

أثر إدارة الموارد البشرية على إنتاجية الفرق الفنية



إعداد

دراسة (على والكاتب، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإداري بأبعاده المختلفة على تطوير أداء الموارد البشرية في الشركة، وذلك من خلال تحليل درجة تطبيق التخطيط، والطرق المتبعة في ممارسته، والمعوقات التي تواجهها الشركة أثناء تنفيذ عملية التخطيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع البحث، حيث جرى تحليل بيانات الاستبيان لاستجلاء أبعاد الظاهرة محل الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في الشركة ممن تتصل مهامهم بعمليات التخطيط والموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري وتطوير أداء الموارد البشرية؛ وأن التخطيط الجيد يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الموارد البشرية داخل الشركة؛ كما بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي أدى دوراً محورياً في تطوير الأداء، وأن الشركة تقوم بتعديل خطط الموارد البشرية تبعاً للتغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الإدارة العليا للعاملين في الموارد البشرية عند صياغة الأهداف ووضع الخطط، وتعزيز التوجه نحو التخطيط بهدف زيادة الحصة السوقية، إضافة إلى مضاعفة الاهتمام بعمليات التخطيط لتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، مع التأكيد على أهمية إخضاع الموظفين لبرامج تدريب مستمرة بما يدعم قدرة المؤسسة على التطور والنمو.

دراسة (الباس ومحمد، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، والاتجاهات) على أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب) في مصرف فيصل الإسلامي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لملاءمتها لطبيعة موضوع الدراسة، واعتمدت على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في المصرف، حيث يمثل مجتمع الدراسة (٣٦٠) موظفاً، وقد تم توزيع (١٨٩) استبانة واسترجاع (١٦٠) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (٨٤.٦%)، مع تطبيق أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وإدارة الموارد البشرية في أبعادها الثلاثة: تخطيط القوى العاملة، والاختيار والتعيين، والتدريب. كما بيّنت نتائج التحليلين العاملين الاستكشافي والتوكيدي وتحليل المسار قوة الترابط بين المتغيرين المستقل والتابع.

وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على مستوى إيجابي وفاعل للثقافة التنظيمية داخل المصرف، والعمل على تعزيز القيم والاتجاهات التنظيمية الداعمة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى التوسع في إجراء مثل هذه الدراسات في بيئات تنظيمية أخرى، وخاصة تلك التي تتضمن أبعاداً تقنية وتنظيمية متنوعة.

دراسة (محمد، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على رفع إنتاجية العاملين في القطاع العام في مصر، وذلك من خلال تحليل دور التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها في تحسين الأداء، وتسريع إنجاز المهام، وخفض التكاليف، وتعزيز كفاءة المنظومة الإدارية.

واستخدمت الدراسة المنهج القياسي بالاعتماد على منهجية السلاسل الزمنية لقياس تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على إنتاجية العاملين عبر فترة زمنية ممتدة، بما يسمح بفحص الاتجاهات العامة للتغيرات في الإنتاجية وربطها بمستوى استخدام التكنولوجيا والاتصالات الحديثة. وتكونت البيانات المستخدمة من سلسلة زمنية تمثل مؤشرات أداء القطاع العام المصري وعناصر التحول الرقمي ذات الصلة، وقد خضعت للتحليل الإحصائي القياسي وصولاً إلى تقدير أثر المتغيرات الرقمية على الإنتاجية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة أبرزها وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على زيادة إنتاجية العاملين في القطاع العام، حيث بينت النماذج القياسية أن إدخال التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصالات الرقمية أسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة الأداء، وتقليل الوقت والجهد، ورفع مستوى الإنتاجية بصورة ملحوظة.

دراسة (Murniadi & Ardiyanti, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، ونظم تقييم الأداء) على إنتاجية العاملين في شركة PT Panarub Industry Tangerang، وذلك من خلال تحليل كيفية توظيف هذه الاستراتيجيات في تحسين كفاءة ومهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، مع الاعتماد على ثلاث أدوات رئيسة لجمع البيانات هي: الملاحظة، المقابلات المتعمقة، وتحليل الوثائق الرسمية في الشركة، بما يتيح فهماً معمقاً لطبيعة الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإنتاجية.

وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين والمديرين المختصين في إدارة الموارد البشرية والعمليات التشغيلية داخل الشركة، حيث تم اختيارهم بصورة قصدية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة النوعية وأهدافها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المخططة بعناية والمطبقة بصورة مستمرة تؤثر إيجابياً على إنتاجية العاملين؛ وأن برامج التدريب المستمرة والمرتبطة مباشرة باحتياجات العمل تحسّن مهارات العاملين وتزيد من كفاءتهم؛ كما تبين أن نظم التقييم الموضوعي للأداء، بالإضافة إلى الأساليب التحفيزية مثل التطوير المهني والاعتراف بالإنجازات، تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز فاعليتهم وإنتاجيتهم.

دراسة (Indumathi & Jansirani, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة (التطوير التنظيمي، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز، الاستقطاب والاختيار، وتطوير المسار المهني) على إنتاجية العاملين، وذلك من خلال تحليل الدور الذي تلعبه هذه الممارسات في رفع كفاءة الأداء، وتحسين الدافعية، وتقليل معدل الدوران الوظيفي داخل المؤسسات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على بيانات تم جمعها من خلال استبيان وُزِعَ على العاملين، بغرض قياس العلاقة بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية ومستوى إنتاجية العاملين في المنظمة. وقد مثّلت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين في المؤسسات محل الدراسة ممن شاركوا في الإجابة على الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة أبرزها أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات فعّالة في إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة تحقق مستويات أعلى من إنتاجية العاملين، كما أن تطبيق نظم تقييم أداء واضحة، وتوفير حوافز عادلة، والاستثمار في التطوير المهني، وانتقاء الكفاءات المناسبة، إضافة إلى دعم التطوير التنظيمي—جميعها تسهم في رفع معنويات العاملين، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، وتحسين النتائج التشغيلية.

الاتجاهات البحثية

الاتجاه الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأداء

يُمثل هذا الاتجاه أحد أبرز المسارات البحثية التي استقطبت اهتمام الباحثين، حيث ركّزت دراسات عديدة على استكشاف الكيفية التي يُسهم بها التخطيط الإداري المُحكم في تطوير أداء الموارد البشرية. وقد أكدت دراسة علي والكاتب (٢٠٢١) أن التخطيط الجيد يُفضي إلى رفع كفاءة الموارد البشرية بصورة مباشرة، وأن المؤسسات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في تخطيط مواردها البشرية تُظهر قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ويعكس هذا الاتجاه إدراكاً متزايداً بأن التخطيط لم يعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبح ركيزة استراتيجية تُحدد مسار التطور التنظيمي وتُشكّل القدرات التنافسية للمؤسسة.

الاتجاهات البحثية

الاتجاه الثاني: الثقافة التنظيمية بوصفها محدداً لفاعلية إدارة الموارد البشرية

برز اتجاه بحثي آخر يُعنى بدراسة التفاعل بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، انطلاقاً من فرضية مفادها أن السياق الثقافي يُشكّل الإطار الذي تعمل ضمنه هذه الممارسات ويُحدد مدى فاعليتها. وقد أثبتت دراسة الباس ومحمد (٢٠٢٠) وجود ارتباط وثيق بين القيم والاتجاهات التنظيمية السائدة وبين جودة ممارسات تخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب. ويُشير هذا الاتجاه إلى أن نجاح أي منظومة لإدارة الموارد البشرية يظل رهيناً بمدى انسجامها مع النسيج الثقافي للمؤسسة، وأن القيم التنظيمية الإيجابية تُهيئ بيئة خصبة لازدهار الممارسات الإدارية الفعّالة.

الاتجاهات البحثية

الاتجاه الثالث: التحول الرقمي وإعادة تشكيل منظومة إدارة الموارد البشرية

شهدت السنوات الأخيرة تنامياً ملحوظاً في الاهتمام البحثي بدراسة تأثير التحول الرقمي على إنتاجية العاملين، وهو ما يعكس التحولات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. وقد قدّمت دراسة محمد (٢٠٢٣) أدلة قياسية على أن إدخال التكنولوجيا الرقمية يُسهم في تحسين كفاءة الأداء وتقليص الوقت والجهد، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية. ويتجاوز هذا الاتجاه البحثي النظرة التقليدية للتكنولوجيا بوصفها أداة مساندة، ليعيد تأطيرها كعامل تحويلي يُعيد تشكيل طبيعة العمل ذاتها وأنماط التفاعل بين العاملين والمؤسسة..

الاتجاهات البحثية

الاتجاه الرابع: المقاربة الشمولية لممارسات إدارة الموارد البشرية

يتبنى هذا الاتجاه منظوراً تكاملياً يدرس الأثر المُركَّب لمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية، بدلاً من التركيز على ممارسة بعينها. وقد تجلّى هذا التوجه في دراستي (Murniadi & Ardiyanti و Indumathi & Jansirani (2025)، حيث تناولتا أبعاداً متعددة تشمل تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت والحوافز، وتطوير المسار المهني. وتؤكد نتائج هذه الدراسات أن التأثير الأمثل على الإنتاجية يتحقق حين تعمل هذه الممارسات بصورة متكاملة ومنسجمة، وليس بوصفها عناصر منفصلة ومستقلة.

الفجوة البحثية

الفجوة الأولى: غياب التركيز على خصوصية الفرق الفنية

تُعدّ هذه الفجوة من أبرز الثغرات في الأدبيات المتاحة، إذ أن الغالبية العظمى من الدراسات تناولت العاملين بوصفهم كتلة متجانسة دون تمييز بين طبيعة الأدوار والتخصصات المختلفة. والواقع أن الفرق الفنية تتسم بخصائص نوعية فارقة تميزها عن غيرها من الفئات الوظيفية، فهي تعتمد بصورة مكثفة على المعرفة المتخصصة والمهارات التقنية العالية، وتتطلب أنماطاً مختلفة من التحفيز والتطوير والتقييم. كما أن طبيعة عملها القائمة على الإبداع وحل المشكلات المعقدة تستلزم ممارسات إدارية تراعي هذه الخصوصية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بالعمق الكافي. إن غياب هذا التمييز يُفقد النتائج البحثية جزءاً من قيمتها التطبيقية، إذ قد لا تكون التوصيات العامة ملائمة للسياقات الفنية التي تحكمها ديناميكيات مختلفة.

الفجوة البحثية

الفجوة الثانية: محدودية التنوع المنهجي وهيمنة المنهج الوصفي

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة اعتماداً مُفرطاً على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات، في حين ظلت المناهج الأخرى كالمناهج التجريبية والطولية والمقارنة محدودة الاستخدام. وتُثير هذه الهيمنة المنهجية تساؤلات مشروعة حول قدرة النتائج المُستخلصة على الكشف عن العلاقات السببية الحقيقية بين المتغيرات، إذ أن الدراسات الوصفية تكتفي في الغالب بتحديد الارتباطات دون التعمق في آليات التأثير وتسلسلها الزمني. كما أن الاعتماد على البيانات المقطعية التي تُجمع في نقطة زمنية واحدة يحول دون رصد التحولات التي تطرأ على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإنتاجية عبر الزمن، وهو ما يُضعف القدرة على تقديم توصيات تتسم بالديمومة والاستدامة..

الفجوة البحثية

الفجوة الثالثة: إغفال المتغيرات الوسيطة والمُعدّلة

على الرغم من أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية ليست علاقة مباشرة وبسيطة، إلا أن كثيراً من الدراسات تعاملت معها وكأنها كذلك، متجاهلة المتغيرات الوسيطة التي قد تنقل الأثر والمتغيرات المُعدّلة التي قد تُقوّيه أو تُضعفه. فعلى سبيل المثال، لم تحظَ عوامل مثل الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والدافعية الذاتية، والاندماج في العمل باهتمام كافٍ بوصفها آليات وسيطة قد تُفسّر كيفية تحوّل الممارسات الإدارية إلى نتائج إنتاجية ملموسة. كما أن دور المتغيرات السياقية كحجم المنظمة، وطبيعة الصناعة، ومرحلة النمو التنظيمي، والخصائص الديموغرافية للعاملين، ظل هامشياً في معظم الدراسات، مما يُصعّب تعميم النتائج على سياقات مختلفة..

الفجوة البحثية

الفجوة الرابعة: ندرة الدراسات في البيئة العربية وخاصة في القطاعات الفنية

يُلاحظ أن الدراسات العربية في هذا المجال تظل محدودة العدد مقارنة بنظيراتها الغربية، وأن القليل منها تناول القطاعات ذات الطابع الفني والتقني. وتُمثّل هذه الفجوة إشكالية حقيقية نظراً للخصوصيات الثقافية والتنظيمية التي تميز البيئة العربية، والتي قد تُفضي إلى نتائج مغايرة لما توصلت إليه الدراسات الغربية. فالقيم الثقافية المتعلقة بالسلطة والتراتبية، وأنماط التواصل، وتوقعات العاملين، ونظم الحوافز المقبولة اجتماعياً، كلها عوامل قد تُشكّل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإنتاجية بأشكال مختلفة. ويزداد الأمر تعقيداً حين يتعلق الأمر بالفرق الفنية في المنطقة العربية، حيث تتقاطع تحديات إدارة المعرفة مع الخصوصيات الثقافية لتُنتج واقعاً يستحق الدراسة المعمقة.

المراجع

- علي، محمد بخاري حسن، و الكاتب، محمد بشر. (٢٠٢١). أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناخ للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء ٢٠٢٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٢، ١٠٣ - ١١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150914>
- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٣، ٤٨٩ - ٥١٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>
- الياس، عبدالله عبدالواحد، و محمد، الشيخ محمد الخضر. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠١٩ م. مجلة كلية التنمية البشرية، ٩٤، ١٧ - ٤٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1253897>
- Indumathi, M. K., & Jansirani, P. (2025). The Impact of HR Practices on Employee Productivity. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 04(09), 1–9. <https://doi.org/10.55041/isjem.eseh026>
- Murniadi, M., & Ardiyanti, A. (2025). Human Resource Management Strategy in Improving Employee Productivity at PT Panarub Industry Tangerang. *The International Journal of Education Management and Sociology*, 4(4), 174–180. <https://doi.org/10.58818/ijems.v4i4.218>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

