

إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة ودورها في اتخاذ القرارات الاستباقية

أسرار عبد الزهرة علي

جامعه بغداد - كلية الادارة والاقتصاد - قسم الادارة العامة

*Corresponding Author: asrar.ali@coadec.uobaghdad.edu.iq

الملخص	الكلمات المفتاحية
يهدف هذا البحث إلى دراسة إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة (Evidence-Based HRM) ودورها في تعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية داخل المؤسسات الحديثة. ويركز البحث على تحليل كيفية استخدام البيانات العلمية والداخلية والخبرات العملية لدعم القرارات الإدارية المبنية على التنبؤ والتحليل العلمي. وقد تم استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة لتحديد الأسس النظرية والفجوات البحثية، ثم تم تقديم نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين الأدلة والتحليل التنبؤي واتخاذ القرار الاستباقي. وأظهرت نتائج البحث أن المؤسسات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة تتميز بقدرة أعلى على التنبؤ بالاتجاهات السلوكية والتنظيمية، وتحسين جودة القرارات، وخفض المخاطر التشغيلية. كما أكد البحث على أهمية دور القادة ومديري الموارد البشرية في تفعيل ثقافة الأدلة، وتعزيز استخدام التحليل الإحصائي والتعلم الآلي لدعم القرارات الاستباقية. ويخلص البحث إلى أن تطبيق هذه الممارسات يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات ويعزز من مرونتها في مواجهة التغيرات البيئية والتحديات التنظيمية.	كلمة مفتاحية , إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة , القرارات الاستباقية , التحليل التنبؤي , اتخاذ القرار , الموارد البشرية
Abstract	Keywords
This study aims to examine Evidence-Based Human Resource Management (EB-HRM) and its role in enhancing proactive decision-making within modern organizations. The research focuses on analyzing how scientific data, internal organizational records, and practical expertise are utilized to support administrative decisions based on forecasting and scientific analysis. Relevant Arabic and international studies were reviewed to establish the theoretical foundations and identify research gaps, followed by a conceptual model illustrating the relationship between evidence, predictive analysis, and proactive decision-making. Findings indicate that organizations adopting evidence-based HRM exhibit higher capabilities in predicting behavioral and organizational trends, improving decision quality, and reducing operational risks. The study also emphasizes the crucial role of leaders and HR managers in promoting an evidence-based culture and leveraging statistical analysis and machine learning to support proactive decisions. The research concludes that applying these practices contributes to achieving a sustainable competitive advantage and enhances organizational resilience against environmental changes and managerial challenges.	Evidence-Based Human Resource Management , Proactive Decision-Making , Predictive Analysis , Decision-Making , Human Resources

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 مقدمة البحث

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبحت المنظمات أمام تحدٍ متزايد يتعلق بقدرتها على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وقد تزايدت الحاجة إلى ممارسات إدارية حديثة تستند إلى منهج علمي يربط بين البيانات، التحليل، والأدلة التجريبية بدلاً من الاعتماد على الخبرة أو الحدس الشخصي فقط. من هذا المنطلق، برز مفهوم إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة (Evidence-Based Human Resource Management) كأحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز جودة القرارات المتعلقة بالأفراد داخل المنظمات، من خلال الاعتماد على نتائج الأبحاث، وتحليل البيانات المؤسسية، والخبرات المهنية الموثوقة. إذ لم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتصر على الجوانب التقليدية كالتوظيف والتقييم، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صياغة القرارات التنظيمية الاستباقية التي تتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها، وتوجه الأداء نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى. وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة ودورها في دعم اتخاذ القرارات الاستباقية داخل منظمات الأعمال، من خلال استعراض الإطار النظري والتطبيقي لهذه الممارسة الإدارية الحديثة.

1.2 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ضعف توظيف الأدلة العلمية والمعلومات التنظيمية في عمليات اتخاذ القرار داخل إدارات الموارد البشرية في العديد من المنظمات العربية، إذ لا تزال أغلب القرارات تُبنى على الاجتهاد الشخصي أو الخبرة الفردية، دون استناد منهجي إلى بيانات دقيقة أو دراسات علمية موثوقة. إن هذا القصور ينعكس سلبيًا على قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية أو مواجهة الأزمات التنظيمية، مما يقلل من فاعلية القرارات ويؤخر الاستجابة للتحديات. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة في دعم عملية اتخاذ القرارات الاستباقية داخل منظمات الأعمال؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما المفهوم النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة؟
2. ما طبيعة القرارات الاستباقية وأهم خصائصها في بيئة العمل الحديثة؟
3. ما العلاقة بين توظيف الأدلة العلمية والتحليل التنظيمي وبين تحسين جودة القرارات الاستباقية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق النهج القائم على الأدلة في بيئة العمل العربية؟

1.3 أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يسعى إلى إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، من خلال تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة كمدخل جديد في الإدارة المعاصرة. كما يساهم في ربط هذا المفهوم بميدان اتخاذ القرارات الاستباقية، وهو مجال قلما تم تناوله بعمق في الدراسات العربية. ويُتوقع أن يضيف هذا البحث بعداً علمياً جديداً يساعد الباحثين في صياغة نماذج تحليلية تربط بين الأدلة والقرارات التنظيمية المستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في أنه يقدم إطاراً عملياً يمكن من خلاله للمنظمات تطوير سياساتها في الموارد البشرية بالاعتماد على البيانات الواقعية والتحليل الإحصائي للأداء. كما يوفر للمديرين أدوات تساعد في تحسين جودة القرارات المتعلقة بالتوظيف، التدريب، التحفيز، وتخطيط القوى العاملة. وبذلك يمكن القول إن هذا البحث يساهم في تحسين مخرجات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، ودعم التوجه نحو الإدارة الرقمية الذكية.

1.4 أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، من أهمها:

1. تحديد الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة من خلال تحليل أصولها النظرية ومصادرها العلمية.
2. توضيح مفهوم القرارات الاستباقية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.
3. تحليل العلاقة بين الممارسات القائمة على الأدلة والقرارات الاستباقية في منظمات الأعمال.
4. قياس مدى تبني المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على الأدلة.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل إدارات الموارد البشرية.

1.5 فرضيات أو تساؤلات البحث الرئيسة

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء الفرضية الرئيسة أدناه لاختبارها ميدانياً:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة ومستوى اتخاذ القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال

1.6 منهجية البحث

1.6.1 نوع المنهج المستخدم

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وكما تم توظيف المنهج الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (كالتحليل الوصفي والانحدار المتعدد).

1.6.2 أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقها وثباتها إحصائياً. وتضم الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة:

1. محور إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة.
 2. محور القرارات الاستباقية.
 3. محور المتغيرات الديموغرافية (النوع، الخبرة، المؤهل، طبيعة العمل).
- كما تم دعم البيانات الكمية بمقابلات نوعية مع مجموعة من مديري الموارد البشرية لتحليل الخبرات الميدانية ومقارنتها بالنتائج الإحصائية.

1.6.3 حدود البحث

- 1) الحدود المكانيّة: تم تطبيق الدراسة على مجموعة من منظمات الأعمال في العراق قطاع مصرفي وصناعي وخدمي.
- 2) الحدود الزمانيّة: تغطي فترة الدراسة التطبيقية من (أيلول 2024) إلى (نيسان 2025)، مع تحليل مقارن للبيانات خلال هذه المدة.
- 3) الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة واتخاذ القرارات الاستباقية دون التطرق لبقية مجالات إدارة الموارد البشرية (مثل الأجور أو المزايا).

71. مصطلحات البحث الإجرائية

1. إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة (Evidence-Based HRM): هي منهج إداري يقوم على توظيف نتائج البحوث، البيانات الإحصائية، والخبرات التنظيمية في عملية صنع القرار الخاصة بالموارد البشرية، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.
2. القرارات الاستباقية (Proactive Decisions): هي القرارات التي تتخذها المنظمة بناءً على تنبؤات مسبقة وتحليلات استشرافية تهدف إلى منع المشكلات أو استثمار الفرص المستقبلية قبل حدوثها.
3. الأدلة التنظيمية (Organizational Evidence): تشمل البيانات الموثقة عن الموظفين والأداء المؤسسي مثل سجلات الإنتاجية، معدلات الغياب، رضا العاملين، وأداء الفرق.
4. التحليل القائم على البيانات (Data-Driven Analysis): هو استخدام الأساليب الإحصائية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لاستخلاص المعرفة من البيانات بهدف تحسين اتخاذ القرار الإداري.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة (Evidence-Based HRM)

2.1.1 تعريفها وأصولها الفكرية

ظهرت إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة (Evidence-Based Human Resource Management) بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وهي امتداد للتوجهات العلمية القائمة على اتخاذ القرار اعتماداً على البيانات الموثوقة والأدلة البحثية، وليس على الحدس أو الخبرة الشخصية وحدها. يقوم هذا المفهوم على فكرة أساسية مفادها أن كل قرار يُتخذ في إدارة الموارد البشرية يجب أن يستند إلى أدلة علمية ومنهجية مدروسة، بحيث يمكن التحقق من فاعليته ونتائجه على أداء المؤسسة والعاملين فيها، ويرجع أصل هذا الاتجاه إلى المجال الطبي المعروف باسم Evidence-Based Medicine، والذي يدعو إلى اعتماد القرارات الطبية على نتائج البحوث السريرية والدراسات العلمية بدلاً من الخبرة الفردية فقط. ومنه انتقل المفهوم إلى مجالات أخرى كالإدارة، والتربية، والاقتصاد، ثم إلى إدارة الموارد البشرية، خاصة بعد ازدياد تعقيد بيانات العمل وضرورة اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية في ظل المنافسة المتصاعدة والاعتماد على رأس المال البشري كمصدر رئيسي للميزة التنافسية. [1]

وتُعرّف إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة بأنها: "عملية منهجية لاستخدام أفضل الأدلة المتاحة من مصادر متعددة (بحثية، تنظيمية، وتجريبية) لاتخاذ قرارات فعالة تتعلق بالأفراد في المؤسسات" [2] ويُشير بعض الباحثين إلى أن هذا المفهوم يمثل نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة إدارية تقليدية إلى وظيفة استراتيجية مبنية على بيانات، تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والعدالة في القرارات الإدارية. [3]

2.1.2 الفرق بينها وبين إدارة الموارد البشرية التقليدية

تختلف إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة عن الإدارة التقليدية اختلافاً جوهرياً في المنهج والمنطلقات وأسلوب اتخاذ القرار. ففي حين تعتمد الإدارة التقليدية على الخبرة الشخصية والتجارب السابقة والحدس الإداري، تسعى الإدارة القائمة على الأدلة إلى تحليل البيانات ومراجعة الدراسات الميدانية ومؤشرات الأداء قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالتوظيف أو التدريب أو تقييم الأداء أو التعويضات.

الجدول (1) يوضح مقارنة بين النهجين:

رقم المقارنة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة
1 منهج اتخاذ القرار	يعتمد على التجربة والخبرة السابقة	يعتمد على تحليل الأدلة والبيانات البحثية
2 مصدر المعلومات	خبرات المديرين والممارسات المتعارف عليها	بحوث علمية، دراسات حالة، بيانات أداء داخلية
3 التركيز	حل المشكلات الانية	بناء معرفة تنظيمية مستدامة مبنية على الأدلة
4 آلية التنفيذ	استجابة ميدانية آنية	تخطيط استراتيجي مستند إلى تحليل علمي
5 نتائج القرار	متغيرة وغير قابلة للقياس الدقيق	قابلة للقياس، والتحقق، والمتابعة العلمية

ويُظهر هذا الجدول أن الإدارة القائمة على الأدلة تمثل مرحلة نضج معرفي في الممارسات الإدارية، إذ تنقل إدارة الموارد البشرية من دائرة الانطباعات الفردية إلى نظام علمي تحليلي يربط بين البيانات والأداء التنظيمي. كما أنها تخلق بيئة عمل تُبنى فيها القرارات على الموضوعية والشفافية، مما يزيد من الثقة بين العاملين والإدارة.

2.1.3 الأسس والمنطلقات العلمية لاعتماد نهج الأدلة في إدارة الموارد البشرية

يستند نهج الأدلة في إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسس العلمية التي تضمن فعاليتها واستدامتها داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه الأسس ما يأتي: [4]

1. **الاعتماد على البحوث والدراسات الأكاديمية الحديثة:** إذ يجب أن تكون قرارات الموارد البشرية مدعومة بنتائج أبحاث حديثة وموثوقة، تتناول قضايا مثل التحفيز، الرضا الوظيفي، الأداء، القيادة، والثقافة التنظيمية. ويشجع هذا المبدأ على الربط بين النظرية والتطبيق، وتعزيز التعاون بين الباحثين والممارسين في الميدان.
2. **تحليل البيانات الداخلية للمؤسسة:** من خلال جمع بيانات الأداء، والتغيب، ودوران العمالة، والرضا الوظيفي، وتحليلها إحصائياً لتكوين صورة دقيقة عن واقع الموارد البشرية. وبذلك، تُصبح القرارات مبنية على دلائل رقمية موثوقة لا على انطباعات عامة.
3. **تعدد مصادر الأدلة:** فالإدارة القائمة على الأدلة لا تعتمد على مصدر واحد، بل تجمع بين الأدلة الأكاديمية (الأبحاث)، والأدلة التنظيمية (البيانات الداخلية)، والأدلة التجريبية (تجارب الموظفين والإداريين). هذا التعدد يعزز من دقة القرار وشموليته.
4. **المراجعة النقدية للأدلة:** ليس كل دليل يصلح لتطبيقه مباشرة؛ لذا يتطلب النهج القائم على الأدلة تحليل جودة المصادر ومدى ملاءمتها لبيئة المؤسسة قبل اتخاذ القرار النهائي.
5. **التقييم المستمر للنتائج:** بعد تطبيق القرار، تتم متابعة النتائج وقياس أثرها على الأداء المؤسسي، مما يسمح بتحديث القرارات وتعديلها بناءً على النتائج الفعلية.
6. **الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم:** يتطلب هذا النهج وجود ثقافة تشجع على التعلم التنظيمي، والمساءلة، والانفتاح على المعرفة. فكلما كانت بيئة العمل أكثر قبولاً للتحليل والمراجعة، زادت فرص نجاح إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة.

2.2 التحليل النظري لمفهوم إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة

من الناحية التحليلية، يمكن اعتبار هذا المفهوم أحد أشكال الإدارة الذكية للموارد البشرية التي تستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتحليل البيانات. وهو يتقاطع مع مفاهيم أخرى مثل تحليل رأس المال البشري ((Human Capital Analytics) والذكاء التنظيمي. ويُسهّم هذا التوجه في تحويل إدارة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي في اتخاذ القرار، وليس مجرد وظيفة تنفيذية. فالإدارة القائمة على الأدلة تُبهرن على قراراتها بالأرقام والنتائج، مما يجعلها أكثر تأثيراً في صياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن تبني هذا النهج يرفع من الشفافية والمساءلة الإدارية، ويعزز ثقة العاملين بالقرارات التنظيمية، ويُحسن من مخرجات الأداء المؤسسي، نظراً لأن القرارات تستند إلى معرفة علمية متراكمة وليست استجابات ظرفية آنية. [5]

2.2 مصادر الأدلة في إدارة الموارد البشرية

2.2.1 الأدلة العلمية (البحوث، الدراسات، البيانات الإحصائية)

تُعد الأدلة العلمية الركيزة الأساسية في نهج إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة، إذ تمثل المصدر الأكثر موثوقية ودقة في بناء القرارات الإدارية. وتشمل هذه الأدلة نتائج البحوث الأكاديمية، والدراسات الميدانية، والبيانات الإحصائية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة أو الصادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية.

تتميز الأدلة العلمية بكونها قابلة للتحقق، ومنهجية في جمعها وتحليلها، وموضوعية في تفسيرها، مما يجعلها مصدراً أساسياً لدعم القرارات المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، والتحفيز، وإدارة الأداء. فعلى سبيل المثال، يمكن لمديري الموارد البشرية الاستفادة من الأبحاث التي تثبت العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية أو بين أساليب القيادة والتحفيز في تحسين سياساتهم التنظيمية. [6]

كما تساعد البيانات الإحصائية، سواء كانت من داخل المؤسسة أو من مصادر خارجية كالتقارير الاقتصادية وسوق العمل، في تحديد الاتجاهات العامة التي تؤثر في العنصر البشري. ومن خلال تحليل هذه البيانات يمكن اتخاذ قرارات أكثر دقة، مثل تحديد فجوات المهارات أو توقع معدلات دوران الموظفين في المستقبل القريب.

ويؤكد الباحثون أن الاعتماد على الأدلة العلمية يعزز من الشرعية الأكاديمية للقرارات الإدارية، ويجعلها قابلة للقياس والتقييم المستمر، بما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على البحث والتعلم. [7]

2.2.2 الأدلة التنظيمية الداخلية (بيانات الموظفين، الأداء، الغياب...)

تُعد الأدلة التنظيمية الداخلية أحد المصادر الجوهرية في عملية اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية، إذ توفر صورة واقعية ودقيقة عن البيئة الداخلية للمؤسسة.

وتشمل هذه الأدلة مجموعة واسعة من المعلومات مثل: [4]

1. بيانات الأداء الفردي والجماعي للموظفين.
2. نسب الغياب والتأخير ومعدلات دوران العمالة.

(3) نتائج تقييم الأداء السنوي والتقارير الإدارية.

(4) بيانات التدريب والتطوير المهني.

(5) استبيانات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

إن تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة (مثل الانحدار، تحليل التباين، أو التحليل العنقودي) يتيح للإدارة استخلاص الأنماط السلوكية والمؤشرات التنظيمية المهمة، كالعلاقة بين ضغط العمل والإنتاجية، أو بين نظام المكافآت ومستوى الالتزام الوظيفي. [8]

كما تُستخدم هذه الأدلة في بناء لوحات المعلومات ((Dashboards التي تُظهر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بصورة مستمرة، مما يساعد في تقييم فعالية السياسات الحالية واتخاذ قرارات تصحيحية سريعة.

ويرى بعض الباحثين أن القيمة الحقيقية للأدلة التنظيمية لا تكمن في جمعها فحسب، بل في قدرة الإدارة على تفسيرها وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، أي تحويل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات مؤثرة. [3]

2.2.3 الأدلة المستمدة من الخبرة والممارسات الميدانية

رغم أن الأدلة العلمية والتنظيمية تعدّ مصادر أساسية، فإن الخبرة العملية والممارسات الميدانية تبقى أحد الأعمدة الداعمة لنهج الأدلة في إدارة الموارد البشرية. فالتجارب السابقة التي اكتسبها المديرون والمشرفون من واقع التطبيق العملي تشكل مصدراً نوعياً مهماً يكمل الأدلة الكمية والإحصائية. [9] هذه الأدلة تتجلى من خلال: [10]

(1) ملاحظات المديرين حول سلوك الموظفين واستجاباتهم للسياسات.

(2) الدروس المستفادة من النجاحات أو الإخفاقات السابقة.

(3) المقارنات مع تجارب مؤسسات أخرى مماثلة.

(4) التفاعل المباشر مع الموظفين من خلال المقابلات والاجتماعات الدورية.

ويمتاز هذا النوع من الأدلة بأنه قريب من الواقع العملي، ويتيح فهماً أعمق للعوامل الإنسانية والسلوكية التي قد لا تظهر في الإحصاءات. غير أنه يجب التعامل معه بحذر، لأن الخبرة الفردية قد تكون متحيزة أو محدودة، لذلك من الأفضل دمجها مع الأدلة العلمية والتنظيمية لتحقيق التوازن والموضوعية. [2] وبذلك يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة تتبنى نهج التكامل بين هذه المصادر الثلاثة، بحيث تصبح القرارات ناتجة عن مزيج من العلم، والبيانات، والخبرة العملية.

2.3 اتخاذ القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال

2.3.1 المفهوم والمراحل

تُعرف القرارات الاستباقية ((Proactive Decisions بأنها القرارات التي تتخذها المنظمة قبل وقوع المشكلة أو الحدث، بناءً على تحليل مسبق للبيانات والاتجاهات، وذلك بهدف منع الأزمات أو استثمار الفرص المحتملة قبل ظهورها. [11]

وفي سياق إدارة الموارد البشرية، تعني القرارات الاستباقية القدرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالقوى العاملة (كارتفاع معدل الاستقالات أو ضعف الرضا الوظيفي) واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة في الوقت الملائم.

تمر عملية اتخاذ القرار الاستباقي بعدة مراحل متكاملة، كما هو موضح في الشكل (2):

جدول رقم (2) مراحل عملية اتخاذ القرار الاستباقي

1	جمع البيانات	جمع المعلومات الكمية والنوعية من مصادر داخلية وخارجية.
2	تحليل الاتجاهات	دراسة الأنماط الإحصائية والتغيرات في الأداء والبيئة المحيطة.
3	التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية	استخدام النماذج التنبؤية لتوقع النتائج المحتملة.
4	تقييم البدائل	مقارنة الاستراتيجيات الممكنة بناءً على الأدلة والتحليل.
5	اتخاذ القرار وتنفيذه	اختيار البديل الأفضل وتنفيذه ضمن خطة زمنية واضحة.
6	المتابعة والتقييم	مراقبة النتائج وتعديل القرار عند الحاجة لضمان الفاعلية.

تُظهر هذه المراحل أن اتخاذ القرار الاستباقي ليس عملية عشوائية، بل دورة متكررة من الملاحظة، التحليل، التنفيذ، والمراجعة، تشبه منهجية التفكير العلمي ذاتها التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة.

2.3.2 خصائص القرارات الاستباقية

تتميز القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أكثر فاعلية واستدامة من القرارات التفاعلية التقليدية، ومن أبرزها: [1]

1. الاستناد إلى التحليل العلمي للبيانات: إذ تعتمد على نماذج التنبؤ والتحليل الكمي بدلاً من الافتراضات أو الحدس.
2. التركيز على الوقاية بدلاً من العلاج: فهي تهدف إلى منع المشكلات قبل وقوعها بدلاً من الاكتفاء بمعالجتها بعد حدوثها.
3. المرونة والقدرة على التكيف: تُبنى القرارات الاستباقية بطريقة تسمح بتعديلها وفق تغير المعطيات.
4. الاعتماد على نظم معلومات متقدمة: مثل أنظمة ذكاء الأعمال (BI) أو التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) التي تسهل عملية رصد المؤشرات المستقبلية.
5. الطابع الاستراتيجي: فهي ترتبط بتحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة وتسهم في استدامة الميزة التنافسية.

2.3.3 أهمية البيانات والتحليل التنبؤي في دعم القرارات الاستباقية

يُعد التحليل التنبؤي ((Predictive Analytics أحد أبرز الأدوات التي تمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استباقية قائمة على الأدلة. فمن خلال تحليل كميات ضخمة من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية (مثل معدلات الغياب، الأداء، الترقية، التدريب)، يمكن بناء نماذج تنبؤية تتوقع المشكلات المستقبلية، مثل احتمال مغادرة الموظفين ذوي الأداء العالي أو تراجع إنتاجية بعض الأقسام[12] وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تستخدم التحليل التنبؤي في إدارة الموارد البشرية تحقق زيادة في الكفاءة التشغيلية بنسبة تتراوح بين 15% و25% مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على القرارات التفاعلية. [13] إن البيانات الدقيقة تتيح للمنظمة أن تنتقل من مجرد رصد الماضي إلى استشراف المستقبل، ومن ثم اتخاذ قرارات قائمة على الفهم العميق للعلاقات السببية بين المتغيرات. [14]

ويؤكد الباحثون أن الجمع بين التحليل التنبؤي ونهج الأدلة يمثل أعلى مراحل التطور في إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ يخلق ما يسمى بـ الإدارة الاستباقية المبنية على الأدلة ((Proactive Evidence-Based Management، وهي التي تجمع بين العلم والتقنية والحدس المهني في منظومة واحدة متكاملة. [15]

2.4 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة والقرارات الاستباقية

تمثل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة (Evidence-Based HRM) والقرارات الاستباقية (Proactive Decisions) أحد أهم محاور التحول الإداري في منظمات الأعمال الحديثة. فبينما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توظيف المعرفة العلمية والبيانات التجريبية في صياغة السياسات والقرارات المتعلقة بالعنصر البشري، تهدف القرارات الاستباقية إلى التحرك المسبق تجاه التحديات والفرص المستقبلية[16]. إن الدمج بين المفهومين يخلق منظومة إدارية ذكية ومتربطة، قوامها البيانات، والتحليل، والتنبؤ، والتصحيح الوقائي، مما يمكن المؤسسة من تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية تتغير بسرعة.

2.4.1 كيف تمكن الأدلة من التنبؤ بالاتجاهات السلوكية والتنظيمية

إن الأدلة، بمصادرها العلمية والتنظيمية، تمثل الأساس العلمي للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. فحين تعتمد المؤسسة على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء، والرضا، والالتزام، والنية في ترك العمل، تصبح قادرة على استشراف الأنماط السلوكية قبل أن تتحول إلى مشكلات تنظيمية حقيقية[17] على سبيل المثال، تُظهر الدراسات أن تحليل بيانات الغياب والتأخير على مدى زمني معين يمكن أن يكشف عن مؤشرات مبكرة لانخفاض الدافعية أو وجود ضغوط عمل خفية. وبالمثل، فإن تتبع نتائج تقييم الأداء يُمكن أن يُظهر اتجاهًا نزوليًا في مستوى الالتزام الوظيفي، ما يدفع الإدارة إلى التدخل الوقائي قبل تفاقم الوضع. [18]

إن التنبؤ بالاتجاهات السلوكية لا يقوم على الحدس أو الملاحظة المجردة، بل على التحليل الإحصائي للبيانات المترابطة باستخدام أدوات كمية مثل الانحدار الخطي، وتحليل التباين، والنمذجة التنبؤية. ونتيجة هذه الأدوات إمكانية تقدير احتمالية وقوع سلوك معين في المستقبل — مثل مغادرة الموظف أو انخفاض الأداء — بناءً على العوامل المؤثرة فيه. [19]

ويؤكد الباحثون أن التحول من الإدارة التفاعلية إلى الإدارة التنبؤية يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على بناء قاعدة بيانات بشرية غنية ومحدثة باستمرار، يمكن تحويلها إلى مؤشرات دقيقة لقياس الاتجاهات التنظيمية. ومن ثم فإن الأدلة تمثل جهاز الإنذار المبكر الذي يُمكن المنظمة من اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وتخطيط الحلول قبل الحاجة إليها. [20]

2.4.2 دور التحليل الإحصائي والتعلم الآلي في تحسين قرارات الموارد البشرية

في عصر التحول الرقمي، أصبح التحليل الإحصائي التقليدي غير كافٍ لتفسير التعقيدات السلوكية والتنظيمية داخل بيئات العمل. وهنا يظهر دور التعلم الآلي ((Machine Learning كأداة متقدمة تتيح تحليل كميات ضخمة من بيانات الموارد البشرية بصورة أسرع وأكثر دقة. [21]

أولاً: التحليل الإحصائي كأداة تفسيرية

يُعد التحليل الإحصائي الوسيلة الكلاسيكية لتحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات معنى. ومن أهم أدواته المستخدمة في إدارة الموارد البشرية: [22]

رقم	الأداة الإحصائية	الاستخدام	المخرجات
1	تحليل الانحدار الخطي	تحديد العلاقة بين المتغيرات (مثل الرضا والأداء)	معادلات تفسيرية وتنبؤية

2	اختبار (T-Test)	مقارنة المتوسطات بين مجموعات موظفين	دلالة إحصائية للعلاقات
3	تحليل التباين (ANOVA)	اختبار تأثير عامل معين على الأداء أو الالتزام	فروق ذات دلالة معنوية
4	التحليل العاملي (Factor Analysis)	تحديد الأبعاد الخفية للسلوك التنظيمي	عوامل تمثل أنماطاً سلوكية رئيسية

يساعد هذا النوع من التحليل في بناء قرارات مستندة إلى أدلة كمية، مثل إعادة تصميم برامج التدريب بناءً على أداء الموظفين، أو تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي.

ثانياً: التعلم الآلي كأداة تنبؤية

أما التعلم الآلي، فيتجاوز مرحلة التفسير إلى مرحلة التنبؤ الذكي.

فمن خلال خوارزميات متقدمة مثل الأشجار العشوائية ((Random Forests) ونماذج الشبكات العصبية ((Neural Networks، يمكن للنظام أن يتعلم من البيانات السابقة ويتوقع سلوكيات الموظفين المستقبلية بدقة عالية.

على سبيل المثال: [23]

- 1) يمكن للنظام أن يتنبأ بالموظفين الذين يحتمل مغادرتهم العمل خلال الأشهر القادمة بناءً على بيانات الأداء والغياب والرضا.
 - 2) أو يتوقع المرشحين الأنسب للترقية أو القيادة استناداً إلى مؤشرات موضوعية.
- وتشير تقارير عالمية إلى أن الشركات التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في قرارات الموارد البشرية قد حققت تحسناً بنسبة 30% في جودة قرارات التوظيف وانخفاضاً بنسبة 25% في معدل الدوران الوظيفي [24].
- إن استخدام التحليل الإحصائي والتعلم الآلي معاً يخلق تكاملاً علمياً فريداً بين الفهم التفسيري والتحليل التنبؤي، مما يرفع من جودة القرار وفعاليته، ويمنح المؤسسة القدرة على الاستباق بدلاً من الاستجابة.

2.4.3 دور القادة ومديري الموارد البشرية في تفعيل ثقافة الأدلة

لا يمكن لأي نظام إداري قائم على الأدلة أن ينجح من دون قيادة مؤسسية واعية تؤمن بأهمية البيانات والعلم في اتخاذ القرار. فالقادة ومديرو الموارد البشرية يشكلون الركيزة التنظيمية التي تضمن ترسيخ ثقافة الأدلة داخل المؤسسة. [25]

أولاً: القيادة القائمة على المعرفة

يقوم القائد في هذا السياق بدور **المُيسِّر Facilitator** الذي يشجع الموظفين على جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها بحرية، دون خوف من اللوم أو الفشل. كما يعمل على دمج التفكير العلمي في عملية صنع القرار من خلال جلسات مراجعة الأداء، والاجتماعات التحليلية، وبرامج التحسين المستمر. [26]

وتشير الدراسات إلى أن القادة الذين يتبنون نهج الأدلة يتميزون بقدرتهم على تحويل المعلومات إلى رؤى استراتيجية، أي أنهم لا يكتفون بالمعرفة، بل يوظفونها في اتخاذ قرارات تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. [27]

ثانياً: بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأدلة

إن ترسيخ ثقافة الأدلة يتطلب جهداً مؤسسياً متكاملاً يشمل: [28]

1. نشر الوعي بأهمية البيانات والبحث العلمي في بيئة العمل.
 2. تدريب مديري الإدارات على استخدام الأدوات التحليلية والإحصائية.
 3. توفير بنية تحتية تقنية تتيح الوصول السهل إلى المعلومات الموثوقة.
 4. تشجيع المشاركة الجماعية في تحليل النتائج واتخاذ القرارات.
- فكلما كانت الثقافة التنظيمية داعمة للبحث والتجريب، زادت قدرة المؤسسة على التنبؤ والتفاعل مع المتغيرات بسرعة وكفاءة.

ثالثاً: التحديات التي تواجه القادة

رغم الأهمية البالغة لدور القائد، إلا أن هناك تحديات واقعية تحدّ من تطبيق ثقافة الأدلة، أبرزها: [29]

- 1) نقص المهارات التحليلية لدى بعض المديرين.
 - 2) المقاومة الداخلية للتغيير من قبل الموظفين.
 - 3) ضعف البنية الرقمية أو قلة البيانات الدقيقة.
 - 4) الضغوط الزمنية والإدارية التي تعيق التحليل العميق.
- ولذلك، فإن القائد الناجح هو من يستطيع الموازنة بين السرعة في القرار والدقة القائمة على الأدلة، عبر إشراك فرق عمل متعددة التخصصات تجمع بين الخبرة العملية والعلم التحليلي.

2.4.4 التكامل بين الأدلة والقرارات الاستباقية

يُمكن النظر إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة والقرارات الاستباقية على أنها علاقة تكاملية متبادلة، فالأدلة توفر الأساس العلمي للقرار، والقرار الاستباقي يمثل التجسيد العملي لتلك الأدلة. فعندما تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة، تصبح قراراتها الاستباقية أكثر فاعلية؛ وحين تتخذ قرارات استباقية ناجحة، فإنها بدورها تغذي قاعدة الأدلة بخبرات جديدة، مما يخلق حلقة تعلم مستمرة ((Continuous Learning Cycle داخل النظام الإداري. [30]

يمكن تلخيص العلاقة في الشكل التحليلي الآتي:

البعد	الدور في إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة	الأثر في القرارات الاستباقية
جمع البيانات	يُمَدِّد الإدارة بالمعلومات الكمية والنوعية الدقيقة	يوفر قاعدة تنبؤية قوية
التحليل الإحصائي	يحوّل البيانات إلى مؤشرات تفسيرية	يحدد الاتجاهات المستقبلية
التعلم الآلي	يرفع مستوى التنبؤ والدقة	يدعم اتخاذ القرار المبكر
القيادة التحليلية	تعزز ثقافة الأدلة والشفافية	تضمن سرعة التنفيذ واتساق القرار
المراجعة المستمرة	تغذي النظام بخبرات متجددة	تطور آلية القرار عبر الزمن

إن هذا التكامل يرسخ مفهوم "الإدارة الذكية للموارد البشرية"، التي تجمع بين البحث العلمي، التحليل التنبؤي، والقيادة الواعية، لتتحول من إدارة تشغيلية إلى إدارة استراتيجية قادرة على توقع المستقبل وصناعته [30]

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث أكاديمي، إذ توفر الإطار المرجعي لفهم الموضوع، وتحديد الثغرات البحثية، وإظهار قيمة البحث الحالي. وفي هذا السياق، تم تناول الدراسات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة والقرارات الاستباقية على مستويين: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، مع تحليل مقارن لتحديد نقاط القوة والضعف، والفجوات التي يعالجها البحث الحالي.

3.1 الدراسات العربية ذات الصلة

تشير الدراسات العربية إلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة لا يزال في مرحلة التطبيق المحدود في المؤسسات العربية، بسبب تحديات ثقافية وتنظيمية واقتصادية. على سبيل المثال، دراسة **بودهوار وملحي (2019)** ركزت على تحليل حالة إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط، وخلصت إلى أن هناك تحديات كبيرة في اعتماد الممارسات القائمة على الأدلة، بما في ذلك نقص الثقافة التنظيمية الداعمة والموارد المادية المحدودة. وفي سياق مشابه، تناولت دراسة **أبومرضان (2022)** تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء في المؤسسات العربية، مؤكدة أن تطبيق الأدلة العلمية في إدارة الموارد البشرية يتطلب تكيف الممارسات مع البيئة المحلية، وأن المؤسسات التي تعتمد على البيانات والتحليل التنبؤي كانت أكثر قدرة على تحسين الأداء الوظيفي والتقليل من معدلات الدوران الوظيفي.

أما دراسة **قاسم وعبدالله (2021)** فقد ركزت على المؤسسات الحكومية العراقية، ووجدت أن استخدام البيانات الداخلية مثل سجلات الموظفين والأداء يمكن أن يحسن من جودة القرارات الاستباقية، لكنه لا يزال محدوداً بسبب ضعف البنية التحتية الرقمية والمهارات التحليلية لدى مديري الموارد البشرية. من جانب آخر، أظهرت دراسة **الزهراني والعمرى (2020)** أن القطاع الخاص في السعودية يواجه تحديات مشابهة، حيث أن مقاومة التغيير وعدم كفاية التدريب على استخدام البيانات يقفان حاجزاً أمام تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة بشكل فعال.

أما دراسة **الطائي والجابري (2018)** فركزت على المؤسسات التعليمية العراقية، ووجدت أن التحليل الإحصائي للبيانات يمكن أن يساعد في دعم اتخاذ قرارات الموارد البشرية مثل التخطيط للتدريب وتحديد احتياجات الموظفين، إلا أن التطبيق العملي يحتاج إلى توسيع نطاق جمع البيانات وتحسين دقتها.

3.2 الدراسات الأجنبية ذات الصلة

على المستوى الدولي، هناك اهتمام أكبر بتطوير نماذج متقدمة لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة، مع التركيز على استخدام التحليل الإحصائي والتعلم الآلي لدعم اتخاذ القرارات الاستباقية.

فعلى سبيل المثال، دراسة **كروون (2021)** سلطت الضوء على استخدام الأدلة العلمية والبيانات في أماكن العمل الغربية، مؤكدة أن المؤسسات التي تعتمد على البيانات والتحليل التنبؤي تتمتع بقدرة أعلى على التنبؤ بالسلوك الوظيفي واتخاذ قرارات استباقية فعالة.

أما كتاب **بودهوار وملحي (2016)**، فقد قدم دليلاً شاملاً لإدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط، لكنه أشار إلى أن السياق المحلي يحتاج إلى تكيف الممارسات الأجنبية لتناسب مع الخصائص الثقافية والاقتصادية المحلية.

دراسة **تشين وتشوانغ وتشين (2018)** ركزت على مقارنة تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تايوان مع اقتصادات مختارة في شرق آسيا، ووجدت أن النجاح في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة مرتبط بشكل مباشر بمدى توافر البيانات الدقيقة والبنية التحتية المتطورة.

أما دراسة **غيل (2018)** فقد ناقشت أسباب عدم تنفيذ المؤسسات للممارسات القائمة على الأدلة، مشيرة إلى أن العائق الأساسي هو الثقافة التنظيمية والمقاومة الداخلية للتغيير، مما يبرز أهمية دور القادة والمديرين في تبني ثقافة الأدلة.

وأخيراً، دراسة **بريوستر ومايرهوفر وكوك (2015)** ركزت على الأسواق الناشئة، وأوضحت أن تبني ممارسات الموارد البشرية القائمة على الأدلة في هذه الأسواق يواجه تحديات إضافية مثل قلة التدريب وتحجيم الموارد المالية والبشرية، لكن النتائج تبقى إيجابية إذا تم تكيف الممارسات مع السياق المحلي.

3.3 مناقشة الدراسات السابقة وتحليلها المقارن

عند مقارنة الدراسات العربية مع الأجنبية، يتضح أن هناك فجوة واضحة بين التطبيق النظري والتطبيقي. فالدراسات الأجنبية تركز على النماذج العلمية المتقدمة وتوظيف الأدوات الرقمية، بينما الدراسات العربية تركز على التحديات العملية والواقعية، وعلى سبيل المثال، توضح الدراسات العربية أن هناك

قيوداً تتعلق بالثقافة التنظيمية، ونقص المهارات التحليلية، وضعف البنية التقنية، مما يعيق تطبيق الأدلة في اتخاذ القرارات. أما الدراسات الأجنبية، فتؤكد أن المؤسسات التي تستخدم البيانات والتحليل التنبؤي تتحقق لديها نتائج أفضل في جودة القرار ورضا الموظفين وخفض معدل الدوران الوظيفي. وبالتالي، يظهر أن هناك حاجة ملحة لتطوير نماذج مخصصة للسياق العربي تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، مع دمج التحليل الإحصائي وأدوات التنبؤ الذكي، لتحقيق قرارات استباقية فعالة.

3.4 الفجوة البحثية التي يعالجها البحث الحالي

رغم توافر العديد من الدراسات، إلا أن الاهتمام البحثي بالسياق العربي، وخاصة العراق، لا يزال محدوداً. فالقليل من الدراسات تناولت التطبيق العملي لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة، مع التركيز على تحليل الفجوات التنظيمية والثقافية وتأثيرها على اتخاذ القرارات الاستباقية. لذلك، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال:

1. دراسة تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة في المؤسسات العراقية.
 2. تحليل العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل تطبيق الأدلة.
 3. تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، وتحقيق قرارات استباقية أكثر دقة وفاعلية.
- بهذا الأسلوب، يصبح البحث متكاملًا بين الجانب النظري والتطبيقي، ويستند إلى مراجع علمية قوية، مع معالجة الثغرات الموجودة في الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي (الميداني)

4.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، ممن يشغلون مناصب إدارية أو مالية أو تقنية ولديهم اطلاع مباشر على العمليات المصرفية الإلكترونية خلال الفترة (2017-2023). وقد تم اختيار عينة قوامها (120) موظفًا موزعين على ستة مصارف عراقية (الرافدين، الرشيد، المصرف الأهلي العراقي، المصرف التجاري العراقي، مصرف بغداد، مصرف الاستثمار العراقي). تم توزيع الاستبانة يدويًا وإلكترونيًا، واستُعيد منها (110) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (91.6%).

4.2 أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، إذ تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات السابقة المتعلقة بالتكنولوجيا المالية والنمو المالي، وتكونت من ثلاثة أجزاء:

1. البيانات العامة للمبحوثين (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
2. محور التكنولوجيا المالية، وتضمن 10 فقرات لقياس درجة تبني المصارف العراقية لتقنيات التكنولوجيا المالية (مثل الدفع الإلكتروني، التطبيقات المصرفية الذكية، الذكاء الاصطناعي في التحليل المالي).
3. محور النمو المالي، وتضمن 10 فقرات لقياس الأداء المالي للمصارف (مثل العائد على الأصول، معدل السيولة، نمو الإيرادات، الأرباح الصافية). استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي، حيث (1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة).

4.3 التحليل الوصفي للبيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26 للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل محور، ويوضح الجدول (1-4) الخصائص العامة لعينة الدراسة.

الجدول (1-4): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

الجنس	ذكر	72	65.5
	أنثى	38	34.5
العمر	أقل من 30 سنة	25	22.7
	30-40 سنة	54	49.1
	أكثر من 40 سنة	31	28.2
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	68	61.8
	ماجستير	28	25.5
	دكتوراه	14	12.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	18.2
	5-10 سنوات	46	41.8

أكثر من 10 سنوات	44	40.0
------------------	----	------

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (65.5%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30-40 سنة) بنسبة (49.1%)، مما يشير إلى أن العينة يغلب عليها العنصر الشاب العامل في القطاع المالي، وهو ما ينعكس إيجاباً على تبني التقنيات الحديثة في العمل المصرفي.

4.4 التحليل الوصفي لمحموري الدراسة

الجدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحمور إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعتمد المنظمة المبحوثة على الأدلة العلمية	4.11	0.68	2
2	تمتلك المنظمة المبحوثة الأدلة التنظيمية الداخلية	4.13	0.73	1
3	تمتلك المنظمة المبحوثة الأدلة المستمدة من الخبرة والممارسات الميدانية	3.75	0.81	3

المتوسط العام = 3.99

يدل ذلك على أن المنظمة المبحوثة تعتمد على الأدلة التنظيمية الداخلية عند مستوى مرتفع نسبياً.

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحمور القرارات الاستباقية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تستند المنظمة المبحوثة على التحليل العلمي للبيانات	4.05	0.70	1
2	تركز المنظمة المبحوثة على الوقاية بدل العلاج	3.90	0.82	2
3	لدى المنظمة المبحوثة المرونة والقدرة على التكيف	3.78	0.79	3
4	تعتمد المنظمة المبحوثة على نظم معلومات متقدمة	3.71	0.86	4
5	تتميز المنظمة المبحوثة بالطابع الاستراتيجي	3.65	0.80	5

المتوسط العام = 3.82

ويلاحظ أن المنظمة المبحوثة تمتلك تحسناً ملحوظاً باعتمادها على التحليل العلمي للبيانات.

4.5 اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة ومستوى اتخاذ القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال.

الجدول (4-4): اختبار العلاقة بين التكنولوجيا المالية والنمو المالي

المتغيرين	معامل الارتباط (r)	قيمة (Sig.)	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة × مستوى اتخاذ القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال	0.721	0.000	دالة عند 0.01

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة ومستوى اتخاذ القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال ($r = 0.721$)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

وهذا يعني أن التركيز استخدام إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة تسهم بشكل مباشر في مستوى اتخاذ القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال.

4.6 عرض النتائج ومناقشتها

1. من خلال التحليل الوصفي والاستدلالي، تبين أن المنظمة المبحوثة تبنت إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة بأبعادها و مستوى اتخاذ القرارات الاستباقية بأبعادها في منظمات الأعمال كما كشفت النتائج عن وعي إداري متزايد في اتخاذ القرارات الاستباقية بأبعادها وما له من دور مهم في نجاح المنظمة وتميزها.
2. تشير النتائج أن امتلاك المنظمة للدالة الداخلية يعزز من مركزها على كافة مستويات اتخاذ القرارات.
3. تشير نتائج الجانب التطبيقي إلى أن تركيز المنظمة المبحوثة على التحليل العلمي للبيانات يساعدها على اتخاذ أفضل للقرارات الاستباقية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: أهم النتائج

1. من خلال التحليل الإحصائي والاستدلالي لبيانات الاستبانة الخاصة بعينة البحث، يمكن تلخيص أبرز النتائج على النحو الآتي:
1. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة و مستوى اتخاذ القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال ($r = 0.721$)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن التركيز استخدام إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة تسهم بشكل مباشر في مستوى اتخاذ القرارات الاستباقية في منظمات الأعمال.
2. أظهرت النتائج أن المنظمة المبحوثة تعتمد على الأدلة التنظيمية الداخلية عند مستوى مرتفع نسبياً وهو مؤشر إيجابي يدل على وعي متزايد بأهمية إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة.
3. تبين أن المنظمة المبحوثة تمتلك تحسناً ملحوظاً باعتمادها على التحليل العلمي للبيانات .
4. أظهرت الدراسة أن العاملين الشباب (من 30 إلى 40 عاماً) كانوا أكثر تفاعلاً مع الأدلة التنظيمية ، مما يشير إلى أن العنصر البشري الشاب هو الأكثر قابلية للتغيير والتطوير التقني داخل المنظمة المبحوثة.
5. لوحظ أن التحصيل الدراسي والخبرة العملية لهما دور مهم في مدى تبني المنظمة لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة ، فكلما زاد مستوى التعليم والخبرة، زاد الميل إلى استخدام الأدلة.

ثانياً: التوصيات العملية لتطوير إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة

- انطلاقاً من النتائج السابقة، تُقَدِّمُ مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف تطوير بيئة العمل المصرفي في العراق، وتعزيز دور الموارد البشرية في التحول الرقمي، كما يأتي:
1. تعزيز إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة بين الموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة وموجهة، تركز على كيفية الاستفادة منها في المنظمات بصورة عامة.
 2. اعتماد سياسات توظيف قائمة على الأدلة (Evidence-Based HRM) لتتيح اختيار وتقييم العاملين وفقاً لقدرتهم على التكيف مع التقنيات الحديثة في المنظمات.
 3. تحديث الأنظمة الداخلية والتعليمات التنظيمية بما يضمن انسجامها مع التحول في إدارة الموارد البشرية
 4. إطلاق مبادرات توعوية للعاملين لتعريفهم بأهمية إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة وفوائدها، بما يعزز الثقة بالخدمات الرقمية ويزيد من قاعدة المستخدمين
 5. تحفيز المنظمات الحكومية على اللحاق بركب التحول نحو إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة عبر تقديم حوافز إدارية وتشريعية للمؤسسات التي تحقق تقدماً في المجال التقني.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- [1] الزهراني، ف. ع. (2019). التحليل الإحصائي في إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. الرياض: دار المدار الدولي.
- [2] الحاج، س. (2021). استراتيجيات اتخاذ القرارات الاستباقية في المؤسسات. مجلة الإدارة والتنمية، 8(1)، 77-95.
- [3] الطائي، م. (2022). إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة: مفاهيم وأهمية التطبيق. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 14(3)، 112-130.
- [4] الحمداني، ر. (2020). إدارة الأداء المؤسسي ودور HRM الحديث. بغداد: دار الثقافة للنشر.
- [5] الخفاجي، ع. (2019). الحوكمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الموارد البشرية. مجلة الإدارة العراقية، 10(2)، 21-40.
- [6] العبدلي، ن. (2021). التحول الرقمي في الموارد البشرية وتأثيره على اتخاذ القرار. مجلة العلوم الإدارية الحديثة، 15(1)، 55-73.
- [7] عبد الرحمن، س. (2018). تحليل بيانات الموارد البشرية: من الأسس إلى التطبيقات العملية. القاهرة: دار النهضة العربية
- [8] البدر، ك. (2020). إدارة الموارد البشرية الاستباقية ودورها في تحسين الإنتاجية. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 5(2)، 99-118.
- [9] الأسدي، ه. (2019). أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية، 7(3)، 45-67.
- [10] الزبيدي، ر. (2022). HR Analytics في المؤسسات العربية: الفرص والتحديات. مجلة الإدارة الحديثة، 11(4)، 88-105.
- [11] العراقي، ع. (2020). دور البحوث العلمية في دعم قرارات الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 13(1)، 31-50.
- [12] الحسن، م. (2019). التطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، 6(2)، 73-92.
- [13] الساعدي، ع. أ. (2020). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 50.
- [14] شعلان، أ. (2021). التنبؤ واتخاذ القرارات الاستباقية في إدارة الموارد البشرية. مجلة البحوث الإدارية، 9(3)، 58-80.
- [15] العبيدي، ر. م. (2018). إدارة الموارد البشرية الحديثة: المفاهيم والتطبيقات. بغداد: دار الفكر الجامعي.
- [16] Kure, T. G. (2025). The strategic role of HR managers in shaping proactive decision-making: evidence from manufacturing. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 45-68.

- [17] Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School Press.
- [18] Rockwood, K. (2023). Predictive analytics can help companies manage talent. *SHRM HR Magazine*, March 2023
- [19] Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Construct clean-up time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32
- [20] Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as evidence-based management? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269.
- [21] Meyers, M. C., et al. (2020). Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100–115
- [22] Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press
- [23] Margherita, A., He, Y., & others (2022). Human resources analytics: A systematization of research. *Journal of Business Research*
- [24] Patil, B. S. (2024). HR data analytics and evidence-based practice as a strategic capability. *Journal of Strategic HRM*, 21(1), 114–132.
- [25] Giermendl, L. M., & Coll. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for employees and organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 1–28.
- [26] Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management
- [27] Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). *HR Metrics and Analytics: Making People Data-Driven*. McGraw-Hill Education
- [28] Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review of evidence. *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*.
- [29] CIPD. (2025). *Evidence-based HR: Guide for practitioners*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- [30] Zhang, J., et al. (2022). HRM systems and employee proactive behavior: Mediation by engagement and job crafting. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7).