

## سيناريوهات مقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس الثانوية في ضوء مدخل محفظة الموارد البشرية- دراسة حالة إعداد

أ.م.د نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة بني سويف

### مستخلص البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف إلى عوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، والتعرف إلى المرتكزات الفكرية لمحفظة الموارد البشرية مع توضيح كيفية تحليل محفظة الموارد البشرية؛ لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية، والتطبيق على إحدى المدارس الثانوية بمحافظة بني سويف كدراسة حالة، ثم وضع سيناريوهات لتحقيق النجاح الاستراتيجي في ضوء تحليل محفظة الموارد البشرية، وتم الاعتماد علي منهجية مركبة تتضمن منهجية وصفية ومنهجية استشرافية، وتم استخدام المقابلة الشخصية لقائمة تقييم الأداء الفعلي والمتوقع، واستبانة لرصد مدى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة، وتم تطبيقها على ٧٤ من مدرسي المدرسة عينة الدراسة، وتم التحليل الاحصائي بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v23.

وقد توصل البحث إلى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة بدرجة تحقق كبيرة، وترتبت علي النحو التالي: القدرات القيادية، ثم الثقافة التحفيزية، ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بدرجة تحقق كبيرة، يليهم التفكير الاستراتيجي الإبداعي، ثم الاستراتيجية المحددة، ثم التحليل البيئي والتكيف مع التغيرات، وأخيرًا التنفيذ الفعال، وذلك بدرجة تحقق متوسطة.

ويشير تحليل محفظة الموارد البشرية للمدرسة موضع دراسة الحالة إلى وجود أربع مجموعات وفقاً للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي والأداء

المحتمل، علي النحو التالي: ٤٤% من فئة ضعيفي الأداء في الوقت الحالي وفي المستقبل، ١٧% من فئة الأداء العالي واحتمال نمو منخفض، ١٩% من فئة الأداء المنخفض ولكن احتمالية نمو عالية، ٢٠% من فئة النجوم أصحاب الأداء العالي علي المستوى الفعلي والمحتمل، لذا علي الرغم من امتلاك المدرسة لعوامل النجاح الاستراتيجي إلا أن لديها مشكلة في الموارد البشرية تعوقها من تحقيق النجاح الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** النجاح الاستراتيجي- تنمية الموارد البشرية- محفظة الموارد البشرية- التخطيط لتنمية الموارد البشرية- تقييم الأداء الفعلي والأداء المتوقع- سيناريوهات مستقبلية.

## Suggested Scenarios for Achieving Strategic Success for Secondary Schools in light of the Human Resources Portfolio Approach- Case Study

**Dr. Naglaa Abdel Tawab Essa Abdel Aal**  
**Assistant Professor of Foundations of Education**  
**Faculty of Education, Beni-Suef University**

### **Abstract:**

The current research aimed to identify the factors of achieving strategic success in educational institutions, and to identify the intellectual foundations of the human resources portfolio with an explanation of how to analyze the human resources portfolio To achieve the strategic success of the educational institution and apply it on a secondary school in Beni Suef Governorate as a case study, then developing scenarios to achieve strategic success in light of the human resource portfolio.

A composite methodology was adopted that includes a descriptive methodology and a Foresight methodology, and a personal interview was used for the actual and expected performance evaluation list, and a questionnaire to monitor the availability of strategic success factors in the school, and it was applied to 74 school teachers, and the statistical analysis was done based on the Statistical Package for Social Sciences program, SPSS v23.

The research found that: The strategic success factors are available within the school with a large degree of verification, and they are arranged as follows: leadership capabilities, motivational culture, then strategic decision-making with a large degree of verification, followed by creative strategic thinking, then specific strategy, then environmental analysis and adaptation to Changes and finally effective implementation with a moderate degree of verification.

The analysis of the human resource portfolio of the school indicates the existence of four groups according to the differentiation in the characteristics of individuals' behavior related to actual performance and potential performance, as follows: 44% of the poor performers group at the present time and in the future, 17% of the high performing category with low growth potential, 19% of the low performing but high growth potential, 20% of the star class, High performers at the actual and potential level, so despite the school's possession of strategic success factors, it has a problem in human resources that hinders it from achieving strategic success.

**Key words:** Strategic Success, Human Resources Portfolio, Human Resource Development, Planning for Human Resource Development, Evaluation of actual and expected performance - Future Scenarios.

## مقدمة

يرتبط تقدم المؤسسة التعليمية وتحقيقها لأهدافها وتطلعاتها بقدرة الموارد البشرية التي تمتلكها، ومستوى كفاءتها ومدى التزامها في إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها بدرجة عالية من الإتقان والاحترافية في العمل؛ لتحقيق البقاء والاستمرارية في مستوى التنافس المحلي والعالمي، ويُعد تحقيق النجاح بشكل استراتيجي داخل المؤسسة التعليمية أحد التحديات التي أوجدتها التطورات المتسارعة في بيئتها الخارجية، مما يلزم المؤسسة التعليمية بالاستجابة المنهجية لتلك التطورات؛ لتتمكن من بناء القدرة على البقاء والتكيف، بالإضافة إلى القدرة على التحدي والمنافسة وإحداث التطوير والتغيير المطلوب في بيئة سريعة التحولات أدت إلى تعقد معايير النجاح للمؤسسات الخدمية بصفة عامة والتعليمية منها بصفة خاصة.

ويشير النجاح الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية إلى درجة التزام المؤسسة تجاه المستفيدين من خدماتها وتقييمها لرضاهم، في إطار سعيها للتكيف مع التغيرات البيئية والبقاء في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى؛ لتحقيق أعلى مستوى من النمو (علوان والسلطاني و خليل، ٢٠١٨، ٢٧٣)، الأمر الذي يتطلب الاهتمام برأس المال البشري داخل المؤسسة واستثماره لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، عن طريق الاعتماد على أدوات نظامية للتحليل الاستراتيجي تسمح بتحقيق النتائج بشكل أفضل، حيث يتطلب الأمر تكوين آلية لزيادة قدرات رأس المال البشري داخل المؤسسة التعليمية والعمل على المحافظة عليها وتنميتها، ومن هذه الأدوات محفظة الموارد البشرية.

وتعد محاولة اودبورن لتحليل محفظة الموارد البشرية كأداة استراتيجية أولى المحاولات الجادة لتطبيق نظرية الاستثمار البشرية لشولتز، التي تقوم على فرضين أساسيين استند إليهما المفهوم الاستراتيجي للموارد البشرية، وهما: وجود اختلافات بين الأفراد من حيث قدراتهم وخبراتهم وإنتاجيتهم وتفضيلاتهم، وإمكانية تقييم الأصول البشرية من حيث احتمالات نموها في المنظمة ودرجة الخطر التي تتطوي عليها عملية النمو (حسن، ٢٠٠٥، ٩٣)، وبالتالي فهي أداة تقييمية لأداء الأفراد داخل المؤسسة التعليمية واحتمالية تطور الأداء في المستقبل، فيمكن الاعتماد عليها للتحليل الاستراتيجي للموارد البشري والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لتحقيق عوامل النجاح الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية.

## مشكلة البحث

أدت التغيرات السريعة في المجتمع وتزايد المنافسة إلى وجود ضغط على المؤسسات التعليمية، فتكون دائماً في حالة من الديناميكية لتتلائم مع هذه المنافسة، ولكي تتكيف المؤسسة التعليمية بشكل أفضل مع هذه التغيرات يستلزم الأمر التركيز والاهتمام بالموارد البشري بصورة أكبر واستثماره بأفضل الطرق؛ من خلال فهم وتعزيز قدراته للوصول إلى استدامة مزاياها التنافسية، وبالتالي تحقيق النجاح في البقاء والنمو والتكيف في بيئتها الديناميكية، الأمر الذي يستلزم تحديد مدخل مناسب يعتمد على تنمية موارد المؤسسة وخاصة الموارد غير الملموسة لتحقيق التميز والريادة للمؤسسة التعليمية.

ويُعد المورد البشري من أهم عوامل النجاح الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية، وتتميز المدارس الناجحة بوجود أهداف محددة بالإضافة إلى الأهداف الموضوعية مسبقاً لوزارة التربية والتعليم، ووجود معلمين وإداريين مجتهدين ومهتمين بالعمل بشكل تعاوني، ووجود لوائح محددة للمدرسة، ووجود رؤية تعليمية وعلمية، مع الاهتمام بتوفير تعليم متميز للطلاب ورفع كفاءتهم والاعتماد على الذات وممارسة الرياضة، وتركيز الاهتمام على الدراسة والقراءة، بالإضافة إلى الأنشطة العملية والمخبرية وتجنب السياسة (Amoli & Aghashahi, 2016, 452)، وبالتالي على المؤسسة التعليمية تحديد رؤية تطويرية تعتمد على الوصول بالموارد البشرية إلى موارد بشرية ذات خصائص مميزة؛ لتلبية المتطلبات النوعية للعملاء وسوق العمل والمعايير المحلية والعالمية.

ومن خلال مراجعة عدد مؤسسات التعليم قبل الجامعي التي سعت للتقدم للاعتماد منذ نشأة الهيئة القومية للاعتماد والجودة حتي عام ٢٠١٨م، نجد أنه تم اعتماد (٥٣٠٠) مدرسة من إجمالي عدد المؤسسات التعليمية في مصر بنسبة ٨,٥%، ومن هذا العدد تم انتهاء صلاحية اعتماد (١٢٨٢) مؤسسة ليصبح عدد مؤسسات التعليم قبل الجامعي المعتمدة فعلياً (٤٠١٨) مؤسسة تعليمية بنسبة ٦,٥%، وعلى مستوى محافظة بني سويف بلغ عدد المدارس المتقدمة للاعتماد نحو (٢٩٤) مدرسة من إجمالي (٢٥٠٤) بنسبة ١١% في مختلف مراحل التعليم قبل الجامعي (وهو أقل من متوسط إجمالي المدارس المتقدمة في باقي المحافظات) منذ نشأة الهيئة وحتى ٢٠١٨ (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٨، ٧).

في حين أن عدد المؤسسات التعليمية التي تم اعتمادها في التعليم قبل الجامعي بمحافظة بني سويف في الفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٧ بلغ نحو ١١٨ من إجمالي عدد المؤسسات والذي بلغ نحو ٢٥٠٤ أي بنسبة ٤,٧% (وهو أقل من متوسط إجمالي المدارس المعتمدة في باقي المحافظات)، وهي نسبة متدنية إلى حد كبير (الكتاب السنوي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٧، ٩٧)، ويمكن اعتبار أن عدم تقدم المدارس للاعتماد، فضلاً عن عدم اعتمادها، مؤشراً لعدم جاهزيتها في عدد من المعايير، والتي تضمن جودة المؤسسة التعليمية واستعدادها، لتحسين تنافسيتها في ضوء المعايير والمؤشرات المتبعة للوصول إلى مستويات مرتفعة من جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية، بما يحقق لها البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

ويمكن النظر للمؤسسة التعليمية على أنها حافظة للكفاءات البشرية المتنوعة التي يجب تطويرها بشكل مستمر، وتخصيص كوارر متخصصة لديها القدرة على الإبداع في أعمال محددة، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ لتعزيز الوضع التنافسي لها، حيث تتنوع الكفاءات البشرية الموجودة داخل المدارس بدرجات متفاوتة، ولكنها قد لا تصل إلى الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية، لذا كان التوجه إلى التركيز على قدرات الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة التعليمية، وتوجيه الاهتمام نحو تصنيفها لتتميتها، وتحقيق أعلى كفاءة لها؛ لتعظيم الاستفادة منها في الوقت الحالي وفي المستقبل، بما يسمح بتوسيع فرص المؤسسة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

وانطلاقاً من أهمية المورد البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وإمكانية الاعتماد على مدخل محفظة الموارد البشرية لتنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية؛ لتحقيق أعلى كفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تركزت مشكلة البحث في التعرف إلى كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي لمدارس التعليم الثانوي بالاعتماد على مدخل محفظة الموارد البشرية، من خلال الأسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية للنجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟
- ما المرتكزات الفكرية لمحفظة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي؟

- ما مدى توافر العوامل المحققة للنجاح الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بني سويف؟
- ما نتائج تحليل محفظة الموارد البشرية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بني سويف؟
- ما السيناريوهات المقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بني سويف بالاعتماد على مدخل محفظة الموارد البشرية؟

### أهداف البحث

يستهدف البحث الحالي التوصل إلى آليات تحقيق النجاح الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي بالاعتماد على مدخل محفظة الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق ذلك تم بناء إطاراً فكرياً لفلسفة النجاح الاستراتيجي وعوامله، ومحفظة الموارد البشرية بكونهما من الموضوعات المعاصرة والتي يندر الكتابة فيهما، ثم تطبيق الدراسة الميدانية للتعرف إلى مستوى توافر العناصر المحققة للنجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف، واستخدام مدخل محفظة الموارد البشرية لتحليل الأداء الحالي والمتوقع للموارد البشرية في المدارس الثانوية، وبناء على هذا الواقع يتم وضع عدد من السيناريوهات لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس الثانوية بناء على وضع محفظة الموارد البشرية لديها.

### أهمية البحث

تستمد أهمية البحث من خلال تناوله لمدخل محفظة تنمية الموارد البشرية ودراسة كيفية تحقيقها للنجاح الاستراتيجي، حيث:

- **الأهمية النظرية:** وتكمن في تأسيس إطاراً نظرياً عن متغيرين حديثين ولهما أهمية في المؤسسات التعليمية بشكل خاص في ظل التنافسية والتغيرات المحيطة في البيئة المحلية والعالمية، فتم تحديد العوامل المحققة للنجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وماهية فلسفة مدخل محفظة الموارد البشرية وكيفية توظيفه لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهي متغيرات تميزت بالندرة من حيث الدراسات العربية والأجنبية.

- الأهمية التطبيقية: يهتم البحث الحالي بتشخيص حالة النجاح الاستراتيجي في إحدى المدارس الثانوية كنموذج، ورسم مصفوفة محفظة الموارد البشرية بعد التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بالمدرسة، الأمر الذي يوسع من إمكانية استفادة القيادات الحكومية في التعليم من نتائج البحث في إحداث التطوير والتحديث داخل النظم التعليمية للوصول بها إلى البقاء والمنافسة تحقيقاً للنجاح الاستراتيجي، كما يمكن الاستفادة من نتائج البحث في الاعتماد على محفظة تنمية الموارد البشرية كمدخل تخطيطي استراتيجي حديث يساعد الجهات المسؤولة بالتعرف إلى الجدارات البشرية داخل المؤسسة وكيفية استغلالها لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، كما تتبع الأهمية العملية للبحث من ندرة الأبحاث المصرية المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي واقتران تحقيقه في ضوء مدخل حديث يمنح المؤسسة رؤية واضحة لوضع الموارد البشرية بها مما يسهل عليها تحليل الخيارات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة للوصول إلى متطلبات المنافسة المحلية والعالمية على أساس تحليلي استراتيجي.

### منهج البحث وأدواته

يعتمد البحث الحالي على منهجية مركبة، يتضمن الجزء الأول منها منهجية وصفية تساعد على وصف وتفسير وتحليل متغيرات البحث، حيث تم التعرف على ماهية النجاح الاستراتيجي وأهميته ونماذجه وعوامل تحقيقه داخل المؤسسات التعليمية، وأيضاً التعرف إلى ماهيته مدخل محفظة الموارد البشرية وأهميته ومجالات تطبيق محفظة الموارد البشرية، ثم توضيح كيفية استخدام مدخل محفظة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل المدارس الثانوية، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على دراسة حالة واحدة وجمع المعلومات اللازمة وتفسيرها في هذه الحالة، كما استخدم البحث منهجية استشرافية تسعى لرصد الأوضاع المستقبلية للنجاح الاستراتيجي داخل المدرسة في ضوء مجموعة من الافتراضات لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ضوء معطيات الدراسة الميدانية ثم رسم مسارات التطوير، واعتمد البحث على المقابلة الشخصية مع مدير المدرسة لتطبيق قائمة تقييم الأداء الفعلي والأداء المتوقع للمعلمين داخل المدرسة المحددة، واستبانة لتحديد مدى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة الثانوية المحددة.



## حدود البحث

اقتصر البحث على عوامل تحقق النجاح الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الثانوي، كما تم الاقتصار على مدخل محفظة الموارد البشرية كأحد مداخل التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسات، واقتصر البحث في التطبيق على إحدى المدارس الثانوية بمحافظة بني سويف، والتي سبق لها التقدم للاعتماد ولكنها لم تنجح في الحصول عليه؛ للتعرف على مدى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي بها وتحليل محفظة الموارد البشرية الخاصة بها وتقويم مستوى الأداء لدي معلميه من خلال وضعهم في مصفوفة من أربعة مربعات، وشمل التطبيق المدير والمعلمين داخل المدرسة، وتم التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

## التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

تضمن البحث الحالي المصطلحات التالية:

- **النجاح الاستراتيجي Strategic Success** إجرائياً هو قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة بفاعلية وكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وبشكل يحقق لها التميز بين المؤسسات المنافسة، ويمكن قياس مدى النجاح الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية من خلال عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة التعليمية، وهي: الاستراتيجية المحددة والتنفيذ الفعال والثقافة التحفيزية والتكيف مع التغيرات البيئية والتفكير الاستراتيجي الإبداعي واتخاذ القرارات الاستراتيجية والقدرات القيادية.
- **محفظة الموارد البشرية Human Resources Portfolio** إجرائياً هي أداة للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة التعليمية، وفقاً للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي والأداء المحتمل لتطوير كفاءتهم وتحسين قدراتهم المهنية وصولاً إلى الاحترافية في العمل.

### الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، ولكن لم يتم التوصل إلى أية دراسة عن محفظة الموارد البشرية - على حد علم الباحثة- وتترتب الدراسات السابقة في مجال النجاح الاستراتيجي من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

دراسة (اللافي وخشمان، ٢٠٢٠) والتي استهدفت التعرف إلى أثر تطبيق نظم الأداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق نظم الأداء العالي ومستوى مرتفع من النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

دراسة (مزهري، ٢٠٢٠) للتعرف إلى دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر بغزة، وتوصلت الدراسة إلى توفر رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بمستوى مرتفع، ووجود تأثير معنوي لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر.

دراسة (العاني وعبد حمد، ٢٠١٩) والتي استهدفت تحليل العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي في عدد من الكليات الأهلية في العراق، والتحقق من مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدي المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

دراسة (المختار، ٢٠١٩) والتي استهدفت التعرف إلى علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوي بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مكونات متغير رأس المال الفكري وعملية تحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس عينة البحث.

دراسة (الحواجرة، ٢٠١٨) والتي استهدفت قياس أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال بالتطبيق على جميع قيادات الجامعات الحكومية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، كما يوجد أثر للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، بالإضافة إلى وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي.

دراسة (فيروز، ٢٠١٨) والتي استهدفت تحديد أثر رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (مواهب محورية، قيادة عادلة، ابتكارات مستمرة) في الجامعات في دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة الجامعة الإسلامية في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين رأس المال المعرفي وأبعاد النجاح الاستراتيجي، هناك شبه اتفاق بين أفراد العينة على أهمية دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال دعم المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تواجهها لتحقيق النجاح والتفوق التنافسي.

دراسة (علوان والسلطاني و خليل، ٢٠١٨) والتي استهدفت تحليل العلاقة والأثر بين النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بابل وكلية المستقبل، وتوصل إلى وجود علاقة وأثر ذو دلالة معنوية للنجاح الاستراتيجي بأبعاده في القيمة المنظمة للجامعات عينة البحث.

دراسة (الكبيسي وحسن، ٢٠١٨) والتي استهدفت تحديد العوامل الحرجة لنقل المعرفة التي تحقق النجاح الاستراتيجي في بيئة التعليم العالي الأهلي بالتطبيق على عدد من الكليات الأهلية بمدينة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط للعوامل الحرجة لنقل المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ويمكن توظيف أبعاد العوامل الحرجة لنقل المعرفة بأسلوب جمعي لإحداث المزيد من الدعم لفرص نجاحها الاستراتيجي.

دراسة (محمد، ٢٠١٨) والتي استهدفت التعرف إلى دور التعشيق المعرفي للموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالتطبيق على الأكاديميين ورؤساء الأقسام في الكليات والجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي ودوائر العلوم والتكنولوجيا ببغداد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي بين متغيري الدراسة.

دراسة (سعيد ومهدي، ٢٠١٧) والتي استهدفت تحديد تأثير الإغناء الوظيفي كمدخل ورأس المال المعرفي في النجاح الاستراتيجي باستطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات الحكومية والأهلية في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير الإغناء الوظيفي في النجاح الاستراتيجي يتعاطم من خلال زيادة رأس المال المعرفي.

دراسة (Amoli & Aghashahi, 2016) والتي استهدفت التعرف إلى عوامل النجاح الاستراتيجي في المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عامل للنجاح الاستراتيجي في أي مجمع تعليمي هو موارده البشرية، وأن التعليم الفعال يتطلب أهدافاً وقيماً مشتركة تشجع الأفراد على العمل والتفاهم معاً، وتوفر الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الأساس المناسب لتطوير النجاح الاستراتيجي في المدارس.

دراسة (Gatzert & Schmit, 2016) وهدفت إلى تقديم تصور لدعم النجاح الاستراتيجي للمؤسسات من خلال مدخل إدارة مخاطر المؤسسة المتعلقة بسمعة المؤسسة من خلال أبعاد إدارة مخاطر المؤسسات ومنها استراتيجية المخاطر وثقافة المخاطر وتقييم المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى الأهمية الكبيرة لإدارة المخاطر في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة من خلال: التركيز على أهداف أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومراقبة تأثير التقدم التكنولوجي على المعايير الاجتماعية، وتقدير أثر الأحداث الخارجية على سمعة المؤسسة.

دراسة (حميد، ٢٠١٥) والتي استهدفت الكشف عن طبيعة إدارة علاقات الزبون في كلية المأمون الجامعة ومدى توافر أبعاد النجاح الاستراتيجي بالكلية المبحوثة، ومدى تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون على النجاح الاستراتيجي بأبعاده، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير لإدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي والتي كانت قوية وذات دلالة معنوية.

دراسة (عبد نايف، ٢٠١٤) والتي استهدفت تحديد دور المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي لدي العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، وتوصلت الدراسة إلى توافر المقدرات الاستراتيجية لدي عينة البحث بدرجة فوق المتوسطة، كما أن توافر مثل هذه الخصائص تساهم في تحقيق بعض من متطلبات النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

دراسة (Barakat& Hawahreh, 2013) والتي هدفت إلى تقييم أثر إدارة المشاريع على تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر القادة في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة ريادة الأعمال على تحقيق النجاح الاستراتيجي بالمؤسسة الجامعية.

دراسة (الدليمي، ٢٠١٣) واستهدفت التعرف إلى العلاقة بين إدارة الحكمة بأبعادها الاستشراف والشمولية والتحكم والتكامل وأبعاد إدارة الوقت بأبعادها تخطيط الوقت وتنظيم الوقت وتوجيه الوقت والرقابة على الوقت، والنجاح الاستراتيجي بأبعاده البقاء والتكيف والنمو، في دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ووجود تأثير معنوي لإدارة الحكمة وإدارة الوقت بشكل منفرد ومجتمع في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

دراسة (Dowlatshahi, 2005) والتي استهدفت تحديد عوامل النجاح الاستراتيجي في تصميم وتنفيذ تخطيط موارد المؤسسة، كدراسة حالة في المنظمات في ولاية ميسوري وتكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى تحديد أربعة عوامل استراتيجية لتخطيط موارد المؤسسة، وهي: التكلفة ووقت التنفيذ والدورات التدريبية والاستخدام الفعال لميزات تخطيط موارد المؤسسات وتعد من عوامل النجاح الاستراتيجي التي لها تأثير كبير على عمليات تنفيذ وتخطيط الموارد للمنظمات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

كشف تحليل الدراسات السابقة رغم اختلاف البيئات التي أجريت فيها عن أهمية سعي المؤسسات التعليمية إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي وأهمية الاعتماد على العنصر البشري في تحقيق ذلك بالتركيز على دراسة أثر بعض المتغيرات على النجاح الاستراتيجي مثل: نظم الأداء العالي كما في دراسة (اللافي وخشمان، ٢٠٢٠)، ورأس المال المعرفي كما في دراسة (مزهري، ٢٠٢٠) و(فيروز، ٢٠١٨)، والقيادة الأخلاقية (العاني وعبد حمد، ٢٠١٩)، رأس المال الفكري دراسة (المختار، ٢٠١٩)، والريادة التنظيمية كما في دراسة (الحواجرة، ٢٠١٨)، والقيمة المنظمة كما في دراسة

(علوان والسلطاني و خليل، ٢٠١٨)، والعوامل الحرجة لنقل المعرفة كما في دراسة (الكبيسي وحسن، ٢٠١٨)، والتعشيق المعرفي للموارد البشرية كما في دراسة (محمد، ٢٠١٨)، والإغناء الوظيفي كما في دراسة (سعيد ومهدي، ٢٠١٧)، وإدارة علاقات الزبون كما في دراسة (حميد، ٢٠١٥)، والمقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة كما في دراسة (عبد نايف، ٢٠١٤)، وإدارة المشاريع كما في دراسة (Barakat& Hawahreh, 2013)، وإدارة الحكمة كما في دراسة (الدليمي، ٢٠١٣)، كما قامت بعض الدراسات بتحديد عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسات كما في دراسة (Amoli& Aghashahi, 2016)، ودراسة (Dowlatshahi, 2005)، ودراسة (Gatzert& Schmit, 2016) لدعم النجاح الاستراتيجي للمؤسسات من خلال مدخل إدارة مخاطر المؤسسة.

واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف؛ فيسعي البحث الحالي إلى دراسة عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية وكيفية تحسينها بالاعتماد على مدخل استراتيجي تحليلي، كما أنه لم يتم التوصل إلى أي دراسات عربية أو أجنبية عن محفظة الموارد البشرية ولم يتم التوصل إلى أية دراسة عن النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في مصر، مما يجعل البحث الحالي متفرد من حيث الهدف والعينة، ولقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد وتدعيم المشكلة والإطار النظري للبحث، وتمثلت الفجوة البحثية في الدراسات السابقة في تحديد مدخل يعتمد على تنمية المورد البشري داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي لها مع وجود ندرة واضحة في الدراسات العربية والأجنبية في الاعتماد على مدخل محفظة الموارد البشرية.



## محاو البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي وطبقاً للمنهجية المتبعة، فقد تمت معالجة البحث وفقاً للمحاور التالية:

**المحور الأول:** الأسس النظرية للنجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، ويشمل: ماهية النجاح الاستراتيجي وأهميته، ونماذج النجاح الاستراتيجي، وعوامل النجاح الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية.

**المحور الثاني:** المرئزات الفكرية لمحفظة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ويشمل: ماهية محفظة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ومجالات تطبيقها، ثم كيفية تصميم محفظة الموارد البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية.

**المحور الثالث:** الإطار الميداني للبحث، ويشمل: إجراءات الدراسة الميدانية، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وملخص نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

**المحور الرابع:** سيناريوهات تحقيق النجاح الاستراتيجي في ضوء تحليل محفظة الموارد البشرية، وتضمن السيناريو المرجعي وسيناريو التحول الجوهري والسيناريو الابداعي. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور، وذلك على النحو التالي:

### المحور الأول: الأسس النظرية للنجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية

يتناول هذا المحور: ماهية النجاح الاستراتيجي، وأهميته في المؤسسة التعليمية، وعدد من النماذج المختلفة للنجاح الاستراتيجي، ثم عوامل النجاح الاستراتيجي التي يمكن الاعتماد عليها في قياس مستوى النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة التعليمية، وذلك على النحو التالي:

#### ١. ماهية النجاح الاستراتيجي وأهميته

يُعد مفهوم النجاح الاستراتيجي ممتد الجذور عبر المراحل الزمنية باختلاف تطور المفهوم وارتباطه بالمفاهيم المقترنة به، ومنها الكفاءة والفاعلية والنجاح المنظمي امتداداً إلى النجاح الاستراتيجي، والذي بدء مع المنظمات التجارية لينتقل إلى المؤسسات التعليمية، ويُعد النجاح الاستراتيجي من المصطلحات الديناميكية فكما يعبر عن نهاية مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظومة التعليمية فهو بداية لعمليات أخرى تعتمد

على استراتيجيات المؤسسة في تحقيق البقاء في بيئة تنافسية والوصول إلى الريادية والتميز على المستوى المحلي والعالمي.

ولقد احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي للمؤسسات مكانة مهمة بعد أن كان التركيز في الفكر التنظيمي على مفهومي الكفاءة والفعالية للحكم على نجاح المؤسسات، إلا أن كافة المؤسسات تعمل للوصول إلى النجاح بعملها من خلال بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية Core Competencies تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية تسهم في إيجاد نتائج أداء متميزة ومتفوقة عن المنافسين (التميمي والخشالي، ٢٠١٥، ٦٤٦)، ولقد تعدد الاتجاهات الفكرية في الأدب الاستراتيجي للنجاح الاستراتيجي وفق رؤية الباحثين ومجال اهتمامهم، وتأطرت تعريفات النجاح الاستراتيجي في عدة اتجاهات على النحو التالي:

تشير تعريفات الاتجاه الأول إلى النجاح الاستراتيجي استناداً إلى مفهومي الكفاءة والفعالية في العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق النجاح في استخدام الموارد المتاحة بها، حيث يجد (الشمري، ٢٠١٨، ١٥٦) أن فاعلية المؤسسة تشير إلى قدرتها على تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف والنمو والتعلم من خلال اتخاذ القرارات السليمة اعتماداً على الإمكانيات المتوفرة لديها في ضوء قدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، لذا هي أحد مؤشرات قياس نجاح المنظمة، أما الكفاءة فهي قدرة المنظمة في استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق أهدافها، وبالتالي إذا كانت الفعالية هي شرط نجاح المنظمة فإن الكفاءة هي شرط البقاء بعد تحقيق النجاح، كما أوضح (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٤-٤٥) أن مفهوم النجاح الاستراتيجي يقوم على تحقيق عنصرين أساسيين، هما:

- **الفعالية:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها والمرتبطة بقائها بالدعم الذي يقدمونه، حيث يعبر عنها من خلال: الفعالية= النتائج/ الأهداف.

- **الكفاءة:** وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أفضل استخدام، وعادة ما يعبر عنها من خلال العلاقة: الكفاءة= المخرجات/ المدخلات، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.



وركزت مفاهيم الاتجاه الثاني على وصف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في إطار التغيرات البيئية المتسارعة، وبالتالي يتحدد النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فيشير (ياسين ودانوك، ٢٠١٨، ٢٢٣) إلى أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال التنفيذ الناجح للخطط بما يضمن لها البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية والضغوط التنافسية والتوسع في أعمالها وإدامة ذلك لتحقيق تطلعاتها بعيدة الأمد، وينفق في ذلك (الشمري، ٢٠١٨، ١٥٧) والذي يعرف النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على البقاء في ممارسة أعمالها ومدى تكيفها واستجابتها للظروف البيئية ونموها ضمن قطاع عملها وتقديم أفضل ما يكون من سلع وخدمات للعملاء كمؤشر لتحقيق أهدافها التي تأسست المنظمة من أجله، ووضع (الضمور، ٢٠١١، ٩٨) تعريف مجمل للنجاح الاستراتيجي ليشير النجاح الاستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، ويشير (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, 558) إلى أن النجاح الاستراتيجي لا يقتصر على وجود استراتيجية جيدة ولكن يجب أن يتم وضع هذه الاستراتيجية من خلال الأفراد المناسبين الذين يقومون بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، لذا يعبر النجاح الاستراتيجي عن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها لإضافة القيمة بشكل مستدام.

ويشير الاتجاه الثالث إلى تعريف النجاح الاستراتيجي من منظور العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتتمكن من البقاء والاستمرار والتكيف في ضوء تغيرات البيئة المتجددة، حيث يجد (Oestreich, 2008, 5) إن استراتيجية النجاح هي مجموعة شاملة من عمليات الإدارة التي تقود المؤسسات نحو التميز، وتهدف إلى مساعدة المؤسسة على زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال تطبيق أسلوب منهجي لإدارة أنشطتها الإدارية، كما تعمل على تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تمكين فهم أفضل لتأثير قرارات العمل داخل المؤسسة وخارجها، ويؤكد (محمد وعصاد، ٢٠١٨، ١٧٣) أن النجاح الاستراتيجي عبارة عن توليفة من العوامل والعمليات الإدارية التي تقود المؤسسة إلى التميز على المدى البعيد والقدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على أساس طبيعة البيئة التي

تمارس بها المؤسسة نشاطاتها، ويشير (محمد وعمر، ٢٠١٨، ٨) إلى أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على اقتناص الفرص التنافسية بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية بما يضمن لها البقاء والاستمرار في الأسواق، ويوضح (محمد، ٢٠١٨، ١٩٧) أن مفهوم النجاح الاستراتيجي يدمج التكيف البيئي مع النمو وينتج عنه تحقيق البقاء والاستمرار في البيئة المتغيرة، وذلك في وجود المرونة والتوازن ووضع المقاييس والمعايير لتقييم أداء المؤسسة ليتلاءم مع أي مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة، ويشير (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٥٦) إلى أن النجاح الاستراتيجي يستند إلى عدة نقاط منها: إعطاء أهمية بالغة للمستقبل وعدم الركون إلى نتائج الحاضر والماضي، وتعظيم الاستفادة من الموارد والطاقات وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين، والسعي للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتسخيرها لنجاح المؤسسة، وتوفير مجموعة من البدائل يتم المفاضلة بينها حسب إمكانيات المؤسسة ووضعيتها التنافسية، والحرص على تحقيق النتائج المرغوبة والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في الوقت المناسب.

وبالتالي يقترن النجاح الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على توجيه القرارات والخيارات الاستراتيجية وفق العوامل البيئية الأكثر تأثيراً على أنشطتها وتحقيق التوازن بينها وبين مواردها الداخلية لدعم المزايا طويلة الأجل والتي تحقق لها البقاء والتكيف والنمو داخل بيئتها الديناميكية والتنافسية، وتقوم فلسفة النجاح الاستراتيجي على إجراء عمليات التحسين المستمر لإدارة كافة أنشطة المؤسسات وفقاً لنظم الجودة وبتطبيق معايير التميز العالمية المتعارف عليها لإضافة قيمة للمؤسسة وتعظيم الاستفادة من مواردها إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها بأفضل صورة.

لذا فإن المؤسسات الناجحة استراتيجياً هي تلك التي لديها القدرة على توليد ودمج المعرفة من داخل المنظمة وخارجها لتطوير ميزات منتج أو خدمة جديدة وتقديمها في عالم سريع الحركة حيث أصبح التغيير المستمر ضرورياً للبقاء والنجاح، وبالتالي يرتبط النجاح الاستراتيجي بالقدرة على إدارة التعلم داخل المؤسسة في ضوء الوعي بمواردها وكفاءاتها وكيفية تطويرها (Scholes, Johnson & Whittington, 2005, 31)، كما

تشير المؤسسات الناجحة استراتيجياً إلى تلك المؤسسات التي يوجد بها التزام من الإدارة العليا بالابتكار وتحقيق التوازن بين التكنولوجيا واستراتيجية الأعمال، بالإضافة إلى الاتصال واسع النطاق ووجود ثقافة المنظمة المتعلمة وتطوير قدرات أفراد المؤسسة وتهيئة المناخ الإبداعي الذي يشجع الابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن المؤسسات الناجحة تحتاج أن تكون قادرة على دمج الموارد والكفاءات لدعم الاستراتيجيات الحالية أو لتطوير استراتيجيات جديدة (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, 505).

لذا يمكن القول بأن النجاح الاستراتيجي يتمثل بقدرة المؤسسة في صياغة استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها، وتحديد مستوى الأداء المطلوب لتحقيق النشاط المطلوب، وتطوير الاستراتيجيات التنافسية وفقاً لملائمة احتياجات العملاء، لذا يعد تحقيق النجاح أو الفوز أو النصر من أهم موجّهات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة بدءاً من الأهداف التشغيلية إلى الأهداف الاستراتيجية في ضوء زيادة شدة التنافسية وسرعة التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فاعتماد المؤسسة على استراتيجية محددة ليست هدفاً وإنما هو مسار تشغيلي يدعم بقاء المؤسسة في ظل بيئة ديناميكية، وتحديد مؤشرات النجاح الاستراتيجية والتي تمثلها الأهداف التنفيذية تتحقق الأهداف على مستوى كل وحدة تنظيمية، وبالتالي تتحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة للوصول إلى النجاح الاستراتيجي.

وتظهر أهمية النجاح الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق، ويعتمد تحقيق النجاح الاستراتيجي على ثلاث عوامل أساسية (مراحل) تمكن من دعم تنافسية المؤسسة، وهي (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٦-٥٦):

- إجراء التحليل البيئي: للكشف من العناصر الاستراتيجية التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة في المستقبل من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ويساهم التحليل البيئي كأسلوب منهجي في تحديد المقدرات المميزة التي تمتلكها المؤسسة واستغلالها بما يتوافق ومتطلبات البيئة الخارجية بغرض تشكيل مزايا تنافسية خاصة في ظل عولمة الاقتصاد.

- اختيار استراتيجية تنافسية: لتخصيص الموارد المتاحة لتغيير الموقع التنافسي وضمان استمرار ميزة تنافسية للمؤسسة ويمكن الاعتماد على أي من الاستراتيجيات التنافسية لبورتر التي تناسب المؤسسة وهي: استراتيجية السيطرة بالتكاليف، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز.

- تطبيق الاستراتيجية المختارة: من خلال التنفيذ والذي يتعلق بوضع البرامج التنفيذية والموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي والإجراءات التنفيذية، والرقابة على الأداء من خلال بعدين: بعد تنفيذي يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما تم التوصل إليه فعلياً، وبعد استراتيجي يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما يتوقع تحقيقه.

كما يُعد النجاح الاستراتيجي للمؤسسات مؤشراً لأداء العاملين وقدرتهم الإبداعية في إحداث التوافق بين الموارد الداخلية في المؤسسة وبيئتها الخارجية، وذلك لتحديد عملاء المؤسسة وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي يمكن القول بأن النجاح الاستراتيجي للمؤسسات مهم نظراً للأسباب الآتية (مزهر، ٢٠٢٠، ٢٩):

- أن النجاح الاستراتيجي مؤشر لقدرة المؤسسات على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومادية ومعلوماتية بطريقة تؤدي إلى إنتاج مخرجات سلعية وخدمية تلبية حاجات ورغبات العملاء.
- يعد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، ويدل مستوى نجاح المؤسسات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماط جديدة في سوق العمل وينعكس على أداء المؤسسات وعملياتها الإنتاجية.

#### **وتأسيساً على ما سبق يمكن الاسترشاد بما يلي:**

- مفهوم النجاح الاستراتيجي أوسع من مفهومي الكفاءة والفعالية أو النجاح التنظيمي للمؤسسة، إذا يتطلب تحقيق النجاح الاستراتيجي امتلاك المؤسسة كفاءات أساسية وقدرات تنظيمية في جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المنظومة التعليمية في ضوء التحليل البيئي للتغيرات البيئية الخارجية.

- يعتمد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة على صياغة الاستراتيجية المناسبة للتنافسية وتنفيذها ومتابعة التنفيذ؛ لإضافة القيمة للمؤسسة بشكل مستدام في ضوء تصورات أصحاب المصلحة عن الخدمة المقدمة والتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة.
- إن تحقيق النجاح الاستراتيجي يعكس قدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق البقاء في ميدان المنافسة والتمكن من متطلبات النمو، والتكيف مع سرعة التغيير وزيادة مستوى عدم اليقين في البيئة المحيطة شديدة التنافسية، لذا يعد البقاء والتكيف والنمو مؤشرات للحكم على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
- يدل النجاح الاستراتيجي كفكر استراتيجي على قوة استشراف حالة المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء التغيرات البيئية المتلاحقة، من خلال خطة استراتيجية تتسم بالإبداعية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وبالتالي النجاح الاستراتيجي يعد نتيجة التخطيط الاستراتيجي الناجح في تحديد قيم المؤسسة ومتطلباتها في ضوء المتغيرات المحيطة.
- أهمية إنشاء وتبادل المعرفة والخبرات لتكوين كفايات أساسية تساعد على الوصول إلى مركز تنافسي مميز لمساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل.
- المؤسسات الناجحة استراتيجياً هي المؤسسات التي تتمكن من تحقيق البقاء والنمو والتكيف مع معايير الأداء والتميز العالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تتمثل أهمية النجاح الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية في مساعدتها في إحداث التناغم بين إمكانيات المؤسسة وتحديات التنافسية في البيئة الخارجية بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تحقق لها البقاء والاستمرار بين المؤسسات المماثلة استناداً إلى التكيف مع التغيرات في احتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل.

## ٢. نماذج النجاح الاستراتيجي

يتطلب تحقق النجاح الاستراتيجي توافر عدد من العوامل والمقومات الجوهرية التي تعمل على نجاح المؤسسة التعليمية في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، ولقد تعددت نماذج النجاح

الاستراتيجي التي توضح بعض العوامل أو الخصائص التي تؤثر في النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسات المختلفة، وكل نموذج يوضح النجاح الاستراتيجي بطريقة منفردة، ومن هذه النماذج:

#### أولاً: نموذج دورة النجاح الاستراتيجي:

يقوم هذا النموذج على تحديد أبعاد النجاح الاستراتيجي في صورة دورة النجاح الاستراتيجي والتي تمر بثلاث مراحل تبدأ بالبقاء ثم التكيف ثم النمو وتنتهي بالبقاء؛ حيث أن البقاء في ميدان المنافسة يعني الاستمرارية والمحافظة على مكانتها السوقية وميزاتها التنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتشمل هذه الدورة ثلاث أبعاد، وهي:

#### ❖ البقاء:

يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الأساسي الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، ولكن التكيف لن يكون عملياً على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث أن حالة التكيف ليس الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة بل هي مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وبالتالي تحقيق المزيد من الاستقرار ومن ثم قدرة أكبر على البقاء والتكيف، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٤)، ويعد البقاء هو هدف المؤسسات الذي يتحقق من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: قدرتها على تحقيق أهدافها برفع قيمتها المنظرية فضلاً عن تحقيق أهداف زبائنها، وقدرتها على فهم إدارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة، والاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من مستثمرين وموردين وموارد بشرية (علوان والسلطاني وخليل، ٢٠١٨، ٢٥٨).

وتوجد عدد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنظمات في البقاء، ومنها: الموقف المالي الحرج: الذي قد يجعل الكثير من المنظمات تلجأ إلى نوع من إعادة الوجود بالاكتماب والاندماج، وعدم تمكن المؤسسة من إشباع حاجات المجتمع، وضعف استجابتها للظروف الطارئة وللتغيرات البيئية المختلفة، والاختلاف بين أهداف المؤسسة

وأهداف العاملين فيها، وإحباطها لإبداعاتهم وضعف تطويرها لبرامج التجديد والابتكار، وضعف إدارة الصراع في المنظمة (جاكسون وآخرون، ٢٠٠٨، ٥٣٩-٥٤٧: في عبد نايف، ٢٠١٤)، لذا يتطلب البقاء في بيئة تنافسية متغيرة ضرورة التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية بإدخال تعديلات على البيئة الداخلية للمؤسسة لتجنب المؤسسة المعوقات دون الوصول للمستوى المنشود وإحداث التوازن بين أداء العاملين بالمؤسسة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

#### ❖ التكيف:

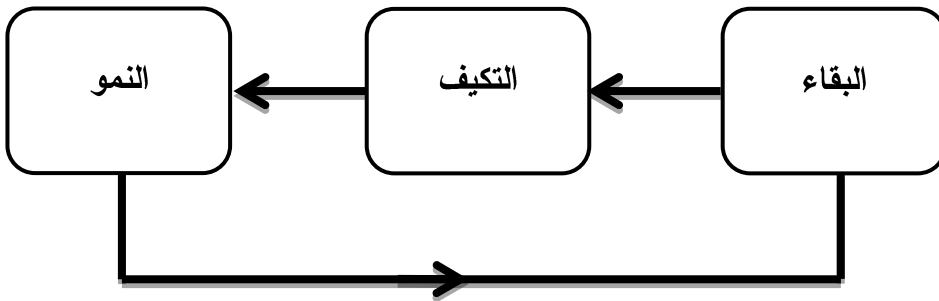
يعد التكيف إحدى المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمؤسسة على البيئة، ومجسداً لأحد أنماط العلاقة بينهما، ويعبر عن قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية في صورة الاستمرارية في عملياتها، وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين مرتبط بقدرتها على احتواء التغيرات في البيئة والفرص والتهديدات التي تفرضها تلك التغيرات (عبد نايف، ٢٠١٤، ٨٥)، ويشير التكيف إلى درجة قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تواجهها، وتوفير السبل الملائمة للسيطرة عليها، واعتماد التنبؤ يهيئ المؤسسة لما يمكن أن يحدث من تغير بيئي غير منظور ومعالجته بأقل الخسائر الممكنة (الضمور، ٢٠١١، ٩٨)، لذا فإن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وإرضاء الموارد البشرية مرتبط بقدرتها على التكيف والانفتاح الفكري مع الأدوار البيئية المتغيرة بما فيها من فرص وتهديدات بما يضمن جعلها قادرة على الاستجابة وبسرعة للتغيرات البيئية بغرض الاستمرارية في عملياتها (علوان والسلطاني وخليل، ٢٠١٨، ٢٦٠).

وفي ضوء تغير طبيعة المنافسة في القرن الحالي أصبح من الصعب تجنب قواعد أو العمل بدون استراتيجية توجه العمل المؤسسي نحو الاستجابة والتكيف مع المتغيرات المحيطة، فقد تضطر المؤسسة التعليمية إلى تغير الاتجاه الاستراتيجي في العمل لتبقي قادرة على الاستمرار والمنافسة في بيئة ديناميكية تتطلب المرونة في الاستجابة للمتغيرات بالأخذ في الاعتبار المورد الزمني أثناء الاستجابة المرنة للمتغيرات المحيطة.

## ❖ النمو:

يشير النمو إلى زيادة حجم المؤسسة باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٣)، وهذا التعريف للنمو بدلالة الزيادة في حجم المؤسسة أو التحرك باتجاه الأهداف المنشودة في إشارة إلى نمو كمي وكيفي للمؤسسة، وقد يعبر النمو عن التطور والتقدم بشكل متزايد اتجاهاً نحو زيادة القدرات والمزايا التنافسية، وبالتالي فهو عملية معقدة تتطلب توافر عدد من العوامل وتضافر الجهود مع أفراد المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الاستراتيجي.

والنمو مرحلة مهمة من مراحل دورة حياة المؤسسة والتي تقوم فيها بتطوير المهارات والمعارف لإضافة قيمة، ويسمح النمو للمؤسسة من زيادة أسهامها وتخصصاتها لتطوير الميزة التنافسية، وتعد المؤسسة القادرة على اكتساب الموارد تنمو سريعاً وبمرور الوقت تقوم المؤسسة بالتغيير لتصبح مختلفة تمام عما كانت عليه عند بدايتها (ياسين ودانوك، ٢٠١٨، ٢٢٤)، ويمكن التعبير عن دورة النجاح الاستراتيجي في الشكل التالي:



شكل (١) دورة النجاح الاستراتيجي- من إعداد الباحثة

ويعبر شكل (١) عن الخطوات المتتابعة لثلاث عمليات تعكس حدوث النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة فإذا استطاعت المؤسسة التعليمية البقاء في ظل قواعد التنافسية الجديدة عليها إجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة والبحث عن العوامل التي تساعد على النمو والتغيير للأفضل؛ لأن النمو في هذه الحالة هو السبيل للبقاء على ميدان التنافس الذي ما تلبث أن تتغير القواعد المنظمة له لذا عليها أن تجري المزيد من عمليات التكيف وهكذا تتابع مستمر بين العمليات الثلاثة.



## ثانياً: نماذج الكفاءات:

تم التوجه إلى مفاهيم الكفاءات ونماذج الكفاءة لتحديد القدرات السلوكية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال مفاهيم مثل: عوامل النجاح أو استراتيجيات رأس المال البشري لوصف القدرات الحرجة والسمات المرغوبة في الموظفين لإعطاء المؤسسة قوة عاملة قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا توفر نماذج الكفاءات الاستراتيجية الأساس الذي يتم من خلاله اختيار الوظائف وتقييم الأداء وتطوير الموظفين والتدريب وغير ذلك من عمليات الموارد البشرية (Bigby, 2004, 1) ويجد (Thompson, Richardson, 1996, 5) أن النجاح الاستراتيجي في بيئة ديناميكية وتنافسية يعتمد على ثلاث مجموعات من الكفاءات وهي: كفاءات التغيير الاستراتيجي، وكفاءات المحتوى الاستراتيجي، وكفاءات الإدراك والتعلم، وتعمل هذه الكفاءات كسلسلة من الطبقات المترابطة فيما يطلق عليها اسم شبكة الكفاءة، ويعبر عنه بالشكل التالي رقم (٢).



شكل (٢) النجاح الاستراتيجي: منظور الكفاءات

source: Thompson, Richardson, 1996, p6

ويشير الشكل السابق رقم (٢) إلى أن النجاح الاستراتيجي يتوسط مجموعة من الكفاءات، ولا يركز على كفاءة الاستراتيجية فقط ولكن يمتد إلى كفاءات التغيير الاستراتيجي وكفاءات الادراك والتعلم.

وتوضح مراجعة الأدبيات والبحوث المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي إلى أنه يمكن للمؤسسة تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال كفاءات التعلم والاستفادة من عدة عناصر منها: وضع السوق والجودة والتغيير الجديد والمسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية وكفاءة التكلفة والربحية على المدى الطويل (Chankoson, 2019, 95)، كما تم وضع نموذج للنجاح الاستراتيجي بناء على تحليل الأبحاث حول النجاح الوظيفي وتم تجميعها في ثلاث مجالات عامة تضم عدد من الكفاءات، وهي: كفاءات التفكير وكفاءات العمل وكفاءات التواصل، ويمكن الاعتماد على فئة من ١٠ إلى ١٥ من هذه الكفاءات لبناء نماذج النجاح الخاصة بمؤسسة أو وظيفة أو فئة عمل، وكانت هذه الكفاءات على النحو التالي (Bigby, 2004, 6):

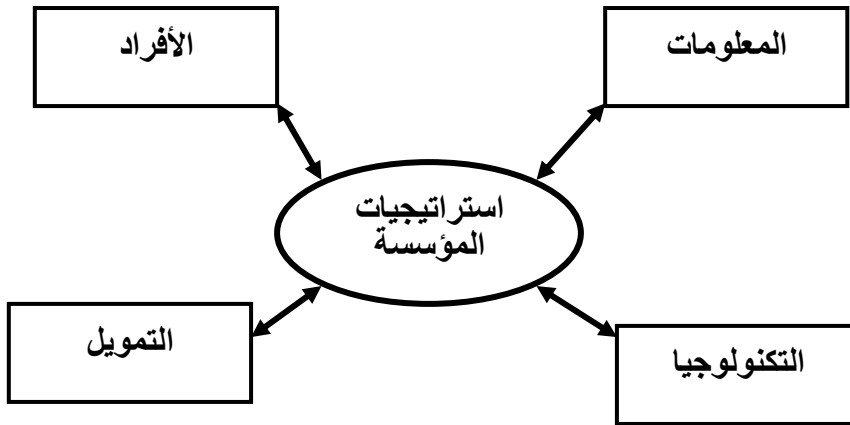
- **كفاءات التفكير**، وتشمل: امتلاك الرؤية- الإبداع- التحليل العميق للمشكلات- القرارات الحكيمة- مناصرة التغيير- التكيف مع التغيير- الذكاء التجاري- الفطنة الوظيفية.
  - **كفاءات العمل**، وتشمل: التخطيط والتنظيم- القيادة من أجل النتائج- التركيز على الجودة والتحسين المستمر- التركيز على العملاء- النزاهة- المرونة- الأمان- التعلم المستمر.
  - **كفاءات التواصل**، وتشمل: العمل الجماعي والتعاون- التأثير والإقناع- قيادة الفريق- تحفيز الآخرين- التنظيمية في إدارة العلاقات- التفاوض وفض النزاعات- التواصل بين الأشخاص- الاتصالات الكتابية- مهارات العرض- احترام التنوع- التدريب وتطوير الآخرين.
- ويتفق هذا النموذج مع اتجاه تعريف النجاح الاستراتيجي بأنه تحقيق المؤسسة للكفاءة والفعالية في الوصول إلى الأهداف والغايات لتحقيق قيمة للمؤسسة تتناغم مع التغيرات البيئية المحيطة.

## ثالثاً: نموذج تمكين النجاح الاستراتيجي

يسعي نموذج تمكين النجاح الاستراتيجي إلى الدمج بين نموذج الموارد ونموذج الكفايات، انطلاقاً من فلسفة مفادها أنه إذا امتلكت المؤسسة الموارد الأساسية بدرجة عالية من الكفايات يدعم ذلك حدوث النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

حيث يتعلق تمكين النجاح الاستراتيجي بعلاقة ذات اتجاهين بين استراتيجيات العمل الشاملة والاستراتيجيات في مجالات الموارد المنفصلة مثل: الأفراد والمعلومات والتكنولوجيا والتمويل، حيث تدعم إدارة الموارد استراتيجيات أعمال المؤسسة .

كما أن تطوير الموارد الفريدة والكفاءات الأساسية في أجزاء من المنظمة يوفر دليل استرشادي يتم من خلاله تطوير استراتيجيات أعمال جديدة (Scholes, Johnson & Whittington, 2005, 447-448).



شكل (٣) تحقيق تمكين النجاح الاستراتيجي

Source: Scholes, Johnson &amp; Whittington, 2005, 447

ويعتمد نموذج تمكين النجاح الاستراتيجي على معالجة تكامل الموارد والكفاءات عبر أربعة مجالات (موارد) رئيسة للمؤسسة، وهي (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, 473):

- إدارة الأفراد: ويشمل تطوير كفاءات الأفراد وإدارة سلوكهم والهيكل التنظيمية والعمليات المناسبة.
- المعلومات: وهي مورد رئيس له أهمية خاصة بالنظر إلى التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، ويتم الوصول إلى المعلومات ومعالجتها لبناء القدرة وتغيير نماذج الأعمال أو عمليات الإدارة، وبناء علاقات فاعلة مع الجهات المستفيدة التي تتعامل مع المؤسسة.
- إدارة التمويل: التمويل هو مورد ذو أهمية مركزية في جميع المؤسسات؛ لإيجاد القيمة المالية وتمويل التطورات الاستراتيجية ومعالجة التوقعات المالية المختلفة لأصحاب المصلحة، وتقدم استراتيجيات العمل قيمة مالية للمساهمين وأصحاب المصلحة كما أن معظم التطورات الاستراتيجية تحتاج إلى تمويل.
- إدارة التكنولوجيا: لمعالجة القوي التنافسية المتغيرة على المنظمة وتحسين القدرة الاستراتيجية.

وينطلق نموذج التمكين من الاهتمام بامتلاك المؤسسة لعناصر أساسية ثم الاهتمام بتطويرها لتحقيق أهداف التنافسية في ضوء التعامل مع الجهات المستفيدة وأصحاب المصلحة؛ لتكون المؤسسة قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم بالإضافة إلى قدرتها على التعامل مع التطورات الجديدة.

#### رابعاً: نموذج نجمة النجاح

طور (Allan Gates) نموذج يشبه النجمة للتشخيص والتخطيط الذي يمكن المؤسسة من تحديد قضاياها وتحديد أولوياتها وتحديد اتجاهها الاستراتيجي، حيث يوفر النموذج عدسات متعددة لعرض جميع جوانب المؤسسة: التوجيه الاستراتيجي والوظيفة والهيكل وتقاسم الموارد والمعلومات، والنموذج قائم على تطور فكرة " لكي تكون المؤسسة ناجحة تحتاج إلى معرفة كيفية جعل جميع نقاط النجمة تتلألأ في نفس الوقت"، فعندما تسير الأمور بشكل جيد تكون جميع نقاط النجمة متوازنة وتدعم بعضها البعض، وما يحدث في أي نقطة من النجمة يؤثر حتماً على بقية المؤسسة، وهذا لا يعني أن جميع

النقاط يجب أن تعمل في نفس الوقت ولكن يجب الحفاظ على رؤية النظام بالكامل لفهم تأثير مبادرات التغيير الحالية أو المستقبلية بشكل كامل (Eggers & Johnson, 2004, 31).



شكل (٤) نجمة النجاح الاستراتيجي

Source: (Eggers & Johnson, 2004, 31)

ويشير النموذج إلى أن فهم نمط النجاح الاستراتيجي يعتمد على (Eggers & Johnson, 2004, 31-34)

- التوجه الاستراتيجي: وهو يقود كل عناصر النجمة حيث يجب على أهم الأسئلة حول هوية المؤسسة والغرض والاتجاه والمهمة والرؤية والقيم والأهداف.
- الوظيفة: تشير إلى الأنظمة والعمليات المستخدمة لإنجاز العمل الذي تتطلبه الاستراتيجية، وتجيب على الأسئلة هل نقوم بالعمل الصحيح، هل يتم ذلك بأفضل طريقة؟ هل لدينا الأنظمة الصحيحة (مثل المعلومات والمكافآت والتوظيف وأنظمة التدريب) لدعم العمل؟.
- الهيكل: وتشمل هذه النقطة النجمية ثقافة المؤسسة، أي المعايير والسلوكيات التي توجه العلاقات، كما أن اتخاذ القرار وتوزيع السلطة يكمن في الهيكل.

- **الموارد:** تشمل جميع الموارد، بالإضافة إلى الأشخاص والمرافق والتكنولوجيا والمعدات والمواد، المهارات والمعرفة والكفاءات التي يجب أن يمتلكها الأشخاص من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- **تشارك المعلومات:** يمثل العنصر الذي يجمع كل العناصر معاً، يتعلق الأمر بإخراج عالم مشترك حيث يعرف الجميع قدر الإمكان ما يعرفه الجميع، تجيب هذه النقطة النجمية على الأسئلة: ما البيانات والمعلومات المشتركة التي نحتاجها؟ كيف سنقوم بإنشاء البيانات والمعلومات؟.
- ونجد أن فلسفة هذا النموذج تقوم على التكامل والتركيز بين عدد من النقاط التي تمثل أنشطة تسهم في تقدم المؤسسة وتدفع بها إلى التقدم والريادة والمبادرة، فتكون المؤسسة مثل النجمة المضيئة بين المؤسسات المماثلة.
- ومن النماذج السابقة يتضح أن:**
- **يُعد البقاء** والذي يعبر عن تحقيق الأهداف، والتكيف والذي يعبر عن المرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والنمو بدلالة الزيادة في إنتاجية المؤسسة وتنوع المنتجات وتميزها، مراحل متتالية تدل على تحقق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
- يمثل المورد البشري القيمة الأساسية التي يجب التركيز عليها واستثمارها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية للوصول إلى المؤسسة الناجحة استراتيجياً، كما أن تنمية هذا المورد يمثل أداة المؤسسة للحفاظ على هذا النجاح واستدامته.
- يعتمد النجاح الاستراتيجي على النجاح في صياغة استراتيجية والنجاح في تنفيذها والنجاح في تقويمها في ضوء التغيرات في العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة بالاعتماد على الكفاءات المحورية التي تمتلكها المؤسسة.
- المؤسسات الأكثر نجاحاً على المستوى الاستراتيجي تعتمد على ثقافة التغيير للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال تعديل الممارسات لتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وتحقيق التوازن والاستقرار النسبي وصولاً للنمو كمرحلة لاحقة.
- للنجاح الاستراتيجي في كل مؤسسة مجموعة من عوامل النجاح الحرجة في ضوء تحقيق الأهداف، والتي تضيف قيمة للمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات وهي

العوامل التي تسهم في تمكين المؤسسة من النجاح على مستوى استراتيجي، ومن هذه العوامل: المعلومات والتكنولوجيا والتمويل وأفراد والهيكل والأنظمة والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ استراتيجيات التميز.

### ٣. عوامل النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية

تعد عوامل النجاح الأساس الذي يبني عليها النجاح الاستراتيجي، لذا تسعى المؤسسات المختلفة بالبحث عن العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح في البقاء والنمو وفقاً للتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها لتحقيق مكانة تنافسية، وقد يتم التوصل إلى عوامل النجاح من دراسة عوامل الفشل التي أدت إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافه ومستويات الأداء المطلوبة، لذا تختلف عوامل النجاح الاستراتيجي باختلاف نوع المؤسسة ومحددات الأداء داخل المؤسسة.

لقد تم تطوير مفهوم عوامل النجاح من قبل رونالد دانيال في عام ١٩٦١م، ثم تم تنقيحها من قبل جون روكارت في عام ١٩٨١م لتعبر عن العوامل الأقصى حرجاً في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي عام ١٩٩٥م قام جيمس جونسون ومايكل فريسين بتطبيقها على العديد من القطاعات، وميز بين عوامل النجاح الحاسمة والتي هي عناصر حيوية لاستراتيجية ناجحة، وعوامل النجاح الاستراتيجية والتي هي نتيجة لتنفيذ الاستراتيجية الناجحة التي تتوفر بها الأهداف القابلة للقياس الكمي، ويمكن قياس الأداء الاستراتيجي من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية Mazurencu-Marinescu, TraianPele, (2012,1112)، وتختلف عوامل النجاح الحاسمة لأداء الأعمال وأولوياتها باختلاف المؤسسات والمجالات والبلدان، وتعد الموارد الاستراتيجية بالمؤسسة والتي ترتبط بالهدف الاستراتيجي للمؤسسة من منظور طويل الأجل من عوامل دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وتحسين أداء الأعمال (Kotula et al., 2015, 13-14).

وتشير عوامل النجاح الحرجة إلى العناصر الضرورية داخل المؤسسة وخارجها والتي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن قياسها عن طريق مؤشرات الأداء المقابلة لكل عامل، بالإضافة إلى التفاعل والتداخل بين هذه العوامل لتتكون عوامل النجاح الاستراتيجي التي تساهم في استدامة مزايا المؤسسة التنافسية، والمخطط التالي يوضح

الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة وعوامل النجاح الاستراتيجي من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.



شكل رقم (٥) من العوامل الحرجة إلى مقياس الأداء الناجحة

source: Mazurencu-Marinescu, TraianPele, 2012,1112

ويشير الشكل رقم (٥) إلى أن عوامل النجاح الحرجة يُستدل عليها من خلال عدد من مؤشرات الأداء الخاصة بكل عنصر من عناصر النجاح الحرجة، ويمكن من مؤشرات الأداء تحديد عوامل النجاح الأساسية التي أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كفؤ وفعال وبشكل يتفق ومتغيرات البيئة المحيطة لتتكون لدي المؤسسة عوامل النجاح الاستراتيجي، كما يمكن تحديد مؤشرات النجاح أو كيفية قياس النجاح من النقاط الداعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسهم في التغذية المرتدة لتحسين عمليات المنظومة التعليمية، وبالتالي من خلال تقييم مؤشرات الأداء والتي تقيس عوامل النجاح الحرجة- يمكن استنتاج عوامل النجاح الاستراتيجي التي أدت إلى نجاح المؤسسة في تحقيقها لأهدافها وغاياتها والتكيف مع المتغيرات البيئية على مدى ليس بالقصير.

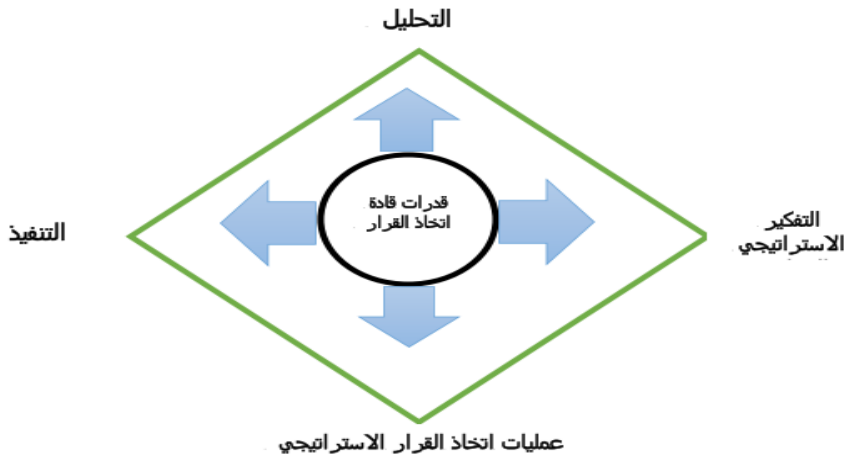
لذا تعرف عوامل النجاح الاستراتيجي بأنها مجموعة من العوامل التي ينبغي على المؤسسة تحديدها وتبنيها ومن ثم تطويرها لكونها تتميز في إعطاء المؤسسة قدرة الوصول إلى النجاح الاستراتيجي (خليل وحمود، ٢٠١٩، ١٦٠)، وفي مجمل الأمر يعتمد النجاح على عدد من المتغيرات المهمة يوضحها (Chankoson, 2019, 95-96) على النحو التالي:

- وضع السوق: لقياس الأهداف والإنجازات المستهدفة، من حيث: وضع السوق وحصّة المؤسسة في السوق والمنتجات الجديدة التي تهدف إلى بناء ولاء العملاء.
- الجودة: لضمان الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات وتطويرها.
- التغيير الجديد: تحقيق تطوير منتج/ عملية جديدة.



- **المسؤولية الاجتماعية:** الحفاظ على السلوكيات الجيدة بما في ذلك الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية، مثل: المشاركة في الحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة.
  - **الموارد البشرية:** توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها على جميع المستويات للحصول على معرفة وقدرات عالية والاتجاهات الإيجابية ومهارات علاقات العمل.
  - **الموارد المالية:** شراء وتخزين وإدارة الموارد المالية بشكل مناسب.
  - **الموارد المادية:** إنشاء وشراء وصيانة الموارد المادية مثل البناء والآلات والمعدات والأدوات والتكنولوجيا.
  - **كفاءة التكلفة:** تخصيص الموارد بشكل فعال لإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة
  - **الربحية:** تحقيق مستويات الربح المناسبة ومؤشرات الوضع المالي الجيد.
- ويتنبأ (Boudreau et al., 2002, 4) بأن النجاح الاستراتيجي قد يعتمد بشكل أكبر في المستقبل على الشبكات الاجتماعية غير الرسمية وغير الملموسة، حيث تتضمن مصفوفة العقل mind matrix استيعاب السيطرة من قِبل كوادر المديرين الاجتماعيين لتحل محل تكاليف الرقابة الهيكلية الخارجية، حيث يعد التحكم في المصفوفة الذهنية هو شكل من أشكال الاجتماعية في مقابل البيروقراطية لمزيد من الكفاءة في تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي يتحقق النجاح الاستراتيجي من خلال القرارات التي تؤثر أو تعتمد على المواهب البشرية.
- وبالتالي تعتمد فلسفة عوامل النجاح الاستراتيجية على رؤية تخطيطية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال توجيه الاهتمام إلى الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد المؤسسية بناء على قدرات الموارد البشرية التي تمتلكها وفي ضوء الاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، كما أن عوامل النجاح تساعد المؤسسة في التغلب على التهديدات وتحتويها.
- كما تشير نتائج تحليل العديد من الدراسات في نجاح الاستراتيجيات وفشلها إلى أن هناك عدد من العوامل التي يجب الاهتمام بها بعناية من أجل تحسين فرص النجاح

الاستراتيجي، وتتمثل في جودة التحليل البيئي، والتفكير الاستراتيجي الإبداعي، وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، والتنفيذ الجيد للاستراتيجيات، وكفاءة قدرات قادة القرار (Hussey, 2001, 201)، ويوضح الشكل التالي هذه العناصر:



شكل رقم (٦) العوامل الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي

Source: Hussey, 1999, 53

ويتضح من العرض السابق ومن الأدبيات المرتبطة بالنجاح الاستراتيجي أن عوامل النجاح الاستراتيجي هي مجموعة من العناصر التي يؤدي تحقيقها إلى تحقيق التميز والريادة واستمرار البقاء في الوضع التنافسي، ويمكن تحديد أهم عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية في الآتي:

#### ١- الاستراتيجية المحددة:

يؤدي وجود استراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق داخل المؤسسة إلى توجيه الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها بخطوات محددة وفي إطار زمني محدد بما يحقق لها البقاء في البيئة التنافسية المحيطة.

وتعد الاستراتيجية هي خطة المؤسسة، مع إدراك الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي، لذا يجب تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وربطها مع الموارد المتاحة، ويُعد التخطيط وصياغة الاستراتيجية أمور حيوية في العمل، مع الحرص على إعادة تعريف الاستراتيجيات والتحديث باستمرار للتلاؤم مع توجهات المنظمة وأهدافها والتغيرات المتطورة (الحواجرة، ٢٠١٨، ٤١٩-٤٢١)، على أن يتم وضع استراتيجية

واضحة المعالم تتميز بقابليتها للتنفيذ والتطبيق ولها نتائج إيجابية محددة وواضحة وتشمل كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لتحقيق رسالتها وهي مسئولية جميع المديرين وبمختلف مستوياتهم الإدارية (اللافي وخشمان، ٢٠٢٠، ٥١).

وصياغة الاستراتيجية تعني إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها ونوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، بالإضافة إلى اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة (المغربي، ٢٠٠٦، ١٩).

لذا على المدرسة الثانوية صياغة استراتيجية واضحة المعالم (خطة تخصيص الموارد وتسيير العمل داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف) تتميز بقابليتها للتنفيذ، ولها نتائج يمكن قياسها مع تحديد إجراءات العمل على كافة المستويات الإدارية وجميع مراحل العمل وعلى مدى زمني طويل.

## ٢- التنفيذ الفعال:

بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجية والتي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها وخطط تحقيقها لهذه الأهداف ووضع السياسات التي سوف تتبعها في عمليات اتخاذ القرارات، يأتي دور تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية والإجراءات التي يجب الالتزام بها لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة، ولكن الفشل في التنفيذ الاستراتيجي للخطط الموضوعية قد يؤدي إلى فشل المؤسسة التعليمية في البقاء في الوضع التنافسي المرغوب، لذا يجب الحرص على أن يتم تنفيذ الاستراتيجية بطريقة فعالة.

يوجد العديد من المؤسسات التي لديها استراتيجيات صحيحة ولكن القليل فقط من يتمكن من تنفيذها بشكل جيد (الحواجرة، ٢٠١٨، ٤١٩-٤٢١)، فقد تكون نتائج العمل أسوأ من المتوقع فيكون رد الفعل هو تغيير الاستراتيجية، في حين أن الاستراتيجية جيدة ولكن التنفيذ تم بشكل سيء، لذا يجب التخطيط والتنسيق وتحفيز الموظفين وتوجيه ثقافة المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال (Hussey, 1999, 53-58).

ويتعلق التنفيذ الاستراتيجية بالعناصر التالية (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٥٥):

- **وضع البرامج التنفيذية:** والبرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة، وتعد الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي هي وضع الخطط أو السياسات موقع التنفيذ.

- **وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي:** تعد الموازنات ترجمة لبرامج المؤسسة على شكل قيم مالية تتضمن قوائم التكلفة والعائد، وبشكل تفصيلي لكل برنامج.

- **الإجراءات التنفيذية:** وتسمى أحياناً بإجراءات التشغيل المعيارية، وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً.

ويتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية المختلفة وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام بين متطلبات البيئة الخارجية بالإضافة إلى وضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ العملي ما يعني ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (اللافي وخشمان، ٢٠٢٠، ٥١).

ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة، وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة في عملية تنفيذ الاستراتيجية، وهي: وضع الأهداف الدورية، وضع السياسات، وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة (المغربي، ٢٠٠٦، ٢٠)، كما أن التنفيذ الجيد للاستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال اختيار هيكل تنظيمي يلائم أهداف المؤسسة وطبيعة أعمالها ويكون أكثر انسجاماً مع مخرجات وحدات الأعمال وتتطابق مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (الحواجرة، ٢٠١٨، ٤١٩-٤٢١)، كما تعمل المؤسسات الناجحة من خلال نظام لا مركزي، فتسمح بصلاحيات اتخاذ القرارات على مستوى الأقسام والفروع وهو ما يسمى بالتنظيم الأفقي (الحلامه والعزاوي، ٢٠٠٩، ٢٣).

وعلى المؤسسة الثانوية أن تحدد إجراءات العمل اللازمة والداعمة لتنفيذ الاستراتيجية، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية لإنجاز الأعمال المطلوبة مع

وضوح توزيع المسؤوليات وذلك ضمن الجداول الزمنية المحددة لها، وقياس مستوى تقدم التنفيذ وحل جميع العوائق التي قد تؤدي إلى فشل الاستراتيجية، ويتطلب التنفيذ الفعال للاستراتيجية تحديد مقاييس الأداء والرقابة في ضوء الأهداف الاستراتيجية.

### ٣- الثقافة التحفيزية:

تعد الثقافة برمجة جماعية للعقل، فهي تميز فئة من الأفراد عن فئة أخرى، وتعتبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة مستقرة نسبياً من المعايير والمواقف والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل الهوية الأساسية للمؤسسة أو وحدة التشغيل (Unger, Rank & Gemünden, 2014, 42)، وبالتالي تعبر الثقافة التحفيزية للمؤسسة عن نمط من السلوك الذي يدعم تحفيز جميع العاملين للقيام بالعمل بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، بما يسمح بإيجاد القيمة داخل المؤسسة، وتتميز المؤسسات الناجحة بوجود ثقافة إيجابية دافعة للعمل محفزة للأداء المتميز والفكر الريادي وزيادة الإنتاجية وجودتها. وتتعلق الثقافة التحفيزية ببنية المؤسسة للعادات والتقاليد الداعمة للعاملين والاهتمام بزيادة دافعيتهم من خلال وضع أنظمة الحوافز المادية والمعنوية (حسين، ٢٠١٩، ٦٧٥)، وبالتالي تتمتع كل مؤسسة بثقافة فريدة تعكسها القيم والسياسات الحاكمة التي تتبناها، وتظهر في صورة سلوكيات الأفراد وتصوراتهم عن وضعية العمل داخل المؤسسة وحجم الثقة والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة.

### ٤- التحليل البيئي والتكيف مع التغيرات البيئية:

تعمل التغيرات في معايير التنافسية وتكنولوجيا المعلومات وكذلك التطوير في جودة الخدمات المقدمة وزيادة الطلب على تنوع الكفاءات البشرية التي تملكها المؤسسة على دفع المؤسسات التعليمية إلى الاعتماد على النمط التكيفي لأنشطتها لتتلاءم مع هذه التغيرات كي تبقى المؤسسة مستمرة في الإنتاج والمنافسة، لذا تعتمد المؤسسة على التحليل البيئي الداخلي والخارجي لبناء إمكانياتها وتعديل أدائها في ضوء استيعاب التغيرات البيئية المحيطة والاستجابة لها في ضوء قدراتها ومواردها للحفاظ على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز ريادي.

والتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية يعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي يمكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (اللافي وخشمان، ٢٠٢٠، ٥١)، ويتطلب التحليل البيئي توافر المعلومات اللازمة في كل مرحلة من المراحل لاتخاذ القرارات، وتفسيرها بموضوعية بعيداً عن الاعتقادات الشخصية، وأن يتم التحليل لتحسين القدرة على تحقيق الاستقرار أو تقديم قيمة للمساهمين (Hussey, 1999, 53-58).

القدرة على المنافسة للبقاء في الميدان تشير إلى المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة التعليمية إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها من وجه نظر العملاء، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (اللافي وخشمان، ٢٠٢٠، ٥١). ويوفر التحليل البيئي للمؤسسة التعليمية مرجعية للتطوير والتحسين المستمر في تحقيق أهدافها على المدى البعيد وتحسين موقفها التنافسي بالنسبة لغيرها من المؤسسات التعليمية، لذا يعد التحليل البيئي لبينة المؤسسة خطوة مهمة جداً في عملية بناء استراتيجية المؤسسة، حيث يمكن التعرف على كيفية إرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم وتسيير أنشطة المؤسسة في اتجاه تعزيز الثقة ما بين العميل والمؤسسة في ضوء أهداف المؤسسة التعليمية.

##### ٥- التفكير الاستراتيجي الإبداعي:

يعد التفكير الاستراتيجي عملية تحليلية إبداعية مرتبطة بالنشاط الذهني، وهادفة لتطوير المنظمة واستثمار قدراتها في بيئة وظيفية صحية، ويتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج؛ لذا فإنه يساعد المؤسسة في وضع رؤية وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها، وتتمثل أهم خصائص التفكير الاستراتيجي في الآتي: إبداعي- التفكير في المستقبل- شمولي- معقد- عقلائي وتحليلي- تصور طويل المدى- حدسي- واسع المجالات- النوايا الاستراتيجية- ربط الماضي مع الحاضر والمستقبل، احتمالية المخاطرة أو الغموض- التركيز على نقاط القوة (الحمداني والخولاني، ٢٠١٨، ٢١٣-٢١٤)، ويمثل التفكير الاستراتيجي طريقة لحل المشكلات الاستراتيجية تجمع بين نهج عقلائي ومقارن مع عمليات التفكير

الإبداعي والمتشعب، حيث يركز المديرين على فهم الإجراءات الاستراتيجية في إطار تنظيمي واتخاذها في بيئة شديدة التعقيد والغموض والتنافسية، كما أنه يسبق اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويؤدي إلى فهم ظواهر التغيير التنظيمي بشكل أفضل (Bonn, 2005, 337).

ويشير (Dufour & Steane, 2014, 224) إلى أن المشكلات التي تحدث في المؤسسات ليست بسبب سوء التخطيط الاستراتيجي ولكن بسبب نقص التفكير الاستراتيجي الإبداعي، الذي يركز على منظور أكبر من الأبعاد المتعددة لاستراتيجية العمل والتوقعات العادية، فهو يمثل القدرة على رؤية عدة وجهات نظر وافتراضات ومقاربات مما يولد نظرية وممارسة أكثر شمولاً.

وتتطلب الاستراتيجيات الجيدة التفكير الإبداعي وكذلك التحليل، إلا أنه قد يسبق التفكير الإبداعي التحليل مع استخدام المهارات التحليلية لتفسير الحقائق حول الموقف، ويكمن خطر استراتيجية النسخ المتماثل في أنها تتجاهل حقيقة أن المنافسين يتمتعون بنقاط القوة والضعف والكفاءات المختلفة وقد يكون لديهم رؤى مختلفة لمستقبل أعمالهم، لذا يلزم التفكير الإبداعي أثناء تحليل المعلومات، كما يمكن أن يؤدي الافتقار إلى التفكير الإبداعي إلى الفشل في تقدير الاختلافات الحرجة بين المؤسسات (Hussey, 1999, 53-58).

وبالتالي فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي تعتمد على الإبداع في تقديم المنتجات الأساسية أو في تقديم منتجاتها بشكل جديد ومتطور لا يسبقها إليها المنافسون، لذا تمثل الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية داخل كل المستويات الإدارية بالمؤسسة نقاط تنافسية تستغلها المؤسسة لإدامة النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة.

ولتحقيق النجاح على المدى البعيد يتطلب التفكير الإبداعي تحديد مكونات الاستراتيجية العامة، والتفكير الإبداعي مع الاستراتيجية الضعيفة يقلل من فرص النجاح، لذا يجب الربط بين التفكير الإبداعي والاستراتيجية ليكون التفكير الاستراتيجي إبداعياً، وقد يسبق التفكير الإبداعي أي نشاط تفصيلي ويمكن أن يتم بعد تحليل الموقف، فقد يؤدي تحليل الموقف إلى تحفيز استراتيجية إبداعية (Hussey, 2001, 202).

والتفكير الاستراتيجي الإبداعي يجمع بين التفكير الاستراتيجي الذي ينظر إلى المستقبل القادم لتحديد ملامحه في ضوء معطيات البيئة المحيطة، والتفكير الإبداعي الذي ينظر للأمور بشكل مختلف وجديد ومتطور، مما ينتج عن التفكير الاستراتيجي الإبداعي نظرة نحو بناء المستقبل بشكل مختلف في ظل الغموض والتحديات من خلال تحسين الأداء على أساس استراتيجي وبشكل إبداعي في المحتوى والجودة، الأمر الذي يستلزم توافر القدرات والمهارات لقيام الأفراد داخل المؤسسة بممارسة المهام الاستراتيجية من تحليل وفحص لعناصر البيئة المختلفة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتفكير في حل المشكلات بطريقة إبداعية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف البيئة المحيطة.

وبدون التحليل السليم والتفكير الاستراتيجي الإبداعي لن تستطيع المؤسسة أن تستمر في الوضع التنافسي، فالإبداع هو البصيرة واستخدام الخيال والقدرة على التكيف، ويساعد التحليل في توجيه الإبداع نحو المشكلة الصحيحة ويوفر وسيلة للتحقق من أن الأفكار منطقية من الناحية التجارية، ولا يكون التفكير الاستراتيجية الإبداعي ذا قيمة إلا عندما يؤدي إلى قرارات استراتيجية (Hussey, 2001, 212).

لذا يعتمد النجاح الاستراتيجي على تطبيق التفكير الاستراتيجي لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف وإدارة ضغوط العمل وتوفير الأساس للنمو والتطوير المستقبلي، وعند اقتران التفكير الاستراتيجي بالتفكير الإبداعي يتم دعم النجاح الاستراتيجي وضمان استمراريته لوجود فكر متجدد ورؤى فريدة تهدف إلى استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة في بيئات العمل المتغيرة على المدى الطويل.

## ٦- اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

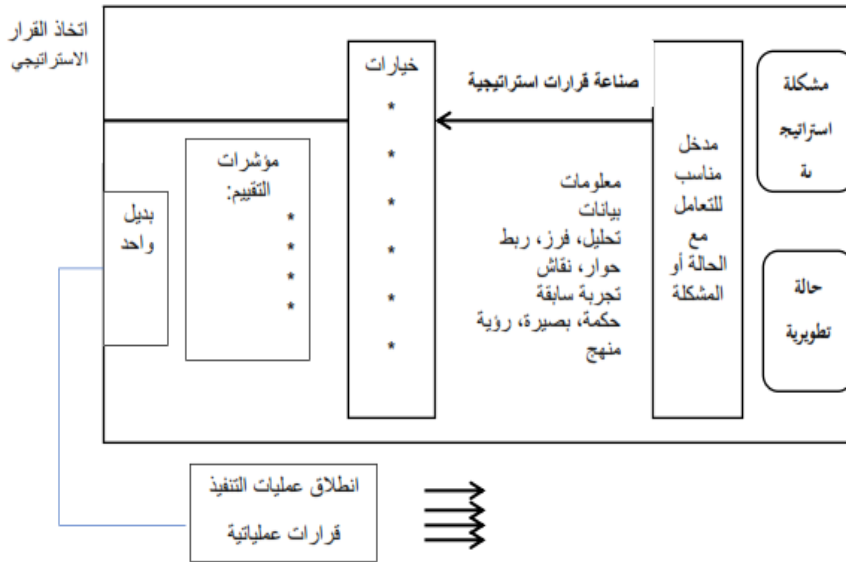
تتضمن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي محصلة عمليتي اتخاذ القرار والاستراتيجية، وفي حين أن عملية اتخاذ القرار تتمثل في المفاضلة بين بديلين أو أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، وتنطوي الاستراتيجية على البدائل المتاحة في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، لذا فهي تضيف على القرارات التشغيلية والقرارات العملياتية البعد الاستراتيجي في اتخاذ القرار، وبالتالي لا



يتوقف معيار المفاضلة بين البدائل على أهداف المؤسسة بل يمتد إلى معايير تحقق وضع تنافسي أفضل على المدى الطويل.

والقرارات الاستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية، وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧، ١٤١)، حيث تؤثر عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب على فعالية القرارات، على أن تكون القرارات منسقة في كل مراحل العمل في النجاح الاستراتيجي للمؤسسة (Hussey, 1999, 53-58).

والشكل (٧) يوضح عملية صنع القرارات الاستراتيجية وعلاقتها بالقرارات العملياتية داخل المؤسسة.



شكل (٧) صناعة القرار الاستراتيجي منطلق للقرارات العملياتية (الغالبى، ٢٠١٢، ٨٢)

ويوضح الشكل (٧) الترابط المنطقي بين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والقرارات العملياتية داخل المؤسسة، كما يوضح أن عملية صناعة القرارات الاستراتيجية لحل مشكلة استراتيجية أو للوصول إلى حالة تطويرية بالاعتماد على توافر معلومات وبيانات

والقيام بعمليات تحليل وربط وحوار ونقاش والاستفادة من التجارب السابقة للوصول إلى عدة خيارات بالحكمة والبصيرة والرؤية الثاقبة، ثم بوجود عدد من مؤشرات التقييم يتم اتخاذ بديل واحد فقط وفي ضوءه يتم انطلاق عمليات التنفيذ من خلال عدد من القرارات العملية.

#### ٧- القدرات القيادية:

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على كفاءة وفعالية القيادة، فالقيادة الكفوة لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ونتائج أعمالها، وتعد من أهم عناصر النجاح في المؤسسة فهي توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فقد تتوفر الموارد المادية ولكن في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإن ذلك سيكون له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف وبالتالي نجاح المؤسسة، كما يتناسب مستوى قوة القيادة في الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمالية من خلال إثارة الدافعية لديهم والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي للعاملين (العاني وعبد حمد، ٢٠١٩، ٢١٦).

من الخطأ توقع أنه بمجرد صياغة الاستراتيجية والإعلان عنها ستكون المؤسسة - بهيكلها وثقافتها وعملياتها وأفرادها- قادرة على تنفيذها، ولكن يكون النجاح الاستراتيجي حصيلة منطقية لتضافر الجهود داخل المؤسسة، إلا أن دور القيادة العليا يبقى أساسياً؛ لأنه يتعلق بتوجيه نجاحات الأفراد العاملين نحو بوصلة النجاح الاستراتيجي، لذا يجب على القادة التمتع بقدرات ومهارات التكيف والتغيير التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجية (Randall, Narayanan & Fahey, 2013, 27)، ويُعد القائد عنصر أساسي في عملية صنع الاستراتيجية وللقيادة مساهمة خاصة في رفع قيمة المؤسسة وإعادة تركيز العمل عندما تبدأ المؤسسة في الانحراف عن المسار الصحيح وإعادة وضعها لاستدامة التمايز التنافسي (Leavy, 2013, 20)، كما تؤثر القدرات القيادية على العوامل الأخرى للنجاح، وتعد جودة الإدارة العليا هي المحرك المركزي لنجاح المؤسسة، كما أنه لا يمكن تعميم أن الإدارة غير الكفوة سبب لارتفاع معدل الفشل، في حين أن الفشل في أي من العوامل الأخرى قد يعود إلى الإدارة (Hussey, 1999, 53-58).

وبالتالي القدرات القيادية لأفراد المؤسسة تساعد في تعظيم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق التفوق على المنافسين، بامتلاكهم مجموعة من الخبرات والمهارات والسمات التي تسهم في بناء القيمة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في الميدان التنافسي.

### المحور الثاني: المرتكزات الفكرية لمحفظة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي

يُعد الاستثمار في رأس المال البشري -بما يمتلك من المعارف والمهارات والخبرات التي تتحقق معها رؤية وأهداف المؤسسة- من دعائم استدامة الوضع التنافسي للمؤسسة وتحقيق ريادتها بين المؤسسات المناظرة، لذا يعد امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات بشرية قادة علي التكيف مع التغيرات في بيئتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتكون المؤسسة في مركز تنافسي متميز هو أحد مفاتيح النجاح الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية.

#### ١- ماهية محفظة الموارد البشرية:

أدت التغيرات والتوجهات العالمية في مجال منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمات المتعلمة بشكل خاص إلى الاهتمام والتركيز على أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة وكفاءته في إنجاز العمليات الإنتاجية واتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التطوير والتغيير، وتنمية قدرته على التكيف مع البيئة بطرق مبتكرة ومبدعة، مما يجعله العنصر المميز في تحقيق النجاح المؤسسي، لذا كان التوجه الحديث إلى التركيز على تطوير إمكانات وقدرات الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة يتحقق معها استدامة المزايا التنافسية، وذلك عوضاً عن النظرة الضيقة على اقتصار الاهتمام بالموارد البشري من خلال وحدة شؤون العاملين كجهة تركز فقط على الاستحقاقات المالية والترقيات والعقوبات.

وقد ارتبطت فكرة المحفظة البشرية في بداية نشأتها بمصطلح البطارية (Battery)، إذ يجسد هذا المصطلح أنواع القابليات البشرية والاستعدادات المطلوبة، لذا ارتبط مفهوم المحفظة البشرية بحزمة متنوعة من الاختبارات أو المعارف المعدة مسبقاً وتطبق على فرد واحد أو عينة لاكتشاف مسألة معينة، ثم تم الاستعانة بالتحليل العاملي لإنتاج محفظة

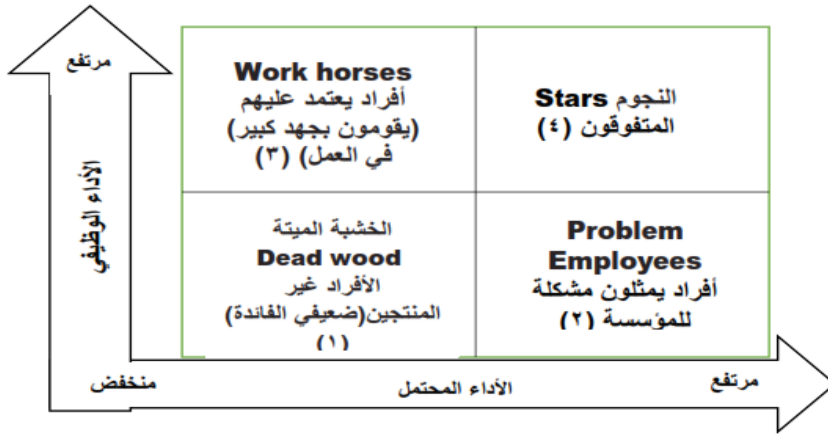
للقدرات العقلية الأولية في عام ١٩٤١م عندما قام (Thurstone) بإنتاج محفظة (القدرات العقلية الأولية) والتي تقدم للمبحوث مقطعاً نفسياً لمجموعة من القدرات المستقلة نسبياً (العنزي وصالح، ٢٠٠٨، ٢٦٧ - ٢٧٠).

وفي أوائل التسعينات ظهر نهج المحفظة كإطار مبتكر لهندسة نظام المواهب، والهدف من حافظة الموارد البشرية أو كما يطلق عليه "نموذج الأداء المحتمل" هو تمكين تقييم وتمثيل مزيج الأنواع داخل أي مجموعة عمل وفق للإمكانات والأداء، حيث يؤكد Odiorne على تمييز الأداء الحالي عن الإمكانيات من حيث التخطيط لتعاقب العاملين، فتشير الإمكانيات على أنها احتمال قيام صاحب العمل بتقديم مساهمة مستقبلية للمؤسسة، وحدد اوديون ستة عوامل لتحديد الإمكانيات المتوقعة، وهي: الأداء السابق، الكفاءة والذكاء، والتوافر المستقبلي للمؤسسة، والمصالح والرغبات، وعوامل العرض والطلب، ومعلومات السيرة الذاتية (Hird & Hammady, 2010, 125)، وتحفظ معظم المؤسسات الناجحة بمحفظة للموارد البشرية تدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة من خلال تحسين التخصيص الفعال للوسائل والموارد لتحقيق أقصى قدر من الأداء، وتتضمن المحفظة جميع الأنشطة والعمليات والمشاريع والبرامج - الحالية والمحتملة - التي تمثل استهلاكاً لموارد المؤسسة التي تساهم في الأداء العام للمؤسسة، وعلى الأرجح توجد مستويات مختلفة من المحفظة تحدد كيف وأين تستخدم المؤسسة مواردها وكيف وأين تحقق أرباحها، وتمثل إدارة المحفظة داخل المؤسسة المبادئ التوجيهية العامة للمؤسسة (Lazar, 2018, 6).

ويعد مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية امتداداً لتطوير المصفوفة ذات البعدين الحصة/ النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية (B.C.G)، والتي استمدت أساساً من فكرة محفظة الأوراق المالية (حسن، ٢٠٠٥، ٩٩-١٠٠)، ولقد استعان "أوديون" بمفاهيم نظرية رأس المال البشري لبناء مصفوفة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي للمؤسسة، والقائمة على أساس أن المؤسسة تعمل على محاولة تجميع التوليفة المثلي من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها لهذه الموارد، وتتمثل هذه الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة

أصولها البشرية على النحو التالي: مستوى عال من الأداء وفقاً لأهداف المؤسسة، واحتمال عال للبقاء في المؤسسة، ومستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات، واحتمال عال للنمو على المستوى الفردي (بوزيان، ٢٠٠٤، ٢٤٥).

وتشبه المصفوفة المستخدمة في تصنيف الموارد البشرية مصفوفة الحصة/ النمو للمنتجات فيما عدا اختلاف بعدي المصفوفة؛ حيث يعكس البعد الأول الأداء الفعلي للأفراد مقارنة بالأهداف المحددة للعمل، ويتفق هذا البعد مع تطبيق المنظمات لمبدأ الإدارة بالأهداف؛ حيث تحدد الأهداف أولاً ثم يقيم الأداء وفقاً لمدى تحقيق هذه الأهداف، والبعد الثاني يعكس الأداء المحتمل للفرد بما قد يحصل عليه من تدريب يزيد من قدراته ومهاراته في المستقبل، وبعدد السنوات المتوقعة لبقاء الفرد بالمؤسسة للاستفادة من الدخل والإيراد اللذان كان يمكن تحقيقهما من خلال بقاء الفرد في العمل (حسن، ٢٠٠٥، ١٠٠)، والشكل التالي يوضح محفظة الموارد البشرية لاورديون



شكل (٨) محفظة الموارد البشرية لاورديون

Source: Hird& Hammady, 2010, 126

ويوضح الشكل السابق أن محفظة الموارد البشرية تنقسم إلى أربع مجموعات وفقاً للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي والأداء المحتمل، أي وفقاً لقيمتها المنفعية الحالية والمستقبلية داخل المؤسسة على النحو التالي:

- أفراد المجموعة الأولى (منفعة منخفضة): تتمثل في الأفراد لديهم إمكانات منخفضة قصيرة الأجل وطويلة الأجل، فيتميز أدائهم الفعلي والمحمّل بالانخفاض، ويطلق

عليهم (Dead Wood) أي أنهم ضعيفي الفائدة في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبالتالي على المؤسسة نقلهم إلى وظائف أقل تطلبًا ولا تؤثر على أهدافها الاستراتيجية بصورة مباشرة.

- **أفراد المجموعة الثانية:** تتمثل في الأفراد الذين يتميزون بارتفاع مستوى أدائهم المحتمل في المستقبل بالرغم من أنهم لا يعملون بطاقتهم الفعلية في الوقت الحالي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليهم في المستقبل إلا أن عملية توجيههم وتطوير اتجاهاتهم تمثل مشكلة داخل المؤسسة فهم يحتاجون إلى استثمارات كبيرة في التدريب والتوجيه، ويطلق عليهم (Problem Employees) أو علامات الاستفهام.

- **أفراد المجموعة الثالثة:** تتمثل في الأفراد المحققين أعلى مستوى للأداء لكن إمكانات تنمية محدودة، وهم أفراد ناجحون في عملهم وموثوق بهم ولكن رغم أدائهم المرتفع إلا أن أدائهم المستقبلي المحتمل غير مرتفع لضعف إمكانية رفع كفاياتهم المهنية إما لأسباب عمرية مثل بلوغ سن المعاش أو أسباب فردية مثل ضعف الاستعداد للتطوير والتغيير، ويطلق عليهم (Workhorses) أو خيول العمل.

- **أفراد المجموعة الرابعة:** هم أفراد لهم أداء عالي سواء كان الأداء الفعلي أو المحتمل، أي كفاءة عمل عالية وإمكانات تطوير الأداء مرتفعة، وهم أفراد لديهم قيادة داخلية وإبداع في العمل الفردي والجماعي، وهم النجوم أو المتفوقون (Stars)، وتحتاج المؤسسة استثمارات كبيرة لتنمية مهاراتهم ومعرفتهم واستخراج طاقتهم في العمل ويتطلب أيضًا أن تكون المؤسسة على درجة ديناميكية ومرونة عالية في الاستجابة للتحديات البيئية.

وتقوم محافظة الموارد البشرية على تقييم المورد البشري داخل المؤسسة على بعدين، الأول: تقييم كفاءته في العمل الحالية، والثاني: تقييم إمكانات التطوير والتحسين في أدائه على المدى المستقبلي، وذلك في بعدين (س،ص) ووضعها في إحدى المربعات التي تعكس قدرته الحالية والتنموية، وكل مجموعة من المجموعات الأربعة تحتاج إلى التعامل معها بطريقة مختلفة، وعلى المؤسسة التي تسعى إلى استدامة النجاح الاستراتيجي تعظيم

عدد النجوم والخيول العاملة وتقليل الأفراد ضعيفي المنفعة والأفراد الذين يمثلون مشكلات في العمل.

ولقد حدد المتخصصون عدد من الخصائص للمحفظة البشرية، على النحو الآتي (العنزي وصالح، ٢٠٠٨، ٢٧٢-٢٧٣):

- **التنوع:** تشتمل المحفظة على عدد من المجالات العامة في آن واحد مثلاً (استعدادات، قدرات، ذكاء، ميول...الخ)، وكل مجال يشمل مجموعة من الاختبارات التخصصية.

- **التوقيت:** يتطلب بناء المحفظة البشرية وتطبيقها تحديد التوقيت في جانبين، الأول: تحديد التوقيت الملائم لتطبيق اختبارات المحفظة لضمان الموضوعية في الإجابة، والجانب الثاني: تحديد التوقيت اللازم للإجابة على كل اختبار من الاختبارات المكونة للمحفظة لضمان اكتشاف التمييز للفروق الفردية بين الأفراد.

- **التحكيم:** يستلزم اعتماد المحفظة البشرية تحكيمها للتأكد من توافر المؤشرات الأساسية فيها، وهي: الثبات، والصدق، والموضوعية، والقدرة على التمييز بين المستويات المختلفة للقدرات واكتشاف الفروق بين الأفراد.

وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية على قدرتها على تنمية بيئة يكون فيها: (١) المورد البشري عنصراً متكاملًا مع عناصر العمل الأخرى، (٢) الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجي، (٣) القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفعلية، (٤) أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها كأنشطة مستقلة (حسن، ٢٠٠٥، ٩٥).

وبناء على ما سبق تعمل محفظة الموارد البشرية على تجميع توليفة من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى استفادة من استثمار هذه الموارد، من خلال تقييم كفاءة العمل الحالي وتقييم إمكانات التطوير والتحسين المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة في ضوء سياسات وأهداف المؤسسة لبلوغ مستوى عال من التنافسية، فيكون المورد البشري هو أهم مزايا المؤسسة التنافسية والتي تحقق لها

النجاح على المستوى الاستراتيجي، وبالتالي المؤسسة الناجحة استراتيجياً هي المؤسسة التي تمتلك تخطيطاً منظماً لتقييم وتوجيه وتطوير أداء مواردها البشرية لتمتلك قدرات استراتيجية تقود إلى إيجاد مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة.

## ٢- أهمية محفظة الموارد البشرية وأهدافها:

ترجع أهمية محفظة الموارد البشرية من أهمية المورد البشري بوصفه عاملاً استراتيجياً في نجاح المؤسسات على اختلاف مجال عملها فجميع عمليات المؤسسة تعتمد على جودة الأداء، بالإضافة إلى الأهمية التي تكتسبها المحفظة من فكرة عملها حيث يتم تقسيم الأفراد داخل العمل إلى أربع مجموعات وفقاً لمعياري الأداء الفعلي والأداء المحتمل.

ويقدم تحليل محفظة الموارد البشرية تقييم مؤهلات العاملين وقدراتهم على تلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويتم مقارنة أهداف العمل مع القدرات المهنية للعاملين ثم تحديد احتياجات النمو الفردية وتنفيذ تطوير العاملين كجزء من هذا التقييم، لتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة، لذا فإن مصفوفة المحفظة تتكون من بعدين: الأول تقييم كفاءة العمل والثاني تقييم إمكانات التطوير لكل عامل (Lukovac, et al., 2017, 320)، وتهدف محفظة الموارد البشرية إلى ضمان تخصيص الموارد بشكل صحيح ومثالي؛ لتعظيم الأداء التنظيمي العام داخل المؤسسة، ويتم تقييم نجاح محفظة الموارد بناء على قدرتها على توليد الأداء المثالي وقدرتها على دعم تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وإعطاء صانعي القرار المعلومات اللازمة للتنقل داخل بيئة أعمال المؤسسة (Lazar, 2018, 8).

وتقوم فلسفة محفظة الموارد البشرية من منطلق أن تطوير العمل المؤسسي يبدأ من تخطيط الأداء البشري بطريقة علمية وفقاً لمعايير تقييم النتائج ومستويات الجودة المطلوبة، فيتم تحديد مستويات الأداء الفعلي والأداء المتوقع من الأفراد وفقاً لإنحرافها عن الأداء المطلوب؛ بما يسهم في تصحيح مسارات العمل داخل المؤسسة والتغلب على العقبات ووضع آليات لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

ويحقق استخدام محفظة الموارد البشرية للمؤسسة عدد من الأهداف (حسن، ٢٠٠٥،

١٠٣) على النحو التالي:



١- تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة، من خلال بناء وتنمية بعض الموارد والتخلص من البعض الآخر الذي لم يثبت فعاليته في تحقيق الأرباح والحفاظ على تلك الموارد التي تساهم في تحقيق أقصى أرباح للمؤسسة.

٢- تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسباً مع إمكانياتهم وقدراتهم.

٣- إتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص التصنيفات المختلفة للأفراد.

٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية: مثل الأنشطة المتعلقة بالاختيار والترقية والمكافآت، وتقييم الأداء، وتحديد البرامج التدريبية المتسقة مع الحاجة الفعلية للأفراد، وتحديد الأفراد الذين يمثلون مشكلة بالنسبة للمنظمة.

وبالتالي يمكن تحديد الغاية الأساسية من محفظة الموارد البشرية داخل المؤسسة في تحليل وتقييم أداء الموارد البشرية وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتطوير أدائهم، في ضوء الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المحتمل، بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي يمكن تحديد الأهداف التالية لمحفظة الموارد البشرية في الآتي:

١. توفير قاعدة بيانات: عن مؤشرات الأداء ومستويات أداء الأفراد وفقاً للمؤشرات ومشكلات العاملين؛ بما يساهم في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسة والمحافظة عليها بصورة أفضل، وتحقيق الاستفادة القصوى من الجهود البشرية، بالإضافة إلى الاستفادة منها في تطوير العملية التدريبية وتحسين برامج العمل.

٢. توجيه الأداء في ضوء الأهداف: حيث تتيح محفظة الموارد البشرية تحديد المعايير وفقاً للأهداف والتحليل الخارجي للبيئة للتعرف على الفرص التنافسية مع التركيز على تعريف الموارد البشرية عليها لتحقيقها داخل المؤسسة.

٣. تحديد فجوات الأداء (الانحراف عن المقياس): حيث تسهل عملية التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة لدى الأفراد، وبالتالي تطوير نقاط القوة وتغادي جوانب القصور وتكرار الأخطاء والتي يجب تحليلها وعلاجها، وإيجاد نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف وتصحيح الانحرافات لتعديل مستويات الأداء المطلوبة.

٤. تحديد أساس موضوعي لاتخاذ قرارات تطوير أداء الأفراد وتحسينه في المستقبل، وتزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة، وبالتالي الاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية بها.

### ٣- مجالات تطبيق محفظة الموارد البشرية:

تعد تنمية الموارد البشرية من العمليات التي تجعل الموارد البشرية داخل المؤسسة تتواكب مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية التي تحدث خارج المؤسسة بما يُمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات والوصول بأعضاء المؤسسة إلى مستوى عالٍ من المعارف والمهارات اللازمة، لذا يمثل تقييم الأداء أهم حلقات تنمية الموارد البشرية وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الإيجابية نحو تحقيق جودة الأداء بما يعزز من تنافسية المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية.

يتم من خلال محفظة الموارد البشرية تصنيف العاملين إلى أربعة فئات طبقاً لسمات الأفراد، وبناء على هذا التصنيف يتم وضع استراتيجيات للتطوير، إلا أن المحفظة لا تساهم في تحديد أولويات الاستراتيجيات المقترحة (Lukovac, et al., 2017,321) وتتميز محفظة الموارد البشرية كما قدمها اوديورن باستنادها إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري مما يزيد من الإمكانية التطبيقية في مجال العمل الفعلي بصفة عامة، وأهم المجالات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية هي (حسن، ٢٠٠٥، ١٠٢-١٠٦):

(١) الأجور والمكافآت والمزايا: يؤدي ارتباط سياسات الأجور والمكافآت والمزايا مع الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى تحسين مستوى أداء كل فرد من أفراد المنظمة، الأمر الذي يتطلب تصميم سياسة للأجور تتماشى مع استراتيجيات المؤسسة ويتطلب تنمية مثل هذه السياسية تنمية مقاييس لقياس: سياسات الأجور في المؤسسة - أداء الأفراد والمؤسسات - مدى اتساق وشرطية سياسة الأجور أي مدى تغيير سياسات الأجور وفقاً للتغيير في الاستراتيجيات.

٢) تقييم أداء الأفراد: تظهر الحاجة إلى أسلوب أفضل لتقييم الأداء باعتباره الأساس الذي تستند إليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لمقابلة تحديات التحسن في الإنتاجية، فلا يوجد نظام واحد لتقييم الأداء يحقق الفعالية في جميع الظروف حتى على مستوى المنظمة الواحدة، فقد يحقق نظام الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم أداء الأفراد نجاحًا في بعض الوحدات، بينما يكون عديم الفائدة في وحدات أخرى، ويساعد اتساق طرق تقييم الأداء مع الاستراتيجيات المختلفة للعمل على زيادة فعالية نظام التقييم المستخدم، وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المنظمة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة ومنها: ١. التركيز على تدعيم الإيجابيات، ٢. تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي، وليس نماذج عامة ٣. تشجيع وتدعيم الابتكار والقدرات الخلاقة، ٤. زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الأداء مثل استخدام نظام المعلومات المعتمد على الحاسب الآلي.

٣) التدريب: نشاط التدريب يوضح الاتساق الواضح بين أنشطة الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة، فكلما ارتبط النشاط التدريبي باستراتيجية العمل على مستوى المنظمة كلما ساهم في تحقيق الفعالية الاستراتيجية، ويمكن للمنظمة أن تستخدم التدريب كاستراتيجية للحفاظ على بقاء مثل هؤلاء الأفراد والذين يتميزون بأدائهم العالي، وكفاءتهم العالية بينما ليس لديهم فرص للترقي والنمو في المنظمة، حيث يمكنها تطبيق إحدى البديلين: تدريب هؤلاء الأفراد لتحسين أدائهم في العمل الحالي، أو تدريبهم لإثراء وتوسيع مجال ومسؤوليات عملهم.

لذا تم الاعتماد على محفظة الموارد البشرية لتقييم أداء المعلمين داخل المدرسة وفقاً لعوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي ثم اعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب وفقاً لمكونات محفظة الموارد داخل المدرسة والتي يتم تكوينها على شبكة ذات بعدين في شكل مصفوفة لتحديد الوضع العام للمؤسسة وتسهيل عملية وضع بدائل استراتيجية مناسبة للتطوير والتحسين.

#### ٤- تصميم محفظة الموارد البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية:

تُعد محفظة الموارد البشرية نظام متكامل وتنبؤ فكرتها في إمكانية تحليل الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة في ضوء معياري الأداء الفعلي والأداء المتوقع لتحديد

مستوى الأداء المطلوب ثم قياس المستوى الفعلي للاداء وكذلك احتمالية تطوير الأداء في المستقبل، وفي ضوء هذا التقييم لأداء الموارد البشرية يتم توجيه الجهود للارتقاء به في ضوء أهداف المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة من الطاقات البشرية للمؤسسة وتحسين وضعها التنافسي للمؤسسة، وبالتالي يصبح الأداء هو وسيلة النجاح داخل أي مؤسسة.

ووفقاً لنظرية (Fisher, 1906) أن مكون أي مخزون -مادي أو غير مادي- يمكن أن يصنف على أنه رأس مال طالما أنه يزيد من الدخل، واستناداً لذلك يتشابه رأس المال البشري مع رأس المال التقليدي في تحليل مكوناته، وعليه فإن تراكمية رأس المال البشري المنتج المتجسد بالأفراد ستزيد من إنتاجية المالكين في تحقيق الأرباح لهم وزيادة العوائد المجتمعية بشكل عام، وبالتالي تتكون دالة لثلاث أنواع من المدخلات هي:

(١) كمية العمل بالساعات لكل فرد،

(٢) ما يقدمه رأس المال البشري الكلي من السلع بمختلف أنواعها،

(٣) تركيبة ممثلة لطاقات أخرى مثل التأثيرات الإيجابية أو السلبية على

الإنتاجية والتي يمكن عزوها إلى الفرد العامل نفسه كدفاعيته وقابليته المادية والنفسية على تحمل متاعب العمل ومشكلاته، وغيرها (العنزي وصالح، ٢٠٠٨، ١٧٤-١٧٥).

ويقصد بتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، لذا يتطلب الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من تقييم أدائهم خلالها (ماهر، ٢٠٠٤، ٢٨٤)، وحسب مفهوم النجاح الاستراتيجي تتكون الرقابة على الأداء من بعدين أساسيين هما (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٥٦):

- **بعد تنفيذي:** يتعلق بتقليل الفجوة بين ما هو مخطط وما تم التوصل إليه فعلياً، من خلال مقارنة النتائج الحالية مع الأهداف الموضوعية، وبالتالي يسمح هذا النوع من الرقابة بتفعيل دور المزايا التنافسية.

- **بعد استراتيجي:** يتعلق بتقليل الفجوة بين ما هو مخطط وما يتوقع تحقيقه، أي إذا كانت المؤسسة تعمل في استراتيجية حالية لتحقيق نتائج معينة، فإن أي تغيير محتمل في عوامل بيئتها قد يستلزم تعديلاً في هذه الاستراتيجية للوصول للأهداف المرغوبة، مما يؤدي إلى المحافظة على المزايا التنافسية لأطول فترة ممكنة.

- ويحدد (صالح، ٢٠١٨، ٨١-٨٢) أن عملية تصميم محفظة كفايات الموارد البشرية تحكمها منهجية علمية تتكون من مجموعة من المحاور على النحو التالي:
- **المحور الأول:** تحديد مكونات أنموذج الكفايات، وهما: المكون المعرفي، الذي يتمثل بمجموعة العمليات الإدراكية، والمكون السلوكي الذي يتمثل بمجموع الأعمال التي يمكن ملاحظتها.
  - **المحور الثاني:** تشخيص مصادر بناء المحفظة، وتتكون من مجموعة من المعايير والمؤشرات من أهمها: أسس المشاركة والشراكة، البنية التحتية لأنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، نوعية الحياة ومستوى التعليم والتعلم والتماسك الاجتماعي، ونمط الحياة والمستوى الثقافي، وجودة البيئة وسلامتها.
  - **المحور الثالث:** توصيف خصائص المحفظة، وتشمل الخصائص الآتية: تنوع الخبرات والمهارات والمعارف بحسب أوزان أهميتها، وتحديد التوقيت الملائم لتصميم توليفة المحفظة من الخبرات والمهارات والمعارف، وتحكيم مقبولية تصميم توليفة المحفظة من حيث الثبات والصدق والموضوعية والقدرة على التمييز.
- ويري (Lazar, 2018, 12) أن إدارة محفظة الموارد البشرية تتكون من ست مجموعات متسلسلة ومتكررة من الأنشطة، على النحو التالي:
- وضع استراتيجية للمؤسسة.
  - تقييم قدرات المؤسسة من حيث الموارد المتاحة والقدرة الاستثمارية.
  - تحليل المجموعة الحالية من الأنشطة والعمليات الجارية داخل المؤسسة.
  - توقع الأنشطة والالتزامات المستقبلية.
  - التوفيق بين تخصيص الموارد والقدرة المؤسسية وفق استراتيجية المؤسسة على المستوى التنفيذي.
  - تحليل بيانات الأداء.
- وبناء على ما تقدم يمكن تحديد منهجية تصميم محفظة الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي على النحو التالي:

**أولاً: تحديد معايير الأداء المرغوب:**

التي يجب أن تتضمنها المحفظة في ضوء: أهداف المؤسسة ومتطلبات تحقيقها والالتزامات المستقبلية التي تستعد لها المؤسسة، ومعايير التنافسية وعوامل النجاح الاستراتيجي.

**ثانياً: تحليل الأداء لتحديد مكونات محفظة الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة:**

تقييم الأداء الفعلي وتقييم التطور المحتمل للأفراد داخل المؤسسة، من خلال تشخيص خصائص الفئة المستهدفة: العمر - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي، وتحليل مهارات العمل، مثل: مهارات الحاسوب - مهارات التخطيط - العلاقات - الالتزام - المبادرة - استخدام تكنولوجيا المعلومات - المهارات الإدارية - التعليم المستمر، والتقييم المحتمل لاستعدادات الأفراد في أداء مهامهم المستقبلية، وذلك في ضوء معايير الأداء التي تم تحديدها.

**ثالثاً: تحديد بدائل استراتيجية لتحسين الأداء وفقاً لنتائج تقييم الأداء الفعلي والتطور المحتمل:**

في ضوء قدرة المؤسسة على التكيف والانفتاح على التغيير من أجل البقاء والنمو والاستدامة وفقاً للتطورات المستمرة في البيئة المحيطة يُفضل تنظيم طريقة التفكير والعمل والعمليات التي تتم داخل المؤسسة لتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الواقع الفعلي تختلف نسب الأفراد الأربعة داخل كل مؤسسة بما يعكس وضعها الحالي فلا تكون المربعات متساوية، ويحدد حجم المربع الأكبر وضعية النجاح للمؤسسة، ويتم وضع آليات تطوير محفظة الموارد البشرية لتحقيق عوامل النجاح الاستراتيجي وتحديد آليات التغلب على الفجوة بين الأداء الفعلي والمرجو داخل كل مجموعة.

تأسيساً على ما سبق يُعد التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية لتخطيط تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية حيث يتم دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة لتحديد المتغيرات المؤثرة على عملها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، ومن بين أدوات التحليل الاستراتيجي محفظة الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على تبني فكر استراتيجي للتكيف مع البيئة من خلال تعظيم استغلال مواردها البشرية، وبناء على التحليل السابق بين متغيري البحث يمكن الوصول إلى أن محفظة الموارد البشرية أصبحت من دعائم النجاح الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية.

**المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث:**

يتطلب استكمال أهداف البحث تقديم رؤية تطبيقية في الواقع العملي، من خلال تطبيق أدوات البحث وتحليلها والتعرف على النتائج والوصول إلى سيناريوهات لتحقيق هدف البحث الأساسي، ويتناول هذا المحور: أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية، ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، ثالثاً: ملخص نتائج البحث النظرية والميدانية، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:**

تتضمن إجراءات الدراسة الميدانية تحديد أهداف الدراسة الميدانية، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض لكيفية بناء أدوات الدراسة، والتأكد من صدق وثبات الأدوات، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

**١. أهداف الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف إلى مدى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي داخل إحدى مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بني سويف، وقياس الأداء الفعلي والمتوقع للأفراد داخل المدرسة عينة الدراسة من خلال قائمة مؤشرات الأداء التي يجب أن تتضمنها محفظة الموارد البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

**٢. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية**

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدرسة عينة الدراسة وبلغ عددهم نحو ٩٠ معلم، وتم تحديد حجم العينة في ضوء معادلة "هيربرت اركن"، والتي تمثلها المعادلة:

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث تشير (N) إلى حجم المجتمع، و (t) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٠٥ و تساوي ١.٩٦، و (SE) نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥، و (p) نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي ٠.٥٠، ومن المعادلة السابقة تم التوصل إلى أن حجم العينة يجب أن يكون  $(n \geq 73)$ ، وبناء عليه تم توزيع ٧٤ استبانة على معلمي المدرسة، وكانت كل الاستمارات صالحة للتحليل.

### ٣. إعداد أدوات الدراسة الميدانية وإجراءات تطبيقها:

بغية الحصول على البيانات الخاصة بواقع النجاح الاستراتيجي، ولتكوين محفظة الموارد البشرية الخاصة بالمدرسة عينة الدراسة تطلب الأمر الاعتماد على أداتي الدراسة الميدانية على النحو التالي:

#### أ. الاستبانة

اعتمد البحث على استبانة للكشف عن مدى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي في إحدى مدراس التعليم الثانوي بمحافظة بني سويف، والتي تقدمت للحصول على الاعتماد في عام ٢٠١٢ ولكنها لم تحصل على الاعتماد، وتم اعداد الاستبانة بالاستفادة من الجانب النظري لمتغيرات البحث، وبالاطلاع على دراسات سابقة ومنها: دراسة حسين (٢٠١٩) ودراسة الحلالمة والعزاوي (٢٠٠٩) ودراسة محمد وعصاد (٢٠١٨) ودراسة Hussey (2001)، وتم عرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس للتأكد من مناسبة العبارات ووضوحها وانتمائها للمحور، وبناء على آراء المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على العبارات، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين: القسم الأول: عبارة عن مقدمة توضح هدف الاستبانة وحث عينة البحث للإجابة بموضوعية مع التأكيد على الأهمية العلمية والسرية لإجاباتهم، والبيانات الأساسية للمستجيب: سنوات الخبرة في المدرسة- الدرجة الوظيفية، والقسم الثاني: عبارة عن محاور البحث الأساسية، وتتكون من ٣٧ فقرة موزعة على سبعة محاور، هي عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، المكون من ثلاثة اختيارات (كبيرة- متوسطة- ضعيفة)، وفي المقابل تم احتساب مستوى الاستجابة على الفقرات ضمن ثلاثة مستويات الأوزان النسبية كالتالي :

- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (١,٦٦-١) تكون ضمن درجة تحقق (ضعيفة).
- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (١,٦٧-٢,٣٣) تكون ضمن درجة تحقق (متوسطة).



- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (٣,٣٤-٣) تكون ضمن درجة تحقق (كبيرة).

#### ب. المقابلة :

تم الاعتماد على قائمة تقييم الأداء الفعلي والمتوقع لقياس الأداء لدى معلمي المدرسة عينة الدراسة، وذلك من خلال مقابلة مقننة لجمع المعلومات اللازمة من مدير المدرسة حول مدى توافر قائمة تقييم الأداء الفعلي والمتوقع لدى المعلمين داخل المدرسة، والتي تم اعدادها بعد الإطلاع علي الأدبيات التربوية المرتبطة بموضوع تقييم الأداء.

حيث تعد قائمة معايير التقييم Graphic Rating Scale من طرق تقييم الأداء الأوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد (ماهر، ٢٠٠٤، ٢٩٦)، ولقد تم الاعتماد عليها لقياس الأداء الفعلي والمتوقع للمعلمين داخل المدرسة لتحديد مكونات محفظة الموارد البشرية للمدرسة عينة الدراسة.

ولقد تم إعداد قائمة المعايير التي تكون أسئلة المقابلة الشخصية، ولقد تكونت قائمة المعايير بعد عرضها علي عدد من الخبراء في المجال لإجراء التعديلات المطلوبة عليها من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** عبارة عن البيانات الأساسية للمستجيب: رقم المعلم- العمر- المؤهل العلمي، **والقسم الثاني:** عبارة عن مؤشرات تقييم الأداء، وتضمنت ١١ مؤشر، وتم تعريف مدير المدرسة بالهدف العام من المقابلة، وهو تحديد مدى توافر المؤشرات الموجودة في قائمة التقييم حسب الأداء الفعلي والمتوقع لكل معلم وفق تدرج خماسي للأداء، مع الحفاظ علي سرية معلومات المعلم حيث تم تجهيز قائمة بأسماء المعلمين مع المدير، واكتفي المدير باعطاء المعلمين أرقام في استمارة التقييم التي مع الباحثة لضمان سرية المعلومات، وتم تحديد مستوي الأداء الفعلي والأداء المتوقع لكل مؤشر علي مقياس خماسي علي النحو التالي:

الدرجة	تصنيف الأداء المتوقع	تصنيف الأداء الفعلي
١	● لا أمل في التحسن	● لم يصل إلى ما هو متوقع
٢	● يمكن أن يتحسن قليلا	● حقق معظم التوقعات
٣	● يمكن أن يتحسن بدرجة ملحوظة	● حقق كل التوقعات
٤	● يمكن أن يتفوق بدرجة كبيرة	● حقق التوقعات وزاد عن المطلوب
٥	● سوف يتخطى اداءه كل التوقعات	● فاق التوقعات بشكل ملحوظ

كما تم تحديد درجات علي مقياس خماسي لمتغيري العمر والمؤهل العلمي علي

النحو التالي:

الدرجة	المؤهل العلمي	العمر
١	دكتوراه	أكبر من ٥٨
٢	ماجستير	من ٥٠ إلى أقل من ٥٨
٣	دبلوم	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠
٤	بكالوريوس أو ليسانس	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠
٥	أقل من ذلك	أقل من ٣٠

#### ٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٤ في تحليل البيانات التي تم تجميعها بعد ترميزها وإدخالها في ملف اكسل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة مدي انحراف استجابات أفراد العينة ولكل محور عن عبارات الاستبانة، ومربع كاي (Chi Square) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك اختبار الفا كرونباخ Alpha Cronbach's لحساب ثبات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون لتقدير صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

## ٥. صدق وثبات أدوات الدراسة الميدانية

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بالاعتماد علي معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (١) يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة ولكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (١) قيم معاملات الارتباط لكل عبارة مع المحور ولكل محور مع الدرجة الكلية

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس	المحور السابع
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	٦	١٢	١٨	٢٣	٢٦	٣٢
٢	٧	١٣	١٩	٢٤	٢٧	٣٣
٣	٨	١٤	٢٠	٢٥	٢٨	٣٤
٤	٩	١٥	٢١	٢٩	٢٩	٣٥
٥	١٠	١٦	٢٢	٣٠	٣٠	٣٦
	١١	١٧		٣١	٣١	٣٧
ارتباط كل محور بالاستبانة ككل						
**٠,٩٦٤	**٠,٩١١	٠,٧٧٣	**٠,٩٣٨	**٠,٩٣٤	**٠,٩٦١	**٠,٩٤٥

\*\* دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

ينضح من الجدول (١) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل علي صدق اتساق هذه العبارات، كما أن كل محور من محاور الاستبانة يرتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠,٠١، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

كما تم التحقق من ثبات الاستبانة بالاعتماد على معامل "الفا كرونباخ"، عن طريق استخراج معامل الثبات لكل محور وكذلك معامل الثبات للاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢) معامل الثبات "الفا كرونباخ" لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستراتيجية المحددة	٥	٠,٧٩٧	التفكير الاستراتيجي الإبداعي	٣	٠,٦٩٧
التنفيذ الفعال	٦	٠,٨٠٩	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	٦	٠,٨٥٣
الثقافة التحفيزية	٦	٠,٨٤٣	القدرات القيادية	٦	٠,٨٤٩
التحليل البيئي والتكيف مع التغيرات	٥	٠,٨١٨	الثبات الكلي	٣٧	٠,٩٦٣

يتضح من الجدول (٢) معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ نحو ٠,٩٦٣ ، وهو معامل مرتفع، كما أن قيم معامل الفا كرونباخ على محاور الاستبانة مرتفعة، وتدل هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على الاستبانة لإجراء التحليل الإحصائي والحصول على نتائج صحيحة، وثبات الاستبانة وصلاحيته للقياس.

#### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتضمن تحليل نتائج الدراسة الميدانية التعرف إلى واقع توافر عوامل النجاح الاستراتيجي في المدرسة الثانوية عينة الدراسة، وتكوين محفظة الموارد البشرية للمعلمين عينة البحث، وذلك على النحو التالي:

##### ١. نتائج واقع توافر عوامل النجاح الاستراتيجي في المدرسة عينة البحث:

تم التعرف إلى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي في المدرسة عينة البحث من خلال: التعرف إلى النتائج الخاصة بمحاور الاستبانة وترتيبها، ثم النتائج الخاصة بعبارات كل محور داخل الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

##### ▪ تحليل النتائج الخاصة بدرجة توافر عوامل النجاح الاستراتيجي وترتيبها:

يوضح الجدول التالي رقم (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق لأبعاد النجاح الاستراتيجي وترتيبها، وذلك على النحو التالي:

### جدول (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لاستجابات العينة لمحاول الاستبانة

عوامل النجاح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
الاستراتيجية المحددة	٢,٣٢	٠,٤٥	الخامس	متوسطة
التنفيذ الفعال	٢,٢٧	٠,٤٧	السابع	متوسطة
الثقافة التحفيزية	٢,٣٨	٠,٤٥	الثاني	كبيرة
التحليل البيئي والتكيف مع التغيرات	٢,٣١	٠,٤٨	السادس	متوسطة
التفكير الاستراتيجي الإبداعي	٢,٣٤	٠,٤٢	الرابع	كبيرة
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	٢,٣٥	٠,٥٠	الثالث	كبيرة
القدرات القيادية	٢,٤٤	٠,٤٤	الأول	كبيرة
إجمالي الاستبانة	٢,٣٤	٠,٤١	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق رقم (٣):

- يشير المتوسط الكلي لاستجابة أفراد العينة علي الاستبانة إلى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة بدرجة تحقق كبيرة، بمتوسط حسابي ٢,٣٤ وانحراف معياري ٠,٤١، وربما يرجع ذلك إلى حرص إدارة المدرسة علي تحقيق معايير الاعتماد والجودة فقد سبق للمدرسة التقدم للاعتماد والجودة ولكنها لم توفق في اكمال المعايير، الأمر الذي يشير إلى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة.

- تراوحت عوامل النجاح بين درجة تحقق كبيرة كما في: القدرات القيادية والثقافة التحفيزية والتفكير الاستراتيجي الإبداعي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبين درجة تحقق متوسطة كما في: الاستراتيجية المحددة والتنفيذ الفعال والتحليل البيئي والتكيف مع المتغيرات، وكانت "القدرات القيادية" أكثر العوامل تحققاً، وأقل عوامل النجاح تحققاً: التنفيذ الفعال للاستراتيجية، مما يشير إلى الدور القيادي لإدارة المدرسة في دفعها إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولكن قد يكون هناك عدة معوقات أثناء التنفيذ الفعال لاستراتيجية العمل داخل المدرسة.

### تحليل نتائج استجابات أفراد العينة علي عوامل النجاح الاستراتيجي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار كاً لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

جدول (٤) استجابات عينة البحث حول محور الاستراتيجية المحددة

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %			
١	تهتم المدرسة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة ل عملها.	51.4	47.3	1.4	0.53	كبيرة	
٢	يتم توجيه الجهود وفق معايير أداء واضحة مرتبطة بأهداف المدرسة ورؤيتها.	39.2	51.4	9.5	0.64	متوسط	
٣	يتم ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ.	33.8	54.1	12.2	0.65	متوسط	
٤	يتم تحديد أسلوب العمل المناسب لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.	43.2	52.7	4.1	0.57	كبيرة	
٥	تعمل المدرسة علي تغير استراتيجية العمل وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة.	33.8	54.1	12.2	0.65	متوسط	

كاً دالة عند مستوي دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على عبارات محور الاستراتيجية المحددة تتوفر ما بين درجة تحقق كبيرة وبوزن نسبي ٢,٥٠، ودرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي ٢,٢٢، كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، وجاءت قيمة كاً دالة عند مستوي دلالة ٠,٠١، مما يدل على توافق الاستجابات علي فقرات المحور.

وكانت أكثر العبارات تحققاً عبارة "تهتم المدرسة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة ل عملها" بمتوسط حسابي ٢,٥، ثم عبارة "يتم تحديد أسلوب العمل المناسب لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً" بمتوسط حسابي ٢,٣٩، ودرجة توافر كبيرة للعبارتين، مما يشير إلى اهتمام المدرسة بوضع استراتيجية واضحة للعمل لتحقيق أهدافها بدرجة كبيرة، في حين جاءت عبارة "يتم ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ"، وعبارة "تعمل المدرسة علي تغير استراتيجية العمل وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة" في

الترتيب الأخير، الأمر الذي يتفق مع تحليل ترتيب محاور الاستبانة، حيث كان محور التحليل البيئي والتكيف مع التغيرات في الترتيب قبل الأخير، ويشير هذا إلى اهتمام المدرسة بوضع استراتيجية العمل ووضع آليات تنفيذها، ولكن الاستجابة مع المتغيرات المحيطة يكون بدرجة متوسطة في حدود اختصاصات المدرسة؛ حيث أن الإدارة في الغالب تتبع تعليمات الوزارة فيما يتعلق بالتغيرات داخل المدرسة بشكل عام.

### جدول (٥) استجابات عينة البحث حول محور التنفيذ الفعال

م	العبارة	درجة التحقق			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	ترتيب
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %				
٦	يتم إنجاز الأعمال ضمن الجداول الزمنية المحددة لها.	43.2	36.5	20.3	2.23	0.77	متوسطة	٥
٧	تحرص المدرسة علي تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لانجاز العمل.	54.1	44.6	1.4	2.53	0.53	كبيرة	١
٨	تحدد المدرسة النشاطات المختلفة لانجاز الخطط المطلوبة	28.4	48.6	23.0	2.05	0.72	متوسطة	٦
٩	تعمل الإدارة علي المراقبة والتقويم المستمر للأداء وفق استراتيجية العمل.	40.5	44.6	14.9	2.26	0.70	متوسطة	٤
١٠	يحرص أفراد المدرسة علي القيام بالأدوار بدرجة عالية من الإتقان والمهارة.	39.2	48.6	12.2	2.27	0.67	متوسطة	٣
١١	تعمل الإدارة علي حل المشكلات وتجاوز المعوقات التي تواجه العاملين أثناء أدائهم لأدوارهم	33.8	63.5	2.7	2.31	0.52	متوسطة	٢

كأ<sup>٢</sup> دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على عبارات محور التنفيذ الفعال تتوفر بدرجة تحقق ما بين متوسطة وكبيرة، كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، وجاءت قيمة كأ<sup>٢</sup> دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥، مما يدل على توافق الاستجابات علي فقرات المحور.

وكانت أكثر العبارات تحققاً عبارة "تحرص المدرسة علي تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لانجاز العمل" بدرجة تحقق كبيرة، في حين جاءت باقي عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة، وأقل العبارات تحققاً هي عبارة "تحدد المدرسة النشاطات المختلفة لانجاز الخطط المطلوبة"، وعبارة "يتم إنجاز الأعمال ضمن الجداول الزمنية المحددة لها"، مما يشير إلى أنه بالرغم من حرص إدارة المدرسة علي تزويد العاملين بالمعلومات ووضع خطة العمل إلا أنه يوجد عدد من العاملين بالمدرسة لا يلتزم بالاداء المطلوب منه بدرجة عالية من الإلتقان والمهارة ويتوقع من المدرسة وضع أنشطة أكثر لانجاز الخطط المطلوبة منه، الأمر الذي قد يرجع إلى ضعف في بعض الموارد البشرية داخل المدرسة موضع الدراسة، وهو ما أكدته تحليل محفظة الموارد البشرية فيما بعد.

#### جدول (٦) استجابات عينة البحث حول محور الثقافة التحفيزية

م	العبارة	درجة التحقق			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	ترتيب
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %				
١٢	تدعم المدرسة العاملين للقيام بأعمالهم بطرق أكثر كفاءة.	52.7	43.2	4.1	2.49	كبيرة	١	
١٣	تحرص إدارة المدرسة علي تشجيع الأعمال المتميزة والمبدعة.	39.2	59.5	1.4	2.38	كبيرة	٣	
١٤	تعمل إدارة المدرسة علي منع عوامل الإحباط ورفع الروح المعنوية للعاملين.	47.3	40.5	12.2	2.35	كبيرة	٤	
١٥	تشجع إدارة المدرسة العمل التعاوني داخل المدرسة.	44.6	43.2	12.2	2.32	متوسطة	٥	
١٦	يساهم الجو العام داخل المدرسة علي الشعور بالأمان الوظيفي	44.6	54.1	1.4	2.43	كبيرة	٢	
١٧	تتبنى إدارة المدرسة سياسة عادلة في الحوافز والمكافآت.	43.2	48.6	8.1	2.35	كبيرة	٤	

كأ دالة عند مستوي دلالة ٠,٠١



يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على عبارات محور الثقافة التحفيزية تتوفر بدرجة تحقق كبيرة كلها ما عدا عبارة واحدة تتوفر بدرجة تحقق متوسطة، كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، وجاءت قيمة كاس دالة عند مستوي دلالة ٠,٠١، مما يدل على توافق الاستجابات على فقرات المحور.

وكانت أكثر العبارات تحققاً عبارة "تدعم المدرسة العاملين للقيام بأعمالهم بطرق أكثر كفاءة" ثم عبارة "يساهم الجو العام داخل المدرسة علي الشعور بالأمان الوظيفي"، ثم عبارة "تحرص إدارة المدرسة علي تشجيع الأعمال المتميزة والمبدعة"، وجميعها عبارات تشير إلى الجهود المبذولة من قبل إدارة المدرسة علي نشر ثقافة تحفيزية لأداء العمل بطرق أكثر فعالية وكفاءة.

جدول (٧) استجابات عينة البحث حول محور التحليل البيئي والتكيف مع المتغيرات

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	ترتيب
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %				
١٨	تهتم المدرسة بتحليل متغيرات البيئة المتنوعة للتعرف علي الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.	24.3	52.7	23.0	2.01	0.69	متوسطة	٤
١٩	تعمل المدرسة علي تشخيص نقاط القوة لديها واستغلالها والتعرف علي نقاط الضعف ومعالجتها.	45.9	33.8	20.3	2.26	0.78	متوسطة	٣
٢٠	تنتشر ثقافة الاهتمام بالعمل (الطالب وولي الأمر) بين جميع العاملين بالمدرسة	48.6	50.0	1.4	2.47	0.53	كبيرة	١
٢١	تقدم المدرسة خدماتها بجودة مرتفعة لتحقيق المنافسة مع المدارس المحيطة	41.9	47.3	10.8	2.31	0.66	متوسطة	٢
٢٢	تتميز المدرسة بالمرونة لمواجهة المتغيرات البيئية الخارجية.	51.4	48.6	٠	2.51	0.50	كبيرة	-

كاس دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥، ما عدا العبارة رقم ٢٢

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على عبارات محور التحليل البيئي والتكيف مع المتغيرات تتوفر بدرجة تحقق متوسطة، كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، وجاءت قيمة كاً دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥، مما يدل على توافق الاستجابات علي فقرات المحور ما عدا العبارة رقم ٢٢ والتي كانت أكثر العبارات تحققاً "تتميز المدرسة بالمرونة لمواجهة المتغيرات البيئية الخارجية" بدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ ٢,٥١، ولكنها لم تكتب في الترتيب لأن كاً غير دالة إحصائياً أي أن اتجاهات استجابات أفراد العينة علي هذه العبارة غير محددة، ولعل ذلك يرجع إلى أن المعلمين يروا أن خطة العمل داخل المدرسة تابعة لتعليمات الوزارة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

كما جاءت عبارة "تنتشر ثقافة الاهتمام بالعمل (الطالب وولي الأمر) بين جميع العاملين بالمدرسة" بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي ٢,٥، وكانت أقل العبارات تحققاً عبارة "تهتم المدرسة بتحليل متغيرات البيئة المتنوعة للتعرف علي الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة" بدرجة تحقق متوسطة، وبمتوسط حسابي ٢,٠١، الأمر الذي يشير إلى أن المدرسة تهتم بالتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بدرجة كبيرة ولكنها لا تسعى بشكل منهجي إلى التحليل الداخلي للمدرسة أو التحليل الخارجي للبيئة المحيطة، أي أنها أقرب ما تكون إلى أسلوب رد الفعل منها إلى اليقظة الاستراتيجية في التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة.

#### جدول (٨) استجابات عينة البحث حول محور التفكير الاستراتيجي الإبداعي

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	كاً
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %				
٢٣	تشجع ادارة المدرسة العاملين علي تقديم الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للمشكلات.	36.5	62.2	1.4	0.51	كبيرة	٢	
٢٤	يُعد التحسين المستمر لجودة العمل أحد أساسيات العمل داخل المدرسة.	31.1	59.5	9.5	0.60	متوسطة	٣	
٢٥	يمتلك مدير المدرسة القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة الحالية والمستقبلية	54.1	39.2	6.8	0.62	كبيرة	١	

كاً دالة عند مستوي دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على عبارات محور التفكير الاستراتيجي الإبداعي تتوفر بدرجة تحقق ما بين متوسطة وكبيرة، كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، وجاءت قيمة كآدالة عند مستوي دلالة ٠,٠١، مما يدل على توافق الاستجابات علي فقرات المحور. وكانت أكثر العبارات تحققاً عبارة "يمتلك مدير المدرسة القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة الحالية والمستقبلية" بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي ٢,٤٧، وكذلك عبارة "تشجع إدارة المدرسة العاملين علي تقديم الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للمشكلات"، وكانت أقل عبارات المحور تحققاً "يُعد التحسين المستمر لجودة العمل أحد أساسيات العمل داخل المدرسة" بدرجة تحقق متوسطة ومتوسط حسابي ٢,٢٢، الأمر الذي يشير إلى توافر عامل التفكير الاستراتيجي الإبداعي داخل المدرسة كأحد عوامل النجاح الاستراتيجي بدرجة عالية من التحقق لإدارة المدرسة تشجع على تقديم الأفكار الابتكارية والحلول المبدعة، وذلك في ضوء التغيرات في البيئة المحيطة.

#### جدول (٩) استجابات عينة البحث حول محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية

م	العبارات	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %			
٢٦	يتم اتخاذ القرارات علي أساس طبيعية المواقف التي تواجهه المؤسسة.	59.5	32.4	8.1	2.51	كبيرة	
٢٧	تعتمد المدرسة في اتخاذ القرارات علي دليل للمعلومات بالمدرسة	43.2	43.2	13.5	2.30	متوسطة	
٢٨	تعمل الإدارة علي تقليص النشاطات التي لا تضيف أي قيمة للمدرسة.	44.6	37.8	17.6	2.27	متوسطة	
٢٩	توجد شفافية ومشاركة في المعلومات بين المدير وجميع أطراف العملية التعليمية.	40.5	35.1	24.3	2.16	متوسطة	
٣٠	تقوم ادارة المدرسة بالمتابعة والمراقبة لتنفيذ القرارات التي تتخذها داخل المدرسة.	50.0	50.0	٠	2.50	كبيرة	
٣١	تتناسب القرارات التي تتخذها الإدارة مع التغيرات التي تحدث داخل المدرسة وخارجها	37.8	60.8	1.4	2.36	كبيرة	

كآدالة عند مستوي دلالة ٠,٠١، ما عدا العبارة ٢٩ والعبارة ٣٠

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على عبارات محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتوفر بدرجة تحقق ما بين متوسطة وكبيرة، كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، وجاءت قيمة كاسدالة عند مستوي دلالة ٠,٠١، مما يدل على توافق الاستجابات علي فقرات المحور، ولم تكن اتجاهات استجابات أفراد العينة واضحة حول العبارتين: "توجد شفافية ومشاركة في المعلومات بين المدير وجميع أطراف العملية التعليمية"، وعبارة "تقوم ادارة المدرسة بالمتابعة والمراقبة لتنفيذ القرارات التي تتخذها داخل المدرسة"، وقد يرجع ذلك الي ضعف قدرتهم علي تحديد موقف المدرسة من المتابعة والشفافية في مشاركة المعلومات.

وكانت أكثر العبارات تحققاً عبارة "يتم اتخاذ القرارات علي أساس طبيعة المواقف التي تواجهه المؤسسة" بدرجة تحقق كبيرة ومتوسط حسابي ٢,٥١، وكذلك العبارات الدالة على اتخاذ المدرسة قرارات تتناسب مع التغيرات التي تحدث داخل المدرسة وخارجها ومتابعة تنفيذ هذه القرارات داخل المدرسة وتعتمد المدرسة في اتخاذ قراراتها علي دليل للمعلومات داخل المدرسة، وكانت أقل عبارات المحور تحققاً عبارة "تعمل الإدارة علي تقليص النشاطات التي لا تضيف أي قيمة للمدرسة" بدرجة تحقق متوسطة، الأمر الذي يشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المدرسة تتم بصورة جيدة.

#### جدول (١٠) استجابات عينة البحث حول محور القدرات القيادية

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %			
٣٢	تمتلك الإدارة المدرسة قاعدة معلومات واسعة تساعدها في إدارة المواقف المختلفة بحكمة	64.9	35.1	-	2.65	كبيرة	
٣٣	تبذل إدارة المدرسة الجهود اللازمة لتطوير كفاءات العاملين بالمدرسة	35.1	63.5	1.4	2.34	كبيرة	
٣٤	تتمتع إدارة المدرسة بالقدرة علي اقناع العاملين بالمدرسة بالتغيرات المطلوبة لتحسين العمل	47.3	50.0	2.7	2.45	كبيرة	
٣٥	يتم توزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح في المدرسة.	40.5	48.6	10.8	2.30	متوسطة	
٣٦	تعمل إدارة المدرسة علي زيادة دافعية العاملين وولائهم للمدرسة.	63.5	35.1	1.4	2.62	كبيرة	
٣٧	يتمكن العاملين بالمدرسة من تقديم آرائهم وأفكارهم بسهولة.	45.9	39.2	14.9	2.31	متوسطة	

كاسدالة عند مستوي دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على عبارات محور القدرات القيادية تتوفر بدرجة تحقق ما بين متوسطة وكبيرة، كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، وجاءت قيمة كاسي دالة عند مستوي دلالة ٠,٠١، مما يدل على توافق الاستجابات على فقرات المحور.

وكانت أكثر العبارات تحققاً عبارة "تمتلك الإدارة المدرسة قاعدة معلومات واسعة تساعد في إدارة المواقف المختلفة بحكمة" بدرجة تحقق كبيرة ومتوسط حسابي ٢,٦٥، ويليهما عبارة "تعمل إدارة المدرسة على زيادة دافعية العاملين وولائهم للمدرسة" بدرجة تحقق كبيرة ومتوسط حسابي ٢,٦٢، وكانت أقل العبارات تحققاً "يتم توزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح في المدرسة" بمتوسط حسابي ٢,٣ ودرجة تحقق متوسطة، الأمر الذي يشير إلى حرص قيادة المدرسة على بذل الجهود اللازمة لتحسين العمل وتطوير كفاءة العاملين بالمدرسة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية في النمو والبقاء، وبالتالي تمتع المدرسة بقدرات قيادية عالية.

## ٢. تحليل محفظة الموارد البشرية داخل المدرسة:

تضمن تحليل قائمة تقييم الأداء الفعلي والمتوقع للمعلمين عينة الدراسة إعطاء درجة من ١ : ٥ في درجة الأداء الفعلي، وأيضاً درجة من ١ : ٥ في الأداء المتوقع على مؤشرات تقييم الأداء التالية:

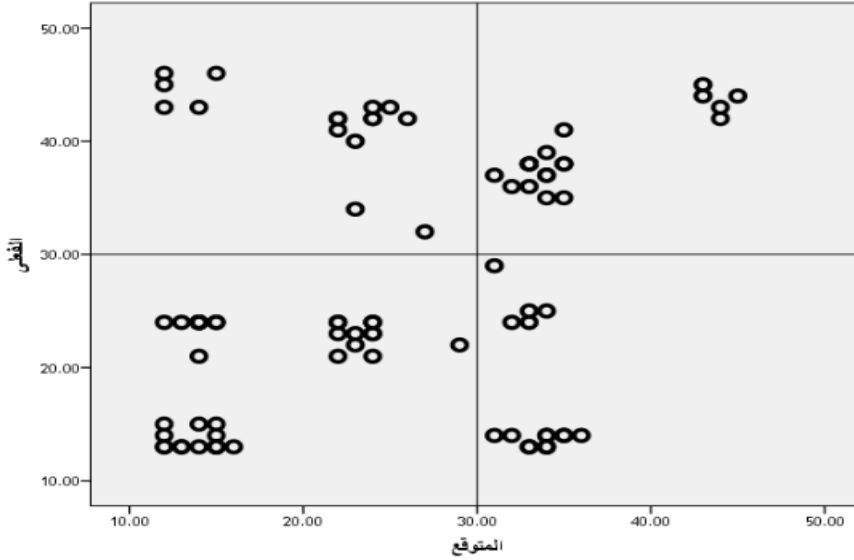
- المواظبة: المحافظة على أوقات العمل.
- استخدام وتوظيف التكنولوجيا: يمتلك القدرة على التعامل مع الأجهزة الحديثة ويوظفها في العمل.
- السلوك الجيد والتأثير الإيجابي على العمل والأفراد داخل المؤسسة.
- التمكن المعرفي والاهتمام بالنمو المعرفي.
- المعرفة الوظيفية: فهم الحقائق الخاصة بالعمل والاعتبارات المؤثرة فيه.
- كمية العمل: تمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.
- جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.
- التعاون والعمل الجماعي: القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- الريادة والمبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة بأفكار بناءة.

- صنع القرار وحل المشكلات الإبداعي: يشارك ويواجه المشكلات بمهارات فائقة ويثابر حتي يتوصل إلى حلول مبتكرة.
  - المرونة: مرونة التفكير لاستيعاب التغيرات المحيطة والتكيف مع المستجدات.
- كما تم إضافة درجات من ١: ٥ حسب متغير العمر وتمت إضافتها إلى الأداء المتوقع، ودرجات من ١: ٥ حسب متغير المؤهل العلمي وتمت إضافتها إلى الأداء الفعلي، ثم تم جمع درجات كل معلم في الأداء المتوقع وسميت بالدرجة (س)، ودرجات كل معلم في الأداء الفعلي وسميت بالدرجة (ص)، والجدول التالي يوضح درجات المعلمين عينة الدراسة في الأداء الفعلي(ص) والأداء المتوقع (س) حسب رقم كل معلم.

جدول (١١) تحليل تقييم الأداء الفعلي(ص) والأداء المتوقع (س) لكل معلم

رقم المعلم	ص	س	رقم المعلم	ص	س	رقم المعلم	ص	س	رقم المعلم	ص	س	رقم المعلم	ص	س
1	40	35	55	23	23	37	38	35	19	13	34	73	44	45
2	41	35	56	22	23	38	38	33	20	14	34	74	46	12
3	29	30	57	24	21	39	38	33	21	13	34	75	43	14
4	24	24	58	22	21	40	38	33	22	14	29	76	45	12
5	32	27	59	22	24	41	36	32	23	14	34	77	43	12
6	34	23	60	23	22	42	36	33	24	13	34	78	46	15
7	13	15	61	12	14	43	37	34	25	14	32	79	24	14
8	15	15	62	12	13	44	37	34	26	35	35	80	24	15
9	13	15	63	12	15	45	37	29	27	42	24	81	24	14
10	14	15	64	13	13	46	35	34	28	42	26	82	24	14
11	13	15	65	13	13	47	24	32	29	43	24	83	24	14
12	13	14	66	14	15	48	25	33	30	42	22	84	24	15
13	13	15	67	16	13	49	24	33	31	42	24	85	24	14
14	14	36	68	12	13	50	25	34	32	43	25	86	24	12
15	14	35	69	43	45	51	24	22	33	41	22	87	24	13
16	13	33	70	44	42	52	24	24	34	40	23	88	21	14
17	14	35	71	43	44	53	23	24	35	42	22	89	24	14
18	13	33	72	44	43	54	23	24	36	38	35	90	22	29

ويوضح الجدول السابق درجات الأداء الفعلي والأداء المتوقع للمعلمين داخل المدرسة، والتي تراوحت درجاتهم ما بين ١٢ - ٤٥ درجة، وتم وضعهم في الشكل التالي الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأداء الفعلي والأداء المتوقع وذلك لتكوين محفظة الموارد البشرية للمدرسة عينة الدراسة وفقاً للأنماط الأربعة.



شكل (٩) محفظة الموارد البشرية لدى المدرسة عينة الدراسة

ويشير تحليل الشكل السابق إلى أن:

- ٤٤% ينتمون إلى فئة المجموعة الأولى: أفراد لديهم إمكانات منخفضة، فيتميز أدائهم الفعلي والمحتمل بالانخفاض، أي أنهم ضعيفي الفائدة في الوقت الحالي أو في المستقبل (Dead Wood).
- ١٧% ينتمون إلى فئة المجموعة الثانية، الأفراد المحققين مستوى عال من الأداء لكن إمكانات تنميتهم محدودة (Workhorses) أو خيول العمل.
- ١٩% ينتمون إلى فئة علامات الاستفهام أو (Problem Employees) حيث الأداء الفعلي المنخفض في حين أنه يمكن تنمية أدائهم في المستقبل بحل مشكلاتهم في العمل.
- ٢٠% ينتمون إلى فئة المتفوقون (Stars) أفراد الأداء العالي علي المستوى الفعلي والمحتمل.

وبالتالي فإن المدرسة موضع الدراسة عليها العمل لتحسين محفظة الموارد البشرية لديها، حيث أن:

- لديها مشكلة في الأداء الفعلي تتمثل في أن أصحاب الأداء الفعلي المرتفع يمثلون ٣٩% فقط من الموارد البشرية داخل المدرسة، أي أن المدرسة تعمل بأقل من نصف الطاقة اللازمة لاتمام تحقيق الأهداف.

- لديها مشكلة تتمثل في ضعف نسبة الموارد البشرية القابلة للتنمية وتطوير الأداء ٣٧% فقط من الموارد البشرية داخل المدرسة لديها القدرة والقابلية للتطوير والتحسين.

- أن النسبة الأكبر ٤٤% من الموارد البشرية لدى المدرسة من الأفراد ضعيفي الفائدة في الوقت الحالي، وأيضًا توقعات أدائهم منخفضة في المستقبل.

الأمر الذي يفسر سعي المدرسة في الحصول على الاعتماد فهي تمتلك بعض الموارد البشرية الجيدة، ولكنها فشلت في تحقيق الحصول على الاعتماد كما أنها لم تحاول التقدم مرة أخرى، مما يعكس ضعف قدرتها على الوصول للنجاح الاستراتيجي إلا بعد تحسين محفظة الموارد البشرية التي تمتلكها.

### ثالثاً: ملخص نتائج البحث النظرية والميدانية

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من الإطار النظري والإطار الميداني، ومن أهم هذه النتائج:

- محفظة الموارد البشرية هي أداة تقييمية لأداء الأفراد داخل المؤسسة التعليمية واحتمالية تطور الأداء في المستقبل، فيمكن الاعتماد عليها للتحليل الاستراتيجي للموارد البشري والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لتحقيق عوامل النجاح الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية.

- قد يُعرف النجاح الاستراتيجي استنادًا إلى مفهومي الكفاءة والفعالية في العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق النجاح في استخدام الموارد المتاحة بها، إلا أن مفهوم النجاح الاستراتيجي أوسع من مفهومي الكفاءة والفعالية أو النجاح التنظيمي للمؤسسة، إذا يتطلب تحقيق النجاح الاستراتيجي امتلاك المؤسسة



- كفاءات أساسية وقدرات تنظيمية في جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المنظومة التعليمية في ضوء التحليل البيئي للتغيرات البيئية الخارجية.
- يقترن النجاح الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على توجيه القرارات والخيارات الاستراتيجية وفق العوامل البيئية الأكثر تأثيراً على أنشطتها وتحقيق التوازن بينها وبين مواردها الداخلية لدعم المزايا طويلة الأجل والتي تحقق لها البقاء والتكيف والنمو داخل بيئتها الديناميكية والتنافسية.
  - تقوم فلسفة النجاح الاستراتيجي على إجراء عمليات التحسين المستمر لإدارة كافة أنشطة المؤسسات، وفقاً لنظم الجودة وبتطبيق معايير التميز العالمية المتعارف عليها؛ لإضافة قيمة للمؤسسة وتعظيم الاستفادة من مواردها إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها بأفضل صورة.
  - يتمثل النجاح الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على صياغة استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها، وتحديد مستوى الأداء المطلوب لتحقيق النشاط المطلوب، وتطوير الاستراتيجيات التنافسية لإضافة القيمة للمؤسسة بشكل مستدام في ضوء تصورات أصحاب المصلحة عن الخدمة المقدمة والتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة.
  - تظهر أهمية النجاح الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق، فالنجاح الاستراتيجي مؤشر لقدرة المؤسسات على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومادية ومعلوماتية بطريقة تؤدي إلى إنتاج مخرجات سلعية وخدمية تلبي حاجات ورغبات العملاء.
  - تتمثل أهمية النجاح الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية في مساعدتها في إحداث التناغم بين إمكانيات المؤسسة وتحديات التنافسية في البيئة الخارجية، بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تحقق لها البقاء والاستمرار بين المؤسسات المماثلة استناداً إلى التكيف مع التغيرات في احتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل.
  - يُعد البقاء والذي يعبر عن تحقيق الأهداف، والتكيف والذي يعبر عن المرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والنمو بدلالة الزيادة في إنتاجية

المؤسسة وتنوع المنتجات وتميزها، مراحل متتالية تدل على تحقق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

- يمثل المورد البشري القيمة الأساسية والتي لا بد من التركيز عليها واستثمارها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية للوصول إلى المؤسسة الناجحة استراتيجياً، كما أن تنمية هذا المورد يمثل أداة المؤسسة للحفاظ على هذا النجاح واستدامته.

- عوامل النجاح الاستراتيجي هي مجموعة من العناصر التي يؤدي تحقيقها إلى تحقيق التميز والريادة واستمرار البقاء في الوضع التنافسي، ويمكن تحديد أهم عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية في: الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتكيف مع التغيرات البيئية، والتفكير الاستراتيجي الإبداعي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقدرات القيادية.

- يُعد الاستثمار في رأس المال البشري من دعائم استدامة الوضع التنافسي للمؤسسة وتحقيق ريادتها بين المؤسسات المناظرة، لذا يعد امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات بشرية قادرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتكون المؤسسة في مركز تنافسي متميز هو أحد مفاتيح النجاح الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية.

- تنقسم محفظة الموارد البشرية إلى أربع مجموعات وفقاً للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي والأداء المحتمل، أي وفقاً لقيمتها المنفعية الحالية والمستقبلية داخل المؤسسة.

- تقوم فلسفة محفظة الموارد البشرية من منطلق أن تطوير العمل المؤسسي يبدأ من تخطيط الأداء البشري بطريقة علمية وفقاً لمعايير تقييم النتائج ومستويات الجودة المطلوبة، فيتم تحديد مستويات الأداء الفعلي والأداء المتوقع من الأفراد وفقاً لإنحرافها عن الأداء المطلوب بما يسهم في تصحيح مسارات العمل داخل المؤسسة والتغلب على العقبات ووضع آليات لتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

- تتوافر عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة بدرجة تحقق كبيرة، وكان ترتيبها علي النحو التالي: القدرات القيادية ثم الثقافة التحفيزية ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدرجة تحقق كبيرة، يليهم التفكير الاستراتيجي الإبداعي ثم الاستراتيجية المحددة ثم التحليل البيئي والتكيف مع التغيرات، وأخيراً التنفيذ الفعال بدرجة تحقق متوسطة.
- يشير تحليل محفظة الموارد البشرية للمدرسة موضع دراسة الحالة إلى: ٤٤% من فئة ضعيفي الفائدة في الوقت الحالي وفي المستقبل، ١٧% من فئة الأداء العالي واحتمال نمو منخفض (خيول العمل)، ١٩% من فئة الأداء المنخفض ولكن احتمالية نمو عالية، ٢٠% من فئة النجوم أصحاب الأداء العالي علي المستوى الفعلي والمحتمل.
- المدرسة عينة الدراسة لديها مشكلة في الأداء الفعلي تتمثل في أن أصحاب الأداء الفعلي المرتفع يمثلون ٣٩% فقط من الموارد البشرية داخل المدرسة، أي أن المدرسة تعمل بأقل من نصف الطاقة اللازمة لإتمام تحقيق الأهداف، كما أن لديها مشكلة تتمثل في ضعف نسبة الموارد البشرية القابلة للتنمية وتطوير الأداء ٣٧% فقط من الموارد البشرية داخل المدرسة لديها القدرة والقابلية للتطوير والتحسين، وأن النسبة الأكبر ٤٤% من الموارد البشرية لدى المدرسة من الأفراد ضعيفي الفائدة في الوقت الحالي وأيضاً توقعات أدائهم منخفضة في المستقبل.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره أحد الأركان الأساسية في تحقيق المدرسة للنجاح الاستراتيجي.

#### المحور الرابع: سيناريوهات تحقيق النجاح الاستراتيجي في ضوء تحليل محفظة الموارد البشرية.

يعبر السيناريو عن تصور لوضع مستقبلي ممكن أو مرغوب وتوضيح المسارات التي تؤدي إليه، انطلاقاً من وضع ابتدائي مفترض، ويشير السيناريو في تحليله النهائي إلى إمكانية استشراف عدد من الرؤي المحتملة والممكنة والمفضلة للمستقبل، وهو أداة تخطيطية تساعد علي فهم منطقتي التطورات والمستجدات وتوضيح المسارات التي تؤدي إلى الوضع المستقبلي المرغوب انطلاقاً من الوضع الراهن.

وتم بناء السيناريوهات البديلة اعتمادًا على نتائج الدراسة الميدانية، والتي أوضحت توافر عوامل النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة عينة الدراسة بدرجة تحقق كبيرة، وشكل مصفوفة محفظة الموارد البشرية بها والذي يعكس الوضعية الراهنة للموارد البشرية داخل المدرسة، وتهدف السيناريوهات المقترحة إلى تقديم تنبؤات شرطية احتمالية بالأحداث المستقبلية للوضع المستقبلي وفقًا للقاعدة المعرفية عن مصفوفة محفظة الموارد البشرية داخل المدرسة، وذلك كمقدمة تخطيطية لصياغة الاستراتيجيات التي تتحقق معها النجاح الاستراتيجي، وبناء علي ما سبق تتحدد السيناريوهات المقدمة في هذا البحث بما يلي:

#### أولاً: السيناريو المرجعي (المدرسة الجليدية):

يفترض السيناريو المرجعي استمرار الوضعية الراهنة من محفظة الموارد البشرية بنفس نسب المجموعات الأربعة، وسيادة أفراد المجموعة الأولى في مكونات المحفظة، ويمثل هذا السيناريو امتداد الوضع الحالي بدون أية تحسينات.

#### منطلقات السيناريو المرجعي:

- استمرار أفراد المجموعة الأولى (أداء منخفض وقيم منخفضة) كما هم بنفس النسبة وهي ٤٤% ولن يحدث بها أي تغيير، بالإضافة إلى أثرها السلبي على منظومة العمل داخل المدرسة.
- يبقي أفراد المجموعة الثانية (أداء منخفض وقيم عالية) في نفس المستوي فلا يتم التعرف إلى أسباب المشكلات التي تواجههم في العمل وتؤدي إلى ضعف أدائهم الحالي على الرغم من امتلاكهم قدرات ومهارات تؤهلهم للأداء بمستوي مرتفع، ومع مرور الوقت قد يتحولوا إلى أفراد المجموعة الأولى حيث تنخفض قيمتهم المستقبلية بالنسبة للعمل.
- يظل أفراد المجموعة الثالثة (أداء مرتفع وقيم منخفضة) بنفس النسبة المنخفضة، وبالتالي حتي مع توافر القدرات القيادية داخل المدرسة فإن الوضع سوف يظل كما هو للوقت الحالي، إذا لم يتحول إلى الأسوء مع وصول بعض من (جنود العمل) إلى سن المعاش.

- مع استمرار حالة ضعف التنافس داخل المدرسة والبقاء في وضع السكون قد يتحول أفراد المجموعة الرابعة (أداء مرتفع وقيم مرتفعة) إلى أفراد المجموعة الثانية التي تمثل مشكلات في العمل أو إلى أفراد المجموعة الثالثة (جنود العمل) على أفضل تقدير.

#### التداعيات المحتملة للسيناريو المرجعي:

- يسود جو من البيروقراطية واللامبالاه داخل المدرسة، وإضعاف روح المبادرة والمنافسة بين المعلمين، وتظل المدرسة في نمط روتيني من العمل الذي ينجز الأهداف في الوقت الحالي بدون تطلع للتحسينات في المستقبل للدخول في نطاق التنافسية مع المدارس الأخرى.

- زيادة عدد الأفراد غير المنتجين، وبالتالي احتمالية أقل للنجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة، لذا لا بد أن تتجه المؤسسة إلى إحدى البدلين أما الاستقطاب المهارات أو التدريب في ضوء إمكانيات واستعدادات الأفراد غير المنتجين مع مراعاة عامل التكلفة.

- مع استمرار انغلاق المدرسة حول نفسها ومحاولتها المستميتة للبقاء والتكيف، لن تسعى المدرسة للتقدم الحصول علي الاعتماد مرة أخرى لأنها رغم امتلاكها لعوامل النجاح الاستراتيجي إلا أن وضع محفظة الموارد البشرية بها لا يساعد علي الوصول بالمدرسة إلى الاعتماد والجودة.

- انخفاض معايير جودة العمل داخل المدرسة لسيادة النمط الأول داخل المحفظة والذي له تأثير سلبي علي المؤسسة التعليمية حيث تضع جودة عملهم معايير أقل للزملاء؛ مما يؤثر علي قيمة العمل داخل المدرسة.

- تحويل معظم المعلمين داخل المدرسة إلى نمط المجموعة الأولي (أداء منخفض وقيم منخفضة)، وبالتالي يمكن أن نطلق علي المدرسة في هذا الوقت "المدرسة الجليدية" التي تبقى ثابتة في مكانها إلا في حالة حدوث تغييرات جذرية قد تؤدي إلى تحول الجليد إلى صورة أخرى يتحسن بها الوضع الراهن للمدرسة.

- ضعف رواج ثقافة النجاح الاستراتيجي لدى المعلمين وضعف استفادة المدرسة من الفرص التي تتيحها المتغيرات المحيطة بالمدرسة رغم وجود استراتيجيات للعمل

داخل المدرسة، ولكن تنفيذ الاستراتيجيات يتطلب تعبئة الجهود للقيام بالأداء المتوقع بأفضل صورة.

- هدر الموارد البشرية التي لها طاقة عمل وأداء كبيرة ولكن في ضوء سيادة مجموعات العمل الضعيفة الأداء لا تزي الموارد البشرية جدوى للعمل وتحسين الأداء.

خلاصة معالم وتداعيات هذا السيناريو لا تدعو للتفاؤل، حيث تظل المدرسة علي وضعها تجاهد للتخلص من المشكلات التي تعيق بقاءها وتكيفها مع تداعيات التغيرات في المجتمع المحيط، وبالتالي ضعف الاهتمام بالتقدم نحو الاعتماد والجودة كأحد خطوات تأكيدها لسمعتها الأكاديمية في النجاح الاستراتيجي.

**ثانيا: سيناريو التحول الجوهري (الجميع جنود العمل):**

يفترض سيناريو التحول الجوهري توقعات بحدوث بعض التغيرات والإصلاحات الجزئية والتي تتم بشكل تدريجي في الأوضاع الراهنة بهدف تحسينها، وهذه الإصلاحات ليست جذرية ولكنها تعمد إلى إيجاد حلول للسلبات الموجودة داخل المحفظة والتعامل بحكمة أكبر مع الأنماط الايجابية الموجودة بالفعل في المحفظة، في محاولة للوصول بالمدرسة إلى حالة من النجاح الاستراتيجي التي تتلائم مع امكانياتها ومدى توافر عوامل النجاح الاستراتيجي بها.

**الفرضيات الأساسية لسيناريو التحول الجوهري (الجميع جنود العمل):**

- نشر الوعي بأهمية وعوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل المدرسة، وتنمية اتجاهات إيجابية نحو تقدم المدرسة للحصول علي الاعتماد والجودة.
- وضع سياسات واضحة للتعامل مع أفراد المجموعة الاولى (الأداء المنخفض والأداء المتوقع منخفض) بسرعة وبشكل لا يؤثر سلبيًا علي منظومة العمل داخل المدرسة، وتكون خطة العمل بالنسبة لهذه الفئة في مسارين، الأول: الاستثمار علي المدى الطويل بتحديد العوائق الشخصية التي تسببت في تدني الأداء الحالي، وأيضًا التعرف علي العوامل التي تساهم في تحسين مهاراتهم في المستقبل ووضع خطة التحسين في ضوء ذلك، والمسار الثاني: يتضمن تخفيض الاعتماد علي هذه الفئة بمعني تقليص أدوارهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة وفي هذه الحالة تأكيد علي

أدائهم المتواضع، وبالتالي توكيل الأعمال الروتينية إليهم والتي لا تؤثر علي خطوات العمل داخل المؤسسة التعليمية.

- يتم تحديد وتصنيف المشكلات التي تواجه أفراد المجموعة الثانية (أداء منخفض وأداء متوقع مرتفع)، وإنشاء خطة للتحسين وتحديد سبب أدائهم الضعيف رغم امتلاكهم قدرات جيدة، ومن المهم في التعامل مع هذه الفئة تحديد الأدوار المتوقعة منهم وتعريفهم بها واعطائهم الثقة في أنهم قادرون على تحقيق مستوى أعلى من الأداء.

- الاهتمام بتعزيز أفراد المجموعة الثالثة (أداء مرتفع وأداء متوقع منخفض) حيث أن لديهم العقلية الجيدة في العمل فهم يشكلون جوهر القوي العاملة داخل المؤسسة، ولكن ليس لديهم الكثير من الإمكانيات للنمو، ويمكن تشجيعهم ومكافأتهم واستخدامهم كنماذج للعمل لتشجيع باقي الزملاء مع عدم منحهم أدوار أكثر ولكن التركيز علي الحصول علي أداء ثابت وفعال.

- يمكن استخدام استراتيجية التدوير الوظيفي مع أفراد المجموعة الرابعة (النجوم) فهم أفراد يقدمون أداء عالي وقادرون أيضاً علي تقديم أدوار جديدة، بحيث يتم تزويدهم بخبرات أكثر في العمل أو توسيع نطاق عملهم وإضافة أنشطة إضافية في العمل ليتم الحفاظ علي نفس مستوى الكفاءة العالية التي يتمتعون بها، مع الحرص علي تقديم الإرشاد والدعم المعنوي وبناء شبكة من العلاقات بينهم وبين زملائهم لتحفيزهم، كما يجب الحرص علي مكافئتهم بصورة مستمرة.

#### تداعيات سيناريو التحول الجوهري (الجميع جنود العمل):

- الوصول إلى توازن داخل محفظة الموارد البشرية فلا يكون الجزء الأكبر منها لصالح فئة معينة، مع الاتجاه إلى تقليل أفراد الفئة الاولي (أداء حالي منخفض وأداء متوقع منخفض) وأفراد الفئة الثانية (أداء حالي منخفض وأداء متوقع مرتفع).

- تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من الموارد البشرية داخل المدرسة، حيث يتم زيادة عدد الأفراد الذين يحققون وضع تنافسي أفضل للمؤسسة، وبالتالي هناك حاجة إلى ضمان استمرارية الأداء العالي للوصول إلى النجاح المؤسسي على المستوى الاستراتيجي

- الأداء العالي هو السمة المميزة للعمل داخل المدرسة، وبالتالي مع توافر عوامل النجاح الاستراتيجي يمكن الوصول إلى مستوى مرتفع من النجاح الاستراتيجي للمدرسة يمكنها من تحقيق معايير الاعتماد والجودة وبالتالي يمكنها من التقدم مرة أخرى للحصول علي الاعتماد.
  - تقليل الأساليب التقليدية في العمل وتوفير مناخ من التكامل والعمل بروح الفريق داخل المدرسة؛ بما يؤدي إلى تحسين المخرجات النهائية للمدرسة ومساعدتها علي التكيف مع التغيرات البيئية التي تستجد في فترات زمنية متقاربة.
  - تنوع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية داخل المدرسة للتعامل مع كل فئة داخل المحفظة للحصول علي أداء عال وزيادة فرص المدرسة في تحقيق التنافسية في تقديم خدماتها التعليمية.
  - ارتفاع مستوى المعايير التي تحكم كفاءة العمل داخل المدرسة، والحث علي تبادل الخبرات والمهارات والمعارف ومناقشة المشكلات وحلها بطرق غير تقليدية.
- خلاصة السيناريو الإصلاحي يتم حشد جميع الجهود الممكنة لرفع مستوى الأداء العام داخل المؤسسة من خلال حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وبالتالي هناك تحسن في الوضعية الراهنة لمصفوفة محفظة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال الانتقال التدريجي من مستوي أداء منخفض إلى مستوى عال من الأداء في الوقت الحالي وفي المستقبل، وبالتالي هذا السيناريو هو الأكثر ملائمة للوضع الحالي للمدرسة.

#### ثالثاً: السيناريو الإبداعي (الجميع نجوماً في العمل):

يعتمد هذا السيناريو علي إحداث نوع من التحولات الجذرية كمّاً وكيفاً داخل المؤسسة، والهدف الأساسي في هذا السيناريو هو جعل جميع أفراد محفظة الموارد البشرية نجوماً في العمل داخل المدرسة، الأمر الذي يتطلب التحرر من بعض القيود واتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة في بعض الحالات لتحسين الأداء وربما لإعادة تشكيل العمل داخل المؤسسة التعليمية.



### الفرضيات الأساسية للسيناريو الإبداعي (الجميع نجومًا في العمل):

- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية، من خلال استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة كل فئة لتحقيق أقصى استفادة من طاقاتها الكامنة حاليًا ومستقبلاً.
- الفئة السائدة في محفظة الموارد البشرية هي أفراد الفئة الرابعة (النجوم)، وبالتالي يتم توجيه استراتيجيات العمل للتخلص من المشكلات والبحث عن الفرص وتدعيمها.
- تتبنى المدرسة استراتيجيات دفاعية في التعامل مع الأفراد في المجموعة الأولى والتي يحصلون علي أداء منخفض ولديهم إمكانيات تطوير منخفضة فتعمل المدرسة علي تحويلهم من المدرسة لأن الاستثمار في هؤلاء الأفراد سوف يأخذ وقت ومال وموارد أخرى مع مجازفة بأن يظل أدائهم سيئ ولا يضيف قيمة للمؤسسة، فتفضل المدرسة بخروجه خارج المؤسسة بشكل نهائي واستبداله بعناصر ذات سمعة جيدة في العمل.
- يتم وضع خطة تحسين شخصية لكل فرد من أفراد المجموعة الثانية لمساعدتهم في فهم نقاط التحسين الخاصة بهم ومنحهم الفرصة للعمل عليها وإعادة تقييم للاداء، وفي حالة ضعف التحسن السريع فيتم اتخاذ قرار بشأن خروجهم من المؤسسة أو انتقالهم إلى أعمال أقل تأثيرًا علي حركة نجاح المؤسسة التعليمية.
- تحقيق أقصى استفادة من أفراد المجموعة الثالثة، وهي التي تعمل بكامل طاقتها ولكن نتيجة لكبر السن أو أنهم أفراد مندبين أو أفراد غير قادرين علي التعامل مع التكنولوجيا، فلا أمل من التحسن المستقبلي في الأداء، وبالتالي يمكن التعامل مع الأفراد الذين قاربوا علي سن المعاش في برامج التوجيه وتدريب الأقران لتحقيق أقصى استفادة من طاقاتهم وإضافة بعض الأعمال الإضافية لهم، أما الأفراد المندبين فيمكن السعي لانتقالهم الكامل للمدرسة مع إسناد مسؤوليات إضافية لهم مع تعزيز ثقتهم بأنفسهم ليكونوا سعداء بأدوارهم ومتوافقين مع منظومة العمل داخل المدرسة.
- تعمل المدرسة علي الاحتفاظ بأفراد الفئة الرابعة (النجوم) وزيادة مساهمتهم في نجاح المؤسسة وتحسين مكانتهم داخل العمل لتبقي علي حماساتهم في العمل وتحقيق

طموحاتهم والحصول منهم علي أفضل أداء بأعلى كفاءة وزيادة امكاناتهم ورفع مهارتهم.

### تداعيات السيناريو الإبداعي (الجميع نجوماً في العمل):

- ستصبح المدرسة من المدارس الرائدة داخل المحافظة في غضون سنوات قليلة، حيث الأداء الحالي مرتفع والأداء المتوقع مرتفع أيضاً، وبالتالي المؤسسة في حالة ريادة تنافسية، ومع توقع وضع أفضل يستلزم المزيد من التحالفات للوصول إلى حالة من التفرد في الوضع المؤسسي.
- توسيع قاعدة المشاركة في النجاح بحيث يكون جميع العاملين مشاركين في القرارات الاستراتيجية الإبداعية التي تتخذها المدرسة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- تتحول المدرسة إلى مجتمعات تعلم مهنية، ويسود فكر وقيم العمل الجماعي والتشاركي علي مستوى المنظومة التعليمية ككل داخل المدرسة.
- استدامة النجاح الاستراتيجي للمدرسة في ضوء المتغيرات المستجدة.
- تجويد شبكة العلاقات بين المدرسة والمدارس الأخرى لنقل الخبرات وقصص النجاح الاستراتيجي بالمدرسة.

وخلاصة السيناريو الإبداعي أنه من المتوقع وصول المدرسة إلى موقع ريادي وتعاضم نجاحها الاستراتيجي، ولكن يصعب تبنيه نظراً لأن المدرسة تابعة للوزارة في كثير من الإجراءات علي الرغم من أنه يمثل الوضع المبتكر المرغوب فيه. ومجمل القول ومن خلال عرض السيناريوهات السابقة يتضح أن السيناريو الإصلاحي (الجميع جنود عمل) هو السيناريو المنفائل والتي يمكن للمدرسة الاعتماد عليه في الوقت الحالي، ويلزم المدرسة وضع رؤية استراتيجية واضحة بناء علي السيناريو الإصلاحي مع وضع استراتيجيات العمل وخطوات التحول ومتطلباته.

## قائمة المراجع :

## المراجع العربية :

بوزيان، عثمان. (٢٠٠٤). اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ٩-١٠ مارس. التميمي، إياد فاضل والحشالي، شاكر جار الله. (٢٠١٥). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، مج ١١، ع ٣، ٦٤١-٦٦٧.

جاكسون، جون هـ.، سيريل، ب. مورقان، وجوزيف.ب. بوليو. (٢٠٠٨). نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة. ترجمة: خالد حسن رزوق، الرياض، معهد الإدارة العامة.

حسن، راوية. (٢٠٠٥). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية. الدار الجامعية.

حسين، عمرو مصطفى. (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة- جامعة عين شمس، ع ٤، ٦٦١-٧٠٢.

الحلالمة، محمد عزات، والعزاوي، سامي فياض. (٢٠٠٩). رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال- دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع ١٩، متاح على الموقع

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=52993>، تاريخ

الزيارة ٢٠٢٠/٥/٦.

الحمداني، صبا نوري، والخولاني، محمد. (٢٠١٨). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية تصدر عن جامعة الدول العربية، مج ٣٨، ع ٢، ٢١١-٢٢٩.

- حميد، ماجد حميد. (٢٠١٥). إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة. مجلة كلية المأمون الجامعة، كلية المأمون الجامعة، العراق، ع٢٦، ١٥٠-١٨٤
- الحواجرة، كامل محمد. (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، مج١٤، ع٣، ٤١٣-٤٤٤.
- خليل، أريج سعيد، وحمود، أنفال عياد. (٢٠١٩). تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2012) في النجاح الاستراتيجي. مجلة الدنانير، جامعة العراق، مج١٥، ع١، ١٤٥-١٧٣.
- داودي، الطيب، ومحبوب، مراد. (٢٠٠٧). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع٢، ٣٧-٥٨.
- الدليمي، سمر صلاح. (٢٠١٣). تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- الذبيات، حسام مبارك. (٢٠١٩). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة المصرية للدراسات التجارية- جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج٤٣، ع١، ٦٦-١٠٦.
- رئاسة مجلس الوزراء. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ملخص أنشطة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٨، ١-١٨، <https://naqaae.eg/wp-content/uploads/2018/10/r18.pdf>
- تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٧/٩.

رئاسة مجلس الوزراء. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي

<https://naqaae.eg/wp-content/uploads/2018/10/2017.pdf> ، ٢٠١٧/٢٠١٦

تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٧/٩.

سعيد، عباس محمد، ومهدي، آمنه عبد الكريم. (٢٠١٧). الإغناء الوظيفي ورأس المال المعرفي وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الحكومية والأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، مج ١٢، ع ٤١٤، ٢٤٤-٢٨٠.

الشمري، أرشد عبد الأمير. (٢٠١٨). الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية "دراسة استطلاعية لعينة من القطاع المصرفي الخاص العراقي"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، العراق، ع ٤٩٤، ١٣٩-١٨٩.

صالح، أحمد علي. (٢٠١٨). تصميم محفظة لكفايات الموارد البشرية المطلوبة للتوظيف في المدن الذكية: دراسة استطلاعية عن وجهة نظر الأكاديميين وخبراء تكنولوجيا المعلومات وإدارة المدن، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط- كلية التجارة، ع ٦٤٤، ٦٧-١٠٠.

الضمور، موفق محمد. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، المنهل.

الطائي، على حسون، وناجي، مصطفى ناطق. (٢٠١٥). دور التغير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي- وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد، المجلد ٢١، ع ٨٢٤، ٤٦-٧٠.

العاني، آلاء عبد الموجود، وعبد حمد، فدم. (٢٠١٩). إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت- العراق، مج ١٥، ج ١، ع ٤٨٤، ٢١٦-٢٣٦.

عبد نايف، باسم فيصل. (٢٠١٤). المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٧، ٩٩٤، ٦٧-١٠١.

علوان، بشري محمد، والسلطاني، سعدية حاييف، وخلييل، أمير علي. (٢٠١٨). النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية المستقبل الجامعة، مجلة جامعة كربلاء العلمية- العراق، مج ١٦، ٣٤، ٢٥-٢٧٨.

العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي. (٢٠٠٨). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال مدخل فلسفي، الأردن، دار اليازوري.

الغالبى، طاهر محسن. (٢٠١٢). مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مج ٨، ٢٩٤، ٨٠-١١٢.

الغالبى، طاهر، وإدريس وائل. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر.

فيروز، خضير علي. (٢٠١٨). رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج ١٥، ٢٤، ٣٠٥-٣٢٤.

الكبيسي، صلاح الدين عواد، وحسن، رنا فلاح. (٢٠١٨). علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي- بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج ٣٤، ١٠٣٤، ١٨-٣٥.

اللافي، خالد خلف، وخشمان، أيسر محمد. (٢٠٢٠). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات

الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،  
الجامعة الإسلامية بغزة- شئون البحث العلمي والدراسات العليا،  
مج ٢٨، ع ١، ٤٨-٧٩.

ماهر، أحمد. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية.  
محمد، سناء عربيي. (٢٠١٨). التعشيق المعرفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق  
النجاح الاستراتيجي- دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا  
الدمجة مع وزارة التعليم العالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة  
والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، س ٤١، ع ١١٤، ١٨٩-٢٠٧.

محمد، محمد عبد القادر، وعمر، محمد عبد الرحمن. (٢٠١٨). متطلبات التصنيع  
الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء  
عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الأهلية/ دهوك، مجلة تكريت  
للعلوم الإدارية والاقتصادية- العراق، ع ٤٤، ١-٢٣.

محمد، نسرین جاسم، وعصاد، مصطفى عبد العباس. (٢٠١٨). تأثير القيم التنظيمية في  
تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط. مجلة  
العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،  
مج ٢٤، ع ١٠٣، ١٦٤-١٩٣.

المختار، جمال عبد الله. (٢٠١٩). دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح  
الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية  
في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم  
الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٥،  
ع ٤٥، ١٦-٣٨.

مزهر، رمزي عطية. (٢٠٢٠). دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح  
الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجًا، مجلة الجامعة الإسلامية  
للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة- شئون البحث  
العلمي والدراسات العليا، مج ٢٨، ع ١، ٢٠-٤٧.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة، المكتبة العصرية.

ياسين، مثني سعد، ودانوك، أحمد عبد الله. (٢٠١٨). دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية/ دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة أسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١، ج ٢، ع ٤١٠، ٢٤١-٢٤١.

### Foreign References:

- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454.
- Barakat, A., & Hawahreh, K. (2013). ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT AND ITS ROLE IN ACHIEVING STRATEGIC SUCCESS. *Delhi Business Review*, 14(2).
- Bigby, Havis. (2004). Strategic Success Modeling (SSM) and ASSESS v2 Aligning People with Strategy to Achieve Success, <http://www.sputtr.com/assess> , visited 2-9-2019.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (5), 336-354.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M., & Dowling, P. J. (2002). Global talent ship: Toward a decision science connecting talent to global strategic success. In *Advances in global leadership*, Center for Advanced Human Resource Studies, Emerald Group Publishing Limited, 1-50.



- Chankoson, T. (2019). Multilevel causal factors affecting the strategic success of Thai export businesses. *Polish Journal of Management Studies*, Vol.19 No.1, 94-105.
- Dowlatshahi, S. (2005). Strategic success factors in enterprise resource-planning design and implementation: a case-study approach. *International Journal of production research*, 43(18), 3745-3771.
- Dufour, Y., & Steane, P. (2014). Creative strategic thinking and sustainable leadership: lessons from Picasso. *Journal of Global Responsibility*. Vol. 5 No. 2, 219-225
- Eggers, M., & Johnson, L. (2004). Leveraging Culture for Strategic Success. *OD PRACTITIONER*, 36(3), 30-34.
- Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *The Journal of Risk Finance*, 17(1), 26-45.
- Hird, M., Whelan, J., & Hammady, S. (2010). BAE: using senior management assessment as part of a talent strategy. In *Leading HR*. Palgrave Macmillan, London. 122-135.
- Hussey, D. (1999). Some thoughts on acquisition and merger. *Strategic change*, Online ISSN:1099-1697, 8(1), 51-60.
- Hussey, D. (2001). Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success. *Strategic Change*, 10(4), 201-213.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Eighth edition, Pearson Education Limited, England.
- Kotula, M., Ho, W., Dey, P. K., & Lee, C. K. M. (2015). Strategic sourcing supplier selection misalignment with critical success factors: Findings from multiple case studies in Germany and the United Kingdom. *International Journal of Production Economics*, 166, 1-27.

- Lazar, O. (2018). The Four Pillars of Portfolio Management: Organizational Agility, Strategy, Risk, and Resources. CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Leavy, B. (2013). Updating a classic formula for strategic success: focus, alignment, repeatability and leadership. *Strategy & Leadership*, VOL. 41 NO. 1, 18-28
- Lukovac, V., Pamučar, D., Popović, M., & Đorović, B. (2017). Portfolio model for analyzing human resources: An approach based on neuro-fuzzy modeling and the simulated annealing algorithm. *Expert Systems with Applications*, 90, 318-331.
- Mazurencu-Marinescu, M., & TraianPele, D. (2012). Modeling the strategic success factors of the Romanian ICT based companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1111-1120.
- Oestreich, Thomas. (2008). *Management Excellence: A Step-by-Step Strategy to Success*. Oracle Corporation, Redwood Shores, CA 94065, U.S.A.
- Randall, R. M., Narayanan, V. K., & Fahey, L. (2013). Seven management follies that threaten strategic success. *Strategy & Leadership*, 41(4), 24-29.
- Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. SEVENTH EDITION, Financial Times Prentice Hall.
- Thompson, J., & Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: Towards a model of the comprehensively competent organization. *Management Decision*, 34(2), 5-19.
- Unger, B. N., Rank, J., & Gemünden, H. G. (2014). Corporate innovation culture and dimensions of project portfolio success: The moderating role of national culture. *Project Management Journal*, 45(6), 38-57.