

أثر إدارة الموارد البشرية على إنتاجية الفرق الفنية



إعداد

بدر العنزي

المقدمة

تُعدّ إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الاستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى إنتاجية العاملين وكفاءة الفرق الفنية والتشغيلية. وتزايد أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، وتنامي الاعتماد على الفرق متعددة التخصصات، والحاجة المتواصلة إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي. ولا تقتصر إدارة الموارد البشرية على العمليات التقليدية من تخطيط وتعيين وتدريب، بل تمتد لتشمل أبعاداً أعمق تتعلق بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي والقيادة الأخلاقية ونظم المعلومات، وكلها عوامل تؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات العمل وإنتاجية الأفراد والفرق.

تسعى هذه المراجعة النقدية إلى تحليل سبع دراسات سابقة منشورة تناولت أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتعددة على الإنتاجية والأداء في سياقات تنظيمية مختلفة عربياً ودولياً. وسيتم تقييم كل دراسة من حيث أهدافها ومنهجيتها وأدواتها ونتائجها وإسهامها العلمي، مع تحديد نقاط القوة والضعف، بهدف الوصول إلى رؤية تحليلية شاملة تكشف عن الفجوات البحثية التي يمكن أن تؤسس لبحوث مستقبلية في هذا المجال.

الدراسة الأولى: الياس، عبدالله عبد الواحد ومحمد، الشيخ محمد الخضر (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة

حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم والاتجاهات على أبعاد إدارة الموارد البشرية الثلاثة: تخطيط القوى العاملة، والاختيار والتعيين، والتدريب، وذلك في مصرف فيصل الإسلامي بالسودان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات. تكوّن مجتمع الدراسة من ٣٦٠ موظفاً، وُزعت عليهم ١٨٩ استبانة واستُرجع منها ١٦٠ صالحة للتحليل بنسبة استجابة ٨٤,٦%. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وإدارة الموارد البشرية في أبعادها الثلاثة.

عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

من حيث نقاط القوة، تتميز هذه الدراسة بتوظيفها لأساليب إحصائية متقدمة شملت التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وتحليل المسار،

مما يمنح النتائج درجة عالية من الدقة والموثوقية. كما أن ربط الثقافة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية يُبرز البعد الاستراتيجي للعلاقة بين

المتغيرين، وتحقيق نسبة استجابة مرتفعة (٨٤,٦%) يعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

أما من حيث نقاط الضعف، فإن اختصار أبعاد الثقافة التنظيمية على بُعدين فقط (القيم والاتجاهات) يُعدّ اختزالاً لمفهوم واسع ومتعدد

الأبعاد، إذ أُغفلت أبعاد جوهرية مثل المعتقدات التنظيمية والأعراف والرموز والطقوس التي تشكّل جزءاً أساسياً من الثقافة. كما أن تطبيق

الدراسة على مصرف واحد فقط يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على القطاع المصرفي ككل أو على قطاعات أخرى. فضلاً عن ذلك، لم تتضمن

الدراسة متغيراً وسيطاً أو معدّلاً يوضح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مما يجعل العلاقة المكتشفة علاقة مباشرة قد لا

تعكس التعقيد الحقيقي للظاهرة.

الدراسة الثانية: المغربي، عباس بابكر علي أحمد (٢٠٢٢). أثر السلوك الإبداعي على إدارة الموارد البشرية: دراسة بنك فيصل الإسلامي - السودان

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد السلوك الإبداعي على إدارة الموارد البشرية في المصارف السودانية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٠٠ استبانة وُزعت واسترجع منها ١٧٨ صالحة بنسبة استجابة ٨٦%. استخدمت الدراسة حزمة شاملة من الأساليب الإحصائية تضمنت التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل ارتباط بيرسون، ونمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والانحدار. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية وغير معنوية بين أصالة السلوك الإبداعي وبعض أبعاد إدارة الموارد البشرية، وعلاقة إيجابية ومعنوية مع أبعاد أخرى.

من حيث نقاط القوة، تتميز الدراسة بثراء الأساليب الإحصائية المستخدمة التي تشمل نمذجة المعادلة البنائية ((SEM، وهو ما يُعدّ من أكثر الأساليب تقدماً في تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات. كما أن تناول السلوك الإبداعي كمتغير مؤثر في إدارة الموارد البشرية يُعدّ إسهاماً نوعياً في الأدبيات العربية التي تركّز غالباً على المتغيرات التقليدية. وتوصية الدراسة بإنشاء إدارة حاضنة للإبداع تُمثّل إضافة تطبيقية قيّمة.

أما من حيث نقاط الضعف، فإن النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بوجود علاقة "إيجابية وغير معنوية" بين بعض أبعاد السلوك الإبداعي وإدارة الموارد البشرية تُثير تساؤلات حول مدى ملائمة النموذج النظري المستخدم، وقد تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين أكثر تعقيداً مما يوحي به النموذج المباشر. كما أن تطبيق الدراسة على نفس المؤسسة (بنك فيصل الإسلامي) التي طُبِّقت عليها الدراسة الأولى يطرح تساؤلاً حول تشبّع هذا السياق بحثياً، وكان من الأنسب اختيار بيئة مصرفية مختلفة لإثراء التنوع في السياقات. فضلاً عن ذلك، لم تُقدّم الدراسة تعريفاً إجرائياً دقيقاً لمفهوم "أصالة السلوك الإبداعي"، مما قد يؤدي إلى غموض في فهم النتائج..

الدراسة الثالثة: محمود، محمود عزات أحمد (٢٠١٧). تقييم الأداء في المستشفيات وتحسين الإنتاجية: دراسة على المستشفيات العاملة في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى المشاركة في تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبياناً طُور خصيصاً لهذا الغرض وُزِعَ على عينة عشوائية مكونة من ٣٤٥ موظفاً. وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) بين مستوى المشاركة في تقييم الأداء ومستوى تحسين الإنتاجية. من حيث نقاط القوة، تتميز هذه الدراسة بحجم عينة مناسب (٣٤٥ مبحوثاً) يمنح النتائج قوة إحصائية كافية، كما أن تطبيقها في القطاع الصحي الفلسطيني يُضيف بُعداً سياقياً فريداً نظراً للتحديات الاستثنائية التي يواجهها هذا القطاع. وقد ربطت الدراسة بين المشاركة في تقييم الأداء والإنتاجية وهو ربط مهم يتجاوز النظرة التقليدية لتقييم الأداء باعتباره عملية إدارية رقابية فحسب.

أما من حيث نقاط الضعف، فإن الاعتماد على الاستبيان كأداة وحيدة دون استخدام مؤشرات أداء موضوعية لقياس الإنتاجية الفعلية يُضعف من مصداقية النتائج، حيث يظل القياس معتمداً على التقديرات الذاتية للمبحوثين. كما أن الدراسة لم توضح آلية اختيار العينة العشوائية بدقة من حيث التوزيع على المستشفيات المختلفة ومستويات الوظائف، ولم تتناول الفروق بين المستشفيات الحكومية والخاصة والأهلية التي قد تختلف في ممارسات تقييم الأداء اختلافاً جوهرياً. إضافة إلى ذلك، أُغفلت متغيرات ضابطة مهمة مثل الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي والتخصص التي قد تؤثر في العلاقة بين المشاركة في التقييم والإنتاجية..

الدراسة الرابعة: عبدالفتاح، أمير وآخرون (٢٠٢٤). دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة

تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات القيادة بأبعادها الستة (العدالة، توضيح الأدوار، التوجه نحو المرؤوسين، التوجيه الأخلاقي، النزاهة، حث الآخرين على تجنب السلوك المشين) على تحسين إنتاجية العاملين. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة إلكترونية مكونة من ٣٠ عبارة وُزعت عبر نظام Target Geographic Area، وتكونت العينة الرئيسة من ٤٥٦ استجابة صالحة، إضافة إلى عينة استطلاعية قوامها ٢٥ استجابة. واستُخدمت مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية شملت اختبارات Mann-Whitney U و Kolmogorov-Smirnov و Kruskal-Wallis H وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لأخلاقيات القيادة على تحسين إنتاجية العاملين.



من حيث نقاط القوة، تتميز هذه الدراسة بحجم عينة كبير نسبياً (٤٥٦ مبحوثاً) يعزز القوة الإحصائية للنتائج، كما أن استخدام اختبارات لابارامترية (Mann-Whitney و Kruskal-Wallis) يعكس وعياً منهجياً بطبيعة توزيع البيانات وعدم الاكتفاء بافتراض التوزيع الطبيعي. ويُعدّ تناول أخلاقيات القيادة بستة أبعاد تفصيلية إسهاماً في تعميق فهم الظاهرة وتجاوز التناول السطحي. أما من حيث نقاط الضعف، فإن توزيع الاستبانة إلكترونياً دون تحديد واضح لمجتمع الدراسة أو القطاع المستهدف يُثير مخاوف حول التحيز في العينة وعدم تمثيلها لمجتمع محدد. كما أن الاستبانة المكونة من ٣٠ عبارة فقط لقياس ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية وأبعاد الإنتاجية تعني تخصيص نحو ٥ عبارات لكل بعد تقريباً، وهو ما قد لا يكون كافياً لالتقاط التعقيد والتنوع داخل كل بعد. فضلاً عن أن الدراسة لم تُحدد طبيعة المنظمات المبحوثة بوضوح، مما يُصعّب تفسير النتائج في سياقها التنظيمي المحدد..

الدراسة الخامسة: محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق

على القطاع العام بمصر

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على رفع إنتاجية العاملين في القطاع العام المصري، من خلال دراسة دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء وتسريع إنجاز المهام وخفض التكاليف. تميّزت الدراسة باستخدام المنهج القياسي المعتمد على تحليل السلاسل الزمنية لقياس تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على الإنتاجية عبر فترة زمنية ممتدة. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على زيادة إنتاجية العاملين.

من حيث نقاط القوة، تتميز هذه الدراسة بتفردّها المنهجي في استخدام تحليل السلاسل الزمنية والمنهج القياسي، وهو نهج يكاد يكون نادراً في الدراسات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي والإنتاجية التي تعتمد في معظمها على الاستبيان. ويتيح هذا المنهج تتبع التغيرات الزمنية في المتغيرات والكشف عن الاتجاهات طويلة المدى بما يتجاوز القياس المقطعي في نقطة زمنية واحدة. كما أن تطبيق الدراسة على مستوى القطاع العام المصري بأكمله يمنحها نطاقاً واسعاً.



المدى بما يتجاوز القياس المقطعي في نقطة زمنية واحدة. كما أن تطبيق الدراسة على مستوى القطاع العام المصري بأكمله يمنحها نطاقاً واسعاً. أما من حيث نقاط الضعف، فإن الدراسة لم توضح بشكل كافٍ مصادر البيانات المستخدمة في تحليل السلاسل الزمنية ومؤشرات التحول الرقمي والإنتاجية المعتمدة بدقة. كما أن تعميم النتائج على القطاع العام المصري ككل قد يخفي تبايناً كبيراً بين المؤسسات والوزارات المختلفة في مستويات التحول الرقمي والإنتاجية. ولم تأخذ الدراسة في الاعتبار المتغيرات المحيطة مثل التغييرات التشريعية والسياسية والاقتصادية التي ربما أثرت على الإنتاجية خلال الفترة المدروسة بشكل مستقل عن التحول الرقمي.

الدراسة السادسة: عالم الحاج آدم عبدالرحيم (٢٠٢٣). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة بحري

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم، مطبقة على جامعة بحري. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تُسهم في تطبيق نظام تخطيط القوى العاملة وتحسين مستوى الأداء وحفظ البيانات وتحديثها والاعتماد على إجراءات واضحة، مما يساعد الجامعة على النمو والاستجابة للمتغيرات البيئية.

من حيث نقاط القوة، تناولت الدراسة موضوعاً حيوياً يتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية وهو مجال بحثي ناشئ في السياق السوداني والعربي عموماً. كما أن تطبيقها في بيئة جامعية يُوسّع نطاق الأدبيات التي تتركز عادةً في القطاعين المصرفي والصناعي. والنتائج المتعلقة بدور نظم المعلومات في تحسين تخطيط القوى العاملة تُقدّم دليلاً تطبيقياً مفيداً لصانعي القرار في الجامعات.

أما من حيث نقاط الضعف، فإن الدراسة لم تُحدّد حجم العينة المستخدمة بوضوح ولم تُفصّل خصائصها الديموغرافية، مما يُضعف من إمكانية تقييم مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة. كما أن الاعتماد على الاستبانة فقط في دراسة نظم معلومات تقنية كان يستوجب استخدام أدوات إضافية مثل تحليل النظام الفعلي أو مراجعة قواعد البيانات أو المقابلات مع مختصي تقنية المعلومات للحصول على صورة أدق. فضلاً عن أن الدراسة وصفت النتائج بشكل عام دون تقديم تحليل إحصائي معمّق يُبيّن قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات.

ثانياً: التحليل المقارن

أوجه الاتفاق بين الدراسات

تتفق الدراسات السبع المراجعة على عدة محاور جوهرية. فجميعها تؤكد وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة ومستوى الأداء والإنتاجية، سواء كانت هذه الممارسات متعلقة بالثقافة التنظيمية أو السلوك الإبداعي أو تقييم الأداء أو القيادة الأخلاقية أو التحول الرقمي أو نظم المعلومات أو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الشاملة. كما تتفق على أن تحسين الإنتاجية لا يتأتى من بُعد واحد بل يستلزم تكامل عدة عوامل تنظيمية وإدارية وتقنية. وتُجمع الدراسات كذلك على أهمية التدريب والتطوير بوصفه أحد أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الإنتاجية.

ثانياً: التحليل المقارن

أوجه الاختلاف بين الدراسات

تتباين الدراسات في عدة جوانب يمكن تنظيمها على النحو التالي. من حيث المنهجية، اعتمدت ست دراسات على المنهج الكمي بينما تفرّدت دراسة Murniadi & Ardiyanti بالمنهج النوعي، وتميّزت دراسة محمد (٢٠٢٣) بمنهج السلاسل الزمنية القياسي. ومن حيث السياق الجغرافي والقطاعي، تنوعت الدراسات بين القطاع المصرفي السوداني والقطاع الصحي الفلسطيني والقطاع العام المصري والقطاع الجامعي السوداني والقطاع الصناعي الإندونيسي، وهو تنوع يُثري المقارنة لكنه يجعل التوليف صعباً. ومن حيث المتغير المستقل، تناولت كل دراسة بُعداً مختلفاً يؤثر في إدارة الموارد البشرية والإنتاجية، مما يكشف عن تعدد المداخل النظرية وتشعبها.

ثانياً: التحليل المقارن

الفجوات البحثية المحددة

تكشف هذه المراجعة النقدية عن عدة فجوات بحثية تستدعي الاهتمام. أولاً، ندرة الدراسات التي تدمج بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعددة في نموذج واحد متكامل، إذ تميل كل دراسة إلى تناول بُعد واحد بمعزل عن الأبعاد الأخرى، في حين أن تأثير هذه الممارسات على الإنتاجية يتحقق غالباً من خلال تفاعلها وتكاملها وليس من خلال كل منها على حدة. ثانياً، غياب شبه تام للدراسات التي تستهدف "الفرق الفنية" تحديداً كوحدة تحليل، إذ ركزت الدراسات المُراجَعة على العاملين بشكل عام دون تمييز بين طبيعة الفرق ومتطلباتها. ثالثاً، محدودية الدراسات النوعية والمختلطة في الأدبيات العربية مقارنة بالطغيان الواضح للدراسات الكمية المعتمدة على الاستبيان. رابعاً، ندرة الدراسات الطولية التي تتابع تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية عبر الزمن باستثناء دراسة محمد (٢٠٢٣). خامساً، غياب استخدام مؤشرات إنتاجية موضوعية وقابلة للقياس في معظم الدراسات التي اكتفت بالتقديرات الذاتية للمبحوثين. سادساً، ضعف تناول البحثي لدور التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع إنتاجية الفرق الفنية.

الخلاصة والتوصيات

تكشف هذه المراجعة النقدية عن حقل بحثي غني ومتنامٍ حول أثر إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية، لكنه يعاني من عدة إشكاليات منهجية ومفاهيمية. فمعظم الدراسات العربية المُراجَعة تعتمد على المنهج الكمي والاستبيان كأداة وحيدة، وتقتصر على سياقات تنظيمية ضيقة بعينات محدودة الحجم نسبياً، مع ميل إلى تبسيط العلاقات بين المتغيرات وتجاهل المتغيرات الوسيطة والمعدّلة. وفي المقابل، أظهرت الدراسات التي استخدمت مناهج متقدمة كالسلاسل الزمنية والمنهج النوعي قدرة أكبر على تقديم فهم أعمق وأكثر واقعية للظاهرة.

وبناءً على ما تقدّم، يُوصى بتبني مناهج بحثية مختلطة تجمع بين عمق المنهج النوعي ودقة المنهج الكمي، وتوسيع نطاق الدراسات لتشمل الفرق الفنية المتخصصة كوحدة تحليل مستقلة، واستخدام مؤشرات إنتاجية موضوعية إلى جانب المقاييس الذاتية، وإجراء دراسات طويلة تتابع أثر تدخلات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية عبر فترات زمنية ممتدة، فضلاً عن استكشاف دور التقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إنتاجية الفرق..

المراجع

- الياس، عبدالله عبدالواحد ومحمد، الشيخ محمد الخضر. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. مجلة كلية العلوم الإنسانية والتصاميم، جامعة أم درمان الإسلامية.
- عبدالفتاح، أمير عبدالفتاح رمضان؛ حامد، محمد سويلم؛ حسن، شرف عثمان؛ إبراهيم، أحمد أمين هاشم. (٢٠٢٤). دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥ (٣)، ١٦٦٦-١٧٢٤.
- عالم الحاج آدم عبدالرحيم. (٢٠٢٣). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة بحري. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، العدد العاشر.
- المغربي، عباس بابكر علي أحمد. (٢٠٢٢). أثر السلوك الإبداعي على إدارة الموارد البشرية: دراسة بنك فيصل الإسلامي - السودان. مجلة القلزم العلمية، ٤٥-٦٢.
- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (٣).
- محمود، محمود عزات أحمد. (٢٠١٧). تقييم الأداء في المستشفيات وتحسين الإنتاجية: دراسة على المستشفيات العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية بغزة.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

