مجلة البحث التربوي

NATIONAL CENTER FOR EDUCATIONAL RESEARCH AND DEVELOPMENT

فعالية البرمجة اللغوية العصبية في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر (دراسة تحليلية)

إعداد

أمل محمد إبراهيم مصطفي

إشراف

أ.د/ محمد أحمد إبراهيم سعفان

د/ محمد أحمد عوض البربري

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢٢م

فعالية البرمجة اللغوية العصبية في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر (دراسة تحليلية)

إعداد/ أمل محمد إبراهيم مصطفي

أ.د/ محمد أحمد إبراهيم سعفان **د/ محمد أحمد عوض البربري**

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي، مثل مفهوم الأداء المؤسسي، ومقوماته، وخصائصه، وكذلك التعرف على الإطار الذي يحكم البرمجة اللغوية العصبية من حيث مفهومها، وأهميتها، وفنياتها، ودورها في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وقدم البحث مجموعة مقترحات تسهم في تجويد الأداء المؤسسي، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، كما وضح البحث أن تجويد الأداء جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن البرمجة اللغوية العصبية تقدم فنيات كثيرة تعمل على تحسين الأداء المؤسسي، وتحسين العملية التعليمية ككل بتطبيق فنياتها عن طريق التدريب، والدراسة للوصول إلى أفضل مستوى، فهي تدعم التقدم فمن أهم أهدافها التي تسعى لتحقيقها هي تطوير أداء الفرد المسئول؛ ليجيد وضع أهداف فعالة مؤثرة تقود لقرارات صائبة، ومن ثم رفع مستوى الأداء، وكذلك تقديم استراتيجيات نجاح، ونماذج تفوق لآخرين يمكن تطبيقها على النفس؛ لتحقيق التميز ووصولًا للتنافسية، كما أكد على أهمية استمرارية عملية تجويد الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: البرمجة اللغوية العصبية – الأداء المؤسسي– المدرسة الثانوية العامة.

The effectiveness of Neuro Linguistic Programming in improving institutional performance in public secondary schools in Egypt - Analytical study

Prepared by/ Amal Mohamed Ibrahim Mostafa

Prof. Dr. Mohamed Ahmed Ibrahim Safan - Dr. Mohamed Ahmed Awad AlBarbari

Abstract:

The objective of current research is to identify the theoretical framework that governs the improvement of institutional performance, such as the concept of institutional performance and its components, and its characteristics, and to identify the framework that governs NLP in terms of its concept, importance, and techniques, and its role in improving institutional performance in public secondary schools in Egypt. In improving institutional performance, the researchers used the descriptive approach, and the research showed that improving performance is an integral part of the educational process and that NLP offers many techniques that work to improve institutional performance and improve the educational process as a whole by applying its techniques through training and study to reach the best level Because it supports progress, one of its most important goals that it seeks to achieve is to develop the performance of the responsible individual to be able to set effective goals that lead to sound decisions to raise the level of performance and to provide success strategies and models of excellence for others that can be applied to oneself to achieve excellence in order to reach competitiveness. He stressed the importance of the continuity of the process of improving institutional performance.

Keywords: Neuro Linguistic Programming - Institutional performance -General Secondary School.

فعالية البرمجة اللغوية العصبية في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر (دراسة تحليلية)

مقدمة:

اتسم العصر الحالي بالتغير السريع، والتطور المستمر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير وظيفة المؤسسات التعليمية، ودورها في المجتمع، وقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبارها القاعدة الأساسية للاقتصاد، والأداة الرئيسية لتحقيق التنمية الشاملة.

وتعتبر الإدارة التربوية المسؤولة عن تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية، والمادية، في ظل قيادة واعية تؤدى دورها بكفاءة وفعالية (العدلوني، ٢٠٠٢، ١٦٥)، و يعتبر الأداء المؤسسي منظومة تتفاعل من خلالها العناصر (المادية، والبشرية) داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة خارجها، لتحقيق أهداف، ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية، ذلك العصر الذي يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها، فنجد المؤسسات التعليمية وخاصة في المرحلة الثانوية بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات، والتحولات في ظروفها الداخلية، ومعطياتها الخارجية، ويتطلب ذلك من المؤسسات العمل باستمرار؛ لتحسين مستوى أدائها، وتطوير قدراتها للمواجهة التحديات الراهنة، مما يؤكد على أهمية وتكاملية، واستمرارية عملية تجويد، وتحسين الأداء المؤسسي (الذبياني، ٢٠٢٠، ٣٤).

وتساعدنا البرمجة اللغوية العصبية (NLP) Linguistic Programming Neuro على مواجهة التحديات، والتغيرات لتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي، فهي تدعم التقدم، فمن أهم أهدافها التي تسعى لتحقيقها هى: تطوير أداء الفرد المسئول؛ ليجيد

وضع أهداف فعالة مؤثرة تقود لقرارات صائبة لرفع مستوى الأداء، وتقديم استراتيجيات نجاح، ونماذج تفوق لأخرين يمكن تطبيقها على النفس.

مشكلة البحث:

نتيجة التغيرات، والتحديات التي أحدثها التقدم السريع في المفاهيم الإدارية التقليدية، والتي لم تعد مناسبة مع مستجدات العصر الحالي، والاتجاه نحو بناء قدرات إدارية جديدة أساسها الفهم والاستيعاب لحركة المتغيرات العالمية، ومعرفة أبعادها، واحتمالاتها المستقبلية؛ استلزم تبنى مداخل إدارية معاصرة تتسق مع متطلبات العصر، لتحسين، وتطوير الأداء المؤسسي، وتقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية (قنديل، ٢٠١١، ٣)، فالتعليم الثانوي في مصر –خاصة التعليم الثانوي العام– مرحلة تعليمية في غاية الأهمية، فهي مرحلة تخضع باستمرار لعمليات التطوير التربوي أكثر من أي مرحلة أخرى، نظرًا لارتباط خريجيها بالتعليم العالي من جهة، وكونها عاملًا أساسيًا في تحديد مستقبل الآلاف من الطلاب من ناحية أخرى، فهي حلقة الوصل بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم العالي (الزميتى، ٢٠١٢، ٢٠٤).

وقد اهتمت الدولة بتوفير برامج التنمية المهنية كمحور رئيسي داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في إطار اللامركزية، والحوكمة الرشيدة، وفي إطار دولي متميز مع إعادة هيكلة إدارات الموارد البشرية، وبناء القدرات، والتنسيق بين الإدارات المختصة على جميع المستويات من خلال رؤية، ورسالة؛ لتطوير الموارد البشرية تتبناها القيادات، وجميع العاملين (وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، ٢٠١٤، ١١٦).

ومع الجهود العديدة التي تبذلها الدولة للنهوض بالعملية التعليمية، وإثراء الجوانب الإدارية بالتجديد، والتطوير المستمر إلا أنه تم رصد بعض جوانب القصور، حيث أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤– ٢٠٣٠) إلى عدة مشكلات يعانى منها التعليم كان منها (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤–٢٠٣٠، ٥–٤٧):

- لا يوجد للتعليم في مصر رؤية استراتيجية طويله ترسم صورة النجاح، مما يجعلنا نعيش أزمة تعليمية تحتاج إلى فكر استشرافي يتبلور في تخطيط إستراتيجي على المدى البعيد، فعلى الرغم من توفر بنية تحتية هائلة للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعي، لكنها ليست مستغلة الاستغلال الأمثل.
- نقص في الكفايات للموارد البشرية في الوزارة، والمديريات، والإدارات، والمدارس.
- نقص توافر العدد الكاف من الكوادر المؤهلة، مع قلة وجود برامج داعمة في مجال التنمية المهنية.
- قلة وجود كفايات بالنسبة للمديرين، والقيادات التربوية والإدارية، الذين لديهم القدرة على قيادة برامج الإصلاح التعليمي.

كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود قصور منها (قاسم، ٢٠١٧، ٩٠-٩١):

- افتقار المدارس لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة، الأمر الذي يعوق التجديد، والابتكار فضلًا عن ضعف الإمكانات المادية والتكنولوجية.
- قلة توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالبيانات، والمعلومات، مما يتطلب إنشاء، وتطوير نظام للمعلومات متكامل بالمدرسة.
- المخططين لتنمية الموارد البشرية في مصر لا يمتلكوا الفهم الواضح للتحولات الدولية وضعف قدرتهم على استنتاج التغيرات العقلانية المدروسة والمطلوبة لإعداد هذه الموارد وتنميتها (محمد، ٢٠٠٠، ٤٤).

ويتضح مما سبق أن المدرسة الثانوية العامة بمصر تحتاج إلى تحسين مستوى أدائها باستمرار، وتطوير قدراتها، الأمر الذي يؤكد على أهمية تجويد الأداء المؤسسي، وهذا يستلزم استخدام فنيات، وتقنيات حديثة كفنيات البرمجة اللغوية العصبية، فهي نموذج حديث متميز في كل المجالات تساعد على التميز، والإبداع، وتدفع للتنافسية، والتركيز على الابتكار لأنها علم التميز الإنساني.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١- ما الإطار الفكري والفلسفي الذي يحكم كلًا من البرمجة اللغوية العصبية والأداء المؤسسي؟

٢- ما المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل البرمجة اللغوية العصبية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم كلًا من البرمجة اللغوية العصبية، والأداء المؤسسي.
- تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل البرمجة اللغوية العصبية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- الأهمية النظرية المتمثلة في البحث الحالي بالوصف، والتحليل لمتغيري البحث، وهما (البرمجة اللغوية العصبية، والأداء المؤسسي)، وهما من المتغيرات الحديثة في مجال الإدارة التربوية.
- الأهمية التطبيقية، والمتمثلة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل البرمجة اللغوية العصبية، مما يحقق معدل إنجاز أعلى، وذلك من خلال التوصل لمجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي.

منهج البحث: يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي.

مصطلحات البحث:

- **الفعالية (Effectiveness): هي** مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة أنشطة (معجم علم النفس والتربية، ٢٠٠٣، ٩).

•البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming:

تشير الترجمة الحرفية لهذه العبارة بـــ (برمجة الأعصاب لغوياً) أو البرمجة اللغوية للجهاز العصبي (التكريتى، ٢٠٠٣، ٢٣)، حيث تعنى كلمة:

- **برمجة (programming)**: تعنى طريقة تشكيل العالم في ذهن الإنسان عن طريق حواسه،
- **اللغوية (linguistic)**: تعني لغويًا كل ما يتعلق باللغة والطريقة التي تستخدم بها اللغة غير اللفظية (لغة الحواس) واللغة اللفظية (لغة الكلمات) وكيف تؤثر على أساليب التفكير والاعتقادات والعلاقة مع العالم الخارجي،
- **العصبية (neuro)**: تعنى كل ما هو متعلق بالجهاز العصبي من تشفير المعلومات وتخزينها في الذاكرة ثم استدعاء هذه المعلومات والخبرات مرة أخري (براد برى، ٢٠٠٩، ١، ٢)' فالجهاز العصبي في وظائف الجسم، وأدائه، وفعالياته كالسلوك، والتفكير، والشعور، واللغة كوسيلة للتعامل مع الآخرين.

ويعرفها (Bandler, Grinder): بأنها منهجية للبرمجة اللغوية العصبية يمكنها بناء مهارات الأشخاص علي نحو استثنائي، مما يسمح لأي شخص بالحصول علي المهارات (Grinder, 1975, 23).

وعرفها الفقي (٢٠٠١): أنها البرمجة التي تشير إلي أفكارنا أو مشاعرنا وسلوكنا، حيث يمكننا استبدال البرامج المألوفة بأخري جديدة إيجابية باستخدام اللغة الملفوظة، أو غير الملفوظة من خلال التأثير علي جهازنا العصبي، بواسطة حواسنا الخمس والتي بها نري، ونسمع، ونشعر، ونتذوق، ونشم (الفقى، ٢٠٠١، ١٤).

الأداء المؤسسي: Institutional Performance

يعرف بأنه: جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام، لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة (نصر، ٢٠١٠، ٦٥).

عرفه البعض بأنه: المحصـــلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مســـتوى المؤســـســـة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود، والأنشـــطة التطويرية التي تتم داخل المؤسـسـة، حيث تسـعى أي مؤسـسـة بغض النظر عن نوعية نشـاطها إلى تحسـين مسـتوى أدائها المؤسسي (محمد، ٢٠٠٧، ١١١).

التعريف الإجرائي:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن صياغة التعريف الإجرائي للبحث الحالي كما يلي:

مجموعة الفنيات، والمهارات الإدارية التي تســـاعد على توظيف الموارد العصـــبية، واللغوية، والنفسـية؛ لتهذيب السـلوك، وتحقيق التواصـل الفعال مع الآخرين، وحسـن التعامل معهم؛ لتحقيق التغيير للأفضـل للوصـول لأعلى درجات الامتياز البشـرى التي نسـتطيع بها تجويد أداء المدرسة الثانوية، وتحقيق أهدافها للوصول للتنافسية.

الدراسات السابقة:

اولًا: الدراسات العربية:

تعددت الدراسات السابقة، وتم عرضـها من الأحدث للأقدم بدءًا من الدراسات العربية ثم الأجنبية، ويمكن تناولها كالتالي:

١- الرشـاقة التنظيمية مدخل لتحسـين الأداء المؤسـسـي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (٢٠٢٠) (الذبيانى، ٢٠٢٠، ١-٥٣):

هدفت الدراسة إلى: وضع تصور مقترح؛ لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصـفي، وقد أعدت الباحثة اسـتبانة (موقف) موجهة لقادة المدارس الثانوية بمنطقة حائل؛ للتعرف على واقع تطبيق الرشـاقة التنظيمية لتحسـين الأداء المؤسـسـي بالمدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستثمار – بعد اتخاذ القرار – بعد الممارسة)، وبين الوظائف الأربع (التخطيط – التنظيم – الرقابة التقويم)، وذلك لتطوير الأداء المؤسـسـي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

٢- فعالية برنامج تدريبي قائم على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في تنمية الدافعية المهنية (٢٠١٩) (عفيفي، ٢٠١٩، ١٠١٤ – ١٠٣١):

هدفت الدراسة إلى: اختبار فعالية برنامج تدريبي في تنمية الدافعية المهنية لدى الموظفين بالمعهد القومي للتدريب الجمركي، من خلال برنامج تدريبي قائم على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، و استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، واعتمدت على أدوات للدراسة هى: (مقياس الدافعية المهنية، والبرنامج التدريبي لتنمية الدافعية المهنية)، والاثنان من إعداد الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعتين التجريبية، والضابطة بعد تطبيق البرنامج، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط رتب درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين البعدي، والتتبعي على مقياس الدافعية المهنية، وأبعاده الفرعية لصالح القياس التتبعي بعد شهرين من تطبيق البرنامج.

٣- القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر (٢٠١٩) (عوض الله، ٢٠١٩، ٥٣٥ – ٥٥٦):

هدفت الدراسة إلى: معرفة الإطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي، ومعرفة الإطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة، ودور مدخل القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى: أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تهدف إلى: تحسين العملية التعليمية، والتربوية، وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة.

٤- الهندسة النفسية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية (٢٠١٨) (سالم، ٢٠١٨، ١-١٥٤):

هدفت الدراسة إلى تعريف الهندسة النفسية، وعلاقتها بالقوة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينه الدراسة (٢٠٠) من مدراء

المدارس الثانوية، وقد استخدم الباحث اختبار الهندسة النفسية، ومقياس القوة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية دالة بين الهندسة النفسية، والقوة التنظيمية، وأن مدراء المدارس الثانوية يوظفون الهندسة النفسية في برمجة ذاتهم، ويمارسون القوة التنظيمية في مدارسهم.

٥- فعالية برنامج تدريبي في البرمجة اللغوية العصبية وأثره في نجاح معلمى المرحلة الثانوية العامة (٢٠١٧) (سليمان، ٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى: اختبار فعالية برنامج باستخدام البرمجة اللغوية العصبية في تحقيق نجاح معلمي المرحلة الثانوية العامة من وجهة نظر طلابهم، كما هدفت إلى ترجمة بعض افتراضات، وتقنيات البرمجة اللغوية العصبي إلى استراتيجيات عملية يمكن أن يستخدمها المعلم داخل الفصل، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وقد قدم الباحث برنامجًا تدريبيًا باستخدام البرمجة اللغوية العصبية من إعداده، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسط رتب درجات المجموعة التجريبية في الأبعاد، والدرجة الكلية لمقياس خصائص المعلم الناجح من وجهة نظر الطلاب في التطبيق البعدي، لصالح متوسط رتب درجات المجموعة التجريبية، ووجود فرق دال إحصائيًا بين كتوسط رتب درجات المجموعة التجريبية من وجهة نظر الطلاب في التطبيقين القبلي والبعدي في جميع الأبعاد: (الخصائص الجسمية، والخصائص العقلية، والخصائص الاجتماعية، والخصائص المعرفية والثقافية، والخصائص التربوية)، وفي الدرجة الكلية لمقياس خصائص المعلم الناجح، وذلك لصالح متوسط رتب درجات التطبيق البعدي في جميع الحالات.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

١-تأثير تقنيات البرمجة اللغوية العصبية على تحسين تعلم اللغة الإنجليزية (٢٠٢٠) (Abu Ghazleh, 2020):

هدفت الدراسة إلى: معرفة تأثر تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في تحسين اللغة الإنجليزية، لطلاب الصف الثالث، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها، التحسن الملحوظ على الطلاب في مادة اللغة الإنجليزية بعد استخدام تقنيات البرمجة اللغوية العصبية.

٢-تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي (٢٠١٤) (Luftim, 2014):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر إدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء المؤسسي، وأوضحت الدراسة أن الأداء المؤسسي يضمن استمرارية المنظمة، وقدرتها على المنافسة والتميز، وتوصلت الدراسة إلى أن: الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والاختيار، والتنمية المهنية للعاملين، وتوفر الأداء المتميز للوصول للتنافسية.

٣-العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمات غير الهادفة للربح (Franklin, 2012, 11):

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي، والأداء المؤسسي في المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين أنشطة التخطيط الإستراتيجي، وبين متغيرات الأداء المؤسسي المتمثلة في تحقيق رسالة فعالة للعملاء.

٤- فعالية البرمجة اللغوية العصبية في معالجة بعض الأفراد الذين يعانون من مشكلات اجتماعية ونفسية (Malinoweski, 2011, 445-467):

هدفت هذه الدراسة إلي: تقييم فعالية البرمجة اللغوية العصبية NLP في معالجة بعض الأفراد ممن يعانون من مشكلات اجتماعية، ونفسية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٥ فردًا لديهم اضطرابات، أو مشكلات نفسية، واجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلي: أن ١٦ فرداً أي بنسبة ٦٤% قد تحسنوا تماماً فيما يتعلق بمشاكلهم النفسية، والاجتماعية بعد جلساتNLP.

٥- البرمجة اللغوية العصبية كابتكار في التعليم والتدريس (٢٠١٠) (Mathison, 2010, 317-326):

هدفت الدراسة إلي: معرفة الإطار المفاهيمي للبرمجة اللغوية العصبيةNLP، مع تقديم أمثلة تطبيقية لها، وعرض نظرياتها في التعليم، وكذلك وضع خريطة تسمح بتطبيق الاستراتيجيات الخاصة بها علي الدارسين، وأوضحت الدراسة أن البرمجة اللغوية العصبية NLP هي رؤية إلكترونية لمعرفة كيفية تنظيم عمليات الإدراك، والتصور، وهي تقدم أنماط

جديدة للمعلم حول الطرق التي يعالج بها المتعلمون معلوماتهم، كما أظهرت أن جميع المعلمين يمارسون البرمجة اللغوية العصبية من خلال التأثير المعرفي بغض النظر عما إذا كانوا تدربوا علي مهارات البرمجة اللغوية العصبية أم لا.

التعليق على الدراسات السابقة:

ما تناولته الدراسات السابقة كالتالي:

١- وضعت دراسة (منى سليمان الذبيانى،٢٠٢٠م)، تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية، من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية، عن طريق إعداد استبانة موقف، موجهة لقادة المدارس الثانوية.

٢- أظهرت دراسة (أمل جمال عفيفي، ٢٠١٩)، أن الدافعية المهنية لدى العاملين بالمعهد القومى للتدريب بالجمارك قد ارتفعت بعد تطبيق برنامج مبنى على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، وأوضحت ذلك من خلال تطبيق مقياس وبرنامج أعدتهما الباحثة.

٣-وضحت دراسة (ولاء عبد الحميد عوض الله،٢٠١٩)، أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتجويده.

٤- بينت دراسة (مها صبري سالم، ٢٠١٨م) أن مدراء المدارس الثانوية يوظفون البرمجة اللغوية العصبية في برمجة ذاتهم أولًا، وأثبتت ذلك من خلال دراسة ميدانية أجرتها على مدراء المدارس الثانوية بفلسطين.

٥- هدفت دراسة (أحمد محمد أحمد سليمان، ٢٠١٧) إلى اختبار فعالية برنامج باستخدام البرمجة اللغوية العصبية في تحقيق نجاح معلمي المرحل الثانوية العامة من وجهة نظر طلابهم، وأعد الباحث برنامج تدريبي لهذا الغرض، مستخدمًا المنهج التجريبي.

٧- ركزت دراسة (Omar Farah Irshead Abu Ghazleh (2020 على قياس تأثير تقنيات البرمجة اللغوية العصبية على تحسين اللغة الإنجليزية لدى الطلاب، بينما ركزت بعض الدراسات الأجنبية على استخدام متغير البرمجة اللغوية العصبية، كما

في دراسة (Jo Aphollander Andoliver Mallnowski 2011)، والتي تناولت فعالية البرمجة اللغوية العصبية في معالجة بعض الأفراد الذين يعانون من مشكلات اجتماعية، وأوضحت التحسن الكبير لدى أفراد عينة الدراسة بعد تلقى جلسات NLP.

٨- تنوعت الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، والمنهج التجريبي.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة في اهتمامها بأسلوب البرمجة اللغوية العصبية كمدخل حديث، واهتمام البعض منها بتجويد الأداء المؤسسي، وعرض المفهوم، والأهمية، والأهداف، والتي سوف تستفيد الدراسة الحالية منها في إعداد الإطار النظري، ووضع الإجراءات المقترحة، فنجد الدراسة الحالية قد اتفقت مع دراسة (منى الذبيانى ٢٠٢٠م)، والتي اهتمت بتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مها صبري سالم، ٢٠١٨م) في اتخاذهما متغير البرمجة اللغوية العصبية، لتطوير مهارات مديري المدارس، ولكنهما اختلفتا في أن الدراسة الحالية تسعى لتجويد الأداء المؤسسي، أما دراسة (مها صبري) فقد ربطت بين متغير البرمجة اللغوية العصبية، والقوة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية.

٢- اهتمت دراسة كلًا من (أحمد محمد سليمان ٢٠١٧م)، باختبار برنامج علاجي قائم على البرمجة اللغوية العصبية، وكانت العينة ممثلة في معلمين المرحلة الثانوية، باستخدام البرمجة اللغوية العصبية.

٣- وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بتجويد الأداء المؤسسي، من خلال استخدام أسلوب البرمجة اللغوية العصبية، وركزت على المدارس الثانوية العامة بمصر.

أوجه الاستفادة من جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها:

١- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد مشكلة الدراسة، والمنهج المناسب ومصطلحات الدراسة.

٢- أسهمت في تشكيل الإطار النظري للدراسة الحالية.

٣- الحصول على أكبر قدر من المعلومات.

٤- الربط بين نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الحالية لتحقيق التكامل العلمي.

من الاستعراض السابق للدراسات السابقة تبين ندرة الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة [البرمجة اللغوية العصبية، وتطوير المهارات القيادية]، فقد اهتمت الدراسات السابقة بدراسة كل متغير على حدة دون الربط بين متغيري الدراسة الحالية، أو التطرق للعلاقة بينهما.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفق الخطوات التالية:

- **أولًا:** الإطار النظري للبرمجة اللغوية العصبية من حيث: المفهوم، والأهمية، والأركان، والافتراضات، والفنيات في الفكر الإداري المعاصر.
- **ثانيًا:** الإطار النظري لتجويد الأداء المؤسسي من حيث: المفهوم، والخصائص، ومقومات الأداء المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر.
- **ثالثاً:** تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل البرمجة اللغوية العصبية.

أولًا: البرمجة اللغوية العصبية (إطارًا نظريًا):

(١) الإطار النظري المفاهيمي للبرمجة اللغوية العصبية:

يتألف مصطلح البرمجة اللغوية العصبية من ثلاثة مفاهيم تدخل في تشكيل الخبرة الإنسانية وهي (حامد، ٢٠١٤، ١٥):

- الجانب العصـــبي البيولوجي في ترميز الخبرة وإدراكها (neuro)، والذي يقوم على فكرة أولية، بأن سلوك الإنسان ينتظم وفقا للعمليات العصبية، والتي تشمل البصر، والســـمع، والشـــم، والتذوق، والمشـــاعر، حيث أن الأفراد يدركون العالم من خلال حواسهم الخمس،
- الجانب اللغوي الخاص بالتمثيل الذهني للخبرة المدركة (linguistic)، والذي يشـير إلى كيفية اســـتخدام الأفراد للغة في التواصـــل مع خبراتهم لفظيًا، حيث أن اللغة اللفظية تترجم أفكارهم، واعتقاداتهم الخاصة،
- الجانب الخاص بالبرمجة العقلية الذهنية المدركة (programming)، ويشـــير إلى النماذج التي يكونها الفرد في التعامل مع العالم المحيط بـه، حيث تنتظم أفكاره، واعتقاداته في سلوك يترجم هذه الأفكار، والاعتقادات.

وعرفها البعض: بأنها العلم الذي يهتم بإعادة تشـكيل الصـور، والمعارف التي يتلقاها العقل من الخارج بشـــكل مبرمج، بهدف الوصـــول إلى لغة متقنة في التواصـــل مع النفس داخليًا، ومع الآخرين خارجيًا بشكل إيجابي بحيث يكشف الفرد ما يمتلكه من طاقات داخلية، ويعمل هذا العلم على اخراجها، وتهذيبها وتعديلها بحيث يحقق الفرد أهدافه التي تقوده إلى النجاح والسعادة (Eduard, 2011, 1-5).

(٢)أركان البرمجة اللغوية العصبية (The Pillars of NLP):

تســـتند البرمجة اللغوية العصـــبية إلى أربعة أركان رئيســـة تعمل بطريقة متكاملة، ومتوازنة قسمها (Antony Robbins) إلى نقاط هي (روبنز، ٢٠٠٨، ٢٠ – ٢٢):

- **النتائج أو(الهدف):** بمعنى أن تعرف ما تريد، فمعرفة ما نرغب فيه يعد جزء جوهري يساعدنا في الحصول على ما نريد ونعبر عن رغباتنا في الحياة العادية بالهدف.
- **إرهاف الحواس:** الحواس هي منافذ الإدراك لكل ما يدركه الإنسان أو يتعلمه، وإرهاف الحواس من أدوات البرمجة اللغوية، فهي التي تمدنا بالمعلومات اللازمة عما إذا كان ما نقوم به يساعدنا على تحقيق ما نريد.
- **الألفة والوئام (جودة العلاقات):** تنظر البرمجة اللغوية العصـبية الى الألفة بوصـفها مهارة يمكن تنميتها مثل تحقيق التواؤم مع الآخرين، أو تغيير لغة الجســـد للتوافق

معهم، فإن مجرد الإنصات إلى شخص ما واحترام وجهة نظره يكون بمثابة تصرف ينم عن التقدير.

- **المرونة السلوكية:** (إذا كان ما تفعله لا يجدي افعل شيئا آخر)، فافتقار الأفراد إلى المرونة السلوكية يجعلهم مقيدين داخل نفس النمط السلوكي، وتكراره رغم تبين خطئه.

كما تقوم البرمجة اللغوية العصبية على أسس منها (نصر، ٢٠١٢، ٤٢٩):

- دراسة كيفية بناء الفرد للتجربة الشخصية، وكيفية التفكير في التجربة بخلق حالات شعورية لديه ليبني الفرد عالمه الداخلي ويعطى له معنى،
- تقوم على التعايش مع نقاط القوة والضعف لدى الأفراد؛ فالفرد هو الذي يحدد إمكانياته ليكون ناجحًا في حياته،
- تقوم على تحديات قوية مع طرق التفكير التقليدية في تعديل الأفكار، وتحقيق الأهداف،
- تركز على الحلول للمشكلات بدلًا من التفكير في المشكلات لأنها مضيعة للوقت،
- تعمل على تطوير الذات الإنسانية بشكل متكامل،
- توفر فرص لبناء الإنسان بطريقته الخاصة؛ لكي يكون عضوًا ناجحًا في المجتمع.

(٣) الافتراضات القبلية للبرمجة اللغوية العصبية (Tribal Assumptions of NLP):

تعد الافتراضات أساس الإطار النظري الذي تقف عليه العديد من تقنيات البرمجة اللغوية العصبية نذكر منها: (الخريطة ليست هي الواقع – احترام رؤية الشخص الآخر للعالم – العقل والجسم نظام واحد يؤثر كل منهما في الآخر – لا يوجد فشل إنما فقط تغذية راجعة – وراء كل سلوك نية إيجابية – الشخص الأكثر مرونة يمكنه التحكم في الأمور والسيطرة عليها – أنا اتحكم في عقلي، إذن أنا مسئول عن نتائج أفعالي – لكل إنسان مستويان من الاتصال الوعى واللاوعي) (الدواش، ٢٠٠٨، ٣١).

(٤) أهمية البرمجة اللغوية العصبية في مجال الإدارة المدرسية:

تقدم البرمجة اللغوية العصبية طرقًا جديدة لكل من يريد أن يصبح أكثر كفاءة، وأكثر سيطرة على مشاعره، وأعماله، وأكثر إيجابية في التعامل مع الحياة، وأكثر قدرة على تحقيق

أهدافه، فالبرمجة اللغوية تساعد الأفراد على تبنى مهارات، وأساليب للتفكير مما يمتلكه الآخرون، وتدمج تلك المهارات في حياتهم لكى يحققوا النجاح (Jimmy, 2017)، ويتحقق النجاح عن طريق تحديد بعض الأهداف الفعالة التي تفضى الى التركيز على عمل بعينه يشارك زملاء العمل لتحل روح التعاون في بيئة العمل محل الصراعات، وبالتحلي بمزيد من المرونة في طرق استجاباتنا لمن حولنا، الأمر الذي قد يؤدى إلى توليد استجابات أكثر تناسبًا مع متطلبات العمل دائمة التغيير (برادبرى، ٢٠٠٩، ١٨).

كما تساعد البرمجة اللغوية العصبية الفرد على إبداع وابتكار طرق جديدة لإدراكه وأفكاره وأفعاله، وكذلك طرق لفهم كيف يتواصل لفظيا، وغير لفظي مع الآخرين، كما تعمل على تدريب العقل على التفكير بطريقة جديدة للخروج بحلول أفضل، فتساعد العقل على التدريب لفترات طويلة بطريقة منهجية لمعرفة الأشياء التي تعيق الفرد، وذلك للعمل بسرعة على تغييرها للحصول على نتائج إيجابية (Bennett, 2014, 8-26)، كما تساعد على تشكيل المشاعر، وبناء عادات إيجابية، وتحقيق التخلص من الصراعات الداخلية، كما تساعد على تصحيح الأخطاء بتعديل الخبرات الفقيرة، واكتساب مهارات أكثر فعالية.

في ضوء ما سبق يتضح أن النجاح الإداري في أي مؤسسة يعتمد على الطريقة التي تدار بها، فالبرمجة اللغوية العصبية تقدم العديد من الفنيات التي تساعد على صياغة الأهداف، والتخطيط السليم لها، وتمدنا بالمهارات المعاصرة لتطوير المؤسسات، ولإحداث تغيير مؤثر وطويل الأمد في المؤسسة التعليمية، فجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية بحاجة الى مهارات اتصال أقوى تدعم اتصالهم بذاتهم وبالآخرين، وتدعم بناء العلاقات لتحقيق الألفة مع الآخرين، وهذا ما تقدمه البرمجة اللغوية العصبية من كونها إحدى الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع الإنسان، حيث تسعى لإحداث التكامل بين طرق التفكير الإنساني، والبناء اللغوي والقوى الداخلية الوجدانية له، كما تسعى لإرساء قواعد عملية لصناعة ثقافة التعلم والنمو، واستخدام برمجة مستحدثة، ومناسبة للعقل للوصول إلى أعلى مستويات التركيز، والفعالية في الأداء الفردي، والمؤسسي ككل.

(٥) فنيات البرمجة اللغوية العصبية Techniques Neuro Linguistic Programming:

وضع مؤسسو البرمجة اللغوية العصبية مجموعة من الفنيات التي تعمل على تنمية التواصل، وإحداث التعزيز، وتحقيق نتائج مرغوبة، ومن هذه الفنيات ما يأتى:

١/٥ المواقع الإدراكيةCognitive sites :

يستخدم بعض الأشخاص عبارات تشير إلى الموقف أو الموقع مثال (إذا كنت مكانك أو أنى أستطيع فهم وجهة نظرك)، والحقيقة أنه ليس من السهل دائمًا فهم كيفية التفكير، أو التصرف، أو الشعور لدى شخص آخر، وهذه الفنية تقدم طرقًا؛ لتحقيق هذا التحول في الإدراك (عفيفي، ١٠٢٠)، حيث يرى بعض الأشخاص العالم من خلال خرائطهم الداخلية فينظر للأشياء من وجهة نظره الخاصة ولا يأخذ في الحسبان كيف تبدو الأشياء بالنسبة للآخرين، لذا يجب النظر إلى كل موقف من خلال مواقع إدراكية مختلفة.

وقد قدمت البرمجة اللغوية العصبية نموذج ثلاثي للوظائف الإدراكية كما يلي (سليمان، ٢٠١٧، ٦١-٦٢):

- **زاوية إدراكنا:** وتتمثل في وجهة نظر الشخص نفسه، ورؤيته للأشياء بعينيه.
- **زاوية إدراك الآخرين:** وتتمثل في فهم الموقف من خلال منظور الآخرين، فنرى العالم من خلال أعين الآخرين، ويمكننا تحليل الموقف بأعينهم وفهم طريقة تفكيرهم.
- **زاوية إدراك من الخارج:** وتتمثل في متابعة وملاحظة الموقف كشخص خارج عن الموضوع ليس طرفًا مباشرًا، وهنا نأخذ وجهة النظر العلمية، ففي هذا الموقف لدينا القدرة الذهنية لنسمع ونرى أنفسنا والشخص الآخر.

وتساعد هذه الفنية في كيفية التعامل مع المواقف المختلفة، ووضع حلول مناسبة للمشكلات الطارئة.

٢/٥ إعادة التأطير (إعادة تشكيل الإطار) (Reframe (Frame reconfiguration:

يقصد بإعادة التأطير إعادة التشكيل للإطار حرفيًا أي وضع إطار مختلف أو جديد حول بعض التصورات، والخبرات، وهي من أقوى الفنيات التي تساعد الأفراد على تغيير تصوراتهم، وتوسيع خرائطهم، أو نمذجة الخاص عن العام (سليمان، ١٤)، وإعادة تشكيل الإطار عند Bandler and Grinder هي طريقة لتعديل معنى مثيرات معينة، مما يؤدى إلى تغييرات في طريقة استجابة الفرد لهذه المثيرات، وهي تقنية تعنى وضع معنى آخر محتمل للحدث، أو الفكرة، أو الشعور، أو السلوك، فهي تتعامل مع تغيير، وتبديل الرؤى الإدراكية فعن طريق التفكير في الموقف بطريقة مختلفة يمكننا أن نصبح أكثر إيجابية، ويستطيع الإنسان إعادة تأطير الأحداث لنفسه، أو لمساعدة الآخرين لتغيير أفكارهم، وخبراتهم (هاريس، ٢٠٠٨، ٩٦).

٣/٥ الإرساء (تثبيت الاستجابة) (Docking (install response:

هى طريقة لاختيار الحالة العاطفية التي نرغب فيها، وإيجاد طريقة للوصول إليها عندما نرغب في ذلك، فالمثبت ما هو إلا مثير: فقد يكون صوتًا، أو صور ذهنية، أو لمسة، أو رائحة، أو مذاقًا يثير استجابة محددة، وثابتة عن أنفسنا، أو في نفس شخص آخر (Marjori, 2000, 35)، والمرساة هنا هي المحفزات أو المؤثرات التي تؤدى عند استخدامها كل مرة إلى حدوث نفس الاستجابة، حيث يوجد في أذهاننا مجموعة من الأعصاب الحسية بين حافز معين بعضه نراه، ونسمعه، ونشعر به أو نتذوقه، ثم يؤدى هذا الحافز نفسه إلى ذكريات، ومشاعر.

٤/٥ بناء الألفة Building familiarity:

يرى كل من Grinder& Bandler أن الألفة هي القدرة على تقليل الفوارق بين شخصين على مستوى اللاوعي، وأنها جزء أساسي من عملية التواصل، وتعتبر مكون حيوي لبناء العلاقات الناجحة مع الآخرين، والحفاظ عليها (جريندر، ٢٠١٠، ١٣٩)، والمقصود بها الوئام، والتقارب فهي فنية من فنيات البرمجة اللغوية العصبية تندرج تحت مسمى (فنيات

التواصـل)، حيث تمكن الشـخص من بناء الألفة مع الآخرين؛ لإقامة علاقات طيبة يسـودها الدفء، ولا يعنى تقدير وجهة نظر الآخر الموافقة عليها بل تعنى احترام، وتفهم مشـاعر الآخرين، وتتواجد الألفة عندما يكونوا جيدين فيما بينهم (الدواش، ١٠٦).

٥/٥ التقدم المستقبلي Future progress:

ترتبط هذه الفنية بالقدرة على التخيل فهي عملية يتمكن الشخص بواسطتها تخيل نفسه يقوم بأشياء في المستقبل، ليختبر النتائج التي من الممكن أن تكون عديمة القيمة ليسهل اتخاذ القرار (الدواش، ٧٨)، وتعد هذه الفنية تمثيل لحالة مسـتقبلية تمتلك إثارة قوية تحرك شـعور الشـخص في الحاضـر فتدفعه للتغيير، وتعتمد على بناء تصـور لآمال الشـخص وأهدافه، فالشخص الناجح دائما ما يكون في عقله تصور واضح لما يرغب في تحقيقه مما يجعل عقله يركز على الحدث المستقبلي، وبالتالي يتشكل سلوكه تبعا لذلك، ويتولد لديه رغبة قوية لإنجاز الأهداف فتلك الصـورة النابضـة هي التي تولد الرغبة التي لا تقاوم في الإنجاز (جاجو بندى، ٢٠٠٤، ٤٩).

٦/٥ المجاراة والقيادة Pacing and Leading:

يرى Joseph O'Connor& John Seymour إن المجاراة هي المشـاركة للآخرين في الواقع الخاص بهم مع تحقيق حالة من الألفة قبل البدء في قيادتهم، وتنشـأ المجاراة على أي مسـتوى من المسـتويات المنطقية بداية من مسـتوى السـلوك، وانتهاءً بمسـتوى القيم والمعتقدات، وتسـهم المجاراة في إقامة جسـرًا يمكن الشـخص من قيادة الآخرين (أوكنور وسـيمون، ٢٠٠٤، ٦٠٧)، والمجاراة هنا تعنى تحقيق الألفة مع شـخص آخر، والمحافظة عليها فترة زمنية طويلة، وتتضـمن المجاراة في المعتقدات والقيم والأفكار والسـلوك (العبيد، ٢٠٠٤، ٢٠).

٧/٥ النمذجة Modeling – (محاكاة أصحاب الامتياز البشرى):

هي أساس البرمجة اللغوية العصبية التي أنطلق منها كل من Bandler & Grinder في صـياغة نماذج Virginia Satir& Milton& Erickson and Fritz Perls، وهي

عملية يقوم من خلالها شخص ما بتحليل، أو محاكاة طرق، أو أنماط سلوك، أو تفكير، أو أداء شخص آخر (هاريس، ٨٠)، وتعد من أهم الفنيات لأنها تقوم بدراسة نماذج متميزة في مهارة معينة للوصول إلى الأسباب التي ساعدت على التميز، والنجاح، والعمل على نقل هذه الخبرة بالتدريب للآخرين.

(٦)أطر العمل للبرمجة اللغوية العصبية Frameworks:

أطر العمل هو المصطلح الذي يحدد الفلسفة العامة التي يسير عليها نوع معين من العمل، وتتحدد ملامح أطر العمل من خلال توجه علمي معين أو توجه مجتمعي، وتنقسم إلى:

١/٦ الترتيب الاختياري:

ويطلق عليه أيضًا منظومة الخبرة، ابتكره، وطوره David Gordon & Graham Deus بهدف وضع إطار للعمل لاستكشاف بناء الأداء الفعال، ويضم تطبيقات هي: التغير الشخصي، وأعداد النماذج، وتحسين الأداء، وتحدد المنظومة خمسة عناصر تسهم في فاعلية الأداء، وهي تبدأ من أعماق الإنسان إلى سعيه الخارجي إلى الأهداف التي يرغبها وهى: (المعتقدات والقيم– المشاعر– الاستراتيجيات العقلية – السلوك– المخرجات) (عبد الرحمن، ٢٠٠٩، ٩١).

٢/٦ المستويات العصبية Neurological levels:

نموذج المستويات العصبية من النماذج المفيدة عند التفكير في عمليتي التعلم، والتغيير، وتم تطبيقه على نطاق واسع في البرمجة اللغوية العصبية، وقام Robert Deltz بتطوير نموذج للتغيير قد صاغه Gregory Pattison يوفر إطارًا قويًا لاكتشاف كيفية تحقيق حالة من تنظيم، وتكامل القوى (سونايت، ٢٠٠٤، ٢٥٢)، ويتضمن ستة مستويات هي: (البيئة – السلوك - القدرة- المعتقدات والقيم - الهوية - الروحانية).

يفيد استخدامنا للمستويات المنطقية العصبية في التعرف على مصدر المشكلة، ومتى ستظهر عند أي مستوى للاستعداد لوضع طرق جديدة لحلها، كما تساعدنا على التخطيط

الجيد للمشكلات المستقبلية لتطوير وتحسين المؤسسة، كما تدفع لتحفيز العاملين عن طريق فهمهم لمعتقداتهم وقيمهم.

٣/٦ خطوط الزمن Time lines:

تعالج البرمجة اللغوية هذا المفهوم بأن تجعلنا نتخيل أنفسنا من زوايا مختلفة عبر الزمن، وفي أماكن مختلفة مرتبطة به، فهذا المفهوم يمثل منهجًا استعاريًا للعمل مع الموضوعات التي توجد في الخبرة (الدواشا، ٤٩-٥١)، ويمكن تغيير خط الزمن للأشخاص، فالجزء الذي يمثل المستقبل يمكننا إثراءه بالصور الجميلة، وكذلك يمكن تغيير الماضي، ومثال ذلك إذا كان الشخص لا يجيد التخطيط، وليس لديه هدف واضح لحياته فمن الأفضل أن يغير مستقبله على خط الزمن، وأما إذا كان مرتبطًا بالماضي، ويكرر نفس أخطاء الماضي فمن الأفضل أن يعمل على تغيير ماضية، وتساعد البرمجة اللغوية العصبية كل شخص أن يصمم خط الزمن الذي يريده (التكريتى، ١٦٦-١٦٧).

٤/٦ نظرية المجال الموحد Unified Domain Theory:

وقام Dilts بوضع إطار لفهم طبيعة الأداء الإنساني، ويتضمن ثلاث عناصر هى: (المستويات العصبية المنطقية (مستويات التوظيف) – الزمن – التصور (المواقع الإدراكية)، وهذا الإطار يدعم العمليات الإبداعية (الدواش، ٥١)' كما يساعد على تنمية القدرة على إدارة مستويات متعددة وإحداث التغيير والتواصل فيستطيع كل شخص أن يحقق أهدافه من خلال اختيار أنسب المسارات الملائمة للشروع في عمل ما (عبد الرحمن، ١٩٩٧).

ثانيًا: تجويد الأداء المؤسسي (إطارًا نظريًا):

(١) مفهوم الأداء المؤسسي Institutional performance:

يعد تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد التبادل الهائل للمعلومات، حيث تركز ثقافة الأداء المؤسسي على أهمية الإبداع والشفافية والتميز والكفاءة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والتمكين الإداري (Iqbal & Yalmaz, 2014, 326).

فيعرف بأنه "جهد منظم لتشـــخيص أعمال المؤســـســـة التعليمية بأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلح" (نصر، ٢٠١٠، ٦٥).

يرى نبيل رســـلان أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشـرية والمادية والبيئة التنظيمية داخل المؤسـسـات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى (رسلان، ٢٠٠٨، ٣١).

ينظر البعض إلى الأداء المؤســسـي على أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمعدات التي يستخدمونها وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها (William,2003, 26).

إن تجويد الأداء المؤسـسـي يتطلب التعامل مع المؤسـسـة كنظام شـامل متكامل، وأن يكون هناك نوع من التواصـل الفعال داخل المؤسـسـة، ومع بيئتها الخارجية، ويصـبح تمكين العـاملين الأســـاس في الأداء الأعمـال، مع الانتقـال من محـدوديـة الموارد إلى تنوعهـا واسـتمراريتها، كما يضـمن العمل المؤسـسـي عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات واتباع أسـلوب فرق العمل في حل المشـكلات والالتزام بجماعية الأداء وروح المنافسـة والرغبة في التحسـين المستمر (Sunday & Caroline, 301).

(٢) مقومات الأداء المؤسسي:

هناك بعض من المقومات التي تشكل أساسًا للأداء المؤسسي، ومن خلالها يتم الحكم على الأداء، وهي كما يلى (رشاد وحياكة، ٢٠١٤، ٣٧):

- **الاستراتيجية والأهداف:** تهتم بالجهات التي ستوجه إليها.
- **الهيكل التنظيمي:** يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بتقديم الخدمات.
- **المقياس:** الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تخدم كل من الاستراتيجية، والأهداف.

- **الإدارة:** تتمثل في الطريقة التي ستستخدم لتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح، والتصويب.

(٣) مقومات تجويد الأداء المؤسسي (نصر، ٢٠١٠، ٦٦):

- التركيز على الجودة في كل أنحاء المؤسسة التعليمية، ومجالات النشاط بها.
- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة، وليس الرئاسة.
- التركيز على أن تكون المؤسسة التعليمية رائدة في مجالها الأساسي.
- توافر نظم وآليات تحليل المعلومات، واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة التعليمية ثم التصرف بحسم.
- التزام البساطة، المثابرة، والاتصالات التنظيمية المفتوحة.
- نبذ سياسة الترميم التنظيمي، وإصلاح الوحدات المتعثرة أو إغلاقها.
- استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية، واستثمارها.
- التوجه بحسم في تعميق جانب الخدمات، والاتجاه إلى التعامل بمنطق العولمة.

(٤) أساسيات تجويد الأداء المؤسسي (نصر، ٢٠١٠، ٦٦):

- تحديد أهداف استراتيجية واضحة لاتجاهات، ومجالات التطوير المستهدف في الأداء المؤسسي.
- استيعاب، وتطبيق تقنيات، ومناهج عمل جديدة، ومتطورة.
- تبنى أفكار ومفاهيم لتوجيه عمليات التطوير، وضمان فعاليتها في تحقيق مستويات الأداء المحققة.
- السعي لتحقيق مستوى الأداء العالمي في مجالات نشاط المؤسسة.
- تنمية علاقات إيجابية ومتطورة بين أفراد وجماعات العمل؛ لتنمية التعاون، والتكامل من أجل التطوير المستهدف.
- البحث المستمر عن أفكار جديدة، والبعد عن السياسات، والنظم والإجراءات التقليدية الجامدة.

- توفير المعرفة المتراكمة، وتحويلها إلى تطبيقات فعالة في عمليات المؤسسة،
- البحث عن سبل التفوق، والآليات؛ لتحقيق التميز على المنافسين، وليس مجرد الاقتداء بهم.

(٥) خصائص تجويد الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي، ومن أهمها (الذبيانى، ٥٤):

- المحافظة على ثبات العمل، واستمراره من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة، وتنقل الخبرات من جيل لجيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين، والخبراء لإدارة المؤسسة، مما يضمن عدم تفرد القائد بالسلطة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- تعزيز الولاء للمؤسسة باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، ودفعها للتقدم.
- التركيز على العنصر البشرى، وتنميته، وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة.
- اختيار أفضل الأساليب، والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقًا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- تعزيز الرؤية المشتركة في التخطيط، والتنفيذ، واتخاذ القرار بين القيادة والعاملين، وأعضاء المجتمع.

- تحقيق الفاعلية والاستقرار المالي، والإداري من خلال استثمار طاقات الأفراد، والاستفادة من ذوي الخبرة، والكفاءة، والاستخدام الأمثل للموارد، وتوفير موارد مالية مستمرة تواكب الاحتياجات المتغيرة (حسين، ٢٠١٥، ٤٣).

(٦) متطلبات تجويد الأداء المؤسسي:

تجويد الأداء المؤسسي يستلزم أفرادًا يمتلكون مجموعة من المهارات التي تمكنهم من التعامل مع الآخرين بكفاءة على كافة مستويات المنظمة، ومواجهة ما يعترضهم من مشكلات بأسلوب يتسم بالحكمة، ومن متطلبات تجويد الأداء المؤسسي ما يلي (نصر، ٦٦-٧٦):

- بناء قدرات تقنية متطورة، ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة، وتستثمرها في جميع عملياتها.
- تنمية الموارد البشرية، واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية، وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.
- تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.
- تنمية آليات متطورة للتسوق، وخدمة أصحاب المصلحة.
- تنمية آليات المشاركة في المسئولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة، ورفع المستوى الاقتصادي، والاجتماعي للبيئة المحيطة.
- تكثيف الاستثمار في البحوث، والتطوير، وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم، والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي، والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

وقد أضاف البعض عدة متطلبات هي (عوض الله، ٥٥٤-٥٥٥):

- توفير المعلومات الكاملة عن خطة العمل، والأهداف، ومستويات الجودة مع تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل،
- ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة، ورصد نتائج التنفيذ، وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة،

- توفير رؤية واضحة بشأن تجويد الأداء المؤسسي، وتخصيص خبراء في هذا الشأن مع إمدادهم بالعلم والمعرفة المتجددة.

يتضح لنا مما سبق أن تحديد متطلبات تجويد الأداء المؤسسي، ومعرفة ما نحتاجه هو البداية الطرق الصحيح نحو تجويد الأداء المؤسسي، وتختلف المتطلبات وفقًا لاحتياجات المؤسسة ووفقًا لقائد المدرسة، لذا ينبغي أن تسبق المتطلبات دراسة حالة للوقوف على ما تحتاجه المؤسسة، والعاملين بها؛ لتجويد الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثًا: دور البرمجة اللغوية العصبية في تجويد الأداء المؤسسي:

يعد المجال التربوي من أهم المجالات التي استفادت من تطبيق البرمجة اللغوية العصبية، فمن المعروف أن السلوك البشرى سلوك متغير، ويمكن أن يتم تعديله بالإيجاب أو السلب فكثير من التربويين الذين استخدموا أساليب البرمجة اللغوية العصبية أصبحوا أكثر قدرة على فهم الآخرين، والتواصل معهم، وتحقيق النجاح، ويظهر دور البرمجة اللغوية العصبية في تجويد الأداء المؤسسي من خلال عدة نقاط هي:

- المدرسة مجتمع تعليمي يتفاعل الأفراد فيه، لتحقيق أهدافهم، وأهداف المؤسسة التعليمية، ويحتاج الجميع بداخلها إلى الاتصال فيما بينهم، والتواصل بطريقة واضحة لتبادل المعلومات، وفهم القرارات والتعليمات، وتنفيذها، وهذا ما يتطلبه تجويد الأداء المؤسسي من التعامل مع المؤسسة كنظام شامل متكامل، يدعم التواصل الفعال داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، ونجد البرمجة اللغوية العصبية توفر طرقًا جديدة للتواصل كفنية بناء الألفة التي تندرج تحت مسمى (فنيات التواصل)، حيث تمكن الشخص من بناء الألفة مع الآخرين لإقامة علاقات طيبة يسودها الدفء.
- تجويد الأداء المؤسسي يحتاج إلى أفراد يمتلكون مجموعة مهارات تمكنهم من التعامل مع الآخرين بكفاءة على كافة المستويات، وتقوم البرمجة اللغوية العصبية بإمداد أي فرد بطرق تساعده، ليصبح أكثر كفاءة فيما يقوم به، وأكثر تحكمًا في أفكاره ومشاعره وأفعاله وأفضل في القدرة على إنجاز النتائج والأهداف، فعندما يفتقر الأفراد للمعرفة أو المصادر

لإنجاز ما يريدون، فهي تساعدهم على أن يتكيفوا مع الأفراد الأخرين في التفكير، والاندماج معهم في مواقفهم الحياتية؛ لكى يكونوا أكثر نجاحًا، وأكثر المقومات لتحقيق تجويد الأداء المؤسسي هي استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية، واستثمار جهودهم؛ لتطوير المؤسسة التعليمية، والبرمجة اللغوية تدعم ذلك بشكل كبير.

- من فرضيات البرمجة احترام رؤية الشخص الآخر، فلكل إنسان معتقداته التي تحدد سلوكه حتى وإن ظننا أن سلوكه تحدد لنا مسبقًا، مما يؤدى لتكوين علاقات إيجابية بين أفراد، وجماعات العمل قائمة على التعاون، والتكامل والتي تسعى لتجويد الأداء في ظل مناخ مدرسي جيد.
- تدعم البرمجة اللغوية العصبية الاطلاع على كل ما هو جديد، فهي تعطى القوة في الإقدام والاطلاع على كل ما هو حديث بدون تردد أو خوف للوصول إلى التطوير، فيتعلمون من الفشل، ويكتسبون الخبرة التي تساعدهم على الاستمرار، وتجنب الفشل، هذا يفيد في عملية البحث المستمر عن أفكار جديدة، مع توفير المعرفة المتراكمة، وتحويلها إلى تطبيقات فعالة في عمليات المؤسسة، وبالتالي تحقيق مستوى عال من جودة الأداء.
- بنيت البرمجة اللغوية العصبية على تمثيل الامتياز البشرى، فهي تحدد أوجه التمايز عند الآخرين، وتعمل على إيصاله للأفراد الذين يحتاجون لصنع هذا التميز، فيقتدى القائد، والعاملون معه بالناجحين ويسعون للاستفادة من استراتيجيات نجاحهم، وتعديلها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة؛ لتحسين الأداء فهم ينظرون للنماذج المتميزة، ويتعلمون منها، فمن أساسيات تجويد الأداء المؤسسي البحث عن سبل التفوق، والآليات؛ لتحقيق التميز، وفنية النمذجة تقدم استراتيجيات تحقق ذلك.
- يحتاج العاملون دائمًا إلى تغذية راجعة، فمن المفيد أن يرى الفرد خبراته في إطار تعليمي، وما تقدمه البرمجة اللغوية العصبية من التغذية الراجعة ليس في تلقى المعلومات شفهيًا من أشخاص آخرين، ولكن في إرهاف الحواس لملاحظة التفاصيل الدقيقة، لإعادة ترتيب أفكارهم، وبالتالي التحرك في الطريق الصحيح.

- تساعد البرمجة اللغوية العصبية على إطلاق القوى الإيجابية بداخل الأفراد لتخطى الماضي، والاتجاه نحو مستقبل أفضل فتدعمه بالقدرة على التحكم في العمليات الذهنية، وتساعده على تغيير معتقداته عند التعامل مع العاملين معه، والمحيطين به، كما تساعده على التطوير لإحداث التغيير طويل الأمد في المدرسة.
- من متطلبات تجويد الأداء المؤسسي تنمية الموارد البشرية، واستثمر طاقاتها الفكرية الإبداعية، وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير، وتقنيات البرمجة اللغوية العصبية الحديثة تدعم ذلك حيث تحفز العقل على التفكير بطريقة منهجية لمعرفة الأشياء التي تعيق التقدم، والعمل على تغييرها للحصول على نتائج إيجابية، كما تعمل على تطوير الإدراك، والتعلم السريع، فالبرمجة اللغوية العصبية تساعد جميع العاملين على ربط استقبال المعلومات بأكثر من حاسة وتثبيتها.
- من أطر العمل التي قدمتها البرمجة اللغوية العصبية الترتيب الاختياري أو منظومة الخبرة، والتي تهدف لوضع إطار للعمل لاستكشاف بناء الأداء الفعال، وتسهم في فعالية الأداء، ولأن المدرسة مؤسسة تعليمية متكاملة مترابطة تحتاج مدير مدرسة ذو خبرة، ومهارة إدارية جيدة قادر على توزيع المسئوليات داخل المدرسة، ومتابعة الأداء، وتطويره وتنسيق، ومتابعة الأعمال، ووضع الاستراتيجية المناسبة للتحرك نحو الهدف مع حفظ التوازن فإن منظومة الخبرة تساعد المدير في تحقيق ما يهدف اليه بواسطتها.
- من إطارات العمل التي قدمتها البرمجة اللغوية العصبية: المستويات العصبية التي تفيد الأفراد في فهم المعلومات التي يتلقاها، فيحددوا مصدر المشكلة، ومتى ستظهر عند أي مستوى، ويستعدوا عن طريقها لوضع طرق جديدة لحلها، كما تساعدهم على التخطيط الجيد للمستقبل، وبالتالي تحسين الأداء بالمدرسة، كما تسهم في ابتداع طرق حل لمواجهة أوجه الصراع داخل المؤسسة التعليمية.
- إن النجاح الإداري في أي مؤسسة يعتمد على الطريقة التي تدار بها، فالبرمجة اللغوية العصبية تقدم العديد من الفنيات التي تساعد على صياغة الأهداف والتخطيط السليم لها،

وتمدنا بالمهارات المعاصرة لتطوير المؤسسات، ولإحداث تغيير مؤثر وطويل الأمد في المؤسسة التعليمية، فجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية بحاجة إلى مهارات اتصال أقوى تدعم اتصالهم بذاتهم وبالآخرين، وتدعم بناء العلاقات لتحقيق الألفة مع الآخرين، وهذا ما تقدمه البرمجة اللغوية العصبية من كونها إحدى الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع الإنسان، حيث تسعى لإحداث التكامل بين طرق التفكير الإنساني، والبناء اللغوي والقوى الداخلية الوجدانية له، كما تسعى لإرساء قواعد عملية لصناعة ثقافة التعلم والنمو، واستخدام برمجة مستحدثة، ومناسبة للعقل للوصول إلى أعلى مستويات التركيز، والفعالية في الأداء الفردي، والمؤسسي ككل.

رابعًا: مقترحات البحث:

- إعداد برامج مكثفة لتدريب القادة، والعاملين بالمدارس الثانوية تركز على كافة المهارات التركيز على المهارات العقلية للمديرين؛ ليزداد خبراتهم العلمية وتمكنهم من التفكير المنطقي.
- الاهتمام بتنمية مهارات الموظفين من خلال توفير فرص تعلم، وتطوير مهنى وشخصي داخل المدرسة، والعمل على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل بيئة العمل المدرسي.
- تفعيل الأسلوب التشاوري عند اتخاذ القرارات بالاستماع الجيد لأفكار العاملين، واستثمارها في تطوير الأداء المدرسي، والاستفادة من كافة الأفكار المطروحة، والمفاضلة بينها واعتماد الأفضل من بينها.
- يضع مدير المدرسة رؤية استراتيجية للمدرسة يتبناها الجميع بوضع أهداف استراتيجية طويلة المدى تخدم مصلحة المدرسة، والعاملين بها، مع توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس لمساعدتهم على فهم رؤية المدرسة، ورسالتها والسعي لتطويرها.

- إحداث تغيير جذري داخل المدرسة من خلال التعاون المشترك بين المديرين، والمعلمين، وجميع العاملين، مع ترتيب أولويات العمل المدرسي، وتحديدها بحزم لتطوير الأداء.
- إعطاء الثقة للعاملين مما يدفعهم للتفان وبذل الجهد لإنجاز العمل المطلوب، كما يجب على مدير المدرسة أن يجيد الإنصات للآخرين، وإعطائهم الفرصة لطرح أفكارهم للاستفادة من أفكار، وخبرات العاملين، والتعامل معها بشكل جدي.
- إعداد تقرير دوري عن مستوى الأداء للعاملين في المدارس الثانوية من خلال متابعة أدائهم؛ لإبراز نقاط القوة، ومواطن الضعف؛ لتحسين الأداء المؤسسي.
- اكتشاف المشكلات في حينها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛ لتفادى الأخطاء بمساعدة الإدارة العليا، وفرق المتابعة التابعة لوزارة التربية والتعليم من خلال تنويع أساليب التقويم بالشكل الذي يضمن تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية.
- وضع نظام للمراقبة والمحاسبية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وتنفيذ الخطط، وتقديم تغذية لراجعة مع استمرار التحسين، والتطوير للأداء المؤسسي باستخدام فنيات البرمجة اللغوية العصبية.
- تحديث آليات، ومعايير التقييم المدرسي بصورة مستمرة، ويجب أن تقوم عملية تقييم الموظفين على الموضوعية، وتبعد عن الأهواء والميول الشخصية.
- تنويع قنوات الاتصال الفعال مع السلطات الأعلى، وتحديثها لمواكبة المستجدات على الساحة التربوية.
- ضرورة أن يؤمن مدير المدرسة بأهمية المشاركة الإيجابية مع مرؤوسيه بتوفير جو من الديمقراطية، مما يفجر طاقات العاملين مع لبلوغ الأهداف المنشودة.
- تطوير أنظمة الإثابة المادية، والمعنوية للعاملين لتشجيعهم على العمل بكفاءة، والعمل على إظهار النماذج الإيجابية بالمدرسة ودعمها.
- سيادة مبدأ العدل والمساواة بين جميع العاملين في الحقوق، والواجبات؛ لتحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم.

- توظيف التكنولوجيا الحديثة لبرمجة الخبرات، والمعارف للاستفادة منها في التطوير، والتنمية.
- خلق جو من الألفة مع النفس، والآخرين بإقامة علاقات عمل سليمة مع الجميع يسوده الاحترام.

خامسًا: توصيات البحث:

١- عمل برامج تدريبية داخل المؤسسات التعليمية؛ لتدريب القادة، والمعلمين على فنيات البرمجة اللغوية العصبية، وكذلك إقامة دورات تدريبية، وورش عمل تهتم بتجويد الأداء.

٢- عقد ندوات إرشادية للقائمين على التعليم تتناول البرمجة اللغوية العصبية، وعقد دورات تدريبية لتدريبهم على كيفية تطبيق البرمجة اللغوية العصبية لتحقيق التميز.

٣- الاهتمام بالكادر البشرى باعتباره العنصر الأهم، والأساسي في المدرسة بتوفير دورات تدريبية ترفع من مهارته عن طريق استخدام فنيات البرمجة اللغوية العصبية.

المراجع:

(١) إبراهيم الفقي (٢٠٠١): البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال اللامحدد، المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية، كندا.

(٢) أحمد جاد حسين (٢٠١٥): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز المؤسسية الأوربية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٧، س٢.

(٣) أحمد فاروق على الزميتى (٢٠١٢): تحديث التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة – دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالعريش.

(٤) أحمد محمد أحمد سليمان (٢٠١٧): فعالية برنامج تدريبي في البرمجة اللغوية العصبية وأثره في نجاح معلمي المرحلة الثانوية العامة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

(٥) أمل جمال محمد عفيفي (٢٠١٩): فعالية برنامج تدريبي قائم على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في تنمية الدافعية المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٢٦، ص ص ١٠١٤-١٠٣١.

(٦) أنتونى روبنز (٢٠٠٨): قدرات غير محدودة، ترجمة عبد الرحيم العقيل، مكتبة جرير، الرياض.

(٧) أندرو براد برى (٢٠٠٩): البرمجة اللغوية العصبية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، ط (٢)، نبع الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة.

(٨) جوزيف أوكونور وجون سيمون (٢٠٠٤): مهارات الحياة في البرمجة اللغوية العصبية، ترجمة: أسامة جناد وباسل الشيخ محمد، مركز أفاق بلا حدود، دمشق، سوريا.

(٩) دينا البرنس عادل عب دالرحمن (٢٠٠٩): مدى فعالية البرمجة اللغوية العصبية في علاج المخاوف المرضية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الزقازيق.

(١٠) ريتشارد باندلر وجون جريندر (٢٠١٠): البرمجة اللغوية العصبية، ترجمة عطا بركات، نور العلم للنشر والتوزيع، القاهرة.

(١١) سهى أحمد أمبن نصر (٢٠١٢): فعالية برنامج إرشادي جمعي قائم على البرمجة اللغوية العصبية في خفض حدة الضغوط النفسية لدى أمهات الأطفال ذوي اضطرابات التوحد، مجلة الطفولة والتربية، مج (٤)، ع(١٢)، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية.

(١٢) سو نايت (٢٠٠٤): البرمجة اللغوية العصبية في العمل – الاختلاف الذي يحدث فارقًا في مجال العمل، ط٢، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.

(١٣) السيد محمد محمد (٢٠٠٠): التعليم قبل الجامعي وتنمية الموارد البشرية – دراسة الواقع المصري في ضوء الخبرة الكورية والدولية، بحوث مؤتمر دور كليات التربية في التنمية البشرية في الألفية الثالثة، المنعقد في الفترة ٢٥-٢٧ أبريل ٢٠٠٠م، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

(١٤) عبد الرحمن محمد (٢٠٠٧): الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

(١٥) عبد الناصر محمد رشاد، أمل سعيد حياكة (٢٠١٧): تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة المستدامة بكليتى التربية بجامعتى عين شمس والمجمعة –دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ١٦، س ٤.

(١٦) علاء محمد سيد قنديل (٢٠١١): معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

(١٧) فؤاد الدواش (٢٠٠٨): البرمجة اللغوية العصبية من الرؤية للفعل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

(١٨) كارول هاريس (٢٠٠٨): البرمجة اللغوية العصبية الأن أكثر سهولة، ط(٦)،، مكتبة جرير، الرياض.

(١٩) ماكديرموت إنان، جاجو بندى (٢٠٠٤): مدرب البرمجة اللغوية العصبية، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.

(٢٠)محمد أكرم العدلونى (٢٠٠٢): العمل المؤسسي، دار إبن حزم، بيروت.

(٢١) محمد التكريتي (٢٠٠٣): أفاق بلا حدود- بحث في هندسة النفس الانسانية، ط (٥)، مركز آفاق بلا حدود للاستشارات التدريبية والتعليمية، سورية، دمشق.

(٢٢)محمد فتحي محمود قاسم (٢٠١٧): دراسة مقارنة للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل من البرازيل وسويسرا وجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، مج (٤١)،ع(٣)، ص ص ٩٠-٩١.

(٢٣)معجم علم النفس والتربية (٢٠٠٣م).

(٢٤) منى سليمان الذبيانى (٢٠٢٠): الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية – تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع١١، ص ص ١- ٥٣.

(٢٥) مها صبري سالم (٢٠١٨): الهندسة النفسية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لدي مدراء المدارس الثانوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية المفتوحة، وزارة التربية، العراق، ص ص ١ – ١٥٤.

(٢٦) ناصر محمد العبيد (٢٠٠٤): البرمجة اللغوية العصبية –الهندسة النفسية،القاهرة، جمال جمعة للنشر والتوزيع.

(٢٧) نبيل إسماعيل رسلان (٢٠٠٨): عملية قياس الأداء المؤسسي: المفهوم- الأهمية- المراحل- الأنشطة- الصعوبات، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام (٢٠٠٦-٢٠٠٨) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

(٢٨) نوال نصر (٢٠١٠): التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس –الدولي الثاني – الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء

المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية.

(٢٩) وائل السيد حامد (٢٠١٤): البرمجة اللغوية العصبية: النظرية والتطبيق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ص١٥.

(٣٠)وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤ – ٢٠٣٠)، مكتب الوزير.

(٣١) ولاء عبد الحميد عوض الله (٢٠١٩): القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع ١١٩، ج ٣، ص ص ٥٣٥–٥٥٦.

(32) Bandler, Grinder (1975): The Structure of Magic: A Book about Language and Therapy, Science and Behavior Books INC, Vol.1, p 23

(33) Dilts ,R, Delozier.J(2002): Encyclopedia of systemic NLP and NLP coding, p1071.www.nlpuniversitypress.com. Accessed on 15/10/2021.

(34) Eduard , F (2011): The Neuro Linguistic Programming Approach to Conflict Resolution. Negotiation and Change, Journal of Conflictology , Vol. (2), pp 1-5.

(35) Iqbal M.& Yalmaz of A., (2014): Analysis of Workplace stress and organizational Performance in humane resource management ,A case study of air traffic controllers of Pakistan ,International Journal of management and sustainability , Vol.3 ,No.6,P.326.

(36) Jimmy (2017): Effective Management and Leadership Skills Using Neuro Linguistic Programming (NLP): 05. December, 2017. https: //www.entelligent.com .Accessed on 19/10/2021.

(37) Jo Aphollander, Oliver Malinowski (2011): The Effectiveness of NLP in The Treatment of Some Individuals Suffering From Social and Psychological Problems, Journal of Experimental Psychology, Vol. 56, pp. 445 – 467.

(38) Luftim C (2014): The impact of strategic human Resource management organizational performance, Economic Seria management, Vol. 17, Issue.2.

(39) Olivia Bennett (2014): Psychology of Success – NLP - Techniques to Master life and take control like the 1, BMS publishing , INC, p.8-26.

(40) Omar Farah Irshead Abu Ghazleh (2020): The Effect of Neuro-Linguistics Programming (NLP) Techniques on Improvement of Learning English, Yarmouk University Faculty of Arts ,Department of English Language and Literature, Irbid , Jordon.

(41) Pamela W. Franklin (2012): Relationship between Strategic Planning and Nonprofit organizational Performance , A Doctoral Dissertation , Capelle University, 2012, p.11.

(42) Paul Tosey, Tane Mathison (2010): Neuro- Linguistic Programming as an Innovation in Education and Teaching , Center For Management Learning and Development, School of Management, University of Surrey, Guild Ford, U k , p. p 317-326.

(43) Rosenber, Marjori (2000): NLP Strategies for the English Classroom -unpublished handout ,Witchcrafts institute steiermark , 2000, p.35.

(44) Scott William (2003): Performance Improvement: Their Similarities & Differences, The Journal For Quality And participation, Spring, p26.

(45) Sunday I. & Caroline O: Influence of organizational Culture on Performance management , Akwa Ibom state , Nigeria , International journal of Humanities and social scince , Vol. 4, No. 6, p. 301.