

THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE FROM AN ISLAMIC PERSPECTIVE

أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي من منظور إسلامي

Mohd Alrawas ⁱ, Asmuliadi Lubis ⁱⁱ & Kamaruzaman Noordin ⁱⁱⁱ

ⁱ (Corresponding author). PhD Student, Department of Syariah & Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. manbusiness935@gmail.com

ⁱⁱ Senior Lecturer, Department of Syariah & Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. asmuliadilubis@um.edu.my

ⁱⁱⁱ Associate Professor, Department of Syariah & Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. zamann@um.edu.my

Abstract

The study addresses the impact of administrative leadership on organizational performance from an Islamic perspective. The research problem focuses on the necessity of integrating contemporary administrative sciences within an Islamic philosophy that combines the stability of legal principles with the flexibility of jurisprudential branches, allowing Muslims to benefit from various leadership styles in achieving organizational performance and enhancing outputs as long as they are inherently in line with the overall objectives of Sharia. The study aims to understand the nature of administrative leadership and organizational performance from an Islamic perspective and to elucidate the influence of administrative leadership styles on organizational performance from an Islamic standpoint. The study adopted an analytical review methodology suited to the nature of the research, delving into and analyzing aspects related to administrative leadership and its impact on organizational performance from an Islamic perspective. The results of the study include the following: Contemporary administrative leadership styles focus on human resources, the relationship between leaders and subordinates, and their resulting impact on institutions. These styles have a direct influence on organizational performance. The four dimensions of administrative leadership (transformative leadership, collaborative, distributed, and sustainable) collectively have a morally and positively significant impact on organizational performance.

Keywords: Leadership, Styles, Organizational, Performance.

تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي من منظور إسلامي، وتتركز إشكالية الدراسة ضرورة توظيف العلوم الإدارية المعاصرة وفق فلسفة إسلامية تجمع بين ثبات الأصول الشرعية ومرونة الفروع الاجتهادية ليستفيد المسلم من أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المؤسسي وتحسين مخرجاته ما دامت في جوهرها متوافقة مع المقاصد الكلية للشريعة. وتهدف الدراسة معرفة ماهية القيادة الإدارية والأداء المؤسسي

ملخص البحث

من منظور إسلامي، وبيان تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي من منظور إسلامي، واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي لمناسبتة طبيعة الدراسة في استقراء وتحليل ما يتعلق بالقيادة الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي في المنظور الإسلامي، وأسفرت الدراسة عن نتائج، منها: تركز أنماط القيادة الإدارية المعاصرة على الموارد البشرية والعلاقة بين القادة والمرؤوسين والأثر الناتج على المؤسسات، ولها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، وتؤثر أبعاد القيادة الإدارية الأربعة مجتمعة (القيادة التحويلية، والتشاركية، والموزعة، والمستدامة) بشكل معنوي وإيجابي على الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، الأداء المؤسسي، الإبداع.

المقدمة

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة بطرق عقلانية وفعالة، من خلال صفات وخصائص القادة الفعالين التي تمكنهم من المضي قدماً نحو التطوير والاستمرارية والتميز لمنظمتهم، وتعتبر القيادة الإدارية محوراً مهماً تقوم عليه الأنشطة المختلفة في المنظمات العامة، خاصة في ظل تزايد حجم المنظمات وتعقيد عملها، ودخولها إلى عالم التكنولوجيا في أداء عملها، وتشابكها والتأثر بالبيئة الخارجية، مما يستدعي البحث في إحداث التنمية والتغيير، والذي لا يمكن أن يحدث إلا في ضوء ممارسة المنظمات لأساليب القيادة الإيجابية والفعالة (فنديل، 2010).

ويمثل الأداء المؤسسي البعد الأكثر أهمية لجميع المؤسسات لأنه ضمان البقاء وكفيل الاستمرار، وهو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والموظفون في المنظمات، فهو انعكاس لأهداف المنظمة وإنجازاتها، وتمكن أهميته كونه ينقل العمل لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ولهذا يحظى الأداء المؤسسي بأهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، لأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (قفه، 2018).

وترتكز جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته على القيادة الإدارية في بناء أساس سليم وصلب لكل مكونات المنظمة المتمثلة بتخطيط السياسات والأنظمة وتطوير الهياكل وعمليات التخطيط واستثمار الموارد وتطوير القدرات البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والذي يسمح لها بإجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بانتظام (الدجني، 2011).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إظهار أثر القيادة الإدارية وأنماطها في الأداء المؤسسي من منظور إسلامي، من حيث تحقيق الأداء المؤسسي ومخرجات المؤسسات وأهدافها، بما يثبت أن القيادة ضرورة بشرية وسنة شرعية لا سبيل للمجتمعات ولا للمؤسسات إلا بمواكبة التطورات الحديثة في علوم القيادة الإدارية وتفعيل أنماطها.

إشكالية الدراسة

يشهد العالم كل يوم طفرات جديدة وتطورات متلاحقة في أنواع المعارف كلها، وقد حظيت القيادة الإدارية بحظٍ وافٍ من النظريات والأنماط لتواكب التطورات وتؤسس للأداء المؤسسي، وفي ظل هذه التطورات المتلاحقة في عالم القيادة والإدارة بات من الضروري توظيف العلوم الإدارية المعاصرة وفق فلسفة إسلامية تجمع بين ثبات الأصول الشرعية ومرونة الفروع الاجتهادية ليستفيد المسلم من أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المؤسسي وتحسين مخرجاته ما دامت في جوهرها متوافقة مع المقاصد الكلية للشرعية. مما دفع الباحث لتناول الموضوع من منظور إسلامي.

أسئلة الدراسة

1. ما ماهية القيادة الإدارية والأداء المؤسسي من منظور إسلامي؟
2. ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي من منظور إسلامي؟

أهداف الدراسة

1. معرفة ماهية القيادة الإدارية والأداء المؤسسي من منظور إسلامي.
2. بيان تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي من منظور إسلامي.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي لمناسبتها طبيعة الدراسة في استقراء وتحليل ما يتعلق بالقيادة الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي في المنظور الإسلامي.

حدود الدراسة

ينحصر البحث فيما يتعلق بالقيادة الإدارية وأنماطها والأداء المؤسسي، من الكتب والدراسات والدوريات، لاستقراء وتحليل ما يتعلق بالقيادة الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي في المنظور الإسلامي.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية والأداء المؤسسي من منظور إسلامي المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها من منظور إسلامي

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

أ. القيادة في اللغة والاصطلاح

القيادة في اللغة: مصدر من الفعل الثلاثي المجرد (قاد) وأصله (قود)، قال ابن منظور "القَوْدُ نقيض السَّوْقِ يُقَوِّدُ الدَابَّةَ من أَمَامِهَا وَيَسْوِقُهَا من خَلْفِهَا فَالْقَوْدُ من أَمَامِ السَّوْقِ من خَلْفِ، والاسم من ذلك كله القِيَادَةُ" (ابن منظور، 1414)، وتدل القيادة في اللغة على معنى الرئاسة في الجنود وغيرهم، وعلى معنى الطاعة والانقياد والإذعان، كما تطلق كلمة القائد في اللغة على المرشد والدليل، والهادي (الفيومي، د، ت).

القيادة اصطلاحاً: القيادة في الفكر الإداري "قدرة الفرد على التأثير وتوجيه العاملين في المنظمة. فالقائد هو شخص أو أكثر يختار ويجهز ويدرب ويؤثر على واحد أو أكثر من الأتباع الذين يتمتعون بمواهب وقدرات ومهارات متنوعة ويوجه الأتباع نحو مهمة المنظمة وأهدافها مما يجعل الأتباع يبذلون عن طيب خاطر وحماس الطاقة الروحية والعاطفية والجسدية في جهد منسق متضافر لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها عملية اجتماعية يبذل القائد من خلالها الجهود المختلفة للحصول على المشاركة بشكل طوعي مع المرؤوسين للوصول إلى أهداف المنظمة" (Winston, 2006). في حين يراها البعض أنها "منصب ذو سلطة قانونية والتي من خلالها يمارس القائد سلطته على مرؤوسيه بفضل رتبته ومنصبه" (زقير، 2014).

ب. الإدارة في اللغة والاصطلاح

الإدارة في اللغة: مصدر من الفعل الثلاثي المزيد بالهمزة (أدار)، وتدل على معنى معالجة الأمور ومتابعتها، قال ابن منظور "مداورة الشؤون ومعالجتها والمداورة المعالجة" (ابن منظور، 1414).

الإدارة اصطلاحاً: عرفها إدريس بأنها "ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية" (إدريس، 2009)، وعرفها أبو العينين بأنها "ذلك النشاط الذي يعمل على تحديد وتحقيق الأهداف بواسطة الآخرين عن طريق التخطيط الدقيق لهم، والتنظيم الجيد لأعمالهم، والتوجيه الواعي لمساراتهم، والرقابة الفعالة لأدائهم، في ظل اتخاذ القرارات الرشيدة" (أبو العينين، 2001).

ج. مفهوم القيادة الإدارية

تدور تعريفات القيادة الإدارية بمفهومها المعاصر حول التأثير والتأثر بين القادة ووعيتهم بصفة عامة، وانعكاس ذلك على أداء الواجبات وفق التنظيمات الملزمة لفريق العمل، وذلك لتحقيق الأهداف، ولهذا عرف مسعودان القيادة الإدارية بأنها " عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف" (مسعودان، 2007)، فالقيادة الإدارية تعتمد على قدرة تأثير القائد على مجموعة العمل لتحقيق الأهداف، وبذلك فالقيادة الإدارية تتكون من أربعة أركان، ركنان ماديان وهما: القائد الإداري، وفريق العمل، وركنان معنويان وهما: الأهداف المحددة، وعملية التأثير، ويغلب على عملية التأثير أن تكون من القائد على فريق العمل، ولكنها بطريق غير مباشر تتضمن التأثير من فريق العمل على القائد أو التأثير المتبادل بينهما، كما تشمل التأثيرات المتداخلة من مجموعة الأهداف والملابسات المحيطة والوسائل المتاحة، والقائد، وفريق العمل، والقوانين المنظمة.

أما القيادة الإدارية في المنظور الإسلامي: فإنها تتجه لتشمل أبعاداً إسلامية تتمثل في المسؤولية والإرشاد، والأطر والضوابط الإيمانية العامة، وتخصيص الأهداف بما فيه المصلحة، ولهذا عرف كنعان القيادة الإدارية من منظور إسلامي بأنها "مسؤولية إرشاد وتوجيه الموظفين وفق أسس وقواعد إيمانية نحو تحقيق أهداف المنظمة في إطار الصالح العام" (كنعان، 1995)، وعرفها الوكيل بأنها "تحمل مسؤولية أمر المسلمين لتدبير أمورهم الدنيوية والأخروية" (الوكيل، 1980).

والقيادة الإدارية في المنظور الإسلامي عملية شاملة تتضمن وضع الخطط ومتابعة تطبيقها وتسهيل وتوفير الأطر القانونية والحقوقية اللازمة والتابعة لها، ومحاولة "استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير والنفع على الإنسانية جميعاً" (أبو ندا، 2007).

والقيادة في الإسلام لها أهمية كبيرة لأن المصالح العامة لا تستقيم إلا بالوحدة والتعاون في ظلال الجماعة، ولا تستقيم أمور الجماعة إلا بالقيادة التي تجمع الكفاءة والأمانة والقوة اللازمة، وفي السياق الإسلامي يمكن استخلاص المبادئ العامة للقيادة الإدارية من خلال الفهم العميق لنصوص ومقاصد القرآن الكريم والسنة الشريفة، فالقيادة الإدارية في المنهج الإسلامي تتميز بالشمولية والتوازن، حيث تجمع بين الجوانب الروحية والمادية، وتهدف إلى تحقيق مصالح الفرد والمجتمع معاً، وتعتمد على المبادئ الإدارية الآتية :

تفويض السلطة وتوزيع المهام: ويهدف التفويض إلى تنمية مهارات القيادة لدى الرؤوسين، وتخفيف العبء عن القائد، وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل

تنمية الموارد البشرية والتدريب: وذلك بهدف إعداد قادة المستقبل؛ وقد تجلّى ذلك في اهتمام الرسول -صلى الله عليه وسلم- بتعليم وتدريب الصحابة، وإسناد المهام القيادية لهم في حياته. فلقائد المسلم

مسؤول ليس فقط عن أداء مهامه الحالية، بل أيضاً عن إعداد من سيخلفه في المستقبل. هذا المفهوم للتخطيط المستقبلي يضمن استمرارية العمل وتطوره، ويحافظ على استقرار المؤسسات والمجتمعات (Abbas, 2009).

التحفيز والتشجيع: تعتمد القيادة الإدارية في المنظور الإسلامي على الحرية الفكرية، وتحفز على الإبداع والابتكار، فيجب على القائد المسلم أن يوفر لمرؤوسيه وأتباعه المناخ المناسب للنقد البناء، وأن يطالب به شخصياً، وللأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم، وقد أشارت الدراسات إلى أهمية ربط الحوافز بالقيم الإسلامية، ويمكن تحفيز الموظفين من خلال تذكيرهم بأجر العمل الصالح في الدنيا والآخرة. كما يمكن استخدام مبدأ الشورى كوسيلة لتحفيز الموظفين وإشراكهم في العملية الإدارية (Sih Darmi, 2020).

الاهتمام بالجانب الإنساني: برز مبدأ الاهتمام بالجانب الإنساني في القيادة النبوية. فقد أكد الإسلام على أهمية الجانب الإنساني، ولما كانت القيادة في الإسلام أمانة، والقائد خادم لأتباعه، تتطلب ذلك مستوى عالياً من الذكاء العاطفي والقدرة على التواصل الفعال مع الآخرين (Nurul, 2021).

بناء ثقافة تنظيمية إسلامية: تسعى القيادة الإدارية في المنظور الإسلامي إلى غرس القيم والمبادئ الإسلامية في بيئة العمل. ومن ضوابط الثقافة التنظيمية في القيادة الإدارية الإسلامية أن السلطة في القيادة الإسلامية ليست مطلقة، بل هي مقيدة بالشريعة الإسلامية. فالقائد المسلم مطالب بالالتزام بأحكام الشريعة في كل قراراته وتصرفاته، ومنها يستقي الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة (Hamzah, 2021).

الموازنة بين الأهداف التنظيمية والقيم الإسلامية: تتميز القيادة الإسلامية بقدرتها على الموازنة بين الاحتياجات المادية والروحية للمنظمة والعاملين فيها (Beekun, 2012). ويجب على القائد المسلم السعي الجاد لتحقيق التوازن في المؤسسة بصورة كاملة. وهذا يقتضي امتلاك رؤية شاملة ومتكاملة للعمل الإداري. وفهم عميق لمبادئ الإدارة الحديثة، مع القدرة على تطبيقها في إطار القيم والمبادئ الإسلامية.

هذا النموذج الفريد للتنظيم الإداري في الإسلام يقدم حلاً للعديد من المشكلات التي تعاني منها النظم الإدارية المعاصرة. فهو يحد من الصراعات الطبقية ويعزز روح التعاون والتكافل بين أفراد المؤسسة. كما أنه يؤسس لثقافة تنظيمية قوية تستند إلى القيم الإسلامية.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته من منظور إسلامي

الأداء المؤسسي ترجمة معاصرة للعمل بروح الفريق والتعاون على تحقيق الأعمال والأهداف وفق الاستراتيجيات واللوائح المنظمة، و"يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً وأساسياً للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، بما يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (قفة، 2018)، ويتناول هذا المطلب مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته في النقاط الآتية:

أولاً: معنى المؤسسة

المؤسسة من المصطلحات الإدارية الحديثة نسبياً، وتعرف في العلوم الإدارية بأنها "وحدة اجتماعية هادفة، وأنشطتها منسقة بوعي، ويتفاعل الأفراد فيها ضمن حدود معينة واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السالم، 2002)". وعرفها الدجني بأنها "نظام اجتماعي نسبي، وإطار عقلائي لتنسيق أنشطة مجموعة من الأفراد ذوي العلاقات المترابطة والمتداخلة التي تميل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، يتم تنظيم علاقاتهم في هيكل محدد، في وحدات إدارية وظيفية مع خطوط سلطة محددة" (الدجني، 2011).

ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي

نال الأداء المؤسسي في الأدبيات الإدارية المعاصرة قدراً كبيراً من الاهتمام والتحليل، ولهذا كثرت تعريفات الأداء المؤسسي وتنوعت في بيان ماهية الأداء المؤسسي، فقد عرّف آل سعود الأداء المؤسسي بأنه "نتيجة جهد محدد يبذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين" (آل سعود، 2008). بينما ركز الملكاوي في مفهوم الأداء المؤسسي على الأبعاد البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد، لتعزيز أنشطتها نحو تحقيق أهدافها (الملكاوي، 2009). في حين عرف حميد الأداء المؤسسي بأنه "النظام المتكامل لإنتاج عمل المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (حميد، 2016). في ضوء هذه التعريفات يتضح للباحث اتفاق التعريفات على جوهر ومضمون الأداء المؤسسي وأنه يتكون من (الجهد والهدف والنظام)، أما الجهد فقد يكون أفراداً أو مؤسسات، وأما الأهداف فإنها تتحدد من خلال المقاييس الاقتصادية الداخلية والخارجية، بينما يتشكل النظام من الأهداف والتأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

ثالثاً: أهمية الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي قضية ذات أهمية أساسية حيث يشير مكون الأداء إلى النتائج المحققة من جميع الأنشطة والعمليات في مختلف وظائف المنظمة، والأداء المؤسسي يعكس قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء، ويمثل مقياس الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وكفاءة الأداء في المؤسسات مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة في المنظمة، من خلال استخدام الأساليب المناسبة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بناء على أهداف واضحة ومحددة يمكن تنفيذها لتحقيق أفضل مستوى. والغاية من الأداء المؤسسي قياس الأداء المؤسسي الذي يستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المنظمة كاملة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة صياغة هذه الأهداف وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة والوقوف على الصعوبات تفادياً لها مستقبلاً وهذا جل ما تركز عليه الإدارة الاستراتيجية.

والأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، ويرتكز الأداء المؤسسي الشامل بكل معاييره ومؤشراته على القيادة الإدارية في بناء أساس سليم وصلب لكل مكونات المنظمة المتمثلة بتخطيط السياسات والأنظمة وتطوير الهياكل وعمليات التخطيط واستثمار الموارد وتطوير القدرات البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الدجني، 2011).

ومن أهم سمات الأداء المؤسسي وجود التواصل الفعال داخل المؤسسة وموظفيها، والاهتمام بتطوير الكوادر البشرية واستقطابهم للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات. بالإضافة إلى تمكين الموظفين والالتزام بالأداء الجماعي مما يجعله قادراً على تحقيق أهدافه، ولهذا كان للأداء المؤسسي أهمية كبيرة في المنظمات، فهو انعكاس لأهداف المنظمة وإنجازاتها، حيث ينقل العمل لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، كما يعكس الأداء المؤسسي كيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (قفعة، 2018).

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي من منظور إسلامي، وفيه ثلاثة مطالب

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية المعاصرة من منظور إسلامي.

مرت القيادة بمراحل تطوير تتناسب مع الإنسان وثقافته وطبيعة الحياة ومتطلباتها، وظهرت تصنيفات متعددة لأساليب القيادة الإدارية، وعرفت الأدبيات الإدارية اتجاهين في دراسة وتحليل القيادة، حيث انقسمت نظريات القيادة إلى النظريات التقليدية وكانت لصيقة بالقائد وشخصيته، وتعتمد على شخصية القائد وتحليلها، والنظريات الحديثة للقيادة الإدارية والتي اعتمدت على القادة والمرؤوسين والعلاقة بينهما أو الأثر الناتج عنها، ومن أشهر النظريات الحديثة في تحليل القيادة الإدارية: النظرية الموقفية، والنظرية التفاعلية أو التكاملية (اللوزي، 2000).

ومن أنماط القيادة الإدارية المعاصرة ما يأتي:

أولاً: نمط القيادة التبادلية

نمط من أنماط القيادة المعاصرة، وهو أسلوب قيادي قائم على تقوم على علاقة تبادل المنافع والأهداف والمعلومات، بين القادة والمرؤوسين لتحقيق المهام والوظائف والمصالح الخاصة بهم أو العامة لمجموع أفراد المؤسسة.

وقد عرف العابدي (2015) القيادة التبادلية بأنها "الأسلوب القيادي القائم على فكرة وجود سلسلة من المنافع المتبادلة والوعود المشتركة بين القائد والمرؤوس من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة" (العبادي، 2015). وفي ضوء ما تقدم فإن القيادة التبادلية تعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:

- **المكافأة المشروطة:** نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهام معينة يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع المرؤوسين، وتوضيح من المسؤول عن أداء كل منها وما هي النتائج المتوقعة، وكيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل مرض للطرفين باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت والامتيازات (مزهودة، 2017).
- **الإدارة بالاستثناء النشطة:** ويشير هذا البعد المحوري في القيادة التبادلية إلى وقت تدخل القائد، حيث يتدخل القائد في الإدارة بالاستثناء النشطة منذ البداية بوضع القواعد والتعليمات لضبط العمل، ومراقبة الأداء وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها (واعر، 2015).
- **الإدارة بالاستثناء الساكنة:** تعبر الإدارة بالاستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد انتهاء المهام، وظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير حيث يبدؤون بالإجراءات التصحيحية فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء غير المرغوب الذي أدى إلى حدوث الخلل في الإنجاز كالإنذار أو النقل أو الطرد (المطيري، 2011).

ثانياً: نمط القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، عام 1973م، واستخدم (Burns) مصطلح القيادة التحويلية في كتاب (القيادة) الذي صدر في عام 1978م، وتعدُّ القيادة التحويلية من "أفضل الأساليب الإدارية التي تترقي في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية؛ بالعاملين وتسمو، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية المعاصرة" (حسين، 2016).

المطلب الثاني: أثر أنماط القيادة الإدارية على تطبيق الأداء المؤسسي.

بعد التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته وماهية القيادة الإدارية وأماطها فإن هذا المطلب يهدف إلى بيان أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي.

والحقيقة الثابتة أن الأداء المؤسسي الشامل بكل معاييره ومؤشراته يرتكز على القيادة الإدارية في بناء أساس سليم وصلب لكل مكونات المنظمة المتمثلة بتخطيط السياسات والأنظمة وتطوير الهياكل وعمليات

التخطيط واستثمار الموارد وتطوير القدرات البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والذي يسمح لها بإجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بانتظام (الذجني، 2011).

كما أن القيادة الإدارية تمثل حلقة الوصل بين العاملين في خطط المنظمة ورؤاها المستقبلية، وهي البوتقة التي يتم فيها دمج جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وتقوية القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل السلبيات قدر الإمكان، وضبط مشاكل العمل وحلها وحل الخلافات وموازنة الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، كما يتخذ الأفراد القائد نموذجًا يحتذى به، وتسعى القيادة الإدارية على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وتسهيل تحقيق الأهداف المحددة (عليو، 2014).

ويتوقف الدور المنوط بالقيادة الإدارية على شخصية القائد وخبرته وكفاءته العملية والعلمية، وقدرته على إدارة مؤسسته بناءً على معلوماته الإدارية وقدرته على التنظيم والتخطيط والرقابة والقيادة، وتتجلى كفاءة القائد الإداري في عدة أمور، أهمها: الوعي التام بالواجبات، والوسائل، والغايات، وقدرته على التأثير في سلوك العاملين (نصر، 2010).

ويتملك القادة قوة في التأثير على مرؤوسيهم لتعديل سلوكياتهم وأفعالهم، ومنشأها خمسة مصادر رئيسية، هي: قوة المكافأة، وقوة الإكراه (العقاب)، والقوة الشرعية، وقوة الخبرة، وقوة الاقتداء (الإعجاب) (رابعة، 2010)، وهذه المصادر التي يستمد منها القادة قوتهم في التأثير تضمن تحقيق الأداء المؤسسي داخل المؤسسة، لأن القائد الإداري في ظل هذه القوة وما يتميز به من الخبرة العملية والعلمية يكون قادرًا على إدارة مؤسسته بناءً على معلوماته الإدارية وقدرته على التنظيم والتخطيط والرقابة والقيادة (ناصر، 2010).

وتعتبر القيادة الإدارية محورًا مهمًا تقوم عليه الأنشطة المختلفة في المنظمات العامة، خاصة في ظل تزايد حجم المنظمات وتعقيد عملها، ودخولها إلى عالم التكنولوجيا في أداء عملها، وتشابكها والتأثر بالبيئة الخارجية، مما يستدعي البحث في إحداث التنمية والتغيير، والذي لا يمكن أن يحدث إلا في ضوء ممارسة المنظمات لأساليب القيادة الإيجابية والفعالة (قنديل، 2010).

ومن خلال أنماط القيادة الإدارية يتجلى أثر القائد الإداري الذي يتصف بمجموعة من الصفات، والمهارات تمكنه من ممارسة القيادة بفعالية، كما يتميز بخبرته العملية والعلمية وقدرته على إدارة مؤسسته بناءً على معلوماته الإدارية وقدرته على التنظيم والتخطيط والرقابة والقيادة، وتظهر الآثار العملية للقيادة فيما يأتي:

■ وضع رؤية واضحة للمؤسسة وتحفيز الآخرين على تحقيقها، من خلال مجموعة متنوعة من القدرات القيادية، ومهارات الاتصال، وحل المشكلات وإدارة الصراع وإدارة الثقافة التنظيمية (Kalargyrou, 2009).

■ التواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة على اختلافهم لتحقيق أهداف المنظمة. وفهم وجهات نظر الآخرين وتفسير المشاعر الكامنة وراء كلماتهم لوضع الاستراتيجيات المناسبة (Felix, 2015).

- التفكير التحليلي أو النقدي التفكير المنطقي وجمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة كي يتمكن من حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات (Ann Mercedes, 2023).
- الإشراف على فرق عمل تنفذ التكاليفات التي يقوم بإسنادها إليهم، بدايةً من بناء الفريق، وانتهاءً بالتغذية الراجعة بعد التقييم، والعمل على خدمة فريقه، حتى يبدو كأبي عضو آخر من الفريق، مما يؤدي إلى إيجاد اندماج ثقافي بين أعضاء الفريق؛ بدوره يرفع من مستوى المثل والقيم داخل المنظمة (Alrajeh, 2022).
- إدارة الوقت بكفاءة، وتخصيص الموارد، والاهتمام بالتفاصيل. وتنسيق الأنشطة المختلفة واستخدام الموارد بفعالية وإنجاز المهام من خلال المرؤوسين (Felix, 2015).

المطلب الثالث: أثر أنماط القيادة الإدارية على مخرجات الأداء المؤسسي

تؤثر القيادة الإدارية بأنماطها المتنوعة في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات والمنظمات، كما أنها تترك بصمات إيجابية واضحة المعالم في مخرجات الأداء المؤسسي، ويرى الباحث أن مخرجات الأداء المؤسسي هي النتائج والأهداف التي تم تحقيقها في ظل الأداء المؤسسي، ويؤكد الباحث أن القيادة الإدارية وأنماطها تؤثر تأثيراً كبيراً في صياغة الأهداف وتحقيقها، ويظهر أثر أنماط القيادة الإدارية في تحقيق مخرجات وأهداف الأداء المؤسسي، وهي:

أولاً: تحقيق جودة الإنتاج والخدمات

ظهر مصطلح الجودة في بدايته بهدف اقتصادي غايته تقديم المنتج بمواصفات وتكلفة مناسبة، بما يحقق رضا العميل وتلبية احتياجاته، وفي مراحل التطور البشري لمفهوم الجودة انتقلت الجودة من النظرة إلى المنتج لتشمل العميل والمستفيد، وصار الحصول على رضا العميل جزءاً أساسياً في مفهوم الجودة وتحقيقها، وصارت الجودة لا تقف على حدود الواقع وإنما يشترط في الجودة مطابقة التطلعات والتوقعات لدى العميل، وطريقة تقديم المنتج وخدمات ما بعد البيع بحيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضى العميل وبقيمة تناسبه (الصرن، 2008).

وتنفرد جودة الخدمات في المنظور الإسلامي عن غيرها بطلب رضوان الله تعالى قبل رضا العميل، ولهذا عرف الميمان جودة الخدمات بأنها " المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا الله رب العالمين أولاً، ثم تتحقق المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين وتتضمن: السعر، والأمان، والتوفر، والموثوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستخدام" (الميمان، 1428).

ويؤكد الباحث على أن الجودة بدأت بصورة اقتصادية ثم اتسع المفهوم أفقياً ورأسياً ليشمل كل الأنشطة والخدمات بما يحقق التفوق والتميز في النشاط البشري ولا تتحقق الجودة في مجموع المفردات السابقة إلا بالإتقان والإحسان وهي المعاني اللغوية والشرعية لمفهوم الجودة.

كما يؤكد الباحث على أن جودة الخدمات هي المعيار الذي يقاس به توافق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء للاستفادة من الخدمة، بكفاءة واستمرار وقلّة تكلفة، ووجود التوافق يعكس رضا العميل عن الخدمات، فالعلاقة بين جودة الخدمات ورضا العميل علاقة طردية.

ويتوقف تحقيق جودة الخدمات على القيادة الإدارية بأنماطها المتعددة وذلك أن القيادة الإدارية هي التي تدفع لتحسين المستمر، من خلال الخطط والتنظيمات التي تسهل الإنتاج والتسويق، كما تعتبر القيادة هي "المحرك والدافع الأساسي في تطبيق الجودة من خلال طريقتها في إدارة الموارد المالية والبشرية وقدرتها على التفكير الاستراتيجي" (زين الدين، 1996).

وتعتمد القيادة الإدارية في تحقيق الجودة على القادة بصفة رئيسة، لهذا فإن الإسلام يهيئ المديرين والقادة بجملة من الخصال والقيم التي تؤهلهم لتحقيق الجودة الإدارية والكفاءة القيادية، والتي يتمكن المدير أو القائد من خلالها أن يحقق جودة الخدمات في المؤسسة ومع فريق العمل الذي يتولى قيادته وإدارته، وذلك من خلال: استشعار الأمانة وتحمل المسؤولية، والرقابة المستمرة المتولدة من تحمل المسؤولية وعظم الأمانة، واشتراط الكفاءة في القادة وفريق العمل، والتحلي بالحكمة وحسن الأخلاق العامة.

وعند توفر الصفات السابقة في القائد الإداري تترسخ الأمانة والمسؤولية في نفوس المديرين أولاً، ثم تنعكس على فريق العمل كله، فتتولد المشاركة الفاعلة، والتعاون الطموح الذي يدفع إلى تجويد الخدمة إنتاجاً وتسويقاً، أداءً لحق الأمانة واستشعاراً للمسؤولية، وتسهم المراقبة في توفير الشفافية والإصلاح، وتقوي البعد الأخلاقي في العمل، وتمنع موارد الفساد قبل استفحالها، مما يترتب عنه تحقق الإتقان وتحسن الإنتاج، والحرص على جودة تقديم الخدمات وتسهيل الحصول عليها، كما أن الكفاءة في القائد الإداري تمكنه من إدارة فريق العمل وتنظيم المؤسسة ومتابعة أعمالها حتى يتأكد من توافق المخرجات مع الأهداف والمعطيات، وبذلك تتحقق الجودة في الإنتاج والخدمات.

ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية

من أهداف الأداء الاستراتيجي تحقيق الميزة التنافسية، وقدرة المؤسسة على المنافسة في ظل التحديات والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية يتوقف على القيادة الإدارية بشكل مباشر، فالقيادة هي الأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، وعلى الصعيدين

الاقتصادي والتربوي من أجل تحقيق أهداف المجتمع، بما يؤهلها للمنافسة بين المؤسسات المحلية والدولية (طواليه، 2018)، والقيادة الإدارية في طريقها لتحقيق الميزة التنافسية تعتمد ما يأتي:

التخطيط والدراسات المستقبلية الاستراتيجية: لا تتمكن القيادة الإدارية من تحقيق المنافسة إلا إذا قامت المؤسسة على خطط حالية ومستقبلية لدراسة الاحتياجات والتوقعات والإمكانيات وآليات التطبيق المتوازية مع المتغيرات، فالتخطيط السليم هدفه إيجاد التوازن بين المعطيات، والأهداف، والإمكانيات. وقد قدم القرآن الكريم نماذج كثيرة تعكس مدى أهمية التخطيط وقدرته على تجاوز العقبات والتحديات، وتلبية الاحتياجات وقت الأزمات، ويتجلى ذلك في قصة وسورة نبي الله يوسف عليه السلام، قال الله تعالى { قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ } [القرآن. يوسف، 47].

وفي العصر الحديث ارتبط تحقيق الجودة بالتخطيط الاستراتيجي، وأصبح وضع الخطط المنظمة للعمليات والنظام واحدا من أهم معايير تحقيق الجودة في الأداء وفي الإنتاج والتسويق، والتخطيط الإداري الصحيح يساعد المنظمات والمؤسسات على تحقيق أهداف المنظمة من خلال:

- مساعدة المنظمات في التكيف مع تغيرات المحيط والتنبؤ بها قبل حصولها، مما يجعل المنظمة تعالج هذه التغيرات ومحاوله الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة.
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل ويشجع على الابتكار والإبداع.
- يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف، حيث أنه يتطلب جمع المعلومات وتحليلها وتصنيف الأفكار، واستخدام الأساليب الكمية في التحليل واتخاذ القرارات.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية فهو يوجه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح لتحقيق النتائج المرغوبة.
- يساعد على زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بأصحاب المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة (ابن الحاج، 2006).

ووضع تلك الخطط الرائدة يحتاج إلى مراكز دراسات متخصصة تعمل على قراءة وتحليل الماضي لوضع آليات وتصورات لاستشراف المستقبل، من خلال تقديم المعلومات، وتحليل المعطيات، وتفسير الظواهر، "وزيادة الوعي لدى صانع القرار من المؤسسات والأفراد، وتساعدهم على الربط بين الوقائع الميدانية وإطارها العلمي النظري" (مكاوي، 2017)، مما يساهم في ترشيد القرارات، وحسن التخطيط، وتهيئة عوامل النجاح في تطبيق الخطط والقرارات.

اتباع المواصفات القياسية في تقديم الخدمة للمستفيد: يتوقف نجاح القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية على موافقة المواصفات القياسية العالمية التي وضعتها الهيئات المعنية بالجودة وتحقيقها، وكما تحتاج

الخدمة إلى الكفاءة والإتقان في إنتاجها فإنها بحاجة ماسة إلى التميز والإحسان في تقديمها، وقد حدد المتخصصون عدداً من المواصفات القياسية في جودة الخدمات، وهي بدورها تعطي المؤسسة القدرة على التنافس، وهي: كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة، والثقة في الخدمة والمصدقية، والجوانب الملموسة من التسهيلات والتجهيزات، والأمان والاعتمادية، وإمكانية الوصول، والتعاطف والاستجابة من خلال العناية الفائقة بالعميل لفهم نفسيته ومعرفة حاجاته ومتطلباته، مع الاستجابة الدائمة وتلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة (المحياوي، 2006).

ومن خلال التخطيط المستمر واتباع المواصفات القياسية في إنتاج الخدمات وتسويقها ومتابعة كل جديد من الجهات المعنية بهذا الشأن تتمكن القيادة الإدارية من تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث تصبح المؤسسة رائدة ومنافسة في مجالها، وهذا من أهداف الأداء المؤسسي. ولتعميم هذه الآثار الإيجابية من القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي؛ وإمكانية التطبيق والاستفادة في بيئات متنوعة يقترح الباحث ما يأتي:

- 1) تصميم برامج تدريبية متخصصة من خلال تدريب القيادات على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وتعزيز ممارسات القيادة التمكينية.
- 2) إنشاء مراكز متخصصة لتطوير القيادات من خلال تأسيس مراكز تدريب محلية والتعاون مع الجامعات لتقديم برامج تدريب متقدمة.
- 3) تعزيز أنماط القيادة من خلال تفويض المسؤوليات بين أعضاء الفريق ووضع توصيف وظيفي واضح لكل عضو.
- 4) تطوير نظم تقييم القيادات من خلال وضع معايير أداء واضحة وتقديم تغذية راجعة مستمرة.
- 5) إدماج التكنولوجيا من خلال إنشاء منصات تعليم إلكتروني واستخدام أدوات تحليل الأداء.
- 6) تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر بتنظيم ورش عمل ومؤتمرات وتشجيع البحث العلمي.
- 7) تحفيز القيادات الفعالة من خلال وضع نظام مكافآت وتكريم الإنجازات.
- 8) إشراك المجتمع المحلي وتعزيز التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع.
- 9) التركيز على قيم ومنطلقات القيادة الإدارية الإسلامية.

ومن باب مراعاة التفسيرات الثقافية المتنوعة للإسلام مقتصرًا على الكليات الجامعة بين المسلمين على تنوعهم الثقافي والحضاري يقدم الباحث نموذجًا مبتكرًا لتحسين جودة الأداء المؤسسي تحت عنوان: (نموذج القيم الخمس) وتشمل قيم (الشورى، العدل، الأمانة، الإتقان، المسؤولية المجتمعية) " وهو مستمد من المبادئ الإسلامية من القرآن الكريم والسنة النبوية، وعليه يقترح الباحث الإطار الآتي لتحسين جودة الأداء المؤسسي:

الشورى: القلب النابض لصنع القرار، مستمدة من المبدأ القرآني: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 159]. ويمكن تطبيق ذلك مؤسسيًا من خلال إنشاء "مجالس استشارية" تضم ممثلين عن الإدارات المختلفة (التنفيذية، الفنية، الموارد البشرية). واعتماد آلية "التقييم التشاركي" للسياسات الجديدة قبل إقرارها. ومن المثال على ذلك في التاريخ الإسلامي نظام "أهل الحل والعقد" في الدولة الإسلامية الذي كان يُشرك الخبراء في القرارات المصيرية.

العدل: أساس التوزيع والمساءلة وينطلق من المبدأ القرآني: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ﴾ [النحل: 90]. ويمكن تطبيق ذلك مؤسسيًا بتصميم أنظمة تقييم أداء شفافة تعتمد على معايير موضوعية (كفاءة، إنتاجية، التزام)، وتطبيق "مبدأ التخصص" في توزيع المهام؛ مع ضمان عدالة الأجور والمكافآت وفقًا للإنجاز، لا المحسوبية.

الأمانة: مستمدة من المبدأ القرآني: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [النساء: 58]، ويكون التطبيق المؤسسي لهذا العنصر من خلال إنشاء "وحدة مراقبة داخلية" مستوحاة من نظام "الحسبة" الإسلامي، التي تراقب جودة الخدمات والالتزام بالمواعيد. وتطبيق سياسة "الإفصاح الكامل" عن أخطاء العمل ووضع خطط تصحيحية فورية. وفي اعتماد شهادات "حلال" في الصناعات الغذائية كضمانة للجودة والشفافية، مثال عملي على ذلك.

الإتقان: من أجل السعي نحو التميز، وهو مستمد من المبدأ النبوي: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (حديث. أخرجه البخاري. باب قول الله تعالى { لا يسألون الناس إلحافاً }، رقم: 1477). والتطبيق المؤسسي لهذا العنصر يكون من خلال تصميم برامج "تحسين مستمر" مدعومة بثقافة دينية تشجع الإبداع، مثل مسابقات الابتكار الداخلية. مع ربط الترقيات الوظيفية بمدى الإتقان في الأداء، وليس الأقدمية فقط.

المسؤولية المجتمعية: وهي الاستدامة الخلقية المستمدة من المبدأ القرآني: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ﴾ [آل عمران: 110]. ويمكن تطبيقها مؤسسيًا من خلال تخصيص نسبة من الأرباح لدعم مشاريع تنموية (تعليم، صحة، بيئة) كجزء من "الزكاة المؤسسية"، وتبني سياسات صديقة للبيئة مستوحاة، والشراكة مع المجتمع المحلي لتدريب الشباب على المهارات المهنية، انطلاقًا من مفهوم "التكافل الاجتماعي".

آليات تنفيذ النموذج

• إصدار ميثاق القيم المؤسسي، وهي وثيقة تلزم جميع العاملين باحترام المبادئ الخمسة، مع ربطها بخطة عمل واضحة.

- تدشين منصة الشكاوى والمقترحات: على أن تكون بمثابة قناة رقمية تسمح للموظفين والعملاء بإبداء الملاحظات، مع ضمان السرية والاستجابة السريعة.
 - رصد جوائز التميز الأخلاقي: من أجل تكريم فرق العمل التي تُظهر التزامًا استثنائيًا بالعدل أو الإلتقان أو المسؤولية المجتمعية.
- هذا النموذج يعمل على تعزيز الثقة الداخلية والخارجية عبر الشفافية والعدل، وتحسين السمعة المؤسسية ككيان يتبنى قيمًا أخلاقية، مع رفع الكفاءة عبر ثقافة الإلتقان والمشاركة، وضمان الاستدامة عبر الربط بين الربح والمصلحة العامة.

الخاتمة

في ضوء ما تقدم عرضه من المباحث والمطالب التي حاولت إظهار أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي يضع الباحث بين يدي القارئ الكريم خلاصة الأفكار في النتائج والتوصيات.

النتائج

تعتمد القيادة الإدارية على قدرة القائد على التأثير على مجموعة العمل لتحقيق الأهداف، وتتكون من أربعة أركان، ركنان ماديان وهما: القائد الإداري، وفريق العمل، وركنان معنويان وهما: الأهداف المحددة، وعملية التأثير.

تتضمن القيادة الإدارية في المنظور الإسلامي أبعاداً إسلامية تتمثل في المسؤولية والإرشاد، والأطر والضوابط الإيمانية العامة، وتخصيص الأهداف بما فيه المصلحة العامة، وتعتمد على جملة من المبادئ الشرعية التي يقوم عليها النظام السياسي الإسلامي ذاته، ومن أهمها: الشورى، والعدل، والمسئولية المشتركة، والمساواة في الحقوق والواجبات.

يعكس الأداء المؤسسي النتيجة النهائية لأنشطة المؤسسة، نتيجة تفاعلها مع محيطها الداخلي والخارجي، ومدى قدرتها على استغلال مواردها لإنجاز المهام المخططة بكفاءة وفاعلية، قادرة على مواجهة تحديات البقاء في بيئة المنافسة الداخلية والخارجية.

يتكون الأداء المؤسسي من (الجهد والهدف والنظام)، أما الجهد فقد يكون أفراداً أو مؤسسات، وأما الأهداف فإنها تتحدد من خلال المقاييس الاقتصادية الداخلية والخارجية، بينما يتشكل النظام من الأهداف والتأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

يرتكز الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته على القيادة الإدارية في بناء أساس سليم وصلب لكل مكونات المنظمة المتمثلة بتخطيط السياسات والأنظمة وتطوير الهياكل وعمليات التخطيط

واستثمار الموارد وتطوير القدرات البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والذي يسمح لها بإجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بانتظام.

القيادة الإدارية هي المحرك والدافع الأساسي في تطبيق الجودة من خلال طريقتها في إدارة الموارد المالية والبشرية ودفعها للتحسين المستمر من خلال الخطط والتنظيمات التي تسهل الإنتاج والتسويق، وقدرتها على التفكير الاستراتيجي.

تتمكن القيادة الإدارية من تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التخطيط المستمر واتباع المواصفات القياسية في إنتاج الخدمات وتسويقها ومتابعة كل جديد من الجهات المعنية بهذا الشأن حتى تصبح المؤسسة رائدة ومنافسة في مجالها، وهذا من أهداف الأداء المؤسسي.

تعمل القيادة الإدارية على تحقيق الإبداع وتطوير المبدعين ضمناً لاستمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه، مما يعطي المؤسسة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة والاستقرار والاستدامة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية وتنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين في التنظيم إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

التوصيات

1. يوصي الباحث الهيئات الأكاديمية بمراجعة الأدبيات الإدارية الإسلامية لتقديم نماذج ونظريات إدارية تجمع بين الأصالة والمعاصرة، وتعكس ثبات الأصول الشرعية ومرونة الفروع الاجتهادية في الشريعة الإسلامية.
2. يوصي الباحث المتخصصين بعمل موسوعة إدارية تجمع شتات الأفكار وشوارد الموضوعات ذات الصلة؛ لتكون موردا للباحثين ومنهلا للطلالين.
3. كما يوصي الباحث بالاهتمام بالدراسات التطبيقية والبيئية لقدرتها على التوصيف وعلاج الإشكاليات الطارئة على المؤسسات والمجتمعات.

المراجع

- ابن حاج، منير. (2006). التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية: واقع وآفاق دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف. رسالة ماجستير (غير منشورة). بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين الأنصاري الإفريقي. (1414هـ). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو العينين، جميل جودت. (2001). أصول الإدارة في القرآن الكريم. بيروت: دار ومكتبة الهلال.
- أبو ندا، سامية خميس. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2009). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية. الدار الجامعية.

آل سعود، سعود. (2008)، الإدارة العامة المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
حسين، حسين وليد، وسعيد، ناسو صالح. (2016). توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي. مجلة النجف الأشرف، (1)40، 454-495.

حميد، محمد (2016). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.

الدجني، إياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة الدكتوراة. سوريا: جامعة دمشق..

رابعة، رمزي، وعبابنة، رائد إسماعيل موسى. (2010). تأثير الأنماط القيادية للمديرين على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك.

زقير، جمعة المهدي محمد. (2015). القيادة الإدارية في ضوء القرآن الكريم، دراسة وصفية تحليلية. رسالة ماجستير. إندونيسيا: جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

زين الدين، فريد عبد الفتاح. (1996). المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة: دار الكتب.

السالم، مؤيد، (2002). تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام. عمان: دار عالم الكتاب الحديث.

الصرن، رعد حسن. (2008). عولمة جودة الخدمة المصرفية. الأردن: دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع.

طوبالة، وفاء عبد الله. (2018). أثر أنماط القيادة التحويلية والتعاملية في أداء شركة الكهرباء الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

العابدي، عز الدين أحمد. (2015). أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية. رسالة ماجستير إدارة الاعمال. غزة: كلية التجارة. الجامعة الإسلامية.

عليو، هارون عبد الرسول إبراهيم. (2014). أثر القيادة الإدارية في أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة بترودار لعمليات البترول المحدودة في الفترة من 2007 - 2013م. رسالة ماجستير غير منشورة.

السودان: كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.

الفيومي، أحمد بن محمد بن علي المقرئ، الفيومي. (د.ت). المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، د. ط. بيروت: المكتبة العلمية.

قفة، محمد. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الأردن: دار الفكر.
كنعان، نواف. (1995). القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
الوزي، موسى. (2000). التنمية الإدارية. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
المحيوي، قاسم نايف. (2006). إدارة الجودة في الخدمات، ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع.
مزهودة نورالدين، وقرة، اسمهان. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (6)، 89-110.

مسعودان، أحمد. (2007). الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد. واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف.

المطيري، عبد العزيز محمد. (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاعات الصناعات النفطية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. الكويت : جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

مكاوي، بهاء الدين. (2017). القرار السياسي: ماهيته - صناعته - اتخاذه - تحدياته. ضمن سلسلة كتيبات برلمانية، صادرة عن معهد البحرين للتنمية السياسية.

الملكاوي، إبراهيم. (2009). إدارة الاداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ط1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

الميمان، بدرية بنت صالح. (1428هـ). الجودة الشاملة في التعليم العام: المفهوم والمبادئ والمتطلبات، بحث محكم في اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية "جستن"، مركز الملك خالد الحضاري، بريدة، القصيم.

واعر، وسيلة. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة دكتوراة، جامعة خيضر بسكرة.

الوكيل، محمد السيد. (1980). القيادة والجندي في الإسلام. القاهرة : دار الوفاء.

REFERENCES

Book

- Abū al'nyn, Jamīl Jawdat. (2001). *Uṣūl al-Idārah fī al-Qur'ān al-Karīm*. Bayrūt: Dār wa-Maktabat al-Hilāl.
- Āl Sa'ūd, Sa'ūd. (2008). *al-Idārah al-Āmmah al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah*. al-Riyāḍ: Maktabat al-Malik Fahd al-Waṭaniyah.
- al-Fayyūmī, Aḥmad ibn Muḥammad ibn 'Alī al-Muqrī, al-Fayyūmī. (n.d.). *al-Miṣbāḥ al-munīr fī Gharīb al-sharḥ al-kabīr lil-Rāfi'i*. Bayrūt : al-Maktabah al-'Ilmiyah.
- al-Lawzī, Mūsá. (2000). *al-Tanmiyah al-Idāriyah*. al-Urdun: Dār Wā'il lil-Ṭibā'ah wa-al-Nashr.
- al-Malkāwī, Ibrāhīm. (2009). *Idārat al-Adā' bi-Istikhdām Biṭāqat al-Adā' al-Mutawāzin, Ṭ1*. 'Ammān: al-Warrāq lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Muḥyāwī, Qāsim Nāyif. (2006). *Idārat al-jawdah fī al-Khidmāt*. Dār al-Shurūq lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Sālim, Mu'ayyad. (2002). *Tanzīm al-Munazzamāt Dirāsah fī Taṭwīr al-Fikr al-Tanzīmī Khilāl Mi'at 'ām*. 'Ammān: Dār 'Ālam al-Kitāb al-ḥadīth.
- Alṣrn, Ra'd Ḥasan. (2008). *'Awlamat Jawdah al-khidmah al-maṣrifīyah*. al-Urdun: Dār al-tawāṣul al-'Arabī lil-Ṭibā'ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Wakīl, Muḥammad al-Sayyid. (1980). *al-Qiyādah wa-al-jundīyah fī al-Islām*. al-Qāhirah: Dār al-Wafā'.
- Ann Mercedes Wudyka. (2023). *Effective and Ineffective Qualities of an Administrator*. PhD Thesis. Immaculata University, in East Whiteland Township, Pennsylvania.
- Ḥamīd, Muḥammad (2016). *Taṭwīr al-adā' al-baḥthī lil-Jāmi'āt fī ḍaw' al-Idārah bi-al-qiyam*, 'Ammān: Dār al-Manhal lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Ibn Manzūr, Muḥammad ibn Mukarram ibn 'alá, Abū al-Faḍl, Jamāl al-Dīn al-Anṣārī al-Ifriqī. (1414h). *Lisān al-'Arab*. Bayrūt: Dār Ṣādir.
- Idrīs, Thābit 'Abd al-Raḥmān. (2009). *Nazm al-Ma'lūmāt al-Idāriyah fī al-Munazzamāt al-Mu'āṣirah*. al-Iskandarīyah: al-Dār al-Jāmi'iyah.
- Kan'an, Nawwāf. (1995). *al-Qiyādah al-Idāriyah*. al-Urdun: Dār al-Thaqāfah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Makkāwī, Bahā' al-Dīn. (2017). *Al-Qarār al-Siyāsī: Māhiyyatuhu – Ṣinā'atuhu – Ittikhādhu – Tahaddiyātuhu*. Ḍimna Silsilat Kutayyibāt Barlamāniyyah, Ṣādirah 'an Ma'had al-Baḥrayn li al-Tanmiyah al-Siyāsiyyah.
- Qandīl, 'Alā'. (2010). *al-Qiyādah al-Idāriyah wa-Idārat al-Ibtikār*. al-Urdun: Dār al-Fikr.
- Wā'r, Wasīlat. (2015). *Dawr al-anmāṭ al-qiyādīyah fī Tanmiyat al-ibdā' al-idārī*. Jāmi'at Khayḍar Baskarah.
- Zayn al-Dīn, Farīd 'Abd al-Fattāh. (1996). *al-Manhaj al-'Ilmī li-Taṭbīq Idārat al-Jawdah al-Shāmilah fī al-Mu'assasāt al-'Arabīyah*. al-Qāhirah: Dār al-Kutub.

Journal

- Abbas J. Ali. Islamic Perspectives on Leadership: A Model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(2), 160-180.
- al-Mīman, Badrīyah Ṣāliḥ. (1428H). *Al-Jawdah al-Shāmilah fī al-Ta'līm al-Āmm: Al-Mafhūm wa-al-Mabādi' wa-al-Muṭalabāt*. Baḥth Muḥakkam fī al-Liqā' al-Sanawī al-Rābi' 'Ashar, al-Jam'iyyah al-Su'ūdiyyah li al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-Nafsiyyah "Justan," Markaz al-Malik Khālid al-Ḥaḍārī, Buraydah, al-Qaṣīm.
- Alrajeh, W Abdullah. (2022). The Primary Leadership Style of School Leaders in Madinah City Boys Public Schools: An Investigation Using the Situational Leadership Theory. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(6), 157 – 176.
- Beekun, Rafik I. Character Centered Leadership: Muhammad p AS An ethical Role Model For CEOs. *Journal of Management Development*, 31(10), 1003-1020.
- Felix Omemu. Leadership and Administrative Skills for Optimal Universal Basic Education Delivery in Nigeria. *African Research Review*, 9(3), 50-61.

- Hamzah, Zulfadli & Yuswar Zainal Basri. (2021). The Influence of Islamic Leadership and Islamic Work Ethics on Employee Performance of Islamic Banks in Riau Province Mediated by Islamic Organizational Culture. *International Journal of Islamic Business & Management*, 5(1), 23-34.
- Ḥusayn, Ḥusayn Walīd & Saʿīd, Nāsū Šālīḥ. (2016). Tawzīf Abʿād al-Qiyādah al-Taḥwīliyyah fī Talbiyyat Muṭalabāt al-ʿitimād al-Akādīmī. *Majallat al-Najaf al-Ashraf*, 40(1), 454-495,.
- Kalargyrou, Valentini & Robert Woods. (2009). What Makes a College Administrator an Effective Leader?: An Exploratory Study. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 21-36.
- Khaliq Ahmad & Rodrigue Fontaine. Islamic Leadership at the International Islamic University Malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 19(2), 121-135.
- Masʿūdān, Aḥmad. (2007). *Al-Idārah al-Madrassiyyah al-Rashīdah Majāl min Majālāt al-Ḥukm al-Rāshid*. Madākhilah Ḍimna al-Multaqā al-Dawlī Ḥawla al-Ḥukm al-Rāshid wa-Istrātiyyāt al-Taghyīr fī al-ʿĀlam al-Nāmī, Tanzīm Qism al-ʿUlūm al-Ijtimāʿiyyah, Jāmiʿat Farḥāt ʿAbbās Šīf.
- Mayfield, Jacqueline, and Milton Mayfield. (2017). Leadership Communication: Reflecting, Engaging, and Innovating. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 3-11.
- Mazhūdah, Nūr al-Dīn & Qurrah, Asmahān. (2017). Athar Anmāṭ al-Qiyādah al-Idāriyyah ʿalā Mumārasat Sulūkiyyāt al-Muwāṭanah al-Tanzīmiyyah min Wajhat Naẓar al-Afrād al-ʿĀmilīn bi-Kulliyyat al-ʿUlūm al-Iqtisādiyyah wa-al-Tijariyyah wa-ʿUlūm al-Tasīr. *al-Majallah al-Jazāʿiriyyah li al-Tanmiyah al-Iqtisādiyyah*, (6), 85- 110.
- Nurul Asfiah. (2021). Do Islamic Social Entrepreneurship Moderate Islamic Leadership and Emotional Intelligence? Evidence from Micro and Small Enterprises Fostered by ʿAisiyyah. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(1), 23-34.
- Sih Darmi Astuti, Ali Shodikin & Maaz Ud-Din. (2020). Islamic Leadership, Islamic Work Culture and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1059-1068.
- Winston, Bruce E. & Kathleen Patterson. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.

Thesis/Dissertation

- Abū Nadā, Sāmiya Khamīs. (2007). *Taḥlīl ʿAlāqat baʿd al-Mutaghayyirāt al-Shakhṣiyyah wa-Anmāṭ al-Qiyādah bi al-Iltizām al-Tanzīmī wa-al-Shuʿūr bi al-ʿAdālah al-Tanzīmiyyah*. Risālat Mājistīr. Ghazzah: al-Jāmiʿah al-Islāmiyyah.
- al-ʿĀbidī, ʿIzz al-Dīn Aḥmad. (2015). *Athar al-Qiyādah al-Tabāduliyyah fī Taḥqīq Ahdāf Mashārīʿ al-Munazzamāt Ghayr al-Ḥukūmiyyah*. Risālat Mājistīr fī Idārat al-ʿĀmāl. Ghazzah: Kulliyyat al-Tijārah, al-Jāmiʿah al-Islāmiyyah.
- al-Dijānī, ʿIyād. (2011). *Dawr al-Takḥtīf al-Istrātiyyī fī Jawdat al-Adāʿ al-Muʿassasī – Dirāsah Waṣfiyyah Taḥlīliyyah fī al-Jāmiʿāt al-Nizāmiyyah al-Filasṭīniyyah*. Risālat al-Duktūrāh. Sūriyā: Jāmiʿat Dimashq.
- ʿAliyyū, Hārūn ʿAbd al-Rasūl Ibrāhīm. (2014). *Athar al-Qiyādah al-Idāriyyah fī Adāʿ al-Muʿassasah: Dirāsah Taṭbīqiyyah ʿalā Sharikat Bitrūdār li ʿAmaliyyāt al-Bitrūl al-Maḥdūdah fī al-Fatraḥ min 2007–2013*. Risālat Mājistīr Ghayr Manshūrah. Al-Sūdān: Kulliyyat al-Dirāsāt al-ʿUlyā, Jāmiʿat al-Qurʿān al-Karīm wa-al-ʿUlūm al-Islāmiyyah.
- al-Muṭayrī, ʿAbd al-ʿAzīz Mujʿad. (2011). *Athar al-Qiyādah al-Tabāduliyyah fī Taḥqīq al-Ahdāf al-Istrātiyyah – Dirāsah Taṭbīqiyyah ʿalā Qiṭāʿāt al-Šināʿāt al-Naṭfiyyah fī Dawlat al-Kuwayt*. Risālat Mājistīr Ghayr Manshūrah. Al-Kuwayt: Jāmiʿat al-Sharq al-Awsaṭ li al-Dirāsāt al-ʿUlyā.
- Ibn Ḥāj, Munīr. (2006). *Al-Takḥtīf al-Istrātiyyī fī al-Hayʿāt al-ʿUmūmiyyah: Wāqiʿ wa-Āfāq – Dirāsah Ḥālah al-Mustashfā al-Jāmiʿī bi-Šīf*. Risālat Mājistīr Ghayr Manshūrah. Biskrah, al-Jazāʿir: Jāmiʿat Muḥammad Khīḍr.

- Qaffah, Muḥammad. (2018). *Dawr al-Idārah al-Istrātījiyyah fī Taḥsīn Mustawā al-Adā' al-Mu'assasī – Dirāsah Taṭbīqiyyah 'alā al-Kulliyyāt al-Jāmi'iyyah al-Ḥukūmiyyah*. Risālat Mājistīr Ghayr Manshūrah. Ghazzah: Akādīmiyyat al-Idārah wa-al-Siyāsah li al-Dirāsāt al-'Ulyā.
- Ribābi'ah, Ramzī & 'Abābanah, Rā'id Ismā'īl Mūsā. (2010). *Ta'thīr al-Anmāṭ al-Qiyādiyyah lil-Mudīrīn 'alā Mumārasat Idārat al-Ma'rīfah fī al-Mu'assasah al-'Āmmah li-al-Ḍamān al-Ijtīmā'ī fī al-Urdunn*. Risālat Mājistīr Ghayr Manshūrah. al-Urdunn: Jāmi'at al-Yarmūk.
- Ṭawālibah, Wafā' 'Abd Allāh. (2018). *Athar Anmāṭ al-Qiyādah al-taḥwīliyyah wālt'āmlyh fī adā' Sharikat al-kahrabā' al-Waṭaniyyah*. Risālat mājistīr ghayr manshūrah. Kulliyat al-iqtiṣād wa-al-'Ulūm al-Idārīyah. al-Urdun: Jāmi'at al-Yarmūk.
- Zuqayr, Jum'ah al-Mahdī Muḥammad. (2015). *Al-Qiyādah al-Idārīyyah fī Ḍaw' al-Qur'ān al-Karīm – Dirāsah Waṣfiyyah Taḥlīliyyah*. Risālat Mājistīr. Indūnīsiyyā: Jāmi'at Mūlānā Mālik Ibrāhīm al-Islāmiyyah al-Ḥukūmiyyah.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.