



وحدة النشر العلمي

# بحوث

مجلة علمية محكمة

العلوم التربوية

العدد 10 أكتوبر 2021 - الجزء 2

ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)

مجلة "بحوث" دورية علمية محكمة، تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس حيث تعنى بنشر الإنتاج العلمي المتميز للباحثين.

**مجالات النشر:** اللغات وآدابها (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - اللغة الفرنسية-اللغة الألمانية-اللغات الشرقية) العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم الاجتماع - علم النفس - الفلسفة - التاريخ - الجغرافيا).

العلوم التربوية (أصول التربية - المناهج وطرق التدريس-علم النفس التعليمي - تكنولوجيا التعليم -تربية الطفل)

**التواصل عبر الإيميل الرسمي للمجلة:**

buhuth.journals@women.asu.edu.eg

يتم استقبال الأبحاث الجديدة عبر الموقع

الإلكتروني للمجلة:

[/https://buhuth.journals.ekb.eg](https://buhuth.journals.ekb.eg)

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية).

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات الأدبية).

**تم فهرسة المجلة وتصنيفها في:**

دار المنظومة- شمعة

**رئيس التحرير**  
أ.د/ **أميرة أحمد يوسف**  
أستاذ النحو والصرف-قسم اللغة العربية  
عميد كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
جامعة عين شمس

**نائب رئيس التحرير**  
أ.د/ **حنان محمد الشاعر**  
أستاذ تكنولوجيا التعليم-قسم تكنولوجيا التعليم  
والمعلومات  
وكيل كلية البنات للدراسات العليا والبحوث  
جامعة عين شمس

**مدير التحرير**  
د. **سارة محمد أمين إسماعيل**  
مدرس تكنولوجيا التعليم  
كلية البنات جامعة عين شمس

**سكرتارية التحرير:**

م/ **هبة ممدوح مختار محمد**

معيدة بقسم الفلسفة

**مسئول الموقع الإلكتروني:**

م.م/ **نجوى عزام أحمد فهمي**

مدرس مساعد تكنولوجيا التعليم

**مسئول التنسيق:**

م/ **دعاء فرج غريب عبد الباقي**

معيدة تكنولوجيا التعليم



## تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الامريكية

أسماء حمدي السيد معوض  
باحث دكتوراه- قسم أصول التربية  
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر  
[asmahamdi587@gmail.com](mailto:asmahamdi587@gmail.com)

د. غادة محمد فتحى  
مدرس بقسم أصول التربية  
كلية البنات \_ جامعة عين شمس \_ مصر  
[ghada.fathy@women.asu.edu.eg](mailto:ghada.fathy@women.asu.edu.eg)

أ.د سوزان محمد المهدي  
أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية  
كلية البنات \_ جامعة عين شمس \_ مصر  
[Suzan\\_elmahdy@hotmail.com](mailto:Suzan_elmahdy@hotmail.com)

### المستخلص:

يهدف البحث تعرف الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي في الجامعات المصرية من حيث عرض مفهوم الأداء المؤسسي ومكوناته وفلسفته ومعايير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية والعوامل التي تدعم الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية وعناصر الأداء المؤسسي وأنواعه وخصائص الأداء المؤسسي ومؤشراته، وذلك من خلال الاستفادة من خبرة بعض الجامعات المتقدمة مثل جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الامريكية، بهدف تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية لتنمية الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، من خلال تبني تجربة جامعة ميتشجان التي تعد من أفضل 10 جامعات بالعالم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث في التعرف على واقع الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية. وكانت أهم نتائج الدراسة التطرق إلى نظام التعليم الجامعي بولاية ميتشجان والإفاده منه في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، فمن التوصيات استمرارية وضع أسس وفلسفة واضحة لتطوير الأداء المؤسسي وخطوات إجرائية يتم تنفيذها بدقة، كما أوصى البحث بتركيز جامعة ميتشجان بشكل كبير على المعلم باعتباره الموجه الأول للطالب من حيث تطوير قدراته وكفاءته، كما أظهر البحث بعض المقترحات ومنها مشاركة العاملين في منظومة التعليم العالي مع القائمين على التنفيذ لوضع خطوات إجرائية تفيد تطوير الأداء بالجامعات المصرية، واستمرارية تشجيع القيادات وأعضاء هيئة التدريس على تبني أساليب متطورة لتطوير الأداء المؤسسي حتى يتسنى لهم التطوير.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير \_ الأداء المؤسسي \_ الجامعات المصرية \_ جامعة ميتشجان

## مقدمة

التعليم الجامعي أصبح بمثابة قاطرة التقدم وتكمن حتمية تطبيق نظم إدارة الجودة في الجامعات المصرية في كونها أثبتت فاعليتها في العديد من الدول المتقدمة مما جعلها شرط أساس للأداء المتميز ووسيلة لا بد منها لتجنب الأخطاء وحل المشكلات والتغلب على العقبات التي قد تعيق العملية التعليمية ويتطلب تطبيق الجودة والتحسين المستمر معايير واضحة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل الجامعات المصرية وخارجها، وذلك لضمان توفير المناخ الملائم للتطبيق، وهذا فضلا عن توافر القناعات التامة بأهمية التجويد والتحسين لأداء الإدارة العليا للجامعات المصرية (العايشي و غياد، 2014، صفحة 95)

فالنظام التعليمي في الولايات المتحدة بالرغم من أنه نظام مفتوح يقبل الطلاب بناء على رغباتهم إلا أنه يجري لهم اختبارات قبول لنوع التعليم الذين يريدون الالتحاق به، كما أنه نظام تعليمي يتسم بالبحث عن الجودة والتطور والتحسين والتقدم ويقارن نفسه بنظم التعليم في الدول الأخرى حتى يستطيع أن يتفوق عليها كما أنهم يهتمون بالفروق الفردية بين الطلاب ويوجهون كل على حسب ما تمكنه قدراته من السير فيه (بريكنان، 2005، صفحة 12)

ولقد بدأت متشجان كولاية أمريكية في الاهتمام بالتعليم وحققت فيه باعا طويلا فبدأ ذلك بالتجربة الأولى لها منذ عام 1993 والتي حققتها بفعالية كبيرة عام 1996، والتي اعتمدت علي تطوير وتحسين الأداء بها في ضوء المعايير العامة التي تم وضعها من قبل مجلس التعليم بالولاية، وفي ضوء المعايير العامة للدولة، ومن أهم إنجازاتها في مجال التعليم حصولها علي مركز متقدم من بين أفضل عشر ولايات في أمريكا فيما يعرف بخطة عشر من بين عشر، وكذلك في تجربتها الثانية والتي بدأت برسالة بعثها مراقب عام متشجان Brian Whetstone إلى كل مواطنين ميتشجان: قال فيها "لدينا فرصة هائلة، نعمل معا كدولة، لرفع تحصيل الطلاب باستخدام هذه الأهداف والاستراتيجيات وهذا يتطلب عقول متفتحة وإرادة من جميع المعنيين لجعل هذه المنظومة تنجح وتحقق أهدافها" وفي هذه الوثيقة، قمنا بتجميع التدابير عالية المستوى التي تم اختيارها كجزء من الخطة، وسيتم استخدام الأرقام الواردة هنا كأساس بدأنا منه لقياس التقدم ، حيث يستمر تنفيذ خطة 10 من بين 10 في التقدم (بريكنان، 2005، صفحة 12)

ولقد كان الهدف الأساسي لولاية متشجان والخاص بالنهوض بالعملية التعليمية هو تحقيق التقييمات ومشاركة المعلمين الفاعلين، وتحقيق الجودة الفعلية، وقد ساعد هذا الهدف على إظهار نجاح ميتشجان، وتفوقها علميا" ومع تحرك الولاية لتنفيذ خطتها لتصبح أفضل عشر دول للتعليم خلال عشر سنوات، من خلال تحديد نقاط التقدم لقياس ومقارنة النجاح، وجعل هذه المقارنات بعضها بمثابة مقارنات بين ولايات الدولة، إما ترتيبيا أو مقارنات مع المعدلات المحلية (https://www.michigan.gov/som/.html, 2018)

ولإحراز التقدم والتحسين المستمر للأداء المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال تطبيق تقنيات معاصرة في تقويمها حيث تستطيع من خلالها تقليل الفجوة بين أدائها وأداء الجامعات الرائدة ومن بينهم

جامعة ولاية ميشيجان، ولتتمكن هذه الجامعات من المحافظة على وضعها التنافسي لا بد من أن تتطرق الجامعات المصرية إلى خيرة جامعه ميشيجان (جمال الدين و أخرون، 2016، صفحة 133)

### مشكلة البحث وأسئلته:

تسعي الجامعات في كل المجتمعات إلى البقاء والنمو بما يضمن لها تحقيق أهدافها إلا أن العالم يشهد تغيرات وتحولات سريعة في جوانب الحياة الاقتصادية والعملية والثقافية أثرت هذه التغيرات والتحولات في نظم التعليم وألفت على الجامعات كثيرا من الأعباء جعلتها كذلك تشهد تحولات كبيرة في أساليب ومناهج التدريس واستحداث التخصصات وتطوير نوعية التعليم نحو مهمة تزويد الطلاب بالمعرف التي تمكنهم من مواجهة التحديات العالمية الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية كما تنتظر المجتمعات من الجامعات الكثير من تحقيق الآمال والطموحات (Gordon & Land, 2013, p. 165) ففى العقود القليلة الماضية أصبح تطوير وتحسين أداء الجامعات المصرية موضوعا رئيسا من موضوعات علم الإدارة الملحة وذلك بسبب تدهور مستوى الأداء المؤسسى للجامعات المصرية الذى صاحبه ضعف فى عدم التكيف مع الاتجاهات العالمية فى كافة المجالات (Belson, 2016, p. 53)

كما تعاني الجامعات المصرية من العديد من أوجه القصور والتي تحد من قدرتها على تحقيق مكانة تنافسية متفوقة مقارنة بالجامعات الأجنبية ومن أوجه القصور الأتى

○ ضعف قدرة الجامعات المصرية الحكومية على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية وقد يرجع ذلك إلى ضعف التعاون بين الجامعات سواء على المستوى المصرى أو العالمى، وقصور ربط كل قسم وكلية بالجامعة بنظيراتها بالجامعات الأجنبية بالدول المتقدمة، حيث يؤدي ذلك إلى انفصال الجامعة عن ما يدور حولها من متغيرات كما يؤدي إلى ضعف الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس (عشبية و عمارة، 2008، صفحة 212) (محمود و أحمد ، 2008، صفحة 510)

○ ضعف قدرة الجامعات المصرية على التكيف مع الاتجاهات العالمية في شتى المجالات البحثية والأكاديمية علاوة على غياب التنافسية في الاسواق العالمية لخريجي الجامعات المصرية وتدهور إنتاجية هؤلاء الخريجين (دياب، 2010، صفحة 267)

○ ضعف قدرة منظومة التعليم الجامعى على تقديم تنمية حقيقية مؤسسة على مجتمع المعرفة وكثافة الانتاج داخل المجتمع (محمد، 2008، صفحة 101)

○ ضعف مستوى مخرجات منظومة التعليم الجامعى وقلة توافقها مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة (السيسى و نصار، 2006، صفحة 71)

وتعد جامعة ولاية ميشيجان نموذج رائد فى تطوير التعليم فقد حددت إدارة التعليم الجامعى في ولاية ميشيجان بالشراكة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، أربعة مجالات رئيسية من شأنها أن تساعد في تنظيم جهود التطوير وهى: (2. <https://www.michigan.gov/documents/mde/2016>)



**المجال الأول دعم المتعلم:** من خلال تطوير نظم جودة التعليم لكي يصل المتعلم الى أقصى استفادة ممكنة.

**المجال الثاني فعالية القوى العاملة في مجال التعليم:** من خلال ضمان حصول جميع المتدربين على فرص متساوية للمعلمين المتميزين من خلال تطوير معلمين وقادة جدد ودعم ممارسات المعلمين والقادة، والمساواة في النظام المتبع.

**المجال الثالث الشراكات الإستراتيجية:** العمل بشكل تعاوني مع الشركاء لدعم المناطق التعليمية والآباء والأسر والمجتمع المحلي، والتعليم الجامعي، وأنظمة القوى العاملة، وغيرها من المنظمات الحكومية والمنظمات الخارجية العامة والخاصة عبر الأهداف المشتركة لدعم الطلبة.

**المجال الرابع البنية التحتية:** معالجة سبعة مكونات رئيسة للبنية التحتية القائمة فهي الحوكمة، والموارد، ومعايير الجودة، والتعلم المهني، والمساعدة التقنية والبيانات، والتقييم والرصد والمساءلة، والتواصل من أجل إنشاء نظام متماسك يعمل على دعم مجالات التعليم الأخرى.

فوضعت ولاية ميشيجان فلسفة تعليمية خاصة بها تعمل علي تحسين الأداء المؤسسي فهو وسيلة لمساعدة المواطنين في النظام التعليمي العام والخاص بها، واعتمدت علي تقييم الأداء المؤسسي وتم عرض معايير محددة لتقييم الأداء لتطوير التعليم الجامعي، وذلك من قبل مجلس ولاية ميشيجان للتعليم وإدارة التعليم في ميشيجان (3). ([https://www.michigan.gov/documents/Social\\_Studies\\_Standards](https://www.michigan.gov/documents/Social_Studies_Standards))

ويعد تقييم الأداء المؤسسي من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب النشاط ويتحدد نجاح أي إدارة في الموارد والإمكانيات المتاحة اللازمة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه الإدارة إلى مواطن الضعف ونقص الأداء لاتخاذ الإجراءات الكافية لتلافي الآثار السلبية لها (العيادي، 2002، صفحة 37)

فالأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الأفراد داخل الجامعة في ضوء تفاعلها مع بعضها البعض، ومن ذلك المنطلق يشمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد: (حلمى، 2017، صفحة 161)

الأول: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.  
الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.  
الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.  
على ضوء ما سبق تم الوقوف على أهم المعوقات التي قد يتعرض لها الأداء المؤسسي بمختلف أطرافه وهي كالتالي

- تعدد أهداف أولويات الجامعة المصرية نتيجة محدودية إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف.
- غياب التحديد الدقيق لمهام الإدارات المختلفة بالجامعة.

- التضارب في الاختصاصات وندرة التوصيف الدقيق لواجبات كل إدارة.
  - الافتقار إلى ثقافة العمل الجماعي.
- وعلى ضوء ما سبق تطرح الدراسة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من خبرة جامعة ميتشجان في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي بالجامعات؟
- 2- ما واقع نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية؟
- 3- ما المقترحات الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة ولاية ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية؟

### أهداف البحث

هدف البحث تحقيق ما يلي:

- 1- تعرف الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي بالجامعات.
- 2- الوقوف على أوجه الاستفادة من خبرة جامعة ميتشجان في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية.
- 3- تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية.

### أهمية البحث

اتضح أهمية البحث فيما يلي:

- 1- من الممكن أن يساعد البحث في تحسين وتطوير أداء الإدارات بالجامعات المصرية لتحقيق قدر "عالي" من الكفاءة من خلال الاستفادة من خبرة جامعة ميتشجان.
- 2- قد يفيد البحث مدراء الوحدات العلمية والعملية بالجامعات المصرية في تعرف على المعايير والمؤشرات التي تساهم في خدمة تطوير أدائهم.
- 3- قد يساعد البحث أعضاء هيئة التدريس في التعرف على السلوكيات التعليمية الفعالة إذ يزودهم بتغذية راجعة حول أدائهم في عملية التدريس من خلال خبرة جامعة ميتشجان.
- 4- من المأمول أن يساعد البحث على تقويم الأداء المؤسسي وممارساته التي يرى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين أنها ذات أهمية ومؤشر على فاعليتها فهو أمر ذو أهمية بالنسبة للجامعات المصرية وإدارتها.

5- قد يسهم البحث في تبنيه واضعى السياسات و متخذى القرارات لوضع استراتيجيه مقترحة لتطوير الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية من خلال الاستفادة من خبرة جامعة ميتشجان، كما قد يسهم البحث في إلقاء الضوء على أهمية الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية.

### حدود البحث

تحدد البحث بالحدود التالية:

1\_ اقتصر البحث على تطوير الأداء المؤسسى (أكاديمى\_ مهنى\_ وبحثى\_ وتكنولوجى) فى الجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة ميتشجان التى تعتمد على تجربتها الأولى والثانية لتطوير وتحسين الأداء بالجامعات المصرية فى ضوء المعايير العامة التى تم وضعها مجلس التعليم بجامعة ميتشجان، وتم اختيار هذه الجامعة نظرا لما يلى:

2\_ اقتصر البحث على جامعة ميتشجان التى تبذل جهودا متميزة لتنمية الأداء المؤسسى، ووضع استراتيجية لتحقيق ذلك، حيث تم تصنيفها ضمن أفضل 10 جامعات على مستوى العالم وفقا لتصنيف العالمى للجامعات، وتعد خبرة جامعة ميتشجان مرجعا مهما لتطوير الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية.

### منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفى الذى يهدف إلى وصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا لاستخلاص دلالتها وتفسيرها وتحليلها ولعلة أنسب المناهج للتعرف على واقع الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية (الرشيدى، 2000، صفحة 59) واستخدم البحث هذا المنهج فى تعرف الإطار النظرى لتطوير الأداء المؤسسى من حيث مفهومه، وأنواعه، والعوامل التى تدعم الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة ميتشجان.

### مصطلحات البحث

تناول البحث المصطلحات التالية :

#### 1- التطوير (Development):

**يعرف فى اللغة:** (مادة: ط و ر)، تطوير: هو التحول من طور إلى طور (وزارة التربية والتعليم، 2003، صفحة 77)

**يعرف اصطلاحا:** بأنه نمط من أنماط التغيير التى يمر به الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى البشرية والمادية، مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية وهو يعنى أيضا، تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو وظيفة أو مهارة معينة، وهو يعتمد على مراحل متعددة (فليه و الزكى، 2004، صفحة 103)

**يعرف إجرائيا:** هو التغييرات التى تحدث داخل أى نظام تعليمى وذلك من أجل تحسين التفاعل به والتأقلم مع المتغيرات الواردة فى المجتمع.



## 2- الأداء ( Performance ):

**يعرف في اللغة:** (مادة: أ د ي), (مصدر، أ د ي), قام بأداء واجبه أو بإنجازه, بإكماله (وزارة التربية والتعليم، 2003، صفحة 248)

**يعرف اصطلاحاً:** هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء (عبد الفتاح و آخرون، 2004، صفحة 51)

**يعرف إجرائياً:** هو مدى قدرة الأفراد على القيام بإنجاز واجباتهم كاملاً للوصول للأفضل نشاط.

## 3- الأداء المؤسسي ( The Institutional Performance ):

**يعرف اصطلاحاً:** هو نتاج لمجموعه من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية داخل المنظمات من جهة وبين الأفراد والعاملين وثقافتهم والبيئية المحيطة بهم من جهة أخرى داخل المنظمة (العدلوني، 2002، صفحة 75)، وعرف أيضاً بأنه المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها (Kuvass, 2006, p. 509)، يعرف بأنه المنظومة المتكاملة، لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية (مخيمر و آخرون، 2000، صفحة 29).

**يعرف إجرائياً:** هو قدرة تفاعل الافراد على إتمام مهامهم لوظائفهم داخل المؤسسة وذلك بصورة متكاملة وذلك في ضوء المؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات وهي الفلسفة والرسالة، والحوكمة والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد والخدمات حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الأداء المؤسسي.

## 4- جامعة ميتشجان (University of Michigan):

تعد جامعة ميشيغان المتواجدة في مدينة آن آربور من أهم جامعات ولاية ميشيغان وهي جامعة حكومية تأسست عام 1817 ويبلغ عدد الطلبة بها 39,000 وهي تعد من أفضل جامعات العالم، وتعد كذلك من أبرز الجامعات المتخصصة في ميدان البحوث، والعلوم، والطب، والتجارة، والرياضيات، وكذلك ميدان الفلسفة وميدان التربية، توجد أيضاً بالولاية جامعة ولاية ميشيغان Michigan State University التي تعد من أبرز جامعات ولاية ميشيغان، وهي جامعة حكومية تأسست عام 1817 ويبلغ عدد الطلبة بها 44,221 كما توجد أيضاً بالولاية جامعة ميشيغان المركزية Central Michigan University التي تعد من أبرز جامعات ولاية ميشيغان بالولايات المتحدة، وهي جامعة حكومية تأسست عام 1892 ويبلغ عدد الطلبة بها 28,389 ([https & www.hotcourses.ae](https://www.hotcourses.ae))

## الدراسات السابقة والتعليق عليها

حصلت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة التي يمكن أن تفيد بحثها في الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بالجامعات.

ويتم عرض أهم البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث من الأحدث الى الأقدم، كما يتم تناول كل دراسة وفقاً للهدف منها، والمنهج المتبع، وأدوات الدراسة، يليها أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات بما قد يفيد البحث الحالي.

**المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي**  
ومن هذه الدراسات ما يلي:

**(1) دراسة مها عبدالله السيد (2018)، بعنوان تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي.**

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التفكير الإستراتيجي وأهدافه، والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر في أداء الجامعات المصرية، مع محاولة تحديد أهم نقاط القوة ومواطن الضعف في أداء الجامعات المصرية بالتركيز على تشخيص الواقع الحالي لوظائفها الثلاث (التعليم، والبحث العلمي، المشاركة المجتمعية).

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي SWOT، لتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف وكان من أبرز النتائج تركيز على دور الجامعة التي تعد الرصيد الاستراتيجي الذي يرتكز عليه أي مجتمع لتجسير دعائم التقدم ودفع حركة التنمية، كما أوضحت أنه يمكن للجامعة تحديد قدرتها على تحقيق أداء مؤسسي قوى.

**(2) دراسة عبدالله محمد المطيري وآخرون (2016)، بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في جامعة تبوك".**

هدفت الدراسة التعرف على إدارة الموارد البشرية والتركيز على مجموعة من الموهوبين والتطرق الى مفهوم ومعايير وأبعاد الأداء المؤسسي في التعليم الجامعي.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة كأداة للدراسة الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب على الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب على الأداء المؤسسي.

**(3) دراسة حسن ناصر سعد العسيري (2014)، بعنوان " تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية".**

هدفت الدراسة الكشف عن الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها لتطوير الأداء المؤسسي والوقوف على آراء خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

أعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب دلفي واستخدم أداة الاستبانة واستمارة استطلاع رأى الخبراء.

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية فعال في تطوير الأداء المؤسسي ومعالجة أوجه القصور التي تواجهها وتوصلت إلى مدى احتياج إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية للتطوير على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

#### 4) دراسة عبدالله فيصل(2012), بعنوان "أثر القيادات التربوية على الأداء المؤسسي في باكستان"، Impact of Educational Leadership on Institutional Performance.

هدفت الدراسة تحديد أثر السلوك القيادي للقادة التربويين على الأداء المؤسسي، كما هدفت التركيز على العوامل الديموغرافية الأداء المؤسسي من أجل تحقيق أهداف التعليم. واتبعت الدراسة المنهج التجريبي، كما استخدمت ثلاث استبانات. وتوصلت تلك الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد السلوك القيادي لدى القادة التربويين وفاعلية القادة والأداء المؤسسي لدى القادة التربويين.

#### 5) دراسة حسام حسنى قاسم الحاج (2010)، بعنوان "الأداء المؤسسي لجامعة النجاح الوطنية الفلسطينية, دراسة تقييمية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع الأداء المؤسسي لجامعة النجاح وتعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف في جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، والتعرف على مجال القدرة المؤسسية كأحد مجالات تقييم الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والإستعانة بأسلوب دلفي بجولاته الثلاث.

وتوصلت الدراسة إلى تحليل واقع الأداء المؤسسي بالجامعة ووضع مخطط لتطوير ذلك الاداء وتحليل الجهود العلمية والاتجاهات العالمية لتحسين جودة أداء جامعة النجاح الوطنية بفلسطين.

#### 6) دراسة رودىكا غرخينا, فيورين فادوفا Rodica Gherghina, Fiorin Vaduva (2009), بعنوان "إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالى والأزمات الاقتصادية".

هدفت الدراسة عرض مؤشرات الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالى ومدى تحسين النشاط التربوي وتطبيق الإدارة الفعالة والكفاء وضمن الجودة الشاملة فى الأنظمة التربوية وتحديد طرق تقييم الأداء المؤسسي وفلسفته وتصميم مؤشرات الأداء فى مؤسسات التعليم العالى. واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات في تحديد وقياس الأداء فى مؤسسات التعليم العالى فتنوع المؤسسات التربوية فى القيم والتصورات حول الأداء وغياب وجود بيئة تنافسية، وتوصلت أيضا إلى التعريف الفعلى للعلاقات القائمة بين أداء المؤسسات وتمويلها من المصادر العامة وزيادة استقلالية الجامعات فى إدارة الموارد المالية من خلال تقديم آليات تقييم أوجه نفقات التمويل.

## 7) دراسة نبيل إسماعيل رسلان (2008)، بعنوان "عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم- الأهمية- المراحل- الأنشطة- الصعوبات)".

هدفت الدراسة التعرف على الأداء المؤسسي وأبعاده ومكوناته وإبراز الآثار الجانبية المترتبة على صعوبات قياس الأداء.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستعانة بأسلوب دلفي بجولاته الثلاث لمعرفة آراء الخبراء .

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة أداة في أي مؤسسة ويمكن قياس أداء كل إدارة متخصصة في المؤسسة بمجموعة من المعايير سواء أكان هذا الأداء تخطيطاً أم تنظيمياً أم توجيهياً أم رقابياً، وذلك في إطار تنسيقي بين الإدارات بعضها البعض أو بين عناصر العمل الإداري في كل إدارة متخصصة وفي أغلب الأحوال تستخدم الإدارة مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها.

### المحور الثاني: دراسات تتعلق بجامعات الولايات المتحدة الأمريكية

ومن هذه الدراسات مايلي:

## 1) دراسة بيومي محمد ضحاوي (2016)، مقارنة بين خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي والإفادة منها في مصر

هدفت الدراسة التعرف على نظم ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والاستفادة من هذه النظم في تطوير نظم ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم المصري في ضوء خبرات بعض الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمقارنة بينهما لتحديد أوجه الاستفادة من كلا النظامين في تطوير نظام الجودة والاعتماد بمصر.

واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، حيث يعد هو الأنسب للدراسة الحالية.

توصلت الدراسة إلى عدد من الدروس المستفادة يمكن لكل من مؤسسات التعليم العالي والهيئة القومية لضمان جودة التعليم العالي بمصر اتباعها لتطوير نظم ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات المصرية.

## 2) دراسة منال محمد أحمد وآخرون (2016)، الخبرة الأمريكية في الجودة والاعتماد بالتعليم قبل الجامعي وكيفية الإفادة منها في مصر.

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي وأهدافه، وأنواعه، وخطواته، وإجراءاته، ومؤسساته، والصعوبات التي تواجه تطبيقه وتحديد المتطلبات اللازمة لتفعيله في مصر بالاستفادة بالخبرة الأمريكية في مجال الاعتماد الأكاديمي في التعليم قبل الجامعي .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث يعد هو الأنسب للدراسة.

توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يسهم في تفعيل الجودة والاعتماد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء الخبرة الأمريكية.

### تعليق عام على الدراسات السابقة

في ضوء ما تم تناوله من دراسات سابقة ذات الصلة بالبحث الحالي يتضح أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، وذلك بجانب أوجه الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية وإدراك الصعوبات والمعوقات التي تواجه الأداء المؤسسي كما أوضحت دراسة (حسن ناصر سعد العسيري، 2014) ودراسة (حسام حسنى قاسم الحاج، 2010) ودراسة (نبيل إسماعيل رسلان، 2008)، وتشابهت أيضا مع دراسة (بيومي محمد الضحاوي، 2016) ودراسة (منال محمد أحمد، 2016) في الاستفادة من الخبرات الأمريكية، وأختلف البحث عن الدراسات السابقة في تناول لموضوع الأداء المؤسسي بالجامعات على ضوء خبرة جامعة ميتشجان،

كما يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة ويستفيد منها وذلك على النحو التالي:

- 1- احتياج الجامعات المصرية لمزيد من التطوير حتى تكون قادرة على المنافسة محليا وعربيا وعالميا.
- 2- ندرة الدراسات العربية التي تناولت تجربة جامعة متشيجان وربما يرجع ذلك إلى قلة المعرفة بتجربتها الأولى والثانية في تطوير الأداء المؤسسي على مستوى الجامعات المحلية والعربية.
- 3- ضرورة اهتمام الجامعات المصرية بمقارنة أداءها ووضعها التنافسي بالجامعات الأخرى في الدول المتقدمة وذلك من خلال الخبرة الأمريكية.
- 4- تتشابه بعض الدراسات السابقة - التي عرضتها الباحثة - على أهمية تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية.
- 5- يحتاج مجال الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية إلى اهتمام بالغ وذلك في ضوء تجربة جامعة متشيجان للوصول بأداء الجامعات المصرية إلى التنافسية مع الجامعات المتقدمة مما يترتب عليه المزيد من الدراسات العربية.

كما استفاد البحث من الدراسات السابقة في فهم موضوع البحث من جوانب متعددة، والاستعانة بما توصل إليه الباحثون من نتائج وتوصيات للوقوف على واقع الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، والاستفادة من الخبرات الأمريكية والبدء من حيث انتهى الآخرين حتى لا يكون البحث تكرارا للدراسات السابقة.



## محاور البحث:

يسير البحث وفقا للمحاور التالية:

### المحور الاول: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي بالجامعات المصرية

ويوضحه البحث كما يلي:

#### 1- مفهوم الأداء المؤسسي:

تعريف الأداء المؤسسي يقتضى التركيز على العناصر الفريدة التى تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي تكون محور التقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغيرها وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على استراتيجيات والعمليات والموارد البشرية (العلى وأخرون، 2006، صفحة 22)

ويعرف أيضا "الأداء المؤسسي بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمخرجات التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء المعايير باستطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها (Zwick, 2006, p. 718)

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على التماشي مع كل العمليات النظامية الأربعة وهى المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة (Shaw, Gupte, & Delery, 2005, p. 58) ويشار بأن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقا لمعايير الجودة (الدجنى، 2011، صفحة 10)

#### 2- فلسفة الأداء المؤسسي:

تقدم فلسفة الأداء المؤسسي وتتمثل في الاتي (مخيمر و أخرون، 2000، صفحة 32) (عبد السلام و أخرون، 2019، صفحة 231)

- إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالإجراء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية إلى الهدم والتشتت.
- إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تساعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول الى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.
- إن كل مستوى من مستويات الأداء هي جزء من أداء كلى أكبر بالمؤسسة.
- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف بل تعنى إدراك وجهة الاختلاف مع الاجزاء وصولا إلى التجانس الإداري والذي يؤدي الى العمل الجماعي في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري، فإذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي الى الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.

### 3- مكونات الأداء المؤسسي:

على الرغم من اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على ثلاثة مكونات وهي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة ككل.

إلا أنه يختلف عن كل مكون منهم لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فيمكن قياس أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة من المقاييس لكي يقيم أدائه من خلالها ولقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي في الآونة الأخيرة، ولعل من أحدث هذه الاتجاهات مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف، ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته للتأكد من أن جميع جهود مسؤوليه تبذل من أجل تحقيق أهداف إدارته مع اهتمامه المستمر بتوفير التناسق بين أعمال هؤلاء المسؤولين (رسلان، 2008، الصفحات 31-32)

### 4- معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية فيشمل العناصر الآتية (Hanna, 2003, p. 6)

- **الربحية:** تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة، كما تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات فيما يتعلق في السيولة والرفع المالي.
- **المركز السوقي:** يمثل بالحصة السوقية والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق.
- **الإنتاجية:** تعنى المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استخدام الموارد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة.
- **تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:** وتمثل عملية تنمية الأفراد من خلال الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في سد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ويتم قياس اتجاهات الموارد البشرية نحو المؤسسة من خلال بحوث الاتجاهات.

ومن هنا تأتي المؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات التعليمية للحكم عليها بأنها حققت الأداء المؤسسي بصورة مثلى وقد تم تقسيم هذه المؤشرات إلى أربع وعرضها كالآتي: (الدجني، 2011، p. 171)

- **الفلسفة والرسالة:** فمن خلال فلسفة المؤسسة ورسالتها يتم التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار سير العمل، وتحديد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة فهي مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي.

➤ **الحوكمة والإدارة:** يتعلق مؤشر الحوكمة والإدارة بالقيادة التي تقوم على إدارة المؤسسة، وتتعلق أيضا " بالبيئة التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلاله تحقق الإدارة أهدافها، وذلك في إطار منظومة مادية وبشرية تحتكم إلى سياسات وقوانين واضحة ومعتمدة لتنظيم العمل داخل المؤسسة وهيكل يرسم حدود مسؤوليات العاملين فيها ومتطلباتهم وواجباتهم، ويبتطلب ذلك أن تكون بيئة العمل متناسبة مع طبيعة أعمالها وذات ثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات العاملين نحو رؤية ورسالة المؤسسة، وربط عناصر الحوكمة والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقييم المسار وتحسين الأداء وتطوير بيئة العمل التنظيمي

➤ **النطاق المؤسسي:** يعبر مؤشر النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات ودورها الرئيس لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم برامجها وخدماتها التعليمية والبحثية ولا بد أن تتفق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي

➤ **الموارد والخدمات:** يشير إلى الموارد البشرية والمادية والمالية والتعليمية وخدمات الطلاب والتطوير المؤسسي الذي يساعد المؤسسة على القيام بمهامها وأهدافها، ذلك للوصول إلى درجة من التميز الذي يمكنها من تحسين أداء المؤسسة.

##### 5\_ العوامل التي تدعم الأداء المؤسسي:

فالأداء المؤسسي محصلة من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثير البيئات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها، ونظرا " إلى وجود عوامل تنعكس بالضرورة على أدائها ايجابية او سلبية، فعملية الأداء المؤسسي حتى تكون ناجحة لا بد من وجود عوامل محددة تدعم الأداء المؤسسي كالأتي: (Brown & Harvey, 2006, p. 7)

- تقع على عائق الإدارة المسؤولية وبذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه نقاط الضعف والقصور والعمل على تلافيها.
- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلاً من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.
- يتوجب على المؤسسة أن تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتميز الأداء بالحيوية والفاعلية.
- يتوجب على المدير الكفاء أن يضع أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة من في وظائفهم من امكانياتهم، ويهتموا بما يقوله العاملين ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار، وذلك من خلال المهارات الاستراتيجية، كما يتوجب عليهم مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وحثهم على تقديم تجارب جديدة.
- يجب أن تجد المؤسسة الوسائل التي تمكن العاملين من إحراز الثقة في أن يعملوا بمفردهم دون الاعتمادية على أحد.

## 6\_ عناصر الأداء المؤسسي:

ومن هذه العناصر مايلي: (<https://hrdiscussion.com>)

- **الاستراتيجية والأهداف:** تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة او المنتج.
- **الهيكل التنظيمي:** حيث يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
- **القياس:** هو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلا من الاستراتيجية والأهداف.
- **الإدارة:** وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم بتحديد المسارات والاتجاهات وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.
- اي ان الأداء مرتبطة بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها والأداء يشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:
- **الكفاءة التنظيمية:** هي القدرة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية أو الأموال والمعدات أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
- **الفاعلية التنظيمية:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
- **النجاح الاستراتيجي:** هي قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

## 7\_ أنواع الأداء المؤسسي:

- تمارس المؤسسات نشاطها في مجالات الأداء المختلفة نذكر منها الآتي: (حلمى 162-165, 2017 ,
- **الأداء الاقتصادي:** ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ويتم القياس عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
  - **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأى مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية.
  - **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفاعلية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.
  - **الأداء التقني (التكنولوجي):** ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعنية بسبب تغيير طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الانترنت.

➤ **الأداء المالي:** يتمثل في زيادة معدل العائد ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير أداء إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في تقنيات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.

#### 8\_ خصائص الأداء المؤسسي:

- هناك بعض الخصائص التي تميز الأداء المؤسسي منها الآتي: (العدلوني، 2002، p. 23).
- العمل المؤسسي يضمن إيجاد قيادات بديلة وبتح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم القوانين المعتمدة.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تدعم المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه فتكون واضحة فضعفه في جانب من الجوانب لا بد أن ينعكس على العمل لكن لا يقبل المستوى نفسه في القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتفوق المستمر للأداء.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ويتضمن العمل المؤسسي عدم انفراد رئيس المؤسسة بالإدارة واتخاذ القرارات.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الوجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وانظمتها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

#### 9\_ متطلبات تطوير الأداء المؤسسي:

المؤسسات التعليمية شأنها شأن أي مؤسسة تحتاج إلى مواكبة التغييرات والتحديات المستمرة والمتزايدة والتي تنعكس على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى يمكنها من مواجهة تلك التحديات لابد وأن تحقق المتطلبات التالية: (نصر، 2010، صفحة 68)

- بناء قدرات تقنية متطورة تستوعب التقنيات الحديثة، وتستثمرها في جميع عملياتها.
- تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقتها الفكرية الإبداعية، وإطلاق قدرتها على الابتكار والتطوير.
- تنمية أساليب متطورة للتسويق، وخدمة أصحاب المصلحة.
- تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجاز.



- 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.

### المحور الثاني: واقع نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية

يعد الطريق مفتوحاً أمام كل طفل في الولايات المتحدة الأمريكية ليصل إلى الجامعة فنجد أن التعليم الإجباري يبدأ من سن السادسة أو الثامنة وحتى الثامنة عشرة – على اختلاف الولايات والوحدات المحلية – وهناك مراحل دراسية يمر بها الطالب الأمريكي، ونستطيع أن نجمل هذه المراحل الدراسية بالمرحل التالية (الرحيلي و الأحمدي، 2012، صفحة 544)

1- مرحلة دور الحضانة ورياض الأطفال.

2- المرحلة الابتدائية: ويتم تنظيم التعليم في المرحلة الابتدائية على النحو التالي:

أ-التنظيم المتدرج:

ينتقل فيه التلميذ من صف إلى صف أعلى كل سنة في حال نجاحه في مواد معينة.

ب-التنظيم الأفقي:

يتم فيه توزيع التلاميذ على أساس متجانس أو غير متجانس.

4- المرحلة الثانوية: يطلق عليها مدارس المرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية أو المدارس العليا وهي مدارس مجانية عامة للأمريكيين وتأخذ هذه المرحلة أشكالاً متنوعة من التنظيم فهناك المدارس ذات الأربع سنوات التي يسبقها ثماني سنوات في المدارس الإعدادية، وهناك المدارس ذات الست سنوات والتي يسبقها ست سنوات في المدارس الإعدادية.

يبدأ الطلاب في الولايات عامهم الدراسي في اليوم التالي لعيد العمال أي في أوائل سبتمبر من كل سنة ويستمر حتى أوائل يونيو من السنة التالية، ويبلغ إجمالي أيام العام الدراسي 180 يوماً فعلياً – باستثناء الأيام التي تغلق فيها المدارس بسبب الجليد ونحوه من العوامل الطبيعية – يقسم العام الدراسي إلى فصلين دراسيين يفصل بينهما عطلة عيد الكريسماس. (الرحيلي و الأحمدي، 2012، صفحة 450)

في عام 2019، تم تصنيف جامعة ولاية ميتشجان ضمن أفضل 100 جامعة عالمية في مجلة U.S. News & World Report، وحصلت على جائزة أفضل 25 كلية للأعمال الحرة في تقييم Princeton Review تمتلك جامعة ميتشجان أفضل معدلات استبقاء الطلاب الجدد وتسجيلهم في جميع أنحاء البلاد (<https://ar.wikipedia.org/wik>)

تقدم جامعة ميتشجان الأمريكية برنامج الماجستير بقسم الإدارة التربوية لبناء المعارف والمهارات للقيادة الفعالة للمدراء والمعلمين وربط الطلاب بالتطورات الرائدة، حيث يخضع البرنامج لمعايير الاعتماد الخاصة بجامعة ميتشجان على مستوى البناء، ويؤهل الخريجين للحصول على درجة الماجستير من خلال مسار شهادة مدير المدرسة أو مسار التدريب ([http & //www.education.msv.edu](http://www.education.msv.edu), 2021)

### أولاً: "الإشراف على التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية:

إن الولايات المتحدة الأمريكية – تذكر غالباً – أنها المثل الأعلى للنظام اللامركزي بين البلدان الحديثة والمتقدمة إلى أبعد الحدود، وهذه السمة تتضح بصورة خاصة على الترتيبات المدرسية، فتعد كل ولاية ذات سيادة مستقلة فيما يخص التربية والتعليم، فهي التي تحدد مدة التعليم الإلزامي، وتضع القوانين المدرسية الخاصة، وتحدد معاييرها من أجل إعداد المعلمين وتعيينهم إلى غير ذلك، إلا أن هذه التحديات تشكل نوعاً من الحدود الخارجية تسمح للمبادرة المحلية بأن تنسم بقدر كبير من السعة، بالرغم من أنها

تنفذ بدقة ([http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication\\_12\\_4374\\_141](http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_12_4374_141))

وتتشارك ثلاث جهات في إدارة التعليم في أمريكا: الحكومة الفيدرالية وحكومة الولايات، والحكومات المحلية وتقع المسؤولية في إدارة التعليم في النظام الأمريكي على الحكومات المحلية، وفيما يلي إيضاح لدور كل منهم: (وزارة الخارجية الأمريكية، 2006، صفحة 11)

#### 1) الحكومة الفيدرالية:

الحكومة الفيدرالية لا تشرف إشرافاً مباشراً على التعليم، إلا أنها تسهم إسهاماً فعالاً في كثير من نواحيه، إضافة إلى قيامها بجمع الإحصاءات والبيانات اللازمة عن التعليم ونشر المعلومات عن المدارس وتشجيع التعليم. وللمكتب مستشار في وزارة الصحة والتعليم، ولقد أصبح مكتب التعليم تابعاً لهذه الوزارة منذ عام 1953م.

#### 2) حكومة الولايات:

أعطى التعديل العاشر لدستور الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1791م للولايات حق الإشراف على شؤون التعليم بها وبذلك يكون التعليم مسؤولية الولايات، ولكل ولاية حاكم ينتخب من جانب الشعب وله سلطات هامة على التعليم، فهو يتمتع بسلطات على ميزانية الولايات التي ينفق منها على التعليم وله تأثير على التشريعات التي تصدرها الولاية، وبعض حكام الولايات يشاركون في رسم السياسة التعليمية للولاية، وفي معظم الولايات يعين حاكم الولاية أعضاء مجلس التعليم بالولاية.

وتقوم الولاية بتصريف كل شؤون التعليم بما فيها تحديد المستويات التعليمية وتوزيع المساعدات المقدمة من الحكومة الفيدرالية وتنفيذ القوانين وتحديد المناهج ومواد الدراسة وتبني الكتب المدرسية أو تقديم توصيات لها.

#### 3) الحكومات المحلية:

تنقسم كل ولاية إلى مدن وقرى ومقاطعات، ويوجد بكل منها مجلس هو "مجلس التعليم المحلي" الذي يضطلع بكل أمور التعليم بتفويض من الولايات التابع لها، ويرأس هذا المجلس مدير محلي للتعليم، ويقوم مجلس التعليم المحلي بإنشاء المدارس وإعدادها وصيانتها وتعيين المعلمين والموظفين والإداريين وتنظيم قبول الطلاب بمختلف المراحل.

### ثانياً: "المناهج في الولايات المتحدة الأمريكية: (وزارة الخارجية الأمريكية، 2006، صفحة 33)

لا يوجد منهج قومي رسمي للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقع مسؤولية المناهج وتخطيطها وتطويرها على عاتق إدارات التعليم بالولايات مع إتاحة الفرصة للولايات المحلية والمدارس بقدر معين من المشاركة، وعادة ما يشارك في تخطيط المناهج وتطويرها المتخصصون في المادة

ومديرو المدارس والمعلمون، وذلك بالإضافة إلى أساتذة الجامعات من المتخصصين في التربية، والمجموعات ذات الاهتمامات التجارية (منتجو الكتب والمواد التعليمية)، والمؤسسات القومية للمعلمين والوكالات القومية للاختبار.

ويمكن القول أن مسؤولية تحديد المناهج وتخطيطها وتطويرها تقع على الجهات التالية:

- إدارات التعليم في الولايات.
- المحليات والمدارس والجامعات.
- المؤسسات القومية للمعلمين.
- المتخصصون في المادة ومديرو المدارس والمعلمون.
- الوكالات القومية للاختبار.
- أساتذة الجامعات من المتخصصين في التربية.
- أولياء الأمور وذوو الاهتمام.
- الطلاب في بعض الولايات.

ثالثاً: "تمويل التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية" (https://www.oecd.org, 2019, p. 5)

تختلف ميزانية التعليم من ولاية إلى أخرى اختلافاً كبيراً نتيجة الفروق الناتجة من وجود أحياء فقيرة وأخرى غنية، وتضطلع بمسؤولية تمويل التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاث مصادر رئيسية وهي:

1. الحكومة الفيدرالية التي تشارك بتمويل التعليم بنسبة 4%.
2. حكومة الولاية التي تشارك بحوالي 39%.
3. الحكومة المحلية وتحمل الجانب الأكبر بنسبة 57%.

ومن ثم يقع العبء الأكبر في تمويل التعليم الأمريكي على عاتق السلطات المحلية وحكومات الولايات وسبب ذلك أن التعديل العاشر لدستور الولايات المتحدة الأمريكية قد منح كل ولاية سلطة تنظيم مؤسساتها التعليمية.

وتعتمد الحكومات اعتماداً رئيسياً على الضرائب بأنواعها المختلفة في تمويل التعليم ولذا يعتبر الإنفاق على التعليم مشكلة كبيرة نظراً لاختلاف الولايات داخل أمريكا في مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية، ولذلك إذا كانت الولاية غنية وحصيلة الضرائب كبيرة يكون الإنفاق على التعليم كبير مما ساعد ذلك على تقديم خدمة تعليمية جيدة، كما أن انخفاض المستوى الاقتصادي في بعض المناطق يدفع بعض الولايات الأخرى لتقديم المنح للجهات والمناطق الفقيرة.

مما سبق نستخلص مجموعة من الدروس المستفادة من النظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية نذكر منها:

- أهمية التعليم المبكر ويكمن في ضرورة وجود الخبرات والتجارب التي تحرك لدى الطفل الرغبة في التعلم في سن مبكرة، باعتبار ذلك عامل حيوي في سبيل إيجاد الفرص المتكافئة والتقدم والإنجاز.

- تخصيص الوقت المخصص لتدريس المناهج الدراسية وبالأخص العلوم والرياضيات والتكنولوجيا خلال مرحلة الدراسة الإعدادية والثانوية ثم يليها المرحلة الجامعية، وهذا يلزم إطالة اليوم الدراسي أو الأسبوع الدراسي أو السنة الدراسية بدرجة ملحوظة لتغطية مثل هذه البرامج الدراسية.
- التعليم قضية مجتمعية لا تحل مشكلاته إلا بالمشاركة الجماعية، وإصلاح أمره مسؤولية المجتمع والعمل التطوعي تعبير عن هذه المسؤولية.
- إصلاح التعليم يجب أن يكون شاملاً وليس جزئياً.
- إصلاح التعليم ينطلق من التلاميذ ويبدأ من فصول الدراسة وليس من مكاتب المسؤولين.
- تأسيس مجالس تعليمية للإسراع بعملية التغيير، وتنمية الأهداف التعليمية على المستوى المحلي والقومي.
- توفير التدريب على أسس علمية صحيحة لحل أزمة التدريس، إذ يتعين إعداد برامج التدريب الصيفية للمعلمين ، وأنشطة التعليم أثناء الخدمة.
- إعادة النظر في المناهج التعليمية بحيث تواكب التقدم العلمي وتوافي حاجات المجتمع المحلي.
- منح أولياء الأمور دوراً في النظام التعليمي في كافة المراحل على مختلف الموضوعات.
- يجب الاهتمام بتطوير أوعية المعلومات ، وتدريب المتعلمين على التعلم الذاتي.
- يجب أن يتم التعاون بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى بشكل أكبر مما هو عليه الآن.
- مرونة الإدارة التربوية والتعليمية وإعطاء المعلمين ومديري المدارس صلاحيات للمساهمة في جهود التطوير والإصلاح.

### المحور الثالث: التوصيات والمقترحات الإجرائية للإستفادة من خبرة جامعة ميتشجان في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية

نظراً لأهمية خبرة جامعة ميتشجان في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية يوصي البحث الحالي بما يلي:

- 1- **توصية البحث:** استمرارية وضع أسس وفلسفة واضحة لتطوير الأداء المؤسسي وخطوات إجرائية يتم تنفيذها بدقة.
- المقترح الإجرائي:** مشاركة العاملين في منظومة التعليم العالي مع القائمين على التنفيذ لوضع خطوات إجرائية تفيد تطوير الأداء بالجامعات.
- 2- **توصية البحث:** دعم القوانين وتطويرها من الجهات المختصة بما يتناسب مع العصر مما يجعل من النظام التعليمي مرناً وقادراً على إخراج أجيال تقود المجتمع بكفاءة.
- المقترح الإجرائي:** استمرارية تشجيع القيادات وأعضاء هيئة التدريس على تبني أساليب متطورة لتطوير الأداء المؤسسي حتى يتسنى لهم التطوير.

- 3- **توصية البحث:** ركزت جامعة ميتشجان بشكل كبير على المعلم باعتباره الموجه الأول للطالب من حيث تطوير قدراته وكفاءته.
- المقترح الإجرائي:** استمرارية تدريب المعلم وتطويره على اتباع أحدث الأساليب العلمية من أجل تطوير أداءه.
- 4- **توصية البحث:** تبنى أسلوب متطور يعتمد على الاهتمام بالطالب من حيث المستوى التعليمي والتقييمات المتكررة المتطورة التي يبني عليها تعديلات وتغييرات بالخطة التعليمية.
- المقترح الإجرائي:** توفير برامج تدريبية من خبرات بعض الدول المتقدمة للعمل على رفع كفاءة الأداء للمؤسسات التعليمية.
- 5- **توصية البحث:** تطوير كافة العمليات النظامية (المدخلات- العمليات- المخرجات- التغذية الراجعة) لمواكبة المتغيرات المجتمعية.
- المقترح الإجرائي:** الاستفادة من التجارب السابقة ووضعها في صورة مبادرات تعليمية تسعى إلى صياغتها في صورة أهداف إجرائية تساعد على التقدم.
- 6- **توصية البحث:** التوجه نحو التحسين المستمر للجامعات من خلال موائمة جميع مبادرات التطوير التعليمي بغرض زيادة تحصيل الطلبة وبناء منهج يستند إلى معايير ومحتويات دائمة التطوير.
- المقترح الإجرائي:** التوجه نحو الاعتماد على التطوير المهني ودمج معايير التدريس، وتحسين المناهج الدراسية، وتحسين الممارسات التعليمية
- 7- **توصية البحث:** التمويل القوي وتسخير كل الموارد من أجل تطوير الجامعات المصرية بأحدث الأساليب مما يعود على المجتمع بنشأ متطور.
- المقترح الإجرائي:** التشجيع على التعليم عن طريق توفير المنح التعليمية المجانية واعتبار أن التعليم حق كل فرد في المجتمع.
- 8- **توصية البحث:** العمل على رفع كفاءة الأداء المؤسسي للجامعات المصرية.
- المقترح الإجرائي:** العمل من خلال رؤى واضحة ووضع خطه استراتيجية تيسر عملية التطوير.



### ❖ المراجع العربية.

1. أبو المجد، مها عبدالله السيد (2018): تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد (70)، العدد (2)*، أبريل، مصر.
2. أحمد، منال محمد، وآخرون (2016): الخبرة الأمريكية في الجودة والاعتماد بالتعليم قبل الجامعي وكيفية الاستفادة منها في مصر، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (27)، العدد (109)*، أكتوبر، مصر.
3. البروازي، نزار عبد المجيد رشيد، وآخرون (2005): أثر المقارنة المرجعية على الأداء المنظمي، دراسة حالة مع نموذج مقترح، *مجلة التعاون الصناعي، جامعة قطر، مج 25، ع 98*، يناير.
4. الحاج، حسام حسنى قاسم (2010): الأداء المؤسسي لجامعة النجاح الوطنية الفلسطينية، دراسة تقييمية، *رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس*.
5. الدجنى، إياد على (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، *رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا*.
6. الرشيدى، بشير صالح (2000): *مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة*، دار الكتب الحديث، القاهرة.
7. الرحيلي، تغريد عبدالفتاح، وآخرون: "نظم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية"، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد (18)، ع (4)*، مصر، 2012، ص ص455-540.
8. السيسى، جمال أحمد، نصار، على عبد الرؤف (2006): مساعدات الاتحاد الأوربي للتعليم الجامعي المصري دراسة تقييمية، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد (13)*، ديسمبر.
9. العسيري: حسن ناصر سعد (2014): تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس*.
10. العياشى، زرزار ، غياد، كريمة (2014): فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم، ملفات أبحاث في الاقتصاد والتسيير، ع3، *كلية العلوم القانونية والإقتصادية والاجتماعية بوجده، المغرب*.
11. العدواني، عيد فالح (2009): الحكومة ردودها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، *مجلة النهضة، جامعة الكويت، مجلد (10)، العدد (4)*.
12. العلى، عبد الستار ، وآخرون (2006): *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار الميسرة للنشر، عمان.
13. العيادى، مصطفى راشد (2002): إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة دراسة اختيارية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، بنها، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، السنة الثانية والعشرون*.
14. العدلوني، محمد أكرم (2002): *العمل المؤسسي*، دار ابن حزم، بيروت.

15. المطيري، عبدالله محمد، آخرون (2016): أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
16. بريمان وليم (2005): **نظم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية**. (ترجمة) محمد منير مرسى، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
17. جمال الدين، نادية يوسف، وآخرون (2016): المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء، **مجلة العلوم التربوية**، مجلد (24)، عدد (4)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
18. حلمي، فؤاد أحمد (2017): المقارنة المرجعية Benchmarking، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، قيادات التعليم وإدارته في الوطن العربي الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، يناير.
19. دمنهوري، زهير بن عبد الله (2007): توجهات التحول إلى الجامعات الحديثة في عصر المعرفة، تجربة جامعة الملك عبد العزيز، المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية، جامعة الربط، المملكة المغربية، 9-13 ديسمبر.
20. دياب، عبد الباسط محمد (2010): تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر، بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، بالتعاون مع جامعة بنى سويف، دار الفكر العربي، القاهرة، في الفترة من 6-7 فبراير.
21. رسلان، نبيل إسماعيل (2008): عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم- الأهمية- المراحل- الأنشطة- الصعوبات)، مؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الأداء الحوكمي خلال الأعوام (2005)(2006)(2007)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
22. ضحاوي، بيومي محمد، وآخرون (2016): مقارنة بين خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي والإفادة منها في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (2)، العدد (6)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ديسمبر، مصر.
23. عبد السلام، رمضان محمود، آخرون (2019): أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، مجلد (5)، العدد (6)، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية، يناير.
24. عبد الفتاح، منال رشاد، وآخرون (2004): قاموس مصطلحات العلوم التربوية، مطبعة الشروق، القاهرة.
25. عشبية، فتحى درويش، عماره، سامى فتحى (2008): دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الإفادة منها في مصر، **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (19)، ديسمبر.
26. فليح، فاروق عبده، الزكى، أحمد عبد الفتاح (2004): **معجم المصطلحات التربوية لفظاً واصطلاحاً**، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

27. محمد، أشرف السعيد أحمد (2008): دور التعليم العالي في مواجهة تحديات تأسيس مجمع المعرفة في مصر، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(68)**، الجزء الاول، سبتمبر.
28. محمود، أشرف محمود أحمد ، أحمد، محمد جاد حسين (2008): ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء معايير بعض هيئات الاعتماد الدولية، **المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية بالگردقة**، بعنوان تكامل التربية والعلوم والآداب في إعداد معلم القرن الحادي والعشرين، كلية التربية، بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، في الفترة من 23-24 فبراير.
29. مخيمر، عبد العزيز جميل، آخرون (2000): **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.**
30. نصر، نوال أحمد (2010): التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، **المؤتمر السنوي (العربي الخامس – الدولي الثاني) في الفترة من 14-15 إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.**
31. وزارة الخارجية الأمريكية: التعليم الجامعي في الولايات المتحدة، مكتب برامج الإعلام الخارجي، 2006، ص33.
32. وزارة التربية والتعليم، (2003): مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مطابع دار الهندسية، القاهرة.

## ❖ References

1. Faisal, Abdullah (2012): Impact of Educational Leadership on Institutional Performance in Pakistan, **Journal of Public Administration and Governance**, Vol (20), No(1).
2. Belson, D (2016): Quality Improvement Methods for Use in Query Research Proposals and Grant Projects, **University of South California**, P53.
3. Brown, D.R, Harvey, D(2006): **An Experiential Approach to Organization Development**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
4. Hanna, D (2003): **Designing Organization For High Performance**, Addison Wesley Publishing Company, England, pp 6-9.
5. Kuvas,B (2006): Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes, Mediating and Moderating roles of work motivation, **international journal of human resource management**, vol.(17), No.3, pp504-522.
6. Land Ray ,Gordon Gorge: **ENHANCING QUALITY IN HIGHER EDUCATION INTERNATIONAL PERSPECTIVES**, UK, Rotledg,2013,p.165.

7. OECD: **International Educational Attainment** ,The Condition of Education 2019, P,.5 <https://www.oecd.org>.
8. Rodica Gherghina, Fiorin Vaduva (2009) : The Performance Management in Public Institutions of Higher Education and the Economic Crisis, **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica**, Vol (11), No (2), pp639- 645.
9. Shaw, J.D, Gupte, N., Delery, HE (2005): Alternative Concptualizations of The Relationship Between Voluntary Turnover and Organization Performance, **Academy of Management Journal**, Vol (48), Lssue(1), pp50-68
10. Zwick, T (2006): **The Impact of Training Intensity on Establishments Productivity Labor Economics**, Vol(11), pp.715-740.

#### ❖ Internet Web Sits

1. <https://www.michigan.gov/som/.html,25/4/2018>.
2. <https://www.michigan.gov/documents/mde/2016,2017,MDE,Annual,Review,21/4/2018>.
3. [https://www.michigan.gov/documents/Social\\_Studies\\_Standards.pdf,21/4/2018](https://www.michigan.gov/documents/Social_Studies_Standards.pdf,21/4/2018).
4. <https://www.hotcourses.ae,25/4/2018>.
5. [https://ar.wikipedia.org/wiki/,time\\_11:05\\_A.M,date13\3\2020](https://ar.wikipedia.org/wiki/,time_11:05_A.M,date13\3\2020)
6. University of Michigan, Higher Education (1 December 2021),Retrived, from <http://www.education.msv.edu>
7. [https://hrdiscussion.com, time\\_5:55pm,date\\_16/2/2021](https://hrdiscussion.com, time_5:55pm,date_16/2/2021)
8. [http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication\\_12\\_4374\\_1416.pdf.-22201-1](http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_12_4374_1416.pdf.-22201-1)

## Developing institutional performance in Egyptian universities in the light of the experience of the University of Michigan in the United States of America

Asmaa Hamdi Elsayed Mawad

Degree of The Philosophy of Education in the principles of Education  
Faculty of women for Arts, Science& Edu, Ain Shams University-Egypt  
[Asmahamdi587@gmail.com](mailto:Asmahamdi587@gmail.com)

Prof Dr.Suzan Mohammed El-Mahdy  
Professor of the principles of education

Dr.Ghada Mohammed Fathy  
doctor of the principles of education

Faculty of Women for Arts, Science& Edu  
Ain Shams University-Egypt

Faculty of Women for Arts, Science& Edu  
Ain Shams University-Egypt

[Suzan\\_elmahdy@hotmail.com](mailto:Suzan_elmahdy@hotmail.com)

[ghada\\_fathy@women.asu.edu.eg](mailto:ghada_fathy@women.asu.edu.eg)

**Abstract:** This research aims to identify the conceptual framework of institutional performance in Egyptian universities in terms of presenting the concept of institutional performance with its components and philosophy, standards of institutional performance in Egyptian universities, the factors supporting institutional performance in Egyptian universities, the elements of institutional performance and its types, and characteristics and indicators of institutional performance. To this end, the researcher used the experience of some advanced universities, such as the University of Michigan in the United States of America, to help present a set of procedural proposals to develop institutional performance in Egyptian universities by adopting the experience of the University of Michigan, which is one of the top 10 universities in the world. This study used the descriptive approach to achieve the research objectives of identifying the reality of institutional performance in Egyptian universities. The most important results of the study were addressing the university education system in the state of Michigan and benefiting from it in developing institutional performance in Egyptian universities. The research reached several recommendations and procedural proposals for the development of institutional performance. Among the recommendations are the continuity of laying foundations and a clear philosophy for the development of institutional performance and procedural steps to be strictly implemented. The research also recommended that the University of Michigan focus heavily on the teacher as the student's first guide in developing his/her abilities and efficiency. The research also shed light on some proposals, including the participation of workers in the higher education system with those in charge of implementation, to set procedural steps that benefit performance development in Egyptian universities. Further, this will help continue to encourage leaders and teaching staff to adopt advanced methods to develop institutional performance so that they can develop.

**Keywords:** Development; institutional performance; Egyptian universities; University of Michigan