

## تقييم فعالية المدخل البانورامي لتقييم الأداء

د. رباب فهمي أحمد عبد العال

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة القاهرة

### ملخص البحث

استهدف البحث دراسة مدخل التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠° من منظور مدخل النظم، وذلك باختبار تأثيرات مقدمات تطبيقه ومتغيرات عملية التطبيق (أي اتجاهات العاملين نحوه) ونتائج التطبيق (أي السلوك التنظيمي). وقد تم اختبار النموذج المقترح علي عينة قوامها ٣٧٥ مفردة باستخدام تحليل المقاييس الإحصائية الوصفية والتطبيقية بالتطبيق علي قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد أسفرت النتائج فيما يتعلق بالمقدمات عن تدعيم التأثير المعنوي الموجب للثقافة التنظيمية المؤثرة لبيئة البحث عن تغذية عكسية علي المناخ التنظيمي للتطبيق. ولم تُدعم التأثير المعنوي للمناخ التنظيمي للمستحدثات الإدارية. وأما فيما يتعلق بعملية التطبيق فقد دعمت النتائج التأثير المعنوي الموجب للتوافق (كأحد خصائص المستحدثات الإدارية) علي اتجاهات الفرد نحو ٣٦٠°. في حين لم تُدعم التأثيرات المعنوية للتعقد والميزة النسبية. فضلاً عن ذلك فبالنسبة لنتائج التطبيق فقد دعمت النتائج العلاقة المعنوية الموجبة بين اتجاهات الفرد نحو ٣٦٠° وكل من قبول التغذية العكسية الناتجة عنها، ووضع خطة للأهداف واستشارة النية لتحسين الأداء. ولم تُدعم العلاقة المعنوية الموجبة بين اتجاه الفرد نحو ٣٦٠° وتحسين الاتصالات عبر أرجاء المنظمة، وتزايد الثقة في قدرة الجهات القائمة بالتقييم علي أن يقيموا أداء الفرد محل التقييم بعدالة. وأخيراً تقديم توصيات داعمة لرواج فكرة ٣٦٠° سواء علي المستوي النظري للأبحاث المستقبلية أو التطبيقي في الواقع العملي.

**الكلمات الدالة:** طريقة ٣٦٠، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الاتجاهات، التوافق، الميزة النسبية، التعقد، قبول ٣٦٠، وضع الأهداف، تحسين الأداء، الاتصالات، الثقة.

### مقدمة

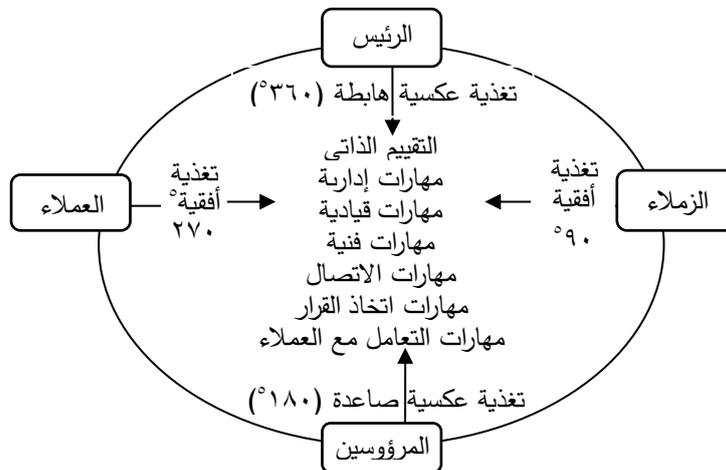
في ضوء التحديات التي تشهدها بيئة أعمال اليوم علي كافة الأصعدة واشتداد حدة المنافسة العالمية والثورات التكنولوجية الهائلة وتنوع قوى العمل أصبح لزاماً علي المنظمات أن تُولي المزيد من الاهتمام بالموارد البشري باعتبارها المورد الاستراتيجي ورأس المال الحقيقي لأي منظمة أياً كانت طبيعتها أو نشاطها أو مجال أعمالها والمصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية. وعليه فقد أصبحت هذه المنظمات تولى قضية تعظيم أداء هذا المورد أهمية قصوى - لأنه السبيل لتعظيم أداء المنظمة ككل - وبالتبعية قضية تقييم وتقويم أداء هذا المورد من أجل تحديد نواحي القوة لتعظيمها ونواحي الضعف لتدنيها. وبالتالي أصبح التغيير أمراً لا مئاص منه بالنسبة للمنظمات المعاصرة ولمواجهته لابد من إدارة هذا التغيير اللازم لحياة المنظمة وبقائها واستمرارها. أحد أشكال التغيير التنظيمي هو تقديم المُستحدثات الإدارية من أجل أن تظل المنظمة تنافسية تُجرب وتُجرب العديد من الابتكارات. أحد هذه المُستحدثات في مجال إدارة الموارد البشرية والذي لاقى اهتماماً بالغاً من قبل الأكاديميين والممارسين في الآونة الأخيرة هو استخدام طريقة التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠ في تقييم الأداء والتي تمثل تحولاً حديثاً وجذرياً يمثل تحولاً جذرياً في مجال إدارة الأداء (بما يشتمل علي تقييم الأداء وتطويره) سواء للفرد أو للمنظمة. حيث تشير الاتجاهات الحديثة في هذا المجال إلى تعددية عناصر التقييم مع اعتبار تباين الأوزان بحسب أهمية الفرد القائم بالتقييم (المُقيّم) ومدى اقترابه ومباشرته لعملية المتابعة لمهام الفرد محل التقييم (المُقيّم)، إضافة إلى فهمه للدور المناط به (Bartle, 2001، رشيد، وآخرين، ٢٠٠٩). إن المدخل التقليدي لتقييم أداء العاملين والذي يعتمد بالكامل علي رأي الرئيس المباشر (أي التغذية العكسية علي المستوي

الثنائي أو بين اثنتين (Dyadic Level) برغم أنه الأسهل إلا أنه لم يُحقق النتائج المرجوة منه لاعتماده علي مصدر واحد للتغذية العكسية، ولذلك جرت عدة محاولات لمعالجة هذا القصور من خلال الاعتماد علي مدخل أكثر شمولية. ومن هنا تولدت لدي الباحثين فكرة استخدام مدخل متكامل للتغذية العكسية قائم علي الاعتماد علي عدة مصادر مختلفة للمعلومات المتعلقة بأداء العاملين. وللمصطلح عدة مرادفات تستخدم في أدبيات المجال منها 360-Degree Feedback, Full-Circle Appraisal, Multi-Rater Assessment, Group Performance Appraisal, "MSF" Multi-Source Feedback (Morgan, et. al., 1998، البيامي، ٢٠٠٥).

#### مفهوم التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠:

يمكن تشبيهه بالصورة البنائوية أو بالمرايا التي تكشف كل المعلومات من كافة الزوايا حيث يُمهّد السبيل لمعرفة كل المعلومات الممكنة عن مستوى الأداء. وهذه الإمكانية تعتبر جوهرية بالنسبة لكثير من المديرين. فهي تعمل على رفع الروح المعنوية وتزيد من درجة الحرفية في أداء المهام وروح التعامل بين العاملين. ويشير هذا المفهوم إلي العملية التي يتم من خلالها توفير مجموعة من المعلومات للعاملين عن أدائهم الفعلي سنوياً داخل أماكن عملهم بالاعتماد علي وجهات نظر متعددة من خلال أربعة اتجاهات تمثل الدائرة بأكملها (وهم أفراد غير مُشخصين أي مجهولين لدي المُقيّم ومقارنتها مع المدركات الشخصية للفرد (التقييم الذاتي)(Lussier, 2005) ومقارنتها مع بعض المعايير المتبعة في الأداء من أجل مساعدتهم على تحقيق أهداف الفرد والجماعة والمنظمة من خلال تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي إذا كان الموظف لا يؤدي عمله باقتدار كما تشمل سلوكه مع زملائه وعملائه (Shute, 2007, Poertner, Miller, 1996).

الاتجاه الهابط	الاتجاه الصاعد	الاتجاهات الأفقية	الاتجاه الداخلي (الذاتي)
Downward	Upward	Laterally	Self-Appraisal
من الرؤساء	من المرؤوسين	من زملاء العمل	من الفرد نفسه



شكل (١): مفهوم التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠°\*

\* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الأدبيات السابقة.

**الخلفية التاريخية لمفهوم التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠°:**

ظهر هذا المفهوم في مراحل مختلفة من حياة الإنسان السياسية والاجتماعية. فنجد "يوليوس قيصر" كانوا يصوتون فيما بينهم على من سيقود المعركة إذا ما قُتل قائدهم الحالي. أما داخل الأسرة، فهناك العديد من المستشارين الذين يؤخذ رأيهم في إدارة شؤون الأسرة. وعلى مستوى المنظمات فقد تطور ظهور المفهوم كما يلي (Roongrengsuke, Cheosakul, 2002, Hancock, 1999, Edwards, Ewen, )

1996، رشيد، وآخرين، ٢٠٠٩):

### ١- في الأربعينيات:

أظهرت مراكز التقييم التي أنشأها الجيش الألماني خلال الحرب العالمية الثانية قيمة الحصول علي تقييم للأداء من وجهات نظر متعددة. كما أنشئت المخابرات العسكرية البريطانية أول مركز لتقييم مهارات الأفراد. فكان الفرد يؤدي عدداً من الاختبارات النظرية والعملية تحت إشراف عدد من المراقبين الذين يدلون بعد ذلك بتقييماتهم عن درجة صلاحية الفرد للانخراط في الاستخبارات. ويعود الفضل في تطبيق هذا المفهوم على ظواهر السلوك الإنساني إلى العالم الأمريكي "ويتير" ومن عاصروه وتبعوه أمثال "شينسون وأنوجين وبيرتا لا تقي وغيرهم" إلى أن أصبح هذا المفهوم مصطلحاً متداولاً في علم التربية وعلم النفس والاتصال والعلوم الاجتماعية والفيزياء والكيمياء والهندسة والفنون،... وهذا ما أدى إلى التعددية في تعريفاته. يُلاحظ أن الطرق المبدئية له كانت قائمة علي الدراسة الاستقصائية (Survey-Based) وكانت تُستخدم لتجميع آراء العاملين حول موضوعات مثل المكافآت، القيادة (عبدالرحمن، ٢٠١٥).

### ٢- في الخمسينيات:

تطُرقت عمليات التغذية العكسية المتكاملة لتقييم السمات القيادية لدى قائدي أسراب القوات الجوية في الجيش الأمريكي. وكانت تعتمد علي تقييمات ومعلومات زملاء القائد على نفس الرتبة. وقد أشارت بعض الأدبيات إلي أن هذا المدخل استمد جذوره من مفهوم الإدارة بالأهداف الذي طرحه (Drucker) في بداية عقد الخمسينيات فقد كانت تُجرى لقاءات دورية بين الرئيس والمرؤوسين لمراجعة الأداء.

### ٣- في الستينيات:

بدأ تسلل عمليات التغذية العكسية إلى الحياة المدنية وإلى داخل منظمات الأعمال بغرض تقييم أداء العاملين، وذلك اعتماداً على تقديرات رؤسائهم ولجان تقييم تتعدّد خصيصاً لهذا الغرض.

**٤- في السبعينيات:**

بدأ توجيه الأنظار إلي التغذية الصاعدة (من المرؤوس إلي الرئيس) كنتيجة لمحدودية المعلومات المتحصلة من التغذية الهابطة. وأصبحت جزءا من عملية اختيار العاملين والمرشحين للمناصب الشاغرة. حيث كان على المتقدم للعمل أن يجتاز عدد من الاختبارات النظرية والعملية والشفوية والتحريرية من أجل تقييم الإجابات والتصرفات، ويتم بناءً عليها اختيار الأفراد أو حذفهم من الترشيح.

**٥- في الثمانينيات:**

إن استخدام العملي لأدوات ٣٦٠ لتقييم الأداء الفردي في مجال الأعمال كان نادراً قبل ذلك. ولكن اتجهت المنظمات بعد ذلك الحين بكثافة نحو تبني وجهة نظر متعددة المصادر عند تقييم الأداء. وبرغم أن الأبحاث الحالية غير كافية إلا أنها أظهرت أن هذه الطريقة تتمتع بمستويات عالية من الاعتمادية والموثوقية ( Bartle, 2001). ومن ثمة انتشرت الفكرة أكثر لتشمل بعداً آخر هو التقييم الذاتي. حيث توصلت الدراسات التطبيقية إلي أن إضافة هذا البعد إلي التغذية العكسية من شأنه المساهمة في زيادة خبرة الفرد الخاضع للتقييم بدرجة كبيرة. وقد شجعت هذه النتائج الباحثين علي استكمال دائرة التقييم والتوصل إلي مدخل ٣٦٠. حيث ظهر إلي حيز الوجود في عالم الإدارة عام ١٩٨٠ بعد البدء بتفويض العاملين وتمكينهم. وبرغم ذلك لم يتم استخدامه إلا في وقت قريب. حيث تغلغت عملية التغذية العكسية في ثقافة المنظمات الكبيرة فأصبحت تتم خلال فترات دورية من حياة الموظف العملية.

**أسباب استخدام طريقة ٣٦٠:**

لعل السبب الرئيسي لاستخدام المنظمات لها كأحد أهم الطرق الحديثة لتقييم أداء الفرد هو التغلب علي عيوب الطريقة التقليدية للتقييم (تقييم المدير لمرؤوسيه). بالإضافة لذلك هناك أسباب أخرى منها (عبد الرحمن، ٢٠١٥، Edwards, Ewen, 1996, Bartle, 2001):

**١- تحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي (Flatter):**

مما أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته، بحيث أصبحت ثنائية الاتجاه بعد ما كانت أحادية سواء بالاتجاه الرأسي أو الأفقي. وقد تكون مشكلة المنظمات الأزرلية هي افتقار الإدارة العليا للرؤية الواضحة لمقتضيات التحول إلى التنظيم الأفقي.

**٢- اتساع نطاق الإشراف:**

بالنسبة للمنظمات التقليدية كان المدير يُشرف عادة على عدد يتراوح بين ٣-٨ موظفين. وكانت المنظمة مُكْتَظَّةً بالمديرين. أما الآن فقد اتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يُشرف المدير الواحد على أكثر من ٥٠ موظفاً وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة غالباً وخاصة في ظل أنظمة العمل الحديثة القائمة علي استخدام التكنولوجيا في العمل عن بعد وزيادة الاعتماد علي فرق العمل وهو ما يتوافق مع التحول إلى التنظيم الأفقي. إن العدد الكبير من الموظفين تحت رئاسة المدير الواحد قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات أدائهم بدرجة تكفي لتقييمهم وإعطاء رأيه الدقيق فيهم الأمر الذي أدى إلى ضرورة إدخال أطراف أخرى في التقييم لكي تتحقق العدالة والرؤية الشاملة لأدائهم.

**٣- القفزة التكنولوجية:**

أحياناً يفنق المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم العاملين، وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة المتخصصة وبالتالي فلا بد من تقييم الموظف من قبل زملائه لكي يتحقق العدل في التقييم لأنهم قد يكونوا الأكثر دراية بالنواحي الفنية.

**٤- الحاجة لاستطلاع آراء العملاء:**

في ظل التحديات المعاصرة ازداد اتجاه المنظمات للسعي نحو رضا العملاء وكسب ولائهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وهذه الأسباب ما جعلها تُضَلِّلُ إشراك عملائها في تقييم أداء مرؤوسياها.

**٥- توجيه العاملين:**

هناك مقولة لـ "بوب آرنالد" رئيس "أمريكان إيرلاينز" هي "إن ما تقيسه هو ما تحصل عليه". فإذا أجرت المنظمة استفتاء عن أكثر العاملين أناة فلا نستغرب إذا ما وجدنا الأناة هي المجال الذي يتنافس فيه العاملون، حيث أصبحت سمة خاضعة للملاحظة والقياس. فماذا لو أُجري استفتاء عن أكثر العاملين إنتاجية أو أكثرهم التزاماً بمواعيد العمل؟

**٥- اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة:**

عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات، فمن الأفضل القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلاً من الاكتفاء بتقييم المدير فقط. وبذلك يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال إعمالاً لاعتبارات العدالة وبعيداً عن اعتبارات الوساطة والمحسوبية.

**أهمية التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠°:**

يكاد يكون من المُتق عليه بين الأكاديميين والممارسين في التنظيمات الإدارية بأن مفهوم التغذية العكسية يعد مفهوماً مهماً. وتتبع أهميته من عدة أسباب منها أنه يُزوّد الأفراد بوجهة نظر صادقة حول أدائهم من خلال الحصول علي مدخلات من زوايا متعددة (Kohn-Bentley, Bentley, 2007)، (رشيد، وآخرين، ٢٠٠٩)، بالإضافة لذلك أنه يساعد على فهم السلوك التنظيمي بشكل عام، والاتصالات أو تبادل المعلومات في الأجهزة الإدارية بشكل خاص. وكنتيجة لذلك، فقد أُستخدِم هذا المفهوم بشكل واسع في عدة حقول فرعية من حقل علم الإدارة، مثل اتخاذ القرارات، والتغيير التنظيمي، الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، القيادة، الدافعية، السلوك التنظيمي، التدريب، الاتصالات في المنظمات الإدارية (اليامي، ٢٠٠٥). وعليه فقد تزايد الاهتمام بشكل سريع بهذا المدخل خلال ١٥ سنة الماضية. ومن أشهر المنظمات التي قامت بتطبيقه بنجاح هي: AT&T، البترول البريطانية، كريسلار، جنرال الكتريك، موتورولا، بركنور وجامبل. وفي استفتاء مجلة فورتنشن وُجد أن من أحب

٣٢ منظمة لدى العملاء كانت ٢٠ منهم تستخدم هذا المدخل ( Edwards, Ewen, 1996). وبرغم أن الممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية قد أظهروا اهتماماً بالغاً بمفهوم التغذية العكسية كما أُطلق عليه في بداية ظهوره، إلا أن تلك الأهمية العملية لم تتأظرها أهمية علمية من قبل الأكاديميين (Bartle, 2001). ففي أدبيات الإدارة التي كُتبت باللغة العربية، يذُكر بعض الباحثين هذا المفهوم ذكراً عابراً ويشيرون إلى أهميته بالنسبة للعمل داخل المنظمات، ولكن دون تحليل متعمق له ودون تناول لكافة مصادره وأبعاده (اليامي، ٢٠٠٥، عساف، ١٩٨٢). هذا النقص في البحث العلمي له شكّل مُعضلة حيث أُجبر الممارسون علي استخدام مداخل الخبرة الشخصية والتجربة والخطأ عند تطويره وتطبيقه. فضلاً عن أن الأبحاث القليلة المتاحة لم توفر إثبات عملي قوى حول تحقيقه لنتائج إيجابية فردية وتنظيمية، وكذلك فهي تعتبر مزيج من التوصيات، التحذيرات، المشاكل المنهجية وتفتقد للترابط الشامل. وقد أوضحت الدراسات أن (٦٤%) من المرؤوسين لا يعرفون نتائج تقييم أدائهم، وأن (١٧%) فقط منهم يناقشون رؤسائهم في نتائج التقييم، وأن تلك المناقشة تُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتطويره (Edwards, Ewen, 1996).

مما سبق يتضح أن التغذية العكسية تعد من الأدوات الناجعة في تحسين أداء المنظمات بوجه عام، وأداء العاملين بوجه خاص وهي تعد عنصر هام من عناصر نظام التحكم في المنظمة وبهذا تخدم المنظمة والفرد كما يلي (Bartle, 2001، عبدالرحمن، ٢٠١٥، اليامي، ٢٠٠٧):

#### من وجهة نظر الفرد:

- ١- تُشبع حاجته إلي معلومات شاملة حول فعالية أداءه ومدى تحقيقه للأهداف التي يرنو إليها، والمقارنة مع الآخرين فيما يتعلق بالأداء.
- ٢- تلعب دوراً مؤثراً في علاقة الرئيس بالمرؤوس وتساعد كثيراً في تصحيح الأخطاء والسلوكيات وتنمية القدرات الفردية والجماعية وتحفيز العاملين وإعطائهم الدافعية ليعملوا كفريق واحد تزداد إنتاجيته بزيادة أثر التغذية العكسية، والتي تأتي ليس فقط

باتجاه رأسي واحد من أعلي لأسفل بل من باقي الاتجاهات (أفقي ورأسي من أسفل لأعلي).

### من وجهة نظر المنظمة:

تُحَقِّزُ سلوك أعضاء المنظمة وتجعله موجهاً نحو تحقيق الأهداف المرغوبة وتُحافظ علي مستويات عالية من الأداء .

### عناصر طريقة ٣٦٠° أو الفئات المشاركة في عملية التقييم:

تجمع هذه الطريقة بين كافة أنواع المُقيِّمين لمحاولة الاستفاداة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره، ومن الزاوية التي يَطَّلِعُ عليها في علاقاته مع من يُجْرَى تقييمه. ويرى الخبراء أن عدد المشاركين في التقييم يجب ألا يتجاوز ٦ أفراد من نفس الفئة، وإلا ستتكرر نفس الإجابات. لذا فمن المُفضل تنوع فئات ونوعيات المشاركين بالتقييم بدلاً من زيادة عددهم من فئة واحدة. الفكرة الأساسية لمفهوم ٣٦٠° هي جعل الفرد يؤمن بأن سلوكه يؤثر في الآخرين بالإضافة إلي تحفيزه نحو إحداث التغيير (Kreitner, Kinick, 2001).

### مصادر التغذية العكسية (٣٦٠°):

لكل مصدر من مصادر التقييم والمعلومات تحيزاته وإدراكاته وزاويته الخاصة التي يرى بها الأمور ولذلك فمن الأفضل دمجهم معاً لنصل لصورة أدق وأكثر مصداقية حول أداء الفرد. وهي (إدواردز، إيوين، ١٩٩٨، عبدالرحمن، ٢٠١٥):

#### ١- التقييم الذاتي:

أقوى عدسة مكبرة هي تلك التي ينظر بها الإنسان إلى نفسه. فهو الأقدر علي معرفة كل تفاصيل سلوكه ومواطن قوته وضعفه، وهنا الهدف الأساسي هو التطوير وليس التقييم في حد ذاته. ويُطبَّقُ في المنظمات التي يُتَوَقَّعُ أن يكون عاملها علي قدر كبير من الوعي والمسؤولية والحيادية كمراكز الأبحاث والاستشارات. حيث تطلب المنظمة من عاملها تعبئة "نموذج النقاش" والذي يضم معلومات حول أدائهم، تساعد رؤسائهم علي التعرف عن قرب علي هذا الأداء، وبالتالي مساعدتهم علي تحسينه

وتطويره (بعجي، ٢٠٠٧).

**أهميته:** برغم عدم شيوع استخدامه إلا أنه يعد مصدراً هاماً للتقييم من منطلق ما يلي (Robbins , 2003, Bohlander, et al., 2001):

- ١- اتساقه مع قيم التمكين وإدارة الذات التي يجب أن تسود منظمات الألفية الثالثة.
- ٢- إتاحتها فرص للفرد لملاحظة سلوكه أثناء العمل وتحديد نقاط قوته وضعفه بما يؤدي إلي تجاوز الحواجز التي تحول دون الأداء الفعال بتعظيم الأولي وتدنيه الثانية أو التعامل معها بطريقة واعية.
- ٣- يصبح فعالاً عندما يشترك الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف المستقبلية وصياغة خطط التطوير (Action Plan).

٤- يعد خطوة أولي وهامة لقبول التغذية العكسية من المصادر الأخرى.

**مشكلات تعترض فعاليته:** قد يكون هذا التقييم غير عملي نظراً لما يلي (رشيد، وآخريين، ٢٠٠٩):

- ١- ميل الفرد لتضخيم تقديراته عندما يكون هدف التقييم مرتبط باتخاذ القرارات نحوه كأجر، ترقية.
  - ٢- الطبيعة الفطرية، فوفقاً لعلم النفس الاجتماعي نجد أن الفرد ينسب أدائه الضعيف إلي أسباب خارجية وهو ما يدعي "الإسقاط".
- سبل لمعالجة تلك المشكلات:** لتلافي ذلك يمكن للمنظمة اللجوء لهذه الطريقة مع الطرق الأخرى للتقييم مما يجعل منها مصدراً ذو قيمة للمعلومات حول الأداء (Bohlander, et al., 2001). كما يمكنها اطلاع الفرد بصورة واضحة علي الغرض من التقييم، حيث اتضح أن الفرد لا يحاول تضخيم التقديرات الخاصة به إذا كان التقييم يُستخدَم لأغراض التطوير (Carlson, 1998).

**٢. تقييم زملاء العمل بالمنظمة:**

- لنجاح هذا النوع من التقييم يجب توافر الشروط الآتية: ١- أن يكون الزملاء في المواقع التي تُؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الفرد محل التقييم.
- ٢- أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
- ٣- أن يكون الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- أهميته:** اتضح عملياً أن الزملاء يُقدِّمون معلومات تختلف عن التي يقدمها الرئيس، نظراً لأنهم يرون أبعاد متعددة للأداء لذلك يكون باستطاعتهم تحديد المهارات القيادية والتفاعلية الموجودة لدى زميلهم والمفقود منها (Bohlander, et al., 2001, Carlson, 1998). فعلاقة الموظف بالمدير المباشر يحكمها محاولات الموظف إخفاء إخفاقه أو تقاعسه في العمل، ولكن الزملاء الذين يعملون جنباً إلى جنباً معه يلاحظون أدائه بدقة ويتابعون تحسُّنه أو ترديده ويعلموا مهاراته وقدراته ونقاط ضعفه وقوته جيداً وبالتالي فهم الأقدر علي التنبؤ بأدائه المستقبلي. ولكن الزملاء يصدرون أحكامهم وتقديراتهم الشخصية من زاوية واحدة فقط. قد تكون مثلاً هي منظور سلوك الموظف بغض النظر عن النتائج التي حققها.
- مشكلات تعترض فعاليتها:** التحيز الإيجابي أو السلبي بإعطاء تقديرات مُبالغ فيها سواء بالإيجاب بسبب الصداقة أو العكس. خاصة إذا كان التقييم في مجتمع تحكمه اعتبارات شخصية واجتماعية معينة كالانحياز إلى الأصدقاء أو الأقرباء عندما يتعلق الأمر بتقييمهم (رشيد، وآخرين، ٢٠٠٩).
- سبل لمعالجة تلك المشكلات:** ١- بعض المنظمات تلجأ إلى حل هو زيادة عدد الأفراد الذين يقيِّمون أداء الموظف مع أخذ متوسط آرائهم.
- ٢- عند ملاحظة أن بعض الأفراد قد أعطوا تقييماً "مرتفعاً جداً" أو "منخفضاً جداً" يمكن استبعادهم من النتائج، مكتفين بالمتوسط لباقي المشاركين في التقييم.
- ٣- اختيار الزملاء بطريقة غير مُعلنة للفرد المُقيِّم لكي تتفادى المنظمة الصراعات التي قد تحدث فيما لو تم الإعلان عن الأسماء.

عندما يتعلق الأمر بالترقيات أو الزيادات في الأجور وما شابه من مميزات مادية فيُفضّل القائمون على ٣٦٠° أن يُستقصى فيها آراء المديرين المباشرين، حيث إنهم ليسوا أنداداً للعاملين (كما قد يحدث بين الزملاء). يُلاحظ أنه كلما ارتقى العاملون الأكفاء حملوا عن مديرهم مسؤوليات أكثر.

٤- حفظ سرية إجابات الزملاء لتجنب العداوات.

٥- معرفة الزملاء المشاركين في التقييم بطبيعة الوظيفة التي يقوم بها الموظف وذلك لضمان دقة التقييم وحيادته.

### ٣. تقييم المرؤوسين:

ويعدوا مصدرًا هاماً للمعلومات المتعلقة بأداء رئيسهم بحكم اتصالهم المباشر به وملاحظتهم سلوكه وتصرفاته اليومية (رشيد، وآخرين، ٢٠٠٩).

إن أكثر أبعاد الأداء ملائمة لهذا النوع من التقييم هي: العدالة، القيادة، الاتصال، تفويض الصلاحيات، تنسيق جهود فريق العمل، الاهتمام بالمرؤوسين. أما الأبعاد التي لا تصلح لأن تخضع لتقييم المرؤوسين فهي المهارات الخاصة بالمديرين مثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إعداد الموازنات، الابتكار، القدرة التحليلية (Bohlander, et al., 2001).

**أهميته:** إن مشاركة المرؤوسين في التقييم تعتبر هامة لأنها تساعد في الكشف عن تسيّب من هم فوقهم في السلم الوظيفي. ولكن المرؤوسين أيضاً يصدرن أحكامهم وتقديراتهم من زاوية واحدة فقط. قد تكون هذه الزاوية مثلاً هي منظور الظلم/العدل.

**مشكلات تعترض فعالية تقييم المرؤوسين:** ١- احتمال أن يسعى الرئيس الذي يُجرى تقييمه إلى استرضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يُشوّه من عملية التقييم ويُضعف من مركز الرئيس وهو المنوط به ضبط ايقاع العمل وتوجيه سلوكيات العاملين إلي النحو القويم.

٢- تخوف المرؤوسين من إعطاء تقديرات مُدنية وغير مرغوب بها لرؤسائهم خوفاً من التنكيل بهم.

**سبل لمعالجة تلك المشكلات:** ضمان السرية في اختيار المرؤوسين وفي البيانات المتحصل عليها منهم (Robbins , 2003, Carlson , 1998).

#### ٤ . تقييم العملاء :

في الآونة الأخيرة تزايد اعتماد المنظمات عليه في الواقع العملي، ويمكن أن يُعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والقائمين علي تقديمها من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع قوائم الاستقصاء يدأ بيد أو بواسطة الأنترنت أو المكالمات الهاتفية.

**أهميته:** تتضح خاصة في عالم تسوده المنافسة. حيث إن قدرة المنظمة علي الحفاظ على استدامتها ترجع إلي عاملها وقدرتهم علي تلبية احتياجات عملائها وإجراء التعديلات علي المنتجات بما يتوافق معهم مما يفتح الطريق أمام المنظمة للنجاح (Mohapatra, 2015) كونه يخدم الأهداف الاستراتيجية لها من خلال إحداث التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة الموارد البشرية ويُسهم في تحديد الاحتياجات الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية التي تحتاج تغيير كأنظمة التدريب والمكافآت المُوجَّهة نحو تحسين خدمة العميل (رشيد، واخرين، ٢٠٠٩). وعليه فهو محور جوهري في تطوير أداء المنظمات وتحسين منتجاتها. وتبرز أهميته خاصة في مجال الخدمات. فبسبب الطبيعة الخاصة لها (كعدم القابلية للتخزين، الاستهلاك المباشر، مشاركة العميل في إنتاج الخدمة) فإن الرئيس والزملاء والمرؤوسين قد لا تتاح لهم الفرصة لملاحظة سلوك الموظف أثناء تأدية الخدمة. وبالتالي فالعميل هو الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة ذلك السلوك والحكم عليه. هذا وقد تبنته العديد من الشركات الخدمية الرائدة مثل شركة ماريوت المالكة لسلسلة فنادق ماريوت (بعجي، ٢٠٠٧)، كبري المطاعم، AT&T, Grant Rock, Federal Ex. حيث طور مديرها مقياساً لخدمة العميل الخارجي وربطه بنظام الأجور والمكافآت. أما العميل الداخلي فهو أي فرد داخل المنظمة يعتمد علي مخرجات المُقيِّم. ولذا فهذا التقييم يمكن أن يُقدِّم تغذية عكسية مفيدة حول القيمة المضافة التي يُسهم بها ذلك المُقيِّم

(Bohlander, et al., 2001). وعادة ما يُستخدم هذا التقييم في الحكم علي أداء العاملين في حالة ما إذا كان العمل يتطلب تقديم خدمة مباشرة للعميل. ويُلاحظ أن العملاء قد يختلفون في تقييمهم عن باقي المشاركين في التقييم في أنهم قد لا يُطلب منهم تقييم شخص محدد، وإنما يقيمون الأداء الإجمالي لإدارة ما أو المنظمة ككل. وباستخدام المؤشرات الإحصائية كالمتوسط يمكن الخروج بمعدلات منطقية لقياس رأيهم. حيث انهم يستشعرون بدقة قوة المنظمة أو ضعفها، وبناءً على هذا يُغلبون على الشراء أو يجمعون عن التعامل معها. والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم المنظمة أو تأخرها. ولكنهم أيضاً يرون الأمور من زاوية واحدة. فهم يستطيعون أن يصفوا لمدير المنظمة بدقة المركز التنافسي لها في السوق ولكنهم لا يستطيعون أن يخبروه كيف يدير منظمته.

#### ٥. تقييم الرئيس المباشر:

يمثل المدخل التقليدي في تقييم الأداء. حيث إن موقع المدير يجعل منه قادر علي أداء هذه الوظيفة بصورة جيدة بالاعتماد علي سجلات أداء الموظف بصورة أساسية وعلي المقاييس التي يتوافر بها المصادقية والاعتمادية فإذا لم تتوافر يصبح التقييم غير دقيق (Bohlander, et al., 2001). تشير الدراسات أن ٩٨ % من التقييم يُنفذ من قبل الرئيس المباشر، لأنه هو أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك مرؤوسيه بحكم اتصاله المستمر بهم، ويتلخص الدور الأساسي للرئيس المباشر فيما يلي (بعجي، ٢٠٠٧):

- ١- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين.
- ٢- كتابة تقارير الأداء بشكل موضوعي وسليم.
- ٣- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.

**أهميته:** يعد تقييم الرؤساء مصدراً هاماً للتقييم للأسباب التالية:

- ١- أياً كانت الأطراف المشاركة في التقييم يظل الرئيس المباشر أهم من يُشارك في تقييم العاملين لديه. وبحكم قرب علاقته بهم فإن كثيراً من العاملين يُفضّلون أن يكون

لمديرهم النصيب الأكبر في تقييمهم. ففي استقصاء رأي أجرته إحدى المنظمات الأمريكية على العاملين في القطاع العام تبين أن ٩٠٪ يفضلون أن يأتي النصيب الأكبر من التقييم من قبل مسئولهم المباشر.

٢- غالباً يمتلك المدير المعرفة والدراية الكبيرة بمتطلبات العمل وهو الأكثر قرباً من الموظف وبالتالي فهو في موقع أفضل لملاحظة أدائه. فضلاً عن أنه يتحمل المسؤولية المباشرة في حالة تراجع مستوى أداء مرؤوسه، ويكافأ في حالة ارتفاعه وبذلك فهو يمتلك دافعية كبيرة علي التقييم بدقة عالية (رشيد، وآخرين، ٢٠٠٩).

**مشكلات تعترض فعاليته:** ١- أن المدير يُقَيِّم عمل الموظف من زاوية واحدة فقط هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماماً (أو يتجاهل) حجم الجهد والوقت الذي بذله الموظف والوسائل التي استخدمها في سبيل سعيه لتحقيقها والتي قد يُسْفِر عنها تحقق فعلي وقد لا يُفسر. ولذا فهو لن يستطيع أن يُقَيِّم أسلوب العمل الذي استخدمه الموظف من كل الزوايا.

٢- كثيراً ما يَطْلُب المدير من الموظف أداء أعمال اضافية معينة كالعمل بعد انتهاء الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مُدرَّجة بالتوصيف الوظيفي، وبالتالي فهي تعتبر من مظاهر المواطنة التنظيمية ولكنها قد لا تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام المدير بعملية التقييم.

٤- في حالة الأعمال الخارجية (مثل مندوب البيع) فالمدير لا يملك الفرصة الكافية لملاحظة سلوك الموظف أثناء العمل مما قد يُعَرِّض التقييم لقلّة دقته وإنصافه. لذا فالأمر يتطلب منه بذل جهد ووقت اضافي للتواجد مع الموظف في مقر عمله وملاحظته أثناء قيامه بالعمل. حينئذ سيحاول الموظف أن يتصرف بأفضل السلوكيات بشكل قد لا يعكس سلوكه اليومي الحقيقي مع عملائه أو زملائه عندما لا يكون المدير موجود.

**سبل لمعالجة تلك المشكلات:** لضمان حيادية التقييم وإنصافه ينبغي أن يكون المدير قريباً من الموظف الذي يُقيّمه وعلي علم كامل بطبيعة عمله.

ويمكن تلخيص أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقييم ملاحظتها فيما يلي:

جدول (١): أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقييم المختلفة ملاحظتها\*

أبعاد الأداء	المرووسو ن	الزملاء	الرؤساء	العملاء
مهارات إدارية			✓	
مهارات قيادية	✓			
مهارات اتصال	✓	✓		✓
مهارات اتخاذ القرار		✓	✓	
مهارات فنية		✓	✓	✓
الحافز الذاتي		✓	✓	✓
مهارات التعامل مع العملاء				✓

\*Source: Edwards, M., Ewen, A. (1996). 360° Feed Back: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. (New York: AMACOM).

### خصائص التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠°:

تتصف التغذية العكسية البنّاءة والفعالة بخصائص من أهمها (عبدالرحمن، ٢٠١٥):

#### ١- واقعية:

يجب أن تركز علي الملاحظات الفعلية لما يُرى ويُسمَع من سلوك الآخرين وليس علي الاستنتاجات أو ما يمكن استنباطه من سلوكهم.

#### ٢- في التوقيت المناسب:

يجب أن تُقدّم في الوقت المناسب، لضمان الاستجابة الفورية لها، بحيث تكون أقرب ما يمكن بعد وقوع الحدث؛ حيث أن التأخر يجعل المعلومات المسقاة منها متقدمة ويُصعّب من معرفة الإجراءات التي أسهمت في النتائج ويجعلها غير فعالة.

**٣- وصفية:**

أي أنها تهتم بوصف وجهات النظر وليس تقييمها.

**٤- تبعد عن المقارنة:**

حيث إن استقاء تغذية عكسية عن أداء موظف ما ليس لها علاقة بأداء الآخرين بالمنظمة، أي يجب عدم مقارنتهم بعضهم البعض.

**٥- دقيقة:**

يجب أن تتمتع بالمصداقية والحيادية.

**٦- إيجابية:**

أن تركز علي تقييم السلوك وليس الشخص، مع تقديم مقترحات إيجابية من شأنها خلق مناخ من الثقة المتبادلة وألا تكون مجالاً لتصفية الحسابات.

**٧- تفهم الحالة النفسية:**

لمن يُقدّم التغذية العكسية مثل الشعور بالقلق، الاندفاع لأنه قد يُشوّه الملاحظات والآراء التي يدلون بها حول أداء المُقيّم.

**٨- صادقة وواضحة:**

يجب أن تحرص المنظمة علي تنفيذ التغذية العكسية علي نحو محدد وواضح ومُركز ومكتوب وأن تُحدّد مصادرها الموثوق فيها، كما يجب أن تكون التغذية لاستقاء ما يكفي من معلومات تُمكن المنظمة من تحقيق هدفها.

**٩- فعالة:**

أي تحقق الهدف منها.

**١٠- موضوعية:**

يجب أن تتصف بالحيادية والموضوعية والبعد عن التحيز الشخصي سواء بالسلب (الاضطهاد) أو الإيجاب (المحاباة) سواء في الإدلاء بالملاحظات والآراء حول أداء الآخر من قبل المستقضي منهم أو في تفسير تلك الملاحظات من قبل القائمين

بالتقييم.

### ١١- الاستعداد:

يجب توافر الاستعداد الكافي لتلقي ردود أفعال المُقَيِّم وتفسير الملاحظات حوله من قبل الآخرين (المُقَيِّمين).

### ١٢- التحقق من الملاحظات المسقاة من التغذية العكسية:

لا يجب القبول المطلق لتلك الملاحظات بل يجب التحقق من الآخرين حولها وتقديم الأدلة والإثباتات كلما أمكن لضمان الاعتماد علي حقائق وليس علي استنتاجات.

### ١٣- احترام خصوصية المُقَيِّم:

يجب اختيار الوقت والمكان المناسبين لإخباره ومناقشته حول ما ورد عنه من ملاحظات من الجهات المختلفة مع الاستماع له باهتمام وبدون مقاطعة.

### ١٤- أن تهدف إلى التطور والتعلم:

يجب أن يكون الهدف من القيام بالتغذية العكسية هو أنه عندما يُخطئ الفرد يتم لفت نظره وتوضيح ما ارتكبه من خطأ وما الذي يجب عليه فعله حتي يتعلم الصواب ويتلافى الخطأ مستقبلاً.

### التغذية العكسية هل هي علم أم وهم؟

تُقدِّم الأدبيات الإدارية كل عقد أحد الحلول الإدارية الجديدة، فيستبشر به المديرون المُجَدِّدون ويتبعونه قدر جهدهم ثم ما يلبثوا أن يتخلوا عنه بعد فترة ما من ممارسته. فهل سيلقي مدخل ٣٦٠ نفس المصير؟ هل يستمر ويزدهر ليؤسس علماً جديداً متعدد الاستخدامات أم يتراجع وتتغلب نواحي القصور في استخدامه علي مزاياه؟ من أجل التمكن من الإجابة فيجب أولاً استعراض نقاط القوة والضعف الخاصة به والتي قد تجعله جدير/أو غير جدير بالبقاء مقارنةً بغيره من الحلول الإدارية والتي سبق استخدامها ونقدها سلباً وإيجاباً وذلك كما يلي:

### مزايا ٣٦٠:

يحقق عدد من المزايا مقارنة بمدخل التقييم التقليدي (رشيد، وآخرين، ٢٠٠٩،

- إدواردز ، إيوين ، ١٩٩٨ ، (Bartle, 2001, Mohapatra, 2015):
- ١- ٣٦٠ يمثل عملية دورية: بمعنى أنه ليس كالهندرة والتي قد تتم مرة واحدة في تاريخ المنظمة أو بعد مرور فترات متباعدة.
  - ٢- يتضمن جميع المستويات التنفيذية والإدارية: فهو يركز على الأداء وليس علي النتائج وحدها أو على مستوى إداري دون آخر . وهذا يعني أنه شامل وليس جزئي .
  - ٣- يُدعّم قنوات الاتصال في المنظمة: بشكل أفقي ورأسي ويساير التطور في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
  - ٤- يُعزز المشاركة الإدارية.
  - ٥- يتمتع بمصداقية أعلى مقارنة بالأساليب التقليدية. حيث يعتمد علي عدة مصادر لإجراء عملية التقييم بحيث لا تكون مقتصرة على الرؤساء فقط بل تتسحب على جميع المعنيين مما يُقلل من الأخطاء والتحيز في التقييم وتخلق صورة أكثر شمولاً حول أداء الفرد. وقد أوصت الدراسات التي تمت علي النظام التقليدي بأن الاعتماد علي مصادر إضافية يُوفّر مصادر مهمة ومفردة للمعلومات حول الأداء .
  - ٦- يُوفّر فرصة مُتفردة للعاملين بأن يقيموا أنفسهم مما يؤثر إيجاباً علي فعالية التقييم حيث أن العاملين سيتقنون أكثر في عملية التقييم التي شاركوا فيها.
  - ٧- يزيد من الوعي الذاتي (إدراك الأنا) وإدراك الآخر (مدير، زملاء، عملاء، مرؤوسين). بما يُمكن من تقييم الصورة الذهنية حول الذات من خلال تحديد التعارضات حول الأداء فيما بين ادراك الذات وادراك الآخرين لها. وبالتالي مساعدة المُقيّم في إحداث التغييرات المطلوبة في الأهداف، السلوكيات والأداء .
  - ٨- يُعزّز الرؤية والقيم التنظيمية. كالقيم المتعلقة بالتمكين والتأثير التصاعدي. فقد أشارت المنظمات المُطبّقة له عن حدوث تحسُّن في الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يُشجّع علي زيادة الإنتاجية، تدعيم بيئة البحث عن المزيد من التغذية العكسية، العمل بروح الفريق، الشعور بالثقة، دفع الإدارة والعاملين لتحقيق المزيد من الفهم حول وظائف بعضهم البعض.

- ٩- يُحسّن الأداء الفردي والتنظيمي. حيث أشارت الدراسات إلي أن التأثير المباشر قد يكون ضعيف مقارنة بالتأثير غير المباشر والنتائج عن وضع الأهداف المُقبلة. حيث إن تنفيذ التغذية العكسية في حد ذاتها لا يؤدي إلي تحسين الأداء وإنما يُحسّن من وضع أهداف تالية محددة مما يُشكل أساس لتحسين الأداء.
- ١٠- يُشعر العاملين بأن آرائهم موضع تقدير من قبل الإدارة مما يرفع من روحهم المعنوية وبالتالي دافعيتهم وزيادة درجة الحرفية في أداء المهام وروح التعامل بينهم.
- ١١- يساعد كل فرد في المنظمة على التعرف علي نقاط القوة لديه والعمل على تتميتها وتدعيمها ونقاط الضعف والحد من تأثيرها أو معالجتها. وبالتالي تبتق خطة التطوير الذاتي من المُقيّم ذاته.
- ١٢- يُساهم في تحديد الجوانب التي يجب أن تُغطّيها المنظمة في مجال التطوير المهني. حيث يُمكن من استخدام البيانات المُجمّعة من المصادر المختلفة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ١٣- يُوفر الخصوصية والسرية إذ لا يُكشف عن هوية المُقيّمين وبذلك تتاح الفرصة للإجابة بحرية عن المُقيّم مما يُمكن من الحصول علي تغذية صادقة.
- ١٤- تساعد جلسات مناقشة التغذية العكسية علي زيادة الوقت المُخصّص لتقييم الأداء مما يزيد من فرصة التوصل لأحكام موضوعية عن أداء المُقيّم.
- ١٧- يُمكن المنظمة من الاستفادة من ذوي الخبرة من خارجها لمعالجة مشكلات الأداء في حالة إشراكهم في التقييم.
- ١٨- يُعزّز السلوك الجماعي داخل المنظمة.
- ١٩- يُمهّد الطريق أمام المنظمة في إجراء التغييرات الثقافية المرغوبة حيث إنه يُلقي الضوء على القيم والمهارات والسلوكيات المرغوبة من قبل المنظمة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.
- ٢٠- يفيد في تقييم أداء فرق العمل أو الوحدات التنظيمية والتي يصعب على الرؤساء تقييم أداء أعضائها نظراً لتعدد وحداتهم التنظيمية وتنوع المهام المنوطة بهم.

جدير بالذكر أن المنظمة سوف تحقق تلك المزايا المفترضة فقط إذا تم تطبيق مدخل ٣٦٠ بفعالية ونال قبول ودعم مستخدميه.

### عيوب نظام (٣٦٠):

أما نقاط الضعف التي تعتريه فهي كما يلي (عبدالرحمن، ٢٠١٥):

- ١- الجهد والوقت اللازمان في اختيار المُقيِّمين وجمع البيانات وتحليل النتائج حيث سيتم تحليل خمس نتائج للتقييم على الأقل من خمسة مصادر وداخل كل مصدر من المحتمل أن يقوم أكثر من فرد بتقييم أداء الموظف، ولكن من ناحية أخرى مع وجود تطبيقات التكنولوجيا الحديثة فإن فرز وتحليل النتائج مهما كانت معقدة سوف يتم بسرعة وبدقة ولن تجد المنظمات صعوبات في ذلك.
  - ٢- تقع على عاتق المدير مسئولية تصميم نظام متكامل للتغذية العكسية يحقق الأهداف التدريبية والاستراتيجية المطلوبة.
  - ٣- المعلومات التي يتم الحصول عليها قد تكون حقيقية أو مزيفة.
  - ٤- أنه يتطلب قدراً كبيراً من التمكن في علم الإحصاء والقدرة على تفهُم المستويات المختلفة من العاملين والاتصال بهم.
  - ٥- التطبيق بشكل غير دقيق بما لا يحقق السرية والمصداقية والشفافية وبما ينشر آفة السلبية وخلق مصالح شخصية مشتركة ضد مصلحة العمل. مثل عدم اختيار المُقيِّمين المناسبين، طلب ذكر اسم المُقيِّمين أملاً في ضمان الجدية، الكتابة بخط اليد، وغيرها مما تضع قيوداً علي اجابات المُقيِّمين واعتماديتها ومصداقيتها.
- وقد تُفسّر نقاط الضعف محدودية تطبيقه داخل عدد من المنظمات. فكثير من المنظمات تُحجم عنه أو حتي التي جربته تتخلي عنه رغم جاذبية فكرته نظراً لصعوبة تطبيقه وتوفير متطلباته ولعدم تَمكُّن المديرين منه.
- ولكن برغم هذه الانتقاصات إلا أنه قد يكون جديراً بأن يصبح عالماً إدارياً جديداً متعدد الأغراض والاستخدامات وليس مجرد وهم. فالمديرين لم يتوصلوا بعد لاكتشاف كل إمكاناته واستفاد مصادره-وهو ما يستهدفه البحث الحالي-حيث مازال مجال بكرة في طور الاكتشاف علي الأقل في المنظمات المحلية.

**فعالية تطبيق طريقة ٣٦٠:**

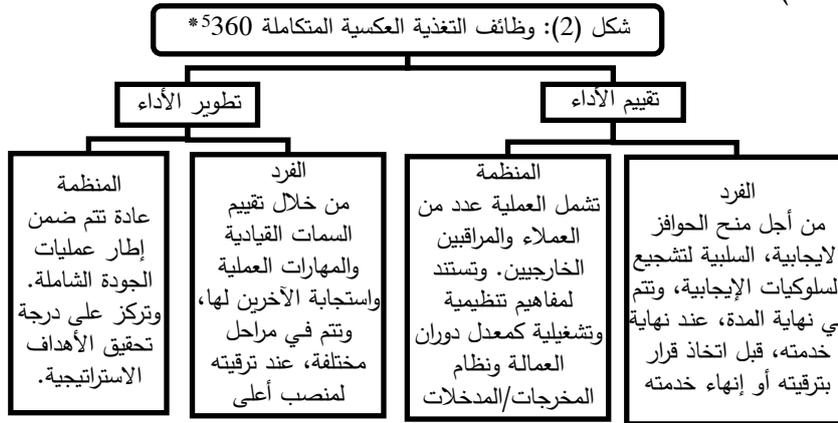
من أجل فهم فعالية تطبيقها فإنه من المجدي أولاً فهم مفهوم الابتكار التنظيمي (أو المستحدثات الإدارية). والذي يشير إلي أي ممارسة أو عملية أو إجراء جديد علي المنظمة المُطبَّقة له. ويعد أحد مكونات التغيير التنظيمي. أما مصطلح تطبيق المُستحدثات (ومنها طريقة ٣٦٠) في السياق التنظيمي فيشير إلي عملية جعل العاملين المستهدفين متوافقين وملتزمين باستخدام تلك المُستحدثات. وفي الآونة الأخيرة أشارت الأدبيات إلي أن إخفاق العديد من المُستحدثات يرجع إلي سوء تطبيقها وليس إلي خلل أساسي بها. ويحدث إخفاق التطبيق عندما يستخدم العاملين تلك المُستحدثات بمعدل أقل تكراراً، أقل ثباتاً، أقل مثابرةً مما هو مطلوب لتحقيق الفوائد المتوقعة منها (Bartle, 2001).

وقد أشارت الأدبيات إلي أن هناك خصائص عديدة تؤثر علي تطبيق الابتكار مثل التدريب علي تطبيقه، خدمات تدعيم تطبيقه، إتاحة وقت لتجريبه، إشادة وثناء المديرين علي تطبيقه، الحوافز المالية المخصصة لتطبيقه، إعادة التكاليف الوظيفي لأولئك الذين لا يطبقونه، قيود الميزانية على نفقات التطبيق، مدي ألفة المُستخدِم له. وقد ركزت معظم الأدبيات علي تأثيرات الهيكل التنظيمي علي عملية تطبيق الابتكار ولم تختبر العوامل الاجتماعية والنفسية التي تعد أيضاً هامة من أجل فهم فعالية التطبيق. والتي توصلت إلي أن الهيكل التنظيمي ليس كافياً لفهم سلوك واتجاهات الفرد حيث إن التصميمات التنظيمية غير مكتملة؛ والسلوك البشري الحقيقي هو أكثر تعقيداً وتغيراً من أن يستوعبه أي تصميم تنظيمي. ولذا سيتم في البحث الحالي الاعتماد علي مدخل مختلف لفعالية التطبيق (Bartle, 2001).

**استخدامات أو وظائف التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠:**

تختلف وظائفها باختلاف الغرض منها، وذلك كما يلي ( Edwards, Ewen, 1996, Mohapatra, 2015, Levin, 2003, Carlson, 1998, عبدالرحمن،

(٢٠١٥):



\* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الأدبيات السابقة.

ويمكن تلخيص التفرقة بين هاذين الغرضين (Bartle, 2001) كما يلي:

جدول (٢): معايير التفرقة بين أغراض ٣٦٠

معايير التفرقة	الاستخدام لأغراض التطوير	الاستخدام لأغراض إدارية
ملكية البيانات	التغذية العكسية متاحة فقط للمُقيّم	التغذية العكسية متاحة للمُقيّم
كيفية استخدام البيانات	عادة يُترك للمُقيّم اختيار كيفية استخدامها. ويكون معلوم مقدماً أنه لن يتم استخدامها لأغراض إدارية.	عادة تستخدم لصنع قرارات إدارية (كزيادات في الأجر، قرارات الترقية أو العكس).

\* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الأدبيات السابقة.

يرى بعض الخبراء أنه من الأفضل استخدام الطريقة لأغراض التطوير مع تحجيم استخدامها للأغراض إدارية. حيث أشارت الأدبيات إلي أنه مازال هناك جدل كبير حول امكانية استخدامها للأغراض الإدارية ( Arvey, et. al., 1998, Bracken. et., ) (al., 2001, Crystal, 1994, Dalton, 1996). انطلاقاً من أن الأفراد قد يكونوا أقل أمانة ونزاهة وحيادية وأكثر تحيزاً إذا تعلق الأمر بتقييم أحد الزملاء أو المديرين بغرض ترفيته أو صرف مكافأة له، ولهذا تأتي تقييماتهم مشوبة بالأخطاء. حيث أن استخدامها للأغراض الإدارية يعاني من تَصَحُّمُ التقدير الذاتي وتقدير الزملاء، ويزيد من الصراع بين جماعات العمل وداخل كل جماعة. أما في حالة استخدامها لأغراض التطوير فإن الأفراد يلتزمون قدرأ من الموضوعية ويُتَّخُون جانباً مشاعرهم الشخصية وتحيزاتهم (عبدالرحمن، ٢٠١٥).

وعلي الصعيد الآخر يري خبراء آخرين أنه من المجدي استخدامها للأغراض الإدارية انطلاقاً من أنه يجب محاسبة الأفراد (إيجاباً وسلباً) عن أدائهم مع جميع الأطراف المتعاملين معهم، وأن الأفراد لن يأخذوا بمتطلبات التطبيق الفعال للطريقة محمل الجدية إلا إذا ترتب عليها قرارات ادارية.

ولمحاولة حسم الخلاف بين وجهتي النظر فقد أشارت الأدبيات إلي أنه من المُفَضَّل أن تبدأ المنظمة باستخدام ٣٦٠ ° لأغراض التطوير أولاً لكسب تأييد عاملها حتى تتغلغل فلسفتها داخل الثقافة التنظيمية ثم تنتقل تدريجياً لاستخدامها للأغراض الإدارية. وكذلك ضرورة تطوير تقديرات منفصلة لكل عرض انطلاقاً من أن التقييم بغرض التطوير عادة ما يُرَكِّزُ علي تزويد المُقَيِّم بمعلومات حول كيفية تحسين أدائه الحالي والمستقبلي أكثر من تقييم أدائه الماضي (Bartle, 2001).

#### أساليب تطبيق طريقة (٣٦٠):

تختلف اساليب تطبيقها في الوسائل وفي النتائج التي يؤديان إليها ( Edwards, ) (Ewen, 1996):

**١- أسلوب أولي (مبدئي، غير ناضج):**

ويعتبر خطوة على الطريق قبل تأسيس نظام متكامل لها. من خلاله تتم عمليات الاستقصاء والاستطلاع بشكل أولي بعيداً عن روح الاحتراف، كما يفقر لعدد من العناصر الأساسية لنجاح هذه العمليات مثل إجراءات السرية لأسماء المُقيمين. ويُلاحظ فيها تزايد حجم الأخطاء بزيادة عدد الأفراد الذي تشملهم عملية التقييم. كما أنهم لا يتلقون التدريب على عمليات التقييم ولذلك نقل قيمة المعلومات والتقييمات الواردة منهم مما يجعل المنظمة تعيد النظر في طريقة التقييم ككل، فإما تُكزَّر في إلغائها أو في تطويرها بشكل جذري.

**٢- أسلوب متكامل أو محترف:**

حيث يتم تخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عمليات ٣٦٠° على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس. ثم يتم نقل وإدماج التقييمات والمعلومات الواردة منها إلى مراكز التخطيط وصناعة القرار بالمنظمة. مع توحى الدقة واتباع جميع الإجراءات التي من شأنها تقليل احتمالات التحيز أو الكذب في الإجابات والمعلومات التي يُدلي بها المشاركون. وقد يتخذ تطبيق الطريقة منحنى مُتدرج من الأسلوب الأولي حتى تصل إلى الأسلوب المتكامل.

بالنسبة لشركات البحث الحالي تتبع الأسلوب المحترف ويُجرى Online.

**خطوات تصميم وتطبيق طريقة ٣٦٠°:**

يقع على عاتق المنظمة مسئولية التصميم والتطبيق بما يحقق الأهداف المنوطة بها. وفيما يلي خطوات أساسية موصى بها من قبل من العديد من الباحثين ( Edwards, Ewen, 1996, Kreitner, Kinick , 2001, Levin, 2003, Testa , 2002, Robbins, 2003, رشيد وآخرين، ٢٠٠٩):

**١- تحديد الهدف من التقييم:**

يجب علي المنظمة تحديده قبل البدء به من أجل توفير نقطة مرجعية يمكن الاسترشاد بها أثناء توجيه جهود عملية التقييم. هناك العديد من الأهداف والتي تُصنَّف بوجه عام إلي هدف تقييمي، تطويري.

**٢- اختيار العناصر أو السمات محل التقييم:**

والتي سيتم التقييم لها والسؤال عنها. وهي تمثل الميزات التنافسية للمنظمة.

**٢- تحديد طريقة التطبيق:**

تختار المنظمة أفضل طريقة للوصول إلى الأفراد المقصودين، حيث يمكن اجرائها عن طريق المقابلات، الهاتف، الكترونياً عن طريق الأترنت أو الأترنت والذي يعد الأسرع والأقل تكلفة مقارنة بباقي الطرق أو من خلال الدمج بين أكثر من طريقة.

**٣- تطوير الأداة:**

وتعد أكثر الخطوات صعوبة. وعادة تكون قائمة الاستقصاء هي الأداة المستخدمة. والتي يتم من خلالها تجميع البيانات وتخطيط التوقيتات المناسبة لها وتوفير الحماية اللازمة لأسماء المُقيّمين. وتتضمن عبارات تتعلق بأهداف المنظمة وأدوار العاملين فيها وتتركز حول المهارات الفنية، والسلوكيات والقيم، ومهارات الاتصال، والتطوير، والقيادة، والتعاون، والولاء، والالتزام بغرض المنظمة. والتي ينبغي أن تكون واضحة ومفهومة ومُصمّمة بعناية من أجل جمع المعلومات المطلوبة بطريقة غير متحيزة.

**٤- تجميع البيانات:**

تتضمن اختيار عينة من الأطراف المتعاملين مع المُقيّم للاشتراك في عملية التقييم، وينبغي اختيارهم بشكل عشوائي لضمان الحيادية، ويمكن إتباع قاعدة باريتو (٨٠/٢٠) والتي تقترض أن نسبة صغيرة من الأسباب تُساهم في مستويات كبيرة من النتائج لكونها مفيدة في هذا المجال، ولذلك فإن الاختيار يقع على الأشخاص المؤثرين في نجاح المنظمة. إن السرية في اختيار العينة تُعادل في الأهمية الاعتماد علي مقاييس سليمة وموثوق بها، وذلك يتطلب من المنظمة اتخاذ مجموعة من الإجراءات لكي تضمن الصدق في الحصول على البيانات المطلوبة في قائمة الاستقصاء من خلال استبعاد المخاوف والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المشاركون في التقييم، أو من خلال اللجوء إلى خبراء استشاريين من خارج المنظمة.

ويرى البعض أنه من الأفضل اختيار شخص ليس له علاقة شخصية بالمُقيّم وليس له مصلحة من عملية التقييم. يُلاحظ أن عدد المُقيّمين يجب أن يتراوح بين (٥-١٠) لكل فرد محل تقييم.

#### ٥- جمع النتائج وفرزها وتصنيفها وتحليلها بالوسائل الإحصائية اللازمة:

بعد تجميع البيانات تبدأ عملية تقييمها وتحليلها، ويمكن إتباع الطرق التقليدية في عملية التحليل خاصة المتوسط الحسابي لعبارة التقييم الخاصة بالمُقيّم والمُقيّمين وتحديد الفجوة من خلال طرح متوسط درجات المُقيّم من متوسط الدرجات التي يتم الحصول عليها من المُقيّمين فإذا كانت النتيجة موجبة تكون الفجوة إيجابية لصالح الفرد والعكس صحيح.

#### ٦- اتخاذ الإجراءات:

تقدم هذه الطريقة رؤى مفيدة في مجال إدارة الأعمال، ويمكن الاستعانة بجلسات العصف الذهني من أجل إيجاد حلول للمشكلات ووضع خطة عمل (Action Plan) مما يُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية.

#### في الواقع العملي عادة ما يتم العمل بنظام ٣٦٠° كما يلي:

في البداية يُسمح للموظف من الوصول إلى نظام ٣٦٠° عبر رابط لشبكة انترنت أو انترانت (داخلية) آمنة. بمجرد اتمامه للتقييم الذاتي عبر الرابط (يكون في حدود ٥٠ سؤال متعلق بنواحي سلوكية صُمم بالاعتماد علي القيم الجوهرية للمنظمة)، ثم يتم اختيار من ١٠-١٢ مُقيّمين (مديره، زملائه، مرؤوسيه، عملائه). ثم يقوم النظام بإخطارهم عبر البريد الإلكتروني الخاص بهم ويطلب منهم الدخول إلى النظام لاستكمال التقييم. ردودهم تكون سرية تماماً. بمجرد اتمامه يتم دعوة الموظف إلي ورشة عمل لمدة ساعتين ليتلقى بيانات التغذية العكسية الخاصة به. أثنائها يتلقى تدريب حول كيفية قراءة وتفسير تقريره وكيف يقوم بعمل خطة عمل تفصيلية للتطوير بتاريخ محدد لانتهاه من عملها. مُصممة بحيث تُغطي النواحي أساسية للتطوير. وأيضاً يكون المساعدين متوافرين خلال ورشة العمل للإجابة على الأسئلة وتقديم

روابط إلى موارد إضافية إذا لزم الأمر. حيث يكون هناك مكتبة عبر الانترنت ( On line) لمصادر الدعم (دورات تدريبية، فرص التطوير، موظفي ادارة الموارد البشرية المختصين) متاحة لمساعدة ذلك الموظف في وضع خطة العمل. ويرغم كونه غير مُطالب بأن يشارك البيانات المستقاة من التغذية العكسية الخاصة به مع مديره، إلا أنه مُطالب بأن يُشاركه بخطة العمل الخاصة به.

### مراجعة الأدبيات السابقة:

سلط (Curtis, 1996) الضوء على التساؤل "لماذا يُثَمَّنُ أرباب العمل مدخل ٣٦٠؟". رغم أنه عندما يتم عرضه فالجميع قد لا يشعرون بالارتياح له إلا أنه جزء من عملية التغيير المطلوبة. فهو يساعد علي وجود نمط إدارة مُتَطَوَّر، اتصالات مُحَسَّنة، فريق العمل أفضل، فهم أفضل لنقاط القوة والضعف والاعتراف بقيمة (أهمية) توافر مهارات توطيد العلاقات.

وفي دراسة لـ (زايد، ١٩٩٦) استهدفت التعرف علي المصادر والأساليب التي يعتمد عليه العاملون في الحصول علي التغذية العكسية وتحليل المتغيرات المؤثرة علي الجهود التي يبذلونها في سبيل الحصول عليها. وقد توصلت إلي أن زيادة اعتماد العاملين علي المصادر الداخلية للتغذية العكسية أكثر من الخارجية، وميلهم إلي الاعتماد علي أسلوب المراقبة أكثر من أسلوب الاستفسار. ومن أهم المتغيرات التي أثرت علي البحث عن التغذية العكسية هي الخبرة الوظيفية، النوع، أهمية الأهداف الوظيفية، والجهد المبذول للحصول علي التغذية العكسية.

وقد أبرز (Huggett, 1998) أن ٣٦٠ لديها توقعات عظيمة. حيث وُجد أن المعلومات التي تم جمعها من خلالها تستخدم كوسيلة لدعم عملية التقييم وليس فقط لأغراض التطوير. المناقشات التي تتم حول الأداء وسبل تطويره تُبَرِّر الجهد المبذول فيها. ولكن في الوقت نفسه يجب علي المنظمة أن تكون حذرة جداً في تنفيذها بدون تشويش لعقلية العاملين.

وقد قام (Dalessio, 1998) بمناقشة الجدل المثار حول هل يجب أن تُستخدم ٣٦٠

بشكل أساسي للأغراض الإدارية أم للتطوير. مؤيدي استخدامها للتطوير استندوا إلي أن اخفاء اسم المقيّم يزيد من احتمالية توافر تغذية عكسية مرتفعة الجودة ويُخفّض من الشعور بالعقاب من جانب المُقيّمين. هذا الشعور بالأمان من شأنه تدعيم الاكتشاف الذاتي للأخطاء وعلاجها. °٣٦٠ في حد ذاتها ليست علاج وإنما تُمهّد الطريق للعلاج. فالمعلومات التي توفرها والخصوصية والسرية المحفوظة بها تزيد احتمالية تقبل نتائجها وتدفع لإحداث التغيير السلوكي المنشود. أما مؤيدي استخدامها للأغراض الإدارية فقد تبنا وجهة نظر قصيرة الأجل مضمونها الاستفادة العاجلة للمنظمة من °٣٦٠ بإحداث تغيير سلوكي فوري.

والسؤال الذي يطرح نفسه من وجهة نظر (Bracken, et. al., 2001) هو كيف يمكن معرفة ما إذا كان تطبيق °٣٦٠ قد تم بنجاح أم لا؟ وماهي العوامل التي تؤثر علي نجاحه؟ كيف يمكن السيطرة عليها من قبل المسؤولين عن تطبيقه؟. فبرغم ذبوع صيته إلا إن هناك القليل ممن ساهموا في بناء نموذج شامل متكامل يجيب علي تلك الأسئلة الأساسية. وقدمت الدراسة نموذجاً شاملاً للعوامل التي يجب مراعاتها في تصميم وتنفيذ °٣٦٠. ومنها التوافق (حيث يجب تصميم قائمة الاستقصاء المستخدمة في °٣٦٠ بشكل يفى الغرض منها وتشتمل علي معلومات هامة، مراعاة الأعراف الداخلية، إجراء مقابلات مع المُقيّمين، التكامل مع أنظمة إدارة الموارد البشرية)، والدقة والسرية (يجب مراعاتها في عمليات °٣٦٠ بحيث تكون التقارير خالية من الأخطاء ومُؤمّنة)، والوضوح (يجب عند تصميم القائمة أن تكون تعليماتها واضحة ومقروءة، عقد جلسات تدريبية لإعطاء التعليمات واختبار مدي فهم المشاركين لها)، والتنسيق (عند تصميم القائمة يجب مراعاة طولها المناسب (٤٠-٦٠ بند) والتنسيق بين المشاركين في التقييم، وإجرائها في التوقيت الدوري المناسب والمطلوب من قبل المنظمة). يجب مراعاة هذه العوامل لأن إغفال أي منها قد يؤدي إلي عدم إحداث التغيير المنشود في السلوك مما يُشكّل مضيقاً للمال والجهد والوقت والموارد ويُسفر في النهاية عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

وقد أشار (Testa, 2002) إلي أن هناك علاقة مباشرة بين إدراك الأطراف المعنية بالمنظمة (أصحاب المصالح) لفعالية القائد وإدراكه الذاتي لنفسه. عندما تتخذ القادة قرارات بدون معرفة كاملة للمعلومات من جميع الأطراف يؤدي ذلك إلى الفشل. ويلعب هؤلاء الأطراف دوراً حيوياً في نجاح المنظمة. وقد تم استخدام ٣٦٠ لتقييم فريق القيادة ككل.

ناقش (Hallam, 2004) تطوير إدارة الأصول البشرية باستخدام ٣٦٠. فبالنسبة للمنظمة نجد أن أهم ميزة تنافسية تمتلكها هي "الأفراد". تساعد ٣٦٠ المنظمة في تسويق ابتكاراتها وتدعيم خدمة عملائها والتي في المقابل تساعد في زيادة المبيعات والأرباح. وكذلك فهي تركز على التدريب من أجل تعزيز مهارات العاملين. اليوم أصبح هناك ضرورة للمنظمة لتهيئة المهنيين بإدارة الموارد البشرية لتحليل بيانات ٣٦٠ والمساهمة في إدارة أكثر فعالية لأداء عاملها.

وقد أشار (Pollitt, 2004) إلي أن ٣٦٠ تساعد الأفراد بطرق عديدة مثل تحسين الأداء، هيكله الجداريات. وتتصف طريقة ٣٦٠ بكونها مرنة ومألوفة للمستخدم، مُفضّلة عن الطريقة التقليدية.

أكد (اليامي، ٢٠٠٥) علي أهمية مفهوم التغذية العكسية والتي تتبع من أنه يساعد علي فهم السلوك التنظيمي والتأثير عليه بشكل عام والاتصالات أو تبادل المعلومات بين العاملين بشكل خاص. هناك إجماع ضعيف علي تعريف موحد لهذا المفهوم في أدبيات المجال. وهناك ندرة في الأدبيات العربية سواء النظرية أو التطبيقية. وبالتالي فدراسته نظراً لأهميته تستحق الانتباه من الباحثين العرب. فمثلاً من المهم أن نعرف أنواع التغذية العكسية التي تُمارَس في منظمات الأعمال العربية وهل ينطبق ما وضعه المُنظِّرون في الغرب علي الممارسة في هذا المنظمات، أم أن هناك اختلافاً؟ وماهي مصادر التغذية العكسية في المنظمات العربية وترتيبها من حيث الإفادة من وجهة نظر المُقيِّمين؟ وهل يوجد سلوك البحث عن تغذية عكسية من قبل عاملها، وما العوامل التي تؤثر إيجاباً وسلباً علي هذا السلوك؟ وما الوظيفة التي من أجلها

تُستخدم التغذية العكسية وهل هي توجيهية (تحافظ علي توجيه السلوك نحو تحقيق هدف معين في المسار الصحيح) أم تعزيزية (تحفيزية) توفر تعزيز إيجابي (للسلوك المرغوب من قبل المنظمة) وسليبي (للسلوك المعارض لها وتُحفِّز متلقيها إلي أن يبذل مجهوداً أكبر) أم كلاهما؟ وما مدي استخدام تحديد الأهداف بالتزامن مع التغذية العكسية، وما تأثير ذلك علي رضا واداء العاملين والإدارة والمنظمة ككل؟ وكذلك أوضحت أن مشاركة الغرب في التنظير لهذا المفهوم واختبار فروض نظرياته في المنظمات العربية سيساعد ممارسي الإدارة فيها علي ايجاد أنظمة تغذية عكسية أكثر كفاءة في منظماتهم والعمل علي تطويرها بما يتلائم معهم.

وقد مثلت دراسة (Morgan, et al., 2005) دراسة نقدية حول بداية تقديم طريقة ٣٦٠° في الخدمة المدنية. وأوضحت أن الافتراض الأساسي لتبنيها هو أنها تزيد من الوعي الذاتي للفرد من خلال إبراز الفروق بين كيف يرى الفرد نفسه وكيف يراه الآخرون. هذا الوعي يُحفِّز علي التطوير وتحسين الأداء. بالاعتماد علي منهجية دراسة الحالة. وتوصلوا إلي أنه على الصعيد التنظيمي فإن استخدام ٣٦٠° كأداة لإدارة الأداء قد فشلت في تطوير الوعي الذاتي المتوقع. وعلى المستوى الفردي يعتقد بعض الأفراد أنهم حققوا القليل من العملية ككل ذلك قد يرجع إلي توقع أن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون لها دور أكثر فعالية في التخطيط للأنشطة التطويرية من أجلهم نيابة عنهم.

ركز (Alexander, 2006) حول كيفية تأثير طريقة ٣٦٠° علي اتجاهات الموظف، والفعالية والأداء، وأن المنظمات ستمكن من جني ثمارها وتكون قادرة على الاستفادة منها فقط عندما يتقبل الموظف التغذية العكسية الناتجة عنها ويأخذ الإجراءات المناسبة لإجراء التغييرات اللازمة. إن المناخ التنظيمي الصحيح يساعد على الاستفادة من تطبيق تلك الطريقة. والتي يجب إعطاء اهتمام مستمر لتصميمها وتطبيقها بشكل مناسب طوال حياة المنظمة.

درس (اليامي، ٢٠٠٧) جانبين مهمين في التغذية العكسية عن الأداء هما: مدي

التوافق بين إدراك الرؤساء لسلوكهم في عدد من أبعاد التغذية العكسية وبين إدراك مرؤوسيهام لذلك السلوك في نفس تلك الأبعاد، وكذلك العلاقات بين تلك الأبعاد وبين أداء المرؤوس ورضاه عن رئيسه ورضاه الوظيفي العام. الأبعاد هي إشارة التغذية (+،-)، توقيتها (سريعة، بطيئة)، التحديد (عامة، تفصيلية)، التكرار (دورية، غير متكررة)، الحساسية (تراعي شعور المرؤوس، لا تراعي). وقد توصل إلي وجود تباين بين الإدراكين لصالح الرؤساء (أي التحيز للنفس)، ووجود علاقات معنوية بين أبعاد سلوك الرئيس في التغذية العكسية وأداء المرؤوس ورضاه عن رئيسه ورضاه العام. إذ وُجِدَ علاقة إيجابية بين توقيت التغذية العكسية الإيجابية الخاصة بالمشرف عن أداء المرؤوس وأداء ذلك المرؤوس، كما وجد أنه كلما زاد تكرار التغذية العكسية السلبية عن الأداء من الرئيس للمرؤوس، انخفض رضاه عن رئيسه.

وأشارت دراسة (بعجي، ٢٠٠٧) إلي أهمية تقييم الأداء باعتباره أحد الاستراتيجيات الرئيسية التي تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة. وقد تناولت أحدث الطرق التي تبنتها المنظمات الرائدة في مجال تقييم الأداء (ومنها ٣٦٠) وخطوات تطبيقها وشروط فعاليتها. وكذلك أشارت إلي أن المنظمات الجزائرية ما زالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية مواردها البشرية، والتي من بينها نظم تقييم الأداء.

وقد ذكر (Newbold, 2008) أن ٣٦٠ تمثل إضافة قوية لنظام إدارة الأداء. وينبغي أن يكون متسق مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة. نجاح الطريقة يعتمد علي عدة عوامل تتمثل في مدي وضوح الغرض منها، استعداد المنظمة لها، تأهيل الموظف، الطريقة التي سيتم تطبيقها بها، تفعيل الاستفادة من التغذية العكسية. وقد قام كل من (رشيد، وآخرين، ٢٠٠٩) باستخدام ٣٦٠ في تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. وتوصلوا إلى وجود فجوات سلبية بين استجابات طرفي عملية التقييم (تقييم رؤساء الأقسام لذاتهم وتقييم باقي الأطراف الأخرى لهم) مما يُظهر مبالغة الرؤساء في توافر معايير التقييم فيهم.

وأوصوا بضرورة التوسع في الاعتماد علي هذا المدخل والاعتماد علي نتائجه في عمليات الترقية والتدريب.

وعلي صعيد آخر فقد شهد العقد الماضي اهتماماً كبيراً وتغييراً جذرياً في كيفية مراجعة المستشفيات والمنظمات الطبية لسلوكيات الأطباء. إن سمات الأطباء الناجحين تقع ما وراء مهاراتهم الفنية والمعرفية. وفي هذا الصدد فقد ناقش (Hammerly, et. al., 2014) استخدام ٣٦٠<sup>٥</sup> لتحسين الذكاء العاطفي (وهو قدرة الفرد على إدراك ومراقبة وتقييم العواطف في نفسه والآخرين واستخدام تلك المعلومات للنجاح في علاقاته الشخصية والاجتماعية) للأطباء من خلال تسليط الضوء علي فرص التطوير خاصة في اثنين من أهم الجدارات (المهارات الاحترافية، والاتصالية/العلاقات الشخصية) والتي تُمكن المنظمات من تقديم برامج تعليمية وتدريبية مستقبلية للأطباء لتنمية ذكائهم العاطفي. حيث إنه من خلال البيانات المتحصلة من ٣٦٠<sup>٥</sup> يتم زيادة وعي الفرد لإدراكات الآخرين له (الوعي الاجتماعي) وتوفير المعلومات الهامة التي تُمكنه من التحسين الذاتي. مما يدفع لإحداث التوافق بين نوعي الوعي (الذاتي والاجتماعي)، الأمر الذي يجعل بدوره من الممكن تحسين الإدارة الذاتية وإدارة العلاقات.

وقد قام (Mohapatra, 2015) بإجراء مراجعة للأدبيات السابقة من ١٩٩٥-٢٠١٣ بغرض معرفة مساهمة ٣٦٠<sup>٥</sup> للمنظمات وتطورها. واتضح أنها عملية يتم تقدير قيمتها من قبل العاملين عندما تساعدهم في نمو مساهمهم الوظيفي، فضلاً عن أنها تساعد على تحقيق مستوى أعلى من الأداء التنظيمي.

### التعليق علي الأدبيات السابقة:

تبين من مراجعة وتحليل الأدبيات أنها خُصِّتْ إلى مجموعة من النتائج أهمها:  
١- هناك توجهاً إيجابياً نحو استخدام التقييم متعدد المصادر (برغم تَحَفُّظ بعضها منه) إذا توفرت له مقومات نجاحه (وجود معايير واضحة، حوافز، أن يكون هدفه التطوير والارتقاء وليس تصفية الحسابات، حسن ادراك العاملين له وتقبله).

٢- حاجة أنظمة التقييم الحالية إلى تطوير من خلال تعدد وتنوع مصادر التقييم، ووضوح المعايير .

٣- المنظمات التي مارست ٣٦٠<sup>٥</sup> لمست أنها تجربة مُشجِّعة وساعدتهم على تحفيز العاملين وتحديد احتياجاتهم من التطوير .

٤- التقييم من أجل تحقيق التطوير والتحسين يُساهم بشكل أفضل في ترقية سلوكيات العاملين مقارنة بالتقييم المعتمد على مجرد المحاسبة.

٥- ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المُطبَّق بالمنظمة تزداد كلما كان هؤلاء العاملون راضين عن تقديراتهم، وكلما كانت لديهم فرصة كافية لإبداء رأيهم في هذه التقديرات، وكلما شعروا بأن من قيّمهم علي إمام كافي بجوانب عملهم.

٦- من أجل نجاح تطبيق مدخل ٣٦٠<sup>٥</sup> يجب علي المنظمة أن تراعي جانبين رئيسيين هما؛ عمليات التطبيق، والغرض منه (التقييم/التطوير)، فإذا لم يكونا واضحين في أذهان العاملين فلن تتجح أبداً. وقد أظهرت الدراسات أنه عندما يتم تطبيقها لتحقيق الغرضين بشكل متكامل فإن ذلك يوفر المزيد من فعالية التطبيق.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي منهم في صياغة الإطار النظري وفي مراجع البحث، كما استفاد من نتائجها في تقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية. أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة هو اعتماده علي مدخل النظم لبناء نموذج متكامل لتطبيق ٣٦٠<sup>٥</sup> في ضوء المعلومات المستقاة من الأدبيات السابقة.

#### الدراسة الاستطلاعية:

من أجل استجلاء الأمر مبدئياً، قامت الباحثة بما يلي:

١- إجراء مقابلات متعمقة مع عدد من العاملين بشركات الاتصالات (مجتمع البحث) عددهم (٣٠).

٢- زيارات لمواقع عملهم الرئيسية سواء في القرية الذكية، أبراج نايل سيتي، مول دون تاون بالقاهرة الجديدة، أوفي فروعهم المنتشرة.

٣- تحليل البيانات الثانوية التي أمكن الحصول عليها سواء من الأدبيات السابقة أو من المواقع الالكترونية الرسمية لبوابة الحكومة المصرية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الهيئة العامة للاستعلامات، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الاستثمار، وكالة تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات Information Technology .Industry Development Agency (ITIDA)

### مشكلة البحث:

يشير الواقع العملي لمعظم المنظمات المحلية إلى الاعتماد على الرئيس المباشر في عملية تقييم أداء العاملين وما قد يصاحبه من عدم الدقة والموضوعية في بعض الأحيان في توصيف نواحي القوة والضعف في الأداء لأسباب قد ترجع للمجاملات الشخصية أو الانطباعات أو اتباع الهوى أو التجني على المرؤوسين. وعليه فإن مشكلة البحث الحالي تتمثل في التساؤلات التالية:

- ١- هل يمثل مدخل ٣٦٠ مدخلاً بديلاً ناجحاً عن الأسلوب التقليدي المطبق حالياً في تقييم الأداء ويُسهّم في تجاوز سلبياته. أي هل يحقق نتائج أعمال ايجابية؟
- ٢- ماهي مقومات ومعوقات تطبيقه؟

### أهمية البحث:

- ١- إلقاء الضوء علي أهمية رصد المعلومات الناتجة عن التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠ واتجاهات وسلوكيات العاملين نحوها.
- ٢- مساهمته في إثراء الإطار الفكري لأحد الموضوعات الإدارية التي تتسم بالندرة في المكتبة العربية ألا وهو طريقة ٣٦٠.
- ٣- تناوله لموضوع يتسم بالأهمية، حيث يعد نقطة انطلاق للمنظمات المعاصرة نحو تشخيص حاجة الموظف إلى البرامج التدريبية والتطويرية أو توصيف نوع ومقدار الحافز المؤثر علي أداءه والمُشبع لحاجاته ورغباته ودوافعه للعمل.
- ٤- بلورته لأحد الاتجاهات الحديثة في أدبيات تقييم الأداء الوظيفي. حيث مازالت الأبحاث في هذا المجال في مرحلة المهد (Bartle, 2001) فضلاً عن اختلاف

- نتائجها ما بين تحقيقه لنتائج إيجابية أو سلبية أو محايدة.
- ٥- يقترح نموذج أشمل من النماذج التقليدية حيث يتضمن مقدمات، عمليات، نتائج التطبيق الفعال لطريقة °٣٦٠.
- ٦- انطلاقاً من افتراض أن التغذية العكسية من العوامل المؤثرة في أداء العاملين وإنتاجيتهم ودافعيتهم نحو العمل نظرياً فهذا يستوجب الاهتمام برصدها عملياً لتطوير أدائهم فعلياً.
- ٧- مساهمته في توطيد استخدام طريقة °٣٦٠ في جميع المنظمات كما هو مُتَّبَع من قبل عدد من المنظمات العالمية الرائدة.
- ٨- لفت الانتباه لهذا المفهوم كآلية تُعَيِّد في مجال إدارة (تقييم وتقييم) الأداء.

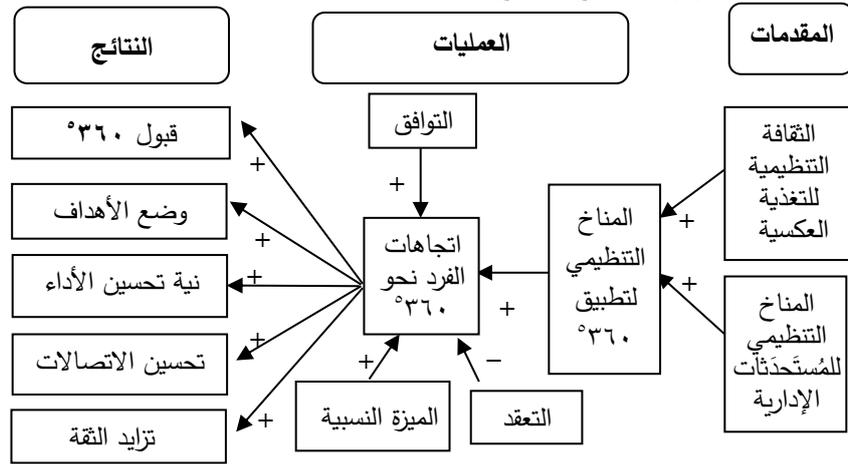
#### أهداف البحث:

- ١- إجراء تأصيل نظري لطريقة °٣٦٠ وأهميتها وأبعادها المختلفة.
- ٢- بناء نموذج يوضح علاقات الارتباط والأثر بين مقدمات وعمليات ومخرجات الأعمال الناتجة عن التطبيق الفعال لطريقة °٣٦٠.
- ٣- تسليط الضوء نحو طريقة أكثر موضوعية وشمولية في تقييم الأداء لتوجيه أنظار متخذي القرار لكونها تستبعد التحيز والشخصنة في التقييم.
- ٤- تقديم خطوات إجرائية لتفعيل نظام للتغذية العكسية يُطبق في منظمات أخرى.
- ٥- رصد الآثار الإيجابية والسلبية المرتبطة بتطبيق °٣٦٠ في الواقع العملي.
- ٦- استعراض المعوقات الفعلية التي تعرقل تطبيق °٣٦٠ في بيئة الأعمال المصرية.
- ٧- تقديم مقترحات علمية للباحثين وتوصيات عملية للمنظمات المعنية.

#### نموذج البحث ومقاييس متغيراته:

في ضوء مراجعة التراث العلمي لموضوع البحث والإطار النظري له وطبيعة مشكلته أمكن تطوير نموذج مُقْتَرَحٌ للعلاقات بين متغيراته المدروسة مبني علي مدخل النظم واتجاهات التأثير بينها، وهو ما سيتم اختباره في الدراسة الميدانية.

شكل (٣): النموذج المقترح لنظام التغذية العكسية المتكاملة ٣٦٠°



ينقسم النموذج المقترح إلى ثلاثة أجزاء هي:

#### ١- المقدمات:

أشار الباحثين إلى العديد من مقدمات التطبيق مثل عناصر في البيئة المادية والثقافية والاجتماعية، الخصائص الهيكلية، الثقافة، الحجم، التكنولوجيا، سلوك القيادة، السياسات والممارسات، الخبرة. يركز البحث الحالي على اثنين من المقدمات لخدمتهم لأغراضه وشيوع استخدامهما وهما؛ الثقافة التنظيمية (هي مجموعة القيم والمعتقدات الضمنية وأنماط السلوك التي تُشكّل هوية المنظمة والتي يحاول المديرون توصيلها للعاملين لكي يتبنوها من أجل توفير القيم الأساسية التي تُحكّم سلوكياتهم وتوجهات المنظمة)، والمناخ التنظيمي (وهو مدي ادراك العاملين لتلك القيم وما يعتقدونه بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل هو يعكس الصورة المُدرّكة للمنظمة من قبل عاملها). أي أنه يقيس مدى التوازن والتوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والقيم الذاتية للعاملين، فإذا قام العاملون بتبني قيم تلك الثقافة دل ذلك على وجود مناخ تنظيمي موالي لها. أي أن كلاهما يمثل مجموعة خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والتي تُميّزها عن غيرها وتتمتع بدرجة من الثبات النسبي ويمكن

استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها المحيطة. فهما شخصية المنظمة سواء كما يرغبها المديرين (الثقافة التنظيمية)، أو كما يُدركها العاملين (المناخ التنظيمي). وبالخلاصة أن المناخ يمثل "الشعور الفردي"، أما الثقافة فـ "الاشعور الجمعي". وبالتالي فالثقافة بوجه عام هي البنية التحتية التي تُعزّز المناخ الذي يعمل ويتنفس فيه العاملين بجوانبه الإيجابية والسلبية (المطرفي، ٢٠١٣).

وتحديداً تتمثل مقدمات النموذج الحالي فيما يلي:

#### أ- الثقافة التنظيمية للتغذية العكسية:

تعد أحد المتغيرات الهامة داخل السياق التنظيمي. وقد ظهر المفهوم بصورة واضحة في أدبيات الإدارة منذ ١٩٨١م ولم يتوقف عن النمو منذ ذلك الحين حيث استمر علماء السلوك والتنظيم بتبنيه كمدخل للتحليل. وقد تعددت تعريفاته حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفه من خلال العناصر المُكوّنة له ومنهم من عرفه بتأثير تلك العناصر والمكونات على اتجاهات وسلوك العاملين ومنهم من عرفه من خلال وظائفه. ويُشير بوجه عام إلي نظام القيم السائدة والمعايير الأساسية والتي تكمن وراء السياسات والإجراءات داخل المنظمة، ويتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها ويتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة. وتعد القيم بمثابة قواعد غير مكتوبة وقانون يُنظّم تعاملات المنظمة وأنماط السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيمياً (أي ما يجب أن يحدث داخلها) وهي لها تأثيراً قوياً ومباشراً على اتجاهات العاملين وسلوكهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم بحيث تُشكّل منهجاً مستقلاً. وتنتقل هذه القيم والمعتقدات والسلوكيات من جيل لآخر بين العاملين. وتعكس درجة التماسك والتكامل بينهم كأنها نظام رقابة داخلي يُدقّ الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رُسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تُعبّر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة. ولذلك فهي متغير متعدد الأبعاد. وتختلف المنظمات فيما بينها في درجة تقبُّل أو ارتياح عاملها نحو التغذية

العكسية خاصة من المصادر غير التقليدية (الزملاء، المرؤوسين، العملاء). حيث أشارت الدراسات إلي أن العاملين الذين يُدركون أنهم يتم تشجيعهم ومكافئتهم من قبل المنظمة نظير قيامهم بالبحث عن تغذية عكسية (أي تُوفّر لهم المنظمة بيئة مواتية وخصبة للبحث عن التغذية العكسية) سيكونوا أكثر احتمالاً أن يقوموا ذلك مقارنة بالذين لا يدركون أن البحث عن التغذية مُدعّم من قبل منظماتهم. ولذلك فالتقافة التنظيمية الداعمة للتغذية تُوفّر مُناخ إيجابي لتطبيق ٣٦٠° (فرض ١/١). وسيتم قياس المتغير باستخدام خمسة عبارات بالاعتماد علي أداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسة سابقة (Ashford, 1985) لتقدير مدى ملائمة بيئة المنظمة للبحث عن تغذية عكسية حول الأداء. وتحديداً فهو يقيس مقدار الجهد المطلوب من قبل الأفراد من أجل تلقي تغذية عكسية داخل المنظمة (عبارتين)، ومقدار الخطر في البحث عن تغذية عكسية داخل المنظمة (٣ عبارات).

#### ب- المناخ التنظيمي للمستحدثات الإدارية:

انطلاقاً من كون أن طريقة ٣٦٠° حديثة نسبياً علي بيئة الأعمال العربية فإنه يمكن دراستها من منظور تطبيق المستحدثات الإدارية (الابتكارات). وقد أشارت الأدبيات إلي أن المناخ المُشجّع للمستحدثت سيكون له تأثير إيجابي علي تطبيقه. وبالتالي فالمُنظمات المُبتكرة عادة ما تتقبل وتُروّج للأفكار الجديدة. مُناخ الابتكار تقليدياً كان يُعامل علي المستوي الفردي (النفسي). ودراسات أخرى تعاملت معه علي المستوي التنظيمي. ولأغراض البحث الحالي سيتم تعريف مُناخ المُستحدثت علي المستوي الفردي أي بما يعكس مدي ادراك الفرد لتتمين منظمته للمستحدثات. حيث إن زيادة ادراكه بذلك يُوفّر مُناخ إيجابي لتطبيق ٣٦٠° (فرض ٢/١). وسيتم قياسه باستخدام خمسة عبارات تقيس درجة تشجيع العاملين علي تجريب طرق جديدة لأداء عملهم. بالاعتماد علي أداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (ألفا = ٠,٩٥) (Davis, Dickinson's, 1999, Bartle, 2001).

**٢- متغيرات عملية تطبيق ٣٦٠: اتجاهات الفرد نحو ٣٦٠:**

تعد الاتجاهات عنصر هام لفعالية التطبيق. وقد أشارت الدراسات في مجال تقييم الأداء إلي أهمية اتجاهات الفرد نحو الطريقة المُستخدمة في تقييم أدائه. حيث إنه بغض النظر عن جودة الطريقة وشهرتها فإنها ستكون غير مُجدية إذا لم يتم تقبلها وتدعيمها من قبل مستخدميها (Klein, et al., 1999). وعليه فهناك علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي والعديد من النتائج الاتجاهية والسلوكية. في البحث الحالي سيتم اختبار مظهرين من اتجاهات العاملين نحو ٣٦٠ هما; رضاهم عنه، والتزامهم تجاهه (وتحديداً النواحي الاتجاهية للالتزام). وجديرًا بالذكر أن معظم الأدبيات ركزت علي الالتزام التنظيمي ككل وليس الالتزام تجاه ابتكار معين (Steele, 1997, Bartle, 2001). وأشارت إلي أن المناخ التنظيمي الإيجابي فيما يتعلق بنتائج معين يؤثر علي الاتجاهات والسلوكيات نحو ذلك الناتج (Klein, et al., 1999) (فرض ٣). وسيتم قياس الرضا عن ٣٦٠ بأداة قد سبق استخدامها لقياس الاتجاهات نحو مُستحدثات إدارة الموارد البشرية والتحقق من مصداقيتها في دراسة سابقة (Kossek, 1989). وتشمل عبارتين، وتمت إضافة عبارتين من مقياس (Klein, et al., 1999) لقياس فعالية التطبيق. ولقياس الالتزام فقد تم الاعتماد علي ثلاثة عبارات مستمدتين من أداة (Mowday, et. al., 1979) متعلقين بمدى رغبة واستعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد لإنجاح طريقة ٣٦٠، ونيته للتحدث بإيجابية عنها، وولائه لها.

**أبعاد المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠:**

هناك العديد من السياسات والإجراءات والممارسات التي قد تؤثر علي فعالية التطبيق. تتضمن التدريب المُقدم للعاملين علي كيفية الاستخدام للطريقة الجديدة، تدعيم المستخدمين لها، الحوافز الممنوحة علي التطبيق، توفير الوقت اللازم لتطبيق الطريقة. بالنظر لتطبيق ٣٦٠ نجد أن مناخ التطبيق هو في الأصل نفسي. حيث يكون من المتوقع أن الفروق الفردية مثل أنماط تفكير الفرد، شخصيته، ادراكه،

تعليميه، عملياته الذهنية تؤثر علي اداركه لمدي مكافئته عن استخدام الطريقة، التدريب الذي يتلقاه لتطبيقها، التدعيم المتوافر لتطبيقها، توافر الوقت الكافي للتطبيق. ومن ثمة اتجاهاته (فرض ٢). وسيتم قياس المتغير باستخدام أربعة عشر عبارة بالاعتماد علي أداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسة سابقة (Klein, et. al., 1999). بحيث تشمل أربعة مقاييس فرعية هي؛ إتاحة التدريب (أربعة عبارات)، ودعم الفرد للحصول على التغذية العكسية ٣٦٠° (عبارتين)، إتاحة وقت لاستخدام ٣٦٠° (ثلاثة عبارات)، مدي توفير الاتصالات والمعلومات حول ٣٦٠° (ثلاثة عبارات)، والحوافز الممنوحة لاستخدام ٣٦٠° (عبارتين).

#### خصائص المُستَحَدَث الإداري:

العديد من الأدبيات ركزت علي مدي تأثير خصائص معينة علي معدل تبنيه وتطبيقه وما إذا كان هذا التأثير المعنوي مُتغير عبر المجالات المختلفة أم ثابت. وهي (Bartle, 2001, Klein, et al., 1999):

#### ١- التوافق:

يشير إلي الدرجة التي يُدرك عندها المُستَحَدَث علي أنه مُتفق مع القيم الحالية للمُتَبَنِي المُرتقب له. ومن أجل تفهم كيفية تأثير هذه الخاصية علي اتجاهات الفرد يجب النظر إلي قيمه. والتي تشير إلي مدي القيمة أو الوزن (الأهمية) النسبية التي يعطيها الفرد للمُستَحَدَث (هنا التغذية العكسية من المدير، الزملاء، المرؤوسين، العملاء). وبالتالي فالمُستَحَدَث المُتوافق مع قيم الفرد سيتم تبنيه بشكل أسرع من المُستَحَدَث غير المُتوافق. وقد أظهرت الأدبيات أن التوافق القيمي بين الفرد والمنظمة يربط ايجاباً بالنتائج الإيجابية (كالرضا، الالتزام، الانغماس الوظيفي)، وسلباً مع ترك المنظمة (Bartle, 2001, Cable, Meglino, Raviin, 1998, Judge, 1996).

سيتم قياس هذا المتغير بالاعتماد علي أداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها (ألفا = ٠,٧٢) في دراسة سابقة (Ashford, 1985) مكونة من ثلاثة بنود وتم إضافة أربعة بنود إضافية لقياس قيمة التغذية العكسية لدي العاملين للوقوف على آرائهم

حول مدي أهمية المصادر الرسمية للتغذية العكسية (المدير، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء) بالنسبة لهم.

### ٢- الميزة النسبية:

تشير إلي أي مدي يتم ادراك المُستَحَدَث علي أنه أفضل من الفكرة التي سبقته وحل محلها. حيث أشارت الأدبيات إلي أنه ليس مهم أن يكون للمُستَحَدَث مزايا موضوعية هائلة بقدر ادراك الفرد لهذه المزايا مقارنة بالوضع الراهن. وسيتم قياسها باستخدام عبارة واحدة تقيس الميزة النسبية المُدرَكة للطريقة مقارنة بطرق التقييم السابقة. وهي أداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسة سابقة ( Klein, et. al., 1999).

### ٣- التعمد:

يشير إلي أي مدي يتم ادراك المُستَحَدَث علي أنه صعب الفهم والاستخدام. أي مدي الألفة (Friendliness) للفرد. فالنظام المؤلف لديه هو النظام الذي يتطلب تعلم مفاهيم جديدة قليلة يسهل عليه تذكُّرها من أجل بدء العمل بها. وهذا من شأنه التأثير إيجاباً علي تطبيقه. أما في حالة تعقُّده فسيرتبط ذلك سلباً برضا الفرد عنه. وسيتم قياسه باستخدام أربعة عبارات بالاعتماد علي أداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسة سابقة (Klein, et. al., 1999) تشمل سهولة استخدام نظام ٣٦٠°، ومدي استجابته للأوامر والتعليمات، وظائف النظام.

لذلك فالبحث الحالي يفترض إذا تم ادراك العاملين لطريقة ٣٦٠° علي أنها مُعقَّدة، مُصممة بشكل غير جيد، لا تضيف قيمة لعملية تقييم الأداء فمن غير المحتمل أن يقوموا بتعديل سلوكهم وتطبيقها. وفي هذه الحالة ستكون أكثر صعوبة في تطبيقها وسيطلب ذلك موارد إضافية كبيرة (فرض ٣).

### ٣- المخرجات (التبعات):

لأغراض البحث الحالي سيتم اختبار خمس من تبعات اتجاهات الفرد نحو ٣٦٠° نظراً لخدمتهم لأهدافه وشيوع استخدامهم في الأدبيات السابقة ويختبرهم (فرض ٤) وهم:

### ١/٣- قبول طريقة °٣٦٠:

كجزء من أي عملية تقييم أداء رسمية أو غير رسمية نجد أن التغذية العكسية تقوم بوظيفتين (Cascio, 1991):

١- تحافظ علي السلوك المرغوب المُوجَّه بالهدف.

٢- تعمل بمثابة حافز لدفع العاملين لبذل المزيد من الجهود.

إن قبول الفرد لفكرة °٣٦٠ يؤثر علي درجة استخدامه لها ومدى استمرارية استخدامه بعد تطوير الطريقة وتطبيقها (Llgen, Moore, 1987). وقد أظهرت الأدبيات في مجال تقييم الأداء أن قبول طريقة التقييم يتحدد بمدى ادراك عدالتها ودقتها، وأن ادراك جودة تصميمها (بمعني تحديد الغرض من °٣٦٠ وكيفية تحديد درجات التقييم) وتنفيذها (بمعني التدريب عليها والتدعيم لها) سيؤدي للمزيد من قبولها. وسيتم القياس بواسطة أداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسة سابقة (Keman, et., al., 1991) مكونة من عبارتين يعكسان جودة ودقة الطريقة.

### ٢/٣- تحسن سلوكيات وضع الأهداف:

إن طريقة °٣٦٠ في حد ذاتها لا تقود إلي تحسين الأداء. وإنما التأثير يتوقف علي وضع الأهداف (Locke, Latham, 1990). ناتج هام لهذه الطريقة هو معرفة العاملين لنواحي الضعف واستخدام هذه المعلومات في خلق خطة عمل تطويرية للتعامل مع تلك النواحي. ولذلك فمن المتوقع أن الفرد الذي لديه رد فعل إيجابي نحو °٣٦٠ سيكون أكثر تفهماً لنواحي الضعف وسيستمر في الاعتماد عليها لتطوير خطط عمل لعلاجها.

وسيتم قياس المتغير بأداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Bartle, 2001) من خلال ثلاثة عبارات لقياس أنشطة الفرد في وضع الأهداف. حيث يُطلب منه تقدير الدرجة التي تساعده °٣٦٠ في فهم أدائه، وتساعده في تحديد كيفية تحسينه، تساعده في تطوير خطة عمل لتقويم أدائه.

### ٣/٣ - النية لتحسين الأداء:

بالإضافة إلى المكونات العاطفية والمعرفية للاتجاهات هناك مُكوّن ثالث هو "النوايا السلوكية". والذي يعكس الطريقة التي ينوي بها الفرد القيام بسلوك كاستجابة لمثير معين. وقد أكدت الأدبيات علي وجود علاقة بين النوايا والسلوك. فمثلاً نية ترك العمل ترتبط إيجاباً مع سلوك الدوران (Meglino, Ravlin, 1998). وعليه يُلاحظ أن اتجاهات الفرد الايجابية نحو طريقة ٣٦٠ ستستثير لديه نية الاستقادة من التغذية العكسية الناتجة عنها في تحسين أدائه. سيتم قياس المتغير بأداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Bartle, 2001) مكونة من أربعة عبارات حول تقدير الفرد لنيته بأن يستخدم الطريقة في تطوير أدائه ووضع خطة العمل ومتابعة مديره في ذلك في المستقبل.

### ٤/٣ - تحسين الاتصالات:

اقترح مؤيدي ٣٦٠ أنها تزيد الاتصالات بين أرجاء المنظمة رأسياً وأفقياً. وسيتم قياس المتغير بواسطة أداة سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Bartle, 2001) من خلال ثلاثة عبارات تقيس مدى ادراك الفرد لدرجة تحسين ٣٦٠ للاتصالات بين جميع الأطراف المعنية.

### ٥/٣ - تزايد الثقة:

من مزايا ٣٦٠ والتي اقترحها مؤيديها أنه بإتاحة عمليات المراجعة أمام الزملاء والمرؤوسين والعملاء فإن ذلك يؤدي للمزيد من الثقة بينهم. وسيتم قياسها بواسطة مقياس سبق استخدامه والتحقق من مصداقيته في دراسات سابقة (Bartle, 2001) من خلال ثلاثة عبارات لقياس ادراك المستخدم لمدي قدرة الجهات القائمة بالتقييم علي تقييم أدائه بعدالة.

**فروض البحث:**

- ١- يوجد تأثير معنوي موجب لمقدمات تطبيق طريقة ٣٦٠° علي المناخ التنظيمي نحو التطبيق. ويُشتق منه الفرضين الفرعيين التاليين:
- ١/١- يوجد تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية الداعمة للتغذية العكسية علي المناخ التنظيمي نحو تطبيق ٣٦٠°.
- ١/٢- يوجد تأثير معنوي موجب للمناخ النفسي للمستحدثات الإدارية علي المناخ التنظيمي نحو تطبيق ٣٦٠°.
- ٢- يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠° واتجاهات الفرد نحوه.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لخصائص المُستحدث علي اتجاه الفرد نحو تطبيقه.
- ٤- يوجد علاقات ارتباط معنوية موجبة بين اتجاه الفرد نحو تطبيق ٣٦٠° وتحقيق نتائج إيجابية من جراء هذا التطبيق.

**منهجية البحث:****أولاً: المنهج العلمي المُستخدم في البحث:**

- تحقيقاً لأهداف البحث واختباراً لفروضه. فقد اتبعت الباحثة منهجين هما:
- أ- **المنهج الوصفي:** ويوفر توصيف للإطار النظري لموضوع البحث وعرض لأدبياته السابقة والاستفادة منها في بلورة مشكلة البحث وفروضه وأبعاد متغيراته.
  - ب- **المنهج التحليلي:** ويمثل توصيف للوضع الراهن بشكل موضوعي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالنسبة لمشكلة البحث.

**ثانياً: البيانات المطلوبة في البحث ومصادرها:**

- تطلب انجاز هذا البحث نوعين من البيانات وهي:
- أ- **بيانات ثانوية:** تتعلق بالخلفية النظرية للبحث وأسسها الفكرية. والتي يمكن الحصول عليها من خلال إجراء دراسة مسحية للتراث العلمي الخاص بالمتغيرات المدروسة من مصادرها المتمثلة في المراجع العلمية والمواقع الإلكترونية.

ب- بيانات أولية: وتتمثل في آراء المستقصي منهم حول كافة المتغيرات والأبعاد المدروسة والتي أمكن جمعها من خلال إجراء بحث ميداني لاستطلاع آرائهم واتجاهاتهم وإجراء مقابلات شخصية معهم ومراسلتهم عبر البريد الإلكتروني. **أداة البحث الميداني:** بالاستفادة من الخلفية النظرية للبحث فقد تم استخدام قائمة استقصاء تستهدف قياس متغيراته واختبار فروضه والتحقق من صحتها وإمكانية تعميم نتائجها. وقد مرت القائمة بمرحلتين؛ مرحلة الإعداد والتطوير (من حيث تحديد نموذج البحث والمتغيرات المراد دراستها وأبعادها)، مرحلة التحكيم (من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين للتعرف على مدى وضوح صياغة عباراتها ومناسبتها لما أُعدت لقياسه).

#### مجتمع البحث:

ويتمثل في العاملين بشركات قطاع الاتصالات والمعلومات (فودافون ٥٠١١، أورانج ٧٣١٤، اتصالات ٢٧٧٤) بإجمالي ١٥٠٩٩ مفردة. وقد تم اختياره ضوء ما يلي (الهيئة العامة للاستعلامات):

١- تعتبر مصر دولة رائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا وتحتل المرتبة الرابعة عالمياً في مؤشر (AT KEARNEY'S) لعام ٢٠١١ لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأمر الذي يضعها في مقدمة المنافسين في المنطقة. وتسعى الدولة من خلال السياسات الاستباقية والرؤية الواضحة طويلة المدى بالشراكة مع القطاع الخاص إلى جعل هذا القطاع عاملاً رئيسياً في نهوض اقتصاد الدولة.

٢- تحتل شركات الاتصالات مكانة خاصة في الاقتصاد المصري حيث تمثل مصدر كبير وجديد للدخل القومي. لدى مصر ثلاث شركات هاتف محمول متطورة وهي فودافون ، أورانج، اتصالات ولديهم بنية تحتية 3 G و 3.75 G تخدم ما يزيد علي ٩٥,٢١ مليون مشترك حتى ٢٠١٤ ومن المحتمل أن يصل المعدل إلى ١١٠,٩٥٪. ويوجد أكثر من ٤٧,٢٥ مليون مستخدم إنترنت منتظم ويتمتع أكثر من ٣,٠٢ مليون مشترك بخدمات خطوط الاشتراك الرقمية غير المتماثلة ADSL. وتوفر

هذه الشركات الخدمات للعملاء في مختلف أنحاء العالم. فهي تمثل فروع لشركات عالمية متعددة الجنسيات. بالنسبة لأورانج مصر (موبينيل سابقاً) فهي أول مُشغِّل للهاتف المحمول في مصر، أنشئت في مايو ١٩٩٨ وتتسع التغطية لتشمل أكثر من ٩٩ % من سكان مصر. وصل عدد عملائها في مصر وحدها إلى حوالي ٣٤ مليون مشترك. وترتبط باتفاقيات دولية بشأن التجوال مع ٣٤٨ مشغل في ١٣٥ دولة. أما شركة اتصالات مصر فتعتبر سادس أكبر شركة في المنطقة من حيث رأس المال والأرباح. وهي أيضاً الشركة الـ ١٤٠ عالمياً من حيث رأس المال. حيث تعمل حالياً في ١٤ دولة وتخدم أكثر من ٤٥٠ مليون عميل حول العالم. وقد حصلت على لقب أفضل مشغل محمول في أفريقيا عامي ٢٠٠٩، ٢٠١٠ على التوالي. أما فودافون مصر (كليك جي اس ام سابقاً) فتقدم خدمات التجوال من خلال اتفاقيات مع أكثر من ٥٠٠ شريك في ما يزيد عن ١٨١ دولة.

٣- استهدف هذا القطاع معدل نمو ٣,٥% للعام ٢٠١٤/٢٠١٥ مقارنة بنسبة ٢,٧% للعام ٢٠١٣/٢٠١٤. وتشير المؤشرات الاقتصادية لوزارة الاستثمار إلي أنه يمثل ٢,١% من الناتج المحلي الإجمالي لعام ٢٠١٥/٢٠١٦.

٤- تسعى الدولة جاهدة لدعم الاستثمارات العالمية والمحلية للقطاع. حيث وصل إجمالي الاستثمارات المُنفَّذة فيه إلى ٨٨٣٧ مليون خلال العام المالي ٢٠١٣/٢٠١٤.

٥- يعتبر هذا القطاع في مصر أحد مقاصد التعهيد أو الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing) الرائدة في العالم حيث يأتي في المركز السادس على مؤشر جلوبال سيرفيسيز لوكيشن (Global Services Location Index) لعام ٢٠٠٩ الخاص بمؤسسة أيه. تي. كيرني (A. T. Kearney) مُتقدماً على نظيره في بعض البلدان المنافسة.

وتأسيساً علي كل ما سبق وفي ضوء تجانس مفردات المجتمع من حيث أهداف البحث والخصائص المراد دراستها، وتوافر إطار كامل وغير متقدم، فقد قامت

الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة. وقد راعت عند تحديد حجمها عدة عوامل هي؛ حجم مجتمع البحث، ميزانيته، الجدوى الاقتصادية له، الإمكانيات المتاحة للباحثة، درجة الدقة المطلوبة في نتائج البحث وحدود الخطأ المسموح بها، القيود الزمنية والمكانية، مدى تعاون المفردات للمشاركة في البحث العلمي. وفي ضوء الموازنة بين تلك العوامل وباستخدام المعادلات الإحصائية المتاحة من قبل (National Statistical Service) تم تحديد حجم عينة البحث (٣٧٥) مفردة.

### التحليل الإحصائي للبيانات:

من أجل اختبار فروض البحث فقد تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V. 20) للقيام بالآتي:

#### ١- تحليل المقاييس الإحصائية الوصفية:

يتضح من الجدول التالي أنه بالنسبة لمقدمات التطبيق الفعال لـ ٣٦٠ ° فهي متوفرة بدرجة مرتفعة نسبياً في مجتمع البحث وهو ما قد مهدّ الطريق لتطبيق الطريقة في هذه الشركات. حيث أنها شركات عالمية تُدار بفكر متطور لتواكب المستجدات والتحديات العالمية بما يُمكنها من الاستمرار في بيئة الأعمال التنافسية. وتتمثل تلك المقدمات في توفير بيئة مواتية وخصبة للبحث عن التغذية العكسية وتبني المستجدات الإدارية (ومنها طريقة ٣٦٠ °). أما عن متغيرات عملية التطبيق فأتضح توافر المناخ النفسي الداعم لتطبيق ٣٦٠ ° أي الإدراك المؤيّد له من قبل العاملين وبالتالي ارتفاع اتجاهاتهم نحوه والذي قد يرجع بالإضافة لتوافر المقدمات المواتية شعور وإدراك العاملين بأن ٣٦٠ ° متوافقة مع قيمهم وأفضل من الطريقة التقليدية في التقييم ويسهل تطبيقها خاصة في ظل توافر التسهيلات التكنولوجية والارتفاع النسبي للمستويات التعليمية والاجتماعية للعاملين. مما يُسفر في النهاية عن توافر مُخرجات أو نتائج ايجابية للتطبيق تتمثل في (قبول الطريقة، وضع خطة عمل لتقويم الأداء بعد تقييمه، استثارة نية العاملين لتحسين الأداء، تحسين الاتصالات الأفقية والرأسية

بالمنظمة، تزايد الثقة. وتشير معاملات الاختلاف المنخفضة إلي توافر درجة مرتفعة من الاتفاق والتجانس بين المفردات حول تلك النتائج.

جدول (٣): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث \*

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بيان	
٣٢	١,١٤	٣,٥٠	الثقافة التنظيمية	المقدمات
٣٩	١,٢٤	٣,٢٢	المناخ التنظيمي للمستحدث	
٣٧	١,١٦	٣,٠٨	المناخ لـ ٣٦٠°	متغيرات العملية
٣٩	١,١٩	٣	اتجاهات الفرد نحو ٣٦٠°	
٣٥	٠,٧٩	٢,٢٨	التعقد	
٣٧	١,٢٨	٣,٣٩	الميزة النسبية	
٤٠	١,٢٩	٣,٢٣	التوافق	
١٨	٠,٦٩	٣,٨٦	قبول ٣٦٠°	النتائج
٢٤	٠,٤٠	٣,٦٠	وضع الأهداف	
٢٦	٠,٩٠	٣,٤٠	نية تحسين الأداء	
٣٧	١,٢٠	٣,٢	تحسين الاتصالات	
٢٣	٠,٧٠	٣	تزايد الثقة	

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

٢- تحليل الإحصاءات التطبيقية أو الاستنتاجية:

١/٢- اختبار الصدق والثبات:

لاختبار الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة البحث فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين للتعرف على مدى مناسبة عباراتها لما وُضعت لقياسه ومدى

وضوح صياغتها. ولاختبار الصدق الداخلي لها فقد طبقت على عينة عشوائية من مجتمع البحث (عددها ٣٠ مفردة من خلال الدراسة الاستطلاعية) للتعرف على مدى التجانس الداخلي لعباراتها، ومن ثم حساب معامل ارتباط الصدق الداخلي (Content Validity) لها بين كل فقرة من فقرات محاورها وجميع فقراتها من جهة، وبين كل فقرة وجميع فقرات المحور التي تنتمي إليه من جهة أخرى. بوجه عام بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ (٠,٨٤) ومعامل الصدق (٠,٩٢) للبحث الحالي. وبالتالي فهي معاملات مرتفعة نسبياً وذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وعليه فقائمة الاستقصاء تقيس ما يُفترض أن تقيسه ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

٢/٢- تحليل معاملات الارتباط بيرسون.

٣/٢- تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد.

#### نتائج اختبار فروض البحث:

١- يوجد تأثير معنوي موجب لمقدمات تطبيق طريقة ٣٦٠° علي المناخ التنظيمي نحو التطبيق.

يختبر الفرض مدي وجود علاقة تأثيرية أو سببية بين مقدمات تطبيق ٣٦٠° كمتغيرات مستقلة والمناخ التنظيمي نحو التطبيق كمتغير تابع. ويُشتق منه الفرضين الفرعيين التاليين:

١/١- يوجد تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية الداعمة للتغذية العكسية علي المناخ التنظيمي نحو تطبيق ٣٦٠°.

لاختبار صحة هذا الفرض، فقد تم الاعتماد علي مصفوفة الارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار البسيط كما يلي:

## جدول (٤): مصفوفة معاملات الارتباط\*

الم تغي ر	الثقافة	مناخ	مناخ	الاتجاه	التعهد	الميزة	التوافق	قبول	وضع	تحسين	اتصالات	الثقة
الثقافة	١											
مناخ	٠,٢ ٢	١										
الاتجاه	٠,٤ ٣	٠,٢ ٧	١									
التعهد	٠,٤ ٢	٠,٣ ٠	٠,٥ ٣	١								
الميزة	-	٠,٢ ٧	٠,١ ٠	٠,١ ٥	١							
التوافق	٠,٣ ١	٠,٣ ٩	٠,١ ٣	٠,٢ ٣	٠,١ ٣	١						
قبول												
وضع												
تحسين												
اتصالات												
الثقة												

					١	٠,٠٦	٠,٠٨	٠,٣٨	٠,٠٦	٠,١٩	٠,٣٥	التوا فق
				١	٠,١٩	٠,٠٧	-	٠,٥٥	٠,١٤	٠,٠٩	٠,٢٦	قب ول
			١	٠,٤٦	٠,١٧*	-	-	٠,٥٦	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,١٣	الأه داف
		١	٠,٢٦	٠,٣٦	٠,١٨*	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,٤٧	٠,٠٨	٠,٠١	٠,٣٠	الأد اء
	١	٠,٣٣	٠,٤١	٠,٣١	٠,٠٢	٠,٠٨	-	٠,٣٠	-	٠,٠٥	٠,٠٩	ات ص الا ت
١	٠,٠٥٢	٠,٢٣	٠,٤٨	٠,٢٣	٠,٠٤	٠,٠٨	-	٠,٢٨	٠,٠٦	٠,٠٧	٠,١٣	الث قة

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

\* تأثير معنوي بدرجة ثقة ٩٥٪، \*\* تأثير معنوي بدرجة ثقة ٩٩٪، \*\*\* معنوي بدرجة ثقة ٩٩,٩٪.

جدول (٥): ملخص نماذج الانحدار البسيط لتأثير مقدمات تطبيق ٣٦٠ منفردة

علي المناخ التنظيمي للتطبيق \*

العامل	(R)	(R) <sup>2</sup>	(F)	الدلالة
الثقافة التنظيمية	٠,٤٤	٠,١٩	٦٥,٤٠	٠,٠٠
المناخ التنظيمي	٠,٢٧	٠,٠٧	٢٥,٩٠	غير معنوي

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجداول السابقة أن هناك تأثير معنوي موجب (٠,٤٤) - لمدي ما توفره الثقافة التنظيمية من بيئة البحث عن تغذية عكسية علي المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠، بمعامل التحديد (٠,١٩) مما يعني أن هذا العامل يُفسر ١٩٪ من التغيرات التي تطرأ علي المتغير التابع. وتشير قيمة (F) ومعنويتها إلي أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوي ثقة ٩٩٪. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الثقافة التنظيمية الداعمة لفكرة التغذية العكسية تُوفّر بيئة إيجابية تُمهّد لتطبيق ٣٦٠ من حيث زيادة ادراك العاملين لمدي مكافئتهم عن استخدام الطريقة، والتدريب الذي يتلقونه لتطبيقها، والدعم المتوافر لتطبيقها، وتوفير وقت كافي للتطبيق. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{المناخ التنظيمي لتطبيق } ٣٦٠ = ٢,٧٧ + ٠,٣٨ \text{ (الثقافة التنظيمية).}^{**}$$

وبالتالي يمكن تدعيم صحة هذا الفرض.

٢/١ - يوجد تأثير معنوي موجب للمناخ النفسي للمستحدثات الإدارية علي المناخ التنظيمي نحو تطبيق ٣٦٠.

يتضح من الجداول (٤,٥) أن هناك تأثير موجب (٠,٢٧) للمناخ التنظيمي للمستحدثات الإدارية (أي الجو العام لتقبل العاملين للابتكارات والمستحدثات الفكرية وادراكهم بقيمتها وتثمينهم لها) علي المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠ بمعامل التحديد (٠,٠٧) مما يعني أن هذا العامل يُفسر ٧٪ من التغيرات التي تطرأ علي المتغير التابع. وتشير قيمة (F) ومعنويتها إلي أن التأثير غير معنوي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن المناخ العام لتقبل الابتكارات الادارية والمستحدثات لدي

العاملين قد لا يؤثر بشكل جوهري علي زيادة ادراكهم لمدي مكافئتهم عن استخدام طريقة ٣٦٠° ولا لمقدار التدريب الذي يتلقونه لتطبيقها، والدعم المتوافر لتطبيقها، وتوفير وقت كافي للتطبيق. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠° = ٢,٢٤ + ٠,٤٥ (المناخ التنظيمي للابتكار).

أي لم يتم تدعيم صحة هذا الفرض. وعليه يتم تدعيم صحة الفرض الرئيسي جزئياً.

**٢- يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠° واتجاهات الفرد نحوه.**

يختبر الفرض مدي وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠° كمتغير مستقل واتجاهات الفرد نحو التطبيق كمتغير تابع. لاختبار صحته، فقد تم الاعتماد علي مصفوفة الارتباط بيرسون حيث اتضح وجود علاقة موجبة بين المتغيرين (٠,٥٣) ذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة ٩٩%. ويمكن ارجاع معنوية العلاقة في ضوء العلاقة المنطقية بين الادراك والاتجاه فكلما زاد ادراك العاملين بجودة ما يتلقونه من تدريب حول تطبيق ٣٦٠° وحصولهم علي دعم مادي ومعنوي مستمر للتطبيق وتوفير الوقت والحوافز المادية والمعنوية والمعلومات اللازمة والكافية كلما ارتفعت اتجاهاتهم نحو التطبيق. وعليه يتم تدعيم صحة هذا الفرض.

### ٣- يوجد تأثير معنوي لخصائص المُستحدَث علي اتجاه الفرد نحو تطبيقه.

يختبر هذا الفرض خصائص المستحدث الإداري (من حيث التوافق، الميزة النسبية، التعقد) كمتغيرات مستقلة والاتجاه نحوه كمتغير تابع. لاختبار صحة الفرض، فقد اتضح من مصفوفة الارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة معنوية بدرجة ثقة ٩٩% بين التوافق والاتجاه (٠,٣٨)، وسالبة لكنها غير معنوية بين التعقد والاتجاه (٠,١٥)، وموجبة لكنها غير معنوية بين الميزة النسبية والاتجاه (٠,٢٣). وبالاعتماد علي أسلوب الانحدار المتعدد اتضح الاتي:

جدول (٦): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المُستَحَدَث الإداري  
مجتمعة علي اتجاه الفرد نحو تطبيقه\*

الدلالة	(F)	(R) <sup>2</sup>	(R)
٠,٠٠	٣٤,٤٠	٠,١٤	٠,٣٨

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

أسفر تحليل الانحدار عن أن هناك أثر دال احصائياً لخاصية واحدة فقط من تلك الخصائص (التوافق) علي اتجاه الفرد نحو التطبيق. حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٣٨) ومعامل التحديد (٠,١٤) مما يعني بأن هذه الخاصية تُفسِّرُ ١٤٪ من التغيرات التي تطرأ علي الاتجاه. وتشير قيمة (F) ومعنويتها إلي أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوي ثقة ٩٩٪. ويلاحظ عدم معنوية تأثير خاصيتي التعقد والميزة النسبية مجتمعين علي الاتجاه وذلك قد يرجع إلي انخفاض قيمة ارتباطهما به منفردين فبرغم وجود علاقات ارتباطية إلا أنها لم ترق لمستوى الدلالة. وعليه فمعادلة الانحدار: الاتجاه نحو تطبيق المُستَحَدَث = ٢,٢٣ + ٠,٥٠ (التوافق). وبالتالي يمكن تدعيم صحة هذا الفرض.

٤- يوجد علاقات ارتباط معنوية موجبة بين اتجاه الفرد نحو تطبيق ٣٦٠ °  
وتحقيق نتائج إيجابية من جراء هذا التطبيق.

يختبر الفرض اتجاه الفرد نحو تطبيق ٣٦٠ ° كمتغير مستقل والنتائج الايجابية المترتبة علي التطبيق كمتغيرات تابعة. يتضح من جدول (٤) أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين اتجاه الفرد نحو تطبيق ٣٦٠ ° وكل من قبول نتائجها (٠,٥٥) \*\*, نية وضع الأهداف (٠,٥٦) \*\*, نية تحسين الأداء (٠,٤٧) \*\*, ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء العلاقة المنطقية القائمة بين الاتجاه والسلوك. فضلاً عن كون الادراك والاتجاه يمثلان أحد أهم المحددات الفردية (النفسية أو السيكولوجية) للسلوك التنظيمي (عبد العال، ٢٠١٧). وعلاقة موجبة لكنها غير معنوية وضعيفة

مع تحسين الاتصالات في أرجاء المنظمة (٠,٣٠)، وتزايد الثقة في قدرة الجهات القائمة بالتقييم (المُقيمين) علي أن يقيموا أداء الفرد (المُقيّم) بعدالة (٠,٢٨). ويمكن ارجاع ضعف وعدم معنوية تلك العلاقات نظراً لوجود عدد من المعوقات التي تشوب التطبيق في الواقع المصري بوجه عام. وبالتالي يمكن تدعيم صحة هذا الفرض.

### أهم نتائج البحث:

#### ١- بالنسبة للمقدمات:

دعمت النتائج التأثير المعنوي الموجب لبيئة البحث عن تغذية عكسية (الثقافة التنظيمية) علي المناخ النفسي لتطبيق طريقة ٣٦٠°. أي أن البيئة التي تُشجّع الفرد للبحث عن تغذية عكسية من الآخرين تؤثر علي إدراكه بأنه ينال القدر الكافي من التدريب والتدعيم من جراء استخدام الطريقة وبأنه يتلقى المعلومات اللازمة للتطبيق وبأن لديه الوقت الكافي لتطبيقها وبأنه يتم مكافاته علي تطبيقها. ولكن قد يرجع ضعف التأثير إلي أن العاملين قد يفصلون بعض الأحيان بين آليات ٣٦٠ (أي دعم الطريقة، والاتصالات بشأن استخدامها والوقت والمكافآت لاستخدامها) عن البيئة العامة للتغذية العكسية. مما يشير إلى أن بيئة التغذية العكسية الإيجابية تعتبر ضرورية ولكنها ليس كافية لخلق مناخ قوي لتطبيق الطريقة.

ومن ناحية أخرى فلم تُدعم النتائج التأثير المعنوي للمناخ النفسي للابتكار علي المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠°. وهي بذلك غير متفقة مع نتائج دراسات سابقة مثل (Glynn, 1996, Scott, Bruce, 1994) والتي أوضحت أن الخصائص التنظيمية التي تُعزز (تُشجّع أو تُروّج) الابتكار ستؤثر إيجابياً على تطبيق هذا الابتكار.

#### ٢- بالنسبة لمتغيرات العملية:

المناخ التنظيمي لتطبيق ٣٦٠°: ويعكس درجة شعور وادراك الفرد بأنه يتم مكافئته وتدعيمه من جراء استخدامه للطريقة. وقد اتفقت النتائج مع ما أظهرته الأدبيات بأن المناخ الإيجابي المتعلق بنتائج معين يؤثر علي السلوكيات والاتجاهات نحو هذا

النتائج. حيث أشاروا إلي أن هناك علاقة معنوية موجبة بين مناخ تطبيق الابتكار وقبول المستخدم له (Klein, et. Al., 1999, Kossek, 1989, Steele, 1997). فضلاً عن ذلك فقد دعمت النتائج التأثير المعنوي الموجب للتوافق علي اتجاهات الفرد نحو ٣٦٠°. في حين لم تدعم النتائج تأثيرات التعقد والميزة النسبية علي تلك الاتجاهات. وهي بذلك غير متفقة مع نتائج (Tomatzky, Klein, 1982) بوجود علاقة معنوية بين الخاصيتين ومعدل التطبيق. بالنسبة للتأثير غير المعنوي للتعقد فهو غير متفق مع نتائج (Steele, 1997) والتي توصلت إلي ان ادراك الفرد لجودة، وإمكانية الوصول، وسهولة استخدام مُستحدث معين يمكن أن تؤثر على الاتجاهات نحوه. ويمكن ارجاع ذلك إلي أن تبسيط أداة تطبيق الطريقة (قائمة استقصاء ثلمي عبر الانترنت) وارتفاع المستوي التعليمي والثقافي للعاملين.

أما بالنسبة للتأثير غير المعنوي للميزة النسبية فهو غير متفق مع نتائج (Rogers, 1995). هذه النتيجة قد ترجع لأسباب فنية عامة مثل ما يعاني منه الكثيرين من وجود بطئ بشبكات الانترنت داخل مصر، أمور متعلقة بالمتصفح، الافتقار إلي الدعم الفني في عدد من المواقع. فخلال مرحلة جمع البيانات، قد توجد مشاكل في شبكة الانترنت والتي من شأنها التأثير على أداء أداة التغذية العكسية ٣٦٠°. المعتمدة على الانترنت (مثل المتصفح الخاص بمستخدمي النظام 'Users Browsers') والتي تتسبب في حذف جميع البيانات التي سبق إدخالها مثلاً أو توقف عمل الخوادم (Servers) أثناء قيام القائمين بالتقييم (Reviewers) بتوفير التغذية العكسية،.. فضلاً عن أن هذه المشاكل الفنية يمكن أن تكون أكثر انتشاراً في أماكن أو أوقات معينة. هذه القضايا قد تكون أثرت علي ادراكات العاملين حول مدي الاستقرار والميزة النسبية للأداة وأربكت النتائج.

### ٣- التبعات (المخرجات):

دعمت النتائج العلاقة المعنوية الموجبة المتوقعة بين اتجاهات الفرد نحو ٣٦٠° وكل

من قبول التغذية العكسية الناتجة عنها<sup>٣٦٠</sup>، ووضع خطة للأهداف ونوايا تحسين الأداء. وهذا يدل علي أن العاملين الذين لديهم رد فعل إيجابي لـ<sup>٣٦٠</sup> (أي راضين وملتمزين تجاه<sup>٣٦٠</sup>) سيكونوا أكثر احتمالاً أن يتقبلوا التغذية العكسية عن أدائهم من خلالها والأكثر أهمية أنهم سيضعوا الأهداف لتحسين أدائهم ويستمروا في استخدامها لتطوير خطط العمل الخاصة بهم (Action Plan). هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Ilgen, Moore, 1987). ويجدر التنويه إلي أن هذا لا يعني أن قبول التغذية العكسية يقود إلي وضع أهداف فعلياً (فالبحت الحالي فقط يختبر النوايا لوضع الأهداف). هذه النتيجة تقترح أن العاملين ذوي المستويات الأعلى من قبول التغذية العكسية سجلوا رغبة مرتفعة لوضع أهداف تطويرية. أما بالنسبة للعلاقة المعنوية الموجبة بين اتجاه الفرد نحو<sup>٣٦٠</sup> ونوايا تحسين الأداء فهي متفقة مع دراسة (Mount, et al., 1998).

ومن ناحية أخرى فلم تدعم النتائج العلاقة المعنوية المتوقعة بين اتجاه الفرد نحو<sup>٣٦٠</sup> وتحسين التواصل مع زملاء العمل. وهذا قد يرجع إلى واقع التطبيق حيث إن<sup>٣٦٠</sup> هو حدث يتم لمرة واحدة أو مرتين علي الأكثر في السنة وليس عملية مستمرة صُمِمَتْ بغرض تسهيل التواصل المستمر بين الفرد وزملائه ومرؤوسيه وعملائه (مثل الاجتماع الأسبوعي للعاملين، والبريد الإلكتروني، المكالمات الجماعية أو غيرها من آليات الاتصال). حيث اتضح أن الحصول على التغذية العكسية من الآخرين من خلال قائمة استقصاء لا تُحَسِّنُ بالضرورة من الاتصالات مع هؤلاء الآخرين. بدلاً من ذلك، فالحوارات المستمرة وغير المُتَحَيِّزَة من جميع الأطراف هي أمر ضروري. ولذا، يجب علي الممارسين توخي الحذر عند تبني فكرة أن زيادة الاتصالات وتحسين الثقة بوصفهما مزايا متوقعة من تطبيق<sup>٣٦٠</sup>. بالإضافة إلي ذلك طبيعة الشخصية المصرية غير الموضوعية في بعض الأحيان والتي قد تميل إلي شخصنة الأمور وإصدار أحكام عاطفية حول تقييم الأداء لا تستند إلي أسس موضوعية مما قد يُضَعِّفُ الاتصالات والثقة بين الأطراف المعنية.

وتجدر الإشارة بأنه تم تصميم برنامج ٣٦٠ داخل الشركات لاستخدامها بشكل مباشر لأغراض التطوير ولن ترتبط بأية قرارات إدارية إنما ترتبط بوضع الأهداف، وتُعامل بسرية تامة وإن كان قد تستخدم بشكل غير مباشر للأغراض الإدارية في بعض الحالات. ويمثل أحد آليات تطبيقها ما يسمى استقصاء الناس "People Survey".

### نطاق وحدود البحث والدراسات المستقبلية:

نظراً للحدود النسبية الزمنية والمكانية المتاحة للباحثة اقتصر نطاق البحث الحالي على دراسة جوانب معينة وما عاهاها يمثل مقترحات لدراسات مستقبلية كما يلي:

١- الثقافة التنظيمية للتغذية العكسية والمناخ التنظيمي للمُسْتَحْدَثَات الادارية كمقدمات لتطبيق ٣٦٠ دون التطرق لباقي المقدمات مثل مدة بقاء العاملين بالشركة (فالنموذج لم يتحكم في أقدمية "Seniority" المُطَبِّقِينَ لطريقة ٣٦٠. حيث اقترح الباحثون أنه كلما طال مدة بقاء العاملين بالشركة، زادت مقاومتهم للتغيرات في الوضع الراهن لها، هذا ضمناً يُعَيِّرُ العقد النفسي (Kossek, 1989). وبالتالي يجب السيطرة في البحوث المستقبلية علي مستوى الأقدمية لأولئك للمُطَبِّقِينَ لطريقة)، كذلك الخبرة السابقة باستخدام الطريقة من قبل العاملين وتأثيرها علي سلوكهم الحالي (حيث أشارت الدراسات إلي أن الخبرة السلبية الماضية للعاملين مع ٣٦٠ غالباً ما تُحْبِطُ الاستخدام اللاحق لها أو ما شابهها من طرق)، الكفاءة والفعالية، الخبرة الوظيفية، النوع، أهمية الأهداف الوظيفية، الجهد المبذول للحصول علي التغذية العكسية)، كذلك توقيت اجراء التقييم (حيث أسهبت الأدبيات في عرض عناصر التغذية العكسية الفعالة في سياق تقييم الأداء. ومنها أن التغذية العكسية من المحتمل أكثر أن يتم قبولها لدي العاملين عندما تكون في التوقيت المناسب، ومُحددة، قائمة علي السلوك، وعندما يكون متاح للمُتَلَقِّي الفرصة لمناقشة تقييم الأداء مع رئيسه (Cascio, 1991). كذلك أوضحت الدراسات أن التزام العاملين نحو الاهداف ، الكفاءة الشخصية، الخبرة السابقة في وضع الأهداف يعتبروا مقدمات (مؤشرات) لسلوكيات وضع الأهداف (Locke, latham, 1990).

- ٢- التعقد، الميزة النسبية، التوافق كخصائص للمُستحدث وعوامل مؤثرة علي اتجاه الفرد نحوه دون التطرق لباقي العوامل المؤثرة علي ذلك الاتجاه (مثل خصائص الفرد ذاته، شخصيته، نوعه، تعليمه، خصائص بيئة وظروف التطبيق).
- ٣- الرضا والالتزام بتطبيق °٣٦٠ كأحد أهم المتغيرات الاتجاهية فقط دون التطرق لغيرهم من المتغيرات الاتجاهية الأخرى، أو متغيرات النوايا السلوكية (مثل النية لترك الشركة)، ودون تقديم مقترحات للممارسين بشأن كيفية إدارة تطبيق °٣٦٠ بشكل يجعل العاملين راضين عنه وملتزمين باستخدامه.
- ٤- قبول °٣٦٠، وضع الأهداف، نية تحسين الأداء، تحسين الاتصالات، تزايد الثقة كنتائج لتطبيق الطريقة فقط دون التطرق لغيرهم من النتائج الأخرى مثل الاداء الوظيفي الكلي (المهام والسياقي)، الفعالية التنظيمية، الغياب، الدوران.
- ٥- فحص النموذج المستخدم لتطبيق °٣٦٠ للأغراض التطويرية دون التطرق لاستخدامه للأغراض الادارية أو لأية استخدامات أخرى كعمليات الاستقطاب.
- ٦- تحليل العلاقات الخطية أحادية الاتجاه والمتدفقة من المدخلات للعمليات للمخرجات دون التطرق للعلاقات التبادلية ثنائية الاتجاه التي قد توجد بينهم.
- ٧- افتراض وجود علاقة غير مباشرة بين بيئة البحث عن تغذية عكسية والمناخ النفسي للابتكار وبين اتجاهات الفرد نحو °٣٦٠ فقط دون التطرق لاختبار التأثير المباشر بينهم.
- ٨- الاقتصار على تحليل العلاقات بشكل آني وليس تحليلها علي مدي زمني.
- ٩- الاعتماد علي عينة فقط وليس حصراً شاملاً لجميع العاملين.
- ١٠- الاعتماد على طريقة المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني لاستيفاء قائمة الاستقصاء.

**مشكلات ومعوقات طريقة ٣٦٠° والحصول علي تغذية عكسية بناءة في****المنظمات المصرية:**

في ضوء استطلاع آراء المبحوثين حول تلك المشكلات التي تحول دون فعالية استخدام ٣٦٠° في بيئة الأعمال المصرية بوجه عام اتضح أن تطبيق ذلك المدخل والحصول على تغذية عكسية صحيحة يواجه العديد من المعوقات، والتي قد تحول دون اعتباره آلية يُعتمد بها في تقييم وتطوير أداء العاملين والمنظمات. حيث تتعدد المشكلات التي تواجهه تبعاً لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة أو المُقيمين أو نظام التقييم أو اجراءات التطبيق، منها ما يلي:

**١- مشاكل شخصية أو ذاتية تتعلق بأطراف عملية التقييم من أهمها:**

- أ- حب الذات والتحيز لها وتغليب الأهواء الشخصية.
- ب- التحيز الشخصي للمُقيّم سواء كان مقصود أو غير مقصود.
- ت- خلق مصالح شخصية مشتركة بين الأطراف المعنية علي حساب مصلحة المنظمة.
- ث- ميل الرئيس المباشر إلى تقييم المرؤوس إيجابياً أو سلباً متأثراً بخبراته وآرائه المسبقة أو انطباعاته الشخصية المُكوّنة مسبقاً (وهي من معوقات الادراك).
- ج- الميل نحو الوسط والأخذ بالأحكام الوسطي دون تمايز ملحوظ بين بنود التقييم مما يُصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي للأداء، ويؤثر سلباً في تحديد البرامج الملائمة لتدريب العاملين.
- ح- التعارض بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة.
- خ- تأثير شخصية المُقيّم وطريقة تفكيره ودوافعه وادراكه في تقييم الأفراد فقد يميل إلى التشدد فيكون تقييمه دائماً أقل من مستوى الأداء الفعلي لهم أو العكس.
- د- تأثير الهالة بسبب تأثير المُقيّم ببعض صفات أو خصائص المُقيّم مما يجعله يُسقط هذا التأثير لبعض البنود على مجمل البنود ( وهي من معوقات الادراك).
- ذ- الأولوية/الحدثة: إذ قد يعتمد المُقيّم على الأخذ بالأداء الأولي (المبدئي) للمُقيّم

- دون الأخذ في الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يُهمل أداء الفرد السابق وَيَعْمَدُ المُقِيمُ إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة.
- ر - الافتقاد لثقافة التقييم من مصادر متعددة بخلاف الرئيس المباشر (وخاصة من المرؤوسين) وتقبل النقد منهم.
- ز - الدبلوماسية: فقد يُرجع البعض عدم إعطاء التغذية العكسية المناسبة حول أداء موظف ما علي أنه نوع من الذكاء الاجتماعي والدبلوماسية وعدم الرغبة لا في إفادة أحد أو ضرر أحد أو أنه من الأفضل رفع شعار "دعه يكتشف أخطائه بنفسه" أو أن ظروف العمل أو مناخ المنظمة لا يُشجِّعُ على إعطاء معلومات فعلية أو حقيقة للمدير أو الزملاء.
- س - عدم إجادة فنون ومهارات إعطاء التغذية العكسية: فالعاملين قد لا يجيدون فن توصيل المعلومة بدون التجريح في الآخر بحيث يعطون المعلومات المطلوبة بصورة لا تؤدي مشاعر الآخرين وفي نفس الوقت تساعدهم على تصحيح أخطائهم.
- ش - لأن ٣٦٠ يتم استخدامها لأغراض التطوير فقط فإن بعض العاملين قد لا يأخذونها على محمل الجد (أي يعيرونها درجة محدودة من الأهمية).
- ص - عدم الالتزام بالوقت المُحدد لاستيفاء قوائم الاستقصاء.
- ض - إصابة الموظف ذو التقييم المنخفض بالإحباط والشعور بالاضطهاد من الجميع مما يؤثر سلباً علي روحه المعنوية.
- ط - خشية الموظف من فقدان عمله أو إلحاق أي ضرر به في حالة التصريح برأيه في الآخرين ومعرفتهم ذلك (خاصة لو رئيسه).

**٢- مشاكل تنظيمية أو موضوعية ترتبط بمدخلات وعمليات ونشاط القياس****والتقييم ويمكن إيجازها بالآتي:**

أ- الثقافة التنظيمية: بعض المنظمات لديها ثقافة تنظيمية قائمة علي تركيز سلطة تقييم أداء العاملين في يد الرئيس فقط ولا تُؤلي اهتمام بمبادئ المشاركة أو تفويض السلطة أو التوجه الشمولي لتقييم أداء العاملين أو أن تربط بين المساءلة باعتبارها آلية من آليات التغذية العكسية وثقافة تصيد الأخطاء أو تصفية الحسابات أو اللوم اللاذع أو توجيه النقد الهَدَام أو ما شابه ذلك، كل ذلك يؤثر على عدم تقبل ذلك المدخل. أو أن تتبنى الثقافة فكرة عدم إخبار الموظف ذو الأداء المتميز بذلك خوفاً من أن يتملكه الغرور، أو أن ذلك سوف يثير حفيظة وغيره زملائه مما يخلق جواً من الكراهية والحقد، كما قد يلجأ بعض الرؤساء إلي تجنب الحديث المباشر مع الموظف وتوسيط أحد الأصدقاء المقربين له ويطلب منه المدير القيام بدور الوسيط لتصحيح أداء زميله. كل ذلك قد يُعَوِّض من فعالية المدخل.

ب- عدم وجود حوافز لتطبيق ٣٦٠°: فمعظم المنظمات لا تعطي أهمية لاستطلاع آراء الجهات المختلفة حول أداء عاملها وبالتالي لا توفر حوافز لتطبيق ذلك.

ت- فقدان الذاكرة التنظيمية: حيث يؤدي تناوب المديرين أو العاملين أو الاعتماد علي الاستشاريين من جهات خارجية ولمدد زمنية قصيرة، أو ضعف وتفكك الإدارات أو ما شابه ذلك في عدم وضع آلية محددة المعالم وموثقة ومستمرة للتغذية العكسية تضمن استمرارية التطبيق.

ث- انعدام الأمان وسرعة وتيرة التغيير: حيث إنه إذا شعر العاملون بأنهم غير آمنين أو أن عملهم غير واضح ومحدد، أو أن أولويات الإدارات المختلفة تتغير كثيراً، كل ذلك يؤدي لعدم الاهتمام بما يوفره المدخل من معلومات.

ج- عدم توافر الإمكانيات اللازمة سواء مادية (لإعداد استمارات ومقاييس لجمع البيانات وتحليلها وتفرغ النتائج واستخلاصها، وخاصة عند جمعها من العملاء الخارجيين) وبشرية (حيث يتطلب توافر عمالة مُنفتحة الفكر ومستوعبة لأهمية

- التغذية العكسية في تطوير أدائها ولا تعتبرها انتقاصاً من قدرها الوظيفي أو العلمي بل تعتبر التوجيهات أو الملاحظات التي تتلقاها تصب في مصلحتها المهنية وأن الغرض الرئيسي منها هو تحسين الأداء، وأيضاً كيفية اختيار الشخص المسئول عن جمع البيانات وكيفية اختيار المستقضي منهم).
- ح- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم.
- خ- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير علي أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الموظفين.
- د- عدم قابلية بعض عوامل التقييم للقياس خاصة في قضايا الاتجاهات والانتماء والإخلاص، إضافة إلى صعوبة إخضاع عوامل أخرى للقياس الكمي الدقيق.
- ذ- سوء اختيار معايير التقييم بسبب عدم قدرة المنظمة علي فهم أهداف المعيار مما يفوت عليها فرصة استثمار هدف عملية التقييم.
- ر- الخطأ في اختيار وقت التقييم حيث يجب علي المنظمة أن تحدد عدد المرات المناسبة لإجراء تقييم الأداء.
- ز- عدم الإفصاح عن نتائج التغذية العكسية لجميع العاملين.
- س- عدم الاستفادة من رصد المشكلات في الأداء بمعني عدم تقديم حلول لتلك المشكلات بعد رصدها.
- ش- المساواة بين العاملين في الثواب والعقاب. فالمطلوب العدالة ولا يُشترط أن تكون المساواة في جميع الأحوال.
- ص- عدم تطبيق القانون بشكل حازم في بعض الأحيان.
- ض- عدم وجود توعية كافية بفوائد التطبيق.
- ط- عدم منح ادارة المنظمة الاهتمام الكافي بتطوير وتنمية مواردها البشرية.
- ظ- عدم وجود متخصصين لتطبيق طريقة ٣٦٠°.
- ع- عدم تمتعها بالشفافية (Transparency) الكافية.
- وبرغم ما سبق ترى الباحثة أهمية مدخل ٣٦٠° في تقييم وتقويم الأداء وذلك برغم

صعوبة تطبيق متطلباته وارتفاع تكلفته تطبيقه إلا أنه يعتبر جزء من عملية التغيير التنظيمي المطلوبة. حيث إن العائد منه يُسهم في تطوير الأداء سواء الفردي أو التنظيمي ومن ثم زيادة فعالية المنظمات وهو يفوق تلك النفقات. وخاصة أن معظم تلك المعوقات تتعلق بسوء التطبيق وليس عيوب بالمدخل ذاته. فهناك العديد من الوسائل للحد من هذه المشكلات من خلال التأكد من فهم المشكلة وتحديد الهدف الأساسي الذي تريده المنظمة من عملية التقييم بـ ٣٦٠°، واختيار الطريقة الأنسب لتطبيقها، ثم تدريب الجهات المعنية بالتقييم ونشر الثقافة اللازمة بالهدف المطلوب قبل البدء بعملية التقييم. وأخيراً توفير المناخ النفسي الداعم والحوافز المُشجعة والوقت الملائم للتطبيق. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٥)

**توصيات أو مقترحات لترويج فكرة طريقة ٣٦٠° أو تحسين تطبيقها في بيئة**

#### **الأعمال المصرية:**

١- نشر الوعي المجتمعي والتعليمي بأهمية فكرة التغذية العكسية متعددة المصادر علي كافة المستويات.

٢- الاعتماد على مدخل ٣٦٠° في تقييم أداء جميع العاملين وعلي مختلف المستويات الإدارية وعدم قصره علي أفراد في مستويات إدارية معينة (الإدارة العليا) أو وظائف معينة (المناصب الادارية) أو في حالات معينة (التحري عن مشكلة ما) مع الأخذ في الاعتبار ضرورة أن يَسبق ذلك حملات وبرامج لتوعية العاملين وتثقيفهم وإشعارهم أن تقييم الذات أو تقييم الآخرين على حقيقتهم هو بمنزلة (الأمانة) وليس وسيلة للمحابة أو تصفية الحسابات خاصة أنه مفهوم مُستحدث علي الثقافة العربية التي يغلب عليها طابع عدم الموضوعية في إصدار الأحكام.

٣- ضرورة اطلاع الأفراد محل التقييم على نتائج التقييم أولاً بأول بحيث يكون دور الإدارة قائم علي محورين: المحور الأول يتمثل في مساعدة العاملين على تجاوز نقاط الضعف في الأداء وتعزيز نقاط القوة فيه، والمحور الثاني يركز علي اتخاذ الإدارة من نتائج عملية التقييم أساساً موضوعياً لعمليات التدريب والتطوير والمكافآت

والتنقلات الرأسية (الترقية) والأفقية بين الوظائف.

٤- عدم اتخاذ نتائج تقييم الأداء باستخدام ٣٦٠° في تنزيل الدرجة الوظيفية تجنباً لتردد الأفراد في إعطاء أحكامهم الصريحة بشأن أداء الآخرين خوفاً من قطع الأرزاق.

٥- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في المنظمات بدور أساسي في عملية تقييم الأداء بشكل عام وبالاعتماد علي مدخل ٣٦٠°، واختيار معايير موضوعية ومُعبرة للتقييم وصياغتها على هيئة عبارات تُلبي أهداف وتتوافق مع توجهات الجهات المختلفة القائمة بعملية تقييم الفرد.

٦- عدم استعجال النتائج الإيجابية المرجوة من عملية التقييم باستخدام ٣٦٠° حيث يُتوقع أن يشوب هذه العملية العديد من المعوقات المبدئية التي ما تلبث أن تتلاشي - أو تتدنى لأدنى حد- بمعرفة جميع الأفراد أن هذه العملية تستهدف تطوير الأداء وليس تصيد الأخطاء.

٧- إنشاء قاعدة بيانات مركزية تراكمية للمعلومات المستخلصة من نماذج التقييم تُراعي فيها إتباع إجراءات دقيقة لفرز البيانات وتنقيتها من أية بيانات غير صحيحة أو غير متكاملة، والتأكد من مصداقيتها قبل تحليلها واستخراج النتائج منها، وتمكين قاعدة البيانات من عمل تقارير مطبوعة وإلكترونية متنوعة عن النتائج وتقارير مُفصّلة.

٨- اجراء التقييم علي فترات زمنية أقصر (وليكن ثلاثة أشهر) لكي يتسنى التطوير الآني للأداء.

٩- التوعية الكافية من قبل ادارة المنظمة بأهمية نظام ٣٦٠°، وشرح بنوده قبل التطبيق، ومناقشة النتائج والأخذ بها، وتعديل بنود قائمة الاستقصاء (عند الحاجة) لتكون أكثر سهولة وتجنب التكرار والبنود التي تحمل نفس المعني.

١٠- الاهتمام بمتابعة تنفيذ خطط التطوير الخاصة بكل تقييم وإلا ستكون حبر علي ورق بدون أي تعديل سلوكي مطلوب للعاملين.

١١- التركيز علي تنمية وتطوير الموارد البشرية مثل تنمية الموارد المادية.

### الخلاصة

❖ يمثل البحث الحالي مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى تكمله، تبحث في كل ما من شأنه أن يُفَعِّلَ نظام التقييم في المنظمات المصرية، ويجعله في موقع قوة، بما يؤهلها لمواجهة التحديات المعاصرة التي تُفَرِّضُ عليها ويُمَكِّنُها من تحقيق التنمية المستدامة لمواردها البشرية.

❖ يظل مفهوم الأداء مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد، وعليه فإن إشكالية تقييمه تعتبر من أصعب الخيارات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها مهما كانت طبيعة المنظمة أو حجمها أو مجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي منظمة في الوقت الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات اللازمة لنجاحها والعنصر البشري القادر على تطبيق تلك الاستراتيجيات بطريقة تنافسية. ويعد تقييم الأداء أحد أهم هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة. ومن هنا يبرز الدور الاستراتيجي الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المنظمة وقياس مستوى أدائها، وتحقيق أهداف عاملها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم.

❖ تُعد طريقة ٣٦٠° أحد أحدث الطرق التي تتبناها المنظمات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها.

❖ للأسف المنظمات المصرية ما زالت إلي حد ما بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية مواردها البشرية، والتي من بينها نظم تقييم الأداء إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذا الأنظمة في بعضها، وإن وُجدت فهي نسبياً لا تُطبَّقُ بشكل كامل ولا ترقى إلى المستوى المرغوب.

❖ إن الثقافة التنظيمية الداعمة لتعدد التغذية العكسية وتوافر مناخ تنظيمي موثي للنظام الجديد ٣٦٠° والتوفيق القيمي بين العاملين وفكرة النظام يجعل من العاملين راضين عنه وملتمزين بتطبيقه ومن ثمة فهم الأكثر استعداداً لتقبل التغذية العكسية الخاصة بهم والناجمة عنه، يضعون الأهداف، يطورون أدائهم. وبهذا توفر هذه النتائج الدعم المبدئي لفعالية نظام ٣٦٠° باعتباره من مستحدثات إدارة الموارد البشرية.

**المراجع****أولاً: المراجع باللغة العربية:**

- إدواردز، مارك؛ إيوين، أن. (١٩٩٨). نظم التغذية العكسية التقييم الوارد من ٣٦٠ زاوية. خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال. ٦، ٢١، ١-٨.
- بعجي، سعاد. (٢٠٠٧). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة - CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة محمد بو ضيف، الجزائر.
- رشيد، صالح؛ جلاب، احسان؛ راضي، جواد. (٢٠٠٩). تقييم أداء رؤساء الاقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة: دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، ١١، ٢، ١٠-٢٤.
- زايد، عادل. (١٩٩٦). دراسة تحليلية لمصادر وأساليب الحصول علي التغذية العكسية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (مصر)*، ٢، ٩١-١٤٠.
- عبد العال، رباب. (٢٠١٧). إدارة السلوك التنظيمي. كلية التجارة-جامعة القاهرة.
- عبدالرحمن، نهلة. (٢٠١٥). التغذية العكسية كآلية لتطوير أداء الإخصائين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية: دراسة مطبقة على الوحدات الاجتماعية بمركز ومدينة الفيوم. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية*، ٣٨، ٢، ٣٧٧-٤٤٣.
- عساف، عبدالمعطي. (١٩٨٢). التغذية العكسية وشروط الفعالية. *مجلة العلوم الاجتماعية (الكويت)*، ١٠، ٤، ١٤٧-١٦٦.
- المطرفي، محمد. (٢٠١٣). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- اليامي، أحمد. (٢٠٠٥). مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)*، ١٢، ٣.
- اليامي، أحمد. (٢٠٠٧). العلاقة بين أبعاد التغذية العكسية عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)*، ١٤، ١، ٩-٤١.

**المواقع الالكترونية:**

- الهيئة العامة لاستعلامات

<http://sis.gov.eg/section/%20409/418?lang=ar>

- وزارة الاستثمار

<http://www.gafi.gov.eg/Arabic/whyegypt/Pages/Economical-Indicators.aspx>

- الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

<http://www.gafi.gov.eg/Arabic/InvestmentMap/Pages/Wizard.aspx#/SectorDetails/12>**ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية**

- Alexander, D. (2006). How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness and Performance? Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series, 1 -11.
- Arvey, A., Murphy, K. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. Annual Review of Psychology, 49, 141-168.
- Ashford, S. (1985). Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective. Academy of Management Journal, 29, 465-487.
- Bartle, S. (2001). Effects of Organizational Climate, Feedback Seeking Environment and Innovation Characteristics on the Implementation of a 360-Degree Feedback System. Dissertation Submitted For The Degree of Doctor of Philosophy, Industrial/Organizational Psychology, Old Dominion University.
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2001). Managing Human Resource, (Ohio: South- Western College Publishing).
- Bracken, D., Timmreck, C., Fleenor, J., Summers, L. (2001). 360 Feedback from another Angle. Human Resource Management, 40, 1, 3-20.
- Cable, D., Judge, T. (1996). "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67, 294-311.
- Carlson, M. (1998). 360°-Degree Feedback: The Power of Multiple Perspectives. Popular Government, winter.
- Cascio, W. (1991). Applied Psychology in Personal Management (4U Ed.). Englewood Cliffs, (N. J.: Prentice Hall).
- Crystal, B. (1994). The 360 Degree Assessment. Healthcare Executive, II, 18-21.
- Curtis, D. (1996). Employers Appreciate 360 Degree Feedback. Management Development Review, 9, 5, 34 -36.
- Dalessio, A. (1998). Should 360-Degree Feedback Be Used For

- Developmental Purposes?. Personnel Psychology, 51, 4.
- Dalton, M. (1996). Multi-Rater Feedback and Conditions for Change. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48, 12-16.
  - Davis, D., Dickinson, T. (1999). Individual, Work Group and Unit Level Determinants of Performance Appraisal Perceptions: A Meso Analysis. Unpublished Manuscript.
  - Edwards, M., Ewen, A. (1996). 360° Feed Back: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. (New York: AMACOM).
  - Glynn, M. (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. Academy of Management Review, 21, 1081-1111.
  - Hallam, D. (2004). 360 Aggregate Reporting Advances Human Asset Management. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 18, 3, 16-19.
  - Hammerly, M.; Harmon, L., Schwaitzberg, S., Keen, R. (2014). Good to Great: Using 360-Degree Feedback to Improve Physician Emotional Intelligence. Journal of Healthcare Management, 59, 5, 354-365.
  - Hancock, T. (1999). 360-Degree Feedback: Key to Translating Air Force Core Values Into Behavioral Change. Research Report Submitted to Air War College, USA.
  - Huggett, M. (1998). 360 Degree Feedback Great Expectations?. Industrial and Commercial Training, 30, 4, 128-130.
  - Keman, M., Heimann, B., Hanges, P. (1991). Effects of Goal Choice, Strategy Choice, and Feedback Source on Goal Acceptance, Performance and Subsequent Goals. Journal of Applied Social Psychology, 21, 713-733.
  - Klein, K., Cunn, A., Speer-Sorra, J. (1999). Implementing Computerized Technology: An Organizational Analysis. Unpublished Manuscript, Department of Psychology, University of Maryland, College Park, Md.
  - Kohn-Bentley, E., Bentley, T. (2007). Understanding 360 - Degree Feedback. <http://www.Panoramicfeedback.Com/Shared/Articles/Understand.Html#.WK1GUbm2u00>
  - Kossek, E. (1989). The Acceptance of Human Resources Innovation by Multiple Constituencies. Personnel Psychology, 42, 265-281.
  - Kreitner, R., Kinick, A. (2001). Organization Behavior, (Boston: Irwin McGraw-Hill).
  - Levin, M. (2003), 360° Assessment-Where Do I Start? Survey Connef, Inc.
  - Ligen, R., Moore, .F. (1987). Types and Choices of Performance Feedback. Journal of Applied Psychology, 72, 401-406.
  - Locke, E., Latham, G. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, (N. J.: Prentice Hall).
  - Lussier, N. (2005). Human Relations in Organizations: Applications and

- Skill-Building, (Boston: Irwin McGraw-Hill).
- Meglino, B., Ravlin, E. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
  - Mohapatra, M. (2015). 360 Degree Feedback: A Review of Literature. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, II, I, 112-116.
  - Morgan, A.; Cannan, K. & Cullinane, J. (2005). 360° Feedback: A Critical Enquiry. *Personnel Review*, 34, 6, 663-732.
  - Mount, M., Judge, T., Scullen, S., Sytsma, M., Hezlett, S. (1998). Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings. *Personnel Psychology*, 51, 557-575.
  - Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 40-56.
  - Newbold, C. (2008). 360 Degree Appraisals Are Now A Classic. *Human Resource Management International Digest*, 16, 2, 38-40.
  - Poertner, S., Miller, K. (1996). The Art of Giving and Receiving Feedback. (Virginia: Coastal Training Technologies Corp).
  - Pollitt, D. (2004). Alliance Unichem Uses 360 Degree Feedback To Improve Performance. *Human Resource Management International Digest*, 12, 1, 27-29.
  - Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*, (N.J.: Prentice – Hall).
  - Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovation* (4th Ed). (New York: Free Press of Glencoe).
  - Roongrengsuke, S., Cheosakul, A. (2002), 360-Degree Feedback: Problems and Prospects in Thailand, *Sasin Journal of Management*, 8, 50-60.
  - Scott, S., Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
  - Shute, V. (2007). Focus on Formative Feedback, Research Report. No (RR-07-L1). Educational Testing Service. (N. J.: Princeton).
  - Steele, K. (1997). Implementing an Administrative Organizational Innovation: The Impact of Implementation Tactics on Employee Performance and Satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, Xx (University Microfilms No. 98017%).
  - Testa, M. (2002), A Model for Organization - Based 360 ° Degree Leadership Assessments, *Leadership & Organization Development Journal* (260 - 268).
  - Tomatzky, L., Klein, K. (1982). Innovation Characteristics and Innovation Adoption Implementation: A Meta-Analysis of Findings. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29, 28-45.