين بوجود نظام فاعل لتقويم الأداء في الجامعة، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير هذه العوامل إذا ما توفرت في النظام على فاعلية أداء التدريسيين، ومحاولة تحديد نقاط القوة والضعف في النظام من أجل تجاوز حالة القصور في النظام لزيادة فاعليته وتحقيق أقصى استفادة منه.

ثالثا: أهمية البحث

يعد نظام تقويم الأداء أداة فعالة تستند إليها الإدارات الحكيمة في اتخاذها القرارات الموضوعية بخصوص ترقية العاملين إلى وظائف أعلى أو إعفائهم منها، فضلا عن منحهم المكافآت وباقي الحوافز الأخرى.

ونظرا لأهمية القطاع المبحوث (تدريسي الجامعة) الذين يمثلون قمة الهرم الوظيفي في هذه المؤسسة وباقي دوائر الدولة الأخرى، تأتي أهمية معرفة أساليب التقويم المعتمدة في هذه المؤسسة، وهل يمثل هذا النظام إذا ما توفرت فيه العدالة والموضوعية حافزا لتحسين الأداء أم العكس يمثل عامل تثبيط لهمهم كون هذا النظام (حسب آرائهم) يحتوي على عيوب ونواقص. وتبرز أهمية هذا البحث من خلال أهمية هذه الشريحة المبحوثة في الجامعة فضلا عن أهمية تحديد ومعرفة أساليب تحسين أدائها، كون نتائج العملية التعليمية برمتها تعتمد على طريقة أداء هذه الشريحة المهمة.

رابعاً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الأولى (يتسم نظام تقويم الأداء في الجامعة بالعدالة والموضوعية).
- 2- الفرضية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء وتحسين فاعلية الأداء التدريسي).

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج علاقة الارتباط

من خلال الجدول رقم (1) الذي يمثل مؤشرات الاستبانة والتكرارات لإجابات عينة البحث وفق المقياس الخماسي المعتمد، والجدول رقم (2) الذي يمثل النسب المئوية لإجابات عينة البحث، نرى الآتي:-

1- بالنسبة للفقرة الأولى ضمن الاستبانة والتي تتحدث عن دافعية العمل والأداء ضمن حافز العدالة إذا ما توفر، نرى أن التكرارات تركزت ضمن الاتفاق والاتفاق بشدة مع هذه الفقرة وهي 44% و 34% من إجابات عينة البحث وهي نسبة عالية وهذا الأمر يدل على أهمية الاهتمام بموضوع العدالة في عملية تقويم الأداء، حيث أكد التدريسيين ضمن إجاباتهم بأنه في حال توفرت العدالة في تقويم أداءهم فإن هذا الموضوع يدفعهم للعمل بكل إمكاناتهم للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الجيد، وبنفس السياق تم وضع الفقرة رقم (6) في الاستبانة لقياس مدى عدالة النظام الحالي حيث أكد 50% من عينة البحث أنهم يعتقدون أن النظام الحالي لا يتوفر على ضوابط عادلة، الأمر الذي لم يتفق معه 20% منهم بينما أكد 32% من أفراد عينة.

جدول رقم(1) يمثل التكرارات على مؤشرات الاستبانة لعينة البحث

ت	مؤشرات الاستبانة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	عدالة تقويم الأداء في الكلية تدفعني للعمل بكل إمكانياتي للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء	17	22	5	4
2	لا يشجعني نظام تقويم الأداء الحالي على تحسين الأداء بشكل كافي	2	25	8	13
3	لا يعتمد العمداء كثيرا على نتائج تقويم أداء التدريسيين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتدريسيين	11	25	6	8
4	تعتمد فقط نتائج تقويم أداء التدريسيين في اتخاذ قرار الترقية إلى مرتبة علمية أعلى		32	3	15
5	يوفر نظام تقويم الأداء الحالي قاعدة معلومات يتم اعتمادها أساسا لبرامج التدريب والمكافآت	6	15	4	15
6	لا يتم تقويم أداء التدريسيين وفق ضوابط عادلة وموضوعية	2	22	16	10
7	نظام تقويم الأداء يساعد العمداء في زيادة الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الصائبة	6	42	2	
8	هناك تذمر واضح لدى التدريسيين من إجراءات تقويم الأداء في الكلية	4	15	20	11
9	نظام تقويم الأداء الحالي يدفع التدريسيين لتطوير مهاراتهم	2	19	17	12
10	النظام الحالي لتقويم الأداء يعزز حالة الإبداع لدى التدريسيين	3	19	13	15
11	يجعلني نظام التقويم الحالي اشعر بتحمل المسؤولية للوصول إلى مستوى أعلى من الأداء	11	17	9	13
12	يتمتع الرئيس المباشر بقبالية على خلق حالة من التحفيز بين التدريسيين لتحقيق الأداء الأفضل	12	12	6	20
13	تؤثر العلاقات الشخصية على قرار العميد في درجة التقويم	10	10	23	7
14	عندما أحقق مستوى أداء أفضل احصل على احترام وتقدير زملائي ورئيسي المباشر	29	21		
15	لدي شعور بعدم اخذ كافة معايير الأداء بالاعتبار عند وضع الدرجة في الاستمارة	8	28	14	
16	يميل العميد إلى إعطاء تقييمات مرضية للجميع بغض النظر عن مقدار الأداء الفعلي	2	8	25	15

البحث أنهم غير متأكدون.

2- أما بالنسبة للفقرة الثانية (لا يشجعني نظام تقويم الأداء الحالي على تحسين الأداء بشكل كافي) الفقرة التي وضعت لقياس مدى دافعية نظام التقويم الحالي لتحفيز التدريسيين لتحسين أدائهم، فقد أكد أكثر من 50% من أفراد العينة أنهم متفقون على أن النظام الحالي لتقويم الأداء لا يشجع التدريسيين على تحسين أدائهم بشكل كافي، فيما بين 30% أنهم لا يتفقون مع هذا الرأي. وبنفس السياق وضعت الفقرة رقم (8) (هناك تذمر

واضح لدى التدريسيين من إجراءات تقويم الأداء) حيث أكد 38% من العينة أنهم يتفقون تماما مع هذه الفقرة ويؤيدون ما جاء بها، وهذا مؤشر واضح على وجود حالة تضرر من إجراءات تقويم الأداء الحالية في الكلية. بينما اكدد 40% منهم أنهم غير متأكدون من وجود هذه الحالة، بينما لم يتفق 20% منهم مع هذه الفقرة.

جدول رقم(2) يمثل النسب المئوية لإجابات عينة البحث وفق المقياس الخماسي للاستبانة

رقم المؤشر في الاستبانة	أتفق بشدة %	أتفق %	غير متأكد %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %
1	34%	44%	10%	8%	4%
2	4%	50%	16%	26%	4%
3	22%	50%	12%	16%	
4		64%	6%	30%	
5	12%	30%	8%	30%	20%
6	4%	44%	32%	20%	
7	12%	84%	4%		
8	8%	30%	40%	22%	
9	4%	38%	34%	24%	
10	6%	38%	26%	30%	
11	22%	34%	18%	26%	
12	24%	24%	12%	40%	
13	20%	20%	46%	14%	
14	58%	42%			
15	16%	56%	28%		
16	4%	16%	50%	30%	

3- أما بالنسبة للفقرة الثالثة (لا يعتمد العمداء كثيرا على نتائج تقويم الأداء في اتخاذ القرارات الخاصة بالتدريسيين) فقد أكد أكثر من 60% أنهم يؤيدون هذه الفقرة بقوة، فيما عارضها بحدود 15% من أفراد العينة. وبنفس السياق وضعت الفقرة رقم (4) حيث أكد أكثر من 64% من أفراد العينة يؤيدون هذه الفقرة، الأمر الذي يعطي مؤشر واضح على نتائج تقويم أداء التدريسيين يتم اعتمادها فقط لأغراض الترقية العلمية وليس لأغراض التدريب أو المكافآت أو إسناد المنصب الذي يتناسب مع قدرات التدريسي. وهذا الموضوع أكدته الفقرة الخامسة من الاستبانة (يوفر نظام تقويم الأداء الحالي قاعدة معلومات يتم اعتمادها أساسا لبرامج التدريب والمكافآت)، حيث بين فقط 40% منهم أنهم يؤيدون ما جاء بهذه الفقرة، فيما أكد 50% منهم أنهم يرون عكس هذا التوجه. الأمر الذي يؤكد نتائج الفقرة السابقة بأن نتائج التقويم يتم اعتمادها فقط لأغراض الترقية إلى مرتبة علمية أعلى.

4- أما بخصوص الفقرة (7) من الاستبانة فقد أكد أكثر من 95% من أفراد العينة أن نظام تقويم الأداء بشكل عام عادة ما يساعد الرؤساء (العمداء) إذا ما اعتمد بشكل صحيح على اتخاذ قرارات مهمة

وصائبية في الرقابة والتوجيه وزيادة الإشراف وتحسين الأداء وهي أعلى نسبة تحصل عليها فقرات الاستبانة. وهذا مؤشر واضح على أهمية اعتماد نتائج تقويم الأداء في اتخاذ القرارات الخاصة بالتدريسيين وتحسين الإشراف والتوجيه.

5- أما فيما يتعلق بالفقرات (9) و (10) و (11) المخصصة لقياس الدافعية والإبداع وتحمل المسؤولية التي يوفرها نظام التقويم الحالي فقد أكد أكثر من 40% من أفراد العينة أنهم يؤيدون الفقرات فيما بين 30% أنهم غير متأكدون، ولم يؤيد 30% منهم هذه الفقرات الأمر الذي يؤثر ضعف حالة التحفيز التي يوفرها نظام التقويم الحالي لتطوير العمل والإبداع وتحمل المسؤولية.

6- وبشان الفقرة (12) (يتمتع الرئيس المباشر بقابلية على خلق حالة من التحفيز بين التدريسيين لتحقيق الأداء الأفضل) فقد اتفق أكثر من 40% من أفراد العينة مع هذه الفقرة، الأمر الذي يؤثر أن الخلل أن وجد ليس في القيادات دائما وإنما في استمارة التقويم والإجراءات والسياسات المعتمدة في التقويم، وبنفس النسبة 40% من أفراد العينة لم تتفق مع هذه الفقرة.

7- وعند سؤال أفراد العينة عن شعورهم عند تحقيق مستوى أداء أفضل فقد أكد كل أفراد العينة 100% أنهم يحصلون على تقدير واحترام الزملاء والرئيس المباشر عند تحقيق الأداء الأفضل، الأمر الذي يؤثر أن تقويم الأداء إذا ما اعتمد المعايير الموضوعية العادلة فإنه يسهم في زيادة تحفيز التدريسيين ودفعهم للعمل بجد وفاعلية.

8- أما بشأن الفقرة (15) (الذي شعور بعدم اخذ كافة معايير الأداء بالاعتبار عند وضع الدرجة في الاستمارة) فقد أكد أكثر من 60% منهم انه لديهم هذا الشعور، فيما أكد 30% أنهم غير متأكدون من هذا الشعور الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في موضوع معايير الأداء الموضوعية في الاستمارة.

9- وبشان الفقرة (16) ضمن فقرات الاستبانة (يميل العميد إلى إعطاء تقييمات مرضية للجميع بغض النظر عن مقدار الأداء الفعلي) فلم يؤيد هذا التوجه سوى 20% من أفراد العينة، فيما بين 50% منهم أنهم غير متأكدون من الموضوع، وعارض 30% من العينة موضوع إعطاء العميد لتقييمات مرضية للجميع بغض النظر عن مقدار الأداء الفعلي.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أن موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء تسهم بشكل فاعل في تحفيز التدريسيين للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء، وأن نظام التقويم الحالي في الكلية لا يتسم بالموضوعية والعدالة الكافية لتحفيز التدريسيين لتحسين وزيادة فاعلية أداءهم، بالإضافة إلى وجود بعض حالات التذمر من الإجراءات المتبعة في تقويم الأداء الحالي. فضلا عن عدم اعتماد العمداء كثيرا على نتائج تقويم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريسيين مثل التدريب والمكافآت وإسناد المركز الوظيفي الأعلى، كما تبين أن هناك شعور بعدم اعتماد كافة معايير الأداء ضمن استمارة الأداء عند وضع الدرجة. وأن التدريسي عندما يحصل على درجة ومستوى عالي من الأداء، فإن هذا الموضوع يجعله يحصل على احترام وتقدير زملائه ورئيسه المباشر. واستنادا إلى ذلك نستطيع رفض الفرضية الأولى (يتسم نظام تقويم الأداء في الجامعة بالعدالة والموضوعية). وقبول الفرضية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء وتحسين فاعلية الأداء التدريسي).

التوصيات

- 1-تشكيل لجنة من ذوي الاختصاص في الجامعة لدراسة (استمارة التقويم المعتمدة) ورفع مقترحات تغييرها إلى الوزارة من أجل تحسين فقراتها.
- 2-زيادة الاهتمام بنظام تقويم الأداء من قبل عمادات الكليات بحيث يحقق أعلى مستوى ممكن من العدالة والموضوعية.
- 3- ربط نتائج تقويم الأداء مع اعتماد برامج التدريب وتطوير المهارات، ومنح المكافآت.
- 4-مناقشة نتائج التقويم مع الأساتذة المعنيين من أجل تجنب الوقوع بالأخطاء مستقبلاً والعمل على تحفيز المتميزين منهم.
- 5-إدخال القائمين بعملية تقويم الأداء دورة تعريفية بشأن نظام تقويم الأداء.

ثبت المراجع

أ-الكتب

- 1-زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، 1975.
- 2-شعبان، محمد جنان، الموارد البشرية في المصارف العربية، تخطيطها، تقييم أداؤها، 1988
- 3-هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1989.
- 4-الكعبي والسامرائي، نعمة شليبة، السامرائي، مؤيد سعيد، إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي، 1990.
- 5-الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، بغداد، 1991.
- 6-حبيشي، فوزي، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين وتخطيط المسار الوظيفي، 1993.
- 7-الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، 1999.
- 8-ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط5، 2001.
- 9-الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، ط1، 2003.
- 10-عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل، 2006.
- 11-Hall, Richard,H.1992.(Organizations, Structures and process: 5th ed. Prentice-Hall of India, New Delhi.
- 12- Daft, R.L. (2001) Organization theory & Design, 7th ED. South Western.

ب-الدوريات والرسائل الجامعية

- 1-غويش، ر.ك.، تحليل الوظائف وضعها ومواصفاتها، ترجمة قاسم جميل، المجلة العربية للإدارة، مجلد6، عدد3، 1982.
- 2-علي، إيمان محمد علي، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا والأداء، رسالة ماجستير (غير منشورة)كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1988.
- 3-عباس، سحر قدوري، أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1988.
- 4-العبادي، سناء عبد الرحيم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.
- 5-السمالك، نعم عبد الغني، أثر البرامج التدريبية في تقييم أداء العاملين، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.

6-الدباغ، تماضر عبد الوهاب، أثر خصائص العمليات بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الإستراتيجي لنوع الأعمال، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 1999.

7-المعموري، آمال غالب، فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.