

appraisal³⁶⁰

الدليل المتكامل لتقييم الاداء بطريقة 360 درجة

- مادة مترجمة -

مادة مترجمة من اعداد: محمد أحمد إسماعيل - تصميم: أحمد نبيل فرحات



miniMBA

الماجستير المهني المصغر لإدارة الأعمال

لتأهيل رجال الأعمال والقادة ومديري التسويق والمبيعات وخدمة العملاء

يحصل كل متدرب على 8 شهادات .. شهادة لكل محور من محاور الماجستير + شهادة اتمام الماجستير + شهادة معتمدة من أكاديمية كامبريدج البريطانية

<http://ibsacademy.org/course-47-mini-mba-online.html>

Whatsapp & Viber: 00201010693322 - 00201026330011

التعريف بالإصدار:

ما هو نظام تقييم الاداء بطريقة 360 درجة؟

جرى العرف، ومازال، أن يقيم المدير العاملين لديه، ولكن نظرا إلى أن المدير إنسان يتأثر مثل غيره بالجوانب النفسية وربما المحسوبة وغيرها من أمراض اجتماعية أثناء تقييم الموظفين، فقد قدم علماء الإدارة برنامج 360 درجة لتقييم الموظفين، الذي يبدأ يأخذ طريقه نحو الشركات والمؤسسات المتميزة.

تتلخص فكرته تقويم 360 درجة بأن يقيم الموظف سنويا من قبل أربعة أطراف، بدلا من المسؤول المباشر فقط. وهذه الأطراف هي: زملاء العمل، العملاء أو المراجعون، الرؤوسون، بالإضافة إلى تقييم المدير المباشر.

(الفرد – العملاء – الرئيس المباشر – الرؤوسين - الزملاء)

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه الى التدريب المناسب.

بقي أن نعرف أن الجانب الأكثر تحديا للتقييم 360 درجة هو السرية.

عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

اذ يعتبر تقييم الاداء بطريقة 360 درجة نظام أو عملية يتلقى فيها الموظفون بطريقة سرية و مجهولة ردود الفعل من الأفراد الذين يعملون من حولهم.

اذ يقوم مزيج من حوالي ثمانية إلى اثني عشر شخص بملء استمارة التقييم المجهولة الإسم و التي تطرح أسئلة تغطي مجموعة واسعة من الكفاءات في مكان العمل. وتتضمن نماذج التغذية المرتدة على الأسئلة التي يتم قياسها على مقياس التصنيف، كما يُطلب من المُقيمين تقديم تعليقات مكتوبة. وكذلك يقوم الشخص الذي يتلقى التغذية الراجعة بملء استقصاء التقييم الذاتي الذي يتضمن نفس الأسئلة الاستقصائية التي يتلقاها الآخرون في أشكالها.

وفي هذا الاصدار نتناول الموضوعات التالية :

- ما هو نظام تقييم الاداء بطريقة 360 درجة؟
- كيف يتم استخدام نظام تقييم الاداء بطريقة 360 درجة ؟
- ما الذي يقيسه تقييم الاداء 360 درجة:
- ما هي الأشياء التي لا يقيمها تقييم الاداء 360 درجة:

- بداية الاستخدام :
 - أى فئة من الموظفين تُستخدم هذه الأداة ؟
 - ما هى المنظمات التى تستخدم هذا التقييم لأداء الموظف؟
 - من هم أصحاب المصلحة الذين يقومون بتقييم الـ 360 درجة؟
 - مميزات تقييم الأداء الـ 360 درجة:
 - عيوب تقييم الـ 360 درجة
 - من ينبغى عليه إجراء تقييم الـ 360 درجة؟:
 - كيف تحسن نتائج تقييم الاداء بطريقة 360 درجة؟
 - كيف نجعل التقييم 360 درجة اسهل في الاستخدام
 - تولى المسؤولية
 - النموذج المستخدم في التقييم 360 درجة
- الجدير بالذكر أن مادة هذا الاصدار مترجمة عن عدة مصادر أجنبية بالاضافة الى عدد من المصادر العربية

ما هو نظام تقييم الاداء بطريقة 360 درجة؟

يعتبر نظام التغذية المرتدة 360 درجة هو نظام أو عملية يتلقى فيها الموظفون بطريقة سرية و مجهولة ردود الفعل من الأفراد الذين يعملون من حولهم. ويشمل ذلك عادةً مدير الموظف، و الزملاء ، و التقارير المباشرة. و يقوم مزيج من حوالي ثمانية إلى اثني عشر شخص بملء استمارة ردود الفعل المجهولة الإسم عبر الإنترنت و التي تطرح أسئلة تغطي مجموعة واسعة من الكفاءات في مكان العمل. و تتضمن نماذج التغذية المرتدة على الأسئلة التي يتم قياسها على مقياس التصنيف، كما يُطلب من المُقيمين تقديم تعليقات مكتوبة. و كذلك يقوم الشخص الذي يتلقى التغذية الراجعة بملء استقصاء التقييم الذاتي الذي يتضمن نفس الأسئلة الاستقصائية التي يتلقاها الآخرون في أشكالها.

كيف يتم استخدام نظام تقييم الاداء بطريقة 360 درجة ؟

عادةً ما تستخدم الشركات تقييم الاداء بطريقة 360 درجة بإحدى الطريقتين:

1- كأداة للتطوير لمساعدة الموظفين على التعرف على نقاط القوة و الضعف و يصبحوا أكثر فعالية.

و عند القيام به بشكل صحيح، فإن نظام 360 درجة يصبح فعّالاً للغاية كأداة للتطوير. و تتيح عملية التغذية المرتدة للأفراد فرصة لتقديم ردود الفعل المجهولة الهوية إلى زميل العمل الذين لا يشعرون بالإحراج معه و مع ما

يقدمه. ويكتسب متلقوا ردود الفعل نظرة ثاقبة عن كيفية إدراك الآخرين لهم وإتاحة الفرصة لضبط السلوكيات و تطوير المهارات التي تمكنهم من التفوق في وظائفهم.

2- كأداة تقييم الأداء لقياس أداء الموظفين.

إن استخدام نظام ردود الفعل 360 درجة لتقييم الأداء هو ممارسة شائعة، ولكنه لا يعد دائمًا فكرة جيدة و صائبة. و من الصعب هيكلة عملية التغذية المرتدة 360 درجة بالشكل السليم الذي يخلق جوًا من الثقة و المصادقية عند استخدام تقييمات 360 لقياس الأداء. و علاوة على ذلك، تركز التغذية المرتدة 360 درجة على السلوكيات و الكفاءات أكثر من المهارات الأساسية و متطلبات العمل و أهداف الأداء. و يقوم الموظف و مديره بمعالجة هذه الأمور بشكل مناسب كجزء من عملية المراجعة السنوية و تقييم الأداء. و من الممكن بالتأكيد أن يكون من المفيد لدمج التغذية المرتدة 360 في عملية إدارة الأداء الأكبر، ولكن فقط مع إتصال واضح بشأن كيفية استخدام نظام التغذية المرتدة 360 درجة.

ما الذي يقيسه تقييم الاداء 360 درجة:

- يقيس نظام التغذية المرتدة 360 درجة الكفاءات و السلوكيات.
- تقدم تقييمات الـ 360 درجة ردود الفعل حول كيفية تصور الآخرين للموظف.

- يعالج نظام التغذية المرتدة 360 درجة مهارات مثل الإستماع و التخطيط و تحديد الأهداف.
- ويركز التقييم 360 على المجالات الذاتية مثل العمل الجماعي، و السمعة، و الفعالية القيادية.

ما هي الأشياء التي لا يقيّمها تقييم الاداء 360 درجة:

- لا يعد وسيلة لقياس أهداف الموظفين.
- لا يعد وسيلة لتحديد سواء ما إذا كان الموظف يُلبّي متطلبات الوظيفة الأساسية أم لا.
- و لا يركز على المهارات التقنية الأساسية أو مهارات الوظيفة المحددة.
- يجب عدم استخدام نظام التغذية المرتدة 360 درجة لقياس أشياء موضوعية بدقة مثل الحضور، و حصص المبيعات، و ما إلى ذلك.

بداية الاستخدام :

تم استخدام تقييم أداء الـ 360 درجة أولاً في عام 1940. وتشبه هذه الوسيلة للنقاط المتعددة في البوصلة، توفر وسيلة الـ 360 درجة للموظف فرصة لتلقى ردود فعل على الأداء من قبل المشرف والزلاء وطاقم العمل والعملاء.

ويعتبر ردود فعل الـ 360 درجة أو ردود فعل المتعددة المصادر أداة تقييم تقوم علي ردود فعل من جميع رصدا وتأثروا بأداء المتقدم.

أى فئة من الموظفين تُستخدم هذه الأداة ؟

عادةً، يتم استخدام هذه الأداة للموظفين ذوى المستوى المتوسط والأعلى. إن تعقيد أدوارهم يُمكن المنظمة من توليد بيانات كافية من جميع أصحاب المصلحة من أجل إجراء تقييم ذا مغزى.

ما هى المنظمات التى تستخدم هذا التقييم لأداء الموظف؟

تستخدم معظم المنظمات التى تركز على تطوير الموظفين أداة الـ 360 درجة لتقييم الأداء و إمكانات الموظفين وتمكين الموظفين من تشكيل مسار حياتهم المهنية بناءً على ردود الفعل. تتخذ المنظمة ردود فعل الـ 360 درجة عن الموظف قبل اتخاذ قرار أساسى حول الحياة المهنية.

وغالبًا ما تُستخدم النتائج المُستمدة من ردود الفعل الـ 360 درجة من قبل الشخص الذى يتلقى ردود الفعل لخطط التدريب والتطوير. وتستخدم بعض المنظمات أيضًا النتائج فى اتخاذ القرارات الإدارية مثل الأجور أو الترقية. وفى هذه الحالة، يكون غرض تقييم الـ 360 درجة هو التقييم، ويسمى أحيانًا "مراجعة الـ 360 درجة"

يعتبر ردود فعل الـ 360 درجة التقييم الأكثر شمولاً حيث تأتي ردود الفعل بشأن الموظفين من جميع المصادر التي تتواصل مع الموظف بشأن وظيفته. يتم استخدام هذه الطريقة في (MARUTHI SUZUKI Motors and HCL)

من هم أصحاب المصلحة الذين يقومون بتقييم الـ 360 درجة؟

يمكن أن يكون المستجيبون لردود فعل الـ 360 درجة للموظف هم زملاء العمل والمديرين والرؤوسيين وأعضاء الفريق والعملاء والموردين والبائعين- وأى فرد له تواصل مع الموظف ويمكن أن يوفر رؤى ومعلومات قيمة أو ردود فعل بشأن أداء الموظف "أثناء العمل". ولدى تقييم الـ 360 درجة أربعة عناصر متكاملة:

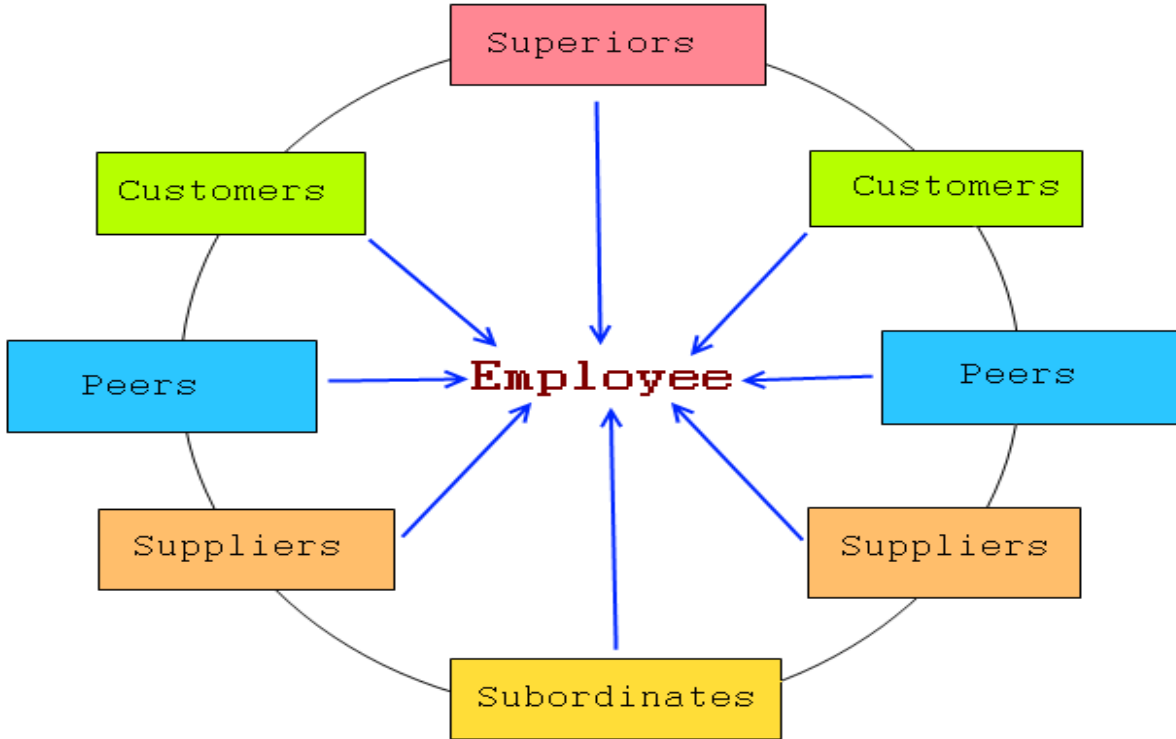
- 1- تقييم ذاتي Self appraisal
 - 2- تقييم رفيع Superior's appraisal
 - 3- تقييم الرؤوسيين Subordinate's appraisal
 - 4- تقييم الزملاء Peer appraisal
- يعطى التقييم فرصة للموظف للنظر في نقاط القوة والضعف لديه وفي إنجازاته وأدائه.

ويُمثل التقييم الرفيع الجزء التقليدي من تقييم الـ 360 درجة حيث يتم تقييم مسؤوليات الموظفين والأداء الفعلى لهم من قبل الرئيس.

و تقييم المرؤوسين يعطى فرصة للحكم على أداء الموظف على معايير مثل التواصل والقدرات والقدرة الفائقة على العمل والصفات القيادية. ويعرف أيضًا بإسم العملاء الداخليين ويمكن أن تساعد ردود الفعل الصحيحة التي قدمها الزملاء في اكتشاف قدرات الموظفين للعمل في فريق والتعاون والحساسية تجاه الآخرين.

فالتقييم الذاتى جزء لا غنى عنه فى تقييم الـ 360 درجة، فبالتالى يكون لدى تقييم الأداء الـ 360 درجة مشاركة عالية من قبل الموظفين و أيضًا له تأثير على السلوك والأداء. ويقدم مراجعة بدرجة 360 لأداء الموظفين ويعتبر واحدًا من أكثر أساليب تقييم الأداء مصداقيةً.

إن تقييم الـ 360 درجة أداة تطويرية قوية لأنه عندما يجرى على فترات منتظمة (يُقال سنويًا) ، فهو يساعد على الحفاظ على مسار تغييرات تصورات الآخرين بشأن الموظفين. ووجد أن تقييم الـ 360 درجة أكثر ملاءمة للمديرين لأنه يساعد على تقييم قيادتهم وأنماط الإدارة. وتستخدم هذه التقنية بشكل فعال فى جميع أنحاء العالم لتقييم الأداء.



www.whatishumanresource.com

مميزات تقييم الأداء الـ 360 درجة: Advantages of 360 degree appraisal

- يقدم نظره أكثر شمولية تجاه أداء الموظفين
- تحسين مصداقية تقييم الأداء
- تساعد ردود فعل الزملاء على تعزيز التطوير الذاتي للموظفين
- زيادة مسؤوليات الموظفين لعمالئهم
- ينتج عن مزيج من الأفكار تقييمًا أكثر دقة.
- الآراء التي يتم جمعها من الموظفين تكون أكثر إقناعًا
- لا ينبغي على المدير فقط إجراء تقييمات على أداء موظفيه ولكن يجب على الزملاء الآخرين أيضًا القيام به
- إذا شارك العديد من الموظفين في عملية تقييم الأداء، فإن الثقافة التنظيمية للشركة تصبح أكثر صدقًا.

عيوب تقييم الـ 360 درجة: Disadvantages of 360 degree appraisal

- يستغرق الكثير من الوقت، والتعقيد في الإدارة
- يمكن أن يؤدي توسع تبادل ردود الفعل إلى حدوث مشاكل وتوتر داخل طاقم العمل.
- وهناك حاجة إلى التدريب والجهد من أجل تحقيق كفاءة العمل.

- سيكون من الصعب جدًا معرفة النتائج
- يمكن أن تكون ردود الفعل عديمة الفائدة إذا لم يتم التعامل معها بعناية وسلاسة
- يمكن أن نفترض مناخًا من الشك إذا لم يتم إدارة المعلومات بشكل صحيح

من ينبغي عليه إجراء تقييم الـ 360 درجة؟:

- المرؤوسين
 - الزملاء
 - المديرين
 - أعضاء الفريق
 - العملاء
 - الموردين/ البائعين
- أي شخص آخر يتواصل مع الموظف ويمكن أن يوفر معلومات قيمة عنه.

كيف تحسن نتائج تقييم الاداء بطريقة 360 درجة؟

غالبًا ما تنظر الشركات إلى تقييم الـ360 درجة لتحسين سلوكيات الرؤساء وتقديم نظرة ثاقبة خلال دورات تطوير القادة والمساعدة في بناء فرق أكثر فعالية.

وهم يعتقدون أن ردود فعل الـ360 درجة إما ستغير سلوكيات المديرين أو على الأقل تزيد من دافع المديرين للتغيير. ولسوء الحظ، هذه التوقعات غير واقعية وغير علمية. دعونا نبدأ بتحديد بعض الافتراضات الخاطئة لدينا حول ردود الفعل:

لا تؤدي ردود الفعل مباشرة إلى التغيير:

تعتقد العديد من المنظمات أن تسليم تقرير الـ360 إلى المدير، سيجعله يحسن من سلوكياته بدون أي إجراء إضافي مطلوب. وتبين الأبحاث: عندما تركز ردود الفعل على سلوكياتنا، بدلاً من مهارتنا، سيقبل استعدادنا للتغيير بشكل كبير.

لا تحفز الثغرات الموجودة بين تصورات الذات وتصورات الآخرين على التغيير:

فهناك اعتقاد شائع بأنه إذا وجدنا فجوة بين كيف نتصور أنفسنا وكيف ينظر إينا الآخرين، سنكون مُحفزين لسد تلك الفجوة.

ففى الواقع، أوضح البحث أنه عندما نواجه فجوة التصور /الإدراك، نحاول جاهدين أن نضع الحجج و الأعذار.ولا نقاوم ردود الفعل - نحن نواجه "التنافر المعرفى". أى أن عقولنا تعمل جاهدة للحفاظ على صورتنا الذاتية المتطورة بعناية.

لا تخلق المزيد من المعلومات نتائج أفضل:

تحتوى تقارير الـ360 درجة النموذجية على أكثر من 50 صفحة مليئة بالمخططات والرسوم البيانية والمعايير والرموز والتعليقات. من المستحيل تقريبًا على المدير أن يعلن عن (دون مساعدة من المدرب أو مدير الموارد البشرية) عن العناصر الأكثر أهمية للتركيز عليها وكيفية تحسين تلك السلوكيات.

إن ردود الفعل التى تجعلنا نشعر بالغضب والارتباك تعيقنا عن إتخاذ الإجراءات.

كيف نجعل التقييم 360 درجة اسهل في الاستخدام

جعل برنامج ال 360 درجة سهلاً للاستخدام بقدر الإمكان للمديرين لإتخاذ إجراءات بشأن النتائج . وفيما يلي ثلاث خطوات ستضمن للمديرين اتباع نصائح بشأن برنامج ال 360 درجة: يقوم برنامج ال 360 درجة بتقييم المديرين من حيث السلوكيات الجيدة أو السيئة. لا يساعد هذا أى شخص على التغيير. فبدلاً من ذلك، استخدم مقياساً يوجه المديرين " للقيام بالكثير " أو " القيام بالقليل " فى سلوك معين.

- التركيز فقط على أهم ثلاثة سلوكيات: ليس لدى المديرين المشغولون وقت للبحث فى تقارير ال 360 درجة المحيرة لتحديد أولوياتهم للتغيير. وينبغى أن تسرد الصفحة الأولى لتقرير ال 360 قائمة بالإجراءات القليلة الحيوية التى ينبغى تحسينها.
- أن تخبر المدير بكيفية التغيير: ويجب أن تشمل تقارير ال 360 درجة المُصممة بشكل جيد بدء وإيقاف أو استمرار السلوكيات من المُقيمين التى تصف بالضبط كيف ينبغى للمدير تغيير تلك السلوكيات الحيوية.

- تحييد معايير التقييم الذاتي : نحن لا نحبذ فكرة أن نُقارن بأشخاص آخرين، خاصة إذا كانت المقارنة غير مناسبة. يزيد التقييم الذاتي والمعايير الخارجية من مقاومتنا للتغيير إذا كانت إنجازتنا أقل من توقعاتنا ولكن لا تحفزنا إذا كنا نفوق توقعاتنا.

DRIVE ACCOUNTABILITY تولى المسؤولية

واعتادت " المدرسة القديمة " لإدارة الموارد البشرية الإصرار على أن تكون برامج الـ 360 درجة موجهة للتطوير ولا ينبغي أبداً استخدامها لتقييم المديرين أو المساعدة في اتخاذ القرارات التنظيمية. إذا كان هناك إيمان بأن سلوكيات المدير أمراً هاماً، سيبدو إهمال أفضل بيانات عن سلوك المدير أمراً سخيّاً. يجب أن تتم جمع بيانات الـ 360 درجة بشكل صحيح باعتبارها واحدة من العديد من نقاط البيانات عند اتخاذ قرارات بشأن المهام الجديدة والترقيات والتطوير.

إذا كان المدير على علم بأن سلوكياته لها عواقب، يكون من المحتمل أن يتخذ قرارات بشأن تغييرها. ليس بالضرورة أن تكون ردود الفعل الـ 360 درجة مؤلمة أو غير مفيدة. فمن خلال التركيز على العلوم الأساسية وتقديم المعلومات

بطريقة عملية وسهلة الفهم، يمكن أن تساعد تقارير الـ 360 درجة المديرين على القيام بتغييرات هامة في السلوكية بسرعة وسهولة.

خلفية عن تاريخ ردود فعل التغذية الراجعة 360 درجة

بدأ الجيش الألماني بجمع ردود فعل من مصادر متعددة بهدف تقييم الأداء خلال الحرب العالمية الثانية (فلينور & برنس 1997). وخلال هذه الفترة الزمنية أيضًا، استكشف آخرون استخدام ردود فعل متعددة للتقييم من خلال مفهوم "مجموعات التدريب" T-groups

وكانت بداية استخدام الدراسات الاستقصائية لجمع المعلومات عن الموظفين في عام 1950 بشركة إيسو للأبحاث والهندسة (Bracken, Dalton, Jako, McCauley, & Pollman, 1997). ومن هنا نشطت فكرة التغذية الراجعة الـ 360 درجة، وبحلول التسعينات، واستوعب معظم العاملين بقسم الموارد البشرية وتطوير المنظمة هذا المفهوم.

وكانت المشكلة في أن جمع وتصنيف ردود الفعل يتطلب جهدًا ورقيًا بما في ذلك إما حسابات يدوية معقدة أو تأخيرات مطلوبة. وكانت بداية اليأس من جانب المشاركين: والتأكل التدريجي لالتزام المستفيدين.

وننتج عن الاستخدام المتعدد للتغذية الراجعة زيادة في الشعبية ، يرجع ذلك إلى استخدام الإنترنت في إجراء دراسات مسح على شبكة الإنترنت (Atkins & Wood, 2002) . وتشير الدراسات حاليًا إلى أن أكثر من ثلث الشركات الأمريكية تستخدم ردود الفعل المتعددة المصادر (Bracken, Timmerreck, & Church, 2001a) . ويدعى آخرون أن هذا التقدير أقرب إلى 90% من جميع شركات فورتشن 500 (وتعتبر فورتشن 500 هي قائمة سنوية تقوم بتجميعها ونشرها مجلة فورتشن، المجلة التي تضع ترتيباً لأعلى 500 شركة مساهمة أمريكية حسب إيراداتها بعد إجراء بعض التعديلات لاستثناء تأثير الضرائب التي تتحملها تلك الشركات. تتضمن القائمة شركات يديرها القطاع العام أو القطاع الخاص وتكون إيراداتها مُعلنة للعامة). وفي السنوات الأخيرة، أصبحت الخدمات القائمة على الإنترنت الأساس مع قائمة متزايدة من الميزات المفيدة (مثل اللغات المتعددة وتقارير مقارنة والتقرير الكلي) (Bracken Summers, & Fleenor, 1998).

النموذج المستخدم في التقييم 360 درجة :

توجد اشكال متعددة للنماذج المستخدمة في اجراء تقييم الاداء 360 درجة اخترنا احدها لعرضه عليكم .. **مرفق مع**

الإصدار ملف خاص باحد النماذج المستخدم في اجراء تقييم الأداء 360 درجة

الدبلوم المهني
في إدارة

الموارد
البشرية

\$300

36 ساعة - اونلاين



 **Cambridge**
Training College Britain

IBS

تشمل شهادة معتمدة من IBS Academy
+ شهادة معتمدة من أكاديمية كامبريدج
البريطانية



للتسجيل في الدبلوم يمكنك التواصل مع قسم خدمة العملاء: 00201026330011 - 00201010693322

<http://ibsacademy.org/course-43-hrm-diploma-online-7sep.html>

Whatsapp & Viber: 00201010693322 - 00201026330011

إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

HRDiscussion.com

إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

إدارة النشر

هاتف: 00201062944494

بريد الكتروني: pub@hrdiscussion.com