

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحسين الأداء الإبتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية

أ.د/ كامل على متولى عمران*
د. سالى كامل علي متولى عمران**
د. رشا عاهد إسماعيل احمد***

(*) أ.د/ كامل على متولى عمران: أستاذ الموارد البشرية كلية التجارة – جامعة القاهرة

Email: kamelomran@foc.cu.edu.eg

(**) د.سالى كامل على متولى عمران: أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد كلية التجارة – جامعة القاهرة

Email: sally_omran@foc.cu.edu.eg

(***) رشا عاهد اسماعيل احمد : كلية التجارة – جامعة القاهرة

Email: rashaahed2002@yahoo.com

المستخلص

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك ومستوى الأداء الابتكاري، وتم التطبيق على عينة من العاملين بالبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، حيث بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، وتوصل البحث إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري، كما تبين وجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني، ووجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على ابتكار الخدمات، ويوصي البحث بمجموعة من التوصيات وهي: ضرورة حرصت البنوك على تدفق المعلومات وإنسيابها حتي يتوافر لدى الموظفين العاملين لديها القدرة على بناء التوقعات المستقبلية لسلوكيات أدائهم الابتكاري، وأن يقوم مسؤولي إدارات الموارد البشرية في البنوك بإعادة النظر في أنشطة وممارسات تلك الإدارات وتطويرها في ضوء مستجدات العمل، تبني ودعم ممارسات إدارة الموارد البشرية والإهتمام بالأداء الابتكاري، ودعم جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتدعم الأداء الابتكاري بها، دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري في استراتيجية البنوك محل الدراسة.

الكلمات الإفتتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية - الأداء الابتكاري - الابتكار الإداري والفني - ابتكار الخدمات.

Abstract

The research aimed to study the relationship between human resources management practices in these banks and the level of innovative performance. It was applied to a sample of workers in commercial banks in the public business sector and the private sector, where the sample size reached (384) individuals. The research concluded that there was a direct positive and moral impact of management practices. Human resources improve innovative performance. It was also shown that there is a direct positive and moral impact of human resources management practices on administrative and technical innovation, and there is a direct positive and moral impact of human resources management practices on service innovation. The research recommends a set of recommendations, which are: The need for banks to ensure the flow and flow of information. So that the employees working there have the ability to build future expectations for their innovative performance behaviors, and for the officials of the human resources departments in the banks to reconsider the activities and practices of those departments and develop them in light of business developments, adopt and support human resources management practices and pay attention to innovative performance, and support all management practices. Human resources to support their innovative performance, integrating human resources management practices and innovative performance into the strategy of the banks under study.

Key words: Human resource management practices - Innovative performance - Administrative and technical innovation - Service innovation.

الإطار العام للبحث

١) مقدمة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة المخرك الأساسي على مستوى المؤسسات المختلفة فهي التي تؤثر على جودة الخدمات والمنتجات كمياً وكيفية، نظراً لممارساتها من أثر بالغ على أداء المهام وتحقيق الأهداف على المستويين المؤسسي والفردى، مما يستدعي تبني الممارسات والاستراتيجيات التي تدعم إدارة العنصر البشري حاضراً ومستقبلاً بطريقة تضمن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات من خلال الموارد البشرية (Ekwen and George, (2018)

إن إدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resources Management هي وظيفة تنظيمية واستراتيجية مكرسة لإدارة جميع الأفراد المشاركين فى قيادة نجاح الأعمال واكتساب ميزة تنافسية، ولكن تتطلب العديد من التحديات لتحويل إدارة الموارد البشرية إلى "شريك تجاري" له دور أكثر استراتيجية من حيث المزيد من المشاركة والمسؤوليات فى الأعمال، ويتضمن هذا التحول تحويل إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من عملية ثانوية إلى وظيفة متعددة التخصصات وعبر الإدارات تدعم مجالات متعددة وتبني قاعدة معارف ومهارات المنظمة ولطالما كان الحفاظ على التوافق الاستراتيجي هو مسهي المنظمات، ويمكن لإدارة الموارد البشرية الفعالة أن تساعدهم فى تحقيق هذا الهدف من أجل إنشاء أساس ثابت لتطوير المعرفة، لذلك قامت الأبحاث السابقة بمراجعة حول الموازنة الاستراتيجية وتوليف المعرفة الأساسية بالإضافة إلى رؤية كيفية الحفاظ على إدارة الموارد البشرية (التوافق الاستراتيجي) من خلال تحديد الأدوار ذات الصلة بالموازنة الاستراتيجية وكيف يساهم الأفراد فى تحقيق هذه الأدوار، بناء على ذلك تم الكشف عن العديد من المهام الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الفعلي للمنظمات Caroline et al., (2020).

أحدثت التكنولوجيا تغييراً ثورياً في مشهد ابتكار الأعمال. مع أحدث الأدوات والتكنولوجيا، أصبح من السهل جداً جمع البيانات والعثور على رؤى من البيانات لدفع جهود إدارة الأعمال والابتكار، وتشير (Bresciani et al., (2021 إلى أن البيانات الضخمة لديها القدرة على تحسين أداء الابتكار.

ويعد الابتكار أحد المحاور الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات فى البيئة الرقمية الحالية، فى اكتساب ميزة تنافسية، تستطيع من خلالها تحقيق الاستمرارية والاستدامة فى السوق العالمي، ولذلك

ركز عدد من الباحثين كل جهدهم على دراسة الأداء الابتكاري، باعتباره احد المخرجات التنظيمية الأساسية والذي يمكن من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات وتطبيق عمليات تتسم بالابتكارية (Dahlin and Pesamaa, (2020).

٢) الدراسة الاستطلاعية:

تم إجرائها بواسطة الباحث للتأكد من وجود الظاهرة محور البحث في البنوك الحكومية المصرية، وتم تناولها على النحو التالي:

اعتمد الباحث على توزيع استبيان مبدئي الكتروني تكون من عدد من الأسئلة الهيكلية على عينة مكونة من (٣٠) من العاملين بكل من بنوك قطاع الأعمال (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، وبنوك القطاع الخاص (بنك قطر الوطني الأهلي، بنك فيصل الإسلامي، بنك الكويت الوطني، وتلخصت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- ١) يوجد بعض القصور في الممارسات الفعلية لإدارة الموارد (الحوافز، التدريب) ببنوك قطاع الأعمال (الحوافز، وتقييم الأداء) بالبنوك الخاصة.
- ٢) افتقار عملية تقييم أداء الموارد البشرية ببنوك قطاع الأعمال إلى المعايير الموضوعية اللازمة لتقييم الأداء.

٣) مشكلة البحث:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستطلاعية والدراسات المرجعية السابقة أمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الرئيسية التالية:

على ضوء ذلك تم صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ما هو الأثر المتوقع للممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري في القطاع المصرفي (عام وخاص)؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية:

- ١- ما هو الأثر المتوقع للممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني في القطاع المصرفي (عام وخاص)؟
- ٢- ما هو الأثر المتوقع للممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على إبتكار الخدمات في القطاع المصرفي (عام وخاص)؟

٤) أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك ومستوى الأداء الابتكاري.
- ويتفرع من هذا الهدف عدة تساؤلات فرعية:
- ١- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك والابتكار الإداري والفني.
 - ٢- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك وابتكار الخدمات.

٥) أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

١١/٥/١ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية البحث في حداثة الموضوع سواء من حيث المتغيرات التي يشتمل عليها حيث يعد مفهوم البيانات الضخمة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والتي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأبحاث والدراسات العلمية في الدول النامية بصفة عامة وفي جمهورية مصر العربية على وجه الخصوص.

١٢/٥/١ الأهمية العملية (التطبيقية):

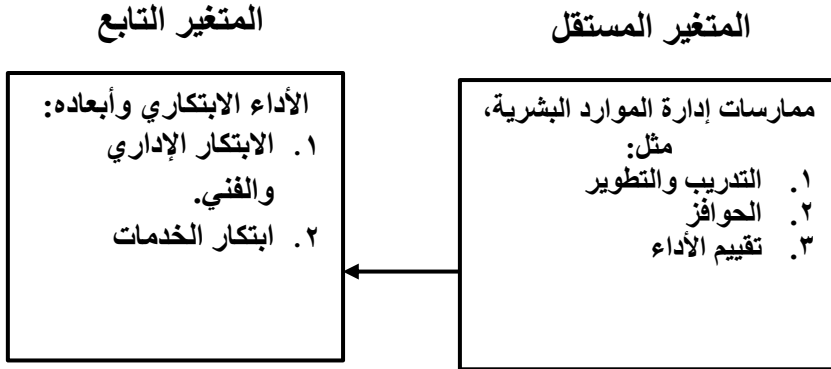
تبدو هذه الأهمية مما يلي:

(١) يستمد البحث أهميته من أهمية القطاع المصرفي والدور الهام الذي يلعبه في نمو الاقتصاد المصري والحرص الدائم على كيفية الإدارة الفعالة للموارد البشرية بما لها من دور هام في تحقيق الأهداف.

(٢) أن هذا البحث سوف يحاول تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد من تحسن قدرات إدارات الموارد البشرية داخل البنوك التجارية المصرية عند وضع خطة شاملة لتنمية مواردها البشرية بما يدعم استراتيجيتها ويحقق أهدافها ويزيد من قدرتها التنافسية.

(٣) محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساهم في إبراز وتعزيز دور الابتكار في النهوض بالصناعة البنكية في ظل المتغيرات المعاصرة.

٦) النموذج النظري المقترح للبحث:



المصدر: إعداد الباحث

٧) فروض البحث:

في ضوء مشكلة أهداف البحث والنموذج المقترح للبحث في ضوء الدراسات المرجعية التي سوف يتناولها الباحث في الفصل الثاني، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس الأهداف وتوضح طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث وأبعاده كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري.

• ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١- **الفرض الفرعي الأول:** من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني.
- ٢- **الفرض الفرعي الثاني:** من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على ابتكار الخدمات.

الإطار النظري للبحث

(أ) مفهوم وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لقد برز مفهوم إدارة الموارد البشرية من فكرة استثمار رأس المال البشرية بشكل فعال ولقد أصبحت الآن واحدة من أهم الوحدات التنظيمية في كافة المنظمات الحديثة، حيث تفيد في العديد من المجالات، ومنها: مواجهة ظروف المنافسة، إدارة المواهب، استيعاب وتطبيق الابتكارات التكنولوجية، تنظيم العمل وفقا للوائح وأنظمة عمل محددة، التعامل مع المؤسسات النقابية، كما ينظر إليها الآن على أنها الحارس الأمين للثقافة، وللقيم، وللمبادئ التنظيمية ويلعب محترفوا الموارد البشرية الآن دوراً استراتيجياً عند وقوع الأزمات، بل يمكن القول أنهم يلعبون الآن أحد أهم الأدوار في المنظمات قبل وقوع الأزمات وأثناءها وبعدها.

ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن أي إدارة أخرى في التنظيم. ومن ناحية أخرى، يعتقد أن الموظفين هم أحد موارد المنظمة؛ وبالتالي يجب إدارتها بنفس الطريقة التي تتم بها إدارة مورد آخر في المنظمات ونظراً لأن هدف إدارة الموارد البشرية هو زيادة نجاح المؤسسة جنباً إلى جنب مع نجاح الموظفين باستخدام الموارد المتاحة، فيجب أن تتضمن خمسة أهداف أساسية وهي (الكفاءة والميزة التنافسية والامتثال القانوني وجودة الحياة الوظيفية وامتثال القوى العاملة) وتتمثل إحدى طرق استخدام الموارد البشرية في نجاح العمل في إبعاد الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية في أي منظمة عن البيروقراطية والعمل على الاستفادة من مهارات وإمكانيات الموظفين الموجودين حالياً في داخل أي منظمة.

وقد تعددت تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث عرفها Singh, (2010) بأنها تلك الممارسات المعنية بالتخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، وإدارة المسار الوظيفي، بينما عرفها Majumder, (2012) بأنها تلك الأنشطة التنظيمية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والأمان الوظيفي، والنمو الوظيفي، والمكافآت والحوافز، والنمط الإداري، والتصميم الوظيفي، وبيئة العمل، وتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجاً متكاملاً لتكوين سلوكيات العاملين والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة (Nieto, (2014)، وأشار Olayo, (2018) إلى أن هذه السلوكيات يكتسبها العاملين داخل مكان العمل عبر سياسات وممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية، وفي هذا السياق عرف

(2013) Novkovska, ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة العوامل والممارسات والسياسات الأنظمة تؤثر في سلوك وأداء العاملين وتوجهاتهم نحو صورة إيجابية، كما عرفت (2014) Elarabi, ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها عملية متخصصة في تنمية مهارات العاملين وتعزيز التعاون فيما بينهم لدعم سبل تطوير المنظمة.

وقد أوضح (2011) Shahraki, أن أهم مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في (تصميم الوظائف، استقطاب العاملين، التوظيف، التدريب، فرق العمل، نظم التحفيز، تقييم الأداء)، وأشار (2013) Beh and Loo, إلى أنها مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق ميزة بأنها مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وتتمثل هذه الممارسات في مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي.

وأوضح (2014) Benjamin and Udechukwu, بأنها تلك الممارسات التي تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، وتتمثل في الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، وإدارة علاقات العاملين، ورأى (2015) Daft, بأنها: الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياستها وإدارة التغيير.

كما عرفها (2016) Isac and Rusu, بأنها: عبارة عن تنفيذ المهام الإدارية على مجموعة من العمليات التي ينصب تركيزها على كيفية جذب وتوظيف وتدريب وتحفيز والحفاظ على الموظفين في المنظمات، بينما عرفها (2016) Keir and Youssif, على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

ورأى (2020) Riana et al., أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي سلسلة من الأنشطة والوظائف والعمليات والتي تكون مختلفة ولكنها مترابطة وموجهة لجذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم وحتى إنهاءهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها.

كما تشير إدارة الموارد البشرية وفقاً لـ (2015) Kehoe and Wright, إلى مجموعة متماسكة من الممارسات المتعاضدة التي تهدف إلى جذب وتحفيز ونقل المهارات في الموظفين،

يتشكل سلوك الموظف من خلال مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتميزة ولكنها مترابطة، وتناقش أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة التي تمكن الموظفين بالمهارات والدوافع ستحدد ما إذا كان بإمكان الشركات اكتساب واستيعاب واستغلال المعلومات والمعرفة من شركائها في اللجنة العليا بنجاح، لذلك، يعد فحص مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحديد أدوارها المتميزة في تحسين تعلم اللجنة العليا أمراً مهماً، حيث سيسهل على مديري اللجنة العليا تسخير مواردهم البشرية بشكل أفضل.

في حين تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجاً متكاملًا لتكوين سلوكيات العاملين والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة، وفي هذا السياق يعرف (Novkowska, 2013) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة العوامل الممارسات والسياسات والأنظمة تؤثر في سلوك وأداء العاملين وتوجهاتهم نحو بصورة إيجابية، بينما عرفها (Mohammed, 2016) على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

مما سبق يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية على أنها أحد الإدارات المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير وهناك العديد من الممارسات منها (تخطيط القوى، الاستقطاب، الاختبار، التدريب والتنوير، تقييم وتقويم الأداء، التعويضات "المرتبات، الأجور، العمولة،... إلخ").

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

بعد مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ركزت وجد الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متعددة الأبعاد على النحو التالي:

أ) تحليل وتوصيف وتصنيف الوظائف Job Analysis, Description and Classification:

يُعد التحليل الوظيفي الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي لأية منظمة وهو بمثابة توصيف وتحديد لأبرز الخصائص والسمات المرتبطة بالنشاط أو العمل ويشاغل الوظيفة، حيث يتم وصف وتحديد المهام والأنشطة والعمليات المرتبطة بالوظيفة المفترض تأديتها، وما يمتلكه الفرد من خصائص وسمات شخصية ومهنية تؤهله لأداء الوظيفة، وذلك من خلال إجراء دراسات معمقة وفهم

وتحليل للأنشطة والأعمال لإدراك حقائقها ومحتوياتها والتعرف على خصائصها ومتطلباتها والوقوف على صفات شاغليها (جودة، ٢٠١٠).

وأشارت دراسة Susan, (2017) أنها عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة لكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

ب) تخطيط القوي العاملة Manpower Planning:

تُعد وظيفة تخطيط القوي العاملة من إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؛ لأنها تهدف إلى تحديد القوي العاملة المطلوبة من حيث العدد والنوعية لفترة زمنية مستقبلية، وذكر (العتيبي، ٢٠١٠) أهم العوامل التي تظهر أهمية تخطيط القوي العاملة: التنبؤ بالاحتياجات من القوي العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة، وتبني سياسة وظيفة على أساس الطلب والعرض من القوي العاملة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها، وتوفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفردية عبر وضع الأفراد في الأعمال المناسبة حتي تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.

وهذا ما أشار إليه (حريم، ٢٠١٣) يُعد الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا من متطلبات إستمرار المنظمة وبقائها وديمومتها، حيث أن عدم القدرة على تحديد هذه الاحتياجات بالوقت المناسب والكم والنوع المطلوبين يؤدي إلى فشل التنبؤ بهذه الاحتياجات، وبالتالي المساهمة في ارتفاع كلفة العمل وتدني رضا الموظفين فيها، ويعكس تخطيط الموارد البشرية ضمان وجود الأعداد المناسبة من الموارد البشرية التي يتوافر لديها المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهام عملها في الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ج) الاستقطاب والاختيار والتعيين Attracting, Selection and Appointment:

من وجهة نظر Santhanam et al., (2017) فإن للموارد البشرية وإدارتها دور فاعل في عمليات الاستقصاء والتعيين التي تمارسها والتي من شأنها أن تضمن الوصول إلى الكفاءات والمهارات المميزة، وبالتالي فإن عملية الاستقصاء والتعيين تأتي بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مدى الحاجة إلى القوي العاملة من حيث العدد كمًّا ونوعًا والمؤهلات العلمية المطلوبة، وذلك لتعبئة الشاغر الوظيفي في الوقت المناسب، حيث تهدف عملية الاستقطاب إلى

توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل التكاليف، وجذب المرشحين أصحاب الكفاءة العالية والمساهمة في تحيين فاعلية نظام الاختيار والتعيين والمساهمة في المحافظة والإبقاء على الموظفين داخل المنظمة واستقرار الأيدي العاملة داخل المنظمة، إضافة إلى تقليل المسائل القانونية وتحقيق العدالة بين المتقدمين من الناحية الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية (حريم، ٢٠١٣). أما عمليتي الإختيار والتعيين تُعد الامتداد الطبيعي لممارسات الاستقطاب التي تقوم بها الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية الاختيار من أهم استراتيجيات التوظيف، ويتم من خلاله المفاضلة بين المتقدمين للوظائف، وبالتالي يتم تحديد الشخص الأنسب لشغل الوظيفة، بناءً على مؤهلاته وقدراته وخبراته (عمر، ٢٠١٨)، أما التعيين فإنه نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء واختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة (جودة، ٢٠١٠).

يعتبر التوظيف من الأنشطة المصممة لجذب وتحديد عدد كاف من المتقدمين المؤهلين لتلبية احتياجات إدارة المنظمة (Noe et al., 2010) إلى جانب ذلك فإن الاختبار هو عملية أفضل المرشحين المؤهلين من بين المتقدمين المتاحين الأكثر ملاءمة والأرجح لأداء الوظيفة بنجاح (Byars and Rue, 2010)، حددت ممارسات التوظيف والاختيار كمقترح منظمة للبحث عن موظفين والسعر إلى مواءمة كفاءات الشخص مع خصائص ومتطلبات المنظمة، ذكر فيليبس (١٩٩٨) أن التوظيف والاختيار الفعال سيساعدان في تحسين التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال تزويد المتقدمين بمعلومات مناسبة أو نظرة ثاقبة لمهام الوظيفة اللازمة لهم لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن وظيفتهم (Vuong and Sid, 2020)، يساعد هذا التخفيف من معدل دوران الموظفين المرتفع الذي من المحتمل أن يتسبب في تقليل الأداء التنظيمي (Yazar et al., 2015)، إن المنظمة التي لا تستطيع جذب أو توظيف العمال الموهوبين والمهاريين قد تفشل في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، إن هذا يعني أن مستوى الأداء يعتمد على قدرتها على اختيار القوي العاملة المؤهلة من خلال عملية اختيار فعالة (Douangphichit, 2015).

د) تقييم الأداء :Performance Evaluation:

وتُعد عملية تقييم الأداء عملية شاملة مترابطة بحيث أنها لا تقيد العاملين فقط بل تشمل المنظمات بشكل عام من خلال نتائج تقييم الأداء للأفراد داخل المنظمة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والتي تتيح منها المنظمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم مما ينعكس

على نجاح المنظمة، وعندما نتحدث عن الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة نتحدث سواء كان بصورة جماعية أو فردية، حيث يخدم غرضين أساسيين في المنظمة، إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتطوير وتحسين العاملين Seunghoo and Tae, (2017).

في حين عرفها Kadiresan et al., (2015) بأنه تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل القياس. عرف تقييم الأداء بأنه عملية ذات طابع رسمي الهدف منها تحسين أداء وإنتاجية العاملين، ورأى (Jarina and Mohan, 2017) تقييم الأداء بأنه عملية استخدام المعايير والطرق العلمية السليمة التي نستطيع من خلالها أن نحدد ونقيس بها مدى تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية المطلوبة منه مسبقاً

هـ) **التدريب والتطوير:** عرفه (Shikha, 2010) بأنه نشاطاً مخططاً يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة مثل المعلومات أو الخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة قادرة على القيام بأعمالها بالشكل المطلوب.

ويرى (Ivancevich, 2010) أن التدريب عملية منتظمة تتعلق بالمهارات والقدرات المرتبطة بالوظيفة الحالية لتحسين أداء وسلوكيات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأوضح (Lamba and Choudhary, 2013) أن التدريب هو عملية الغرض الأساسي منها سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية للعاملين، كما يهدف إلى تحسين سلوكيات العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بعمل معين.

يعتبر هذا العنصر من العناصر المهمة في نجاح المنظمة ويقصد به التعلم التي يجب تحديدها وتقديمها للموظفين لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق تحسين تدريجي لأداء أفضل Subramamian, (2018) ينظر إلى التدريب عموماً على أنه مجموعة من الأنشطة المصممة لتحسين معرفة ومهارات وقدرات الموظفين من أجل توفير تطابق أفضل بين الموظف وخصائص الوظيفة، أن برامج التدريب على الخدمة يجب أن توضع معايير سلوكية واضحة عبر جميع جوانب لقاء الخدمة، يجب أيضاً تصميمه بما يتماشى مع الاحتياجات المحددة للخدمة المقدمة يجب أن تضمن المنظمات أن موظفيها يعرفون ويفهمون ما يفعلونه ولماذا ليكونوا قادرين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمة للعملاء (Vuang and Sid, 2020)، يعد برنامج التدريب المناسب أمراً ضرورياً

لكل منظمة تسعى إلى التميز في الأداء، كما أنه مطلوب لإبقاء المنظمات في صدارة منافسيها، إن المنظمات التي تقوم بتنفيذ برامج تدريب منهجي للقوي العاملة، من المرجح أن تكون منتجة Yazar et al., (2015)، حيث يساعد توفير التدريب المناسب للموظفين في تعزيز مهاراتهم، مما سيزيد من أدائهم لاحقاً، إن تدريب الموظفين متعددي المهارات لديها القدرة على زيادة إنتاجية العمل وإن التدريب الموجه نحو النشاط يعد أحد الممارسات التي ترفع إنتاجية العمل (Rojas, 2003)، وإن الاستثمار في القوي العاملة من خلال التدريب يمكن أن يساعد في زيادة الاحتفاظ بالموظفين وتقليل التغيب، لذلك، يعد التدريب ممارسة أساسية لأنه يقلل من الأخطاء أو إعادة العمل ويساعد الموظفين على أداء مهامهم وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة (Gurmu, 2020)، كما يمكن أن يؤثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي، هذا يعني يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين أداء الموظف، مما يؤدي إلى تحسين تنظيم الأداء بشكل مباشر (Douangphichit, 2015)

(و) **التعويضات والحوافز:** ويقصد بالتعويضات جميع الدفعات المالية والغير مالية والمنافع التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية والمحافظة عليها (فوطه، القطب، ٢٠١٣)، وتعتبر التعويضات والحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، كما تؤثر على دافعية الفرد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم والسعي لتحسين أداء المنظمة (Casio, 2013)، ويمكن تصنيف التعويضات إلى جزئين: تعويضات أولية، وتشير إلى الأجور والمرتبات وهي تنقسم بالثبات، وتعويضات تكملية، وتشير إلى الحوافز والمدفوعات المتغيرة على أساس مخرجات الفرد أو الجماعة بأكملها (Lamba and Choudhary, 2013).

هي المكافآت الخارجية والجوهرية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف Subramaniam, (2018)، والتحفيز يشير إلى الدافع أو الأسباب والعوامل التي تشجع الناس أو تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة (Douangphichit, 2015) منطقياً، الغرض من ذهاب الناس إلى العمل هو كسب المال من أجل البقاء والعيش حياة عادية، وكان المال هو العامل المهم الذي يؤثر على الناس لتحسين أدائهم لتحقيق وضع أفضل والحصول على دخل أفضل، التعويضات والمزايا هو بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية المصمم لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، في الغالب، ينظر إلى التعويضات والمزايا على أنها البعد الأكثر أهمية الذي يحفز الموظفين على إنتاج أداء ممتاز والذي يزيد من إنتاجية المنظمة والاحتفاظ بالموظفين المحترفين والموهوبين وذوي الخبرة العالية (Chiu et al., 2002)، يعرف التعويض على أنه مكافآت نقدية وغير نقدية يتلقاها الموظفون من

صاحب العمل مقابل خدماتهم والتي سيتم تحديدها بناء على جهودهم ومساهماتهم وأدائهم، تشمل التعويضات والمزايا الراتب، والحوافز قصيرة وطويلة الأجل، والمكافآت والبدلات، والعمولة، وتقاسم الأرباح، والمزايا الطبية، والتأمين الصحي، والتأمين ضد العجز، ومزايا التقاعد، وسداد الرسوم الدراسية (Subramaniam, 2018)، قد يؤدي استخدام أنظمة التعويض وتقييم الأداء على أساس المكافأة العادلة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وولاء الموظف، وتقليل التحيز في بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين (Aburumman et al., 2020).

(ز) **مشاركة العاملين:** تشير إلى مشاركة الموظف في جزء من عملية صنع القرار الذي يشارك فيه الموظفون (Heery and Noon, 2008) ينطبق التعريف سواء تمت استشاراتهم بشكل فردي أو كمجموعة من قبل قائدهم الذي يتخذ بعد ذلك القرار النهائي، أو أنهم يشاركون اتخاذ القرار النهائي مع القائد، أو يتم تفويضهم مسؤولية اتخاذ القرار من قبل القائد، تؤدي مشاركة الموظفين أن تجعل الموظفين يفهمون الحاجة الأساسية للإبداع ويقدمون حلولاً خلاقة قابلة للتطبيق في وظائفهم، من خلال العلاقات التشاركية مع الموظفين التي تعزز المستويات العليا من نتائج سلوكهم (Vuong and Sid, 2020).

وسوف يركز الباحث نظراً لمحدودية الوقت والمجهود على الممارسات الثلاثة التالية:

- (١) **التدريب والتطوير:** التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيير في أداء الأفراد لمهام وظيفتهم، ثابت، (٢٠٢١).
- (٢) **تقييم الأداء:** هو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملين (النادي)، ٢٠٢١.

(٣) **الحوافز:** تكافئ المنظمة العاملين فيها عن جهودهم في العمل (AlHawari, 2016).

(ب) مفهوم وأبعاد الأداء الابتكاري:

يمكن إنشاء الابتكار عن طريق الأفراد أو المنظمات؛ وهي عملية تبدأ بفكرة وتتقدم مع التحسين وتنتهي بمخرجات جديدة مثل عملية أو منتج أو خدمة. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر نمو الإيرادات بجودة الابتكار. ومتطلبات النظام الابتكاري هي الابتكار المستمر في المنتجات والعمليات التي تعتمد على المهارات والمعرفة الفنية، من خلال التركيز على الموارد البشرية. ويعتمد العمل في المؤسسات على قدرة الموظفين على معالجة مشكلة معقدة، مثل تغيير ظروف بيئة الأعمال (Afifah and Cahyono, 2020).

إن ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من التغير المستمر والتنافسية العالية وعدم التأكد بمثابة عوامل ضغط على المنظمات تدفعها نحو الابتكار كوسيلة حاسمة لتمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين وكأداة للتحسين المستمر والمحافظة على الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. أحد أهم السبل لتحقيق الابتكار في المنظمات هو تشجيع الموظفين أنفسهم ليكونوا أكثر إبداعاً وابتكاراً (Park and Jo, 2018). وفي هذا السياق تظهر أهمية توفير المناخ الابتكاري حيث تعتمد المنظمات والمديرين على تطوير مناخ عمل داخلي يدعم ويحفز الابتكار فتحاول المنظمات توفير ا لعوامل الاجتماعية والبيئية التي تدعم الابتكار مثل رعاية الموظفين، أجواء عمل ممتعة إتصالات مفتوحة، عم عاطفي ووظيفي من المشرفين للموظفين، إستعداد الموظفين لتبادل الأفكار والخبرات والمسؤوليات في العملية الإبداعية، والتوجه نحو المخاطر وتحديدًا على المستوى الفردي، فإن مناخ الابتكار يعكس إدراك الموظفين لهذه العوامل وتصوراتهم الفردية لمدى دعم المنظمة للإبتكار ومدى كفاية الموارد التي تقدمها المنظمة في سبيل ذلك (Park and Jo 2018).

وقد أكد Odoardi et al.,(2020) على دور أهداف الابتكار التي قد تعزز الإنجاز الناجح للنتائج المتعلقة بالابتكار، والتي تساهم في تحقيق القدرة التنافسية التنظيمية والنجاح. حيث يعتبر سلوك العمل المبتكر جزءًا بسيطاً من عملية تحفيزية شاملة، ويتضمن نظامين واسعين لإنشاء الهدف والسعي نحو الهدف، وعلاوة على ذلك، فإنه ينتج مناخاً مبتكراً في المنظمات مدعوماً بمتطلبات السلوك المبتكر وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويعبر الابتكار عن القدرة التي تمتلكها المنظمة للبناء والتطوير، والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل، وهذا بدوره أمر حتمي من أجل الاستمرار في المنافسة على المدى الطويل وتحقيق التميز التنظيمي، وينبغي أن تركز المنظمات على دعم الأداء الابتكار للأفراد في مواقع العمل، لأن الأفراد هم المصدر الرئيسي لأي فكرة جديدة وتعد الأنشطة الابتكارية ضرورية لتطوير المنظمة، وذلك بالتكامل مع السلوكيات الإيجابية والاستخدام الفعال لإدارة المعرفة، إذ أن العاملين المبتكرين هم أولئك الذين يميلون إلى تحديد الفرص المتاحة لخلق منتجات جديدة والعمل على إيجاد حلول غير نمطية لمشاكل قائمة، ويتوفر لديهم القدرة على وضع خطط مناسبة لتنفيذ أفكار جديدة (Wang and Ali, 2021).

وقد أوضح (Sayyed, 2018) أن أبعاد الابتكار يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: (١) ابتكار الخدمات (بهدف تقديم خدمات جديدة لتلبية احتياجات السوق والعلاء)؛ (٢) الابتكار

الإداري (إحداث تغيرات ابتكارية في الاستراتيجيات التنظيمية والهياكل والعمليات والإجراءات الإدارية)، (٣) والابتكار الثقافي (تهيئة المناخ التنظيمي كأداة لتسهيل أنشطة الابتكار) بشكل عام. كما أشار (Canan, 2013) أن الابتكار يتم تناوله من وجهات نظر مختلفة ليشمل أبعاد وأنواع متعددة تتمثل في ابتكار المنتجات تقديم سلع وخدمات جديدة، ابتكار العمليات (تقديم عمليات جديدة)، ابتكار التسويق (تقديم طرق تسويقية جديدة)، ابتكار تنظيمي (تطبيق سياسات إدارة جديدة وهياكل وطرق تنظيمية جديدة).

وقد سعت دراسة (Yoon Jik Cho, 2020) إلى توضيح الخصائص التنظيمية والخصائص المهمة والعوامل التحفيزية في شرح الأداء الابتكاري، وأظهرت نتائج هذا البحث التأثير الإيجابي للاستقلالية والخصائص التنظيمية على كلا السلوكين، ومن بين المتغيرات على المستوى التنظيمي، كما تزيد الثقافة التعاونية من السلوك الابتكاري، في حين أن الانفتاح إلى الدعم التنظيمي يقلل منه.

وقد أشارت دراسة (Ozlem Uzunsaf, 2021) إلى تأثير القيادة الأصلية على الأداء المبتكر للخدمة للموظفين وكذلك تحديد ما إذا كانت الشخصية الاستباقية تتوسط هذا الارتباط على المستوى الفردي، وأظهرت النتائج أن كل من القيادة الأصلية والشخصية الاستباقية لهما تأثير إيجابي معنوي على السلوك المبتكر للخدمة؛ وأن القيادة لها تأثير إيجابي على الشخصية الاستباقية والسلوك المبتكر للخدمة.

وقد أوضحت دراسة (Albert, 2021) مدي إمكانية إدارة الخدمات أن تغذي السلوك المبتكر للموظفين من خلال الدور المهم للقيادة، وقد كشفت نتائجها أنه لا يمكن للقيادة تعزيز الأداء المبتكر بين العاملين في الخدمة إلا عندما يكون العمال جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، كما أظهرت نتائجنا علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والاندماج التنظيمي، وبين الاندماج التنظيمي والسلوك الابتكاري.

ويمثل الأداء الابتكاري عملية توليد الأفكار الجديدة، والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير وإستحداث كافة الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة للمنظمة. إذ أن جوهر الأداء الابتكاري هو أداء فعال يؤدي إلى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة، وكل ما يرتبط العلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً، لتحقيق أهداف المنظمة، بمعنى آخر أي أسلوب أو طريقة جديدة غير مألوفا للعمل، أو نظام إداري مختلف غير تقليدي للوصول

إلى أداء أفضل في ضوء التوجه لتحقيق الجودة والتميز الإداري (Wu et al., 2016). وعرف (Montag et al., 2012) الأداء الابتكاري بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير القابلة للرصد ويمكن ملاحظتها، وتحدث إستجابة لمهمة معينة ذات نتائج مبتكرة تفيد أصحاب المصلحة المعنيين.

وعرف (Madhoushi et al., 2011) الأداء الابتكاري من حيث ابتكار المنتج الذي يعني مدى الاستجابة للتغيرات البيئية من السلع والخدمات، وابتكار العملية من حيث مدى تطوير المنظمة لعمليات التسويق والتصنيع لتحسين الجودة وخفض التكاليف.

وبنفس المعنى عرف (Iqbal et al., 2021) الأداء الابتكاري من حيث الابتكار التكنولوجي الذي يشمل ابتكار المنتج على خلق منتجات مبتكرة لتحقيق متطلبات العميل، بينما يركز ابتكار العملية على التغيرات في العملية الحالية السائدة، وذلك بغرض تعزيز الفعالية والأداء وحل المشكلات وإضافة قيمة وكسب ميزة تنافسية للمنظمة.

وأضاف (Shahnaei and Long 2015) بعداً ثالثاً لتعريف الأداء الابتكاري ك مفهوم متعدد الأبعاد ليشمل ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار الإداري، حيث عرف ابتكار المنتج بأنه تطوير وتسويق منتج أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات المستهلكين وكسب حصة سوقية؛ ويشير ابتكار العملية إلى خلق عملية جديدة أو تعديل عملية حالية وتحسين طريقة الإنتاج أو التسليم والتي تأتي من تغييرات فنية أو تغيير البرامج أو الأجهزة؛ ويقصد بالابتكار الإداري التغير في الإجراءات الروتينية لتصميم المنتج وتصنيعه وتسليمه وخدماته.

وبمعنى آخر مختلف، عرف (Zizlavsky, 2016) الأداء الابتكاري بأنه القطرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات، وبالتالي القدرة على تحويل قدرات وجهود الابتكار إلى تنفيذ فعلي في السوق.

ووفقا لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يقصد بالأداء الابتكاري تنفيذ منتجات، وعمليات، وطرق تسويقية أو تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال (Al- Khatib et al., 2022)، كما عرف (Pan et al., 2018) الأداء الابتكاري بأنه " ناتج أو تأثير أنشطة الابتكار المختلفة للمنظمة على عمليات الإنتاج والتشغيل. ويمكن القول بأن الأداء الابتكاري هو المقياس الحقيقي لمخرجات الابتكار التنظيمي.

وعرف (2016) Naqshbandi الأداء الابتكاري على أنه القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى مخرجات تؤدي إلى نجاح مبتكر في السوق ويمكن النظر أيضا إلى الأداء الابتكاري على أنه استخدام الأفكار الخلاقة من أجل تحسين المنتجات، والعمليات، الإجراءات التي تحقق أداء متميز للمنظمات، ويمكن اعتبار الأداء الابتكاري بمثابة القدرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات تؤدي إلى نجاح مبتكر في السوق (Gambi et al., 2021).

ومما سبق يرى الباحث بأن الأداء الابتكاري يعد بمثابة حلل ابتكارية، ومداخل، وإجراءات جديدة، وأفكار خلاقة يقدمها الأفراد من أجل التغلب على المشاكل التي تواجه المنظمات بهدف تطوير أدائها.

أبعاد الأداء الإبتكاري:

وسوف يركز الباحث نظراً لمحدودية الوقت والمجهود على الممارسات الثلاثة التالية:

(٤) **التدريب والتطوير:** التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيير في أداء الأفراد لمهام وظيفتهم، ثابت، (٢٠٢١).

(٥) **تقييم الأداء:** هو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملين (النادي)، ٢٠٢١.

(٦) **الحوافز:** تكافئ المنظمة العاملين فيها عن جهودهم في العمل (AlHawari, 2016).

ج) الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري.

خلقت المجموعة التقليدية لممارسات إدارة الموارد البشرية كمصدر مهم وجهة نظر مرنة ومبتكرة للحفاظ على التأثيرات الهامة في الاستراتيجيات التنظيمية الفريدة التي تميز الموظفين الملزمين، وحيثما يكون الابتكار المستمر ضرورياً للحصول على الاستدامة التنظيمية، يتطلب الوضع التنافسي الذي لا يمكن التنبؤ به ممارسات جديدة للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الجديدة للتعامل مع المشكلات في المنظمات لتحسين مناخها والمساهمة في أداء الابتكار ورفع مستواه، ويؤدي هذا إلى تحويل السيناريو بأكمله إلى العمليات التكنولوجية مثل اختيار التوظيف الإلكتروني، والتدريب، وأنظمة المكافآت، ومشاركة الموظف في صنع القرار، والعمل الجماعي المرتبط بقوة بالأداء التنظيمي ونتائج الموارد البشرية، والبحث التطوري مطلوب في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشير دراسة (Ruba, 2022) إلى أن أنشطة الابتكار يجب أن تكون شرطياً في

المؤسسات من خلال الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة التي يمكنها تحسين مشاركة الموظفين في المعرفة الجديدة والإبداع.

وبحسب دراسة (Waheed, (2019)، وآخرون، يتوسع الابتكار داخل المنظمات من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، من المتوقع مخرجات مبتكرة من سلوك العمل المبتكر، وقد أوضح (Quoquab et al., (2017 أن إدارة الموارد البشرية تعد أحد الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير كبير على عمليات المنظمة وأدائها (الأداء المالي والبيئي) ويعتقد العديد من العلماء في مجال إدارة الموارد البشرية أن نجاح إدارة الابتكار واستراتيجية المنظمة تعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

وقد أشار (Aryanto et al., (2015 دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال مجموعة من الممارسات عالية الأداء (الاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، إدارة الأداء، مشاركة المعلومات) في تحسين الأداء الابتكاري مع وجود سلوك العمل الابتكاري للموظف متغير بسيط، وأشار إلى أن هذه الممارسات تلعب دور هام في التأثير على الأداء الابتكاري، حيث تعمل على زيادة قدرات ودوافع الموظفين وإتاحة الفرص لهم.

في حين ذكر (Aryanto et al., (2015 أن تحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة تتطلب النظر إلى المورد البشري على أنه مورد استراتيجي ذو قيمة استراتيجية، مما أدى إلى أهمية توظيف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كمدخل للربط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها. وعند فحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الابتكاري مع وجود القدرة الابتكارية متغير بسيط، توصل إلى أن هناك تأثير قوي لمجموعة من ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الحصول على الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، إدارة الأداء، إدارة المكافآت على الأداء الابتكاري للمنظمة، حيث أن جودة الأداء الابتكاري للمنظمة تتحدد في ضوء جودة المورد البشري بها.

كما أشار (Waheed et al., (2019 إلى جوانب تطوير وتنفيذ الأفكار التي تمكن الموظفين من عرض أداء الجدارة، وتكشف الاستجابة للتغيرات والتكنولوجيا الجديدة عن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات والموظفين للبحث عن الابتكار؛ ويتم دعم عمليات الابتكار الفردية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف المرن، ومع ذلك، فإن تبني منهج مبتكر في مكان العمل قد يؤدي إلى دفع الثمن والصراع، خاصة مع زملاء العمل. ومن ناحية أخرى

تركز دراسة (Guderian, 2021) على الجوانب المتعددة الأبعاد المرتبطة بسلوك العمل الابتكاري، مثل صياغة الأفكار والحلول وتجربتها وتقييمها، والتطوير في تعزيز الابتكار بين المشاركين داخل المنظمة، وزيادة مقدار حرية التصرف المسموح به للأفراد في أدائهم الوظيفي، وقد تم التأكد من أن التقنيات السريعة حسن العمل الابتكاري وكفاءة الموظفين، وقد توجه التكنولوجيا أيضًا تحسين التوظيف والتدريب والإدارة المهنية وتقييمات الأداء في المنظمات، وأشارت دراسة (Muhammad, 2020) إلى ارتباط التعلم الداخلي والعميل ارتباطاً مباشراً بأداء الابتكار، بينما يكون لتوجه المورد تأثير تكميلي مع الميل الداخلية ولكن له تأثير بديل مع تعلم العميل لأداء الابتكار. إلى أنه يمكن للمديرين تعزيز تعلم اللجنة العليا من خلال تمكين وتدريب موظفيهم. وعلاوة على ذلك، يجب على المديرين التركيز بشكل أكبر على العملاء والتعلم الداخلي لتحسين أداء الابتكار.

وقد أوضحت دراسة (Armando et al., 2017) الميل المتزايد نحو الانخراط في الابتكار، يؤدي إلى بعض التوترات والفرص التي تؤدي إلى تحول في إدارة الموارد البشرية، حيث تساعد قاعدة المعرفة للشركة في الأشخاص الذين يعملون في الشركة وأن بعض عوامل إدارة الموارد البشرية في التأثير على الابتكار داخل الشركات.

وقد أوضحت دراسة (Kianto, 2017) أن رأس المال الفكري يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وأداء الابتكار وتوضح الدور المحوري لرأس المال البشري في هذه العلاقة حيث تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الهيكلي جزئياً من خلال رأس المال البشري، ويؤثر رأس المال البشري على أداء الابتكار من خلال تعزيز رأس المال الهيكلي.

وتشير دراسة (Song, 2011) أن توظيف موظفين أساسيين متعددي المهارات للاتصال بالعملاء وتدريب الموظفين الأساسيين الذين يتعاملون مع العملاء على مهارات متعددة لهما تأثير كبير وإيجابي على الابتكار المتزايد والجذري بين المؤسسات، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لهما تأثير مشترك سلبي على الابتكار التدريجي وليس الجذري.

كما تشير دراسة (Ruba Kutieshat, 2022) إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة تربط بين ممارسات الإدارة للموارد البشرية وأداء الابتكار، حيث أظهرت النتائج أن العلاقة تزداد أكثر من

خلال وسيط الابتكار التنظيمي، لذلك، فإن تعزيز ممارسات الإدارة الوطنية لإدارة للموارد البشرية، ويعزز الأداء المبتكر.

ويتضمن النشاط الابتكاري في البداية استكشاف الأفكار، ويعني التفكير في المنتجات والخدمات والمعلومات الحالية بطرق بديلة من أجل تحسينها أو لحل مشكلة ما بها. وبعد ذلك يقوم الفرد بإعادة تنظيم المعلومات ومقارنتها بالوضع الحالي من أجل توليد أفكار جديدة. وفي هذه المرحلة يزيد مناخ الابتكار من توقعات الموظف الإيجابية عن النتائج المتوقعة للقيام بتلك الأنشطة والسلوكيات الابتكارية. فعلى سبيل المثال، يتوقع الموظف أن المنظمة ستدعم وتكافئ هذا السلوك سواء مالياً أو غير مالياً - مثل نشر اسم الموظف في الأخبار الخاصة بالمنظمة كدليل على الإحتفاء والتقدير (Park and Jo, 2018).

ورأى Zuraik and Kelly, (2019) أنه بمجرد الوصول لفكرة ابتكارية يحاول الموظف صاحب الفكرة زيادة احتمالية تحقيق الفكرة من خلال مناصرتها ودعمها. وتتطلب مناصرة الفكرة التحدث والتعبير عن الفكرة الجديدة والترويج لها، بالإضافة إلى مقاومة التغيير المتوقع من الأطراف المعنية والتغلب عليها لتعظيم قبول الفكرة وفي هذه المرحلة يعمل مناخ الابتكار على فتح قنوات اتصال وتسهيل التعاون بين الأفراد ذوي خبرات مختلفة وهذا بدوره يسهل من تقديم وتطوير الأفكار الجديدة.

وعلى العكس من ذلك، فعدم إدراك الموظف لمناخ الابتكار الداعم يجعل لديه توقعات سلبية عن النتائج المترتبة على السلوك الابتكاري وبالتالي لن يقدم على استكشاف وتوليد الأفكار وحتى أن كان لدى الموظف بعض الأفكار الابتكارية فإنه لن يقدم على الإفصاح عن هذه الأفكار خوفاً من فعل الزملاء والمديرين مثل اللوم المبكر أو السخرية من الأفكار. هذا بالإضافة إلى الخوف من الفشل وبالتالي لن يقدم على تنفيذ الأفكار حيث سيؤد بالفشل إلى عواقب غير مرغوبة مثل العقاب (Kermani, 2016)

الدراسة الميدانية

(أ) مجتمع وعينة البحث.

١ - مجتمع البحث:

مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين في البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، والذي يبلغ (١٣٠٣٨٥) مفردة، حيث يبلغ عدد العاملين بنوك قطاع الأعمال العام (٥٨٦٧٣) مفردة بنسبة ٤٥%، بينما يبلغ عدد العاملين بنوك القطاع الخاص (٧١٧١٢) مفردة بنسبة ٥٥% من إجمالي العاملين، وذلك وفقاً للتقارير المنشورة على موقع البنك المركزي المصري لعام (٢٠٢٢).

٢ - عينة البحث:

تم اختيار عينة من العاملين بالبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، وذلك على أساس أنها عينة نسبية طبقية عشوائية Proportional Stratified Random Sample (PSRS) وذلك باتباع الخطوات الآتية:

- (١) تم الاستعانة بالجدول الإحصائية الإلكترونية التي يعتمد عليها عند تحديد حجم العينة وفي ضوء درجة الثقة المطلوبة ٩٥% وحدود الخطأ المعياري ($\pm ٥\%$)، (بازعه، ٢٠١٥) ونظراً لعدم توفر دراسات عن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع، فقد افترض الباحث توافر هذه الخصائص بنسبة ٥٠%، وبذلك بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة.
- (٢) سوف يتم تقسيم العينة طبقية العشوائية إلى قسمين، القسم الأول يتضمن بنوك القطاع العام وهي (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، والقسم الثاني يتضمن ثلاثة من بنوك القطاع الخاص وهي (بنك قطر الوطني الأهلي، بنك الكويت الوطني، بنك فيصل الإسلامي) وقد تم اختيار هذه البنوك نظراً لكبر رأس مالها وكبر حجم التعاملات فيها.

(ب) اختبارات الفروض:

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة والنموذج المقترح وعلى ضوء الدراسات المرجعية التي تناولها الباحث تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس أهدافه وتوضيح طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة لأبعاد "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

الابتكاري" تم استخدام مصفوفة الارتباط وتحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل المسار Amos لإختبار فروض الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة لقياس العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تحسين الأداء الابتكاري	ابتكار الخدمات	الابتكار الإداري والفني	ممارسات إدارة الموارد البشرية	تقييم الأداء	الحوافز	التدريب والتطوير	
*٠.٦٧	*٠.٤٩	*٠.٤٩	*٠.٨٧	*٠.٦٧	*٠.٦٢	١	التدريب والتطوير
*٠.٦٥	*٠.٤٣	*٠.٤٧	*٠.٨٧	*٠.٦٥	١		الحوافز
*٠.٧١	*٠.٤٦	*٠.٤٨	*٠.٨٨	١			تقييم الأداء
*٠.٧٧	*٠.٥٣	*٠.٥٥	١				ممارسات إدارة الموارد البشرية
*٠.٦٥	*٠.٧٨	١					الابتكار الإداري والفني
*٠.٦٤	١						ابتكار الخدمات
١							تحسين الأداء الابتكاري

* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، عدد الاستجابات ن = ٣٧٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الرئيسي الأول:

من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الابتكاري.

متغيرات الفرض:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير وسيط)

- تحسين الأداء الابتكاري (متغير تابع)

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري.

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري

المتغير	Beta	R ²	T. Value	Sig. T
ممارسات إدارة الموارد البشرية	٠.٧٧٦	%٦٠.٣	٢٣.٦٢٤	**٠.٠١
المعامل الثابت Constant	٠.٨٠٦			
معامل التحديد المعدل Adj. R ²	%٦٠.٢			
قيمة F	٥٥٨.٠٧٥			
معامل جوهريية النموذج (Sig. F)	**٠.٠١			

**دالة عند 0.01

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) ما يلي:

معامل الارتباط بين البيانات الضخمة والتدريب والتطوير بلغ (٠.٧٧٦) ودرجة ثقة ٩٥%، وهذا يدل على أن الفرض الرئيسي الثالث قد تم تأكيده بدرجة عالية وبدرجة ثقة عالية.

اثبات الفروض الفرعية:

تم تطبيق نموذج الانحدار البسيط للتنبؤ بتأثير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على كل بعد من ابعاد تحسين الأداء الابتكاري على حده، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ابعاد

تحسين الأداء الابتكاري

المتغير الوسيط	المتغير التابع	المعامل الثابت Constant	Beta	R ²	T. Value	Sig. T	قيمة F	Sig. F
ممارسات إدارة الموارد البشرية	١- الابتكار الإداري والفني	١.٥٥٥	٠.٥٥٣	%٣٠.٦	١٢.٧٤٦	**٠.٠١	١٦٢.٤٦٧	**٠.٠١
ممارسات إدارة الموارد البشرية	٢- ابتكار الخدمات	١.٥٢١	٠.٥٣١	%٢٨.٢	١٢.٠٢٢	**٠.٠١	١٤٤.٥٢٧	**٠.٠١

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

بالنسبة للفرض الفرعي الأول:

معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار الإداري والفني بلغ (٠.٥٥٣) ودرجة ثقة ٩٥ %، وهذا يدل على أن الفرض الفرعي الأول قد تم تأكيده بدرجة جيدة وبدرجة ثقة عالية.

بالنسبة للفرض الفرعي الثاني:

معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابتكار الخدمات بلغ (٠.٥٣١) ودرجة ثقة ٩٥ %، وهذا يدل على أن الفرض الفرعي الثاني قد تم تأكيده بدرجة جيدة وبدرجة ثقة عالية.

النتائج والتوصيات

أ) النتائج:

نتائج الفرض الأول:

قبول الفرض الرئيسي الأول بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٧٦) بدرجة ثقة ٩٥ %.

- قبول الفرض الفرعي الأول بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني، بمعامل ارتباط (٠.٥٥٣) بدرجة ثقة ٩٥ %.

- قبول الفرض الفرعي الثاني بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على ابتكار الخدمات، بمعامل ارتباط (٠.٥٣١) بدرجة ثقة ٩٥ %.

ب) التوصيات:

في إطار ما سبق وما تم عرضه من الجوانب النظرية والعلمية (الميدانية) توصل الباحث وفقاً إلى ما أظهرته نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	المدة الزمنية
ضرورة حرصت البنوك على تدفق المعلومات وإنسيابها حتي يتوافر لدى الموظفين العاملين لديها القدرة على بناء التوقعات المستقبلية لسلوكيات أدائهم الابتكاري.	- من خلال إهتمام البنوك بتوفير جداول زمنية من أجل تقديم أفكار ابتكارية لإنجاز الأعمال ذات الأولوية القصوي.	الإدارة العليا بالبنوك محل الدراسة إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة	بصفة مستمرة
أن يقوم مسؤولي إدارات الموارد	- وضع خطة لاستراتيجية موارد	مسؤولي إدارة الموارد	بصفة دائمة

المدة الزمنية	المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
	البشرية بالبنوك محل الدراسة	بشرية تقوم على أن تؤدي إدارة الموارد البشرية أدوار نابعة من التوجهات الحديثة فى التعلم والتنمية الذاتية وبناء الأصول الفكرية والبشرية بحيث يبني أداء الموظفين على توجهات الممارسات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية مع تعديل بطاقات الوصف الوظيفي والمهام والاختصاصات بما يتناسب وذلك التوجه.	البشرية فى البنوك بإعادة النظر فى أنشطة وممارسات تلك الإدارات وتطويرها فى ضوء مستجدات العمل.
بصفة مستمرة	مسؤولي الإدارة الاستراتيجية بالبنوك محل الدراسة مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة	- توافر استراتيجيات أعمال البنوك محل الدراسة تدعم كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري. - توافر برامج عمل تنفيذية قائمة على الابتكار. - توافر موازنات تخطيطية واستثمارية ونقدية تعتمد على الابتكار.	تبني ودعم ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالأداء الابتكاري، ودعم جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتدعم الأداء الابتكاري بها، دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري فى استراتيجية البنوك محل الدراسة.

(ج) البحوث المستقبلية:

- ١- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على السلوك الابتكاري بالبنوك.
- ٢- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام بالبنوك.
- ٣- دور قيادة الأعمال الخضراء على الأداء الابتكاري بالمستشفيات.
- ٤- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فى تدعيم الثقافة الرقمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. ثابت، حمادة فوزي (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، مج (١٢)، ع (١)، ص ١.
٢. جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
٣. حريم، حسين (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط(١)، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٤. العتيبي، محمد (٢٠١٠) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
٥. عمر، شهيدة (٢٠١٨) سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس ميتغانم، الجزائر.
٦. النادي، نوال محمود (٢٠٢١)، الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي (بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (١)، ج ٣، ص ٣٩٣.

ثانياً: المراجع الانجليزية

1. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., and Abadi, M. (2020) The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. Management Science Letters, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>.
2. Afifah, A. and Cahyono, B. (2020), Improving innovation performance: Through absorptive capacity, knowledge managmnet capability, and generational diversity. EKOBIS, 21, (1): 58-71.
3. Albert Amankwaa, Pattanee Susomrith, Pi-Shen Seet, (2021) " Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy" The Journal of Technology Transfer.
4. AlHawari, S., and Shdefat, F. (2016). "Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on

- the Rajhi Factory”, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(4)
5. AL-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan. EuroMed Journal of Business.
 6. Armando Papa, Luca Dezi, Gian Luca Gregori, Jens Mueller and Nicola Miglietti (2017). Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices, Journal of Knowledge Management, 9, p. 32.
 7. Aryanto, R., Fontana, A. and Afiff, A.Z, (2015), Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software industry, Capability and Performance: An Empirical study in Indonesia software industry, Procedia Social and Behavioral Sciences, 211, pp. 874-879.
 8. Beh, L.S., and Loo, L. H.(2013). Human Resource Management Best Practices and Firm.
 9. Benjamin, W.W., and Udechukwu, L. (2014). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions: A Study of Government and Employee Organizational Citizenship Behavior in the Virgin Islands. Public Personnel Management, 43(1), 58- 82.
 10. Bresciani, S.; Ciampi, F.; Meli, F.; Ferraris, A. (2021) Using big data for co-innovation processes: Mapping the field of data-driven innovation, proposing theoretical developments and providing a research agenda, p. 112.
 11. Byars, L., and Rue, L. (2010) Human Resource Management (10th Ed.). Boston: McGrawHill.
 12. Canan Ceylan (2013), Commitment based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance international Journal of Human Resource Management, 24 (1), p. 208.
 13. Caroline E.Oehlhorn Christian Maier Sven Laumerb (2020) ”Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research”, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 29, Issue 4, 101641, Pp1-28.
 14. Casio. Wayne F. (2013). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin. P.33.

15. Chiu, R., Luk, V., and Tang, T. (2015) Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, Emerald, 89 31(4), 402 – 431.
16. Daft, R. (2015). *Organization Theory and Design*, (12th Ed), Cengage Learning.
17. Dahlin, P. and Pesamaa, O. (2020), Absorptive capacity, Co- creation, and innovation performance: Acreoss country analysis of gazelle and nogazelle companies. *Blatic Journal of Management*, 15 (1): 81-89.
18. Douangphichit, N. (2015) The practice of HRM in relation to employee motivation and job performance by HR managers in the hospitality industry in Lao PDR. Dissertation, 1–132
19. Ekwen, Tam Vivian and George, Fonkeng Epah, (2018) Human Resources Management and School Effectiveness in Government Technical Secondary and High Schools in Cameroon, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, Vol. 2, Issue 6.
20. Elarabi, (2014). “The impact of human resources management on healthcare quality”, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1).
21. Gambi, L., Lizarelli, F., Junior, A., and Boer, H. (2021), “The impact of quality management practices on innovation: an empirical research study of Brazilian manufacturing companies”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.28 No.3, pp.1059-1082.
22. Guderian, C.C.; Bican, P.M.; Riar, F.J.; Chattopadhyay, S. (2021).Innovation management in crisis: Patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic. *R&D Manag.* 51, 223–239.
23. Gurmu and Ongkowijoyo, C. S. (2020). Predicting Construction Labor Productivity Based on Implementation Levels of Human Resource Management Practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3), 04019115. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001775](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001775)
24. Heery, E., and Noon, M. *Dictionary of Human Resource Management* (2nd Ed.). Oxford: Oxford University Press, 2008
25. Iqbal, S., Akhtar, S., Anwar, F., Kayani, A. J., Sohu, J. M., and Khan, A. S. (2021). Linking green innovation performance and green innovative human resource practices in SMEs; a moderation and mediation analysis using PLS- SEM. *Current Psychology*, 1-18.

26. Isac, F. and Rusu, S. (2016). The Influence Of Culture On The Human Resources Management Activities and Practices. *Agricultural Management / Lucrari tiintifice seria, Management Agricol.* (18)2, Pp: 77-80.
27. Ivancevich, J, M. (2010). Human resource management. Book, Eleventh Edition.
28. Jarina, s., and Mohan, j., (2017). A Study on Performance Appraisal Methods Followed by Automobile Industries at Chennai", *Mim International Journal Of Management Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-51.
29. Kadiresan, V. Selamat, M. Selladurai, S. Charles Ramendran, Ch Mohamed, M (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resources Management practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover. *Intention, Asian Social Science*, 11(24).
30. Kehoe, R.R. and Wright, P.M. (2013). "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors", *Journal of Management*, Vol. 39 No. 2, pp. 366-391.
31. Keir, A., and Youssif, M. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan).
32. Kermani, Z. J., and Solhdoost, F. (2016). Relationship between innovation climate and innovative behavior of librarians: Case study in Organization of Libraries, Museums and Documentation Center of Astan Quds Razavi. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 15(1).
33. Kianto Aino, Sáenz Josune, Nekane Aramburu (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation, *Journal of Business Research*, vol. 81. pp. 11-20.
34. Lamba, S., and Choudhary, N. (2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Advancements in Research and Technology*, 2(4).
35. Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., and Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. *Asian journal of business management*, 3(4), 310-316.

36. Majumder, T.H. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction towards Private Banking Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2 (1), 52-28. *Management*, 8 (2), 155-167.
37. Mohammed Youssif Abu Keir, (2016) Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities, Gardiff Metropolitan University, Prifysgol Metropolitan Caerdydd.
38. Montag, T; Maertz, P and Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of management*, 38(4), Pp: 1362-1386.
39. Muhammad Zia Ul Haq (2020). Enhancing supply chain learning and innovation performance through human resource management, *Journal of Business & Industrial Marketing*, p. 25.
40. Naqshbandi, M. (2016), "Managerial ties and open innovation: examining the role of absorptive capacity", *Management Decisions*, Vol.54 No.9, pp.2256-2276.
41. Nieto (2014). *Human Resource Management*, UK: Palgrave Macmillan
42. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., et al (2010) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw Hill,
43. Novkovska B., (2013). *Managing Human Resources in Small Statistical Office*. NewYork: Human Resource Management and Training.
44. Odoardi, C.; Battistelli, A.; Montani, F. (2020). Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals. *Appl. Psychol. Bull. (Boll. Psicol. Applicata)* 2010, 261–262, 3–17.
45. Olayo, (2018). Effect of Perceived Human Resource Management Practices on Performance of Parastatals in Kenya: A Case of Commercial Parastatals in Kenya, PhD Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya
46. Ozlem Uzunsaf Yamak and Serife Zihni Eyupoglu, (2021), Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality, 1–15.
47. Pan, X., Song, M. L., Zhang, J., and Zhou, G. (2018). Innovation network, technological learning and innovation performance of high-tech cluster enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1729-1746.

48. Park, S., and Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*.
49. Quoquab, F; Thurasamy, (2017), Driving green consumerism through strategic sustainability marketing. *IGI Global*, p. 320.
50. Riana, Gede, Supama, Gede, I Suwandana Gusti, Kot, S. and Rajiani, Ismi (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspective in Management*, (18)1, Pp: 107-118
51. Ruba Kutieshat (2022). The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector, *Sustainability* 14, 2872.
52. Santhanam, N., Dyaram, L., and Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), Pp: 212-228.
53. Sayyed, Mohsen Allameh (2018), Antecedents and consequences of intellectual capital the reole of social capital, knowledge sharing, *Journal of Intellectual capital*, 19 (5), p 858.
54. Seunghoo L. and Tae Kyu Wang, S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment Public. *Personnel Management*, 46(2), Pp: 91-117.
55. Shahnaei, S., and Long, C. S. (2015). The review of improving innovation performance through human resource practices in organization performance. *Asian Social Science*, 11(9), 52.
56. Shahraki (2011). HRM effects on TQM. *Business Management Dynamics*, 1(3),
57. Shikha, N. K. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private. Public and Foreign Bank Employees in India", *DSM Business Review*, 2(1).
58. Singh, A. K. (2010). A Study of HRM Practices and Organizational Culture in Selected Private Sector Organizations in India. Tenth International Conference on the topic of "UN Millennium Development Goals:Challenges and Perspectives" held in G0dollo, Hungary, 18(4).

59. Song Chang (2011). Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices, *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
60. Susan m. Heathfield (2017). 1-2 "Job Analysis"، www.thebalancecareers.com, Retrieved 29-6-2018. Edited
61. Vuong, B. N., and Sid, S. (2020) The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>.
62. Waheed, A.; Miao, X.; Waheed, S.; Ahmad, N.; Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11, 621.
63. Wang, Y. and Ali, Z. (2021), “Exploring big data use to predict supply chain effectiveness Chinese organizations: a moderated mediated model”, *Asia Pacific Business Review, Journal of Business Research*, Vol. 10 No.9, pp. 246–259.
64. Yazar Soyadı, Y. A., Atakısı, A., and Bulut, Y. E. (2015) The Impact of Human Resource Management Practices Over Supply Chain Qualitative Performance. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(18), 105–105.
65. Yoon Jik Cho and Hyun Jin Song, (2021) How to Facilitate Innovative Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Public Employees in Korea, *Yonsei University, Seoul, Republic of Korea Public Personnel Management* , 50(4).
66. Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 816-838.
67. Zuraik, A., and Kelly, L. (2018). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.