

متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات

إعداد

الباحثة/ مريم سالم سعيد الغيثي

إشراف

أ.م.د / سحر عيسى محمد
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة أسوان

أ.د./ سهير عبد اللطيف أبو العلا
أستاذ أصول التربية (المتفرغ)
كلية التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية

متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات

أ.د./ سهير عبد اللطيف أبو العلا أ.م.د. / سحر عيسى محمد /مريم سالم سعيد الغيثي
المستخلص

هدف البحث الحالي تعرّف متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات، واستخدم البحث المنهج الوصفي (المسحي - التحليلي)، وتوصل البحث إلى وضع مجموعة من المتطلبات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات ،
منها:

- تزويد الإدارة المدرسية المجلس التعليمي بالمعلومات المطلوبة إلكترونياً.
- العمل على تشجيع مقترحات العاملين التطويرية للعمل المدرسي.
- تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين من إنجاز مهماتهم.
- تدعيم وتقوية سرعة الاتصال بالإنترنت في جميع مرافق المدرسة.
- توافر نظاماً إلكترونياً لمراقبة العمليات المالية بالمدرسة.
- الانتقال من المناهج التقليدية إلى المناهج الذكية المرنة القائمة على الحوسبة.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي - التعليم الأساسي.

Abstract:

Researcher name: Maryam Salem Saeed Al-Ghaithi

Research name: Requirements for the development of institutional performance in the schools of the first cycle of basic education in the UAE

The objective of the current research is to develop the requirements of institutional performance in schools of the first cycle of basic education in the UAE, The research used the descriptive approach (analytical survey), and the research reached a set of proposed requirements for the development of institutional performance in the schools of the first cycle of basic education in the UAE, including:

- Providing the school administration with the educational council with the required information electronically
- Encouraging staff development proposals for school work
- Delegating powers to enable workers to accomplish their tasks
- Consolidation and strengthening of the Internet connection speed in all school facilities.

Availability of an electronic system to monitor the school's financial operations.

- Transitioning from traditional curricula to smart, flexible, computing-based curricula

Keywords: Institutional Performance _ Basic Education.

الإطار العام للبحث

مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية، والتطورات السريعة المتلاحقة، والمنافسة غير المحدودة في شتى المجالات، حتى بات التميز عنصراً أساسياً من أجل الاستمرارية والبقاء؛ لذلك أولت المنظمات المعاصرة اهتماماً بالغاً بالأداء المؤسسي والموارد البشرية، وبشكل خاص ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي، باعتبارها أهم معيار للتقدم والتميز، لا سيما في المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة.

وقد بات إصلاح منظومة التربية من القضايا الملحة التي تشغل بال المسؤولين الحكوميين في شتى الدول إيماناً منهم بأن تكوين الرأسمال البشري يعد الدعامة الأساسية لكل نهضة اقتصادية واجتماعية وتنمية مجتمعية مستدامة، وقد ترجم ذلك في تبني العديد من المقاربات وتجريب الكثير من وصفات الإصلاح، رغبة في الوصول بالتعليم إلى أعلى المستويات، وانعكاس ذلك على تأهيل الموارد البشرية لتمكينها من الاندماج في محيط عالمي يتميز بالتنافسية في جميع المجالات، كمواكبة التطورات والتحولات التي يشهدها العصر في تنامي اقتصاديات المعرفة وتحديات العولمة.

مشكلة البحث:

لقد أصبح تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام، وفي التعليم بشكل خاص ضرورة ملحة للحاضر والمستقبل، فرضتها التغيرات المتسارعة والعولمة؛ لذلك أصبح التوجه نحو الجودة والتميز أمراً حتمياً، وذلك من أجل تضيق الفجوة مع العالم المتقدم، والسعي بخطى ثابتة وسريعة نحو التقدم والريادة، فلم يُعد التميز خياراً، بل أصبح ضرورة ملحة فرضتها التحولات العالمية.

وبرغم ذلك، فقد بينت نتائج برنامج معايير الرقابة والتقييم المدرسية (برنامج ارتقاء) أن ما يقرب من نصف المدارس الحكومية والخاصة تقدم مستوى التعليم يعتبر مقبولاً، وأن الغالبية العظمى من مجموعات المدارس المتبقية تقدم مستوى تعليم ضعيف، وذلك نتيجة لتدني مستوى المعيار السادس الذي يتعلق بجودة قيادة المدرسة وإدارتها. حيث أشارت النتائج أن من أبرز أسباب ضعف أداء المدارس الخاصة عدم وجود عدد كافٍ من المعلمين المؤهلين، إذ إن ثلثي المدارس الخاصة تعمل على توظيف عددٍ كبيرٍ من المعلمين الذين لا يمتلكون مؤهلاً تعليمياً، أو تدريباً محدداً في أصول التدريس، إضافة إلى قلة تطبيق التكنولوجيا واستثمارها بالشكل الأمثل في التعليم، ونتيجة لذلك فإن مستوى المعرفة بأساليب التدريس الفعّال واستيعابها كان متدنياً في هذه المدارس، ويعود ذلك إلى ضعف القيادات المدرسية فيها (دائرة التعليم والمعرفة: ، ٢٠١٨).

إن مثل هذه النتائج المحبطة والمؤشرات يشير إلى وجود العديد من التحديات والمشكلات التي تتطلب وجود قيادة مدرسية متميزة قادرة على البحث عن حلول تواكب التطورات؛ إذ إن تطور الأداء المؤسسي في المدارس ضرورة يقتضيها العصر الحالي؛ لأن تطور هذه المدارس يمكنها من إيجاد بيئة تعليمية حديثة تستطيع أن تقدم المنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

وبناءً عليه جاء البحث الحالي بهدف دراسة متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات.

أسئلة البحث: حاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

س١: ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي في أدبيات التربية والإدارة ؟

س٢: ما متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم

الأساسي بدولة الإمارات ؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تَعْرِفُ الأسس النظرية للأداء المؤسسي في الأدبيات التربوية.
٢. تقديم متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات

منهج البحث:

- تم اعتماد المنهج الوصفي (المسحي - التحليلي)، لوضع مجموعة من المتطلبات لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات.
- وفي ضوء ذلك المنهج، اتبع البحث الخطوات الآتية:
١. دراسة وصفية حول الأداء المؤسسي.
 ٢. التوصل إلى مجموعة من المتطلبات لتطوير الأداء المؤسسي ي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات.

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث في الآتي:

١. تطوير Development:

- يُعرَّف التطوير إجرائياً، بأنه إحداث مجموعة من المتغيرات الجذرية في المؤسسة (المدرسة) بهدف إكساب تلك المؤسسة (المدرسة) القدرة على التطوير الذاتي المستمر، بمعدل يضمن التحسن المتزايد في أداء المؤسسة.
- الأداء المؤسسي Institutional performance:** يُعرَّف بأنه:
- القدرة على إنجاز المهام بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل للمواد البشرية والمادية والبيئة المحيطة. (Igbal, M. 6, 2014, 326)
 - وأنه دليل على حيوية المنظمة، وقدرتها على القيام بالأنشطة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة (Jackson , 2014, 316)

• والمنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

الدراسات السابقة: رجع البحث إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت تطوير الأداء المؤسسي في بعض المؤسسات وهي كالاتي:

- دراسة (باسم جاد الله، ٢٠٢١) "، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في مصر، وبينت النتائج أن مجالات بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في التعليم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلم، والعمليات التشغيلية الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلم، والمستفيدين من الأكاديمية المهنية للمعلم، والجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلم جاءت بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، مما دعا الباحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء إطار بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة (علي عطية عذاب، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية، بالرفصافة - الأردن. وأظهرت النتائج أن المدارس المتوسطة تبنت مفهوم الأداء المؤسسي بكافة عناصره، وأن مديري هذه المدارس يتمتعون بمستوى عال من الأداء المؤسسي، والمهارات الإدارية على السواء. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين فاعلية الأداء المؤسسي والمهارات الإدارية.

واستفادت الباحثة من هذه الدراسات السابقة في تحديد النقاط التي تتناوله في الإطار النظري للبحث الحالي، ومنهجية البحث المناسبة، ونتائج هذه الدراسات، ومنها توصلت الباحثة إلى تحديد موضوع البحث الحالي لمعالجة جوانب القصور في الدراسات السابقة، وذلك في تعرف متطلبات تطوير الأداء المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى بدولة الإمارات.

خطوات السير في البحث:

- الخطوة الأولى: عرض الإطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: عرض الأسس النظرية للأداء المؤسسي في أدبيات التربية والإدارة.
- الخطوة الثالثة: تقديم مجموعة من المتطلبات المقترحة ما متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات

الإطار النظري للبحث

أولاً - الأداء المؤسسي: المفهوم - الأهمية:

ويمثل الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما(عمرو محمود عبد الحميد منصور، ٢٠١٨، ١٧٧)، أي أن الأداء المؤسسي يهتم بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ولا يمكن أن يتم تحسينها إلا من الاهتمام بتحسين جميع جوانب العملية التعليمية.

وأشار سايمون (Simon, 2000) لمفهوم الأداء بأنه: قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها(Simons, R., 2000, 26). ويرى المرجوشي أن الأداء يعني: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يدل على ثلاثة أبعاد مهمة، هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (آيتن محمود المرجوشي، ٢٠٠٨، ١٤).

وتبرز أهمية الأداء المؤسسي في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلي تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية، كما لا بد من توفر مجموعة من الصفات لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي، ومن أهمها: الانفتاح، والنضوج، والعزم والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي والمهارات الإشرافية اللازمة (محمد أكرم العدلوني، ٢٠٠٢، ٢١)

وتبدو أهمية قياس الأداء المؤسسي في معرفة مدى نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها، وأيضا قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات، وأن قياس الأداء المؤسسي يعمل علي الكشف عن نقاط الضعف التي تعوق تحديد الأهداف والعمل على معالجتها.

وهناك العديد من الفوائد لقياس الأداء المؤسسي التي أشار إليها (فرج الله)

يتناولها البحث في الآتي: (أحمد فرج الله، ٢٠١٢، ٥٣)

- **الأهمية بالنسبة للفرد:** تحسين وتطوير أدائهم، وتنمية المنافسة بينهم وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية، والكشف عن قدراتهم وطاقاتهم غير المستثمرة، وإشعارهم بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية لديهم.
- **الأهمية بالنسبة للوحدة التنظيمية:** متابعة تنفيذ الأهداف، ومراقبة تحقق الكفاءة بأداء الأنشطة ودعمها، ودعم عملية الاتصال، وتخطيط الأيدي العاملة، واكتشاف المشكلات التنظيمية أو الإدارية وتصويبها، وزيادة المنافسة بين الأقسام والإدارات، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجيتها.
- **الأهمية بالنسبة للمؤسسة:** معرفة إنتاجية المؤسسة واختبار الفاعلية التنظيمية، وتحديد مكامن الضعف الإداري ومعالجتها، ومدى توفر المعلومات الإدارية

لاتخاذ القرارات، وتطوير سبل التنبؤ بالأداء المستهدف، وتوفير الأسس الموضوعية لأنشطة الموارد البشرية بما يضمن تطوير هذه الأنشطة.

ثانياً- دواعي تطوير الأداء المؤسسي:

لتحقيق تطوير الأداء المؤسسي يجب خلق بيئة صالحة لمواجهة المتغيرات التي تعيشها المؤسسات وخاصة التعليمية منها ومن ثم القدرة على التكيف معها، وهناك عدد من المبررات التي تدعو إلى تطوير الأداء المؤسسي نذكر منها على يلي:(السعيد السعيد بدير، ٢٠٢٢، ٢٠)

١. الثورة التكنولوجية: وتعد هذه الثورة نوعاً خاصاً من التحدي للأفراد الذين يعملون في أي مؤسسة أدخلت التقنية الحديثة في تنفيذ أعمالها.
٢. الانفجار المعرفي: لقد تضاعف حجم المعرفة الإنسانية في فترات زمنية قصيرة جداً، وهو ما أدى إلى تعقيد الخبرة والمعرفة الإنسانية وتشعب عناصرها وظهور علوم وتخصصات جديدة.
٣. الجودة والتصنيف الدولي لمؤسسات التعليم تعني الوصول إلى درجة عالية من التميز في تقديم الخدمات التعليمية لمقابلة احتياجات الدارسين والمجتمع وصولاً إلى رضاهم.
٤. ضعف برامج التنشئة التنظيمية: حيث يجب تزويد المعلمين والقادة التربويين بمعلومات عن العمل وكيفية أداء المهام الوظيفية بكفاءة، وبكيفية التوافق مع زملائهم والشعور بالتقبل وفهم قيم المؤسسة ومعاييرها.
٥. شيوع استخدام الطرق والأساليب التقليدية في التدريس .

٦. الفجوة بين الدارسين من الطلاب والتلاميذ وبين معلمهم وقيادات المدرسة حيث ان المعلمون والقيادات في المؤسسات التعليمية مطالبون بفهم تلاميذهم أو طلابهم داخل المؤسسة التعليمية ومحاولة التقرب منهم وزيادة الاهتمام بهم.

ترى الباحثة أن هذه المبررات وغيرها تستوجب الاهتمام الدائم والمستمر بعملية تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم وعلى رأسها التعليم الأساسي حتي تتمكن أن تقدم مخرجات متميزة للمراحل التعليمية التالية حتي تتمكن المؤسسات التعليمية من القيام بدورها تجاه المجتمع وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وتحقيق أهداف المجتمع ككل.

ثالثاً - متطلبات تطوير الأداء المؤسسي:

تحتاج المنظمات وخاصة المؤسسات التعليمية لكم هائل من التحديث حتى يمكنها مواجهة التحديات وتبليور أهم المتطلبات فيما يلي : (نوال نصر، ٢٠١٠، ٦٤ - ٧٦)

- بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
- تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية في الإبداع وإطلاق قدراتها على الابتكار .
- تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.
- تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة.
- تنمية آليات المشاركة في المسؤولية 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.

وذكر العتيبي، أربعة عناصر ينبغي توازنها لتطوير إداء أي مؤسسة، وهي (الجودة، التكلفة والانتاجية، والتكنولوجيا)؛ لما لتوازنها من تأكيد على أخذ اعتبارات، واحتياجات أصحاب المصلحة في هذه المؤسسة بعين الاعتبار، وهناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لعملية التطوير المستمر للأداء، وهي (عامر العتيبي، ٢٠١٢، ٢٥):

- تحديد متطلبات عملية التطوير البشرية والمادية.
 - توفير الإدارة العليا الدعم المستمر والدائم.
 - تنسيق عمليات تطوير الأداء من خلال تشكيل لجنة عليا.
 - تحديد سلطات فرقة التطوير ومسئولياتها فور تشكيلها.
 - فتح قنوات الاتصال أمام جميع العاملين في مجال التطوير.
 - تحفيز العنصر البشري بشكل دائم ومستمر.
- ومن المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي ما يلي: (مناهل أحمد، ٢٠١٥، ص ٤٨)
- بناء امكانات تكنولوجية متطورة ومرنة تستوعب التكنولوجيا الحديثة وتستثمرها في عملياتها.
 - تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الإبداعية والفكرية.
 - بناء فرق عمل متحررة تعمل علي تقييم الانجاز.
 - تطوير المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تطوير البيئة المحيطة، ورفع مستواها الاقتصادي والاجتماعي.

المتطلبات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم

الأساسي بدولة الإمارات

هناك مجموعة من المتطلبات لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الإمارات ، منها:

١. متطلبات متعلقة بتطوير الإدارة المدرسية:

- تزويد الإدارة المدرسية المجلس التعليمي بالمعلومات المطلوبة إلكترونياً
- تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي في التواصل بين مختلف المستويات الادارية في المدرسة والسعى نحو الابتكار الرقمي وفقاً لموارد المدرسة
- إنشاء مجلس رقمي لإدارة التطورات الرقمية

٢. متطلبات متعلقة بتطوير إدارة الموارد البشرية:

- ربط الإدارة المدرسية فيما بينها من خلال شبكة إلكترونية داخلية
- العمل على تشجيع مقترحات العاملين التطويرية للعمل المدرسي
- تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين من إنجاز مهماتهم
- تشجيع المعلمين على المشاركة الإيجابية في صنع القرارات الحاسمة
- تطبيق منهجيات رقمية إبداعية لتحسين طرائق وأساليب عمل العاملين

٣. متطلبات متعلقة بتطوير إدارة الموارد المادية:

- تصميم موقعا إلكترونياً نشطاً خاصاً بالمدرسة.
- تدعيم وتقوية سرعة الاتصال بالإنترنت في جميع مرافق المدرسة.
- توافر نظاماً إلكترونياً لمراقبة العمليات المالية بالمدرسة.
- الاعتماد على التعامل الرقمي في تحديد احتياجاتها المالية بدقة وفقاً لخطة الموازنة المعتمدة

٤. متطلبات متعلقة بتطوير البيئة التعليمية:

- استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة التي تعزز التعلم المدمج
- مشاركة الطلاب الإيجابية في البيئة المدرسية الرقمية
- الانتقال من المناهج التقليدية إلى المناهج الذكية المرنة القائمة على الحوسبة
- توافر مقررات إلكترونية للعملية التعليمية
- توافر مكتبة إلكترونية لخدمة العملية التعليمية

المراجع

١. أحمد فرج الله: "دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة. - فلسطين، ٢٠١٢، ص ٥٣.
٢. أريج حفيظ العجمي: "واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت". مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد ٩، العدد ٢، ص ٣٢-٣٠١٩، ٢٠١٩، ص ٣-٣٢.
٣. آيتن محمود المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والدولية، القاهرة، دار النشر للجامعات. ٢٠٠٨.
٤. باسم جاد الله: "الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)": دراسة تقييمية مجلة العلوم التربوية. مج. ٢٨، ع. ٣، ج. ٣، ٢٠٢٠، ص ١١١-١٨٨.
٥. دائرة التعليم والمعرفة: " أفضل المدارس الخاصة في إمارة أبو ظبي"، أبو ظبي، وثيقة الإمارات العربية المتحدة، دائرة التعليم والمعرفة، ٢٠١٨.
٦. السعيد السعيد بدير: "تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ما كينزي McKinesy 7- S من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة العدد ١٩٥، الجزء (٢)، يوليو ٢٠٢٢، ص ٢٠.
٧. عامر العتيبي: "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٢، ص ٢٠.

٨. علي عطية عذاب: "الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المرحلة المتوسطة، مجلة دراسات تربوية. المجلد ١٣، العدد ٥١، ٢٠٢٠، ص ١-٢٠.
٩. عمرو محمود عبد الحميد منصور: "الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة المدنية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع ٨٠، ج ٨، يونيو ٢٠١٨.
١٠. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن حزم، ٢٠٠٢، ص ٢١.
١١. مناهل أحمد: "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية". رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٥.
١٢. نوال نصر: "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي في الفترة من ١٤ - ١٥ أبريل ٢٠١٠، ص ٦٤-٧٦).
13. Igbal, M. & Yilmaz, A.: Analysis of workplace stress and organizational performance in human resource management: A case study of air traffic controllers of Pakistan. **International Journal of management and sustainability**, Vol. 3 , No. 6, 2014
14. Jackson et al.: Employee motivation, Job satisfaction and organizational performance in Uganda`s Oil Sub-Sector. **Global Research Journal of management Studies**, Vol. 3, No. 7, 2014
15. Simons, R.: **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Prentice Publishing Co., 2000