

أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن

عماد محمد المعلا

صدام حسين الشراذقة

تاريخ القبول: 2023/07/23

تاريخ الاستلام: 2022/10/16

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار (3) من شركات الاتصالات في الأردن في مدينة عمان، وهي (شركة اورنج، شركة زين، شركة امنية) من اصل (10) شركات مرخصة، وشملت اختيار وحدة التحليل والمعاينة (مدير، نائب/ مساعد مدير، رئيس قسم/ مشرف، موظف)، وقد بلغ عددهم (394) مستجيباً، وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة في الثلاثه وتم تحليل الاجابات مع قياس متغيرات الدراسة التي شملت أنماط القيادة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) والمتغير التابع ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم اداء الموارد البشرية) في شركات الاتصالات في الأردن، باستخدام تحليل الانحدار.

وقد توصلت الدراسة الى بعض النتائج الهامة منها وجود أثر لانماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، وأوصت الدراسة ان تهتم شركات الاتصالات في الأردن بانماط القيادة الاستراتيجية، من خلال بناء خطط واضحة وإيجاد سياسات تساعد شركات الاتصالات في الأردن على تفعيل أنماط القيادة الاستراتيجية بما ينعكس ايجاباً على ممارسات ادارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

انماط القيادة الاستراتيجية، ممارسات ادارة الموارد البشرية، شركات الاتصالات، الأردن.

Leadership Styles on Human Resource Management Practices in Telecommunications Companies in Jordan

Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of strategic leadership styles in human resources management practices in telecommunications companies in Jordan. To achieve the objectives of the study analytical descriptive approach was used, and Three of the telecommunications companies in Jordan were selected in Amman, namely (Orange, Zain, and Umniah) out of (10) licensed companies. The unit of analysis (Manager, deputy/assistant Manager, head of department/supervisor, employee), with total of (394) respondents, the questionnaires were distributed to the study sample in the three companies. The answers of respondents were Analyzed to measure the study variables, which included strategic leadership styles and its dimensions (reciprocal leadership, transformative leadership, leadership, ethical leadership), and human resources management practices and its dimensions (human resources planning, human resources recruitment, human resources training and development, human resources performance assessment) in telecommunications companies in Jordan, using regression analysis. The study reached some important results, including the significant impact of strategic leadership styles on human resource management practices in telecommunications companies in Jordan. The study recommended telecommunication companies in Jordan by building clear plans and creating policies that will help telecommunications companies in Jordan to reflect strategic leadership styles, which are positively affecting human resources management practices.

Key words:

Patterns of strategic leadership, human resource management practices, telecommunications companies, Jordan.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال ظروف بيئية متغيرة ومعقدة، مما تطلب ضرورة امتلاك المنظمة موارد بشرية قيادية قادرة على مواجهة هذه الظروف والتعامل معها، وتحقيق المنظمة أهدافها المنشودة بنجاح وتميز، لذلك أصبح الاهتمام بإعداد القادة المميزين والموهوبين في ممارسة أدوارهم القيادية الهدف الذي يشغل بال جميع الإدارات في المنظمات، مما أدى إلى نشأة فلسفة جديدة للتعامل مع هذا المورد من حيث التخطيط والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات الثقافية والتكنولوجية والقانونية، ومن أجل تحقيق المنظمات أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة كان عليها الاهتمام بكل ما يخص موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع أدائهم (شيخ قادة ولعرج، 2023؛ عبد الجواد، 2020).

وتعد انماط القيادة الاستراتيجية فلسفة إدارية تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات العمل والأداء (السنهوتي، 2022؛ الوحشي، 2020)، وتهتم انماط القيادة الاستراتيجية بشكل رئيس في إيجاد الصف الثاني المؤهل، من خلال إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (الزبيدي وآخرون، 2018). وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم لأداء العمل وتعزيز مبدأ الثقة لديهم وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم لأداء العمل وتعزيز مبدأ الثقة لديهم (رشيد، 2018)، وبالتالي لا تحدث هناك فجوات عندما يترك المديرين مناصبهم سواء بالنقل أو بالتقاعد، وإنما تنتقل السلطة لأشخاص أكفاء (تيشواد، العيداني، 2020).

ويشير الهلالات (2016) إلى وجود متطلبات يجب على القادة في المنظمات القيام بها من فهم العمل وإدارته بكفاءة عالية والقدرة على توقع تطورات المستقبل، واتخاذ القرارات القادرة على التكيف مع الظروف الجديدة والتغيرات في البيئة. وشهد قطاع الاتصالات في الأردن العديد من التغيرات تتطلب من القائمين عليه اعتماد انماط القيادة الاستراتيجية بما يسهم بتطوير وتحسين أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يعكس على رضا المتلقين للخدمات، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر انماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، لما لذلك من أهمية بالغة في وقتنا الحاضر على الصعيد الإداري والاقتصادي والاجتماعي.

مشكلة الدراسة:

تعد شركات الاتصالات من القطاعات التي تتزايد فيها المنافسة العالمية والمحلية بسرعة عالية، وتغير رغبات وتجدد طلبات العملاء والخدمات المقدمة لهم بشكل مستمر مما يستدعي بالضرورة إيجاد كوادر بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على تلبية متطلبات العملاء المتنوعة على مواكبة هذا التغيير (هبري، 2019).

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي أشارت إلى الأهمية التي تتمتع بها انماط القيادة الاستراتيجية في بناء رؤيه مستقبليه يمكن ان تساهم في تطوير

ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت أنماط القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك أوصت بأهمية التعمق بها لما لها من أثر ودور مباشر وفعال في تحسين أداء الموظفين ومخرجاتهم كدراسة كل من (شبات، والمصري، 2019)، و(قرقش، والنجار 2020)، و(عبود، 2020)، و(الخصاونة، 2020)، وأشارت نتائج دراسة كل من غنام وعياش (2018)، والحباشنة (2019)، وبوقرة (2017)؛ الى وجود تباين فيما يتعلق بوجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وفي ضوء ما تقدم نجد ان هناك فجوة معرفية في دراسة اثر انماط القيادة الاستراتيجية في ممارسة ادارة الموارد البشرية، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل تقييم آليات العمل داخل شركات الاتصالات في الاردن لا سيما بعد تنامي المنافسة بين شركات الاتصالات في الأردن (زين، اورنج، أمنية) في تقديم الخدمات للعملاء، والوقوف على واقع بناء القيادات من خلال التعرف على مدى توفر قيادة ناجحة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الإمكانيات والقدرات المتاحة في شركات الاتصالات في الاردن، والتعرف على اثر انماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.

أسئلة الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها تم صياغة سؤال الدراسة الرئيسي:

هل يوجد أثر لأنماط القيادة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم اداء الموارد البشرية) في شركات الاتصالات في الأردن؟

أهداف الدراسة

تأسيساً على مشكلة الدراسة فإن اهدافها تنحصر في الاهداف التالية:

1. المساهمة في تعزيز الجانب النظري حول انماط القيادة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية.
2. تحديد درجة تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات
3. تزويد المسؤولين في شركات الاتصالات في الأردن بالنتائج التي سيتم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تقديم إطار نظري يضيف المزيد من الدراسات حول المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمساهمة في الكشف عن اثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، ويؤمل أن تكون هذه الدراسة اضافة نوعية للمكتبة العربية بصفة عامة والأردنية بصفة خاصة، تمثل هذه البحوث التطبيقية التي قد تسهم في تفعيل أنماط القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأعمال الإدارية في شركات الاتصالات، كما يؤمل أن تدفع هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات البحثية البحوث الجديدة في موضوع الدراسة، من خلال ما ستقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة وأدوات بحث سيتم التأكد من صدقها وثباتها، ويمكن توظيفها واستخدامها في دراسات مستقبلية.

وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية من خلال اسهامها في تزويد المسؤولين في كافة إدارات وأقسام شركات الاتصالات في الأردن بالمعلومات عن واقع اثر انماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويأمل الباحثان أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة في شركات الاتصالات في الأردن في

موضوع تطبيق أنماط القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية وما تحققه من تميز في العمل في شركات الاتصالات في الأردن، كما يمكن ان تقدم نتائج هذه الدراسة الفائدة لمديري الإدارات العليا والجهات المسؤولة في شركات الاتصالات في الأردن باستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، والذي ينعكس بدوره على تحقيق النفع العام للشركات والتقدم والمنافسة في المجال الإداري.

فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على اسئلة الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم اداء الموارد البشرية) في شركات الاتصالات في الأردن.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسة تخطيط الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.

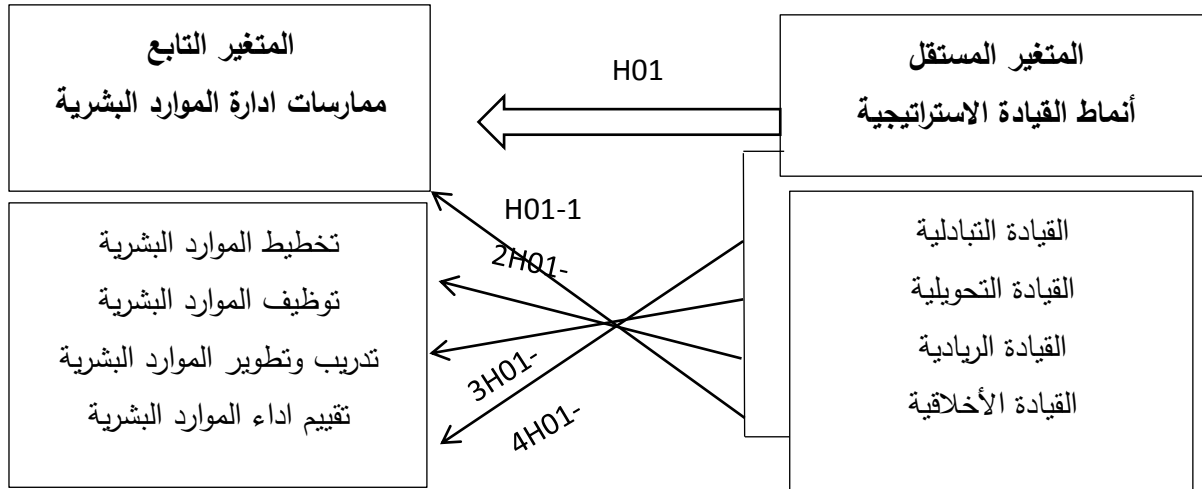
Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسة توظيف الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسة تدريب وتطوير الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسة تقييم اداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.

أنموذج الدراسة:

وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها فقد تم صياغة أنموذج الدراسة على النحو التالي:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى المراجع المثبتة في الجدول رقم (1)

جدول (1) المراجع والدراسات السابقة المساندة لأنموذج الدراسة

الخصاونه والشرائري (2021)، الحكيم (2020)، ابو سيف (2019)، شبات والمصري (2019) الطعاني (2019)، الأكلبي (2018)، جبارة (2017)، جباطولان (2016)، (Ismnail, Kanosan and 2016)، (Muhatnimad, (Silingiene and Skeriene, 2016)،	المتغير المستقل انماط القيادة الاستراتيجية
الصفدي والطاهات (2020)، (khan, 2019)، السراج (2019)، الليمون (2018)، (لبسيس وربيعه، (2018)، (الشروقي، 2018)، أبو سنينة (2017)	المتغير التابع ممارسات ادارة الموارد البشرية

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الاستراتيجية: أنها أسلوب مخطط لممارسات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحسين مستويات أدائها. الربيعي (2018).

القيادة الاستراتيجية: هي القيادة التي تمتلك السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب للمنظمة (بن حمدان، العيثاوي، 2019).

أنماط القيادة الاستراتيجية: تعرف بأنها شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي ويشير إلى التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له القيادة الآخرين (هادي، 2018).

القيادة التبادلية: علاقة تبادل المنافع بين القائد ومرؤوسيه، من خلال ربط الجهد المبذول في العمل ايجاباً بمنح المكافآت للأداء المرضي وسلباً بالعقاب للأداء غير المرضي (القرعان، 2020).

القيادة التحويلية: هي قيادة الجهد المخطط والمنظم في تحقيق الأهداف المنشودة، عبر التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتكنولوجية المتاحة للمنظمات (الروسان، 2017)

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الممارسات والاجراءات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية أبو جليلة (2018).

تخطيط الموارد البشرية: هي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحديد وجذب وتطوير الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد ذوي المهارة والاستثمار فيها (سيف الدين، 2019)

توظيف الموارد البشرية: هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف اشباع رغبات واهداف الطرفين، ومن ثم تحديد وجذب الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة (الاشهب، 2016).

تدريب وتطوير الموارد البشرية: عملية ممنهجة مخطط لها ومستمرة لتزويد العاملين بالمعارف، واكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم وفق الأهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم (Lshammari & Alzoubi, 2020).

أنماط القيادة الاستراتيجية

تمثل القيادة رأس شركات الاتصالات من خلال صياغتها لرسالتها ورؤيتها في المستقبل، وبذلك تضمن الأداء المتميز لشركات الاتصالات من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والمادية والتقنية وأنظمة المعلومات، وترسيخ قيم وأخلاقيات العمل، ولضمان التميز في أداء عمل شركات الاتصالات في تقديم خدماتها ينبغي على العاملين فيها التحلي بمنظومة القيم وأخلاقيات العمل.

وتعد القيادة الاستراتيجية من الأمور الهامة والأساسية والتي تعتبر ضرورة ملحة للعاملين في شركات الاتصالات الاردنية، لما لها من علاقة متينة بإمكانياتهم ويمدى إنجازهم للمهام المطلوبة وبمتطلباتهم واحتياجاتهم الضرورية، حيث يتعين على المدراء اتخاذ جملة من القرارات الكفيلة بتسخير كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق النجاح المطلوب للنهوض بمجريات العمل، والقادرة على إنجاز الأهداف المخططة والمطلوبة بكفاءة ومهارة (موجي، 2020).

مفهوم القيادة الاستراتيجية

هناك عدة اتجاهات مختلفة لعلماء الادارة ساهمت في تعريف القيادة، فكل جهة كانت تنظر وتفسر هذه العملية من وجهة نظر مختلفة وحسب خلفية الكتاب والباحثين، وبالرغم من ذلك فان مفهوم القيادة يبقى شاملا لانه لا يعتمد فقط على المنصب او المستوى او الصفة الشخصية بل ايضا على طبيعة الموقف أو الحالة حيث تختلف القيادة في معناها الاصطلاحي، بينما تتفق في مضمونها على وجود شخص ما يمتلك القدرة على توجيه الميول والسلوك والقدرات والكفاءات نحو تحقيق هدف محدد.

كما يعرفها Ordway Tead بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (الزهراني، 2018)، فيما يعرفها آخرون مثل Senior و Fleming بأنها النشاط الذي يمتلك خاصية الرؤية والاتصال والتفكير والقدرة على جذب التابعين.

اهمية القيادة الاستراتيجية

إن المنظمات الناجحة تعتمد على القيادة الاستراتيجية في قراءة الأحداث والمستجدات المستقبلية، ومواجهة الأزمات والمواقف المتوقعة، وترجع اهمية القيادة الاستراتيجية في أي منظمة إلى أنها العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء العاملين، بما يحقق ريادية المنظمة، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء المؤسسي عملية تنطلق من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الاقرب الى معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة (جبارة، 2017).

إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة تركز على إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل، وغالباً ما تكون مصدر الابتكارات، وهذا يعتمد إلى حد كبير على المهارات المعرفية والفنية والإدارية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية لتقديم الابتكارات والحلول التي تتضمن تطوير الأداء، وتنمية الأفراد بما يدعم تطوير المنظمة وتطوير جودة خدماتها (الزعيبي، والبطينة، 2014).

وترجع اهمية القيادة الاستراتيجية الى انها غالباً ما تكون مصدر الابداع والابتكارات وهذا يتوقف الى حد كبير على القدرات المعرفية والابداعية للقادة الاستراتيجيين، وما يملكونه من رؤية مستقبلية في ضوء المدركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الادارية والثقافة التنظيمية والابداع الفردي، فكلما زادت القدرات الابداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمنظمة، زادت كفاءة الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الاهداف، والاداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة (Hadi, 2018).

أهداف القيادة الاستراتيجية:

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تعمل منها القيادات الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، من إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة استيعاب التغيرات المستقبلية، والتعامل معه بمرونة، ومواجهة

المشكلات المستقبلية المحتملة، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب، وصياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق الفضلى لتحقيقها بأقل وقت وأدنى تكلفة، وتمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم، وتصميم رسالة المنظمة، ورؤيتها، والقيم الأساسية لها، وعدم تجاهل الاطراف ذات العلاقة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية، وتعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق غايات المجتمع ومتطلباته (القيسي، 2015).

التحديات والصعوبات التي تواجه القيادة الاستراتيجية

هناك مجموعة من الصعوبات التي قد تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، منها (قطامي، 2016):

- قلة الموارد المادية المتاحة للقائد في ظل المطالب والاحتياجات المتزايدة للطلاب والعاملين.
- قلة الوقت المتاح للقيادات الجامعية، نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات التشغيلية.
- ضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية.
- الجمود في الإجراءات التنظيمية، وشيوع المركزية، مما يضعف من انسيابية العمل. غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع رؤاهم الشخصية واتباعها.
- عدم استيعاب العاملين للطريقة التي تدعم فيها وظائفهم رسالة المنظمة واستراتيجيتها.
- تدني التأثير في الآخرين: الرؤساء المرؤوسين، الزملاء، المعنيين خارج المنظمة.
- فقدان الصورة الكبيرة التي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية المحلية والعالمية).
- قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
- ضعف الموارد البشرية العاملة بالأقسام المختلفة، وقلة دافعيتها للعمل والالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.
- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية وشيوع المركزية في العمل.

ممارسات الموارد البشرية

تعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية

يعد مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية من المفاهيم المؤثرة التي برزت في مجال الاعمال والادارة خلال السنوات الأخيرة.

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية مرّ بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة الافراد أو إدارة الموارد البشرية التي تتضمن الموارد البشرية العاملين في المنظمة من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم (الشروقي، 2018).

وعليه تحولت ادارة الموارد البشرية الى ادارة تنفيذية بدلا من وظيفة تقديم الاستشارات والنصح للإدارة العليا، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين، وتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها ضمن الاستراتيجية العامة لها (المغربي، 2018).

فعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها توظيف الأشخاص وإدارتهم وتطويرهم في المنظمة (Armstrong 2020)، & Tylor)، ويعرفها آخرون بأنها فن جذب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء (القحطاني، 2015).

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية ممارسات الموارد البشرية في انها تساعد على تحليل الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات التي تواجهها، وتمكن من تطوير وصياغة استراتيجيات تبعا لوضوح رؤيتها تجاه المستقبل، وتعمل على تطوير والحفاظ على كفاءة العاملين، وتساعد على تحديد جوانب ضعف وقوة المنظمة، وبالتالي تمكن إدارة المنظمة من إتخاذ التدابير اللازمة. كما ان اهم ما تتسم به ممارسات إدارة الموارد البشرية هي؛ الاهتمام بمختلف الجوانب للمورد البشري سواء العقلية والفكرية والمعرفية والاجتماعية، والتركيز على تنمية الابداع والابتكار، وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها، وتنمية العمل والاداء الجماعي، والبحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية، والاهتمام بالحوافز المعنوية، والاهتمام بمحتوى العمل، والمشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.

وعليه فممارسات إدارة الموارد البشرية تعد نقلة نوعية للتطور في مجال إدارة الموارد البشرية وممارستها، الى جانب انها استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة وحالة التمايز والمنافسة في ظل عولمة الاعمال والموارد البشرية منها، نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة الحاصلة في مجالات انتاج المعرفة وتأثيراتها المباشرة على عمل المنظمات، عبر وسائل الاتصال والتواصل والاستخدامات التكنولوجية الحديثة.

لذلك يتوجب وجود استراتيجية شاملة لجذب العمالة ذات السمات والمهارات المعرفية والتكنولوجية وتنميتها وتطويرها والمحافظة عليها لضمان بقاء استمرارية رأس المال البشري كأحد أهم مكونات رأس مال المنظمات في الوقت الحاضر، بما يسهم في زيادة كمية العمل المنجز، وتحسين نوعيته، والارتقاء بمستوى الالتزام والاداء الوظيفي، ويؤمن خدمة أفضل لعملاء المنظمة والمتعاملين معها وبالتالي تحقيق أهدافها التنظيمية (البطانية، 2016).

توظيف الموارد البشرية

إن استراتيجية التوظيف تبنى على أساس جذب العناصر البشرية متعددة المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات واختيار الأفضل منهم، والتي تمكنه من العمل في وظائف محددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد لسنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو للعنصر البشري.

تدريب وتطوير الموارد البشرية

يعرف التدريب بأنه استخدام فاعلية التعليم الممنهج والمخطط لتعزيز التعلم عند الافراد العاملين فالتدريب عملية تنظيمية رسمية هادفة، ومستمرة تتماشى مع متطلبات واحتياجات العمل، ومحاولة تقليص الفجوة قدر المستطاع بين تلك الاحتياجات المتطورة والمتغيرة، وامكانات وقدرات الأفراد، بما يعزز انتاجيتهم لصالح المنظمة وتحقيق اهدافها.

والتدريب نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحدا من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، اذا لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة، غالباً ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة. لذلك، فأكثر المنظمات الكبيرة اليوم تقوم بنشاطات تدريب، وقد تكون لها دوائر متفرغة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم به المنظمة (شحادة، 2018).

وتكمن أهمية التدريب في توطيد العلاقة بين صاحب العمل وموظفيه، بالإضافة إلى زيادة جودة الأداء الوظيفي بشكل عام، الى جانب زيادة مستوى الخبرة للأفراد وصقل المهارات مما يمنح حالة الرضا عند صاحب العمل والموظف نفسه، لذلك يحتاج الموظفون إلى تدريب وتطوير بشكل شامل لزيادة المواهب التي تؤثر بصورة إيجابية على الإنجاز التنظيمي، وبالتالي تسريع معدل النمو الاقتصادي والربحي للمنظمة.

الدراسات السابقة ذات الصلة

وتناولت دراسة عبود (2020) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، بالإضافة إلى كشفها عن أثر القيادة الاستراتيجية في زيادة التميز لدى العاملين فيها، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت (143) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعاده على التميز التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في جامعة الزيتونة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). وتم الاستفادة من دراسة عبود (2020) في بناء المتغير المستقل وأبعاده.

وهدفت دراسة (Khasawneh, 2020) التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السياحة في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف تم استطلاع وجهة نظر عينة من (20) شخصا من ذوي الخبرة الواسعة في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تبني نهج القيادة الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية لقطاع السياحة الأردني. وتم الاستفادة من دراسة (Khasawneh, 2020) في تعزيز المتغير المستقل وأبعاده، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

وحددت دراسة قرقر والنجار (2020) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تكونت من (35) فقرة، طبقت على عينة من القيادات الإشرافية وعددها (160) وخلصت إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعاده على تحقيق المنظمة الذكية بأبعاده مجتمعة. وتم الاستفادة من دراسة قرقر والنجار (2020) في بناء المتغير المستقل وأبعاده القيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى الاستفادة من مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

وقام (Charoensuk)&Singphen, Poopayang, Siphai.2019) بدراسة هدفت الكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعوامل القيادة الاستراتيجية لمسؤولي المدارس صغيرة الحجم، أجريت الدراسة في تايلند، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الصغيرة الحجم والبالغ عددهم (1396) مديرة. وخلصت الدراسة إلى أن تحديد الاتجاه التنظيمي (SETTD) له تأثيرات مباشرة وغير مباشرة

وكلية على فعالية معظم المدارس صغيرة الحجم، كما كان لصياغة الاستراتيجية تأثير غير مباشر أعلى من تنفيذ الاستراتيجية، وكذلك كان للرقابة الاستراتيجية والتقييم تأثير مباشر وتأثير كلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم. وتم الاستفادة من دراسة (Charoensuk & Singphen, Poopayang, Siphai, 2019) في بناء المتغير المستقل وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية المتوقعة.

وتناولت دراسة الأكلبي (2018) التعرف إلى خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء وكلماتها في المملكة العربية السعودية وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي فيها، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية الاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليا ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة بناء وإعلان القيادات الاستراتيجية للتوجه الاستراتيجي لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي ودعم العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي وبناء ثقافة الابداع والابتكار. وتم الاستفادة من دراسة الأكلبي (2018) في بناء المتغير المستقل وفرضيات الدراسة.

وساهمت دراسة طولان (2016) في التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية في اعداد وبناء القيادات المستقبلية وزيادة قدراتهم نحو الابتكار والإبداع في أداء العمل ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القائد الاستراتيجي يلعب دورا هاما في تخطيط المسار للقيادات المستقبلية، وأنه لا يمكن لأي منظمة وخاصة شركات قطاع البترول أن تستثمر في شيء أعظم من استثمارها في القيادة الاستراتيجية، وقد اوصت الدراسة بضرورة وجود رؤية واضحة لممارسات القيادات الاستراتيجية ووجود تصور لإعداد وبناء القيادات المستقبلية. وتم الاستفادة من دراسة طولان (2016) في بناء المتغير المستقل وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من مقارنة ما توصلت إليه من نتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

وهدفت دراسة (Silingiene and Skeriene, 2016) التعرف إلى الروابط بين الذكاء الروحي للقائد وجوده خدمة المنظمة، حيث كشفت الدراسة عن نظرة جديدة في التعبير عن القيم الروحية في المنظمات. وقد أظهرت النتائج عن وجود العديد من نقاط الالتقاء بين الذكاء الروحي للقائد وجوده خدمة المنظمة، حيث أن كلا المفهومين سعيا لتحسين مستوى الفرد، أحدهما على المستوى الشخصي، والآخر على المستوى المهني، ويساهم الذكاء الروحي للقائد إذا ما استخدم من قبل قادة المنظمة في الأنشطة اليومية إلى تشكيل قيما وأساليب جديدة تتجلى في سلوك قائد المنظمة وثقافة المنظمة ويساعد القائد في فهم تصورات العملاء وتوقعاتهم وإعداد مواصفات أكثر مرونة لجودة الخدمة، مما يؤدي إلى تغيير وتحسين جودة خدمات المنظمة المقدمة للعميل على المستويين الفردي والتنظيمي. وتم الاستفادة من دراسة (Silingiene and Skeriene, 2016) في بناء المتغير المستقل وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

المنهجية والإجراءات

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، وقد تم اتباع المنهج الوصفي من أجل وصف انماط القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن، وكذلك من أجل وصف ممارسات ادارة الموارد البشرية في تلك الشركات، كما ان هذه الدراسة هي ميدانية تحليلية تهدف إلى التعرف على أثر انماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من (3) من شركات من أصل (10) شركات للاتصالات في الأردن، قد تم اختيار هذه الشركات في مركزها في مدينة عمان للأسباب التالية:

1. تعتبر هذه الشركات من الشركات الممارسة لانماط القيادة الاستراتيجية منذ عدة سنوات.
2. تعد هذه الشركات الأكثر رواجاً في الأردن.
3. تعد من الشركات التي يمكن التعامل معها والمتعاونة في مجال البحث العلمي.

أما وحدة التحليل والمعاينة فقد شملت (مدير، نائب/ مساعد مدير، رئيس قسم/ مشرف، موظف)، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (480)، حيث تم توزيع (480) استبانة، واسترداد (394) استبانة أي ما نسبته (82%) من أصل الموزع، والجدول رقم (5) يوضح عدد ونسبة الاستبيانات المستردة والصالح لغايات التحليل علماً بأن عينة الدراسة كانت عينة عشوائية.

جدول (1) الاستبيانات المستردة والصالحة لغايات التحليل الإحصائي

الشركة	الموزع	الاستبيانات المستردة والصالحة لغايات التحليل	
		العدد	النسبة %
زين	160	145	30%
اورنج	160	150	31%
امنية	160	99	21%
المجموع	480	394	82%

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

اختبار فرضيات الدراسة:

يوضح هذا الجزء اختيار فرضيات الدراسة وذلك من أجل تحديد علاقات الأثر وصولاً إلى تقديم النتائج وتوضيح العلاقات ما بين متغيرات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بمعنى آخر إذا كانت قيمة وتساوي أو اقل من 5% فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ، وإذا كانت أعلى من 5% فإننا نقبل الفرضية العلمية H_0 ، وكذلك إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ترفض الفرضية العدمية H_0 .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها في ممارسات ادارة الموارد البشرية

بأبعادها في شركات الاتصالات في الأردن

أنماط القيادة الاستراتيجية	الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التبادلية	0.070	0.253	2.814	*0.005
القيادة التحويلية	0.078	-0.007	-0.068	0.946
القيادة الريادية	0.057	0.165	0.087	*0.038
القيادة الاخلاقية	0.054	0.463	6.382	*0.00
قيمة (R)	0.778			
قيمة (R2)	0.605			
قيمة (F) المحسوبة	68.805			
درجة الحرية DF	4/180			

			2.37	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
		رفض		نتيجة الفرضية العدمية HO

* ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

HO1: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأنماط القيادة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم اداء الموارد البشرية) في شركات الاتصالات في الأردن. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة اعلاه في الجدول رقم (10).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

HO1: لا يوجد أثر لأنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسة تخطيط الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

HO.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \leq 0.05)$ أثر لأنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسة توظيف الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

HO.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسة تدريب وتطوير الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

HO.1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) في ممارسة تقييم اداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية.

جدول (11) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الاستراتيجية في تخطيط الموارد البشرية

أنماط القيادة الاستراتيجية	الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التبادلية	0.087	0.100	1.305	0.194
القيادة التحويلية	0.098	0.133	1.579	0.116
القيادة الريادية	0.070	0.193	2.851	*0.005
القيادة الاخلاقية	0.067	0.514	8.268	*0.00
قيمة (R)	0.843			
قيمة (R2)	0.710			
قيمة (F) المحسوبة	110.393			
درجة الحرية DF	4/180			

		2.37	قيمة (F) الجدولية
		*0.00	مستوى الدلالة (sig)
	رفض		نتيجة الفرضية العدمية HO

* ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج والتوصيات

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية أن العلاقة طردية قوية بين انماط القيادة الاستراتيجية والتي تتضمن (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الريادية، القيادة الاخلاقية) و ممارسات ادارة الموارد البشرية والذي بينته قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (77.8%) كما بلغ معامل التحديد (60.5%) من التغيير في ممارسات ادارة الموارد البشرية يعود إلى التغيير في انماط القيادة الاستراتيجية، وهذا ما يفسر أن شركات الاتصالات من اجل مواكبة البيئة الخارجية واكتساب ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية فهي تشجع كافة الأفراد العاملين على المبادرات التي تساهم في عملية التغيير داخل الشركة، لهذا جاءت القيادة الاخلاقية في المرتبة الأولى بناء على إجابات المبحوثين وبعدها جاءت القيادة التبادلية التي تدل على أن الإدارة العليا توفر الوقت الكافي لإعداد الخطط كذلك معرفة الأفراد العاملين بالرؤية الإستراتيجية التي تعمل من خلالها الإدارة في الشركة، كذلك القادة يحرصون على تقديم التوجيه والتشجيع لزيادة الدافعية للأفراد داخل الشركة، ومنه نستنتج إن القيادة في شركات الاتصالات تركز على انماط القيادة الإستراتيجية المتمثلة في القيادة الاخلاقية والتبادلية والريادية اكثر من غيرها، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الطعاني (2019)، الأكلبي (2018). فيما لم تظهر النتائج الجزئية أثر للقيادة التحويلية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة قام الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات لخصت بالآتي:

1. الاهتمام بتمكين العاملين في شركات الاتصالات في الاردن، وزيادة الصلاحيات الموكلة إليهم من خلال استخدام انماط القيادة الاستراتيجية نظراً لدورها الهام في تعزيز التميز المؤسسي في شركات الاتصالات في الاردن.
2. توفير مخصصات مالية لتطبيق انماط القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الاردن، بحيث تستخدم في بناء وتقديم خطط واضحة للتعرف وجذب الموظفين الموهوبين بما يؤدي ذلك إلى تطوير شركات الاتصالات في الاردن.
3. تعزيز تطبيق نمط القيادة التحويلية من خلال إيضاح رؤية ورسالة شركات الاتصالات في الأردن وتوظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. والاستمرار في تطبيق أنماط القيادة الريادية والأخلاقية لم لها من دور واضح في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.
4. تقييم الكفاءات البشرية الحالية المتوفرة وتحديد فيما إذا كانت تتلاءم مع احتياجات شركات الاتصالات في الأردن الحالية والمستقبلية وتوفير فرص الترقية العادلة لجميع الموظفين بناء على درجة الموهبة والكفاءة التي يتمتعون بها.
5. حرص شركات الاتصالات في الأردن على تقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع بما يساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات في الأردن
6. التزام شركات الاتصالات في الأردن بتحقيق التميز وذلك من خلال الاهتمام بالابداع في مجال ممارسات ادارة الموارد البشرية كوسيلة لانجاز الأعمال والعمل وبشكل مستمر على تحديث الرؤية وبما يتلاءم مع التطورات البيئية.

المراجع

- الاشهب، نوال عبد الكريم. (2016)، ادارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- الأكلبي، عايض شافي. (2018). "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: 19(1): 213 – 256، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- بني حمدان، خالد محمد والعيثاوي، أحلام إبراهيم (2019). إدارة الموارد البشرية الحديثة – نظريات وتطبيقات. ط1، عمان: المكتبة الوطنية.
- تيشواد، كريمه، العيداني، اياس. (2020). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديثة والتنمية المستدامة، 2(2)، ص 44-57
- جبارة، روند (2017). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء الشركات التأمين في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- أبو جليلة، سعيد (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحباشنة، صالح عواد. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، الدور المعدل للقيادة التحويلية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الخصاونة، معن يوسف، الشرايري، معتصم عبد الله. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29 العدد 12، ص 164-194.
- الربيعي، زكريا (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- رشيد، بلال (2018) أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مجلة الدراسات العليا، المجلد 11، العدد 43، العراق.
- الروسان، عصمت محمد علي. (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(12)، 189 – 184.
- الزيدي، غني دحام، الزبيدي، ناظم جواد، عباس، حسين وليد. (2018). ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الزعيبي، محمد والبطانية، محمد تركي. (2014). القيادة الإدارية. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش، (2018). «القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة أم القرى»، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مجلد (42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.
- السنهوتي، امباركه محمود السيد سليمان. (2022). القيادة الاستراتيجية. مجلة الخدمة الاجتماعية. 239-221، سيف الدين، بومناد. (2019). ممارسات الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة تصليح البواخر، وحدة وهران، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر.
- شبات، جلال؛ المصري، نضال. (2020). "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية – دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، 23 – 50.
- شحادة، نظمي (2018). تقييم منشآت التدريب الأهلية، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الشروقي، خليفة علي (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تدريب الضباط، البحرين.
- شيخ قادة، طاهر؛ لعرج، طاهر. (2023). دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية (الواقع، التحديات). مجلة جامعة التكوين المتواصل. 49-38، 8(1)،
- طولان، تهاني صالح زكي. (2016). "دور القيادة الاستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية: 7(4) ص 445 – 475.

- عبد الجواد، عبد السلام محمد. (2020). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا، مجلة آفاق اقتصادية: 12(1)، 1-28.
- عبود، مد الله بشير. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(1)، عمان، الأردن.
- القحطاني، محمد بن دليم (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: العيكان للنشر.
- القرعان، رندا فواز. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- قرقش وفداء، النجار، فايز (2020) القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد (3)، ص 104 - 145.
- قطامي، يوسف، وأبو نعيم، منى، (2016). تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، عمان، الأردن، مركز دبيونو لتعليم الفكر.
- القيسي، محمد قاسم (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- المغربي، عبدالحميد. (2018). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- موحي، محمد علي حسين (2020) تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- هادي، جلال (2018) ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة أعمال، مجلة المغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (3) ص ص 159 - 193.
- هبري، اسية. (2019). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية، تطبيقات إدارة التنوع في شركة - زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، 60(21)، 133 - 151.
- الهلال، صالح. (2016) الادارة الفاعلة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- الهيبي، خالد. (2016). إدارة الموارد البشرية، دار وائلن الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الوحشي، عفاف (2020) أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامارات العربية المتحدة، الامارات.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Hadi, J. (2018) Strategic Leadership Practices as a Road Map for Customer Satisfaction Stability (in Arabic). Kufa University School of Management Economics/ Department of Business Administration, Al-Ghari Journal of Economics and Management, Volume 15 (3) p. 159-193 .
- Ismail, S. N., Kanesan, A. G., & Muhammad, F. (2018). "Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality". International Journal of Instruction. 11(4): 485 - 498.
- Khan, M., Yusoff, R., Hussain, A., & Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. International Journal of Organizational Leadership, 8, 78-94.
- Khasawneh, M.S. (2020). The Role of Strategic Leadership in Stimulating Tourism In Jordan. Geo Journal of Tourism and Geosites, 32(4), 1384- 1387.
- Kitonga, D., Bichanga, W., Muema, B. (2016). Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya. International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 5 (5), 17-27 .
- Mangee II, P.R (2018). Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership & Management, U.S. Army War Colleg. 1(1), pp3 .
- Saad, M. A. (2021). Development of Institutional Performance: study on the Secretariat of the Northern Borders Region, International Review. (1-2). Pp35-45.

- Seyfang, E. (2018). Promoting Adaptive Performance: Validating a Measure of Adaptive Performance Using an In-Basket and a Situational Judgement Test. published thesis, Middle Tennessee State University
- Shafi Lshammari, W., Saleh Alhazaimah, A., & Omar Alzoubi, M. (2020). The Impact of Human Resources Management Practices as an Entry Point in Crisis Management. *Journal of Asian Scientific Research*, 10(4), 238–254
- Shaqrani, M. (2019). Social responsibility and its role in achieving competitiveness in business organizations – case study (in Arabic). PHD Thesis. Zayan Ashour Al – Jelfa University, A Jelfa, Algeria.
- Silingiene, V., & Skeriene, S. (2016). Links between the spiritual intelligence of the leader and an organization quality: A theoretical approach. *Engineering Economic*. 27 (1): 56-65.
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small-Sized Schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 11(3), 20-28.