قياس جاهزية وزارة الخارجية العراقية لتطبيق انموذج التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية

د . احسان علاوي حسين
رئيس الدائرة الإدارية / وزارة الخارجية

أ.م.د عبد الكريم كاظم عجيل
عميد المعهد العالي لإعداد وتأهيل القادة

سعت الدراسة الحاليّة إلى اختبار افتراض أساس، مفاده إمكانيّة تطبيق وزارة الخارجيّة العراقيّة لأنموذج التّطوير الاستراتيجيّ لمواردها البشريّة، اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفيّ، وأسلوب دراسة الحالة، ومجتمع الدّراسة، هي وزارة الخارجيّة العراقيّة، واستخدمت الدّراسة قائمة الفحص كأداة لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشّخصيّة، والمعايشة الميدانيّة في دوائر الوزارة، ومراجعة السّجلّات والوثائق، وتوصلت الدّراسة إلى عدد من الاستنتاجات، كان من بينها، وجود ضعف واضح لدى الوزارة في إدارة تدريب العاملين؛ وذلك بسبب اعتماد الوزارة على الأساليب التّقليديّة في هذا المجال، وعدم تحديث المناهج والأساليب التّدريبيّة، مثل غياب التّخطيط السّليم لموضوع التّدريب، وغياب نظام لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة، فضلاً عن اعتماد الوزارة بشكل كبير على الدّورات التّدريبيّة الخارجيّة، التي تقدّم من جهات أخرى، وأوصت الدّراسة بمجموعة من التّوصيات، من بينها: قيام الوزارة بتأسيس قسم تحت مسمّى تطوير الموارد البشريّة، يرتبط بمكتب الوزير، أو الوكيل الإداريّ، يتولّى القيام بالمهام الخاصّة بتطوير الموارد البشريّة، مع ضرورة أن يعمل في هذا القسم متخصّصون في هذا المجال، وأن يقوم بتبني انموذج التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، فضلاً عن ضرورة سدّ النّقص الموجود في عدد من الأنظمة الأساس، مثل نظام إدارة الأداء، ونظام الوصف الوظيفيّ، ونظام إدارة وتطوير المسار الوظيفيّ، من خلال تكليف قسم إدارة الموارد البشريّة، وقسم تطوير الموارد البشريّة بإنجاز ذلك، وعدّه أمرًا مهمًا وعاجلًا.

الكلمات المفتاحية: قياس الجاهزيّة، انموذج التّطوير الاستراتيجيّ، الموارد البشريّة

The current study sought to test a basic assumption, which is the possibility of the Iraqi Ministry of Foreign Affairs applying the strategic development model for its human resources. The study adopted the descriptive approach and the case study method, and the study population was the Iraqi Ministry of Foreign Affairs. The study used the checklist as a tool for collecting data and information, in addition to personal interviews and field visits in the ministry's departments. Review records and documents. The study reached a number of conclusions, including the following: There is a clear weakness in the Ministry in managing employee training, due to the Ministry's reliance on traditional methods in this field, and the failure to update training curricula and methods, such as the absence of proper planning for the training subject, and the absence of a system for identifying training needs. In addition to the Ministry's heavy reliance on courses as well as external training provided by other parties. The study recommended a set of recommendations, including the following: The Ministry established a department under the name Human Resources Development, linked to the office of the Minister, or the Administrative Undersecretary, which undertakes all tasks related to human resources development, with the need for this department to work in this field, and for it to adopt a strategic development model for human resources. In addition to the need to fill the gap in a number of basic systems, such as the performance management system, the job description system, and the career path management and development system, by assigning the Human

Resources Management Department and the Human Resources Development Department to accomplish this, considering it an important and urgent matter.

Keywords: readiness measurement, strategic development model, human resources.

الاستلام	الارجاع	القبول
2024/8/1	2024/8/20	2024/9/1

المقدّمة

ربّما ممّا لا شكّ فيه أنّ المتخصّصين جميعًا في مجال علم الإدارة، وحقل إدارة الموارد البشريّة تحديدًا، يرون بأنّ الموارد البشريّة للمنظّمة هي أثمن الموجودات والموارد، وهذا ما يجعل عمليّة الحفاظ على تلك الموارد، وتطويرها مهمّة أساس، ولكي تواكب هذه المهمّة التّطوّر الحاصل في علم الإدارة بوصفه واحدًا من أكثر العلوم تطوّرًا في السّنوات الأخيرة، كان لا بدّ من أن تتحوّل عمليّة التّطوير هذه إلى عمليّة استراتيجيّة تنبع من التّوجّه الاستراتيجيّ للمنظّمة وتتكامل معه، وتقدّم الدّعم اللازم لتحقيق رؤية المنظمّة، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجيّة.

وعمليّة التّطوير الاستراتيجيّ هذه ليست بالعمليّة السّهلة، أو المُيسّرة، بل إنّها تحتاج إلى العديد من المتطلّبات والإمكانيّات للشّروع بها، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي في قياس جاهزيّة وزارة الخارجيّة العراقيّة لتطبيق هذا المفهوم، مع العلم أنّ طبيعة الموارد البشريّة في وزارة الخارجيّة ذات طابع خاص، يتطلّب منهجيّة متقدّمة في التّطوير بحكم المهام، والمسؤوليّات المكلّفة بها.

قسّم البحث على أربعة مباحث، تناول الأوّل منها المنهجيّة المعتمدة للبحث الحالي، وأهم الدّراسات السّابقة، التي اعتمد عليها الباحث، وأفاد منها في بناء الجوانب المنهجيّة والنّظريّة والعمليّة، أمّا المبحث الثّاني، تناول مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة من النّاحية النّظريّة لتقديم إطار متكامل لهذا المفهوم، الذي يعدّ من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشريّة عبر استعراض مفاهيم تطوير الموارد البشريّة، والتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وأهم الوظائف الخاصّة به.

وخُصّص المبحث الثّالث لعرض ومناقشة الجانب العمليّ للبحث عبر دراسة وتحليل واقع الموارد البشريّة في وزارة الخارجيّة العراقيّة، وواقع ممارسات التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة في الوزارة.

وأخيرًا فقد تمّ تخصيص المبحث الرّابع لعرض وتحليل أهم الاستنتاجات والتّوصيات التي توصّلت لها الدّارسة.

المبحث الأوّل: منهجية البحث والدراسات السابقة

يتضمّن هذا المبحث موضوعين أساسين، خُصّص الأوّل منها لتوضيح منهجيّة البحث، التي رسمت المسار الأساس للبحث، عبر استعراض إشكاليّة البحث الحالي، وأهدافه، وأهميّته، وافتراضاته الأساس، فضلاً عن أسلوب البحث، والبيئة، التي طُبّق البحث فيها.

أمّا الثّاني فقد تضمّن استعراضًا، لأهمّ الدّراسات السّابقة، التي استند عليها البحث الحالي، وصُنّفت ضمن التّسلسل الزّمنيّ لها.

أولاً: إشكالية البحث

يمتاز حقل إدارة الموارد البشريّة بحيويته، وتطوّره المستمر، بوصفه يتعامل مع البشر وأدائهم، الذي يعدّ عاملاً متغيّرًا ومتجدّدًا، بحكم تأثره بمجموعة من العوامل الدّاخلية، والمتغيّرات الخارجيّة، التي بتطوّرها وتغيّرها، تتطلّب أن تقوم إدارة الموارد البشريّة بالاستعداد لمواجهة هذه التّغيرات، التي لم تعد تغيّرات بسيطة تتطلّب حلولاً مؤقتة، وإنّما تحوّلت إلى متغيّرات دراماتيكيّة تتطلّب حلولاً استباقيّة، وتوجّهات استراتيجيّة لضمان نجاح أيّة منظّمة، لاسيّما المنظّمات العامّة، مثل الوزارات والمؤسّسات الحكوميّة، وانطلاقًا من هذا الواقع، فقد بدأ الباحثون الأكاديميون والمؤسّسات بشقّيها العامّة والخاصّة بالبحث عن مفاهيم ومداخل وأساليب ومعالجات ذات أبعاد استراتيجيّة لمواجهة هذه التّغيّرات، خصوصًا ما يتعلّق منها بإدارة الموارد البشريّة، ومن هذه المفاهيم، مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة.

وانطلاقًا من هذه الوقائع، ومن اطّلاع الباحث على واقع وزارة الخارجيّة، وتوجّهاتها، والدّور الكبير، الذي يلعبه موضوع إدارة الموارد البشريّة، وما تتطلّبه من مستوى أداء عالٍ، وتوجّه استراتيجيّ يرتقي إلى مستوى مسؤوليّاتها، وتحدّيّاتها، وتأسيسًا على ما سبق؛ يمكن تلخيص إشكاليّة البحث الحالي في التّساؤلات الآتية:

1. ما المقصود بمفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة؟
2. كيف يمكن تطبيق انموذج التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة؟
3. ما هي متطلّبات تطبيق انموذج التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة؟
4. ما مدى جاهزيّة وزارة الخارجيّة العراقيّة في الوقت الحالي، لتطبيق نموذج التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التّوصّل لقياس مستوى جاهزيّة وزارة الخارجيّة لتطبيق انموذج التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة فيها، رغبةً في مساعدة الوزارة على الارتقاء بمستوى أداء موظّفيها، في عنواناتهم المختلفة من دبلوماسيين، وإداريين، وفنّيين؛ ممّا يساعد على تهيئة سبل النّجاح للوزارة، ويمكّنها من أداء الدّور الحيويّ، والمهام المنوطة بها، ومن هذا الهدف تتفّرع الأهداف الثّانويّة الآتية:

1. تقديم إطار مفاهيميّ لموضوع التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، بوصفه أحد الموضوعات الحديثة في حقل إدارة الموارد البشريّة.
2. دراسة طبيعة الأنشطة الحاليّة ذات الصّلة بتطوير الموارد البشريّة، والمنجزة من قبل وزارة الخارجيّة العراقيّة.
3. تحديد متطلّبات تبنّي انموذج التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة.
4. قياس مستوى جاهزيّة وزارة الخارجيّة العراقيّة لتطبيق انموذج التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة.

ثالثاً: أهمية البحث:

تعدّ الموارد البشريّة واحدة من أثمن الموجودات، التي تمتلكها أيّة منظّمة، ولاسيما المؤسّسات الحكوميّة، التي تقع على رأسها المؤسّسات ذات الطّبيعة السّياسيّة، (والسّياديّة)، التي تمثّلها وزارة الخارجيّة، ويكتسب البحث الحالي أهميّته للأسباب الآتية:

1. يمثّل مساهمة متواضعة في تأطير واحد من الموضوعات المهمّة، وهو التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، الذي لم ينل الاهتمام الكافي في الأدبيّات العربيّة المتخصّصة.
2. يقدّم البحث الحالي صورة حقيقيّة عن واقع أنشطة تطوير الموارد البشريّة في وزارة الخارجيّة العراقيّة.
3. يمثّل البحث تطبيقًا عمليًّا في واحدة من أهمّ الوزارات العراقيّة، وهي وزارة الخارجيّة، التي تحتاج إلى نوعيّة خاصّة من الموارد البشريّة تمتاز بمستوى كفاءة عالٍ، وقابليّة على التّطوّر والتّكيّف مع بيئات مختلفة بسبب طبيعة عملها.

رابعاً: أسلوب البحث

لغرض الإيفاء بمتطلّبات البحث الحالي، وتحقيق الأهداف المرجوة منه، تمّ البحث بين أساليب البحث العلميّ المعتمدة، للوصول إلى الأسلوب الأنسب لتوجّهات البحث الحالي، وتمّ اختيار منهج البحث الوصفيّ، بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال ما يلي:

1. اعتماد أسلوب دراسة الحالة، من خلال المعايشة الميدانيّة في وزارة الخارجيّة ودوائرها.
2. تعزيز نتائج المعايشة الميدانيّة، من خلال المقابلات، التي أُجريت مع مسؤولي الوزارة، وعلى مختلف المستويات، وحسب حاجة البحث.
3. الاطّلاع على السّجلّات والوثائق الخاصّة بموضوع الدّراسة.

خامساً: افتراضات الدراسة

ينطلق البحث الحالي من افتراض أساس، مفاده، "بالإمكان تطبيق مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة في وزارة الخارجيّة العراقيّة".

سادساً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدّراسة "الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء جميعًا، الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (عبيدات، 1996: 109)، وبناءً على ما تقدّم؛ فإنّ مجتمع الدّراسة الحاليّة، هو وزارة الخارجيّة العراقيّة.

سابعاً: الدراسات السابقة

تتضمّن الفقرات الآتية استعراضًا لأهمّ الدّراسات ذات الصّلة بالموضوع، التي تمكّن الباحث من الاطّلاع عليها؛ لغرض الإفادة من إسهامات الباحثين في هذا المجال، ولغرض تحقيق الهدف؛ لا بدّ من تقديم عرض مبسّط لأهمّ الدّراسات، التي أفادت منها الدّراسة الحاليّة، بعد مراعاة البعد الزّمنيّ في عرضها.

1. دراسة (Caravan, 1991)

التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة (Strategic Human Resources Management)، تعدّ دراسة (Caravan, 1991)، أوّل دراسة متكاملة قدّمت في موضوع التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، ففي هذه الدّراسة، قدّم، كارفن، مجموعة من المتطلّبات،

التي يعتقد أنّها تمثّل المتطلّبات الأساسيّة للتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، التي تعدّ الإسهام الأوّل في هذا المجال، والدّراسة المحوريّة الأساس، التي اعتمدت عليها الدّراسات اللاحقة جميعًا، ووفقًا لهذه الدّراسة فقد جرى تحديد المتطلّبات الأساس للتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة بتسعة متطلّبات، وهي: التّكامل مع رسالة المنظّمة وأهدافها، دعم الإدارة العليا، المسح البيئي، خطط وسياسات تطوير الموارد البشريّة، التزام ومشاركة مديري الخطّ الأوّل، وجود الأنشطة الدّاعمة، توسيع دور المدرّبين، فهم وإدراك الثّقافة التّنظيميّة، والتّركيز على التّقييم.

تعدّ هذه الدّراسة إحدى الدّراسات الأساس، التي اعتمدت عليها الدّراسة الحاليّة في تحديد متطلّبات تطبيق التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة.

2. دراسة (Becker and Huselid, 1999)

نظرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة في خمس شركات قائدة. (Overview Strategic Human Resources Management in Five Leading Firms) استخدمت هذه الدّراسة أسلوب دراسة الحالة في خمسٍ من الشّركات القائدة في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، وقد بحث في الآثار النّاتجة عن تطبيق الإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة، وتوصّلت الدّراسة في محصلتها النّهائية إلى أنّ تطبيق مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، يؤدّي إلى تحقيق عدد من المنافع المهمّة، من ضمنها، تحقيق الميزة التّنافسيّة، فضلًا عن زيادة رضا العاملين، وتخفيض كلف العمل، وزيادة جودة السّلع والخدمات المقدّمة.

3. دراسة (Allani, et al, 2003)

تأثير الإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة في الإبداع (The Impact of Strategic Human Resources Management on Innovation) استخدمت هذه الدّراسة أسلوب الدّراسة الاستطلاعيّة على عيّنة بلغت 1983 شركة فرنسيّة، وبحثت في قياس تأثير تطبيق أربعة مداخل للإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة في الإبداع، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ الشّركات –عينة البحث– تقوم بتطبيق ثلاثة مداخل من المداخل الأربعة، وأنّ المداخل المطبّقة من قبل الشّركات المبحوثة تساهم وبشكل إيجابيّ في تطوير مستوى الأداء، وتنعكس إيجابيًّا على مستوى الإبداع لتلك الشّركات.

وقد استفادت الدّراسة الحاليّة من دراسة (Allani, et al, 2003)، في التّعرّف على المداخل الأساس للإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة.

4. دراسة (Che Tseng, et al, 2007)

ممارسات التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، كعامل أساس في التّعلّم المنظميّ. (Strategic Human Resources Management as Key Factors in Organizational Learning) تعدّ هذه الدّراسة أيضًا إحدى الدّراسات الرّائدة، التي قُدّمت في عام (2007)، التي بحثت العلاقة بين ممارسات التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، والتّعلّم المنظميّ، واعتمدت الدّراسة أسلوب البحث النّظريّ في محاولة تجسير العلاقة بين ممارسات التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، والتّعلّم المنظميّ، ومن أهمّ النّتائج التي توصّلت لها هذه الدّراسة، هي أنّ المنظّمات، التي تطبّق مبادئ التّعلّم المنظميّ تكون قادرة بشكل أكبر على تطبيق المتطلّبات الخاصّة بمفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وعليه فقد أكّدت هذه الدّراسة على أنّ المنظّمات، التي ترغب في تبنّي مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة يجب أن تبدأ أوّلًا بتطبيق منهج التّعلّم المنظميّ.

5. دراسة (جميل، 2013)

نحو تبنّي مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة, تعدّ هذه الدّراسة أوّل دراسة عراقيّة تكتب في موضوع التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وقد استخدمت أسلوب الدّراسة النّظريّة التّحليليّة لتوضيح مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وأهميّة تطبيقه في المؤسّسات العراقيّة، فضلاً عن متطلّبات تبنّي هذا المفهوم، وتوصّلت إلى ضرورة تبنّي المؤسّسات العراقيّة، وخصوصًا المؤسّسات العامّة لهذا المفهوم، بوصفه يسهم في تطوير الأداء بشكل عام، ويخفّض من الكلف العالية، التي تصرف بشكل عشوائيّ على أنشطة التّدريب والتّطوير غير المترابطة.

وقد استفادت الدّراسة الحاليّة من دراسة (جميل،2013) في تعزيز الجوانب النّظريّة للبحث الحالي.

6. دراسة (الغراوي، 2014)

التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة ودوره في تعزيز الأداء العالي. سلّطت هذه الدّراسة، (التي كانت إحدى متطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من

جامعة بغداد، الضّـــوء على العلاقة بين التّطوير الاســـتراتيجيّ للمورد البشـــريّ والأداء وانعكاسـهما في تعزيز أداء المنظمة، وصـولًا إلى أعلى مسـتوى منه، وسـعت الدّراسـة إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفيّة والتّطبيقيّة؛ إذ تشـكّل عمليّة التّطوير الاسـتراتيجيّ للمورد البشـريّة الاتّجاه الحديث لعمليّة تطوير المورد البشـري، فهي المظلّة الأوسـع والأشـمل لبناء قدرات المورد البشـــري، بل وذهبت إلى أبعد من ذلك في عدّ عمليّة تطوير المورد البشـــريّ عمليّة استراتيجيّة يجب أنْ تربط بشكل مباشر بالخطّة الاستراتيجيّة للمنظّمة، وقد طبّقت هذه الدّراسة في وزارة الإعمار والإسكان، استفادت الدّراسة الحاليّة من دراسة (الغراوي، 2014)، في دعم الجوانب النّظريّة للبحث الحالي.

المبحث الثاني: التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتضمّن الجانب النّظريّ عددًا من الموضوعات الأساس، منها موضوع تطوير الموارد البشريّة، الذي يُعدّ واحدًا من الموضوعات المهمّة جدًّا في مجال إدارة الموارد البشريّة، وسيتضمّن هذا المبحث عددًا من الموضوعات الرّئيسة، من بينها، التّطور التّاريخيّ لمفهوم تطوير الموارد البشريّة، ومفهوم تطوير الموارد البشريّة، وأدوار وظيفة تطوير الموارد البشريّة، وأخيرًا أنشطة تطوير الموارد البشريّة، وموضوع التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، الذي يُعدّ الجوهر الأساس للبحث الحالي، وأحد أكثر الموضوعات حداثةً في حقل إدارة الموارد البشريّة، وتطوير الموارد البشريّة، وسيتضمّن هذا المبحث عددًا من الموضوعات الرّئيسة، من بينها، مفهوم الاستراتيجيّة بالمعنى العام، ومفهوم الإدارة الاستراتيجيّة، ومن ثمّ استعراض التّطوّر التّاريخيّ لمفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، ومفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، ومتطلّبات تطبيق التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وهو ما تسعى الدّراسة الحاليّة لقياسه في وزارة الخارجيّة العراقيّة، وكما يلي:

أولاً: الجذور التاريخية لتطوير الموارد البشرية

تشير المصادر المتخصّصة في مجال تطوير الموارد البشريّة إلى عدم وجود اتّفاق بين الباحثين والمتخصّصين بشأن التّطوّر التّاريخيّ الفعليّ لمفهوم تطوير الموارد البشريّة (McGuire and Cseh,2006,655)، وضمن السّياق نفسه، يشير (Simmonds and Pederson,2006,122) إلى أنّ تطوّر مفهوم تطوير الموارد البشريّة لم ينل الاهتمام الكافي خلال العقدين السّابقين؛ على الرّغم من تناول هذا الموضوع من قبل العديد من المصادر

العلميّة والأكاديميّة، وعلى سبيل المثال، يشير (Hanson and Mclean,2002)، إلى أنّ حقل تطوير الموارد البشريّة لم يحفظ تاريخه بالشّكل الصّحيح، وهذا قاد إلى أن يؤرّخ كلّ باحث الظّهور الفعليّ لهذا المفهوم، وفقًا لتوجّهاته، والمدخل الذي يعتمده، فمثلًا يشير (Algaraja and Dooley, 2003) إلى أنّ الظّهور الأوّل لتطوير الموارد البشريّة مرتبط بظهور الإنسان، وتعلّمه للصّيد والزّراعة منذ فجر التّاريخ.

في حين يعتقد كلّ من (Swanson and Holton,2001)، أنّ مفهوم تطوير الموارد البشريّة ظهر في الحضارتين اليونانيّة والرّومانيّة نتيجة لبعض الممارسات، التي كانت سائدة آنذاك، في حين ذهبت مجموعة أخرى من الباحثين مذهبًا آخر في البحث، عن تحديد الجذور التّاريخيّة لمفهوم تطوير الموارد البشريّة بشكل معاصر، فعلى سبيل المثال، تشير (Rouna,2001)، إلى أنّ ظهور وكالة التّدريب الصّناعيّ في عام 1940 كان له الأثر الكبير في بلورة مفهوم تطوير الموارد البشريّة المعاصرة؛ إذ إنّها تشير إلى أنّ هذه الوكالة كانت هي الرّائدة في مجال تطوير مفاهيم التّدريب المتعلّقة بتحسين الأداء، كما إنّها تشير إلى أنّ أنظمة التّدريب والتّوجيه، التي صُمّمت من قبل هذه الوكالة، كان لها الأثر الكبير في ظهور حقل تطوير الموارد البشريّة كحقل مستقل. (جميل، 2013،5)

أمّا (Haslinda,2009,181)، فتشير إلى أنّ بداية وظيفة تطوير الموارد البشريّة كانت في الولايات المتّحدة الأمريكيّة خلال الثّورة الصّناعيّة في القرن الثّامن عشر؛ لكنّ هناك عددًا من الباحثين يرى أنّ هذه الوظيفة ظهرت في عام 1913 حينما بدأت شركة Ford بتدريب عامليها على تقنيات الإنتاج الواسع في خطوط التّجميع؛ إلّا أنّ المنعطف التّاريخيّ المهم في هذا المجال جاء خلال الحرب العالميّة الثّانية في أربعينات القرن الماضي، متمثّلًا في تدريب العاملين على إنتاج المعدّات العسكريّة، على الرّغم من أنّ أولئك العاملين لم يكونوا متخصّصين في هذا المجال (Desimore, et al,2002) ، وفي مقابل هذا الرّأي، يرى (Blake, 1995)، أنّ تطوير الموارد البشريّة من الممكن أن يكون قد بدأ قبل ذلك في مطلع الثّلاثينات من القرن العشرين، وأنّ الجذور الأساس لهذا المفهوم ترجع لمفهوم التّطوير التّنظيميّ Organizational Development، من جهة أخرى يرى (Stead and Lee, 1996) أنّ مفهوم تطوير الموارد البشريّة ظهر خلال خمسينات وستينات القرن العشرين حينما بدأ طرح النّظريّات المتعلّقة بتطوير العاملين من قبل الباحثين، أمثال (Argyris,1957) و

(McGregor, 1960) و (Likert, 1961) و (Herzberg, 1959)، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ (Stead and lee, 1996) يؤمنان بأنّ تطوير الموارد البشريّة كمفهوم، هو أوسع من حصره فقط بمفهوم التّدريب، وأنّه يتضمّن عددًا من الأنشطة المختلفة، وهذا الرّأي دعمه العديد من الباحثين في هذا المجال، فعلى سبيل المثال يرى (Desimore, et al,2002) أنّه خلال ستينات وسبعينات القرن الماضي أدرك أنّ المدرّبين المتخصّصين بأنّ دورهم، هو أوسع وأكبر من مجرّد التّدريب داخل قاعة التّدريب، وقد بدأوا بتقديم النّصح، والمشورة، والاستشارة للعاملين بعد التّدريب، وإدراكًا منه لهذا الدّور قام (Nadler)، خلال سبعينات القرن الماضي بتقديم مفهوم تطوير الموارد البشريّة تحت هيكل إدارة الموارد البشريّة، وفي ثمانينات القرن الماضي قامت الجمعيّة الأمريكيّة للتّدريب والتّطوير (ASTD)، بالاعتراف بمصطلح تطوير الموارد البشريّة (HRD)، والمصادقة عليه، وهكذا أصبح هذا المصطلح من المصطلحات المتداولة في المجالات العلميّة والتّطبيقيّة، وأفردت له العديد من البحوث والدّراسات المتخصّصة، ورغم كلّ ما سبق، فما زال الجدال قائمًا بين تيارين، أحدهما يعدّ وظيفة تطوير الموارد البشريّة جزءًا من الوظيفة الأشمل، التي هي إدارة الموارد البشريّة، والدّليل على ذلك عشرات ومئات الكتب المتخصّصة في إدارة الموارد البشريّة، التي ما زالت تدرج وظيفة التّطوير ضمن مهام إدارة الموارد البشريّة، حالها حال وظائف تخطيط الموارد البشريّة، والاستقطاب والاختيار والتّعيين...إلخ، وبين تيار آخر يرى أنّ الوقت حان لكي تخرج وظيفة تطوير الموارد البشريّة من رحم إدارة الموارد البشريّة لتصبح وظيفة لها كيانها الخاص، وعلاقتها الوثيقة مع إدارة الموارد البشريّة.

ثانياً: مفهوم تطوير الموارد البشرية

على الرّغم من شيوع مفهوم تطوير الموارد البشريّة، وتناوله من قبل العديد من الأكاديميين والمتخصّصين في مجال العمل الفعلي، بشكل يشير إلى وجود درجة من الاتّفاق على طبيعة المفهوم، إلّا أنّ المصادر العلميّة المتخصّصة تشير إلى نقطة مثيرة للاهتمام، وهي أنّ هناك خلطًا كبيرًا لحد الآن في استخدام هذا المفهوم، فضلًا عن أنّ هناك من الباحثين مَن يشير إلى وجود غموض في تفسيره (Luoma, 1997,770)، فضلاً عن وجود اختلافات متعدّدة في تحديد مفهومه، وضمن هذا الإطار يشير (Hamlin and Stewart, 2010,201) إلى أنّ الاختلاف كبير في هذا الموضوع، فعلى سبيل المثال، وفي أحد

المؤتمرات، التي عقدت في مدينة ليدز في المملكة المتّحدة، تحت عنوان "التّأطير المفاهيميّ لتطوير الموارد البشريّة"، في عام 2008، بيّنت النّتائج وجود نوع من الغموض والاختلاف في تحديد مفهوم تطوير الموارد البشريّة، (جميل، 2013،7)، وتتّفق (Haslinda, 2009) مع هذا الرّأي؛ إذ أشارت إلى أنّ الدّراسات والبحوث المقدّمة في هذا المجال، التي حاولت تقديم تعريف شامل للمفهوم، أدّت إلى حصول نوع من سوء الفهم والتّداخل في تفسير مفهوم تطوير الموارد البشريّة، وبشكل عام يصنّف الباحثون التّعريفات الخاصّة بمفهوم تطوير الموارد البشريّة إلى نوعين، وهما:

1. التّعريفات التي تركّز على التّعلّم الفرديّ والجماعيّ: وتركّز هذه التّعريفات على أهميّة التّعلّم الفرديّ والجماعيّ، ومن أهمّ هذه التّعريفات، تعريف (Nadler, 1970)، فقد عرّف تطوير الموارد البشريّة على أنّه "مجموعة من الأنشطة المنظّمة، التي يتم أداؤها في وقت محدّد، والمصمّمة لإحداث تغيير سلوكيّ لدى الفرد"، أمّا (Jones 1981)، فقد عرّفها على أنّها "عمليّة منظمّة لتطوير قابليّات الأفراد ذات الصّلة بالعمل، التي تركّز على تحقيق الأهداف الشّخصيّة وأهداف المنظمة، ولا يختلف هذا التّعريف كثيرًا عن التّعريف، الذي قدّمه (Smith 1990) ويرى أنّها "العمليّة التي يتمّ وفقها تحديد الأساليب الأفضل لتطوير وتحسين الموارد البشرية في منظّمة ما، والتّطوير المستمر لأداء وإنتاجيّة العاملين، من خلال التّدريب، والتّعليم، والتّطوير، والقيادة لأهداف العاملين والمنظّمة، ومن ثمّ عرّفها (Harrison and Kessels 2004)، بأنّها "عمليّة منظميّة تتضمّن التّخطيط والتّيسير لأنشطة التّعلّم، والحصول على المعرفة، والخبرات الرّسميّة، وغير الرّسميّة، التي قد تكون داخل بيئة العمل، أو خارجها، في سبيل المساهمة بتحسين أداء المنظّمة، وتطوير قدرات العاملين من خلال الجدارة، والتّكيّف، والتّعاون، ونشاط خلق المعرفة لكلّ العاملين في المنظّمة"، وأخيرًا عرّفها (Warner and DeSimone, 2006,5) على أنّها "مجموعة من الأنشطة المنظّمة، والمخطّطة، والمصمّمة من قبل المنظّمة؛ لتزويد أعضائها بفرص التّعلّم الضّروريّة، لتعلّم المهارات المطلوبة؛ لمواجهة احتياجات العمل الحاليّة، والمستقبليّة".

2. التّعريفات التي تركّز على التّعلّم الفرديّ والجماعيّ والمنظميّ: من أهمّ هذه التّعريفات، ضمن هذا السّياق، تعريف (Swanson, 1987)، الذي ينظر إلى تطوير الموارد البشريّة على أنّه "عمليّة تطوير الأداء المنظميّ عبر تطوير قابليّات الأفراد"، أمّا (Rothwell (and Kasanas 1994)، فينظر لهذا المفهوم على أنّه "عمليّة تغيير أصحاب المصالح خارج المنظّمة، والجماعات داخلها، والأفراد العاملين فيها، عبر التّعليم المخطّط لامتلاك المعرفة، والمهارات المطلوبة للمستقبل". في حين يعرّفه (Kelly, 2001) بأنّه "إطار عمل موجّه نحو تطوير رأس المال البشريّ داخل المنظّمة، عبر تطوير كلّ من الفرد والمنظّمة"، كما يرى (Hamlin 2004) العمليّة على أنّها "مجموعة من الأنشطة المخطّطة، والعمليّات المصمّمة؛ لتعزيز التّعلّم المنظميّ، والشّخصيّ، وتطوير إمكانيّات الأفراد، وتعظيم الفاعليّة، والأداء التّنظيميّ، والمساعدة في إحداث التّغيير النّافع داخل المنظّمة، وضمن حدودها"، وضمن هذا التّصنيف أشار (Gulcin,2006)، إلى أنّ تطوير الموارد البشريّة يجب أن يتمّ النّظر إليه بشكل أوسع لتشمل الفرد، والجماعة، والمنظّمة، وأن يصبح التّطوير المنظميّ Organizational Development جزءًا مكملًا من تطوير الموارد البشريّة، ويتّفق مع هذا الرّأي كلّ من (Schmidt and Kunzmann,2006) اللذين أشارا إلى أنّ "تطوير الموارد البشريّة يجب أن يُنظر له بشكل أوسع؛ ليتضمّن التّدريب الرّسميّ، والتّوجيه الذّاتيّ، والتّدريب الشّخصيّ، وأنشطة التّعلّم الفرديّ والجماعيّ، وتطوير أنظمة العمل بمستوى تطوير الموارد البشريّة نفسه أو بما يواكبه"، ولعلّ رأي (Egan,et al,2004)، في هذا الموضوع هو أوضح تفسير لما هو مقصود به، إذ إنّه يعبّر عن هذا التّوجّه بالقول: "إنّ تطوير الموارد البشريّة يجب أن يكون أوسع من مجرّد التّركيز على التّدريب فقط، بل إنّه يجب أن يتوسّع ليشمل القضايا ذات الصّلة بالمنظّمة بمختلف مستوياتها، وأنظمتها، التي تؤثّر في تطوير المهارات، والقابليّات، والمعرفة للفرد والجماعة. (Khan, et al, 2012, 37).

ثالثاً: أنشطة وأدوار وظيفة تطوير الموارد البشرية

إنّ أهمّ ما في موضوع تطوير الموارد البشريّة، هو الأنشطة، أو الأدوار، التي تقوم بها؛ لأنّها تمثّل ما يتمّ تطبيقه على أرض الواقع، وما يؤثر فعلًا في مستوى الأداء، ونظرًا لأهميّة الموضوع، والجدل القائم بشأنه من قبل الباحثين والمتخصّصين، فقد وجد الباحث عددًا من التّصنيفات المختلفة لأنشطة وأدوار تطوير الموارد البشريّة، وكما هو موضّح في الجدول رقم(3):

جدول رقم (1): التّصنيفات المختلفة لأنشطة وأدوار تطوير الموارد البشريّة.

ت	اسم الباحث	تصنيف الأنشطة والمهام
1	(Mclegan, 1989)	1. الإدارة: تهيئة البيئة الإداريّة المناسبة لتقديم خدمات تطوير الموارد البشريّة. 2. التّقييم: تحديد أثر أيّ نشاط تطويريّ على فاعليّة الأفراد والمنظّمة. 3. إدارة تطوير الموارد البشريّة: تنسيق العلاقة مع بقيّة أجزاء المنظّمة. 4. إعداد المواد التّدريبيّة: إعداد المواد التّدريبيّة والمحاضرات بشكل إلكترونيّ أو يدويّ. 5. تطوير المسار الوظيفيّ: مساعدة العاملين في تقييم مقدراتهم الشّخصية، وقيمهم، وأهدافهم، ومساعدتهم في تخطيط وتنفيذ مسارهم الوظيفيّ. 6. التّوجيه والتّيسير: تقديم المعلومات، وتوجيه التّعلم المهيّكل، وإدارة النّقاشات الجماعيّة. 7. وكيل للتّغير التّنظيميّ: التّأثير في سلوك التّغيير التّنظيميّ ودعمه. 8. تصميم البرامج: إعداد الأهداف والمحتوى، واختيار البرامج الضّروريّة للتّطوير. 9. تحليل الاحتياجات: تحليل الاحتياجات الخاصّة ببرامج تطوير الموارد البشريّة. 10. إعداد البحوث: جمع وتحليل البيانات والمعلومات الخاصّة بالموضوعات المتعلّقة ببرامج تطوير الموارد البشريّة. 11. التسويق: تسويق برامج تطوير الموارد البشريّة، وتوضيح وجهة النّظر المتعلّقة بها لأعضاء المنظّمة جميعًا.
2	(Mclegan, 1996)	1. المستشار الاستراتيجي للموارد البشريّة: تجميع القضايا والتّوجّهات ذات الصّلة بالعاملين في المنظّمة، وأصحاب المصالح وعرضها على صانع القرار، وتقديم المشورة لصنّاع القرار، فيما يتعلّق بتحليل الكلفة-العائد للاهتمام بتلك القضايا، فضلًا عن التّوصية بالاستراتيجيّات بعيدة الأمد، التي تدعم تفوّق المنظّمة وتميّزها. 2. تصميم وتطوير أنظمة الموارد البشريّة: تصميم وإعداد أنظمة الموارد البشريّة المختلفة. 3. مستشار التّغيير التّنظيميّ: تصميم وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيّات الخاصّة بتحوّل المنظّمة. 4. مستشار التّصميم التّنظيميّ: تحديد العمل المطلوب لتلبية متطلّبات استراتيجيّات المنظّمة، أو تنظيم العمل بطريقة تحقّق الاستغلال الأمثل للموارد البشريّة. 5. تصميم برامج التّعلّم: تحديد احتياجات التّعلّم وتصميم وتطوير برامج التّعلّم ومتطلّباتها. 6. التّوجيه والتّيسير: تقديم المعلومات، وتوجيه التّعلّم المهيكل، وإدارة النّقاشات الجماعيّة.

		7. تقديم الاستشارات الخاصّة بالمسار الوظيفيّ: مساعدة العاملين في تقييم مقدراتهم الشّخصيّة، وقيمهم، وأهدافهم، ومساعدتهم في تخطيط وتنفيذ مسارهم الوظيفيّ. 8. استشارات الأداء: مساعدة الأفراد وفرق العمل بشأن كيفيّة إضافة قيمة أكبر للأداء في بيئة العمل. 9. إعداد البحوث: جمع وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالموضوعات المتعلّقة ببرامج تطوير الموارد البشريّة.
3	(Ulrich,1997)	**1.** الإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة. **2.** إدارة البنى التّحتيّة للمنظّمة. **3.** إدارة إسهامات العاملين. **4.** إدارة التّحوّل والتّغيير.
4	(Watkins,2000)	1. حل مشكلات المنظّمة: تصميم البرامج التّعليميّة، التي تستجيب للمشكلات المحدّدة من قبل المنظّمة. 2. دعم التّغيير التّنظيميّ: مساعدة العاملين في التّكيّف مع مواقف التّغيير التّنظيميّ. 3. التّصميم التّنظيميّ: المساهمة في تصميم واختيار الهيكل التّنظيميّ وأنظمة الاتّصالات الرّسميّة، وأنظمة الصّلاحيّات والمسؤوليّات لتحقيق أهداف المنظّمة. 4. التمكين: مساعدة الأفراد والمنظّمة في رفع مستوى فاعليّة أدائهم على الأمد البعيد. 5. تطوير رأس المال البشريّ: تطوير القابليّات الإنتاجيّة لرأس المال البشريّ.
5	(Haslinda,2009,180)	1. إدارة التّدريب والتّأهيل. 2. تقييم وإدارة الأداء. 3. تخطيط وتطوير المسار الوظيفيّ. 4. إدارة التّغيير.
6	(Sheikh,2009)	1. تقييم الأداء. 2. تقييم وتطوير القابليّات. 3. تخطيط وتطوير المسار الوظيفيّ. 4. التّدريب والتّأهيل. 5. التّطوير المنظّمي. 6. تحليل الأدوار. 7. حقوق العاملين وجودة حياة العمل. 8. تقديم التّدريب الشّخصيّ واستشارات العاملين.

يلحظ من الجدول أعلاه، عدم وجود اتّفاق كامل بين الباحثين، في تحديد أدوار وأنشطة وظيفة تطوير الموارد البشريّة، ولعلّ مردّ هذا الاختلاف يعود إلى عدم اتّفاقهم أصلاً على تحديد المفهوم، كما مرّ سابقًا، ولا على تحديد المسؤوليّات؛ لذا فإنّ كلّ باحث منهم انطلق في تحديد الأنشطة والأدوار من فهمه الخاص بطبيعة وظيفة تطوير للموارد البشريّة.

ولأغراض البحث الحالي يقدّم الباحث الأنشطة والأدوار الآتية، التي تمثّل خلاصة ما تم عرضه في الجدول السّابق:

1. إدارة التّدريب والتّأهيل: ويتضمّن الأنشطة المتعلّقة بالتّدريب، والتّعليم، والتّدريب الشّخصيّ، وتقديم الاستشارات للعاملين.
2. إدارة الأداء: ويتضمّن الأنشطة المتعلّقة بتقييم وتقويم أداء العاملين، وتحليل النّتائج المتعلّقة بذلك الأداء، ومساعدة الأفراد وفرق العمل بشأن كيفيّة إضافة قيمة أكبر للأداء في بيئة العمل.
3. تخطيط وتطوير المسار الوظيفيّ: مساعدة العاملين في تقييم مقدراتهم الشّخصيّة، وقيمهم، وأهدافهم، ومساعدتهم في تخطيط وتنفيذ مسارهم الوظيفيّ.
4. إدارة التّغيير: دعم جهود التّغيير التّنظيميّ في المنظّمة، والمشاركة بها.
5. إعداد البحوث والدّراسات: إعداد البحوث والدّراسات ذات الصّلة بإدارة وتطوير الأداء، على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظّمة.

رابعاً: التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية، النشأة، والظهور:

بغض النّظر عن التّأريخ الدّقيق لظهور مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة؛ فإنّه يعدّ من المفاهيم الحديثة في حقل إدارة الموارد البشريّة، وأدّت حداثة هذا المفهوم إلى ضعف الاهتمام من قبل الباحثين والمتخصّصين في تحديد الجذور التّاريخية لهذا المفهوم، ومن النّاحية المنطقيّة، يمكن تلمّس بدايات ظهور هذا المفهوم في الحقبة، التي تلت ترسخ مفهوم الإدارة الاستراتيجيّة وتطوّرها، ذلك لأنّ البعدّ الأساس لهذا المفهوم ارتكز على مفاهيم الإدارة الاستراتيجيّة وممازجتها مع مفهوم تطوير الموارد البشريّة، ومع ذلك فقد اتّفقت أغلب المصادر على أنّ بداية ظهور المصطلح كان في بداية تسعينات القرن (Horwitz,1999,180)، في حين توصّل كلّ من (McCracken and Wallace, 2000, 281)، إلى أنّ بداية ظهوره كانت في الكتابات الخاصّة بالتّدريب والتّطوير، في كتابات كلّ من (Higgs,1989) في بحثه الموسوم "A strategic approach to training and development" و "مدخل استراتيجيّ للتّدريب والتّطوير"، و (Keep,1989) في بحثه "Corporate training strategies :the vital component" استراتيجيّات التّدريب للمؤسّسات: المكوّن الحيوي"، وتضمّنت هذه البحوث الإشارات الأولى لمفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وتوالت من بعدها الدّراسات والبحوث، ولعلّ من أهمّها في تلك الفترة، هو البحث الذي قُدّم من قبل (Garavan,1991)

والموســـوم ب "Strategic Human Resources Development" ،" التطوير الاســـتراتيجيّ للموارد البشـــريّة" (جميل،18،2013)، وهذا البحث يعدّ أوّل بحث أشـــار لمصطلح التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة بتسميته الحالية، وعليه فيمكن تحديد التّأريخ الفعليّ لظهور مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة بعام 1991.

خامساً: مفهوم التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية

نظرًا لحداثة مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وارتباطه بمفهومَي الإدارة الاستراتيجية، وتطوير الموارد البشريّة، فقد ظهرت مشكلة النّقص في المفاهيم الخاصّة بالتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وعلى الرّغم من ذلك، فقد تمكّن الباحث من تحديد عدد من التّعريفات الخاصّة بهذا المفهوم، التي أُعتمدت في البحث الحالي، ومن أهمّ التّعريفات في هذا المجال، هو ما قدّمه (Garavan, 1991)، الذي يعدّ أوّل مَن قدّم لهذا المفهوم، وقد عرّفه على أنّه "الإدارة الاستراتيجيّة للتّدريب والتّطوير والتّعليم للإسهام في تحقيق أهداف المنظّمة، مع ضمان الاستغلال الأفضل للمهارات والقدرات الخاصّة بالأفراد"، يلحظ من التّعريف أعلاه تركيزه على ربط أنشطة التّدريب والتّطوير بتحقيق أهداف المنظّمة مع التّركيز على الإدارة الاستراتيجيّة لهذا الرّبط؛ لضمان التّأثير بعيد الأمد، ولضمان حجم التّأثير ومداه، وإعطائه الزّخم الاستراتيجيّ المطلوب، وضمن الصّدد نفسه، عرّفه (Horwitz,1996)، على أنّه "أحد مكوّنات الإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة، الذي يهتمّ بتحقيق التّوافق بين الاستراتيجيّات الخاصّة بالمنظّمة، وممارسات إدارة الموارد البشريّة"، ولا نتّفق كثيرًا مع التّعريف أعلاه بوصفه لا يميّز بين التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، والإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة، على الرّغم من الاختلافات بين المفهومين، التي سبق الإشارة لها في المبحث الثّاني من هذا الفصل.

كما وعرّفها (Grieves,2003) على أنّها "تلك الوظيفة الاستباقيّة، التي تركّز على تحقيق المواءمة بين تطوير الموارد البشريّة، ومتطلّبات العمل في البيئة الخارجيّة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجيّة".

يبيّن التّعريف أعلاه أنّ التّوجّهات الجديدة لمفهوم تطوير الموارد البشريّة تكمن في أنّها أصبحت وظيفة استباقيّة، أي أنّها تعتمد على التّحليل المسبق، والتّنبؤ كتوجّه استراتيجيّ، فضلاً عن ربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة للمنظّمة، وتركيزها على متغيّرات البيئة الخارجيّة، ويرى الباحث أنّ هذا التّعريف هو الأكثر قربًا للمفهوم الحالي من التّعريفين السّابقين.

وأخيرًا فقد عرّفها **(Hu, 2007)** بأنّها "تلك العمليّة الموجّهة إلى تطوير الموارد البشريّة والمتضمّنة لتطوير المواهب، التّدريب والتّطوير، والتّطوير المنظمي، وتطوير الأداء، وتطوير القيادات)، بهدف تمكين المنظّمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجيّة".

يلحظ من التّعريف أعلاه، قربه من التّعريف السّابق في ربط أنشطة تطوير الموارد البشريّة بتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة لأيّة منظّمة، وهذا ما جعل من وظيفة تطوير الموارد البشريّة وظيفة استراتيجيّة تتمحّور بشأن ربطها بالخطّة الاستراتيجيّة، وجعلها جزءًا لا يتجزّأ منها.

واستنادًا لما سبق، يمكن تعريف التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة على أنّه "تلك الوظيفة التي تهدف إلى ربط أنشطة التّدريب والتّطوير، وإدارة المواهب، والأداء بالتّوجه الاستراتيجيّ للمنظّمة بشكل يركّز على توجيه أنشطة تطوير الموارد البشرية جميعًا للمساهمة في تحقيق التّنفيذ النّاجح للخطّة الاستراتيجيّة".

سادساً: متطلبات التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية

لا يمكن الانتقال من تطوير الموارد البشريّة إلى التّطوير الاستراتيجيّ إلّا بتوافر عدد من المتطلّبات الأساس، وتعدّ هذه المتطلّبات المرتكزات الرّئيسة لممارسة وظيفة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وهذه المتطلّبات أوردها (Caravan, 1991,17)، وكالآتي:

1. التّكامل مع رسالة المنظّمة وأهدافها: من إحدى الخصائص الرّئيسة للتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، هو تحقيق التّكامل بين التّدريب والتّطوير مع التّخطيط الاستراتيجيّ للمنظّمة، ووجهة النّظر هذه –التي دعا لها عدد من الباحثين والمتخصّصين–تتبنّى أهميّة أن تمثّل إدارة الموارد البشريّة، –بإطارها العام وتطوير الموارد البشريّة بشكل خاص–جزءًا من عمليّة التّخطيط الاستراتيجيّ في المنظّمة، وأن يكون هناك تكامل بين أهداف كلّ منها.
2. دعم الإدارة العليا: عطفًا على النّقطة الأولى، فإنّ التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة يجب أن يحصل على دعم الإدارة العليا، كي يكون بإمكانه، أن يصبح جزءًا من عمليّة التّخطيط الاستراتيجيّ، وهذا مبنيّ على المقولة، التي تشير إلى أنّ أسلوب معاملة الإدارة العليا لوظيفة تطوير الموارد البشريّة، هو الذي يحدّد موقعها، وأهميّتها في المنظّمة.

3. المسح البيئيّ: يتوجّب على وظيفة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة أن تمتلك معرفة مستمرة ببيئتها الخارجيّة، بناءً على ذلك يجب أن تمتلك القدرة على تحليل البيئة الخارجيّة وخصوصًا فيما يتعلّق بالفرص والتّهديدات ذات الصّلة باستراتيجيّة المنظّمة، واستراتيجيّة تطوير الموارد البشريّة.
4. خطط وسياسات تطوير الموارد البشريّة: من الخصائص المهمّة لعمليّة التّخطيط في أيّة منظّمة، هي صياغة الخطط والسّياسات، ولتكون وظيفة تطوير الموارد البشريّة وظيفة استراتيجيّة؛ فإنّه يتوجب عليها القيام الأنشطة نفسها التي تقوم بها المنظّمة، ولوضع خطط تطوير الموارد البشريّة يتوجّب القيام بالآتي:
   - يجب أن تكون هناك خطة استراتيجيّة للمنظّمة، قبل وضع خطّة للتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة.
   - خطط التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة تتطلّب دعم واشتراك الإدارة العليا.
   - إن كانت المنظّمة تتبنّى التّوجّه قصير الأمد في خططها؛ فإنّ خطّة تطوير الموارد البشريّة ستعكس هذا التّوجّه، وتفقد توجّهها الاستراتيجي.
   - خطط التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة مشتقّة من الخطط الاستراتيجيّة للمنظّمة، ومن تحليل البيئة الخارجيّة، الذي تقوم به وظيفة تطوير الموارد البشريّة.
   - تمثّل خطط التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة التّرابط بين أنشطة المنظّمة، وتطوير الموارد البشريّة.
5. التزام ومشاركة مديري الخطّ الأوّل: من الضّروري لوظيفة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة أن تضمن اشتراك مديري الخطّ الأوّل في المنظّمة، ولهذه المشاركة عدد من الصّور، من بينها:
   - قيام مديري الخطّ الأوّل بالمشاركة في التّدريب.
   - استشارتهم في التّغييرات، التي قد تقترح على الوظائف المشرفين عليها.
   - إشراكهم في تدريب وتوجيه مرؤوسيهم.
   - إشراكهم في رسم خطط وسياسات تطوير الموارد البشريّة.

- الاعتماد عليهم في تحديد متطلّبات التّطوير الخاصّة بأقسامهم.

وتعدّ مشاركة مديري الخطّ الأوّل في عمليّة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة مهمّة وحيويّة لنجاح عمليّة التّنفيذ.

6. وجود الأنشطة الدّاعمة: من أجل أن تحقّق وظيفة تطوير الموارد البشريّة الأهداف الموكلة لها، وأن تكون ذات بعد استراتيجيّ، يجب أن يكون هناك عدد من الأنشطة الدّاعمة، التي تتضمّن:
   - وجود نظام لتطوير الموارد البشريّة والتّنبؤ بالاحتياجات.
   - التّركيز على رفع جودة عمليّة استقطاب العاملين.
   - نظام للعلاقات المشتركة مع المؤسّسات والمعاهد التّعليميّة.
   - تطوير الوسائل المستخدمة في تقويم الأداء، وتحديد الاحتياجات التّدريبيّة.
   - وجود مجموعة من أنظمة تطوير المسار الوظيفيّ، التي تركّز على الأفراد والمنظّمة.
7. توسيع دور المدرّبين: يتطلّب التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة وجود مدرّبين لديهم الإمكانيّات في أن يكونوا مبتكرين، وأن يمتلكوا القدرة على أن يكونوا مستشارين في الوقت نفسه، بدلاً من أن يكونوا مقدّمين للتّدريب فقط، أو مديرين للتّدريب؛ وعليه فإنّ دور المدرّبين من الممكن أن يتضمّن عددًا من الأدوار الرّئيسة، ومن بينها:
   - التّكييف: أي أن يمتلكوا القدرة على تكييف معارف ومهارات العاملين مع الأنظمة الموجودة في المنظّمة.
   - التّبنّي: أن يمتلكوا القدرة على إقناع العاملين بتبني قيم وتوجّهات جديدة.
   - الابتكار: أن يمتلكوا القدرة على ابتكار الوسائل، التي تساعد في عمليّة التّغيير المنظميّ.
8. فهم وإدراك الثّقافة التّنظيميّة: واحده من المهام الأساس لوظيفة تطوير الموارد البشريّة، وهي ضرورة إدراكها، ووعيها بثقافة المنظّمة، والأخذ بنظر الاعتبار الحاجة إلى وجود الموائمة بين الثّقافة والاستراتيجيّة في المنظّمة، والثّقافة تعدّ متغيّرًا مهمًّا من ضمن مهام وظيفة تطوير الموارد البشريّة، لأنّ أحد الأدوار الرّئيسة للتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، هو المشاركة الفاعلة في التّغيير الاستراتيجيّ للثّقافة التّنظيميّة، وعليه

فإنّ فهم الثّقافة السّائدة يعدّ واحدًا من المتطلّبات الرّئيسة لوظيفة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة.

9. التّركيز على التّقييم: يؤكّد (Garavan, 1991) على أنّ وظيفة تطوير الموارد البشريّة إذا ما أرادت أن تمتلك الصّفة الاستراتيجيّة؛ فإنّه يتوجّب عليها أن تقوم بتقييم أنشطتها، أي أن تقوم بتقييم كلّ نشاط تؤدّيه، ومدى إسهامه في تحقيق الهدف المرجو منه، سواء على المدى القريب، أم البعيد.

وهذه المتطلّبات دُرست لاحقًا من قبل عدد من الباحثين، مثل (McCracken and Wallace,2000)، الذين أعادوا تقديم هذه الخصائص، بعد تعديلها، وتطويرها من قبلهم، وأعادوا صياغتها بشكل جديد، وفي مجمل تبريرهم لإعادة تقديمها بشكل جديد، فقد أشاروا إلى أنّ الخصائص، التي ذكرت ليس من السّهل تبنّيها في الواقع العمليّ كما قُدّمت، وأنّه من المهم في الموضوع، هو ليس فقط وجود هذه المتطلّبات، ولكن كيفيّة تكاملها، وترابطها فيما بينها من جهة، وفيما بينها وبين الوظائف الأخرى داخل المنظّمة من جهة أخرى، فعلى سبيل المثال، إن كان هناك ضعف، أو غياب لأحد هذه المتطلّبات؛ فإنّه سيؤثّر وبشكل سلبيّ على المتطلّبات الأخرى نتيجة لترابطها فيما بينها، فمثلًا، إن لم تكن هناك شراكة استراتيجيّة بين الإدارة العليا مع مديري الخطّ الأوّل؛ فهذا قد يشكّل عائقًا أمام وظيفة تطوير الموارد البشريّة، ويحدّ من قدرتها على نشر ثقافة التّعلّم في المنظّمة.

في حين عدّ كلٌّ من (McCracken and Wallace,2000)، وجود هذه المتطلّبات وحدها غير كافٍ لوظيفة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، بل يجب أن تكون مبادرة واستباقيّة؛ لذا فإنّه قام بتعديل الانموذج المقدّم من قبل (Garavan,1991)، لتتمكّن من الاضطلاع بدورها الاستباقيّ، ليتضمّن الانموذج المعدّل، الآتي:

1. المشاركة في وضع الرّسالة والأهداف.
2. قيادة الإدارة العليا.
3. المسح البيئيّ من قبل الإدارة العليا.
4. وجود استراتيجيات وسياسات وخطط لتطوير الموارد البشريّة.
5. الشّراكة الاستراتيجيّة مع مديري الخطّ الأوّل.
6. الشّراكة الاستراتيجيّة مع إدارة الموارد البشريّة.

7. المدربون كمستشارين للتّغيّر المنظميّ.
8. القدرة على التّأثير في ثقافة المنظّمة.
9. التّركيز على تقييم الكلفة–الفاعليّة.

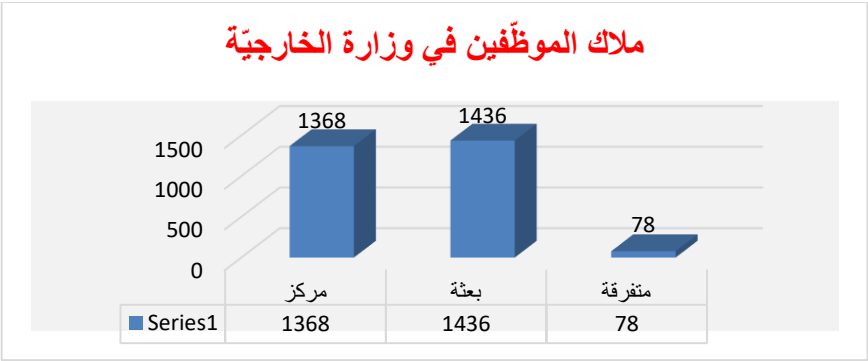
المبحث الثالث: الجانب العملي

خُصّص المبحث الثّالث لتحليل النّتائج الخاصّة بأنشطة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة في وزارة الخارجيّة، التي تضمّنت عددًا من الفقرات الرّئيسة، متمثّلةً بالمشاركة في وضع رسالة الوزارة، وأهدافها، وقيادة ودعم الإدارة العليا، والمسح البيئيّ، ووجود استراتيجيّات وسياسيات وخطط لتطوير الموارد البشريّة، والشّراكة الاستراتيجيّة مع مديري الخطّ الأوّل، وكما سيُوضّح في الفقرات اللاحقة.

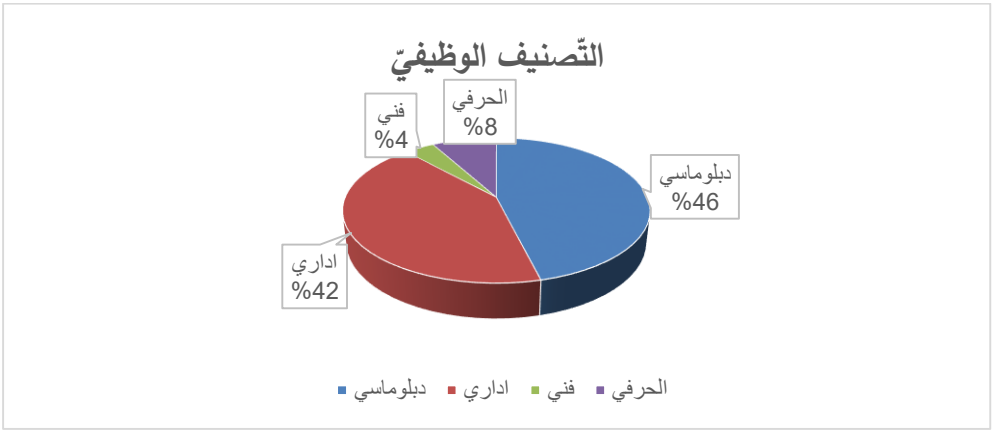
أولاً: طبيعة الموارد البشرية في وزارة الخارجية العراقية

تختلف وزارة الخارجيّة عن باقي الوزارات الأخرى، في طبيعة وتصنيف العناوين الوظيفيّة لمواردها البشريّة، فتتميّز بوجود السّلك الدّبلوماسيّ، فضلاً عن الوظائف الإداريّة، والفنيّة، والخدميّة، إذ يبلغ العدد الكليّ لموظّفي الوزارة (2882) موظّفًا – بحسب بيانات العام 2024، ويبلغ عدد الذّكور منهم (2203)، في حين يبلغ عدد الإناث (679)، متوزّعين حسب العناوين الوظيفيّة، بالشّكل الآتي:

1. موظّفو السّلك الدّبلوماسيّ، ويبلغ عددهم (1328) موظّفًا، يبلغ عدد الذّكور منهم (987)، في حين يبلغ عدد الإناث (341).
2. موظّفو السّلك الإداريّ، ويبلغ عددهم (1211) موظفًا، ويبلغ عدد الذّكور منهم (893)، في حين يبلغ عدد الإناث (318).
3. موظّفو السّلك الفنيّ، وعددهم (108) موظّفين، ويبلغ عدد الذّكور منهم (104)، في حين أنّ عدد الإناث (4).
4. موظّفو السّلك الخدميّ، وعددهم (233) موظّفًا، ويبلغ عدد الذّكور منهم (217)، في حين أنّ عدد الإناث (16).



شكل رقم (1): الملاك الكلّي لموظّفي وزارة الخارجيّة.



شكل رقم (2): يوضّح أعداد موظّفي الوزارة حسب التّصنيف الوظيفيّ.

ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بأنشطة التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتضمّن تحليل النّتائج الخاصّة بأنشطة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة في وزارة الخارجيّة، عددًا من الفقرات الرّئيسة، متمثّلةً بالمشاركة في وضع رسالة الوزارة، وأهدافها، وقيادة ودعم الإدارة العليا، والمسح البيئيّ، ووجود استراتيجيّات وسياسات وخطط لتطوير الموارد البشريّة، والشّراكة الاستراتيجيّة مع مديري الخطّ الأوّل، وكما ستُوضّح في الفقرات اللاحقة.

1. المشاركة في وضع رسالة الوزارة وأهدافها: ويتضمّن هذا المحور ثلاث فقرات رئيسة، وكما هو موضّح في الجدول رقم (2) أدناه:

جدول رقم (2): تحليل فقرات محور المشاركة في وضع رسالة الوزارة وأهدافها.

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة %20	متوفر بنسبة %30	متوفر بنسبة %40	متوفر بنسبة %50	متوفر بنسبة %60	متوفر بنسبة %70	متوفر بنسبة %80	متوفر بنسبة %90	متوفر بنسبة %100
1. لدى الوزارة خطة إستراتيجية متكاملة.										
2. تقوم الوزارة بإشراك الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية/ تطوير الموارد البشرية في وضع رسالة الوزارة وأهدافها.										
3.خطط واستراتيجيات تطوير الموارد البشرية مشتقة بشكل مباشر من الخطة الاستراتيجية للوزارة ومكملة لها.										
المتوسط										%30

أشارت النّتائج المتعلّقة بالجزء الخاصّ بالمشاركة في وضع رسالة الوزارة وأهدافها، إلى وجود خطّة استراتيجيّة لدى الوزارة بنسبة توفّر بلغت 50%، وقد ظهرت النّتيجة بهذه النّسبة؛ لأنّ الوزارة كانت أثناء كتابة هذا البحث في طور إعداد الخطّة الاستراتيجيّة، التي تعدّ السّابقة الأولى للوزارة في السّنوات العشر الأخيرة، إذ لم يسبق أن قامت الوزارة بوضع خطّة استراتيجيّة ذات ملامح متكاملة، وبينت نتائج النّقطة الثّانية، الخاصّة بإشراك الوزارة للجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشريّة، وتطوير الموارد البشريّة في وضع رسالة الوزارة وأهدافها، أنّ نسبة مشاركة هذه الجهات بلغت 40%، وذلك لأنّ مشاركة هذه الجهات بوضع الخطّة الاستراتيجيّة للوزارة لم تكن بسبب طبيعة عمل هذه الجهات؛ ولكنّها كانت مشاركة روتينيّة، شملت أقسام الوزارة جميعها، من خلال مطالبة دوائر الوزارة وتشكيلاتها جميعها بتقديم أفكارهم الخاصّة بالخطّة الاستراتيجيّة، أمّا نتائج الفقرة الثّالثة فقد أشارت إلى عدم وجود ارتباط بين خطط واستراتيجيّات الموارد البشريّة في الوزارة وخطّتها الاستراتيجيّة، وذلك بسبب عدم وجود خطط واستراتيجيّات خاصّة بتطوير الموارد البشريّة في الوزارة من الأساس.

2. قيادة ودعم الإدارة العليا: ويتضـــمّن هذا المحور أربع فقرات رئيســـة، وكما هو موضّح في الجدول رقم 3 أدناه:

جدول رقم (3): تحليل فقرات محور قيادة ودعم الإدارة العليا.

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة %20	متوفر بنسبة %30	متوفر بنسبة %40	متوفر بنسبة %50	متوفر بنسبة %60	متوفر بنسبة %70	متوفر بنسبة %80	متوفر بنسبة %90	متوفر بنسبة %100
1.تدعم الإدارة العليا في الوزارة مشاركة المختصين بتطوير الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة.										
2.توفر الإدارة العليا الدعم الكامل لمختصي تطوير الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في الوزارة.										
3.تعامل الإدارة العليا في الوزارة قسم تطوير الموارد البشرية بوصفه أحد الأقسام المهمة التي يجب أن تشترك في مراحل التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.										
4. استشارة قسم تطوير/ إدارة الموارد البشرية في حالة حصول أي تغير في الخطة الاستراتيجية للوزارة.										
المتوسط										%20

أشارت نتائج الفقرات الخاصّة بدعم وقيادة الإدارة العليا إلى وجود دعم بسيط جدًّا، يصل إلى نسبة 20%، فيما يتعلّق بمشاركة المختصّين بتطوير الموارد البشريّة في عمليّة التّخطيط الاستراتيجيّ للوزارة، إذ إنّ مشاركتهم كانت بسبب أنّهم مديرو أقسام، وليسوا مختصّين في مجال إدارة وتطوير الموارد البشريّة، وكذلك الحال بالنّسبة للفقرة الثّانية، الخاصّة بتقديم الدّعم لمختصّي تطوير الموارد البشريّة لتنفيذ استراتيجيّات تطوير الموارد البشريّة، فقد حصلت هذه الفقرة على النّسبة المبيّنة أعلاه؛ لأنّ قيادة الوزارة تدعم أيّ تطوير في عمل الوزارة، ومنفتحة على الأفكار الجديدة في هذا المجال، ولكنّ غياب تشكيل متخصّص بوصف واضح للمهام والواجبات أدّى إلى غياب استراتيجيّات متخصّصة في هذا المجال، رغم توفر الدّعم.

وبيّنت نتائج الفقرة الثّالثة، المتعلّقة بتعامل الإدارة العليا في الوزارة مع قسم تطوير الموارد البشريّة، كأحد الأقسام المهمّة، التي يجب أن تشترك في مراحل التّخطيط والتّنفيذ الاستراتيجي جميعًا، وجود نسبة توفّر بلغت 40%، وذلك بسبب وجود وحدة مرتبطة بمكتب السّيد الوزير، خُطّط لها أن تقوم بهذا الدّور، ولكنّها لم تُفعّل بالشّكل الصّحيح لغاية الآن، وبقيت تمارس الأدوار التّقليديّة كمصدر للمعلومات، والإحصائيّات المتعلّقة بالموارد البشريّة للوزارة، وبعض الممارسات والنّشاطات ذات العلاقة بشؤون العاملين، التي هي من اختصاص الذّاتيّات الموجودة في الدّائرة الإداريّة من دون أيّة أدوار للتّطوير، أو التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة. أمّا نتائج الفقرة الرّابعة والأخيرة، الخاصّة باستشارة قسم تطوير/ إدارة الموارد البشريّة –في حالة حصول أيّ تغيّر في الخطّة الاستراتيجيّة للوزارة–، فقد أشارت النّتائج على عدم وجود مثل هكذا توجّه، وذلك لأسباب عديدة، من أهمّها، أنّ الخطّة الاستراتيجيّة للوزارة لم تكتمل بصيغتها النّهائيّة لغاية إنجاز هذا البحث، فضلاً عن غياب التّشكيل المتخصّص بتطوير الموارد البشريّة في الوزارة.

3. المسح البيئيّ: ويتضمّن هذا المحور فقرتين رئيستين، وكما هو موضّح في الجدول رقم (4)، أدناه:

جدول رقم (4): تحليل فقرات محور المسح البيئي.

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة 20%	متوفر بنسبة 30%	متوفر بنسبة 40%	متوفر بنسبة 50%	متوفر بنسبة 60%	متوفر بنسبة 70%	متوفر بنسبة 80%	متوفر بنسبة 90%	متوفر بنسبة 100%
1.تقوم الجهة المسؤولة عن تطوير الموارد البشرية بإجراء عمليات المسح البيئي الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالعاملين بالتناغم مع المسح البيئي الداخلي الذي تقوم به الوزارة.										
2.تقوم الجهة المسؤولة عن تطوير الموارد البشرية بإجراء عمليات المسح البيئية الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الموارد البشرية بالتناغم مع المسح البيئي الخارجي الذي تقوم به الوزارة.										
المتوسط										0

بيّنت نتائج الجزء الخاصّ بالتّحليل البيئيّ، عدم وجود أيّة أنشطة، ومهما كان نوعها، تتعلّق بتحليل البيئة الدّاخلية للوزارة، وتحديد نقاط القوّة والضّعف الخاصّة بالموارد البشريّة، فضلاً عن عدم القيام بإجراء عمليّات المسح البيئيّ الخارجيّة، لتحديد الفرص والتّهديدات، التي تواجه الموارد البشريّة بالتّناغم مع المسح البيئيّ الخارجيّ للوزارة.

وجود استراتيجيّات وسياسات وخطط لتطوير الموارد البشريّة: ويتضمّن هذا المحور أربع فقرات رئيسة، وكما هو موضّح في الجدول رقم (5)، أدناه:

جدول رقم (5) تحليل فقرات محور وجود استراتيجيّات وسياسيات وخطط لتطوير الموارد البشرية.

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة %20	متوفر بنسبة %30	متوفر بنسبة %40	متوفر بنسبة %50	متوفر بنسبة %60	متوفر بنسبة %70	متوفر بنسبة %80	متوفر بنسبة %90	متوفر بنسبة %100
1.تمتلك الوزارة خطة للتطوير الاستراتيجي للموارد البشرية.										
2.تدعم الوزارة عملية وضع وتنفيذ خطة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية في الوزارة.										
3. خطط التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية مشتقة من الخطط الاستراتيجية للمنظمة، ومن تحليل البيئة الخارجية الذي تقوم به وظيفة تطوير الموارد البشرية.										
4. تمثل خطط التطوير الاستراتيجي الموارد البشرية الترابط بين انشطة المنظمة وأنشطة تطوير الموارد البشرية.										
المتوسط										%12.5

بيّنت نتائج الجزء الخاصّ بوجود استراتيجيّات وسياسات وخطط لتطوير الموارد البشريّة عدم امتلاك الوزارة خطّة للتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، على الرّغم من وجود دعم من قيادة الوزارة نحو تبنّي التوجّه الاستراتيجيّ في خطط الوزارة للمرحلة الرّاهنة، وقد بلغت نسبة التوفّر لهذه الفقرة 50%؛ وذلك لأنّ دعم الوزارة عام، وليس محدّدًا فقط بوضع خطط استراتيجيّة

لتطوير الموارد البشريّة، وفي حالة تقديم مثل هكذا مقترح؛ فمن المتوقّع أن يكون الدّعم له عالٍ جدًّا.

أمّا الفقرتان الثّالثة والرّابعة، فلم تكن متوفّرة؛ وذلكّ لأنّ الوزارة لا تمتلك في الأساس خطّة للتّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، وعليه فلا يمكن أن تكون المعايير المحدّدة في الفقرتين 3 و4 متوفّرة.

4. الشّراكة الاستراتيجيّة مع مديري الخطّ الأوّل: (مديري الأقسام والشّعب)، ويتضمّن هذا المحور أربعة أسئلة رئيسة، وكما هو موضّح في الجدول أدناه:

جدول رقم (6): تحليل فقرات محور الشّراكة الاستراتيجيّة مع مديري الخط

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة %20	متوفر بنسبة %30	متوفر بنسبة %40	متوفر بنسبة %50	متوفر بنسبة %60	متوفر بنسبة %70	متوفر بنسبة %80	متوفر بنسبة %90	متوفر بنسبة %100
1. قيام مديري الخط الأول بالمشاركة في التدريب.										
2. استشارة مديري الخط الأول في التغييرات التي قد تقترح على الوظائف التي يشرفون عليها.										
3. إشراك مديري الخط الأول في رسم خطط وسياسات تطوير الموارد البشرية في الوزارة.										
4. الاعتماد على مديري الخط الأول في تحديد متطلبات التطوير الخاصة بأقسامهم.										
المتوسط	%10									

بيّنت النّتائج الخاصّة بالشّراكة الاستراتيجيّة مع مديري الخطّ الأوّل، عدم اعتماد الوزارة على مديري الخطّ الأوّل للمشاركة في التّدريب؛ بوصفهم مدرّبين، وإنّما اعتماد الوزارة الأساس في موضوع التّدريب يكون على السّادة السّفراء ورؤساء الدّوائر، ومعاونيهم في بعض الأحيان، مع الاعتماد على المتخصّصين الأكاديميين من الجامعات، أمّا نتائج الفقرة الثّانية فقد بيّنت عدم قيام الوزارة باستشارة مديري الخطّ الأوّل في التّغييرات، التي قد تقترح على الوظائف التي يشرفون عليها، وكذلك الحال بالنّسبة لنتائج الفقرة الثّالثة، التي بيّنت عدم إشراك مديري الخطّ

الأوّل في رسم خطط وسياسات تطوير الموارد البشريّة في الوزارة، وذلك لعدم وجود مثل هكذا خطط من الأساس، أمّا نتائج الفقرة الرّابعة والأخيرة، الخاصّة بالاعتماد على مديري الخطّ الأوّل في تحديد متطلّبات التّطوير الخاصّة بأقسامهم، فقد أشارت إلى أنّ الوزارة تعتمد هذا التّوجّه بنسبة 40%، وسجلت بسبب بعض الحالات الخاصّة بالتّدريب والتّوجّهات الجديدة لمعهد الخدمة الخارجيّة في سؤال تشكيلات الوزارة عن احتياجاتها التّدريبيّة، وهي تمثّل بداية مقبولة لهذا التّوجّه.

5. الشّراكة الاستراتيجيّة مع إدارة الموارد البشريّة: ويتضمّن هذا المحور ثلاثة أسئلة رئيسة موضّحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (7): تحليل فقرات محور الشّراكة الاستراتيجيّة مع إدارة الموارد البشريّة.

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة %20	متوفر بنسبة %30	متوفر بنسبة %40	متوفر بنسبة %50	متوفر بنسبة %60	متوفر بنسبة %70	متوفر بنسبة %80	متوفر بنسبة %90	متوفر بنسبة %100
1.وجود علاقة تنسيقية عالية ومستمرة بين قسم تطوير الموارد البشرية وقسم إدارة الموارد البشرية.										
2.وجود تحوّل في أنشطة إدارة الموارد البشرية من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الاستراتيجية										
3. هناك فصل واضح بين مهام ومسؤوليات قسم إدارة الموارد البشرية وقسم تطوير الموارد البشرية.										
المتوسط										%10

بيّنت النّتائج الخاصّة بالشّراكة الاستراتيجيّة، بين قسم إدارة الموارد البشريّة وتطوير الموارد البشريّة، وجود تنسيق بنسبة تقترب من 30%[1]، وهذا التّنسيق لا يتجاوز الحصول على المعلومات المتعلّقة بالموارد البشريّة، وتثبيتها في قاعدة البيانات الخاصّة بذلك في وحدة تنمية الموارد البشريّة الملحقة بمكتب السّيد الوزير، وبالنّتيجة لا يمكن عدّ وجود علاقة استراتيجيّة

[1] لأغراض هذا البحث عدّت وحدة تنمية الموارد البشريّة الملحقة بمكتب السّيد الوزير هي المعنيّة بأنشطة ومهام تطوير الموارد البشريّة.

بين التّشكيلات، التي تقوم بمهام إدارة الموارد البشريّة، والمتمثّلة بالذّاتيّات، (المركز، والبعثات، والثانية الخاصّة والملاك)، التابعة للدّائرة الإداريّة، والوحدة المذكورة أعلاه.

أمّا نتائج الفقرة الثّانية فقد بيّنت عدم وجود تحوّل في أنشطة إدارة الموارد البشريّة من الأساليب التّقليديّة إلى أساليب الاستراتيجيّة، وحتّى على مستوى التّسمية، فما زالت وزارة الخارجيّة تطلق تسمية (الذّاتيّة) على الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشريّة، وهي التّسمية التي تمثّل الجيل الأوّل في هذا المجال، وقد ظهرت بعدها تسميات إدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشريّة، وتطوير الموارد البشريّة، وهذا ما يدلّ على روتينيّة المهام، التي تنفّذها هذه التّشكيلات، وبعدها عن التّوجه الاستراتيجيّ بشكل كامل. وأخيرًا وضّحت نتائج الفقرة الثّالثة عدم وجود فصل واضح بين مهام ومسؤوليّات قسم إدارة الموارد البشريّة، وقسم تطوير الموارد البشريّة في وزارة الخارجيّة؛ بسبب غياب التّوصيف الدّقيق لمهام تطوير الموارد البشريّة، التي تقوم بها الوحدة التي نوّه عنها سابقًا.

6. المدرّبون كمستشارين للتّغيير التّنظيميّ: ويتضمّن هذا المحور أربعة أسئلة رئيسة، وكما هو مبيّن في الجدول أدناه:

جدول رقم (8): تحليل فقرات محور المدرّبين كمستشارين للتّغيير التّنظيمي.

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة %20	متوفر بنسبة %30	متوفر بنسبة %40	متوفر بنسبة %50	متوفر بنسبة %60	متوفر بنسبة %70	متوفر بنسبة %80	متوفر بنسبة %90	متوفر بنسبة %100
1.مدربو الوزارة يمتلكون القدرة على تكييف معارف ومهارات العاملين مع الأنظمة الموجودة في المنظمة.										
2.دور المدربين أوسع من مجرد تقديم التدريب داخل قاعة التدريب.										
3.يقوم المدربون بتقديم الاستشارات للمتدربين بعد انتهاء التدريب.										
4.يأخذ المدربون بنظر الاعتبار الاحتياجات المستقبلية للوزارة وليس فقط الاحتياجات الآنية.										
المتوسط										%32.5

أشارت النّتائج الخاصّة بدور المدرّبين كمستشارين للتّغيير التّنظيميّ، إلى أنّ مدرّبي الوزارة يمتلكون قدرة عالية، وصلت إلى نسبة 70%، على تكييف معارف ومهارات العاملين مع الأنظمة الموجودة في الوزارة؛ وذلك لكون نسبة عالية من المدرّبين، هم من موظّفي الوزارة، وهم على علم كامل بالأنظمة الموجودة والمطبّقة في الوزارة، ولديهم معرفة بمهارات ومعارف موظّفي الوزارة، وكان المؤشّر الوحيد الذي خفّض من نسبة هذه الفقرة، هو استخدام الأساليب التّقليديّة في التّدريب، التي تؤثّر في بعض الأحيان على فاعليّة نتائج التّدريب.

أمّا النّتائج الخاصّة بوصف دور المدرّبين يمتدّ ليكون أوسع من قاعة التّدريب، ولأنّ المدرّبين يقومون بتقديم الاستشارات للمتدرّبين، فقد أشارت إلى عدم توفّر هذه التّوجّهات، وأنّ دور المدرّبين يقتصر على قاعة التّدريب، ولا يمتدّ ليشمل ما هو بعد ذلك. في حين أشارت نتائج الفقرة الرّابعة، والأخيرة إلى أنّ المدرّبين يأخذون بنظر الاعتبار الاحتياجات المستقبليّة للوزارة، وليس فقط الاحتياجات الآنيّة، بنسبة تقترب من 60%، وجاءت هذه النّتائج بالأساس بسبب مراعاة احتياجات الموظّفين والوزارة عند نقل الموظّفين للعمل في البعثات حصرًا، ولكن لا تتم مراعاة هذا الجانب في بقيّة أنواع التّدريب، التي تتعامل مع الاحتياجات الأخرى.

7. القدرة على التّأثير في ثقافة الوزارة: ويتضمّن هذا المحور ثلاثة أسئلة رئيسة، وكما هو مبيّن في الجدول أدناه:

جدول رقم (9): تحليل فقرات محور القدرة على التّأثير في ثقافة الوزارة.

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة 20%	متوفر بنسبة 30%	متوفر بنسبة 40%	متوفر بنسبة 50%	متوفر بنسبة 60%	متوفر بنسبة 70%	متوفر بنسبة 80%	متوفر بنسبة 90%	متوفر بنسبة 100%
1.تقوم إدارة تطوير الموارد البشرية بدراسة الثقافة التنظيمية للوزارة.										
2.تراعي وظيفة تطوير الموارد البشرة ثقافة الوزارة عند وضعها لخططها واستراتيجياتها.										
3.تسعى وظيفة تطوير الموارد البشرية إلى تحقيق تأثير إيجابي في ثقافة الوزارة.										
المتوسط										0

بيّنت نتائج الفقرة ثامنًا، –المتعلّقة بقدرة قسم تطوير الموارد البشريّة على التّأثير في ثقافة الوزارة–، غيابًا تامًّا لهذه الأنشطة، شكلًا ومضمونًا بأجزائها جميعًا، وهذا مؤشّر سلبيّ، وبشكل كبير، نظرًا لأهميّة الثّقافة التّنظيميّة، والدّور الذي يجب أن يلعبه قسم تطوير الموارد البشريّة في هذا المجال.

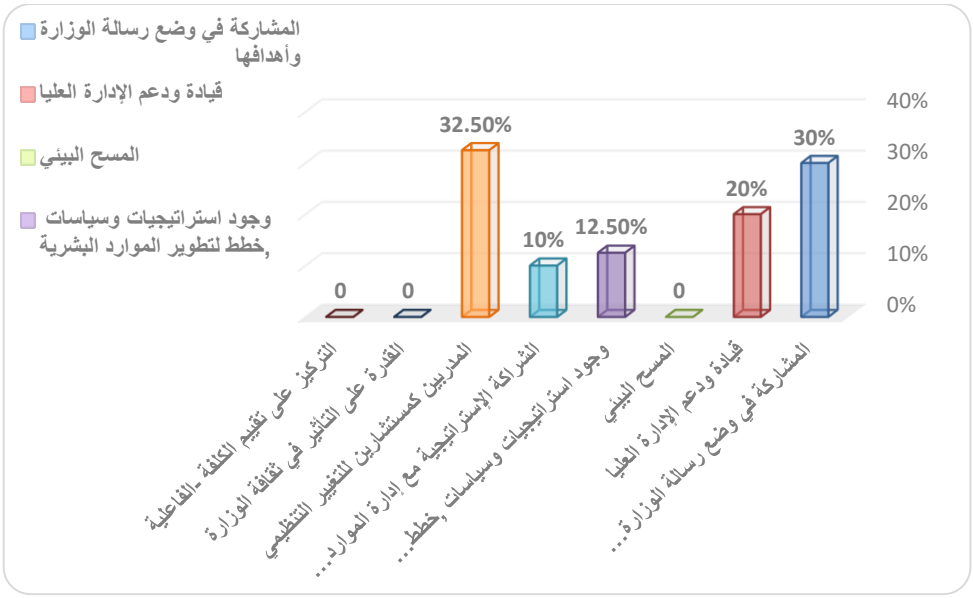
8. التّركيز على تقييم الكلفة–الفاعليّة: ويتضمّن هذا المحور ثلاثة أسئلة رئيسة، وكما هو مبيّن في الجدول رقم 10 أدناه.

جدول رقم (10): تحليل فقرات محور التّركيز على تقييم الكلفة–الفاعليّة.

الفقرات	غير متوفر	متوفر بنسبة %20	متوفر بنسبة %30	متوفر بنسبة %40	متوفر بنسبة %50	متوفر بنسبة %60	متوفر بنسبة %70	متوفر بنسبة %80	متوفر بنسبة %90	متوفر بنسبة %100
1.تقوم وظيفة تطوير الموارد البشرية بإعداد تقييم كامل لنتائج أنشطتها.										
2.تقييم أنشطة تطوير الموارد البشرية يتم من خلال التأثير الإجمالي في الأداء الاستراتيجي للوزارة.										
3.تضع وظيفة تطوير الموارد البشرية موازنة بين الكلف التي تتحملها والنتائج التي تحققها.										
المتوسط										0

أشارت نتائج الفقرة التّاسعة والأخيرة إلى غياب تامّ لأيّ نشاط يتعلّق بالتّركيز على تقييم الكلفة–الفاعليّة لأنشطة تطوير الموارد البشريّة، وذلك لغياب مثل هكذا أنشطة، وبدرجة عاليّة جدًّا، فضلًا عن عدم اهتمام الجهات ذات الصّلة بإجراء مثل هذا التّقييم.

الشّكل الآتي يوضّح المقارنة بين نتائج محور أنشطة التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة:



شكل رقم (3): المقارنة بين نتائج محور أنشطة التّطوير الاستراتيجي للموارد البشريّة.

من خلال الشّكل رقم (3)، نلحظ أنّ فقرات المدرّبين، كمستشارين للتّغيير التّنظيميّ، والمشاركة في وضع رسالة الوزارة، وقيادة ودعم الإدارة العليا، نالت أعلى الدّرجات، في حين نالت محاور المسح البيئيّ، والقدرة على التّأثير في ثقافة الوزارة، والتّركيز على تقييم الكلفة– الفاعليّة، أقلّ الدّرجات، وبنسبة ضعيفة جدًّا جدًّا بلغت صفرًا.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمّن المبحث الحالي موضوعين رئيسين، خُصّصَ الأوّل منها، إلى عرض أهمّ الاستنتاجات، التي توصّل لها الباحث بعد النّتائج، التي توصّل لها في الجانب العمليّ، أمّا المبحث الثّاني، فيتضمّن أهمّ التّوصيات، التي توصّل لها.

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء تحليل البيانات، والمعلومات، والنّتائج، التي توصّل لها، يُقدّم الباحث الاستنتاجات الآتية:

1. وجود ضعف واضح لدى الوزارة في إدارة تدريب العاملين، وذلك بسبب اعتماد الوزارة على الأساليب التّقليديّة في هذا المجال، وعدم تحديث المناهج، والأساليب التّدريبيّة، مثل غياب التّخطيط السّليم لموضوع التّدريب، وغياب نظام لتحديد

الاحتياجات التّدريبيّة، فضلًا عن اعتماد الوزارة بشكل كبير على الدّورات التّدريبيّة الخارجيّة، التي تقدّم من جهات أخرى.

2. إنّ اعتماد الوزارة، وخلال السّنوات السّابقة، على الأنظمة الإداريّة التّقليديّة، أدّى وبشكل واضح إلى غياب تطبيق المفاهيم الإداريّة المتقدّمة، مثل مفهوم إدارة الأداء، الذي يشتمل على تقييم وتقويم إداء العاملين، والاستفادة من مخرجاته، لتطوير وتعزيز أداء الموظّفين، من خلال التّدريب، والتّحفيز، والتّوجيه، والانضباط.
3. ساهم قانون الوزارة في وجود لمحات رئيسة معروفة لدى أغلب موظّفي الوزارة عن المسار الوظيفيّ الخاصّ بهم، ولكنّ المشكلة الأساس تكمن في عدم الاستفادة من القانون في تشكيل جهة رسميّة مسؤولة عن إدارة وتطوير المسار الوظيفيّ، ومساعدة الموظّفين في تطوير مسارهم، وبقي الاعتماد الأساس، في هذا الموضوع، على ما ورد ذكره في قانون الوزارة.
4. لم تبد الوزارة أيّ اهتمام في المدّة السّابقة بشأن ضرورة الاستئناس برأي المتخصّصين بالموارد البشريّة، عند إجراء أيّة تغييرات في أنظمة وإجراءات العمل، إذ كان يتم فرضها للتّطبيق من دون مراعاة متطلّبات الموظّفين، ومهاراتهم، ومعارفهم.
5. كان التّركيز الأساس لموظّفي وزارة الخارجيّة في المدّة السّابقة على إعداد البحوث ذات المضامين والأبعاد السّياسيّة، نظرًا لطبيعة عمل الوزارة؛ ممّا أدى وبشكل ملحوظ، إلى غياب البحوث المتخصّصة، التي تعنى بجوانب إدارة الموارد البشريّة، وتعدّ مهمّة لأيّة وزارة، فبدون موارد بشريّة متمكّنة ومؤهّلة بشكل جيّد، لا يمكن تحقيق أداء متقدّم في بقيّة جوانب العمل المختلفة.
6. أدّى غياب التّخطيط الاستراتيجيّ، على المستوى الكلّي للوزارة، إلى غياب خطط واستراتيجيّات تطوير الموارد البشريّة، وهذا انعكس بشكل سلبيّ على النّتائج المتعلّقة بهذا المحور، وكان من البديهي أن تكون هناك مشاركة في وضع الخطّة الاستراتيجيّة للوزارة، أو الاهتمام بالجوانب المتعلّقة باستراتيجيّات تطوير الموارد البشريّة.

7. على الرّغم من دعم الإدارة العليا لجوانب التّطوير الإداريّ جميعًا في الوزارة، إلّا أنّ الجوانب الخاصّة بوضع استراتيجيّات لتطوير الموارد البشريّة ما زالت غائبة؛ بسبب قلّة عدد المتخصّصين بهذا الموضوع في الوزارة، وعدم شيوع مفهوم الإدارة الاستراتيجيّة، بأسسها العلميّة الرّصينة.
8. وجود ضعف في الشّراكة الاستراتيجيّة مع مديري الخطّ الأوّل بسبب تكليفهم بالمهام الرّوتينيّة الاعتياديّة، وعدم الاعتماد عليهم في الجوانب الاستراتيجيّة.
9. غابت الشّراكة الاستراتيجيّة مع إدارة الموارد البشريّة، بسبب من غياب دور واضح لإدارة الموارد البشريّة، وفقًا للمفاهيم العلميّة الحديثة، والاعتماد بشكل كامل على أداء الأدوار الرّوتينيّة النّمطيّة.
10. من الجوانب الإيجابيّة التي سُجّلت، هو اعتماد الوزارة، بشكل كبير، على موظّفيها في تقديم الدّورات التّدريبيّة والتّطويريّة؛ ممّا أدّى إلى وجود درجة مقبولة من تكييف مهارات الموظّفين مع المناهج التّدريبيّة، ولكن ما ينقص هذا التّوجّه هو اقتصار التّدريب على الأساليب التّقليديّة، ومحدوديّة دوره داخل قاعة التّدريب، من دون امتداده ليشمل مرحلة ما بعد التّدريب.

ثانياً: التوصيات

في ضوء تحليل البيانات، والمعلومات، والنّتائج، والاستنتاجات، التي توصّل إليها البحث؛ يُقدّم الباحث التّوصيات الآتية:

1. قيام الوزارة بتأسيس قسم، تحت مسمّى (تطوير الموارد البشريّة)، يرتبط بمكتب الوزير، أو الوكيل الإداريّ، يتولّى القيام بالمهام الخاصّة بتطوير الموارد البشريّة، مع ضرورة أن يعمل في هذا القسم متخصّصون في هذا المجال، وأن يقوم بتبنّي انموذج التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة.
2. تحديد مهام قسم إدارة الموارد البشريّة بشكل واضح، والفصل بينها وبين مهام قسم تطوير الموارد البشريّة.
3. زيادة مستوى التّنسيق بين معهد الخدمة الخارجيّة، وأقسام تطوير الموارد البشريّة، وإدارة الموارد البشرية، من خلال تشكيل لجنة دائميّة مشتركة، تتولّى متابعة توزيع وتنفيذ الأدوار الخاصّة بتطوير الموارد البشريّة.

4. تبنّي المفاهيم الحديثة في مجال التّدريب، مثل التّدريب الشّخصيّ، وغيره، مع الاهتمام بتطوير مهارات مدرّبي الوزارة عبر إشراكهم في الدّورات الخاصّة بتدريب المدرّبين، وحصولهم على شهادات دوليّة معتمدة في هذا المجال.
5. نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجيّة في الوزارة، وتبنّي منهجها بشكل كامل، وخلق شراكة حقيقية، بين الإدارة العليا، والجهات المسؤولة عن تطوير وإدارة الموارد البشريّة.
6. ضرورة سد النّقص الموجود في عدد من الأنظمة الرّئيسة، مثل نظام إدارة الأداء، ونظام الوصف الوظيفيّ، ونظام إدارة وتطوير المسار الوظيفيّ، من خلال تكليف قسم إدارة الموارد البشريّة، وقسم تطوير الموارد البشريّة، بإنجاز ذلك، وعدّه أمرًا مهمًا وعاجلًا.
7. ضرورة إشراك عدد من المختّصين في الوزارة والخبراء؛ لغرض دراسة إعادة هيكلة بعض الأقسام، أو إيجاد آليّة لعمل بعض الدّوائر، ليتسنّى إشراك هذه الدّوائر في صياغة استراتيجيّة الموارد البشريّة، مثل تحديد الدّوائر السّياسيّة والسّاندة للاختصاصات، التي تطلبها ساحات العمل في البعثات من الخبرات، والإمكانات، ليتسنّى تصميم برامج لها.

المصادر

1. جودة، محفوظ أحمد، 2004 إدارة الجودة الشّاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنّشر، عمّان الأردن .
2. حريم، حسين. السّلوك التّنظيميّ: سلوك الأفراد في المنظّمات، 1997 دار زهران للنّشر والتّوزيع، جدّة المملكة العربيّة السّعوديّة.
3. زويلف، مهدي حسن، 1998، إدارة الأفراد-مدخل كميّ، دار مجدلاوي للنّشر والتّوزيع، عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية .
4. زيارة، فريد فهمي، 2004، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطّبعة الأولى، عمّان، المملكة الأردنيّة الهاشميّة.
5. السّلمي، علي،2001 إدارة الموارد البشريّة الاستراتيجيّة، الطّبعة الأولى، دار الغريب للنّشر والتّوزيع، القاهرة، جمهوريّة مصر العربيّة .
6. الصّحن، محمد فريد، وآخرون،1999، مبادئ الإدارة، الطّبعة الأولى الدّار الجامعيّة، الإسكندريّة، جمهوريّة مصر العربيّة .
7. عابدين، محمد عبد القادر، الإدارة المدرسيّة الحديثة 2001، الطّبعة الأولى، دار الشّروق للنّشر والتّوزيع
8. العتيبي، محمد، 2010 الاتّجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة، دار الورّاق للنّشر والتّوزيع، عمّان، المملكة الأردنيّة الهاشميّة.
9. علاقي، مدني عبد القادر، 1999، إدارة الموارد البشريّة، الطّبعة الثّانية، دار زهران للنّشر والتّوزيع، جدّة المملكة العربيّة السّعوديّة .
10. العنزي، سعد، وآخرون، 2014، الإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة، الطّبعة الأولى.

11. غربي، علي، وآخرون، 2007، تنمية الموارد البشريّة، الطّبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، جمهوريّة مصر العربيّة.
12. هاشم، زكي محمود، 1989، إدارة الموارد البشريّة، الطّبعة الأولى، مطبعة ذات السّلاسل، دولة الكويت .
13. الهيتي، خالد عبد الرّحيم، 1999 إدارة الموارد البشريّة، الطّبعة الأولى، دار الحامد للنّشر والتّوزيع، عمّان، المملكة الأردنيّة الهاشميّة.
14. جميل، أحمد نزار، 2013 نحو تبنّي مفهوم التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة، بحث مقدّم إلى المؤتمر العلميّ لكليّة الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
15. الغراوي، رضا جبار ،2014، التّطوير الاستراتيجيّ للموارد البشريّة ودوره في تعزيز الأداء العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدّمة إلى مجلس كليّة الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
16. نعمان، عائدة عبد العزيز، 2008، علاقة التّدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن .
17. الفاضل، عبد العزيز بن محمد، 2011 تخطيط وتنمية المسار الوظيفيّ وانعكاساته على الأمن الوظيفيّ من وجهة نظر العاملين في وزارة التّربية والتّعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنيّة، المملكة العربيّة السّعوديّة .
18. العسكريّ بهاء الدّين المنجي، (2010)، "إدارة التّغيير في منظّمات الأعمال، التّجربة الماليزيّة نموذجًا"، دراسة مقدّمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإداريّة، الأكاديميّة العربيّة في الدّنمارك.

19. Armstrong, Micheal,2010, Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward, 3d edition, Kogan Page Publishers
20. Bhattacharyya, Dipak Kumar , 2011, Performance Management Systems and Strategies, Pearson Education India
21. Harrison, R. & Kessels J.W.M. (2004). Human Resource Development in a knowledge economy. An organizational view. Hampshire – New York: Palgrave Macmillan. (301 p.) (ISBN: 0-333-99015-3)
22. Hill, Charles, and Gones, Jareth R. 2013 Strategic Managemet Theory,10th edition Prentice Hall Inc
23. Jones, J.E. 1981. The organizational universe. In J.E. Jones and J. W. Pfeiffer, Eds. The 1981Annual Handbook for Group Facilitators. San Francisco, CA: Pfeiffer & Co.
24. K a z mi , A. (2008) Strategic Management and Business Policy 3rd ed, New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
25. Mathis, Robert and Jackson, John Harold, 2003, Human Resources Management, 10th edition Thomson/South-western
26. Mintzberg, Henry and, Quinn, James Brian (1996). The Strategy Process:Concepts, Contexts, Cases. 1ST EDITION Prentice Hall Inc.
27. Nadler, L. and Nadler, Z. (1970), Developing Human Resources, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
28. Randhawa,Gurpreet.,2007 Human Resources Management Atlantic Publishers and Distributors (P) Ltd, New. Delhi, India
29. Sheikh, A.M. (2009), "Human Resource Development and Management" S.Chand and Co. ltd, New- Delhi, pp.79-80.

30. Smith, Robert M. (1990). Learning To Learn Across The Life Span. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Stead, V. and Lee, M. (1996) Inter-cultural perspectives on HRD in Stewart, J. and McGoldrick, J. (eds) Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice. London: Prentice Hall
32. Swanson Richard A., Holton Elwood F 2001.Foundation of Human resources development .1st edition Berrett-Koehler Publishers,
33. Thompson, Alonzo and J. Strickland 2003, Strategic Management concepts ans cases 13th edition McGraw-Hill/Irwin.
34. Werner J. M. and DeSimone R. L. (2006) Human Resource Development 4e Published by Thomson South-western, Indian Edition Akash Press Delhi India.
35. Allani, Nada, Arcand Michel, and Bayad Mohamed, 2003, The Impact of Strtegic Human Resources Managemet on Innovation, 12th International Conference on Management of Technology!: IAMOT, 13-15 May 2003, Nancy – France
36. Becker, Brain, E and Huselid, Mark, 1999, Overview Startegic Human Resources Managemet In Five Leading Firms, Human Resources Managemet Journal, Vol 38, No.4, Pp 278-301
37. Beer, M. and Spector, B. (1989), Corporate wide transformations in human resources management, Human resources management trends and challenges, Harvard university School press, Boston, MA.
38. Cribb, Gulcin, 2006, Human Resource Development : a Strategic Approach, Bond UniversityePublications@bond
39. Desimone, Laura M., Andrew C. Porter, Michael Garet,Kwang S. Yoon, and Beatrice Birman (2002). "Does Professional Development Change Teachers' Instruction? Results From a Three-Year Study." Educational Evaluation and Policy Analysis 24, no. 2 Pp 81-112.
40. Dooley, K., Linden, J., Dooley, L., & Algaraja, M. (2003) Behaviorally anchored competencies: Evaluation tool for training via distance. Human Resource Development International, 7(3), 315–332.
41. Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. Human Resource Development Quarterly, 15(3), 279–301. doi:10.1002/hrdq.1104
42. Garavan, Thomas, (1997), Training, Development, education and learning: different or the same, Journal of European Industrial training, Vol. 21, No. 2.
43. Garvan, Thomas N. (1991), Strategic Human Resources Development, Journal of European Industrial training, Vol. 15, No. 1
44. Grieves, J. (2003), Strategic Human Resources Development, Saga, Thousand Oaks, CA.
45. Guest, D.E. (1987) 'Human resource management and industrial relations', Journal of Management Studies 24(5), pp. 503–521.

46. Hamlin, Bob, and Stewart,(2011), Jim, What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain, Journal of European Industrial training, Vol. 35, No. 3.
47. Hamlin, R. G. (2004). Toward evidence-based hrd through hrd professional partnership research. Inaugural Professorial Lecture, University of Wolverhampton, UK.
48. Hanson, H. and McLean, G. N. (2002) 'R. Wayne Pace, first president of the Academy of Human Resource Development: A historical perspective", in T. Marshall Egan & S.A. Lynham (Eds.) Academy of Human Resource Development Conference Proceedings, Bowling Green, OH: AHRD.
49. Harrison, R. (1997), Employee Development, Institute of Personal and Development, London.
50. Haslinda, A, 2009, EVOLVING TERMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT, Uluslararası Sosyal Ara_tırmalar DergisiThe Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009
51. Higgs, M. (1989), A Strategic approach to training and development, Training and development Journal
52. Horwitz, Frank M. (1999), The emergence of strategic training and development: the current state of play, Journal of European Industrial training, Vol. 23No. 4
53. Hu, P. (2007), Theorizing strategic human resources development: Linking financial performance and sustainable competitive advantage, International research conference. Fayetteville, AR, University of Arkansas.
54. Jeong, Jinchul, (2004), Analysis of the factors and the roles of HRD in organizational learning styles as identified by key information's at selected corporations in the republic of Korea, unpublished dissertation submitted to the office of graduate studies of Texas A&M University.
55. Kelly, Diana J., 2001, Dual Perceptions of HRD: Issues for Policy: SME's, Other Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development, University of Wollongong Research Online
56. Khan, Muhammad Tariq. Khan, Naseer Ahmed and Mahmood ,Khalid 2012, An Organizational Concept of Human Resource Development – HowHuman Resource Management Scholars View 'HRD' (Literature Review), Universal Journal of Management and Social Sciences Vol. 2, No.5;
57. Luoma, Mikko, (1997), Investing the link between strategy and HRD, personnel Review, Vol. 29, No. 6. MCB, University Press
58. Manole, Cristina, Alpopi, Cristina, and Colesca, Sofia Elina, (2011), The Strategic role of human resources development in the management of organizational crisis, Economia. Seria Management. Volume 14, issue 1.
59. McCrachen, Martin and Mary Wallace, (2000), Towards a redefinition of Strategic HRD, Journal of European Industrial training, Vol. 24, No. 5
60. McGoldrick, J. & Stewart, J. 1996, 'The HRM-HRD Nexus' in Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice, eds J. Stewart & J. McGoldrick, Pitman, London, pp. 9–27.

61. McGuire, David, and Cseh, Maria,(2006) The development of the field of HRD: a Delphi study, , Journal of European Industrial training, Vol. 30, No. 8.
62. McLagan, P. (1996). Competency Models. Training and Development, Vol. 50, pp. 60-64.
63. McLagan, P. A. (1989). "Models for HRD Practice." Training and Development Journal, Vol. 43, No. 9, pp. 49-59.
64. Rothwell, W., & Kazanas, H. (1994). Planning and managing human resources: Strategicplanning for personnel management (rev ed.). Amherst, MA: HRD Press.
65. Schmidt, A. & Kunzmann, C. (2006): Towards a Human ResourceDevelopment Ontology for Combining Competence Management andTechnology-Enhanced Workplace Learning. In: Meersman, R.; Tahiri, Z.& Herero, P. (ed.): On The Move to Meaningful Internet Systems 2006:OTM 2006 Workshops. Part I. (1078-1087), Springer
66. Simmonds, D. & Pedersen, C. (2006). HRD: The shapes and things to come. Journal of Workplace Learning, 18(2), 122-134.
67. Simmonds, David, and Pederson, Cec, (2006), HRD: The shapes and things to come, Journal of workplace learning, Vol. 18 No.2.
68. Stewart, J. and Hamlin, B. 2010 What is Human Resource Development (Symposium: Possibilities and Limitations in Theorising HRD: A European Perspective)
69. Swanson, Richard A. 1987, Training Technology System: A Method for Identifying and Solving Training Problems in Industry and Business. Journal of Industrial Teacher Education, v24 n4 p7-17
70. Torraco, R.J. and Swanson, R.A. (1995), The Strategic Roles of Human Resources Development, Human resources planning Vol. 18. No. 4.
71. Tseng, Chien Chi, and Mclean, Gary N., (2008), Strategic HRD practices as key factor in organizational learning, Journal of European Industrial training, Vol. 32No. 6
72. Ulrich, D. (1997), Human resources champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston, MA: Harvard Business School Press.
73. Watkins, K. E. (2000). Aims, roles, and structures for human resource development. Advances in Developing Human Resources, 7, 54-59.