



## Impact of 360-Degree Feedback Approach on Functional Performance Effectiveness of Islamic Education Teachers in Oman: Organizational Justice as a Mediating Variable

Iman Bint Mohammad Bin Zaid Al-Maawali\*

[i.almawali@hotmail.com](mailto:i.almawali@hotmail.com)

Dr. Tengku Sarina Aini Binti Tengku Kasim\*\*

[tgsarina@um.edu.my](mailto:tgsarina@um.edu.my)

Dr. Asyraf Isyraqi Bin Jamil\*\*\*

[isyraqi@um.edu.my](mailto:isyraqi@um.edu.my)

### Abstract:

This study examined the impact of the 360-degree feedback approach on the effectiveness of functional performance through organizational justice as a mediating variable, used by Islamic education teachers for grades 5 to 12 in four Omani governorates: Muscat, South Al Batinah, North Al Batinah, and Al-Dakhliyah. The study aimed to measure the application of the 360-degree feedback approach and its impact on the effectiveness of teachers' performance, and organizational justice. It also seeks to identify the impact of organizational justice on the effectiveness of teachers' performance. The study employed a descriptive-analytical method and a quantitative approach in data collection and analysis. A simple random sample of 350 teachers out of 3885 was selected. Three questionnaires consisting of 63 items, covering three dimensions were constructed, ensuring their validity and reliability. The results showed a significantly high direct positive impact of the 360-degree feedback approach on the effectiveness of performance by 0.577 units. There was a high positive impact of the 360-degree feedback approach on organizational justice by 0.667. Finally, there was a significantly high direct positive impact of organizational justice on the performance of Islamic education teachers by 0.584 units.

**Keywords:** 360-degree feedback, Performance effectiveness, Organizational justice, Education teachers.

\*PhD student - Specialization in Philosophy of Education - Department of Islamic Education - Academy of Graduate Studies - University of Malaya - Malaysia.

\*\* Professor of methods of teaching auxiliary Islamic education - Department of Islamic Education - Academy of Islamic Studies - University of Malaya - Malaysia.

\*\*\* Associate Professor of Islamic Education Department - Department of Islamic Education - Academy of Islamic Studies - University of Malaya - Malaysia.

**Cite this article as:** Al-Maawali, Iman Bint Mohammad Bin Zaid, & Qasim, Tanko Sarina Aini Binti Tanko, & Bin Jameel, Ashraf Isyraqi. (2024). Impact of 360-Degree Feedback Approach on Functional Performance Effectiveness of Islamic Education Teachers in Oman: Organizational Justice as a Mediating Variable, *Journal of Arts*, 13(3), 9-35.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## أثر تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان: العدالة التنظيمية بوصفه متغيراً وسيطاً

د. تنكو سارينا عيني بنت تنكو قاسم\*\*

[i.almawali@hotmail.com](mailto:i.almawali@hotmail.com)

إيمان بنت محمد بن زيد المعولي\*

[tgsarina@um.edu.my](mailto:tgsarina@um.edu.my)

د. أشرف إشراقي بن جميل\*\*

[isyraqi@um.edu.my](mailto:isyraqi@um.edu.my)

### الملخص

ناقشت هذه الدراسة نسبة تأثير طريقة التغذية الراجعة 360 درجة على فاعلية الأداء الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، والتي يستخدمها معلمو التربية الإسلامية للصفوف (5 إلى 12) في أربع محافظات: مسقط، جنوب الباطنة، شمال الباطنة، والداخلية. هدفت الدراسة إلى: قياس مدى تطبيق طريقة التغذية الراجعة، وقياس تأثيرها على فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين، وعلى العدالة التنظيمية، وتأثير العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (350) معلماً ومعلمة من أصل (3885). وتم تطوير ثلاث استبانات مكونة من (63) عبارة موزعة على (3) محاور، وتم التأكد من صلاحيتها وثباتها. وأظهرت النتائج: أن هناك تأثيراً إيجابياً عالياً ومباشراً ذا دلالة إحصائية لطريقة التغذية الراجعة على فاعلية الأداء الوظيفي بمقدار (0.577) وحدة. وهناك تأثير إيجابي مرتفع لطريقة التغذية الراجعة على العدالة التنظيمية بقيمة (0.667). وأخيراً، هناك تأثير إيجابي مرتفع ومباشر ذو دلالة إحصائية لفاعلية العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية بقيمة (0.584) وحدة.

كلمات مفتاحية: التغذية الراجعة، فاعلية الأداء، العدالة التنظيمية، معلمو التربية.

\* طالبة دكتوراه- تخصص فلسفة تربية- قسم التربية الإسلامية- أكاديمية الدراسات العليا- جامعة ملايا - ماليزيا.

\*\* أستاذ طرق تدريس التربية الإسلامية المساعد - قسم التربية الإسلامية - أكاديمية الدراسات الإسلامية - جامعة مالايا - ماليزيا.

\*\*\* أستاذ إدارة التربية الإسلامية المشارك - قسم التربية الإسلامية - أكاديمية الدراسات الإسلامية - جامعة مالايا - ماليزيا.

للاقتباس: المعولي، إيمان بنت محمد بن زيد، وقاسم، تنكو سارينا عيني بنت تنكو، وبن جميل، أشرف إشراقي. (2024). أثر تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان: العدالة التنظيمية بوصفه متغيراً وسيطاً، مجلة الآداب، 13 (3)، 9-35.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



المقدمة:

يُعد أداء المعلمين عاملاً محورياً في نجاح العملية التعليمية. ويُعد المعلمون عنصراً أساسياً في تحسين مخرجات التعليم، لذا يتم التركيز على تطوير مهاراتهم من خلال برامج التدريب المستمرة والتقييم الشامل. تشمل معايير التقييم الحالية على جوانب متعددة، مثل التخطيط والتحضير، وإدارة الصف، وأساليب التدريس، وتقييم تعلم الطلاب. تُستخدم أنظمة متقدمة مثل نظام "Value-Added Model" (VAM) في الولايات المتحدة، الذي يقيس تأثير المعلم على نمو أداء الطلاب، ونظام "معايير المعلمين الأوروبية" (ETCS) الذي يعتمد معايير مهنية مشتركة للدول الأوروبية. وبذل الجهود نحو تكامل التكنولوجيا في التقييم، مما يساهم في تقديم صورة أوضح وأكثر ديناميكية عن أداء المعلمين ويساعد في بناء إستراتيجيات تعليمية متقدمة (Darling-Hammond, 2013).

يمثل أسلوب 360 درجة في تقييم المعلمين منهجاً شاملاً حيث يجمع معلومات تقييمية من مصادر متعددة حول أداء المعلمين. ففي أوروبا والغرب، يُعد هذا الأسلوب نهجاً مبتكراً لتحسين جودة التعليم من خلال تقديم صورة كاملة عن أداء المعلمين تشمل آراء الطلاب، والزملاء، وأولياء الأمور، والمشرفين. ويتيح هذا النهج تقييماً أكثر شمولاً وموضوعية، حيث يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المعلمين ويعزز التطوير المهني المستمر. ويعد هذا التقييم أداة مهمة في دعم المعلمين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف تعليمية فعالة وتحسين البيئة التعليمية.

أسلوب 360 درجة في التقييم واحد من أكثر الأساليب فاعلية وشمولية في تحسين جودة التعليم. ويُعتبر هذا النهج أداة قوية لتقديم تغذية راجعة من مصادر متنوعة، مما يساعد المعلمين على التعرف على مجالات التحسين وتطوير مهاراتهم.

حيث تُستخدم تقنيات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها، مما يتيح تقديم تقارير تقييم مفصلة ودقيقة. ويعكس استخدام هذا الأسلوب التزام المؤسسات التعليمية بتعزيز الشفافية والشمولية في تقييم المعلمين، ويُعتبر خطوة مهمة نحو تحقيق بيئة تعليمية تفاعلية وداعمة للطلاب والمعلمين على حد سواء (Morin, and Battista, 2020).

بدأت الدول العربية في تبني أسلوب 360 درجة في تقييم المعلمين في العقدين الماضيين، متأثرة بالتجارب الناجحة في الدول الغربية. ومع تزايد الاهتمام بتحسين جودة التعليم، بدأت بعض الدول، مثل الإمارات العربية المتحدة وقطر، في تنفيذ تجارب مبدئية لتطبيق هذا النهج في تقييم المعلمين. وفي المملكة العربية السعودية، تم إدخال أسلوب 360 درجة كجزء من مبادرات تطوير التعليم الوطني. وقد تطور هذا الأسلوب تدريجياً ليشمل تقنيات جمع البيانات الإلكترونية وتحليلها، مما أتاح تقديم تقييمات شاملة وأكثر دقة تعكس الأداء الفعلي للمعلمين وتساعد في بناء خطط تطوير فردية (El-Sayed, and Jassim, 2018).

وفي الوقت الحاضر، يتم تطبيق هذا الأسلوب في العديد من الدول العربية، كجزء من السياسات الوطنية لتحسين جودة التعليم وتعزيز مخرجات التعلم (Bukhari, and Basaffar, 2019).

تعدّ العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة، لما لها من أثر على كفاءة أداء الأفراد والمنظمات؛ ويأتي ذلك نتيجة لطبيعة النتائج والتبعات المترتبة على تحقيق العدالة التنظيمية أو فقدانها، فالعدالة التنظيمية تبين كيفية توزيع الأعمال والمهام والأجور والحوافز على العاملين، وهذا المفهوم يتصل بعدالة التوزيع في المنظمة (الشهري، 2014). لذلك تنعكس العدالة التنظيمية على حالة العاملين فتؤثر في سلوكهم وفي الرضا الوظيفي، والدافعية، والتحفيز، والالتزام التنظيمي، والسلوك التنظيمي، والولاء والانتماء التنظيمي، والأداء الوظيفي، والاستقرار الوظيفي. وتتجسد أهمية العدالة التنظيمية في تمثيلها لمنظومة من القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الموظفين، لكيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة السائدة في المنظمة (السويلم، 2018 القصير، 2015).

ففي مؤسسات التعليم في سلطنة عمان، تُعتبر العدالة التنظيمية محورًا أساسيًا في تعزيز بيئة عمل عادلة وشاملة. فتشمل العدالة التنظيمية في هذا السياق العدالة التوزيعية، التي تركز على توزيع الموارد والمكافآت بشكل منصف، والعدالة الإجرائية، التي تضمن شفافية وعدالة العمليات والقرارات الإدارية، والعدالة التفاعلية، التي تتعلق بمعاملة الموظفين باحترام وإنصاف. وتسعى مؤسسات التعليم في سلطنة عُمان إلى تبني ممارسات تعزز العدالة التنظيمية، من خلال سياسات واضحة وإجراءات شفافة؛ مما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام بين الموظفين، ويعكس الالتزام بتحقيق بيئة تعليمية مستدامة وعادلة.

## مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود التي تبذلها السلطنة لتحسين أداء المعلم، باعتباره أحد الأركان الأساسية في العملية التربوية، فإنّ العديد من الدراسات قد أشارت إلى وجود مؤشرات على ضعف الأداء المهني للمعلمين بسلطنة عُمان منها: قلة انتباه بعض المعلمين للقيادة الفاعلة في الموقف التعليمي، وقلة إثارتهم لحب التعلم والمعرفة لدى الطلبة، إلى جانب ضعف المستوى العلمي للمعلمين، وقلة اطلاعهم على ما هو جديد في تخصصاتهم، وتجاهل التغييرات الحاصلة في طرق تفكير الطلبة وطرق تعاملهم (المعمري وآخرون، 2014). وأن المعلمين العُمانيين بحاجة إلى تعزيز بعض الممارسات المهنية، التي ينبغي أن تظهر في أدائهم كقيادة للموقف التعليمي (أبو سعدي، وآخرون، 2018).

وقد أظهرت نتائج دراسة البادي، (2014) ضعف توظيف مهارات التفكير الناقد، ومهارات التفكير التاريخي والبنائي. إضافة إلى ضعف الأداء في بعض الكفايات التدريسية للمعلمين. واعتماد المعلمين غالباً على طريقة التلقين في ممارستهم التدريسية، وندرة استخدامهم لطرق التدريس التفاعلية التي تجعل من المتعلم محور العملية التعليمية، ومواجهة المعلمين لصعوبة كبيرة في تعزيز القيم (الشكيلي، 2013).



كما أظهرت نتائج دراسة العتيبي، (2017) أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية؛ كان متوسطاً لخريجي كليات الشريعة وكليات التربية. ومستوى الأداء لمعلمي التعليم الثانوي العام؛ جاء بتقدير متوسط (حنا، وخوري، 2017). وأكدت نتائج دراسة الجهوري (2023) ان مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية جاء بدرجة متوسطة. وأن فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان جاء متوسطاً.

إن نتائج التقييم هذه، تدفع الباحثين إلى الاعتقاد بضرورة العمل باتجاهين؛ الأول اعتماد أساليب تقويم حديثة أكثر فاعلية، أما الاتجاه الثاني؛ فيتمثل في ضرورة رفع كفاءة المعلمين.

لقد اتفقت العديد من الدراسات، منها الطبال، (2021): على أنّ أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة من شأنه التغلب على أوجه القصور في طرق التقييم التقليدية، ويحقق الشفافية في التقييم، لكونه أسلوباً ذا تأثير إيجابي على ثقافة المؤسسة والمدرسة وأهدافها.

وأثبتت دراسة غورين وآخرين، (2018) Görün, et. al. أن التغذية الراجعة 360 درجة هي أكثر فاعلية وموثوقية وموضوعية من تقييم الأداء التقليدي في المؤسسات العامة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام طريقة التغذية الراجعة وإجراءها بدقة يسهم في التغلب على أوجه القصور التقليدية.

وتؤكد بعض الدراسات أن هناك الكثير من المتغيرات المحيرة المتعلقة بالتقييمات حسب 360 درجة، بحيث لا يمكن تعميم فعاليتها بشكل موثوق. ويركز براكن وآخرون، على ميزات العملية التي من المرجح أن يكون لها أيضاً آثار كبيرة على خلق تغيير السلوك (Bracken, et.al. 2017). ولدى تتبع كيفية تأثير عدد معدل المشاركين في كل فئة معينة (تقرير مباشر، نظير، مدير) على موثوقية التغذية المرتدة؛ فقد أظهرت النتائج أن التقارير المباشرة هي الأقل موثوقية. ومن ثم، فهناك حاجة إلى مزيد من المشاركة لتحقيق نتيجة موثوقة.

وقد أظهرت عدة أجزاء من الباحثين حجم الاستجابات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على النتائج، وبعض جداول الاستجابة أفضل من غيرها. وتشمل العوامل القوية الأخرى التي تؤثر على تغيير السلوك كيفية اختيار الأسعار، وموافقة المديرين، وجودة الأدوات، وتدريب وتوجيه الأسعار، وتدريب المشاركين، وتدريب المشرفين، والتدريب، والتكامل مع أنظمة الموارد البشرية، والمسائلة (Al-Masry, 2021). وبينت نتائج دراسات أخرى، أنه لا توجد مصداقية في تقييم الفرد لنفسه، وأن تقييم الفرد لنفسه سيؤدي إلى وجود فجوة سالبة بين استجابات أطراف عملية التقييم، مما يظهر مبالغة الفرد البؤري في إبراز معايير التقييم فيه (عبيد، وعبد الستار، 2020).

وقد أشار سبلر وآخرون Spiller, et. al. (2019) إلى أنه على الرغم من فوائده في تقديم نظرة شاملة عن الأداء، فإنّ هناك عدة تحديات تواجه تطبيق هذا الأسلوب في مؤسسات التعليم، منها: التحيز والانحياز:

كالتحيز الشخصي. والموثوقية والدقة بسبب نقص الخبرة في التقييم. والمقاومة والتقبل ومنها مقاومة التغيير. والتنفيذ والتكلفة ومنها تعقيد العملية. والخصوصية والحاجة للحفاظ على السرية. ومن ناحية أخرى، يمكن القول إن أداء العاملين قد ينخفض نتيجة تدني العدالة التنظيمية، ولذلك فإن تدني العدالة التنظيمية بات مشكلة يعاني منها العاملون في العديد من مدارس سلطنة عُمان، إذ يعانون من تدني بآئن في العدالة التنظيمية ومنها العدالة الإجرائية والتقييمية (الظفري، والسعيدية، 2019). كما أن وجود ضعف في تقييم العاملين بشكل عادل؛ سيؤدي ولا شك إلى تدني القدرة على الأداء وضعف المشاركة في مسؤولية الإدارة. وقد أشارت النعيبي، (2021) في دراستها؛ إلى وجود تدني واضح في العدالة التنظيمية في المديرية العامة للتعليم بسلطنة عُمان؛ حين بينت النتائج أن هناك تدنيًا ملحوظًا في العدالة التفاعلية بشكل واضح. ولقد بينت دراسة العلوية (2021) أن هناك تدنيًا واضحًا في العدالة التنظيمية، في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان، حين أكدت وجود إهمال في تطبيق قيم الشفافية والمساواة والعدالة والنزاهة، مما يؤثر سلبيًا على أداء مؤسسات التعليم بسلطنة عُمان. في حين ذكرت دراسة الظفري والسعيدية أنفا؛ وجود تدني ملحوظ في العدالة التوزيعية كأحد عوامل العدالة التنظيمية. أضف إلى ذلك أن الإخلال بـعدالة الإجراءات، يساهم في ضعف الاتصال بين الموظفين والقيادات الإدارية. وبما أن التقييم الجيد والناجح يعد عملية مطلوبة وضرورية، وأن التغذية الراجعة 360 درجة فيها إيجابيات، ولا تخلو من سلبيات، فقد ارتأت الباحثة الكشف عن تأثير أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة، في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان، في ضوء تطبيق العدالة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة، من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان؟
- 2- ما نسبة تأثير تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان؟
- 3- ما نسبة تأثير أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في العدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان؟
- 4- ما نسبة تأثير العدالة التنظيمية في فاعلية الأداء الوظيفي، من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:



- 1- قياس مدى تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان.
  - 2- قياس أثر تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان.
  - 3- قياس أثر أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في العدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان.
  - 4- تقصي أثر العدالة التنظيمية في فاعلية الأداء الوظيفي، من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان.
- مصطلحات الدراسة:

### التغذية الراجعة 360 درجة:

عرّف براكن وآخرون، Bracken, et. al. (2017) التغذية الراجعة 360 درجة بأنها عملية جمع ملاحظات زملاء العمل وقياسها والإبلاغ عنها حول الفرد بشكل يسهل أو يمكن من توفير ثلاث نتائج محددة مدعومة بالبيانات، هي: جمع تصورات المقيم لدرجة عدم السلوكيات المحددة. ثم تحليل المقارنات ذات المغزى لتصورات المقيم عبر معدلات متعددة، بين مجموعات محددة من المقيمين لمعدل فردي، وللتغيرات المعدلة بمرور الوقت؛ وأخيراً إحداث تغييرات فردية وجماعية و/ أو تنظيمية مستدامة في السلوكيات حسبما تقدرها المنظمة.

### عملية التغذية الراجعة 360 درجة لتقييم أداء المعلمين:

هي طريقة حديثة من طرق تقييم الأداء التي تستند إلى تقديم تغذية عكسية للمعلم من قبل الجهات ذات الصلة أو الاطلاع أو المعرفة بعمله، من رئيس مباشر، ومشرف، ومعلمين، وطلبة، وأولياء أمور. وقد جاءت التغذية الراجعة 360 درجة في مقدمة طرق تقييم الأداء الحديثة. وارتبطت بمفاهيم تنمية الموارد البشرية، وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب في مجال الأعمال في الشركات لتحسين أداء الأفراد وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية (Daghestani, 2018).

### الأداء الوظيفي للمعلمين:

يقصد به مستوى الأداء في جميع الواجبات والمسؤوليات الضرورية لإدارة عمليات التعليم والتعلم، وفي تلبية المتطلبات والمعايير التعليمية المحددة للمعلمين (الأسمرى، 2020).

### العدالة التنظيمية:

هي مدى شعور الموظفين بتراهة المعاملة التي يتلقونها أثناء تطبيق الإجراءات، وهي تمثل اعتقادات أو أفكار الموظف حول مدى جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها، من الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات

أثناء وضع وتنفيذ الإجراءات. تتعلق العدالة التنظيمية بجودة العلاقة بين الفرد وصانعي القرار، وتعكس مدى تطبيق الإجراءات بشكل صحيح ومنصف، ويمكن أن تؤدي المستويات العالية من العدالة التنظيمية إلى زيادة في مواقف وسلوكيات العمل الإيجابية، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، وتتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية (Suprpto and Widigo, 2021).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### الأداء الوظيفي للمعلمين:

- تناولت مقالات عدة جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي للمعلمين، ووفرت بذلك رؤى مفيدة حول كيفية تحسين الأداء والتفاعل مع مختلف عناصر العملية التعليمية. كما في الفقرات الآتية:
- أ. التخطيط والتدريس الفعال: يشمل التخطيط الدقيق للدروس مع تحديد الأهداف التعليمية بوضوح، واستخدام إستراتيجيات تدريس متنوعة تناسب جميع مستويات الطلاب. ويعتمد على إعداد مواد تعليمية فعالة واستخدام وسائل تعليمية مبتكرة لتعزيز فهم الطلاب. ويعتبر التقييم المستمر لمستوى تقدم الطلاب جزءاً أساسياً من هذا البعد (Darling-Hammond, et. al. 2017).
  - ب. إدارة الفصل الدراسي: يتضمن القدرة على خلق بيئة تعليمية منظمة ومشجعة على التعلم، والتحكم في سلوك الطلاب بفعالية. ويشمل وضع قواعد واضحة للسلوك والتعامل مع التحديات والمشاكل السلوكية بسرعة وحكمة. فالإدارة الجيدة للفصل تساعد في الحفاظ على التركيز وزيادة إنتاجية التعلم.
  - ت. التقييم والتغذية الراجعة: يشمل تصميم وتنفيذ أدوات تقييم فعالة لقياس تقدم الطلاب وفهمهم للمحتوى التعليمي. ويعتمد على تقديم تغذية راجعة بناءة للطلاب لمساعدتهم في تحسين أدائهم. ويشمل هذا البعد أيضاً القدرة على استخدام نتائج التقييم لتعديل وتطوير إستراتيجيات التدريس (Black, and Wiliam, 2018).
  - ث. التطوير المهني: يركز على التزام المعلمين بالتعلم المستمر وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم في مجال التعليم. ويشمل حضور دورات تدريبية وورش عمل، والانخراط في مجتمعات التعلم المهني. ويساعد هذا البعد في تبنى المعلمين لأحدث الممارسات التربوية والتقنيات التعليمية (Opfer, and Pedder, 2011).
  - ج. التفاعل مع المجتمع المدرسي: يشمل بناء علاقات إيجابية وتعاونية مع الطلاب، والزملاء، وأولياء الأمور. ويتضمن مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية والمجتمعية، وتعزيز بيئة تعليمية داعمة. ويعتبر هذا البعد ضرورياً لدعم تطور الطلاب الأكاديمي والاجتماعي والنفسي (Epstein, and Sanders, 2006).



### أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة:

إن الهدف الأساسي لتطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة؛ هو أن تملك المنظمة شعوراً جيداً بما ينوون تحقيقه جراء استخدام هذا الأسلوب (Nowack, and Mashih, 2012). ومن خلال مراجعة الباحثين للأدبيات المتخصصة، وتحليل الأفكار الأساسية؛ اتضح أن الشعور الجيد من جراء استخدام هذا الأسلوب يتحقق من خلال الأهداف الفرعية التالية:

أ. التطوير الوظيفي: ذكر هاردسون وآخرون، (Hardison, et, al. (2014) أن 94% من المنظمات التي قام بدراستها ومسحها، تستخدم أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة لأهداف تطويرية وتدريبية. وواحد من أهم الأهداف لاستخدام هذا الأسلوب هو لتطوير العمل والوظيفية بما يشمله من تطوير الذات وتطوير القيادة، وتطوير الإدارة والتنفيذ، وتحديد الحاجات التدريبية للموظفين. فمن خلال أسلوب التغذية يتم التركيز على الحاجات التطويرية ونقاط القوة والضعف.

ب. تغيير الثقافة: إن أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة يمكن استخدامه من أجل تسهيل تغيير ثقافة المنظمة. كما أوضحوا أن هذا الأسلوب يزيد من درجة الوعي بأهمية ربط السلوكيات القيادية مع نتائج العمل وتوقعات العملاء وفق إستراتيجيات المنظمة وقيمتها. فالعديد من المنظمات تستخدم هذا الأسلوب لغرض تغيير الثقافة، من أجل تسريع التحول للعمل الجماعي، وزيادة وتحسين نوع العمل. (Ferguson, et, al. 2014).

ت. الحد من أخطاء تقييم الأداء: إن استخدام أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة يحدد مدى كفاءة الموظفين حيث إن الكثير من الدارسين لهذا الموضوع أشاروا إلى أن العوامل المحددة لاستخدام هذا الأسلوب هي قدرته على تحديد وتقييم دقيق لقدرة الموظفين على تحمل مسؤولياتهم ومدى الدافعية لديهم (تران، 2023).

### شروط نجاح التغذية الراجعة 360:

إن متطلبات نجاح أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة تكمن في تجنب العديد من الأخطاء التي تم التعرض والحديث عنها من قبل منظرين منهم: "ماكارثي وغرافنت"، (McCarthy, and Garavan, 2001) إلا أن "سكوت وكينيث"، (Scott, and Kenneth, 1998)، كانا قد حصرا هذه الأخطاء في ثلاثة عشر خطأ تحصل في استخدام هذا الأسلوب، هي كالاتي:

- أ- عدم وجود هدف واضح.
- ب- عدم استخدام أسلوب 360 درجة بديلاً لإدارة الأداء الضعيف.
- ج- عدم عمل اختبار تجريبي.
- د- عدم احتواء وضم المشاركين المهمين.



- ه- عدم وجود تواصل كاف.
- و- المساس بالسرية.
- ز- عدم وضوح آلية استخدام التغذية الراجعة.
- ح- عدم إعطاء الأفراد مصادر كافية.
- ط- عدم تحديد من هو الذي يملك التغذية الراجعة.
- ي- وجود نظام غير صديق في الإدارة أو نظام العلامات والتقييم.
- ك- عدم ربط نظام التغذية الراجعة بأسلوب 360 درجة.
- ل- التعامل مع أسلوب 360 درجة وكأنها حدث event وليست عملية process.
- م- عدم تقييم الكفاءة.

وعلى صعيد آخر فإن هناك صعوبات لتطبيق أسلوب 360 درجة في تقييم الأداء، منها استهلاك الجهد والوقت، وزيادة العبء على إدارة الموارد البشرية في تحليل نتائج التقييم، إذ إنَّ تنوع مصادر التقييم لا يسمح بتوفير عنصر واحد لتقييم كل مصدر، وإنما يجب جمع أكثر من عنصر وتحليل متوسطاتها لضمان حيادية وعدالة العملية التقييمية. علاوة على تفاوت الاهتمام الذي من الممكن أن تلقاه الأداة التقييمية من قبل عناصر التقييم، مما قد يؤدي إلى تذبذب النتائج المتحصل عليها ويدفع إلى ضرورة تنوع مفردات كل عنصر (Anupama, et. al. 2011).

ومما يؤخذ على أسلوب 360 درجة هو صعوبة تحليل البيانات المتحصل عليها نتيجة غزارتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كم التغذية العكسية الناتجة عن تطبيقه، إذ إن تنوع مصادر التقييم يتيح توفير كم هائل من البيانات عن كل سلوك أو مهارة إدارية أو أثر لنتيجة الأداء لكل عامل، الأمر الذي يتطلب بالضرورة ترتيب تلك النتائج وفق أهميتها قبل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المترتبة على عملية التقييم (حايك، 2022).

#### العدالة التنظيمية:

ترتبط العدالة التنظيمية بشكل كبير برضا الموظفين وأدائهم، من خلال فهم كيفية تأثير العدالة التنظيمية على هذه الجوانب، ويمكن للمنظمات تبني ممارسات تعزز العدالة، مما يؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء الوظيفي للمعلمين. إذ يمكن أن تُظهر الأبحاث أن توفير بيئة عمل عادلة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

ناقش مقال Colquitt, et. al. (2018) الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية، وشرح كيف تؤثر على النتائج المختلفة داخل المنظمات. وسلط الضوء على أهمية العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية في

تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي. وبذلك تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية، لكل منها عناصره الخاصة، وهذه الأبعاد هي:

أ. العدالة التوزيعية: تتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع الموارد والمكافآت داخل المنظمة. فيشعر الأفراد بالعدالة عندما يتناسب التوزيع مع جهودهم ومساهماتهم. وهي تشمل عناصر:

- الإنصاف: فالأفراد يشعرون بالعدالة عندما يرون أن المكافآت والموارد موزعة بشكل عادل وفقاً لمستوى الأداء والمساهمة.

- المساواة: تشير إلى توزيع الموارد بالتساوي بين الأفراد بغض النظر عن الفروقات الفردية.

- الاحتياجات: تركز على تلبية احتياجات الأفراد المختلفين، مما يعني أن بعض الأفراد قد يتلقون احتياجات أكثر مقارنة بغيرهم.

ب. العدالة الإجرائية: تتعلق بالعمليات والإجراءات التي تُستخدم لاتخاذ القرارات في المنظمة. ويركز هذا البعد على شفافية العمليات ومشاركتها وحيادتها. وتشمل عناصر:

- التناسق: يشير إلى تطبيق الإجراءات بشكل متنسق على جميع الأفراد.

- الشفافية: تعني وضوح الإجراءات وكونها مفهومة من قبل جميع الأفراد.

- المشاركة: تتضمن إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالعدالة.

ج. العدالة التفاعلية: تتعلق بالطريقة التي يتم بها التعامل مع الأفراد والاحترام الذي يظهره المديرون تجاههم. أما عناصرها فهي:

- الاحترام: معاملة الأفراد بكرامة وتقدير.

- الأمانة: التواصل الصادق والمفتوح مع الأفراد.

- الرعاية: إظهار الاهتمام بصحة ورفاهية الأفراد.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة حداد وآخرين (Haddad et al, 2018) للكشف عما إذا كان النموذج (المبني على العلاقات بين التغذية الراجعة الشاملة نظام تقييم 360 درجة واستدامة العدالة التنظيمية والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط) ثابتاً عبر مستويات الإدارة المختلفة، (أي المديرين التنفيذيين والمديرين التنفيذيين/المتوسطيين)، وعبر مجموعة من الوظائف مقابل الذكور.

وقد تم إجراء تحليل المجموعات المتعددة لنموذج المعادلات البنائية واختبارات الثبات مع عينة مكونة من 400 موظف في مناصب مختلفة في الأجهزة المنزلية ومؤسسات الإلكترونيات. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين التغذية الراجعة الشاملة نظام تقييم 360 درجة والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط واستدامة العدالة التنظيمية. كما توفر النتائج أيضاً أثراً عملياً كبيرة يمكن للمديرين والمشرفين دمج

الفروق بين الجنسين والمستوى الإداري التي تم تحديدها في هذه الدراسة لتعديل أساليب إدارتهم وأساليب التقييم لتثبيت مستويات عالية من العدالة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال المستويات المستدامة لهذه العدالة التنظيمية.

وهدفت دراسة مساني ورويمو، (2020) Masanja, and Rweyemamu، إلى فحص العوامل التي تؤثر على فاعلية تنفيذ إستراتيجية (360) درجة لتحسين الأداء التنظيمي. تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (10) منظمات اعتمدت إستراتيجية (360) درجة للتغذية الراجعة، بلغ عدد المشاركين (167) مشاركا.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن العوامل التي تؤثر على فاعلية إستراتيجية (360) درجة للتغذية الراجعة تمثلت في التالي:

(1) محتوى التقييم ذو صلة بالعمل.

(2) مصداقية بيانات التغذية الراجعة.

(3) التواصل لتطبيق التوصيات.

(4) المشاركة في إجراء التقييم بصدق وفعالية.

(5) الشعور بالمسؤولية.

(6) متابعة التطور بعد استقبال نتائج (360) درجة للتغذية الراجعة. حيث اتفق جميع المشاركين على أن تلك العوامل تؤثر على فاعلية تنفيذ التغذية الراجعة 360 درجة كإستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي.

وأجرى بلاسكة، (2020) دراسة هدفت إلى تقييم أداء المسؤولين ورؤساء المصالح في مؤسسة "نفطال" بمنطقة سكيكدة، اعتمادا على مدخل التغذية العكسية 360 درجة؛ حيث إن أغلب الدراسات تركز على تقييم أداء المرؤوسين. وعليه فقد اعتمدت الدراسة إجابات المرؤوسين لتقييم أداء رؤسائهم باستخدام معايير: الثقة، الأخلاق، الكفاءة، جودة القيادة والتوجه نحو الزبون.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج سلبية بالنسبة للمعايير المعتمدة؛ فقد جاءت معظمها أقل من المتوسط المفترض، باستثناء المعيار الأخير وهو التوجه نحو الزبون فقد كان إيجابيا. ومنه يمكن القول إن مدخل التغذية العكسية 360 درجة يمكن من معرفة أداء الرؤساء ويساعد على تحسينه مستقبلا.

وهدفت دراسة عبد الحميد، (2021)؛ إلى استقصاء آراء قادة المدارس والمعلمين ومسؤولي التعليم؛ حول فعالية برنامج القيادة التربوية (ELP) المقدم للمديرين والمديرين المساعدين بالمدارس الحكومية بمملكة البحرين، في كلية البحرين للمعلمين (BTC) باستخدام إطار متعدد المستويات، ونهج التغذية الراجعة



بأسلوب 360 درجة. تألف الإطار متعدد المستويات من 4 مستويات، وهي: التعلم الذاتي، وتغيير الآخرين، وتضمنين التغييرات في الممارسات المدرسية، واستدامة التغيير والارتقاء بالأداء المدرسي.

وتألفت عينة الدراسة من (141) خريجا من خريجي البرنامج من (9) دفعات (2009- 2017) و(419) معلما من معلمي المدارس و(17) مسؤولا في وزارة التربية والتعليم. تم توزيع استبانات الدراسة التي تم تصميمها على أساس الإطار متعدد المستويات على خريجي البرنامج، ومعلمي المدارس، ومسؤولي وزارة التربية والتعليم. وبينت نتائج الدراسة بشكل عام أن جميع مجموعات العينات الثلاث؛ اعتبرت أن البرنامج يؤثر بشكل إيجابي على أداء الخريجين في مستويات التأثير الأربعة. وقد صنفت قدرات خريجي البرنامج على "تغيير الآخرين" في المرتبة الأولى من مستويات التأثير مقارنة بالمستويات الأخرى، من منظور معلمي المدارس ومسؤولي وزارة التربية والتعليم، بينما رأى خريجو البرنامج أن قدراتهم على "استدامة التغيير والارتقاء بالأداء المدرسي وإنجازات الطلاب"؛ هي أول مستويات تأثير البرنامج.

واستقصى الطبال، (2021)؛ في دراسته تحليل مدخل التغذية العكسية (360) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة، ودوره في تقييم الأداء بالتطبيق على العاملين في ديوان عام وزارة المالية. قام الباحث بصياغة فرضين أساسيين، وقد تم اختبار صحة تلك الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها (360) مفردات. واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية بعد قياس صدق وثبات المقياس.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفروض؛ عن وجود علاقة تأثير قوي ومعنوي لأبعاد مدخل التغذية العكسية (360) درجة محل الدراسة وهي: (التقييم الصاعد، التقييم الهابط، التقييم الأفقي، التقييم الذاتي) في تقييم أداء الموارد البشرية، وتختلف الأهمية النسبية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (360) درجة محل الدراسة في تأثيرها على تقييم الأداء: (التقييم الهابط، التقييم الأفقي، التقييم الذاتي، التقييم الصاعد). وأخيرا تم تقديم مجموعة من التوصيات وبناء نموذج مقترح لتطبيقه في المنظمات المصرية.

هدفت دراسة ساوكي وآخرين (Souki et al, 2024) إلى فحص العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) وتصورات الموظفين لأنظمة التغذية الراجعة 360 والابتكار في العمل، كما تبحث هذه الدراسة في كيفية توسط العدالة الإجرائية والتفاعلية في العلاقة بين السلوك الابتكاري وأنظمة التغذية الراجعة 360. وقد تكونت عينة الدراسة من 200 مشارك من مواقع مختلفة، بما في ذلك لبنان وأوروبا ودول مجلس التعاون الخليجي وشمال إفريقيا وأستراليا، من مختلف المهن والصناعات، استهدفت هذه العينة المشاركين المهتمين بالموضوع والذين تم اختيارهم من بين خصائص ديموغرافية متنوعة.

وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات البحث. وقد أظهرت النتائج وجود صلة إيجابية بين استخدام أنظمة التغذية الراجعة 360 والابتكار في العمل، بما في ذلك توليد

الأفكار وتنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تؤكد أن استخدام مثل هذه الملاحظات يرتبط بتصورات الموظفين حول العدالة. علاوة على ذلك، فإنها تجد علاقة إيجابية بين الابتكار في العمل والعدالة. كما كشفت النتائج عن أن العدالة التنظيمية باعتبارها وسيطاً رئيسياً تؤثر في العلاقة بين تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة والابتكار في العمل.

## منهج الدراسة:

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج البحثية التي تهدف إلى وصف الظواهر والأحداث كما هي في الواقع، والتعبير عنها ووصفها وصفاً نوعياً دقيقاً، وتوضيح خصائصها كمياً (Creswell, 2014). كما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الكمي (Quantitative Method) لجمع البيانات وتحليلها. وقد عرفه هاير وآخرون، (Hair, et. al., (2006: 67): بأنه: "أسلوب بحثي يستخدم القياسات الكمية والإحصائية لفحص الظواهر واختبار الفرضيات. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الكمية التي يمكن قياسها وتحليلها إحصائياً لاستنتاج العلاقات بين المتغيرات".

## مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي التربية الإسلامية للصفوف من (5 إلى 12) في مدارس سلطنة عُمان، في العام الدراسي (1445هـ) البالغ عددهم (3375) معلماً ومعلمة، منهم (1366) ذكراً، و(2009) إناث حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي 2023/2022م.

## عينة الدراسة:

يُعدّ اختيار عينة عشوائية، خطوة أساسية لضمان أن النتائج المستخلصة من الدراسة؛ يمكن الوثوق بها وتعميمها على المجتمع الأكبر، مما يعزز من جودة الدراسة ودقتها. وقد أكد Trochim, (2006) أهمية استخدام العينات العشوائية، لأجل تحقيق التمثيل الدقيق والموضوعية في الدراسات البحثية، إضافة لكونها تسهم في تحسين جودة وموثوقية النتائج البحثية. لذلك فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (346) من معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان.

## أداة الدراسة:

طورت الباحثة ثلاث استبانات وفق مقياس ليكرت الخماسي، كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكونت من (63) عبارة توزعت في (3) محاور؛ بالاستفادة من المقاييس المستعملة في الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ذات الصلة:

الاستبانة الأولى: أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة: 22 عبارة، توزعت في 4 أبعاد.

الاستبانة الثانية: الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية: 31 عبارة، توزعت في 3 أبعاد.

الاستبانة الثالثة: العدالة التنظيمية: 10 عبارات، توزعت في 3 أبعاد.

صدق الاستبانة:

الصدق الظاهري: ويسى أيضا صدق المحكمين. حيث تم التأكد من الصدق محتوى الاستبانة عن طريق عرضها بصورتها الأولية على مجموعة مكونة من ستة أعضاء من خبراء ومشرفي مادة التربية الإسلامية في سلطنة عُمان والجامعات العربية. وطلب من السادة المحكمين إبداء رأيهم في مضمون الاستبانة، ومناسبة الأبعاد المحددة لمحوري الدراسة، ومدى انتماء العبارات للأبعاد المدرجة تحتها، وأهميتها. إضافة إلى تقدير النسبة المئوية. وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين على الاستبيان (85%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد صدق الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من صدق المحكمين للاستبانة، تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي، من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون، لكل عبارات مع درجة البعد الذي تنتمي إليه. لذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (63) من معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عمان، أظهرت قيم معاملات الارتباط تمتع محاور أسلوب التغذية الراجعة 360 بصدق اتساق داخلي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد التقويم الذاتي: بين (0.679 - 0.818)، وتراوحت بين (0.739 - 0.892). بالنسبة لبُعد التغذية الراجعة الأفقية تقييم الزملاء. كما تراوحت بين (0.619 - 0.873) بالنسبة لبُعد التغذية الراجعة الصاعدة تقييم الطلاب. كما تراوحت قيم عبارات بُعد التغذية الراجعة النازلة تقييم المديرين بين (0.881 - 0.962). وقد جاءت جميع عبارات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01=α).

الثبات:

قامت الباحثة بالتحقق من الثبات من خلال إيجاد معامل كرونباخ ألفا، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (63) من معلمي التربية الإسلامية. وتشير النتائج إلى تمتع متغير أسلوب التغذية الراجعة 360 بثبات عال بلغت قيمته (0.920)، وقيمة معامل كرونباخ ألفا لبُعد التقويم الذاتي بلغت (0.855)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لبُعد التغذية الراجعة الأفقية تقييم الزملاء (0.916)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لبُعد التغذية الراجعة الصاعدة تقييم الطلاب (0.834)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لبُعد التغذية الراجعة النازلة تقييم المديرين (0.948).

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات. كما تم استخدام برنامج AMOS للتحقق من البنية العاملية لكل متغير من متغيرات البحث، وذلك من خلال؛ التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، ولقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة فقد تم استخدام تحليل المسار ونمذجة المعادلات البنائية Structural Equation Model.

عرض نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما مدى تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة من وجهة نظر معلمي التربية

الإسلامية في سلطنة عُمان ؟

للإجابة عن السؤال ومعرفة درجة تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة، من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بسلطنة عمان، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل بُعد من أبعاد متغير أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة وفق تدرج قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول (1).

الجدول (1):

### تدرج قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جدا	1-1.79
منخفض	1.80-2.59
متوسط	2.60-3.39
مرتفع	3.40-4.19
مرتفع جدا	4.20-5

الجدول (2):

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير أسلوب التغذية الراجعة (360) درجة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفع جدا	0.46	4.63	التقييم الذاتي
مرتفع جدا	0.58	4.42	التغذية الراجعة النازلة (تقييم المديرين)
مرتفع جدا	0.58	4.24	التغذية الراجعة الأفقية (تقييم الزملاء)
مرتفع	0.62	4.09	التغذية الراجعة الصاعدة (تقييم الطلاب)
مرتفع جدا	0.42	4.35	أسلوب التغذية الراجعة 360

كشفت نتائج الجدول (2) عن إن درجة تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بسلطنة عمان؛ جاء بمستوى مرتفع جدا، بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (4.35).

كانت جميع أبعاد المحور قد حصلت على تقييم مرتفع جدا، عدا تقييم الطلاب الذي جاء بتقدير مرتفع. وكانت أعلى درجة تطبيق لبُعد التقييم الذاتي بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.46)، تلاه بُعد التغذية الراجعة النازلة تقييم المديرين بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.58)، ثم بُعد التغذية

الراجعة الأفقية تقييم الزملاء بمتوسط (4.24) وانحراف معياري (0.58). في حين كان واقع التغذية الراجعة الصاعدة تقييم الطلاب هو الأدنى بمتوسط (4.09) وبمستوى مرتفع.

يؤثر هذا التقييم، على وعي معلمي التربية الإسلامية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، بالفوائد الجمّة لاستخدام التغذية الراجعة 360 درجة في عملية التدريس؛ لكونها تستند على الملاحظات الفعلية لسلوك الآخرين، وليس على انطباعات أو استنتاجات. فضلاً عن أنّها تركّز على سلوك المتعلّم من أجل رفع كفاءة الأداء لديه وتطويره، وتوجيه نظره إلى نقاط الضعف في أدائه، من أجل تحجّتها في المستقبل. وأشارت النتائج أيضاً إلى أنّ أعلى درجة تطبيقاً جاءت للتقييم الذاتي، وهذا يشير إلى أنّ معلمي التربية الإسلامية في مدارس سلطنة عمان يمتلكون الثقة العالية بقدراتهم بشكل كبير جداً. وهذا ربّما يعزى إلى التطوير الذي شهدته برامج تدريب المعلمين في السلطنة قبل الخدمة وأثناءها، والتي بدأت تركّز - بشكل واضح بحسب رأي الباحثة- على طرق التقييم الذاتي، ممّا يجعل المعلم دائم التفكير في مصادر قوّته من أجل البناء عليها، وتلفت انتباهه إلى نقاط ضعفه من أجل معالجتها، ومراقبة سلوكه وتصرفاته عند التعامل مع الآخرين.

كما بيّنت النتائج أنّ درجة تطبيق معلمي التربية الإسلامية للتغذية الراجعة النازلة، حسب تقييم المديرين، جاءت كذلك بدرجة عالية جداً، وهذا يعني أنّ هناك تقدماً ملموساً، مؤداه تعاون معلمي التربية الإسلامية مع مدير المدرسة كمشرف مقيم، حينما يبادر في تقديم النصّح والإرشاد إليهم، ليعزّز مصادر القوّة لديهم، ويعمل معهم بشكل تشاركي من أجل تفادي وتلافي نقاط الضعف فيهم.

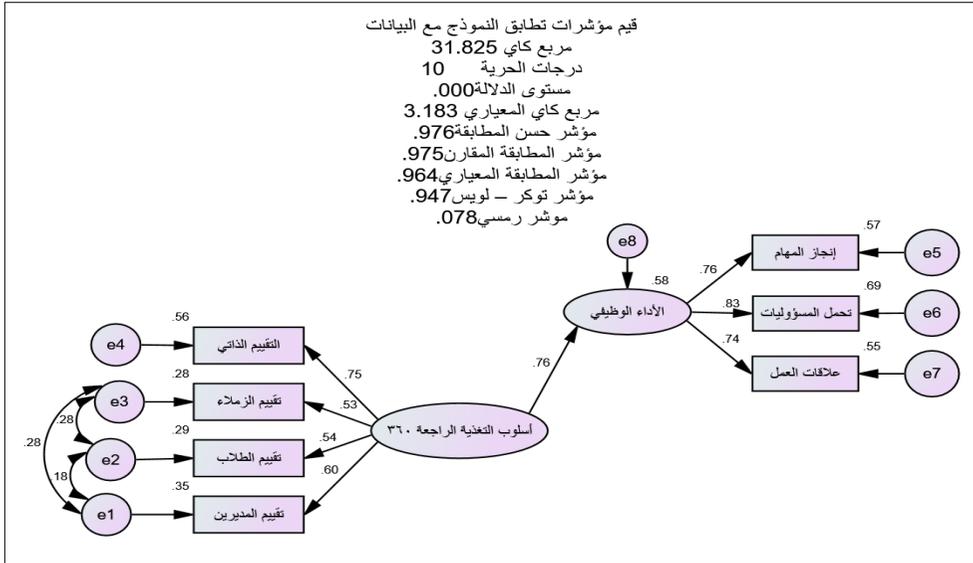
وعلى الرّغم من أنّ درجة تطبيق معلمي التربية الإسلامية للتغذية الراجعة الصاعدة تقييم الطّلاب قد جاءت بدرجة عالية؛ فإنّها كانت تعدّ بمستوى أقلّ مقارنةً ببقية الأبعاد. وهذا ربّما يعزى إلى طبيعة العلاقة بين المعلم وطلّابه، التي تفرض عليهم احترام المعلم. ومن ثمّ ربّما يعتقد أنّ أيّ توجيه من طالبه ربّما يعتبر خروجاً عن سياقات التّقدير للمعلّم؛ بحيث يجعل الطالب غير قادر على بيان الملاحظات عن معلمه، أو أن يبيّن وجهة نظره بمهارات التّواصل التي يمارسها، أو مدى الفائدة من الوسائل التكنولوجية وتقنيات التعليم في تدريس المادّة، أو مدى فائدة إستراتيجيات التدريس التي يستخدمها في غرفة الصف.

**إجابة السؤال الثاني:** ما نسبة تأثير تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في فاعلية الأداء

الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية، ويوضح الشكل (1) والجدول

(3) قيمة معامل الانحدار المعياري والقيمة الاحتمالية للدلالة الإحصائية:



الشكل (1):

النموذج البنائي للعلاقات بين أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي لمعلمات التربية الإسلامية كمتغير تابع

الجدول (3):

قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية لأثر تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان

مربع الارتباط المتعدد	قيمة الاحتمال	معاملات الانحدار المعيارية	المسار السببي	أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة
0.577	*0.00	0.759	الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية	<---

\* دال عند مستوى دلالة (α=0.05)

تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع ومباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) لأسلوب التغذية الراجعة 360 درجة على فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار المعياري (0,759). وتشير قيمة مربع الارتباط المتعدد أن (57.7%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان يفسره أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة. أي إنّه كلما زادت درجة استخدام معلمي التربية الإسلامية لأسلوب التغذية الراجعة 360 درجة

بمقدار وحدة واحدة، تحسّن أداء المعلّم بمقدار (0,577) وحدة، وهذا ما تؤكّده قيمة مربّع الارتباط المتعدّد، التي توضّح أنّ (57,7%) من التّباين الحاصل في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلاميّة في سلطنة عمان يفسّره أسلوب التّغذية الرّاجعة 360 درجة.

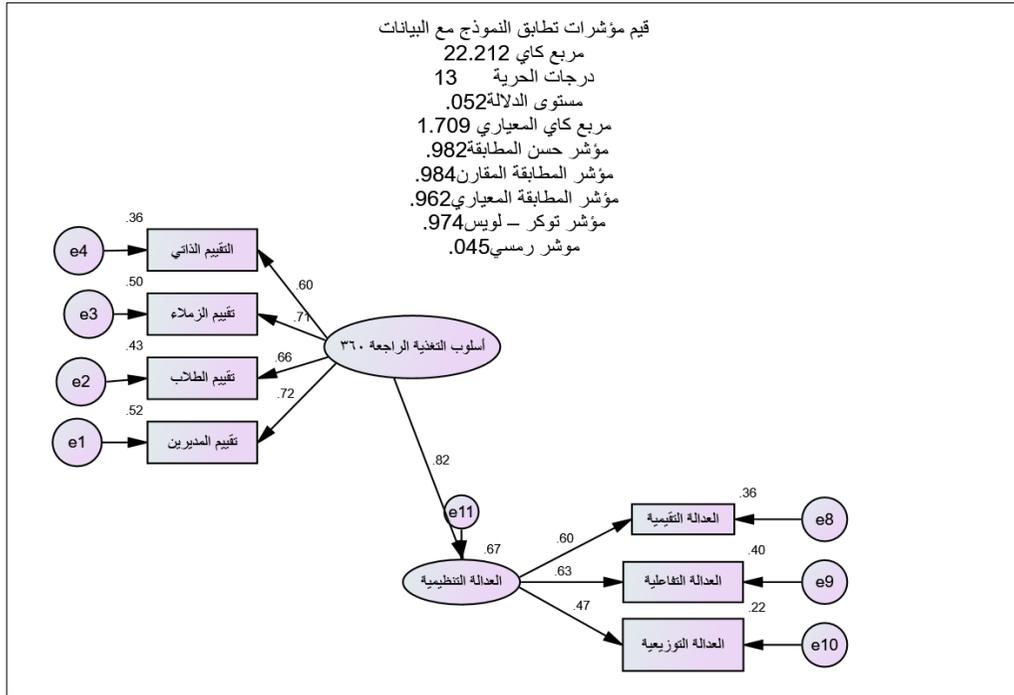
ويمكن للباحثة تبرير أن أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة كان له تأثير إيجابي مرتفع ومباشر ودال إحصائيًا على فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين؛ من خلال النظر في الدراسات التي استخدمت منهجيات بحثية قوية وأدلة كمية لدعم هذا التأثير. وقامت بتحليل التأثير المباشر للتغذية الراجعة 360 درجة على الأداء، مثل دراسة: (Görün, et al., (2018).

إجابة السؤال الثالث: "ما نسبة تأثير أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في العدالة التنظيمية من

وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بسلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية، ويوضح الشكل (2) والجدول

(4) قيمة معامل الانحدار المعياري والقيمة الاحتمالية للدلالة الإحصائية:



الشكل (2):

النموذج البنائي لأثر أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في العدالة التنظيمية



الجدول (4):

قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية لأثر أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

معاملات	قيمة	معاملات	المسار السببي
مربع الارتباط	الاحتمال	الانحدار	
المتعدد		المعيارية	
0.667	0.000	0.816	العدالة التنظيمية
			أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

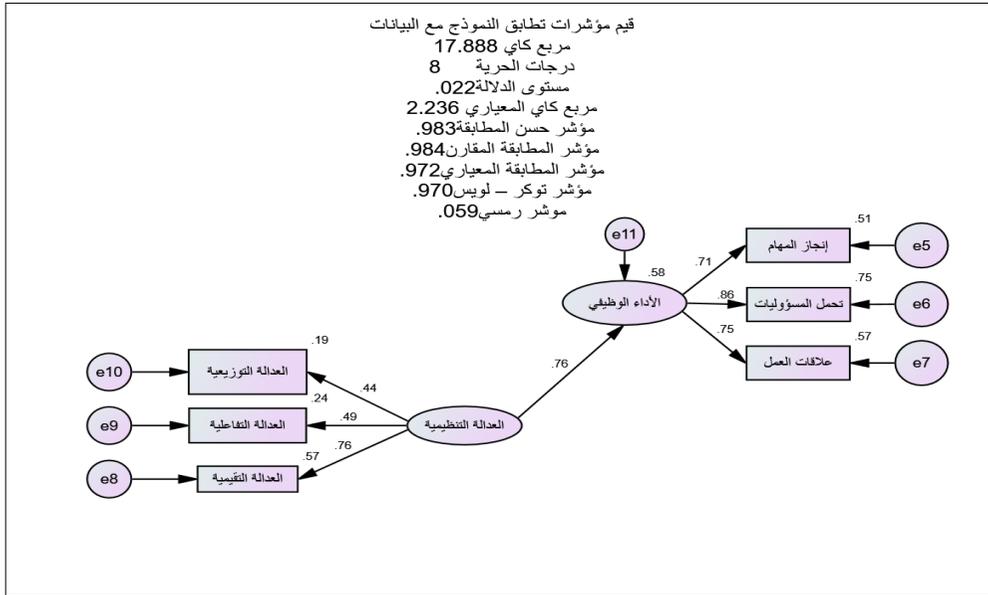
جاءت النتائج لتشير إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع دال إحصائياً عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لتطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة على العدالة التنظيمية، بلغت قيمته (0.816). كما تشير قيمة مربع الارتباط المتعدد إلى أن (66,7%) من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية كان لدى المعلمين. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن أسلوب التغذية الراجعة (360) درجة يحفز نحو العمل الجماعي، وتبادل الخبرات ووجهات النظر من خلال التغذية العائدة من زملاء العمل، ومراجعة المعلم باستمرار لسلوكياته وتصرفاته وأعماله داخل الصف من أجل تعديلها وتحسينها، وتقديم مدير المدرسة الإرشادات التي من شأنها تحسين الأداء والمهارات، فتسود في المؤسسة التعليمية روح الإيجابية والمنافسة الشريفة بين الزملاء بعيداً عن المحسوبيّة والواسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أنّ هذا الأسلوب قد يساعد الإدارات العليا على اتّخاذ القرارات المهمّة ذات الصلّة بالترقية وزيادة الأجور أو الفصل، وهذا كلّهُ من شأنه أن ينعكس بشكل إيجابي على العدالة التّنظيميّة في المؤسسة التّعليميّة.

إجابة السؤال الرابع: ما نسبة تأثير العدالة التنظيمية في فاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية، ويوضح الشكل (3) والجدول

(5) قيم معاملات الانحدار المعيارية والقيمة الاحتمالية (الدلالة الإحصائية):



الشكل (3)

النموذج البنائي لأثر العدالة التنظيمية في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية

الجدول (5)

قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية لأثر العدالة التنظيمية في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية، من وجهة نظر المعلمين

مربع الارتباط	قيمة الاحتمال	معاملات الانحدار المعيارية	المسار السببي
0.584	*0.000	0.764	العدالة التنظيمية → الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية

\* دال عند مستوى دلالة (0.05=α)

تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع ومباشر دال إحصائياً بمستوى معنوية (P≤0.05) لتطبيق العدالة التنظيمية في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية، بلغت قيمته (0.764). وتشير قيمة مربع الارتباط المتعدد إلى أن (58.4%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية تفسره العدالة التنظيمية.

وربما يعزى ذلك إلى أن الأداء الوظيفي للموظف بشكل عام يتأثر بمتغيرات عديدة منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي فالدافعية والتعزيز والتغذية الراجعة بأشكالها المختلفة وغيرها كلها تؤثر في الأداء الوظيفي للموظف. وربما أن بعض المعلمين ما زالوا غير مقتنعين بمساهمة التغذية الراجعة ودورها في رفع

المعنويات، ووضع البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم الوظيفية وصولاً إلى الأداء الوظيفي الأفضل، وذلك ريمًا لعدم ثبات الإدارات المدرسية، ممًا يشعرهم أحيانًا بأن نظام التقييم وتوزيع المكافآت والحوافز والترقيات قد يختلف من مدير إلى آخر فجاءت تقديراتهم على فقرات هذا البعد بدرجة أقل.

**استنتاجات:**

عرضت الدراسة استخدام أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة من قبل معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان، وقد بينت النتائج:

- أ- أن استخدام هذا الأسلوب يجري بمستوى مرتفع جدا، نظرا لما له من ميزات فريدة في التقييم.
- ب- أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي مرتفع ومباشر دال إحصائيا، لأسلوب التغذية الراجعة 360 درجة على فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية بمقدار (0,577) وحدة.
- ج- وجود تأثير إيجابي مرتفع دال إحصائيا لأسلوب التغذية الراجعة 360 درجة على العدالة التنظيمية، بلغت قيمته (667)، وحدة.
- د- وجود تأثير إيجابي مرتفع ومباشر دال إحصائيا لفاعلية العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية بلغت قيمته (0,584) وحدة.

## التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بما يأتي:

- 1- الحرص على إعطاء معلمي التربية الإسلامية دورات تدريبية؛ نظرا لوجود تأثير لعدد الدورات التدريبية في درجة تطبيق أسلوب التغذية الراجعة (360) درجة.
- 2- إقامة جلسات حوارية بين مختلف الفئات التربوية للعمل على زيادة تفعيل أسلوب التغذية الراجعة الصاعدة (تقييم الطلاب).
- 3- إقامة ورش تدريبية حول آلية تحقيق العدالة التنظيمية بصورة تسهم في رفع فاعلية معلمي التربية الإسلامية.

كما تقدم الدراسة المقترحات للدراسات المستقبلية مثل:

- 1- إجراء دراسات مقارنة حول أثر أسلوب التغذية الراجعة (360) درجة والعدالة التنظيمية في فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين في سلطنة عُمان باختلاف المواد الدراسية.
- 2- إجراء دراسة نوعية من خلال ملاحظة أداء المعلم في الغرفة الصفية والوقوف على درجة استخدام أسلوب التغذية الراجعة الصاعدة (تقييم الطلاب) خلال الحصص الدراسية.
- 2- إجراء دراسة حول العوامل المؤثرة في استخدام أسلوب التغذية الراجعة (360) درجة وتأثيرها على العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي للمعلمين.



قائمة المراجع:

- أبو سعيدي، عبد الله؛ والفهدي، راشد؛ والبلوشي، علي؛ والهاشمي، عبد الله؛ والرواحي، ناصر. (2018). صورة المعلم العماني لدى فئات من المجتمع. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 12(2)، 282-299.
- البادي، بدر. (2014). تطوير أدوات لتقويم فاعلية أداء معلم الدراسات الاجتماعية في محافظة الظاهر بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة السلطان قابوس.
- بلاسكة، صالح. (2020). دراسة تقييمية لواقع أداء المسؤولين باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة: دراسة حالة مؤسسة نفطال سكيكده. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(13)، 553-572.
- الجهوري، محمد سالم علي. (2023). فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(28)، 1-17.
- حايك، هيام. (2022). التغذية الراجعة 360 درجة: أفضل الممارسات لتحقيق أفضل النتائج. <https://blog.naseej.com/>
- حنا، فاضل؛ وخوري، رشا. (2017). أثر الرضا الوظيفي في تحسن الأداء الوظيفي لدى مدرسي التعلم الثانوي العام: دراسة ميدانية في محافظة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 39(5)، 439-461.
- الطبال، عبد الله. (2021). نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة كأحد اتجاهات الحديثة في تقييم الأداء: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 457-490.
- عبد الحميد، فاتن سعد. (2021). تقييم الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 22(3)، 311-346.
- عبيد، أسيل حميد؛ وعبد الستار، لمياء. (2020). تقييم الأداء الوظيفي لمدرسات التربية الرياضية باستخدام تقنية 360. مجلة الرياضة المعاصرة، 19(1)، 1-17.
- العتيبي، فيصل. (2017). الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية من خريجي كليات الشريعة وخريجي كليات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين والمدراء [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت.
- لشكلي، صباحا حمد. (2013). واقع التربية القيمية في منهج الدراسات الاجتماعية للحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة السلطان قابوس.
- الشهري، محمد بن محمد. (2014). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى.
- السويلم، هيلة بنت عبد الله. (2018). علاقة العدالة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريات في الجامعة السعودية الإلكترونية بالرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- القصير، عثمان محمد. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة اليرموك.
- العلوية، خديجة بنت عبد الله، والمعاطة، عبد الله. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ورقة بحثية منشورة، المركز القومي للبحوث التربوية والتعليمية، القاهرة. 166-196.
- الظفري، سعيد بن سلمان، والسعيدية، ضحيوه بنت خلفان. (2019). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 21(1)، 373-401.



النعمي، فاطمة بنت حمد بن محمد. (2021). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية بالتطبيق على المديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي.

الأسمرى، فايز بن علي. (2020). تصور مقترح لتقويم أداء معلمي الدراسات الاجتماعية والوطنية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير جودة الداء التدريسي. مجلة البحث العلمي في التربية، 21، 224-254.

#### References:

- ‘Abd al-Ḥamīd, Fātin Sa‘d. (2021). Taqyīm al-adā’ al-wazīfī li-mu‘allimī al-Madāris al-thānawiyah. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-nafsiyah*, 22(3), 311-346, (in Arabic).
- ‘Abd al-Ḥamīd, Fātin Sa‘d. (2021). Taqyīm al-adā’ al-wazīfī li-mu‘allimī al-Madāris al-thānawiyah. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-nafsiyah*, 22(3), 311-346.
- Al Balushi, A., & Al-Harhi, H. (2020). *Implementation of 360-Degree Feedback for Teacher Evaluation in Oman: Challenges and Opportunities*. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(2), 123-135.
- al-‘Ajlan, ‘Abd al-Rahmān. (2022). In ‘ikāsāt al-taghdhiyah al-rāji‘ah bi-istikhdām Taqyīm 360 darajat ‘alā wa’y qādat al-Madāris al-ḥukūmiyah bmmārsāthm al-qiyādiyah wafqa istirātiyah jwhāry. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, 193(4), 1-52.
- al-‘Alawiyah, Khadijah bint ‘Abd Allāh, wālm‘āyṭh, ‘Abd Allāh. (2021). *darajat mumārasat al-Qiyādah al-akhlāqiyah lmdyry al-Madāris al-ḥukūmiyah*, (in Arabic).
- al-Asmarī, Fayiz ibn ‘Alī. (2020). Taṣawwur muqṭarāḥ li-taqwīm adā’ Mu‘allimī al-Dirāsāt al-ijtimā‘iyah wa-al-waṭaniyah fi al-Mamlakah al-‘Arabiyyah al-Sa‘ūdiyyah fi ḍaw’ ma‘āyir Jawdah al-Da’ altdrysy. *Majallat al-Baḥṭh al-‘Ilmī fi al-Tarbiyah*, 21, 224-254, (in Arabic).
- al-Bādī, Badr. (2014). *taṭwīr adawāt li-taqwīm fā‘iliyyat adā’ Mu‘allim al-Dirāsāt al-ijtimā‘iyah fi Muḥāfazat al-Zāhir bi-Salṭanat ‘Ammān* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jami‘at al-Sulṭān Qābūs, (in Arabic).
- al-Bādī, Badr. (2014). *taṭwīr adawāt li-taqwīm fā‘iliyyat adā’ Mu‘allim al-Dirāsāt al-ijtimā‘iyah fi Muḥāfazat al-Zāhir bi-Salṭanat ‘Ammān*, Risālat mājistīr ghayr manshūrah, Jami‘at al-Sulṭān Qābūs.
- al-Jahwarī, Muḥammad Salīm ‘Alī. (2023). fā‘iliyyat Taqwīm al-adā’ al-wazīfī lil-Mu‘allimīn bi-madāris Muḥāfazat Shamāl al-Bāṭinah fi Salṭanat ‘Ammān min wjhat naẓar al-Mu‘allimīn anfusahum. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-nafsiyah*, 7(28), 1-17, (in Arabic).
- al-Jahwarī, Muḥammad Salīm ‘Alī. (2023). fā‘iliyyat Taqwīm al-adā’ al-wazīfī lil-Mu‘allimīn bi-madāris Muḥāfazat Shamāl al-Bāṭinah fi Salṭanat ‘Ammān min wjhat naẓar al-Mu‘allimīn anfusahum. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-nafsiyah*, Majj (7), ‘A (28), 1-17.
- 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-Nu‘aymi, Fāṭimah bint Ḥamad ibn Muḥammad. (2021). *Athar al-taḥfīz ‘alā al-Riḍā al-waẓīfī min khilāl al-‘adālah al-tanzīmīyah bi-al-taṭbīq ‘alā almdyryāt al-‘Āmmah lil-Tarbiyah wa-al-ta‘līm bi-Salṭanat ‘Ammān* [uṭrūḥat dktwrāghghyr manshūrah], Jāmi‘at al-‘Ulūm al-Islāmīyah al-Mālīziyah, nylāy, (in Arabic).
- al-Qaṣīr, ‘Uthmān Muḥammad. (2015). *al-‘adālah al-tanzīmīyah wa-‘alāqatuhā bālāltzām al-tanzīmī ladā ru‘asā’ al-aqsām al-Akādīmīyah fi al-jāmi‘at al-Urdunīyah al-ḥukūmīyah* [uṭrūḥat dktwrāghghyr manshūrah], Jāmi‘at al-Yarmūk, (in Arabic).
- al-Shahrī, Muḥammad ibn Muḥammad. (2014). *mustawā al-‘adālah al-tanzīmīyah ladā mudirī al-Madāris al-thānawīyah bi-Muḥāfazat Jiddah wa-‘alāqatuhā bdaf‘yḥ al-injāz ladā al-Mu‘allimīn min wīḥat nazarīhim* [Risālat mājstyrghyr manshūrah], Jāmi‘at Umm al-Qurā, (in Arabic).
- al-Suwaylīm, Hīlah bint ‘Abd Allāh. (2018). *‘alāqat al-‘adālah al-tanzīmīyah bālāntmā’ al-tanzīmī ladā almwzfat al-dāryāt fi al-Jāmi‘ah. al-Sa‘ūdiyah al-īlīkrūnīyah bi-al-Riyāḍ* [Risālat mājstyrghyr manshūrah], Jāmi‘at al-Imām Muḥammad ibn Sa‘ūd al-Islāmīyah, (in Arabic).
- al-Ṭabbāl, ‘Abd Allāh. (2021). namūdḥaj muqtarah bi-istikhdām madkhal al-taghdhiyah al-‘aksiyah 360 darajat ka-aḥad al-Ittijāhāt al-ḥadithah fi Taqyīm al-adā’: dirāsah maydanīyah. *al-Majallah al-‘Ilmīyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah wa-al-bīriyah*, 12 (3), 457-490, (in Arabic).
- al-Ṭabbāl, ‘Abd Allāh. (2021). namūdḥaj muqtarah bi-istikhdām madkhal al-taghdhiyah al-‘aksiyah 360 darajat ka-aḥad al-Ittijāhāt al-ḥadithah fi Taqyīm al-adā’: dirāsah maydanīyah. *al-Majallah al-‘Ilmīyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah wa-al-bīriyah*, 12 (3), 457-490.
- al-‘Utaybī, Fayṣal. (2017). *al-adā’ al-waẓīfī li-mu‘allimī al-Tarbiyah al-Islāmīyah lil-marḥalah al-thānawīyah min Khirrijī Kulliyāt al-sharī‘ah wkhryjy Kulliyāt al-Tarbiyah fi Dawlat al-Kuwayt min wīḥat nazar almwjhyh wālmadrā’* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi‘at Āl al-Bayt, (in Arabic).
- al-‘Utaybī, Fayṣal. (2017). *al-adā’ al-waẓīfī li-mu‘allimī al-Tarbiyah al-Islāmīyah lil-marḥalah al-thānawīyah min Khirrijī Kulliyāt al-sharī‘ah wkhryjy Kulliyāt al-Tarbiyah fi Dawlat al-Kuwayt min wīḥat nazar almwjhyh wālmadrā’* (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at Āl al-Bayt.
- al-Zafarī, Sa‘īd ibn Salmān, wāls‘ydyh, ḍhywh bint Khalfān. (2019). al-ṣamt al-tanzīmī wa-‘alāqatuhu bāl‘dālh al-tanzīmīyah ladā al-‘āmilīn bi-madāris Salṭanat ‘Ammān, *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 21 (1), 373-401, (in Arabic).
- Ambw Sa‘īdī, ‘Abd Allāh ; wālfhdyy, Rāshid ; wālbwshy, ‘Alī ; wālhāshmy, ‘Abd Allāh ; wālrwāhy, Nāṣir. (2018). Ṣūrat al-Mu‘allim al-‘Umānī ladā fī‘āt min al-mujtama’. *Majallat al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 12 (2), 282-299, (in Arabic).
- Ambw Sa‘īdī, ‘Abd Allāh ; wālfhdyy, Rāshid ; wālbwshy, ‘Alī ; wālhāshmy, ‘Abd Allāh ; wālrwāhy, Nāṣir. (2018). Ṣūrat al-Mu‘allim al-‘Umānī ladā fī‘āt min al-mujtama’. *Majallat al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 12 (2), 282-299
- Anupama D.; Hanz T. and Dulababu T.,( 2011). " *The Need of 720 Degree Performance Appraisal in the New Economy Companies*", International Journal of Multidisciplinary Research, vol. 1(4),



- Blaskh, Şaliḥ. (2020). dirāsah taqyimiyyah li-wāqi' adā' al-Mas'ūlin bi-istikhdām madkhal al-taghdhiyah al-'akṣiyah 360 darajat : dirāsah ḥālat Mu'assasat nftāl skykdh. *Majallat al-bāḥith al-iqtisādī*, 8 (13), 553-572, (in Arabic).
- Blaskh, Şaliḥ. (2020). dirāsah taqyimiyyah li-wāqi' adā' al-Mas'ūlin bi-istikhdām madkhal al-taghdhiyah al-'akṣiyah 360 darajat: dirāsah ḥālat Mu'assasat nftāl skykdh. *Majallat al-bāḥith al-iqtisādī*, 8 (13), 553-572.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2017). *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes*. Jossey-Bass.
- Bukhari, F., & Basaffar, H. (2019). *Effectiveness of 360-Degree Feedback in Enhancing Teaching Quality in Saudi Arabian Universities*. *Journal of Educational Administration*, 57(2), 123-140.
- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2018). Bringing "theory" back to organizational justice: How, when, and why justice affects outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 685-702.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage publications
- Crosswell, L. C. (2019). *Survey Research Methods in Educational Leadership*. Routledge.
- 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.
- Darling-Hammond, L. (2013). *Getting Teacher Evaluation Right: What Really Matters for Effectiveness and Improvement*. Teachers College Press.
- El-Sayed, M., & Jassim, L. (2018). *Evaluating the Impact of 360-Degree Feedback in Higher Education in the UAE*. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 653-666.
- Ferguson, J., Wakeling, J., & Bowie, P. (2014). *Factors influencing the effectiveness of multisource feedback in improving the professional practice of medical doctors: A systematic review*. *MBC Medical Education*, 14(76), 1-12.
- Görün, M., Kayar, İ., & Varol, B. (2018). *360-Degree Performance Appraisal and Feedback System: A Study with Heads of Departments in Çanakkale Onsekiz Mart University*. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 1425-1437.
- Haddad, R., Karkoulian, S. and Nehme, R. (2018) The Impact of 360 Feedback Appraisal system on organizational Justice and Sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis* 27(1), P1-19.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ḥannā, Faḍīl ; wkhwry, Rashā. (2017). Athar al-Riḍā al-wazīfī fi ḥṣn al-adā' al-wazīfī ladā Mudarrisi al-ta'allum al-thānawī al-'āmm: dirāsah maydāniyyah fi Muḥāfazat Ṭarṭūs. *Majallat Jāmi'at Tishrīn lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-'Ilmiyyah*, 39 (5), 439-461.
- Ḥannā, Faḍīl; wkhwry, Rashā. (2017). Athar al-Riḍā al-wazīfī fi ḥṣn al-adā' al-wazīfī ladā Mudarrisi al-ta'allum al-thānawī al-'āmm: dirāsah Maydāniyyah fi Muḥāfazat Ṭarṭūs. *Majallat Jāmi'at Tishrīn lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-'Ilmiyyah*, 39(5), 439-461, (in Arabic).
- Hardison, C. M., Zaydman, M., Oluwatola, T., Saavedra, A. R., Bush, T., Peterson, H., & Straus, S. G. (2015). *360-degree assessments: Are they the right tool for the U.S. military?* Santa Monica, CA: Rand.



- Ḥāyik, Hiyām. (2022). *al-taghdhiyah al-rāji‘ah 360 darajat : afḍal al-mumārasāt li-taḥqīq afḍal al-natā‘ij*. <https://blog.naseej.com/0706/2022>, (in Arabic).
- Ḥāyik, Hiyām. (2022). *al-taghdhiyah al-rāji‘ah 360 darajat: afḍal al-mumārasāt li-taḥqīq afḍal al-natā‘ij*. maqāl fi Shabakah al-ma‘lūmāt.
- Lshkyly, Ṣubḥā Ḥamad. (2013) *wāqi‘ al-Tarbiyah al-Qiyamiyah fi Manhaj al-Dirāsāt al-ijtimā‘iyah lil-ḥalqah al-thāniyah min al-Ta‘lim al-asāsī bi-Salṭanat ‘Ammān min wijhat naẓar al-Mu‘allimīn* [Risālat majīstūr ghayr manshūrah], Jami‘at al-Sulṭān Qābūs, (in Arabic).
- Lshkyly, Ṣubḥā Ḥamad. (2013) *wāqi‘ al-Tarbiyah al-Qiyamiyah fi Manhaj al-Dirāsāt al-ijtimā‘iyah lil-ḥalqah al-thāniyah min al-Ta‘lim al-asāsī bi-Salṭanat ‘Ammān min wijhat naẓar al-Mu‘allimīn* (Risālat majīstūr ghayr manshūrah), Jami‘at al-Sulṭān Qābūs.
- Lynn, M. (1986) *Determination and Quantification of Content Validity Index*. *Nursing Research*, 35, 382-386.
- Masanja, N., & Rweyemamu, A. (2020). *The Factors Affecting the Implementation of 360 Degree Feedback on Organizational Performance for Selected Companies Located in Arusha*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(6), 113–121.
- McCarthy, M& Garavan, T. (2001). *360 feedback process: performance, improvement and employee career development*. *Journal of European Industrial Training*. 25/1. pp.11-26.
- Morin, D. L., & Battista, J. (2020). *Multisource Feedback Systems in Education: A Literature Review and Future Research Agenda*. *Journal of Educational Administration*, 58(3), 329-344.
- Nowack, K. M., & Mashihi, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 157–182 .
- Nowack, K. M., & Mashihi, S. (2015). *Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 157–182.
- Scott W& Kenneth M. (1998). *13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback Secondary School Teachers*. *Indian Journal of Pure & Applied Biosciences*, 6(2), 854-860.
- Souki, K., Aad, S., and Karkoulain, S. (2024). The impact of 360-degree feedback on innovative behavior within the organization: the mediating role of organizational justice. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Spiller, D., Ferguson, P. B., & Boulay, S. M. (2019). *Enhancing academic development through the use of 360-degree feedback in higher education*. *International Journal for Academic Development*, 24(3), 259-272.
- Suprpto, Dian and Widigdo Aslam Mei Nur. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Justice, Conflict, and Work Motivation on Employee Performance (Case Study of Bank Mandiri Indonesia). *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), P204-208.
- Trochim, W. M. K. (2006). *Research methods: The essential knowledge base*. *Atomic Dog Publishing*.
- ‘Ubayd, asyl Ḥamid ; wa-‘Abd al-Sattār, Lamyā’. (2020). Taqyīm al-adā’ al-wazīfī lmdrsāt al-Tarbiyah al-riyāḍiyah bi-istikhdām Taqniyat 360. *Majallat al-Riyāḍah al-mu‘āshirah*, 19(1), 1-17, (in Arabic).
- ‘Ubayd, asyl Ḥamid ; wa-‘Abd al-Sattār, Lamyā’. (2020). Taqyīm al-adā’ al-wazīfī lmdrsāt al-Tarbiyah al-riyāḍiyah bi-istikhdām Taqniyat 360. *Majallat al-Riyāḍah al-mu‘āshirah*, 19 (1), 1-17.

