

## Rooting Administrative Functions in The Light of The Holy Qur'an and The Sunnah: A Comparative Study with Modern Administrative Thought to Build an Integrated Islamic Administrative Model

Dr. Najla Farhat Alakroot

Faculty of Economics and Political Science | University of Tripoli | Libya

Received:

15/08/2025

Revised:

25/08/2025

Accepted:

03/09/2025

Published:

30/11/2025

\* Corresponding author:

[najla200972@gmail.com](mailto:najla200972@gmail.com)

Citation: Alakroot, N. F.

(2025). Rooting Administrative Functions in The Light of The Holy Qur'an and The Sunnah: A Comparative Study with Modern Administrative Thought to Build an Integrated Islamic Administrative Model.

*Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(11S), 23 – 32.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K170825>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** This study seeks to establish the four managerial functions-planning, organizing, directing, and controlling-in light of the Qur'an and the Prophetic Sunnah, and to compare them with modern management concepts and models, with the aim of developing a comprehensive Islamic management model that balances institutional efficiency with ethical values. The study adopts a descriptive-analytical and comparative approach through examining Islamic texts in relation to managerial concepts, identifying similarities, differences, and opportunities for integration. The findings indicate that the Islamic managerial perspective is characterized by its value-based reference rooted in Sharia, integrating both material and spiritual dimensions to achieve a balance between institutional objectives and moral purposes, while maintaining adaptability to contemporary challenges. The study recommends incorporating Islamic values into modern administrative practices, designing training programs for leaders and managers that include principles of Islamic management, Shura (consultation), and leadership by example, and enhancing dual control systems (self and institutional) aligned with Sharia-based values. Furthermore, it encourages applied research to test the effectiveness of the proposed Islamic management model within contemporary organizational contexts.

**Keywords:** Islamic management, managerial functions, modern management thought, planning, organizing, directing, controlling, Qur'an, Prophetic Sunnah, integrated Islamic management model.

### تأصيل الوظائف الإدارية في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية: دراسة مقارنة مع الفكر الإداري الحديث لبناء نموذج إداري إسلامي متكامل

الدكتورة / نجلاء فرحات العكروت

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية | جامعة طرابلس | ليبيا

**المستخلص:** تهدف هذه الدراسة إلى تأصيل الوظائف الإدارية الأربع: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية، ومقارنتها بالمفاهيم والنماذج في الفكر الإداري الحديث، من أجل بناء نموذج إداري إسلامي متكامل يحقق التوازن بين الكفاءة المؤسسية والقيم الأخلاقية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن باستقراء النصوص الشرعية وتحليلها وفق المفاهيم الإدارية الحديثة، مما أظهر أوجه التشابه والاختلاف وفرص التكامل بين المنهجين. وتوصلت النتائج إلى أن الرؤية الإدارية الإسلامية تتميز بمرجعيتها القيمية، وبدمجها بين البعد المادي والبعد الروحي بما يوازن بين الأهداف المؤسسية والمقاصد الأخلاقية، مع مرونة في التكيف مع التغيرات المعاصرة. وأوصت الدراسة بدمج القيم الإسلامية في الممارسات الإدارية الحديثة، وتصميم برامج تدريبية للقادة والمديرين تتضمن مبادئ الإدارة الإسلامية والشورى والقيادة بالقدوة، وتفعيل نظم الرقابة المزدوجة (الذاتية والمؤسسية) المرتبطة بالقيم الشرعية. كما دعت إلى إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية لاختبار فاعلية النموذج الإداري الإسلامي المقترح في بيئات العمل المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإسلامية، الوظائف الإدارية، الفكر الإداري الحديث، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرآن الكريم، السنة النبوية، النموذج الإداري الإسلامي.

## المقدمة

شهد الفكر الإداري الحديث تطورات واسعة شملت مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبرزت نماذج ونظريات متعددة هدفت إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية. غير أن معظم هذه النماذج ركزت على البعد الفني والإجرائي وأغفلت البعد القيمي والأخلاقي، مما انعكس في ضعف الشفافية وانتشار الفساد المؤسسي في كثير من البيئات الإدارية.

في المقابل، نجد أن الرؤية الإسلامية قد قدمت نموذجًا إداريًا متكاملًا من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية، حيث عالجت الوظائف الإدارية الأربع بروح قيّمة وروحية تسعى لتحقيق التوازن بين الكفاءة المؤسسية والمقاصد الأخلاقية. إلا أن الدراسات السابقة – رغم إسهاماتها – عالجت جوانب جزئية، مثل التخطيط أو القيادة، دون صياغة نموذج إداري شامل يدمج جميع الوظائف الإدارية في إطار إسلامي متكامل قادر على مواكبة متطلبات العصر.

## مشكلة البحث

رغم التطورات الكبيرة التي شهدتها الفكر الإداري الحديث، حيث قدم نماذج وأدوات متنوعة في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، إلا أن هذه النماذج ركزت غالبًا على تعظيم الكفاءة والإنتاجية بمعزل عن البعد القيمي والأخلاقي. وقد انعكس هذا القصور على واقع المؤسسات، خاصة في البيئات العربية والإسلامية.

تشير تقارير البنك الدولي (2023) إلى أن 65% من إخفاقات المؤسسات العامة في الدول النامية تعود إلى ضعف الشفافية وغياب نظم الحوكمة الفعالة. كما أظهرت بيانات منظمة الشفافية الدولية (2024) أن متوسط مؤشر مدركات الفساد (CPI) في الدول العربية لم يتجاوز 34 من 100، وهو أقل بكثير من المتوسط العالمي البالغ 43 من 100، مما يعكس اتساع فجوة النزاهة وضعف الرقابة المؤسسية.

من ناحية أخرى، بيّنت دراسة Gallup (2022) حول رضا الموظفين أن ما نسبته 79% من العاملين عالميًا غير مندمجين (Disengaged) في أعمالهم بسبب غياب العدالة والشفافية، وهي قيم أكد الإسلام عليها بوضوح. أما في السياق المحلي، فقد أظهرت دراسة ميدانية لجامعة الشارقة (2023) أن 57% من القيادات الإدارية في مؤسسات عربية ترى أن غياب المرجعية القيمية يعد أحد أهم معوقات فاعلية الإدارة.

ورغم وجود جهود بحثية تناولت الإدارة الإسلامية، مثل دراسة العوض (2015) حول التخطيط في القرآن، ودراسة الشهري (2017) حول القيادة النبوية، ودراسة العبد الكريم (2020) حول وظائف الإدارة، إلا أن معظمها ركز على جوانب جزئية دون تقديم نموذج إداري إسلامي متكامل يجمع بين الوظائف الأربع في إطار شامل قابل للتطبيق.

## فروض البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة بين تأصيل الوظائف الإدارية في ضوء القرآن والسنة وبين تحسين الكفاءة المؤسسية.
2. يضيف المنهج الإسلامي بعدًا قيميًا وأخلاقيًا يغيب في كثير من النماذج الإدارية الحديثة.
3. يمكن للنموذج الإداري الإسلامي المقترح أن يدمج بين الأصالة والمعاصرة بما يجعله أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

## أهمية البحث

1. أهمية علمية: إثراء الأدبيات في مجال الإدارة الإسلامية من خلال بناء نموذج إداري متكامل يستند إلى القرآن والسنة ويقارن بالنظريات الحديثة.
2. أهمية تطبيقية: تقديم إطار يمكن للمؤسسات تبنيه لتحقيق الكفاءة المؤسسية مع الالتزام بالقيم الأخلاقية، مما يعالج مشكلات الفساد وضعف الشفافية.
3. أهمية مستقبلية: فتح المجال أمام بحوث تطبيقية وميدانية لاختبار فاعلية النموذج الإداري الإسلامي في القطاعات المختلفة.

## أهداف البحث

1. تأصيل الوظائف الإدارية الأربع في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية.
2. مقارنة هذه الوظائف بما ورد في الفكر الإداري الحديث.
3. صياغة نموذج إداري إسلامي متكامل يوازن بين الكفاءة المؤسسية والأصالة القيمية.
4. إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين المنهجين الإسلامي والحديث واستكشاف فرص التكامل.

## منهجية البحث

### منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي-التحليلي، حيث ركز على تحليل النصوص القرآنية والأحاديث النبوية ومقارنتها بمفاهيم ونظريات الإدارة الحديثة. ونظرًا لكون الدراسة ذات طابع تأصيلي نظري، لم يتم استخدام أدوات إحصائية أو اختبارات ميدانية، بل ارتكزت على التحليل المقارن والاستنباط العلمي. ويُعد هذا مناسبًا لطبيعة البحث الذي يسعى لتأصيل المفاهيم وربطها بالرؤية الإسلامية.

### نوع وأدوات البحث

نوع البحث: وصفي تحليلي مقارن.

### أدوات البحث:

- التحليل المكتبي: مراجعة الكتب والمقالات والدراسات.
  - التحليل النصي الشرعي: استقراء النصوص القرآنية والحديثية.
  - المنهج المقارن: مقارنة ما ورد في القرآن والسنة مع ما طرحه الفكر الإداري الحديث.
- صدق الأدوات تحقق من خلال اعتماد مصادر أصلية وموثوقة، بينما تحقق الثبات عبر وضوح منهج التحليل وإمكانية تكراره من باحثين آخرين.

### أدوات البحث

- التحليل المكتبي: (Documentary Analysis) مراجعة الكتب والدراسات والمقالات العلمية.
- التحليل النصي الشرعي: (Textual Analysis) استقراء النصوص القرآنية والحديثية ذات الصلة بالوظائف الإدارية.
- التحليل المقارن: (Comparative Analysis) لمواجهة الفجوة بين الأصالة الإسلامية والنماذج الحديثة.

### مبررات وأهمية البحث

1. الأهمية العلمية: يثري الأدبيات في مجال الإدارة الإسلامية عبر تأصيل الوظائف الإدارية الأربع بشكل متكامل.
2. الأهمية العملية: يساهم في تقديم نموذج إداري يمكن تبنينه في المؤسسات لتحقيق الكفاءة المؤسسية مع الالتزام بالقيم الأخلاقية.
3. الأهمية المستقبلية: يمهّد الطريق لبحوث ميدانية وتطبيقية في قطاعات متعددة.

### الدراسات السابقة

1. Al-Salmi & Yusof (2025)  
هدفت الدراسة إلى تحليل دمج القيم الإسلامية في ممارسات القيادة الحديثة، من خلال مقارنة بين مؤسسات تطبيق مبادئ إسلامية وأخرى لا تطبقها. خلصت النتائج إلى أن دمج القيم الإسلامية يعزز الولاء المؤسسي ويحسن الأداء بنسبة 18%.  
الربط بالبحث الحالي: تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية البعد القيمي، لكنها ركزت فقط على القيادة، دون تناول باقي الوظائف الإدارية الأربع في إطار موحد.
2. Ahmed & Khan (2023)  
قدمت إطارًا لدمج الأخلاق الإسلامية في الإدارة الاستراتيجية، باستخدام تحليل المحتوى وورش العمل، وأظهرت النتائج انخفاض النزاعات الداخلية وزيادة الكفاءة التشغيلية.  
الربط بالبحث الحالي: رغم أهمية النتائج، إلا أن الدراسة اقتصرته على الإدارة الاستراتيجية ولم تدمج الوظائف الإدارية الأخرى في نموذج شامل.
3. Kamali (2021)  
تناولت أثر الأخلاق الإسلامية على الحوكمة من خلال تحليل وثائقي وتشريعي، وأكدت على تعزيز الشفافية والمساءلة والحد من الفساد المؤسسي.  
الربط (بالبحث الحالي): ركزت على الحوكمة كمجال فرعي، ولم تربط بين وظائف الإدارة الأربع في إطار إسلامي متكامل.

## 4. Al-Qahtani (2019)

درست أثر تطبيق مبدأ الشورى على جودة القرارات في القطاع العام السعودي، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين الشورى والرضا الوظيفي.

الربط بالبحث الحالي: الدراسة ذات صلة بجانب التوجيه والقيادة، لكنها لا تقدم دعمًا لبقية الوظائف الإدارية.

## 5. Hassan (2017)

قارنت المبادئ الإدارية الإسلامية بالممارسات الحديثة، وأظهرت تطابقًا كبيرًا في مجالات التخطيط والتنظيم، مع تفوق الرؤية الإسلامية في البعد الأخلاقي.

الربط بالبحث الحالي: تقترب من توجيهه، لكنها لم تقدم نموذجًا إداريًا إسلاميًا متكاملًا يشمل جميع الوظائف.

## 6. العوض (2015)

حللت مفهوم التخطيط في القرآن الكريم من خلال القصص القرآني، وأبرزت الدمج بين الواقعية والتوكل.

الربط بالبحث الحالي: تمثل هذه الدراسة أساسًا لتأصيل وظيفة التخطيط، لكنها لا تتناول بقية الوظائف الإدارية ولا تقدم نموذجًا

متكاملًا.

## 7. الشهري (2017)

ركزت على القيادة النبوية وربطها بمفاهيم التخطيط والتنظيم والتوجيه، مع أمثلة عملية من السيرة.

الربط بالبحث الحالي: تبرز أهمية القيادة بالقدوة، لكنها لم تدمج ذلك في إطار إداري شامل مع الوظائف الأخرى.

## 8. العبد الكريم (2020)

قدمت مقارنة تحليلية بين نماذج إدارية غربية ونماذج مأخوذة من السيرة النبوية في وظائف الإدارة الخمس، وأظهرت افتقار الفكر

الغربي إلى البعد الأخلاقي.

الربط بالبحث الحالي: رغم شموليتها النسبية، إلا أنها لم تركز على صياغة نموذج إداري إسلامي قابل للتطبيق في المؤسسات

المعاصرة.

## 9. السويدان (2011)

ناقشت ضرورة أسلمة الإدارة ودمج القيم الإسلامية في مناهجها، مع عرض نماذج تخطيط مستندة إلى الشريعة.

الربط بالبحث الحالي: الدراسة تأسيسية في الدعوة لأسلمة الإدارة، لكنها تفتقر إلى الإطار العملي التطبيقي لجميع الوظائف الإدارية.

الفجوة البحثية

- غياب نموذج إداري إسلامي شامل ومتكامل يدمج الوظائف الأربع في رؤية واحدة.
- تركيز الدراسات السابقة على جوانب جزئية (تخطيط، قيادة، حوكمة) دون صياغة نموذج شامل.
- ندرة الأبحاث التي تربط بين القيم الإسلامية والتطورات العلمية الحديثة في الإدارة مثل التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، والحوكمة الرشيدة.
- محدودية الدراسات التطبيقية التي تختبر فاعلية النماذج الإسلامية في بيئات العمل المعاصرة.

## الفصل الأول: تأصيل الوظائف الإدارية في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية

### المبحث الأول: التخطيط الإداري – التحليل المقارن

#### 1. مفهوم التخطيط الإداري

يُعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، إذ يمثل حجر الأساس الذي تقوم عليه العملية الإدارية، حيث يتم من خلاله تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة ورسم المسار المناسب لتحقيقها، مع تنظيم الموارد البشرية والمادية المتاحة بكفاءة (الزبد، 2015).

وفي الفكر الإداري الحديث، يُعرف التخطيط بأنه منهجية عملية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف المحددة،

مع وضع جداول زمنية للتنفيذ وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس التقدم. (Koontz & Weihrich, 2010, p. 35)

أما في الرؤية الإسلامية، فإن التخطيط يتجاوز البعد المادي ليشمل البعد القيمي والروحي، إذ يُنظر إليه كوسيلة لتحقيق الأهداف

الدينية بما يتوافق مع مقاصد الشريعة، مستمدًا أصوله من النصوص القرآنية والسنة النبوية التي تحث على الإعداد المسبق، مثل قوله

تعالى: ﴿وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾ [الأنفال: 60]، وهو ما يعكس مبدأ الاستعداد المسبق وتوظيف الإمكانيات بكفاءة.

## 2. أنواع التخطيط

يصنف الفكر الإداري الحديث التخطيط وفقاً للمستوى الزمني إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. التخطيط الاستراتيجي: يركز على الأهداف بعيدة المدى.
  2. التخطيط التكتيكي: يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى برامج متوسطة المدى.
  3. التخطيط التشغيلي: يتناول الأنشطة اليومية قصيرة المدى. (Fayol, 1949, p. 77)
- وفي الرؤية الإسلامية، نجد أن هذه التصنيفات تتوافق مع أنماط التخطيط التي ترد في القرآن والسنة، مثل التخطيط الاستراتيجي في قصة يوسف عليه السلام، الذي أدار الموارد خلال سبع سنوات من الجذب تلتها سبع سنوات من الرخاء، والتخطيط الوقائي في الهجرة النبوية، الذي شمل اختيار التوقيت المناسب وتوزيع الأدوار بدقة (العوض، 2015).

## 3. مبادئ التخطيط

في الفكر الإداري الحديث، تركز مبادئ التخطيط على تحديد الأهداف بوضوح، والواقعية، والقابلية للقياس، والمرونة، والمتابعة الدورية. (Robbins & Coulter, 2018, p. 102)

أما في الرؤية الإسلامية، فيضاف إلى هذه المبادئ البعد الشرعي، ومراعاة المصلحة العامة، والالتزام بالقيم مثل العدل والأمانة، والأخذ بالأسباب مع التوكل على الله، كما قال تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: 159].

## 4. أوجه التشابه

- وضوح الأهداف وربطها بخطة زمنية محددة.
- أهمية دراسة البيئة الداخلية والخارجية. (SWOT Analysis)
- وجود خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة.
- 5. أوجه الاختلاف
- المرجعية: الفكر الإداري الحديث يستند إلى أسس علمانية وتجريبية، بينما التخطيط في الإسلام يستمد أصوله من الوحي ومقاصد الشريعة.
- البعد الأخلاقي: الفكر الإداري الحديث قد يُغفل البعد القيمي، بينما يُعد جزءاً أصيلاً في التخطيط الإسلامي.
- الغاية النهائية: الفكر الحديث يركز على تعظيم الكفاءة والربحية، بينما الإسلام يهدف إلى رضا الله وخدمة المجتمع.
- 6. ملامح النموذج الإسلامي في التخطيط
- دمج الكفاءة المادية مع البعد الروحي.
- تحقيق التوازن بين المصالح الفردية والجماعية، والدنيوية والأخروية.
- الاستفادة من الأدوات الحديثة مثل Balanced Scorecard بما يتوافق مع الضوابط الشرعية.
- الحفاظ على المرونة للتكيف مع الأزمات والمتغيرات.

## المبحث الثاني: التنظيم الإداري – التحليل المقارن

## 1. مفهوم التنظيم الإداري

يُعد التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، ويُقصد به ترتيب الجهود داخل المؤسسة بشكل منظم، من خلال توزيع المهام والصلاحيات على الأفراد والوحدات الإدارية بما يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية. (Fayol, 1949, p. 85)

في الفكر الإداري الحديث، يتمثل التنظيم في تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسيمها إلى مهام متخصصة، وتجميعها في وحدات تنظيمية، مع تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وهيئة آليات التنسيق والاتصال بين هذه الوحدات (Koontz & Weihrich, 2010, p. 128).

أما في الرؤية الإسلامية، فيرتبط التنظيم بمبدأ "وضع الأمور في مواضعها" بما يحقق مقاصد الشريعة ويحفظ مصالح الأفراد والمجتمع، مستنداً إلى قيم العدل والأمانة والكفاءة، كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا﴾ [النساء: 58]، مما يؤكد ضرورة إسناد المهام إلى الأكفاء القادرين على أدائها بأمانة.

## 2. عناصر التنظيم

وفق الفكر الإداري الحديث، تتضمن عناصر التنظيم:

- تقسيم العمل وتجميع المهام في وحدات متجانسة.
- تحديد الأهداف بوضوح.

- تحديد خطوط السلطة والمسؤولية.
  - إنشاء آليات للتنسيق والاتصال. (Robbins & Coulter, 2018, p. 140)
  - أما في الرؤية الإسلامية، فيضاف إلى هذه العناصر:
  - مراعاة المصلحة العامة والشورى في اتخاذ القرارات.
  - الالتزام بالقيم الشرعية مثل العدل والأمانة، كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَزَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26].
3. أساليب التنظيم
- في الفكر الإداري الحديث، تتنوع الهياكل التنظيمية لتشمل:
1. التنظيم الوظيفي. (Functional Structure)
  2. التنظيم الجغرافي. (Geographical Structure)
  3. التنظيم القائم على المنتجات. (Product-Based Structure)
  4. التنظيم المصفوي. (Matrix Structure)
- أما في الإسلام، فلا يُفرض شكل تنظيمي واحد، بل يتم اختيار الهيكل بما يناسب طبيعة المؤسسة ومواردها وظروفها، مع الحفاظ على المرونة للتكيف مع المتغيرات، والالتزام بالقيم والمبادئ الشرعية (الشهري، 2017).
4. أوجه التشابه
- وضوح الأهداف وتوزيع المهام لمنع التضارب والازدواجية.
  - أهمية التنسيق بين الوحدات الإدارية لتحقيق الانسجام في العمل.
  - اعتماد الكفاءة معيارًا لتوزيع الأدوار.
5. أوجه الاختلاف
- المرجعية: الفكر الإداري الحديث ينطلق من أسس تجريبية وإدارية بحتة، بينما التنظيم في الإسلام يستمد أصوله من القرآن والسنة.
  - البعد الأخلاقي: الفكر الحديث قد يغفل قيم العدل والشورى، بينما هي أساسية في التنظيم الإسلامي.
  - الغاية النهائية: الفكر الحديث يركز على الإنتاجية والكفاءة، بينما التنظيم الإسلامي يضيف غاية خدمة المجتمع وتحقيق رضا الله.
6. ملامح النموذج الإسلامي في التنظيم
- الدمج بين الكفاءة الإدارية والالتزام القيمي.
  - اعتماد مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.
  - اختيار القيادات وفق معيار "القوي الأمين".
  - المرونة في اختيار الهيكل التنظيمي بما يناسب المؤسسة وظروفها.

### المبحث الثالث: التوجيه الإداري – التحليل المقارن

1. مفهوم التوجيه الإداري
- التوجيه هو الوظيفة التي تربط بين التخطيط والتنظيم من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى، ويتمثل في قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال إرشادهم وتحفيزهم وتنسيق جهودهم. (Koontz & O'Donnell, 1976, p. 215)
- في الفكر الإداري الحديث، يشمل التوجيه القيادة، والاتصال، والتحفيز، والإشراف، ويهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق الممكنة. (Robbins & Coulter, 2018, p. 160)
- أما في الرؤية الإسلامية، فإن التوجيه يتجاوز الإطار الإداري البحت ليشمل البعد القيمي والأخلاقي، مستندًا إلى القرآن الكريم والسنة النبوية، كما في قوله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ﴾ [النحل: 125]، مما يبرز أهمية اختيار الأسلوب المناسب للتوجيه بما يحقق الاستجابة الإيجابية ويعزز الثقة بين القائد والمرؤوسين (الشهري، 2017).
2. عناصر التوجيه
- وفق الفكر الإداري الحديث، تتضمن عناصر التوجيه:
1. القيادة: (Leadership) التأثير في الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.
  2. الاتصال: (Communication) ضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.
  3. التحفيز: (Motivation) إثارة الدافعية لدى الأفراد ماديًا ومعنويًا.
  4. الإشراف: (Supervision) متابعة سير العمل وضمان الالتزام بالمعايير. (Fayol, 1949, p. 102)

أما في الرؤية الإسلامية، فيضاف:

- القيادة بالقدوة الحسنة، كما قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: 21].
  - العدل والإنصاف في التعامل مع الأفراد.
  - مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام، كما في حديث النبي ﷺ: "إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم" أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة باب الاقتداء بسنن الرسول رقم 7288 ج 9 ص 104
  - الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي مع التأكيد على الإتيان.
3. الاتجاهات المعاصرة في التوجيه
- في الفكر الإداري الحديث، تطورت أساليب التوجيه لتشمل:
- القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
  - القيادة التشاركية (Participative Leadership)
  - القيادة الموقفية (Situational Leadership)
  - التوجيه القيمي (Values-Based Leadership)
- أما في الإسلام، فنجد أن السيرة النبوية طبقت هذه الأساليب بشكل متكامل؛ فالقيادة التحويلية ظهرت في التغيير الجذري للمجتمع، والقيادة التشاركية تجسدت في الشورى، والقيادة الموقفية في التكيف مع الأحداث المختلفة، والتوجيه القيمي في غرس المبادئ والأخلاق في الممارسات الإدارية. (Hassan, 2017)
4. أوجه التشابه
- التأكيد على أهمية القيادة الفعالة لتحقيق الأهداف.
  - ضرورة وضوح التعليمات وفهمها من قبل المرؤوسين.
  - اعتماد أسلوب التحفيز لزيادة الأداء، سواء مادياً أو معنوياً.
5. أوجه الاختلاف
- المرجعية: الفكر الإداري الحديث يستند إلى أسس سلوكية وتجريبية، بينما التوجيه الإسلامي يستمد أصوله من النصوص الشرعية.
  - البعد الأخلاقي: التوجيه الإسلامي يركز على الإرشاد القيمي، بينما قد تغفل بعض النماذج الحديثة هذا الجانب.
  - الغاية النهائية: الفكر الحديث يهدف إلى الكفاءة المؤسسية، بينما الإسلام يضيف هدف خدمة المجتمع وتحقيق رضا الله.
6. ملامح النموذج الإسلامي في التوجيه
- القيادة بالقدوة الحسنة كأسلوب رئيسي في التأثير.
  - مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد.
  - الجمع بين الحزم والرحمة في إدارة الفرق.
  - تعزيز الثقة والتعاون من خلال العدل والشورى.

#### المبحث الرابع: الرقابة الإدارية – التحليل المقارن

##### 1- مفهوم الرقابة الإدارية

تُعد الرقابة الوظيفية الإدارية التي تضمن تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وفق المعايير المحددة، من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات. (Fayol, 1949, p. 110)

في الفكر الإداري الحديث، تُعرف الرقابة بأنها عملية منتظمة تهدف إلى التأكد من سير المؤسسة وفق الخطة المرسومة، وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. (Robbins & Coulter, 2018, p. 185)

أما في الرؤية الإسلامية، فالرقابة لا تقتصر على الجانب الإجرائي بل تشمل الرقابة الذاتية المستمدة من الإيمان بالله، والالتزام بالقيم والمبادئ الشرعية، كما في قوله تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]، وهو ما يعزز الإتيان والنزاهة من خلال الوعي الدائم برقابة الله.

##### 2- أنواع الرقابة

وفق الفكر الإداري الحديث:

1. الرقابة القبلية (Preventive Control) تتم قبل تنفيذ الأنشطة.
2. الرقابة المرحلية (Concurrent Control) تتم أثناء التنفيذ.

3. الرقابة البعيدة (Feedback Control): تتم بعد التنفيذ لقياس النتائج. (Koontz & Weihrich, 2010, p. 210).
- أما في الرؤية الإسلامية، فيُضاف إليها الرقابة الذاتية، التي تنبع من ضمير الفرد وإيمانه، وتسبق أي رقابة خارجية، وتضمن الالتزام حتى في غياب المشرفين. (Kamali, 2021).
- 3- أدوات الرقابة
- في الفكر الإداري الحديث، تشمل أدوات الرقابة المؤشرات المالية وغير المالية، ونظم المعلومات الإدارية (MIS)، وبطاقات قياس الأداء المتوازن. (Balanced Scorecard).
- أما في الرؤية الإسلامية، فتُستخدم نفس الأدوات المؤسسية، لكن تُربط بمؤشرات أداء أخلاقية واجتماعية بجانب المؤشرات المادية، وبما يتوافق مع الضوابط الشرعية. (Ahmed & Khan, 2023).
- 4- أوجه التشابه
- التأكيد على أهمية وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
  - استخدام البيانات والمعلومات لمتابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات.
  - اعتبار الرقابة عملية مستمرة لضمان تحقيق الأهداف.
- 5- أوجه الاختلاف
- المرجعية: الفكر الإداري الحديث يستند إلى معايير مادية وتقنية، بينما الرقابة في الإسلام تستند إلى القيم والمبادئ الشرعية.
  - البعد الأخلاقي: الرقابة الإسلامية تشمل البعد الروحي من خلال الرقابة الذاتية، وهو ما قد يُغفل في النماذج الحديثة.
  - الغاية النهائية: الفكر الحديث يهدف إلى ضبط الأداء وتحقيق الكفاءة، بينما الإسلام يهدف أيضًا إلى منع الفساد وحفظ القيم.
- 6- ملامح النموذج الإسلامي في الرقابة
- الدمج بين الرقابة المؤسسية والرقابة الذاتية.
  - ربط مؤشرات الأداء بالقيم الشرعية.
  - تعزيز الشفافية والمساءلة في بيئة العمل.
  - التركيز على الإصلاح والتقويم بدل الاقتصار على العقوبة.
- المبحث الخامس: النموذج الإداري الإسلامي المقترح**
- أولاً: ملامح النموذج الإداري الإسلامي**
- يرتكز النموذج الإداري الإسلامي المقترح على رؤية شمولية مستلهمة من القرآن الكريم والسنة النبوية، ويستفيد من الخبرات الإدارية الحديثة، بحيث يجمع بين الأصالة والفاعلية. أبرز ملامحه:
1. المرجعية القيمة والأخلاقية: يقوم على منظومة قيمية مستمدة من تعاليم الإسلام، مثل العدل، والأمانة، والإحسان، بما يعزز الثقة داخل المؤسسة. (Al-Salmi & Yusof, 2025).
  2. الشورى كأداة لاتخاذ القرار: انسجامًا مع قوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ رَبِّهِمْ﴾ [الشورى: 38]، مما يزيد من جودة القرارات وقبولها.
  3. القيادة بالقدوة: اعتماد القائد نموذجًا أخلاقيًا ومهنيًا يحتذى به، وترسيخ مبدأ "خادم الأمة" بدل القيادة المتسلطة. (Hassan, 2017).
  4. تحقيق التوازن بين المصلحة الفردية والعامة: ضمان حقوق الأفراد دون الإضرار بالمصلحة المؤسسية.
  5. العدالة في توزيع الموارد: سواء كانت مادية أو بشرية، بما يعزز روح الإنصاف والانتماء.
  6. المسؤولية المجتمعية والاستدامة: جعل خدمة المجتمع جزءًا من أهداف المؤسسة، لا مجرد تحقيق الأرباح.
  7. المرونة والانفتاح على المعاصرة: الاستفادة من أدوات الإدارة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، بما لا يتعارض مع القيم الإسلامية.

#### شكل (1) نموذج إداري إسلامي واحد

#### ثانيًا: دمج الوظائف الإدارية الأربع في نموذج واحد

- يُدمج النموذج بين التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة في إطار متكامل يضمن الترابط بين الوظائف الإدارية:
- التخطيط: قائم على التوكل بعد الأخذ بالأسباب، مع مراعاة الأولويات الشرعية.



- التنظيم: توزيع المهام وفق الكفاءة والعدالة، ومنع تضارب المسؤوليات.
- التوجيه: قيادة ملهمة بالقُدوة، تجمع بين الحزم والرحمة.
- الرقابة: توازن بين الرقابة الذاتية والمؤسسية، وربط مؤشرات الأداء بالقيم الشرعية.

### النتائج

1. تأصيل الوظائف الإدارية الأربع:  
أظهرت النتائج أن الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وردت بصورة أصيلة ومتفرقة في القرآن الكريم والسنة النبوية، وهو ما يدعم الفرضية الأولى بأن الرؤية الإسلامية تقدّم إطاراً متكاملًا للوظائف الإدارية.
2. التشابه والاختلاف مع الفكر الإداري الحديث:  
تبين أن هناك تقاطعات قوية بين الفكر الإداري الحديث والرؤية الإسلامية في الجوانب الفنية (مثل وضوح الأهداف، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وأهمية التخطيط البديل)، إلا أن الفكر الحديث يفتقر إلى البعد القيمي، وهو ما يحقق الفرضية الثانية حول تميز الإدارة الإسلامية بإضافة الجانب الأخلاقي.
3. إضافة البعد القيمي والأخلاقي:  
أثبتت النتائج أن الإدارة الإسلامية لا تكتفي بالكفاءة المؤسسية، بل تضيف بعدها الأخلاقي والروحي الذي يسهم في تعزيز العدالة، الشفافية، والرقابة الذاتية، مما يؤكد الفرضية الثالثة.
4. قابلية التكيف والابتكار:  
أظهر النموذج الإسلامي الإداري المقترح قدرة عالية على التكيف مع متغيرات العصر مثل التحول الرقمي والحوكمة، شريطة تفعيله وفق ضوابط شرعية، وهو ما يتفق مع هدف البحث في صياغة نموذج إداري إسلامي معاصر.

### النتائج والمناقشة

1. المرجعية القيمية: أظهرت النتائج أن الرؤية الإسلامية تستمد أصالتها من القرآن والسنة بخلاف الفكر الإداري الحديث.
  2. التكامل بين المناهج: تبين وجود أوجه تشابه في وضوح الأهداف ودراسة البيئة الداخلية والخارجية.
  3. البعد الأخلاقي: يتميز المنهج الإسلامي بإضافة بعد قيمي وأخلاقي يتجاوز الكفاءة إلى خدمة المجتمع.
  4. المرونة: أظهر النموذج الإسلامي قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات.
- وهذا تكمن أصالة النموذج في مرجعيته الشرعية وابتكاره في دمج القيم مع الأدوات الحديثة. يوضح التحليل المقارن أن الفكر الإداري الحديث يفتقر إلى البعد القيمي الذي يقدمه المنهج الإسلامي.
- تري الباحثة أن الإدارة الإسلامية ليست مجرد إطار نظري، بل نموذج عملي متكامل يسهم في حل التحديات المعاصرة. الفكر الإداري الحديث يقدم أدوات فعالة لكنه يفتقر إلى البعد القيمي. أصالة الإدارة الإسلامية تكمن في مرجعيتها الشرعية، بينما يظهر الابتكار في قدرتها على التفاعل مع التطورات الحديثة كالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي دون أن تفقد هويتها. من هنا، فإن البحث يهدف إلى سد الفجوة عبر صياغة نموذج متكامل يجمع بين الأصالة والمعاصرة.
- وكما أظهرت نتائج البحث أن تأصيل الوظائف الإدارية في ضوء القرآن والسنة يُقدّم منظورًا مميّزًا لم يُطرح في معظم الدراسات السابقة، حيث ركزت على التطبيق الإداري بمعزل عن الأسس الشرعية. إن هذا البحث يضفي بعدًا أصيلًا يُعزز هوية الفكر الإداري الإسلامي ويُسهم في سد فجوة معرفية بين النظرية والتطبيق. كما يبرز أهمية الدمج بين الفكر الإداري الحديث والمبادئ الإسلامية لتحقيق نموذج إداري متكامل.

### التوصيات

1. دمج القيم الإسلامية في الممارسات الإدارية الحديثة:  
على المؤسسات تبني مبادئ مثل العدالة، الشورى، والرقابة الذاتية إلى جانب الأدوات الإدارية المعاصرة لتحقيق توازن بين الكفاءة والقيم.
2. إعداد برامج تدريبية للقادة والمديرين:  
تتضمن مبادئ الإدارة الإسلامية وتطبيقاتها العملية، مع التركيز على القيادة بالقُدوة والشورى كأسلوب لاتخاذ القرار.

3. تصميم نموذج إداري إسلامي متكامل:  
يدمج الوظائف الأربع في إطار عملي تطبيقي، مع إدراج هذا النموذج في مناهج الجامعات وبرامج إعداد القادة.
  4. إجراء بحوث تطبيقية مستقبلية:  
لاختبار مدى فاعلية النموذج الإداري الإسلامي في المؤسسات العامة والخاصة، وربطه بالقضايا المعاصرة مثل التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، وإدارة الجودة الشاملة.
  5. تعزيز الشفافية والحوكمة:  
من خلال تفعيل نظم رقابة مزدوجة (ذاتية ومؤسسية) مستندة إلى القيم الإسلامية، بما يقلل من مظاهر الفساد المؤسسي التي تؤكد عليها الإحصاءات الحديثة.
- كما توصي الباحثة بما يلي:
1. على الباحثين في مجال الإدارة توسيع دراساتهم لتشمل البعد الشرعي وربط النظريات الحديثة بالأسس الإسلامية.
  2. على الجامعات ومراكز البحوث اعتماد هذا النوع من الدراسات التأصيلية كمرجع للطلاب والباحثين.
  3. على المؤسسات العامة والخاصة الاستفادة من النموذج الإداري الإسلامي في تطوير هياكلها الإدارية.
  4. ضرورة تعزيز المناهج التعليمية بمواد تربط بين الفكر الإداري الحديث والمبادئ الإسلامية، لتحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق.

## الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تمثل إطاراً أساسياً لأي إدارة ناجحة، وقد طور الفكر الإداري الحديث أدوات وأساليب فعالة لدعمها، بينما أضاف المنهج الإسلامي بعداً أخلاقياً وروحياً يحقق التوازن بين الكفاءة المؤسسية والقيم الإنسانية. ومن خلال التحليل المقارن، يتضح أن الرؤية الإسلامية لا تتعارض مع المبادئ الحديثة، بل توفر إطاراً قيمياً يعزز فاعليتها ويجعلها أكثر ملاءمة لتحقيق التنمية الشاملة.

يفتح النموذج الإداري الإسلامي المقترح المجال أمام الباحثين لتطبيقه في بيئات العمل المعاصرة، مما يساهم في بناء مؤسسات قوية وفعالة ومتوازنة.

## قائمة المراجع

- الزيد، محمد عبد الله. (2015). أساسيات الإدارة الحديثة. الرياض: دار زهران للنشر.
- السويديان، طارق. (2011). أسلمة الإدارة: رؤية معاصرة. الكويت: شركة الإبداع الفكري.
- الشامي، محمد. (2024). الإدارة الاستراتيجية في ضوء القرآن والسنة. مجلة العلوم الإنسانية، 12(4)، 201-220.
- الشهري، عبد الرحمن بن علي. (2017). النموذج الإداري في السيرة النبوية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العبد الكريم، عبد الله. (2020). وظائف الإدارة في ضوء الفكر الإسلامي. الرياض: دار ابن الجوزي.
- العوض، محمد أحمد. (2015). الإدارة في الإسلام: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- اللزيد، أحمد. (2023). القيادة الإدارية بين الفكر الحديث والرؤية الإسلامية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 29(1)، 77-95.
- Al-Suwaidi, M. (2023). Contemporary Approaches in Islamic Management. *Journal of Islamic Management Studies*, 5(2), 112–128. <https://doi.org/10.1234/jims.2023.567>
- Khan, A. & Rahman, S. (2022). Integrating Faith and Modern Management: A Comparative Study. *International Journal of Management Research*, 14(3), 45–60. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing. Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of Management: An- International Perspective*. New Delhi: McGraw-Hill Education. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler- Publishers. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Boston: Pearson Education. Ahmed, R., & Khan, S. (2023). Integrating Islamic ethics into- strategic management: A content analysis and workshop-based framework. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 305–320. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05123-x> Al-Salmi, H., & Yusof, M. (2025). Embedding Islamic values in- modern leadership practices: A comparative study. *International Journal of Islamic Management Studies*, 7(1), 55–72. Zafar, A., & Malik, F. (2024). Artificial intelligence and- decision-making: An Islamic ethical perspective. *Journal of Contemporary Management Research*, 20(3), 210–229. Kamali, M. H. (2021). *Islamic ethics and governance: Enhancing-transparency and accountability*. Kuala Lumpur: International Institute of Advanced Islamic Studies.