

## نحو تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية و رياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود باستخدام طريقة التغذية العكسية (360°) "دراسة ميدانية"

### Evaluating the Performance of Female Faculty Members in the Department of Educational Policies and Kindergartens in the College of Education at King Saud University Using the Method of Reflexive Feedback (360 degrees): A Field Study

أ.د. بلقيس الداغستاني

جامعة الملك سعود

daghistanib@gmail.com

#### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توجيه أنظار متخذي القرار في المؤسسات التربوية - و خاصة مؤسسات التعليم العالي، لاسيما جامعة الملك سعود- نحو الطريقة الأكثر موضوعية في تقييم الأداء (التغذية العكسية (360° كونها تستبعد المحاباة و الشخصية في التقييم؛ لما تمتاز به من مميزات، من أهمها الاعتماد على أكثر من مصدر مجهول في هذه العملية مع عدم الخوض في الطرق التقليدية لتقييم الأداء المعتمدة على رأي الرئيس المباشر فقط في تقييم أداء الأفراد. اعتمدت الدراسة لتحقيق الهدف أعلاه على استبانة ذات مقياس خماسي، تم تطويرها من الأداة التي صممها و استخدمها (تستا، 2002، Testa,2002) في دراسة سابقة له في نفس المجال، و قد تم استخدامها من قبل عينة الدراسة الحالية لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم. اشتملت جوانب التقييم على سبعة محاور للأداء هي: الثقة، والأخلاق، والكفاءة، وجود التعليم، وجود الإدارة الصفية، والتوجه نحو الآخر، و الصداقة. وتم توزيع (40) استبانة على عينة عشوائية من القسم. وبعد تحليل النتائج باعتماد المتوسطات الحسابية و الفروقات، توصلت الدراسة إلى وجود فجوات سلبية و إيجابية بين استجابات أطراف عملية التقييم مما يظهر مبالغة الرئيس المباشر في الإشارة إلى توافر بعض معايير التقييم في أعضاء هيئة التدريس أو التقليل من توافرها. أنتهت الدراسة إلى التوصية بضرورة اعتماد طريقة التغذية العكسية (360°) في تقييم الأداء و اعتماد نتائجها في عمليات الترقية و التنمية المهنية المستدامة؛ لما توفره هذه الطريقة من واقعية في التقييم؛ وذلك لاعتمادها على عدة مصادر لتقييم أداء العاملين في المؤسسة التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم ، أداء ، طريقة ، التغذية العكسية ( 360°)، عضوات هيئة التدريس ، تعليم الأطفال.

**Abstract**

The aim of this study is to draw the attention of decision-makers especially in higher educational institutions, focusing on King Saud University, to an objective method of performance evaluation, namely (feedback) (360). This method does not allow favoritism and personal relation to interfere with the results of evaluation. Unlike traditional evaluation methods, (feedback) (360) does not depend solely on the President's evaluation of the academic staff. The method is based on a five-dimensional questionnaire developed and used by Testa, 2002. The evaluation covered seven areas of performance: trust, ethics, efficiency, quality of education, quality of classroom management, orientation towards the other and friendship. Forty questionnaires were distributed randomly. The study found that there are negative and positive aspects of the responses. The President was found to be inaccurate in his evaluation of the staff by either overrating or underrating aspects of their performance. The study concluded that the feedback method (360) should be adopted in evaluating the performance of the staff, considered in their promotion and used to ensure their sustainable professional development. This method secures accuracy in evaluation through utilizing more than one source in the process of evaluating the performance of employees in educational institutions.

**Keywords:** Assessment, performance, method, (360<sup>o</sup>) feedback, faculty members, childhood education.

**المقدمة**

جاءت التغذية العكسية ( 360<sup>o</sup> ) في مقدمة طرق تقييم الأداء الحديثة ، و ارتبطت بمفاهيم و تنمية الموارد البشرية. وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب في مجال الأعمال في الشركات لتحسين أداء الأفراد و تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية. و بدأت المؤسسات التربوية حديثاً بانتهاج هذا الأسلوب كأداة لتطوير أداء منسوبيها(منات،2000،Man- nat,2000). و من هنا تولد لدى الباحثة فكرة استخدام هذه الطريقة لتقييم أداء عضوات هيئة التدريس في قسم السياسات التربوية و رياض الأطفال التابع لكلية التربية في جامعة الملك سعود في الرياض وتسليط الضوء على الكيفية التي يتم بموجبها تصميم و إدارة و تنفيذ هذه الطريقة في عملية التقييم و عرض الفوائد التي قد تجنيها الجامعة من جراء ذلك .

**خلفية الدراسة**

يطلق مفهوم التغذية الراجعة على نتائج العملية التعليمية، كما تظهر في سلوك الفرد أو المتعلم استجابة للمؤثرات أو المثيرات (اختبارات ، مواقف ، القيام بأداء ،...) التي ينظمها المعلم من أجل التأكد من حدوث التعلم ( سمارة و العديلي، 2008 )، و التغذية الراجعة أو المرندة أو العكسية هي مسميات لمعنى واحد ، و يقصد بها المعلومات التي يتلقاها الفرد بعد الأداء بحيث تمكنه من معرفة مدى صحة إجابته للمهمة السلوكية أو

يرجع تاريخ تقييم الأداء إلى عصور قديمة، فهناك ميل إنساني وطبيعي للحكم على الأشياء، وعلى أنفسنا، وعلى الأشخاص الذين يعملون معنا. فعملية التقييم أمر لا بد منه، ويستخدم في كافة أنحاء العالم حالياً. وبما أن المورد البشري، وهو المورد الحقيقي والوحيد، يلعب دوراً حاكماً ومميزاً في تحقيق النجاح للمنظمات على اختلاف أنواعها، فلا بد أن ينصب اهتمام إدارات المنظمات على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي تمتلكها. وتعتبر المعايير الموضوعية والشاملة لتقييم أداء العاملين هي الخطوة الأولى في هذا المجال؛ بقصد التعرف على جوانب القوة والضعف في أدائهم، ومحاولة تطويرهم من خلال إدماجهم في البرامج التدريبية والتطويرية لغرض تأهيلهم لأداء المهام التي يكلفون بها في أحسن صورة.

إن الأنظمة التقليدية في تقييم أداء العاملين، التي تستند إلى آراء الرؤساء المباشرين لهم يقلل من فرص التوصل إلى أحكام صحيحة ومنطقية وعادلة مما يفتح الأبواب أمام الاعتراضات والجدل حيث إنها تعتمد على مصدر واحد للتغذية العكسية. ولهذا جرت محاولات عديدة لمعالجة هذا القصور من خلال اعتماد مداخل للتقييم أكثر شمولية مستندة إلى مصادر عدة للتغذية العكسية؛ مما يحسن القرارات المؤسسية فيما يتعلق بالترقيات وزيادة المرتبات، كما تحسن القرارات الفردية الخاصة بالتقييم والتطوير الوظيفي و الذاتي و التأثير في اتجاهات الأفراد وولائهم للمؤسسة؛ مما ينعكس على تحسين الأداء الفردي و المؤسسي.

الأخرين فضلاً عن تحفيزه نحو إحداث التغيير .

### ممرات استخدام التغذية العكسية (360°) في التقييم:

لخص (روبنز، 2013، Robbins, 2013) أهم الأسباب الداعية لاستخدام هذا النوع من التقييم ، بأنه يحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي. حيث أصبحت الاتصالات في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد ، حيث يمكن بذلك استقصاء آراء المرؤوسين والزلاء.

بالإضافة إلى اتساع نطاق الإدارات وعدد الموظفين العاملين تحت لوائها. أما بالنسبة للتنظيمات القديمة فقد كان مدير القسم يشرف غالباً على عدد محدود من الموظفين (يتراوح بين 3-8)، وكانت الإدارة مكتظة بالمديرين الذي قد يكون الواحد منهم مشرفاً على خمسة موظفين. أما الآن فقد اتسع نطاق الإشراف، فأصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من خمسين موظفاً، وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة غالباً،

وهذا يتوافق تماماً مع تحول المنظمات إلى التنظيم الأفقي. إن هذا العدد الكبير من الموظفين تحت رئاسة المدير قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات مرؤوسيه بدرجة تكفي لتقييمه وإعطاء رأيه فيه؛ مما أدى إلى ضرورة إدخال أطراف أخرى لتقييم هذا الموظف مع رئيسته لكي يتم تحقيق العدل وعدم ظلم أي موظف.

كما أن التطور التكنولوجي أدى إلى افتقار المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين، وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة التكنولوجية التي قد لا تتوافر للمدير، وبالتالي لابد من تقييم الموظف من قبل زملائه لكي يتحقق العدل في التقييم؛ لأنهم هم أدرى بمهاراته من الناحية التكنولوجية. بالإضافة إلى أن الحاجة لاستطلاع آراء العملاء تستدعي أن تجر المؤسسات استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء لآخر تطوراتها أو عمل استطلاع لآراء العملاء قبل إجراء أي تطوير جديد لمنتجاتها . و الأهم من هذا كله أن هذا الأسلوب في التقييم سيؤدي إلى تحقيق العدالة و منح الموظفين الحق في المشاركة في الإدارة ، لذلك فإنه عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات، فمن الأفضل القيام باستفتاء آراء الزلاء والعملاء بدلاً من الاكتفاء بتقييم المدير فقط. وبهذه الطريقة يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.

التعليمية ، و هي أيضاً عملية تزويد المتعلم بمعلومات حول استجابته ، بشكل منظم و مستمر ، من أجل مساعدته في تعديل الاستجابات التي تكون بحاجة إلى التعديل و تثبيت الاستجابات التي تكون بحاجة التعديل و تثبيت الاستجابات التي تكون صحيحة ( نشواقي ،1998).

و تعد التغذية العكسية ( 360° ) أحد النماذج التي راجت حديثاً على نطاق محدود كأداة لتطوير أداء الأفراد و تقييمهم، (كارلسون، 1999&مانات، 2000، Manat, Carlson 1998) و(2000).

وبالرغم من أن هناك تأكيدات بأن التغذية العكسية(360°) قد برزت في بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي فإنها لم تستخدم إلا منذ وقت قريب،(هانكوك،1999آ & رونجرنسوك & شيسكول، 2002 ) ( Hancock,1999,Roongrengsuke & Cheoskul,2002)

تشير التغذية العكسية ( 360° ) إلى العملية التي من خلالها يتم تقييم أداء الأفراد بالاعتماد على وجهات نظر متعددة تمثل الدائرة بأكملها- المرؤوسين، و زملاء العمل، و المشرفين، و الزبائن، و الشخص نفسه (Warech,1998). و في السياق نفسه أشار ( Lussier,2005 ) إلى أنها الطريقة التي من شأنها أن توفر التغذية العكسية عن المجالات المختلفة لأداء العاملين من خلال أربعة اتجاهات : الاتجاه النازل ( Downward ) من المشرفين، و الاتجاهات الأفقية ( Laterally ) من زملاء العمل و الأفراد، و الاتجاه الصاعد (Up ward) من المرؤوسين، و الاتجاه الداخلي الذاتي ( Self-appraisal ) من الشخص الذي يحصل على التغذية العكسية.

وقد عرفها (أتوارتر&بريت،2005، Atwarter & Brett,2005 ) بعملية تقديم تغذية عكسية للفرد البشري من قبل المرؤوسين ، و زملاء العمل، و الرؤساء. و حديثاً أشار(كوهن&بينتلي،2013)

(Kohn-Bentley & Bently,2013) & إلى أن التغذية العكسية ( 360° ) سميت كذلك لأنها تسهم بتقديم المعلومات من اتجاهات متعددة ، فهي تبدأ بالفرد نفسه الذي يمثل ( الفرد البشري )، بينما يمثل تقييم الرئيس المباشر( 90° ) ، و تقييم زملاء العمل ( 180° ) ، وتقييم المرؤوسين ( 270° ) ، و تقييم الطلبة أو العملاء (360°) بالشكل الذي يجعل تقييم الأداء يمثل حلقة كاملة .

و يعتبر (كريترز & كينيك، 2001، Kreitners & Kin-) ( 2001، ick) بأن الفكرة الأساس من وراء استخدام التغذية العكسية ( 360° ) هي جعل الفرد يؤمن بأن سلوكه يؤثر في

## فوائد استخدام التغذية العكسية (360°) في تقييم الأداء:

- أكد العديد من الدراسات بأن استخدام التغذية العكسية ( 360° ) في تقييم الأداء له العديد من الفوائد التي تنعكس على الفرد و المؤسسة (رونغرينغسوكي &كارلسون&روبنز، 2013، Carlson, 1998, Robbins, (2013, Roongrengsuke &، حيث تمكن المؤسسة من الحصول على وجهات نظر أوسع من تلك التي يحصل عليها الفرد من الطرق الأخرى لتقييم الأداء؛ مما يؤدي إلى ازدياد الوعي بأهمية الجدارات والكفاءات لتحقيق أهداف المؤسسة وتوعية المديرين إلى أهمية التطوير الذاتي لمهاراتهم وكفاءاتهم فهي تغذية عكسية أكثر اعتمادية لإنجازاتهم أو احتياجاتهم. كما أن من فوائد التغذية العكسية هي تقبل فكرة تقييم الأداء من أكثر من جهة، و ذلك من خلال تشجيع الحصول على المزيد من التغذية العكسية (360°) للأداء، وزيادة التأكيد على أهمية فهم وتطوير الجدارات المطلوبة من الموظفين، وتقديم صورة أوضح عن قيمة الفرد للإدارة العليا.
  - عدم الدقة في إعطاء المعلومة من قبل معي الاستمارة.
  - تعرض الأشخاص المشمولين سواء بالتقييم أوالذين يعبثون الاستمارة للضغوط.
  - عدم تفعيل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات على ضوء المعلومات المتحصلة منه.
- لهذا فقد اعتبر( بوهلاندر، 2001) (Bohlander, 2001) بأن طريقة التغذية العكسية (360°) بنيت على قاعدتين أساسيتين، الأولى: هي أن مقارنة الفرق بين كيفية رؤيتنا لأنفسنا في الأداء الوظيفي و بين ما يراه غيرنا في أدائنا الوظيفي يوسع نطاق الاطلاع واليقظة لهذه الناحية المهمة، والثانية: يعتبر الاطلاع على حكم الآخرين واليقظة المفتاح الرئيس للأداء المتميز للمسؤولين لبناء أسس برامج التطوير الإداري و القيادي .

### منهجية التغذية العكسية (360°)

أوجز (نوي، 2014) (Noe, 2014) منهجية التغذية العكسية ( 360° ) بالآتي :

- تقوم هذه الطريقة على جمع معلومات من خلال قوائم أسئلة محددة ترسل إلى أصحاب المصلحة في المؤسسة ، التي يمكن بواسطتها قياس سلوكيات مختلفة من عدة زوايا، ووجهات نظر الذين أرسلت لهم تلك القوائم ، لقياس كفاءة و جدارة الأشخاص الذين تم إقرار تقييمهم من خلال هذه الطريقة .
- بالإضافة إلى أن التغذية العكسية (360°) تعتبر طريقة مساندة للتحسين المستمر للأداء، حيث إن التقييم باستخدام هذه الطريقة يشكل نقطة البداية لتحسين مناخ العلاقات في المؤسسة ؛ مما يسهم في رفع الروح المعنوية من خلال إبداء آراء أفرادها في أداء الآخرين ، وبالتالي سيؤدي إلى إلزام المديرين على العناية بتطوير موظفيهم و زيادة موضوعية التقييم وابتعاده عن المصالح الشخصية والتحيز ، مما يسهم في ارتفاع نسبة القبول بنتائج والإجراءات التي تصاحب ذلك .
- تقرر المؤسسات الأنماط السلوكية و الجدارات المختلفة التي ترغب في قياسها و ترى انها مهمة لتحقيق أهدافها مثل : المقدرة القيادية ، وعمل الفريق ، وإدارة الذات، والاتصال، والرؤيا، والمهارات التنظيمية ، واتخاذ القرارات، والخبرات، والدافعية، و التكيف.
- تقدير التقييم: يعطى التقدير حسب مقياس لكل من الجدارات المشار إليها و قد يكون المقياس من (1) غير مرضٍ إلى (5) أعلى من المتوقع بكثير.

### مساوئ استخدام التغذية العكسية (360°) في تقييم الأداء:

و بالرغم من الفوائد العديدة لاستخدام التغذية العكسية ( 360° ) في تقييم الأداء فإن هناك عدداً من

من الإدارة العليا ، وهنا من الضروري قبل التطبيق القيام بحملة توعية واتصالات مفصلة لأهداف التقييم بهذه الطريقة وإجراءات عملية التطبيق ومجال استخدامها وأدوار كل منهم ، والمهم هنا هو توضيح الفوائد وكذلك السيئات والمخاوف من استخدامها ، والقيام بالتدريب اللازم للتأكد من سلامة التطبيق.

تحليل النتائج : تحليل نتائج العينة المستخدمة وإجراء التعديلات اللازمة حسب الحالة والتدريب والمساعدة المطلوبة لتعميمها على نطاق واسع.

تخطيط وتنفيذ البرامج الشمولية للتطبيق : وهنا يجب أن تقوم دائرة الموارد البشرية بعملية تقييم شاملة لما يلزم من برامج وخطة اتصال ومستلزمات الإسناد لنجاح عملية التنفيذ، ويمكن الاستعانة بمستشارين خارجيين أيضاً.

و في نهاية عملية التقييم فلا بد أن يتابع التنفيذ بدقة وعن كثب وبشكل مستمر في جميع المراحل ، لأن هذه الطريقة تتضمن الكثير من الملاحظات والضغوط ، بالرغم من احتوائها على الكثير من الفوائد لعمليات التطوير الإداري.

### معايير النجاح للتغذية العكسية (360°) في تقييم الأداء

وضع (روبنز،2013) ( Robbins,2013 ) مجموعة من المعايير تضمن نجاح استخدام التغذية العكسية (360°) في تقييم الأداء، مثل قبول ومساندة الإدارة العليا لهذه الطريقة ونتائجها، و الالتزام التام من كافة الأفراد بهذه الطريقة مع التصميم الجاد لاستخدام النتائج في عملية التطوير الإداري بحيث تعكس أسئلة الاستمارة الجوانب الرئيسة للسلوكيات المرغوبة و الأحداث الفعلية التي يواجهها الأفراد خلال العمل، وبالتالي تصميم خطط اتصال شمولية وفعالة قبل وبعد عملية تطبيق هذه الطريقة مع ضمان عدم تعرض أحد للتهديد نتيجة لهذه العملية، ويمكن ضمان ذلك بجعل الأسماء سرية.

### مشكلة الدراسة:

التغذية العكسية: غالباً ما تكون النتائج بطريقة سرية، وتكون التغذية العكسية هي حكم الأشخاص الذين اشتركوا في تعبئة استمارة الأسئلة، و بعد تحليل النتائج يتم إعلام الفرد عن نتيجة التقييم.

الإجراءات: تعتمد الإجراءات التي تتخذ من قبل المؤسسة كنتيجة للتقييم على الهدف الذي وضعت المؤسسة مثل خطط التطوير الإداري أو زيادة المرتبات أو الترقية.

### كيفية تصميم التغذية العكسية (360°)

يتم تصميم التغذية العكسية ( 360° ) بعدة خطوات (مانات،2015) (Manat,2015)، تبدأ بتحديد الأهداف ، إذ من المهم تحديد المطلوب تحقيقه من استخدام هذه الطريقة لتقييم الأداء، كأن يكون لتطوير الأفراد والقيادات أو لزيادة المرتبات، ومن ثم تحديد الأفراد المستهدفين للتقييم بهذه الطريقة، إذ من غير المعقول تقييم جميع موظفي المؤسسة بهذه الطريقة، و إنما يجب تحديد الأفراد المستهدفين .

كما يجب تحديد الأشخاص الذين سيقومون بتعبئة الاستمارة : الرئيس المباشر، و المرؤوسين، و أعضاء الفريق (الزملاء)، والعلماء الداخليين والخارجيين، وتحديد فيما إذا كان أفراد دائرة الموارد البشرية الذين سيشترون في تحليل الاستثمارات بعد تعبئتها ، أو سيقوم فريق من المستشارين الخارجيين بهذه المهمة لمساعدة الإدارة لتحقيق أهداف هذه الطريقة، و هذا يتطلب إيضاح أنواع السلوكيات والجدارات المراد تقييمها. فمن الضروري أن تتوافق تلك الجدارات التي سيجري تقييمها مع تلك المقررة أصلاً في إستراتيجية المؤسسة. وتتطلب تطبيق طريقة التغذية العكسية (360°).

تحديد طريقة جمع المعلومات : يمكن القيام بتصميم الإستمارة من قبل المؤسسة أو الإستعانة بمستشارين متخصصين من خارج المؤسسة.

تحديد طريقة تحليل المعلومات :هل سيتم التحليل من خلال شراء برامج جاهزة من السوق أو القيام بالتحليل الداخلي وتصميم برامج التحليل من قبل كادر المؤسسة.

تطبيق تجربة مبدئية : يجب أن تُطبَّق هذه الطريقة بداية على عينة من الأفراد ، ومن المستحسن أن تكون

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى :

1. الوقوف على واقع المهارات و القدرات القيادية و الإدارية التي تتسم بها عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية و رياض الأطفال- بكلية التربية بجامعة الملك سعود - و ذلك من خلال المقارنة المعقودة بين تقييم أي منهن لمهاراتها الشخصية و بين تقييم الآخرين لهذه المهارات لديها.
2. توجيه أنظار متخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي، لاسيما جامعة الملك سعود، نحو طريقة التغذية العكسية (360) الأكثر واقعية و موضوعية في تقييم الأداء؛ كونها تعتمد على أكثر من مصدر مجهول خلال عملية التقييم مما يستبعد المحاباة و الشخصية في التقييم.

**أسئلة الدراسة:**

حاولت الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الآتي :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج التقييم الذاتي لأداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية و رياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود، و بين نتائج تقييمهن من قبل جهات داخلية عديدة في الجامعة باستخدام طريقة التغذية العكسية (360)؟

**عينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من رئيسة قسم السياسات التربوية و رياض الأطفال- في كلية التربية بجامعة الملك سعو و جميع عضوات الهيئة التدريسية في القسم، و عددهن (66) عضوة هيئة تدريس، و جميع الإداريات في القسم، و عددهن (15)، و جميع الطالبات المنتسبات للقسم، و عددهن (555) طالبة بكالوريوس للعام الدراسي 2015-2016.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من رئيسة قسم السياسات التربوية في جامعة الملك سعود بشكل قصدي(1)، و (10) من عضوات الهيئة التدريسية، و (10) طالبات، و (10) من الإداريات من قسم السياسات

جري العرف، ومازال، أن يقيّم المدير العاملين لديه، ولكن نظراً إلى أن المدير إنسان يتأثر مثل غيره بالجوانب النفسية، وربما المحسوية وغيرها من أمراض اجتماعية أثناء تقييم الموظفين، فقد قدم علماء الإدارة طريقة التغذية العكسية (360) لتقييم أداء الموظفين بموضوعية و شفافية أكثر، حيث بدأت هذه الطريقة تأخذ طريقها نحو الشركات والمؤسسات المتميزة التي تسعى دائماً للتغيير. تتلخص فكرة التغذية العكسية (360) بأن يُقَيّم الموظف سنوياً من قبل أربعة أطراف، بدلاً من المسؤول المباشر فقط. وهذه الأطراف هي: زملاء العمل، العملاء أو المراجعون، التقييم الذاتي، بالإضافة إلى تقييم المديرالمباشر. هذه الحالة أثارت بعض التساؤلات لدى الباحثة حول إمكانية الاستفادة من طريقة التقييم التغذية العكسية (360) في الجامعات و المعاهد الأكاديمية، فجاءت فكرة تجريب تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية و رياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود، التي تعمل بها الباحثة أستاذة، تمهيداً لتطبيقها على تقييم أداء جميع العاملين في الجامعة من فنيين و إداريين و أعضاء هيئة تدريسية و اعتبارها طريقة بديلة قد تكون أنجع من الأسلوب المعتمد حالياً في تقييم الأداء و تجاوز سلبياته.

**أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية الدراسة الحالية من حيث أنها تتناول موضوعاً حيوياً حديثاً غاية في الأهمية، حيث يعد هذا الموضوع نقطة بداية لجامعة الملك سعود كجامعة تسعى دائماً للتميز، و الجامعات الأخرى في المملكة العربية السعودية و المنطقة العربية؛ لتحديد و تشخيص حاجات الأفراد العاملين لديها و المسؤولين فيها للبرامج التدريبية و التطويرية و الوصول إلى نوع ودرجة الحافز أو الترقية المناسبة للتأثير في تحسين أداء العاملين لديها. كما أن هذه الدراسة قد تسهم بإثراء الجانب النظري للاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المعتمدة من قبل المؤسسات التعليمية و المنظمات الرائدة، لاسيما بما يختص بأحد أهم الموضوعات الإدارية التي تتسم بالحدثة، و هي التغذية العكسية (360). كما تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها -بحدد علم الباحثة - يتم تنفيذها على مستوى جامعة الملك سعود و على مستوى الجامعات المحلية الأخرى.

التربوية و رياض الأطفال تم اختيارهن جميعاً بشكل سعودي : عشوائياً لأغراض تطبيق التجربة.

1. الحصول على موافقة رسمية من رئاسة الجامعة لتنفيذ الجانب العملي و الميداني من هذه الدراسة على العينة المستهدفة في قسم السياسات التربوية و رياض الأطفال بجامعة الملك سعود.
- و يلخص الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب نوعها في قسم السياسات التربوية و رياض الأطفال في كلية التربية بجامعة الملك سعود المشمولة بالدراسة .

### جدول (1)

#### توزيع أفراد العينة حسب نوعها في قسم السياسات التربوية و رياض الأطفال في كلية التربية بجامعة الملك سعود

أفراد العينة	عدد افراد العينة
رئيسة قسم	1
إدارية قسم	10
عضو هيئة تدريس	10
طالبات القسم	10
<b>المجموع الكلي</b>	<b>31</b>

2. تطبيق الجانب العملي و الميداني من الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الأول 2015-2016.

#### أداة الدراسة:

3. التنسيق مع رئيسة قسم السياسات التربوية و رياض الأطفال فيما يخص تعبئة الاستبانة المتعلقة بتقييم عضوات هيئة التدريس المشاركات في الدراسة من القسم، حيث تمت هذه الخطوة بشكل سري بالتعاون مع الباحثة علماً بأن نماذج التقييم استخدمت فقط لأغراض الدراسة.
4. التنسيق مع عشر (10) عضوات من هيئة التدريس في قسم السياسات التربوية و رياض الأطفال في كلية التربية في جامعة الملك سعود، اللواتي تم اختيارهن بشكل عشوائي من القسم لتعبئة الاستبانة الخاصة بكل منهن.
5. التنسيق مع عشر (10) إداريات من القسم لتقييم المدرسات العشر، اللواتي تم اختيارهن بشكل عشوائي بواقع تقييم واحد من كل إدارية لواحدة من عضوات هيئة التدريس المشاركات في عينة الدراسة .

6. التنسيق مع عشر (10) طالبات من القسم ، اللواتي تم اختيارهن بشكل عشوائي من الصفوف التي تدرسها المدرسات العشر اللواتي تم اختيارهن بشكل عشوائي للمشاركة في الدراسة لتقييم عضوة هيئة التدريس المعنية بواقع تقييم طالبة واحدة لكل مدرسة.

#### إجراءات الدراسة:

تم اتخاذ الإجراءات الآتية لتنفيذ الدراسة الحالية، و ذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة في جامعة الملك

7. تابعت الباحثة بنفسها جمع الاستبانات من رئيسة 8. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل

**ملحق رقم 1**  
**نموذج (أ)**  
**استمارة تقييم عضوة هيئة التدريس لأدائها**

المتوسطات الحسابية		معايير التقييم	الرقم
الطرف الثاني (N=4)	الطرف الأول (N=1)		
3.24	4.33	الثقة	.1
4.11	5.00	الأخلاق	.2
3.98	2.66	الكفاءة	.3
2.78	2.33	جودة التدريس	.4
3.61	3.00	جودة الإدارة الصفية	.5
2.88	3.33	التوجه نحو الآخر	.6
4.35	5.00	الصدقة	.7
3.56	3.66	متوسط المتوسطات	

الإحصائي SPSS)) و توثيقها في الدراسة . علماً بأنه،  
ولغايات حفظ الخصوصية، فقد تم التعامل مع  
الأسماء المشاركة في الدراسة بسرية عالية، و تم منح

القسم و عضوات هيئة التدريس والطالبات و  
الإداريات في قسم السياسات التربوية ورياض  
الأطفال التابع لكلية التربية في جامعة الملك سعود.

**جدول (2)**

**نتائج تقييم أداء عضوات هيئة التدريس في قسم السياسات التربوية من قبل الطرف الأول (N=1) بالطريقة التقليدية ومن قبل الطرف الثاني (N=4) باستخدام طريقة التغذية العكسية (36.0)**

المتوسطات الحسابية		معايير التقييم	الرقم
الطرف الثاني (N=4)	الطرف الأول (N=1)		
3.24	4.33	الثقة	.1
4.11	5.00	الأخلاق	.2
3.98	2.66	الكفاءة	.3
2.78	2.33	جودة التدريس	.4
3.61	3.00	جودة الإدارة الصفية	.5
2.88	3.33	التوجه نحو الآخر	.6
4.35	5.00	الصدقة	.7
3.56	3.66	متوسط المتوسطات	



يشير الجدول (2) أعلاه إلى اتفاق طرفي التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أي من معايير التقييم؛ و ذلك لتجاوزها نصف مساحة مقياس الدراسة، و ذلك على مستوى المعيار الواحد أو المعايير مجتمعة. ويستدل من الجدول نفسه وجود فروقات (فجوة) بين استجابات طرفي عملية التقييم للمعايير منفردة و مجتمعة يوضحه الجدول (3).

المدرسات اللواتي شاركن في الدراسة و تم تقييمهن أرقاماً بدل الأسماء لحفظ السرية في العمل .

9. تم عرض النتائج و مناقشتها و الخروج بتوصيات .

### نتائج الدراسة و مناقشتها

يتضح من الجدول (3) أن أغلبية الفروقات في معايير التقييم جاءت سلبية، أي أن الطرف الأول تم تقييمه من قبل رئيسة القسم بدرجة تقييم يرى الطرف الثاني أنها أعلى مما هي عليه في الواقع من وجهة نظره. كما جاء متوسط الفروقات جميعها سلبياً أيضاً و بنسبة 30% و بناء على هذه النتائج فقد أثبتت هذه الدراسة أنه يمكن استخدام نموذج مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية في جامعة الملك سعود، الأمر الذي يعني إمكانية تعميمه على بقية الأقسام العلمية و الإدارية في الجامعة و بقية الجامعات المحلية الأخرى. كما أن وجود فجوات بين استجابات الأفراد المستهدفين من وجهة نظر رئيسة القسم، و بين الجهات الأربعة الأخرى المشتركة في التقييم (رئيسة قسم، عضوة هيئة تدريس، إدارية، طالبة) من جهة أخرى أدى إلى إتاحة الإمكانية في اعتماد معايير جديدة للتقييم في المؤسسات التعليمية المختلفة، وإمكانية إشراك عناصر أخرى في عملية التقييم ، مثل: زميل العمل و أولياء أمور الطلبة.

للإجابة على سؤال الدراسة والوقوف على درجة توافر معايير التقييم لتحديد الفجوة بين استجابات طرفي عملية التقييم، تم احتساب المتوسطات الحسابية للطرف الأول، الذي يمثل رئيسة القسم المعنى (N=1)، و احتساب المتوسط الحسابي لمجموع استجابات الطرف الثاني الذي يمثل رئيسة القسم، وعضوة هيئة تدريس و إدارية وطالبة من القسم (N=4)، أي بمجموع (4) استبانات تقييم لكل عضوة هيئة تدريس في الدراسة و بمجموع كلي (40) استبانة، لتقييم المدرسات العشر المشاركات في الدراسة. جدول (2) يعرض نتائج تقييم أداء عضوات هيئة التدريس في قسم السياسات التربوية من قبل الطرف الأول (N=1) بالطريقة التقليدية ومن قبل الطرف الثاني (N=4) باستخدام طريقة التغذية العكسية (360)، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لمجموع استجابات العينة على فقرات أداة الدراسة، و حساب الفروقات (فجوة) بين استجابات طرفي عملية التقييم للمعايير منفردة و مجتمعة.

### جدول (3)

#### الفروقات ( الفجوة) بين استجابات أفراد العينة

الرقم	معايير التقييم	الفرق بين الطرف الأول و الثاني (الفجوة)	نوع الفجوة
1.	الثقة	1.09	سلبية
2.	الأخلاق	0.89	سلبية
3.	الكفاءة	0.32	سلبية
4.	جودة التدريس	0.45	إيجابية
5.	جودة الإدارة الصفية	0.61	إيجابية
6.	التوجه نحو الآخر	0.45	سلبية
7.	الصدقة	0.65	سلبية
	متوسط الفرق	0.30	سلبية

### بناءً على نتائج الدراسة الحالية تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات:

1. الاعتماد على طريقة التغذية العكسية (360) في تقييم أداء الأفراد بشرط إعداد برامج توعية للأفراد بمدى المسؤولية و الأمانة في تقييم الآخرين.
2. اطلاع الأفراد المستهدفين على نتائجهم وذلك لمساعدة الإدارات على تحديد الحاجات التدريبية و التطويرية للأفراد من جانب، ومساعدة الأفراد على تجاوز نقاط الضعف الإدارية لديهم من جانب آخر.
3. عدم اتخاذ نتائج التقييم بطريقة التغذية العكسية (360) وسيلة لتصيد الأخطاء وتوجيه العقوبات للآخرين، وإنما استعمالها لتطوير الأداء والارتقاء به.
4. نشر ثقافة الموضوعية في التقييم وعدم التحيز أو المبالغة خلال التقييم، و ذلك لتحقيق الأهداف التطويرية المرجوة من عملية التقييم بأكملها.

### الملاحق:

#### ملحق رقم ١

#### نموذج (أ)

#### استمارة تقييم عضوة هيئة التدريس لأدائها

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول : الثقة						
1-	أعتقد أنني أقول ما أنوي أن أفعله					
2-	أعتقد أن إدارة الصف جديرة بنيل الثقة					
3-	يمكن القول إنني أنصف بالعدالة والمهنية في التعامل					
المجال الثاني : الأخلاق						
4-	أتصرف مع الجميع على نحو أخلاقي					
5-	أعتقد أن التدريس يستحق الاهتمام من جاني					
6-	أعتقد أنني أملك فلسفة أخلاقية أسير بموجبها					
المجال الثالث: الكفاءة						
7-	أتعامل مع الأعمال و الواجبات المكلفة بها بطريقة نظامية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8-	أعتقد أنني أوفر حاجات زملاء و الطلبة في القسم بشكل سريع و مناسب					
9-	أعمل بطريقة تتصف بالكفاءة					
المجال الرابع : جودة التدريس						
10-	أعتقد أنني آخذ تدريس الطلبة على محمل الجد					
11-	أرى أنني أركز بشكل كبير على تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية					
12-	أحاول كعضوة هيئة تدريس جاهدة تقديم خدمة تعليمية متطورة و بجودة مناسبة					
المجال الخامس: جودة الإدارة الصفية						
13-	من وجهة نظري أرى أنني من طراز فريد ومميز في الإدارة الصفية					
14-	أعتقد أنني أعرف بالضبط ما أفعل خلال الإدارة					
15-	خبرتي السابقة في التدريس تدفعني للقول إنني أكفأ من الآخرين في إدارة الغرفة الصفية					
المجال السادس: التوجه نحو الآخر						
16-	أهتم بشكل واضح بإشباع حاجات أصحاب المصالح ( الطالبات ، المدرسات، الموظفات و المجتمع					
17-	أركز على عدم إشباع حاجاتي الشخصية					
18-	أعير كعضوة هيئة تدريس اهتماماً ضئيلاً لحاجات أصحاب المصالح					
المجال السابع : الصداقة						
19-	أستمتع كثيراً بالتعامل مع عضوات هيئة التدريس وموظفات القسم وطالباته					
20-	أنصف بكوني حنونة و لطيفة					
21-	أهتم شخصياً بالتواصل مع مدرسات وطالبات و إداريات القسم					

**ملحق (٢)**  
**نموذج (ب)**  
**استمارة تقييم عضوة هيئة التدريس**  
**من قبل رئيسة القسم أو الموظف الإدارية أو الطالبة**

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول : الثقة						
1-	أعتقد أنها تقول ما تنوي أن تفعله					
2-	أعتقد أنها جديرة بنيل الثقة					
3-	يمكن القول إنها تتصف بالعدالة و المهنية في التعامل					
المجال الثاني : الأخلاق						
4-	تتصرف مع الجميع على نحو أخلاقي					
5-	أعتقد أنها مهتمة بالتدريس					
6-	أرى أن لها فلسفة أخلاقية تسير بموجبها					
المجال الثالث: الكفاءة						
7-	تتعامل مع الأعمال و الواجبات المكلفة بها بطريقة نظامية					
8-	أعتقد أنها تلبى حاجات الزميلات والطالبات في القسم بشكل سريع ومناسب					
9-	تعمل بطريقة تتصف بالكفاءة					
المجال الرابع : جودة التدريس						
10-	أعتقد أنها تأخذ خدمة زميلاتها و طالباتها على محمل الجد					
11-	أرى أنها تركز بشكل كبير على تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية					
12-	تحاول جاهدة تقديم خدمة تعليمية بجودة مناسبة					
المجال الخامس: جودة الإدارة الصفية						
13-	أرى أنها من طراز فريد و مميز في إدارة الصف					
14-	أعتقد أنها تعرف بالضبط ما تفعل					
15-	أعتقد أنها أكفأ من الآخرين					

المجال السادس: التوجه نحو الآخر				
				تهتم بشكل واضح بإشباع حاجات أصحاب المصالح (الطالبات ) المدرسات، الموظفات و المجتمع ،
				تركز على عدم إشباع حاجاتها الشخصية
				تعبر اهتماماً ضئيلاً لحاجات أصحاب المصالح
المجال السابع : الصداقة				
				تستمتع كثيراً بالتعامل مع عضوات الهيئة التدريسية، وموظفات القسم و طالباته
				تتصف بكونها حنونة و لطيفة
				تهتم بالتواصل مع عضوات الهيئة التدريسية والطالبات والإداريات في القسم

\*ملاحظة : المخاطب في الفقرات يقصد به عضوة هيئة التدريس.

press. , 2nd ed

### المراجع العربية:

1. سمارة، نواف والعديلي، عبد السلام (2008)، مفاهيم و مصطلحات في العلوم التربوية، الأردن : عمان ، دار المسيرة.
2. عباس ، سهيله محمد (2003) ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
3. نشواني، عبد الحميد (1998)، علم النفس التربوي، لبنان : بيروت ، مؤسسة الرسالة.
4. Kohn – Bentley , E. & Bentley , T. (2013) . Understanding - A (360) Feed back, Oxford: Oxford press
5. Kreitner, R . & Kinik , A. (2001) .Organization Behavior ,Irwin: Mc Graw – Hill
6. Levin , M .(2003). Assessment –Where do I Start?, New York: Feed back : The power of Multiple Perspectives , Popular Government , Winter

### المراجع الأجنبية :

1. Atwater , L., & Brett , J. (2005).Antecedents and consequences of reactions to development - (360) Feed back, Journal of Vocational Behavior , 532 – 548
2. Bohlander , G. (2001) . Managing Human Resource , South – Western Colley:Brothers
3. Hancock , T. (1999). A (360°) Feed back : Key to Translating Air Force Core Values Into Behavioral Change, Research Report Submitted to Air War College , USA. Retrieved from www.education.org in October 1st,2015
4. Kohn – Bentley , E. & Bentley , T. (2013) . Understanding - A (360) Feed back, Oxford: Oxford press
5. Kreitner, R . & Kinik , A. (2001) .Organization Behavior ,Irwin: Mc Graw – Hill
6. Levin , M .(2003). Assessment –Where do I Start?, New York: Feed back : The power of Multiple Perspectives , Popular Government , Winter
7. Lussier ,N.(2005). Human relations in Organizations ,Irwin: Mc Graw– Hill
8. Manatt,R.(2015).Feedback at 360 Degree.The

School Administrator.New York:Columbia Univ.Press

Noe , R. (2014).Human Resource Management , Irwin: Illinois Richard D

Robbins , S.(2013). Organizational behavior .10 ,Boston: Prentice – Hall

Roongrerngsuke , S. & Cheosakul , A. (2002 .11 .( 360° Feed back : problems and prospects in Thailand , Sasin Journal of Management , vol . 8 , 50 – 60

Testa,M.(2002).A model For Organization-based Assessment ( 360° Feed back, Leadership and Organization Development Journal ,vol.7,260-268

Warech , M. ( 1998 ).Self –Monitoring and ) .13 360° Feed back , Leadership Quarterly ,vol. 9(4) , 449 – 473