

# إعادة هندسة الموارد البشرية في أطار القيادة الاستراتيجية

## دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة فيض القسم

أ.م.د. ليث شاكراً أبو طيب، أ.م.د. أمير نعمة الكلاي  
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق.

### المستخلص

الاساليب والادوات الاحصائية (استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS-SEM) بواسطة برنامج SmartPLS)، للبيانات المتحصله في شركة فيض القسم، إذ وزعت (66) استبانة، واسترجعت (59) استبانة صحيحة، أي بنسبة استرجاع (89%)، وقد تضمن البحث أربعة مباحث، تضمن الأول المنهجية العلمية، وتخصص الثاني بالإطار النظري، أما الثالث فتضمن عرض وتحليل النتائج، ثم جاء المبحث الرابع ليقدم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الغرض من البحث هو اكتشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وابعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية)، وإعادة هندسة الموارد البشرية وابعادها (البعد البشري، البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي)، وقد حاول البحث الاجابة على عدة تساؤلات منها: ما مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في إعادة هندسة الموارد البشرية، وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس والتساؤلات الاخرى بُني البحث على فرضيتين رئيسيتين وتفرعت عن كل منهما خمس فرضيات فرعية، تم التحقق من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث باستخدام مجموعة من

كلمات مفتاحية: القيادة الاستراتيجية، إعادة هندسة الموارد البشرية، شركة فيض القسم.

### المقدمة

الإدارية لإعادة النظر بتوجهاتهم الاستراتيجية باستمرار وذلك لغرض التكيف المستمر مع تأثيرات الظروف الخارجية. ان توظيف القيادة الاستراتيجية يقود المنظمة الى استخدام مقدراتها الجوهرية النادرة لغرض خلق قيمة مبتكرة للزبون عبر تقديم منتج ينسجم مع احتياجاته الملحة. وكل هذا لا يتم الا من خلال توظيف راس مال بشري يمتاز بقدرات نادرة تؤهله لإنجاز الاعمال المناطة به لغرض تحقيق اهداف المنظمة. تسمح القيادة الاستراتيجية في تنظيم وهندسة المورد البشري باعتباره مورد نادر يجب تطويره والمحافظة عليه وذلك لتمكين المنظمة من المنافسة في بيئة تتسم بالحركية

مع الدخول الى الالفية الجديدة، واجهت المنظمات المختلفة تحديات مستمرة نتيجة الاضطراب البيئي المتواصل بسبب الحركية المستمرة لعوامل البيئة الخارجية التي غالباً ما توصف على انها بيئة ديناميكية غير مستقرة بسبب الأنشطة التي يقوم بها المنافسين لغرض البقاء في المنافسة أكبر مدة ممكنة. الامر الذي يقود لمزيد من التهديدات التي تؤثر على استقرار المنظمات، ما يدفع الإدارات العليا بالبحث أكثر عن الأساليب الحيوية التي يجب ان توظفها لغرض التكيف مع التهديدات البيئية. وهنا تأتي القيادة الاستراتيجية باعتبارها نمط قيادي متقدم متخصص في تحفيز انتباه القيادات

الإحاطة أكثر بموضوعات البحث، سوف يتم تقسيمه الى اربع مباحث رئيسية، سيخصص المبحث الأول لغرض عرض الجانب المنهجي للبحث، بينما سيرعرض المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، في حين سيرعرض المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث، اما استنتاجات البحث وتوصياته سيتم عرضها في المبحث الرابع.

المستمرة في عواملها الثانوية. فضلا عن ذلك، يجب العمل على توظيف التكنولوجيا والتقنيات التي يحتاج اليها المورد البشرية لغرض أداء اعماله بصورة سريعة. جنبا الى جنب مع بناء مناخ تنظيمي يساعد العاملين على الابداع وبداء الأفكار التي يمكن ان تسهم في تطوير المنظمة والحد من المشاكل التي تظهر الان وفي المستقبل. ولغرض

## المبحث الأول الجانب المنهجي للبحث

- الفرعية نتجه الان نحو صياغة أهميته:
1. الخروج باستنتاجات وتوصيات تخدم عمل المنظمة المبحوثة عينة البحث.
  2. دراسة متغيرات بحثية لم يجرى دراستهما معا على حد علم الباحث.
  3. اثاره انتباه القيادات الإدارية للمنظمات الأخرى حول مدى أهمية المتغيرات المبحوثة.
  4. تشجيع المنظمة المبحوثة على تبني الأسس العلمية للبحث لحل المشاكل الواقعية.

### ثالثاً: أهداف البحث

- بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث وتساؤلاتها الفرعية وأهميته نتجه الان نحو صياغة أهدافه التي نوجزها كما يلي:
1. التعرف على المرتكزات الفكرية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
  2. الكشف عن مدى توافر متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في المنظمة المبحوثة.
  3. التعرف على علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وابعادها وإعادة هندسة الموارد البشرية.
  4. الكشف عن مدى تأثير متغير القيادة الاستراتيجية وابعادها في إعادة هندسة الموارد البشرية.

### رابعاً: فرضيات البحث

استنادا لما تقدم من مشكلة وأهمية وأهداف البحث سيتم صياغة فرضيات البحث وكما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاستراتيجية وإعادة هندسة الموارد البشرية، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية.
  - ب. توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد المقدرات الجوهرية وإعادة هندسة الموارد البشرية.

### مشكلة البحث:

حتمية التغيرات البيئية فادت لمزيد من الاضطرابات التي مارست تأثيرات غير متوقعة حدثت من قدرة المنظمة على أداء اعمالها بصورة صحيحة. يؤثر الاضطراب البيئي بصورة مباشرة على حيوية منظمات الاعمال، الامر الذي يزيد من الضغوط على راس المال البشري الامر الذي يقلل من قدرتهم على العمل كثيرا لغرض معالجة هذه التحديات والتكيف معها وتحويلها الى فرص تستفيد منها المنظمة لتحقيق أهدافها. فضلا عن ذلك ان عدم تبني التكنولوجيا المتطور يزيد من الضغوط على المنظمة، ان اهمال ادخال تقنيات متقدمة تسهل عمل المورد البشري يزيد حتما من الفجوة مع المنافسين للمنظمة. بالإضافة الى عدم الانتباه الى بناء مناخ تنظيمي يحفز العاملين على الابداع يزيد من المشاكل التي تعاني منها المنظمة. في هذا الوقت تاتي القيادة الاستراتيجية كمتاح للتميز تعتمد على رصد التغيرات الخارجية لحظة حدوثها تمهيدا لتبني بعض الإجراءات التي يمكن ان تساعد في معالجتها بالاعتماد على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة التي يجب ان توظفها بصورة علمية للتكيف المستمر مع التحديات غير المتوقعة تمهيدا لتحقيق الاهداف المختلفة للمنظمة.

وبعد ان تم وضع إطار فكري لمشكلة البحث ننقل الان نحو صياغة مشكلة البحث الرئيسية وهي:

لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح في إعادة هندسة الموارد البشرية من غير قيادة استراتيجية فعالة

وبعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث الرئيسية نتجه الان نحو صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كما يلي:

- 1- ما هي المرتكزات المفاهيمية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية؟
- 2- ما مستوى توافر متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في المنظمة المبحوثة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية وابعادها مع إعادة هندسة الموارد البشرية؟
- 4- ها يوجد تأثير لمتغير القيادة الاستراتيجية وابعادها في إعادة هندسة الموارد البشرية؟

### ثانياً: أهمية البحث

بعد صياغة مشكلة البحث الرئيسية والتعرف على اهم تساؤلاتها

ج- توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد رأس المال البشري وإعادة هندسة الموارد البشرية.  
د- توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة الموارد البشرية.  
هـ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد الرقابة التنظيمية وإعادة هندسة الموارد البشرية.

ج- توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد رأس المال البشري وإعادة هندسة الموارد البشرية.  
د- توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة الموارد البشرية.  
هـ- توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد الرقابة التنظيمية وإعادة هندسة الموارد البشرية.

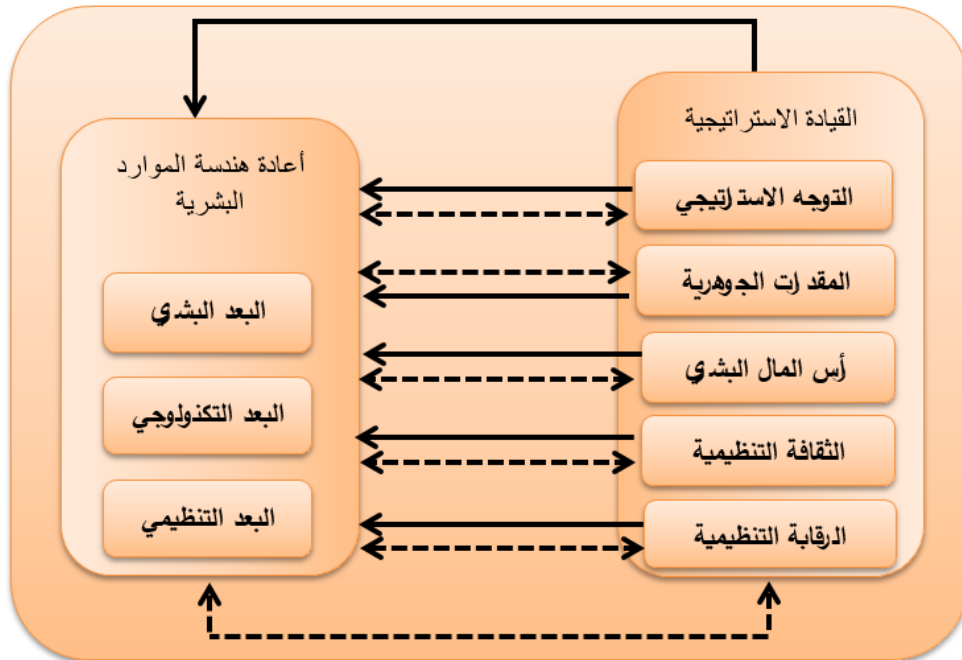
### خامساً: المخطط الفرضي

يتضمن النموذج الافتراضي للبحث مجموعتين من المتغيرات وكالاتي:

1. المتغير المستقل: (القيادة الاستراتيجية)، وتشمل (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية).
2. المتغير المعتمد: (إعادة هندسة الموارد البشرية)، وتشمل (البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي).

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وإعادة هندسة الموارد البشرية، ويشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية.
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية من خلال بعد المقدرات الجوهرية وإعادة هندسة الموارد البشرية.



الشكل (1)  
البحث الافتراضي

ليناسب طبيعة البيئة العراقية، والجدول (1) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده وهي كما يأتي:

### سادساً: مقاييس البحث

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراته الرئيسية والفرعية، وذلك بعد أن تم تكييف معظم فقرات المقياس الحالي

## جدول (1)

## متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

| المصادر المعتمدة                          | فقرات الاستبيان | رمز المتغير | المتغيرات الفرعية  | المتغيرات الرئيسية                      | ت |
|---|-----------------|-------------|--------------------|---|---|
| Hitt<br>et al,2011<br>Bilgin et al., 2016 | 1-3             | SO          | التوجه الاستراتيجي | القيادة الاستراتيجية<br>(LS)            | 1 |
|   | 4-6             | CC          | المقدرات الجوهرية  |   |   |
|   | 7-9             | HC          | راس المال البشري   |   |   |
|   | 10-12           | OC          | الثقافة التنظيمية  |   |   |
|   | 13-15           | ON          | الرقابة التنظيمية  |   |   |
| أبو عوض، 2015<br>الجرجري والعبدي، 2021    | 1-3             | HD          | البعد البشري       | إعادة هندسة الموارد<br>البشرية<br>(RHR) | 2 |
|   | 4-6             | TD          | البعد التكنولوجي   |   |   |
|   | 7-9             | OD          | البعد التنظيمي     |   |   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

## سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي شركة فيض القسيم، أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم اختيار مدراء الاقسام والشعب في الشركة والبالغ عددهم (59) مديراً. ثامناً: الاساليب الاحصائية

الاساليب الاحصائية المعتمدة في البحث تتضمن استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمرجعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) *Partial Least Squares* من خلال برنامج SmartPLS، والتي تتضمن

- 1- تقييم انموذج القياس (اختبار أداة الدراسة).
- 2- تقييم الانموذج الهيكلية (اختبار الفرضيات).

## المبحث الثاني/ الجانب النظري

التخطيط الاستراتيجي لعمليات الابتكار من قبل فرق الإدارة العليا له تأثيرات إيجابية على القدرة الابتكارية، وريادة الأعمال في المنظمات (Calabrò et al., 2020: 6).

## ثانياً : ابعاد القيادة الاستراتيجية Strategic leadership Dimensions of

تتضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية خمسة أبعاد وهي:

## 1. التوجه الاستراتيجي: Strategic orientation

التوجه الاستراتيجي هو الموقف التنافسي وسلوكيات تنفيذ استراتيجية الشركة التي تسود المنظمة بأكملها (Han & Zhang, 2021: 2). كما يمثل التوجه الاستراتيجي "الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لخلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق المستمر للأعمال"، وبهذا فهو يعكس وجهة نظر المنظمة حول كيفية إجراء الأعمال، باختصار، إنه فلسفة عمل المنظمة (Mu et al., 2016: 2). وأخيراً يشير التوجه الاستراتيجي إلى المبادئ التي تقوم عليها الأنشطة والعمليات التي تتعهد بها المنظمة لخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتفوق (Ho et al., 2015: 1).

## 2. المقدرات الجوهرية: Core competences

تحديد المقدرات الجوهرية يعني تحديد المصادر والقدرات التي ستوفر مزايا للمنظمة على المنافسين وتجعلها أكثر قوة ضد

## أولاً : مفهوم القيادة الاستراتيجية Concept of Strategic leadership

تُعرّف القيادة بأنها العملية التي يقوم فيها الشخص بإشراك مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك، لهذا يصف القائد بأنه الشخص الذي يخلق مستوى عالٍ من الأخلاق والتحفيز والأداء لدى أعضاء الفريق، فضمن التأثيرات المتزايدة للمتغيرات البيئية على المنظمات في الثمانينيات، بدأ ينظر إلى النجاح كنتيجة للتفكير الاستراتيجي الذي يركز على المتغيرات البيئية، بدلاً من التخطيط الاستراتيجي القائم على العمليات الداخلية للمنظمات، لذلك، أصبح لا بد من اعتبار القيادة عنصراً استراتيجياً يؤثر على الأداء التنظيمي. ومما لا شك فيه أن معرفة وخبرات وقيم وتفضيلات كبار المديرين أثرت في كيفية تقييمهم للعوامل البيئية وتفضيلهم النهائي للاستراتيجية التنظيمية، وتوصلت الدراسات إلى استنتاج مفاده أن كل منظمة كانت انعكاساً لقائدها (Bilgin et al., 2016: 5). أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في صنع القرار الاستراتيجي، والذي بدوره يؤثر على الاتجاه العام للمنظمة ومستقبلها، على سبيل المثال، اكتشف الباحثون كيفية تأثير القادة الاستراتيجيين على سلوك المخاطرة بالمنظمة، والتغيير الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية، أو جهود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Cortes & Herrmann, 2020: 1). تساعد القيادة الإستراتيجية الشركات على تقييم كيفية تخصيص الموارد لمزيد من الابتكار والمخاطرة، على سبيل المثال، أن

واستدامتها وتغييرها، فالرقابة ضرورية من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمات قد حققت الأهداف المرجوة أم لا هو جزء مهم من عملية تنفيذ الاستراتيجية، أن الرقابة الاستراتيجية تشير إلى تقييم مستويات نجاح الإستراتيجيات المنفذة في وحدات مختلفة من قبل قائد المنظمة، تنقسم الرقابة في المنظمات إلى مجموعتين هما الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية (Bilgin et al., 2016: 7).

ثالثاً: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية **Concept of re-engineering of human resources**

إعادة الهندسة هي إعادة تصميم سريعة وجذرية للعمليات والخدمات والسياسات والهيكل التنظيمي للمنظمة، يمكن تعريفه على أنه فن تغيير طريقة تفكير المنظمة، وبالتالي القيام بالأشياء بطريقة جذرية (Francis & Kabir, 2008: 2). فيما يرى (Georgeta, 2009) أن إعادة الهندسة هي قوة تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإعادة تصميم عملياتنا التجارية بشكل جذري من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في أدائها، أما (Hammer and Champy 1993) فينظر إلى إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات دراماتيكية في مقاييس الأداء الحاسمة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Shahmandy, 2012: 2019). فيما أشار (أومر وآخرون، 2021: 89) إلى أن الهندسة البشرية عبارة عن تصميم كل موجودات المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية بشكل يؤدي إلى حياة مريحة وآمنة من ناحية بيئة العمل المادية والفيزيائية وكيفية تصميم موقع العمل واستخدام الأجهزة والمكانن لغرض وصول المنظمة إلى أهدافها المنشودة وأستمرار عملها ونموها وأزدهارها. أما (حسين، 2018: 234) فيعرف إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها عملية إدارية تنفذها الإدارة العليا بهدف إعادة تصميم الجوانب التنظيمية الخاصة بموارها البشرية بالاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات وبالشكل الذي يعزز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة لمنظمتهم. فيما ترى (خان وآخرون، 2019: 154)، أن إعادة هندسة الموارد البشرية هي إعادة تصميم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية للتخلص من العمل الإداري الروتيني والتركيز على الأنشطة الاستراتيجية لهذه الإدارة.

رابعاً: ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية **Dimensions of re-engineering of human resources**

تتضمن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

#### 1. البعد البشري **Human dimension**

التغيير البشري في إدارة الموارد البشرية سيركز على تخلص موظفي إدارة الموارد البشرية من المهام الإدارية والروتينية التي يقومون بها لصالح الرؤساء الذين يصبحون أخصائيي موارد بشرية ولصالح المرؤوسين بشاركتهم في إدارة مساهمهم الوظيفي ومتابعته بشكل آلي، مما يمكنهم من التركيز على المهام الاستراتيجية والأساسية في هذه الإدارة (خان وآخرون، 2019: 154). كما يعد (الجزيري والعبيدي، 2021: 117) المورد البشري في المنظمة العنصر

المنظمات الأخرى. فهناك ثلاث خصائص ضرورية من المقدرات الجوهرية في المنظمات، الأول هو أن المقدره الجوهرية يجب أن توفر إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة، والثاني هو أنه يجب أن تساهم في الفائدة التي يدركها الزبائن من المنتج النهائي، السمة النهائية هي أن المقدره الجوهرية يجب أن يكون من الصعب تقليدها وفريدة من نوعها في المنافسة، من أجل التمكن من توفير ميزة تنافسية للمنظمة، يجب على القادة الاستراتيجيين معرفة مصادر ومقدرات المنظمة التي تعتبر قيمة ونادرة ويصعب تقليدها (Bilgin et al., 2016: 7).

#### 3. رأس المال البشري: **Human capital**

تشير الأبحاث إلى أن سمات رأس المال البشري (مثل التعليم والمهارات والخبرة) تؤثر على نتائج الشركة، على سبيل المثال، قد يساهم الموظفون ذوو التعليم العالي في تطوير الأعمال والابتكار واستثمارات البحث والتطوير، كما يمكن أن تعكس خبرة الموظفين ومعرفتهم ومهاراتهم الفنية ومواهبهم رأس المال البشري للشركة (Calabrò et al., 2020: 4). يعد رأس المال البشري حاليًا أكثر الأصول قيمة لشركة أو مؤسسة. مما لا شك فيه، في ظل المناخ الحالي للمنافسة الشديدة، يمكن للموظفين إحداث فرق، وفقاً لمتخصصي الموارد البشرية، كان المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة التي استمرت خلال العقد الماضي هو جودة القوى العاملة، لذلك، فإن القدرة على جذب وتطوير والحفاظ على الموظفين الأكفاء هو عامل ذو أهمية كبيرة لأداء الأعمال، بالإضافة لهذا يخلق رأس المال البشري الرؤية، ويحدد نطاق الممارسات، ويوجه مهام العمل، ويحدد الأهداف، ويطور الخطط الاستراتيجية وينفذها وفقاً لقيم العمل، وبالتالي، يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي، لذلك فإن الأشخاص هم من يصنعون القيمة المضافة (Belias et al., 2017: 192).

#### 4. الثقافة التنظيمية: **Organizational culture**

مهمة أخرى للقائد الاستراتيجي في المنظمة هي تشكيل ثقافة تنظيمية مستدامة وفعالة، فالثقافة التنظيمية هي مزيج من الأيديولوجيات والرموز والكفاءات الأساسية في المنظمة، ومن الضروري أن يطور القادة الاستراتيجيون ويدعمون ثقافة تنظيمية مناسبة تعتمد على مشاركة المصادر والقدرات بين الوحدات التنظيمية، مع التركيز على التعلم والتدريب البشري، وتشجيع روح المغامرة الضرورية للابتكار والقوة التنافسية، حيث يمكن لثقافة تنظيمية مناسبة أن تشجع روح المغامرة التي تسرع وتسهل تشكيل مجموعة من الرؤى طويلة الأجل والإجراءات الاستراتيجية القائمة على إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة، نتيجة لذلك، تتطلب القيادة الإستراتيجية الفعالة تغييرًا ثقافيًا من شأنه أن يساهم في أداء المنظمة وتنفيذ التغيير (Bilgin et al., 2016: 7).

#### 5. الرقابة التنظيمية **Organizational control**

الرقابة التنظيمية هي إجراءات رسمية وقائمة على المعرفة يستخدمها القادة الاستراتيجيون لتأطير الأنشطة التنظيمية



تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات التنظيمية الموجودة داخلها، وبالتالي يشكل التغيير التنظيمي واحد من أهم العوامل التي من الممكن أن تحدد قدرة المنظمة على تنفيذ ونجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية.

خامساً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإعادة هندسة الموارد البشرية

لتقييم الموارد البشرية الحالية وإجراء التغييرات اللازمة، يجب أن يعرف القادة الاستراتيجيون الفعالون مهارات وقدرات الأشخاص الذين يعملون معهم، فمن المهم بنفس القدر تحديد ما إذا كان هؤلاء الموظفين لديهم القدرة على التعلم وتطوير قدرات جديدة، إذ يمكن أن يكون هذان التقييمان أساسيًا في تعيين الوظيفة للشخص المناسب، فإذا كان الأشخاص المؤهلون نادرين، يجب اتخاذ المبادرة من أجل تغيير الموارد البشرية (جلب موظفين أو مديرين جدد)، بمجرد تأمين الموارد البشرية، يبدأ التكوين والذي يمكن اعتباره تنسيق القادة في مطابقة متطلبات المهام مع مهارات الموظفين وقدراتهم، حيث تتضمن الخطوة الأخيرة الاستفادة من أنشطة الموظفين المؤهلين الذين تم تعيينهم في مجموعات عمل معينة لإنجاز مهام وأهداف معينة، وتحقيقًا لهذه الغاية، يجب على القائد الاستراتيجي (مدير فريق البحث والتطوير) إدارة أنشطة المجموعة من خلال توفير التوجيه والتسهيل والتمكين لتمكين أعضاء المجموعة من تحقيق إمكاناتهم (Calabrò et al., 2020: 6). تعتبر القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ضروريتين في جميع القطاعات الاقتصادية، بهدف تصميم ممارسات التوظيف والاحتفاظ والتطوير المهني للموظفين والتنفيذ الفعال لعملية التخطيط الاستراتيجي (Belias et al., 2017: 189).

الاساسي والجوهري لأحداث أي عملية تغيير في المنظمة، فهو الهدف الرئيس من أجل أن تكتمل إعادة الهندسة، لذا يجب على المنظمة أن تركز على عملية الإعداد الجيد للأفراد القائمين على عملية إعادة الهندسة من أجل القيام بالتغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، وكذلك العمل على بناء الثقافة التنظيمية لديهم مثل التكيف مع برامج إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً.

## 2. البعد التكنولوجي Technological dimension

يتمثل التغيير التكنولوجي في اعتماد تقنيات وبرامج متطورة لإدارة شؤون الأفراد وتسيير مهام الوظيفة، مما يساهم في تخفيض وقت العمل وتحسين جودته وتخفيض التكاليف، إلى جانب تبني العمل الإلكتروني الذي سيمكن بدون شك من تركيز موظفي الموارد البشرية على المهام الاستراتيجية للوظيفة، وعلى تحقيق التوافق مع استراتيجية المنظمة، باعتبار أن المهام التشغيلية لم تعد تحتل تلك المساحة التي كانت تخصص لها سابقاً. البعد التكنولوجي الذي يمس إدارة الموارد البشرية بشكل جذري سيؤدي إلى أتمتة عملياتها بشكل تام والتحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (خان وآخرون، 2019: 154).

## 3. البعد التنظيمي Organizational dimension

يتمثل التغيير التنظيمي في إعادة تنظيم الوظيفة، بحيث يتغير توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات، وتتغير نظم الموارد البشرية المعتمدة كنظم الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء (خان وآخرون، 2019: 154). كما يشير (ابو عوض، 2015: 48) إلى أن التغيير التنظيمي يتضمن كافة الإجراءات التي تتخذها المنظمة بخصوص هيكلها والثقافة السائدة فيها والإجراءات والتعليمات التي تحدد كيفية

## المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

أولاً: اختبار أداة البحث (تقييم نموذج القياس) يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ويبين الجدول (2) معايير تقييم نموذج القياس.

### جدول (2)

#### معايير تقييم نموذج القياس

| المعايير والحدود المقبولة                       | أوجه القياس  |
|---|--|
| $0.60 \leq Composite Reliability$ الثبات المركب | ثبات الاتساق الداخلي <i>Internal Consistency Reliability</i> |
| $0.70 \leq Cronbach's Alpha$ كرونباخ الفا       |  |
| $*0.70 \leq Outer Loading$ التشعب الخارجي       | ثبات المؤشر <i>Indicator Reliability</i>                     |
| $0.50 \leq (AVE)$ متوسط التباين المستخلص        | الصدق التقاربي <i>Convergent Validity</i>                    |
| نسبة HTMT $0.90 >$                              | الصدق التمييزي <i>Discriminant Validity</i>                  |

\* وفقاً ل (Hair et al., 2017) فإنه يتم:

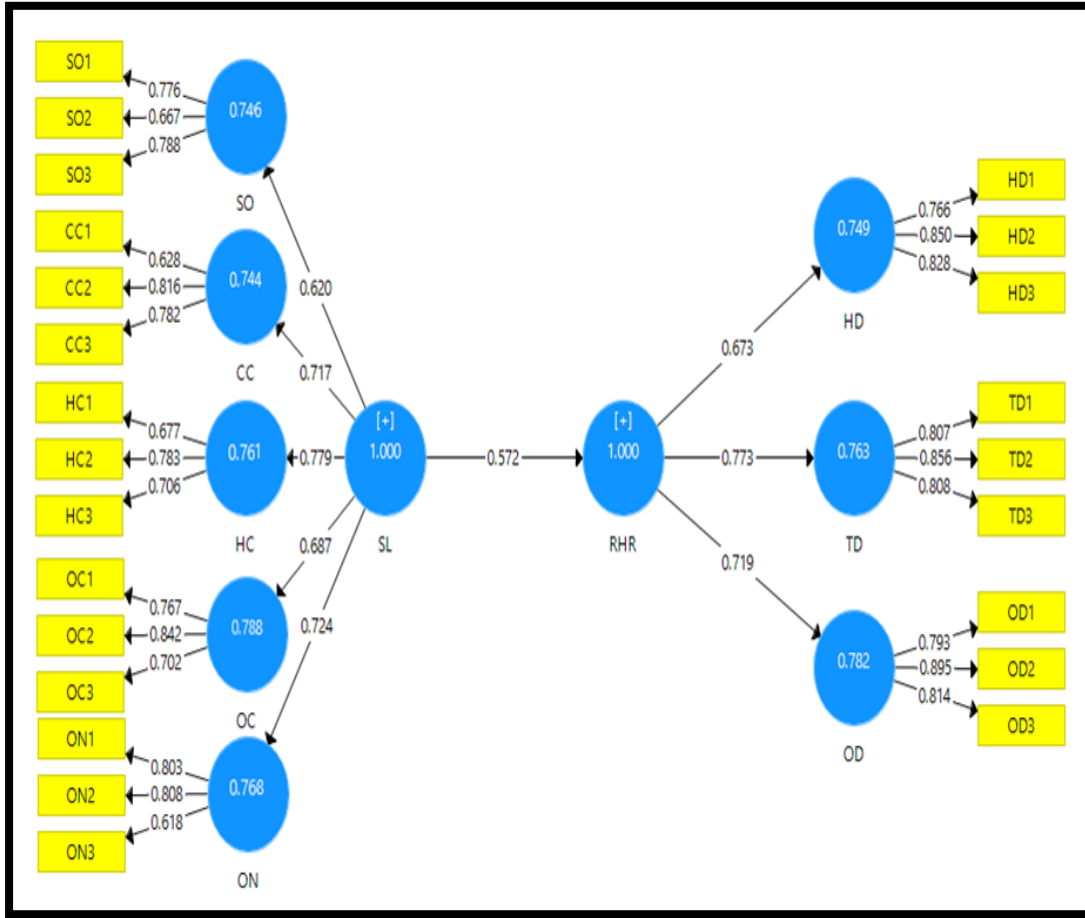
Source: Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.) من خلال استخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار (تقييم أنموذج القياس) والتي يعرضها الجدول (3) ادناه.

1- الإبقاء على الفقرة إذا كان التشعب اعلى من 0.7.  
2- حذف الفقرة إذا كان التشعب اقل من 0.4.  
3- إذا كان التشعب بين 0.4 و 0.7 فإنه يتم اختبار تأثير حذف الفقرة على رفع بقية معايير انموذج القياس وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء او حذف الفقرة.

جدول (3)  
نتائج اختبار اداة القياس

| AVE   | الثبات المركب | كرونباخ الفا | التشعبات | ال فقرات |
|-------|---------------|--------------|----------|----------|
| 0.570 | 0.798         | 0.746        | 0.776    | SO1      |
|       |               |              | 0.667    | SO2      |
|       |               |              | 0.788    | SO3      |
| 0.619 | 0.829         | 0.744        | 0.628    | CC1      |
|       |               |              | 0.816    | CC2      |
|       |               |              | 0.782    | CC3      |
| 0.547 | 0.781         | 0.761        | 0.677    | HC1      |
|       |               |              | 0.783    | HC2      |
|       |               |              | 0.706    | HC3      |
| 0.545 | 0.778         | 0.788        | 0.767    | OC1      |
|       |               |              | 0.842    | OC2      |
|       |               |              | 0.702    | OC3      |
| 0.619 | 0.829         | 0.768        | 0.803    | ON1      |
|       |               |              | 0.808    | ON2      |
|       |               |              | 0.618    | ON3      |
| 0.599 | 0.815         | 0.749        | 0.766    | HD1      |
|       |               |              | 0.85     | HD2      |
|       |               |              | 0.828    | HD3      |
| 0.594 | 0.812         | 0.763        | 0.807    | TD1      |
|       |               |              | 0.856    | TD2      |
|       |               |              | 0.808    | TD3      |
| 0.645 | 0.845         | 0.782        | 0.793    | OD1      |
|       |               |              | 0.895    | OD2      |
|       |               |              | 0.814    | OD3      |

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



الشكل (2)  
التشبعات وكرونباخ الفا

من خلال النتائج التي عرضها الجدول (3) والشكل (2) يتضح ولغرض التحقق مع الصدق التمييزي فقد تم اجراء اختبار (HTMT) تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم أنموذج باستخدام برنامج (SmartPLS) وكما يظهر في الجدول (4). القياس.

جدول (4)  
نتائج اختبار HTMT

| TD    | SO    | SL    | RHR   | ON    | OD    | OC    | HD    | HC    | CC    |     |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
|       |       |       |       |       |       |       |       |       | 0.747 | CC  |
|       |       |       |       |       |       |       |       | 0.723 | 0.615 | HC  |
|       |       |       |       |       |       |       | 0.815 | 0.205 | 0.305 | HD  |
|       |       |       |       |       |       | 0.772 | 0.074 | 0.451 | 0.291 | OC  |
|       |       |       |       |       | 0.835 | 0.151 | 0.146 | 0.319 | 0.343 | OD  |
|       |       |       |       | 0.748 | 0.51  | 0.324 | 0.224 | 0.409 | 0.38  | ON  |
|       |       |       | 1     | 0.503 | 0.719 | 0.166 | 0.673 | 0.425 | 0.563 | RHR |
|       |       | 1     | 0.572 | 0.724 | 0.451 | 0.687 | 0.292 | 0.779 | 0.717 | SL  |
|       | 0.746 | 0.62  | 0.455 | 0.413 | 0.306 | 0.183 | 0.31  | 0.309 | 0.442 | SO  |
| 0.824 | 0.369 | 0.511 | 0.773 | 0.375 | 0.429 | 0.14  | 0.273 | 0.412 | 0.579 | TD  |

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



يوضح الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وإعادة هندسة الموارد البشرية، والتي بلغت (0.572) عند مستوى معنوية (0.05)، فيما كانت نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإعادة هندسة الموارد البشرية، يستعرضها الجدول (5).

من خلال الجدول (4) يتضح تحقيق كافة المتغيرات للحدود المقبولة من معيار (HTMT)، وبالتالي أداة البحث تحقق الصدق التمييزي.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

تتضمن هذه الخطوة اختبار فرضيات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وإعادة هندسة الموارد البشرية، باستخدام معامل ارتباط (Pearson)، من خلال برنامج (SPSS V.20).

جدول (5)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وإعادة هندسة الموارد البشرية

|     | SO                    | CC                    | HC                    | OC                    | ON                    | SL                    | RHR                   |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| SO  | 1<br>100              | .412**<br>.000<br>100 | .266**<br>.007<br>100 | .187<br>.062<br>100   | .398**<br>.000<br>100 | .620**<br>.000<br>100 | .449**<br>.000<br>100 |
| CC  | .412**<br>.000<br>100 | 1<br>100              | .495**<br>.000<br>100 | .276**<br>.006<br>100 | .313**<br>.002<br>100 | .689**<br>.000<br>100 | .565**<br>.000<br>100 |
| HC  | .266**<br>.007<br>100 | .495**<br>.000<br>100 | 1<br>100              | .464**<br>.000<br>100 | .387**<br>.000<br>100 | .758**<br>.000<br>100 | .392**<br>.000<br>100 |
| OC  | .187<br>.062<br>100   | .276**<br>.006<br>100 | .464**<br>.000<br>100 | 1<br>100              | .320**<br>.001<br>100 | .688**<br>.000<br>100 | .169<br>.092<br>100   |
| ON  | .398**<br>.000<br>100 | .313**<br>.002<br>100 | .387**<br>.000<br>100 | .320**<br>.001<br>100 | 1<br>100              | .707**<br>.000<br>100 | .473**<br>.000<br>100 |
| SL  | .620**<br>.000<br>100 | .689**<br>.000<br>100 | .758**<br>.000<br>100 | .688**<br>.000<br>100 | .707**<br>.000<br>100 | 1<br>100              | .572**<br>.000<br>100 |
| RHR | .449**<br>.000<br>100 | .565**<br>.000<br>100 | .392**<br>.000<br>100 | .169<br>.092<br>100   | .473**<br>.000<br>100 | .572**<br>.000<br>100 | 1<br>100              |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بعد أن تم اكمال الخطوة الأولى من التحليل بأسلوب (PLS-SEM) المتمثلة بتقييم (أنموذج القياس) فان الخطوة الثانية تتضمن تقييم

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير (تقييم الانموذج الهيكلي)

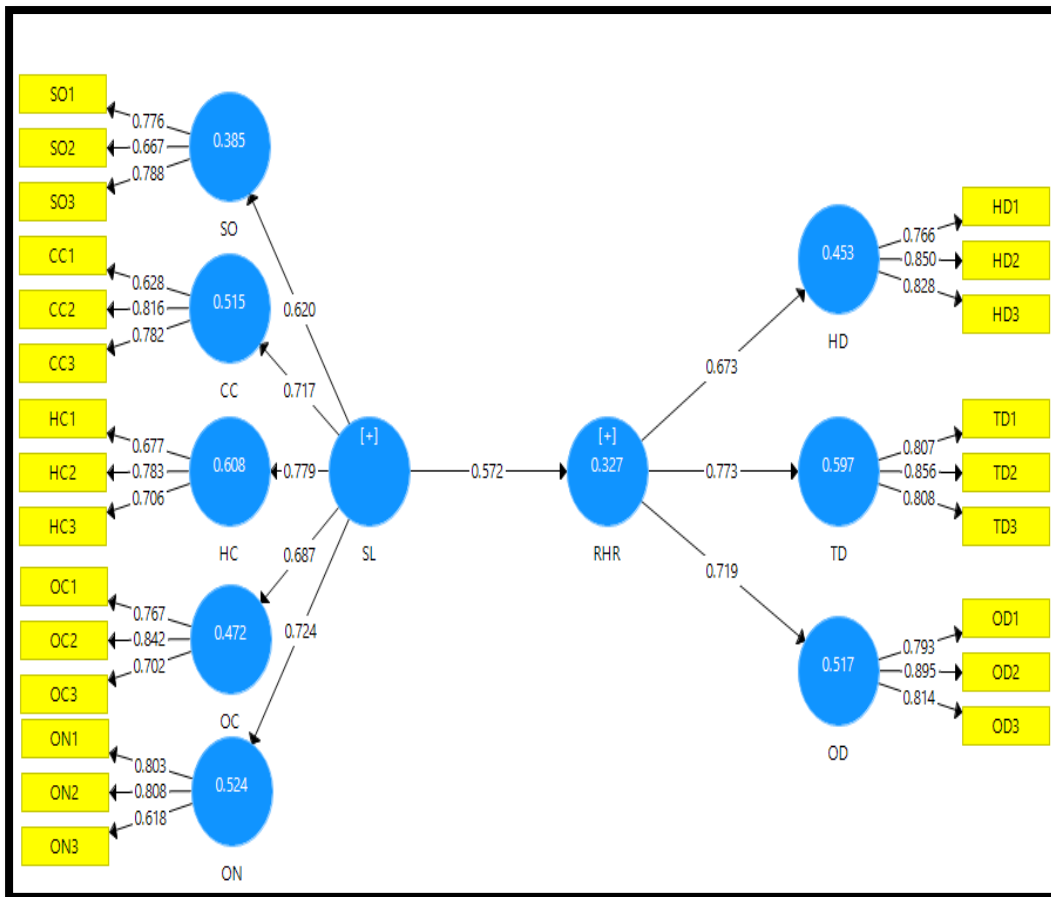
الانموذج الهيكلي والذي يشتمل على المعايير الموضحة في الجدول (6).

جدول (6)  
معايير تقييم الانموذج الهيكلي

| المعيار                  | الحد المقبول                                      |
|--------------------------|---|
| تقييم الارتباط الخطي VIF | عامل تضخم التباين $VIF > 5$                       |
| معنوية معاملات المسار    | قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$                 |
| معامل التحديد $R^2$      | 0.25, 0.50, 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير |
| حجم التأثير $f^2$        | 0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير |

Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.

لغرض اختبار فرضيات البحث فقد تم استخدام برنامج (SmartPLS) لغرض بناء أنموذج المسار كما يتضح في الشكل (3)، والذي يستعرض نتائجه الجدول (7).



شكل (3)  
أنموذج المسار

جدول (7)  
نتائج اختبار فرضيات الدراسة

| الفرضية | المسار   | VIF   | معامل المسار | t Value | p Value | النتيجة | حجم التأثير f <sup>2</sup> | معامل التحديد R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> المعدل |
|---------|----------|-------|--------------|---------|---------|---------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| H2      | SL → RHR | 1.379 | 0.572        | 7.985   | 0.000   | تقبل    | 0.485                      | 0.327                        | 0.320                 |
| A       | SO → RHR | 1.294 | 0.382        | 2.161   | 0.000   | تقبل    | 0.046                      | 0.454                        | 0.435                 |
| B       | CC → RHR | 1.262 | 0.356        | 2.512   | 0.000   | تقبل    | 0.120                      |                              |                       |
| C       | HC → RHR | 1.298 | 0.031        | 0.235   | 0.814   | ترفض    | 0.001                      |                              |                       |
| E       | OC → RHR | 1.354 | 0.042        | 0.45    | 0.653   | ترفض    | 0.003                      |                              |                       |
| D       | ON → RHR | 1.156 | 0.322        | 3.15    | 0.000   | تقبل    | 0.132                      |                              |                       |

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

| ت | المتغيرات الرئيسية                | المتغيرات الفرعية  | رمز المتغير | فقرات الاستبيان | المصادر المعتمدة                        |
|---|-----------------------------------|--------------------|-------------|-----------------|---|
| 1 | القيادة الاستراتيجية (LS)         | التوجه الاستراتيجي | SO          | 1-3             | Hitt et al, 2011<br>Bilgin et al., 2016 |
|   |                                   | المقدرات الجوهرية  | CC          | 4-6             |   |
|   |                                   | راس المال البشري   | HC          | 7-9             |   |
|   |                                   | الثقافة التنظيمية  | OC          | 10-12           |   |
|   |                                   | الرقابة التنظيمية  | ON          | 13-15           |   |
| 2 | إعادة هندسة الموارد البشرية (RHR) | البعد البشري       | HD          | 1-3             | أبو عوض، 2015<br>الجرجري والعبدي، 2021  |
|   |                                   | البعد التكنولوجي   | TD          | 4-6             |   |
|   |                                   | البعد التنظيمي     | OD          | 7-9             |   |

كما أظهرت نتائج قيم معامل التحديد المعدل التي بلغت (0.320) لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية، وهذا يشير الى ان أنموذج البحث استطاع ان يتنبأ ب (32%) من العوامل المؤثرة على إعادة هندسة الموارد البشرية، وبقيّة النسبة هي عوامل لم يتناولها البحث، في حين بلغ معامل التحديد المعدل لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (0.435).

يوضح الجدول (6) معاملات المسار والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) (1.96 < t) وان لا تتجاوز قيمة (p) (0.05 > p) وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح وجود (4) مسارات معنوية تحقق المعايير المطلوبة من قيمة t و p.

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات/

يتملكون خبرات تؤهلهم لإنجاز أعمالهم بدقة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختلفة

2. ان تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يحفز الإدارة العليا على التوجه نحو إعادة النظر بكل شيء له علاقة بعاملها من تطوير مناخ العمل ومراجعة السياسات التنظيمية والإدارية وتعزيز الممارسات

1. ان القيادة الاستراتيجية تعد من المتغيرات الحيوية التي تسهم الى حد ما في اثاره انتباه الإدارة العليا على تبني الطرق السليمة لغرض تطبيق الخطط الاستراتيجية بطريقة حيوية عبر توظيف عاملين

مستمرة على المنظمة، ما يمكن المنظمة من معالجة هذه الأحداث لحظة ظهورها ومنع تأثيرها الى باقي المنظمة بسبب الحيوية التي اكتسبها القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة من تبني الاستراتيجيات الناجعة للتكيف مع الأحداث الخارجية والحد من تأثيراتها.

2- بما ان المورد البشري يوصف على انه اهم موارد المنظمة لانه الوحيد الذي يعمل الفارق مع المنافسين، يجب العمل المستمر على تطوير الموارد البشرية بما يخدم بقاءهم مع المنظمة وعدم الالتحاق بالمنافسين، وهذا لا يتم الا من خلال الاعتماد على استراتيجيات تطويرية تأخذ بنظر الاعتبار تطوير المناخ التنظيمي وإعادة النظر بالممارسات وتبني برنامج تطويري دوري يساهم في تحسين قدرات العاملين لغرض انجاز الاعمال المناطة بهم بدقة عالية من غير أي مشاكل تذكر.

3- بما ان القيادة تقوم على أساس التأثير بالعاملين بغية تحفيزهم على أداء أعمالهم وتحسين ممارسات المختلفة، ينبغي على القيادة العليا التفكير مليا في تبني طرق غير تقليدية لغرض التأثير بعاملهم واقناعهم بمدى اهميتهم الى المنظمة الامر الذي سوف ينعكس على اداءهم إيجابيا ويدفعهم الى الانعكاس اكبر في منظمتهم.

4- بالرغم من ان المنظمات المختلفة تمتلك مقدرات جوهرية مختلفة تميزها على المنافسين، يجب على الإدارة العليا تحديد مقدراتها المختلفة والعمل على توظيف المقدرات غير المستغلة بصورة صحيحة لأنها سوف تساهم في غلق الفجوة مع المنافسين ما سيكسبها موقع تنافسي افضل قياسا الاخرين.

5- أظهرت النتائج عدم الاهتمام بالمورد البشري، لذا سيكون هنالك دعوة لاثارة انتباه هذه الإدارات وتحفيزها نحو الاهتمام اكثر بمواردها البشرية لغرض البقاء في المنافسة الخارجية أطول مدة ممكنة .

6. في الوقت الذي تعاني فيه المنظمة من انخفاض في الرقابة التنظيمية، يجب التوجه نحو الاهتمام بالرقابة التنظيمية لأنها توفر الأساس المهني الذي يساعد المدير الأعلى على رصد نقاط القوة والضعف، وبما ان نقاط الضعف تمارس تأثيرا غير متوقعا على المنظمة، لذا يجب استشعار الأسباب التي قادت لظهور هذه النقاط تمهيدا لمعالجتها وعدم ظهورها مستقبلا.

البشرية وإعادة النظر ببرامج المكافآت والدورات التطويرية تدريب العاملين وكل شيء يخص موارده البشرية لغرض انجاز الاعمال المناطة بعاملها في المكان والزمان المناسبين

3. ان زيادة التأثير بالعالمين بهدف اكساب مزايا تنافسية واستراتيجية يعزز من قدرة المنظمة المبحوثة على إعادة النظر ببيئة العمل بطريقة تعزز من قدرة العاملين على لمشاركة الفاعلة في تطبيق استراتيجية المنظمة بصورة صحيحة ما سوف ينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمنظمة.

4. ان امتلاك المنظمة مقدرات جوهرية حيوية يساهم في تميزها عن المنافسين الاخرين ذلك للدور المميز لهذه المقدرات التي تساهم في دعم جهود الموارد البشرية وتوظيفها بصورة علمية لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الحيوية لا سيما تلك الأهداف التي تحتاج الى جهود متميزة من مواردها البشرية.

5. لم تعمل المنظمة كل ما يلزم لغرض تطوير أداء مواردها البشرية ذلك بسبب اهمال مجموعة غير قليلة من القضايا التي تدعم توجهها نحو انجاز مهامها بصورة صحيحة، ان اهمال تطوير المورد البشري عبر صقل مهاراته وادخاله في دورات تطويرية سوف يقود حتما الى خسارة قدرات غير تقليدية وبالتالي خسارة القدرة على تحقيق الأهداف المستقبلية التي تدعم بقاء المنظمة في المنافسة.

6. هنالك انخفاض في قدرة المنظمة على تبني الأسس العلمية للرقابة التنظيمية على ممارسات مواردها البشرية الامر الذي سيساهم الى حد ما في معالجة نقاط الضعف التي قد تظهر اثناء أداء الاعمال، فضلا عن عدم إمكانية توظيف نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة لغرض مواجهة التهديدات الخارجية التي تمارس تأثيرات متراكمة تقود لاضطرابات تنظيمية واستراتيجية غير متوقعة.

## التوصيات/

1- الاستفادة من كل أسس ومبادئ وممارسات القيادة الاستراتيجية لأنها تنقل المنظمة من التركيز على البيئة الداخلية الى التركيز على البيئة الخارجية التي غالبا ما توصف على انها بيئة حركية غير مستقرة تتداخل عواملها بسبب الأنشطة التي يقوم بها المنافسين، ان تبني القيادة الاستراتيجية سيساهم الى حد كبير في مراقبة أحداث البيئة الخارجية التي تكون المصدر الرئيس للتأثيرات التي تقود لضغوطات

## المصادر

- التنظيمي. مجلة زانكو للعلوم الإنسانية. المجلد (25). العدد (3). 84-106.
3. الجرجري، أحمد حسين؛ العبيدي، نور علي. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية. مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد (11). العدد (1). 111-126.

1. أبو عوض، رانيا جاسر علي. (2015). واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء. رسالة ماجستير. اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة. فلسطين.
2. أومر، شيروان عمر؛ صادق، زانا مجيد؛ ابا بكر، كوسرت محمد. (2021). دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار

- Development and the Greek Tourism Sector. Springer International Publishing AG 2017.
11. Elham Shahmandy, Abu Daud Silong, Siti Akmar Abu Samah. (2012). **Facilitating Global Economy Process through Human Resource Re-engineering and Knowledge Management**. International Journal of Business and Social Science. Vol. 3 No. 20 Special Issue – October 2012.
12. Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage.
13. Jifeng Mu, Ellen Thomas, Gang Peng, Anthony Di Benedetto. (2016). **Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability**, Industrial Marketing Management.
14. Joanne Ho, Carolin Plewa, Vinh Nhat Lu. (2015). **Examining strategic orientation complementarity using multiple regression analysis and fuzzy set QCA**. Journal of Business Research.
15. Noe , Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M. (2016). **fundamentals of Human Resource Management**. Sixth Edition. McGraw Hill Education.
16. Yusuf Bilgin, Gulveda D. Bilgin, Izzet Kilinc. (2016). **Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations**. Springer International Publishing AG 2017
4. حسين، حسين وليد. (2018). **تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين**. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. المجلد (24). العدد (106). 249-226.
5. خان، أحلام؛ يحيوي، مفيدة؛ زاوي، صورية. (2019). **إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الاداء العالي بالمنظمات**. *Global Journal of Economics and Business– Vol. 6, No. 1, 2019.*
6. Andrea Calabrò & Mariateresa Torchia & Daniela Gimenez Jimenez & Sascha Kraus. (2020). **The role of human capital on family firm innovativeness: the strategic leadership role of family board members**. International Entrepreneurship and Management Journal.
7. A. T. Francis and S. Humayoon Kabir. (2008). **Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries**. Paper Presented at the National Conference on Re-Engineering of Library and Information Services (RE-LIS), February 1&2, 2008, held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India.
8. Andres Felipe Cortes and Pol Herrmann .(2020). **Strategic Leadership of Innovation: A Framework for Future Research**. International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1–22 (2020).
9. Chen Han, Shuman Zhang. (2021). **Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation**. European Research on Management and Business Economics 27 (2021).
10. Dimitrios Belias, Panagiotis Trivellas, Athanasios Koustelios, Panagiotis Serdaris, Konstantinos Varsanis and Ioanna Grigoriou. (2017). **Human Resource Management, Strategic Leadership**