

**تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>**

بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمام الصادق (عليه السلام) وكلية الإمام الكاظم (عليه السلام) في محافظة ميسان

**Effect of strategic leadership in promotion strategic practices of human**

**resource management** -An analytical and comparative survey of the opinions of a sample of administrative leaders at Imam Al-Sadiq University (Peace be upon Him) and Imam Al- Kadim College (Peace be upon Him) in Maysan Governorate

**الباحث محمد علي حسين الساعدي**

**Mohammed Ali Hussain**

[m91ali1991@gmail.com](mailto:m91ali1991@gmail.com)

**أ.م. د أحمد كاظم بريس**

**Ahmed Kadim Brease**

[ahmed.k@uokerbala.edu.iq](mailto:ahmed.k@uokerbala.edu.iq)

**كلية الإدارة والاقتصاد \_ جامعة كربلاء**

Economics and Administration College – Karbala University

**المستخلص:**

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية وفق نموذج (Hitt at el, 2011) في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. طبقت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في جامعة الإمام الصادق عليه السلام) و(كلية الإمام الكاظم عليه السلام) في محافظة ميسان والبالغ عددهم (91) موظفاً ، وتم جمع معلومات الدراسة باستخدام استمارة الاستبانة . اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها تقارب اهتمامات جامعة الإمام الصادق (ع) وكلية الإمام الكاظم (ع) بشكل كبير بتوظيف الافراد ممن لديهم الكفاءة والخبرة ، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ينبغي تعزيز ادراك المنتسبين لمعنى الاتجاه الاستراتيجي من أجل تحديد الرؤية المستقبلية والاهداف وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

**ABSTRACT**

The current research aims to test the impact of strategic leadership according to (Hitt at el, 2011) model in promoting strategic human resources practices. Sample of (91) employees working in (Imam Al-Sadiq University) and (Imam Al-Kadhim,) College in Maysan Governorate. Data was collect using a questionnaire. Statistical methods were used to analysis data such as simple correlation and regression. A Set of conclusions were reached the most prominent of which is that the interest of Imam Al-Sadiq University and Imam Al-Kadhim College are closely related to employment of individuals with competence and experience .A set of recommendations were reached the most prominent of which is should enhance the awareness of their affiliates of the meaning of the strategic

<sup>1</sup> بحث مسئل من رسالة ماجستير

direction in order to define the future vision and goals and formulate strategies and implement them.

**Key words:** strategic leadership, strategic practices of human resource management.

### المقدمة:

في ظل التطور والتقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية والتغير السريع في بيئة الاعمال أخذت المنظمات بالبحث عن وسائل تستطيع من خلالها الاستجابة والتكيف لتلك البيئات المتغيرة، لذا تجب عليها أن تمتلك موارد بشرية تمكنها من مواكبة هذه التطورات واستدامة الميزة التنافسية. لقد بدأ البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في جذب اهتمام خاص من الباحثين في نهاية السبعينيات بتأثير تغييرين أساسيين في (الأول) التحول من نهج إدارة شؤون الموظفين إلى المفهوم الأكثر حداثة وهو (إدارة الموارد البشرية)، و (ثانياً) إعادة توجيه النماذج الاستراتيجية العامة للجوانب الداخلية للمنظمة بشكل يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بطرق مختلفة، مما يحتم تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية مثل تقييم الأداء وتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين والتدريب وإدارة التعويض والمكافأة وفقاً للخطط الاستراتيجية للمنظمة، إذ تفضل معظم المنظمات دمج أنظمة إدارة الموارد البشرية الخاصة بها مع عملية تنفيذ استراتيجيتها ، هذا الامر يتطلب وجود قيادة استراتيجية فعالة تمتلك الرؤية والقدرة للتعامل مع التغيير البيئي و التحدي الذي يواجهه المنظمة أو بتوفير مهارة الإدارة للتعامل مع تداعيات التغيير المستمر، وبسبب طبيعة عملها الحيوي والمرتبط بشكل واضح بنجاح المنظمات أو فشلها لذا يعد السلوك القيادي مؤشراً لفاعلية أداء القادة وإنجازاتهم ، فإن ما يتمتع به القادة الاستراتيجيون من مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بدورهم في التأثير في سلوك الأفراد العاملين والوصول إلى الأهداف المطلوبة ، يعد ذلك أمراً جوهرياً لنجاح القيادة الاستراتيجية في المنظمة، بالإضافة الى أن القادة الاستراتيجيون يتمتعون بالقدرة على مواءمة الموارد البشرية بطريقة فعالة مباشرة مع استراتيجية الأعمال.

## **المبحث الأول : منهجية البحث**

### أولاً : مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في معرفة أي الادوار التي تتبناها القيادة الاستراتيجية لكي تساهم في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكيفية ممارستها لهذه الادوار الاستراتيجية لدى الكليات عينة البحث، وعلى ضوء ما سبق يمكن تشخيص مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الأساسية وعلى النحو الآتي:

- 1- هل تمارس الكليات عينة البحث القيادة الاستراتيجية؟
- 2- هل تطبق الكليات عينة البحث الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟
- 3- هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى الكليات المبحوثة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية و الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة؟

**ثانيا : أهمية البحث**

يمكن تحديد أهمية البحث الحالي من كونه يتناول أموراً تحظى بأهمية سواء في جانبه النظري أو في جانبه التطبيقي وذلك على النحو الآتي :

- 1- تناول البحث مناقشة موضوعات حديثة ومعاصرة وذات أهمية كبيرة في عمل المنظمات.
- 2- توفير معلومات تساعد القيادة في الكليات المبحوثة لتعزيز جوانب القوة فيها وتعالج نقاط الضعف.
- 3- معرفة واقع الكليات عينة البحث فيما يتعلق بأسلوب القيادة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 4- مساعدة الكليات عينة البحث في بناء ميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها من الكليات.
- 5- يعد البحث الحالي إضافة معرفية متواضعة تخدم الباحثين الآخرين، الذين يرغبون الخوض في غمار مواضيع الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية.

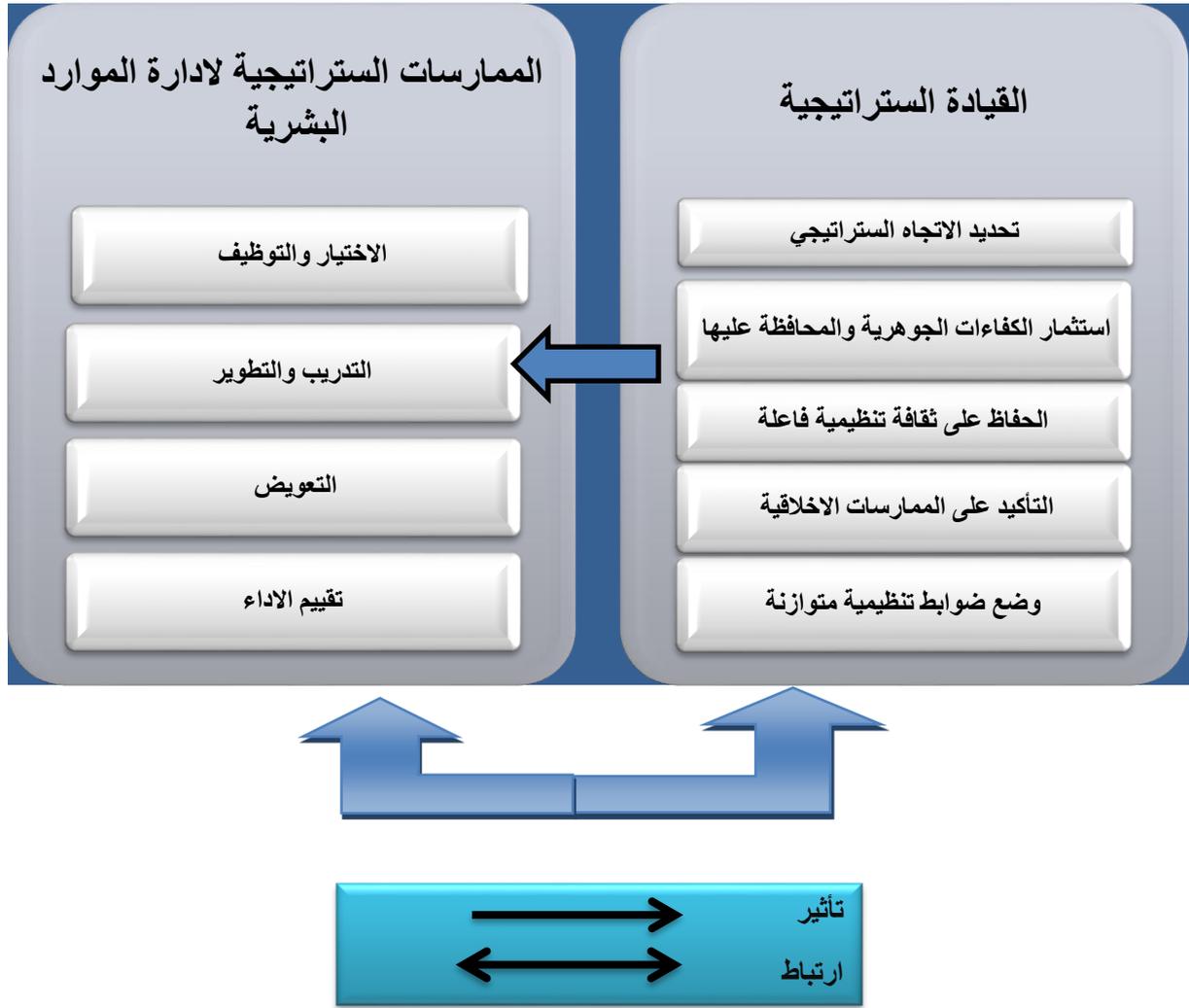
**ثالثا: أهداف الدراسة**

في إطار العرض السابق لمشكلة البحث وأهميته يتحدد الهدف الرئيسي للبحث والمتمثل بتأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تحقيق أهداف فرعية أخرى، وهي من خلال الآتي:

- 1- تعميق الوعي لمضامين البحث من خلال معرفة مدى إدراك الكليات المبحوثة للمفاهيم المعاصرة للقيادة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واهتمامها في تطبيق هذه المفاهيم الحديثة ، وتقديم التوصيات المناسبة في ضوء النتائج ، ومدى الإفادة من نتائجها وتوصياتها .
- 2- الوقوف على امكانيات الكليات المبحوثة ، وقدرتها على تطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية داخل انشطتها.
- 3- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد الكليات المبحوثة والجامعات العراقية بشكل عام على الاستفادة من الاساليب والمفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية و الموارد البشرية.
- 4- قياس أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة.

**رابعا : المخطط الفرضي للبحث**

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، قام الباحثان بوضع مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث والمتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، لمعرفة طبيعة العلاقة بينها واختبار فرضياتها وتحليل نتائجها ، وكما موضح في الشكل ( 1 ):



المصدر : من إعداد الباحثان

شكل رقم ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث

#### خامسا : فرضيات البحث

جاءت فرضيات البحث كمحاولة للإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث وعلى ضوء ذلك صيغت الفرضيتين الرئيسيتين هي كالآتي:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية).
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على أنه (لا تؤثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية).

سادسا: مجتمع وعينة البحث

لقد وقع الاختيار على جامعة الإمام الصادق (ع) ، وكلية الإمام الكاظم (ع) في محافظة ميسان لأجراء هذه البحث ،وأعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية في استطلاع آراء الموظفين في جامعة الأمام الصادق (ع) والبالغ عددهم ( 185 ) موظف، وكلية الأمام الكاظم (ع) الذي بالغ عددهم ( 205 ) موظف , إذ تم توزيع (93) استمارة استبانة أعيد منها (91) وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (91) استمارة ، والجدول ( 1 ) يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة.

جدول ( 1 ) وصف عينة الدراسة

| الصفة           | الفئة       | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------|-------------|---------|------------------|
| النوع الاجتماعي | ذكور        | 65      | %72              |
|                 | اناث        | 26      | %28              |
| المجموع         |             | 91      | %100             |
| العمر           | 30 سنة فأقل | 34      | %37              |
|                 | 31 - 40     | 46      | %51              |
|                 | 41 - 50     | 11      | %12              |
| المجموع         |             | 91      | %100             |
| التحصيل العلمي  | البكالوريوس | 3       | %3               |
|                 | دبلوم عالي  | 1       | %1               |
|                 | الماجستير   | 56      | %62              |
|                 | الدكتوراه   | 31      | %34              |
| المجموع         |             | 91      | %100             |
| سنوات الخدمة    | 1 - 5       | 36      | %40              |
|                 | 6 - 10      | 35      | %38              |
|                 | 11 - 15     | 12      | %13              |
|                 | 16 - 20     | 6       | %7               |
|                 | 21 - 25     | 1       | %1               |
|                 | 26 - 30     | 1       | %1               |
| المجموع         |             | 91      | %100             |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة

سابعا: أساليب البحث

بغية أن يحقق هذا البحث غايته فقد أعتمد الباحثان عملية جمع البيانات والمعلومات نظريا وميدانيا على الأدوات الآتية:

1. الجانب النظري: من أجل اغناء الجانب النظري للدراسة اعتمد الباحثان على إسهامات الكتاب والباحثين التي جمعت من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية (الانترنت) .
2. الجانب الميداني :- اعتمد الباحثان في أعداد الجانب الميداني للدراسة على استمارة الاستبانة التي تعد أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات ، حيث وزعت إلكترونيا على عينة الدراسة والمتمثلة بجامعة الأمام الصادق (ع) وكلية الأمام الكاظم (ع) نظرا للأوضاع التي نعيشها حاليا بسبب أنتشار فيروس (COVID-19) ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تصميمها وفقرات أسئلتها ، إذ عرضت النموذج الأولي على عدد من الخبراء المختصين في هذا المجال كما مبين في الملحق ( 1 ) ، للاستفادة من ملاحظاتهم والقيام بالتعديلات اللازمة على الاستمارة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة البحث عند الإجابة ، هذا وقد تضمنت استمارة الاستبانة مجموعة محاور وكما في الجدول (2) ادناه، مع قيم الفا كرونباخ وقيم الصدق.

جدول رقم ( 2 ) محاور استمارة الاستبانة والقيم

| المتغير                                       | البعد  | عدد العبارات | Cronbach's Alpha | صدق المقياس | المصدر                                    |
|---|--|--------------|------------------|-------------|---|
| القيادة الاستراتيجية                          | تحديد الاتجاه الاستراتيجي (SD)                 | 6            | 0.77             | 0.88        | ( Hitt et al ,2011 )<br>( القيسي ، 2015 ) |
|   | استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها (CC) | 5            | 0.70             | 0.84        |   |
|   | الحفاظ على ثقافة تنظيمه فاعلة (EOC)            | 4            | 0.79             | 0.89        |   |
|   | التأكيد على الممارسات الأخلاقية (EP)           | 5            | 0.72             | 0.84        |   |
|   | وضع ضوابط تنظيمه متوازنة ( BOC )               | 4            | 0.77             | 0.84        |   |
| الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية | الاختيار والتوظيف (EM)                         | 7            | 0.73             | 0.85        | (Claasen, 2017)<br>(Lee et al, 2010)      |
|   | التدريب والتطوير (TD)                          | 4            | 0.77             | 0.86        |   |
|   | التعويض والمكافأة (CO)                         | 4            | 0.78             | 0.88        |   |
|   | تقييم الأداء (PA)                              | 5            | 0.72             | 0.85        |   |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبانة

**المبحث الثاني : الاطار النظري لتغيرات البحث**

**أولاً: القيادة الاستراتيجية:** نمط قيادي حديث العهد بالمنظمات، ويعد عنصراً مهماً وحاسماً في تطوير فعاليتها وتحسين أدائها خلال فترة زمنية قصيرة. لذا أصبحت الحاجة ملحة الى وجود هذا النمط الفاعل والقادر على التعامل مع التطورات والمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات .

1- مفهوم القيادة الاستراتيجية : في الواقع أنه يمكن فهم القيادة الاستراتيجية بتسليط الضوء على ما يفعله كبار القادة الفاعلين من أجل ان يكون للمنظمة موضع استراتيجي متميز وبعيد الأمد ، علاوة على ذلك يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى أن يكونوا قادرين على التركيز على الموارد الحيوية التي من المرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستدام في المستقبل ( Mahdi & Almsafir , 2014 : 2). وللتعرف على مفهوم القيادة الاستراتيجية يعرض الجدول (3) إسهامات بعض الباحثين وحسب تسلسلها الزمني .

**الجدول رقم (3) إسهامات بعض الباحثين لمفهوم القيادة الاستراتيجية**

| ت | الباحث                    | المفهوم  |
|---|---------------------------|--|
| 1 | (Hill & Jones, 2001: 15)  | أنها القدرة على بيان الرؤى الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام أو جزء منها بالإضافة الى القدرة على تحفيز الآخرين وتوجيههم إلى الإيمان بها وفهمها.  |
| 2 | (Guillot ,2003 : 4)       | هي قدرة القائد المتمرس الذي يتمتع بالحكمة والرؤية لإنشاء وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك في بيئة استراتيجية متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة.   |
| 3 | (Hitt et al , 2007 : 375) | القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتي تمكن من أحداث تغيير استراتيجي ضروري ومطلوب من قبل المنظمة.   |
| 4 | (ثابت , 2013 : 10 )       | هي إمكانية تنوير المستقبل برؤية أكثر ابداعاً ووضوحاً في تجسيدها واستثمار الفرص الخارجية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة .  |
| 5 | (Kising'u, 2017 : 12)     | قدرة فريق الإدارة العليا على خلق رؤية ورسالة المنظمة، والتفكير والتصرف بشكل استراتيجي، وخلق القدرة التنافسية التنظيمية بشكل مستدام. تشمل القيادة الاستراتيجية القدرة على توصيل رؤية المنظمة وتحفيز المتابعين على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. |

**المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة**

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة التي يمتلكها القائد للتأثير بالآخرين بامتلاكه المهارات والسلوكيات وقدرة استقرار الواقع تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية تترجم إلى أفعال بالإفادة من قدرات وتوجهات هؤلاء القادة من إعداد وتهيئة بيئة تنظيمية داخلية تساعد وتشجع الموارد البشرية على الابتكار باعتماد أليات مناسبة لغرض اختيار تلك الموارد البشرية .

2- أهمية القيادة الاستراتيجية : إن القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال توصف بأنها مورداً رئيساً ونادراً للمنظمة ، حيث ان بناء استراتيجية وخلق حالة من الانسجام بينها وبين السياسات الوظيفية والفعاليات والأنشطة المختلفة وبما يتناسب مع الإمكانيات والمواقف والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا ، وبما يتلاءم مع ظروف المنافسة كل ذلك يتطلب وجود قادة استراتيجيين فاعلين في المنظمة. ولقد ذكر جملة من الباحثين أهمية القيادة الاستراتيجية وهي كالآتي :

(أ) القيادة الاستراتيجية تتضمن تغيير تنظيمي مهم جداً لكونها تؤدي الى تغيير في الأدوار والهياكل والخطط لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة ( Richard & Katherine , 2005: 11 ).

(ب) تسهم القيادة الاستراتيجية في تعظيم وتزايد الأداء العالي للمنظمات في ظل متطلبات البيئات الداخلية والخارجية والسعي للحصول على الميزة التنافسية المستدامة ( Bass , 2007 : 37 ).

(ت) تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية بدورها في التوافق بين متطلبات الأطراف المختلفة بما تتضمنه من مؤهلات وقدرة للتعامل مع هذه المهام ( الزعبي ، 2010 : 39 ) .

(ث) القيادة الاستراتيجية تدعم وتحافظ على الجهد الجماعي في جميع مستويات المنظمة ، حيث يمكن ان تأخذ القيادة اشكالا مختلفة وفقا للمراحل المختلفة من التنمية للمنظمة ( witcher & Chau, 2010 : 292 ) .

(ج) تتميز القيادة الاستراتيجية باهتمام شامل للمنظمة بأكملها وتطورها وأهدافها المتغيرة بالإضافة إلى اختيار وتطوير وصيانة الموارد والقدرات اللازمة لتمكينها من المنافسة ( Serfontein , 2010 : 4 ).

3- **أبعاد القيادة الاستراتيجية** : هناك العديد من البحوث والدراسات تناولت فيما يخص الممارسات والافعال أو العوامل المؤثرة في القيادة الاستراتيجية ، وفي البحث الحالي اعتمد الباحثان أنموذج ( Hitt et al , 2011: 361-367 ) كأبعاد رئيسة والذي يتكون من ستة أبعاد تبين الممارسات الفاعلة للقيادة الاستراتيجية وهي كالاتي : ( تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها ، تطوير رأس المال البشري ، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة ، التأكيد على الممارسات الاخلاقية ، وضع ضوابط تنظيمية متوازنة ) . حيث استُبعد بعد تطوير رأس المال البشري لكونه مشابه لبعده المتغير التابع التدريب والتطوير لتعزيز مصداقية العلاقة والتأثير بين المتغيرين. وفي ما يلي توضيح تلك الأبعاد :

أ- **تحديد الاتجاه الاستراتيجي** : تعمل المنظمات في عالم سريع التغير مع بيئة تنافسية للغاية، ولا يمكن التنبؤ بها، ومن ثمَّ ظهرت الحاجة إلى فهم بيئة المنظمة بشكل أفضل (Serfontein , 2010 : 29)، الامر الذي يتطلب تكوين الاتجاه الاستراتيجي طويل المدى المثالي من جزئين (أيدولوجية أساسية ومستقبل متصور)، تحفز الأيدولوجية الأساسية الموظفين عن طريق تراث المنظمة، لكن المستقبل المتنبئ به يشجع الموظفين على تجاوز توقعاتهم للإنجاز ويتطلب إحداث تغيير كبير وتحقيق تقدم ( Hitt et al , 2009: 350 ) . يعرف الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بأنه عملية تستلزم تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها والأهداف والمسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية ومراقبتها، من ثمَّ فإن الهدف الأساسي للقائد الاستراتيجي هو الحصول على فهم أفضل للأعمال بشكل كلي أي فهم ظروف العمل والبيئة وجميع الجوانب الأخرى التي تحدد تحديات المستقبل (Mutia et al , 2016: 34). ويتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي تحديد الرؤية والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الرؤية مع مرور الوقت ويجري وضعهما في إطار الظروف التي يتوقع القادة الاستراتيجيون أن تواجهها المنظمة خلال 3 إلى 5 سنوات القادمة ( Olaka et al , 2017 : 128 ) .

ب- **استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها** : الكفاءات الجوهرية هي الموارد والقدرات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها. (Wheelen & Hunger, 2012 : 138) . حيث تتعلق الكفاءات الجوهرية بالمهارات الوظيفية للمنظمة الأساسية ، مثل التصنيع والتمويل و التسويق والبحث والتطوير، و يجب على القادة الاستراتيجيين التأكد من فهم الكفاءات الأساسية للمنظمة عند اختيار الاستراتيجيات في مرحلة صياغة الاستراتيجية ثم التأكيد عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات المختارة ( Hitt et al , 2009 : 351 ) . حيث إن القادة الاستراتيجيون يمتلكون قدرات متنوعة تدعم تنسيق وتنفيذ استراتيجية المنظمة (جاد الرب ، 2012 : 72) . وتظهر القدرات التنظيمية عندما تقدم المنظمة الكفاءات والقدرات المشتركة لأفرادها قد يكون الموظف متعلماً تقنياً أو يُظهر مهارة قيادية على سبيل المثال ، لتحديد الاتجاه ، أو توصيل الرؤية ، أو تحفيز الافراد (Ulrich &

(Smallwood : 2004 : 120). وينطوي استكشاف الكفاءات الجوهرية على مشاركة الموارد في المنظمة، وهو دور يحدد القادة الاستراتيجيين الفعالين، وأن الكفاءات الجوهرية القائمة على الموارد غير الملموسة أكثر فاعلية لأنها أقل وضوحاً من حيث صلتها بمعرفة ومهارات الموظفين ، (Olaka et al 2017: 129).

ت- **الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة** : تعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية التي يجري مشاركتها في جميع أنحاء المنظمة وتؤثر على طريقة إدارة الأعمال (Hitt et al , 2009 : 354). نظراً لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إدارة المنظمة لأعمالها وتساعد على تنظيم سلوك الموظفين والتحكم فيه ، يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية (Hitt et al , 2007 : 389). وكما تعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لمنح ميزة تنافسية لأنها تميل إلى أن تكون نادرة ويصعب تقليدها لذلك تعد الثقافة من ضمن الموارد غير الملموسة ، لذلك يحتاج المدبرون إلى تكيف ممارساتهم مع ثقافة تكمل الاستراتيجية المختارة (Klein, 2008 : 5). وعندما تتماشى الثقافة التنظيمية مع استراتيجية العمل ستعمل الموارد البشرية وتتصرف بطرق تدعم تحقيق أهداف العمل ، لذا من واجب القائد دعم قيم وثقافة المنظمة بأفعالهم وقراراتهم والتي بدورها ستمكن من تنفيذ الاستراتيجية (Gichuhi & Karuoya , 2017 : 8). يمكن أن تشجع الثقافة التنظيمية (أو تثبط) القادة الاستراتيجيين وزملائهم من متابعة فرص تنظيم المشاريع التي تعد مصدراً حيوياً للنمو والابتكار، من ثمّ يشجع القادة الاستراتيجيين الابتكارات ويعززوها بمتابعة فرص تنظيم المشاريع (Olaka et al , 2017 : 131). إلى جانب كبار القادة ، فإن للمدبرين تأثيراً كبيراً على التغيير الذي يؤثر على أداء المنظمة بشكل ايجابي ، بدمج وتنسيق العمل الابتكاري للآخرين وتنشيط الثقافة وتعزيز التوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها (Mollick , 2012 : 5).

ث- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية** : يمكن تعريف الأخلاقيات التي هي فرع من الفلسفة بأنها تحقيق فلسفي في طبيعة الأخلاق وأسسها (Kang et al , 2017 : 2). تزداد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة عندما تستند إلى الممارسات الأخلاقية، حيث تمكن المنظمات الأخلاقية من تشجيع الأفراد على جميع المستويات التنظيمية من التصرف بشكل أخلاقي في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية والتي بدورها تخلق رأس المال الاجتماعي في المنظمة (Hitt et al , 2007 : 392). ولاحظ (Arnaud & Schminke , 2012 : 1767) أن التفكير الأخلاقي الجماعي الذي ينعكس في المناخ الأخلاقي سوف يترجم إلى سلوك أخلاقي عندما يظهر أعضاء وحدة العمل مشاعر أخلاقية جماعية ويجري تمكين المجموعة بالفعالية الأخلاقية الجماعية للعمل وفقاً لهذا المنطق . من ناحية أخرى عندما تتطور الممارسات غير الأخلاقية ، فقد تصبح مقبولة والأفراد أكثر عرضة للانخراط في ممارسة غير أخلاقية لتحقيق أهدافهم عندما تكون الجهود الحالية لمواجهة غير كافية (Olaka et al , 2017 : 132). وذكر (Gichuhi & Karuoya , 2017 : 9) أن الأخلاقيات تلعب دوراً داخلياً وخارجياً أساسياً في زيادة الإنتاجية وإنقاذ المنظمة من الأزمة .

ج- **وضع ضوابط تنظيمية متوازنة** : تعدّ الضوابط التنظيمية أساسية لأي نظام ولطالما اعتبرت جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الاستراتيجية وضرورية للمساعدة في ضمان تحقيق المنظمات لنتائجها المرجوة (Hitt et al , 2007 : 394). وتعرّف الضوابط على أنها الإجراءات الرسمية القائمة على المعلومات التي يستخدمها المدبرون للحفاظ على أنماط الأنشطة التنظيمية أو تغييرها ، و تستخدم المنظمات كل من الضوابط الاستراتيجية والضوابط المالية لدعم تنفيذ استراتيجياتها (Olaka et al , 2017 : 132). والأهم من ذلك أن الضوابط توفر معايير لتنفيذ الاستراتيجيات بالإضافة إلى الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها عندما تكون التعديلات المتعلقة بالتنفيذ مطلوبة (Hitt et al , 2009 : 356). تعتمد الضوابط الاستراتيجية بشكل أساسي على المعايير الذاتية التي

تهدف إلى التحقق من أن المنظمة تستخدم الاستراتيجيات المناسبة بالنظر إلى الظروف في البيئة الخارجية وكفاءات المنظمة الأساسية من ثم تحقيق الميزة التنافسية ، ومساعدة المنظمة على تغيير المسار خاصة عند الحاجة إلى تغيير استراتيجي (MacKay & Chia, 2013 : 211) . بينما تستند الضوابط المالية بشكل أساسي إلى معايير موضوعية وتستخدم لقياس أداء المنظمة مقابل المعايير الكمية التي جرى وضعها، وتشمل الضوابط المالية الشائعة هي التدبير المحاسبي ، العائد على الأصول ، حيث تقوم المنظمة بتوظيف كل من الضوابط الاستراتيجية والضوابط المالية و يؤدي الجمع بينهما الى تحقيق التوازن الذي يجعل الهيكل أكثر فعالية ( Kim et al, 2013 : 1 ) . يخلق القائد الاستراتيجي الثروة بالقتال ضد التأثير المقيد للضوابط المالية والقتال من أجل ممارسة الضوابط الاستراتيجية والمالية ، مع التركيز على الضوابط الاستراتيجية ( Rowe, 2001 : 83 ) . كما أن القائد الاستراتيجي يضمن وجود آليات للضوابط الاستراتيجية المتوازنة والتي تساعدهم على بناء المصادقية وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأصحاب المصلحة وتعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي ، (Gichuhi & Karuoya , 2017 : 10 ) .

**ثانياً : الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :** تعمل المنظمات في بيئة تنافسية شديدة، وهذا التنافس يأخذ اتجاهين، الأول نحو تسويق منتجاتها والثاني نحو حصولها على الموارد التي من أهمها الحصول على أفضل الموارد البشرية ورأس المال والتكنولوجيا وما إلى ذلك. إن إدارة الموارد البشرية ركن أساسي في المنظمات لكونها الأساس في تعزيز القدرات التنظيمية باستقطاب الكفاءات القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها منظمات الاعمال في ظل المنافسة القوية.

**1- مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:** حظيت استراتيجية إدارة الموارد البشرية باهتمام الأبحاث الخاصة بالممارسات الإدارية على مدار العقود الثلاثة الماضية، حيث يركز التحليل المستمر في هذا المجال بشكل عام على الإجابة عن التساؤل الآتي: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية (HRM) إضافة قيمة استراتيجية والمساهمة في النجاح التنظيمي؟ حيث عد الافراد وفقاً لذلك مورداً رئيسياً وعنصراً حاسماً في أداء المنظمة والأساس المنطقي الرئيسي للتفكير الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية هو أنه بدمج إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة وتطبيق مجموعات معينة من سياسات وممارسات الموارد البشرية سيجري إدارة الموظفين بشكل أكثر فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي ، من ثم سيحقق النجاح للمنظمة ( Järvalt , 2012 : 5 ) . وللتعرف على مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يعرض الجدول (4) إسهامات بعض الباحثين وحسب تسلسلها الزمني .

جدول رقم (4) إسهامات بعض الباحثين لمفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

| ت | الباحث                      | المفهوم   |
|---|-----------------------------|---|
| 1 | ( الزهري , 2000 : 262 )     | هي الخطط الشاملة والعامة للمنظمة في الاستخدام الفعال لأفرادها من اجل انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها.   |
| 2 | (Torrington et al, 2005: 5) | عملية ربط ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الاعمال، أي جعل وظيفية الموارد البشرية شريك استراتيجي في صياغة استراتيجية المنظمة وأيضاً تنفيذ الاستراتيجيات عن طريق أنشطة الموارد البشرية مثلاً الاستقطاب والاختيار والتدريب والمكافآت الفردية . |
| 3 | (عبد الوهاب ، 2008 : 5)     | مجموعة من القرارات والأنشطة يجري اتخاذها في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل وتعمل على تحقيق التكيف لنظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .   |

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| 4 | (Armstrong ,2009 : 4)      | هي تلك القرارات والإجراءات التي تتعلق بإدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والتي تتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية. |
| 5 | (Allui & Sahni, 2016: 363) | تتضمن تصميم وتنفيذ مجموعة شاملة من سياسات وممارسات الموارد البشرية الاستباقية التي تضمن أن الأصول البشرية للمنظمة تسهم في تحقيق أهدافها المؤسسية.              |

### المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة

ومن ما سبق يرى الباحثان أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي ممارسة جذب الموظفين ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ومكافأتهم والاحتفاظ بهم، حيث انها تتضمن استخدام أساليب متكاملة تهدف إلى تطوير مهارات الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية التنظيمية، على اعتبار أن المورد البشري أهم مورد للمنظمة ويمكن عن طريقه تحقيق استدامة الميزة التنافسية واهدافها على المدى البعيد .

**2- أهمية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :** أصبحت المنظمات اليوم تدرك بشكل متزايد أهمية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، أذ تركز على العديد من القضايا بما في ذلك التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية التنظيمية ، ودمج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية التنظيمية ، مع التركيز على تكوين الموارد البشرية كأسلوب لاكتساب ميزة تنافسية، لذا أصبحت المنظمات تدرك أن سياسات وممارسات الموارد البشرية المزدهرة قد تعزز الأداء في مجالات متنوعة مثل الإنتاجية والجودة والأداء المالي (Muraga,2015:5). و يمكن أن نلخص أهمية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الآتي :

(أ) إن الممارسات الاستراتيجية لأداره الموارد البشرية تعدُّ احد المدخلات المهمة والمطلوبة للاستراتيجية الكلية للمنظمة والدور المهم في هذه المدخلات على انها تشكل عنصرا حاسما في وجود وخلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الاعمال في المنظمات ( Bratton & Gold , 2007: 122 ).

(ب) إن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تركز على توليد القدرة التنظيمية بضمان أن المنظمة لديها موظفين ماهرين ومشاركين وملتزمين ولديهم دوافع جيدة تحتاجها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ( Armstrong , 2008 : 34 ) .

(ت) إدارة استراتيجية الموارد البشرية يمكن أن تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة وذلك بتطوير الكفاءات البشرية في المنظمات مع وجود الصلة بين الأهداف العامة لاستراتيجية الاعمال و استراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها ( Caliskan , 2010 : 100 ) .

(ث) ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية تسلط الضوء على الطبيعة الاستباقية المتزايدة لوظيفة الموارد البشرية وأهميتها المحتملة لنجاح المنظمات وإمكانية التغيير في وظيفة الموارد البشرية من أن تكون تفاعلية وإرشادية وإدارية إلى أن تكون استباقية وصفية وتنفيذية (Allui & Sahni, 2016 : 363).

(ج) ممارسات إدارة الموارد البشرية تخلق إجراءات تعمل على بناء معارف الموظفين ومهاراتهم في جميع أنحاء المنظمة لتعزيز الكفاءات التنظيمية القيمة والفريدة التي تدعم الميزة التنافسية (Waiganjo, 2014: 27).

**3- أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :** اختلفت الآراء حول تحديد أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف فلسفة مقدميها وأهدافهم التي يسعون لتحقيقها، وبناء عليه قام الباحثان

بإجراء مسح لعدد من الدراسات بهدف التعرف على بعض إسهامات الباحثين حول هذه الابعاد وحسب تسلسلها الزمني ، كما موضح في الجدول (5)

**جدول رقم (5) بعض إسهامات الباحثين حول أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**

| تخطيط المسار المهني | مشاركة العاملين | علاقات العمل | تقييم أداء العاملين | التعويض والعوائد | التدريب والتطوير | الاختيار والتوظيف | تخطيط الموارد البشرية | الممارسات الباحث والسنة والصفحة   |
|---------------------|-----------------|--------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------------|
|                     |                 |              | *                   | *                | *                | *                 |                       | (Chang et al, 2007:406)           |
|                     | *               |              | *                   | *                | *                | *                 |                       | (Huang & Chen , 2009 : 105)       |
| *                   | *               |              | *                   | *                | *                | *                 |                       | (Danlami & Jimoh : 2011 47 - 48 ) |
|                     |                 |              | *                   | *                | *                | *                 | *                     | (Sani , 2012: 9-10)               |
|                     |                 |              | *                   | *                | *                | *                 |                       | (الكبيسي ، 2012 : 38 )            |
|                     |                 |              | *                   | *                | *                | *                 | *                     | (Bal et al, 2013 : 1069)          |
|                     |                 | *            | *                   | *                | *                | *                 |                       | (Omayya, 2014: 15-18)             |
|                     | *               |              | *                   | *                | *                | *                 | *                     | (Hassan, 2016 : 16-17)            |
| *                   |                 |              | *                   | *                | *                | *                 |                       | (Nuangjamnong & Maj , 2017 : 6)   |
|                     |                 |              | *                   | *                | *                | *                 |                       | (sareen , 2018 : 1230 – 1231)     |
|                     |                 |              | *                   | *                | *                | *                 |                       | (Latifi & Lim , 2019 : 8)         |
| 2                   | 3               | 1            | 11                  | 11               | 11               | 10                | 3                     | المجموع                           |
| %18                 | %27             | %9           | % 100               | % 100            | %100             | % 91              | % 27                  | النسبة                            |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة

يتضح من الجدول (5) أن هناك أربعة ابعاد أساسية لمتغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية قد شكلوا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي (الاختيار والتوظيف ، التدريب والتطوير ، التعويض، تقييم أداء العاملين ) ، وهذا ما تبناه البحث الحالي في اعتمادهم كأبعاد رئيسة ، وفي ما يأتي شرح تلك الأبعاد :

أ- **استراتيجية الاختيار والتوظيف:** التوظيف الاستراتيجي والاختيار لهما دور مهم في ضمان أداء العامل والنتائج التنظيمية الإيجابية ، حيث يلعب التوظيف والاختيار الاستراتيجيان دوراً مهماً في تشكيل فعالية المنظمة وأدائها ، وتساعد الاستراتيجية المستخدمة في التوظيف على نحو فعال في الحد من ارتفاع معدل دوران الموظفين ، والأداء الضعيف والعلاء غير الراضين وتحفيز علاقة توظيف متبادلة المنفعة ( sareen , 2018 : 1230 ) .

بالإضافة الى ذلك تحدد ممارسات التوظيف والاختيار الفعالة المتقدمين للعمل مع المستوى المناسب من المعرفة والمهارات والقدرات والمتطلبات الأخرى اللازمة للأداء الناجح في وظيفة أو منظمة ( : 2016 , Haweel et al 21). يتضمن التوظيف ( الاستقطاب Recruitment) ويمثل احد عناصره الرئيسية ، يعرف على أنه المهمة الإدارية التي تنص على الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ، وحث الموارد البشرية المؤهلة للتقدم ثم اختيار الأفضل للعمل في الوظيفة الشاغرة (10: 2016 , Atallah ). أما عملية الاختيار تبدأ بعد عملية الاستقطاب أي انها تدل على اختيار افضل المتقدمين للعمل لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق تطابق ما يتمتع به المتقدم للوظيفة من مؤهلات مع الوظائف الشاغرة ( 2 : 2012 , Narty ). وعرف الاختيار هو أكثر بكثير من مجرد اختيار أفضل مرشح ، إنها محاولة لتحقيق توازن بين أمكانيات المرشح للوظيفة وما يريد القيام به وما تتطلبه المنظمة ( 35 : 2012 , Kumari ) . وعرف أيضا بأنه عملية اختيار الفرد المناسب من بين مجموعة من المتقدمين لمنصب معين في المنظمة ، إنها الخطوة الأخيرة والأولى القسوى في التوظيف ( 5 : 2008 , Mondy ) .

**ب- استراتيجية التدريب والتطوير :** يمكن للمنظمات تطوير وتحسين جودة الموظفين الحاليين بتوفير التدريب والتطوير الشامل، في الواقع تشير الأبحاث إلى أن الاستثمارات في تدريب الموظفين على حل المشكلات والعمل الجماعي والعلاقات الشخصية تؤدي إلى نتائج مفيدة على مستوى المنظمة ، حيث يساهم التدريب والتطوير بشكل إيجابي في النمو التنظيمي (17 : 2016 , Hassan). إنَّ التدريب يركز على التنمية الفردية مثل تنمية المهارات ، ومهارات التعامل مع الآخرين ، وتطوير المنظمة (15: 2005 , Wilson). ولقد وصِفَ التدريب بأنه محاولة لتطوير الكفاءات الإضافية المطلوبة اليوم أو في المستقبل من أجل زيادة مستوى أداء الموظف (40 : 2000 , Jackson & Schuler ) . من ناحية أخرى ينصب تركيز التطوير على بناء معرفة ومهارات الموظفين وإعدادهم للمسؤوليات والتحديات المستقبلية (69 : 2018 , Singh & Shukla ) . كما وأوضح (Bohlander et al , 2001: 222) أن التدريب والتطوير هو أي جهود مبادرة من قبل المنظمات لتبني التعلم وزيادة تشجيعه بين افرادها . أي أن التدريب والتطوير ممارسة تعليمية يمكن أن تساعد العاملين على تنمية قدراتهم ومعارفهم من أجل تحسين الأداء (1230 : 2018 , sareen).

**ت- استراتيجية التعويض :** تستند عمليات التعويض إلى فلسفات واستراتيجيات التعويض الواردة في شكل سياسات ومبادئ توجيهية وهيكل وإجراءات يجري ابتكارها وإدارتها لتوفير أنواع ومستويات مناسبة من الأجور والمزايا وأشكال التعويض الأخرى والحفاظ عليها، وهذا يشكل قياس قيم العمل ، وتصميم والحفاظ على هيكل الأجور ، ودفع الأداء ، والكفاءة والمهارة ، وتوفير مزايا الموظفين ( 25 : 2013 , Quansah ) . عرف التعويض هو عملية توفير قيمة نقدية للموظفين عن العمل الذي قاموا به ، قد يشمل التعويض الأجر الأساسي ، والعمل الإضافي ، والمكافآت ، وبدل السفر / الإقامة ، وخيارات الأسهم ، والعمولات ، ومشاركة الأرباح (Hassan, 2016 : 17) . التعويض هو مجموع جميع المكافآت المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم ويشمل التعويض المالي المباشر (المكافآت وتقاسم الأرباح)، وغير المباشر (التأمين الصحي ، الإجازة ، تعويض البطالة) (Mondy & Noe, 2005 : 284) . أما ( 5 : 2012 , Armache ) فقد عرف التعويض حرفيا على انه شكل من اشكال المكافأة تدفع نتيجة للعمل الذي أكمل إنجازه ، وهذا يعدُّ بمثابة عامل تحفيزي يشجع الافراد على امتلاكهم المزيد من الطاقة والالتزام في وظائفهم. أيضا عرفت استراتيجية التعويض بأنها إحدى المجالات الوظيفية المهمة للموارد البشرية لكونها تشمل الرواتب والأجور وتعدُّ عوامل فريدة وحاسمة لتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف ( Adeoye ) 23 : 2014 . . يتوقف التعويض أو الحافز على الأداء (مثل دفع الحوافز الفردية أو الجماعية)، إحدى الوسائل

الأساسية التي تستخدمها المنظمات لتعزيز تحفيز الموظفين هي تقديم تعويضات تحفز على الأداء لمواءمة مصالح الموظفين والمساهمين (Lee et al , 2010 : 1353) .

ث- استراتيجيّة تقييم الأداء : يمكن للمنظمات مراقبة تطور مواقف وسلوكيات الموظفين المرغوبة باستخدام آليات التقييم، يمكن استخدام هذه المعلومات المستندة إلى التقييم لتغيير ممارسات الاختيار والتدريب لاختيار وتطوير الموظفين مع السلوكيات والمواقف المطلوبة، ومع ذلك فإن فعالية الموظفين المهرة ستكون محدودة ما لم تكن لديهم دوافع لأداء وظائفهم ( Danlami & Jimoh , 2011: 47). يعدّ تقييم الأداء من أهم وظائف الموارد البشرية داخل المنظمات التي يقوم عن طريقها المقيمون أو المشرفون بتحليل وتقييم أداء مرؤوسيهـم (الحفاظ على فعالية تقييم الأداء على أداء الموظفين) (Abbas, 2014:173) . ويعد تقييم أداء الموظفين بعد قيامهم بالأعمال المسندة اليهم وإنجاز المهام الموكلة اليهم من اهم الخيارات الاستراتيجية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ، حيث تتراوح هذه الاستراتيجيات ما بين نظام يأخذ بالاعتبار الحاجات المختلفة لمجموعات العاملين على سبيل المثال تصميم نماذج تقييم أداء مختلفة لكل مجموعة من الاعمال أو تصميم نظام تقييم أداء معياري يشمل كل الوظائف (Sani , 2012: 10). وأشار ( Shayo, 2013 : 9 ) أن تقييم الأداء هو عملية تقييم أداء وتقدم الموظف أو مجموعة من الموظفين في وظيفة معينة وإمكاناته للتطور المستقبلي، ويجادل كذلك في أن تقييم الأداء يتكون من جميع الإجراءات الرسمية المستخدمة في منظمات الاعمال لتقييم شخصيات ومساهمات وإمكانات الموظفين. كما ويعرف بأنه عملية تحديد الأداء البشري ومراقبته وقياسه وتطويره في المنظمة (Dechev, 2010 : 8).

### البحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث : سيتناول الباحثان التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينتين في جامعة الإمام الصادق (عليه السلام) وكلية الإمام الكاظم (عليه السلام)، حيث سيعتمد الباحثان في التحليل والمقارنة بين إجابات افراد العينتين على الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ، بالاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . والجدول ( 6 ) يوضح الوصف الاحصائي لإجابات عينة البحث .

جدول رقم ( 6 ) الوصف الاحصائي لإجابات عينة البحث

| كلية الإمام الكاظم (ع) |               |                      |   | جامعة الإمام الصادق (ع) |               |                      |   |
|------------------------|---------------|----------------------|---|-------------------------|---------------|----------------------|---|
| الانحراف المعياري      | الوسط الحسابي | المتغير والأبعاد     | ت | الانحراف المعياري       | الوسط الحسابي | المتغير والأبعاد     | ت |
| 0.86                   | 4.11          | الاتجاه الاستراتيجي  | 1 | 0.96                    | 3.95          | الاتجاه الاستراتيجي  | 1 |
| 1.24                   | 3.77          | الكفاءات الجوهرية    | 2 | 1.05                    | 3.92          | الكفاءات الجوهرية    | 2 |
| 1.00                   | 3.96          | ثقافة تنظيمية فاعلة  | 3 | 1.01                    | 3.81          | ثقافة تنظيمية فاعلة  | 3 |
| 0.92                   | 4.15          | الممارسات الأخلاقية  | 4 | 0.89                    | 4.18          | الممارسات الأخلاقية  | 4 |
| 0.85                   | 3.91          | ضوابط تنظيمية        | 5 | 0.93                    | 3.91          | ضوابط تنظيمية        | 5 |
| 0.99                   | 3.99          | القيادة الاستراتيجية |   | 0.98                    | 3.96          | القيادة الاستراتيجية |   |
| 1.15                   | 3.84          | الاختيار والتوظيف    | 6 | 0.89                    | 3.95          | الاختيار والتوظيف    | 6 |

|      |      |  |   |      |      |  |   |
|------|------|--|---|------|------|--|---|
| 0.99 | 3.99 | التدريب والتطوير                       | 7 | 0.89 | 4.08 | التدريب والتطوير                       | 7 |
| 1.05 | 3.85 | التعويض                                | 8 | 0.98 | 3.93 | التعويض                                | 8 |
| 1.08 | 3.73 | تقييم الأداء                           | 9 | 1.14 | 3.78 | تقييم الأداء                           | 9 |
| 1.08 | 3.84 | الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية |   | 0.98 | 3.93 | الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية |   |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج . SPSS V. 25

يتبين من الجدول أعلاه ان جميع متغيرات البحث حققت وسطا حسابيا موزونا كان اكبر من (3) مما يعني قوة تبني تلك المتغيرات من قبل عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث :

1 - اختبار علاقات الارتباط :

الفرضية الرئيسة الأولى : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية)

جدول (7) اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

| القيادة الاستراتيجية | المتغير المستقل                               |  | مكان التطبيق        |
|----------------------|---|--|---------------------|
|                      | المتغير التابع                                |  |                     |
| **0.82               | الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية |  | جامعة الامام الصادق |
| **0.77               | الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية |  | كلية الامام الكاظم  |
| جامعة الامام الصادق  |   |  | الترجيح             |

المصدر: إعداد الباحثان

\*\*معنوي عند مستوى 1%

يظهر الجدول ( 7 ) الذي اختبر الفرضية الرئيسة الاولى بأن هناك علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين القيادة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.82، 0.77) على التوالي فيما يخص جامعة الامام الصادق وكلية الإمام الكاظم. ان ذلك يدفع الباحثان الى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية). بمعنى ان كلا من جامعة الامام الصادق وكلية الإمام الكاظم تستطيعان الاستفادة من تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لغرض الارتقاء بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

2- اختبار علاقات التأثير :

يهدف المبحث الحالي الى اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث ، وفقا لما ورد في الفرضية الرئيسة الثانية وما تفرع عنها من فرضيات . حيث سيجري أولاً اختبار تأثير ابعاد المتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية ) في المتغير المعتمد (الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) باستخدام معامل البسيط (Simple Regression Analysis) ، ثم سيجري وينفس الطريقة اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد (على المستوى الكلي)، وسيجري قياس القوة

التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد ( على المستوى الجزئي والكلي ) بقياس معنوية قيم (t) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد ، كما استخدم معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع ، بالبرنامج الاحصائي (SPSS V.25).

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على أنه (لا تؤثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية). بين الجدول ادناه نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

جدول (8) تحليل علاقات الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

| المتغير المعتمد      | المتغير المستقل     |      | قيمة t المحسوبة | قيمة f المحسوبة | معامل التحديد $R^2$ | المجتمع             |
|----------------------|---------------------|------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------|
|                      | A                   | B    |                 |                 |                     |                     |
| القيادة الاستراتيجية | 0.90                | 0.77 | **9.04          | **82            | 0.67                | جامعة الامام الصادق |
|                      | 1.02                | 0.71 | **8.22          | **67            | 0.59                | كلية الامام الكاظم  |
| الترجيح              | جامعة الامام الصادق |      |                 |                 |                     |                     |

\*\* تعني ان معامل الانحدار ، وانموذج الانحدار بشكل اجمالي معنوي بمستوى (1%).

المصدر: إعداد الباحثان

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:-

- 1- بلغت قيمة معامل انحدار القيادة الاستراتيجية على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالنسبة لجامعة الإمام الصادق (0.77) ، وهذا يدل على أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية ستتحسن بمقدار (0.77) اذا ازداد الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة المذكورة بمقدار وحدة واحدة. علما أن معامل الانحدار كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.04) كانت معنوية عند المستوى المذكور. أما ما يخص كلية الإمام الكاظم فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.71) وهذا يدل على ان الممارسات الاستراتيجية ستتحسن بمقدار (0.71) اذا تحسن الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية في الكلية المذكورة بمقدار وحدة واحدة. علما أن هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.92) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- بلغت قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار بشكل كلي بالنسبة لجامعة الإمام الصادق(82)، وبالنسبة لكلية الإمام الكاظم (67) وكلا القيمتين ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%).
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بالنسبة لجامعة الإمام الصادق (0.67)، وبالنسبة لكلية الإمام الكاظم (0.59) وهذا يدل على ان القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (67%) من التغيرات التي تحصل في الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة الإمام الصادق، وتفسر ما نسبته (59%) من التغيرات التي تحصل في الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في كلية الإمام الكاظم.

عليه يستدل الباحثان من التحليل أنف الذكر رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (تؤثر القيادة الاستراتيجية في الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية).

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات : في ضوء ما أفرزت الدراسة من نتائج توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية :-

#### 1 - الاستنتاجات الخاصة بالمتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية ) :

أ- إن جامعة الإمام الصادق (ع) وكلية الإمام الكاظم (ع) تهتمان بشكل كبير بتحقيق مكانة متميزة على مستوى الجامعات العراقية (تحديد الرؤية المستقبلية) ، ويلاحظ أن قيادة جامعة الإمام الصادق (ع) لديها المرونة الكافية لتغيير الاتجاه الاستراتيجي ومشاركة صياغة هذا الاتجاه عبر مستوياتها التنظيمية . في حين كلية الإمام الكاظم (ع) لديها تركيز على توافر المستلزمات الضرورية ، ونلاحظ أنها تعاني من ضعف مرونة التغيير الاستراتيجي ويعود ذلك لكونها كلية حكومية .

ب- تتقارب اهتمامات جامعة الإمام الصادق (ع) وكلية الإمام الكاظم (ع) قيد الدراسة بشكل كبير بتوظيف الافراد ممن لديهم الكفاءة والخبرة ، ونلاحظ ان كليهما يوفران اشكال مختلفة من الاسناد والدعم للعاملين فيهما من أجل المحافظة عليهم ولتعزيز ملاكهما الوظيفي بموظفين يمتلكون المؤهلات العلمية .

ت- تضع كل من جامعة الإمام الصادق (ع) وكلية الإمام الكاظم (ع) سياسيات وقواعد مكتوبة للعمل من أجل تسهيل أنجاز الاعمال ، و كذلك لديهما تركيز واهتمام كبير بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب ومن ضمنها تشجيع تبادل الأفكار الإبداعية .

ث- يتبين أن القيادة الاستراتيجية في جامعة الإمام الصادق (ع) لديها تركيز كبير على السمعة الأخلاقية للجامعة ، فيما تركز القيادة الاستراتيجية في كلية الإمام الكاظم (ع) على تشجيع ممارسة السلوك الأخلاقي اي التصرف وفق المبادئ الأخلاقية والطرق المقبولة ، كما ان الطرفين يؤكدان على إعداد قواعد أخلاقية مكتوبة تتوفق مع الرؤية المستقبلية لعينة الدراسة.

ج- يلاحظ أن القيادة الاستراتيجية في جامعة الإمام الصادق (ع) تركز بقوة على ان يكون الأداء الفعلي منسجم مع الأداء المخطط ، والاهتمام كذلك بجانب الرقابة المالية ضمن اليات واضحة للرقابة ، اما كلية الإمام الكاظم فتركز على رقابة استراتيجياتها بشكل دوري . ، وان يكون الأداء الفعلي مطابق للمخطط .

#### 2- الاستنتاجات الخاصة بالمتغير التابع ( الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية):

أ- يتبين أن جامعة الإمام الصادق (ع) تركز بشكل كبير على امتلاك نظام متكامل للاختيار والتوظيف ، وأيضا على متابعة العاملين خلال فترة التجربة لتأكد من كفاءتهم واستمرارهم في العمل أي أنها تسعى لاستقطاب الكفاءات سواء على المستوى المهني او الشخصي. أما بالنسبة لكلية الإمام الكاظم (ع) كذلك تركز على متابعة العاملين اثناء فترة التجربة والتأكد على الكفاءات والقدرات لتحديد بقائهم او رحيلهم ، وتمنح للمتقدمين فرصا متساوية للتعين بشكل عادل .

ب- إن جامعة الإمام الصادق (ع) تركز بقوة على توفير برامج تدريب مكثفة للعاملين لزيادة أدائهم . أما كلية الإمام الكاظم (ع) فقد ركزت على ان برامج التدريب ترفع من كفاءة العاملين بإخضاع العاملين الجدد للتدريب المكثف قبل المباشرة بالوظيفة .

- ت- يتبين أن العاملين في جامعة الإمام الصادق يؤمنون بقوة تأثير الحوافز في دفع العاملين للإنجاز أعمالهم وزيادة الأمان الوظيفي لديهم ، وفي كلية الإمام الكاظم (ع) كذلك نفس قوة التأثير ، أي أن العاملين يشعرون بالرضا عن رواتبهم سواء في جامعة الإمام الصادق (ع) أو في كلية الإمام الكاظم (ع).
- ث- إن العاملين في جامعة الإمام الصادق (ع) يؤمنون بأن الجامعة تعتمد على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات تدريبهم وتطويرهم لزيادة قدراتهم أو الاستغناء عنهم ، كما وتمارس تقييم الأداء سنويا ، بالإضافة الى استخدام أسس موضوعية في التقييم ، وأجراء تقييم غير رسمي للعاملين من قبل القادة الاستراتيجيين . أما بالنسبة لكلية الإمام الكاظم (ع) اتفق المنتسبون على أن الكلية تعمل على إجراء التقييم السنوي ، ويخضعون العاملون لتقييم غير رسمي من قبل قادة الكلية ، بالإضافة الى أن الكلية تستخدم أسس موضوعية في التقييم .
- ج- دلت علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة أن كلاً من جامعة الامام الصادق (ع) وكلية الامام الكاظم (ع) يمكنهما الاستفادة من القيادة الاستراتيجية في سبيل تحسين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية فيهما.

**ثانيا: التوصيات :** بناءً على ما جرى التوصل إليه من استنتاجات تمكنت الدراسة من الوصول إلى مجموعة من التوصيات هي كالآتي:-

### 1: التوصيات ذات الصلة بالمتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية ) :-

#### ❖ التوصيات الخاصة بجامعة الامام الصادق (ع):

- أ- يوصي الباحثان بضرورة زيادة ادراك منتسبي جامعة الإمام الصادق (ع) لمعنى الاتجاه الاستراتيجي من أجل تحديد الرؤية المستقبلية والاهداف وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مما يعزز توجهاتها الاستراتيجية.
- ب- ضرورة العمل في جامعة الإمام الصادق (ع) على تطوير أنظمة التدريس لديها بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وأنظمة الاتصالات الحديثة لكي تحقق أهدافها وطموحات طلبتها .
- ت- يجب على جامعة الإمام الصادق (ع) أن تشجع العاملين لديها واعطائهم نوع من الحرية فيما يتعلق بالقرارات والإجراءات او مشاركة الأفكار الجديدة المبتكرة وتطبيقها في الجامعة لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها المرجوة .
- ث- من الضروري أن تطبق جامعة الإمام الصادق (ع) برامج للتدريب على أخلاقيات العمل بالتذكير بالمعايير والممارسات الأخلاقية وكذلك الاستمرار في تحديث القواعد الأخلاقية مما يسهم في خلق بيئة عمل جيدة وبعيده عن الطرق غير المقبولة .
- ج- ضرورة اعتماد جامعة الإمام الصادق (ع) على مبدأ الرقابة الاستراتيجية بشكل كبير للتأكد من أنها تستخدم الاستراتيجيات المناسبة والتعرف على الظروف البيئية والمساعدة في تحديد المسار وأجراء التغييرات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

#### ❖ توصيات الخاصة بكلية الامام الكاظم (ع):

- أ- من الضروري أن يدرك منتسبي كلية الإمام الكاظم (ع) معنى الاتجاه الاستراتيجي لتحديد الرؤية المستقبلية والاهداف وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها، ولتسهيل إجراءات المسح البيئي ومعرفة التحديات القادمة في الكلية عينة الدراسة .

- ب- ضرورة أن تتبنى كلية الإمام الكاظم (ع) الاعمال الابتكارية التي يقوم بها العاملين مما يعزز امتلاكها موارد بشرية مبدعة، والحفاظ على هذه الموارد يحقق لها استدامة الميزة التنافسية .
- ت- من الضروري أن تشجع كلية الإمام الكاظم (ع) العاملين لديها على أخذ المبادرة بكل حرية سواء كان مشاركة اتخاذ القرارات التي تخصهم او مشاركة الأفكار الجديدة المبتكرة وتطبيقها فعليا في الكلية مما يسهم في إنجاز أعمالها وأهدافها .
- ث- ضرورة أن تطبق كلية الإمام الكاظم (ع) برامج للتدريب على أخلاقيات العمل من أجل تشجيع العاملين على جميع المستويات التنظيمية من التصرف وفق المبادئ الأخلاقية أثناء قيامهم بالمهام المناطة أيهم مما يعزز السلوك الأخلاقي في الكلية .
- ج- من الضروري أن تهتم كلية الإمام الكاظم (ع) بجانب الرقابة المالية بشكل كبير عن طريق أسس موضوعية لقياس أدائها وتحقيق توازنها بالإضافة الى تعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي مما يجعل هيكل الكلية أكثر فعالية .

## 2 : التوصيات ذات الصلة بالمتغير التابع ( الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ) :-

### ❖ التوصيات الخاصة بجامعة الإمام الصادق (ع) :

- أ- ضرورة اعتماد جامعة الإمام الصادق (ع) على اختبارات الثقافة العامة والقدرات الذهنية للمفاضلة بين المتقدمين على الوظائف في الجامعة لتعزيز ملاكها الوظيفي من ذوي الكفاءات والقدرات، وذلك لتحديد جودة الموارد البشرية التي ستحصل عليها.
- ب- ضرورة تدريب العاملين بصورة مستمرة في جامعة الإمام الصادق (ع) وتكون وفق برامج يجري تحديدها مسبقا من أجل زيادة معارفهم وقدراتهم وأدائهم في الجامعة.
- ت- من الضروري أن يساهم نظام الحوافز في جامعة الإمام الصادق (ع) من تقليل معدل الدوران الوظيفي لكون هذه الحوافز تعزز الشعور بالرضا والأمان الوظيفي وهذا ما يمنع انتقاله الى مكان عمل آخر .
- ث- من الضروري أن تشجع جامعة الإمام الصادق (ع) الاعمال الإبداعية لتعزيز قدراتها وأدائها بالإضافة الى اعتمادها للتقييم السنوي ، وذلك لتشجيع الموظفين على مواصلة مثل هذه الأعمال بما يحقق أهدافها .

### ❖ التوصيات الخاصة بكلية الإمام الكاظم (ع) :

- أ- من الضروري جدا أن تسعى كلية الإمام الكاظم (ع) لاستقطاب وتوظيف من لديهم الخبرة والمهارة والكفاءة لتحسين قدراتها ومخرجتها بما يحقق الأداء المتميز وأهدافها المستقبلية .
- ب- من الضروري ان تعمل كلية الإمام الكاظم (ع) على وضع برامج تدريبية للعاملين محددة مسبقا لضمان سير الاعمال ومواصلة التدريب لتطوير معارفهم وقدراتهم في الكلية.
- ت- ضرورة أن تولي كلية الإمام الكاظم (ع) الاهتمام الكبير بنظام الحوافز لكونه يساهم في التقليل من معدل الدوران الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي من ثم استمرار الموظف في العمل لشعوره بالأمان وعدم انتقاله الى مكان عمل آخر .

ث- يرى الباحثان من الضروري أن تعتمد كلية الإمام الكاظم (ع) على نتائج تقييم الأداء من أجل اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد احتياجات الكلية لتدريب العاملين والكشف عن أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج الى تطوير أو اتخاذ قرار لإنهاء خدماتهم في الكلية .

#### المصادر

##### المصادر العربية:

- 1- ثابت ، رائد محمد ، 2013 ، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 2- جاد الرب، سيد محمد، 2012 ، (القيادة الاستراتيجية ) ، دار الكتب المصرية ، مصر .
- 3- الزعبي ، محمد موسى ، 2010 ، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية ، أطروحة دكتورا ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- 4- الزهري ، رند اليافي ، 2000 ، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (16) ، العدد (1) .
- 5- عبد الوهاب ، بلمهدي ، 2008 ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، العدد (8).
- 6- الكبيسي ، صلاح الدين مجيد ، 2012 ، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية تحليلية للأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (18) ، العدد (67) .
- 7- القيسي ، محمد قاسم ، 2015، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسة الإدارية - بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين .

##### الأجنبية :

- 1- Adeoye, A. O. 2014, The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(27), 342.
- 2- Allui, A., & Sahni, J. 2016 , Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 235 (2), 361-371.
- 3- Armache, J. 2012 , Effect of compensation and other motivational techniques on organisational performance. Franklin Business and Law Journal, (1), 88-96.
- 4- Armstrong, M. 2009, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. London, United Kingdom: Kogan Page .
- 5- Armstrong, Michael, 2008, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London .
- 6- Arnaud, A., & Schminke, M. 2012 , The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. Organization science, 23(6), 1767.
- 7- Atallah, A. A. 2016 , The impact of Electronic Human Resource Management (E-hrm) on organizational development of UNRWA in gaza strip. "A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration .

- 8- Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. 2013, June, A study on determining the relationship between strategic HRM practices and innovation in organizations. In Management, Knowledge and Learning International Conference, Zadar-Croatia .
- 9- Bass, Bernard M. 2007 , (Executive and Strategic Leadership), international journal of business, vol. 12, no.(1), pp: 1083–4346.
- 10- Bohlander , G & Snell , S & Sherman, A. 2001, "Managing human resources", South-Western college publishing , Ohio.
- 11- Bratton, J., and Gold, J. 2007, Human Resource Management: Theory and Practice, 4th Edition , Houndmills : Macmillan .
- 12- Çalişkan, E. N. 2010 , The impact of strategic human resource management on organizational performance. Journal of Naval science and engineering , Vol.6 No.2, 100-116 .
- 13- Chang, Yi Ying; Wilkinson, Adrian J. & Mellahi, Kamel, 2007, "HRM strategies and MNCs from emerging economies in the UK", European Business Review, Vol. 19 Iss 5.
- 14- Chen, C. J., & Huang, J. W. 2009 , Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. Journal of business research, 62(1) .
- 15- Claasen, B. 2017, The impact of strategic human resource management on the organisational performance of Namibian food processors (Doctoral dissertation, University of Namibia).
- 16- Dechev, Z. 2010 , Effective Performance Appraisal—a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results. Erasmus University.
- 17- Guillot, W. M. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. Air & Space Power Journal, 17(4), 67.
- 18- Hassan, S. 2016 , Impact of HRM practices on employee's performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 15-22.
- 19- Haweel, M. H., & Elawady, H. 2016 , The Impacts of Human Resource Management Practices on Company Labor Productivity: Empirical Evidence from Iron and Steel Company in Libya. American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS), 15(1), 19-33.
- 20- Hill, Charles W. and Jones, G.R. 2001, "Strategic Management Theory: An Integrated Approach". Fifth Edition, Houghton Mifflin Co.
- 21- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson , R. E. 2009 , Concepts & Cases. Strategic Management, Competitiveness & Globalization, South-Western Cengage Learning, Mason .
- 22- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2007, Strategic management: Competitiveness and globalization (7th ed.). Mason, OH: Thomson/South Western.
- 23- Hitt, Michael A . Ireland, Duane . Hoskisson , Robert E. 2011, strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts, 9ed South- Western, a Part of Cengage Learning , USA .
- 24- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. 2000 , Managing Human Resources: A Partnership Perspective. Ohio, South-Western College Publishing .
- 25- Järvalt, J. 2012 , Strategic human resource management in the public service: evidence from Estonia and other Central and Eastern European Countries. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus .
- 26- Jimoh, Oladipo & Danlami, Abdulkadir, 2011, Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical

- Investigation, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 9; September, pp : 46- 56
- 27- Kim, S. K., Arthurs, J. D., Sahaym, A., & Cullen, J. B. 2013, Search behaviour of the diversified firm: The impact of fit on innovation. Strategic Management Journal, 34(8), 999-1009 .
- 28- Kising'u, T. M. 2017 , Role of Strategic Leadership for Sustainable Competitive Advantage in Kenyan Public and Private Universities (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).
- 29- Klein, A. 2008 , Organizational culture as a source of competitive advantage. E-Leader Bangkok, 1-10.
- 30- Kumari, N. 2012, A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. Industrial Engineering Letters, 2(1), 34-43.
- 31- Latifi, K. A. N., & Lim, S. 2019, Strategic Human Resource Management in the Afghanistan Ministry of Mines and Petroleum: A Network Perspective. Sustainability, 11(14), 3830.
- 32- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. 2010, The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. The International journal of human resource management, 21(9), 1351-1372 .
- 33- MacKay, R. B., & Chia, R. 2013, Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. Academy of Management Journal, 56(1), 208-230.
- 34- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. 2014, The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 129, 289-296 .
- 35- Mollick, E. 2012, People and process, suits and innovators: Individuals and firm performance. Strategic Management Journal, 33, 1001-1015.
- 36- Mondy, R & Noe, R , 2005, Human resource management, 9th edn, Person Education International, New Jersey, USA.
- 37- Mondy, R. W. 2008 , Human Resource Management (10th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.
- 38- Muraga, D. K. 2015, Strategic human resource management practices and performance of parastatals in Kenya. Unpublished Doctor of Philosophy Thesis: Kenyatta University .
- 39- Mutia, P. M., K'Aol, G. O., & Katuse, P. 2016, Setting the Strategic Direction and it's Influence on Church Growth in Kenya.
- 40- Nartey, D. E. 2012 , Recruitment and Selection Practices of Organisations: A Case Study of HFC Bank (Gh) Ltd (Doctoral dissertation).
- 41- Nuangjamnong, C., & Maj, S. P. 2017, Strategic Human Resource Management in International Organizations. Modern Applied Science, 11(5).
- 42- Olaka, M. H., Lewa, P., & Kiriri, P. 2017, Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya. Journal of Strategic Management, 2(1), 70-91.
- 43- OMAVA, S. J. 2014 , PERCEIVED EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT JEFF HAMILTON KENYA LIMITED.
- 44- Quansah, N. 2013, The impact of HRM practices on organisational performance: The case study of some selected Rural Banks (Doctoral dissertation).
- 45- Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty.2005 , Becoming a strategic Leader, John Wiley and Sons , Inc . San Francisco .

- 46- Rowe, W. G. 2001, Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 15(1), 81-94.
- 47- Sani, A. D. 2012, Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20.
- 48- Sareen, D. B. 2018 , Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03), 1229-1233.
- 49- Serfontein, J. J. 2010, The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch ).
- 50- Shayo, A. F. 2013, The Effects of Performance Appraisal System on Employees' Performance in Tanzanian Community Radios: A Case of Selected Radios in Dar es Salaam (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania ) .
- 51- Singh, A., & Shukla, T. 2018, Role of Training and Development on Work Proficiency: Employee Perspective. In *International Conference on Management and Information Systems* September (Vol. 21, p. 22) .
- 52- Torrington , D, Hall, L, . and Taylor, S. 2005, *Human Resource management* Harlow : Financial Times .
- 53- Ulrich, D., & Smallwood, N. 2004, Capitalizing on capabilities. *Harvard business review*, 119-128 .
- 54- Waiganjo, E. W. 2014, Effect of competitive strategies on the relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations.
- 55- Wheelen, Thomas & Hunger, David, 2012 , *Strategic Management and Business Policy*, 13th ed, Prentice-Hall international Inc, U.S.A .
- 56- Wilson, J .2005, *Human resource development: learning & training for individuals and organizations*, 2nd edn, Kogan Page.
- 57- witcher, Barry J.& Chau, Vinh Sum . 2010, *Cengage Learning EMEA*,UK .