

دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الابداع و أثره على اداء الموارد البشرية

الباحثة. شذى عبد العباس العبيدي

أشراف د. محمد حمدان

الجامعة الإسلامية في لبنان / كلية الاقتصاد وادارة الاعمال

الملخص:

تمثل الموارد البشرية القوة المنتجة الاساسية في المؤسسة لا سيما مع التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي و ما صاحبه من اشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية وقدرات ابداعية مميزة والذي يتم من خلال تبني ممارسات واعية لها مداخل جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية من تخطيط، استقطاب وغيرها.

كما وتهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مدخل التخطيط الاستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة والمنظمة تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية والمحددة بدرجة كبيرة لتخلق التنافس لها في ضوء نقاط قوتها وضعفها والفرص والتحديات المحيطة بها ويمكنها من الاستثمار الامثل لمواردها المالية والبشرية المبدعة ووفق تخطيطها الاستراتيجي .بالحصول على احتياجاتها من القوى العاملة بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، كما انه يساهم في توفير الكوادر البشرية مما يؤدي الى نشر ثقافة تعزز البناء الداخلي للمؤسسة و بالتالي تعزيز الاداء الفردي والابداع التنظيمي الذي اضحى مطلباً حيويًا تسعى المؤسسة الى تحقيقه و تنميطه في ظل التغير والتطور المتسارع في البيئة المعاصرة .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، ادارة الابداع،الموارد البشرية).

The role of strategic planning in managing creativity and its impact on human resources performance

researcher. Shatha Abdel Abbas Al–Obaidi

Supervised by Dr. Mohammad Hamdan

Faculty of Economics and Business Administration

Abstract:

Human resources represent the basic productive force in the organization, especially with the changes taking place in its external environment and the accompanying intensification of competition that requires the provision of highly qualified human resources and distinctive creative capabilities, which is achieved through adopting conscious practices that have new approaches in the field of human resources management, including planning. , polarization and others.

This study also aims to shed light on the approach to strategic planning that allows the institution and organization to achieve its mission and strategic goals, which are highly specific to create competition for it in light of its strengths and weaknesses and the opportunities and threats surrounding it and enables it to optimally invest its financial and creative human resources, in accordance with its strategic planning, to obtain its needs from... The workforce is of the required size and quality and at the appropriate time to achieve strategic goals. It also contributes to the provision of human resources, which leads to spreading a culture that enhances the internal structure of the institution and thus enhances individual performance and organizational creativity, which has become a vital requirement that the institution seeks to achieve and develop in light of change and development. accelerating in the contemporary environment.

Keywords: strategic planning, creativity management, human resources).

المقدمة:

تمثل الموارد البشرية القوة المنتجة الاساسية في المؤسسة لا سيما مع التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي و ما صاحبه من اشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية و قدرات ابداعية مميزة و الذي يتم من خلال تبني ممارسات واعية ومداخل جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مدخل التخطيط الاستراتيجي واثره على الموارد البشرية الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من القوى العاملة بالحجم و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب لتحقيق اهدافها الاستراتيجية ، كما انه يساهم في توفير الكوادر البشرية مما يؤدي الى نشر ثقافة تعزز البناء الداخلي للمؤسسة و بالتالي تعزيز الاداء الفردي و الابداع التنظيمي الذي اضحى مطلباً حيوياً تسعى المؤسسة الى تحقيقه و تنميته في ظل التغير و التطور المتسارع في البيئة المعاصرة و تتفق مختلف الابحاث على ان كل فرد بالمؤسسة يمتلك القدرة على المساهمة في نجاحها و كما انه يمكن ان يكون مبدعا في طريقة قيامه بالعمل اذا تم تسييره بطريقة جيدة و بذلك تقع المسؤولية على عاتق الادارة العليا في التركيز على تلك القدرة من خلال بناء اطار مؤسسي يشجع و ينمي الابداع ، و هذا الامر يتطلب وجود و توفير الموارد البشرية اللازمة لهذه العملية من خلال انتهاج التخطيط الاستراتيجي لهذه الموارد لتكون بذلك احد الاصول الثابتة الاكثر قيمة من المؤسسات و التي تساهم في تنمية الابداع التنظيمي على مستواها .

المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة :-

أولاً : مشكلة البحث

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي انتبه إليها المفكرون مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة فلذلك استدعت الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر هو الحل الملائم والمناسب لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل. بالرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد البشرية المتاحة وفي الفترة المحددة، وعدم الوقوف على المشاكل الناجمة عن تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي.

ان المشكلة الاساسية للدراسة تكمن في دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الابداع واثره على الموارد البشرية والتي تطبق في الشركة العامة لاستيراد وتسويق الادوية الطبية (كيماديا) ؟

ويتفرع عن مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة بالاتي :

١- ما مدى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الإبداع في المنظمات وأداء الموارد البشرية فيها ؟

٢- ما مدى تأثير إدارة الإبداع في المنظمات على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

- ٣- ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الإبداع في المنظمات؟
- ٤- ما مدى إدراك الموارد البشرية في المنظمات لأهمية تبني مفاهيم إدارة الأبداع؟
- ٥- ما مدى ادراك الموارد البشرية في المنظمات لأهمية عناصر التخطيط الاستراتيجي؟
- ٦- هل هناك اثر لدعم الادارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي على اداء التنظيمي للمؤسسة؟
- ٧- هل يؤثر تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المؤسسة على الاداء التنظيمي لها؟

ثانياً : أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة في أنها تبحث عن أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة ألا وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه، إذ يعتبر هذا المفهوم (حديث عهد) خصوصاً في الدول النامية. لذا فإن الدراسة مثل هذا الموضوع ستترتب عليه نتائج إيجابية خصوصاً في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والسياسية و الإجتماعية المتعددة والمتغيرة، لذلك لا بد أن تتبنى المؤسسات مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، ولمعرفة أهميتها بالنسبة لإدارة الإبداع وأداء الموارد البشرية.

فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل عملية الربط المتناسق و المتكامل مع الغايات و الأهداف الاستراتيجية لتحسين إنجاز العمل و الأبداع و تطوير الثقافة التنظيمية استجابة لتحسين إنجاز الأعمال و تطوير الثقافة التنظيمية استجابة للمتغيرات الظروف البيئية و زيادة الأبداع والمرونة اللازمة لذلك.

ثالثاً : أهداف البحث

سعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف وصياغة ورقابة التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لاستيراد وتسويق الادوية الطبية (كيميادياً) .
 - ٢- التعرف على أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لاستيراد وتسويق الادوية الطبية (كيمياديا)
 - ٣- بيان أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في للشركة العامة لاستيراد وتسويق الادوية الطبية (كيمياديا) .
 - ٤- التعرف على أثر إدارة الإبداع في المنظمات على أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لاستيراد وتسويق الادوية الطبية (كيمياديا) .
 - ٥- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الإبداع في للشركة العامة لاستيراد وتسويق الادوية الطبية (كيمياديا) .
 - ٦- التعرف على دور إدارة الإبداع في المنظمات في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية .
- رابعاً : فرضيات البحث
- ((وجود علاقة وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي و أبعاده وبين أداء الموارد البشرية في المنظمات بوجود ادارة الابداع وتأثيره على المتغيرين)) .

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

- دراسة سليطين (سليطين، ٢٠٠٧، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع اداء منظمات الاعمال، نشرت في مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد ٢٩

تناولت دراسة سليطين مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة الى توضيح العلاقة بين تطبيق مفهوم الاستراتيجية و الاداء التوظيفي للمنظمة، و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان عدد محدود جدا من المدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الادارة الاستراتيجية ومكوناتها و حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي ارسلوها و تتصف بانها محدودة جدا للمدراء فقط بالإضافة الى وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي و الواجب تطبيقه (سليطين، ٢٠٠٧).

- دراسة صيام (صيام، ٢٠١٠، تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة، جامعة الازهر بغزة، كلية الاقتصاد و العلوم الاداري)

فقد هدفت دراسته الى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء موظفي المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة واطهرت نتائج ايجابية بشكل عام من تخطيط الاستراتيجية الصحيحة و و متابعة و تقييم الخطة الاستراتيجية ، ضرورة عقد الدورات التدريبية للادارة العامة لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجية و ضرورة انشاء دائرة اضافية عن الموارد البشرية و هي دائرة النظم المعلومات الادارية في المؤسسات النسوية و ضرورة ان تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الاداء الخاص بها و قياسها في وقت آخر (امال صيام ، ٢٠١٠)

• دراسة الحسن و العفيف (الحسن والعفيف ، ٢٠١٠ ، اثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية ، مجلة دراسات ، عمان ، الجامعة الاردنية كلية الاعمال ، المجلد ٣٧ العدد ١ ، ٢٠٠٨)

هدفت هذه الدراسة الى تعرف أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية و استهدفت الدراسة عن الادارتين العليا و الوسطى لتعرف تقييم اتجاهاتهما نحو العوامل اثرها في التخطيط الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية و قد توصلت الدراسة الى اتجاهات ايجابية و مرتفعة للمديرين فقط .

والى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة و منفردة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية استقطاب الكفاءات الموظفين المؤهلة و اعادة نظر في التشريعات الادارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي (الحسن و العفيف ، ٢٠١٠)

- دراسة زعيمة رحمة (زعيمة رحمة، ٢٠١٥-٢٠١٦، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (٢٠١٦ - ٢٠١٥)، ص ٣١.

الدراسات الاجنبية

- دراسة ريبون (ريبون، Rippon ، A . E. A Strategic Approach for Not- ، South Africa، Johannesburg، Dissertation،For-Profit Organizations (2002

تناولت الاسلوب الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح حيث ركز على تطوير الاسلوب الاستراتيجي للمنظمات الاهلية داخليا و خارجيا بهدف تحديد البيئة الداخلية للمدراء في تحديد المبادئ و عناصر الادارة الاستراتيجية للموظفين الى التطبيق الفعلي للإنجاح ادارة المنظمات الاهلية

كما اشارت الدراسة الى الحاجة لوجود اطار لمساعدة المدراء و متخذي القرارات لتلك المؤسسة بأداة لتحويل مبادئ و عملية الاستراتيجية الى تطبيق عملي مع الموظفين و قدمت نموذج اداري لمساعدتهم في ذلك .

- دراسة هوفمان (Hoffman)، R. C The Strategic Planning process and performance Relationship does culture matter Journal of Business Strategies 2007)

رصدت عملية التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالأداء و هدفت الى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الاداء و هل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر و خاصة انه بتعدد الجنسيات اصبح من الضروري على المدراء ان يتعلمو اذا كان التخطيط الاستراتيجي يعزز المؤسسات في حال تعدد حيث وجدت الدراسة على ان اختلاف بين الموظفين من ناحية الثقافة هي علاقة بسيطة بين الثقافة و التخطيط ،حيث وجدت ان الثقافة تؤثر تأثيرا بسيط على التخطيط و الاداء زيادة على ذلك وجد ان بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي و الاداء الموظفين.

المبحث الثاني: الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

تمثل الاستراتيجية بمجموعة من الخطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة خلق درجة من التطابق بين رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة العاملة فيها وبصورة فعّالة وذات كفاءة عالية.

١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعدّ التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال. إذ تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة على المستويات المحلية والاقليمية والعالمية لرسم رؤى وأهداف مستقبلية تدرس الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

المعرفة مواقع القوة والضعف لديها لتقوم بوضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها لتصل الى المركز الريادي في جميع مجالات نشاطها^(١). وان كلمة "ستراتيجية" strategies " تعني لغوياً (فن الجنرال) وهي ذات مصدر يوناني من الكلمة (إستراتجوس) وكان هذا قبل (٥٠٠ سنة ق.م) كما لها مفهوماً عسكرياً بحث لادارة الحرب وإستعداداً وتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش

بشكل عام لتحقيق هدف معين لنصل الى ان الاستراتيجية : هي مجموعه من خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رؤية المنظمة واهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها وبصورة فعالة وذات كفاءة عالية . وظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث نموذج من نماذج التخطيط للتغيرات العالمية المتسارعة والمتزايدة. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساس للمنشأة والاهداف العريضة التي تسعى الى تحقيقها ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية. وأشار " فيصل بن محمد مطلق الخنفرى القحطاني "^(٢) معرّفًا التخطيط الاستراتيجي بأنه "القدرة على التوقع والتوافق بين القرارات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية" وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي مفهوم يعمل على تحديد وكتابة الأهداف طويلة المدى، وتجزئة هذه الأهداف الى اهداف تفصيلية، وتجزئة الأهداف التفصيلية برامج واجراءات ومهام ومعرفة المتطلبات التي يحتاجها كل هدف ويتم كل هذا بطريقة محددة واقعية قابلة للتنفيذ وفي اطار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كونه الوسيلة الرئيسية لتصميم المستقبل ولأجل ان يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً على المنظمات ان تجعله موجهاً بشكل عملي يرتبط بالتخطيط التكتيكي والتشغيلي وبدوره يرتبط بكل انواع التخطيط الوظيفي من تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، التمويل، وخطط الاعمال الاخرى وحسب توجه المنظمة ونوع عملها.

٢- أهداف التخطيط الاستراتيجي

تتسم بيئة العمل بالتعزيزات السريعة والمتلاحقة، بجانب شدة المنافسة والعولمة، والتطورات التكنولوجية السريعة والهائلة وكذلك التحول من الاقتصاد التقليدي الى إقتصاد المعرفة ، والتكتلات الاقتصادية والتغيرات في المحافل العالمية، والاستحواذ ليفرض على المنظمات ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات لضمان بقاءها واستمراريتها في بيئة العمل الشديدة التنافس. ^(٣) ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى ^(٤) :

- ١- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بتوجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية
 - ٢- صياغة وتطوير رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة.
 - ٣- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة^(٥) .
 - ٤- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتسهيل الاتصالات والمشاركات وسرعة التطور والنمو وتعظيم الفائدة.
 - ٥- توفير معلومات للإدارة بحيث تتخذ قرارات أفضل ليدعم منظمات الأعمال بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة داخل المنظمة.
 - ٦- يدعم التخطيط الاستراتيجي القضايا المتوقعة التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية وتشكل الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا والتغيرات^(٦) .
 - ٧- ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس لرقابة الأداء وتقييمه^(٧) .
 - ٨- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرص للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات التي تشعرهم بنوع من الرضا الوظيفي لديهم^(٨) .
- وأخيراً فإن التخطيط الاستراتيجي يضمن النجاح الى منظمات الأعمال بمساعدة المديرين باستخدام الخطط الاستراتيجية للسيطرة على التحديات والمتغيرات السريعة بالاستجابة اليها واجراء التعديلات والتغيرات لتكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن الحاجات في ظل الظروف المحيطة.

٣. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تسعى كل منظمة أو مؤسسة بالرغم من اختلال حجمها ونشاطها وأهدافها الى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق الا بتخطيط ستراتيبي الذي يؤدي الى بلورة الغايات والأهداف الاستراتيجية لنصل الى اعداد الخطة الاستراتيجية بناءً على تلك الأهمية التي استوضحناها من خلال تحليل وتحديد الوسائل^(٩) .

وتتركز أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط نذكر أهمها :-

- ١- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- ٢- يزود المنظمة بالفكر الرئيس لها، ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية (الرسالة) لتحقيقها للمنظمة.
- ٣- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة وبذلك يضع مقاييس لرقابة الأداء وتقييمه.
- ٤- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية الى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ
- ٥- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم للمنظمة وبالتالي يوفر فرص عمل للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات التي تشعرهم بالمشاركة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم وبالتالي فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة وتطبيق اساليب ادارية فعالة وادارة الجودة الشاملة. (Total Quality Management by)

(objectives)، مثل الادارات بالأهداف والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.

٤. خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يرتكز التخطيط الاستراتيجي في الأصل على تأهيل المنظمة لمواجهة التغيرات في بيئة العمل في المستقبل بجانب أن القيام بالتخطيط الاستراتيجي عملية جماعية وليست عملية فردية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بجانب اعتماده على تهيئة المنظمة داخلياً لاستيعاب التغيير وتحقيق نتائج ايجابية (١٠).

ويرتبط نجاح المنظمة في خطتها الاستراتيجية على نجاح الخطة الفردية والمتجددة والمرنة، ومدى قدرتها على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل (١١).

٥- مزايا التخطيط الاستراتيجي :

- ١- التخطيط عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي الى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ٢- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
- ٣- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى ابعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني لصياغة نظرة شاملة لمتغيرات البيئة (الداخلية والخارجية).

٤- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى خلق تصور شامل لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل وهو نوعي يركز على انتاج مصادر وتوريد الأفكار غير المسبوقة وهي طويلة المدى.

٥- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الادارية (١٢) .

٦- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية (Futurity of current Decision)، أي المستقبلية في اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (١٣) .

٧- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته وتقديم المساهمة في احداث جودة أفضل للمنتج او الخدمة.

٨- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية واقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وشمولاً وأعمق تحليل من الخطط الرسمية التقليدية.

٦. مراحل وأبعاد التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning stages)

مع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والمؤسسات والمصانع وتوسع أعمالها وهي الخاصة التي تميزت بها حقبة الستينات والسبعينات - شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي إقبالاً كبيراً عليه، فبرزت الحاجة الى تبني أساليب جديدة في الادارة واستشعر المدراء أهمية وجود الخطط بعيدة المدى مع الأخذ

بنظر الاعتبار الظروف المحيطة بالمنشأة وكانت فترة الثمانينات هي مرحلة النضوج لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي .

(١) تحديد رؤية ورسالة المنظمة: تعكس رسالة المنظمة الهدف العام (Overall Goal) والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة وبدون رسالة واضحة يكون من غير العملي والواقعي لأي منظمة أن تحدد أهدافها واستراتيجيتها والرسالة التنظيمية يجب أن تحدد خط أو خطوات الأعمال وتحدد المنتجات او الخدمات المطلوبة منها خلال الوقت الحالي أو تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (د. مجيد الكرخي، ص ٩١).

(٢) تحليل البيئة الخارجية للمنظمة (External Environment):

تشير البيئة الخارجية الى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المنظمة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق اهدافها (David 2001, pag.74). وتقسم البيئة الخارجية الى بيئة عامة (بيئة المجتمع) وبيئة خاصة (بيئة العمل) ان اهتمام المنظمة بالبيئة الخارجية يعود الى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطاتها وقد يكون التأثير ايجابي يمكن الاستفادة منها كفرصة متاحة (opportunities) يجب استغلالها لصالح المنظمة اما التأثير المعاكس وهو السلبي فعلى المنظمة أن تعمل على مقاومته واخذ الحذر .

المبحث الثالث : ادارة الإبداع وأثره على الموارد البشرية

إنَّ إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، وبالتالي فإن هذه الإدارة معنية بإيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة وخاصة في ظل وجود فجوة بين تسارع العملية الإنتاجية والإدارية والتكنولوجية وبين مستوى الأفراد العاملين، لذلك يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى سد هذه الفجوة من خلال تأهيل وتنمية مستوى الأفراد العاملين لمواكبة هذه التطورات، وبالتالي فإن

الموارد البشرية هي الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والإستقرار والفاعلية في قوة العمل، وتولي المنظمات أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية بإعتبارها إستثمار في العنصر البشري الذي يشكل الثروة الحقيقية لأي منظمة بما يحقق لمنظمة عوائد ومنافع في المستقبل وعلاج أي جوانب قصور في الأداء الحالي وأعداد وتجهيز الفرد للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل فلا بد أن تكون النظرة إلى الموارد البشرية نظرة إستراتيجية أي التركيز على المستقبل بنفس درجة الاهتمام بالتركيز على الحاضر.

١- عناصر الإبداع : ان الإبداع الإداري يتضمن ثلاث عناصر متداخمة ومتشابهة :

العنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة بقدرات الأفراد العاملين

العنصر الثاني: فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد وجماعات العمل.

العنصر الثالث: يتمثل في إستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة مما يسهم بشكل كبير في تطوير العمل.

٢- أهمية الإبداع وأثره على الموارد البشرية

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من التحديات والتغيرات نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا و ازدياد حدة التنافس ما بين هذه المنظمات وإن أهمية الإبداع تتبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف إبتكار

الحل الملائم ، وإتاحة الفرصة لتطوير أساليب العمل المختلفة ، والعمل على جعل المنظمات تستجيب لمتغيرات المحيطة بها يبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع ، فقد ربط Russel بين عملية التغيير والإبداع الإداري بإعتبار التغيير " عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير ، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه، كما تهيئ أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراسة وتبني طرق وأساليب جديدة وهذا يتطلب من المنظمة أن تتبنى الأفكار الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية .

٣- مستويات الإبداع

يمكن تمييز مستويات الإبداع في مستويين هما:

الإبداع على مستوى الفرد : المقصود به هو ذلك الإبداع الذي يقوم به شخص محدد بحيث يكون لدى العاملين إتجاهات وأفكار تتصف بالإبداعية الخلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال توافر مجموعة من الخصائص والسمات في الفرد العامل سواء كانت خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو كانت خصائص مكتسبة عن طريق التدريب والتنمية كالمعرفة والقدرة على التحمل والمبادرة.

الإبداع على مستوى الجماعة :

الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المجموعة بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها على تبني أفكار جديدة ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ وذلك من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية.

٤- تتم تنمية الإبداع التنظيمي من خلال تبني نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة :

تعتبر الموارد البشرية ذلك الكم الذي يمتلكه المؤسسات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف، والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية 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. فإن رعاية المبدعين ودعمهم سوف يشجعهم ويدعمهم ويجعلهم أكثر إبداعاً.

ب- **عوامل الهيكل (معمار، ٢٠٠٣)** : 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 اللامركزية مع القليل من الاجراءات والقواعد، كما أن الأفراد فيه يستطيعون التحرك بحرية كعامل أول.

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 المنظور فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وعمليات الإبداع لهم .

المبحث الرابع: أداء الموارد البشرية : الأداء / أنواعه ، خصائصه ، أهمية ، أهداف ، والعوامل المؤثرة فيه

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها هي من أكثر الظواهر التي تثير قلق المسؤولين في الدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، وذلك لأن الموارد البشرية هي أهم عامل من عوامل الإنتاج والتميز للمنظمات. حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيفها واستعمالها في تصنيف الأداء .

١. **خصائص الأداء :** للأداء مجموعة من الخصائص، وهي ^(١٤) *

- الأداء مسألة إدراك
- الأداء مفهوم يتطور بتطور الوقت :
- الأداء مفهوم شامل :
- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :
- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة . ^(١٥) *

٢. أهمية تقييم الأداء :

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :

٣. أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:

أولاً : على مستوى المنظمة

ثانياً : على مستوى المديرين^(١٦). ثالثاً : على مستوى المرؤوسين :

٤. أنواع الأداء :

يعد الأداء من التصنيفات المتعلقة بالمجالات الاقتصادية، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيفها واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير وهو الأداء الكلي والاداء الجزئي .

٥. العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية :

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية .

العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على الاداء والابداع

في العمل

تعرف المؤسسات على اختلاف أنواعها في وقتنا الحالي تغيرات سريعة في استراتيجياتها العامة وذلك نتيجة التغيرات في البيئة التي تعمل فيها وهو ما ينعكس مباشرة على حجم الموارد البشرية فيها من حيث الأعداد والنوعيات والخصائص وبالتالي أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة باعتباره حلاً للسيطرة على الانعكاسات السلبية التي قد تمس الأداء التنظيمي للمؤسسة نتيجة لهذه التغيرات ويعتبر البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة والتي تمثل أحسن سبيل لتحقيق الأهداف فيها الحالية والمستقبلية وبما أن مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الكفاءة والفعالية التنظيمية أتت أهمية تقييم أداء الموارد البشرية والتي أصبحت تشكل اهتماماً متزايداً في المؤسسات العصري وبما ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث توضع استراتيجيته في ظل تأثير المتغيرات بيئية الداخلية والخارجية من غرض تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة وان تحركات إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء تحركات المؤسسة ككل كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد أساساً على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث أنه في ضرر ساعات المؤسسة وأهدافها يتم وضع خطة الموارد البشرية والتي من خلالها تم توفير احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالأعداد والمهارات والكفاءات المطلوبة ويظهر هذا التكامل في نقطتين الأولى تتمثل في مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجية المؤسسة أما الثانية فهي إعداد خطة الموارد البشرية بما يتوافق مع أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي

فإنه يمكن القول بأن التخطيط يقوم على أساس الاتحاد بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وكلما كانت المستويات التنظيمية على مستوى عالي من التكامل كلما كان التخطيط جيد ودقيق وهو ما يؤدي إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة في أماكنها المناسبة في وفي الوقت المناسب لما يمكن من تحسين أداء المؤسسة والفرد معا والجدير بالملاحظة هنا هو أن تنفيذ الخطة لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة منها إلا إذا كانت هناك قيادة فعالة لها القدرة على توجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف وان **مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومقوماته** لا تقع على إدارتها فقط وإنما هي مسؤولية مشتركة تقع على كل من إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات في المؤسسة بحيث يمكن تقسيمها إلى مسؤولية مباشرة وأخرى غير مباشرة^(١٧) . **المسؤولية المباشرة**: وتقع هذه المسؤولية على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي من واجبها أن تقوم بجمع مختلف المعلومات حول حجم العمل المتوقع مستقبلا لجميع أنشطة وإدارات المؤسسة وكذا الموارد البشرية التي ستكون متواجدة لديها مستقبلا ثم إيجاد الفائض أو النقص عن طريق المقارنة بين ما هو مطلوب وما سيكون متوفرا من هذه الموارد وذلك بغرض الوصول إلى التوازن عن طريق وضع خطة استراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من المهارات والتخصصات المختلفة أو الأعداد المناسبة بالشكل الذي يحقق سبيل السير الحسن لجميع أنشطة المؤسسة كما تمتد مسؤولية إدارة الموارد البشرية إلى تقييم الخطة وتحديث ثغراتها وقياس مدى فعاليتها ونجاحها **مسؤولية غير مباشرة**: وتقع هذه المسؤولية على عاتق كل المديرين والرؤساء الوحدات الإدارية في المؤسسة ولازم واجبهم أن يوفر جميع المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من القيام بعملية التخطيط فهم تطلعون على الخطط الإنتاجية للمؤسسة بحكم مراكزهم لذا فإنهم أكثر الناس قدرة على تحديد ما تحتاجه إدارتهم من الموارد البشرية لمن ونوعا ومهارة وذلك حسب كل حالة.

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

من خلال البحث المقدم جننا بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمترسخة بالاتي :-

أولاً : الاستنتاجات :-

١. ان التخطيط الاستراتيجي يهدف الى الوصول لمجالات عمل افضل وطرق منافسة عليا بناءا على قدرات المؤسسة وأمكانياتها ومتغيرات البيئة المحيطة بها .
٢. يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهم بصورة مباشرة في تحقيق التحسين المستمر للمؤسسات عن طريق التأثير الفعال في إداء الموارد البشرية وتوجيهها الى طريق الابداع عن طريق تنمية روح الابداع والابتكار لديها .
٣. تبين أن هناك مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي هي مشكلة المتابعة وتنفيذ الخطط ونرى ان الخطط الاستراتيجية الجيدة الصياغة ومكتملة العناصر لا ينجح القائمون من الادارات على تنفيذها لاعتبارات كثيرة اهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ،وقلة الخبرات والمؤهلات الادارية المتعلقة بأدوات الادارة الاستراتيجية الناجحة .
٤. - أوضحت نتائج الدراسة أن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يساعدها في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة وتخلق التنافس لها في ضوء نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات المحيطة بها.
٥. ان وجود علاقة ايجابية بين دعم الادارة العليا للمنظمة وبين العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية سيزيد من ثقافة التغيير الايجابية لديهم وهذا بدوره سيدعم تنمية

وتطوير الذات ويعزز المشاركة واتخاذ القرارات والبحث عن حلول لاي مشكلة واختيار الحل الانسب لها.

٦. ان تحقيق المنظمة لرسالتها واهدافها الاستراتيجية والمحددة بدرجة كبيرة يمكنها من الاستثمار الامثل لمواردها المالية والبشرية المبدعه ووفق تخطيطها الاستراتيجي .

ثانياً : التوصيات :-

١. اهمية الادراك الكامل بأن التخطيط الاستراتيجي صورة للمستقبل في لحظة الحاضر لصناعة واتخاذ القرارات، والتحديد الواعي للبدائل التي يمكن اتباع أي منها مستقبلاً، وتعطي الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها .

٢. ضرورة استحداث "وحده معلومات تسمى استخبارات العامل " متخصصة بقواعد التخطيط الاستراتيجي ، تقوم بجمع المعلومات بالقطاع المعني، من خلال برامج تحتوي عمل نماذج إحصائية لتصميم شكل المعلومات المطلوبة مستقبلاً وفي لحظة الحاضر ويمكن الرجوع اليها كبيانات اساسية.

٣. ينبغي أن تهتم الادارات العليا والقيادات الرأسيّة للمؤسسات ، بل ينبغي أن تقود الاتجاهات الادارية العليا ازاء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي ينبغي ملاحظتها ، والمعلومات المطلوبة عنها، ومصادر المعلومات الملائمة ، من الداخل والخارج ، وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفسر وهي ليست مجرد تحليل بل إنها تشخيص وتركيّب لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي .

٤. تطوير الخطة التفصيلية ، للتأكد من تنفيذ تلك الاهداف ، القابلة للتطبيق وإعتماداً نوعياً وكمياً مبرمجاً و يعتمد على الدراسة العلمية والمعرفية والمهنية والعملية التي تقوم عليها قطاعات العمل وحركة الدولة بوجه عام .

٥. اعتماد العمل الجماعي العلمي المنظم الذي يحتاج اليه التخطيط الاستراتيجي ، باعتباره عملية تكاملية جامعية ، تساعد على صنع واتخاذ قرارات تستند الى عمليات مستمرة، (منهجية، تنظيمية، موضوعية، ريادية، معرفية، تعليمية ، تقنية، ثقافية ، سياسية) الضعف، وتوليد الاستراتيجيات البديلة ، وبناء الخطط التكتيكية والاستراتيجية ، ومراقبة وتقييم النتائج لتلك الخطط .

٦. توفير المناخ الملائم لبناء تنمية حقيقية، وذلك من خلال الاهتمام بتكوين الموارد البشرية وتفعيل دور القيادة الإدارية من جهة والاهتمام بزيادة قدرتها الإشرافية ومهارتها الإدارية من جهة أخرى ما يساعد في نجاح عملية التنمية الإدارية وابداعها والاهتمام الشامل والكبير بنظام الحوافز المادية والمعنوية كحافز للموارد البشرية ومحفز لتقديم ما هو امثل وبجدية وتحمل مسؤولية اكبر .

المصادر والمراجع

- ١- ابراهيم البشير، عبد الحميد.(٢٠١٥). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- يعيشي، ابراهيم.(٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال.

- ٣- السروري، أحمد.(٢٠١٨). استشاري جودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسات
.Strategic planning for Quality in Estobishments
- ٤- حسن، راوية.(٢٠٠٥) "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، جامعة الإسكندرية،
الدار الجامعية.
- ٥- زعيمي، رحمة.(٢٠١٥). أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية،
مذكرة لنيل شهادة الماجستير .
- ٦- بني مصطفى، علي محمد حسن.(٢٠١٧). أثر التخطيط في تسويق الخدمات.
- ٧- القحطاني، فيصل بن محمد مطلق الخنفرى.(٢٠١٠). الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية
للشراء وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في
ادارة الاعمال/ الجامعة الدولية البريطانية ، المملكة المتحدة .
- ٨- لعروسي، عبد المالك واخرون.(٢٠٠٠). دور التخطيط الاستراتيجي في الادارة الاستراتيجية
مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال .
- ٩- الكرخي، مجيد.(٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي، دار المناهل للنشر، عمان.
- ١٠- عشاوي، محمد عبد الوهاب حسن.(٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية، الشركة
العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- ١١- حسن، محمد قديري.(٢٠١٥). إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء
مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر .
- ١٢- مصطفى، محمد كمال.(٢٠١٣). تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية
للإدارة، القاهرة، مصر .

- ١٣- معمار، صالح بن درويش حسن.(٢٠٠٣). " نحو تطوير العمل الإبداعي"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد ١٥، العدد الثاني، المدينة المنورة.
- ١٤- العارف، نادية (٢٠٠١). التخطيط الاستراتيجي والعولمة.
- ١٥- الظاهر، نعيم ابراهيم.(٢٠٠٩). مفهوم اهمية التحديات، عمان، الكتاب العلمي .
- ١٦- سنوسي، هين و محمد، قدوش ، إثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية.
- ١٧- الحسن و العفيف.(٢٠٠٨). اثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية، دراسة ميدانية ،مجلة دراسات ،عمان ،الجامعة الاردنية كلية الاعمال ،المجلد ٣٧ العدد ١٨- بلمهدي، عبد الوهاب.(٢٠٠٨). ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد ٨.
- ١٩- بحضية، سمالي.(٢٠٠٥). اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجودة و المعرفة اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر.
- ٢٠- صيام ،تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة ،جامعة الازهر بغزة ،كلية الاقتصاد و العلوم الادارية
- ٢١- سليطين.(٢٠٠٧). الادارة الاستراتيجية و اثرها في رفع اداء المنظمات الاعمال ،مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ،سلسة العلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد ٢٩ .

المصادر الاجنبية

- 1- Rippon ,A ,E., (2002).A Strategic approach for not -for-profit Organaization Dissertation , Johannesburg , south Africa.

- 2- Hoffman R C .(2007). "The strategic planning process and performance relationship dose cluture matter. journal of business Strategies .
- 3- B.R.Gaspersz , Jeff.(2005). "Compete With Creativity" , Nyenrode Research Group(NRG),Organized By The Dutch Ministry Of Economic Affairs.
- 4- Bernard GAZIER.(1993). les stratégies des ressources humaines, la découverte, Paris.
- 5- ,International Journal Of Social Economics ,Iss 6 , Vol 34 .
- 6- House, William.(1998)."Human Resource Management ",licence Study Manual , United Kingdom ,London,To ABE ,RRC Business Training.
- 7- Laila Marouf , And et al.(2004). "Human Resource Development Policies and Practices for the IT and Information Work Force in Kuwaiti Companies" , Emerald Group publishing limited.
- 8- E.M, Rogers.(1983). "Diffusion Of Innovations " ,(3rd.ed), New York, The Free Press.

- 9- G , Ekvall.(1983). "Climate Structure And Innovativeness Of Organization Stock Holm ", Sweden ,The Swedish Council For Management .
- 10- G, Moorhead, And et al.(2000). "Organizational Behavior", 1st ED, Delhi, AITBS Publishers And Distributors.

الهوامش:

- (١) ارحمة، زعيمة (٢٠١٥)، إثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير: ص ٣١
- (٢) القحطاني، فيصل بن محمد مطلق الخنفري (٢٠١٠) " (الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشراء وفقاً لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال / الجامعه الدولية البريطانية- المملكة المتحدة : ص ٥٩ .
- (٣) الزعيمة، رحمة (٢٠١٤)، إثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير: ٣٦ .
- (٤) ابراهيم البشير عبد الحميد(٢٠١٥) متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- (٥) سلسلة مجلات الازهر ، جامعة الازهر، ٢٠١٥: ص ٨٠ .
- (٦) فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي ، ٢٠١١ : ص ١٨ .
- (٧) نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، ٢٠٠١ .
- (٨) علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط في تسويق الخدمات، ٢٠١٧ .
- (٩) نعيم ابراهيم الظاهر، مفهوم أهمية التحديات، عمان، الكتاب العلمي ٢٠٠٩، ص ٨٢
- (١٠) يعيشي، ابراهيم (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال، ٢٠١٥ .
- (١١) السروري، إحمد (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسات، ٢٠١٨: ص ٢٠١ .
- (١٢) الكرخي، مجيد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي. دار المناهل للنشر، عمان، ص ٥٥-٥٦ .
- (١٣) بني مصطفى، علي محمد حسن (٢٠١٧). أثر التخطيط في تسويق الخدمات، ص ٣٥ .
- (١٤) حسن، راوية (٢٠٠٥). "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية. ياسمينية (٢٠١١ ص ٨٠-٨١)
- (١٥) محمد كمال، مصطفى (٢٠١٣)، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ص ١٢٥ .

(١٦) عثمائي، محمد عبد الوهاب حسن.(٢٠١٤) ، الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص٢٧٨.

(17) Ololube. Et al .(2013).Literature and Focus Group Analysis of Approaches and Obstacle to Effective Educational Planning in An Emerging Economy, International Journal of Scientific Reserch in Education, Vol. 6, 3 p.p 233-254.

