

## تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة

د. عائشة سمسوم

جامعة الجزائر "03"

### ملخص:

تمثل الموارد البشرية القوة المنتجة الأساسية في المؤسسة لاسيما مع التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي وما صاحبه من اشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية وقدرات إبداعية مميزة، والذي يتم من خلال تبني ممارسات واعية ومدخل جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية من تخطيط، استقطاب، اختيار وتعيين. وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من القوى العاملة بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أنه يساهم في توفير الكوادر البشرية مما يؤدي إلى نشر ثقافة تعزز البناء الداخلي للمؤسسة وبالتالي تعزيز الأداء الفردي والإبداع التنظيمي الذي أصبح مطلباً حيوياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وتنميته في ظل التغير والتطور المتسارع في البيئة المعاصرة.

**الكلمات الدالة:** الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، الإبداع التنظيمي.

### Résumé:

Les ressources humaines représentent la principale force productive dans l'entreprise, particulièrement avec l'instabilité économique et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité qui exigent la disponibilité des ressources humaines qualifiées et des capacités créatives exceptionnelles engendrant l'adoption des pratiques conscientes et nouvelles dans la gestion des ressources humaines telles planification ; polarisation ; sélection et nomination de main d'œuvre.

Cette étude vise à traiter le concept de la planification stratégique des ressources humaines qui permet à l'entreprise l'obtention en qualité ; quantité et en temps voulus, d'une force travailleuse pour la concrétisation de ses objectifs stratégiques.

La planification stratégique des ressources humaines participe à l'acquisition de cadres et inculque la culture de l'édification interne de l'entreprise ; et par conséquent ; consolide la performance individuelle et l'innovation organisationnelle qui est devenue une nécessité vitale ; l'entreprise aspire à ces concrétisations à la lumière des changements et développements rapides dans l'environnement contemporain.

**Mots clés :** La stratégie, La planification stratégique, La planification stratégique des ressources humaines, L'innovation organisationnelle.

## مقدمة:

تتفق مختلف الأبحاث على أن كل فرد بالمؤسسة يمتلك القدرة على المساهمة في نجاحها، كما أنه يمكن أن يكون مبدعا في طريقة قيامه بالعمل إذا تم تسييره بطريقة جيدة، وبذلك تقع المسؤولية على عاتق الإدارة العليا في التركيز على تلك القدرة من خلال بناء إطار مؤسسي يشجع وينمي الإبداع. وهذا الأمر يتطلب ضرورة توفير الموارد البشرية اللازمة لهذه العملية من خلال انتهاز التخطيط الاستراتيجي لهذه الموارد، لتكون بذلك أحد الأصول الثابتة الأكثر قيمة في المؤسسة والتي تساهم في تنمية الإبداع التنظيمي على مستواها. هذا الأمر يقودنا لطرح إشكالية هامة نجسدها في التساؤل التالي:

هل يمكن تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة من خلال تبنيتها لمدخل التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية؟

### 1- إشكالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها باعتبارها مصدر الإبداع والتطوير، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية الأخرى المتاحة أمامها، مما يعطي لقرارات وأنشطة تسيير الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا في حياة المؤسسات بتصدرها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعد الفكر المسيطر في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بسبب الحيز الكبير الذي احتله في مجال البحوث والتطبيقات الميدانية، ما أدى بالبعض لاعتماده كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وقد عرف التخطيط الاستراتيجي تطورا في مرحلتين أساسيتين، عرفت الأولى اهتمام الباحثين بمجال تخطيط الموارد البشرية المعروف باسم التسيير التنبئي للموارد البشرية الذي مكن تطوره في فترة 1960-1970 من إزالة العديد من المشكلات النظرية والتطبيقية من أجل إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في إستراتيجية تطور المؤسسة، لهذا السبب ظهر في مرحلة ثانية نموذج التخطيط الاستراتيجي في بدايات 1980 بدفع من مدرسة "هارفارد" المبنية على التسيير الإستراتيجي ومدرسة "ميتشيجان" المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق ملاءمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الإستراتيجي.<sup>ii</sup>

### 1-1- الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن دمج مفهوم تخطيط الموارد البشرية في إستراتيجية 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 إستراتيجية المؤسسة ككل وبقية الاستراتيجيات الوظيفية منها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الصدد وجب علينا أولا استعراض كل من مفهومي الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي قبل التطرق لمفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

إن مصدر مصطلح الإستراتيجية هو اللفظ اليوناني "استراتيجوس" "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 الإستراتيجية 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.<sup>iii</sup>

أما التخطيط الإستراتيجي فيعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية. فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.<sup>iv</sup> فقد عرفه "Glaister et Falshaw" بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"، كما يرى "Ansoff" أن "التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم البعض إستراتيجية المؤسسة". وقد عرفه "Bryson" على أنه "نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المؤسسة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟".

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة في كونه يساعد على:

- تحديد مجالات أعمال وأنشطة المؤسسة وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها.
- توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه نظام إنذار مسبق للمؤسسة.
- تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المؤسسة.
- تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمؤسسة.<sup>v</sup>

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

فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو إستراتيجيات تغطي مختلف مراحل دورة حياة المؤسسة.<sup>vi</sup>

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 إستراتيجيتها.<sup>vii</sup>

فمفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل عملية الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات والأهداف الإستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة اللازمة لذلك.<sup>viii</sup>

## 1-2- أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة حجر أساس تقوم عليه بقية الأنشطة نظراً لخطية تكامل خططها مع تخطيط القوى العاملة، فأهميته تظهر بشكل واضح في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة لما يحققه من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي:<sup>ix</sup>

- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

- يساهم في عمليات الاختيار والتعيين، إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المؤسسة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.

- يساعد على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً، أو تخطيط الأجور والاستقطاب والاختيار.

وبناء على عملية الربط والتكامل بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع استراتيجية الموارد البشرية، فإنه قد تم صياغة أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>x</sup>

- توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع قبل وقت كاف، وبالتالي فهو يكشف لها فيما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة في الموارد البشرية بناء على إستراتيجياتها مستقبلاً، مما يجعلها مستعدة لتصحيح التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة، ومنع وصوله إلى حالة عدم إمكان إدارته أو التحكم فيه. ولاشك أن عدم التوازن الذي يحدث في الحالتين له تكلفته، وبالتالي من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن تخفيض هذه التكلفة ورفع الإنتاجية.

- إعداد الموازنات التقديرية فيما يتعلق بنظام التعويضات المباشرة والإضافية (الأجر، الراتب، المكافأة...). من هنا تستطيع المؤسسة معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية مستقبلاً.

- توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الإدارية في المؤسسة. فقد ينتج عن الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة أن يصبح لدى بعض الوحدات الإدارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الأخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في الموارد البشرية، فمن خلال إستراتيجية الموارد البشرية تستطيع المؤسسة تحقيق التوازن بين وحداتها الإدارية في عبء العمل مستقبلاً.

يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل إذا ما أرادت هذه المؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويزن في هذا المجال الأهمية القصوى لمبدأ المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية من قبل المستويات الإدارية المختلفة أمر لا بد منه، وعملية التخطيط في كل مستوى إداري يجب أن لا تتم بمعزل عن المستويات الأخرى، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل المطلوب، وبالتالي إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

وتعمل المؤسسة للوصول إلى جملة من الأهداف الواعية والمدروسة من خلال القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تتمثل فيما يلي:<sup>xi</sup>

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين.
- مساعدة إدارة المؤسسة على 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 وفهمهم الوظيفي وانتماءهم للمؤسسة وإخلاصهم لها.

- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.

### 1-3- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها لتشكّل في الأخير إستراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها.

وفيما يلي عرض مختصر لأهم الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:<sup>xii</sup>

أ- **التحليل البيئي وتحديد الموقف:** لقد أصبحت البيئة الخارجية ذات أثر فعال في تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها التي تسعى من أجلها، كما أن البيئة الداخلية لا تقل أهمية عن المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية، لكن الاختلاف بين البيئتين هو كون البيئة الداخلية تقع تحت سيطرة المؤسسة وتستطيع أن تكيف الأبعاد المرتبطة بها بحيث تتلاءم مع رغبتها في تحقيق الأهداف على عكس البيئة الخارجية التي تمثل كافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المتغيرات التي غالباً ما تكون خارج السيطرة ولا بد للمؤسسة أن تتكيف وتتلاءم معها لكي تحقق البقاء والاستقرار في الأسواق، ولذا فإن التحليل الإستراتيجي للبيئة يستدعي القيام بإجراء ما يسمى تحليل (SWOT)، حيث أنه يعد حجر الأساس في بناء وصياغة الاستراتيجية التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية. ويتناول تحليل (SWOT) ما يلي:

- **تحليل البيئة الداخلية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية فيها من أجل أن تحدد مواقع القوة والضعف لديها، وكذلك تحديد جوانب القوة والضعف مستقبلاً. ومن العوامل الأساسية التي ترتكز إليها الموارد البشرية في تحليلها للبيئة الداخلية نجد: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة النشاطات التسويقية وإدارة النشاطات المالية.

وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة تقوم بتقويم تلك النشاطات من نواحي القوة والضعف في المؤسسة وتحديد النشاطات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق الميزة التنافسية، وتشخيص الأنشطة التي تمثل نقاط ضعف ويستوجب استبعادها أو معالجتها، حيث إن التحليل والتقويم للعوامل الداخلية يشير إلى التعرف على قدرات المؤسسة وقابليتها إزاء مثيلاتها من المؤسسات العاملة في القطاع ذاته، وهل يمكن أن تستثمر الفرص المتاحة وتواجه التهديدات السائدة في الأسواق.

- **تحليل البيئة الخارجية:** تواجه المؤسسات بدرجات متفاوتة تأثير المتغيرات أو العوامل البيئية الخارجية كالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية...، إذ أن هذه المتغيرات غالباً ما تتحكم بالفرص الاستثمارية المتاحة للمؤسسة من ناحية، والتهديدات التي تواجه المؤسسة في تحقيق سبل النجاح للاستثمار المستهدف من ناحية أخرى،

ولذا فإن التحليل البيئي للمتغيرات الخارجية يتمثل بجملة من عوامل البيئة الاقتصادية، عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، عوامل البيئة التكنولوجية، العوامل الديموغرافية، العوامل السياسية والقانونية وعوامل البيئة الدولية العالمية.

**ب- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:** تشمل إستراتيجية الموارد البشرية العديد من الإستراتيجيات الفرعية والتي تتضمن كل من إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية، الإستراتيجية المتعلقة بالاختيار والتعيين، إستراتيجية الترقيات والنقل للأفراد، إستراتيجية التدريب وإستراتيجية تتعلق بتقييم الأداء.

والأسس التي تقوم عليها هذه الإستراتيجيات بصورة شاملة تعتمد تحديد الاحتياجات الحقيقية من القوى العاملة بمختلف كفاءاتها المطلوبة، وعلى الرغم من اختلاف الوسائل المستخدمة في تقدير الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة إلا أن هناك عددا منها في المؤسسات الكبيرة تتعد عن الأحكام والتقدير الشخصية، تتمثل بما يلي:

**- تحليل عبء العمل:** يمثل حجم أو كمية العمل المطلوب إنجاز من كل وظيفة في الفترة الزمنية الحالية أو المستقبلية والتي يتم التخطيط لها في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة، ويمكن التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة من خلال حجم المبيعات أو الخدمات المراد تقديمها، ويمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم وعبء العمل من خلال ضرب معدل الأداء بكمية العمل مقسوما على عدد ساعات العمل الشهرية للعامل.

**- تحليل قوة العمل:** يجري الاعتماد في هذه الطريقة على النتائج المحصل عليها من تحليل عبء العمل، ومن ثم مقارنتها مع ما هو متوفر فعلا لدى المؤسسة المعنية من العاملين، ثم القيام بطرح تلك القوى المتوفرة من إجمالي العدد الكلي المتحقق من خلال التحليل لعبء العمل. ويجب الإشارة إلى ضرورة أن نأخذ بعين الاعتبار عند تحديد حجم الاحتياجات من العمالة المطلوبة حساب معدل الخسارة المتوقعة من القوى العاملة فيها عن الفترة التي يخطط لها، ويدخل في احتساب معدل الخسارة كل من الاستقالة، الفصل من العمل، الوفاة، الإحالة على التقاعد...

وبالقيام بالإجراءات السابقة يمكن للمخطط أن يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وذلك بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي مروراً بالمستويات التنظيمية الأعلى حتى الوصول إلى قمة الهرم من خلال تطبيق المعادلة التالية: الاحتياجات المحتسبة من واقع تحليل عبء العمل وقوة العمل + معدل الخسارة + عدد الأفراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الأعلى - (عدد الأفراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الذي تحسب حاجته من القوى العاملة).

**- السلاسل الزمنية:** تستند هذه الطريقة إلى تحديد احتياجات القوى العاملة من المنظور الذي تشهده المؤسسة المعنية في زيادة طاقتها الإنتاجية وتسويقها لمنتجاتها وخدماتها وفق معيار الزمن والحاجة لتوفير العاملين لمواصلة استمرار العمليات الإنتاجية والتشغيلية والتسويقية... لديها، ولذا ينبغي أن تتوافر لدى المؤسسة المعنية البيانات التاريخية عن واقع وأفاق تطورها مستقبلا. فهذا الأسلوب في التحليل مبني على الافتراض الذي يعتمد العلاقات المستقبلية القائمة على البيانات والمعلومات التاريخية من الماضي، وفي الأغلب لا يحقق هذا الافتراض هدفه بدقة نتيجة التباين الحاد في طبيعة المتغيرات الظرفية على الصعيد التاريخي للبيانات والمعلومات المتاحة للمؤسسة.

**ج- تحديد عرض الموارد البشرية:** إن التحديد الدقيق لعرض القوى البشرية العاملة غالبا ما تتحكم فيه عدة عوامل نذكر منها: التعيين الجديد للعاملين، عودة العاملين لعملهم والانتقال من خارج المؤسسة.

أما طبيعة نقص عرض الموارد البشرية في المؤسسة غالبا ما يحصل نتيجة التقاعد أو الفصل أو الإقالة أو النقل إلى خارج المؤسسة أو إنهاء الخدمات أو بسبب الوفاة إلى غيرها من الظواهر التي غالبا ما يتعذر التنبؤ بها بدقة واضحة. ولذا يمكن القول بأن عرض القوى العاملة زيادة أو نقصانا غالبا ما يخضع لمتغيرات يمكن احتسابها والتنبؤ بها وأخذ

كافة الاحتياطات اللازمة لمواجهتها وبعضها يتعذر التنبؤ بها بصورة واضحة، إلا أن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تأخذ مختلف المعايير القادرة على مواجهة تلك الحالات بكفاءة مستندة بذلك على الأسس العلمية الواضحة بعيدا عن سبيل الحدس والتخمين في رصد ظاهرة العرض للموارد البشرية لديها.

**د- إعداد خطة العمل:**<sup>xiii</sup> بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية، وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته.

وهنا تجدر الإشارة لبعض السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في معالجة الفائض، حيث نذكر: التوقف عن التوظيف الجديد، التشجيع على التقاعد المسبق وكذا استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة.

أما السياسات التي تعتمد عليها لسد العجز في الموارد البشرية فنذكر منها: إجراء التعيينات الجديدة، استخدام عمال بموجب عقود وقتية، العمل الإضافي وغيرها من الإجراءات.

## 2- أسس ونماذج الإبداع التنظيمي في المؤسسة:

من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين للإدارة مفهوم الإبداع التنظيمي، الذي يعتقد الكثير منهم بأنه بمثابة طوق النجاة للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات بمختلف أنواعها من ناحية، والموظفين والقادة من ناحية أخرى لتحقيق التميز والتفوق المؤسسي ومواجهة التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة سواء في البيئة الخارجية للمؤسسات أو البيئة الداخلية. وفي هذا الشأن سنحاول توضيح مصطلح الإبداع التنظيمي بعد أن نستعرض مفهوم الإبداع بمختلف جوانبه.

**2-1- مفهوم الإبداع:** يعد الإبداع من المفاهيم التي لا يوجد تعريف محدد لها نظرا لتداخل المصطلحات المكونة له، حيث يعرف الإبداع وفقا لقاموس (Exford) بأنه تقدم أفكار وأساليب أو طرق جديدة، وقد عبر (Dubrin) عن الإبداع بأنه القدرة على تشغيل المعلومات بطريقة معينة بحيث تكون النتيجة جديدة وأصلية ولها معنى، كما عرف (Evan) الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت من داخل المؤسسة أو خارجها سواء كانت تتعلق بالمنتج أو النظام الداخلي أو العملية السياسية أو لبرنامج أو خدمة، وهي جديدة للمؤسسة حينما طبقتها. وينظر (Robbins) للإبداع على أنه العملية التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات.<sup>xiv</sup>

وقد حدد (Peter Drucker) خصائص للإبداع نذكر منها:

- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى امكانيات إبداعية.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة فالتعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقوم.
- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع التميز والريادة، فإذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية.<sup>xv</sup>

وعادة تهتم المؤسسات بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها وأجزائها، إذ لا يمكن تحقيق الإبداع في المؤسسة بأكملها دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها، وهو ما يشير إلى أن للإبداع مستويات لا بد من

تحقيقها حتى تتمتع المؤسسة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، ويمكن تلخيص مستويات الإبداع في المؤسسة بالتالي:<sup>xvi</sup>

- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) اعتماداً على خاصية التداؤب وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم لبعض، والذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة الآمنة والالتزام بالتميز بالأداء ودعم ومؤازرة الإبداع.

- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** وهو الإبداع الناتج عن الأفراد والجماعات في المؤسسة. وبلوغ هذا المستوى من الإبداع ظهر ما يعرف بمصطلح " المؤسسة المبدعة "، وفي هذا الصدد سنعتمد على دراسة « Svile » الذي حدد مجموعة من الخصائص التي تتحلى بها المؤسسات المبدعة، وهي كما يلي:<sup>xvii</sup>

- تتبنى أساليب التنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجعها.
- تميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتناس الأخطاء.
- تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها.
- تشجع ذوي الأفكار وتقدم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها.
- قنوات الاتصال فيها مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية.
- تشجع الرأي الآخر والمشاركة فيه والنقد الذاتي.
- متحررة من النظرة التقليدية.

**2-2- مفهوم الإبداع التنظيمي:** يستمد مصطلح الإبداع التنظيمي مفهومه من تصنيفات الإبداع المتعددة بسبب اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الشأن حيث نجد الإبداعات المبرجة وغير المبرجة، إبداع العملية وإبداع المنتج، الإبداع السطحي والإبداع الجذري، الإبداع الفني (التقني) والإبداع التنظيمي... وهذا الاختلاف يعود لمضمون الدراسة والهدف منها لكل باحث في الميدان، لذا سيعتمد البحث الإبداع التنظيمي الذي يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال. وعن أهميته أثبتت الدراسات أن الإبداع التكنولوجي - وهو الأهم في نظر الاقتصاديين عموماً - أساسه الإبداع التنظيمي، فإذا كانت المؤسسة تعاني من القصور الذاتي تنظيمياً فلا يمكنها أن تفتح مجال الإبداع التكنولوجي أو حتى أن تطور أساليب تسييرها داخلياً على الأقل، والمؤسسات التي تلقى نجاحاً كبيراً في ترويج منتجاتها ستجد حاجة أعظم للإبداع في كافة أنحاء المؤسسة.<sup>xviii</sup>

فالإبداع التنظيمي يعرف بأنه: "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية". حيث أن البناء التنظيمي يؤدي إلى استقرار المؤسسة ومواصلة العمل، في حين تعتبر الخطة ضرورية لتحديد اتجاه الإبداع والتغيير الذي تنشده المؤسسة. أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي فإنهما من المحتمل أن يعملوا على تعزيز استقرار المؤسسة كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتيسير عملية الإبداع.<sup>xix</sup>



وعلى الرغم من كون الإبداع التنظيمي يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، إلا أن هذا لا يعفينا من تبني تعريف شامل لهذا المفهوم، وهو كالتالي:

" الإبداع التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

**2-3- نماذج العملية الإبداعية:** الإبداع التنظيمي يجب أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة، حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلاً وما هو متوقع بالنسبة للأداء، مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية. وأدبيات الإدارة تزخر بالعديد من النماذج بشأن خطوات عملية الإبداع التنظيمي بصفة عامة، والتي تختلف بعضها عن بعض بدرجات متفاوتة. ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

#### **النموذج الأول:** نموذج والاس (Wallace) الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي:<sup>xx</sup>

- مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.
- مرحلة الإعداد: جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
- مرحلة الاحتضان: التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، مرحلة تولد الحلول الممكنة، أي حل المشكلة عن طريق الحدس والبدئية.
- مرحلة البزوغ: الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

- مرحلة التحقق: تشمل عملية التنصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق وتحديد طريق تطبيقها.

#### **النموذج الثاني:** نموذج ويست (West) الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي:<sup>xxi</sup>

- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، ومن ثم فإن التفكير الإبداعي يحدث استجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات باعتبارها مطلباً أساسياً لاستمرار وبقاء المؤسسة.
- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار ومن ثم فقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.
- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوب فيها، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.
- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المؤسسة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.

### 3- تنمية الإبداع التنظيمي من خلال تبني نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المؤسسات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف، والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم،<sup>xxii</sup> فهذه الأخيرة لا تتعلق فقط بالتمركز الاستراتيجي الأفضل (منتجات/أسواق) وإنما وبشكل معادل بعدد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، وهذه الفكرة التي أطلقها Hamel/Prahalad تعتبر امتداداً لأفكار الصناعي الشهير D.Carnegie الذي يقول "خذ مني كل آلائي ولكن دع لي رجالي الذين بهم سوف أستمر وأواصل".<sup>xxiii</sup>

والطلع للمستقبل في عالم الأعمال يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية، لذا تلجأ المؤسسات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي لهنه الموارد كأداة القراءة واستشراف المستقبل باعتبارها أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها وتنمية الإبداع التنظيمي على مستواها، فهذا الأخير قد أضحى مطلباً حيويًا لاستمرارية نشاط المؤسسة وضمان تنافسيتها، لذا لا بد من وجود محفزات للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين، نذكر منها:

**أ- العوامل البشرية:** إن البشر هم أساس الإبداع في المؤسسات لذلك يجب أن يحفزوا عن طريق التدريب والتطوير لأن المؤسسة المتعلمة التي تسعى إلى تدريب وتطوير عاملها بصورة مستمرة ستجعل معارفهم حديثة دائماً، فالبرامج التدريبية تكسب العاملين مهارة جديدة أما التطوير فهو لتوسيع الأفق والإدراك لمستويات المدراء. كما أن إعطاء العاملين أمناً عالياً سوف يجعلهم لا يخافون من الأخطاء بحيث يكونون رواد في عمليات التغيير ودعم الأفكار الجديدة. وباعتبار المبدع ذلك الشخص الذي يستفيد من الأفكار الفريدة وغير المألوفة والمفيدة ثم يجسدها في منتجات أو خدمات، و لكونه ذو فكر وثاب وثاقب، فإن رعاية المبدعين ودعمهم سوف يشجعهم ويدعمهم ويجعلهم أكثر إبداعاً.

**ب- عوامل الهيكل:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الخارطة التنظيمية التي تؤثر خطوط السلطة والمواقع الوظيفية فيها. ويؤثر الهيكل بشكله والتركيب التنظيمي فيه على الإبداع من خلال الهيكل العضوي الذي تكون فيه السلطة لامركزية مع القليل من الاجراءات والقواعد، كما أن الأفراد فيه يستطيعون التحرك بحرية كعامل أول. وكعامل ثان نجد وفرة الموارد التي من شأنها تسهيل بناء لبنات الإبداع، وبما يستطيع المدراء أن يؤمنوا كل البنى التحتية التي تشجع عمل المبدعين وتسهل شراء ملكياتهم الفكرية مع تجسيدها كمنتجات. كما أن العامل الثالث ممثلاً في توافر الاتصالات بمختلف أنواعها يؤثر على عمليات الجمع والمبادلة الإيجابية ويقضي على بعض مصاعب الإبداع، فتوفر اتصالات الإنترنت مثلاً يمكن الحصول من خلاله على تسهيل تفاعل أقسام وفروع المؤسسة فيما بينها، ويمكن أن يقضي كذلك على صعوبة تقاطع الثقافات.

**ج- الثقافة التنظيمية السائدة:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم السلوك داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تتصف بالثبات النسبي وطول فترة الاكتساب لهذه الثقافة.

وتختلف المؤسسات في ثقافتها من الثقافة المستقرة إلى الثقافة المرنة، ووفق هذا المنظر فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وعمليات الإبداع من خلال:

- نشر ثقافة تحمل المخاطر: فالمؤسسات ذات الثقافة المرنة والمشجعة للإبداع تسمح للأفراد المبدعين بالمخاطرة دون الخوف من الفشل الذي يعد نوع من أنواع التعلم لغرض عدم الوقوع فيه ثانية.

- قبول الغموض الذي يعني عدم التأكد: فلغرض الخوض في الأشياء الغامضة لا بد من التركيز على شيئين أساسيين هما التأكيد على الأهداف والإبداع.

- قلة الرقابة: أي التقليل من القوانين والسياسات والإجراءات إلى الحد الأدنى لغرض فتح المجال أمام المبدعين أفراداً كانوا أم جماعات.

ولتحفيز الإبداع التنظيمي ودخجه في الأنشطة اليومية لا بد للمؤسسة من تبني نموذج استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، لأن التخطيط الجيد لها يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتمتية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.<sup>xxiv</sup>

ولهذا الغرض يتوجب توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نحو التخطيط لوضع الإبداع في نظام مؤسسي عن طريق تأسيس خطة استراتيجية يحدد فيها الالتزام الاستراتيجي، تنظيم المؤسسة، قياس الإبداع والتخطيط للإبداع من خلال ترسيخ ثقافة الابتكار، غرفة الإبداع، تأسيس سياسة إبداعية ودية، التواصل مع الإبداع، وضع حوافز من أجل الإبداع، التدريب على الإبداع عند الطلب وتخصيص شهادة علمية له، التميز في عملية إدارة الأفكار و إدارة الإبداع.<sup>xxv</sup>

#### خاتمة:

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يفهم باعتباره جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، على أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئة التي تعمل فيها، فالتقدير الدقيق لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية كما أنه يشجع على التفكير الإبداعي ويساهم في إعادة فحص الإستراتيجيات وتعديلها.

وبسبب تلك الأهمية يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عاملاً أساسياً في تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي الذي لا يمكن أن يتحقق بدون قوى عاملة ذات مؤهلات فنية عالية وتدريب كاف والذي يستحيل أن يتم بمعزل عن تبني المؤسسة لإستراتيجية واضحة في تخطيط الموارد البشرية.

#### الهوامش:

<sup>i</sup> بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08/2008، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 169.

<sup>ii</sup> سملاي بخصية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 101.

<sup>iii</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دون دار نشر، دون مكان نشر، 2003، ص 104.

<sup>iv</sup> ابراهيم الملحم، التخطيط الايتراتيجي في القطاع العام، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، مج 12، العدد 23، 1997.

<sup>v</sup> حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 9-10 نوفمبر 2010.

- vi أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 48.
- vii عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 229.
- viii خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 51.
- ix مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للكتاب والنشر، عمان، 2001، ص 46-47.
- x جمال داود أبو دولة، لؤي محمد صالحية، مرجع سبق ذكره، ص 99.
- xi علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 41.
- xii أنظر، خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 54-69.
- xiii عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1994، ص 80.
- xiv عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2008، ص 66.
- xv أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 83.
- xvi حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 350-354.
- xvii عبد الله كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 67.
- xviii دريس خالد، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 09-10 نوفمبر 2010، جامعة الشلف.
- xix سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17-21 فبراير (شباط) 2008، ص 20.
- xx حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، 2003، ص 306-307.
- xxi طارق عطية عبد الرحمان، التوجهات البحثية والمنهجية في بحوث الرسائل الجامعية في مجال الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 53، العدد الأول، 2012، ص 253.
- xxii Bernard GAZIER, les stratégies des ressources humaines, la découverte, Paris, 1993, P: 3.
- xxiii Yves EMERY et François GONIN, Dynamiser les ressources humaines, 1999, P:9. Bibliothèque ressources humaines, 1ère édition, Paris,
- xxiv بيسوي محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 18-19.
- xxv برفين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 204.