

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

Ahmed Abdulsalsm Ahmed<sup>(\*)</sup>

Dr.

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

### Abstract

The interesting with human resources is considered 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.

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. 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

احمد عبد السلام احمد

دكتور

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

\* [Ahmedcollege80@gmail.com](mailto:Ahmedcollege80@gmail.com)

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 دائما 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 التغييرات 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 تاركتاً بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي تشهدها المنظمات العراقية اليوم.  
الكلمات المفتاحية: القيادة, التغير, التطوير, الموارد البشرية.

#### المقدمة:

يعد التغيير 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 التغييرات. 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 حدأ 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 تعاملها 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 نطرح 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 وتغيير الموارد البشرية.

#### اهداف البحث:

نههدف 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 والتغيير، ومعرفة نقاط القوة من أجل الاستفادة من تطوير الاستراتيجية، ومعرفة نقاط الضعف من أجل معالجتها بشكل الذي يحقق تغيير في استراتيجيات المورد البشري.
- 3- إيضاح أهم الممارسات التي تتبعها المؤسسات العراقية من أجل تغيير وتوجيه المرؤوسين نحو التكيف والتجدد.

#### أهمية البحث:

وتتلخص أهمية البحث الحالية بالمعطيات التالية:

- 1- الاستجابة لأهم توصيات البحوث السابقة التي دعت لدراسة دور القيادة الادارية و استراتيجيات التطوير والتغيير 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 تعاريف الكلاسيك، النظريات السلوكية و النظريات الحديثة.

وفي التنظيمات الحديثة ينظر إليها على أساس أنها المحرك الأساسي للعملية الإدارية الناجحة، نظراً 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 تعاريف مختلفة.

و القيادة الإدارية تتكون لغويًا من كلمتين هما: القيادة و الإدارة و هما مصطلحان لا يمكن الفصل بينهما في المنظمة نظراً 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 مرؤوسة 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 رؤى مستقبلية فهي تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة وفقاً للمنظور الاستراتيجي، فمن حيث كونها قدرة في التأثير فإن أصحاب هذا الاتجاه من الباحثين والمتخصصين قدموا القيادة بوصفها قدرات أو سمات يتحلى بها القائد يؤثر من خلالها على الأفراد المرؤوسين (الزبيديين، 2013).

إلا أنه بالرجوع إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالقيادة الإدارية و التزاما بموضوع البحث، فإنه 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 تغييرات في مواقف و قيم التابعين، وذلك بالانتقال نحو الأهداف المستقبلية معتمدين على أساليب التمكين التي تزيد من اعتقاد التابعين في قدراتهم الذاتية، وتحدث 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، الترفية، 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 ملماً بمختلف جوانب نشاط المنظمة و ذو ثقافة و معرفة شخصية كبيرة.  
د- قوة التأثير القائمة على الشرعية: المستمدة من السلطة القائمة على شرعية منصبه.

ثانياً: 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 تفتقر إلى الثقة تمتلئ بالعجز و هذا الأخير بالنسبة للمنظمة يشبه الوباء. لأنه عندما لا يجد افراد هذه المنظمات سبباً وجيهاً ليقفوا في بعضهم البعض سيجدون من الصعب جداً أن يعملوا بفعالية معاً (عساف، 2009).  
فالقائد بفضل قدراته و جهده يكتشف المسالك التي يتمكن عن طريقها من توحيد الجهود و تقجير الطاقات لدى المورد البشري (نواف، 2002).

ثالثاً: 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 أساساً 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 داخلياً 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 الملائمة.

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 التغيير البيئي.
- درجة التعقيد البيئي.

ويتم التعامل مع هذه الخصائص وفق مستوى درجاتها إن كان ضعيفاً أو عالياً.

بعد التعرف على خصائص البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة و ما تفرضه هذه الخصائص من تعديلات في وظيفة إدارة الموارد البشرية، تقارن 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 القِدم 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 يساهم بالحصول على النتائج المرضية للمنظم، و يؤمن بالتعاون، 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 إلا 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 أكبر مما هي عليه اليوم بسبب ما يشهده العالم من صراعات حادة ومنافسة 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 (حبتور، 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 وتقليص 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- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

وللقيادة أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المرسومة في المنظمة وكذلك الدور المهم في تعظيم وتقدير 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- **التغير 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- **التغير 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- **التغير 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- **التغير السياسية و القانونية:** مثل التغييرات 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 التحولات تتطلب، لكي يتم التعامل معها بشكل يخدم الأهداف الإستراتيجية، وجود قيادة إدارية ذات مهارات و كفاءات عالية تسمح لها بإدارة هذه التحولات وفق أهداف إستراتيجية تتلاءم مع تطلعات الأفراد العاملين و أهداف المنظمة. ه- **التغير الاجتماعي:** تحدث التغييرات الإجتماعية كلها نتيجة لإفكار متعددة، ينتج عنها إدامة تنظيم العلاقات بين الأفراد و الجماعات أي ان الأفكار التي يعتنقها الناس عند البناء الإجتماعي و العمليات الداخلية، و نتيجة الأفكار التي يعتنقها الناس عن تاريخ هذا المجتمع.

#### **تطوير و تغيير الموارد البشرية:**

أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في الشركات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم و نوعية المنافسة المحلية او العالمية بين الشركات الخاصة منها و العامة و على اختلاف أنواعها، والتي تسعى دائما لتلبية حاجات و رغبات زبائنها الحالية و المستقبلية.

لقد باتت تنمية الموارد البشرية احد اهم الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات الاهلية، ولأنها السبيل الوحيد لبناء المعرفة و المهارات و الخبرات للموارد البشرية العاملة بها.

ان مفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد بها تلك العمليات المتكاملة المخطط لها موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل و المتقهما لظروف و قواعد و اساليب الاداء المطلوبة (قوارية، 2007). ويرى (عبد الباقي، 2003) أن تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي تركز على أنماط التفكير و سلوك العاملين بالإضافة الى نوعية التعليم و التدريب و نوعية المشاركة في اتخاذ القرار و العلاقات الاجتماعية و العادات و التقاليد في تلك المنظمات.

لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة و التي يتم انقائها 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.
التميز في الجودة	- تعويض العمالة غير الماهرة بأخرى ذات مهارات عالية قادرة على تحقيق التميز في الجودة. - تكثيف الجهود لاستقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء. - برامج تدريب مستقرة و متطورة للمحافظة على التميز 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 تغييرات 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 يؤثرون 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.

فالاستراتيجية 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 المستمرتين 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 فإن 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 للإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء و وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة و إعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة و تحديد الكفاء و الأنسب 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 aljamaiiya"* Alexandria, Egypt, 2003.
- 6- Aqeeli, Omar Wasfi, *"Temporal HR Administration"* 1st edition, Waeel 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"* 2<sup>nd</sup> edition, Waeel house, Amman, Jordan, 2004.
- 9- Ekuri *"Performance of non governmental organizations workers in rural development in cross river state"* nigeria, 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 improve 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"* 1<sup>st</sup> 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"* 1<sup>st</sup> edition, Al-Fikr publishing house, Amman, Jordan, 2010.
- 19- Qwariya, Ahmed, *"Leadership Art Based on Psychological Cultural Social Perspective"* Diwan almatbuaat Aljamaiiya, Algeria, 2007.
- 20- Al-Shamma, Khaleel M.& Hmood K. Khadum, *"The Organization Theory"* 3<sup>rd</sup> ed., Al-Maseera Publishing House, Amman, Jordan, 2007.
- 21- Al-Taaee, 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.