

## بحث بعنوان

### الأساليب القيادية وإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية

مرام مفلح صالح الصوالحة

اداري ثالث

بلدية النسيم

## الملخص

يتحدث الباحث في هذه الدراسة عن الأساليب القيادية وإدارة التغيير حيث تعتبر المهارات القيادية عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني أو الأكاديمي، فعندما تفشل مؤسسة ما في تحقيق أهدافها الرئيسية، تتحمل القيادة أو الإدارة العليا اللوم، وعندما تنجح المؤسسة ويتطور عملها يُعزى النجاح إلى القيادة. لذلك يعتمد نجاح أو فشل أي منظمة أو مجموعة أو مجتمع أو حكومة على القادة وأساليب القيادة المُتبعة في المنظمة. ولطالما كانت القيادة وعلى الدوام مكوناً مهماً في تنفيذ التغيير الناجح، وتزداد أهميتها في الآونة الأخيرة بسبب التغيرات التي لم تكن أبداً على قائمة المخاطر المتوقعة. ونتيجةً لذلك رأينا أن الأبحاث والدراسات الحديثة لإدارة التغيير تولي قدراً كبيراً من الاهتمام بالطريقة التي يتعامل بها القادة مع الموظفين ودمجهم في سياق التغيير، إدراكاً بأن القيادة الناجحة تتطلب نطاقاً واسعاً من المعرفة والمهارات.

<https://jasps.com>**Abstract**

In this study, the researcher talks about leadership styles and change management, where leadership skills are considered an essential element in all success equations, whether on a personal, professional or academic level. She attributes her success to leadership. Therefore, the success or failure of any organization, group, society or government depends on the leaders and leadership styles adopted in the organization. Leadership has always been an important component in implementing successful change, and it is becoming more and more important in recent times due to changes that are never on the list of expected risks. As a result, we have seen that recent research and studies of change management pay a great deal of attention to the way leaders deal with employees and integrate them in the context of change, recognizing that successful leadership requires a wide range of knowledge and skills.

## المقدمة

إذا كان المفهوم العام للإدارة هو تنظيم الأنشطة الجماعية للأفراد لتحقيق أهداف محددة ، فإن المعنى العام للقيادة هو تنظيم أنشطة الأفراد وهي عملية التأثير على السلوك التي توسع مفهوم القيادة بشكل أساسي. بدلاً من مفهوم الإدارة ، يكون سلوك القيادة أوسع وأكثر شمولاً من السلوك الإداري.

### 1- تعريف القيادة:

هناك عدة تعريفات للقيادة الإدارية ، منها:

إنها "عملية التأثير على القادة المرؤوسين لإقناع المرؤوسين بالمساهمة بفعالية من خلال جهودهم لتنفيذ الأنشطة التعاونية".

وهذه هي "الأنشطة التي يمارسها المديرون لجعل مرؤوسيهم يقومون بوظائفهم بفعالية".

كما يتم تعريفها على أنها "عملية التأثير الطوعي على أنشطة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة في سياق حالة ظرفية معينة".

من التعريفات أعلاه تتضح العناصر الأساسية لعملية القيادة الإدارية:

1- عملية تأثير تحدث بين فرد وآخر ، أو بين فرد وجماعة ، أو بين جماعة وجماعة أخرى.

2- تنطبق عملية التأثير هذه على الأنشطة الفردية أو الجماعية.

<https://jasps.com>

3- أثر هذه العملية هو تحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة من خلال أساليب الدافع الذاتي والقناعة والحماس والثقة.

4- يتم تحقيق الأهداف المشتركة في سياق حالة معينة.

### مفهوم القيادة الإدارية

مفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير على الآخرين ، والاعتراف بدور الفرد في تحقيق الأهداف ، والاعتراف بأن الآخرين هم تعبير عن آمال الفرد ورغباته. ، يمكن جعله يقبل القيادة طوعية دون التزام قانوني. القائد الإداري الناجح هو الذي يربح تعاون الموظف ، ويحقق الانسجام بين الموظفين ، ويقنع الموظفين بما يلي: تحقق المنظمات نجاحها الشخصي وتحقيق الأهداف. تعرف القيادة الإدارية بأنها "السلطة التنفيذية في مجالات صنع القرار ، وإصدار الأوامر ، والرقابة الإدارية على الآخرين ، باستخدام السلطة العامة من خلال التأثير والتعاون لتحقيق أهداف محددة ، وتعرف بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد ". تعرف القيادة الإدارية على أنها "أولئك المنتخبون من قبل المنظمة أو المعينون من خارج المنظمة على أساس القوانين والأنظمة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظمة وقدرتها على تلبية احتياجات أتباعها". "القدرة على اتخاذ قرارات فعالة". التأثير والإقناع واستخدام أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية.

### عناصر القيادة الإدارية

يمكن إيجاز عناصر تعريف القيادة الإدارية في النقاط التالية:

1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين ولديهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه.

2- وجود قائد من أفراد الجماعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك باقي الأفراد.

3- القيادة تقوم بعملية توجيه أفراد الجماعة وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

4- الموقف القيادي يساعد القائد على إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعة لتحقيق الهدف المطلوب.

### أهمية القيادة في الإدارة

غالبًا ما يكون القادة مديرين والمديرين غالبًا ما يكونون قادة ، لكن هذين المنصبين ليسا متماثلين بالضرورة. المديرين مسؤولون عن الخدمات اللوجستية ، والقادة مسؤولون عن الناس. إن مهمة المدير هي التأكد من أن جميع الجوانب المادية والميكانيكية والتقنية لعملية التغيير منسقة بشكل فعال ، في حين أن دور القائد هو توجيه الطاقم من خلال المعادلة بالمشاركة والتحفيز.

القيادة مرتبطة بثقافة الشركة، إن الشركة التي تهتم بموظفيها وتعاملهم كشركاء بدلاً من قطع الألباز أسهل في إدارة التغيير بطريقة تعيد الإدارة والموظفين على حدٍ سواء. يستثمر الموظفون في جهود القادة لإحداث التغيير بأمان ، وتتخذ القيادة خطوات خاصة للتواصل والتواصل مع الموظفين. الشركات التي تمتص موظفيها وتقدم مكافآت غير متناسبة لكبار السن أقل عرضة للتعامل مع مخاوفهم خلال وقت التغيير المستمر، وبالتالي تفقد ولاء الموظفين.

ثم تعتني الإدارة بما هو مطلوب بالفعل مع التأكد من أن الجدول الزمني يتدفق بسلاسة وأن البنية التحتية المادية موجودة. تتداخل أدوار القيادة والإدارة في عملية التغيير لأن الانتقال يكون أكثر صعوبة إذا لم يتم

<https://jasps.com>

الموظفون بما يحتاجون إلى القيام به. تلعب القيادة دورًا في إشراك هؤلاء الموظفين كمشاركين رئيسيين يساهمون في العملية.

### إدارة التغيير والتطورات

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات ومفاجآت في البيئات المحلية والعالمية بسبب التنافسية الواضحة والتطورات التي خلقتها العولمة في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. صعوبة التنبؤ بتلك المتغيرات. وهذا يتطلب جهدًا مضاعفًا لرصده ومحاولة التكيف معه بسرعة ، لكن الأبحاث الحديثة تظهر أن الأنظمة التقليدية غير مجهزة لمواجهة هذه التغييرات ، الأبعاد الهيكلية والتقنية.

لا يمكن تحقيق تطوير التكنولوجيا، التطوير، التغيير، الجودة، الربح وتحسين رضا المستهلك إلا من خلال تطوير وتطوير الكفاءة التنظيمية والعمل على رعاية العمال ومعرفة احتياجاتهم. يتطلب التطوير والتطوير التنظيمي جهداً متكاملاً وتعاونياً ومنسقاً ومشاركة الجميع.

بسبب التناثر المتزايد للعولمة الاقتصادية والتشرد السياسي ، أصبح الاقتصاد العالمي معولماً بشكل متزايد ، مع تحول الحدود الوطنية إلى عقبات ومراكز تكلفة. (عولمة الاقتصاد الحقيقي والاقتصادات المحلية والاقتصادات الواقعية الوطنية والمحلية). هذه حقيقة متشابكة يجب أن تستند إليها الإستراتيجية ، حيث يجب أن تقوم المنظمات على الشراكة بدلاً من الملكية والقيادة والسيطرة. تم بناء الإستراتيجية على أساس التكيف مع التغيير المستمر ووجود التقلبات.

<https://jasps.com>

التعليم بالمعنى الحديث هو عملية التغيير الاجتماعي والتنمية. في هذا الصدد ، فإن دور الحكومات هو دور القيادة التشاركية وهو أمر حاسم في إحداث التطورات للتكيف مع الألفية الجديدة ، والحكومات مسؤولة بشكل عام عن التغيير وعواقبه. أداء المهمة.

### الأساليب القيادية في المؤسسات

القيادة الأوتوقراطية: تعد أساليب القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية شائعة في بيئات العمل القديمة وتستند إلى التحكم والسيطرة على الفرق وتنفيذ أوامر القائد حرفياً. يتخذ القادة جميع القرارات باستشارة قليلة أو معدومة مع أعضاء الفريق ، معتقدين أنهم الأكثر كفاءة والأكثر مهارة. يلجأ القادة أحياناً إلى اتباع أسلوب القيادة الاستبدادي كطريقة للتعامل مع حالات الطوارئ التي تتطلب اتخاذ القرار. حيث يكون القادة أكثر وعياً بطبيعة الموقف، أو عند التعامل مع موظفين جدد ليس لديهم خبرة كافية للتأهل للمشاركة في صنع القرار.

القيادة التفويضية : تفوض القيادة جميع مهام هذا النوع من القيادة لأعضاء الفريق. يثق أعضاء الفريق بقاتتهم وموظفيهم دون تدخل أو قيود فيما يتعلق بالقوانين أو ساعات العمل أو المواعيد النهائية للعمل ، ولكن بدلاً من ذلك ينصب تركيزهم على تحقيق الأهداف وإدارتها. يعتمد نجاح هذه الطريقة على كفاءة أعضاء الفريق ومسؤولياتهم ، فضلاً عن تفضيلاتهم لعملهم الفردي ؛ يشجع القادة الممثلون الابتكار ويسعون دائماً لخلق بيئة عمل إيجابية ؛ يمكن أن يقوض تطور الشركة وفرص نموها ، الموظفون غير قادرين على التكيف مع التغيير ، وحدوث الخلافات بين أعضاء الفريق يؤدي إلى انهيارهم ، وبالتالي تقليل الحافز ، ويمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.

<https://jasps.com>

القيادة الإستراتيجية في هذا الأسلوب ، يركز القادة على شئئين رئيسيين. من ناحية أداء الشركة وإنجازاتها ، ومن ناحية أخرى تطور الشركة وفرص نموها. لأن القائد يتحمل عبئاً إدارياً إضافياً فوق تكليفه بالحفاظ على الوظيفة. الاستقرار لصالح جميع أعضاء الفريق ، وتفضل العديد من الشركات اتباع هذا النمط من القيادة. هذا لأن التفكير الاستراتيجي يسمح لنا بدعم العديد من الموظفين في نفس الوقت ، ولكن هذا يمنح بعض القادة أيضاً إحساساً بعدد الموظفين الذين يمكنهم دعمهم وما هو المسار الأنسب الذي يجب أن تسلكه شركتهم إذا حصلوا عليها جميعاً. قرارات مهمة تتعلق ضروري في نفس الوقت.

القيادة الديمقراطية يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب القيادة فاعلية في تحقيق الأهداف لأنه يمنح القادة القدرة على التحكم في فرقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرار ، ويمكن أن تُعزى مساهمة أعضاء الفريق في هذا الأسلوب إلى أسلوب سلطوي • تحفيزك وتجعلك أكثر إبداعاً.

القيادة التحويلية تعتبر هذه الطريقة من أساليب القيادة الفعالة الوحيدة التي بدأت العمل في أواخر السبعينيات ثم طورها الباحث برنارد باس وتتميز بقدرتها على تحفيز وإلهام موظفيها كقائد لإحداث تغيير إيجابي في عمل الفريق وتحقيق قدرات الموظفين بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الأشخاص الذين لديهم الشغف والذكاء العاطفي والحماس والشغف لتبني الأساليب التحويلية ، وقد تم إثبات النتائج الإيجابية لاتباع الأسلوب.

### مستويات التغيير في القيادة

لأن القيادة المتغيرة هي عملية تسخير طاقات مختلف الأشخاص على مستويات مختلفة من المؤسسة، فهي تتطلب ثلاثة توجهات مختلفة:

<https://jasps.com>

الذات: قبل البدء في جمع مجموعة من الأشخاص معًا حول تحدٍ مشترك، يجب على القادة أولاً إلقاء نظرة جادة على مواقفهم وقدراتهم. يقيس هذا المستوى من التدريب على قيادة التغيير الأدوات الشخصية بالإضافة إلى التحيزات الفردية التي قد تقف في طريق القيادة الفعالة. يتطلب الأمر قائدًا قويًا للتعرف على الضعف والنقاط العمياء بالإضافة إلى نقاط القوة والتقويض حسب الحاجة.

آخرون : لقيادة منظمة حقًا من خلال التغيير، يجب على القائد تقييم المشاعر والديناميكيات التي يمكن أن تعترض طريق تحقيق التآزر والعمل بشكل تعاوني نحو الأهداف. يجب أن تكون هذه المهارة الإدارية الشخصية مستقلة عن الأحكام الشخصية وأن تكون موجهة بشكل أساسي نحو خلق الانسجام وإلهام الموظفين للانضمام إلى التغييرات مع أقل قدر ممكن من التحفظات.

منظمة: تتبع أهمية القيادة في الإدارة من ثقافة الشركة ومجموعة الموارد المشتركة المتاحة لاتخاذ الخطوات التالية المخطط لها. قد تكون هذه قدرات داخلية مثل البنية التحتية والمعدات والتدريب على مستوى الشركة. كما يمكن أن يمتد ليشمل الظروف الخارجية مثل المناخ التنظيمي والسياسي أو توافر المواد اللازمة.

### مراحل التغيير التنظيمي

الفهم: لإحداث التغيير واكتساب الزخم ، يجب على أعضاء مؤسستك المشاركة في التحول التالي. يتمثل دور القائد في إيصال التغييرات القادمة قصيرة وطويلة المدى ، وتقليل المفاجآت ، والتأكد من أن الموظفين يعرفون ما يمكن توقعه.

<https://jasps.com>

اتخاذ القرار. قد يأتي الضغط للتغيير من الإدارة العليا ، لكن القادة المهرة يجدون أيضًا طرقًا لإشراك الموظفين في عملية صنع القرار. يتضمن ذلك السماح ببعض الاستقلالية في العمل على التفاصيل ، بدلاً من استراتيجيات وعمليات الإدارة الدقيقة حيث يمكن للأشخاص في المجال التخطيط بشكل أكثر فعالية بمعرفتهم وخبراتهم العملية.

العمل: القادة الفعالون ينجزون الأشياء. حفز موظفيك وتأكد من أن الجميع يفهم ما يجب القيام به. يمكن أن تمر مرحلة الإجراء بسلاسة نسبيًا إذا تم بالفعل العمل لفهم العملية والمشاركة في صنع القرار في المستقبل ، ولكن يجب إدارتها بسبب أحرف البديل التي لا مفر منها.

التقييم: بغض النظر عن مدى دقة تخطيط القادة لعملية التغيير وقيادتها ، فإن بعض الأشياء لا تحصل على قوة دفع. من خلال إلقاء نظرة واضحة وصادقة على ما نجح وما لم ينجح ، لا يدير القادة الفعالون التغييرات التي تحدث الآن فحسب ، بل يجهزون مؤسساتهم أيضًا للتطور الاستراتيجي المستمر. يمكنك أيضًا إنشاء

### خصائص قيادة التغيير

تمتلك قيادة التغيير العديد من الخصائص التي تميزها، ومن هذه الخصائص ما يأتي: التحفيز يتفق جميع المنظرين الرئيسيين على أن القادة لا يمكنهم تحفيز الناس؛ بل يمكنهم فقط إعطاء حافز أو إطار عمل يمكن للناس من خلاله أن يختاروا التحفيز، وتكمن الموهبة الفعلية هي الاختيار المناسب للتحفيز، إذ يمكنهم ببساطة توفير حافز أو إطار عمل يمكن للناس من خلاله اختيار التحفيز المناسب لهم.

<https://jasps.com>

التفويض: التفويض هي حالة أو عملية انتقال توكيل الصلاحيات لشخص آخر لقيامه بالتصرف بأنشطة معينة، من المغربي للمدراء والقادة أن يتبنى عقلية اتخاذ جميع القرارات، والحفاظ على السيطرة، وضمان عدم حدوث أي خطأ، وتدوير مئات الأوامر والتعليمات.

من ناحية أخرى لا يتردد القائد العظيم الذي يمتلك صفة التغيير في تفويض المهام الحرجة لأشخاص آخرين من ذوي المهارة والكفاءة العالية، إذ أن ذلك يمنحهم إحساسًا بالثقة والرغبة بتقديم كل ما يمتلكونه من القدرات والمهارات، فضلاً عن وضع تركيزهم الكامل لإنجاز هذه المهام المفوضة لهم.

التعاون من الضروري جمع الأفراد معًا لتخطيط وتنفيذ التغيير، إذ إن بتكاتف الأيدي قد يحدث التغيير الهائل والعظيم، لذا فإنه من المهم لقادة التغيير أن يقوموا بإشراك الأعضاء الآخرين أو الموظفين في عملية صنع القرار، مما يساهم ذلك في التعزيز من التزامهم لتحقيق ذلك التغيير المرجو والمبتغى.

الدعم الدعم بإزالة العوائق أمام نجاح الموظفين مما حول جهودهم إلى نقطة تحول وتغيير ناجحة، فمن الأمثلة على تلك العقبات أو العوائق هي الوقت والتجبر وغموض الأهداف وعدم توافر الإمكانيات المادية أو الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التغيير، وعليه فإن القائد الناجح لا يركز فقط على تحقيق النتائج بل يسعى قبل ذلك إلى توفير الجو المناسب والدعم الذي يحتاجه الموظفين لتحقيق التغيير. الذكاء العاطفي الذكاء العاطفي هو من السمات والخصائص الهامة لقيادة التغيير، إذ تساعد هذه السمات في القدرة على فهم ما يشعر به الآخرون ويفكرون فيه، حتى لو لم يعبروا عنه ومن بين هذه الأشياء قياس تصورات الناس وآرائهم حول برنامج التغيير المطروح، وبالتالي تتم اتخاذ الإجراءات المناسبة والبحث عن الحلول المرضية والفعالة، الأمر الذي يعتبر في غاية الأهمية لحدوث التغيير الهادف والإيجابي. التفكير الإستراتيجي لا يجب أن يتمتع القادة

<https://jasps.com>

بالتعاطف والذكاء العاطفي فحسب، بل يجب أن يكونوا أيضًا ماهرين في مجال الأعمال، إذ يتم ذلك من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يساعدهم على إدارة التغيير بكل حيادية ومنطقية وموضوعية، فضلاً عن تطوير الاستراتيجيات الفعالة والتغلب على العوائق والحوجز اليومية المصاحبة لإدارة التغيير. الحماس من خصائص قيادة التغيير هو وجود الحماس الحقيقي لحدوث ذلك التغيير، إذ أن الإيجابية والحماس من السمات التي تغذي قيادة التغيير وتحقق نجاحها، إذ أن الحماس الحقيقي يحفز الآخرين على أن يكونوا مع حدوث هذا التغيير ويلهمهم لاتباعه والالتزام به، وعليه فإن الإثارة غير الحقيقية أو المرئية قد يكون لها تأثير معاكس.

## المراجع

مباركي, & منكور. (2022). أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري فرع وكالة تيارت Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت). 540

بوعلاق. (2015). دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها ( Doctoral dissertation, جامعة محمد بو ضياف المسيلة, قسم التسيير).

عايش, قروف, & محمد كريم. (2016). دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.

حماش, & علي. (2018). الأساليب القيادية و علاقتها بتعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين ( Doctoral dissertation, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).

بن ياية، بهيجة. (2016). الأساليب القيادية وأثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة.

مصطفى, & دهولي. (2018). الأساليب القيادية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية و دورها في تنمية بعض الصفات النفسية لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي (Doctoral dissertation).

بلواضح, عبد الصمد, بوسعدية, يزيد, د. تركزت, & فيصل. (2021). الأساليب القيادية لأساتذة التربية البدنية والرياضية ودورها في تنمية بعض الصفات النفسية لدى تلاميذ مرحلة الثانوي (Doctoral dissertation).

بلواضح, عبد الصمد, بوسعدية, يزيد, د. تركزت, & فيصل. (2021). الأساليب القيادية لأساتذة التربية البدنية والرياضية ودورها في تنمية بعض الصفات النفسية لدى تلاميذ مرحلة الثانوي (Doctoral dissertation).

بن زية, & عبد الحليم. (2020). الأساليب القيادية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ودورها في التعلم لدى تلاميذ الثالثة ثانوي (Doctoral dissertation).