

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا

Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العنوان:

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و علاقته بالإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية بنفطال مقاطعة الوقود_ تيارت_

إشراف:

د. عمارة الجيلالي

إعداد:

نعيمه نجاة

مبارك خولة ميمونة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	بن موسى سمير
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر-أ-	عمارة الجيلالي
مناقشا	أستاذ محاضر-أ-	قرينعي أحمد

الموسم الجامعي: 2023/2022

مشكر وتقدير

الحمد لله على فضله وتوفيقه...

نتقدم بخالص عبارات التقدير والاحترام للأستاذ المشرف:

أ.د. عمارة جيلالي

الذي أشرف على هذا العمل، مقدرين له الجهود التي أولاهها لإكمال البحث

من خلال التوجيه والدعم المستمرين.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

إهداء

غاليتي أبي أنا وأنت...

خولة

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية. أتقدم بإهداء

عملي إلى:

الدرع الواقى والكنز الباقي إلى من جعل العلم مركز اشتياقي لك أقدم وسام الاستحقاق أنت

أبي العزيز أطال الله عمرك.

إلى من وضع المولى عز وجل الجنة تحت أقدامها ووقرها في كتابه العزيز إلى ذروة

العطف والوفاء أمة الحبيبة أطال الله عمرك

إلى إخوتي وسندي: نصيرة، محمد، ناصر حفظهم الله ورعاهم

نجاهة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، تم إجراء الدراسة على عينة قوامها 80 عامل لدى نفطال مقاطعة الوقود -تيارت- و قد اعتمدنا لتحديد إجراءات الدراسة الميدانية استخدام المنهج الوصفي الذي اعتبر المنهج مناسب والذي يتوافق مع أهداف الدراسة، و باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و الإبداع التنظيمي و باعتمادنا على المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية والعلوم الاجتماعية (spss) ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي لدى عمال نفطال مقاطعة الوقود -تيارت-.

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي و بعد الأصالة.

- وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي و بعد الطلاقة.

- وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي و بعد المخاطرة.

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي و بعد الإحساس بالمشكلات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التخطيط، الإبداع التنظيمي، إدارة الموارد البشرية.

Abstract:

This study aimed to reveal the relationship between strategic planning for human resource management and organizational creativity. The study was conducted on a sample of 80 workers at the fuel district of Oil - Tiaret. we adopted the descriptive approach, which was considered appropriate and compatible with the objectives of the study. and by using data collection tools represented in the questionnaire of strategic planning and organizational creativity, and by relying on statistical processing of data using the statistical package and social sciences program (spss). Among the most important findings:

- There is no correlation between strategic planning and the dimension of originality.

- There is a correlation between strategic planning and after fluency.

- There is a correlation between strategic planning and after risk.

- There is no correlation between strategic planning and after feeling the problems.

Keywords: strategic planning, planning, organizational creativity human resource management.

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة:
فهرس المحتويات:
قائمة الجداول:
قائمة الأشكال:
مقدمة: أ

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. الإشكالية:
4
2. الفرضيات:
7
3. أهمية موضوع البحث:
9
4. أهداف الدراسة:
9
5. المفاهيم الإجرائية:
10

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

1. ماهية التخطيط الاستراتيجي:
11
2. مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي:
16
3. الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
20
4. العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
23
5. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
23
6. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
27
7. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
29
8. دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة:
37
9. عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
39
10. التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
40

41	11. النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:.....
	ثانيا: الإبداع التنظيمي:
46	1. مفاهيم حول الإبداع:
49	2. نظريات الإبداع التنظيمي:
51	3. أنواع الإبداع التنظيمي :
52	4. عناصر الإبداع التنظيمي:
54	5. أبعاد الإبداع التنظيمي:
55	6. مبادئ الإبداع التنظيمي:
55	7. مستويات وآليات تطبيق الإبداع التنظيمي:
56	8. أساليب تنمية الإبداع:
58	9. أهداف الإبداع التنظيمي:
59	10. أهمية الإبداع في المنظمات
60	11. العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:
61	12. تنمية الإبداع التنظيمي:
62	13. مصادر الإبداع التنظيمي:
62	14. مراحل الإبداع التنظيمي:
63	15. معوقات الإبداع التنظيمي والتغلب عليها :
65	خلاصة الفصل النظري:.....
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
68	تمهيد
68	1. منهج الدراسة:.....
68	2. الدراسة الإستطلاعية :
68	1.2 . أهداف الدراسة الإستطلاعية :
69	2.2 . حدود الدراسة الاستطلاعية :
69	3.2 . الحدود المكانية و الزمانية.....

3. أدوات الدراسة:	71
4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :	71
5. صدق المحكمين:	72
6. صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التخطيط الاستراتيجي:	72
7. ثبات الاستبيان:	74
1.7. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :	75
2.7. الخصائص السيكومترية لاستبيان الإبداع:	75
8. الدراسة الاساسية :	76
1.8. الإطار الزمني للدراسة الأساسية :	76
2.8. الإطار المكاني للدراسة الأساسية:	76
3.8. عينة الدراسة الاساسية :	76
4.8. خصائص عينة الدراسة الاساسية:	76
5.8. ادوات الدراسة الاساسية :	77
9. الاساليب الإحصائية :	78
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
عرض ومناقشة نتائج الدراسة:	80
1. عرض نتائج التساؤل يوضح تحقق التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية:	80
2. عرض نتائج التساؤل يوضح تحقق الإبداع التنظيمي :	81
3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:	81
4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:	82
5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:	83
6. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:	84
7. عرض نتائج الفرضية العامة:	84
مناقشة الفرضيات:	85
1. مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:	85

86	2. مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:
88	3. مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:
89	4. مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:
91	5. مناقشة الفرضية العامة:
92	استنتاج عام للدراسة:
94	خاتمة
95	توصيات
98	قائمة المصادر والمراجع:
	<u>الملاحق:</u>

قائمة الجداول:

رقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين الفقرة بالدرجة الكلية	72
02	معاملات ثبات بطريقة ألفا كرونباخ	75
03	يوضح الثبات استبيان التخطيط الاستراتيجي بطريقة التجزئة النصفية	75
04	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الإبداع التنظيمي	76
05	يوضح ثبات استبيان الإبداع التنظيمي	76
06	توزيع العينة حسب متغير الجنس	77
07	توزيع العينة حسب متغير السن	77
08	مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_ تيارت	80
09	مستوى الإبداع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_ تيارت	81
10	يوضح العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الأصالة	81
11	يوضح العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي بعد الطلاقة	82
12	العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد المخاطرة	83
13	العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الإحساس بالمشكلات	84
14	العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع التنظيمي	84

قائمة الأشكال:

رقم	العنوان	الصفحة
01	دور عملية الاستقطاب في المنظمة	32
02	العناصر الاربعة لإدارة الأداء	36
03	عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهدفها	39
04	نموذج جامعة هارفارد لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية	44

مقدمة

مقدمة:

نتيجة للتطور والتقدم التكنولوجي الذي يشهده عالمنا اليوم ازدادت حدة المنافسة ما بين المنظمات وهذا أدى بدوره الى التغيرات والتحويلات المفاجئة في الأسواق والسياسات التسويقية، وما رافق ذلك من اختلال اقتصادي ناجم عن الأزمات المالية التي أثرت على مختلف عوامل البيئة الكلية والجزئية للمنظمات، فهذه المنافسة لا تتوقف عند حد معين والسبب في ذلك، أن المنظمات تتعرض إلى ضغوطات مستمرة من اجل زيادة تحسين نوعية المنتج التي تقدمه، والعمل بكفاءة وفعالية، والمنافسة بجودة المنتجات ذات التقنية العالية، وهذا أجبر المنظمات للبحث وتعيين أشخاص قادرين على الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات.

ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية هذه المهمة في عملية استقطاب وتعيين الكفاءات والمبدعين كون هذه الإدارة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، وان مدى فاعلية المنظمات في تحقيق رسالتها، يتوقف الى حد كبير على مدى كفاءة مواردها البشرية، وعلى ما يتمتع به أفرادها من مهارات وإبداعات. كما وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع علاقتها المباشرة بالعاملين، حيث تسعى دوما الى تقييم أدائهم بهدف تطويره، الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنظمة ككل.

ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية امرا في غاية الأهمية فالمورد البشري هو الثروة الحقيقية في المنظمات، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والابداع والتطوير، يمكنه ان يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وان لا يجعلها عائقا نحو التقدم، ولقد ايقنت الدول المتقدمة هذه، فأحسننت التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة منذ زمن طويل.

الدور الاستراتيجي للموارد البشرية المتميز يترجم في الانتقال بسياسات إدارة الموارد البشرية من الوضع الحالي الى المستقبلي للمنظمة، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على مستوى المنظمة في العمل على توفير دعم الإدارة

العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها، إضافة الى توفير المعلومات لمديري إدارة الموارد البشرية، التي تساعدهم في القيام بأدوارهم على أكمل وجه.

وتعمل المنظمات المعاصرة في ظل الظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل وينبغي على المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة وبكفاءة وفعالية، الامر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية كي تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، ونتيجة للتحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وغيرها تزداد أهمية الإبداع ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على الإبداع التنظيمي . لذا توجهنا في دراستنا هذا وبعد عدة تساؤلات لم نستطع الإجابة عنها ارتقينا لإجراء دراسة ميدانية حول مكانة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي محاولين توضيح مدى مساهمته إما في تطوير المؤسسة أو النظر إلى غيابه التام أو الناقص في المؤسسة ، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين، القسم الأول تطرقنا فيه لفصلين أساسيين للتعريف بموضوع الدراسة والهدف منها ، والذي بدوره ينقسم إلى الفصل الأول: الذي تمت تسميته تقديم الدراسة انطلاقا من إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية دراسات سابقة، وتطرقنا في الفصل الثاني الذي تمت تسميته بالإطار النظري للدراسة تكلمنا فيه عن متغيرات الدراسة بداية بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وصولا إلى الأبداع التنظيمي، هذا من أجل الاطلاع والإلمام بالتراث النظري، أما بالنسبة إلى الجزء الثاني ألا وهو الميداني أول التطبيق للدراسة والذي ضم بدوره فصلين، الفصل الثالث الذي تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال عرضنا لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية بكل خصائصها وحدود الدراسة الزمانية والمكانية، بالإضافة إلى عرض لكل أدوات الدراسة وحساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الأولية (الاستبيان)، إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الوصول إلى النتائج، وفي

الفصل الرابع والأخير تم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، بعرض نتائج الدراسة والتعليق عليها من ثم مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة، واقترح الباحثان حلول معالجة للنقائص المتحصل عليها، وتم ختم الدراسة بخاتمة طرحت فيها عصارة الدراسة من أجل تسهيل فهم الدراسة دون عناء لكل قارئ أو باحث.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. الإشكالية

2. تساؤلات الدراسة

3. فرضيات الدراسة

4. المفاهيم الإجرائية

5. أهداف الدراسة

6. أهمية الدراسة

7. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من القوانين والمبادئ بشكل يوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة بحيث يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية في أية منظمة كانت على جميع الإداريين والمدراء، مشرفين، وعلى هؤلاء ألا ينسوا بأن مهمة التوجيه والتخطيط والإشراف هم أهم مكونات العملية الإدارية، تسعى كل مؤسسة إلى إيجاد موارد بشرية كفئة لتقوم بجميع أعمالها الإدارية ولا يتأتى هذا إلا بإتباع أسلوب محكم يجعلها تتحكم في مواردها البشرية ألا وهو تخطيط الموارد البشرية والهدف منه هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية وكذلك من الأهداف التي تستمد من التخطيط الموارد البشرية هو تحديد المستخدمين بالأعداد والنوعيات المطلوبة أي وضع كل مستخدم في منصب موافقا لقدراته وكفاءاته المهنية والعلمية، حيث أشارت **نبيلة جعيج (2016)** في دراسة حول استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر استخدامها المنهج الوصفي و قد توصلت إلى أن استراتيجية تمكين العاملين تؤثر في تشجيع الإبداع.

يعد التخطيط الاستراتيجي منهج تفكير وأسلوب عمل لتطوير المنظمة وتحقيق الأهداف، وفرض الهيمنة والاستقرار أمام المنافسين في الأسواق إذ أنه عملية مستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائجها، وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج لصالح المؤسسة لانتقل إلى وضع أفضل بالمستقبل بما يضمن لها النمو والتطور ومواكبة التغيرات بما يحقق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، و عليه أشارت **ساكر دنيا (2019)** في دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية بمجمع صيدال باستخدامها للمنهج الوصفي

التحليلي و قد توصلت إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها و بشكل واضح يساهم في تحسين أداء عمال مجمع صيدال.

ويتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تزويد المنظمات برؤية واضحة عن الاتجاه طويل الأجل، من خلال قيمها ورسالتها وتحديد الأولويات والأهداف والغايات، حيث يجسد تدريجيا سلسلة من التغيرات في المؤسسة وتنتهي في نهاية المطاف بالخطط التنفيذية للمديرين في مختلف الوحدات هذا ما أشارت إليه شيرين زهير البيطار (2014) في دراسة بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي بالمؤسسات الغير حكومية بعينة بلغت 260 موظف و قد توصلت إلى ان للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في رفع مستوى التمكين الوظيفي، تختار المنظمات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنها تعمل في بيئات غير مستقرة ومعقدة الذي يسمح باستعمال الأفراد بأكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي تنمية رضا الموظفين في هذا النوع من المنظمات يتم تشجيع الموظفين على المشاركة مباشرة في بناء وتطوير مساهمهم الوظيفي وتبادل معارفهم وتقييم خبراتهم من خلال التفاعل مع زملاءهم، حيث أشار كمال تيمراز (2019) في دراسته حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بمؤسسة سونلغاز- باتنة- على عينة قدرت ب 136 عامل من إطارات المؤسسة باستخدامه المنهج الوصفي و قد توصل في بحثه إلى تحقق مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

وعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتطوي على مجموعة من المراحل تبدأ بتحديد استراتيجية المؤسسة وأهدافها، ثم دراسة أنشطة المؤسسة وممارساتها ثم تتبعها مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي أهم مرحلة يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي والتي من خلالها يتم تحديد أثر المتغيرات الداخلية والخارجية في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، والتي ينتج عنها التنبؤ بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتقدير الطلب

والعرض ومن هذه الموارد ومحاولة المطابقة بينهما، فينتج عنها ثلاث نتائج يجب التسوية بينها من أجل التوازن إما في فائض يتطلب تخفيض الموارد أو الاحتفاظ بالموارد الحالية، أو نقص يحتاج إلى أن تلبى المؤسسة هذه الاحتياجات، فقد أشار **بن حمودة يوسف (2010)** في دراسة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسن أداء الأفراد بمجمع تربية الدواجن للغرب مستخدما المنهج الوصفي و قد توصل إلى فعالية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الأفراد.

ويعد الإبداع هاما وضروريا بالنسبة للمنظمات اليوم وذلك لان المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق، فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير تطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير ومقاومته، و منه أشارت **مريم عمراوي (2016)** في دراسة حول أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية ف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقطاع المطاحن مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي بعينة 42 عامل إداري، و قد توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية، فيساهم الإبداع التنظيمي باعتباره تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة وغير مألوفة، هذا و قد أشار **دوح التيجاني (2020)** في دراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي بجامعة غرداية بعينة قوامها 188 أستاذ و أستاذة باستخدامه المنهج الوصفي و قد توصل إلى وجود فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس و السن و الخبرة ، حيث أن الإبداع يشير أيضا إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إن كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي على درجة ملحوظة حيث أشارت كل من **مسغوني نجوى - قدة حياة (2018)** في دراسة حول دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بمخبر المجد للتحاليل

بالوادي على عينة مكونة من 33 عامل , مستخدمتان المنهج الوصفي و قد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي فمثلا إن القدرة على ابتكار منتج جديد او خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة والتي تتصف كلها بانها مفيدة وذات قيمة، و أشار كل من **محمد حمزة- حسن الصفدي (2019)** في دراسة حول أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بعينة قدرت ب 455 موظف مستخدمان المنهج الوصفي التحليلي و قد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى من الإبداع التنظيمي بالمؤسسة .

كما يهتم الإبداع التنظيمي بتحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها، فيما أشار **عادل موسى (2013)** في دراسة بعنوان تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بعينة قدرت ب150 موظف مستخدما المنهج الوصفي التحليل و قد توصلت نتائج الدراسة على أن الإبداع الإداري يؤثر على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة كمحاولة منا للكشف عن حيثيات بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و علاقته بالإبداع التنظيمي وتأتي كذلك الأسئلة التالية لاقتراح تصور ورؤية علمية لتساهم في توضيح وتيسير العملية، حددت الأسئلة كالتالي:

- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقد_تيارت؟

- هل يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقد_تيارت؟

- هل توجد علاقة ما بين والتخطيط الاستراتيجي والأصالة في مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود _تيارت؟
- هل توجد علاقة ما بين والتخطيط الاستراتيجي والطلاقة في مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود _تيارت؟
- هل توجد علاقة ما بين والتخطيط الاستراتيجي والمخاطرة في مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود -تيارت؟
- هل توجد علاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والإحساس بالمشكلات في مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود _تيارت؟

2. الفرضيات:

- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود _تيارت؟
- الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأصالة لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمخاطرة لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والطلاقة لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والإحساس بالمشكلات لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_تيارت.

3. أهمية موضوع البحث:

تتبنى أهمية هذه الدراسة من أهمية المورد البشري في المؤسسات الإدارية باعتباره الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف وتحقق الغايات التنظيمية ومنها الإبداعية, كونها تبحث في إحدى المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا الإبداع التنظيمي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها الجزائر, لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية خاصة في ظل ظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع العام الجزائري, والتي تستوجب تبني مفهوم للإبداع التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات، والتي تقدم خدمات متنوعة للمواطنين فهناك حاجة إلى تطبيق العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة عند أداء العمل بهذه المؤسسات، وهذا مكنه من تحقيقه من خلال تغيير المعايير والأنماط الإدارية المتبعة وتعديل خصائص الثقافة التنظيمية السائدة إلى أرقى مستويات لتحقيق إبداعات وأفكار ومشاريع جديدة وفعالية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يحقق كفاءة أعلى للتمكين الوظيفي والذي بدوره يحقق الكفاءة للعمل داخل للمؤسسات.

4. أهداف الدراسة:

- توضيح مختلف الطرق والأساليب العلمية المستخدمة في عملية الإبداع التنظيمي لدى الموارد البشرية استراتيجيا على مستوى المؤسسة وإبراز مدى أهميتها.
- إبراز الأساس النظري والكمي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة.
- التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل الإبداع التنظيمي في المؤسسة.
- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق تحقيق الإبداع في ظل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

- التعرف على واقع الإبداع التنظيمي ف المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى عمال المؤسسة.
- تحديد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة.
- إيجاد العلاقة ما بين الحساسية بالمشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إيجاد العلاقة التي تجمع بين المخاطرة والتخطيط الاستراتيجي.
- إيجاد علاقة ما بين الطلاقة والتخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل تخطيط استراتيجي مبدع وجديد للمؤسسة.
- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق تحقيق الإبداع التنظيمي لتنمية الموارد البشرية.

5. المفاهيم الإجرائية

- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** هو ذلك المخطط الذي تعده مؤسسة نفعال مقاطعة الوقود_تيارت لتسيير مواردها البشرية وهذا وفق أهداف وسياسات تخدم المصلحة العامة للمؤسسة.
- **الإبداع التنظيمي:** هو عملية خلق أفكار و أساليب جديدة و طرق عمل أكثر ابتكارا من طرف الإدارة والعمال بمؤسسة نفعال مقاطعة الوقود _تيارت، أو تبنيها من داخل أو خارج المنظمة بحيث تتلاءم مع ثقافتها، و كذا تطبيقها.

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة

أولاً: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

النماذج الأساسية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

➤ ثانياً: الإبداع التنظيمي

مفاهيم حول الإبداع

نظريات حول الإبداع

مصادر الإبداع

تمهيد

إن واقع التخطيط الاستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، على الرغم مما شهده التخطيط الاستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه. في حين يعد الإبداع من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، فهو ظاهرة قديمة من بدء الخليقة وتطورها مع مراحل الحياة الإنسانية فلقد ولد من أحضان الطبيعة قبل أن يولد في المختبرات وأقسام البحوث، فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثا طارئا أو محفزا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء والاستمرار وإنما يلجأ إليه الإنسان لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والمواءمة معها من أجل البقاء والنمو.

ولقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظرا للمتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضا أكثر إبداعا يتمكن من مواكبه الظروف والمتغيرات المحيطة به.

1. ماهية التخطيط الاستراتيجي:

إن دمج مفهوم تخطيط الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة اليوم أصبح من الأولويات كونه حجر الأساس الذي تقوم عليه بقية الأنشطة، فالخطط الكلية للمؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع تخطيط القوى العاملة مثل خطط الإنتاج، المبيعات، المشتريات... ما دفع المؤسسات إلى توجيه أنظارها نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وضرورة استخدامه وتطبيقه مع ضرورة تحقيق عملية الترابط بين استراتيجية المؤسسة ككل وبقية الاستراتيجيات الوظيفية منها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد وجب علينا أولاً استعراض كل من مفهومي الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي قبل التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

فمصدر مصطلح الاستراتيجية هو اللفظ اليوناني "استرا تجوس" Strategos والكلمة أصلها عسكري تشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو في عالم الأعمال .

وبصفة عامة يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا وتمكينها من حرية الحركة وتأقلمها مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن .

(عائشة سمسوم، 2016، ص:48)

أما التخطيط الاستراتيجي فيعتبر، تعريف **نادية العارف** " التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل

(عمري سامي، 2017، ص:18)

فقد عرفه "Falshaw et Glaister" بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". كما يرى "Ansoff" أن "التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم البعض استراتيجية المؤسسة".

وقد عرفه "Bryson" على أنه "نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المؤسسة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟".

(عائشة سمسوم، 2016، ص:49)

✓ تعريف أحمد حميدوش (Ahmed Hamadouche) "التخطيط الاستراتيجي هو تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك "

✓ تعريف جون بيير (Pierre) "التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تحدد التوجهات الكبرى للمنظمة سامحة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي "

✓ تعريف بيتر دراكر (Peter Drucker) "التخطيط الاستراتيجي هو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة " لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات".

✓ تعريف أحمد القطامين التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياسا لهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف "

✓ تعريف أحمد ماهر " التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك".

✓ تعريف نادية العارف " التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل".

(عمري سامي، 2007، ص 17-18)

ولقد أعطيت العديد من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة نذكر منها:

- التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل يتم من خلاله "تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد".

- التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على :

-الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي، والحاضر، والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل.

-تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة؛ -تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة .

- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.

-كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب تطورها.

(ساكر دنيا، 2018-2019، ص:12-13)

ويقصد به تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجه الشركة وفي نفس الوقت مجموع نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بها.

(جاري ديسلر، 2002، ص:55)

وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيله ووظيفة صانع التخطيط الاستراتيجي هي اختيار البديل الذي يتوقع حدوثه في المستقبل، إذن فالمستقبل

هو أساس صناعة التخطيط الاستراتيجي. و يساعد في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة فهو "عملية رسمية لاتخاذ القرار تسمح بإعداد التمثيل المرغوب فيه للوضعية المستقبلية للمنظمة وتحديد آليات تنفيذ هذه الإرادة، وهو بذلك مسار صريح يعتمد على منهجية تنفذ عبر الزمان والمكان وفق برنامج محدد مسبقا لينتهي إلى الخيارات الاستراتيجية وبرامج العمل التي تسمح بتجسيد هذه الخيارات".

(ساكر دنيا، 2018-2019، ص: 14)

نستخلص من هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية وينظر إلى سلسلة الأسباب والنتائج المترتبة على قرار معين، ولذلك فإن جوهره يكمن في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية والتي يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات.

إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو ما أورده الاتحاد الفيدرالي الأمريكي حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية نظامية مستمرة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه." من خلال هذا التعريف يتبين لنا مجموعة من العناصر لتحديد معنى التخطيط الاستراتيجي فكلمة "عملية" تشير إلى أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي وهو الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، أي بشكل إجراء وليس مجرد إعداد مستند أو وثيقة.

كما تشير كلمة "نظامية" أنه من الضروري أن يتم التخطيط الاستراتيجي بشكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً، أما كلمة "مستمرة" فهي تعود إلى ضرورة استمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة. أما الأشخاص المقصودين من جملة "الأعضاء من القادة" فهي تشير إلى المديرين التنفيذيين على جميع المستويات والعاملين ذوي التأثير في القرارات التي يتم اتخاذها، ويقصد "بالإجراءات

والعمليات المطلوبة" جميع الأفعال التي تتخذ من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، أما "الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح" فهي تتم باستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب. من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ وجود اختلاف وتباين في تحديد تعريف دقيق للتخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك لسببين أساسيين:

- مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحا، وقد يكون البعض الآخر غامضا

- قد يبدو للبعض مستقرا وللآخرين مضطربا، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى، والوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الأهداف وطرق انجازها) تختلف من منظمة إلى أخرى.

(ساكر دنيا، 2018-2019 ص:15)

✓ كما يعرفه دراكر كما ورد في ترجمة عبد الكرمي والهادي (1995م) التخطيط الاستراتيجي بأنه كافة العمليات المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل (اتخاذ المخاطر في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة.

✓ وفي تعريف آخر للعدلوني (2001م) يعرفه بأنه ملكة تحديد الرؤى بعيدة المدى، والأهداف الكلية للمؤسسة، وكيفية تحقيقها.

✓ ويعرفه بوزير (1999م) أنه العملية التي يتصور من خلالها المنظرون والموجهون للمنظمة مستقبلها وتطوير إجراءاتها والخطوات الأزمنة للوصول لذلك المستقبل، إذن فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد

✓ الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية.

✓ حسب **Kotler** التخطيط الاستراتيجي هو " دوام العلاقة بين أهداف العملية الإدارية الخاصة بوضع مؤسسة وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في وتطلعاتها، المستقبل".

✓ أما **القحطاني (2010)** فعرفه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية".

✓ **حين مازن (2008)** رأى أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف".

✓ أما **ادريس والغالبي (2007)** فعرفه " عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطوره، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق 5 ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

(عبد العزيز حر، 1420هـ، ص: 21)

2. مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي:

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءاً بالتخطيط وصولاً إلى الاستراتيجية والانتهاؤ إلى التخطيط الاستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

1.2 مفهوم التخطيط: لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي

أزمنة مختلفة، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

يرى **هنري فايول** بأن: التخطيط يعني التي وقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ورأى كونت أن التخطيط هو «: التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".

في حين الصانع (2001) يرى بأن التخطيط هو: "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق".

كما عرفه هاريسون (2009) " عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف ."

(رحمة زعيبي ، 2013-2014، ص:28_29)

كما عرفه (Huss, 1982): بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه فهو يجسد من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط " التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل".

(هاريسون ديفيد. 2009، ص 03)

2.2. مفهوم الاستراتيجية :

تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الإدارة"، ومن هنا أصبحت الاستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال.

كما عرفها (Chandler Alfred) على أنها " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات". وهي أيضا " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة ."

أما في نظر (Thomas) أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها" في حين عرفها (McKean David) على أنها "تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها" و نستخلص من هذا التعريف أربعة جوانب:

الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مستقبل أفضل يجب أن تكون قابلة للتحقيق لابد من إبلاغ المؤسسة من اجل ان تصبح حقيقة واقعة -يجب ان يكون هناك طريق واضح ومنطقي لتحقيق ذلك؛ الأخير. وفي ضوء ما سبق فإن الاستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

(رحمة زعيبي ، 2013-2014، ص:29_30)

3.2. الرسالة Mission: الرسالة لغة، ما يُرسل وتكون في موضوع واحد. واصطلاحًا، هي الغرض الأساسي الذي توجد المؤسسة من أجله، والذي تسعى إلى تحقيقه.

(علي السيد جمعة، 2012، ص:07)

و الرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة و بقاءها

(عمر وصفي عفيلى، 2004، ص:83)

4.2. الرؤية Vision: لغة، الرأي: الاعتقاد والعقل والتدبير والنظر والتأمل، والرؤيا: ما يرى في النوم، واصطلاحًا تُعرف بأنها طموحات المؤسسة التي لا يُمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

(علي السيد جمعة، 2012، ص:07)

أو ما تطمح منظمة الأعمال إلى تحقيقه مستقبلا، أي هي منظور مستقبلي وليس حالي، أي أن الرؤية تحدد مستقبل المنظمة الذي يطمح كافة الأفراد الوصول إليه.

(أسامة الصحفي، 2012، ص:10)

5.2. الغايات Objectives: لغة، الغاية هي النهاية و الأخيرة فغاية كل شيء: نهايته وأخرته وغاية الأمر الفائدة المقصودة منه وهي المواقع أو الأوضاع التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل، وتأتي عادة في حدود المهمة، وترجمة لها بصورة أكثر تفصيلاً وتحديداً في ألفاظ وأرقام من غير ربط لها بمدى زمني معين، ولكنها في الوقت نفسه لا تكون بدرجة التفصيل أو التحديد التي تظهر في الأهداف المباشرة

6.2. الأهداف (المباشرة) أو المرامي Goals and Targets: وهي النقاط المعينة أو المحددة زماناً وإنجازاً على طول تحقيق الغايات التي تنشدها المؤسسة، وتأتي صياغتها في معظم الأحوال بأسلوب كمي لكي تكون قابلة للقياس، ويتم تحقيقها عن طريق برامج ومشروعات وأنشطة تُصمم من أجلها .

(علي السيد جمعة، 2012، ص: 07)

و تصنف الأهداف حسب المستوى التنظيمي إلى:

أهداف عامة: هي امتداد لرسالة الشركة تنقسم إلى أهداف طويلة الأجل (استراتيجية) تتعلق بالإدارة العليا.

أهداف محددة: تعني تصميم و تنفيذ استراتيجيات ووظيفة(على مستوى الشركة)

خاصة بكل هدف ذات جودة تؤد إلى بلوغه حيث تكون محددة بزمن وواقعية و يمكن تحقيقها و إقباسها و هي تتعلق بالادارة الوسطى .

(عامر عباد، فقر محمد، 2014-2019، ص: 352)

7.2. البرامج والمشروعات Programs and Projects: وهي مجموعة من الأنشطة التي تم اختيارها وتنظيمها وصياغاتها أو تصميمها في مجموعات من المشروعات. يخدم كل منها هدفاً أو عدداً مترابطاً من الأهداف من ناحية، وتُحدّد لموارد محددة لتنفيذه من ناحية أخرى. والبرامج بهذا المضمون هي الوسائل والآليات، أو كما يسميها البعض التقنيات التي تستعين بها المؤسسة في التحرك نحو أهدافها وغايتها.

(علي السيد جمعة، 2012، ص: 07)

8.2. الموارد Resources: وهي القوة المُحرّكة للبرامج أو المشروعات على خط سير المؤسسة أو طريق عملها من أجل تحقيق أهدافها وغايتها ومهمتها. و تُصنف عادة إلى موارد مالية وأخرى بشرية (مهارات) مُتاحة و متوقعة، وهناك من يضيف إليها أقساماً أخرى مثل: مدى

التقدم العلمي والتكنولوجي، والقيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، والمساندة الشعبية لهذه المؤسسة، والتحمس لأهدافها وغايتها ومهمتها.

9.2. استراتيجيات التنفيذ Strategies of Implementation: وهي تشمل: الإجراءات المفصلة المتعلقة بتنفيذ البرامج والمشروعات، وما يتصل بها من تحديد نقاط البدء والمسئوليات في المواقع وعلى المستويات المختلفة، والخطوات الإجرائية، ووسائل التنفيذ وأساليب الإشراف والتقويم والمتابعة، والإجراءات التفصيلية المتعلقة بكسب تأييد العاملين في المؤسسة والمتصلين بها للخطة، وحفزهم على إنجازها.

10.2. الخطط الاحتياطية أو البديلة Contingency Plans: وهي الخطط التي يلتجأ إليها في حالة ظهور بوادر أثناء التنفيذ تُغيّر صورة المستقبل وما يتصل بها من قوى وعوامل ومسلمات، أو وقوع أحداث مفاجئة (حروب إقليمية، كشف علمية، اختراعات تكنولوجية، وغير ذلك)، لم تكن متوقعة سلفاً عند تصميم الخطط الأصلية.

(علي السيد جمعة، 2012، ص: 08)

3. الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

إن دمج مفهوم تخطيط الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة اليوم أصبح من الأولويات كونه حجر الأساس الذي تقوم عليه بقية الأنشطة، فالخطط الكلية للمؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع تخطيط القوى العاملة مثل خطط الإنتاج، المبيعات، المشتريات... ما دفع المؤسسات إلى توجيه أنظارها نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وضرورة استخدامه وتطبيقه مع ضرورة تحقيق عملية الترابط بين استراتيجية المؤسسة ككل وبقية الاستراتيجيات الوظيفية منها استراتيجية إدارة الموارد البشرية .

حتى تكون المؤسسات في مستوى عال، يجب إدماج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي لها، وعليه تصبح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية شاملة تعتمد على تنسيق العمليات الخاصة بالموارد البشرية مع كل العمليات الإدارية الأخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات تغطي مختلف مراحل دورة حياة المؤسسة، كما يعتبر من الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها. و مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل عملية الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات والأهداف الاستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة اللازمة لذلك.

(عائشة سمسوم، 2016، ص:49)

وحسب "عقيلي" فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها.

إذن يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، والمنظمة، والأفراد والأنظمة، وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية، بل قدرتها على التنسيق مع البيئة التي تكون فيها الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجية ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة، وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد.

(كمال تيميراز، 2013_2014، ص:52-53)

و يشير مصطلح استراتيجيات الموارد البشرية إلى مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها المنظمة بغية تحقيق أهدافها أو ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع و المرونة.

(جاري ديسلر, 2002, ص:56)

بينما عرفه الحملاوي، 1991 على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات، وتحديد الأهداف، وتحديد المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ هذه الأهداف والذي يحدد أسلوب عملها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات نظراً للتحويلات العالمية والتطورات التي شهدتها العالم أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في عالم اليوم مهمة ضرورية لكافة المنظمات في القطاعين العام والخاص، وبغض النظر عن طبيعة نشاط المنظمة أو طبيعة أهدافها.

ويرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن نشاط منظم وشامل يهتم بتفسير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ودراسة شاملة لكافة القضايا الاستراتيجية التي تواجه الإدارة في مجال مواردها البشرية، واختيار الاستراتيجية التي تواجه الإدارة، واختيار الاستراتيجية الملائمة للتعامل معها وفقاً لهذه المتغيرات .

والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف في مجملها الحصول على الموارد البشرية للمنشأة واستخدامها وتطويرها وعرضها لتحقيق الموازنة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

(أسامة الصحفي، 2020, ص:16)

ويمكن تعريفه على أنه أحد الأنشطة (الوظائف) و الممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات, فمن خلاله تقدر و تحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها و مهاراتها و بشكل يخدم استراتيجيتها.

(عشاوي وهيبه, 2021, ص:177)

4. العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

(1) رسالة المنظمة: هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

(2) المحيط الخارجي: يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضع السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية.

(3) المحيط الداخلي: يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

(4) الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها إثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجية المؤسسة.

(5) الخيارات الاستراتيجية: إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الاستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد توجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

(كمال تيميراز، 2013_2014، ص: 54-53)

5. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لقد أصبح تخطيط الموارد البشرية سمة هذا العصر الذي يتميز بالتطور التكنولوجي المعقد والإنتاج الكبير والمتنوع، وهذا التطور الهائل للوسائل والمعدات يستدعي قوة عاملة مؤهلة ومدربة وذات كفاءة عالية، أي قوة عاملة بالكم والكيف المطلوب في المكان والزمان المناسبين. وعلى ذلك لم يصبح للدول الخيار من أجل القيام بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عن العنصر البشري واستعماله استعمالاً عقلانياً، وتجنب الضياع أو الهدر لهذه الطاقة التي هي العنصر الحاسم في عملية التنمية الاقتصادية إلى جانب العناصر المادية والمالية، إذ لا يمكن للتنمية الاقتصادية أن تنجح بدون قوى عاملة ذات مؤهلات فنية عالية

وتدريب كاف حيث أن تكوين حجم خصائص القوى العاملة في مجتمع ما لها دور أساسي في تحديد كمية ونوع الإنتاج وبالتالي تحديد مستوى رفاهية البشر في المجتمع، حيث إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة يعتبر بمثابة حجر الأساس للتخطيط على المستويات الأخرى، ويجب أن يتم قبل أية وظيفة من الوظائف العادية لإدارة أو قسم شؤون القوى العاملة بالمؤسسة، ويرتبط بالنظر إلى الم مستقبل حتى نتمكن من الحكم والسيطرة على مقدار التغيير فيه. أي الاستعداد وبأحسن طريقة ممكنة لذلك المستقبل المجهول. إذ يعتبر هذا النشاط التخطيط الاستراتيجي حجر أساس تقوم عليه بقية الأنشطة الأخرى، فالخطط الكلية للمؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع تخطيط القوى العاملة، مثل خطط المبيعات، والإنتاج، والمشتريات، وخطط التوسع في التسهيلات في المشاريع الاستثمارية، وفي التحديث والعصرنة أو إضافة منتج جديد وتغيير المنتج القديم أو التغيير في مستوى المهارة... الخ. وتظهر أهمية قيام المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد ومن تلك الفوائد نذكر بشكل عام الآتي :

- ✓ يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد ولفترات زمنية قادمة. (كمال تيميراز، 2014 ص: 61)
- ✓ إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على توفير الخبرات البشرية المؤهلة، والكوادر البشرية المدربة التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والحدثة والمستحدثة في النظم الإدارية والأدوات والآلات والمعدات، وكل ما يساهم من رفع عمليات الانتاج وتقديم الخدمات في المنظمات الإدارية .
- ✓ تعتبر عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عاملاً أساسياً في تطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد، وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات متعلقة بكيفية الاختيار الأمثل، والصحيح للموظفين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة وأعمال المنشأة الإدارية.

✓ هناك مستويات عليا من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذه تركز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى وطويلة الأجل، وذلك لوضع استراتيجيات عميقة ومفصلة وشاملة لكل أهداف وأعمال ومهام ومخططات المنشأة والمنظمة الإدارية

(شيرين زهير البيطار، 2014، ص: 24)

✓ يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وبما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الكلف غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب فيضهم عن الحاجة أو تدني مستويات كفاءتهم .

✓ يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها (التطور التكنولوجي، المنتجات المنافسة وتعليمات وقوانين الدولة... الخ)، لأن هذه التغيرات قد تخلق عادة تغييرا في محتوى العمل والمهارات المطلوبة وأنواعها وعددها... الخ، مما يستدعي الإعداد والتخطيط لمواجهة مثل هذه التغيرات .

✓ إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم ومهارتهم .

✓ المحافظة على الموارد البشرية وتخفيض معدل دوران العمل مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.

✓ يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات كفاءة الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري.

(كمال تيميراز، 2014، ص: 62)

✓ توفير العدد الكافي من العمالة وخاصة من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة والتي تتماشى مع متطلبات التطورات التكنولوجية في العمل.

✓ تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار و التعيين: تسمح بالاختيار العادل و تساوي الفرص بين المترشحين, مما يضمن الدقة في الاختيار ما يعفي المنظمة من أي مساءلة قانونية في مجال الاختيار و التعيين على مستواها

✓ تكوين و تدريب الأفراد و الرفع من كفاءاتهم و تطوير خبراتهم المهنية على المدى الطويل
 ✓ تزويد المنظمة بالعمالة المطلوبة خاصة في ظل المنافسة و التغيرات التي فرضت على المنظمات اختيار احتياجاتها من الكفاءات و الكوادر المتميزة و التي تتماشى و المتطلبات التكنولوجية و المعرفية الحالية و المستقبلية.

(عشاوي وهيبة, 2021ص:177)

كما يهتم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بالتالي:

✓ إن التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يعمل على تطوير الأفراد وتدريب العاملين والموظفين والإداريين في المنشآت والمنظمات الإدارية، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي على مستويات بعيدة المدى إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات الموظفين والإداريين، كما وتساهم في الاستفادة من هذه الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية في المنظمات الإدارية وإحداث انسجام بين الموظفين والإداريين

✓ يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق توازن عام على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الإدارية، كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين، والإداريين والمستويات الإدارية العليا والعامة والإشراف والتنفيذية.

✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توضيح التخطيط الاستراتيجي، بالنسبة للمنظمات كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء، وأياً كانت هذه أهداف المخططات فهي تساهم في رفع وتحسين خبرات وكفاءات الموارد البشرية، وتطوير المواهب وتنمية الكوادر البشرية في المنظمات والمنشآت.

(شيرين زهير البيطار، 2014، ص:25)

6. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعمل الإدارة للوصول إلى جملة من الأهداف الواعية والمدروسة من خلال القيام بعملية التخطيط السليم للقوى العاملة وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي :

✓ الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب.

✓ مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل"، وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة.

✓ المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة وإخلاصهم لها.

✓ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات .

✓ تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها. كما تتجلى البعض من أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي :

✓ التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكّن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

التعرف على مصادر القوى العاملة (سوق العمل) ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

(أسامة الصحفي، 2020، ص: 63)

✓ على صعيد المجتمع فإنه يحقق الاستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية و ف الشركات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية

✓ كما يهدف التخطيط للموارد البشرية في الشركات إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

_ ما هو كم و نوع الموارد البشرية المطلوبة للعمل ؟

_ كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة في العمل؟

_ متى يجب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة للعمل؟

_ أين تستخدم هذه الموارد المطلوبة؟

(عامر عباد، فقير محمد، 2014-2019 ص:352)

✓ التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحدث من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.

✓ محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وعدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين .

✓ التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.

✓ تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة .

كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن من تحقيق الأهداف التالية:

✓ يؤدي إلى تفهم أهمية العنصر البشري في بناء الاستراتيجية وتضمينها داخل هذه الاستراتيجية .

✓ استقطاب أصحاب الموهبة والخبرة مقدما ما قبل الحاجة الفعلية سواء من المراكز التعليمية المتخصصة أو من سوق العمل .

✓ تحسين عملية تخطيط وتوزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.

✓ تحسين التخطيط للمسار الوظيفي وأوجه التنمية الأخرى للفرد مثل النمو المتتالي لتحقيق القدرة على توسيع أبعاد مدارك القوى العاملة لفترات قادمة طويلة.

(أسامة الصحفي، 2020، ص:63)

✓ تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها، من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية، كالأجور وغيرها من المزايا، معدل دوران العمالة،

التدريب والنقل وغيرها من النفقات. وبصفة عامة، فإن التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى المؤسسة، يجب أن يشمل على الجوانب الأساسية التالية :

✓ دراسة تحليلية لمستوى الأداء الحالي ومستويات استغلال القوى العاملة حتى يمكن تحديد المستوى الفعلي للأداء في مختلف مستويات التنظيم، ومن ذلك يمكن تقدير المستوى المتوقع إحدائه للأداء مستقبلا وتطور هذا المستوى خلال السنوات القادمة.

✓ التنبؤ بتحركات المخزون من القوى العاملة، لمعرفة نمط هذه التحركات وأثرها على المعروض من الأفراد في المستقبل البعيد

(أسامة الصحفي، 2020، ص: 65)

✓ يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.

✓ توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية .

✓ تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.

✓ توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل؛ -تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة .

✓ صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة.

(رحمة زعيبي، 2014، ص: 36)

7. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتكون من سبعة أبعاد: تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء.

1.7. تحليل وتصميم العمل:

تعد عملية التعرف على الأعمال الموجودة في المؤسسة من خلال عملية تصميم وتحليل العمل من أساسيات توظيف الموارد البشرية المناسبة ويتم ذلك من خلال جانبين :

الأول: يركز على تحديد أهداف وخصائص وواجبات جميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة . (بوادر خالد، علي الأزوري 2022 ، ص: 263).

الثاني: يركز على تحديد محتوى العمل من خلال عملية التحليل المرتبطة بنوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال.

2.7. أهداف وأهمية تحليل وتصميم العمل: إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات ومواصفات العمل.

- إن عملية تحديد العمل تعتبر الأساس الذي تبنى عليه معايير تقييم أداء الأفراد العاملين .

- تحديد الأهمية النسبية للعمال بغية الوصول إلى بناء هيكل عادل للأجور والرواتب.

- تعكس مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسة.

- تعكس الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال.

- المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد والمرغوب به من قبل المؤسسة.

نستج من النقاط السابقة بأن هناك علاقة بين البعد الأول تحليل وتصميم العمل وبين بقية أبعاد

التخطيط الاستراتيجي للموارد بنى على إثرها أنشطة ومهام بقية الأبعاد البشرية حيث أن النتائج

التي يتم التوصل إليها في تحليل وتصميم العمل تبنى على أثرها أنشطة وبقية الأبعاد.

3.7. تخطيط الموارد البشرية: يعنى تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي

للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة, بمعنى آخر فإن تخطيط

الموارد البشرية يعنى الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل طلب وعرض القوى العاملة لفترة زمنية

مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، مع تقدير

التغيرات المحتملة في الظروف البيئية وترى الباحثة بناء على هذا التعريف بأن التخطيط

للموارد البشرية يهدف بشكل أساسي إلى تبني خطط وبرامج حالية ومستقبلية، تضمن الوصول

الى حالة من التوافق والتوازن بين الطلب والعرض على الموارد البشرية.

4.7. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

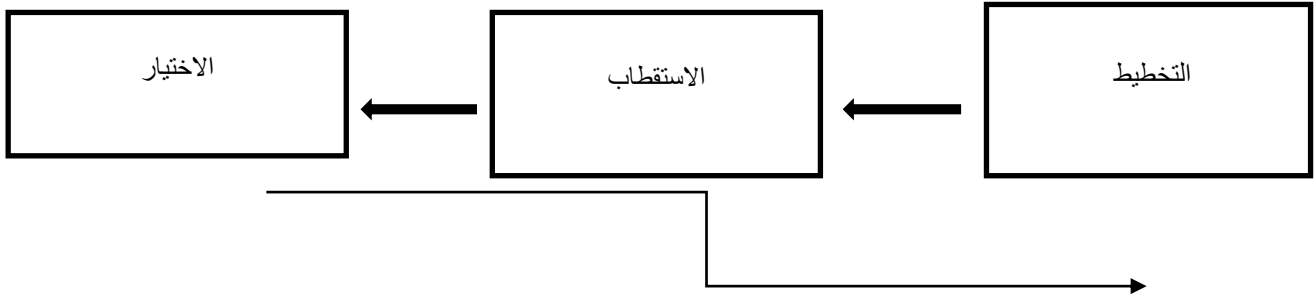
المرحلة الأولى: التنبؤ بالطلب احتياجات المؤسسة حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة

من القوى البشرية من حيث النوعية والكفاءة في الأجلين القريب والبعيد، ويتم الاستعانة بخريطة

الوظائف وهيكل الوظائف الحالي، والسجلات. (بوادر خالد، على الأزوري 2022، ص: 263)

- المرحلة الثانية:** التنبؤ بالعرض من القوى البشرية حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، وخصائصهم من حيث مهاراتهم والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل وذلك بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية .
- المرحلة الثالثة:** تحديد الاحتياجات الفعلية الفجوة من خلال تحليل العرض والطلب نستطيع أن نتعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلا وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.
- المرحلة الرابعة:** تحليل التكلفة والإنتاجي يتم هنا تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة لتحديد إمكانية تطوير الإنتاجية أو خفض التكاليف .
- المرحلة الخامسة:** التخطيط للتنفيذ الفعلي يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك من أجل تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف .
- المرحلة السادسة:** وضع الموازنات والرقابة والتقييم حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية، ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالتخطيط للتأكد بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو أنها في طريق التنفيذ.
- 5.7. استقطاب الموارد البشرية :** يعد الاستقطاب عملية تشير إلى مجموعة من النشاطات المتعلقة بالبحث عن وجذب الأفراد المؤهلين لسد الشواغر الوظيفية في مؤسسة ما وذلك بناء على الكمية والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. كما أنه يعتبر عملية ثنائية تقع بين الفرد والمؤسسة، حيث شكُ إنه في الوقت الذي تمارس فيه المؤسسة البحث عن المرشحين. يمارس الفرد كذلك البحث عنها، لذا فإن عملية الاستقطاب تشكل مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة من جهة والمؤسسة عن الفرد من جهة أخرى. حيث تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

(بواذر خالد، على الأزوري 2022، ص: 264_265).



شكل رقم (01) يمثل دور عملية التوظيف في المنظمة

(بوادر خالد، علي الأزوري 2022 ، ص: 264_265).

وذكر فيصل وآخرون أنه بعد إجراء عملية التخطيط لاحتياجات البشرية بالمؤسسة تبدأ إدارة الموارد البشرية فيها بعملية استقطاب وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة؛ لكون عملية الاستقطاب هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من استقطاب الأفراد سواء استقطاب داخلي من داخل المؤسسة نفسها أو استقطاب خارجي من خارجها، ومن ثم إجراء عملية المفاضلة بينهما وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل والاستعداد التام لتحمل المسؤولية، بهدف ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من الأفراد ذوي الكفاءات العالية الاختيار أفضلهم، وتنشأ عملية الاستقطاب عند زيادة الطلب على الموارد البشرية المعروضة منها في المؤسسة.

6.7. اختيار الموارد البشرية :

أشارت المدنيي بأن هناك عدة عوامل في عملية الاختيار والتعيين منها ما هو إيجابي التأثير ومنها ما هو سلبي، فإذا ما تمكنت المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب نجحت وارتقت، وإذا كان عكس ذلك خسرت وانتهت بالعوامل الإيجابية في الاختيار والتعيين ذكرت منها:

- تحديد متطلبات ومواصفات الوظيفة بدقة متناهية، مثل: القدرات العقلية، والمهارات السلوكية، والاجتماعية، والفنية تحديد استراتيجية الاختيار. ومكان الوظيفة على الهيكل التنظيمي ونظام

الترقية والحوافز توضع مقاييس محددة للمتطلبات الأساسية لكل وظيفة شاغرة. المطابقة بين متطلبات الوظيفة وخصائص ومؤهلات المتقدم للوظيفة إخضاع المتقدم على الوظيفة لكافة الإجراءات من مقابلات واختبارات وغيرها , أما فيما يتعلق بالعوامل السلبية في الاختيار والتعيين أشارت إلى أنها تكمن في عدة أمور أهمها:

- عدم التحديد الدقيق لمتطلبات وواجبات الوظيفة .

- غياب المعايير المحددة المطلوبة للمعاملة بين الأفراد.

وترى الباحثة بأن عملية اختيار وتعيين الكوادر البشرية يجب أن تحظى بقدر عالي من الاهتمام حيث إن اختيار الشخص غير المناسب لشغل وظيفة ما سوف يشكل عبء كبير على المؤسسة ويحول دون تحقيقها أهدافها بنى عملية انتقاء واختيارُ المرجوة، لذلك يجب أن تبنى عملية اختيار الموظفين على أسس معيارية واضحة بعيدة كل البعد عن الأحكام الشخصية والذاتية غير العادلة .

(بوادر خالد، على الأزوري, 2022، ص: 264_265).

7.7. تدريب وتطوير الموارد البشرية:

حيث يعنى هذا البرنامج بتطوير راس مال لبشري وبناء القدرات الإدارية وتحقيق التحول الإيجابي في إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية من مجرد شؤون موظفين إلى شريك استراتيجي من خلال تدريب منسوبيها وحصولهم على التأهيل المناسب وفق أسس علمية وتدريب محسن عرف رضا التدريب على أنه: " عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية، والتي سوف تمكن في النهاية من جعل الموارد البشرية أكثر إنتاجية، فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم . "أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية فعرفت التدريب بأنه: " تخصص فر عي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المؤسسات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية" في حين ذكر (ديسلر 2011) أنه مع تطور الفكر الداري بدأت المؤسسات في وضع استراتيجيات من أجل تطوير

الموارد البشرية على المدى البعيد، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعرفة وزيادة مهاراتهم، وتغيير مواقفهم اتجاه إتقان العمل، بالإضافة إلى التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية في جميع المجالات الدارجة والإنتاجية والخدمية وذلك للحصول على أكبر عائد من الاستثمار في رأس المال البشر وتعرف الباحثة تدريب وتطوير الموارد البشرية بأنه عملية تهدف إلى تزويد الأفراد العاملين في المؤسسة بالمعارف والمهارات والقدرات بنى الب ارمج والخطط التدريبية على أسس علمية والخصائص السلوكية التي تمكنهم من أدى وظائفهم على الوجه المطلوب، ويجب أن ت ومنهجية تتواكب مع التغييرات الإيجابية في البيئة المحيطة، إضافة إلى إكسابهم جداريات جديدة تتناسب مع هذه التغييرات.

(بوادر خالد، علي الأزوري 2022 ، ص : 266)

في ضوء ذلك يمكننا القول أن مضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدفهما قد تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال: تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديد تظهر و تخص عمله، إكساب العنصر البشري مهارات جديدة و متعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تحدث أو تطراً على أعماله الحالية و المستقبلية، جعل المنظمة مكانا للتعلم يتوفر فيه استمرارية عملية التعلم و التدريب و التنمية، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة تغير مستمرة ستوجب الأمر معها تكيف مهارات الموارد البشرية معها، استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع و الابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

(عمر وصفي عقيلي، 2004، ص: 80-81)

8.7. تحفيز الموارد البشرية :

لقد شغل موضوع التحفيز والأداء حيز كبيراً في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً وازداد الاهتمام به بشكل قديم حيث ركزت العديد من الدراسات الحديثة اهتمامها ووقتها في المحافظة على مستوى الروح المعنوية لموظفيها وتنميتها أجل تحقيق الاندماج بين الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق أهداف كال الطرفين، إضافة إلى أن البيئة التنافسية في هذا العصر تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة من أجل الوصول للأهداف المرسومة عرف العامري

وآخرون (2007) التحفيز على أنه: "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة"

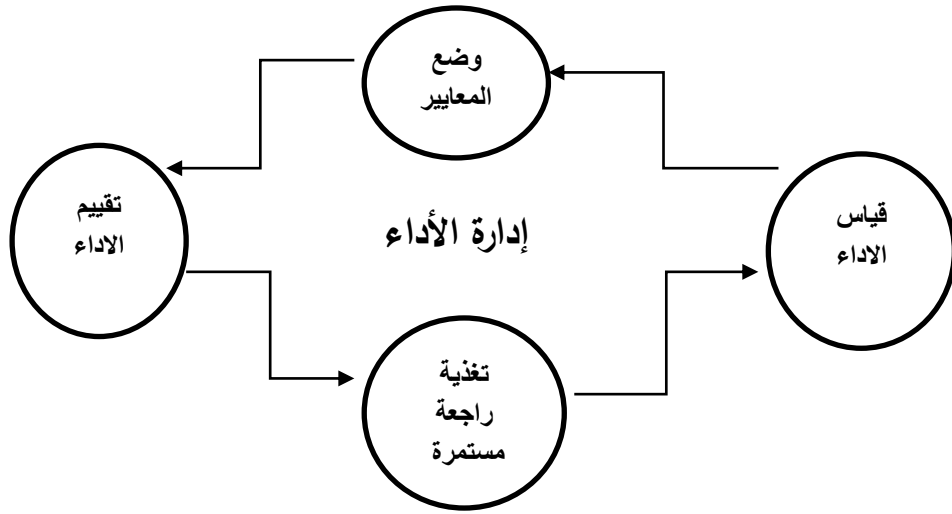
كما عرف ماهر (2010) الحوافز بأنها: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم لألف أرد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل أدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة. ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال (مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء"

وتعرف الباحثة تحفيز الموارد البشرية على أنه عملية إثارة الدافعية لدى العاملين نحو أداء يتسم بالكفاءة والفاعلية ويتصف بالتميز، وتدفع سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة مما يولد لديهم زيادة في الرضا واللواء للمؤسسة التي يعملون بها.

(بوادر خالد، علي الأزوري 2022 ، ص : 266)

9.7. إدارة وتقييم الأداء:

رأى عوض (2020) أن الكثير من المدراء وبعض ممارسي الموارد البشرية يعتقدون بأن عملية إدارة البشرية هي نفسها تقييم الأداء، وهذا غير صحيح فالفرق بينهما كبير حيث إن تقييم الأداء هو العنصر الأربعة من عناصر إدارة الأداء والمتمثلة في وضع المعايير، قياس الأداء، تغذية راجعة مستمرة، تقييم الأداء



شكل رقم (02) يوضح العناصر الأربعة لإدارة الأداء

وأشار بومزايد (2015): إلى إن إدارة الأداء "كعملية في شكل نشاط إنساني فإنها تتضمن مجموعة من الجهود المتواصلة بين المديرين والموظفين لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف أساسي يسعى الجميع لبلوغها" وذكر أيضا انها بذلك تقوم على عدة عمليات تتمثل في تخطيط الأداء، تنظيم الأداء الوظيفي، توجيه الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي بشكل عام. وأنه إذا تم التعرف على ما تعنيه هذه العمليات، والغاية التي يتم استخدام إدارة الأداء أجلها، وكيف يمكن لها أن تعالج المشكلات التي تواجهها بيئة العمل فحينها يمكن للمؤسسة جني ثمارها.

(بوادر خالد، علي الأزوري، 2022، ص:167)

من بين معايير تقييم الأداء الجديدة: التكلفة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء و مدى رضاهم، حتى أن العديد من المنظمات ربطت عملية التحفيز برضا عملائها.

(عمر وصفي عفيلي، 2004، ص:81)

أما تقييم الأداء عرف على أنه: "تقدير مستوى كفاءة العامل الحالية في العمل الفعلي وكذا سلوكه وقدراته وإمكانياته أما فيما يتعلق بتقييم الأداء الشخصية خلال فترة زمنية محددة. لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات العمل وفقا لمعايير وقواعد وإجراءات قانونية محددة، وذلك عن طريق

الرئيس المباشر بهدف مساعدة الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد ودفع العاملين للعمل وذلك خلال فترة حياتهم الوظيفية. وتؤكد الباحثة وبناء على ما سبق أن إدارة الأداء هي عبارة عن نشاط يتضمن سلسلة من العمليات الادارية المتمثلة في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء الوظيفي. ويمثل تقييم الأداء باعتباره عنصر من عناصر عملية إدارة الأداء أداة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين والذي يتم من خلاله مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية والمحددة مسبقا وذلك خلال فترة زمنية محددة.

(بوادر خالد، علي الأزوري، 2022 ، ص:167)

كما تضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة السعي لتحقيق عدداً آخر من الأبعاد ومنها:

✓ تحديد دور التخطيط للقوى، العاملة داخل المؤسسة وخارجها مما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار

✓ توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً ومهارياً معاصراً.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية مما يتوافق مع الفاعلية والجودة في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر والخسائر لنجاح استراتيجياتها وبالتالي الاستراتيجية العامة للمؤسسة

✓ التكامل والتنسيق والتعاف مع الإدارات الأخرى، بالمؤسسة ضماناً لنجاحها.

✓ استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من إمكانياته وقدراته .

✓ رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة حماسهم وانتمائه وولائه مما ينعكس على قدراته ومهاراته في أدائه لواجباته الوظيفية.

✓ مراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى، العاملين في بيئة العمل

(عبد الباسط هويدي، بلكرم قطر الندي 2022 ، ص:70-71)

8. دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة :

يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تزويد المنظمات برؤية واضحة عن الاتجاه طويل الأجل، من خلال قيمها ورسالتها، وتحديد الأولويات وتحديد الأهداف والغايات، حيث يجسد تدريجياً سلسلة من التغييرات في المؤسسة وتنتهي في نهاية المطاف بالخطط التنفيذية للمديرين في مختلف الوحدات. تختار المنظمات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنها تعمل في بيئات غير مستقرة ومعقدة الذي يسمح باستعمال الأفراد بأكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي تنمية رضا الموظفين، في هذا النوع من المنظمات يتم تشجيع الموظفين على المشاركة مباشرة في بناء وتطوير مساهم الوظيفي وتبادل معارفهم وتقييم خبراتهم من خلال التفاعل مع زملاءهم.

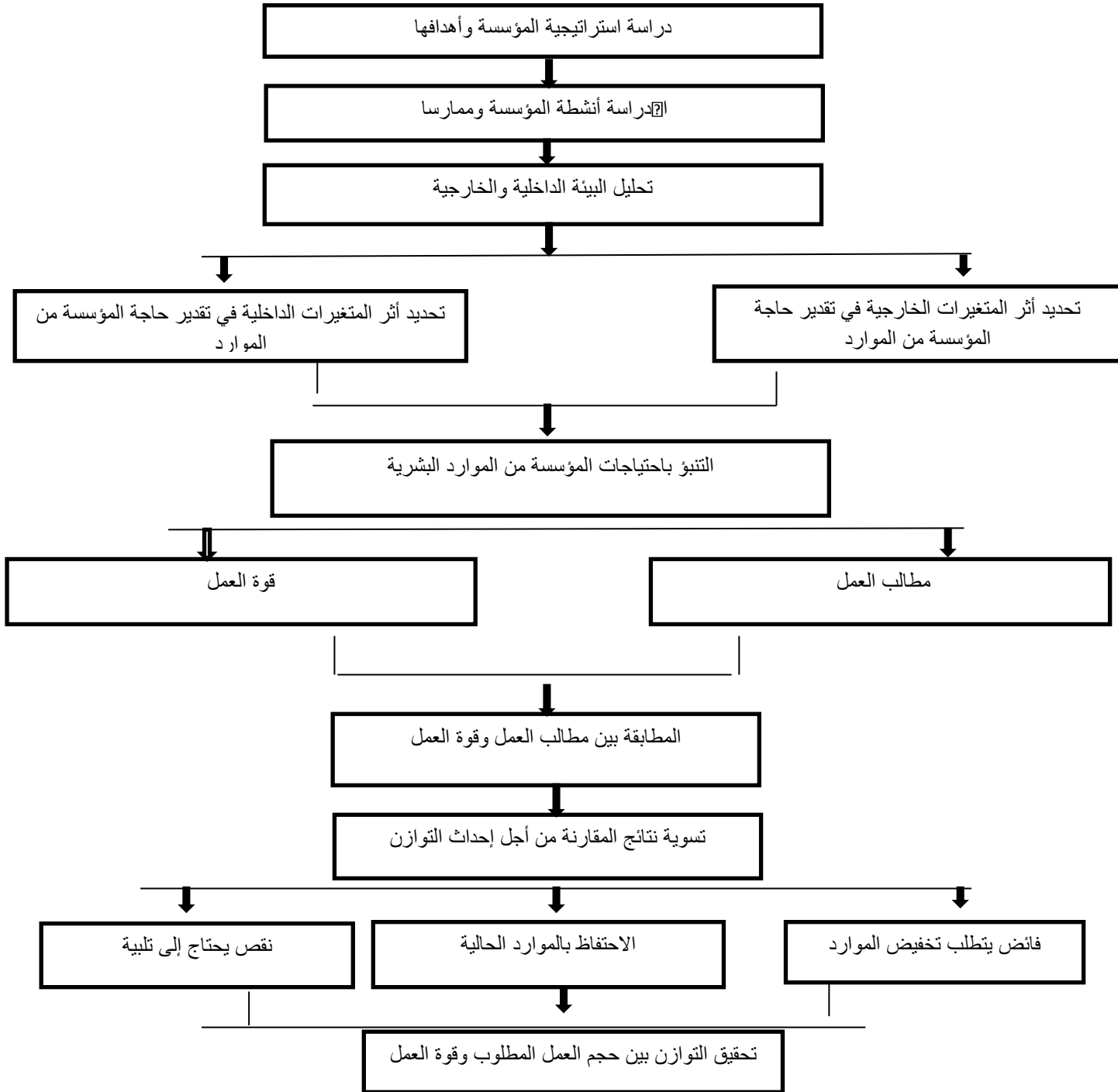
(نبيلة جعجع، ، 2016 - 2015 ص:97)

وقد صمم الدور الاستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة المعاصرة على أن تقوم هذه الإدارة بوضع استراتيجية التعامل مع العنصر البشري في العمل بشكل يتكامل ويتوافق مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها ويسهم في تحقيقها، ومن المتوقع عليه أن هذه المسؤولية جسمية بلا شك، ذلك لأن تحقيق الرسالة والاستراتيجية يكون عن طريق الموارد البشرية أولاً والموارد المادية ثانياً.

(عمر وصفي عقيلي، 2004، ص:107)

8. عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

عموما فإن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية يمكن ملاحظته من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (03) عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهدفها

(نبيلة جعيج، ، 2016 - 2015 ص: 97)

من خلال هذا الشكل يتضح أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تنطوي على مجموعة من المراحل تبدأ بتحديد استراتيجية المؤسسة وأهدافها، ثم دراسة أنشطة المؤسسة وممارساتها ثم تتبعها مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي أهم مرحلة يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي والتي من خلالها يتم تحديد أثر المتغيرات الداخلية والخارجية في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، والتي ينتج عنها التنبؤ بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتقدير الطلب والعرض من هذه الموارد ومحاولة المطابقة بينهما، فينتج عنها ثلاث نتائج يجب التسوية بينها من أجل التوازن إما فائض يتطلب تخفيض الموارد أو الاحتفاظ بالموارد الحالية، أو نقص يحتاج إلى أن تلبى المؤسسة هذه الاحتياجات

10. التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تواجه المنظمات العديد من التحديات عند تطوير استراتيجية الموارد البشرية أهمها المحافظة على الميزات التنافسية، وإن أية ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة قد تضعف لأن المنظمات الأخرى قد تقلدها، ويكمن التحدي من وجهة نظر الموارد البشرية في وضع خطط استراتيجية تقدم ميزات تنافسية للمنظمة. إن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم استراتيجية الأعمال هو عمل من نوع خاص وذلك للأسباب التالية: أولاً قد لا تكون الإدارة العليا قادرة على التعبير عن استراتيجية أعمالها بوضوح، وقد يكون هناك شيء من التردد في الإجابة عن سؤال أي استراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية ينبغي استخدامها لدعم استراتيجية الأعمال؟ وقد يكون للمنظمات الكبيرة وحدات أعمال مختلفة، لكل منها استراتيجية أعمال مستقلة

(نبيلة جعيج، 2016 - 2015 ص: 97)

وينبغي على كل وحدة أن تكون قادرة على تكوين استراتيجية الموارد البشرية التي تتماشى مع استراتيجية أعمالها

بشكل أفضل. يولي بعض المديرين معظم اهتمامهم للمشاكل اليومية المستعجلة فينشغلون بها دون النظر إلى ما قد يحدث على المدى الطويل، ومن أجل أن ينجح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فلا بد من أن تكون الرؤية بعيدة المدى واضحة ومركزة، ولهذا يكمن التحدي

الأساسي في حث الأشخاص على النظر إلى الصورة العريضة واستبعاد الأحداث الماضية والآنية المؤثرة في أثناء تطوير الخطة المستقبلية، لذلك نجد المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة، تبذل محاولات جادة لتجنب التركيز المبالغ فيه على الحاضر، وذلك من خلال وجود رسالة واضحة للمنظمة يمكن تحقيقها عبر صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.

(نبيلة جعجع، 2016-2015، ص: 98)

11. النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاث نماذج استراتيجية بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية، وهذه النماذج هي

1.11. نموذج التطابق :

هذا النموذج يؤكد ضرورة الانسجام والتكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، وهذا في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة.

حيث توضع فيه استراتيجية الموارد البشرية بما ينسجم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ويحقق أهدافها، وهذا التوجه يستدعي ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات استراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال فيها، لأن عدم التطابق سينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية في العمل والفاعلية التنظيمية. ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما:

التطابق الخارجي ويتمثل في التوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة والمتغيرات البيئية ويتطلب القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتطابق الداخلي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار، التدريب وتطوير العاملين، ومن بين الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج هو عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

(نبيلة جعجع، 2016-2015، ص: 107)

ويقوم هذا النموذج على قاعدة مفادها: تحقيق التوافق و الانسجام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة في ظل تأثير البيئتين الداخلية و الخارجية بشكل توضع استراتيجية الموارد بما ينسجم مع رسالة المنظمة و استراتيجيتها و يحقق أهدافها. (عمر وصفي عقيلي, 2004, ص:127)

2.11. نموذج الممارسات الأفضل :

يعد فيفر من أبرز الداعين لهذا النموذج، حيث قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي أنشطة إدارة الموارد البشرية هي ضمان الأمان الوظيفي فهو شيء أساسي للفرد كي يبدع في عمله ويرتفع إلى مستوى الأداء العالي المستهدف، واختيار أفضل الأفراد للعمل بما ينسجم مع المواصفات المطلوبة في ذلك العمل، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث تتحمل مسؤوليات كاملة عن جميع العمليات ويساهم ذلك في تكامل المسؤولية وتجمع الخبرات بين أفراد الفريق الواحد. إضافة إلى ذلك ربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة وبما ينسجم مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة. وتوفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها والعمل على إقناعهم بأهمية التدريب والتطوير، وعموما لازل أنصار هذا النموذج يبحثون عن أي الممارسات أو الأنشطة الأفضل التي يجب التركيز عليها. (نبيلة جعيجع، 2015-2016، ص:107)

3.11. نموذج قاعدة الموارد :

ويهتم بالقيمة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفاعلة في تحقيق الاستراتيجية المختارة، ووفقا (لبارني) Barney يعتبر المورد أساسيا في المنظمة ويمتلك ميزة تنافسية إذا اتصف بالخصائص التالية:

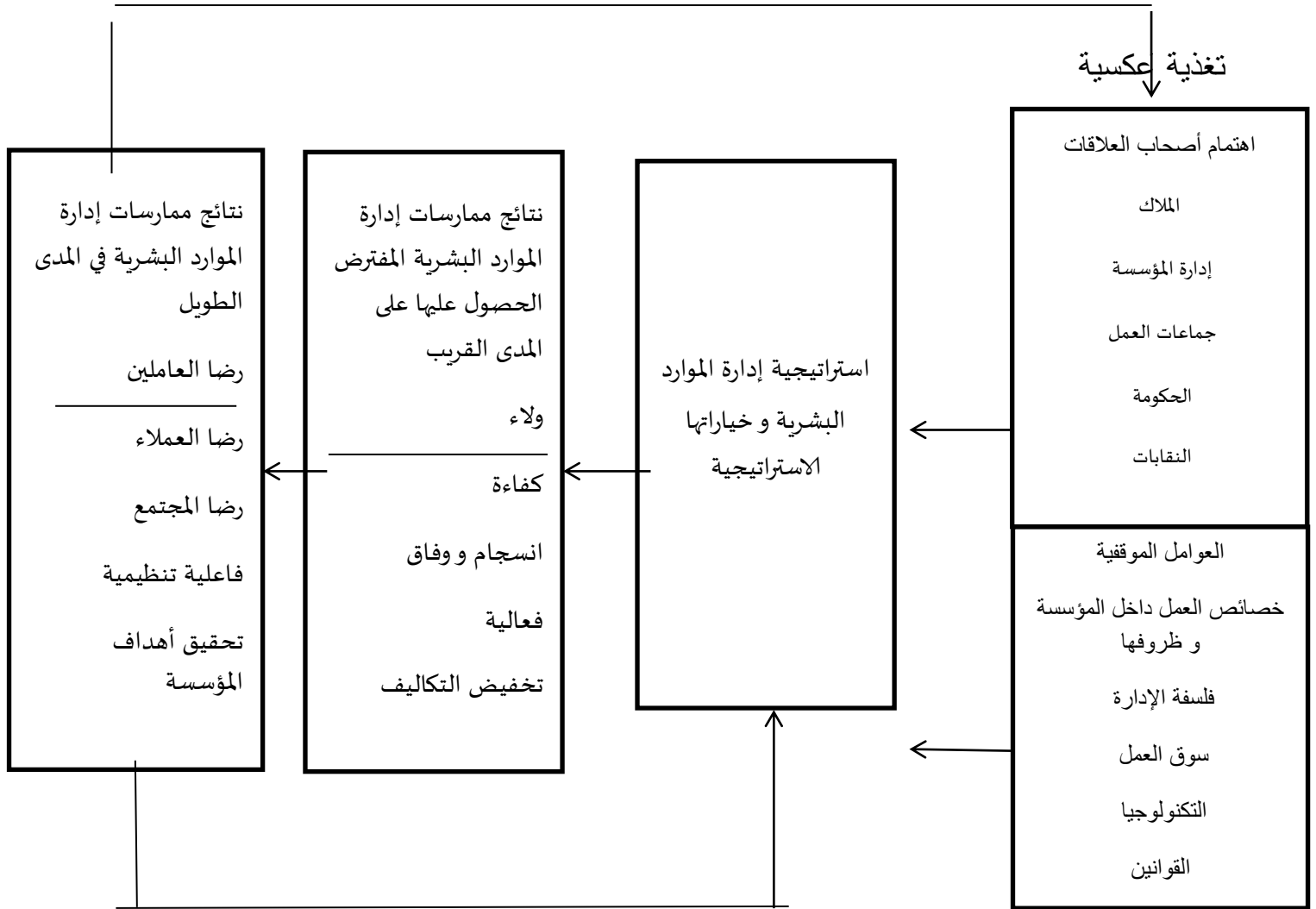
إذا كان ذا قيمة، نادرا، صعب تقليده، ومن الصعوبة تعويضه بمورد آخر. يعتبر هذا النموذج أي إنفاق على الموارد البشرية يعتبر استثمارا له عائد كبير، أي أن حسن تعليم العاملين من قبل الإدارة وإكسابهم الخبرات والمهارات لاسيما تعليمهم كيفية التنسيق بين معارفهم ومهاراتهم المتنوعة وتكاملها مع نظم المعلومات هو بمثابة موجود استراتيجي يصعب تقليده من قبل

المنافسين. ويخلص هذا النموذج إلى ما يلي: أن المكونات الأساسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز للعاملين) هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها استراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها. وأن أهم موارد تملكها المؤسسة هو الموارد البشرية التي يتحدد بأدائها الأداء الكلي للمؤسسة ونجاحها على المدى البعيد.

(نبيلة جعجع، 2015-2016، ص:107)

4.11. نموذج جامعة هارفارد (HARVARD) لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في الستينيات من القرن الماضي اقترحت مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد وضع سياسة عامة للمؤسسة تعتمد على تحلل قدرات المؤسسة وعوامل البيئة التي تنشط فيها وهو ما أدى إلى تغير مفهوم التخطيط والذي أخذ كل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وفي الحسبان، ومن نفس المنطلق فإن النموذج يقوم هو أيضا على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية كما يوضح الشكل التالي:



شكل (04) نموذج جامعة هارفارد لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

(بن حمودة يوسف، 2009-2010، ص: 30-31)

نلاحظ من خلال الشكل السابق ان إدارة الموارد البشرية تضع استراتيجيتها على أساس تأثير واهتمامات أصحاب العلاقات مع المؤسسة بالإضافة إلى العوامل الموقفية والتي تتمثل في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ولقد أطلق عليها اسم العوامل الموقفية نظرا لعد استقرارها فهي تظهر في كل مرة على شكل مواقف مختلفة على المدى القريب تكون نتائج الممارسات كالتالي:

– ولاء الموارد البشرية لمؤسستهم.

- كفاءة أداء عالية.
 - التوافق والانسجام بين المؤسسة ومواردها البشرية.
 - انخفاض تكاليف الإنتاج.
- إن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وف المدى القصير سيتمكنها حتما من الاستقرار وتحقيق أهدافها للمدى الطويل والتي تشمل:
- رضا العملاء والزبائن، بمنتجات المؤسسة، خدماتها، سعرها وجودتها بحيث لا يتحقق البقاء والاستمرار والنمو إلا من خلال وجود استجابة سريعة لرغبات الزبائن وهذا ما يبين أن المرونة في الإنتاج تعتمد على الاستراتيجيات الطارئة التي تكون نتيجة الاستجابة لطلبات الزبائن، إن كل هذا يتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية قابلة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية.
 - رضا الأفراد ورغباتهم ومشاكلهم لا بد من الاستماع الى انشغالاتهم بحيث يمكنها هذا الاستماع من تحديد النقائص ونذكر منها:
 - رضا المجتمع.
 - تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- كما يركز نموذج جامعة هارفارد على التغذية العكسية والتي عن طريقها يتم اكتشاف الأخطاء في مختلف مراحل تصميم الاستراتيجية وتصحيحها لتصبح بمثابة مدخلات جديدة تزيد من دقة الاستراتيجية بما يجعلها تتوافق أكثر فأكثر مع كل العوامل الموقفية للبيئة ومع أصحاب العلاقة.

(بن حمودة يوسف، 2009-2010، ص: 30-31)

1. مفاهيم حول الإبداع:

1-1 تعريف الإبداع: لقد تم تعريف الإبداع innovation بعدة مداخل أشهرها هو تمييزه بأنه ليس فقط خلق سلعة أو خدمة جديدة و لكنه إيجاد و إيصال هذا المنتج الجديد إلى التسوق، وعليه فإن الإبداع التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية، ودمجها لخلق معرفة جديدة تنتج إبداع سلعة أو عملية، ويعتبر الإبداع التنظيمي الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الموارد البشرية الكفؤة والتي بدورها تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والإبداع.

(ريتا موسى، 2013: ص55)

الفرق بين الابتكار والإبداع:

- الابتكار Innovation : هو إيجاد أو القيام بشيء جديد ومختلف وغير معروف مسبقاً، أو تطوير شيء موجود بالأصل من خلال إعادة هيكلته وتصنيعه بطريقة جديدة كلياً ومختلفة تماماً عن نسختها القديمة، بما يتناسب مع متطلبات المستهلك واحتياجاته.

(أسامة خيري، 2012: ص67)

- الإبداع Creativity : هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، و الإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات الحياة بصفة عامة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة و جديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً و تطبيق هذه الحلول.

- هناك فرق واضح بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يركز على ضرورة التطبيق العملي للأفكار الجديدة، أما الابتكار فهو تقديم أفكار جديدة دون ضرورة قابليتها للتطبيق، فالابتكار يشد إلى الأفكار المجردة من دون الثغرات الدورية التي تواجه المدراء، وكذلك الحكم على هذه الأفكار بمدى الحداثة و ليس بالفائدة للمستهلك و المنظمة ككل أما الإبداع فهو ترجمة هذه الأفكار إلى تطبيق عملي ليقضي على الثغرات و يعود بالفائدة على المستهلك و المنظمة ككل.

- بعد ما تم شرحه عن كلا المفهومين أصبح الفرق واضحاً بأن الابتكار هو جزء من الإبداع، حيث إن الإبداع يشمل الابتكار والاختراع، فالابتكار هو مجرد توليد شيء جديد بما يناسب المستهلك، لكن الإبداع هو عملية أو تقنية أو أسلوب تم تنفيذه على أرض الواقع بطريقة غير مألوفة.

(زياد الزغول، 2018: ص11)

1-2 مفهوم الإبداع التنظيمي:

في محاولة لتحديد مفهوم شامل للإبداع التنظيمي نقوم باستعراض المفاهيم التالية:
- عرفه تورانس 1972 على أنه: "عملية التحسس للمشكلات و الوعي بها و بمواطن الضعف و النقص، وصياغة فرضيات جديدة، للوصول إلى ارتباطات باستخدام المعلومات المتوفرة والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات و فحصها عند اللزوم للوصول إلى نتائج.

-تناول هذا التعريف الإبداع التنظيمي من خلال إبراز أهم الخطوات التي تقود إلى القيام بالعملية الإبداعية، والتي تقوم أساسا على معالجة العامل لصعوبات قد تحول دون تحقيقه لبعض أهدافه.

و عرفه روبنس 1993: "بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء جديد ذي قيمة".

(عاطف خصاونة، 2011:ص22)

-ويعرف روجرز 1954: "أنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير لإنتاج جديد وأصيل غير شائع ممكن تنفيذه أو تحقيق".

(جراج الزوهير، 2015: ص81)

-حسب هذا التعريف فإن الإبداع التنظيمي هو استجابة العامل لمواقف سلبية قد يواجهها، هذه المواقف تؤثر فيه فيتفاعل معها حسب ما يراه مناسباً، فبذلك الإبداع التنظيمي يعرف هنا من زاوية تأثيره على العامل.

-أما سيميسون 1922 فيعرفه على أنه: "العملية القادرة على تحقيق نوع من الابتعاد عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة".

(أسامة خيري، 2012 : ص 40)

-فيرى سيميسون الإبداع التنظيمي من زاوية المسار التفكيرى، حيث يعتبره عملية تؤدي إلى إيجاد تصور ورؤية جديدة.

-كما يرى هافل أنه: "العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة كما يرى أيضا أن الإبداع التنظيمي عملية تهدف إلى إحداث تجديد في التركيبات والتنظيمات".

(عبد المؤمن ويمينة، 2015:ص38)

و مهما تعددت التعاريف المقدمة للإبداع التنظيمي، فإن جوهرها تقريبا متشابه، حيث يكاد الباحثون يتفقون على أن الإبداع هو عمل فكري و طريقة تفكير غير تقليدية بهدف الوصول إلى حل مشكلات معنية، إذ أنه تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، بحيث يتطلب استمراره التغذية بالتعليم و التدريب.

- و من خلال هذه التعاريف و غيرها يمكننا استنتاج أهم خصائص الإبداع التنظيمي، و المتمثلة فيما يلي:

- الإبداع التنظيمي: ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكرا على الأفراد، فقد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر خاصة في الوقت الحالي، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

يعتمد الإبداع التنظيمي على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

(عبد المؤمن ويمينة، 2015: ص 39)

وقد حدد (Peter Drucker) خصائص نذكر منها:

- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

- تستوجب فعالية الإبداع التنظيمي أن يكون موجها لإشباع احتياجات ورغبات معينة في الوقت الذي لابد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل: أن يقال عن إبداع جديد هذا أمر بديهي.

- الإبداع التنظيمي جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

(بيتر دريكر، 2004: ص 113)

- الإبداعات التنظيمية الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.

- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

(عائشة سموم، 2016: ص53)

2. نظريات الإبداع التنظيمي:

قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

2-1. نظرية (March and simon 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع التنظيمي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد بدائل لعملية الإبداع التنظيمي تمر بعدة مراحل هي: تحديد فجوة الأداء، البحث والوعي بالمشكلة، إيجاد البدائل، ثم مرحلة الإبداع، حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية كالتغير في الطلب أو داخله.

(جمال خير الله، 2009: ص19)

2-2. نظرية (burns and stolker 1961):

وكانا أول من أكدّا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم بيئة العمل سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجة.

(جمال خير الله، 2009: ص19)

2-3. نظرية (Wilson 1966):

قد بينّ عملية الإبداع التنظيمي من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرا في المنظمة، وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير- وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير مطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتراض أن نسبة الإبداع في هذه المراحل

الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام، وكلّما زاد عدد المهمات المختلفة كلّما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهّل إدراك الإبداع التنظيمي بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن للحوافز تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وزيادة مساهمة أغلب أعضاء المنظمة

(رزيقة يحيوي، 2013:ص27)

2-4. نظرية (Hervey and Mill 1970) :

قد استفادا مما قدّمه كل من (March and Simon) و (Burns and Stalker)، فانصبّ تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام المنظمة للحلول الروتينية أو الإبداعية فقد وضعوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة)، أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية العضوية، كما تناولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة، وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

2-5. نظرية (Hage and aiken) :

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع التنظيمي فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وقد فسرتة على أنه تغيير حاصل في برنامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة.

(عبد المؤمن وحليمة، 2015: ص39)

3. أنواع الإبداع التنظيمي:

صنّف الإبداع التنظيمي إلى تصنيفات متعددة حسب وجهة نظر المهتمين بموضوع السلوك التنظيمي للمنظمات منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة، فهناك من صنّفه وفقا لاستعمالاته إلى نوعين هما:

3-1 إبداع المنتج: وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماما.

3-2 إبداع العملية: وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجا وتوزيعا وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين واحتمالية عمل النوعين معا، كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) و كفاءة الدواء (كإبداع منتج).

(مسغوني وحياة، 2018:ص13)

أما الكاتب كنايت Knight فقد إعتد ناتج الإبداع أساسا لتصنيف الإبداع وهو كالتالي:

✓ إبداع منتج، خدمة

✓ إبداع عملية (استحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة)

✓ إبداع هيكلية (تغيير في نظم الاتصال أو علاقات السلطة)

(دوح التيجاني، 2020:ص40)

✓ إبداع الأفراد، الموارد البشرية (يشير الى تعيين عناصر جددة أو توظيف تقنيات جديدة

في تعديل سلوك العاملين)

كما صنّف الإبداع إلى:

✓ إبداع داخلي (إبداعات تعتمد على المنظمة و مصدرها المنظمة ذاتها)

✓ إبداع خارجي (نقل وتطبيق أفكار من خارج المنظمة) (دوح التيجاني، 2020:ص41)

4. عناصر الإبداع التنظيمي:

إن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي و علمي يتخذ من العلوم الجديدة و تكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أسسا استراتيجية للموصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلب دائما توفير عناصر الإبداع التنظيمي، المتمثلة فيما يلي:

4-1 التخطيط الاستراتيجي: واضح أن أهم ما يصبو إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، لذلك فإنه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، ولذا عرفوه بأنه: "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ولكي ينتج التخطيط الاستراتيجي فإنه ينبغي أن نضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

1. أين نذهب في مسيرتنا؟
2. ماهي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كفاءتها وشروطها وظروفها؟
3. كيف نصل إلى ما نريد؟ (عبد المؤمن وحليمة، 2015:ص42)

4-2 التفكير الاستراتيجي: لا شك في أن عملية الإبداع التنظيمي تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمنظمات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت، كما قد يحسبه بعض العاملين الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المديرين بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحا، إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في العموم ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس، ووفقا لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معا في خدمة الاستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية سواء بالنسبة للعاملين أو تكاملية المنظمات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.

-إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع التنظيمي، وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

-إذا التزم الجميع (مدراء وعاملون) بشروط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

-إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المنظمة على أنهم يمثلون جزءاً من الاستراتيجية وعنصرها فما في إنجاز الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وإنجازاتها.

(خميسات، 2013:ص8)

3-4 **بناء ثقافة العاملين والمنظمة**: تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج العاملين بحيث يشعر العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من الثقافة في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى العاملين لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم، على أهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام لهم، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل، ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المنظمة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لأن الثقافة ليست مسألة آلية كما يقولون، والصفات الأساسية للثقافة الحية ينبغي أن تكون كما يلي:

-مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها.

-أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من العاملين.

- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المنظمة إلى أصغرها، وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون مادام في إطار النظام والحدود المعقولة.
- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المنظمة على أنها عائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها هدف مشترك، و بذلك نضمن منظمة ناجحة ومبدعة.
(خميسات وسليمانى، 2013:ص9)

5. أبعاد الإبداع التنظيمي:

من أهم أبعاد الإبداع التنظيمي كالاتي:

1-5 **الأصالة**: تعني إنتاج ما هو غير مألوف وبعيد المدى، وما هو ذكي وحاذق من الاستنتاجات، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى.
2-5 **الطلاقة**: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ويقول الطيبي أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها فينسق محدد.
 - طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
 - طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد معيناً.
 - طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً.
 - طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- (الطيبي محمد، 2004:ص55)

3-5 **الإحساس بالمشكلات**: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في

المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد.

4-5 **المخاطرة**: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة،

والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.

(مسغوني نجوى، 2018:ص12)

6. مبادئ الإبداع التنظيمي:

قام (Drucker 1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (Do The t's)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها حدد أيضا (Don The t's)، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي: إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم

(حسين أبو زيد، 2010:ص42)

➤ يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم، لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

➤ الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر، أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي المبالغة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

➤ التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت .

➤ محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر .

(Drucker ،1985 :p137)

7. مستويات وآليات تطبيق الإبداع التنظيمي: حسب هذا المعيار هناك ثلاثة مستويات

رئيسية للإبداع:

7-1 الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد

وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة، وقد توصل الكثير

من العلماء إلى تحديد بعض ملامحها، وأهمها ما يلي: حب المعرفة، حب التعلم، الذكاء

والحنكة، الشخصية المقدّمة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار معهم، حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، تأكيد الذات، المرونة، القدرة على التحليل والتجريب. (رزيقة يحيوي، 2013:ص15)

7-2 الإبداع على مستوى الجماعة: هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة واعتمادا على خاصية التداوب (التآزر) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم، وتبادل الرأي والخبرة، ومساعدة بعضهم البعض، وغيرها ونظرا للتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة (نجم العزاوي، 2012 : ص 49)

7-3 الإبداع على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط الأساسية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت (Harold Leavitt) (فايز النجار، 2010:ص265)

8. أساليب تنمية الإبداع:

8.1. أسلوب العصف الذهني: يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار لدى مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم و مطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار لحلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية:

- تأجيل تقييم الأفكار أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على الأفكار، لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كان أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

(القحطاني، 2016:ص79)

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير الشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع، ويجب أن تكون راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين، و يجب أن يكون المدير متفتح وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين، ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع، ويطلب المدير من أحد المشاركين أن يكون مساعدا له في كتابة الأفكار. و يعتبر أحد أساليب المناقشة الجماعية التي تشجع أفراد الجماعة بإشراف رئيس لها على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة بشكل عفوي تلقائي حر و في مناخ مفتوح غير نقدي لايد من إطلاق هذه الأفكار التي تخص حلولاً لمشكلة معينة و من ثم غريبة هذه الأفكار و اختيار المناسب منها. (شيماء و مرابطي، 2022:ص47)

2.8. أسلوب دلفي: وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.

- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي .
- تصميم أسئلة تحتوي على بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة طلبا لرأيهم.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعان متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة للحلول والمشكلات.
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

(القحطاني، 2016:ص80)

3.8. أسلوب الجماعة الاسمية: يستعمل أسلوب الجماعة الاسمية لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق عليها مصطلح "اسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، وبتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين 6-9 أفراد، يجلسون حول منضدة وعندما تطرح المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره. وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سرّي لاختيار أفضل البدائل. (القحطاني، 2016:ص81)

4.8. أسلوب التحليل المورفولوجي (التحليل التشكيلي): يقوم على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيرات جزئية، بحيث يمكن إنتاج مجموعة من التكوينات "الفكرية" من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، و من ثم التوصل لحلول كثيرة، رغم أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل تكون مستحيلة التحقيق.

(القحطاني، 2016:ص81)

5.8. أسلوب الرسم البياني للشجرة: تستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها، وذلك باستخدام سلسلة الأثر و النتيجة، تستخدم ضمن الخطوات التالية:

- استخدم صفحة خالية تماما وضع مستطيلا خاليا على يمين الصفحة.
- حدد القضايا الرئيسية لموضوع البحث وضعها في المستطيل السابق.
- ابدأ في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة.
- ضع كل إجابة في مستطيل مستقل.
- ابدأ في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية.
- استمر في العمل حتى تصل إلى خطة يمكن تنفيذها بيانيا، أو حتى إبراز الأسباب الرئيسية بيانيا.

(القحطاني، 2016:ص82)

9. أهداف الإبداع التنظيمي:

للإبداع التنظيمي عدة أهداف أهمها ما يلي:

- ✓ يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار، ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة، وفي عملياتها الإدارية.
- ✓ يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

✓ إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء المستفيدين من الخدمة وزيادة إنتاجيتها. (عبد المؤمن، 2015، ص: 44)

- ✓ زيادة الربحية من خلال تقليل تكاليف الإنتاج.
- ✓ إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المطروحة.
- ✓ إيجاد منافع جديدة، وميزة تنافسية تمكن المنظمة من التطور.
- ✓ يرفع عملية التنمية داخل المنظمة كما يعمل على رفع الكفاءات التنظيمية.
- ✓ تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج، وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.

10. أهمية الإبداع في المنظمات

: يمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:

- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضرورته ورعايتها للمبدعين.
- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تمهيتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

➤ يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وادراك العال بطريقة أفضل.

(رجراج زوهير، 2015:ص84)

➤ تحسين الإنتاج والأداء.

➤ يزيد من مستوى الولاء الوظيفي و الانتماء المؤسسي.

➤ المساعدة في التقليل من دوران العمل وحق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.

➤ تمن المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان و الديمومة.

➤ تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة .

(عاكف خصاونة، 2011:ص33)

11. العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

_ الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديها بشكل مستمر. كما تشير الأبحاث والدراسات إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

_ جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

_ تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمال مختلفة.

_ تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

_ عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

_ حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

(عبد المؤمن حليمة، 2015:ص47)

12. تنمية الإبداع التنظيمي:

تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات تتوجب مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي وهي :

1-الانتماء والولاء التنظيمي : يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي ، فالفرد

الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

2-إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وتضخيم عوائدها ومنافعها .

3-إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الغدارة المبدعة ، تجنبنا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

4-الإيمان بالرأي والرأي الآخر : يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابا على أنماط العمل الإداري.

5-الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة : مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة ، وبالتالي يرفع الروح في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6-الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر : من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

(دوح التيجاني،2020:ص46)

13. مصادر الإبداع التنظيمي:

المبدع المنظم يعنى بمراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية التالية:

- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة .
- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال .
- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية .
- التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق
- التغيير في العوامل الديمغرافية .
- التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني.
- المعرفة الجديدة (مسغوني وحياء، 2018 : 12)

14. مراحل الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

- أ - مرحلة الاهتمام: في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة .
- ب - مرحلة الإعداد : ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.

(سارة مكناسي، 2017:ص35)

- ج - مرحلة الاحتضان: تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل لباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي .

- د - مرحلة البزوغ والإشراف: تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون. تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنه قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

(النفعي 2003، ص: 15)

هـ - مرحلة التحقق: في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن تنفيذ الفكرة و الظروف اللازم توفيرها لنجاحها، و من أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

و - مرحلة التقييم و التفصيل: في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة القيم والأهداف المنشودة.

ز - مرحلة الاستعمال و الانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال وانتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

(خالد علي، 2017:ص51)

15. معوقات الإبداع التنظيمي والتغلب عليها: يوجد عدد كبير من معوقات الإبداع التي تعطل بعض القدرات الفكرية، ويجب الانتباه إلى هذه المعوقات وفهم أبعادها. لأن التعرف على معوقات الإبداع التنظيمي الخطوة الأولى في توفير مناخ للإبداع ومن ثم يتم علاجها والتخفيف منه

15-1- معوقات الإبداع التنظيمي:

- معوقات بيئية: مثل الضجيج، عدم توفر المكان المناسب، اكتظاظ المكان، عدم تأييد الزملاء، عدم توفر الدعم المادي
- معوقات ثقافية: مثل رفض المجتمع للأفكار الإبداعية، والخوف من النقد بدل الاقتراح، عدم توفر المكافأة.
- معوقات بصرية: استخدام حاسة واحدة في التفكير، أو الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد.
- معوقات تعبيرية: عدم قدرة الفرد على إيصال الأفكار للآخرين.
- معوقات فكرية: استخدام أفكار غير مرنة و غير صحيحة يؤدي إلى حل غير صحيح و منقوص.

(شيماء، 2022:ص61).

- معوقات إدراكية: النظرة النمطية للأمور، والميل إلى تقييد المشكلة، عزل المشكلة وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة.

- معوقات عاطفية (انفعالية): مثل الغموض، عدم الرغبة في التطور، عدم القدرة على الاسترخاء والراحة والنوم، الخوف من ارتكاب الخطأ.
- معوقات شعورية ولاشعورية: يخشى من الأفكار الجديدة، ويخشى معاقبة المجتمع على هذه الأفكار.
- معوقات الوقت: إنجازات إبداعية لم تُقدر أثناء قيام أصحابها بها، وإنما قدرهم المجتمع بعد مماتهم، والزمن يؤثر على كمية الإبداع ونوعه، وطبيعة تقييم المجتمع له.
- (شيماء، 2022:ص61)
- المديرون المستبدون: وهم المديرون الذين تكون إجاباتهم دوما جاهزة، ويحاولون حل المشكلات دون مشاركة أحد، و يطلق عليهم (العنيدون)، وهذا لا ينمي الإبداع لدى الموظفين.
- معوقات أخرى: مثل نقص المعلومات ونقص الخلفية عن الإبداع، وعدم تشجيع الأفراد على الإنتاجية، وعدم استغلال قدراته وحواسه وعدم المناقشة والاستهزاء والسخرية، وعدم تقدير العمل. والطريقة البيروقراطية تقلص وتعمل على إعاقة الإبداع، لأنها مقيدة وصارمة، وعدم وجود المرونة، واتباع الروتين الدائم يكبح الإبداع.
- معوقات اقتصادية: الوضع الاقتصادي المتردي وتسلط الأسرة والتربية التقليدية.
- (الصرايرة وخلف الغريب، 2010)
- تتمثل أهم المعوقات فيما يلي :
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم توفر المناخ التنظيمي المناسب.
- عد وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع يعتبر عائقا منع قيام الأفراد بممارسات الإبداع في النشاطات الإدارية.
- (هدى أحمد، 2011:ص17)
- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه الوضع اعتادت عليه.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي الذي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.
- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية حيث تشكل هذه الضغوطات حاجز أمام الإبداع والتفكير الإبداعي.
- (عادل بن موسى، 2013:ص8)

15-2- التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي :

نخلص بعدة مقترحات للتغلب على المعوقات:

○ تشجيع العاملين على مزيد من الإنجاز والإبداع، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، واستشعار المسؤولية وعدم الخوف من النتائج التي قد تترتب على سلوكهم الإبداعي، وتجربة أفكار جديدة.

○ تغيير أساليب المديرين الإدارية والتعامل بمرونة مع الأنظمة والقوانين ومعالجة الروتين والحد منه، وتفويض الصلاحيات، والسماح بالاستقلالية في العمل التي تعطي الأفراد المبدعين مجالاً واسعاً، وفتح أبواب الاتصال والحوار من أجل تبادل الآراء والأفكار، وتقديم حوافز و مكافأة للمبدعين والمتميزين.

○ وكذلك القيادات التنظيمية لها دور كبير في مواجهة المعوقات السابقة في اختيار المديرين المبدعين، ودعم الإبداع ويجب العمل على إزالة المعوقات وتنمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح للسلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة، وعدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة، والتركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة، ومعالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحدّ و تقيدّ الإبداع، وجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.

(هدى أحمد 2011:ص19)

خلاصة الفصل:

إن ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ما هو إلا تقديم للجانب المعرفي للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و الإبداع التنظيمي, اللذان يعتبران من المواضيع المتفرعة و المتشعبة بالمعارف, و لتفادي خروجنا عن الموضوع تم التطرق إلى مدخل عام لكل من التخطيط الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي, حيث ذكرنا أهم العناصر الجامعة للموضوع من تعاريف أهمية, أساليب و نماذج لكل جانب و اشرنا إلى مختلف شروط توفر التخطيط الاستراتيجي و الإبداع في أي مؤسسة, و تطرقنا أيضا للعوائق التي تعتبر انعكاسات عدم تطبيق القواعد الأساسية لتوفير إدارة مبدعة و هادفة.

إن الإلمام بهذا التراث النظري يمدنا كباحثين طرقا لإجراء البحث الميداني و التفوق فيه منهجيا.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الدراسة الاستطلاعية
- الدراسة الأساسية
- الأساليب الإحصائية

تمهيد :

الدراسة الميدانية من الوسائل التي يتخذها الباحث للتحقق من فرضيات بحثه التي اقترحها والتي تحتاج الى طريقة إحصائية تضبط بدقة نتائج هذه الدراسة وفي هذا الفصل سيتم عرض الجانب المنهجي المعتمد عليه في الدراسة الميدانية ، وذلك وصفا لمنهجية الدراسة الاستطلاعية ، والأدوات المستخدمة ، ونتائجها ، كذلك الدراسة الأساسية وعينتها وطريقة إجرائها والوسائل المستخدمة في البحث ، وأخيرا الطرق الإحصائية المستخدمة

1. منهج الدراسة:

إن كل دراسة أو بحث في جميع المجالات الطبيعية والإنسانية والرياضية تتبع دراسته وفق منهج معين إذ أن البحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير لهذه البيانات.

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كونه يتلاءم مع أهداف الدراسة، ووصف العينة وخصائصها، كما تم تأكد من صلاحية أدوات القياس من خلال وصف كل أداة على حدى وخصائصها السيكو مترية وكذا أهم الأساليب المستخدمة لمعالجة هذه الدراسة وبعدها سنتطرق إلى عرض النتائج ومناقشتها.

2. الدراسة الاستطلاعية: تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي أن يتبناها الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية فهي تهدف إلى جعل الباحث بعيدا عن الواقع في الأخطاء في الدراسة الأساسية.

1.2 . أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية في اي بحث من البحوث الى :

- التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها
- التعرف على العينة المناسبة للدراسة
- تعريف العمال بالدراسة واهدافها
- بناء الأداة والتأكد من صلاحية أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

- معرفة الخصائص السيكومترية للأداة المصممة من صدق وثبات .
- محاولة تدارك الأخطاء وإجراء التعديلات اللازمة على الأداة قبل الشروع في تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- مدى ملائمة الأداة من حيث الزمن والعبارات للعينة من حيث الدراسة.
- التأكد من شمولية بنود الأدوات في تغطية أهداف الدراسة وموضوعها والتمكن من تعديل بعض البنود وإعادة صياغتها
- جمع بعض المعلومات والبيانات الضرورية للدراسة

2.2. حدود الدراسة الاستطلاعية :

- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة الاستطلاعية في 23 مارس 2023
- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة مكونة من 40 عامل في مؤسسة نפטال لمقاطعة الوقود - تيارت.

3.2. الحدود المكانية : لقد تم اجراء الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة نפטال لمقاطعة الوقود - تيارت.

(أ) تعريف المؤسسة:

تم إنشاء شركة EDRP بموجب المرسوم رقم 80_101 في 06 أفريل لعام 1981 دخلت حيز النشاط في 1 يناير 1982 وهي مسؤولة عن تكرير وتوزيع المنتجات البترولية في عام 1987 ، تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع ونقله إلى كيان جديد NAFTEC نפטال هي المسؤولة الوحيدة الآن عن تسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها و في عام 1998 غيرت وضعها وأصبحت شركة فرعية % 100 لسوناطراك لديها ثلاثة فروع رئيسية هي فرع الوقود ، فرع غاز البترول المسال ، فرع التسويق من بين مهام نפטال نقتبس ما يلي: تخزين وتوزيع وتسويق المنتجات البترولية مثل الوقود وزيوت التشحيم والإطارات تطوير البنية التحتية للتخزين والتوزيع من أجل تلبية احتياجات السوق صيانة وتجديد الأجهزة والمواد و هناك أعمال أخرى مرتبطة

بالفائدة الاجتماعية للمؤسسة منها الترويج لصورة العلامة التجارية وجودتها تحسين ظروف العمل والعروض التقديمية للموظفين تنفيذ تدابير حماية البيئة استخلاص الزيت المستعمل ف اطار الحفاظ على المحيط

أهداف المؤسسة: مراقبة توزيع المواد البترولية تطوير نوعية المواد و الخدمات المتاحة التطوير المستمر لا يزال أحد التحديات الرئيسية التي تواجه نפטال هذا هو السبب في أن الشركة قد وضعت لنفسها مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى إرساء مبادئ الممارسة المسؤولة والمدنية تقليل التصريف للسوائل الغازية وكذلك إنتاج النفايات التقليل من استخدام الطاقة تطوير الأمن الداخلي تقليل حوادث المرور المرتبطة بمركبات النقل الخاصة

التنظيم الداخلي لنפטال: يتمحور حول الهياكل المركزية المسؤولة عن تحديد سياسة مراقبة ومراقبة أنشطة الشركة والهياكل التشغيلية تستفيد هذه الهياكل التشغيلية من الدعم اللوجستي والصيانة المقدمة من الإدارات الإقليمية المتخصصة ، وتتمثل مهمة هذه المراكز التشغيلية في توزيع جميع المنتجات التي يتم تسويقها من قبل شركة نפטال في مجالات نفوذ ولاية واحدة أو أكثر .

منطقة الوقود تيارت:

دخلت حيز التنفيذ في عام 1994 كجزء من توريد بعض الولايات من منتجات الوقود مهمة نפטال الرئيسية وهي توزيع وتسويق المنتجات البترولية في السوق الوطنية وهي مكونة من عدة مراكز تخزين الوقود والمستودعات مركز تيارت، بوراشد ولاية سعيدة، مخزن فرندة، تيسمسيلت، شلف، آفلو و البيض

3. أدوات الدراسة:

(أ) الاستبيان:

قام الباحثان بالاستعانة بالاستبيان الذي صمم خصيصا لهذه الدراسة ولقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل الى ان وصلت الى شكلها النهائي .

ب خطوات بناء الاستبيان:

- بعد الاطلاع على التراث الادبي المتعلق بموضوع الدراسة من مفاهيم وابعاد والتي تشمل الدراسات السابقة والكتب والمقالات والتقارير وبعض المقاييس المشابهة والنظريات.
 - تم تحديد محاور وفقرات الاستبيان لتعكس مشكلة الدراسة وفرضياتها.
- وفي الأخير تمت صياغة الاستبيان الذي يكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الابداع التنظيمي المكون من 49 عبارة كما هي موضوعة في الملحق رقم (03). وينقسم الاستبيان الى محورين .

القسم الأول: يمثل المعلومات الشخصية المتعلقة بالموظف

القسم الثاني: يتكون من مجموعة الفقرات حسب كل بعد الموزعة على النحو التالي:

أبعاد الابداع التنظيمي:

الأصالة: 1-4

الطلاقة: 5-8

المخاطرة: 9-12

الإحساس بالمشكلات: 13-16

التخطيط الاستراتيجي: 17-49

4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة :

يجب قياس الخصائص السيكو مترية لهذه الأداة وهذه الخصائص تتمثل في الصدق والثبات وسنتطرق إلى كيفية حساب كل خاصية مناهتين الخاصيتين:

(1-4) صدق الاستبيان : يعبر عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه.

5. صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة المحكمين في جامعة ابن خلدون بتيارت وجامعة وهران كان عددهم (5) اساتذة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بغرض معرفة ما اذا كانت عبارات الاستبيان واضحة من حيث الصياغة اللغوية والتأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت من اجله كما موضح في الملحق رقم (02) ولقد أجريت عليها بعض التعديلات في بعض العبارات من حيث اللغة والصياغة وهذا ما يوضحه جدول رقم.

ب) صدق الاتساق الداخلي: هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين الفقرة مع البعد وعلاقة البعد مع الدرجة الكلية وعلاقة الفقرة مع الدرجة الكلية.

حيث قامت الباحثتان بإجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال تطبيقه على عينة مكونة من (40) عامل للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع البعد وارتباط لبعد مع الدرجة الكلية ولقد استخدمت الباحثتان البرنامج الإحصائي SPSS

1. صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (01) يوضح العلاقة بين الفقرة بالدرجة الكلية.

رقم الفقرة	علاقة الفقرة بالدرجة الكلية
1	**0.76
2	**0.72
3	**0.71
4	**0.81
5	**0.51

**0.71	6
**0.57	7
**0.85	8
**0.67	9
**0.85	10
**0.67	11
**0.85	12
**0.81	13
**0.85	14
**0.76	15
**0.89	16
**0.87	17
**0.72	18
**0.79	19
**0.79	20
**0.82	21
**0.76	22
**0.82	23

**0.85	24
**0.77	25
**0.70	26
**0.71	27
**0.72	28
**0.76	29
**0.61	30
**0.74	31
**0.69	32
**0.80	33
**0.65	34
**0.60	35

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن بنود استبيان التخطيط الاستراتيجي ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يدل على أن الاستبيان صادق وصالح للقياس.

7. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات دقة الاستبيان أو اتساقه ، فإذا حصل الفرد على نفس الدرجة (أو درجة قريبة منها) في نفس الاختبار (أو مجموعات من الأسئلة المتكافئة أو المتماثلة) ، وذلك عند تطبيقه أكثر من مرة ، ما يجعلنا نصف الاختبار أو الاستبيان في هذه الحالة بأنه على درجة عالية من الثبات .

1.7. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ : قمنا باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج معاملات الثبات ، حيث حسب على عينة قوامها 80 عاملا بنفطال مقاطعة الوقود -تيارت وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (02) يوضح معاملات ثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان التخطيط الاستراتيجي

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	0.97

تشير المعطيات الواردة في الجدول ان معامل الثبات ألفا كرونباخ يقدر ب:0.97 وهي قيمة دالة على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات بهذا يمكن القول ان الاداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الاساسية.

جدول رقم (03) يوضح الثبات استبيان التخطيط الاستراتيجي بطريقة التجزئة النصفية:

قيمة سبيرمان براون	قيمة سبيت هالف
0.94	0.93

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن قيمة سبيرمان براون تقدر ب:0.94 وقيمة سبيت هالف تقدر ب:0.93 وبالتالي نقول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات

2.7. الخصائص السيكمترية لاستبيان الإبداع:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم الاعتماد على استبيان الإبداع التنظيمي لصاحبه دوح التجاني الذي تم تطبيقه في دراسته بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية- سنة 2020 بجميع خصائصه السيكمترية الموضحة كالتالي:

جدول رقم (04) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الإبداع التنظيمي

المتغير	البعد	معامل ألفا كرونباخ
الإبداع التنظيمي	الطلاقة	0.61
	المخاطرة	0.50
	الاحساس بالمشكلات	0.74
	الأصالة	0.73
	ألفا كرونباخ لمتغير الإبداع التنظيمي	0.79

و كذلك تم ايجاد الاستبيان نفسه في دراسة مريم عمرابي الذي تم تطبيقه في دراستها المعنونة بأثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرت سنة 2016 بخصائصه السيكومترية الموضحة أدناه:

جدول رقم (05) يوضح ثبات استبيان الإبداع التنظيمي

عبارات الإبداع التنظيمي	معامل ألفا كرونباخ
16	0.72

8. الدراسة الأساسية :

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية تأكدنا من صلاحية الاستبيان ،قمنا بإجراء الدراسة الأساسية.

1.8. الإطار الزمني للدراسة الأساسية:

شهر مارس 2023، وتم توزيع الاستبيانات على العينة الأساسية التي تقدر ب 80 عامل

2.8. الإطار المكاني للدراسة الأساسية:

نفظال مقاطعة الوقود -تيارت-.

3.8. عينة الدراسة الأساسية: أجريت الدراسة الأساسية على 80 عامل تنفيذ من نطال مقاطعة الوقود -تيارت- اختيروا بطريقة عشوائية.

4.8. خصائص عينة الدراسة الأساسية:

جدول رقم (06) توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60%	48	ذكر
40%	32	انثى
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع العمال ذكور بعدد 48 بنسبة 60%، والإناث بعدد 32 بنسبة 40%.

جدول رقم (07) توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
18.8%	15	33-19
53.8%	10	46-34
27.4%	22	60-47
100%	80	مجموع

من خلال البيانات الكمية تبين أن:

قدرة نسبة فئة العمال ذوي السن من 33-19 سنة ب: 18.8% وفئة العمال ذوي السن من 46-34 سنة ب: 53.8% وفئة العمال ذوي السن من 60-47 سنة ب: 27.4%

5.8. ادوات الدراسة الأساسية :

- استبيان لقياس الابداع التنظيمي
- استبيان لقياس التخطيط الاستراتيجي انظر الملحق رقم (03)

9. الأساليب الإحصائية: تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخام إلى نتائج ذات معنى والتي تساعدنا في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بكل موضوعية واعتمادنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية :

برنامج "SPSS":

اعتمدنا على حزمة برنامج "SPSS" وهي من أهم الأساليب الإحصائية وتعد نتائجها أكثر دقة من أي أسلوب آخر، إذ تم حساب وتحصلنا على نتائج صحيحة ودقيقة من خلال جداول ترجمت فيما بعد وفسرت نتائجها على ضوء فرضيات الدراسة معامل الارتباط

- بارسون: $r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n}}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$ لتحديد صدق الاتساق الداخلي
لاداة الدراسة..

- معامل الارتباط (الفا كرومباخ): لتحديد معامل الثبات
- النسب المئوية لوصف خصائص افراد مجتمع الدراسة .
- المتوسط الحسابي: هو من مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا والهدف من حسابه معرفة متوسط درجات أفراد العينة
- الانحراف المعياري : ويعتبر من مقاييس التشتت وهو يقوم بجوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطها ومعادلته كالآتي:

$$s^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n - 1}$$

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ عرض النتائج

➤ مناقشة النتائج

➤ الاستنتاج العام

➤ الخاتمة

➤ التوصيات

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1. عرض نتائج التساؤلات:

نص التساؤل:

- يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_ تيارت.

جدول رقم (08) يوضح تحقق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة

نפטال مقاطعة الوقود_ تيارت :

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخطيط الاستراتيجي
يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة	99	26.90	127.99	إدارة الموارد البشرية

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يقدر ب 127.99 بانحراف معياري يقدر ب 26.90 و بمقارنة المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي 99 نجد أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي , و بالتالي نقول أنه يوجد تحقق للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة نפטال مقاطعة

الوقود_ تيارت

2. عرض نتائج التساؤل الثاني:

نص التساؤل:

- يوجد مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_ تيارت.

جدول رقم (09) يوضح مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة

الوقود_ تيارت :

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع التنظيمي
يوجد مستوى من الإبداع التنظيمي بالمؤسسة	48	26,90	57,29	

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي الذي يقدر بـ 57,29 بانحراف معياري يقدر بـ 26,90 و بمقارنة المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي نجد أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي , و بالتالي نقول أنه يوجد تحقق لمستوى من لإبداع التنظيمي داخل مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود-تيارت

3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأصالة لدى عمال نفطال مقاطعة الوقود -تيارت

جدول رقم (10) يوضح العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الأصالة:

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.35	0.10	26.90	127.99	التخطيط الاستراتيجي
		3.58	14.14	الإبداع التنظيمي بعد الأصالة

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي قدر بـ (127.99) عند انحراف معياري (26.90) نجد متوسط حسابي لبعد الأصالة قدر بـ (14.14) عند انحراف معياري قدر بـ (3.58) وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما

بينهما الذي قدر ب (0.10) عند مستوى الدلالة قدرت ب (0.35) وهي قيمة غير دالة إحصائياً وبالتالي لا تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والطلاقة لدى عمال نפטال مقاطعة الوقود -تيارت.

جدول رقم (11) يوضح العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي و بعد الطلاقة

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	0.29	26.90	127.99	التخطيط الاستراتيجي
		3.34	14.78	الإبداع التنظيمي بعد الطلاقة

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي قدر ب (127.99) عند انحراف معياري (26.90) نجد متوسط حسابي لبعده الطلاقة قدر ب (14.78) عند انحراف معياري يقدر ب (3.34) وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر ب (0.29) عند مستوى الدلالة قدرت ب (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً وبالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المخاطرة ولدى عمال نפטال مقاطعة الوقود -تيارت

جدول رقم (12) يوضح العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد المخاطرة

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	
0.03	0.23	26.90	127.99	التخطيط الاستراتيجي
		2.97	15.63	الإبداع التنظيمي بعد المخاطرة

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي قدر ب (127.99) عند انحراف معياري (26.90) نجد متوسط حسابي لبعده المخاطرة قدر ب (15.63) عند انحراف معياري يقدر ب (2.97) وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر ب (0.23) عند مستوى الدلالة قدرت ب (0.03) وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

6. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والإحساس بالمشكلات لدى عمال نפטال مقاطعة الوقد - تيارت

جدول رقم (13) يوضح العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي و بعد الإحساس بالمشكلات

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	
0.82	-0.02	26.90	127.99	التخطيط الاستراتيجي
		3.33	13.25	الإبداع التنظيمي بعد الإحساس بالمشكلات

نلاحظ من خلال الجدول (13) أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي قدر ب (127.99) عند انحراف معياري (26.90) نجد متوسط حسابي لبعد الإحساس بالمشكلات قدر ب (13.25) عند انحراف معياري يقدر ب (3.33) وبعد حساب معامل الارتباط برسون ما بينهما الذي قدر ب (-0.02) عند مستوى الدلالة قدرت ب (0.82) وهي قيمة غير دالة إحصائياً وبالتالي لا تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

7. عرض نتائج الفرضية العامة:

نص الفرضية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقد_تيارت.

جدول رقم (14) يوضح العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	
0.10	0.18	10.71	127.99	التخطيط الاستراتيجي
		26.90	57.79	الإبداع التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن المتوسط الحسابي للتخطيط يقدر ب: 127.99 عند انحراف 10.71 ونجد المتوسط الحسابي للإبداع يقدر ب 57.79 عند انحراف 26.90 وبحساب معامل الارتباط برسون الذي يقدر ب 0.18 عند مستوى الدلالة 0.10 وهي قيمة غير دالة إحصائياً وتدل على عدم تحقق العلاقة ما بين المتغيرات.

8. مناقشة الفرضيات:

1.8. مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية والأصالة لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود_تيارت.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (10) الذي يوضح العلاقة الارتباطية ما

بين التخطيط الاستراتيجي والأصالة وبالاستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب (0.10)

عند مستوى دلالة (0.35) وقيمة غير دالة إحصائية تدل على عدم وجود علاقة ارتباطية

ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الأصالة.

و عليه نتأكد على عدم تحقق للفرضية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الأصالة.

و منه نستدل على أن التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمده مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود-

تيارت، لا يؤثر على مستوى الإبداع الإداري من خلال بعد الأصالة خاصة من خلال إنتاج

الأفكار الجديدة، كسب مهارة في النقاش، الحوار والقدرة على الإقناع، تقديم الحلول

وبالتالي نستنتج أن استراتيجية التخطيط لإدارة الموارد البشرية التي تعتمدها المؤسسة لا

تعزز من صفة الأصالة ومنه يمكن القول أن المؤسسة لا تتيح في برنامجها الفرصة للعامل

لإنتاج فرص جديدة في مجال العمل ولا مجالاً للحوار وعليه يجب على المؤسسة أن تسعى

لخلق مجال من خلال تطوير مخططها التسييري للعمال وفتح فرص للنقاش وطرح الأفكار

وكسب القدرة للإقناع ولقد تناولت عدة دراسات هذا الموضوع نذكر من بينها : دراسة **خالد**

علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية،(2016/2017)، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر- دراسة مقارنة بين :

المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)،

المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر)، وشركة فوسفات قفصة (تونس)، والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب). وذلك من خلال قياس مستوى الإبداع والأداء في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، والتعرف على مدى استخدامها للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، وتحقيق مستوى عال منه لدى عمالها، وبالتالي مستوى مرتفع من الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، التي تم اختيارها من مجتمع مكون من المؤسسات الثلاث محل المقارنة، بطريقة العينة العشوائية، وزعت عليهم (1036) استبانة، تم تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها، بوسائل التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري كان جيداً في المكتب الشريف للفوسفات ومتوسط في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة. وكذلك الحال بالنسبة مستوى الأداء في المؤسسات الثلاث. غير أن إدارة المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة لا تستخدم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه لدى العاملين، كما وجدت الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية ليست ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء وبين أساليب الإدارة والأداء.

2.8. مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية والطلاقة لدى عمال مؤسسة نفضال مقاطعة الوقد-تيارت انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (11) الذي يوضح العلاقة الارتباطية ما بين التخطيط الاستراتيجي والطلاقة وبالاستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب (0.29) عند مستوى دلالة (0.00) وقيمة دالة إحصائية تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الطلاقة.

و عليه نتأكد على تحقق للفرضية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الطلاق.

و منه نستدل على أن التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمد مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود - تيارت ، يؤثر على مستوى الإبداع الإداري من خلال بعد الطلاق من خلال القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات في فترة زمنية محددة، وهي تمثل الجانب الكمي للإبداع. وتساعد على النظر إلى الأشياء المألوفة نظرة جديدة والقدرة على توليد أكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ وفق محددات معينة، في زمن محدد. والتفكير السريع في استخلاص الكلمات المتصلة والمرتبطة بموقف معين. وبالتالي نستنتج أن استراتيجية التخطيط لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد المؤسسة تعزز صفة الطلاق ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتيح في برنامجها ومخطتها الاستراتيجي للعمال الفرصة في صياغة الأفكار في عبارات مفيدة ومبدعة إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة. ولقد تناولت عدة دراسات من بينها: : دراسة **مسغوني نجوى و قدة حياة**، بعنوان: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر (2018/2017) بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الشعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من أهم ما

أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

3.8. مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية والمخاطرة لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود-تيارت

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (12) الذي يوضح العلاقة الارتباطية ما

بين التخطيط الاستراتيجي والمخاطرة وبالاستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب(0.23)

عند مستوى دلالة(0.03) وقيمة دالة إحصائية تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد المخاطرة.

و عليه نتأكد على تحقق للفرضية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد

علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبعد المخاطرة.

و منه نستدل على أن التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمده مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود -

تيارت ، يؤثر على مستوى الإبداع الإداري من خلال بعد المخاطرة حيث تساهم في التوصل

إلى حلول ناجحة وأفكار تطويرية، التفكير بالعديد من الطرق للوصول للنتائج التي تساعد

على حل مشاكل المؤسسة، منه يمكن القول أن المؤسسة تتيح في برنامجها ومخططها

الاستراتيجي للعمال الثقة بالنفس وتقوي خبرتهم في شتى الأفكار والأساليب الجديدة وهذا ما

تم طرحه في الدراسات التالية: دراسة **دوح التجاني**، بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها

على الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه (2020/2019) بجامعة غرداية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير

المنظمات، دراسة حالة جامعة غرداية.

هدفت الدراسة إلى مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، حيث

اعتمدت الدراسة على مجتمع متكون من (430 أستاذ)، تم توزيع استبانة على عينة عشوائية

بلغ عددهم 188 أستاذ وأستاذة، حيث تم التوصل إلى عدة نتائج منها أن هناك اهتمام كبير بممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من طرف القيادات الإدارية بجامعة غرداية، كما هدفت إلى استخراج النسب وتحليلها والوصول إلى النتائج والتوصيات بالإضافة إلى استنباط المعوقات التي تحول إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة وهي تحقيق الإبداع التنظيمي بأعلى مستوى لأنه يعتبر مفتاح الريادة في جميع الميادين.

4.8. مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية والإحساس بالمشكلات لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود-تيارت انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (13) الذي يوضح العلاقة الارتباطية ما بين التخطيط الاستراتيجي والإحساس بالمشكلات وبالاستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب(0.02-) عند مستوى دلالة (0.82) وقيمة غير دالة إحصائياً تدل على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الإحساس بالمشكلات. و عليه نتأكد على عدم تحقق للفرضية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الإحساس بالمشكلات.

و منه نستدل على أن التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمد عليه مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود - تيارت ، يؤثر على مستوى الإبداع الإداري من خلال بعد الإحساس بالمشكلات لا تعزز من صفة الإحساس بالمشكلات ومنه يمكن القول أن المؤسسة لا تتيح في برنامجها الفرصة للعامل في التمتع بالقدرة على حل المشكلات في العمل تفسير الأفكار والمواقف المختلفة وعليه يجب على المؤسسة أن تسعى لخلق مجال من خلال تطوير مخططها التسييري للعامل وفتح فرص لطرح الأفكار والحلول والمساهمة في تسيير العراقيل التي تواجه المؤسسة ولقد تناولت عدة دراسات هذا الموضوع نذكر من بينها:

دراسة زينب صوري وهادي فيراسات (2016 Soori & Ferasat) موسومة بـ "العلاقة بين الإبداع والأداء الوظيفي في أقسام بلدية خرم آباد (إيران).")

"The Relationship between Creativity and Job Performance, Khorramabad - Municipal Departments"

- استهدفت معرفة أثر الإبداع لدى العاملين في أقسام بلدية خرم آباد على أدائهم الوظيفي، من خلال التعرف على مدى توفر مكونات الإبداع لديهم، وتأثيرها على الأداء الوظيفي. وقد تم استخدام عناصر الإبداع الآتية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، المبادرة. وتكونت عينة الدراسة من (233) فرد، مستعنيين بنموذج باترسون، والمنهج الوصفي في جمع وتحليل المعطيات.

ومن أبرز ما توصلت إليه، أن العلاقة بين مكونات الإبداع والأداء الوظيفي في بلدية خرم آباد، طردية وضعيفة نسبياً، ووجدت أن عنصري المرونة والمبادرة يؤثران في مستوى الإبداع، ومن ثم مستوى الأداء، بشكل أكبر من عنصري الطلاقة والمبادرة. كما وجدت الدراسة أن وسائل تنمية الإبداع لها دور فعال في تحسين الإبداع والأداء. واستنتج الباحثان أن مكونات الإبداع الأربعة، تعتبر مؤشرات موثوقة لقياس مستوى الإبداع الإداري للعاملين في بلدية خرم آباد.

دراسة Fathi Samia Others and بعنوان أثر الإبداع والابتكار على مستوى المعرفة وفهم مزايا إدارة الجودة الشاملة بين مديري الرعاية الصحية في الأردن

- Samia Fathi and Others, THE IMPACT OF CREATIVITY AND INNOVATION ON THE LEVEL OF KNOWLEDGE AND UNDERSTANDING OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT BENEFITS AMONG HEALTHCARE MANAGERS IN JORDAN, European Scientific Journal May 2015 edition vol.11, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.

- يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الإبداع والابتكار على مستوى المعرفة وفهم فوائد إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية، وقد أجري المسح بواسطة استبيان موزع على

مدراء الرعاية الصحية العاملين في ستة مستشفيات أردنية، هذا الاستبيان يتألف من ثلاث أجزاء: المتغيرات الديموغرافية، بيانات الإبداع والابتكار، ومستوى إدارة الجودة الشاملة والمعرفة والفهم، وشملت عينة الدراسة 292 مديرا . وقد توصل البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لأنماط الإبداع والابتكار على المستوى العام للمعرفة وفهم فوائد إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية الأردني.

9. مناقشة الفرضية العامة:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (14) الذي يوضح العلاقة الارتباطية ما بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع التنظيمي وبالاستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب 0.18 عند مستوى دلالة 0.10 وهي قيمة غير دالة إحصائياً تدل على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع التنظيمي.

و عليه نتأكد على عدم تحقق للفرضية و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي.

و منه نستدل على أن التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمده مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود- تيارت, لا يؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي من خلال بعد أبعاده خاصة من خلال بعد الأصالة و بعد الإحساس بالمشكلات و بالتالي نستنتج أن استراتيجية التخطيط لإدارة الموارد البشرية التي تعتمدها المؤسسة لا تعزز من صفة الأصالة و الإحساس بالمشكلات و منه يمكن القول أن المؤسسة لا تتيح في برنامجها الفرصة للعامل لإنتاج فرص جديدة في مجال العمل و لا مجالاً للحوار و عليه يجب على المؤسسة أن تسعى لخلق مجال من خلال تطوير مخططها التسييري للعمال و فتح فرص للنقاش و طرح الأفكار و كسب القدرة للإقناع، و كذا يمكن القول أن المؤسسة أيضاً لا تتيح في برنامجها الفرصة للعامل في

التمتع بالقدرة على حل المشكلات في العمل تفسير الأفكار و المواقف المختلفة وعليه يجب على المؤسسة أن تسعى لخلق مجال من خلال فتح فرص لطرح الأفكار و الحلول.

استنتاج عام:

من خلال مناقشة نتائج فرضيات الدراسة على ضوء الدراسات السابقة, استنتجنا أنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الأصالة وبعد الإحساس بالمشكلات أي أنه حسب استجابة أفراد العينة على البعدين تبين أن العمال لا تتوفر لديهم مهارات النقاش , الحوار , القدرة على الإقناع وتفسير مختلف المواقف في المؤسسة وعدم القدرة على طرح حلول للمشاكل التي تطرأ في العمل. أما بالنسبة لانعكاسات العمال حول بعدي الطلاقة و المخاطرة فقد أظهرت النتائج التي تحصلنا عليها من إجابات العمال على الاستبيان الموضح في الملحق رقم (03) قد تبين انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين بعدي الطلاقة و المخاطرة و التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية, مما يقدم لنا نظرة إيجابية حول توفر القدرة على التفكير السريع والفعال وصياغة الأفكار المبدعة الجديدة و النظر إلى الأشياء المألوفة نظرة مستقبلية استراتيجية وفق تخطيط مناسب يصل إلى حلول ناجحة وأفكار تطويرية تقوي الثقة بالنفس للعمال وتزيد من خبرتهم العلمية.

من خلال عرضنا وتحليلنا للنتائج النهائية المتحصل عليها قد بينا انه وبالرغم من وجود مستوى لكل من التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و مستوى من الإبداع التنظيمي إلا أنه لا توجد علاقة تربط بينهما و ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر في الإبداع التنظيمي إلا من خلال بعدي الطلاقة والمخاطرة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال تطرقنا إلى البحث بن لنا أن المنظمات باختلاف طبيعة عملها وقطاعاتها الوظيفية المختلفة تعتمد على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين فيها، مما يضمن المحافظة على انسيابية العمل والاستمرار في تحقيق الأهداف.

و كما في أي دراسة لا بد من الاطلاع على التراث النظري حول متغيرات الدراسة حيث أن هذا الجانب يمنح الباحث معارف وتطلعات واسعة حول البحث، ويمكنه من إدراك الأهمية النظرية للدراسة إذ أن بحثنا عن مختلف تفاصيل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالإبداع التنظيمي أدركنا أهمية الدراسة وتوضحت درجة التكامل بين المتغيرات، مما ساعدنا في تصميم البحث وتحديد أدوات الدراسة.

كحوصلة للبحث الذي قمنا به، يحتاج قسم الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة. ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك بتطبيق استراتيجيات معينة وجملة من القواعد المسطرة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عمود فقري لأي مؤسسة تسعى إلى تحديد إطار عمل استراتيجي، فهو يحدد الوجهة الهادفة للمؤسسة ويمنح لها التوازن، وعليه لا حضا في السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات والمنظمات حيث تقوم بتوفير جميع الظروف المساعدة لهم من أجل بذل مجهودات للوصول إلى أداء جيد يحقق أهداف المؤسسة.

و بمجرد طرح جانب الإبداع التنظيمي تبين أنه يمكن ضم الجانب الإبداعي في المقاطعة من حيث جانب بعدي الطلاقة التي تشير إلى أن العامل له المهارة والقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع ما وفي فترة زمنية معينة بما فيها من طلاقة لفظية فكرية ترابطية وتعبيرية أما بعد المخاطرة يكون بالاختيار والتجربة اللذان يؤديان إلى الإبداع المستدام وتحمل الحلول الناجحة والأفكار التطويرية الرغبة والجرأة في تحمل المخاطر الناتجة عن الأفعال التي تتخذها الإدارة عند تبني أفكار وأساليب جديدة وتحمل مسؤولية نتائجها إلا أنه لا يوجد لبعد الإحساس بالمشكلات والأصالة تأثير في العاملين فمن الملاحظ في الإدارة غياب لقدرة العامل على إنتاج أفكار جديدة وفريدة لم يسبق لها احد حيث انه كلما قل شيوع الفكرة زادت أصالتها إذ لا توجد جودة وحدثا في الأفكار المطروحة

وانعدام حلول سريعة وذات نتيجة لذا لا بد من الاهتمام بهذه الجوانب في هذا الاطار من طرف المؤسسة وخاصة الهيئات المعنية بإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي .

اقتراحات:

للمؤسسة:

- خلق رؤية واحدة بين الموظفين داخل الشركة.
- تحديد الأهداف العامة للعمل مع وضع خطة لتحقيقه.
- اختيار مؤشرات التخطيط الاستراتيجي التي ستستخدم في التقييم وقياس النتائج بعناية شديدة.
- البحث عن الاتجاهات المستقبلية المحتملة التي يمكن لموظفي الشركة تبنيها وتؤثر في الأداء الوظيفي بشكل ايجابي.
- تشجيع العمال على المشاركة في الإتيان بأفكار جديدة مبدعة.
- الانخراط الحقيقي والمشاركة الأصيلة للعمال في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة التنبؤ والإحساس بالمشكلات قبل حصولها لتفادي الكثير من العواقب التي من شأنها أن تكلف المؤسسة الكثير من الوقت والجهد وكذا المال.

للعمال:

- التحلي بمهارة فن التواصل الفعال مع الآخرين حيث ينبغي على العامل أن يكون مستمعاً جيداً ومفاوضاً بارعاً ومتعاوناً، إضافةً إلى أن تكون لديه مهارات الإقناع والنقد البناء والتواصل اللفظي وغير اللفظي.
- القدرة على التفكير المنهجي والنقدي والمنطقي، بحيث يكون العامل قادراً على تحليل البيانات ودراسة الجدوى والاستدلال الاستقرائي والمنطق الاستنتاجي والقدرة على التكيف والعصف الذهني وإدارة البيانات الكمية والنوعية.
- جمع وانتقاء أفضل المعلومات والبيانات إلى جانب التقييمات الأكثر واقعية الممكن تحقيقها.
- امتلاك مهارة القائد الناجح، التسويق، البحث وجمع المعلومات حل المشكلات ومواجهة التحديات ، التمكن من تكنولوجيا المعلومات .
- بذل جهود استثنائية للتواصل مع أصحاب المصلحة في جميع مراحل عملية التخطيط.
- التمتع ب:

- أسلوب العصف الذهني

- أسلوب معالجة الأفكار وتطويرها

- أسلوب التعلم بالإتقان

- أسلوب المناقشة

- تعزيز روح الحوار والتواصل الفعال، وفتح فرص النقاش للعاملين بالمؤسسة.
- تقوية صفة الثقة بالنفس، وتطوير مهارات العمال عن طريق المخاطرة التي تعتبر باب للوصول إلى النجاح والإنجازات المبتكرة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أسامة الصحفي، (2020) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية: أمانة جدة المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤت.

أسامة خيربي، (2012) إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، (2010) أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4/.

بوادر خالد، علي الأزوري، (2022) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، رسالة مقدمة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة عامة، تخصص إدارة عامة، العدد 48.

بيتر دركر، ترجمة عبد الهادي الميداني، (2004) فن الإدارة، مكتبة العبيكان بالتعاقد مع جامعة هاردرف-بوستن-طبعة 1

جاري ديسلر، (2002) إدارة الموارد البشرية، ترجمة، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.

خالد علي (2017/2016) أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بانة 1 الحاج لخضر.

خميسات نوال-سليمان وفاء، (2013/2012) الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة.

- دوح التيجاني، (2020/2019) سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه بجامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، دراسة حالة جامعة غرداية.
- ديفيد هاريسون، (2009) الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تعريب الدكتور علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- رجراج الزوهير، (2015) دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ال عدد31، جامعة لونيبي علي-البليدة-الجزائر.
- رحمة زعيبي، (2013-2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة محمد حيزر بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، فرع تسيير للمنظمات تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات.
- رزيقة يحيوي، (2013/2012) الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة.
- ريتا موسى عبد الله العلي، (2012-2013) العلاقة بين عمليات المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط
- زهية موسوي، (2002) الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- سارة مكناسي، (2017/2016) دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
- ساكر دنيا، (2018-2019) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراهها لطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الاعمال المجموعات الصناعية.
- سائدة زياد فواز الزغول(2018/2017) الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.

شيرين زهير البيطار، (2014) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، درجة الماجستير، في إدارة الاعمال.

شيماء فرنان-نهاده مرابطي، (2021-2022) أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ أقسام التربية التحضيرية من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية لمدينة قالمة، مذكرة مكملة لتيل شهادة الماستر في علم النفس المدرسي، جامعة 8ماي 1945 قالمة.

الطيبي محمد، (2004) تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2

عادل بن موسى، (2012-2013) تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش " سكيكدة" مذكرة ماستر، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
عاكف لطفي خصاونة، (2011) إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

عامر عبادي فقير محمد، (2014-2019) أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان، مجلة كلية الدراسات العليا الرقم الدولي الموحد: (1858,6228) المجلد: 51، 2020م، العدد: 03

عائشة سمسوم، (2016) تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01.

عبد الباسط هويدي، بلكرم قطر الندي، (2022) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 03.

عبد السلام بن شايح القحطاني، (2016) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، طبعة 1

- عبد السلام شايح القحطاني، (2016) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1
- عبد العزيز حر، (1420هـ 2009) أدوات مدرسة المستقبل(2) التخطيط الاستراتيجي، مكتبة التربية العربية لدول الخليج للنشر والتوزيع، الرياض، طبعة 1.
- عبد المؤمن حليلة و قوفي يمينة ، (2015/2014) استراتيجيات تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، جامعة أكلي محند أولحاج-بالبويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية.
- علي السيد جمعة، (2012) التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، المفهوم والأهداف والعمليات، جامعة قناة السويس مجلة كلية التربية، مجلد5، العدد3.
- عمر وصفي عقيلي، (2004) إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن -عمان
- عمري سامي، (2017) فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة، مناجم الفوسفات تبسة.
- عشاوي وهيبه،(2021) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و أثره على أداء المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك،مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة البليدة، المجلد (06) العدد (01)
- فايز جمعه النجار،(2010) نظم المعلومات وأثرها في الإبداع 'دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية مجلة العلوم الاقتصادية جامعة جدارا-الأردن-المجلد26، العدد الثاني.
- كمال تيميراز،(2013- 2014) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بانتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية.
- مسغوني نجوى وقدة حياة،(2018/2017) دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر بجامعة

الشهيد حمه لخضر - الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي. نازم محمود محمد ملكاوي(2007) نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع ، أطروحة دكتوراه تخصص نظم المعلومات الإدارية ، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة دمشق ، سوريا.

نبيلة جعيجع، (2015-2016) التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف، المسيلة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية.

نجم العزاوي، طلال نصير،(2012) أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، . العدد الثالث والثلاثون.

النفعي ضيف الله بن عبد الله،(2003)الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز

هدى أحمد عبد الله سلامة، (2011) الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

-Drucker ،P(1985)F.Innovation and Entrepreneurship. Harper Collins Publishers.

الملاحق

ملحق (01) يوضح الهيكل التنظيمي لنفطال مقاطعة الوقود تيارت:

مدير المقاطعة

سكريتار

مدير الأمن الصناعي

مساعد الأمن الداخلي

محامي

خدمة الوقود

اطار الدراسات

ضابط البحث



مستودعات الوقود

تيارت 514147(49)

فرنندة 514144(17)

تيسمسيلت 514387(14)

آفلو 514039(7)

شلف 514027(43)

بوراشد 514205(49)

ملحق (02) يوضح صدق المحكمين (صدق الاتساق الظاهري):

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل	العبارات التي تم حذفها
- لدينا رؤية استراتيجية واضحة و محددة للمستقبل	- لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة و محددة للمستقبل	لا توجد
- أهدافنا واقعية و قابلة للقياس	- أهداف المؤسسة واقعية و قابلة للقياس	
- لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	- لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	
- تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير و استثمار نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف	- تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير و استثمار مهارات العاملين	
- هناك تخصيص مالي مخطط له لتحقيق أهداف المؤسسة.	- تخصص المؤسسة ميزانية مالية مخطط لها لتحقيق أهداف المؤسسة.	
- تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها و رسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة.	- تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة.	
- هناك بيئة محفزة للتدريب و التطوير من خلال مساعدة الموظفين لتطوير مهاراتهم و خبراتهم.	- هناك بيئة محفزة للتدريب من خلال مساعدة الموظفين لتطوير مهاراتهم و خبراتهم.	

الرقم	المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
01	بلعربي عادل عبد الرحمن	أستاذ محاضر-ب-	ابن خلدون تيارت
02	بن موسى سمير	أستاذ تعليم عالي	ابن خلدون تيارت
03	حمادة ليلي	أستاذ محاضر-أ-	ابن خلدون تيارت
04	قرينعي أحمد	أستاذ محاضر-أ-	ابن خلدون تيارت
05	عرقوب محمد	أستاذ محاضر-أ-	وهران2

ملحق (03) يوضح استبيان التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و الإبداع

التنظيمي :

جامعة ابن خلدون -تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

السنة الثانية ماستر

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان النهائي

تحية طيبة وبعد..

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان لدراسة بحثية بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالإبداع التنظيمي للموارد البشرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية، لذا الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة يتم استغلالها للغرض البحث العلمي فقط شاكرين و مقدرين لكم حسن التعاون

البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

السن: ()

الجنس : ذكر () انثى ()

الأقدمية :

نوع الوظيفة: متعاقد () دائم ()

المستوى التعليمي: تكوين مهني () ابتدائي () متوسط () ثانوي ()

جامعي ()

تكوين آخر:

الإبداع التنظيمي					أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1- الأصالة									
1	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل								
2	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع								
3	أحرص على تقديم أفكار قيمة.								
4	أحاول تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة								
2-الطلاقة									
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة								
6	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة								
7	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل								
8	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة								
3-المخاطرة									
9	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح								
10	أتمتع بقدرة على الدفاع عن أفكاري								
11	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول المشكلات								
12	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج								
3-الإحساس بالمشكلات									
13	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها								
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها								
15	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني								
16	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل								

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية					أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
17	لدى الإدارة خطة استراتيجية للموارد البشرية مكتوبة ومتكاملة								
18	يوجد تطبيق عملي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة								
19	يوجد تكامل بين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية العامة								
20	تخصص إدارة المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي								
21	تشارك الإدارة جميع العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية								
22	تملك إدارة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة و محددة للمستقبل								

					23	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة و الضعف من أجل استغلالها.
					24	لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية
					25	تقوم المؤسسة بعملية التغيير الإداري نحو الوضع الأحسن للمؤسسة
					26	تضع المؤسسة أهدافا واقعية و قابلة للقياس
					27	لدى المؤسسة أهدافا طويلة الأجل تسعى لتحقيقها
					28	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير و استثمار نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف
					29	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة
					30	تتخذ المؤسسة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط المرسومة.
					31	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية
					32	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة.
					33	تسعى المؤسسة للوصول إلى انجازات جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.
					34	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات و العمليات.
					35	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات و تحسين جودة المنتجات.
					36	تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق المحلية.
					37	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
					38	يتوفر لدى المؤسسة خطة سنوية ضمن استراتيجيات واضحة لتدريب.
					39	هناك بيئة محفزة للتدريب من خلال مساعدة الموظفين لتطوير مهاراتهم و خبراتهم.
					40	تخصّص المؤسسة حصة مالية مخطط لها لتحقيق أهدافها.
					41	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة و مفهومة و مكتوبة
					42	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير
					43	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص و التهديدات
					44	يشارك كل قسم في أهداف المؤسسة قصر الأجل اقل من سنة
					45	تعمل المؤسسة على نقل رسالتها إلى العاملين
					46	لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية

					47	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع الأحسن للمؤسسة
					48	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة
					49	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتنمية الموارد البشرية المتاحة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - بيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

رقم الفيد: 555 / ق ع ن أ ف / 2023

الى السيد المحترم: د.يس. خبطة البر. قو.د.

تفهيال تيارت

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تميمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية الآتية أسماؤهم:

- نكلمة. نجاة.
- ميارت. ك. خولة. ديبين.
-
-

بإجراء بحث ميداني تحت عنوان:

..... البحث في تأثير الترخيص للموارد البشرية وعملية قمته. بيال. د.ج.ع. التتظيد.
..... في الملاحظة. الو. قو.د. نكطال. نيارت.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بقوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة)
.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2022.83128 والصادرة بتاريخ: 2019.08.08

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية... قسم: علم النفس والأثر النفسي والفلسفة

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع.....

.....
.....

شعبة: تخصص: علم النفس التربوي والتقييم والتدريب
الموارد البشرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2023-05-29

امضاء المعني

صمغ بيقي الزا...
تعدت رفاة
2022 93128
2018 101121
221 ماي 2023



قيادة



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المنطق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 33040333. والصادرة بتاريخ: 2014/10/20

المسجل (ة) بكلية: العلوم والاجتماعية. قسم: علم النفس والأطفال والأرطوفونيا.

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

.....

.....

شعبة: علم النفس. تخصص: علم النفس والعمل والتدريب وتيسر موارد

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

28 ماي 2023

التاريخ

إمضاء المعني

(Handwritten signature)

تجادي عناديو صديق حوله هوية

من رئيس القسم
28 ماي 2023
إمضاء: بن هبيرة
رئيس القسم



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	32

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	17

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التخطيط الاستراتيجي	127,99	26,905	80
الأصالة	14,14	3,589	80
الطلاقة	14,78	3,341	80
المخاطرة	15,63	2,974	80
الإحساس بالمشكلات	13,25	3,332	80

Corrélations

	التخطيط الاستراتيجي	الأصالة	الطلاقة	المخاطرة	الإحساس بالمشكلات
التخطيط الاستراتيجي	1	,105	,295**	,236*	-,026
Sig. (bilatérale)		,354	,008	,035	,820
N	80	80	80	80	80
الأصالة	,105	1	,781**	,579**	,481**
Sig. (bilatérale)	,354		,000	,000	,000
N	80	80	80	80	80
الطلاقة	,295**	,781**	1	,613**	,424**
Sig. (bilatérale)	,008	,000		,000	,000
N	80	80	80	80	80
المخاطرة	,236*	,579**	,613**	1	,331**
Sig. (bilatérale)	,035	,000	,000		,003
N	80	80	80	80	80
الإحساس بالمشكلات	-,026	,481**	,424**	,331**	1
Sig. (bilatérale)	,820	,000	,000	,003	
N	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الإبداع التنظيمي	57,79	10,712	80
التخطيط الاستراتيجي	127,99	26,905	80

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,950
		Nombre d'éléments	16 ^a
	Partie 2	Valeur	,952
		Nombre d'éléments	16 ^b
		Nombre total d'éléments	32
Corrélation entre les sous-échelles			,888
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,941
	Longueur inégale		,941
Coefficient de Guttman split-half			,937