

# تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم ٣٦٠ درجة

رافدة الحريري

كلية البحرين للمعلمين – جامعة البحرين

مملكة البحرين

*Email: ralhariri@uob.edu.bh*

*Received: 13 April 2018,*

*Revised: 30 April 2018, Accepted: 10 May 2018,*

*Published online: 1 (July) 2018*



# تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم ٣٦٠ درجة

رافدة الحريري

كلية البحرين للمعلمين - جامعة البحرين

مملكة البحرين

## الملخص

لم يعد تقييم الأداء حكراً على الرئيس المباشر الذي كان في السابق يتولى مهمة تقييم أداء مرؤوسيه بشكل فردي قد تدخل فيه الذاتية بعيداً عن الموضوعية بل أصبحت عملية تقييم الأداء عملية جماعية قائمة على المشاركة وتعدد الآراء وتقديم التغذية الراجعة للموظف حول أدائه من قبل مجموعة من الأفراد. وهذا ما يعرف بتقييم الأداء باستخدام نظام التقييم ثلاثمائة وستون درجة. تشتعرض هذه الورقة ملخصاً لكتاب "تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم ٣٦٠ درجة" والذي تم نشره للمؤلفة في عام ٢٠١٨ بدار المناهج، عمان، الأردن (AlHariri, 2018). اشتمل الكتاب على خمسة فصول جاءت كالتالي: تقييم الأداء - المفهوم والأهمية والأهداف، تقييم الأداء باستخدام نظام التقييم ٣٦٠ درجة، النظريات ذات العلاقة بتقييم الأداء، تقييم أداء المعلم، ونماذج من استمارات تقييم الأداء. الكتاب يهدف الى تعريف القارئ بأهمية تقييم الأداء والتعرف على النماذج الحديثة للإستفادة منها في تقديم التغذية الراجعة للموظف مما يساعده على تطوير مهاراته في مجال عمله من خلال تعرفه على نقاط قوته لتعزيزها ونقاط ضعفه لتذليلها مما يمكنه في الحصول على مخرجات أفضل وأكثر جودة بالإضافة الى تحقيق الرضا الوظيفي لديه.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء، التغذية الراجعة، نظام التقييم ٣٦٠ درجة، المؤسسات التعليمية.



# Performance Evaluation in Educational Institutions using 360 degree system

**Rafeda AlHariri**

Bahrain Teachers College, University of Bahrain  
Kingdom of Bahrain

## Abstract

Performance appraisal is no longer the responsibility of the line manager only, who used to evaluate the employees' performance individually which might include bias or non-objectivity. Performance appraisal now is a group process that involves many opinions as well as giving the employees feedback for further improvement. This is what is called the 360 degrees evaluation system. This paper presents a summary of a book published by the author in Dar AlManahej, Amman, Jordan in 2018 titled: Performance Evaluation in Educational Institutions using 360 degree system, (AlHariri, 2018). The book contains 5 chapters: the concept, objectives and importance of performance appraisal, performance appraisal using 360 degrees system, theories related to performance appraisal, teachers' appraisal and examples of performance appraisal forms.

The main objective of the book is to inform the readers about the importance of performance appraisal and the recent examples of performance appraisal. Giving feedback to employees about their strengths and weaknesses will help them in improving their work skills as well as in achieving better outcomes and higher quality work which will eventually lead to better employee job satisfaction.

**Keywords:** Performance appraisal, feedback, 360 degree performance appraisal system, educational institutions

# تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم ٣٦٠ درجة

رافدة الحريري

كلية البحرين للمعلمين - جامعة البحرين

مملكة البحرين

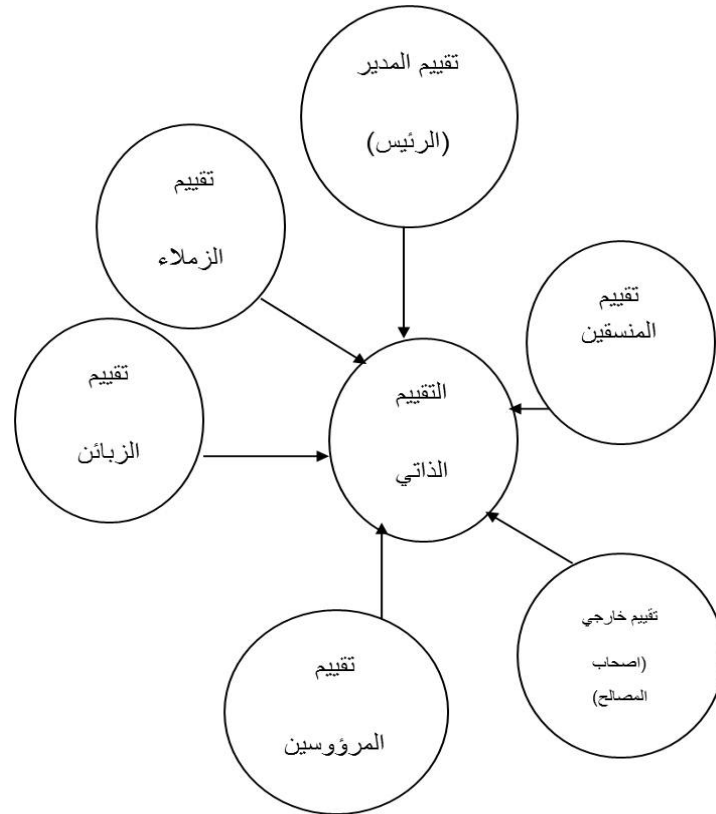
تعييدان من عملية التقييم التقليدية حيث أنها تتضمن الحصول على التغذية الراجعة من فريق يختلف أفراده في مراكزهم الوظيفية من المدير المسؤول. وتستخدم طريقة تقييم الأداء ٣٦٠ درجة بشكل واسع لاعطاء واستلام التغذية الراجعة التي تدعم أداء الموظف. والإتجاه التفحصي لتقييم الأداء ٣٦٠ درجة هو تحديد الفجوات بين الأداء والمدرّب الموجود بالفعل وبين الأداء المرغوب به. وتتم عملية التقييم اما بشكل رسمي عن طريق تنظيم مسبق للأسئلة المطلوب الإجابة عنها أو بشكل غير رسمي عن طريق إجراء مقابلات مختصرة للمرؤوسن لجمع بيانات حولهم. وغاية تقييم أداء ٣٦٠ درجة هي الحصول على بصيرة من مجموعة مختلفة من الأفراد الذين يعملون مع الموظفين المراد تقييمهم وذلك لتسيير تبادل الآراء حول التوقعات والأدوار والمسؤوليات. وتقييم الأداء ٣٦٠ درجة صمم من أجل قيمة طويلة المدى وعليه فإن خطط التنمية المهنية يجب ان توضع بمساعدة الموظفين في سقل مهاراتهم وتعزيز تقدمهم في الأداء. ومن الضروري تحديد هدف تقييم الأداء بشكل واضح مما يساعد في تحديد قضايا المنظمة والإستراتيجيات المطلوبة فيدون تحديد الهدف لن تحصل المنظمة على المخرجات المرغوب فيها ففهم البرنامج والعمليات والطريقة التي يتم التواصل من خلالها يجب أن يحدد بوضوح في بداية عملية تقييم الأداء حيث أن التعجل في تطبيق تقييم الأداء ٣٦٠ درجة بدون فكرة واضحة حول الهدف أوبدون إختيار عوامل المنظمة هو خطأ منظمي كبير (ADETHOLD, 2001) وعندما يحدد هدف

## تقييم الأداء ٣٦٠ درجة Degree Per- 360 Performance Appraisal

ليس هناك خطر في القانون أو التشريعات في استخدام مصادر متنوعة لتقييم الأداء بالإضافة الى تقييم أداء الموظف من قبل رئيسه المباشر. ذلك لان تقييم الأداء هو مسألة اجتهاد تهدف بالدرجة الأولى الى تظطوير أداء الموظف والتأكد أنه يؤدي مهامه على أتم وجه. ولقد أشارت الدراسات بأن استخدام الطرق متعددة المصادر في تقييم الأداء يزورنا بمعلومات أكثر دقة ومعقولة حول أداء الموظف لهذا السبب فإن مكتب إداة شؤون الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال - يقوم بدعم استخدام طريقة المصادر المتعددة لتقييم الأداء على اعتبارها طريقة فاعلية ورسمية أيضا كما أنها تعود نحو تطوير وتنمية الموظفين مهنيًا وشخصيًا. (Office of Personnel Management) 1997) وتقييم الأداء متعدد المصادر يطلق عليه مصطلح تقييم الأداء ٣٦٠ درجة، ومصطلح أسلوب التغذية الراجعة، والتقييم متعدد المصادر، والمستوى المتعدد، وكذلك الدائرة الكاملة للتغذية الراجعة. وتستخدم طريقة تقييم الأداء ٣٦٠ درجة كبديل للطريقة التقليدية المحدودة في تقييم التغذية الراجعة التي كانت محصورة بين الموظف ورئيسه. وطريقة تقييم الأداء ٣٦٠ درجة جائزة نتيجة زيادة التركيز على العمل بروح الفريق، والتنمية المهنية المستدامة، وتقديم خدمات عالية الجودة. وتقييم الأداة ٣٦٠ درجة عملة أكثر

تستخدم المنظمة أسلوب تقييم الأداء ٣٦٠ درجة من أجل تقييم و تقويم الأداء فإنه يسمى أحيانا مراجعة الأداء ٣٦٠ درجة. وطريقة تقييم الأداء (التغذية الراجعة) ٣٦٠ درجة هي أداة إدارية فاعلة تزود الموظفين بالفرصة للحصول على تغذية راجعة مصادر متعددة كالرئيس أو المدير، والمرؤوسين، والزملاء، والزملاء (أو الطلاب في المؤسسات المدرسية) بالإضافة إلى التقييم الذاتي. التغذية الراجعة التي يحصل عليها الموظف نتيجة التقييمات المراجعات من قبل فريق التقييم يساعده في إتخاذ العديد من القرارات لتحسين أدائه في المستقبل. ولذلك فإن التغذية الراجعة يجب أن تسلط الضوء على نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموظف لكي يتمكن من إتخاذ القرارات السليمة لتطوير الضعف لدى الموظف لكي يتمكن من إتخاذ القرارات السليمة لتطوير ذاته. والشكل التالي يوضح مصادر تقييم الأداء المتعددة.

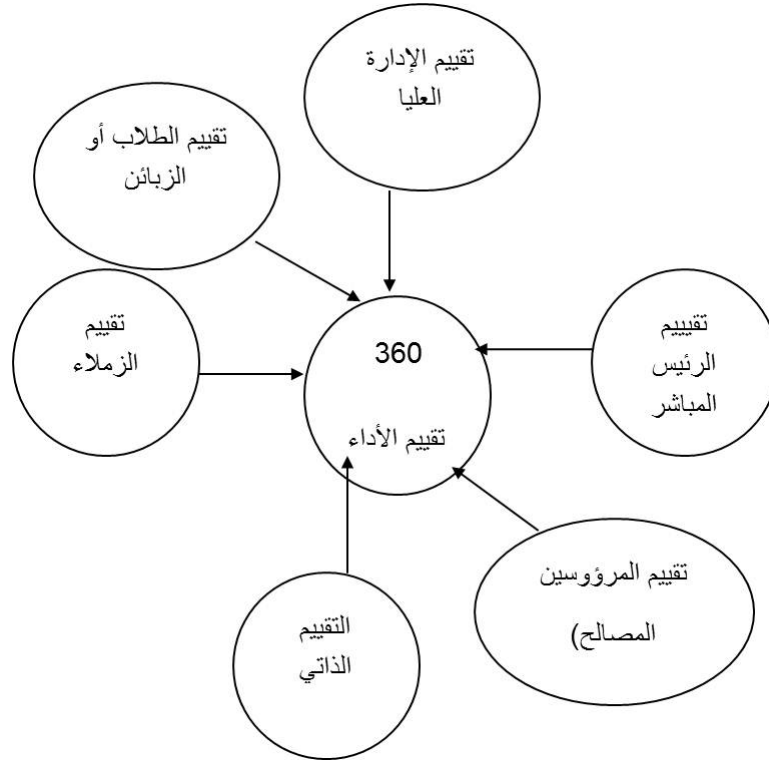
تقييم الأداء فإن التغذية الراجعة يغلب عليها طابع الخصوصية، أما إذا كان الهدف تقويمياً بطبيعته فإن التغذية الراجعة لا تتخذ طابع الخصوصية. ويتوقع من الأفراد تحسين سلوكياتهم بناء على التغذية الراجعة التي يحصلون عليها. وهناك من أبدى تعجبه وذهوله حول ذهوله قبول الأفراد للملاحظات السلبية حول أدائهم وذلك بسبب كون التغذية الراجعة إستراتيجية وقائمة على الحقائق وأدلة ملموسة، (المرج السابق) وعند تطبيق عملية تقييم الأداء، فإنه من الضروري جمع المعلومات الكافية والمفصلة حول الموظفين الذين سيطبق عليهم التقييم. إن المنظمات عموماً توظف تقييم الأداء ٣٦٠ درجة لأغراض التنمية المهنية وتنمية مهارات الموظفين وسلوكياتهم. وعلى أية حال فإن المنظمات تستخدم طريقة تقييم الأداء ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء وإتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين كترقيات والحوافز والمكافآت ... إلخ و عندما



شكل رقم ١- المصادر المتعددة لتقييم الأداء ٣٦٠ درجة

المرسومة. والشكل التالي يوضح كيفية جمع البيانات عن أداء الموظف أو (المعلم) من مجموعة مصادر من ضمنها المصدر الذاتي لجمع البيانات بصورة متساوية عن جميع أعضاء فريق التقييم.

نلاحظ من الشكل رقم ٢، أن تقييم الأداء باستخدام مصادر متعددة يتمركز نحو التقييم الذاتي على اعتبار أن الموظف هو الأكثر معرفة بقدراته وإنجازاته ومدى تحقيقه للأهداف



شكل رقم ٢- مصادر تقييم الأداء

والتطوير والتنفيذ لإستراتيجية نظام تقييم الأداء ٣٦٠ درجة، فهذه الأداة تشجع الموظفين على التنمية الشاملة في كل مستويات فهم يطورون مهاراتهم وكفاءاتهم وهذا يعود بالطبع على المنظمة ويساهم في تطويرها. وتقييم الأداء باستخدام طريقة ٣٦٠ درجة هو ممارسة وعملية جمع تقديرات وتثمينات أداء الأفراد من الموظفين من قبل جموة من افراد ذوي العلاقة ومن ثم تقديم التغذية الراجعة من خلال النتائج التي يتم التوصل اليها (Aderholt, 2001)، وهذه التغذية الراجعة تستمد من الملاحظ التي يقوم بها أعضاء فريق التقييم، وتقوم المنظمات بأخذ هذه التغذية الراجعة بعين الاعتبار

إن عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة مقارنة أداء الأفراد (أعضاء فريق التقييم) من خلال طرح وجهات نظرهم حول مهارات الموظف، وميزاته، وشخصيته، ومبادرته، وإنجازاته، وتحقيق الأهداف المرسومة. ويفترض أن يكون أعضاء الفريق من الأفراد الذين يعملون ويتعاملون مع ذلك الموظف عن قرب. وفي بعض الحالات يشترك بعض الأعضاء من خارج المنظمة في عملية التقييم مثل الزبائن أو الموردين أو أولياء الأمور في حالة كون المنظمة مؤسسة مدرسية. إن مفهوم تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يصور زيادة مستويات أداء الأفراد وفرق العمل، ولكن الحذر مطلوب للمبادرة

٤. يسهم تقييم أداء ٣٦٠ درجة بتحديد نقاط قوة ونقاط ضعف الموظف مما يفيد في تعزيز نقاط القوة وإصلاح وتذليل نقاط الضعف.
٥. إعادة التركيز على أجزاء الأء هي مفتاح تفحص والنقد البناء لصالح أداء الموظف.
٦. تقديم وجهات نظر شاملة حول أداء الموظفين.
٧. تحسين مصداقية تقييم الأداء.
٨. تساهم التغذية الراجعة في تقوية التطوير الذاتي لدى الموظفين.
٩. تزيد مسؤوليات الموظفين نحو رؤسائهم ومرؤوسيهم والأشخاص الذين يتعاملون معهم.
١٠. إن خليط الأفكار يمكن من إعطاء تقييمات أكثر دقة.
١١. طرح العديد من وجهات النظر والأفكار من مجموعة من الموظفين (المقيمين) يكون أكثر قدرة على الإقناع.
١٢. في طريقة تقييم مرؤوسيه، بل تشترك مجموعة من العناصر العامة في المنظمة بالإضافة إلى عناصر من خارج المنظمة في بعض الحالات وهذا يسهم بالطبع في جمع العديد من وجهات النظر حول أداء الموظفين، ويعزز التوجيه نحو العمل الفريقي والتعاون وتبادل النصائح والمشورات.
١٣. إن الأفراد من ذوي الأداء المنخفض أو الذين يشعرون بالمرونية غالباً ماتصبح لديهم دافعية جراء التغذية الراجعة التي يحصلون عليها من الآخرين.
١٤. تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يسلط الضوء على تأثير سلوكيات الموظف على الآخرين.
١٥. تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يدعم العمل بروح الفريق ويزيد من تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض بشكل إيجابي و تعاوني ويقتررب وجهات النظر بينهم ويدفعهم إلى تبادل النصحو المشورة فيما بينهم.

وتتخذ قراراتها بشأن ترقية الموظف أو مكافأته أو الحاقه ببرامج التنمية المهنية بناءً على مايقدمه فريق التقييم من تقارير وتوصيات.

### مزايا مساوئ تقييم الأداء ٣٦٠ درجة

#### Advantages and Disadvantages Performance Appraisal 360 Degree

أظهرت بعض الدراسات من أن طريقة تقييم الأداء ٣٦٠ درجة لها العديد من المزايا وكذلك للعديد من المساوئ والتي نوردتها فيما يلي: (Koke- Muller, 2017) و(Lithakong, 2014).

#### أولاً: المزايا Advantages:

١. تقييم الأداء ٣٦٠ درجة له أعظم تأثير عندما يستخدم التقويم وتحسين أداء المنظمات ككل. المنظمات يمكنها استخدام البيانات التي يتم جمعها في برامج في تقييم الإرشاد اللازم حول نقاط الضعف لدى الموظفين داخل المنظمة، وبناء برامج تدريبية فاعلة بعد تحديد مواطن الضعف لدى الموظفين.
٢. إن الية التقييم الذي يقوم به عدة افراد من ضمنهم الشخص المراد تقييمه، يساعد الموظفين في رؤية فيما اذا كانت وجهات نظر المقيمين منسجمة متطابقة، فهذه الآلية تسهم في عملية فهم الموظف الخاضع لتقييم لوجهات نظرالمقيمين حول أدائه. ففي طريقة التقييم التقليدية التي يقوم بها عادة الرئيس المباشر للموظف بمفرده فإن الموظف قد ينزعج عندما يشعر بأنه قيّم بطريقة غير عادلة، لاسيما إذا كان تفاعله وتعامله مع رئيسه المباشر (وبشكل مباشر) ضعيفاً وفقاً لطبيعة العمل. بينما في تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يحصل الموظف على وجهات نظر مختلفة من عدة اشخاص مما يجعله يشعر بالراحة العدالة.
٣. إن كل موظف يستفيد من وجهات النظر الجمعية حول أدائه لأنها تمدد بالتغذية الراجعة المتنوعة.

من الوقت، كما أنها مسلة معقدة في إاداتها.  
١٠. هناك ضرورة ملحة لتدريب الأعضاء على استخدام هذه الطريقة من أجل تطبيق الشكل الصحيح.

١١. من الصعب جداً استخراج النتائج.

١٢. قد تختلف هذه الطريقة بيئة تقسم بالريية فيما إذا لم تكن المعلومات بانفتاح وأمانة.

١٣. ربا يعود عدم فهم الأعضاء المقيمين لأدوارهم، وعدم وضوح الرؤية والهدف إلى احباط الموظف المقيم مما يتسبب في إنخفاض دافعيته للعمل.

١٤. قد تدخل مسألة الذاتية في تقييم الأداء ٣٦٠ درجة بناءً على العلاقت الشخصية والمصالح مما يفسد عملية التقييم ويشوه صورتها.

### أهمية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة

#### Significance of performance Appraisal 360 Degree

تكمن أهمية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة في الأتي (National College for Teaching and Leadership, 2008)

١. تزويد عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة العمليات الإدارية بالقوة حيث أن سلوك القائد يسير جنباً الى جنب مع سلوكيات أعضاء فريق التقييم وبشكل كل متوافق ومنسجم ومتوجه نحو الهدف من تقييم الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب الصالح.

٢. تعرض تغذية رجة قوية يمكنها أن تؤثر على جودة الاتصالات ودافعية الموظفين.

٣. تزيد من قدرة الموظفين على تطوير وتنمية مهارات القيادة لديهم، وكذلك تزيد من فالية العمل بروح الفريق.

٤. إدرك تعقيدات العمل الإداري وملاحظة سلوكيات القيادة.

١٦. عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة القائمة على الوضوح الأهداف وفهم أعضاء فريق التقييم لمهامهم تساعد الإدارة العليا إتخاذ قرارات الترقية والمكافآت والحوافز... إلخ.

#### ثانياً: المساوي Disadvantages

من مساوي تقييم الأداء ٣٦٠ درجة مايلي :

١. قد لا يشعر الموظف بالإرتياح حول نتائج التقييم التي يحصل عليها بسبب غياب التقييم الصادق و الأمين لا من رئيسته فحسب، ولكن من أعضاء فريق تقييم الأداء أيضاً.

٢. بما أن كل عضو من أعضاء فريق تقييم الأداء يرى سلوكاً للموظف الخاضع لعملية التقييم يختلف عن السلوك الذي يراه الآخرون، فكيف نعرف على أي أساس تمت الملاحظة؟ وأي السلوكيات قد لوحظت بالفعل بشكل متناغم ومتسق؟ إن كل عضو من الأعضاء تقييم الأداء قد ينظر إلى زاوية تختلف عن الزاوية التي ينظر إليها كل عضو من الأعضاء الفريق.

٣. قد تتبع تقرير عملية التقييم المقدمة من الأعضاء إلى الإدارة بتجاوب ضعيف وغير كاف.

٤. من الممكن التعامل مع التقييم الأداء ٣٦٠ درجة بطريقة بيروقراطية ومرهقة.

٥. قد يكون هناك بعض التخوف والتردد من تدوين الحقائق حول تقييم الأداء .

٦. قد يكون هناك ضعفاً في الحفاظ على السرية مما يقود إلى ضعف الأمانة في تزويد الموظف بالتغذية الراجعة.

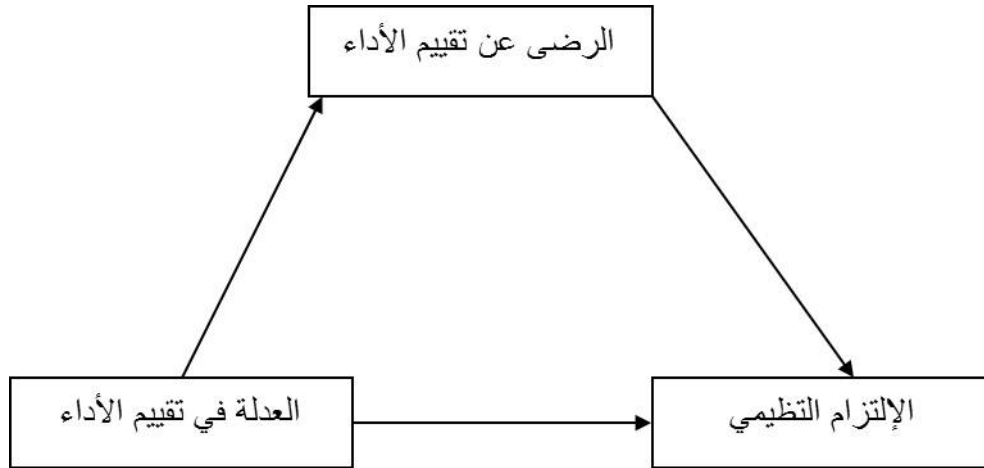
٧. هذه الطريقة وإن كانت جمعية قد تدخل فيها العلاقت الشخصية المحاباة والمجاملة .

٨. صعوبة فرز البيانات وتبويبها وتحليلها لاستخراج النتائج النهائية.

٩. تستغرق عملية تقييم الأداء ٣٠ درجة الكثير



البشرية قريبة الاحتكاك بالموظف الما تقييمه. وتتحقق فاعلية هذا القويم عندما تطرح آراء المقيمين بشكل عادل وموضوعي. لقد أوضحت الدراسة التي قام بها منير وآخرون عام ٢٠١٣ (Mnir et.al, 2013)، المشار اليه في (Lithakong, 2014) من أن تحقيق العدالة في تقييم الأداء يرتبط بشدة في التزام الموظف وتحقيق رضاه الوظيفي وزيادة دافعيته للعمل بنشاط. والشكل التالي يوضح العلاقة الإيجابية في علاقة الموظف مع الإلتزام التنظيمي بالإضافة الى تحقيق الرضا الوظيفي كنتيجة لعدالة تقييم الأداة، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم ٣- الاطار المفاهيمي للعلاقة بين عدالة تقييم الأداء والإلتزام نحو المنظمة

التنمية المهنية تتولد من خلال تقييم الأداء. وتقييم الأداء الفاعل يفيد في تطوير استراتيجيات الإدارة المتعلقة بالتدريب والتطوير المهني ويؤثر في سياسات المنظمة في تنظيم نظام الترقيات والحوافز، كما أنه يساهم في عمليات التخطيط المستقبلي الناجحة. وتقييم الأداء الفاعل يساعد المنظمات في إنجاز الأهداف الرئيسية ويزيد من قدرتها على الإنتاج ويساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين والتعاون فيما بينهم. كما أنه يعد أداة مفيدة في تحديد قرارات الموظفين ومهاراتهم ومواهبهم للإستفادة منها بالإضافة الى تعزيز اتجاه الموظفين نحو تطوير

٥. جذب الإنباه حل أبعاد الأداء التي قد لا تكون عادةً موضع اهتمام وأخذها بعين الإعتبار.

٦. النقد الذاتي غالباً مايقود الى التركيز الى التفاصيل المتعلقة بأداء المهام وتحليلها مما يساعد على تحسين جودة الأداء مستقبلاً.

### فاعلية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة

#### The Effectiveness of Performance Appraisal 360 Degree

تتبلور فاعلية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة في كونه عملاً فريقياً تشترك في مجموعة من العناصر

ومن فاعلية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة أنه يوصل المعلومات للموظف حول كيفية رؤية المنظمة لأدائه، ومناقشة الموظف حول أدائه وهذا بالطبع يعزز من كفاءته ونتاجيته. وتزويد الموظف بالتغذية الراجعة يعد واحداً من مؤشرات فاعلية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة وفاعلية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة تتجل في تعرف الموظف على نقاط قوته لتعزيزها لتذليلها، كما أنها تساهم في تنوير ادارة المنظمة حول برامج التنمية المهنية التي يحتاج اليها الموظفون، وهذا يعني ان تقييم الأداء ٣٦٠ درجة هو جزء من التنمية المهنية، فهو رابط مهم لأهداف المنظمة مع أهداف التنمية المهنية حيث أن المعلومات حول

عارفاً بتفاصيل أداء كل موظف مما يجعل عملية التقييم تفقد مصداقية. ولقد صار التوجه نحو استخدام أسلوب تقييم الأداء 360 درجة مسألة مهمة جداً لأنها تقوم على مصادر بشرية عديدة لتتولى عملية تقييم الأداء لا سيما وأن المنظمات والشركات تحولت من التنظيم الهرمي الى التنظيم الأفقي وهذا أدى الى تغيير نظام الإتصال وقنواته إذ أصبحت الإتصالات تسير في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد كما كانت في السابق (Edwards and Ewan, 1996) وبما أن نظام الإتصالات قد، فإنه أصبح بالإمكان استطلاع آراء الزملاء والمرؤوسين. ومما جعل تقييم الأداء 360 درجة يصبح أمراً مستحباً ومرحباً به اتجاه المنظمات الى الأخذ بنظام اللامركزية في الإدارة بعد أن كانت الإدارات شديدة المركزية ومتشبه بالنظام البيروقراطي، ومن دواعي استخدام نظام تقييم الأداء 360 درجة أيضاً اتساع دائرة الإشراف فقد كان رئيس القسم أو المدير وحتى وقت قريب يقوم بالإشراف على عدد من الموظفين الذين لا يتجاوز عددهم عشرة أفراد، أما اليوم فقد اتسعت دائرة لدرجة أن المدير الواحد قد يشرف على أكثر من سبعين موظفاً كما هو الحال في شركة (امريكا اكسبريس) على سبيل المثال. وثمة أمر آخر جعل اللجوء الى استخدام تقييم الأداء 360 درجة الال وهو قد يفتقد المدير الى المرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم أداء الموظف وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة التقنية التي قد لا يمتلكها المدير. بالإضافة الى ذلك، فإن اشتراك مجموعة من العناصر البشرية في تقييم أداء الموظف يوفر الكثير من الحقائق والمعلومات حول أداء الموظف الخاضع والمواقف التي تدعم عملية التقييم وتحقق صدقها وموضوعيتها شرط توخي العدالة والبعد عن التحيز والمحاباة.

### Resourc- مصادر تقييم الأداء 360 درجة es of Performance Appraisal 360 Degree

يشترك في عملية تقييم الأداء 360 درجة

أدائهم وذلك بناءً على مخرجات عملية تقييم الأداء 360 درجة. ونظام تقييم الأداء 360 درجة المتكامل يمثل تحولاً جذرياً لقياس الأداء وتطويره للفرد وللمنظمة. (Edwards and Ewan, 1996) فهو يجمع المعلومات من كل الزوايا ويقدم كل المعلومات الممكنة عن الأداء، وهذه الصفة جوهرية لجميع المديرين فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من درجة الحرفية في أداء المهام وترسيخ روح العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتساعد المسؤولين في تصميم نظام متكامل للتغذية الراجعة ويحقق الأهداف التدريبية والإستراتيجية المطلوبة في التنمية المهنية. وتقييم الأداء 360 درجة عملية دورية مستمرة ومتجددة وهذا ما يضمن ويؤكد فاعليتها تطوير الأداء، كما أنها تشمل جميع المستويات الإدارية والتنفيذية فهي عملية شاملة وليس جزئية بالإضافة الى أنها تسهم في تعزيز قنوات الاتصال فهي تساهم في التطوير الاتصالي تدعم المشاركة الإدارية بعيداً عن البيروقراطية والهرمية.

### لماذا تقييم الأداء 360 درجة؟

#### Why 360 Dgree Performance Appraisal?

إن الطريقة التقليدية التي كان استخدامها شائعاً في عملية تقييم الأداء تنحصر في المشرف أو المدير لوحده، فهو يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه ولقد توصلت بعض الدراسات التي تناولت تقييم الأداء من أن تقييم الأداء الذي يعتمد على المدير بمفرده هو أقل إمكانية في الإعتماد عليه وأقل مصداقية من تقييم الأداء الذي تقوم به مجموعة من العناصر البشرية مختلفة المراكز الوظيفية المكملة لتقييم المدير حيث أن المدير عندما يقوم بعملية تقييم الأداء بمفرده، يجب عليه أن يقيس كل جوانب أداء الموظف من أجل الوصول الى نتيجة عادلة وهذا أمر صعب جداً وخاصة في بعض مواقف العمل التي لا يتواجد فيها المدير عادة إذ قد تكون بعيدة عن مكطان عمله، كما أن المدير قد يكون مسؤولاً عن عدد كبير جداً من الموظفين ولا يكون ملماً ولا

- لها والوآل عنها، على أن تمثل هذه السمات الميزات التنافسية.
٢. تحديد الأهداف المطلوبة لعملية التغذية الراجعة والتي تمثل لتشمل تطوير الأداء.
٣. اختبار وتعيين أعضاء فريق التقييم بحيث يمثلون المستويات والأدوار التنظيمية المختلفة.
٤. تدريب الأفراد المشاركين وإزالة اللبس أو المخاوف التي تعترضهم بخصوص النظام الجديد وبناء الثقة فيه.
٥. تقييم استثمارات التقييم وجمع البيانات وتخطيط التوقيت المناسب لها.
٦. تسجيل النتائج وجمعها وتحليلها بالوسائل الإحصائية المناسبة.
٧. وضع خطط ردود الفعل والإستفادة من المعلومات ووجهات النظر المطروحة.

ولكي تتخذ عملية تقييم الأداء المسار الموضوعي والتشاركي والتعاوني أصبحت عملية تقييم الأداء تقوم على اشتراك عناصر بشرية مختلفة المراكز الوظيفية من أجل التوصل الى نتيجة مرضي جميع الأطراف وتسهم في تقديم التغذية الراجعة للموظف الذي يجري تقييمه وبالتالي تساعده في تطوير أدائه مستقبلاً وهذه العملية تعرف بعملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة. وهذه الطريقة استخدمت في بدايات إنشائها بشكل رسمي من قبل شركة الكهرباء العامة (General Electric Company) في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٢ ورسمي من قبل شركة الكهروبياء العامة الراجعة للموظف الذي يجري تقييمه وبالتالي تساعده في تطوي، وبعدها أصبح استخدامها واسع الإنتشار ونقلت فكرتها الى بلدان أخرى من ضمنها الهند، وبموجب تقييم الأداء ٣٦٠ درجة تجمع المعلومات حول الموظف مثل المهارات والقدرات والسلوكيات... الخ وذلك من رئيسه ومرؤوسيه، وزملائه، وعملائه، وزبائنه، ومنه هو ذاته. وبعد جمع المعلومات عن

مجموعة من الأشخاص الذين يفترض أن يقدموا التغذية الراجعة المناسبة التي تفيد الموظف في التعرف على نقاط قوية ونقاط ضعفه وتخلق لديه الدفعية لتحسين أدائه مستقبلاً. ولكي يتخذ نظام التقييم منحاً تطويرياً في أسلوب التغذية الراجعة يجب مراعات ما يلي:

١. تقييم الأداء وجمع المعلومات شفويّاً : هنا يمر المدير على الرؤوسين ويسألهم عن رأيهم في أداء فرد بعينه ويقوم بجمع المعلومات وجهها لوجه ولكن هذه المعلومات غالباً ما تعكس وجهة نظر المدير لأن الأفراد يمتنعون عن الإدلاء بآراء مخالفة لما يراة.
٢. عقد لجنة لتقييم الأداء: يطلب المدير عقد لجنة تتكون من مجموعة من الأفراد لبحث تقييم الأداء.
٣. طلب تقارير مكتوة من أعضاء لجنة التقييم: هذه الخطوة تساعد في خلق نظام التغذية الراجعة.
٤. اسناد مهمة عرض النتائج الى هيئة متخصصة: المنظمات والشركات تحولت مكنماً
- هنا يتم جمع التقارير واسناد مهمة فرز التقارير لإحدى السكرتيرات لضمان عدم التحيز في معالجة البيانات.
٥. إخفاء أسماء المشاركين: هذه الخطوة مهمة جداً في إزالة الخوف من إجابات المشاركين والحصول على معلومات حقيقية.
٦. تطبيق القواعد الاحصائية لضمان صحة الأصوات: هذا يعني تدليل آثار الكذب والمحابة والمغالات في الإجابات. وهذا يتطلب توفر حد أدنى من المهارة والتخصص للقائمة على عملية التقييم.
- إن عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة تقوم على:
١. اختبار السمات وطلع البحث والتي سيتم التقييم

الموظف يفترض أن تكون معلومات دقيقة حول أداء الأعمال وإنجاز المهام في أوقاتها المحددة، وطريقة تفاعل الموظف معه ومع زملائه، وعن مدى التزامه بالأنظمة والتعليمات وحضور الاجتماعات ومدى قدرته على المبادرات وطرح الآراء المفيدة ومدى تعاونه... الخ.

٣. الأقران أو الزملاء Peers: يشارك الزملاء في تقييم أداء بعضهم البعض حيث أنهم يعملون مع بعضهم بشكل مستمر ويعرفون أداء بعضهم البعض جيداً لا سيما إذا كانوا يعملون في فرق عمل أو في أعمال أو نشاطات جماعية. والزملاء يعرفون بعضهم جيداً ويعرفون قدرات بعضهم تماماً وأكثر مما يعرف عنهم الرئيس الأعلى أو الرئيس المباشر، وهم يعرفون نقاط قوة ونقاط ضعف كل زميل لهم. إن مساعد الزملاء لبعضهم البعض وتقديم النصح والمشورة لبعضهم وعمل الأبحاث والدراسات التشاركية تعد مصادر قوة ودعم الأبحاث والدراسات التشاركية تعد مصادر قوة ودعم الأبحاث والدراسات التشاركية تعد مصادر قوة ودعم الأبحاث والدراسات التشاركية تعد مصادر قوة ودعم الأبحاث والدراسات التشاركية. الكثير من المنظمات والجامعات والمدارس. (Aderholt, 2001)، ومراجعة أداء الموظف من قبل زملائه تساعده في التعرف على وجهات نظرهم حول أدائه وتساعده أيضاً في توليد الكثير من التغذية الراجعة التي تفيد في أداء مهامه. والاستعانة بالزملاء في عملية التقييم يقلل من هرمية الإدارة في المنظمات كما أنه يزيد من استخدام المحاسبة بواسطة الفرق والمجموعات والزملاء هم الأكثر مناسبة في الاشتراك بعملية التقييم لأدائهم، فالزملاء لهم وجهات نظر فريدة حول أداء زملائهم. والموظفون بصورة عامة يتقبلون تماماً بل ويرحبون بتقييم زملائهم لأدائهم (Baptiste, 1997)، وتقييم الزملاء يمكن أن يستخدم عندما تكون خير ودراسة الموظف معروفة أو عندما يكون الأداء والنتائج يمكن ملاحظته. إن إدخال الزملاء في عملية تقييم

طريق اتمام ملء استبيان مسمى صمم لهذا الغرض تكتب التقارير النهائية حول أداء الموظف وتعرض عليه ومن ثم تتم مناقشته من قبل كل عضو من أعضاء فريق التقييم ويزود بالتغذية الراجعة التي تساعده في تطوير أدائه مستقبلاً. وحيث أن المصادر البشرية تتنوع في تقييم أداء الموظف وفق طريقة تقييم الأداء 360 درجة، فإن هناك من يرى أن عدد أعضاء فريق التقييم هو خمسة من ضمنهم الموظف نفسه، وهناك من يرى أن أعضاء أن أعضاء الفريق يجب أن يكون عددهم ستة أفراد.

فالخمس هم: الرئيس والمرؤوس، والزميل، والعميل، والموظف الخاضع للتقييم، أما الستة هم: الإدارة العليا، والرئيس المباشر، والعميل، والزمي، والمرؤوس، والموظف نفسه. وفيما يلي نتناول هذه المصادر بشيء من التفصيل:

١. الإدارة العليا Top Management: تقوم الإدارة العليا وبشكل اعتيادي بتقييم مديري الإدارة الوسطى، وفي المنظمات الصغيرة تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء المستويات الدنيا أيضاً. وتقوم الإدارة العليا بتقييم أداء المستويات الدنيا أيضاً وتقوم أيضاً بتقييم الإدارة العليا هو أكبر مصدراً تقليدياً يحصل منه الموظفون التغذية الراجعة وتشمل عملية التقييم تقييم أداء الموظف. والإدارة العليا تتحمل إدارة دورة الأداء كاملة مثل التخطيط والرقابة، والتطوير، والتقييم، والكافات والحوافز. والمشرع العام (الإدارة العليا) يمتلك وجهة نظر واسعة العمل وله السلطة التامة من أن يأخذ بالحسبان هذه المتطلبات ويبدل فيها

٢. الرئيس المباشر Immediate Superior: إن تقييم أداء الموظف من قبل رئيسه المباشر له أهمية كبيرة وتأثير فاعل في تقديم التغذية الراجعة لأنه يمتلك الكثير من المعلومات حول الموظف على اعتبار يحتل معه بشكل مباشر وعن قرب، ولذلك فإن المعلومات التي يمتلكها عن عن

الذاتي يقوم الموظف بتقييم أدائه بنفسه وعليه أن يكون أميناً في تقييم ذاته فهذا يقوده الى التنمية الذاتية. والتقييم الذاتي يمنح الفرصة للموظف من أن ينظر الى نقاط قوته ونقاط ضعفه والى انجازاته ليحكم عليها. والتقييم الذاتي يعتمد في دقته على أمانة الموظف وصدقه مع نفسه. ويعد التقييم الذاتي الجزء الأساسا لتقييم الأداء ٣٦٠ درجة لأن الفرد هو الأكثر معرفة بنفسه وبكيفية أداء عمله وانجاز مهامه.

٦. العملاء Customers: يستشعر العملاء بدقة قة والشراكة أضعفها ويتساءلون عن ماذا يقبلون على الشراء أو يمتنعون عنه (Edwards and Ewan, 1996)، والعملاء هم من أهم مصادر المعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقديم الشراكة لكنهم يرون الأمور من زاوية واحدة فهم يتمكنون من أن يصفوا بدقة الوضع التنافسي ولقد أمرت السلطات التنفيذية في العلاقات المتحدة الأمريكية معايير لخدمة العملاء وطلبت من الوكلاء أن يفحصوا بدقة الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين ومدى مطابقتها للمعايير المحدودة، ومن ثم قياس أداء الوكلاء حول ذلك، والعملاء الداخليين هم الأفراد الذين يستخدمون المنتجات أو يتلقون الخدمات المقدمة من قبل موظفين معينين من داخل المنظمة. أما العملاء الخارجيين فهم من خارج المنظمة ومن عامة الناس. (Baptiste, 1997)، إن العميل يتمكن من تقييم أداء الموظفين الذين يتفاعلون معه، ويعتبر هذا الجز من التقييم مهماً جداً لئلا يضيع موضوعي ولأن العميل هو أهم شخص في منظمات الأعمال وتقييمه يساعد في تعزيز نقاط قوة المنظمة وفي تعديل نقاط الضعف أو إزالتها. والتغذية الراجعة التي يقدمها العميل تعد المرتكزة تقريباً لجميع عوامل الأداء.

أداء بعضهم البعض مسألة في غاية الأهمية كما أنها تشكل مصدراً جدياً وخطيراً إذ يجب إعتباره بعناية ودقة فائقتين من أجل الحصول على نتائج موضوعية بعيداً عن التحيز والمحاباة. أن تأثير الزملاء من خلال موافقاتهم والضغط التي يسببونها هي غالباً أكثر فاعلية من التركيز التقليدي على استعادة المسؤول. وتقييم الزملاء أثبت من أنه رائعاً في التنبؤ حول أداء الموظفين مستقبلاً ولذلك فإنه يعتبر من المدخلات المفيدة لتطوير أداء الموظف فتقييم الزملاء مناسب بصورة دائمة لأغراض التنمية المهنية.

٤. المرؤوسين Subordinates: على عكس ما يعتقد معظم القادة والمديرين، يتمكن المرؤوس منامداد قائدة بمعلومات مهمة جداً فهم يعرفون ما يجري في ساحة الأحداث وهذه النوعية من المعلومات قد تكون بعيدة عن المنال بالنسبة لمعظم القادة، ولكن المرؤوسين أيضاً يصدرن أحكامهم وتقديراتهم من زتوية واحدة فقط قد تكون هذه الزاوية على سبيل المثال من منظار الضلم والجدل. (Edwards and Ewan, 1996)، إن المرؤوسين يقدمون عادة بيانات مهمة تتعلق بسلوكيات وطرق الأداء فالتغذية العكسية يعطي المشرفين صورة واضحة وشاملة عن قضايا المؤلف واحتياجاته. والتغذية الراجعة المقدمة من المرؤوسين تكون فاعلة تقييم مهارات التفاعل بين المرؤوس ورئيسه، والمرؤوس عادة يمتلك وجهات مظر فريدة ومهمة جداً فهو يقدم بيانات ذات قيمة حول أداء رئيسه فيما يتعلق بسلوك الإداري والإشراف، ولكن هناك عادة تردد كبير وحتى خوف من تقييم المرؤوس لرئيسه. ولذلك نجد في الجامعات أن تقييم الطلبة لأداء استاذهم ينقذ بعيداً عن وجود الأستاذ تحسباً للخوف والحساسية.

٥. التقييم الذاتي (Self-Appraisal): في التقييم

## منهجية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة

### Methodology of Performance Appraisal 360 Degree

إنه من الحصول على نتيجة صادقة من تقييم الأداء يجب توفير بيئة آمنة تستخدم فيها طريقة تقييم الأداء وفق أغراض تنموية مع توفير الأداء عالية الجودة لقياس الأداء واختيار الوقت المناسب. وعادة تكون أداة التقييم عبارد عن استبانة تشتمل على مائة فقرة تقريبا. (Brooks, 1999) وتتاول هذه الأداء كيفية التخطيط، والتعامل مع المخاطر، والتفويض، والإلتزام، والقيادة، وتحمل المسؤولية، والعلاقات مع الآخرين، والإتصال والتواصل، وحل المشكلات، والمهارات، والمادرات... الخ ويجب أن تركز فقرات الاستبانة على السلوكيات المرغوب بها والتي تعد ذات قيمة للمنظمة. ويسير برنامج تقييم الأداء ٣٦٠ درجة بشكل عام للبدء به وفق ثمانية خطوات تجد بمثابة تهيئة لتطبيق عملية التقييم وهذه الخطوات هي:

١. فصل العناصر الوظيفية عن بعضها وبناء أهداف واضحة.
٢. مناقشة الإستراتيجية.
٣. اختيار الوقت المناسب.
٤. تدريب الموظفين.
٥. ضمان الخصوصيات.
٦. البدء من أعلى الى أسفل.
٧. الإقرار والإعتراف بالخطأ في حالة وقوعه.
٨. إخبار الأعضاء الذين سيتم تقييمهم.

ولكي يتمكن الموظف من الإستجابة والتكف للتغيير فهو لا يحتاج الى وجهة نظر مريرة فحسب، بل يحتاج أيضا الى وجهات نظر الزملاء والمرؤوسين والعملاء حيث أن المدخلات التي يقدمونها مهمة جدا له إذا كان يسعى بالفعل الى

تطويراته وتحسين مهنيته. وهناك العديد من الطرق التي يمكنه أن يحصل من خلالها على التغذية الراجعة فوجهات نظر الآخرين يراها محفزة لتغيير سلوكه الأدائي ويجب أن تستخدم لتكامل وجهة نظر حول ذاته وتزوده بالفرصة للتأمل في معرفة المهنية، ومهاراته في العمل، والتزامه وقيمة. وعملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يجب أن تستخدم بعد التخطيط لها بعناية. (National college, 2008) فهناك سلسلة من المراحل المختلفة والقرارات التي تحتاج في تصميم عمليات تقييم الآراء من قبل أصحاب المصالح وهذه المراحل هي:

١. التفكير بالقضايا بشكل عميق.
  ٢. تعريف المحور.
  ٣. تصميم الإستبانة.
  ٤. تحديد مقياس التقييم.
  ٥. إدارة وتنظيم عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة.
  ٦. تحليل البيانات.
  ٧. فهم وتطبيق المخرجات.
- إن عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة تستخدم البيانات عن طريق الاستبانة لقياس سلوكيات الأفراد من خلال وجهات نظر متعددة والاستبانة تعمل من قبل المنظمة أو تعد من قبل منظمة خارجية. ويفصل أن يتم إعداد الاستبانة ووضع بنودها من قبل فريق عمل تعاوني يتم اختباره من داخل المنظمة.

المرحلة الأولى: التفكير بالقضايا بشكل عمي: قبل كتابة فقرات الإستبانة يجب أن تؤخذ المشكلات التي يمكن أن يواجهها فريق التقييم بعين الإعتبار مثل:

- ← اختبار الكفايات الصحية.
- ← ضمانات صدق الإستبانة
- ← اختيار النمط السليم والعدد المناسب لفقرات الإستبانة.

استبانة تقييم الأداء ٣٦٠ درجة المناسبة، يجب تعريف كل كفاية تم اختيارها وتحديد الجمل التي تفسر المهارات المميزة فيفي التقييم. والجودة الشخصية والمعرفة المهنية مطلوبة في كل واحد. إن الهدف المبدئي للإستبانة هو اكتشاف مستوى كفاية الفرد مقابل الكفايات المختارة وحبل الكفايات تلك تفسر المهارات، والجودة والمعرفة المطلوبة.

المرحلة الرابعة: تحديد مقياس التقييم: من الممكن استخدام مقاييس مختلفة اعتماداً على الأهداف المطلوب تحقيقها ومن أمثلة المقاييس المستخدمة مايلي: أوافق بشدة، أوافق، لا أوافق ولا أوافق لا أوافق.

← مهم بشكل مفرط. مهم جداً. مهم. مهم الى حد ما

المرحلة الخامسة: إدارة وتنظيم عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة من هذه المرحلة يحتاج القائمون على عملية التقييم اختيار كيفية ادارة عملية تقييم الأداء بكفاءة للحصول على أقصى عدد من الإستجابات عن فقرات الإستبانة، ويمكن الإسترشاد بالتالي كأساس لاتخاذ القرارات:

- الإستبانة هي الوسيلة التي نحصل من خلالها على التغذية الراجعة ويجب أن توزع على خمسة أشخاص كحد أدنى وعشرة أشخاص كحد أعلى.

- من المهم أن يتم الرد على جميع الإستبانة من قبل الأفراد الذين تم اختيارهم والين يفترض أن يكونوا من الناس الذين يعملون مع الموظف الخاضع لعملية التقييم. وهؤلاء الناس يمكن أن يكونوا: المدير، الرئيس المباشر، أحد الزملاء المرؤوسين، أحد أولياء الأمور (في حالة كون الموظف معلم)، أحد الزملاء من مدرسة أخرى تم التعامل معه قبل المعلم، المشرف التربوي، الطلاب، .. الخ

- يجب كتابة قائمة بأسماء الأفراد الذين سيشاركون بعملية التقييم ويفضل أن يكونوا

← اختبار العدد المناسب للمستجيبين.

← التخلص من احتجاج الأفراد حول المشاركة وذلك بإقتناعهم.

← ضمان الأمن في استخدام المعلومات العالمية (انتلانيت).

← التعامل مع التعليقات السلبية.

← الثقة بوجهات نظر الناس.

← إدارة عملية تقييم الأداء.

المرحلة الثانية: تعريف المحور: إن الغرض من إعداد الإستبانة هو توليد التغذية الراجعة أي تقييم الأداء وفقاً لإطار الكفايات. ويمكن فقط إعطاء المستجيبين الإطار أي خطة العمل نفسها وسؤالهم يوضع علاقة أمام الكفايات المذكورة، ولكن هناك ثلاثة مشكلات من المحتمل أن تظهر باستخدام هذه الطريقة وهي:

خطة العمل ليست دائماً مكتوبة بطريقة واضحة تبين الكفايات.

← إن خطة العمل قد تحتاج الى التركيز على جوانب محدودة تبين الكفايات.

← إن خطة العمل قد تحتاج الى التركيز على جوانب محدودة حيث أن عرضها وتشعب جوانبها قد يؤثر سلباً في فهم أبعادها وذلك يمكن أن تحلق بإطار عمل آخر أكثر تفصيلاً.

← يجب اتخاذ قرار حول السلوكيات التي تحتاج الأستبانة تغطيتها لإشباع الحاجات المطلوبة، فالإستبانة يجب أن تكون قائمة على الكفايات السلوكية أو أن تشمل على كفايات فنية أيضاً والكفايات السلوكية تتمثل بالآتي: القيادة، إدارة الذات، الرؤية، صناعة القرارات، الإتصال، والتواصل، الخبرة والمهارات، حل المشكلات، التفكير المتقدم، الدافعية، إدارة الأفراد النزاهة الشخصية.. الخ

المرحلة الثالثة: تصميم الاستبانة: في تصميم

- هل هناك اختلافات واضحة من استجابات المشاركين والإستجابة الذاتية؟
- هل الملاحظات التي قدمها المشاركون في التقييم تتطابق مع الملاحظات الذاتية؟
- هذا ومن المهم عدم التركيز بقوة حول الملاحظات التي ذكرت لمرة واحدة فقط، بالتركيز على الملاحظات الرئيسية والمشاركة.
٢. قبول نتيجة التقييم (التغذية الراجعة) كوجهات نظر صادقة مقدمة من قبل أعضاء فريق التقييم: من المتوقع أن تكون النتائج قد حددت نقاط القوة ونقاط الضعف في سلوك أداء الموظف، ولذلك على الموظف أن يعزز نقاط قوته ويحسن نقاط ضعفه.
- وقد يكون من المؤلم للموظف أن يفاجأ من أن بعض سلوكيات الأداء لديه والتي يجد نفسه فاعلاً فيها ويمتلك الكفاءة العالسة نحوها حدها أعضاء فريق التقييم من أنها بحاجة الى تحسين، فالموظف عندما يصدم بمثل هذا الأمر يرفض استيعابه أو يرفض الإقرار من أنه حقيقة، ولذلك مناقشة مثل هذا الموضوع مع أحد الزملاء أو الأصدقاء فقد يساعده في فهم ذلك وتقبله.
٣. الإتيان نحو الفعل: بعد كتابة ملخص النتائج التي تم التوصل إليها في عملية تقييم الأداء، وكتابة التأمل نظامياً حول التغذية الراجعة، عندها سيتمكن الموظف من التحول نحو الإستجابة بطريقة إيجابية لأي تغذية راجعة سلبية قدم من في تقرير تقييم الأداء وسوف يقوم بوضع خطة بسيطة لتنميته مهنياً وفق ما جاء في التقرير من نقاط ضعف في سلوك الأداء
٤. التطبيق إن نتائج عملية تقييم الأداء تصبح ذات قيمة فقط عندما تقود الى التغيير والتطوير، وتعد التنمية المهنية من أفضلويات التغيير واتخاذ فعل إزاء نتيجة تقييم الأداء، وعليه فإن الموظف الذي وضع خطة للتنمية
- أقرب الناس الى ذلك الموظف الخاضع لعملية التقييم لأنهم الأكثر معرفةً بطريقة أدائه وبمهاراته. ويجب سؤالهم أولاً فيما إذا كانت لديهم الرغبة في المشاركة بعملية تقييم أداء الموظف مع توضيح الهدف والإجراءات والوقت المحدد لعملية التقييم.
- بعد انتهاء المشاركين من الرد على بنود الإستبانة تجمع منهم الردود على أن تكون الأسماء مجهولة وذلك منعا للإحراج وتوخياً للنزاهة. ويجب أن لا يطلع على تلك الردود سوى الموظف المعني ورئيسه المباشر وذلك من أجل التعرف على نقاط قوته ونقاط ضعفه والإسترشاد بالمعلومات والملاحظات ليستفيد منها في تعلمه المهني.
- المرحلة السادسة: تحليل البيانات: عند إعادة الإستبانة بعد اتمام الردود على فقراتها، يقوم الموظف بفحص التغذية الراجعة بدقة وتحليل النتائج ومن ثم كتابة النتائج للتوثيق مع كتابة التأمل الشخصي والمقترحات والتعلم المهني حول تلك النتائج.
- المرحلة السابعة: فهم وتطبيق المخرجات: في هذه المرحلة يفترض أن يتخذ الموظف الذي تم تقييمه موقفاً عملياً أي أن يفعل التغذية الراجعة، وهناك أربعة خطوات يمكنه عملها هي:
١. فهم ما تقوله التغذية الراجعة: هناك مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن يطرحها حول التغذية الراجعة مثل:
- ما هي نقاط القوة المفتاحية التي تم تحديدها؟
- ما هي التنمية المهنية التي تم اقتراحها؟
- ما هي التغذية الراجعة التي يمكن وضعها جانباً لعدم أهميتها؟
- ما هي الأسئاة الجديدة التي اقترحتها التغذية الراجعة المعطاة؟ ما هي نقاط التغذية الراجعة التي تبدو غير واضحة؟



يوظف كجزء من عملية أكبر وذلك لأنه إذا حدد أداء الموظف على أنه أداء فاعل وإيجابي وفق أداة إدارية واحدة، وحدد على أنه أداء سلبي في الجزء الخاص بتقييم الأداء ٣٦٠ درجة، فإن هناك احتمال ظهور مشكلة أخلاقية ولذلك فإنه عند دمج الأدوات سيحدث توازن في عملية التقييم. وعلى أية حال فإن تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يجب أن لا يكون بديلاً لتقييم وتنظيم الأداء، ولكنه يجب أن يكون عملية لمساعدة الأفراد في الحصول على وجهات نظر غنية حول كيفية رؤية الآخرين لممارساتهم وعلاقاتهم وإنتاجيتهم وفعاليتهم.

٣. تقييمات الأداء: إن تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يظهر صعوبة جمع البيانات وميلها لأن تكون بيانات قصصية وهذا قد يخلق مجموعة من المشكلات للموظفين الخاضعين لعملية التقييم وللمقيمين أيضاً، بالإضافة إلى صعوبة اختيار المقيمين، حيث أن بعض المقيمين قد يبالغ في تقييمه للموظف أو يبغض حق الموظف وذلك بسبب التحيز في الحالتين. وهذا بالطبع يقود إلى إهمال الموظف في تنمية ذاته مهنيًا. عندما يكون تقييم الأداء ٣٦٠ درجة متعلقاً بمنح المكافآت المادية أو زيادة راتب الموظف فإن المخاطرة ستكون هائلة للمنظمة وللموظفيها، حيث أن استخدام تقييم الأداء ٣٦٠ درجة لمنح العلاوات وزيادة الرواتب يمكن أن يضعف الثقة ويمكن أن يقود العلاقات إلى التهلكة فعندما يقيم الموظفون بعضهم البعض يتصرفون بطريقة معينة للحصول على تقييم جيد هذا يؤدي إلى انتشار الصراع فيما بينهم.

٤. التركيز على نقاط الضعف بدلاً من نقاط القوة: إن عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة تجعل بعض المقيمين يقفزون بحماس لإظهار عيوب الموظف الخاضع لعملية التقييم وذلك لأسباب شخصية كالغيرة أو الانتقام أو الحسد وهذا يجعل الشخص الخاضع للتقييم يجد صعوبة

المهنية لتطوير ذاته يقوم بتطبيقها في هذه الخطوة.

### مشكلات استخدام تقييم الأداء ٣٦٠ درجة Problems of Using 360 Degree Performance Appraisal

إن أي عمل مهما بلغ من الفاعلية فإنه لا يخلو من وجود بعض التغيرات التي قد تربك مساره مما يتوجب الإنتباه لها ومعالجتها للوصول بذلك العمل الى هذا الكمال. وتقييم الأداء ٣٦٠ درجة هو كأى عمل يعاني من بعض المشكلات التي تحتاج الى دراسة وتحليل لعلاجها ومن هذه المشكلات ما يلي: (Aderholt, 2001) و (Lithakong, 2014)

١. ضعف التدريب: الكثير من المشكلات تظهر جراء نقص التدريب للمقيم وللخاضع للتقييم فهناك تركيز شديد على جمع البيانات وتصنيفتها وتحليلها، وتركيز قليل جداً على استخدام التغذية الراجعة للأمور التي تتعلق بالعمل أو لتغيير السلوك. والتدريب مسألة ضرورية ولناخذ الإستبانة كمثال، فإنه بناءً على الوقت المتاح للمقيم لتقويم زملائه بأمانه، يجب أن تكون أسئلة الإستبانة وفقراتها مناسبة في عددها ولا تتطلب الوقت الكثير فالمقيم يشعر يشعر أحياناً بأنه غارق في وابلٍ منه الأسئلة التي قد تبعث الملل لكثرتها وأحياناً تؤثر سلباً على دقة الإجابات، ولذلك فإن التدريب على تصميم الإستبانة أمر لا بد منه، الأمر الآخر هو أن المقيم يجب أن يدرب لضمان عدم قيامه بالهجوم أو التهجم على الشخص الخاضع للتقييم لأسباب شخصية حيث أن تهجمه ينتج عنه وقوف الموظف الخاضع لعملية التقييم موقف المدافع ويجعله سلبياً نحو عملية التقييم، وبالتالي فإن كل العملية يحكم عليها على أنها غير منتجة.

٢. مزج الأدوات: إن تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يجب أن لا يستخدم بشكل منعزل ولكن يجب أن

Donald. P. (2009). Implement Strategic 360 Degree Appraisal for A University. Global Business and Management Vol .1 (2) PB.59-65

Edwards, M and Ewin, A. (1996). 360 Degree Feedback .USA: AMACOM.

Kokemuller, N. (2017). Advantages and Disadvantages of 360Degree Feedback. <http://www.ehow.com>.

Lithakong, KE. (2014). Evaluating the Effectiveness of a 360 Degree Performance Appraisal and Feedback in a Selected Steel Organization. (Dissertation for the Master Degree in Business Administration) North West University.

National College for Teaching and Leadership. (2008). 360 Degree Feedback, UK: National College for Teaching and Leadership.

USA Office of Personnel Management. (1996, 360 Degree Assessment: An overview, USA: Office of Personnel Management.

Human Resource Accounting. (2016). Retrieved from: <http://www.yourarticallibrary.com>.

في التركيز على نقاط قوته وعلى مساهماته.

٥. غياب العدالة: يرى معظم الموظفين أن عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة غير عادلة لأنهم يقيمون م قبل أناس قد لا يعرفون أي شيء عن أعمالهم لكونهم في أقسام أخرى في مجال لا يسمح لهم بالاحتكاك بهؤلاء فهم لا يعرفونهم عن قرب.

### المراجع

Aderholt, M. (2001). The Implementation of 350 Degree Feedback for High School Decca officers. A Research Paper in Partial Fulfillment of the Master of Science Degree in Training and Development USA: University of Wisconsin-South.

AlHariri, R. (2018). Performance Evaluation in Educational Institutions using 360 degree system, AlManahej Publishing, Amman, Jordan.

Baptist, L (1997).360 Degree Assessment, USA: office of personnel Managements.

Brooks, J. (1999). Using Attitudes to Assess the Effectiveness of 360 Degree Performance Appraisal in San Marcos – Texas, Texas: South West Texas State University.