

## أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الابداع المنظمي دراسة تحليلية في مديرية التربية / الكرخ الثانية

م.م. علي سعدون علي (١) م.م. هديل قاسم عليوي (٢)

كلية العلوم - الجامعة المستنصرية - بغداد - العراق

alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq

hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq

### مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" أهميته بالنسبة للمنظمة، فضلاً عن تسليط الضوء على مفهوم الابداع المنظمي وأهميته ومصادره، وقد تم تطبيق البحث في مديرية تربية الكرخ الثانية، وقد تم تصميم استمارة استبيان من ثلاث محاور وتم توزيعها على (٥٠) موظفاً في المديرية من مختلف المستويات التنظيمية. من أهم الاستنتاجات أن المديرية تنتهج "تخطيط الموارد البشرية" حتى تتعرف على العجز والفائض لديها وبالتالي ردم الفجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب فعلاً. وأن من أكثر التوصيات أهمية ضرورة قيام المديرية "باختيار العاملين" من ذوي المهارة والخبرة والاستعداد الجدي وفقاً للمتطلبات البيئية التي تحيط بعمل المديرية. الكلمات المفتاحية: "استراتيجية التدريب"، "استراتيجية التوظيف"، "استراتيجية التعويضات"، "الابداع المنظمي".

### المقدمة: Introduction

يعد المورد البشري مهم لأي منظمة سواء كانت ربحية أم لا، وهذا أمر لا جدال فيه، لكن كيفية إدارة هذا المورد أمر لا زال يشغل الباحثين في ميدان الإدارة، فالإدارة الحديثة على مستوى المنظمة تركز بشكل عام على الموارد المتاحة للمنظمة والمورد البشري بشكل خاص، ويرتبط نجاح أي منظمة بمدى امتلاكها لموارد كفاءة، لذا فإن الإدارة يجب ان تضع خطط لإدارة مواردها بشكل استراتيجي لكي تضمن امتلاك المنظمة لموظفين ذوي خبرة مهنية عالية ينتج عنها اداء عالي يحقق أهداف المنظمة. فالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ليس وليد الأمس، وإنما هو أداة تستعملها المنظمات وحتى الحكومات قد تلجأ إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي اذا ما اقتضت الحاجة، فهو يشمل تحليل المسائل والقضايا التي تتعلق بالعاملين في المنظمة وتوجيههم في اتجاه تحقيق وخدمة توجهات المنظمة والتي تعد مسألة مهمة تتحدد بموجبها حياة المنظمة، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي المنجز على اسس قوية وواقعية لضمان استغلال المورد البشري بعقلانية وكفاءة. وقد زادت أهمية الابداع المنظمي في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات في حقل الاعمال ولاسيما المنظمات الدولية، وذلك في محاولة منها لتجنب الفشل والزوال، كونه الشرارة التي تهدد أي منظمة والتي تجعل من إدارتها تتحرك وتوجه العاملين نحو أفق اعلى، فمن دون الابداع لا يمكن أن تخرج أي منظمة أي منتج جديد أو تبتكر أي شيء جديد، وهنا تظهر الحاجة إلى الابداع عندما تدرك الإدارة ان هنالك تفاوت بين الابداع الفعلي للعاملين لديها والاداء المرغوب تحقيقه، مما يدفعها إلى دراسة واقع العاملين لديها والحاجة إلى تجديد الدماء في محاولة لسد النقص والعجز لديها من العاملين وردم الفجوة الحاصلة بين ما تمتلكه وبين ما تطمح أن تمتلكه من موارد بشرية، تأسيساً

لما تقدم، فإن البحث الحالي جاء ليسلط الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مديرية تربية الكرخ الثانية على تحقيق الابداع المنظمي، لذا سوف يتم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، يهتم الاول بمنهجية البحث والدراسات السابقة، إما الثاني فيهتم بالجانب النظري منه، ويأتي الثالث بالجانب العملي ليتوج اخيراً بالمبحث الرابع الذي يوضح اهم الاستنتاجات والتوصيات التي سوف يتوصل اليها الباحث، ثم يختم البحث بقائمة المصادر المستعملة في كتابة البحث.

## المبحث الأول

### منهجية البحث ودراسات سابقة

## Chapter One: Research methodology and previous studies

### أولاً : منهجية البحث First: Research Methodology

#### ١- مشكلة البحث: Research problem

اعتماداً على التغيرات الديناميكية وغير التقليدية التي شهدتها بيئة المنظمات في الوقت الحاضر، وما صاحبها من توسع في الانشطة والوسائل الحديثة والتحديات التي تحفز المنظمات على تحقق الابداع المنظمي، وبموجب تلك التحديات التي بدأت تواجه تلك المنظمات في مضامين النتائج والاهداف التي كانت تسعى اليها، نجد أن المنظمات بدأت تبحث عن موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والفاعلية تحقق من خلالها أهدافها التي تروم الوصول اليها، لذا كان من المهم أن تقوم إدارة المنظمات بعمل تجديد للدماء لديها، تقوم من خلال هذه العملية باستبدال العاملين الخاملين الذين لا يحققون اي اضافة فعالة للمنظمة بعاملين يمتلكون الموهبة والابداع الذي يزيد من كفاءة المنظمة ويمكنها من المنافسة بقوة، وعلى ذلك قامت المنظمات بتباعد التخطيط الاستراتيجي لردم الفجوة بين ما هو مطلوب وبين ما هو متوفر لديها من مورد بشري، بناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال أثاره التساؤلات التالية :

- ١- ما هو الدور الذي يلعبه تخطيط موارد مديرية تربية الكرخ الثانية البشرية في تعزيز الابداع المنظمي لديها ؟
- ٢- هل يوجد مستوى من الابداع المنظمي في المنظمة عينة البحث ؟
- ٣- هل هنالك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي لموارد المديرية والابداع المنظمي ؟
- ٤- هل يؤثر "التخطيط الاستراتيجي" في الابداع المنظمي في المنظمة ؟

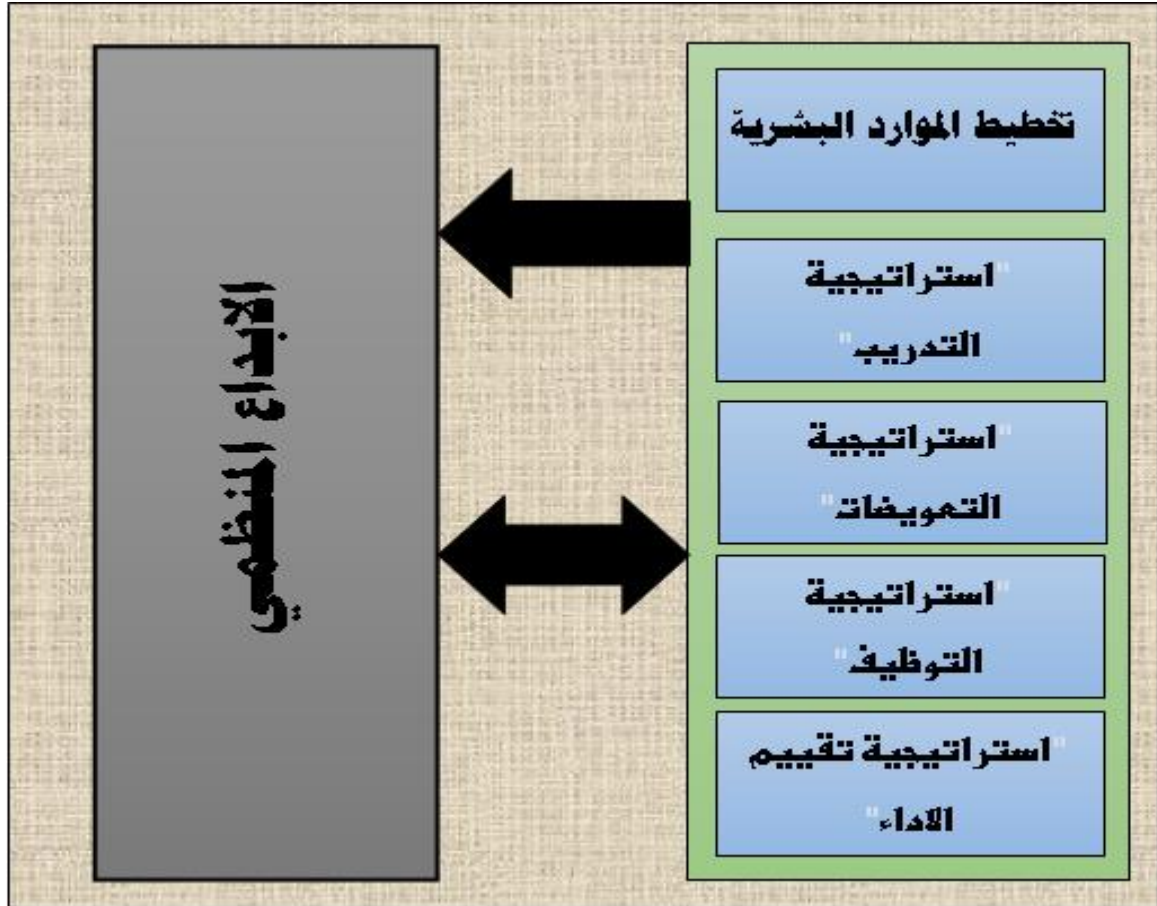
#### ٢- أهمية البحث The Importance of Research

تأتي أهمية بحثنا الحالي من أهمية متغيراته والعناصر البحثية التي يتناولها والتي يسعى إلى تحقيقها والتعرف على التأثير الذي يمتلكه تخطيط للموارد البشرية الاستراتيجي على الابداع المنظمي في المديرية المبحوثة، إذ تتمحور الأهمية كون البحث يضطلع في جوهر اعمال المديرية لأنها تعد من أهم الدوائر الحكومية في المجتمع العراقي للدور الذي تلعبه فيه من حيث التعليم، اضافة إلى كونه محاولة لتوضيح المفاهيم الفكرية والعملية وتعميمها وصولاً للكفاءة والفاعلية في هذه المنظمة لما لها من تماس مباشر في وضع العاملين وحياتهم في المديرية.

**٣- هدف البحث : Research objective :**

يهدف إلى ما يأتي :

- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأهميته بالنسبة للمنظمة.
- التعرف على مفهوم الابداع الاداري واهميته ومصادره.
- ايجاد علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات.

**٤- مخطط البحث الفرضي Hypothesis Research Scheme**

المصدر : من عمل الباحث

← تأثير

↔ ارتباط

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

**٥- فرضيات البحث Hypotheses**

في سبيل تحقيق أهداف البحث واختبار المخطط الفرضي، اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والابداع المنظمي، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية :

١. "توجد علاقات ارتباط ذو دلالة معنوية بين "استراتيجية التدريب" والابداع المنظمي.
٢. توجد علاقات ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التعويضات والابداع المنظمي.
٣. توجد علاقات ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تقييم الاداء والابداع المنظمي.
٤. توجد علاقات ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوظيف والابداع المنظمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والابداع المنظمي، ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية :

١. توجد علاقات تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات التدريب والابداع المنظمي.
٢. توجد علاقات تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات التعويضات والابداع المنظمي.
٣. توجد علاقات تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات تقييم الاداء والابداع المنظمي.
٤. توجد علاقات تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات التوظيف والابداع المنظمي.

#### ٦- مجتمع وعينة البحث Research community and sample

يتكون مجتمع البحث من مديرية تربية الكرخ الثانية، وقد شملت عينة البحث (٥٠) موظف من عموم موظفي المديرية وفي مختلف المستوياتها الادارية والوظيفية.

#### ٧- منهج البحث Research Methodology

تم استخدام المنهج التحليلي والذي من خلاله يتم التعرف على ماهية تحليل "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحقيق الابداع المنظمي"، إذ يحاول الباحث من خلاله أن يقارن ويفسر النتائج أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها من رصيد المعرفة عن الموضوع.

#### ثانياً : الدراسات السابقة

١- دراسة ( مطرية، ٢٠١٦ ) بعنوان " دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني " هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور "تخطيط وتنمية الموارد البشرية" في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وقد اعتمدت الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الاشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة والبالغ عددهم (٣٢٦) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (١٧٧) موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

١. توافر ابعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة متوسطة، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات ابعاد محور تنمية الموارد البشرية بنسبة ٦٢.٨٦%.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :

١. ضرورة التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني بتحقيق أهداف "تخطيط الموارد البشرية" التي تتضمنها خطة الموارد البشرية وتقديم الدعم الكامل لها.

٢- دراسة (العبادي، ٢٠١٨) بعنوان " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابداع المنظمي - بحث تحليلي في عدد من مستشفيات وزارة الصحة "

يهدف البحث الى اختبار علاقات وتأثير المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الابداع المنظمي كمتغير تابع، في عدد من المستشفيات التعليمية التابعة لوزارة الصحة العراقية في محافظة بغداد وضمن قطاعي الكرخ والرصافة، ومن ثم محاولة الخروج بجملته توصيات تسهم في تعزيز الابداع المنظمي للمستشفيات المبحوثة، وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث في المنظمات العامة، واهمية المنظمات المبحوثة للمجتمع، أُعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث، وجمعت البيانات من (١٠٢) مستجيبٍ يمثلون مجتمع البحث بشكل حصري وشامل، والمتمثل بـ(المدرء العامين، معاوني الادارة العامين، رئيس قسم، مديري شعبة)، باعتماد الاستبانة التي تضمنت (٣٩) فقرة، وتم

الاستعانة بمشاهدات ميدانية ومقابلات شخصية كأدوات مساعدة في جمعها واعتمد البحث أساليب الاحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل التحديد معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، التحليل العاملي، الجذر الكامن) لاختبار فرضياته اما ابرز نتائج البحث التي اظهرت صحة الفرضيات فتجسدت بوجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية والابداع المنظمي، متغير مرونة التوسع سجلت أعلى ارتباط مع الإبداع المنظمي كما ان المتغير الثانوي مرونة التوسع سجل أعلى نسبة تأثير في الإبداع المنظمي من بين المتغيرات الثانوية جميعاً ضمن المرونة الاستراتيجية.

### المبحث الثاني

#### الجانب النظري

## Chapter Two: Theoretical aspect

### أولاً : تخطيط الموارد البشرية First: Human Resources Planning

يعد المورد البشري شريان الحياة وقلبها النابض للمنظمة، فهو الأداة الأكثر فاعلية، والتي تسهم في تحقيق النجاح والتفوق في عالم الاعمال، فالمورد البشري هو المسؤول بشكل مباشر عن بقاء المنظمة أو زوالها بشكل كامل، فهو الاداة الساندة لإدارة المنظمة وسلاحها الخفي في دخول حلقة المنافسة العالمية، لذا فإن أي منظمة بأمس الحاجة إلى "موارد بشرية" تكون مؤهلة وذات خبرة وكفاءة عالية، لذا على المنظمة أن تقوم بتخطيط وتحديد احتياجاتها من العدد والنوع بشكل يكفل القيام بالأنشطة على أكمل وجه وبأقل التكاليف، وعلى العكس من ذلك فإن سوء تحديد احتياج المنظمة من العاملين يؤدي إلى حدوث بعض الاضطرابات في العمل وارتفاع في التكاليف، وهذا قد يؤدي ذلك إلى زوال المنظمة واضمحلالها وتوقف انشطتها بشكل تام وبالتالي يؤدي ذلك إلى انتهاء دورة حياتها (اسماعيل، ٢٠١٣ : ٢٣٧). فالتخطيط يعد عملية ادارية بحتة، تستند اليها الادارة في توجيه وتشكيل وتنظيم اعمالها وتحديد مسارات العمل الصحيحة واتخاذ قرار فعال بناء على تخطيط مسبق، لذا فالتخطيط يعد عملية هامة بالنسبة للمنظمة وغيابها يعني غياب هدف المنظمة، فضلاً عن انه يعمل على تخفيض التكاليف واستغلال الموارد البشرية بشكل أمثل (حمادي وآخرون، ٢٠١٨ : ٣)، كما ويعرف بأنه نشاط له صلة بمستقبل المنظمة والاقتراحات والقرارات بشأن الموارد البشرية والبدائل المتوفرة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الاسلم منهم وضمه إلى المنظمة (الطيب، ٢٠١٤ : ١١).

بناءً على ورد، نرى أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الجهود التي تبذلها إدارة المنظمة للتعرف على مستوى العجز لديها والحاجة من المورد البشري، وبالتالي التعرف الاحتياج الفعلي لديها من المورد البشري، الامر الذي يسهم في الزيادة في الكفاءة والفاعلية بما يحقق أهداف المنظمة.

### ٢- أهمية تخطيط الموارد البشرية The importance of human resources planning

يلعب التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري دوراً مهم في تحديد الاحتياج الفعلي من العاملين بالنسبة للمنظمة، لذا ممكن توضيح أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال النقاط الآتية : (مطرية، ٢٠١٦ : ٢٨)

١. يخفض من التكاليف التي ترتبط بالموارد البشري، وذلك من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجة المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك يسهم في استثمار الطاقة البشرية بشكل كامل و كفوء.

٢. تخطيط مستقبل العاملين في المنظمة وظيفياً.

٣. الموازنة بشكل دقيق بين أنشطة ووظائف "ادارة الموارد البشرية" والاهداف التي تعمل المنظمة من اجل تحقيقها، إذ تمكن الموازنة من التعرف على كفاءة الاداء الفردي للعاملين.

٤. بناء قاعدة مهمة و اساسية، تسهم في نجاح خطط وسياسات المنظمة المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية.

٥. توفر كفاءات عالية تنسجم والحاجة الفعلية للمنظمة من المتطلبات الوظيفية.

٣- أبعاد تخطيط الموارد البشرية Dimensions of human resources planning

١. استراتيجية التدريب Training strategy

مما لاشك فيه ان وجود استراتيجية للمنظمة لتدريب العاملين يعد نقطة الانطلاق لنشاطات أخرى داخل المنظمة، وان ارتباط هذه الاستراتيجية بشكل وثيق مع خطط المنظمة الاستراتيجية هو شرط اساس ليكون التدريب اكثر فاعلية ويحقق اهداف المنظمة (الساعدي : ٢٠١٧ ، ١١٤)، إذ يجب ان تنسجم تلك الاستراتيجية مع توجه استراتيجية المنظمة بشكل عام، فالمنظمة التي تضع استراتيجية واضحة لتدريب العاملين تكون بحاجة إلى التخصيص المالي لإتمام تلك العملية لضمان تدريب عالي الجودة، لكن عندما تتبنى المنظمة استراتيجية تخفيض الكلفة فإنها سوف تلجأ إلى تخصيص امول بشكل أقل للتدريب، وتوجه نحو التدريب الذي يساهم في تحسين طرائق واساليب الكفاءة والانتاجية، ومن هنا يمكننا ان نورد أهمية استراتيجية التدريب وتطور أداء العاملين من خلال ما ذكره (العزاوي ، ٢٠٠٥ : ٦) بالنقاط الاتية :

- كشف نقاط ضعف الأداء في المنظمة ومعالجتها سواء في الأداء الحالي أم الأداء المتوقع.

- يسهم التدريب بشكل فعال وبشكل كبير في "تنفيذ استراتيجيات وخطط المنظمة.

- الحفاظ على الميزة التنافسية، والتي تسهم تحسين انتاجية المنظمة، فالتدريب هو نشاط أساسي في الحفاظ على التنافسية العالية، فضلاً عن زيادة في إنتاجية المنظمة.

٢. "استراتيجية التوظيف" Recruitment Strategy

يعرف (مناتي، ٢٠١٨ : ٢٢) نقلاً عن (منصور، ١٩٧٩) التوظيف بأنه "العملية الادارية التي تقتضي من المنظمة الاعلان عنها وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة ثم اختيار وتعيين افضل العناصر المتقدمة للعمل إسهماً في تحقيق اهدافها". ولعملية التوظيف اهداف تتمثل في سعي المنظمة لاستعمال الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتطوير مهارات الافراد وقدراتهم والربط ما بين تحقيق اهداف المنظمة واشباع الحاجات الشخصية للمرووسين (درة والصباغ، ٢٠١٠ : ٢١٤). فيمكن تحديد أهمية استراتيجية التوظيف بناءً على الدور الذي تلعبه من خلال اختيار أنواع الأفراد وامكانياتهم التي تكون المنظمة بحاجة اليها في المستقبل من اجل وضع الخطط الفعالة عند القيام بالاستقطاب والاختيار (Bechet, ٢٠٠٨:٧)، فالهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة سوف يوفر لها اسلوب ومنهج متماسك لإعداد العاملين الذين تحتاج اليهم، وذلك من أجل

ايجاد موازنة فعالة ما بين كلاً من "التخطيط الاستراتيجي" والموارد البشرية ، وايجاد أطار الإجراءات وبرامج الموارد البشرية جميعها (Mannet, ٢٠٠٦: ٥).

ولسد العجز من الموارد البشرية، فإن المنظمة لا بد ان تتبع استراتيجيتين اثنتين، هما الاستقطاب والاختيار، ويمكن توضيحها كالآتي :

أ. "الاستقطاب" : يعرف (Mahapalro, ٢٠١٠: ٦٧) الاستقطاب بأنه عملية البحث والحصول على المرشحين للوظائف بأعداد ونوعية كافية إذ يمكن للمنظمة اختيار الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون المهارات ومساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية". ويعدّ الاستقطاب من العمليات المهمة التي تسهم في حصول المنظمة على مرشحين يملؤون الشواغر الوظيفية، كما أن الاستقطاب يعد احد الوظائف التي تقع مسؤوليتها على ادارة الموارد البشرية، والتي من خلالها تحقق اهداف المنظمة وخططها (عبد الرحمن، ٢٠١٠: ١٢١).

ب. الاختيار : يعرف الاختيار بأنه عملية المفاضلة والانتقاء من بين افضل الافراد المرشحين ممن تتوفر فيهم متطلبات شغل الوظيفة، وذلك من بين الاشخاص الذين جرى جمعهم اثناء وظيفة الاستقطاب جميعا، وتبدأ عملية الاختيار من لحظة وصول طلبات الذين تقدموا لشغل الوظائف الشاغرة معتمدة على المعلومات الدقيقة التي نتجت من عملية تحليل الوظائف (الحريري، ٢٠١٢ : ٢٧). إن الهدف من اجراء عملية الاختيار هو الاستفادة المثلى من المورد البشري وذلك للموائمة بين الوظائف التي تحتاج اليها المنظمة وبين الافراد الذين يشغلون الوظائف، وهنا بالضبط يكمن جوهر وظيفة الاختيار، لذا لا بد أن تركز عملية الاختيار على تخفيض عدد الطلبات التي وصلت اثناء مدة الاستقطاب ثم اختيار أفضل المرشحين ممن تتناسب مؤهلاتهم والوظائف الشاغرة التي تحتاجها المنظمة (الحسني، ٢٠٠٥ : ٨٩).

### ٣. استراتيجية التعويض Compensation Strategy

يعد التعويض من اهم العناصر التي تؤثر في استقطاب العنصر البشري ، وتحافظ عليه وتمنع هجرته الى خارج المنظمة، فإذا لم توفير التعويض المناسب للموظفين والذي يتناسب وتطلعاتهم، فان ذلك يؤدي إلى قيام اغلبهم بترك المنظمة، والعمل خارجها، من أجل ايجاد فرصة للحصول على تعويضات اكثر (Gupta, ٢٠٠٩: ٢٣٩).

لا بد من اتباع الاسس العلمية في تحديدها اعتمادا على تحديد قيمة الاعمال في المنظمة وينبغي ان يتناسب نظام الرواتب والاجور مع ما يقدمه من عمل ولا بد على المنظمة من العدالة في الرواتب والاجور من خلال ارتكازها على أسس تسري على العاملين فيها جميعا" دون ما التفريق والمحابة والمحسوبية (الساعدي، ٢٠١٧: ١٤٦). ويؤكد (السالم، ٢٠٠٩: ٣١٢) أن المكافآت جميعها والتي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين مقابل العمل الخدمات التي يقدمونها للمنظمة وسعيهم المتزايد للتميز في الأداء في انجاز الأعمال والمهام المختلفة الموكلة لهم والتي على أكمل وجه. نستنتج من خلال استراتيجية التعويضات وسيلة لاجتذاب الافراد العاملين وانه لا بد من مراعاة العدالة فيها لأنه بخلاف ذلك سيؤدي الامر الى هجرة القوى العاملة لمنظمتهم .

### ٤. استراتيجية تقييم الاداء Performance Evaluation Strategy

عرف (علاقي، ٢٠١٧: ٤٦٢) تقييم الاداء بأنه "العملية التي يتم ربطها باجر الفرد وبمقدار الجهد الذي يبذله في العمل ، وكذلك بمؤهلاته وخبراته ودرجة المسؤوليات التي

تقع على عاتقه جراء الأعمال التي يقوم بها". في حين عرف ( درة والصباغ، ٢٠١٠ : ٢٦١) تقييم الأداء على أنه " عمليه اصدار حكم عن اداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين او ترقيتهم او نقلهم الى عمل اخر داخل المنظمة او خارجها او تنزيل درجتهم المالية او تدريبيهم وتنميتهم او تأديبيهم او فصلهم والاستغناء عنهم ". كما عرفه (Armstrong, ٢٠٠٧ : ٥٠١) على انه " تقديرات رسمية وترتيب للأفراد من قبل مديريهم من خلال اجتماعات للمراجعة السنوية". هناك جملة من المعايير التي تعتمد في عمليه التقييم منها معرفه العمل والقيادة والابداع ونوعية العمل وحجمه والقدرة على حل المشكلات وغيرها وهي متفاوتة ومتنوعة (درة والصباغ، ٢٠١٠ : ٢٦١).

## ثانياً : الابداع المنظمي Second: Organizational Innovation

### ١- مفهوم الابداع المنظمي The concept of organizational creativity

يتمثل العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي الامر الذي نتج عنه العديد والكثير من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، اذ يتطلب حل هذه المشكلات استعمال طرائق جديدة ابداعية ونبذ الطرائق والاجراءات القديمة، ولا يتم ذلك الا بايجاد الاشخاص المبدعين والوسائل والادوات المناسبة التي تساعد على ايجاد طرائق جديدة وحلول اداريه سريعة ومن هنا يعد الابداع احد المكونات الادارية الاساس للمنظمات (عوض، ٢٠١٣ : ١٢). وينظر للأبداع على انه صفة من الصفات الانسانية التي يؤتيها الله العلي القدير لمن يشاء من خلقه، وقد جاء في كتابه العزيز قوله تعالى : "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد اوتي خيراً كثيراً وما يذكر الا أولو الالباب " (الآيه ٢٦٩ من سورة البقرة)، والحكمة هنا هي أعلى مراحل ومستويات المعرفة والتي تشكل القاعدة الاساس للأبداع (الفضل، ٢٠٠٩ : ١٣)، فالإبداع المنظمي هو مجموعه افكار مفيدة وجديدة والتي تمثل "حل المشكلات" في الممارسات الادارية "والعمليات" والهياكل التي تؤثر في العمل الاداري والعمليه التشغيلية يوماً بعد يوم (٣ : ٢٠٠٩، Mola & Birkinshaw). إما (منصور والخفاجي ، ٢٠١٠ : ١٩٣) فيعرفان الابداع المنظمي بأنه الجهود المبرمجة والمنظمة التي تعتمدها المنظمة لتطوير منتجات سواء أكانت سلع أم خدمات أو إجراء تحسينات عليها أو تطوير استعمالات جديدة لها. لكن (عزيز ، ٢٠١٧ : ٨٦) فيعرف الابداع المنظمي بأنه انتاج شيء لم يكن موجوداً من قبل أي شئ أو كل ماهو جديد يمكن أن يحقق فائدة لتطوير وتحسين المنظمة والوصول بها الى القمة والتفوق على المنظمات الاخرى ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة. ويرى الباحثان أن الابداع المنظمي هو الافكار او الاساليب او السلوكيات المستجدة والمتبعة في الاداء التنظيمي والنتيجة عن بلورة افكار تم استحداثها بواسطة مجموعة من الموظفين المبدعين .

### ٢- أهمية الابداع المنظمي The importance of organizational creativity

تماشياً مع كون العالم يعيش في ظواهر غير ثابتة وسريعة في ظل بيئة تنافسية متغيرة ، أمست إدارة المنظمات مطالبةً بالعمل المبدع ، لذا حظي الإبداع المنظمي باهتمامٍ بالغ من قبل الباحثين لأهميته الاستراتيجية ، ولكونه المظلة الرئيسة التي تحث على تفعيل قدرات المنظمة من خلال نشاطاتها المختلفة للوصول الى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر ليتولد من خلال ذلك ميزه تنافسية مستدامة، كما ان جهود الابداع تتجسد بتوجيه



برامج وعمليات المنظمة، حتى اقرب من متطلبات السوق والزبائن على اختلاف الفئات (منصور والخفاجي، ١٩٠: ٢٠١٠)، لذلك وجدت التغييرات في "عناصر البيئة التنافسية" التي تواجهها المنظمات حاجة الى الابداع لدى المنظمات فاستجابة لهذه الحاجة تتبنى سياسات للأبداع على مستوى المنظمة التي تهدف لرعاية الابداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق اهدافها، ويعدّ الابداع مصدراً مهماً للنمو بالنسبة للعديد من المنظمات، ويرى (Rubalcaba & Gallego) ان الابداع المنظمي هو عملية حضارية تسهم في بناء المنظمات ورفاهيتها وتضيف قيمة جوهرية للمنظمة ومخرجاتها وتمتد الى وظائف وانشطة وعمليات المنظمة وزبائنها واسواقها جميعاً، (Rubalcaba & Gallego, ٢٠١٠: ٢٤-٢٥)، كما ان الابداع يحتل اهمية متميزة في مختلف ميادين الحياة ويعد الشكل الارقى والسمة الاساس لبيئة الاعمال المعاصرة، اذ يركز على التجديد في الافكار وطرائق وأساليب العمل، ويحقق عدة مزايا لمختلف المنظمات منها:

(اللامي، ٢٠٠٧: ١٢٨)

١. تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة في تلبية احتياجاتهم.
  ٢. تحسين مخرجات المنظمة وانتاجيتها، فضلاً عن تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاداء من خلال استعمال الموارد المتاحة بشكل اقتصادي وبجودة متميزة.
  ٣. زيادة القدرات التنافسية للمنظمة لزيادة مبيعاتها وإرباحها.
  ٤. ايجاد فرص اخرى حديثة للمنظمة لزيادة عملياتها البيعية وتحقيق ارباح عالية.
  ٥. تحسين الجودة، وذلك من خلال تقليل التالف في المواد.
- ويرى الباحث أن أهمية الابداع المنظمي يسهم في ان تكون الخدمة المقدمة للمواطن ترضي متطلباته وتساهم في الوصول الى طريقة عمل مناسبة مع معطيات البيئة التنافسية وما تشهده من مستجدات واضافات مبدعه، إذ ان الصراع نحو بلوغ المركز الاول والمنافسة بين المنظمات يحتم على أي المنظمة العمل بالأفكار المبدعة ومحاولة ترجمتها الى واقع مادي ملموس يستشعره المواطن والقائمون على ادارة المنظمة على حد سواء إذ ان هذا العمل سيؤدي الى رضا المواطن عن جودة الخدمة المقدمة من جهة ومن جهة اخرى يحفز على تكوين بيئة عمل تعزز جوانب الابداع لدى موظفيها.

### ٣- مصادر الابداع المنظمي Sources of organizational creativity

أن المنظمات تستطيع أن تحصل على أفكار وأدوات ابداعية من خلال توظيف أفراد مبدعين توفر لهم جميع المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة لتمكينهم من الإبداع، ومن منظور (Lynch, ٢٠٠٠: ٤٩٩) أن للأبداع في المنظمات مصدرين هما احتياجات الزبون الذي يوفر فرصاً سوقية جديدة وتطوير التقنية من خلال الاطلاع والتعرف على التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة الصناعة، إما Drucker فقد أشار إلى ان الإبداعات تنشأ من توفر الذهن العبقري و تنتج اغلبها عن البحث الغرضي والواعي لفرص الإبداع، وقد تم تحديد أربع من الفرص الموجودة "في بيئة المنظمة الداخلية"، وهي الحدوث غير المتوقع والتعارض واحتياجات العمليات والتغييرات في هيكل الصناعة والسوق، أما المصادر الخارجية فهي التغييرات الديموغرافية والتغييرات في الأنواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة (الكبيسي، ٢٠٠٢: ٩٧)،

وأشارت (Amabile, ٢٠٠٧: ٧٨) إلى أن الإبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي : الخبرات المعرفية والفكرية والفنية، والمهارات والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية.

### المبحث الثالث الجانب العملي

## Chapter Three: Practical Part

### أولاً : نبذة عن مديرية تربية الكرخ الثانية Directorate of Education in Karkh

تأسست مديريتنا بموجب الامر الوزاري / مكتب الوزير المرقم ((٧٥٧)) في ٢٧/١/٢٠٠٥ شطراً من المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى. تضم في تشكيلاتها الادارية قضاء الكاظمية بجميع نواحيها. باشرت المديرية بأداء عملها بتاريخ ١/٤/٢٠٠٥ مؤقتاً في بناية الشؤون الفنية في حي الجامعة ومن ثم انتقلت الى البناية المخصصة لها في قضاء الكاظمية شارع المحيط القديم قرب دائرة التسجيل العقاري.

### ثانياً : تحليل المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) (personal variables (demographic

#### جدول (١) خصائص عينة البحث ومجتمعه

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
١	النوع الاجتماعي	ذكر	٢٣	%٤٦.٠
		انثى	٢٧	%٥٤.٠
	المجموع		٥٠	%١٠٠
٢	الفئات العمرية	٣٠ سنة فأقل	١٣	%٢٦.٠
		٣١-٤٠ سنة	٢٣	%٤٦.٠
		٤١-٥٠ سنة	٨	%١٦.٠
		٥١-٦٠ سنة	٦	%١٢.٠
	المجموع		٥٠	%١٠٠
٣	التحصيل العلمي	اعدادية فما دون	-	-
		دبلوم	٥	%١٠.٠
		بكالوريوس	٣٧	%٧٤.٠
		دبلوم عالي	٢	%٤.٠
		ماجستير	٦	%١٢.٠
		دكتوراه	-	-
	المجموع		٥٠	%١٠٠
٤	العنوان الوظيفي	مدير شعبة	٢٤	%٤٨.٠
		مدير قسم	٤	%٨.٠
		مدير عام	١	%٢.٠
		معاون مدير عام	٣	%٦.٠

موظف	١٨	٣٦.٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%
١-٥ سنوات	٥	١٠.٠%
٦-١٠ سنوات	١٣	٢٦.٠%
١١-١٥ سنة	١٥	٣٠.٠%
١٦ سنة فأكثر	١٧	٣٤.٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%

### خصائص مجتمع البحث Characteristics of the research community

"يتضح من خلال الجدول" رقم (١):

١. نتيجة للتحليل تبين أن نسبة الذكور قد بلغت (٤٦.٠%) وان نسبة التكرار كانت (٢٣) من اجمالي عدد العينة، اما نسبة الاناث، فقد كانت (٥٤.٠%) مقابل تكرار بلغ (٢٧) من اجمالي العينة التي تم بحثها، نستنتج أن هذه النسب تشير إلى الارتفاع في نسبة الاناث في المنظمة التي تم بحثها مقابل الذكور، ويعود سبب ذلك إن كلاً من الذكور والإناث لا يملكون ذات التوجه في التعلم والسلوك وهذا يفسر سبب اختلاف الغايات والرغبات التي يسعون في الوصول إليها.

٢. بلغت نسبة الفئات العمرية والتي تتراوح بين (٣١ سنة و ٤٠ سنة) الاعلى بين باقي النسب، وبنسبة بلغت (٤٦%) من اجمالي عدد العينة، التكرار (٢٣) من العينة الاجمالية، ثم تتلوها الفئة العمرية التي بلغت أقل من (٣٠ سنة) وأن مجموع نسبة التكرار كان (١٣) وبنسبة مئوية بلغت (٢٦%)، فيما حصل ذوي الفئة العمرية البالغة (٤١-٥٠ سنة) على نسبة مئوية بلغت (١٦%) وبتكرار ايضاً بلغ (٨)، اما من كانوا من الفئة العمرية (٥١-٦٠ سنة) قد حصلت نسبتهم على ادنى النسب والتي بلغت (١٢%) من اجمالي النسب وبتكرار بلغ (٦)، وهذا يشير إلى أن مجتمع البحث وعينته يمتلكون خبرة ومعرفة وكفاءة في مجال تخصصهم، وأن هذا مكتسب من خلال المدة الزمنية الطويلة والسياق الوظيفي في مجال عملهم، مما أدى ذلك إلى انعكاسه على نضوجهم الاداري ورفع قابلياتهم على اتخاذ القرار، الا ان النسب تشير لحاجة المديرية عينة البحث الى اجراء التجديد في دماء المنظمة من خلال القيام بعملية الانتخاب او اطلاق التعيين.

٣. بلغت اعلى نسبة بين نسبت حصول الدراسة في المجتمع المذكور شهادة البكالوريوس، إذ بلغت تلك النسبة ما يعادل (٧٤%) من اجمالي النسبة بما يعادل (٣٧) من اجمالي التكرارات، إما حملة الماجستير بلغ تكرارهم في الدرجة الثانية وبنسبة (١٢%)، بما يساوي (٦) من التكرارات، في حين بلغت نسب حملة شهادة الدبلوم العالي في المرتبة الاخيرة بنسبة (٤%) وبتكرار (٢)، إما حملة الدبلوم فحلت فقد حصلوا حصلت على نسبة (١٠%) وبتكرار (٥)، ويتضح لنا من خلال نتائج التحليل أنه لا يوجد شهادة اعدادية ولا شهادة دكتوراه في عينة البحث، نستنتج من ذلك ان المديرية تمتاز بحصول اغلب موظفيها على الشهادة الجامعية، مما ساعدهم على تفهم عمل الباحث بسبب النضج الثقافي والعلمي الذي يملكونه.

٤. يتبين من الجدول أعلاه ان ٤٨% من عينة البحث كانت من درجة (مدير شعبة) وحصلت درجة (مدير قسم) على نسبة ٨% من اجمالي نسبة العينة المبحوثة، اما بالنسبة لدرجة (معاون مدير عام)، فقد حصلت على أقل النسب، والتي بلغت ٢% من مجموع عينة البحث وكذلك الحال بالنسبة لدرجة (مدير عام) والبالغة نسبتهم ٦% من المجموع الكلي للعينة، اما بالنسبة لدرجة (الموظفين) فقد حصلت على نسبة ٣٦.٠% من العينة المبحوثة .

٥. اختلف توزيع مجتمع البحث وفقاً لعمرهم الوظيفي، اذ حصلت فئة الموظفين الذين لديهم خدمة (١٦ سنة فأكثر) على اعلى نسبة مقدارها (٣٤%) وبتكرار (١٧)، فيما حصلت فئة الخدمة التي تتراوح خدمتهم (١١-١٥) نسبة (٣٠%) وبتكرار (١٥)، اما الفئة التي كانت خدمتهم تتراوح بين (٦-١٠) بلغت النسبة (٢٦%) وبتكرار (١٣)، واخيراً فقد حصلت فئة الخدمة (١-٥) على اقل النسب (١٠%) وبتكرار (٥) وهذا يدل أن الفئة الكبيرة الموجودة في العينة من الشباب وهي أكثر ميول وتطلعاً للتعلم واكتساب المعرفة والخبرات والمهارات.

**ثانياً: عرض وتحليل استجابات المبحوثين لمتغير تخطيط الموارد البشرية**  
**Second: View and analyze the responses of respondents to the variable HR planning**

يظهر الجدول رقم (٢) وجهات العينة المبحوثة وآرائهم حول متغير (تخطيط الموارد البشرية) ، إذ اشار هذا الجدول إلى توزيع ونسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بمتغير (تخطيط الموارد البشرية) ، حيث أنه يعكس الوسط الحسابي الاجمالي والذي بلغت قيمته (٣.٢٩)، وتشير هذه النسبة الى وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي الذي بلغت قيمته (٣) حسب المقياس الخماسي، وهذه قيمة لا بأس بها، فضلاً عن أن هناك انسجام جيد في اجابات العينة، وهذا ما تقوم قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بتأكيده وعلى التوالي ، واللذان بلغتا قيمتهما على التوالي (١.٠٢)، (٠.٣١).

تشير هذه النسب والنتائج إلى وجود درجة اهتمام عالية من قبل عينة البحث بخصوص متغير "تخطيط الموارد البشرية" في المنظمة، وأن اجمالي تلك النتائج تعني وجود اتفاق شديد بشأن اجابات العينة في هذا المحور.

## جدول (٢) يوضح الوصف الاحصائي لبعث تخطيط الموارد البشرية

الترتيب حسب الاهمية	معامل الاختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات	
				٥	٤	٣	٢	١		
				اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
اولاً: استراتيجية التدريب										
٢	٠.٢٨	١.٠٥	٣.٧٠	١١	٢١	١٣	٢	٣	ت	١. يتم تدريب العاملين على أداء وظائف مختلفة في المديرية مع التركيز على مهمة واحدة.
				٢٢.٠	٤٢.٠	٢٦.٠	٤.٠	٦.٠	%	
١	٠.٢٥	٠.٩٢	٣.٦٢	٨	٢١	١٦	٤	١	ت	٢. تمتلك المديرية خطط قصيرة الاجل وبعيدة لتدريب عاملها.
				١٦.٠	٤٢.٠	٣٢.٠	٨.٠	٢.٠	%	
٥	٠.٣٣	٠.٩٦	٢.٩٤	٤	٧	٢٣	١٤	٢	ت	٣. تشجع المديرية على توسيع نطاق قدرات العاملين
				٨.٠	١٤.٠	٤٦.٠	٢٨.٠	٤.٠	%	
٢	٠.٢٩	١.٠٦	٣.٦٦	١٠	٢٣	٩	٦	٢	ت	٤. تعتمد المديرية على أسلوب التدريب المستمر للعاملين
				٢٠.٠	٤٦.٠	١٨.٠	١٢.٠	٤.٠	%	
٤	٠.٣٠	١.٠٥	٣.٤٦	٧	٢٠	١٥	٥	٣	ت	٥. تعمل المديرية بأسلوب دفع أجور مرنة ومتغيرة بحسب أداء العاملين للمهمة المنوطة بهم
				١٤.٠	٤٠.٠	٣٠.٠	١٠.٠	٦.٠	%	
٤	٠.٣٠	١.٠٧	٣.٥٢	٨	٢٢	١٠	٨	٢	ت	٦. تعتمد المديرية الدورات التدريبية المكثفة عند حاجتها لرفع كفاءة الموظفين لديها.
				١٦.٠	٤٤.٠	٢٠.٠	١٦.٠	٤.٠	%	
	٠.٢٩	١.٠٢	٣.٤٨	المتوسط العام لبعث استراتيجية التدريب						
ثانياً: استراتيجية التعويضات										
٤	٠.٣٤	١.١٨	٣.٥٠	١٢	١٤	١٤	٧	٣	ت	٧. تعمل المديرية بأسلوب دفع أجور مرنة ومتغيرة بحسب أداء العاملين للمهمة المنوطة بهم
				٢٤.٠	٢٨.٠	٢٨.٠	١٤.٠	٦.٠	%	
٣	٠.٣٢	١.٠٥	٣.٢٨	٨	١٢	١٦	١٤	-	ت	٨. تدفع أجور العاملين على أساس قيمة الوظيفة مع دفع المكافآت للمهارات الإضافية التي يمتلكونها
				١٦.٠	٢٤.٠	٣٢.٠	٢٨.٠	-	%	
٢	٠.٢٧	٠.٩٥	٣.٥٦	٨	٢٠	١٤	٨	-	ت	٩. يشترك العاملون والمديرية معاً في تحديد الأجر والحوافز التي تدفع إليهم
				١٦.٠	٤٠.٠	٢٨.٠	١٦.٠	-	%	
٣	٠.٣٢	١.٠٦	٣.٣٦	٧	١٦	١٨	٦	٣	ت	١٠. تلتزم المديرية بنظام دفع الأجر بحسب الامتياز
				١٤.٠	٣٢.٠	٣٦.٠	١٢.٠	٦.٠	%	
١	٠.٢١	٠.٨١	٣.٨٦	١٠	٢٦	١١	٣	-	ت	١١. يعد نظام دفع الحوافز بشكل مكافآت كجزء من
				٢٠.٠	٥٢.٠	٢٢.٠	٦.٠	-	%	

استراتيجيات المديرية										
المتوسط العام لبعث استراتيجيات التعويضات										
ثالثاً : " استراتيجيات تقييم الاداء "										
١	٠.٢٣	٠.٨٥	٣.٦٦	٦	٢٦	١٤	٣	١	ت	١٢. تتبنى المديرية المدخل المتطور في قياس الأداء الوظيفي
				١٢.٠	٥٢.٠	٢٨.٠	٦.٠	٢.٠	%	
٣	٠.٢٨	٠.٩٣	٣.٣٦	٥	١٧	٢٠	٧	١	ت	١٣. تعتمد الادارة على نتائج عمليات تقييم الاداء العام لأغراض اتخاذ قرار بخصوص التدريب والترقية
				١٠.٠	٣٤.٠	٤٠.٠	١٤.٠	٢.٠	%	
٤	٠.٣٠	١.٠١	٣.٤٠	٧	١٦	١٩	٦	٢	ت	١٤. تعتمد المديرية نتائج تقييم الاداء وفقاً لمقاييس كمية
				١٤.٠	٣٢.٠	٣٨.٠	١٢.٠	٤.٠	%	
٢	٠.٢٧	٠.٨٩	٣.٣٤	٦	١٣	٢٣	٨	-	ت	١٥. تتوفر معلومات كافية في المنظمة البحوثه فيما يتعلق بأساليب تقييم الاداء
				١٢.٠	٢٦.٠	٤٦.٠	١٦.٠	-	%	
٥	٠.٤٢	١.٢٠	٢.٨٤	٥	٩	١٧	١١	٨	ت	١٦. يوجد استجابة من العاملين في المديرية لمتطلبات التقييم بشكل سريع.
				١٠.٠	١٨.٠	٣٤.٠	٢٢.٠	١٦.٠	%	
٤	٠.٣٠	٠.٩٣	٣.١٠	٤	١١	٢٢	١٢	١	ت	١٧. يتصف اسلوب المسؤولين عن عملية التقييم بالثقة من قبل العاملين
				٨.٠	٢٢.٠	٤٤.٠	٢٤.٠	٢.٠	%	
المتوسط العام لبعث استراتيجيات تقييم الاداء										
رابعاً : استراتيجيات التوظيف										
٧	٠.٤٥	١.٢٢	٢.٧٠	٥	٩	٩	٢٠	٧	ت	١٨. تتم عملية اختيار العاملين من ذوي المهارات المتنوعة بعناية والاستعداد الجدي وفقاً لمتطلبات بيئة عمل المديرية.
				١٠.٠	١٨.٠	١٨.٠	٤٠.٠	١٤.٠	%	
١	٠.٢٦	٠.٩١	٣.٤٤	٤	٢٢	١٨	٤	٢	ت	١٩. يتم تعيين العاملين الحديثي العهد بشكل بعيد عن المحاباة والتحيز
				٨.٠	٤٤.٠	٣٦.٠	٨.٠	٤.٠	%	
٣	٠.٢٨	٠.٩٠	٣.٢٠	٢	١٨	٢٠	٨	٢	ت	٢٠. يخضع العاملون عند تعيينهم في المديرية لاختبارات مهنية ومقابلات التوظيف الفاعلة
				٤.٠	٣٦.٠	٤٠.٠	١٦.٠	٤.٠	%	
٢	٠.٢٧	٠.٨٤	٣.٠٦	٢	١٢	٢٤	١١	١	ت	٢١. تعتمد تعيينات المديرية على ميزة المتقدم وبحسب الشخص المناسب بعيداً عن الخصائص الشخصية
				٤.٠	٢٤.٠	٤٨.٠	٢٢.٠	٢.٠	%	
٦	٠.٤٤	١.٤١	٣.٢٤	١٢	١٢	١٠	٨	٨	ت	٢٢. تهتم المديرية بطريقة تعيين العاملين
				٢٤.٠	٢٤.٠	٢٠.٠	١٦.٠	١٦.٠	%	
المتوسط العام لبعث استراتيجيات التوظيف										
المتوسط لبعث تخطيط الموارد البشرية										
٠.٣٥ ١.٠٧ ٣.٠٩										
٠.٣١ ١.٠٢ ٣.٢٩										

## ١. نتائج تحليل بعد "استراتيجية التدريب" "Training" Analysis results after "Strategy"

يوضح الجدول المرقم ب(٢) إلى نتائج الافراد والعينة التي "تم بحثها بخصوص" (استراتيجية التدريب)، إذ يرينا جلياً كلاً من نسب الوسط الحسابي ونسب الانحراف المعياري والنسب المتعلقة بمعامل الاختلاف، اضافة إلى الاهمية النسبية المتعلقة ببعده (استراتيجية التدريب)، حيث يوضح لنا الجدول الوسط الحسابي بشكل اجمالي والذي بلغت القيمة الاجمالية له (٣.٤٨) والتي تشير إلى وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي حسب المقياس، وهذه قيمة جيدة تعكس الانسجام الكبير في اجابات الافراد عينة البحث، يضاف اليه قيمة كلاً من الوسط الحسابي وقيمة الاحراف المعياري والتي بلغت على التوالي (١.٠٢) و (٠.٢٩)، وهذا يعكس نتائج مبهرة تؤكد مدى اهتمام مديرة التربية المبحوثة بهذه الاستراتيجية وحجم هذا الاهتمام، وأن تلك النتائج تعني شدة الاجابات في هذا المتغير تتجه إلى الاتفاق.

## ٢. نتائج تحليل "استراتيجية التعويضات" "Results of the Compensation Strategy Analysis"

يشير الجدول المرقم ب(٢)، إلى النتائج بحسب اراء العينة بشأن بعد (استراتيجية التعويضات)، إذ يوضح نسب كلاً من الوسط الحسابي ونسب الانحراف المعياري، والاهمية النسبية العامة التي تتعلق بذلك البعد، حيث يوضح ان نسبة الوسط الحسابي الاجمالي قد بلغت (٣.٥١) وهي بذلك اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) حسب المقياس، وهذا يدل على قيمة جيدة وانسجام جيد في اجابات العينة، وهذا ما تؤكد أيضاً قيمة الانحراف المعياري وقيمة معامل الاختلاف والتي بلغت على التوالي (١.٠١) و (٠.٢٩)، وان تلك النتائج تشير الى درجة الاهتمام من قبل عينة البحث بخصوص الاستراتيجية التعويضية المتبعة من قبل المديرية، وان هذه النتائج بالإجمال تشير الى شدة اجابات العينة بخصوص هذا البعد والتي تتجه الى الاتفاق.

## ٣. نتائج تحليل "استراتيجية تقييم الاداء" "Results of the Strategy Performance Analysis"

يوضح لنا الجدول رقم (٢) نتائج التحليل بحسب وجهة نظر الافراد المبحوثين بشأن بعد (استراتيجية تقييم الاداء)، إذ يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ("استراتيجية تقييم الاداء")، كما يعكس لنا الجدول الوسط الحسابي الاجمالي الذي بلغت قيمته (٣.٢٨) والتي تمثل وسطاً اعلى من الوسط الفرضي، وهي بذلك تعد قيمة جيدة توضح لنا مدى الانسجام الجيد في الإجابات، كما تؤكد اقيام "الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف" على التوالي والبالغة (٠.٩٧) و (٠.٢٩)، وأن هذه النتائج تؤكد إلى اتفاق عينة البحث حول بعد "استراتيجية تقييم الاداء في المديرية".

## ٤. نتائج "تحليل استراتيجية التوظيف" "Results of "Recruitment Strategy" Analysis"

يبين لنا الجدول رقم (٢) اجمالي النتائج بخصوص اراء العينة حول بعد (استراتيجية التوظيف)، إذ يبين قيمة كلاً من "الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف"، إضافة إلى الأهمية النسبية العامة والتي تتعلق بـ("استراتيجية التوظيف")، كما يعكس لنا الجدول الوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغت قيمته (٣.٠٩) والتي تمثل وسطاً أعلى من الوسط الفرضي، وهي بذلك تعد قيمة جيدة توضح لنا مدى الانسجام الجيد في الإجابات، كما تؤكد اقيام الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي والبالغة (١.٠٧) و (٠.٣٥)، وأن هذه النتائج تؤشر إلى اتفاق عينة البحث حول بعد "استراتيجية التوظيف في المديرية". وقد حصلت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على (تتم عملية اختيار العاملين من ذوي المهارات المتنوعة بعناية والاستعداد الجدي وفقاً لمتطلبات بيئة عمل المديرية) على ادنى نسبة في الوسط الحسابي والبالغة (٢.٧٠) وان تلك القيمة تعد ادنى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبانحراف معياري مقداره (١.٢٢) وهذا يدل على ان هناك موافقة على مضمون هذه الفقرة بنسبة ٢٨% من عينة البحث وان ٧٢% من عينة البحث كانوا بين معارضين ومحايدين أي بمعنى ان استراتيجية التوظيف المتبعة من قبل المديرية جيدة وليس من السهل حصول أي متقدم على وظيفة في المديرية مالم يحقق الشروط المطلوبة. قد حصلت الفقرة (١١) والتي تنص على (يعد نظام دفع الحوافز بشكل مكافئات كجزء من استراتيجيات المديرية) على اعلى وسط حسابي والبالغ (٣.٨٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي يبلغ (٣) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨١) وهذا يدل على ان استراتيجية التعويض المتبعة من قبل المديرية عادلة ولا تمتاز بالتحيز أو المحسوبية.

#### رابعاً : عرض وتحليل استجابات المبحوثين حول متغير الابداع المنظمي

Fourth: Presenting and analyzing the participants' responses about the organizational creativity variable

يبين لنا الجدول رقم (٣) اجمالي النتائج بخصوص "اراء العينة حول متغير" (الابداع المنظمي)، إذ يبين قيمة كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، إضافة إلى الأهمية النسبية العامة والتي تتعلق بـ (الابداع المنظمي)، كما يعكس لنا الجدول الوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغت قيمته (٣.٤٢) والتي تمثل وسطاً أعلى من الوسط الفرضي، وهي بذلك تعد قيمة جيدة توضح لنا مدى الانسجام الجيد في الإجابات، كما تؤكد اقيام الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي والبالغة (٠.٩٤) و (٠.٢٨)، وأن هذه النتائج تؤشر إلى اتفاق عينة البحث حول "بعد متغير" الابداع المنظمي.

$${}^1 \text{الوسط الفرضي} = \frac{\text{مجموع اوزان البدائل}}{\text{عدد البدائل}} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$$



جدول (٣) يوضح الوصف الاحصائي لبعد الابداع المنظمي

الترتيب بحسب الاهمية	معامل الاختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات		
				٥	٤	٣	٢	١	ت	%	
				اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً			
الابداع المنظمي											
٧	٠.٣١	٠.٩	٣.١	٢	١٧	١٩	٩	٣	٣	٦.٠	١. تمليك المديرية القدرة على طرح خدماتها للمواطنين بالسرعة المناسبة
				٤.٠	٣٤.٠	٣٨.٠	١٨.٠	٦.٠			%
٢	٠.٢٥	٠.٧	٣.٢	-	٢٠	٢٣	٥	٢	٢	٤.٠	٢. تمليك المديرية القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للبيئة.
				-	٤٠.٠	٤٦.٠	١٠.٠	٤.٠			%
٦	٠.٣٠	٠.٩	٣.٢	١	٢٣	١٧	٥	٤	٤	٨.٠	٣. تكيف المديرية مع البيئة الخارجية التي تتسم بسرعة كبيرة في التغيير.
				٢.٠	٤٦.٠	٣٤.٠	١٠.٠	٨.٠			%
٥	٠.٢٩	٠.٩	٣.٣	٢	٢٥	١٤	٦	٣	٣	٦.٠	٤. تتفاعل ادارة المديرية بسرعة مع احتياجات المواطنين المتغيرة.
				٤.٠	٥٠.٠	٢٨.٠	١٢.٠	٦.٠			%
٤	٠.٢٦	٠.٩	٣.٦	٥	٢٨	١١	٤	٢	٢	٤.٠	٥. يحصل الموظفين على الكثير من الدعم من قبل المديرين اذا حاولو ان يبتكرو طرق جديدة للقيام بواجباتهم.
				١.٠	٥٦.٠	٢٢.٠	٨.٠	٤.٠			%
٣	٠.٢٥	٠.٨	٣.٥	٤	٢٨	١٣	٣	٢	٢	٤.٠	٦. تمليك ادارة المديرية القدرة على تقديم طرق جديدة للقيام بالواجبات الوظيفية والبحث عن حلول غير عادية للمشاكل المستقبلية.
				٨.٠	٥٦.٠	٢٦.٠	٦.٠	٤.٠			%
٧	٠.٣١	١.٠	٣.٤	٤	٢٥	١٣	٣	٥	٥	١٠.٠	٧. تشجع ادارة المديرية الموظفين على التفكير والتصرف بطرق تدعم السلوكيات الابداعية
				٨.٠	٥٠.٠	٢٦.٠	٦.٠	١٠.٠			%
٨	٠.٣٣	١.٠	٣.٢	٤	٢١	١٥	٥	٥	٥	١٠.٠	٨. يسعى الموظفين في المستشفى الى الاستمرارية في تحسين العمليات الخاصة برفع الاداء
				٨.٠	٤٢.٠	٣٠.٠	١٠.٠	١٠.٠			%
٢	٠.٢٤	٠.٩	٣.٧	٨	٢٦	١١	٤	١	١	٢.٠	٩. تمكنت ادارة المديرية خلال السنوات الخمس الماضية من وضع نهج اداري جديد
				١٦.٠	٥٢.٠	٢٢.٠	٨.٠	٢.٠			%
١	٠.٢٣	٠.٨	٣.٧	٨	٢٣	١٦	٢	١	١	٢.٠	١٠. تعمل ادارة المديرية على حل المشاكل باستخدام اساليب جديدة
				١٦.٠	٤٦.٠	٣٢.٠	٤.٠	٢.٠			%
المتوسط العام											
	٠.٢٨	٠.٩	٣.٤								

• حصول الفقرة (٩) والتي تنص على (تمكنت ادارة المديرية خلال السنوات الخمس الماضية من وضع نهج اداري جديد) على اعلى وسط حسابي مقداره (٣.٧٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي يبلغ حسب المقياس (٣) وبقيمة "انحراف معياري" قدرها (٠.٩٠) ومعامل اختلاف (٠.٢٤) وهذا يشير الى وجود نسبة اتفاق عالية على مضمون

هذه الفقرة حيث بلغت نسبة الاتفاق ٦٨% و ٢٢% كانوا من المحايدین اما نسبة عدم الاتفاق فكانت ١٠% أي ان هناك التزام عالي عند تنفيذ المهام اثناء العمل الجماعي.

• حصول الفقرة (١) والتي تنص على (تمتلك المديرية القدرة على طرح خدماتها للمواطنين بالسرعة المناسبة) على ادنى وسط حسابي مقداره (٣.١٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي يبلغ وفقاً للمقاس المتبع (٣) وبقيمة انحراف معياري قدرها (٠.٩٦) ومعامل اختلاف (٠.٣١) وهذا يشير الى وجود نسبة اتفاق ضئيلة على مضمون هذه الفقرة حيث بلغت نسبة الاتفاق ٣٨% و ٣٨% كانوا من المحايدین اما نسبة عدم الاتفاق فكانت ٢٤% أي ان هناك رأي ان سياسة الشركة غير واضحة لمعظم افراد العينة.

#### خامساً : اختبار فرضيات البحث Fifth: Testing the research hypotheses

١- "الفرضية الرئيسية الاولى": توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والابداع المنظمي :

لأجل اتخاذ قرار بشأن فرضية البحث الرئيسية الاولى والتي تتكون من اربعة فرضيات فرعية لكل من الرؤية، الرسالة، الغايات، القيم، الأهداف سيتم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور تخطيط الموارد البشرية والابداع المنظمي عبر البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) كما في الجدول (٤) وتفسير النتائج كما يأتي:

جدول (٤) تمثل معاملات الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية والابداع المنظمي محاور "تخطيط الموارد البشرية"

محاوَر "تخطيط الموارد البشرية"				
استراتيجية التوظيف	استراتيجية تقييم الاداء	استراتيجية التعويضات	استراتيجية التدريب	الابداع المنظمي
٠.٤٥٦	٠.٥٣٩	٠.٥٣١	٠.٤٦٥	معامل ارتباط سبيرمان
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	Sig

١. نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التدريب والابداع المنظمي هو (٠.٤٦٥) وهي نسبة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والابداع المنظمي".

٢. نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التعويضات والابداع المنظمي (٠.٥٣١) وهي نسبة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التعويضات والابداع المنظمي".

٣. نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية تقييم الاداء والابداع المنظمي (٠.٥٩٣) وهي نسبة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند

مستوى معنوية (0.05) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات تقييم الاداء والابداع المنظمي".

4. نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التوظيف والابداع المنظمي هو (0.456) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات التوظيف والابداع المنظمي".

ونتيجة لقبول الفرضيات الفرعية الاربعة اللواتي تختص تخطيط الموارد البشرية يتم قبول الفرضية الاولى العامة والتي تنص "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية" والابداع المنظمي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والابداع المنظمي :

لأجل اتخاذ قرار بشأن "الفرضية الرئيسية الثانية" والتي تتكون من اربعة فرضيات فرعية لكل من "استراتيجية التدريب"، "استراتيجية التعويضات"، "استراتيجية تقييم الاداء"، "استراتيجية التوظيف"، سوف يتم احتساب الاثر المعنوي وذلك باستخدام نموذج الانحدار المتعدد حيث تكون المتغيرات (استراتيجية التدريب، استراتيجيات التعويضات، استراتيجيات تقييم الاداء، استراتيجيات التوظيف) هي متغيرات مستقلة والابداع المنظمي يكون متغير معتمد وذلك باستخدام برنامج (SPSS) كما في الجدول (5) الآتي:

جدول (5) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير محاور تخطيط الموارد البشرية والابداع المنظمي

Summary	Coefficients				Variables	
	Adjusted R square	Beta	Tcal	Ttab	P_Value	X
0.20	0.465	1.684	3.640	0.001	استراتيجية التدريب	الابداع المنظمي
0.27	0.531	1.684	4.341	0.000	استراتيجيات التعويضات	
0.34	0.593	1.684	5.105	0.000	استراتيجية تقييم الاداء	
0.19	0.456	1.684	3.552	0.001	استراتيجية التوظيف	

1. يبين لنا الجدول (5) وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمحور استراتيجيات التدريب في متغير الابداع المنظمي لكون قيمة (t) المحسوبة مساوية الى (3.640) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية المساوية الى (1.684) في حين فسر بعد استراتيجيات التدريب المستقل ما نسبته (20%) من اجمالي الانحرافات في قيم الابداع المنظمي وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد اذ ستكون قيمة معلمة الانحدار ذات دلالة

احصائية. وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير محور استراتيجية التدريب في متغير الابداع المنظمي كما يأتي:

$$y = a + bx$$

الابداع المنظمي =  $2.024 + (0.387) \times$  "استراتيجية التدريب"  
وتعني المعادلة بأن زيادة في متغير استراتيجية التدريب بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في الابداع المنظمي قدرها  $(0.387)$ . وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على "هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب في الابداع المنظمي".

٢. يوضح لنا الجدول (٥) وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05)$  لمحور استراتيجية التعويضات في متغير الابداع المنظمي لكون قيمة  $(t)$  "المحسوبة مساوية" الى  $(4.341)$  وهي اكبر من نظيرتها الجدولية المساوية الى  $(1.684)$  في حين فسر المتغير المستقل استراتيجية التعويضات ما نسبته  $(27\%)$  من اجمالي الانحرافات في قيم الابداع المنظمي وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد اذ ستكون قيمة معلمة الانحدار ذات دلالة احصائية.

وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير محور "استراتيجية التعويضات" في متغير الابداع المنظمي كما يأتي :

$$y = a + bx$$

الابداع المنظمي =  $2.022 + (0.384) \times$  "استراتيجية التعويضات"  
وتعني المعادلة بأن زيادة في متغير استراتيجيات التعويضات بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في الابداع المنظمي قدرها  $(0.384)$ . وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التعويضات في الابداع المنظمي".

٣. يوضح لنا الجدول (٥) وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05)$  لمحور استراتيجية تقييم الاداء في متغير الابداع المنظمي لكون قيمة  $(t)$  المحسوبة مساوية الى  $(5.105)$  وهي اكبر من نظيرتها الجدولية المساوية الى  $(1.684)$  في حين فسر المتغير المستقل استراتيجية تقييم الاداء ما نسبته  $(34\%)$  من اجمالي الانحرافات في قيم الابداع المنظمي وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد اذ ستكون قيمة معلمة الانحدار ذات دلالة احصائية.

وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير محور استراتيجية تقييم الاداء في متغير الابداع المنظمي كما يأتي :

$$y = a + bx$$

الابداع المنظمي =  $1.903 + (0.447) \times$  "استراتيجية تقييم الاداء"  
وتعني المعادلة بأن زيادة في متغير استراتيجية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في الابداع المنظمي قدرها  $(0.447)$ . وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "هناك تأثير معنوي لاستراتيجية تقييم الاداء في الابداع المنظمي".

٤. اظهر الجدول (٥) وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05)$  لمحور استراتيجية التوظيف في متغير الابداع المنظمي لكون قيمة  $(t)$  المحسوبة مساوية الى  $(3.052)$  وهي اكبر من نظيرتها الجدولية المساوية الى  $(1.684)$  في حين فسر المتغير المستقل استراتيجية التوظيف ما نسبته  $(19\%)$  من اجمالي الانحرافات في قيم

الابداع المنظمي وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد اذ ستكون قيمة معلمة الانحدار ذات دلالة احصائية.  
وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير محور استراتيجية التوظيف في متغير الابداع المنظمي كما يأتي :

$$y = a + bx$$

الابداع المنظمي = ٢.٠٢١ + (٠.٤٣٨) "استراتيجية التوظيف"  
وتعني المعادلة بأن زيادة في متغير استراتيجية التوظيف بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في الابداع المنظمي (٠.٤٣٨). وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التوظيف والابداع المنظمي".  
ونتيجة لقبول الفرضيات الفرعية الاربعة اللواتي تختص بتخطيط الموارد البشرية يتم قبول الفرضية الثانية العامة والتي تنص " يوجد تأثير معنوي بين ابعاد "تخطيط الموارد البشرية والابداع المنظمي".

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

## Chapter Four: Conclusions and Recommendations

### أولاً : الاستنتاجات Conclusions

- ١- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين متغير "تخطيط الموارد البشرية" بأبعاده الفرعية ومتغير الابداع المنظمي.
- ٢- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير تخطيط الموارد البشرية بأبعاده الفرعية ومتغير الابداع المنظمي.
- ٣- ان المديرية تقوم بتدريب العاملين لديها على اداء وظائف ومهام عديدة مع تركيزها على مهمة واحدة.
- ٤- أن المديرية تنتهج "تخطيط الموارد البشرية" حتى تتعرف على العجز والفائض لديها وبالتالي ردم الفجوة "بين ما هو متاح وما هو مطلوب فعلاً".
- ٥- أن المديرية تمتلك نظام عادل لدفع الحوافز على شكل مكافآت.

### ثانياً : التوصيات Recommendations

- ١- يوصي الباحث إدارة مديرية تربية الكرخ الثانية بضرورة قيامها بموازنة لما هو "مطلوب منها" وما هو مطلوب تحقيقه حتى تتمكن من انجاز اعمالها بكفاءة وفاعلية تسهم في تحقيق الابداع المنظمي.
- ٢- يرى الباحث أن المديرية تعاني من ضعف في سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين، وهذا يقلل كفاءة العمل لديها، لذا يوصي بأن تجد حلول سريعة تتلافى من خلالها البطء في تمشية معاملات المواطنين.
- ٣- يوصي الباحث المديرية بضرورة قيامها باختيار العاملين من ذوي المهارات العالية والاستعداد الجدي وفقاً لمتطلبات بيئة عمل المديرية
- ٤- يوصي الباحث المديرية أن تتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة كبيرة وأن تتفاعل بسرعة مع احتياجات المواطنين المتغيرة
- ٥- ضرورة اختيار العاملين من ذوي الخبرة والمهارات العديدة والاستعداد الجدي وفقاً لمتطلبات عمل المديرية.

## المصادر References

## القران الكريم

## أولاً : الكتب

١. الحريري ، محمد سرور، (٢٠١٢)، " ادارة الموارد البشرية تنمية وتطوير الموارد البشرية"، ط ١، دار صفا للنشر والتوزيع - عمان .
٢. درة ، عبد الباري ابراهيم والصباح، زهير نعيم،(٢٠١٠)، " ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين " ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع -عمان.
٣. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي، ط ١ دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٤. عبد الرحمن، بن عنتر (٢٠١٠)، " إدارة الموارد البشرية " المفاهيم والاسس، الابعاد الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
٥. علاقي، مدني عبد القادر، (٢٠١٧)، ادارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، جدة، السعودية.
٦. الفضل ، مؤيد عبد الحسين، (٢٠٠٩) ،"الابداع في اتخاذ القرارات الادارية "دار الحامد ،الطبعة الاولى ،عمان ،الاردن .
٧. اللامي ، غسان قاسم داود (٢٠٠٧) "ادارة التكنولوجيا : مفاهيم ومدخل ، تقنيات ، تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
٨. منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٠)، "نظرية المنظمة مدخل العمليات"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ثانياً : الرسائل والاطاريح

١. الحسني، محمد معتوق، (٢٠٠٥)، " تقييم واقع واداء ادارة الموارد البشرية وفاق تطويرها "دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط ،رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
٢. الطيب، عبد الخالق، (٢٠١٤)، " تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحلية - دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية غارداية "، رسالة منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
٣. العبادي، ضحى عباس محسن، (٢٠١٨)، " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابداع المنظمي- بحث تحليلي في عدد من مستشفيات وزارة الصحة "، رسالة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٤. العزاوي، سحر احمد كرجي موسى(٢٠٠٥)، " اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنشآت الحكومية في بغداد ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غ. م، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

٥. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠٠٢)، "إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، اطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.  
٦. مطرية، باسم جميل، (٢٠١٦)، " دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني "، رسالة منشورة، جامعة الاقصى - غزة.  
٧. مناتي، قاسم لعبيبي، (٢٠١٨)، " تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الأزمة المحلية دراسة حالة في ديوان محافظة ميسان "، بحث دبلوم غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

### ثالثاً : البحوث المنشورة والدوريات

١. اسماعيل، صائب نوري، (٢٠١٣)، " استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في منظمات الاعمال "، بحث منشور، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد ١٩، العدد ٧٨.  
٢. حمادي، عبد المنعم كامل، وشنيشل، شيماء خزعل، وحيدر، دنيا محي، (٢٠١٨)، " تخطيط الموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي باستخدام انموذج التخصيص العام مع تطبيق عملي "، بحث منشور، مجلة المنصور، العدد ٢٩.  
٣. الساعدي، مؤيد، (٢٠١٧)، " الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية - رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات مستقبلية، بحث منشور.  
٤. عزيز، رياض ضياء، (٢٠١٧)، " دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الابداع "، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٩)، العدد (١).  
٥. عوض، عاطف، (٢٠١٣)، " اثر تطبيق الابداع الاداري في التطوير التنظيمي "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٩)، العدد (٣).

### رابعاً : المصادر الاجنبية

١. Amabile, T.M.(١٩٩٨), "How To Kill Creativity?", Harvard Business Review September – October USA.  
٢. Armstrong ,Michael(٢٠٠٧), "Huma Resource Management Practice", ١٠ th ed, Personnel Management- Hand Books, Cambridge University Press  
٣. Bechet, Thomas P.,(٢٠٠٨), Strategic staffing A comprehensive system for Effective Workforce planning, ٢th ed., Amac ٠m ,New York, NY  
٤. Gupta , (٢٠٠٩) , Advanced Human Resources Management Strategic Perspective, New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd  
٥. Lynch, R.,(٢٠٠٠) "Corporate Strategy", ٢ed, prentice-Hall, Person Education Limited, London.  
٦. Mahapatro, Bibhuti,(٢٠١٠) " Human Resources Managing " ٧ th ed, New delhi .  
٧. Mannet,(٢٠٠٦) , " A framework to progress lever Three: Staffing strategy of the strategic Review of Human Resource Management" Lever-Three-stang Strategy Frame work.

٨. Mol a ,.Michael J.(٢٠٠٩), Birkinshaw b, Julian," The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", Journal of Business Research, No of Pages ١٢.

٩. Rubalcaba .L & . Gallego. J , (٢٠١٠) " Organisational Innovation in Services", ec.europa.eu/.../innovation/.../organisational-innovation-in-services-repo...

***The Impact of Strategic Planning of Human Resources in Achieving Organizational Creativity - An Analytical Study in the Directorate of Education / Al-Karkh*** ٢

**Ali Saadoon Ali** ١

College of science, Mustansiriyah University, Baghdad-Iraq  
alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq

**Hadeel Qasim Oleiwi** ٢

College of science, Mustansiriyah University, Baghdad-Iraq  
hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq

**Abstract:**

The research aims to identify the concept of strategic human resources planning its importance for the organization, as well as highlighting the concept of organizational creativity and its importance and resources. In the Directorate of various organizational levels.

The research concluded that the Directorate is pursuing human resources planning in order to identify its deficits and surpluses, thus bridging the gap between what is available and what is actually required.

And the most important recommendations recommended by the researcher to the Directorate of the need to select workers with diverse skills and serious readiness in accordance with the requirements of the work environment of the Directorate

**Keywords:** training strategy, recruitment strategy, compensation strategy, organizational innovation