



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.4; Oct. 2023

عدد أكتوبر 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

تأثير كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: فاعلية
قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط
(دراسة تطبيقية)

**The impact of the competencies of HR specialists on
organizational performance: The effectiveness of the human
resources department as a mediator variable
(an applied study)**

إعداد

د/ أمنية سامي عبد الحليم صبح

مدرس إدارة الموارد البشرية بكلية السياسة والاقتصاد وإدارة الأعمال - جامعة مايو بالقاهرة

الملخص

تعتبر الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء التنظيمي، وقد استحوذت كفاءات الموارد البشرية على اهتمام العديد من الباحثين لتحسين فاعلية أداء قسم الموارد البشرية ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات.

يهدف هذا البحث لاختبار تأثير كفاءات متخصصي الموارد البشرية في الأداء التنظيمي من خلال فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط ، وذلك باستبيان آراء ٣٤٨ رئيس قسم في شركات الكهرباء والأضواء والطاقة الشمسية المصرية الخاصة ، والذي نتج عنه الحصول على ٢٤٩ استمارة صحيحة. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام طريقة تحليل المسار لاختبار فروض البحث. وأظهرت

النتائج

أن مستوى كفاءات متخصصي الموارد البشرية في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية المصرية متوسط، وأن أضعف الكفاءات لديهم هي كفاءة الشريك الإستراتيجي، في حين أعلى الكفاءات لديهم، هي خبير إدارة المواهب.

وأن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا دالا في فاعلية قسم الموارد البشرية، وهي تشرح ٩٢٪ من قيمة التغيير في فاعلية الموارد البشرية. وكذلك أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية التي تتضمن الشريك الإستراتيجي، وخبير إدارة المواهب ، ومطور القدرات ووكيل التغيير ، ومناصر التكنولوجيا ، تؤثر تأثيرا إيجابيا دال إحصائيا في الأداء التنظيمي، وأن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تشرح ٩٨٪ من قيمة التغيير في الأداء التنظيمي. وأن فاعلية قسم الموارد البشرية ذات تأثير معنوي الدال إحصائيا في الأداء التنظيمي، و تشرح ٩٢٪ من قيمة التغيير في الأداء التنظيمي وهي متغير وسيط في العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

الكلمات الرئيسية:

كفاءات متخصصي الموارد البشرية، فاعلية قسم الموارد البشرية ، الأداء التنظيمي.

The impact of the competencies of HR specialists on organizational performance: The effectiveness of the human resources department as a mediator variable (an applied study)

Abstract

Human resources are considered a source of sustainable competitive advantage and improved organizational performance. Human resources competencies have captured the attention of many researchers to improve the effectiveness of the performance of the human resources department and thus improve organizational performance.

This research aims to test the effect of the competencies of HR specialists on organizational performance through the effectiveness of the HR department as a mediate variable, by surveying the opinions of 348 department heads in private Egyptian electricity, lighting, and solar energy companies, which resulted in obtaining 249 valid questionnaires.

Structural equation modelling using the path analysis method was used to test the research hypotheses.

The results showed the level of competencies of HR specialists in Egyptian electricity, lighting, and solar energy companies is average, and their weakest competency is that of the strategic partner, while their highest competency is the talent management expert.

The competencies of HR specialists have a significant positive impact on the effectiveness of the HR department, and they explain 92% of the value of the change in the effectiveness of HR. Also, the competencies of HR specialists, which include the strategic partner, talent management expert, capabilities developer, change agent, and technology prompt, have a statistically significant positive impact on organizational performance, and the competencies of HR specialists explain 98% of the value of change in organizational performance. The effectiveness of the HR department has a statistically significant impact on organizational performance and explains 92% of the value of the change in organizational performance, and it is a mediator variable in the relationship between the competencies of HR specialists and organizational performance.

The Keywords:

Competencies of human resources specialists, effectiveness of the human resources department, organizational performance.

تأثير كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية)

١- مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء التنظيمي، وقد استحوذت كفاءات الموارد البشرية على اهتمام العديد من الباحثين لتحسين الأداء التنظيمي والعلامة التجارية المؤسسية، وذلك منذ البحث الأول لمكلياند في عام ١٩٧٣ الذي دعا إلى "اختبار الكفاءة وليس الذكاء عند اختيار الأفراد" (McClelland, 1973)، منذ ذلك الحين شهدت أدبيات إدارة الموارد البشرية تحولا من النظام القائم على الوظيفة أو المهمة task-based إلى النظام القائم على الكفاءة Competency-based، وتغيرت فلسفات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير منذ نشأتها كإدارة شؤون الموظفين، حيث تكيفت مع متطلبات العمل الأساسية لتتواءم مع تطورات الأداء التنظيمي واستراتيجياته، وعادة ما يُطلب من ممارسي الموارد البشرية الحديثين التأكد من أنهم يقدمون خدمات تتماشى مع التوقعات الإستراتيجية للشركة (Ulrich, 1998). على سبيل المثال، في القطاع الخاص، تتوقع المؤسسات أن تعزز الأرباح المستقبلية للشركة، وتستفيد من الاستثمارات واستدامة الأعمال. ومع ذلك، مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة أصبح مطلوب كفاءات موارد بشرية جديدة لتعزيز أداء الموارد البشرية، ووجوب اكتساب ممارسو الموارد البشرية أكثر من أي وقت مضى أدوار جديدة مثل صياغة استراتيجيات شاملة لاستخراج البيانات والذكاء الاصطناعي، وإدارة التحليلات وتكنولوجيا المعلومات ومعالجة الطابع الفريد للجيل الجديد من الموظفين ورفاهيتهم ومتطلباتهم المتخصصة (Meister, 2018). يحتاج ممارسو الموارد البشرية إلى التأكد من أن استراتيجياتهم تحقق بشكل فعال الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وسط بيئة متقلبة والتكيف في نفس الوقت واكتساب كفاءات جديدة لتنفيذ أدوارها المتأصلة في المنظمة. (Wai et al., 2021). وأكد هذا التوجه (Ulrich and Brockbank (2005) بأن متخصصي الموارد البشرية يقومون بأدوار متعددة، تتضمن الأدوار التشغيلية والاستراتيجية.

وقد حدد Ulrich (2012) مجموعة من الكفاءات يجب أن تتوفر لدى متخصصي الموارد البشرية والتي تمكنهم من أداء هذه الأدوار، وهي: الأولى: المصادقية الشخصية التي تتعامل مع مدى تجسيد متخصصي الموارد البشرية لقيم الشركات وفي التعامل مع قضايا التغيير التنظيمي، وخلق النتائج والتعامل مع الآخرين، وتوجيه العلاقات. الثانية: الشريك الاستراتيجي، حيث متخصصي الموارد البشرية ذوي الأداء العالي على دراية عميقة بقوى واتجاهات بيئة الأعمال وقادرون على تحويلها إلى إجراءات داخلية. الثالثة: مطور القدرات التنظيمية، بما في ذلك الثقافة والهوية. الرابعة: وكيل التغيير هو أن متخصصي الموارد البشرية الأكفاء يعتمدون على قدراتهم التنظيمية من أجل التغيير ثم يترجمون ذلك إلى عمليات وهيكل تغيير فعالة. الخامسة نصير التكنولوجيا لاستخدامها في ممارسات الموارد البشرية والتواصل مع أعضاء المنظمة وجمع وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

يتفق الباحثون عمومًا على أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تدعم نجاح الأعمال (Wai et al., 2021). وأن عليهم أيضا اكتساب كفاءات جديدة، لأن مستوى كفاءتهم يؤثر بشكل كبير على أصحاب المصلحة ونتائج الأعمال وفعالية الموارد البشرية.

أصبحت منظمات الأعمال أكثر استعدادا لقبول الأدوار الجديدة لمتخصصي الموارد البشرية، مثل الشريك الاستراتيجي، ووكيل التغيير، ومتكامل التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي لتتواءم مع تطور الأعمال التجارية وكذلك استبدال المفاهيم القديمة بممارسات أحدث (Ulrich, 2016). مما أتاح الفرصة في الآونة الأخيرة، لاستخدام نماذج كفاءة متخصصي الموارد البشرية HR professionals competencies models في مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتقدم الوظيفي وغيرها، وكذلك الممارسات الإدارية للشركات مثل التخطيط الاستراتيجي وتصميم الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية (Priksht et al., 2018)؛ حيث تساعد النماذج الأكاديمية والمهنية لكفاءة متخصصي الموارد البشرية على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لإدارة الموارد البشرية من خلال موازنة السلوكيات المتوقعة من متخصصي الموارد البشرية مع استراتيجيات العمل، وهي توفر الوضوح فيما يتعلق بالوظيفة وتوقعات العمل، وتساعد في تخطيط التقدم الوظيفي لهم، وتوفير أساسًا لبرامج تعويضاتهم وتسهم في تحقيق فاعلية قسم إدارة الموارد البشرية وكذلك الأداء التنظيمي (Wai et al., 2021).

ولذلك يعمل هذا البحث على قياس كفاءات متخصصو الموارد البشرية وأثرها في الأداء التنظيمي.

٢- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

أبرز العديد من الباحثين أن متخصصي الموارد البشرية لا يركزون على التحديات الإستراتيجية الكبيرة في المنظمات مثل تحسين الإنتاجية، وزيادة الجودة، وتنفيذ التغيير، وتطوير استراتيجيات العمل، وتعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات (Schutte, Barkhuizen & Sluis, 2015). علاوة على ذلك، ذكر Pohler and Willness (2014) أن الموارد البشرية يُنظر إليها على أنها وظيفة إدارية منخفضة المستوى ومتعالة وتركز على التكلفة. وأكد ذلك Ulrich et al., (2012)، فقد ذكر أن متخصصو الموارد البشرية لا يؤديون دور شريك الأعمال الاستراتيجي بسبب افتقارهم إلى الكفاءات المهمة التي ستمكنهم من إضافة قيمة ومساعدة المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية، ووجد (Schutte, Barkhuizen & Van, 2015) أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية التي تتضمن إدارة المواهب، ومقاييس الموارد البشرية، ومعرفة أعمال الموارد البشرية، والابتكار. وكذلك توصل Aqeel, Kausar and Azhar (2015) إلى أن متخصصي الموارد البشرية في البنوك الباكستانية يفتقرون إلى الكفاءات، وكان لهم تأثير سلبي على فاعلية القطاع المصرفي الباكستاني.

ومن أجل استطلاع وضع كفاءات متخصصي الموارد البشرية في الشركات الصناعية الخاصة المصرية وتحديد مشكلة البحث؛ اعتمد البحث على إجراء دراسة استطلاعية مستخدمة أسلوب المقابلات الشخصية غير مهيكلة باستخدام الأسئلة المفتوحة لمجموعة من متخصصي الموارد البشرية عددهم ٣٠ أخصائي من الذكور والإناث

يعملون في تخصصات الموارد البشرية بأقسام الموارد البشرية بشركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية في قطاع الصناعات الهندسية خلال شهر سبتمبر ٢٠٢٣، وذلك لاستطلاع آرائهم نحو أدوارهم بالشركة وما هي الكفاءات التي يمارسوها؟، وما هي الكفاءات التي يفقدون إليها؟ وقد بدأت الباحثة المقابلة بتوضيح مفهوم الكفاءة وشرح مبسط لأدوارهم، وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن النتائج الأولية التالية:

- يرى ٧٠٪ من متخصصي الموارد البشرية بالعينة الاستطلاعية أن المديرين يرون أنهم مقدمي خدمات الموارد البشرية الخاصة بموظفي الشركة، ولا يعتبرونهم شركاء عمل استراتيجيين أو وكلاء تغيير.
 - أوضح ٦٠٪ من المشاركين، أن المديرين في الشركات الصناعية يرونهم مصدر تكلفة على الشركة، وأن أسهمهم ضعيف في دعم الميزة التنافسية للشركات.
 - اتفقت جميع مفردات العينة الاستطلاعية أنهم لديهم الكفاءات المهنية التي تمكنهم من أداء وظائف الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين، التدريب والتطوير، تحليل العمل وتصميمه، تقييم الأداء، وإنهاء الخدمة والتقاعد.
 - أظهر ٨٠٪ من مفردات العينة غياب تكنولوجيا الموارد البشرية في شركاتهم التي تمكنهم من القيام بالمهام الإدارية إلكترونياً.
 - أظهر ٦٨٪ من العينة الاستطلاعية، أنهم ليست لديهم الكفاءات اللازمة للقيام بالأدوار الحديثة للموارد البشرية التي تتضمن الشريك الاستراتيجي، مطور القدرات التنظيمية، ووكيل التغيير؛ حيث أن الإدارة العليا تستعين بمستشار إداري خارجي يقوم بهذه الأدوار.
 - أبدى ٧٠٪ من متخصصي الموارد البشرية بالعينة الاستطلاعية الرغبة في القيام بأدوار الشريك الاستراتيجي، مطور القدرات التنظيمية، ووكيل التغيير، بعد الحصول على التدريب المناسب.
- وبناء على هذه النتائج، سيتم استبيان آراء رؤساء الأقسام باعتبارهم المستفيد الأساسي من خدمات قسم الموارد البشرية، والاجابة على تساؤلات البحث الآتية :

- ما هو مستوى كفاءات متخصصي الموارد البشرية السائد في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة المصرية.
- هل تؤثر كفاءات الموارد البشرية في فاعلية قسم الموارد البشرية في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة المصرية.
- ما هو تأثير فاعلية قسم الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة المصرية.
- هل تؤثر كفاءات متخصصي الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة المصرية.

٣- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء مفهوم الكفاءات، ويستعرض النماذج الأكاديمية والنماذج المهنية لمتخصصي إدارة الموارد البشرية، وكذلك فاعلية قسم الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ويراجع الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية وفاعلية قسم الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

٣-١ مفهوم الكفاءة

عرف Schultz, Cecile, and Hugo (2015) الكفاءة بأنها المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الشخصية المتعلقة بأداء الوظيفة، وأشار Vu (2017) إلى أنها مجموعة من السلوكيات التي يحتاج الموظفون إلى اكتسابها للحصول على أداء متفوق في العمل. وأنها على وجه التحديد، هي المهارات والمعرفة والخصائص الشخصية والسلوكيات المطلوبة لأداء دور فعال في المنظمة ودعم الأعمال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأعتبر Prikshat et al. (2018) أن كفاءات الموارد البشرية هي نتائج القيم والأدوار والمعرفة والقدرات الخاصة بمتخصصي الموارد البشرية وتوفر آلية لربط استراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وبناء عليه، يمكن تعريف كفاءات متخصصي الموارد البشرية بأنها مجموعة من المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الشخصية التي تشارك في الأداء الكفء لمتخصصي الموارد البشرية والتي تساعد المنظمة على الأداء بنجاح ضمن سياق أعمالها التنافسي.

هناك ست جوانب يتضمنها مفهوم الكفاءة (Mariyani., Aripin & Darmanto, 2023) وهي، الأول المعرفة: Knowledge وهي تعني الوعي في المجال المعرفي. على سبيل المثال، يعرف الفرد كيفية تنفيذ عملية ماذا يريد أن يتعلم، وكيفية تنفيذ التعلم الجيد وفقاً للاحتياجات الحالية بفعالية وكفاءة في الشركة. الثاني: الفهم Understanding، و يعني العمق المعرفي، والفعال الذي يمتلكه الفرد. على سبيل المثال، يجب على الموظف أثناء تنفيذ التعلم تحقيق فهم جيد للخصائص والظروف بفعالية وكفاءة. الثالث: القدرات/المهارات Abilities/skills، وهي شيء يملكه الأفراد الذين يقومون بالمهام أو الأعمال الموكلة إليهم. على سبيل المثال، قدرة الموظفين على اختيار أساليب العمل التي تعتبر أكثر فعالية وكفاءة. الرابع: القيمة Value معيار سلوكي تم تصديقه وتوحيده نفسياً في الإنسان. على سبيل المثال، معايير سلوك الموظفين في القيام بواجباتهم (الصدق، الانفتاح، الديمقراطية، الخ). الخامس: موقف الإنسان من قضية ما Attitude. المشاعر (السعادة-التعاسة، الإعجاب بالكراهية) أو ردود الفعل على التحفيز الذي يأتي من الخارج. على سبيل المثال، ردود الفعل على الأزمة الاقتصادية، والمشاعر تجاه زيادة الرواتب، وما إلى ذلك. السادس: الاهتمامات Interests ميل الإنسان إلى القيام بفعل ما. على سبيل المثال، إجراءات المهام.

٣-٢ نماذج كفاءات متخصصي الموارد البشرية:

على مدى العقد الماضي، تم إنشاء نماذج رئيسية لكفاءة الموارد البشرية لتجميع الكفاءات الأساسية التي تحدد مزيجاً من المعرفة والمهارات والخصائص الشخصية اللازمة لأداء متخصصي الموارد البشرية الفعال لواجباتهم في المنظمة (Skorková, 2016). تقدم نماذج الكفاءة تعريفاً واضحاً لكل كفاءة، وكيف تؤدي الكفاءات إلى

الأداء (Abdullah & Sentosa, 2012). ويمكن تقسيم هذه النماذج إلى مجموعتين، هما: النماذج الأكاديمية لكفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية، والنماذج المهنية لكفاءات متخصصي الموارد البشرية. وفيما يلي توضيح لكل منهما.

٣-٢-١ النماذج الأكاديمية لكفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية

• نموذج ديف أولريش وزملائه Dave Ulrich et al.

منذ عام ١٩٨٧ حتى عام 2012 أجرى ديف أولريش وزملائه Dave Ulrich et al بكلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان 6 جولات لبحث كفاءات متخصصي الموارد البشرية بإجراء مسوحات رأي باستخدام منهجية ٣٦٠ درجة لاستبيان آراء متخصصي الموارد البشرية، والموظفين بالمنظمات، والمشرفين والمديرين مما أدى إلى تقليل التحيز الناتج عن الإبلاغ الذاتي بشكل كبير. وقام (Ulrich et al (2012 بتطوير نموذجه ؛ من خلال اختبار ١٣٩ بندا لكفاءات الموارد البشرية ، باستبيان ٢٠٠٠٠ فرد من مؤسسات الموارد البشرية المهنية والتعليمية حول العالم ، وتوصل إلى ستة فئات من كفاءات الموارد البشرية على النحو الآتي:

• **الشريك الاستراتيجي:** يفكر متخصصو الموارد البشرية ذوو الأداء العالي ويتصرفون من الخارج إلى الداخل؛ حيث إنهم على دراية عميقة باتجاهات الأعمال الخارجية ويترجمونها إلى قرارات وإجراءات داخلية. إنهم يفهمون ظروف العمل العامة (مثل الاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والبيئية والديموغرافية) التي تؤثر على صناعتهم، ويستهدفون العملاء الرئيسيين لمؤسساتهم ويخدمونهم من خلال تحديد شرائح العملاء ومعرفة توقعات العملاء ومواءمة إجراءات المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء. كما أنهم يشاركون في إنشاء الاستجابات الإستراتيجية لمؤسساتهم لظروف العمل وتوقعات العملاء من خلال المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية والتنظيمية واتخاذها.

• **ناشط ذو مصداقية:** إن متخصصي الموارد البشرية الفعالين هم نشطاء ذوو مصداقية. تأتي المصداقية عندما ينفذون ما يعدون به، ويبنون علاقات ثقة شخصية، ويمكن الاعتماد عليهم للوفاء بالالتزامات، والمعتمدة على المعرفة والفتنة العميقة في مجال الأعمال. ويؤثرون على الآخرين بطريقة إيجابية من خلال اتصالات واضحة ومتسقة وعالية التأثير. وهم مدركين لذواتهم وملتمزين ببناء قدراتهم المهنية.

• **منشئ القدرات:** يجب أن يكون لدى متخصصي الموارد البشرية فهم واضح للقدرات التنظيمية الفريدة التي تميز مؤسساتهم عن المنافسين وتؤدي إلى النجاح. وقد تشمل هذه المعرفة المتخصصة، أو العمليات الفريدة، أو القيادة القوية، أو الثقافة المميزة، ويعملون على بنائها وتطويرها.

• **بطل التغيير:** إن متخصصو الموارد البشرية مسؤولون عن تسهيل وقيادة التغيير التنظيمي، مما يضمن قدرة المنظمة على التكيف والازدهار في بيئة أعمال تتطور باستمرار. وهي تشمل فهم احتياجات التغيير، تطوير إستراتيجية التغيير، إشراك أصحاب المصلحة، بناء الجاهزية للتغيير، إدارة مقاومة التغيير، تنفيذ التغيير، تقييم نتائج التغيير ، واستدامة التغيير.

- **مجدد ومتكامل الموارد البشرية:** من المتوقع أن يبتكر متخصصو الموارد البشرية الفعالون ويدمجون ممارسات الموارد البشرية في حلول موحدة تحل مشاكل العمل. ويجب أن يعرفوا أحدث الأفكار حول مجالات ممارسة الموارد البشرية الرئيسية المتعلقة برأس المال البشري (مصادر المواهب، وتنمية المواهب)، والمساءلة عن الأداء (التقييم، والمكافآت)، وتصميم المنظمة (العمل الجماعي، وتطوير المنظمة)، والتواصل. ويجب عليهم أيضًا أن يكونوا قادرين على تحويل مجالات ممارسة الموارد البشرية الفريدة إلى حلول متكاملة، بشكل عام حول العلامة التجارية للمؤسسة.
 - **مناصر التكنولوجيا:** إن متخصصي الموارد البشرية يجب أن يكونوا قادرين على استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي لتحفيز إيجاد مؤسسات عالية الأداء، ومسؤولين عن الاستعادة من التكنولوجيا والبيانات لتحسين عمليات الموارد البشرية، وصنع القرار، وتحقيق النجاح التنظيمي. تتضمن هذه الكفاءة عدة جوانب رئيسية: فهم نظم تكنولوجيا الموارد البشرية، تحديد فرص استخدام التكنولوجيا في الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا الموارد البشرية، استخدام البيانات والتحليلات لتوجيه عملية صنع القرار وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة، تطوير قدرات تحليل الموارد البشرية، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع أصحاب المصلحة.
- قام أولريش Ulrich في عام ٢٠١٦ بالاشتراك مع مدرسة روس في جامعة ميشيغان ومجموعة RBL إلى جانب ٢٢ شريكًا إقليميًا حول العالم بتطوير نموذج لعام ٢٠١٢، بدراسة كفاءات الموارد البشرية، بالتطبيق على ٣٢٠٠٠ من مختصي الموارد البشرية والموظفين والمديرين في ١٢٠٠ وحدة تنظيمية. فحص ١٢٣ بندًا محددًا لما يجب أن يعرفه أو يفعله متخصصو الموارد البشرية. وتوصلوا إلى تسع كفاءات لمختصي الموارد البشرية. موضحة في النموذج الموضح في شكل (١). والمصنفة إلى ثلاث مجموعات من الكفاءات، على النحو الآتي:
- المجموعة الأولى:** وتسمى المحرك الأساسي Core drivers لكفاءات مختصي الموارد البشرية، وهي: محدد الموقع الاستراتيجي Strategic positioner: يحدد الموقع الاستراتيجي للشركة للفوز في سوقها. وناشط ذو مصداقية Credible activist: قادر على بناء علاقات ثقة من خلال وجود وجهة نظر استباقية، ملاح التعامل مع التوترات Paradox navigator: فهو قادر على إدارة التوترات في المدى القصير والطويل وعلى جميع المستويات الإدارية المتأصلة في الأعمال التجارية.



Victory Through Leadership - The RBL Group

شكل (١): نموذج Ulrich et al., (2016) لكفاءات مختصي الموارد البشرية

المجموعة الثانية: يليهم مجموعة ممكنين المنظمة **Organization enablers**، وهي تتكون من ثلاث كفاءات تمكينية تساعد الموارد البشرية على تنظيم أعمالها وتقديم قيمة استراتيجية، وهم : الثقافة وبطل التغيير Culture and change champion قادر على صنع التغيير وإدارة ثقافة المنظمة ،وأمين رأس المال البشري human capital curator: وهو القادر على إدارة تدفق المواهب من خلال تطوير الأفراد والقادة، وقيادة الأداء الفردي، وبناء المواهب التقنية ، و مشرف المكافأة الإجماليةTotal reward steward: وهو قادر على إدارة رفاية الموظف من خلال المكافآت المالية وغير المالية.

المجموعة الثالثة: ممكنات التسليم **Delivery enablers** ، وهي تركز على إدارة العناصر التكتيكية أو التأسيسية للموارد البشرية ، وتتكون من : متكامل التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي Technology and media integrator وهو قادر على استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي لتحفيز إيجابيات مؤسسات عالية الأداء، و مصمم ومترجم التحليلاتAnalytics designer and interpreter : قادر على استخدام التحليلات لتحسين عملية صنع القرار، ومدير الامتثال:Compliance manager قادر على إدارة العمليات المتعلقة بالامتثال من خلال اتباع الإرشادات والسياسات التنظيمية.

لقد كان لهذا البحث تأثيراً في المجالين الأكاديمي والصناعي. في الواقع، استخدمت العديد من المنظمات نماذج الكفاءة التي وضعها أولريش لتصميم أقسام الموارد البشرية لديها، كما قامت العديد من المعاهد التعليمية ببناء دوراتها على هذه النماذج.

ومع ذلك، فإن هناك عدة انتقادات موجهة للنموذج منها قد تتغير كفاءات الموارد البشرية المهمة بمرور الوقت. بالإضافة إلى أنه خلال الجولات الثمانية، أصبحت فئات الكفاءات أكثر صعوبة في تفسيرها من عناوينها. على سبيل المثال ماذا يعني أمين رأس المال البشريhuman capital curator؟ يتعين على المرء أن يذهب إلى الوصف الأكثر تفصيلاً لفئة الكفاءة هذه للبدء في فهمها. وقد عرّفها الباحثون بأنها "قادرة على إدارة تدفق المواهب من خلال تطوير الأشخاص والقادة، ودفع الأداء الفردي وبناء المواهب الفنية". ومن هذا الوصف يتضح أن الفئة تشمل إلى حد كبير كفاءات من فئات تقديم الموارد البشرية الموجودة في الجولات السابقة (Beatty,2019)، وكذلك اختفت بعض المهارات الناتجة من الجولات السابقة، مثل اختفت أهمية بعض الكفاءات مع مرور الوقت، مثل Business Knowledge/Ally، وهذا يعني أن هذا النموذج معرض للتغيير كل خمس سنوات، ويجب أن يخضع باستمرار للاختبار في بيئات مختلفة (Ulrich et al.,2015).

• نموذج واين كاسيو Wayne Cascio

أجرى Cascio بالشراكة مع SHRM (جمعية إدارة الموارد البشرية)، مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين وكبار قادة الموارد البشرية في عام ٢٠٠٥ وسألهم عن الكفاءات الضرورية لممارسي الموارد البشرية لإضافة قيمة إلى مؤسساتهم. وتوصل إلى أربع فئات من الكفاءات، هي :

الفئة الأولى: فهم نموذج عمل المنظمةUnderstanding the organization's business model . وتشمل فهم كيفية التنافس، والقيود التي يواجهها المدبرون، واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.

الفئة الثانية: محو الأمية التجارية الأساسية Basic business literacy ، وتتضمن التمويل والتسويق والمحاسبة وتكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة.

الفئة الثالثة: المجالات الوظيفية للموارد البشرية Functional areas within HR مثل المتطلبات القانونية، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات والمزايا، وعلاقات العمل والموظفين، والسلامة والصحة المهنية؛

الفئة الرابعة: مهارات الاستماع والشجاعة، Listening skills, as well as the courage، الشجاعة لإثارة القضايا الصعبة مع كبار المسؤولين التنفيذيين.

الفئة الخامسة: شراكة الأعمال Business partner ، وهي تتضمن إنشاء استراتيجية للموارد البشرية تعمل على مواءمة الأشخاص والعمليات والأنظمة، وتطوير مقاييس رأس المال البشري التي تتماشى مع استراتيجية الشركة، والقدرة على تقييم الموهبة خلال مرحلة عملية الاندماج أو الاستحواذ المقترحة، وضمان ممارسة المعايير الأخلاقية.

قائمة الكفاءات السابقة تبدو معقولة في ظاهرها؛ ولكن من الصعب الثقة في دقة قائمة الكفاءات التي وضعها Cascio أعلاه، لأن البحث الذي استندت إليه لم يكن واسع النطاق أو مصمماً بعناية مثل بحث Ulrich. وقد طُلب من عدد صغير نسبياً من كبار قادة الموارد البشرية التحدث عن الكفاءات المهمة وتم إنشاء القائمة من نصوصهم.. ولكن يبدو أن الفئة الأولى والثانية من الكفاءات تتطلب أن يحصل ممارس الموارد البشرية على تعليم تجاري أو على دراسات عليا (Beatty, 2019).

• نموذج لولر وبودرو Lawler and Boudreau

بقيادة إدوارد لولر Edward Lawler، قدم مركز المنظمات الفعالة the Center for Effective Organizations في كلية مارشال للأعمال بجامعة جنوب كاليفورنيا عام ٢٠٠٧ تقريراً عن ست جولات من الأبحاث الاستقصائية التي تناولت مديري الموارد البشرية ورؤسائهم في ١٠٦ شركة أمريكية متوسطة وكبيرة حول جوانب مختلفة من وظيفة الموارد البشرية. وأهمية التنوع في مهارات ومعارف الموارد البشرية. وتوصلاً إلى كفاءات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً على النحو التالي: الأول فهم الأعمال، الثاني مهارات الفريق، الثالث مهارات التعامل مع الآخرين، الرابع القيادة/الإدارة، الخامس الاتصالات، السادس إدارة التغيير؛ السابع مهارات الاستشارة، الثامن التدريب؛ التاسع المهارات الفنية للموارد البشرية.

لم تتعمق جولات Lawler الست في الكفاءات، بل في تحليل التغيرات في الوظيفة وفعاليتها. ولم تتبع منهج دقيق مدروس (Beatty, 2019).

٣-٢-٢ نماذج الجمعيات المهنية لإدارة الموارد البشرية

شهد العقد الماضي جهوداً للجمعيات والهيئات المهنية في بريطانيا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية لصياغة أطر كفاءات الموارد البشرية بناءً على قاعدة الأدلة التجريبية لدفع التغيير في مكان العمل ولضمان

كفاءات الموارد البشرية الأساسية التي يحتاجها سوق العمل، وفيما يلي مراجعة لأربعة نماذج لأربعة جمعيات مهنية دولية:

• **حددت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية (The Society for Human Resource**

Management, SHRM) تسع كفاءات للموارد البشرية عام ٢٠١٩ على النحو التالي:

- **فطنة الأعمال Business Acumen** : الاستجابة الإستراتيجية، لوجستيات الأعمال والعمليات، التفكير النظمي، المقاييس التنظيمية، المبيعات والتسويق، الوعي الاقتصادي.
- **خبرة الموارد البشرية / معرفة الموارد البشرية HR Expertise/ HR Knowledge** : تتضمن كفاءات إدارة الأعمال الإستراتيجية، تخطيط القوى العاملة والتوظيف، تنمية الموارد البشرية، التعويضات والمزايا، المخاطر، الإدارة، الموظف والعمل، العلاقات، تكنولوجيا الموارد البشرية، الموارد البشرية العالمية والدولية، القدرات، إدارة المواهب، وإدارة التغيير.
- **التقييم النقدي Critical Evaluation** : تشمل اتخاذ القرار، التفكير النقدي، القياس والتقييم، منهجية البحث، الفضول، إدارة المعرفة.
- **القيادة Leadership & Navigation**: بناء الإجماع، التأثير، إدارة التغيير، توجيه المهمة، التوجه بالنتائج والأهداف
- **الفعالية العالمية والثقافية Global & Cultural Effectiveness** : القدرة على التكيف، الانفتاح على وجهات النظر، الوعي الثقافي، الاحترام، منظور التنوع، التوجه العالمي.
- **الاستشارات Consultation**: حل المشكلات، التفكير التحليلي، التدريب، إدارة الأفراد، إدارة المشاريع.
- **التواصل Communication** : التواصل اللفظي والكتابي، الاستماع الفعال، التغذية الراجعة، الإقناع، التيسير، الدبلوماسية)
- **إدارة العلاقات Relationship Management** خبرة شبكات الأعمال، الرؤية، خدمة العملاء (الداخلية والخارجية)، إدارة الأفراد، المناصرة، التفاوض وإدارة النزاعات، المصداقية، العلاقات المجتمعية، الشفافية، المبادرة، الاستجابة، الإرشاد، التأثير، مشاركة الموظفين، العمل الجماعي، الاحترام المتبادل.
- **الممارسة الأخلاقية Ethical Practice**: وتتضمن نزاهة الممارسة الأخلاقية، بناء العلاقات، الشجاعة، الاحتراف، بناء الثقة.

• **خريطة مهنة الموارد البشرية (٢٠١٩) لمعهد تشارترد لشؤون الموظفين والتنمية في المملكة المتحدة**

The UK Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

تتكون من ثلاثة فئات من كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية، هي :

- المعرفة الأساسية Core Knowledge الفطنة التجارية، والتحليلات وخلق القيمة، والعمل الرقمي، والتغيير، وممارسة الأفراد، والثقافة، والسلوك.

- المعرفة المتخصصة Specialist Knowledge تحليلات الأفراد، وتوفير الموارد، والمكافآت، وإدارة المواهب، وتجربة الموظفين، وعلاقات الموظفين، والتعلم والتطوير، والتطوير التنظيمي والتصميم.
- السلوكيات الأساسية Core Behaviours: (الدافع التجاري، الشغف بالتعلم، التركيز على الرؤى، اتخاذ القرارات الظرفية، الممارسة الأخلاقية، الشجاعة المهنية والتأثير، وتقييم الأشخاص، والعمل بشكل شامل).

• نموذج الجمعية الدولية لإدارة شؤون الموظفين **The International Personnel Management Association, IPMA**

- قامت (2019) IPMA في كندا بتطوير نموذجها لكفاءات الموارد البشرية، والذي يعتبر أساساً لبرنامج شهادتها التدريبية المعتمدة الذي أنشأته الجمعية الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية (IPMA-HR) لمختصين الموارد البشرية والقائم على أربع فئات من الكفاءات على النحو التالي:
- شريك العمل Business Partner: (فهم مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها وخطة عملها، وخلق بيئة لتحمل المخاطر المحسوبة، والتطوير التنظيمي، وربط مبادرات الموارد البشرية بمهمة المنظمة وتنفيذها، وفهم العمليات التجارية وكيفية تحسين الكفاءة والفعالية بناء علاقات مبنية على الثقة والحفاظ عليها، والتفكير بشكل استراتيجي وإبداعي).
- خبير الموارد البشرية HR Expert: معرفة واضحة بقوانين وسياسات الموارد البشرية.
- وكيل التغيير Change Agent تصميم وتنفيذ التغيير عن طريق تغيير الأنظمة والإجراءات، واستخدام استراتيجيات العائد على الاستثمار وتكنولوجيا المعلومات، وتصميم وتطوير وتنفيذ العمليات لجميع العملاء والتعامل مع المقاومة، وتصميم وتقديم برامج تسويقية لخدمات الموارد البشرية).
- القائد Leader: الاستقادة من مساهمات القوى العاملة المتنوعة، والنزاهة والسلوك القيادي في جميع الظروف، وقيادة الفرق نحو الأداء العالي، والتواصل شفهيًا وكتابيًا، وتحليل جميع القضايا المطروحة والتوصل إلى حلول تعاونية، واستخدام مهارات التفاوض، بما في ذلك بناء الإجماع، والتحالفات- البناء وتسوية المنازعات.

- إطار عمل الكفاءات المهنية لمختصين الموارد البشرية التي وضعته جمعية محترفي الموارد البشرية عام ٢٠١٩ The Human Resources Professionals Association, HRP (Human Resources Professional Competency Framework, 2019)، وهو يتكون من الكفاءات التالية:
- الفطنة التجارية، والاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية والتنظيمية، ومقاييس الموارد البشرية، وإعداد التقارير والإدارة المالية.

- إجمالي المكافآت، التعلم والتطوير، الصحة وأماكن العمل الآمنة، تخطيط القوى العاملة وإدارة المواهب، علاقات العمل والموظفين، التفاوض والتأثير.
 - مهارات صنع القرار، التفكير النقدي والتحليل، التفكير القانوني النقدي، مهارات البحث، المهارات الكمية.
 - الفعالية التنظيمية.
 - إدارة المشاريع وإدارة العلاقات، الذكاء العاطفي، الاستقلال، التكامل.
 - الممارسات المهنية والسلوكيات الأخلاقية والكفاءة المهنية.
- تتفق جميع الجمعيات الأربع على كفاءات خبرة الموارد البشرية، والفتنة التجارية (المتضمنة في IMPA ضمن شريك الأعمال). وتتفق ثلاث من أربع جمعيات على كفاءات الإدارة الإستراتيجية/التفكير، تنمية (الأفراد)، إدارة المواهب، إدارة التغيير، مهارات صنع القرار، الممارسة الأخلاقية/مفاوضات السلوك والقيادة. وتتفق اثنان من أربع جمعيات على كفاءات: التكنولوجيا، التحليلات، المقاييس (الموارد البشرية أو التنظيمية)، تخطيط القوى العاملة، المكافأة، علاقات الموظفين، التفكير النقدي، مهارات / منهجية البحث، التأثير، بناء الإجماع، التنوع، الاحتراف، إدارة المشاريع، التواصل، النزاهة، الشجاعة، بناء الثقة، التطوير التنظيمي، إدارة العلاقات.
- تتمتع هذه النماذج المهنية بمزايا وبعض نواحي القصور. الميزة الكبيرة لهذه النماذج هي أنها ساعدت المجال على التركيز على فهم وتطوير ما يحتاج متخصصو الموارد البشرية إلى معرفته وما يجب أن يفعلوه. ومع ذلك، تشترك هذه النماذج في أربعة أوجه قصور. أولاً، تعتمد معظم هذه الأساليب المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية على التصور الذاتي بدلاً من التصور الآخر. لقد طلبوا من متخصصي الموارد البشرية تقديم تقرير عما يعتقدون أنه يجب معرفته والقيام به ليكونوا فعالين. ثانياً، تعتمد على عدد صغير غالباً ما يكونوا أعضائها مما يجعل تعميم نتائجها على أعداد أكبر أمراً صعباً. وثالثاً، فهي محدودة في النطاق الجغرافي تضمنت أمريكا الشمالية وإنجلترا. ورابعاً، تقتصر على نقطة زمنية واحدة. وتميل إلى التقليل من تقدير الطبيعة الديناميكية للكفاءات وحاجتها إلى التغيير مع تغير سياق العمل (Ulrich et al.,2012, Alonso et al.,2015, Beatty,2019).

٣-٢-٣ نموذج كفاءات متخصصين الموارد البشرية المتبع في هذا البحث:

بمراجعة النماذج الأكاديمية والمهنية السابق ذكرها لكفاءات متخصصي الموارد البشرية، وما تتطوي عليه من نواحي قوة وقصور، يعتبر نموذج Ulrich et al., 2012 من أفضل النماذج وذلك لعدة أسباب، هي: أولاً، إنه نموذج يفسح المجال للبحث التجريبي لأنه حدد بدقة العناصر التي تشكل كل دور. ثانياً، تم اشتقاق النموذج من الأبحاث التجريبية السابقة التي كشفت أن ممارسي الموارد البشرية يقومون بالفعل بمثل هذه الأدوار (Corner & Ulrich, 1996). ثالثاً، يؤكد الخبراء أن نموذج Ulrich يعترف بالطبيعة المتغيرة لأنشطة الموارد البشرية . (Beatty,2019)

وعليه ستقوم الباحثة بإجراء بعض التعديلات للتغلب على الانتقادات التي وجهت لبعض فئات كفاءات النموذج، سيتم إلغاء دور الناشط ذو المصادقية وهي من الصعب فهمها من عنوانها، وكذلك دور المجدد والمتكامل، والذي يمكن أدراجه هو ومنشئ القدرات في دور بطل التغيير، وسيتم إدراج فئة كفاءة من كفاءات نموذج Ulrich,2016 وهي إدارة المواهب.

وبناء عليه يحل هذا البحث كفاءات متخصصي الموارد البشرية على أنها بناء مكون من أربع كفاءات، هي: الشريك الاستراتيجي، خبير إدارة المواهب، مطور القدرات ووكيل التغيير، ومناصر التكنولوجيا.

٣-٣ فاعلية إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف فعالية إدارة الموارد البشرية بطرق مختلفة، فقد عرفها (Rastogi and Dave (2004) بأنها مخرجات يبنها متخصصو الموارد البشرية من موقف معين. وعرفها (Ruel et al., (2007 بأنها مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي ، في حين أعتبرها (Ahmad et al.(2015 التنفيذ الناجح لوظائف إدارة الموارد البشرية ، والذي يعكس كفاءة وفاعلية متخصصي الموارد البشرية .وأوضح (Obeidat(2016 لكي يكون نظام الموارد البشرية فعالاً، يجب أن يلبي احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة خاصة من الموظفين والمديرين .

يمكن قياس فعالية إدارة الموارد البشرية على ثلاثة مستويات: الفلسفة والسياسة والممارسات (Obeidat,2016). على مستوى الفلسفة، يجب أن يكون هناك تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة. على مستوى السياسات، يجب أن يكون هناك اتساق في التركيز على سياسات الموارد البشرية، وأخيراً، على مستوى الممارسة، يجب أن يكون هناك اهتمام بالطريقة التي يتم بها تنفيذ ممارسات الموارد البشرية المختلفة.

بين (Conner and Ulrich (1996 أن فاعلية الموارد البشرية تتحقق من نجاحها في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية من التوظيف، وتنمية الموارد البشرية، والتعويضات، وإدارة السلامة والصحة، وعلاقات الموظفين والعمل، وغيرها، ولذلك عند قياس فاعلية الموارد البشرية، يجب تقييم نجاحها في تنفيذ وظائفها ومقابلة احتياجات الموظفين والمديرين، وخطة عمل المنظمة. وأكد (Nguyen & Teo (2018 أنه يمكن قياس فاعليتها من خلال

تقييم مدى مقابقتها لتوقعات واحتياجات الموظفين والمديرين. في حين (Azhar, 2019) استخدم مقاييس أداء المنظمة مثل العائد على الاستثمار والإنتاجية وما إلى ذلك لقياس فاعلية الموارد البشرية. يعتمد هذا البحث على قياس نجاح قسم الموارد البشرية في تحقيق المخرجات المستهدفة لنظام الموارد البشرية من وجهة نظر الرؤساء المباشرين (البيانات النوعية) باعتبارهم المستفيد الرئيسي لممارسات الموارد البشرية لإظهار كيفية مساهمة الموارد البشرية في نتائج الأعمال. والجدير بالذكر، أن أحد المدخلات الرئيسية لتحقيق فاعلية الموارد البشرية هي كفاءات متخصصي الموارد البشرية التي تمكنهم من تصميم وتنفيذ وتقييم ممارسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المنظمة، ومخرجات نظام الموارد البشرية يلعب دوراً رئيسياً في الأداء التنظيمي لأنه يضمن المواءمة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل وسلوكيات وكفاءات الموظفين من أجل تعظيم النتائج الإجمالية (Nguyen&Teo,2018). وقد تم دعم هذه الحجة من خلال الأدلة التجريبية على العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية الفعالة والأداء التنظيمي (Becker and Huselid, 1999; Sheehan et al., 2016). ولذلك فإن فاعلية قسم الموارد البشرية هو متغير وسيط في العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

٣-٤ الأداء التنظيمي:

يكشف الاداء التنظيمي عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال واستخدام مواردها التنظيمية لتحقيق أهدافها المرغوبة والحصول على مخرجات تتفوق بها على منافسيها (Zhang et al. 2023). وقد تم إعطاء الأداء التنظيمي العديد من التعريفات وفقاً للمعرفة والفهم والخبرات المختلفة للباحثين والمؤلفين المختلفين. ويصفه (Obeidat (2016 بأنها طريقة تستفيد بها المنظمات من الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها، ويعتمد نجاح المنظمات إلى حد كبير على أدائها الذي يتعلق بقدراتها على تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أقترح (Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016) الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على الوصول إلى موارد تنظيمية مختلفة متعددة وإدارتها لتحقيق أهدافها وغاياتها. واعتبرها (Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016). النتائج أو المخرجات الفعلية التي يمكن قياسها فيما يتعلق بأهداف المنظمة وغاياتها، كما يتم تعريفه على أنه القدرة على قياس نتائج إدارة الأعمال التي تؤثر على نجاح المنظمة (Penpokai, Vuthisopon & Saengnooree, 2023). ويشير الأداء التنظيمي أيضاً إلى قياس مكانة الشركة في السوق وقدرتها على تلبية متطلبات أصحاب المصلحة الرئيسيين (Lo, Macky, & Pio, 2015).

وهو بناء معقد ومتعدد الأبعاد يحدد كيفية تحقيق أهدافها (Otoo, 2019). قام العديد من الباحثين بتحديد الأداء التنظيمي باستخدام مناهج ووجهات نظر مختلفة خاصة بمجالات العلوم الاقتصادية الأخرى، واطهروا أنه لا ينبغي الاعتماد على مؤشرات المنظور المالي فقط مثل الإيرادات والربحية والعائد على الأصول هي المقاييس الوحيدة لأداء المؤسسة الذي تقدمه المحاسبة المالية، وإنما يجب على المنظمات استخدام التدابير غير المالية

لتأخذ في الاعتبار الجوانب غير المالية للنشاط التنظيمي، لا سيما في سياق التحول الرقمي، الذي يسمح بمعالجة حجم كبير من البيانات بشكل فوري بمساعدة الذكاء الاصطناعي (Rotea, et al., 2023).
فقد تم إدراك أن بعض المؤشرات غير المالية أكثر قيمة في الإشارة إلى نجاح المنظمة، على سبيل المثال اقترحا (Dryer and Reeves, 1995) نهجًا متعدد الأبعاد للأداء، بدلا من الاعتماد على المنظور المالي فقط لقياس الأداء التنظيمي، واقترحا مقاييس لأربعة مكونات للأداء، هم : أداء الموارد البشرية (رضا الموظفين، والاحتفاظ بالموظفين)، والأداء التشغيلي (الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية ، وجودة المنتج، ورضا العملاء) الأداء المالي (الربح، معدل الدوران، ومعدلات العائد)، وأداء السوق (سعر السهم، والعائد على رأس المال).
أشار (Kaplan & Norton, 2004) أنه يجب التوازن بين الأداء المالي والأداء غير مالي لقياس الأداء التنظيمي، واقترحا بطاقة الأداء المتوازن (BSC) balanced scorecard لقياس الأداء الشامل للمنظمة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تتضمن المالية والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم، والنمو، (Kaplan & Norton, 1992) .
واستخدم عديد من الباحثين نهج قياس كل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية كمقياس للأداء التنظيمي (Ho et al., 2016; Simon et al., 2015). وهذا ما يتبناه البحث الحالي.

٣-٥ الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي

أختبر (Sari, Hady & Elfiswandi (2023) تأثير الثقافة التنظيمية وكفاءات الموارد البشرية من خلال التزام الموظف على الأداء التنظيمي، وذلك باستبيان ٢٤٨ مشارك في جهاز الدولة المدني في غرب سومطرة. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية وكفاءات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا دالا إحصائيا على الأداء التنظيمي، وأن التزام الموظف ليس متغيرا وسيطا.

بحث (Ravi and Sumathi (2023) العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية، وممارسات الموارد البشرية المبتكرة، والفعالية التنظيمية. وحللا أهمية أداء كفاءات الموارد البشرية لتحديد الفجوة في المهارات. بالتطبيق على ٢٤٧ مدير موارد بشرية يعملون في شركات مختلفة في ولاية تاميل نادو الهندية. وتوصلوا إلى أن كفاءات المسؤول الاستراتيجي، والمشغل الموثوق، وباني القدرات، ومؤيد التكنولوجيا تؤثر معنويا على الفعالية التنظيمية. استقصى (Mariyani., Aripin & Darmanto,(2023) تأثير كفاءة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على الأداء ، وذلك من خلال استبيان رأي ٦٦ مشارك في المجلس الإقليمي للشؤون المالية والأصول في مقاطعة باسر بالولايات المتحدة ، توصلوا إلى أن كفاءة الموارد البشرية والثقافة الإيجابية تؤثر تأثيرا مباشرا إيجابيا دال إحصائيا على الأداء .

فحص (Zhang et al., (2023) العلاقة بين كفاءة مديري الموارد البشرية وأداء المنظمة بالتطبيق على ٥٧٠ مدير موارد بشرية في الصين، وتوصل إلى أن تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن كفاءة مديري الموارد البشرية تؤثر على الأداء التنظيمي وأن الهوية التنظيمية والكفاءة الذاتية تلعب أدوارًا وسيطة مستمرة.

حلل (Long & Fei (2018) العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية والأداء التنظيمي باستخدام نموذج Ulrich HR Role Model والتي تناولت كفاءات الموارد البشرية مثل المسؤول الاستراتيجي، والناشط ذو المصادقية، وباني القدرات، وبطل التغيير، ومبتكر/متكامل الموارد البشرية، ومؤيد التكنولوجيا، وميسر المشروع. اعتمد البحث على ٢١٥ متخصصاً في الموارد البشرية من ٢٠ بنكاً في جنوب غرب نيجيريا.. وأظهرت النتائج أن جميع كفاءات الموارد البشرية لديها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن كفاءة تحديد الموقع الاستراتيجي ومؤيد التكنولوجيا توفر التأثير الأكبر على الأداء التنظيمي.

استكشف (Mufti et al., (2016) كفاءات الموارد البشرية لموظفي القطاع المصرفي في باكستان. يشمل نموذج كفاءة الموارد البشرية المساهمة الإستراتيجية، والمعرفة التجارية، والمصادقية الشخصية، وتقديم الموارد البشرية والتكنولوجيا، المدرجة في هذه الدراسة. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات من عينة عشوائية مكونة من ٩٨٥ مديراً من الإدارة الوسطى والتنفيذية يعملون في سبعة بنوك تم إجراء التحليل باستخدام الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج أن جميع كفاءات متخصصي الموارد البشرية المذكورة أعلاه لها علاقة إيجابية ومعنوية بالأداء التنظيمي.

درس (Aqeel, Kausar and Azhar,(2015) كفاءات متخصصي الموارد البشرية وفعاليتهم والأداء التنظيمي، وذلك من خلال استبيان آراء المديرين في أحد البنوك المتخصصة الباكستانية ، ووجدوا أن متخصصي الموارد البشرية في البنوك الباكستانية يفتقرون إلى الكفاءات وكان لهم تأثير سلبي على فعالية القطاع المصرفي الباكستاني، وكذلك كفاءات استعداد الموارد البشرية ، الكفاءات الاجتماعية لمخصصي الموارد البشرية ، والكفاءات الفنية لمخصصي الموارد البشرية على فعالية متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

اختبر (Ngo, Jiang, & Loi (2014) العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية باعتماد أنظمة عمل عالية الأداء وأداء الشركات ، باستبيان ١٥٧ شركة صينية ، وتوصلوا إلى أن كفاءة متخصصي الموارد البشرية ذات تأثير معنوي على أداء الشركات الصناعية الصينية .

فحص (Long, Ismail & Amin (2013) دور وكيل التغيير كوسيط في العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، بالتطبيق على استبانة رأي عدد ٨٩ مدير موارد بشرية في الشركات الصناعية الماليزية، واعتمد على نموذج Ulrich HR Role Model,2003 الذي تضمن ٧ كفاءات، هي: إدارة الثقافة، العلاقة والتواصل الفعال، مهارات تنمية الموارد البشرية، إدارة الأداء، معرفة سلسلة القيمة، تكنولوجيا الموارد البشرية وإدارة الصراع. ووجد أن أعلى كفاءة يتمتع بها متخصصي الموارد البشرية هي العلاقات الفعالة ومهارات الاتصال، ثم إدارة الأداء، وأدني كفاءة هي إدارة الثقافة، وكذلك توصلوا إلى أن هناك علاقة إيجابية دالة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

حلل (Ulrich et al.,(2012) تأثير كفاءات الموارد البشرية المتضمنة ناشط ذو مصادقية، المحدد الاستراتيجي، مطور القدرات، بطل التغيير ، خبرة الموارد البشرية ، المبتكر والمتكامل ، ومؤيد التكنولوجيا على فاعلية إدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال ، وذلك من خلال استبيان رأي ٢٠.٠٠٠ مشارك و ٦٥٠ منظمة في

الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا باستخدام منهجية ٣٦٠ درجة يقوم من خلالها متخصصو الموارد البشرية بتقييم أنفسهم، وتوصل إلى أن الناشط ذو المصادقية أعلى كفاءة لدى المشاركين ، يليها الشريك الاستراتيجي ، وأقلهم مناصر التكنولوجيا ، وأن جميع كفاءات متخصصي الموارد البشرية تؤثر إيجابيا على فاعلية إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات وأن أعلاهم تأثيرا على الأداء ، هم المجدد والمتكامل ، وبطل التغيير ومؤيد التكنولوجيا .
قيم (Darvishet et al., (2012 تأثير كفاءات الموارد البشرية على الإنتاجية باستخدام نموذج Ulrich (1997) والذي يتضمن سبع كفاءات هي: مدير المواهب ، ناشط ذو مصادقية ، مشرف الثقافة والتغيير ، مدير المواهب / التصميم التنظيمي ، مهندس الإستراتيجية ، منفذ العمليات ، حليف الأعمال ، بالتطبيق على 218 مدير يعملون في شركة النفط الإيرانية. تظهر نتيجة هذا المسح أن جميع كفاءات الموارد البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا دالا على الإنتاجية التنظيمية. وأن مدير المواهب أحتل التأثير الأعلى على الإنتاجية التنظيمية، وأن مهندس الاستراتيجية احتلت أدنى تأثير على الإنتاجية التنظيمية.

٣-٦ الدراسات السابقة المتعلقة بتوسط فاعلية قسم الموارد البشرية في العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي

قليل من الأبحاث التي تناولت اختبار فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط، ولكن أغلبها اختبرها كمتغير تابع .

اختبر (Ahmad et al (2019 تأثير كفاءات الموارد البشرية على الأداء المالي لوحدات الرعاية الصحية بالهند من خلال فاعلية قسم الموارد البشرية. واعتمد على نموذج Ulrich's (1997) الذي يتكون من أربعة كفاءات هي الشريك الإستراتيجي، الخبير الإداري ، بطل الموظفين ، ووكيل التغيير . باستخدام بيانات المسح من ٧٠ مدير موارد بشرية في وحدات الرعاية الصحية، واختبر متغيرات البحث باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ، وتوصل إلى وجود علاقة مباشرة دالة معنويا بين كفاءات الشريك الإستراتيجي ، بطل الموظفين ، ووكيل التغيير وفاعلية الموارد البشرية ، وكذلك وجود علاقة مباشرة دالة معنوية بين فاعلية الموارد البشرية والأداء المالي .

درس (Yusliza et al,(2019 العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية وضغوطات دور الموارد البشرية في تحديد فعالية إدارة الموارد البشرية. تتمثل كفاءات متخصصي الموارد البشرية في الخبير الإداري، ووكيل التغيير والشريك الاستراتيجي. وتتضمن ضغوطات دور الموارد البشرية غموض الدور والحمل الزائد للأدوار، وكذلك فعالية إدارة الموارد البشرية تتضمن نوعان، هما الاستراتيجية والفنية. شمل البحث إجراء مسح ١٥٣ مديراً مباشراً من شركات التصنيع الماليزية. كشفت النتائج أن دور وكيل التغيير والشريك الاستراتيجي يؤثران على غموض دور الموارد البشرية، بينما يؤثر دور بطل الموظف على العبء الزائد لدور الموارد البشرية، كما أن جميع كفاءات متخصصي الموارد البشرية تؤثر على فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. بينما أثر دور بطل الموظف ودور الشريك الاستراتيجي على فعالية إدارة الموارد البشرية الفنية.

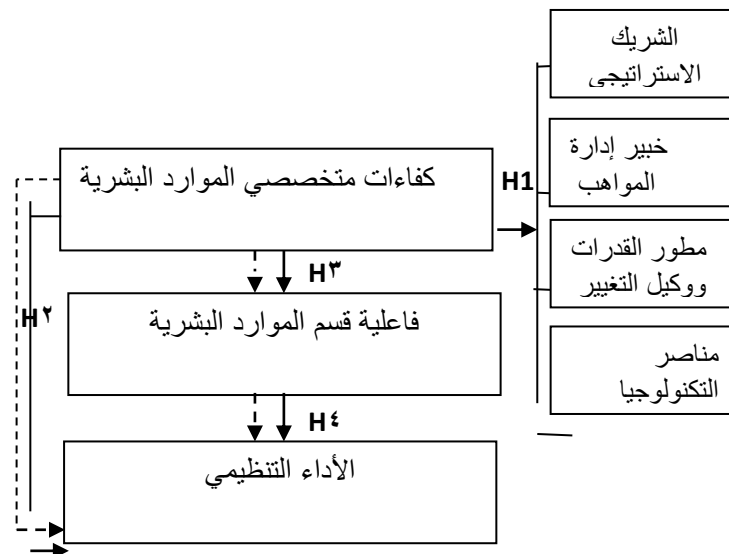
هدف بحث (Nguyen and Teo, 2019) للتحقق مما إذا كانت السلطة الرسمية لقسم الموارد البشرية لها أي تأثير على تقييمات المديرين التنفيذيين لفاعلية قسم الموارد البشرية، بالتطبيق على عينة قدرها ٤٠٢ مدير تنفيذي في شركات خاصة وعمامة في فيتنام . وتوصل إلى أن تصورات المديرين المباشرين للسلطة الرسمية لقسم الموارد البشرية تأثير إيجابي وغير مباشر على فاعلية قسم الموارد البشرية من خلال المشاركة والتأثير الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية. ويميل المديرون التنفيذيون في القطاع العام إلى إدراك أن أقسام الموارد البشرية لديهم تمتلك مستوى أعلى من الرسمية السلطة أكثر من نظرائهم في القطاع الخاص.

فحص (Ahmad, Kausar & Azhar, 2015) العلاقة كفاءات متخصصي الموارد البشرية واستعدادهم وفاعلية متخصصي الموارد البشرية. درس كفاءة متخصصي الموارد البشرية باستخدام نموذج Ulrich et al., (2007)، والتي صنفهما إلى فئتين من الكفاءات: الأولى الكفاءات الاجتماعية وتتضمن الناشط الموثوق به ، مدير المواهب ، ومشرف مشرف الثقافة والتغيير. الثانية الكفاءات الفنية، وتتضمن مهندس استراتيجي، حليف الأعمال، والمنفذ التشغيلي. اعتمد البحث على استبانة رأي ٣٠ رئيس مباشر في أحد أكبر البنوك الباكستانية. وتوصل البحث إلى أن العلاقة بين الكفاءات الاجتماعية لمتخصصي الموارد البشرية أقوى تأثيراً من الكفاءات الفنية لهم على فاعلية الموارد البشرية، وأن أكثر الكفاءات تأثيراً هي الناشط الموثوق به.

درس (Yusliza, 2012) العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية (المعرفة بالأعمال، والخبرة الوظيفية للموارد البشرية، وإدارة التغيير) وفعالية إدارة الموارد البشرية. شملت عينة هذا البحث ٢٠١ من المتخصصين في الموارد البشرية في ماليزيا. وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين كفاءات الموارد البشرية التي تتضمن المعرفة بالأعمال، والخبرة الوظيفية للموارد البشرية، وإدارة التغيير وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

٤- نموذج البحث:

بناء على مشكلة البحث والاطار النظري والدراسات السابقة، يوضح شكل (٢) نموذج البحث المقترح .



شكل (٢): نموذج البحث ، المصدر: إعداد الباحثة

٥- فروض البحث:

بناء على الدراسات السابقة يمكن توقع الفروض التالية:

- ١-٥ تؤثر كفاءات متخصصي الموارد البشرية المتضمنة الشريك الاستراتيجي، خبير إدارة المواهب، مطور القدرات ووكيل التغيير، ومناصر التكنولوجيا تأثيرا إيجابيا دالا على إجمالي كفاءات متخصصي الموارد البشرية.
- ٢-٥ تؤثر كفاءات متخصصي الموارد البشرية تأثيرا إيجابيا دالا على الأداء التنظيمي.
- ٣-٥ تؤثر كفاءات متخصصي الموارد البشرية تأثيرا إيجابيا دالا على فاعلية قسم الموارد البشرية.
- ٤-٥ تؤثر فاعلية قسم الموارد البشرية تأثيرا إيجابيا دالا على الأداء التنظيمي.
- ٥-٥ تتوسط فاعلية قسم الموارد البشرية العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

٦- أهمية البحث:

• الأهمية العلمية:

- يسهم هذا البحث في تقليل الفجوة البحثية فيما يتعلق بانخفاض عدد الأبحاث التي اختبرت نماذج كفاءات متخصصي الموارد البشرية، وخاصة المطبق منها في المنطقة العربية أو إفريقيا.
- يقدم ادلة تجريبية تساعد في الحصول على مزيد من الفهم لعلاقة كفاءات الموارد البشرية بالأداء التنظيمي.
- يدعم تطبيق النظرية القائمة على أن الموارد البشرية هي المصدر الأكثر أهمية للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحديد كفاءات متخصصي الموارد البشرية المؤثرة على الأداء التنظيمي.
- يقدم مزيد من الفهم والأدلة التجريبية لفهم أحد العوامل المؤثرة على فاعلية قسم الموارد البشرية وتأثيره على الأداء التنظيمي.

• الأهمية التطبيقية:

- يسهم هذا البحث في تعزيز الأداء التنظيمي لشركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية المصرية خاصة، والتي تمثل قطاعا هاما من الصناعات الهندسية من خلال تحديد كفاءات متخصصي الموارد البشرية المؤثرة على الأداء التنظيمي لهذه الشركات.
- يساعد الشركات محل البحث على تحديد مستويات كفاءات متخصصي الموارد البشرية، بما يسهم في وضع خطة بناء قدرات قسم الموارد البشرية لتحسين فاعلية أداء القسم، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي لهذه الشركات.
- تعتبر نتائج هذا البحث مؤشرا لاحتياجات قطاع الصناعات الهندسية التي منها شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية من كفاءات متخصصي الموارد البشرية، والتي تمثل أحد القدرات التنظيمية التي تمكن هذا القطاع من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٧- منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث، والتي تسهم في تشخيص المشكلة واختبار مدى صحة فروض البحث، لتوصل لنتائج يمكن استخدامها في الجانب التطبيقي.

٨- أسلوب البحث:

٨-١ مصادر البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين للبيانات، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية على النحو الآتي:
- **البيانات الثانوية:** وتمثلت في الكتب والمجلات العلمية والتقارير المتوفرة في قواعد البيانات الإلكترونية، وكذلك الحصول على بيانات ثانوية وزارة التجارة والصناعة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي للتعامل مع هذه البيانات الثانوية لصياغة الدراسات السابقة ومشكلة البحث، وكذلك لتدعيم النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة التطبيقية.

- **البيانات الأولية:** اعتمدت الباحثة على مسح آراء مفردات البحث لتحليل الظاهرة البحثية بالاعتماد على أسلوب استبانة آراء رؤساء الأقسام في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية، وقد استخدمت المنهج الاستقرائي للحصول على البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة.

٨-٢ مجتمع وعينة البحث

٨-٢-١ تحديد مجتمع البحث

يبلغ عدد شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة والتي تمثل جزءا من الشركات الصناعية في القطاع الهندسي الخاص ٥٠٥ شركة (الموسوعة الصناعية المصرية ، الجزء الأول ، ٢٠٢٢) ، موزعين على مدينة العاشر من رمضان (٤١ شركة) ، مدينة السادس من أكتوبر (٦٦ شركة) ، مدينة السادات (٦ شركات) ، مدينة القاهرة (٣١٥ شركة) ، ومدن أخرى (٧٠ شركة) وبالإتصال بالشركات أمكن تكوين إطار مجتمع البحث الذي يبلغ ٢٠٧ رئيس قسم .

٨-٢-٢ تحديد عينة البحث :

تم تطبيق أسلوب العينة الطبقية العشوائية وهي من العينات الاحتمالية واعتمد تحديد حجم العينة على استخدام معادلة العينة العشوائية البسيطة (Greenfield & Greener, 2016)، التي اعتمدت على نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص البحث عند ٥٠٪، والخطأ المسموح به هو ٥٪، والدرجة المعيارية عند نسبة خطأ قدرها ٥٪ هي 1.96، ومعامل الثقة ٩٥٪. وعليه بلغت عينة البحث ٣٤٨ رئيس قسم ؛ حيث يبلغ عدد مفردات حجم المجتمع ١٢٠٧ رئيس قسم.

٨-٢-٣ توزيع العينة على الشركات في المدينة محل البحث :

تم تحديد حجم عينة الشركات محل البحث باستخدام أسلوب التخصيص المناسب حسب عدد الشركات في كل مدينة باستخدام معادلة التوزيع المتناسب (Greenfield & Greener, 2016).

٨-٢-٤ أسلوب معاينة مفردات العينة:

تم اختيار طريقة تضمن العشوائية في اختيار وحدات المعاينة، وتعطي كل وحدة من وحدات المجتمع فرصة متساوية للظهور. تم اعطاء رقم متسلسل لكافة مفردات كل قطاع خاضع للمعاينة، والبدء باختيار رقم عشوائي اليا. ومن ثم يتم سحب وحدة المعاينة التي تتطابق مع الرقم العشوائي، أما إذا كانت قيمة الرقم العشوائي خارج إطار تسلسل وحدات المعاينة فيتم إعادة سحب رقم آخر... وهكذا. (مركز الإحصاء، دليل المعاينة الإحصائية، أبو ظبي).

٨-٢-٥ وحدة المعاينة:

إن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هو رئيس القسم يعمل بدوام كامل باعتباره أكثر قدرة على تحديد مدى فاعلية قسم الموارد البشرية.

٨-٢-٦ نسبة الاستجابة:

بلغت نسبة الاستجابة ٧١.٧ ٪، حيث تم توزيع ٣٤٧ أستمارة على رؤساء الأقسام باستخدام كل من المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني، وقد تم استيفاء ٢٤٩ استمارة صحيحة.

٩- حدود البحث:

أجريت الدراسة وفق محددات بشرية ومكانية وزمنية وعلمية، على النحو التالي:

الحدود البشرية: يتناول البحث استبانة اراء رؤساء الأقسام بشركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة في مصر.

الحدود العلمية: اقتصر البحث على تحليل ثلاث متغيرات، هم: كفاءات متخصصي الموارد البشرية وفاعلية قسم الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

• أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث والموجهة إلى رؤساء الأقسام. وقد تم تصميم قائمة الاستبانة اعتمادا على مقاييس متغيرات البحث الواردة في الدراسات السابقة، وشملت القائمة ثلاثة أنواع من الأسئلة، وهي: الأولى الأسئلة الديمغرافية لمعرفة خصائص عينة البحث، وقد بلغ عددها أربع أسئلة. الثانية: مجموعة أسئلة أبداء الرأي لقياس متغيرات الدراسة، وهي المتغير المستقل وهو كفاءات متخصصي الموارد البشرية، والتي بلغ عدد عباراتها أربعة وعشرون، والمتغير الوسيط وهو فاعلية قسم الموارد البشرية والذي بلغت عدد عباراته عشرة، والمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي والذي بلغت عدد عباراته سبع عبارات، تم صياغة جميع عبارات متغيرات البحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (١) غير موافق إطلاقا، و (٥) موافق تماما. الثالثة وهو سؤال مفتوح يتيح لمفردة البحث أبداء رأيها وتوصياتها.

١١ - قياس متغيرات الدراسة:

استعانت الباحثة بمقاييس تم استخدامها في الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة مع إجراء بعض التعديلات عليها لتناسب مع أهداف الدراسة ومجال التطبيق، وذلك على النحو الآتي:

• المتغير المستقل: كفاءات متخصصي الموارد البشرية

اعتمدت الباحثة على مقياس Ulrich et al. (2012) مع إجراء بعض التعديلات السابق ذكرها في الفقرة (٣-٢) والتي تتضمن الشريك الإستراتيجي (٦ عبارات)، خبير إدارة المواهب (٦ عبارات)، مطور القدرات ووكيل التغيير (٧ عبارات)، مناصر للتكنولوجيا (٥ عبارات). وجميع العبارات مصاغة بأسلوب ليكرت الخماسي (ملحق ١)

• المتغير الوسيط: فاعلية قسم الموارد البشرية

تم تقييم فاعلية الموارد البشرية باستخدام مقياس Wright et al, (2021) مكون من عشرة عبارات مصاغة بأسلوب ليكرت الخماسي (ملحق ١).

• المتغير التابع: الأداء التنظيمي

تم قياس الأداء التنظيمي مقارنة بالمنافسين باستخدام سبع عبارات مصاغة بأسلوب ليكرت، تقيس الربحية والإنتاجية، رضا العاملين، رضا العملاء، الصورة الذهنية، دوران العاملين، المستوى العام لأداء الشركة مقارنة بالمنافسين، اعتمادا على مقياسين للأداء التنظيمي، وهما: Sheehan (2012) و Payambarpour and Hooi (2015).

وقد قامت الباحثة بتعريب المقاييس وصياغة العبارات لتناسب مع مجال التطبيق، وقد تم مراجعتهم من خلال أستاذ ترجمه للتأكد من صحة التعريب ومطابقة المعنى للمقياس الأصلي.

• نتائج تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ينقسم هذا الجزء إلى ستة أقسام تحتوي على الخصائص الديموغرافية لعينة البحث، واختبار صدق وثبات مقاييس البحث، والتحليل الوصفي للبيانات، واختبار الفرضيات ومناقشتها. ١١-١ الخصائص الديموغرافية لعينة البحث تم استيفاء ٢٤٩ استمارة صحيحة من أصل ٣٤٧ استمارة تم توزيعها على رؤساء الأقسام بشركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة، ويبين جدول (١) الخصائص الديموغرافية للعينة. الذي يوضح أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت ٥٣٪، وأن ٦٨.٢٪ من العينة تتراوح في الفئة العمرية من ٣١ إلى ٥٠ عامًا، وأن الغالبية بنسبة ٦٨.٢٪ حاصلون على درجة البكالوريوس. وأن ٥٢٪ منهم لديهم خبرة تتراوح من ١١ إلى ١٥ سنة.

جدول (١): الخصائص الديموغرافية للعينة

| نوع الجنس | النسبة | العمر | النسبة | التعليم | النسبة | الخبرة | النسبة % |
|-----------|--------|----------------|--------|-------------|--------|-----------------|----------|
| إناث | ٤٧% | أقل من ٣٠ سنة. | ٢% | بكالوريوس | ٦٨.٢% | أقل من ٥ سنوات. | ٢.٣% |
| ذكور | ٥٣% | من ٣١-٤٠ سنة. | ٦٨.٢% | دبلومة عليا | ٢٠.٣% | ٥-١٠ سنوات. | ٨.٧% |
| | | ٤١-٥٠ سنة. | ٢٤.٨% | ماجستير | ١١.٥% | ١١-١٥ سنة. | ٥٢% |
| | | ٥١ فأكثر. | ٥% | دكتوراه | - | ١٦-٢٠ سنة. | ٢١% |
| | | | | أخرى | - | أكثر من ٢٠ سنة. | ١٦% |
| الاجمالي | ١٠٠% | | ١٠٠% | | ١٠٠% | | ١٠٠% |

مصدر الجدول: الخصائص الديموغرافية للعينة. ن=249

١١-٢ اختبار صدق وثبات مقاييس متغيرات البحث:

يعرض الجدول (٢) قيمة ألفا كرو نباخ لمتغيرات البحث المتضمنة كفاءات الموارد البشرية، فاعلية قسم الموارد البشرية، والأداء التنظيمي.

جدول (٢): الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث

| متغيرات البحث | الأبعاد المكونة للمقياس | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|----------------------------|----------------------------|--------------|--------------|
| كفاءات الموارد البشرية | الشريك الاستراتيجي | ٦ | ٠,٩٨١ |
| | خبير إدارة المواهب | ٦ | 0.946 |
| | مطور القدرات ووكيل التغيير | ٧ | ٠,٩٩٠ |
| | مناصر التكنولوجيا | ٥ | ٠,٩٧٥ |
| | الإجمالي | ٢٤ | ٠,٩٩٢ |
| فاعلية قسم الموارد البشرية | | ١٠ | ٠.٩٩٥ |
| الأداء التنظيمي | | ٧ | ٠,٩٩٦ |

مصدر الجدول: نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ أن هناك تجانسا واتساقا كبيرين بين بنود المتغيرات المستخدمة في القياس، حيث إن معامل الثبات لإجمالي مقاييس متغيرات البحث هي: متغير كفاءات متخصصي الموارد البشرية ٠.٩٩٢، وكذلك بالنسبة لمكوناته الأربعة الشريك الاستراتيجي، خبير إدارة المواهب، مطور القدرات ووكيل التغيير، ومناصر التكنولوجيا، هم على التوالي: ٠.٩٨١، ٠.٩٤٦، ٠.٩٩٠، ٠.٩٧٥. فاعلية الموارد البشرية هي ٠.٩٩٥، أما معامل ألفا كرونباخ للأداء التنظيمي، فقد بلغ ٠.٩٩٦، وهذا يوضح درجة ثبات وثقة عالية في مقاييس متغيرات البحث.

١١-٣ التحليل الوصفي لبيانات متغيرات البحث:

يستعرض التحليل الوصفي البيانات الميدانية باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط للمتغيرات موضع البحث.

جدول (٣): المتوسط المرجح لاتجاهات متخصصي الموارد البشرية نحو متغيرات البحث

| متغيرات البحث | المتوسط Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation |
|---|--------------|----------------------------------|
| ١- إجمالي كفاءات متخصصي الموارد البشرية | 3.2400 | 0.57945 |
| أ- الشريك الإستراتيجي. | 2.٧409 | 1.01544 |
| ب- خبير إدارة المواهب. | 3. 8٠7٢ | 1.06015 |
| ج- مطور القدرات ووكيل التغيير. | 3.4556 | 0.68034 |
| د- مناصر التكنولوجيا. | 3.3891 | 0.79027 |
| ٢- فاعلية قسم المواد البشرية. | 3.5339 | 0.71450 |
| ٣- الاداء التنظيمي. | 3.6987 | 0.70912 |

يوضح جدول (٣) ما يأتي:

• كفاءات متخصصي الموارد البشرية:

أن المتوسط المرجح العام لإجمالي كفاءات متخصصي الموارد البشرية هو ٣.٢٤، بانحراف معياري قدره 0.57945؛ مما يبين أنهم يعتقدون أن كفاءاتهم في الموارد البشرية هو في المستوى المتوسط، وأن أقل الكفاءات لديهم هي كفاءة الشريك الإستراتيجي التي حصلت على مستوى كفاءة بين الضعيف والمتوسط، والتي تتضمن فهم توقعات مجموعات أصحاب المصلحة، معرفة توجهات بيئة الصناعة، وتوجهات الأعمال، وضع مبادرات وممارسات الموارد البشرية تتسق وتتكامل مع توجهات الأعمال وتدعم الميزة التنافسية. في حين أعلى متوسط مرجح كان من نصيب خبير إدارة المواهب، فقد بلغ 3. 8، بانحراف معياري يبلغ 1.06015، مما يعني أنهم يروا، هم لديهم خبرات جيدة في ممارسات الموارد البشرية التي تعمل على اكتساب المواهب البشرية وتمييزها والمحافظة عليها بما يتلاءم مع المتطلبات الاستراتيجية للأعمال.

● فاعلية قسم الموارد البشرية

يرى متخصصو الموارد البشرية بأقسام الموارد البشرية في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية شركات، أن مستوى فاعلية قسم الموارد البشرية هو بين المستوى الجيد والمتوسط، فقد بلغ المتوسط المرجح لاتجاهاتهم ٣.٥ بانحراف معياري يبلغ 0.71450، مما يعكس 0.71450 ضرورة تطوير ممارسات الموارد البشرية في هذه الشركات.

● الأداء التنظيمي

يرى متخصصو الموارد البشرية محل البحث أن مستوى الأداء التنظيمي، يميل إلى أن يكون مرضي مقارنة بالمنافسين، من حيث الربحية، الإنتاجية، الصورة الذهنية، ورضاء العاملين، ورضاء العملاء. فقد بلغ المتوسط المرجح لاتجاهاتهم ٣,٧ تقريباً، بانحراف معياري قدره 0.70912.0.70912 .

● علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يوضح جدول (٤) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث المتضمنة كفاءات متخصصي الموارد البشرية، فاعلية قسم الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، على النحو الآتي:

● علاقات الارتباط بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية وإجمالي مقياس الكفاءات

يوضح معاملات ارتباط سبيرمان أن جميع كفاءات متخصصي الموارد البشرية لديها ارتباطات إيجابية قوية داله إحصائياً عند مستوى معنوية قدره ٠.٠١ بين بعضها البعض، وكذلك مع إجمالي مقياس الكفاءات، حيث تراوح معامل الارتباط بين ٠.٠٩٥٠، ٠.٠٥٩٩.

جدول (٤) : معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

| المتغيرات | كفاءات متخصصي الموارد البشرية | فاعلية قسم الموارد البشرية | الأداء التنظيمي | مناصر التكنولوجيا | مطور القدرات ووكيل التغيير | خبير إدارة المواهب | الشريك الاستراتيجي |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|
| الشريك الاستراتيجي | .948** | .759** | .921** | .772** | .910** | .896** | 1.000 |
| خبير إدارة المواهب | .921** | .487** | .736** | .626** | .889** | 1.000 | .896** |
| مطور القدرات ووكيل التغيير | .950** | .566** | .800** | .599** | 1.000 | .889** | .910** |
| مناصر للتكنولوجيا | .780** | .877** | .838** | 1.000 | .599** | .626** | .772** |
| كفاءات متخصصي الموارد البشرية | 1.000 | .701** | .873** | .780** | .950** | .921** | .948** |
| فاعلية قسم الموارد البشرية | .701** | 1.000 | .903** | .877** | .566** | .487** | .759** |
| الأداء التنظيمي | .873** | .903** | 1.000 | .838** | .800** | .736** | .921** |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مصدر الجدول: نتائج التحليل الإحصائي.

• علاقات الارتباط بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية وفاعلية قسم الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

توضح معاملات الارتباط المبينة في جدول (٤)، وجود ارتباط إيجابي دال معنويًا عند مستوى ٠.٠١ بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية التي تتضمن الشريك الاستراتيجي، خبير إدارة المواهب، مطور القدرات ووكيل التغيير، ومناصر التكنولوجيا - وفاعلية قسم الموارد البشرية، فقد بلغ معامل الارتباط لكل منهم على التوالي:

٠.٧٥٩، ٠.٤٨٧، ٠.٨٧٧، وكذلك بلغ معامل الارتباط بين إجمالي مقياس الكفاءات وفاعلية الموارد البشرية ٠.٧٠١. مما يشير إلى قوة العلاقة الإيجابية الطردية بين المتغيرين.

وكذلك الحال مع متغير الأداء التنظيمي، فإن جميع كفاءات الموارد البشرية، وأيضًا إجمالي مقياس كفاءات متخصصي الموارد البشرية ذات ارتباط إيجابي دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ٠.٠١. فقد تراوح معامل الارتباط بين ٠.٧٣٦، ٠.٩٢١.

• علاقة الارتباط بين فاعلية قسم الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

يوضح معامل ارتباط بيرسون في جدول (٤)، وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين فاعلية قسم الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

١٢- الصدق البنائي لمقاييس متغيرات البحث

• أولى الخطوات الهامة في تطبيق تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية structural Equation Modelling

(SEM) هو إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory factor analysis (CFA) لتقييم صلاحية

وجودة بناء مقاييس متغيرات البحث القائمة على دراسات سابقة (Thakkar, 2020).

يوضح جدول (٥) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث المتضمنة كفاءات متخصصي الموارد البشرية، فاعلية قسم الموارد البشرية، والأداء التنظيمي.

جدول (٥): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

| المسار Path | المتغيرات Variables | Estimate القيمة المقدرة غير المعيارية | Standard Estimate القيمة المقدرة المعيارية | الخطأ المعاري S.E. | القيمة الدرجة C.R. | الدلالة ٠.٠١ |
|-------------|---------------------|---|---|-----------------------|--------------------------|-----------------|
| SP1 | <--- | 1 | 0.7 | | | |
| SP2 | <--- | 0.99٤ | 0.75٦ | 0.06١ | 16.1٨٣ | *** |
| SP3 | <--- | 0.8٧6 | 0.6٦4 | 0.0٨8 | 11.٤26 | *** |
| SP4 | <--- | 0.9٦٦ | 0.83٦ | 0.0٧7 | 14.٧0٢ | *** |
| SP5 | <--- | 1.40٤ | 0.92٣ | 0.07٩ | 18.1١٢ | *** |
| SP6 | <--- | 0.9٧5 | 0.8٢5 | 0.0٨7 | 14.6١1 | *** |
| ETM1 | <--- | 1 | 0.9٢8 | | | |
| ETM2 | <--- | 1.081 | 0.9٨3 | 0.029 | 37.٣٧٥ | *** |
| ETM3 | <--- | 1.033 | 0.9٦9 | 0.0٢5 | 67.8٣5 | *** |

| المسار Path | المتغيرات Variables | Estimate القيمة المقدرة غير المعيارية | Standard Estimate القيمة المقدرة المعيارية | الخطأ المعيارى S.E. | القيمة الدرجة C.R. | الدلالة ٠.٠١ | |
|-------------|---------------------|---|---|------------------------|--------------------------|-----------------|-----|
| ETM4 | <--- | ETM | 1.05 ^٧ | 0.78 ^٨ | 0.05 ^٤ | 19.٧89 | *** |
| ETM5 | <--- | ETM | 1.05 ^٩ | 0.7٧ ⁹ | 0.0 ^٦ 3 | 19.889 | *** |
| ETM6 | <--- | ETM | 1.0٧ ^٢ | 0.9٨ ^٤ | 0.0٤ ⁹ | 3٥.٨57 | *** |
| CDCA1 | <--- | CDCA | 1 | 0.٨ | | | |
| CDCA2 | <--- | CDCA | 0.9٧ ^٣ | 0.75 ^٩ | 0.06 ^٣ | 16.٢95 | *** |
| CDCA3 | <--- | CDCA | 0.886 | 0.674 | 0.078 | 11.326 | *** |
| CDCA4 | <--- | CDCA | 0.98 ^٢ | 0.83 ^٦ | 0.06 ^٨ | 14.6١1 | *** |
| CDCA5 | <--- | CDCA | 1.4١ ⁷ | 0.9٤ ⁴ | 0.0٨ ⁸ | 18.1٣3 | *** |
| CDCA6 | <--- | CDCA | 1.13 ^٧ | 0.889 | 0.07 ^٦ | 15.08٨ | *** |
| CDCA7 | <--- | CDCA | 1.20 ^٨ | 0.9٢ | 0.08 ^٣ | 14.3٣7 | *** |
| TP1 | <--- | TP | 1 | 0.3٧ ⁹ | | | |
| TP2 | <--- | TP | 1.68 ^٥ | 0.589 | 0.23 | 7.318 | *** |
| TP3 | <--- | TP | 2.227 | 0.682 | 0.253 | 8.798 | *** |
| TP4 | <--- | TP | 2.263 | 0.748 | 0.358 | 6.321 | *** |
| TP5 | <--- | TP | 3.621 | 1.04 | 0.514 | 7.05 | *** |
| HRE1 | <--- | HRE | 1 | 0.86 ^٩ | | | |
| HRE2 | <--- | HRE | 0.55 ^٦ | 0.60 ^٥ | 0.04 ^٨ | 11.74٣ | *** |
| HRE3 | <--- | HRE | 0.٧54 | 0.764 | 0.049 | 13.4٣4 | *** |
| HRE4 | <--- | HRE | 1.1٤ ⁹ | 0.9٨ ⁷ | 0.0 ^٦ 9 | 19.20٣ | *** |
| HRE5 | <--- | HRE | 0.99 | 0.865 | 0.047 | 21.175 | *** |
| HRE6 | <--- | HRE | 1.007 | 0.895 | 0.045 | 22.299 | *** |
| HRE7 | <--- | HRE | 1.071 | 0.973 | 0.039 | 36.757 | *** |
| HRE8 | <--- | HRE | 1.033 | 0.965 | 0.025 | 69.825 | *** |
| HRE9 | <--- | HRE | 1.058 | 0.778 | 0.063 | 19.789 | *** |
| HRE10 | <-- | HRE | 1.071 | 0.973 | 0.039 | 36.757 | *** |
| ORGP1 | <-- | ORGP | 1 | 0.9٣ ⁷ | | | |
| ORGP2 | <-- | ORGP | 1.071 | 0.9٨ ³ | 0.039 | 36.7٦7 | *** |
| ORGP3 | <-- | ORGP | 1.033 | 0.965 | 0.025 | 6٨.8٤5 | *** |
| ORGP4 | <-- | ORGP | 1.058 | 0.7٦ ⁸ | 0.063 | 19.789 | *** |
| ORGP5 | <-- | ORGP | 1.064 | 0.9٤ ² | 0.037 | 31.1١7 | *** |
| ORGP6 | <-- | ORGP | 1.1٤ ⁹ | 0.977 | 0.059 | 19.202 | *** |
| ORGP7 | <-- | ORGP | 1.684 | 0.589 | 0.23 | 7.3٧8 | *** |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي - مفتاح الجدول: ملحق (٢)

• **الصدق الهيكلية لمقياس كفاءات متخصصي الموارد البشرية:**

يوضح جدول (5) أنه تم تحميل العبارات الست وهي SP1-SP6 على البعد الذي تنتمي له وهو الشريك الاستراتيجي، فقد تراوحت القيمة المقدرة المعيارية للعبارات بين ٠.٦٦٤، ٠.٩٢٣. وإن القيمة الحرجة (CR) ، 11.426 ، ١٨.١١٢ ، وهي جميعها قيم دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠١ .. وأيضا بالنسبة لمقياس خبير إدارة المواهب، فقد تم تحميل العبارات الست من ETM1-ETM6 على هذا البعد، فقد تراوحت القيمة المقدرة المعيارية للعبارات بين ٠.٧٧٩، ٠.٩٨٤، وإن القيمة الحرجة (CR) تراوحت بين ١٩.٧٨٩ ، ٦٧.٨٣٥ ، وهي جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠١ . وكذلك الحال بالنسبة لمقياس كفاءة مطور القدرات ووكيل التغيير، فقد تم تحميل عباراته السبع من CDCA1 - CDCA7 عليه، فقد تراوحت قيمهم المدرة المعيارية بين 0.674 ، 0.944، وأن القيمة الحرجة تراوحت بين ١١.٣٢٦ ، ١٨,١٣٣ . وهم جميعا دالين عند مستوى معنوية ٠.٠١ . أما بالنسبة لمقياس مناصر التكنولوجيا فهو أيضا جميع عبارته حملت عليه وهي داله معنويا عند ٠.٠١، حيث تراوحت القيم المقدرة المعيارية بين ١.٠٤، ٠.٥٨٩، والقيم الحرجة تراوحت بين ٧.٠٥ ، ٨.٧٩٨.

وبناء عليه وبالتالي يتمتع مقياس كفاءات متخصصي الموارد البشرية الذي يتضمن أربعة أبعاد مكونة من: الشريك الاستراتيجي، خبير إدارة المواهب، وطور القدرات ووكيل التغيير، ومناصر التكنولوجيا بالصدق الهيكلية للبناء الداخلي للمقياس، وهو قادر على القياس المناسب للظاهرة البحثية.

• **الصدق الهيكلية لمقياس فاعلية قسم الموارد البشرية:**

كما هو موضح في جدول (٥) فإن عبارات مقياس فاعلية قسم الموارد البشرية ، والتي تبلغ عددها عشرة عبارات HRE1-HRE10 قد حملت جميعا على المقياس ، حيث تراوحت القيم المعيارية المقدرة لهذه العبارات بين ٠.٦٠٥ - ٠,٩٨٧ ، وتراوحت القيم الحرجة بين ١١,٧٣ ، ٦٩,٨٢٥ . وهم جميعا قيم دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١ . مما يعني أن مقياس فاعلية قسم الموارد البشرية يتمتع بالبناء الهيكلية المناسب لقياس الظاهرة البحثية.

• **الصدق الهيكلية لمقياس الأداء التنظيمي:**

يتسم مقياس الأداء التنظيمي بالصدق الهيكلية والاتساق الداخلي، فقد حملت جميع العبارات السبع ORGP1-ORGP7 على المتغير، فهو مقياس أحادي البعد. فقد بلغت القيم المعيارية المقدرة لهذه العبارات بين ٠.٥٨٧ - ٠.٩٧٧، وتراوحت قيمها الحرجة بين ٧.٣٢٨ - ٦٨.٨٤٨.

وبناء على ما سبق، يتضح أن مقاييس متغيرات البحث تتسم بالصدق البنائي، وعليه سيتم إجراء تحليل SEM لاختبار فروض البحث.

١٣- اختبار فروض البحث ومناقشة النتائج:

تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Structure Equation Modelling وهو أسلوب متعدد المتغيرات يجمع بين جوانب التحليل العاملي والانحدار المتعدد الذي يمكن من إجراء اختبار متزامن لسلسلة من العلاقات أو التأثيرات بين المتغيرات المشاهدة والكامنة، وكذلك بين عدة متغيرات، وتقدير العديد من المعادلات في وقت واحد، هذه القدرة تمكن الباحث من تشكيل علاقات معقدة بطريقة غير ممكنة مع أي من التقنيات الإحصائية الأخرى متعددة المتغيرات.. (Hair, et al., 2014). تم اعتماد استخدام المعاملات والقيم P المقابلة لتحديد ما إذا كانت فرضيات البحث سيتم رفضها أو قبولها. تتوافق أوزان الانحدار أو القيم المرجعية للمعاملات المستخدمة في هذه الدراسة مع اقتراح (Suhr, ٢٠٠٦) ، الذي صنف أوزان الانحدار بيتا في الناتج المعياري بقيمة إجمالية قدرها (٠.١ صغير ، ٠.٣ تأثير متوسط و ٠.٥) عندما يكون هناك تأثير كبير للمتغير المستقل على المتغير التابع. تم تقييم مقياس أهمية المسار في SEM بواسطة القيمة p. إذا كانت القيمة P تعادل ٠.٠٥ أو أقل، يكون المسار ذا دلالة إحصائية.

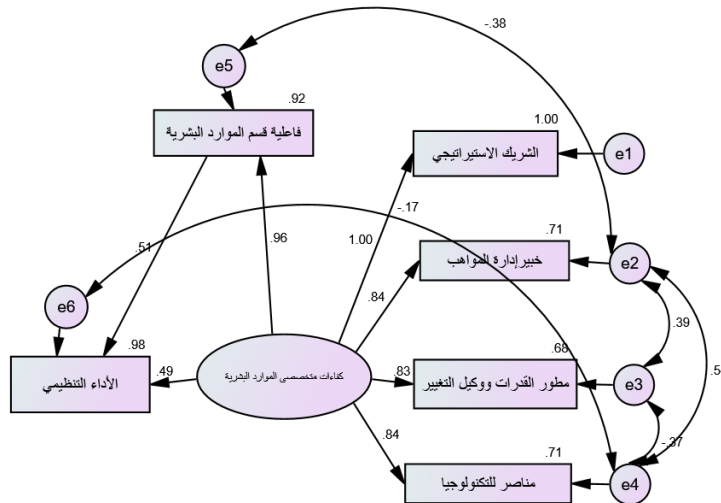
يوضح شكل (٣) النموذج البنائي للعلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث وهي

شكل (٣): النموذج

الهيكل لاختبار فروض
البحث.

المصدر: نتائج التحليل
الإحصائي.

كفاءات متخصصي
الموارد البشرية، وفعالية
قسم الموارد البشرية ،
والأداء التنظيمي .



• مؤشرات جودة النموذج

جدول (٦) مؤشرات جودة النموذج

| Indicator | Value | Standard point (*) | Remark |
|--|-------|--------------------|------------|
| CMIN/DF | 4.959 | 2-5 | Acceptable |
| Index Fit Comparative(CFI) | .996 | 0-1 | Acceptable |
| Tucker - lewis Index (TLI) | .9٠١ | 0.90 | Acceptable |
| Incremental fit index (IFI) | .996 | 0-1 | Acceptable |
| Standardisation Root Mean Square Residual (SRMR) | 0.056 | 0.1 | Acceptable |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | .067 | 0.08 | Acceptable |
| PClose | .019 | 0.01 | Acceptable |

(*) Suhr (2006)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تكشف النتائج أن مؤشرات الملاءمة للنموذج الهيكلي جميعها تفي بمعايير القبول؛ حيث إن $CMIN / DF$ أقل من ٥، وقيم IFI و TLI و CFI كلها أكبر من ٠.٩، وقيمة $SRMR$ أقل من ٠.٠٨، وقيمة $P-Close$ أكبر من ٠.٠١، وأخيراً، قيمة $RMSEA$ أقل من ٠.٠٨. بشكل عام، يتمتع النموذج الهيكلي في الشكل (٣) بمستوى مناسب من الملاءمة؛ نظراً لأن مؤشرات الجودة تشير إلى أن النموذج يتمتع بملاءمة جيدة.

جدول (٧): نتائج تحليل المسار لتأثير متغيرات البحث

| R2 | مستوى المعنوية | قيمة الدرجة | القيمة المقدرة المعيارية | القيمة المقدرة غير المعيارية | المتغيرات | المسار | |
|------|-------------------|-------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------|--------|------|
| 0.92 | *** | 51.99 | 0.96 | 0.95 | HRPC | ---> | HRE |
| 1.00 | | | 1.00 | 1.00 | HRPC | ---> | SP |
| 0.71 | *** | 24.21 | 0.84 | 0.78 | HRPC | ---> | ETM |
| 0.68 | *** | 22.97 | 0.83 | 0.90 | HRPC | ---> | CDCA |
| 0.71 | *** | 24.65 | 0.85 | 0.79 | HRPC | ---> | TP |
| 0.98 | *** | 10.71 | 0.49 | 0.54 | HRPC | ---> | ORGP |
| 0.92 | *** | 11.46 | 0.51 | 0.58 | HRE | ---> | ORGP |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي - مفتاح الجدول: ملحق (٢).

- اختبار فرض البحث الأول الذي ينص على "تؤثر كفاءات متخصصي الموارد البشرية المتضمنة الشريك الاستراتيجي، خبير إدارة المواهب، مطور القدرات ووكيل التغيير، ومناصر التكنولوجيا تأثير إيجابي دال في إجمالي كفاءات متخصصي الموارد البشرية".

يوضح الجدول (٧) أنه يوجد تأثير كلي معنوي إيجابي لكفاءات متخصصي الموارد البشرية المتضمنة الشريك الاستراتيجي (SP)، خبير إدارة المواهب (ETM)، مطور القدرات ووكيل التغيير (CDCA)، ومناصر التكنولوجيا (TP) على إجمالي كفاءات متخصصي الموارد البشرية (HRPC)؛ حيث بلغت القيمة المقدرة المعيارية لكل منهم على التوالي: ١.٠٠، ٠.٨٤، ٠.٨٣، ٠.٨٥، وهذا ما تؤكدته القيمة الدرجة التي بلغت لكل منهم على التوالي: 24.21، 22.97، 24.65، وهم جميعاً دالين عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١. ويوضح معامل التحديد R^2 أن كفاءة (الشريك الاستراتيجي) تفسر ١٠٠٪ من متغير إجمالي كفاءات الموارد البشرية أي أنه يوجد توافق وارتباط قوى مع إجمال المقياس، وأن خبير إدارة المواهب يفسر ٧١٪ من التغير في إجمالي كفاءات الموارد البشرية، ومناصر التكنولوجيا تفسر ٨٥٪ من التغير في إجمالي كفاءات الموارد البشرية. وبناء عليه يثبت صحة فرض البحث الأول.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة بحث Ravi and Sumathi (2023) الذي اعتمد على نموذج Ulrich et al. (2007)، وكذلك مع نتيجة بحث Long & Fei (2018) الذي اعتمد على نموذج Ulrich et al. (2012). والجدير بالذكر أن هذا البحث اعتمد على نفس النموذج مع إجراء التعديل المناسب، كما سبق الإشارة إليه.

- اختبار فرض البحث الثاني، الذي ينص على: " تؤثر كفاءات متخصصي الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً دالاً في الأداء التنظيمي ".

يكشف الجدول (٧) أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية (HRPC) ذوو تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ على الأداء التنظيمي. قد بلغت القيمة المقدرّة المعيارية 0.49 مما يعني أنه في كل مرة يزيد كفاءات متخصصي الموارد البشرية بوحدة واحدة، يزداد الأداء التنظيمي بمقدار 0.49، وأن القيمة الحرجة تبلغ 10.71، وأن معامل التحديد R^2 للأداء التنظيمي ٠.٩٨. مما يعني أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تشرح ٩٨٪ من قيمة التغيير في الأداء التنظيمي فإن:
الأداء التنظيمي = ٠.٩٨ (كفاءات متخصصي الموارد البشرية) .
وبناء عليه، يثبت صحة فرض البحث الثاني.
وهذه النتيجة تتفق مع نتائج مجموعة من الأبحاث السابقة، منها:

Sari, Hady & Elfiswandi (2023); Ravi and Sumathi (2023); Zhang et al., (2023); & Fei(2018); Long, Ismail & Amin (2013); Ngo, Jiang, & Loi(2014); Aqeel, Kausar and Azhar,(2015).

- اختبار فرض البحث الثالث " تؤثر كفاءات متخصصي الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً دالاً في فاعلية قسم الموارد البشرية "

يبين الجدول (7) أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية ذو تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ في فاعلية الموارد البشرية. قد بلغت القيمة المقدرّة المعيارية 0.51 مما يعني أنه في كل مرة يزيد كفاءات متخصصي الموارد البشرية بوحدة واحدة، تزداد فاعلية الموارد البشرية بمقدار 0.51، وأن القيمة الحرجة تبلغ 11.46، وأن معامل التحديد R^2 لفاعلية الموارد البشرية ٠.٩٢. مما يعني أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تشرح ٩٢٪ من قيمة التغيير في فاعلية الموارد البشرية فإن:
فاعلية الموارد البشرية = ٠.٩٢ (كفاءات متخصصي الموارد البشرية) .
وبناء عليه، يثبت صحة فرض البحث الثالث.
وتتفق هذه النتيجة مع نتائج أبحاث

Yusliza et al,(2019); Nguyen and Teo(2019); Ahmad, Kausar & Azhar (2015); Yusliza (2012).

- اختبار فرض البحث الرابع، الذي ينص على " تؤثر فاعلية قسم الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً دالاً في الأداء التنظيمي.

ويوضح الجدول (7) أن فاعلية قسم الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ في الأداء التنظيمي. قد بلغت القيمة المقدرّة المعيارية 0.51 مما يعني أنه في كل مرة يزيد فاعلية الموارد البشرية بوحدة واحدة، يزداد الأداء التنظيمي بمقدار 0.51، وأن معامل التحديد R^2 للأداء التنظيمي 0.92. مما يعني أن فاعلية الموارد البشرية تشرح ٩٢٪ من قيمة التغيير في الأداء التنظيمي فإن:
الأداء التنظيمي = ٠.٩٢ (فاعلية الموارد البشرية).

وبناء عليه، يثبت صحة فرض البحث الرابع.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة بحث (Ahmad et al (2019

- اختبار فرض البحث الخامس، الذي ينص على " تتوسط فاعلية قسم الموارد البشرية العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي".

لاختبار الفرض الرابع؛ يجب تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث، والموضحة في الجدول الآتي

جدول(٨): التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث

| التأثير غير المباشر | | التأثير المباشر | | التأثير الكلي | | |
|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| فاعلية قسم الموارد البشرية | كفاءات متخصصي الموارد البشرية | فاعلية قسم الموارد البشرية | كفاءات متخصصي الموارد البشرية | فاعلية قسم الموارد البشرية | كفاءات متخصصي الموارد البشرية | |
| 0.00 | ٠.٠٠ | 0.00 | ٠.٩٦ | 0.00 | ٠.٩٦ | فاعلية قسم الموارد البشرية |
| 0.00 | ٠.٤٩ | 0.51 | ٠.٤٩ | 0.51 | ٠.٩٨ | الأداء التنظيمي |
| 0.00 | ٠.٠٠ | 0.00 | ٠.٨٥ | 0.00 | ٠.٨٥ | مناصر للتكنولوجيا |
| 0.00 | ٠.٠٠ | 0.00 | ٠.٨٣ | 0.00 | ٠.٨٣ | مطور القدرات ووكيل التغيير |
| 0.00 | ٠.٠٠ | 0.00 | ٠.٨٤ | 0.00 | ٠.٨٤ | خبير إدارة المواهب |
| 0.00 | ٠.٠٠ | 0.00 | ١.٠٠ | 0.00 | ١.٠٠ | الشريك الاستراتيجي |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- إجمالي كفاءات متخصصي الموارد البشرية = ١,٠٠ (الشريك الاستراتيجي) + ٠.٨٥ (مناصر التكنولوجيا) + ٠.٨٤ (خبير إدارة المواهب) + ٠.٨٣ (مطور القدرات ووكيل التغيير).
 - فاعلية قسم الموارد البشرية = ٠.٩٦ (كفاءات متخصصي الموارد البشرية).
 - الأداء التنظيمي = ٠.٩٨ (كفاءات متخصصي الموارد البشرية) + ٠.٥١ (فاعلية قسم الموارد البشرية).
- يتضح من المعادلات أن فاعلية قسم الموارد البشرية متغير وسيط في كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وهو يؤثر تأثير كلي مباشر على كفاءات متخصصي الموارد البشرية، فقد بلغت قيمة التأثير المعياري الكلي المباشر ٠.٩٦، في حين أنه نتيجة دوره كوسيط في العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي، أدى لظهور تأثير المتغير المستقل غير المباشر، فقد بلغ التأثير الكلي 0.98، منها ٠.٤٩ تأثير مباشر، ٠.٤٩ تأثير غير مباشر.

وبناء عليه، يثبت صحة فرض البحث الخامس بتوسط فاعلية قسم الموارد البشرية العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وتعتبر هذه النتيجة خاصة بهذا البحث.

١٤- الخلاصة:

الموارد البشرية هي من العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات ومصدرا للميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء التنظيمي. لقد استحوذت كفاءات متخصصي الموارد البشرية على اهتمام العديد من الباحثين، فهم يقومون بأدوار متعددة، قد تم مراجعتها باستخدام النماذج الأكاديمية والمهنية لكفاءات متخصصي الموارد البشرية، والتي نتج عنها أربع أدوار أساسية تمثل كفاءات متخصصي الموارد البشرية، هي الشريك الاستراتيجي، خبير إدارة المواهب، مطور القدرات ووكيل التغيير، ومناصر التكنولوجيا. وقد أختبر البحث تأثير كفاءات متخصصي الموارد البشرية في الأداء التنظيمي من خلال فاعلية قسم الموارد البشرية بالاعتماد على استبانة عينة عشوائية من رؤساء الأقسام في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة البنائية SEM، وتمت الإجابة على السؤال الأول باستخدام التحليل الوصفي، بينما تم الإجابة على بقية أسئلة البحث التي هي محور اختبار فروض البحث باستخدام تحليل SEM أسلوب تحليل المسار.

• السؤال الأول: ما هو مستوى كفاءات متخصصي الموارد البشرية السائد في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة المصرية؟

تباينت نتائج الأبحاث السابقة فيما يتعلق بتحديد مستوى كفاءة متخصصي الموارد البشرية، فقد وجد Aqeel, Kausar and Azhar,(2015) أن متخصصي الموارد البشرية في البنوك الباكستانية يفتقرون إلى الكفاءات وكان لهم تأثير سلبي على فعالية القطاع المصرفي الباكستاني، وكذلك وجد Long & Fei(2018) أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية بالبنوك النيجيرية ضعيف، في حين وجدها Mariyani, Aripin & Darmanto,(2023) في الولايات المتحدة جيدة.

وقد توصل هذا البحث أن مستوى كفاءات متخصصي الموارد البشرية في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية المصرية متوسط، وأن أضعف الكفاءات لديهم هي كفاءة الشريك الإستراتيجي، في حين أعلى الكفاءات لديهم، هي خبير إدارة المواهب.

• السؤال الثاني: هل تؤثر كفاءات الموارد البشرية في فاعلية قسم الموارد البشرية في شركات الكهرباء والإضاءة الخاصة المصرية؟

اتفقت غالبية الأبحاث السابقة على أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا في فاعلية قسم الموارد البشرية

Ulrich et al (2012); Ahmad, Kausar& Azhar (2015); Yusliza et al,(2019) Yusliza et al,(2019); Ahmad et al. (2019)

وقد أكد البحث الحالي نفس النتيجة، حيث أتضح أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا دالا في فاعلية قسم الموارد البشرية، وهي تشرح ٩٢٪ من قيمة التغيير في فاعلية الموارد البشرية.

• السؤال الثالث: هل تؤثر كفاءات متخصصي الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة المصرية.

توصل Ravi and Sumathi (2023) إلى تأثير كفاءات متخصصي الموارد البشرية التي تتضمن الشريك الاستراتيجي ، والمشغل الموثوق، credible architect ، وباني القدرات، capacity builder ، ومؤيد التكنولوجيا تؤثر معنويا على الفعالية التنظيمية. وكذلك وجد Sari, Hady & Elfiswandi (2023) أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تؤثر تأثير إيجابي معنوي على الأداء التنظيمي، وكذلك توصل أيضا Zhang et al.; Zhang et al.; Long & Fei (2018); Mariyani., Aripin & Darmanto, (2023) لنفس النتيجة.

وقد أكد البحث الحالي نفس النتيجة، حيث أتضح أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية التي تتضمن الشريك الإستراتيجي ، وخبير إدارة المواهب ، ومطور القدرات ووكيل التغيير ، ومناصر التكنولوجيا ، تؤثر تأثيرا إيجابيا دالا في الأداء التنظيمي ، وأن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تشرح ٩٨٪ من قيمة التغيير في الأداء التنظيمي.

• السؤال الرابع: ما هو تأثير فاعلية قسم الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية الخاصة المصرية؟

توصل بحث (Ahmad et al. 2019) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لفاعلية قسم الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، وقد أكد هذا البحث نفس النتيجة ، حيث توصل إلى التأثير المعنوي الدال إحصائيا في الأداء التنظيمي ، وان فاعلية قسم الموارد البشرية تشرح ٩٢٪ من قيمة التغيير في الأداء التنظيمي.

• السؤال الخامس: هل فاعلية قسم الموارد البشرية متغير وسيط في العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي ؟

توصل هذا البحث إلى أن فاعلية قسم الموارد البشرية متغير وسيط في العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي والتي وتعتبر هذه النتيجة خاصة بهذا البحث. ونتيجة دوره كوسيط في هذه العلاقة، أدى لظهور تأثير المتغير المستقل غير المباشر وهو كفاءات متخصصي الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

١٥ - الدلالات النظرية والتطبيقية للبحث

١٥-١ الدلالات النظرية

- يسهم البحث في تطوير قياس كفاءات متخصصي الموارد البشرية حيث تنوعت النماذج الأكاديمية والمهنية التي عملت على قياس كفاءات متخصصي الموارد البشرية حول العالم؛ مما نتج عنه تنوع وتعقد كبير في قياسها وصعوبة في اختبارها، الأمر الذي عمل عليه هذا البحث، مما يفتح مجالا للباحثين لتطبيقها في قطاعات صناعية وخدمية متنوعة.

- الحصول على مزيد من التحليل والفهم لتأثير كفاءات متخصصي الموارد البشرية على فاعلية الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ودور فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

١٥-٢ الدلالات التطبيقية:

اختبر هذا البحث دور فاعلية قسم الموارد البشرية في العلاقة بين تأثير كفاءات متخصصي الموارد البشرية في الأداء التنظيمي لشركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية بالقطاع الهندسي المصري . والنتائج التي حصل عليها البحث مفيدة لعدد من الأطراف في هذه الشركات، منهم متخصصي الموارد البشرية، ورؤساء ومديري هذه الشركات، وذلك على النحو التالي:

• توصل البحث إلى أن متخصصي الموارد البشرية لديهم مستوى متوسط من الكفاءات التي تتضمن الشريك الاستراتيجي، خبير إدارة المواهب، مطور القدرات ووكيل التغيير ، ومناصر التكنولوجيا ، وأن أضعفهم هي الشريك الاستراتيجي ، يليها مطور القدرات ووكيل التغيير ، والتي يمكن تحسينها من خلال :

- تفعيل دور مديري الموارد البشرية باعتبارهم شريك أعمال استراتيجي من خلال تمثيلهم كأعضاء في مجلس الإدارة.

- أن يكونوا أحد أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي ليلعبوا دورا مؤثرا في إحداث التكامل بين الإدارات بالإضافة إلى الحصول على إدراك ووعي حقيقي لقدرات الشركة.

- تتبنى الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية نموذج كفاءات متخصصي الموارد البشرية كأساس لاختيار متخصصي الموارد البشرية، وكذلك كمرجعية لتحديد احتياجاتهم التدريبية.

- يمكن استخدام استبانة كفاءات متخصصي الموارد البشرية المصاحب لهذا البحث كأسلوب تقييم ذاتي، يساعد ممارسي الموارد البشرية لوضع خطة التحسين الذاتي.

- تشجيع متخصصي وممارسي الموارد البشرية الاشتراك والحصول على عضوية الجمعيات المهنية للموارد البشرية، وحضور برامجهم وورش عملهم الهادفة لتطوير المعرفة والمهارات الفنية التي تجعلهم على دراية بأحدث الاتجاهات.

- استثمار الإدارة العليا في تطوير كفاءات متخصصي الموارد البشرية.

- مساندة الإدارة العليا للعلاقة المباشرة الفعالة بين الرؤساء المباشرين ومتخصصي الموارد البشرية.

- الاستثمار في تطبيقات تكنولوجيا الموارد البشرية لتخفيض الأعمال الإدارية والبيروقراطية وتفعيل الاتصالات مع أصحاب المصلحة.

• توصل البحث أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تؤثر تأثيرا مباشرا إيجابيا على كل من فاعلية قسم الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وهي تشرح ٩٨٪ من قيمة التغيير في الأداء التنظيمي، ٩٢٪ من قيمة التغيير في فاعلية قسم الموارد البشرية ، ولذلك بالإضافة إلى ما سبق ذكره يجب القيام بالآتي :

- ترسيخ ثقافة الإدارة العليا لهذه الشركات بأهمية دور متخصصي الموارد البشرية كشريك استراتيجي، وذلك من خلال استمرار حضورهم لورش عمل تعقدها غرفة الصناعات الهندسية في هذا المجال.

- أن يتم اختيار متخصصي ومديري الموارد البشرية من أصحاب المؤهلات والقدرات والخبرات المتخصصة لضمان الاحترافية والاتساق مع استراتيجيات الأعمال.
- وجود مرجعية معتمدة مثل قائمة من الكفاءات أو خريطة القدرات لمخصصي الموارد البشرية تمثل أساساً لتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.

• توصل البحث أيضاً أن فاعلية قسم الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً في الأداء التنظيمي، وبالتالي يمكن تحسين فاعلية الموارد البشرية من خلال:

- تحسين كفاءات متخصصي الموارد البشرية العاملين بالقسم، كما سبق ذكره أعلاه.
- تحسين آليات التكامل بين أعضاء فريق قسم الموارد البشرية.
- وضع سياسات وإجراءات موارد بشرية متكاملة وفعالة تدعم خطط واستراتيجيات الأعمال.
- تلبية احتياجات المديرين المباشرين والموظفين في الوقت المناسب.
- تزويد متخصصي القرار بمعلومات مفيدة وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بقضايا الموارد البشرية..
- بناء وتنمية المواهب والمحافظة عليها كمصدر للميزة التنافسية للشركة.
- تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة للعاملين من خلال الاعتماد على استخدام التكنولوجيا الرقمية .

١٦- محددات البحث والبحوث المستقبلية

هناك بعض المحددات على هذا البحث والتي يجب أخذها في الحسبان، على النحو الآتي:

- تم إجراء هذا البحث تطبيقاً على رؤساء الأقسام بشركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية بالقطاع الهندسي، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج على مفردات أخرى في قطاعات صناعية أو خدمية أخرى.
- تم استبانة رأي رؤساء الأقسام بهذه الشركات باعتبارهم أكثر المتعاملين مع قسم الموارد البشرية، ولم يتم استبانة رأي كل من متخصصي الموارد البشرية، وأعضاء الإدارة العليا، وبالتالي يمكن إجراء مزيد من الدراسات لاستكشاف التباين في مستويات كفاءات متخصصي الموارد البشرية من وجهة نظر الأطراف المستفيدة الأخرى.

- تتطلب البحوث المستقبلية الآتي:

- استخدام نموذج كفاءات متخصصي الموارد البشرية لتقييم مستوى الكفاءات وإجراء الدراسات المقارنة بين القطاعات الصناعية المختلفة.
- اختبار العلاقة بين كفاءات متخصصي الموارد البشرية وكل من الأداء التنظيمي وفاعلية قسم الموارد البشرية، تتطلب مزيداً من البحث في قطاعات صناعية أخرى.
- اختبار العلاقة بين فاعلية قسم الموارد البشرية والأداء التنظيمي عبر متغيرات وسيطة، مثل مساندة الإدارة العليا، حجم المنظمة، بيئة العمل في نفس القطاع أو قطاعات أخرى .

قائمة المراجع:

- Abdullah, A.H. (2014) Development of an HR practitioner competency model and determining the important business competencies: an empirical study in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 3, 446–461.
- Abdullah, A.H., Musa, R., & Ali, J.H. (2011). The development of human resource practitioner competency model perceived by Malaysian human resource practitioners and consultants: a structural equation modeling (sem) approach. *International Journal of Business and Management*, 6, 241–255.
- Abdul ,H. A. and Sentosa ,I.(2012) .Human resource competency models: changing evolutionary trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1 (11) ,11-25 .
- Ahmad, Z.; Haque, I.; Khan, M. and Khan, A. (2019) Changing HR roles, HR effectiveness and its impact on organizational effectiveness: A study of Indian healthcare firms, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(11),2352- 2360.
- Ahmad,A. ,Kausar,A. &Sarwar M. AzharS.(2015)HR professionals' effectiveness and competencies: A perceptual study in the banking sector of Pakistan *International Journal of Business and Society*, 16(2),201 – 220.
- Almatrooshi, B., Singh, S.K. and Farouk, S. (2016) Determinants of organizational performance: a proposed framework, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844 -859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Alonso, Alexander, et al.(2015) A Competency-Based Approach to Advancing HR. *People & Strategy*, 38(4), 38-48. link.gale.com/apps/doc/A552253053/AONE?u=anon~979a6e8f&sid=googleScholar&xid=6de759cf.
- AHRI(2017). The Australian Human Resource Institute. Model of Excellence (<https://www.ahri.com.au/media/1161/moe-descriptions-1-may2017.pdf>).
- Amechi, U.C. (2015). Strategic Partner Role as Mediator in the Relationship Between Human Resource Competencies and Organizational Performance. *Doctor of Philosophy (Management)*, Faculty of Management, Universiti teknologi Malaysia.
- Anwar, G. and Abdullah, N.N.(2021), The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)* 5(1), 1-14 . Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Aqeel ,A., Kausar,A.R. and Sarwar M. A. (2015). HR Professionals' Effectiveness and Competencies: A Perceptual Study in the Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Society*, 16 (2), 201 – 220.
- Azhar, N. M. (2019). Effect of Human Resource Management Practices on Employees Satisfaction: An Empirical Study of Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,9(2), 322 –334
- Beatty, C. A. (2019). From HR Practitioner to HR Leader: Competencies Required. Industrial Relations Centre (IRC) Queen's University, Queens. https://irc.queensu.ca/wp-content/uploads/articles/articles_from-hr-practitioner-to-hr-leader-competencies-required.pdf
- Becker,B. & Huselid,M. (1999) Overview: Strategic human resource management in five leading firms, *Human Resource Management: Advancing Human Research and Practice*,38(4),287-301.

- Chun-Y. L.(2015) .Leveraging HRD Competencies and Roles to Improve Managers' Performance. *The Journal of Global Business Management*,11 (1) , 13-26.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2018). The CIPD Profession Map. <https://peopleprofession.cipd.org/profession-map>.
- Conner, J. and Ulrich, D. (1996) Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource Planning*, 19, 38-49.
- Dai ,G. and Liang ,K.(2012) .Competency modeling research and practice in China: a literature review. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 3 (1), 49-66.
- Darvish, H., Moogali, A., Moosavi, M & panahi, B. (2012). An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity.*Management Science Letters* , 2(7), 2615-2624.
- Dryer,L. and Reeves,T. (1995) Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? *The International Journal of Human Resource Management* 6(3), 656–670. DOI:[10.1080/09585199500000041](https://doi.org/10.1080/09585199500000041).
- Greenfield,T. & Greener,S(2016)_*Research Methods for Postgraduates*, John Wiley & Sons, Ltd
- Han, J., Chou, P., Chao, M. & Wright, P.(2006) The HR competencies–HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies, *Human Resource Management*, 45 (3), 391–406.
- Ho, T. C., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2016). Competitive capabilities and business performance among manufacturing SMEs: Evidence from an emerging economy, Malaysia. *Journal of Asia Pacific Business*, 17(1), 37-58.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), "The strategy map: guide to aligning intangible assets", *Strategy & Leadership*, 32 (5), 10-17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Kieran ,S. (2018). Book review on HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. *Irish Journal of Management*, 37(1) , 31-34.
- Kramar, R. and Steane , P. (2012). Emerging HRM skills in Australia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4 (2), 2012, 139-157.
- Kriswanto, D., Noermijati, Rofiaty, & Rofiq, A. (2023). The effect of market orientation, hr competence, knowledge management on competitive advantage, mediated by company performance. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(8), e03677. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n8-021>, RGSA –Revista de Gestão Social e Ambiental,1-14
- Lee, E. & Yu, K.S. (2013). How are global HR competency models evolving for the future? Cornell University, 1-7 <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context>.
- Lo, k. , Macky,k. & Pio, E.(2015) The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners, *The International Journal of Human Resource Management* ,26(18),1-21. DOI:[10.1080/09585192.2015.1021827](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1021827)

- Longa, C. S. and Ismail W. K. W. (2011) . An analysis of the relationship between HR professionals' competencies and firms' performance in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1054–1068.
- Long ,C. & Fei,G. (2018)The relationship between HR competencies and organizational performance in the banking sector in Nigeria, *International Journal of Human Resource Studies*, 8, (1), 217- 235.
- Long,C. , Khairuzzaman ,W. , Ismail,W. & Amin,S. (2013) The role of a change agent as a mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019 -2033. DOI: [10.1080/09585192.2012.725080](https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725080).
- Masa'deh, R., Obeidat, B. and Tarhini, A. (2016) A Jordanian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Management Development*, 35, 681-705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Mariyani, M., Aripin, S., & Darmanto, D. (2023). The Influence of HR Competence and Organizational Culture on Employee Performance in the Regional Financial and Asset Board of Paser Regency. *International Journal of Community Service & Engagement*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.47747/ijcse.v4i1.1047>.
- McClelland, D. C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist* .January ,1-14.
- Mcdonnell ,L. & Sikander, A(2017) .Skills and Competencies for the Contemporary Human Resource Practitioner: Aa Synthesis of the Academic, Industry and Employers' Perspectives. *The Journal of Developing Areas*, 51 (1), 83-101.
- Meister, J., (2018). The Future of Work: Three New HR Roles In The Age Of Artificial Intelligence. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2018/09/24/the-future-of-work-threew-new-hr-roles-in-the-age-of-artificial-intelligence/#5d89875e4cd9>.
- Mufti, O.,Parvaiz, G., Saleem,W., M.& Durrani M.(2016)Human resource competencies and organizational performance: a study on banking sector managers in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*. 10 (1), 83-104.
- Ngo,H., Jiang,C. & Loi, R. (2014)Linking HRM competency to firm performance: An empirical investigation of Chinese firms, *Personnel Review*, 43 (6), 898-914.
- Nguyen, D.T.N. and Teo, S.T.T. (2018) HR orientations and HR department effectiveness in Vietnam, *Personnel Review*, 47 (5), 1043 1061. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0074>
- Nico E. S. (2015). The Development of a Diagnostic Tool for the Assessment of Competencies for Human Resource Management Professionals in South Africa, *Philosophiae Doctor in Industrial Psychology*, Mafikeng Campus of the North-West University
- Obeidat, S.M. (2016), "The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study", *Personnel Review*, 45(6), 1281-1301. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0111>
- O'Brien, E., & Linehan, C. (2014). A balancing act: Emotional challenges in the HR role. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1257 - 1285. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12098>.
- OECD (2014). Competency Framework, 1-22 .https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

- Onotor ,M. C. and Emmanuel E. A. (2018) .Challenges of Human Resource Management in West Africa under Developed Economy ,35th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Sustainability from an Economic and Social Perspective" – Lisbon, 15-16 November .
- Otoo,F .N.& Mishra. M. (2018) Impact of human resource management (HRM) practices on hotel industry's performance: the mediating role of employee competencies. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(2), 17–29. <https://ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/139>
- Payambarpour, S. A. & Hooi, L. W. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *International Journal of Management Practice*, 8, 311-336.
- Penpokai, S., Vuthisopon, S., & Saengnoee, A. (2023). The causal factors that affect the organizational performance of large-size companies in Thailand through HR analytics. *Nurture*, 17(3), 223–239. <https://doi.org/10.55951/nurture.v17i3.312>.
- Pohler, D., & Willness, C. (2014). Balancing interests in the search for occupational legitimacy: The HR professionalization project in Canada. *Human Resource Management*, 53, 467–488. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21579>.
- Prikshat ,V., Biswas ,K., Nankervis A., Hoque ,R. (2018) . Bangladesh HR professionals' competencies Impact on firm performance and moderating effects of organization life cycle, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* , 6(2), 203-220.
- Ravi, B. S. and Sumathi, G. N. (2023). Impact of HR managers' competencies on organizational effectiveness: Mediating role of innovative HR practices. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 667-681. doi:10.21511/ppm.21(2).2023.60
- RBL Group (2015). HRCS: Creating HR Value From the outside-In, pp 1-12 .rbl.net/s3/?rblip/HRCS/pdf/hrcs-7-report.pdf.
- Robin K. and Peter S.(2012). Emerging HRM skills in Australia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4 (2) , 139-157.
- Rozenbachs A. J. A.(2016) HR as Strategic Partner How to make it happen, *Master's Thesis* , Department of Business Studies, Uppsala University , 1-61 .<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:947073/FULLTEXT01.pdf>.
- Sari, V. , Hady,H. & Elfiswandi,E. (2023)The influence of organizational culture and HR competency on employee commitment and their impact on organizational performance. *International Journal of Social Science and Business*, 7(2) , 287-295 . -ISSN: 2614-6533 E-ISSN: 2549-6409 Open Access: <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.51921>
- Schutte, N., Barkhuizen, N., & Van der Sluis, L. (2015). Exploring the current application of professional competencies in human resource management in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 13(1), Art. #724, 9 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.724>.
- Schoonver, S. (1997) New HR Skills Needed for a New Work Environment, *Employment Relations Today*, 24, 3, 21 – 32.

- Schultz, Cecile, and Hugo v.(2015) *Reinventing HR : Strategic and Organisational Relevance of the Human Resources Function*,. Randburg, South Africa : Knowres Publishing.<http://ebookcentral.proquest.com/lib/gulfuniversitybh/detail.action?docID=3544763>.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5 ed.): Wiley.
- Sheehan, M. (2012). Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs). *European Journal of Training and Development*, 36, 66- 85.
- Sikora, D.M. and Ferris, G.R. (2014). Strategic Human Resource Practice Implementation: The Critical Role of Line Management”, *Human Resource Management Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 271-281.
- Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E., & Sohal, A. (2015). Business leaders’ views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 908-931.
- Skorkov,Z.(2016). Competency models in public sector, *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, 2 May, Dubai, UAE.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. and Shea, T. (2016) Strategic implications of HR role management in a dynamic environment, *Personnel Review*, 45 (2), 353-373
- Society for Human Resource Management, 2016.SHRM Comptency Model ,pp1-58 .
https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model_Detailed%20Report_Final_SECURED.pdf
- South African Board of People Practices(2014) . South African HR competency model.
<http://www.sabpp.co.za/professional-services/national-hrcompetency-model>.
- Srimannarayana, M. (2013) Human Resource Competencies as Perceived by Executives. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), 298.
- Thill ,K., Venegas B. and Groblschegg ,S.(2014). HR roles and activities:Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. *International Journal of Business and Management* ,II (4), 97-109.
- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13-25.
- Vu , Giang T. H. (2017). A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals, *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12), 357-365.
- Ulrich,D. Younger,J. , Brockbank ,W., and Ulrich ,M. (2012). HR talent and the new HR competencies, *Strategic HR Review* 11(4):217-222
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2013). *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside In*. New York: Mc Graw Hill.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Virginia, USA.: Alxandria.

- Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W. and Slade, J. (2016). 2016 HR Competency Model, Michigan Ross, Executive Education, *Human Resource Competency Conference*, 1-80. https://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results*, Harvard Business School Press. Retrieved from http://www.gowerpub.com/pdf/HR_Business_Partners_Ch1.pdf.
- Ulrich, D., Younger, J. and Ulrich, M. (2012) Recent study shows impact of HR competencies on business performance Wayne Brockbank, *Employment Relations Today*, DOI 10.1002/ert.21348, https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/91151/21348_ft.pdf;sequence=1
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., and Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies, *Strategic HR Review* 11(4), 217-222
- Ulrich, D., and Brockbank, W. (2005), *The HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., and Younger, J. (2008), HR Competencies: Master at the Intersection of People and Business, Utah: The RBL Institute, The Society for HRM. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., and Lake, D. (1995), 'Human Resource Competencies and Empirical Assessment,' *Human Resources Management*, 34(4), 473-496.
- Ulrich, D., and Eichinger, R. (1998) Delivering HR with an Attitude, *HR Magazine*, June, 155-161.
- Wai, C. K., Sagadavan, R., Teck, T. S., Ng, A. H. H., Hoo, W. C., & Sam, T. H. (2021) Measuring human resource competencies, towards effective business partnering, a proposed framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 1132-1142.
- Welbourne, T.M. (2012), Editor-in-chief's note: HRM: the field of dreams", *Human Resource Management*, 51 (3), 309-311.
- World Economic Forum (2019). The Global Competitiveness Report. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
- Yusliza, M-Y, Jayaraman, P., Rimi, N. & Muhammad, Z. (2019) HR line manager's reflections on HRM effectiveness through HR roles and role stressors, *South East European Journal of Economics and Business* 14 (1), 34-48, DOI: 10.2478/jeb-2019-0002
- Yusliza (2012) Human Resource Competencies and Their Relationship with Human Resource Management Effectiveness, *International proceedings of economics development and research : IPEDR* 57(1), 1-5. DOI: 10.7763/IPEDR. 2012. V57. 1, <https://docplayer.net/742543-Human-resource-competencies-and-their-relationship-with-human-resource-management-effectiveness.html>.
- Zhang, J., Zheng, Q., Sun, L. L., and Zheng, L. (2012). Reliability and validity testing and analysis of IPMA-HR competency model in China. *Public Personnel Management*, 4(1), 173-197.
- Zhang, X., Qing, L., Wang, S. and Chun, D. (2023) The effect of human resource director (HRD) competency on the performance of exponential organizations—Analysis of the continuous mediating effect based on organizational identity, self-efficacy, and the moderating effect of organizational politics, *sustainability*, 15(2), 1-23.

ملحق(١): عبارات قياس متغيرات البحث

| |
|---|
| أولاً: عبارات قياس المتغير المستقل: كفاءات متخصصي الموارد البشرية |
| أ- الشريك الإستراتيجي |
| ١. لدي متخصصي الموارد البشرية بشركتنا المعرفة والفهم لديناميكيات الصناعة والقوى التنافسية. |
| ٢. لدي متخصصي الموارد البشرية بشركتنا المعرفة والفهم لتوقعات المستثمرين. |
| ٣. لدي متخصصي الموارد البشرية بشركتنا المعرفة والفهم لتوقعات العملاء. |
| ٤. يساعد ويساند متخصصو الموارد البشرية بشركتنا العاملين على إدراك قيمة العمل. |
| ٥. يكتشف متخصصو الموارد البشرية الفرص والعقبات المحتملة لنجاح الأعمال. |
| ٦. يترجم متخصصو الموارد البشرية استراتيجية الأعمال إلى قوة عاملة موهوبة ويستخلصوا مجموعة من مبادرات بيئة العمل. |
| ب- خبير إدارة المواهب |
| ٧. يحدد ويستقطب متخصصو الموارد البشرية المواهب المطلوبة. |
| ٨. يقوم متخصصو الموارد البشرية بتقييم المواهب الرئيسية. |
| ٩. ينفذ متخصصو الموارد البشرية ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة بما يحقق أهداف الشركة. |
| ١٠. يطور متخصصو الموارد البشرية معايير الأداء التي تتكيف مع المتطلبات الاستراتيجية المتغيرة. |
| ١١. يتعامل متخصصو الموارد البشرية مع ضعف الأداء بطريقة عادلة وفي الوقت المناسب. |
| ١٢. يطور متخصصو الموارد البشرية المواهب بالاستثمار في قادة المستقبل. |
| ج- مطور القدرات ووكيل التغيير |
| ١٣. يحدد متخصصو الموارد البشرية القدرات التنظيمية المطلوبة لنجاح الأعمال. |
| ١٤. يعمل متخصصو الموارد البشرية على بناء القدرات التنظيمية للمحافظة على الميزة التنافسية للشركة |
| ١٥. يقوم متخصصو الموارد البشرية بإجراء عمليات التشخيص والتدقيق التنظيمي. |
| ١٦. يحدد متخصصو الموارد البشرية مصادر مقاومة التغيير ويتغلب عليها. |
| ١٧. يوضح متخصصو الموارد البشرية القرارات والإجراءات الرئيسية التي يجب أن تحدث من أجل التغيير لإحراز التقدم المرغوب. |
| ١٨. يعمل متخصصو الموارد البشرية على ضمان توفير الموارد التنظيمية من أموال ومعلومات وتكنولوجيا وأفراد للالتزام بالتغيير المطلوب. |
| ١٩. يراقب متخصصو الموارد البشرية تقدم عمليات التغيير والتواصل مع الفئات المستهدفة. |
| د- مناصر التكنولوجيا |
| ٢٠. يستفيد متخصصو الموارد البشرية من التكنولوجيا في إدارة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشركتنا . |
| ٢١. يستخدم متخصصو الموارد البشرية التكنولوجيا للتخلص من البيروقراطية أو أي عمليات إدارية ليست ذات قيمة مضافة. |
| ٢٢. يستفيد متخصصو الموارد البشرية من التكنولوجيا في تصميم استراتيجيات اتصالات شاملة وفعاله. |
| ٢٣. يستفيد متخصصو الموارد البشرية من وسائل التواصل الاجتماعي لغرض العمل. |
| ٢٤. يستخدم متخصصو الموارد البشرية التكنولوجيا لتسهيل العمل عن بعد . |

ثانياً: عبارات قياس المتغير الوسيط: فاعلية قسم الموارد البشرية

| |
|--|
| ١. يقوم قسم الموارد البشرية بوظائفه بالطريقة التي أتوقعها. |
| ٢. يستجيب قسم الموارد البشرية بشكل كبير لتلبية احتياجات المديرين المباشرين والموظفين. |
| ٣. يزودني قسم الموارد البشرية بمعلومات مفيدة وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بقضايا الموارد البشرية. |
| ٤. يساعد قسم الموارد البشرية في تعزيز الوضع التنافسي للشركة. |
| ٥. يقدم قسم الموارد البشرية مساهمات ذات قيمة مضافة إلى نتائج الأعمال النهائية للشركة. |
| ٦. يساهم القسم في بناء والحفاظ على الكفاءات البشرية الأساسية بالشركة. |
| ٧. يساهم هذا القسم في بناء وتنمية العاملين كمصدر للميزة التنافسية للشركة. |
| ٨. تساعد السياسات والممارسات والإجراءات الصادرة عن قسم الموارد البشرية المديرين التنفيذيين والموظفين في أداء وظائفهم بشكل جيد. |
| ٩. تساعد سياسات وممارسات وإجراءات الموارد البشرية في دعم خطة عمل الشركة. |
| ١٠. عموماً، أنا راضٍ عن الخدمة والدعم الذي يقدمه متخصصو الموارد البشرية في شركتنا. |

ثالثاً : عبارات قياس المتغير التابع: الأداء التنظيمي

| |
|---|
| ١. إن ربحية شركتنا مرتفعة مقارنة بمنافسينا الرئيسيين. |
| ٢. إن إنتاجية العاملين بشركتنا عالية مقارنة بمنافسينا الرئيسيين |
| ٣. إن معدل دوران العاملين بشركتنا مرضي للغاية مقارنة بمنافسينا الآخرين. |
| ٤. إن الصورة الذهنية لشركتنا إيجابية تماماً مقارنة بمنافسينا الرئيسيين. |
| ٥. إن رضا عملاء شركتنا مرتفع مقارنة بمنافسينا الرئيسيين. |
| ٦. إن رضا العاملين بشركتنا مرتفعاً مقارنة بمنافسينا الرئيسيين. |
| ٧. عموماً، إن أداء شركتنا مرتفع مقارنة بمنافسينا الرئيسيين. |

ملحق (٢) : الرموز المستخدمة في جداول البحث :

| الرمز | HRPC | HRE | ORGP | SP |
|--------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|
| المعنى | كفاءات متخصصي الموارد البشرية | فاعلية قسم الموارد البشرية | الأداء التنظيمي | الشريك الاستراتيجي |
| الرمز | ETM | CDCA | TP | - |
| المعنى | خبير إدارة المواهب | مطور القدرات ووكيل التغيير | مناصر التكنولوجيا | - |