

تحديات القيادة في إدارة الحرمين  
-قيادة الشيخ عبد العزيز الفالح رحمه الله في المسجد النبوي أنموذجاً-  
- دراسة ميدانية -

**Leadership Challenges in the Management of the Two Holy Mosques:  
The Leadership of Sheikh Abdulaziz Al-Faleh (May Allah have mercy on  
him) in the Prophet's Mosque as a Model  
- A Field Study -**

[10.35781/1637-000-125-002](https://doi.org/10.35781/1637-000-125-002)

د. أميرة بنت عبد العزيز الفالح

**Dr. Ameera Abdulaziz Al-Faleh**

**المخلص**

الآخرين، وتشجيع القلب، وهي ممارسات انعكست  
إيجابياً على بيئة العمل، وعززت الانضباط والتعاون  
والرضا المؤسسي.

كما أظهرت الشهادات النوعية سمات قيادية  
متكررة من بينها: التواضع، العدل، الحضور  
الميداني، والقيادة بالثقة.

وقد توافقت نتائج الدراسة مع مفاهيم  
القيادة التحويلية والخدمة، مما يعزز إمكانية  
استلهام هذه التجربة في سياقات مماثلة داخل  
القطاع غير الربحي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، نموذج LPI، المسجد  
النبوي، القيادة القيمية، عبد العزيز الفالح

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الممارسات  
القيادية لمعالي الشيخ عبد العزيز بن عبد الله  
الفالح (رحمه الله) خلال فترة إدارته للمسجد  
النبوي، بوصفها تجربة إدارية متميزة في بيئة دينية  
ذات طابع تنظيمي خاص.

اعتمدت الدراسة على نموذج LPI لتحليل  
السلوك القيادي، واستخدمت المنهج المختلط؛  
حيث جمعت البيانات الكمية من خلال استبانة  
مغلقة تم بناؤها وفق النموذج، وشملت خمس  
ممارسات قيادية رئيسية، بينما جمعت البيانات  
النوعية من استجابات مفتوحة، ووثائق وشهادات  
ميدانية حول شخصية الشيخ وأسلوبه القيادي.

أظهرت النتائج أن أكثر الممارسات تجلياً في  
سلوك الشيخ كانت: تجسيد القدوة، وتمكين

## Leadership Challenges in the Management of the Two Holy Mosques: A Field Study on the Leadership of Sheikh Abdulaziz Al-Faleh in the Prophet's Mosque

Dr. Ameera Abdulaziz Al-Faleh

### Abstract

This study aims to analyze the leadership practices of His Excellency Sheikh Abdulaziz bin Abdullah Al-Faleh (may Allah have mercy on him) during his tenure as the head of the Prophet's Mosque. The study explores a distinctive Saudi leadership experience within a religious and administratively complex environment. Grounded in the Leadership Practices Inventory (LPI) model by Kouzes & Posner, the research adopted a mixed-methods approach: quantitative data were collected via a structured questionnaire based on five core leadership practices, while qualitative data were gathered through open-ended responses, field testimonials, and relevant documents.

The findings revealed that the most prominent leadership behaviors

demonstrated by Sheikh Al-Faleh were: Modeling the Way, Enabling Others to Act, and Encouraging the Heart. These practices positively influenced the organizational climate, promoting discipline, collaboration, and institutional satisfaction. Qualitative responses consistently highlighted leadership traits such as humility, fairness, field presence, and trust-based leadership. The results aligned closely with principles of transformational and servant leadership, indicating the potential to adapt this model to value-driven nonprofit settings.

### Keywords:

Administrative leadership, LPI model, Prophet's Mosque, values-based leadership, Abdulaziz Al-Faleh.

## المقدمة

تفرض البيئات الدينية - كالمسجد النبوي الشريف- تحديات قيادية استثنائية نتيجة تداخل الرمزية الإيمانية مع التعقيد الإداري، وهو ما يستدعي نمطاً من القيادة يتصف بالبعيرة والمرونة والتمثيل القيمي.

وتشير خبرات الواقع إلى أن إدارة مثل هذا الموقع ليست مجرد وظيفة تنظيمية، بل تجربة قيادية تتطلب من القائد أن يكون حاضراً ميدانياً، منضبطاً قيمياً، واعياً بالتوازن بين فقه الزمان والمكان.

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تجربة معالي الشيخ عبد العزيز بن عبد الله الفالح (رحمه الله) أثناء قيادته لشؤون المسجد النبوي، من خلال تحليل ممارساته القيادية في ضوء نموذج الممارسات القيادية الخمس (LPI)، الذي طوره Kouzes & Posner (2017)، وهو من النماذج المعتمدة عالمياً في قياس السلوك القيادي.

وقد اختارت الباحثة هذه التجربة بدافع علمي وشخصي معاً؛ فمن جهة تمثل نموذجاً محلياً ميدانياً ثرياً قلما تم تناوله أكاديمياً، ومن جهة أخرى فهي تجربة شهدتها الباحثة عن قرب، وعاصرت بعض ملامحها، مما شكّل دافعاً مضاعفاً لتوثيقها، وتحليل أبعادها، وتقديمها نموذجاً يمكن استلهامه في بيئات قيادية أخرى، خاصة في القطاع غير الربحي.

وتضيف هذه الدراسة، من خلال تركيزها على تجربة حقيقية غير مفترضة، بُعداً نوعياً إلى أدبيات القيادة، حيث تجمع بين الطابع الإيماني والعملي، وبين الإطار التنظيمي والثقافي؛ مما يُثري الفهم الأوسع للقيادة في سياقات ذات طبيعة رمزية وذات حساسية دينية وثقافية عالية.

## ❖ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أربعة أبعاد:

1. أهمية الظرف المكاني: فالمسجد النبوي بيئة عالية الخصوصية، تتطلب نوعاً خاصاً من القيادة.
2. أهمية الشخصية القيادية: معالي الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) مثل نموذجاً محلياً جديراً بالتحليل والتوثيق.
3. أهمية الإطار النظري المستخدم: نموذج LPI أداة قيادية معتمدة عالمياً، وتعد هذه أول دراسة - حسب علم الباحثة- تُطبّقه في بيئة الحرمين.
4. أهمية توثيق التجارب المحلية: فندرة التوثيق الأكاديمي لهذه النماذج تجعل من الدراسة مصدراً مرجعياً يمكن البناء عليه في بحوث مستقبلية.

وتُعتبر هذه الدراسة أيضاً جسراً يربط بين الإرث القيادي الإسلامي والنماذج المعاصرة في الإدارة؛ مما يمنحها بُعداً أكاديمياً وتطبيقياً مميزاً.

#### ❖ مشكلة الدراسة:

رغم تعدد الدراسات حول القيادة، فإن بيئة الحرمين الشريفين ظلت بعيدة عن التحليل العلمي السلوكي، خصوصاً ما يتعلق بتجارب القادة الميدانيين، وتحدياتهم اليومية، وأساليبهم في اتخاذ القرار وتوجيه الفرق العاملة.

وتُعد هذه الفجوة العلمية ملفتة للنظر، إذ إن الحرمين الشريفين يُمثلان بيئة قيادية فريدة لا تتكرر، ويتعامل فيها القائد مع تنوع بشري وثقافي، وتحديات خدمية وتنظيمية استثنائية، تتطلب مهارات إدارة استثنائية تتجاوز الأطر الإدارية التقليدية.

وما يزيد من أهمية معالجة هذه المشكلة هو غياب دراسات تطبيقية تناولت سلوكيات القيادة الفعلية ضمن بيئة الحرمين، وهو ما يجعل من هذه الدراسة جهداً رائداً يستكشف هذا المجال من خلال عدسة علمية ومنهجية، تسعى لفهم التجربة بشكل عميق، واستخلاص أنماط قيادية يمكن تعميمها واستثمارها في بيئات مشابهة.

#### ❖ أسئلة الدراسة:

- ما أبرز التحديات القيادية التي واجهها الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) خلال إدارته للمسجد النبوي؟
- ما نوع الممارسات القيادية التي انتهجها في التعامل مع هذه التحديات؟
- كيف تتجلى استجاباته القيادية ضمن نموذج الممارسات الخمس (LPI)؟
- ما الدروس القيادية المستفادة من تجربته التي يمكن نقلها للقيادات في القطاع غير الربحي؟

تُعد هذه الأسئلة جوهرية، ليس فقط لفهم التجربة القيادية بشكل موضوعي، بل لتكوين قاعدة بيانات معرفية حول أنماط القيادة في بيئة غير تقليدية؛ مما يُسهم في تعزيز البحث المقارن مستقبلاً بين بيئات العمل الديني والبيئات الإدارية الأخرى.

#### ❖ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- توثيق وتحليل التحديات القيادية التي واجهها الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) في إدارته للمسجد النبوي.
- دراسة الممارسات القيادية التي اتبعها في التعامل مع هذه التحديات.

• تطبيق نموذج LPI على هذه التجربة القيادية.

وتتجاوز هذه الأهداف حدود التحليل الوصفي؛ لتُسهّم في بناء إطار نظري تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تدريب القادة وتطوير الكفاءات في القطاع العام والقطاع غير الربحي، خاصة في البيئات التي تتطلب حساسية ثقافية وإيمانية عالية.

#### ❖ حدود الدراسة:

- المكانية: المسجد النبوي الشريف بالمدينة المنورة.
- الزمانية: فترة رئاسة الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) خلال 35 سنة.
- الموضوعية: التحديات القيادية في إدارة الحرمين بقيادة الشيخ عبد العزيز الفالح رحمه الله في المسجد النبوي .

#### ❖ الدراسات السابقة:

##### دراسات القيادة في الحرمين

##### دراسة المالكي (2020) التحديات القيادية في الحرمين:

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف التحديات في قيادة الحرمين، وركزت على التحديات التشغيلية في إدارة الحرمين الشريفين، مع توصيات لتحسين التنسيق الإداري بين الجهات، والدراسة الحالية تناولت القيادة من منظور سلوكي ونموذجي (LPI) وليس فقط التحديات، مع توثيق تجربة قيادية ميدانية محددة.

##### دراسة البيشي (2017) القيادة التحويلية في الحرمين:

تناول الباحث القيادة التحويلية في الحرمين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما أكد على أهمية ترسيخ الثقافة التنظيمية المبنية على الرؤية والقيم، والدراسة الحالية استخدمت أداة قياس تطبيقية (LPI) وشملت تحليلاً نوعياً مباشراً لشخصية قيادية واقعية، لا نظرية فقط.

##### دراسات استخدمت مقياس LPI

##### دراسة العامري (2021) ممارسات القيادة التربوية وفق نموذج LPI:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل ممارسات القيادة في المدارس من خلال نموذج LPI، وتوصل إلى أهمية التركيز على العلاقة بين القيادة والتحصيل الأكاديمي، وتختلف دراسته عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على البعد القيمي للقيادة داخل بيئة المسجد النبوي، لا التعليمية النظامية.

## دراسة فاعلية القيادة غير الربحية باستخدام LPI (2018):

طَبَّقَ الباحث المنهج التحليلي الوصفي باستخدام مقياس LPI في مؤسسات العمل الخيري لقياس العلاقة بين الممارسات القيادية وأداء الموظفين، والدراسة الحالية وظَّفت المقياس لتحليل سيرة قيادية ميدانية من واقع وثائق وشهادات، وليس فقط عبر تقييمات الموظفين.

### ❖ خطة الدراسة:

تكونت هذه الدراسة من مقدمة وخمسة مباحث، وخاتمة:  
 المقدمة: وفيها أهمية الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وحدودها، والدراسات السابقة، وخطة البحث، والمصطلحات الإجرائية.

### المبحث الأول: الإطار النظري

المطلب الأول: القيادة وتحدياتها في البيئات الدينية والخدمية وفيه:

- مفهوم القيادة وأنماطها
- التحديات القيادية في البيئات غير الربحية والدينية
- خصائص القيادة في الحرمين الشريفين

المطلب الثاني: نموذج LPI - الممارسات القيادية الخمس وفيه:

- نشأة النموذج، ومطوره
- شرح المجالات الخمسة والسلوكيات المرتبطة بها

المبحث الثاني: السيرة القيادية للشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله)

المطلب الأول: المسار العلمي والوظيفي وفيه:

- المؤهلات العلمية
- أبرز المهام الإدارية

المطلب الثاني: ملامح الشخصية القيادية وفيه:

- السمات القيادية كما رواها المجيبون
- المواقف الميدانية التي تجلت فيها القيادة

### المبحث الثالث: المنهجية والإجراءات

المطلب الأول: المنهج والإجراءات وفيه:

- نوع المنهج وأسباب اختياره
- مجتمع الدراسة وعينتها
- إجراءات جمع البيانات

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وفيه:

- تصميم الاستبانة وفق نموذج LPI
- تحليل الأسئلة المفتوحة
- عينة الدراسة
- وصف العينة
- خصائص العينة

### المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها

المطلب الأول: نتائج الاستبانة المغلقة وفيه:

- تجسيد القدوة
- إلهام الرؤية
- تحدي الطرق
- تمكين الآخرين
- تشجيع القلب

المطلب الثاني: نتائج التحليل للأسئلة المفتوحة وفيه:

- أبرز التحديات القيادية
- الاستجابات القيادية
- المواقف الميدانية القيادية

## المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

المطلب الأول: النتائج العامة وفيه:

- تلخيص النتائج وفق أسئلة الدراسة
  - تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري
- المطلب الثاني: التوصيات والمقترحات وفيه:

- التوصيات
- إمكانات استلham النموذج في القطاع غير الربحي
- مقترحات لدراسات مستقبلية

الخاتمة

قائمة المراجع

### ❖ المصطلحات الإجرائية:

- القيادة: التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف، من خلال السلوك والممارسة لا المنصب (Robbins & Judge, 2019).
- وتشير إلى العملية الديناميكية التي تُحوّل الرؤية إلى واقع من خلال تفاعل مستمر بين القائد والفريق والمحيط.
- تحديات القيادة: العقبات والسياقات المعقّدة التي تستدعي من القائد استجابات تتجاوز الروتين.
- وغالباً ما تكون مرتبطة بطبيعة الموقف، والبيئة، وتوقعات الجمهور؛ ما يفرض على القائد المرونة والابتكار.
- إدارة الحرمين: الجهة الرسمية المسؤولة عن الإشراف والتنظيم والتوجيه في المسجد الحرام والمسجد النبوي.
- وهي تمثل نموذجاً فريداً للمؤسسات الدينية الخدمية ذات الطابع السيادي والتموي في آنٍ واحد.
- نموذج LPI: مقياس عالمي لتقييم الأداء القيادي طوّره Kouzes & Posner، ويقيس القيادة من خلال خمس ممارسات:

1. تجسيد القدوة
2. إلهام الرؤية
3. تحدي الطرق
4. تمكين الآخرين
5. تشجيع القلب

ويُعد هذا النموذج أداة متكاملة لفهم السلوك القيادي عبر أبعاده المتعددة، وربطه بالنتائج التنظيمية.

### المبحث الأول: الإطار النظري

تُعد القيادة محوراً جوهرياً في نجاح المؤسسات باختلاف طبيعتها، وتزداد أهميتها في البيئات الدينية والخدمية التي تتطلب نوعاً خاصاً من الكفاءة القيادية، ويُسهّم الإطار النظري في هذا الفصل في تأصيل المفاهيم المرتبطة بالقيادة، وتبسيط الضوء على أبرز أنماطها ومداخلها النظرية، مع التركيز على نموذج LPI الذي يُعد من الأدوات القياسية الحديثة في قياس الممارسات القيادية.

كما يناقش الفصل تحديات القيادة في السياقات الدينية والخيرية، وذلك لتهيئة الخلفية العلمية لفهم أعمق لتجربة الشيخ عبد العزيز الفالح رحمه الله في قيادة المسجد النبوي.

## المطلب الأول: القيادة وتحدياتها في البيئات الدينية والخدمية

### مفهوم القيادة وأنماطها

تُعرّف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال: الرؤية، والتوجيه، وبناء الثقة (Robbins & Judge, 2019).

وقد مرّت نظريات القيادة بعدة مراحل تطويرية، بداية من نظريات السمات التي ربطت القيادة بخصائص شخصية معينة يتمتع بها القائد، مثل: الكاريزما، والثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرار، مروراً بالنظريات السلوكية، التي نقلت الاهتمام من صفات القائد إلى سلوكياته الظاهرة، وصولاً إلى النظريات الحديثة، التي تنظر إلى القيادة بوصفها تفاعلاً ديناميكياً بين القائد وأتباعه في سياقات معقدة.

وتُعد النماذج المعاصرة مثل: القيادة التحويلية (Bass, 1999)، والقيادة الخادمة (Greenleaf, 2002)، والقيادة بالقيم، من أكثر النماذج ملاءمة للبيئات الإنسانية والاجتماعية، نظراً لتركيزها على القيم، والأخلاق، والخدمة، والتمكين، فقد تخلّت عن الفهم التقليدي للقيادة كقوة سلطوية، لتُعيد تعريفها كأداة للتأثير الإيجابي والتحفيز والإلهام.

وقد وجدت الباحثة أن هذه الأطر النظرية تعكس جانباً من السمات القيادية التي لاحظتها ميدانياً في بعض الشخصيات التي خدمت في الحرمين الشريفين، إذ تجسدت فيها ممارسات القيادة القيمة، والارتباط العاطفي بالمكان والرسالة؛ ومن هنا، بات من الضروري دراسة هذه الأنماط القيادية من منظور علمي، لفهم كيف تندمج القيم الإيمانية مع كفاءة الإدارة في مثل هذه البيئات الاستثنائية.

ومع تطور مفاهيم القيادة الحديثة، برزت اتجاهات أكثر عمقاً في فهم العلاقة بين القائد والمؤسسة، ومنها: القيادة الأصيلة، والقيادة التشاركية، فالقائد الأصيل يتعامل بشفافية ونزاهة، ويعبر عن ذاته الحقيقية، بينما تُعنى القيادة التشاركية ببناء فرق عمل فاعلة من خلال توزيع السلطة وتعزيز المسؤولية المشتركة، وهذا التنوع النظري يعكس تطوراً في فهم القيادة كعملية مجتمعية لا فردية، ويؤكد أن نجاح القائد لا يقوم فقط على مهاراته الفردية، بل على قدرته على خلق بيئة تعاونية قائمة على الثقة والاحترام والتفاعل القيمي.

### التحديات القيادية في البيئات غير الربحية والدينية

تواجه القيادة في البيئات غير الربحية والدينية مجموعة من التحديات المعقدة التي تختلف جذرياً عن التحديات الموجودة في القطاع الربحي، ومن أبرز هذه التحديات: تعدد أصحاب المصلحة، وضيق الموارد المالية، وارتفاع سقف التوقعات المجتمعية، إضافة إلى الحساسية الأخلاقية والدينية للمحتوى

والخطاب والسلوك (Worth, 2018)، وفي مثل هذه البيئات، يُتوقع من القادة أن يوازنوا بين الأداء الإداري والكفاءة القيمية.

وتتطلب هذه البيئات كذلك ما يمكن تسميته بـ (الذكاء القيمي المؤسسي)، وهو مزيج من البصيرة والمرونة والتفهم الثقافي والقدرة على اتخاذ قرارات دقيقة ومتفهمة في ظروف متسارعة، فالقائد في الحرمين يواجه يومياً تحديات تتعلق بإدارة الحشود، والتعامل مع حالات طارئة، وضمان الأمن والانسيابية، دون المساس بمكانة المكان أو شعور الزائر، كما يتعين عليه التنسيق مع جهات متعددة، داخلية وخارجية، والعمل ضمن منظومة معقدة من القوانين والتعليمات والقيم، مما يجعل هذه المهمة فريدة واستثنائية بكل المقاييس.

### خصائص القيادة في الحرمين الشريفين

تُعد القيادة في الحرمين الشريفين نموذجاً فريداً يتطلب مهارات استثنائية لا تقتصر على الجوانب الإدارية والتشغيلية، بل تشمل أبعاداً قيمية وإيمانية وتنظيمية متشابكة، فالقائد هنا يعمل في بيئة موسمية شديدة الحساسية، حيث يتقاطع العمل التنفيذي اليومي مع إشراف ديني مستمر، ويخضع لضغوط زمنية وتحديات بشرية ضخمة.

وقد أشار المالكي (2021) إلى أن القيادة في الحرمين تتطلب استجابة سريعة، وتنسيقاً عالياً، دون أن تتأثر ثوابت القيم والضوابط الشرعية، فالمهارات التقليدية في الإدارة لا تكفي، بل يجب أن تمتزج بوعي ديني عميق، وقدرة على التكيف مع ظروف موسمية تتغير فيها أعداد الزوار بشكل كبير، ما بين المواسم العادية ومواسم الحج والعمرة.

وقد لاحظت الباحثة، بصفحتها شاهدة على بعض تفاصيل هذه القيادة، أن القيادي في الحرمين يتعامل مع طيف واسع من الخلفيات الثقافية واللغوية، ويحتاج إلى مهارات عالية في التواصل، وذكاء اجتماعي يمكنه من قراءة مشاعر الزائرين والتفاعل معهم بفعالية، كما يجب أن يتمتع بحضور إنساني مؤثر، وهدوء نفسي يساعد على امتصاص التوترات، خاصة في الظروف الطارئة.

وتتسم هذه القيادة بخصوصية تمثيلية، إذ لا يؤدي القائد دوراً داخلياً فقط، بل يمثل واجهة الدولة أمام العالم الإسلامي، ويُنظر إليه باعتباره راعياً للمكان وخدامه في آنٍ واحد، وهذا الدور المركب يفرض عليه الالتزام بأعلى درجات الحكمة والدبلوماسية، وإجادة التوفيق بين الأبعاد التنفيذية والتوجيهات العليا، وبين الجوانب الإيمانية والسلوك الإداري الفاعل، ومن هنا، فإن القيادة في الحرمين تستلزم نضجاً فكرياً، وتكويناً قيمياً، وسعة صدر، وقدرة على العمل تحت الضغط، بما يجعلها تجربة جديرة بالدراسة والتأمل.

## المطلب الثاني: نموذج الممارسات القيادية الخمس (LPI)

### نشأة النموذج ومطوره

طوّر James Kouzes و Barry Posner نموذج Leadership Practices Inventory (LPI) في الثمانينات، بعد دراسة آلاف القصص الواقعية لقيادة مؤثرين من مختلف الثقافات والقطاعات، ونُشر النموذج لأول مرة في كتابهما The Leadership Challenge، ومنذ ذلك الحين أصبح من أكثر الأدوات القيادية استخداماً في المؤسسات التعليمية والإدارية والخدمية (Kouzes & Posner, 2017)، وقد اختارت الباحثة هذا النموذج لأنه يُركّز على السلوك القابل للملاحظة والقياس، وبيتعد عن التنظير المجرد، مما يُمكنها من تحليل تجربة ميدانية واقعية لقيادة المسجد النبوي الشريف.

ويمتاز النموذج بإمكانية تطبيقه عبر مختلف السياقات الثقافية، وقد أثبت قدرته على تفسير الأداء القيادي بأسلوب واقعي مبني على الأدلة، وليس مجرد الفرضيات، كما يوفر مرونة منهجية تساهم في رصد الفروق الفردية بين القادة، وتحليل سلوكياتهم بعيداً عن الانطباعات العامة.

### شرح المجالات الخمسة والسلوكيات المرتبطة بها

يتألف النموذج من خمس ممارسات رئيسية، تشمل كل منها ست سلوكيات قيادية قابلة للقياس:

#### 1. تجسيد القدوة (Model the Way)

يُعنى القائد بتجسيد القيم التي يؤمن بها من خلال سلوكه اليومي، ويُظهر التزاماً واضحاً بما يطلبه من الآخرين.

مثال سلوكي: يلتزم بالأنظمة والتعليمات ويُطبّقها على نفسه أولاً.

#### 2. إلهام الرؤية (Inspire a Shared Vision)

يُقدّم القائد رؤية مستقبلية ملهمة، ويعمل على بناء توافق جماعي حولها، لتكون دافعاً للمبادرة والعمل المشترك.

مثال سلوكي: يربط المهام اليومية بهدف أعلى يعزّز الشعور بالرسالة.

#### 3. تحدي الطرق (Challenge the Process)

يسعى القائد إلى التطوير المستمر، ويتعامل مع التغيير كفرصة، ويشجّع التجريب المدروس ومراجعة الإجراءات.

مثال سلوكي: يطرح بدائل واقعية لتحسين الأداء ويتبنى المقترحات المجدية.

#### 4. تمكين الآخرين للعمل (Enable Others to Act)

يعزز القائد الثقة داخل الفريق، ويفتح المجال للمبادرة، ويبني بيئة تعاونية تحترم الأدوار وتُثَمِّن المشاركة.

مثال سلوكي: يمنح الصلاحيات ويُشرك العاملين في اتخاذ القرار.

#### 5. تشجيع القلب (Encourage the Heart)

يولي القائد أهمية للتقدير المعنوي، ويحتفي بالإنجازات، ويغذي الروح الإيجابية عبر الإشادة والدعم المستمر.

مثال سلوكي: يعبر عن الامتنان عند تحقق النجاح، ويكرّم الجهود بوسائل معنوية مؤثرة.

وسيتضح لاحقاً أن هذه الممارسات تجلت في سلوك الشيخ رحمه الله

**المبحث الثاني: السيرة القيادية لمعالي الشيخ عبد العزيز بن عبد الله الفالح (رحمه الله)**

تُعتبر السيرة القيادية وثيقة حيّة تعكس شخصية القائد وملامحه العملية، وتبرز ممارساته الواقعية في ميادين العمل والتأثير، وحين يُعاد بناء هذه السيرة من خلال الشهادات الشخصية، والوثائق الرسمية، والمواقف التطبيقية، فإنها تُقدّم مرآة صادقة للقيادة في أبهى صورها، وفي هذا الفصل، تتناول الباحثة تحليل الممارسات القيادية للشيخ عبد العزيز بن عبد الله الفالح (رحمه الله)، مستعرضة مسيرته العلمية والمهنية، مع ربط هذه الممارسات بال نماذج القيادة الحديثة، مثل: نموذج الممارسات القيادية الخمس (LPI)، والقيادة التحويلية، والخدمة، والأخلاقية.

وقد أكدت الأدبيات المعاصرة في حقل القيادة أن القائد الفعّال هو الذي يُحسن الموازنة بين البعد الإنساني والبعد الإداري، ويتفاعل مع المتغيرات دون أن يفرض في ثوابته وقيمه (Kouzes & Posner, 2017)، وانطلاقاً من هذا المفهوم، تظهر سيرة الشيخ عبد العزيز الفالح نموذجاً متفرداً للقيادة في بيئة دينية وتنظيمية دقيقة، كالسجد النبوي الشريف، الذي يجمع بين القداسة والتعقيد الإداري، وتُمثّل هذه السيرة، من هذا المنطلق، أنموذجاً تطبيقياً للقيادة الإسلامية المعاصرة التي تجمع بين الأصالة والانضباط، والبصيرة الشرعية والوعي الإداري.

**المطلب الأول: المسار العلمي والوظيفي****المؤهلات العلمية**

وُلد الشيخ عبد العزيز بن عبد الله الفالح عام 1360هـ في مدينة الزلفي، المعروفة بثرائها العلمي وعمقها الإيماني، ونشأ في بيئة عريقة يغلب عليها الأدب والتقوى، وقد لاحظ المحيطون به منذ صغره سمات الفطنة والسكينة وعلو الهمة، حتى شاع بين من عرفوه أنه يسير بخطى رجل يتحمل مسؤولية تفوق سنه.

بدأ رحلته العلمية بالتعليم النظامي، والتحق بكلية الشريعة في الرياض، ثم واصل دراسته في المعهد العالي للقضاء، وكتب رسالته العلمية في موضوع: (القَسامة في الفقه الإسلامي)، لكنه لم يُكمل مرحلة الدكتوراه بسبب انشغاله بالعمل التعليمي والدعوي، الذي كان يرى فيه أثراً أعظم.

وكان معروفاً بشغفه بالعلم، وبدقته في المباحث الفقهية، كما كان مطلعاً على علوم الأدب واللغة، مما منحه قدرة على الجمع بين التحليل الشرعي والبيان اللغوي.

إن تخصصه في القَسامة يُبرز وعياً مبكراً بأهمية العدالة الإجرائية، ويعكس تفكيره القانوني العميق، وهو ما سيؤثر لاحقاً في اختياراته القيادية وسلوكياته الإدارية؛ فالعقلية التي تولي القضايا

الإجرائية اهتماماً هي عقلية تميل إلى الانضباط المؤسسي، وتعتمد النظام بوصفه وسيلة لحفظ الحقوق وضبط السلوك العام.

### أبرز المهام العلمية والإدارية

بدأ الشيخ الفالح مسيرته المهنية معلماً في التعليم العام، ثم التحق بالسلك الجامعي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث تدرج حتى عُيِّنَ عميداً لكلية اللغة العربية، وفي هذا الموقع، تجلت مواهبه القيادية، فقد سعى إلى استقطاب الكفاءات العلمية، ورفع مستوى التعليم، واهتم ببناء البيئة التربوية داخل الكلية، وكان يعقد لقاءات أسبوعية مع الطلاب للحديث عن (أدب العالم)، ويؤكد دائماً أن "التربية تسبق الشهادة".

ثم عُيِّنَ أميناً عاماً لهيئة كبار العلماء، ومن ثم نائباً للرئيس العام لشؤون المسجد النبوي، وهو المنصب الذي استمر فيه أكثر من ٣٥ عاماً، ما يدل على رسوخ كفاءته، وثبات أثره، ورضا ولاية الأمر عن عطائه.

وقد وُصف في إحدى المقالات بأنه: "جمع بين علم العالم، وتدبير الإداري، ولطف الأب، وهيبة الشيخ"، ونعته الكاتب أحمد العساف بعبارة جامعة حين قال: "رجل دولة... بملامح عالم".

إن هذا التسلسل المهني المتدرج يكشف عن اتساع دائرة الأثر للشيخ، ويبرز نمطاً من القيادة يُعرف بـ (القيادة التكيفية)، التي تتفاعل مع طبيعة الميدان، وتتكيف مع المتغيرات دون فقدان الهوية.

### المطلب الثاني: ملامح الشخصية القيادية

#### السمات القيادية كما رواها المجيبون

#### 1. الحكمة وحسن تقدير المواقف:

اتَّسم الشيخ الفالح بالحكمة البالغة في إدارة المواقف الحرجة، فكان يُظهر رباطة جأش، ويمارس ضبط النفس عند احتدام المواقف، ومن أبرز الشواهد على ذلك قصة المعتكف الذي رفض مغادرة زاويته في ليلة العيد، فبادر الشيخ إلى حل الموقف بالحوار واللين دون تصادم.

وهذه السمة ترتبط مباشرة بمبدأ (تحدي الطرق)، في نموذج LPI (Kouzes & Posner, 2017)، كما أنها تعكس الذكاء العاطفي الذي يُمكن القائد من فهم أبعاد الموقف والانخراط فيه بحكمة وهذوء.

## 2. الرحمة والاهتمام بالآخرين:

لم يكن الشيخ محصوراً في إطار المنصب، بل كان حاضراً بين الناس، يتفقدهم ويشكرهم بصمت، ويعتكف بينهم، ويؤازرهم في الليل قبل النهار، وهذا السلوك يعكس روح القيادة الخادمة كما شرحها غرين ليف (Greenleaf, 1977)، والتي تقوم على تقديم حاجات الفريق على المصالح الشخصية.

## 3. الالتزام بالقيم والعدالة:

اتسم الشيخ بالصرامة العادلة والتمسك بالقيم، وكان يُطبّق النظام دون محاباة، وقد منع وفداً رفيعاً من خرق التعليمات بدخول بوابة النساء، قائلاً: "هذا مسجد رسول الله، لا مجال للمجاملات". وهذا النموذج يعبر عن القيادة القيمية كما صاغها Brown & Treviño (2006)، وهي القيادة التي تحمي المؤسسة من التفكك الأخلاقي وتكسب العاملين ثقتهم.

## 4. الرؤية الواضحة واتخاذ القرار:

امتلك الشيخ رؤية تطويرية، تتجلى في مشروعات متعددة في الحرم النبوي، وتُبرز حرصه على دراسة الواقع الميداني، والاستفادة من المعطيات، والتخطيط التشاركي، وتدرج هذه السمة تحت إطار القيادة التحولية التي تجمع بين الإلهام والتجديد (Bass & Avolio, 1994).

## 5. التواضع والهيبة:

كان الشيخ مهذباً ومحبوباً في آن واحد، لا يعرف التكلف، ولا يتكل على الإعلام، بل يكتب الشكر بخط يده، ويستقبل الزائرين بنفسه، وقد وصفه أحدهم: "يُهابه من لا يعرفه، ويُحب من اقترب منه".

وتُعد هذه السمة من خصائص القائد الكاريزمي المتواضع (Cameron & Lavine, 2006)، الذي يجمع بين الجاذبية والبساطة، فيولد أثراً طويلاً الأمد.

## 6. التفاني وتحمل المسؤولية:

بلغ تفانيه حدّ مراجعة أطروحات بعض موظفيه رغم انشغاله، في تعبير حي عن "تشجيع القلب"، وهي إحدى مكونات نموذج LPI، وتشير إلى القدوة الفاعلة في بيئة العمل.

مواقف ميدانية تجلت فيها القيادة

✓ الأزمات التنظيمية

تعطلت أجهزة التكييف في إحدى الليالي الرمضانية، فما كان من الشيخ إلا أن صعد بنفسه إلى سطح الحرم ليتابع الإصلاح، وهذا نموذج للقيادة التفاعلية التي تتجاوز البروتوكول لتشارك الحل.

### ✓ تنظيم زيارة النساء للروضة

أسّس الشيخ خطة تشغيل متكاملة لزيارة النساء للروضة الشريفة، بمرعاة شرعية وميدانية دقيقة، وهو تجسيد لمبدأ "تمكين الآخرين".

### ✓ موقف المعتكف ليلة العيد

ومن المواقف التي تعكس اتزان الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) في القيادة، موقفه مع أحد المعتكفين ليلة العيد، حين حُرقت الأنظمة التنظيمية داخل المسجد النبوي، تعامل الشيخ مع الموقف بهدوء ورفق، دون أن يحدث أزمة أو يُشعر المعتكف بالإحراج، محافظاً في الوقت ذاته على احترام النظام العام.

هذا الموقف يُجسّد الدمج الدقيق بين الحزم والرحمة، ويُعبّر عن فلسفة القيادة القيمية التي تتعامل مع الإنسان لا بوصفه "مشكلة إدارية"، بل باعتباره شريكاً في القيمة والمكان، بما يعزز كرامته، ويصون قدسية المكان، دون تنازل عن الضوابط.

### ✓ رفض المجاملة، والتمسك بالمبدأ

وقد رُويت مواقف تؤكد تمسكه بالمبدأ، لا بالمجاملة، كان من أبرزها موقفه الحازم في وجه أحد الزوار ذوي المكانة، حين أصرّ على تطبيق النظام رغم خصوصية الضيف، مشدداً - بكل وضوح - أن "المسجد ليس صالة كبار الزوار، بل بيت الله"، في رسالة قيادية عميقة تؤكد أن الهيئة لا تُستمد من المناصب، بل من الإنصاف أمام الله والناس.

### ✓ المتابعة الميدانية للفرق:

كان يتابع المناوبات بنفسه، ويشكر ويُحفّز العاملين فحراً، في تجسيد لمبدأ "تشجيع القلب".

### ✓ موقفه مع أحد الطلاب

دعم طالباً في حضور دورة تدريبية، قائلاً: "المستقبل لك، والمسجد لنا"، في دلالة على قيادة تنموية ترى في الإنسان محور الإنجاز.

إن السيرة القيادية للشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) تمثل نموذجاً حياً لمفهوم القيادة القيمية المتجذرة في الميدان، وقد أظهرت الوثائق والشهادات أن قيادة الشيخ لم تكن نظرية، ولا مرتبطة بالموقع الوظيفي، بل كانت نابعة من عمق تكوينه العلمي، وصفاء سلوكه، وصدق التزامه.

وحين تُحلل هذه السمات في ضوء النظريات القيادية الحديثة، نجد أنها تتقاطع مع المبادئ العالمية من حيث الجوهر، وإن اختلفت في البيئات والوسائل، وهو ما يُثبت قابلية هذه النماذج للتطبيق في السياقات الإسلامية ذات الخصوصية الدينية والإدارية، خاصة في بيئة كالمسجد النبوي الشريف.

لقد جسّد الشيخ الفالح (رحمه الله) الممارسات القيادية الخمس كما حدّدها نموذج LPI،

فكان:

- قدوة في النزاهة والعدل.
- ملهماً في رؤيته التطويرية.
- مبادراً في صناعة التغيير الهادئ.
- ممكناً لفرق العمل، وداعماً لقدراتهم.
- محفزاً، ومشجعاً بأخلاقه، وقربه، وبساطته.

ومن خلال هذا العرض، يظهر أن سيرته القيادية تُعدُّ مجالاً ثرياً للدراسة والنقل والاستفادة، لا سيما لمن يسعى إلى بناء قيادة تجمع بين البصيرة والمهارة، والهيبة والتواضع، والإصلاح والرحمة.

#### المبحث الثالث: المنهجية وإجراءات الدراسة

يستعرض هذا الفصل المنهج العلمي والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، بدءاً من تحديد نوع الدراسة والمنهج المستخدم، مروراً بتصميم أداة الدراسة وبنائها، ووصولاً إلى خصائص العينة المستهدفة، فقد تم اختيار هذه المنهجية لتوفير تغطية دقيقة وتحليل متوازن لتجربة قيادية واقعية في بيئة دينية حساسة، من خلال توظيف أدوات تجمع بين التحليل الكمي والوصفي والنوعي.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه العمود الفقري للدراسة، إذ يعكس مدى التزام الباحثة بالضوابط العلمية والمنهجية، كما أنه يهيئ القارئ لفهم الآلية التي تم بها جمع البيانات وتحليلها بما يخدم أهداف البحث ويرتقي بنتائجه إلى مستوى الموثوقية العلمية، وتُعد الإجراءات المنهجية الدقيقة أمراً جوهرياً في أبحاث القيادة، حيث لا يمكن تقييم التجربة القيادية ما لم تُعرض وفقاً لإطار بحثي رصين ومنضبط، كما أن الاعتماد على منهجية علمية متماسكة يُعد ضماناً لصحة النتائج وصلاحية التوصيات المترتبة عليها، بما يعزز القيمة العلمية للدراسة، ويجعلها قابلة للتطبيق في بيئات مماثلة.

#### المطلب الأول: المنهج العلمي للدراسة

##### نوع المنهج وأسباب اختياره:

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية، التي تهدف إلى توصيف الظاهرة القيادية وتحليل مكوناتها وسياقاتها الواقعية، ونظراً لطبيعة الموضوع، اعتمدت الباحثة منهج دراسة الحالة (Case Study)؛ بوصفه الأنسب لتحليل تجربة قيادية واحدة، ذات طابع استثنائي، في بيئة دينية مركبة.

ولتوسيع أفق التحليل وربطه بالسلوك القيادي الفعلي، تم استخدام المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين الأدوات الكمية: (الاستبانة المغلقة وفق نموذج LPI)، والأدوات الكيفية: (الشهادات والوثائق المفتوحة)، وقد مكّن هذا الدمج من الربط بين المؤشرات السلوكية القابلة للقياس والتحليل النوعي المتعمق.

#### مبررات اختيار المنهج:

- ملاءمة منهج دراسة الحالة لطبيعة البيئة الدينية التي يصعب تعميم نتائجها، لكنها غنية بالتفاصيل النوعية.
- قدرة المنهج المختلط على الربط بين الأبعاد السلوكية القابلة للقياس والتحليل النوعي المتعمق.
- الحاجة إلى توصيف تجريبي لقيادة ميدانية واقعية، لا يمكن تحليلها من خلال أدوات نظرية مجردة.
- تجنب التحيز الأحادي في التحليل، من خلال المزاوجة بين الرؤية الإحصائية والسياقية.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة وتصميمها

##### بناء الأداة

استندت أداة الدراسة إلى نموذج الممارسات القيادية الخمس (LPI)، وقد صُممت باللغة العربية بما يتناسب مع السياق المحلي، مع مراعاة الدقة والوضوح.

وأُلحِق بالاستبانة أسئلة مفتوحة تهدف إلى استكشاف الأبعاد الشخصية والعملية في تجربة الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) من خلال شهادات مباشرة من زملائه.

كما اختُبرت المسودة الأولى على عينة تجريبية مصغرة لضمان الصياغة السليمة، وملاءمة العبارات لطبيعة العمل في البيئة الدينية والإدارية.

وَرُوعي في بنائها تحقيق التوازن بين الشمول والاختصار، وتحفيز المشاركين على تقديم استجابات واقعية وموثوقة.

## محاوَر الاستبانة وعباراتها

تضمنت الاستبانة خمسة محاور رئيسة تمثل الممارسات القيادية الخمس لنموذج LPI، وتندرج تحت كل محور خمس عبارات تقيس السلوك القيادي المرتبط به، وفيما يلي المحاور مع أبرز العبارات التي تندرج ضمن كل منها:

### المحور الأول: تجسيد القدوة (Model the Way):

يقيس مدى التزام القائد بالقيم، وتطابق سلوكه مع المبادئ التي ينادي بها، ومن بين العبارات المستخدمة:

1. يحرص الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) على اتساق أفعاله مع القيم التي يروج لها.
2. يتخذ قراراته بناءً على مبادئ واضحة.
3. يشكّل قدوة للفرق العاملة معه.
4. يلتزم بالسلوك الأخلاقي في المواقف الإدارية.
5. يعزز القيم المؤسسية من خلال أفعاله اليومية.

### المحور الثاني: إلهام الرؤية (Inspire a Shared Vision)

يركز هذا المحور على قدرة القائد على صياغة رؤية ملهمة، وتحفيز الفريق على تبنيها، ومن العبارات المستخدمة:

- 1- ينقل رؤيته بوضوح إلى من يعملون معه.
- 2- يحفز العاملين على الإيمان برسالة العمل.
- 3- يربط المهام اليومية بالرؤية العامة للمؤسسة.
- 4- يشجع الفريق على التفكير بالمستقبل.
- 5- يستخدم لغة ملهمة تلامس القيم والمبادئ.

### المحور الثالث: تحدي الطرق (Challenge the Process)

يتناول هذا المحور استعداد القائد للمبادرة بالتغيير، والبحث عن فرص التحسين والتطوير، ومن العبارات المستخدمة:

- 1- يبحث دائماً عن فرص لتحسين الأداء.
- 2- لا يتردد في اقتراح تغييرات تطويرية.
- 3- يدعم الابتكار داخل الفريق.

4- يتعامل مع المشكلات كمجالات للتعلّم.

5- يشجّع الفريق على التفكير بطرق غير تقليدية.

### المحور الرابع: تمكين الآخرين للعمل (Enable Others to Act)

يقيس هذا المحور مدى ثقة القائد بفريقه، وسعيه لبناء بيئة داعمة قائمة على التعاون والاحترام،

ومن العبارات المستخدمة:

1. يثق في قدرات الفريق.

2. يفوض الصلاحيات بوعي ومسؤولية.

3. يبني علاقات قائمة على الاحترام المتبادل.

4. يشجّع التعاون بين العاملين.

5. يسعى لتطوير مهارات الآخرين.

### المحور الخامس: تشجيع القلب (Encourage the Heart)

يركز هذا المحور على الجانب الإنساني في القيادة، من خلال: التقدير، والدعم المعنوي، وتعزيز

الروح الإيجابية داخل الفريق، ومن العبارات المستخدمة:

1. يعبر عن تقديره للجهود المبذولة.

2. يحتفي بالإنجازات مهما كانت بسيطة.

3. يحرص على تعزيز الروح المعنوية للفريق.

4. يُظهر الدعم للموظفين في المواقف الصعبة.

5. يعترف علناً بالتميز الفردي والجماعي.

### الأسئلة المفتوحة:

1. ما أبرز مواقف القيادة التي تميّز بها الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله)؟

2. ما هي أبرز السمات الشخصية التي أثّرت إيجاباً على أدائه القيادي رحمه الله؟

3. هل ترى أن نهجه القيادي يُمكن أن يكون نموذجاً يُحتذى به في مؤسسات القطاع غير الربحي؟

ولماذا؟

4. من وجهة نظرك ما هو الإنجاز الأهم الذي تحقق خلال فترة قيادته في المسجد النبوي؟

5. هل تود مشاركة أي إضافات أو مواقف أو كلمات تتعلق بالشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله)

ترى أنها تستحق أن تُوثق؟

**المطلب الثالث: عينة الدراسة****وصف العينة:**

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين أو المتعاونين الذين عايشوا تجربة الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) خلال قيادته لشؤون المسجد النبوي منذ عام 1403هـ وحتى 1438هـ، وقد اختيرت العينة وفق أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling)، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، التي تعتمد على شهادات مباشرة من أفراد لديهم تجربة ميدانية حقيقية مع القائد محل الدراسة.

وروعي في اختيار المشاركين تمثيل فئات متنوعة من حيث المواقع الإدارية، وسنوات الخبرة، ودرجة القرب الوظيفي من الشيخ، مما أتاح رصد أبعاد قيادية يصعب التقاطها عبر الأدوات الكمية فقط، وأسهم في تكوين تصور نوعي متكامل حول نمط القيادة المتبع.

**خصائص العينة:**

أظهرت بيانات العينة تنوعاً في المواقع الإدارية (ميدانية، إشرافية، قيادية)، واختلافاً في عدد سنوات الخبرة، ودرجة الاحتكاك المباشر بالشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله)، وقد أسهم هذا التنوع في تقديم صورة شاملة حول تجربته القيادية من زوايا متعددة، ما أتاح رصد الأثر الإداري والسلوكي في مستويات وظيفية مختلفة.

كما أبرزت الإجابات قدرة الشيخ (رحمه الله) على التفاعل الفعال مع فئات بشرية ومؤسسية متباينة، مما يعزز من قيمة هذه الدراسة كنموذج تطبيقي قابل للاستفادة في بيئات مشابهة داخل القطاع الخدمي غير الربحي.

**المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها**

يسعى هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي جُمعت من المشاركين من خلال استبانة مبنية على نموذج LPI في قياس الممارسات القيادية الخمس.

وقد استخدمت الباحثة هذه الأداة في استبانة مغلقة شملت (28) مشاركاً من ممن عملوا بشكل مباشر مع معالي الشيخ عبد العزيز الفالح رحمه الله، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة تم تحليلها نوعياً.

ويهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج، ومناقشتها في ضوء الأدبيات القيادية ونماذجها، بما يحقق أهداف البحث.

## المطلب الأول: نتائج الاستبانة المغلقة وفق نموذج LPI تجسيد القدوة (Model the Way)

حصل هذا المجال على تقييم عالٍ، حيث أظهرت النتائج أن:

- 94.7% من المشاركين أكدوا أن الشيخ يطبّق على نفسه ما يطلبه من الآخرين.
- 95% وافقوا على أنه يسعى إلى التوافق الجماعي حول القيم.
- 89.5% أشاروا إلى التزامه بالقيم الأخلاقية في العمل.
- 100% ذكروا أنه تحدث بثقة عن القيم العليا للعمل في الحرم.

وتعكس هذه النتائج التزاماً قوياً بمبدأ القيادة بالقدوة، حيث يُعد الشيخ أنموذجاً حياً للقائد الذي يمارس ما يؤمن به، مما يعزز ثقافة الثقة والاتساق الأخلاقي داخل المؤسسة، ويتسق ذلك مع النظرية الأخلاقية للقيادة (Ethical Leadership)، التي ترى أن السلوك القيادي يتجذّر في القيم قبل التعليمات.

## إلهام الرؤية (Inspire a Shared Vision)

جاءت نتائج هذا المجال أيضاً مرتفعة:

- 94.7% وافقوا على أن الشيخ نقل لهم رسالة واضحة ملهمة عن المسجد النبوي.
- 89.5% أقرّوا بأنه كان يستمع لتطلعاتهم المستقبلية.
- 90% أكدوا ربطه بين أهدافهم الشخصية ورؤية المؤسسة.
- 100% ذكروا أنه تحدث عن القيم العليا بوضوح.

وتشير هذه النتائج إلى تبني الشيخ لنمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، التي تركز على: بناء المعنى، وتحفيز التابعين بالرؤية الكبرى، وقد دعم المشاركون هذه الرؤية عبر تعبيراتهم المتكررة عن شعورهم بأنهم "يخدمون رسالة"، "لا يؤدون وظيفة".

## تحدي الطرق (Challenge the Process)

كانت مؤشرات هذا المجال إيجابية، وإن كانت أقل نسبياً:

- 78.9% وافقوا على أن الشيخ يبادر بإجراءات تطويرية غير تقليدية.
- 84.2% أكدوا طلبه الملاحظات والمقترحات لتحديث العمل.
- 81.6% أقرّوا بسعيه إلى الابتكار وتحسين الأداء.
- 90.9% أقرّوا بأن الشيخ كان يتعلّم من التجارب الميدانية، ويناقشها مع فريقه.

وتعكس هذه النتائج توازناً في ممارسة الشيخ لعنصر التجديد ، دون تهوّر أو مقاومة جامدة ، وهذا ينسجم مع بيئة المسجد النبوي التي تتطلب حساسية عالية للتغيير ، ويؤكد قدرة الشيخ على إدارة التحوّلات بأسلوب تدريجي حكيم.

### تمكين الآخرين (Enable Others to Act)

برز هذا المجال كأعلى المجالات تقيماً في الاستبانة :

- 94.7% أكدوا أن الشيخ منحهم الثقة والصلاحيات.
- 92.1% قالوا: إنه شجع التعاون بينهم وبين فرق العمل الأخرى.
- 89.5% رأوا أنه احترم تنوع الآراء ، وأتاح حرية التعبير.
- 90.9% قالوا: إنه غرس ثقافة الاحترام في بيئة العمل.

وهذه النتائج تؤكد ممارسة الشيخ لنمط القيادة التمكينية (Empowering Leadership) ، وهو ما يدعم البيئة الإيجابية للعمل ، ويعزز من الأداء والولاء ، وتدلل هذه الممارسة على عمق الثقة التي زرعتها القائد في فريقه ، مما ينعكس في جودة القرارات وسرعة الإنجاز.

### تشجيع القلب (Encourage the Heart)

كانت النسبة العامة لهذا المجال مرتفعة كذلك :

- 89.5% من المشاركين شعروا بأنه يقدر جهودهم.
  - 86.8% أكدوا حضوره المناسبات ، وتقديمه الدعم الإنساني.
  - 84.2% لاحظوا مشاركته في تكريم المتميزين ومواساة المكومين.
  - 90.9% أشاروا إلى أنه كان يعامل الجميع باحترام ، ويفرس هذه الثقافة في بيئة العمل.
- ويُجسد هذا السلوك بُعد القيادة الخادمة (Servant Leadership) ، حيث يكون القائد أول من يُقدّر ويشكر ، ويرى في الإنسان قيمة قبل الوظيفة ، وتشير هذه النتيجة إلى أن البُعد العاطفي في قيادة الشيخ لم يكن مجاملة ، بل ممارسة أصيلة.

### المطلب الثاني: تحليل الأسئلة المفتوحة

اعتمد هذا المبحث على تحليل إجابات المشاركين عن الأسئلة المفتوحة التي رصدت جوانب نوعية من شخصية الشيخ وسلوكه الإداري.

## السمات القيادية لمعالي الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله)

أظهرت إجابات المشاركين عن الأسئلة المفتوحة مجموعة بارزة من السمات القيادية التي ميزت الشيخ عبد العزيز الفالح، والتي كان لها بالغ الأثر في نجاحه القيادي داخل بيئته المسجد النبوي، وقد تمحورت هذه السمات في خمسة أبعاد رئيسية:

### 1. الوضوح والعدل في التعامل

ذكر المشاركون أن الشيخ كان واضحاً في قراراته، لا يترك مجالاً للظنون، ويعامل جميع الموظفين بمبدأ العدل، حيث عبر أحدهم عن ذلك فقال: "يمتاز بالحزم والانصاف، ولا يتساهل مع من يخالف التعليمات، وكان عادلاً في تعامله"، وأضاف آخر: "واضح، لا يتحدث من خلف الستار"، وهذه السمة تتقاطع بوضوح مع مبدأ (تجسيد القدوة)، في نموذج LPI، والذي يؤكد ضرورة أن تكون أفعال القائد متسقة مع القيم المعلنة.

### 2. الحزم المتمزن برحمة

وُصف الشيخ بأنه: "حازمٌ عند اللزوم"، لكنه يجمع بين الصرامة في المتابعة واللين في الأسلوب، كما عبر أحدهم: "فيه هيبة، لكنها هيبة راقية ما تخوّف، بل تخليك تنتبه وتحرص ترضيه، لأنه ما يظلم"، وهذا يتقاطع مع القيادة الخادمة، حيث يكون الحزم أداة لحماية الكرامة والإنجاز، لا وسيلة للسيطرة.

### 3. القدوة العملية والحضور الميداني

أكد كثير من المشاركين أن الشيخ كان "أول من يحضر وآخر من يغادر"، وقال الآخر: "لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يعمل مع الفريق، ويراقب التنفيذ بنفسه".

ويؤمن بالمتابعة الشخصية، كما عبر أحد المشاركين "كان يتابع بنفسه كل صغيرة وكبيرة"، وهذا يتصل بشكل مباشر بمبدأ (النموذج يُحتذى) في LPI، وكذلك بالقيادة القيمية التي تُلزم القائد أن يعيش المبادئ قبل أن يُنادي بها.

### 4. الهدوء والحكمة في إدارة الخلاف

من السمات المتكررة في وصفه أنه لم يكن انفعالياً، بل يعالج الخلافات بروية، كما أوضح أحد المستجيبين: "يملك سعة صدر، ويستمتع لكل الآراء مهما كانت مخالفة".

وقال أحد المستجيبين: "يعالج الأمور بهدوء، لا يُظهر خصومة، ويحتوي الخلاف"، وهذا السلوك يتسق مع ممارسات (تشجيع القلب)، التي تتناول دعم الأفراد، وتقديرهم، دون التقليل من أخطائهم.

### 5. رؤية قيادية قائمة على التكليف لا التشريف

عدّ كثير من المجيبين أن الشيخ لم يكن يُمارس السلطة من باب الهيبة، بل كأمانة يؤديها، كما جاء في وصف أحد المستجيبين للشيخ: "ما كان يرضى بأي مظهر استعلاء أو سلطة، كان يتعامل كأحدنا، ويتفقد كل صغيرة وكبيرة بنفسه"، وهذا الفعل يندرج ضمن مفاهيم القيادة الأخلاقية، حيث تُبنى الشرعية القيادية على السلوك القيمي.

وتدل هذه السمات على أن الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) كان قائداً قيمياً ومُلهماً، يتسم بالحضور الميداني، والبصيرة الإدارية، والعدالة الإنسانية، كما تعكس هذه الشهادات توافقاً كبيراً مع ممارسات القيادة الخمسة في نموذج LPI، لا سيما في:

- تجسيد القدوة: من خلال الأمانة والإنصاف والالتزام بالوقت.
- تمكين الآخرين: عبر تفويضه وثقته في الفريق.
- تشجيع القلب: بالتقدير والتوجيه المهدب.

وقد أظهرت إجابات المشاركين أن هذه السمات لم تكن مجرد صفات، بل سلوكيات قيادية متكررة، أثرت في ثقافة العمل ورفعت من روح الفريق، مما يجعل من شخصية الشيخ أنموذجاً حياً لقيادة تخدم القيم قبل الأرقام.

### المواقف القيادية الدالة على النهج القيادي

كشفت إجابات المشاركين عن الأسئلة المفتوحة عن عدد من المواقف التي شكّلت مفاصل حاسمة في الكشف عن النمط القيادي لمعالي الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله)، وتدل هذه المواقف - التي تكررت بصيغ متعددة - على ممارسات قيادية متجذرة في القيم والعمل الميداني، لا في التنظير الإداري فقط.

وقد توزعت أبرز هذه المواقف على النحو الآتي:

#### 1. مواقف تعكس تجسيد القدوة والانضباط القيمي:

ورد في عدة شهادات أن الشيخ كان أول الحاضرين ميدانياً، يلتزم بالزي الرسمي، ويتجنب التميّز عن فريقه، وكان يرفض الامتيازات الخاصة ما لم تُمنح للجميع، كما عُرف عنه تصحيح بعض

المظاهر غير اللائقة، بنفسه، كما عبّر أحد المشاركين: "عرف عنه تصحيح بعض المظاهر غير اللائقة بنفسه دون انتظار وسطاء، كتوجيه بإزالة لوحة دعائية في موضع لا يليق بمكانة المسجد".

2. مواقف تُظهر الحزم الأخلاقي والعدالة الإدارية:

من المواقف المتكررة التي ذكرها المشاركون: تدخله العادل في حالات تعارض المصالح، ورفضه للوساطة في التوظيف أو في توزيع المهام، وقد أُشير إلى موقف قال فيه: "لا أريد أن أسأل يوم القيامة عن ظلم مرّ من تحتي وأنا قادر على منعه".

3. مواقف تعبّر عن التمكين والثقة بالكوادر:

برزت شهادات عن تكليفه لقيادات ميدانية من الشباب أو من النساء دون تردد، مع منحهم الثقة والصلاحيات، وأشار أحد المشاركين إلى أن الشيخ كان يقول: "نجاحك أمام الناس لا يكبرني... يكبر المكان".

4. مواقف تجسّد القيادة القريبة من الناس:

اشتملت شهادات كثيرة على حضوره المناسبات الشخصية: (زواج، مرض، وفاة)، وتقديمه واجب العزاء بنفسه، جاء في إحدى الإجابات: "يحضر المناسبات بنفسه، ويتفقد الموظفين دون مواعيد مسبقة"، وهذه المواقف عكست عمق البعد الإنساني في قيادته.

وتكشّف هذه المواقف عن مزيج فريد من ممارسات القيادة، تجمع بين مكونات نموذج LPI بطريقة طبيعية غير مُصطنعة، فالشيخ رحمه الله جسّد القدوة (من خلال التزامه الشخصي)، وألهم الرؤية (من خلال ضبطه لسلوكيات تنتمي لحرمة المكان)، وفعل التمكين (بمنح المسؤوليات)، وشجع القلب (بالحضور الإنساني)، وهو ما يُعد امتداداً عملياً للنظرية التحويلية والخادمة في القيادة.

أثر القيادة على بيئة العمل

أظهرت إجابات المشاركين أن قيادة معالي الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) تركت أثراً ملموساً وعميقاً في بيئة العمل داخل المسجد النبوي، ليس فقط على مستوى الأداء الإداري، بل على مستوى الثقافة والسلوك والانتماء المؤسسي.

وقد تكررت مجموعة من الآثار التي يمكن تصنيفها في أربعة أبعاد رئيسية:

1. الأثر السلوكي - رفع مستوى الانضباط والمسؤولية
  2. أشار المشاركون إلى تغيير جذري في التزام الموظفين بالحضور، احترام التعليمات، وتقدير طبيعة المكان، أحدهم وصفها بقوله: "صرنا نضبط سلوكنا تلقائياً... ليس خوفاً منه، بل حياءً من أثره".
  3. الأثر الوظيفي - تعزيز الكفاءة التنظيمية
  4. بيّنت الإفادات أن الشيخ كان يُعيد توزيع المهام بناء على الجدارة، ويمنح الفرص للكفاءات الشابة، وقد أدى ذلك إلى تحسين الإجراءات، واختصار حلقات القرار، وزيادة فاعلية الفرق الميدانية.
  5. الأثر الوجداني - رفع الشعور بالانتماء، والرسالة
  6. عبّر عدد من المشاركين عن شعورهم بأنهم يخدمون رسالة أعظم من الوظيفة، وأن الشيخ استطاع أن يُعيد ربطهم برؤية الحرم النبوي كميدان شرف وعبادة، لا مجرد مؤسسة، ومن العبارات المكررة: "كنا نشعر أننا في خدمة النبي صلى الله عليه وسلم، لا في دوامات إدارية".
  7. الأثر الثقافي - بناء بيئة احترام وتقدير متبادل.
  8. أظهرت الشهادات أن سلوك الشيخ كان يُعدّ مرجعية صامته للسلوك الإداري؛ فقد انتشرت ثقافة الاعتذار، والتقدير، والشفافية بين الفريق، دون الحاجة لتعليمات مكتوبة، وقد أكد بعضهم أن "الشيخ لم يكن يحتاج إلى أن يوجهه.. كان حضوره يكفي".
- وتشير هذه الآثار إلى أن نهج القيادة الذي مارسه الشيخ لم يكن قائماً على الضبط فقط، بل على تغيير داخلي في الوعي التنظيمي، وهو ما يؤكد فعالية النموذج القيادي الذي يجمع بين الرؤية والقيم والممارسة الميدانية، كما تُثبت النتائج أن ممارسات LPI الخمس كانت فاعلة ومُجدرة، وتركز على بناء بيئة صحية منتجة من الداخل إلى الخارج.

قابلية استنساخ النهج القيادي للشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله)

تناولت إجابات المشاركين في الأسئلة المفتوحة تصوراتهم حول مدى إمكانية الاستفادة من نهج الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) كنموذج قيادي يُطبق في مؤسسات أخرى، وخصوصاً في القطاع غير الربحي، وقد أظهرت هذه التصورات أن القيادة التي مارسها الشيخ لم تكن نابعة فقط من موقعه، بل من منظومة قيم وممارسات متكاملة قابلة للاستنساخ، وإن اختلف السياق المؤسسي.

## أولاً: تصورات تؤكد قابلية الاستنساخ

رأى عدد من المشاركين أن نهج الشيخ يمكن أن يكون إطاراً يُحتذى به في مؤسسات أخرى؛ لأنه يركز على ممارسات قيادية موضوعية، لا على ظروف استثنائية.

قال أحدهم: "لو طبّق نهج الشيخ الفالح في أي مؤسسة غير ربحية تُدار بالقيم، ستتحول من هيكل إداري إلى رسالة تعيشها الفرق".

وقال آخر: "كان يوازن بين الإنجاز والإنسان، وهذا ما نفتقده في أغلب المؤسسات الخيرية التي تتشغل بالأرقام وتتسى القيم".

وأكد ثالث: "نموذجه يصلح للتدريب، بل يُفترض أن يُكتب ويُدرّس، لأنه يختصر سنوات من التجربة بصدق وبساطة".

## ثانياً: تحفظات سياقية مشروعة

رأى بعض المشاركين أن نهج الشيخ تأثر جزئياً بقداسة المكان، ما يجعل أثره أكبر في بيئة المسجد النبوي من غيرها، لكنه لم ينفِ إمكانية الاستفادة من جوهر هذا النهج.

قال أحدهم: "ربما نحن تأثرنا بالمكان قبل الرجل، لكن، حتى لو أخرجناه من الحرم، سيبقى قائداً لأنه صادق".

وأشارت مشاركة أخرى إلى: "الذي يُميّز الشيخ ليس المكان، بل حضوره، إحساسه بالمسؤولية، ولفته الصامته في الميدان".

وتُظهر هذه الإفادات النوعية أن تجربة الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) لم تكن تجربة ظرفية مرتبطة بموقع، بل كانت تجربة قيادية أصيلة قابلة للتحويل إلى إطار تدريبي يستفيد منه القطاع غير الربحي، خصوصاً المؤسسات ذات الرسالة القيمة.

وقد تركزت أبرز السمات القيادية المستخلصة من شهادات المشاركين في:

- وضوح الرسالة.
- الالتزام القيمي.
- العدالة الإدارية.
- التعامل الإنساني الرفيع.

وتتسق هذه المبادئ مع ما أقرته أدبيات القيادة الحديثة، مثل: نموذج القيادة بالقيم (Blanchard & O'Connor, 1997)، والقيادة الخادمة التي تركز على الرؤية والإيثار، والقيادة الأخلاقية التي تؤكد أن الشرعية في السلوك لا السلطة.

#### المبحث الخامس: النتائج العامة والتوصيات.

تُعد نتائج هذا البحث خلاصة لتحليل شامل للبيانات الكمية والنوعية، وقد كشفت عن ملامح تجربة قيادية فريدة لمعالي الشيخ عبد العزيز الفالح -رحمه الله- امتزجت فيها القيم الدينية بالممارسات المؤسسية الفاعلة، وانطلاقاً من تلك النتائج، صيغت توصيات تستهدف تطوير القيادة في البيئات الدينية وغير الربحية، بما يضمن تعزيز الأثر واستدامة الرسالة.

#### المطلب الأول: النتائج العامة

##### تلخيص النتائج وفق أسئلة الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة تنوعاً في استجابات المشاركين، إلا أن اتجاهاتها العامة كشفت عن نمط قيادي متوازن مارسه معالي الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) في إدارة المسجد النبوي، يجمع بين الممارسة المؤسسية والانضباط القيمي.

فعلى مستوى ممارسات القيادة الخمس (LPI)، كانت أبرز الممارسات تجسيدا في سلوك الشيخ هي: تمكين الآخرين، وتجسيد القدوة، وتشجيع القلب (Kouzes & Posner, 2017)، وقد أشار المشاركون إلى أن الشيخ كان يحفز الفريق بطرق غير مباشرة، ويوجه من خلال القدوة لا الأمر، ويفسح المجال للمبادرة، ويتعامل مع الموظفين بروح منفتحة قائمة على الثقة والاحترام.

أما إجابات الأسئلة المفتوحة، فقد أظهرت اتساقاً واسعاً حول السمات القيادية التي امتاز بها الشيخ، ومن أبرزها: الورع، والهيبية المقترنة بالتواضع، والحكمة في إدارة الأزمات، والعدالة في المعاملة، كما استعرض المشاركون مواقف ميدانية تؤكد عمق تأثيره الإنساني، كحرصه على التواجد الميداني، واستماعه لآراء العاملين، وتفاعله الهادئ مع المواقف الحساسة.

كما أفادت شهادات عدة بأن البيئة الإدارية تغيرت إيجاباً في حضوره، من حيث الانضباط، والتقدير، والشعور بالرسالة، مما يعكس عمق الأثر الذي تركه نمط قيادته في ثقافة المؤسسة.

## تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري

عند تحليل هذه النتائج في ضوء نموذج (LPI (Kouzes & Posner, 2017)، يتضح أن ممارسات القيادة التي انتهجها الشيخ تتوافق بشكل كبير مع المبادئ القيادية الحديثة، لا سيما في:

- تجسيد القدوة: حيث يُعدّ النموذج السلوكي للشيخ حجر الأساس في بناء الانضباط الداخلي لدى الفريق.
  - تمكين الآخرين: من خلال تفويض المهام، وثقته في المبادرات الفردية.
  - تشجيع القلب: عبر تعبيراته الإنسانية والتقديرية المستمرة.
  - إلهام الرؤية: إذ أدار المؤسسة بروح الرسالة التي تتجاوز الأطر الإدارية التقليدية.
- وتتوافق هذه الممارسات كذلك مع القيادة التحويلية (Bass, 1999)، التي تركز على تحفيز الأتباع لتحقيق أهداف تتجاوز مصلحتهم الذاتية، ومع القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977)، التي تُعلي من قيمة الرعاية والتمكين.

كما يندرج نموذج الشيخ ضمن أطر القيادة الأخلاقية (Brown & Treviño, 2006)، والقيادة بالقيم (Blanchard & O'Connor, 1997)، والتي ترى أن القيادة الفاعلة تركز على انسجام القيم والسلوك، لا على السلطة الوظيفية فحسب، وهو ما كان حاضراً في سلوك الشيخ قولاً وفعلاً.

## المطلب الثاني: التوصيات والمقترحات

### توصيات للقيادات في إدارة الحرمين

1. تبني ممارسات القيادة الخادمة التي تحقق التوازن بين الحزم والرحمة، بما يعكس القيم النبوية في خدمة الزوار، ويعزز جودة اتخاذ القرار الإداري (Greenleaf, 1977).
2. الاستثمار في بناء بيئة عمل إنسانية ومحفزة، تقوم على التواصل المباشر، وتقدير الجهود، وتعزيز العلاقات التشاركية بين القادة والموظفين، بما يساهم في رفع الروح المعنوية، ويحقق رضا العاملين (Sinek, 2009).
3. استدامة توثيق الممارسات القيادية الناجحة في إدارة الحرمين، وتطوير آليات نقل المعرفة، بما يضمن تأهيل الصفوف القيادية التالية وفق معايير مهنية وقيمية متجددة.
4. تفعيل آليات التقييم المستمر للتجربة القيادية، مع إعادة توجيه نتائجها بوصفها أداة تطويرية، لا رقابية (Northouse, 2021).

## إمكانات استلهام النموذج في القطاع غير الربحي

رغم أن بيئة المسجد النبوي تدرج ضمن القطاع الحكومي، فإن ما برز من سمات القيادة لدى الشيخ عبد العزيز الفالح (رحمه الله) يمكن استلهامه وتكييفه في مؤسسات القطاع غير الربحي، وخصوصاً تلك التي تحمل رسالة قيمية وتعليمية (Bush, 2008).

وقد دلّت الممارسات التي وصفها المشاركون على إمكان تشكيل نموذج قيادي يُبنى على القيم، ويرتكز على التمكين والإنصاف والتحفيز، وهو ما يتوافق مع أهداف القطاع غير الربحي في المملكة في ضوء رؤية 2030 (Ministry of Human Resources, 2021).

وتوصي الباحثة بترجمة تجربة الشيخ إلى برامج تدريبية وتربوية في إعداد القادة، لما تحمله من انسجام بين المهارة الإدارية والرؤية القيمية.

### مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. تحليل أثر القيادة القيمية في مؤسسات القطاع غير الربحي على استدامة الأداء والتحفيز الوظيفي.
2. تصميم مقياس وطني للقيادة في البيئات الشرعية يستند إلى ممارسات قيادية محلية.
3. توثيق تجارب قيادية أخرى ضمن إطار بحثي مقارن، لاستكشاف فرص استلهامها في إعداد القيادات المستقبلية.

### الخاتمة

تمثل هذه الدراسة محاولة علمية لتسليط الضوء على نمط قيادي نُفِّذ في بيئة شديدة الخصوصية، حيث تتقاطع الاعتبارات الإدارية مع الأبعاد القيمية والتنظيمية. وقد أظهر تحليل التجربة أن القيادة في مثل هذا السياق لا تنفصل عن القيم، ولا تتجح دون وعي حقيقي بطبيعة المكان ومقاصد العمل فيه.

لم يكن الهدف من هذه الدراسة تعظيم التجربة أو تجريدها من واقعها، بل توثيقها كمدخل لفهم أوسع للقيادة في البيئات الخدمية ذات الطابع الديني. ومما يستحق التأمل أن كثيراً من الممارسات التي تم رصدها، رغم عفويتها الميدانية، جاءت منسجمة مع أطر قيادية علمية عالمية، وهو ما يفتح المجال لربط الممارسة بالتنظير، والتجربة بالسياق الأكاديمي.

### المراجع العربية

- المالكي، م. (2020). *التحديات القيادية في الحرمين رسالة ماجستير*، جامعة أم القرى.
- الزهراني، ح. (2020). *استخدام LPI في تقييم القيادة غير الربحية رسالة ماجستير*، جامعة الملك عبد العزيز.
- العامري، م. (2021). *ممارسات القيادة التربوية وفق نموذج LPI رسالة ماجستير*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

### المراجع الأجنبية:

- Al-Kahani, N. S. (2015). *Leadership practices in Saudi academic institutions: An LPI analysis* [master's thesis, King Saud University].
- Alzahrani, A. H. (2018). *Nonprofit effectiveness and leadership behavior: An LPI-based study* [master's thesis, King Abdulaziz University].
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cameron, K. S., & Lavigne, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance*. Berrett-Koehler.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Worth, M. J. (2018). *Nonprofit management: Principles and practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
 مجلة دولية شهيرة علمية محكمة  
 الترقيم الدولي الإلكتروني : ISSN : 2410- 521X  
 الترقيم الدولي الورقي : ISSN : 2410- 1818  
 البريد الإلكتروني : [journal@andalusuniv.net](mailto:journal@andalusuniv.net)

## المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2024	2023	2022	2021	2020	العام
0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	0.0366	معامل أرسيف
1.55	1.25	1.73	1.60	1.60	معامل التأثير العربي