



## The effect of strategic clarity in developing human skills: An Exploratory Study at Imam Jaafar Al-Sadiq University/branch

**Burhan Hamad Adham<sup>\*A</sup>, Abdulaziz Muhammad Alwan<sup>B</sup>, Hisham Abdullah Hamad<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> College of Administrative and Financial Sciences, Imam Jaafar Al-Sadiq University (pbuh)/Kirkuk

<sup>B</sup> College of Administration and Economics, Kirkuk University

### **Keywords:**

strategic clarity. Developing human skills.  
Imam Jaafar Al-Sadiq University.

### **ARTICLE INFO**

#### **Article history:**

Received 12 Apr. 2023

Accepted 29 Apr. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**



**Burhan Hamad Adham**

College of Administrative and Financial Sciences, Imam Jaafar Al-Sadiq University (pbuh)/Kirkuk

**Abstract:** The research aims to determine the impact of strategic clarity on the development of human skills at Al-Imam Ja'afar Al-Sadiq University in Kirkuk. A questionnaire was designed based on relevant previous studies, and the researchers used a descriptive analytical approach to match the nature of the study. The total research population was (134) individuals within the middle and lower levels, and the questionnaire was distributed to them. The number of valid questionnaires for statistical analysis was (117). The statistical analysis software (AMOS26) was used, and the research reached several results, including the statistically significant impact of clarity of goals and clarity of organizational structure on the development of human skills. The research concluded with several recommendations, including the necessity of focusing on the clarity of resource utilization due to its importance in improving the development of human skills in the study community, as well as providing a supportive and motivating organizational environment for individuals towards developing their skills and making them happier and more capable of resisting pressures and threats in their workplaces.

## أثر الوضوح الاستراتيجي في تطوير المهارات البشرية: دراسة استطلاعية في جامعة الامام جعفر الصادق/فرع كركوك

برهان حمد ادهام	عبد العزيز محمد علوان	هشام عبد الله حمد
كلية العلوم الادارية والمالية	كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد
جامعة كركوك	جامعة كركوك	جامعة الامام جعفر الصادق(ع)/كركوك

### المستخلص

يهدف البحث لمعرفة أثر الوضوح الاستراتيجي في تطوير المهارات البشرية في جامعة الامام جعفر الصادق بكركوك، وتم تصميم استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الدراسة، وبلغ حجم مجتمع البحث الكلي (134) فرداً ضمن المستويات الوسطى والدنيا تم توزيع الاستبانة لهم وبلغت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (117) استبانة، صالحة للتحليل الاحصائي، واستخدم برنامج التحليل الاحصائي (AMOS26)، وتوصل البحث إلى نتائج عدة أهمها وجود أثر ذو دلاله احصائية لإبعاد(وضوح الاهداف، وضوح الهيكل التنظيمي) في تطوير المهارات البشرية، واختتم البحث بتوصيات عدة أهمها ضرورة الاهتمام في بوضوح استخدام الموارد لما لها من أهمية في تحسين تنمية المهارات البشرية في مجتمع الدراسة، فضلاً عن توفير بيئة تنظيمية داعمة للأفراد ومحفزة لهم باتجاه تطوير مهاراتهم وجعلهم أكثر سعادة وقدرة على مقاومة الضغوط والتهديدات التي تواجههم في أماكن عملهم.

**الكلمات المفتاحية:** الوضوح الاستراتيجي. تطوير المهارات البشرية. جامعة الامام جعفر الصادق.

### المقدمة

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات بطبع التحدي حيث إن أغلب المنظمات التعليمية تجد صعوبة في تطبيق الوضوح الاستراتيجي بمحال عملها، وهذا ما يؤدي إلى تشويش ضبابي بكيفية اختيار السلوكيات وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والأساليب والمسارات الصحيحة من أجل تحقيق أهدافها والسبق على المنافسين، مما دفعت الحاجة تبني وضوح استراتيجي يساهم في الحد من الصعوبة التي تواجه الصعوبة الوضوح في الخطط التي تتبعها المنظمة، ويساهم في تطوير المهارات البشرية في تلك المنظمات كون الخطط والاستراتيجيات التي تتبعها واضحة المعالم ومحددة الأهداف وعدم الوضوح قد يؤثر على تطوير المهارات لدى العاملين في منظمات عينة الدراسة وهذا ما دفع الباحثين لطرق لهذه الموضوع الذي يعد من الموضوعات الحيوية بالوقت الحالي. وقسم البحث على ثلاثة مباحث حيث تطرق الباحثين في الأول إلى الإطار العام البحث، وفي الثاني الجانب النظري، ودرس المبحث الثالث الاتجاه العملي للدراسة واختتم بأهم النتائج والمقررات التي توصلت إليها الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار العام للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** يتميز الوقت الحالي بتحديات عدّة وتغييرات الديناميكية المتتسارعة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إذ أصبحت جميع هذه التحديات حاجزاً أمام المنظمات على نحو عام والمنظمات التعليمية على نحو خاص، ويتطلب مواجهة تحديات التي تواجهها المنظمات التعليمية عموماً والبيئة الجامعية تحديداً تطوير المهارات والقدرات البشرية التي تساهم بمواجهه هذه التحديات ومحاوله إعادة النظر في أساليبها وأنشطتها وممارستها وإجراءاتها المعمول

بها، وهذه ما يتطلب توفر وضوح الاستراتيجي يمكن تكوين رؤية استراتيجية متماسكة مستقبلاً، إذ يوجه الإدارة ويحفز الأفراد العاملين ويوضع آليات التنفيذ بما يتناسب مع غرض المنظمة، وأهدافها المستقبلية، ومن الصعوبة تطوير المهارات لدى الأفراد دون وجود وضوح استراتيجي للقيادة لأن ذلك يمثل توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة عينة البحث للوصول إليه. وبعد الاطلاع على مشكلة الدراسة يمكن توصيفها بسؤال رئيسي مفاده هل الوضوح الاستراتيجي يؤثر في تطوير المهارات البشرية في الجامعة عينة الدراسة؟ ويترعرع من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية والمتمثل بالآتي:

1. ما مدى توفر الوضوح الاستراتيجي في الجامعة عينة الدراسة؟
2. ما مدى توفر تطوير المهارات البشرية في الجامعة عينة الدراسة؟

3. هل يؤثر الوضوح الاستراتيجي في تطوير المهارات البشرية في الجامعة عينة الدراسة؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث في جانب مختلف منها وهي كالتالي:

1. تتبع من خلال المتغيرات التي يعبر عنها بـ (الوضوح الاستراتيجي وتنمية المهارات)، والتي يمكن وصفها بعدها من الموضوعات المهمة في الإدارة وتمثل تراكمًا معرفياً في مجال الجانب الاستراتيجي، ومن خلاله سيتم وضع توصيه للباحثين في تكثيف الجهد بإجراء الدراسات بهذا الجانب.

2. توسيع الاهتمام بتطوير القطاع التعليمي والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية من خلال الاعتناء بالملاءك البشري التعليمي.

3. حماولة زيادة الاهتمام بهذا الجانب المعرفي الذي يتسم بقله الباحثين في ربط المتغيرات بالجامعة عينة الدراسة.

**ثالثاً. أهداف البحث:** تتناول الأهداف كالتالي:

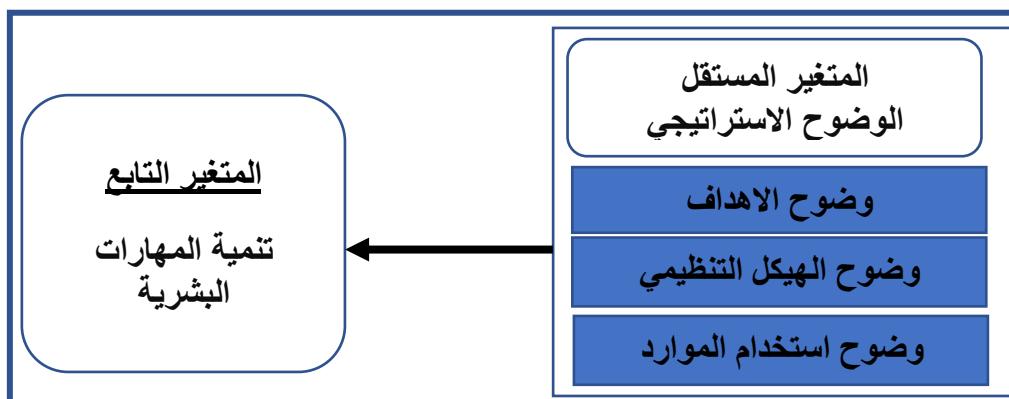
1. تحديد مدى توفر الوضوح الاستراتيجي في الجامعة عينة الدراسة.

2. توضيح تطوير المهارات البشرية في الجامعة عينة الدراسة.

3. التعرف على التأثير الذي يلعبه الوضوح الاستراتيجي في تطوير المهارات البشرية في الجامعة عينة الدراسة.

4. حماولة اعطاء بعض التوصيات التي تسهم في معالجة نقاط الضعف في الجامعة المبحوثة.

**رابعاً. مخطط البحث الفرضي:** يمكن التعبير عن نموذج الدراسة من خلال الشكل أدناه:



الشكل (1)

المصدر: من اعداد الباحثين.

**خامساً. فرضيات البحث:** يمكن التعبير عن فرضيات الدراسة من خلال:

**1. الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الوضوح الاستراتيجي المتمثلة بـ (وضوح الأهداف، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح استخدام الموارد) في تنمية المهارات البشرية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**أ. الفرضية الفرعية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة لوضوح الأهداف في تنمية المهارات البشرية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة.

**ب. الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة لوضوح الهيكل التنظيمي في تنمية المهارات البشرية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة.

**ج. الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة لوضوح استخدام الموارد في تنمية المهارات البشرية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة.

**سادساً. حدود البحث:**

1. **الحدود المكانية:** (جامعة الامام جعفر الصادق(ع) – فرع كركوك).

2. **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية للبحث من 1/3 ولغاية 4/2023.

**3. الحدود البشرية:** يعد الوضوح الاستراتيجي ضمن مسؤوليات الادارة الوسطى والدنيا في الجامعة التي تناولتها الدراسة لذا سوف يقع الاختيار على هاذين المستويين من رئيس قسم ومدير شعبة ومدير وحدة وتدرسيين في المنظمة عينة الدراسة.

**سابعاً. منهج البحث:** اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم الدراسة الحالية لملائمتها لطبيعة الدراسة، حيث تم بتوصيف الوضوح الاستراتيجي من الذين شملتهم الدراسة، وذلك لوصف متغيرات الدراسة وتصميم استبانة لقياس دور الوضوح الاستراتيجي في تنمية المهارات البشرية في الجامعات الخاصة العراقية.

**ثامناً. مجتمع الدراسة وعينتها:**

1. **مجتمع الدراسة:** تكون ميدان الدراسة من جامعة الامام جعفر الصادق/فرع كركوك وهي احدى الجامعات الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي في محافظة كركوك، وتضم هذه الجامعة (7) اقسام علمية، يبلغ عدد الملاك الذي شملتهم الدراسة (134) موظفاً.

2. **عينة البحث:** تكونت العينة من القيادات الادارية في الجامعة حيث بلغ حجمها (134) فرداً من (رؤساء الاقسام، ومدراء الشعب والوحدات الادارية، والتدرسيين) وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لملائمتها طبيعة الدراسة الحالية.

**تاسعاً. أدوات جمع البيانات:** هناك نوعين منها:

1. **البيانات الثانوية:** وهي البيانات التي تشمل مراجعة الكتب والأبحاث المتوفرة ذات الصلة بموضوعات الدراسة لزيادة المعرفة بموضوع الدراسة حالياً التي قام الباحثين في وصفها.

2. **البيانات الأولية:** "تم الاعتماد على جمع وتحليل البيانات المتصلة بالدراسة ميدانياً بواسطة استبانة ويتم توزيعها وجمعها لتحليل وتقدير الأثر بين متغيرات الدراسة".

**تاسعاً. التعريفات الإجرائية:**

**الوضوح الاستراتيجي:** عملية إزالة الغموض ووضوح الأهداف والخطط والآليات العمل التي تعمل بها المنظمة.

**تطوير المهارات البشرية:** تعني عملية تطوير مهارات وامكانيات العناصر البشرية الموجودة في الجامعة بما يوائم مع التطورات الموجودة في بيئة العمل.  
**الجامعة:** أي مؤسسة رسمية للتعليم العالي تمنح درجة جامعية.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

**أولاً. الوضوح الاستراتيجي:** أكد الباحثين على أهمية ايضاح الخطط الاستراتيجية وعملية فهم واستيعاب الخطط من أجل تطبيقها، إذ الوضوح الاستراتيجي هو حالة معرفة ما هو وما سيكون وما يؤثر على الرؤيا والرسالة والأهداف طويلة الأجل للمنظمة (Hartinger, 2015: 4). ويمكن وصفه بأنه أحد المفاهيم الحديثة التي تطرق إليها العديد من الباحثين إلا أنه هناك بعض الغموض يحيط حول هذا المفهوم الذي لابد من دراسته وايضاحه بشكل مفصل لبيان ماهيته وأهدافه وازالة الغموض الذي يحيط به في ضل وجود العولمة والافتتاح الذي يشهده سوق العمل والسعى للتخلص من الاستراتيجيات التقليدية القديمة والتوجه نحو التطور والافتتاح، (الجنابي والجعفرى، 2022: 214). وفي السياق نفسه يمكن القول إن المنظمة التي لأنتicipate خطوات استراتيجية واضحة في عملها والتي لا تضع الخطة الاستراتيجية في أولوياتها التي يجب أن يمتلكها الفريق الاستراتيجي في الادارة العليا ستواجه قيودا في سوق العمل أي يجب الاعتماد على الخطة الاستراتيجية الواضحة الدقيقة التي فيها وضوح لكل تفاصيلها وتتمتع بالشفافية والرؤية الدقيقة للعمل ووضوح البرامج التي من خلالها يتم تنفيذ العمل للوصول للهدف المنشود (Carriedo, 2021: 27).

ذلك يعرف بأنه عملية وضوح اهداف المنظمة بما يتلاءم مع هيكل وتصميم المنظمة وبما لا يتعارض مع بيئة العمل وثقافات المجتمع وبالشراكة مع تقنية المعلومات المتوفرة في المنظمة (Adams, 2005:24). كما وإن الوضوح الاستراتيجي هو عبارة عن نتاج فكري من المبدعين والمفكرين والكافاءات المتميزة في المنظمة وقدراتهم على الرؤية المستقبلية ودراسة القرارات واختيار ما يتوازن مع امكانيات ومهارات المنظمة وأيها يحقق أهدافها، (محمد وحربي، 2019: 79) كما وإن الوضوح يعبر عن الصورة التي يتم وضعها من قبل المسؤولين في كيفية تنفيذ الأعمال التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة، والذي يعني إزالة الغموض الذي يحيط بالأهداف أو الخطط الاستراتيجية وكيفية تحقيقها وما هي السبل التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف.

**الأهمية:** تتبع أهميته من اوضح أدوار الأفراد وتبيان عمل كل فرد في المنظمة والذي يساعد العاملين على معرفة النتائج المتحققة من العملية من خلال معرفة مالهم وما عليهم لذلك تظهر قدراتهم الشخصية والذي من خلاله تبرز أهمية العامل أي نصف العمل أن تعرف ما عليك فعلة (Yadav & Kumar, 2017: 4). كما وإن عملية تكوين رؤية استراتيجية واضحة وواقعية أمر في غاية الأهمية وذلك لأن العالم أصبح قرية صغيرة ويتسم بسرعة التغيير والتطور أي يوما يتم اكتشاف شيء جديد واستراتيجية جديدة لذلك توجب على المنظمات أن تكون أهدافها واضحة وخططها واضحة وتتسم بالواقعية وعدم المغالاة و واضحة ومرنة بحيث يمكن أن توافق أي تغيير في بيئة العمل فكلما كانت استراتيجية المنظمة واضحة ومرنة كلما كان هذا من مميزات الادارة العليا ونجاحها في وضع استراتيجياتها (Marcella, 2003: 43). كما وتوصف أهميته بعده منهج متكمال في اعداد وحدات تنظيميه تعمل على فهم عملية الترابط التنظيمي والعمل على تعزيز أداء العاملين في المنظمة من خلال بيان وايضاح الأهداف الاستراتيجية وشرح تفاصيل الخطة الاستراتيجية وتبسيط المفاهيم وكيفية تحقيق الأهداف لذلك يعد الايضاح عنصرا مهم جدا في المنظمات لتمكن

العاملين من الخطة الاستراتيجية وفهم الأهداف (حسن والكبيسي، 2021: 76). ويرى الباحثان بأن أهميته تأتي من خلال ايضاح الغموض الذي يحيط بالخطة الاستراتيجية وتبسيط الاجراءات والعمليات ليتمكن الأفراد العاملين من فهم آليات العمل وكيفية تحقيق أهداف المنظمة وما هي أقصر الطرق وأقل التكاليف لتحقيق الهدف المنشود.

**ابعد الوضوح الاستراتيجي:** نطرق الباحثين إلى العديد من أبعاد الوضوح الاستراتيجي التي تساهمن في قياسه بدقة ومنهم (Dunham & Puente, 2008: 512) في البحث الحالي اعتمد الباحثين عليها كونها تناسب مع مجتمع الدراسة ونالت اتفاقاً من قبل أغلبهم.

1. **وضوح الأهداف:** وتتضمن نظرية وضوح الهدف أي ينبغي على العاملين أن يتبعوا أهداف المنظمة والعمل على ايضاح هذه الأهداف والسير نحو الأهداف اليسيرة وقربية التحقق وعدم السير نحو الأهداف الصعبة وغير الواضحة أي عدم المشي وراء سراب أو تكهنات يصعب تحقيقها وإن الأهداف دائماً تتفاعل مع متغيرات أخرى لتصحيح الأداء، وإن وجود أهداف وخطط واستراتيجيات واضحة يسهل على العاملين والمنظمات من تطوير قدراتها. (Covina et al., 2019: 17)، كما وإن عملية والوضوح تعني بساطة فهم الأهداف وصياغتها وتفاصيلها وذلك لتمكين المديرين وفرق العمل من تحقيقها بكفاءة وفعالية أي فهم العمل للأبداع في تحقيقه، (الجنابي والجعفري، 2022: 216)، إن عدم وضوح الأهداف يثير الفوضى في المنظمة والتخطيط في التنفيذ لذلك أصبح ضرورياً جداً أن تكون الأهداف دقيقة وواضحة ومحددة (الشمرى، 2017: 65)، كما يشير أغلب الباحثون أن الأفراد العاملين في الأغلب يكون لديهم الرغبة في الذهاب نحو الأهداف المحددة والواضحة، وكلما كانت الأهداف واضحة كان هناك التزاماً ونية نحو تحقيق الأهداف المنشودة (محمود وقدار، 2022: 14).
2. **وضوح استخدام الموارد:** يمكن أن نعرف الموارد على أنها جميع الموجودات وكذلك العمليات والخصائص التي تمتلكها المنظمة والخبرات والمهارات والمعلومات أي الإمكانيات المادية والبشرية التي تجعل المنظمة مميزة في عملية صياغة وتنفيذ استراتيجياتها (Alhakim & Alqasir 2014: 306). كما وضوح الموارد هو في كيفية إدارة المنظمة لإمكانياتها من خلال فهم المديرين لما يمتلكون من موارد ملموسة وغير ملموسة وعملية توظيف تلك الموارد بالصورة الصحيحة وكلنا حسب الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة، (حسن والكبيسي، 2021: 26)، وأصبحت عملية استخدام الموارد بشكل واضح هي أساس عمل المنظمات وخاصة التعليمية منها والتي يجب أن يكون هناك وضوح في كيفية استخدام مواردها من خلال امتلاكها طرقاً حديثة لإدارتها (Khattak & Ullah, 2021: 5).

3. **وضوح الهيكل التنظيمي:** يمثل أداة فعالة لتوجيه سلوك الأفراد من خلال الأهداف والمعايير والقيم المشتركة وكما يوصف الهيكل بأنه اسلوب يتم من خلاله تحديد الأدوار والمهام المحددة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والسعى إلى تحديد الهيكل الذي يحقق العديد من المزايا للمنظمات لذلك على المنظمات أن تصمم هيكلها التنظيمية بما يحقق أهدافها (Kanten et al., 2017: 1359)، كما وإن الوضوح التنظيمي هو فهم الموظف لرؤية المنظمة، والغرض منها، والرسالة، والاستراتيجية، والفرص، والتحديات، والأولويات، والواقع التنافسي. بعبارة أخرى، يتعلق الوضوح التنظيمي بمواءمة الموظفين: الدرجة التي يتعرف بها الموظفون على خط الرؤية بين وظيفتهم والسوق الذي يعملون فيه، على خلفية استراتيجية الشركة، يشعر العاملون بأن الأنشطة منظمة بشكل جيد وإن الأهداف محددة بوضوح لتجنب الفوضى والارتباك (Supriadi & Pheng, 2018: 4)، ويمكن

وصف الوضوح التنظيمي بأنه فهم الموظف لرؤيه المنظمة و هدفها و رسالتها واستراتيجيتها والفرص والتحديات والأولويات والواقع التناfsي. يعتبر الوضوح التنظيمي أيضًا وسيلة للعمل والتحفيز في المنظمات، حيث يوجه سلوك القادة حول كيفية تحقيق أهدافهم. كما أنها أداة لتوجيهه وتنسيق أنشطة العمل، والتأكيد من معرفة المسؤولين بما يريدون القيام به، وتوجيه جهودهم نحو أداء الواجبات والمسؤوليات وتشجيع البحث عن طرق فعالة للقيام بالعمل. يسهل تقييم الأداء من خلال توفير معيار للمقارنة، ومن ثم يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل (Dilshad at el., 2021: 775).

**ثانياً. تنمو المهارات البشرية:** يعد هذا المفهوم حديثاً و تطرق إليه العديد من الباحثين حيث يشار إلى أنه عملية صقل المهارات البشرية وتطويرها بما يتلاءم مع سوق العمل (علي، 2023: 220). وكما ويشار إليها على أنها عملية بناء القدرات وتطوير المهارات والارتقاء بمستوى طاقة العنصر البشري في بيئه العمل وتحفيز الموارد على العمل بطاقة إيجابية، (أحلام، 2022: 17). وتعرف على أنها عملية تطوير وتحسين سلوكيات الإنسان وتنمية اتجاهاتهم ومعتقداتهم لمواكبة التطور السريع الحاصل في العالم الخارجي من خلال تنمية وتطوير الكفاءات البشرية العاملة (Werdhiastutie at al., 2020: 740) وكذلك يشار إليه بأنه عملية تدريب وتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين وبما يتواكب مع التطور العالمي السريع الذي يشهده السوق اليوم (مدحت، 2017: 77) ويشير الباحثان إلى أن عملية تربية المهن الناعمة لدى الأفراد العاملين واكتسابهم الخبرات والمهارات التي تمكنتهم من التعاملين مع الآخرين بحرفية عالية وبمهارة، إن العنصر البشري يعد العجلة الأساسية في عملية فكلما امتلكت المنظمة عناصر بشرية ذات خبرة عالية ولديها امكانيات على التعلم واكتساب الخبرات والقدرة على التطور ومواكبة السرعة الحاصلة في بيئه العمل من قفزات في التنمية المستدامة والتي تعد العاملين عنصراً أساسياً فيها فكلما امتلكت المنظمة خطط استراتيجية في عملية جذب وتوظيف وتدريب وتأهيل الكوادر البشرية ورسم رؤية مستقبلية والقدرة على التبؤ بالتحديات المستقبلية التي تطرأ في بيئه العمل كلما كانت أكثر رصانة وقوه وقدرة على التنافس والحصول على حصة سوقية كبيرة وكل ذلك يكون بوجود العنصر البشري إذن أساس كل تطور هو العنصر البشري الكفء والفعال.

**الأهمية:** في ظل التطور التكنولوجي وانتشار العولمة أصبح اليوم الحجر الأساس هو الاستثمار البشري وكيف تستطيع الوصول إلى الاستثمار الامل للموارد البشرية هناك كثير من دول العالم المتقدمة لا يوجد فيها موارد لاستثمارها فلجلات إلى الاستثمار في الموارد البشرية ومنها دولة المانيا التي جعلت العنصر البشري الحجر الأساس في كل الصناعات ونرى اليوم صناعتهم غزرت العالم وهذا الاستثمار يعد الأمثل والأصعب من ناحية خلق الجدارات الجوهرية والتي تشكل ميزة تنافسية أمام دخول المنافسين (علي، 2023: 8)، نرى اليوم جميع المنظمات الناجحة والتي صنعت لها مكانة مميزة في السوق هي من اهتمت بمواردها البشرية التي جعلتهم الحجر الأساس في كل عملية، يجب أن يكون تنفيذ تنمية الموارد البشرية مخططاً له بشكل جيداً وذلك للحصول على نتائج مرضية وكما هو متوقع. قبل إجراء عملية التطوير، يجب إجراء عمليات التحليل لمعرفة أنواع وطرق التطوير التي يحتاجها الموظفون، لمعرفة ما إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها متوافقة مع الأهداف، ومن الضروري أن يتم تقييم عملية تنفيذ تنمية الموارد البشرية، لأنه من خلال التخطيط الدقيق من المتوقع أن يتم تنفيذ تنمية الموارد البشرية وفقاً للأهداف التي ترغب بها والتي سعت من أجلها الشركة

(Werdhiastutie et al., 2020: 748) لكيلا يصبح هذا مشكلة في المستقبل، ويجب أن تكون تنمية الموارد البشرية وثيقة الصلة بالتغيير التنظيمي. يؤكد العديد من العلماء على أهمية وجود رؤية حول الاستعداد للتغيير التنظيمي والنمو التنظيمي، ويعود عامل التحفيز في عملية الإنجاز أحد الاركان الرئيسية التي تدفع وتدعى تحسين جودة الموارد البشرية للمؤسسة، يمكن أن يساعد فهم دوافع الإنجاز لدى الأفراد في تحسين الأداء بشكل مباشر وغير مباشر، ويثير دافع الإنجاز الأمل ليتمكن من تحفيز الإدارة العقلية لخلق أخلاقيات العمل والقيم الموجودة في المنظمة. (Haque, Titi, & Liu, 2016).

يحدد السياق الاجتماعي ذي الصلة التصنيف الذي يبدو أكثر ملائمة لتوفير منظمة ذات مغزى أي يجب أن يكون هناك ترابط بين تنمية الموارد البشرية والبيئة المحيط بالعمل وتأثير المجتمع على البيات التطور سلباً وأيجاباً، التأثير الاجتماع ذو صلة وثيقة بعملية تطوير العاملين (Saragih et al 2019).

كما وتتبع أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال عدّها المحرك الأساس لرفع قدرات ومهارات العنصر البشري والعملية الأساسية في الترابط الحاصل بين العاملين، فيجب أن يشعر لعامل بأن لديه خبرة ومهارة قوية وذلك لزيادة ثقة العامل بنفسه أي من مبدأ أنا استطيع وهذا يولد شعور بالأمان الوظيفي لدى العامل، من خلال ثقته بنفسه بأنه يمتلك خبرات ومهارات وامكانيات عالية تحقق طموح المنظمة في إنجازه العمل إذن أصبح لدى الموظف شعور بان الشركة لا تستطيع الاستغناء عن خدماته لذلك ولد شعور بالأمان الوظيفي(علي، 2023:3)، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن التنمية البشرية أصبحت شيء لابد منه ومن الضروريات التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها جميع المنظمات التي تسعى إلى البقاء وتحقيق أهدافها.

**مراحل عملية البناء الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:** يجب دراسة وتحليل البيئة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة كي نقوى الضعف ونعزز نقاط القوة وكذلك معرفة ماهي الفرص المحيطة بالمنظمة وماهي التهديدات التي من الممكن أن تواجهها (علي، 2023: 9) أولاً يجب دراسة مناخ المنظمة الداخلي وتشخيص مواطن قوتها وضعفها، وثانياً العمل على دراسة الاستراتيجيات التي تخص المؤسسة بشكل عام والاستراتيجيات الوظيفية بشكل مفصل على مستوى النشاط، (Gary, 2009) وثالثاً العمل على مراجعة هيكل الموارد البشرية داخل المؤسسة من اعداد الأفراد العاملين وأنواعهم وتشخيص نقاط الضعف للعمل على حلها ومعالجتها، (جود والعوسا، 2020) ورابعها القيام بعملية رسم جميع السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى سد الفجوات الحاصلة من نقص في الكوادر البشرية أو معالجة الترهل الحاصل في الكادر وجذب الخبرات بما يتواكب مع عمل المؤسسة وأخير عملية تدريب العاملين وتنمية المهارات والقدرات وتصميم البرامج بما يواكب العمل وتنمية الموارد البشرية وعملية تحفيز المديرين أصحاب الخبرات في حل المشكلات على اعطاء الحلول المثلثى (احلام، 2022).

**العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:** إن عملية تنمية وتطوير وتحفيز الموارد داخل أي منظمة يمكن أن يلاقي نوع من المعوقات التي تحدد من عملية التطور التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تطوير الأفراد العاملين بتطبيق استراتيجية المنظمة من خلال خطوات مدرروسة ومعدة مسبقاً ضمن برنامج الادارة العليا، ونستطيع أن نقول من هذه المعوقات (Dipang, 2013)

1. التأثير الاجتماعي من خلال الأسرة والثقافة من حيث مقدار الحرية التي يمنحكها الآباء لأبنائهم. أي أن التركيبة المجتمعية لها تأثير كبير في عملية التنمية البشرية حيث هناك عادات وتقالييد تمنع التطور أي مقاومة التغيير ) (Alwisol. 2009).

2. دور مفهوم الذات، مفهوم الذات هو طريقة الأفراد للتفكير في أنفسهم، أي الرغبة في التغيير إذا اعتقد الفرد أنه قادر على فعل شيء ما، فسيكون لديه الدافع لفعل أي شيء ما بحيث يؤثر عليه عليها في التصرف لإيصاله إلى الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، (Haque, Titi, & Liu, 2016).
3. تأثير أدوار الجنسين، عادة ما يتم تحديد الإنجاز العالى بالذكورة بحيث تؤثر على ثقة المرأة بنفسها عند الدراسة، تميل النساء إلى الشعور بالخوف من إظهار الإنجاز عندما تكون في بيئة ذكورية، لذلك يجب أن نعمل على زرع الثقة في المرأة وجعلها أساس في العملية وشريك حقيقي لتقبل وجودها كشريك من خل ذلك يكون التطور سهل ويتلقى الجميع التعليمات واساليب التغيير والتطوير بشمل سلس وسهل وتنفيذ توجيهات الادارة العليا (Werdhiastutie at al., 2020)
4. الاعتراف والإنجاز حيث سيتم تحفيز الأفراد على العمل الجاد إذا شعروا أن البيئة تهتم بهم يجب على الادارة العليا ان تعطي جزء من النجاح للفرد العامل من خلال اشعار العامل بانة جزء اساسي في هذه المنظمة من خلال الحوافر المادية والمعنوية وكذلك عد العامل هو سبب النجاح الذي تحقق فكلما أحب الفرد العمل الذي يعمل فيه كلما أبدع في ذلك العمل من خلال الولاء للمنظمة.
- (Saragih et al., 2019) العلاقة بين متغيرات الدراسة: تسعى المؤسسات إلى رسم خطة استراتيجية محكمة تلبى جميع طموحاتها وتحقق أهدافها فان هذا التخطيط والإدارة على المستوى الاستراتيجي ترسم لتطبيق على جميع مفاصل المؤسسة ومنها عملية جذب الموارد البشرية وتعيينها والعمل على تطويرها واقتسابها مهارات جديدة تخلق تميز لها في العمل،(الندى وهويدي،2022:61) أي إن هناك علاقة ترابطية مأبین عملية وضوح خطط وأدوات الادارة العليا التي جاءت لرسم سياسة المؤسسة فكلما كان هناك وضوح استراتيجي لعمليات تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية كلما كان له الأثر الايجابي في عملية التنمية، فان التخطيط الاستراتيجي يعتبر العصب الرئيسي لأى مؤسسة من خلال رسم المستقبل وبيان الخطوات التي يمكن أن تسير عليها لتحقيق الهدف المنشود (Supriadi & Pheng, 2018: 8) ويرى الباحثين بأنه كلما كانت الخطط الاستراتيجية واضحة ومفصلة أمام جميع المستويات الادارية في المؤسسة كما ادى ذلك الى سهولة تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.

### **المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث**

يتناول هذه المبحث الجانب العملي للبحث من حيث المتغيرات الشخصية وتحليلها وتحليل بيانات الدراسة للوصول إلى النتائج التي تسعى الدراسة الحالية معرفتها.  
أولاً. البيانات الشخصية:

**الجدول (1): البيانات الشخصية**

النوع		
Percent	Frequency	
47.9	56	ذكر
52.1	61	انثى
100.0	117	Total

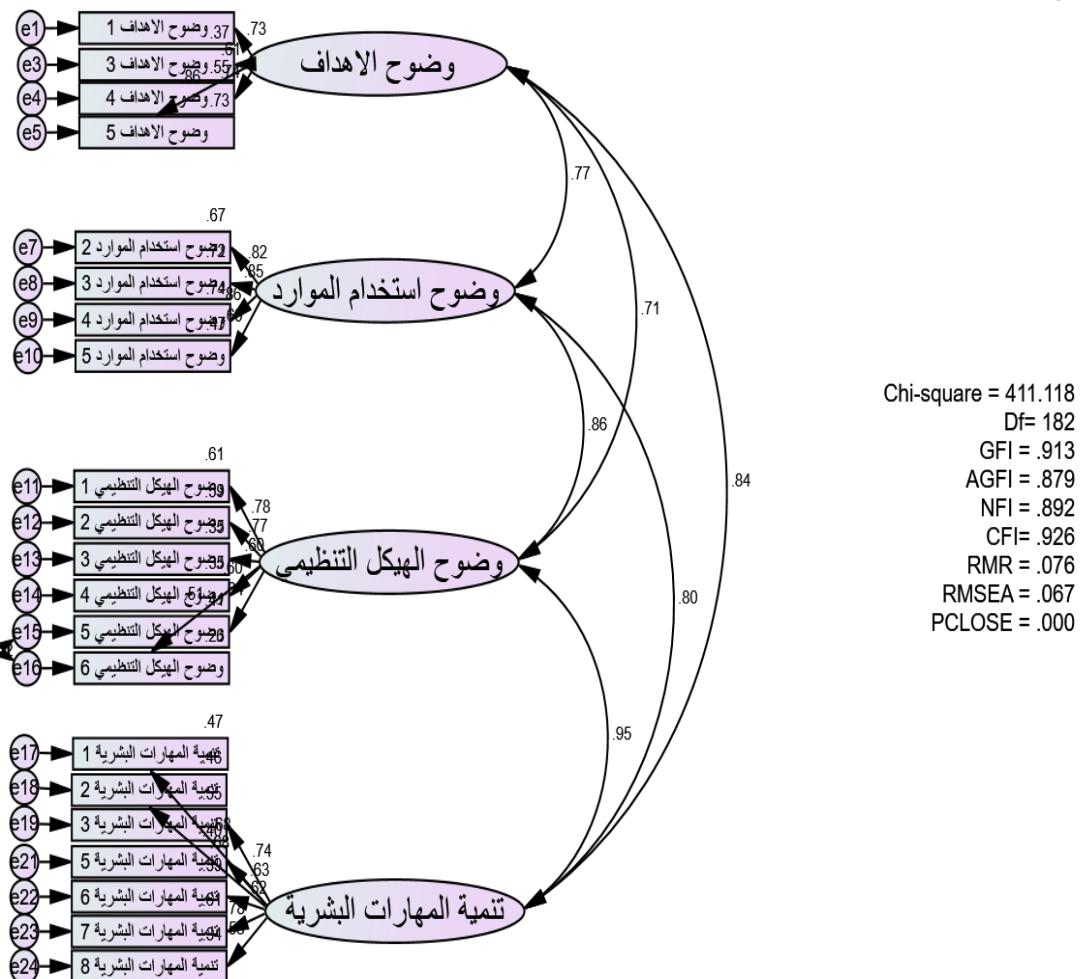
العمر			
Percent	Frequency		
23.1	27	أقل من 30 سنة	Valid
35.9	42	من 30 - أقل من 40	
24.8	29	من 40- أقصى من 50 سنة	
16.2	19	فأكثر من 50	
100.0	117	Total	
المؤهل العلمي			
Percent	Frequency		
6.0	7	دبلوم	Valid
6.0	7	بكالوريوس	
62.4	73	ماجستير	
25.6	30	دكتوراه	
100.0	117	Total	
المسمى الوظيفي			
Percent	Frequency		
6.0	7	رئيس قسم	Valid
85.5	100	تدريسي	
4.3	5	مسؤول شعبة	
4.3	5	مدير وحدة	
100.0	117	Total	
الخبرة			
Percent	Frequency		
37.6	44	أقل من 3 سنوات	Valid
28.2	33	3-6 سنوات	
18.8	22	6-10 سنة	
15.4	18	فأكثر من 10 سنوات	
100.0	117	Total	

المصدر: اعداد الباحثين.

ثانياً. التحليل العائلي الاستكشافي والتوكيد: يستخدم التحليل العائلي عندما تكون العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة، ويهدف إلى اكتشاف العوامل التي تفسر المتغيرات واختبار الاختلافات بينها. ويقوم التحليل العائلي بتوزيع عبارات الاستثناء على متغيرات معيارية محددة وتحليلها بناءً على انحرافها عن الوسط الحسابي. وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد

أقوى من العلاقات مع المتغيرات في العوامل الأخرى، مما يساعد على تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من عدد المتغيرات.

**ثالثاً. التحليل العاملی التوكیدي Confirmatory Factor Analysis:** يساهم هذه النوع من الاختبارات من خلال التعرف على وجود العلاقة بين المتغيرات التي تدرس وتقدير النموذج المتبعة في الدراسة حيث يساهم في التأكيد عبى البيانات بعد التحليل الاستكشافي ومحاولة فرز البيانات غير الصالحة للتحليل بالاعتماد على المصفوفات في الاختبارات المتبعة في هذه التحليل بالاستعانة ببرنامج اموس 25.



الشكل (2):

المصدر: اعداد الباحثين.

بعد الاطلاع على الشكل أعلاه يتوضّح لنا أن نموذج الدراسة المتبوع تم توفير جميع الشروط التي تتطابق مع معايير جودة المطابقة.

**ثالثاً. صدق وثبات أداة الدراسة ومؤشرات جودة المطابقة:** في هذه المرحلة من صياغة الأسئلة أخذت بنظر الاعتبار الجوانب التي من خلالها الترابط بين ابعاد الدراسة من الصدق البنائي، وإن صدق ثبات الاستبيان هو إن الاستبيان إذا أعيد تطبيقه مرات عدّة فإن يعطي نفس المؤشرات. وكما هو موضح في الجدول الآتي.

(الجدول 2)

الابعاد	Mean	Std. Deviation	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	وضوح الاهداف	استخدام الموارد	وضوح الهيكل التنظيمي	تنمية المهارات البشرية
وضوح الاهداف	2.7682	.46938	0.821	0.487	0.707	0.86	0.698			
وضوح استخدام الموارد	3.0494	.61603	0.881	0.598	0.731	0.893	0.773			
وضوح الهيكل التنظيمي	4.3955	.72965	0.825	0.443	0.918	0.838	0.665			
تنمية المهارات البشرية	3.1783	.70829	0.796	0.295	0.918	0.87	0.543	0.834***	0.958***	

المصدر: اعداد الباحثين.

نحصل من الجدول أعلاه ما يأتي:

1. تم الاطلاع على الجدول ويتوضح من نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرونباخ لجميع لكل الأبعاد محور (الاستبيان) أكبر من (87%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس. ومن هنا يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. حيث تراوحت معايير الفا كرونباخ من بين (0.796 إلى 0.881) وهي نسبة عالية عن الحد المطلوب .0.7
  2. من خلال الاطلاع على غالبية أبعاد الوسط يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تؤكّد على موافقة أفراد العينة على تلك الأبعاد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.12) وبانحراف معياري (0.59) وأهمية نسبية (%)62.
  3. من خلال بيانات أعلاه يتوضح أن بعد (وضوح الهيكل التنظيمي) ظهر أعلى المراتب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (4.39)، وانحراف بمستوى (0.729) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت .%87.8
  4. من خلال بيانات أعلاه ظهرت في المرتبة الأخيرة للبعد (وضوح الاهداف) وجاءت بمتوسط (2.76) وانحراف بـ (0.469) والأهمية النسبية جاءت .%55.2
- رابعاً. **اختبارات التوزيع الطبيعي:** إن هذه النوع من الاختبارات يتم تطبيقه قبل البدء بتحليل فرضيات الدراسة، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) مع Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (3) يبيّن نتائج هذه الاختبارات التي تم الاعتماد عليها.

### الجدول (3): اختبارات التوزيع الطبيعي

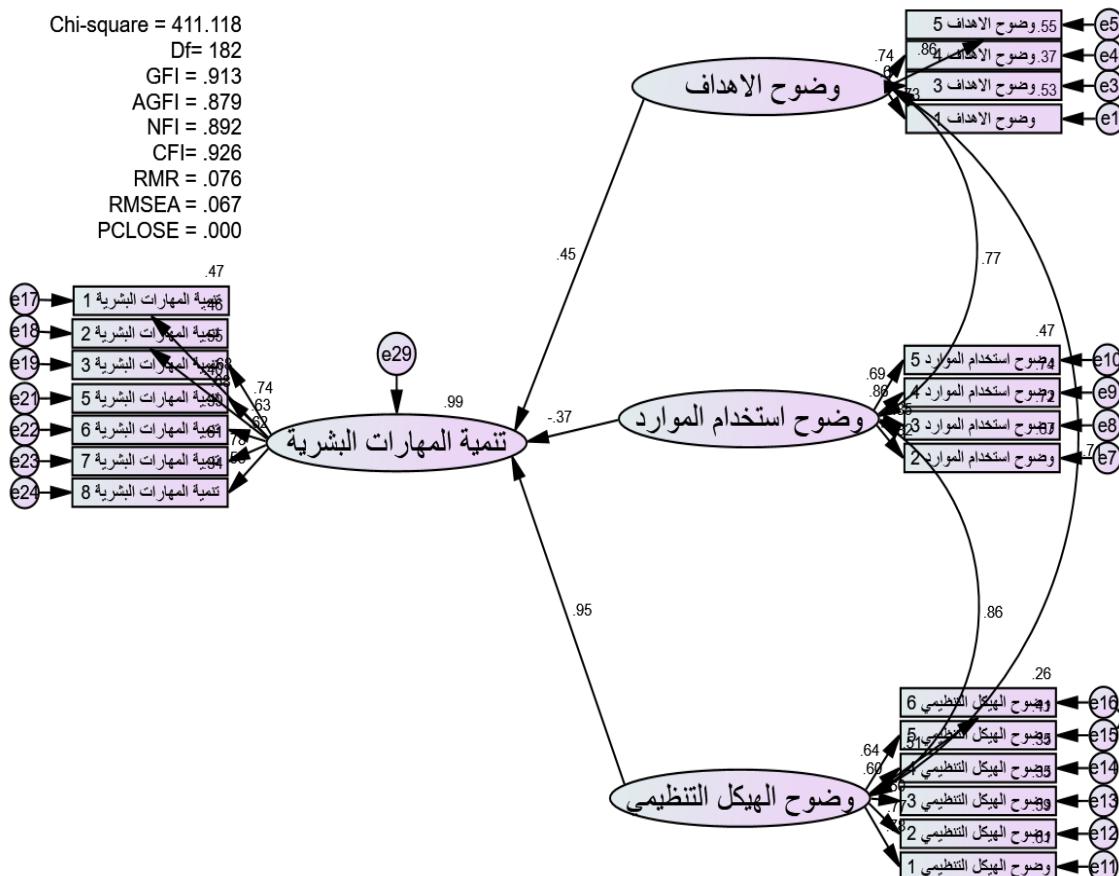
Collinearity Statistics		الابعاد
VIF	Tolerance	
7.336	0.136	وضوح الاهداف
6.312	0.158	وضوح استخدام الموارد
6.147	0.163	وضوح الهيكل التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثين.

تشير النتائج أعلاه في الجدول (3) إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من الحد المقبول (10) وان قيمة (Tolerance) كانت أعلى من (0.05) ويوضح ذلك بعد وجود أية اشكالية في الارتباط بين متغيرات الدراسة المعتمدة.

خامساً. اختبار فروض الدراسة: في عملية تحليل البيانات، اعتمد الباحثون على استخدام نمذجة المعادلة البنائية. وهذا الأسلوب يُستخدم لتحليل العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، ويمثل ترجمة لعلاقة السبب والنتيجة بين المتغيرات. وتم استخدام تحليل المسار، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة، حيث يتمتع هذا الأسلوب بعده مزايا.

Chi-square = 411.118  
Df= 182  
GFI = .913  
AGFI = .879  
NFI = .892  
CFI = .926  
RMR = .076  
RMSEA = .067  
PCLOSE = .000



الشكل (2): نموذج الدراسة واختبار الفروض

المصدر: اعداد الباحثين.

جاءت مستوى الدلالة التي اعتمدت (0.05) وهذه النتيجة تظهر وتحكم المعنوية على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد هذه

التأثيرات بمستوى دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتم معرفة المعنوية عن طريق المسار الذي ينتقل من المتغير إلى متغير ثاني والجدول الآتي يوضح القيم التي تمأخذها بنظر الاعتبار بعد التأكيد من معايير جودة المطابقة لها.

الجدول (4): نتائج اختبار الفروض

		المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتائج
تنمية المهارات البشرية	<---	وضوح الأهداف	.304	.106	2.868	.004	يوجد تأثير
تنمية المهارات البشرية	<---	وضوح استخدام الموارد	-.168	.132	-1.276	.202	لا يوجد تأثير
تنمية المهارات البشرية	<---	وضوح الهيكل التنظيمي	.606	.145	4.170	***	يوجد تأثير

المصدر: اعداد الباحثين.

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه ما يأتي:

- ❖ هناك ثائر احصائي بدلالة احصائية وبعد وضوح الأهداف على تنمية المهارات البشرية في مجتمع الدراسة بمستوى معنوي بلغ أقل من (0.05) وبلغ (0.004).
- ❖ عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية وبعد وضوح استخدام الموارد على تنمية المهارات البشرية لدى عينة الدراسة كون مستوى المعنوية جاء أكبر من (0.05) وجاء (0.202).
- ❖ وضحت النتائج أنه هناك تأثير ذو دلالة لوضوح الهيكل التنظيمي على تنمية المهارات البشرية لدى عينة الدراسة الحالية كون مستوى المعنوية ظهر أقل من (0.05) وبلغ (0.000).

#### المبحث الرابع

##### اولاً. الاستنتاجات:

##### ❖ استنتاجات الجانب النظري:

1. قله اهتمام الباحثين في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.
2. يساهم الوضوح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية عينة الدراسة على معرفة الغموض وتجنب المشاكل المعقده للإدارة باتباع إطار استراتيجي واضح تتضمن وضوح الاجراءات والأنشطة العاملة بها في المنظمات وتوحيد الآراء لمعرفة التحدى التي تواجهها على كافة الاصعدة.
3. تعد تنمية مهارات العاملين من المواضيع الأكثر أهمية لتحقيق المنظمات الأهداف المرجوة منها كونها العامل الرئيسي في تحقيقها.

##### ❖ استنتاجات الجانب العملي:

1. أظهرت النتائج أن الوضوح الاستراتيجي بممارساته (وضوح الأهداف، وضوح الهيكل التنظيمي) يطور من المهارات البشرية في الجامعة عينة الدراسة، وهذه يفسر أن الهياكل التنظيمية التي تتبعها الجامعة مرنة ومواءمة للتغييرات البيئة الداخلية والخارجية وإن الأهداف التي تسعى إليها الجامعة واضحة بالنسبة للأفراد ويعمل الجميع على تحقيقها وتعزيزها في الجامعة المبحوثة.

2. كما أظهرت نتائج البحث أيضاً إلى أن وضوح استخدام الموارد في تطوير المهارات البشرية في الجامعة عينة الدراسة وهذه ما يفسر أن الموارد التي داخل الجامعة لا تكون واضحة للأفراد كون وضوحاًها مرتبطة بالأجر الذي يحصلون عليها والمكافآت وغيرها من متطلباتهم، وكلما اهتمت تلك المنظمات في وضوح الأهداف كلما عزز ذلك من تطوير المهارات لديها وتعزيز الثقة لديهم.

3. كلما اهتمت إدارة الجامعة في ممارسة تطوير المهارات لديها كلما تمكنت من امتلاك الموارد الكفؤة التي تدرس التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها كلما ساهمت ذلك في تعزيز الوضوح الاستراتيجي تجاه أصحاب المصلحة.

#### **ثانياً. التوصيات**

1. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة عدم الالتزام القيادات العليا في الجامعة عينة الدراسة في الاهتمام بوضوح الموارد عن طريق مشاركة العاملين في جميع الموارد التي يتم الحصول عليها وإن بدأ وضحة المعالم للجميع.

2. ضرورة زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بالوضوح في ممارساتها كونها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات البشرية وإن تلك المهارات أصبحت من الموارد التي يصعب على الآخرين الحصول عليها في أغلب المراحل التي تكون في الحاجة إليها من خلال فتح أقسام جديدة والتوسيع بخطتها المستقبلية.

3. ضرورة حدّ إدارة الجامعة عينة الدراسة على تطوير ودعم أعضاء هيئة التدريس والأخذ في الاعتبار توجهاتهم حتى وإن اختلفت معهم في الرأي لتمكنهم من المشاركة في وضع الأهداف المستقبلية للجامعة.

#### **المصادر**

##### **اولاً. المصادر العربية:**

1. احلام، بوليخة، (2022) أثر تنمية الموارد البشرية على تنافسية منظمات الاعمال، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ابن خلدون، الجزائر.

2. الجنابي، سجاد محمد عطيه والجعفري، انمار شهاب احمد (2022)، دور القيادة الشاملة في تحقيق الوضوح الاستراتيجي: دراسة في مديرية احوال النفوس الاشرف، بحث منشور، مجلة الغاري، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد (18)، العدد (1): ص-204-232، العراق.

3. جواد، شوقي ناجي، والعوسا، صالح ابراهيم، (2020)، ادارة الموارد البشرية استراتيجية في ضل الاتجاهات العالمية المعاصرة، عمان: دار اليوزي العلمية للنشر والتوزيع.

4. حسن، رياض كريم والكبيسي، صلاح الدين عواد (2021)، تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي-دراسة استطلاعية في وزارة النقل العراقية- شركة الخطوط الجوية العراقية، "بحث منشور مجلة العلوم الادارية والاقتصادية"، مجلد (27) العدد (126)، ص-ص: 70-85، بغداد.

5. الشمري، انسام حسون حربي (2017)، تأثير القدر المعرفي والوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة ميدانية في وزارة التخطيط، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد الجامعية المستنصرية، العراق.

6. علي، كرم عبد الراضي خليفه، (2023)، التخطيط الاجتماعي والتنمية البشرية، بحث منشور، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، جامعة اسوان، المجلد (4) العدد (1) ص 11-1.

7. محمود، سماح مؤيد وحربي، انسام حسون (2019)، تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة في وزارة التخطيط، بحث منشور، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد (8) العدد (118)، ص: 75-96، بغداد.
8. محمود، ناجي عبد الستار قادر، ميوان شكور (2022)، دور الوضوح الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية، بحث منشور، مجلة اقتصاديات الاعمال المجلد (2) العدد (6): 33-9.
9. مدحت أبو النصر ياسمين مدحت (2017)، التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤشراتها، الطبعة الاولى المجموعة العربية للتدريب كالنشر، القاهرة، مصر.
10. الندى، بلكرم قطر وهويدي، عبد الباسط، (2022)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، بحث منشور، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد، (10) العدد (30)، 75-61.

#### **ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Supriadi, L.S.R. and Pheng, L.S., (2018), Business continuity management (BCM)", Business Continuity Management in Construction, Springer, Singapore, pp. 42-77.
2. Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources, Published research, Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 4, No 3, May 2020, Page: 747-752
3. Adams, J., (2005), Successful strategic planning: creating clarity. Journal of Healthcare Information Management-Vol, 18(3), 24.
4. Hakim, Laith Yusef and Al-Qasir, Ahmed, (2014), Choosing the Right Page Choices for Regalatory Recession, An Empirical Study of a Sample of National Islands, Journal of Economical and Administrative Non-Economical, Vol. 11, No. 34, pp. 295-338.
5. Alwisol, (2009), Psikologi Kepribadian Edi Revisi.Malang: UMM Press.
6. Angela Carriedo, Kathrin Lauber, Margaret M. Miller, Rob Ralston, (2021), Competing Frames in Global Health Governance: An Analysis of Stakeholder Influence on the Political Declaration on Non-Communicable Diseases, International Journal of Health Policy and Management, university of Edinburgh.
7. Covina & Jeffrey G., Robert P. Garrett Jr& Donald F. Kuratkoc, Dean A. Shepherd, (2019), Short leash or long leash? Parenting style, initial strategic clarity, and the development of venture learning proficiency", Journal of Business Venturing
8. Dilshad Y. Mohammed, Hadi KH. Ismael, Duhok Polytechnic, (2021)
9. Dipang, L., (2013), Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado. Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September, 1080-1088.
10. Gary, D., (2008), Human Resource Management. 9th ed., New Jersey: Pearson.
11. Haque, M., Titi, A., & Liu, A. L., (2016), The Role of Vision in Organizational Readiness for Change and Growth. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Issu 7.
12. Hartinger, Andreas, (2015), Strategic clarity Organizational coherence and trajectory of a multinational company across two continents and four market segments" Vienna University of Economics and Business

13. Hassan, S., (2013), The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716-725.
14. Information and Communication Technology as a Moderator of the Relationship between Organisational Clarity and Knowledge Sharing Behaviour, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Volume 15, Issue 3, 2021.
15. Ministry of Planning, *Journal of Administration and Economics*, Issue 118.
16. Saragih, Hisarma et al., (2019), The struggle of Batak Simalungun for their identity in Church organization in Simalungun, Medan, Indonesia. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 693-704.
17. Ulferts, G., Wirtz, P., & Peterson, E., (2009), Strategic human resource planning in academia. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(7).
18. Werdhiastutie, Any and Fendy Suhariadi2, and Sri Gunani Partiw (2020),