متطلبات تطوير الأداء التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة فى مصر

(دراسة تحليلية)

إعداد

سيف الدين فوده

إشراف

أ.د/ سلامه عبدالعظيم حسين
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كليـــــة التربيـــــة – جامعـــــة بنهـــــا

د/ نسمة عبدالرسول عبدالبر
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كليـــــة التربيـــــة – جامعـــــة بنهـــــا

المستخلص باللغة العربية

هدف البحث الحالى الكشف عن متطلبات تطوير الأداء التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة فى مصر، واستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف بعض المدارس في تحديد أهدافها بشكل واضح ومعلن للعاملين، وقصور بعض المدارس في تحقيق الموائمة بين الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها وبين أسلوب العمل المطلوب، وضعف بعض المدارس في امتلاك خطة استراتيجية وتشغيلية متفق عليها بين كل المستويات الإدارية، وعزوف بعض الإدارات بالمدارس عن النظر للمنافسين باستمرار وضعف تطلعهم إلى تحقيق التميز في الأداء، وعدم توافر بعض المهارات اللازمة لإختيار أفضل الطرق لتطبيقها لتطوير الأداء، قصور بعض المدارس في بذل الجهود المناسبة للتوعية بالإستدامة التنظيمية، وضعف استخدام الإستدامة التنظيمية كميزة تنافسية للمدرسة.

الكلمات المفتاحية : متطلبات – الأداء التنظيمي – المدرسة الثانوية.

Abstract:

The goal of the current research is to uncover the requirements for developing organizational performance in public secondary schools in Egypt. The current research used the descriptive approach, and the research reached several results, the most important of which are: the weakness of some schools in defining their goals clearly and publicly for employees, and the failure of some schools to achieve harmonization between the goals they seek. To achieve it and the required work method, the weakness of some schools in having a strategic and operational plan agreed upon between all administrative levels, the reluctance of some school administrations to constantly look at competitors and their weak aspiration to achieve excellence in performance, and the lack of some of the necessary skills to choose the best methods to apply to develop performance, The failure of some schools to make appropriate efforts to raise awareness of organizational sustainability, and the weak use of organizational sustainability as a competitive advantage for the school.

Key Words: Requirements, Organizational Performance, Secondary School.

الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية فى الوقت الحالى، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسات التعليمية قادرة على المنافسة، الأمر الذى يحتم على هذه المؤسسات استخدام أساليب إدارية تتصف فى ظل التغيرات الديناميكية بالحيوية والتطور الدائم والمستمر، لكى تستطيع أن تطور من الأداء التنظيمى لها، ولكى تستطيع المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوى بصفة خاصة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة بعملها وتطور من الأداء التنظيمى لها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، فإن عليها أن تطور من أدائها والبحث عن كل ما هو جديد يمكن من خلاله تطوير الأداء للمدرسة.(١)

ويحتل التعليم الثانوى أهمية خاصة داخل النظام التعليمى، ويؤدى دوراً مزدوجًا وهو إعداد الطالب للحياة العملية أو لمواصلة التعليم العالي والجامعي، لذا فالتعليم الثانوى من المراحل الهامة التى تبدى الكثير من الدول المتقدمة والنامية اهتماما كثيراً بها، لما لها من أثر فى تشكيل الشباب وللدور الهام الذى تلعبه فى تكوين المواطن الصالح داخل المجتمع. (٢) وتعد مرحلة التعليم الثانوي العام مرحلة هامة في منظومة التعليم في مصر وتؤثر الممارسات الإدارية التقليدية للمديرين بها تأثيراً مباشراً وسلبياً على جودة الأداء ويؤدي ذلك إلى شعور العاملين بها بالعجز عن أداء أعمالهم وإرتفاع معدلات التأخير وعدم الانضباط في العمل وكثره الغياب وإهمال كثير من ممارسات العمل الإداري الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستويات الأداء(٣)

مشكلة البحث:

ويواجه الأداء التنظيمي فى التعليم الثانوى عدادًا من التحديات من بينها تزايد الطلب الإجتماعي على التعليم وضعف القدرة الاستيعابية، وإرتفاع كثافه الفصل، وانخفاض مستوى التنمية المهنية للمعلمين، وضعف كفاءة استخدام وتوظيف مدخلات عملية التعليم، وقصور المشاركة المجتمعية في التعليم والشفافية، وجودة المنهج التعليمى، وتوسيع نظام المركزية في التعليم على حساب اللامركزية وضعف القدرة المؤسسية لبنية التعليم والتركيز على الكم على

حساب الجودة النوعيه وغياب العدالة التعليمية وكل هذه تحديات ومعوقات تواجه الأداء فى التعليم الثانوى(٤)

وأن الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى في مصر مازال يشوبه العديد من أوجه القصور، حيث لا تزال الحكومة تتخذ معظم القرارات على المستوى المركزى، مع محدودية مشاركة المستويات المحلية في عملية تشكيل السياسة التعليمية، بالإضافة إلى أن افتقاد المدارس الثانوية العامة لهذه الصلاحيات والسلطات التى تتيح لها الحرية في إدارة شؤنها وتوفير مواردها يجعلها غير قادرة على معرفة وتحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها ورغباتهم، ومحاولة تلبيتها باستمرار في إطار ما تقدمه من خدمات من ناحية، وتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية دائمة التغير من ناحية أخرى. (٥)

إضافة إلى ضعف تحقيق التعليم الثانوى لأهدافه، وانخفاض فاعليته وكفاءته الداخلية والخارجية، وزيادة كلفته التعليمية، وقلة الموارد المادية والمالية المتاحة له، وانخفاض دخل العاملين، وجمود المناهج الدراسية وقلة تطويرها وعدم تلبيتها لإحتياجات المجتمع وتغيرات العصر. (٦)

واستناداً على ما سبق تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هى متطلبات تطوير الأداء التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة فى مصر؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هى:

- ما المحددات العلمية للأداء التنظيمي؟
- ما متطلبات تطوير الأداء التنظيميى بالمدارس الثانوية العامة ؟
- كيف يمكن تطوير الأداء التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة فى مصر ؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالى إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة فى مصر من خلال: التعرف على المحددات العلمية للأداء التنظيمي، والتعرف على متطلبات تطوير الأداء التنظيميى بالمدارس الثانوية العامة، ووضع بعض النتائج التى يمكن من خلالها تطوير الأداء التنظيمي.

أهميـــــة البحـــــث:

استمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلى:

- يساهم فى الإستفادة الكبرى من الموارد والإمكانيات من أجل رفع مستوى الأداء التنظيمى على المدى الطويل للمدارس الثانوية العامة.
- كما تنبع أهمية الدراسة أيضا من أهمية التعليم الذى يساهم فى رفعة المجتمع وتقدمه من خلال تنمية الأداء التنظيمى فى مدارس التعليم الثانوى العام.
- يساعد البحث المديرين على الإرتقاء بالأداء التنظيمى داخل بيئة العمل المدرسى من خلال الكشف عن مظاهر الأداء التنظيمى داخل بيئة العمل مما يساعد على تبنى المسئولين متطلبات تطوير الأداء التنظيمي.
- يبحث فى موضوع هام يرتبط ارتباط وثيق بالمفاهيم الإدارية الحديثة وهو الأداء التنظيمي، ولذلك فإن إخضاعه للدراسة يعطى مزيدا من الأهمية خاصة فى ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية الحديثة التى يشهدها المجتمع والتى تستوجب تبنى مفهوم الأداء التنظيمي وأهدافه.
- يساهم الأداء التنظيمي فى تحديد مدي قدرة المؤسسة على إستثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدي العاملين.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالى المنهج الوصفي حيث يهتم بوصف الظاهرة موضوع الدراسة، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد، ويهتم بها ووصفها وصفًا دقيقًا وذلك من خلال الإطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، لذا فقد لجأ الباحث، إلى الإستعانه بهذا المنهج وذلك للتحليل والنقد والتفسير والوقوف على متطلبات تطوير الأداء التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

١- الأداء التنظيمى Organizational Performance

ويعرف بأنه الجهد المخطط والشامل على مستوى المؤسسة لزيادة فاعليتها وحيويتها لرفع مستوى الأداء فيها من خلال التدخلات المحسوبة فى العمليات التنظيمية لتتواكب مع المتغيرات المحلية والعالمية. (٧)

ويعرف أيضا بأنه كافة العمليات التى تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، عن طريق استغلال كلا من الموارد البشرية والمادية والمعلومات الموجودة بالمؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق وتحسين الأداء بالمؤسسة، كما يعمل الأداء التنظيمى على الدمج بين الفعالية التنظيمية والجوانب المالية وتحسينها من أجل تحقيق التميز. (٨)

ومما سبق يمكن تعريف الأداء التنظيمى إجرائيًا بأنه: قدرة المدرسة الثانوية العامة على تحقيق أهداف طويلة الأمد بكفاءة وفعالية من خلال تكيفها مع المجتمع المحيط بها وتمكنها من البقاء داخل الإطار التنافسى فى ظل مجتمع يتسم بالفاعلية والكفاءة العالية.

الإطار النظرى للبحث:

ويمكن عرض هذا الإطار من خلال المحاور التالية:

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي Organizatioanl Performance

ويمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه مجموع السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة، وتتضح هذه السلوكيات في أعمال وتصرفات الأفراد وبعض حركاتهم المقصودة. (٩)

كما يعرف الأداء التنظيمي بأنه هو قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى أداء مرتفع لإجراءات العمل الداخلية من خلال تطوير أداء العاملين لديها بحيث يحقق مستوى رضا مرتفع لحاجات ورغبات العملاء مقارنة بالمنافسين. (١٠)

كما أن الأداء التنظيمي يشمل الممارسات والسلوكيات التى يظهرها الأفراد تجاه تنفيذ المهام والمسئوليات التى يقومون بها والمخرجات المترتبة عليها ومدى جودتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة للأداء التنظيمي. (١١)

ومما سبق نجد أن الأداء التنظيمي يتضمن كافة العمليات التى تقوم بها المدرسة من أجل تحقيق أهدافها عن طريق حسن استغلال مواردها المادية والبشرية المتاحة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية من أجل تطوير الأداء المدرسى وتحقيق مستوي عالي من الرضا للمعلمين والطلاب والمجتمع.

ثانياً: أهداف الأداء التنظيمى وعناصره

أ) أهداف الأداء التنظيمي

يهدف الأداء التنظيمي إلى إجراء التقييم الدوري للمؤسسة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف مثل الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو مدى خفض التكاليف، ولا يتم ذلك إلا بوجود قاعدة معلومات متجددة لرسم السياسات والخطط التحسينية وتحليل نقاط القوة والضعف من أجل التطوير، حيث أن من سمات المؤسسات ذات الأداء الجيد هي أن تكون واضحة الأهداف، محددة المدخلات والمخرجات، وتركز على النتائج لا على الإجراءات، وتكون ذات صلاحيات واسعة وقادرة على المنافسة، وتراجع بإستمرار إجراءاتها وتواصلها الدائم مع المعنيين والشركاء والمستفيدين، وتتعلم وتتغير وتكون قيادتها من الداخل وقراراتها جماعية. (١٢)

ومن ثم يهدف الأداء التنظيمي إلى ما يلي:

- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
- المساعدة فى تحديد الأعمال والمهام، المكلف بها الموظفين، في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.
- المساعدة فى تحديد سبل تطوير أداء الموظفين ذاتيا. (١٣)

ومما سبق يتضح أن الأداء التنظيمى له مجموعة من الأهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ومنها رفع معدلات الإنجاز وذلك من خلال تمكين العاملين من الإعتماد على التكنولوجيا كمصدر من مصادر المعرفة وإكسابهم القدرة على حل المشكلات وخلق مناخ مناسب لتبادل الخبرات وتعزيز التعاون والثقة وروح الجماعة.

ب-عناصر الأداء التنظيمي:

للأداء التنظيمي عناصر ومكونات أساسية لابد من توافرها للتأكد من وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- الإستراتيجية والأهداف: والتي تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة.
- الهيكل التنظيمي: والذي يركز على مستوي كفاءة وفاعلية الهيكل ومدي قدرته على تقديم الخدمات.
- المقياس: وهو الأداء الذي يمكن إستخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلاً من الإستراتيجية والأهداف.
- الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي تُستخدم بتحديد المسارات، والإتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب، أي أن الأداء، مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:
- الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن إستخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

- الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها وإستجابتها للتطورات الحاصلة.

- النجاح الإستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمدالقريب والبعيد.[١٤]

ومما سبق نجد أن للأداء التنظيمى عدة عناصر يمكن من خلالها تحقيق المدرسة لأهدافها حيث لابد من تواجد هيكل تنظيمي يساعد على تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والإهتمام بقدرة العاملين على أداء الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة، كما لابد من توافر الرغبة لدى العاملين على تحقيق الكفاءة والفعالية فى الأداء والإعتماد على التكنولوجيا

وإعتبارها أداء وفكر لحلول المشكلات وليس إنتقاء معدات فقط، والإهتمام بسلوك العاملين تجاه العمل وتجاه الأفراد الزملاء وتعاونهم فيما بينهم من أجل تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة.

ثالثاً: أهمية الأداء التنظيمي ومعاييره

أ) أهمية الأداء التنظيمي: تتضح أهمية الأداء التنظيمي فى أنه:

- يساعد في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة كالنقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الأفراد داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى إهتمام الأفراد بأدائهم للعمل ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الإستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم. (١٥)
- يساهم الأداء في تحديد مدي قدرة المؤسسة على إستثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدي العاملين.
- يؤدي الأداء التنظيمي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإبداع في الأداء.
- يعمل الأداء التنظيمى على مساعدة المسئولين عن المؤسسة في إيجاد نظم أجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.(١٦)

ومما سبق نجد أن الأداء التنظيمى له أهمية بالغة تتمثل فى أنه يحدد موقع المدرسة وإمكاناتها ومن خلاله يتم التعرف على الهيكل التنظيمى لتنفيذ الأهداف كما أن الأداء التنظيمى له دور مهم فى إيجاد بيئة ملائمة للأفراد تجعلهم يشعرون بالإنتماء للمؤسسة كما يسهم فى رسم السياسات التعليمية، وإيجاد شعور بالثقة المتبادلة بين العاملين داخل المدرسة الأمر الذى ينعكس علي درجة الرضا الوظيفى والإبداع فى الأداء مما يسهم فى تحقيق الأهداف داخل المدرسة بكفاءة وفعالية.

ب)معايير الأداء التنظيمى

تتمثل معايير الأداء التنظيمي فيما يلي:

- **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني إلتزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقة كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم إستخدام معايير وإلتزام المؤسسات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.
- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.
- **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل داخل المؤسسة، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف. (١٧)

ومما سبق نجد أن هناك معايير للأداء والتى تتمثل فى الجودة حيث تعبر الجودة عن مستوى أداء العمل، كما أن حجم العمل المنجز من معايير الأداء بحيث ألا يتعدى هذا العمل قدرات وإمكانات الأفراد العاملين وألا يكون أيضاً حجم العمل المنجز ببطء مما يصيب العاملين بالتراخى كما أن الوقت من المعايير الهامة حيث يجب استغلاله بالطريق الصحيح لتحقيق أعلى قدر من الأداء كما أن خطوات وإجراءات الأداء من المعايير الهامة داخل المؤسسة حيث يجب وضع خطوات وإجراءات واقعية يتم الإلتزام بها لتنفيذ المهام.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي وتحدد مستوي الأداء داخل المؤسسة ومن أهم هذه العوامل:

- **الفروق الفردية بين العاملين:** يختلف الأفراد في أحجامهم وملامحهم وأشكالهم، وكذلك يختلفون في عادتهم وسلوكهم، وأيضاً في إستعدادهم وقدرتهم على الإستيعاب والتحصيل، فضلاً عن إختلافهم في أنماط شخصياتهم وميولهم. ليس ذلك فقط، بل يمتد هذا الإختلاف إلى مستويات معارفهم ومهاراتهم حتى على مستوى النشاط الواحد والوظيفة الواحدة.
- **ثقافة المؤسسة:** ويقصد بها مجموعة القيم والمعايير التنظيمية والإدارية التي تؤمن بها الإدارة على مختلف مستوياتها في المؤسسة، والتي تشكل بيئة ومناخ العمل التنظيمي، وبالطبع قد تتشكل هذه الثقافة إستناداً إلى قواعد وأسس ومبادئ علوم ونظريات الإدارة والتنظيم، ومن ثم تكون إدارة المؤسسة أكثر حرصاً على تطبيق نظم إدارية فعالة تعطي لكل العمليات المتعلقة بالرقابة في كافة جوانبها من المتابعة والتقييم إهتماماً أكبر. (١٨)
- المرونة التنظيمية: إن المرونة التنظيمية والقدرة على القيادة تعزز من أداء المؤسسة حيث تسهم فى إيجاد الأسلوب الخاص للمؤسسة الذى يساهم فى بقاء المؤسسة التعليمية من خلال وضع استراتيجيات حول نهجها فى التعامل مع التغيرات المفاجئة فى المنطقة المحيطة بالمؤسسة مما يجعلها عرضة للاستمرارية وقادرة على البقاء.(١٩)

ولما كان الأداء التنظيمي يعد محصلة لبعض العوامل منها ما يتصل ببيئة العمل مثل طبيعة المهام والمسؤوليات، ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته مثل القدرات والمهارات، حيث يحرك السلوك القيادي هاتان المجموعتان من العوامل، ويوجهها بدرجات مختلفة وهنا يمكن القول أن هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء التنظيمي من أهمها:

- البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات.
- ما يمتلكه العاملون من معرفة ومهارات وإهتمامات وإتجاهات ودوافع.

- التغذية الراجعة للعاملين، ومدح الأداء الإيجابي للعاملين، وغرس الثقة في أنفسهم، ومساندة قراراتهم المناسبة، وتحديد المقاييس المناسبة لتحسين الأداء وتطويره.
- إهتمام القيادة بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعامل بين زملاء العمل.
- توافر مصادر جيدة للمعلومات.
- الإستعداد لإستيعاب أفكار ومناهج جديدة، مع تحمل مسؤوليات المهام الإدارية.
- تنمية الخطط المبتكرة التي تدفع العاملين نحو بذل الجهود الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء.
- توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصي كفاءة وفعالية، مع مراقبة وتقويم أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها. (٢٠)

خامساً: أبعاد الأداء التنظيمى

اختلفت الأراء حول الأبعاد الرئيسية للأداء التنظيمي وتبنت الدراسة الحالية الأبعاد التالية للأداء التنظيمي: (الفاعلية، الكفاءة، القيادة، الإرتباط، الإستدامة).

١ – الفاعلية التنظيمية:

إن الفاعلية التنظيمية تعبر عن مدي قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها ويشمل هذا المدخل على أبعاد لقياس فاعلية المؤسسة منها قدرة المؤسسة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذ القرارات في المؤسسة على إدراك وتفسير الاسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغيراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التى منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا. (٢١)

٢ – الكفاءة: Efficiency

وتعنى الكفاءة الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل كمية ممكنة من المدخلات، لأن الإدارة تتعامل مع المدخلات النادرة، متضمنة (الموارد، الأموال، والمعدات)، لذا فإن كفاءة الإدارة تركز على كفاءة استخدام هذه الموارد.(٢٢)

وعلية فإن الكفاءة وضعت بصمة لتقييم الأداء فى المؤسسات وفسرت بصورة متزامنة فى زيادة الإنتاجية من خلال حسن استخدام هذه المؤسسات لمواردها المحدودة وبأقل التكاليف، وهذا يتوافق مع رسالتها وأهدافها وقيمها. (٢٣)

٣- القيادة:

تحدد قيادة المؤسسة درجة نجاحها على اعتبار أنها جوهر العمل الإداري وقلبها النابض بل تمثل المفتاح الحقيقي لإدارة المؤسسة حتي تبلغ أهدافها وتؤثر في بيئتها المحيطة وتثبت ذاتها وتحافظ على مكانتها فى مجتمعها(٢٤) ، حيث تعمل المؤسسات علي تحسين وتطوير عملية الاختيار والتعرف المبكر على المواهب القيادية لها، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المؤسسة. فالمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فالقادة أفراد مبدعون يبحثون عن اكتساب الفرص والمكافأت.(٢٥)

وتعتبر القيادة من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسات، فهي تسهم في تشكيل رؤية المؤسسة ونقلها عبر كافة المستويات الإدارية، وتساعد في تدعيم قيم المؤسسة وإرساء الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، كل ذلك في إطار دعم قيم التميز المتمثلة في الحماس والتشجيع والتماسك والجرأة. (٢٦)

٤- الإرتباط الوظيفي:

إن معظم المؤسسات اليوم تدرك تمامًا أن الذى يرضيها ليس بالضرورة هو أفضل موظف من حيث الولاء والإنتاجية، ولكن الموظف المرتبط جسديًا، وفكريًا، وعاطفيًا بوظيفته فى المؤسسة، وذلك لأنه يشعر بالحماس نحو تحقيق أهدافها، ويلتزم بقيمها، ويؤدى عمله بشكل أفضل ويعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المثيرة للإعجاب، بالإضافة إلى انخفاض النية لترك العمل، لأنه سوف يبقى مع مؤسسته ويكون مدافعًا عن خدماتها ويساهم فى نجاح أعمالها. (٢٧)

ومن المهم أن يدرك العاملين أن هناك مقابل سيتم الحصول عليه مقابل جهودهم المبذولة لأداء دورهم فى العمل، وكذلك من المهم أن يدركوا أن جهودهم لن يترتب عليها عواقب سلبية فى العمل، وأن يتحقق لهم الأمان. فضلاً عن ذلك يجب أن يشعر العاملين بامتلاكهم الموارد

المادية، والوجدانية، لاستثمار أنفسهم فى أداء أدوارهم فى العمل. ويلعب المديرون دوراً هاماً فى تحقيق هذه المدركات لدى العاملين ليكونوا أكثر ارتباطاً بأدوارهم فى العمل. (٢٨)

٥- الإستدامة التنظيمية:

كما تعرف الإستدامة التنظيمية أيضًا بأنها هى استراتيجية الأعمال المتقدمة نحو تحقيق الإبتكار والإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عكس التحديات التى تواجهها المؤسسة عن طريق تسخير نقاط القوة فى مواجهة نقاط الضعف واستغلال الفرص فى مواجهة التهديدات بالشكل الذي يولد حالة التحدي لإدارة المؤسسة لتكون بمثابة الرابطة القوية ما بين الاستدامة والفرص والإبتكار والإبداع. (٢٩)

كما تتميز الإستدامة التنظيمية بعدة خصائص منها أنها:

- مرتبطة بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين.
- تركز على حاضر ومستقبل المؤسسة ومستقبلها.
- ألية للحفاظ على الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات.
- تؤكد على تقليل المخاطر المؤسسية والقدرة على إدارتها.
- توازن بين الأداء والعلاقات الإنسانية. (٣٠)

مما سبق نجد أن الإستدامة هى استراتيجية تعمد إلى تحقيق الإبداع والإبتكار من خلال تسخير نقاط القوة في مواجهة نقاط الضعف واستغلال الفرص في مواجهة التهديدات، أى أنها تركز على الموارد المتاحة واستغلالها بشكل أفضل للاحتياجات الحالية والمستقبلية من أجل خلق ميزة تنافسية مستدامة. وتتميز الاستدامة بأنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين وأنها تركز على حاجة ومستقبل المؤسسة كما إنها توازن بين الأداء والعلاقات الإنسانية.

سادسًا: معوقات الأداء التنظيمي ومتطلبات تطويره

وتتمثل معوقات الأداء التنظيمي فيما يلي :

- عدم وجود تخطيط منظم حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في إتخاذ القرارات.

- لا يوجد هيكل تنظيمي يربط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض، كما يغلب على إدارة المؤسسات استخدام الهياكل التنظيمية الرأسية وليست الأفقية أي أن القرار يُتخذ من أعلى إلى أسفل.
- الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة لا تواكب تطورات العصر.
- عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تعتمد عليها المؤسسات.
- نظام الإتصال داخل المؤسسة هو أحد معوقات الإدارة عن تحقيق أهدافها وهذا يرجع إلى نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية ونقص المعلومات وعدم وضوح أهداف العمل لدى الرؤساء والمرؤوسين نتيجة غياب دور الإدارة.
- نقص المهارات والقدرات اللازم توافرها للعمل تمثل أحد معوقات العمل الإداري .
- القصور في الحوافز الإدارية والمادية نتيجة ضخامة الجهاز الإداري في المؤسسات.
- قصور الإهتمام بالجانب الإنساني ودافعية الأفراد داخل العمل الإداري.
- الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية للقيادات محكومة بمجموعة من اللوائح والقوانين. [٣١]

وكما أن هناك أسباب لمعوقات الأداء التنظيمي تتمثل فيما يلي: بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لذا يمكننا تقسيم أسباب معوقات الأداء إلى أسباب ترجع إلى:

- **خصائص ذاتيه للفرد (أسباب داخلية)** وتتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية، والإفتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو علي التعبير عن النفس بصورة جيدة.
- عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق فى حركاته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد أو عدم إحترامه لقيمة الوقت.

• **خصائص البيئة المحيطة (أسباب خارجية)** وتتمثل في:

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، والافتقار إلى المعلومات الملاءمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التى يعمل بها الرد.
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التى تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة.
- عدم ملاءمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير فى توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المرتدة، التى توضح أوجه القصور التى تحتاج إلى التصحيح فى أداء الفرد. [٣٢]

مما سبق نجد أن هناك عدة معوقات للأداء التنظيمي داخل المؤسسات منها عدم وجود هيكل تنظيمي يربط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض، حيث أن أكثر المؤسسات تستخدم الهياكل التنظيمية الرأسية وليست الأفقية أي أن القرار يتخذ من أعلى إلى أسفل، كما أن عدم تواجد قاعدة دقيقة للبيانات والمعلومات داخل المؤسسة تعد من المعوقات التى تواجه المؤسسات، كما إن نقص الخبرة والكفاءة فى نظم الإتصال داخل المؤسسة من المعوقات الإدارية داخل المؤسسة، وأيضاً القصور فى الحوافز الإدارية والمادية نتيجة ضخامة الجهاز الإداري فى المؤسسات.

ب) متطلبات تطوير الأداء التنظيمي

كما تتمثل المتطلبات التى من شأنها أن تفيد في تطوير الأداء التنظيمي فيما يلى:

- تحديد المهام والمسئوليات الحالية للوظيفة.
- تنمية كفاءة العاملين.
- تحديد توقعات أداء كل وظيفة بعينها مع مراعاة التعزيز والتجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين بالإضافة إلى الإهتمام بالجوانب الإيجابية في السلوك والمخرجات التي يتم إنجازها.
- تحديد حجم العمل بما يتلاءم مع قدرات العاملين.

- الإنطلاق من معايير دقيقة تحقق الأهداف.
- متابعة الأداء أثناء العمل.
- تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة. (٣٣)
- تزويد المؤسسات بالأجهزة والمعدات الحديثة.
- توزيع السلطة وتعزيز المشاركة.
- الحوافز المادية والمعنوية على الأداء المتميز.
- التدريب بعد التعيين لتنمية المهارات من أجل مواكبة التطورات المستجدة في مجال العمل.
- إعطاء العاملين الثقة في أخذ بعض القرارات لتعزيز ورفع مستوى الأداء وتكريم الموظفين المتميزين ولكى يكون هناك تنافس شريف في إنجاز المهام بين الموظفين. (٣٤)

نتائج البحث وتوصياته:

أ- نتائج البحث :

هناك مجموعة من النتائج الخاصة بالبحث لعل من أبرزها ما يلى:

- ضعف بعض المدارس في تحديد أهدافها بشكل واضح ومعلن للعاملين.
- قصور بعض المدارس في تحقيق الموائمة بين الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها وبين أسلوب العمل المطلوب.
- قصور بعض المدارس في امتلاك خطة استراتيجية وتشغيلية متفق عليها بين كل المستويات الإدارية.
- عزوف بعض الإدارات بالمدارس عن النظر للمنافسين باستمرار وضعف تطلعهم إلى تحقيق التميز المؤسسى .
- يساهم الأداء التنظيمي في تحديد مدي قدرة المؤسسة على إستثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدي العاملين.
- عدم توافر بعض المهارات اللازمة لإختيار أفضل الطرق لتطبيقها لتطوير الأداء .

- إن أداء القيادة من العوامل التى تؤدى إلى تحسين الأداء التنظيمى حيث تمكن الموظفين من إشراك أنفسهم وتحسين نتائج أدائهم. ويعتمد نجاح أي مؤسسة على كفاءة قادتها والثقافة التنظيمية التي يخلقها هؤلاء القادة كما تؤثر معتقدات وقيم قادة المؤسسة دائمًا على أدائها.
- القيادة من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، فهي تسهم في تشكيل رؤية المؤسسة ونقلها عبر كافة المستويات الإدارية، وتساعد في تدعيم قيم المؤسسة وإرساء الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- تعد الحوافز المعنوية التى تقدم للعاملين فى المدرسة من أهم العوامل التى تساعد فى تحقيق الارتباط الوظيفي.
- حرص عدد من الإدارات على تحقيق المدرسة مستويات أفضل فى التطوير والأداء.
- يرتبط الأداء التنظيمي بالحاجة إلى الإستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.
- الارتباط الوظيفي يؤدى إلى شعور العاملين بامتلاكهم الموارد المادية، والوجدانية، لاستثمار أنفسهم فى أداء أدوارهم فى العمل. ويلعب المديرون دوراً هاماً فى تحقيق هذه المدركات لدى العاملين ليكونوا أكثر ارتباطاً بأدوارهم فى العمل.
- قصور بعض المدارس في بذل الجهودً المناسبة للتوعية بالإستدامة التنظيمية.
- ضعف قدرة بعض المدارس على تطوير الهيكل التنظيمي بما يخفض من تكاليف الأنشطة.
- قصور بعض الإدارات في استخدام الإستدامة التنظيمية كميزة تنافسية للمدرسة.

ب- توصيات البحث :

وفى ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بالآتي:

- العمل علي نشر وتعزيز ثقافة المقارنة المرجعية والسبل التي تؤدي إليها، مثل توفير الفرص التدريبية للعاملين، وذلك بهدف تسهيل إجرائها وإقناع الإدارة باستخدامها كأحد الركائز الأساسية للعمل من أجل الإسهام في استمرارية نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- ضرورة التركيز على التطبيق الدائم للمقارنة المرجعية من خلال المراجعة الدورية لمستويات التحسين وتقديم الحوافز المادية للوحدات الإدارية التي تشهد تحسنا في مؤشرات أدائها.
- الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة عند الحاجة بعقد دورات داخل الوزارة أو الإيفاد في دورات خارجية لصقل معلومات وخبرات ومعارف العاملين.
- عقد دورات تدريبية لمديرى مدارس التعليم الثانوى في علوم الإدارة الحديثة.
- إعداد دورات تدريبية للقيادات والعاملين في المدرسة حتى يتمكنوا من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء التنظيمي في المدرسة.
- بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة تساعد المدير في صنع القرارات.
- الحصول على المعلومات والإحصاءات الحديثة، التى تجعل مدير المدرسة يبنى قرارته على معلومات حديثة ودقيقة.
- الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين بالشكل الذى يعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.
- الاهتمام بدرجة رضا المستفيدين ومحاولة رفع تلك الدرجة وتحسينها بشكل مستمر حيث أنها مهمة جدا فيما يتعلق بالأداء التنظيمي بحيث تحرص إدارة المدرسة على وجود علاقة احترام متبادل بين العاملين والمستفيدين من أفراد المجتمع.
- محاولة الاستغلال الأمثل للقدرات الابتكارية للعاملين في المدرسة، وذلك من خلال فتح الباب أمام الإبداع والابتكار.

مراجع البحث

١- دينا عيسى عوض سليمان: "أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمى"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع(٤)، مج(٧)،٢٠١٦، ص ٨٢٧.

٢- حسين بشير محمود: "حول الدور المؤسسى لعمليات إصلاح التعليم قبل الجامعى بمصر"، المؤتمر العلمى السنوى السابع بعنوان: الإصلاح المؤسسى للتعليم قبل الجامعى فى الوطن العربى، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، فى الفترة من ٢٦-٢٧ أغسطس ٢٠٠٧، ص ٢٣٩.

٣- عقيل محمود رفاعي: التمكين الادارى لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: "تصور مقترح فى ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة"، مجلة مستقبل التربية العربي، المركز العربي للتعليم والتنمية، ع(٨٦)، مج (٢٠)، ٢٠١٣، ص ٣٤٠.

٤- معهد التخطيط القومي: تطوير التعليم الاساسي في مصر في ضوء الاتجاهات التربويه الحديثه: سلسله قضايا التخطيط والتنميه، معهد التخطيط القومي، القاهره، ٢٠١٩، ص١.

٥- ماهر أحمد حسن: "التخطيط الإستراتيجى كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية فى جمهوية مصر العربية" ، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ع(١)، مج(٢٤)، ٢٠٠٨، ص ٣٤.

٦- حنان عبدالستار محمود، سحر عيسى محمد خليل: "تطوير التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مج(١٥)، ج(١٢)، ٢٠٢١، ص٢٨٢.

٧- منصور جمعان الغامدى: "علاقة التطوير التنظيمى بالأداء فى المنظمات العامة"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، ع(٣)، مج(٢٧)، ٢٠٠٩، ص٣١.

٨- شيلى إلهام: "واقع تطبيق مدخل تطوير الأداء التنظيمى بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية ببجاية"، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة طاهرى محمد ،ع(١)، مج(٥)، ٢٠١٩، ص ٧٢٣.

٩- أحمد محمد إبراهيم هميسة: "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ، مجلة التربية، كلية التربية ، جامعة الأزهر ،ع(١٦٦)، ج(٣)، ٢٠١٥، ص ٢١٧.

١٠- فالح محمد الخلايله، رشاد محمد الساعد: "أثر الجدارات الجوهرية على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ع(١)، مج(٣)، ٢٠١٩، ص ١٢٤.

١١- منال محمد أحمد الوكيل: "تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع(٤)، مج (٤١)، ديسمبر ٢٠٢١، ص ١١٦.

١٢- عائشة يوسف الشميلى: برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ١١-١٢.

١٣- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبدالمجيد: السلوك التنظيمى فى ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ٢٦٧-٢٦٨.

١٤- عبدالله محمد أبو شهاب المري، فريد محمد القواسمة: "أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة العدل القطرية"، مجلة الجامعة

الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة – شئون البحث العلمي والدراسات العليا،ع(٣)، مج(٢٨)، ٢٠٢٠، ص ١٨٥.

١٥- دينا عيسي عوض سليمان: "أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"، مرجع سابق، ص ٨٤٦.

١٦- خليل إسماعيل إبراهيم ماضى: "أبعاد بيئة العمل المادية والمعنوية ودورها فى تحسين كفاءة الأداء الوظيفى للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع(١)، مج(٥)، ٢٠١٤، ص ٣٧٦.

١٧- عبدالرازق نصر الدين عبدالرازق إبراهيم، محمد عبدالعاطي عبدالله مكى: " أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة – معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع(١)، مج(٣)، ٢٠١٩، ص ص ٣٢-٣٣.

١٨- محمد مصطفى كمال: تحليل وقياس وتقييم الأداء البشرى، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٢٩٨-٣٠٣.

19- Afzal Izzaz Zahari, et al :Assessing the mediating effect of leadership capabilities on the relationship between organisational resilience and organisational performance, International Journal of Social Economics, Vol (49), No. (2), 2021, p.٢٨٩.

٢٠- حافظ فرج أحمد: الإداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية، دار اللطائف للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠١٢، ص ص ٦٢-٦٣.

٢١- فيصل صالح محمد، عبدالرحمن محمد سالم: الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية : مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في

الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، ٢٥-٢٧ يوليو، ٢٠٠٤ ، ص ص١٤١-١٤٢.

٢٢- مسلم علاوي شبلي: التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، ٢٠١٧، ص ١٥.

٢٣- عبدالرضا فرج بدراوي الخماس، رشا مهدى صالح كسار: العلاقة بين رأس المال الإجتماعي والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ع(٣٦)، مج(١٣)، ٢٠١٥، ص ٨٣.

٢٤- سلامة عبدالعظيم حسين: "مهارات معلم المستقبل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة" ، إدارة الاعمال، جمعية إدارة الاعمال العربية، ع(١٧٢)، مارس ٢٠٢١، ص ٥٢.

٢٥- أحمد سعيدان: "معادلة تميز الأداء التنظيمى"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح، ع(٣)، ديسمبر ٢٠٠٧، ص ص ١٦-١٧.

٢٦- عبد الغني بن حامد: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي المقاوم الشيخ آمود بن مختار إيليزي، ع(١)، ٢٠١٨، ص١٨.

٢٧- عبدالحميد عبدالفتاح المغربى: "أثر الثقافة التنظيمية علي الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،ع(٣)، مج(٣٦)، ٢٠١٢، ص٢.

٢٨- عاطف عبدالعزيز محمود عبدالعال: "أثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ع(١)، مج(٣٦)، ٢٠٢٢، ص ص ٦-٧.

٢٩- إسراء هادي كاظم الركابى: "دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية : دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاسكندرية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، ع(٢)، مج(١٤)، ٢٠٢٢، ص٢٦٤.

٣٠- حنان حسن سليمان: "تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية"، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ع(١)، مج(٢٨)، ٢٠٢٠، ص٤٨٤.

٣١- حافظ فرج أحمد: الإداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ٦٩.

٣٢- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبدالمجيد: السلوك التنظيمي فى ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ٢٧٨- ٢٧٩.

٣٣- إيمان حمدي رجب زهران: "تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٦٦)، ج(٣)، ٢٠١٥، ص ٤٠٧.

٣٤- محمد بن دليم القحطاني: بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، e-Kutub Ltd، ٢٠١٩، ص ٣٦.