

التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة / دراسة تحليلية مقارنة لعينة من مدراء ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري

م. م حسام علي محيبس

أ. د علي حسون الطائي
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة العامة

المستخلص

يسعى البحث إلى الاهتمام بإحدى الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية وهي تقويم الأداء التي تواجه مجموعة من الانتقادات والآراء السلبية، إذ ظهر في الأونة الأخيرة أنموذج جديد يمكن إن يتجاوز تلك السلبيات وهو أنموذج التغذية العكسية المتعدد المصادر درجة. وقد حاول الباحثان توظيف هذا المفهوم في اثنتين من المنظمات العامة العراقية هما (دائرة كهرباء الوسط) التابعة لوزارة الكهرباء و (دائرة الماء والمجاري) التابعة لوزارة البلديات، إذ يؤمن هذا الأنموذج مشاركة أطراف متعددة في التقويم (المدير الأعلى، المسؤول المباشر، زملاء، الذات)، وتم جمع المعلومات من خلال استبانته وزعت على عينة من المنظمين المبحوثين بلغ مجموعهما (٦٠)، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود اهتمام وقبول لتطبيق هذا الأنموذج سواء على مستوى المفهوم أم على الأطراف التي يمكن إن تشارك في عملية التقويم وما يتمخض عنه من نتائج مع عدم وجود فروقا معنوية بين المنظمين من خلال هذه النتائج، وقد أوصى الباحثان بضرورة تطبيقه في هاتين المنظمين كمرحلة أولى مع تذليل المعوقات التي قد تصاحب مثل هذا التطبيق وتوفير الأجواء النفسية الايجابية مع إمكانية ربط نظام الحوافز المتبع بنتائج التطبيق.

ABSTRACT

This Research to find interest in one of the important functions in human resources management, namely, performance evaluation, which faces an array of criticism and negative opinions, as appeared on Anna recent new paradigm cannot exceed those negatives, however, a model of feedback from multiple sources of 360 degrees and tried to employ this concept in the two public organizations in Iraq the (Department of Electricity center) of the Ministry of Electricity and (Department of Water and Sewerage) of the Ministry of Municipalities, which it believes this model post multiple parties in the calendar (Senior Director, in charge of direct, peer, self), information was collected through questionnaire distributed to a sample of the two organizations researched totaling (60), and the main findings of the research and an interest in and acceptance of the application of this model, both at the level of the concept or the parties that may participate in the evaluation process and the resulting outcome with no significant differences between the two organizations in these results, the researchers recommended the need to be applied in these two organizations as a first stage with overcoming the obstacles that may accompany such an application and provide the psychological climate positive towards him with the possibility of linking the system of incentives applied with the results of the application.



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدبرة العامة للماء والجارمي

تعاني عملية تقويم الاداء في المنظمات المختلفة صعوبات عديدة اهمها ضعف الموضوعية وسيطرة العوامل الذاتية في التقويم، لذلك ظهر نموذج جديد متعدد المصادر، ويعد هذا التعدد اكثر مصداقية كونه يأتي من مصادر متعددة. وتعد هذه بمثابة تغذية عكسية تنعكس نتائجها على اكثر من جانب فعلى صعيد الفرد مثلاً تدفعه لتحسين أدائه وتزيد من إمكانية التنبؤ بالكفايات والمهارات التي يمتلكها وتزيد من قيمة العدالة التنظيمية وتعزز احترام الذات وتحققها وتحديد الاحتياجات التدريبية له وإمكانية تسهيل عمليات تشكيل فرق عمل، إما على صعيد المنظمة فمن الممكن إن يعمل على تحقيق النجاح والتميز في الأداء .

تكمن فلسفة هذا النظام في كونه عملية تقويم للأداء تأتي من مصادر مختلفة ومن شخصيات ومنظورات متعددة وكلما زاد هذا التعدد والتنوع كلما كان أكثر موضوعية إذ أكدت الدراسات إن ٩٠% من المنظمات تستخدم هذا النظام كجزء من إدارة الأداء ويقلل من دوران العمل (waldman·Atwater، 1998:37) ومن شأن تطبيقه عامل الانسجام بين الكفايات الموجودة في المنظمة ويجعل التواصل بينهم ذات قيمة ومعنى ويصبح دالة على تغيير السلوك

إن الأداء في أي منظمة أصبح العلامة الفارقة ومحور الاهتمام فهو مؤشر الربحية والنمو والتطور والنجاح والتميز والأداء العالي وغيرها من المصطلحات المعاصرة التي بدأت تكتسب أهمية كبيرة على صعيد المنظمات، وإن المنظمات في سبيل ذلك بدأت تتبع شتى السبل والأفكار الجديدة ومنها مفهوم التغذية الراجعة، وبالتالي فإن التحسين المستمر للمنظمة ما هو إلا محصلة من محصلات هذا المفهوم، الذي تحضى بقبول واسع في المنظمات المعاصرة، لأنه يساعد على وضع معايير موضوعية للعاملين.

(McCauley&moxley·velsor، 1998:256)

أولاً: الإطار المفاهيمي

أ- لمحة تاريخية عن التغذية العكسية ٣٦٠ درجة

إن الموضوع ليس بجديد إذ أكدت الأدبيات السلوكية وتطبيقاتها على ضرورة حصول العاملين على تغذية عكسية عن سلوكياتهم ولكن الجديد هو من أين تأتي هذه التغذية إذ كانت في البداية تأتي من المشرف وأصحاب العمل .

وظهر المفهوم في الخمسينيات من القرن العشرين من خلال الإدارة بالأهداف، إذ إن الإدارة والعاملين كانوا يضعون أهداف إنتاجية محددة والعمل على تحقيقها، الأمر الذي أدى إلى زيادة دافعية العاملين ورضاهم عن العمل، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال حصولهم على نتائج أعمالهم. وكانت التغذية العكسية أداة قيمة لذلك. (D.lucia·lepsyge، 2009:8)

وقد تعمقت الدراسات والبحوث الخاصة بالموضوع في الخمسينات والسبعينات من القرن الماضي حتى أصبح اليوم يحتل الصدارة في الكتابات الخاصة بتقويم الاداء .

إن التغذية الراجعة من الزبائن توفر معلومات ذات قيمة للمنظمة، إذ أنهم في وضع يستطيعون الحكم على المدى الذي يضيف فيه الفرد القيمة إلى المنظمة وإن مداخلاتهم يمكن إن تساهم في تحديد مسارات العمل في جميع مفاصلها، ومما يزيد في أهمية هذه التغذية هو تغير لعبة المنافسة وطابعها مما تستدعي الحاجة إلى تطوير ممارسات تنظيمية جديدة ومهارات جديدة في إن يكون الأفراد أكثر مرونة وأسرع تكيفاً. ويعتقد الباحثان إن هذا المفهوم يمثل اقتراباً أكثر للموضوعية كونه يوفر صورة متكاملة عن الاداء الفردي.



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والجماري

ب- مفهوم التغذية العكسية ٣٦٠ درجة

يمثل نظام التغذية العكسية (Degree360) المتكامل تحولا جذريا لعملية قياس الأداء سواءً على مستوى الفرد ام على مستوى المنظمة. ويمكن تشبيه هذا النظام بالمرآيا التي تكشف كل المعلومات من كل الزوايا حيث يمهّد السبيل لمعرفة جميع المعلومات الممكنة عن مستوى الأداء. من أهم مزايا هذا النظام هو اعتماد عدة مصادر لغايات التقييم بحيث لا تكون عملية التقييم مقتصرة على الرؤساء فقط بل تنسحب على جميع المعنيين، ويساعد هذا النظام على رفع الروح المعنوية وزيادة درجة الحرفية في أداء المهام. كما ان هذا النظام يلقي الضوء على المهارات والسلوك المرغوب من قبل المنظمة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف وممارسة القيم وأنه يساعد كل العاملين في المنظمة على فهم نقاط القوة والضعف لدى العمل على تنمية و تمتين القوي، والحد من تأثير الضعيف منها ويساهم في تحديد الجوانب التي يجب تغطيتها في مجال التطوير المهني أو الوظيفي. إما من الناحية الفلسفية فهي تمثل خطوة متقدمة في درب التكامل الإنساني حيث واجهت عمليات التقييم التقليدية الكثير من الانتقادات منها الشخصية والمدركات المسبقة والاهتمام بالحالات الأخيرة وغيرها مما يعطي المقوم المجال للطعن في تلك التقييمات وإيجاد التبريرات الصحيحة وغير الصحيحة في الدفاع عن موقفه إمام من يقوم بعمليات التقييم والطعن بنتائج التقييم حتى قبل بداية عملية التقييم .

إن الإجماع أو شبه الإجماع من قبل أكثر من العاملين وعلى اختلاف مكانتهم الشخصية والتنظيمية على رأي معين تجاه الفرد سيجعله أكثر قبولا بهذا الرأي والاعتراف بالممارسات والسلوكيات السلبية ويوفر بنفس الوقت السبيل تجاه تحديد الأخطاء التي يقوم بها الفرد والعمل على تجاوزها لاسيما في ظل نظام يوفر الحوافز المناسبة لكل فرد يقوم بتجاوز سلبياته .

ويؤكد (Bockman.99) على إن نجاح هذه العملية خصوصا إذا رافقها تدريب مباشر حول السلبيات التي اشرفها ذلك التقييم وقد أجرت شركة BOCH مسحا حول أهمية هذه التغذية حيث يعتقد ٨٨% من عمالها إن هذا العملية كانت قيمة وأحدثت تغيرات ملحوظة في السلوك خصوصا في ظل انفتاح الإدارة العليا على العاملين والتحاور معهم وإشراكهم .

كما إن على الإدارة العليا إن تكون واضحة في تحديد أهداف التقييم هل هو تطويري أم تقويمي حيث يثير كل هدف مجموعة من التساؤلات الأساسية المرغوب في الوصول إلى إجابات لها . فربما يعتقد الأفراد إن المراد من عملية التقييم هو تقليص حجم أعماله مثلا أو إعادة النظر في نظام الحوافز باتجاه تقليصها أو غير ذلك مما يفرغ العملية من محتواها ويقوم الجميع بمقاومتها.

(Michell N.Adorhold.2001.23.)

ج- منافع استخدام التغذية العكسية ٣٦٠ من درجة

ان كل من المنظمات العامة والخاصة أخذت تتبنى نظم التغذية العكسية متعددة المصادر، حيث اجري بحث على الشركات المدرجة في مجلة fortune 1000 اتضح إن أكثر من ٩٠% منها يستعمل على الأقل نوع من أنواع التغذية العكسية متعددة المصادر، إما المنظمات التي أبدعت في نظام التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة هي :- (the U.S. Department of Energy، Disney، Arizona State University ، Federa ، Motorola، Westinghouse، du Pont، Florida Power & Light، Monsanto and McDonnell-Douglas). ، Fidelity Bank، Kino Hospital، Express ويوضح الجدول (١) أهم منافع التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة لأصحاب المصالح .



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدرسة العامة للماء والجارمي
الجدول (١) منافع التغذية العكسية ٣٦٠ درجة لأصحاب المصالح

المشرفون	الزبانن
<ul style="list-style-type: none"> - حصولهم على أداء متميزة تزيد من مهاراتهم - معلومات ذات جودة عالية في قرارات الاختيار - تغيير الدور من الحكم على الأداء إلى التدريب - معلومات موثوقة لمواجهة الأداء الضعيف - معلومات موثوقة عن السلوكيات الخارجة عن المهنية 	<ul style="list-style-type: none"> - إشراك الزبون في الخدمة - مشاركة في القرارات الخاصة بالإنتاج وقرارات الخدمة - حضور في عملية السيطرة النوعية - فرصة لمكافأة الجودة والتميز - الحصول على أفكار جديدة
المدراء	الموظفون
<ul style="list-style-type: none"> - فرصة للتعرف على رؤية الآخرين لهم . - معلومات ذات جودة عالية من أجل قرارات الاختيار - تغيير الدور من الحكم على الأداء إلى التدريب - معلومات موثوقة لمواجهة الادعاء الضعيف - تقييم الجودة للمرؤوسين المباشرين - تقييم الأداء من التقارير المباشرة 	<ul style="list-style-type: none"> - صوت في عملية القرار والتي تؤثر بدرجة كبيرة عليهم - صوت في السيطرة على جودة القيادة - فرصة في تطوير أدانهم - المزيد من التأثير على القرارات في كافة المستويات - فرصة لمكافأة الجودة وتميزها - فرصة للتأثير في التطوير الوظيفي
المنظمة	الفرق
<ul style="list-style-type: none"> - معلومات أفضل عن قرارات الموارد البشرية - سيطرة نوعية أفضل معززة وشرعية - زيادة تحفيز الموظفين - فرصة لربط الأداء والمكافآت - فرصة لتوحيد الرؤية، القيم، الكفاءات 	<ul style="list-style-type: none"> - فرصة لمعرفة كيفية قيام الفريق بخدمة الزبانن - معلومات ذات جودة عالية لاختيار أعضاء الفريق - فرصة لتقييم احتياجات الفريق للتطوير - معلومات موثوقة عن قيادة فريق العمل - معلومات موثوقة عن مساهمة أعضاء الفريق - معلومات موثوقة عن أداء الفريق

p:10)·2008·Source: (MarkR.Edwarrds&Ann J.Ewen

ويبين (Rogers·2002·62)·London·(1998:152) إن منافع استخدام الأتموذج هي :

- ١- زيادة دافعية العاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بأدانهم .
- ٢- دعم التغيير وإدماج هذا التغيير في النسيج الثقافي فالكمل مهم وزيادة أهمية ومكانة جميع العاملين في المنظمة ومشاركتهم
- ٣- تسهيل تشكيل فرق العمل وتحقيق الانسجام بين سلوكيات العاملين حيث أثبتت الدراسات إن ٥٠% من المشاركين تحسن أدأؤهم من تطبيق هذا النظام
- ٤- تقوية علاقات العاملين في المنظمة مع الزبانن من خلال مساهمتهم في عملية التقييم.
- ٥- الاعتماد على نتائج هذا التقويم في وضع نظام للمكافآت والحوافز ذات العلاقة بالجودة العالية.
- ٦- تنمية الإبداع وفسح المجال إمام الأفكار الجديدة
- ٧- تحقيق أقصى قدر من الإجماع حول الأداء المتميز والأداء الضعيف واتخاذ إجراءات التصحيح.
- ٨- معرفة القادة الإداريين لأراء مرؤوسيهم فيهم
- ٩- توفير معلومات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بنشاطاتها .

وهناك من يرى انها بمثابة أداة لتطوير القيادات الإدارية وتحديد الكفايات والمهارات والمعرفة التي يحتاجونها .(Hazucha،1993:341) في حين يرى اخرون انه أداة للحصول على المعلومات المفيدة عن المدراء والزملاء والزبانن الامر الذي يسهل وضع الاستراتيجيات المناسبة.(Rishard lepsige،2009:7)

د - المشاكل التي تواجه تطبيق النظام
يرى مجموعة من الباحثين ان عملية تطبيق الأتموذج في المنظمات تواجه صعوبات ومشاكل متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:

- ١- عدم تطابق إبعاد الأتموذج مع المحتوى الاستراتيجي للمنظمة ورسالتها ورويتهم وميزتها التنافسية.
- ٢- تباين أهداف تطبيق الأتموذج عن أهداف العاملين .
- ٣- عدم وضوح أهداف الأداء ومعاييرها .
- ٤- إن التنفيذ الناجح للنظام يحتاج إلى تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وعوامل النجاح الحرجة التي تحددها المنظمة (London،2005:40) ،(Ghorpad،2000:12) ،(Herne،2004:26)



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والجاري

هـ- مجالات استخدام التغذية العكسية

يمكن تطبيق هذه التغذية على جميع المستويات الإدارية في المنظمات ويستفيد منها الموظفون أي كانت مستوياتهم في المنظمة إلا أن الدراسات أثبتت إن أفضل استخدام لها هو في المستويات الإدارية العليا، حيث أكدت احد الدراسات على إن في ٧٢% من الشركات تستخدمها المستويات الإدارية العليا يقابلها ٦٠% على مستوى المديرين التنفيذيين، و ٣١% في الإدارة القريبة من العاملين و ٣١% يستخدمونها مع الأعمال

المساندة (Albrecht-Cacioppe, 2000.p:324)

كذلك يمكن إجمال أهم استخداماتها بما يأتي :

- ١- التطوير الفردي حيث أكد ٤٠% من مديري الموارد البشرية انها تستخدم لتطوير العاملين
- ٢- تعزيز فاعلية فرق العمل إذ إن ١٦% من المديرين أكدوا فاعلية استخدامها لتعزيز وتحسين أداء فرق العمل .
- ٣- تسهيل التغيير الثقافي وذلك ما تم تأكيده بنسبة عالية وبناء منظومة قيمية جديدة
- ٤- زيادة كفاءة عملية تقويم الأداء
- ٥- تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية وتحقيق إستراتيجية الأعمال واتخاذ قرارات الاختيار

و- مبررات التغذية العكسية

- ١- تحول التنظيمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي: وهو ما أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته، بحيث أصبحت الاتصالات تسير في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد كما كانت في الماضي . وبهذا أمكن استقصاء آراء الزملاء والمرؤسين .
- ٢- اتساع دائرة الإدارة : حتى وقت قريب كان المدير يشرف على عدد يتراوح بين ٣-٨ موظفين، إما الآن فقد اتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن إن يشرف مدير واحد على أكثر من ٧٠ موظفاً كما يحدث داخل شركة "انتل" و "و" و "امريكان اكسبريس" وغيرهما، وغني عن الذكر إن اتساع دائرة الإدارة جعل من الصعب تقييم الموظفين من زاوية واحدة .
- ٣- الففرة التقنية : كثيراً ما يفترق المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظف، وبخاصة في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة التقنية التي قد لا تتوفر للمدير.
- ٤- الحاجة لاستطلاع آراء العملاء: تفضل الشركة عمل استقصاءات لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج او خدمة جيدة .
- ٥- توجيه العاملين : يقول "بوب كراندا" رئيس "امريكانا ايرلاينز" ما تقيسه هو ما تحصل عليه. فإذا ما أجريت استفتاء عن أكثر الموظفين اناقه فلا تستغرب إذا ما وجدت الاناقه هي المجال الذي يتنافس فيه الموظفون، فقد أصبحت سمه خاضعة للملاحظة والقياس، فماذا لو أجريت استفتاء عن أكثر الموظفين التزاماً بمواعيد التسليم ؟.
- ٦- اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة: عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت، تفضل العديد من الشركات القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلاً من الاكتفاء بتقييمات المديرين. وبهذا يمنحون الموظفين حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال، إعمالاً لاعتبارات العدالة وبعيداً عن اعتبارات الوساطة والمحسوبية. (دورز، نظم التغذية العكسية التقييم الوارد من ٣٦٠ زاوية، ص ٢-٣) ان المبررات الواردة اعلاه تعد كافية لان يعطى لهذا الانموذج الاهمية التي يستحقها على الصعيد النظري والمفاهيمي وعلى الصعيد التطبيقي. إذ يساهم بصورة فعالة في تحقيق الفاعلية لاية منظمة.



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدبرة العامة للماء والجاري

ز- الأنشطة التي يمكن إن تدعمها تطبيق التغذية العكسية

يمكن تمثيل الأنشطة التي يدعمها الأنموذج بالشكل الآتي.

- أنظمة إدارة الأداء
- بناء وتطوير الفريق
- تطوير الإدارة
- تدريب المشرفين
- يمكن أن يكون بديلاً لمراكز التقييم
- تشجيع المسؤولية الشخصية للتطوير والتعليم المستمر
- تخطيط التعاقب وتطوير المسار الوظيفي
- تطوير القيادات الإدارية

إن مفهوم التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة يمكن إن يكون مفيداً إذا استخدم بصورة جيدة وهو مناسب للتوجه نحو المستقبل وبأقل هرمية ضمن هياكل مرنة تبنى على أساس المعرفة وبالتالي فهو أكثر ملائمة لمنظمات المستقبل. ويمكن إن يصبح احد الأدوات الإستراتيجية للمنظمات فهو يمكن ان يساعد على

(Wynne & Clutterbuck, 2002)

- زيادة فهم السلوكيات المطلوبة لتحسين الفاعلية الفردية والتنظيمية
- يحدد بدقة نشاطات التطوير والمهارات والكفايات المطلوبة
- احتواء الأفراد في كل المستويات التنظيمية
- اشعار العاملين بالولاء التنظيمي ويطور قابليتهم للتعلم
- يعد أداة جيدة لتطوير العلاقات الحميمة بين العاملين ويساعد على إحداث التغييرات الثقافية الإستراتيجية .

وفي إحدى الدراسات وجد إن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً كبيراً في نجاح تنفيذ النظام

وهي (London)، (2005:42)

- خصائص النظام نفسه وسلامة آليات تنفيذه .
- رد الفعل الأولي من العاملين تجاه التغذية العكسية .
- الصفات الشخصية للمشاركين في التقييم .
- أهداف النظام ومدى مشروعيتها
- قناعة العاملين وإدراكهم لحاجتهم للتغيير
- المنافع التي يحصلون عليها من التغيير
- سلامة تطبيق وتنفيذ عمليات النظام
- الدعم المستمر من الإدارة العليا للنظام (Jone & Witmore, 1992)

ح - مراحل تطبيق التغذية العكسية ٣٦٠ درجة

يبين (DIAN)، (2002) ان التغذية العكسية ٣٦٠ درجة تمر بعدة مراحل وكما مبين أدناه :

- التهيئة والتحضير (preparation) وتتضمن إدارة البرامج وتحديد المعلومات التي ينبغي جمعها وفتح الحوارات مع المناقشين وتحديد أهداف البرنامج والحصول على موافقة الإدارات العليا وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتحديد مجالات التدريب المطلوب لأداء البرنامج
- الإرشاد (pilot) يتم في هذه المرحلة تحديد الجماعة المناسبة للإرشاد وتحديد معايير نجاح أدوات القياس وتحديد درجة عالية من التعاون الضروري وإجراء التغييرات اللازمة على المعايير.
- التنفيذ (implementation) وتتضمن تحديد الخطوات التنفيذية للبرنامج وضمان مشاركة الجميع فيه واستخدام الصلاحيات والمسؤولية المحددة مسبقاً ووضع الأنظمة لانسباب المعلومات بين المستويات الإدارية وتوفير المستلزمات المطلوبة لتنفيذ البرنامج .



- ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والجارمي
- توزيع استمارة البرنامج (Delivering the feedback) وتتضمن هذه لمرحلة طريقة التوزيع وضمان وصول الاستمارة إلى كافة الأطراف ذات العلاقة وتحديد التسهيلات اللازمة للتوزيع وطمأنة الأفراد حول أهمية البرنامج.
 - المراجعة (Review) إن هذا النظام مكلف ويحتاج إلى وقت طويل ولذلك من الضروري المراجعة المستمرة للنظام .
 - الدعم المستمر (Continuing support) من الإدارة العليا. DIANE، (2002:2-5) ويرى الباحثان ان هذا الانموذج ذو طابع ديناميكي لذا يجب اعادة النظر في ابعاده المختلفة ومن هذه الابعاد :
 - اعادة النظر المستمر في البناء الفكري للنموذج المطبق من خلال اضافة الافكار الجديدة التي قد تطرأ على الانموذج .
 - اعادة النظر المستمر في اهدافه وجعله ضمن النسيج الثقافي للمنظمة ودمجه ضمن الثقافة التنظيمية وهذا أمر بالغ الصعوبة .
 - العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية تطبيق الانموذج برمته .
 - المتابعة المستمرة للمشاكل والصعوبات التي تواجه تطبيقه وإمكانية تذليلها .
 - الدراسة المستمرة لنظم الحوافز وجعلها متكاملة ومرتبطة بنتائج تطبيق الانموذج .
 - تفعيل عملية التدريب المستمر على كيفية تطبيق الانموذج .
 - إعادة صياغة ادوار العاملين وفقا لنتائج تطبيق الانموذج .

ثانياً:- منهجية البحث الميداني

أ- الدراسات السابقة .

١- دراسة (رشيد وآخرون، ٢٠٠٩)

((تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة)) تركز الدراسة على استخدام التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة في تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية حيث إن مشكلة الدراسة كانت تدور حول عدم موضوعية تقييم الرؤساء للمرؤوسين لأنها لا تشخص جوانب القوة والضعف لأسباب تعود إلى المجاملات والإحراج، ومدى اعتماد التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة كبديل عنها. إن عينة الدراسة كانت العميد ورؤساء الأقسام العلمية، التدريسيين، الموظفين، الطلبة. اشتملت جوانب التقييم على (الأخلاق، الكفاءة، جودة الخدمة، جودة القيادة، التوجه نحو الزبون، الصداقة) استخدمت الوسط الحسابي كأداة إحصائية للبحث، توصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة كبديل للتقييم عن الأساليب القديمة .

٢- دراسة (NANCY L.REHBINE ZENTIS.2007)

THE IMPACT OF 360 DEGREE FEEDBACK ON LEADERSHIP DEVELOPMENT

تسعى هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في دعم وتطوير المهارات القيادية ومعرفة ما هو المتغير المهم في هذا الانموذج تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من ٣١ فقرة متضمنة مجموعة من الفقرات الفرعية، وزعت الاستبانة على ١٠ شركات في فلوريدا على مستويات إدارية مختلفة عبر الانترنت، اعتمدت الدراسة على ٨ شركات فقط استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية (الوسط الحسابي، اختبار F) أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة إن هنالك تأثيراً واضحاً على تطوير القيادات باستعمال أنموذج التغذية العكسية ٣٦٠ درجة وإن دور المدير هو أهم الأدوات مقارنة مع المتغيرات الأخرى .



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدبرة العامة للماء والمجاري

٣- دراسة (2006-SHAHZAD SALIM-Ashraf Janjua)

MULTI RATER/SOURCE PERFORMANCE ASSESSMENT(360-DEGREE)

سعت الدراسة الى معرفة إي الأنموذجين هو الأفضل للتغذية العكسية متعدد المصادر (أنموذج ٣٦٠ درجة) أم التغذية العكسية من طرف واحد، مجتمع وعينة البحث مكونة من شركتين شركة فارما للأدوية (تطبيق التغذية متعددة المصادر) وشركة ايغا لصناعة زيت الطعام (تستخدم التغذية العكسية التقليدية) استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها تم توزيعها على جميع فئات الشركتين، تم استخدام (الوسط الحسابي، اختبار Z) كأدوات إحصائية للدراسة، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن التقييم متعدد المصادر يكون أكثر شمولية ومصداقية وفعالية لقياس أداء المنظمة بالمقارنة مع النظام التقليدي للتغذية العكسية .

ب:- مشكلة البحث

يتزايد الاهتمام بصورة مضطربة بموضوع تقويم أداء العاملين على المستويين النظري والتطبيقي حيث تواجه عملية التقويم انتقادات مختلفة بعضها يتعلق بالأفراد الذين يقومون بعملية التقويم لذلك لجأت المنظمات وللتغلب على تلك الانتقادات الى تطبيق اسلوب جديد يتمثل بمفهوم التغذية العكسية وما زال الموضوع حديثاً نسبياً و يغري الباحثين للولوج فيه ومعرفة مفهومه وكيفية تطبيقه وهو بحاجة الى مزيد من العطاء النظري المفاهيمي، إذ مازالت فلسفته وعملياته تتصف بالغموض والتعقيد .

اما على الصعيد التطبيقي فما زالت الكثير من منظماتنا العامة حسب علم الباحثين تعاني من مشكلة صعوبة تقويم الاداء لارتباطها بأبعاد ذاتية واجتماعية ومما يساعد على بلورة مشكلة البحث، كذلك يحاول البحث الاجابة على التساؤلات الآتية :

١- ما مستوى وجود ابعاد الانموذج في المنظمتين المبحوثتين .

٢- ما طبيعة ودرجة الفروق في اجابة العاملين في كلا المنظمتين نحو ابعاد هذا الانموذج .

ج :- أهمية البحث .

تتبع أهمية البحث من المتغيرات المدروسة، فعملية تقويم الأداء كانت ومازالت وستبقى نقطه اشكاليه في إدارة الموارد البشرية والمتغير الصعب الذي يمكن إن يقود المنظمة إلى النجاح والتألق إذا استخدمت بنجاح أو العكس تعد إحدى دالات الفشل إذا استخدمت بصورة غير مناسبة وللقضاء على العوامل السلبية المرافقة لعملية التقويم فقد توصل الباحثون إلى استخدام أنموذج جديد يسعى الى القضاء على تلك العوامل السلبية مما يجعل عملية التقويم أكثر موضوعية .

د :- أهداف البحث.

١- يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية :

٢- تقديم إطار مفاهيمي لمفهوم التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة من خلال الاستعانة بالمصادر النظرية الحديثة .

٣- معرفة مستوى وجود ابعاد الأنموذج في المنظمتين المبحوثتين .

٤- معرفة طبيعة الفروقا بين هذه الأبعاد على مستوى المنظمتين المبحوثتين.

هـ :- فرضيات البحث

٥- هنالك فروقا معنوية في استجابة العينتين (الكهرباء، الماء والمجاري) لمتغيرات البحث

٦- يوجد تباين ذات دلالة معنوية وبمستوى ثقة (٠.٠٥) بين دائرتي (الكهرباء و الماء والمجاري) في متغيرات البحث .

٧- هنالك فروقا في ابعاد الأنموذج وفقا لنوع المنظمة.

و :- حدود الدراسة

١- الحدود الزمانية : اجري البحث بجانبه الميداني خلال المدة الواقعة من ٢٠١٠/٦/١٥ الى ٢٠١٠/١٠/٩ .

٢- الحدود المكانية : طبق البحث بجانبه الميداني في وزارة الكهرباء دائرة كهرباء الوسط، واحدا تفرعات وزارة البلديات وهي دائرة الماء والمجاري .

٣- الحدود البشرية : طبق البحث على عينة من المديرين ومسؤولي الأقسام والشعب في المنظمتين المذكورتين

ز:- وصف عينة البحث

يشتمل مجتمع البحث على دائرة توزيع كهرباء الوسط في وزارة الكهرباء ودائرة الماء والمجاري في وزارة البلديات إما العينة فقد اعتمدت على المديرين العاملين ومديري الأقسام والشعب والوحدات في كلتا الدائرتين، وقد تم اعتماد أسلوب العينة المتماثلة في اختيار عينة البحث وإفرادها للوصول إلى أدق النتائج والابتعاد عن التششت فيها إذ إن مجمل عينة البحث لكلتا الدائرتين كان (٦٠) فردا مقسمة على كل منظمة بالتساوي، إذ تم توزيع (٣٠) استمارة في كل منظمة ومن خلال البيانات التعريفية للعينة التي تقدمت أسئلة الاستبانة تم بيان ما يأتي وكما موضح في الجدول (٢) :

الجدول (٢) الخصائص الشخصية لعينة البحث

الخصائص الشخصية لعينة البحث



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري

ت	الخصائص	وزارة الكهرباء						وزارة البلديات						كل العينة	
		نكر	%	أنثى	%	نكر	%	أنثى	%	نكر	%	أنثى	%	نكر	%
١	الجنس	٢٠	٦٧%	١٠	٣٣%	٢٦	٨٧%	٤	١٣%	٤٦	٧٦%	١٤	٢٤%		
٢	التحصيل العلمي	دكتوراه	٠		١		١		١		١		٢		
		ماجستير	١		١		٢		٠		٣		٧		
٣	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	٥-١	٢٢		١٠-٦	٤		١٦-١١	١١		١٠-٦	١٥	١٦-١١		
		١٠-٦	١		١٦-١١	١		١٦-١١	٢		١٠-٦	٣	١٦-١١		

١- من حيث الجنس

يبلغ عدد الذكور للعينة الكلية (٤٦) أي بنسبة ٧٦% إما عدد الإناث (١٤) أي بنسبة ٢٤% إذ كان عدد الذكور في دائرة الكهرباء (٢٠) وعدد الإناث (١٠) إما في دائرة الماء والمجاري فقد كان عدد الذكور (٢٦) وعدد الإناث (٤) فقط وهذا ما يدل على أن نسبة الذكور في العينة ككل هي أكثر من ضعف الإناث .

٢- التحصيل العلمي

أظهرت نتائج البيانات التعريفية وكما موضح في الجدول (٢) إن ثلثي العينة الكلية هم من حملة شهادة البكالوريوس أي بنسبة ٦٧% وشخص واحد من حملة شهادة الدكتوراه وثلاثة من حملة شهادة الماجستير وسبعة فقط من حملة شهادة الدبلوم وسبعة من حملة الشهادة الإعدادية، واثنان من حملة الشهادة المتوسطة وتتنوع هذه النسب بفروق بين العينتين وكما موضح في الجدول أعلاه.

٣- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: أظهر البحث إن نسبة الفئة من (١-٥) سنوات لعموم العينة هو ٦٠% أي ٣٦ فرداً من مجموع ٦٠ وهذه النتيجة كانت متوقعة من الباحثين بسبب الظروف التي مر بها البلد في الفترة السابقة إذ تنازلت هذه النسبة كلما ازدادت الفترة فنسبة الفئة من (٦-١٠) سنوات هي ٢٥% أي ١٥ فرد من مجموع ٦٠ إما فئة (١١-١٦) فتمثل ٥% ونسبة الفئة (١٦- فأكثر) هي ١٠%، وتتنوع هذه النسب بين الدائرتين إلا إن الملاحظ إن نسبة الاستقرار الوظيفي في المناصب الوظيفية في دائرة الماء والمجاري أفضل بقليل من دائرة الكهرباء .

ز- أساليب جمع المعلومات: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات معتمدين على مقياس جاهز اعتمد في دراسة (NANCY L.REHBINE، 2007) وتم إجراء التعديلات عليها وعرضها على مجموعة من الخبراء إلى إن أصبحت بالشكل الذي يلائم المنظمات العراقية.*

* السادة المحكمون هم

- ١- ا. د. غسان قاسم داود اللامي جامعة بغداد- عمليات
- ٢- م. د. فاضل جميل طاهر جامعة بغداد- موارد بشرية
- ٣- م. د. ناظم جواد جامعة بغداد- ادارة اعمال
- ٤- م. د. سعدون حمود جامعة بغداد- تسويق
- ٥- م. د. بشرى هاشم العزاوي هيئة التعليم التقني- الكلية التقنية الادارية



ومرؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والجاري

ح :- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي (معامل إفا كرومباخ، الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار z، معامل اختبار mann-whitney).

ط :- الصدق والثبات

- ١- صدق الاستبانة: يبين الجدول (٣) معامل إفا كرومباخ إذ بلغت قيمة معامل إفا (٠.٨٣٦) للعينة بصورة كلية وهي قيمة عالية وبذلك تعد الاستبانة ذات صدق عال .
- ٢- ثبات الاستبانة : استخدمت طريقة التجزئة النصفية من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية حيث بلغ الارتباط بينهم (٠.٦٧) وعند إعادة الاختبار بطريقة (spearman-brown) بلغ (٠.٧٧) وبذلك تعد الاستبانة ذات ثبات عال.

جدول (٣) معامل إفا كرومباخ

المتغيرات	الأداة	التغذية العكسية	المدير	المسؤول المباشر	الزملاء	الذات	العينة الكلية
معامل إفا كرومباخ	٠.٦٦٢٨	٠.٧٣٧٩	٠.٥٩٣	٠.٥٧٣٤	٠.٥٣٤	٠.٨٣٦	
العينة	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	
عدد الفقرات	٨	٦	٣	٣	٣	٣	٢٣

ثالثاً:- وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل استجابة العينة

بعد إن تم تحديد محاور البحث الأربعة (المدير، المسؤول المباشر، الزملاء، الذات) التي تعتبر أهم الأدوات التي تستخدمها التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة كذلك الاستبيان عن مفهوم التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة في الدائرتين حول مفهومه ومدى تقبل العينة له والتيقن بعدالة نتائجه والاعتماد على النتائج التي يظهرها في الدعم والتطوير والتدريب وبعد لا إن تم تحديد المقياس وأسلوب جمع البيانات ومجتمع وعينة البحث وموقع إجرائه، واستكمالاً لما سبق نبين وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل استجابته.

١- التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة من حيث المفهوم

لتوضيح مستوى توافر هذا المتغير في إجابة أعضاء العينة طرحت ثمانين فقرات وكما موضح في الجدول (٤) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحراف لمعياري والنسب المئوية للتعرف على أهمية هذه المتغيرات ومدى تقبله والإيمان بنتائجه.



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدبرة العامة للماء والمجاري
الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمتغير التغذية العكسية من
درجة ٣٦٠

فقرات التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة										
ت	الفقرات	دائرة كهرباء الوسط			دائرة الماء والمجاري			المجموع الكلي		
		الوسيط	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	الوسيط	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
١	التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة أداة جيدة لتقييم السلوك والأداء .	٤.٣	٠.٧٤	٨٦	٣.٩	٠.٥٤	٧٨	٤.١	٠.٦٨١	٨٢
٢	تتفق في حال إن النتائج الواردة من تقارير التغذية العكسية عن سلوكيات معينة كان أدائك فيه فاعلا	٣.٩٣	٠.٧٣	٧٨.٦	٤.٠٣	٠.٧٦	٨٠.٦	٣.٩٨٣٣	٠.٧٥	٧٩.٦
٣	نتائج التغذية العكسية يجب إن تتمتع بالخصوصية يعني بانك وحدك فقط يجب إن تحصل عليها.	٣.٢٦	٠.٩٨	٦٥.٢	٣.٣٦	١.٢٤	٦٧.٢	٣.٣٢	١.١١٢	٦٦.٣
٤	هل أنت متيقن بعدالة التقييمات التي يتم الحصول عليها من التغذية العكسية ٣٦٠ درجة	٣.٠٣	٠.٩٢	٦٠.٦	٢.٨	٠.٩٢	٥٦	٢.٩٢	٠.٩٣	٥٨.٣
٥	تحدد التغذية العكسية وبدقة متناهية المجالات التي تتطلب التطوير.	٣.٧٣	٠.٧٨	٧٤.٦	٣.٢٣	٠.٩٧	٦٤.٦	٣.٤٨٣٣	٠.٩١١	٦٩.٦
٦	ا نموذج التغذية العكسية ٣٦٠ درجة مصدر مهم لمساعدة الإدارة في وضع الأهداف التطويرية.	٣.٩٦	٠.٧١	٧٩.٢	٤.١٦	٠.٦٤	٨٣.٢	٤.٠٧	٠.٦٩	٨١.٣
٧	إلى أي مدى تقتنع بفائدة التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة في دعم وتطوير مهارات القيادة .	٣.٩	٠.٩٥	٧٨	٣.٨	٠.٩٢	٧٦	٣.٨٥	٠.٩٤	٧٧
٨	الارتقاء بالأداء والسلوك مرتبطان بالمشاركة في عملية التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة.	٣.٩	٠.٩٥	٧٨	٣.٥	١.٠٧	٧٠	٣.٧	١.٠٣	٧٤
المجموع		3.75	0.845	75	3.60	0.8825	72	3.67	0.87	٧٣.٥٤

لقد حققت مجمل الفقرات الخاصة بمتغير التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة من حيث المفهوم ولكلا الدائرتين الكهرباء والماء والمجاري وسطاً حسابياً وعلى التوالي (٣.٧٥، ٣.٦٠) لمقياس مؤلف من خمس درجات وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) مما يدل على وجود اهتمام بمفهوم التغذية العكسية وبانحراف معياري قدره (٠.٨٧) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة وبنسبة مئوية ٧٧% تقريباً، ويبين الجدول إن هنالك فروقا بسيطة في نتائج الأوساط الحسابية للدائرتين المبحوثتين تتوزع على الفقرات الثمانية، إلا إن النتائج الأخيرة للأوساط الحسابية تبين إن دائرة الكهرباء حققت وسطاً حسابياً حول مفهوم التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة (٣.٧٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٤) وبوزن منوي ٧٥%، إما دائرة الماء والمجاري فقد حققت وسطاً حسابياً (٣.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٨٨) وبوزن منوي ٧٢% وتظهر بعض الفقرات فروقا واضحة في استجابة العينتين لها وهذا يثبت الفرضية الأولى (هنالك فروقا معنوية في استجابة العينتين الكهرباء، الماء والمجاري) وكما مبين أدناه:

١- تبين الفقرة الأولى (التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة أداة جيدة لتقييم السلوك والأداء) إن هنالك فروقا واضحة في إجابات العينة فقد حققت دائرة الكهرباء وسطاً حسابياً يبلغ (٤.٣) وبانحراف معياري (٠.٧٤) وبوزن منوي ٨٦% إما دائرة الماء والمجاري فقد حققت وسطاً حسابياً بلغ (٣.٩) وبانحراف معياري (٠.٥٤) وبوزن منوي ٧٨% إلا إن كلتا العينتين تبين إن التغذية العكسية هي أداة جيدة للتقييم ويمكن الاعتماد عليها في تقييم السلوك والأداء للعاملين وللمنظمة ككل إذ حققت مجمل العينة وسطاً حسابياً بلغ (٤.١) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (٠.٦٨) يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة وبوزن منوي ٨٢%.



- ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدبرة العامة للماء والمجاري
- ٢- تبين الفقرة (تتفق في حال إن النتائج الواردة من التغذية العكسية عن سلوكيات معينة كان أداؤك فيها فاعل) إن هنالك فروقا بسيطة في إجابة العينة على هذه الفقرة فقد حققت دائرة الكهرباء وسط حسابي موزون بلغ (٣.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٧٦) وبوزن منوي ٨٠.٦% وتأكيدا على الفقرة السابقة أثبتت كلتا العينتين إن التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة أداة جيدة وتؤمن العينة بالنتائج الواردة من تقاريرها إذ حققت مجموع العينة وسطاً حسابياً موزون بلغ (٣.٩٨) وبانحراف معياري (٠.٧٥) مما يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة وبوزن منوي ٧٩.٦% .
- ٣- تبين الفقرة (أنموذج التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة مصدر مهم لمساعدة الإدارة في وضع الأهداف التطويرية) إن هنالك فروقا واضحة في إجابات العينة فقد حققت دائرة الكهرباء وسطاً حسابياً (٣.٩٦) وبانحراف معياري (٠.٧١) إما دائرة الماء والمجاري فقد حققت وسطاً حسابياً (٤.١٦) وبانحراف (٠.٦٤) إلا إن مجمل العينة تبين إن التغذية العكسية مصدر مهم لمساعدة الإدارة وبأوساط حسابية جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي لمجمل العينة (٤.٠٧) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (٠.٦٩) مما يؤكد اتفاق العينة على هذه الإجابة وبوزن منوي ٨١% تقريباً.

٢- المدير

لتوضيح الإجابة على هذا المحور باعتبار المدير متغيراً رئيساً في التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة) في إجابة أعضاء العينتين دائرة الكهرباء ودائرة الماء والمجاري طرحت ست فقرات لهذا المحور الرئيس وكما مبين في الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المنوية لمحور (المدير) لمجمل فقراته للمجموعتين .

الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المنوية لمحور (المدير)

المدير									
ت	الفقرات	دائرة كهرباء الوسط			دائرة الماء والمجاري			المجموع الكلي	
		الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن المنوي	الانحراف المعياري
٩	تسلم في حال إن نتائج التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من مديرك حول أداء معين كانت سلبية	64.6	1.006	3.23	64	0.92	3.22	0.96	64.3
١٠	تعتبر تقويم أداءك من مديرك موضوعياً وتقويمه الايجابية يوشر إن أداءك فاعل .	81.2	0.58	4.06	80.6	0.76	4.05	0.67	81.1
١١	يساعدك مديرك في صياغة خططك التطويرية عقب ظهور نتائج التغذية العكسية	74.6	0.9	3.73	63.2	0.91	3.4	0.95	69
١٢	يقدم لك مديرك الدعم ليشجعك في المشاركة بانشطه تطويرية	77.2	0.81	3.86	67.2	1.24	3.62	1.08	72.3
١٣	يوفر مديرك فرص تدريبية لك	75.2	1.1	3.76	68.6	1.22	3.6	1.167	72
١٤	مديرك في العمل مقتنع بان اداؤك سوف يتحسن باشتراكك وخضوعك لنتائج التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة .	74	0.79	3.7	66	0.98	3.5	0.911	70
	المجموع	74.5	0.864	3.72333	68.3	1.005	3.4133	0.95	71.44

إذ يبين الجدول إن الوسط الحسابي لمجمل العينة هو (٣.٥٧) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٩٥) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على تلك الإجابة بوزن منوي ٧١% وتبين الاجابه حول هذا المحور المهم إن هنالك فروقا بسيطة في إجابات العينة إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور لدائرة الكهرباء (٣.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٨٦) إما دائرة الماء والمجاري بلغ وسطها الحسابي (٣.٤١) وبانحراف معياري (١.٠٠٥) وسيتم مناقشة الفقرات من حيث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعتين وفق الآتي.



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري

- ١- تبين الفقرة (تسلم في حال إن نتائج التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من مديرِك حول أداء معين كانت سلبية) انه لا يوجد فروقا في استجابة العينة فقد حققت دائرة الكهرباء وسطاً حسابياً بلغ (٣.٢) وهو نفس الوسط الحسابي الذي حققته دائرة الماء والمجاري وبالتالي لا يأتي هذا الأمر منسجماً مع صحة الفرضية الأولى، وهو في كلتا الدائرتين أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بقليل مما يؤكد إن هنالك قناعه بدرجة متوسطة عن تقارير المدراء التي تخص الأداء حتى وان كانت سلبية حول أداء العاملين، إذ بلغ الانحراف المعياري لكلتا الدائرتين (٠.٩٦) وهو ما يعكس اتفاق العينة على تلك الإجابة وبنسبة مئوية ٦٤% تقريباً.
- ٢- تبين الفقرة (يعتبر تقويم الأداء من مديرِك موضوعياً وتقويمه الايجابي يؤشر إن أداؤك فاعل) انه يوجد فرق طفيف في استجابة العينة على هذه الفقرة فقد حققت دائرة الكهرباء وسطاً حسابياً موزون بلغ (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٥٨) إما دائرة الماء والمجاري حققت وسطاً حسابياً موزون قدره (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٦) مما يؤكد اتفاق العينة على هذه الفقرة وبدرجة كبيرة إي إن التقييم من قبل المدير يعتبر موضوعياً ومحايد وان العاملين مقتنعون بالنتائج التي تظهرها الإدارة العليا عنهم إذ حققت العينة بمجملها وسطاً حسابياً قدره (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبوزن منوي بلغ ٨١% تقريباً.
- ٣- تبين الفقرة (يقدم لك مديرِك الدعم ليشجعك في المشاركة بأشطه تطويرية) إن هنالك فروقا واضحة في استجابة العينة على هذه الفقرة فقد حققت دائرة الكهرباء وسطاً حسابياً بلغ (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٨١) مما يؤكد اتفاق العينة على هذه الإجابة إما دائرة الكهرباء فقد حققت وسطاً حسابياً موزون بلغ (٣.٣٦) وانحراف معياري كبير جداً بلغ (١.٢٤) والفقرة الرابعة هي مكمل لل فقرات السابقة وعند الرجوع للنتائج التي حققتها تلك الفقرة نجد إن دائرة الكهرباء كانت أيضاً متميزة فيها على دائرة الماء والمجاري وبنفس الفرق بين الإجابتين، ومع وجود الفرق إلا إن إجابة العينة ككل تؤكد إن هنالك اتفاق على إن المدراء يقدمون الدعم ويفسحون المجال أمام العاملين في تطوير أداؤهم إذ حققت هذه الفقرة وسط حسابي بلغ (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٠٨) مما يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة وبوزن منوي ٧٢% تقريباً.

٣- المسؤول المباشر.

الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المنوية لمتغير المسؤول المباشر

فقرات المسؤول المباشر									
ت	الفقرات	دائرة كهرباء الوسط			دائرة الماء والمجاري			المجموع الكلي	
		الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
١٥	لا انزعج في حال إشارة التقارير إلى مجال يكون فيه أدائي بحاجة إلى تحسين	83.2	٠.٧٩	٤.١٦	78	٠.٦٦	3.9	0.748	80.7
١٦	انطباعك جيد عن نتائج التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من التقارير المباشرة حول أداء معين وكانت النتائج فيها ايجابية لصالحك	82.6	٠.٦٢	٤.١٣	82	٠.٧١	4.1	0.67	82.3
١٧	مسؤولك المباشر في العمل مقتنع بان أداؤك سوف يتحسن باشتراكك وخضوعك لنتائج التغذية العكسية ٣٦٠ درجة .	74	١.٠٢	٣.٧	64.6	٠.٨٥	3.23	0.96	69.3
	المجموع	79.9	0.81	3.99667	74.9	0.74	3.7433	0.78	77.44

لتوضيح إجابات العينة على هذا المحور باعتباره متغير رئيس من متغيرات التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة في إجابات أعضاء العينة للمجموعتين (دائرة الكهرباء، دائرة الماء والمجاري) طرحت ثلاثة فقرات لهذا المتغير وبين الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المنوية لهذا المحور لمجمل فقرات المجموعتين .

ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدرسة العامة للماء والمجاري

إذ يبين الجدول أعلاه النتائج النهائية لمتغير المسؤول المباشر إن الأوساط الحسابية لمجمل العينة كان (٣.٨٧) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٧٨) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة وبوزن منوي ٧٧% تقريباً. ويبين الجدول نفسه إن هنالك فروقا واضحة في إجابة العينة إذ بلغ الوسط الحسابي النهائي لدائرة الكهرباء (٣.٩٩) وبانحراف معياري (٠.٨١) وبوزن منوي ٧٩% تقريباً، أما الوسط الحسابي لدائرة الماء والمجاري (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٧٤) وبوزن منوي ٧٤% تقريباً، وهذا الاختلاف الواضح في استجابة العينة يؤكد صحة الفرضية الأولى (هنالك فروقا معنوية في استجابة العينتين الكهرباء، الماء والمجاري) وكما مبين أدناه .

١- تبين الفقرة (لا انزعج في حال إشارة التقارير إلى مجال يكون فيه أدائي بحاجة إلى تحسين) إن هنالك فروقا واضحة في استجابة العينتين إذ حققت دائرة الكهرباء وسطاً حسابياً كبير جداً بلغ (٤.١٦) وبانحراف معياري (٠.٧٩) وبوزن منوي بلغ ٨٣% تقريباً، وبالرغم من وجود فروقا واضحة في استجابة العينتين إلا إن الإجابات عموماً كانت أكبر من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغ الوسط الحسابي للعينة ككل (٤.٣) وهو كبير مقارنة بالوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ثقة العاملين أولاً بالمسؤول المباشر وثانياً بنظام التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة حتى وإن أشار إلى قصور في أدائهم وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٤) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على تلك الإجابة وبوزن منوي بلغ ٨٠% تقريباً.

٢- تبين الفقرة (انطباعك جيد عن نتائج التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من التقارير المباشرة حول أداء معين وكانت النتائج فيه ايجابية لصالحك) إن هنالك فروقا واضحة في استجابة العينة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي لدائرة الكهرباء (٤.١٣) وبانحراف معياري (٠.٦٢) وبنسبة منوية ٨٢% تقريباً إما دائرة الماء والمجاري فقد بلغ وسطها الحسابي (٤.١) وبانحراف معياري (٠.٧١) وبنسبة منوية ٨٢%، ورغم وجود اختلاف في استجابة العينتين إلا إن الوسط الحسابي لمجمل العينة كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي بكثير حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي (٤.١٢) وبانحراف معياري (٠.٦٧) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة والفقرة الثانية مرتبطة بالفقرة الأولى حيث إن الاتفاق أيضاً كان كبير على الفقرة السابقة، رغم أنها كانت تستبين عن تقارير المسؤول المباشر في إن نتائجها سلبية، والفقرة الثانية عن نتائج ايجابية، هذا ما يدل على تماسك العينة وإن الباحثين موفقون في اختارهما للعينة .

٣- تبين الفقرة (مسؤولك المباشر في العمل مقتنع بان أدائك سوف يتحسن باشتراكك وخضوعك لنتائج التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة إن هنالك فروقا في إجابة العينة حيث إن الوسط الحسابي لدائرة الكهرباء بلغ (٣.٧) وبانحراف معياري (١.٠٢) هذا ما يدل على اتفاق العينة على هذه الإجابة إما دائرة الماء والمجاري فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (٣.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٨٥) ورغم هذا الفرق إلا إن الأوساط الحسابية للمجموعة كانت أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمجموعتين (٣.٤٧) وهذا ما يدل على إن المسؤولين في العمل مقتنعين بان للأداء علاقة طردية مع برنامج التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة، والانحراف لمعياري للعينة كان (٠.٩٦) مما يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة وبنسبة منوية ٦٩% تقريباً.



٤- الزملاء

لتوضيح مستوى توافر محور الزملاء باعتباره احد المتغيرات الرئيسية في التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة في استجابة العينة بمجموعتيها (دائرة الكهرباء، دائرة الماء والمجاري) طرحت ثلاث فقرات لهذا المحور وكما مبين في الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المنوية لمحور الزملاء لمجمل الفقرات للمجموعتين .

الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المنوية لمحور الزملاء إذ يبين الجدول أعلاه إن الوسط الحسابي الموزون للعينة الكلية هو (٣.٨٤) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على الاهتمام بالزملاء وبتقاريرهم باعتبارهم من أهم أدوات التغذية العكسية وإمكانية الاعتماد عليها وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٢) وهو ما يعكس اتفاق العينة على هذه النسبة وبوزن منوي بلغ ٧٨% تقريباً، ويبين الجدول إن هنالك اختلاف واضح في إجابات العينة إذ بلغ الوسط الحسابي لدائرة الكهرباء (٤.٠٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي بكثير وبانحراف معياري (٠.٥٧) إما دائرة الماء والمجاري بلغ لوسط الحسابي لها (٣.٦) وبانحراف معياري لها (٠.٨٠) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، وسيتم مناقشة الفقرات الثلاث كالآتي .

١- توضح الفقرة (تحترم نتائج تقويم زملائك لأدائك حتى وإن أشار إلى حاجته للتحسين) بأن هنالك فروقا واضحة في استجابة العينتين، حيث حققت دائرة الكهرباء وسطاً حسابياً كبير بلغ (٤.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٤٤) وبنسبة منوية بلغت ٨٥% تقريباً، إما دائرة الماء والمجاري فقد بلغ وسطها الحسابي (٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٨٧) ورغم وجود الاختلاف في استجابة العينة للفقرة إلا إن الوسطين هما أعلى من الوسط الحسابي الفرضي إذ بلغ الوسط الحسابي لمجمل العينة (٤.٠٥)، وهذا ما يدل على تقبل العاملين لتقييم زملائهم لهم حتى وإن كان أدائهم يبين حاجة للتحسين، وهذا ما يدل على الثقة المتبادلة بين زملاء العمل، وبانحراف معياري (٠.٧٢) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على الإجابة وبوزن منوي ٨١%.

٢- تبين الفقرة (اشعر بموضوعية نتائج التقييم التي تستقى من زملاء العمل والتي تعكس وبانصاف مستوى أدائي) إن هنالك فروقا في استجابة العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي لدائرة الكهرباء (٣.٩٦) وبانحراف معياري (٠.٥٩)، إما دائرة الماء والمجاري فقد بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٥٩)، ورغم الاختلاف الواضح إلا إن الوسط الحسابي لمجمل العينة كان أكبر من الوسط الفرضي حيث بلغ (٣.٩) وبانحراف معياري (٠.٥٩) وهذا ما يدل على إيمان العاملين بموضوعية زملاءهم بالحكم عليهم بالإيجاب أو بالسلب وبوزن منوي ٧٨% تقريباً.

٣- تبين الفقرة الأخيرة من محور الزملاء (زملاء العمل مقتنعون بأن أداؤك سوف يتحسن باشتراكك وخضوعك لنتائج التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة) إن هنالك فروقا واضحة في إجابة العينة إذ بلغ الوسط الحسابي لدائرة الكهرباء (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٧٣)، إما دائرة الماء والمجاري فقد بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٣) وبانحراف معياري (٠.٩٥)، ورغم وجود فروقا واضحة في استجابة العينة إلا إن الوسط الحسابي لكلي كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي فقد بلغ (٣.٥٨) هذا ما يدل على إن زملاء العمل مؤمنين ببرنامج التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة وإمكانية للتأثير في تحسين الأداء لعاملين، وبانحراف معياري (٠.٨٨) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على الإجابة وبوزن منوي ٧٧% تقريباً.



٥- الذات

لتوضيح مستوى توافر محور الذات باعتباره احد المحاور الرئيسية للتغذية العكسية من ٣٦٠ درجة في استجابة العينة بمجموعتيها (دائرة الكهرباء، دائرة الماء والمجاري) طرحت ثلاث فقرات وكما مبين في الجدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لمحور الذات لمجمل الفقرات للمجموعتين .

الجدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لمحور الذات

ذات									
ت	الفقرات	دائرة كهرباء الوسط			دائرة الماء والمجاري			المجموع الكلي	
		الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
٢١	توافق في حال إن نتائج التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من تقاريرك المباشرة (بينت إن أدائك بحاجة للتحسين).	78.6	٠.٧٣	٣.٩٣	75.2	٠.٨١	3.85	0.777	77
٢٢	تتوجه لتحسين أدائك بعد استلامك تقييمات التغذية العكسية ٣٦٠ درجة مهما كانت نتائجها	80	٠.٦٩	٤	70	٠.٨٦	3.75	0.816	75
٢٣	تقاريرك المباشرة تزيد من فاعلية التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة .	78.6	٠.٦٩	٣.٩٣	72	١.٠٠٣	3.76	0.871	75.3
	المجموع	79.1	0.703	3.95333	72.4	0.891	3.78667	0.8213	75.767

إذ يبين الجدول أعلاه إن الوسط الحسابي الموزون للعينة ككل بلغ (٣.٧٨) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي ما يدل على إن محور الذات مهم جداً في التغذية العكسية ويعتبر أداة جيدة في ذلك النظام، وبانحراف معياري (٠.٨٢) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة وبوزن منوي بلغ ٧٧% تقريباً ويبين الجدول إن هنالك فروقا واضحة في إجابة العينة إذ بلغ الوسط الحسابي لدائرة الكهرباء (٣.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٧٠) وبوزن منوي ٧٩% تقريباً إما دائرة الماء والمجاري بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٨٩) وبوزن منوي ٧٢% تقريباً. وسيتم مناقشة الفقرات الثلاث كالآتي

١- تبين الفقرة (توافق في حال إن نتائج التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من تقاريرك المباشرة تبين إن أدائك بحاجة إلى تحسين) إن هنالك فروقا في استجابة العينة إذ بلغ الوسط الحسابي لدائرة الكهرباء (٣.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٧٣) وبوزن منوي ٧٨% تقريباً، إما دائرة الماء والمجاري بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٨١) ورغم وجود اختلاف في الإجابات إلا إن كلتا العينتين كان وسطهما الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي إذ بلغ الوسط الكلي (٣.٨٥) وهو ما يدل على إن العاملين لديهم موضوعية في تقييم أنفسهم ويتقنون بالنتائج التي يقيمون بها أدائهم وأداء زملاءهم، وبانحراف معياري (٠.٧٧) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على الإجابة وبوزن منوي ٧٧% تقريباً.

٢- تبين الفقرة (تتوجه لتحسين أدائك بعد استلامك تقييمات التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة مهما كانت نتائجها) إن هنالك فروقا واضحة في استجابة العينة إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لدائرة الكهرباء (٤) وبانحراف معياري (٠.٦٩) إما الوسط الحسابي لدائرة الماء والمجاري بلغ (٣.٥) وبانحراف معياري (٠.٨٦) ورغم وجود فروقا واضحة في استجابة العينة الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الأولى من جهة ومن جهة أخرى إن كل من الوسطين هما أعلى من الوسط الحسابي الفرضي إذ بلغ الوسط الحسابي لمجمل العينة (٣.٧٥) مما يدل على اقتناع العاملين بنتائج التغذية العكسية سواء كانت ايجابية أم سلبية، وبانحراف معياري (٠.٨١) وهذا ما يعكس اتفاق العينة على تلك الإجابة وبوزن منوي ٧٥% تقريباً.

٣- تبين الفقرة (تقاريرك المباشرة تزيد من فاعلية التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة) إن هنالك فروقا في استجابة العينة إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لدائرة الكهرباء (٣.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٦٩) إما الوسط الحسابي لدائرة الماء والمجاري (٣.٦) وبانحراف معياري (١.٠٠٣) وعلى



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدرسة العامة للماء والمجاري
الرغم من وجود الفروقا الواضحة في الاستجابة إلا إن الوسط الحسابي لمجمل العينتين أعلى من
الوسط الحسابي الفرضي، إذ بلغ (٣.٧٦) وهذا يدل على إن العاملين مؤمنين بان تقاريرهم تزيد
من فاعلية التغذية العكسية ودورها الفاعل، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٧) وهذا ما يؤكد اتفاق
العينة على الإجابة وبوزن منوي ٧٥% .

رابعاً:- التباين والاختلاف بين عينة البحث

نحاول هنا اثبات صحة الفرضية الثانية التي تؤكد على إيجاد فروقا ذات دلالة إحصائية بين دائرتي
(الكهرباء، الماء والمجاري) في متغيرات البحث، اظهر معامل اختبار MANN-WHITNEY عدة نتائج
وسيتم مناقشتها حسب كل متغير من متغيرات البحث وكما مبين أدناه.

١- التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة... من حيث المفهوم
عند الرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول (٨) والمتعلق بمتغير التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة من حيث المفهوم،
نجد إن قيم معامل الاختبار بلغت (٠.١٣٢، ٠.٦١١، ٠.٢٢٧، ٠.٢٥٠، ٠.٤٠٥، ٠.٥٥٧، ٠.٥٠٥، ٠.٠٨٠) لكل
الفقرات التي تخص التغذية العكسية من حيث (اعتبارها أداة جيدة للتقييم، وعن التقارير التي كانت تشير
إلى سلوك فاعل، وعن خصوصية نتائج التغذية العكسية، وعدالة النتائج، ودقه النموذج في تحديد
المجالات التي تتطلب التطوير، ومدى القناعة بفائدة النموذج للقيادة، وإمكانية الاعتماد على النموذج في
وضع الأهداف التطويرية، كذلك الفائدة من المشاركة في النموذج) وهي قيم ليست ذات دلالة معنوية
تؤشر إلى عدم وجود فروقا معنوية لهذه الفقرات ما بين دائرة الكهرباء ودائرة الماء والمجاري، إذ بلغت
قيمة المعامل العام لمتغير التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة (٠.٣٤٥) وبدلالة غير معنوية وهذا الأمر يشير
إلى عدم وجود فروقا معنوية في الإجابة على مفهوم التغذية العكسية ما بين الدائرتين، وبالتالي لا يأتي
الأمر منسجماً مع صحة الفرضية الثانية وهذا يعني رفض الفرضية الثانية التي تنص على وجود تباين ذي
دلالة معنوية وبمستوى ثقة (٠.٠٥) بين دائرة الكهرباء ودائرة الماء والمجاري في متغير التغذية العكسية
من ٣٦٠ درجة وكما مبين في الجدول (٩).

الجدول (٩) قيم اختبار MANN-WHITNEY واختبار Z للتغذية العكسية من ٣٦٠ درجة من حيث المفهوم

التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة... من حيث المفهوم					
ت	الفقرات	قيمة اختبار مان-وتني	قيمة p-value	القيمة المحسوبة z	القيمة الجدولية z
1	التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة أداة جيدة لتقييم السلوك والأداء .	292.5	0.08	2.636	1.645
2	تتفق في حال إن النتائج الواردة من تقارير التغذية العكسية عن سلوكيات معينة كان أداؤك فيه فاعل	413	0.505	0.666	
3	نتائج التغذية العكسية يجب إن تتمتع بالخصوصية يعني بآئك وحدك فقط يجب إن تحصل عليها.	412	0.557	0.587	
4	هل أنت متيقن بعدالة التقييمات التي يتم الحصول عليها من التغذية العكسية ٣٦٠ درجة	396.5	0.405	0.833	
5	تحدد التغذية العكسية وبدقة متناهية المجالات التي تتطلب التطوير.	308	0.25	2.241	
6	نموذج التغذية العكسية ٣٦٠ درجة مصدر مهم لمساعدة الإدارة في وضع الأهداف التطويرية.	380	0.227	1.209	
7	إلى أي مدى تقتنع بفائدة التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة في دعم و تطويرا لمهارات القيادة.	418	0.611	0.509	
8	الارتقاء بالأداء والسلوك مرتبطان بالمشاركة في عملية التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة.	292.5	0.132	2.636	
	المجموع	364.06	0.345875	1.41463	



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري

٢- المدير.

تبين النتائج في الجدول (١٠) المتعلقة بمتغير المدير باعتباره احد المتغيرات الرئيسية في التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة قيم معامل الاختبار MANN-WHITNEY الجدول (١٠) قيم اختبار MANN-WHITNEY و اختبار Z لمتغير المدير

المدير					
ت	الفقرات	قيمة اختبار مان-وتني	قيمة p-value	القيمة المحسوبة Z	القيمة الجدولية Z
9	تسلم في حال إن نتائج التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من مديرك حول أداء معين كانت سلبية	308	0.697	2.241	1.645
١٠	تعتبر تقويم أداءك من مديرك موضوعياً وتقويمه الايجابية يوشر إن أداءك فاعل .	380	1.000	1.209	
١١	يساعدك مديرك في صياغة خطتك التطويرية عقب ظهور نتائج التغذية العكسية	418	0.15	0.509	
١٢	يقدم لك مديرك الدعم ليشجعك في المشاركة بأنشطة تطويرية	348	0.117	1.567	
13	يوفر مديرك فرص تدريبية لك	381.5	0.291	1.055	
14	مديرك في العمل مقتنع بان أدائك سوف يتحسن باشتراكك وخضوعك لنتائج التغذية العكسية ٣٦٠ درجة	336.5	0.075	1.777	
	المجموع	362	0.29125	1.393	

فقد بلغت (٠.٠٧٥، ٠.٢٩١، ٠.١١٧، ٠.١٥، ٠.٠٠٠، ٠.٦٩٧) لكل من الفقرات التي تخص متغير المدير من حيث (إن تقارير مديرك كانت سلبية، الموضوعية في تقييم مديرك، المدير يساعد العاملين في وضع خطط تطويرية لأدائهم، يقدم المدير الدعم والتشجيع للمشاركة في الأنشطة التطويرية، يوفر المدير الفرص التدريبية، كذلك قناعة المدير بان أداء العاملين سيتحسن بالمشاركة في برنامج التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة)

وهي قيم ليست ذات دلالة معنوية توشر عدم وجود فروقا معنوية لهذه الفقرات ما بين دائرة الكهرباء ودائرة الماء والمجاري، إذ بلغت قيمة المعامل العام لمتغير المدير (٠.٢٩١) وبدلالة غير معنوية وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود فروقا معنوية في متغير المدير ما بين الدائرتين وبالتالي لا يأتي الأمر منسجماً مع صحة الفرضية الثانية وهذا يعني رفض الفرضية الثانية التي تنص على وجود تباين ذو دلالة معنوية وبمستوى ثقة (٠.٠٥) بين دائرة الكهرباء ودائرة الماء والمجاري في متغير المدير وكما مبين في الجدول أعلاه.



ومرؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمحاري

٣- المسؤول المباشر .

الجدول (١١) قيم اختبار MANN-WHITNEY و اختبار Z لمتغير المسؤول المباشر.

المسؤول المباشر				
القيمة الجدولية z	القيمة المحسوبة z	قيمة p-value	قيمة اختبار مان- وتني	
1.645	0.666	0.69	413	لا انزعج في حال إشارة التقارير إلى مجال يكون فيه أدائي بحاجة إلى تحسين
	0.587	0.888	412	انطباعك جيد عن نتائج التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من التقارير المباشرة حول أداء معين وكانت النتائج فيها ايجابية لصالحك
	0.833	0.020	396.5	مسؤولك المباشر في العمل مقتنع بان أدائك سوف يتحسن باشتراكك وخضوعك لنتائج التغذية العكسية ٣٦٠ درجة .
	0.69533	0.19975	407.16	المجموع

عند الرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول (١١) والمتعلقة بمتغير المسؤول المباشر باعتباره احد المتغيرات الرئيسة في التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة نجد ان قيم معامل الاختبار MANN-WHITNEY والقيم P-value المستخرجة منها قد بلغت (٠.٦٩،٠.٨٨) والتي تخص الفقرة الأولى والثانية من متغير المسؤول المباشر من حيث (عدم انزعاج العاملين من تقارير مسؤولهم المباشر إذا كانت سلبية، والانطباع الجيد عن النتائج الايجابية التي ينص عليها تقرير المسؤول المباشر)

وهي قيم ليست ذات دلالة معنوية وتؤشر انه لا وجود لفروقا معنوية لهذه الفقرتين ما بين الدائرتين المذكورتين، إلا ان الفقرة الثالثة بلغت قيمتها (٠.٠٢٠) وهي قيمة ذات دلالة معنوية والتي تخص قناعة المسؤول المباشر بان أدائك سوف يتحسن باشتراكك في برنامج التغذية العكسية، وهي تؤشر إلى وجود فروقا معنوية لهذه الفقرة ما بين الدائرتين، وهي تأتي منسجمة مع الفرضية الثانية التي تنص على ان هنالك تباين ذي دلالة معنوية وبمستوى ثقة (٠.٠٥) بين الدائرتين، إلا ان في المعامل العام لمتغير المسؤول المباشر بلغت (٠.١٩٩) وهي قيمة غير معنوية وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود فروقا معنوية في متغير المسؤول المباشر بين الدائرتين وبالتالي يكون الأمر غير منسجماً مع الفرضية الثانية التي تنص على وجود تباين ذي دلالة معنوية بين الدائرتين المبحوثتين وبمستوى ثقة (٠.٠٥) وكما مبين في الجدول أعلاه.

٤- الزملاء.

تبين نتائج الجدول (١٢) والخاصة بنتائج MANN-WHITNEY والقيم P-value المستخرجة منها والمتعلقة بمتغير الزملاء ان معامل الاختبار للفقرة الثانية بلغ (٠.٢٣٦) والتي تخص متغير الزملاء من حيث موضوعية نتائج التقويم التي تستقى من الزملاء والتي تعكس وبانصاف مستوى الأداء، أنها قيم غير معنوية وتشير إلى عدم وجود فروقا معنوية بين الدائرتين حول هذه الفقرة وهذا يعني رفض الفرضية الثانية لما يخص هذه الفقرة من متغير الزملاء، إما الفقرتين الأولى والثالثة فقد بلغ معامل الاختبار لهما (٠.٠٤٢،٠.٠١٢) حول (احترام نتائج تقويم الزملاء حتى وان كانت النتائج سلبية، وقناعة الزملاء بان الأداء للعاملين يتحسن باشتراكهم ببرنامج التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة، إذ أوضحت أنها قيم ذات دلالة معنوية وهي تشير إلى وجود فروقا معنوية ما بين الدائرتين المبحوثتين، وبهذا تكون النتائج منسجمة مع صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود تباين بين الدائرتين وكما موضح في الجدول (١١)



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمدرسة العامة للماء والمجاري
الجدول (١٢) قيم اختبار MANN-WHITNEY و اختبار Z لمتغير الزملاء.

الزملاء					
ت	الفقرات	قيمة اختبار مان- وتني	قيمة p-value	القيمة المحسوبة Z	القيمة الجدولية Z
18	تحتزم نتائج تقويم زملائك (نظرائك) لأدائك حتى وإن أشرت بحاجة للتحسين.	332	0.042	2.038	1.645
19	اشعر بموضوعية نتائج التقويم التي تستقي من زملاء العمل والتي تعكس وبنصاف مستويات أدائي	386.5	0.236	1.186	
20	زملاء العمل مقتنعون بأن أدائك سوف يتحسن باشتراكك وخضوعك لنتائج التغذية العكسية ٣٦٠ درجة	291.5	0.012	2.05	
	المجموع	336.66	0.03625	1.758	

إما بخصوص المعامل العام لقيمة الاختبار لمتغير الزملاء ككل فقد بلغت قيمته (٠.٠٣٦) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وتشير إلى وجود فروقا معنوية بين الدائرتين حول هذا المتغير وهذا يأتي منسجماً مع الفرضية الثانية التي تنص على وجود تباين ذو دلالة معنوية وبمستوى ثقة (٠.٠٥) بين دائرتي الكهرباء والماء والمجاري وكما موضح في الجدول أعلاه.

٥- الذات

عند الرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول (١٣) والمتعلقة بمتغير الذات باعتباره احد المتغيرات الرئيسية في التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة إن قيم معامل الاختبار MANN-WHITNEY والقيم P-value المستخرجة منها

الجدول (١٣) قيم اختبار MANN-WHITNEY و اختبار Z لمتغير الذات.

الذات					
ت	الفقرات	قيمة اختبار مان- وتني	قيمة p-value	القيمة المحسوبة Z	القيمة الجدولية Z
21	توافق في حال إن نتائج التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من تقاريرك المباشرة (بينت إن أدائك بحاجة للتحسين).	409	0.445	0.764	1.645
22	تتوجه لتحسين أدائك بعد استلامك تقييمات التغذية العكسية ٣٦٠ درجة مهما كانت نتائجها .	310.5	0.018	2.369	
23	تقاريرك المباشرة تزيد من فاعلية التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة.	362	0.135	1.494	
	المجموع	360.5	0.07475	1.54233	

قد بلغت (٠.٠١٨) وهي ما تخص إن الشخص العامل يتوجه لتحسين أدائه بعد استلام تقييمات التغذية العكسية مهما كانت النتائج، أنها قيم ذات دلالة معنوية وتشير إلى وجود فروقا معنوية بين الدائرتين حول هذه الفقرة من متغير الذات وهي تأتي منسجماً مع الفرضية الثانية التي تنص على وجود تباين ذو دلالة معنوية وبمستوى ثقة (٠.٠٥) بين الدائرتين .

إما الفقرتين الأولى والثالثة فقد كانت قيمهما (٠.٤٤٥، ٠.١٣٥) وهي قيم ليست ذات دلالة معنوية وتشير إلى انه لا وجود لفروقا معنوية لهذه الفقرتين بين الدائرتين المبحوثتين، كما وان قيم المعامل العام لمتغير الذات بلغ (٠.٠٧٤) وهي أيضا ليست ذات دلالة معنوية وهذا الأمر يأتي غير منسجم مع صحة الفرضية الثانية وعلية ترفض الفرضية التي تنص على وجود تباين ذو دلالة معنوية وبمستوى ثقة (٠.٠٥) بين دائرة الكهرباء ودائرة الماء والمجاري وكما مبين في الجدول (١٢) .



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري

خامساً :- اختبار Z

انطلاقاً من الفرضية الثالثة الخاصة بالمنهجية الرامية إلى إيجاد فروقاً معنوية في إبعاد الأنموذج وفقاً لنوع المنظمة تم استخدام اختبار Z حيث أظهرت الإحصائيات المستخدمة قيم Z الجدولية والمحسوبة، وسيتم مناقشتها حسب كل متغير من متغيرات البحث وكما مبين أدناه .

١- التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة ... من حيث المفهوم
عند الرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول (٩) والخاصة باختبار Z والموضحة في الحقلين (Z المحسوبة و Z الجدولية) والمتعلقة بمفهوم التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة والمتكونة من ثمانية فقرات نجد قيمة Z المحسوبة للمتغير بشكل عام بلغت (١.٤١٤) وهي أقل من قيمتها الجدولية (١.٦٤٥) وعلى هذا الأساس ترفض فرضية البحث التي تنص على إن هنالك فروقاً معنوية في إبعاد الأنموذج وفقاً لنوع المنظمة وتقبل الفرضية البديلة لا توجد فروقاً معنوية في إبعاد الأنموذج وفقاً لنوع المنظمة (الكهرباء، الماء والمجاري)، وتتباين الفقرات الفرعية للمتغير نفسه وكما موضحة في الجدول (٨) فالفقرة (الأولى والخامسة والثامنة) كانت قيمة Z المحسوبة لها وعلى التوالي (٢.٦٣٦، ٢.٢٤٤، ٢.٦٣٦) وهي أكبر من قيمه Z الجدولية وعلية تقبل الفرضية الثالثة إي أنها توجد فروقاً معنوية للفقرات أعلاه بين المنظمتين .

إما بخصوص الفقرة (الثانية والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة) فقد كانت قيمة Z المحسوبة لها أقل من الجدولية وعلية ترفض الفرضية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة، إي لا توجد فروقاً معنوية في الفقرات أعلاه لمتغير التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة بين المنظمتين.

٢- المدير.

يبين الجدول (١٠) نتائج اختبار Z والذي يوضح القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية المتعلقة بمتغير المدير باعتباره احد المتغيرات الرئيسية للتغذية العكسية من ٣٦٠ درجة والمتكونة من ستة فقرات إن قيمة Z المحسوبة لمجمل فقرات متغير المدير بلغت (١.٣٩٣) وهي أقل من قيمتها الجدولية (١.٦٤٥) وعلى هذا الأساس ترفض الفرضية الثالثة التي تنص على انه هنالك فروقاً معنوية في إبعاد الأنموذج وفقاً لنوع المنظمة وتقبل الفرضية البديلة (لا توجد فروقاً معنوية لإبعاد الأنموذج لما يخص متغير المدير وفقاً لنوع المنظمة، حيث نجد إن اغلب الفقرات كانت نتائج Z المحسوبة لها أقل من الجدولية إلا الفقرة (الأولى والسادسة) فقد بلغت على التوالي (٢.٢٤١، ١.٧٧٧) وهي بهذا تكون أكبر من قيمة Z الجدولية وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية الثالثة بخصوص الفقرتين أعلاه على انه توجد فروقاً معنوية في إبعاد الأنموذج (للفقرتين أعلاه من متغير المدير).

٣- المسؤول المباشر .

يبين الجدول (١١) نتائج اختبار Z والذي يوضح قيمتها المحسوبة والجدولية والمتعلقة بمتغير المسؤول المباشر باعتباره احد المتغيرات الرئيسية في التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة، والذي يتكون من ثلاث فقرات حين نجد إن قيمة Z المحسوبة لمتغير المسؤول المباشر بشكل عام بلغت (٠.٦٩٥) وهي أقل من قيمتها الجدولية (١.٦٤٥) وعلى هذا الأساس ترفض الفرضية الثالثة التي تنص على إن هنالك فروقاً معنوية في إبعاد الأنموذج وفقاً لنوع المنظمة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا توجد فروقاً معنوية لإبعاد الأنموذج (لمتغير المسؤول المباشر) وفقاً لنوع المنظمة حيث إن جميع الفقرات الخاصة بالمتغير أعلاه كانت قيمة Z المحسوبة لها أقل من الجدولية وكما مبين في الجدول (١٠).

٤- الزملاء .

عند الرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول (١٢) والتي توضح قيمة Z المحسوبة والجدولية لمتغير الزملاء باعتباره احد المتغيرات الرئيسية في التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة والذي يتكون من ثلاث فقرات نجد إن قيمة Z المحسوبة لمتغير الزملاء بشكل عام بلغت (١.٧٥٨) وهي أكبر من قيمة Z الجدولية وعلى هذا الأساس تقبل لفرضية الثالثة التي تنص على انه توجد فروقاً معنوية في إبعاد الأنموذج (فيما يخص متغير الزملاء) بين المنظمتين، حيث نجد إن الفقرة الأولى والثالثة قيمتهما المحسوبة أكبر من الجدولية إلا إن الفقرة الثانية كانت قيمة Z المحسوبة لها (١.١٨٦) وهي أقل من الجدولية وعلية ترفض الفرضية الثالثة بخصوص هذه الفقرة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا يوجد فروقاً معنوية (لما يخص الفقرة الثانية) بين المنظمتين كما مبين في الجدول (١١).



٥- الذات

عند الرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول (١٣) والتي توضح قيمة Z المحسوبة والجدولية لمتغير الذات باعتباره احد المتغيرات الرئيسية في التغذية العكسية من ٣٦٠ درجة والذي يتكون من ثلاث فقرات نجد ان قيمة Z المحسوبة للمتغير بشكل عام بلغت (١.٥٤٢٣) وهي اقل من قيمة Z الجدولية البالغة (١.٦٤٥) وعلى هذا الأساس ترفض الفرضية الثالثة التي تنص على ان هنالك فروقا معنوية في إبعاد الأنموذج وفقاً لنوع المنظمة وتقبل الفرضية البديلة لا توجد فروقا معنوية لإبعاد الأنموذج (لمتغير الذات) في المنظمتين، حيث نجد ان الفقرتين الأولى والثالثة كانت قيمة Z المحسوبة لهما اقل من الجدولية، إلا ان الفقرة الثانية من متغير الذات كانت قيمة Z المحسوبة لها (٢.٣٦٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبهذا تقبل الفرضية الثالثة بخصوص هذه الفقرة اي انه توجد فروقا معنوية لإبعاد الأنموذج (لما يخص الفقرة الثانية من متغير الذات) بين المنظمتين، وكما مبين في الجدول (١٣).

سادساً:- الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات: توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية

- ١- إن أنموذج التغذية العكسية متعدد المصادر ويمثل عطاءً فكرياً معاصراً مازال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والتحليل في الجانبين النظري والعملي لاسيما في المنظمات العامة العراقية .
- ٢- أكدت العينة وجود اهتمام من قبلها بهذا المفهوم مما يعطي له بعداً تطبيقياً يتجسد في إمكانية توظيفه في المنظمات المبحوثة ويعد أداة جيدة لتقويم الأداء.
- ٣- إمكانية الافادة من الأنموذج في تحديد مجالات التطور لدى العاملين وتحديد أهداف إدارة الموارد البشرية الخاصة بتحسين مهارات وكفايات العاملين .
- ٤- هنالك دعم واضح من قبل المديرين لتطبيق الأنموذج وتعد هذه حالة ايجابية في ضوء اختلاف هذا الأنموذج عن الطريقة المتبعة في السابق لتقويم الأداء والتي تؤمن لهم الاتفراد بعمليات التقويم .
- ٥- أكدت العينة عدم انزعاجها من النتائج التي تنجم من تطبيق الأنموذج مهما كانت نوعية هذه النتائج في صالح العينة أم العكس.
- ٦- اكدت العينة على ان تطبيق هذا الأنموذج يمكن ان يقضي على أهم سلبيات نظام التقويم المتبع لكونه أكثر موضوعية ويضمن مشاركة جميع أطراف العلاقة.
- ٧- أكدت أفراد العينة على وجود فروقا معنوية بين المنظمتين المبحوثتين في مجال تطبيق هذا الأنموذج وإمكانية الافادة منها.
- ٨- اكدت النتائج عدم جود فروقا معنوية بين المنظمتين في مجال تطبيق هذا الانموذج وإمكانية الافادة منها .



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والجاري

ب- التوصيات

- ١- تبنى الإدارة العليا تطبيق مفهوم هذا النموذج على مستوى المنظمتين المبحوثتين ووضعه ضمن رسالتها وأهدافها .
- ٢- تشكيل لجنة في كل من المنظمتين المبحوثتين تتولى تطبيق هذا النموذج وبشكل أولي على مجموعة من العاملين في قسم معين على سبيل التجربة، وتحديد معوقات التنفيذ ليتسنى لها تطبيق النموذج على صعيد المنظمة ككل .
- ٣- الاستعانة بالمنظمات الأكاديمية في رفدها بالخبرات العلمية الداعمة لعملية التنفيذ ودراسة نتائج التنفيذ وتذليل المعوقات .
- ٤- إدخال العاملين المشاركين في دورات تدريبية خاصة بهذا الموضوع وتعريفهم بإيجابياته وكيفية تطبيقه .
- ٥- فسح المجال للعاملين للمشاركة وإبداء رأيهم في هذا النموذج كونهم غير مطلعين على تفاصيله.
- ٦- إعادة النظر في أهداف قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمتين المبحوثتين والاعتماد على النموذج في تحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين ثم وضع الأهداف التطويرية في ضوء ذلك التحديد.
- ٧- تعزيز الكفايات القيادية وتطوير مهارات الإدارة العليا في مجالات القياس والتقويم وبما يضمن بقاء الأدر على تفهم النموذج وتطبيقه بموضوعية مقارنة مع الجهات الأخرى المشاركة في التقويم على وفق النموذج .
- ٨- إعادة النظر في نظم الحوافز بأنواعها المختلفة وربطها بنتائج تطبيق هذا النموذج وبما يعزز الأداء الإيجابي ويهيئ المجال لتطبيق هذه النظم بصورة أكثر موضوعية.

ثامناً- المصادر

- ١- مارك ادواردز، ان ايون، نظم التغذية العكسية التقييم الوارد من ٣٦٠ زاوية، كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ١٩٨٨.
- ٢- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش، راضي، جواد محسن (تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة) دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية، بحث منشور- مجله القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(١١) عدد (١٢) سنة ٢٠٠٩
- 1- Atwater، D. A.، Waldman، D.، Atwater، L. E.، Ph.D. (1998). Power of 360-degree feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity. Houston، Texas: Gulf Publishing Company.
- 2- ASHRAFJANJA، SHAHZAD SALIM، MULTI RATER/SOURCE PERFORMANCE ASSESSMENT (360 DEGREE). WEB. WWW.SCRIBD.COM /DOC/401414201 COPY-OF-THESIS-1-1، 2008
- 3- Bookman، R. (1999). Tools for cultivating constructive feedback. Association Management، 51 (2)، 73-8.
- 4- Cacioppe، R. & Albrecht، S. (2000). Using 360-degree feedback and the integral model to develop leadership and management skills. Leadership and Organization Development Journal، 21(8)، 3902
- 5- DIANE BALLE Y ASSOCLATES، 2002، 360 DEGREE FEEDBACK BULLETIN TO ACCOMPANY THE GEETRAINING HANDBOOK، WEB: WWW.DBA.CO.UK.
- 6- Hazucha، J.F.، Hezlett، S.A.، & Schneider، R.J. (1993). The impact of multi-source feedback on management skills development. Human Resource Management، 32، 325-351.



ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والجماري

- 7- Hernez-Broome, G. & Hughes, R.L. (2004). Leadership development: past, present, and future. Human Resource Planning, Vol. 27.
- 8- Graham, G. (2000). As a Management Tool, 360-Degree Feedback has Positives and Negatives. Wichita Business Journal, 15 (31), 12.
- 9- Ghorpade, J. (2000, February). Managing five paradoxes of 360-Degree Feedback. Academy of Management Executive, 14(1), 140-11.
- 10- Mark R. Edwards & Ann J. Ewen, 2008, 360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement.
- 11- McCauley, C., Moxley, R., Van Velsor, E. (1998). Designing components of systemic leadership development. Handbook of Leadership Development. 242-261
- 12- Michell N. Aderhold, 2001, the implementation of 360 degree feedback for high school deca officers, A Research Paper, Master of Science.
- 13- Nancy L. Rehbine Zentis, The impact of 360 degree feedback on Leadership development, a dissertation, 2007
- 14- Nowack, K. M. (1998, Aug). 360-degree feedback: The whole story. Training & Development. 52(8), 42-45.
- 15- Tornow, W. & London, M. (1998). Maximizing the value of 360-degree feedback: a process for successful individual and organizational development. San Francisco, CA: Jossey-Bass for Center for Creative Leadership.
- 16- Rogers, E., Rogers, C. W. & Metlay, W. (2002). Improving the payoff from 360-degree feedback. Human Resource Planning Journal, 25(3), 44-55.
- 17- Smither, J.W., London, M., Reilly, M. (2005). Does performance improve following multi-source feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. Personnel Psychology, 58, 33-66.
- 18- Wells, S. J. (1999). A new road: Traveling beyond 360-degree evaluation. HR Magazine, 44 (9), 82-87.
- 19- Wilson, J. L. (June, 1997). 360 appraisals. Training and Development. 51(6), 44-45.