




2026-03-31

The Roles of the Human Resources Management Director and Their Impact on Entrepreneurial Training: An Analytical Study at the Ministry of Labor and Social Affairs

Ali Abd Al-Salam Abd Al-Daem

*Department of Financial and Islamic Banking Sciences – Al-Iraqia University,
ali.abd.abdualdaem@aliraqia.edu.iq*

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>

 Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Finance Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), and the [Public Administration Commons](#)

Recommended Citation

Al-Daem, Ali Abd Al-Salam Abd (2026) "The Roles of the Human Resources Management Director and Their Impact on Entrepreneurial Training: An Analytical Study at the Ministry of Labor and Social Affairs," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 16 : Iss. 1 , Article 1.
Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact Mjaes@mu.edu.iq.

The Roles of the Human Resources Management Director and Their Impact on Entrepreneurial Training: An Analytical Study at the Ministry of Labor and Social Affairs

Asst. Prof. Dr. Ali Abd Al-Salam Abd Al-Daem

Department of Financial and Islamic Banking Sciences – Al-Iraqia University

ABSTRACT

The research problem lies in the weak level of entrepreneurial training in Iraqi ministries despite the importance of the strategic roles of human resources management. The research gap is represented by the scarcity of empirical studies that measure the relative impact of the roles of the HR manager (according to Ulrich's model) in activating entrepreneurial training within the Iraqi public sector environment. Accordingly, this study aims to analyze the relationship between the roles of the Human Resources Management Director—as a strategic partner, administrative expert, developmental supporter, and change agent—and their impact on activating entrepreneurial training at the Ministry of Labor and Social Affairs in Iraq, in order to identify the most influential role and provide evidence-based recommendations. The study adopted the descriptive-analytical approach. Data were collected through a questionnaire specifically designed for this purpose and distributed to a purposive sample of (82) managers and employees concerned with training and human resources management in the ministry. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), applying various statistical techniques, including Cronbach's alpha to measure internal consistency, multiple linear regression, and analysis of variance (ANOVA). The study yielded several key findings, most notably the existence of a statistically significant effect of the roles of the Human Resources Management Director on entrepreneurial training, as these roles explained (86.5%) of the variance in the level of entrepreneurial training. The results also showed that the role of the strategic partner was the most influential, followed by the role of the developmental supporter, while the role of the change agent was the least influential. In light of these findings, the study recommended several measures, the most important of which include strengthening the role of the change agent in the work environment, linking human resources management policies and procedures to entrepreneurial training programs, creating an organizational environment supportive of initiative and creativity, and redesigning current training programs to align with the requirements of entrepreneurship.

Keywords: Human Resources Management, Entrepreneurial Training, Strategic Partner, Change Agent, Ministry of Labor and Social Affairs.

Received 4 October 2025; Revised 2 December 2025; Accepted 13 December 2025
Available online 31 March 2026

Corresponding author: Asst. Prof. Dr. Ali Abd Al-Salam Abd Al-Daem
E-mail address: ali.abd.abdualdaem@aliraqia.edu.iq

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1558>

2572-5386/© 2026 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

أدوار مدير إدارة الموارد البشرية وأثرها بالتدريب الريادي: دراسة تحليلية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

أ.م.د. علي عبد السلام عبد الدائم

قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية - الجامعة العراقية

الملخص

تمثلت المشكلة البحثية في ضعف مستوى التدريب الريادي في الوزارات العراقية على الرغم من أهمية أدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، فيما تمثلت الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التجريبية التي تقيس التأثير النسبي لأدوار مدير الموارد البشرية (وفق نموذج أولريك) في تفعيل التدريب الريادي في بيئة القطاع الحكومي العراقي. لذلك هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أدوار مدير إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، وخبير إداري، وداعم تنموي، ووكيل تغييري، وتأثيرها في تفعيل التدريب الريادي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في العراق، لتحديد الدور الأكثر تأثيراً وتقديم توصيات قائمة على الأدلة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة قصدية مكونة من (82) مديراً وموظفاً معني بالتدريب وإدارة الموارد البشرية في الوزارة. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مع تطبيق أساليب إحصائية متنوعة شملت معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي، والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين. أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأدوار مدير إدارة الموارد البشرية في التدريب الريادي، حيث فسرت هذه الأدوار ما نسبته (86.5%) من التباين في مستوى التدريب الريادي. كما بينت النتائج أن دور الشريك الاستراتيجي كان الأكثر تأثيراً، يليه دور الداعم التنموي، في حين جاء دور الوكيل التغييري الأقل تأثيراً. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: تعزيز دور الوكيل التغييري في بيئة العمل، وربط سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية ببرامج التدريب الريادي، والعمل على تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للمبادرة والإبداع، وإعادة تصميم برامج التدريب الحالية لتتوافق مع متطلبات ريادة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التدريب الريادي، الشريك الاستراتيجي، الوكيل التغييري، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

تم الاستلام في 4 تشرين الأول 2025؛ تم المراجعة في 2 كانون الثاني 2025؛ تم القبول في 13 كانون الثاني 2025
متاح على الإنترنت 31 آذار 2026

المؤلف المراسل: أ.م.د. علي عبد السلام عبد الدائم
عنوان البريد الإلكتروني: ali.abd.abdualdaem@aliraqia.edu.iq

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1558>

المقدمة

تواجه المؤسسات الحكومية في عصر التحولات المتسارعة تحدياً يتمثل في ضرورة إعداد موارد بشرية قادرة على الابتكار والتكيف مع متغيرات بيئة العمل. ويُعد مدير إدارة الموارد البشرية محوراً أساسياً في هذه العملية من خلال قيامه بأدوار استراتيجية ووظيفية تساهم في تعزيز كفاءة الأفراد وتطوير قدراتهم. وفي هذا السياق، برز مفهوم التدريب الريادي كأحد أهم الأدوات الحديثة لبناء الطاقات البشرية، إذ يركز على تنمية روح المبادرة والقدرة على التفكير الابتكاري وتحمل المخاطر. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في تحليل العلاقة بين أدوار مديري إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في التدريب الريادي داخل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بوصفها من المؤسسات الحكومية التي تعنى بشكل مباشر بتطوير رأس المال البشري في المجتمع.

الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة

- 1- أولاً: - المعضلة الفكرية / تكمن المعضلة الفكرية في التناقض الواضح بين المبادئ النظرية للإدارة الحديثة للموارد البشرية - التي ترفع من شأن مدير الموارد البشرية ليكون شريكاً استراتيجياً ووكيلاً للتغيير ورواداً للابتكار - وبين النماذج التقليدية السائدة في العديد من المؤسسات الحكومية. هذا الفجوة تتسع بشكل خاص عند الربط مع مفهوم «التدريب الريادي» الذي لا يقتصر على تنمية المهارات الفردية فحسب، بل يهدف إلى غرس ثقافة المبادرة والمخاطرة المحسوبة والإبداع داخل الجهاز البيروقراطي، وهو ما يتعارض جوهرياً مع الطبيعة الهرمية والمقاومة للتغيير السائدة في مثل هذه البيئات. بمعنى آخر، هناك غياب لإطار نظري واضح يربط تحويل أدوار مدير الموارد البشرية من الإداري إلى الريادي كشرط أساسي لتفعيل التدريب الريادي.
- 2- ثانياً: - المعضلة التطبيقية (المشكلة الميدانية) / رغم الادعاءات بتبني مفاهيم الإدارة الحديثة، لا تزال ممارسات مديري الموارد البشرية في العديد من الوزارات، ومنها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، حبيسة الإجراءات الروتينية وإدارة الملفات (كالمحاضرات التدريبية التقليدية، وإدارة الرواتب، والمتابعة اليومية). هذا القصور يحول دون تحويل التدريب من كونه نشاطاً روتينياً إلى استثمار استراتيجي يخلق كوادراً قادرة على قيادة التغيير وابتكار الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة التي تُعنى بها الوزارة. فالبيئة التطبيقية تفتقر إلى الآليات والمحفزات التي تمكن مدير الموارد البشرية من القيام بأدواره الحديثة التي من شأنها أن تجعل التدريب «ريادياً» في مخرجاته. والمشكلة هي فجوة مزدوجة: فجوة فكرية في الربط بين التحول في الأدوار وتفعيل التدريب الريادي، وفجوة تطبيقية حيث تبقى الممارسات الفعلية حبيسة النمط التقليدي، مما يحول دون تحقيق الأثر التنموي المنشود للموارد البشرية في القطاع الحكومي، وعلى الرغم من إدراك المؤسسات الحكومية لأهمية الموارد البشرية، إلا أن هناك قصوراً في تفعيل الأدوار الحديثة لمديري الموارد البشرية، وبخاصة في ربطها بمفاهيم التدريب الريادي. وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما تأثير أدوار مدير إدارة الموارد البشرية في تفعيل التدريب الريادي داخل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية:
 - ما أبرز أدوار مدير إدارة الموارد البشرية المعتمدة في الوزارة؟
 - ما مستوى تطبيق التدريب الريادي داخل الوزارة؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار مدير إدارة الموارد البشرية والتدريب الريادي؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تقدمه من إسهامات على الصعيدين النظري والتطبيقي، على النحو الآتي:

1. الأهمية العلمية والنظرية:

- 1- تسدُّ هذه الدراسة فجوةً في الأدبيات الإدارية من خلال ربط متغيرين مستقلين، هما التحول في أدوار مدير الموارد البشرية (من الإداري إلى الاستراتيجي والريادي)، مع متغير تابع مستجد هو التدريب الريادي. فهي لا تكتفي بدراسة كل متغير على حدة، بل تبحث في طبيعة العلاقة والتأثير بينهما.
- 2- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يمكن أن يكون أساساً لدراسات لاحقة في سياقات مؤسسية مختلفة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وذلك من خلال تحديد المكونات الرئيسية للأدوار الحديثة وعلاقتها بتحقيق أهداف التدريب الريادي.
- 3- تُسهم في تعميق الفهم النظري لمفهوم «التدريب الريادي» من خلال تجسيده في بيئة تطبيقية غير ربحية، هي المؤسسة الحكومية، مما يوسع نطاق التطبيق خارج الإطار التقليدي للشركات الريادية.

2. الأهمية التطبيقية والميدانية:

- 1- تزوّد هذه الدراسة صانعي القرار والإدارة العليا في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بتشخيص دقيق للواقع الحالي، يحدد نقاط القوة والضعف في كل من أدوار مديري الموارد البشرية وبرامج التدريب القائمة.
- 2- تقدم نتائج الدراسة خارطة طريق عملية لإعادة هندسة برامج تطوير القدرات البشرية في الوزارة، وتحويلها من أنشطة روتينية تهدف إلى سد العجز إلى استثمار استراتيجي يبني قدرات ريادية، ويعزز ثقافة الابتكار والحلول الإبداعية للمشكلات الاجتماعية.
- 3- توفر معايير ومؤشرات قياس يمكن للوزارة استخدامها في تقويم فاعلية برامجها التدريبية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وليس فقط أعداد المنفذ منها.

3. الأهمية المستقبلية والاستشرافية:

- 1- يمثل الإطار المقترح الذي ستخلص إليه الدراسة نموذجًا استرشاديًا يمكن تعميمه على الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى في العراق، التي تتشارك في نفس البيئة التشغيلية والتحديات.
- 2- تساهم في دعم أهداف الرؤى الوطنية والاستراتيجيات الحكومية الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال استثمار رأس المال البشري وتطويره، حيث أن بناء كوادر بشرية ريادية هو حجر الزاوية في أي عملية تنمية حقيقية.
- 3- تفتح آفاقًا جديدة لتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، لجعلها أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العصر وقادرة على استقطاب والاحتفاظ بالمواهب المبدعة.

أهداف الدراسة

- 1- تحديد الأبعاد الأساسية لأدوار مدير إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- 2- قياس مستوى ممارسة التدريب الريادي في الوزارة.
- 3- اختبار العلاقة بين أدوار مدير إدارة الموارد البشرية والتدريب الريادي.

مخطط البحث الفرضي

- 1- المتغير المستقل: أدوار مدير إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، الداعم التنموي/المطور، الوكيل التغييري).
- 2- المتغير التابع: التدريب الريادي (تنمية المعارف الريادية، تنمية المهارات الريادية، تعزيز السلوكيات الريادية، تنمية التوجه الريادي)
- 3- العلاقة الفرضية: كلما كانت أدوار مدير إدارة الموارد البشرية أكثر فاعلية، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى التدريب الريادي.

فرضيات الدراسة

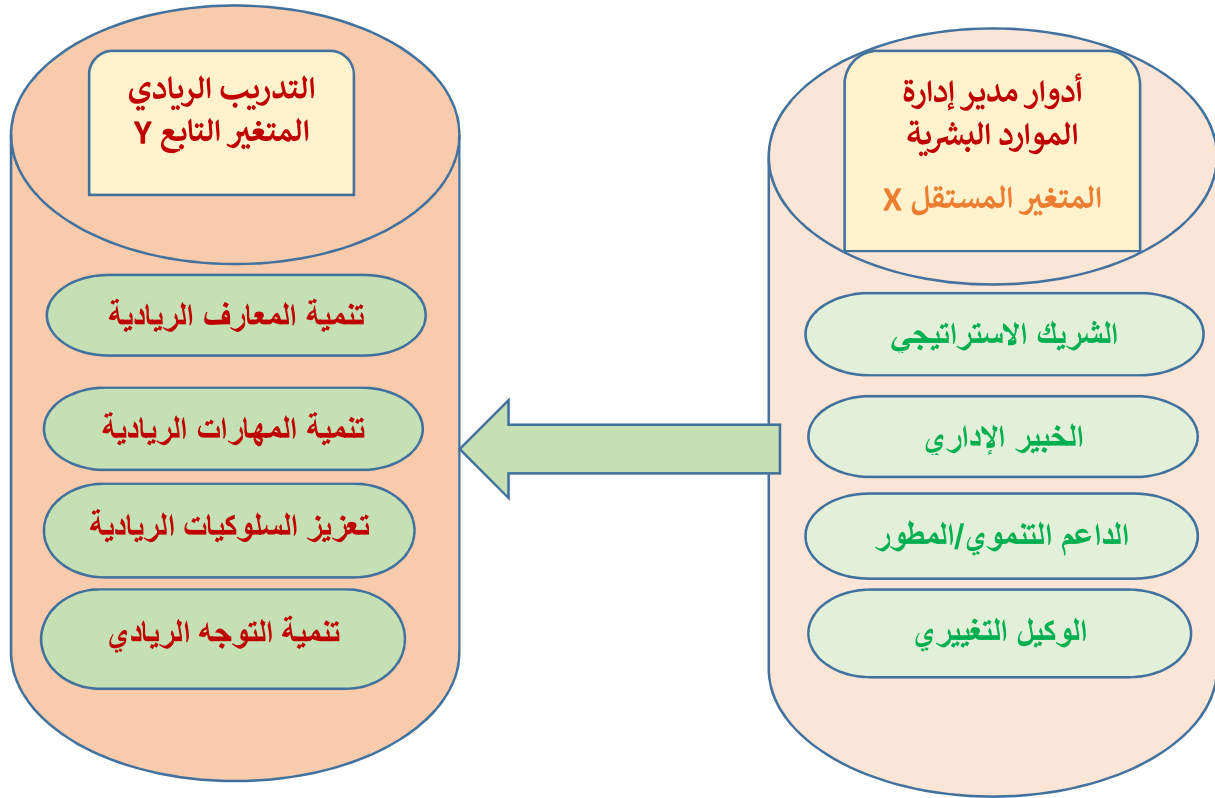
- 1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأدوار مدير إدارة الموارد البشرية في التدريب الريادي.
- 2- الفرضيات الفرعية:
- 3- الفرضية الأولى: - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشريك الاستراتيجي في التدريب الريادي.
- 4- الفرضية الثانية: - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخبير الإداري في التدريب الريادي.
- 5- الفرضية الثالثة: - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للداعم التنموي/المطور في التدريب الريادي
- 6- الفرضية الرابعة - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوكيل التغييري في التدريب الريادي.

منهجية الدراسة

- 1- نوع البحث: الوصفي التحليلي.
- 2- أداة جمع البيانات: استبانة موجهة إلى مديري الشعب والأقسام والموظفين المعنيين بالتدريب بالوزارة.
- 3- أسلوب التحليل: استخدام الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد).

مجتمع الدراسة وعينته

- 1- مجتمع البحث: جميع العاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية أو التدريب.
- 2- عينة البحث: عينة قصدية تشمل مديري الإدارات والأقسام وعددًا من الموظفين في دوائر التدريب.



الشكل رقم (1): المخطط الفرضي للبحث من اعداد الباحث

حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (المركز الرئيسي في بغداد).
- 2- الحدود الزمانية: سنة 2025.

أساليب جمع البيانات والمعلومات في الدراسة

اعتمد البحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية (الأدبيات السابقة)

الكتب والمجلات العلمية المحكمة في مجالات إدارة الموارد البشرية، التدريب الريادي، والإدارة الاستراتيجية.

الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت أدوار مدير الموارد البشرية أو التدريب الريادي.

التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية أو المؤسسات ذات العلاقة.

ثانياً: المصادر الأولية (الميدانية)

تم جمع البيانات الميدانية باستخدام: الاستبانة (Questionnaire): صممت استبانة مغلقة ومضمّنة بعدد من المقاييس (مقياس ليكرت

الخماسي)، وزعت على عينة من (82) مديراً وموظفياً في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

تضمنت محورين رئيسيين:

- 1- محور أدوار مدير الموارد البشرية (يشمل 4 أبعاد).
 - 2- محور التدريب الريادي (يشمل 4 أبعاد أيضاً).
- الملاحظة (Observation): تمت ملاحظة سير بعض برامج التدريب القائمة في الوزارة لفهم طبيعة الممارسات التدريبية الحالية.

ضمان صدق وثبات الأداة:

- 1- الصدق (Validity): عرضت الاستبانة على محكمين مختصين للتأكد من مناسبتها وشموليتها.
- 2- الثبات (Reliability): تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت قيمته مرتفعة (أكثر من 0.90)، مما يؤكد اتساق فقرات الاستبانة وموثوقيتها.

طريقة التحليل: عولجت البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، استخدمت أساليب إحصائية وصفية واستدلالية مثل:

- 1- الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 2- معامل الارتباط (Pearson).
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

هذه الأساليب ساعدت في تحقيق الموضوعية والدقة في قياس المتغيرات والوصول إلى استنتاجات موثوقة.

الجانب النظري للبحث

أولاً: أدوار مدير إدارة الموارد البشرية

يعتبر مدير الموارد البشرية الماهر والذي يشرف على جميع جوانب ممارسات وعمليات الموارد البشرية والذي يدعم احتياجات العمل وضمان التنفيذ السليم لاستراتيجية المنظمة وأهدافها والهدف من ذلك هو تعزيز قيم الشركات وتمكين نجاح الأعمال من خلال إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تصميم الوظائف، والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وتغييرات دورة التوظيف، وإدارة المواهب. (Stelian PÂNZARU, 2016:10)

مفهوم أدوار مدير إدارة الموارد البشرية

ان أدوار إدارة الموارد البشرية هي علم وفن تطوير وتنفيذ سياسة الاستراتيجية وسياسة الموظفين لتحقيق أقصى كفاءة لأهداف المنظمات. (Petrescu, 2007, 156) وتحتاج أدوار مدير الموارد البشرية أيضاً إلى مهارات إدارية، أي قدرات القيادة، والمسؤولية، والكاريزما، وتوجيه الأهداف (المبادئ الذكية)، والقدرة على إدارة الفرق والذكاء العاطفي، والصراحة، والمبادئ الأخلاقية، والاستمرار في التغلب على العقبات. (Tatjana Gerginova, 2022, 4)

أهمية أدوار مدير إدارة الموارد البشرية /

تعتمد المنظمات التركيز لأدوار المدير التي تعزيز الأفكار الإبداعية، على تسهيل التفاعلات ومشاركة المعلومات بين موظفيهم، كشرط أساسي للنجاح وهي دعم حقيقي للممارسة الإدارية، خاصة في الوقت الحاضر عندما تبدأ إدارة الموارد البشرية نتائج زيادة كفاءة كل من مزيج من الموارد وعمليات العمل، الجمع العقلاني لنتائج مكوناته " العمل الفردي، ودرجة استخدام المواد والمالية والموارد المعلوماتية على مستوى المنظمة. (Dragomir, C.:2013, 82).

اهداف أدوار مدير إدارة الموارد البشرية

تعتمد اهداف مدير الموارد البشرية والتي تضمن التنفيذ المناسب لاستراتيجية المنظمة وأهداف الرئيسية للمدير هي:- (Miceski, Micev, 2019,10)

- 1- تطوير وتنفيذ استراتيجيات ومبادرات الموارد البشرية تتماشى مع استراتيجية العمل الشاملة.
- 2- سد الإدارة وعلاقات الموظفين من خلال معالجة المطالب أو المظالم أو القضايا الأخرى.

إدارة عملية التوظيف والاختيار

اذ يعتمد أدوار مدير الموارد البشرية لمتطلبات تجربة عمل مثبتة كمدير للموارد البشرية أو غيرها من المدير التنفيذي للموارد البشرية وموجه نحو الأشخاص ونتائج مدفوعة وتجربة واضحة مع مقاييس الموارد البشرية ومعرفة أنظمة الموارد البشرية وقواعد البيانات والقدرة على الاستراتيجية المهنية إلى جانب مهارات القيادة ومهارات الاستماع والتفاوض والعرض التقديمي الممتازة والكفاءة لبناء العلاقات الشخصية وإدارتها بشكل فعال على جميع مستويات الشركة والمعرفة المتعمقة لقانون العمل وأفضل الممارسات الموارد البشرية. (Trivan, D., 2017:32)

أبعاد أدوار مدير إدارة الموارد البشرية

الكثير من الدراسات تستند إلى نموذج (Ulrich 1997) الذي يُعد الأكثر شيوعاً، حيث حدد أربعة أبعاد رئيسية لبيان أدوار المدير وهي:

(Mensah Carcoo,2025:12) -

- 1- الشريك الاستراتيجي (Strategic Partner): هو مساهمة المدير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ودعم وتحقيق أهداف المنظمة. حيث يعتبر الشريك الاستراتيجي مكمل لوظائف ذات قيمة مضافة لأي منظمة، وهكذا أظهرت الدراسات أن أفضل الشركات قادرة على تحقيق كل من التميز التشغيلي والاستراتيجي في نظام الموارد البشرية الخاصة بها (Shrestha, P.:2019,23). وصرح أولريش (1997) أن وظائف الموارد البشرية تحتاج إلى أن تصح استباقية استراتيجية تحتاجها الموارد البشرية إلى تجاوز الخبرة الإدارية وأن تكون خبيراً في الأعمال الاستراتيجية مثل الشراكات وإدارة التغيير والدعوة وتركيز على الممارسة والهيكل والأنشطة التي تحدد فعالية الموارد البشرية، مع اهتمام خاص لتطوير شريك الأعمال والأعمال التجارية القدرة الاستراتيجية داخل وظائف الموارد البشرية (Lawler & Mohrman:2003,13). لقد ركزت العديد من المنظمات العالمية لإمكانية وجود الموارد البشرية كشريك استراتيجي إذ تمر المؤسسات بتغييرات مثيرة مع ضخامة تداعيات إدارة الموارد البشرية، وقد يكون مهماً بسبب النشر السريع لتكنولوجيا المعلومات وارتفاع مقدار المعرفة والبيئة التجارية المتغيرة بسرعة وتعقيد العمل، لقد جعلت التغييرات المختلفة حاجة إلى موارد بشرية قوية لنجاح عمل الشريك الاستراتيجي (Dhruba, Nischal,2022:2).
- 2- الخبير الإداري/الخبير الوظيفي (Administrative Expert): تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا. يجب أن يكون محترفو الموارد البشرية مختصة في عدد من المجالات المختلفة بما في ذلك اتخاذ القرارات الاستراتيجية العمليات. ولقد يجادل (Ulrich, D: 1997,22) بأن بيئة الأعمال المتغيرة وتنمو لقد أدى التركيز على الإدارة الاستراتيجية إلى اكتساب وظائف الموارد البشرية والحالة والتأثير داخل المنظمات. بناءً على دراسة استقصائية شملت 256 من ممارسي الموارد البشرية من المستوى الأعلى إلى الأعلى، تحديد أدوار الخبير HRM أربعة: (1) التخطيط والسياسة الاستراتيجية للموارد البشرية (2) الأشعة تحت الحمراء إدارة التغيير (3) إدارة رفاهية الموظفين (4) تطوير وتوفير الخدمات الإدارية والوظيفية. وبينت (Jeanette,2009,3) يتم تنفيذ عمليات الموارد البشرية التقليدية مثل التوظيف والتدريب بكفاءة وبشكل فعال والفكرة الأساسية لهذا الدور هي في نظر الموظفين كتكاليف، ويمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليل هذه التكاليف وبالتالي زيادة الكفاءة أن تكون وظيفة الموارد البشرية القيمة إضافة في جميع خدماتها ويجب أن تُظهر صراحة قيمتها المنظمة، يتم تسليم بعض ممارسات الموارد البشرية من خلال الإدارية الكفاءة (أي التكنولوجيا) وغيرها من خلال السياسات والقوائم و التدخلات لتوسيع دور «الخبير الوظيفي».
- 3- الداعم التنموي/المطور (Employee Champion or Developmental Role): رعاية الموظفين، دعم احتياجاتهم، تعزيز الرضا والالتزام. تحاول HRM أيضاً الابتعاد عن «الإدارة الروتينية» لإدارة الموظفين وإلى نموذج «شراكة الأعمال»، مما يساهم في نهاية المطاف في الإنتاجية والأداء المالي للشركة، نتيجة لذلك يرى (Francis & Keegan: 2006,5) للانتقال نحو شراكة الأعمال وأن إدارة الموارد البشرية تعاني من «الفجوة الشرعية الاجتماعية» من حيث وظيفة الرعاية الاجتماعية التي تركز على الموظفين التقليديين وبالاعتماد على عمل أولريش (1997) أن دورين محتملين يمكن لمديري الموارد البشرية الوفاء به هما «شريك الأعمال» و «بطل الموظفين» مع الإدارة الأخيرة أكثر من الإرشادات، فإن هذه الاستراتيجية المثالية لنجاح المنظمات للتركيز المتزايد على شراكة الأعمال والدور المميز الممنوح للضرورات الاستراتيجية قد يفسر تحديد الأدوار التي يعتقد محترفو الموارد البشرية المحتملين أنها ستفي في مكان العمل. (Dennis,et.al:2008,6)
- 4- الوكيل التغيير (Change Agent): قيادة التغيير، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. فإن وكلاء التغيير من المدراء والموظفين كما بينها (Kinicki & Williams: 2008,11) هم أهم جانب من جوانب المنظمة، فقط استخدموا دراسة هوثورن كمثال أن الأفراد في الواقع تشارك في المنتج أو الخدمة في أفضل وضع للكشف عن فرص التحسينات للمنظمات. لقد طورت بعض الأسئلة التي يجب على المدراء أن يطرحوا على أنفسهم ليصبحوا وكلاء تغيير فعال، الأول يتعلق بالموظف الذي يتحكم في التغيير وتنفيذه: هل هناك شيء يمكنني القيام به للمنظمة كمكان أفضل؟ والسؤال الثاني هو أكثر استقلالية ويتعلق بالمدراء الذين يأخذون مسؤولية التغيير: هل هناك شيء أحتاجه شخصياً إلى التغيير لجعل نفسي موظفًا أفضل. (Allen:2009,2)، يقول البروفيسور Jerry Gilley في جامعة ولاية كولورادو (2009)، «أنك أنت لا يمكن تمكين أي شخص، يجب عليهم تمكين أنفسهم». أن تكون ناجحاً هو أن الأشخاص الذين يشكلون المنظمة يجب أن يتحملوا السيطرة ويعملون على عمل المبادرة للتغيير يؤثر على الناس، لكن التغيير يجب أن يأتي من الموظفين الذين تم توظيفهم بالفعل والذين يؤدون على المستوى الأمثل. (Gilly & Maycunich, 2019)

تمت مناقشة أدوار مدير الموارد البشرية باختصار في رأي الباحث تعتمد على: الدور الاستشاري: أحد الأدوار الرئيسية لمدير الموارد البشرية، هو تقديم المشورة للإدارة العليا في الأمر المتعلق بإدارة وتطوير الموارد البشرية، من أجل تحقيق الأشياء التنظيمية، والإجراءات التي قد تخلق تغييراً محسوساً في أذهان العمال للمساعدة في عملية التحول للديناميكية. ودور مؤيد ليتأكد مدير الموارد البشرية من المجالات المحتملة للصراع والاختلافات بين العمال والإدارة، والتنبؤ بالمدى، والكمية من الخسارة التي قد تحدث، وقد تعاني الإدارة من الخسارة وتتخذ تدابير علاجية مسبقاً عن طريق تطوير الثقافة التنظيمية والدور التنموي ليعمل على تنمية العمال لتحقيق أهداف المنظمة من قبل مدير الموارد البشرية من خلال تحسين المعرفة، والمهارة، والقدرات، والاستعداد، والمواقف، والقيمة، والمعتقدات، تحت إشراف المؤسسة الديناميكية إلى موظفين ديناميكين وتحول عقلية الموظف في عملية الديناميكية ويتخذ مدير الموارد البشرية جميع التدابير الممكنة لنمو وتطوير الموظفين من خلال صياغة سياسات الموارد البشرية في مسألة التدريب والتخطيط الوظيفي والتنمية والاستشارات و كما له دور الوسيط ليعمل مدير الموارد البشرية كشخصية رابط بين نقابات العمالة والإدارة العليا من أجل القضاء على اختلافات الآراء التي ظهرت في عملية تسوية النزاعات. يأخذ مبادرة لفرز المشكلات من خلال عملية التفاوض الجماعية/ المفاوضات الجماعية ودور الحافز لتمثل إحدى وظائف مدير الموارد البشرية في تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم الخاصة، وكذلك الأهداف التنظيمية تؤدي مدير الموارد البشرية مثل هذا الدور عن طريق تقديم مخططات المكافآت. يساعد دور مدير الموارد البشرية في إنشاء الفهم المتبادل والثقة المتبادلة والثقة المتبادلة على تحفيز الموظفين على التفوق في مستوى أدائهم. وهذا يوصلنا إلى التحليل النقدي لأدبيات أدوار مدير إدارة الموارد البشرية وتتمثل ان الأدبيات المقدمة رحلة تطور دور مدير الموارد البشرية من المسؤول الإداري الروتيني إلى الشريك الاستراتيجي. إلا أن التحليل النقدي لهذه الأدبيات يكشف عن عدة فجوات وتحديات، لا سيما عند تطبيقها في السياق الحكومي الذي تدرس فيه هذه الدراسة وأهمها: -

الهيمنة النموذجية وإغفال السياق (الهيمنة المفاهيمية):

- 1- هيمنة نموذج أولريش (Ulrich): يُهيمن نموذج أولريش (1997) على الحقل المعرفي، حيث أصبح مرجعية شبه وحيدة لفهم الأدوار. بينما قدم النموذج إطاراً قيماً، إلا أن تكرار استخدامه في الدراسات دون نقد قد يحجب نماذج أخرى قد تكون أكثر ملاءمة للبيئات غير الربحية أو البيروقراطية. هناك سؤال حول مدى شمولية هذا النموذج وملاءمته لوزارة تتميز بهيكل هرمي صارم وأهداف غير ربحية.
- 2- التركيز على السياق الخاص: معظم الدراسات المؤسسة لهذه الأدوار (كدراسات أولريش، وفرانيسيس، وكينغان) استندت إلى سياق المنظمات الربحية في القطاع الخاص. هذه البيئات تتميز بمرونة وتركيز على الميزة التنافسية والربح، وهو ما يختلف جوهرياً عن بيئة الوزارة التي تحكمها القوانين واللوائح الثابتة والأهداف الاجتماعية والسياسية. لذلك، فإن قابلية تطبيق هذه الأدوار «الحديثة» في البيئة الحكومية ليست نقلاً حرفياً، بل تحتاج إلى إعادة صياغة تتناسب مع طبيعتها.

الفجوة بين الطموح النظري والواقع التطبيقي (التناقض العملي):

- 1- الصراع الداخلي في الأدوار: تشير الأدبيات، ولو بشكل غير مباشر، إلى صراع محتمل بين هذه الأدوار. على سبيل المثال، قد يتعارض دور «بطل الموظفين» الذي يركز على الرعاية والرفاهية، مع دور «الشريك الاستراتيجي» الذي قد يضطر لاتخاذ قرارات صعبة لتقليل التكاليف أو إعادة الهيكلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. في البيئة الحكومية، يظهر هذا التناقض بوضوح بين دور «الخبير الإداري» الملتزم باللوائح بشكل صارم، ودور «وكيل التغيير» الذي يسعى لتحطيم البيروقراطية.
- 2- غياب ترتيب الأولويات: لا توضح الأدبيات بشكل كافٍ أولوية هذه الأدوار في ظل ظروف تنظيمية مختلفة. هل يجب أن يكون مدير الموارد البشرية في الوزارة «خبيراً إدارياً» قبل أن يكون «شريكاً استراتيجياً»؟ الإجابة غير واضحة في النماذج النظرية، مما يخلق ارتباكاً تطبيقياً.

تحدي القياس والمؤشرات (الإشكالية):

غموض المؤشرات القابلة للقياس: بينما تصف الأدبيات الأدوار بشكل واسع، فإنها تقدم مؤشرات عملية محدودة لقياس مدى نجاح المدير في أداء كل دور. كيف تُقاس، كميًا أو نوعيًا، مدى فعالية مدير الموارد البشرية كـ «شريك استراتيجي» في وزارة العمل؟ هذا الغموض يجعل من الصعب اختبار هذه النماذج اختباراً عملياً دقيقاً في الدراسة الميدانية.

نقد التطبيق في القطاع الحكومي (الفجوة السياقية):

- 3- القيود الهيكلية والقانونية: يتجاهل النقاش النظري العام في كثير من الأحيان القيود الهيكلية الصارمة في القطاع الحكومي. صلاحيات مدير الموارد البشرية في التوظيف والترقية والمكافآت غالباً ما تكون مقيدة بأنظمة مركزية، مما يقيد بشكل كبير قدرته على أن يكون «شريكاً استراتيجياً» أو «وكيل تغيير» بالمعنى الكامل الذي تصفه أدبيات القطاع الخاص.

4- ثقافة المقاومة والروتين: تؤكد الأدبيات على دور «وكيل التغيير»، لكنها لا تتعمق بشكل كافٍ في كيفية التغلب على الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير والسائدة في many المؤسسات الحكومية. قدرة المدير على قيادة التغيير في مثل هذه البيئة هي التحدي الحقيقي الذي لم يتم التطرق إليه بشكل كافٍ في النماذج النظرية السائدة.

الخلاصة والإطار النظري المقترح للدراسة:

ينبني على هذا التحليل النقدي أن الإشكالية الرئيسية ليست في عدم وضوح الأدوار نظرياً، بل في فجوة التطبيق الناجمة عن:

- 1- عدم ملاءمة النماذج العالمية للسياق المحلي (الوزارة).
- 2- الصراعات الداخلية بين متطلبات الأدوار المختلفة.
- 3- القصور في آليات القياس التي تثبت فاعلية هذه الأدوار.

لذلك، تقترح هذه الدراسة اعتماد إطار تكاملي نقدي لدراسة أدوار مدير الموارد البشرية، يقوم على:

- 1- تفكيك نموذج أولريش واختبار كل بُعد على حدة في سياق الوزارة لقياس مدى تحققه ومدى ملاءمته.
- 2- بحث إمكانية وجود تسلسل هرمي أو تطوري لهذه الأدوار في البيئة الحكومية (ربما تبدأ من «الخبير الإداري» كشرط أساسي قبل الانتقال إلى أدوار أكثر استراتيجية).
- 3- ربط هذه الأدوار بشكل مباشر بمخرجات محددة وقابلة للقياس، وأهمها في هذه الدراسة: تفعيل التدريب الريادي. فدور «وكيل التغيير» و«الداعم التنموي» يجب أن يترجما بشكل ملموس في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تُعزز الابتكار والمبادرة.

بهذه الطريقة، لا تكتفي الدراسة بوصف الأدوار، بل تنتقل إلى تحليل نقدي لفاعليتها في تحقيق تحول استراتيجي حقيقي في أهم عمليات التنمية البشرية وهو التدريب الريادي.

ثانياً: التدريب الريادي

تشكل ريادة الأعمال التأثير القوي على خلق فرص العمل لذلك يتم تعريف ريادة الأعمال على أنها عملية تحديد واستغلال الأعمال لإدخال منتجات أو خدمات جديدة في السوق إذ تشكل مجال عمل جديد يقدم وظائف لرجال الأعمال والموظفين وتعتبر ريادة الأعمال كرائد لطريقة تعزيز وصناعة التوظيف اما التدريب الريادي هو مزيج بين المهارات والمعرفة اللازمة لضمان النجاح لتطوير الموارد البشرية. (Michael M. Gielnik et al: 2013,331)

1- أهمية التدريب الريادي يشكل تدريب ريادة الأعمال الذي يوفر مهارات تنظيم المشاريع عامل تكميلي مهم تمكين الناس من الاستفادة من المواهب بينات الأعمال. بشكل عام، هو التفاعل بين النفسي والسياسي العوامل التي تؤدي إلى ريادة الأعمال. تمثل أهمية التدريب الريادي في بناء القدرات الفردية والجماعية عبر تنمية المهارات الابتكارية، وتعزيز التكيف مع بيئات العمل المتغيرة، وخلق فرص عمل جديدة تساهم في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، كما يمكن التدريب الريادي الأفراد من تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشروعات واقعية، ويساهم في سد الفجوة بين التعليم وسوق العمل، بالإضافة إلى تطوير الجوانب الشخصية والقيادية لدى المشاركين وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية: يزود التدريب الريادي الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى حلول مبتكرة. (W. Chan & Renée: 2025,11)

2- أهداف التدريب الريادي يعتمد هدف الريادي ان تضع الخطوة محددة للتركيز على العمل لتعزيز ريادة الأعمال و السلوك الموجه إلى الأهداف جانبان مهمان عند اتخاذ إجراء لتحقيق هدف، الجانب الأول هو تسلسل العمل إذ يتكون تسلسل الإجراء من الخطوات المختلفة التي ينطوي عليها اتخاذ إجراء و هذه الخطوات هي تحديد الأهداف، والبحث عن المعلومات، وتكوين خطط الإجراءات، والتنفيذ والمراقبة وفي النهاية طلب التعليقات. من أجل اتخاذ إجراءات، الأفراد يجب تحديد ما يريدون تحقيقه (تحديد الأهداف)، والبحث عن المعلومات ذات الصلة وإنجاز الأهداف، حدد خطة عمل لكيفية حصولهم على الهدف، لتنفيذ ومراقبة خطة العمل، وجمع ملاحظات حول ما إذا كان لديهم حق لهدفهم أو ما إذا كان عليهم تعديل خطط العمل الخاصة بهم، الجانب الثاني هو النموذج العقلي المنطوق وهو التمثيل المعرفي للعمل وهي تشتمل على معرفة الناس بالإجراءات ذات الصلة لكيفية تنفيذ الإجراءات، وعن البيئة التي يعمل فيها الأفراد.

3- نظرية التدريب الريادي توفر نظرية تنظيم العمل إطار عمل مفيد لتطوير التدريب مدخلات لتعزيز اتخاذ إجراءات وتقسّم الى أولاً: التدخلات التدريبية يجب النظر في تسلسل الإجراءات والتأكد من أن المشاركين قادرين وبدافع لتحديد الأهداف، وتشكيل خطط العمل، وتنفيذ ومراقبة الإجراءات، والبحث لردود الفعل ذات الصلة بعد التدريب. ثانياً: يجب على المشاركين الحصول على متطور النموذج العقلي الجراحي الذي يحتوي على المعرفة ذات الصلة بكفاءة أداء الإجراءات. يجب أن تكون المعرفة جاهزة للعمل، مما يعني أن المعرفة يجب أن يكون من السهل تطبيق وإبلاغ كيفية القيام بالأشياء. (Rosnani,el.at:2011,17)

تشير النظرية إلى العديد من العناصر التعليمية للنظر بشكل صحيح في تسلسل الإجراءات والنموذج العقلي المنطوق في التدريب. أولاً، يجب أن يعلم التدريب القائم على الأدلة مبادئ العمل. مبادئ العمل هي الاستدلال (أو قواعد الإلغاء) المستمدة من النظرية والأدلة العلمية. توفر مبادئ العمل معرفة محددة حول كيف تتجول في المهام وإنجازها. مبادئ الإجراءات التعليمية فعالة طريقة لتغيير وتحسين النموذج العقلي للناس في منطقة معينة ثانياً، يجب أن يكون التدريب الموجهة نحو العمل. هذا يعني أنه يجب توجيه المشاركين للانخراط في ممارسة نشطة والتعلم من خلال العمل. ممارسة وتكرار تأثير تدريب زيادة الأعمال على سلوك زيادة الأعمال السلوك المستهدف أثناء التدريب مهم للمعالجة العميقة والروتين محتوى التدريب. علاوة على ذلك، فإن الممارسة النشطة هي مفتاح تطوير واقعية والنموذج العقلي المنطوق المتطور لأن الممارسة النشطة ضرورية للتحويل مجردة (التصريح) المعرفة إلى المعرفة العملية (الإجرائية). أخيراً، تؤكد نظرية تنظيم العمل على أهمية التغذية المرتدة للتدريب الفعال. (Drexler:2014,44, Fischer) يجب أن يتلقى المشاركون ردود فعل إيجابية وسلبية، ردود الفعل الإيجابية لديها ملف تحفيز الوظيفة لأنها تشير إلى أن المشاركين يحرزون تقدماً وإنه تعزيز لأفعال فعالة. توفر التغذية المرتدة السلبية المشاركين مع معلومات حول الإجراءات غير الوظيفية، وبالتالي يساهم في تحسين النموذج العقلي المنطوق. التغذية المرتدة السلبية لها وظيفة محفزة بسبب كشفها عن وجود فجوة بين الوضع الحالي والدور النهائي المطلوب، مما يدفع الافراد لاستثمار جهد إضافي لتحقيق أهدافهم. شكل خاص من أشكال السلبية ردود الفعل ترتكب أخطاء. تؤكد نظرية تنظيم العمل على أهمية ارتكاب أخطاء في التدريب. التفكير في أسباب الأخطاء (على سبيل المثال، ما كان التفكير عندما ارتكبت الخطأ) وتقليل العاطفة السلبية التي غالباً تؤدي النتائج من الأخطاء إلى نموذج عقلي أفضل، وفرضيات جديدة، وأكثر تواتراً الاستكشاف والتعامل الأفضل مع الأخطاء (Drexler,el.at:2014,10)

أبعاد التدريب الريادي الدراسات التي تناولت "التدريب الريادي" أو "التدريب على زيادة الأعمال" ركزت غالباً على الأبعاد التالية: (Alexander & Yves: 2020,120)

- 1- تنمية المعارف الريادية (Entrepreneurial Knowledge): تزويد المتدربين بالمفاهيم والنظريات والأساسيات الخاصة بزيادة الأعمال.
- 2- تنمية المهارات الريادية (Entrepreneurial Skills): مثل مهارات حل المشكلات، التفكير الإبداعي، إدارة الوقت، التخطيط للمشاريع.
- 3- تعزيز السلوكيات الريادية (Entrepreneurial Behavior) مثل المبادرة، المخاطرة المحسوبة، القدرة على استثمار الفرص.
- 4- تنمية التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation/Attitude): تعزيز القيم والاتجاهات نحو الابتكار والاستقلالية والجرأة في اتخاذ القرار.

الجانب العملي للبحث

التمهيد

يُعد توصيف السمات الشخصية والديموغرافية لعينة البحث خطوة مهمة في التحليل العملي، حيث يوفر صورة واضحة عن خصائص المستجيبين البالغ عددهم (82) مديراً في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، من مجموع (100) استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة. إن فهم هذه الخصائص يسهل تفسير استجاباتهم تجاه متغيرات البحث ويوفر أساساً أكثر صلابة للنتائج.

الجدول (1): المعلومات الشخصية للعينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	السمة
84%	69	ذكر	النوع الاجتماعي
16%	13	أنثى	
100%	82	المجموع	العمر
15%	12	25 سنة فأقل	

37%	30	35-26	
30%	25	45-36	
11%	9	55-46	
7%	6	56 فأكثر	
100%	82	المجموع	
5%	4	دكتوراه	التحصيل الدراسي
9%	7	ماجستير	
28%	23	دبلوم عالي	
59%	48	بكالوريوس	
100%	82	المجموع	
59%	48	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي
33%	27	من 3-6 سنوات	
9%	7	أكثر من 6 سنوات	
100%	82	المجموع	

المصدر: أعدده الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

فيما يتعلق بالجدول (1) الذي يوضح المعلومات الشخصية:

- 1- النوع الاجتماعي: يتضح أن الذكور يشكلون الغالبية العظمى بنسبة (84%)، أي ما يعادل (69) فردًا، بينما بلغت نسبة الإناث (16%) ممثلة في (13) فردًا. ويشير هذا التوزيع إلى أن المناصب الإدارية العليا في الوزارة يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما قد يكون انعكاسًا لطبيعة بيئة العمل في القطاع العام أو لطبيعة الأدوار الإدارية التي تتطلب خبرة وممارسة طويلة. ومع ذلك فإن وجود نسبة من الإناث (16%) يمثل مؤشرًا إيجابيًا على مشاركة المرأة في المناصب القيادية، مما يعزز التنوع داخل بيئة العمل.
- 2- العمر: يظهر أن الفئة العمرية (26-35) جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة (37%) وبعدها (30) فردًا، تليها الفئة (36-45) بنسبة (30%) وبعدها (25) فردًا، ثم الفئة (25 سنة فأقل) بنسبة (15%) وبعدها (12) فردًا. في حين شكّلت الفئة (46-55) نسبة (11%) أي (9) أفراد، والفئة (56 فأكثر) نسبة (7%) أي (6) أفراد فقط. يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المديرين في الوزارة ينتمون إلى الفئات العمرية الوسطى، مما يعكس توازنًا بين عنصر الشباب والخبرة، ويؤهلهم للقيام بأدوارهم في دعم التدريب الريادي بكفاءة.
- 3- التحصيل الدراسي: يتبين أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون الأغلبية بنسبة (59%) أي (48) فردًا، يليهم حملة الدبلوم العالي بنسبة (28%) وبعدها (23) فردًا، ثم الماجستير بنسبة (9%) أي (7) أفراد، وأخيرًا الدكتوراه بنسبة (5%) ممثلة في (4) أفراد فقط. إن سيطرة حملة البكالوريوس تعكس طبيعة التدرج الوظيفي في الوزارة، بينما تمثل نسبة الدراسات العليا (دكتوراه وماجستير ودبلوم عالي) دليلًا على وجود قاعدة معرفية وعلمية يمكن استثمارها في دعم التدريب الريادي وتطويره.
- 4- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي: يتضح أن الغالبية من أفراد العينة يشغلون مناصبهم منذ أقل من (3) سنوات بنسبة (59%) أي (48) فردًا، تليها فئة من لديهم خدمة بين (3-6) سنوات بنسبة (33%) أي (27) فردًا، ثم فئة أكثر من (6) سنوات بنسبة (9%) أي (7) أفراد فقط. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المديرين حديثو العهد نسبيًا بمناصبهم الحالية، وهو ما قد يعكس على قابليتهم لتبني أساليب إدارية حديثة في التدريب الريادي، وفي الوقت ذاته يعكس حاجة الوزارة إلى تعزيز الاستقرار الوظيفي في بعض المواقع الإدارية لضمان تراكم الخبرة.

ثانياً: اختبار الثبات

تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة البحث، كونه من أكثر الأساليب شيوعًا لتقدير الاتساق الداخلي للفقرات. يشير ارتفاع قيمة هذا المعامل واقتربها من (1) إلى مستوى أعلى من الثبات، ويُفضل أن تتجاوز القيمة (0.70) لضمان موثوقية الأداة. وفي هذه الدراسة، جرى حساب معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات الرئيسة وللمقياس الكلي، وكما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2): قيم الثبات

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
أدوار مدير إدارة الموارد البشرية	40	0.901
التدريب الريادي	40	0.915
المقياس الكلي	80	0.938

المصدر: أعدده الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، بل إنها قريبة من (0.90)، وهو ما يعكس قوة الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وهذا يمنح الباحث ثقة عالية في صلاحية الأداة لاختبار العلاقة والتأثير بين أدوار مدير إدارة الموارد البشرية والتدريب الريادي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

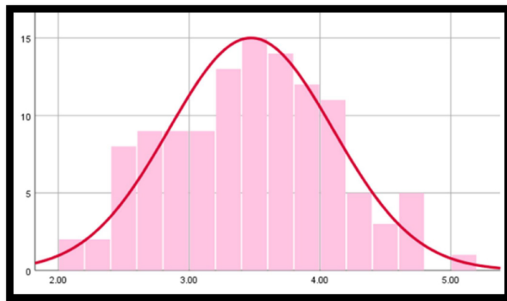
إن اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة يعتمد بدرجة أساسية على طبيعة توزيع البيانات. فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن استخدام اختبارات ومعاملات إحصائية معلمية (Parametric Tests)، أما إذا لم تتحقق خاصية التوزيع الطبيعي، فيلجأ الباحث إلى استخدام الاختبارات غير المعلمية (Non-Parametric Tests). ويقارن هذا الاختبار بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي المتوقع. ويُعدّ مستوى الدلالة (Sig.) الأساس في الحكم على طبيعة التوزيع؛ فإذا كانت القيمة أكبر من (0.05)، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

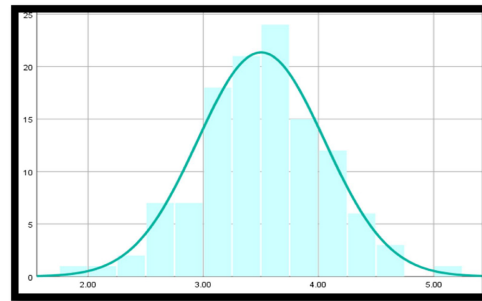
المتغيرات	إحصاءة الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار (Sig.)
أدوار مدير إدارة الموارد البشرية	0.091	82	0.072
التدريب الريادي	0.088	82	0.064

المصدر: أعدده الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن قيم معنوية الاختبار لكلا المتغيرين الرئيسيين أدوار مدير إدارة الموارد البشرية والتدريب الريادي كانت أكبر من (0.05)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا يعزز من إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.



شكل (3): منحنى تدرج البيانات لمتغير التدريب الريادي



شكل (2): منحنى تدرج البيانات لمتغير أدوار مدير إدارة الموارد البشرية

رابعاً: التحليل الوصفي للمتغيرات

اعتمدت الدراسة على أدوات الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) لتوصيف أبعاد المتغيرات. يساعد هذا التحليل على تحديد الاتجاهات المركزية لمستويات استجابات أفراد العينة، وقياس درجة التباين والتشتت في البيانات، بما يمكّن من فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة.

الجدول (4): التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة

ت	البعد والمتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	الشريك الاستراتيجي	3.84	0.71	18.49%	1
2	الخبير الإداري	3.76	0.79	21.01%	3
3	الداعم التنموي/المطور	3.81	0.75	19.69%	2
4	الوكيل التغييري	3.69	0.82	22.22%	4
	المتغير المستقل: أدوار مدير إدارة الموارد البشرية	3.78	0.68	17.99%	الأول
1	تنمية المعارف الريادية	2.84	0.81	28.52%	3
2	تنمية المهارات الريادية	2.91	0.79	27.15%	2
3	تعزيز السلوكيات الريادية	2.96	0.76	25.67%	1
4	تنمية التوجه الريادي	2.73	0.85	31.13%	4
	المتغير التابع: التدريب الريادي	2.86	0.74	25.87%	الثاني

المصدر: أعده الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول (4) يتضح الآتي:

المتغير المستقل (أدوار مدير إدارة الموارد البشرية): بلغ وسطه الحسابي (3.78) وهو ما يشير إلى توافر مرتفع، في حين أن الانحراف المعياري له (0.68) يدل على تشتت قليل في استجابات العينة، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (17.99%) وهو ما يعكس درجة عالية من التجانس بين الآراء، وجعله بالترتيب الأول مقارنة بالمتغير الآخر.

- 1- الشريك الاستراتيجي: تميّز بوسط حسابي (3.84) مما يدل على توافر مرتفع، مع انحراف معياري (0.71) يعكس تشتتاً بسيطاً، وسجل معامل الاختلاف (18.49%) بما يشير إلى تجانس جيد في آراء العينة، ليحتل المرتبة الأولى بين الأبعاد.
- 2- الداعم التنموي/المطور: جاء بوسط حسابي (3.81) مما يدل على توافر مرتفع أيضاً، وانحراف معياري (0.75) يشير إلى درجة تشتت قليلة، فيما بلغ معامل الاختلاف (19.69%) وهو ما يدل على تجانس مقبول، ليأتي بالترتيب الثاني.
- 3- الخبير الإداري: حقق وسطاً حسابياً قدره (3.76) بما يدل على مستوى مرتفع من التوافر، مع انحراف معياري (0.79) ومعامل اختلاف (21.01%) ما يعكس تجانساً متوسطاً بين آراء المستجيبين، ليحتل الترتيب الثالث.
- 4- الوكيل التغييري: كان الأقل بوسط حسابي (3.69)، أي توافر مقبول يميل إلى الارتفاع، مع انحراف معياري (0.82) يشير إلى وجود تشتت نسبي، ومعامل اختلاف (22.22%) ما يعكس تجانساً أقل مقارنة ببقية الأبعاد، ليأتي بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

المتغير التابع (التدريب الريادي): بلغ وسطه الحسابي (2.86) وهو ما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، مع انحراف معياري (0.74) يعكس تشتتاً نسبياً في الاستجابات، بينما بلغ معامل الاختلاف (25.87%) وهو ما يشير إلى وجود تباين واضح في الآراء، ليحتل المرتبة الثانية بعد المتغير المستقل.

- 1- تعزيز السلوكيات الريادية: حقق أعلى وسط حسابي (2.96) ضمن أبعاد التدريب الريادي، وهو ما يدل على مستوى متوسط، مع انحراف معياري (0.76) ومعامل اختلاف (25.67%) يعكس تجانساً نسبياً، ليحتل الترتيب الأول.
- 2- تنمية المهارات الريادية: سجل وسطاً حسابياً (2.91) بما يعكس مستوى متوسط، مع انحراف معياري (0.79) ومعامل اختلاف (27.15%)، وهو ما يدل على تجانس أقل مقارنة بالبعد السابق، ليحتل الترتيب الثاني.

- 3- تنمية المعارف الريادية: بلغ وسطه الحسابي (2.84)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، مع انحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف (28.52%)، ما يدل على وجود تشتت أكبر نسبياً، ليأتي في المرتبة الثالثة.
- 4- تنمية التوجه الريادي: كان الأدنى بوسط حسابي (2.73)، وهو ما يعكس انخفاضاً نسبياً في مستوى هذا البُعد، مع انحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف (31.13%)، مما يشير إلى تباين أكبر في استجابات العينة، ليكون في المرتبة الرابعة والأخيرة.

خامساً: اختبار الفرضيات البحثية

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأدوار مدير إدارة الموارد البشرية في التدريب الريادي. من الجدول (5) يتضح أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.202)، وهي أقل قيمة تمثل التدريب الريادي، في حين بلغ الميل الحدي (0.764)، الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة تأثير طردية ومتصاعدة بين أدوار مدير إدارة الموارد البشرية والتدريب الريادي، أي كلما زاد تفعيل الأدوار الإدارية المختلفة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى التدريب الريادي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.865$)، وهو ما يدل على أن (86.5%) من التباين الحاصل في التدريب الريادي يمكن تفسيره من خلال أدوار مدير إدارة الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، فقد أظهر اختبار (F) قيمة بلغت (118.443) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يعزز قوة النموذج الإحصائي وصلاحيته للتفسير. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأدوار مدير إدارة الموارد البشرية في التدريب الريادي.

جدول (5): علاقة تأثير أدوار مدير إدارة الموارد البشرية في التدريب الريادي

ت	المتغير أو البعد	α	β	اختبار $t(\beta)$	معنوية $t(\beta)$	معامل التحديد R^2	اختبار F	المعنوية
1	الشريك الاستراتيجي	1.085	0.542	9.762	0.000	0.611	84.315	0.000
2	الخبير الإداري	1.214	0.467	8.438	0.000	0.529	70.842	0.000
3	الداعم التنموي/المطور	1.176	0.495	9.103	0.000	0.547	72.991	0.000
4	الوكيل التغييري	1.332	0.423	7.851	0.000	0.498	66.217	0.000
	أدوار مدير إدارة الموارد البشرية	1.202	0.764	11.892	0.000	0.865	118.443	0.000

المصدر: أعدّه الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشريك الاستراتيجي في التدريب الريادي من الجدول (5) يتضح أن قيمة الحد الثابت بلغت (1.085)، في حين بلغ الميل الحدي (0.542)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة تأثير طردية بين الشريك الاستراتيجي والتدريب الريادي، أي أن تعزيز هذا الدور يساهم في رفع مستوى التدريب الريادي. أما معامل التحديد ($R^2 = 0.611$) فيوضح أن (61.1%) من التباين في التدريب الريادي يمكن تفسيره من خلال الشريك الاستراتيجي. كما أن قيمة اختبار (F) بلغت (84.315) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعزز من قوة النموذج. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخبير الإداري في التدريب الريادي أظهرت النتائج في الجدول (5) أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.214)، بينما بلغ الميل الحدي (0.467)، مما يدل على تأثير إيجابي للخبير الإداري في تعزيز التدريب الريادي. أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.529$) أي أن (52.9%) من التباين في التدريب الريادي يعود إلى هذا البعد. وبلغت قيمة اختبار (F) (70.842) عند معنوية (0.000)، مما يؤكد قوة النموذج. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للداعم التنموي/المطور و التدريب الريادي يتضح من الجدول (5) أن قيمة الحد الثابت بلغت (1.176)، في حين بلغ الميل الحدي (0.495)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير طردي ومتصاعد للداعم التنموي/المطور في التدريب الريادي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.547$) أي أن (54.7%) من التباين في التدريب الريادي

يمكن تفسيره من خلال هذا البعد. وبلغت قيمة اختبار (F) (72.991) عند معنوية (0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج. وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوكيل التغييري في التدريب الريادي

تشير النتائج في الجدول (5) إلى أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.332)، بينما بلغ الميل الحدي (0.423)، مما يعكس وجود علاقة تأثير طردية بين الوكيل التغييري والتدريب الريادي، وإن كانت أقل مقارنة بقيمة الأبعاد. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.498$) أي أن (49.8%) من التباين في التدريب الريادي يمكن تفسيره من خلال هذا البعد. أما قيمة اختبار (F) فقد بلغت (66.217) عند معنوية (0.000)، مما يؤكد دلالة النموذج. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- فجوة الأداء بين الإدراك والتطبيق: على الرغم من تحقيق المتغير المستقل (أدوار مدير إدارة الموارد البشرية) لمستوى مرتفع من التوافر (وسط حسابي 3.78)، فإن المتغير التابع (التدريب الريادي) سجل مستوى متواضعًا يميل إلى الانخفاض (وسط حسابي 2.86). هذه الفجوة تشير إلى ضعف في التحول الفعلي للممارسات التدريبية من النمط التقليدي إلى النمط الريادي، على الرغم من الوعي الاستراتيجي بأهمية الأدوار الحديثة.
- 2- الهيمنة الواضحة للدور الاستراتيجي والتنموي: أظهر تحليل الانحدار أن دور الشريك الاستراتيجي كان الأكثر تأثيرًا في التدريب الريادي ($\beta = 0.542$)، مفسرًا ما نسبته 61.1% من التباين فيه، يليه مباشرة دور الداعم التنموي ($\beta = 0.495$) ومساهمة نسبتها 54.7%. يؤكد هذا أن التأثير الأكبر للتدريب الريادي يأتي من مدى اندماج إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية وتركيزها على تنمية رأس المال البشري.
- 3- الضعف النسبي في الأدوار التشغيلية والتغييرية: جاء دور الوكيل التغييري في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير ($\beta = 0.423$)، مفسرًا 49.8% فقط من التباين في التدريب الريادي. يعكس هذا ضعف القدرة على قيادة التحول التنظيمي واختراق الثقافة البيروقراطية السائدة، وهو تحدي بنيوي وثقافي أكثر منه نقص في المهارات الفردية. كما أن دور الخبير الإداري، رغم أهميته، جاء تأثيره متوسطًا ($\beta = 0.467$)، مما يشير إلى أن الكفاءة الإجرائية وحدها غير كافية لتفعيل التدريب الريادي.
- 4- تمايز أبعاد التدريب الريادي: أظهر البعد السلوكي (تعزيز السلوكيات الريادية) أعلى مستوى بين أبعاد التدريب الريادي، بينما كان البعد المعرفي (تنمية التوجه الريادي) الأضعف. هذا يشير إلى أن البرامج الحالية قد تنجح جزئيًا في تغيير السلوك الظاهر للموظفين، لكنها تفشل في غرس القيم والاتجاهات العقلية العميقة التي تُعتبر القواعد الحقيقية للروح الريادية.
- 5- قوة تفسيرية استثنائية للنموذج: قيمة معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.865$) تشير إلى أن النموذج المقترح (أدوار أولريش) يفسر 86.5% من التباين في مستوى التدريب الريادي. هذه النسبة المرتفعة جدًا تؤكد صلاحية النموذج وقدرته التنبؤية العالية في السياق الحكومي المدروس، وتؤكد أن تطوير أدوار مدير الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لتحقيق طفرة في التدريب.

التوصيات

انطلاقًا من الاستنتاجات أعلاه، وتأكيدًا على الجانب التطبيقي، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الإجرائية:

- 1- تفعيل دور الوكيل التغييري إجرائيًا:
 - تصميم وتنفيذ «برنامج وكلاء التغيير» داخل الوزارة، يهدف إلى تأهيل مديري الموارد البشرية وقادة التدريب على مهارات قيادة التغيير، وإدارة مقاومته، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للمخاطرة المحسوبة والابتكار.
 - ربط مؤشرات تقييم أداء مدير الموارد البشرية بنتائج مؤشرات الابتكار وعدد المبادرات الجديدة المطورة من قبل الموظفين، وليس فقط مؤشرات الكفاءة الإدارية.
- 2- الانتقال من الشريك الاستراتيجي النظري إلى الفعال:
 - إشراك مدير إدارة الموارد البشرية بشكل إلزامي في اللجان العليا لوضع الاستراتيجية والموازنة، وربط ميزانية التدريب بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للوزارة، وليس كمطلب تشغيلي منفصل.

- تحويل «خطة التدريب» من قائمة دورات إلى «خطة تنمية قدرات ريادية» تركز على مشاريع تطبيقية (Project-Based Learning) لحل مشكلات فعلية تواجه الوزارة.
- 3- معالجة الضعف في البعد القيمي للتدريب الريادي:
 - إعادة تصميم محتوى البرامج التدريبية لتركز على تنمية «العقلية الريادية» (Entrepreneurial Mindset) من خلال حالات دراسية مستمدة من واقع عمل الوزارة، واستضافة رواد أعمال ومبتكرين من خارج القطاع الحكومي لإثراء التجربة.
 - تخصيص جزء من موازنة التدريب لتمويل «حاضنة الأفكار الريادية» داخل الوزارة، حيث يتم دعم وتمويل أفضل الأفكار المقدمة من الموظفين وتحويلها إلى مشاريع pilot.
- 4- تعزيز التكامل بين الأدوار لتعزيز الأثر:
 - استحداث «لجنة التطوير الريادي» برئاسة مدير الموارد البشرية وعضوية ممثلين عن الإدارات الفنية، مهمتها الرئيسية ضمان التكامل بين دور «الشريك الاستراتيجي» (وضع الرؤية)، و«الداعم التنموي» (تنفيذ البرامج)، و«الوكيل التغييري» (تذليل العقبات).
 - توظيف التكنولوجيا (منصات التعلم الإلكتروني، أنظمة إدارة المواهب) ليس فقط لتحقيق كفاءة «الخبير الإداري»، بل لتكون أداة لنشر المعرفة الريادية وتشجيع التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين.
- 5- التعميم على مستوى القطاع الحكومي:
 - تعميم الإطار المقترح في هذه الدراسة (ربط أودار أولريش بالتدريب الريادي) على الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى، مع تكييف مؤشرات القياس حسب طبيعة عمل كل جهة.
 - توصي الجهات الرقابية العليا باعتماد «مؤشر نضج التدريب الريادي» كأحد معايير تقييم أداء المؤسسات الحكومية، مما يخلق حافزاً تنافسياً لتبني أفضل الممارسات في هذا المجال.

الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق

تضارب المصالح

يقر المؤلف بعدم وجود تضارب في المصالح

توفر البيانات

ان البيانات التي تدعم نتائج هذه الدراسة موجودة ضمن المقالة

بيانات التمويل

لم يتلقى هذا البحث اي تمويل خارجي

المصادر

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2020, The Invincible Company, Publisher: John Wiley & Sons.
- Dragomir C., (2013), Role of lifelong learning in development of the of the organizations based on knowledge, *Review of General Management*. 17 (1), p. 78–85.
- Drexler, A., Fischer, G., & Schoar, A. (2014). Keeping it simple: Financial literacy and rules of thumb. *American Economic Journal. Applied Economics*, 6(2), 1–31. <http://dx.doi.org/10.1257/app.6.2.1>.
- Mensah Carcoo Michael, 2025, PERCEPTION ON THE ROLE OF HUMAN RESOURCES (HR) AS A BUSINESS PARTNER: EVIDENCE FROM NATIONAL PETROLEUM AUTHORITY (NPA), Carcoomens Research Consultancy, Accra, Ghana
Email: admin@carcoomensconsult.com.
- Miceski, T., Micev, S., (2019). "The role of the manager in raising the quality of human resource management for creating a correct strategy for increasing sales, Yearbook Goce Delcev University Stip, Faculty of Economics, Available from: <https://js.ugd.edu.mk/index.php/YFE/article/view/3419/3115>.
- Michael M. Gielnik, Michael Frese, Kim Marie Bischoff, Gordon Muhangi & Francis Omoo (2016) Positive Impact of Entrepreneurship Training on Entrepreneurial Behavior in a Vocational Training Setting, *Africa Journal of Management*, 2:3, 330–348, DOI: 10.1080/23322373.2016.1206804.

- Petrescu, I, (2007), Human capital management, Ed. Expert, București, 2007, p. 156.
- Rosnani.jusoh,Babak.Ziyae,;Asimiran,Soaib;Kadir,SuhaidaAbdSoaib.Asimiran,(2011),Entrepreneur Training Needs Analysis: Implications On the Entrepreneurial Skills,University Putra Malaysia,Malaysia, *The International Business & Economics Research Journal*; Jan; 10, 1; ProQuest Central pg. 143.
- Stelian PÂNZARU,2016, THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTEGRATION OF STAFF IN ORGANIZATIONS, *Review of General Management*, Volume 23, Issue 1.
- Tatjana Gerginova, (2022), THE ROLE OF THE MANAGER IN RAISING THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE MODERN CORPORATION, University "Sv. Kliment Ohridski" Bitola, Faculty of Security – Skopje, Republic of North Macedonia, tatjana.gerginova@uklo.edu.mk, VIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC PROFESSIONAL CONFERENCE, SECURITY AND CRISIS MANAGEMENT – THEORY AND PRACTICE (SeCMan), SAFETY FOR THE FUTURE.
- Trivan, D., (2017). Basics of Corporate Security, Publisher Faculty of Business Studies and Law, University „UNION – Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia.
- W. Chan Kim and Renée Mauborgne: 2015, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business Review Press, Revised and Expanded Edition (latest).
- Lawler III, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15–29. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10964093&site=eds-live>.
- Dhruba Lal Pandey& Nischal Risal, 2022, Strategic Partnership: A Better Route to Human Resource Management, DOI: <https://doi.org/10.3126/pycnfm.v15i1.56362>, Revised: 13 July 2022 Vol. XV, No. 1, Page: 17–27, Accepted: 5 August 2022 ISSN (Print): 2091–0258, ISSN (Online): 2738–9847.
- Shrestha, P. (2019). Employee retention strategies and performance in Nepal. *Annamalai International Journal of Business Studies and Research*, 11(1), 62–73.
- Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Jeanette Lemmergaard,2009, From administrative expert to strategic partner, University of Southern Denmark, Department of Marketing & Management, University of Southern Denmark, Odense, Denmark. *Employee Relations* Vol. 31 No. 2, pp. 182–196.
- Francis, H. and Keegan, A. (2006) „The changing face of HRM: in search of balance“, *Human Resource Management Journal*, 16, 3, 231–249.
- Dennis Nickson, Scott Hurrell, Chris Warhurst, Kirsty Newsome,Dora Scholarios,2008,Employee champion' or 'business partner'? The views of aspirant HR professionals, University of Strathclyde, Scottish Centre for Employment Research, Department of Human Resource Management, University of Strathclyde, Glasgow.
- Kinicki, A. & Williams, B. (2008). Management, a practical introduction, Third Edition, New York, NY: Compassionate management: Insights and applications from biblical tradition: www.natagent.org.
- Allen Barclay,2009, Employee Change Agents: The Foundation for Effective Organizational Change, Academic Services Coordinator, College of Natural Sciences,, Colorado State University,Instructor of Management, College of Management, Metropolitan State University.
- Gilly, J.W. & Maycunich, A. (2019). Organizational learning, performance, and change: An introduction to strategic, HRD. Cambridge, MA: Perseus Publishing.