
The Role of Administrative Leadership in Changing and Developing Human Resources in Iraq

Dr.

Ahmed Abdulsalm Ahmed

University of Samarra/ Head of Quality Assurance and University Performance Department

Abstract

The interesting with human recourses is consider as the one of the most important target for the business organizations. In addition of depending of these organizations (government or private) in its scientific progress on its human wealth that represent one of the main success gates and owning competitive advantage in business field, so the aim of human resources development to enhance the employers throughout provide them with new skills and knowledge by adopting the most effective ways to facing the present and future challenges Leavers.

Here are the highlights of role of administrative leadership is important in today's world because it motivates and directs to the most important resource, which is the human resource, which drives it towards the right direction and the desired goal. The existence of a leadership that believes in change and renewal is one of the most important pillars upon which the creative organizations are based. To create a climate that affects the creative behavior of the employees of the organization and makes them more self-confident, and the absence of such leaders in organizations will lose the latter ability to innovation and change and adaptation, which is an important tool to deal with the new environmental changes.

The contribution of the administrative leaders in creating a climate of adaptation and renewal of the employees, lead to the result of the dissemination of organizational awareness calling for participation and the transfer of ideas and the establishment of systems of communication between different levels that are characterized by ease and smooth in the movement Leavers a clear sign in the progress in various fields witnessed by Iraqi organizations today.

Keywords: Leadership, The Change, Development, Human Resources

دور القيادة الادارية في تغير وتطوير الموارد البشرية في العراق

الدكتور احمد عبد السلام احمد

جامعة سامراء/ رئيس قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي

الملخص

يشكل الاهتمام بالموارد البشرية أحد أهم أهداف منظمات الاعمال، بالإضافة الى اعتماد تلك المنظمات سواء كانت خاصة او حكومية في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية كونه واحداً من مداخل نجاح المنظمات وامتلاكها الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، لذلك فان عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية الهدف منها الارتقاء بالعاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف عن طريق استخدام افضل الطرق الفاعلة والمثمرة من اجل مواجهة التحديات الانية والمستقبلية.

ومن هنا يبرز دور القيادة الإدارية ذات أهمية في عالم اليوم لما تؤديه من تحفيز وتوجيه الى أهم مورد الا وهو المورد البشري والتي تدفع به نحو المنحى الصحيح والهدف المنشود وإن وجود قيادة مؤمنة بالتغير و التجديد يعد من أهم الركائز التي تبنى عليها المنظمات المبدعة، فهذه القيادة الإدارية تسعى دائماً إلى توفير مناخ يؤثر في السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة ويجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم، وغياب مثل هذه القيادات بالمنظمات سيفقد هذه الأخيرة القدرة على الإبداع والتغير والتكيف و الذي يعتبر أداة هامة للتعامل مع التغيرات البيئية الجديدة .

أن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء التكيف والتجديد للعاملين، يؤدي بالنتيجة الى نشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات التي تتميز بالسهولة والانسيابية في حركتها تاركاً بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي تشهدها المنظمات العراقية اليوم.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التغير، التطوير، الموارد البشرية.

المقدمة:

يعد التغير سمة من سمات العصر الذي نعيش فيه و أحد مكونات البيئة التي تعيش فيها المؤسسات و هذه الأخيرة محكوم عليها لضمان استمراريتها و تحقيق أهدافها الآتية و الاستراتيجية، بالتأقلم و التعامل الايجابي مع هذه التغيرات. إلا أن نجاحها في اختيار الأساليب الأنجع و الاستراتيجيات الأنسب يتوقف على نوعية قيادتها الإدارية و قدرتها على فهم و تحليل العناصر المؤثرة و المحددة لهذه التغيرات. حيث أصبح دور القيادة الإدارية دور استراتيجي بالأساس و ذلك بفعل تأثير عوامل عديدة مثل اشتداد حدة المنافسة على الصعيد الدولي و سرعة تنقل و تبادل المعلومات و الموارد التكنولوجية.

وهو ما سنحاول مناقشته في هذه الورقة من خلال إبراز دور القيادة الادارية في تغير وتطوير الموارد البشرية للمنظمات العاملة في العراق من اجل التأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

و مهما كان التعريف الذي نقدمه للموارد البشرية وقيادتها، لأنه توجد العديد من النظريات التي عالجت موضوع القيادة الإدارية للموارد البشرية و الكثير من النماذج المطبقة عبر العديد من البلدان، إلا أن أهميتها و دورها في اختيار و تنفيذ الأهداف

الإستراتيجية للمنظمة و الربط و التنسيق بين مختلف عناصرها، ووظائفها و متعاملها أمر تؤكد عليه الدراسات و التجارب الحديثة.

ومما سبق تقديمه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هو دور القيادة الادارية في تغير وتطوير الموارد البشرية في العراق ؟.

ولتبسيط الإشكالية طرح التساؤلات التالية:

- ما مفهوم القيادة الإدارية؟.

- ما المقصود بالتغير؟ وما هي استراتيجيات تطوير الموارد البشرية ؟.

فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- القيادة الإدارية هي توجيه وتنسيق وتنظيمي متكامل، وهي فن العمل الإداري الذي يحفز الموارد البشرية على التجديد والتكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية من خلال المزج بين كافة التوجهات للأفراد داخل المؤسسة.

- تطوير استراتيجيات الأفراد من خلال طرح الأفكار الجديدة ،وهي ضرورة ملحة بالمؤسسات العراقية و مصدر لبقائها في المدى الطويل.

أدوات الدراسة:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات في تنفيذ مقاصد الدراسة، اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات التي توصل إليها من خلال المصادر المكتبية والمراجع الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك من أجل تحديد الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة، حيث راجع الباحث كل ما له علاقة بالقيادة الإدارية وكذا بتطوير وتغير الموارد البشرية.

اهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث تحقيق عدة أهداف من بينها :

1- تسليط الضوء على دور القيادة الادارية وأهميتها في عملية تطوير الموارد البشرية في العراق.

2- تحديد المشاكل التي تواجه العملية الاستراتيجية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى قصور عملية التطوير والتغير، ومعرفة نقاط القوة من أجل الاستفادة من تطوير الاستراتيجية ، ومعرفة نقاط الضعف من أجل معالجتها بشكل الذي يحقق تغير في استراتيجيات المورد البشري.

3- إيضاح أهم الممارسات التي تتبعها المؤسسات العراقية من أجل تغيير وتوجيه المرؤوسين نحو التكيف والتجديد.

أهمية البحث:

وتتلخص أهمية البحث الحالية بالمعطيات التالية:

1- الاستجابة لأهم توصيات البحوث السابقة التي دعت لدراسة دور القيادة الادارية و استراتيجيات التطوير والتغير للموارد البشرية.

2- يستمد البحث أهميتها النظرية أيضاً من أهمية القيادة الادارية ولكونها المحرك الاساس لتنمية وتطوير المورد البشري.

3- تقديم إسهام علمي للمنظمات العراقية في ما يتعلق بمدى كفاءة و فاعلية الأساليب التطويرية الحالية للأهداف المطلوبة.

القيادة الإدارية:

هناك الكثير من النظريات التي حاولت التعريف بمفهوم القيادة: فهناك تعريف الكلاسيك، النظريات السلوكية و النظريات الحديثة.

وفي التنظيمات الحديثة ينظر إليها على أساس أنها المحرك الأساسي للعملية الإدارية الناجحة، نظرا لتأثيرها في كافة عناصر المنظمة فهي ليست وليدة فكر أو بيئة معينين دون أخرى بل تطورت عبر مراحل تاريخية و ممارسات و تجارب عديدة تنتج عنها أساليب في الإدارة متباينة أفرزت نظريات و تعريف مختلفة.

و القيادة الإدارية تتكون لغويا من كلمتين هما: القيادة و الإدارة و هما مصطلحان لا يمكن الفصل بينهما في المنظمة نظرا لأهمية كل من القائد و الإدارة في نشاط المنظمة. فإذا كان القائد يعين على أساس سماته الشخصية كالمهارات و الخبرات فان القيادة الإدارية تعتمد على سلطتها الرسمية و موقعها في الهرم الإداري للمنظمة بالإضافة إلى الصفات الشخصية، فهي تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الموارد البشرية ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة، كما تتطلب الماما بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة القائد للتأثير على مرؤوسيه (القحطاني، 2001).

ويقدم (الأغا، 2010) مفهوم للقيادة من خلال منظورين: السمات والسلوكيات، والسمات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائداً، والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في تأثيره على الأفراد من خلال السلوكيات، وقد اشار (البديري، 2002) الى ان القيادة الإدارية هي عبارة عن التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسه وإن اختلاف وسائل التأثير تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، إذا ركزت الدراسات التي قام بها الباحثون في العلوم الاجتماعية والفنية والإدارية على تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن استعماله في تسيير الجماعات وتحقيق أهدافهم بكفاءة، وفاعلية.

وخلال السنوات الأخيرة شهدت البحوث الإدارية تطوراً ملحوظاً في محاولة فهم وتفسير طبيعة القيادة وبلورة مفهومها وبعد المراجعة لأدبيات موضوع القيادة ظهرت هنالك اتجاهات ومداخل عرض من خلالها الباحثين تعريف القيادة (الطائي، 2007، 42)، فمنهم من ركز على أنها قدرة في التأثير وآخرين أكدوا أنها عملية تفاعلية اجتماعية بين القائد والمرؤوسين فيما رأى البعض أن القيادة هي تعبير عن رؤية مستقبلية فهي تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة وفقاً للمنظور الاستراتيجي، فمن حيث كونها قدرة في التأثير فان أصحاب هذا الاتجاه من الباحثين والمتخصصين قدموا القيادة بوصفها قدرات أو سمات يتحلى بها القائد يؤثر من خلالها على الأفراد المرؤوسين (الزبيدي، 2013).

إلا أنه بالرجوع إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالقيادة الإدارية و التزاماً بموضوع البحث، فانه يمكن استخلاص ثلاثة عناصر جوهرية للقيادة الإدارية تساعد هذه الأخيرة بشكل كبير على إدارة التغيير وفق ما تقتضيه استراتيجية المنظمة:

أولاً: التأثير الإيجابي للقائد على المورد البشري (عبود و الطائي، 2011).

وفي هذا السياق قدم (عبود و الطائي، 2011) عمليتان أساسيتان يمتلكهما القادة للتأثير في الموارد البشرية هي :

1- عمليات التأثير التبادلي حيث يتأكد القائد من قيام الأتباع بالسلوك المطلوب عن طريق سياسة الثواب و العقاب، و يقتصر النجاح هنا على فعالية العمر الافتراضي للمزايا، التي تمنح في مقابل الالتزام بالسلوك المطلوب.

2- عمليات التأثير التحولي تظهر عندما ينتج عن قرارات القادة تغيرات في مواقف و قيم التابعين، وذلك بالانتقال نحو الأهداف المستقبلية معتمدين على أساليب التمكين التي تزيد من اعتقاد التابعين في قدراتهم الذاتية، وتحديث عملية التأثير بأنواعها المختلفة باستخدام القائد لوسائل إقناع مرؤوسيه و استمالتهم و حثهم على التعاون المستمر، وتعدد وسائل التأثير ينتج عنه تباين أساليب القيادة الإدارية. كما أن إدراك القائد لمجموعة عمله و اختيار الأسلوب الأمثل في التأثير عليهم يؤدي إلى الفهم الصحيح لفعالية القيادة، و من بين الوسائل التي يتم اللجوء إليها هي:

- أ- قوة التأثير القائمة على المكافأة: المدح و الثناء، الترفيه، منح الإجازات.
- ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه: استثارة الخوف، التهديد بالحرمان من بعض المزايا.
- ج- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد: و تزداد أهميته كلما كان القائد ملما بمختلف جوانب نشاط المنظمة و ذو ثقافة و معرفة شخصية كبيرة.
- د- قوة التأثير القائمة على الشرعية : المستمدة من السلطة القائمة على شرعية منصبه.

ثانيا: توحيد جهود المورد البشري و توجيههم نحو الهدف:

و هذا يتطلب معرفة القائد للجوانب النفسية و الاجتماعية المؤثرة على المرؤوسين و تمكينهم من تحقيق الهدف المنشود، و تنمية الثقة و الالتزام كقيم تنظيمية.

أن المنظمة التي تقتدر إلى الثقة تمتلئ بالعجز و هذا الأخير بالنسبة للمنظمة يشبه الوباء. لأنه عندما لا يجد افراد هذه المنظمات سببا وجيها ليقفوا في بعضهم البعض سيجدون من الصعب جدًا أن يعملوا بفعالية معا (عساف، 2009).
فالقائد بفضل قدراته و جهده يكتشف المسالك التي يتمكن عن طريقها من توحيد الجهود و تفجير الطاقات لدى المورد البشري (نواف، 2002).

ثالثا: تحقيق الأهداف التنظيمية : حيث أن أهداف أفراد المنظمة و الأهداف العامة لهذه الأخيرة مترابطة و متصلة ببعضها البعض، و تبرز أهمية أهداف الأفراد عندما تبرز تجمعات أو مجموعات غير رسمية للموظفين في المنظمة، حيث تبرز أهدافهم من خلال تفاعلهم أثناء العمل، و تتمثل مهمة القائد في استخدام التأثير لتحقيق هذه التجمعات أهدافها ضمن الأهداف العامة للمنظمة. كما توجد الأهداف الشخصية للموظف القائد، وهذا الأخير يستعمل الأساليب التي تؤثر في هؤلاء الأفراد لحفزهم على تحقيق الأهداف العامة.

إن فعالية القيادة الإدارية في الوقت الراهن مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، أي أن فعالية القائد الإداري، خاصة في المستويات العليا، في تحقيق أهداف المنظمة تعتمد أساسا على قدرته في إدارة التغيير (حبتور، 2000) و التغيير من المنظور الزمني نوعان. فهناك التغيير الجاري الذي تعيشه المنظمة على المدى القصير و هناك التغيير المستقبلي على المدى المتوسط و الطويل المدى و الذي يقتضي إدارة إستراتيجية لأهداف المنظمة. فالمنظمات الكبيرة و المتوسطة لم تعد تتنافس داخليا في ظل الانفتاح المتزايد أمام المبادلات الدولية و التنقل الحر لعوامل الإنتاج و تدفق المعلومات و المعرفة. و أصبحت نظرة المنظمات لنشاطاتها ذات طابع عالمي و انتقلت إلى التركيز على الأسواق الخارجية سواء كانت إقليمية أو عالمية.

فالمنظمات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات و مزايا معرفية و معلوماتية عالية هي المؤهلة أكثر الآن للولوج إلى أسواق جديدة إقليمية أو عالمية. متى كانت قادرة على تطوير إستراتيجية مواردها البشرية و تضمينها القرارات التنظيمية و التنافسية الملزمة.

وتواجه إدارة الموارد البشرية في العراق العديد من التحديات البيئية تتمثل في المتغيرات المحيطة بالمنظمة و المؤثرة على أدائها، والتي يصعب السيطرة المباشرة عليها، لذلك على إدارة المنظمة الاحتياط المسبق لها من خلال القيام بعمليات التحليل البيئي بهدف تحديد التهديدات و محاولة التحكم فيها أو تقليلها و تحديد الفرص الاستثمارية لتعظيم إمكانيات استغلالها. وكل ظاهرة من الظواهر المميزة لبيئة المنظمة المتغيرة باستمرار، كل ظاهرة تستلزم إستراتيجية محددة، بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية.

فالأفراد في المنظمة الحديثة هم المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها (سراج، 2011)، حيث أن تحقيق التميز في أداء منظمات القرن الحالي لا يستند فقط على امتلاكها الموارد الطبيعية، المالية أو التكنولوجية بل يعتمد في المقام الأول على مدى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من باقي الموارد المتاحة و الكامنة لدى المنظمة.

لذلك فإن إدارة المنظمة التي تسعى للتطور والنمو لا بد عليها اختبار درجة التوافق بين إستراتيجية مواردها البشرية و خصائص البيئة التي تمارس فيها نشاطها.

و يمكن تحديد ثلاثة خصائص أساسية لبيئة عمل المنظمة (جواد، 2000):

- درجة عدم التأكد البيئي.

- درجة التغير البيئي.

- درجة التعقيد البيئي.

ويتم التعامل مع هذه الخصائص وفق مستوى درجاتها إن كان ضعيفا أو عاليا.

بعد التعرف على خصائص البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة و ما تفرضه هذه الخصائص من تعديلات في وظيفة إدارة الموارد البشرية، نقارن تلك النتائج مع الإمكانيات المتاحة و الكامنة لدى المنظمة.

فإذا كان هذه الإمكانيات دون متطلبات البيئة الجديدة فمعنى ذلك أن المنظمة تعاني فجوة إستراتيجية، يجب العمل على التقليل منها و تغطيتها حتى يتسنى لها، استغلال فرص الاستثمار و النمو و الاستمرار و ذلك باعتماد أساليب جديدة تمكن من تطوير و تنمية الموارد البشرية و هو ما يعبر عنه بتطوير استراتيجية الموارد البشرية (Ekuri, 2008).

أهمية القيادة الإدارية:

ظهر الاهتمام منذ القدم بموضوع القيادة، وتزايد اهتمام منظمات الأعمال بها في الوقت الحاضر، ويأتي هذا الاهتمام من منطلق الدور المهم، والجوهري الذي تؤديه القيادة في التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .

أشار (الأغا، 2010) إلى أهمية القيادة للعنصر البشري الذي أخذ يمثل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك في الظروف المحيطة بالمنظمة من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات ذلك لكي تضمن الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن يوفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع.

فالقيادة من الناحية العملية ملازمة للمجموعة، إذ لا يمكن لأية مجموعة أن تحقق أهدافها بلا قائد يقود فعاليتها نحو تحقيق أهدافها، كما لا يمكن لأي قائد أن يؤدي دوره بفعالية من غير وجود المجموعة (عباس، 2004).

وحدد (Krishnan, 2005, 205) أهمية القيادة بقدرتها على تحفيز المرؤوسين بالمكافآت المادية والمعنوية و تنمية الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال الحوافز والدوافع وتسهيل عملية التفاعل والاتصال بهم، ويؤدي رفع الروح المعنوية إلى إنتاج عالٍ وثبات للمنظمة فضلاً عن استمرارية العملية القيادية، وخلق الثقة، فالقائد الجيد يخلق الثقة بين أعضائه بتوجيههم وإعطائهم

النصائح والإرشادات بما يسهم بالحصول على النتائج المرصية للمنظم، و يؤمن التعاون، والعمل المشترك بين الأفراد، فالقائد الجيد يستطيع أن يجمع قلوب المرؤوسين للتعاون وإنجاز الأهداف، وله الدور البارز والعظيم في نجاح عملية التغيير داخل المنظمة.

وتعد القيادة من وظائف القائد المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها أو الوقوع في مطبات الفشل فهي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة تمارس تأثيراً متميزاً في نجاح المنظمات (قنديل، 2010) إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي الى منظمة قوية وناجحة في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة الى أخرى فاشلة أو خاسرة (الشماع وحمود، 2007، 253) على الرغم من أنها قد تمتلك الموارد البشرية المادية والتقنية ألا أنها قد تفشل في تحقيق الكفاءة والفاعلية والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود قيادة قادرة على تحقيق انسجام بين هذه الموارد (الطائي، 2007).

ولم تحتل القيادة أهمية اكبر مما هي عليه اليوم بسبب ما يشهده العالم من صراعات حادة ومناقسة شديدة أفرزتها البيئة الديناميكية التي تعمل في محيطها المنظمات التي تنوعت ما بين سياسية، اقتصادية، اجتماعية انعكست بمجملها على واقع أداء المنظمات، إذ باتت تواجه المنظمات العديد من التحديات الكبيرة والمعقدة امتد تأثيرها إلى كافة مجالات ومفاصل الحياة شملت الأسواق، التكنولوجيا، التقنيات، الموارد البشرية (Prewitt، 2003) مما استدعى من المنظمات القيام بتطوير إستراتيجياتها واستعمال طرائق جديدة في العمل لمواجهة هذه التحديات والاهم من ذلك هو إيجاد قيادة قوية وإدارة قوية من أجل أن تكون فاعلة جداً قادرة على مواجهة تحديات الوضع الراهن الذي يشهده عالم اليوم المتقلب ووضع رؤى عن المستقبل وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق هذه الرؤى (العجمي، 2008).

وهذا ما يؤكد واقع حال منظمات اليوم من حاجة تلك المنظمات إلى قيادة من النوع الفاعل الذي يحقق نوعاً من التركيز على العملية الإنتاجية والعلاقات الإنسانية (حبتر، 2004، 361).

وأشار (النجار، 2007، 104) إلى أن أهميتها تتجسد في مراجعة أداء العمل وتصرفات العاملين وتوافر مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتجديد وتحفيز الأفراد العاملين، ولها أهمية في الهام العاملين نحو المستقبل إذ يقوم القائد بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة والتي تعرف على أنها صورة شمولية متسعة لما يريده القائد أن تكون عليه المنظمة (Marquardt، 2000). في حين أشار (Adair، 2004) إلى أهمية القيادة بالآتي:

- 1- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بوصفهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- 7- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

وللقيادة أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المرسومة في المنظمة وكذلك الدور المهم في تعظيم وتفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية لخدمة مصالح المنظمة والأفراد كما تحقق أحلامهم وتلبي حاجاتهم ورغباتهم وتحافظ على مصالحهم. (العجمي، 2008).

طبيعة التغيير:

و نقصد هنا بالتحويلات تلك التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة و التي تكون لها انعكاسات على الأساليب التنظيمية و وظائف و سلوكيات و قيم المنظمة، و التغيير هنا قد يكون إرادي نابع من قناعات لدى القيادة الإدارية للمؤسسة كما قد يكون إجباري تفرضه ظروف داخلية أو خارجية و هناك مشكلتان تواجهان القيادة الإدارية عند معالجتها و دراستها للتغيير هما:

أ- الفهم الدقيق و الإحاطة بمختلف جوانب التغيير في محيط متغير و غير مستقر و المعطيات سريعة الحركة و الانتشار.

ب- معالجة مقاومة التغيير. لأن هذا الأخير يفترض تغيير القيم، السلوكيات و الأهداف التي بتعبير آخر تغيير الواقع السائد في المنظمة، وهذا التغيير عادة ما يحدث ردود فعل سلبية من طرف الأفراد أو المجموعات الناتجة عن الخوف من المجهول، فقدان بعض المزايا أو صعوبة التكيف مع متطلبات هذا التغيير.

و عادة ما تواجه مثل هذا التردد أو المقاومة بتنظيم حملات شرح و توعية (اجتماعات، لقاءات) تبرز أهداف و فوائد التغيير دون المساس بمصالح الأفراد إلا في الحالات الاستثنائية، كما تنظم أيضا دورات تدريبية أو تكوينية لمختلف الأفراد حتى يتسنى لهم الاندماج في الاستراتيجيات الجديدة للمنظمة.

و بشكل عام يمكن حصر أهم مجالات التغيير، التي تواجه المنظمة، في المجالات التالية:

أ- التغيير التكنولوجية: حيث أن المزايا التنافسية للمنظمات أصبحت تعتمد بشكل كبير على قدرة هذه الأخيرة على اكتساب المهارات، المعلومات و المعدات التكنولوجية الحديثة و استغلالها وفق معايير اقتصادية، فنية، تجارية و زمانية مميزة تؤهلها لتعزيز مركزها التنافسي على المستوى المحلي و العالمي.

ب- التغيير التنظيمية: التي أصبحت تمس جوانب حساسة في المنظمة مثل التغييرات على مستوى الهيكل الإداري أو التنظيمي و تقييم و تصنيف جديد لمختلف الوظائف حسب ما تتطلبه الأهداف الإستراتيجية الجديدة، وضع نمط قيادي جديد و تغيير طبيعة العلاقات السلمية أو الوظيفية بين مختلف أقسام و مصالح المؤسسة من خلال تبسيط علاقات العمل، أساليب المتابعة و التقييم، طرق و أشكال مساهمة الأفراد في وضع و مناقشة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ج- التغيير الاقتصادية: التي تمس جوانب عديدة من نشاط المؤسسة: اشتداد المنافسة في الأسواق، تذبذب في أسعار المواد الأولية أو السلع النصف المصنعة، ظهور أزمات انكماشية أو تضخمية و انعكاس ذلك على مستوى الأجور، انفتاح الأسواق العالمية و حرية تنقل عوامل الإنتاج.

د- التغيير السياسية و القانونية: مثل التغيرات في البرامج السياسية و القوانين و التشريعات الخاصة بممارسة نشاط اقتصادي معين أو النشاط الاقتصادي العام حالة الإصلاحات الاقتصادية و انعكاسات ذلك على القوانين و التشريعات الخاصة بالاستثمار، الإنتاج، التوزيع الضرائب، أسعار صرف العملات.

إن هذه التحويلات تتطلب، لكي يتم التعامل معها بشكل يخدم الأهداف الإستراتيجية، وجود قيادة إدارية ذات مهارات و كفاءات عالية تسمح لها بإدارة هذه التحويلات وفق أهداف إستراتيجية تتلاءم مع تطلعات الأفراد العاملين و أهداف المنظمة.

هـ- التغيير الاجتماعي: تحدث التغيرات الاجتماعية كلها نتيجة لإفكار متعددة، ينتج عنها إقامة تنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات أي أن الأفكار التي يعتقها الناس عند البناء الاجتماعي والعمليات الداخلية، ونتيجة الأفكار التي يعتقها الناس عن تاريخ هذا المجتمع.

تطوير وتغيير الموارد البشرية:

أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في الشركات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية او العالمية بين الشركات الخاصة منها والعامة وعلى اختلاف أنواعها، والتي تسعى دائما لتلبية حاجات ورغبات زبائنهم الحالية والمستقبلية. لقد باتت تنمية الموارد البشرية احد اهم الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات الاهلية، ولأنها السبيل الوحيد لبناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بها.

ان مفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد بها تلك العمليات المتكاملة المخطط لها موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل والمتفهمة لظروف وقواعد واساليب الاداء المطلوبة (قوارية، 2007). ويرى (عبد الباقي، 2003) أن تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي تركز على أنماط التفكير وسلوك العاملين بالإضافة الى نوعية التعليم والتدريب ونوعية المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد في تلك المنظمات. لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة و التي يتم انتقاؤها و اختيارها بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (حسونة، 2008).

إن تطوير الموارد البشرية يخضع إلى مبدأ التكامل و الانسجام مع الإستراتيجية العامة للمنظمة كما هو موضح في الجدول الموالي الذي يبين لنا كيفية دمج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمنظمة (بلوط، 2004):

إستراتيجية المنظمة	إستراتيجية الموارد البشرية
توسع	- استقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي. - توسع عملية الاختيار و التعيين و برامج التدريب و التنمية، و فتح مسارات ترقية وظيفة جديدة. - تكثيف حماية العاملين من مخاطر العمل و توسيع خطة الحوافز.
اندماج	- الاستغناء عن جزء من العمالة الحالية و تحديد المعنيين و كيفية دفع تعويضاتهم المالية. - دمج الموارد البشرية للمنظمتين و تحقيق الانسجام و التوافق بينهما. - إزالة ازدواجية الوظائف و تحديد نوع التأهيل الذي يخضع له العاملون.
تنويع المنتجات	- تخطيط الحاجة لمهارات بشرية متنوعة، و تصميم برامج تدريب و تنمية متنوعة. - تصميم برامج استقطاب متنوعة بسبب تنوع المهارات المطلوبة.
استقرار	- تحقيق الاستقرار في شؤون الموارد البشرية بعمليات استقطاب قليلة جدًا، و برامج تدريب و تنمية ثابتة....الخ. - زيادة التحفيز لدفع العاملين إلى المحافظة على أدائهم الحالي على الأقل.

إستراتيجية المنظمة	إستراتيجية الموارد البشرية
التمييز في الجودة	- تعويض العمالة غير الماهرة بأخرى ذات مهارات عالية قادرة على تحقيق التمييز في الجودة. - تكثيف الجهود لاستقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء. - برامج تدريب مستقرة و متطورة للمحافظة على التمييز و الإبداع لتقديم الجديد. - برامج محفزة للتعويضات المالية و المزايا الوظيفية لزيادة دافعية العاملين.
التوقع	- توفير مرونة عالية في الموارد البشرية و نشاطها و تنوعها للتكيف مع تغيرات البيئة . - العمل على امتلاك موارد بشرية ذات مهارات متنوعة، و العمل على تدريبها و تحفيزها باستمرار.
قيادة التكلفة	- استقطاب و المحافظة على الموارد البشرية ذات المهارة العالية التي تعمل بكفاءة إنتاجية عالية و أقل تكلفة. - اعتماد برامج تدريبية تهدف لرفع مهارات الموارد البشرية و تمكينها من تقليل الفاقد من الموارد.

و اعتماد المنظمة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية تعكس نظرة المسؤولين المستقبلية لوظيفة الإدارة البشرية لأنه من المعروف أن المنظمة كنظام فرعي تمارس نشاطها ضمن نظام كلي شامل (البيئة التنظيمية) و الذي يعرف على أساس أنه المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة حية، و الذي يشمل المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة أو التي لها علاقة مباشرة مع العمليات التشغيلية للمنظمة (Hussey, 1998).

و حتى يتمكن القادة الإداريون من ضمان فعالية أعمالهم الإدارية و تحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية، يتوجب عليهم الإلمام بالبيئة التي تتعامل أو ترتبط مع الأعمال و الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها و انجازها. إن هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل القادة الإداريين، و يؤثر فيه، يعكس في نهاية الأمر صورة و مستوى عمل المنظمة بشكل عام، حيث أن وسيلة القادة الإداريين في انجاز المهام المنوطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل عدة متغيرات، وقد يترتب عنها تعامل مباشر مع البيئة، أو تبنى عليها قرارات أخرى ذات تأثيرات متعددة على احتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة. فالإستراتيجية العامة للمنظمة تهدف إلى خلق درجة من التكامل و الانسجام بكفاءة عالية بين عنصرين أساسيين (العميان، 2004).

- 1- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة و غاياتها، فلا يعقل أن تعمل أية منظمة في ظل وجود تناقض بين الأهداف و الغاية التي تسعى إليها .
- 2- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، حيث أن الإستراتيجية تهدف إلى التكيف و التأقلم مع ظروف البيئة بما يخدم أهداف و غايات المنظمة و هذا ما يفرض على القيادة الإدارية الدراسة و المتابعة المستمرت لواقع البيئة حتى يمكن التعرف و مواكبة تغيراتها.

و تترجم عادة هذه الإستراتيجية، على المستوى التنفيذي في شكل خطط و برامج تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب القيام بها، الموارد المخصصة لكل منها و كذلك البرنامج الزمني لأدائها و معايير تقييم الأداء، و نتائج تنفيذ الإستراتيجية تتمثل في مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح التنفيذ و مستوى الأداء التنظيمي من جهة، و تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة من جهة ثانية (عقيلي، 2005).

الخاتمة:

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المنظمات المعاصرة خصوصا في ظل البيئة المتغيرة التي تحيط بها بحكم مسؤوليتها عن إدارة أهم موارد فيها وهو العنصر البشري، و بالتالي فان إدارة التغيير و التحكم في عناصره و توجيهها وفق استراتيجيات و غايات المنظمة تقتضي من القيادة الإدارية في العراق القيام بمجموعة امور رئيسية :

- 1- بناء إطار تنظيمي متكامل يدعم التناسق الداخلي و الخارجي لإستراتيجية الموارد البشرية كإستراتيجية وظيفية مع استراتيجيات باقي الإدارات و الإستراتيجية العامة للمنظمة العاملة في العراق .
- 2- تنمية اتصالاتها مع المرؤوسين لتبليغهم و إقناعهم بالأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة. باستخدام مختلف برامج الاتصالات و كسب تأييد التنظيم غير الرسمي و النقابات العمالية.
- 1- التوفيق بين حاجات العمل و المرؤوسين باستخدام نظام فعال و عادل للحوافز يعمق مفهوم الأخذ و العطاء و المنفعة المتبادلة بين الفرد و المنظمة ممثلة في القيادة الإدارية حتى تتقارب أهداف الطرفين و تتوحد مصالحهم.
- 2- إعطاء مساحات أوسع الإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة و إعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة و تحديد الكفاء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة أي الابتعاد عن النمط الروتين المعمول به.
- 3- إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف واهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الانتاجية.
- 4- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الايجابي على العاملين بما يخدم المنظمة بأكملها .
- 7- وضع إستراتيجية الموارد البشرية موضع التنفيذ من خلال قيادة إدارية فاعلة و قادرة على كسب ثقة و إخلاص الأفراد العاملين تحت سلطتها حيث يمكن ادراج بعض الاستراتيجيات اهمها :

- تنمية اتصالات القائد بالمرؤوسين.
- تحسين علاقات العمل مع النقابات و التنظيم غير الرسمي.
- وضع نظام معلومات الموارد البشرية لدعم استراتيجيتها.
- تحفيز و إشراك القادة للمرؤوسين.
- اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- التوجه نحو تمكين العاملين.

Sources

- 1- Alajmi, M. Hussein, *"New trends in the Administrative Leadership"* second edition, Almaseera publishing house, Amman, Jordan, 2008.
- 2- Adair, John *"Management and Leadership"* Copyright by John Adair edited material in this format, John Adair, Neil Thomas and Thorogood Ltd , India, 2004.
- 3- Abbas, Suheela, *"Creative management and The Distinguished Performance"* Waail House, Amman, Jordan, 2004
- 4- Abboud, Altaee, Ali H. Fandi, *"New methods to Develop HR in the Ministry of Higher Education"* Vol. 3, No. 6, pp 74-99, 2011.
- 5- Abdulbaqi, Salahiddin, *"Organizational Behavior, Aldar aljamiia"* Alexandria, Egypt, 2003.
- 6- Aqeeli, Omar Wasfi, *"Temporal HR Administration"* 1st edition, Wael house, Amman, Jordan, 2005.
- 7- Assaf, A. Mohammed, *"Training and HR Development"* Zahwan publishing house, Amman, Jordan, 2009.
- 8- Al-Emyan, M. Salman, *"Organizational Behavior in Business Organizations"* 2nd edition, Wael house, Amman, Jordan, 2004.
- 9- Ekuri *"Performance of non governmental organizations workers in rural development in cross river state"* nigerian, uluslararası sosyal ara tirmalar dergisi, vol.1, no(2). Pp.: 35-46, 2008
- 10- Hasoona, Faisal, *"Human Resources Mangagement"* Osama Publishing House, Amman, Jordan, 2000.
- 11- Hussey, Divid *"Management raining and strategy: how to improuve competitive performance"* pergamon press, 1998.
- 12- Krishnan *"Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration"* Leadership & Organization Development Journal, 26(6): 442-457, 2005.
- 13- Marquardt, M *"Action Learning and Leadership"* The Learning Organization, vol.7 , no (5) Pp: 233-240, 2000.
- 14- Alnajjar, F.J. Salih, *"Administrative IT"* Alhamid publishing house, Amman, Jordan, 2007.
- 15- Nawwaf, Kanaan, *"Administrative Leadership"* 1st edition, Dar Althaqafa Library, Amman, Jordan, 2002.
- 16- Prewitt *"Leadership Development for Learning Organization"* Leadership & Organization Development Journal, 24(2): 58-61, 2003.
- 17- Alqahtani, S. Saeed, *"Administrative leadership towards a Universal Pattern"* Almuayyad House, KSA, Al-Riyadh, 2001.
- 18- Qandeel, A.M. Sayed, *"Administrative Leadership and Creation Management"* 1st edition, Al-Fikr publishing house, Amman, Jordan, 2010.
- 19- Qwariya, Ahmed, *"Leadership Art Based on Psychological Cultural Social Perspective"* Diwan almatbuaat Aljamiia, Algeria, 2007.
- 20- Al-Shamma, Khaleel M.& Hmood K. Khadum, *"The Organization Theory"* 3rd ed., Al-Maseera Publishing House, Amman, Jordan, 2007.
- 21- Al-Taee, Nasir, *Leadership Patterns and organizational Confidence*, Unpublished MA thesis, college of Administration and Management, Baghdad University, Iraq, 2007.
- 22- Waheeba, Siraj, *"Human Resources Development Strategy to improve Performance"* Unpublished Ph.D thesis, F.A. Steef University College of Economic Sciences, Algeria, 2011.

-
- 23- Al-Zaydiyeen, Khalid, "*Administrative Leadership developing higher education organizations*" AlAyyam Publishing House, Amman, Jordan, 2013.
-