

العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية
(بالتطبيق على البنوك المصرية)

محمود مجدي عبد الغفار محمد
معيد بقسم إدارة الاعمال

أ.د/ حمادة فوزي أبو زيد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة بنها

أ.د/ اسامة محمد عبد المنعم
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
ووكيل الكلية الأسبق للدراسات
العليا والبحوث
كلية التجارة جامعة بنها

العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية)

أ.د/ اسامة محمد عبد المنعم
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
ووكيل الكلية الأسبق للدراسات
العليا والبحوث
كلية التجارة جامعة بنها

أ.د/ حمادة فوزي أبو زيد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة بنها

محمود مجدي عبد الغفار محمد
معيد بقسم إدارة الاعمال

ملخص الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية)، كما يسعى البحث بتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في تحديد وقياس ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة فيم يتعلق بأبعاد ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه)، وقد تم اقتراح نموذج للدراسة يوضح أبعاد ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية وأبعاد البراعة التنظيمية ، كما تم تصميم قائمة استقصاء شملت مقياسي ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لقياس صدق وثبات قائمة الاستقصاء وتم توجيهها إلى عينة من مديري والعاملين في فروع البنوك الحكومية في محافظة القليوبية (البنك الاهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) ، وقد بلغ حجم العينة (308) مفردة وقد كانت إجمالي القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٧) بنسبة (٩٩%) من إجمالي حجم العينة.

وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة، كما توصلت النتائج إلى أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه). ، كما أوضحت النتائج بانها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه). وأخيراً تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، البراعة التنظيمية.

The relationship between strategic human resource management practices and organizational ambidexterity

(Applied to Egyptian banks)

**Prof.Dr/ Osama Mohamed
Abdel Moneim**

**Prof.Dr/Hamada Fawzy
AbuoZaid**

Mahmoud Magdy

Abstract

This research aimed to study the relationship between strategic human resources management practices and organizational ambidexterity (applied to Egyptian banks), Model proposed for the study shows the dimensions of strategic human resource management practices and organizational ambidexterity.

In order to collect primary data, a questionnaire has been designed and satisfied sample has been collected from Managers and employees of bank branches in Qalyubia Governorate (National Bank, Banque Misr, Banque du and the sample size was (308) and the response was (307) percentage (99%) (Cairo) of the total sample size.

The findings show that there is positive effect of strategic human resource management practices on organizational ambidexterity . There are no statistically significant differences between the respondents' opinions about strategic human resource management practices and organizational ambidexterity according to demographic variables.

Keywords

- ❖ Strategic Human Resource Management.
- ❖ Organizational Ambidexterity.

أولاً: مقدمة:

يتزاحم عالم الإدارة بمتغيرات وتطورات كثيرة، حيث وجب على العنصر البشري مواكبة هذا التغيير لدعم تنافسية المنظمة، كما تغيرت طبيعة عمل المؤسسات بسبب عدة عوامل مثل انتشار استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، والحاجة الي تحقيق اعلي مستويات من كفاءة الخدمة ودقتها، والطلب على أعلى مستوى من الشفافية والمسؤولية (Abuzid & Abbas, 2016).

اثمر تطور دور العنصر البشري الي ظهور نهج ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والذي يهدف الي خلق الترابط والتكامل بين الاهداف الاستراتيجية للمنظمات و اداره الموارد البشرية ، حيث تمكن الإدارة الاستراتيجية العنصر البشري من تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة اهمها المساهمة في انجاز اهداف المنظمة ، و دعم تنفيذ استراتيجيات الاعمال للمنظمة ، و خلق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها ، و تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة ، بالإضافة الي انها تنطوي على التوجه الاداري الذي يكفل ان تحقق ادارة الموارد البشرية اهداف المنظمة ورسالتها (Collins & Clark, 2003).

كما وتعد البراعة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي احتلت مكانه بارزه في حقل الإدارة خلال العقد الماضي ، حيث تسعى منظمات الاعمال الي ان تكون بارعة من حيث قدرتها علي احداث التوازن بين أنشطة الاستكشاف للموارد والقدرات والامكانيات الجديدة و أنشطة الاستغلال للقدرات والمهارات الحالية (Li,2013) ، فالبراعة التنظيمية تعني السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل (Suzuki,2011).

وانطلاقاً من كون البنوك من أكثر منظمات الأعمال تأثيراً على اقتصاديات الدول لما لها من دور فعال في عمليات التمويل والاستثمار للقطاعات الاقتصادية والمالية المختلفة، فهي تعتبر اكثر منظمات حاجه للاستفادة من ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية وذلك لتحقيق البراعة تنظيمية

ثانياً: الدراسات السابقة:

ويمكن تقسيم الدراسات السابقة الي المحاور التالية:

(١) بعض الدراسات السابقة الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

• هدفت دراسة (طولان، ٢٠٢١) التعرف على أثر عوامل استشرف المستقبل (التوجه الاستراتيجي- نظم المعلومات الاستراتيجية) علي تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كألية من اليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود أثر إيجابي معنوي لجميع المتغيرات الفرعية لاستشرف المستقبل من حيث التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية على تعظيم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وعدم وجود فروق معنوية بين فئتي الدراسة حول أثر استشرف المستقبل على تعظيم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

• هدفت دراسة (Wuen et al., 2022) إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية(التحفيز - التدريب والتطوير- تقييم الاداء) والتعلم التنظيمي على استدامة المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة القائمة على الخدمات في بروناي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة القائمة على الخدمات في بروناي ، أن لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي علاقة تنبؤية كبيرة تجاه الأداء التنظيمي، كما أوضحت النتائج والتحليل أيضاً أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المنفذة وأن التعلم التنظيمي يعتمد بشكل

أساسي على الهدف الهيكلي للمشروعات ومتطلبات الأهداف المقصودة والتي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي العام.

• **هدفت الدراسة (Jarrar., 2022)** إلى التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (الاختيار -التدريب -تقييم الأداء) على مشاركة الموظفين في ظل الدور الوسيط للقيادة التحويلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية هي الوسائل الأساسية التي يمكن للشركات من خلالها التأثير وتشكيل مهارات عمل الموظفين ومواقفهم وأدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على مشاركة الموظف كما تم رفض فرضية توسط القيادة التحويلية للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومشاركة العاملين.

(٢) بعض الدراسات السابقة الخاصة بالبراعة التنظيمية

• **هدفت دراسة (البرازي، ٢٠٢١)** إلى تحديد الأثر المباشر وغير مباشر والكلّي لأبعاد راس المال الفكري على التوجه الريادي في المستشفيات السورية، وذلك من خلال تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال). وقد أظهرت نتائج الدراسة ان ابعاد راس المال الفكري لها أثر معنوي إيجابي على البراعة التنظيمية كما ان للبراعة التنظيمية أثر مباشر على التوجه الريادي، وأيضاً وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لأبعاد راس المال الفكري على التوجه الريادي ، وجود أثر معنوي غير مباشر لأبعاد راس المال الفكري على التوجه الريادي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.

• **هدفت الدراسة (Shafique et al., 2020)** إلى دراسة آثار البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف) والتوجه الريادي الأخضر على الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك بالاعتماد على نظرية رأس المال الاجتماعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية من حيث الاستخدام المتزامن للاستغلال والاستكشاف تتنبأ بتوقعات البيئة العالمية، والتي بدورها تعزز الأداء البيئي، أن قوة العلاقة بين البراعة التنظيمية وتوقعات البيئة العالمية تعتمد على المسؤولية الاجتماعية للشركات بحيث تكون العلاقة قوية بالنسبة للشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية للشركات بدرجة عالية.

• **هدفت الدراسة (Sağlam & İYİĞÜN, 2021)** إلى التحقيق في الدور الوسيط لراس المال الفكري في العلاقة بين التعلم التنظيمي والبراعة التنظيمية (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغلالية) ، وكذلك تحديد الدور الوسيط لراس المال الفكري والبراعة التنظيمية علي العلاقة بين التعلم التنظيمي والتوجه الريادي لقطاعي الخدمات والإنتاج بتركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الفكري له دور وسيط جزئي في تأثير التعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية وأن قيمة التأثير أعلى في قطاع الإنتاج، تلعب البراعة التنظيمية ورأس المال الفكري دور الوسيط في تأثير التعلم التنظيمي على التوجه الريادي كما أن قيم التأثير أعلى في قطاع الإنتاج، كما تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً في تأثير رأس المال الفكري على التوجه الريادي وتكون قيم التأثير أعلى في قطاع الخدمات.

• **وبعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة تمكنت من تحديد أوجه الاتفاق بينها والفجوة البحثية كما يلي:**
أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- ١- تحديد أهم العناصر والأبعاد التي يعتمد عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأربع أبعاد وهي (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الاداء).
- ٢- البراعة التنظيمية بعدين هما (الاستكشاف، الاستغلال).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وإسهام الدراسة الحالية (الفجوة البحثية):

- ١- تناولت اغلب الدراسات السابقة سواء عربية او اجنبية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي انها تتضمن أربعة ابعاد متمثلة في (استراتيجية التوظيف او تكوين العنصر البشري أو الاستقطاب والاختيار

والتعيين -استراتيجية التدريب والتطوير- استراتيجية تقييم الأداء -استراتيجية التعويضات والمنافع) كما في دراسة (حسنين، ٢٠٢١- طولان، ٢٠٢١-نهار، ٢٠٢١-مصطفي، ٢٠٢١)، في حين حددتها دراسات سابقة اخري في خمسة ابعاد بإضافة مشاركة العاملين كبعد خامس من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كما في دراسة (أبو زيد، ٢٠٢١).

٢- تناولت العديد من الدراسات البراعة التنظيمية على انه تتضمن بعدين رئيسين هم (الاستغلال والاستكشاف) كما في دراسة (أبو زيد، ٢٠٢١-العربي، ٢٠٢١- عبد الفتاح، ٢٠٢١-البرازي، ٢٠٢١، عبد الخالق، ٢٠٢١- السيد، ٢٠٢٠- بلفقيه، ٢٠٢٠- الشربيني، ٢٠٢٠-شحاته، ٢٠١٨).

٣- اشارت الأدبيات الي أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وذلك نظرا لتأثيرها الإيجابي علي السلوكيات والاتجاهات الإيجابية داخل العمل مثل البراعة التنظيمية، تنمية وتطوير راس المال الفكري، الأداء الابتكاري، تمكين العاملين، الابداع والابتكار، الالتزام التنظيمي، مستوي انخراط المواهب، تحسين أداء العاملين، تحسين فاعلية المؤسسات، التعلم التنظيمي والاستدامة، القيادة التحولية، المرونة والملائمة البيئية، تسهيل الأداء التنظيمي، المرونة التنظيمية كما في دراسة (أبو زيد، ٢٠٢١- حسنين، ٢٠٢١، طولان، ٢٠٢١-مصطفي، ٢٠٢٠-شحاته، ٢٠١٧-أبو سنة، ٢٠١٧-الضالعي، ٢٠١٦-عبد الخضير، ٢٠١٦)، (Wuen et al.,2022-2022, Jarrar- Sepahvand & Bagherzadeh,2021- (Khan,2020- Al-Ayed,2019).

٤- في حين إشارات الأدبيات ان من اهم المتغيرات تأثيرا في البراعة التنظيمية هي ممارسات ادارته الموارد البشرية الاستراتيجية، ممارسات العمل عالية الأداء، الأداء الإبداعي، راس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية، إدارة المواهب، القيادة الجديرة بالثقة، الذكاء الاستراتيجي، القيادة الأخلاقية، العوامل النفسية الإيجابية، التعلم التنظيمي، الذكاء الاجتماعي للفائد ومشاركة العمل، القدرات الاستراتيجية، الابتكار المفتوح (أبو زيد، ٢٠٢١، العربي، ٢٠٢١- عبد الفتاح، ٢٠٢١-البرازي، ٢٠٢١، عبد الخالق، ٢٠٢١- السيد، ٢٠٢٠- بلفقيه، ٢٠٢٠- الشربيني، ٢٠٢٠-شحاته، ٢٠١٩)، (Sağlam & İYİĞÜN,2021- Katou et al.,2021- (Abazeed,2020-2020., Li et al).

٥- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (حسنين، ٢٠٢١- طولان، ٢٠٢١-مصطفي، ٢٠٢٠) وغيرها من الدراسات من حيث الاعتماد علي اربع ابعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية متمثلة في (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات)؛ كما وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (أبو زيد، ٢٠٢١-العربي، ٢٠٢١- عبد الفتاح، ٢٠٢١-البرازي، ٢٠٢١، عبد الخالق، ٢٠٢١) من حيث الاعتماد علي بعدين للبراعة التنظيمية متمثلة في (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال).

بناء على ما سبق وفي حدود علم الباحث تتمثل الفجوة البحثية في الآتي: -

١- برغم اهمية النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة فيما يتعلق بممارسات ادارته الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية الا ان معظم هذه الدراسات أجريت في بيئات اجنبية، وتلك النتائج لا تتفق مع واقع البيئة العربية، مما يعكس أهمية تناول هذا الموضوع؛ وحتى تلك الدراسات الأجنبية منها لم تتناول ابعاد الدراسة الأربعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلاقته بالبراعة التنظيمية وكانت تتناول إحدى الممارسات فقط وعلاقته بالبراعة التنظيمية.

٢- الدراسة تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (كمتغير مستقل) بأبعادها الأربعة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات)؛ والبراعة التنظيمية (كمتغير تابع) ببعدين (الاستكشاف، الاستغلال) في البنوك المصرية، وهذا ما لم تتناوله أي دراسات عربية سابقة، وذلك في حدود علم الباحث.

٣- اختلف مجتمع وعينة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وهم العاملين في البنوك الحكومية المصرية في محافظة القليوبية، وذلك في حدود علم الباحث، مما يؤكد أهمية الدراسة وتميزها عن غيرها من الدراسات وضرورتها للاستفادة منها واثراء الواقع المصري والبنوك محل الدراسة بنتائجها.
ثالثاً: مشكلة الدراسة:

وبناء على الدراسات السابقة وما أبرزته من فجوة بحثية لذلك واستناداً لما ذكر سابقاً فإنه يُمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين اتباع البنوك محل الدراسة للممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) وتحقيق براعة تنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)؟
وينبثق عنه بعض التساؤلات الفرعية كما يلي: -

- ١- ما مدي ممارسة ادارات البنوك محل الدراسة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين؟
- ٢- ما مدي توفر مقومات البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة؟
- ٣- هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) والبراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) في البنوك محل الدراسة، وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
- ٤- هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وابعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه)؟

رابعاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في اختبار مدي وجود علاقة بين اتباع البنوك المصرية محل الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المتمثلة في (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، استراتيجيه تقييم الاداء) وتحقيق براعة تنظيمية من حيث (الاستكشاف، الاستغلال)، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد مدي ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- ٢- تحديد مدي توفر مقومات البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.
- ٤- تحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وابعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه).
- ٥- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، وترفع من مستوي أداء البنوك محل الدراسة للبراعة التنظيمية.

خامساً: فروض ونموذج الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة ومشكلة وأهداف الدراسة يُمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

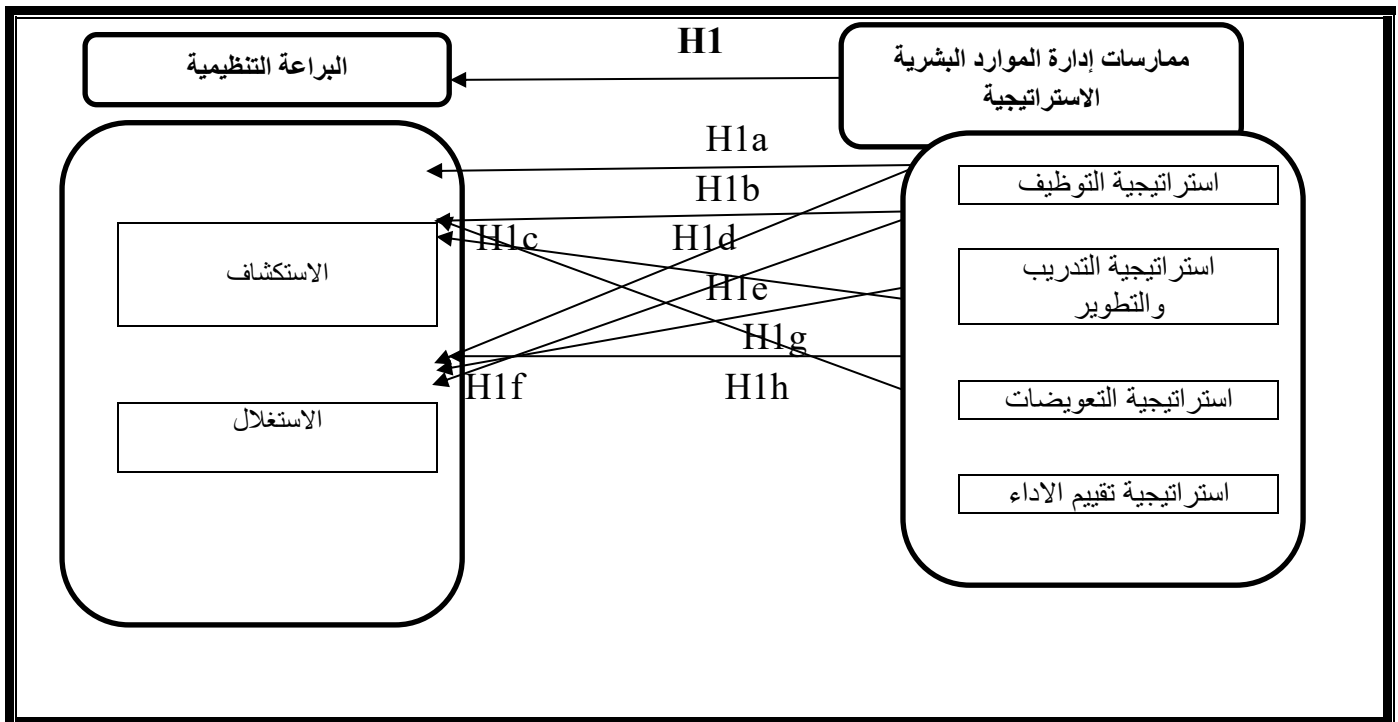
الفرض الرئيسي الأول: - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية.

وينبثق من هذا الفرض ثمان فروض فرعية وهي:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف على الاستكشاف.
 - **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف على الاستغلال.
 - **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على الاستكشاف.
 - **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على الاستغلال.
 - **الفرض الفرعي الخامس:** - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات على الاستكشاف.
 - **الفرض الفرعي السادس:** - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات على الاستغلال.
 - **الفرض الفرعي السابع:** - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الاستكشاف.
 - **الفرض الفرعي الثامن:** - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الاستغلال.
- الفرض الرئيسي الثاني:** - يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه).
- الفرض الرئيسي الثالث:** - يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه).

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح (*)

ساساً: أهمية الدراسة



(*) المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة

تقسم أهمية الدراسة الي الأهمية العلمية والاهمية العملية كما هو مبين على النحو الاتي:

(١) الأهمية العلمية (النظرية): -

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله فهو يهتم بتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.
- ٢- تتناول الدراسة الحالية مفهومي (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، البراعة التنظيمية) من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -في حدود علم الباحث.
- ٣- ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية على حد علم الباحث- وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكملة للمحاولات المبذولة وامتداد لها في هذا المجال.
- ٤- هذه الدراسة يتوقع أن تساهم في سد الفجوة المتعلقة بدراسة العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية حيث يوجد القليل من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة.

(٢) الأهمية العملية (التطبيقية): -

- ١- قد تساهم نتائج الدراسة في مساعدة البنوك محل الدراسة علي ادراك أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ودوره في تعزيز البراعة التنظيمية.
- ٢- تساعد الدراسة المديرين على تبني نمط استراتيجي في إدارة العنصر البشري بكفاءة والتخلص من الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال الاستفادة من الإطار العلمي الذي تقدمه هذه الدراسة.
- ٣- تساعد هذه الدراسة البنوك علي تبني مقومات البراعة التنظيمية لتمكنهم من استكشاف قدرات ومهارات العاملين الغير مكتشفة (الاستكشاف) والتي تؤدي الي تحسين الأداء في المستقبل، وعلي الجانب الاخر تمكن البنوك من استغلال مهارات وقدرات العاملين الحالية بكفاءة اعلي وتقليل استغلال الموارد واهدار الطاقات (الاستغلال) مما يؤدي الي تحسين الأداء الحالي وتحسين الموقف التنافسي.

سابعاً: منهجية الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في فروع البنوك الحكومية في محافظة القليوبية وهي البنك الأهلي المصري، وبنك القاهرة، وبنك مصر، والبالغ عددها (٢٧ فرع) منها (١٥) فرع للبنك الأهلي المصري، (٣) فروع لبنك القاهرة، (٩) فروع لبنك مصر ويتمثل مجتمع الدراسة في مديري الفروع ونوابهم والعاملين في خدمه العملاء والصرافين في كل فرع ووفقا لسجلات شئون العاملين بالإدارة العامة لبنوك القطاع العام في محافظة القليوبية فقد بلغ حجم مفردات مجتمع الدراسة (٦٦٥ مفردة).

ب- عينة الدراسة

اما فيما يتعلق بحجم العينة فقد اعتمد الباحث علي اسلوبين لتمثيل مجتمع الدراسة وهما، أسلوب الحصر الشامل فيما يخص مفردات المجتمع من مديري الفروع ونوابهم والذي بلغ عددهم (٦٤ مفردة)، واسلوب العينة العشوائية الطبقية لتمثيل جميع العاملين في خدمة العملاء والصرافين بالبنوك ، وتم حساب حجم العينة عبر استخدام جدول العينات الإحصائية وحيث ان مجتمع العاملين بفروع البنوك الثلاثة في القليوبية هو (٦٦٥ مفردة) وعند مستوي معنوية ٥% تبين ان حجم العينة المناسب هو (٢٤٤ مفردة) ، وبالتالي فحجم العينة في الاسلوبين

هو (٣٠٨ مفردة) لتمثيل مجتمع مديري الفروع ونوابهم والعاملين في خدمه العملاء والصرافين في البنوك الحكومية في محافظة القليوبية.

ج- تعريف وقياس متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

لقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم اداره الموارد البشرية الاستراتيجية مع تطور الفكر الإداري، ونذكر بعضاً من التعريفات الأكثر قبولا لدي العديد من الكتاب والباحثين وذلك كما يلي:

يري (Armstrong & Taylor, 2020) ان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو نهج استراتيجي فعال لتطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجيات العمل وتدعم تحقيق اهداف المنظمة، كما أشار الي ان مفهوم إدارة الموارد البشرية كعملية إستراتيجية ومتكاملة ومتناسكة وتربطها بنهج إداري يتضمن تبني وجهة نظر واسعة وطويلة الأجل حول المكان الذي تسير فيه الأعمال وإدارتها بطرق تضمن تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

كما أشار (Phanwattana & Vichit, 2017) الي ان إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعكس الاستخدام الفعال للموارد البشرية للاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تكامل ممارسات الموارد البشرية المخطط لها المتوافقة مع استراتيجيات العمل لتحقيق الأداء التنظيمي والمزايا التنافسية.

بينما يري (Al-Sarayrah et al., 2016) ان إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي منهجية إدارية حديثة تتضمن تطوير وتبني مجموعة متسقة ومتناسقة من الممارسات والبرامج (الإستراتيجيات) والسياسات لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مجموعه من القرارات والإجراءات التي تتعلق بإدارة الموظفين على جميع المستويات في العمل، والتي ترتبط بتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية.

وعليه، يمكن للباحث ان يعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها " هي ممارسات اداريه تنافسيه ذات طابع معاصر قائم علي رسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الاجل مع العنصر البشري في العمل ، من خلال تبني فكر استراتيجي فعال في اداره العنصر البشري عبر حزمة من الممارسات كالتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض وتتماشي هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ، كما تشكل تلك الممارسات تكاملا علي مستويين تكامل افقي بين الممارسات وبعضها البعض ، وتكامل راسيا بين استراتيجيات اداره الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة لتحقيق التناغم بين كافة الإدارات في اطار استراتيجي محصلتها تحقيق اهداف المنظمة".

ويتضح من التعريف السابق عدة عناصر تتعلق بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتي يمكن

ايجازها فيما يلي: -

- تعكس الإدارة الاستراتيجية للعنصر البشري نهجا معاصر ناتج من تعاظم الاهتمام وقيمة المورد البشري ومن ثم أصبح مجالا تنافسيا بين المنظمات.
- التعامل مع المورد البشري باعتبارها أصل استراتيجي قابل للتنافس عليه.
- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- التكامل الوظيفي او الافقي بين استراتيجيات اداره الموارد البشرية وبعضها البعض.
- تشتمل اداره الموارد البشرية الاستراتيجية على عده ممارسات المستمرة والممتدة على طول الحياة الوظيفية بدأ من التوظيف وصولا الي تقييم الأداء والتعويضات.
- الاستجابة والتكيف مع المؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

وقد اعتمدت الباحثة في تصميم عبارات المتغير المستقل على المقاييس (Muraga,2015) و (Prieto & Santana,2012) و (CHUANG& Liao,2010) وقامت الباحثة بتطويعها لتناسب طبيعة البيئة المصرية وهدف الدراسة في تصميم العبارات من (١-٨) تقيس بعد استراتيجية التوظيف. و(٩-١٤) لاستراتيجية التدريب والتطوير ، (١٥-٢١) لاستراتيجية التعويضات، (٢٢-٢٩) لاستراتيجية تقييم الأداء.

ثانياً: المتغير التابع: البراعة التنظيمية

لقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم البراعة التنظيمية مع تعدد الدراسات التي تناوله علاقتها مع المتغيرات الأخرى منذ نشأته حتى الآن، وفي هذا السياق سوف نذكر بعضاً من التعريفات الأكثر قبولا لدى العديد من الكتاب والباحثين وذلك كما يلي: -

صاغ (March,1991) المفاهيم الأولية للبراعة التنظيمية حيث يرى بأنها المقايضة المستمرة بين تخصيص الموارد التنظيمية لدعم أنشطة الاستغلال من ناحية، ودعم استكشاف مصادر جديدة للتجديد والبحث من ناحية أخرى وكذلك أحداث التوازن بينهم، حيث يرى أن أنشطة الاستغلال تنطوي على تحسينات في الإنتاج، الكفاءة، الاختيار، التنفيذ، بينما تنطوي أنشطة الاستكشاف على البحث، والتنوع، والمخاطرة، التجريب، المرونة، الاكتشاف، الابتكار.

يشير (Simsek,2009) الي البراعة على انها قدره الفرد على استخدام كلتا اليدين بمهارة متساوية، ومن الناحية التنظيمية تمثل القدرة على مباشرة نشاطات متعارضة كالاستغلال والاستكشاف في ان واحد حيث تمكن المنظمة من الإيفاء بمتطلبات عملها الحالي (الاستغلال)، بجانب البحث عن فرص جديدة في المستقبل (الاستكشاف).

بينما لخص (Gupta et al.,2006) مصطلح البراعة التنظيمية على أنها السعي المتزامن لممارسة أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل متوازن داخل المنظمة.

أشار (Mom et al.,2019) الي ان البراعة نهج متعدد المستويات ينتج عادة من اعلي الي اسفل ومن القاعدة الي القمة، أي انها سياق تنظيمي يمكن المديرين في مواجهه التحدي في تحقيق الأهداف المتعارضة كالاستكشاف والاستغلال بتوازن.

في حين عرفت (العربي، ٢٠٢١) البراعة التنظيمية على انها كفاءة تنظيمية، على مستوى الشركة مطلوبة لاستغلال النجاح واستكشاف فرص الاعمال الجديدة.

بينما وصفت البراعة وقال (Matheus & Janssen, 2017) بأنها القدرة على استغلال الموارد والقدرات والمهارات الحالية واستكشاف مسارات جديدة للإبداع والابتكار الإضافي.

في حين اشار (بلققيه، ٢٠٢٠) الي البراعة التنظيمية بأنها سمة تنظيمية للمنظمة القادرة على استغلال القدرات الحالية، واستكشاف فرص جديدة بنفس الوقت.

وعليه، يمكن للباحث ان يعرف البراعة التنظيمية بأنها " مهارة تنظيمية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق توازن متزامن بين الأنشطة المتعارضة او ذات الأهداف المختلفة كالاستكشاف والاستغلال للمهارات والقدرات والفرص"، بينما يعرف المنظمة البارعة بأنها " المنظمة القادرة علي اداره وتحقيق التوازن الاختلافات من حيث استغلال الكفاءات والمهارات الحالية للعاملين واستكشاف فرص ومهارات جديدة بشكل متوازن وبفس الوقت ".

وقد اعتمدت الباحثة في تصميم عبارات المتغير التابع اربعة مقاييس استخدمت في دراسات (العربي، ٢٠٢١) و (أبو زيد، ٢٠١٩) و (Vallina et al.,2019) و (Mom et al.,2009) وقامت بتطويع بعض العبارات بما يناسب البيئة المصرية وهدف الدراسة، في تصميم العبارات من (٣٠-٣٦) للاستكشاف، والعبارات من (٣٧-٤٢) للاستغلال.

د- أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث تشمل القائمة على (٤٢) عبارة لقياس المتغيرين الرئيسيين، قامت الباحثة بوصف البيانات التي حصلت عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية الواردة بقائمة الاستقصاء (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه) ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية %
النوع	ذكر	179	58.3
	أنثى	128	41.7
المؤهل العلمي	متوسط	37	12.1
	جامعي	199	64.8
السن بالسنوات	دراسات عليا	71	23.1
	أقل من ٣٠ سنة	71	23.1
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	119	38.8
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	74	24.1
الدرجة الوظيفية	50 سنة فأكثر	43	14.0
	موظف	171	55.7
	رئيس قسم او ادارة	77	25.1
سنوات الخدمة	مدير فرع ونوابه	59	19.2
	أقل من ٣ سنوات	31	10.1
	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	42	13.7
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	122	39.7
البنك الذي يعمل فيه	10 سنوات فأكثر	112	36.5
	البنك الأهلي المصري	161	52.4
	بنك مصر	112	36.5
	بنك القاهرة	34	11.1

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثامناً: الدراسة الميدانية ونتائج الفروض:

(١): فحص ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

أ- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قبل اعتماد استمارة الاستبيان من قبل الباحث وما تضمنته من أسئلة كان لابد من اختبار صدق المقياس ، لذلك تم عرض استمارة الاستبيان المخصصة للبحث الميداني علي الأساتذة والخبراء المختصين في مجال

الإدارة لتحكيمها ومعرفة آراءهم بمدى وضوح وترابط فقرات الاستمارة ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة، وقد اخذ الباحث بتوجيهاتهم شكلا وموضوعا بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وفرضياتها .

ب- اختبار الثبات والصدق (اختبار ألفا كرونباخ):

يمكن قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٢) معاملي الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات متغيرات الدراسة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
استراتيجية التوظيف	٨	٠,٧٩٤	٠,٨٩١
استراتيجية التدريب والتطوير	6	0.753	0.868
استراتيجية التعويضات	7	0.833	0.913
استراتيجية تقييم الأداء	8	0.836	0.914
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	29	0.939	0.969
الاستكشاف	7	0.827	0.909
الاستغلال	6	0.794	0.891
البراعة التنظيمية	13	0.891	0.944

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

- معامل ألفا للثبات لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتراوح بين (٠,٧٥٣) ، (٠,٨٣٦) ومعامل الصدق يساوي (٠,٨٦٨ ، ٠,٩١٤) ، ومعامل الثبات ألفا لأجمالي عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (٠,٩٣٩) ومعامل الصدق يساوي (٠,٩٦٩) مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة مرتفعة.
- كذلك يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا لأبعاد البراعة التنظيمية تساوي (٠,٨٢٧ ، ٠,٧٩٤) ومعامل الصدق لهما يساوي (٠,٨٩١ ، ٠,٩٠٩) ، معامل الثبات ألفا لأجمالي عبارات البراعة التنظيمية (٠,٨٩١) ومعامل الصدق (٠,٩٤٤) مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبولاً بدرجة مرتفعة.

(٢): نتائج اختبارات الفروض تفسيرها

- **نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الأول وتفسيرها**
- ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي البراعة التنظيمية"، وينبثق منه (ثمان) فروض فرعية هي:
 - الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف علي الاستكشاف.
 - الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف علي الاستغلال.
 - الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير علي الاستكشاف.
 - الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير علي الاستغلال.
 - الفرض الفرعي الخامس: - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات علي الاستكشاف.

- الفرض الفرعي السادس: - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات علي الاستغلال.
 - الفرض الفرعي السابع: - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء علي الاستكشاف.
 - الفرض الفرعي الثامن: - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء علي الاستغلال.
- ولاختبار هذا الفرض اعتمد الباحث على معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات ونموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة) على المتغير التابع وقد توصل الباحث الي: إثبات صحة الفرض الرئيسي الأول والقائل بأنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي البراعة التنظيمية".

• نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثاني وتفسيرها

ينص هذا الفرض على:

" يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه). "

ولاختبار هذا الفرض اعتمد الباحث على قياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين المستقضي منهم (بحسب النوع، والسن، المؤهل العلمي، والوظيفة، سنوات الخدمات، البنك الذي يعمل فيه) في الآراء حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وقد تم استخدام اختبار كلا من مان ويتني (Mann-Whitney Test) لقياس التباين بحسب النوع، واختبار كروسكال والاس (kruskal-wallis) لقياس التباين بحسب والسن، المؤهل العلمي، والوظيفة، سنوات الخدمات، البنك الذي يعمل فيه، وقد توصل الباحث الي: إثبات عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والقائل " يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه)".

• نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثالث وتفسيرها

ينص هذا الفرض على:

" يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه). "

ولاختبار هذا الفرض اعتمد الباحث على قياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين المستقضي منهم في الآراء حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وقد تم استخدام اختبار كلا من مان ويتني (Mann-Whitney Test) ، واختبار كروسكال والاس (kruskal-wallis) لقياس التباين، وقد توصل الباحث الي: إثبات عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث جزئياً والقائل " يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه)".

تاسعاً: ملخص النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية يُمكن للباحث تلخيص أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- ثبتت صحة الفرض الرئيسي الأول والقائل " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي البراعة التنظيمية ، ويفسر الباحث تلك العلاقة بين ممارسات ادارة

الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية ، بانها كلما اتبعت الإدارة ممارسات استراتيجية لإدارة العنصر البشري من حيث استراتيجية توظيف قائمة علي اسس ومعايير عادلة تعكس احتياجات فعلية للمنظمة وقدرات حقيقية للمتقدمين ، واعتمدت الإدارة علي استراتيجية تدريبية تلبى حاجات العمل واهتمت بإكساب العاملين مهارات تمكنهم من شغل وظائف اعلي مستقبلا عبر التطوير ، واتبعت الإدارة استراتيجية تعويضات ومكافآت ملائمة لبيئة العمل وقدرات العاملين، واستخدمت الإدارة استراتيجية منصفة لتقييم أداء العاملين قائمة علي أسس موضوعية ،كلما ادي ذلك الي تحقيق البراعة التنظيمية من حيث إعطاء قدرة اعلي للمنظمة والعاملين علي استغلال المهارات والقدرات الحالية بشكل فعال ، بالإضافة الا استكشاف مهارات وقدرات جديدة وكذلك احداث توازن بين استغلال القدرات الحالية واستكشاف قدرات جديدة.

- **ثبتت صحة الفرض الرئيسي الثاني** والقائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقصي منهم لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه).
- **ثبتت صحة الفرض الرئيسي الثالث** والقائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقصي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه).

❖ توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة يمكن اقتراح عدد من التوصيات:

- ١- ضرورة توسيع دائرة جذب الموارد البشرية داخليا وخارجيا وتشجيع القوة البشرية المناسبة للالتحاق بالمنظمة وذلك من خلال الاعتماد علي أساليب متعددة لاستقطاب عدد اكبر من العناصر البشرية.
- ٢- اتباع معايير تضمن انتقاء الأكثر ملاءمة بين مجموعة من المتقدمين لشغل وظيفة معينة في منظمة من خلال وضع معايير صارمة وموضوعية كأساس للاختيار تتناسب مع احتياجات واهداف المنظمة.
- ٣- زيادة الاهتمام بتدريب العناصر البشرية لإعطائهم القدرة اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية. من خلال وضع خطة للتدريب واضحة ومعلنة تشمل جميع التخصصات واعتماد الميزانيات المالية اللازمة لعملية التدريب • متابعة وتحديث الاحتياجات التدريبية وترجمتها في برامج تدريبية مرنة طبقا لطبيعة وبيئة العمل المتغيرة.
- تزويد الموظفين بفرصة لاكتساب المعرفة والمهارات ومساعدتهم على امتلاك قدرة تتجاوز ما هو مطلوب للوظيفة الحالية الي ما قد يشغله في المستقبل من خلال اكساب العاملين مهارات جديدة تتعدى حدود وظائفهم الحالية.
- ٤- الاهتمام بنظام الحوافز من حيث نوعها وكيفية تطبيقها وتحديد من هم المستهدفين بالحوافز من خلال ربط الحوافز بأداء المهام المسندة للموظفين بكفاءة وفعالية بحيث تمنح المكافأة بمجرد انجاز المهمة المطلوبة.
- ٥- ضرورة الاهتمام بتفسير القرارات التي تتخذها الشركة وتقديم المعلومات اللازمة التي يطلبها الموظفين من خلال عقد الاجتماعات الدورية وتوفير قنوات اتصال في جميع الاتجاهات بشكل فعلي.
- ٦- ضرورة الاهتمام بالموظفين المبدعين وتوفير المناخ المناسب للعاملين وتشجيعهم ومكافاتهم وتبني الأفكار الجديدة بالشكل الذي يدعم تشجيع باقي الموظفين علي تقديم أفكار وتبني مهارات وقدرات جديدة عن طريق عقد ورش عمل والعصف الذهني للحصول علي الأفكار الجديدة لدي الموظفين واعطائهم

الحرية في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم وفتح قنوات اتصال واضحة بين الإدارات والموظفين تمكنهم من تقديم أفكارهم الجديدة وتدعم أداء الأعمال بشكل مبتكر.

٧- العمل علي استثارة دافعية العاملين لأداء أعمالهم الحالية بشكل يحقق الاستثمار الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم بشكل فعال من خلال وضع اهداف تخلق مناخ من التحدي والتنافسية بين العاملين والتي تؤدي الي تنمية قدراتهم وتحريك الطاقات الكامنة لديهم.

اقتراحات لأبحاث مستقبلية

في ضوء إطلاع الباحث على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفي ضوء ما اقترحه بعض الباحثين الذين قاموا بدراسة تلك المتغيرات يقترح الباحث بعض الدراسات المستقبلية:

- ١- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى مختلفة ومنها على سبيل المثال قطاع التعليم العالي أو قطاع الصحة أو القطاع الخاص.
- ٢- دراسة أثر التوجه الاستراتيجي للإدارات الأخرى بالمنظمة على سبيل المثال (التسويق أو الانتاج) على البراعة التنظيمية.
- ٣- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء المنظمة.
- ٤- ما زالت هناك حاجة لمزيد من الدراسات بهدف التحقق من ثبات وصدق مقاييس ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في البيئة المصرية.
- ٥- اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد معينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية دون التطرق للأبعاد أخرى، من هنا تأتي أهمية دراسة تأثير الأبعاد الأخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل (مشاركة العاملين ، السلامة المهنية، تخطيط المسار الوظيفي) علي البراعة التنظيمية.

عاشراً: مراجع الدراسة

١. أبوزيد، حمادة فوزي ثابت، (٢٠٢١) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعه قناة السويس، المجلد الثاني عشر، العدد الاول، ص ١: ٣٤.
٢. أبوسنة، نادية عبدالعال حسن. (٢٠١٧)، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحسين مستوى انخراط المواهب بالعمل دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ١٤-٥٧.
٣. البرازي، حيان مصطفى. (٢٠٢١) " أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية "، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ٤-٨٦.
٤. البرازي، حيان مصطفى. (٢٠٢١) " أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية "، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ٤-٨٦.
٥. بلفقيه، أبو بكر حداد أبو بكر. (٢٠٢٠) "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة)"، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ٦-٦٢.
٦. حسنين، منى على محمد. (٢٠٢١) "دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء الابتكاري: بحث تطبيقي"، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٥-١٠٢.
٧. السيد، أسماء سعد مسعود، (٢٠٢٠)، العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعه المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ٢٠-٦٤.
٨. شحاته، ياسر السيد علي محمد. (٢٠١٧)، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها علي الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق علي كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعه الإسكندرية، المجلد الرابع والخمسون، العدد الثاني، ص ١-٦٠.
٩. شحاته، ياسر علي السيد محمد، (٢٠١٨)، تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والبيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعه الإسكندرية، المجلد الخامس والخمسون، العدد الثاني، ص ٢٠٧-٢٥٤.
١٠. الشربيني، نهي عبد الرازق عبد الرازق، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية عي العاملين بالبنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعه قناة السويس، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، ص ١٠٤٠-١٠٦٥.
١١. الضالعي، سامي احمد. (٢٠١٦) "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية)"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة المنوفية، ص ٥-٧٤.
١٢. طولان، تهاني صالح زكي. (٢٠٢١) "استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعه قناة السويس، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، ص ٢٨-٥٨.

١٣. طولان، تهاني صالح زكي. (٢٠٢١) "استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة، جامعه قناة السويس ، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، ص٢٨- ٥٨.
١٤. عبد الخالق، احمد محمد، (٢٠٢١)، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيماوية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة، جامعه عين شمس ، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الرابع، ص٢٤٩-٢٧٨.
١٥. عبد الخضير، عباس نجم. (٢٠١٦)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعه قناة السويس، ص٣٣-٨٩.
١٦. عبد الفتاح، عبد الرحمن خيرى. (٢٠٢١) " دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية "، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعه دمياط، ص٧.
١٧. العرابي، اميرة احمد محمد احمد. (٢٠٢١) "الدور الوسيط لبراعة الموظف ومشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف (بالنظر على موظفي تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات)"، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعه المنصورة، ص٢-١٤.
١٨. نهار، محمد عمير. (٢٠٢١) " دور كفايات القائد الشبكي في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة "، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة، جامعه قناة السويس ، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، ص٤٠٠-٤٢٢

19. Abuzid, H. F. T., & Abbas, M. (2016). Role of self-efficacy beliefs and its relationship with emotional intelligence to developing leadership capabilities. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(3), 1975-1989.
20. Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Verslas: teorija ir praktika*, 20(1), 179-186.
21. Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Obeidat, B. Y., Al-Salti, Z., & Kattoua, T. (2016). The effect of culture on strategic human resource management practices: A theoretical perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), pp704-716.
22. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
23. Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
24. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of

- human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
25. Jarrar, A. S. (2022). Strategic Human Resource Practices and Employee's Engagement: Evidence from Jordanian Commercial Banks. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 66-72.
26. Khan, M. M. R. (2020). Strategic human resource management in facilitating the organizational performance: Birds-eye view from Bangladesh. *Annals of Management and Organization Research*, 2(1), 13-24.
27. Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 25(5), 874
28. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
29. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
30. Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034.
31. Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
32. Phanwattana, P., & Vichit, U. (2017). A Literature Review of Strategic Human Resource Management. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS)*, pp23-40.
33. Sağlam, M., & İYİĞÜN, N. Ö. (2021). An Investigation of Mediator Roles and the Effects of Learning Organization Approach and Intellectual Capital on Organizational Ambidexterity and Organizations' Entrepreneurial Orientation: A Comparison of the Service and Production Sectors. *Istanbul Business Research*, 51(1), 43-67.

34. Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437-468.
35. Shafique, I., Kalyar, M. N., & Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 446-456.
36. Suzuki, O. (2011). A Contingency Perspective on Organizational Ambidexterity. *Social Sciences Review*, 16 (6), 73-94.
37. Wuen, C. H., Ibrahim, F., & Ringim, K. J. (2022). Quantitative Analysis of Strategic Human Resource Management and Organizational Learning: The Sustainability of MSMEs in Brunei Darussalam. In *Handbook of Research on Developing Circular, Digital, and Green Economies in Asia* (pp. 59-85).
38. Wuen, C. H., Ibrahim, F., & Ringim, K. J. (2022). Quantitative Analysis of Strategic Human Resource Management and Organizational Learning: The Sustainability of MSMEs in Brunei Darussalam. In *Handbook of Research on Developing Circular, Digital, and Green Economies in Asia* (pp. 59-85).