



مجلة جامعة الزيتونة الدولية - مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الزيتونة الدولية

<https://journal.ziu-university.net>

28/02/2023

135-108 العدد السادس: ص.ص Issue: N6

Al-Zaytoonah University International Journal for Scientific Publishing

رؤية مقترحة لتقييم صنع السياسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة  
"دراسة تحليلية"

**A Proposed Vision for Evaluating Educational Policy Making Using  
The 360-Degree Feedback Method  
An Analytical Study"**

د. هبة توفيق أبو عيادة

رئيس قسم الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية ولاية مينيسوتا الأمريكية

Dr. Heba Tawfiq Abu Eyada

Head of the Department of Educational Administration Islamic University  
of Minnesota

<https://orcid.org/0000-0002-2650-0885?lang=ar>: أوركيد الباحث:

## المخلص :

تهدف الدراسة الحالية تعرف دور تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة على صنع السياسات التربوية وتطويرها، للخروج منها بالمقترحات والإجراءات التي تساعد على تطوير تقييم أداء المؤسسات التربوية وأفاق تطويرها، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة على صنع السياسات التربوية بما يضمن الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة تحديات صنع السياسات التربوية. وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في منهجية الدراسة إذ تعتمد الدراسة الحالية على تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة على صنع السياسات التربوية من خلال المنهج التحليلي وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ووفقاً لرؤية الباحث تقوم الدراسة الراهنة بوضع رؤية علمية لمواجهة معوقات ومشكلات تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة على صنع السياسات التربوية.

كلمات مفتاحية باللغة العربية: (صنع السياسات التربوية، التغذية العكسية 360 درجة).

## :Abstract

The current study aims to define the role of evaluating the performance of educational institutions using the 360-degree feedback method on educational policy making and development, to come out with proposals and procedures that help develop the evaluation of the performance of educational institutions and the prospects for their development, through the analysis and review of previous research and studies and educational literature that dealt with the evaluation of the performance of institutions Educational using the 360-degree feedback method on educational policy-making to ensure an integrated remedial vision to meet the challenges of educational policy-making. The current study differs from previous studies in the methodology of the study, as the current study relies on the analysis of educational literature that discussed the evaluation of the performance of educational institutions using the 360-degree feedback method on educational policy-making through



the analytical approach and in light of the results of previous studies and according to the researcher's vision. A scientific approach to face the obstacles and problems of evaluating the performance of educational institutions using the 360-degree feedback method on educational policy-making.

**Keywords:** (Educational policy making, 360-degree feedback)

## المقدمة:

إن السياسات التربوية هي مجموعة المبادئ التي تقوم عليها المنظومة التربوية؛ إذ تحدد إطارها العام وفلسفتها وأهدافها ونظمها، إذ ترسم السياسات التربوية الإطار العام للنظام التعليمي، وتوضح علاقة ما تحتاجه الدولة من خطط وبرامج لرفع عملية التدريس والتعليم، وما ينبغي أن تحققه من أهداف، من خلال سياسات تقوم وتراجع وتطور وتحسن من مستوى الأداء، وتصاغ بواسطة صانعي السياسات وإدارات مختصة وبمشاركة أفراد مختصين من المجتمع، ويعد نجاحها من أهم وسائل التنمية الشاملة، من خلال ربط خطط التربية بخطط التنمية المستدامة للدولة؛ فهي تتجه مباشرة للقوة الاستراتيجية الأهم في تطور ونهضة المجتمعات ألا وهي المنظومة التعليمية بصفتها عامل مؤثر وفعال للتغيير والتحسين بأي مجتمع، لأن التعليم يستمد قوته وجودة مخرجاته من خلال توجيه قرارات وخطط تربوية وربطها باحتياجات سوق العمل وتنمية رأس المال البشري والاقتصاد المعرفي، مما يكسب أفراد المجتمعات قيم ومعارف ومهارات تساعد على تطوير أنفسهم ومؤسساتهم ومجتمعاتهم، لذا تعد من أهم متطلبات نجاح وتقديم الدولة، ومصدرًا رئيسًا للتنمية.

وليست السياسة التربوية خطة مفصلة وقرارات محددة؛ بل هي توجه ورؤية ذات أهداف استراتيجية لبناء خطة تتضمن تفاصيل تنفيذية لازمة، للبرامج، والمشروعات المطلوبة لتحقيق الأهداف، لذلك لا بد من الأخذ بالأسس العلمية والموضوعية والعقلانية في الإعداد لهذه السياسات، إذ يجب أن نكون على درجة كبيرة من الوضوح عندما نحدد الأهداف والأولويات، مما يتطلب أن نكون على دراية بالبيئة والمجتمع التي يتم فيها صنع السياسات التعليمية، كما يجب الاضطلاع على حجم الموارد المتاحة والأهداف المطلوب تحقيقها، وآليات التنفيذ ومتابعتها وقدرات الجهاز التعليمي الإداري المنفذ للبرنامج، لأن أي سياسة تربوية وإن كانت صحيحة ولكنها لا تنفذ بطريقة جيدة لا تعطي نتائج جيدة كذلك.

يعد التقييم أحد أهم عمليات الإدارة ويضم جميع جوانب العمل ومنها تقييم أداء العاملين، الذي يعد أحد أهم ممارسات إدارة الكوادر البشرية، إذ أنها بصورة عامة مقارنة بين ما هو موجود حاليًا وما بين يجب أن يكون في المستقبل، وكأنه إصدار حكم لغرض ما (Al-Masry, 2021).

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 إذ أنها 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 كالترقيات وزيادة الرواتب، كما تحسن القرارات الخاصة بالتقييم والتطوير الوظيفي والذاتي والتأثير في اتجاهات الأفراد وولائهم وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي (Daghestani, 2018)

إن الطرق تقييم أداء الفريق مسألة مفيدة لكل منظمة كونها تساهم بتحقيق الموازنة، من خلال تقدير مدى جدارة الموظف، وكونها تساعد في اتخاذ القرارات بشأن الموظفين الذين تتقصم الكفاءة بإلحاقهم ببرامج التنمية المهنية، وتساهم في إيجاد الدافعية لدى الموظفين، وفي تقدير جهودهم من قبل المسؤولين مما يؤدي إلى ارتفاع روحهم المعنوية ويؤثر على علاقاتهم مع رؤوسهم إيجاباً. (2017 Studioguy)

إن الغاية الأساسية من إتباع طريقة التغذية العكسية 360 درجة لتقييم أداء المعلمين هي للتقليل من أخطاء عملية التقييم القديمة وما فيها من تحيز، وأخذ الانطباعات الأولية في التقييم، وغيرها. وتعرف عملية التغذية العكسية 360 درجة لتقييم أداء المعلمين بأنها طريقة حديثة من طرق تقييم الأداء التي تستند بتقديم تغذية عكسية للمعلم من قبل الجهات ذات الإطلاع أو المعرفة بعمله من رئيس مباشر، مشرف، معلم، وطلبة وأولياء أمور. وجاءت التغذية العكسية (360 درجة) في مقدمة طرق تقييم الأداء الحديثة، وارتبطت بمفاهيم وتنمية الموارد البشرية، وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب في مجال الأعمال في الشركات لتحسين أداء الأفراد وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية (Daghestani, 2018)

#### مشكلة الدراسة

إن الطريقة التقليدية التي كان استخدامها شائعاً في عملية تقييم السياسات التربوية هي التقارير الدورية، وفي الفترة الأخيرة يقوم صانعو السياسات بمتابعة تقييم أداء المؤسسات التربوية حسب النتائج من الوزارة، فهو يقوم بتقييم أداء العاملين، مما أدى إلى وجود جدل في جدوى هذه الطرق، ولا بد أن يكون تقييم السياسات التربوية أكثر موضوعية، ولا بد من إشراك مجموعة من العناصر البشرية مختلفة المراكز الوظيفية المكملة لتقييم السياسات التربوية، إذ أن المدير يقوم بعملية تقييم الأداء بمفرده، كما أن المدير قد يكون

مسؤولاً عن عدد كبير جداً من الموظفين ولا يكون ملماً ولا عارفاً بتفاصيل أداء كل موظف مما يجعل عملية التقييم تفقد مصداقيتها.

لذا جاءت هذه الدراسة للتوجه نحو استخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة لتقييم السياسات التربوية لأنها تقوم على مصادر بشرية عديدة لتتولى عملية تقييم الأداء. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: ما الرؤية المقترحة لتقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة على صنع السياسات التربوية؟ وينبثق منها الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أهم أسس تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة؟
- ما أهم تحديات تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة؟

#### أهداف الدراسة:

- تعرّف أهم أسس تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة.
- تعرّف أهم تحديات تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة.

#### أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى محورين :

#### أهمية الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية :

- يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة صانعي السياسات من خلال استثمار تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة.
- يؤمل أن تستفيد من توصيات هذه الدراسة القيادات للقيام بدورهم في تشجيع الطلبة والباحثين على إيجاد استراتيجيات وأساليب تقييم أداء المؤسسات التربوية.

#### أهمية الدراسة من الناحية النظرية والفكرية:

- يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها، الذي يعد حاجة ماسة في عصرنا الحالي ومن الأدبيات التي تفتقر إليها المكتبات على حسب علم الباحثة.

- يؤمل في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.  
**منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم المنهج النظري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بالموضوع؛ لتكوين نظرية عن الأفكار والمفاهيم المتخصصة في مجال الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال تحليل الأدب المتعلق بالدراسة؛ للوصول إلى إجابة أسئلة الدراسة وتقديم عدد من التوصيات لتفعيل أساليب تقييم حديثة.

#### مصطلحات الدراسة

**السياسة:** هي الدولة وكل ما يتعلق بها من شؤون مختلفة بحيث تبحث في علاقاتها مع نظيراتها في المجتمع الدولي أو مع المنظمات (Al-Ezzi, 2019).

**السياسة التربوية:** مجموعة المبادئ التي يقوم عليها التعليم وتحدد إطاره العام وفلسفته وأهدافه ونظمه، وتعتبر عن الإطار العام للنظام التعليمي، ومؤسساته المختلفة، والذي يوضح العلاقة بين ما تحتاجه البلاد، وما ينبغي أن تقوم به المؤسسات التعليمية، ومن خلاله يمكن تقويم عمل تلك المؤسسات، ويصاغ ذلك الإطار بواسطة إدارات مختصة، وبمشاركة بعض أفراد المجتمع. وتعتبر السياسات التربوية أيضاً عن الاختيارات السياسية لمجتمع، وعن قيمة وعاداته وثرواته المادية والبشرية وعن تصورات (Eid, 2013).

**صنع السياسة:** هي عملية المفاضلة بين البدائل والحلول المتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية وتحقيق الهدف من حل المشكلة (Baba, and Ben Youssef, 2020, 14) وهي سلسلة من الأعمال الفنية والتفاعلات السياسية التي تتم أثناء البحث عن الحلول للمشاكل التي تظهر في قطاع من القطاعات المجتمع (Lachhab, 2015, 285)

**طريقة التغذية العكسية 360 درجة:** هي "العملية التي من خلالها يتم تقييم أداء الأفراد بالاعتماد على وجهات نظر متعددة تمثل الدائرة بأكملها - المرؤوسين وزملاء العمل والمشرفين، أولياء الأمور، والشخص نفسه" (alkraki, 2017, 52). وهو العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء المعلمين بالاعتماد على مصادر

متعددة تتمثل في هذه الدراسة بثلاثة أبعاد بالمشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمين من خلال أداة قامت الباحثة بتطويرها ( Al-Masry، 2021).

## الأدب النظري والدراسات السابقة

### 1. أولاً: صنع السياسات التربوية

تختلف أهداف السياسات التربوية من دولة لأخرى، وتعد عملية تحديد أهدافها من الخطوات المهمة عند تنفيذ السياسات التربوية بطريقة فعالة، ومن الاعتبارات الهامة التي ينبغي مراعاتها عند وضع هذه الأهداف:

- 1- أخذ السياسة العامة للدولة بعين الاعتبار، ومن ضمنها السياسة التعليمية.
- 2- تحقيق انسجام وتكامل بين الأنشطة والأهداف المختلفة لضمان السير في اتجاه واحد.
- 3- ترابط أهداف الدولة العامة مع الأهداف التربوية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وجودة.
- 4- توفير مرونة كافية لصياغة الأهداف وتعديلها وموضوعيتها بما تقتضيه مصلحة الدولة العامة للدولة.

### خصائص السياسات التربوية:

للسياسة التربوية مجموعة من السمات والخصائص ومن أبرز هذه الخصائص موضح في الجدول (1):

#### الجدول (1): خصائص السياسات التربوية

خصائص السياسات التربوية	
المرونة والدينامية	ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية وثقافية وعلمية وتربوية، ولها وظيفة تفسيرية وتوجيهية لما يليها من مستويات.
الموضوعية	تسند إلى فلسفة التربية منبثقة من فلسفة المجتمع، ومعبرة عن موروثة الثقافي وتطلعاته المستقبلية.
العمومية	توجيهية لا تفصيلية، ومصاغة بالعبارات العامة والشاملة، وأن تكون مستقرة لا تتغير بتغير المراكز والمناصب الإدارية

شمولية	نظرة كلية وإطار عام، وتتجنب الإغراق في الأمور الفرعية والنظرة الجزئية التي تشكل قيوداً مستقبلاً
التحديد والوضوح	تحديد الأهداف الواجب تحقيقها ووضوح صياغتها التام حتى يسهل تنفيذها
المعيارية	تتناول قضايا تربوية معاصرة، وتعكس مجموعة قيمة إنسانية تسعى إلى تحقيقها كافة السياسات التربوية، والتي تعد معيار للتربية والتعليم.
التطويرية	تخضع لقدرة من التطوير لتواكب متغيرات العصر، وموجهة للتطوير والتغيير الإيجابي.

### مراحل رسم السياسات التربوية:

تمر السياسة التربوية عند رسمها بالعديد من المراحل أو الخطوات، وقد تختلف هذه المراحل من سياسة لأخرى، ومن دولة لأخرى بدءاً من تحديد المشكلة وتشكيل السياسة وإقرارها وتنفيذها ومن ثم تقويمها حيث يتم التغيير في السياسة أو قبولها، وتمر صنع السياسة التربوية بالمراحل الآتية:

- 1- **مرحلة ظهور القضية وتحديد المشكلة:** استشعار وجود مشكلة بحاجة إلى عناية صانعي السياسات، ووضعها ضمن أولويات وجدول الأعمال الرسمي، والتخطيط الاستراتيجيات لمواجهة المشكلة.
- 2- **مرحلة تشكيل السياسة وإقرارها:** أي الكشف عن بدائل، وهي المرحلة الاستراتيجية؛ تحويل إلى خطوات عملية شاملة متكاملة منظمة لتبدو أكثر وضوحاً وأقرب إدراكاً. ويشمل مفهوم الاستراتيجية ثلاثة مبادئ أساسية هي: تنظيم العناصر في كل متماسك. إدارة المخاطرة، وحل المشكلات.
- 3- **مرحلة تنفيذ السياسة:** تفسير السياسة، وتطبيقها في حالات معينة، وتطوير مجموعة من البرامج أو برنامج معين.
- 4- **مرحلة التقييم (التغيير أو الانتهاء):** إذا كانت السياسة غير ناجحة وكانت نتائجها غير مرضية، فإنه يجب أن يحدث تغيير في اتجاه السياسة أو استبدالها بسياسة جديدة.

### 3.1 أهداف صناعة السياسات التربوية :

تتضح أهمية السياسة التعليمية من خلال الوظائف التي تقوم بها، فهي ليست مجرد توجيهات للنظام التعليمي، أو مجرد نقطة البداية في المجال التربوي، والنظام التعليمي للدولة، بل تقوم بالعديد من الوظائف المهمة ومنها:

- 1- تشكل أساساً لتقويم الخطط القائمة والخطط المقترحة: ففي ضوء السياسة التعليمية يتم قياس الأداء الفعلي، بحيث تتخذ معايير للتقويم للخطط القائمة، والخطط المقترحة، للتعرف على نقاط القوة والضعف في الخطة.
  - 2- تيسير عملية صنع القرارات على المستوى الإداري: وذلك من خلال توفيرها للمعايير الحاكمة التي تبين أهمية وقيمة الحلول المقترحة لما يقع من مشكلات، فتساعد على اتخاذ القرار الصائب.
  - 3- تقضي على التذبذب وعدم الاتساق وازدواجية: وذلك لما يتخذ من قرارات تصدرها الأجهزة المختلفة حيال المشكلات المتشابهة وبالتالي يتحقق الاتساق في الإجراءات وما يصدر من قرارات تجاه المشكلات.
  - 4- توفر نوعاً من الشعور بالأمن لدى العاملين، ودرجة من الاستقرار النسبي: فهي لا تتغير بتغير المسؤولين، وبالتالي تساعد على استقرار العمل والتنفيذ، ولو تغير المسؤول، لكونها تحوي مواد تضبط إجراءات العمل، وقواعد توضح تطبيق تلك المواد مما يؤدي إلى الفهم الصحيح لمتطلبات العمل التربوي، وضمان عدم الانحراف عن الأمر المحدد مسبقاً.
  - 5- توفير الوقت والجهد والمال: إن السياسة التعليمية تعمل بحول الله على توفير الوقت والجهد والمال، حيث يتخذ القرار الصائب، وفق الخطوات المحددة، ومن الجهة المختصة باتخاذها، وبالتالي يتوفر الوقت والجهد والمال. توجيه النظام التعليمي: هذه الوظيفة وإن كانت آخر وظيفة في ترتيب الوظائف، إلا أنه في حالات تعرض الدولة لظروف سياسية داخلية أو خارجية، تصبح أول وأهم وظيفة، فهي وظيفة خطيرة إن لم يحسن استخدامها، أو استخدمها أعداء الدولة حال الاحتلال. (Al-Hariri, 2018)
- القوى التي تساهم في صناعة السياسات التربوية :**

إن عملية صنع السياسة التربوية تتم في إطار تداخل وتفاعل واعتماد متبادل ضمن المكونات الأساسية لأركان الدولة، والبعض من هذه القوى رسمي من خلال الدستور والقانون والبعض الآخر غير رسمي ويعكس مطالب وضغوط الرأي العام ومؤسسات المجتمع المدني. والفريق الذي يقوم بصناعة السياسة التربوية يمتد ليشمل فريقين من القوى كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2): القوى الصانعة للسياسة التربوية

الفريق غير الرسمي	الفريق الرسمي (القوى الرسمية)
-------------------	-------------------------------

<p>- رئيس الدولة : وله الدور في التوجيهات والخطابات وغيرها</p> <p>- المؤسسات الوزارية والمجالس العليا كمجلس الوزراء والأمة والاحزاب السياسية في الحكومة والوزارات والوزراء ومراكز البحث الحكومية العامة</p>	<p>- جماعات المصالح مثل النقابات وهيئات مختلفة كأعضاء هيئة التدريس في الجامعات</p> <p>- الاحزاب السياسية والجمعيات ذات النفوذ والمنظمات التربوية الثقافية المحلية والعالمية</p>
---	---

وبشكل عام تتأثر السياسات التربوية بعدة متغيرات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عليها على سبيل المثال التغييرات العميقة التي أكدت على ربط التعليم بالاهتمامات والحاجات اليومية للمواطنين حسب احتياجات المجتمع والكفاءة الداخلية والخارجية للمجتمع، مما يتطلب إعادة النظر في سياسات التعليم التربوي بشكل كلي بحيث يتوافق مع كيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، والتأكيد على تطوير أداء التعليم ووضع مؤشرات للأداء، بغية ضمان الجودة والتطوير المستمر لنظم التعليم التربوي وسياساتها والفلسفة القائمة عليها وإعادة صياغة أهدافها بما يتلاءم مع التطورات المتسارعة وإشراك القدر الكافي من أصحاب القرار والخبرة وذوي الصلة في صياغة وصناعة تلك السياسات والأهداف، وذلك في ضوء المحاور الأربعة الآتية (Al-Hariri, 2018) (Al-Amri, 2018):

- سياسات التوسع في التعليم : باعتبار أن التعليم مفتاح الحراك الاجتماعي ، والفرصة الاقتصادية ، والرفاهية ، وتلبية حاجات الاقتصاد المتقدم ، وتوفير مقومات عملية تحديث المجتمع .
- سياسات تحديث نظم وأساليب الدراسة الجامعية: أثرت تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بشكل جذري على نظم وأساليب التدريس الجامعي مما دفع الجامعات إلى مساعدة الطلاب على اكتساب مهارات التعلم وخاصة أساليب التعلم الذاتي ، واهتمت بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين فعالية وكفاية الطالب والجامعة .
- سياسات توجيه البحث العلمي بالجامعات لخدمة المجتمع : في ضوء التغيرات والتحولت العالمية تبذل الجامعات محاولات عديدة لربط البحث العلمي بقضايا المجتمع، باعتبارها مؤسسات تساعد في عملية صنع القرارات ، وتحليل السياسات ، وتكوين اتجاهات لدى الطلاب والباحثين، نحو البحث والقدرة على حل المشكلات باستخدام المعرفة المتاحة والقدرة على التعلم الذاتي وغيرها من المهارات الضرورية.
- سياسات الاتجاه إلى جودة التعليم التربوي: تبني الاتجاه بضرورة تقويم أداء الجامعات ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية في النظام الجامعي، وهذا يتطلب دراسة اوضاع محاور العملية التربوية : وضع الأساتذة وإمكانية تطويرهم مهاريا ومعلوماتيا . ووضع المناهج، ومدى مناسبتها مع المعلومات الحديثة وحاجة سوق العمل . ووضع الطلاب، ومدى تفاعلهم مع التطور الحادث مهارياً ومعلوماتياً .

### عوامل النجاح المطلوب توافرها في السياسات التربوية:

هناك عدة عوامل يشترط توافرها في السياسات التربوية لكي تتجح والجدول (3) يوضح ذلك:

#### الجدول (3): متطلبات نجاح السياسات التربوية

العدالة	المرونة	الثبات	التعهد والقدرة على التنفيذ	استراتيجية معدة للتنفيذ	تصميم واضح
أن السياسة المطبقة عادلة عليهم بأخذ جميع العوامل المتعلقة بهم عند تطبيق السياسات	القدرة على التفاعل مع المتغيرات الطارئة مثل درجة الدعم أو المعارضة التي تظهر في المجتمع	أسلوب تطبيق السياسة ، ثابت يغطي الثقة للأفراد في الإدارة.	قدرة مصادر السياسة والوسائل المتوفرة لضمان الاستجابة من قبل السياسة التربوية.	وضوح البرامج والخطط التي تحيط المشكلات المحتملة بدقة	السياسة الجيدة تكون واضحة وواقعية

#### التغذية الراجعة (360) درجة

#### التطورات النظرية لأسلوب التغذية الراجعة 360 درجة:

يُعد مصطلح التغذية الراجعة من المصطلحات التربوية التي ظهرت مؤخرًا في النصف الثاني من القرن العشرين، والتي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء النفس والتربويين لأهميتها الكبيرة، بالإضافة إلى ذلك لكونها وسيلة تهدف إلى تبسيط العملية التعليمية، وإثارة الدافعية عند الطلبة (Al-Samarrai, 2019).

أن التغذية الراجعة أو العكسية أو المرتدة، هي مصطلحات لمعنى واحد، والمقصود بها المعلومات التي يحصل عليها الشخص بعد الأداء، والتي تمكنه من معرفة درجة صحة إجابته للمهام التي قام بها.

تعد طريقة 360 درجة من الطرق الحديثة الهامة لتقييم أداء العاملين في المنظمات المختلفة، ولعل السبب الأساسي لاستخدام هذه الطريقة في المنظمات يتمحور بالتغلب على سيئات الطريقة التقليدية للتقييم والتي تتمثل بتقييم المدير للعاملين لديه (Abdel-Al, 2017).

من أبرز الأسباب الموجبة لاستخدام أسلوب تقييم 360 درجة ممارسة العدالة وإعطاء الموظفين سلطة المشاركة في الإدارة وتحديد العاملين الجدارين بالحصول على ترقيات ومكافآت، التقدم التكنولوجي الكبير، الأعداد الكبيرة للموظفين وزيادة نطاقات الإدارات، علاوة على تبدل المنظمات لدورها وتحولها من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي الأمر الذي أحدث تبدل في نظام الاتصال وقنواته، بحيث أصبحت تسير في مسارين بدل من مسار واحد، وهو المسار (الاتجاه) الأفقي (Mahmoud, 2017).

#### شروط التغذية الراجعة:

هناك جملة من الشروط الواجب توافرها لتقديم تغذية راجعة فعالة وهادفة للسياسات التربوية، من أهم هذه الشروط ينبغي أن تتسم كما هو موضح في الشكل (1):



الشكل (1): شروط التغذية الراجعة

وبهذا نرى مدى أهمية التغذية الراجعة في المؤسسات التربوية لكونها أداة تعمل على تسهيل العملية التعليمية. أن التغذية العكسية لا تتمثل فقط بإعلام المتعلمين بنتائج أعمالهم، بل أن على المقيم أن يوضح للمتعلم نواحي الصحة والخطأ في أدائه، وإلى أي درجة كان أدائه صحيحاً او خاطئاً، ولماذا كان كذلك (Al-Qawasmeh، 2014).

وأن التغذية العكسية 360 درجة، لا تقتصر على التركيز على ناحية معينة من الأداء، فهي تعمل على التوضيح للموظف لماذا جرى تقييم أدائه بهذه الناحية وما هي أوجه القصور والقوة في أدائه، وإلى أي مدى مان أدائه صحيحاً وإلى أي مدى كان أدائه خاطئاً، مما يجعل الموظف يشعر بالرضا والتقبل لنتيجة تقييمه، فهذه الطريقة تتسم بالموضوعية والعدالة، فهي لا تقوم على تقييم الموظف من ناحية واحد فقط.

ان المصادر العلمية إلى تقييم الأداء وتطويره باستخدام التغذية العكسية 360 درجة، ينطلق من مبدأ النظرية الارتباطية والسلوكية التي ترى بأن الفرد يقوم بتغيير أدائه عندما يعرف نتيجة أداءه السابق، كما تؤكد هذه النظرية على الدور التعزيزي للتغذية الراجعة، فهي تقوم على إثارة الدافعية وتوجيه طاقة الموظف عند الموظف عند قيامه بالأداء، كما ان لها دور في المساهمة في ترسيخ وتثبيت المعلومات، ومن ثم فهي تعمل على مساعدة العاملين على رفع مستوى أدائهم في الأعمال اللاحقة.

هنالك العديد من الفوائد العديدة لطريقة التغذية العكسية 360 درجة، فهذه الطريقة ترى بأن السلوك متغير وليس ثابت فهي تقوم على التركيز على الأداء وترى بأن هناك إمكانية لتحسين الأداء وتطويره انطلاقاً من مبادئ النظريات الارتباطية والسلوكية.

### الجهات التي تقوم بعملية تقييم السياسات التربوية باستخدام التغذية الراجعة (360) درجة

إن هناك عدد من الجهات عليها القيام بعملية تقييم السياسات التربوية باستخدام التغذية الراجعة (360) درجة، وهذه الجهات تتمثل بتقييم الفائدة لصانعي السياسات التربوية في الوزارة والمديريات كل حسب

الهيكل التنظيمي، وهذا الأسلوب الأكثر استعمالاً، ولكن يوجد له سلبيات فمن الممكن وجود لا موضوعية كالعلاقات الشخصية وغيرها والتي من الممكن أن تؤثر بنتائج التقييم، علاوة إلى أنه من الممكن التحكم في التقييم، وقيام كل فرد بتقييم الآخرين من خلال ما يعرف بالتقييم السري، ويتمثل هذا التقييم بثلاثة أشكال هم طريقة الترتيب، وطريقة الترشيحات، وطريقة التقديرات، ويمكن الاستفادة من هذا تقييم الأقران للأغراض التطويرية أكثر منها للأغراض الإدارية، إلا أن من عيوب هذا التقييم احتمالية وجود عداوة أو مشاكل من الممكن أن تؤثر على التقييم ومدى مصداقيته علاوة على ذلك من الجهات الأخرى المتفق عليها للتقييم نظام التقييم المتعدد إضافة إلى التقييم الذاتي، والمقيمين الخارجيين (Al-Amri, 2019).

#### عناصر طريقة التغذية العكسية (360 درجة):

تشتمل طريقة التغذية العكسية (360) درجة على مجموعة من العناصر كما حددها بلاسكة وبعجي وعبد العال، الجدول (4) يوضح عناصر طريقة التغذية العكسية (360 درجة):

#### الجدول (4): عناصر طريقة التغذية العكسية (360 درجة)

الشخص نفسه ( التقييم الذاتي)	تقييم زملاء العمل (التغذية العكسية الأفقية)
إن الإنسان هو الأقدر على تحديد جوانب القوة والضعف التي يمتلكها بشكل أكثر من غيره، ويتم تطبيق هذا النوع من التقييم في المنظمات التي يتوقع أن يمتلك موظفيها قدر من المسؤولية والوعي.	زملاء العمل دور مهم وواضح في تقييم الشخص المراد تقييمه نظراً لمعرفتهم وخبرتهم العالية في متطلبات العمل، ورؤية أبعاد مختلفة عن الأداء للشخص المراد تقييمه والحصول على معلومات مختلفة قد لا يراها المشرف المباشر.

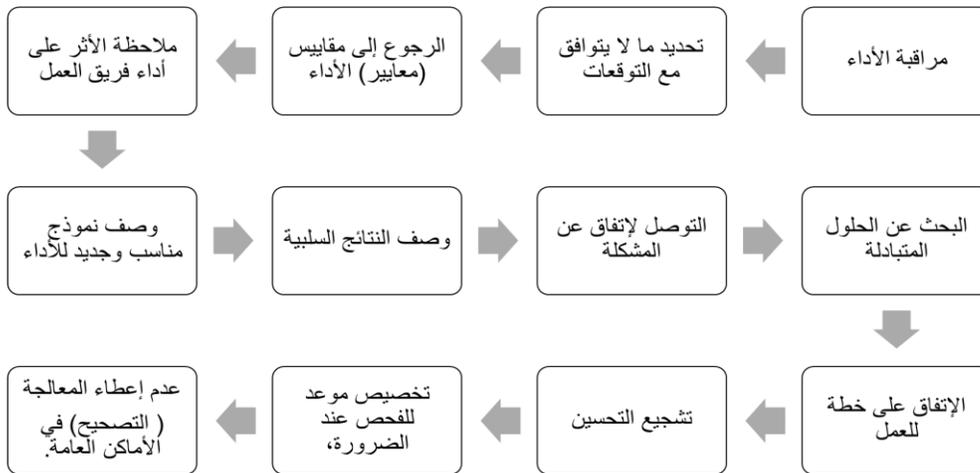
#### الغرض من استخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة

يمكن استعمال هذه الطريقة كأداة ذات تأثير لإجراء التدخل المؤسسي بغية زيادة الوعي، واحتمالية تكييف أداء المدراء وإنجازاتهم مع التوقعات المأمولة من قبل العملاء، ودافعاً لمشاركة الموظفين بهدف تحقيق أهداف وحدة المؤسسة. وإجراء مقارنة لمعرفة الفرق بين الصورة التي نرى أنفسنا بها في أدائنا الوظيفي، وبين ما يراه الأطراف الأخرى المشاركة بالتقييم بها، بهدف زيادة الاطلاع واليقظة لهذه النقطة المهمة.

من خلال ما سبق نجد أن الغرض من استعمال طريقة التغذية العكسية 360 درجة، يتمثل بمعرفة مدى إدراك الفرد الخاضع للتقييم لذاته وبين الواقع من خلال ما يراه الآخرين به، إضافة على ذلك يمكن استعمال هذه الأداة لرفع كفاءة الأفراد الآخرين من خلال تحديد مستوى أدائهم الموجود والمرغوب به مما يعود على الجميع بالفائدة.

### خطوات إعطاء تغذية عكسية سلبية وإيجابية عن الأداء

أولاً: خطوات إعطاء تغذية عكسية سلبية عن الأداء (تصحيح الأداء الضعيف) والشكل (2) يوضح ذلك:



الشكل (2) خطوات إعطاء تغذية عكسية سلبية عن الأداء

ثانياً: خطوات إعطاء تغذية عكسية إيجابية عن الأداء (المدح على الأداء الجيد): الشكل (3) يوضح

ذلك:



الشكل (3) خطوات إعطاء تغذية عكسية إيجابية عن الأداء

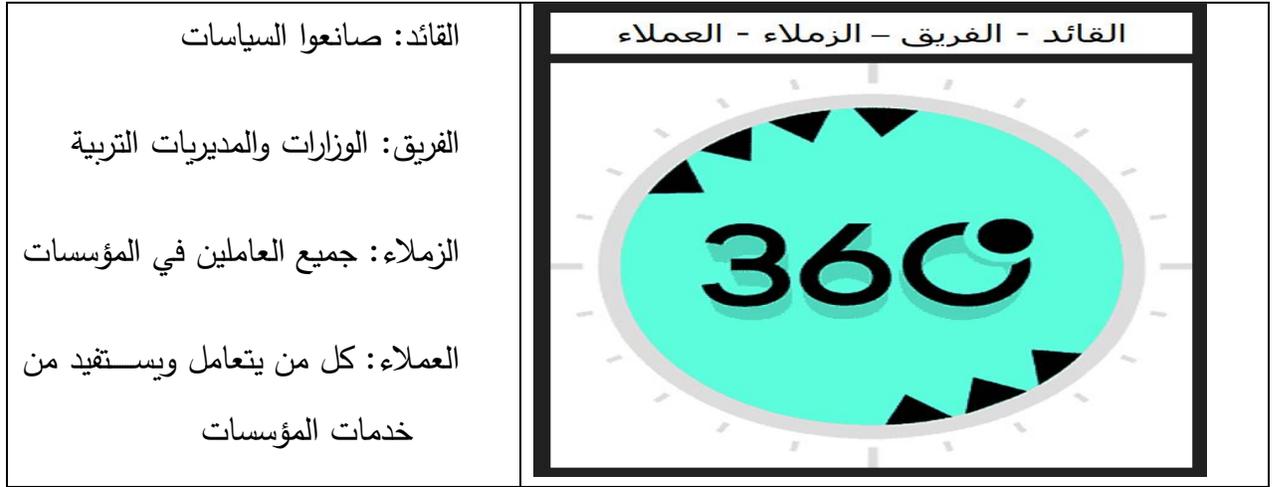
### خصائص طريقة التغذية العكسية 360 درجة:

ان هنالك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها طريقة التغذية العكسية الفعالة والهادفة من أبرزها كونها واقعية فهي تستند على الملاحظات الفعلية لسلوك الآخرين، وليس على انطباعات أو استنتاجات، بالإضافة إلى كونها وصفية فهي على تركيز على إعطاء نظرة محيطية لوجهات نظر الآخرين وليس التقييم بذاته، علاوة على ذلك إلى اتصافها بالإيجابية فهي تهتم بالتركيز على السلوك وليس الشخص ذاته، مع إعطاء توصيات بناءة تهدف لخلق مناخ يتمتع بالثقة المتبادلة، وأخيراً أن تهدف إلى التقدم والتعلم فالهدف منها هو رفع كفاءة الأداء وتطويره ولفت نظر الشخص للأخطاء التي تتواجد في أداءه، وتوضيح الأخطاء الوارد في الأداء من أجل تجنبها في المستقبل.

تتمتع التغذية العكسية 360 درجة بالعديد من الخصائص التي تميزها، فهي بمثابة غرفة محيطة بالمرآيا، تمكن الشخص والمديرين من رؤية الأداء بنظرة محيطية من جميع الزوايا وليس الاقتصار الرؤية على زاوية واحدة فقط.

### مصادر تطبيق تقييم الأداء التغذية العكسية 360 درجة:

إن عملية تقييم الأداء 360 درجة تتمثل بالحصول على المعلومات حول أداء الموظف لوظيفة (مهام) معينة من عدة جهات ذات علاقة بالموظف وتتمثل هذه الجهات بالقائد، والفريق، والزملاء، والعملاء، كما هو موضح في الشكل (4):



الشكل(4): مصادر تطبيق تقييم الأداء التغذية العكسية 360 درجة

أجرى بلاسكة (Blaskeh, 2020) دراسة هدفت إلى تقييم أداء المسؤولين ورؤساء المصالح في مؤسسة نפטال سكيكدة اعتمادًا على مدخل التغذية العكسية 360 درجة، في الجزائر ولقد قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات ولقد توصلت الدراسة إلى أن مدخل التغذية العكسية 360 درجة يمكن من معرفة أداء الرؤساء ويساعد على تحسينه مستقبلاً.

وأجرت عبيد (Obaid,2020) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لمدرسات التربية الرياضية في ثانويات البنات في محافظة بغداد باستخدام تقنية التقييم المتعدد الأطراف (تقنية التغذية العكسية 360 درجة) واعتمدت الدراسة على الإستبانة في ثانوية قديس توما للبنات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فجوة سلبية مقدارها (1.182) بين استجابات طرفي عملية التقييم مما يظهر مبالغة الفرد البؤري في تواجد معايير التقييم فيه، وأن التقييم النهائي الذي حصلت عليه مدرسة التربية الرياضية في ثانوية القديس توما للبنات هو يتخطى المتطلبات.

قامت موهاباترا (Mohapatra,2015) بإجراء مراجعة للأدبيات السابقة من (1995-2013) بغرض معرفة مساهمة 360 درجة للمنظمات وتطورها، ولقد اتبعت الباحثة المنهج التاريخي، واتضح أنها عملية يتم تقدير قيمتها من قبل العاملين عندما تساعدهم في نمو مساهمهم الوظيفي، فضلاً عن أنها تساعد على تحقيق مستوى أعلى من الأداء التنظيمي.

أجرى جورين وآخرون (Gorun,et al.,2018) دراسة هدفت إلى تعزيز تقييم الأداء بطريقة 360 درجة وهو أكثر فعالية وموثوقية وموضوعية من تقييم الأداء التقليدي في المؤسسات العامة وتسعى هذه الدراسة الى تنفيذ تقييم متعدد المصادر في المؤسسة العامة والكشف عن النتائج الناتجة. ولقد تم إجراء الدراسة في تركيا، ولقد استخدمت الدراسة طرق البحث الكمي، و أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام طريقة التغذية الراجعة بزواوية 360 درجة وإجراؤه بدقة فإن هذه الطريقة تتغلب على أوجه القصور التقليدية وتعمل هذه الطريقة على تمكين الموظفين في المؤسسة من ان يكونوا واثقين من أنفسهم ويعزز الإنتاجية إضافة إلى أن هذه الطريقة تتيح للمقيمين رؤية ادائهم من منظور الآخرين، مما يسمح لهم بالتعويض عن نقاط الضعف التي تمر دون أن يلاحظها أحد. وتوفر هذه النتائج رؤى مهمة حول أداء رؤساء الأقسام وهي مفيدة بالنسبة للمنظمة لتحديد سياساتها التعليمية للوصول إلى أهدافها.

ولقد أجرى سينغ و فادافيببي (Sing &Vadivelu,2018) دراسة هدفت إلى تقديم نظرة ثاقبة عن ممارسات الموارد البشرية الحالية لأنظمة تقييم الأداء 360 درجة و720 درجة في مزايا وعيوب هذه الأنظمة، بالإضافة إلى إجراء تحليل عميق على نظام تقييم الأداء 360 درجة و720 درجة في المنظمات الهندية، في الهند، ولقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على دراسة المصادر الثانوية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ردود الفعل ليس فقط مهما ولكن البيئة التنظيمية والثقافة السائدة تعتبر من الجوانب الهامة التي تساهم في تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وكذلك يمكن للمنظمات استخدام أي شكل من اشكال أدوات التقييم طالما يتم توفير بيئة عمل مناسبة تشتمل على فهم وإدراك بصيرة مع آلية المتابعة والتدريب تسعى لخلق تحسين مهني آخر للموظف.

أجرت أبو راس (Abu Rass,2019) دراسة هدفت إلى دراسة أحد أنظمة تقييم الأداء الحديثة نظام 360 درجة وأثر تطبيقه على تطور أداء الموظفين الذي بدوره يؤدي لتطور المؤسسة في مؤسسات القطاع الخاص الفلسطينية كبيرة الحجم،بغزة، بفلسطين، كما وتهدف الدراسة إلى استعراض أهم الفوائد والعوائق لتطبيق نظام 360 درجة، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت الباحثة إلى وجود علاقة ارتباطية ما بين تطبيق نظام 360 درجة وتطور الأداء من حيث الإجراءات التنفيذية لتقييم الأداء من حيث الموضوعية واعتماد نفس

النموذج لكافة العاملين لتحقيق الشفافية في التقييم باستثناء اعتماد مبدأ التقييم الشخصي حسب رؤية الشركات المستهدفة بأنه لا توجد مصداقية في تقييم الفرد نفسه، كما وتوصلت الدراسة إلى أن شركات القطاع الخاص تطبق العديد من إجراءات وبنود نظام 360 درجة دون الدراية الكاملة بماهية النظام. أجرت الحريري ( Al-Hariri, 2018 ) دراسة هدفت إلى تلخيص كتاب تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام 360 درجة، من خلال عرض تمهيدي حول أهمية مفهوم 360 درجة وأهداف نظريات تقييم الأداء ذات صلة، مع اقتراحات عملية لكيفية تطبيق هذا النموذج لقياس أداء المعلم، والاطلاع على النماذج المستخدمة في عملية تقييم أداء المعلمين بناء على هذه القواعد، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضرورة التفكير في جميع قضايا التقييم من خلال المراحل التي يجب أن تستمر لضمان نجاح النظام داخل المؤسسة التعليمية.

### مزايا تقييم الأداء 360 درجة:

لقد أشارا كوكيميلر وليثاكونج ( koke-muller,2017) و (lithakpng,2014) إلى عدد من مزايا ومساوئ طريقة تقييم الاداء 360 درجة:

**مزايا تقييم الأداء 360 درجة:** إن تقييم الأداء 360 درجة له أثر واضح وهام، فهو يساعد المنظمة في بناء البرامج التدريبية للموظفين بعد تحديد نقاط الضعف لدى موظفيها، كما أن الآلية المتبعة في طريقة تقييم الأداء 360 درجة تساعد الشخص الخاضع للتقييم، من معرفة إن كان تقييمه لأدائه متوافق مع التقييمات الأخرى، مما يعطي نظرة شمولية لأداء الموظف ومما يساعد الموظف الخاضع للتقييم من معرفة وجهات نظر المقيمين لأدائه وإلى شعوره بالراحة، إضافة إلى كون هذه الطريقة تساعد في تقديم تغذية راجعة لكل موظف حول أدائه والتي تساعد في التطوير الذاتي للموظفين، وإلى كون هذه الطريقة تساعد في جعل تقييم الأداء يتمتع بمصداقية عالية نظراً لتنوع مصادر التقييم وعدم اعتمادها على مصدر واحد، وإلى زيادة التركيز على تأثير سلوك الموظف على الموظفين، كما أن إتباع هذه الطريقة تعمل على تعزيز التوجه نحو العمل الجماعي وتبادل الخبرات ووجهات النظر، وتشجيع التعاون ضم روح الفريق في المنظمة وتعمل على زيادة الدافعية على نحو إيجابي، كما أن هذه الطريقة تعمل على تساعد هذه الطريقة الإدارات العليا على اتخاذ القرارات الهامة ذات الصلة بالترقية وزيادة الأجور أو الفصل. ولقد أشارا داس وباندا (Das& panda,2013) إلى أن استخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة في المؤسسات له دور مهم في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين وتقديم صورة واضحة للموظف عن أدائه. كما وأشارا سكوبي

وسكابا (Schoppe&Skuba,2014) إلى أهمية طريقة التغذية العكسية 360 درجة بكونها طريقة لزيادة موثوقية التقييم، وطريقة لتحسين المجالات التي تعاني من ضعف في المؤسسات إن وجدت. إن طريقة 360 درجة لها أهمية كبيرة في كونها تعد بمثابة أداة تساعد على توجيه إرشاد موظفي إدارة الأداء (Loredana &Mirabela, 2015).  
نتائج الدراسة:

من خلال القراءة الناقدة للتقارير والأبحاث والاطلاع على الدراسات السابقة، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية المرتبطة بالموضوع، توصلت الباحثة إلى الاجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الأول: ما أهم أسس تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة؟**

يعد تقييم السياسات التربوية إحدى الوظائف الأساسية وذات الأهمية، في كل المؤسسات بمختلف أنواعها، فهو ضروري لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للسياسات التربوية، فله دور لا يمكن إغفاله في تحسين الإجراءات والأداء، وطريقة لمعالجة وإيجاد حلول لعديد من المشاكل التي تواجه المنظمات، لكونها تستهدف الموارد البشرية لكونهم القوى المحركة للأنشطة المختلفة التي تستند على الأدوار السلوكية من أجل المشاركة في فرق العمل والقرارات ، والجدول (5) يوضح دور كل فرد من الأفراد في تقييم السياسات التربوية باستخدام التغذية الراجعة (360) درجة.

**الجدول (5): أدوار الأفراد في تقييم السياسات التربوية باستخدام التغذية الراجعة (360) درجة.**

الدور	المسؤول
تقييم السياسات التربوية من إطار واحد ألا وهو إطار النتائج التي تم تحقيقها، والصعوبة أن يقوم بتقييم الفريق من جميع الزوايا، نظراً لعدم كفاية الوقت وكثرة المهام الموكلة للقادة في المؤسسات وخاصة التربوية.	(صانعو السياسات)
إمداد القادة بالمعلومات الدقيقة حول ما يجري في المؤسسات التربوية والتي يصعب على القادة الوصول إليها، وتسمى بالتغذية العكسية التصاعديّة، إذ تساعد في	الفريق

تشخيص أساليب الإدارة وتحديد المشاكل التي يعاني منها الأفراد، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	
يعرف الزملاء جوانب القوة والضعف لدى زملائهم بصورة أكبر من القادة، ولكنهم يميلون إلى التقييم من زاوية واحدة فقط، ويعتبر من أكثر التقييم المتصرفة بالدقة في حالة الرغبة في ترقية أحد العاملين.	الزملاء
تقييم أداء العاملين من ناحية عدم وجود تقبل للآراء في حالة الانتقادات والاعتراضات، أو حسن التعبير والاستماع والإنصات بالإضافة إلى عدم حسن التصرف لدى العاملين إن وجدت.	العملاء

## 1.2 أهداف عملية تقييم السياسات التربوية باستخدام التغذية الراجعة (360) درجة

تهدف عملية تقييم السياسات التربوية باستخدام التغذية الراجعة (360) درجة إلى تطوير أداء المؤسسات التربوية، ومساعدتها على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، إضافة إلى تزويد القادة بالأداء العام للمنظمة.

وتهدف المنظمات من عملية تقييم السياسات التربوية إلى رفع كفاءة المنظمة وذلك من خلال تحسين أداء المؤسسات التربوية فيها وذلك بتقييم أدائهم لمعالجة جوانب الضعف إن وجدت وتعزيز جوانب القوة، وليس الهدف من عملية تقييم الأداء هو تصيد الأخطاء.

لقد ذكر Sing, and Vadivelu (2018) عددًا من أهداف التقييم منها: تعريف الفرد بمستوى أدائه، إذ أن نتائج تقييم الأداء تعمل على توفير تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، تطوير أداء العاملين، تحقيق العدالة من خلال وجود نظام تقييم أداء عادل وموضوعي، تحسين عملية الإشراف والتوجيه من قبل الرؤساء، اتخاذ القرارات الإدارية الهامة من قبل شؤون العاملين من نقل، فصل، إنهاء خدمة. إن من أهم أهداف التقييم هو تطوير أداء الأفراد، مما يعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة.

## 2.2 الأساليب الفاعلة في تقييم السياسات التربوية باستخدام التغذية الراجعة (360) درجة

إن عملية تقييم الأداء يجب أن تتسم بالمصداقية والشفافية والمساءلة والتقييم والتحسين المستمر، وتحقق أهدافها من خلال أساليب فعالة تمتع بالقدرة على القياس الصحيح، أن هناك مؤشرات يمكن الاستناد إليها في حقل تقييم الأداء هي:

أ- مؤشرات قياس مدى الانضباط: حيث أنه تعكس نتائج مؤشرا قياس مدى الانضباط مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم وتتمثل هذه المؤشرات بمعدلات الغياب، معدلات التأخير عن العمل، إضافة إلى معدلات الشكاوى معدلات الإلتزام بتعليمات الإدارة، ومعدلات الأخطاء وأخيرا معدلات التظلم.

ب- مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل: ويتم قياس مدى الكفاءة من خلال ما يعرف بالتقارير الدورية، ويستفيد من هذه التقارير كل من يقوم بتقييم الشخص المراد تقييمه إضافة إلى الشخص ذاته، وتترتب النتائج الناتجة بتحديد إلى أن أداء الشخص الفعلي موازي للأداء المطلوب مسبقاً، أو إلى أن أداء الفرد الفعلي أكبر من الأداء المطلوب منه مسبقاً، أو إلى أن أداء الفرد الفعلي أقل من الأداء المتوقع عليه مسبقاً.

في ضوء ما تقدم، نرى أنه لا بد من وجود إضافة مؤشرات أخرى لتقييم السياسات التربوية وقياس مدى الانضباط ومؤشر قياس مدى الكفاءة في أداء مهام العمل، ومن المؤشرات الأخرى التي يجب مراعاة وجودها مؤشر العلاقات في العمل، والقدرة على تقبل الآراء الأخرى ومدى معرفة الفرد بذاته.

### السؤال الثاني: ما أهم تحديات تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة؟

هناك صعوبات في تقييم أداء المؤسسات التربوية باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة، ومنها أنه:  
- يحتاج إلى وقت كبير ويتطلب بذل جهد كبير في تحليل نتائجه؛ نظراً لتعدد مصادر التقييم، فيقوم على جمع البيانات من مصادر التقييم المتنوعة ذات الصلة بالموظف الخاضع للتقييم، ومن ثم تحليل متوسطها من أجل التأكد من عدالة وحيادية العملية التقييمية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة العبء المترتب على إدارة الموارد البشرية في تحليل نتائج التقييم.

- اختلاف مدى الاهتمام من قبل عناصر التقييم، بالأداة التقييمية، الأمر الذي يؤدي إلى بمتطلب هذه الطريقة الكثير من الوقت، إضافة إلى ليس من السهولة استخراج النتائج، كما تتطلب هذه الطريقة التدريب الصحيح من أجل تطبيقها وتحقيق النتائج المرغوبة.
- أنه قد يأخذ تقييم الاداء 360 درجة على محمل الجدية في التعاملات الشخصية في المنظمة مما يؤدي إلى خلق صراعات في المنظمة او جو تسوده الشحنةاء إذا لم يتم استخدام هذا الأسلوب بالشكل الصحيح، وقد يتواجد لدى الموظفين تخوف أو تردد من تدوين المعلومات حول تقييم الشخص المراد تقييمه.

#### توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، تقدم الباحثة جملة من التوصيات والتي تأمل في أن تلقى صداها لدى صناع القرار، وذلك بهدف تعزيز موضوعية نظام تقييم الأداء في المؤسسات التربوية، وهذه التوصيات هي:

- اعتماد طريقة التغذية العكسية 360 درجة في تقييم أداء العاملين في المنظمات.
- إعلام أصحاب القرار بأهمية طريقة التغذية العكسية 360 درجة وإلى ضرورة أن يسبق تطبيق طريقة التغذية العكسية 360 درجة دليل مكتوب بآلية تطبيق طريقة التغذية العكسية 360 درجة.
- توفير البنية التحتية والمتطلبات الإجرائية اللازمة لضمان تطبيق طريقة التغذية العكسية 360 درجة، بشكل فعال من أجهزة وتدريب لتحقيق الموضوعية بنظام تقييم الأداء.

#### الخاتمة

تعد عملية صنع السياسات التربوية المفتاح الموجه للدولة نحو التقدم، وهي من أهم متطلبات التخطيط والنمو لجميع البلدان، كونها المرشد للتفكير والتقدير، وموجه لأهداف ووسائل وإجراءات تقييم المؤسسات التربوية، ومصدرًا رئيسًا في إعداد، وتنمية، وتدريب، وتعليم الأفراد في المجتمعات، كما تبرز أهمية السياسات التربوية في العملية التعليمية من خلال المؤسسات المجتمعية، التي عن طريقها يسعى النظام التعليمي لتحقيق أهداف ومطالب التنمية العامة فيه.

إن تقييم السياسات التربوية هو الأساس الذي يحدد حركة التربية المستقبلية للمجتمع للتطوير والتحسين والتغيير لإعداد أجيال تواكب متغيرات العصر الذي نعيشه، وفق المثل العليا التي تتبناها المجتمعات. مما يسهم في



المواءمة بين إمكانات المجتمع التي يمكن أن يوظفها لصالح العملية التربوية والتعليمية، وبين الأهداف والطموحات التي تسعى إلى تحقيقها التربوية والتعليم، فلا جدوى من رسم سياسات تربوية مثالية لكنها خيالية لا يمكن أن ينهض بها الواقع التربوي.

لذا لا بد من صنع سياسات تربوية، واقعية، مرنة، شاملة، دقيقة، واضحة، والتقييم المستمر استخدام استراتيجيات التقييم الحديثة لتحقيق تطور معرفي، علمي، اجتماعي، اقتصادي لتحقيق الأهداف التي تخدم المجتمع في ضوء الإمكانيات المتاحة بأقل جهد، وأقصر فترة زمنية، وتحقيق كفاءة داخلية وكفاءة خارجية تنهض بالمجتمعات.



### قائمة المراجع:

- Abdel-Al, Rabab, (2017). Evaluating the effectiveness of the panoramic approach to performance appraisal(in Arabic). The Scientific Journal of Economics and Trade (Egypt), 3, 85-156.
- Abu Rass, A. (2019). The reality of applying 360- degree performance appraisal system and its impact on the performance development " Palestinian large private limited sector organizations", Unpublished Master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Amri, Muhammad (2018). An Introduction to Comparative Education. Amman(in Arabic). Dar Al Moataz for Publishing and Distribution.
- Al-Ezzi, Sweem (2019). Studies in political science(in Arabic). Amman: Ithraa for publishing and distribution.
- Al-Fraijat, Ghalib (2013). Highlights of the educational system(in Arabic). Amman: Azmina House for Publishing and Distribution.
- Al-Hariri, Rafida (2018), Evaluating performance in educational institutions using the 360-degree evaluation system(in Arabic). Amman: Dar Al-Manhajj for Publishing and Distribution.
- Al-Kharouf, Reem et al. (2010). The general framework of educational policy. (in Arabic). The Hashemite Kingdom of Jordan: Ministry of Education.
- Al-Masry, Maha (2021). The degree of need to use the 360-degree feedback method to evaluate the performance of teachers in public schools in the capital, Amman(in Arabic). A magister message that is not published. University of Jordan.
- Al-Samarrai, Majid (2019). The effectiveness of feedback in developing the cognitive performance of male and female teachers in Salah al-Din Governorate(in Arabic). Al-Sura Man Raa Journal, 15 (58), (504-534).
- Baba, Fatiha and Ben Youssef (2020). Endowments and their role in public policy-making (in Arabic). A magister message that is not published. Ahmed Draya University, Adrar, Algeria.
- Blaskeh, Saleh (2020). An evaluation study of the reality of the performance of officials using the 360-degree feedback approach: A case study of the Naftal Skikda Corporation(in Arabic). The Economist Journal, 8(13), 553-572.



- Daghestani, Bilqis (2018), Towards evaluating the performance of female faculty members in the Department of Educational Policies and Kindergarten at the College of Education at King Saud University using the 360-degree feedback method(in Arabic). Al-Balqa Journal for Research and Studies 21 (1). 9-17.
- Eid, Souad (2013). Planning educational policy and contemporary civilizational challenges(in Arabic). Cairo: Anglo-Egyptian Library.
- GÖRÜN, M., KAYAR, İ., & VAROL, B. (2018). 360-Degree Performance Appraisal and Feedback System: A Study with Heads of Departments in ÇanakkaleOnsekiz Mart University. Gaziantep ÜniversitesiSosyalBilimlerDergisi, 17(4), 1425-1437
- Hakim, Abdel Hamid (2013). Education system and policy(in Arabic). Cairo: Itrac Publishing and Distribution House.
- Hammoud, Muhammad (2021). The role of contemporary theories in the analysis and interpretation of public policies(in Arabic). Journal of International Studies. 84(1), 117-148.
- Hariri, Rafida (2018). Education systems and policies and their development in the countries of the Gulf Cooperation Council (in Arabic). Amman: Dar Al Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.
- Lachhab, Ahmed (2015). Making educational policy in Algeria. Journal of the Thinker(in Arabic). University of Muhammad Khabdar, Biskra, 11 (1), 255-272.
- Mahmoud, Khaled, (2017). The impact of the multi-source feedback methodology on evaluating the performance of human resources: an empirical study on the government telecommunications sector in Egypt. Scientific Journal of Economics and Trade(in Arabic). (2), 229-248. Ensure that it is documented
- Mohapatra ,M. (2015).360 Degree feedback: A Review of literature. International Journal of Research and scientific Innovation (IJRSI), II, I, 112-116.
- Nile, Fawaz (2018). An analytical study of educational policies in the light of political, economic and social changes and their reflection on educational development in Jordan(in Arabic). Published PhD thesis. Oman. Amman Arab University.



- Obaid, Aseel (2020), Evaluating the Functional Performance of Physical Education Teachers Using 360 Degree Technology, Journal of Contemporary Sports(in Arabic). 1(19), 206-220, Iraq.
- Qawasmeh, Lina (2014) Evaluating the performance of academics in Palestinian public universities in the West Bank: A proposed model using the 360-degree feedback method(in Arabic). unpublished master's thesis, Hebron University, Palestine.
- Saad, Mahmoud (2011). The educational plan has its role in linking research with educational policy making(in Arabic). Cairo: Anglo-Egyptian Library.
- Sajid, Yazan (2021). The political system and public policy-making mechanisms in Jordan(in Arabic). Tikrit Journal of Political Science. 23(1), 259-289.
- Sing, R. and Vadivelu,S. (2018). The need for 360 and 720 Degree performance Appraisal system in Indian organizations. InternationalJournal of pure and Applied Mathematics, 119(12), 1101-1118.
- Studioguy (2017). Performance appraisal (in Arabic). Retrieved on 15/11/2020 from: <http://Studioguy.com>
- The Jordanian Ministry of Education (1-11-2019). Principles of educational policy. Retrieved from the site. <http://www.moe.gov.jo/ar/node/15782>
- The Jordanian Ministry of Education (1-11-2019). The strategic plan of the Ministry of Education (2018-2022).