



كلية التربية
قسم أصول التربية

متطلبات تحقيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء
بكلية التربية جامعة دمياط
(بحث مسئل من رسالة ماجستير)

إعداد

الأستاذ الدكتور

علي صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي

كلية التربية- جامعة دمياط

شريهان السيد الديوي

باحثة ماجستير

٢٠٢٢م / ١٤٤٣هـ

مستخلص:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف إلى متطلبات تحقيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء بكلية التربية جامعة دمياط، حيث إن مؤشرات المنظمات عالية الأداء من الدلائل التي من الممكن أن تساهم في تحقيق التميز التنافسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، بقصد استخدام البيانات لوضع خطط تحسين مستمر وصولاً لمؤشرات المنظمات عالية الأداء. وتم الاستعانة بأداة المقابلة والتي أجريت مع عينة من أعضاء هيئة التدريس للوقوف على متطلبات تحقيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء بكلية التربية جامعة دمياط، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود رؤية واضحة يؤمن بها جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمياط، وجود بعض نواحي القصور في تطبيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء بكلية التربية جامعة دمياط، كما يعد رأس المال البشري ركناً أساسياً من أركان بناء المنظمات عالية الأداء لارتباط نجاح المنظمة بوجود فريق عمل يمتلك المعرفة والمهارة والخبرات المتميزة والقادرة على نقل المنظمة إلى منظمة عالية الأداء. وفي ظل التطورات العالمية وزيادة التنافسية يجب أن تكون المنظمات عالية الأداء.

الكلمات المفتاحية: كلية التربية جامعة دمياط، المنظمات عالية الأداء.

Abstract:

The current study aimed to identify the requirements of achieving the indicators of highly performing organizations in the Faculty of Education Damietta university. As the indicators of highly performing organization can contribute to achieving competitive Excellence. The study followed the descriptive method in an analytic way to use data for making continuous improvement plans in order to reach the highly performing organizations indicators. Also interviews were held with a sample of the faculty members to determine the requirements of achieving of high performance organization in the faculty of Education Damietta university. The study results in there is a clear vision in which all the faculty members believe in the faculty of Education Damietta University. There are a few sides of weakness regarding the application of high performance organizations indicators. Human resources are the main factor on which high performance organizations rely on because the success of any organization is linked to the existence of a team work who owns the required knowledge. Skill and experiences that enables the organization to transform to an high performing organization and on the shadow of global developments and the increase of competitiveness all organizations need to be high performing organizations.

Keywords: the Faculty of Education Damietta university, High performance organi

مقدمة

إن العالم اليوم يشهد العديد من التغيرات والتحديات العالمية والمحلية السياسية، الثقافية، العلمية، التكنولوجية، وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي والذي وصف بأنه اقتصاد المعرفة، واقتصاد المعلومات، والاقتصاد الرقمي، كل هذه الأمور تستدعي دائما التطوير والتغيير في المنظمات.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين أصبح لزاما على كافة المؤسسات المختلفة أن تتوافق أوضاعها مع الحياة العصرية التي تتطلبها العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية، فالتعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين يتطلب من المؤسسات نمو وبناء وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وأن تتخذ من الإبداع والابتكار وسيلة لها إلى التغيير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتتمكن من الاستمرارية والمنافسة والتميز (جوهر والسبع، ٢٠٢٠، ٢).

ولما كان التنافس في مجتمعات اقتصاد المعرفة، هو تنافس تعليمي، حيث تتقدم الدول عن طريق التعليم وتفعيل مخرجاته في إحداث تنمية مجتمعية شاملة، وإحداث طفرات هائلة في النمو الاقتصادي والعسكري والسياسي، أصبح لزاماً لأى مجتمع يسعى إلى التنمية والمنافسة والتميز مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها، وخاصة مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات (إبراهيم، ٢٠١٦، ٣).

وبذلك أصبحت الجامعات ملزمة ببناء قدراتها التنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وهذا يتم عن طريق الإيمان بحتمية التغيير في فلسفة ورؤية الجامعات ؛ فلم تعد في منأى عن الصعوبات والتغيرات التي تطال منظمات الأعمال، خاصة وأنها المكان الذى يوفر العلم والمعرفة (الصالح، ٢٠١٢، ٣٠٣).

هذا ومنذ الإعلان عن إنشاء جامعة دمياط بالقرار الجمهوري رقم (٩) لسنة ٢٠١٢م والجامعة تسعى لإثبات وجودها بين الجامعات المصرية من خلال الجهود المبذولة في كافة قطاعاتها فيما يتعلق بالتدريس و البحث العلمي والدراسات العليا وخدمة المجتمع وتنمية البيئة (جمعة، ٢٠٢٠، ٢٨٨).

ولما كانت جامعة دمياط واحدة من منظمات التعليم العالي في مصر والتي بدأت من خلال فكرة فتح فصول لبعض كليات جامعة المنصورة بمدينة دمياط، ثم بعد ذلك صدرت قرارات إنشاء كليات الفرع تباعاً طبقاً للوائح الكليات المناظرة بجامعة المنصورة فبدأ العمل بكلية التربية في العام الجامعي ١٩٧٦م-١٩٧٧م وفي عام ٢٠٠٧م صدر القرار الجمهوري رقم (٢٧٦) بإنشاء فرع جامعة المنصورة بدمياط. وفي شهر يوليو ٢٠١٢م صدر القرار الجمهوري رقم (١٩) لسنة ٢٠١٢م بإنشاء جامعة دمياط ومقرها مدينة دمياط الجديدة.

هذا وقد تمثلت رسالة جامعة دمياط في: (تقديم برامج وخدمات تعليمية وتربوية وبحثية ومجتمعية ذات جودة عالية تحكّمها المعايير القومية وإعداد خريج متميز قادر على المنافسة والإبداع على المستويين المحلي والإقليمي. والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع والحرص على ترسيخ القيم الأخلاقية والحفاظ على الهوية الوطنية) (جامعة دمياط، موقع إلكتروني).

ولما كان الأداء العالي من المفاهيم الإدارية المعاصرة حيث أخذت المنظمات المختلفة مهما كان حجمها ونوعية ملكيتها بالسعي إلى تحسين عملياتها الداخلية ليكون مستوى أدائها عال، فضلا عن استقطابه لاهتمام الباحثين كحقل علمي مازال في مراحلها المبكرة، حيث يمكن للمنظمات زيادة وتحسين أدائها وصولاً للأداء المتفوق والمتميز المستدام من خلال توظيفها لنظم عمل الأداء العالي، والتي تتعلق بممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في اختيار كفاء للموارد البشرية مرورا بالتدريب الشامل والمتكامل لبناء وتعزيز وتمكين العاملين وتطوير المراقبة الذاتية لديهم (اللافي والخشمان، ٢٠٢٠، ٤٨).

فإن اختيار المنظمة لاستراتيجية محددة ونجاحها في تطبيقها يتطلب منها القيام بممارسات متعددة تضمن لها النجاح فيما خطت له وفكرت فيه وصولاً لأهدافها التي عن طريقها تحقق رسالتها (التميمي والخشالي، ٢٠١٥، ٦٤١).

هذا ومن الممارسات التي تلجأ إليها المنظمات تطبيق مؤشرات أداء المنظمات عالية الأداء، وهي عبارة عن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المؤهلة

والكفوة المترابطة التي تساعد المنظمة في الحصول على مخرجات عمل فائقة كما أن التنفيذ الناجح لمؤشرات أداء المنظمات عالية الأداء يجلب العديد من المنافع للمنظمات، ومن أهمها زيادة وتحسين مستوى أداء المنظمة وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي (العنزي وآخرون، ٢٠١١، ٩١).

ونتيجة للدور المتوقع للجامعة كمنظمة في القرن الواحد والعشرين برزت أهمية تطوير الجامعة إلى منظمة عالية الأداء كي تسهم في تحقق الميزة التنافسية محليا وعالميا.

مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها

إن الحكومة المصرية أجرت العديد من الإصلاحات الجذرية لتطوير الدولة. في حين أن نجاح هذا الجهد يتوقف إلى حد كبير على مدى جودة تعليم الأفراد والمهارات التي يتمتعون بها، فما لم يخضع قطاع التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة لإصلاح جوهري، فستواجه الدولة صعوبات في تحسين قدرتها التنافسية في عالم يتزايد اعتماده على المعرفة (منظمة التعاون، ٢٠١٠، ٣٣٧).

ونظرا لطبيعة عمل وزارة التعليم العالي وهي من الوزارات القائمة على العنصر البشري الذي يتطلب توافر كفاءات إدارية ومهنية تتسم بمهارات خاصة لتحقيق الغرض الاستراتيجي وهو النهوض بالعملية التعليمية ونشر العلم والمعرفة لغرض استثمار الطاقات واستغلالها لكي يتحقق النجاح المستدام والتميز(متولي وآخرون، ٢٠٢١، ٤).

ولما كانت جامعة دمياط واحدة من منظمات التعليم العالي وحيث إن التنفيذ الناجح لمؤشرات أداء المنظمات عالية الأداء يجلب العديد من المنافع للمنظمات نجد أن في مقدمة هذه المنافع تكيف هذه المنظمات مع البيئة الخارجية واستقرار بيئتها الداخلية وبالتالي القدرة على المنافسة والبقاء مما يعزز نجاحها الاستراتيجي كما بينت دراسة (العلي، ٢٠١٥، ٦٧٦) أن هناك علاقة إيجابية ما بين تطبيق مؤشرات (المنظمات عالية الأداء وكفاءة انتاجية المنظمات كأحد عوامل النجاح، وهذا ما أكدته دراسة (Sara& Aghashahib,2016,447) التي بينت نتائجها أن

تحقيق النجاح والنفرد للمؤسسات التعليمية يكمن في تطبيق ممارسات إدارية تتضمن مؤشرات المنظمات عالية الأداء.

وتحقيقا لرسالة كلية التربية جامعة دمياط زادت أهمية دراسة مؤشرات المنظمات عالية الأداء التي تدعم قيم الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير وتؤدي إلى تحقق الميزة التنافسية محليا وعالميا.

هذا وتتمثل مؤشرات المنظمات عالية الأداء في:

(١) التوجه الاستراتيجي.

(٢) جودة الإدارة.

(٣) جودة الموارد البشرية.

(٤) المناخ العام والتنظيم.

(٥) التحسين المستمر.

ولما كانت مؤشرات المنظمات عالية الأداء من الدعائم التي من الممكن أن تساهم في تحقيق التميز التنافسي فعلى كلية التربية أن تجعلها أسلوب حياة في ظل التقدم والتنافسية العالمية، وعليه تحتاج كلية التربية جامعة دمياط إلى تبنى مؤشرات المنظمات عالية الأداء لتحقيق الأهداف التي تطمح لها القيادات الجامعية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تطوير كلية التربية جامعة دمياط على ضوء مؤشرات المنظمات عالية الأداء؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي، يطرح البحث مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مفهوم المنظمات عالية الأداء وأهم العادات التنظيمية لها؟

٢- ما مؤشرات المنظمات عالية الأداء؟

٣- ما واقع تطبيق كلية التربية جامعة دمياط لمؤشرات المنظمات عالية الأداء؟

٤- ما التصور المقترح لتطوير كلية التربية جامعة دمياط على ضوء مؤشرات المنظمات عالية الأداء؟

أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة الحالية:

- ١- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للمنظمات عالية الأداء.
- ٢- التعرف على مؤشرات المنظمات عالية الأداء.
- ٣- وضع تصور مقترح لتحقيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء بكلية التربية جامعة دمياط.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الموضوع الذي تتناوله، حيث تتناول مؤشرات المنظمات عالية الأداء والتي تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة. كما تستمد أهميتها أيضاً من:

١. مواكبة الاهتمام العالمي بالتطوير الإداري للمنظمات في ظل مجتمع المعرفة.
٢. الإفادة في إجراء دراسات أخرى في المستقبل.
٣. تعدد الفئات المستفيدة من البحث مثل:
٤. مصممو برامج التطوير في الإدارة.
٥. مؤسسات التعليم العالي.
٦. أعضاء هيئة التدريس .
٧. صانع القرار التربوي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في وضع تصور مقترح من خلال الدراسة النظرية والميدانية لتحقيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء.

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي، بأسلوبه التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتوضيح خصائصها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، بقصد استخدام البيانات لوضع خطط أكثر ذكاءً لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية (فان دالين، ٢٠١٠، ٤٣٩).

مصطلحات الدراسة

تطوير كلية التربية: التطوير:

إحداث تغيير في الشيء المطور أو النظام المراد تطويره، بحيث يؤدي به إلى أحسن صورة له، حتى يؤدي الغرض منه بكفاءة تامة وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف (الحاج، ٢٠٠٦، ١٦٧).

تخطيط الفرص التعليمية التي يستهدف إحراز تغييرات بعينها في الشيء المستهدف، وتقدير المدى الذي حدثت به هذه التغييرات (إبراهيم، ٢٠٠٩، ٣٢٧) ويقصد بتطوير كلية التربية " الوصول بكلية التربية إلى أفضل صورة ممكنة بهدف تحقيق الجودة والتميز" (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٥، ٢١١).

المنظمات عالية الأداء (High Performance Organizations):

تناولت الدراسة عدة تعريفات للمنظمات عالية الأداء:

هي المنظمة التي تركز على إبراز أو إظهار أفضل ما لدى العاملين، وقيامها بتصميم نفسها لتحقيق نتائج عالية مستدامة (Goessel,2013,1).

هي المنظمة التي تعتمد الثقافة التنظيمية القادرة على توفير المسائلة والمسؤولية اللازمة لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب لضمان نجاح الأعمال (Akdemir,2010,155).

كما عرفها وول (Wall,2008,web site,4) بأنها منظمة تحصل على إنتاجية أفضل من أقرانها في الفترة الزمنية نفسها، وذلك من خلال التكيف الجيد والسريع مع التغيرات، وإدارة طويلة المدى، وبناء هيكلية متكاملة ومترابطة، وتطوير قراراتها، والتعامل مع موظفيها على أنهم قوتها الرئيسية. هذا وقد عرفتها (IBM,2014,3) بأنها تلك المنظمات التي تؤكد الجودة من خلال وضع واضح لمعايير قابلة للقياس لمنتجها وإدخال أنظمة ضمان الجودة وتشجيع الابتكار والمشاركة في صنع القرار.

التعريف الإجرائي للبحث:

هي تلك المنظمة التي تتخرط في التفكير الاستراتيجي والتخطيط وتشجع الابتكار والمشاركة في صنع القرار وتقوم على القيادة القوية ورضا العملاء وفريق العمل وتركز على التحسين المستمر.

خطة الدراسة

وفقاً لأهداف الدراسة، وتساؤلاتها، فإن بنية الدراسة جاءت كما يأتي:
 أولاً: الإطار العام للدراسة، يشمل: (المقدمة - مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها- أهداف الدراسة- أهمية الدراسة- منهج الدراسة- مصطلحات الدراسة-خطة الدراسة).
 ثانياً: الإطار النظري، يشمل: (الإطار الفكري للمنظمات عالية الأداء- مؤشرات المنظمات عالية الأداء-الواقع الفعلي لكلية التربية جامعة دمياط- التصور المقترح).

ثالثاً: نتائج الدراسة

رابعاً: التصور المقترح.

وقد تم تناول الإطار العام للدراسة، وفيما يأتي سنتناول الإطار النظري.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

الإطار الفكري للمنظمات عالية الأداء:

مفهوم المنظمات عالية الأداء:

هي منظمة ملهمة ومحفزة ومثيرة للتحديات لفريق عملها وعملائها، طبقاً لتعريف الموقع الرسمي للمنظمات عالية الأداء (2, HPO center, web site) كما عرفها (De Waal, 2012, 182) على أنها منظمة تحقق نتائج أفضل من نتائج مجموعة النظراء الخاصة بها على مدى فترة زمنية أطول من خلال التكيف بشكل جيد مع المتغيرات والتفاعل السريع من خلال إدارة على المدى الطويل ومن خلال إنشاء هيكل إدارة متكامل وأيضاً التحسين المستمر لقدراتها الأساسية والتعامل مع الموظفين حقاً كأصول رئيسية.

هي أيضاً مفهوم تم تقديمه كمفهوم للتطوير التنظيمي في عام ٢٠٠٢م من خلال جائزة الجودة التايلاندية.

وهي منظمة تحقق نتائج مالية وغير مالية تفوق نتائج مجموعاتها النظيرة على مدار فترة زمنية مدتها خمس سنوات أو أكثر من خلال التركيز على ما يهتم المنظمة حقاً كما عرفها (De Waal, 2014, 33).

العادات التنظيمية السبعة للمنظمات عالية الأداء:

وعلى المنظمة التي تريد أن تكون منظمة عالية الأداء أن تقوم بتغيير بعض عاداتها التنظيمية كي تكون منظمة متميزة عن المنظمات منخفضة الأداء، وأن تجعل هذه العادات السبعة أسلوب حياة في المنظمة. ويعد جهد فريق العمل والطاقة التي يبذلونها سبباً رئيسياً للتميز في أداء المنظمات التي تتبنى هذه العادات السبع (INSync surveys, 2013, web site).

أطلق على هذه المؤشرات "عادات" نظراً لأنها ممارسات تطبقها المنظمات عالية الأداء باستمرار وبشكل متكرر بطريقه تعترف بها القيادة وفريق العمل بوضوح. وهي:

١- رؤية المنظمة:

يعد أكبر فارق بين المنظمات عالية الأداء والمنخفضة الأداء هو ارتباط الفرد برؤية المنظمة لأنه من الأسس العالية الأداء. ففي بعض المنظمات يتم تعليق الرؤية

مرة واحدة فقط ولكن في المنظمات عالية الأداء يتم تغيير وتطوير الرؤية على المدى الطويل.. وتكون رؤية المنظمة عالية الأداء حقيقية وقابلة للقياس والتحقق ولا تتسى.

٢- الاستراتيجية الواضحة:

تقوم المنظمة عالية الأداء بوضع استراتيجيات وأهداف واضحة لتحقيق رؤية المنظمة حيث إن الرؤية والاستراتيجيات والأهداف هي ضوء التوجيه الوحيد الذى يحدد الطريق أمام فريق العمل. تعمل المنظمة عالية الأداء على تطوير الاستراتيجيات دائما وبمجرد تطوير الاستراتيجية تنفق المنظمة عالية الأداء الكثير من الوقت في التفكير في أفضل طريقة لتلخيصها وإبلاغ فريق العمل بها. وتعمل القيادة مع فريق العمل لتلخيص استراتيجية وأهداف المنظمة في بضع عبارات قصيرة أو فقرات أو في صفحة واحدة. يشار إليها غالبا باسم "الاستراتيجية على الصفحة" مما يسهل على فريق العمل فهمها.

٣- التنمية المهنية المستدامة لفريق العمل:

يدرك القادة في المنظمات عالية الأداء أنهم لا يحتاجون فقط إلى اختيار وتوظيف العاملين في المنظمة ولكن أيضا تطوير وتدريب ودعم أفضل فريق ممكن لقيادة الأداء العالي بالمنظمة. في حين أن المنظمات منخفضة الأداء لا تملك خططا فعالة لتطوير موظفيها والاحتفاظ بهم. في المنظمات عالية الأداء تكون الأولوية لتنمية الأفراد. تتخذ المنظمات عالية الأداء مبادرات متعددة لتنمية قدرات فريق العمل.

٤- رعاية فريق العمل:

يقدر القادة مجهود فريق العمل في المنظمات عالية الأداء ويشكرونهم عليه بالمكافآت والتقدير المادية والأدبية على عكس المنظمات منخفضة الأداء التي تعامل بمهارة موظفيها على أنهم أرقام أو وحدة عمل. في المنظمات عالية الأداء

يكون فريق العمل أكثر انشغالاً وسعادة في العمل على عكس المنظمات منخفضة الأداء. على قائد المنظمة عالية الأداء أن يقوم بحساب عدد المرات التي يشكر فيها موظفاً مختلفاً على إسهامه في العمل بمعدل مرتين في الأسبوع وسوف يلاحظ التأثير الإيجابي والحفاظ على ذلك حتى تصبح عادة.

٥- إشراك فريق العمل في صنع القرار:

في المنظمات عالية الأداء غالبية الموظفين يرون أن المنظمة تعتنى بهم على عكس المنظمات منخفضة الأداء كما أن فريق عمل المنظمات عالية الأداء يؤكد أن المنظمة بالنسبة لهم هي مكان للعمل والصدقة. وتتمثل العناية بالموظفين في مشاركة فريق العمل في صنع القرار والقدرة على التعبير عن المشاعر والأفكار و إتاحة الفرص لتطوير الشخصية والتقدم الوظيفي مما يدل على اهتمام المنظمات عالية الأداء بصحة الموظفين ورفاهيتهم.

تحديد وتلبية احتياجات العملاء:

تؤكد المنظمات عالية الأداء على تلبية احتياجات العملاء وتقديم الخدمات المميزة التي تفي بهذه الاحتياجات حتى يصبح العملاء داعمين للمنظمة. كما تبني المنظمات عالية الأداء علاقات عميقة مع العملاء. وتركز المنظمات عالية الأداء على العملاء بصفة أكثر تركيزاً على عكس المنظمات منخفضة الأداء. كما تعمل المنظمات عالية الأداء على الاستماع الى تعليقات العملاء وتستخدم هذه الأفكار في التحسين المستمر للممارسات.

٦- التحسين المستمر:

تؤكد المنظمات عالية الأداء على تحسين النتائج وخدمة العملاء والتحسين المستمر للأنظمة على عكس المنظمات منخفضة الأداء. كما تركز المنظمات عالية الأداء على أنظمة تكنولوجيا المعلومات لأنها أساسية في دعم الأداء التنظيمي في القرن الحادي والعشرين. وتؤكد المنظمات عالية الأداء على ادخال التقنيات الجديدة

التي تتميز بالكفاءة المرنة. كما أنها تركز على تزويد فريق العمل بالأنظمة والموارد اللازمة لأداء مهامها بشكل جيد وهذا لن يؤدي فقط الى زيادة مستويات رضاهم واشراكهم في صنع القرار ولكن سيؤدي ذلك الى تحسينات كبيرة في الانتاجية ومستويات خدمات العملاء.

وهناك حقيقة تقول " أن ما يتم قياسه يتم انجازه" ويتم قياس التقدم عن طريق استخدام البيانات لتحديد مناطق الضعف وطرق زيادة التحسين المستمر حتى تتحول العادات السبع الى طريق لحياة جديدة داخل المنظمة عالية الأداء. والاحتفال بالأداء المؤسسي المحسن.

مؤشرات المنظمات عالية الأداء:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماما غير مسبقا بثقافة جودة التعليم من أجل تحقيق التقدم والتطور لمنظومة التعليم، وامتلاك القدرات التنافسية العالمية اللازمة للبقاء على خريطة العالم، وحيث يُعد سر تفوق الأنظمة التعليمية على المستوى العالمي هو الاهتمام بتجويد التعليم، ولذا يجب تناول أهم مؤشرات الأداء للمنظمات التعليمية عالية الأداء في ضوء بعض خبرات الدول المتقدمة حتى يمكن الاستفادة منها في تحديد جودة وتميز التعليم في مجتمعنا المصري (عبد التواب، ٢٠١٨، ٦٠).

هذا وقد تم التحقق من مؤشرات المنظمات عالية الأداء

(De Waal,2012,55) عن طريق مسح عالمي ومراجعة ٢٩٠ دراسة حول

المنظمات عالية الأداء بهدف واضح ألا وهو: تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء العالي المستدام. وقد كانت المرحلة الأولى لتحديد مؤشرات الأداء العالي هي جمع دراسات حول الأداء العالي والتميز عن طريق:

(١) البحث عن أفضل الممارسات.

(٢) دراسة استقصائية تضم عددا كبيرا من المجيبين بحيث يمكن تعميم نتائج الدراسة.

وقد حدد (De Waal) مؤشرات المنظمات عالية الأداء متمثلة في خمس

مجالات رئيسة يندرج منها سبع وعشرون مؤشر أداء لهذه المنظمات.

جدول رقم (١) يبين مؤشرات المنظمات التعليمية عالية الأداء (De Waal, 2017, 70)

م	مؤشرات المنظمات عالية الأداء
التوجه الاستراتيجي	
١	المنظمة تستهدف خدمة العملاء على أفضل وجه ممكن.
٢	المنظمة لديها علاقات جيدة مع العملاء وتشجعهم على التفاعل مع العملية التعليمية وأنشطة الطلبة.
٣	المنظمة في نمو مستمر من خلال فعالية الاتصال الداخلي والخارجي لدعم فكرها ورسالتها.
٤	المنظمة تمتلك القدرة على إعداد كوادرات إدارية جديدة باستمرار.
٥	المنظمة مكان عمل آمن لأعضائها يوفر العناية والجو المناسب للتعليم والعمل.
جودة الإدارة	
٦	إدارة المنظمة موثوق بها من قبل أعضائها.
٧	إدارة المنظمة فذوة لأعضائها.
٨	إدارة المنظمة تطبق الإجراءات السريعة.
٩	إدارة المنظمة تركز على النتائج.
١٠	إدارة المنظمة لديها برنامج تطوير شامل لفريق العمل يحدد الوقت المناسب والمصادر لتحقيق الأهداف العامة.
١١	إدارة المنظمة تطبق مبدأ القيادة الفعالة.
١٢	إدارة المنظمة تعتمد مبدأ المحاسبية في تطوير أداء فريق العمل.
جودة الموارد البشرية	
١٣	فريق عمل المنظمة يتحملون دائما المسؤولية عن نتائجهم.
١٤	إدارة المنظمة ملهمة لفريق العمل في تحقيق نتائج تفوق التوقعات.
١٥	المنظمة لديها فريق عمل إداري وتعليمي عالي الكفاءة مدرب على التكيف والمرونة ومؤهل التأهيل المناسب لدعم عملية التعلم وتنفيذ الأعمال الإدارية.
١٦	المنظمة لديها قوة عمل متنوعة ومتكاملة وكافية ولا يتم تحميل فريق العمل بأعباء زائدة.
١٧	المنظمة لديها قدرة مؤسسية تدعم الأداء.
المناخ العام والتنظيم	
١٨	اعتماد الإدارة التشاركية في إدارة فريق العمل.
١٩	قضاء أعضاء المنظمة وقتا طويلا في التواصل وتبادل المعرفة والتعلم.
٢٠	مشاركة أعضاء المنظمة في العمليات الهامة.
٢١	سماح الإدارة بارتكاب الأخطاء.
٢٢	ترحيب الإدارة بالتغيير.
٢٣	الأداء العالي هو دافع التطوير في المدرسة.
التحسين المستمر	
٢٤	اعتماد استراتيجية تطويرية واضحة محددة مستقلة تركز على زيادة الأداء والكفاءة التنظيمية والقدرة على دعم التعلم.
٢٥	خطة التحسين يتم تنفيذها وتطويرها باستمرار لتوجيه جهود التحسين.
٢٦	اعتماد مبدأ الشفافية فيما يخص الأداء.
٢٧	مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة مبتكرة باستمرار.

ومن خلال الجدول رقم (١) نجد أن (De Waal) قدم خمسة عناصر عدها حاسمة لتحقيق الأداء العالي للمنظمات وهي (De Waal,2013,394) :

١- التوجه الاستراتيجي (طويل الأمد): ويتم من خلال شراكات فعالة حقيقية مع العملاء، وتشجيع الأفراد على أن يكونوا قادة لخلق بيئة عمل آمنة (نفسيا وبدنيا).

٢- جودة الإدارة: على القادة إظهار الاحترام لجميع فريق العمل وتنمية روح الالتزام لديهم ويتم إبلاغ القيم المطلوبة والاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة.

٣- جودة الموارد البشرية: الأداء العالي للمنظمات يتطلب تجميع فريق إدارة متنوع ومتكامل وقوى عاملة تمتلك أقصى درجات المرونة التنظيمية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الفعالية المستدامة. وهذا يتطلب تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق نتائج غير عادية تفوق التوقعات.

٤- المناخ العام والتنظيم: المنظمة تتميز بثقافة مفتوحة مما يعني أن الإدارة تقدر آراء فريق العمل وتشركهم في العمليات التنظيمية الهامة، كما أن ارتكاب الأخطاء مسموح به ويعتبر فرصة للتعلم، هذا ويقضي فريق العمل الكثير من الوقت في الحوار وتبادل المعارف والتعلم لتطوير أفكار جديدة تهدف إلى زيادة أدائهم وجعل المنظمة مدفوعة بالأداء.

٥- التحسين المستمر والتجديد: المبادرة إلى التغيير والتجديد وجعل استراتيجية المنظمة فريدة من نوعها، وتبسيط الاجراءات، وابتكار منتجات وخدمات جديدة، وخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية، والاستجابة السريعة لمواكبة التطورات. هذا ويرى (Scamardo,2011,5) إن المنظمات يمكن أن تصل إلى الأداء

العالي عندما تمتلك فريق عمل قادر على ويمتلك:

١- مهارات اتصال عالية.

٢- المبادرة.

٣- معرفة عالية بالعملاء/ المجتمع.

٤- التطلع للتطوير/ النمو.

٥- الانغماس الوظيفي.

٦- إعطاء/ استلام التغذية الراجعة.

٧- بناء العلاقات.

وترى الدراسة الحالية ضرورة معرفة الإدارة العليا بالأسس والقواعد المطلوبة للوصول إلى الأداء العالي حيث إن الأداء العالي يركز على أسس قوية أساسها الفرد العامل المبادر المتطور وتفويض السلطة للعاملين والاعتماد كثيرا على فرق العمل ذات التوجيه الذاتي وبالتالي تصبح المنظمة منظمة عالية الأداء. كما حدد (Maastrich , 2006,14) ست خصائص عدها أساسية للمنظمات عالية الأداء:

١- تعزيز تقاسم المعلومات والمعارف في أنحاء المنظمة كافة.

٢- تحفيز التعاون التنظيمي والوظيفي.

٣- تبسيط الحواجز بين الوحدات التنظيمية وتمهيده والحد منها.

٤- إعادة تنظيم العمل باستمرار مع تغير الظروف الداخلية والخارجية.

٥- إنشاء هيكل المسؤولية الذي يتفق مع الأدوار الواضحة.

٦- خلق الشعور بالمسؤولية وإنشاء شبكة متكاملة من الوحدات الغير مركزية.

كلية التربية جامعة دمياط

تعد كليات التربية إحدى منظمات المجتمع التي تقع عليها مسؤولية أساسية في عملية إصلاح التعليم، باعتبارها المسؤولة عن إعداد المعلمين المؤهلين علميا وثقافيا للتدريس في مراحل التعليم المختلفة، وتبني أفضل الطرق وأحدثها في إعداد المعلم، والاستفادة من تخطيط المناهج والتقنيات التربوية الحديثة، والربط بين مناهج إعداد المعلم، وفلسفة وأهداف مناهج التعليم العام وبناء شخصية الطلاب ومتابعة الخريجين لتزويدهم بالجديد في مجال تخصصهم، والإسهام في برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة للعاملين بحقل التعليم، وأيضا إعداد الكوادر التي تسهم في تقدم ورقي المجتمع (اتحاد الخبراء الدوليين، ٢٠٠٤، ٧١).

لقد أصبح الاهتمام بتطوير كليات التربية أمراً حتمياً، ويرجع هذا لعدة أسباب أهمها الشكوى من ضعف مستوى الخريجين فعلى الرغم من التوسع الكمي في كليات التربية، إلا أن هذا التوسع لم يصحبه تحسناً في جودة ونوعية التعليم المقدم، وأصبح التعليم هذا يشكل قضية كارثية، لما يفرزه من إشكاليات وأزمات وتحديات كثيرة، فقد أكدت الأدبيات التربوية على جوانب قصور عديدة في مهنة التعليم ومؤسسات إعداد المعلم في مصر لعل من أهمها

ما يلي (عبد الرشيد، ٢٠٠٧، ٣):

(١) عدم وجود إطار عام للمصادر المتنوعة لإعداد المعلم في التخصصات المختلفة يضمن قدراً مشتركاً من الإعداد الأساسي في الجوانب المختلفة التي تتطلبها مهنة التعليم بغض النظر عن التخصص.

(٢) لا تحقق أساليب الاختيار والقبول من قبل مؤسسات إعداد المعلم الغرض منها وهو انتقاء العناصر الصالحة لهذا الإعداد والممارسة المهنية.

(٣) ضعف التنسيق بين مؤسسات الإعداد في أنظمتها ولوائحها مما أدى إلى ازدواجية في شعب التخصص، ونقص أو زيادة في إعداد الخريجين.

(٤) ضعف الارتباط بين نظام إعداد المعلم وسياسة التعليم في الدولة، مما يؤدي إلى فقد كمي في أعداد الخريجين من جانب، وانخفاض المستوى الكيفي عن ملاحظة التطورات والأهداف المنشودة في التعليم من جانب آخر.

(٥) انخفاض مستوى الكفاءات التدريسية لخريجي مؤسسات الإعداد نتيجة غلبة الجوانب النظرية من الإعداد على الجوانب العملية والتطبيقية، فضلاً عن وجود قصور في التربية العملية وعدم جديتها وفعاليتها على النحو المطلوب.

كل هذه المشكلات أوجبت على أية كلية تربية ترغب في التنافس محلياً وعالمياً، إعادة التفكير في استراتيجياتها، واستخدام أساليب تخطيط جديدة قادرة على التعامل مع التحديات والتطورات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، واستشراف الفرص المتاحة، ورصد التهديدات المحتملة، ووضع تصور مقترح يعتمد رؤية مبتكرة توجه أنشطة الكلية لتحقيق أهدافها المرغوبة (عبابنة، ٢٠١٤، ٢).

ثالثاً: نتائج الدراسة

هذا وقد تمثلت نتائج الدراسة في:

- ١) وجود رؤية واضحة يؤمن بها جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمياط.
- ٢) وجود بعض نواحي القصور في تطبيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء بكلية التربية جامعة دمياط.
- ٣) يعد رأس المال البشري ركنا أساسيا من أركان بناء المنظمات عالية الأداء لارتباط نجاح المنظمة بوجود فريق عمل يمتلك المعرفة والمهارة والخبرات المتميزة والقادر على نقل المنظمة إلى منظمة عالية الأداء.
- ٤) في ظل التطورات العالمية وزيادة التنافسية يجب أن تكون المنظمات عالية الأداء.

رابعاً: التصور المقترح لتحقيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء بكلية التربية جامعة دمياط

يشمل التصور المقترح مجموعة من الأهداف، والمنطلقات، بغية تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال مجموعة من الإجراءات المحددة.

أهداف التصور المقترح

- إن التصور المقترح يسعى إلى التطوير الإداري بكلية التربية جامعة دمياط في ضوء مؤشرات المنظمات عالية الأداء والتي تظهر أهدافها في:
١. الاستفادة من مؤشرات أداء المنظمات عالية الأداء في التطوير الإداري بكلية التربية جامعة دمياط.
 ٢. تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.
 ٣. توفير برامج تدريبية فعالة لأعضاء هيئة التدريس تطور من قدراتهم.
 ٤. تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء داخل الكلية.

٥. تنمية روح المسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين وطلاب الجامعة.
٦. التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء داخل الكلية.

المنطلقات الفكرية للتصور المقترح

إن تقديم تصور لتحقيق وتطبيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء بكلية التربية جامعة دمياط لا يأتي بصورة عشوائية أو غير منظمة إنما استخلص من خلال المنطلقات الفكرية المستمدة من الجانب النظري والميداني للدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

- ١) وجود حاجة ماسة إلى التطوير الإداري بكلية التربية في ضوء أحد الاتجاهات العالمية للتطوير (مؤشرات المنظمات عالية الأداء).
- ٢) أهمية رفع المستوى الثقافي وزيادة الوعي التربوي في المجتمع لأهمية التعليم الجامعي بكلية التربية ودورها.
- ٣) التحديات التي تواجهها كلية التربية في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية.
- ٤) ٤- تعزيز روح العمل كفريق، وتعزيز الانتماء للمؤسسة بين أعضائها والمستفيدين (العملاء).
- ٥) تحسين الصورة الذهنية للجامعة في المجتمع.

محاوير التصور المقترح:

١- متطلبات تتعلق بالتوجه الاستراتيجي:

من حيث:

- ١) التوجه نحو التدويل في رؤى ورسائل كلية التربية جامعة دمياط.
- ٢) خدمة العملاء، ومدى تفاعل العملاء مع العملية التعليمية وأنشطة طلاب الكلية.
- ٣) فعالية الاتصال الداخلي بين فريق العمل (أعضاء هيئة التدريس).
- ٤) تصميم برامج تربوية تؤهل كوادر إدارية وقيادية جديدة باستمرار من داخل الكلية.

- ٥) تفعيل إدارة علاقات عامة تخدم المستفيدين داخليا وخارجيا عبر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية.
- ٦) مدى فاعلية الاتصال الخارجي مع العملاء والمجتمع الخارجي.
- ٧) قدرة المنظمة على إعداد كوادر إدارية جديدة من داخل فريق العمل.
- ٨) مدى توافر الأجواء المناسبة لعملية تعليم وتعلم الطلاب.

٢- متطلبات تتعلق بجودة الإدارة:

من حيث:

- ١) التزام كلية التربية بتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي العالمية.
- ٢) تطبيق توأمة بين كلية التربية جامعة دمياط وكليات مناظرة إقليمية أو عالمية بما يعزز تنافسية أداء الكلية.
- ٣) إنشاء مركز تميز بحثي يرفع الأبحاث العلمية النوعية وينشرها عالميا.
- ٤) توفير القيادة المبدعة المقتنعة بأهمية التغيير والقادرة على تفويض السلطة.
- ٥) اتخاذ القرارات السريعة.
- ٦) التركيز على النتائج.
- ٧) التطوير الشامل لأعضاء هيئة التدريس.
- ٨) التزام الإدارة بالممارسات الابتكارية
- ٩) اعتماد مبدأ المحاسبية على الأداء.

٣- متطلبات تتعلق بجودة الموارد البشرية (فريق العمل):

- ١) توفر برامج التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس من خلال حصر الاحتياجات التدريبية .
- ٢) تحقيق نتائج تفوق التوقعات.
- ٣) الكفاءة.
- ٤) المرونة.
- ٥) تنوع فريق العمل وتكامله.

- ٦) عقد دورات تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس للتطوير المهني نحو التميز والأداء العالي.
- ٧) تحمل المسؤولية عن تحقيق النتائج.
- ٨) رفع مستوى التعاون والتفاعل والدافعية للعمل والإنتاج بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
- ٩) توفير حوافز ومكافآت لأعضاء هيئة التدريس المبدعين في مجال اثراء البحث التربوي داخل الكلية.

٤- متطلبات تتعلق بالمناخ العام والتنظيم:

- ١) من حيث اعتماد الإدارة التشاركية.
- ٢) قضاء أعضاء هيئة التدريس وقتا في التعلم وتبادل المعرفة.
- ٣) توفير نظام جيد للاتصال بين جميع العاملين في الكلية، وبين إدارة الكلية على المستوى الأفقي والرأسي.
- ٤) مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرار.
- ٥) ترحيب الإدارة بالتغيير.
- ٦) تعلم فريق العمل من خلال منح فرص لارتكاب الخطأ.
- ٧) مشاركة الطلاب المبدعين والمبتكرين في المؤتمرات الدولية.
- ٨) ترسيخ ثقافة الأداء العالي من خلال إقامة دورات تدريبية وندوات وورش عمل.

٥- متطلبات تتعلق بالتحسين المستمر:

- ١) من حيث اعتماد استراتيجية واضحة ومحددة للتطوير والكفاءة التنظيمية ودعم عملية التعلم.
- ٢) توفير قاعدة بيانات عن الطلاب، والإمكانيات المادية والتعليمية للبرامج الدراسية، واحتياجات سوق العمل وكل ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس والشئون المالية والإدارية.
- ٣) تنفيذ وتطوير خطة التحسين باستمرار.

- ٤) اعتماد مبدأ الشفافية فيما يخص الأداء.
- ٥) وضع أهداف للتطوير الذاتي للبرامج الضعيفة.
- ٦) الابتكار فيما يخص المدخلات والعمليات والمخرجات.
- ٧) التحسين المستمر للبرامج في ضوء متطلبات العصر.

آليات تنفيذ التصور المقترح:

إيماناً بأهمية مرحلة التعليم الجامعي، وانطلاقاً من نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني، وأيضاً بعد التطبيق في الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية على كلية التربية جامعة دمياط، تقوم الدراسة بتقديم المقترحات المتعلقة بمحاور التصور وهي متطلبات تتعلق ب:

- ١) تطوير التوجه الاستراتيجي لكلية التربية جامعة دمياط.
- ٢) تطوير إدارة كلية التربية.
- ٣) تطوير المناخ العام والتنظيم الخاص بكلية التربية جامعة دمياط.
- ٤) تحقيق التحسين المستمر.
- ٥) وضع رؤية واضحة يؤمن بها جميع أعضاء هيئة أعضاء هيئة التدريس.
- ٦) وضع أهداف استراتيجية محددة.
- ٧) وضع برنامج للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس حسب احتياجاتهم التدريسية.
- ٨) التعرف الدائم على كل ما يخص فريق العمل.
- ٩) تقديم كلية التربية جامعة دمياط مكافآت ومحفزات لأعضاء فريق العمل.
- ١٠) حرص كلية التربية جامعة دمياط على تحديد احتياجات العملاء (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس) بشكل مستمر.
- ١١) عمل خطط بحثية لجوانب الضعف لديها.
- ١٢) حرص كلية التربية على قياس مدى التقدم بانتظام.
- ١٣) امتلاك كلية التربية جامعة دمياط قيادة ملهمة متطورة.

١٤) استثمار كلية التربية جامعة دمياط في العنصر البشري من أعضاء هيئة التدريس.

١٥) عمل كلية التربية جامعة دمياط على تنشيط فريق العمل بشكل مستمر لأفضل أداء متوقع.

المراجع العربية

إبراهيم، حسن حسان وحسين، علي عبد ربه (٢٠١٥): "أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتنوير المؤسسي"، مجلة كلية التربية، ع (٧٣)، ج (١)، جامعة المنصورة.

العنزي، سعد علي حمود والعطوي، عامر علي حسن والعبادي، علي رزاق (٢٠١١): أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، (ع) ٨٩، (ج) ٣٤.

إبراهيم، أحمد عابد (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، يناير.

إبراهيم، مجدي عزيز (٢٠٠٩): معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم.

اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (٢٠٠٤): عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

التميمي، إياد فاضل محمد والخشالي، شاكر جار الله (٢٠١٥): أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (ع) ١١، (ج) ٣.

الحاج، منصور أحمد (٢٠٠٦): رؤية مقترحة لتطوير المقررات الدراسية الجامعية بكليات التربية في اليمن في ضوء إجراءات التطوير الحديثة في التربية "دراسة تحليلية نظرية"، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس التي تصدرها الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس.

الصالح، عثمان عبد الله (٢٠١٢): "تنافسية مؤسسات التعليم العالي، تصور مقترح"، مجلة الباحث، ع ١٠، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

العلی، سعد أحمد (٢٠١٥): دور ممارسة إدارة الأداء العالي على كفاءة وفعالية المنظمات الصناعية العراقية، مجلة الاقتصاد والإدارة، (ع) ٥، (ج) ١٢.

اللافي، خالد خلف والخشمان، أيسر محمد (٢٠٢٠): تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (ع)٢٨، (ج) ١.

[http://www.du.edu/new_du/pages/about Us.aspx:](http://www.du.edu/new_du/pages/about%20Us.aspx)

جمعه، محمد حسن (٢٠٢٠): تصور مقترح لتوظيف الأنشطة الطلابية الجامعية كمدخل لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب كلية التربية جامعة دمياط، ع (١٢٧) ، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط.

جوهر، علي صالح و السبع، باهر رزق(٢٠٢٠): الإبداع الإداري مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية" تربية دمياط نموذجا" ، كلية التربية، جامعة دمياط.

عبابنة، صالح أحمد (٢٠١٤): في ظلال الخطة الاستراتيجية للجامعة الأردنية: جودة أداء كلية العلوم التربوية في ضوء معايير "أنكيت"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بعنوان "جدلية الإطار وفعالية المضمون"، في الفترة من ٢٨-٢٩ مايو، جامعة مؤتة، الأردن.

عبد التواب، عبد اللاه عبد التواب(٢٠١٨): "معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال في صعيد مصر وسبل التغلب عليها"، المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال، كلية التربية، جامعة أسيوط.

عبد الرشيد، كامل السيد (٢٠٠٧): تصور مقترح لتطوير نظام إعداد معلمي التعليم الصناعي في مصر في ضوء المتغيرات المجتمعية والعالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.

فان دالين، ديولبد (٢٠١٠): *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ط٧، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

متولي، أيمن وحسن، شريف وإبراهيم، صالح محمد (٢٠٢١): دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في دولة ليبيا، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، (ع) ٣، (ج) ١٢.

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي (٢٠١٠): *مراجعات لسياسة التعليم الوطنية التعليم - العالي في مصر*.

المراجع الأجنبية

De Waal, André & Sultan,Suhail (2012): *Applicability of the High Performance Organization Framework In The Middle East - The Case*

of Palestine Polytechnic University, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. (5), No (3).

In sync Surveys (2013): *The 7 organizational habits that drive High performance*, In sync Surveys, At web site:

De Waal ,Andre(2006): " *The Characteristics of a High Performance Organization* "Maastricht School of Management (MSM) , September 1. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=931873

De Waal, Andre (2008): *The secret of high performance organizations*, management online review, European school of management, April.

De Waal, André A.(2012): " Applying the high performance organization framework to a multinational retailer", *Global business and organizational excellence*, Vol (32), No (1).

De wall, Andre (2017): *Analysing supermarket performance with the high performance organization framework*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol (45), No(1).

Goessel Leigh (2013): " What is a high-performance organization (HPO)?"September. <http://www.helium.com/items/802036-an-overview-of-the-high-performance-organization>.

IBM Software corporation (2014): *High performance organizations and economies - Linking firm performance and country's economy*, USA – New York, Technical white paper, February. <http://WWW.Hpo center.com>.

Sara,J., Aghashahib .F (2016): *An Investigation on Strategic Management Success Factors In an Educational Complex*, *Social and Behavioral Sciences*, Vol(9), No(3).D

Akdemir, Bünyamin & Erdem, Orhan and Polat, Sedat (2010): " Characteristics of High Performance Organizations ", *Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol.15, No.1.

De Waal, André (2013): " *IS THE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION FRAMEWORK SUITABLE FOR THAI ORGANIZATIONS?*", *Business and Information* , (Bali, July 7-9),

Chiraprapha Tan Akaraborworn , School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration (NIDA) Bangkok, Thailand .

De Waal, Andre A." The Characteristics Of a high Performance Organization.", OP.Cit.P.182.

De Wall, Andre (2014): A. Adapting the high performancframework to the Thai context, Measuring Business Excellence, vol (18),No (2).

http://www.insyncsurveys.com.au/media/99842/insync_surveys_the_7_organisational_habits_that_drive_high_performance.pdf
[organization](http://www.insyncsurveys.com.au/media/99842/insync_surveys_the_7_organisational_habits_that_drive_high_performance.pdf)

Scamardo, Monica (2011): "*Key Characteristics of High Performance Organizations (&People)*", Annual Conference" National Association of Development Organizations. (NADO)