

## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة في استدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة

شبر، رونق كاظم حسين، و جاسم، مهند عبدالعباس. (٢٠٢٤). دور  
ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة في استدامة الموارد  
البشرية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة.  
مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، عدد خاص ، ١٢٨١ -  
١٣١٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1572437>



إعداد

سليمان الجبرين

# تقييم العنوان

يُعد العنوان من أبرز عناصر التميز في هذه الدراسة، حيث جاء واضحًا ومباشرًا ويعكس بجلاء طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة"، والمتغير التابع "استدامة الموارد البشرية"، وهذا التحديد الدقيق يساهم في فهم القارئ المبكر للاتجاه العام للدراسة، ويقلل من اللبس، كما أن استخدام مصطلح "دراسة تطبيقية" يعزز من الشفافية المنهجية. وقد تم تعريف كل من المتغيرين ومكوناتهما في متن الدراسة بأسلوب علمي يدعم وضوح المفاهيم وارتباطها ببعضها البعض. يُحسب للباحثين أنهم لم يكتفوا بعرض المتغيرات العامة، بل قدّموا تصنيفًا فرعيًا دقيقًا لها، ما يعكس إحكام التصميم البحثي.

# المقدمة

اتسمت المقدمة بوضوح في البناء والتدرج المنطقي من العام إلى الخاص، إذ بدأت بعرض التحديات البيئية والإدارية المعاصرة التي تواجه المنظمات، ثم انتقلت إلى إبراز الحاجة لإدارة الموارد البشرية باستخدام منهجيات تستند إلى الأدلة، الأمر الذي يدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وقد أحسن الباحثان في ربط ذلك بمفهوم "استدامة الموارد البشرية"، مبينين كيف أن الممارسات المبنية على الأدلة يمكن أن تُسهم في تعزيز هذه الاستدامة، إلا أن المقدمة كانت ستزداد قوة لو شملت فقرة ختامية تمهد للمشكلة البحثية، وتوضح بإيجاز ما ستعالجه الدراسة.

# مشكلة الدراسة

المشكلة البحثية صيغت بصورة تُعبر عن تحدٍ واقعي يواجه منظمات الأعمال في العراق، وهو الاعتماد على القرارات الشخصية أو الاعتبارية في إدارة الموارد البشرية دون الاستناد إلى معطيات علمية أو أدلة موضوعية، وقد أبرزت الدراسة هذه الإشكالية في سياقها العملي، مشيرة إلى الأثر السلبي لتلك الممارسات على أداء العاملين وفعالية المؤسسة.

وكان من الأجدر الاستناد المباشر إلى نتائج دراسات سابقة تُبرهن على وجود هذه الفجوة، ما كان يُعزز الإقناع بضرورة إجراء هذا البحث..

# أهمية الدراسة

تميزت الدراسة بتقديم أهمية بحثية من شقين: نظرية وعملية، ومن الناحية النظرية، تُسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة المبنية على الأدلة من جهة، واستدامة الموارد البشرية من جهة أخرى، خصوصًا في بيئة عربية تعاني من فجوات بحثية في هذا المجال.

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج الدراسة توفر أساسًا يمكن أن تعتمد عليه إدارات الموارد البشرية في المعامل الصناعية، خاصة في بيئات العمل المشابهة لمعمل سمنت الكوفة، لتطوير استراتيجيات تحفز العاملين وتضمن استمراريتهم وفاعليتهم، وتوصيات الدراسة جاءت متسقة مع هذه الأهمية، حيث ركزت على ضرورة إشراك العاملين، وتوفير بيئة عمل محفزة..

# أهداف الدراسة

أهداف الدراسة جاءت منطقية، واقعية، وقابلة للقياس والتطبيق، وهو ما يتوافق مع معايير صياغة الأهداف وفق قاعدة SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، مؤطرة زمنيًا).

وقد تم تصنيف الأهداف بشكل هرمي، بدءًا من الكشف عن واقع الممارسات الحالية في معمل سمنت الكوفة، ثم الانتقال إلى طبيعة العلاقة بين الممارسات المبنية على الأدلة واستدامة الموارد البشرية، هذه الأهداف تنسجم مع التصميم المنهجي للدراسة وتدعم إمكانية اختبار الفرضيات المطروحة..

## الاطار النظرى

تم تعريف المتغيرات في الإطار النظري بأسلوب أكاديمي متعمق، مدعوم بمراجع علمية محدثة. كما تم عرض كل بُعد من أبعاد المتغيرين بشكل مستقل، مع توضيح مفهومه، أهميته، وكيفية قياسه. وقد أظهر الباحثان وعيًا بالعلاقات المنطقية بين هذه الأبعاد، مما عزز من قوة النموذج المفاهيمي المقترح. من الجدير بالذكر أن التفاعل بين المتغيرات لم يكن نظريًا فقط، بل تم تمثيله كذلك ضمن النموذج الافتراضي الموضح في الدراسة، وهو ما أضاف بعدًا تحليليًا متماسكًا للبحث.

# تحليل الدراسات السابقة

أظهرت الدراسة تفاعلاً مع مجموعة متنوعة من الأدبيات الحديثة، بعضها يعود لما بعد عام ٢٠١٨، وهو مؤشر إيجابي على حداثة المراجع.

كما اتسمت المراجعة بتحليل نقدي نسبي، وتوظيف ذكي للدراسات السابقة في تدعيم فرضيات الدراسة، وليس فقط كاستعراض نظري، وكان بالإمكان توسيع النقاش التحليلي للدراسات ذات السياق العربي لدعم أهمية الدراسة في البيئة المحلية..

# تحليل الفروض

تميّزت الفرضيات في هذه الدراسة بصياغة منهجية دقيقة نابعة من الأهداف البحثية وتساؤلات الدراسة. فقد تبنت الدراسة نموذجًا ثنائي المحور في اختبار العلاقة بين المتغيرات، من خلال فرضيتين رئيسيتين: الأولى تختبر علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة وأبعاد استدامة الموارد البشرية، والثانية تختبر علاقات التأثير بينهما.

ومن هاتين الفرضيتين انبثقت ست فرضيات فرعية في كل مجموعة، تغطي كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وتأثيره أو ارتباطه بكل بعد من أبعاد المتغير التابع. وقد راعت الصياغة شروط الفرضيات القابلة للاختبار التجريبي: إذ تم تحديد المتغيرات بوضوح، وصياغتها بلغة علمية خالية من الغموض، مع إمكانية التحقق منها ميدانيًا.

# تقديم نموذج الدراسة

اعتمد الباحثان في بناء النموذج على دراسات مرجعية قوية مثل (Bezzina et al. (2017 و (Manzoor et al. (2019، ما أكسب النموذج موثوقية علمية ومشروعية أكاديمية. كما تم تمثيل النموذج رسوميًا في صورة مخطط توضيحي يجسد التفاعل بين الأبعاد الستة للمتغير المستقل (القيادة، الدافعية، العمليات التنظيمية، ديناميكيات الفريق، معدل الدوران والرضا، التدريب وتقييم الأداء)، والأبعاد الثلاثة للمتغير التابع (اختيار العاملين، مشاركة العاملين، تمكين العاملين). ويُعد هذا النموذج محورًا جوهريًا في بناء الاستبانة وتحليل النتائج، ويعكس احترافية في التصميم البحثي..

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي شامل لتحليل الظاهرة المدروسة. وقد تم اختيار مجتمع الدراسة بعناية، حيث شمل جميع العاملين في معمل سمنت الكوفة، والبالغ عددهم ١٠٠٠ موظف، وهو عدد كافٍ لتطبيق أساليب إحصائية دقيقة. اعتمد الباحث على معادلة Thompson (2012) لتحديد حجم العينة المثالي، والتي قُدِّرت بـ ٢٧٩ موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة محكمة التصميم، اشتملت على فقرات تغطي كافة أبعاد المتغيرات..

أما من حيث الأدوات الإحصائية، فقد تم استخدام SPSS V.25 و AMOS V.25، مما أتاح تحليل

البيانات بدقة عالية. شملت التحليلات اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار

Kolmogorov-Smirnov، والتحليل العاملي التوكيدي CFA لاختبار صدق البناء، وكذلك معامل

كرونباخ ألفا لقياس الثبات، حيث تجاوزت قيمته المقبولة في جميع المتغيرات. كما استخدمت الدراسة

نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل علاقات التأثير، وهي من أكثر الأساليب الإحصائية تقدمًا، وتدل على

نضج منهجي واضح..

# تفسير النتائج

جاءت مناقشة النتائج في هذه الدراسة متزنة وموضوعية، حيث اعتمد الباحثان على البيانات الميدانية والتحليلات الإحصائية لتفسير النتائج، دون الوقوع في التعميم أو الانحياز. أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة وبين أبعاد استدامة الموارد البشرية. وقد تم ربط هذه النتائج بأدبيات سابقة دعمت التوجه نفسه، مما يعزز موثوقية الدراسة ويؤكد مصداقيتها.

الأهم من ذلك، أن الأهداف التي وُضعت في بداية الدراسة تحققت بالكامل، سواء على مستوى التشخيص الميداني للممارسات في معمل سمنت الكوفة، أو على مستوى اختبار العلاقة السببية والارتباطية بين المتغيرات. كما قدمت النتائج تفسيرًا مقنعًا لفعالية الإدارة المبنية على الأدلة في دعم الاستدامة التنظيمية للعاملين، معززة بذلك الرؤية النظرية التي تبنتها الدراسة منذ البداية..

# التوصيات

اختتمت الدراسة بتوصيات عملية قابلة للتنفيذ، منها ضرورة تعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم في بيئة العمل. كما دعت إلى استخدام الإدارة المبنية على الأدلة كأساس لصنع القرار داخل المنظمات الصناعية، ومن المهم الإشارة إلى أن الدراسة قدمت أيضاً مقترحات لبحوث مستقبلية، كدعوة لتكرار النموذج في منظمات مختلفة أو إدخال متغيرات وسيطة جديدة..



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

