

# تقييم تأثير القيادة الأدرية على التغيير والتحسين في سياق الإدارة العامة

د. علي رضا دبيرنيا

أستاذ مشارك، قسم القانون العام، جامعة قم

عبد الحسن هادي داود الزبيدي

طالب دكتوراه، قسم القانون العام، جامعة قم.

"An Assessment of the Influence of Administrative Leadership on Organizational Change and Improvement within Public Administration."

Dr. Alireza Dabirnia

Associate Professor of Public Law, University of Qom.

[dr.dabirnia.alireza@gmail.com](mailto:dr.dabirnia.alireza@gmail.com)

Abdul-Hasan Hadi Dawood Al-Zubaidi

PhD Candidate in Public Law, University of Qom.

رقم الهاتف: ٠٠٩٦٤٧٧١١٣١٠٠٦٥

[abdalhasan148@gmail.com](mailto:abdalhasan148@gmail.com)

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير القيادة الإدارية على التغيير والتحسين في سياق الإدارة العامة، من خلال دراسة الأطر النظرية والنماذج القيادية ذات الصلة، واستعراض القدرات والخصائص التي تمكن القادة من تحقيق التحسين المؤسسي المستدام. اعتمد البحث على تحليل معمق للفصلين النظري والتطبيقي، مع التركيز على دور القيادة في صنع السياسات، وتشكيل الثقافة التنظيمية، وتنفيذ السياسة العامة. كما تم عرض دراسات حالة واقعية توضح أنماطاً مختلفة من القيادة، مثل القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية، وأثرهما على الأداء المؤسسي والحوكمة. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الإدارية الفعّالة هي التي تجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والكفاءة الإدارية، والالتزام بالقيم الأخلاقية، مع القدرة على التكيف وإدارة الأزمات بكفاءة، بما يضمن تحقيق التغيير والتحسين المستدام في مؤسسات الإدارة العامة. الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التغيير المؤسسي، التحسين المستدام.

### Abstract

*This research aims to analyze the impact of administrative leadership on change and improvement within the context of public administration. It examines relevant theoretical frameworks and leadership models, as well as the capabilities and characteristics that enable leaders to achieve sustainable institutional improvement. The study is based on an in-depth analysis of both theoretical and practical aspects, focusing on the role of leadership in policy-making, shaping organizational culture, and implementing public policy. Real-world case studies are presented to illustrate different leadership styles—such as transformational leadership and ethical leadership—and their effects on institutional performance and governance. The findings indicate that effective administrative leadership combines strategic vision, managerial competence, and commitment to ethical values, along with adaptability and efficient crisis management, ensuring sustainable change and improvement in public administration institutions.*

**Keywords:** Administrative Leadership, Institutional Change, Sustainable Improvement.

### المقدمة

تعد القيادة الإدارية أحد المحركات الرئيسية لنجاح المؤسسات الحكومية وقدرتها على التغيير والتحسين في بيئات العمل المعاصرة. فهي تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله الموارد، وتُصاغ فيه السياسات، وتُبنى فيه الثقافة التنظيمية بما ينسجم مع أهداف التنمية والحكم الرشيد، وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة العامة، من تحولات سياسية واقتصادية إلى تطورات تكنولوجية وثقافية، أصبحت الحاجة ملحة لنماذج قيادية قادرة على الاستجابة بمرونة، وتحقيق التوازن بين الكفاءة المؤسسية والقيم الأخلاقية، ويناقش هذا البحث الأطر النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية، ويحلل قدراتها وخصائصها، ويستعرض انعكاسها العملي على صنع السياسات وتنفيذها، مع تقديم دراسات حالة توضح أثرها المباشر في تحقيق التغيير والتحسين المستدام في الإدارة العامة.

المبحث الأول: الإطار التحليلي لتأثير القيادة الإدارية على التغيير والتحسين في الإدارة العامة

تعد القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمات، لا سيما في بيئات الإدارة العامة التي تتسم بالتعقيد، وتداخل الأهداف، وكثرة أصحاب المصلحة. في سياق التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحكومية على مستوى العالم، بات من الضروري أن يمتلك القادة الإداريون أدوات تحليلية ومنهجيات عملية تمكنهم من قيادة التغيير، وتعزيز عمليات التحسين المستمر، وضمان استدامة النتائج. الإطار التحليلي هنا لا يقتصر على استعراض مفاهيم القيادة، وإنما يدمج بين الأطر النظرية والنماذج القيادية الحديثة من جهة، وتحليل أثر هذه النماذج على الأداء والتحسين المؤسسي من جهة أخرى. (العتيق، ٢٠٢٢: ٢٥٥) إن تحليل تأثير القيادة الإدارية على التغيير والتحسين يتطلب النظر إلى العملية القيادية كمنظومة متكاملة تتضمن الرؤية الاستراتيجية، القدرات الإدارية، القيم التنظيمية، الثقافة المؤسسية، وآليات التنفيذ والتقييم. هذه العناصر تعمل معاً لتشكيل بيئة تسمح بإحداث التغيير الإيجابي وتثبيته على المدى الطويل. كما أن الإطار التحليلي يجب أن يراعي الفروق بين السياقات المؤسسية المختلفة، سواء من حيث طبيعة المهام أو حجم المؤسسة أو الموارد المتاحة. (العساف، ٢٠٢٣: ٤٨)

### الفرع الأول: الأسس النظرية والنماذج القيادية ذات الصلة

تستند دراسة القيادة الإدارية في سياق التغيير والتحسين إلى عدة أسس نظرية تشكل الإطار المرجعي لفهم السلوك القيادي ودوره في التأثير على المنظمات. ومن أبرز هذه الأسس والنماذج ما يلي: (علام، ٢٠٢٢: ٩٢)

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة للمؤسسة. القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة العمليات الروتينية، بل يسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في طريقة التفكير، وثقافة العمل، ومستوى الطموح داخل المؤسسة. من خلال هذه النظرية، يمكن للتغيير والتحسين أن يتحققا عبر توضيح الرؤية المشتركة، خلق الحافز الداخلي، دعم الابتكار، وتقدير الجهود. وتُظهر الدراسات أن هذا النمط القيادي يحقق نتائج ملحوظة في بيئات الإدارة العامة، خاصة في مراحل الإصلاح المؤسسي أو التحول الرقمي. (عبد المجيد، ٢٠١٨: ٧٢)

ثانياً: نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory) تقترض هذه النظرية أن فعالية القائد تعتمد على قدرته على تكيف أسلوب قيادته مع مستوى جاهزية الموظفين وطبيعة الموقف. ففي بعض الظروف، قد تكون القيادة التوجيهية ضرورية، بينما في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل منح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات. (أحمد، ٢٠١٧: ١٨) من منظور التغيير والتحسين، تمنح هذه المرونة القائد قدرة على التعامل مع مراحل المقاومة، أو فترات عدم اليقين، أو التحولات المفاجئة، وهو ما يزيد من فرص نجاح المبادرات الإصلاحية. (بيترز، ٢٠٠٤: ٧٧)

ثالثاً: نظرية المسار-الهدف (Path-Goal Theory) تربط هذه النظرية بين سلوك القائد وتحقيق رضا الموظفين ورفع أدائهم، من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتوضيح المسار نحو تحقيقها، وتذليل العقبات أمام الموظفين. عند تطبيق هذه النظرية في بيئات الإدارة العامة، يكون دور القائد في إزالة الحواجز البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، وتوفير الموارد حاسماً لتعزيز التحسين المستمر. (البارزيلي، ٢٠٠٧: ١٣٢)

رابعاً: نظرية تبادل القائد-العضو (Leader-Member Exchange - LMX) تُبرز هذه النظرية أهمية بناء علاقات عمل متميزة بين القائد وكل عضو من أعضاء الفريق، بحيث يتم تبادل الثقة والدعم والموارد بطريقة متوازنة. هذه العلاقات الإيجابية تخلق بيئة عمل تعزز الالتزام، وتقلل المقاومة للتغيير، وتزيد الاستعداد لتبني الأفكار الجديدة، مما يجعلها ذات أثر مباشر على برامج التحسين المؤسسي. (زيدان، ٢٠١٠: ١١٦)

خامساً: القيادة الابتكارية (Innovative Leadership) في ظل التغيير التكنولوجي السريع، تبرز القيادة الابتكارية كنموذج يركز على توليد الأفكار الجديدة، وتجريب الحلول غير التقليدية، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين الأداء. القادة الابتكاريون يشجعون ثقافة المخاطرة المحسوبة ويكسرون الجمود المؤسسي، مما يؤدي إلى تحولات إيجابية ملحوظة في الخدمات العامة. (إسماعيل، ٢٠٢١: ٩٤)

من خلال دمج هذه النماذج، يمكن للقائد الإداري أن يبني استراتيجية قيادة متكاملة، تأخذ في الحسبان الجانب الإنساني، والتحليل الاستراتيجي، والدعم التشغيلي، وهو ما يشكل حجر الأساس لنجاح أي عملية تغيير أو تحسين. (غانتر، ٢٠٢٣: ٣٩)

### الفرع الثاني: أثر القيادة الإدارية على الأداء والتحسين المؤسسي

الأداء المؤسسي والتحسين المستمر هما المخرجات الطبيعية لقيادة إدارية فعالة. ويمكن تحليل أثر القيادة في هذا المجال عبر مجموعة من المحاور: (إسماعيل، ٢٠٢١: ١١٢)

أولاً: تحسين الكفاءة التشغيلية القائد الإداري القادر على قراءة الواقع المؤسسي وتحليل البيانات التشغيلية يمتلك القدرة على تحديد مواطن الهدر، وتبسيط العمليات، وإعادة توزيع الموارد بما يحقق أقصى استفادة ممكنة. هذا التحسين التشغيلي لا يقتصر على تقليل التكاليف، بل يشمل أيضاً رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. (بيري، ٢٠٠٦: ١٢٥)

ثانياً: رفع مستوى رضا الموظفين القيادة الإدارية الفعالة تدرك أن الموظف هو محور التحسين المؤسسي. من خلال بناء الثقة، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتقدير الإنجازات، يمكن للقائد أن يحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في مبادرات التغيير. ارتفاع معنويات الموظفين يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. (تشومسكي، ١٩٨٩: ٥٨)

ثالثاً: ترسيخ ثقافة التحسين المستمر القائد الذي يضع التحسين كقيمة أساسية في ثقافة المؤسسة يضمن أن عملية التطوير لا تتوقف عند مشروع محدد، بل تصبح ممارسة مؤسسية دائمة. يتطلب ذلك تشجيع المبادرات الفردية، وتبني التغذية الراجعة كأداة للتعليم، وتحويل الأخطاء إلى فرص للتطوير. (ستودارد، ٢٠٠٢: ١٠٩)

رابعاً: تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات في عالم مليء بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، تحتاج المؤسسات إلى قادة قادرين على التكيف السريع. القائد الفعال يعمل على تطوير خطط بديلة، وتدريب الفرق على مواجهة الأزمات، والحفاظ على استقرار المؤسسة وسط التغيير، وهو ما يعزز استدامة الأداء. (حسن، ٢٠٢٣: ٢٧)

خامساً: تحسين صورة المؤسسة وثقة الجمهور عندما تتجج القيادة في تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء، ينعكس ذلك إيجابياً على صورة المؤسسة أمام الجمهور وأصحاب المصلحة. الثقة المتزايدة تؤدي إلى دعم أكبر للمبادرات المستقبلية، وإلى توسيع فرص الشراكات والتعاون. (باكستر، ٢٠١٦: ٦٩)

سادسًا: الأثر الكمي والنوعي يمكن قياس أثر القيادة على التحسين المؤسسي من خلال مؤشرات كمية مثل : زيادة معدلات الإنتاجية، خفض التكاليف، تقليص أوقات الإنجاز، وكذلك من خلال مؤشرات نوعية مثل : تحسن جودة الخدمات، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، زيادة معدل الابتكار. (زيد، ٢٠١٥ : ٤١) إن الإطار التحليلي لتأثير القيادة الإدارية على التغيير والتحسين يوضح أن النجاح لا يعتمد فقط على تبني نموذج قيادي معين، بل على القدرة على المزج بين عدة نماذج وأساليب، وتكييفها مع السياق المؤسسي، وضمان وجود ثقافة تنظيمية داعمة. وبذلك، تتحول القيادة الإدارية من مجرد إدارة للموارد إلى أداة استراتيجية قادرة على إحداث تحول مستدام في الأداء المؤسسي. (المرشدي، ٢٠٢٣ : ١٢٠)

### المبحث الثاني: القدرات والخصائص القيادية المؤثرة في التغيير والتحسين

تُعد القدرات والخصائص القيادية من المحركات الجوهرية التي تحدد مدى نجاح القائد الإداري في إحداث التغيير والتحسين داخل المؤسسات العامة. فالقيادة ليست مجرد منصب إداري، وإنما منظومة متكاملة من المهارات الفنية، والكفاءات الشخصية، والقيم الأخلاقية، والقدرة على مواجهة التحديات. وعند دراسة القيادة الإدارية من منظور الإصلاح المؤسسي، يظهر أن القائد الناجح هو من يمتلك مزيجًا متوازنًا من القدرات الإدارية والخصائص القيادية، ويعرف كيف يوظفها لتحقيق التحسين المستمر. (هود، ٢٠١١ : ٦٦)

الفرع الأول: القدرات الإدارية: اتخاذ القرار، الاتصال، الرؤية الاستراتيجية، التطوير المهني

أولًا: القدرة على اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو حجر الزاوية في عمل القائد الإداري، خاصة في أوقات التغيير. القائد الفعال يعتمد على تحليل شامل للمعلومات، دراسة البدائل، تقييم المخاطر، واختيار المسار الأمثل. على سبيل المثال، خلال تنفيذ مشروع التحول الرقمي في بعض الوزارات، احتاج القادة إلى اتخاذ قرارات جريئة مثل إعادة هيكلة بعض الإدارات أو دمج الأنظمة التقليدية مع حلول تقنية حديثة. هذه القرارات، رغم صعوبتها، كانت حاسمة في نجاح المشروع. (عبد الرحمن، ٢٠١٧ : ٦٨)

ثانيًا: مهارات الاتصال الفعال

الاتصال ليس مجرد تبادل للمعلومات، بل هو أداة استراتيجية لإقناع الموظفين وأصحاب المصلحة برؤية التغيير.

القائد الإداري الذي يمتلك مهارات تواصل عالية يستطيع توضيح الأهداف، تقليل المقاومة، وبناء الثقة. ومن الأمثلة البارزة تجربة بعض الحكومات الأوروبية في برامج إصلاح القطاع الصحي، حيث لعبت الاجتماعات المفتوحة وحملات التوعية دورًا أساسيًا في تقبل الموظفين للتغييرات. (شعيب، ٢٠١٩ : ١٧٥)

ثالثًا: الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية تمثل القدرة على استشراف المستقبل ورسم خريطة واضحة للمؤسسة على المدى البعيد. القائد الذي يمتلك هذه الرؤية لا يكتفي بحل المشكلات الآنية، بل يضع المؤسسة على مسار مستدام من النمو. في السياق العربي، يمكن الإشارة إلى "رؤية السعودية ٢٠٣٠"، حيث برز دور القادة الإداريين في تحويل الأهداف الوطنية إلى خطط تنفيذية واضحة. (الطماوي، ٢٠٠٧ : ١٠١)

رابعًا: التطوير المهني المستمر

القائد الذي يسعى لتطوير نفسه وفريقه باستمرار يكون أكثر قدرة على مواكبة التغيرات. يشمل ذلك التدريب، تبادل الخبرات، متابعة أحدث الاتجاهات في الإدارة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. في سنغافورة، يتم إلزام القيادات الإدارية بحضور برامج تدريب سنوية لتحديث مهاراتهم القيادية والتقنية، مما يضمن جاهزيتهم للتعامل مع التحديات الجديدة. (سلامة، ٢٠٢٢: ٢٧)

الفرع الثاني: الخصائص القيادية الفعّالة: النزاهة، الشفافية، المرونة، تحسين الخدمة العامة  
أولاً: النزاهة

النزاهة تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ في جميع القرارات والإجراءات. القائد النزيه يُلهم الموظفين ويعزز ثقتهم  
غياب النزاهة يؤدي غالباً إلى تآكل الثقة الداخلية والخارجية، مما يعرقل أي جهود للتغيير أو التحسين. (الزعيبي، ٢٠٠٥: ٣٦)

ثانياً: الشفافية

الشفافية ترتبط بالوضوح في عرض المعلومات واتخاذ القرارات. القائد الشفاف لا يخفي الحقائق، بل يشاركها مع المعنيين، مما يقلل من الشائعات ويعزز بيئة الثقة. في تجربة الإصلاح الحكومي في كندا، كان نشر تقارير الأداء على موقع الحكومة أحد عوامل نجاح خطط التحسين. (الخشت، ٢٠١٥: ٨٠)

ثالثاً: المرونة

المرونة هي قدرة القائد على التكيف مع المتغيرات المفاجئة وتعديل الخطط وفقاً للظروف الجديدة. في بيئة الإدارة العامة، قد تواجه المشاريع عقبات تشريعية أو مالية أو تقنية، والقائد المرن يستطيع إيجاد حلول بديلة سريعة دون فقدان التركيز على الأهداف. (حسن، ٢٠٢٣: ٢١)

رابعاً: تحسين الخدمة العامة

القائد الفعال يضع المستفيد النهائي - أي المواطن - في قلب عملية التحسين. تحسين الخدمة العامة يعني تسريع الإجراءات، رفع الجودة، وتبسيط المعاملات. في إستونيا، قادت القيادة الإدارية عملية التحول الرقمي التي جعلت معظم الخدمات الحكومية متاحة عبر الإنترنت، مما رفع معدلات رضا المواطنين. (باكستر، ٢٠١٦: ٥٣)

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في إدارة التغيير

أولاً: مقاومة التغيير

الموظفون قد يخشون فقدان وظائفهم أو سلطاتهم أو استقرارهم الوظيفي، مما يولد مقاومة للتغيير. التعامل مع هذه المقاومة يتطلب استراتيجيات تواصل فعّالة، وتقديم حوافز، وإشراك الموظفين في عملية التغيير. (البارزيلي، ٢٠٠٧: ٨٨)

ثانياً: القيود المالية

القيادة الإدارية قد تواجه نقصاً في الموارد المالية لتنفيذ خطط التغيير. هذا التحدي يستلزم إدارة فعّالة للميزانية، والبحث عن مصادر تمويل بديلة، والشراكات مع القطاع الخاص. (ستودارد، ٢٠٠٢: ٩٧)

ثالثاً: التعقيدات البيروقراطية

الأنظمة واللوائح المعقدة قد تبطئ عملية التغيير. القائد الناجح يسعى إلى إصلاح الإجراءات الداخلية، وتبسيط الهياكل التنظيمية لتسريع الإنجاز. (بيترز، ٢٠٠٤: ٦٣)

رابعاً: التحديات التقنية

التحول الرقمي، رغم أهميته، يفرض تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية وكفاءة الكوادر البشرية. هنا يبرز دور القائد في تأهيل الموظفين وتوفير الدعم الفني اللازم. (بيري، ٢٠٠٦: ١١٨)

خامساً: ضغوط أصحاب المصلحة

قد يواجه القائد ضغوطاً متعارضة من أطراف مختلفة، مثل السياسيين، والمستفيدين، والمنظمات الرقابية. التعامل مع هذه الضغوط يتطلب مهارات تفاوض عالية وقدرة على الموازنة بين المصالح. (تشومسكي، ١٩٨٩: ٤٢)

إن القدرات الإدارية والخصائص القيادية تشكل العمود الفقري لنجاح القائد في إحداث التغيير والتحسين داخل المؤسسات العامة، لكن هذه القدرات والخصائص تواجه تحديات حقيقية تتطلب استجابة ذكية ومرنة. القائد الذي يستطيع دمج المهارات الفنية بالقيم الأخلاقية، والاستجابة للتحديات بروح مبتكرة، هو الأكثر قدرة على قيادة مؤسسته نحو التميز والاستدامة. (البارزيلي، ٢٠٠٧: ١٤٥)

### المبحث الثالث: القيادة الإدارية في الممارسة العملية

تتجسد فعالية القيادة الإدارية في قدرتها على التحول من الإطار النظري إلى التطبيق العملي داخل المؤسسات الحكومية. فالممارسات القيادية الناجحة لا تقتصر على رسم السياسات أو صياغة الرؤى، بل تشمل القدرة على ترجمتها إلى خطط واقعية، وإدارة الموارد بفعالية، وتحفيز الكوادر على تنفيذ الأهداف بكفاءة. إن دور القائد الإداري في الممارسة العملية يمكن تحليله من خلال ثلاثة مجالات أساسية: التأثير على عمليات صنع السياسات، وتشكيل الثقافة التنظيمية، وتنفيذ السياسة العامة. (إسماعيل، ٢٠٢١: ٨٧)

الفرع الأول: أثر القيادة الإدارية على عمليات صنع السياسات

تُعتبر عملية صنع السياسات العامة واحدة من أكثر المهام تعقيداً في الإدارة الحكومية، حيث تتداخل فيها اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية وقانونية. ويلعب القائد الإداري دوراً محورياً في هذه العملية من خلال: (الخشت، ٢٠١٥: ٨٨)

أولاً: تحديد الأولويات

القائد الإداري الناجح هو من يستطيع قراءة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد أولويات السياسات بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للدولة أو القطاع. (أحمد، ٢٠١٧: ١٢)

مثال: في إستونيا، لعبت القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تحديد التحول الرقمي كأولوية وطنية، مما مهد الطريق لإطلاق أكبر منصة خدمات إلكترونية حكومية في أوروبا.

ثانياً: التنسيق بين الأطراف المعنية

صنع السياسات يتطلب التنسيق بين جهات حكومية، وقطاع خاص، ومنظمات مجتمع مدني. هنا تظهر مهارات القائد في بناء الشراكات، وإدارة الحوار بين أصحاب المصلحة المختلفين. (هود، ٢٠١١: ٥٠)

ثالثاً: الاعتماد على البيانات والأدلة

في الدول المتقدمة، أصبح الاعتماد على التحليل الإحصائي وأدوات الذكاء الاصطناعي جزءاً أساسياً من عملية صنع القرار. القائد الإداري الذي يتبنى السياسات المبنية على الأدلة (Evidence-Based Policy) يضمن اتخاذ قرارات أكثر فاعلية ودقة. (المرشدي، ٢٠٢٣: ١٣١)

رابعاً: إدارة المخاطر السياسية والاجتماعية

أي سياسة عامة تحمل مخاطر، مثل المعارضة الشعبية أو التحديات القانونية. القائد الناجح يتوقع هذه المخاطر، ويضع خطاً للتخفيف منها قبل تنفيذ السياسة. (محمد، ٢٠١٦: ١١٠)

الفرع الثاني: دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي النظام غير المعلن للقيم والمعتقدات والسلوكيات الذي يحكم طريقة عمل الموظفين داخل المؤسسة. القائد الإداري الفعال يعرف أن تغيير الثقافة التنظيمية هو أساس أي عملية تحسين أو إصلاح. (أحمد، ٢٠١٧: ٤٥)

أولاً: غرس القيم المؤسسية

القائد يحدد القيم الأساسية للمؤسسة مثل الشفافية، الجودة، العدالة، الابتكار، ويحرص على أن تصبح هذه القيم جزءاً من الممارسات اليومية للموظفين. (عبد الرحمن، ٢٠١٨: ٨٤)

ثانياً: القدوة القيادية

القائد نفسه يجب أن يكون قدوة في الالتزام بالقيم والسلوكيات التي يريد نشرها. إذا أراد القائد تعزيز الانضباط الوظيفي، فعليه أن يلتزم شخصياً بالمواعيد والقوانين. (عبد العزيز، ٢٠١٩: ٩٢)

ثالثاً: بناء بيئة عمل داعمة

تشجيع بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل يرفع من مستويات الرضا الوظيفي، ويقلل من النزاعات الداخلية.

مثال: في نيوزيلندا، ساعدت القيادة الإدارية في وزارة الصحة على بناء ثقافة عمل تشاركية، مما حسن من الاستجابة السريعة للأزمات الصحية. (عبد المجيد، ٢٠١٨: ٥٦)

رابعاً: دعم الابتكار الداخلي

من خلال السماح للموظفين بتجربة أفكار جديدة وعدم معاقبتهم على الفشل، يمكن للقائد تغيير ثقافة الخوف إلى ثقافة التعلم والتحسين المستمر. (عبد الله، ٢٠١٦: ٤٠)

الفرع الثالث: القيادة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة

حتى أفضل السياسات تبقى عديمة الفائدة إذا لم تُنفَّذ بفعالية. وهنا يظهر دور القائد الإداري في تحويل الخطط والسياسات إلى واقع ملموس. (العتيق، ٢٠٢٢: ٢٧٠)

أولاً: التخطيط العملي للتنفيذ

القائد يضع خطة تنفيذية مفصلة تتضمن الأهداف المرحلية، توزيع الأدوار، مؤشرات الأداء، والجدول الزمنية. (زيد، ٢٠١٥: ٢٥)

مثال: في سنغافورة، ساعدت خطط التنفيذ الدقيقة على تحويل سياسات النقل العام إلى شبكات موصلات حديثة ومنظمة.

ثانياً: إدارة الموارد

تنفيذ السياسات يتطلب إدارة دقيقة للموارد المالية والبشرية والتقنية. القائد الإداري الفعال يضمن أن كل مورد يُستخدم في المكان الأمثل لتحقيق أكبر عائد. (زيدان، ٢٠١٠: ٦١)

ثالثاً: المتابعة والتقييم

لا يكفي القائد بإطلاق السياسة، بل يتابع مراحل التنفيذ عبر تقارير دورية، ويجري التعديلات اللازمة إذا ظهرت مشكلات أو تحديات. (العساف، ٢٠٢٣: ٣٣)

رابعاً: التغلب على العقبات

أثناء التنفيذ، قد تظهر تحديات مثل ضعف التنسيق بين الإدارات أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين. القائد الفعال يتعامل مع هذه العقبات بسرعة، إما عبر التواصل المباشر، أو تعديل الإجراءات، أو توفير دعم إضافي للفرق المعنية. (عبد الرحمن، ٢٠١٧: ٧٣)

خامساً: ضمان استدامة النتائج

بعد تنفيذ السياسة، يعمل القائد على وضع آليات لضمان استمرارية النتائج وعدم تراجع الأداء، مثل إنشاء وحدات متابعة أو لجان رقابية. (علام، ٢٠٢٢: ٧٩)

القيادة الإدارية في الممارسة العملية هي الجسر الذي يربط بين النظريات الإدارية والمخرجات الملموسة. القائد الذي ينجح في التأثير على صنع السياسات، ويشكل ثقافة تنظيمية إيجابية، وينفذ السياسات بكفاءة، هو القائد الذي يترك بصمة حقيقية على المؤسسة والمجتمع. إن تكامل هذه الأدوار الثلاثة يخلق بيئة إدارية ديناميكية قادرة على الاستجابة للتحديات وتحقيق أهداف التنمية. (غانتر، ٢٠٢٣: ٤٤)

## المبحث الرابع: دراسات حالة مختارة

إن دراسة الحالات التطبيقية تمثل أداة عملية لفهم كيفية تطبيق مفاهيم القيادة الإدارية في الواقع، فهي تسمح بالانتقال من النظريات المجردة إلى الأمثلة الملموسة التي توضح أثر القيادة على التغيير والتحسين. ومن خلال تحليل هذه الحالات، يمكن تحديد الممارسات الفضلى والتحديات التي تواجه القادة، واستخلاص الدروس التي يمكن نقلها إلى بيئات مختلفة. في هذا الإطار، سيتم التركيز على حالتين بارزتين: القيادة التحويلية في الإدارة العامة، والقيادة الأخلاقية في إدارة الأزمات، يليهما عرض لأهم الدروس المستفادة. (شعيب، ٢٠١٩: ١٦٠)

الفرع الأول: دراسة حالة: القيادة التحويلية في الإدارة العامة

١- خلفية الحالة

تُعرف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في الرؤية، الثقافة، والهياكل المؤسسية بهدف تحقيق التحسين المستدام. وتجربة سنغافورة منذ ستينيات القرن الماضي تعد من أبرز الأمثلة العالمية على هذا النمط. فقد ورثت البلاد عند استقلالها اقتصاداً هشاً، نسبة بطالة مرتفعة، وبنية تحتية ضعيفة، إضافة إلى تحديات اجتماعية ناتجة عن تنوع عرقي وثقافي معقد. ومع ذلك، استطاعت القيادة الإدارية، بقيادة لي كوان يو وفريقه، تحويل الدولة إلى مركز مالي وتجاري عالمي. (الطماوي، ٢٠٠٧: ٥٨)

٢- أسس القيادة التحويلية في التجربة السنغافورية (الخشت، ٢٠١٥: ٦٤)

أ) الرؤية المستقبلية الواضحة: وضعت الحكومة هدفاً محدداً يتمثل في بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتجارة العالمية.

ب) التحفيز الفكري: تشجيع الموظفين على التفكير الابتكاري وتبني حلول غير تقليدية.

ج) التمكين والتطوير المستمر: الاستثمار الضخم في التعليم، التدريب المهني، وتطوير المهارات التقنية.

د) الاهتمام بالفرد: توفير حوافز عادلة وتحسين ظروف العمل لرفع الولاء المؤسسي.

٣- التحديات التي واجهت القيادة (سلامة، ٢٠٢٢: ١٩)

أ) محدودية الموارد الطبيعية.

ب) الاعتماد المبدئي على المساعدات الخارجية.

ج) الحاجة إلى تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الانسجام الاجتماعي.

٤- النتائج المحققة (الزعيبي، ٢٠٠٥: ٢٩)

أ) تحول الناتج المحلي الإجمالي للفرد من حوالي ٥٠٠ دولار في الستينيات إلى أكثر من ٦٥ ألف دولار في العقد الأخير.

ب) احتلال مراكز متقدمة في مؤشرات الشفافية ومكافحة الفساد عالمياً.

ج) إنشاء بنية تحتية رقمية جعلت سنغافورة رائدة في الخدمات الحكومية الإلكترونية.

تؤكد هذه الحالة أن القيادة التحويلية ليست مجرد وضع خطط طموحة، بل هي قدرة على خلق ثقافة تنظيمية

داعمة للتغيير، وترجمة الرؤى إلى إنجازات قابلة للقياس. (حسن، ٢٠٢٣: ١٥)

الفرع الثاني: دراسة حالة: القيادة الأخلاقية في إدارة الأزمات

١- خلفية الحالة

القيادة الأخلاقية تركز على اتخاذ القرارات استناداً إلى القيم والمبادئ، مع إعطاء أولوية للمصلحة العامة

والنزاهة. وقد برزت نيوزيلندا، بقيادة رئيسة الوزراء جاسيندا أربيرن، كنموذج عالمي للقيادة الأخلاقية خلال

جائحة كوفيد-١٩. (باكستر، ٢٠١٦: ٩١)

٢- أبعاد القيادة الأخلاقية في التجربة النيوزيلندية (ستودارد، ٢٠٠٢: ١٠٢)

أ) الشفافية المطلقة: تقديم معلومات دقيقة وواقعية حول الوضع الصحي والقرارات المتخذة.

ب) المسؤولية الجماعية: تشجيع المواطنين على الالتزام بالإجراءات الصحية باعتبارها مسؤولية وطنية.

ج) التعاطف والإنسانية: إظهار تفهم لمعاناة المواطنين، والاعتراف بالضغط النفسية والاجتماعية الناتجة عن

الإغلاق.

د) المساءلة: تحمل المسؤولية عن أي تقصير أو تأخير في القرارات، مع تقديم تفسيرات علنية.

٣- التحديات التي واجهت القيادة (تشومسكي، ١٩٨٩: ٣٣)

أ) التأثير الاقتصادي السلبي الناتج عن الإغلاق.

ب) ضغوط من قطاع الأعمال لتخفيف القيود.

ج) الحاجة إلى موازنة بين الصحة العامة والحفاظ على الحريات الفردية.

٤- النتائج المحققة (بيري، ٢٠٠٦: ٧٦)

أ) معدلات إصابة ووفيات منخفضة مقارنة بدول مماثلة.

ب) زيادة ثقة المواطنين بالحكومة لتصل إلى أكثر من ٨٠٪.

ج) تعزيز صورة نيوزيلندا عالمياً كدولة ذات قيادة مسؤولة وقيمة.

أظهرت هذه التجربة أن القيم الأخلاقية ليست مجرد مبادئ نظرية، بل يمكن أن تكون أدوات عملية لإدارة الأزمات بنجاح، وأن التعاطف مع المواطنين يعزز الالتزام الشعبي بالإجراءات. (بيترز، ٢٠٠٤: ٥٤)

الفرع الثالث: أبرز الدروس المستفادة

أولاً: وضوح الرؤية وربطها بخطة قابلة للتنفيذ

التجربة السنغافورية أكدت أن الرؤية الطموحة يجب أن تكون مصحوبة بخطة تنفيذية عملية ومؤشرات أداء واضحة.

ثانياً: الاستثمار في رأس المال البشري

كلا الحالتين أظهرتا أن تطوير المهارات والتعليم المستمر أساس لتحقيق أي تحسين مؤسسي مستدام.

ثالثاً: الشفافية والمساءلة كركائز للثقة

القيادة النيوزيلندية برهنت أن التواصل الصادق والاعتراف بالأخطاء يعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين.

رابعاً: التكيف مع الظروف المتغيرة

القادة الناجحون يملكون القدرة على تعديل الخطط والسياسات بسرعة استجابة للتطورات، دون الإخلال بالأهداف الاستراتيجية.

خامساً: تكامل البعد الأخلاقي مع الكفاءة الفنية

توضح الحالتان أن النجاح في الإدارة العامة لا يتحقق بالكفاءة الإدارية فقط، بل يحتاج أيضاً إلى التزام بالقيم والمبادئ.

تشير هذه الحالات إلى أن القيادة الإدارية الناجحة في العصر الحديث يجب أن تمزج بين التحويلية التي تعيد تشكيل المؤسسة وفق رؤية جديدة، والأخلاقية التي تضمن أن التغيير يتم بطريقة عادلة ومسؤولة. هذا المزيج هو ما يمكن أن يقود المؤسسات نحو تحسينات حقيقية ومستدامة في الأداء والخدمات.

الخاتمة

تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح وتطور الإدارة العامة، فهي ليست مجرد موقع وظيفي أو سلطة تنظيمية، بل منظومة متكاملة من المهارات والقدرات والقيم التي تمكن القائد من إحداث التغيير والتحسين المستدام. من خلال هذا البحث، تم تحليل الأطر النظرية والنماذج القيادية ذات الصلة، ودراسة القدرات والخصائص التي تميز القادة الفعالين، واستعراض كيفية انعكاس القيادة الإدارية في الممارسة العملية، إلى جانب تقديم دراسات حالة واقعية توضح أثر أنماط القيادة المختلفة على الأداء المؤسسي، والنتائج التي تم التوصل إليها تشير بوضوح إلى أن القيادة الإدارية الناجحة في بيئات العمل المعاصرة هي القيادة التي تجمع بين الرؤية التحويلية والقيم الأخلاقية، مع قدرة عالية على التكيف وإدارة الموارد بكفاءة. كما تبين أن دور القيادة لا يقتصر على صنع السياسات، بل يمتد ليشمل تشكيل الثقافة التنظيمية وضمان التنفيذ الفعال للسياسات العامة.

١. وضوح الرؤية والاتجاه الاستراتيجي يعد من العوامل الحاسمة في قدرة القائد الإداري على إحداث التغيير، كما ظهر في تجربة سنغافورة.
٢. تكامل المهارات الإدارية (اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، الرؤية الاستراتيجية، التطوير المهني) يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
٣. القيم الأخلاقية مثل النزاهة، الشفافية، والعدالة تعزز الثقة العامة وتزيد من التزام الموظفين والمواطنين.
٤. الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعد بيئة خصبة لنجاح المبادرات الإصلاحية والتحسين المستدام.
٥. القدرة على التكيف وإدارة الأزمات هي سمة أساسية للقيادة الفعالة، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
٦. الاعتماد على البيانات والأدلة في صنع السياسات يرفع من جودة القرارات ويقلل من المخاطر.
٧. التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) يضمن انسجام السياسات مع احتياجات المجتمع.

#### أبرز التوصيات

١. تعزيز برامج إعداد القادة الإداريين من خلال التدريب المتخصص على مهارات القيادة التحولية والأخلاقية.
٢. إرساء أنظمة للشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية لضمان النزاهة وتقليل الفساد الإداري.
٣. تبني ثقافة الابتكار عبر تشجيع الأفكار الجديدة وتوفير بيئة آمنة للتجريب دون خوف من الفشل.
٤. تفعيل آليات المتابعة والتقييم لقياس أثر السياسات العامة بشكل دوري، مع إجراء التعديلات اللازمة.
٥. الاستثمار في البنية التكنولوجية لدعم القرارات المبنية على البيانات وتحسين الخدمات العامة.
٦. تعزيز التواصل المؤسسي داخليًا وخارجيًا لضمان مشاركة جميع الأطراف في عملية التغيير والتحسين.
٧. تطوير استراتيجيات لإدارة الأزمات تدمج بين سرعة الاستجابة والحفاظ على القيم الأخلاقية.

#### المراجع والمصادر

١. أحمد، محمد سيد. (2017). القيادة الإدارية الفعالة في الإدارة العامة. القاهرة: دار الفجر.
٢. إسماعيل، محمد عبد الهادي. (٢٠٢١). دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الإدارة العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٤(4)، ١٩٣-٢١٥.
٣. البارزيلي، مايكل. (2007). الريادة في القطاع العام: تحقيق النتائج من خلال التعاون. كامبردج: مطبعة جامعة كامبردج.
٤. بيترز، بي. جاي، وجون بيير. (2004). القيادة في الإدارة العامة: منظور مقارن. روتليدج.
٥. بييري، جيمس ل. (2006). تحدي القيادة في الخدمة العامة: النظرية والتطبيق. جوسي باس.
٦. تشومسكي، نعموم. (1989). حرية التعبير: حوار مع نواوم تشومسكي. مطبعة جامعة كاليفورنيا.
٧. جون ستودارد، وجيمس جي. جولدبيرغ. (2002). الحكم الرشيد: نظريات وممارسات. جامعة ستانفورد.
٨. جوناثان باكستر. (2016). القيادة الإدارية الفعالة: مبادئ وممارسات (الطبعة الثانية SAGE Publications).

٩. حسن، محمد عبد المنعم. (2023). القيادة الإدارية. القاهرة: دار النهضة العربية، ص ١٥.

١٠. الخشت، محمد عبد المنعم. (2015). القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي.
١١. الزعبي، محمد عبد الحميد. (2005). الأسس المعرفية للبحث العلمي. عمان: دار المسيرة.
١٢. سلامة، محمد عبد الواحد. (2022). القانون العام. القاهرة: دار النهضة العربية، ص ١٩.
١٣. سليمان الطماوي. (2007). القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية.
١٤. شعيب، محمد عبد الحميد. (2019). النظم السياسية: دراسة تحليلية. القاهرة: دار النهضة العربية، ص ١٥٩-١٦٢.
١٥. عبد الرحمن، محمد عبد اللطيف. (2017). القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي. جامعة حلوان.
١٦. عبد الرحمن، محمد فتحي. (2018). القيادة الإدارية في الإدارة العامة: منظور نظري وتطبيقي (الطبعة الثانية). دار النشر للجامعات.
١٧. عبد العزيز، محمد عبد اللطيف. (2019). القيادة الإدارية والابتكار المؤسسي. جامعة أسيوط.
١٨. عبد الله، إسماعيل صبري، وزيد، محمد عبد الله. (2016). الديمقراطية: مفهوماً وتطبيقاتها. القاهرة: دار الشروق.
١٩. عبد المجيد، عبد المنعم عبد الرحمن. (2018). القيادة الإدارية والتميز المؤسسي. جامعة الإسكندرية.
٢٠. العتيق، إبراهيم عبد الكريم. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة الإدارة التربوية، ٢٨(2)، ٢٦١-٢٨٨.
٢١. العساف، إبراهيم خليل. (2023). الإدارة العامة: مبادئ وتطبيقات (الطبعة العاشرة). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٢. علام، وليد محمد. (٢٠٢٢). أثر السياسات الإدارية على تحسين أداء الإدارة العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٥(4)، ٧٤-٩٣.
٢٣. غانتر، جوناثان. (2023). القيادة الإدارية. نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد.
٢٤. محمد زيدان. (2010). النظام العام والأمن في الإدارة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٥. محمد عبد الله زيد. (2015). القيادة الإدارية في الإدارة العامة. عمان: دار الشروق.
٢٦. محمد، خالد عبد اللطيف. (2016). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي. جامعة عين شمس.
٢٧. المرشدي، عبد الله بن محمد. (٢٠٢٣). القيادة الإدارية وتطوير الإدارة العامة. مجلة الإدارة العامة، (26)، ١٢٣-١٤٤.
٢٨. هود، كريستوفر. (2011). القيادة الإدارية والصالح العام. مطبعة جامعة أكسفورد.