

**تصور مقترح لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام  
مدخل التغذية العكسية 360 درجة في ضوء خبرات  
بعض الجامعات الأجنبية**

**إعداد**

**د/ محمود مصطفى أحمد أحمد**

**مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة**

**كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر**

## **تصور مقترح لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية**

**ملخص:**

هدفت الدراسة الي بيان كيفية استخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم من خلاله تعرف الأسس النظرية لمدخل التغذية العكسية 360 درجة، واطهار دوره في تقويم أداء الموارد البشرية، ثم إبراز مبررات تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة كمدخل لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية، ثم رصد وتحليل خبرات بعض الجامعات الأجنبية في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة الي وضع تصور مقترح لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

الكلمات المفتاحية: تقويم الأداء- الموارد البشرية- التغذية العكسية 360 درجة.

### **A proposal to evaluate the performance of human resources in Egyptian universities using the feedback360 approach In the light of some foreign universities experiences**

#### **Abstract**

The study aimed to show how to use the approach 360 feedback in the evaluation of human resources performance in Egyptian universities,

The study used a descriptive approach, in which the theoretical foundations of the 360-degree feedback approach were identified, clarifying its role in evaluating the performance of human resources, then clarifying the introduction of the feeding input 360 degrees in order to evaluate the performance of human resources in Egyptian universities, monitoring and analyzing the experiences of some foreign universities in the application of feedback 360 degrees in evaluating the performance of human resources, and the study to develop a proposed vision to evaluate the performance of human resources in Egyptian universities Using 360 degrees feedback in the light of the experience of some foreign universities.

**Keywords:** Performance evaluation - Human resources - 360 degree feedback.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

### مقدمة:

تبحث المؤسسات باستمرار عن طرق لتحسين الأداء، وتلبية متطلبات جميع أصحاب المصلحة، وهو ما يتطلب حتماً التغيير، الذي أصبح اليوم المحور الديناميكي للنجاح، ولكي تتطور المنظمة يجب أن يتكيف العاملون بها مع المستجدات من حولهم؛ ومن ثم عليهم أولاً أن يعرفوا ما يدور حول الطريقة التي يؤدون بها حالياً والتي يجب تغييرها، وهنا يؤدي مدخل التغذية العكسية 360 درجة دوراً متتامياً في المنظمات من خلال قدرته على توفير معلومات متعمقة ومتنوعة حول الأداء الحالي وما سيكون مطلوباً من كل فرد بالمنظمة في المستقبل، كما يمكن من وضع خطط التطوير المفصلة، ويزيد من الوعي الذاتي الفردي، إضافة الي كونه جزءاً من عملية تنظيمية استراتيجية تعزز من زيادة فهم السلوكيات اللازمة لتحسين كل من الفعالية الفردية والتنظيمية، مع زيادة مشاركة العاملين على جميع مستويات المنظمة، وتنمية الشعور بالملكية الفردية لتطوير الذات والتعلم، إضافة الي زيادة الإلمام بتداعيات التغيير الثقافي أو الاستراتيجي<sup>(1)</sup>.

ونتيجة لتحديات العولمة والمنافسة المتزايدة، والتركيز على رضا العميل، مما حدا بالمنظمات الناجحة الي اجراء العديد من التغييرات لتحقيق التكيف مع متطلبات العولمة من خلال إزالة الهياكل الهرمية التقليدية، ادخال التكنولوجيا في العملية الإدارية، الاعتماد علي العمل الجماعي والتواصل ومشاركة المعلومات وتمكين الأفراد في المستويات الأدنى، وفي مثل هذه الحالات، لا يستطيع المديرون مراقبة أداء جميع موظفيهم، لذلك، فإن التقييم الراسي من المستوي الأعلى أصبح غير كافياً لتحقيق تقييم شامل للأداء، ونتيجة لذلك، تم زيادة عدد مزودي خدمات التغذية المرتدة ليشمل الزملاء والمرؤوسين وحتى العملاء، وهو ما يحققه بكفاءة مدخل التغذية العكسية 360 درجة<sup>(2)</sup>.

ويستمد مدخل التغذية العكسية 360 درجة جذوره من مفهوم الإدارة بالأهداف **Management by Objectives** والذي طرحه دكتور **Drucker** في بداية عقد الخمسينات من القرن الماضي حيث كانت تجري لقاءات دورية بين الرئيس والمرؤوسين لمراجعة الأداء، ونتيجة لمحدودية المعلومات المتحصلة من التغذية العكسية النازلة فقد بدأ التركيز على التغذية العكسية الصاعدة من المرؤوسين في بداية عقد السبعينيات، ثم توسعت الفكرة في عقد الثمانينيات ليشمل بعداً آخر هو التقييم الذاتي **Self-assessment** حيث ساعد ذلك على زيادة عمق المعلومات الناتجة عن التقييم وهو ما شجع على استكمال دائرة التقييم وبروز مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقييم الأداء<sup>(3)</sup>.

ويقدم مدخل التغذية العكسية 360 درجة تحولاً في مصادر تقييم الأداء لتتحول من أداة ذات رؤية قائمة 90 درجة بين متغيرين فقط هما الرئيس والمرؤوس الي أداة ذات أربعة زوايا ( الرئيس، المرؤوس، العميل، الزميل) فيتحول النظام من نظام حدي بين بعدين ورأسي قائم الزاوية الي دائرة متدفقة بأداء متكامل حسب ما يقيمه الأطراف المعنية<sup>(4)</sup>، كما يمثل نهجا رباعيا في تقييم الأداء من خلال: الاتجاه الهابط من المشرفين، والاتجاهات الأفقية من زملاء العمل والعملاء، والاتجاه الصاعد من المرؤوسين<sup>(5)</sup>، وبالتالي تعمل على الربط بين الأداء الفردي والتقييمات الواردة من جميع الدوائر ذات الصلة، وفي ضوءها يتم تشجيع الفرد - المتلقي- على استخدام التغذية العكسية لتحسين الأداء وبذل جهد أكبر لمزج مساهماته مع احتياجات فريق العمل والمؤسسة، وذلك تحقيقاً لأحد المبادئ الراسخة في التغذية العكسية بزوايا 360 درجة؛ في أن مثل هذه التغذية العكسية يجب أن تستخدم في الأغراض التنموية وليس لأغراض التقييم<sup>(6)</sup>.

وتتعدد استخدامات مدخل التغذية العكسية 360 درجة فقد جاءت نتائج مسح اجري على العديد من المديرين التنفيذيين من مؤسسات مختلفة حول تصنيف الاستخدامات الاكثر شيوعا للتغذية العكسية 360 درجة فقد جاء في أعلى القائمة التطوير الفردي بنسبة (61%)، يليه لإظهار ومناقشة نتائج تقييم الأداء (46%)، لتعزيز فعالية الفريق (33%) ، لتحديد احتياجات التدريب الفردية أو المؤسسية (28%)، لدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة (24%). وقال (14% ) أو أقل لتسهيل تغيير الثقافة التنظيمية، أو للمساعدة في اتخاذ القرار<sup>(7)</sup>. ويستند مدخل التغذية العكسية 360 درجة على ثلاث افتراضات رئيسة هي<sup>(8)</sup>:

1. ستؤدي وجهات النظر المتعددة من مصادر متعددة إلى إنتاج صورة أكثر دقة لنقاط القوة والضعف التي يتمتع بها الفرد مقارنة بتقييم أحد المراجعين.
2. أن الوعي بأي تناقض بين الطريقة التي نرى بها أنفسنا وكيف يراها الآخرون يعزز من الوعي الذاتي.
3. أن الوعي الذاتي المعزز هو مفتاح لتحقيق أقصى قدر من الأداء، وبالتالي يصبح حجر الأساس لبرامج التنمية الإدارية والقيادة .

ويمكن استخدام عملية التغذية العكسية 360 درجة لجمع المعلومات حول مهارات الفرد ومعرفته وأسلوبه، ويعتمد القرار بشأن نوع المعلومات التي يجب جمعها على عدة عوامل - مشكلة العمل أو القيادة أو الفرصة التي يجب معالجتها، ودور ومستوى الشخص الذي سيتلقى التعليقات، وقواعد وقيم المنظمة فيما يتعلق بما يعتبر مقبولاً ومناسباً، وتتمثل المجالات التي يمكن جمع المعلومات عنها في<sup>(9)</sup> :

1. مهارة الكفاءة في أداء المهمة ؛ درجة إتقانها (على سبيل المثال، القدرة على التفكير الاستراتيجي، والتواصل في الكتابة، وتفويض العمل ، والتأثير، والتفاوض، وتشغيل الآلة)
2. المعرفة: المعرفة بالعمل ومتطلباته (على سبيل المثال، معرفة الصناعة أو الأعمال)
3. النمط: مجموعة الخصائص أو طرق الاستجابة للبيئة الخارجية (على سبيل المثال ، الثقة بالنفس، مستويات الطاقة الاكتفاء الذاتي، الاستقرار الانفعالي)

ويختلف مدخل التغذية العكسية 360 درجة لتقويم الأداء الوظيفي عن التقويم التقليدي في عدة أوجه فبعض النظر عن استخدام عدد من المقومين، فإن هذا النظام يستخدم في الغالب لتعزيز تنمية الموظفين وتطويرهم، وليس لأغراض إدارية، مثل: تحديد المكافآت والعلاوات، أو الترقيات، كذلك فإن المقومين يكونون كذلك غير معروفين للموظف موضع التقويم، (فيما عدا الرئيس المباشر)، ولا يكون التقويم مصحوباً بمناقشة شخصية تتم وجهاً لوجه مع الشخص موضع التقويم؛ حيث يعتقد أن ذلك سيزيد من احتمال زيادة المصادقية في التقويم، ويكون بالتالي أكثر فائدة للشخص موضع التقويم<sup>(10)</sup>.

ولكي تواكب نظم التعليم العالي متطلبات التحديات المعاصرة وأهداف التنمية المستدامة فإن هذا يتطلب إعادة التفكير في نوع المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة للمستقبل، وطبيعة العمليات التربوية والتعليمية المطلوبة؛ وكذلك في ماهية السياسات التعليمية والإصلاحات اللازمة لتحقيق التغيير المنشود، ولابد في هذا السياق من توفر وسيلة لرصد أداء مؤسسات التعليم العالي، وتقييم هذه المؤسسات وفق منهجية معيارية، تراعي في الوقت نفسه خصوصيات البيئة المحلية؛ مع الموازنة بين الأهداف العالمية والسياقات المحلية لتحقيق تنمية عصرية شاملة ومستدامة<sup>(11)</sup>.

وبالتالي ففي ظل هذا السياق التنافسي، سيكون من الصعب على أية مؤسسة سواء على مستوى الأفراد أو جماعات العمل، أو على مستوى القيادات أو الأتباع أن يمضي وقتاً طويلاً دون تلقي تقييمات وملاحظات من الدوائر المتعددة التي يخدمها، كما أن تحقيق الترابط بين العامل ومنظمتها، إضافة إلى رضا المستفيدين على المستوى الداخلي والخارجي، مع التحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات، كلها ترتبط وتعتمد على سلامة ومدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة، ومن ثم تأتي هذه الدراسة للتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة (المنظور الشامل للأداء) في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية بما يساعدها على تطوير أدائها ويزيد من قدراتها وميزاتها التنافسية.

### مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات الجامعية العديد من التغييرات والتطورات السريعة الأمر الذي يترك بصمته على نظم تقييم الأداء ويجعلها محل كثير من التساؤلات التي تثار حول صلاحيتها للاستخدام في ظل هذه التغييرات والتطورات الحديثة ومن ثم حول فعالية المعلومات المستقاة منها لأغراض اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من تزايد الدعوات نحو الحوكمة والمحاسبية لأداء الجامعات المصرية، فإن ما تم تحقيقه لا يتماشى مع عصر المعرفة، الذي تزايدت فيه مجموعات الأطراف المعنية الذين تربطهم بالجامعة علاقات ومصالح يريدون في أن يكون لهم رأي في توجهات الجامعات وقراراتها ومراجعة أدائها، ومن هذه المجموعات أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والعاملون الإداريون والفنيون من داخل الجامعة، بينما من خارجها المستفيدون بشتى أنواعهم من أفراد أو أسر أو المؤسسات المجتمعية المختلفة، وهذا يفرض على الجامعات تصميم مزيد من الآليات والوسائل في عمليات الإدارة والمراجعة والتقييم، وذلك لإتاحة الفرصة لهذه المجموعات للاستماع والمشاركة والمراجعة الحقيقية<sup>(12)</sup>.

وتواجه إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية مشكلات تتعلق بعملية تقييم الأداء وتطويره منها، غياب نظم وآليات فعالة لتقييم أداء وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى الشكلية والتقليدية في الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية<sup>(13)</sup>، إضافة إلى قصور معايير ونظم لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ضمانا للجودة الشاملة، غياب نظام فعال لقياس رأي المستفيدين عن جودة الخدمة التعليمية، ضعف آليات تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى غياب خطة موثقة للتقييم الشامل والمستمر للفعالية التعليمية<sup>(14)</sup>.

وبالتالي يجب العمل تعدد وتنوع المشاركون في تقييم أداء عضو هيئة التدريس، حيث أن هذا التعدد والتنوع يساعد على توفير معلومات كافية عن نشاط عضو هيئة التدريس، يمكن من خلالها الحكم على أدائه، ومن هنا فإن من الأهمية أن يشارك في عملية التقييم كل من: رئيس القسم، والزملاء، والتقييم الذاتي، والطلاب<sup>(15)</sup>.

وقد اشارت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالتعاون مع البنك الدولي في تقريرهما عن سياسات التعليم العلي في مصر إلى أنه يمكن تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي الحكومية لإدارة الأداء بكفاءة عن طريق إيلاء الاهتمام بالجوانب التالية<sup>(16)</sup>:

أ) اعتماد مؤسسات التعليم العالي الحكومية لممارسات إدارية قائمة على الأداء إلى جانب تطوير مهني منظم لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

- ب) قيام مؤسسات التعليم العالي بإعداد عمليات رسمية يقيم فيها الطلاب المقررات والمعلمين، وينبغي الاستفادة من النتائج في مراجعة المقررات والمواد التعليمية وطرق التعليم.
- ج) إشراك الطلاب في آليات ضمان الجودة بالمؤسسات، بما في ذلك تصميم نماذج التقييم وأطر المراقبة.

كما أكدت رؤية مصر 2030م في إحدى محاورها على الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية من خلال جهاز إداري حكومي كفاء وفعال، يتسم بالمهنية والشفافية والعدالة والاستجابية والجودة، ويخضع للمساءلة، ويعلى من رضاء المواطن، بما يدعم تحقيق الأهداف التنموية<sup>(17)</sup>. الأمر الذي ينبغي للمؤسسات التعليمية تبنيه ووضع الطر اللازمة لتنفيذه، ولايتم ذلك الي من خلال استخدام مداخل واساليب حديثة تؤكد على التقييم الشامل للأداء ومشاركة كافة الأطراف المؤثرة، وتدرك أهمية رضا لمستفيدين وتحول عملية التركيز من تقييم الأداء الي إدارة الأداء وتطويره، وهو ما يمكن أن يسهم في تحقيقه مدخل التغذية العكسية 360 درجة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن استخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات التالية :

- 1- ما الأسس النظرية لمدخل التغذية العكسية 360 درجة في أدبيات الفكر الإداري المعاصر ؟
- 2- ما مبررات تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية؟
- 3- ما خبرات بعض الجامعات الأجنبية في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية؟
- 4- ما التصور المقترح لاستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الي التوصل لتصور مقترح لاستخدم مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية من خلال:

- 1- تعرف الأسس النظرية لمدخل التغذية العكسية 360 درجة، ودوره في تقويم أداء الموارد البشرية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- 2- إبراز مبررات تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة كمدخل لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- 3- رصد خبرات بعض الجامعات في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية وتطويره.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية من أهمية تقويم أداء الموارد البشرية، وضرورة تبني مداخل حديثة في تقييم الأداء وتطويره، وذلك باعتبار أن الموارد البشرية هي أعلى ما تمتلكه المؤسسات، وعليها يتوقف قدرتها على تحقيق أهدافها، وقدرتها على التنافسية، أما أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية أن تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة والذي يؤكد على التطوير الإداري من خلال جمع المعلومات من أكثر من مصدر واستخدامها من أجل تحقيق عملية التنمية المهنية المستدامة، مما قد يساعد الجامعات المصرية في سعيها نحو التحسين المستمر ورضا المستفيدين سواء على المستوى الداخلي أو علي المستوى الخارجي.

### منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لدراسة هذه المشكلة؛ الذي لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما علي الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل، لتحقيق الدراسة هدفها الرئيس التوصل لتصور مقترح لاستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

### حدود الدراسة:

تتضمن الدراسة علي كافة الموارد البشرية بالجامعات المصرية والتي تقسمهم الدراسة الي فئات سبع هي ( رئاسة الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، أعضاء هيئة التدريس



ومعاونيهم، وعمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الأقسام الإدارية، والموظفون الإداريون.

## مصطلحات الدراسة:

(1) الأداء: تتعدد تعريفات حول مفهوم الأداء نظرا لاختلاف وجهات النظر بين الأداء

الفردى والأداء المؤسسي

- هو النتائج المرغوبة للسلوك (18).
- الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم لتحقيق أهداف المنظمة (19).
- سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم (20).
- قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميه (21).

وبالتالي فالأداء يعبر عن تلك الأنشطة والممارسات التنفيذية والتشغيلية التي تقوم بها وتنفذها مؤسسة معينة وكل قطاع من قطاعاتها، والعاملون بها على المستوى الجمعي، أو الفردي، وذلك وفقا لطبيعتها وأهدافها، وكذلك وفقا لطبيعة وظائف ومسئوليات ومهام كل من العاملين بها، وهذا كله في إطار من المعايير والمؤشرات والممارسات ذات العلاقة، وكذا مواصفات ومستويات الممارسات، ودرجة الإتقان، والوقت الأمثل للإنتاج.

## (2) تقويم الأداء:

يقصد به تلك العمليات العلمية المنظمة، وما يستتبعها من إجراءات بهدف تشخيص وتحديد كل من جوانب القوة، وجوانب الضعف في الشئ المراد تقويمه، وكذلك تحديد ما يحويه من جوانب إيجابية، وجوانب سلبية سواء أكان ذلك يتم في البداية، أم في أثناء ممارسة هذا الشئ لوظيفته، أم بعد الانتهاء من إنجاز الوظيفة ( وهو ما يعرف بالتقويم القبلي ، والتكويني، والنهائي أو التجمعي )، وذلك كله لإدخال تعديلات وإجراءات إصلاحية تدعم جوانب القوة ، التي تتسم بالإيجابية، وتعالج جوانب الضعف التي تتسم بالسلبية ، فضلا عن متابعة مدى فعالية تلك التدخلات من خلال تقديم تغذية راجعة مستمرة (22).

ومن ثم فإن تقويم الأداء يمثل عملية هادفة الي قياس ما تم انجازه خلال فترة زمنية معينة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل<sup>(23)</sup>.

وبالتالي فإن تقويم الأداء يعتمد على جمع المعلومات الدقيقة والصحيحة التي تصف أداء الفرد أو المنظمة لوظيفتها لتحديد مدى كفاءتها وجودة وفعالية دورها في تحقيق الأهداف، واستخدام تلك المعلومات في عمل تغذية راجعة لتعديل الأداء وتطويره.

### 3) التغذية العكسية 360 درجة

- مدخل التغذية العكسية 360 درجة إنما سمي بهذا الاسم لأنها تساهم بتقديم المعلومات من اتجاهات متعددة؛ فهي تبدأ بالفرد نفسه الذي يمثل الفرد البؤري، بينما يمثل تقييم زملاء العمل (90) درجة، وتقييم المرؤوسين (180) درجة، وتقييم العملاء (270) درجة، وتقييم المشرفين (360) درجة، بالشكل الذي يجعل تقييم الأداء يمثل دائرة كاملة<sup>(24)</sup>.

- العملية التي من خلالها جمع التصورات حول سلوك الشخص واثر ذلك السلوك بالاعتماد على وجهات نظر متعددة تمثل الدائرة بأكملها - المرؤوسين وزملاء العمل والمشرفين والعملاء الداخليين والخارجيين والشخص نفسه<sup>(25)</sup>.

- ويعرفه مركز القيادة الإبداعية **The Center for Creative Leadership (CCL®)** بأن التغذية العكسية بزواية 360 درجة طريقة لجمع الآراء بشكل منهجي حول أداء الفرد من أقرانه ، والتقارير المباشرة ، ورئيسه، وزملائه - إلى جانب أشخاص خارج المنظمة ، مثل العملاء. مع هذا النهج ، يرى الأشخاص صورة أكثر اكتمالا عن أنفسهم<sup>(26)</sup>.

ومن ثم فالتغذية العكسية 360 درجة تمثل عملية منهجية لجمع بيانات لتقييم الأداء للفرد أو المجموعة، المستمدة من عدد من أصحاب المصلحة، والذي بدوره يساعد المنظمة علي بناء الكفاءات المطلوبة بين الأفراد وجماعات العمل بها.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة إيمان محمد (2009)<sup>(27)</sup> بعنوان " تطوير نموذج إرجاع الأثر لتقييم أداء العاملين - دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة الي تطوير نموذج إرجاع الأثر لتقييم أداء العاملين باستخدام على مدخل 360 درجة، ويعتمد هذا النموذج على الفرد نفسه، وكذلك الأطراف المعنية المحيطة بالفرد موضع التقييم وتشمل العملاء، الرئيس المباشر، المرؤوسين، كذلك البيئة المحيطة بالمنظمة. وقد توصلت الدراسة الي

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أسلوب تقييم الأداء وفقاً للنموذج المقترح وبين كيفية علاج المشكلات الخاصة بأساليب تقييم الأداء المتبعة في الشركات التي شملتها الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر التوعية المستمرة بنموذج ارجاع الأثر، الاقتصار على عدد محدد يمكن قياسه وعدم الإسراف في وضع عناصر من الصعوبة استفائها، أن يتم اخطار العامل دورياً بنتيجة تقييم أدائه، المراجعة المستمرة لطريقة التقييم والاهتمام بكافة المصادر.

2. دراسة نرمين علي (2013م)<sup>(28)</sup> بعنوان: " تقييم مدي فعالية تطبيق المدخل الرباعي (360 درجة ) لتقييم أداء العاملين"، هدفت الدراسة الي تقييم مدي فعالية تطبيق المدخل الرباعي (360 درجة ) لتقييم أداء العاملين مع دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بالقاهرة الكبرى، لتحديد مدي امكانية التطبيق وما هي مقومات وصعوبات تطبيقه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: تتعدد مزايا المدخل الرباعي (360 درجة ) مقارنة بأنظمة التقييم الأخرى من حيث: إعطاء مصداقية وموضوعية أعلى لعملية التقييم، وإعطاء رؤية أكثر شمولية لأداء العامل، ومساعدة الفرد على زيادة إدراك ذاته وإدراك وجهات نظر الآخرين عن نفسه، كما توجد بعض الصعوبات لتطبيق هذا المدخل منها عدم وجود معايير دقيقة لتقييم الأداء، وقلة معرفة العاملين لمفاهيم ومبادئ المدخل الرباعي، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذا المدخل مع الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية ثقافة وقدرات العاملين لتطبيقه.

3. دراسة لينا القواسمة (2013م)<sup>(29)</sup> بعنوان: "تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة"، هدفت الدراسة الي التعرف على واقع تقييم اداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة من حيث الجهات المسؤولة عن عملية التقييم، والاهداف والمعايير والاجراءات والصعوبات التي تواجهها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الي عدم رضا المبحوثين عن كفاية الجهات الحالية لتقييم الأداء، ولا يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية وبين عملية التقييم في اغلب الجامعات عينة الدراسة، وأن عملية التقييم لا تستخدم لأغراض تطويرية، وان النموذج الأنسب لتقييم أداء الأكاديميين وإعطاء صورة شاملة عن الأداء الكلي هو إتباع أسلوب التغذية العكسية 360 درجة، وأوصت الدراسة بضرورة ربط عملية التقييم بالأهداف الاستراتيجية للجامعات، العمل على تأسيس ونشر ثقافة داعمة للتقييم لدي الجميع، ضرورة تعزيز المحفزات المادية والمعنوية وربطها بعملية التقييم

4. دراسة Das & Panda (2013) <sup>(30)</sup> بعنوان: " دراسة عن التغذية العكسية 360 درجة في الجامعة التعليمية مع الإشارة إلى بوبانسوار ، أوديشا ، الهند"، هدفت الدراسة الي ابراز دور إلى التغذية العكسية 360 درجة لربط جهود تقييم وتطوير القادة بالنتائج الفردية والجماعية والمؤسسية ومدى حاجة الجامعة التعليمية لتطبيقها، وقد توصلت الدراسة الي أن جميع كبار المسؤولين بالجامعة التعليمية يرون أن التقييم التقليدي ليس مفيداً للموظفين، كما يرون أن التغذية العكسية 360 درجة هو نظام تقييم جيد وأنه ضروري للجامعة التعليمية، لأنه يعطي صورة واضحة للموظفين ويساعد أيضا في معرفة القوة والضعف، كما تساعد في نمو وتطوير الموظفين.
5. دراسة Shutters (2013) <sup>(31)</sup> بعنوان: " دراسة لاستخدام التغذية العكسية 360 درجة لمديري المدارس مع ندوات التنمية المهنية، هدفت الدراسة الي تحليل آثار أداة التقييم 360 درجة على التنمية المهنية لمديري المدارس، ومعرفة هل يمكن لنظام التغذية المرتدة الشامل بزاوية 360 درجة، إلى جانب التأمل الذاتي والتدريب التعاوني بين الأقران مساعدة مدرء المدارس الثانوية على أن يصبحوا مسؤولين أكثر فعالية، وهل سيؤدي استخدام بيانات مسح 360 درجة، مصحوبة بالتأمل الذاتي والتدريب التعاوني بين الأقران، إلى إصدار دليل شامل حول أفضل الممارسات للمشرفين التربويين الآخرين، وقد طبقت الدراسة على خمسة من مديري المدارس الثانوية، لاستكشاف أوجه التشابه والاختلاف بين تصورات مديري المدارس وموظفيها في المقاطعات حول توافر مهارات مدير مدرسة القرن 21، وفعالية المديرين وأسلوب القيادة باستخدام أداة التقييم 360 درجة، وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها وجود اختلاف في الإدراك بين مديري المدارس الثانوية وموظفيهم حول فعالية قيادة مديري المدارس؛ حيث أن 4 من أصل 5 مديرين في الدراسة صنفوا مهاراتهم القيادية أعلى من موظفيهم، وأن استخدام نظام التغذية المرتدة 360 درجة هو بديل واعد لنظام التقييم التقليدي؛ فهو يؤثر بشكل كبير في تحسين المهارات القيادية لمدرء المدارس الثانوية، واوصت الدراسة بضرورة توضيح الاختلافات في تصورات الموظفين والمديرين حول فعالية القيادة، وتناول إمكانات وابعاد النمو المهني بشكل متكامل.
6. دراسة Moreno (2013) <sup>(32)</sup> بعنوان : نحو تقييم مرن للتعليم العالي مع التغذية العكسية 360 درجة"، هدفت هذه الدراسة الي تحديد مدى جدوى نموذج الجودة على أساس منهجية التغذية العكسية 360 درجة، وهل يمكنها التغلب علي أوجه القصور في الاساليب المستخدمة لقياس وتقييم الجودة في المؤسسات التعليمية،

ومستوي امكانية تكيفها مع سياق مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها امكانية استخدام نموذج التغذية العكسية 360 درجة لتقييم العملية التعليمية، بشرط الاختيار السليم للمعايير المتعلقة بالتعليم، وأنه لا يتم جمع التغذية العكسية على هذه المعايير من الطلاب فقط، ولكن أيضًا من أصحاب المصلحة المعنيين الآخرين. وفيما يتعلق بتحليل النتائج، لا يحصل نموذج التغذية العكسية 360 درجة على تقييم من جميع أصحاب المصلحة فحسب، بل أيضًا على التقييمات الجماعية المتوسطة لكل معايير ومجموعة من أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لأصحاب المصلحة الحكم على تحقيق وأهمية المعايير قيد التقييم، هذا من شأنه أن يسمح بدراسة أولوية إجراءات التحسين، بالإضافة إلى تحليل لموامة القيم بين أصحاب المصلحة ومؤسسة التعليم العالي.

7. دراسة Basu (2015)<sup>(33)</sup> بعنوان: " دمج التغذية العكسية 360 درجة كأداة لتقييم الأداء وعملية التطوير"، هدفت الدراسة الي ابراز دو التغذية العكسية 360 درجة كطريقة من طرق تقييم أداء النظام تقلل من تقييم المشرف التقليدي، إضافة الي استخدم مدراء وقادة المؤسسات نتائج التغذية العكسية 360 درجة للحصول على فهم أفضل لنقاط قوتهم وضعفهم، و اشارات نتائج الدراسة أنه يمكن اعتبار التغذية العكسية 360 درجة كأحد خصائص نظام إدارة الأداء الذي يركز على الأهداف ويركز على الأداء الحالي والمستقبلي، وأن التغذية العكسية 360 درجة مفيد من منظورين، أحدهما في تحسين الموظفين، والآخر في سياق البعد التنظيمي مثل الجوانب الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، فبالنسبة للموظفين إنه تقييم صادق كما تتم رؤيته من قبل مجموعة متنوعة من المكونات، يوفر مدخلا سريا لكيفية تطور الموظف وظيفته، أنه يساعد الموظفين في رؤية أنفسهم كما يراها الآخرون، يوفر معلومات لا يمكن لأي موظف أو مشرفه أن يكون على علم بها. وبالنسبة للمنظمة فمدخل التغذية العكسية 360 درجة فهو؛ يعزز البناء والتواصل المفتوح، يخلق دافعا قويا للتغيير، يوفر ملاحظات حول القيادة والقوة الإدارية، تطوير ثقافة التحسين المستمر للأداء، يبني القيادة والقدرة الإدارية.

8. دراسة Humphrey (2016)<sup>(34)</sup> بعنوان: هدفت الدراسة الي بيان اثر التغذية العكسية 360 درجة على تنمية المهارات القيادية، وتحديد العوامل التي تؤثر على نتائج التغذية العكسية 360 درجة، إضافة الي تحديد أفضل طريقة لدمج نتائج التغذية العكسية 360 درجة في عملية التطوير بالتطبيق على عدة حالات، و اشارت نتائج الدراسة الي أن فهم فعالية 360 درجة ودمج نتائجها أمر بالغ الأهمية لعملية صنع القرار إضافة الي الإجراءات التي تتخذ لزيادة الفعالية والكفاءة للقيادات

التنظيمية، كما أشارت النتائج أيضا الي تأثير عوامل الذاتية والتحفيز وثقافة العمل على عملية التقييم بمدخل التغذية العكسية 360 درجة، واوصت الدراسة بالعمل على دمج نتائج التغذية العكسية 360 درجة مع ما تقدمه نظريات التحفيز من تحديد للاحتياجات الانسانية مثل نظرية ERG لـ Alderfer لزيادة الفرصة للمستفيدين والمنظمات للحصول على أكبر فائدة للتنمية، وضرورة توفير الضمانات الكافية التي تزيد من القدرة على عزل العوامل المؤثرة على نتائج التغذية العكسية 360 درجة وتعزيز استخدام نتائجها التي يمكن ان تقدم فوائد كبيرة للأفراد والمؤسسات.

9. دراسة Neat (2016)<sup>(35)</sup> بعنوان: "تأثير عملية تطوير ثلاثمائة وستين درجة على القيادة التحويلية داخل المنظمة"، هدفت هذه الدراسة الي كشف العلاقات بين القادة الذين يستخدمون عملية التغذية العكسية 360 درجة والقادة الذين لا يستخدمون عملية 360 درجة، ومدى مساهمة التغذية العكسية 360 درجة في تطوير القادة التحويليين، وطبقة الدراسة على عينة بلغت 59 من القادة و 165 من المحيطين بهم، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها أنه على الرغم من أن النتائج لم تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع سمات القيادة التحويلية ، إلا أن المنظمات ستجد فوائد من دمج عملية التغذية العكسية 360 درجة إلى جانب خطط تطوير ممارسات القيادة وتحسينها، وأنه يتطلب تطوير القادة التحويليين توفر التغذية العكسية باعتبارها وسيلة توفر للقادة لتلقي التغذية العكسية على أسلوب قيادتهم وتنفيذها من المحيطين بهم.

10. دراسة خالد عبدالناصر (2017)<sup>(36)</sup> بعنوان: "أثر منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الحكومي بمصر)"، هدفت الدراسة الي وضع نظام أفضل لتقييم أداء الموارد البشرية اعتماداً على منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر، ومعرفة مدى اختلاف خطط وبرامج وسياسات نظام تقييم أداء الموارد البشرية "المكافآت والترقيات" بناء على تطبيق التغذية العكسية متعددة المصادر وتحديد أثر للتغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من العاملين تطبيقية بقطاع الاتصالات الحكومي بمصر، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاد التغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات المصري، وأن هناك علاقة ارتباط بينهما اتجاها طردي، فكلما زادت التغذية العكسية متعددة المصادر زاد مستوي تقييم أداء الموارد البشرية بشكل إيجابي، كما أثبتت الدراسة أن تلك العلاقة قوية جداً، واوصت الدراسة بضرورة توفير مصادر التغذية

العكسية متعددة المصادر لتقليل أخطاء التحيز وتجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشرية، مراجعة الأنظمة الخاصة بالمكافآت والترقيات بذلك القطاع بناءً على تقارير التغذية العكسية متعددة المصادر، تنفيذ برامج لتحقيق مزيد من التطوير القيادي مثل برامج القيادة الملهمة وغيرها والتي من شأنها تحسين بيئة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

11. دراسة بلقيس الداغستاني (2018) <sup>(37)</sup> بعنوان " نحو تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود باستخدام طريقة التغذية العكسية (360) درجة (دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة إلى تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود باستخدام طريقة التغذية العكسية (360) درجة، واعتمدت الدراسة على استبانة ذات مقياس خماسي اشتملت على سبعة محاور للأداء هي ( الثقة، الاخلاق، الكفاءة، جودة التعليم، جودة الادارة الصفية، التوجه نحو الآخر، الصداقة)، طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والاداريين بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بجامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة الي وجود فجوات سلبية وإيجابية بين استجابات اطراف عملية التقييم، واوصت الدراسة بضرورة اعتماد طريقة التغذية العكسية 360 درجة في تقييم الأداء واعتماد نتائجها في عمليات الترقية والتنمية المهنية المستدامة. لما توفر هذه الطريقة من واقعية في التقييم، وذلك لاعتمادها على عدة مصادر لتقييم اداء العاملين في المؤسسة التربوية.

#### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة يمكن الخروج بعدد من المؤشرات التي قد تمثل نقطة انطلاق مهمة للبحث الراهن، وعليه يمكن إجمالها على النحو التالي:

- تعددت وجهات النظر الي التغذية العكسية 360 درجة فهناك من نظر اليها باعتبارها مدخلا، وهناك من نظر اليها باعتبارها أداة، وهناك من استخدمها كعملية، وهناك من أطلق عليها طريقة، وهناك من نظر اليها كمنهجية.
- أكدت الدراسات السابقة في مجملها على أن مدخل التغذية العكسية 360 درجة يعد تحولاً كبيراً في عمليات تقييم الأداء سواءً على مستوى الفرد أو المؤسسة، ويمهد

السييل لمعرفة كل المعلومات الممكنة على مستوى الأداء، إضافة الي كونه يعزز الانتقال من أفكار الحكم على الأداء الي ادارته وتطويره.

- أظهرت الدراسات السابقة تعدد استخدامات التغذية العكسية 360 درجة، فقد ركزت كثير من الدراسات على استخدامها كمدخل لتقييم الأداء سواء على مستوي العاملين أو علي مستوي القيادات المختلفة مثل دراسة إيمان محمد (2009)، ودراسة نرمين علي 2013م، ودراسة لينا القواسمة (2013م)، ودراسة خالد عباناصر (2017)، ودراسة بلقيس الداغستاني (2018)، وهناك بعض الدراسات استخدمت التغذية العكسية 360 درجة كمدخل لتطوير الأداء وتنمية المهارات القيادية مثل ودراسة Humphrey (2016)، ودراسة Shatters (2013)، ودراسة Neat (2016)، وهناك من استخدمها كأسلوب لتحقيق المرونة في تقييم الجودة بالمؤسسات التعليمية مثل دراسة Moreno (2013) الأمر الذي يشير الي ثراء منهجية التغذية العكسية 360 درجة وتعدد استخداماتها.

وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد وعرض مشكلة الدراسة الحالية، وتشكيل الاطار النظري، والالمام بالمنهجية المستخدمة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها العام للتوصل لتصور مقترح لاستخدم مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات.

#### ثانيا: الإطار النظري للدراسة:

تستعرض الدراسة فيما يلي اطارها النظري والذي يدور حول ماهية التغذية العكسية 360 درجة، ومبررات تطبيقها في تقويم أداء الموارد البشرية، ومميزاتها ومشكلاتها، وطرق التغلب على تلك المشكلات، ثم تبين الدراسة مصادر التغذية العكسية 360 درجة، وخطوات تطبيقها، ثم تعرض الدراسة لخبرات بعض الجامعات في استخدام التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية.

#### أ) ماهية التغذية العكسية 360 درجة:

التقييم متعدد المصادر، تقييم الدائرة الكاملة، ومراجعة الأداء من قبل المجموعة، ردود الفعل المتنوعة، التغذية المرتدة، المدخل الرباعي 360 درجة؛ كلها مسميات مرادفة للتغذية العكسية 360 درجة على الرغم من أنه قد لا يتم جمع البيانات من كل مصدر محتمل<sup>(38)</sup>. وتتعدد تعريفات التغذية العكسية 360 درجة والتي يمكن تناولها فيما يلي:

- عملية رسمية حيث يتلقى الفرد ردود فعل من عدة أفراد الذين يتفاعلون بانتظام مع الشخص الذي يتم مراجعته، ويشار إليه عادة باسم "المتعلم"، ويكون الهدف هو



- تزويد المتعلم بالتغذية الراجعة لسلوكياتهم ونتائجهم بالإضافة إلى إمكاناتهم، مع تحديد أهداف التنمية ووضعها. ونتيجة لهذه التغذية المرتدة، من المتوقع أن يتمكن المتعلم من وضع أهداف للتطوير الذاتي والتي من شأنها دعم تقدم مهنتهم وبالتالي الاستفادة منها. وعادة ما يمثل المقيمون رئيس المتعلم، والأقران، والمرؤوسين، والزبائن، إضافة إلى التقييمات الذاتية الخاصة بهم لإكمال الدائرة<sup>(39)</sup>.
- أسلوب لتقييم الأداء والذي يعتمد على تقييمات من قبل المسؤولين، والمرؤوسين، والزملاء، وتقييم الفرد ذاته، في بعض الأحيان العملاء والزبائن والمزودين وحسب طبيعة نشاط المنظمة وبيئة عمله، بشكل يقلل التحيزات ويوسع الأحكام الصحيحة ويمد بالمعلومات الدقيقة التي تطور الأداء الفردي والجماعي والمنظمي ويزيد من الممارسات الطوعية لخدمة المنظمة ومستقبل سمعتها ومركزها التنافسي<sup>(40)</sup>.
- هي نظام أو عملية يحصل فيها الموظفون على تعليقات سرية ومجهولة من الأفراد الذين يتفاعلون معهم، ويتضمن هذا عادة المرؤوسين والأقران والمديرين في التدرج الهرمي التنظيمي، وكذلك التقييم الذاتي، إضافة إلى المصادر الخارجية مثل العملاء والموردين أو أصحاب المصلحة الآخرين<sup>(41)</sup>.
- التغذية العكسية التي تُعرف بـ 360° أو تقييم المصادر المتعددة هو نوع من التقييم يستخدم أكثر في الممارسة التنظيمية التي تهتم بإدارة الأداء، ويستخدم تقييم المصادر المتعددة البيانات التي يقدمها الرؤساء والزملاء والمرؤوسون، وفي بعض الحالات، حتى من قبل عملاء، وتوفر المصادر المتعددة مصداقية عالية للمعلومات من التي يتم جمعها بواسطة فرد واحد لأن التصورات المشوهة أو تحيزات التقييم التي يقوم بها فرد واحد ما يمكن موازنتها بأراء أفراد آخرين<sup>(42)</sup>.
- عملية يتم فيها الحصول على معلومات التغذية الراجعة من أكثر من مصدر، ترتبط المعلومات عادة بالسلوك المتعلق بوظيفة الشخص، ويمكن أن تشمل المصادر الفرد ومديره، وزملاء العمل، والتقارير المباشرة، والعملاء (داخلياً أو خارجياً) وأي شخص آخر في وضع يتيح له تقديم تعليقات متعلقة بالوظيفة<sup>(43)</sup>.
- تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن التغذية العكسية 360 درجة هي عملية يتم بموجبها تقييم أداء (الفرد / فرق العمل) من عدة مصادر متكاملة لديها ارتباط ومعرفة بعمل (الفرد / فرق العمل)، وتشتمل تلك المصادر على (المديرين، والمرؤوسين، والزملاء، والعملاء، التقييم الذاتي) بالإضافة شخص آخر في وضع يتيح له تقديم قيمة متعلقة بالوظيفة، بحيث يتم تقديم المعلومات الناتجة عن عملية التقييم إلى الفرد أو فرق العمل بهدف مساعدتهم على اكتساب فهم أفضل لمهاراتهم ومجالات التطوير لديهم، وذلك استنادا إلى أن كل مصدر يمكن أن يوفر وجهة نظر مختلفة حول مهارات (الفرد / فرق العمل)

وسماتهم وغيرها من الخصائص ذات الصلة بالعمل، وبالتالي تساعد على بناء صورة أكثر ثراءً واكتمالاً ودقة مما يمكن الحصول عليه من أي مصدر على حدة، مع التأكيد على السرية في كل عملية التقييم.

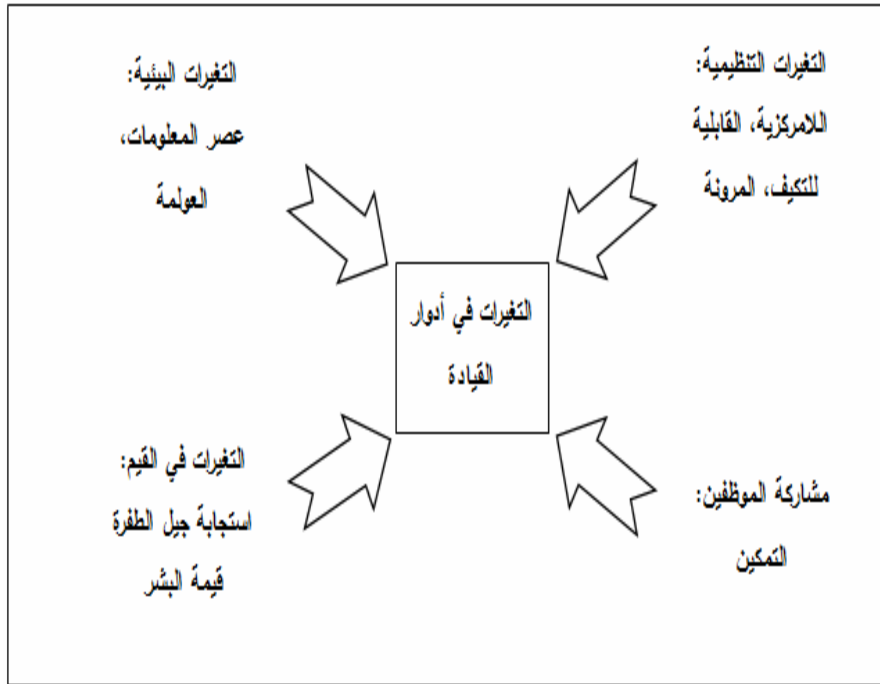
ب) مبررات تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية:

هناك عدة أسباب أدت الي استخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم الأداء منها تحول المؤسسات من التنظيم الهرمي الي التنظيم الأفقي، مما أدى الي تنوع قنوات الاتصال الإدارية، وبهذا أمكن استقصاء آراء المرؤوسين والزملاء، علاوة على اتساع دائرة الإدارة نتيجة توسع نطاق الأعمال في العديد من المؤسسات مما نتج عنه اتساع نطاق الإشراف حتي أصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد علي عدد كبير من العاملين بما قد يتيح الفرصة لمعرفة مستويات مرعوسيه بدرجة تكفي أداء العاملين وبخاصة الذين يعملون بأقسام على اتصال مباشر مع العملاء، هذا بالإضافة الي اعتبارات أخرى تتعلق بإدراك العاملين عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات<sup>(44)</sup>. ويمكن إبراز أهم دوافع التحول إلى تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة والتي تظهر فيما يلي<sup>(45)</sup>:

- الإدارة بالأهداف MBO والتي شاعت افكارها في فترة الستينيات والسبعينيات وكجزء مهم من مفهومها فإن العاملين اصبحوا قادرين علي المشاركة في تطوير أهداف عمل المنظمة، ومن ثم فإن فعاليتهم في تحقيق أهدافهم يتوقف على مدي اتقانهم لمهارات التقييم الذاتي والتي تعد جزء اساسيا من التغذية العكسية 360 درجة.
- إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزها على رضا العملاء والجودة كان لهما دور بارز بتطور اسلوب 360 درجة حيث أن السعي لتحقيق التميز في تقديم منتج أو سلعة ذات جودة عالية، أدى ذلك الي أن يكون أسلوب 360 درجة ذو فائدة كبيرة ومصدر قوي للمعلومات لأن كل من العملاء واصحاب المصلحة يستطيعون تقديم تغذية راجعة على أبعاد الجودة المختلفة في المنظمة.
- تقييم الأداء نفسه: ففكر التقييم التقليدي امتد وتوسع ليشمل مقيمين آخرين من أجل تطوير نظام تقييم للأداء يكون أكثر عدلا ودقة في المنظمة، كما أن حاجة المدراء ليتكيفوا مع بيئة الأعمال المتغيرة هو سبب لان يصبح اسلوب 360 درجة أكثر شيوعا.
- اتساع دائرة الإدارة: فحتى وقت قريب كان مدير القسم يشرف على عدد يتراوح بين 3-8 موظفين أما الآن فقد أتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف

- مدير واحد على أكثر من ٧٠ موظف وغني عن الذكر أن اتساع دائرة الإدارة جعل من الصعب تقييم الموظف من زاوية واحدة.
- الحاجة لاستطلاع آراء العملاء: تفضل المؤسسات عمل استقصاءات لقياس درجة استجابة العملاء لجودة منتجاتها أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج خدمة جديدة.
  - اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة: عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت، تفضل عديد من المؤسسات القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلا من الالتقاء بتقييمات المديرين. وبهذا يمنحون الموظفين حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال، إعمالا لاعتبارات العدالة وبعيدا عن اعتبارات الوساطة والمحسوبية
  - تزايد الاهتمام بكشف رضا الموظفين في المنظمة عن الأبعاد المختلفة للعمل مثل السياسات، والاجراءات، بيئة العمل، الرواتب، وغيرها، وتعد عملية التقييم متعدد المصادر مرتبطة بشكل وثيق بمبادئ الدراسات المسحية المتعلقة برضا الموظفين.
- مما سبق يتضح أنه تعدد دوافع تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية وقد يكون ذلك ناتجا عن تزايد التغييرات في أدوار العاملين وما تتوقعه المنظمة منهم مثل التشجيع على التعاون وعمل الفريق والتحسينات المستمرة، إضافة الي التأكيد على عملية تقييم الأداء باعتبارها وسيلة أساسية لتطوير الأداء وتحسينه وليس لتصيد الأخطاء، إضافة الي تأثير المداخل والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف الجودة الشاملة، رضا المستفيد، الميزة التنافسية، التنمية المهنية المستدامة.
- وأشار Nystrom الي أن هناك أربعة عوامل تؤثر على دور القيادة في المنظمات الأمر الذي يزيد من الحاجة الي تطبيق التقييم الشامل للأداء من خلال مدخل التغذية العكسية 360 درجة وتتمثل تلك العوامل فيما يلي<sup>(46)</sup>:
1. التغييرات البيئية: عصر المعلومات والعولمة والتغيير مما ادي الي زيادة الطلب على المنظمات لتسريع الاتصال والابتكار وصنع القرار ولمواجهة مثل هذه التحديات، فإن الأدوار التقليدية للقيادة قد انقلبت رأسا على عقب وزادت الدعوات نحو تقليل البيروقراطية.
  2. التغييرات التنظيمية: استجابة لمتطلبات العولمة ، قام القادة بتغيير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وأسرع وأكثر قدرة على التكيف، وهذا يعني منظمة، أقل هرمية ، وجود فرق متعددة الوظائف، وهياكل مترابطة وليست تابعة ، وسلطة غير مركزية.

3. مشاركة الموظف: عندما تصبح الهياكل التنظيمية أكثر مرونة، تزداد مشاركة الموظفين، ومن ثم يجب أن يصبح الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات لأنهم أقرب إلى المستفيدين مما يستدعي زيادة تمكينهم.
4. التغييرات في القيم: يعد فهم قيم أولئك الذين نسعى إلى قيادتهم جزءاً مهماً من القيادة، وتختلف القيم / أخلاقيات العمل لشباب اليوم ، أو جيل الإنترنت، وعلي القيادة أن تخلق بيئة مناسبة لقيم الموظفين والمستفيدين الذين يسعون إليها.
- والشكل التالي يوضح تلك العوامل التي تؤثر على أدوار القيادة.



شكل (1) العوامل التي تؤثر على أدوار القيادة<sup>(47)</sup>

وتشير العوامل الأربعة السابقة التي تؤثر على أدوار القيادة تتمثل في التغييرات البيئية والمتمثلة في عصر المعلومات والعولمة، والتغيرات التنظيمية والمتمثلة في اللامركزية، والقابلية للتكيف، والمرونة ، والتغيرات المتعلقة بمشاركة الموظفين مثل التمكين ، إضافة الي التغييرات المتعلقة بالقيم والمتمثلة في طرق استجابة الأجيال الحالية وتعاملها مع مفردات العصر، واختلاف النظرة الي قيمة البشر باعتبارهم أئمن رأس مال تمتلكه المنظمات وأنه أكثر

قابلية للاستثمار وأكثرها عائداً، وذلك كله يفرض إعادة النظر في أدوار القيادة، وضرورة اتباع نهج متعدد الأبعاد لتطوير القيادة، وهو ما يوفره مدخل التغذية العكسية 360 درجة.

### (ج) أهداف تقويم الاداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة :

تتعدد اهداف واستخدامات مدخل التغذية العكسية 360 درجة حيث يؤكد علي اهداف أو استخدامات أربع لمدخل للتغذية العكسية 360 درجة تتمثل في تعزيز وعي المديرين بنقاط قوتهم وضعفهم لتوجيه تخطيط التنمية الشخصية تكميل المصدر التقليدي لتقييم الأداء - مدير الفرد - من قبل مصادر أخرى لديها وجهات نظر هامة لتقديمها، والتي قد لا يملكها المدير، تتضمن هذه المصادر الإضافية عادةً العملاء والمروسين، تعزيز القدرة تخطيط المهام المستقبلية للأفراد وفرق العمل، على إضافة الي تسهيل التغيير التنظيمي فهو يرفع الوعي بأهمية مواعمة سلوكيات القيادة، ونتائج وحدة العمل، وتوقعات العملاء مع استراتيجية المنظمة والقيم الأساسية<sup>(48)</sup>. ويمكن ابراز أهداف مدخل التغذية العكسية 360 درجة فيما يلي<sup>(49)</sup>

1. تحقيق استراتيجية الأعمال وتغيير الثقافة: من خلال توضيح السلوكيات المطلوبة لدعم مبادرات الخطة الاستراتيجية؛ فبمجرد أن تقوم إحدى المنظمات بتحديد اتجاهها الاستراتيجي وتحديد أهداف أعمالها، تصبح عملية التغذية العكسية 360 درجة عنصراً رئيسياً في إعادة تركيز القوى العاملة على تحقيق الأهداف التنظيمية المتغيرة من خلال تغيير سلوكها، حيث يتعرف العاملون على ما هو حيوي بالنسبة إلى نشاط المؤسسة ويحصلون على آراء صريحة حول كيفية سلوكهم أو عدم إسهامهم في تحقيق تلك الأهداف، مما يساعدهم على معرفة ليس فقط ما سيكون مطلوباً من المستقبل، ولكن مدي الاختلاف بين سلوكهم الحالي وتوقعاتهم المستقبلية ومن ثم فإن التغذية العكسية 360 درجة نقطة بداية فعالة للغاية للتغيير.
2. تعزيز الأداء على المستوي الفردي والفريقي: تعد التغذية العكسية 360 درجة عنصراً قوياً في تحديد الاحتياجات الفردية للتنمية ودفعها حيث تساعد نتائجها في التعرف على ما تفعله بشكل جيد ويجب أن تستمر في فعله وما تحتاج إلى تحسينه، ومع تحول المنظمات بشكل متزايد إلى العمل في فريق ، يجد العاملون أنه يتعين عليهم تعلم مجموعة جديدة من المهارات، ومن ثم تقوم العديد من المؤسسات بتطوير عمليات تغذية راجعة على مستوى 360 درجة تركز على المهارات المطلوبة للعمل الجماعي الفعال؛ وتمثل البيانات المجمعمة نقطة انطلاق لكسر الحواجز وبناء العلاقات وتوضيح السلوكيات الأكثر أهمية وتقييم نقاط القوة لكل فرد واستغلالها من

قبل الجميع ومن ثم مساعدة العاملين على فهم ما يجب عليهم فعله للمساعدة في تحسين فعالية الفريق.

3. تستخدم كجزء من نظم إدارة الموارد البشرية: لضمان أن السلوكيات المرتبطة بالعمل يجري تطويرها وتقييمها ومكافأتها، كما تمكن نتائج التغذية العكسية 360 درجة من تخطيط تدخلات فعالة، مثل الاختيار والتوظيف والتدريب، والتوجيه، وقرارات منح الحوافز، لتحسين أداء العاملين أو مساعدتهم على مواصلة سلوكهم مع الأهداف والقيم التنظيمية، إضافة الي تصميم وتنفيذ العديد من برامج إدارة المواهب.
4. تعزيز المشاركة التنظيمية: تشجع برامج التغذية الراجعة 360 درجة العاملين والعملاء على الاعتقاد بأن بإمكانهم التأثير على مستقبلهم ومستقبل المؤسسة من خلال الإشارة إلى أن المؤسسة تقدر مشاركاتهم، وبأن لديهم شيء قيم للمساهمة في تحسين الإدارة.
5. تحقيق تواصل أفضل بين القادة وأتباعهم وأقرانهم: إن القيمة الحقيقية للتغذية العكسية ليست مجرد الحصول على التقييمات، بل في مناقشتها مع المرؤوسين، الأمر الذي يساعد على تحسين الاتصال وكسر حواجزه، وتعزيز الاتصالات ثنائية الاتجاه بدلا من زعيم تقديم المعلومات بطريقة رأسية من خلال الاتصال الهابط .
6. تعزيز إيجابي للأداء الجيد للقادة واكتشاف نقاط القوة والضعف حول أسلوبهم في القيادة (50).

ووفقا لمدخل التغذية العكسية 360 درجة يتم تقييم أداء الموارد البشرية من جانب كافة المحيطين به داخل وخارج المنظمة جانب كل من الرئيس، والزملاء، والعملاء، والموظف نفسه، وتصب هذه التقييمات من المصادر المتعددة تلك في سجل لدي الرئيس يستعين به في إعداد تقييمه لأداء مرؤوسيه، وهكذا يتضح للموظف كيف قيمة الآخرون، فيقارن تقييماتهم بتقييمه لنفسه، ويسعى للمشاركة في التخطيط لتطوير أدائه على أساس ما تبين من نقاط القوة والضعف في شخصيته وأدائه (51).

ويظهر مما سبق أن استخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة يحقق العديد من الأهداف من تعزيز الأداء على المستوي الفردي والفريقي، ويستخدم كجزء من نظم إدارة الموارد البشرية، تعزيز المشاركة التنظيمية، ويحقق تواصل أفضل بين القادة وأتباعهم وأقرانهم، ويمكن القادة من اكتشاف نقاط القوة والضعف حول أسلوبهم في القيادة، الأمر الذي ينعكس ايجابا على تغيير ثقافة المؤسسة وتحقيق استراتيجيتها.

(د) مميزات تقويم الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة:

أشار Cheung الي أن مدخل التغذية العكسية 360 درجة هو أداة استراتيجية لاستعراض الصحة المستمرة للأداء التنظيمية يساعد في تخطيط الخدمات والاهداف، ويقدم تغذية عكسية موضوعية من مقدمي الخدمات تشكل أساسا للتقييم، كما أنه يركز على تشغيل الخدمات وتسويقها وفقا لمفهوم التوجه بالعمل، إضافة الي كونه وسيلة أساسية لتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المختلفة<sup>(52)</sup>. ويمكن ابراز مزايا تقييم 360 درجة فيما يلي<sup>(53)</sup>:

- تقييم الأداء من خلال مدخل التغذية العكسية 360 درجة له أعظم تأثير عندما يستخدم للتقويم وتحسين أداء المنظمات ككل فالمنظمات يمكنها استخدام البيانات التي يتم جمعها في برامج تحديد نقاط الضعف لدي العاملين وبناء برامج تدريبية فاعلة.
  - أن آلية التقييم التي يقوم بها عدة افراد من ضمنهم الشخص المراد تقييمه، يساعد على تقديم رؤية شاملة حول الأداء.
  - تزيد من مسؤوليات العاملين نحو رؤسائهم ومرؤسيهم والاشخاص الذين يتعاملون معهم.
  - أن خليط الأفكار يمكن من اعطاء تقييمات أكثر دقة.
  - طرح العديد من وجهات النظر والأفكار من مجموعة من المقيمين يكون أكثر قدرة على الاقتناع.
  - تحسين مصداقية تقييم الأداء.
  - يسلط الضوء على تأثير سلوكيات الموظف على الآخرين.
  - يدعم العمل بروح الفريق ويزيد من تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ويقرب من وجهات النظر فيما بينهم، ويدفعهم الي تبادل النصح والمشورة.
  - نتائج التقييم ذات قيمة لأنها تأتي من وجهات نظر متعددة، والآراء مهمة، وكل منظور يقدم معلومات مختلفة.
  - توفر أدوات التقييم فرصة لمجموعة أوسع من "الآخرين"، مثل الأقران والمرؤوسين، لتقديم التغذية الراجعة.
- والجدول التالي يوضح مزايا تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة بالنسبة لكافة الأطراف المتعلقة بالمؤسسة.

جدول (1) منافع مدخل التغذية العكسية 360 درجة لأصحاب المصالح<sup>(54)</sup>

المشرفون	الزبائن / المستفيدين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير الدور من الحكم على الأداء الي التدريب.</li> <li>- معلومات موثوقة لمواجهة الأداء الضعيف.</li> <li>- معلومات موثوقة عن السلوكيات الخارجة عن المهنية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اشراك الزبون / المستفيد في الخدمة.</li> <li>- مشاركة في القرارات الخاصة بالإنتاج وقرارات الخدمة.</li> <li>- الحصول على افكار جديدة.</li> </ul>
المدراء	الموظفون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرصة للتعرف على رؤية الآخرين لهم.</li> <li>- معلومات ذات جودة عالية من أجل قرارات الاختيار.</li> <li>- تغير الدور من الحكم على الأداء الي التدريب.</li> <li>- تقييم الجودة للمرؤوسين المباشرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة في عملية القرار خاصة التي تؤثر عليهم بدرجة كبيرة.</li> <li>- فرصة في تطوير أدائهم.</li> <li>- مشاركة في السيطرة علي جودة القيادة.</li> <li>- فرصة للتأثير في التطوير التنظيمي.</li> <li>- فرصة لمكافأة الجودة وتميزها.</li> <li>- فرصة لتأثير في التطوير التنظيمي.</li> </ul>
المنظمة	الفرق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات أفضل عن قرارات الموارد البشرية.</li> <li>- سيطرة نوعية أفضل معززة وشرعية.</li> <li>- زيادة تحفيز الموظفين.</li> <li>- فرصة لربط الأداء بالمكافآت.</li> <li>- فرصة لتوحيد الرؤية، القيم، الكفاءات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرصة لمعرفة كيفية قيام الفريق بخدمة الزبائن / المستفيدين.</li> <li>- معلومات ذات جودة عالية لاختيار أعضاء الفريق.</li> <li>- فرصة لتقييم احتياجات الفريق للتطوير.</li> <li>- معلومات موثوقة عن قيادة فريق العمل.</li> <li>- معلومات موثوقة عن مساهمة أعضاء الفريق.</li> <li>- معلومات موثوقة عن أداء الفريق.</li> </ul>

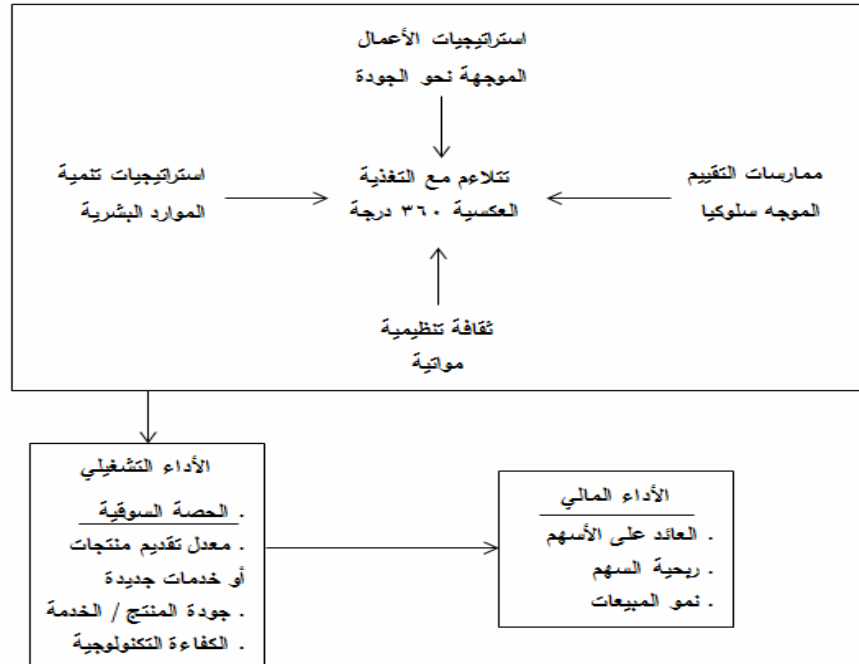


باستقراء ما سبق نجد أن مدخل التغذية العكسية 360 درجة يحقق العديد من المزايا سواء على مستوي الفرد وفرق العمل، والعملاء، المشرفون، والمدراء والمؤسسة ككل فهو يقدم معلومات متعددة ذات صور مختلفة تمثل فرصة لتعزيز الوعي الذاتي للأفراد، والتطوير الوظيفي، ويحسن من قدرة الأفراد على العمل في فريق، كما يساعد على تحقيق مزيد من الانفتاح في العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل والقيادات، وتحديد وتأكيد نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، إضافة الي كونه فرصة لتحسين العمل الجماعي وكشف وحسم الصراع بين الأفراد، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

ولكي يحدث مدخل التغذية العكسية 360 درجة أثر ايجابيا في الأداء التنظيمي فإن ذلك يتوقف على توافر أربعة عناصر أساسية تتضافر معا كنمط ثابت لتعزيز دور مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تحسين الأداء التنظيمي وتطويره وتوزيع تلك العناصر الاربعة في جانبين أساسيين هما<sup>(55)</sup>:

1. جوانب الملاءمة الرأسية، وتشتمل علي عنصرين هما:
  - استراتيجيات الأعمال الموجهة نحو الجودة: تركز الاستراتيجية الموجهة نحو الجودة على التحسين المستمر للعمليات والأفراد، وبالتالي قد يكمن المحدد النهائي للقدرة التنافسية في رأس المال الفكري للمؤسسة، ومن ثم يمكن أن تكون للتغذية العكسية 360 درجة بمثابة وسيلة مهمة لتعزيز معارف الأفراد ومهاراتهم.
  - ثقافة تنظيمية مواتية: يجب أن تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية تشدد على التغيير، والابتكار، والثقة، والانفتاح، والتعاون، وعدم السخرية، ومن ثم يمكن أن تكون للتغذية العكسية 360 درجة بمثابة وسيلة مهمة لتعزيز وتشجع علي تعدد الاتصالات الأفقية والرأسية بين كافة الاطراف الامر الذي يمثل دفع مشترك حيث أن كل من التغذية العكسية 360 درجة والثقافة التنظيمية يدعم كل منهما الآخر.
2. جوانب الملاءمة الأفقية، وتشتمل علي عنصرين هما:
  - استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: يجب أن يتسق تطبيق التغذية العكسية 360 درجة مع المبادئ والسياسات والممارسات التوجيهية التي تشكل نظام الموارد البشرية بالمنظمة، بحيث تستخدم نتائجها في التخطيط التنموي لضمان تحسين المعرفة والمهارات البشرية بما يدعم تحسين العمل الجماعي وخدمة العملاء والقيادة ومهارات التعامل مع الآخرين
  - ممارسات التقييم الموجه سلوكيا: يجب أن تجمع عملية التقييم بين التوجه القائم على التقييم وفقا لنتائج والتقييم وفقا السلوكيات والسمات ، وهذا من شأنه أن يزيد من احتمال الحصول على تقييمات أكثر دقة وتغذية عكسية أكثر افادة.

وهناك ملاحظة أساسية فيما يتعلق بالتغذية العكسية 360 درجة والأداء التنظيمي. أنه مع تحقيق عناصر الملاءمة الأفقية والرأسية فإن التغذية العكسية 360 تظهر آثار فورية نسبية وإيجابية على الأداء التشغيلي. على سبيل المثال يمكن أن تكشف عن مشاكل تتعلق بجودة المنتج أو الخدمة ، لا سيما كما يراها العملاء، ومع التخطيط التنموي الفعال والتدريب ، يجب أن يتوقع المرء أن يرى تحسينات في الجودة. من ناحية أخرى ، قد يتأثر الأداء المالي بالتغذية العكسية 360 درجة على المدى الطويل<sup>(56)</sup>. والشكل التالي يوضح اطارا للعلاقة بين التغذية العكسية 360 درجة والأداء التنظيمي.



شكل (2) العلاقة بين التغذية العكسية 360 درجة والأداء التنظيمي<sup>(57)</sup>

ويتضح من الشكل السابق أن الملاءمة الرأسية والافقية شرطان أساسيين لكي تحقق التغذية العكسية 360 درجة أثر إيجابيا علي الأداء التنظيمي بشقيه ( التشغيلي، والمالي) وتتمثل الموائمة الرأسية في بناء استراتيجيات عمل موجهة نحو الجودة وتؤكد على المرونة والابتكار، ونشر ثقافة تنظيمية تؤكد على التغيير، بينما تتمثل الملاءمة الأفقية في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، والتقييم الموجه سلوكيا. وأن للتغذية العكسية 360 درجة

تأثير مباشر وفوري على الأداء التشغيلي في حين أن تأثيرها على الأداء المالي غير مباشر ويتطلب مدي أطول.

هـ) مشكلات تقويم الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة وسبل التغلب عليها:

وينبغي الإشارة الي أن مدخل التغذية العكسية 360 درجة وإن كان يساعد على منح الموظف الفرصة لفهم ومعالجة أي نقاط احتكاك أو قضايا قد تكون موجودة بينه وبين بقية المنظمة، وتشمل نقاط الاحتكاك تلك قضايا في مجالات العلاقات بين الأشخاص، والعمل الجماعي، وأسلوب الاتصال والإدارة، إلا أن القدرة الحقيقية للتغذية العكسية 360 درجة لعلاج هذه الأنواع من القضايا تتوقف علي التركيز علي التغذية العكسية الإيجابية لتعزيز السلوكيات المرغوبة وتحفيز الموظفين، حيث يمكن أن تساهم التغذية الراجعة السلبية في خفض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض القدرة أو الرغبة في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(58)</sup>.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلات تقييم الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة فيما يلي<sup>(59)</sup>:

- عامل الوقت / المال : عملية التغذية العكسية 360 درجة تحتاج الي وقت اطول لجمع البيانات من مختلف المصادر، كما أنها إجراء مكلف فهي تحتاج الي العديد من الاستبيانات والمدخلات التكنولوجية اللازمة لعملية التغذية الراجعة، كما ان تطبيقها يحتاج الي تدريب الأعضاء على استخدامها من أجل التطبيق بشكل صحيح.
- عامل تضارب التقييمات: فمثلا قد يحصل على درجات عالية أو إيجابية على بُعد معين من الرؤساء ولكن درجات منخفضة ، أو سلبية، على هذا البعد من المرؤوسين، وهنا يمكن للمدير حذف البيانات المتضاربة على أنها غير صالحة، أو قبول النتائج والعمل على الكشف عن اسباب الاختلاف، وفهم التناقض، وصياغة خطط العمل في ضوء ذلك.
- انخفاض تقدير الذات: نتيجة لتلقي تغذية عكسية سلبية أكثر مما هو متوقع فتؤدي الي حدوث فجوة كبيرة بين تقدير الفرد لنفسه وتقدير الآخرين له.
- العوامل الذاتية : فقد يقوم الافراد الخاضعين للتقييم بتغيير سلوكهم مؤقتاً قبل فترة التقييم مباشرة ، أو تحسين علاقاتهم مع الآخرين، أو حتى من خلال التهديد والتخويف أو الاعتماد على العلاقات الشخصية، والمصالح مما يفسد عملية التقييم.
- عامل زيادة التوقعات مقترنة بعدم وجود التغيير: حيث يميل الفرد الي الاعتقاد بالارتباط بين اقتراح التحسين وحدث عملية التغيير؛ أي زيادة التوقعات بأن الاقتراح

المقدم يجب أن يؤدي في الواقع إلى التغيير وأن تلك التوقعات تزداد مع تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة نظراً لتعدد وتنوع نتائج تقييمه، وإلا فقد يزيد استياء واحباط العاملين عندما لا تتحقق التوقعات المتزايدة للتغيير.

وللتغلب على مشكلات مدخل التغذية العكسية 360 درجة يجب أن ينظر المشاركون إلى عملية التغذية العكسية 360 درجة على أنها ذات مصداقية من أجل الحصول على التزامهم بتغيير سلوكهم، لكي تكون الملاحظات ذات مصداقية، يجب توافر أربعة عوامل<sup>(60)</sup>:

1. بناء الثقة وتوفير مناخ وثقافة داعمة للتغذية العكسية 360 درجة: من خلال دعم ومساندة الإدارة العليا، وتوفير ضمانات عدم الكشف عن هوية المقيمين، وتوفير سرية بيانات المشاركين، والتأكيد على ضوابط اتاحة نتائج التقييم.
2. أن تركز عملية التقييم على الأهداف الرئيسية للمؤسسة : من خلال قياس السلوكيات المرتبطة بالفعالية أثناء العمل .
3. فهم العملية من قبل جميع المعنيين : يجب أن تكون التعليمات لا لبس فيها، ويجب أن تكون ادوات التقييم واضحة وشاملة.
4. يجب أن تكون التغذية العكسية 360 درجة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتخطيط التنموي بالمؤسسة : من خلال تحليل نتائج التقييم الي احتياجات تدريبية، وترجمتها الي برامج للتنمية المهنية المستدامة لتطوير قدرات كافة العاملين بالمؤسسة .

ويوضح الجدول التالي أسباب مقاومة عملية التغذية العكسية 360 درجة والإجراءات الموصى بها:

جدول (2) أسباب مقاومة عملية التغذية العكسية 360 درجة والإجراءات الموصى بها<sup>(61)</sup>

الإجراءات الموصى بها	سبب المقاومة
- عقد مناقشة غير رسمية مع الأفراد لتوضيح أسباب عملية التغذية العكسية والإجابة على أي أسئلة.	الغرض من التغذية العكسية متعددة المصادر غير واضح.
- اربط التغذية العكسية بتحقيق الأهداف التنظيمية، مع شرح كيفية استفادة الافراد على المستوي الشخصي منها.	
- ابرز المواقف التي يمكن ان تقدم فيها التغذية العكسية 360	

قيمة مضافة.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شجع المشاركة كلما أمكن ذلك.</li> <li>- عرض خطة التنفيذ، والحصول على المشورة والاقتراحات بشأن كيفية جعل برنامج التغذية العكسية فعال قدر الإمكان.</li> <li>- استخدم فريق عمل مكون من أشخاص ذوي مصداقية يمثلون وحدات عمل مختلفة.</li> </ul>	عدم مشاركة العاملين في التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أوضح لماذا وكيف سيكون هذا الجهد مختلفاً.</li> <li>- اطلب اقتراحات حول كيفية تجنب المشاكل التي مر بها العاملين في الماضي.</li> <li>- ساعد الأفراد على تجربة عملية التغذية العكسية، وامنحهم الفرصة لتقييمها بأنفسهم.</li> </ul>	العاملين لديهم تصورات سلبية عن التغذية العكسية 360 درجة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابدأ باستخدام نتائج 360 درجة للتطوير فقط.</li> <li>- صف كيفية ضمان دقة البيانات وسلامة العملية.</li> <li>- منح العاملين السيطرة على ملاحظاتهم.</li> </ul>	الشعور بالقلق حول كيفية استخدام نتائج التغذية العكسية.

ويتاستقرأ ما سبق يتضح أن مدخل التغذية العكسية 360 درجة لتكون فعالة ينبغي أن يكون تركيز عملية التغذية العكسية على 360 درجة واضحا لجميع الموظفين، وأن تركز على تحقيق التنمية المهنية المستدامة، تستخدم المعلومات الناتجة عنه في تحليل الاحتياجات وأغراض التطوير المهني، كما أن يجب أن يكون الموظفون الذين تم اختيارهم كمراجعين قادرين على مراقبة السلوكيات المختلفة وإدراكها وتفسيرها، إضافة إلى الدراسة المتأنية لقضايا السرية والوصول إلى بيانات ونتائج 360 درجة.

#### (و) مصادر تقويم الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة

أشار Ghorpade إلى أنه يوجد افتراضان أساسيان لمصادر بيانات التغذية العكسية بزاوية 360 درجة؛ الأول: هو أن تضمن مصادر متعددة يوسع نطاق المعلومات التي يتم كشفها ويلقي الضوء على جوانب مختلفة من الأداء، والثاني هو أن التقييمات المجهولة تعطي ربود فعل أكثر صدقاً<sup>(62)</sup>، ويمكن توضيح مصادر التغذية العكسية 360 درجة فيما يلي:

1. التقييم الذاتي (البورئ) : يعد هذا الشكل من التغذية الراجعة أمر شائع ولكن كان يستخدم فقط باعتباره جزء غير رسمي، فقد كان الرؤساء في العادة يسألون موظفيهم حول شعورهم تجاه انجازاتهم في العمل، أما في مدخل 360 درجة يكون التقييم الذاتي جزء من الهيكل الرسمي لتقييم الأداء، ولا ينبغي أن ينظر للتقييم باعتباره عملية للمقارنة أو للتحقق من صحة النتائج ولكن كمصدر هام للمعلومات عن الأداء خاصة في الحالات التي لا يكون للمشرف القدرة على مراقبة سلوكيات العمل والنتائج المهمة بسهولة<sup>(63)</sup>.

كذلك فإن التقييم الذاتي يمثل خطوة أولية مهمة في تهيئة الموظف لتقبل التغذية العكسية من المقومين الآخرين، كما تجعل الموظف أكثر استعدادا لإظهار نقاط ضعفه، وأكثر تقبلا للنقد، إضافة الي أن التقييم الذاتي والمشاركة في التقييم تزيد من الإحساس بالعدالة الإجرائية ومستويات الرضا للرؤساء والمرؤوسين/ وتحسن من مستوى الإتصالات بينهم ويعاب على التقييم الذاتي<sup>(64)</sup>:

- أن نتائج التقييم الذاتي تختلف باختلاف الأغراض التي يستخدم لأجلها، فعندما يكون الغرض منه البحث والدراسة، وليس لاتخاذ قرارات ادارية مثل قرارات الترقية، أو زيادة الأجور؛ فإن التحريف في تقييم الأداء الذاتي يكون اقل، والموظف لا يميل الي المبالغة في تقييم نفسه عندما يكون التقييم الذاتي لأغراض التنمية الذاتية.

- أن مصداقية التقييم تزداد حينما تكون هناك حوافز للتشجيع على تحري الدقة في التقييم.

- أن التقييم الذاتي يتأثر الي حد بالغ بطول خدمة الموظف، وبمدي تقدير الموظف لذاته واحترمه لها.

- التقييم الذاتي يميل الي التساهل في عملية التقييم وقد يرجع ذلك الي حماية الأنا: فالمفهوم الإيجابي عن النفس يساعد على حمايتها من اي تهديد قد تتعرض له الأنا الشخصية، وإدارة الانطباعات: والتي ترجع الي ميل الفرد لأن يظهر بمظهر ايجابي أمام الآخرين، حماية الذات: فيرجع الي محاولة الفرد تجنب الإخفاق والإحراج والشعور بالإهانة أمام الآخرين.

2. تقييم الزملاء (التقييم الأفقي 90 درجة): مع تقلص والحد من التسلسلات الهرمية في المنظمات فضلا عن الاستخدام المتزايد لفرق العمل ومجموعات المحاسبية والمساءلة؛ تزايد الاهتمام بتقييم الزملاء باعتبارهم لديهم منظور فريد على الأداء الوظيفي لزملائهم في العمل ويمكنهم ملاحظة طريقتهم في العمل، وتقييمات الأقران يمكن الاعتماد عليها في تقييم السلوكيات، وطريقة الأداء، والتنبؤ بالأداء المستقبلي،

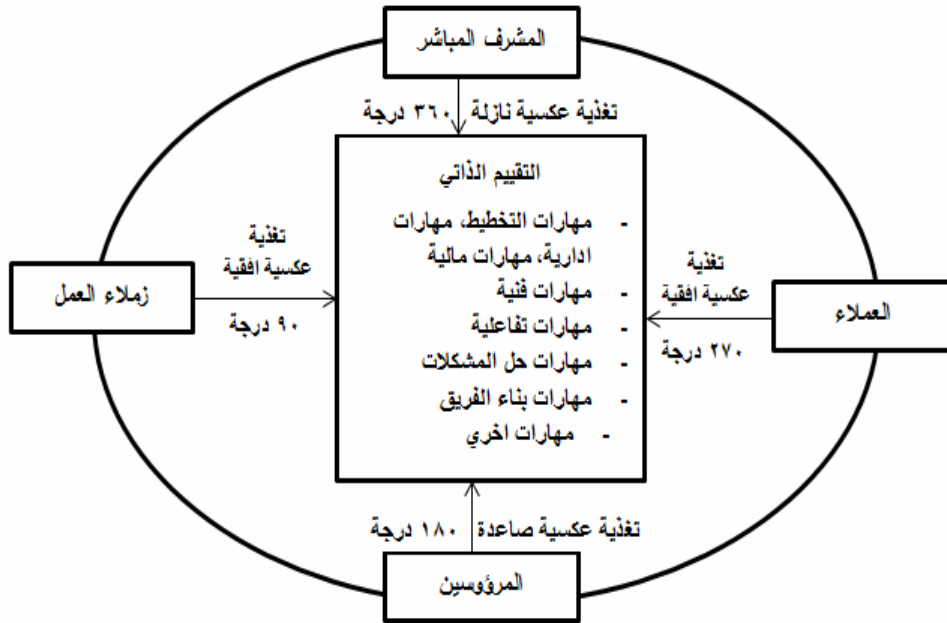
كما تقييم الزملاء يمكن استخدامه بفاعلية في تقديم الحوافز، إضافة الي أنه أكثر مناسبة لأغراض التطوير والنمو، ويجب الإشارة الي أنه يجب الدقة في الأخذ بنتائج بعد الزملاء في برامج التغذية العكسية 360 درجة، ولذا يميل المقيمون عادة الي أخذ المتوسط واستبعاد التحيزات الأعلى والأدنى من مجموع تقييم الأداء، مع العمل على تغيير ثقافة المنظمة، حتى لا تكون تقييمات الأقران اداة لخلق التوتر والانهيار بدلا من تعزيز التعاون والدعم<sup>(65)</sup>.

3. تقييم المرؤوسين (التقييم الصاعد 180 درجة): استخدام تقييم المرؤوسين من قبل المنظمات الكبيرة والصغيرة من أجل إعطاء المدراء التغذية العكسية من وجهة نظر مرؤوسيههم؛ فالمرؤوسون في موقع أفضل لتقييم مدراءهم نظرا لأنهم على اتصال مباشر معهم ويمتلكون موقعا فريدا يمكنهم من خلاله ملاحظة العديد من السلوكيات المرتبطة بالأداء، ولعل من أهم أبعاد الأداء التي تعد أكثر ملائمة لهذا النوع من التقييم هي: القيادة، الاتصال، تفويض الصلاحيات، تنسيق جهود الفريق، الاهتمام بالمرؤوسين، ويعاب على هذه الطريقة تخوف المرؤوسين من إعطاء تقديرات غير مرغوب بها من قبل الرؤساء، غير إن السرية في اختيار المرؤوسين كقيلة بالتغلب على ذلك<sup>(66)</sup>. ومن فوائد التقييم الصاعد أنه يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بصوت أكبر في اتخاذ القرارات التنظيمية، كما أن التغذية الراجعة من المرؤوسين فعالة بشكل خاص في تقييم العلاقات بين المشرف، وينبغي التأكيد علي ضرورة عدم الكشف عن هوية المرؤوس حماية لهم وضمانا لمصداقية المعلومات، كما يجب التأكد من أن المرؤوسين يقومون بتقييم العناصر التي لديهم المعرفة بها، إضافة الي ضرورة التنسيق مع المديرين حتي لا يشعرون بالتهديد ويرون أن سلطتهم قد تم تقويضها من قبل تقييم مرؤوسيههم لهم<sup>(67)</sup>.

4. تقييم العملاء ( التقييم الأفقى 270 درجة): يخدم تقييم العملاء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لأنه يعمل على تحقيق التكامل بين استراتيجيات التسويق ونشاطات الموارد البشرية، فهو ساهم في تحديد الاحتياجات الخاصة بنشاطات الموارد البشرية التي تتطلب تغييرا كالتدريبى ونظام المكافآت الموجهان نحو تحسين خدمة العمل<sup>(68)</sup>. وينبغي ألا يُنظر إلى العملاء الخارجيين فقط على أنهم مستلمون لما تنتجه المنظمة أو توفره لهم ؛ بل يمكنهم أيضا العمل في أدوار يمكنها التأثير على العمليات وأنظمة التغذية الراجعة، ويحتاج ذلك الى بناء علاقات مترابطة بين العملاء الخارجيين والمؤسسات من خلال إشراك العملاء فى تحديد وتنفيذ السياسات والممارسات، وتضمينهم فى جهود وحدة العمل، كما يمثل العملاء الخارجيون مصدرا مهما لتزويد العمليات المختلفة بالمؤسسة بالمعلومات حول درجة جودتها ورضاهم

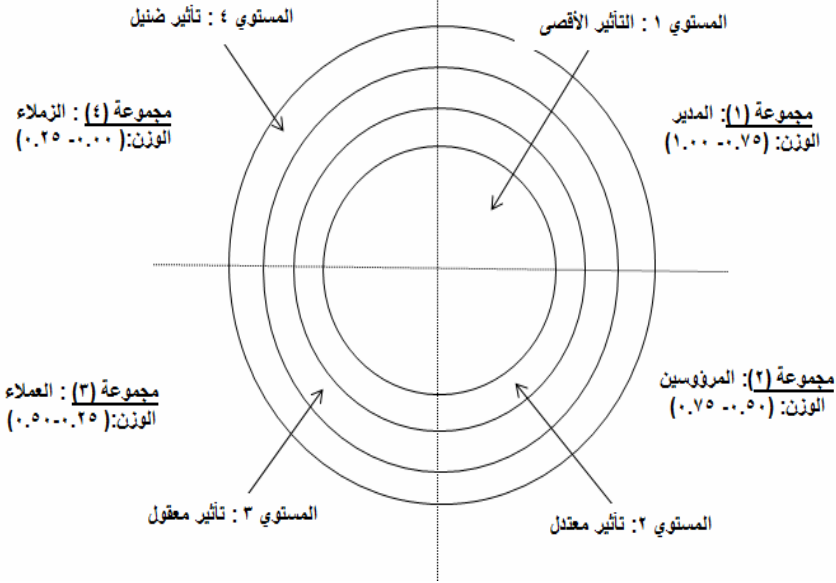
- عن مخرجاتها، خاصة في ظل التركيز المتزايد على إدارة الجودة الشاملة تضمنين العملاء في جهود وحدة العمل ، داخلية أو خارجية<sup>(69)</sup>.
5. التقييم من قبل الرؤساء (التقييم النازل 360 درجة): هو المصدر الأكثر تقليدية من مصادر التغذية الراجعة حيث يري اظهرت نتائج استطلاعات الرأي لاتحادات الموظفين أن 90% منهم يرون أن أكبر مساهمة من التغذية الراجعة للأداء يجب أن تأتي من المستوي الأول وهو يمثل الرؤساء، وغالبا ما يكون الرؤساء في أفضل وضع للاضطلاع بالدورة الكاملة لإدارة الأداء: التخطيط، والمراقبة، والتطوير، والتقييم، والمكافأة، كما أن المشرف يكون أوسع نظرة على متطلبات العمل بحيث تأخذ تلك النظرة في الاعتبار التحولات المستمرة التي تطرأ على تلك المتطلبات، كما أن المديرين لديهم السلطة لإعادة تعيين وتصميم العمل للموظفين بناء على تقييمهم للأداء الفردي والجماعي، ولزيادة فعالية تقييم الرؤساء ينبغي تطوير قدرتهم على مراقبة وقياس جميع جوانب الأداء لجعل التقييم أكثر عدالة، كما ينبغي أن يكونوا قادرين على تدريب وتطوير الموظفين وكذلك تخطيط وتقييم أدائهم<sup>(70)</sup>.
- وينبغي الإشارة الي أنه مع تعدد مصادر التغذية العكسية 360 درجة من (المديرين، المرؤوسين، الزملاء، العملاء، وتقييم ذاتي) فلا يجب الاقتصار علي تلك الفئات فقط بل يفضل اتاحة الفرصة لكل من تواصل مع الفرد موضع التقييم ويستطيع أن يقدم معلومات قيمه عنه<sup>(71)</sup>. والشكل التالي يظهر مصادر التغذية العكسية 360 درجة والمهارات التي تقيمها





شكل (3) مصادر التغذية العكسية 360 درجة والمهارات التي تقيمها<sup>(72)</sup>

ويتضح من الشكل السابق أن : التغذية العكسية 360 درجة تعتمد على مصادر متعددة لتحقيق التقييم الشامل للأداء، إضافة الي التقييم الذاتي ، حيث تسير في دورة كاملة في بعدين أساسيين افقيا ( زملاء العمل 90 درجة، العملاء 270 درجة) ورأسيا ( المرؤوسين 180 درجة، الرؤساء 360 درجة)، كما تجعل من تقييم الفرد البؤري جزء أساسيا ليقارن نفسه بوجهات النظر المتعددة التي تأتيه من الآخرين. والشكل التالي يوضح وزن وتأثير مصادر التغذية العكسية 360 درجة.



شكل (4) وزن وتأثير مصادر التغذية العكسية 360 درجة (73)

ويتضح من الشكل السابق أن مدخل التغذية العكسية 360 درجة يعطي لمصادره نفس الوزن في عملية المراجعة وتقديم الملاحظات، مع مراعاة أن يكونوا من الدائرة المحيطة بالشخص موضع التقييم لضمان معرفتهم وإدراكهم لطبيعة أدائه ومن ثم قدرتهم على تقديم ملاحظاتهم حول ذلك الأداء، وفي ضوء المعلومات تبني خطط التطوير والتحسين، كما يتضح من الشكل السابق أن المستوي 1 : يمثل التأثير الأقصى، والذي يدل على الوقوع في أقرب رؤية للفرد موضع التقييم، بينما يمثل المستوي 4: تأثير ضئيل، أقلهم قدرة على تقديم تقييم أكثر واقعية ومصداقية.

أما عن ما يقيسه مدخل التغذية العكسية 360 درجة فهو: يقيس درجة الكفاءات والسلوكيات، ويقدم تقييمات حول كيفية تصور الآخرين للموظف، ويعالج مهارات مثل الاستماع والتخطيط وتحديد الأهداف، كما يركز التقييم على المجالات الذاتية مثل العمل الجماعي والسمة والمهارات القيادية، لكن هناك أشياء لا يقيسها مدخل التغذية العكسية 360 درجة لا يعد وسيلة لقياس أهداف الموظفين، كما لا يعد وسيلة لتحديد ما إذا كان الموظف يلبي متطلبات الوظيفة الأساسية أم لا، ولا يركز على المهارات التقنية الأساسية، كما لا يجب

استخدام التغذية العكسية 360 درجة لقياس أشياء موضوعية بدقة مثل الحضور وحصص المبيعات وما الي ذلك<sup>(74)</sup>.

### ز) خطوات تقويم الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة

يمثل مدخل التغذية العكسية 360 المتكامل تحولا جذريا لقياس الأداء وتطويره سواء للفرد أو المنظمة، ويمكن تخيل نظام التغذية العكسية المتكامل كمرآيا تكشف كل المعلومات من كل الزوايا، ولذا فإن تصميم نظام متكامل للتغذية العكسية يحقق الأهداف التدريبية والاستراتيجية، يحتاج الي مشاركة كافة الاطراف واقناعها به ودعم ومساندة من الإدارة العليا، وهناك عدد من السمات العامة التي يجب أن تتوخها استمارات جمع البيانات مثل التوفيق بين القيم المؤسسية والثقافية للمنظمة، مع الرؤية الاستراتيجية للقائد، والتركيز على السلوكيات والمهارات الهامة التي تمثل الميزات التنافسية للمنظمة، إضافة الي استخدام لغة سهلة الاستيعاب لجميع الأفراد<sup>(75)</sup>. ويمر تطبيق عملية التغذية العكسية 360 درجة بالخطوات التالية<sup>(76)</sup>:

1. تحديد الأهداف: من المهم تحديد بالضبط الاهداف المرجوة من تطبيق التغذية العكسية 360 درجة ، فبعض المنظمات تستخدم التغذية العكسية 360 درجة في اتخاذ قرارات التنمية، أو كأداة توجيه لرسم السياسات، أو كوسيلة لتوطيد العلاقات مع اصحاب المصلحة وهناك من يستخدمها كعامل مساعد في رسم سياسات تحديد الأجور والترقية.
2. تحديد المتلقين: من سيكون الطرف المتلقي للتغذية العكسية.
3. تحديد المقيمين: من سيقوم بالتقييم ويعطي الملاحظات ( مدير الفرد ، والتقارير المباشرة ، واعضاء الفريق ، والزملاء الآخريين، والعملاء الداخليين والخارجيين)، ويتراوح عدد المقيمين بين (5-10) أفراد لكل فرد بؤري موضع التقييم.
4. تحديد مجالات العمل والسلوك التي سيتم تقييمها وتقديم الملاحظات عليها بما يتوافق مع احتياجات ومهام الموقع الوظيفي للخاضع للتقييم، ويتناسب مع ثقافة وقيم المؤسسة ونوع الاعمال التي تقوم بها.
5. اتخاذ قرار بشأن طريقة جمع البيانات ( مقابلات، استبيانات) ومدى امكانية الاستعانة بالبرامج الالكترونية في عملية جمع البيانات.
6. تحليل البيانات الواردة من التغذية العكسية 360 درجة، وبيان نقاط القوة والضعف في أداء الفرد موضع التقييم من خلال كافة مصادر التقييم.

7. وضع خطة للتنمية: من خلال نتائج التقييم واعلام المهتمين بها في ضوء قواعد السرية، فإنه ينبغي وضع خطط تصحيحية وتنموية لزيادة فعالية العاملين بالمؤسسة.

ولضمان عملية تنفيذ ناجحة وضع خطة تنفيذ برنامج أولي - تجريبي - علي أحد المستويات الإدارية، يكون الهدف هو توضيح الفوائد، والتخفيف قدر المستطاع من أي مخاوف، والتدريب علي إعطاء وتلقي التغذية العكسية، وفي ضوء نتائج المخطط التجريبي يتم اجراء التعديلات اللازمة للتطبيق النهائي.

والجدول التالي يوضح مجموعة من القضايا لا بد أن توضع في الاعتبار من قبل قيادات المؤسسة التي ترغب في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة.

جدول (3) التغذية العكسية 360 درجة: قضايا تؤخذ بعين الاعتبار<sup>(77)</sup>

متطلبات العمل	الثقافة التنظيمية	الكفاءات	الصدق والثبات	قاعدة البحوث والخبرة
حدد	اسأل	مراجعة	أساسي	فحص
<ul style="list-style-type: none"> <li>لماذا أقوم/افعل هذا؟</li> <li>ما نوع التغيير السلوكي الذي أرغب في تشجيعه؟</li> <li>ما هي النتائج المتوقعة؟</li> <li>ما هي الفئات المستهدف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هو الغرض المقصود من التغيير؟</li> <li>تطويري - تقييمي</li> <li>كيف تتلاءم العملية مع السياق التنظيمي؟</li> <li>هل هناك ثقة وانفتاح؟</li> <li>هل تتسم العملية بالنزاهة؟</li> <li>اخفاء الهوية. السرية. ملكية البيانات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل البنود والعناصر ذات مغذى لك؟ ( ما مدى صلاحيتها)؟</li> <li>هل الأبعاد المحددة ذات صلة بعملية التغيير؟</li> <li>هل لديك حاليًا نموذج إدارة أساسي؟</li> <li>كيف تقارن هذه الأبعاد بنموذجك؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل البيانات ذات معنى للمدير؟</li> <li>ثابتة؟</li> <li>دقيقة؟</li> <li>هل الأداة تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه؟</li> <li>هل الدرجات مرتبطة بالفعالية كمدبر، قائد، إله؟</li> <li>هل السلوكيات المحددة قابلة للتغيير؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعدة البحوث والخبرة</li> <li>فحص</li> <li>ما العملية المستخدمة في تطوير الأداة؟</li> <li>عملية معتمدة علي النظرية؟</li> <li>عملية معتمدة علي الخبرة؟</li> <li>عملية معتمدة علي البحوث؟</li> <li>ما خبرات وتجارب المورد فيما يخص الأداة والجمهور المستهدف والموضوع؟</li> </ul>

ويتضح من الجدول السابق أنه ينبغي على المؤسسة التي في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقييم أداء موارها البشرية أن تضع اجابات اساسية للقضايا المتعلقة بمتطلبات العمل وفيها حدد ( الأهداف، النتائج المتوقعة، الفئات المستهدفة)، والثقافة التنظيمية، وفيها أسأل عن ( الملائة مع السياق التنظيمي، الثقة والانفتاح، الزاهة، السرية)، والكفاءات (مراجعة) السلوكيات، نموذج الإدارة)، الصدق والثبات، وفيها أساسيات ( ما يتعلق

بأدوات التطبيق والبيانات التي يتم جمعها)، قاعدة البحوث والخبرة وفيها، أفحص ( طرق تطوير الأداء، والخبرات والتجارب) .

(ح) خبرات بعض الجامعات في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة:

تستعرض الدراسة فيما يلي خبرات بعض الجامعات في تطبيق التغذية العكسية 360 درجة كمدخل لتقويم أداء الموارد البشرية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

(1) خبرة جامعة مينيسوتا في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة :

تستخدم جامعة مينيسوتا مدخل التغذية العكسية 360 درجة مع التقييم الذاتي كأساس لجميع برامج تطوير القيادة (القيادة وتنمية المواهب) Leadership and Talent Developmen (LTD) حيث تم تصميم إطار تحديات القيادة والكفاءات والسلوكيات خصيصًا للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية لجامعة مينيسوتا، مع التركيز على تحديد توقعات القيادة والمهارات والسلوكيات المطلوبة في كل مستوى من مستويات القيادة في المنظمة. ويتم تطوير الكفاءات والسلوكيات القيادية حول ستة تحديات أساسية<sup>(78)</sup>:

- العدالة والتنوع: خلق مناخ تنظيمي قوي وهيكلي للتواصل والشمول كعناصر وقيم أساسية في تحقيق التميز.
- النتائج: إيجاد طرق لدفع الابتكار ودعمه مع زيادة الاستخدام الفعال للموارد.
- الرؤية: تحديد الاتجاه الصحيح، اجتياز القرارات الصعبة ، ومواءمة الموارد مع الأولويات.
- المشاركة: بناء ودعم فرق عالية الأداء والإدارات مع الحفاظ على المواهب العليا.
- التعاون: العمل بشكل جيد كجزء من فريق والتعاون مع مجموعة متنوعة من الأفراد والجماعات والتأثير عليهم.
- المساعدة: إنشاء والحفاظ على سمعة النزاهة والمساعدة الشخصية.

وتتضمن عملية التقييم بزواوية 360 درجة بجامعة مينيسوتا استبياناً يجمع بيانات عن فرد من مجموعة من الأشخاص بما في ذلك مديرهم وزملائهم وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وتقارير مباشرة وغير مباشرة، وتؤكد الجامعة على النقاط التالية<sup>(79)</sup>:

- أن التقييم 360 درجة يمنح للأفراد فهماً أفضل ليس فقط لنقاط القوة والضعف والفرص التنموية، ولكن أيضاً تأثيرهم على الآخرين.

- يعكس هذا التقييم إطار الكفاءات القيادية للجامعة، والذي تم تطويره حول ستة تحديات أساسية: العدالة والتنوع ، النتائج ، الرؤية ، المشاركة، التعاون ، والمساءلة.
- تتناول عناصر التقييم مستويات الأداء المتصورة، وتشير إلى قدرة المشارك على المساهمة في نجاح الجامعة على المدى الطويل. ويوفر مشاركة الزملاء والتقارير المباشرة والمدير وغيرهم في هذا التقييم وجهات نظر متعددة حول الأداء في مجالات مختلفة بالتكامل مع التقييم الذاتي.
- يتم استخدام نتائج التقييم لإبلاغ خطة التطوير المهني الفردية الخاصة بالمقيم، وتوفير خط أساس لقياس التقدم المحرز بمرور الوقت، كذلك تؤكد الجامعة على أن من حق الخاضع للتقييم يشارك نتائج التقييم مع أشخاص آخرين أو لا يشاركها.
- وقد قام مكتب الموارد البشرية بوضع قوائم واتاحتها إلكترونياً يتم من خلالها جمع بيانات تقييم التغذية العكسية 360 درجة والتقييم الذاتي وتوضح كل قائمة ( التحدي - الكفاءات الرئيسية - السلوكيات) لكل مستويات الإدارة<sup>(80)</sup>:

- مساهم فردي / المستوى التأسيسي
- مدير / مستوى الاشراف
- مدير / مستوى كبار القادة

ويتضح مما سبق أن جامعة مينيوسوتا تستخدم التغذية العكسية 360 درجة في كأساس لجميع برامج تطوير القيادة، وأن عملية التطبيق تشمل العديد من المستويات (المستوى التأسيسي، والاشرفي، ومستوي كبار القادة).

## 2) خبرة جامعة كالجاري في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة

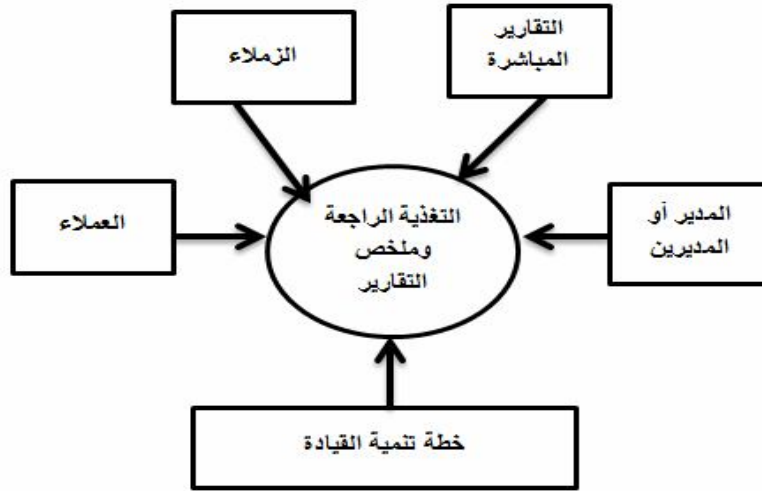
تطلق جامعة كالجاري على التغذية العكسية 360 درجة أنها عملية للتنمية، تستخدمها كعملية تغذية مرتدة للفئات أو الأفراد المستهدفين لتطوير سلوكيات القيادة الضرورية للنجاح الفردي وتحقيق أعلى مستوى من الرؤية، ويقوم محور هذه العملية علي تلقي المشاركون ملاحظات نوعية حول سلوكهم القيادي الذي يمكنهم من وضع خطط تطوير لزيادة قوتهم وسلوكياتهم المحددة. وتعد التغذية العكسية 360 درجة أداة مهمة يمكن أن تكون فعالة في مساعدة كل من المديرين والموظفين في مكان العمل من خلال<sup>(81)</sup>:

- تطوير الكفاءات القيادية اللازمة للنجاح في جامعة كالجاري
- القضاء على التحيز الذي قد يكون موجودا عند النظر فقط في منظور المدير والموظف توفير منظور جيد حول نقاط القوة المحتملة للموظفين ومجالات التطوير

توفير التغذية المرتدة للموظفين لتحفيزهم على العمل بشكل أكثر فعالية وتحسين مهاراتهم .

- إعداد الموظفين لزيادة المسؤوليات.

وتنظر جامعة كالجاري الي التغذية العكسية 360 درجة باعتبارها نوع من التقييم الذي يسمح للموظف بالتماس ملاحظات بناءة من الأشخاص الذين يعملون معهم. وبمجرد جمع البيانات، يتلقى الموظفون تقريراً يحدد ملخصاً لتصنيفات الكفاءة وملاحظات المجموعة، كما أن التقرير المقدم سري للغاية، وتصنف الملاحظات على النحو التالي:



شكل (5) مصادر تصنيف الملاحظات والتقييمات الواردة من التغذية العكسية 360 درجة (82) والجدول التالي يوضح الأدوار المختلفة في عملية التنمية 360 بجامعة كالجاري.

جدول (4) الأدوار في عملية التنمية 360<sup>(83)</sup>

مدير مشارك	مشارك	مرشح
- تأكد من أن موظفك مؤهل لعملية تطوير 360 .	- تأكد من أنك مؤهل للمشاركة في عملية تطوير 360 (الاتصال بمديرك وشريك الموارد البشرية أو مستشار) اتصل بتطوير المواهب للتعرف على العملية	- مراجعة البريد الإلكتروني التمهيدي مع تقديم التعليمات - إكمال التقييم
- اتصل بالمواهب للتعرف على العملية	- إنشاء قائمة من 7-10 المرشحين. يجب أن يشمل ذلك مديرك وتقاريرك المباشرة (إن أمكن) والزملاء والعملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين المطلعين على عملك	
- مراجعة واعتماد المرشحين الذين اختارهم الموظف	- قدم قائمتك إلى ممثل تطوير المواهب واتبع التعليمات المقدمة	
- قابلوا موظفينا لمراجعة تقرير التعليقات وتحديد أهداف التطوير	- راجع تقرير ملاحظاتك وناقش تطورك مع مديرك أو مستشار الموارد البشرية أو اتصل بتنمية المواهب	
- مراجعة ودعم تنفيذ الموظف لخطة التطوير الخاصة بهم	- وضع خطة تطوير تنفيذ ومتابعة خطة التنمية الخاصة بك	

وتؤكد عملية التقييم 360 درجة على ما يلي<sup>(84)</sup> :

- دعم واجهة سرية وسهلة الاستخدام.
- تعتمد التقييمات على خمسة من الكفاءات القيادية والسلوكيات المرتبطة بها.
- يستخدم مقياس تقييم 1-5.
- تتوفر بعض الأسئلة المخصصة في مواقف معينة.



- 
- بالإضافة إلى المدير والموظف ، فإن الـ 360 يتطلب تقييم من الزملاء والعملاء والتقارير المباشرة والأفراد الخارجيين الذين عملوا مباشرة مع الموظف ، والمشار إليه باسم "المشاركون المعينون".
  - يُطلب من جميع الموظفين الذين يتلقون تقييمات من خلال هذه العملية الالتزام بإنشاء وتنفيذ خطة متابعة لتطوير القيادة.
- ويمثل الجدول التالي الكفاءات القيادية الأساسية الخمسة لجامعة كالجاري والسلوكيات المرتبطة بها

جدول (5) الكفاءات القيادية الأساسية الخمسة لجامعة كالجاري (85)

تصور المستقبل	تشجيع الابتكار	إشراك ودعم الآخرين	التركيز على النتائج	تصرف بنزاهة واحترام
- يحدد التوجيه المستقبلي للجامعة أو القسم أو الفريق أو البرنامج ويستخدم التوجيه لتوجيه وموامة جهود جميع أعضاء الجامعة	- مناصر - ويسهل تطوير البحوث المتقدمة والحلول الجديدة لإحضار الأفكار الجديدة والأفكار التي تعمل على تحسين الخدمات أو الأساليب أو النهج. تُظهر القدرة على تحويل المواقف الصعبة إلى مجتمعات فخر استراتيجياً، عزز الإبداع، المخاطر المصغرة تحدي الوضع الراهن، الممارسات، التطوير المستمر	- إنشاء وتنمية العلاقات المتبادلة المفتوحة، وفهم أهمية الاستعانة بالفوائد لتحقيق الأهداف / البحوث بنجاح. تمكين وتمكين ذوي ملاءمة ومساعدة، ودعم الجهود المبذولة لتحقيق المسؤولية - تشجيع تنمية الذات وغيرها من التدريب، والتوجيه، والتمهية الشخصية والمهنية ودعم الأداء الناجح	- تحقيق نتائج إيجابية والتركيز على تحقيق الأهداف الرئيسية لنفسه، للفريق و / أو الجامعة - إنشاء أو المساهمة في بيئة تلهم الإمكانات والثقة والتعلم والتميز أثناء تقديم النتائج - تسهيل وقيادة التغيير من خلال إشراك الآخرين وتأمين الموارد اللازمة حتى عندما تواجه التعقيد و / أو الغموض	- القيم الأساسية للجامعة، لتكون متطابقة في ما تقوله وما تفعله، لتكون جدير بالثقة، تحترم وصادق، وتظهر مستوى عال من النزاهة في جميع التفاعلات. "افعل الشيء الصحيح" كن مسؤولاً وعادلاً. هذه الجودة تمكن القادة والموظفين من التحلي بالصبر والمرونة وسهولة الوصول إليهم - الحفاظ على مكان عمل محترم من خلال نمذجة سلوك محترم وتحدي و / أو الإبلاغ عن سلوك غير لائق أو غير مناسب عند حدوثه

ويتضح مما سبق أن جامعة كالجاري تستخدم التغذية العكسية 360 درجة باعتبارها عملية تنمية، لتطوير سلوكيات القيادة الضرورية للنجاح الفردي وتحقيق أعلى مستوى من الرؤية، كما أنها تؤكد بشكل كبير على السرية في عملية التقييم، وإن عملية التقييم تركز على

خمس كفاءات أساسية تؤكد عليها الجامعة وتتمثل في تصور المستقبل، وتشجيع الابتكار، وإشراك ودعم الآخرين، والتركيز على النتائج، والتصرف بنزاهة واحترام.

### 3) خبرة جامعة أوكلايد في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة (86):

(أ) الهدف من سياسة التغذية العكسية 360 درجة هو:

- استخدام نتائج تقييم 360 درجة لأغراض التطوير فقط
- أن تتوافق نتائج التقييم والتدريب اللاحق مع مبادرات تطوير القيادة الأخرى

(ب) خلفية عن التغذية العكسية 360 درجة بجامعة أوكلايد

- تم تصميم وتزويد عملية التغذية العكسية 360 درجة وتزويدها بالموارد لتتماشى مع إطار القيادة للمساعدة في تحقيق الأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية لجامعة أوكلايد.

- باستخدام التغذية العكسية 360 درجة يقوم الموظف بتقييم نفسه ويتلقى تقييمات سرية ومجهولة من أشخاص (مؤهلين) على دراية بعمل التقييم، وتم تصميم النتائج لتغذي برامج القيادة وخطط التطوير لتحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

(ج) سياسات التغذية العكسية 360 درجة بجامعة أوكلايد

- يتم اتخاذ القرار بشأن الأهلية من قبل العميد / المدير بالتشاور مع مدير الموارد البشرية ومدير الأفراد والتطوير التنظيمي.
- يتم النظر في معايير مثل الأقدمية، وجود تقارير مباشرة وإمكانات القيادة.
- عادة ما تكون العملية لأدوار مثل:
  - أعضاء فريق الإدارة العليا وتقاريرهم المباشرة.
  - العمداء ونائبيهم ونائبي المديرين
  - رؤساء الأقسام الأكاديمية.
  - المشاركون في برامج القيادة المختارة أو كجزء من التدريب على القيادة.
- الاشتراك في عملية التغذية العكسية بـ 360 درجة عملية اختيارية للفرد موضع التقييم وللقائمين بالتقييم.
- يتحمل أعضاء هيئة التدريس / المقيم تكلفة عملية التقييم والتدريب.
- تظل النتائج سرية تمامًا للمقيم ولمدربه.
- لا يوجد أي التزام للمقيمين بمشاركة النتائج مع مديرهم أو أي شخص آخر.
- قد يكون هناك اتفاق لتقاسم الأهداف الناشئة عن عملية التطوير.

- تكون الردود على المقابلات سرية بحيث لا يتم مطلقاً ربط اسم المقيم بأي بيانات يقدمونها دون موافقتهم.
- تعد التغذية العكسية 360 درجة مستقلة وليست بديلاً عن أي عملية مراجعة أو أساليب أخرى تتعلق بالأداء أو التطوير.

يتقدم الفرد بطلب لإدراج في عملية التغذية العكسية 360 درجة من خلال الاتصال بمدير الموارد البشرية ذي الصلة الذي يمكنه تنسيق العملية مع مدير الأفراد والتطوير التنظيمي لضمان التوافق مع المبادرات الأخرى، واستخدام التقييمات ذات الصلة، والعمليات، وتعيين مدرب مناسب.

#### 4) خبرة جامعة واشنطن في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة

تقييم UW ARC 360<sup>(87)</sup>

#### University of Washington (Assess, Reflect, Commit) 360

من خلال التغذية العكسية 360 درجة، يتم تقييم الأفراد على مجموعة من الكفاءات وتصنف من قبل الآخرين مدير، وزملاء، والتقارير المباشرة، وحتى العملاء الخارجيين أو أصحاب المصلحة - على نفس الكفاءات، وتسمح المشاركة في 360 برؤية نفسك من وجهات نظر مختلفة، وتقدم نظرة ثاقبة من تصورات الآخرين لمساهماتك وقدراتك، وتوفر التوجيه لتطويرك. و UW ARC 360 عبارة عن برنامج للتطوير والتقييم بزاوية 360 درجة يعتمد على الكفاءات التي أنشأتها إدارة الموارد البشرية من أجل التطوير المهني والتنظيمي ( Professional & Organizational Development (POD) لأدوار محددة في جامعة واشنطن المستشارين والعمداء، القادة التنظيميين، مشرفو الخط الأمامي، والمساهمين الفرديين.

وتم تصميم UW ARC 360 ليكون أداة للتنمية وليس الغرض منه أن يكون جزءاً من عملية المراجعة السنوية، ولا يري تقارير الأداء سوي المشاركين ومدربهم فقط المشاركين ومدربهم، ثم يختار المشاركون أي جزء من تقريرهم لمشاركته مع مديرهم أو الآخرين، ويقدم مدرب POD في التغذية العكسية 360 درجة بالمساعدات التالية:

- توضيح الأهداف ووضعها في سياق وظائف المشاركين وتطلعاتهم المهنية المستقبلية.
- التعرف على نقاط القوة الأساسية والمجالات المحتملة للتنمية.
- التفكير في المعلومات التي يجب مشاركتها مع الآخرين وفوائد ومخاطر مثل هذه المشاركة.

والجدول التالي يوضح الفئات التي يتم تقييمها في برنامج UW ARC 360 والكفاءات التي يتم تقييمها

جدول (6) الفئات التي يتم تقييمها في برنامج UW ARC 360 والكفاءات التي يتم تقييمها<sup>(88)</sup>

م	الفئة	الكفاءات المقيمة
1	المستشارين والعمداء	صُمم 360 درجة هذا للقادة ليكونوا ناجحين على العديد من المستويات وفي مجالات متعددة، بما في ذلك التخطيط / الرؤية الاستراتيجية وقيادة التغيير التنظيمي، ويعتمد 360 في تقييم تلك الفئة على الكفاءات العشر التالية: النزاهة، التنوع، التنمية البشرية، قيادة التغيير، التعاون، الإبداع، التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، المحاسبية، الحوكمة والقيادة، الاتصالات.
2	القيادات التنظيمية	صُمم 360 درجة للقادة ليكونوا ناجحين على العديد من المستويات وفي مجالات متعددة، بما في ذلك التخطيط طويل الأجل والأهداف التنظيمية، ويعتمد 360 في تقييم تلك الفئة على الكفاءات الاثني عشر التالية: النزاهة، التنوع، تطوير الموظفين، قيادة التغيير، التعاون، الإبداع، التفكير الاستراتيجي، المحاسبية، حل المشكلات / صنع القرار، التركيز على العملاء، حل النزاع، الاتصالات.
3	مشرفو الخط الأمامي	صُمم 360 درجة هذا للقادة الذين ينصب تركيزهم الأساسي على الإشراف على العمليات اليومية وموظفي الخطوط الأمامية أو موظفي الدعم، ويعتمد 360 في تقييم تلك الفئة على الكفاءات العشر التالية: النزاهة، المهارات الوظيفية / الفنية، حل النزاع، التنوع، تطوير الموظف / الفريق، التعاون، المحاسبية، حل المشكلات / صنع القرار، التركيز على العملاء، الاتصالات.
4	المساهمون الفرديون	صُمم 360 درجة لموظفي UW الذين لا يتحملون مسؤولية إشرافية أو دور رئيسي كقائد، و يعتمد 360 في تقييم تلك الفئة على الكفاءات الثمانية التالية النزاهة، المهارات الوظيفية / الفنية، حل النزاع، التعاون / التنوع، المحاسبية، التركيز على العملاء، الاتصالات، إدارة الذات.

ويتضح من الجدول السابق أن برنامج التغذية العكسية 360 درجة يستهدف كافة الفئات والمستويات بجامعة واشنطن، وأن لكل فئة أهداف خاصة بها، كما أن عملية التقييم تتم في ضوء كفاءات تتناسب مع المستوى المطلوب تقييمه وفقاً لدوره في تحقيق أهداف

الجامعة. وقد أعدت جامعة واشنطن بياناً ذكرت فيه إجابات عن أهم الأسئلة الأكثر تكرار حول عملية التقييم باستخدام التغذية العكسية 360 درجة، والتي يظهر منها طريقة تطبيق عملية التقييم، ويمكن تلخيص أهم تلك الأسئلة والإجابة عليه فيما يلي.

جدول (7) الأسئلة الأكثر تكرار حول عملية التغذية 360 درجة وإجاباتها بجامعة واشنطن<sup>(89)</sup>

السؤال	الإجابة
ما هو UW ARC 360؟	UW ARC 360 هو عبارة عن برنامج للتطوير استناداً إلى الكفاءات التي أنشأها التطوير المهني والتنظيمي (POD) لأدوار محددة في UW: المستشارون والعمداء، والقادة التنظيميون، والمشرفون على الخطوط الأمامية، والمساهمون الفرديون.
لماذا تم اختياري للمشاركة؟	تعتمد عملية التقييم بزاوية 360 درجة على تصنيف الأفراد، ثم يتم تقييمهم من قبل الآخرين على نفس مجموعة الكفاءات، لأنه من الضروري أن يرى الأفراد أنفسهم من مجموعة متنوعة من وجهات النظر، لذلك يجب عليهم اختيار مجموعة متنوعة من الأفراد بما في ذلك مديريهم، وأقرانهم الداخليين والخارجيين، والعملاء، وأي تقارير مباشرة - وأن يشارك عدد كافٍ من المقيمين لإعطاء صورة كاملة.
كيف تكون مشاركتي مفيدة؟	لقد طلب منك المشاركة للمساعدة في التطوير المهني للفرد، قد توفر علاقتك الفريدة وارتباطك بهذا الفرد رؤى أو معلومات لن يتلقاها بطريقة أخرى، كما ستساعد استجاباتك (مع الآخرين) في ضمان حصول الفرد على منظور كامل بزاوية 360 درجة.
كيف يمكنني إجراء التقييم؟	ستتلقى رسالة بريد إلكتروني تطلب ملاحظتك؛ سوف يأتي البريد الإلكتروني من أخصائي دعم التدريب والتطوير في POD والذي يعمل معه الشخص الذي يتم تقييمه. ستوفر رسالة البريد الإلكتروني رابطاً للتقييم عبر الإنترنت،

السؤال	الإجابة
كم من الوقت سأحتاجه لاستكمال التقييم؟	بالإضافة إلى اسم المستخدم وكلمة المرور الخاصة بك .
هل إجاباتي مجهولة؟ كيف سوف تظهر للفرد موضع التقييم ؟	يتطلب إكمال التقييم حوالي 15-20 دقيقة. قد تقضي وقتاً أكثر أو أقل بناءً على المدة التي تقضيها في التفكير في كل عنصر، وكم التقييمات التي تدلي بها.
من لديه حق الوصول إلى إجاباتي؟	ستكون جميع ردودك، سرية ومجهولة ما لم تكن مدير الفرد الذي يجري تصنيفه (وفي هذه الحالة لن يتم دمج تقييماتك مع الآخرين)، إذا لم تكن مدير الفرد، فسيتم دمج تقييماتك وتعليقاتك مع آخرين من مجموعتك المعينة (مثل الزملاء والتقارير المباشرة والعملاء وما إلى ذلك). وستلقى الفرد الذي يتم تقييمه تقريراً به تقييمات وملاحظات مجمعة، وسيتم تحويل التقييمات الي درجات كمية، وسيتم تقديم جميع التقييمات من كل مجموعة كمتوسطات.
الي أي مدى يجب أن أكون صادقاً في تعليقاتي ؟ هل يسمح بالتعليقات الناقدة أو السلبية؟	تتم إدارة UW ARC 360 من قبل طرف ثالث من خارج جامعة واشنطن ولا يتمتع موظفو التطوير المهني والتنظيمي بإمكانية الوصول إلى أي بيانات أولية ولا يمكنهم معرفة هوية القائم بالتقييم وردوده.
	ستكون إجاباتك مفيدة للغاية إذا كانت مفتوحة وصادقة، مع التركيز على ما سيكون أكثر فائدة لنمو الفرد وتطوره. فكر في الإجراءات التي شاهدها بالفعل أو التفاعلات التي جربتها مع هذا الشخص، من المهم أن تكون صريحاً وأن لا تخفف من حدة تعليقاتك - ولكن من المهم بنفس القدر ألا تستخدم هذا كفرصة للانتقام أو تسوية النتيجة. كن صادقاً لكن حكيماً في تعليقاتك.

يتضح من الجدول السابق أن جامعة واشنطن تطبق التغذية العكسية 360 درجة لأغراض التطوير والتنمية، استناداً الي مجموعة من الكفاءات التي تم تحديدها مسبقاً لكل فئة وفقاً لمتطلباتها والأعمال المكلفة بها، كما تعمل علي تشجيع الأفراد على المشاركة في العملية من خلال توضيح الأهداف وفائدة مشاركتهم إضافة الي العمل على تقليل وقت التطبيق، كما

أنها تعتمد في التطبيق على الأدوات التكنولوجية الحديثة، كما تهتم الجامعة بالتشديد على سرية ومجهولية بيانات المشاركين، علما بأنه تتم إدارة وتنفيذ عملية UW ARC 360 من قبل طرف ثالث من خارج جامعة واشنطن ولا يتمتع موظفو التطوير المهني والتنظيمي بإمكانية الوصول إلى أي بيانات أولية ولا يمكنهم معرفة هوية القائم بالتقييم وردوده، الأمر الذي يشجع المشاركين على تقديم ملاحظات صادقة ودقيقة وبناءة.

وباستقراء الخبرات السابقة يتضح ما يلي:

- أن كل الجامعات السابقة قد استخدمت مدخل التغذية العكسية 360 درجة كأساس لتطوير أداء مواردها البشرية، حيث تستخدم جامعة مسنوتا التغذية العكسية 360 درجة مع التقييم الذاتي كأساس لجميع برامج تطوير القيادة (القيادة وتنمية المواهب)، وتؤكد جامعة كالجاري على استخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة لتطوير سلوكيات القيادة الضرورية للنجاح الفردي وتحقيق أعلى مستوى من الرؤية، وقد تم تصميم وتزويد عملية التغذية العكسية 360 درجة وتزويدها بالموارد لتتماشى مع إطار القيادة للمساعدة في تحقيق الأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية لجامعة أوكلاند، وفي جامعة واشنطن تم تصميم UW ARC 360 ليكون أداة للتنمية.
- أظهرت الخبرات السابقة أن عملية التقويم شملت العديد من الفئات وعلى كافة المستويات الإدارية سواء من يتولون مناصب قيادية أو من يعدون لتوليها وصولا الي المساهمون الفرديون الذين لا يتحملون مسؤولية إشرافية أو دور رئيسي كقائد.
- أن عملية التقويم تتم في ضوء مجموعة من الكفاءات والسلوكيات المرتبطة بها والتي لا بد من توافرها لدي الموارد البشرية بالجامعة لتحقيق خطتها الاستراتيجية ففي جامعة مينسوتا يتم تطوير الكفاءات والسلوكيات القيادية حول ستة تحديات أساسية هي ( العدالة والتنوع، النتائج الرؤية، المشاركة، التعاون، المساعدة)، بينما في جامعة كالجاري تم تحديد الكفاءات القيادية الأساسية الخمسة لجامعة كالجاري والسلوكيات المرتبطة بها والمتمثلة في (تصور المستقبل، تشجيع الابتكار، إشراك ودعم الآخرين، التركيز على النتائج، تصرف بنزاهة واحترام)، وفي جامعة واشنطن تم تحديد الفئات التي يتم تقييمها في برنامج UW ARC 360 والكفاءات التي يتم تقييمها كل وفقا لموقعه الوظيفي بدءا من المستشارين والعمداء وحتى المساهمون الفرديون.
- أكدت كل الخبرات السابقة على سرية عملية التقويم باستخدام التغذية العكسية 360 درجة ضمانا لجدية المشاركة والمصادقية، فقد اكدت جامعة اوكلاند على



أنه لا يوجد أي التزام للمقيمين بمشاركة النتائج مع مديرهم أو أي شخص آخر، وأن نتائج التقييم سرية بحيث لا يتم مطلقاً ربط اسم المقيم بأي بيانات يقدمونها دون موافقتهم، وفي جامعة واشنطن تتم إدارة وتنفيذ عملية UW ARC 360 من قبل طرف ثالث من خارج جامعة واشنطن.

- أظهرت الخبرات السابقة أن عملية التقييم والتطوير من خلال مدخل التغذية العكسية 360 درجة عملية مستقلة وليست بديلاً عن استخدام أساليب أخرى وليست بديلاً عن أي عملية مراجعة أو أساليب أخرى تتعلق بالأداء أو التطوير.

ثالثاً: التصور المقترح لاستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية:

#### أ) فلسفة التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح علي فلسفة قوامها أن مصدر واحد لتقييم الأداء ليس كافياً فكل منها يفيد في إبراز جانب ويغفل عن جوانب أخرى ومن ثم فإنه للحصول على تقييم صحيح ومعلومات ذات قيمة عن أداء الموارد بالجامعات المصرية، ينبغي الا تعتمد نظم التقييم على مصدر واحد للتغذية العكسية بل يجب تنوع مصادر التقييم والمعلومات كلما امكن ذلك، لنحقق التقييم الشامل للأداء، وهو ما يقدمه مدخل التغذية العكسية 360 درجة، حيث تتدفق فيه المعلومات من أكثر من مصدر ولا تقتصر على مصدر واحد، كما أن هذا المدخل يركز على الأداء وليس على النتائج وحدها، ويتناول المهارات والمعارف والسلوكيات، كما أنه يمكن تطبيقه على كل المستويات الإدارية.

#### ب) أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح بشكل رئيسي إلى تطبيق التغذية العكسية 360 درجة كمدخل لتقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وفي ضوء ذلك فإنه سوف يسهم في تحقيق ما يلي:

1. مساعدة الكليات والجامعات المصرية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
2. التنمية المهنية لقدرات الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
3. تعزيز المشاركة التنظيمية وتغيير الثقافة السائدة بالجامعات المصرية.
4. تحقيق تواصل أفضل بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعات المصرية.
5. تعزيز الشفافية والمحاسبية في الجامعات المصرية.

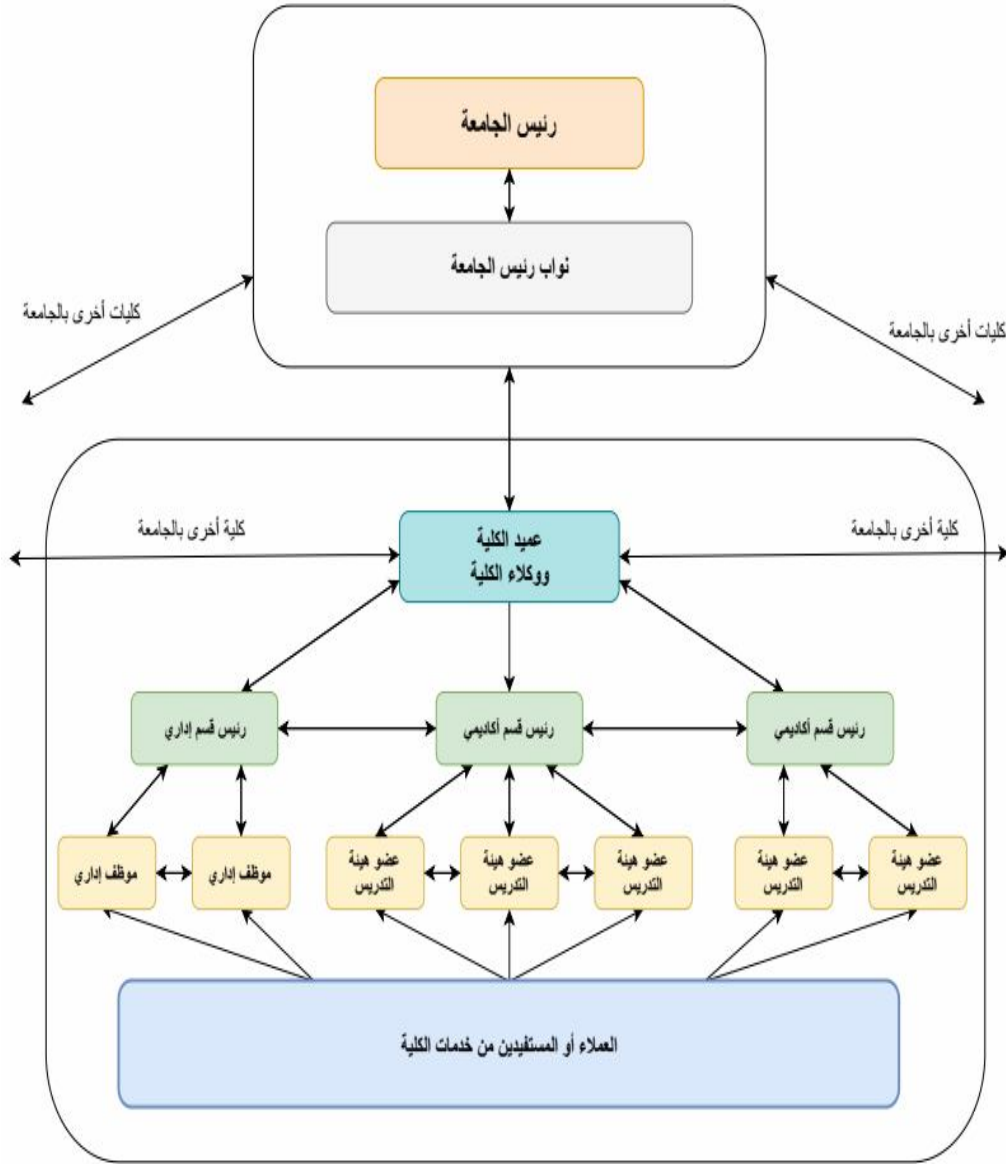
6. تحقيق التحسين المستمر والإدارة بالحقائق والبيانات، ونشر ثقافة التعلم التنظيمي.
  7. نشر ثقافة الجودة ومساعدة الكليات على تحقيق معايير الجودة الاعتماد.
  8. التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والمستجدات التكنولوجية الحديثة.
  9. تعزيز الأداء على المستوى الفردي والفريقي.
- (ج) مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه

المكون الأول: تقييم الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة

1. الفئات موضع التقييم بالتغذية العكسية 360 درجة بالجامعات المصرية :

ويقصد بها الفئات التي يتم تقييمها، وتمثل الموارد البشرية التي تمتلكها الجامعة والتي يتوقف عليها قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، وذلك باعتبار أن أتمن ما تمتلكه المؤسسات المورد البشري، وهو يمثل مصادر الميزة التنافسية والركيزة الأولى لبنائها وتحقيقها، وبالتالي لابد وأن تشتمل عملية التغذية العكسية 360 درجة جميع الفئات بالجامعة باعتبار أن عملية التحسين المستمر لن تتم إلا من خلا العمل الجماعي، كما التغذية العكسية 360 درجة تؤمن بالمشاركة من كافة الأطراف وتدعو إليها.

ويجب أن ترتبط عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي لها، حيث أن طبيعة العلاقات في الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي لكل وظيفة إنما يؤثر بشكل كبير على عملية التقييم من جوانب متعددة، وبالنسبة الجامعات المصرية فإن الهيكل التنظيمي من النوع الهرمي، وفي ضوء طبيعة الهيكل الهرمي فإن تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة بالجامعات المصرية سوف يتم كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل (6) تصور لتطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة بالجامعات المصرية (90)

وفي ضوء التصور السابق فإنه يمكن تصنيف الموارد البشرية بالجامعة إلى سبع فئات رئيسية وهي على النحو التالي:

- رئاسة الجامعة.
- نواب رئيس الجامعة.
- عمداء الكليات.
- وكلاء الكليات.
- رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الأقسام الإدارية.
- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- الموظفين الإداريين.

وبحسب طبيعة عمل ومهام كل فئة من هذه الفئات فإنه سوف يكون هناك اختلافات عديدة في عملية التقييم سواء في القائمين بالتقييم، والوزن النسبي لكل منهم، وكذلك في طبيعة أدوات معايير التقييم والزمن الدوري لتطبيق تلك الأدوات، وتشتق معايير التقييم من خلال :

- التوصيف الوظيفي
- الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- معايير الجودة والاعتماد .

2. مصادر التقييم : وهنا تری الدراسة أن ينبغي أن يتم تقسيم الي نوعين هما :
  - النوع الأول التقييم المباشر: ويعني التقييم الوارد من مصادر التغذية العكسية 360 درجة المختلفة، والذي يشمل على ( المشرف المباشر - المرؤوسين - الزملاء - العملاء) إضافة الي التقييم الذاتي اليوري، وذلك من أجل إغناء عملية التقييم وتحقيق الهدف المرجو منها وهو تحقيق التقييم الشامل للأداء.
  - النوع الثاني التقييم غير المباشر: ويعني التقييم الوارد من متوسط أداء المؤسسة أو القسم المسؤول عنه الشخص موضع التقييم، والاصل في هذا التقسيم الرغبة في تقليل أخطاء عملية التقييم والتحيز والاقتراب ما أمكن من الموضوعية، خاصة في حالة استخدمت نتائج التغذية العكسية في عمليات الترقية والحوافز.
3. القائمون بالتقييم: ويشتمل علي مصادر التغذية العكسية 360 درجة وهي :
  - المشرف المباشر: وهو المصدر الأكثر استخداما باعتباره أكثرها المام بمتطلبات العمل، وتقع عليهم المسئولية الأساسية في تحقيق الأهداف، وينبغي تقديم

- برامج تدريبية للرؤساء لزيادة قدرتهم على عملية قياس وتقييم الأداء وتوجيههم الي التركيز على عناصر النجاح الحرجة للجامعة.
- المرؤوسين: ويمتلكون موقعا فرديا لتقييم رؤسائهم خاصة في المهارات القيادية والقدرة على التواصل والاتصال، وينبغي التأكيد على السرية وتقديم الضمانات اللازمة للتغلب على تخوف المرؤوسين من تقييم رؤسائهم.
  - الزملاء: مع تزايد الدعوات الي العمل في الفريق يصبح تقييم الزملاء مصدرا هاما للتغذية العكسية لأنه يمدنا بمعلومات حول مهارات العمل الجماعي والتعاون واحترام الزملاء ومشاركتهم، وهنا يجب أن نشرك في عملية التقييم الزملاء الذين شاركوا مع الفرد موضع التقييم في فرق عمل ليكونوا أكثر قدرة على تقديم معلومات مهمة وصادقة، وينبغي توعية المشاركين حتي لا يتحول التعاون والتعزيز الي توتر وتنافس بين الزملاء.
  - العملاء: وهو مصدر تفرضه التحولات الإدارية الحديثة باعتبار أن رضا العملاء وولائهم أحد أسس الثورة الإدارية الحالية، خاصة في ظل التوجه نحو تحقيق الجودة الشاملة والذي يمثل فيها رضا المستفيدين بعدا اساسيا، ولكي يكون المستفيدين مصدرا غنيا في التقييم ينبغي التركيز على لمؤشرات التي تحوز على اهتمامهم، ويجب أن تقوم المؤسسة بتحديد المستفيدين بدقة وبناء نظام معلومات متكاملة عن المستفيدين، وتقسيمهم الي فئات وتمثيلهم في عملية حسب أهميتهم، امكانية التواصل معهم وقدرتهم على المشاركة في عملية التقييم، كما أنه ينبغي عدم تجاهل أي فئة منهم .
  - التقييم الذاتي: وهو مصدر قليل الاستخدام إلا أنه يمثل مصدر مهما من حيث كونه يجعل الفرد يفكر في نقاط قوته وضعفه، ويقارن نظريته لنفسه بنظرة الآخرين له، كما أنه يعطيه فرصة لمراجعة سلوكياته مما يعزز وعيه الذات، وينبغي هنا تنبيه الأفراد الي ضرورة أن يكون صادقا مع نفسه قبل أن يكون كذلك مع الآخرين وألا يجعل من التقييم الذاتي حائط صد ضد نتائج التقييمات الأخرى، وذلك حتي يوئي التقييم البؤري ثماره، ويعود بالنفع على الفرد والمجموعة والمؤسسة ككل.
- وتجدر الإشارة الي أنه ينبغي مراعاة عملية اختيار العينات الممثلة من المصادر التي تتعدد أفرادها مثل الزملاء والمستفيدين، بما يتناسب مع أعداد ونوعيات تلك المصادر.
4. الوزن النسبي: ويعني ما يمثله مصدر التقييم من أهمية وفقا لمدي قدرته على التقييم وجودة المعلومات التي يقدمها، وينبغي الإشارة أن قيمة الوزن النسبي تختلف

- وفقا للعنصر/ الكفاءة التي يتم تقييمها، ومن أكثر المصادر قدرة على تقييمها، الأمر الذي ينبغي مراعاته عند تنفيذ عملية التقييم وتوجيهها الي مصدرها المفيد بالفعل.
5. عناصر (الكفاءات) التقييم : وهي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والتي ينبغي أن تستقيها كل جامعة من الجدارات التي تركز عليها لتحقيق خطتها الاستراتيجية، إضافة الي المستوي الإداري والمتطلبات المهنية والوصف الوظيفي للفرد موضوع التقييم، كل ذلك مقرونا بمعايير الجودة والاعتماد.
6. الزمن الدوري لعملية التقييم: ويقصد به زمن دورة التقييم، وهو ما يختلف من مؤسسة لأخرى بما يتوافق مع نظام إدارة الموارد البشرية بها، وبما يعطي الفرصة والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات الواردة من عملية التقييم ومن ثم دمها في عملية التطوير بعد تحويلها الي احتياجات وترجمتها في صورة ورش ودورات تدريبية.
7. أدوات التقييم: ويمكن أن تستخدم أدوات متعددة مثل الاستبانات، المقابلات، قائمة استقصاءات، استطلاعات الرأي، مقاييس الرضا والجوة، ويتوقف ذلك على نوعية الكفاءات المقيمة، ونوعية المصادر التي توجه إليها أدوات التقييم، وينبغي العناية بدقة بتصميم وتطبيق تلك الأدوات، وقياس مدي توافر الخصائص السكومترية بها كالصدق والثبات.
- والجداول التالية تعطي أمثلة على العناصر السابق عرضها من ( الفئات موضع التقييم، نوع التقييم، القائمون بالتقييم، الوزن النسبي، عناصر ( الكفاءات) التقييم، الزمن الدوري للتقييم، أدوات التقييم.

جدول (8) فئة رئاسة الجامعة

الفترة	نوع التقييم	القائمون بالتقييم	الوزن النسبي	عناصر (الكفاءات) التقييم	الزمن الدوري للتقييم
رئاسة الجامعة	مباشر	المشرف المباشر	30%	تحدي الواقع - تمكين الآخرين من العمل - تصور المستقبل - التركيز على النتائج - صنع القرار - المحاسبية - قيادة التغيير - النزاهة والمصداقية والشفافية - الاتصالات - الحوكمة - التعاون	ربع سنوي
		نواب رئيس الجامعة عمداء الكليات، مديري الإدارة برئاسة الجامعة	25%		ربع سنوي
		الزملاء	....		.....
		العملاء	15%		ربع سنوي
		التقييم الذاتي	10%		شهري
غير مباشر	متوسط مؤشرات الأداء لكافة كليات جامعة	20%	ربع سنوي	..... ...	
أدوات التقييم	أدوات متعددة مثل الاستبيانات، المقابلات، قائمة استقصاءات، استطلاعات الرأي، مقاييس الرضا والجودة، ويتوقف ذلك على نوعية الكفاءات المقيمة، ونوعية المصادر التي يتم استفتائها				

جدول (9) فئة نواب رئاسة الجامعة

الزمن الدوري للتقييم	عناصر التقييم	الوزن النسبي	القائمون بالتقييم		نوع التقييم	الفئة
ربع سنوي	تحدي الواقع - تمكين الآخرين من العمل - تشكيل رؤية مشتركة - التركيز على النتائج - صنع القرار - المحاسبية - قيادة التغيير - النزاهة والشفافية - الاتصالات - الحوكمة - التعاون - تطوير العاملين - التوجه بالعميل	35%	رئيس الجامعة	المشرف المباشر	مباشر	نائب رئيس الجامعة
ربع سنوي		25%	عمداء الكليات، مديري الإدارة برئاسة الجامعة، وكلاء الكليات	المرؤوسين		
ربع سنوي		10%	نواب رئيس الجامعة	الزملاء		
ربع سنوي		10%	طلاب، مؤسسات المجتمع المتعاونة مع الجامعة، وغيرهم ممن لهم تعامل مباشر معه	العملاء		
ربع سنوي		10%	الفرد نفسه	التقييم الذاتي		
ربع سنوي	.....	25%	متوسط مؤشرات الأداء للكليات وفقا لمسؤولياته		غير مباشر	
أدوات متعددة مثل الاستبانات، المقابلات، قائمة استقصاءات، استطلاعات الرأي، مقاييس الرضا والجودة، ويتوقف ذلك على نوعية الكفاءات المقيمة، ونوعية المصادر التي يتم استنفاثها						

جدول (10) فئة عمداء الكليات

الزمن الدوري للتقييم	عناصر التقييم	الوزن النسبي	القائمون بالتقييم		نوع التقييم	الفئة
ربع سنوي	تحدي الواقع - تمكين الآخرين من العمل - تشكيل رؤية مشتركة - التركيز على النتائج - صنع القرار - المحاسبية - قيادة التغيير - النزاهة والمصادقية والشفافية - الاتصالات - التعاون	30%	رئيس الجامعة ونوابه	المشرف المباشر	مباشر	عمداء الكليات
ربع سنوي		25%	جميع العاملين بالكلية	المرؤوسين		
ربع سنوي		5%	عمداء الكليات الأخرى	الزملاء		
ربع سنوي		15%	طلاب، مؤسسات المجتمع المتعاونة مع الكلية، وغيرهم ممن لهم تعامل مباشر	العملاء		



مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (182)، الجزء الثاني (2) أبريل لسنة 2019م

ربع سنوي	التوجه بالعمل - تطوير العاملين	10%	التقييم الذاتي	
ربع سنوي	.....	15%	بتوسط مؤشرات أداء الكلية	غير مباشر
أدوات متعددة مثل الاستبيانات، المقابلات، قائمة استقصاءات، استطلاعات الرأي، مقاييس الرضا والجودة، ويتوقف ذلك على نوعية الكفاءات المقيمة، ونوعية المصادر التي يتم استفتائها			أدوات التقييم	

جدول (11) فئة وكلاء الكليات

الزمن الدوري للتقييم	عناصر التقييم	الوزن النسبي	القائمون بالتقييم	نوع التقييم	الفئة
ربع سنوي	تمكين الآخرين من العمل - تشكيل رؤية مشتركة - التركيز على النتائج - صنع القرار - المحاسبية - قيادة التغيير - النزاهة والمصادقية والشفافية - الاتصالات - التعاون - التوجه بالعمل - تطوير العاملين	30%	عميد الكلية	المشرف المباشر	وكلاء الكلية
ربع سنوي		25%	من يقع تحت سلطته وفقا للهيكل التنظيمي في الكلية	المرووسين	
ربع سنوي		5%	وكلاء الكلية الآخرين	الزملاء	
ربع سنوي		15%	طلاب، مؤسسات المجتمع المتعاونة مع الكلية، وغيرهم ممن لهم تعامل مباشر	العملاء	
ربع سنوي		10%	الفرد نفسه	التقييم الذاتي	
ربع سنوي		15%	متوسط مؤشرات أداء القسم	غير مباشر	
أدوات متعددة مثل الاستبيانات، المقابلات، قائمة استقصاءات، استطلاعات الرأي، مقاييس الرضا والجودة، ويتوقف ذلك على نوعية الكفاءات المقيمة، ونوعية المصادر التي يتم استفتائها				أدوات التقييم	

جدول (12) فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية

الزمن الدوري للتقييم	عناصر التقييم	الوزن النسبي	القائمون بالتقييم	نوع التقييم	الفئة
ربع سنوي	تمكين الآخرين من العمل - تشكيل رؤية مشتركة - التركيز على النتائج - صنع القرار - المحاسبية - قيادة التغيير - النزاهة والمصادقية والشفافية - الاتصالات -	30%	عميد الكلية ووكلاءها	المشرف المباشر	رؤساء الأقسام
ربع سنوي		25%	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم / العاملين بالقسم	المرووسين	
ربع سنوي		15%	رؤساء الأقسام الأخرى	الزملاء	

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (182)، الجزء الثاني ((2)) أبريل لسنة 2019م

ربع سنوي	الحوكمة - التعاون - العمل في فريق - تطوير العاملين - التوجه بالعمل	10%	طلاب، مؤسسات المجتمع المتعاونة مع الكلية، وغيرهم ممن لهم تعامل مباشر	العملاء	
ربع سنوي		10%	الفرد نفسه	التقييم الذاتي	
ربع سنوي		10%	متوسط مؤشرات أداء القسم		غير مباشر
أدوات متعددة مثل الاستبانات، المقابلات، قائمة استقصاءات، استطلاعات الرأي، مقاييس الرضا والجودة، ويتوقف ذلك على نوعية الكفاءات المقيمة، ونوعية المصادر التي يتم استقتها					أدوات التقييم

جدول (13) فئة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

الزمن الدوري للتقييم	عناصر التقييم	الوزن النسبي	القائمون بالتقييم		نوع التقييم	الفئة
ربع سنوي	التركيز على النتائج - العمل في فريق - المهارات الفنية - العلاقات الانسانية - التعاون - التوجه بالعمل	30%	رئيس القسم	المشرف المباشر	مباشر	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
ربع سنوي		.....	.....	المروسين		
ربع سنوي		30%	أعضاء القسم	الزملاء		
ربع سنوي		30%	الطلاب	العملاء		
ربع سنوي		10%	الفرد نفسه	التقييم الذاتي		
ربع سنوي	.....	.....	متوسط مؤشرات أداء القسم		غير مباشر	
أدوات متعددة مثل الاستبانات، المقابلات، قائمة استقصاءات، استطلاعات الرأي، مقاييس الرضا والجودة، ويتوقف ذلك على نوعية الكفاءات المقيمة، ونوعية المصادر التي يتم استقتها					أدوات التقييم	

جدول (14)

الفئة	نوع التقييم	القائمون بالتقييم	الوزن النسبي	عناصر التقييم	الزمن الدوري للتقييم
لموظفون الإداريون	مباشر	المشرف المباشر	30%	التركيز على النتائج - العمل في فريق -	ربع سنوي
		المشرف			
		المرؤوسين	.....	المهارات الفنية - العلاقات	.....
		الزملاء	30%	الإنسانية - التعاون -	ربع سنوي
	العملاء	30%	التوجه بالعمل	ربع سنوي	
غير مباشر	التقييم الذاتي	10%	الفرد نفسه	ربع سنوي	
غير مباشر	متوسط مؤشرات أداء القسم	.....	.....	ربع سنوي	
أدوات التقييم	أدوات متعددة مثل الاستبانات، المقابلات، قائمة استقصاءات، استطلاعات الرأي، مقاييس الرضا والجودة، ويتوقف ذلك على نوعية الكفاءات المقيمة، ونوعية المصادر التي يتم استقتها				

8. النظام الإلكتروني لتطبيق التغذية العكسية بنظام 360 درجة

إن القيام بتطبيق التغذية العكسية بنظام 360 درجة لا يمكن تحقيقه بدون نظام إلكتروني يربط بين كافة الوحدات الإدارية بكلية بالجامعة والعاملين بها، حيث يقوم هذا النظام بالربط بين كافة الموارد البشرية والوحدات الإدارية بالجامعة ويتطلب ذلك وجود أجهزة الكمبيوتر وقواعد البيانات والشبكات وتطبيق مناسب للهواتف الذكية.

- أجهزة الكمبيوتر وتطبيقاتها: يتم توفير أجهزة الكمبيوتر والتطبيقات المناسبة لإدارة الموارد البشرية بكل كلية من كليات الجامعات المصرية، حيث يفترض أن يتاح من خلال هذا النظام أن تحدد كل كلية سياسة تقييم الأداء بها من نافذة ملائمة كما بالشكل التالي.

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (182، الجزء الثاني (2)) أبريل لسنة 2019م

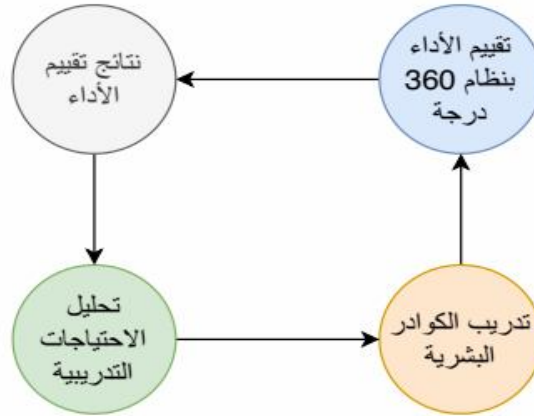
سياسة تقييم الأداء بالكلية			
مصادر تقييم العاطلين	مقياس الأداء	الزمن الدوري لمصدر التقييم	الوزن النسبي لمصدر التقييم
الرئيس المباشر <input checked="" type="checkbox"/>	مقياس رئيس القسم	شهريا	30%
الزملاء <input checked="" type="checkbox"/>	مقياس الزملاء	ربع سنوي	15%
المرؤوسين <input checked="" type="checkbox"/>	مقياس المرؤوسين	شهريا	15%
المستفيدين <input checked="" type="checkbox"/>	مقياس جودة الخدمة	شهريا	30%
ذاتي <input checked="" type="checkbox"/>	مقياس التقييم الذاتي	شهريا	10%

شكل (7) تصور لشكل نافذة التقييم تحددتها كل جامعة وكلية حسب سياسة التقييم بها<sup>(91)</sup>

- قواعد البيانات: توفير سيرفرات لتخزين البيانات الناتجة عن عمليات التقييم بطريقة التغذية العكسية 360 درجة
- الشبكات: توفير شبكات الانترنت للربط بين الوحدات الإدارية بالجامعات المصرية
- تطبيق الهاتف المحمول: بناء تطبيق للهاتف المحمول يسمح لكل فرد من المنتمين للجامعة باستقبال وارسال أدوات وبيانات التقييم.

### المكون الثاني: تطوير الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة

إن إجراء تطبيق التغذية العكسية 360 درجة بالجامعات المصرية لا يقف عند حد تقييم أداء الموارد البشرية، وإنما يستهدف بالأساس تطوير الأداء المؤسسي للجامعة وكلياتها، حيث أن تقييم الأداء سيوفر كم كبير من البيانات والنتائج يمكن من خلالها تحليل الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية للعاملين بالجامعات المصرية ومن ثم عقد الدورات التدريبية للكوادر البشرية التي أظهر التقييم بنظام 360 درجة وجود أوجه قصور لديها، كما بالشكل.



شكل (8) تطوير الأداء باستخدام التغذية العكسية 360 درجة

وبالتالي فإن كل دورة من دورات التقييم ستلازمها دورة تحسين أو تطوير للموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

- تبدأ دورات التحسين بعد توفير مقومات تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة وإعلان تبني الجامعة لها، وإعداد كوادر مديرة على تنفيذها بكل كلية من كليات الجامعة، وكذلك تجهيز قواعد البيانات بكل كلية سواء للعاملين أو المستفيدين وتحديد العلاقات بينهما، وتحديد مقاييس ومواصفات جودة الأداء، والاتفاق على الحد الأدنى المقبول لجودة الأداء بكل كلية
- تقوم الوحدة المركزية لضمان الجودة بالجامعة بإعلان عام لكافة المنتمين للجامعة أنه سيتم إجراء المسح الشامل لتقييم جودة الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة خلال فترة زمنية محددة.
- تقوم وحدة ضمان الجودة بكل كلية من كليات الجامعة خلال الفترة المعلنة لعملية تقييم الأداء بإرسال مقاييس الأداء إلى مجموعات المستفيدين من الكلية على البريد

- الإلكتروني المسجل في قاعدة البيانات وذلك من خلال نظام معلومات إلكتروني بالكلية
- يستقبل نظام المعلومات بوحدة ضمان الجودة بالكلية ردود أو استجابات المستفيدين، ويقوم بتفريغ تلك الردود مباشرة في نافذة الاستجابات بطريقة ذاتية عند الاتصال بالإنترنت.
  - يقوم نظام المعلومات بوحدة ضمان الجودة بالكلية بتحليل الاستجابات وتحديد العيوب أو أوجه القصور في جودة الأداء لكافة العاملين بالكلية وإعداد تقارير الأداء وإرسالها بالترتيب إلى إدارة الكلية والوحدة المركزية لضمان الجودة بالجامعة وإدارة الجامعة بشكل آلي.
  - تقوم إدارة الكلية مع وحدة ضمان الجودة بالكلية بدراسة تقارير الأداء والتعرف على مستويات الأداء لك فرد من وجهة نظر كافة أطراف عملية التقييم، ومن ثم تحليل الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالكلية.
  - يتم إجراء المسح الشامل لقياس جودة الخدمات بصفة دورية شهرياً (أو في نهاية كل فصل دراسي كما تحدد إدارة الجامعة) لمتابعة نتائج الإصلاحات ومدى نجاحها في تطوير الأداء المؤسسي لكليات الجامعة، حيث يظهر ذلك بمقارنة نتائج القياس الحالي مع القياس السابق، ومن ثم يعقب كل قياس تحليل جديد للفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
  - يتم ربط نسبة من حوافز العاملين بكل كلية من كليات الجامعة بنتائج تقييم الأداء لكل منهم، وكذلك بمدى التعاون والمرونة في تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة.
  - يتم تطوير وتحديث مقاييس ومواصفات جودة الأداء دورياً بناء على المستجدات في مجال التعليم العالي على المستوى المحلي والعالمي وتحميلها إلى نظام معلومات، وذلك لضمان مواكبة الأداء بالجامعة وكلياتها للتطورات المختلفة محلياً وعالمياً.
  - تراقب الوحدة المركزية لضمان الجودة بالجامعة عمل الكليات ووحدات ضمان الجودة بها من خلال التقارير التي تصلها مباشرة من نظام المعلومات كما تلتزم بشكل كامل بمتابعة وحدات ضمان الجودة بالكليات وتقديم كافة أشكال الدعم لها.
  - تتابع إدارة الجامعة التقدم التي تحرزه كليات الجامعة من خلال التقارير التي تصلها مباشرة من نظام المعلومات مع الاتصال بإدارة الكليات والوحدة المركزية لضمان الجودة بالجامعة.

#### د) متطلبات نجاح تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية:

هناك مجموعة من والمتطلبات الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وهي:

1. التأكيد على أن استخدم مدخل التغذية العكسية 360 درجة بشكل أساسي كأداة تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وأنها جزء من إدارة الأداء بالجامعات المصرية لتمكينها من تطبيق الجودة وتحقيق التحسين المستمر ورضا المستفيدين سواء على المستوي الداخلي أو علي المستوي الخارجي، وأن الأغراض الإدارية، مثل: تحديد المكافآت والعلاوات، أو الترقيات تأتي بشكل ثانوي.
2. توفير استراتيجيات تؤمن وتؤكد علي التركيز على العملاء ووضعهم في بؤرة الاهتمام؛ فالمؤسسة التي تسعى إلى التميز والنجاح تجعل من رضا العملاء على رأس أولوياتها بحيث تعمل دائما على استطلاع آرائهم بصفة دورية ومستمرة وترجمتها إلى برامج وأنشطة مختلفة.
3. نشر ثقافة تنظيمية وتوفير مناخ داعم للتغذية العكسية 360 درجة بحيث تهتم بالتحسين المستمر من خلال الابداع والابتكار، وتقوم علي الثقة، والانفتاح، والتعاون، والمشاركة، وتشجع على الاتصالات الرأسية والافقية وتبادل المعلومات بين كل المستويات الإدارية.
4. أن تركز التغذية العكسية 360 درجة على تقييم وتطوير المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتوافق مع رؤي الجامعات المصرية واستراتيجياتها، وتساعد علي بناء ميزاتھا التنافسية.
5. على دمج عملية التغذية العكسية 360 درجة في نظام ادارة أداء الموارد البشرية وأنها ليست بديلة لنظم التقييم الأخرى بل مكمل لها، حيث أن التغذية العكسية 360 درجة تعطي تركيزا أكبر علي قياس درجة الكفاءات والسلوكيات، تصور الآخرين عن الخاضع للتقييم، المهارات الذاتية للفرد.
6. ينبغي أن لا يتم قصر من يسمح له بإجراء تقييم 360 درجة علي المديرين، المرؤوسين، الزملاء، العملاء، وتقييم ذاتي، بل يفضل أن تكون هناك امكانية لمشاركة أي شخص يتواصل مع الفرد موضع التقييم ويمكن أن يوفر معلومات مفيدة عنه.
7. التأكيد علي سرية عملية التقييم بما تشملهم من مشاركين ونتائج، بحيث لا يتم مطلقاً ربط اسم المقيم بأي بيانات يقدمونها دون موافقتهم، وذلك لبث روح الثقة بين المشاركين وأنهم لن يتأثروا بآرائهم وتشجيعا لهم على تقديم مراجعات صحيحة تبني عليها عملية التطوير والتحسين.

## المراجع

- (1) Zondo, R., (2018). The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, ISSN: (Online) 2222-3436, p 3.
- (2) Nystrom, D., (2001). 360-degree feedback: a powerful tool for leadership development and performance appraisal, Master's Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, p p 11-12.
- (3) Lepsinger, R & Lucia, A, (2009). *The Art and Science of 360-Degree Feedback*, Second Edition, Published by Jossey-Bass, San Francisco, United States of America, pp 17- 21.
- (4) ريتشارد ليسنجر (2001). إرجاع الأثر 360 درجة التقييم الشامل للأداء، ترجمة د. هالي صدقي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (إصدارات بيك)، ص ص 8-9.
- (5) United States Office Personnel Management, (1997). 360 – Degree Assessment: An Overview, Performance Management Practitioner Series, September, p 1.
- (6) Ghorpade, J.(2000). Managing Five Paradoxes of 360-Degree Feedback, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, p 141.
- (7) Lepsinger, R & Lucia, A, op. Cit., p 17.
- (8) Carso, M.( 2006). Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback, *Business Horizons*, (49), P 397-398.
- (9) Lepsinger, R & Lucia, A, op. Cit., p11.
- (10) مازن فارس رشيد (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، ص ص 773-774.



- (11) مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ( 2016م). مؤشر المعرفة العربي 2016م، أعد بواسطة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بالتعاون مع المكتب الإقليمي العربي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دبي، شركة دار الغريب للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، ص 53.
- (12) بيومي محمد ضحاوي، محمد إبراهيم خاطر (2014). التربية الدولية المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 157.
- (13) فاطمة عبد المنعم محمد معوض (2014). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، مجلة كلية التربية، مج 25، ع 98، ج 1، كلية التربية، جامعة بنها، ص 239.
- (14) نسرين صالح محمد (2012). تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 19، ع 81 أكتوبر، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص 100-101.
- (15) محمود عطا محمد علي ، عبدالمنعم عبدالمنعم محمد نافع (2006). تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة بعض الجامعات الأخرى، التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يناير، مج 9، ع 18، ص ص 149-152.
- (16) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (2010). مراجعات لسياسيات التعليم العالي، التعليم العالي في مصر، ص 33.
- (17) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والإصلاح الإداري، رؤية مصر 2030، استراتيجية التنمية المستدامة - مصر 2030 ( الغاية- المحاور الرئيسية- الأهداف- مؤشرات القياس)، ص 27- 30.
- (18) محمد عبد الله البرادعي وآخرون (1993م). معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 255.

- (19) على السلمي (1998م). تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ص20.
- (20) محمود هاشم (1989م). إدارة الموارد البشرية ، الكويت، دار السلاسل للنشر، ص 191.

(21) Peterson, W.& Gijssbers, and Wilks, M.,(2003). An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, ISNAR,P 7.

(22) همام بدرأوى زيدان.(2002). تطوير الأداء الجامعي بالوطن العربي في ضوء جودة التعليم والاعتماد، مؤتمر جودة التعليم العالي في الوطن العربي، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي ، الكويت ، ص55

(23) منال رشاد عبدالفتاح ( 2011).الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي لجامعة السويس (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 18، ع 70 ابريل، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص 305.

(24) نرمين علي محمد زهرة (2013). تقييم مدي فعالية تطبيق المدخل الرباعي (360 درجة) لتقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة حلوان، ص 62.

(25) Lepsinger, R & Lucia, A, op. Cit., p 6.

(26) <https://www.ccl.org/lead-it-yourself-solutions/benchmarks-360-assessment-suite/> The site was accessed on 18/10/2018 .

(27) إيمان محمد علي رمضان (2009). تطوير نموذج إرجاع الأثر لتقييم أداء العاملين - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية.

(28) نرمين علي محمد زهرة، مرجع سابق.

(29) ليلى القواسمة(2013). تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.

- (30) Das, U. & Panda, J. (2013). A Study on 360-Degree Feedback In Educational University With Reference To Bhubaneswar, Odisha, India, International Journal of Science and Research (IJSR), ISSN (Online): 2319-7064, pp 1632-1634.
- (31) Shutter, S. (2013). A STUDY USING 360 DEGREE FEEDBACK FOR PRINCIPALS ALONG WITH PROFESSIONAL DEVELOPMENT SEMINARS, Ph.D, School of Graduate Studies and Research, Indiana University of Pennsylvania
- (32) Moreno, M. (2013). Towards a Flexible Assessment of Higher Education with 360-degree Feedback, Conference Paper, 12th Information Technology Based Higher Education and Training ( ITHET ) , 2013, October, Antalya, Turkey, available at <https://www.researchgate.net/publication/261128502>
- (33) Basu, T. (2015) Integrating 360 degree feedback in to performance appraisal tool and developmental process, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 17, Issue 1.Ver. III (Jan. 2015), PP 50-61.
- (34) Humphrey, D. (2016) 360-DEGREE FEEDBACK IMPACT ON LEADERSHIP DEVELOPMENT: A MULTIPLE CASE STUDY, Ph.D. Capella University
- (35) Neat, Linda (2016) Impact of Three Hundred Sixty Degree Development Process on Transformational Leadership within an Organization, PhD thesis, Faculty Graduate Studies in Leadership, Indiana Wesleyan University.
- (36) خالد عبدالناصر محمود. (2017) أثر منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الحكومي بمصر)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (37) بلقيس الداغستاني. (2018) نحو تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود باستخدام طريقة التغذية

- العكسية (360) درجة "دراسة ميدانية"، البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، مج (21)، ع (1).
- (38) Roongrergsuke, S. & Cheosakul, A.(2002) 360- Degree Feedback : Problems and Prospects in Thailand, Sasin, Journal of Management, vol (8) , p 51.
- (39) Alexander, D. (2006). How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness And Performance?, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series, p 2.
- (40) ميساء عبداللطيف محمد النسور (2015). موضوعية نظام تقييم أداء الموارد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط لأسلوب التغذية الراجعة 360 درجة: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ص ص 62-63
- (41) Das, U. (2015). 360-DEGREE FEEDBACK AND OUTCOME BENEFITS: A REVIEW, PEZZOTTAITE JOURNALS, Volume 4, Number 2, April – June“ , p 1769.
- (42) Alexandru, M. & Diana, M. (2015) Management skills assessment using 360° feedback - MSF 360, Procedia -Social and Behavioral Sciences 187, P 318.
- (43) Fleenor, J. , Taylor, S. & Chappelow, C (2008) Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback, Published by Pfeiffer, San Francisco, United States of America, p 82.
- (44) معتز بالله فريد ابراهيم (2016م) استخدام أسلوب 360 درجة في تقييم أداء العاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج 13، ع 1، ص 76.
- (45) يمكن الرجوع الي :
- ميساء عبداللطيف محمد النسور، مرجع سابق، ص ص 61-62

- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) (1998) نظم التغذية العكسية التقييم الوارد من 360 زاوية، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد الحادي والعشرين، ص ص 2-3
- (46) Nystrom, D. op. Cit., P 13-16
- (47) Ibid., p 13.
- (48) Tornow, W (1993). Editor's Note: Introduction to Special Issue on 360-Degree Feedback, Human Resource Management, Summer/Fall 1993, Vol. 32, Numbers 2 & 3, pp 211-212.
- (49) Lepsinger, R & Lucia, A, op. Cit., pp 17- 21.
- (50) Waldman, D. & Atwater, L. (1998). The Power of 360" Feedback How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, p 8-10.
- (51) علي السلمي (2008) إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 237.
- (52) Cheung,G,(1991) Introducing a360 degrees performance evaluation, Strategic Change, 8, March April, p 111.
- (53) يمكن الرجوع الي :
- رافدة الحريري (2018) تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم 360 درجة، المجلة الدولية للابتكارات التربوية، مجلد (6)، عدد (2) يوليو، ص ص 178 - 179
- Tornow, W. (1993). Editor's Note: Introduction to Special Issue on 360-Degree Feedback, Human Resource Management, Summer/Fall, Vol. 32, Numbers 2 & 3, p 213
- (54) علي حسون الطائي، حسام على محيبس (2011). التغذية العكسية من 360 درجة / دراسة تحليلية مقارنة من مدراء ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (17)، الإصدار (63)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ص 30.
- (55) Waldman, D. & Atwater, L. . op. Cit.,pp 119-125.

- (56) Ibid., p125.  
(57) Ibid., p120.  
(58) Alexander, D. op. Cit.,p 2.  
(59) Waldman, D. & Atwater, L, op. Cit., pp 13-16.  
(60) Fleenor, J. , Taylor, S. & Chappelow, C, op. Cit., pp 5-6.  
(61) Lepsinger, R & Lucia, A., op. Cit.,, p12.  
(62) Ghorpade, J.(2000) Managing Five Paradoxes of 360-Degree Feedback, Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 1,p 143.  
(63) United States Performance Office of Management Personnel ,Incentive Management Awards Division, op. Cit., pp 3-4.  
(64) مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 771-773.  
(65) United States Performance Office of Management Personnel ,Incentive Management Awards Division, op. Cit., pp 4-5 .  
(66) صالح عبدالرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، جواد محسن راضي (2009) تقييم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (11)، ع (2)، ص 13.  
(67) United States Performance Office of Management Personnel ,Incentive Management Awards Division, op. Cit., p6 .  
(68) صالح عبدالرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، جواد محسن راضي ، مرجع سابق، ص 13-14.  
(69) Waldman, D. A. & Bowen, D. E. ( 1998). THE ACCEPTABILITY OF 360 DEGREE APPRAISALS: A CUSTOMER-SUPPLIER RELATIONSHIP PERSPECTIVE, Human Resource Management, Summer, Vol. 37, No. 2, P 120.  
(70) United States Performance Office of Management Personnel ,Incentive Management Awards Division, op. Cit., pp 2-3.

(71) محمد أحمد إسماعيل (2017م) الدليل المتكامل لتقييم الأداء بطريقة 360 درجة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، اصدار 10 نوفمبر 2017م، ص 14. متاح على الرابط التالي

<file:///C:/Users/GoldenWorld/Downloads/HRDISCUSSION.COM>

(72) صالح عبدالرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 12.

(73) Mukhopadhyay, Kankana(2006) 360 – Degree Appraisal – A Performance Assessment Tool, available at <https://www.researchgate.net/publication/278673266>.

(74) محمد أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 7-8.

(75) الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، مرجع سابق ص ص 5 - 6.

(76)

- إيمان محمد علي رمضان، مرجع سابق، ص ص 116 - 119.

- نرمين علي محمد زهرة، مرجع سابق، ص ص 70 - 74.

(77) Fleenor, J. , Taylor, S. & Chappelow, C, op. Cit., p77.

(78) <http://erveca.ltd.umn.edu/>

(79) <http://erveca.ltd.umn.edu/360-degree-feedback-assessments>

(80) <http://erveca.ltd.umn.edu/>

(81) <https://www.ucalgary.ca/hr/360-review-process?fbclid=IwAR1rvBlbyk54smXWQ0qXjkkYh87BG4oTsmhdYQ1vUn9Q6q2EafwOyD7jC-I>

(82) Ibid.

(83) Ibid.

(84) Ibid.

(85) <https://www.ucalgary.ca/hr/files/hr/5-core-leadership-competencies.pdf>

(86) <https://www.auckland.ac.nz/en/about/the-university/how-university-works/policy-and-administration/human->

[resources1/career-development/360-degree-feedback-policy-.html#a20eb5d422556ae2ee324a1a4bd6ae8](https://hr.uw.edu/pod/organizational-excellence-and-development/individuals/uw-arc-360-assessments/?fbclid=IwAR2m_-6o-etBY9cEW4eF3Fswx9cVANdDwh2bd_fm73CwvD8nH9G0H6h4fY)

(87) [https://hr.uw.edu/pod/organizational-excellence-and-development/individuals/uw-arc-360-assessments/?fbclid=IwAR2m\\_-6o-etBY9cEW4eF3Fswx9cVANdDwh2bd\\_fm73CwvD8nH9G0H6h4fY](https://hr.uw.edu/pod/organizational-excellence-and-development/individuals/uw-arc-360-assessments/?fbclid=IwAR2m_-6o-etBY9cEW4eF3Fswx9cVANdDwh2bd_fm73CwvD8nH9G0H6h4fY)

(88) Ibid.

(89) University of Washington – Human Resources, Professional & Organizational Development, UW ARC 360 (Assess, Reflect, Commit) , Frequently Asked Questions for Raters, available at <https://hr.uw.edu/wp-content/uploads/sites/10/2018/06/UW-ARC-360-FAQs-for-Raters.pdf>

(90) من إعداد الباحث.