

استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي وأثره على التنمية المهنية للموارد البشرية: دراسة ميدانية

Using the 360-degree method to evaluate overall performance and its impact on the professional development of human resources. A field study on Egyptian universities.

اعداد

أحمد عصام الطاهر رضوان

معيد إدارة الأعمال، المعهد العالي للعلوم التجارية والحاسب الآلي، العريش
والاسماعيلية

تحت اشراف

د/ محمد مصطفى علي الباز أ.د/ أميرة سيد محمد جاد الرب

المخلص:-

هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي (التقييم الذاتي، التقييم الهابط، التقييم الصاعد، التقييم الأفقي) وأثره على التنمية البشرية للموارد البشرية بالجامعات المصرية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، و(٣٤٢) مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمتي استقصاء للتعرف على آراء عينة الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي الآتية: (التقييم الهابط،

التقييم الأفقي، التقييم الذاتي) على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لبُعد التقييم الصاعد على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعلاقة الإيجابية القوية التي تربط بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية، والعمل على زيادة قدرة العاملين بالجامعات المصرية على الإبداع والابتكار في استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي، واتخاذ الخطوات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه الأداء الجامعي بطريقة إبداعية، والاهتمام بتحسين التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية من خلال إظهار قيمة مضافة للعمل بالجامعات، وتقدير قيمة التعلم بطرق مختلفة، والتركيز على الاحتياجات من القدرات، وضرورة اعتماد الجامعات المصرية بشكل كبير على استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي، والابتعاد عن الأساليب التقليدية والروتينية.

الكلمات المفتاحية:- أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي، التنمية المهنية للموارد البشرية، قطاع التعليم العالي.

Abstract:

The study aimed to identify the use of the 360-degree method to evaluate overall performance (self-evaluation, downward evaluation, upward evaluation, horizontal evaluation) and its impact on the human development of human resources in Egyptian universities. The study sample consisted of (357) individual faculty members, and (342) (a single member of the administrative body in Egyptian universities. The study relied on the descriptive analytical

approach, and used two survey lists to identify the opinions of the study sample.

The results of the study reached a statistically significant positive relationship at the level of (0.01) between the dimensions of using the 360 degree method to evaluate overall performance and professional development. For human resources in Egyptian universities, there is a statistically significant positive impact at the level of (0.01) for the following dimensions of using the 360 degree method to evaluate overall performance: (downward evaluation, horizontal evaluation, self-evaluation) on the professional development of human resources in Egyptian universities, and the absence of a statistically significant impact for the upward evaluation dimension on professional development. For human resources in Egyptian universities.

The study recommended paying attention to the strong positive relationship linking the dimensions of using the 360 degree method to evaluate overall performance and the professional development of human resources, and working to increase the ability of employees in Egyptian universities to be creative and innovative in using the 360 degree method to evaluate overall performance, and taking the necessary steps. To solve problems facing university performance in a creative way, and interest in improving the professional

development of human resources in Egyptian universities by demonstrating added value to work in universities, estimating the value of learning in different ways, focusing on capacity needs, and the necessity of Egyptian universities relying heavily on using the 360-degree method to evaluate overall performance, and moving away from traditional and routine methods.

Keywords: 360-degree method for evaluating overall performance, professional development for human resources, Egyptian higher education sector.

مقدمة:-

شهد العالم في الأونة الأخيرة تغيرات وتحديات كبيرة لم تسبق في تاريخ البشرية، مما أدى إلى ظهور نظام عالمي لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة في عالم الأعمال، ولذلك اتجهت الجامعات إلى البحث باستمرار عن طرق لتحسين الأداء، الأمر الذي أصبح اليوم المحور الديناميكي للنجاح، وأتضح أن أسلوب ٣٦٠ درجة يلعب دوراً متنامياً في المنظمات بشكل عام والجامعات خصوصاً من خلال قدرته على توفير المعلومات حول الأداء الحالي وما سيكون مطلوباً من كل فرد بالجامعة في المستقبل، كما أنه يزيد من مشاركة العاملين على جميع مستويات الجامعة (Zondo, 2018).

وتساهم التنمية المهنية للموارد البشرية بقطاع التعليم العالي في تلبية احتياجات وتوقعات الطلاب والمجتمع وسوق العمل، حيث أن الأداء الجامعي عبارة عن حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها الجامعات خلال فترة زمنية محددة (محمد، اخرون ٢٠٢٢). وتعتبر عملية تقييم التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس من الأمور المهمة

في التعليم العالي، فمن خلالها يتخذ الكثير من الإجراءات، والقرارات التي تخدم مسيرة التعليم، وهي وسيلة للتطوير والتجديد (الهويد، ٢٠١٣).

وتمثل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات عاملاً أساسياً في تطوير أدائهم، بل تعتبر قوة دافعة في تطوير التعليم الجامعي بصفة عامة وتحسين نواتجه، وتشير أدبيات التدريس الجامعي إلى أن تقييم التنمية المهنية لأساتذة الجامعات أمر شائع؛ تقبله الفئات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي وهي: الطلبة، الأساتذة أنفسهم، وإدارة الجامعة (السر، ٢٠٢٢)، حيث أن أعضاء هيئة التدريس هم أحد المحاور الرئيسية في قطاع التعليم العالي؛ ولهذا فالمؤسسة التعليمية عليها أن تتأكد من أن إجراءات تعيين عضو هيئة التدريس، لتضمن توافر الحد الأدنى من التنمية المهنية المطلوبة في مجال ممارسة مهنة التدريس (Bashir,2019)

وفي إطار ما سبق ، سيقوم الباحث بتحليل قضية بحثية في مجال إدارة الأعمال وهي (أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي ، والتنمية المهنية للموارد البشرية) وذلك في إطار قطاع التعليم العالي من خلال معرفة اليات تحقيق التنمية المهنية للموارد البشرية في ضوء استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي

أولاً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث :-

قام الباحث باستقصاء عينة من مفردات عينة البحث بالجامعات بقطاع التعليم العالي ، وقد تبين أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه القطاع وهي على النحو التالي :

- ١- عدم اكتمال الكادر التدريسي المتخصص ذي الخبرة والمؤهلات العليا وعدم اكتمال البنى الأساسية الهيكلية، وعدم وجود المكتبات والمعامل اللازمة للدراسة والبحث العلمي وعدم الاشتراك على قواعد البيانات العالمية والمجلات العلمية والبحثية التي ينبغي أن تكون في متناول الدارسين والباحثين والتي توجد بيئة ومناخ ملائم للدراسة والبحث العلمي

٢- ارتفاع معدل دوران العمالة من عام إلى آخر في الجامعات الخمس نتيجة لحالات الاستقالة والنقل والعجز، وارتفاع هذا المعدل يترتب عليه تسرب الموظفين الأكفاء ويؤثر سلباً على كفاءة الجامعة، كما أن هناك ارتفاع لمعدل دوران العمل في جامعة القاهرة بشكل أكبر من باقي الجامعات، وقد يعود السبب إلى كثرة الاستقالات

٣- انخفاض نصيب عضو هيئة التدريس في جميع الجامعات نتيجة لاستيعاب أعداد من أعضاء هيئة التدريس، حيث تظهر نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس تباين كبير بين الجامعات المصرية، حيث يرتفع في جامعة عين شمس ليصل إلى (١ : ٧٠) وينخفض إلى (١ : ٩) في جامعة السويس مع العلم أن النسبة العالمية المقبولة في الجامعات العالمية (١ : ٢٠) وهذه النسبة تتوفر في أغلب الجامعات المصرية مقارنة بالجامعات المصرية التي وصلت النسبة فيها إلى (١ : ٥٠) بحسب كتابات (جاد الرب، ٢٠١٠).

٤- تتفق آراء نسبة كبيرة من عينات الإدارة العليا والعاملين على أن الموارد المالية المخصصة لتحسين الأداء الجامعي غير مناسبة، مما يتضح أن الجامعات لا تهتم بتبني أبعاد تحسين الأداء (مرونة الهيكل التنظيمي- التنمية المهنية- الجودة الشاملة) والتي تساهم في تعزيز مجالات التنمية بمصر.

٥- نسبة (٣١.٢) من مفردات العينة (العاملين) على أن رسالة الجامعة لا تشمل المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الجامعي، كما تعترض نسبة كبيرة من (العاملين) على أن الجامعات لا تهتم بتطبيق ونشر ثقافة الإبداع والإبتكار ولا تهتم وضع برامج للتمكين الإداري.

مشكلة البحث:-

يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

يواجه قطاع الجامعات في مصر العديد من التحديات التكنولوجية والتنموية والتي أدت إلى تراجع مستوى الأداء بقطاع الجامعات، وقد إمتد سوء الأوضاع بالجامعات

إلى ارتفاع حالات الشكاوى والتحقيق في المتوسط إلى أكثر من ١٠٠٠ شكوي في الجامعات موضع الدراسة خلال عام ٢٠٢٢، بالإضافة إلى ضعف الدور الرقابي والقانوني، وعدم وجود نظام معلومات دقيق متعلق مع الموارد البشرية في الجامعات موضع الدراسة، وضعف براءات الاختراع وعدم وجود سياسات واضحة لتحسين الأداء الجامعي، وضعف المخصصات المالية لتنمية الموارد البشرية بنسبة ٧٨.١%، وتدني مستويات إستقطاب الموارد البشرية في الجامعات موضع الدراسة بنسبة ٨١.٢%، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرف على أسباب التدهور وإيجاد حلول ومقترحات عملية لمواجهة هذه التحديات وتحديد الأثر الذي يمكن أن يحدثه أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي على تحسين التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساولين الرئيسة التالية:

١. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية؟
٢. ما أثر أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية؟

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:-

- أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي

في العصر الحديث ، ظهر أسلوب من الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال وهو أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي وأثره على التنمية المهنية للموارد البشرية ، حيث راي (Bracken&others,2018) أن أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي تم تعريفها من خلال جمع التعليقات من مصادر مختلفة، بما في ذلك المشرفون والأقران والمرؤوسون وحتى أصحاب المصلحة الخارجيون، ويهدف هذا الأسلوب الشامل إلى توفير تقييم شامل لأداء الموظف، مع مراعاة وجهات النظر المتعددة من خلال دمج التعليقات من زوايا مختلفة، تسعى المؤسسات جاهدة لاكتساب فهم شامل لنقاط القوة والضعف لدى الفرد ومجالات التحسين

مفهوم أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي

يعني مفهوم أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي: "نظام أو عملية يحصل فيها الموظفون على تعليقات سرية ومجهولة من الأفراد الذين يتفاعلون معهم، ويتضمن هذا عادة المرؤوسين والأقران والمديرين في التدرج الهرمي التنظيمي، وكذلك التقييم الذاتي، إضافة إلى المصادر الخارجية مثل العملاء والموردين أو أصحاب المصلحة الآخرين" (Das, 2015).

كما تشير دراسة (Alexandru&others,2015) أيضاً أن أسلوب ٣٦٠ درجة يستخدم كنوع من أنواع التقييم في الممارسة التنظيمية التي تهتم بإدارة الأداء، ويستخدم لتقييم المصادر متعددة البيانات التي يقدمها الرؤساء والزملاء والمرؤوسون، وتوفر المصادر المتعددة مصداقية عالية للمعلومات من التي يتم جمعها بواسطة فرد واحد لأن التصورات المشوهة أو يقوم بها فرد واحد، ويمكن موازنتها بأراء أفراد آخرين

ويُعرفها (Fleenor&others,2019) بأنها عملية يتم فيها الحصول على معلومات التغذية الراجعة من أكثر من مصدر، ترتبط المعلومات عادة بالسلوك المتعلق بوظيفة الشخص، ويمكن أن تشمل المصادر الفرد ومديره، وزملاء العمل، والتقارير المباشرة، والعملاء (داخلياً أو خارجياً) في وضع يتيح له تقديم تعليقات متعلقة بالوظيفة

كما أوضح (عبداللطيف، ٢٠٢٠) أن أسلوب تقييم الأداء الكلي بأنه: "تقييمات من قبل المسؤولين والمرؤوسين والزملاء وتقييم الفرد ذاته بشكل يقلل التحيزات ويوسع الأحكام الصحيحة ويمد بالمعلومات الدقيقة التي تطور الأداء الفردي والجماعي والمنظمي، ويزيد من الممارسات الطوعية لخدمة المنظمة".

كما يُعرف بأنه: "أداة لمعرفة الأداء بشكل منظم حول أداء الفرد داخل المنظمة عن طريق التقارير المباشرة أو عن طريق زملاءه أو رئيسه، بخلاف الأشخاص الذين يمثلون المنظمة من الخارج كالعملاء"(مصطفى، ٢٠٢٢).

وفي إطار التعريفات السابقة ، يري الباحث أن أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الاداء الكلي عبارة عن عملية يتم بموجبها تقييم أداء (فرق العمل/ الفرد) من عدة مصادر متكاملة لديها ارتباط ومعرفة بعمل (الفرد/ فرق العمل)، وتشتمل تلك المصادر على (المديرين، والمرؤوسين، والزملاء، والعملاء، التقييم الذاتي) بالإضافة لشخص آخر في وضع يتيح له تقديم قيمة متعلقة بالوظيفة، بحيث يتم تقديم المعلومات الناتجة عن عملية التقييم إلى الفرد أو فرق العمل بهدف مساعدتهم على اكتساب فهم أفضل لمهاراتهم ومجالات التطوير لديهم، وذلك استنادا إلى أن كل مصدر يمكن أن يوفر وجهة نظر مختلفة حول مهارات (الفرد / فرق العمل) وسمااتهم وغيرها من الخصائص ذات الصلة بالعمل، وبالتالي تساعد على بناء صورة أكثر ثراءً واكتمالاً ودقة، مما يمكن الحصول عليه من أي مصدر على حدة، ومع التأكيد على السرية في كل عملية التقييم.

الدراسات السابقة التي تناولت استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي:

اتفقت دراسة حوحو (٢٠٢٢) ودراسة (Behery (2022 ودراسة Odysseas (2020)، ودراسة Kopsidas (2020)، ودراسة Silva Karkoulouian (2020)، ودراسة Elhdad (2019)، ودراسة محمود (٢٠١٩)، ودراسة السامرائي (٢٠١٩)، ودراسة المنصور (٢٠٢٣) على تناول التقييم الذاتي كمؤشر لقياس أسلوب (٣٦٠°)، وتعزيز أنظمة التغذية الراجعة من خلال دراسة آثار إتاحة الفرصة للمدققين المبتدئين لتقديم ملاحظات تصاعدية والاعتراف بأصواتهم، ودراسة العلاقة بين المشاركة والابتكار والإشراف عليها من خلال استخدام تقييم ٣٦٠ درجة، وأظهرت إنها عملية جمع بيانات منهجية من العديد من المصادر فيما يتعلق بمهارات وقدرات وسلوك الموظفين.

كما اتفقت دراسة (٢٠٢٢) Brandon، وأحمد، (٢٠١٩) و (٢٠٢٢) Roya، و (٢٠٢٢) Behery، على قياس أسلوب (٣٦٠) من خلال أبعاده كلها، ووضع تصور مقترح لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في ضوء خبرات بعض الجامعات، واختلفت دراسة Elhdad (2019) من حيث تناولها لبعدي التقييم الذاتي والأفقي معاً، وكذلك اختلفت دراسة Brandon (2022) من حيث تناولها لبعدي التقييم الصاعد والأفقي معاً حيث يؤثر تلقي فرصة التغذية الراجعة التصاعدية والتأكيد الصوتي بشكل إيجابي على تصورات العدالة، كما تناولت دراسة المنصور (٢٠٢٣) جميع المؤشرات كما تناولت دراسة أبو عيادة (٢٠٢٣) مؤشرين فقط لقياس أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي.

أسباب استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي:-

استخدمت المنظمات أسلوب ٣٦٠ درجة كطريقة حديثة لتقييم الأداء وذلك للتغلب على الطرق التقليدية في التقييم والتي نتجت منها عيوب بالإضافة إلى أسباب أخرى كالآتي: تحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي (Flatter)، وتبني العديد من المنظمات المعاصرة لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى قدرة العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إدراكهم وتقبلهم لسياسات التقييم الذاتي والذي يعتبر جزءاً من أسلوب ٣٦٠ درجة، وكان قديماً المدير محدود الإشراف، فكان يشرف على عدد يتراوح بين ٣-٨ أفراد، مما أدى إلى تزامم المديرين، أما حالياً فقد اتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من المحتمل أن يشرف المدير الواحد على أكثر من ٥٠ فرد، وهذا ما يتوافق مع التحول إلى التنظيم الأفقي والتركيز على تقديم أعلى مستوى ممكن من جودة الخدمات أو المنتجات، الأمر الذي جعل المنظمة تهتم برد فعل العميل من خلال انتشار مدخل إدارة الجودة الشاملة (إبراهيم، ٢٠١٦)، وافقار المدير بالمعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم العاملين، فهذا تطلب اللجوء إلى أسلوب تقييم حديث، وذلك ناتج عن التطور التكنولوجي، ونظم البيروقراطية في الإدارة، وما نتج عنها من مشكلات عديدة، الأمر الذي استدعى إلى البحث عن أسلوب حديث لمواجهة

هذه التحديات من خلال اتخاذ قرارات سريعة، ولا بد من إجراء استقصاءات دورية للتعرف على مختلف أداء أطراف المنظمة (العملاء- العاملين- المديرين) (الطبال، ٢٠٢١)، وظهور بعض المشكلات ونقاط الضعف الخاصة بنظم تقييم الأداء التقليدية، فأدى إلى البحث عن نظم حديثة لتقييم الأداء تكون أكثر دقة ومعرفة وشمولية ومرونة ومن ثم تم الوصول إلى أسلوب ٣٦٠ درجة، وأصبح نطاق الاتصال في المنظمات ثنائي الاتجاه بعد ما كان أحادي (الطبال، ٢٠٢١).

أبعاد أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي:

أ. **التقييم الذاتي:** هو العملية التي يقوم فيها الموظف بتقييم أدائه يتم منح الموظفين فرصة لفحص أدائهم وتحديد نقاط قوتهم وعيوبهم خلال هذه العملية، ويمكنهم تحديد مجالات التحسين الخاصة بهم وتجميع سجل بإنجازاتهم لهذا العام.

ب. **التقييم الهابط:** أيًا كانت الأطراف المشاركة في التقييم يبقى المدير المباشر أهم من يفترض أن يشارك في تقييم العاملين لديه، وبحكم قرب علاقته بهم فإن كثيراً من الموظفين ربما يفضلون أن يكون لمديرهم النصيب الأكبر في تقييمهم، ففي استقصاء رأي أجرته إحدى المنظمات الأمريكية على الموظفين في القطاع العام تبين أن (٩٠%) يفضلون أن يأتي النصيب الأكبر من التقييم من قبل مسؤولهم المباشر، ولضمان حيادية التقييم وإنصافه ينبغي أن يكون المدير المباشر قريباً من الموظف الذي يقيمه، فبعض المديرين يعملون في منطقة عمل بعيدة عن المنطقة التي يعمل فيها الموظفون، مما قد يعرض التقييم لقلّة دقته.

ج. **التقييم الصاعد:** ما يميز برنامج تقييم الموظفين المذكور أيضاً أنه يحرص على مشاركة المرؤوسين (من هم دوننا في السلم الوظيفي) في تقييمنا سنوياً، وهذه فكرة جيدة لأن المرؤوسين يلاحظون يومياً قدراتنا الإدارية وسلوكنا الشخصي في التعامل مع الموظفين، ومشاركة المرؤوسين في التقييم السنوي مهمة لأنها تساعد في الكشف عن تسبب من هم فوقهم في السلم الوظيفي، وإن جاز التعبير "بعض المديرين فراعنة على موظفيهم وحمائهم سلام مع مسؤوليهم المباشرين"،

ولكي لا يندفع مسؤولوهم بوداعتهم الزائفة لابد أن يكون للمرؤوسين دور فعال في التقييم السنوي.

د. التقييم الأفقي: يتضح عملياً أن زملاء العمل أكثر ملاحظة لأداء زميلهم من ملاحظة المدير المباشر نفسه، فعلاقة الموظف بالمدير المباشر يحكمها أحياناً محاولات الموظف إخفاء إخفاقه أو تقاعسه في العمل، ولكن زملاء العمل الذين يعملون جنباً إلى جنباً معه يلاحظون أدائه بدقة ويتابعون تحسنه أو ترديده، ولذا كان من المهم إشراكهم في تقييم الموظف (صالح، ٢٠١٧).

- التنمية المهنية للموارد البشرية

يمثل أعضاء هيئة التدريس أحد المحاور الرئيسة في العملية التعليمية؛ ولهذا فالمؤسسة التعليمية عليها أن تتأكد من أن إجراءات تعيين عضو هيئة التدريس، لتضمن توافر الحد الأدنى من التنمية المهنية المطلوبة في مجال ممارسة مهنة التدريس، كما أن أعضاء هيئة التدريس هم عماد العمل الأكاديمي في الجامعة؛ لأنهم يقع عليهم عبء مسئولية التدريس في الجامعة بكافة مراحلها، وهم المسئولون عن الإرشاد الأكاديمي، والإشراف على أعمال وإنجازات الطلاب في مختلف الأطوار، كما يتحملون مسئولية النشاط البحثي في الجامعة، وهم الذين يضعون المناهج الدراسية ويحددون المقررات الدراسية، ومن خلالهم يمكن خدمة المجتمع؛ ولذلك فإن تقويم أعضاء هيئة التدريس، وخاصة الجانب التدريسي عمل في غاية الأهمية، انطلاقاً من أن تحقيق أهداف الجامعة يعتمد في المرتبة الأولى على مدى كفاءة وفعالية أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها (عيسى، ٢٠٠٩).

مفهوم التنمية المهنية للموارد البشرية:-

عرفت (الأكاديمية المهنية للمعلمين لمراكز التنمية المهنية، ٢٠١٨) على أنها تلك الجهات أو الهيئات أو المراكز أو الإدارات أو الأقسام أو الوحدات التي تقدم برامج تنمية مهنية لهيئة التعليم قبل الجامعي بمستوياتها المختلفة، ولكن وضح

(جوينات، ٢٠١٩) أن التنمية المهنية عبارة عن الجهود الإدارية المنظمة الهادفة إلى تطوير قدرات العاملين وتنميتها في المكتبات بأنواعها ومراكز المعلومات، ومهاراتهم وسلوكياتهم ومعارفهم التخصصية بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات، وبما يكفل قيامهم بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.

وأكد (سيد، وآخرون ٢٠٢٠) أن التنمية المهنية عبارة عن تعبير يستخدم لوصف أنشطة التعلم الرسمية وغير الرسمية التي يتلقاها شخص مهني متخصص، والتي تسهم في التطوير المستمر لقدرة ذلك الشخص على الوفاء بمتطلبات دوره المهني .

كما يري (pfiffner,2021) أن التنمية المهنية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين وتقويم أداء العاملين وترقيتهم، ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم .

وفي إطار التعريفات السابقة ، يرى الباحث أن التنمية المهنية عبارة عن الأنشطة المنظمة الهادفة إلى تنمية قدرات العاملين ،ومراكز المعلومات ،ومهاراتهم وسلوكياتهم ، وذلك بما يتواءم مع التغيرات والتطورات المصاحبة للبيئة المحيطة بما يضمن القيام بالأعمال والوظائف بكفاءة وفاعلية عالية

الدراسات السابقة التي تناولت التنمية المهنية للموارد البشرية:-

اتفقت دراسة جمعة(٢٠١٩) ، ودراسة شطا(٢٠١٩)، ودراسة حمزة (٢٠٢٠)، ودراسة Oyinlola(2020) ، ودراسة S.Khaleel(2020) ، ودراسة soliman (2021) ، ودراسة العبيدي (٢٠٢١) ، ودراسة محمد (٢٠٢٢) ، ودراسة عبد الوهاب (٢٠٢٢)، ودراسة هجرس (٢٠٢٢)، ودراسة اسيمو (٢٠٢٢) ، ودراسة مخلوف(٢٠٢٢) في تناولهم لبعد التنمية المهنية للموارد البشرية كأحد الأبعاد الأساسية لإحداث عملية تحسين الأداء في قطاع التعليم العالي ، بينما دراسة الجعفرى (٢٠١٩) ، ودراسة صدقي (٢٠٢٢) لم تتناول هذا البعد على الإطلاق

ويوضح العمري (٢٠٠٩) الأسباب التي تدعو للاهتمام بموضوع تقييم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ما يلي:

أ. حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى العمل في مراجعة المناهج من حيث أهدافها، ومحتواها، وطرائق تدريسيها، ووسائلها، وأنشطتها، وتقويمها؛ لتعديلها نحو الأفضل، والمساهمة الفعالة في التنمية البشرية على مستوى المنهج والتدريس.

ب. اعتبار التدريس الجامعي علماً له أصوله، وقواعده، ويمكن ملاحظته، ومهنة حيث تتوفر فيه السمات الخاصة بالمهنة من حيث كونه يتطلب مهارات قائمة على المعرفة النظرية، ويتطلب تدريباً وتعليماً عالياً.

ج. أن رفع كفاءة عضو هيئة التدريس بواسطة استخدام الطرائق والأساليب الحديثة من شأنها أن تؤدي إلى رفع كفاءة التعليم الجامعي ككل.

أهمية تقييم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:-

ويوضح عيسى (٢٠٠٩) أهمية تقييم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

١. لتقييم أداء عضو هيئة التدريس دور فاعل ومؤثر في مجريات العملية التعليمية، والتدريسية داخل المؤسسة الجامعية، وما تسعى إليه من أهداف علمية وتربوية.

٢. يؤثر تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي على مخرجات هذه المؤسسة من إطارات بشرية مدربة تعمل على النهوض بمجتمعاتها ومؤسساتها المختلفة.

٣. يعتبر تقييم أداء هيئة التدريس الجامعي أحد أهم المؤشرات التي تساعد الأستاذ الجامعي في تدارك أخطائه، وسلبياته، وتدعيم إيجابياته وتعزيزها.

٤. تقييم أداء عضو هيئة التدريس يشمل سلوكه، ونشاطه، وإنتاجه، وقدرته على حل المشكلات، وممارسة العملية التعليمية داخل القاعات الدراسية بشكل جيد.

أهداف تقييم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:-

ويوضح الهويد (٢٠١٣) أن تقييم التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس من الأمور المهمة في التعليم العالي، فمن خلالها يتخذ الكثير من الإجراءات، والقرارات التي تخدم مسيرة التعليم، وهي وسيلة للتطوير والتجديد، حيث تحقق عملية التقييم الأهداف التالية:

١. تقييم مستوى الأداء لعضو هيئة التدريس ومتابعة مستوى التقدم في ذلك.
٢. الكشف عن نواحي القوة في الأداء لتعزيزها، والاستفادة منها، وإمكانية نقلها للآخرين عبر وسائل متعددة، وتحديد نقاط الضعف لتلافيها، ووضع الحلول لتحقيق ذلك.
٣. الإشادة بالأداء المتميز لعضو هيئة التدريس، واستثمار ذلك في جوانب متعددة لخدمة المجمع عبر بوابة البحث العلمي، والأنشطة العلمية والمجتمعية الأخرى.
٤. تساعد في توفير قاعدة بيانات عن برامج الجامعة بكل تفاصيلها، وتزود صانعي القرار بتغذية راجعة عن كل ما يريدون من معلومات تعتمد في ترشيد القرارات الجامعية.
٥. تعطي فكرة عن الإمكانيات والكفاءات المتاحة للاستفادة القصوى من طاقاتها، وجهودها في تحقيق مهام الجامعة.

معايير تقييم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:-

إن الحاجة ملحة لتحديد معيار للكفاءات المهنية للمعلم الجامعي، وبشكل خاص من قبل طلابه؛ حيث إن تقييم الطالب للأستاذ يشكل أكثر المحددات التقييمية أهمية في الحكم على مدى كفاءة العملية التعليمية، ووضع معايير لتقييم جودة العملية التعليمية بكافة مدخلاتها ومخرجاتها؛ للتمكن من تكوين صورة واضحة عن واقع الجودة، وسبل تطويرها وتحسينها.

اليات تحقيق التنمية المهنية للموارد البشرية في ضوء استخدام اسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الاداء الكلي:

تبذل الإدارة في الدول المتقدمة كل ما في وسعها في سبيل تحفيز العاملين للرفع من أداءهم وزيادة ولائهم لمؤسساتهم بشتى السبل والإمكانيات وبيبتكرون أساليب جديدة في كل مرة وتشمل هذه الأساليب الجوانب المادية من التحفيز كربط كمية الأداء بحافز مادي، كلما زادت الكمية زاد هذا الحافز ولعل هذا النوع من الحوافز رغم أهميته يعاب عليه قصر زمن التأثير وخاصة عندما يبقى هذا الحافز ثابتاً لمدة طويلة ومن صور الحوافز المعنوية المتعددة والمستخدمه في الإدارة تقييم أداء العاملين الجيدين والإشادة بإسهاماتهم المميزة، وهذا يتطلب من الإدارة ابتكار نظم تقييم فعالة تستند على معايير حقيقية واقعية وقابلة للتطبيق والحال في العالم العربي يختلف كثيراً ويتفاوت عن ما هو عليه في الدول المتقدمة ، ولإحداث عملية التنمية المهنية للموارد البشرية لابد من وجود إطار الكفايات لأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم العالي

وأشار (Munoz-Castro,2022) أن إطار الكفايات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات على النحو التالي:

١. العمل كمحترف نقدي وكجالب للمعرفة والثقافة.
٢. الإلتزام بنهج فردي وجماعي للتطوير المهني.
٣. التصرف بشكل أخلاقي ومسؤول في الوفاء بموقف التعلم.
٤. تصميم مواقف تعليمية معتدلة للطالب والخطة الدراسية.
٥. تقييم تقدم التعلم ودرجة اكتسابهم للمعرفة والكفاءات والمهارات.
٦. تخطيط وتنظيم وضمان طريقه عمل الفصل من خلال تعزيز تعلم الطالب والتنشئة الاجتماعية.
٧. تكييف التدخل مع متطلبات وخصائص الطالب ذوي الاحتياجات الخاصة.
٨. دمج تقنيات المعلومات والاتصالات؛ لغرض إعداد وتوجيه أنشطة التدريس والتعلم، وإدارة التدريس، والتطوير المهني، لتحقيق أهداف التعليم.

٩. التعاون مع أعضاء فريق التدريس لتنفيذ المهام التي تعزز تطوير وتقييم الكفاءات المستهدفة.

١٠. التواصل بشكل واضح ومناسب في مختلف المواقف المتعلقة بمهنة التدريس.

١١. توظيف التقنيات التعليمية في عملية التدريس والتقييم.

كما وضع (Cowin,2021) أيضاً مجموعة من الكفايات لتحسين الأداء التدريسي من أهمها ما يلي

١. أن يتمتع عضو هيئة التدريس بفهم شامل للمواد التي يقوم بتدريسها.
٢. تتجاوز معرفتهم التفصيلية للمحتوى المطبق في خطط الدارسة.
٣. تمكين الطالب من تطوير المهارات والكفاءات ونشرها في سياقات مختلفة.
٤. أن يكون على دراية بأصول مهنته، ومعرفته وعاداته الثقافية.
٥. أن يحاول وضع السياق الثقافي لطالبه من أجل فهم العلاقات التي يبنوها ويحافظون عليها مع المحتوى الثقافي في الخطة الدراسية.
٦. ينشئ مع طالبه ثقافة صافية يمكن من خلالها تقدير تنوع الطالب، وإسهاماتهم الفردية.
٧. يشجع الاستماع إلى آراء جميع الطالب على إنشاء أشكال متنوعة من الاتصال.

بينما أشار (Mitra Sadeghi,2023) أن هناك مجموعة من الكفايات الاجتماعية والمهنية للمعلم الجامعي لتحسين أدائه تمثل أهمها فيما:

- يجب أن يكون المعلم قادراً على القيام بواجباته بشكل احترافي ويعتبر الشخص محترفاً، إذا كان قادر على تنفيذ مهامه من خلال التمسك الدائم بأخلاقيات مهنية، ومستقلة ومنتجة وفعالة ومبتكرة، وتستند إلى مبادئ المهنة القائمة على عناصر علم منهجي، أو على نظرية مهنية وعلى المواثيق الأخلاقية.

- العمل على تطوير قدرات ومهارات القرن الحادي والعشرين للطالب والتي نتجت عن الثورة الصناعية الرابعة، والتي يمكن أن تصنف إلى أربع فئات هي

طريقة التفكير، وتشمل (تنمية مهارت الاتصال، والتعاون، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، والإبداع والابتكار، واتخاذ القرار)، وطريقة العمل، وتتضمن (مهارات التواصل والتعاون والعمل ضمن فريق) أدوات العمل، وتشمل (الوعي كمواطن عالمي ومحلي، والحياة والتطور الوظيفي، والشعور بالمسؤولية كشخص اجتماعي)، ومهارات العيش في العالم، وهي مهارات تستند إلى (محو الأمية المعلوماتية، وإتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والقدرة على التعلم والعمل من خلال الشبكات الاجتماعية الرقمية) على أن يتم تدريس هذه الكفاءات بشكل جيد للطلاب، في سياق المجالات والموضوعات الأساسية في القرن الحادي والعشرين.

ويتم تحقيق التنمية المهنية للموارد البشرية وخاصة أعضاء هيئة التدريس باستخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الاداء الكلي عن طريق البحث عن التمييز تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في عنصر هام وفعال من عناصر الأداء الجامعي، مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها، ويحتل عضو هيئة التدريس الصدارة في تحقيق الأداء الجامعي الأمثل على وفق رؤية برامج الجودة الشاملة للتعليم العالي، ولتحسين الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس يمكن أن يتحقق من خلال جملة من المقترحات كما يلي (جرار، ٢٠٠٥):-

أن يعتمد عضو هيئة التدريس خطة دراسية يصممها لتدريس كل مادة من المواد التي يقوم بتدريسها تتضمن الهدف من تدريس المادة ومفردات تلك المادة والأهداف السلوكية التي يسعى إلى تحقيقها وكذلك التوزيع الزمني لتلك المفردات والأساليب والوسائل المعتمدة في التدريس ووسائل قياس تحقيق الأهداف وقائمة بأسماء المصادر والمراجع الأساسية لتلك المادة، بالإضافة إلى تحديد بعض الفقرات الإضافية أو الاثرائية، وينوع في كل فصل دراسي الموضوعات الفرعية والأمثلة التي يقوم بتدريسها أو حلها وأن لا تتكرر نفس المفردة، ويحدث عضو هيئة التدريس باستمرار المصادر والمراجع المعتمدة لطلبته بإضافة أحدث ما يصدر من الدراسات

والمؤلفات، إذ يجعل الطلبة في صورة القديم والحديث من المصادر والمراجع والبحوث، ويقوم بالتواصل مع أحدث أساليب التدريس والتقويم للإفادة منها في تعزيز قدرة الطالب على تحليل المعرفة، وأن يحضر بعض الدورات الخاصة بأساليب التدريس في مجال تخصصه العام، ويوجه طلبته للاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة وشبكة المعلومات الدولية بوصفها مصدراً مهماً ومتجديداً من وسائل التزود بالمعرفة، وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يخصص لنفسه موقعاً على شبكة الإنترنت يتضمن المحاضرات التي يلقها وأهم البحوث والدراسات التي يجريها أو محل اهتمامه لاستفادة طلبته منها، التدريب أثناء الخدمة لعضو هيئة التدريس "التعليم المستمر" على المستجدات والمستجدات وعلى أحدث القضايا المعاصرة في مجال تخصصه وعلى تطوير قدراته الذاتية "التعلم الذاتي"، وعلى الربط الموضوعي بين محتويات المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها وحاجات المجتمع والطلبة، ويتأتى ذلك في مقدمة الفصل الدراسي باستيضاح أهمية ومبررات دراسة المادة التي يقوم بتدريسها وأهميتها في الحياة اليومية والتطبيقية لهم، والاطلاع فيما يكتب عن موضوع اختصاصه باللغات والثقافات الأخرى، وهذا يتطلب إجادته إلى اللغات الأجنبية وبذلك يفتح آفاقاً جديدة من المعرفة أمام طلبته، والتدريب على التعاون مع بعض المتخصصين في موضوع التخصص من خارج الجامعة في إحدى المحاضرات الصفية، ويمكن استضافتهم ليتحاوروا معه بصورة مباشرة لزيادة تنوع الخبرات، وأن يخصص عضو هيئة التدريس جزءاً من درجات التقويم لطلبه على البحث العلمي، لأن إجراء البحوث من قبل الطلبة تساعدهم على الوصول إلى مصادر المعرفة بنفسهم وتزيد من تفاعلهم معها وأن فعلوا ذلك فأن هذه المعرفة تصبح أكثر رسوخاً في الذاكرة، واتاحت لطلبه استنتاج واستخلاص النتائج والأفكار والمبادئ الرئيسية والتعميمات من خلال الحوار والمناقشة الصفية والقراءات الخارجية وليس من خلال الإملاء والاسترجاع وان يعتمد مقدار المشاركة والنقاش الصفي محورياً من محاور التقويم لأداء الطالب، وإقامة علاقات مع المتخصصين في مجال تخصصه الدقيق في داخل الوطن وخارجه كي يسهل على نفسه الاطلاع على آخر المستجدات

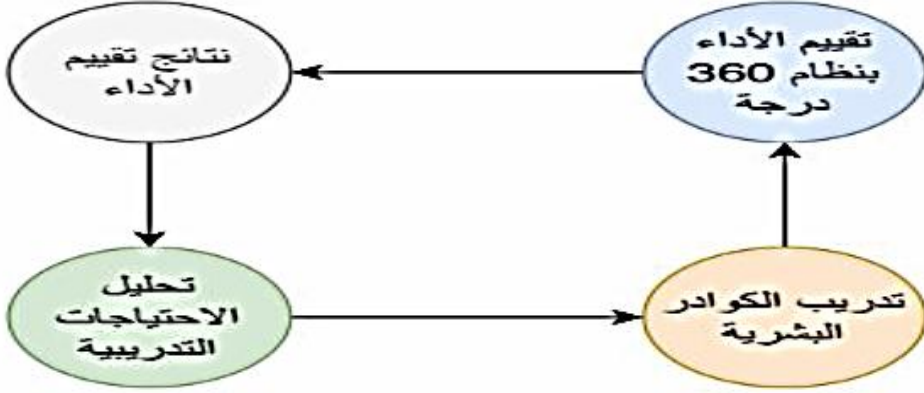
في ميدان اختصاصه وتبادل الأفكار والآراء مع هؤلاء المتخصصين بما ينعكس إيجاباً على طلبته، ويشارك في المؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة بموضوع اختصاصه وأن يقدم بحوثه فيها ويعد تقريراً عن كل مؤتمر يشترك فيه يقدم للجامعة، وأن في ذلك أغناء لتجربته وزيادة في خبرته تنعكس إيجابياً على الطلبة، ويشجع طلبته في جميع المراحل الدراسية على حضور الحلقات النقاشية ومناقشة طلبة الدراسات العليا ذات الصلة بتخصصهم، لما يحققه لهم من فائدة وإطلاع.

أما فيما يتعلق بزيادة فاعلية الأداء التدريسي من جوانب سيكولوجية وتربوية فإنه يمكن أن يتحقق من خلال الآتي (مايترو، ٢٠٠٢)

ضرورة أن يكون حديث عضو هيئة التدريس واضحاً وبطيئاً لأن من سمات التدريس الجيد هو مراعاة الفروق الفردية عند شرح الدرس، أي التعامل مع كل طالب على أنه حالة مفردة تستحق العناية والاهتمام، وتنويع مستوى الصوت، وإن ثبات الصوت على وتيرة واحدة لفترة طويلة سوف يسبب الملل للطلبة، لذلك يتطلب التنويع في نبرات الصوت ومستوياته ولا يترك على وتيرة واحدة لأنه قد يسبب عدم الانتباه، واحترام مشاعر الطلبة يعد أمراً مهماً، لأن العمل بخلاف ذلك يؤدي للحد من عملية التعلم أو الانسحاب من الموقف التعليمي أو أعاقته، وضرورة الاتصال البصري المباشر مع كل طالب وذلك من خلال اتصال الأستاذ بالطالب والنظر إليهم جميعاً يسهم في شد انتباه الطلبة إلى موضوع المحاضرة ويؤدي إلى تقدير الطلبة لأداء أساتذهم ويسهم في تحسين العلاقة والتواصل بين الطلبة وأساتذهم، والتحريك حول الطلبة بحكمة ونشاط، ولعل الحاجة إلى إيصال المعلومة إلى الطلبة بطريقة جيدة تستدعي عدم الوقوف من قبل الأستاذ في مكان واحد خلال وقت المحاضرة، وضرورة إدارة الوقت بشكل دقيق أي انصراف الطلبة من قاعة الدرس في الوقت المحدد، إذ من الصعب عدم صرف الطلبة في الوقت المحدد لانصرافهم فالبعض يحتاج الراحة بين المحاضرات لاستعادة النشاط أو كونه مرتبط بعمل أو بمحاضرة أخرى، وتوزيع درجات المقرر على أساس عدة عوامل متنوعة لعله من الصعب على الطلبة تحقيق

أهداف المقرر الدراسي من خلال متطلب واحد يقرره الأستاذ لغرض قياس مدى فهمهم لموضوعات المادة وعادة يكون الاختبار دون غيره عند الكثير من الأساتذة ولكن وجهة النظر التربوية الحديثة توصي بتنوع متطلبات المقرر الدراسي مثل الاختبار التحريري، والمشاركة في الحوار والمناقشة، وتقديم كل طالب موضوع أمام زملائه، وتقديم مشروع خاص، تقديم بحث أو تقرير أو ملخص عن أحد الموضوعات أو التكليف بواجب له علاقة بموضوعات المادة، ولا بد أن يكون الأستاذ عادلاً في تعامله مع جميع الطلبة، ويجب على أستاذ المقرر أن يكون عادلاً ومنصفاً في تعامله مع الطلبة طيلة الفصل الدراسي، وأن يحرص على بناء على علاقة جيدة مع جميع طلبته دون تمييز، ويقوم بتقويم أدائه التدريسي بين فترة وأخرى مستفيد من أسلوب إعادة هندسة عمليات التعلم، إذ يتركز هذا الأسلوب على مدى تأهيل الأستاذ وتمكينه من إعادة تقويم عمليات التدريس، ومدى قدرته على إعطاء كل طالب دوراً أكبر في عمليات التعلم وفقاً لميوله وقدراته ومدى إتاحة كالفرصة لاستفادة الطلبة من بعضهم البعض من خلال التفاعل الصفّي ومدى الاستفادة من التقنيات الحديثة في تعزي عمليات التدريس، ومدى توافر مصادر التعلم، ومدى الرضا المتحقق للطالب عن مستوى أداء أستاذهم.

ويستهدف تطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الاداء الكلي بقطاع التعليم العالي تطوير الأداء المؤسسي لقطاع التعليم العالي ، حيث أن تقييم الأداء يوفر كم كبير من البيانات والنتائج يمكن من خلالها تحليل الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية للعاملين بالجامعات المصرية، ومن ثم عقد الدورات التدريبية للكوادر البشرية التي أظهر التقييم بنظام ٣٦٠ درجة وجود أوجه قصور لديها، ووضح (أحمد، ٢٠١٩) بالشكل التالي:



شكل رقم (١)

تقييم الموارد البشرية باستخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الاداء الكلي

ويستخلص الباحث إن كل دورة من دورات التقييم تلازمها دورة تحسين أو تطوير للتنمية المهنية للموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

١. تبدأ دورات التحسين بعد توفير مقومات تطبيق مدخل أسلوب ٣٦٠ درجة وإعلان تبني الجامعة لها، وإعداد كوادر مدربة على تنفيذه بكل كلية من كليات الجامعة، وكذلك تجهيز قواعد البيانات بكل كلية سواء للعاملين أو المستفيدين وتحديد العلاقات بينهما، وتحديد مقاييس ومواصفات جودة الأداء، والاتفاق على الحد الأدنى المقبول لجودة الأداء بكل كلية.

٢. تقوم الوحدة المركزية لضمان الجودة بالجامعة بإعلان عام لكافة المنتمين للجامعة أنه سيتم إجراء المسح الشامل لتقييم جودة الأداء باستخدام أسلوب ٣٦٠ درجة خلال فترة زمنية محددة.

٣. تقوم وحدة ضمان الجودة بكل كلية من كليات الجامعة خلال الفترة المعلنة لعملية تقييم الأداء بإرسال مقاييس الأداء إلى مجموعات المستفيدين من الكلية على البريد الإلكتروني المسجل في قاعدة البيانات وذلك من خلال نظام معلومات إلكتروني بالكلية.

٤. يستقبل نظام المعلومات بوحدة ضمان الجودة بالكلية ردود أو استجابات المستفيدين، ويقوم بتفريغ تلك الردود مباشرة في نافذة الاستجابات بطريقة ذاتية عند الاتصال بالإنترنت.
٥. يقوم نظام المعلومات بوحدة ضمان الجودة بالكلية بتحليل الاستجابات وتحديد العيوب أو أوجه القصور في جودة الأداء لكافة العاملين بالكلية وإعداد تقارير الأداء وإرسالها بالترتيب إلى إدارة الكلية والوحدة المركزية لضمان الجودة بالجامعة وإدارة الجامعة بشكل آلي.
٦. تقوم إدارة الكلية مع وحدة ضمان الجودة بالكلية بدراسة تقارير الأداء والتعرف على مستويات الأداء لك فرد من وجهة نظر كافة أطراف عملية التقييم، ومن ثم تحليل الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالكلية.
٧. يتم إجراء المسح الشامل لقياس جودة الخدمات بصفة دورية شهرياً (أو في نهاية كل فصل دراسي كما تحدد إدارة الجامعة) لمتابعة نتائج الإصلاحات ومدى نجاحها في تطوير الأداء المؤسسي لكليات الجامعة، حيث يظهر ذلك بمقارنة نتائج القياس الحالي مع القياس السابق، ومن ثم يعقب كل قياس تحليل جديد للفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
٨. يتم ربط نسبة من حوافز العاملين بكل كلية من كليات الجامعة بنتائج تقييم الأداء لكل منهم، وكذلك بمدى التعاون والمرونة في تطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة.
٩. يتم تطوير وتحديث مقاييس ومواصفات جودة الأداء دورياً بناء على المستجدات في مجال التعليم العالي على المستوى المحلي والعالمي وتحميلها إلى نظام معلومات، وذلك لضمان مواكبة الأداء بالجامعة وكلياتها للتطورات المختلفة محلياً وعالمياً.
١٠. تراقب الوحدة المركزية لضمان الجودة بالجامعة عمل الكليات ووحدات ضمان الجودة بها من خلال التقارير التي تصلها مباشرة من نظام المعلومات كما تلتزم بشكل كامل بمتابعة وحدات ضمان الجودة بالكليات وتقديم كافة أشكال الدعم لها.

تتابع إدارة الجامعة التقدم التي تحرزها كليات الجامعة من خلال التقارير التي تصلها مباشرة من نظام المعلومات مع الاتصال بإدارة الكليات والوحدة المركزية لضمان الجودة بالجامعة.

التطبيق الفعلي للتنمية المهنية بالموارد البشرية في ضوء استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الاداء الكلي :-

نموذج أولريش (Ulrich Model): - هو أحد النماذج المعروفة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويتميز نموذج أولريش بتركيزه على تحويل وظيفة الموارد البشرية من دور تنفيذي تقليدي إلى شريك استراتيجي في المؤسسة. ويهدف لتحقيق التركيز على الأداء العالي حيث يركز النموذج على دعم أداء المؤسسة من خلال توفير الموظفين المناسبين وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم، والتحول والتغيير المؤسسي حيث يعتبر نموذج أولريش الموارد البشرية شريكاً في التحول المؤسسي، حيث يساهم في تجاوز المؤسسة مع التغييرات الداخلية والخارجية، وتحسين خدمات الموظفين من خلال تبسيط العمليات وتحسين خدمات الموظفين، مثل التوظيف والتطوير وإدارة الأداء، ويسعى نموذج أولريش إلى دمج وتوحيد وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يطلب من المديرين والقادة التنفيذيين أن يتحملوا المسؤولية عن إدارة الموارد البشرية في مناطقهم الخاصة. ويعزز التعاون والتفاعل بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

نموذج هارفارد Harvard: - هو أحد النماذج المعروفة في مجال إدارة الموارد البشرية. يستند هذا النموذج إلى العمل البحثي الذي تم تنفيذه في كلية هارفارد للأعمال. ويهدف إلى تحقيق توازن بين احتياجات الموظفين واحتياجات المؤسسة، و يعتبر العنصر البشري من القوى الدافعة والمحفزة للأداء المثالي في المنظمة. ويقوم على تبني أربعة أبعاد رئيسية الأنشطة من خلال التركيز على أهمية تحديد وتوزيع وتنسيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، مثل التوظيف والتدريب والتقييم والعلاقات حيث يولي اهتماماً كبيراً ببناء علاقات إيجابية وصحية مع

الموظفين، مع التركيز على التواصل الفعال والدعم والأشخاص عن طريق اعتبار الموظفين رأسمال المؤسسة وتركز على تنمية وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وتوفير فرص النمو والتطور، والأداء من خلال التركيز على قياس وتقييم أداء الموظفين بمنتهى العدالة والشفافية، وتكريم الإنجازات المتميزة ، ويهدف نموذج هارفارد إلى بناء بيئة عمل تعزز الرضا والالتزام والإنتاجية للموظفين. وتتوافق فلسفته مع تطورات مجال إدارة الموارد البشرية نحو التركيز على القيمة الاستراتيجية للعنصر البشري في المؤسسات.

ثالثاً: الدراسات السابقة:-

تعددت الدراسات التي تناولت أثر استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة على تحسين الأداء الجامعي حيث هدفت دراسة (عبدالنصر، ٢٠١٧) إلى التعرف على وضع نظام أفضل لتقييم أداء الموارد البشرية اعتماداً على منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر، ومعرفة مدي اختلاف خطط وبرامج وسياسات نظام تقييم أداء الموارد البشرية "المكافآت والترقيات" بناء على تطبيق التغذية العكسية متعددة المصادر وتحديد أثر للتغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من العاملين تطبيقية بقطاع الاتصالات الحكومي بمصر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية لأبعاد التغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات المصري، وأن هناك علاقة ارتباط بينهما اتجاهها طردي، فكلما زادت التغذية العكسية متعددة المصادر زاد مستوى تقييم أداء الموارد البشرية بشكل إيجابي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مصادر التغذية العكسية لإجراء عمليات التقييم.

وهدف دراسة (الداغستاني، ٢٠١٨) إلى تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود باستخدام طريقة التغذية العكسية (٣٦٠) درجة، واعتمدت الدراسة على استبانة ذات مقياس خماسي اشتملت على سبعة محاور للأداء هي (الثقة، الأخلاق، الكفاءة، جودة التعليم،

جودة الإدارة الصفية، التوجه نحو الآخر، الصداقة)، طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بجامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوات سلبية وإيجابية بين استجابات اطراف عملية التقييم، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد طريقة التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في تقييم الأداء واعتماد نتائجها في عمليات الترقية والتنمية المهنية المستدامة.

كما هدفت دراسة (Church et al., 2018) إلى سد الفجوة بين تعزيز التغذية الراجعة بزاوية ٣٦٠ درجة والتقييم الفردي وتطوير المنظمة من خلال تقديم نتائج البحث والدروس المستفادة من خمس استراتيجيات تنفيذ مختلفة لتعزيز التغذية الراجعة بزاوية ٣٦٠ درجة في منظمة كبيرة متعددة الجنسيات، وتوصلت الدراسة إلى وضع الاستثمارات الاستقصائية المعيارية المتعلقة بممارسات تقييم إدارة المواهب والتدخلات المختارة لممارسي التطوير المؤسسي (OD) أن ردود الفعل ٣٦٠ درجة هي أداة شائعة للتطوير وصنع القرار في هذا المجال اليوم على الرغم من أنه قد تم كتابة الكثير حول تنفيذ التغذية الراجعة بزاوية ٣٦٠ درجة منذ بدايتها في التسعينيات، إلا أن هناك عدداً قليلاً من أمثلة الحالات الطولية التي تم فيها تطبيق التدخلات وقياس تأثيرها بنجاح.

في حين هدفت دراسة (بلاسكة، ٢٠٢٠) إلى تقييم أداء المسؤولين ورؤساء المصالح في مؤسسة نפטال بسكيكدة، اعتماداً على مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة، حيث أن أغلب الدراسات تركز على تقييم أداء المرؤوسين. وعليه فقد اعتمدنا إجابات المرؤوسين لتقييم أداء رؤسائهم باستخدام معايير: الثقة، الأخلاق، الكفاءة، جودة القيادة والتوجه نحو الزبون، وتوصلت الدراسة إلى نتائج سلبية بالنسبة للمعايير المعتمدة فقد جاءت معظمها أقل من المتوسط المفترض، باستثناء المعيار الأخير وهو التوجه نحو الزبون فقد كان إيجابياً. ومنه يمكن القول إن مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة يمكن من معرفة أداء الرؤساء ويساعد على تحسينه مستقبلاً.

وهدف دراسة (Meghdad et al., 2020) الى تقييم أداء الممرضات بناءً على نموذج ٣٦٠ درجة وتقنية اتخاذ القرار المبهمة متعددة المعايير، واختيار

المرضات المؤهلات. وطُرق الدراسة الحالية وصفية وأجريت في عام ٢٠١٦ في مستشفى في جامعة كاشان للعلوم الطبية. أجريت هذه الدراسة على ثلاث مراحل (المرحلة الأولى تحديد المعايير والمعايير الفرعية لتقييم الأداء المصنفة في خمس مجموعات (المهارات الفنية، والمهارات البشرية، والمهارات المتصورة، والخصائص الفردية، والامتثال لقواعد ولوائح المنظمة)، (المرحلة الثانية وزن المعايير والمعايير الفرعية بناءً على طريقة DANP في بيئة ضبابية)، (المرحلة الثالثة تقويم أداء الممرضات بناءً على نموذج ٣٦٠ درجة والذي يشمل المشرفين وزملاء العمل والتقييم الذاتي والمرضى ومرافقيهم في هذه المرحلة، واستخدمت أربع مجموعات استبيان لتقييم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى ميزة الطريقة المقترحة هي نتائج أكثر واقعية من الطرق الأخرى لأن المعايير والمعايير الفرعية مرجحة، ويتم تحديد أهمية كل منها. يمكن للمستشفيات استخدام نتائج هذه الدراسة لتقييم أداء المجموعات الطبية.

كما هدفت دراسة (الطبال، ٢٠٢١) إلى دراسة وتحليل مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة ودوره في تقييم الأداء بالتطبيق على العاملين في ديوان عام وزارة المالية، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة فرضين أساسيين، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٠٦ مفردة، هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفروض مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة، واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير قوي ومعنوي لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة وهي: (التقييم الصاعد، التقييم الهابط، التقييم الأفقي، التقييم الذاتي) في تقييم أداء الموارد البشرية، وتختلف الأهمية النسبية لأبعاد مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة محل الدراسة في تأثيرها على تقييم الأداء: (التقييم الهابط- التقييم الأفقي- التقييم الذاتي- التقييم الصاعد).

ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على إلقاء الضوء على أهمية العلاقة بين أسلوب ٣٦٠ درجة والتنمية المهنية للموارد البشرية من خلال استخدام أبعاد أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء في تحسين التنمية المهنية للموارد البشرية في المؤسسات المختلفة وتأثيره على المجتمع، مما ينعكس على ذلك تطوير المؤسسة، ونماذج المؤسسات العالمية، وركزت على الإهتمام بتعزيز سبل أبعاد أسلوب ٣٦٠ ، وقد وضع للباحث في حدود ما توفر من دراسات أن الدراسات والبحوث لم تهتم بدرجة كافية بدراسة أثر أسلوب ٣٦٠ درجة على تحسين التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات العربية بصفة عامة، والمصرية بصفة خاصة.

أهمية البحث:-

١. يعتبر موضوع استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي من الموضوعات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتوجد ندرة في الكتابات العربية والأجنبية في هذا المجال والذي يتضمن الجامعات المصرية، وبالتالي فإن هذا الموضوع ما زال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل في المجال الأكاديمي وإثراء المكتبة العربية والمعرفة في هذا المجال.

٢. تساهم هذه الدراسة في دراسة وتحليل أشكال تطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي، مع تحديد الغرض من بناء هذه الأساليب.

٣. التعرف على الدوافع والأسباب التي دعت إلى تطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة في الجامعات المصرية، بما يساهم في التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات موضع الدراسة.

٤. يهتم البحث بتحليل ودراسة العلاقة بين أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية بمصر، كما يساهم في إعداد مجموعة من

المؤشرات المقترحة لقياس أبعاد أسلوب ٣٦٠ درجة بين الجامعات المعاصرة لعلها تكون إضافة للمكتبة المصرية والعربية في هذا المجال.

أهداف البحث:-

١. توصيف الوضع الحالي لتطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في الجامعات المصرية، مع تحليل المؤشرات الكمية في الجامعات المصرية موضع الدراسة والتي تفرض على هذه الجامعات الاتجاه نحو تطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي.
٢. تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع ومتطلبات وأثار تطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة ومكونات وأثار تطبيق تحسين الأداء الجامعي في الجامعات موضع الدراسة.
٣. اختبار العلاقة ميدانياً بين استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية موضع الدراسة.
٤. التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية بصفة عامة موضع الدراسة في ظل أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي.

فروض البحث:-

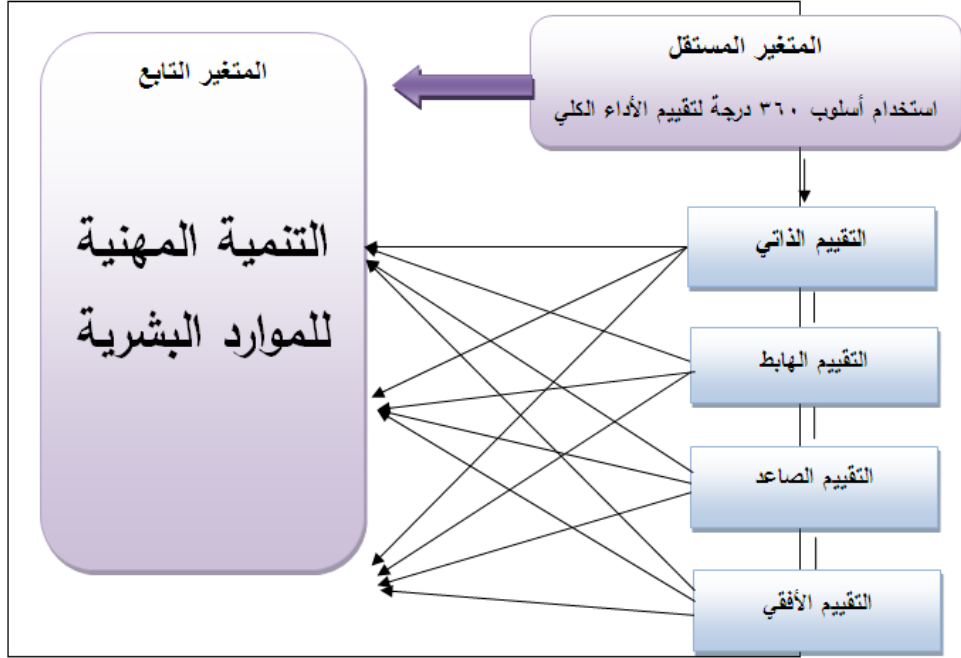
- في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:
١. توجد علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية.
 ٢. يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية.

نموذج البحث:-

في إطار فروض الدراسة والدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد نموذج الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الطلي وأثره على التنمية المهنية للموارد البشرية :دراسة ميدانية

أحمد عصام الطاهر رضوان



شكل رقم (٢)
نموذج البحث

منهجية البحث:-

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ويعتمد على دراسة المشكلة كما في الواقع العملي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها، ويمكن استعراض منهجية الدراسة من خلال تحديد نوع ومصادر البيانات وعينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

تحديد نوع ومصادر البيانات:- لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

١. **البيانات الثانوية:-** يُمكن تحديد البيانات الثانوية التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات الثانوية على ما يلي:

١. المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.
٢. الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.
٣. التقارير السنوية الصادرة عن الجامعات موضع الدراسة والتطبيق.

٢. **البيانات الأولية:-** تم إعداد جانب تطبيقي ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية وإستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة من خلال إستمارة إستقصاء موجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وإستمارة إستقصاء موجهة لعينة من العاملين بالجامعات المصرية، وقد تم تفريغ البيانات من استمارات الإستقصاء، وتصنيفها، وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، وقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية.

أساليب جمع البيانات:- اعتمدت الدراسة على أسلوب الإستقصاء كأداة لجمع البيانات، وتتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الإستقصاء الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وقائمة الإستقصاء الموجهة إلى العاملين بالجامعات المصرية، ويشتمل الإستقصاء على ما يلي:

١. **القسم الأول:** يتعلق بمتغير "استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي" وتمثلت أبعاده في: (التقييم الذاتي، التقييم الهابط، التقييم الصاعد، التقييم الأفقي)، وبلغ إجمالي عدد عبارات المتغير ككل (٢٠) عبارة.

٢. **القسم الثاني:** يتعلق بمتغير "التنمية المهنية للموارد البشرية"، وبلغ إجمالي عدد عبارات المتغير ككل (٥) عبارات.

٣. **القسم الثالث:** يتعلق بـ "البيانات الشخصية والوظيفية" أو العوامل الديموجرافية، وتتمثل في (النوع، العمر، الدرجة العلمية، الجامعة) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، بينما تتمثل في (النوع، العمر، سنوات الخبرة، الجامعة) بالنسبة للعاملين بالجامعات المصرية.

كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية عند جمع الإستقصاء من الجامعات المصرية موضع الدراسة والتطبيق، وذلك لمعرفة مدى استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في التنمية المهنية للموارد البشرية بالتطبيق على الجامعات المصرية، حيث تمت هذه المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين في هذه الجامعات.

حدود البحث:-

تم إجراء هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

١. **الحدود المكانية:** تم الاعتماد في تحديد مجال التطبيق على (٥) جامعات قطاع عام مصرية، وهي (جامعة قناة السويس، جامعة السويس، جامعة بورسعيد، جامعة القاهرة، جامعة عين شمس).

٢. **الحدود الزمنية:** اقتصرت عملية جمع البيانات على الفترة من عام ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٤، وتعد هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

٣. **الحدود البشرية:** نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية على جميع العاملين في المواقع الإدارية المختلفة في الجامعات المصرية موضع الدراسة، اعتمد على عينة إحصائية طبقية من الإدارة العليا والعاملين في الجامعات موضع الدراسة.

٤. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التعرف على استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي وأثره على التنمية المهنية للموارد البشرية بالتطبيق على الجامعات المصرية.

الدراسة الميدانية:-

عينة الدراسة:-

١. **عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس:** تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة والتطبيق والبالغ عددهم (٤٣٢٢٧) مفردة، ونظراً لأن مجتمع أعضاء هيئة التدريس غير متجانس وله إطار، وبالكشف في جداول تحديد حجم العينة عند مجتمع بحث (٥٠٠٠٠) تبين أن حجم العينة (٣٨١)، أما بالكشف عند مجتمع بحث (٢٥٠٠٠) تبين أن حجم العينة (٣٧٨)، ولا اعتبارات تمثيل عينة أعضاء هيئة التدريس لمجتمع الدراسة تم الاعتماد على حجم عينة مكونة (٣٨١) مفردة، وبلغ عدد الاستجابات الصحيحة (٣٥٧) مفردة.

٢. **عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية:** تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات موضع الدراسة والتطبيق والبالغ عددهم (٢٣٩١٣) مفردة، ونظراً لأن مجتمع أعضاء الهيئة الإدارية غير متجانس وله إطار، وبالكشف في جداول تحديد حجم العينة عند مجتمع بحث (٢٥٠٠٠) تبين أن حجم العينة (٣٧٨)، أما بالكشف عند مجتمع بحث (١٠٠٠٠) تبين أن حجم العينة (٣٧٠)، ولا اعتبارات تمثيل عينة أعضاء الهيئة الإدارية لمجتمع الدراسة تم

الاعتماد على حجم عينة مكونة من (٣٧٨) مفردة، وبلغ عدد الاستجابات الصحيحة (٣٤٢) مفردة.

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الميدانية

١. الصدق: تم حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بالمجموع الكلي لمفردات كل بُعد، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه لإستقصاء أعضاء هيئة التدريس كما يلي:

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه لإستقصاء أعضاء هيئة التدريس

التقييم الذاتي		التقييم الهابط		التقييم الصاعد		التقييم الأفقي		التنمية المهنية للموارد البشرية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٨٧٤	١	٠.٧٩١	١	٠.٧٢٨	١	٠.٧٥٧	١	٠.٧٩٣
٢	٠.٨٧٥	٢	٠.٨٩٦	٢	٠.٧٨٩	٢	٠.٧٢٥	٢	٠.٦٨٦
٣	٠.٨٤٩	٣	٠.٩٠٠	٣	٠.٧٥٢	٣	٠.٧٧٩	٣	٠.٦٢٤
٤	٠.٨٥٢	٤	٠.٨٨٧	٤	٠.٨٨٩	٤	٠.٧٦٠	٤	٠.٧٧٩
٥	٠.٨٥٥	٥	٠.٨٩٦	٥	٠.٨٣٦	٥	٠.٧٧١	٥	٠.٨٢٧

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية لبُعد التقييم الذاتي بين (٠.٨٤٩ ، ٠.٨٧٥)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية لبُعد التقييم الهابط بين (٠.٧٩١ ، ٠.٩٠٠)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية لبُعد التقييم الصاعد بين (٠.٧٢٨ ، ٠.٨٨٩)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية لبُعد التقييم الأفقي بين (٠.٧٢٥ ، ٠.٧٧٩)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية لبُعد التنمية المهنية للموارد البشرية بين (٠.٦٢٤ ، ٠.٨٢٧)، وجميع هذه القيم

مقبولة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي مفردة من هذه المفردات، وبدل ذلك على وجود علاقة جيدة بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه المفردة.

٢. **النتائج:** لتقدير ثبات الإستقصاء تم استخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد إستقصاء أعضاء هيئة التدريس كما يلي:

جدول رقم (٢)

قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد الإستقصاء

الأبعاد	معاملات ثبات ألفا كرونباخ	معاملات ثبات التجزئة النصفية	
		معادلة جتمان	سبيرمان براون
التقييم الذاتي	٠.٩١٢	٠.٨٧٠	٠.٨٩٧
التقييم الهابط	٠.٩٢٣	٠.٨٩٠	٠.٩١٤
التقييم المساعد	٠.٨٥٧	٠.٨٥٦	٠.٨٦١
التقييم الأفقي	٠.٨١٠	٠.٧٩٥	٠.٨٢٣
التنمية المهنية للموارد البشرية	٠.٧٩٦	٠.٧٢٩	٠.٧٣٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد متغيرات الدراسة جاءت في المدى (٠.٧٩٦ ، ٠.٩٢٣)، وأن قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية قبل التصحيح وفقاً لمعادلة جتمان جاءت في المدى (٠.٧٠٧ ، ٠.٨٩٠)، وبعد التصحيح وفقاً لمعادلة سبيرمان براون جاءت في المدى (٠.٧٢٣ ، ٠.٩١٤)، وجميعها قيم معاملات مرتفعة إحصائياً، مما يؤكد ثبات وصلاحيّة استخدام إستقصاء أعضاء هيئة التدريس وملاءمته لأغراض الدراسة.

اختبارات فروض الدراسة وتحليل النتائج:-

١. الفرض الأول:-

ينص **الفرض الأول على:** "توجد علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية، ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية كالآتي:

جدول رقم (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية

الأبعاد	التقييم الذاتي	التقييم الهابط	التقييم الصاعد	التقييم الأفقي	التنمية المهنية للموارد البشرية
التقييم الذاتي	١.٠٠	**٠.٦٧٢	**٠.٧١٩	**٠.٦٣٩	**٠.٦٢٢
التقييم الهابط	**٠.٦٧٢	١.٠٠	**٠.٧٦٤	**٠.٧١٤	**٠.٧٤٩
التقييم الصاعد	**٠.٧١٩	**٠.٧٦٤	١.٠٠	**٠.٧٩٧	**٠.٦٧٩
التقييم الأفقي	**٠.٦٣٩	**٠.٧١٤	**٠.٧٩٧	١.٠٠	**٠.٦٧٢
التنمية المهنية للموارد البشرية	**٠.٦٢٢	**٠.٧٤٩	**٠.٦٧٩	**٠.٦٧٢	١.٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي (التقييم الذاتي، التقييم الهابط، التقييم الصاعد، التقييم الأفقي) والتنمية المهنية للموارد البشرية، في الجامعات المصرية موضع الدراسة والتطبيق كالآتي:

١. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (التقييم الذاتي) والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية بقيمة معامل ارتباط (٠.٦٢٢).
٢. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (التقييم الهابط) والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية بقيمة معامل ارتباط (٠.٧٤٩).
٣. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (التقييم الصاعد) والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية بقيمة معامل ارتباط (٠.٦٧٩).

٤. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (التقييم الأفقي) والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية بقيمة معامل ارتباط (٠.٦٧٢). يتضح مما سبق ارتباط أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي بالتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، ويرجع ذلك إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في دعم التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية.

٢. الفرض الثاني:-

ينص الفرض الثاني على: "يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية". تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي (التقييم الذاتي، التقييم الهابط، التقييم الصاعد، التقييم الأفقي) على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، ويوضح الجدول التالي نتائج معاملات الارتباط المتعدد لأثر أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية كما يلي:

جدول رقم (٤)

نتائج معاملات الارتباط لأثر أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية

الأبعاد المؤثرة	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة Adjusted (R ²)	الخطأ المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التقييم الهابط	٠.٧٤٩	٠.٥٦١	٠.٥٦٠	٢.٢١٨٦٧	٤٣٨٢.٩٢٢	١	٤٣٨٢.٩٢٢	٨٩٠.٣٨٥	٠.٠١
					٣٤٣٠.٩٨٤	٦٩٧	٤.٩٢٣		
					٧٨١٣.٩٠٦	٦٩٨	-		
التقييم الأفقي	٠.٧٧٤	٠.٦٠٠	٠.٥٩٨	٢.١٢٠٢١	٤٦٨٥.١٩٢	٢	٢٣٤٢.٥٩٦	٥٢١.١٢٤	٠.٠١
					٣١٢٨.٧١٤	٦٩٦	٤.٤٩٥		
					٧٨١٣.٩٠٦	٦٩٨	-		
التقييم الذاتي	٠.٧٨١	٠.٦١٠	٠.٦٠٨	٢.٠٩٤٤٤	٤٧٥٦.١٧٧	٣	١٥٨٨.٣٩٢	٣٦٢.٠٩٦	٠.٠١
					٣٠٤٨.٧٢٩	٦٩٥	٤.٣٨٧		
					٧٨١٣.٩٠٦	٦٩٨	-		

يتضح من الجدول السابق أن القدرة التنبؤية للأبعاد الآتية: (التقييم الهابط، التقييم الأفقي، التقييم الذاتي) على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية بلغت (٥٦٪، ٥٩.٨٪، ٦٠.٨٪) على التوالي، وأن قيمة (F) بلغت (٨٩٠.٣٨٥، ٥٢١.١٢٤، ٣٦٢.٠٩٦) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، ولذا يمكن التنبؤ بالتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية من أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي، حيث أسهم بُعد التقييم الهابط في تفسير (٥٦.١٪) من تباين التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، وأسهم بُعد التقييم الأفقي في تفسير (٦٠٪) من تباين التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، وأسهم بُعد التقييم الذاتي في تفسير (٦١٪) من التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية كالاتي:

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية

الأبعاد المؤثرة	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري لمعاملات النموذج	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	قيمة معاملات النموذج (T)	مستوى الدلالة
التقييم الهابط	٠.٦٢٩	٠.٠٢١	٠.٧٤٩	٢٩.٨٣٩	٠.٠١
التقييم الأفقي	٠.٢٥٥	٠.٠٣١	٠.٢٨١	٨.٢٠٠	٠.٠١
التقييم الذاتي	٠.١٠٩	٠.٠٢٥	٠.١٤٤	٤.٢٧٠	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) للأبعاد الآتية: (التقييم الهابط، التقييم الأفقي، التقييم الذاتي) على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيم معامل الانحدار المحسوبة (٠.٧٤٩، ٠.٢٨١، ٠.١٤٤)، وبلغت قيم "T" (٢٩.٨٣٩، ٨.٢٠٠، ٤.٢٧٠) على التوالي، كما بلغت قيم التأثير لهذه الأبعاد على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات

المصرية (٠.٦٢٩، ٠.٢٥٥، ٠.١٠٩) على التوالي، وبهذا يعد بُعد التقييم الهابط أفضل أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في التأثير على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية يليه بُعد التقييم الأفقي، ثم بُعد التقييم الذاتي، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي غير المؤثرة على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية كما يلي:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي غير المؤثرة على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية

الأبعاد غير المؤثرة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الارتباط الجزئي
التقييم الصاعد	٠.٠٧٠	١.٤٨٩	٠.١٣٧	٠.٠٥٦

يتضح من الجدول السابق عدم وجود أثر دال إحصائياً لبُعد التقييم الصاعد على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية محل الدراسة والتطبيق، وبالتالي لا يؤثر بُعد التقييم الصاعد بدرجة مرتفعة على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية.

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:-

توصلت الدراسة الميدانية من خلال الإجابة على الفروض الإحصائية إلى النتائج التالية:

١. أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي (التقييم الذاتي، التقييم الهابط، التقييم الصاعد، التقييم الأفقي) والتنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية.

٢. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي الآتية: (التقييم الهابط، التقييم الأفقي، التقييم الذاتي) على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية،

وعدم وجود أثر دال إحصائياً لبُعد التقييم الصاعد على التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية.

٣. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي وأبعاد الأداء الجامعي بالجامعات المصرية محل الدراسة والتطبيق، وكذلك وجود أثر لأبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في تحسين الأداء الجامعي بالجامعات المصرية محل الدراسة والتطبيق.

٤. أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في الجامعات المصرية موضع الدراسة والتطبيق.

٥. أوضحت نتائج الدراسة ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية في خطط التطوير والإبداع والتميز وقصور البرامج الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الجامعي بالجامعات المصرية موضع الدراسة والتطبيق، كما أنه لا توجد مرونة كافية في تبسيط الإجراءات الإدارية.

٦. أبرزت النتائج وجود قصور في التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية من خلال ضعف القدرة على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، وتدني مستويات الأداء، وضعف الدافعية نحو العمل، وضعف المرونة، وغياب الإحساس بالمسؤولية المشتركة، وضعف العلاقات الشخصية.

٧. أكدت نتائج الدراسة على أن الجامعات المصرية لا تعتمد بشكل كبير على استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي بقدر ما تعتمد على الأساليب التقليدية والروتينية.

ثانياً: التوصيات:-

١. الاهتمام بالعلاقة الإيجابية القوية التي تربط بين أبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي وأبعاد تحسين الأداء الجامعي بالجامعات المصرية، وكذلك

ضرورة الاستفادة من الأثر الإيجابي لأبعاد استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في تحسين الأداء الجامعي بالجامعات المصرية.

٢. الاهتمام بتوفير أبعاد ومتطلبات استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي والقضاء على جميع المعوقات التي تواجه استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي، والاستفادة منها في استقرار بيئة عمل الجامعات المصرية بشكل يتلاءم مع احتياجاتها من استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي.

٣. العمل على زيادة قدرة العاملين بالجامعات المصرية على الإبداع والابتكار في استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي، واتخاذ الخطوات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه الأداء الجامعي بطريقة إبداعية.

٤. الاهتمام بتحسين التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية من خلال إظهار قيمة مضافة للعمل بالجامعات، وتقدير قيمة التعلم بطرق مختلفة، والتركيز على الاحتياجات من القدرات.

٥. ضرورة اعتماد الجامعات المصرية بشكل كبير على استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي، والابتعاد عن الأساليب التقليدية والروتينية.

٦. العمل على توفير دورات تدريبية للعاملين بالجامعات المصرية حول كيفية استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في تحسين الأداء الجامعي

٧. ضرورة الاعتماد على استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الكلي في تقييم العاملين بقطاع التعليم العالي في جميع المستويات الإدارية

خطة عمل تنفيذ التوصيات:-

في ضوء ما سبق قام الباحث بصياغة خطة عمل لتنفيذ التوصيات، ويوضح الجدول التالي خطة عمل تنفيذ التوصيات كما يلي:

استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الطلي وأثره على التنمية المهنية للموارد البشرية :دراسة ميدانية

أحمد عصام الطاهر رضوان

م	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	الإجراءات اللازمة للتنفيذ
١	الاهتمام بتحسين التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية من خلال إظهار قيمة مضافة للعمل بالجامعات، وتقدير قيمة التعلم بطرق مختلفة، والتركيز على الاحتياجات من القدرات.	إدارة الموارد البشرية، مركز تطوير التعليم، مركز تكنولوجيا التعليم والاتصالات، مركز الجودة والاعتماد، وحدة إدارة مشروعات التعليم العالي.	- المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل. - حضور المحاضرات والندوات والمؤتمرات. - الاطلاع الواسع على كل المستجدات التربوية المرتبطة بالتدريس. - التركيز على أساليب التعلم الذاتي. - تصميم البرامج التدريبية للعاملين على أداء العمل الخاص بهم. - توفير جميع المعلومات لجميع العاملين في الجامعة. - توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها على مساعدة العاملين وحل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة. - تحطيم العوائق بين الأقسام لضمان تدفق المعلومات والعمل كفريق واحد.

خامساً:مراجع البحث

المراجع العربية

إبراهيم، معتز بالله فريد (٢٠١٦). استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة في تقييم أداء العاملين في الفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، جامعة قناة السويس- كلية السياحة والفنادق، مج ١٣، ص ص٧٣-٨٦.

أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠١٩). تصور مقترح لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. *مجلة كلية التجارة جامعة الأزهر*، العدد (٦٥)، ص ص١٢٧-١٢٩.

الداغستاني، بلقيس (٢٠١٨). نحو تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود باستخدام طريقة التغذية العكسية (360) درجة" دراسة ميدانية. *البلقاء للبحوث والدراسات*، جامعة عمان الأهلية، مج(٢١)، ع(١)، ص ص٩٢٣-٩٣٢.

استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الطلي وأثره على التنمية المهنية للموارد البشرية :دراسة ميدانية

أحمد عصام الطاهر رضوان

الس، خالد ياسين (٢٠٢٢). **تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة**. غزة: دار العلم، ص ١٨.

الطبال، عبدالله عبدالله احمد (٢٠٢١). نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (٣٦٠) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء (دراسة ميدانية). **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس**، مج ١٢، ص ص ١٤٩-١٥٧.

العمرى، جمال فواز (٢٠٠٩). أساليب النمو المهنية المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي. **مجلة جامعة دمشق**، مج (٢٥)، ع (٣)، ص ١٥.

الهويد، ندى علي سالم (٢٠١٣). مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى. **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص ٢٢.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠). **إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي**. القاهرة: دار الكتب الحديث، ص ٢٧.

جوينات، لمياء، (٢٠١٩). **تنمية الموارد البشرية المكتبات ومراكز المعلومات في الوطن العربي في ضوء إدارة المعرفة**، وقائع المؤتمر العشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، ١١١٨-١١٣٤

جرار، صلاح (٢٠٠٥). سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كليات الاداب. **المجلة الثقافية بالجامعة الأردنية**، ع (٦٤)، ص ص ٨٩-١١٠

سيد، أسامة محمد، الجمل، عباس حلمي، (٢٠١٢). **التدريب والتنمية المهنية المستدامة**. دسوق: دار العلم والإيمان، مج ١٣، ص ص ١١٢٧-١١٣٥

صالح، بلاسكه (٢٠٢٠). دراسة تقييمية لواقع أداء المسؤولين باستخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة دراسة حالة مؤسسة نفضال سكيكة. **مجلة الباحث الاقتصادي جامعة سكيكة، الجزائر**، مج ١٢، ص ص ١١٢٥-١١٣٦.

عبداللطيف، محمد النصور (٢٠٢٠). موضوعية نظام تقييم أداء الموارد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط لأسلوب التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، **رسالة دكتوراه**، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الأردن، ص ٦٢.

استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء الطلي وأثره على التنمية المهنية للموارد البشرية :دراسة ميدانية

أحمد عصام الطاهر رضوان

عبدالناصر، خالد محمود (٢٠١٧). أثر منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر على (تقييم أداء الموارد البشرية) دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الحكومي بمصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس*، ٢٤، مج ١١، ص ٢٢٩-٢٤٨.

عيسى، صلاح أحمد (٢٠٠٩). تقويم الكفاءات المهنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر طلبتهم وفق معايير الجودة. *المؤتمر التربوي الثاني "دور التعليم العالي في التنمية الشاملة"*، ص ١٢-٢٣.

محمد، كمال عبدالوهاب أحمد، أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي أحمد، ومحمد، شيماء محمد عطيه (٢٠٢٢). تحسين الأداء الجامعي بجامعة العريش: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية جامعة العريش*، مج ١٠، ع ٣١٤، ص ٢٤٩-٢٧٤.

مصطفى، محمد (٢٠٢٢). تصور مقترح لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، العدد (١٨٢) الجزء الثاني (٢)، ص ١-٥٣.

المراجع الأجنبية:-

- Alexandru, M. & Diana, M. (2015) Management skills assessment using 360° feedback- MSF 360, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 187, Pp.318-330.
- Aarstad, J., Ness, H. and Haugland, S.A. (2015), "**Destination Evolution and Network Dynamics**", *Tourism Research Frontiers: Beyond the Boundaries of Knowledge* (Tourism Social Science Series, Vol. 20), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 141-164. <https://0810b2ge9-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/S1571-504320150000020002>
- Bashir, K. (2019). Modeling E- Learning interactivity, Learner satisfaction and Continuance Learning Intention in Ugandan higher learning institutions. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*. 22(2), Pp.25-54.

- Bracken, David, W. & Rose, S. (2009). *Using 360 feedback to create large-scale organization change*. PsycEXTRA Dataset. Pp.28-36.
- Brandon, V. Leslie H. Marc O. & Kate S. (2022). Upward feedback falling on deaf ears: the effect on provider organizational citizenship and counterproductive work behaviors in the audit profession, Canadian center of science and education. *USA Managerial Auditing Journal* Vol. 37 No. 1, Pp. 17-38
- Church Allan, Dawson Lori, Barden Kira & Fleck Christina (2018). Enhancing 360-Degree Feedback for Individual Assessment and Organization Development: Methods and Lessons from the Field. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 26, Pp.47-97.
- Das, U. (2015). 360-DEGREE FEEDBACK AND OUTCOME BENEFITS: A REVIEW. *PEZZOTTAITE JOURNALS*, 4, Pp.17-29.
- El Haddad Rania, Silva Karkouloulian & Rabih Nehme (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.27 No.3, Pp.712-728.
- Ex, Max van (2022). The Optimal Frequency To Perform 360-Degree Feedback- A Cost/Benefit Analysis BMS: Behavioural. *Management and Social Sciences*, Vol.12, No. 11, Pp.718-735
- Fleenor, J. Taylor, S. & Chappelow, C. (2019). *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*. Published by Pfeiffer, San Francisco, United States of America, p 82.
- fiffner ,John,(2020). **public Administration**, Human Resources,,New york ,Ronald press, , United States of America, p 65.
- Jasmin Cowin (2021). The Fourth Industrial Revolution: Technology and Education, *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 19(8), Pp.53-63..

- Khaleel, S. Areej, R. & Sayah, H. (2020). The impact of ethical leadership behavior in University Performance Studies Exploratory At Sumer University. ***Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection***, Vol.12, Pp.125-140.
- Munoz-Castro, P. Guevara-Vizcaíno, C. & Erazo-Á lvarez, J. (2022). Competencias digitales pedagógicas de los docentes de administración de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. ***Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía***, 7(2), Pp.586–605.
- Mitra Sadeghi (2023). Professional self-development model for faculty members: A qualitative study. ***Iranian Institute for Health Sciences Research***, 22(1), Pp.95-104.
- Oyinlola Adebola (2020). Enhancing Students' Academic Performance in University System: The Perspective of Supplemental Instruction, ***International Journal of Learning, Teaching and Educational Research***, Vol. 19, No. 5, Pp. 217-230
- Rahati Meghdad, Nayereh Rohollahi & Zahra Sakeni (2020). Assessment of the performance of nurses based on the 360-degree model and fuzzy multi-criteria decision-making method (***FMCDM***) and ***selecting qualified nurses***, Vol 6, Pp.235-243.
- Roya, M. Ghasem, A. Ehsan, A. Elaheh, H. Edris, H. & Matina, G. (2020). Use of ethical predictability in respect for human rights in Iranian hospitals with a 360-degree approach, available online: www.mdqi.com/journal/sustainability DOI 10.1108/IJHRH-10-V.13 N.5, Pp.445-456.
- Soliman Eiman & Mohamed Salih (2021). The role of Entrepreneurial Leadership in Achieving Outstanding University Performance, A Comparative Field Study Between Private and Public

-
- Universities. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, Suez Canal University,12, Pp. 102-123.
- Silva Karkouljian, Jordan Srouer & Leila Canaan (2020). The moderating role of 360-degree appraisal between engagementand innovative behaviors. *International Journal of Productivity and Performance Management*,Vol.69, No.2, Pp.361-381.
- Zondo, R. (2018). The influence of a 360 – degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organization. *south African journal of economic and management sciences*, 22(1), Pp.34-36.