

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء "دراسة ميدانية"

دكتور / عبدالله محمد الله أحمد الطبال

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

الملخص :

تتناول هذه الدراسة دراسة وتحليل مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة ودوره في تقييم الأداء بالتطبيق على العاملين في ديوان عام وزارة المالية، ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بصياغة فرضين أساسيين، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٠٦ مفردة. هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفروض مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة، واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية بعد قياس صدق وثبات القائمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن وجود علاقة تأثير قوي و معنوي لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة وهى: (التقييم الصاعد، التقييم الهابط، التقييم الأفقي، التقييم الذاتي) في تقييم أداء الموارد البشرية، وتختلف الأهمية النسبية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة في تأثيرها على تقييم الأداء: (التقييم الهابط - التقييم الأفقي - التقييم الذاتي - التقييم الصاعد).

وأخيراً تم تقديم مجموعة من التوصيات وبناء نموذج مقترح لتطبيقه في المنظمات المصرية.

كلمات مفتاحية: مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة - التقييم الصاعد - التقييم الهابط - التقييم الأفقي - التقييم الذاتي - تقييم أداء الموارد البشرية.

Abstract:

This study deals with studying and analyzing the 360-degree feedback approach as one of the recent trends and its role in evaluating performance by applying it to workers in the General Office of the Ministry of Finance. To achieve this goal, the researcher formulated two basic hypotheses, and the validity of these hypotheses was tested on a stratified random sample of 306 single.

The results of the statistical analysis of the hypotheses, with the use of appropriate statistical methods for the nature of the study data, and the use of the survey method as a tool for collecting primary data after measuring the validity and reliability of the list using Cronbach's alpha coefficient, resulted in a strong and significant influence relationship for the dimensions of the feedback entrance (360) degrees under study, which is (Upward evaluation, descending evaluation, horizontal evaluation, self-evaluation) in evaluating the performance of human resources, and the relative importance of the dimensions of the feedback entrance varies (360) degrees under study in their impact on performance evaluation: (descending evaluation - horizontal evaluation - self-evaluation - evaluation ascendant).

Key words: 360-degree feedback approach - Upward evaluation - descending evaluation - horizontal evaluation - self-evaluation - human resources performance evaluation.

المقدمة:

يعد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة Degree Feedback (360) من أكثر المداخل التي أحدثت تطوراً واسعاً في أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، و ظهر مع بداية التسعينيات وازداد تطبيقه في مجال إدارة الموارد البشرية للاستفادة من فوائده في تقييم الأداء في المنظمات ، ويسمى أيضاً بالتغذية المرتدة متعددة المصادر أو التقييم متعدد المصادر ، ويشير ٣٦٠ درجة في الدائرة الكاملة لأنها تتضمن تعليقات جميع الجهات التي تتعامل مع الفرد ورؤية الفرد من منظور الآخرين ، و توفر معلومات عن أداء العاملين من مصادر متعددة داخلية وخارجية تشمل خمسة مصادر للتقييم هي : (الرئيس، المرؤوس، زملاء العمل ، العملاء ، العامل نفسه) بدلاً من الاعتماد على مصدر وحيد في التقييم وهو تقييم المشرفين ، ويحقق ذلك تقييماً موضوعياً لأداء العاملين أكثر دقة وشفافية وعدالة وفعالية . لذا يعتبر هذا الأسلوب أداة متقدمة لتقييم الأداء ووسيلة فعالة لتحقيق العدالة الإجرائية في المنظمات، وتتفق معظم مراكز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي على أن نظام تقييم الأداء باستخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة يعد من أهم النظم المؤثرة في عملية تقييم العاملين (صالح، ٢٠١٧).

وأصبحت التغذية العكسية ٣٦٠ درجة شائعة جداً في السنوات الأخيرة ، وحققت واقع لا بد من قبوله وتطبيقه في تقييم الأداء في المنظمات ، وسوف يتزايد استخدامها في المستقبل مع تزايد الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال London & (Beatty, 1993) ، وتعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ، حيث كان هناك اعتقاداً لسنوات طويلة بأن تقييم شخص ما لشخص آخر لا يمكن أن يكون خالياً من التحيز ، وتزايد التركيز على العملاء (الداخليين والخارجيين) معاً على حد سواء ، والتركيز على الأبعاد الناعمة للأداء مثل القيادة والابتكار والعمل الجماعي والمبادرة والذكاء الوجداني وريادة الأعمال (Mukhopadhyay , 2006). وقد بدأت العديد من الشركات العالمية في استخدام وتطبيق طريقة التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في تقييم

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطبال

أداء مواردها البشرية مثل: shell, Exxon Mobil, IBM, AT & T, Levi (Strauss, FedEx Meenakshi, 2012).

وتقوم الدراسة الحالية بدراسة وتحليل دور مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية بالتطبيق على ديوان عام وزارة المالية.

أولاً: مشكلة البحث:

يعتقد (صالح، ٢٠١٧) بوجود العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للتطبيق، ولكن المشكلة تتمثل في عدم وجود طريقة متكاملة من كافة الجوانب، ولا يزال البحث مستمرًا حول إيجاد طريقة لتقييم الأداء تتسم بالعدالة والمصداقية والشفافية، فاخترنا طريقة التقييم له تأثيرًا كبيرًا على فعالية عملية التقييم. وتعد عملية استيفاء تقرير تقييم الأداء عملية روتينية تتم في نهاية العام بصرف النظر عن مستوى الأداء الفعلي، وعدم بناء نظام لتقييم الأداء على أسس علمية صحيحة تمكن من قياس الأداء الفعلي، مما يؤدي إلى ظهور أخطاء في عملية التقييم مثل: أخطاء التحيز الشخصي (إبراهيم، ٢٠١٧).

ويعتبر أسلوب التغذية العكسية ٣٦٠ درجة أداة مفيدة في تقييم الأداء، ولكن لا يزال غير مطبق بشكل فعال ولا تدرك أهميته المنظمات، فإذا ما تم تطبيقه بشكل صحيح يؤدي إلى تحسين أداء العاملين والذي بدوره يزيد من أداء المنظمة ككل (Jagtap, 2018).

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على دور مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية؟
وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية؟

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطبال

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة وتقييم أداء الموارد البشرية؟
- ما هي أهم أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة والتي تؤثر في تقييم أداء الموارد البشرية؟
- هل تؤثر أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة تأثيراً معنوياً في تقييم أداء الموارد البشرية؟

ثانياً: أهمية البحث:

- تنبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:
- تسليط الضوء على مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والمعاصرة
- وأحد أساليب تقييم الأداء، والتي طبقت بنجاح في المنظمات العالمية.
- يحظى موضوع تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كأحد الأنشطة الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وأحد أدوات الرقابة الإدارية الفعالة.
- محدودية الدراسات في هذا المجال، وبالتالي توجد حاجة إلى سد الفجوة البحثية في هذا المجال.
- تعد المنظمات الحكومية الخدمية أكثر المنظمات حاجة لأساليب حديثة وفعالة في تقييم أداء مواردها البشرية منها مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة، وإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية لأهميتها كأصول غير ملموسة، وكعامل لتحقيق التفوق التنافسي، وتحقيق القيمة والابتكار في المنظمات في الوقت الحالي.

ثالثاً: أهداف البحث:

- تتمثل أهداف هذا البحث في الآتي:
- التعرف على الجوانب الفكرية لمفهوم مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة وتقييم الأداء.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطبال

- معالجة وسد الفجوة الموجودة في أدبيات إدارة الأعمال حول مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة.

- التعرف على العلاقة بين مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة وتقييم الأداء.
- اقتراح بعض التوصيات التي تساهم في التعرف على مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة ودوره في تقييم أداء الموارد البشرية، مع تقديم نموذج مقترح يوضح هذه العلاقة.

رابعاً: الدراسات السابقة:

يعد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة من الموضوعات الهامة، والتي لم تنل اهتماماً كبيراً وكافياً من الكتاب والباحثين، وقام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة للاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة والفجوة البحثية، وتحديد أهمية وأهداف ومتغيرات وفروض ومنهجية الدراسة، وتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي:

١/٤: دراسات تناولت مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة:

تقترح دراسة (Ozge & Deniz, 2012) تطوير فعالية عملية تقييم الأداء باستخدام طريقة ٣٦٠ درجة من خلال تطبيق سيناريوهين على المستوى الاستراتيجي، والمستوى الوظيفي، وتصميم خارطة طريق من أجل الحصول على منظور عام حول نظام تقييم الأداء، وحل المشكلات التي قد تحدث أثناء عملية التقييم، ولضمان عملية تقييم فعالة وموضوعية وشفافة، ونتائج فعالة على المدى القصير والطويل، وتحسين الاتصالات وتحسين أداء العاملين والتقييم الجماعي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي سوف تزيد الإنتاجية والأداء التنظيمي. وتختلف طريقة ٣٦٠ درجة عن طرق تقييم الأداء التقليدية الأخرى في أنها توفر عملية تقييم حديثة أكثر فعالية وملاءمة لمنظمات الأعمال في الوقت الحالي. وتستهدف دراسة (Kanaslan & Iyem, 2016) الإجابة على التساؤل البحثي التالي: هل تعد التغذية العكسية ٣٦٠ درجة أداة فعالة لتقييم الأداء؟ من خلال استعراض العديد من آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال ما بين مؤيد لهذا المدخل أمثال كلاً من:

(Garavan, Carter, Silverman, Atwater, McCarthy, Kerrin,
Lepsinger, Lucia)

ومعارض له أمثال كلاً من: (Rohan-Jones , Nickols , Albright , Levy).

وتشير النتائج إلى وجود العديد من الآثار الإيجابية لهذا المدخل تفوق بكثير ما يمكن أن توفره الطرق التقليدية الأخرى في تقييم الأداء وبالإضافة إلى ذلك لا يعد مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة أداة مفيدة للتطوير فقط، وإنما أداة فعالة لتقييم الأداء أيضاً. وتناولت دراسة (Ramamoorthy & Kavitha, 2017) دراسة مدى فعالية تقييم الأداء باستخدام طريقة ٣٦٠ درجة في فندق جرين بارك، وتحديد ما إذا كان نظام تقييم الأداء الحالي باستخدام أداة ٣٦٠ درجة فعالاً أم لا، ومدى الحاجة لاكتشاف أنظمة تقييم أخرى وممارسات فعالة لتقييم العاملين في الفندق، وتقييم تصورات العاملين نحو نظام تقييم الأداء ٣٦٠ درجة، وخلصت النتائج إلى فعالية تقييم الأداء باستخدام طريقة ٣٦٠ درجة، وتحقيق التزام عالٍ بين العاملين وزيادة الرضا الوظيفي، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة بوجهات نظرهم مع بعضهم البعض وتغيير سلوكهم. وتم قياس الأداء بالمتغيرات التالية: المعرفة الوظيفية، جودة المخرجات، المبادرة، القدرات القيادية، جودة الإشراف، الموثوقية، التعاون، الرقابة، ولذلك لا توجد حاجة للبحث عن أنظمة أخرى لتقييم أداء العاملين في الفندق. وسعت دراسة (Kumari & Singh, 2017) إلى التعرف على تصورات العاملين حول نظام التقييم ٣٦٠ درجة، واقترحت الإجراءات الكفيلة بجعلها أداة أكثر فعالية وشعبية بين العاملين، وتشير النتائج إلى أن العاملين في المنظمة محل الدراسة يرون أن نظام تقييم ٣٦٠ درجة هو أداة للتقييم الشامل، كما أن التطبيق الفعال لتقييم الأداء ٣٦٠ درجة سوف يزيد من تحفيز العاملين وأداء أفضل وبالتالي يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل. واستهدفت دراسة (Zondo, 2018) دراسة تأثير تقييم الأداء بطريقة ٣٦٠ درجة على إنتاجية العمل دراسة حالة إحدى مصانع تصنيع السيارات في جنوب أفريقيا، وتشير النتائج إلى: لا يؤثر تقييم الأداء بطريقة ٣٦٠ درجة على تحسين إنتاجية العمل، ويجب وضع سياسة أداء شاملة لتقييم أداء العامل من أجل تحقيق أقصى قدر من الأداء، ويعد تقييم الأداء بطريقة ٣٦٠ درجة أداة قيمة توفر فرصة

للعاملين للعمل معاً لتحديد نقاط القوة والضعف والمجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في أداء العامل.

٢/٤: دراسات تناولت العلاقة بين مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة وتقييم الأداء:

تري دراسة (Newbold, 2008) أن تقييم الأداء ٣٦٠ درجة هو إضافة قوية ونظام مرن لإدارة الأداء، ويحظى بقبول أكبر من الطرق التقليدية في تقييم الأداء، ويتمشى مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق مستويات عالية من الأداء، ارتفاع درجة رضا العاملين عن تقييم الأداء باستخدام طريقة ٣٦٠ درجة. واستهدفت دراسة (شاهين، ٢٠١٠) دراسة مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة على الجامعة الإسلامية والأزهر بغزة في فلسطين، وخلصت الدراسة إلى عدم توافر متطلبات الفعالية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر مقارنة بالجامعة الإسلامية، كما يوجد رضا على نظام تقييم الأداء وعدالته وفعاليتها لدى العاملين في الجامعة الإسلامية. وسعت دراسة (Mohapatra, 2015) إلى تسليط الضوء على أهمية التغذية العكسية ٣٦٠ درجة للمنظمات ومعرفة مدى مساهمتها في زيادة الرضا الوظيفي للمنظمات، وتشير النتائج أن التغذية العكسية ٣٦٠ درجة هي أداة للتقييم والتطوير معاً، وتساعد العاملين على نموهم وتطويرهم الوظيفي وزيادة رضاهم الوظيفي، كما تساعد على تحقيق مستوى أعلى من الأداء التنظيمي والبقاء والاستدامة وتحقيق النجاح التنظيمي. كما استهدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧) الإجابة على التساؤل البحثي التالي: هل يمكن وضع نظام لتقييم أداء الموارد البشرية باستخدام مدخل التغذية العكسية متعددة المصادر في قطاع الاتصالات الحكومي بجمهورية مصر العربية؟، وتوصل الباحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط طردي قوي جداً بين أبعاد التغذية العكسية متعددة المصادر (العميل الداخلي أولاً، بناء الثقة، العمل مع الآخرين، صنع الاختلاف، إدارة التغيير، تحقيق النتائج) وتقييم أداء الموارد البشرية (المكافآت، والترقيات) في قطاع الاتصالات المصري. وتشير نتائج دراسة &

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

(Kumari Singh, 2017) إلى أن نظام التغذية العكسية ٣٦٠ درجة يتسم بالفعالية في التقييم نتيجة لعدم التحيز الشخصي، وعدالة عملية تقييم الأداء، وهذا سوف يساعد في زيادة الدافعية إلى الأداء الجيد وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. وهدفت دراسة (Deller, etal, 2019) تقييم تطبيق نظام ٣٦٠ درجة في متاجر البيع بالتجزئة للهاتف المحمول الهندية، وتشير النتائج إلى أن نظام ٣٦٠ درجة يؤثر بشكل إيجابي على مقاييس الأداء المالي، واستدامة الشركة على المدى الطويل، والنجاح التنظيمي، وتحفيز العاملين على الموازنة بين الأهداف التنظيمية قصيرة المدى وطويلة المدى من خلال توصيل القيم التنظيمية لهم، وفعالية نظام تقييم الأداء.

تقييم الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة في مجال الدراسة، يتضح الآتي:
- تتسم الدراسات السابقة في مجال مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة بالندرة النسبية.
- توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في البيئة العربية والأجنبية.

واستناداً إلى ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في وجود حاجة إلى مزيد من الأبحاث لدراسة العلاقة بين مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة وتقييم الأداء حيث لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع بشكل كاف على حد علم الباحث، وتم الاعتماد على دراسة المتغيرات التالية لمفهوم مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة: (التقييم الصاعد، التقييم الهابط، التقييم الأفقي، التقييم الذاتي)، والمتغيرات التالية لمفهوم تقييم الأداء (العدالة، الفعالية)، وتم الاعتماد على هذه المتغيرات دون غيرها لفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أخرى لدراسة أبعاد ومتغيرات أخرى في هذا المجال لم تشملها الدراسة الحالية.

خامساً: الإطار النظري للبحث:

١/٥: مفهوم وأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة:

اختلف الكتاب والباحثين حول إيجاد تعريف واحد محدد ومتفق عليه فيما بينهم لمفهوم مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة، ومن هذه التعريفات الآتي:
يشير إليه (Lussier, 2005) على أنه طريقة يتم من خلالها توفير التغذية العكسية عن أداء العاملين من خلال أربعة مصادر هي: المشرفين (التقييم الهابط)، زملاء العمل (التقييم الأفقي)، المرؤوسين (التقييم الصاعد)، الفرد نفسه (التقييم الذاتي). بينما يرى (Nowack, 2008) أن التغذية العكسية ٣٦٠ درجة ليست غاية في حد ذاتها، إنها عملية تساعد الأفراد على أن يصبحوا أكثر إدراكاً لنقاط قوتهم ومجالات التطوير المحتملة لتسهيل تغيير السلوك عند استخدامها لأغراض تطويرية، وتعد من أفضل الممارسات لتعزيز تغيير السلوك وتحسين الأداء والفعالية، وتتضمن أربعة مقاييس هي: الفعالية، التوقع، الترتيب، التكرار.

ويعرفه (parag, 2011) بأنه أداة إدارية تقوم على تجميع بيانات التقييم من جميع الأفراد الذين يعملون مع العامل الذي يتم تقييمه بغض النظر عن الوظيفة، ويعطي هذا التقييم الجماعي للعامل عملية التقييم فهماً واضحاً لنقاط القوة والضعف والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، ويوفر رؤية أكثر شمولاً وموضوعية لأداء العامل، وتخفيض مشكلات التحيز الشخصي في التقييم.

ويحاول نظام التغذية العكسية (٣٦٠) درجة الإجابة على ثلاثة تساؤلات أساسية هي (لماذا، ما، كيف) (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٧):
- لماذا تحسين أدائي؟ وذلك لتحقيق الأمان الوظيفي وقيمة مضافة مستمرة للمنظمة.

- ما هي متطلبات التطور والتحسين؟ تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف أو القصور في الأداء، والمهارات والسلوكيات المطلوبة للعمل.

- كيف يتم التطور والتحسين؟ تقديم خطة قوية للتطوير شاملة وواضحة ومحددة لتحسين الأداء.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

كما يرى (Jagtap , 2018) أنها أداة متعددة الأبعاد لتطوير القيادة تعتمد على معرفة الأفراد داخل العمل عن طريق المشرفين والزلاء والتقارير المباشرة، ويتم استخدامها على نطاق واسع لأغراض التطوير، وتعد طريقة مفيدة لتطوير أداء العامل والمنظمة ككل، وتؤدي إلى وجود فرص حقيقية للترقية داخل المنظمة، وتحفيز العاملين مما يؤدي إلى أداء أفضل وخدمة أفضل.

ومن أسباب استخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في المنظمات العالمية اليوم الأسباب التالية (صالح، ٢٠١٧):

- ١- تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي حيث أصبحت الاتصالات تسير في اتجاهين .
- ٢- اتساع نطاق الإشراف فمن الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من ٦٠ عاملاً في المنظمات
- ٣- التطور التقني الحديث في مجال تقييم الأداء والحاجة إلى المعرفة الفنية والتقنية للتقييم.
- ٤- الحاجة إلى استطلاع آراء العملاء.
- ٥- اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة لمكافأة الأداء الفعال.
- ٦- عدم دقة وموضوعية تقييم الأداء عن طريق مصدر واحد فقط أو المشرفين.
- ٧- استخدامه كأداة لتقييم وقياس أداء العاملين، ولتطويرهم من خلال تعرفهم على نقاط القوة والضعف لديهم.

*أثر مدخل ٣٦٠ درجة على المنظمات (Basu,2015;parag, 2011; Jagtap , 2018):

- يتضح تأثير مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة على المنظمات في النقاط التالية:
- ١- يوفر كمية كبيرة من البيانات والمعلومات التفصيلية عن أداء الفرد وبجودة عالية، ويمكن استخدامها كأساس للتغيير والتطوير، وتسهيل عملية التطوير التنظيمي، وثقافة التحسين المستمر للأداء.
 - ٢- ممارسة الإدارة المفتوحة على المكشوف والاتصالات المفتوحة في جميع الاتجاهات.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

٣- يساعد في رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين، حيث يعالج بعض أوجه القصور في التقييمات أحادية المصدر والتحيز في التقييم. ويعتبر أداة مفيدة للمنظمات وتعطي نتائج إيجابية، حيث يتم جمع بيانات التقييم من أكثر من مقيم أو مصدر واحد من منظور جماعي وليس فردي في جميع المستويات.

(Robbins ,2003; Dessler,2003).

٤- تغيير دور كل فرد مشارك في مشروع التغذية العكسية ٣٦٠ درجة إلى كونه ميسراً أو مدرباً أو مستشاراً.

٥- يؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية تأثيراً استراتيجياً، وقياس نجاح مبادراتها الاستراتيجية واستخدام هذه المعلومات لتحسين التخطيط والتنفيذ في المستقبل، ومهارات أخصائي الموارد البشرية، ومساعدته على وضع خطط التنمية وتنفيذها.

٦ – إتاحة الفرصة للعملاء الداخليين والخارجيين للتعبير عن آرائهم.

٧- تعزيز الرؤى والقيم التنظيمية والفعالية التنظيمية، من خلال تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.

وتشير نتائج دراسة (Karkoulian,et al ,2016) إلى أن استخدام مدخل ٣٦٠ درجة في تقييم الأداء يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية والاستدامة التنظيمية، وتضمن العدالة في الثقافة التنظيمية. في حين ترى دراسة (Fourie ,2008) أن تطبيق طريقة ٣٦٠ درجة في مصانع تصنيع السيارات يؤدي إلى تحسن إنتاجية العاملين والمنظمة، وزيادة الأداء التنظيمي، والفعالية الشخصية والتنظيمية.

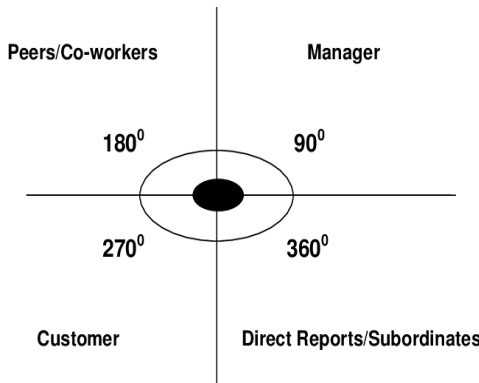
٨- يتضمن الإيجابيات التالية: تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، بناء الثقة المتبادلة داخل المنظمة، معرفة جوانب الضعف والقوة في الأداء، وجود علاقات جيدة بين العاملين داخل المنظمة أو العملاء الداخليين

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

وخارجها مع العملاء الخارجيين، تسهيل عملية التطوير التنظيمي، زيادة الرضا الوظيفي وتخفيض معدل دوران العمل، تحسين خدمة العملاء، المشاركة الجماعية من داخل وخارج المنظمة في التقييم تجعل قرارات الموارد البشرية أكثر فعالية. في حين تتضمن سلبياته الآتي: يحتاج جهد ووقت طويل، عملية مكلفة مرتفعة التكلفة، لا يعد تقييم الأداء الدافع الوحيد للأداء العالي، ولكنه الهدف الثانوي أو الفرعي بينما الهدف الأساسي يتمثل في زيادة الإنتاجية.

ويوضح الشكل التالي أبعاد التقييم متعدد المصادر أو التغذية العكسية ٣٦٠ درجة:

شكل (١) أبعاد التقييم متعدد المصادر ٣٦٠ درجة



Source: Mukhopadhyay, K., (2006), 360 – Degree Appraisal – A Performance Assessment Tool, September,

<https://www.researchgate.net/publication/278673266>, P.3.

وتقوم فكرة مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة على تقييم أداء العامل سنوياً عن طريق أربعة مصادر أساسية بدلاً من الاعتماد على مصدر وحيد وهو المدير أو المشرف المباشر فقط، وهذا ما يشير إليه الشكل السابق حيث يتضح منه أن مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة يساعد في تقديم المعلومات من مصادر متعددة أي أنه

مفهوم متعدد الأبعاد والمصادر ، فهو يبدأ بالفرد نفسه الذي يمثل (التقييم الذاتي) ، و تقييم المشرفين أو المديرين (التقييم الهابط) (٩٠) درجة و هو المدخل التقليدي في تقييم أداء العامل ، و تقييم زملاء العمل (التقييم الأفقي) (١٨٠) درجة ، و تقييم العملاء (٢٧٠) درجة ، و تقييم المرؤوسين (التقييم الصاعد) (٣٦٠) درجة ، وبالشكل الذي يجعل تقييم الأداء يمثل دائرة كاملة.

٢/٥ : مفهوم وأبعاد تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من أهم ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

(Cook & Crossman,2004. Boswell & Boudreau,2002)

ويؤثر تقييم الأداء بشكل إيجابي على سلوك العامل والتطور المستقبلي، فإذا لم تكن عملية التقييم إيجابية وردود فعل إيجابية، فإن أي نظام تقييم سيكون محكوم عليه بالفشل (Keeping & Levy, 2000) ويربط البعض بين تقييم الأداء ومفاهيم الكفاءة والفعالية، حيث إن عملية تقييم الأداء تركز على قياس وتقييم وإدارة أداء العاملين في المنظمة (عباس، ٢٠٠٦)، ويعرف (جاد الرب، ٢٠٠٩) تقييم الأداء بأنه عملية التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية المتعلقة بتحقيق معدلات الأداء المستهدفة والأهداف التنظيمية بينما يعرفه (Dessler, 2013) بأنه عملية قياس أداء العاملين عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وإمداد العاملين بالتغذية العكسية ونتائج عملية التقييم، لمساعدتهم في التغلب على جوانب الضعف أو القصور لديهم، وزيادة دافعيتهم وتطويرهم ، وتعرفه (القواسمة ، ٢٠١٤) بأنه أداة رقابية وقياسية وتطويرية لمراقبة مدى التزام العاملين بمعايير الأداء المستهدفة ، وقياس انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ، وإعداد الخطط والبرامج التدريبية لتصحيح الانحراف في أداء العاملين وتطويره وتحسين إنتاجيتهم . بينما يعرفه (Eaisalou, 2014) بأنه العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء الفرد، ولا يحدث عادة أكثر من مرة أو مرتين في السنة ، ويؤثر تقييم الأداء بشكل عام تأثيراً إيجابياً على الأداء، فالهدف النهائي لتقييم الأداء هو توفير المعلومات التي سوف تمكن المديرين

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطبال

من تحسين أداء العاملين ، وتعتبر التغذية العكسية لعملية التقييم ليست مهمة للأفراد فحسب ، بل للمنظمات أيضاً نظراً لتأثيرها المحتمل على أداء العاملين ، ويعرف (صالح ، ٢٠١٧) تقييم الأداء بأنه عملية إدارية لتحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في أداء الأعمال المطلوبة منهم ، و الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أداء العمل ومدى تقدمهم فيه ، وتعريفهم بكيفية أدائهم لأعمالهم ، وتحسين وتطوير أدائهم ، وقياس إنتاجيتهم خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ، و يسمى بقياس الكفاءة، وتقييم الكفاءة، و التقييم الوظيفي.

ويمكن تعريفه بأنه مراجعة لما انجزه العاملين عن طريق وصفهم الوظيفي، وتوفير معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، واتخاذ القرارات المرتبطة بمكافأة المجدين ومعاقبة غير المجدين منهم.

سادساً: فروض البحث:

يقوم البحث على محاولة اختبار مدى صحة الفروض التالية:

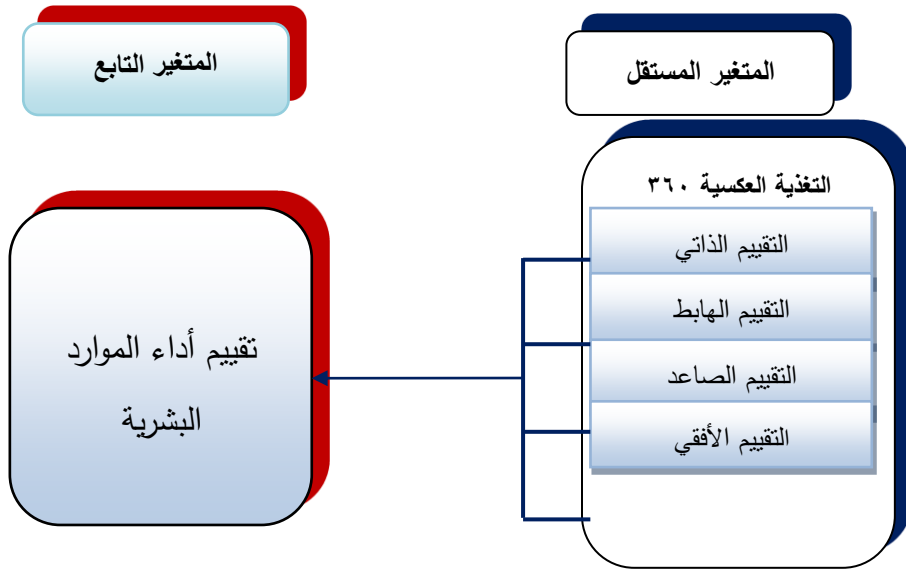
الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية. ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١/١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتقييم الذاتي كأحد أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.
- ٢/١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتقييم الهابط كأحد أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.
- ٣/١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتقييم الصاعد كأحد أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.
- ٤/١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتقييم الأفقي كأحد أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

الفرض الثاني: تتباين الأهمية النسبية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة من حيث التأثير في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.

شكل (٢) النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً: منهج البحث:

يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي والذي يعتمد على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها من خلال الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوب الاستقصاء وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي وبرنامج (SPSS/PC+).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في القيادات والعاملين بديوان عام وزارة المالية ، ويتضح عدم تجانس مفردات مجتمع البحث ، و تم سحب عينة عشوائية طبقية من قطاع الأمانة العامة وقطاع الحسابات والمديريات المالية بديوان عام الوزارة والبالغ عدد العاملين فيه ٩٠٥٠ عامل ، (سجلات قطاع الأمانة العامة بديوان عام وزارة المالية في ٢٠٢٠/٩/١م)، حجمها الكلي طبقاً لجدول تحديد حجم العينة (٣٦٨) مفردة (Sekaran , 2003) ، وبلغ عدد الاستثمارات الصحيحة ٣٠٦ استثماراً ، و بلغ معدل الردود الصحيحة ٨٣,١ % وهو معدل مرتفع ومقبول لأغراض البحث العلمي.

تاسعاً: طرق جمع البيانات:

يستخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من فئات البحث المختلفة، وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة (المتغيرات المستقلة) وبالاعتماد على مقياس كلاً من (-360 degree Feedback Survey). وبالنسبة لأبعاد المتغير التابع تقييم الأداء تم قياسها بالاعتماد على مقياس (شاهين، ٢٠١٠)، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية. وكذلك سؤال مفتوح عن مقترحات فئات البحث بشأن مدى مساهمة مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية. ومجموعة أسئلة خاصة ببيانات عامة للتعرف على خصائص وصفات عينة البحث، ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+, v. 22)، (AMOS, v. 22) واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling لاختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات. والاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي:

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

• استخراج أهم مقاييس النزعة المركزية والتشتت "الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية"، وذلك لإجراء الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
Descriptive Statistics.

• معامل الارتباط ألفا Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة Reliability Analysis .
• التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis لاختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة.

• تحليل المسار وتحديد Critical Ratio For Regression Weight (CR) لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع.

حادي عشر: نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

١/١١: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (١) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
١.٠٣١	٣.٢٦	التقييم الذاتي
٠.٨٥١	٣.٦٩	التقييم الهابط
٠.٧٨٢	٣.٥٣	التقييم الصاعد
٠.٩٣٧	٣.٨٠	التقييم الأفقي
٠.٧٨٥	٣.٤١	تقييم أداء الموارد البشرية

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع المتغيرات لها قيم أعلى من المتوسط (٣) مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والتي تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

٢/١١ التحليل العائلي الاستكشافي Exploratory factor analysis :

للقيام باكتشاف وتحديد المتغيرات الممثلة لكل عامل، حيث يقوم بتقسيم المتغيرات المشاهدة ووضع كل متغير في خانة العامل الذي مثله بالنسبة لإجابات عينة البحث، وبالإضافة إلى أنه يساعد على تخفيض عدد المتغيرات حيث يتم حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة من كل عامل.

وتم إجراء التحليل العائلي الاستكشافي لعبارات المقياس للمتغير المستقل والتابع باستخدام أسلوب تحليل المكونات الرئيسية Principle components analysis، وتدوير المحاور عن طريق إعادة ترتيب المتغيرات للوصول إلى العدد الأمثل من العوامل، وتم استخدام طريقة Promax، وتم حذف المتغيرات التي بلغ معامل تحميلها على العوامل أقل من ٥٠% وذلك باستخدام برنامج spss.

ويوضح الجدول التالي نتائج مصفوفة العوامل للتحليل العائلي الاستكشافي والمتغيرات التي تشبعت بكل عامل وقيمة تشبع كل متغير سواء للمتغير المستقل (مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة) وأبعاد المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية):

جدول (٢) نتائج مصفوفة العوامل للتحليل العائلي الاستكشافي

Factor loading					الرمز	العوامل
٥	٤	٣	٢	١		
٠.٨٦٢					S1	التقييم الذاتي
٠.٧٤١					S2	
٠.٧٧٩					S3	
٠.٧٠٤					S4	
	٠.٩٤٥				B1	التقييم الهابط
	٠.٦١١				B2	
	٠.٦٧٣				B3	
	٠.٩٤٦				B4	

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

Factor loading					الرمز	العوامل
٥	٤	٣	٢	١		
			٠.٩٠٥ ٠.٥٦٤ ٠.٨٦٤ ٠.٨٨٢		b1	التقييم الصاعد
					b2	
					b3	
					b4	
		٠.٥٠٩ ٠.٧٨٥ ٠.٩٥١ ٠.٩٥١			H1	التقييم الأفقي
					H2	
					H3	
					H4	
				٠.٩٢٦ ٠.٧٦٠ ٠.٨٥٧ ٠.٨٥٠	E1	تقييم أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)
					E2	
					E3	
					E4	

ويوضح الجدول السابق الآتي:

أ- تشبع فقرات المقياس على عدد (٥) عوامل تمثل أبعاد مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة وهي: (التقييم الذاتي، التقييم الهابط، التقييم الصاعد، التقييم الأفقي). وأبعاد المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) وهي: (العدالة، الفعالية) وتفسر هذه العوامل ٦٧,٩٥% من التباين الكلي وهي نسبة مقبولة وجيدة، وتعنى أن الاستجابات التي تمت على الفقرات عندما تقسم إلى عوامل فإنها تفسر ٦٧% من السمات التي يتم قياسها في النموذج.

ب- بلغت معاملات التشبع للمتغيرات المشاهدة الخاصة بكل عامل أكبر من (٠.٥٠) وتعرف معاملات العوامل بالتشبعات Factor loading، فالعامل ذو التشبع الأكبر يعنى أنه أكثر تأثيراً في المتغير من العامل ذو التشبع الأقل. وتم حذف المتغيرات المشاهدة والتي يقل نسبة تمثيلها للعامل عن (٠.٥٠).

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

٣/١١: تقييم اعتمادية (مصدقية) المقاييس:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتأكد من تحميل كل متغير على عامل واحد فقط، وحتى تكون نتائج الدراسة دقيقة فكان لابد من قياس مدى توافر خاصية الثبات في أداة جمع البيانات قبل استخدامها، وقد استعان الباحث بمعامل ألفا كرونباخ (Cronback's Reliability Coefficient (Alpha) لتقييم مصداقية وثبات (درجة الاعتمادية) مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي معاملات ألفا لمقاييس الدراسة والمتغيرات محل الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي:

جدول (٣) نتائج صلاحية واعتمادية الاستقصاء لقياس متغيرات الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي

المتغيرات المستقلة	معامل الثبات Alpha
التقييم الذاتي	٧٨%
التقييم الهابط	٨١%
التقييم الصاعد	٨٢%
التقييم الأفقي	٨٣%
إجمالي المتغيرات المستقلة	٨١%
تقييم أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)	٨٧%
إجمالي المتغيرات المستقلة والتابعة	٨٢%

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا تتراوح ما بين (٧٨%، ٨٧%) وهو ما يعني ارتفاعاً مقبولاً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل متغير، وارتفاع معاملات الاعتمادية يعكس ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين محتويات كل متغير من المتغيرات السابقة، ويعني ذلك إمكانية الاعتماد على هذه المتغيرات في الواقع العملي. وبالتالي تتمتع فقرات الاستقصاء بالثبات والاتساق الداخلي. ويتم قبول الاستقصاء إذا كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أو نسبة الثبات تفوق ٦٠%.

(Sekaran,2003; Mcclave, et.al,2001).

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

٤/١١ تحليل المسار واختبار الفروض:

يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والعلاقات بينها عن طريق استخدام برنامج (AMOS) كما يتضح من الشكل التالي:

شكل (٣) تحليل المسار لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة

• جودة مطابقة النموذج للبيانات:

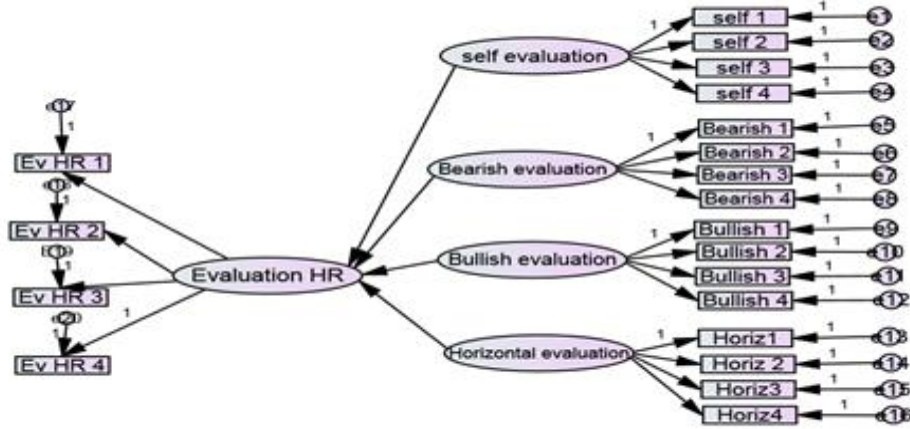
يوضح الجدول التالي مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج الهيكلية المقترح للدراسة:

جدول (٤) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلية المقترح للدراسة

المؤشرات	المدى المثالي	قيمة المؤشر المحسوبة
نسبة كاس / درجات الحرية CMIN/DF	أقل من ٣	٢
جودة المطابقة GFI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٨
جودة المطابقة المعدل AGFI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٥
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٨
مؤشر توكر لوييس TLI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٧
مؤشر المطابقة المعياري NFI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٧
مؤشر رمسي RMSEA	أقل من ٠.٠٨	٠.٠٦

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج مرتفعة وتتعدى الحدود المثالية، مما يعني قبول صلاحية النموذج لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال



• اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع، يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
٠.٠٠٥	٢.٨١٧	٠.٣٩٥	١.١١٤	التقييم الذاتي ← تقييم الأداء
٠.٠١٠	٢.٥٨٩	٢.٩٥١	٧.٦٤٠	التقييم الهابط ← تقييم الأداء
٠.٠٠٠	٨.١١١	٠.١١٦	٠.٩٤١	التقييم الصاعد ← تقييم الأداء
٠.٠٠٠	٣.٤٢٧	١.٠٠٢	٣.٤٣٥	التقييم الأفقي ← تقييم الأداء

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. وقيم CR المحسوبة أكبر من القيم الجدولية ١,٩٦، ± ، وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار الفروض التالية كما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية. ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

١/١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتقييم الذاتي كأحد أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.

٢/١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتقييم الهابط كأحد أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.

٣/١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتقييم الصاعد كأحد أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.

٤/١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتقييم الأفقي كأحد أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.

تم قبول هذه الفروض، حيث بلغت قيمة $(CR=2.817, 2.589, 8.111, 3.427)$ أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن $(Estimate=1.114, 7.640, .941, 3.435)$ بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة (التقييم الذاتي، التقييم الهابط، التقييم الصاعد، التقييم الأفقي) وتقييم أداء الموارد البشرية، وقيمة $(P=0.000)$ مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وإن أكثر الأبعاد تأثيراً في تقييم أداء الموارد البشرية هو: التقييم الهابط يليه التقييم الأفقي ثم التقييم الذاتي وأخيراً التقييم الصاعد.

ونتيجة إثبات صحة الفروض الفرعية يتم إثبات صحة الفرض الرئيسي، والذي ينص على وجود علاقة تأثير معنوي بين أبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) وتقييم أداء الموارد البشرية. وبالتالي يتحقق الفرض الأول الرئيسي.

الفرض الثاني: تتباين الأهمية النسبية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة من حيث التأثير في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية. يتضح من إثبات الفرض الأول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في تقييم أداء الموارد البشرية هو: التقييم الهابط يليه التقييم الأفقي ثم التقييم الذاتي وأخيراً التقييم الصاعد. وبالتالي فإن ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثيرها في المتغير التابع كما يلي: (التقييم الهابط - التقييم الأفقي - التقييم الذاتي - التقييم الصاعد). ومن ثم قبول الفرض الثاني.

ثاني عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

(أ) نتائج الدراسة:

١- تم إثبات صحة الفروض الأول والثاني، ويمكن القول بصفة عامة أن نتائج الدراسة قد اتفقت إلى حد كبير مع جميع الافتراضات التي تم وضعها في بدايتها. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

جدول رقم (٥) نتائج اختبار فروض الدراسة

مدى صحة الفرض	الفروض
قبول الفرض	الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة (التقييم الذاتي- التقييم الهابط - التقييم الصاعد - التقييم الأفقي) في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.
قبول الفرض	الفرض الثاني: تتباين الأهمية النسبية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة في تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان عام وزارة المالية.

المصدر: من إعداد الباحث.

٢- تعتبر التغذية العكسية ٣٦٠ درجة من أهم الاتجاهات والطرق الحديثة والفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية، حيث تقدم صورة حقيقية وموضوعية وعادلة وفعالة عن الأداء، لأنها تقوم على تعدد تعليقات ووجهات نظر المشاركين في عملية التقييم.

(ب) توصيات الدراسة:

تقديم الدراسة مجموعة من التوصيات كما يلي:

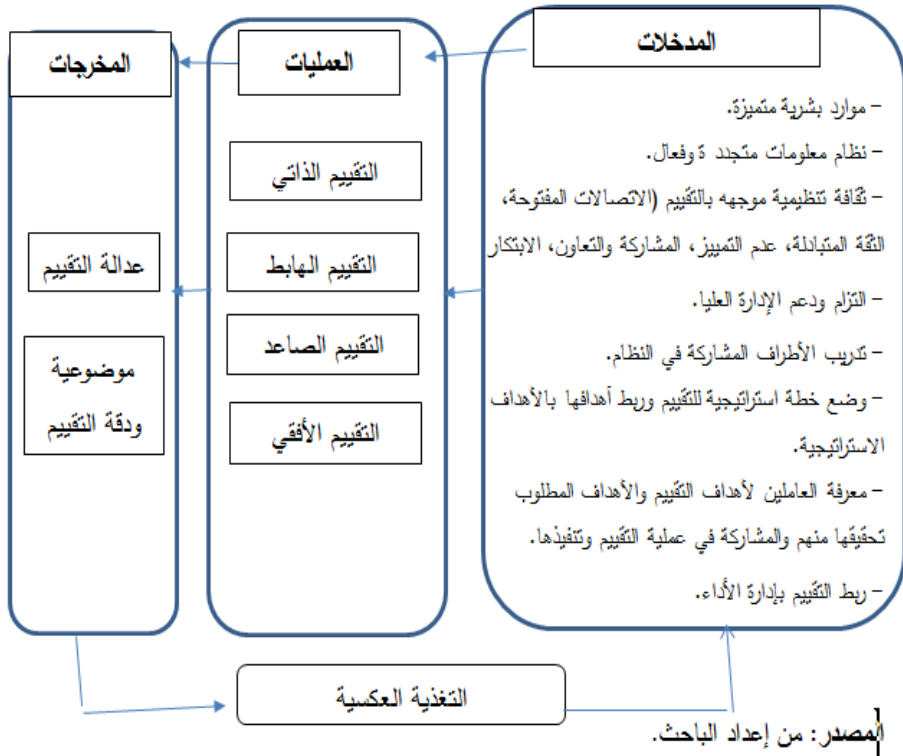
- ١- تسليط الضوء على مزايا وأهمية التقييم ٣٦٠ درجة للمنظمات وضرورة تضمينه في ثقافتها التنظيمية.
- ٢- تشجيع العاملين على ضرورة المشاركة الفعالة في عملية تقييم الأداء وبناء نظام فعال للتقييم.
- ٣- إيجاد بيئة تعاونية وموجهة نحو العمل الجماعي من خلال توفير فرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم حول الأنظمة والعمليات التي تؤدي إلى أداء أفضل.
- ٤- تدريب مقدمي التغذية العكسية ٣٦٠ درجة على معاملة العاملين بطريقة طيبة مما يدفعهم على قبول النظام الجديد في التقييم.
- ٥- أهمية إبلاغ العاملين بالطريقة التي تتم بها تقييم الأداء، مع توضيح الهدف من نظام التغذية العكسية ٣٦٠ درجة وفوائده لهم، ونتائج تقييم أدائهم ونقاط القوة والضعف لديهم.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

٦- توفير برامج التطوير القيادي للقيادات والتي من شأنها تحسين بيئة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

٧- يمثل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة عطاءً فكرياً معاصراً، ولا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة في شقيه النظري والعملي معاً في المنظمات الحكومية المصرية، لذا يوصي الباحث بضرورة تطبيق الإطار التالي في المنظمات المصرية:

شكل (٤) النموذج المقترح لمدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة كنظام



وفي ضوء ما سبق يوصى الباحث بضرورة تطبيق الإطار التالي لمدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة، والذي يشتمل على المراحل والخطوات التالية عند تطبيقه في ديوان عام وزارة المالية لعلها تساهم في تحسين فعالية عملية تقييم أداء الموارد البشرية بها (المصدر: من إعداد الباحث):

١- **تحديد مدى الحاجة إلى مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة:** ويتم التعرف على ذلك من خلال تزايد أخطاء ومشاكل عملية التقييم الحالية، وانخفاض في إنتاجية وجودة العمل، وزيادة شكاوى العاملين والعملاء ومعدلات دوران العمل.

٢- **تحديد أهداف مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة:** ويتم ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات المشتركة بين الإدارة والعاملين لتعريفهم بأهداف النظام والذي عادة ما يركز على تحسين جودة وفعالية عملية التقييم وتقليل أخطاء التقييم، وتنمية مشاركة العاملين فيه، وكذلك تعريفهم بأهمية النظام ومزاياه وكيفية تطبيقه.

٣- **تحديد الأدوار والمسئوليات والمهام:** ويتم ذلك لكل إدارة وقطاع مع ضرورة مشاركة العاملين في هذا النظام لضمان نجاحه ويتم ذلك من خلال تصميم أدلة إرشادية تشرح سياسات العمل بالتفصيل، وتوفير نظم معلومات فعالة وحدود السلطة المعطاة لكل طرف من الأطراف المسؤولة عن النظام.

٤- **دعم الإدارة العليا للنظام:** يعتبر أحد المفاتيح الأساسية لنجاحه، ويتم ذلك من خلال توفير الدعائم الأساسية اللازمة للتطبيق والتي تتضمن موارد بشرية ومالية وتنظيمية ونظم فعالة للاتصالات والمعلومات وميزانية مناسبة والاستفادة من التجارب المطبقة الناجحة، وإدراك الإدارة أولاً لأهميته والثقة في النتائج والرغبة والاستعداد للتغيير والرغبة في تحقيق التميز والابتكار.

٥- **التطبيق العملي للنظام وتدريب الأطراف المشتركة فيه:** على مفهوم النظام وأهدافه ومتطلبات تطبيقه وإجراءاته، وتهيئة وتأهيل كافة الأطراف المشتركة في النظام على المشاركة والعمل بروح الفريق والاتصال وحل صراعات العمل وتنمية المهارات اللازمة لنجاح النظام وتحقيق أهدافه المنشودة.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطهال

٦- تقييم نتائج التنفيذ من خلال تصميم نظام متكامل لجمع المعلومات وقياس الأداء :
وهي ما تتعلق بمؤشرات الإنتاجية والتكلفة والعائد ومعدلات ترك الخدمة والشكاوى ،
ورضا العاملين والعلاء ودرجة التحسن في دافعية العاملين ومهاراتهم ، وتستخدم
طرق للتقييم نوعية وأخرى كمية ، ويجب تزويد كافة الأطراف بالمعلومات اللازمة ،
فالعاملون يرغبون في معلومات عن مستوى أدائهم والتحسين في الإنتاجية و العائد
المادي لهذا التحسن ، أما الإدارة العليا فعليها أن تقدم تقارير موجزة عن مدى التقدم في
جودة حياة العمل والإنتاجية والأداء من خلال عقد لقاءات مع العاملين لشرح الإنجاز
المحقق في النظام .

٧- متابعة نظام التغذية العكسية ٣٦٠ درجة والتصحيح المستمر للانحرافات التي
تحدث: وذلك لتحديد الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ من حيث أسبابها
ومصدرها ونوعها والعمل على حلها ومعالجتها بما يعود على كافة الأطراف
المشاركة في النظام بالنفع والفائدة وتحقيق النتائج المستهدفة.

٨- يوصى الباحث بإجراء مزيد من الدراسات في مجال مدخل التغذية العكسية
٣٦٠ درجة تتناول القضايا التالية:

- دور مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تحقيق العدالة التنظيمية.
- أثر مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة على الفعالية التنظيمية.
- أثر مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة في تحسين التنمية التنظيمية.
- استخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) في تقييم الأداء الالكتروني للموارد البشرية.

نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء ...
د/ محمد الله محمد الله أحمد الطبال

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، خالد عبد الناصر محمود، (٢٠١٧)، أثر منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الحكومي بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٢- القواسمة، لينا، (٢٠١٤)، تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية - نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية ٣٦٠ درجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٣- تعريف نظام التغذية المرتدة ٣٦٠ درجة، (٢٠١٧)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٤/٥/٢٠١٧م.
- ٤- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الاسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٥- شاهين، ماجد إبراهيم، (٢٠١٠)، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٦- صالح، سفيان منذر، (٢٠١٧)، تكاملية التخطيط لتقييم الأداء وفق طريقة الـ ٣٦٠ درجة في المؤسسات، مجلة الحوار المتمدن، العدد: ٥٦٩٧، ١٣ / ١١ / ٢٠١٧م.
- ٧- عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1-Basu, T., (2015), Integrating 360-degree feedback into performance appraisal. tool and developmental process, **Journal of Business and Management**, Volume 17, Issue 1.Ver. III, Jan., PP 50-61.
- 2-Boswell, W.R., & Boudreau, J.W., (2002), Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses, **Journal of Business and Psychology** volume 16, pp.391-412.
- 3-Cook, J., & Crossman, A., (2004). Satisfaction with performance appraisal system, **journal of Managerial Psychology**, Vol.19, No. 5, pp 526-541.
- 4-360-degree Feedback Survey Research // Competency & Behaviors // Derailers, Val-U Solutions // P.O. Box 1457 Westerly, RI 02891 //401.322.9250 //, Decision Wise Leadership **Intelligence® 360-degree Feedback Survey.**
- 5-Deller, C., et al, (2019), In Search of Organizational Alignment Using a 360- Degree Assessment System: A Field Experiment in a Retail Chain, May, **JEL codes: M12, M40** PP.1-59.
- 6-Dessler, G., (2013), **Human Resource Management** ,13th, ed., Pearson Education Inc. New Jersey.
- 7- Dressler, G., (2003), **Human Resource Management** ,8th, ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
- 8-Eisalou, M., R., (2014), **Human Resource 360-Degree Feedback Performance Appraisal System**, Omni Scriptum GmbH & Co. KG.

9-Fourie, D., (2008), An examination of an incentive system to maximize performance in an automobile manufacturing environment, **thesis, unpublished**, Rhodes University.

10-Jagtap, S. P., (2018),360 Degree Feedback Tool – Pros and Cons,

International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 5, Issue 2, pp: (1-4).

11- Kanaslan, E.K., & Iyem, C., (2016), Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** May, Vol. 6, No. 5, PP.172-182.

12-Karkouljian, S., et al, (2016), An empirical study of 360- degree feedback, Organizational justice and firm sustainability. **Journal of Business Research**, 69(5), 1862-1867.

13-Keeping, L.M. & Levy, P.E., (2000), Performance Appraisal Reactions:

Measurement, Modeling, and Method Bias. **Journal of Applied Psychology**, October, 85: pp. 708–723.

14-Kumari, N., & Singh, D., (2017), Employees perception towards 360 degree

Feedback performance appraisal system, **International Journal of Human Resource & Industrial Research**, Vol.4, Issue 5, Jul-Sep., pp 21-34.

15-London, M., & Beatty, R.W., (1993), 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage, **Human Resource Management**, Summer/Fall, Vol. 32, Numbers 2 & 3, Pp. 353-372.

- 16-Lussier, N. R, (2005), **Human relations in Organizations**, Mc Graw – Hill / Irwin.
- 17-Mcclave, J.T., et al, (2001), **Statistics for Business and Economics**, Eight, ed., Prentice Hall, Inc., Canada.
- 18- Meenakshi, G, (2012), Multi source feedback-based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system, **International Journal on Soft Computing (IJSC)** Vol.3, No.1, February, PP.91-106.
- 19-Mohapatra, M., (2015),360 Degree Feedback: A Review of Literature, **IJRSI**, Volume II, Issue I, January, PP.112-116.
- 20-Mukhopadhyay, K., (2006), 360 – Degree Appraisal – A Performance Assessment Tool, September, <https://www.researchgate.net/publication/278673266>.
- 21- Newbold, C., (2008),360-degree appraisals are now a classic. **Human Resource Management International Digest**,16(2),38 – 40.
- 22-Nowack, K.M., (2008), best practices in utilizing 360-degree feedback, www.EnvisiaLearning.com.
- 23-Ozge, O.Z. & Deniz B. S., (2012), Developing the Application of 360 Degree Performance Appraisal through Logic Model, **International Journal of Business and Social Science** Vol. 3 No. 22 [Special Issue – November, pp.280-286.
- 24-parag, P.W.M., (2011), **360-degee feedback a management tool. hr folks International**.
- 25-Ramamoorthy, R. & Kavitha, S.F., (2017), the effectiveness of 360 degree performance appraisal and feedback in hotel green park channel,

International Journal of Pure and Applied Mathematics,
Volume116 No. 16, 285-290

- 26-Robbins, S. P. (2003), **Organizational behavior**, Prentice – Hall.
- 27-Sekaran, U., (2003), **Research methods for business: A skill building approach**, (4th ed.), India: John Wiley & Sons Inc.
- 28-Zondo R. W.D., (2018), The influence of a 360-degree performance appraisal on labor productivity in an automotive manufacturing organization South African, **Journal of Economic and Management Sciences**, 21(1), July, pp.1-7.