

## تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة:دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية

أ.د.صالح عبد الرضا رشيد أم.د.احسان دهش جلاب م.م.جواد محسن راضي  
قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

مستخلص :- تركز الدراسة الحالية على استخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في تقييم أداء السادة رؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية . اعتمدت الدراسة لبلوغ الهدف أعلاه على استمارة استبانة جاهزة ذات مقياس سباعي الاستجابة ( ٧- اتفق بشدة – ١ لا اتفق بشدة ) أعدها ( Testa , 2002 : 264 ). وبعد تكيف استمارة الاستبانة كي تتناسب وخصوصية الفرد البشري من جهة وأي من الأطراف الأخرى لعملية التقييم من جهة ثانية ، وزعت ( ٥ ) استبانات على السادة رؤساء الأقسام و ( ٦٠ ) استبانة ( بواقع ١٢ استبانة لكل قسم ) على الأفراد المقيمين وبنسبة استجابة ١٠٠ % . وبعد تحليل النتائج باعتماد المتوسطات الحسابية والفروقات ، توصلت الدراسة الى وجود فجوات سلبية بين استجابات طرفي عملية التقييم مما يظهر مبالغة الافراد البشريين في تواجدهم معايير التقييم فيهم . وانتهت الدراسة الى مجموعة من التوصيات جاء اهمها متوجهاً نحو ضرورة التوسع في اعتماد هذا المدخل وعملية تقييم الاداء واعتماد نتائجه في عملية الترقية والتدريب وليس في عملية تنزيل الدرجة .

المقدمة:

يرى اغلب الخبراء والمختصين في أن المورد البشري يلعب دوراً حاكماً ومميزاً في تحقيق النجاح للمنظمات على اختلاف أنواعها بالمقارنة مع غيره من الموارد التنظيمية، لا بل انه يمثل المورد الحقيقي والوحيد من وجهة نظر Drucker ، ومن هنا يجب أن ينصب اهتمام إدارات المنظمات على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي تمتلكها . إن الخطوة الأولى في هذا المجال هي في إيجاد معايير موضوعية وشاملة لتقييم أداء العاملين بقصد التعرف على جوانب القوة والضعف في أدائهم ومحاولة تحسينه من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية والتطويرية لغرض تأهيلهم لاداء المهام التي يكلفون بها بأحسن صورة .

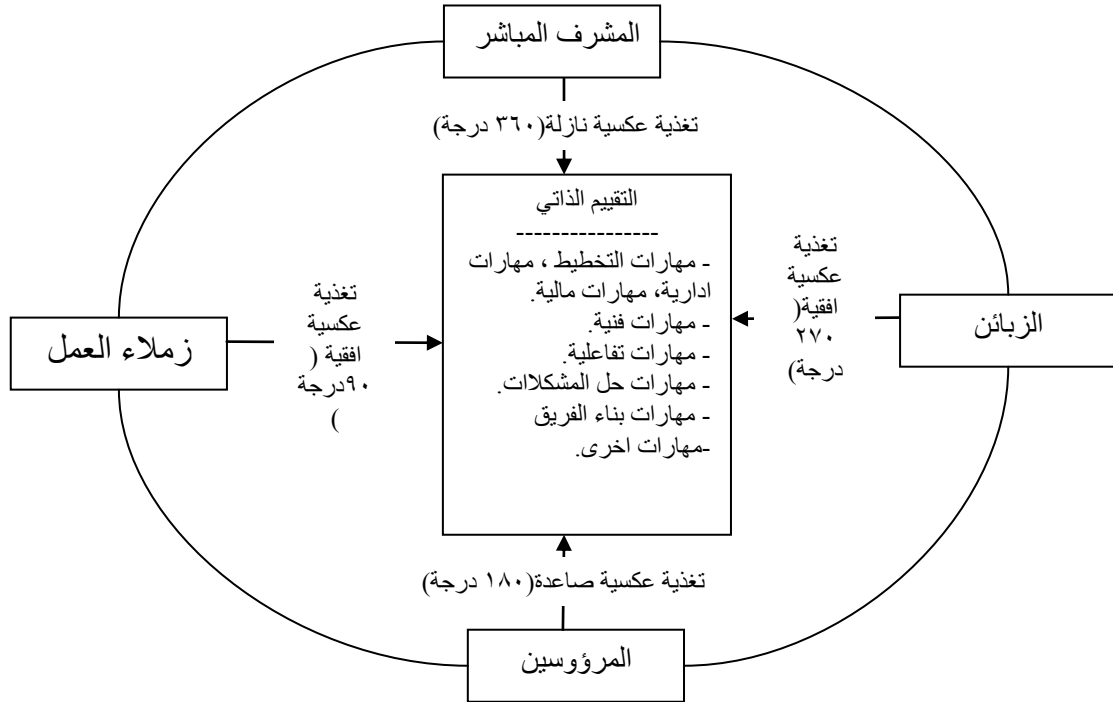
إن المدخل التقليدي في تقييم أداء العاملين والذي يستند إلى آراء الرؤساء المباشرين لهم لا يحقق النتائج المرجوة لاعتماده على مصدر واحد للتغذية العكسية، ولهذا جرت محاولات عديدة لمعالجة هذا القصور من خلال اعتماد مداخل أكثر شمولية لتقييم أداء العاملين بالاستناد إلى مصادر متعددة للتغذية العكسية جاء في مقدمتها مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ . ومن هنا تولدت لدى الباحثين فكرة استخدام المدخل المذكور لتقييم أداء رؤساء الأقسام في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية بغية تسليط الضوء على الكيفية التي يتم بموجبها تصميم وإدارة وتنفيذ هذا المدخل في عملية التقييم والتطرق إلى المنافع التي يمكن إن تحققها المنظمة من جراء ذلك . مفهوم التغذية العكسية ( ٣٦٠ ) درجة

يستمد مدخل التغذية العكسية في مجال تقييم أداء العاملين جذوره من مفهوم الإدارة بالأهداف Management by Objectives الذي طرحه Drucker في بداية عقد الخمسينيات من القرن الماضي ، حيث كانت تجري لقاءات دورية بين الرئيس والمرؤوسين لمراجعة الأداء . وبالنظر لمحدودية المعلومات المتحصلة من التغذية العكسية النازلة فقد بدأ التركيز على التغذية الصاعدة من المرؤوسين في بداية عقد السبعينيات، ثم توسعت الفكرة في عقد الثمانينيات لتشمل بعداً آخر هو التقييم الذاتي ( Self-assessment )، حيث لوحظ من خلال البحوث التجريبية أن إضافة التقييم الذاتي إلى التغذية العكسية الصاعدة والنازلة يمكن أن يساهم في زيادة خبرة الفرد البشري ( الخاضع للتقييم ) بدرجة كبيرة .

لقد شجعت النتائج المذكورة الباحثين على استكمال دائرة التقييم وبروز مدخل التغذية العكسية °٣٦٠ في تقييم الأداء ( Hancock ,1999:7-8 ) ، وهذا ما أكدته كل من (Roongrengsuke & Cheosakul , 2002 : 51 ) حيث أشارا إلى أن مدخل التغذية العكسية °٣٦٠ قد برز في بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي لكنه لم يستخدم إلا في وقت قريب .

تشير التغذية العكسية ( ٣٦٠ ) درجة إلى العملية التي من خلالها يتم تقييم أداء الافراد بالاعتماد على وجهات نظر متعددة تمثل الدائرة بأكملها – المرؤوسين و زملاء العمل و المشرفين ، الزبائن ، والشخص نفسه (Warech et al., 1998 : 444) . وفي السياق نفسه أشار إليها ( Lussier , 2005 : 128 ) على أنها الطريقة التي من شأنها أن توفر التغذية العكسية عن المجالات المختلفة لأداء العاملين من خلال أربعة اتجاهات : الاتجاه النازل ( Downward ) من المشرفين ، والاتجاهات الأفقية Laterally من زملاء العمل والأفراد ، والاتجاه الصاعد ( Up ward ) من المرؤوسين ، والاتجاه الداخلي ( الذاتي ) ( Self-appraisal ) من الشخص الذي يحصل على التغذية العكسية ، كما وعرفها ، ( Roongrengsuke & Cheosakul , 2002 : 50 ) بأنها مزيج من تقييمات أداء العاملين المعتمدة على مصادر متعددة كالزملاء والمرؤوسين، والتقييم الذاتي، وربما يشترك فيها الزبائن. وأشار لها ( Bohlander et al . , 2001 : 329 ) بأنها تزويد الافراد بوجهة نظر صادقة عن أدائهم من خلال الحصول على المدخلات من زوايا متعددة : المشرفين، زملاء العمل ، المرؤوسين ، والزبائن . وعرفها (Kreitner & Kinick 2001:281) بأنها عملية مقارنة بين مصادر متعددة للتغذية العكسية عن جهة معينة بالاعتماد على الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل غير المشخصين (المجهولين لدى الفرد موضع التقييم ) ومقارنتها مع المدركات الشخصية للفرد – التقييم الذاتي . وأشارت لها ( Carlson , 1998 : 38 ) ( بأنها تقييم الفرد نفسه عبر الإبعاد المتعددة للأداء وكذلك السماع من الآخرين في المنظمة – المشرفين و زملاء العمل و المرؤوسين ، والزبائن . وعبر عنها ( Atwarter & Brett , 2005 : 532 ) بعملية تقديم تغذية عكسية للفرد البؤري من قبل المرؤوسين ، زملاء العمل ، والرؤساء . وحديثاً يشير ( Kohn – Bentley & Bentley , 2007 : 1 ) إلى إن التغذية العكسية ( ٣٦٠ ) درجة إنما سميت بهذه التسمية لأنها تساهم بتقديم المعلومات من اتجاهات متعددة ، فهي تبدأ بالفرد نفسه الذي يمثل ( الفرد البؤري ) ، بينما يمثل تقييم زملاء العمل ( ٩٠ ) درجة ، وتقييم المرؤوسين ( ١٨٠ ) درجة ، وتقييم الزبائن ( ٢٧٠ ) درجة ، والمشرفين ( ٣٦٠ ) درجة ، بالشكل الذي يجعل تقييم الأداء يمثل دائرة كاملة ، وكما في الشكل ( ١ ) .

وفي هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى إن الفكرة الأساس من وراء استخدام التغذية العكسية ( ٣٦٠ ) درجة هي جعل الفرد يؤمن بأن سلوكه يؤثر في الآخرين فضلاً عن تحفيزه نحو إحداث التغيير ( Kreitners & Kinick , 2001 :282) .



شكل ( ١ ) المصادر المتعددة للتقييم

المصدر :- اعداد الباحثين اعتماداً على افكار المصدرين أدناه :-

-Bohlander,George,Snell,S.,and Sherman ,A.(2001), Managing Human Resource , South – Vestrn Colleg , 2ed Ed.p.325.

-Kreitner,R.&Kinick,A.(2001),Organization behavior ,McGraw – Hill /Irwin , p. 281.

عناصر مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة

يتكون مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة من مجموعة من العناصر وكالاتي :-

١- الفرد البؤري (التقييم الذاتي) Self – Appraisal :- على الرغم من أن التقييم الذاتي نادراً ما يستخدم كمصدر للمعلومات حول الأداء ، ولكنه يبقى في نفس الوقت مصدراً مهماً من حيث توافقه مع قيم التمكين وإدارة الذات التي يجب أن تسود في منظمات الأفية الثالثة (Robbins, 2003:488) ، فضلاً عن امتلاك الفرد فرصاً لملاحظة سلوكياته أثناء العمل على نطاق واسع ( Noe et al.,2000:302) ، فهو يجعل الفرد يفكر في نقاط قوته ونقاط ضعفه بما يؤدي إلى تجاوز الحواجز التي تحول دون الوصول إلى الأداء الفاعل ، ويصبح هذا المصدر فاعلاً عندما يشترك الرئيس والمرووس في وضع الأهداف المستقبلية للأداء وصياغة خطط التطوير ( Bohlander et al., 2001 : 326) ، كما انه يُعد خطوه أولى ومهمة لقبول التغذية العكسية من المصادر الأخرى (Carlson,1998:45)،ومن المشكلات التي قد تعترض اللجوء الى التقييم الذاتي تلك التي تتعلق بميل الفرد نحو تقييمات بأكثر من الواقع وهذا الأمر ينبع من سببين أولهما ميل الفرد إلى تضخيم تقديراته عندما يكون الهدف من التقييم مرتبطاً باتخاذ القرارات حول أجوره أو ترقينه إلى مركز وظيفي أعلى أما الثاني فإنه يتعلق بالطبيعة الفطرية ، إذ أن هناك دليلاً كافياً في علم السلوك الاجتماعي بأن الأفراد ينسبون أدائهم الضعيف إلى أسباب خارجية (Noe et al.,2000:302) ، إلا أن اللجوء الى هذه الطريقة مع طرائق التقييم الأخرى تجعل منها مصدراً ذو قيمة للمعلومات حول الأداء (Bohlander et al.,2001:326) ، كما يمكن للمنظمة أن تتلافى ذلك من خلال إطلاع العامل بصورة واضحة على الغرض من التقييم ، اذ يبدو أن هناك دليلاً كافياً على إن الفرد لا يحاول تضخيم علامات التقدير الخاصة به إن كان التقييم يستخدم لأغراض التطوير (Carlson,1998:45) .

٢- التقييم (٩٠) درجة:- تقييم زملاء العمل (التغذية العكسية الأفقية) Peer Appraisal :- يقدم تقييم زملاء العمل معلومات تختلف بعض الشيء عن تلك التي يقدمها المشرف المباشر ، نظراً لأن زملاء العمل يرون أبعاداً متعددة عن الأداء ، عندها يكون باستطاعتهم تحديد المهارات القيادية والتفاعلية الموجودة لدى الزميل فضلاً عن تحديد المفقودة منها (Bohlander et al., 2001:327) . ويعد تقييم زملاء العمل مصدراً مهماً من مصادر الحصول على المعلومات لأن هذه الجهة تمتلك معرفة وخبرة عالية بمتطلبات العمل ، كما وأنهم يمتلكون فرصة كبيرة لملاحظة الزميل في النشاطات اليومية ، وهذا مالا يمتلكه المشرف المباشر ، ولذا فإن زملاء العمل يقدمون وجهة نظر مختلفة لعملية التقييم والتي من الممكن إن تكون ذات قيمة كبيرة في الحصول على صورة أوضح لأداء الفرد ، فقد وجد من خلال البحوث التجريبية بأن زملاء العمل قدموا تقييماً دقيقاً للأداء في بيانات متعددة ومتباينة (Noe et al., 2000:361) .

أن زملاء العمل قادرين على توفير تغذية عكسية بجودة عالية حول أداء الفرد لأنهم يرون حقيقة الأداء اليومي للفرد ، كما يبدو وبالتالي فإن آراءهم تحمل قيمة أكبر من التقييم المنفرد من قبل المشرف المباشر بسبب المصادقية العالية بها ، فضلاً عن أن الأصوات المتعددة تعطي صدى أقوى من الصوت الواحد (Carlson,1998:46) .ومن المأخذ على هذه الطريقة هو تعرض التقييم إلى التحيز بسبب الصداقة (Noe et al.,2000:361)، لذلك ينبغي اختيار الزملاء بطريقة غير معلنة للفرد موضع التقييم لكي تتفادى المنظمة المشاعر المؤلمة أو الصراع الذي يحدث فيما لو تم الإعلان عن الأسماء.

٣- التقييم (١٨٠) درجة :- تقييم المرؤوسين (التغذية العكسية الصاعدة) Subordinates Appraisal :- استخدم تقييم المرؤوسين من قبل المنظمات الكبيرة والصغيرة من أجل إعطاء المدراء تغذية عكسية من وجهة نظر مرؤوسيههم ، فالمرؤوسون في موقع أفضل لتقييم مدرائهم نظراً لأنهم على اتصال مباشر معهم ويمتلكون موقعاً فريداً يمكنهم من خلاله ملاحظة العديد من السلوكيات المرتبطة بالأداء ، ولعل من بين أهم أبعاد الأداء التي تعد أكثر ملائمة لهذا النوع من التقييم هي : القيادة ، الاتصال ، تفويض الصلاحيات ، تنسيق جهود الفريق ، والاهتمام بالمرؤوسين .وبالمقابل هناك بعض الأبعاد التي لا تصلح بأن تخضع لتقييم المرؤوسين كالمهارات الخاصة بالمدراء مثل التخطيط ، التنظيم ، إعداد الموازنات ، الإبداع ، والقدرة التحليلية (Bohlander et al.,2001:326) . ويعاب على هذه الطريقة تخوف المرؤوسين من إعطاء تقديرات غير مرغوب بها من قبل الرؤساء، غير إن السرية في اختيار المرؤوسين كفيلة بالتغلب على ذلك (Carlson,1998: 46 ; Robbins, 2003:489).

٤- التقييم (٢٧٠) درجة:- تقييم الزبائن (الاتجاه الأفقي) Customer Appraisal :- تشير الشواهد العملية إلى تزايد عدد المنظمات التي تعتمد على تقييمات الزبائن الداخليين والخارجيين كمصدر للمعلومات حول الأداء. وعلى الرغم من أن تقييمات الزبائن الخارجيين قد استخدمت بشكل واسع في تقييم الأفراد العاملين في المطاعم على وجه الخصوص ، غير إن العديد من المنظمات مثل (Federal Ex.) و (AT&T) و (Grant Rock) بدأت تستخدم تقييمات الزبائن الخارجيين . فقد طور المدراء في تلك المنظمات مقياساً لخدمة الزبون ( SMS ) كما تم تحديد أهداف العاملين ، وربط نظام الأجور والحوافز بهذا المقياس ، إذ تأمل تلك المنظمات من وراء هذا العمل الحصول على تقييمات أكثر موضوعية ، فضلاً عن زيادة رضا الزبون ، وتحسين مستويات الأداء (Bohlander et al.,2001:328). أما بالنسبة للزبائن الداخليين ، فالزبون الداخلي هو أي فرد داخل المنظمة يعتمد على مخرجات الفرد موضع التقييم ، ولذا فإن تقييم الزبائن الداخليين يمكن أن يقدم تغذية عكسية مفيدة حول القيمة المضافة التي يسهم بها الفرد نفسه. والواقع إن هناك حالتين رئيسيتين لأستخدام تقييم الزبائن في الحكم على أداء الأفراد، الأولى تتعلق بمتطلبات العمل ، فكلما كان العمل يتطلب تقديم خدمة مباشرة للزبون كلما أمكن الحكم على أداء الفرد من خلال تقييم الزبون، والحالة الثانية عندما يتعلق هدف المنظمة بجمع المعلومات عن السلعة أو الخدمة التي يرغب بها الزبائن . علاوة على ذلك فإن تقييم الزبائن يخدم الأهداف

الستراتيجية للمنظمة لأنه يعمل على تحقيق التكامل بين ستراتييجيات التسويق ونشاطات الموارد البشرية ، فهو يساهم في تحديد الاحتياجات الخاصة بنشاطات الموارد البشرية التي تتطلب تغييراً كالترتيب ونظام المكافآت الموجهان نحو تحسين خدمة الزبون (Noe et al.,2000: 303) .

٥- التقييم ب (٣٦٠) درجة :- تقييم المشرفين / المدراء ( التغذية العكسية النازلة) / Manager Supervisor Appraisal :- وهو المدخل التقليدي في تقييم أداء العامل ، حيث أن موقع المشرفين يجعل منهم قادرين على أداء هذه الوظيفة بصورة جيدة . ويعتمد تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على سجلات أداء الفرد بصورة أساس فإذا لم تتوفر المقاييس الصادقة والموثوق بها يصبح التقييم غير دقيقاً (Bohlander et al.,2001:326). وفي الغالب يمتلك المشرف المباشر معرفة كبيرة بمتطلبات العمل وفرصة كبيرة لملاحظة سلوك الأفراد العاملين وبذا فهو يمتلك قدرة عالية على تقييم أداء مرؤوسية. وتعد تقييمات المشرفين مصدراً مهماً للتقييم لأنهم يتحملون المسؤولية المباشرة في حالة تراجع مستويات أداء الفرد ، كما أنهم قد يكافأوا في حالة العكس ، وبذلك فهم يمتلكون دافعية كبيرة على التقييم بدقة عالية(Noe et al.,2000:299-300) .

ويصاحب هذه الطريقة عدد من المشاكل بعضها يتعلق بالإعمال الخارجية ، فالمدير ، على سبيل المثال ، لا يمتلك الفرصة الكافية لملاحظة سلوك قوة البيع أثناء العمل مما يتطلب منه ان يبذل جهداً ووقتاً للحضور إلى مقر العمل ومشاهدة الفرد أثناء إنجازه للعمل ، وفي هذه الحالة فأن الفرد سيحاول أن يتصرف بأفضل السلوكيات على النحو الذي قد لا يعكس الأداء اليومي الحقيقي عندما لا يكون المدير موجوداً .

مزايا مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة

يمكن إيجاز بعض المزايا التي يحققها مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة بالاتي:

(Roongrerngsuke & Cheosakul,2002:52 ; MIP,2003:5)

- ١- يقلل مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة من الأخطاء والتحيز في التقييم .
- ٢- يشعر العاملين بأن أرائهم موضع تقدير من قبل الإدارة مما يزيد من دافعتهم.
- ٣- يمكن الحصول على تغذية عكسية صادقة كونه يعتمد على السرية في اختيار المقيمين.
- ٤- زيادة إدراك الذات وإدراك وجهة نظر الآخرين عن نفس الفرد .
- ٥- يمكن من التعرف على وجهات نظر الزبائن الخارجيين في التقييم .
- ٦- زيادة الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يشجع على زيادة الإنتاجية .
- ٧- إمكانية استخدام البيانات والمعلومات الناجمة عن اعتماد هذا المدخل في اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .

٨- يحقق هذا المدخل مصداقية في التقييم أعلى من أساليب التقييم التقليدية .

٩- تساعد جلسات مناقشة التغذية العكسية على زيادة الوقت المكرس لتقييم الأداء الأمر الذي يزيد من فرصة إطلاق الأحكام الموضوعية على أداء الأفراد .

١٠- قد يعتمد هذا المدخل على إشراك أصحاب الخبرة من خارج المنظمة الأمر الذي يمكن المنظمة من الاستفادة من نصائحهم في معالجة مشكلات الأداء .

١١- يساعد هذا المدخل في تعزيز السلوك الجمعي الفرقي داخل المنظمة.

١٢- يسهل هذا المدخل الطريق أمام الإدارة في إجراء التغييرات الثقافية المرغوبة .

خطوات تصميم وتنفيذ مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة

ينبغي على المنظمة أن تتبع خطوات مهمة موصى بها من قبل العديد من الباحثين أثناء تطبيقها لمدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة ، يمكن إيجازها بالاتي :-

- ١- تحديد الهدف Determining The Objective: ينبغي على المنظمة أن تحدد الهدف من التقييم قبل البدء بالعملية بقصد امتلاك نقطة مرجعية يمكن الاسترشاد بها أثناء توجيه عملية التقييم . وفي هذا المجال يمكن القول بتعدد الأهداف من وراء عملية التقييم بالتغذية العكسية ( ٣٦٠) درجة ، فقد يكون الهدف توطيد العلاقات مع اصحاب المصالح عندها ستركز هدف هذه المنظمة على الكفاءة والأخلاق ، بينما تفضل بعض المنظمات لاسيما الصغيرة منها تقييم جوانب معينة

كالسمعة ،والجودة المدركة ،في حين يركز البعض الآخر على الفاعلية الشاملة لمجاميع العمل(Kreitner & Kinick,2001:282).وتؤكد(Levin,2003:1) على أن المنظمات تستخدم التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأداة تطويرية أو كوسيلة لتحديد برامج المكافآت والأجور والترقيات ، بينما حددت (Carlson,1998:41) أهداف هذه العملية بهدفين :الأول تطويري والآخر تقييمي لتوفير معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية .

٢-تحديد طريقة الإدارة Determine The Administration Methodology : تختار المنظمة في هذه الخطوة أفضل طريقة للوصول إلى الأفراد المقصودين ، إذ يمكن إجراء التغذية العكسية (٣٦٠) درجة إلكترونياً عن طريق الانترنت أو الانترنت ، ويمكن أن تكون أيضا عن طريق المقابلات ، أو من خلال الدمج بين الطريقتين فضلاً عن إمكانية استخدام التلفون في إجراء ذلك . وتعد طريقة الإدارة من خلال شبكة الانترنت الأسرع والأقل كلفة من بين الطرائق المشار إليها أنفاً (Levine , 2003:3) .

٣- تطوير الأداة Instrument Selection \ development : تعد هذه الخطوة أكثر الخطوات صعوبة في عملية التغذية العكسية (٣٦٠) درجة (Testa,2002:263) . ويعتمد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة على التقييم / المسح ، وفي الغالب تكون الاستبانة هي الأداة المستخدمة . تتضمن الاستبانة دورها مجموعة فقرات مصاغة على شكل أسئلة ترتبط بأهداف المنظمة وادوار العاملين فيها وتتركز حول المهارات الفنية والنشاطية ، أو السلوكيات والقيم ، كما قد تشمل مهارات الاتصال ، والتطوير ، والقيادة (Kohn- Bentley & Bentley,2007:5) . وقد تتضمن أبعاداً أخرى مثل التعاون ، الولاء ، والالتزام بغرض المنظمة ( Testa,2002: 264) . وينبغي إن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة وان تصمم بعناية من اجل جمع المعلومات المطلوبة بطريقة غير متحيزة ، واستخدام مقياس واحد أو اثنين بدلاً عن مقاييس متعددة ، Levine , (2003:2) .

٤- تجميع البيانات Data Collection : تتضمن هذه الخطوة اختيار عينة من اصحاب المصالح للاشتراك في عملية التقييم ، وينبغي اختيار هذه العينة بشكل عشوائي للحيلولة دون حدوث تحيز في عملية التقييم ، كما أن إتباع قاعدة باريتو (٨٠ / ٢٠) والتي تقترح بأن نسبة صغيرة من الاسباب تساهم في مستويات كبيرة من النتائج تكون مفيدة في هذا المجال ، وبذا فإن الاختيار يقع على الأشخاص المؤثرين في نجاح القسم أو المنظمة .إن السرية في اختيار العينة تعادل المقاييس السليمة والموثوق بها من حيث الأهمية ، وبذلك يتطلب من المنظمة اتخاذ مجموعة من الإجراءات لكي تضمن الصدق في الحصول على البيانات والمعلومات المدونة في الاستبانة من خلال استبعاد المخاوف والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المشاركون في التقييم ، أو من خلال اللجوء الى خبراء استشاريين من خارج المنظمة لإجراء التقييم بمدخل التغذية (٣٦٠) درجة . ويرى البعض انه من الأفضل اختيار شخص ليس له علاقة مباشرة بالمستجيب وليس له مصلحة من عملية التقييم (Testa ,2002:265) . وتجدر الإشارة إلى إن لا يقل عدد الأفراد المقيمين عن ٦ أفراد (Levin,2003:2) وهناك من يرى إن عدد الأفراد المقيمين يجب إن يتراوح بين (٥- ١٠) أفراد لكل فرد بؤري موضع التقييم ( Robbins ,2003:488) .

٥- تقييم البيانات Data evaluation : حالما يتم تجميع البيانات تبدأ عملية تقييمها وتحليلها ، ويمكن إتباع الطرائق التقليدية في عملية التحليل ولاسيما عملية حساب المتوسط الحسابي لفقرات التقييم الخاصة بالفرد البؤري والأطراف المشاركة في عملية التقييم تمهيداً لتحديد مقدار الفجوة Gap من خلال طرح متوسط العلامات للفرد البؤري من متوسط علامات التقييم التي يتم الحصول عليها من الأطراف الأخرى فإذا كانت نتيجة عملية طرح موجبة عندها تكون الفجوة ايجابية أما لو كانت النتيجة سالبة فإن الفجوة سلبية (3 : 2003 , MIP) .

٦- اتخاذ الاجراءات Taking Action : يقدم مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة رؤى مفيدة في مجال العمل المنظمي ، ويمكن الاستعانة بجلسات عصف الأفكار أو المجموعات المركزة

لإيجاد الحلول للمجالات التي تعاني من خلل مما يسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية ( Testa , 2002 : 267 ) .

المقاييس المستخدمة في التغذية العكسية (٣٦٠) درجة تحتوي الاستبانة المعدة لجمع المعلومات على مجموعة أسئلة تعطي وصفاً للسلوكيات والقدرات المطلوبة في العمل ، وينبغي ان تكون بحدود ( ٥ – ١٠ ) قدرات أساسية تحتوي على مواصفات سلوكية متعددة . ويمكن استخدام مقياس ( Likert ) الخماسي أو السباعي أو من عشر نقاط ( Kohn –Bentley & Bentley ,2007:5 ) ، وفي هذا الصدد أورد (Testa,2002) (264 مجموعة قدرات سلوكية رئيسة يمكن أن تصبح مقياساً مناسباً لاستخدام مدخل التغذية العكسية ( ٣٦٠ ) درجة في تقييم الأداء لاسيما لذوي المناصب الإدارية: الثقة ، الأخلاق، الكفاءة، نوعية الخدمة، التوجه نحو الزبون، والصدقة. وأشار إلى إمكانية إضافة مهارات أخرى مثل مستوى التعاون ، المهارة في الاتصال ، مستوى الولاء ، مستوى الالتزام ، بينما تصنيف (Levine,2002:2) مجموعة أخرى من المهارات تتضمن المهارات الفنية والحركية والقيم والسلوكيات كالتشجيع على التعبير عن الآراء والأفكار بصراحة وصدق ، امتلاك المرونة في التعامل مع التغيرات والظروف الجديدة ، التأثير على الآخرين من اجل تحويل رؤية المنظمة إلى واقع عمل .

مشكلة الدراسة :يشير الواقع العملي لمعظم منظماتنا المحلية إن لم يكن لجميعها ومنها كليات جامعة القادسية إلى الاعتماد على الرئيس المباشر في عملية تقييم أداء المنتسبين وما يرافق هذه العملية من عدم الموضوعية في كثير من الأحيان في تشخيص جوانب القوة والضعف في الأداء لأسباب تتعلق بالمجاملات الشخصية أو الاحراجات أو التجني على الغير ( المروؤسين ) والحالة هذه تدفعنا إلى إيجاز مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤلات الآتية:-

١-هل يشكل مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة مدخلاً بديلاً ناجحاً عن الأسلوب المعتمد حالياً في تقييم الأداء ويسهم في تجاوز سلبياته .

٢-كيف يمكن الاستفادة فعلياً من مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد تمهيداً لتطبيقه على شريحة أخرى وهي شريحة الموظفين سواء كانوا فنيين أم إداريين أو شريحة التدريسيين .

أهمية الدراسة : تتأتى أهمية الدراسة من :

١- إسهامها في الإثراء النظري لواحد من الموضوعات الإدارية التي تتسم بالحدائثة ألا وهو، مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة ، في محاولة متواضعة لسد جزء من النقص الموجود في المكتبة العربية في هذا الميدان .

٢- تبنيها لموضوع غاية في الأهمية ، إذ يعد هذا الموضوع نقطة انطلاق للمنظمات الحديثة نحو تشخيص حاجة الفرد أو العامل إلى البرامج التدريبية والتطويرية أو أقرار نوع ودرجة الحافز المؤثر في أداءه .

٣- اهتمامها بالاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المعتمدة من قبل المنظمات الرائدة ، إذ ارتأت الدراسة تجنب الخوض في المداخل التقليدية المؤكدة لأعتماد رأي الرئيس المباشر(مدخل Top- down Feedback) والاعتماد عوضاً عن ذلك على المدخل المتعدد المصادر (مدخل Multi sources Feedback) .

أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة الحالية بالآتي:-

١- توجيه أنظار متخذي القرار في المنظمات المحلية لاسيما جامعة القادسية نحو الطريقة الأكثر موضوعية في تقييم الأداء ( التغذية العكسية ٣٦٠ درجة ) كونها تستبعد المحاباة والشخصية في التقييم لما تمتاز به من مميزات لاسيما اعتمادها على أكثر من مصدر مجهول في هذه العملية.

٢- الوقوف على حقيقة المهارات والقدرات الإدارية والقيادية التي يتصف بها رؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية بالاستفادة من المقارنة المعقودة بين تقييم أي منهم لمهاراته الشخصية وبين تقييم الآخرين لهذه المهارات.

٣- إن محاولة تطبيق مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة من شأنها أن تساهم في إشعار جميع منتسبي المنظمة المدروسة بالمشاركة وما يتبع ذلك من انعكاسات ايجابية في ولائهم لها وزيادة مستويات رضاهم الحالية وأدائهم.

فرضية الدراسة :

Ho : ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين نتائج التقييم الذاتي لرؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد — جامعة القادسية وبين نتائج تقييمهم من قبل جهات داخلية عديدة .

$$Ho : M = Mo$$

H1 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين نتائج التقييم الذاتي لرؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد — جامعة القادسية وبين نتائج تقييمهم من قبل جهات داخلية عديدة .

$$H1 : M \neq Mo$$

عينة الدراسة : اتخذت الدراسة الحالية من السادة رؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد — جامعة القادسية كفرد بؤري موضع التقييم، ومن السيد عميد الكلية والسادة التدريسيين والموظفين الإداريين والطلبة في الأقسام العلمية عينة لها.

أداة الدراسة ومتغيراتها : اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على استبانة جاهزة ذات مقياس سباعي (٧ أوافق بشدة ----- ١ لا أوافق بشدة) مقبسة بتصريف من دراسة أجراها (Testa, 2002: 264). واشتملت جوانب التقييم على سبعة جوانب مهمة للأداء هي الثقة (الأسئلة ١-٣)، الأخلاق (الأسئلة ٤-٦)، الكفاءة (الأسئلة ٧-٩)، جودة الخدمة (الأسئلة ١٠-١٢)، جودة القيادة (الأسئلة ١٣-١٥)، التوجه نحو الزبون (١٦-١٨)، والصدقة (الأسئلة ١٩-٢١). وزعت خمسة استمارات استبيان على السادة رؤساء الأقسام العلمية بهدف بلوغ التقييم الذاتي و (٦٠) استمارة استبانة بواقع (١٢) استبانة في كل قسم علمي. إذ تم توزيع (٣) استمارات على تدريسيي القسم و (٣) استمارات على طلبة القسم و (٢) استمارتين على موظفي سكرتارية القسم واستمارة واحدة لكل من السيد عميد الكلية وأي من السادة رؤساء الأقسام العلمية الآخرين وبذلك تكون الدراسة الحالية قد تجاوزت ما حدده (Robbins, 2003:489) لعدد المقيمين الداخليين ويأتي ذلك في محاولة منها للاقتراب من حقيقة الأداء .

الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً :- تقييم أداء السيد رئيس قسم إدارة الأعمال : لغرض الوقوف على درجة توافر معايير التقييم كخطوه أولى نحو تحديد الفجوة بين استجابات طرفي عملية التقييم (\*\*))، تم صياغة الجدول (١).

#### الجدول ( ١ )

استجابات الأفراد عينة الدراسة في قسم إدارة الأعمال N = 13

ت	معايير التقييم	المتوسطات الحسابية	
		الطرف الأول N = 1	الطرف الثاني N = 12
١	الثقة	٦. ٣٣	٥. ٢٤
٢	الأخلاق	٧	٦. ١١
٣	الكفاءة	٤. ٦٦	٥. ٩٨
٤	جودة الخدمة	٤. ٣٣	٤. ٧٨
٥	جودة القيادة	٥. ٠	٥. ٦١
٦	التوجه نحو الزبون	٥. ٣٣	٤. ٨٨
٧	الصدقة	٧	٦. ٣٥
	متوسط المتوسطات	٥. ٦٦	٥. ٥٦

(\*) الطرف الأول يتمثل بالسيد رئيس القسم والطرف الثاني يتمثل بكل من السيد عميد الكلية n = 1، والسادة رؤساء الأقسام العلمية الأخرى n = ٤، وعينة من تدريسيي القسم n = 3، وعينة من طلبة القسم n = 3. وسوف تسري هذه الملاحظة في جميع ارجاء الدراسة.



يؤشر من الجدول أعلاه اتفاق طرفي عملية التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أي من معايير التقييم وذلك لتجاوزها نصف مساحة مقياس الدراسة وذلك على مستوى المعيار الواحد أم المعايير مجتمعة . ويستدل من الجدول نفسه وجود فروقات ( فجوة ) بين استجابات طرفي عملية التقييم للمعايير منفردة ومجمعةً يوضحها الجدول ( ٢ ) .

#### الجدول ( ٢ )

الفروقات ( الفجوة ) بين استجابات الأفراد عينة الدراسة في قسم إدارة الأعمال

ت	معايير التقييم	الفجوة(الفرق)	نوع الفجوة
١	الثقة	١. ٠٩	- فجوة سلبية
٢	الأخلاق	٠. ٨٩	- فجوة سلبية
٣	الكفاءة	١. ٣٢	+ فجوة ايجابية
٤	جودة الخدمة	٠. ٤٥	- فجوة سلبية
٥	جودة القيادة	٠. ٦١	+ فجوة ايجابية
٦	التوجه نحو الزبون	٠. ٤٥	- فجوة سلبية
٧	الصدقاة	٠. ٦٥	- فجوة سلبية
	معدل الفرق	٠. ٢٩	- فجوة سلبية

يلاحظ من الجدول ( ٢ ) أن معظم الفروقات في معايير التقييم جاءت سلبية ، أي أن الطرف الأول أعطى لنفسه درجة تقييم يرى الطرف الثاني أنها أعلى مما هي عليه في ميدان الواقع من وجهة نظرهم . وكمحصلة نهائية جاءت إجمالي الفروقات لجميع معايير التقييم سلبية أيضاً وبنسبة تبلغ ( ٢٩ % ) .

ثانياً :- تقييم أداء السيد رئيس قسم الاقتصاد

يوزج الجدول ( ٣ ) استجابات طرفي عملية التقييم في قسم الاقتصاد تمهيداً لتحديد الفجوة بين هذه الاستجابات .

#### الجدول ( ٣ )

استجابات الأفراد عينة الدراسة في قسم الاقتصاد N = 13

المتوسطات الحسابية		معايير التقييم	ت
الطرف الأول N = 1	الطرف الثاني N = 12		
٧	٥. ١٢	الثقة	١
٧	٥. ٩٨	الأخلاق	٢
٦. ٣٣	٥. ٩١	الكفاءة	٣
٥. ٩٩	٦. ٣٢	جودة الخدمة	٤
٤. ٩٩	٥. ٤٤	جودة القيادة	٥
٦. ٦٦	٥. ٢٧	التوجه نحو الزبون	٦
٧	٦. ٧٩	الصدقاة	٧
٦. ٤٢	٥. ٩٧	متوسط المتوسطات	

يبين الجدول أعلاه اتفاق طرفي عملية التقييم على عدم وجود نقاط ضعف في أداء السيد رئيس قسم الاقتصاد ، غير أن هناك فروقات ( فجوة ) بين الطرفين لمعايير التقييم منفردة ومجمعة يوضحها الجدول أدناه .

#### الجدول ( ٤ )

الفروقات ( الفجوة ) بين استجابات الأفراد عينة الدراسة في قسم الاقتصاد

ت	معايير التقييم	الفجوة (الفرق)	نوع الفجوة
١	الثقة	١. ٨٨	- فجوة سلبية

٢	الأخلاق	١. ٠٢	- فجوة سلبية
٣	الكفاءة	٠. ٤٢	- فجوة سلبية
٤	جودة الخدمة	٠. ٣٣	+ فجوة ايجابية
٥	جودة القيادة	٠. ٤٥	+ فجوة ايجابية
٦	التوجه نحو الزبون	١. ٣٩	- فجوة سلبية
٧	الصدقة	٠. ٢١	- فجوة سلبية
	معدل افرق	٠. ٥٩	- فجوة سلبية

يوضح الجدول أعلاه إن الفروقات في عملية التقييم قد تراوحت بواقع خمسة فروقات سلبية، أي تقييم رئيس القسم لمستوى أداءه على أنه يتجاوز تقييم الطرف الثاني لنفس المعايير ، وفرقان ايجابيان . أما إجمالي الفروق فقد جاءت سلبية ايضاً وبنسبة تبلغ ( ٥٩ % ) .  
ثالثاً :- تقييم اداء السيد رئيس قسم الإحصاء  
يعرض الجدول ( ٥ ) استجابات طرفي عملية التقييم في قسم الإحصاء وكالاتي:-

#### الجدول ( ٥ )

استجابات الأفراد عينة الدراسة في قسم الإحصاء N = 13

المتوسطات الحسابية		معايير التقييم	ت
الطرف الأول N = 1	الطرف الثاني N = 12		
٦. ٦٦	٦. ٢٣	الثقة	١
٧	٦. ٥٤	الأخلاق	٢
٥. ٣٣	٤. ٨٦	الكفاءة	٣
٥	٤. ٤٧	جودة الخدمة	٤
٥. ٩٩	٥. ٣٥	جودة القيادة	٥
٤. ٩٩	٦. ٣١	التوجه نحو	٦
٦. ٣٣	٦. ٢١	الزبون	٧
		الصدقة	
٥. ٩	٥. ٧١	متوسط المتوسطات	

يتضح من الجدول أعلاه اتفاق طرفي عملية التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء السيد رئيس قسم الإحصاء . كما يؤشر من الجدول نفسه وجود فروقات بين استجابات الطرفين لأي من معايير التقييم كما يوضح ذلك الجدول ( ٦ ) أدناه .

#### الجدول ( ٦ )

الفروقات ( الفجوة ) في استجابات الأفراد في قسم الإحصاء

ت	معايير التقييم	الفرق ( الفجوة )	نوع الفجوة
١	الثقة	٠. ٤٣	- فجوة سلبية
٢	الأخلاق	٠. ٤٦	- فجوة سلبية
٣	الكفاءة	٠. ٤٧	- فجوة سلبية
٤	جودة الخدمة	٠. ٥٣	- فجوة سلبية
٥	جودة القيادة	٠. ٦٤	- فجوة سلبية
٦	التوجه نحو الزبون	١. ٣٢	+ فجوة ايجابية
٧	الصدقة	٠. ١٢	- فجوة سلبية
	معدل الفرق	٠. ١٩	- فجوة سلبية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية لمعايير التقييم قد جاءت بواقع ستة فروقات ايجابية وفرق واحد ايجابي، إما إجمالي الفروقات فقد جاءت سلبية ايضاً وبنسبة إجمالية قدرها ( ١٩ % ) .

رابعاً :- تقييم أداء السيد رئيس قسم المحاسبة :-

يبين الجدول ( ٧ ) استجابات طرفي عملية التقييم في قسم المحاسبة

الجدول ( ٧ )

استجابات الأفراد عينة الدراسة في قسم المحاسبة N = 13

ت	معايير التقييم	المتوسطات الحسابية	
		الطرف الأول N = 1	الطرف الثاني N = 12
١	الثقة	٧	٦. ٣٧
٢	الأخلاق	٦. ٣٣	٥. ٩٩
٣	الكفاءة	٥. ٦٦	٥. ١٢
٤	جودة الخدمة	٤. ٩٩	٥. ٦١
٥	جودة القيادة	٦	٤. ٩٣
٦	التوجه نحو الزبون	٥	٦. ٠٢
٧	الصدقة	٤. ٩٩	٤. ٧٦
	متوسط المتوسطات	٥. ٧١	٥. ٥٤

يلاحظ من الجدول أعلاه اتفاق طرفي عملية التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء السيد رئيس قسم المحاسبة ، كما ويلاحظ وجود اختلاف في درجات الاتفاق بين معايير التقييم بين طرفي العملية وهو ما يوضحه الجدول ( ٨ ) أدناه .

الجدول ( ٨ )

الفروقات ( الفجوة ) في استجابات الأفراد في قسم المحاسبة

ت	معايير التقييم	الفرق (الفجوة)	نوع الفجوة
١	الثقة	٠. ٦٣	- فجوة سلبية
٢	الأخلاق	٠. ٣٤	- فجوة سلبية
٣	الكفاءة	٠. ٥٤	- فجوة سلبية
٤	جودة الخدمة	٠. ٦٢	+ فجوة ايجابية
٥	جودة القيادة	١. ٠٧	- فجوة سلبية
٦	التوجه نحو الزبون	١. ٠٢	+ فجوة ايجابية
٧	الصدقة	٠. ٢٣	- فجوة سلبية
	معدل الفرق	٠. ١٧	- فجوة سلبية

يؤشر من الجدول أعلاه وجود خمسة فروق سلبية وفرقين ايجابيين لمعايير عملية التقييم، غير انه وبشكل عام يؤشر وجود إجمالي فرق سالب وبنسبة تقدر بـ ( ١٧ % )

خامساً :- تقييم أداء السيد رئيس قسم الدراسات المالية والمصرفية :- يوضح الجدول ( ٩ ) استجابات طرفي عملية التقييم في قسم الدراسات المالية والمصرفية.

الجدول ( ٩ )

استجابات الأفراد عينة الدراسة في قسم الدراسات المالية والمصرفية N = 13

ت	معايير التقييم	المتوسطات الحسابية	
		الطرف الأول N = 1	الطرف الثاني N = 12
١	الثقة	٥	٦. ١٤
٢	الأخلاق	٤. ٣٣	٥. ٣٦

٥. ٨٤	٦. ٦٦	الكفاءة	٣
٤. ٤٦	٥	جودة الخدمة	٤
٦. ٢٢	٧	جودة القيادة	٥
٤. ٣٧	٤. ٩٩	التوجه نحو الزبون	٦
٥. ٩٨	٦. ٣٣	الصدقاة	٧
٥. ٤٨	٥. ٦١	متوسط المتوسطات	

يلاحظ من الجدول أعلاه اتفاق طرفي عملية التقييم حول عدم وجود نقاط ضعف في أداء السيد رئيس قسم الدراسات المالية والمصرفية ، رغم وجود فروقات بين الاستجابات بين طرفي عملية التقييم لأي من معايير التقييم وهو ما يوضحه الجدول أدناه .

### الجدول ( ١٠ )

الفروقات ( الفجوة ) في استجابات الأفراد في قسم الدراسات المالية والمصرفية

ت	معايير التقييم	الفرق (الفجوة)	نوع الفجوة
١	الثقة	١. ١٤	+ فجوة
٢	الأخلاق	١. ٠٣	اجبائية
٣	الكفاءة	٠. ٨٢	+ فجوة
٤	جودة الخدمة	٠. ٥٤	اجبائية
٥	جودة القيادة	٠. ٧٨	- فجوة سلبية
٦	التوجه نحو الزبون	٠. ٦٢	- فجوة سلبية
٧	الصدقاة	٠. ٣٥	- فجوة سلبية
			- فجوة سلبية
	معدل الفرق	٠. ١٣	- فجوة سلبية

يبين الجدول أعلاه وجود خمسة فروق سلبية في معايير التقييم بين الطرفين ، في حين يؤشر وجود فرقين ايجابيين وبصورة إجمالية يلاحظ أن إجمالي الفروقات لجميع معايير التقييم قد جاء سلبياً وبنسبة فرق إجمالية تقدر ب ( ١٣ % ) .

الاستنتاجات :بناءً على ما جاء في نتائج الدراسة أمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية:

١- أثبتت نتائج الدراسة أمكانية استعمال مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية الأمر الذي يعني أمكانية تعميمه على بقية المستويات الإدارية في هذه الجامعة أو المنظمات المحلية الأخرى .

٢- أوضحت الدراسة بشكل عام وجود فجوات بين استجابات الأفراد البوريين من جهة وبين الجهات القائمة بعملية التقييم لهؤلاء الأفراد من جهة أخرى . وإذا ما تمعنا النظر في طبيعة هذا المدخل نجد أن وجود هذه الفجوة امرأً حتمياً .

٣- مبالغة الأفراد البوريين ، السادة رؤساء الأقسام العلمية ، في توافر معايير التقييم فيهم ، الأمر الذي يؤشر الحاجة إلى وجود ثقافة تنظيمية جامعية تشجع على الموضوعية في اطلاق الأحكام وتقبل وجهات نظر الآخرين .

٤- أظهرت الدراسة أن هناك فجوة كبيرة في التقييم الخاص ببعض السادة رؤساء الأقسام العلمية لبعض المعايير مما يؤشر إلى ضرورة التفات الأفراد المشمولين بذلك إلى هذه الناحية لغرض معالجتها .

٥- إمكانية اعتماد معايير جديدة للتقييم أو تكيفها بما يتناسب وعمل المؤسسات التعليمية المحلية .  
التوصيات :توصي الدراسة بالآتي:

- ١- الاعتماد على مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في تقييم أداء الأفراد وفي مختلف المستويات الإدارية شريطة أن يسبق ذلك حملات وبرامج لتوعية الأفراد وتثقيفهم وإشعارهم أن تقييم الآخرين على حقيقتهم هو بمنزلة ( الأمانة ) في الدين الإسلامي الحنيف .
- ٢- ضرورة اطلاع الأفراد موضع التقييم على نتائج التقييم أولاً بأول بحيث تأخذ الإدارة دورها في هذا الجانب على محورين : المحور الأول يتمثل بمساعدة الأفراد على تجاوز نقاط الضعف في الأداء وتعزيز نقاط القوة فيه ، والمحور الثاني ينصب على اتخاذ الإدارة من نتائج عملية التقييم أساساً لعمليات التدريب والتطوير والترقية والترفيه والمكافآت والتنقلات الأفقية بين الوظائف .
- ٣- عدم اتخاذ نتائج تقييم الأداء بأعتماد مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في تنزيل الدرجة الوظيفية خشية من تردد الأفراد في إعطاء أحكامهم الصريحة بشأن أداء الآخرين متخذين من مسألة عدم قطع الارزاق غطاءً لذلك .
- ٤- ضرورة اضطلاع إدارة الموارد البشرية ( أو الجهة القائمة بوظائفها ) في المنظمات المحلية بدور محوري ورئيس في عملية تقييم الأداء بشكل عام وعملية تقييم الأداء باستعمال مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة ، ومن اختيار معايير التقييم الموضوعية والمعبرة ومن ثم صياغة هذه المعايير على هيئة أسئلة تتوافق مع توجهات الجهات المختلفة القائمة بعملية التقييم للفرد البشري ( موضع التقييم ) .
- ٥- عدم استعجال النتائج الايجابية المرجوة من عملية التقييم بأعتماد مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة ، إذ من المتوقع أن تشوب هذه العملية الكثير من المعوقات التي ما تلبث أن تذوب وتخفي بمعرفة جميع الأفراد أن هذه العملية إنما وجدت لتطوير الأداء والارتقاء به وليس لتصيد الأخطاء واستعمالها ضد الفرد في فترة من الفترات .

#### المصادر العربية :-

- ١-عباس ، سهيله محمد ( ٢٠٠٣ ) ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان – الاردن .

#### References

- 1- Warech , Michael A. , Smither , James W., Reilly , Richard R., Millsap , Roger E., and Susanne P. ( 1998 ) , Self –Monitoring and 360 – Degree Ratings , Leadership Quarterly , 9(4) , 449 – 473 .
- 2- Lussier ,N . R .(2005) , Human relations in Organizations , Mc Graw – Hill / Irwin .
- 3- Levin , M .(2003),360° Assessment –Where do I Start? Survey connef , Inc .
- 4- Roongrerngsuke , S. and Cheosakul , A. (2002), 360 – Degree Feed back : problems and prospects in Thailand , Sasin Journal of Management , vol . 8 . 2002 , 50 – 60 .
- 5- Bohlander , George , Snell , Scott , and Sherman , Arthur . (2001) , Managing Human Resource , South – Western Colley , 2nd ed .
- 6- Kreitner, R . & Kinik , A. (2001) , Organization Behavior , Mc Graw – Hill , Irwin .
- 7- Carlson , Margret S. , (1998) 360° – Degree Feed back : The power of Multiple perspectives , Popular Government , Winter .
- 8- Atwater , Leanne E. , and Brett , Joan F. (2005) , Antecedents and consequences of reactions to development 360° - Feed back, Journal of Vocational Behavior , 66 , 532 – 548 .

- 9- Hancock , Thomas S. , (1999) , 360 –Degree Feed back : Key to Translating Air Force Core Values Into Behavioral Change ,Resarch Reboot Submitted to Air War College , USA.
- 10- Kohn – Bentley , Esther and Bentley , Timothy , (2007) . Understanding 360 – Degree Feed back ,
- 11- Noe , R., Hollenbeck , J., Gerhart , B., and Wright , P. (2000), Human Resource Management , Illinois Richard D. Irwin .
- 12- Robbins , S. P. (2003) , Organizational behavior , Prentice – Hall .
- 13- Testa , M. R. (2002) , A madel For Organization – based 360° degree leadership assessment , Leadership & Organization Development Journal (260 – 268 ) .

بسم الله الرحمن الرحيم  
انموذج استثمار استبيان

السيد رئيس قسم ..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته((†)).  
الاستبانة التي بين يدي جنابكم الكريم هي أداة لبحث علمي يهدف إلى استخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية . إجابتك على جميع الفقرات بصراحة بتأشير الرقم الذي يتفق مع وجهة نظرك أمام أي من الفقرات أدناه من شأنه ان يمكن الباحثين من بلوغ الهدف من هذه الأداة . علماً ان البحث لايرتبط باية جهة و لاحاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة وان الاستجابة ستعامل بدرجة عالية جداً من السرية . شاكرين تعاونكم , والله الموفق .

ملاحظة:- المقصود برئاسة القسم هو شخصكم الكريم حصراً.

الباحثين

ت	الفقرة	أوافق بشدة أوافق بشدة ٤ ٥ ٦ ٧ ١ ٢ ٣	لا
١	اعتقد إنني أقول ما في نيتي ان أفعله.	٤ ٥ ٦ ٧ ١ ٢ ٣	
٢	اعتقد ان رئاسة القسم جديرة بنيل الثقة.	٤ ٥ ٦ ٧ ١ ٢ ٣	
٣	يمكن القول ان رئاسة القسم تتصف بالعدالة والمهنية في التعامل.	٤ ٥ ٦ ٧ ١ ٢ ٣	
٤	أتصرف مع الجميع على نحو أخلاقي.	٤ ٥ ٦ ٧ ١ ٢ ٣	
٥	لا اعتقد ان رئاسة القسم تستحق الاهتمام من جانبي(R).	٤ ٣ ٢ ١ ٧ ٦ ٥	
٦	اعتقد ان لرئاسة القسم فلسفة أخلاقية تسير بموجبها.	٤ ٥ ٦ ٧ ١ ٢ ٣	

((†)) الاستثمار المعروضة في هذا الموضع موجهة الى رئيس القسم وقد تم الاكتفاء بها والتنويه الى ان الاستثمارات الباقية الموزعة لم تخرج عن مضمون هذه الاستثمارة سوى في تكييف العبارات كي تتناسب مع خصوصية الجهات الاخرى التي تم التوجه اليها بقصد ملء الاستثمارة.

٧	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	تتعامل رئاسة القسم مع الأعمال والواجبات المكلفة بها بطريقة نظامية.
٨	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	اعتقد ان القسم العلمي يلبي متطلبات الطلبة بشكل سريع ومناسب.
٩	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	يعمل القسم بطريقة تتصف بالكفاءة.
١٠	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	اعتقد ان القسم العلمي يأخذ خدمة زبائنه على محمل الجد.
١١	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	أرى ان رئاسة القسم تركز بشكل كبير على تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية.
١٢	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	تحاول رئاسة القسم جاهدة تقديم خدمة تعليمية بجودة مناسبة.
١٣	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	من وجهة نظري أرى ان رئاسة القسم من طراز فريد ومميز.
١٤	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	اعتقد ان رئاسة القسم تعرف بالضبط ما تفعل.
١٥	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	خبرتي السابقة في القسم تدفعني للقول إنني ليس أكفأ من الآخرين (R).
١٦	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	تهتم رئاسة القسم بشكل واضح بإشباع حاجات أصحاب المصالح (الطلبة والأساتذة والموظفين والمجتمع)
١٧	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	تركز رئاسة القسم على إشباع حاجاتي الشخصية (R).
١٨	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	تعير رئاسة القسم اهتماماً ضئيلاً لحاجات أصحاب المصالح.
١٩	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	استمتع كثيراً بالتعامل مع موظفي القسم وطلبتيه .
٢٠	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	اتصف بكوني حنون ولطيف.
٢١	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	استمتع شخصياً بالتعامل مع تدريسيي القسم.