

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي : دراسة حالة في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة بغداد \ وزارة النفط العراقية

The role of strategic management of human resources in achieving strategic renewal: a case study in the Petroleum Products Distribution Company in Baghdad Governorate / Iraqi Ministry of Oil

أ.م.د محمد احمد موصلي

Prof Dr. Mohammed Ahmed Moselli

mhdmous1988@gmail.com

كلية إدارة الأعمال – قسم إدارة الأعمال
جامعة الجنان – طرابلس - لبنان

College of Business Administration
Jinan University – Tripoli – Lebanon

الباحث علي مهدي خزل الربيعي

Ali Mahdi Khazaal Alrubaye

zxalimahdi@gmail.com

كلية إدارة الأعمال – قسم إدارة الأعمال
جامعة الجنان – طرابلس - لبنان

College of Business Administration
Jinan University – Tripoli – Lebanon

المستخلص

: هدفت الدراسة الى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، وانطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده "ما هو الدور الفعلي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟" وجرى استخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة لاستقصاء آراء العينة التي تبلغ 150 فرداً من العاملين بالمستويات الادارية في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة بغداد، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال الحزم الاحصائية SPSSV26&EXCEL2013، ووظفت مجموعة من الأساليب والوسائل الاحصائية للوصول الى النتائج ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والتكرارات والنسب المئوية، بالإضافة الى استخدام عدد من الاختبارات المتمثلة باختبار T ، F ، واختبار الثبات والصدق ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط (Pearson)، ونموذج الانحدار المتعدد والبسيط، وتم التوصل الى عدد من الاستنتاجات ومن اهمها، وجود دور ذو دلالة معنوية احصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي ومؤشرات قياسه المتمثلة بالسياق والمحتوى والعملية، وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات اهمها، التركيز على اهمية تبني الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لما لها من دور مهم في احداث تغيير ايجابي في المنظمات من خلال إجراء الأبحاث العلمية وعقد مؤتمرات وبرامج التدريب للشركة المبحوثة والشركات الاخرى حول اهميتها، والاستمرار في تطبيق عملية التجديد الاستراتيجي داخل المنظمات بسبب التغيير السريع في بيئة الأعمال.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التجديد الاستراتيجي، وزارة النفط العراقية \ شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة بغداد.

Abstract :

This study aims to identify the impact of strategic management of human resources in strategic renewal, and set off problem of the study from From the following main question: "What is the actual role of strategic human resources management in achieving strategic renewal in the company under study?", has been the questionnaire was used as the main means of collecting information and data, and the descriptive analytical method was used to study a sample of 150 employees at administrative levels in the Petroleum Products Distribution Company in Baghdad, and the data were analyzed using the statistical package SPSSV26 and EXCEL2013, and a set of statistical methods and means were used to reach the results, Including arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of variation, and relative importance, frequency and percentages, in addition to the use of a number of tests such as F, T test, and honesty and fortitude Alpha Cronbach, correlation coefficient (Pearson), and multiple and simple regression model, and a number of conclusions were reached, most importantly, a statistically meaningful impact of strategic human resources management on strategic renewal and its indicators of context, content and process the study found a number of recommendations, the most important of which was to focus on the importance of the strategic management of human resources because it has an important role to play in bringing about positive change in organizations through conducting scientific research and holding conferences and training programs for the research company and other companies about its importance. and the continued application of strategic renewal within organizations owing to rapid change in the business environment.

Keywords : strategic management of human resources, strategic renewal, Iraqi Ministry of Oil / Petroleum Products Distribution Company in Baghdad.

1. مقدمة الدراسة :

تتناول الدراسة الحالية دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، والتي تعتبر أحد المواضيع الحديثة والهامة التي تحظى بأهمية كبيرة لدى الكثير من المنظمات العالمية، ونتيجة لما يشهده العالم خلال السنوات الأخيرة الكثير من التحديات التي قد تقضي لأزمات متتالية تواجه المنظمات وتهدد بقائها واستمرارها، وهذا يتطلب من المنظمات أن يكون لديها رؤية ومعلومات استراتيجية عميقة ورسالة واضحة واستراتيجية معتمدة ورصينة حتى تتمكن من النظر إلى أفق مستقبلية ببصيرة ثابتة ورؤية صحيحة، وذلك للتعرف على ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل التغيير البيئي والتنافسي والتطور التقني والإداري الذي يواجه المنظمات (Abdullah,2022:2)، حيث إن الإدارة الاستراتيجية في الواقع هي من أبرز المفاهيم في مجالات الأعمال والإدارة في الوقت الحاضر، وتشير فكرة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تعزيز أماكن العمل ذات الأداء العالي، والتي تعتبر وسيلة لربط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وذلك من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تغذي المرونة والابتكار والميزة التنافسية، وإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي لتنفيذ وصياغة استراتيجيات المنظمات وذلك من خلال أدوات وانشطة الموارد البشرية المتمثلة، بتوظيف وتدريب الافراد واختبارهم ومكافئتهم، وتهدف بشكل رئيسي إلى زيادة انتاجية الموظفين وتحديد المجالات الرئيسية للأفراد، حيث يمكن تنفيذ الاستراتيجيات على المدى الطويل لتحسين الدافع العام للموظفين جنباً إلى جنب مع الانتاجية (Khalida,2022:13)، إذ تسعى المنظمات جاهدة إلى اختبار وتطبيق العديد من الاستراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل الحفاظ على الاستثمار، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في هذا الشأن هي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تعنى برسم سياسة المنظمة طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية في المنظمة (Rizkallah and Amina,2017:304)، ولكي تتمكن المنظمات من التكيف مع التغيير البيئي ومواصلة وجودها في الصناعة، فإنها تحتاج إلى تجديد نفسها بشكل مناسب عن طريق تغيير ممارساتها وقدراتها ونواياها الاستراتيجية لغرض التوافق مع البيئة وتطبيق التجديد الاستراتيجي، وهو طريقة يضمن من خلالها المدبرون الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Chaola, al, 2015:18)، وأن تحقيق التجديد مرهون بمدى إمتلاك الشركات العامة والخاصة لإستراتيجيات الموارد البشرية بشكل دائم، ولأن حاجة المنظمات إلى التميز والتفوق وجب عليها بمختلف مجالاتها إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال، ويتحقق ذلك من خلال التركيز على ما ينجز من الافراد في المنظمة عن طريق تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي التي تستهدف الافكار وتركز على الموارد وتتبع اليات عمل لأجراء تغيير استباقي او علاجي بهدف جعل المنظمة بشكل حيوي وذلك لمواكبة البيئة التنظيمية (Said and Abed,2021:212)، وعليه تبرز أهمية الدراسة من مستوى طبيعة التأثير والدور الفعلي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها متغير مستقل في تحقيق التجديد الاستراتيجي بوصفه متغير معتمد.

2. الإطار المنهجي للدراسة

2.1 اشكالية الدراسة وتساؤلاتها :

تشهد بيئة الأعمال تحديات وتغييرات سريعة وكبيرة ألقت بظلها على بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها، وإذا ما تفحصنا بيئة أعمال المنظمات ومنها القطاع النفطي نلاحظ انه ليس بمعزل عن تلك التغييرات، الأمر الذي يتطلب منها الاستثمار الأمثل لمواردها وقابلياتها الحالية وتحديد الفرص التي تلوح في الأفق لتصبح ذات قدرة على تجديد استراتيجياتها بما يضمن توافقها مع البيئة والاستجابة السريعة لمتطلباتها، لأن التجديد الاستراتيجي يعد إطاراً للمعرفة ويعمل على توجيهات المنظمة وأهدافها، حيث إن نجاح المنظمات واستمرار بقائها يعتمد بشكل رئيسي على استراتيجية المنظمة التي تعتمدها وقدراتها على تجديد استراتيجياتها حسب الظروف المحيطة بها، إلا أن هناك قصور واضح من قبل المنظمات والشركة المبحوثة بضرورة اعتماد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ تعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية أحد المجالات البحثية التي حظيت بأهمية واسعة النطاق في السنوات الأخيرة من قبل المنظمات نتيجة الضغوط والتحديات البيئية الكبيرة، وذلك لما لها من دور وتأثير كبير في مواجهة الأزمات وإدارة وتنفيذ كافة المهام المتعلقة بالموارد البشرية من خلال استقطابهم واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم، بالإضافة إلى تقييم أداء الأفراد والاحتفاظ بأفضلهم، وانطلاقاً مما سبق يمكن توضيح الاشكالية من خلال التساؤل الاساسي الاتي: "ما هو الدور الفعلي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟"، وينبثق منه عدد من التساؤلات التي تعكس اشكالية وأهداف الدراسة وكالاتي:-

- ما مستوى أدراك الأفراد المبحوثين لأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
- ما مستوى أدراك الأفراد المبحوثين لأهمية التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

2.2 أهداف الدراسة :

- تحديد مستوى أدراك الأفراد المبحوثين لأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
- تحديد مستوى أدراك الأفراد المبحوثين لأهمية التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- تحديد دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤشرات التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- عرض الجانب النظري لمتغيرات الدراسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي وتحديد أهميتها ومفاهيمها.

- الوصول الى عدد من الاستنتاجات وتقديم التوصيات إلى شركة توزيع المنتجات النفطية المبحوثة.

2.3 أهمية الدراسة :

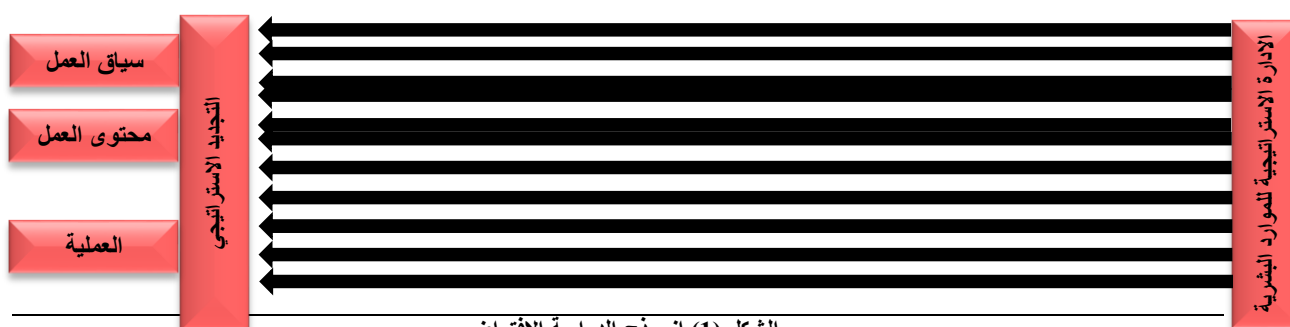
تبرز أهمية الدراسة من اختيار ميدان البحث المتمثل بشركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد \ وزارة النفط العراقية، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تهتم بمعالجة المشاكل التي اعترضت الشركة محل البحث في مجال التجديد الاستراتيجي لبعض أنشطتها من خلال اقتراح تبني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لما لها من دور هام في معالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، فضلاً عن دورها في ضمان نجاح عملية التجديد الاستراتيجي، بالإضافة الى أهمية متغيرات الدراسة وأحيانها بالدراسات المعاصرة الخاصة بالمجال الفكري والإداري جعلها محوراً هاماً من شأنه ان يساعد الشركة محل الدراسة والشركات الأخرى في الحصول على افكار حديثة واكتساب معرفة حول الوسائل والأساليب المتقدمة في تحقيق عملية التجديد الاستراتيجي مع التركيز على تبني وتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتتمثل الأهمية بالاتي:-

- تعزيز الاطار النظري والفلسفي للأبحاث والدراسات السابقة من خلال عرض أبرز أفكار الخبراء والباحثين في مجال موضوع الدراسة وتحديد توجهاتهم، بالإضافة الى انه ليس هناك دراسة تناولت المتغيرات المبحوثة في نموذج افتراضي واحد.
- تسليط الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- اختبار وقياس فرضيات الدراسة وتشخيص النموذج الافتراضي على مستوى متغيرات الدراسة عن طريق عرض اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة.
- تقديم نتائج علمية والتي قد تساهم في فهم واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة وفهم العلاقة بينهما، وتقديم جملة من التوصيات العلمية لدعم العلاقة بين متغيرات الدراسة للشركات عامة وشركة توزيع المنتجات النفطية المبحوثة خاصة.

2.4 فرضيات الدراسة : وفقاً للتساؤلات التي أثّرت في أشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية :-

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق العمل في الشركة المبحوثة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في محتوى العمل في الشركة المبحوثة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العملية في الشركة المبحوثة.

2.5 النموذج الافتراضي للدراسة : انطلاقاً من ما سبق من مشكلة وأهداف الدراسة، تم اعداد نموذج افتراضي يوضح الباحث من خلاله منطقية العلاقة وابعادها بين المتغيرات الخاصة بالدراسة والدور فيها في ضوء محل الدراسة وكما موضح في الشكل الآتي:-



الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات : (Al-Taie & Al-Tammimi, 2021)، (Jarvi & Khoreva, 2020)، (Al-Dulaimi and Awad, 2021)، (Mustafa, 2021)، (Sajeevanie et al, 2020)، (Khawaldeh, 2020)

2.6 منهج الدراسة : اعتمد الباحث على (المنهج الوصفي والمنهج التحليلي) كونه يتناسب مع الأغراض التي تسعى إليها الدراسة، فمن الناحية الوصفية يستخدم في جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة أو اشكالية الدراسة، وذلك بهدف التعرف على الأفكار النظرية وكيفية تأطيرها، أما من الناحية التحليلية الغرض من هذا الأسلوب هو تحليل واختبار مدى صحة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

2.7 حدود الدراسة

- الحدود المكانية :** يتمثل مجال الدراسة في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة بغداد \ وزارة النفط العراقية وهي إحدى المنظمات الحكومية والرائدة في مجال عملها.

- الحدود الزمانية :** تمثلت بالجانب الميداني والتي أمتدت من تاريخ 6-3-2023 إلى 16-5-2023

2.8 مجتمع الدراسة وعينتها : يتمثل مجال الدراسة في شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد التابعة الى وزارة النفط العراقية والتي تعتبر من الشركات الرائدة والمهمة في مجال عملها، وتم اختيار عينة قصدية غير احتمالية من الافراد العاملين

في المستويات الادارية بواقع (150) مستجيباً، إذ تم توزيع (160) استمارة وتم ارجاع (150) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وكما موضح بالجدول التالي:

الموزعة	المستبعدة والتالفة	الصالحة	نسبة الاستجابة
160	10	150	97%

الجدول (1) عدد الاستمارات الموزعة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

المصدر: نتائج الاستبانة

2.9 وصف عينة الدراسة :

يوضح الجدول التالي التفاصيل العامة لأفراد العينة المبحوثة وكما يأتي:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	108	72%
	أنثى	42	28%
المجموع			
العمر	20-30 سنة	43	28.66%
	31-40 سنة	42	28%
	41-50 سنة	45	30%
	51 سنة - فأكثر	20	13.33%
	المجموع	150	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	44	29.33%
	بكالوريوس	71	47.33%
	ماجستير	29	19.33%
	دكتوراه	6	4%
المجموع			
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	41	27.33%
	6-10 سنة	58	38.66%
	11-15 سنة	32	21.33%
	أكثر من 16 سنة	19	12.66%
	المجموع	150	100%
الدورات التدريبية	1-3 مرات	47	31.33%
	4-6 مرات	79	52.66%
	أكثر من 7 مرات	24	16%
	المجموع	150	100%

الجدول رقم (2) وصف خصائص العينة

المصدر : مخرجات استمارة الاستبانة

2.10 ثبات مقياس الدراسة

الصدق الظاهري :

هو صدق يستهدف التحقيق من مدى انتماء الفقرة إلى مجالها، إذ تم توزيع الاستبانة على بعض المحكمين (الخبراء في اختصاص ادارة الاعمال) للأخذ بتوصياتهم وملاحظاتهم والاستفادة منها فيما يخص تعديل او حذف بعض الفقرات وذلك لتأكد من صحة فقرات الاستمارة وسلامة لغتها ودقتها العلمية.

ثبات استمارة الاستبانة : تم استعمال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alfa الذي يعتبر من المقاييس الموثقة والتي يعتمد عليها اغلب الباحثين في مجالات الدراسات العلمية وتعد قيمته معتمدة عند النسبة 0.70 على مستوى الدراسات الادارية، في حين النسبة الأقل تعد مؤشر انخفاض في بيئة التطبيق (Tavakol,2011:54)، بالإضافة الى تم استعمال اختبار معامل الصدق الهيكلي، إذ بلغت نسبة ثبات اختبار ألفا لمتغير الادارة الاستراتيجية بصورة اجمالية (0.88)، في حين حقق متغير التجديد الاستراتيجي على نسبة (0.87)، إذ تعد هذه النسبة مرتفعة مما تشير لثبات استمارة الاستبانة، وكما موضح بالجدول ادناه:

المتغيرات	معامل كرونباخ الفا Cronbach Alfa	معامل الصدق الهيكلي Validity
المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.88	0.938
المتغير التابع التجديد الاستراتيجي	0.87	0.932

جدول (3) قيم معامل الصدق والثبات الفا كرونباخ والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

2.11 أساليب جمع بيانات الدراسة : لجمع بيانات الدراسة الثانوية وكتابة الجانب الفكري والنظري للدراسة تم اعتماد المصادر والمراجع العلمية من الاطاريح والرسائل الاجنبية والعربية والكتب والبحوث المنشورة العلمية المحكمة، ولغرض جمع البيانات الأولية للدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة انسجاماً مع توجه الباحث لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، وقد تضمنت محورين تناول الاول المعلومات الشخصية للمستجيبين، بينما تناول الثاني متغيرات الدراسة حيث خصص الجزء الاول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المستقل)، بينما خصص الجزء الثاني للتجديد الاستراتيجي (التابع)

وتضمنت الإجابة 20 فقرة، وتم استخدام مقياس LIKERT الخماسي لتحديد الإجابة والمرتبة وفق الأوزان كما في الجدول أدناه:

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

جدول (4) مقاييس LIKERT الخماسي

2.12 الأساليب الإحصائية المستخدمة : تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS V26&EXCEL2013، وتم استخدام عدد من الاختبارات منها معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق ومعامل ارتباط بيرسون، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار F، واختبار T، والانحدار البسيط والمتعدد.

3. الإطار الفكري والنظري للدراسة

3.1 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3.1.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة أهم نتائج التحديات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم من عولمة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية واشتداد المنافسة التي أصبحت تحمل طابع العالمية، وهذا فرض على المنظمات أن تنظر إلى الموارد البشرية على أنها مورداً استراتيجياً، وتعرف على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي مدخل لأصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على المستويات التنظيمية كافة، حيث توجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمنظمة (Omar, 2016:67)، حيث أن هناك حاجة متزايدة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي أصبح لها دور مهم بتحديد مدى كفاءة وفعالية الميزة التنافسية لكافة المنظمات، إذ تساهم في نجاح ما تقدمه من منتجات وخدمات من خلال موارد بشرية تتمتع بالكفاءات والمهارات المتميزة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، بالإضافة إلى دورها في زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع المتطلبات المعاصرة، والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد لتصبح أكثر اندماجاً مع الإدارة الاستراتيجية للمنظمة وترتبط معها في علاقة التكامل والاعتماد والتفاعل (Allal, 2016:35)، ويعرف (Mustafa, 2021:26) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها الإدارة التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية داخل المنظمة عن طريق سلسلة من الأنشطة والقرارات التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان تطبيقها مستقبلاً بهدف تحقيق الاستثمار الفعال في الموارد البشرية مع اعتبار المورد البشري شريك استراتيجي في إعداد وصياغة استراتيجيات وتوجهات المنظمة، ويرى (Michael, 2008:33) إنها الطريقة التي تحدد بها المنظمات كيفية تحقيق أهدافها من خلال الأفراد عن طريق استراتيجية الموارد البشرية مع ادمج سياسات وأعمال الموارد البشرية، ويشير (Shehani, 2017:108) إلى أنها العملية التي يمكن عن طريقها اتخاذ القرار المتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف إدارة الموارد البشرية مع ظروف البيئة المحيطة ودعم استراتيجية المنظمة المعتمدة وتحقيق أهدافها.

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	Somaya, 2021:10
تعرف بأنها مدخل أو إطار لأصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، كما أنها تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية عن طريق مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.	Abdullah, 2020:38
هي الوظيفة التي تتمثل باختبار الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم وتقييم أداء أعمالهم، والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤوسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الانتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.	Abdulrahman, 2019:17

جدول (5) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر : اعداد الباحث وفقاً للمعطيات السابقة

مما تقدم، يمكن تعريفها بأنها الممارسات والسياسات الإدارية التي تهتم بتفعيل دور الموارد البشرية في الوقت الحاضر في المستقبل وذلك من خلال عملية التخطيط والتوظيف والتدريب والاستقطاب والتحفيز والتقييم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : إن أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تكمن في أنها أحد المداخل الرئيسية لاستراتيجية المنظمة العامة، وأهم دور لهذه المدخلات هو أنها تعمل على إقامة الصلة بين أداء الأعمال وممارسات الموارد البشرية، وتتضمن كيفية التعامل مع الأفراد في المنظمة لأن المنظمة قد تنظر إليهم كمصدر للاستثمار أو التكلفة، ولذلك فإن فلسفة الإدارة بالتوجه إلى الموارد البشرية هي رسم صورة للتعامل المستقبلي معهم (Bakri and Rabih, 2021:10)، وإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات يساهم في رفع الجودة من خلال قيام المنظمات بتحديد غاياتها ورؤيتها المستقبلية على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى الطويل

- ومراجعتها وتقييمها، وتطوير الإدارة الاستراتيجية هو تغيير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد القوة الاستراتيجية والأداء في المنظمة (Somaya, 2021:10)، وتعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية نمطاً مخططاً لممارسات الموارد البشرية تمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية لأن الموارد البشرية أساس تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث إن أساليب وأدوات الرقابة والتقنية وأنظمة التصنيع، ليس بإمكانها تحقيق الميزة التنافسية إلا عن طريق الموارد البشرية، وهذا يشير إلى دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في توفير المورد البشري المطلوب (Al-Anzi, 2014:96)، وتتمثل أهميتها بالآتي:-
- تعمل على توفير الرؤية التوجيهية طويلة المدى، وتوفير استراتيجية العمل، والمعلومات الاستخباراتية التي يمكن استخدامها في عمليات التخطيط الاستراتيجي ومعالجة مشاكل التنمية البشرية بشكل منهجي (Aldrin&Rakesh,2020:2695).
 - تعتبر خطة طويلة الأجل تتضمن برامج وسياسات تتعلق بالموارد البشرية والتي يجب أن تكون في انسجام مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
 - نظام يهدف إلى الاستثمار الفعال في القدرات والمهارات البشرية من برامج تعمل على استغلال الطاقات التي يتوفر عليها العاملون في المنظمة (Mustafa,2022:80).
 - تضمن أخذ نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الاعتبار عند تطبيق وتحديد الاستراتيجية التنظيمية وتحليل وتحديد التهديدات والفرص البيئية الخارجية التي تعتبر حاسمة في تحقيق النجاح التنظيمي
 - تساهم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات وتوجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في اتجاه الأنشطة التنظيمية (Hakim,2014:125).
- مما سبق، تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهمية الأدوار والممارسات التي تقوم بها في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمات من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتجلى أهميتها من خلال مساهمتها في انجاز أهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية، كما أنها تدعم وتنشط التعاون بين إدارة الموارد البشرية وبين باقي المدراء التنفيذيين، بالإضافة إلى أنها تحسن قدرة الابتكار في المنظمة.
- 3.1.3 أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :** تشير هذه الإدارة إلى عدد الاستراتيجيات والخطط المواجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغيير البيئي في منظمات الأعمال، وأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف لتحقيق الاستثمار الفعال للمهارات والقدرات البشرية، من خلال اعتماد الاستراتيجيات والخطط والسياسات الملائمة التي تقوم على استغلال كافة الطاقات البشرية المتاحة بالمنظمة (Rizkallah,2017: 307)، وتتمثل أهدافها بالآتي:-
- معايير التقييم والمتابعة التي يتم اعتمادها من الإدارة للتحقق من تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة بهدف الوصول إلى الانجازات المحددة.
 - تقدم خطط استراتيجية لتأمين الموارد اللازمة وسد الثغرات المتوفرة منها للارتقاء بالأداء البشري للوصول إلى مستوى عالي لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - السياسات التي تستخدمها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات ومقارنتها بين البدائل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - الأهداف الاستراتيجية المعينة المطلوب تحقيقها في مجال التنمية والتوظيف للموارد البشرية وصيانتها.
 - الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها للتعامل مع المورد البشري في المنظمات (Omar,2016:64).
 - تحقيق التوظيف لطاقات الموارد البشرية المتوفرة بشكل أفضل.
 - تحقيق أهداف العاملين طالما أنها عادلة ومعقولة (Al-Jarjari,2006:43).
 - كسب رضا الموظفين بأهمية تحقيق أهداف المنظمة.
 - تحقيق التعاون المتبادل بين العاملين وإدارة المنظمة (Jatheer and Hussein,2016:107).
- مما سبق، تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى توحيد خطط المنظمة للاستفادة والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى أنها تدعم قدرات العاملين على الأداء الفعال والتميز من خلال تمكينهم من فرص التعلم والتطوير والتحسين المستمر، وكذلك تساهم بتقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم الأداء الاستراتيجي المرغوب فيه.
- 3.1.4 التحديات التي تزيد من الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :** تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتقسّم إلى جانبين وكالاتي:-
- أ-التحديات الداخلية :** إن الموارد البشرية تعتبر من أبرز العوائق الداخلية والتحديات التي تقف أمام تقدم المنظمات لمواجهة التحديات المتنوعة وبشكل خاص التغيير التكنولوجي، وسبب ذلك هو التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل والتي تتمثل بالآتي: (Amina and Rizkallah, 2017:307)
- شعور الأفراد بانخفاض الأمان المهني الناتج عن النقص في مهاراتهم المطلوبة للعمل وذلك بسبب التقدم التكنولوجي الكبير.
 - انخفاض الرضا لدى الأفراد عن الأجور والمزايا المقدمة اليهم، مما ينعكس على ولائهم وانتمائهم إلى المنظمة.
 - شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
 - شعور الأفراد بعدم فهم طريقة تقييم ادائهم.

- اعتقادات الافراد بعدم استغلال قدراتهم من المنظمات بشكل كامل.
- ب- **التحديات الخارجية** : تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي لها تأثير على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومن اهمها ما يلي: (Ahmed,2009:26)
 - التقدم التقني الواسع والتحول العالمي في العلاقات العالمية والمعلومات.
 - ازدياد المنافسة بشكل مرتفع مما ادى لاعادة هيكلة المنظمات.
 - انتقال العمالة بحرية في ظل النظام الجديد وتعدد قوانين الحكومة التي تنظم نشاط المنظمات المتنوعة.
- 3.1.5 **مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**
- **منظومة الحوافز والتعويضات** : تشمل الحوافز الفردية والجماعية المادية منها، والمعنوية، وأساليب دفع الاجور والتعويضات.
- **التصميمات والهياكل التنظيمية** : تكون فائقة التميز عن طريق تخطيط فعال للموارد البشرية والشروط القياسية للوظائف، بالإضافة إلى تحليل ووصف الوظائف (Hakim,2014:127).
- **برامج تحسين الانتاجية** : وتشمل اساليب إدارة الجودة الشاملة وقياس الجودة بالمصادر، والمدخلات، والعمليات، والنتائج، والاستخدامات، والبيئة، والإدارة، والتحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- **التدريب والتنمية** : تشمل انواع التدريب الداخلي والخارجي بما يشمل من تحديد للاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- **إدارة الأداء** : الذي يكون بقياس رضا العملاء والعمل على تطويره باستمرار (Al-Najjar,2006:93).
- **الاختبار والتوظيف** : وتضم معايير الاختبار والتخطيط الاستراتيجي واختيار المدراء والقادة.
- **علاقات العمل الانسانية الفعالة** : وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، المعاشات العلاج، والدواء وتحقيق الرضا الوظيفي.
- **كفاءة الصحة والسلامة المهنية** : تشمل مدى تطبيق إجراءات السلامة المهنية، والوقاية من الحوادث مع التقليل من الضغوط في العمل والأمراض (Somaya,2021:11).



الشكل رقم (2) مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Source Soumaia, Louanchi, (2021), The Contribution of Strategic Human Resources Management to Achieving Governance in Higher Education Institutions, A Field Study, Master of Science in Business Administration, Faculty of

Economic and Commercial Sciences, Mohamed Boudiaf University in El Masla, Algeria.

3.2 التجديد الاستراتيجي

3.2.1 **مفهوم التجديد الاستراتيجي** : يعتبر إحد المفاهيم والفلسفات الجديدة التي تتبناها المنظمات من اجل تحقيق النجاح في مواجهة منافسيها من خلال التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية، واستثمار الفرص المتاحة من خلال توفير القدرات المتقدمة والموارد المطلوبة، إلى جانب تحديد الفرص الجديدة واستثمارها من خلال الموارد اللازمة، إذ أن المنظمات تحتاج إلى تجديد نفسها لتكون قادرة على مواصلة العمل والاستمرار في مجالات التميز والمنافسة والنجاح، كما يجب عليها استخدام الإمكانيات والأدوات التي تمكنها من تحقيق البقاء والاستمرار بالمنافسة، ولهذا السبب تسعى المنظمات بجدية إلى تطوير قدراتها لمواكبة التغيرات البيئية (Majdoleen&Shaker,2022:544)، ويعد التجديد نوع من من انواع التغيير التنظيمي الذي يضمن تعديل المميزات التنظيمية ويشمل المحتوى والعملية والمخرجات أو استبدال خصائص المنظمات (Juliane,2019:183)، وتبرز الحاجة الى التجديد الاستراتيجي كأحد الانشطة التي يمكنها خلق التأثير بالافاق الطويلة الأمد للمنظمة والحاسمة والمستقبلية والتي تمكنها من اعادة تشكيل استراتيجياتها وهياكلها لمواجهة التهديدات الفعلية

والمحتملة (Fatlawi and Obeidi, 2022:400)، وتستخدم المنظمات عملية التجديد الاستراتيجي لتحقيق التوازن بين قوى التغيير والاستقرار نظراً لأنه يستلزم التغيير أو الاستبدال التام للسمات الأساسية فإنه يعتمد على عدم تعلم الطرق القديمة وتطوير المفاهيم بشكل جديد، فضلاً إلى أن المنظمات قد تشارك في تجديد استباقي مستمر لتحقيق أهدافها التي تحتفظ بالأعمال والكفاءات الرئيسية للشركة ولكنها تسعى لتصحيح مسار ذلك لتعزيز أفق المنظمة على المدى الطويل، مما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تغييراً جذرياً رائداً من خلال الكشف عن الفرص في المجالات الجديدة للشركة (Heyden, 2012:63).

الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
Kaipainen & Aarikka, 2022: 3	القدرة على تغيير المسارات القديمة إلى مسارات جديدة ونشطة وتطوير استراتيجيات ذات قدرة على اكتساب ميزة تنافسية تميز الرؤية الماضية مع المستقبلية.
Sievinen, 2021: 5	الاجراءات الخاصة بالتنظيم الذي يسمح للمنظمة بتغيير مسارها من خلال تغيير قدراتها ونواياها.
Zulkifly, 2020: 103	يعرف بأنه مجموعة ممارسات أو سياسات التي يمكن من خلالها توجيه القيادات إلى عصر جديد من الابداع.

جدول (6) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم التجديد الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث وفقاً للمعطيات السابقة

مما تقدم، يعرف التجديد الاستراتيجي على انه عملية إدارية تهدف إلى استبدال أو تعديل وتحديث نموذج الاعمال الخاص بالمنظمة وذلك لضمان تحويل المنظمة بشكل فعال ومستمر إلى الابتكار، وخلق الفرص واستكشاف القدرات الجديدة، واستثمار القدرات الحالية للتغلب على التحديات البيئية وتقليلها على المدى البعيد.

3.2.2 أهمية التجديد الاستراتيجي : أصبحت المنظمات تحتاج إلى التجديد بشكل ضروري لمعالجة التغيرات البيئية والتغيير المستمر بالعمل ومواجهة الرغبات والاحتياجات الخاصة بالعملاء التي تكون متغيرة دائماً وكذلك لمواجهة المنافسين، إذ يجب أن تكون المنظمات لديها المقدرة على زيادة توافقها مع المتطلبات الخارجية وكذلك الداخلية بشكل دائم (Ali & Yasir, 2020:1180)، وتتجلى أهميته في تحسين أوضاع السوق وتحقيق النجاح للمنظمات باستمرار، وذلك من خلال تشجيع المنظمة على الدخول في شراكات استراتيجية مع المنظمات الأخرى للوصول إلى الموارد النادرة التي يمكن من خلالها تحقيق الأرباح للمنظمات، كما يقدم التجديد صيغة استراتيجية مع رؤية تأملية وعميقة بالتفكير وذلك لتحقيق التعاون مع الشركاء الذين يتم اختيارهم وفقاً للقدرات العقلية والإدراكية بعيداً عن الطرق التقليدية، إذ أن التعامل مع التجديد الاستراتيجي بشكل متزايد يؤدي إلى أحدث تنوع في الرؤية ومساعدة المنظمات في التعليم على كيفية الرد على الأشاعات البيئية الضعيفة لتجنب الأضرار والمخاطر المحتملة والعمل باستمرار على تطوير أفضل البدائل والحلول المقترحة (Gilbert, 2016:3)، وتتمثل أهمية التجديد للمنظمة في قدرتها على التكيف والابتكار وتغيير الجوانب الاستراتيجية وتنظيمها بشكل جذري، وتجديد أنشطة إضافية تشمل التجديد التدريجي والتجارب، وتعديلات إضافية إلى بعض الاعمال الأساسية للمنظمة، بالإضافة إلى التحولات الاستراتيجية المتقطعة عن طريق تغيير ابعاد عدة مثل موارد المنظمة والمقدرات وقاعدتها التكنولوجية وهيكلها التنظيمي وهويتها (Maartin & parga, 2016:2)، وتتمثل أهميته بالآتي:-

- يسمح للمنظمة بتكييف هيكل أعمالها مع التغيرات والظروف البيئية، بالإضافة إلى أنه يسمح للمنظمات بالاستجابة لمختلف الديناميكيات الخارجية التي قد تقلل من قدراتها على المنافسة (Schmitt et al, 2018:82).
- يعمل على إخراج المنظمة من تبعات المسارات والتحول إلى اكتشاف وإيجاد المعرفة واستخدام تلك المعرفة، مما يساعد على ديمومة العمل إلى أطول فترة ممكنة (Phetphongphan, et al, 2017:29).
- يمكن المنظمة على تحقيق شراكة مستدامة وناجحة وذلك لضمان الوصول للموارد التي تعد الأساس في تحقيق أهدافها (Maijanen, 2015:2).
- يحقق استقرار وظيفي للعاملين (Fourne, 2015:206).
- القدرة على التغير والتأثير بشكل كبير على سمات المنظمة في جميع المستويات (Perez, 2019:4).

مما تقدم، إن التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمة على معرفة الوقت المناسب للقيام بإعادة هيكلة المنظمة بشكل جزئي أو كلي، مع بيان طريقة تنفيذ ذلك من أجل مواجهة التهديدات المحتملة أو الفعلية، وتتجلى أهمية التجديد بأنه يعمل على تغيير مسارات المنظمة وتحويل قدراتها وسياساتها الاستراتيجية باتجاه التماشي والانسجام مع بيئة أعمالها الديناميكية والتكنولوجية والاقتصادية.

3.2.3 أهداف التجديد الاستراتيجي : وتظهر أهداف التجديد من خلال قيام المنظمات بإعادة توجيه نفسها بشكل دوري من خلال تبني الاستراتيجيات الجديدة وفقاً للمتطلبات البيئية المتغيرة، حيث تحتاج المنظمات إلى خلق قيمة لها باستخدام الأدوات والوسائل الحديثة من خلال إدخال التغيير في الإجراءات والأصول والهياكل، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أو منتجات حديثة، بالإضافة إلى حاجة المنظمات إلى الاهتمام وتطوير عملها الحالي بشكل دائم (Sinkkilä, 2017:1)، كما يهدف التجديد لتغييرات كبيرة في المسار الاستراتيجي للمنظمات ونمط مواردها وذلك لأجل التحسين في الأداء التنظيمي والمالي، بالإضافة للبحث عن المزيج الأكثر ملائمة من الموارد الحالية والقدرات، كما يساهم بتعزيز السلوك الاستباقي للمنظمات ومواكبة التغيير بالصناعة نفسها حيث إن ذلك سيؤدي إلى تغيير في نمط المنافسة بطريقة هامة، ويشير (Agawal & Helfat, 2009:282) إلى أن التجديد يهدف لاستبدال الخصائص التنظيمية للمنظمات وتحديثها والتي من شأنها أن تخدم وظائف معينة بالوقت الحاضر ولكن تعيد نمو المنظمات بشكل كامل في المستقبل وهذا معناه مواكبة النمو بعد فترات الانقطاع والركود والقدرة بالتأثير بنظرة المنظمات في المستقبل، وتتمثل أهدافه بالآتي:-

- يهدف لتطوير قدرات المنظمة على التغيير من انشطتها بما يتلائم مع قدرتها التنافسية عن طريق تنمية واكتساب المعرفة الحديثة، بالإضافة الى تحسين ظروف السوق وتحديد أكثر الفرص فائدة للمنظمات (Rajes,2013:84).
- يهدف التجديد إلى التناسب الاستراتيجي بين التحولات البيئة الخارجية والقدرات الداخلية التي تتطلب تغييراً في ممارسات العمل (Albert,2013:62).
- يهدف الى تعديل الأنشطة والدورة الاستراتيجية ونمط الموارد للمنظمات وذلك لتعزيز ادائها الاقتصادي العام (Abd and Said, 2021:218).

بناءً على ما سبق، يهدف التجديد الاستراتيجي الى تغيير نمط موارد المنظمة ومسارها الاستراتيجي من اجل تحسين الأداء التنظيمي، والبحث عن مزيج أكثر ملاءمة من القدرات والموارد الحالية، كما يهدف لتعزيز السلوك الاستباقي على المستوى التنظيمي وذلك لمواكبة التغيير والتحول في الصناعة نفسها، وهذا يؤدي الى تغيير أنماط المنافسة بطريقة هامة.

3.2.4 أبعاد التجديد الاستراتيجي : وتتمثل أبعاده بالاتي:-

1-سياق العمل : يشير بعد السياق الى بيئة عمل المنظمة، ويعكس حقيقة ان الاستراتيجيات لا تنشأ من الفراغ التنظيمي إذ يدل على وضع الاجراءات الداخلية او ما اذا كانت تتعلق بالعلاقات خارج حدود المنظمة او مع منظمات اخرى (اجراءات خارجية)، ويعكس السياق مدى حاجة المنظمة الى تنمية الكفاءة في استغلالها للموارد وتحقيق التطور الداخلي مع بيان القدرات الخارجية على تجديد قدراتها والنجاح مع مرور الوقت (Eid, 2022:222)، ويعطي بعد سياق العمل نظرة ثاقبة حول اين يجري التجديد الاستراتيجي لذا يتم تشخيص سمات التجديد المتعلقة بنسبة الاعمال الخارجية قياسا الى الداخلية، ونسبة في الاعمال الدولية قياسا الى الاعمال في السوق المحلية (Al-Tai and Al-Tamimi, 2021:57)، ويقوم بعد السياق بتوجيه المنظمة باتجاه النمو الذي يستند على موارد المنظمة الداخلية قياساً بمواردها الخارجية، وتعني اجراءات التجديد الخاصة بالنمو الخارجي، تحالفات إستراتيجية، وعمليات الاستحواذ والاندماج، والمشاريع المشتركة، والاتفاقات التعاونية الأخرى (Kwee,2009:189)، وان هذه التغييرات لا تقتصر على جوانب معينة، ولكن تقوم المنظمات بتغيير جوهري في جانب او في عدد من الجوانب الاستراتيجية والانظمة والهياكل التنظيمية (Agawal&Helfat,2009:283)، ويتضمن السياق إجراءات خارجية تنفذها المنظمة عن طريق التعاون والمشاركة مع منظمات أخرى لغرض تنفيذ التجديد التي تتبع من داخل المنظمة وتمثل وسائل تطوير داخلية لمعرفة قدرة المنظمة، وتشمل استثمارات تطويرية وتأسيسية لتقديم المنتجات او الخدمات الجديدة، اما النوع الثاني الاجراءات الداخلية التي تتمثل بالمبادرات الاستكشافية التي تحتوي على نسبة فشل مرتفعة بسبب القضايا والمشاكل المرتبطة بعملية التعليم وتراكم المعرفة الجديدة (Al-Hindawi et al., 2022:78).

2-محتوى العمل : يركز المحتوى على "ما هية الاستراتيجية؟" ويتم تقييم محتوى اجراءات التجديد الى الكفاءة والاستكشاف بناءً على نوع النشاط، حيث نجد ان اجراءات الكفاءة تعني بزيادة قدرات المنظمة على ترشيد الأنشطة واستخدامها، بينما تهدف اجراءات الاستكشاف الى الابتكار واكتساب المعارف الجديدة، ودخول الاسواق الجديدة، وان المنظمات تميل الى التركيز على اجراءات الكفاءة وتطوير قدراتها بدلاً من الاستكشاف (Eid, 2022:222)، ويعتمد المحتوى على استراتيجيات التغيير الهادفة لتعزيز واكتشاف المهارات والقابليات والكفاءات في المنظمة مقابل استغلال الفرص المتوفرة والأنشطة الجديدة التي تستطيع توسعة نطاق اعمال المنظمة جغرافياً، إذ يتطلب ان يتمتع المديرين والموظفين في مجال المعرفة بخبرة وتجارب فريدة لاستغلال مهاراتهم ومعرفتهم بشكل صحيح لانه المفتاح لازدهار اقتصاد المنظمة في المستقبل، مع ابقاء الموظفين في مجال المعرفة على اطلاع لأحدث التقنيات والتطورات في مجال اعمالهم (Brahimi et al.,2021:15)، ويقاس بعد المحتوى بنسبة اجراءات التجديد التي لها طابع بناء الكفاءة مقابل الاجراءات التي تعزز الكفاءات في المنظمات، وتصنف الاجراءات الاستراتيجية بشكل عام الى اجراءات التجديد الاستغلالي التي تعزز تركيبة سوق المنتجات الحالية للمنظمات او اجراءات التجديد الاستكشافي والذي يتضمن انماطاً جديدة لخلق القيمة (Schmitt&Volberda,2016:2)، وان اجراءات التجديد الاستكشافية تقدم نشاطات جديدة لمخزون المنظمات الحالي، او ترفع النطاق الجغرافي للمنظمات، ويعتبر الخلاف بين اجراء الاستغلال والاستكشاف وعمليات التعرف على هذه الأمور وإدارتها كتحدي رئيسي للتجديد الاستراتيجي (Mishina,2016:20).

3-العملية : يركز بعد العملية على تشخيص اجمالي عدد الاجراءات او الاعمال خلال فترة زمنية محددة، اذ ان مؤشر العملية يشمل تكرار اجراءات وتقلبات التجديد، فالتكرار يقيس عدد اجراءات التجديد الاستراتيجية خلال مدة زمنية محددة، اما التقلب فيتعلق بالتطوير الزمني لاجراءات التجديد الاستراتيجي ويقاس بالانحراف القياسي من نسب اجراءات التجديد خلال مدة معينة (Al-Tai and Al-Tamimi,2021:58)، ويرتبط بعد العملية بمعدل الذي من خلاله يتم اتخاذ اجراءات التجديد والمدة بين الاجراءات المختلفة، كما تتم دراسة انماط او مسارات التجديد، (Mckinley et al,2014:110)، وقد يتطلب نجاح عملية التجديد من الإدارة العليا بحث عن اساليب جديدة للمفارقات او لإدارة التناقضات في المنظمات وذلك من اجل جعل جميع العاملين على علم بادارة التناقضات (Alhimyari et al,2019:821)، وتشارك المنظمات في اعمال التجديد بانتظام مثل الاعمال الخارجية كما في حالة عمليات الاستحواذ، وايضا تم تحليل الاثار المترتبة على الاجراءات الداخلية وتأثيرها ذات الصلة باجراءات التجديد (Volberda,2017:45)، وان اعمال التجديد تخضع لقوة دفع متكررة ويعني هذا ان المنظمة لديها ميل الى تكرار الاجراءات السابقة لذلك هناك علاقة بين الاجراء المسبق والفعل من حيث الاعتماد على الحدوث، ويدعم هذا ملاحظة ان الكفاءة في البحث تتحسن مع ازدياد اجراءات التشغيل الرئيسية (Pratap&Saha,2018:759)، وان متغير العملية يعكس عمليات التجسيد الفعلي للتجديد إذ يتبنى البعض وجهة النظر

التي تعد ان الادارة العليا لها دور رئيس في اتخاذ القرارات في المنظمة، بينما ان المدراء العاملين في المستويات الدنيا كذلك لهم دوراً هاماً في قيادة التجديد الاستراتيجي، لذلك يتم توقع وجود علاقات إيجابية بين عدد من اجراءات التجديد الاستراتيجي (Perez et al,2019:74)، بالإضافة الى ان العملية الاستراتيجية تعكس قوة الدفع (نظرة الزخم) التي تستند على نظرية السلوك الخاصة بالتعليم التنظيمي والتي تنص على ان الأشخاص الذين يتعلمون سلوكياتهم ويعتقدون أنها ستمنحهم الفرصة لما يريدون الوصول اليه أو تجنبهم الخيارات الغير مفضلة والغير مرغوب فيها (Rajes,2013:6)، ويوضح الجدول التالي بعض مؤشرات التجديد من وجهة نظر بعض المختصين وكالاتي:-

ت	المصدر	السنة	الابعاد							
			سياق العمل	محتوى العمل	العملية	التجديد الجزري	التجديد المستمر	توليد الأفكار	مشاركة القيادة	ريادة الاعمال
1	AlTaie&AlTammimi	2021	*	*	*					
2	Omaer&Ibraheem	2021	*	*	*					
3	Al-Muwajda	2021						*		*
4	Jarvi&khoreva	2020	*	*	*					
5	Al - Hamawndi	2020							*	*
6	Bryce et al	2019				*	*			
7	Klitsie	2018	*	*	*					
8	Martin, et al,2018	2018								*

جدول (7) بعض ابعاد التجديد الاستراتيجي

المصدر : المعطيات السابقة

4. الإطار الميداني للدراسة

4.1 الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

4.1.1 الوصف والتحليل الاحصائي لمتغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية : يوضح الجدول (8) حصول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على وسطاً حسابياً عام بمقدار (3.902) وبانحراف (0.619) وبمعامل اختلاف (16.99%) وبأهمية نسبية مقدارها (71.54%)، مما يشير إلى انسجام العينة بدرجة مرتفعة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير، وهذا الارتفاع يدل على ان الشركة المبحوثة تستخدم الطرق التنبؤية في معرفة احتياجات من الموارد البشرية مستقبلاً، وتقوم بتطبيق معايير موضوعية في اجراءات القيم الخاصة بالافراد العاملين، وتحديد ما تحتاجه من نوعية الموارد البشرية وكميتها في الشركة، وتقوم بدفع حوافز واجور تتلائم مع جهد عمل العاملين.

LIKERT									
العبارة	لا أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف
1-تستخدم الشركة أدوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	58	57	16	7	12	3.946	1.185	78.92	30.03
2-تضع الشركة معايير موضوعية تطبق على جميع الموظفين عند اجراء التقييم	46	68	17	10	9	3.880	1.104	77.6	28.45
3-تقوم الشركة بتحديد كمية ونوعية الموارد البشرية الضرورية داخل الشركة	42	62	28	10	8	3.800	1.086	76	28.57
4-تتناسب الأجور والحوافز التي تدفعها الشركة لمواردها البشرية مع الجهد المبذول من قبلهم	59	60	14	10	7	4.026	1.086	80.52	26.97
5-تساعد الدورات التدريبية في الشركة على اكتساب مهارات في أداء مواردها البشرية	48	59	25	10	8	3.860	1.105	77.2	28.62
المعدل العام للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	33.72	40.78	13.34	6.3	5.86	3.902	1.113	78.04	28.52

جدول (8) المؤشرات الوصفية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر : نتائج SPSS V26

4.1.2 الوصف والتحليل الاحصائي لمتغير سياق العمل : من الجدول (9) يتضح حصول متغير سياق العمل الاستراتيجي على وسطاً حسابياً عام بمقدار (3.886) وبانحراف معياري مقداره (1.117) وبمعامل اختلاف (28.74%) وبأهمية نسبية (77.72%)، مما يشير إلى انسجام العينة محل الدراسة على الفقرات الخاصة بمتغير سياق العمل وبدرجة عالية، وهذا يدل على ان الشركة محل الدراسة تقوم بتنفيذ اغلب اعمالها الاستراتيجية بالاعتماد على الحدود الخارجية وكذلك من خلال

اقتراحات متخذي القرار في داخل الشركة المبحوثة، وان الشركة تستند على افكار يقوم بتقديمها الافراد العاملين في تعاقباتها الاستراتيجية، بالإضافة الى ان الشركة لديها تحالف استراتيجي مع عدد من المنظمات العالمية.

LIKERT										
العبارة	لا أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الحساسية المتوسطة	الاختلافات المعيارية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات
6-تنفذ الشركة أغلب الأعمال الاستراتيجية بالاعتماد على حدود خارج حدود الشركة	49	55	22	19	5	3.826	1.121	76.52	29.30	4
7-تعتمد الشركة في تعاقباتها الاستراتيجية على الافكار المقدمة من قبل الافراد العاملين	59	56	16	14	5	4	1.086	80	27.15	1
8-ينصب اهتمام الشركة على خدمة السوق المحلية	47	57	22	13	11	3.773	1.193	75.46	31.61	5
9-تقوم الشركة بالأعمال الاستراتيجية بالاعتماد على المقترحات المقدمة من قبل متخذي القرار داخل الشركة	47	60	25	8	10	3.840	1.129	76.8	29.40	3
10-لدى الشركة تحالفات استراتيجية مع عدد من الشركات او المنظمات الدولية	57	56	21	11	5	3.993	1.058	79.86	26.49	2
المعدل العام لسياق العمل	34.54	37.86	14.16	8.66	4.78	3.886	1.117	77.72	28.74	

جدول (9) المؤشرات الوصفية لسياق العمل المصدر : نتائج SPSS V26

4.1.3 الوصف والتحليل الاحصائي لمتغير محتوى العمل : يتبين من الجدول (10) يتضح حصول بعد محتوى العمل الاستراتيجي على وسطاً حسابياً عام بمقدار (3.944) وبانحراف (1.077) وبمعامل اختلاف مقداره (27.31%) وبأهمية (78.68%)، مما يدل على انسجام العينة بدرجة عالية على الفقرات الخاصة بمتغير محتوى العمل، وهذا يشير إلى ان الشركة محل الدراسة تحرص على تقديم المنتجات والخدمات التي تطلب من السوق المحلي، وتركز الشركة على استخدام التكنولوجيا في حل القضايا والمشاكل الطارئة، وتستجيب الشركة بشكل مستمر لتغييرات السوق، وتقوم بتحسين منتجاتها بشكل مستمر، فضلاً عن قيام الشركة باستقطاب الافراد الموهوبين الذين يتمتعون بقدرات ومهارات وكفاءة مرتفعة وذلك بهدف الاستفادة من خبراتهم وطاقتهم.

LIKERT										
العبارة	لا أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الحساسية المتوسطة	الاختلافات المعيارية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات
11-تحرص الشركة على توفير الخدمات والمنتجات التي تطلبها السوق المحلية	54	58	21	12	5	3.960	1.061	79.2	26.79	2
12-تركز الشركة على استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات الطارئة	59	47	21	14	9	3.886	1.201	77.72	30.90	4
13-تستجيب الشركة باستمرار للتغييرات التي تحصل في السوق	68	46	21	9	6	4.073	1.093	81.46	26.83	1
14-تركز الشركة باستمرار على تحسين المنتجات التي تقدمها	47	54	33	11	5	3.846	1.053	76.92	27.37	5
15-تستقطب الشركة الافراد ذوي المهارات والكفاءات العالية	48	64	24	11	3	3.953	0.978	79.06	24.74	3
المعدل العام لمحتوى العمل	36.78	35.88	16	7.62	3.72	3.944	1.077	78.86	27.31	

جدول (10) المؤشرات الوصفية لمحتوى العمل المصدر : نتائج SPSS V26

4.1.4 الوصف والتحليل الاحصائي لمتغير العملية : من الجدول (11) يتضح حصول متغير العملية على وسطاً حسابياً عام بمقدار (3.894) وبانحراف مقداره (1.091) وبمعامل اختلاف (28.01%) وبأهمية نسبية (77.88%)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على الفقرات الخاصة ببعد العملية وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى ان الشركة تقوم بتكرار الاجراءات الاستراتيجية وذلك من اجل تنميتها، فضلاً ان الشركة المبحوثة تواجه تقلبات كل عام في الاعمال الاستراتيجية، بالإضافة

الى انها تستحدث وحدات واقسام تنظيمية وذلك من اجل تسهيل انسيابية العمل، وتقوم بالغاء كافة الوحدات والاقسام التي لا تستفاد منها، وتقلص الفجوة بين التنفيذ والتخطيط ضمن امكانياتها المتوفرة.

LIKERT										
العبارة	لا اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق تماماً	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات
16-تعمل الشركة على تكرار اجراءاتها الاستراتيجية وتطويرها	50	57	30	8	5	3.926	1.023	78.53	26.05	3
	33.3	38.0	20.0	5.3	3.3					
17-تشهد الاعمال الاستراتيجية للشركة تقلبات بين عام وآخر	43	56	27	19	5	3.753	1.104	75.06	29.41	5
	28.7	37.3	18.0	12.7	3.3					
18-تعمل الشركة على الغاء الاقسام والوحدات التي لايمكن الاستفادة منها	62	50	20	12	6	4	1.111	80	27.77	1
	41.3	33.3	13.3	8.0	4.0					
19-تعمل الشركة على استحداث وحدات تنظيمية لتسهيل انسيابية العمل	50	54	26	10	10	3.826	1.162	76.53	30.371	4
	33.3	36.0	17.3	6.7	6.7					
20-تتقلص الشركة الفجوة بين ما تخططه وتنفذه ضمن الامكانيات المتاحة	56	54	23	13	4	3.966	1.058	79.33	26.67	2
	37.3	36.0	15.3	8.7	2.7					
المعدل العام للعملية	34.78	36.16	16.78	8.28	4	3.894	1.091	77.88	28.01	

جدول (11) المؤشرات الوصفية للعملية المصدر : نتائج SPSS V26

4.2.1 تفسير واختبار دور متغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي : بحسب نتائج الجدول (12) يلاحظ ان قيمة معنوية الاختبار اقل من (5%)، حيث بلغت قيمة (F المحسوبة) (88.662) وتعد أكبر من القيمة الجدولية (3.988) عند المستوى المعتمد (5%) ويدعم ذلك درجة حرية (1.148)، في ما كانت قيمة (المحسوبة T) للميل الحدي (9.416) والتي تثبت معنوية الدور المباشر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، بينما بلغ معامل التفسير (R²) للانموذج المقدر (0.375) اذا يفسر متغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما نسبته (37.5%) من المتغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي اما القيمة المتبقية (62.5%) فتعزى لمتغيرات أخرى خارج نموذج الانحدار، بينما بلغ الميل الحدي (B1=0.571) فعندما تشرع الشركة محل البحث بالاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدرجة وحدة واحدة سيؤدي ذلك بشكل تلقائي الى الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي بنسبة (57.1%)، وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي نصها (يوجد دور ذو دلالة احصائية معنوية لمتغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي في الشركة التي شملتها الدراسة).

T	F	DF	R2	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية		المتغير المستقل المتغير التابع
				β_1	β_0	
(16.597)*	275.449	1.148	0.650	0.912	0.395	التجديد الاستراتيجي

P ≤ 0.05 ، N=150 ، F الجدولية = 3.988

الجدول (12) تحليل دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي

4.2.2 تفسير واختبار دور متغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق العمل : بحسب نتائج الجدول (13) يلاحظ ان قيمة معنوية الاختبار اقل من (5%)، في حين كانت قيمة (F المحسوبة) (125.875) والتي هي اكبر من القيمة الجدولية (3.988) عند المستوى المعتمد (5%) ويدعم ذلك درجة حرية (1.148)، في ما كانت درجة (T) المحسوبة للميل الحدي (11.219) والتي تثبت معنوية الدور للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق العمل، بينما بلغ معامل التفسير (R²) للانموذج المقدر (0.460) اذا يفسر متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما نسبته (46%) من المتغيرات التي تحصل في سياق العمل اما الدرجة الباقية (54%) فتعود لمتغيرات أخرى ليست موجودة بالنموذج، بينما بلغ معامل الميل (B1=0.910)، فعندما تقوم الشركة التي شملتها الدراسة بالاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدرجة وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى الاهتمام بسياق العمل بنسبة (85.6%)، وفي ضوء ذلك ترفض الفرضية الثانية وتقبل البديلة التي تنص (يوجد دور ذو دلالة إحصائية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق العمل في الشركة المبحوثة).

T	F	DF	R2	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية		المتغير المستقل المتغير التابع
				β_1	β_0	
(11.219)*	125.875	1.148	0.460	0.910	0.382	سياق العمل

P ≤ 0.05 ، N=150 ، F الجدولية = 3.988

الجدول (13) تحليل دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق العمل المصدر: نتائج برنامج SPSS V26

4.2.3 تفسير واختبار دور متغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في محتوى العمل : بحسب نتائج الجدول (14) يلاحظ ان قيمة معنوية الاختبار اقل من (5%)، في حين كانت قيمة (المحسوبة F) (101.393) أكبر من القيمة الجدولية (3.988) عند المستوى المعتمد (5%) ويدعم ذلك درجة حرية (1.148)، في ما كانت نسبة (T) المحسوبة للميل الحدي تبلغ (10.069) والتي تثبت معنوية الدور المباشر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في محتوى العمل، بينما بلغ معامل التفسير (R2) للانموذج المقدر (0.407) اذا يفسر متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما نسبته (40.7%) من المتغيرات التي تطرأ في المحتوى اما الباقية (59.3%) فتعود الى متغيرات اخرى غير موجودة بنموذج الانحدار، بينما بلغ الميل الحدي (B1=0.856) فعندما تشرع الشركة المبحوثة بالاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدرجة وحدة واحدة سيؤدي ذلك بشكل تلقائي الى الاهتمام بمحتوى العمل بنسبة (85.6%)، وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي نصها (يوجد دور ذو دلالة احصائية معنوية لمتغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في محتوى العمل في الشركة التي شملتها الدراسة).

T	F	DF	R2	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية		المتغير المستقل المتغير التابع
				β_1	β_0	
(10.069)*	101.393	1.148	0.407	0.856	0.647	محتوى العمل

$P \leq 0.05$ ، $N=150$ ، $F=3.988$ الجدولية

الجدول (14) تحليل دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في محتوى العمل

المصدر: نتائج برنامج SPSS V26

4.2.4 تفسير واختبار دور متغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العملية : بحسب نتائج الجدول (15) يلاحظ ان درجة معنوية الاختبار اقل من (5%)، في حين بلغت قيمة (F المحسوبة) (162.264) وتعد أكبر من القيمة الجدولية (3.988) عند المستوى المعتمد (0.05) ويدعم ذلك درجة حرية (1.148)، في ما كانت درجة (T) المحسوبة للميل الحدي (12.738) والتي تثبت معنوية الدور المباشر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العملية، بينما بلغ معامل التفسير (R2) للانموذج المقدر (0.523) اذا يفسر متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما نسبته (52.3%) من المتغيرات التي تحصل في متغير العملية اما الدرجة الباقية (47.7%) فتعود لمتغيرات أخرى ليست موجودة في النموذج، بينما بلغ معامل الميل الحدي (B1=0.970) فعندما تقوم الشركة التي شملتها الدراسة بالاهتمام بالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدرجة وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى الاهتمام بالعملية الاستراتيجية بنسبة (97%)، وفي ضوء ذلك ترفض الفرضية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد دور ذو دلالة احصائية لمتغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العملية في الشركة المبحوثة).

T	F	DF	R2	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية		المتغير المستقل المتغير التابع
				β_1	β_0	
(12.738)*	162.264	1.148	0.523	0.970	0.157	العملية

$P \leq 0.05$ ، $N=150$ ، $F=3.988$ الجدولية

الجدول (15) تحليل دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العملية

المصدر: نتائج برنامج SPSS V26

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

- تشير نتائج الأدبيات ان الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل وسيلة لاعتبار ادارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في تحديد استراتيجيات المنظمات فضلاً عن تطبيق هذه الاستراتيجيات من خلال الوظائف الخاصة بالموارد البشرية مثل التدريب والاختبار والتعيين ومكافأة وتعويض وتنمية الافراد العاملين بهدف تعزيز الأداء العام.
- تشير النتائج النظرية إلى ان التجديد الاستراتيجي يعد من المواضيع المعاصرة وما زال في طور تفسير مؤشرات ولكن لم يحظا باهتمام كافي من التحليل والبحث في الدراسات الاستراتيجية والادارية، وتؤكد الأبحاث العلمية أن التجديد هو إطار فكري فعال في تنمية أنشطة المنظمات، وتشير ايضاً ان التجديد يحدث نتيجة لعوامل داخلية وخارجية تؤثر بعمليات التغيير.
- حصل متغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على درجة مرتفعة من الاهمية النسبية والبالغة 78.04 حسب اجابات العينة المبحوثة، وهذا يدل على أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، مما يشير الى ان الشركة تدفع حوافز وأجور للعاملين بشكل يتلائم مع جهودهم في العمل، وتقوم بتحديد كمية ونوع الموارد البشرية الضرورية داخلها.
- حقق متغير سياق العمل على درجة مرتفعة من حيث الاهمية النسبية بلغت 77.72 حسب اجابات العينة المبحوثة وهذا يؤكد اهتمام الشركة في تبني مؤشرات التجديد الاستراتيجي، مما يدل على أن إدارة الشركة تعتمد على الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون عند تنفيذ عقودها الاستراتيجية، بالإضافة الى انها تولي اهتماماً كبيراً بخدمات السوق.

5. حصل متغير محتوى العمل على درجة مرتفعة من الأهمية النسبية بلغت 78.86 حسب إجابات العينة المبحوثة، وهذا يدل على اتفاق العينة على أهمية المحتوى في الشركة، مما يشير إلى أن الشركة تقوم بالإستجابة للتغيير الحاصل في السوق بشكل مستمر وتركز على تحسين المنتجات باستمرار.
6. حقق متغير العملية على درجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية بلغت 77.88 حسب إجابات العينة المبحوثة، وهذا يؤكد اهتمام الشركة المبحوثة بمتغير العملية ويشير هذا الارتفاع إلى أن الشركة تشهد عدد من التقلبات بين سنة وأخرى في أعمالها الإستراتيجية، وتقوم الشركة بإلغاء كل الوحدات والأقسام التي لا يمكن استخدامها والاستفادة منها.
7. توصلت النتائج الإحصائية للدراسة إلى وجود علاقة تأثير ودور ذو دلالة إحصائية معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التجديد الإستراتيجي، وهذا يشير إلى اهتمام الشركة محل الدراسة بموضوع الدراسة.
8. تشير النتائج الإحصائية إلى وجود أثر ودور ذو دلالة معنوية إحصائية معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوصفه متغير مستقل في سياق العمل بوصفه متغير معتمد.
9. تبين النتائج الإحصائية وجود أثر ودور ذو دلالة معنوية إحصائية معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوصفه متغير مستقل في محتوى العمل بوصفه متغير معتمد.
10. يتضح من النتائج الإحصائية وجود أثر ودور ذو دلالة معنوية إحصائية معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوصفه متغير مستقل في العملية بوصفها متغير معتمد.

5.2 التوصيات

1. التركيز على تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال اجراء الابحاث والندوات العلمية واقامة برامج التدريب في الشركة التي شملتها الدراسة والمنظمات الأخرى حول أهميتها وذلك لما لها من تأثير مهم في أحداث تغييرات ايجابية في المنظمات وتحسين مستويات الأداء والمنافسة.
2. ضرورة استثمار العلاقة بين متغيرات البحث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتجديد الإستراتيجي في الشركة المبحوثة، فضلاً عن توعية الشركات الأخرى بالأهتمام بإدارة الموارد البشرية عن طريق التاهيل والتدريب للمدراء والروؤساء والعاملين في الأقسام المتوسطة والعليا.
3. يجب الحصول على دعم إدارة الشركة عند تنفيذ عمليات التجديد الإستراتيجي، مع ضرورة أن يكون لدى المديرين والمروؤسين في المستويات الإدارية المعرفة بأهمية التجديد الإستراتيجي لأنه يؤدي لتقليل الوقت والتكاليف وينعكس هذا على تحقيق أهداف الشركة المطلوبة.
4. ضرورة استمرار القيام بتطبيق التجديد الإستراتيجي في الشركات بسبب التغييرات والتحديات الحاصلة في بيئة الأعمال ومتطلبات العملاء التي تتغير بشكل دائم الأمر الذي يتطلب اتخاذ اجراء استباقي لمواكبة التطور والتغيير التكنولوجي السريع والتغلب على المنافسين.
5. من الضروري عقد الندوات العلمية والدورات التدريبية لترسيخ مفهوم وأهمية التجديد الإستراتيجي وآلية تنفيذه من قبل إدارة المنظمات لإزالة المعوقات التي تقابلها عند التنفيذ.
6. يجب الأهتمام بمشاركة المعلومات داخل الشركة ضمن الأقسام والوحدات الإدارية لغرض التواصل والتعاون بين الإدارة والعاملين بهدف تبادل الآراء والمقترحات التي تقيد في تنفيذ أنشطة وأهداف الشركة.
7. ينبغي على الشركة الأهتمام في التقنيات الجديدة والتطور التكنولوجي في أعمالها، وتكثيف برامج التدريب، لضمان تقديم خدمات مبتكرة من شأنها أن تساهم في المستقبل في تحسين الأعمال.

Sources

1. Abdullah, Mai Mohamed Hamad, (2022), The Role of Strategic Human Resources Management in Achieving Governmental Institutional Performance, An Applied Study on the Ministry of Justice, Journal of Administrative Research, Sadat Academy for Administrative Sciences.
2. Al-Hindawi, Prof. Dr. Zainab Abdul Razzaq, Al-Humairi, Prof. Bashar Abbas Al-Humairi, Hassan, Lajit Sami Mohammed, Kazem, Dr. Fatima Hussein Kazim, (2022), The Role of Strategic Renewal in Achieving Organizational Prosperity, A Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the General Directorate of Education in Najaf Governorate, Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Vol. 14, No. 2, pp. 96-70.
3. Al-Hiti, Ali Jubair, Nassif, Ahmed Kamel, (2022), The Role of Strategic Renewal in Enhancing the Academic Accreditation of Anbar University Teachers, A Field Study at Anbar University, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, Part 2, 422-437.
4. Al-Fatlawi, Assoc. Prof. Majid Jabbar Ghazai, Al-Obaidi, Farah Ali Abed, (2022), The Reflection of Strategic Renewal on Organizational Sustainability: An Exploratory Study of the Views of University Leaders in Iraqi Universities, Journal of the College of Administrative and Economic Sciences, University of Kufa, Vol.18,No.2,pp. 393-416.
5. Al-Taie, Prof. Ali Hassoun, Al-Tamimi, Nour Jassim, (2021), The Role of Ingenious Leadership Behaviors in Strategic Renewal, Analytical Research in the Ministry of Youth and Sports, Journal of the Baghdad College of Economic Sciences University, No. 66.

6. Al-Ibrahimi, Dr. Ihsan Abdul Amir Aziz, Khanjar, Dr. Muhammad Talib, Hussein, M.D. Lama, (2021), The Role of Strategic Renewal in Achieving Essential Capabilities, A Field Study of the Najaf Provincial Council, Journal of the Faculty of Jurisprudence, University of Kufa, Volume 1, No. 36.
7. Al-Muwajdeh, Dr. Mufid Odeh Allah, (2021), The Role of Strategic Analysis from the Perspective of Resource Theory in Strategic Renewal in Jordanian Universities, Journal of Business Studies, Faculty of Commerce, Zagazig University, Volume 43, Issue 4, Jordan.
8. Al-Dulaimi, Assoc. Prof. Dr. Arak Abboud Ammi, Awad, Ahmed Hatem Ibrahim, (2021), The Impact of Core Capabilities in Achieving Strategic Renewal: A Field Study in the General Company for Food Products, Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences, Vol. 13, No. 4.
9. Al-Taie, A. H., & Al-Tamimi, N. J. (2021). The Role of Ambidextrous Leadership behaviors on Strategic Renewal. Baghdad College of Economic Sciences University Journal (BCESUJ), 66(10), 43-69.
10. Sievinen, H. M.(2021). Role of the board of directors In the strategic corporate renewal of the next generation of family-owned businesses.firms.
11. A. Aldrin & R. Rakesh, (2020). A STUDY ON STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN NEW GENERATION ORGANISATION, Studies in Indian Place Names (UGC Care Journal), ISSN: 2394-3114 Vol-40-Issue-18.
12. Al-Khawaldeh, Ghadeer Ahmed, (2020). The Role of Strategic Human Resources Management in Organizational Performance: Developing a Conceptual Framework, Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research . Dec2020, Vol. 5 Issue 14, pp56-68. 13.
13. Al-Hamawndi, Warda Abdul Khaliq, (2020), Organizational Failure and its Reduction through Strategic Renewal: An Exploratory Study, Journal of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq, Vol. 9, No. 35, Iraq.
14. Abdallah, Ali, (2020), The Role of Information Technology on Strategic Management of Human Resources: A Case Study of Algeria Telecom, PhD thesis in Business Administration, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Department of Management Sciences, University of Algiers3.
15. Ali, R. K. S., & Yasir, M. H. (2020). Knowledge management infrastructure and their impact on strategic Renewal". Journal of Critical Reviews, Vol.7, No.11,PP.1180- 1191.
16. Abdelrahmane, Bebeh, (2019), Strategic management of human resources and its role in managing change, a case study of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in El Oued, Master's thesis in Business Administration, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Martyr Hama El Khader in El Oued, Algeria.
17. Amara, Nasreddin, Ammarati, (2019), The Role of Strategic Human Resources Management in Achieving Excellence, Journal of Contemporary Economic Research, (4)2.
18. Allal, Tparwart, (2016), Elements of activating strategic management of human resources, resource entrance, knowledge, competencies, a case study of the Mobilis Foundation, PhD thesis in Business Administration, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Algiers 3.
19. Al-Aboudi, Ali Abdul Razzaq, (2015), The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Strategic Renewal of Higher Education Institutions, Master Thesis in Business Administration, Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Qadisiya, Iraq.
20. Al-Anzi, Saad Ali Mohammed, (2014), Strategic Management of Human Resources, First Edition, Dar Al-Barouzi for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
21. Albert Daniel, (2013). Strategic Renewal of activity systems an interdependency perspective, dissertation from Germany Difo- druck GmbH, Bamberg
22. Agarwal Rajshree Constance E. Helfat . (2009). Strategic Renewal of Organizations " Organization.Vol.(20),No.(2),281-293.
23. Ahmed, Mohammed Samir, (2009), Strategic Management of Human Resources, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, first edition, 2009.
24. Al-Jarjari, Ahmed Hussein, (2006), The Impact of Knowledge Management on the Strategic Functions of Human Resources Management, An Exploratory Study in Some Industrial Companies in Nineveh Governorate, Master's Thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul.
25. Eid, Dr. Ayman Adel, (2023), The Impact of Strategic Renewal on Achieving Organizational Sustainability, An Applied Study on Chemical Industry Companies in Sadat City, Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume 60, No. 1.
26. El-Naggar, Farid, (2006), Strategic Management of Human Resources, University House for Publishing and Distribution, Alexandria, Egypt.
27. Friesl, Martin; Garreau, Lionel; Heracleous, Loizos,(2018). "When the Parent imitates the Child: Strategic Renewal through Separation & Reintegration of Subsidiaries", Forthcoming in Strategic Organization.
28. Fourne, P.L and Tom Elfring. (2015). Achieving strategic renewal: the multi –level in fluencies of top and middle managers, boundary- spanning " Small Bus Econ, 45: 305 – 327 DOI 10. 1007\ s 11187-9633-5.

29. Gilbert Jillian.,(2016)."An Empirical Vision for Organizational Renewal : Utilizing Self- .12 Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation "School of Business , University of California, Vol.7, No.3.
30. Hakim, Ben Hassan, (2014) The Role of Strategic Human Resources Management in the Development of the Tourism Sector in Algeria, PhD Thesis in Business Administration, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Algiers.
31. Heyden, Luiz Márselo, (2012). Márselo, Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multilevel Contingency Approach, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus University Rotterdam
32. Iman, Dr. Hayoula, (2022), Strategic Management of Human Resources, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Yahya Fares University in Medea, Department of Facilitation, published research, Algeria.
33. Invloed vainter-en-intra op grote gevestigde Europese energiebedrijven. Stephen, M. and Ross, (2015), strategic renewal and change, Michigan Ross school of business, Hong Kong, S.A.R. China.
34. Jarvey, Katie, and Khoriva. , Violetta. , (2020), "The Role of Talent Management in Strategic Renewal," employee relations, international journal,(14)1,P75-89.
35. Juliane A. Lischka., (2019). Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies, Journal Of Media Business Studies, Vol (16), No (3), PP 182-201.
36. Jatheer, Assoc. Prof. Saadoun Hammoud, (2016), The relationship of human resources to reducing work pressure, an exploratory study, University of Baghdad, Journal of Economic Sciences, Vol. 22, No. 87.
37. Kaipainen, J., & Aarikka-Stenroos, L.,(2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies, Business Strategy and the Environment.
38. Khalida, Drish, (2022), Strategic Management of Human Resources, An Applied Study at Sonelgaz-Tiaret, Master's Thesis, Faculty of Economics and Management Sciences, Business Administration, Ibn Khaldun University-Tiaret.
39. Klitsie, J. (2018). Strategic Renewal in Institutional Contexts: The paradox of embedded agency (No. EPS-2018-444-S&E) .
40. Kwee, Z. Z. (2009). Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms (No. EPS-2009-174-STR).
41. Mustafa, Sahnouni, (2022), The Role of Strategic Human Resources Management in Developing the Performance of Customs Officers, PhD thesis, Faculty of Social Sciences and Humanities, Larbi Ben Mahdi University - Oum El Baraki, Algeria.
42. Majdoleen Omar Balawi and Shaker Jaralla Alkshali, (2022). Achieving Organizational Success Through Strategic Renewal, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol (12),No(6), PP 544- 560.
43. Mustafa, Ben Miri, (2021), Strategic management and its role in improving the performance of employees, a case study at Saidal Foundation, Antibiotic Branch in Medea, PhD thesis in Business Administration, Faculty of Economics, Experimental Sciences and Management Sciences, Department of Management, Yahya Fares University, Medea.
44. Michael armstrong,(2018). strategic human resource management, a guide to action, 4th édition, british library cataloguing,2008.
45. Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E,(2016). " Service response to economic decline: innovation actions for achieving strategic renewal " , Journal of Business Research, 69(8),pp: 2890-2900.
46. Maijanen , Päivi.(2015). Pursuit of Change Versus Organizational Inertia: A Study on Strategic Renewal in The Finnish Broadcasting Company, Unpublished PH.D. Dissertation, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
47. McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. Academy of management review, 39(1), 88-110.
48. Maktabi ,Seyed Habib; Hanifi ,Ariba;(2013); The study of the dimensions and components of change management among the managers in Azad Islamic Universities (8th district Branches) and presenting an appropriate conceptual framework; European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013; vol.2, No.3 (s), pp. 320-329.
49. Omaer, A. A. and Ibraheem, A. H. (2021). The impact Of Core Competencies in Achieving Strategic Renewal-A Field Research in The General Company for Food Products. AL-Anbar University.
50. Omar, Moalem, (2016), Strategic Management of Human Resources, A Case Study in the Directorate of Urbanism, Architecture and Construction of the Wilayat of Adrar, Master's Thesis on Strategic Politicization of the Institution, Faculty of Management Sciences, Economic Sciences and Commercial Sciences, Department of Management Sciences, African University Ahmed Derayah in Adrar, Algeria.
51. Olga, Mishina, (2016), the linkage between organizational Learning and strategic renewal: A case study with in the fishing industry, master thesis, university college of Southeast Norway.

52. Press, Assoc. Prof. Dr. Ahmed Kazim, Aliwi, Dr. Ali Hussein, Wadi, Dr. Amir Ghanem, (2019). The role of organizational infertility in adopting the premises of strategic renewal during times of environmental erosion, an analytical exploratory research for the opinions of a sample of leaders in the State Company for Rubber Industries and Tires, College of Administration and Economics, University of Karbala, Journal of Administration and Economics, Volume 8, Issue 31, p. 236.
53. Pérez-Pérez, M., López-Fernández, M. C., & Obeso, M. (2019). Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms. Administrative Sciences .
54. Pérez-Ayúcar, M., Ashman, M., Almeida, M., Sitjà, M. C., Beteta Juan, Hoofs, R., Kueppers M., Yaseli Julia, Merritt, D., Nespoli, F., and Suarez Eduardo,(2018). "The Rosetta science operations and planning implementation", Acta Astronautica.
55. Pratap, S., & Saha, B. (2018), Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices, and the process of strategic renewal. Strategic Management Journal, 39(3),pp. 759-793.
56. Pilz, Fabian, and Vajna, Sandor, Dipl math, (2018), Achieving simplicity development and design of simple products proceeding of the ASME international design engineering technical conferences and computers and information in engineering conference, August, Quebec city. Canada.
57. Phetphongphan, W., Phornlaphatrachakorn, K., & Pratoom, K., (2017). "The Impact of Antecedent Variables on Strategic Renewal Capability: An Empirical Investigation of Software.
58. Rabih, Khadawj, Bakri, Al-Zahra, (2021), Strategic management and its role on organizational compliance: a case study of Sonelgaz Medea Branch, Master Thesis in Business Administration, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Department of Management Sciences, Yahya Fares Medea University.
59. Rizkallah, A. Salma, Omnia, Dr. Masak, (2017), Strategic management of human resources and its role in creating competitive advantage for the Algerian institution, University of Djelfa, Afaq Journal of Science, No. 7.
60. Rajes, M. (2013). A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions (Doctoral dissertation).
61. Somaya, Luanshi, (2021). The contribution of strategic management of human resources to achieving governance in higher education institutions, a field study, master's thesis, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Mohamed Boudiaf University in El Masla, Algeria.
62. Saeed, Assoc. Prof. Hadeel Kazim, Abed, Nour Bassem, (2021), Organizational Trust and its Impact on the Elements of Strategic Success, An Analytical Study, Journal of the Baghdad College of Economic Sciences, No. 64.
63. Sajeevanie, T. L., Opatha, H. H. D. N. P., & Dissanayake, K. (2020). An Instrument to Measure the Practice of Strategic Human Resource Management in Private Sector Organizations. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 10(1).
64. Sievinen., H., M., and Pihkala., T., (2020). "Strategic renewal in a mature family-owned company–A resource role of the owners" sciencedirect, Vol53,No2(19-1)
65. Shangun, Lu,(2018). strategic renewal of some in mature manufacturing industry SEM in Sweden. The case of Hangan Jonkoping business school, Sweden, vol.1, No.19.
66. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. International Journal of Management Reviews, 20(1), 81-98.
67. Sinkkilä, Henriikki. (2017). "Digitalisation Driven Strategic Renewal in Small and Medium Sized Enterprises in Finnish Manufacturing." Master's Thesis, Aalto University School of Science Degree Programme in Industrial Engineering and Management.
68. Shehani, Siham, (2017), The Role of Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage, Journal of Marketing Studies and Business Administration, Tahri Muhammad Bashar University, No. 1, p. 103.
69. Schmitt, Achim and. W . Volberda, (2016). British Academy, Strategic Renewal : Past Research Theoretical Tensions and future, of management, International journal of management Reviews, Vol, p,p:1 – 18.
70. Schmitt. Achim, Vincent L. Barker Iii, Sebastian Raisch, David Whetten,(2016). "Strategic Renewal In Times Of Environmental Scarcity", Long Range Planning Vol49, No3, P2.
71. Tavakol, M.&Dennick, R.,(2011). "Understanding the content and cronbach's alpha test",Journal of international medical education, 55-53.
72. Volberda, H. (2017). Comments on'Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms'. Long Range Planning, 50(1),pp. 44-47.
73. Zulkifly, N.A., Ismail, M. & Hamzah, S.R.(2020). "Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals: Shared vision as mediator", European Journal of Management and Business Economics, Vol29, No2, PP199-215.