

القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية

د. برو هشام – أستاذ محاضر (ب)-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

berrouhicham@yahoo.fr

الملخص:

في ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وفي ظل التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أو ما يطلق عليه اقتصاد المعرفة كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات التنظيمية، ففي حين كان الدور الأساسي للقائد في عصر الصناعة هو تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية، أو ما يطلق عليه " رأس المال الفكري"، كما أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو العالمية يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها، وبما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، إدارة المورد البشرية، المنظمات، القائد الإداري.

Astract

In light of the environmental developments that modern organizations have been experiencing since the second half of the twentieth century, and in light of the shift from the age of industry to the age of knowledge, or what is called the knowledge economy, it was natural for a fundamental modification of the role of organizational leaders, while the main role of the leader was in The age of industry is to maximize the utilization of material assets by using people. The new role has become the care and development of human assets, or what is called "intellectual capital." Also, economic institutions, in light of the increasing openness of global markets, are facing great challenges that directly affect their competitive performance. a The trend towards global primarily requires attention to human resources and development, and affecting the quality and cost of products exported to the world markets.

Key words: administrative leadership, human resource management, organizations, administrative leader.

المقدمة:

إن القيادة تشكل محوراَ مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واجتماعية واقتصادية وكل هذه الأمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، كما أن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان، فالعنصر البشري هو المكون الأساسي للمنظمة، ولذلك من المنطقي أن يكون أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي، ويمكن القول أنه ما مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة، فالقيادة هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، وفي المجال الإداري فإن المدير الناجح هو ذلك القائد الناجح، فالقيادة هي العنصر الأهم المطلوب توفره في من أراد أن ينجح في إدارته، فالقيادة تستمد قوتها من شخصية القائد وقدراته على التنظيم، وتماسك أعضاء الجماعة الاجتماعية، والتفاعل الذي يحدث بينه وبين أتباعه من المرؤوسين، فإذا كانت المؤسسات الاقتصادية التقليدية تنحصر إدارتها بأشخاص ذوي خبرات معينة، وتحمل طابع الفردية والارتجالية، فإن المؤسسات العصرية تركز على أساليب إدارة قائمة على تسيير ناجح للموارد البشرية.

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

سارت المنظمات على اختلافها بمنعطفات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية وثقافية أحدثتها حقبة تاريخية مختلفة، وأن العديد منها لم يعمل في إطار بيئة مستقرة، وإنما جابهت معظمها أنماطاً بيئية معقدة تداخلت فيها المتغيرات مع بعضها البعض، وأصبح من الصعب أن يتبين المدير المحددات أو القيود التي قد تعترض مستقبل المنظمة؟ وما طبيعتها أو صفتها على وجه التحديد؟ وفي أغلب الأحيان قد تعترض المنظمة ظروف تنطوي عليها احتمالات الخطر بسبب ما قد يحيط بالمواقف الإدارية أو الإنتاجية من ظروف صعبة، وبين هذا وذاك مقولات تلهج بعصف الأحداث والمنافسة وتقرير الوضع الاستراتيجي للمنظمة، وفي داخل المراكز الوظيفية وأثناء العلاقات التي تتحدد عن طريق عملية التنظيم، فإنه يتم استخدام الأفراد ذوي الخلفيات المختلفة، فكل منهم له اهتماماته الخاصة، وطموحاته، وأهدافه الشخصية ولكي يدمج كل الأفراد في المؤسسة في فريق عمل متميز ومنتج، فإن على المدير أن يطبق الوظيفة الإدارية الثالثة "القيادة".

1- مفهوم القيادة الإدارية

لقد كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل بينيس (Bennis) يقول: «إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها» مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر، وهناك الكثير من تعريفات القيادة، وفيما يلي بعضاً منها:
وعرفت القيادة الإدارية أيضاً على أنها " تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وترتكز القيادة على العنصر البشري، كما ترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز

الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم⁽¹⁾، فالمدير من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة

وتعرف أيضاً بأنها: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمته وكونه معبراً عن أهدافهم وأمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده".⁽²⁾ كما يشير بليك وموتون إلى أن القيادة الإدارية ما هي إلا نشاط إداري يهدف إلى تعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا، وهذا يؤكد أهمية دور القائد في المنظمات لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق أقصى العوائد من خلال كسب رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية.⁽³⁾

ويعتبر أحد الباحثين أن " القيادة هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال، والتي تنصب أساساً على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد، والتي يمكن أن يؤثر من خلالها الرئيس أو المسير في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي للأهداف، وما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة".⁽⁴⁾

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الإدارية هي قدرة القائد على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل، والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة، فيقدم القادة الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالمؤسسة على أكمل وجه، وتستمد القيادة قوتها من القيم والمبادئ، فالقادة الفعالون هم دائماً على اتصال بموظفيهم ويهتمون بقيمهم ومعتقداتهم ومشاعرهم وعواطفهم، ويخلقون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، ولديهم القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم لتحقيق الأهداف، وأيضاً كسب ثقتهم ليتبعوهم، فالقيادة هي ذات اتجاه مستقبلي، وذلك يجعلها أهم عامل لنجاح المؤسسات على المدى البعيد.

2- أهمية القيادة الإدارية

إن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (المدير والأفراد الذين يشرف عليهم) تمثل محور اهتمام في موضوع "القيادة"، لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر الإنساني فهي تساعد على فهم كيفية تأثير القائد في الآخرين، وقدرته على خلق التفاعل والرضا بين الأفراد إلى جانب توفير الموارد المادية والمالية والمعلوماتية، واتخاذ القرارات التي تتيح للأفراد العاملين إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة. وقد تزايدت أهمية القيادة في مجال الإدارة بعد اتساع المنظمات، وتطور نشاطاتها وأعمالها حتى غدت ركناً أساسياً ضمن وظائف المدير بسبب التحديات العديدة التي واجهتها المنظمات، والمنافسة الشديدة التي تستوجب وجود أفراد يمتلكون صفات وقدرات خاصة لشغل الوظائف القيادية، والتي فرضتها متطلبات حياتنا المعاصرة، وتتبع أهمية القيادة من المبررات التالية:⁽⁵⁾

- تؤثر القيادة في مخرجات المنظمة الإنتاجية والخدمية، وذلك من خلال التأثير في اتجاهات العاملين، وسلوكهم، ومدى اندماجهم، وانصهارهم في أهداف المنظمة، ناهيك عن أن طبيعة القيادة هي التي تحدد خصائص بيئة العمل التي كلما كانت مواتية للعاملين، كلما ازداد أداؤهم وارتفعت إنتاجيتهم.
- تعمل القيادة على إيجاد المناخ التنظيمي السليم الذي يشجع على الإبداع والابتكار، لذلك لا بد من الكشف عن مثل هذه القيادة والاهتمام بممارساتهم، والعمل على حل مشاكلهم حتى يتفرغوا لقيادة المنظمة من خلال ما يمتلكون من أفكار إبداعية تعمل على تحسين أداء المنظمة في المجالات الفنية والإدارية المختلفة.
- العمل على تصميم برامج لتأهيل وتنمية القادة الإداريين، حتى يتعرفوا على الأساليب القيادية الفعالة، والأساليب القيادية غير الفعالة التي من شأنها أن تجعل المرؤوسين يبنون اتجاهات سلبية نحو القادة أو تخفض إنتاجيتهم، وهو الأمر الذي يولد في النهاية لدى القادة نوعاً من الرقابة الذاتية على سلوكياتهم، وسلوكيات الآخرين.

- التعرف على خصائص ومكونات العملية القيادية، والمبادئ التي تحكمها وتنظمها مما يساعد التابعين على التعرف على المتغيرات التي تشكل سلوك القادة الإداريين، وبالتالي الكشف عن هذه السلوكيات أو حتى التأثير فيها.
- حاجة المنظمات لاستقطاب القادة الإداريين ذوي الكفاءات المميزة، وتوظيفهم، والاستفادة منهم في تنظيم وتطوير وإدارة الأعمال، بالإضافة إلى السيطرة على المشاكل، وضمان الديمومة والنجاح للمنظمة.
- وفي الأخير نقول أن القيادة هي المورد الأهم والأندر في المؤسسات، والقائد هو الشخص الذي يدفع الآخرين لتقديم أحسن ما لديهم، وهو يملك موقف ايجابي نحو نفسه في قدرته على التأثير على الآخرين، كما يملك نظرة تفاؤل تجاه المستقبل. (6)

3- دور القيادة الإدارية في المنظمات الحديثة:

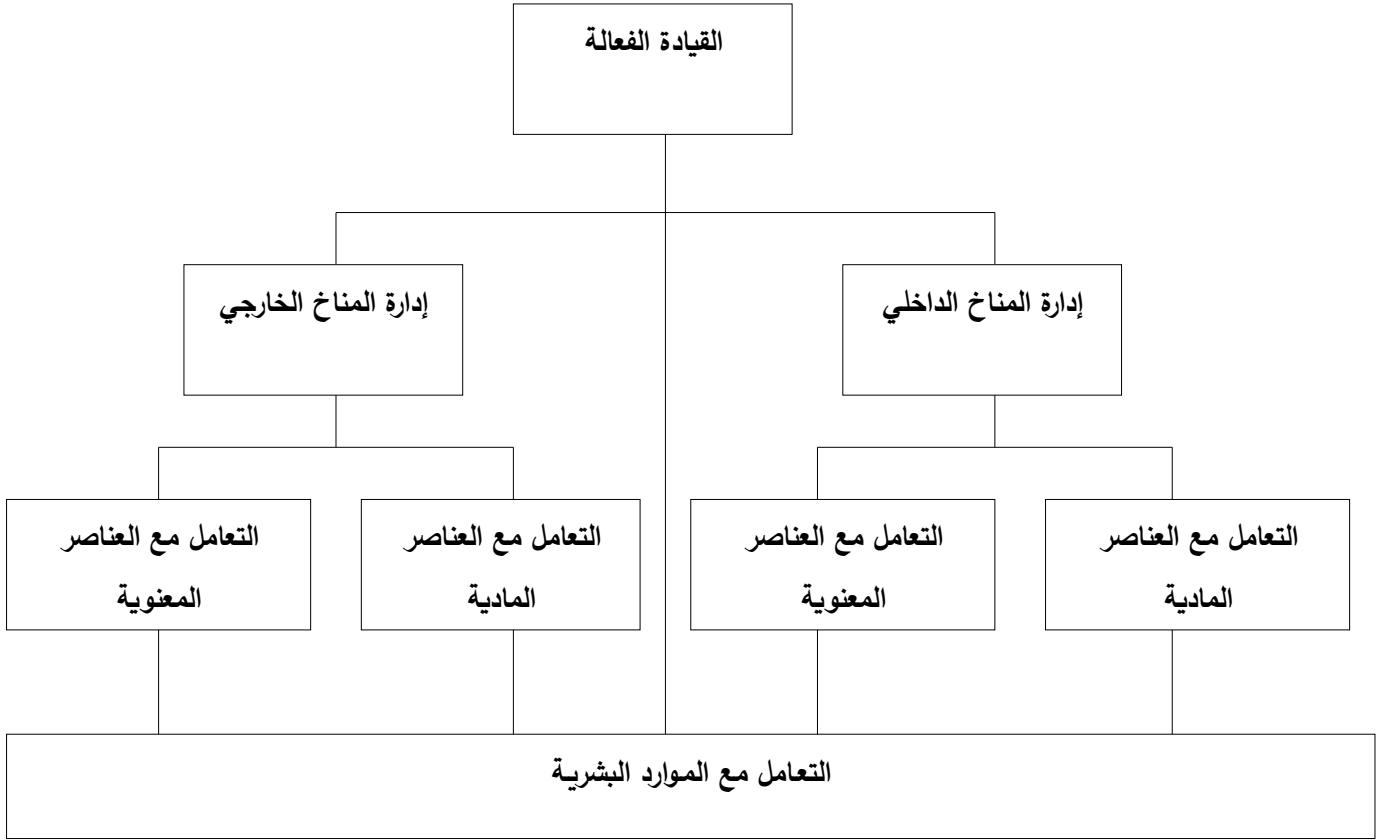
تشكل المؤسسة الحديثة من مجموعة كبيرة من العناصر المادية، والبشرية، والمعنوية (المعلومات)، وتعمل هذه الأخيرة في ظل مناخ خارجي فيه العديد من المؤثرات، ويشهد حالات مستمرة من التغير والتحول، ويؤثر هذا المناخ في أداء المؤسسة، بما يوفره لها من فرص وما يضعه في طريقها من عوائق، وللمؤسسة الحديثة مناخها الداخلي، وثقافتها الخاصة التي تميزها وتحدد أسلوب عمل ما بها من قوى وإمكانيات، وما يعتمل فيها من اختناقات ونقاط ضعف، إذ تتعدد البدائل لتشكيل مزيج الموارد المتاحة للمؤسسة، للوصول إلى الأهداف، أيضا بدائل كثيرة لاستثمار الفرص، و بدائل مختلفة لعلاج المشكلات.

وهنا تظهر الحاجة إلى المهارة القيادية للمدير، والتي تتجلى فيما يلي: (7)

- الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية، وإدراك آثارها المحتملة على المؤسسة؛
- الدقة والسرعة في اكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية، وابتكار السبل لاستثمارها؛
- الدقة والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة، والتوجهات غير المرغوبة داخل المؤسسة، والتي تهدد بإفشالها وتحويلها عن أهدافها؛

- الحسم في التعامل مع الموارد البشرية، بتوضيح واجباتها ومسؤولياتها، واستنهاض هممها وطاقاتها المبدعة؛
- العدل والموضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية، وتقرير الحوافز الإيجابية والسلبية بحسب الأحوال؛
- القدرة على مواجهة الأزمات، وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية، للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها؛
- الانفتاح على الفكر الجديد، وتشجيع المرؤوسين على زيادة معارفهم، وخبراتهم المتجددة، سواء من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها. وبصفة عامة، وحتى ينجح القائد الفعال عليه أن يسير وفقا لبرنامج أساسي، يوضح له معالم الطريق ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها اتجاه هذا التعامل، ويمكن تلخيص هذا البرنامج الأساسي فيما يلي:

الشكل رقم (01): برنامج القيادة الإدارية الفعالة



المصدر: علي السلمي، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق، دار غريب، مصر، 2004، ص: 155.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعد اصطلاح الموارد البشرية (Human resources) اصطلاحاً حديثاً، والذي حل تدريجياً محل اصطلاح إدارة الأفراد نتيجة التوسع وعمق هذا المجال في الدراسة، وقد كانت سنة 1990م هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، وليصبح مدير الموارد البشرية شريكاً كاملاً في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

تعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية، الذي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم، وفيما يلي نورد

التعاريف التالية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: « إدارة العناصر البشرية داخل المنظمة، والعمل على إيجاد علاقات متوافقة بين العاملين،

وتوجيههم، فهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين في المنظمة، من حيث العدد لتحقيق أهدافها » (8).

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً " بأنها مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة. (9)

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، وبما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". (10)

وهناك من يعتبرها مصلحة ينشطها مسؤول الموارد البشرية، ومن مهامها تسيير المستخدمين، التكوين، العلاقات الاجتماعية والنقابية، تسيير المسيرة المهنية والترقيات، والاتصال الداخلي والخارجي، النظم الإعلامية للموارد البشرية. (11)

كما تشير إدارة الموارد البشرية إلى تلك الجهود التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته، ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره وأخيراً تقييمه. (12)

وبصفة عامة تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم- تخطيط القوى العاملة- التدريب والتنمية الإدارية(العلاقات الصناعية)، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

2- إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة:

إذا كانت الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة تقع على خط السلطة، وتساهم في تحقيق الأهداف الأساسية لها مباشرة، فإن الوظائف الاستشارية هي الوظائف التي تتدخل مباشرة في تحقيق الأهداف الأساسية، وإنما تقوم بذلك بشكل غير مباشر بإعداد الوسائل التقنية والقيام بأعمال مساعدة لوظائف خط المؤسسة في ممارسة صلاحياتها وتحمل مسؤولياتها. (13)

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو المكون الأساسي للمنظمة، لذلك فمن المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها أن الإنسان هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة، فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في اتخاذ القرارات، وهو في الأساس قدرات عقلية وإمكانات فكرية للمعلومات والأفكار والابتكارات لابد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل ايجابي، وتعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية، ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها. (14)

إن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (أي تنظيم شبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت

القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والميزة التنافسية هي تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز، أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل، ومن أهم الميزات التنافسية التقليدية التي تعتمد عليها المنظمات هي القدرة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميزة، أو امتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر في تحقيق الميزة التنافسية في الجدول التالي:

جدول رقم (01): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
1	تقديم منتج متميز . • دورة حياة المنتج قصيرة. • زيادة الحاجة للتجديد والابتكار . • زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار .
2	امتلاك تكنولوجيا متطورة. • التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. • التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. • العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.
3	التنافس في الأسواق المفتوحة. • الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. • المنافسة حق مشروع للجميع. • التنافس من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 37.

3- وظائف الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

أ- المجموعة الأولى:

تهدف هذه المجموعة إلى زيادة المقدرة على الأداء، وهي تشمل الوظائف التالية:

• الاختيار والتعيين: فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.

• التدريب: فمن خلاله يتم صقل القدرات والمهارات، مما يزيد من إنتاجية الفرد.

• برامج الصحة والسلامة المهنية: وذلك من خلال تهيئة الظروف المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء.

ب- المجموعة الثانية:

وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتشتمل على الوظائف التالية: (15)

- القيادة والإشراف: وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريون ناجحون بما يسهم في خلق جو من التقاهم، والمشاركة بينهم وبين الرؤساء.
- العلاقات الإنسانية: وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين، ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
- التحفيز: وذلك من خلال إيجاد دافعية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.
- التعويضات المباشرة: وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ظل تنفيذ تقييم للوظائف.

ج- المجموعة الثالثة:

وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما، وتشتمل على الوظائف التالية:

- تصميم وتحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- استقطاب القوى العاملة.
- الاتصال.
- قياس وتقييم أداء العاملين.
- النظام التأديبي.
- النقل الوظيفي.

ثالثاً: دور القيادة في إدارة الموارد البشرية

إن الدور الرئيسي للقيادات الإدارية العليا في أي مؤسسة هو لعب دور هام، في التحسين المتواصل لكامل عملية أداء الوظائف المحورية بالمؤسسة، إذ يجب على القادة أن يقوموا بهيكله السياسة والإستراتيجية، وأن يندمجوا شخصياً في تدريب الآخرين على الصعوبات، المتعلقة بحل المشكلات اليومية النابعة من الأعمال المنجزة.

1- مسؤوليات القيادة الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية

تلعب القيادات الإدارية دوراً مهماً في تحديد قبول المؤسسات واستيعابها أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية، بشأن كل المفاهيم والتقنيات المستجدة، ويكون للقادة الإداريين تأثير واضح في زيادة حركة التغيير والتطور، وضرب المثل والقدرة للآخرين، وبخصوص دور القيادة الإدارية في تفعيل أفكار إدارة الموارد البشرية، يمكن ذكر مسؤوليات القادة فيما يلي: (16)

- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة؛

- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد، وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية، وتبيان منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها، وعدم الاستفادة منها؛
- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميزة، لجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية؛
- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختبارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظم إدارة الأداء لتحريك الأداء، وتوجيهه بما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد، وجماعات العمل، ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة؛
- تدبير الموارد المادية والتقنية لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية، وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ؛
- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية، وتوجيهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المؤسسة، للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة، وتصويب مسارها من الأول.

2- القيادة وتنمية رأس المال الفكري

- لم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الاتصالات المجال مفتوح لكافة المنظمات لأن تخوض التنافس والبقاء بفاعلية في سوق العمل، ما لم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية التنافس واليائه، إضافة إلى مقدرتها على استثمار رأس المال البشري والفكري داخل التنظيم، وهذا باعتباره مصدر للتنافس لا يمكن تقليده، والمقصود بمصطلح "رأس المال الفكري" هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات، ويمكن التعبير عن هذا النوع من رأس المال في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب، أو الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل والسعي إلى حلها. وتعتمد هذه المعرفة على مجموعة عوامل منها إدارة عليا تهتم بالموارد البشرية، وتعي دورها ووجود إدارة موارد بشرية إستراتيجية قادرة على القيام بمهامها بفاعلية، إضافة لوجود قيادات إدارية تعمل وفق أسس علمية لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحويلها إلى معارف جديدة تعتبر مخزون علمي للمنظمة يمكن أن يساهم في تكوين رأس ما (معرفي/ مادي) يضعها في مصاف المنظمات المنافسة، والبقاء لفترة أطول، ولأن القائد الإداري مسؤول عن استظهار الكفاءات واكتشاف القدرات وتعهدتها بالرعاية، وإعدادها لتولي الدور القيادي في مستقبل حياتهم الوظيفية فإن إمكانية استظهار تلك القدرات تتم من خلال: (17)
- أ. تشجيع مديري الإدارات لاصطحاب معاونيهم في اجتماعات الرؤساء.
 - ب. تشجيع المدراء على الإشادة بالأكفاء من معاونيهم، وتشجيع وإظهار الأفكار والقيم.

ج. اعتماد أنظمة رقابية تساهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الأداء، وعن مواطن الإبداع والمعرفة لدى العاملين، ويتم ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية أو رفع التقارير أو المشورة.

د. تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الإدارية، ورفع الروح المعنوية من خلال اللامركزية الإدارية.

3- دور القيادة في خلق الميزة التنافسية

يقول M. porter وهو يضع تعريفاً للميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية أبداع بمفهومه الواسع حيث ربط porter بين التمايز والإبداع، والذي يعتبر من أهم المصادر التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الأعمال للبقاء في إطار المنافسة⁽¹⁸⁾، ويرى J. pfeffer إن زيادة الضغط التنافسي على المنظمات أدى إلى إعادة النظر في إدارة المنظمات لمواردها كنتيجة للتعايش والبقاء في الأسواق.

ويرى أن نجاح المنظمات يعتمد على طاقاتها البشرية، ويصفها بأنها مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية ولهذا يجب الاستثمار في الموارد البشرية والعناية بها، وقد ساعد الإدارة في اكتشاف أهمية التحول نحو مفهوم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية طبيعية الفرص التي تنتجها القدرات التنافسية، والنوعيات الجديدة من الموارد البشرية، الواجب توافرها من أجل الاستثمار المتميز للقدرات التنافسية المتاحة، وهناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنافسية نوجزها فيما يلي:⁽¹⁹⁾

أ- المجموعة الأولى من المقومات: المعرفة بأعمال المؤسسة: يتعين أن يتوفر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة، وإمكانياتها في مختلف المجالات، ومنها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية، والمالية للمؤسسة، وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، وكيفية إدارة تكلفة رأس المال، والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقاً للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المؤسسة وخدماتها، وإمكانياتها الإستراتيجية، ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء، والخصائص المميزة للمنتج، والقطاعات السوقية للمؤسسة والمعرفة بالنواحي التكنولوجية، وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية، لتطوير المنتج ومجالات البحوث والتطوير بالمؤسسة، وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المؤسسة، ولا يعني ذلك أن يكون مسؤولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمؤسسة، أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف، ولكن المطلوب منهم المعرفة العامة، التي

تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة، وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فاعلين في وضع إستراتيجية المؤسسة، وبناء قدرتها التنافسية.

ب- المجموعة الثانية من المقومات: تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية: يجب أن يتوفر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب، وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية، وأن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم، ولإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري، من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن، والإطلاع على الدراسات الحديثة، وإجراء الأبحاث، والاستعانة بالخبراء، وأساتذة الجامعات، في مجال الموارد البشرية، كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها، بما يتفق والتغيرات في إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

ج- المجموعة الثالثة من المقومات: إدارة عملية التغيير: يجب أن يتوفر لدى مسؤولي الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير، ومن أهم تلك المهارات القدرة على كسب النفوذ داخل المؤسسة، مهارات تشخيص وحل المشكلات، تقييم نتائج التغيير، وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير.

إذ كل هذه الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة، وخلق انطباعات ذهنية إيجابية عن المؤسسة في المجتمع الذي تتواجد فيه⁽²⁰⁾، وكل هذا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم ربحية المؤسسة ونموها.

خاتمة:

مما تقدم يمكن القول أن منظمات الأعمال يجب أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، لأن الاستعداد لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتطلب بالضرورة أن تعمل منظمات الأعمال على إدارة رأس المال الفكري إدارة جيدة، وأن تتولى تلك المنظمات خلق مناخ العمل الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، وخلق نظم الحوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد، فالتمايز من خلال الموارد البشرية هو الأفضل والأطول، وذلك لمجموعة من الأسباب متعلقة بصعوبة تقليد مثل هذه الميزة من جهة، ولاعتبار رأس المال الفكري مصدر من مصادر الدعم المادي لرأس مال المنظمة.

وكل ذلك مرهون بقيادة إدارية عليا تنشر ثقافة تنظيمية تتحدد معالمها بأهمية الفرد داخل التنظيم، وتكون حريصة وداعمة لإدارة الموارد البشرية، وتفعيل عمل قياداتها الحركية التي تعي الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحديد نقاط القوة ودعمها، وتحديد نقاط الضعف والقضاء عليها، وتشخيص حالات الإبداع والمحافظة عليها، كما أن سعة الأفق العلمي والمعرفي لقيادات إدارة الموارد البشرية في

استقطاب الكفاءات، وتطوير قابليتها والمحافظة عليها، وتنمية وتطوير مهاراتها سينعكس بدوره سلباً على إمكانية البقاء والمنافسة لفترة أطول، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة، وتستطيع أن تقدم أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافأة.

المراجع:

- (1) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 257.
- (2) علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 14.
- (3) عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 68، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص: 33.
- (4) Bergeron et autres, Les aspects humains de L'organisateur, Gaétan Morin, Canada, 1980, p : 233.
- (5) سالم فالح المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 38-39.
- (6) Bob Nelson, Peter Economy, Le Management pour Les Nuls, Éditions Générales First, Paris, France, 2004, P : 67 .
- (7) علي السلمي، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق، دار غريب، مصر، 2004، ص ص 125-126.
- (8) زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة، عمان، لبنان، 2006، ص 307.
- (9) رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 13.
- (10) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 17.
- (11) محمد شريف بلعيد، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2014، ص: 199.
- (12) نعيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 29.
- (13) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص: 274.
- (14) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 33-34.
- (15) محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 133-134.
- (16) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 290.

(17) نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 147 - 148.

(18) Michel Porter, L'avantage concurrentiel, dunod, paris, 2000, P: 8.

(19) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر ، 2004، ص ص: 26-27.

(20) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 24.