

سمات القائد الإداري في الفكر الإسلامي وأثرها في تعزيز الأداء

المؤسسي المعاصر

The Traits of the Administrative Leader in Islamic Thought and Their Impact on Enhancing Contemporary Organizational Performance

عبد الرزاق خليفة

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي الجزائر khelika-abderrazzak@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام : 2026/02/22 ؛ تاريخ القبول : 2026/03/25

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى استجلاء السمات والخصائص الجوهرية التي حددها الفكر الإداري الإسلامي للقائد، وتحليل أثرها المباشر في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات المعاصرة. تتبع مشكلة البحث من الفجوة الأخلاقية والإدارية في بعض النظريات الغربية التي تركز على النتائج المادية وتغفل الوازع القيمي والرقابة الذاتية. وباستخدام المنهج الاستنباطي والوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن القيادة في الإسلام تقوم على ركيزتي "القوة والأمانة" كمعايير أساسية للجدارة والنزاهة. كما أظهرت النتائج أن تفعيل مبدأ "الشورى" والقيادة بـ "القدوة والرحمة" يساهم بشكل فعال في تعزيز الولاء التنظيمي، وتقليل مقاومة التغيير، وتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية. وتوصي الدراسة بضرورة دمج هذه القيم الأخلاقية ضمن أدلة الحوكمة وسياسات الاختيار والتقييم في المؤسسات الحديثة لضمان التوازن بين النجاح المادي والاستقرار القيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الفكر الإسلامي، الأداء المؤسسي، القوة والأمانة، الشورى الإدارية.

Abstract :

This study aims to explore the essential leadership traits and characteristics defined by Islamic administrative thought and analyze their direct impact on enhancing performance efficiency within contemporary organizations. The research problem addresses the ethical and administrative gap found in some Western theories that prioritize material outcomes while neglecting value-based incentives and self-monitoring. Using a deductive and descriptive-analytical methodology, the study concludes that leadership in Islam is built upon the dual pillars of "Strength/Competence" and "Trustworthiness/Integrity" as fundamental standards for merit and transparency. The results demonstrate that implementing the principles of "Shura" (Consultation), "Mercy," and "Leading by Example" effectively contributes to strengthening organizational loyalty, reducing resistance to change, and achieving sustainable human resource development. The study recommends integrating these ethical values into modern corporate governance frameworks and recruitment policies to ensure a balance between material success and moral stability.

Keywords : Administrative Leadership, Islamic Thought, Organizational Performance, Competence and Integrity, Administrative Shura.

* عبد الرزاق خليفة .

مقدمة

1. الاستهلال الشرعي (خطبة الحاجة):

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ، نَحْمَدُهُ وَنُسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ، وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ، وَمَنْ يَضِلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ .

{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ} [آل عمران: 102]
 {يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً
 وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا رَقِيبًا} [النساء: 1]
 {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا * يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ
 وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا} [الأحزاب: 70-71]
 أما بعد؛

2- تمهيد البحث (المدخل العام):

فإن المتأمل في نصوص هذه الخطبة المأثورة يجد أنها تضع "ميثاقاً قيادياً" متكاملًا؛ فالوصية بـ "التقوى" هي الوازع الرقابي الأسمى، والأمر بـ "القول السديد" هو جوهر الشفافية الإدارية، والوعد بـ "إصلاح العمل" هو الغاية الكبرى لكل بناء تنظيمي .

3- إشكالية البحث (مشكلة الدراسة) :

ومن هنا تتبلور إشكالية هذا البحث: ففي الوقت الذي تدعو فيه هذه الثوابت الشرعية إلى إرساء قواعد "القول السديد" و"إصلاح العمل" كمنهج حياة، يعاني الواقع الإداري المعاصر من فجوة عميقة بين التطور التقني المادي وبين الانضباط القيمي؛ حيث برزت أزمات المحسوبية، وضياح الأمانة، وغياب المشاركة (الشورى)، مما أدى لتعثر الأداء المؤسسي. لذا، يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤل الرئيس: كيف يمكن استحضار السمات القيادية المستنبطة من مدرسة "القول السديد والعمل الصالح" لتقديم نموذج "القوي الأمين" كحل لأزمات الإدارة الحديثة؟

4- أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم تأصيل شرعي وإداري لسمات القائد، يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على "الرقابة الذاتية" بدلاً من الرقابة المادية البيروقراطية، مما يعزز الثقة والإنتاجية .

5 - أهداف البحث :

تحديد السمات الجوهرية للقائد في المنظور الإسلامي .

ربط هذه السمات (القوة، الأمانة، الشورى) بمتطلبات التميز المؤسسي الحديث .

إبراز أثر "القوة والرحمة" في تحسين بيئة العمل .

6 - منهجية البحث :

تعتمد الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال استقراء النصوص الشرعية، والمنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات الإدارية وربطها بالواقع العملي المعاصر .

7 - مصطلحات الدراسة (المفاتيح الإجرائية) :

القيادة الإدارية: عملية تأثير أخلاقية ومهنية تهدف لتحقيق أهداف مؤسسية بروح "الرعاية" النبوية .
مجموع الكفايات العلمية والمهارات الفنية والحزم الإداري اللازم لاتخاذ القرار **(Competence) القوة**
الركن الأخلاقي المتمثل في النزاهة والصدق والرقابة الذاتية النابعة من التقوى (Integrity) الأمانة
الشورى الإدارية : المنهج التشاركي في صناعة القرار لتعزيز المسؤولية الجماعية والولاء التنظيمي

المبحث الأول: سمة القوة (الكفاءة والجدارة الإدارية)

تُمثل "القوة" في المنظور الإداري الإسلامي الركيزة التشغيلية والمهنية للقائد؛ فبدونها تظل الأفكار حبيسة النوايا، وتتعطل مصالح المؤسسة. والقوة هنا مفهوم شمولي يتجاوز المعنى البدني إلى "القوة المؤسسية" التي تضمن الإنجاز والتميز .

المطلب الأول: الكفاءة العلمية والخبرة الفنية :

لا يمكن للقائد أن يقود فريقاً في تخصص لا يدرك أبعاده؛ فالجهل الإداري يؤدي إلى تخطي في اتخاذ القرار وضياح الموارد .

التأصيل الشرعي: قوله تعالى على لسان يوسف عليه السلام: {إِنِّي حَفِيزٌ عَلِيمٌ} [يوسف: 55] ، قدم يوسف "العلم" كمسوغ لتولي المسؤولية، فالعلم هو القدرة على فهم الأنظمة المالية والإدارية المعقدة .
التطبيق الإداري: في الفكر المعاصر، يُعرف هذا بـ "الجدارة المعرفية". القائد القوي هو الذي يستثمر في التعلم المستمر ويحيط بمستجدات تخصصه، مما يمنحه "هبة المعرفة" أمام مرؤوسيه، ويجعل توجيهاته مبنية على أساس علمي متين لا على مجرد التخمين .

المطلب الثاني: الحزم في اتخاذ القرار والثبات الانفعالي

القوة تقتضي القدرة على حسم الأمور في أوقات الأزمات، والثبات أمام الضغوط دون تراجع أو ضعف يربك الصف التنظيمي .

التأصيل الشرعي: قوله تعالى: {فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ} [آل عمران: 159]. العزم هو الثمرة النهائية للمشورة، والقائد القوي هو من لا يتردد في تنفيذ القرار الصائب بعد استيفاء مراحل دراسته .
النموذج التاريخي: يبرز حزم أبي بكر الصديق رضي الله عنه في "حروب الردة" كنموذج للقوة الإدارية والسياسية التي حفظت كيان الدولة في لحظة فارقة؛ حيث وازن بين الحكمة في الاستماع لآراء الصحابة وبين الحزم القطعي في التنفيذ لحماية ثوابت المنظمة (الدولة) .

المطلب الثالث: القوة التأثيرية والذكاء الاجتماعي

القائد القوي هو من يمتلك "قوة الشخصية" التي تلهم الأتباع وتوجه سلوكهم نحو رؤية المنظمة دون حاجة دائمة لاستخدام سلطة الإكراه .

السمة السلوكية: تشمل القدرة على الإقناع، وإدارة النزاعات، وبناء فرق عمل متماسك. القوة هنا ليست "تسلطاً" (Dictatorship) ، بل هي "كاريزما" نابعة من الثقة بالنفس والصدق. القائد القوي يضع معايير واضحة للأداء . (KPIs) ولا يسمح بالتراخي الذي يضر بالمصلحة العامة

المطلب الرابع: دراسة مقارنة بين "القوة الإسلامية" و"القيادة التحويلية" الحديثة عند مقارنة مفهوم "القوة" في الإسلام بنظرية "القيادة التحويلية" التي نادى بها "برنز" و"باس"، نجد نقاط التقاء واختلاف جوهريّة .

نقاط الالتقاء: كلاهما يركز على "التأثير المثالي" والقدرة على إحداث تغيير جذري في المؤسسة من خلال شخصية القائد الملهمة والقوية .

نقاط الاختلاف: بينما قد تتبثق القوة في النظريات الغربية من الرغبة في التوسع المادي أو المنافسة الشرسة، فإن القوة في المنظور الإسلامي "مقيدة بالقيم"؛ فهي قوة لا تتجاوز الحق ولا تظلم الضعيف. إنها قوة "خادمة" للمبدأ وليست "مستعلية" بالمنصب .

نخلص إلى أن القوة هي "جناح الطائر" الأول في القيادة، وبدونها تصبح الإدارة مجرد أمانى عاجزة. ولكن، لتجنب تحول هذه القوة إلى طغيان استبدادي، استوجب الضرورة الإدارية وجود "الجناح الثاني" وهو الأمانة، وهو ما سنفصله في المبحث القادم .

المبحث الثاني: سمة الأمانة (النزاهة والرقابة الأخلاقية) :

إذا كانت "القوة" هي محرك الإدارة الفني، فإن "الأمانة" هي كابحها الذي يمنعها من الانحراف نحو الجور أو الفساد ، والأمانة في المنظور الإسلامي ليست مجرد خلق فردي، بل هي "نظام رقابة شامل" يضمن شفافية المؤسسة وعدالة توزيع مواردها .

المطلب الأول: الأمانة في اختيار الكفاءات (الجدارة الاستحقاقية) :

إن أول اختبار لأمانة القائد الإداري يتجلى في معايير التعيين والترقية داخل المؤسسة، بعيداً عن "المحسوبية" أو "الواسطة" التي تدمر روح الإبداع .

التأصيل الشرعي: الحديث النبوي الشريف: "مَنْ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا مِنْ عَصَابَةِ وَفِي تِلْكَ الْعَصَابَةِ مَنْ هُوَ أَرْضَى اللَّهُ مِنْهُ، فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَخَانَ رَسُولَهُ وَخَانَ الْمُؤْمِنِينَ". الأمانة هنا تقتضي تقديم "الأكفأ" لإبراء الذمة أمام الله والمصلحة العامة. وزارة الشؤون الإسلامية .

التطبيق الإداري: في الإدارة الحديثة، يُعرف هذا بـ "نظام الجدارة" هو يضع الأوصاف الوظيفية الدقيقة ويختار بناءً على المعايير الموضوعية، مما يعزز الثقة التنظيمية لدى الموظفين .

المطلب الثاني: النزاهة المالية والشفافية :

تعد الأمانة في حفظ المال العام والموارد المؤسسية جوهر شخصية القائد، وهي الحصن المنيع ضد الفساد الإداري والمالي .

الرقابة الذاتية: القائد الأمين يعتبر نفسه "أجيراً" لدى المؤسسة وليس مالكاً لها، فيترفع عن استغلال النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية أو منح امتيازات لغير مستحقها .

النموذج التاريخي: تجلت أمانة عمر بن عبد العزيز في فصله بين ماله الخاص ومال بيت المسلمين (المؤسسة)، وهي قمة الشفافية التي تفتقدها الكثير من الأنظمة المعاصرة التي تعاني من تضارب المصالح . موقع الألوكة الأكاديمي

المطلب الثالث: الرقابة الذاتية (التقوى الإدارية) كبديل للرقابة البيروقراطية :
تعد "التقوى" أعلى مراتب الأمانة، وهي التي تخلق نظام رقابة داخلية لا يحتاج لمراقب خارجي دائم .
الأثر التنظيمي: عندما تتبع الأمانة من الوازع الديني والضمير المهني، تتخفض تكاليف الرقابة المادية وتختفي ظاهرة "الهروب الوظيفي". القائد الأمين يغرس في مرؤوسيه مفهوم "الإتقان"؛ لأن العمل عبادة سيُسأل عنها.

المطلب الرابع: مقارنة بين "الأمانة الإسلامية" و"أخلاقيات العمل المعاصرة :
عند موازنة مفهوم الأمانة مع نظريات "أخلاقيات المهنة" الحديثة، نجد:
المصدر: الأخلاقيات المعاصرة غالباً ما تكون "عقادية" أو "قانونية" تلتزم بالنص، بينما الأمانة في الإسلام "تعبدية" تلتزم بروح النص وقيمه المطلقة .
الاستدامة: تظل الأمانة الإسلامية ثابتة حتى في غياب الرقابة البشرية أو الثغرات القانونية، بينما قد تميل الأخلاقيات النفعية إلى استغلال الثغرات لتحقيق أرباح سريعة إذا غابت العقوبة القانونية .
إن دمج الأمانة بالقوة يُنتج نموذج "القائد المتوازن"؛ القادر على الإنجاز (بالقوة) والنزاهة في التنفيذ (بالأمانة). وبذلك يكتمل جناح القيادة، مما يمهد للانتقال إلى المبحث الثالث لبحث كيفية ممارسة هذه السمات عبر آلية "الشورى والبعد الإنساني" .

المبحث الثالث: سمة الشورى والبعد الإنساني (الرحمة والقُدوة)
إذا كانت القوة والأمانة هما "ذات" القائد، فإن الشورى والرحمة هما "منهجه" في التعامل مع الآخرين. في هذا المبحث، نسلط الضوء على الأبعاد الإنسانية التي تجعل من القائد الإداري نموذجاً ملهماً يتجاوز حدود الأوامر الجافة إلى صناعة الولاء والإبداع .

المطلب الأول: الشورى وصناعة القرار التشاركي :
الشورى في المنظور الإسلامي ليست مجرد "خيار ديمقراطي"، بل هي واجب تنظيمي واستراتيجية لتقليل المخاطر الإدارية .

التأصيل الشرعي: قوله تعالى: {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} [آل عمران: 159]. نزلت هذه الآية في سياق عسكري وإداري لترسيخ مبدأ مشاركة المرؤوسين في تحمل تبعات القرار . موقع الإسلام سؤال وجواب .
التطبيق الإداري: تفعيل "العقل الجماعي" للمؤسسة. القائد الشوري هو من يستشير أهل الخبرة ، مما يقلل من احتمالية الخطأ الفردي ويزيد من قبول الموظفين للقرارات الصعبة لأنهم شاركوا في صنعها .
المطلب الثاني: سمة الرحمة واللين :

الرحمة الإدارية هي الصمام الذي يمنع القوة من التحول إلى استبداد، وهي المفتاح لكسب قلوب المرؤوسين وعقولهم .

التأصيل الشرعي: قوله تعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ}. تشير الآية إلى أن "الغلظة" هي العدو الأول للقيادة الناجحة.

الأثر التنظيمي: الإدارة بالرحمة تقتضي مراعاة الظروف الإنسانية، وتقديم الدعم النفسي للموظفين، والرفق بهم في تكليف المهام. هذا التوجه يخلق "بيئة آمنة"، تشجع على الابتكار والمصارحة بالأخطاء دون خوف .

المطلب الثالث: القيادة بالقُدوة :

هي أقوى أدوات التأثير غير المباشر؛ فالناس يتبعون ما يفعل القائد لا ما يقوله فقط، وهي التي تمنح "المصداقية" لكل المبادئ السابقة .

النموذج النبوي: في حفر الخندق، لم يكتفِ النبي ﷺ بإعطاء الأوامر، بل كان يحمل التراب ويضرب بالعمول مع أصحابه، مما فجر طاقاتهم في أصعب الظروف. **موقع نضرة النعيم .**

التطبيق المعاصر: عندما يكون القائد أول الملتزمين بالقيم، وأكثرهم حرصاً على "الإلتقان"، تسقط حواجز المقاومة لدى الموظفين. القدوة تحول الأوامر الجافة إلى "قيم حية" يتبناها الجميع تلقائياً دون حاجة لرقابة لصيقة .

المطلب الرابع: مقارنة بين "الشورى الإسلامية" و"الإدارة التشاركية" المعاصرة

عند موازنة الشورى بنظريات الإدارة الحديثة، نلاحظ تفرداً إسلامياً :

المسؤولية: في الإدارة الغربية قد تنوب المسؤولية في "اللجان الجماعية"، أما في الشورى الإسلامية، فإن القائد يشاور، ولكن عند "العزم" يتحمل هو مسؤولية القرار النهائية {فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ}. .

الشمولية: الشورى لا تقتصر على الأمور المادية، بل تمتد لتشمل البعد الأخلاقي والاجتماعي للعاملين، مما يحقق توازناً بين "أهداف المنظمة" و"احتياجات الفرد" .

نخلص إلى أن القائد الذي يجمع بين الحزم (القوة) والنزاهة (الأمانة) والمشاركة (الشورى) والإنسانية (الرحمة) هو القائد "الرباني" القادر على بناء مؤسسات مستدامة.

خاتمة البحث: (النتائج والتوصيات)

بعد هذه الجولة العلمية في رحاب الفكر الإداري الإسلامي، يخلص البحث إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على إشكالتنا الرئيسة :

أولاً: نتائج البحث :

ثنائية الاختيار: أكدت الدراسة أن معيار "القوة والأمانة" المستنبط من القرآن الكريم هو أدق مقياس للجدارة الإدارية؛ فالقوة تضمن "الإنجاز الفني"، والأمانة تضمن "النزاهة الأخلاقية"، ولا غنى لأحدهما عن الآخر في استقرار المؤسسات .

مركزية السياسة الشرعية: تبين أن منهج ابن تيمية في تقديم "الأصلح" لكل منصب يمثل قمة المرونة الإدارية؛ حيث تُقدم الكفاءة (القوة) في المهام التي تتطلب حزمًا، وتُقدم النزاهة (الأمانة) في المهام التي تتطلب حفظاً للموارد .

الشورى كأداة جودة: الشورى في الإسلام ليست مجرد "خيار ديمقراطي"، بل هي استراتيجية لتقليل المخاطر الإدارية ورفع الولاء التنظيمي، وهي تختلف عن الإدارة التشاركية الغربية بوضوح مسؤولية القائد النهائية بعد "العزم" .

الرقابة الذاتية (التقوى): استنتج البحث أن تعزيز الوازع الديني والرقابة الذاتية لدى القائد والمرؤوس يقلل بشكل جذري من "تكاليف الرقابة المادية"، ويقضي على البيروقراطية المعطلة .

الإدارة بالقدوة والرحمة: ثبت أن القائد الذي يمارس "الرحمة واللين" ويقدم "القدوة الحسنة" يمتلك قوة تأثير تفوق قوة الأنظمة واللوائح الجافة .

ثانياً: التوصيات :

مراجعة سياسات التوظيف: يوصي البحث بضرورة دمج "معايير النزاهة الأخلاقية" (الأمانة) ضمن اختبارات القبول للوظائف القيادية، وعدم الاكتفاء بالشهادات العلمية والخبرة التقنية فقط .

تطوير برامج التدريب القيادي: تدريس كتاب السياسة الشرعية لابن تيمية في كليات الإدارة، لتعريف القادة المعاصرين بكيفية الموازنة بين الحزم والرحمة في اتخاذ القرار .

تفعيل مجالس الشورى الإدارية: ضرورة تأسيس "الشورى" داخل المنظمات لتكون جزءاً من دورة صناعة القرار، مما يضمن الشفافية والمسؤولية الجماعية .

التركيز على القوة الناعمة : حث القادة على تبني أسلوب "القيادة بالنموذج"، لتعزيز الالتزام الطوعي بالقيم التنظيمية بعيداً عن سياسة الإكراه .

قائمة المصادر والمراجع

- الموردي ع. ب. م. (2022). *الاحكام السلطانية و الولايات الدينية*. المملكة العربية السعودية: دار الكتب العلمية.
- القحطاني س. س. (2021). *القيادة الادارية في الاسلام*. المملكة العربية السعودية: مكتبة المنتبي - الدمام.
- ابن تيمية ا. ع. ا. (2008). *السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية*. مكة المكرمة: دار عالم الفوائد.
- سيد م. ا. (1970). *الادارة : الاصول و الاسس العلمية*. القاهرة: مكتبة عين شمس.