

## " أنماط القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية "

إعداد: د. رندة محجوب محمد بوكر - أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي - ليبيا

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المختلفة، والمدى الذي تقوم به المنظمات الحكومية حول تبني نمط القيادة المناسبة، والتعرف على أثر النمط القيادي على تحسين الأداء. انطلقت الدراسة من تساؤل ينص على " هل للأنماط القيادية المختلفة تأثيرات متباينة على أداء المنظمات الحكومية؟".

وقامت الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ لعرض الدراسات السابقة والمعلومات المختلفة في الموضوع. تمثل المبحث الأول في أنماط القيادات الإدارية في القطاع الحكومي، والمبحث الثاني "دور الأنماط القيادية في تحسين الأداء في المنظمات الحكومية".

أوضحنا أهمية مبدأ الشورى في النمط القيادي من المنظور الإسلامي. وأهمية الأخذ بنمط القيادة التحويلية، والتشاركية في مجال تحسين الأداء في المنظمات الحكومية، وإجراء المزيد من البحث في مجال النمط القيادي الأنسب لتحليل الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، المنظمات الحكومية، الأداء الوظيفي.

## Leadership Styles and Their Impact on Job Performance in Government Organizations

### Abstract:

The study focuses on identifying the different leadership styles that government organizations undertake to establish an effective leadership style, and identifying the following styles in order to improve performance. The study began with questions about: "Do various types have diverse impacts on the performance of government organizations?" The study followed the descriptive analytical method, to display previous studies and various information on the topic. The first chapter was the styles of administrative leadership in the government sector, and the second chapter was "the role of leadership styles in improving performance in government organizations."

We explained the importance of the Shura principle in the leadership style from the Islamic perspective. The importance of adopting the transformational and participative leadership style in the field of improving performance in government organizations, and conducting further research in the field of the leadership style most appropriate for performance analysis.

**Keywords:** Leadership, Government Organizations, job performance.

## مقدمة:

تعتبر القيادة من أهم عوامل نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها؛ حيث تعد وظيفة القيادة من أهم وظائف العملية الإدارية في المنظمات. والقادة الإداريون هم القدوة التي يستمد منها أعضاء المنظمة من العاملين النموذج الذي يتبعونه في ممارسته واجباتهم، وتوجيه علاقاتهم بالآخرين.<sup>1</sup> من هنا تأتي أهمية بحث دور القيادة الإدارية، وأهمية تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية؛ حيث لم تعد المنظمات الحكومية تعمل بشكل منعزل؛ لا سيما مع تزايد المتغيرات والأزمات، وزيادة المتطلبات من جمهور المستفيدين من الخدمات والمنتجات الحكومية.<sup>2</sup> وتأتي أهمية القيادة؛ من الدور التغييري التنظيمي؛ لأن لديها الإمكانيات والقدرة على الاتصال بالناس والتأثير فيهم... هذا بالإضافة إلى السلطة التنفيذية والإمكانات المالية التي تمكنها من إنفاذ ما تراه؛ حتى وإن لم يكن صواباً.<sup>3</sup> وفي علاقة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة بالقيادة؛ فإن القائد الإداري الناجح هو القائد الذي تبني قراراته على التوجهات الاستراتيجية التي تستهدف تغيير وضع المنظمة؛ بحيث يكون التغيير إيجابياً؛ عن طريق الاتصال لحل المشاكل والأزمات، ويقوم بتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل. وهنا لا بد من العلاقات البناءة من الناحية الإنسانية مع التطوير، والإبداع؛ لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>4</sup> وتوجد عدة عوامل تؤثر على أداء المنظمات الحكومية؛ وهي تكامل وتعاون الأنظمة الفرعية الداخلية، وعدم الانفصال عن البيئة المحيطة بالمنظمة، وسلامة العملية الإدارية؛ من حيث تكامل وظائفها التخطيطية، والتنظيمية، والقيادية، والرقابية.<sup>5</sup> وتوجد عدة أنماط من القيادات؛ وتختلف تأثيرات هذه

1

السلمي، علي (2004). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 679.

<sup>2</sup> العصيمي، عايد (2017). المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع 1. استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، (1)37، الصفحات 167-180. تم الاسترداد من:

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_17471\\_4545546488fab492d74ab25311b5bd1f.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_17471_4545546488fab492d74ab25311b5bd1f.pdf)

<sup>3</sup> الماضي، محمد المحمدي (2000). استراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارنة. القاهرة: دار النشر للجامعات، ص 267-285.

<sup>4</sup> العمري، قاسم (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار. دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة سائنت كليمينتس. تم الاسترداد من:

[https://books.pinsr.ps/upload/2022/02/2124750580\\_SSTB1051.pdf](https://books.pinsr.ps/upload/2022/02/2124750580_SSTB1051.pdf)

<sup>5</sup> الصواف، محمد ماهر (2019). العوامل المؤثرة علي كفاءة وفاعلية المنظمات العامة. تم الاسترداد من:

<https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/1043583>

الأنماط على أداء العاملين بالمنظمات الحكومية.<sup>6</sup> ويعتبر فهم الأنماط القيادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية أمراً ضرورياً؛ لتحسين الكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة. لذلك توجد أهمية لتنوع الأنماط القيادية، وبحث دورها المهم في التأثير على أداء المنظمات، والرضا الوظيفي، وتحقيق الأهداف المرجوة.

### مشكلة البحث:

يصف البعض دور القيادة في القطاع الحكومي بأنه مقيد؛ بسبب الاعتقاد بأن المنظمات الحكومية تعمل بعيداً عن المتغيرات البيئية المحيطة؛ حيث تتسم بوجود نظام بيروقراطي يشكل البناء الأساسي لتقديم الخدمات العامة؛ مما ينظر إليه في الأدبيات العلمية بقوة على أنه عائق للقيادة الإدارية.<sup>7</sup> ومن أهم سمات الفكر الإداري الحديث في إدارة السلوك التنظيمي وإدارة سلوك الأفراد؛ هو تنوع الأنماط القيادية؛ حيث له تأثيرات متباينة على أداء المنظمات. كما أن عملية اختيار القيادات له أهمية كبيرة من حيث معرفة تأثير كل نمط على الأداء، وكذلك المهارات القيادية المطلوبة، وكيفية استخدام المديرين للنمط المناسب لمرؤوسيهـم. ومن المشاكل أن المنظمات العامة لا تولي الاهتمام المطلوب لهذه الأنماط؛ حيث أن هذه المنظمات في العادة تحتكر الخدمة العامة التي تقدمها؛ مما يؤدي إلى ضعف الجهود التي تسعى إلى معرفة تأثير الأساليب المختلفة للقيادات على الأداء لهذه المنظمات.

سؤال البحث الرئيسي هو:

### هل للأنماط القيادية المختلفة تأثيرات متباينة على أداء المنظمات الحكومية؟

وينتزع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما هي أهم الأنماط القيادية في المنظمات الحكومية؟
- ما هو تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء المنظمات الحكومية؟
- هل يمكن استخدام المديرين لنمط قيادي مناسب تبعاً لمرؤوسيهـم؟، وما هي متطلبات ذلك؟

<sup>6</sup> الشهراني، نبيل (2023). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال

2021م. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية والقانونية، 7(4). doi:10.26389/AJSRP.R141122

<sup>7</sup> الودعاني، عبد الله (2018). القيادة والبيروقراطية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية (20)، الصفحات 3-

**أهداف البحث:**

- تعريف أهم أنماط القيادة الإدارية.
- توضيح تأثير الأنماط القيادية على أداء المنظمات الحكومية.
- توضيح النمط القيادي المناسب، وعملية اختيار القيادات، وعلاقتها بأنماط القيادة.
- بعض التوصيات في النمط القيادي المناسب للمنظمات الحكومية في إطار بعض العوامل.

**أهمية البحث:****1. أهمية علمية (نظرية):**

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في أنها تسد الفجوة في نقص الدراسات العربية المتعلقة بإدارة السلوك التنظيمي؛ فيما يخص أنماط القيادة، وتأثيرها على الأداء؛ بالإضافة إلى التركيز على الأداء في المنظمات الحكومية. وعلى حسب علم الباحث فإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة نسبيًا.

**2. أهمية عملية (تطبيقية):**

ورغم الاهتمام الكبير بأنماط القيادة؛ من حيث توفير المنطلقات الصحيحة للممارسات القيادية في الفكر الإداري المعاصر؛ فإن الدراسة تستمد أهميتها من كيفية تأثير الأنماط المختلفة للقيادة على الأداء في المنظمات الحكومية؛ بحيث تتناسب مع الرؤية الوطنية. وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تسد ثغرة عدم توفر معلومات كافية لمتخذي القرار؛ فيما يخص اختيار القيادات على أساس بعد أنماط القيادات، والحاجة إلى النمط الذي يتناسب مع أهداف المنظمة، والبيئة المحيطة بالمنظمة.

**الدراسات السابقة:**

1. أوضحت دراسة Keo, S.<sup>8</sup> إن نظام القيادة في المنظمات هو إطار منظم ومنسق يوضح للقيادة بعض الأمور المهمة في ممارسة مسؤوليات القيادة، ويمكن إيجازها فيما يلي: أنه يركز على نمط القيادة المناسب للمنظمة؛ من حيث طبيعة العمليات التي تقوم بها ومستويات العاملين بها. كما أنه يحدد أساليب التعامل بين القائد والعاملين معه، وعمليات اتخاذ القرارات والمعايير، وتوضيح سبل

<sup>8</sup> Keo, S. (2016). Shaping strong principles in Singapore: Success bshaping-strong-principals-in-singapore-success-by-design.

التواصل بين القائد ومعاونيه، وتصميم الهياكل التنظيمية، وتصميم آليات وإعداد وتدريب العناصر القيادية الواعدة وتمكينهم، وتفعيل حوافز الابتكار واحترام قيم المنظمة، وتشجيع المبادرات القيادية، وتحمل المسؤوليات المحسوبة.

وفي ظل وجود تحديات كبيرة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين أنماط القيادة وفعالية القيادة، ودور القادة الشباب، وأنهم في وقتنا الحالي على دراية كبيرة بالتحديات التي تواجه العالم. ومن هذه الدراسات دراسة Lusung, et al.<sup>9</sup>. وهدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة التنبؤية بين كل نمط من أنماط القيادة؛ وهي (القيادة التوجيهية، والتدريبية، والداعمة، والتفويضية)، وفعالية القيادة لدى القادة الشباب في الفلبين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة وفعالية القيادة، وأن أسلوب القيادة التوجيهية يعتبر الأفضل في التنبؤ بفعالية القيادة، ويمكن للقادة الشباب تبني أساليب قيادية متنوعة؛ لتحسين الفعالية في قيادة الآخرين؛ لمعالجة قضايا اجتماعية وسياسية.

2. وفي العلاقة بين أنماط القيادة والفعالية التنظيمية؛ تناولت دراسة Irianti, et al.<sup>10</sup> العلاقة بين أنماط القيادة (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخدمية، والقيادة التكيفية، والقيادة الرقمية) والفعالية التنظيمية؛ عن طريق مراجعة شاملة للأدبيات الحديثة. الهدف هو النظر بتيقن في كيفية تأثير مناهج القيادة المختلفة على نتائج المنظمة. تكشف نتائج البحث على أن القيادة التحويلية تعتبر من المحددات الرئيسية للفعالية التنظيمية. ويدل ذلك على وجود ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والأداء العام. وتعتبر القيادة التبادلية فعالة في البيئات المستقرة؛ ولكنها تؤدي إلى إعاقة الابتكار في السياقات الديناميكية. أما القيادة الخدمية فهي تؤدي إلى تعزيز بيئة عمل داعمة، وتؤثر إيجابيًا على سلوكيات المواطن وأداء الفرق. أما نمطي القيادة التكيفية، والرقمية فتكتسبان أهمية كبيرة؛ لمواجهة التقدم التكنولوجي، والتغير في ظروف السوق.

<sup>9</sup> Lusung, S., Bernal, D., Narbarte, M., Punzalan, J., & Garcia, J. (2023). Leadership Styles as Predictors of Leadership Effectiveness Among Filipino Youth Leaders. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 6(8). Retrieved from: <https://ejournals.ph/article.php?id=20524>

<sup>10</sup> Irianti, I., Syarifuddin, S., & Haerani, A. (2024). Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature. *Advances Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(4), pp. 201-212. doi:10.60079/ajeb.v2i4.316

3. وعن علاقة القيادة التحويلية بتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية؛ فقد هدفت دراسة موضي بنت محمد الزومان<sup>11</sup> إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وتوضيح أي أبعاد القيادة التحويلية الأربعة؛ وهي (الجاذبية أو التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الإنساني بالعاملين) له تأثير أكبر؛ وذلك من وجهة نظر العاملين.

وأكدت النتائج أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأن الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة له أهمية؛ إذ إن القائد يستطيع من خلال منح الموظفين الاهتمام؛ أن يحفزهم على تقديم ما لديهم من معرفة يكون لها دور في تحقيق أهداف المنظمة.

4. ولتأكيد أهمية دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات. هدفت دراسة غانم، والمرهضي<sup>12</sup> إلى تحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها وهي (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) في تحقيق الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن. ويلاحظ أن هذه الدراسة قد أضافت بُعداً مهماً للقيادة التحويلية؛ وهو التمكين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية لقطاع الاتصالات في اليمن كان مرتفعاً إجمالاً؛ من وجهة نظر العاملين، كما أن مستوى توفر أبعاد الأداء المتميز لنفس القطاع كان مرتفعاً؛ من وجهة نظر العاملين أيضاً. ويؤدي قطاع الاتصالات دوراً مهماً وكبيراً في الاقتصاد اليمني في تحقيق التنمية المستدامة، وكذلك في التحول الرقمي. وقد أثبتت الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) على الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن.

<sup>11</sup> الزومان، موضي (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية(181)، الصفحات 295-343. doi:10.34120/jgaps.v47i181.2811

<sup>12</sup> غانم، إبراهيم؛ والمرهضي، سنان (2024). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(2)، الصفحات 204-234. doi:10.59628/jhs.v3i2.827

5. وفي تأثير نمط القيادة على مقاومة القرارات؛ هدفت دراسة ربيع ذياب<sup>13</sup> إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة على مقاومة القرار في المنظمات بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر في لبنان. ركزت الدراسة على أثر بعض أنماط القيادات، وهي (النمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي المتساهل) على مقاومة القرار في المنظمات؛ حيث دلت النتائج على وجود أثر للأنماط الثلاث على مقاومة القرار.

وأوصت الدراسة بأهمية النمط الديمقراطي؛ بحيث يجب على المسؤولين اتباعه؛ لما له من تأثير إيجابي على مقاومة القرارات. وأهمية حث القادة على إشراك العاملين في صناعة القرارات؛ لأن مدى قبول القرار يعتبر ذات أهمية لفعالية تنفيذه ومعرفة آراء المرؤوسين الذين يشاركون في التنفيذ؛ مما يؤدي إلى عدم مقاومتهم للقرار عند تنفيذه.

6. وفي دراسة<sup>14</sup> Al-Taneiji & Ibrahim؛ بعنوان: ممارسات ومعوقات القيادة التربوية في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة Arab Emirates' Schools . هدفت الدراسة إلى بحث خصائص وممارسات قادة المعلمين؛ والعوامل التي تدعم أو تمنع المعلمين في مدارس الإمارات العربية المتحدة من أن يصبحوا قادة معلمين. وحددت نتائج الدراسة القضايا الرئيسية التي أثرت على عملية التعلم المهني، وتنمية مهارات القيادة للمعلمين في المدارس. وشمل ذلك: مشاركة القيادة، والقضايا المدرسية والثقافية، والدوافع المشتركة، والأدوار الرسمية وغير الرسمية، والمحتوى والمعرفة التربوية، والتفكير النقدي ومهارات التعامل مع الآخرين. أكدت الدراسة أنه على الرغم من أن المعلمين يمارسون بعض الأدوار القيادية بشكل متكرر؛ فإن هناك أنشطة مهمة أخرى؛ مثل قيادة البحوث الإجرائية أو المشاركة في المجموعات المهنية تمارس؛ ولكن بشكل أقل تكراراً. وأوضحت أنه توجد عوامل؛ مثل نقص الوقت، وحوجز اللغة، بالإضافة إلى أسلوب القيادة المناسب؛

<sup>13</sup> ذياب، ربيع (2024). أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان). المجلة العربية للإدارة، (5)44، الصفحات 1-18.

<sup>14</sup> Al-Taneiji, S., & Ibrahim, A. (2024). Practices of and Roadblocks to Teacher Leadership in the United Arab Emirates' Schools. International Education Studies , 10(6). doi:10.5539/ies.v10n6p87

من المعوقات التي تحول دون تحقيق الإمكانيات الكاملة للقيادة التربوية والفوائد المرتبطة بها. وقدمت توصيات حول كيفية تعزيز القيادة التربوية على نطاق أوسع في مدارس الإمارات.

7. كما تناولت دراسات الأداء الوظيفي في القطاع العام، مثل دراسة الدكتور نايف المطلق<sup>15</sup>. هدفت الدراسة هذه الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته؛ لتقديم تحليل عن نقاط القوة والفوائد؛ حيث ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام؛ من خلال إيجاز تجارب عالمية في مجال الخدمة المدنية. اعتمدت الدراسة على المنهج النظري الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلائي بين المقدمات والنتائج والأشياء وعللها اعتمادًا على المنطق. من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في العمل الحكومي، والوقوف على واقع تلك التطبيقات ومعطياتها وتقديم رؤية تحليلية نقدية؛ أظهرت النتائج وجود تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام؛ حيث يعتمد النموذج على المتطلبات الثقافية التي تؤدي إلى ضمان نجاح القطاع الخاص؛ ولكنها في حالة القطاع العام قد تعوق إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة. لذلك أوصت الدراسة ببعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في عمل خريطة طريق يمكن من خلالها تعظيم الفوائد المنشودة من إدارة الأداء الوظيفي في تلك المنظمات؛ من خلال إصلاح إداري على نطاق كبير.

من الدراسات السابقة؛ يمكن استنتاج بعض العناصر؛ وهي كما يلي:

- أ- تم تعريف نظام القيادة في المنظمات، وكيف يعمل على التركيز على نمط القيادة المناسب للمنظمة؛ وأهميته في التواصل بين القائد والمرؤوسين.
- ب- توجد علاقة بين الأنماط القيادية وفعالية القيادة، ويمكن تبني أساليب قيادية متنوعة لتحسين الفعالية في قيادة الآخرين.
- ت- تعتبر القيادة التحويلية ضمن أهم الأنماط القيادية؛ من حيث الفعالية التنظيمية؛ حيث تعتبر القيادة التبادلية فعالة في البيئات المستقرة.

<sup>15</sup> نايف المطلق (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. 41(1)، الصفحات 187-208. doi:10.21608/aja.2021.151007

ث- توجد علاقة بين القيادة التحويلية وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية؛ وذلك بأبعاد القيادة التحويلية؛ وهي الجاذبية، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالجانب الفردي الإنساني، والتمكين.

ج- توجد علاقة بين النمط القيادي وعملية مقاومة القرارات؛ لأن عدم مقاومة القرار يؤدي إلى تنفيذه بشكل جيد، ويحسن من الأداء. ويعتبر النمط القيادي الديمقراطي ذو أثر إيجابي على مقاومة القرارات.

ح- توجد أهمية لتطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة؛ من خلال إصلاح إداري على نطاق واسع.

### الفجوة البحثية:

ركزت الدراسات السابقة على تعدد أنماط القيادة؛ باختلاف الدراسات، وأن القيادة التحويلية تعتبر من أنماط القيادات التي لها تأثير على فعالية وأداء المنظمات، وأهمية معرفة وفهم الفروق الدقيقة بين أنماط القيادات المختلفة؛ حيث يساعد ذلك المنظمات على التكيف مع المتغيرات، ومواجهة التحديات، وزيادة القدرة التنافسية في ظل بيئة ديناميكية. أيضاً لا بد من فهم العلاقة بين أنماط القيادة ومناهج القيادة، واختيار القيادات، بحيث يمكن التركيز على أنماط القيادة في تحسين الأداء في المنظمات الحكومية. أما الدراسة الحالية فتركز على بحث تأثير أنماط القيادة على الأداء في المنظمات الحكومية، وتركز على الأنماط القيادية التي لم يتم إعطائها أهمية مثل أنماط القيادة من منظور إسلامي، وفي ضوء ذلك توضيح نمط القيادة وأثره في تحسين الأداء.

### منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يتم توضيح المقصود بالقيادة الإدارية، وأنماط القيادة الإدارية؛ من خلال مراجعة الدراسات والكتابات السابقة في هذا المجال، وكذلك قام الباحث بتحليل الآراء المختلفة في علاقة الأنماط القيادية بالأداء في المنظمات الحكومية، ودورها في تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف وفقاً لرؤية الدولة.

### خطة البحث:

المبحث الأول: أنماط القيادات الإدارية في القطاع الحكومي

المطلب الأول: أنماط القيادات الإدارية.

المطلب الثاني: دور أنماط القيادة في بعض الحالات.

المبحث الثاني: دور الأنماط القيادية في تحسين الأداء في المنظمات الحكومية.

المطلب الأول: دور أنماط القيادات الإدارية في تحسين الأداء الحكومي.

المطلب الثاني: دور نمط القيادة التشاوري في تحسين الأداء.

الخاتمة: النتائج والتوصيات

قائمة المراجع.

## المبحث الأول

### أنماط القيادات الإدارية في القطاع الحكومي

يتناول هذا المبحث أنماط القيادة الإدارية؛ حيث يركز على علاقة القيادة في المنظمات الحكومية بالبيئة المحيطة، ودورها في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية، وعلاقتها بتحقيق أهداف المنظمات الحكومية. ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين؛ هما المطلب الأول يتناول المقصود بأنماط القيادة الإدارية، ويتناول المطلب الثاني إحدى التجارب الرائدة على مستوى العالم في إعطاء أهمية لدور القيادة في تحسين الأداء في المنظمات الحكومية، وهي التجربة السنغافورية؛ وكيف أدت إلى تحقيق الرؤية الوطنية.

## المطلب الأول

### أنماط القيادة الإدارية

إن أساليب القيادة ومناهجها ضرورية لتحقيق فعالية المنظمات؛ من حيث تمكين المنظمات من بناء أساس لتعزيز الإنتاجية، وتحسين موضوع الاحتفاظ بالمرؤوسين، وتعزيز العلاقات فيما بينهم. وتوجد عدة أساليب للقيادة، وبعض المناهج البحثية في القيادة. ورغم وجود عدد كبير من أنماط القيادات، فإنه توجد مناهج بحثية محددة؛ وهي على سبيل المثال<sup>16</sup>: النهج القائم على السمات (Trait Approach)،

<sup>16</sup> Tang, K. (2019). Leadership Styles and Organizational Effectiveness. In *Leadership and Change Management*. doi:10.1007/978-981-13-8902-3\_2

والنهج السلوكي (Behavior Approach)، ونهج القوة والتأثير (Power-Influence Approach)،  
والنهج الظرفي (Situational Approach).

#### \* النهج القيادي القائم على السمات:

برزت نظرية السمات القيادية Trait Theory of Leadership كأول نظرية حديثة في مجال القيادة، وتبحث بشكل أساسي في إمكانيات وقدرات وشخصية القائد، وتعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة؛ حيث يطلق عليها كذلك نظرية الرجل العظيم Great Man Theory وهي بمثابة النظرية التي تركز على مجموعة من الصفات الشخصية التي يجب أن يتصف بها الفرد ليصبح قائداً. ومعظم الكتابات في هذا الإطار لم تتفق على موقف موحد من نظرية السمات؛ ولكن هناك بعض المواقف قد تستلزم صفات معينة في القائد لا يمكن تجاهلها؛ مثل الذكاء، والقوة، والفتنة، والأخلاق؛ مثل خلق القوة، والأمانة...

#### \* القيادة الأوتوقراطية القيادة الديمقراطية:

وهناك الكثير من النظريات حول موضوع أنماط القيادة؛ ويمكن تلخيصها في مقياس؛ بحيث تكون أحد أطرافه القيادة الفردية Boss – Centered Leadership (الاستبدادية)، أو الأوتوقراطية. ويمثل الطرف الآخر القيادة (الديمقراطية) Subordinate – Centered Leadership.

ويوضح الجدول التالي أهم الفروق بين نوعي القيادة الرئيسيين؛ وهما القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية؛ حيث يقع فيما بينهما أنواع من القيادات. وبالتالي يعتبر ذلك مقياس للنمط القيادي المتبع، أو الذي يجب الأخذ به؛ في ظل البيئات المختلفة، والعوامل التي تؤثر فيها.

ديمقراطية (Subordinate – Centered)	قيادة فردية (Boss – Centered)
نظرية	نظرية
ديمقراطية	أوتوقراطية
هيكل مرن	هيكل ميكانيكي
معاونة	موجهة
مشاركة	موجهة
تركز على الأفراد	تركز على الإنتاج
بالعلاقات الإنسانية	التوجيه بالمهام

المصدر: الماضي، محمد المحمدي، مصدر سابق، ص 311.

وبالرغم من أن القيادة الأوتوقراطية قد تبدو أنها لا تتمتع بقبول للأفراد الذين قد يقعون تحت هيمنة القيادات؛ فإن هناك مبرر للشعبية أو القبول لدى البعض؛ حيث أن بعض الأفراد لا تحب المسؤولية التي تتبع من قيادة أو نموذج القيادة الذاتية في الإدارة Self – managed leaders؛ التي تعني قدرة الفرد على قيادة نفسه بفعالية؛ لتحقيق الأهداف للمنظمة دون تواجد إشراف مستمر أو تدخل مباشر من الآخرين، وتشمل الفكرة المسؤولية الذاتية، والانضباط الداخلي، واتخاذ القرارات بشكل مستقل؛ فقد تشمل القيادة ذاتية الإدارة العديد من المهارات والسلوكيات؛ مثل وضوح الرؤية والأهداف، وإدارة الوقت، والمرونة والتكيف.

ومن جهة أخرى يمكن تناول ثلاثة أنماط رئيسية من القيادة؛ وهي القيادة التحويلية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الاستبدادية. وقد تناولنا نمطي القيادة الأوتوقراطية، والديمقراطية.

#### \* القيادة التحويلية:

تتعدد الآراء حول مفهوم القيادة التحويلية، فلا يوجد إجماع أكاديمي أو إداري حول مفهوم القيادة التحويلية. يرى البعض أنها سلسلة الأعمال التي يقوم بها القياديين لتحفيز المرؤوسين على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع إنجازها بدون هؤلاء القادة، وإقناعهم بأهمية نتائج هذه الأعمال، مع دفع المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة للمنظمة.<sup>17</sup>

أي أن القيادة التحويلية؛ رغم تعدد تعريفاتها؛ فإنها تهتم بتحفيز العاملين، وتعمل على تضمين طموحاتهم لصالح المنظمة.

والقادة التحويليين Transformational Leaders هم القادة الذين يبذلون جهودهم في سبيل التأثير على التابعين عن طريق إلهامهم، وتحفيزهم عبر استخدام الرؤى التفاعلية والمعبرة، وجعل الأنشطة في المنظمة ذات مغزى وقيمة.

<sup>17</sup> أرباب، نهى (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين (دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم). Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) (45)، الصفحات 105-129. ص 109.

وكون القادة قدوة للمرؤوسين؛ فإن القائد المتميز هو الذي يؤمن بأن العمل مسئولية، وعلاقة تبادلية بينه وبين العاملين على مختلف المستويات داخل المنظمة.

## المطلب الثاني

### دراسة بعض الحالات التي حققت فيها الأساليب القيادية تحسين في الأداء

نتناول في هذا المطلب تجربة سنغافورة كمثال لأهمية نمط القيادة في الحكم وفي المنظمات الحكومية.

#### تجربة سنغافورة في القيادة المدرسية:

توضح بعض الدراسات<sup>18</sup> أنه بعد وصول "لي هسين لونغ" إلى السلطة في عام 2004 عمل على إيجاد توازن بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والبيئية، فكانت المبادرات التي استهدفت القطاعات المختلفة، وأهمها قطاعات الصحة والتعليم؛ مما كان له أكبر الأثر على تفعيل دور القيادات الإدارية والتنظيمية في تلك القطاعات وغيرها من القطاعات.

ومن خلال التركيز على القطاعات الحيوية، وفي إطار مؤشرات التنمية المستدامة؛ استطاعت القيادة السياسية في سنغافورة من خلال الممارسات القيادية المنبثقة عن المفاهيم المعاصرة للقيادة، ومن منطلق الريادة لتنمية الروح المعنوية، وإتاحة الفرص للمشاركة وشحذ القدرات أن تكون سنغافورة واحدة من أهم الاقتصادات العالمية. وركزت على بعض القطاعات الرئيسية في التنمية؛ مثل قطاع التعليم الذي يعتبر من أهم القطاعات؛ التي كان لها الدور الأهم في ذلك.

ومما لا شك فيه أن للسلوك القيادي وللممارسات القيادية المثلى دور كبير في التجربة السنغافورية؛ التي تؤكد على أنه كلما ازداد العمل على إيجاد قيادات تتمتع بقدرات إدارية ومهارية، وبالجدارة العلمية والعملية؛ كلما ساهم ذلك في تحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة.

إن الممارسات القيادية التي تبنتها سنغافورة تتفق مع مفاهيم القيادة الحديثة، ويمكن تأكيد ذلك من خلال الممارسات التالية:

<sup>18</sup> Shada, Z., & AL-Sultani, K. (2021). Political leadership and indicators of sustainable development in Singapore after 2004 (analytical study). *Political Issues*. doi:10.58298/2021121

- التعامل مع المرؤوسين بشكل حازم ومتعاون من أجل تحقيق أهداف تعود على التنظيم.
- تفاعل القادة والتابعين في شفافية ومعتمدين على تدفق المعلومات.

وقد دعا رئيس الوزراء لي Lee المعلمين إلى تبني شعار "تدريس أقل" لكي يتمكن الطلاب من "التعلم أكثر". ويعتبر هذا التوجيه من القيادة السياسية بمثابة تبني هذه الفلسفة الجديدة للتعليم، ويستلزم قيادات جديدة برؤى وطنية مستقبلية نحو أمة متعلمة.

وانعكس تبني هذه الفلسفة على الاهتمام بالمنظمات التعليمية والقيادات التعليمية، وأصبح التعليم مدفوعاً بالمسئولية بدلاً من المساءلة. إن القيادات الإدارية يجب أن تهدف إلى إعداد وإدارة وتنمية العنصر البشري؛ باعتباره أهم مورد في منظومة متجانسة تعكس الاهتمام الاستراتيجي للمنظمة بالموارد البشرية، وتعمل على تطويرها، وتعمل على جعلها ضمن الاستراتيجيات العامة للمنظمات

## المبحث الثاني

### دور الأنماط القيادية في تحسين الأداء في المنظمات الحكومية

يتضمن هذا المبحث مطلبين رئيسيين؛ المطلب الأول يتناول دور أنماط القيادات الإدارية في تحسين الأداء في المنظمات الحكومية، والمطلب الثاني عن نمط القيادة التشاوري لتحسين الأداء في المنظمات الحكومية.

### المطلب الأول

#### دور أنماط القيادات الإدارية

#### في تحسين الأداء في المنظمات الحكومية

تستند الإدارة الفعالة إلى التوظيف الأمثل لمجموعة الموارد المتاحة لدى المنظمة، وتسيطر عليها لتحقيق أهدافها، مع اعتبار البيئة الخارجية؛ من حيث الاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات. وتحتاج المنظمات الحكومية إلى سد الفجوة بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف بما يحقق أهداف التنظيم في إطار الرؤية الوطنية. وأهم سبيل لذلك هو تفعيل المورد الرئيسي لأي منظمة؛ وهو المورد البشري؛ عن طريق توجيه سلوكه لتحقيق النتائج المرجوة، وتحسين الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي في جميع

المنظمات. والقيادة المتميزة هي التي تستطيع وفق هذه العوامل وغيرها أن تحقق الفلاح للمنظمة. وتختلف أنماط القيادة تبعاً للأساليب التي تنتهجها القيادات؛ حيث يلزم القائد نفسه بمجموعة من القيم والمسئوليات التي تتبع من النهج لتحقيق أهداف المنظمة.

إن نظام القيادة في المنظمات هو إطار منظم ومنسق يوضح للقادة الأمور ذات الأهمية في ممارسة مسئوليات القيادة؛ وهي كما يلي:

- يركز على نمط القيادة المناسب للمنظمة؛ من حيث طبيعة العمليات التي تقوم بها ومستويات العاملين بها، ويحدد أساليب التعامل بين القائد والعاملين معه
- تصميم آليات وإعداد وتدريب العناصر القيادية الواعدة وتمكينهم...
- تفعيل حوافز الابتكار واحترام قيم المنظمة...

وأهمية فهم الأنماط المختلفة من القيادة لا بد أن يكون مرتبطاً باستراتيجية المنظمة، وهنا تكمن أهمية البيئة المحيطة بالمنظمة. وتوجد أهمية للبعد المكاني والبعد الزمني؛ إذ إن تطوير القيادات في بداية القرن العشرين؛ عندما كانت تسود نظرية السمات والمهارات الفطرية للقيادة، وآلية اتخاذ القرارات في المنظمات بمعزل عن البيئة الخارجية، أما في القرن الحادي والعشرين؛ فإن تطور القيادات الإدارية يختلف اختلافاً كبيراً؛ حيث باتت القيادة تتأثر بالمتغيرات الحديثة؛ مثل التقدم التقني، والعولمة...

وفي إطار أنماط القيادة؛ يجب أن تكون وفقاً لمعايير محددة في القطاع الحكومي:

- إن الإنسان هو محور وظائف العملية الإدارية فهي بالإنسان وللإنسان. ولا بد من اعتبار العلم والتدريب والخبرة ورجاحة العقل والتجارب والمعرفة
- إن القيادة سواء للحاكم أو لمن يختاره للقيادة هي مسئولية كبرى.
- القيادة لا تطلب ولكنها تكليف لمن يثبت صلاحيته، وعدم تولية المناصب لمن يسعى إليها.
- دقة الاختيار وتوافر أركان الأمانة والعلم والقوة.
- كل مهمة لها صفات يجب توافرها في القائد، ولا يعني ذلك إهمال الصفات الأخرى، فالأمانة والعلم تُقدم في مجال إدارة شؤون البلاد اقتصادياً ومالياً.
- المقابلة الشخصية ضرورية في الاختيار؛ للتأكد من توافر المؤهلات العلمية والعملية اللازمة.

- أن يتم تعيين المرشحين البعيدين عن الشبهات ويكون ذلك من خلال المسار الوظيفي لكل مرشح.
- يجب وجود أدلة عملية مؤكدة على توافر الأركان المطلوبة لشغل الوظيفة القيادية وأداء المهمة.

## المطلب الثاني

### نمط القيادة التشاوري لتحسين الأداء في المنظمات الحكومية

إن القادة في المنهج الإسلامي هم أناس لهم القدرة على التأثير في الآخرين. فالقائد يؤثر في الآخرين من خلال أعمال العقل والمحبة والتعاطف، وأن يستثمر المشاعر الطيبة الموجودة عند كل البشر بدرجات متفاوتة.

#### أولاً: أهمية النمط التشاوري:

لقد وردت في القرآن الكريم أدلة على اتباع النمط التشاوري في القيادة.

- يقول الله تعالى مخاطباً رسوله صلى الله عليه وسلم: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"<sup>19</sup>

ومن هذه الآية الكريمة يمكن استنتاج ما يلي:

- أ- إن الشورى مبدأ أصيل من مبادئ القيادة؛ لا يجب التخلي عنه في أي وقت؛ حيث أن الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه؛ رغم أحداث كثيرة مرت؛ ويدل على أن الشورى مبدأ أساسي من مبادئ الحكم والقيادة.
- ب- من صفات التميز التي يجب على القادة في كل المنظمات أن يتأسوا برسول الله صلى الله عليه وسلم حتى يتحقق لهم النجاح؛ هي الرحمة والتعاطف، والإحاطة بمتطلباتهم ومحاولة حل مشاكلهم، والرأفة وتجنب القسوة، وجمع الشمل وتركيز روح الجماعة، والعفو عن الأخطاء، والاستغفار لهم على أخطائهم، وطلب آرائهم في حل المشكلات مع اتخاذ القرارات بعد التشاور مع العاملين، والاعتماد على الله سبحانه وتعالى في كل الأمور مع الأخذ بالأسباب.
- ت- تعتبر مراعاة الجانب الإنساني للعاملين واحترام مشاعرهم، ومعاملة الأفراد باللين والرحمة والحرص بالمؤمنين، ولا يمكن لأي أحد أن يجبر القلوب على التآلف والالتقاء حوله إلا عن طريق هذه المعاملة.

<sup>19</sup> آل عمران: 159.

ث- تعتبر القيادة الأخلاقية نموذج مهم؛ لأن المعاملة الربانية تغير النفوس والقلوب، فتكون على أتم استعداد للسمع، وأن تتصف بمكارم الأخلاق، ولتعمل وتسلك ما تريد أن تسلكه. وهنا لا يمكن مقارنة هذا بالنظريات التنظيمية التي تهتم بالمدخل الإنساني في الإدارة.

ج- ركزت الآية الكريمة على أسلوب تطبيق الشورى بصورة عامة، وتركت التفاصيل حسب الأحوال؛ ولكنها وضعت المبدأ والضمانات بتنفيذه بصورة واقعية.

ومن أدلة الشورى في السنة؛ قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار، ولا عال من اقتصد"<sup>20</sup> وتوجد أحاديث كثيرة تفيد النصح للمسلمين؛ وتبين أن الشورى ليست أمرًا شكليًا؛ ولكنه واجب وحق. كما أن النماذج العملية في السنة مثيرة توضح أثر النمط التشاوري للرسول صلى الله عليه وسلم على أصحابه. كما ظهرت أثر وثمره الشورى في الاستمرار بنفس الكفاءة بعد مماته صلى الله عليه وسلم.

**وموقف الإسلام من النمط الاستبدادي في القيادة؛** يتمثل في أنه لا يجوز تطبيق هذا النمط؛ لأن القيادة المستبدة تنظر إلى المرؤوسين باعتبارهم أتباع؛ عليهم أن يؤمروا فينفذوا دون اعتراض أو مشاركة في اتخاذ القرار؛ حيث عليهم السمع والطاعة. أي أن القرار من جانب القائد فقط؛ الذي يعتقد دائمًا أن رأيه هو الصواب، ومن خلال ما ورد في نموذج القيادة المستبد في القرآن الكريم على لسان فرعون: يقول الله عز وجل: "قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ"<sup>21</sup> ويتضح من هذه الكلمات الموجزة طبيعة النمط القيادي المستبد. وأهم أسباب الاستبداد؛ هي: استعداد القائد للاستبداد، وقابلية القوم للاستعباد والاستبداد.

### ثانيًا: بناء القدرات القيادية:

إن القادة لا يوجدوا من فراغ، بل هم نتيجة حصيلة من الإعداد والتدريب والتنمية المتواصلة قامت بها مؤسسات التعليم، والمنظمات التي ينتمون إليها. ومن مؤشرات تفوق المنظمات أنها تطلق الطاقات الإبداعية وتذلل العقبات أمام العاملين وتوفر البيئة الصالحة لإطلاق تلك الطاقات؛ وتمكين العاملين بها حتى يمكنهم إثبات ذواتهم. وأيضاً فإن القادة المميزون يكررون ما أتيح لهم من إمكانيات وفرص التمكين للقادة الواعدين بالتدريب والتنمية وإيجاد البيئة الصالحة لإطلاق طاقاتهم.

<sup>20</sup> رواه الطبراني في الأوسط، الماضي، محمد المحمدي، مرجع سابق، ص 323.

<sup>21</sup> غافر: 29

**ثالثاً: مقياس اختيار القائد:**

يرتكز مقياس اختيار القائد على ثلاثة عناصر رئيسية، كالاتي:

- مقومات الاختيار لا بد أن تتناسب مع الموقف.
- الدلائل العملية على توافر تلك المقومات.
- المقابلة لتدعيم الاختيار.

الخلاصة تم تناول النمط القيادي الأمثل في تحقيق التحسن في الأداء؛ حيث تم استعراض أهم أنماط القيادة، والتي أوضحت أن أفضلها القيادة بالمشاركة. وأوضح المبحث موقف القرآن الكريم وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم من النمط التشاوري. أما بالنسبة للنمط الاستبدادي؛ فإن الإسلام يرفضه تماماً؛ وأن الأسباب التي تساعد على وجوده أصلاً يجب أن تنتفي، ومآل ذلك هو الفشل في تحقيق الأهداف؛ لأن ذلك من وسائل قتل الإبداع. أوضحنا عالمية الإسلام؛ فهو دين الفطرة، والقيادة من ضرورات حاجة البشر الفطرية إلى الاجتماع. إن كل ما وصل إليه الفكر الإداري الغربي من توصيف للوظائف والترشيح والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير؛ كلها محل اعتبار.

**خاتمة:**

قام الباحث في هذا البحث بدراسة موضوع أنماط القيادة الإدارية، وتأثيرها على أداء المنظمات الحكومية. بدأ الباحث بالتركيز على أهمية القيادة الإدارية في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات الحكومية، وتعرض للدراسات التي تناولت القيادة والأنماط القيادية، وكيف يمكن لتنوع الأنماط القيادية أن تؤثر على الأداء في المنظمات الحكومية، ثم تم التعرض لأهم الأنماط القيادية، والمناهج القيادية، والتركيز على نظرة الإسلام لأنماط القيادة، وأهمية النمط التشاوري كنمط أصيل في الإسلام.

وعليه يمكن استخلاص مجموعة النتائج والتوصيات، ونوجزها فيما يلي:

**النتائج:**

- يوجد بعض الغموض، وعدم الاتفاق على أي من الأنماط القيادية هو الأنسب للمنظمات الحكومية في تحسين الأداء.

- يمكن إزالة هذا الغموض بأخذ مبدأ الشورى كأساس للنمط القيادي الأنسب؛ لتحسين الأداء في المنظمات الحكومية.
- التركيز على القيادة التشاركية، والقيادة التحويلية، والاستفادة منهما في المجالات المناسبة؛ مثل تطبيق القيادة التحويلية في تحسين الأداء؛ عند تطبيق إدارة المعرفة.
- رغم الاتجاه إلى القيادة التشاركية والتحويلية؛ فإن الجهود المبذولة تعاني قصوراً؛ لم تصل إلى شمول القيادة في الإسلام.

### التوصيات:

- يجب فيمن يقوم بالاختيار بين أنماط القيادة الإدارية بحث الأهمية النسبية لكل نمط.
- يجب على من يقوم باختيار القيادات التأكد من توفر المقومات؛ بالأدلة العلمية الملموسة.
- الأصل عدم إعطاء القيادة للحريص عليها؛ إلا من يرى في نفسه الكفاءة للقيام بأعباء القيادة؛ مع مراعاة الضوابط في الاختيار.
- كما أثبتت الدراسة أن لأنماط القيادة المناسبة دوراً مهماً في تحسين الأداء؛ فقد تعرف الباحث على نمطين أساسيين؛ هما النمط التشاوري، والنمط الاستبدادي.
- يعتبر النمط التشاوري هو الأنسب؛ وعلى علماء المسلمين في مجالات العلوم الاجتماعية بأفرعه المختلفة أن يتعمقوا في البحث؛ حتى يمكن الوصول إلى فهم حقيقي وواضح لتفاصيل مبدأ الشورى في القيادة.
- إن ما يوجد في مصادر الشريعة الغراء من مبادئ؛ يجب تأصيله بصورة كاملة، ومن الموضوعات التي يمكن أن تشكل بداية للمزيد من البحث في المستقبل؛ موضوع القيادة الرقمية في المنظمات الحكومية؛ فإنها تحتاج إلى المزيد من البحث.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الزومان، موزي (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية(181)، الصفحات 295-343. doi:10.34120/jgaps.v47i181.2811
- السلمي، علي (2004). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشهراني، نبيل (2023). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021م. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية والقانونية، 7(4). doi:10.26389/AJSRP.R141122
- العصيمي، عايد (2017). المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع1. استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، 37(1)، الصفحات 167-180. تم الاسترداد من: [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_17471\\_4545546488fab492d74ab25311b5bd1f.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_17471_4545546488fab492d74ab25311b5bd1f.pdf)
- العمري، قاسم (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار. دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس. تم الاسترداد من: [https://books.pinsr.ps/upload/2022/02/2124750580\\_SSTB1051.pdf](https://books.pinsr.ps/upload/2022/02/2124750580_SSTB1051.pdf)
- الصواف، محمد ماهر (2019). العوامل المؤثرة علي كفاءة وفاعلية المنظمات العامة. تم الاسترداد من: <https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/1043583>
- الماضي، محمد المحمدي (2000). استراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- المطلق، نايف (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. 41(1)، الصفحات 187-208. doi:10.21608/aja.2021.151007
- نياي، ربيع (2024). أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان). المجلة العربية للإدارة، 44(5)، الصفحات 1-18.

- غانم، إبراهيم؛ و سنان المرهضي، سنان (2024). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(2)، الصفحات 204-234. doi:10.59628/jhs.v3i2.827

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Al-Taneiji, S., & Ibrahim, A. (2024). Practices of and Roadblocks to Teacher Leadership in the United Arab Emirates' Schools. *International Education Studies* , 10(6). doi:10.5539/ies.v10n6p87
- Lusung, S., Bernal, D., Narbarte, M., Punzalan, J., & Garcia, J. (2023). Leadership Styles as Predictors of Leadership Effectiveness Among Filipino Youth Leaders. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 6(8). Retrieved from <https://ejournals.ph/article.php?id=20524>
- Tang, K. (2019). Leadership Styles and Organizational Effectiveness. In *Leadership and Change Management*. doi:10.1007/978-981-13-8902-3\_2
- Irianti, I., Syarifuddin, S., & Haerani, A. (2024). Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature. *Advances Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(4), pp. 201-212. doi:10.60079/ajeb.v2i4.316