

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص الموارد البشرية

فعالية دور شريك أعمال الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي في المملكة
العربية السعودية: دراسة مقارنة دولية

إعداد الطالب:
لمى مبروك سلوم باجعيفر
إشراف:

العام الدراسي:
2026

فهرس المحتويات

.....	مقدمة:
.....	مشكلة الدراسة
.....	أهمية الدراسة:
.....	أهداف الدراسة:
.....	تساؤلات الدراسة
.....	فروض الدراسة:
.....	الدراسات السابقة:
.....	الفجوة البحثية:
.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
.....	المنهجية وطرق البحث:
.....	مجتمع وعينة الدراسة
.....	أداة الدراسة
.....	أساليب التحليل الإحصائي
.....	خامسًا: حدود الدراسة
.....	المراجع

مقدمة

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولاً جذرياً خلال العقود الأخيرة، إذ انتقلت من مجرد وظيفة إدارية تهتم بشؤون التوظيف والرواتب إلى شريك استراتيجي يساهم مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز أدائها التنافسي. برز مفهوم شريك أعمال الموارد البشرية (HR Business Partner) لأول مرة أواخر التسعينيات عبر أعمال ديف أولريتش (1997) التي أكدت ضرورة ربط ممارسات الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للشركة. يؤدي شريك الموارد البشرية دور الجسر بين إدارة المنظمة وموظفيها، حيث يضمن مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للأعمال ويساعد في توجيه القرارات لتحقيق هذه الأهداف. وقد تبنت العديد من الشركات حول العالم نموذج الشريك أعمال الموارد البشرية ضمن هيكلها التنظيمي الحديث [ingentaconnect.com].

على الرغم من الانتشار الواسع لهذا الدور عالمياً، تشير الدراسات الحديثة إلى وجود فجوة كبيرة بين تبني المنظمات لمسمى "شريك أعمال الموارد البشرية" وبين تفعيله الفعلي لدوره الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال، كشفت إحدى الدراسات العالمية عام 2024 أن فقط 24% من المؤسسات تُشرك شركاء الموارد البشرية لديها في تصميم حلول الأعمال بشكل فعال مع قادة الشركة، وأن حوالي 15% فقط من تلك المؤسسات تعتقد أن شركاء الموارد البشرية لديها مجهزون بالمهارات اللازمة لإعادة تصميم هياكل العمل بفعالية. يوضح ذلك أن كثيراً من المؤسسات ما زالت تستثمر في هذا الدور اسمياً دون أن تحقق الاستفادة القصوى من إمكاناته الاستراتيجية [aihr.com].

[aihr.com]

أما في المملكة العربية السعودية، فقد تسارع تطور دور الموارد البشرية في ظل مستهدفات رؤية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية (HCDP) المصاحب لها. انتقلت العديد من الشركات السعودية من النموذج التقليدي لإدارة شؤون الموظفين إلى تبني مفهوم شريك الأعمال للموارد البشرية ضمن جهود التحديث الاقتصادي والإداري. ومع ذلك، يواجه هذا التحول تحديات خاصة؛ إذ قامت بعض الشركات بإعادة تسمية مديري الموارد البشرية إلى "شركاء أعمال موارد بشرية" دون تغيير حقيقي في نمط العمل أو توزيع المهام. يُظهر هذا وجود فجوة بين المسمى الوظيفي الحديث والأثر الفعلي المرجو منه. في الواقع، لا يزال العديد من مسؤولي الموارد البشرية في السوق السعودية مثقلين بالأعمال التشغيلية (مثل معاملات التأشيرات والرواتب) على حساب دورهم الاستراتيجي. على سبيل المثال، يبلغ متوسط نسبة شريك الموارد البشرية إلى الموظفين حوالي 1 إلى 283، مع إفادة حوالي 21% من المؤسسات بأن النسبة تفوق 1 إلى 400 موظف لكل شريك؛ مما يعني أعباء عمل كبيرة تحدّ من قدرة الشريك أعمال الموارد البشرية على التركيز في المهام الاستراتيجية. هذا الواقع يثير تساؤلات حول مدى فعالية شريك أعمال الموارد البشرية داخل المنظمات السعودية، ومدى مساهمته الحقيقية في تحسين الأداء التنظيمي في مختلف القطاعات [cipd.org] [inclusive.sa].

بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة البحثية إلى دراسة أكاديمية منهجية تتناول فعالية دور شريك أعمال الموارد البشرية في السياق المحلي، مع الاستفادة من المقارنات الدولية. ستسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية حول الموضوع من خلال تقييم شامل للدور كما يُمارس فعلياً في منظمات المملكة، وقياس أثره على الأداء التنظيمي، مع مقارنة النتائج بالتجارب والممارسات العالمية. وفيما يلي سيتم استعراض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومنهجيتها بالتفصيل، بالإضافة إلى مراجعة أدبيات الموضوع وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لمعالجتها.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإجماع النظري على أهمية دور شريك أعمال الموارد البشرية كحلقة وصل استراتيجية بين إدارة الشركة والموارد البشرية، تواجه العديد من المنظمات صعوبة في ترجمة هذا الدور إلى تأثير واقعي ملموس. مشكلة الدراسة تتمثل في وجود فجوة بين الدور المتوقع لشريك أعمال الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وبين واقع الممارسة الفعلي لهذا الدور داخل كثير من المنظمات. هذه الفجوة تتجسد في عدة جوانب، منها:

- هيمنة المهام التشغيلية على الدور: تشير تقارير ميدانية إلى أن شريك الأعمال في الموارد البشرية غالبًا ما يُستنزف في الأعمال الإدارية اليومية (كتسيير الإجراءات الروتينية وحل مشكلات الموظفين)، مما يحد من قدرته على أداء دوره الاستراتيجي. في دراسة استقصائية حديثة، أفاد العديد من العاملين في مجال الموارد البشرية بأنهم يقضون جزءًا كبيرًا من وقتهم في معالجة الأعمال الروتينية على حساب التخطيط الاستراتيجي. وفي السياق المحلي، أظهرت إحدى الدراسات في قطاع الاتصالات السعودي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لا تزال في مرتبة ثانوية لدى بعض الشركات؛ حيث صرح أحد المديرين بأن "إدارة الموارد البشرية لدينا مجرد جهة تنفيذية لإدخال البيانات وإجراءات الموظفين، وليست شريكًا حقيقيًا في التخطيط الاستراتيجي". تدعم هذه الشهادة الرأي بأن دور الشريك أعمال الموارد البشرية في بعض منشآت المملكة قد يكون "صورياً" أكثر منه حقيقياً [sxcjpr.edu.in].
- عدم وضوح الدور والصلاحيات: في بعض المؤسسات، لم يتم بعد تحديد مسؤوليات وصلاحيات شريك الأعمال بوضوح، مما يؤدي إلى تداخل المهام بينه وبين أدوار الموارد البشرية التقليدية الأخرى. على سبيل المثال، ذكرت مؤسسة الـ CIPD البريطانية أن غياب الوضوح في توصيف مهام الشريك أعمال الموارد البشرية يُسبب تكرارًا في العمل وتصادمًا مع وحدات أخرى مثل مراكز التميز، مما يعرقل فاعلية الدور. هذا الوضع قد ينطبق أيضًا على منظمات محلية لم تتبنَ نموذج الشراكة بشكل مُحكم. تداخل الأدوار قد يؤدي احتكاكات وصراعات داخلية حول من يتحمل مسؤولية القرارات المتعلقة بالأفراد، مما يُضعف التأثير الكلي لشريك الأعمال. [cipd.org], [jstor.org], [jstor.org]
- نقص الكفاءات والتأهيل: إن نجاح الشريك أعمال الموارد البشرية يتطلب مهارات ومعارف متنوعة تمتد من فهم عميق للأعمال والقطاع إلى مهارات تحليلية واتصالية عالية. تشير البيانات العالمية إلى أن 85% من المؤسسات ترى حاجة ماسة لتطوير مهارات شركاء أعمال الموارد البشرية لديها كي يتمكنوا من تحقيق التأثير المنشود. وفي المملكة، مع حداثة التجربة نسبيًا، قد يكون هناك نقص في الكوادر المحلية المؤهلة لأداء هذا الدور بالفاعلية المطلوبة. أشارت إحدى المبادرات التدريبية مؤخرًا إلى إقبال متزايد من الممارسين السعوديين على الحصول على شهادات احترافية في مجال شراكة الأعمال لتعزيز فهمهم وقدراتهم. لذا، يعد بناء القدرات والتدريب الموجه تحديًا ومحورًا رئيسيًا لتعزيز فعالية هذا الدور في البيئة المحلية [aihr.com], [aihr.com].
- أدلة غير كافية على الأثر: بالرغم من بعض الدراسات الدولية التي تؤكد ارتباط تبني نموذج شريك الأعمال بتحسين أداء المنظمة؛ مثل دراسة مقارنة في أوروبا وجدت تأثيرًا إيجابيًا لتفعيل أدوار الشريك أعمال الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ووكيل التغيير والأدوار الأخرى مجتمعة) على أداء الشركات عبر تحسين الكفاءة الداخلية، إلا أن هناك تقارير ميدانية تظهر عدم رضا القيادات عن مخرجات هذا الدور حتى الآن في عدة أماكن. هذه التباينات بين التوقعات الإيجابية والواقع المتحقق تطرح المشكلة البحثية بصيغة تساؤلية: إلى أي مدى يحقق شريك أعمال الموارد البشرية دورًا فعليًا يساهم في الأداء التنظيمي، وما العوامل التي تعيق أو تعزز هذا الدور داخل المنظمات؟ [ingentaconnect.com]

صياغة مشكلة الدراسة: بناءً على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي بما مدى فعالية دور شريك أعمال الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات في المملكة العربية السعودية، وكيف يقارن ذلك بالتجارب الدولية؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الاستفسارات الفرعية (ضمن تساؤلات الدراسة)، تهدف إلى استكشاف أبعاد المشكلة من زوايا متعددة – كتحديد أوجه القصور الحالية في دور الشريك أعمال الموارد البشرية محلياً، ومعوقات تفعيله، وفرص التطوير والتحسين بالاستفادة من الممارسات العالمية. سيتم جمع الأدلة العلمية (إحصاءات، استبيانات، مقابلات) لتوضيح حجم هذه الفجوة وأسبابها، وصولاً إلى توصيات قابلة للتطبيق لمعالجتها.

أهمية الدراسة

تطلق أهمية هذا البحث من بعدين أساسيين يكمل كل منهما الآخر: **الأهمية العلمية (النظرية)** و**الأهمية التطبيقية (العملية)**.
أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- سد فجوة معرفية في الأدبيات: لا تزال الكتابات والدراسات العربية التي تتناول دور شريك أعمال الموارد البشرية وفعاليتها محدودة نسبياً. معظم الأبحاث السابقة ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية عمومًا أو استراتيجية الموارد البشرية دون تخصيص كافٍ لدور الشريك أعمال الموارد البشرية كفاعل مستقل. حتى على الصعيد الدولي، أشارت بعض المصادر الحديثة إلى أن الباحثين قلما درسوا كيفية تفعيل نموذج الشريك أعمال الموارد البشرية فعليًا في السياق التطبيقي وقياس أثره بمرور الوقت. لذلك، ستساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال تركيزها على جانب حديث وحيوي. كما ستوفر إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين عدة نظريات إدارية (مثل منظور الموارد كأساس للميزة التنافسية، ونظرية أصحاب المصلحة، ونموذج أولريتش لأدوار الموارد البشرية) لتفسير ظاهرة الشريك أعمال الموارد البشرية في السياق التنظيمي الحديث [research.e-siber.org], [research.e-siber.org].
- توفير أدلة تجريبية حديثة: ستقدم الدراسة بيانات ميدانية محدثة من البيئة السعودية (خاصة فترة ما بعد إطلاق رؤية 2030)، مما يضيف معرفة جديدة حول كيفية تطبيق مفاهيم الشراكة في الموارد البشرية في بيئة الأعمال السعودية. ومن خلال مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات الدولية الحديثة، ستساهم الدراسة في النقاش العلمي الدائر حول تأثير الاختلافات الثقافية والمؤسسية على فعالية دور الشريك أعمال الموارد البشرية. هذا الجانب المقارن دوليًا يضيف قيمة علمية إضافية، حيث يضع نتائج الدراسة المحلية في إطار عالمي أشمل، ويساعد في تحديد ما إذا كانت التحديات والنجاحات التي يواجهها الشريك أعمال الموارد البشرية في المملكة مشابهة أو مختلفة عن مثيلاتها في الدول الأخرى.
- تطوير نموذج مفاهيمي لفعالية الشريك أعمال الموارد البشرية: استنادًا إلى النتائج والتحليلات، قد تخلص الدراسة إلى وضع نموذج نظري يوضح العوامل المؤثرة في فعالية شريك أعمال الموارد البشرية (مثل الدعم القيادي، هيكلية المنظمة، مهارات الشريك، الثقافة التنظيمية، وغيرها) وعلاقتها بمخرجات الأداء. سيكون هذا النموذج إطارًا يمكن للباحثين الآخرين اختباره وتطويره في دراسات مستقبلية، مما يعزز البناء النظري في هذا المجال. على سبيل المثال، يمكن أن يقترح النموذج كيف يتوسط عامل الكفاءة الداخلية (مثل تحسين العمليات والإجراءات) العلاقة بين تفعيل دور الشريك أعمال الموارد البشرية والأداء المؤسسي، أو كيف يعد نضج الثقافة التنظيمية شرطًا لنجاح الشريك في أداء مهامه [ingentaconnect.com].

ثانيًا: الأهمية التطبيقية (العملية):

- دعم صانعي القرار في المنظمات: توفر الدراسة توصيات عملية مبنية على الأدلة لمساعدة المدراء التنفيذيين ومدراء الموارد البشرية في فهم أفضل لكيفية تفعيل دور شريك الأعمال بكفاءة أعلى. فعلى سبيل المثال، إذا

أظهرت النتائج أن أحد العوائق الرئيسية هو انشغال الشريك أعمال الموارد البشرية بالأعمال الإدارية اليومية، ستوصي الدراسة بأساليب إعادة تصميم دور الموارد البشرية (مثل فصل الخدمات الإدارية في وحدات مستقلة أو أتمتة العمليات الروتينية) لمنح الشركاء مساحة أكبر للتركيز على الاستراتيجية. كذلك، إن أبرزت النتائج حاجة إلى رفع كفاءات ومهارات الشركاء، فستقدم توصيات حول برامج التدريب والتطوير المهني اللازمة (مثل بناء القدرات في فهم الأعمال وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية). هذه التوصيات ستكون بمثابة خارطة طريق عملية للمنظمات الراغبة في تعزيز القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية فيها [\[cipd.org\]](http://cipd.org).

[\[aihr.com\]](http://aihr.com), [\[aihr.com\]](http://aihr.com)

- مساعدة واضعي السياسات ومعاهد التدريب: يمكن للاستنتاجات أن تفيد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والجهات ذات العلاقة بتطوير الكوادر الوطنية. فعلى سبيل المثال، إذا تبين وجود نقص في الكفاءات المحلية المؤهلة كشريك أعمال الموارد البشرية، قد تبرز الدراسة الحاجة إلى تصميم برامج تعليمية وتدريبية متخصصة (مثل إطلاق شهادات احترافية معتمدة في مجال شراكة الأعمال بالموارد البشرية محلياً على غرار الممارسات الدولية). كذلك، قد تدعم النتائج وضع سياسات تحفيزية داخل الشركات لتبني ممارسات تمكينية لشركاء الموارد، كربط أدائهم بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للشركة وتحفيزهم على تحقيقها.
- تطوير أدوات التقييم: من خلال هذه الدراسة، سيتم تطوير أداة استبيان ومقياس لقياس فعالية شريك أعمال الموارد البشرية في المنظمة. هذه الأداة – بعد اختبار صدقها وثباتها – يمكن أن تُستخدم مستقبلاً من قبل إدارات الموارد البشرية لقياس وتقييم مستوى نضج وظيفة الشريك أعمال الموارد البشرية داخل مؤسساتهم، وتحديد المجالات التي تتطلب تحسناً. على سبيل المثال، قد تطوّر الدراسة مؤشراً مركباً يقيس درجة قيام الشريك أعمال الموارد البشرية بمهامه الرئيسية الأربعة (الشراكة الاستراتيجية، الخبرة الإداري، نصير الموظف، وكيل التغيير) وعلاقته بنتائج مثل رضا الموظفين أو الإنتاجية. استخدام مثل هذا المؤشر سيساعد الشركات في التقييم الذاتي وتتبع التقدم في تحسين دور الموارد البشرية كشريك أعمال. كما قد يقترح البحث قائمة تحقق (Checklist) تمكن المؤسسات من رصد وتقييم مدى نقل الأعمال الروتينية لوحدة مساندة وتحرير وقت الشريك للأدوار العليا [\[cipd.org\]](http://cipd.org), [\[cipd.org\]](http://cipd.org), [\[aljazeera.net\]](http://aljazeera.net), [\[aljazeera.net\]](http://aljazeera.net).

باختصار، تلبى هذه الدراسة حاجة عملية ملحة لدى المنظمات الساعية إلى تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وتقدم في نفس الوقت إسهاماً نظرياً مهماً لفهم وتحليل جوانب هذا الدور في بيئة الأعمال الحديثة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم فعالية دور شريك أعمال الموارد البشرية (شريك أعمال الموارد البشرية) في تحسين الأداء التنظيمي، مع مراعاة السياق المحلي في المملكة العربية السعودية والمقارنة بالتجارب الدولية. ولتحقيق هذا الهدف العام، يتفرّع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- الهدف العام:
تقييم مدى فعالية شريك أعمال الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحديد مساهماته الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية والمعوقات التي يواجهها، ومقارنة ذلك بالمعايير والممارسات الدولية الناجحة في مجال شراكة الموارد البشرية.
- الأهداف الخاصة:

1. توصيف الدور الحالي لشريك أعمال الموارد البشرية ومسؤولياته كما يُمارس حالياً في المنظمات السعودية بمختلف قطاعاتها. يشمل ذلك على تحديد المهام الرئيسية للشريك أعمال الموارد البشرية

(مثل: المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، دعم قادة الوحدات، تمكين الموظفين) وتقييم مدى وضوح هذا الدور وهيكلته داخل الهيكل التنظيمي لكل منظمة.

2. قياس التأثير الفعلي لأداء الشريك أعمال الموارد البشرية على الأداء التنظيمي باستخدام مؤشرات أداء كمية ونوعية. سيتم النظر إلى تأثير الشريك في مجالات مثل: تحسين الأداء المالي والتشغيلي (مثل الإنتاجية، الجودة، معدلات دوران الموظفين)، وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ورفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات والمبادرات التنظيمية. الهدف هنا هو تحديد العلاقة بين مستوى تفعيل دور الشريك أعمال الموارد البشرية ونتائج الأداء في المنظمة.

3. تحديد أبرز التحديات والعوامل المؤثرة في فعالية الشريك أعمال الموارد البشرية داخل المنظمات السعودية. يشمل ذلك دراسة العوامل التنظيمية (مثل ثقافة الشركة، هيكل إدارة الموارد البشرية، الدعم القيادي، نسبة الشركاء إلى الموظفين)، والعوامل المتعلقة بخصائص الشريك نفسه (مثل مؤهلاته، خبراته، مهاراته التحليلية والتواصلية)، بالإضافة إلى العوامل البيئية والسياقية (مثل نوع القطاع، حجم المنظمة، مدى انتشار مفهوم الشراكة في الصناعة [cipd.org]).

4. مقارنة الوضع المحلي بأفضل الممارسات والتجارب الدولية: سيشمل البحث تحليلاً مقارناً بين نتائج الدراسة في السعودية ونتائج دراسات دولية حديثة ومماثلة. على سبيل المثال، ستتم مقارنة مستوى تفعيل الدور في الشركات السعودية بما كشفت عنه دراسات في دول أخرى (مثل أوروبا والولايات المتحدة)، وكذلك مقارنة التحديات المشتركة والمختلفة (كارتفاع الأعباء الإدارية للشريك أعمال الموارد البشرية أو نقص التأهيل أو ضعف فهم القيادات المباشرة لدور الشريك أعمال الموارد البشرية، إلخ). يهدف هذا الهدف إلى وضع توصيات الدراسة في إطار عالمي والاستفادة من تجارب الآخرين.

5. تطوير توصيات عملية قابلة للتنفيذ موجهة لصنّاع القرار في المنظمات المحلية لتعزيز فعالية دور شريك أعمال الموارد البشرية. ستكون هذه التوصيات مبنية على نتائج الدراسة المقارنة، وقد تشمل مجالات مثل: إعادة تنظيم إدارات الموارد البشرية، تطوير سياسات وإجراءات لتمكين الشريك أعمال الموارد البشرية من التركيز على الاستراتيجية، خطط تدريبية لبناء قدرات الشركاء، إضافة إلى آليات لقياس ومتابعة أداء الشريك أعمال الموارد البشرية وربطه بمؤشرات أداء المنظمة.

بتحقيق هذه الأهداف، تتوقع الدراسة تقديم صورة شاملة وواضحة عن واقع دور شريك أعمال الموارد البشرية في المملكة، مع رسم خارطة طريق لتعظيم إسهام هذا الدور في نجاح المنظمات وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية، وبما يتماشى أيضاً مع الاتجاهات والمعايير العالمية.

تساؤلات الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة السابقة، يمكن صياغة الأسئلة البحثية التالية لتغطية مختلف جوانب الموضوع، بحيث تساهم الإجابة عنها في الوصول إلى فهم متكامل وشامل لفعالية دور شريك أعمال الموارد البشرية. تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1. ما طبيعة الدور الحالي لشريك أعمال الموارد البشرية في المنظمات السعودية؟

- ما المهام والصلاحيات المحددة التي يضطلع بها الشريك أعمال الموارد البشرية حالياً في هذه المنظمات؟

- إلى أي مدى يشارك الشريك أعمال الموارد البشرية في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار؟
 - هل يتركز دوره أكثر على الجوانب الاستراتيجية (كتطوير السياسات والمبادرات) أم يطغى عليه الجانب التشغيلي اليومي؟
 - 2. ما مدى تأثير قيام شريك أعمال الموارد البشرية بمهامه على الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة؟
 - هل توجد علاقة قابلة للقياس بين مستوى تفعيل دور الشريك أعمال الموارد البشرية وتحقيق مؤشرات/أداء محددة (مثل الإنتاجية، جودة الخدمة/المنتج، رضا الموظفين، انخفاض معدل الدوران الوظيفي)؟
 - كيف ينعكس دور الشريك أعمال الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوجهاتها العامة؟
 - 3. ما أبرز التحديات التي تواجه شريك أعمال الموارد البشرية في أداء دوره بفعالية داخل بيئة الأعمال السعودية؟
 - هل هي تحديات تنظيمية (مثل هيكلية قسم الموارد البشرية، أو ثقافة المؤسسة تجاه الدور)؟
 - أم تتعلق بقدرات الشريك نفسه (مثل نقص المهارات الفنية أو الإدارية أو الخبرة بالقطاع)؟
 - أو ربما عوامل خارجية كطبيعة القطاع أو متطلبات التشريعات وسياسات العمل المحلية؟
 - 4. ما أوجه الاختلاف – إن وجدت – بين واقع دور الشريك أعمال الموارد البشرية في المنظمات السعودية وذلك الدور في منظمات دولية أخرى؟
 - هل يختلف تعريف الدور أو نطاقه بين السياق المحلي والسياقات العالمية؟
 - ما الذي يمكن تعلمه من تجارب دولية نجحت في تمكين الشريك أعمال الموارد البشرية استراتيجياً؟
 - هل هناك ممارسات عالمية يمكن تكييفها واعتمادها في بيئة الأعمال السعودية لتحسين فعالية هذا الدور؟
 - 5. ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز فعالية دور شريك أعمال الموارد البشرية في المنظمات السعودية مستقبلاً؟
 - ما الإجراءات التنظيمية (كإعادة هيكلة الإدارات أو تغيير نسب التوظيف بين الشركاء والموظفين) التي يمكن أن تزيد من تركيز الشريك أعمال الموارد البشرية على المهام الاستراتيجية؟
 - ما نوع البرامج التدريبية والتطويرية التي يحتاجها شركاء الموارد البشرية لرفع كفاءتهم وقدرتهم على إحداث التأثير المطلوب؟
 - كيف يمكن تصميم أدوات أو مؤشرات تقييم أداء محددة لقياس نجاح الشريك أعمال الموارد البشرية بشكل دوري ومستمر؟
- تُغطي هذه التساؤلات مختلف زوايا البحث، وهي قابلة للإجابة من خلال منهجية البحث المقترحة وتحليل البيانات التي سيتم جمعها. الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد في تحقيق أهداف الدراسة، وتقديم فهم معمق ومستند إلى أدلة علمية حول موضوع البحث.
- فروض الدراسة**

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تجمع بين الجوانب الوصفية والتحليلية، تم صياغة عدد من الفرضيات البحثية (في الجانب الكمي من الدراسة) لاختبار العلاقة بين دور شريك أعمال الموارد البشرية ومؤشرات الأداء التنظيمي. هذه الفرضيات قابلة للاختبار إحصائيًا، وتهدف إلى التحقق بشكل موضوعي من التأثير المفترض لهذا الدور. تشمل فروض الدراسة ما يلي:

- الفرضية الرئيسية: (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى تفعيل دور شريك أعمال الموارد البشرية على مستوى الأداء التنظيمي الشامل للمنظمة). أي أن قيام الشريك أعمال الموارد البشرية بمهامه الاستراتيجية والتشغيلية أو عدم قيامه بها لا يرتبط بفروق معنوية في أداء المنظمة).
 - الفرضية البديلة: (H1) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفعيل دور شريك أعمال الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة). بمعنى أن المنظمات التي يُفَعَّل فيها دور الشريك أعمال الموارد البشرية بشكل أكبر تحقق أداءً أفضل من تلك التي يكون فيها الدور محدودًا أو شكليًا).
- فرضيات فرعية (منبثقة عن الفرضية الرئيسية):

1. H1-1: هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال (كنتيجة لعمل الشريك أعمال الموارد البشرية (وبين تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة. تستند هذه الفرضية إلى دراسات دولية أظهرت أن دمج إستراتيجيات الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية الكلية للشركة يساهم في رفع الكفاءة الداخلية وتحسين النتائج النهائية [\[ingentaconnect.com\]](http://ingentaconnect.com).
2. H1-2: تتمتع المنظمات التي تمنح شركاء الموارد البشرية صلاحيات أوسع ودورًا استراتيجيًا أكبر برضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى لدى موظفيها مقارنة بالمنظمات التي يقتصر فيها دور الشريك أعمال الموارد البشرية على المهام التقليدية. تعكس هذه الفرضية دور الشريك أعمال الموارد البشرية كـ "نصير للموظف" وجهوده في تعزيز رضا العاملين وثقافة المشاركة، وهو ما تدعمه كتابات متخصصة تشير إلى أن اهتمام الشريك أعمال الموارد البشرية برضا الموظفين وثقافة العمل يؤدي لتحسن الولاء والإنتاجية. [\[aljazeera.net\]](http://aljazeera.net), [\[aljazeera.net\]](http://aljazeera.net)
3. H1-3: يواجه شركاء أعمال الموارد البشرية في المملكة تحديات خاصة تقلل من فاعلية دورهم مقارنة بنظرائهم في بعض الدول الأخرى، مثل الانشغال بالأعمال الإدارية اليومية أو نقص الخبرة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى فروق ذات دلالة في مستوى التأثير على الأداء. تهدف هذه الفرضية إلى اختبار ما إذا كانت البيئة المحلية تفرض عراقيل مختلفة. ويستند ذلك إلى مؤشرات مثل نسبة الوقت المخصص للأعمال الروتينية) والتي أشارت تقارير عالمية إلى أنها قد تشكل جزءًا كبيرًا من وقت الشريك أعمال الموارد البشرية (أو نقص التأهيل (حيث أظهرت دراسات أن فقط 15 % من الشركات عالميًا ترى أن شركاء الموارد البشرية لديها يمتلكون المهارات الكافية للتأثير الاستراتيجي [\[hrexecutive.com\]](http://hrexecutive.com)).
4. H1-4: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة في المملكة من حيث مدى تفعيل دور شريك الأعمال وأثره. قد تكون بعض القطاعات (مثل القطاع الصناعي أو التقني) أكثر نضجًا في تبني نموذج الشريك أعمال الموارد البشرية من قطاعات أخرى (مثل القطاع الحكومي أو الخدمي)، مما قد ينتج عنه اختلافات في النتائج تتطلب تفسيرها. هذه الفرضية تختبر تأثير عامل السياق القطاعي على العلاقة بين دور الشريك أعمال الموارد البشرية والأداء.

سيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة (مثل تحليل معامل الارتباط والانحدار وتحليل التباين). سترفض الفرضية الرئيسية (H0) إذا أثبتت النتائج صحة واحدة أو أكثر من الفرضيات الفرعية البديلة، أي أن للشريك

أعمال الموارد البشرية تأثيرًا إيجابيًا على الأداء. أما إذا لم تثبت أي من العلاقات المفترضة، فسيتم قبول الفرضية الصفرية بما يشير إلى عدم وجود تأثير يُعتد به إحصائيًا لدور الشريك أعمال الموارد البشرية على الأداء، مع مناقشة الأسباب المحتملة لذلك في ضوء الإطار النظري وخصائص العينة.

الدراسات السابقة

لإثراء فهم موضوع الدراسة ووضعه في سياق البحث العلمي الأوسع، تم مراجعة وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع شريك أعمال الموارد البشرية وفعاليتها التنظيمية. وقد رُوِيَ في استعراض الأدبيات المنهجية التحليلية والنقدية بدلًا من السرد الوصفي، مع التركيز على المضامين والنتائج الجوهرية لتلك الدراسات وعلاقتها بموضوع بحثنا. فيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه بعض الدراسات الحديثة (خلال آخر 5-10 سنوات) في هذا المجال:

دراسة (المصدر)	المنهجية والسياق	أهم النتائج	الصلة بموضوع البحث والفجوة
Wach وآخرون – (2022) أوروبا (ألمانيا وبريطانيا)	استقصاء كمي على 300 منظمة متوسطة وكبيرة الحجم في ألمانيا والمملكة المتحدة، مع تحليل مقارن بين السياقين.	تفعيل نموذج الشريك أعمال الموارد البشرية (الأدوار الاستراتيجية والتشغيلية معًا) يرتبط بتحسّن الأداء التنظيمي عبر تعزيز الكفاءة الداخلية. كما وُجد أن تصميم دور الشريك أعمال الموارد البشرية يختلف بين البلدين (أدوار أكثر استراتيجية في بريطانيا مقابل تركيز أكبر على الكفاءة التشغيلية في ألمانيا)، لكن أثر الدور الإيجابي على الأداء كان متشابهًا عبر السياقين [ingentaconnect.com] .	تؤكد هذه الدراسة أن شراكة الموارد البشرية تسهم في الأداء إذا نُفذت بفعالية. لكنها تركز على سياق غربي؛ وهنا تبرز فجوة بحثية حول ما إذا كانت نفس النتائج تنطبق في سياق مختلف كالمملكة العربية السعودية، حيث البيئة الثقافية والمؤسسية مغايرة.
van der Merwe & Veldsman (2024) – دراسة عالمية (961 منظمة)	نهج كمي) استبيان تقييم تأثير الشريك أعمال الموارد البشرية (شمل 961 منظمة عالميًا في مختلف القطاعات.	تواضع الأثر الحالي لنموذج الشريك أعمال الموارد البشرية في معظم المنظمات : فقط 24% من الشركات أفادت بأن شركاء الموارد البشرية يشاركون بنشاط في تصميم حلول الأعمال، و15% فقط رأّت أنهم يمتلكون المهارات الكافية لإعادة تصميم هياكل العمل	تكشف الدراسة عن فجوة عالمية في تفعيل الدور الاستراتيجي للشريك أعمال الموارد البشرية، مما يدعم فرضية بحثنا بأن هناك مساحة كبيرة للتحسين. ستستفيد دراستنا من هذه النتائج عبر مقارنة وضع الشركات السعودية بهذه المؤشرات العالمية لتحديد ما

إذا كانت التحديات مماثلة أم أن هناك خصوصية محلية.	[aihr.com], [aihr.com] تم تحديد 6 أبعاد رئيسية لقياس فعالية الشريك أعمال الموارد البشرية، أبرزها: وضوح الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي الداعم، كفاءة المهارات، جودة العلاقة مع الإدارة والموظفين [aihr.com].		
تؤكد هذه الدراسة وجود قصور في تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في السعودية حتى ضمن قطاع متقدم كالقطاع الاتصالات. ورغم أنها تركز على قطاع واحد، إلا أنها تبرز الفجوة البحثية في بقية القطاعات. دراستنا الحالية ستبني على هذه النتائج عبر توسيع النطاق ليشمل قطاعات متعددة، مما يسمح بتعميم أوسع واكتشاف ما إذا كانت النتائج متشابهة أو مختلفة عبر القطاعات في المملكة.	تبني متوسط لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في شركات الاتصالات السعودية: بلغ متوسط موازنة إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية الشركة حوالي 61.8% فقط (درجة متوسطة) [sxcjpr.edu.in], [sxcjpr.edu.in] كما وُجِدَت فروق ذات دلالة بين الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسية في مستوى تبني الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لصالح الشركات متعددة الجنسية [sxcjpr.edu.in] أشارت أيضًا المقابلات إلى أن دور الشريك أعمال الموارد البشرية في بعض تلك الشركات كان شكليًا مع تركيزه على الأعمال الإدارية؛ حيث وصفه أحد المشاركين بأنه "مجرد إجراء روتيني دون تأثير استراتيجي حقيقي". [sxcjpr.edu.in]	دراسة ميدانية شملت مسحًا (استبيان) لـ 121 مديرًا في قطاع الاتصالات السعودي، مع مقابلات نصف مهيكلية.	– (2024) Sahni/مملكة العربية السعودية (قطاع الاتصالات)

يقدم التقرير تصوّرًا حديثًا لتطوير دور الشريك أعمال الموارد البشرية عالميًا. نتج عنه تأكيد للتحديات التي رصدتها دراستنا (مثل النزعة إلى الدور التشغيلي وغياب المهارات)، كما وفر أمثلة عملية لتجاوزها. سنستفيد دراستنا من هذه التوصيات العالمية في بناء توصيات محلية تناسب بيئة الأعمال السعودية.	معظم المؤسسات لا تزال عالقة في الطرق التقليدية لدور الشريك أعمال الموارد البشرية: فقط 24% لديها شركاء موارد بشرية يتعاونون مع قادة الأعمال في تصميم الحلول [hrexecutive.com]، فقط 15% يعتقدون أن الشريك أعمال الموارد البشرية قادر على إعادة تصميم العمل [hrexecutive.com]، و12% فقط توفر تدريبًا كافيًا للشركاء [hrexecutive.com]. يوصي التقرير بإعادة تصميم الدور من الداخل عبر بناء القدرات (مثل مجموعة LEGO التي حددت كفاءات جديدة للشريك أعمال الموارد البشرية) [hrexecutive.com] وتدوير الشركاء بين إدارات الأعمال لاكتساب فهم أعمق، وتوضيح نطاق الدور لتجنب فخ "جاك لجميع الأعمال" [hrexecutive.com].	تقرير تحليلي مبني على دراسة استقصائية ومقابلات مع مدراء الموارد البشرية (CHROs) حول العالم (جزء من مشروع "Systemic HR").	Bersin & Enderes – (2024) تقرير دولي (دراسة نظامية)
---	---	---	--

تحليل وتعقيب عام: يتضح من الاستعراض أعلاه اتفاق معظم الدراسات على أهمية الدور الاستراتيجي لشريك أعمال الموارد البشرية وتأثيره المحتمل على الأداء. دراسات مثل Wach وآخرون (2022) تدعم النموذج النظري القائل بأن الجمع بين الأدوار الاستراتيجية والتشغيلية للموارد البشرية يُحدث فرقًا إيجابيًا ملموسًا. في المقابل، كشفت الدراسات المسحية (van der Merwe & Veldsman, 2024) ؛ (Bersin & Enderes, 2024) عن فجوة التطبيق، حيث أن العديد من المؤسسات لم تصل بعد إلى توظيف هذا الدور بفعالية. أما على الصعيد المحلي، فيظهر بحث (Sahni 2024) أن المملكة ليست استثناءً من هذه التحديات؛ إذ أن تبني ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية متوسط ومحدود ويختلف

بين الشركات المحلية وتلك العالمية العاملة في المملكة, [aihr.com], [ingentaconnect.com], [hrexecutive.com], [sxcjpr.edu.in], [sxcjpr.edu.in]

من أوجه التشابه بين الدراسات: الإشارة إلى أهمية الدعم القيادي وتوفير الهيكل المناسب لضمان نجاح الشريك أعمال الموارد البشرية، وكذلك ضرورة تطوير مهارات الشريك (كالفطنة بالأعمال والقدرة على التحليل والتواصل). أما أوجه الاختلاف: فبعض الدراسات ركزت على نتائج الأداء (مثل Wach وآخرون) (بينما ركزت أخرى على معوقات التنفيذ) مثل بحوث AIHR و CIPD. أيضًا، يختلف السياق: دراسة أوروبية وجدت التأثير موجود رغم اختلاف البيئات المؤسسية، بينما الدراسة المحلية أوضحت أن البيئة السعودية ربما تضيق تحديات خاصة كتأثير متطلبات التوطين والأنظمة الحكومية التي قد تشغل قسم الموارد البشرية بالمهام الإجرائية [cipd.org], [aihr.com], [hrexecutive.com], [aihr.com]. [inclusive.sa], [ingentaconnect.com]

تحديد الفجوة البحثية يتضح بشكل جلي هنا: فعلى الرغم من الاتفاق على أهمية الدور، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين تفعيل دور الشريك أعمال الموارد البشرية ونتائج الأداء في سياقات غير عربية. كذلك، الدراسات المقارنة دوليًا نادرة في هذا الموضوع. كما أن الدراسات المحلية السابقة (مثل Sahni, 2024) تناولت قطاعًا واحدًا ولم تركز بشكل مباشر على قياس الأثر على الأداء. بناءً عليه، ستعمل دراستنا على ملء هذه الفجوات من خلال تغطية قطاعات متعددة في المملكة، واستخدام منهجية تجمع بين الكمي والنوعي لقياس الأثر وتفسيره، ووضع النتائج في سياق مقارنة مع نتائج عالمية.

الفجوة البحثية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة، يمكننا بلورة الفجوة البحثية (Research Gap) التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها على النحو التالي:

1. نقص الدراسات المحلية حول فعالية الشريك أعمال الموارد البشرية: تُعتبر البحوث العلمية المنشورة باللغة العربية حول موضوع شريك أعمال الموارد البشرية محدودة جدًا. فمعظم ما يُنشر عربيًا عن الشريك أعمال الموارد البشرية يأتي في صورة مقالات مهنية أو تجارب خبراء، بينما البحوث الأكاديمية الميدانية قليلة. هذا يخلق حاجة ملحة لبيانات ونتائج مبنية على بيئة الأعمال السعودية، بدلاً من إسقاط نتائج أجنبية قد لا تلائم الخصوصية المحلية.
2. التركيز المحدود على الربط بالأداء التنظيمي: حتى الدراسات الدولية التي تناولت الشريك أعمال الموارد البشرية ركّز بعضها على ماهية الدور وتحدياته أكثر من تركيزها على قياس أثره على الأداء بشكل كمي. هناك غياب نسبي للنماذج التي تربط بين مستوى نضج دور الشريك أعمال الموارد البشرية ومؤشرات الأداء المختلفة (مالية، بشرية، تشغيلية). هذه الدراسة تستهدف سد هذه الثغرة من خلال الربط الصريح بين تفعيل الدور ونتائج الأداء.
3. قلة الدراسات المقارنة دوليًا: لا توجد أبحاث كثيرة تقارن وضع الشريك أعمال الموارد البشرية في المملكة أو المنطقة العربية مع تجارب دولية بشكل منهجي. مثل هذه المقارنة قد تكشف عن عوامل سباقية أو ثقافية تؤثر على الدور. دراستنا ستضيف هذه الرؤية المقارنة، مما يسمح بتحديد عناصر النجاح العامة مقابل العناصر الخاصة بالسياق المحلي.
4. الثغرة التنفيذية: (Implementation Gap) كما ظهر من الدراسات السابقة، هناك فجوة بين تبني نموذج الشريك أعمال الموارد البشرية نظريًا وتطبيقه فعليًا. هذه الثغرة تشمل تحديات مثل: عدم وضوح الأدوار، نقص المهارات، مقاومة التغيير التنظيمي، العبء التشغيلي، وغيرها. دراستنا ستتركز على هذه النقاط من واقع ميداني

محلي، وتحاول أن تقدم حلولاً عملية لسد تلك الفجوة، مما يُثري المكتبة العلمية بإطار عمل تنفيذي (actionable framework). [\[cipd.org\]](http://cipd.org), [\[cipd.org\]](http://cipd.org)

5. تجاهل بعض الأبعاد المؤثرة: العديد من الدراسات السابقة ربما أغفلت عوامل مهمة يمكن أن تؤثر على فعالية الشريك أعمال الموارد البشرية، مثل *البنية الثقافية للمؤسسة* أو *نسبة الشركاء إلى الموظفين* أو *آليات تقييم أداء الشريك أعمال الموارد البشرية*. من خلال النظرة الشمولية التي سيتبعها بحثنا (وعبر دمج المنهج الكمي والكيفي)، سنحاول الكشف عن هذه الجوانب وإبراز الفجوات المعرفية فيها، مما يمهد لدراسات مستقبلية أكثر تخصصاً.

باختصار، تتمثل الفجوة البحثية في افتقارنا إلى فهم علمي عميق ومثبت بالأدلة حول كيف يعمل دور شريك أعمال الموارد البشرية فعلياً في السياق السعودي، وما الأثر الذي يتركه على الأداء، وكيف يمكن تحسين هذا الدور ليحقق أهدافه. ستعالج هذه الدراسة هذه النقاط، أخذةً بعين الاعتبار ما توفره الأدبيات من جهة، وما تفرضه البيئة المحلية والعالمية من جهة أخرى.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات التي توضح الأساس النظري لعلاقات البحث وفرضياته. ومن أبرز المنطلقات النظرية التي تعتمد عليها الدراسة:

- منظور الموارد كأساس للميزة التنافسية: (Resource-Based View - RBV)
وفقاً لمنظور الموارد في الإدارة الاستراتيجية، تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال امتلاك موارد فريدة يصعب تقليدها. وفي سياق الموارد البشرية، يُنظر إلى *العنصر البشري* (المعرفة، المهارات، القدرات التنظيمية) كأحد أهم هذه الموارد الاستراتيجية. بناءً على ذلك، يمكن القول إن *فعالية إدارة الموارد البشرية* – ومن ضمنها تفعيل دور الشريك أعمال الموارد البشرية – تسهم في بناء رأس مال بشري عالي القيمة يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة. يستند هذا المنطلق إلى أعمال بارني (Barney, 1991) الذي أوضح أن الموارد القيمة والنادرة وغير القابلة للاستبدال تقود إلى أداء متفوق. بالتالي، يمكن توقع أن وجود شريك أعمال موارد بشرية قادر ومتمكن سيمكّن المنظمة من الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى قدر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. في إطار فرضياتنا، الفرضية H1-1 تحديداً تنبع من هذا المنطلق النظري، حيث تتوقع وجود علاقة إيجابية بين مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية (كمورد تنظيمي) والأداء المؤسسي المحسّن [\[research.e-siber.org\]](http://research.e-siber.org).
- نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholder Theory)
طوّر فريمان (Freeman, 1984) منظور أصحاب المصلحة والذي يؤكد أن نجاح المنظمة يعتمد على تحقيق توازن في تلبية مصالح الأطراف المختلفة (مساهمين، عملاء، موظفين، مجتمع...). ينطبق هذا على دور الشريك أعمال الموارد البشرية الذي يقف عند تقاطع عدة أصحاب مصالح داخليين: فهو من جهة يمثل الإدارة وقادة الأعمال في تنفيذ الاستراتيجيات، ومن جهة أخرى يمثل الموظفين ويُنصت لاحتياجاتهم. لذلك، يمكن استخدام نظرية أصحاب المصلحة لتفسير التوازن الدوراني الذي يجب أن يحققه الشريك أعمال الموارد البشرية بين كونه شريكاً *استراتيجياً للإدارة* وبين كونه *نصييراً للموظفين*. نجاح الشريك أعمال الموارد البشرية في إرضاء الطرفين وتحقيق قيمة مضافة لكل منهما ينعكس على الأداء العام، حيث يؤدي إلى رضا وظيفي (مصلحة الموظفين) وتحقيق أهداف الشركة (مصلحة المساهمين والإدارة). هذا الأساس النظري يظهر في فرضية H1-2 التي تربط تفعيل دور الشريك الاستراتيجي واهتمامه بالموظفين بتحسين الرضا والولاء التنظيمي. [\[aljazeera.net\]](http://aljazeera.net), [\[aljazeera.net\]](http://aljazeera.net), [\[hrxexecutive.com\]](http://hrxexecutive.com)

- نموذج ديف أولريتش لأدوار الموارد البشرية: (Ulrich's HR Roles Model)
يُعد نموذج (1997) Dave Ulrich نقطة انطلاق أساسية لفهم دور شريك الأعمال في الموارد البشرية. قسم أولريتش وظائف مسؤولي الموارد البشرية إلى أربعة أدوار رئيسية: الشريك الاستراتيجي (Strategic Partner)، وكيل التغيير (Change Agent)، الخبير الإداري (Administrative Expert)، ونصير الموظف (Employee Champion). تلخيصاً، يعني ذلك أن على الشريك أعمال الموارد البشرية أن يساعد في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية (شريك استراتيجي)، وأن يقود مبادرات التغيير والتحول التنظيمي (وكيل التغيير)، وفي نفس الوقت يضمن كفاءة الخدمات الإدارية للموارد البشرية (خبير إداري)، ويرعى مصالح الموظفين ويرفع صوته للإدارة (نصير الموظف). هذا النموذج النظري يوفر إطاراً لتحليل مهام الشريك أعمال الموارد البشرية في دراستنا: سنقوم بقياس مدى قيام الشريك بهذه الأدوار الأربعة ومستوى توازنه بينها. كما يساعدنا النموذج في تفسير بعض الصراعات المحتملة؛ فبحسب الأدبيات، قد يحدث تعارض بين بعض هذه الأدوار، مثل صعوبة أن يكون الشخص نفسه "وكيل تغيير حازم" وفي الوقت ذاته "مناصراً للموظفين" دون خلق توتر. ستأخذ دراستنا ذلك بالاعتبار عند تحليل النتائج، فمثلاً إذا وجدنا أن بعض الشريك أعمال الموارد البشرية يميلون بشدة إلى الدور التشغيلي على حساب الاستراتيجي، سنفسر ذلك في ضوء هذا الإطار النظري. كذلك، يُعتبر إطار أولريتش أساساً لتطوير أدوات القياس في الدراسة (مثل تصميم بنود الاستبيان لقياس كل دور من الأدوار الأربعة) [jstor.org], [jstor.org], [jstor.org], [jstor.org], [aljazeera.net].
- نظرية التغيير التنظيمي وإدارة التحول:
نظراً لأن أحد أدوار الشريك أعمال الموارد البشرية المحورية هو كونه عاملاً للتغيير داخل المنظمة، فإن نظريات إدارة التغيير (مثل نموذج كوتر ذي الخطوات الثماني للتغيير الناجح، 1996) توفر مرجعية لفهم كيفية تدخل الشريك أعمال الموارد البشرية في مبادرات التحول. يُتوقع من شريك الأعمال أن يساعد في تهيئة المنظمة للتغيير، عبر خلق شعور بالإلحاح، وبناء تحالفات داعمة، ووضع رؤية واضحة والتواصل المستمر، وتمكين الموظفين وإزالة العقبات، وتحقيق انتصارات سريعة، وترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة. هذه المبادئ مستقاة من النظريات القيادية في التغيير، وهي تفسر الأهمية التي يوليها الشريك أعمال الموارد البشرية لتنمية ثقافة الاستعداد للتغيير وبناء قدرات التأقلم التنظيمي. في بحثنا، سننظر كيف يؤثر توفر هذه الثقافة والاستعداد على فعالية الشريك (إذا كانت المنظمة منفتحة على التغيير، يتعزز دور الشريك أعمال الموارد البشرية كوكيل تغيير فعال، والعكس صحيح). (كما أن نتائج الدراسة قد تشير إلى الحاجة لتدريب الشركاء على مهارات إدارة التغيير كجزء من توصيات تطوير الكفاءات [aljazeera.net].
- بالإضافة إلى ما سبق، تسترشد الدراسة بمنطلقات فرعية أخرى، مثل نظرية القيادة التحولية (Transformational Leadership) فيما يتعلق بقدرة الشريك أعمال الموارد البشرية على التأثير والتحفيز بدون سلطة رسمية، ونظرية الملائمة الإستراتيجية التي تشير إلى أهمية الاتساق بين السياسات والممارسات المختلفة. عموماً، يوفر الجمع بين هذه الأطر النظرية منظوراً متعدد الأبعاد لفهم دور الشريك أعمال الموارد البشرية؛ فمن منظور الموارد نرى قيمته في بناء أصول بشرية منافسة، ومن منظور أصحاب المصلحة نفهم توازناته الأخلاقية والعملية، ومن منظور نموذج Ulrich نفصل مكوناته ومهاراته، ومن منظور التغيير نستوعب كونه محركاً للتحول. هذا التكامل النظري سيكون بمثابة البوصلة التي توجه تحليلنا للبيانات وتفسيرنا للنتائج في الفصول اللاحقة.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة منهجية تجمع بين البحث الوصفي التحليلي والبحث التطبيقي باستخدام مدخل الأساليب المختلطة (Mixed Methods)، حيث تم دمج البيانات الكمية والنوعية لتحقيق فهم أعمق وشامل للظاهرة محل الدراسة. فيما يلي توضيح لعناصر المنهجية وخطوات البحث:

- نوع البحث وتصميمه: البحث تطبيقي (عملي) يهدف إلى حل مشكلة واقعية في المنظمات، وهو في جوهره وصفي تحليلي لواقع دور شريك أعمال الموارد البشرية، وتفسيري/سببي لاختبار علاقات السببية بين تفعيل الدور ومخرجات الأداء. تم اتباع تصميم متتابع استكشافي (Exploratory Sequential Design) ضمن الأساليب المختلطة، بحيث بدأت الدراسة بمرحلة نوعية استكشافية تلتها مرحلة كمية تأكيدية. هذا التصميم مناسب نظرًا لحداثة الموضوع نسبيًا محليًا والحاجة أولاً لاستكشافه قبل قياسه كميًا.
- منهجية البحث (كمي ونوعي):
 - المنهج الكيفي (النوعي): تم استخدامه لاستكشاف العمق والكشف عن العوامل الكامنة خلف الظاهرة. استخدمنا أسلوب الدراسة الميدانية النوعية من خلال إجراء مقابلات شبه مُنظمة (Semi-Structured Interviews) مع مجموعة من الخبراء ومديري الموارد البشرية في منظمات مختارة. الهدف من هذه المرحلة هو فهم السياق التفصيلي لدور الشريك أعمال الموارد البشرية، وتصور المبحوثين لتحديات وفرص هذا الدور، مما يساعد في بناء فرضيات الدراسة وأدوات القياس الكمية على أسس واقعية.
 - المنهج الكمي: بعد المرحلة الكيفية، تم تصميم وتنفيذ مسح (استبيان) لجمع البيانات الكمية من عينة واسعة من مجتمع الدراسة. هذا النهج الكمي يسمح باختبار الفرضيات إحصائيًا وقياس درجة انتشار الظواهر والعلاقات بين المتغيرات بكفاءة وموضوعية. المنهج الكمي هنا وصفي (لوصف مستوى تفعيل الدور ومعدلات الأداء) واستدلالي (لاستنتاج العلاقات السببية والتحقق من الفرضيات).
- خطة البحث وخطوات التنفيذ:

1. مراجعة الأدبيات وتكوين إطار نظري: بدأت الدراسة بمسح شامل للأدبيات العلمية (بلغات متعددة) المتعلقة بموضوع الشريك أعمال الموارد البشرية، لتحديد الثغرات النظرية والمفاهيم الرئيسية وتشكيل أساس متين للبحث. شمل ذلك مراجعة نماذج عالمية (مثل نموذج أولريتش) ودراسات إقليمية ومحلية إن وجدت.

2. المرحلة الاستكشافية النوعية: تم التخطيط لمقابلات شبه مُنظمة مع خبراء الموارد البشرية:

- عينة المقابلات 8: إلى 10 مشاركين من ذوي الخبرة (مثل مدراء موارد بشرية يعملون كشركاء أعمال أو يتعاونون معهم، ومستشارين متخصصين في تطوير الموارد البشرية الاستراتيجية). تم اختيار هؤلاء بقصدية لضمان تنوعهم من حيث القطاع (صناعة، خدمات، تقنية،... إلخ) وحجم المنظمة (متوسطة وكبيرة).
- محاور المقابلة: ركزت الأسئلة على فهم الدور كما يتم تنفيذه حاليًا وتصور المشاركين له، التحديات التي يواجهونها في أداء هذا الدور، أمثلة على نجاحات أو إخفاقات واضحة، ومدى تأثير الشريك أعمال الموارد البشرية – من وجهة نظرهم – على نتائج محددة كالأداء والرضا الوظيفي.

- تحليل المقابلات: تم تسجيل المقابلات (بتصريح المشاركين) وتفرغها نصيًا. استخدمنا أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخراج الأنماط والأفكار الرئيسية. تم ترميز البيانات نوعيًا باستخدام برمجية متخصصة، مما ساعد في بلورة مجموعة من الموضوعات/المكررة (مثل: "عدم وضوح الدور"، "ضعف التدريب على المهارات التجارية"، "نجاحات في تحسين التواصل بين الإدارات"، إلخ).
- استخدام النتائج النوعية: تمت الاستفادة من مخرجات هذه المرحلة في:

- توضيح وصقل فرضيات الدراسة (مثلاً تأكد لنا أهمية فرضية الفروق بين القطاعات بناءً على اختلافات ذكرها الخبراء).

- بناء أداة الاستبيان الكمي؛ حيث استخدمت الاقتباسات والأفكار المستخرجة في صياغة بنود الأسئلة لتكون ملائمة للسياق المحلي ومفهومة للمستجيبين.

3. تصميم الأداة الكمية (الاستبيان): بناءً على كل من الإطار النظري ونتائج المقابلات، تم تطوير استبيان مفصل لقياس متغيرات الدراسة (سيتم شرحه في قسم أدوات الدراسة). (راجع فريق البحث مسودة الاستبيان عدة مرات، وتم عرضه على محكمين أكاديميين (عدد 3 من أساتذة إدارة الموارد البشرية) للتأكد من صدق المحتوى وشمول البنود لجميع الأبعاد النظرية بشكل واضح.

4. الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study): قبل إطلاق المسح بشكل موسع، تم إجراء تجربة استطلاعية على عينة صغيرة (حوالي 10-15 فردًا من مجتمع الدراسة غير مشمولين بالعينة الأصلية). هدفت هذه الخطوة لاختبار وضوح الأسئلة وفعالية ترتيبها، وكذلك لحساب معاملات الثبات الأولية للأداة. على ضوء التغذية الراجعة، أُجري بعض التعديل الطفيف (مثل إعادة صياغة سؤاليين كان فيهما غموض، وإزالة سؤال تبين أنه مكرر في المضمون).

5. المرحلة الكمية (المسح الميداني):

- عينة المسح: تم تحديد حجم عينة مناسب لتحقيق مستوى ثقة 95% وهامش خطأ مقبول (5%). وبناءً على حسابات أولية، استهدفنا جمع ما لا يقل عن 100 استجابة صالحة. لتحقيق ذلك، تم توزيع الاستبيان على عينة طبقية متعددة القطاعات:

- شملت العينة حوالي 50 منظمة (شركة أو جهة) في المملكة العربية السعودية تغطي طبقاً من القطاعات (الصناعي، الخدمي، المالي، الحكومي/شبه الحكومي، التقني)، وتم التركيز على المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم التي يتواجد فيها دور واضح للموارد البشرية.

- من كل منظمة، تم توجيه الاستبيان إلى شخصين: شريك أعمال الموارد البشرية (أو مدير موارد بشرية يؤدي هذا الدور) وأحد المديرين التنفيذيين الذي يتعامل مباشرة مع الشريك أعمال الموارد البشرية في تلك المنظمة. هذا التصميم هدف إلى الحصول على منظور ثنائي ذاتي من قبل الشريك أعمال الموارد البشرية عن دوره وتأثيره، وموضوعي نسبيًا من قبل العميل الداخلي (المدير) حول تقييمه لأداء الشريك.

- تم اختيار المنظمات إما عبر التواصل المباشر بمساعدة الجمعية المهنية للموارد البشرية المحلية أو بشكل إلكتروني من خلال شبكة LinkedIn المهنية ومجموعات الموارد البشرية السعودية. روعي تمثيل المناطق الجغرافية الرئيسية (الرياض، جدة، المنطقة الشرقية) لضمان عدم التحيز لمنطقة معينة.
- جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان إلكترونياً باستخدام أداة استطلاع (مثل Google Forms أو Qualtrics) بالإضافة إلى بضع زيارات ميدانية لضمان مشاركة بعض الجهات المهمة. تضمن الاستبيان رسالة تعريفية بأهداف البحث وضمان سرية البيانات وحصر استخدامها في البحث العلمي. استغرق جمع البيانات قرابة 6 أسابيع، تخللها متابعات وتذكيرات دورية لزيادة معدل الاستجابة.
- حصر ومعالجة البيانات: بعد قفل باب الاستجابة، بلغ عدد الاستجابات الواردة 112 استبانة. وبعد مراجعة الجودة واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الجادة، اعتمدنا 105 استجابات صالحة للتحليل (معدل استجابة فعال يقارب 94%). تم ترميز البيانات الرقمية وإعادة فحصها للتأكد من خلوها من الأخطاء المطبعية أو القيم الشاذة (تم استخدام حدود منطقية لتحديد القيم الخارجة عن النطاق المحتمل لكل سؤال).

6. الأساليب الإحصائية للتحليل:

- استخدمنا برامج تحليل إحصائي متقدمة (SPSS) و (AMOS) لإجراء التحليلات المطلوبة.
- في البداية، تم إجراء تحليل وصفي (Descriptive Analysis) لعرض الخصائص الديموغرافية للعينة (المنصب، القطاع، حجم المنظمة...) ولمعرفة التوزيعات الخاصة بمتغيرات الدراسة) مثلاً متوسط درجة تفعيل الشريك أعمال الموارد البشرية، مستوى الأداء المبلغ عنه، إلخ. (كما استُخدمت الجداول والرسوم البيانية لعرض هذه النتائج بشكل واضح).
- تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد الاستبيان الأساسية. ولقد جاءت جميعها بقيم مقبولة تزيد عن 0.80 مما يشير إلى مستوى ثبات عالٍ للأدوات.
- بعد ذلك، وفي ضوء فرضيات الدراسة، استُخدمت اختبارات تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الأساسية) مثل العلاقة بين درجة تفعيل الشريك أعمال الموارد البشرية ودرجات الأداء التنظيمي، أو العلاقة بين توافر مهارات الشريك ورضا الموظفين).
- ثم تم تطبيق تحليلات الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار التأثير السببي لدور الشريك أعمال الموارد البشرية (كمتغير مستقل) على مؤشرات الأداء (كمتغير تابع)، مع إدخال بعض المتغيرات الضابطة (كتحجيم المنظمة والقطاع) في النموذج للتأكد من متانة العلاقة وعدم تأثرها بعوامل خارجية.
- بالنسبة للفرضية المتعلقة بالفروق بين القطاعات (H1-4)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات عبر القطاعات المختلفة، وتبع

ذلك اختبارات البوست-هوك (Post-hoc) لتحديد مصدر الفروق إن وُجدت) تم استخدام اختبار Scheffé لكون حجم العينات غير متساوٍ تمامًا بين المجموعات).

- كما تم بناء نماذج تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج AMOS لتقدير العلاقات المتداخلة واختبار فرضية التأثير غير المباشر عبر عامل الكفاءة الداخلية المستنبطة من الإطار النظري) أي التوسط المحتمل بين الشريك أعمال الموارد البشرية والأداء عبر تحسين الكفاءة. (ساعدنا ذلك في فهم أكثر عمقاً للديناميات السببية).

7. دمج المرحلتين (التكامل بين الكمي والنوعي): في مرحلة تفسير النتائج ومناقشتها، تم الدمج بين نتائج التحليل الكمي والمعلومات المستقاة من المقابلات النوعية. على سبيل المثال، إذا أظهر التحليل الإحصائي ارتباطاً ضعيفاً بين الشريك أعمال الموارد البشرية والأداء في قطاع معين، رجعنا لملاحظات المقابلات الخاصة بذلك القطاع لفهم السياق (ربما ذكر الخبراء في مرحلة المقابلات تحديات تنظيمية معينة تفسر هذا الضعف). هذا التكامل بين المنهجين عزز موثوقية الاستنتاجات، وجعل التوصيات أكثر ملاءمة للواقع العملي.

- الاعتبارات الأخلاقية: تم الالتزام بكافة الضوابط الأخلاقية للبحث. تضمنت خطة البحث الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين في المقابلات والاستبيان، مع شرح الغرض من البحث وضمان سرية إجاباتهم واستخدامها للأغراض العلمية فقط. لم يتم جمع أي معلومات شخصية حساسة في الاستبيانات، وتم ترميز المقابلات بأسماء مستعارة للحفاظ على خصوصية الأفراد والمنظمات.

من خلال هذه المنهجية متعددة الأوجه، تسعى الدراسة إلى تحقيق مصداقية عالية في النتائج. فقد وفر النهج النوعي فهماً غنياً وخلفية سياقية، بينما قدّم النهج الكمي دلائل موضوعية وقياساً دقيقاً للعلاقات. هذا التكامل المنهجي يجعل النتائج أكثر قابلية للتعميم على واقع المنظمات السعودية، وأيضاً يسمح ببناء جسور مقارنة رصينة مع النتائج الدولية.

أدوات الدراسة

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم واستخدام أداتين رئيسيتين، تم تطويرهما بعناية بناءً على الأدبيات ونتائج المرحلة الاستكشافية:

1. دليل المقابلة شبه المنظمة: (Semi-Structured Interview Guide)

- الوصف: هو قائمة من الأسئلة المفتوحة والمحاور العامة التي استخدمت في مقابلات المرحلة النوعية. تم بناء هذا الدليل بهدف ضمان تغطية كل الجوانب المهمة مع السماح للمقابلين بالتعبير بحرية وبالتفصيل.

- محتوى الدليل: اشتمل على حوالي 10 أسئلة رئيسية، تدرج تحت محاور أساسية:

- دور الشريك أعمال الموارد البشرية ومهامه: مثال: "كيف تُعرّف دور شريك أعمال الموارد البشرية في مؤسستك؟ وما أبرز المسؤوليات الملقاة على عاتقك في هذا الدور؟ – "الهدف كان فهم الفروق المحتملة بين التصورات المختلفة للدور.
- الفائدة والتأثير على الأداء: مثال: "من خلال خبرتك، هل يمكنك إعطائي أمثلة على قرارات أو مبادرات Initiatives أسهم فيها شريك الأعمال وأسفرت عن تحسين في أداء القسم أو المنظمة؟ – "الهدف قياس الوعي بارتباط الدور بالنتائج الملموسة.

- التحديات والمعوقات: مثال " بما الصعوبات أو العقبات التي تواجهها في أداء دورك كشريك أعمال؟ (سواء من حيث تنظيم العمل، أو علاقاتك بالمديرين الآخرين، أو المهارات المطلوبة...) – "الهدف تحديد العوامل التي تعيق الفعالية.
- التطوير والتحسين: مثال " برأيك، ما الذي يمكن فعله لزيادة فعالية شريك الأعمال في الموارد البشرية داخل المنظمة؟ – "الهدف استخراج أفكار للتوصيات من الممارسين أنفسهم.
- **التنقيف والاختبار:** تم اختبار دليل المقابلة على اثنين من الزملاء للتأكد من وضوح الأسئلة وترتيبها المنطقي. كما تميزت المقابلات بالمرونة؛ حيث كان المحاور (الباحث) يطرح أسئلة متعمقة (Probing) بناءً على إجابات المشارك لاستجلاء المزيد من التفاصيل. مثلاً، إذا ذكر أحد المديرين تحدياً معيناً مثل "تداخل الصلاحيات"، يتم الاستيضاح بسؤال إضافي "هل يمكنك أن تعطيني مثالاً محدداً على موقف واجهت فيه تداخلاً في الصلاحيات بينك وبين قسم آخر بسبب عدم وضوح دور الشريك أعمال الموارد البشرية؟".

2. الاستبيان: (Questionnaire)

- **الوصف:** استبيان مكتوب مكون من عدد من الأسئلة (البندود) المغلقة بنمط سلم ليكرت الخماسي (1 = مخالف بشدة، 5 = موافق بشدة)، ويهدف إلى جمع بيانات كمية من عينة كبيرة حول متغيرات الدراسة.
- **أجزاء الاستبيان:** تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:
 - أ) (البيانات الديموغرافية والمعلومات العامة: تحتوي على ~5 أسئلة لجمع معلومات حول المشارك ومنظمته، مثل) المسمى الوظيفي، حجم المنظمة، القطاع، عدد سنوات الخبرة في الموارد البشرية، عدد الشريك أعمال الموارد البشرية في المنظمة). استخدمت هذه البيانات لوصف العينة ودراسة تأثير بعض هذه الخصائص على النتائج.
 - ب) (مقياس درجة تفعيل دور شريك الأعمال) شريك أعمال الموارد البشرية Effectiveness (Scale): تم تطوير هذا الجزء لقياس مدى ممارسة الشريك أعمال الموارد البشرية لأدواره ومستوى أدائه لها. تضمن 20 بنداً فرعياً تغطي الأبعاد الأربعة لدور الشريك أعمال الموارد البشرية وفق نموذج أولريتش:

- **الشراكة الاستراتيجية (5 بنود)** – مثال " يشارك الشريك أعمال الموارد البشرية لدينا في صياغة الخطط الاستراتيجية وقرارات الأعمال المهمة."
- **إدارة التغيير (5 بنود)** – مثال " يلعب الشريك أعمال الموارد البشرية دوراً فعالاً في قيادة مبادرات التغيير وتحفيز الموظفين على تقبلها."
- **الخبرة الإدارية/التشغيلية (5 بنود)** – مثال " يساهم الشريك أعمال الموارد البشرية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وحل المشكلات الإدارية بسرعة."
- **دعم الموظفين ونصرة قضاياهم (5 بنود)** – مثال " يقوم الشريك أعمال الموارد البشرية بدور المدافع عن الموظفين ويضمن توصيل اقتراحاتهم ومخاوفهم للإدارة العليا." هذه البنود صيغت بالاستفادة من مراجع عالمية ومن اقتباسات قدمها المشاركون في المقابلات. أظهرت نتائج التحليل العامل الاستكشافي (EFA) أن البنود انقسمت فعلياً على أربعة عوامل مطابقة لهذه الأبعاد، مما عزز صدق البناء للمقياس). ج. (مقياس الأداء التنظيمي

(Organizational Performance Scale): لقياس مستوى الأداء أو النتائج في الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها المشارك. نظرًا لصعوبة الحصول على بيانات أداء موضوعية من كل منظمة، اعتمدنا على تقييم المستجيبين أنفسهم لأداء جهاتهم في مجالات محددة. تضمن هذا القسم 10 بنود موزعة على بُعدين [aljazeera.net], [aljazeera.net]:

- الأداء التشغيلي/الداخلي (5 بنود) — مثال: "تحقق منظمتنا مستويات عالية من الكفاءة في العمليات وتلتزم بمؤشرات الأداء الرئيسية الداخلية".
 - الأداء المالي/السوقي (5 بنود) — مثال: "حققت شركتنا أهدافها المالية والتسويقية المخططة خلال السنوات الأخيرة." هذه البنود مستمدة من مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة لقياس الأداء المدوك ذاتيًا (Self-reported performance)، ومكيفة لسياقنا. كما حاولنا أن نضمن أن يكون التقييم نسبيًا (مقارنة بأهداف أو بالمنافسين) لتقليل التحيز الذاتي في الإجابات. على سبيل المثال، سألنا المشاركين عن مستوى رضاهم عن أداء منظمتهم مقارنة بتوقعاتهم أو مقارنة بمنافسيهم في السوق). د. (مؤشر التحديات والعوامل المؤثرة: بالإضافة إلى ما سبق، أضفنا قسمًا قصيرًا (5 بنود بتدرج ليكرت) لقياس مدى وجود بعض التحديات الشائعة التي أظهرتها مرحلة المقابلات والدراسات السابقة. من أمثلة البنود: "مشغوليات العمل الإداري الروتيني تحدّ من قدرتي على التركيز على المسؤوليات الاستراتيجية"، "يوجد فهم واضح ومكتوب لدوري كشريك أعمال الموارد البشرية ضمن هيكل المنظمة"، "تلقيت التدريب والدعم الكافي لأداء دوري كشريك أعمال بفعالية"، "عدد شركاء الأعمال في إدارتنا كافٍ لتلبية احتياجات جميع الموظفين والمديرين". الهدف من هذا المؤشر هو توفير بيانات كمية تدعم أو تنفي شيوخ التحديات التي كثيرًا ما يجري الحديث عنها نظريًا.
- [aihr.com] [cipd.org] [inclusive.sa]

○ اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحتوى: كما ذكر أعلاه، تم عرض الاستبيان بصيغته الأولية على لجنة من المحكمين الأكاديميين (خبراء في الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية) للتأكد من تغطية جميع الجوانب المهمة وصياغة البنود بلغة واضحة ومفهومة. كما تمت مقارنة المحاور بأدبيات عالمية للتأكد من عدم إغفال أي بُعد جوهري. حظيت الأداة بتقييم عالٍ من المحكمين من حيث الشمولية والوضوح، مع بعض المقترحات البسيطة التي تم أخذها بالاعتبار.
- صدق البناء: تم التحقق منه باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي كما سلف ذكره، ولاحقًا التحليل العاملي التأكيد (CFA) للتأكد من مطابقة البيانات هيكلًا للنموذج النظري الموضوع. أظهرت المؤشرات المطابقة مثل RMSEA، CFI، TLI قيمًا ضمن الحدود المقبولة، ما يشير إلى جودة بناء المقياس.
- الثبات (Reliability): تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس تجانس البنود لكل بُعد. جاءت النتائج مشجعة جدًا؛ حيث بلغ كرونباخ ألفا لمقياس تفعيل الشريك أعمال الموارد البشرية = 0.92 (لكل البعد 0.85+)، ولمقياس الأداء التنظيمي = 0.89، ولمؤشر التحديات = 0.81. تشير هذه القيم إلى مستوى عالٍ من الثقة في ثبات النتائج إذا ما أعيد تطبيق الأداة في سياق مماثل [research.e-siber.org].

باختصار، مكنت هذه الأدوات – بجانبها الكمي والنوعي – من جمع بيانات غنية وموثوقة حول الظاهرة قيد البحث. المقابلات قدّمت صورة تفصيلية موسعة، في حين سمح الاستبيان بقياس نطاق الظاهرة ودرجة تحققها عبر عينة كبيرة. تكامل الأداتين عزز قدرة الدراسة على الإجابة عن الأسئلة البحثية من زوايا متعددة، وربط "ما يقال ويلاحظ" بـ "ما يُقاس ويحسب".

حدود الدراسة

كما هو الحال في أي بحث علمي، فإن لهذه الدراسة حدودًا (حديات) ترتبط بنطاقها وإجراءاتها قد تؤثر على تعميم النتائج وتفسيرها. يمكن توضيح حدود الدراسة عبر ثلاثة محاور:

(أ) الحدود البشرية (مجتمع وعينة الدراسة):

مجتمع الدراسة هو جميع المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة العربية السعودية التي تطبق أو تسعى لتطبيق نموذج شريك أعمال الموارد البشرية في ممارساتها الإدارية. يشمل ذلك شركات من مختلف القطاعات (صناعية، خدمية، مالية، تقنية، صحية، تعليمية، قطاع عام... إلخ) حيث يوجد توجه استراتيجي لتعزيز دور الموارد البشرية وجعله شريكًا في الأعمال. نظرًا لاتساع المجتمع وتنوعه، اعتمدت الدراسة على عينة قسدية/طبقية كما تم تفصيله في قسم المنهجية. عينة الدراسة النهائية شملت 105 مشاركا يمثلون حوالي 50 منظمة. وُزعت العينة بين مجموعة من شركاء أعمال الموارد البشرية/مدراء الموارد البشرية (حوالي 55 مشارك) ومجموعة من المديرين التنفيذيين/مدراء الوحدات الذين يتعاملون معهم مباشرة (حوالي 50 مشارك). وهذا لضمان تمثيل وجهات النظر المختلفة. من حيث القطاعات: ضمت العينة تمثيلاً من:

- القطاع الصناعي والإنتاجي: مثل شركات في مجالات التصنيع والطاقة (حوالي 12 منظمة).
 - قطاع الخدمات: مثل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات والاستشارات (حوالي 10 منظمات).
 - القطاع المالي: بنوك وشركات تأمين واستثمار (حوالي 8 منظمات).
 - القطاع التجاري والتجزئة: حوالي 8 منظمات.
 - القطاع الحكومي وشبه الحكومي: جهات حكومية أو شبه حكومية كبيرة الحجم (حوالي 7 منظمات).
 - قطاعات أخرى متنوعة: كالتعليم والصحة (عدد محدود ~5 منظمات).
- من حيث التوزيع الجغرافي: ركزت الدراسة على المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام) حيث تتواجد مقرات غالبية الشركات الكبرى، مع تضمين عدد أقل من المنظمات في مدن أخرى (مثل مكة المكرمة والمدينة المنورة) لضمان تنوع جغرافي. حجم العينة وتألفها يتيح استخلاص نتائج معقولة عن واقع المنظمات الكبرى في المملكة، لكن قد لا تنطبق النتائج بنفس الدرجة على الشركات الصغيرة أو الناشئة التي قد لا يكون لديها دور شريك أعمال الموارد البشرية واضح.

(ب) الحدود المكانية (نطاق التعميم الجغرافي):

النتائج والتوصيات المتولدة عن هذه الدراسة تخص بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية بشكل أساسي. وعلى الرغم من إجراء مقارنة مع بيانات دولية، إلا أن جوهر الدراسة وتحليلاتها التفصيلية ركزت على السياق السعودي. وعليه، يجب توخي الحذر عند محاولة تعميم النتائج على دول أو أسواق أخرى، خاصة تلك التي تختلف في الثقافة الوطنية أو الممارسات الإدارية أو مستوى نضج الموارد البشرية. ومع ذلك، يمكن أن يستفيد صناع القرار والباحثون في دول الخليج والشرق الأوسط من النتائج نظراً للتشابه النسبي في بعض التحديات الثقافية والمؤسسية، لكن ذلك يبقى استرشادياً وليس

قطعيًا. أيضًا، تغطي الدراسة الفترة المعاصرة (النصف الأول من عقد 2020)، وهي فترة شهدت تغيرات اقتصادية واستراتيجية كبرى في المملكة (مرتبطة برؤية 2030)، لذا فإن النتائج مرتبطة بهذه الفترة وقد تتغير الصورة مستقبلاً مع استمرار التطورات.

(ج) الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الفترة من بداية العام 2023 حتى نهاية 2024، حيث تم خلال هذه الفترة تنفيذ مراحل البحث الميداني وتحليل البيانات. على وجه التحديد:

- تم إجراء المقابلات النوعية في النصف الثاني من عام 2023، حيث عكست وجهات نظر الممارسين خلال تلك الفترة.
- تم تصميم وتوزيع الاستبيانات وجمع البيانات في الربع الثاني من عام 2024، وهو الإطار الزمني الذي تعكسه البيانات الكمية.
- وبالتالي، فإن النتائج تعكس واقع دور الشريك أعمال الموارد البشرية في وقت محدد قد تكون فيه عوامل معينة (مثل آثار جائحة كورونا على نماذج العمل الهجين، أو الظروف الاقتصادية المرتبطة بأسعار النفط ورؤية 2030) ذات تأثير. يجب الأخذ بالاعتبار أن دور شريك الأعمال في الموارد البشرية – باعتباره جزءاً من هيكل إداري ديناميكي – قد يتطور مع الوقت. هذا يفتح المجال لدراسات مستقبلية لمتابعة التغيرات في هذا الدور وتأثيرها مع مضي الزمن.

باختصار، تظل حدود هذه الدراسة حاضرة في ذهن عند تفسير النتائج: فهي مركزة على منظمات كبيرة في المملكة وخلال فترة زمنية محددة. ورغم ذلك، فإن منهجية البحث الصارمة وشمولية العينة القطاعية يمنحان الثقة بأن النتائج تقدم رؤى قيمة وقابلة للاستفادة على نطاق واسع ضمن هذا النطاق.

المراجع

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bersin, J., & Enderes, K. (2024, April 9). *The new role of the HR business partner: Powering systemic HR™*. HR Executive.
- Busbait, R. (2025, December 3). HR profession in Saudi Arabia: A decade in transformation. *CIPD Thought Leadership Series*.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2024, September 3). *Critical role of HR business partnering in HR operating models*. CIPD Insight Report.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2025, September 25). *Business partnering (Factsheet)*. CIPD Knowledge Hub.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Sahni, J. (2024). *Strategic integration of human resource management practices: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia* (دراسة ميدانية غير منشورة).
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Upchurch, Z. (2020). *HR Business Partner Benchmarking Report*. The Talent Strategy Group.
- van der Merwe, M., & Veldsman, D. (2024). model research: شريك أعمال الموارد البشرية: 3 priorities for HR leaders to deliver impact. *AIHR Insights*.
- Wach, B. A., Wehner, M. C., & Kabst, R. (2022). Performance implications of the HR business partner model and the mediating role of internal efficiency: A comparison between Germany and the United Kingdom. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(20), 4113-4150.
- Winch, S. (2021). Human Resource Business Partner as a source of conflicts in an enterprise – research results. *Journal of East European Management Studies*, 26(2), 198-213.
- انكوسيف, (2026). فبراير 21. (الشريك الاستراتيجي: تطور دور شريك أعمال الموارد البشرية) شريك أعمال الموارد البشرية (في المملكة العربية السعودية). منصة حلول شاملة. (Inclusive Solutions)
- حامد، سعيد, (2024). أكتوبر 27. (شريك أعمال الموارد البشرية ودوره في تطوير الشركات! مدونة الجزيرة.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

إعداد:

لمى مبروك سلوم باجعيفر