

## استغلال الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر

إعداد

أسماء قرني عبد العليم إبراهيم

إشراف

د. حسنية حسين عبد الرحمن	أ.د/ حسام حمدي عبد الحميد السيد
أستاذ التربية المقارنة	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
المساعد	والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة الفيوم	كلية التربية - جامعة حلوان

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف علي واقع استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ولتجميع البيانات تم تصميم استبانة موجهة إلي أعضاء الإدارة المدرسية (مديرين / وكلاء)، والمعلمين ببعض مدارس التعليم الثانوي العام بمصر بمحافظات (القاهرة - الفيوم - بني سويف)، وتحليل البيانات الأولية للدراسة؛ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V22) لإدخال البيانات الأولية. وقد بلغ حجم العينة المختارة (400) مفردة . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة توافر ممارسات استثمار الموارد البشرية في مدارس التعليم الثانوي العام موجودة بدرجة متوسطة ، مما يشير إلي ضعف قدرة بعض المدارس علي استثمار قدرات العاملين والعمل علي صقلها وتنميتها، ضعف قدرتها علي التحسين المستمر لخدماتها التعليمية وبنية الاتصالات الأساسية بها ، مما يستدعي العمل علي دعم استثمار الموارد البشرية في التعليم الثانوي العام. الكلمات المفتاحية: الاستثمار، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي.

### **Abstract of the study**

The study aimed to identify the reality of human resources investment and their role in strategic planning in general secondary education in Egypt, The study used the Descriptive Methodology, and the data collection, a questionnaire was designed for the members of the school administration (principals / agents), and the teachers at some general secondary education schools in Egypt in the governorates of (Cairo - Fayoum - Beni Suef). To analyze the preliminary data of the study, (SPSS Vr22) for initial data entry. The sample size was 400.

**The study found a number of results, the most important of which is that the degree of availability of human resource investment practices in general secondary education is medium, which indicates the weak ability of some schools to exploit the capabilities of workers and work to refine and develop them, weakness in its ability to continuously improve its educational services and communication infrastructure , this calls for working to support the investment of human resources in general secondary education**

**Key words:** investment , the human resources , Strategic Planning

## المقدمة

يشهد عالم الأعمال اليوم تحديات وتغيرات سريعة التي تؤثر في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها , أصبحت المؤسسات التربوية عامة والمؤسسات التعليمية خاصة تواجه العديد من الصعوبات والتحديات . فلم يعد أتباع الأساليب الإدارية التقليدية قادرة علي التصدي لهذا الكم من التغيرات والتحديات كونها لا تعيش في معزل عن العالم الخارجي المحيط بها حيث أنها تؤثر وتتأثر بهذا العالم وما حولها من متغيرات , أن المؤشر والحد الفاصل لنجاح أي مؤسسة يتمثل في تبني مفاهيم إدارية عصرية ومدي إمكانية وقدرة تلك المؤسسة علي تطوير ذاتها ومقدراتها وتحديث أساليبها ووجود هيكل متميز يساعدها علي القيام بمهامها وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها وتبرز من خلالها الجودة العالية والأداء الكف لما تقدمه من خدمات.

وفي السنوات القليلة الماضية تبلورت أجندة استثمار الموارد البشرية فاستثمار الموارد البشرية أحد عوامل تنافسية ونجاح المؤسسات وكذلك احد الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة التحديات والصعوبات باعتبارها من التوجهات الإدارية الحديثة التي يمكن لأي مؤسسة الأخذ بها من أجل الوصول إلي أداء متميز للموارد البشرية . حيث أصبحت قضية الموارد البشرية تحت مسمي علم إدارة الموارد البشرية من اهم القضايا الأساسية في القرن الحادي والعشرون توكيدا وبقينا بدور العامل البشري كوسيلة هامة لتحقيق التنمية والتطوير وإحداث التغيرات الإيجابية داخل المؤسسة. (سفيان ، 2016، ص50) مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسيير إلي دورها الاستراتيجي واصل استراتيجي من أصول المؤسسة لذلك اصبح من الضروري علي المؤسسات استقطاب وجذب واختيار احسن المهارات البشرية والكفاءات ذات المهارات والقدرات وتعيينها والحث والتأكيد علي استمرارية تنمية مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي من خلال تبنيها وتنويعها للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وفق أهدافها ليصبح اكثر كفاءة ومهارة ومعرفة فالمؤسسات بحاجة إلي ابتكارات وجودة شاملة توفر لها التنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات القادرة علي حسن استخدام المعلومات وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية (زينينة ، زدام ، 2020، ص228)

ومن هنا يمكن القول بأن عنصر المورد البشري من خلال أدائه التنظيمي واستثماره يمثل أحد الأدوات الاستراتيجية المؤثرة في المؤسسة في كافة أنشطتها وخاصة عملية التخطيط التي ترتبط بها ارتباطا وثيقا حيث يعد تخطيط الموارد البشرية من أهم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية حيث يساعد التخطيط السليم في وضع المؤسسة في الطريق الصحيح والقيام بمهامها علي أكمل وجه والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوي البشرية سواء في الوقت الحالي أو مستقبلا ووضع الخطط للحصول عليه سواء من داخل أو خارج المؤسسة حيث تتأثر خطة الموارد البشرية بالعديد من العوامل سواء الداخلية والخارجية والتي بدورها تؤثر علي الأداء العام للمؤسسة وتقع مسئولية تخطيط الموارد البشرية علي جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة , حيث إن كل مستوي يلعب دورا بارزا ومختلفا عن المستوي الأخر في العملية التخطيطية , فعلي قدر مهاراتهم وكفاءتهم وجهدهم جميعا يعتمد نجاح وفعالية التخطيط .

### مشكلة البحث:

يواجه التعليم الثانوي في معظم المجتمعات لاسيما التعليم الثانوي العام العديد من المتغيرات والتحديات ومن أهمها عدم استخدام ( استثمار ) الموارد البشرية الاستثمار الأمثل بمدارس التعليم الثانوي العام حيث يعتبر العنصر البشري أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري عصب العملية التعليمية ولكن في الواقع العملي توجد مؤشرات عن عدم استثمار الموارد البشرية بصورة مثلي و تواجه إدارة الموارد البشرية عدد من المعوقات من أهم أسبابها. (أحمد ، 2019، ص67)

- ضعف استثمار إمكانيات وطاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل والذي يؤدي إلي التواكل بين العاملين.
- نقص الكفاءات الإدارية الموجودة التي تمتلك القدرة علي التفكير الاستراتيجي.
- تعارض مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها علي الموارد المحدودة.
- التركيز علي الأهداف قصيرة المدى وعدم الاهتمام بالأهداف طويلة المدى.
- عدم تحديد الحاجات التدريبية.

حيث أتى البحث في التعرف علي كيفية استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم وتأسيسا علي ما سبق يسعى البحث نحو الإجابة علي التساؤل الرئيس التالي:

**كيف يمكن استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية العامة بمصر ؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما الأسس الفكرية لاستثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي؟
2. ما واقع ممارسة استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟
3. ما أهم التوصيات والمقترحات استثمار الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الإطارين النظري والميداني .

**أهداف الدراسة : يمكن إبرازها فيما يلي :**

1. تحليل الأسس الفكرية لاستثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي .
2. التعرف علي واقع استثمار الموارد البشرية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمصر .
3. وضع توصيات ومقترحات استثمار الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الإطارين النظري والميداني .

**أهمية الدراسة:**

**أهمية نظرية**

تكتسب الدراسة أهميتها لأنها تتناول أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة هو استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية العامة . بما يساعد علي فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل. كما يمثل الاطار النظري إضافة علمية للمكتبة التربوية في مجال التخصص

## أهمية تطبيقية

تفيد الدراسة المسؤولين عن التعليم الثانوي العام في استخدام الآليات والإجراءات العلمية السليمة في كيفية استثمار الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في ما يأتي:

حدود بشرية: تتمثل في عينة من القيادات بالمدارس الثانوية بمصر ( مديري ووكلاء ومعلمي مدارس الثانوية العامة ، ويرجع اختيار القيادة المدرسية إلي دورها الفعال في العملية التعليمية .

حدود مكانية: طبقت هذه الدراسة علي عينة من المدارس الثانوية العامة - مصر بمحافظات (القاهرة ، الفيوم ، بني سويف ) .

حدود زمانية : تتمثل في الفترة التي تجري فيها الدراسة في 2021م .

## منهج الدراسة :

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلي أهداف الدراسة والإجابة علي أسئلتها والوصول إلي نتائجها ،

- أداة الدراسة :

- وللوصول إلى أهداف الدراسة اعتمد الباحث على (استبانة) لأجل الحصول على البيانات الأولية اللازمة ؛ وقام بتطويرها بناءً على دراسات سابقة تناولت مجالات ومحاور موضوع الدراسة ، هذا وقد تضمنت الأداة علي :

أ- **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الضرورية المتعلقة باختبار الأسئلة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة، حيث حددت خيارات الإجابة بثلاثة مستويات وهي: موافق بدرجة كبيرة ، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة.

ب - **محاور الدراسة:** تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري) من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية.

## مصطلحات الدراسة:

مفهوم الاستثمار في المورد البشري : يعرف الاستثمار في المورد البشري بأنه الإنفاق علي تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان علي نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته(الكبيسي، ص13)

## مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عملية جعل القوي البشرية في أعلى مستويات الكفاءة والتنسيق من اجل الوصول إلي الأهداف المرجوة في وقت وجيز وبأقل التكاليف الممكنة، حيث تساعد هذه العملية من استثمار واستغلال كل الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة صحيحة.

## تعريف استثمار المورد البشري اصطلاحًا:

عملية استغلال واستثمار القوي البشرية وتنمية قدراته البدنية والمعرفية والنفسية والفنية والاجتماعية ، وإمكانياته بهدف رفع طاقته الإنتاجية ، وتحسين مستوى أداء المؤسسة بشكل جاد وملتمزم والاستفادة من هذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة (عقيلي ، ص 11)

## الدراسات السابقة:

سوف تعرض الباحثة الدراسات السابقة من الأقدم إلي الأحدث

## أولاً: الدراسات العربية:

دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية (2014) :

(جابر ، 2014)

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري وعملي حول إمكانية توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا الذي يعبر عن مستوى التفاعل بين أعضائه فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار لتحقيق البراعة السياقية للفريق، والتي تستند إلى الممارسة المتزامنة لنوعين من الأنشطة المتناقضة المتمثلة في أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده

المختلفة والبراعة السياقية مما يُشير إلى إمكانية توظيف تلك العلاقة لضمان السلوك البارِع لأعضاء الفريق في التعامل مع الأنشطة المتناقضة بطريقة متزامنة.

**أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على كل من إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط (2015):** (السلتني ، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على كل من إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، وأيضاً تحديد تأثير إبداع الموظف على البراعة التنظيمية، وتأثير البراعة التنظيمية على إبداع الموظف، بالإضافة إلى تحديد المتغير الأكثر تأثيراً على الآخر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه) والمتغير التابع الأول (إبداع الموظف)، بمعنى أن توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة إبداع الموظف، كما أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه)، والمتغير التابع الثاني (البراعة التنظيمية)، بمعنى أن توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير معنوي بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، وأن إبداع الموظف هو الأكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية.

**رضا إبراهيم المليجي (2010) :** هدفت الدراسة إلي إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الجامعي بمصر، وذلك من خلال توضيح أهداف التعليم الجامعي ووظائفه في مصر، والتعرف على أساسيات التخطيط الاستراتيجي من حيث مبادئه، وأساسه، ومراحله، والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات المصرية من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس من العاملين بها، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المصري. -  
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه وقد اعتمد علي مجموعة من الأدوات وتمثل في (الزيارات الميدانية ، المقابلات الشخصية ، الاستبانة).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها امتلاك بعض الجامعات استراتيجية واضحة تجاه دورها في تحقيق تنمية المجتمع ورفقيه ، والتي تؤكد علي تطوير البرامج بصفة مستمرة ، تتم عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال لجنة محددة تختص بوضع الخطة الاستراتيجية تحرص علي التحسين المستمر للخدمة التعليمية والخريجين وفق خطة استراتيجية محددة، وفي ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث ب أهمية صياغة الرؤية الاستراتيجية للجامعة بالمشاركة ، بحيث تستهدف تحقيق الجودة والتميز، ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي ، والعمل علي قيادتها بشكل جيد .

**دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات دراسة تطبيقية (2016):** (اسماعيل ، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات برأس المال النفسي، والبراعة التنظيمية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، وكل من مستوى البراعة التنظيمية لديهم بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغلال، الاستكشاف) على حده، وتحديد كيفية تحسين كل من مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود تمايز ذي دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة )، ووجود تمايز ذي دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال، والاستكشاف)، ووجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات. (بصورة إجمالية).

## ثانياً : الدراسات الأجنبية :

### دراسة (Shoo, 2010)

هدفت إلى تقديم بصيرة أفضل لمفهوم البراعة التنظيمية وإجراء تجريبي بشكل منظم علي البراعة التنظيمية , وكذلك بيان تأثير العوامل البيئية علي فريق الإدارة العليا . وأجريت الدراسة علي الشركات في الصناعات ذات التقنية المتطورة والصناعات ذات العلاقة في تايوان , واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات ووزعت علي ( 100 ) مدير , وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها نجاح المنظمات القصير الأمد عن طريق المزايا التنافسية الحالية لا يضمن بقاءها في المدى البعيد , وإلي أن التغيير المستمر للاستثمار يجذب الاستكشاف في النتيجة , فضلاً عن كون القابليات المشتركة تؤدي بشكل ملاحظ بين الإبداع الاستراتيجي البارع وأداء الشركات من ناحية المنتج الجديد وتطوير الأوضاع المالية لكن العوامل البيئية لها تأثير قوي علي استراتيجية الإبداع , ولاسيما الاستراتيجية البارعة , وعندما يكون الانسجام أفضل بين فهم الضغوط البيئية واختيار استراتيجية الإبداع , فإن أداءهم يكون بشكل أفضل من ناحية تطوير المنتج الجديد وليس الأداء المالي , كما ان التفاعل الإيجابي بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة له تأثير كبير علي صياغة الاستراتيجية التي تعتمد عليها للمنظمة.

### دراسة (George Ndemo Ochoti (2012)

هدفت الدراسة إلي معرفة العوامل التي تؤثر على نظام تقييم أداء العاملين في MoSPA بنياميرا - كينيا . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي . وقد كان مجتمع الدراسة من (76) عامل MoSPA , وكان الاستبيان منظم للموظفين لجمع البيانات ذاتيا. ولتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدم برنامج الرزم الاحصائية ( SPSS ) , وقد استخدم أسلوب تحليل الانحدار لشرح طبيعة العلاقة بين نظام تقييم الأداء والعوامل التي تؤثر عليه . أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل الخمسة (عملية التنفيذ , العلاقات الشخصية , دقة المقيم , العوامل الإعلامية , ومواقف الموظف ) كان لها علاقة إيجابية مع نظام تقييم الأداء , توفير الوسائل والمعدات اللازمة لتنفيذ عملية التقييم والتدريب المستمر للمقيمين تساعد علي التنفيذ الفعال لنظام تقييم , العلاقات الشخصية الجيدة بين المقيم

والموظف المقيم تساهم في انجاح نظام تقييم الأداء ، ينبغي علي المقيمين إزالة الذاتية والتحيز في تقييم الأداء حتي يكون نظام تقييم الأداء نظام قائم علي فعالية ويعطي نتائج موضوعية تمثل مساهمة الموظف في العمل ، عقد الاجتماعات المتكررة التي تهدف إلي تطوير خطط العمل ومناقشة توقعات الأداء وكذلك مراجعة أداء العاملين في المهام التي تم إنجازها علي نحو كاف وأي مجال من المجالات التي تحتاج إلي تحسين يساهم بشكل كبير في إنجاز عملية تقييم الأداء ، فهم اتجاهات العاملين ومعتقداتهم حول نظام تقييم الأداء تلعب دورا هاما في تفعيل نظام تقييم الأداء

### دراسة (Vineet Chouhan and Pushpa Verma(2014)

هدفت هذه الدراسة إلي تحديد المتغيرات التي تؤثر على نظام تقييم الأداء ، ومعرفة تأثير استعمال طرق جديدة ومحسنة للتقييم في مؤسسة راجستان حيث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة وطبيعة البيانات تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق (SPSS) . وكانت نتائج الدراسة : - تقييم أداء الموارد البشرية مهمة صعبة واحتساب الفروقات بين العمال والمديرين لأنه يؤثر علي مستوي دافعية الموظفين - تأثر درجة تعقيد الطرق الجديدة للتقييم في فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

### تعليق عام علي الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال العرض المتقدم للدراسات السابقة العربية والأجنبية ونتائجها، تبين أن هناك اهتماماً عالمياً بموضوع الموارد البشرية لدى الطلبة لما في ذلك انعكاس إيجابي على العملية التعليمية في الأوساط العلمية، وقد خرج الباحث بما يلي:

### - أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

تدور الدراسة الحالية حول دور استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية العامة ، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة والدراسة الحالية نبين تالياً تلك الأوجه:

### - أوجه الاختلاف وتمثل فيما يلي:

أولاً: في مجتمع الدراسة والذي تمثل في مدارس الثانوية العامة بمصر بينما تطرقت معظم الدراسات السابقة للموضوع في مجتمعات أخرى.

ثانياً: تمثل مجتمع الدراسة في العينة المأخوذة من مديري ووكلاء ومعلمي في المدارس الثانوية العامة ، بينما تناولت الدراسات السابقة عينات تم أخذها من الطلبة وذلك للإجابة على أسئلة أداة البحث (الاستبانة).

- أوجه التشابه: أنها تدور حول أهمية استثمار الموارد البشرية وأثره في سير العملية التعليمية ، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة المطبقة على مجتمع الدراسة.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تمكن الباحث من خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة من الاستفادة منها في عدة أمور:

1. في اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
2. استفادات في بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

- ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، كما استعان الباحث ببعض من هذه الدراسات من أجل تطوير أدوات جمع البيانات (الاستبانة)، كما استعان ببعض من هذه الدراسات من أجل تغطية جزء الجانب النظري، وأهم ما يراه الباحث متميزاً عن الدراسات السابقة ما يلي:

1- انها تكشف اتجاهات مديري ووكلاء ومعلمي مدارس الثانوية العامة بمصر تحديداً حول موضوع دور استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية العامة.

2- تُعدُّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث موضوع الدراسة الحالي ، وخصوصاً من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي في مدارس الثانوية العامة

### خطوات السير في الدراسة :

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة ويشمل ( المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة)

الخطوة الثانية : واقع استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية العامة بمصر .

الخطوة الثالثة : الدراسة الميدانية ونتائجها.

### الإطار النظري:

أولاً: ماهية الاستثمار: يعرف بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات وسلوكيات الفرد بهدف رفع وتحسين طاقته الإنتاجية لإنتاج المزيد من الخدمات، وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله (أحمد ، 2010، ص11) يشير الاستثمار (الاستغلال) علي الإنتاج ، الإنجاز، الكفاءة حيث يعرف علي أنه استخدام المعرفة الحالية الموجودة حالياً بالفعل الآن والإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين من خلال تحسين العمليات القائمة ، (مصطفى ، 2018، ص23) الاستثمار هو مدي الإفادة من القوي البشرية القائمة علي شؤون العملية التعليمية من إداريين ومعلمين ومستخدمين .

(الاستثمار) : مصطلح بمفهومه مرتبط ارتباط وثيق بعدة مصطلحات منها الإنتاج ، الاختيار، التطبيق ، والتنفيذ والتعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي ، والتطور والتحسين والكفاءة والتجديد التجريبي واستخدام الإمكانيات المتوافرة والإجراءات والموارد والفرص القائمة بالفعل بالمؤسسة والاستفادة القصوى والمستمرة من ما تمتلكه المؤسسة بشكل جدي وفعلي ، يتمثل جوهر الاستثمار في توسيع وصقل التكنولوجيا وتحقيق عائد إيجابي ويرتبط الاستثمار ارتباطاً وثيق مع زيادة إنتاجية رأس المال العامل ، والتحسين المستمر في المكونات والبني الموجودة والبناء علي المسار التكنولوجي الموجود (رشيد ، 2018، ص36) حيث إن الاستثمار يكمن في التجربة التي ترتبط بتعمق قاعدة المعرفة الحالية للمدراء، والتركيز الاستراتيجي علي الاحتياجات الحالية للبيئة والسوق التنافسي حيث

أن من متطلبات الاستغلال الأمثل التفكير العلمي المتقارب والكفاءة العالية والجودة للاستفادة من الفرص والقدرات والمهارات الحالية والتحسين المستمر التدريجي للخدمات وإعادة استخدام المقدرات والتكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة (الغزايوي ، 2019، ص116)، ويمثل الاستغلال التعلم الهرمي من الأعلى إلي الأسفل، بحيث إن الإدارة والقيادة العليا تقوم بنقل الطابع المنظم علي الروتين والسلوكيات التي تعد أكثر ملاءمة لتحسين القدرات والمهارات والكفاءات الحالية لتحقيق الاستثمار بكفاءة عالية في الأداء في الأجل القصير وتغيير تدريجي مستمر (السرحاني ، 2019، ص19) وتطوير الأشياء المعروفة بالفعل.

والإبداع الاستثماري هو إبداع تراكمي ، حيث أنه يبني ويقام علي المعرفة القائمة وتعزز العمليات والهيكل الموجودة ، وتقوم المنظمات الكبيرة بتفضيل الاستقرار ووضع الأولوية والتحفيز للاستثمار والثقة فيما هو قائم وموجود بالفعل المنخفض المخاطر والتهديد واستثمار مصادر الدخل الحالية للبقاء علي المدى القصير، ومن جانب آخر استكشاف المعرفة والفرص الجديدة. لتأمين مصادر الدخل المستقبلية للبقاء علي المدى البعيد. (Johan, & Erik,2013,)

**وهناك عدة خطوات يمر بها (الاستثمار): (M&J , 2006, p485)**

- 1- تحديد المعوقات والصعوبات والعقبات التي من الممكن أن تعترض عملية استثمار كل فرصة ثم تحديد الفرص الممكن استغلالها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها .
- 2- وضع استراتيجية استثمار الفرص بتوقيت زمني محدد وبشكل منظم ووضع خطط لازمة لذلك.
- 3- أن التفكير في كيفية استغلال الفرصة عن طريق استراتيجية النمو المركزة من خلال زيادة ما تحققة المؤسسة والترويج لخدماتها ، والقيام بالتحسين المستمر وتطوير الخدمات وتقديم خدمات جديدة (استراتيجية تطوير المنتج) (أبو تايه ، 2010)
- 4- تحديد الهدف من استثمار الفرص ومراعاة معايير الأهداف الجيدة مثل قابليتها للقياس كميًا والمحددة زمنيًا وعدم وجود تضارب بينهم وأن تكون منظمة ومفهومة حسب أهميتها وواقعها ومرونتها (الكرعاوي ، 2016، ص26-40)

ثانيا: ماهية استثمار الموارد البشرية : هو الاستثمار الفعال للمورد البشري ورأس بالمؤسسة الاستثمار الأمثل باعتباره موردا وأصل استراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعرفة والمعلومات والابتكارات والعنصر القادر علي الارتقاء والتميز بالأداء .

وتعرف الموارد البشرية أيضا بأنها جميع القوي البشرية والعاملين داخل المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين(المسؤولين , الموظفين , والعمال علي اختلاف مستوياتهم) الذين تم اختيارهم وتعيينهم في المؤسسة للقيام بكافة الوظائف والأعمال تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تعمل علي ضبط الأنماط السلوكية ومجموعة الأنظمة والسياسات التي تنظم أداء الأعمال وتنفيذ الوظائف والمهام لكي تحقق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية (دحية ، 2019، ص67)

يلقي استثمار الموارد البشرية اهتماما كبيرا من المؤسسات في الوقت الراهن نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة , وتفعيل الاستخدام المناسب للموارد المتاحة والتقنيات, باعتباره الطريقة الأفضل لتنمية القوي البشرية وتحسين أداءها ويرجع هذا الاهتمام لعدة أسباب منها: (أحمد ، 2019، ص67)

- 1- تعتبر الموارد البشرية الممثلة في العاملين بالمؤسسة هي مصدر الإلهام والأفكار والوسيلة الأفضل لتنمية وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 2- يعد استثمار وتنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم للأداء الجيد العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء, حيث تبني وتنمو القدرة الإنتاجية للعاملين بالتخطيط والإعداد الجيد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء .
- 3- التعاون والمشاركة الفعالة للمورد البشري بقدراته وطاقاته الفكرية هي أساس المعرفة والابتكار والأبداع وتحويل الأفكار إلي خدمات ترضي الجميع .

ومن هنا يمكننا القول بأن المورد البشري هو الأداة الأساسية الذي يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة , فهو مصدر التخطيط والتطوير وتوظيف الموارد المادية المتاحة بالمؤسسة لذلك يجب توافر المناخ والظروف المناسبة التي تحفزه وتدفعه للعمل والعطاء وأهمها ما يلي (شفيقة ، 2016، ص210)

- التوجيه والإشراف الإيجابي علي العاملين من قبل الرؤساء .

- إسناد العاملين الوظائف المناسبة والتي تتلاءم مع تخصصاتهم وخبراتهم وقدراتهم .
- وضع الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداء العاملين وفقا لها.
- السماح للعاملين بالعمل داخل فرق ومجموعات متجانسة.
- إعطاء قدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها العاملون أثناء ممارسه أعمالهم.

محددات (الاستثمار) في الموارد البشرية: تقوم عملية تنمية الموارد البشرية وترتبط بشقين متكاملين الشق الأول متعلق باكتساب العلم والمعرفة ( جانب التأهيل), والشق الثاني يتعلق بالعمل والتوظيف, وهم بمثابة الأساس في تكوين محددات الاستغلال في الموارد البشرية وهي:

- التخطيط : ويتم من خلاله وضع الأسس اللازمة لبناء وإعداد العاملين وتحديد احتياجاتهم من المعرفة والمهارة , وطرق وسبل توفير تلك الاحتياجات عبر فترات زمنية محددة , فوجود التخطيط الواضح يؤدي إلي وضوح الأهداف , وحسن استغلال الموارد وتوزيعها , وتحديد الأولويات .
- التوظيف : والذي يتم بواسطته إتاحة الوظائف وفرص العمل للموارد البشرية التي تم تأهيلها وتدريبها وتنميتها بما يمكن من استثمار واستغلال المهارات والقدرات التي اكتسبها في تقديم الخدمات.
- التنمية : يعتبر عنصر التنمية الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف التخطيط وإنجاز برامجها فمن خلاله يتم إتاحة وتوفير المؤسسات التعليمية والتدريبية لتنمية الموارد البشرية وتنمية قدراتهم الثقافية والفكرية والمهارات العملية لديهم لتأهيلهم للممارسة مهامهم ومسؤولياتهم .

(الاستثمار) الموارد البشرية يرتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة المؤسسة علي حفاظها علي النمو المستمر فهو القيمة الإجمالية للمورد البشري في المؤسسة , وكل ما تقدمه المؤسسة من بذل المال والجهد , ومدخلات مقدمة كالتعليم الرسمي والتدريب أثناء العمل في التكنولوجيا وجذب المورد البشري وتأهيله بالمهارات عالية المستوى , وتوفير ظروف العمل المناسبة, وتطوير مواهبهم لزيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بهم والحصول علي

منفعة وفوائد مستقبلية التي تستفيد منها لتحقيق المزايا التنافسية ويدعم قدرة المؤسسة التنافسية (العنزي ، 2014 ، 221)

ويمكننا القول هنا بأن مفهوم الاستغلال والاستثمار المورد البشري يشتمل علي العناصر التالية:

- (استثمار) المورد البشري يقوم به إما المؤسسة أو الفرد ذاته.
  - يتم الاستثمار في المورد البشري عن طريق الإنفاق علي المجالات الاستثمارية ( كالتعليم ، التدريب ، والتحفيز ، وتطوير الأفراد والكفاءات ، وتزويدهم بالمعارف والمهارات ) ، لهدف تحقيق الأداء المتميز وزيادة حركية عنصر العمل، وتعزيز الوضع التنافسي .
  - يختلف استثمار المورد البشري عن رأس المال المادي للاختلاف خصائصهم، إن هذا النوع من الاستثمار يتطلب جهدا، وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي (عبد الصمد ، 2020، ص43)
- أهمية استثمار الموارد البشرية:**

يتوقف نجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها وأهدافها علي مدي اهتمامها بالعامل البشري الذي يمثل عنصرا أساسيا من عناصر الانتاج بها واعتمادها علي الخطط التنموية، وإيجاد البرامج والسياسات الخاصة بنمط تنميته حيث تستمد قوة المؤسسة من قوة موظفيها والعاملين بها بالقطاعات والإدارات التابعة لها ، والاهتمام بالتخطيط والتعرف علي اهم العوامل التي تؤثر في ذلك التخطيط له اكبر الأثر في رفع كفاءة المؤسسة ككل ، حيث تلقي مسئولية تخطيط الموارد البشرية علي جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة ، يعتمد نجاح وكفاءة التخطيط علي كفاءتهم وجهدهم جميعا ، وتؤثر العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة علي عمليات تخطيط الموارد البشرية بها :وهناك العديد من العوامل التي تؤثر علي تخطيط الموارد البشرية (بوحديد ، يحيوي ، 2013 ، ص35)

**العوامل الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :** وهي العوامل الداخلية النابعة من داخل المؤسسة والتي تؤثر علي عملية التخطيط التي يجب التحكم بها ووضع المقاييس

- المرنة التي تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون التأثير السلبي والأضرار بهيكل التخطيط ومهمته , ومن أهم هذه العوامل : (كرتات ، 2019 ، 63)
- أهداف المؤسسة: تمثل الأهداف العامة للمؤسسة العامل الأساسي الذي بدوره يحدد حاجة المؤسسة من القوي البشرية ونوعيتها, فمن الصعوبة عي إدارة الموارد البشرية أن تعمل وتخطط لنفسها بمعزل عن إدراك وفهم الأهداف العامة للمؤسسة ومدى قدرتها واستعداده لتحقيقها.
  - الوضع المالي للمؤسسة : يؤثر الوضع المالي للمؤسسة في قدرة المؤسسة علي تخطيط وتحديد الموارد البشرية وعلي عملية جذب انتقاء واستقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة للعمل والتأثير أيضا علي برامج التدريب والمكافآت والحوافز .
  - الحوافز : من المؤثرات الداخلية الهامة وجود نظام فعال للحوافز علي اختلاف أنواعها في المؤسسات ينسجم انسجاما تاما مع مختلف الأساليب التي تعمل علي جذب وتحفيز العاملين علي القيام بمهامهم وأعمالهم الموكلة اليهم حيث ان لها أكبر الأثر علي تخطيط الموارد البشرية .
  - حجم العمل : يؤثر حجم ونوعية العمل والمهام علي عدد وحجم الموارد والقوي البشرية المطلوبة لأداء هذا العمل في المؤسسة .
  - الثقافة التنظيمية : تعد ثقافة المؤسسة من العناصر الهامة التي تحدد رسالتها وتعمل علي دعم المعتقدات الثقافية والقيم والمبادئ التنظيمية للعاملين والتي تعمل علي تحفيز وتشجيع الروح المعنوية والنفسية للعاملين بما يحقق قيم الانتماء والولاء التنظيمي للعاملين وتوجيهه لسلوك التنظيمي لهم .
  - التغييرات التنظيمية: من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية خاصة فيما يخص عملية التدريب والتنمية العاملين كإحداث التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإعادة توزيع الأفراد علي الوظائف والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية.

**العوامل الخارجية المؤثرة علي تخطيط الموارد البشرية:** وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا في تحديد عدد وحجم المورد البشرية المطلوبة في المستقبل ومن أهم تلك العوامل : (سفيان ، 2016، ص51)

- تغييرات سوق العمل : وهي التغييرات والتحويلات التي تطرأ علي سوق العمل سواء بالعجز أو بالفائض وما يترتب وينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

- سياسة العمالة في الدولة: وتتمثل في القوانين والتشريعات القانونية التي تسنها وتضعها الدولة ( كوضع قوانين وسياسات عمالية, وضع المكافآت والحد الأدنى للأجور .

- العوامل الاجتماعية والسكانية : ويتمثل في توزيع وحركة وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلي أخرى وما يترتب علي ذلك من عجز وفائض علي سوق العمل .

- العوامل الاقتصادية : تتضمن الأوضاع الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة كارتفاع معدل البطالة , والتضخم الاقتصادي , وارتفاع معدل أسعار الفائدة , والتي تؤدي في النهاية إلي وجود فائض في سوق العمل وتوفر الفرص للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

- العوامل التنافسية : وجود وتزايد مبدأ التنافسية بين المؤسسات يؤدي بدوره إلي تزايد حاجة ومتطلبات المؤسسات إلي موارد وكفاءات بشرية مؤهلة ومدربة (سليمان ، 2016)

- العوامل التقنية : كنوع التكنولوجيا المستخدمة التي تؤثر علي حجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها وأثر ذلك علي برامج تدريب وتنمية وتطوير العاملين, ومن هنا يمكننا القول بأن علي الرغم من كثرة وتعدد العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر علي تخطيط الموارد البشرية تتبين أهمية تلك العملية في تحديد ما تريده المؤسسة من القوى العاملة في المستقبل (دراسة سوق العمل ) المؤثرة في العرض والطلب والمؤثرة أيضا علي عملية تخطيط الموارد البشرية .

**استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:** يتوقف تميز المؤسسة علي مدي امتلاكها لموارد وقوي بشرية قادرة علي التفكير والابتكار والأبداع باعتبارها مصدر للميزة التنافسية ولكي يتحقق ذلك كان لابد للمؤسسات تبني بعض الاستراتيجيات بهدف تحسين وتطوير سلوكياتهم

وأدائهم ضمن وظائفها المتاحة الحالية وإعدادهم للوظائف المستقبلية : (زينة ، زدام ،  
2020)

- استراتيجية التدريب : يعد التدريب الفعال من أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأهم استثمار للموارد البشرية والذي يعمل علي التغيير الجذري في المعارف والمهارات السلوكية والإدارية في المؤسسة ، وينظر للتدريب علي أنه العملية المنظمة الشاملة المستمرة والتي تتضمن جميع الوسائل والأنشطة والطرق التي تعمل علي تحسين معارف وسلوك وقدرات العاملين الفكرية وإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات والأفكار اللازمة لأداء عمل معين وزيادة كفاءة أدائهم للقيام بوظائفهم الحالية والمستقبلية علي أكمل وجه لتحقيق أهداف المؤسسة ، وأهدافهم الشخصية والاجتماعية (رزقا لله ، 2017)

- استراتيجية التحفيز: يعد أسلوب التحفيز من أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنبعث من المؤسسة لدفع العاملين لرفع مستوى وكفاءة العمل لديهم، وعرفت الحوافز علي أنها العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحفيز وتوجيه سلوك العاملين بها نحو تحقيق التميز في الأداء وتوفير الأسباب والدوافع القوية الدعمة لهم للعمل بجدية وحماس (عباس، 2011، ص180) ، فهي الأسلوب الذي يهدف إلي زيادة قدرات العاملين وحثهم علي الإبداع و العمل المستمر وتحقيق النتائج المطلوبة من المؤسسة ، وتشمل كل ما يتسلمه العاملين من عوائد ومنافع مادية ( كالرواتب والمكافآت ) والمعنوية ( الترقية ، والاعتراف بالإنجاز ) حيث تتنوع الحوافز ما بين حوافز مادية وحوافز معنوية كمرود يحصل عليه العاملين عن تحقيقهم مستويات أعلى من الأداء المتوقع .

- استراتيجية الإبداع الوظيفي : هي استراتيجية تساعد المؤسسة علي رؤية الظواهر بطرق جديدة ، فالمؤسسة المتميزة في الأداء هي التي تتبني البراعة والأبداع كاستراتيجية لتنميتها ودعمها و تمتلك الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والمهارات الفكرية التي تمتلك القدرة علي الإحساس بوجود المشكلات والسعي حول إيجاد الحلول المناسبة

لتجاوزها ومعالجتها والتفكير المختلف المبدع لإيجاد الحلول عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة .

**التخطيط للموارد البشرية :** يعد تخطيط الموارد البشرية جزءا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة , حيث إن الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية تعكس كيفية جذب واستقطاب المؤسسة للموارد البشرية وكيفية توظيف تلك الموارد واستخدامها والعمل علي تطويرها , حيث تظهر أهمية التخطيط للموارد البشرية في ما يلي :

- انتقاء واختيار أفضل الكفاءات البشرية من سوق العمل أو المصادر الداخلية للمؤسسة سواء بواسطة النقل الوظيفي أو مخزون المهارة الداخلية بها أو عن طريق الترقية .
- حسن استغلال واستخدام الموارد البشرية ال الأمثل بالمؤسسة.
- تحقيق الترابط بين برامج إدارة الموارد البشرية وذلك لأن تخطيط الاحتياجات جزء لا يتجزأ ولا يعمل بمعزل عن تخطيط الأجور أو الاختيار أو التدريب .
- إبراز نواحي الضعف والقوة في نوعية أداء العاملين, وبالتالي تحديد نوعية التدريب المناسب لرفع مستوى أداء الموارد البشرية,
- توفير وتوسيع قاعدة المعلومات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وتحديد المطلوب واحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد والتخلص من السلبات الإدارية التي تنتج من العجز أو الزيادة في تلك الموارد (الغامدي، 2013، ص1075)

### دور استثمار الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

لا يكفي أن تقوم المؤسسات بحصر الموارد البشرية وتميئها وتأهيلها بالتعليم والتدريب فقط ولكن لابد من الاستفادة المثلي من هذه القدرات والطاقات لمصلحة المؤسسة , إن أهمية استثمار الموارد البشرية والتخطيط الجيد لتنمية الموارد البشرية والأنفاق علي تمويلها من موجبات التخطيط الناجح ولا يمكن الفصل بأي شكل من الأشكال بين تنمية المورد البشري وحسن استغلاله , فتنمية المورد البشري تعني إعداده من خلال التعليم والتدريب للمشاركة وضعه في المكان المناسب والوصول إلي أعلى مستوي ممكن في الأداء , ويكمن التقصير والخلل هنا في الفصل بين تنمية المورد البشري , في تأهيل الفرد التأهيل الملائم ومن ثم وضعه في المكان والأعمال التي تتطلب مستوي أقل من مهاراته

والذي لا يتناسب مع مستوي ذلك التأهيل مما يؤدي إلي قتل روح الأبداع والابتكار لديهم , فكما أن المؤسسات بحاجة إلي التخطيط لهذا الاستثمار وإدارته بشكل فعال وجيد من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية وتوفير نظام معلومات يسهل عملية استقطاب وجذب رأس المال البشري, التعليم التدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي , وتحفيز وتعزيز قدرات الأفراد العاملين وخلق الأنسجة الفكرية , استخدام عصف الأفكار مع العاملين وتشجيعهم والاهتمام بأرائهم (نعمة ، 2010، ص13) , وتزويدهم بالمهارات لزيادة ح نحن أيضا بحاجة إلي استغلال للموارد البشرية الاستغلال الأمثل<sup>1</sup> (عبد الصمد، 2020، ص43)

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### أ- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الحالية إلي التعرف علي واقع استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام

ب- أداة الدراسة الميدانية:

قامت هذه الدراسة بالاعتماد على دراسة ميدانية من خلال استبانة مكونة من محورين، حيث جاء المحور الأول بعنوان " (الاستثمار)"، وتضمن هذا المحور ( 9 ) عبارة، أما المحور الثاني والذي جاء بعنوان "التخطيط الاستراتيجي، فقد تألف من ( 16 ) عبارة.

#### ج- صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه , كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية, ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية, بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها". وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال: التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما

عبدالصمد ، سميرة (2020) . الاستثمار في رأس المال البشري كأساس للأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة . مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة باتنة ، الجزائر ، مج 3 ، العدد 2 ، ص 43 .

وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

## 2- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

### جدول رقم (1) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي

الأبعاد	معامل الارتباط بالمجموع الكلي
واقع ممارسة استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمصر	0.71**
التخطيط الاستراتيجي	0.75**

### \*\* تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (0.01). وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق. كما قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي يقيسه :  
ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة ألفا كرو نباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

## جدول رقم (2)

### معاملات الثبات للأبعاد وللدأاة ككل

معامل الثبات بألفا - كرو نباخ	الأبعاد
0.63	واقع ممارسة استثمار الموارد البشرية ودورها في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمصر
0.95	التخطيط الاستراتيجي
0.90	الاستبانة ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

(1) واقع ممارسة استثمار الموارد البشرية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

جدول (3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>2</sup> للمحور الأول (ال)

### (الاستثمار)

م	البنود	يتحقق		إلى حد ما		لا يتحقق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	التفسير	
		ك	%	ك	%	ك	%								
1	تدعم المدرسة الثانوية العامة الكفاءات المختلفة من العاملين بها.	8	2.00	239	59.75	153	38.25	1.64	0.52	54.58	منخفض	204.46	0.01	5	
2	تسعي المدرسة الثانوية إلى التحسين المستمر في بنية الاتصالات الأساسية.	4	1.00	300	75.00	96	24.00	1.77	0.44	59.00	متوسط	344.24	0.01	3	
3	توفر المدرسة الثانوية برامج للتنمية المهنية للعاملين بها.	5	1.25	326	81.50	69	17.25	1.84	0.40	61.33	متوسط	432.97	0.01	2	
4	توفر المدرسة الثانوية جوائز مناسبة للمبدعين من العاملين بها.	0	0.00	111	27.75	289	72.25	1.28	0.45	42.58	منخفض	79.21	0.01	8	
5	تسعي المدرسة الثانوية إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها التعليمية.	3	0.75	344	86.00	53	13.25	1.88	0.35	62.50	متوسط	508.66	0.01	1	
6	تجري المدرسة الثانوية بحوث فعل في البراعة التنظيمية.	0	0.00	34	8.50	366	91.50	1.09	0.28	36.17	منخفض	275.56	0.01	9	

م	البنود	يتحقق		إلى حد ما		لا يتحقق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	تفسير	
		ك	%	ك	%	ك	%								
7	تراعي المدرسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.	11	2.75	247	61.75	142	35.50	1.67	0.53	55.75	متوسط	209.71	0.01	4	
8	تقيم المدرسة الثانوية ورش عمل لتبادل الأفكار والممارسات المتميزة .	0	0.00	178	44.50	222	55.50	1.45	0.50	48.17	منخفض	4.84	0.05	6	
9	تجري المدرسة تحليل بيئي دوري للتعرف علي نقاط القوة وتعزيزها ، ونقاط الضعف للتغلب عليها.	1	0.25	150	37.50	249	62.25	1.38	0.49	46.00	منخفض	233.77	0.01	7	
	المجموع الكلي	32	0.89	1929	53.58	1639	45.53	1.56	0.44	52.00	منخفض	254.82	0.01		

\* قيمة ( كا<sup>2</sup> ) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (ال) (الاستثمار)) بنسبة مئوية (52.00%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.56 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات المحور الأول (ال) (الاستثمار)) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-  
1- جاءت العبارة رقم ( 5 ) وهي " تسعى المدرسة الثانوية إلي التحسين المستمر في جودة خدماتها التعليمية. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (62.5%) ، وبمتوسط حسابي (1.88)، وانحراف معياري (0.35) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

2- جاءت العبارة رقم ( 3 ) وهي " توفر المدرسة الثانوية برامج للتنمية المهنية للعاملين بها. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (61.33%) ، وبمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.4) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

3- جاءت العبارة رقم ( 2 ) وهي " تسعى المدرسة الثانوية إلي التحسين المستمر في بنية الاتصالات الأساسية. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (59%) ، وبمتوسط حسابي (1.77)، وانحراف معياري (0.44) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

4- جاءت العبارة رقم ( 7 ) وهي " تراعي المدرسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين لتحقيق أهداف المدرسة. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (55.75%) ، وبمتوسط حسابي (1.67)، وانحراف معياري (0.53) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بعض عبارات المحور الأول (ال) (الاستثمار)) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

5- جاءت العبارة رقم ( 1 ) وهي " تدعم المدرسة الثانوية العامة الكفاءات المختلفة من العاملين بها. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (54.58%) ، وبمتوسط حسابي (1.64)، وانحراف معياري (0.52) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

6- جاءت العبارة رقم ( 8 ) وهي " تقيم المدرسة الثانوية ورش عمل لتبادل الأفكار والممارسات المتميزة . " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (48.17%) ، وبمتوسط حسابي (1.45)، وانحراف معياري (0.5) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

7- جاءت العبارة رقم ( 9 ) وهي " تجري المدرسة تحليل بيئي دوري للتعرف علي نقاط القوة وتعزيزها , ونقاط الضعف للتغلب عليها. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46%) ، وبمتوسط حسابي (1.38), وانحراف معياري (0.49) ، وهو متوسط حسابي منخفض لا نه واقع بين ( 1 : 1.66).

8- جاءت العبارة رقم ( 4 ) وهي " توفر المدرسة الثانوية حوافز مناسبة للمبدعين من العاملين بها. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (42.58%) ، وبمتوسط حسابي (1.28), وانحراف معياري (0.45) ، وهو متوسط حسابي منخفض لا نه واقع بين ( 1 : 1.66).

9- جاءت العبارة رقم ( 6 ) وهي " تجري المدرسة الثانوية بحوث فعل في البراعة التنظيمية. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (36.17%) ، وبمتوسط حسابي (1.09), وانحراف معياري (0.28) ، وهو متوسط حسابي منخفض لا نه واقع بين ( 1 : 1.66).

يتضح من الجدول السابق أن العبارات المتعلقة ب (تسعي المدرسة الثانوية إلي التحسين المستمر في جودة خدماتها التعليمية) ، (توفر المدرسة الثانوية برامج للتنمية المهنية للعاملين بها) ، وعبارة ( " تسعي المدرسة الثانوية إلي التحسين المستمر في بنية الاتصالات الأساسية) ، (تراعي المدرسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين لتحقيق أهداف المدرسة) يتم ممارستها بدرجة متوسطة تتراوح بين ( 1.67 : 2.33) مما يشير إلي ضعف قدرتها علي التحسين المستمر لخدماتها التعليمية وبنية الاتصالات الأساسية بها ، وتوافر برامج للتنمية المهنية للعاملين بها ، وقلة وعيهم بأهمية توطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين لتحقيق أهداف المدرسة وهذا يتفق مع دراسة (لمياء السعيد السلنتي . 2015 ( (السلنتي ، 2015)

كما يتضح أن العبارات المتعلقة ب( تدعم المدرسة الثانوية العامة الكفاءات المختلفة من العاملين بها) ، وعبارة ( تقيم المدرسة الثانوية ورش عمل لتبادل الأفكار والممارسات المتميزة ) ، وعبارة (تجري المدرسة تحليل بيئي دوري للتعرف علي نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للتغلب عليها) ، وعبارة (توفر المدرسة الثانوية حوافز مناسبة للمبدعين من

العاملين بها ) ، وعبارة (تجري المدرسة الثانوية بحوث فعل في البراعة التنظيمية ) يتم ممارستها بدرجة منخفضة يتراوح بين ( 1 : 1.66) وربما يرجع ذلك إلي أن بيئة المدرسة والسياق التي تعمل فيه لا يشجع و لا يدعم الكفاءات المختلفة من العاملين بها ، بالإضافة ضعف تشجيع العاملين علي إقامة ورش العمل لتبادل الأفكار والممارسات المتميزة ، وقلة الاهتمام بإجراء التحليل البيئي الدوري للكشف والتعرف علي نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للتغلب عليها بالمدرسة، وقلة اهتمام المديریات والمدارس بالتعرف علي الأشخاص المبدعين ومكافأتهم مادياً ومعنوياً ، لا تجري المدرسة الثانوية بحوث فعل في البراعة التنظيمية ، وهذا يتفق مع دراسة (عمار فتحي موسي ، 2016 ) (اسماعيل ، 2016) ودراسة (ود نجاح جابر ، 2014 ) ( جابر ، 2018)

#### نتائج المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي :

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي) ، والجداول التالية توضح ذلك:

#### (1) الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة الثانوية العامة :

جدول (4) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>2</sup>

#### للمحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة الثانوية العامة)

م	البند	يتحقق		إلى حد ما		لا يتحقق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
18	لدى المدرسة الثانوية العامة رؤية ورسالة واضحة .	313	78.25	85	21.25	2	0.50	2.78	0.43	92.58	مرتفع	388.99	0.01	1
19	يشارك العاملين في وضع وصياغة الرؤية للمدرسة .	237	59.25	108	27.00	55	13.75	2.46	0.72	81.83	مرتفع	131.44	0.01	5
20	تنفق رسالة المدرسة الثانوية مع الاهداف الاستراتيجية لها.	228	57.00	168	42.00	4	1.00	2.56	0.52	85.33	مرتفع	201.68	0.01	2
21	تمتلك المدرسة الثانوية اهداف استراتيجية شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية .	229	57.25	162	40.50	9	2.25	2.55	0.54	85.00	مرتفع	190.75	0.01	3
22	تركز الاهداف الاستراتيجية علي تنمية الجوانب السلوكية للطلاب .	223	55.75	167	41.75	10	2.50	2.53	0.55	84.42	مرتفع	182.89	0.01	4
	المجموع الكلي	1230	61.50	690	34.50	80	4.00	2.58	0.55	86.00	مرتفع	219.15	0.01	

\* قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991  
لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة الثانوية العامة) بنسبة مئوية (86.00%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.58 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34 إلى 3.00) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة الثانوية العامة) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم ( 18 ) وهي " لدي المدرسة الثانوية العامة رؤية ورسالة واضحة . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (92.58%) ، وبمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.43) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) .

2- جاءت العبارة رقم ( 20 ) وهي " تتفق رسالة المدرسة الثانوية مع الاهداف الاستراتيجية لها. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (85.33%) ، وبمتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (0.52) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) .

3- جاءت العبارة رقم ( 21 ) وهي " تمتلك المدرسة الثانوية اهداف استراتيجية شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (85%) ، وبمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.54) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

4- جاءت العبارة رقم ( 22 ) وهي " تركز الاهداف الاستراتيجية علي تنمية الجوانب السلوكية للطلاب . " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (84.42%) ، وبمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.55) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

5- جاءت العبارة رقم ( 19 ) وهي " يشارك جميع العاملين في وضع وصياغة الرؤية للمدرسة . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (81.83%) ، وبمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.72) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات المتعلقة ب(الذي المدرسة الثانوية العامة رؤية ورسالة واضحة) ، وعبارة (تتفق رسالة المدرسة الثانوية مع الأهداف الاستراتيجية لها) ، وعبارة (تمتلك المدرسة الثانوية أهداف استراتيجية شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية) ، وعبارة ( تركز الأهداف الاستراتيجية علي تنمية الجوانب السلوكية للطلاب) ، وعبارة (يشارك جميع العاملين في وضع وصياغة الرؤية للمدرسة) يتم ممارستها بدرجة مرتفعة تتراوح بين (2.34: 3) ويرجع ذلك إلي أن المدرسة الثانوية لديها رؤية ورسالة واضحة ، فالرؤية تصور لمستقبل المدرسة الذي تطمح للوصول إليه والرسالة هي الغاية من وجود هذه المدرسة والتي تحدد ما ستقوم به من اجل تحقيق هذه الرؤية ، ولترجمة الغايات التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وتتفق رسالة المدرسة مع الأهداف الاستراتيجية لها بدرجة مرتفعة ، وتمتلك إدارة المدرسة الثانوية أهدافا استراتيجية شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية ، ويشارك جميع العاملين في وضع وصياغة الرؤية للمدرسة تأتي أيضا بدرجة مرتفعة ، وهذا يتفق مع دراسة (رضا إبراهيم المليجي، 2010)

## (3) وضع الخطة المدرسية وتنفيذها :

جدول (5) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و  $\text{كا}^2$  للمحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : وضع الخطة المدرسية وتنفيذها )

م	البنود	يتحقق		إلى حد ما		لا يتحقق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
31	يتم وضع وتصميم خطة تنفيذية واضحة للمدرسة الثانوية .	280	70.00	119	29.75	1	0.25	2.70	0.47	89.92	مرتفع	294.22	0.01	2
32	تتضمن الخطة التنفيذية تحويل الأهداف الاستراتيجية الي برامج محددة للمدرسة .	229	57.25	161	40.25	10	2.50	2.55	0.55	84.92	مرتفع	188.47	0.01	3
33	تلتزم المدرسة الثانوية بالموازنة المحددة بالخطة عند تنفيذها .	300	75.00	94	23.50	6	1.50	2.74	0.47	91.17	مرتفع	341.54	0.01	1
34	يتم إشراك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية لتبادل افكارهم والاستفادة منها لصالح العمل .	231	57.75	129	32.25	40	10.00	2.48	0.67	82.58	مرتفع	137.02	0.01	4
35	يتم رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تحسبا لأي تغييرات طارئة .	248	62.00	63	15.75	89	22.25	2.40	0.83	79.92	مرتفع	150.46	0.01	5
	المجموع الكلي	1288	64.40	566	28.30	146	7.30	2.57	0.60	85.67	مرتفع	222.34	0.01	

\* قيمة (  $\text{كا}^2$  ) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم  $\text{كا}^2$  دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم  $\text{كا}^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\text{كا}^2$  الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود

هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .  
كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على **المحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : وضع الخطة المدرسية وتنفيذها)** بنسبة مئوية (85.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.57 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34 إلى 3.00) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات **المحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : وضع الخطة المدرسية وتنفيذها)** ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم ( 33 ) وهي " تلتزم المدرسة الثانوية بالموازنة المحددة بالخطة عند تنفيذها. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (91.17%) ، وبمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.47) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

2- جاءت العبارة رقم ( 31 ) وهي " يتم وضع وتصميم خطة تنفيذية واضحة للمدرسة الثانوية . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (89.92%) ، وبمتوسط حسابي (2.7)، وانحراف معياري (0.47) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

3- جاءت العبارة رقم ( 32 ) وهي " تتضمن الخطة التنفيذية تحويل الأهداف الاستراتيجية الي برامج محددة للمدرسة. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (84.92%) ، وبمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.55) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

4- جاءت العبارة رقم ( 34 ) وهي " يتم اشراك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية لتبادل افكارهم والاستفادة منها لصالح العمل. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (82.58%) ، وبمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (0.67) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

5- جاءت العبارة رقم ( 35 ) وهي " يتم رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تحسبا لأي تغييرات طارئة . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (79.92%) ، وبمتوسط حسابي (2.4)، وانحراف معياري (0.83) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات المتعلقة ب(تلتزم المدرسة الثانوية بالموازنة المحددة بالخطوة عند تنفيذها) ، (يتم وضع وتصميم خطة تنفيذية واضحة للمدرسة الثانوية) ، (تتضمن الخطة التنفيذية تحويل الأهداف الاستراتيجية إلي برامج محددة للمدرسة) ، (يتم اشراك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية لتبادل أفكارهم والاستفادة منها لصالح العمل) ، (يتم رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تحسبا لأي تغييرات طارئة) يتم ممارستها بدرجة مرتفعة تتراوح بين (2.34 : 3) وقد يرجع ذلك إلي أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة علي جميع عبارات المحور .

#### (4) التقييم والمتابعة :

جدول (6) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>2</sup> للمحور الثاني ( التخطيط

#### الاستراتيجي : التقييم والمتابعة)

م	البند	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	التقييم
		ك	%	ك	%	ك	%							
36	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقييم ذاتي لعمليات الخطة الاستراتيجية لاستكشاف أوجه الضعف والقصور بها.	238	59.50	139	34.75	23	5.75	2.54	0.60	84.58	مرتفع	173.71	0.01	1
37	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقييم خارجي لعمليات الخطة الاستراتيجية بهدف تفعيل البراعة التنظيمية	238	59.50	84	21.00	78	19.50	2.40	0.79	80.00	مرتفع	123.38	0.01	3
38	يتابع فريق التخطيط الاستراتيجي خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق معايير محددة .	218	54.50	156	39.00	26	6.50	2.48	0.62	82.67	مرتفع	144.02	0.01	2
39	يتم تقييم الأداء	194	48.50	98	24.50	108	27.00	2.22	0.84	73.83	متوسط	41.78	0.01	4

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	التعليق
		ك	%	ك	%	ك	%							
	الاستراتيجي للمدرسة وفق معايير قياسية محددة مما يحقق البراعة والإبداع في الأداء .													
40	تضع المدرسة مكافئه للتنفيذ الجيد من قبل الوحدات الإدارية لخطتها الاستراتيجية .	180	45.00	38	9.50	182	45.50	2.00	0.95	66.50	متوسط	102.26	0.01	5
	المجموع الكلي	1068	53.40	515	25.75	417	20.85	2.34	0.76	78.00	مرتفع	117.03	0.01	

\* قيمة ( كا<sup>2</sup> ) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991  
لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : التقويم والمتابعة) بنسبة مئوية (78.00%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.34 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34 إلى 3.00) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على معظم عبارات المحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : التقويم والمتابعة) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم ( 36 ) وهي " يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقويم ذاتي لعمليات الخطة الاستراتيجية لاستكشاف أوجه الضعف والقصور بها . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (84.58%) ، وبمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.6) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

2- جاءت العبارة رقم ( 38 ) وهي " يتابع فريق التخطيط الاستراتيجي خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق معايير محددة . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (82.67%) ، وبمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (0.62) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

3- جاءت العبارة رقم ( 37 ) وهي " يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقويم خارجي لعمليات الخطة الاستراتيجية بهدف تفعيل البراعة التنظيمية . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (80%) ، وبمتوسط حسابي (2.4)، وانحراف معياري (0.79) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لا نه واقع بين (2.34 : 3).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بقية عبارات المحور الثاني ( التخطيط الاستراتيجي : التقويم والمتابعة ) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

4- جاءت العبارة رقم ( 39 ) وهي " يتم تقييم الاداء الاستراتيجي للمدرسة وفق معايير قياسية محددة مما يحقق البراعة والابداع في الاداء. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (73.83%) ، وبمتوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (0.84) ، وهو متوسط حسابي متوسط لا نه واقع بين (1.67 : 2.33).

5- جاءت العبارة رقم ( 40 ) وهي " تضع المدرسة مكافئه للتنفيذ الجيد من قبل الوحدات الإدارية لخطتها الاستراتيجية . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.5%) ، وبمتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (0.95) ، وهو متوسط حسابي متوسط لا نه واقع بين (1.67 : 2.33).

يتضح من الجدول السابق أن العبارات المتعلقة ب (يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقويم ذاتي لعمليات الخطة الاستراتيجية لاستكشاف أوجه الضعف والقصور بها) ، وعبارة (يتابع فريق التخطيط الاستراتيجي خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق معايير محددة) ، (يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقويم خارجي لعمليات الخطة الاستراتيجية بهدف تفعيل البراعة التنظيمية) يتم ممارستها بدرجة مرتفعة تتراوح بين (2.34 : 3) ويرجع ذلك إلي أنه يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بالتقويم الذاتي لعمليات الخطة الاستراتيجية وتحليلها للكشف عن أوجه

الضعف والقصور بها ، ومتابعة خطوات تنفيذها وفق معايير محددة ، وتقييم خارجي بهدف تفعيل البراعة التنظيمية يأتي بدرجة مرتفعة ، أما العبارات المتعلقة ب (يتم تقييم الاداء الاستراتيجي للمدرسة وفق معايير قياسية محددة مما يحقق البراعة والابداع في الاداء) ، وعبارة (تضع المدرسة مكافئه للتفديز الجيد من قبل الوحدات الإدارية لخطتها الاستراتيجية) يتم ممارستها بدرجة متوسطة تتراوح بين (1.67 : 2.33) وهذا مؤشر يدل علي أن درجة ممارسة المدرسة الثانوية لتقييم الاداء الاستراتيجي وفق معايير محددة ، ووضع مكافئة للتفديز الجيد من قبل الوحدات الإدارية لخطتها الاستراتيجية متوسطة ، تتفق مع دراسة

**أهم النتائج:**

لقد أصبحت الموارد البشرية القضية الأساسية في معظم المؤسسات الناجحة ، التي تجعل من بناء وتطوير (استثمار) الموجودات البشرية بعد مهم من أبعادها لكي تستمر وتنمو وتتنافس بشكل قوي حيث أن دعم المعرفة الشخصية للأفراد العاملين هو النشاط الأكثر أهمية في المؤسسة الذي يعمل علي خلق المعرفة ونشرها علي جميع المستويات ، حيث أن حسن بناء وتطوير واستثمار الثروة الحقيقية للمؤسسة (الموارد البشرية) يعمل علي تحقيق أعلى مستويات الأداء والارتقاء به وزيادة قابلية العاملين علي التعلم بشكل أسرع وبالتالي الوصول إلي أداء عال في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وعلي جميع المستويات.

**توصيات الدراسة:** من خلال ما سبق، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات، ولعل أبرزها:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والتعليمية.
- 2- ضرورة الاهتمام باكتشاف القدرات المتميزة بالمدارس وتهيئة المناخ التنظيمي ليزوغيها.
- 3- ضرورة الاهتمام بهذا النوع من الاستثمارات واستمرار المدارس بتبنيه وتقديم الدعم اللازم للمشاريع الإبداعية للعاملين بها وزيادة الموارد المالية المخصصة لذلك

## المراجع:

- أبو تايه ، صباح (2010) . **تحديد الفرص التسويقية** . ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان، الأردن.
- أحمد ، رقية محمد محمد (2019) . أسباب وعلاج عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية : دراسة تطبيقية علي كليات البنات بجامعة الملك خالد ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 31.
- أحمد نقاء عبد ربه (2020) . أثر القيادة علي البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الإسراء الخاصة ، عمان.
- إسماعيل ، عمار فتحي موسى (2016) . دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث
- بوحديد ليلي ، يحيوي الهام (2013) . قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، ع 10 ، ص 35 .
- جابر ، ود نجاح (2014): دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد السادس عشر، العدد الرابع.
- دحية ، خالد (2016) . استغلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة محمد خضير بسكرة - كلية العلوم الإنسانية ، ع18.
- رزق الله ، مساك أمينة (2017) . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، مجلة آفاق للعلوم ، مج 2 ، العدد2.
- رشيد ، صالح عبد الرضا (2018) . علي عبد الرازق لفته العبودي، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته علي براعة المنظمات ، بحث تحليلي لآراء عينة من

القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة ، وقائع المؤتمر العلمي  
التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية ، بغداد .

زينة أسماء ، وزدام يوسف (2020) . أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي تميز  
الأداء الوظيفي ، جامعة باتنة ، الجزائر ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية،  
مج 9، العدد16.

السرحاني ، ليلي عبدالله محمد (2019) : دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ  
التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها  
، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأمير سطام ، السعودية.

سفيان ، قسول (2016) . دور وظيفة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة  
بالمصارف التجارية ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، مج 24 ، ع3.

السلنتي ، لمياء السعيد (2015): أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه علي  
إبداع الموظف والبراعة التنظيمية. بالتطبيق على المراكز الصحية  
المتخصصة بدمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية مصر،  
المجلد التاسع. والثلاثون، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة دمياط.

سليمان ، دينا عيسي عوض (2016) ، أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية علي  
الأداء التنظيمي، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، المجلة  
العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، العدد الرابع ، 2016 .

شفيقة ، مقداد (2016) . مساهمة القيم الإسلامية في تحسين استغلال الموارد البشرية  
،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .

عباس ، سهيلة محمد (2011) . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل  
للطباعة والنشر والتوزيع .

عبدالصمد ، سميرة (2020) . الاستثمار في رأس المال البشري كأساس للأداء المتميز في  
ظل اقتصاد المعرفة. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة باتنة ،  
الجزائر ، مج 3 ، العدد2.

عزير ، رضوة محمد (2014) . أثر القيادة التحويلية علي براعة الأداء بالتطبيق علي البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد3.

عقيلي ، عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع.

عمار فتحي موسى إسماعيل(2016): دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والخمسون، العدد الثاني.

عمر ، أحمد مختار عبد الحميد ، فريق عمل معجم اللغة العربية المعاصرة ، لسان العرب ، ج 11

العنزي ، سعد علي (2014) . إبداعات الأعمال : قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي ، عمان ، الأردن ، دار الوراق للنشر والتوزيع .

الغامدي ، علي بن محمد (2013) . درجة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة ، كلية التربية، جامعة طيبة ، المدينة المنورة ، دراسات العلوم التربوية ، مج 40 ، ع 3.

الغرابوي ، محمد أحمد أمين (2019) . دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية ، دراسة تطبيقية علي معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مج41 ، العدد 2 .

قسول سفيان (2016) . دور وظيفة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة بالمصارف التجارية ، الأردن ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، مج 24 ، ع 3.

الكرعاوي ، محمد ثابت (2016) . دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 5 (20).

- مصطفى ، أحمد حسن (2018) : **دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية** , مجلة الدراسات المالية والتجارية , العدد 1.
- المليجي ، رضا إبراهيم (2010) : **إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر** ، دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، كلية التربية ، 2010م.
- نعمة ، نغم حسين (2010) . **بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية** , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الكوفة , ع 16.
- Degeryd, Klas, Johan, & Graffner, Per ,Erik (2013) : **Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing the exploitation bias in large established firms**, Master of Science Thesis, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation, Engineering and Management, Chalmers University of Technology, SE-412 96 ,Goteborg, Sweden.
- George Ndemo Ochoti (2012), **Factors Influencing Employee Performance Appraisal System** : A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Keny, International Journal of business and social science .
- Miles, M & Darroch, J (2006) : **"large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes and the cycle of Competitive advantage"**. European Journal of Marketing, 40 (5/6), p.485. 2006.
- Shoo.(2010) : **When to be and How to be Ambidextrous**, the relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities, China international, press, p.3.
- Vineet Chouhan and Pushpa Verma (2014) **improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool: Who Thinks that It Uses Improved Techniques?**, Journal of business spectrum, :