



## أثر أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإبداع في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط

إعداد

د. المعتز بالله البرنس محمد خليفة  
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة أسيوط  
khilfamoataz@aun.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني- العدد الثاني – الجزء الثالث- يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

خليفة، المعتز بالله البرنس محمد (٢٠٢١). أثر أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإبداع في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. كلية التجارة. جامعة دمياط، ٢٢ (٢)، ج٣، ٤٨٥-٥١.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## أثر أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإبداع في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط

د. الطعز بالدرنيس محمد خليفة

### ملخص

استهدفت الدراسة فحص تأثير أبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الثلاث وهي التخطيط، والاستقطاب، والاختيار والتعيين على إبداع موظفي البنوك التجارية في محافظة أسيوط. وقد تم تحليل ١٠٥ قائمة استقصاء كعينة للدراسة بمعدل استجابة ٩٨،٨٨% كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية إيجابية بين كل من بُعد تخطيط الموارد البشرية، وبُعد استقطاب الموارد البشرية، وبُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية على حده وبين المتغير التابع للإبداع فضلاً عن إيجابية وجوهية الأبعاد الثلاثة إجمالاً مع المتغير التابع وهو الإبداع.

أوصت الدراسة بدعم نشر روح الإبداع بين كافة المستويات الإدارية في البنوك التجارية من خلال الدورات التدريبية ودعمهم بالسلطات اللازمة لتحقيق ذلك، فضلاً عن تشجيعهم على اقتراح الأفكار التي تهدف إلى تحسين أنشطة الموارد البشرية واكتشاف مواهب المبدعين من الموظفين الكامنة فيهم.

**الكلمات المفتاحية:** الدور الاستراتيجي للموارد البشرية – الإبداع – البنوك التجارية.

### مقدمة:

تزداد حدة المنافسة في عالمنا المعاصر بين المنظمات المختلفة والمتعددة الأنشطة لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة في النمو مما يتطلب مواردًا بشرية ذات مواصفات متميزة حتى تتناسب وتتوافق مع تلك المتغيرات.

لذا يمكن القول أن فعالية المنظمات في عالم اليوم تتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة مواردها البشرية وتمتعها بمهارات وإبداعات متنوعة ومستمرة، ومن هنا تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات بما يُمكن تلك المنظمات من تقييم أدائها وتطويره وبما ينعكس في نهاية الأمر إيجاباً على كفاءة المنظمة ككل، دراسة (الفرحان، ٢٠١١).

ويتمثل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في انتقال تلك الموارد في المنظمة من الوضع السائد في الوقت الحاضر إلى الوضع المأمول في المستقبل، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات من هذه الموارد مع تنسيق مهامها المختلفة في ضوء رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. ويتطلب نجاح إدارة الموارد البشرية في أداء ذلك الدور تكاتف الجهود على مستوى المنظمة من خلال دعم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها المتعددة، إضافة إلى توفير المعلومات المطلوبة لمديري تلك الإدارة وبما يساعدهم على القيام بأدوارهم المنوط بهم القيام بها في أفضل صورة ممكنة، دراسة (سبرينه، ٢٠١٥).

## د. المعتز بالله البرنس محمد خليفة

وفي ضوء أهمية مواجهة المنظمات المعاصرة للتحديات التي تواجهها في عالم اليوم بسرعة وكفاءة وفعالية، فإن الأمر يتطلب قدرات إبداعية عالية تُسفر عن أفكار وآراء جديدة تسمح لتلك المنظمات بالاستمرار والنمو في ضوء المنافسة المحتدمة والثورة المعلوماتية التي تواجهها ومن ثم تزداد أهمية الإبداع، دراسة (شطنوي، ٢٠١٦).

لذلك تُلقى الدراسة الحالية الضوء على أثر أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط.

### أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### إدارة الموارد البشرية:

أضحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبرى؛ إذ يتوقف عليها استراتيجيات المنظمة المستقبلية والتي تتطلب تهيئة وتكييف استراتيجياتها العامة لاستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لأجل تحقيق أهدافها طويلة الأجل، دراسة (بركات، ٢٠١٠)، ودراسة (دياب، ٢٠١٠)، دراسة (Samara, 2014).

إن قدرة المنظمة على تطوير تشكيلات تنسجم داخلياً مع بدائل متعددة من ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية يُمكنها من تنفيذ استراتيجياتها التي تحقق التفوق على المنافسين، دراسة (Gilani, 2012).

من هنا ظهر مفهوم التكامل التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي حيث يرتكز هذا المفهوم على اتصال وتفاعل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما بينها مع التأثير والتأثر بالبيئة المحيطة بها، وينبثق من هذا المفهوم مستويان من الموازنة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المرجوة وهما:

الموازنة الأفقية: وتحقق الترابط والتكامل بين الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

الموازنة العمودية: والتي تتطلب تحقيق الترابط والتكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، دراسة (الزهراني، ٢٠١٢)، دراسة (Sani, 2012).

#### الإبداع:

ويعرّف على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار وطرق ومفاهيم ومنتجات تتصف بالنفرد والحدائث، (الزعيبي، ٢٠١٢، 2012، Soo)، ويصفه الزهراني (٢٠١٢) بأنه أفكار جديدة ومفيدة تتصل بحل المشاكل أو تطوير أساليب وأهداف أو إعادة تكوين أنماط السلوك الإداري في أشكال متميزة ومتطورة تدفع بالمنظمة إلى الأمام، ومن هنا يُمثل الإبداع وسيلة يستفيد منها الإداريون المتميزون من أجل خلق فرص عمل جديدة.

كما أكدت دراسة (صالح والمبيضين، ٢٠١٣) على أنه يُعبّر عن مجموعة من المهارات التي يتميز بها الفرد بحيث يُمكنه من تصميم فكرة متميزة قابلة للتطبيق العملي بهدف تطوير نظام عمل مطبق بالفعل بكفاءة وفعالية في منظمة ما تحقيقاً لميزة تنافسية تُدعم قدرات تلك المنظمة في البيئة التنافسية الخارجية المحيطة بها.

ومن هنا يختلف مفهوم الإبداع عن مفهوم السلوك الإبداعي والذي يشير إلى وجود أنماط سلوكية متميزة تظهر في بيئة المنظمة وليس بالضرورة أن ينتج عنها سلع وخدمات جديدة بل قد

تعد إبداعاً في حد ذاتها عندما يتم تطبيقها لأول مرة في المنظمة من خلال الأفراد العاملين لديها. ومن ثم يمثل مجمل التغييرات التي تحدث في الأنشطة والأساليب الإدارية التي تتبعها منظمة ما بما يساعدها على تحقيق أهدافها بمثابة إبداع وظيفي يحل الكثير من المشاكل التي قد تواجهها تلك المنظمة وذلك من خلال العنصر البشري والذي ينبغي أن يكون ذو مهارة إبداعية متميزة، دراسة (محمود ودنيا، ٢٠١٠) لذا تكمن أهمية الإبداع الوظيفي وفقاً لدراسة (سبرينه، ٢٠١٥) في تسهيل العمليات الإدارية بما يسمح بإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل التي تُحسّن الإنتاج والأداء والولاء الوظيفي، وتُقلل من دوران العمل بما يحقق الاستقرار الوظيفي، وتدعم الميزة التنافسية للمنظمة المُبدعة بما تقدمه من أفكار وأساليب عمل جديدة تساهم في تنمية واستثمار القدرات الفكرية والعقلية للعاملين لديها.

#### الدور الاستراتيجي للموارد البشرية:

أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبرى حيث تهدف إلى تهيئة استراتيجياتها للتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير على استراتيجية المنظمة العامة (دياب، ٢٠١٠) أما ما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية فقد أوضحت دراسة (Gustaffson and Zotto, 2010) أنها تعد بمثابة مجموعة من الممارسات الأولية والمساعدة حيث تتمثل الأولى في تحليل العمل والاختيار والتعيين أما الثانية فتكمن في تصميم أنظمة الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب. وهذا يوضح تداخل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع كفاءة الإدارات الأخرى في منظمات الأعمال مما يتطلب سياسة دقيقة وناجحة لإدارة الموارد البشرية. وبناء على ذلك يمثل الدور الاستراتيجي لتلك الموارد المراحل التي يتم عن طريقها انتقال ممارسات إدارة الموارد البشرية التي استخدمتها الدراسة من الوضع الحاضر إلى المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات البنوك التجارية من الموارد البشرية في ضوء رؤية تلك المنظمات، ويتضمن هذا الدور الخطوات الآتية:

#### تخطيط الموارد البشرية:

وتعتمد على التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً مع التخطيط لملي الوظائف الشاغرة لديها بما يحقق أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأجل عن طريق المقارنة بين المخطط والمتاح من القوى العاملة الحالية لتحديد الفجوة التي سيتم ملئها من العاملين، وبذلك تُعزّز عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية الموارد البشرية كأهم مورد استراتيجي للمنظمة، (نور الدين صالح، ٢٠١٣، K. Prashanthi, 2013).

#### استقطاب الموارد البشرية:

وهي السياسات التي تتبعها البنوك التجارية في محافظة أسبوط وتهدف من خلالها إلى جذب الأفراد المؤهلين والمرتبين للعمل داخل إدارتها بما يشبع حاجات الطرفين "المتقدم لشغل الوظيفة والبنك".

#### اختيار وتعيين الموارد البشرية:

الآليات التي تتبعها البنوك التجارية التي تكفل وضع المورد البشري المناسب من ذوي القدرات الإبداعية المطلوب توافرها بالوظائف المتاحة في إدارات البنك المتعددة في الموقع التنظيمي المناسب، وعلى أساس فكرة العمل الجماعي " فريق العمل " وليس العمل الفردي.

### الدراسات السابقة:

أشارت دراسة (Tan and Nasurdin, 2010) إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية " تقييم الأداء، إدارة الوظيفة، التدريب، المكافأة والتحفيز، والتوظيف" وبين الإبداع التنظيمي والإداري لدى العاملين في المنظمات المستخدمة في عينة الدراسة وهي منظمات صناعية ماليزية مع اختبار إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في منظمات عينة الدراسة.

كما استهدفت دراسة (Foss and Laursen, 2012) اختبار أثر إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز مخرجات الإبداع لدى العاملين في المنظمات الهندية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين حيث كان للتحفيز وتطوير قدرات العاملين الأثر الأكبر يليه الاستقطاب.

وهدفت دراسة (الزغبي، ٢٠١٢) إلى التعرف على مدى توافر المتطلبات الأساسية للعملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مجموعة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن عينة الدراسة، ودورها في إحداث تغييرات إبداعية في مجال أعمال تلك المنظمات، وأظهرت الدراسة علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير متطلبات العملية الإبداعية من جانب المنظمات وبين التغييرات الإبداعية الممكن ظهورها في مجال أعمال منظمات الدراسة والتي ثبت وجود عدد من المعوقات في سبيل إتمامها وأهمها ضعف قدرة المنظمات على مواكبة أنظمة التقنية الحديثة.

وقد أوضحت دراسة (فوطه وقطب، ٢٠١٣) مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي " التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات، التمكين، إدارة علاقات العاملين وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي التعلم والنمو متمثلاً بأداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار وذلك على عينة من المصارف التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية على عينة الدراسة من المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة وكان لعنصري التدريب والتطوير ثم التمكين الأثر الأكبر على التعلم والنمو.

أما دراسة (العزام، ٢٠١٤) فقد أوضحت أثر تبني استراتيجيات لإدارة المواهب في المنظمات في عينة من موظفي مستشفى لطب الأطفال، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بالجودة والإبداع والتميز، وأن متغير استراتيجية تطوير المواهب هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة الدراسة في المستشفى.

وجاءت دراسة (الشريف، ٢٠١٤) تحديد مدى تطبيق الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عينة من منظمات الأعمال السعودية من جهة ومدى تطبيق الأدوار الاستراتيجية لإدارات الموارد البشرية فيها من جهة أخرى، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارات الموارد البشرية في عينة الدراسة تُطبق بدرجة منخفضة الأساليب الحديثة المرتبطة

بإدارة الموارد البشرية، وأنها تمارس الأساليب التقليدية لمواجهة التحديات المعاصرة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين والنقل وتقييم الأداء والتدريب.

واستهدفت دراسة (Maes , 2014) اختبار أثر كل من الإبداع وممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الريادة لدى العاملين في المشروعات الصغيرة في كندا وذلك في عينة مختارة من تلك المشروعات، وأظهرت نتائج الدراسة الأثر القوي لممارسات إدارة الموارد البشرية " الاستقطاب، التعيين " في تعزيز الإبداع، إضافة إلى أن الإبداع التنظيمي ذو تأثير قوي في تعزيز الريادة لدى العاملين في المشروعات المختارة في عينة الدراسة.

وقامت دراسة (منير وقوادي، ٢٠١٦) بقياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها ( التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز ) في إدارة التغيير التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة من مؤسسة اتصالات بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتلك الممارسات في إدارة التغيير التنظيمي لدى مؤسسة الاتصالات الجزائرية، كما اقترحت الدراسة عدة توصيات منها إشراك العاملين في إعداد برامج التغيير في المنظمة تجنباً لمقاومتهم لها مع تحديث برامج التدريب في ضوء التغيرات المعاصرة فضلاً عن استخدام حوافز جديدة مع ربطها بالأداء.

وهدفت دراسة (الكساسبة، ٢٠١٦) قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في عينة مختارة من العاملين في شركة اتصالات أردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العينة المختارة حول عناصر إدارة المواهب وعناصر التعلم التنظيمي كانت مرتفعة إضافة إلى وجود تأثير لإدارة المواهب والتعلم التنظيمي على استمرارية شركة الاتصالات الأردنية في ممارسة أعمالها.

كما اهتمت دراسة (العولقي، ٢٠١٨) بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في عينة مختارة من البنوك التجارية اليمنية، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج تمثلت في وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

واستهدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩) التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في شركة توشيبا العربي والتعرف على مدى وضوح وأهمية تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد التطبيقات الإدارية الحديثة المرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، ومدى تأثيرها في تفعيل وتحقيق الجودة في أداء وظائف الموارد البشرية في شركة توشيبا العربي من خلال مجموع التطبيقات التي تنتجها، وتمثلت أهم عناصر الموارد البشرية المستخدمة في الدراسة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، تخطيط الموارد البشرية، واقترحت الدراسة في توصياتها مجموعة السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف أنشطة الموارد البشرية والتي تحتاج المنظمة إليها في سبيل ممارسة وظائفها في ظل البيئة المعاصرة المتغيرة للأعمال والمنظمات. وأشارت دراسة (أبو دلال، ٢٠١٩) إلى أهم سياسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في سياسة الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقدير ومدى أثرها على الاحتفاظ بالمتطوعين في المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح.

## د. المعتز بالله البرنس محمد خليفة

وهدفت دراسة (صديق، ٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى الابتكار الإداري لدى العاملين بمكتبات جامعة أسيوط إضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الابتكار الإداري من خلال دراسة واقع هذه المكتبات والتخطيط المستقبلي لها، مع رصد مبادرات تنمية الابتكار الإداري لتدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف بهدف تنمية الابتكار والإبداع لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتبات جامعة أسيوط للارتقاء بمستوى العمل الإداري داخل تلك المكتبات، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في قلة الأجهزة الحديثة المتاحة مع تقادمها وضعف ميزانيات استبدالها أو تحديثها، إضافة إلى غياب تقييم العاملين بقطاع المكتبات الجامعية تقيماً علمياً سليماً.

وأشارت دراسة (العنقري، ٢٠١٤) إلى أهمية تحليل أثر مقومات الابتكار الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات العاملة في مدينة الطائف بالسعودية من خلال عينة من الأطباء والموظفين، وأوضحت أهم النتائج تفسير أبعاد الابتكار التكنولوجي بنسبة ٧٩,٧% من التغيرات التي تحدث في أحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وهو الاستقطاب والاختيار، وما نسبته ٩٢,٧% من التغيرات التي تحدث في التدريب والتنمية، ٧٥,١% من التغيرات التي تحدث في تقييم الأداء، ٩٢,٩% من التغيرات التي تحدث في التعويضات المالية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب الموارد البشرية بما يلائم احتياجات التدريب الفعلية من خلال خطة استراتيجية للتدريب داخل وخارج المنظمة لتلك الموارد مع تشجيع العاملين القدامى على المشاركة في تدريب العاملين الجدد، وزيادة المخصصات المالية للأنشطة التدريبية.

واستهدفت دراسة (Altarawneh, 2016) استكشاف تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مصارف مدينة أبها بالسعودية، إضافة إلى بيان التأثير بين إدارة الموارد البشرية وأداء تلك المصارف للتعرف على أهم التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال عينة من مديري البنوك المستهدفة تشمل ٥٠ مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تبني عينة الدراسة لمدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لما له من تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لها مع التوصية بإجراء دراسات مماثلة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها في قطاعات أخرى بالسعودية.

وركزت دراسة (Kim & Choi, 2014) على اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع في منظمات هندسة البرمجيات في ظل الالتزام التنظيمي العاطفي، وتمثلت تلك الممارسات في أبعاد تقييم الأداء، نظم الأجور والمكافآت سواء كانت نظم مكافآت داخلية أو خارجية، والتوظيف، والتدريب.

واهتمت دراسة (Njuguna, 2015) بالتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتمثلت الأبعاد فيها على التدريب والتطوير، ونظم التعويضات المالية فحسب.

وهدفت دراسة (Chenevert, 2016) للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في معدل دوران العمل لدى الممرضين وذلك من خلال أبعاد المكافآت، وتطوير قدرات الموظفين مع منحهم سلطة لا مركزية، وتبادل المعلومات.

**ويلاحظ على الدراسات السابقة ما يلي:**

- تنوع واختلاف عناصر أبعاد إدارة الموارد البشرية المستخدمة في الدراسات السابقة عن الأبعاد الثلاثة المستخدمة في الدراسة الحالية.
- تنوع عينات القطاعات الميدانية المستخدمة في الدراسات السابقة مثل المنظمات الصغيرة والمتوسطة، المنظمات الصناعية، مستشفى لطب الأطفال، والمستشفيات العاملة في مدينة الطائف، مؤسسة اتصالات، المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح وهو ما يختلف عن مجال التطبيق في الدراسة الحالية وهو أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط.
- إجراء الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية تختلف عن بيئة الدراسة المحلية في جمهورية مصر العربية.
- تركيز بعض الدراسات سالف الذكر على عناصر إدارة الموارد البشرية وحدها، جزء منها أو كلها، والبعض الآخر على مستوى الابتكار والإبداع الإداري وحده، والبعض الآخر على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بينما تركز الدراسة الحالية على أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الثلاثة وتأثيرها على مستوى الإبداع في دراسة واحدة.

**ثانياً: مشكلة الدراسة:**

يواجه القطاع المصرفي العديد من التحديات والتغيرات المتلاحقة في عالم الأعمال المعاصر وأهمها التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا فضلاً عن التنافسية الكبيرة في بيئة الأعمال مما يستدعي توافر الآليات الفعالة التي يمكن من خلالها مواجهة تلك التغيرات وأهمها إعادة النظر في استراتيجيات الموارد البشرية لاسيما من جانب سياسات التخطيط بها، وسياسة الاستقطاب، وسياسة الاختيار والتعيين بهدف تدعيم وتنمية مستوى الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع، حيث أن تحقيق البنوك لأهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستغلال الأمثل لكافة مواردها المتاحة وأهمها الموارد البشرية والتي تمثل أعلى تلك الموارد مما يتطلب السعي الحثيث للاهتمام بها ورفع كفاءتها ومستوى إبداعها وتميزها في الأعمال المنوط بها القيام بها. ومن خلال عقد لقاءات متعمقة مع بعض السادة مديري فروع البنك التجاري اتضح اهتمام الإدارة العليا للبنك بتقديم موظفيها للأفكار الإبداعية من خلال الاجتماعات والدورات التدريبية التي تقدمها لهم إلا أن هذا الأمر يتطلب آليات مستقرة ومستمرة ومنظمة من خلال تغيير الأدوار الاستراتيجية في مجالات التخطيط واستقطاب واختيار الموظفين بكافة فئاتهم حاضراً ومستقبلاً. لذا تكمن مشكلة الدراسة في أهمية تحديد أثر الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بعناصر الدراسة الثلاثة على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

- ١- بيان مدى توافر الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في أبعادها الثلاثة (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية) لدى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية في محافظة أسيوط.
- ٢- بيان مدى توافر مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط.
- ٣- بيان أثر الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط.
- ٤- بيان الفروق الإحصائية – إن وجدت – لأثر الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

##### الأهمية النظرية:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة – في حدود علم الباحث – التي تقيس آثار الأبعاد المتعددة للدور الاستراتيجي للموارد البشرية الثلاث وهي التخطيط، والاستقطاب، والاختيار والتعيين على مستوى الإبداع لدى العاملين في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط مما يُشكل إضافة علمية للعلوم الإدارية موضوع الدراسة، فضلاً عن كونه يمثل نقطة انطلاق لدراسات وبحوث أخرى في هذا المجال سواء بالتطبيق على قطاعات أخرى بخلاف القطاع التطبيقي للدراسة أو الاستعانة بمتغيرات وبسيطة أو تابعة أخرى تختلف عما تناولته الدراسة الحالية.

##### الأهمية العملية:

تفيد نتائج وتوصيات الدراسة الحالية متخذي القرار في أحد القطاعات الهامة في الاقتصاد الوطني لأي دولة وهو القطاع المصرفي في زيادة وعي المسؤولين في ذلك القطاع بأهمية تدعيم وتعزيز مستوى الإبداع لدى العاملين في ذلك القطاع بما يعني توافر موارد بشرية متميزة تسهم بصورة إيجابية في رفع مستوى الأداء وبالتالي نتائج الأعمال لدى قطاع الدراسة الهام والذي يمثل آلية عملية تنفيذية لخطط التنمية الاقتصادية للدولة.

إن إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي والذي استهدفته الدراسة يمثل السعي نحو إدارة أهم الأصول التي يمتلكها والتي تتمثل في الموارد البشرية التي تعمل فيه سواء أكانوا مديريين أو مرؤوسين، ذكوراً أو إناثاً، حاصلين على مؤهلات جامعية أو أعلى من الجامعية إذ أن تشجيع هذه الموارد سوف يدفعها نحو الإبداع في أعمالها من خلال المناخ الذي تهيئه قياداتهم ولوائح أعمالهم المختلفة تجاه هذا الهدف المنشود.

#### خامساً: فروض الدراسة:

##### الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للدور الاستراتيجي للموارد البشرية في بُعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية.

##### الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للدور الاستراتيجي للموارد البشرية في بُعد استقطاب الموارد البشرية على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية.

##### الفرض الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للدور الاستراتيجي للموارد البشرية في بُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية.

##### الفرض الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للدور الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الثلاثة على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية.

**سادساً: منهجية الدراسة:**

**أ) الدراسة النظرية:**

وذلك من خلال الاطلاع على ما تيسر للباحث من مجموعة من المراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بالمتغيرات الخاصة بالدراسة وهي أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى الإبداع.

**ب) أسلوب الدراسة:**

**١ - متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الثلاثة كمتغير مستقل، ومستوى الإبداع كمتغير تابع.

وتم قياس تلك المتغيرات على النحو التالي:

المتغير المستقل: الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

أ- بُعد تخطيط الموارد البشرية العبارة من ٧ - ١

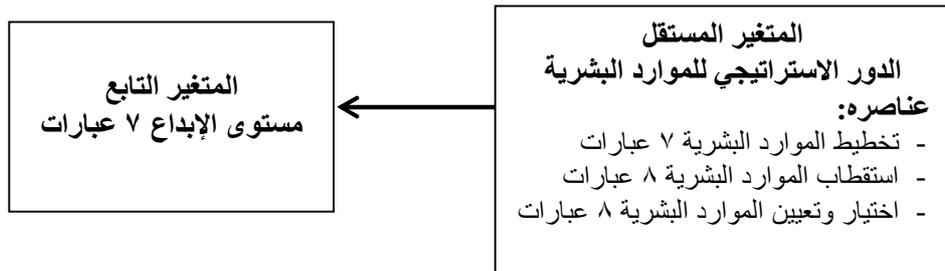
ب- بُعد استقطاب الموارد البشرية العبارة من ٨ - ١٥

ج- بُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية العبارة من ١٦ - ٢٣

المتغير التابع: مستوى الإبداع العبارات من ٢٤ - ٣٠

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس حيث يتراوح من رقم (١) وتعني غير موافق على الإطلاق إلى رقم (٥) وتعني موافق جداً.

هذا وقد تم اختيار تلك المتغيرات استناداً إلى عدة دراسات علمية سابقة ومنها دراسة (العولقي، ٢٠١٨) ودراسة (قوطه، ٢٠١٣)، ودراسة (Kor & Maden, 2013) ودراسة (Ozbag, 2013) ودراسة (Tabasi, 2014) ودراسة (Findikli, 2015) ودراسة (أبو حمود ٢٠١٩).



الشكل رقم (١)

نموذج الدراسة

## د. المعتز بالله البرنس محمد خليفة

### ٢- مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة العاملين ذوي المناصب الإدارية في فروعهم في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط مثل (مدير الفرع، نائب المدير، مدير إدارة، مصرفي أ، مصرفي ب)، وهو ما يتوافق مع طبيعة متغيرات الدراسة حيث تسعى البنوك التجارية بصورة دورية ومنتظمة إلى تعزيز ودعم مستوى الإبداع لدى العاملين لديها وبما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، وتم الاستعانة بأسلوب العينات وذلك نظراً لصعوبة جمع البيانات من خلال أسلوب الحصر الشامل، وتم تحديد عينة عشوائية بسيطة من مفردات مجتمع البحث وهم من يشغلون مناصب إدارية في البنك التجاري مكونة من ١١٨ مفردة بناء على الجداول الإحصائية وذلك بالنسبة للمجتمع التي يتكون من ١٧٠ مفردة في ضوء معامل ثقة قدره (٩٥%) ومستوى معنوية (٥%)، دراسة (ريان، ٢٠١٣).

وبعد الانتهاء من جمع قوائم الاستقصاء تم مراجعتها واستبعاد القوائم التي لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد القوائم الصحيحة (١٠٥) قائمة استقصاء بمعدل استجابة ٨٨,٩٨%، وتمثلت وحدة المعاينة في الموظف الذي يحتل منصباً إدارياً في فروع البنك التجاري محل الدراسة من مدير الفرع، نائب المدير، مدير إدارة، مصرفي أ، مصرفي ب.

### أسلوب تحليل البيانات:

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

- معاملات الصدق لمقاييس الدراسة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لاختبار مدى ثبات أداة القياس في الدراسة.
- معاملات الارتباط Correlation للتعرف على مقدار ارتباط ومعنوية العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis والذي يختبر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل Beta الذي يوضح قوة ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### سابعاً: اختبار فروض الدراسة:

#### جدول رقم (١) معاملات الصدق لمقاييس الدراسة

م	المتغيرات	معاملات الصدق
١	تخطيط الموارد البشرية	٠,٧٥٤
٢	استقطاب الموارد البشرية	٠,٨٦٠
٣	اختيار وتعيين الموارد البشرية	٠,٧٧٧
٤	المتغيرات الثلاثة إجمالاً	٠,٩١٠
٥	الإبداع	٠,٥٧١

ينتضح من الجدول السابق ارتفاع معاملات الصدق لمقاييس الدراسة بما يشير إلى صحة هذه العبارات في قياسها لمتغيرات الدراسة، حيث تقيس هذه العبارات ما هي مخصصة لقياسه.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة ومقاييس الإحصاء الوصفي

م	بُعد تخطيط الموارد البشرية	بُعد استقطاب الموارد البشرية	بُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية	المتغيرات الثلاثة إجمالاً	الإبداع
	بُعد تخطيط الموارد البشرية				
	بُعد استقطاب الموارد البشرية	** ٠,٧٠٣			
	بُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية	** ٠,٥٤١	** ٠,٨٠١		
	المتغيرات الثلاثة إجمالاً	** ٠,٨٠٩	** ٠,٩٥٧	** ٠,٨٦٣	
	الإبداع	** ٠,٧٢١	** ٠,٦٧٦	** ٠,٢٩٢	** ٠,٦٣٩
	Mean	٣,٨٨٣٠	٣,٧٨٥٧	٣,٧٧٤٩	٣,٦٥٦٠
					٣,٩٣٨٨

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث.  $P < 0.01$

أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- وجود ارتباط معنوي بين بُعد تخطيط الموارد البشرية وبُعد استقطاب الموارد البشرية بقيمة ٠,٧٠٣.
  - وجود ارتباط معنوي بين بُعد اختيار الموارد البشرية وبُعد تخطيط الموارد البشرية بقيمة ٠,٥٤١، وبين بُعد اختيار الموارد البشرية وبُعد استقطاب الموارد البشرية بقيمة ٠,٨٠١.
  - وجود ارتباط معنوي بين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية إجمالاً وبين بُعد تخطيط الموارد البشرية بقيمة ٠,٨٠٩، وبُعد استقطاب الموارد البشرية بقيمة ٠,٩٥٧، وبُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية بقيمة ٠,٨٦٣.
  - وجود ارتباط معنوي بين:
    - بُعد تخطيط الموارد البشرية ومستوى الإبداع بقيمة ٠,٧٢١.
    - بُعد استقطاب الموارد البشرية ومستوى الإبداع بقيمة ٠,٦٧٦.
    - بُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية ومستوى الإبداع بقيمة ٠,٢٩٢.
    - الأبعاد الثلاثة للدور الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى الإبداع بقيمة ٠,٦٣٩.
- وتشير تلك النتائج بشكل مبدئي إلى تدعيم فروض الدراسة.

جدول رقم (٣) نتائج اختبار فروض الدراسة

رقم الفرض	المتغيرات المستقلة	Beta	T.
الأول	تخطيط الموارد البشرية	٠,٧٢١	** ١٠,٥٧٤
الثاني	استقطاب الموارد البشرية	٠,٦٧٦	** ٩,٣٢١
الثالث	اختيار وتعيين الموارد البشرية	٠,٢٩٢	** ٣,٠٩٩
الرابع	الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الثلاثة	٠,٦٣٩	** ٨,٤٣٨

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث.  $P < 0.01$

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تم اختبار فروض الدراسة من خلال أربعة نماذج انحدار بسيط Simple Regression analysis وكان المتغير المستقل في النموذج الأول هو تخطيط الموارد البشرية، والمتغير المستقل في النموذج الثاني هو استقطاب الموارد البشرية، والمتغير المستقل في النموذج الثالث هو اختيار وتعيين الموارد البشرية، والمتغير المستقل في النموذج الرابع هو أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الثلاثة معاً.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية العلاقة بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع.
- معنوية العلاقة بين المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع.
- معنوية العلاقة بين المتغير المستقل الثالث والمتغير التابع.
- معنوية العلاقة بين المتغير المستقل الرابع والمتغير التابع.

مما يشير إلى معنوية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية إجمالاً مع المتغير التابع.

ثامناً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

- أثبتت نتائج الدراسة العلاقة المعنوية الإيجابية بين بُعد تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل وبين الإبداع كمتغير تابع واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فوطه ، ٢٠١٣) ودراسة (عبد العزيز ، ٢٠١٩) ودراسة (العنقري، ٢٠١٤) مما يشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية قصير ومتوسط وطويل الأجل يستثمر طاقات العاملين في البنك التجاري ويُعزّز الدافعية للعمل بما يُزيد من انتمائهم لعملهم في البنك من جهة ويحقق درجة من التكامل بين الخطط الاستراتيجية للبنك واستراتيجية الموارد البشرية بأنشطتها المتعددة من جهة أخرى الأمر الذي يُعزّز بدوره من مستوى إبداع هؤلاء العاملين لاسيما في حالة ارتباطهم متوسط وطويل الأجل بأعمالهم المصرفية مما يُعزّز استقرارهم الوظيفي وبالتالي من درجة إبداعهم، وبالتالي يتم قبول الفرض الأول.
- أوضحت الدراسة جوهرية وإيجابية العلاقة بين بُعد استقطاب الموارد البشرية كمتغير مستقل وبين الإبداع كمتغير تابع واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنقري، ٢٠١٤) ودراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩) (أبو دلال، ٢٠١٩) إذ أن استقطاب الأكفاء من الكوادر البشرية لشغل بعض الوظائف بالبنك التجاري يرفع مستوى تقديم الخدمات لعملاء ذلك البنك نتيجة لزيادة إنتاجية هذه الكوادر البشرية المتميزة مما يُعزّز من استمراريتهم في ممارسة أعمالهم وبالتالي من درجة إبداعهم في تقديمها. وبالتالي يتم قبول الفرض الثاني.
- أكدت نتائج الدراسة علاقة بُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية الجوهرية الإيجابية كمتغير مستقل مع الإبداع كمتغير تابع واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فوطه، ٢٠١٣) ودراسة (منير، ٢٠١٦) ودراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩) ودراسة (أبو دلال، ٢٠١٩) حيث أن تحقيق الموائمة بين متطلبات العمل في البنك التجاري وقدرات ومهارات ومواصفات الفرد لاختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة لكل منهم من خلال سياسات اختيار وتعيين تستند إلى معايير موضوعية ذات شفافية يحقق في الواقع العملي أحد الوظائف الأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتم قبول الفرض الثالث.

- اختتمت الدراسة نتائجها بإيجابية ومعنوية العلاقة بين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الثلاث وبين مستوى الإبداع واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Tan, 2010) ودراسة (Foss, 2012) ودراسة (الزعبي، ٢٠١٢) ودراسة (Maes, 2014) ودراسة (Altarawneh, 2016) ودراسة (العـولقي، ٢٠١٨) ودراسة (صديق، ٢٠١٩) ودراسة (فوطه، ٢٠١٣) مما يشير إلى أثر كل بُعد من تلك الأبعاد الثلاثة لهذا الدور الاستراتيجي في تدعيم وتعزيز مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية وانعكاس ذلك إيجاباً على مستوى أدائهم لأعمالهم المنوط بهم القيام بها داخل إدارتها المتنوعة، وبالتالي يتم قبول الفرض الرابع.

#### تاسعا: دلالات الدراسة:

##### على المستوى النظري:

- أوضحت الدراسة العلاقة المعنوية الإيجابية بين أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الثلاثة تخطيط، استقطاب، اختيار وتعيين كل على حده مع المتغير التابع الإبداع، وإجمالاً مع ذات المتغير التابع.
- أظهرت الدراسة وجود ارتباط معنوي بين بُعد تخطيط الموارد البشرية وبُعد استقطابها.
- أكدت الدراسة – كذلك – وجود ارتباط معنوي بين بُعد اختيار الموارد البشرية وبُعد تخطيطها، وبين بُعد اختيار الموارد البشرية وبُعد استقطابها.
- أثبتت الدراسة الارتباط المعنوي بين كل من بُعد تخطيط، وبُعد استقطاب، وبُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية وبينهم إجمالاً وبين مستوى الإبداع.
- ينبغي توافر دراسات أخرى تهتم بتنمية العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة ومتغير الدراسة التابع عن طريق إضافة متغيرات أخرى مستقلة أو وسيطة أو تابعة أو عناصر أخرى داخل كل نوع من المتغيرات.

##### على المستوى التطبيقي:

- وضع آليات متخصصة تتوافق مع طبيعة النشاط المصرفي للتنفيذ لتعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في عناصر الدراسة الثلاثة تخطيط، استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية لما لها من تأثير واضح على تعزيز درجة الإبداع لدى موظفي البنوك التجارية.
- نشر روح الإبداع وتنمية المهارات لدى العاملين في البنوك التجارية من خلال البرامج والدورات التدريبية التي تدعم هذا الاتجاه.
- تزويد جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية في البنوك التجارية بالسلطات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية بصورة فعالة لاسيما خلال مراحل التعامل مع الأزمات والمشاكل الطارئة.
- دعم مشاركة كافة العاملين في البنوك التجارية في وضع اقتراحات التحسين في أنظمة إدارة الموارد البشرية المتنوعة بهدف اكتشاف الموظفين الذين يتوافر لديهم روح الإبداع في الأداء وصقل مواهبهم وتنميتها.

## د. المعتز بالله البرنس محمد خليفة

### وبناءً على ما سبق يمكن وضع خطة العمل الآتية وآليات وتوقيت تنفيذها:

م	الدلالة التطبيقية	جهة التنفيذ	المدى الزمني
١	وضع آليات متخصصة في عناصر الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الثلاث التخطيط، الاستقطاب، وتعيين الموارد البشرية. خطة مستقبلية لتحديد الفجوة المتوقعة بين العرض والطلب للموارد البشرية اللازمة لأداء الأعمال المصرفية المطلوبة	إدارة الموارد البشرية بالبنك التجاري	قصير الأجل متوسط الأجل طويل الأجل
٢	نشر روح الإبداع والمشاركة في اقتراحات التحسين والتطوير من خلال المسابقات والمبادرات والدورات التدريبية التأهيلية وجلسات العصف الذهني.	الإدارة العليا للبنك التجاري بالإضافة إلى إدارة التخطيط	متوسط الأجل طويل الأجل
٣	تدعيم صلاحيات المستويات الإدارية المتعددة لاسيما في الأحوال الطارئة بشكل وقائي.	إدارة الأزمات بالبنك التجاري	قصير الأجل طويل الأجل
٤	تغيير الوصف والتوصيف الوظيفيين لإضافة بُعد الإبداع إلى مواصفات المتقدمين للعمل ومهام الوظائف.	الإدارة العليا إدارة التخطيط إدارة الموارد البشرية " قسم التعيينات "	متوسط الأجل طويل الأجل
٥	وضع آليات منتظمة ودورية من خلال الدورات التدريبية والمسابقات والاجتماعات الدورية لتقديم الأفكار الإبداعية.	الإدارة العليا إدارة خدمة العملاء إدارة التدريب	قصير الأجل متوسط الأجل طويل الأجل
٦	الحرص على بدء التحول الرقمي في أنشطة الموارد البشرية المختلفة لما لها من آثار إيجابية على حوكمة وشفافية عناصر التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين في البنوك التجارية.	إدارة الحاسب الآلي إدارة الحاسب الآلي إدارة الموارد البشرية	متوسط الأجل طويل الأجل

### دراسات مستقبلية:

أوضحت نتائج الدراسة ودلالاتها عدداً من النقاط التي يمكن أن تسلط الضوء على دراسات مستقبلية ومنها:

- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيط في قطاعات أخرى بخلاف قطاع الدراسة مثل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطاع الصحة.

- إجراء دراسة مقارنة بين متغيرات الدراسة في قطاعين مختلفين وليس بالتطبيق على قطاع واحد.
- إضافة متغير مستقل أو تابع يختلف عن تلك المتغيرات التي تم استخدامها وتحليلها في هذه الدراسة مثل إدارة المعرفة.
- إجراء دراسات أخرى تبحث عن عناصر تدعم الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بخلاف ما أسفرت عنه هذه الدراسة مثل الفعالية التنظيمية.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. أبو حمود ، خديجة جميل (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني ، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، المجلد ٥ ، عدد خاص ، ص ٥٢١-٥٤٥.
٢. أبو دلال ، رامي جميل (٢٠١٩). دور سياسات إدارة الموارد البشرية في الإحتفاظ بالمتطوعين في المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
٣. الزعبي، محمد عمر (٢٠١٢). متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية علي مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٨، العدد ٢ ، ص ٣٢٧-٣٥٢.
٤. الزهراني، عبد الله بن عطيه (٢٠١٢). استراتيجية التدريب وأثرها علي الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الاردنية، المجلد ٨، العدد ٤.
٥. الشريف ، راشد (٢٠١٤). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجده ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية ، المجلد ١٣ ، العدد ٤ ، ص ١٥-٥١.
٦. العزام ، فيصل (٢٠١٤). استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزه التنافسية: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد ١٥ ، العدد ٤ ، ص ١١٢-١٥٢.
٧. العنقري، عبد العزيز (٢٠١٤). الابتكار الاستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٢١، العدد ٣، ص ٤٨٥ – ٥٢٠.
٨. العولقي ، عبدالله أحمد (٢٠١٨). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية ، مجلة جامعة الجزيرة ، المجلد ١ ، العدد ١ ، ص ١٢٥-١٦١.
٩. الفرحان، أمل و القضاة، محمد (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية وفاعلية الأداء في القطاع الصحي الأردني: دراسة ميدانية، مجلة ابحاث اليرموك، المجلد ٢٧، العدد ٢، ص ١٠٣٩ - ١٠٦٣.

## د. المعتز بالله البرنس محمد خليفة

١٠. الكساسبة، محمد (٢٠١٦). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في إستدامة شركة زين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ١٢ ، العدد ١ ، ص ٩٣-١١٠ .
١١. بركات، حيان محمد (٢٠١٠). التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العامة في قطاع التأمين: دراسة مقارنة بين شركات التأمين العامة والخاصة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين - سوريا.
١٢. دياب، حسين (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء، دمشق، سوريا.
١٣. ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). بحوث التسويق - المبادئ، القياس، الطرق مطبوعة هابي رايت، أسبوط، ص ٢٧١-٢٨٣، ص ٤٢٣.
١٤. سبرينه، مانع (٢٠١٥). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
١٥. شطناوي، تسنيم (٢٠١٦). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ومدى أثرهما علي عملية الإبداع الإداري، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد ٤٠، العدد ٤، ص ٢٥٥-٢٦٨.
١٦. صالح، أحمد و المبيضين، محمد (٢٠١٣). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٤٠، العدد ١.
١٧. صديق، هبه الله سيد عبد الرحيم (٢٠١٩). تنمية الابتكار الإداري لدي إدارة الموارد البشرية في مكاتب جامعة أسبوط: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة سوهاج.
١٨. عبد العزيز، آية عاطف خليل (٢٠١٩). تقييم تجربة تحويل إدارة الموارد البشرية من الورقية للإلكترونية: دراسة حالة شركة توشيبا العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
١٩. فوطه، سحر محمد و قطب، محي الدين (٢٠١٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
٢٠. محمود، الرحيم إباد و دنيا، حسين (٢٠١٠). أثر عملية الإبداع في تصميم المنهج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٧، ص ٥٥.
٢١. منير، نوري و قوادري، فضيلة معمر (٢٠١٦). قياس أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة مرداس، الجزائر، العدد ٦، ص ٤١-٧٠.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Altarawneh, I. (2016). Strategic Human Resources Management and its impact on performance: The case from Saudi Arabia, International

- Journal of Business Management and Economic Research, Vol. 7, No. 1, PP. 486-503
- 2- Chenevert D. , Jourdain G. and Vandenberghe C., (2016). The Role of high-involvement work practices and professional self-image in nursing recruits turnover: A three- year prospective study, International Journal of nursing studies, Vol. 53, PP. 73-84.
  - 3- Findikli M. A., Yozgat V. and Rofcanin Y.(2015). Examining organizational Innovation and Knowledge Management capacity the Central Role of Strategic Human Resources, Practices procedia – social and Behavioral sciences, No. 181.
  - 4- Foss N. & Laursen K. (2012). Human Resource Management practices and Innovation, International Journal of Science and Research, Vol. 4, No. 2, PP. 1102 – 1118.
  - 5- Gilani M. H., Zadeh M. S., and saderi H. R. (2012). The Role of strategic Human resource management in creation of competitive Advantage " case study: A commercial organization in Malaysia ", International Journal of Business and social science, Vol 3, N. 16.
  - 6- Gustafsson V. & Zotto C. (2010). Human Resource Management as Entrepreneurial tool?, Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 2, PP. 21 – 45.
  - 7- Kim D. and Choi Y. (2014). Social exchange model between human resource management practices and innovation in software engineering, Seoul Journal of Business, Vol. 20, No. 2, PP. 49-69.
  - 8- Kor B. & Maden C. (2013). The Relationship between knowledge Management and Innovation in Turkish service and High – tech firms, International Journal of Business and social science, Vol. 4, No. 4.
  - 9- Maes J., Sels L. and Winne S. (2014). Innovation as a corporate Entrepreneurial outcome in Newly Established Firms: a Human Resource - Based view, Human Resource Management Review, Vol. 15, No. 5, PP. 108-138.
  - 10- Njuguna B. , Mokaya S. and Mukweso G. (2015). The influence of selected human resource management practices on employee satisfaction in the technical university of Kenya, Indian Journal of Commerce & Management studies, Vol. 2, PP. 73-78.

- 11- Ozbag G. C., Esen M. and Esen D. (2013). The Impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability, procedia Social and Behavioral sciences, Vol. 99.
- 12- Prashnithi, K. (2013). Human Resource Planning, International Journal of Business and Management invention, Vol. 25, India.
- 13- Samara, R.A. (2014). Exploring the link between strategic Human Resource Management System and Performance in Jordanian Public Hospitals, Master Thesis, Middle East University.
- 14- Sani, A. D. (2012). Strategic Human Resource Management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate, Business Intelligence Journal, Vol. 5, No. 1.
- 15- Soo C., Timothy D., David M. & Anne D. (2012). Knowledge management: Philosophy Processes and pitfalls, California Management Review, Vol. 44, No. 40, PP. 129-150.
- 16- Tabasi M. N., Vaezi R. and Alvani S.M. (2014). Relationship between strategic Human Resource management practices and organizational innovation with respect to the role of organizational learning, Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 3, No. 7.
- 17- Tan C. & Nasuridin A. (2010). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of knowledge management Effectiveness, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, PP. 155 – 167.



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

### قائمة استقصاء

السادة الأفاضل:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر أبعاد الدور الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإبداع في البنوك التجارية في محافظة أسيوط. إن المعلومات والبيانات التي تقدمونها من خلال اجاباتكم على أسئلة الاستبيان سوف تساعد الباحث في تحقيق الهدف من وراء كتابة هذه الورقة البحثية، وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وسوف تعامل بسرية تامة.

إن ملء هذه الاستمارة سوف يأخذ من وقتكم عدة دقائق فقط لكن النتائج التي سوف نحصل عليها سوف تساعد كثيرا في تقديم عدد من المقترحات التي ربما تؤدي إلي تحسين الأداء في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط.

شاكرين لكم استخدام جزءا من وقتكم الثمين في إتمام هذا الاستبيان، ، ،

الباحث

د. المعتز بالله البرنس محمد خليفة

**القسم الأول:** الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية، ثم ضع علامة (√) عند الدرجة التي تعكس وجهة نظرك، وذلك من الدرجة (٥) التي تعني أنك موافق جداً، أما الدرجة (١) فهي تعني أنك غير موافق على الإطلاق.

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
<b>المتغير المستقل: الدور الاستراتيجي للموارد البشرية البعد الفرعي الأول "تخطيط الموارد البشرية"</b>						
١.	يقوم البنك بتحليل احتياجاته من الموارد البشرية استناداً إلى توجهاته المستقبلية.					
٢.	يُجرى البنك تحليلاً بيئياً يشمل متغيرات البيئة الداخلية مقابل متغيرات البيئة الخارجية.					
٣.	يستخدم البنك أساليباً علمية وحديثة عند إجراء تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية.					
٤.	يقوم البنك بصياغة إستراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج التحليل البيئي.					
٥.	يتوافر لدى البنك قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات التي تتعلق بموارده البشرية في كل المستويات الإدارية.					
٦.	يوجد تكامل بين إستراتيجية البنك وتخطيط الموارد البشرية بما يُعزز من قدرته التنافسية.					
٧.	يتمثل أحد الأركان الأساسية لتخطيط الموارد البشرية في البنك في توصيف الأعمال بصورة دقيقة.					

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
<b>البُعد الفرعي الثاني "استقطاب الموارد البشرية"</b>						
٨.	يحدد البنك مصادر الاستقطاب الداخلية بصورة موضوعية في إطار إستراتيجيته المخططة.					
٩.	يُحدد البنك مصادر الاستقطاب الخارجية اعتماداً على إستراتيجيته المخططة.					
١٠.	يتوافر لدى البنك إستراتيجية سياسة استقطاب واضحة.					
١١.	يتم صياغة إستراتيجية الاستقطاب في إطار إستراتيجية الموارد البشرية للبنك.					
١٢.	يعتمد البنك على فئات عمرية مختلفة من الشباب عند استقطاب العاملين.					
١٣.	يحرص البنك على استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافه الإستراتيجية المخططة.					
١٤.	يسعى البنك إلى الحصول على الكفاءات المتميزة عند ملئ الوظائف الشاغرة لديه.					
١٥.	يسعى البنك إلى تطبيق معايير العدالة والموضوعية عند إجراء عملية الاستقطاب.					
<b>البُعد الفرعي الثالث "اختيار وتعيين الموارد البشرية"</b>						
١٦.	تؤكد إستراتيجية الاختيار والتعيين في البنك على اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف فيه.					

د. المعتز بالله البرنس محمد خليفة

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١٧-	تُعتبر المقابلة وسيلة أساسية في عملية التعيين في البنك					
١٨-	يعتمد البنك بدرجة كبيرة على نتائج اختبارات المتقدمين للتعين لديه في المُفاضلة بينهم.					
١٩-	يتوافر لدى البنك قاعدة بيانات متكاملة لتسهيل عملية الاختيار.					
٢٠-	يحرص البنك على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافه المُخططة.					
٢١-	يُشارك رؤساء الأقسام في البنك في صياغة إستراتيجية الاختيار والتعيين.					
٢٢-	يُراعى تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف عند صياغة إستراتيجية التوظيف بالبنك.					
٢٣-	تُعد الاختبارات أحد الطرق المستخدمة خلال إجراءات عملية التعيين في البنك.					
<b>المتغير التابع: مستوى الإبداع.</b>						
٢٤-	أركز على أسلوب العمل الجماعي والعصف الذهني لإنجاز مهام العمل.					
٢٥-	أهتم دائماً بتقديم أساليب جديدة لتنفيذ المهام المنوط بي القيام بها.					
٢٦-	أهتم بتطوير واستخدام إجراءات العمل المحددة لإتمام العمل بالجودة					

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	المطلوبة.					
٢٧-	أتحلى بالشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في مهام عملي.					
٢٨-	أستخدم الاتصالات غير الرسمية لإنجاز بعض مهام وظيفتي.					
٢٩-	أركز بصورة منتظمة على ضرورة تحديث التكنولوجيا المستخدمة في البنك باستمرار.					
٣٠-	أركز على جمع المعلومات التفصيلية قبل إصدار القرارات بما يُدعم جودة الخدمات المقدمة للعملاء.					

شكرا جزيلاً علي تعاونكم معنا، ، ، ،

**The Effect of the Dimensions of strategic Human Resource Management role on Creativity in Commercial Banks in Assiut Governorate**

*By*

**Dr. Moataz beallah Khalifa**

*Assistant professor of Business Administration*

*Faculty of Commerce – Asuit University*

[khilfamoataz@aun.edu.eg](mailto:khilfamoataz@aun.edu.eg)

**Abstract**

This study aims to exam the effect of three dimensions of strategic Human resources named planning recruitment, selections and hiring on creativity of commercial banks employees in Assiut Governorate. This study sample size was 105 and the response rate was 88.98%.

The study found a significant positive relationship between each the dimensions of strategic human resources and creativity. The study also found a significant positive relationship between the three dimensions combined and the dependent variable creativity.

This study recommended to enhance creativity among all managerial levels in commercial banks through training programs. Banks should also encourage suggestions that aim to improve human resource activities and discover the potential talents of creative employees.

**Key Words:** Strategic Human Resources – Creativity – Commercial Banks.