

قيادة المرأة في القرآن الكريم حسب التفسير "في ظلال القرآن"

(الملكة بلقيس نموذجاً)

البحث العلمي

مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة البكالوريوس (S. Ag) في قسم علوم القرآن وتفسيره



إعداد :

ألفي نور عفي

١٢١٣٠٢٢٢٦٥٩

إشراف :

الأستاذ فكري محمود الماجستير

الأستاذ الدكتور لقمان الحكيم الماجستير

UIN SUSKA RIAU

قسم علوم القرآن والتفسير بكلية أصول الدين

بجامعة السلطان الشريف قاسم الإسلامية الحكومية برياو

٢٠٢٥ م / ١٤٤٦ هـ

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

H. Fikri Mahmud, Lc., MA
DOSEN FAKULTAS USHULUDDIN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

TA DINAS

Judul : Pengajuan Skripsi

kepada Yth :

Dekan Fakultas Ushuluddin
UIN Sultan Syarif Kasim Riau

Pekanbaru

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap isi skripsi saudara :

Nama
NPM
Program Studi
Jadwal

: Ulfi Nurafni
: 12130222659
: Ilmu Al Qur'an dan Tafsir
: قيادة المرأة في القرآن الكريم حسب التفسير "في ضلال القرآن" (المملكة بلقيس نموذجاً)

Ditaka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian, dalam sidang ujian Munaqasyah Skripsi Fakultas Ushuluddin UIN Suska Riau.

Demikianlah kami sampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Pekanbaru, 27 Desember 2024
Pembimbing I

UIN SUSKA RIAU

H. Fikri Mahmud, Lc., MA
NIP.196801012023211010



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengemukakan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lukmanul Hakim, S.Ud, MIRKH., Ph.D.

DEKAN FAKULTAS USHULUDDIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

PEKANBARU

Program Studi : Pengajuan Skripsi

Kepala Yth :

Dekan Fakultas Ushuluddin

UIN Sultan Syarif Kasim Riau

Pekanbaru

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap isi skripsi saudara :

Nama : Ulf Nurafni

NIM : 12130222659

Program Studi : Ilmu Al Qur'an dan Tafsir

Judul : "قيادة المرأة في القرآن الكريم حسب التفسير "في ظلال القرآن"

(الملكة بلقيس نموذجاً)

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian, dalam sidang ujian Munaqasyah Skripsi Fakultas Ushuluddin UIN Suska Riau.

Demikianlah kami sampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Pekanbaru, 3 Januari 2024

Pembimbing II

UIN SUSKA RIAU

Lukmanul Hakim, S.Ud, MIRKH., Ph.D.

NIP. 198905022023211016

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

: ULFI NURAFNI

: 12130222659

: ILMU AL-QUR'AN DAN TAFSIR

: 7 (TUJUH)

: STRATA 1

: "قيادة المرأة في القرآن الكريم حسب التفسير "في ظلال القرآن" (الملكة بلقيس نموذجاً)

SKRIPSI INI SUDAH DAPAT DISETUJUI UNTUK DIUJIKAN

PEKANBARU, 3 Januari 2025

MENGETAHUI
KEPUA PROGRAM STUDI

DISETUJUI OLEH
PENASEHAT AKADEMIK

Agus Daus Chandra, Lc., MA

Dr. H. Agustiar, M.Ag

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip, sebagian atau seluruhnya karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



PENGESAHAN

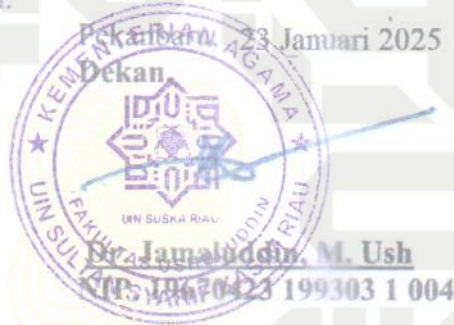
Skripsi yang berjudul: **"Gaya Kepemimpinan Ratu Balqis dalam Al-Qur'an
Aspek Tafsir Fi Zhilalil Qur'an"**.

Nama : Ulfi Nurafni
NIM : 12130222659
Program Studi : Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir

Harap dimunaqasyahkan dalam sidang panitia Ujian Sarjana Fakultas Ushuluddin
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 14 Januari 2025

Sehingga skripsi ini dapat diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Agama (S.Ag) dalam Program Studi Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir Fakultas Ushuluddin
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.



Panitia Ujian Sarjana

Ketua/Penguji I

Sekretaris/Penguji II

Dr. Afrizal Nur, MIS
NIP. 19800108 200310 1 001

Suja'i Sarifandi, M.Ag
NIP. 19700503 199703 1002

MENGETAHUI

Penguji III

Penguji IV

Dr. Khairunnas Jamal, M.A
NIP. 19731105 200003 1 003

Prof. Dr. Afrizal M, M.A
NIP. 19591015 198903 1 001

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Lampiran Surat :
 Nomor : Nomor 25/2021
 Tanggal : 10 September 2021

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ulfi Nurafni
 NIM : 12130222659
 Tempat/Tgl. Lahir : Pulau Kisang, 25 Januari 2002
 Fakultas/Pascasarjana : Ushuluddin
 Prodi : Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir
 Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya*:

قيادة المرأة في القرآن الكريم حسب التفسير في ظلال القرآن
 (الملكة بلفيس نموذج)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. Penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya* dengan judul sebagaimana tersebut di atas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini sudah disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya* saya ini, saya nyatakan bebas dari plagiat.
4. Apa bila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/(Karya Ilmiah lainnya)* saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

UIN SUSKA RIAU
 Pekanbaru, 23 Januari 2023
 Yang membuat pernyataan



Ulfi Nurafni
 NIM : 12130222659

* pilih salah satu sesuai jenis karya tulis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

الاستهلال

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

أَخِي لَنْ تَنَالَ الْعِلْمَ إِلَّا بِسِتَّةٍ سَأُنَبِّئُكَ عَنْ تَفْصِيلِهَا بَيَانٍ:

ذِكَاةٌ وَحِرْصٌ وَاجْتِهَادٌ وَدِرْهَمٌ وَصُحْبَةٌ أُسْتَاذٍ وَطُولُ زَمَانٍ



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

الإهداء

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

أهدي هذا البحث إلى الوالدين الكريمين

إلى عائلتي التي تدعمني دائما

إلى جميع الأساتذ و الأساتذة الكرام و الفضلاء

إلى مشرف البحث، الأستاذ فكري محمود الماجستير و الأستاذ الدكتور لقمان الحكيم ^{جستير}

إلى كل الأصدقاء بكلية أصول الدين

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث

UIN SUSKA RIAU

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

الشكر والتقدير

الحمد لله، تعبيرا للكاتبه على الشكر والثناء لله سبحانه وتعالى على بركته ورضاه وتوفيقه،
 وهدايته، مما سمح للكاتبه بإكمال هذا البحث. الصلاة والسلام لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم
 الرسول المختار والقُدوة الحسنة، ولأسرته وأصحابه ولأمته. أما بعد

قد تمت الباحثة في كتابة هذا البحث لتكميل شرط من الشروط المقررة المرحلة الجامعية في
 قسم علوم القرآن وتفسيره بكلية أصول الدين بجامعة السلطان شريف قاسم الإسلامية الحكومية برياو
 تحت العنوان " قيادة المرأة في القرآن الكريم حسب التفسير " في ظلال القرآن " (الملكة بلقيس نموذجاً)
 في هذه المناسبة قدمت الباحثة جزيل الشكر والعرفان إلى صاحب الفضيلة

١. لوالدين الأعزاء، شكراً على كل الحب والعناية و الدعاء، التي دلت على مصدر الأعظم والقوة
 للكاتبه في إتمام هذا البحث. نسأل الله دائماً أن يمنحهما الصحة والعمر والفائدة. آمين يا رب
 العالمين.

٢. لرئيس بجامعة السلطان الشريف قاسم الإسلامية الحكومية برياو الدكتور خير الناس لرجب مع
 السلطات الجامعية الأخرى.

٣. لعميد كلية أصول الدين الدكتور جمال الدين الماجستير، ونائب العميد الأول الدكتور
 الماجستير، ونائب العميد الثاني الأستاذ الدكتور أفريزال نور الماجستير ونائب العميد الثالث الدكتور
 الحاج محمد رضوان حسي الماجستير. نتمنى أن تكون كلية أصول الدين قدوة وتقديماً.

٤. لرئيس قسم علوم القرآن وتفسيره الأستاذ أغوس فردوس تاندرا الماجستير، و أمين سر في قسم
 علوم القرآن وتفسيره الأستاذ شهر الرحمن الماجستير.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

٥. للمشرف الأستاذ فكري محمود الماجستير و الأستاذ الدكتور لقمان الحكيم الماجستير. شكرًا

على كل المساعدة والمدخلات والتوجيه والتحفيز والدعاء في إكمال هذه الرسالة.

٦. لجميع الأساتذ و الأساتذة الكرام و الفضلاء

٧. لأصدقاء في قسم علم القرآن وتفسيره

بيكنبارو، ٢٢ ديسمبر ٢٠٢٤

توقيع الكاتبة

ألفي نور عفي

٠٢٠٢٢٦٥٩

UIN SUSKA RIAU

فهرس المحتويات

صفحة العنوان

الاستهلال.....

الشكر والتقدير.....

الملخص.....

Abstract.....

الباب الأول: المقدمة.....

أ. خلفية البحث.....

ب. تحديد البحث.....

ت. حدود البحث.....

ث. صياغة مشكلة البحث.....

ج. أهداف البحث وفوائده.....

١. أهداف البحث.....

٢. فوائد البحث.....

الباب الثاني : الإطار النظري.....

أ. أساس نظري.....

١. ماهية القيادة.....

٢. وظائف القيادة.....

٣. نظرية القيادة.....

٤. النمط القيادي.....

٥. قيادة المرأة.....

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ب. البحوث السابقة
 الباب الثالث : منهج البحث
 أ. منهج البحث
 ١. نوع البحث
 ٢. مصادر المعلومات
 ٣. طريقة جمع المعلومات
 ٤. طريقة تحليل المعلومات
 ب. خطة البحث
 الباب الرابع عرض البيانات وتحليلها
 أ. تفسير الآيات المتعلقة بقيادة الملكة بلقيس في تفسير "في ظلال القرآن" :
 ب. نمط قيادة الملكة بلقيس في القرآن حسب التفسير "في ظلال القرآن"
 الباب الخامس : الخاتمة
 أ. الخلاصة
 ب. الاقتراحات
 المراجع

© Hak cipta milik: UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diararang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

قائمة الجداول

جدول ١.٢ تحليل نمط قيادة الملكة بلقيس حسب التفسير "في ظلال القرآن".....



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

المخلص

قيادة المرأة في القرآن الكريم حسب التفسير "في ظلال القرآن" (الملكة بلقيس نموذجاً).
 الدراسة إلى استكشاف أسلوب قيادة الملكة بلقيس كما وردت قصتها في سورة النمل، الآيات ٣١-٤٤. كما تُحلل الدراسة قيم القيادة الإسلامية التي تجسدت في هذه القصة بناءً على تفسير سيد قطب في كتابه "في ظلال القرآن". استخدمت في هذه الدراسة منهجية نوعية بالاعتماد على نهج وصفي تحليلي، حيث أُجري التحليل موضوعياً على الآيات المتعلقة بالقضية، مدعوماً بدراسة نظرية القيادة الإسلامية ومبادئ الديمقراطية ذات الصلة. وقد وجدت الدراسة أن الملكة بلقيس تجسد شخصية قيادية حكيمة وديمقراطية وبصيرة ذات قدرة عالية على الدبلوماسية. يُظهر نمط القيادة البصيرة بشكل واضح في قراراتها التي تستند إلى تحليل البيئة والرؤية المستقبلية طويلة المدى. وتتميز قيادتها أيضاً بالقدرة على توحيد شعبها والتعاون معهم للحفاظ على ازدهار المملكة. تتناسب هذه القيم القيادية مع مبادئ القيادة الإسلامية العادلة والإنسانية. اقتصر نطاق الدراسة على تحليل تفسير سورة النمل، الآيات ٢٣-٤٤، من خلال تفسير "في ظلال القرآن". وتركز البحث على أسلوب القيادة وقيمتها التي انعكست في قصة الملكة بلقيس في سياق هذا التفسير.

الكلمات المفتاحية : نمط قيادة، الملكة بلقيس، تفسير في ظلال القرآن.

Abstract

The Leadership Style of Queen Balqis in the Quran from the Perspective of Tafsir *Fi Zhilalil Quran*. This study aims to explore the leadership style of Queen Balqis as narrated in Surah An-Naml, verses 23-44. It also analyzes the Islamic leadership values reflected in the story based on Sayyid Qutb's interpretation in *Fi Zhilalil Quran*. The research employed a qualitative method with a descriptive-analytical approach. Thematic analysis was conducted on the relevant verses, complemented by an examination of Islamic leadership theories and relevant principles of democracy. The study finds that Queen Balqis represents a wise, democratic, visionary, and highly diplomatic leader. Her visionary leadership style is particularly prominent through decisions based on environmental analysis and long-term perspectives. Her leadership is also characterized by the ability to unify her people and collaborate to maintain the kingdom's prosperity. These leadership values align with the principles of Islamic leadership, which are just and humane. This study is limited to analyzing the tafsir of Surah An-Naml, verses 23-44, based on Tafsir *Fi Zhilalil Quran*. The focus is solely on the leadership style and values reflected in Queen Balqis's story in the context of this interpretation.

Keywords: Style of Leadership, Queen Balqis, Tafsir *Fi Zhilalil Quran*.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Diarangi menjiptip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Abstrak

Gaya Kepemimpinan Ratu Balqis dalam Al-Qur'an Perspektif *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an*. Penelitian ini bertujuan untuk menggali gaya kepemimpinan Ratu Balqis seperti yang diabadikan dalam Surah An-Naml ayat 23–44. Kajian ini juga menganalisis nilai-nilai kepemimpinan Islami yang tercermin dalam kisah tersebut berdasarkan penafsiran Sayyid Qutb dalam *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis. Analisis dilakukan secara tematik terhadap ayat-ayat terkait, dilengkapi dengan pengkajian teori kepemimpinan Islami dan prinsip-prinsip demokrasi yang relevan. Penelitian ini menemukan bahwa Ratu Balqis merupakan sosok pemimpin yang bijaksana, demokratis, visioner, dan memiliki kemampuan diplomasi yang tinggi. Kepemimpinan visioner terlihat dominan melalui keputusan-keputusannya yang berlandaskan analisis lingkungan dan pandangan jangka panjang. Kepemimpinannya juga dicirikan oleh kemampuan untuk menyatukan rakyatnya dan bekerja sama dalam rangka menjaga kesejahteraan kerajaan. Nilai-nilai kepemimpinan ini sejalan dengan prinsip-prinsip Islami yang adil dan manusiawi. Penelitian ini dibatasi pada analisis tafsir Surah An-Naml ayat 23–44 dengan pendekatan *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an*. Kajian hanya berfokus pada gaya dan nilai-nilai kepemimpinan yang tercermin dalam kisah Ratu Balqis sesuai konteks penafsiran tersebut.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Ratu Balqis, Tafsir Fi Zhilalil Quran.

1. Diarangi Mengutip Sebagian atau Seluruh Karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

الباب الأول

المقدمة

أ. خلفية البحث

القيادة هي جانب حاسم من الديناميكيات الاجتماعية. القيادة هي قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتحفيزهم للتعاون وتحقيق الأهداف المرجوة.¹ إن قدرة القائد على تأثير أعضائه وتوجيههم وإلهامهم تحدد بشكل كبير لنجاح المجموعة. تلعب القيادة دورًا حيويًا في تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. كما تؤثر القيادة بشكل كبير في التعامل مع العناصر الديناميكية المتغيرة في البيئتين الداخلية والخارجية المرتبطة لنجاح المنظمات وأدائها.² القيادة لا تتعلق بالقوة والسلطة فحسب، بل بالدبلوماسية والذكاء والمسؤولية. وفي هذا السياق، تحظى القيادة المرأة في كثير من الأحيان باهتمام أقل. بالرغم من أهمية المرأة في المجتمع ومكانتها في الإسلام، إلا أن هناك العديد من المجتمعات التي مازالت تنظر إلى المرأة نظرة التنمر، واعتبارها كائن ضعيف، والسبب ذلك يعود إلى العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية أيضا، أبرزها التخلف والجهل وتفشي البطالة بالإضافة إلى مشاكل العولمة والفقر والاستبداد وتراجع القيم وغياب الدين.³

UIN SUSKA RIAU

¹ مجايوي، et al., القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد (جامعة ابن

خلدون-تيارت، 2022). ص: 14

² الاستاذ المشارك جعفر العلوان، "القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية"، مجلة جامعة الشارقة

للعلوم الانسانية والاجتماعية. 20, no. 1 (2023): 290-315.

³ بسمة خلف الحسابان، "دور المرأة في قيادة التغيير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: (2021) 5, no. 25

145-56.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

يظهر الواقع الاجتماعي أن عددًا لا بأس به من المرأة يصبحن قادة. ويرجع ذلك إلى زيادة الوعي بأهمية المساواة بين الجنسين في مختلف المجالات، بما في ذلك القيادة. ومن مظاهر هذا الوعي نمو القيادة المرأة في مختلف القطاعات، السياسية والتجارية والاجتماعية، مثل مديري المدارس والمناطق والمحافظين وحتى الرؤساء. مستوحاة من نضال البطل ر. أ. كارتيني، شعر الشعب الإندونيسي وخاصة النساء، بالأثر الإيجابي لمفهوم "تحرير المرأة". امرأة من الولايات المتحدة الأمريكية تدعى مايريس هي الرئيس التنفيذي لشركة مزود خدمة البريد الإلكتروني الشهيرة، وهي Yahoo! وبصرف النظر عن ذلك، فإن المرأة التي تقف وراء نجاح تطبيق Google هي سوزان وجسيكي.^٤ وذلك دليل على وجود المرأة العظيمات يلعبن أيضًا دورًا نشطًا في الصالح العام. وكان العباد مطالبين بالاهتمام بالقرآن في كل شؤونهم، والرجوع إليه لحل المشكلات التي تمر بها الأمة في شتى مجالات الحياة.^٥ يحتوي القرآن على كثير المعلومات لأنه المصدر الرئيسي للتشريعة الإسلامية، والذي يمكن من خلاله الحصول على مجموعة متنوعة من المعرفة. القرآن كلام الله المنزل على النبي محمد صلى الله عليه وسلم عن طريق جبريل. وتكمن أهمية المقاربة القرآنية أن التدين يلعب دورًا مركزيًا في حياة المسلم المعاصر. النص في القرآن ثابت، لكن السياقات التي ترد فيها الآيات القرآنية لها تأثير بالغ في فهم المقصود من تلك

UIN SUSKA RIAU

Medina Zahmah, Millati Izzatilah, and Aris Budi Setyawan, "Analisis Kepemimpinan Wanita^٤ Dalam Organisasi Yang Bergerak Di Bidang Teknologi Informasi," in *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur Dan Teknik Sipil)*, vol. 5 (Depok, 2013), 47–52, <https://www.academia.edu/download/80288532/829.pdf>.

^٥ أنور محمد بن خليفة، "القرآن الكريم والأديان الأخرى." *Al Ashriyyah* 7, no. 2 (2021): 147–72.

^٦ عبد الرحمن حللي، "هل يقدم القرآن مبادئ تأسيسية لأخلاق بيئية؟" *مجلة الأخلاق الإسلامية*. 1–25 (2024): 1



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

الآيات.^٧ القرآن يحتوي أيضا على قصص. تصف القصص في القرآن أحداثاً مختلفة مختلفة إنشائي، بهدف هداية البشر وموعظتهم، ببيان طريق الخير لهم.^٨

ويسجل التاريخ القيادة المرأة في القرآن كما ظهر في شخصية الملكة بلقيس زعيمة دولة وتعرف الملكة بلقيس بقيادتها النبيلة والحكيمة والحكيمة. الملكة ذات السطوة و الصولجان والقوة والشجاعة بلقيس المرأة ذات العاطفة الجياشية و الحب المفرط.^٩ حتى أن قوة الملكة بلقيس تمت مقارنتها ومساواتها بقوة النبي سليمان. وتوصف الملكة بلقيس بأنها قائدة قادرة على تحقيق الرخاء الجسدي والروحي لشعبها، بحيث تشتت بلاد سبأ بأرضها الخصبه وقدرة شعبها على إدارة ثرواتها الطبيعية. إن المنتجات الزراعية الوفيرة والشبكة التجارية الواسعة دليل على الرخاء الذي يشعر به شعبها. ومن السمات القيادية لبلقيس الديمقراطية والحكمة والذكاء والدبلوماسية وحب السلام. وقيادته الفعالة لم يعترف بها شعبه فحسب، بل للنبي سليمان الذي احترم حكمته واعترف بها.

تظهر من هذه القصة أن القيادة المرأة غير العادية موجودة في القرآن، كمثل بلقيس، القائد التي تتمتع بخصائص قيادية جيدة. والنص القرآني عرض شخصية المرأة في قصة الملكة بلقيس والعوامل المحددة لتلك الشخصية في جانبها الفكري والاجتماعي والثقافي، وفي صراعها مع الظروف المحيطة بها، فتجلت شخصية المرأة في النص السردى القرآني شخصية واقعية يعرضها الله سبحانه، يبرزنا من



^٧ عبدي“ et al., أثر السياق في توجيه الدلالة القرآنية عند الشيخ حيدر حبّ الله ”، بحث في اللغة العربية 30، no. 16, (2024): 19–36.

^٨ حديدان, فطيمة and ديبى, “إعجاز التكرار في قصص القرآن الكريم: اختلاف الرؤى وتعدد الزوايا” المقياس, 25, no. 7 (2021): 32–47.

^٩ يوسف عبد الرحمن اسماعيل and يوسف عبد الرحمن, “صورة الملكة في الأدب المسرحي بلقيس ملكة سبأ نموذجاً”, مجلة كلية الاداب. جامعة المنصورة, 1: 71, no. 71 (2022): 71.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

تجارب البشرية بالهدى والدروس التربوية والأخلاقية.^{١٠} واتصفت بقوتها وحكمتها وتترعب على عرش عظيم ولديها القوة العسكرية والمال ولديها مستشارين أكفاء.^{١١} الملكة بلقيس مثال للقائد الحكيم والنزيهة والدبلوماسية. تظهر من قصتها أن القيادة المرأة لا يكون لها دائما تأثير سلبي على المجتمع لذلك، إن مناقشة وتشجيع القيادة المرأة يمكن أن يساعد في تغيير الأعراف الاجتماعية والثقافية التي غالبا ما تحد من أدوار المرأة. ويمكن أن يساعد في معالجة قضايا مثل عدم المساواة في الأجور والعنف القائم على النوع الاجتماعي والحقوق الإنجابية.

كثير من المرأة بإمكانات كبيرة لتصبح قائدة، ولكن غالبا ما تعوقها الحواجز الاجتماعية والثقافية. فمناقشة القيادة المرأة يمكن أن تساعد في تمهيد الطريق أمامهن لتطوير واستغلال إمكاناتهن للمرأة حق على تقديم المساواة مع الرجل، كالتصويت في جميع الانتخابات والاستفتاءات العامة، والانتخاب لجميع الهيئات التي ينتخب أعضاؤها بالاقتراع العام، و المشاركة في صياغة سياسة الحكومة وتنفيذ هذه السياسة وفي شغل الوظائف العامة وتأدية جميع المهام العامة على جميع المستويات الحكومية والمشاركة في جميع المنظمات والجمعيات غير الحكومية التي تعنى بالحياة العامة والسياسية للدولة.^{١٢} فالمرأة مثل الرجال، خلق ليكون خليفة في الأرض. و أن الإسلام قد كرم المرأة، ورفع شأنها،

UIN SUSKA RIAU

^{١٠} علا الحوثي، "شخصية المرأة ودورها في الصراع والنهوض الحضاري (قراءة نقدية في قصة ملكة سبأ)"، مجلة تطوير العلمية

لدراسات والبحوث، 4, no. 13 (2023): 203–22.

^{١١} ريم أحمد عبد المجيد المغربي، "منهج القرآن في إدارة الأزمة السياسية-سليمان عليه السلام مع ملكة مملكة سبا-نموذجاً"،

in *International Prophetic Conference (SWAN) FPQS USIM, 2022*, 854–64.

^{١٢} منى عزت، أحمد فوزي، ريهام باهي، مروة نظير، المشاركة السياسية للمرأة. ed. هويدا عدلى (القاهرة: مؤسسة فريدريش

إيبرت مكتب مصر، ٢٠١٧). ص: ٢٩



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

وحررها من القيود التي كانت تعاني منها قبل الإسلام.^{١٣} وقد عرض القرآن الكريم عدداً من المبادئ الاجتماعية التي شاركت بها المرأة، وأشار إليها في آياته، وإن كان دور المرأة في الأسرة بحسب ذاته دوراً هاماً في المجتمع.^{١٤} ومن خلال زيادة فهم دور المرأة وإمكاناتها القيادية، من المأمول أن تتمكن من تشجيع التغيير الاجتماعي الذي يكون أكثر عدلاً ومساواة بين جميع الجنسين.

في قصة قيادة الملكة بلقيس إظهار النجاح في القيادة. وردت في عدة آيات الحكيم في قصة الملكة بلقيس خاصة، ويمكن أن تكون هذه القصة مصدر إلهام للمرأة اليوم لتولي الأدوار القيادية ومن خلال معرفة أن المرأة نجحت في القيادة في الماضي، فإن ذلك يمكن أن يحفز المرأة ويمكنها من المشاركة بفعالية في مختلف مجالات القيادة. لذلك من المهم جداً أن نبحث عن خطواته أو طرق قيادته في ذلك الوقت. ويمكن تحليل بعضها، مثل نمط القيادة الذي اتبعته الملكة بلقيس في ذلك الوقت. لا يهدف البحث حول أنماط القيادة المرأة في القرآن إلى فهم دور المرأة في سياق تاريخي فحسب، بل يقدم نظرة ثاقبة حول كيفية تطبيق هذه القيم القيادية في سياق حديث. ولا يزال العديد من الناس يعتقدون أن القيادة يجب أن يتولاها الرجال، مدعومين بالفهم المعياري القائل بأن أفضل مكان للمرأة هو المنزل. غالباً ما تحد وجهة النظر هذه من المساحة المتاحة للمرأة وإمكانية لعب دور أكثر نشاطاً في المجال العام.

UIN SUSKA RIAU

^{١٣} سلامة زكي مُرشِد العنزي، "حقوق المرأة وواجباتها في الكُتب السُنَّة دراسة موضوعية: حقوق المرأة وواجباتها في الكُتب

السُنَّة دراسة موضوعية"، مداد الآداب. 96-1045 (2024): 37, no. 14,

^{١٤} زهور and شتوح، "الأدوار الاجتماعية للمرأة خارج نطاق الأسرة في ضوء الخطاب القرآني"، مقام للدراسات

اللسانية و الأدبية و النقدية. 1-13 (2020): 1, no. 4,



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

إن للمفسرين آراء متنوعة عن قيادة المرأة في القرآن الكريم. ومن الأمور المسلمة عند المسلمين أن تفسير القرآن الكريم أولى الطرق المؤدية إلى الوقوف على مراد الله تعالى.^{١٥} التحليل في ظلال القرآن" حول نمط القيادة المرأة في القرآن الكريم. الذي ألفه سيد قطب كُتب القيادة، حيث ساد القمع والمناورات السياسية. وقد كُتب تفسير "في ظلال القرآن" تحت مظلة القيادة والامتداد الذي كان سائداً في ذلك الوقت. أن تفسير "في ظلال القرآن" قد كتب ونقح في السجن في جو من المحنة والعذاب، الحزن والألم، ويبدو أن سيد قد واجه كل ذلك بصبر وإيمان ويقين بالله تعالى، ولم تؤثر هذه المحنة على فكر سيد قطب ومعتقداته، ولم يولد ذلك عنده حقداً ولا تشنجا في التفكير، وحافظ على رباطة جأشه وسمو أخلاقه وتسامحه.^{١٦}

التجربة الشخصية لسيد قطب أثرت بشكل كبير على منهجيته في التفسير، وخاصة بفعل الاضطرابات الاجتماعية والسياسية التي حدثت خلال فترة حياته. وقد قدّم إسهاماته من خلال طموحات بناءة تجاه كل سياسة أو موقف اتخذته الحكومة أو النظام الحاكم في ذلك الوقت عند تفسيره للقرآن الكريم.^{١٧} استناداً إلى الشرح الوارد في الخلفية المذكورة أعلاه، فإن الكاتب منهم بتناول عنوان: " قيادة المرأة في القرآن الكريم حسب التفسير "في ظلال القرآن" (الملكة بلقيس

نموذجاً)". من خلال هذا البحث، يُؤمل أن يتم تحليل القيم القيادية التي تتجلى في قصة الملكة بلقيس

^{١٥} محمد بن علي بن منصور فرحان، "الاجتهاد في تفسير القرآن الكريم مفهومه-حكمه-ضوابطه"، مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، 62 (2024): 695-730.

^{١٦} نضال إبراهيم محمد جبارين، "منهج سيد قطب في الردّ على الشبهات في تفسير الظلال قضايا المرأة أموداً" (جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٢٣)، ص: ١٧

Muhammad Yoga Firdaus and Eni Zulaiha, "Kajian Metodologis Kitab Tafsir Fi Zhilalil Al-^{١٧} Qur'an Karya Sayyid Qutb," *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal* 5, no. 6 (2023): 2717-30, <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i6.2553>.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diizinkan mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

وأهميتها في السياق الحديث، بالإضافة إلى المساهمة في فهم أعمق لدور وإمكانات المرأة ودعم الجهود الرامية إلى تمكين المرأة في مختلف جوانب الحياة.

ب. تحديد البحث

واستنادا إلى خلفية مشكلة البحث ، حددت الباحثة المشكلة التي سيتم استخدامها كمدخل للقيادة

في هذا البحث. فيما بينها:

١. كيف تفسير الآيات المتعلقة بقيادة الملكة بلقيس في تفسير "في ظلال القرآن"؟

٢. كيف هو نمط القيادة من الملكة بلقيس في القرآن الكريم حسب التفسير "في ظلال القرآن"؟

٣. كيف خصائص القيادة المرأة في قصة الملكة بلقيس في تفسير "في ظلال القرآن"؟

ت. حدود البحث

بناءً على تحديد المشكلة المذكورة، اقتصرت الباحثة على مناقشة تفسير سورة النمل الآيات

٢٣-٤٤ و نمط قيادة الملكة بلقيس كما استنتج من كتاب التفسير "في ظلال القرآن".

ث. صياغة مشكلة البحث

استنادا إلى خلفية المشكلة المذكورة أعلاه، قامت الباحثة بصياغة المشكلة على النحو التالي:

(أ) كيف تفسير الآيات المتعلقة بقيادة الملكة بلقيس في تفسير "في ظلال القرآن"؟

(ب) كيف هو نمط القيادة من الملكة بلقيس في القرآن الكريم حسب التفسير "في ظلال القرآن"؟

ج. أهداف البحث وفوائده

١. أهداف البحث

في ضوء صياغة مشكلة البحث أعلاه يهدف هذا البحث إلى ما يلي:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

أ) الكشف عن تفسير تفسير الآيات المتعلقة بقيادة الملكة بلقيس في تفسير "في ظلال القرآن"

ب) الكشف عن نمط قيادة الملكة بلقيس في القرآن من حسب تفسير "في ظلال القرآن"

٢. فوائد البحث

أ) الفوائد النظرية

يمكن لهذا البحث أن يضيف إلى الأدبيات الغنية حول القيادة من منظور إسلامي وتاريخي الواردة في القرآن، و توسيع فهمنا لمختلف أنماط القيادة الموجودة بالفعل والتي يتم تطبيقها وتكييفها في السياقات الحديثة. وهذا أمر مهم للأكاديميين ويمكن أن يوفر الأساس لمزيد من المناقشات المفيدة والبناءة داخل المجتمع المسلم. ويمكن أن تساهم نتائج هذا البحث في تطوير نظريات حول القيادة في الإسلام. ومن خلال فهم نمط قيادة المرأة في قصة الملكة بلقيس، يمكن للباحثين تطوير إطار نظري أكثر شمولاً فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي والمساعدة في عملية إعادة بناء الفكر الإسلامي الأكثر شمولاً واستجابة للقضايا المعاصرة.

ب) الفوائد العملية

وهذا البحث مفيد في استكشاف القيم التي يمكن تطبيقها في القيادة المرأة اليوم. عدا عن ذلك، يقترح هذا البحث نمط القيادة الجيدة كمادة للدراسة العلمية في كلية الدين الإسلامي، وخاصة لقسم دراسة القرآن وعلوم التفسير، وكذلك بشكل عام لكل من يريد تعميق المعرفة. من القرآن والتفسير. ومن المؤمل أن يدعم هذا البحث الجهود الرامية إلى تمكين المرأة وتعزيز المساواة بين الجنسين في مختلف جوانب الحياة، وفقاً لمبادئ العدالة والمساواة التي يعلمها الإسلام.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

الباب الثاني

الإطار النظري

أ. أساس نظري

١. ماهية القيادة

القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلف. فالقود من أمامه والسوق من خلف.^{١٨} وهي تعني بعملية تأثير القائد الإيجابية في مرؤوسيه.^{١٩} التحدث من تعريف القيادة، هناك ثلاثة مصطلحات وهي : القوة، التأثير، والسلطة. كانت هذه المصطلحات الثلاثة ارتباطا وثيقا بالقيادة.^{٢٠} القادة مسؤولون جسديًا وروحيًا عن نجاح أنشطة عمل الأشخاص الذين يقودونهم. فالقيادة مسؤولية كبرى، لا تطلب ولكنها تكليف لمن يثبت صلاحيته.^{٢١} القائد هو في الأساس شخص لديه القدرة على التأثير على سلوك الآخرين في عملهم باستخدام القوة. تتضمن القيادة عنصر التأثير الفعال من طرف سلوك القائد على الطرف الآخر العامل لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية وكفاءة.^{٢٢} بلال هري في بحثه يقول بأن لكي تتحقق القيادة الفعالة، يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن نجاح العملية القيادية، وهي الجماعة:

^{١٨} ابن منظور، لسان العرب، ط الأولى (بيروت: دار صادر، ٢٠٠٠). ص: ٣١٥

^{١٩} محمد سالم علي آل مداوي الوادعي and محمد، "المهارات القيادية المضمنة في كتاب الدراسات الإسلامية بالمرحلة المتوسطة في ضوء استراتيجية تطوير منطقة عسير: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية (أسبوط): 38, no. 8 (2022): 301-306

^{٢٠} آصف تريسناي، فترتي مسروره and روم روي، "قيادة المرأة في تفسير الاية ٣٤ من سورة النساء؛ في نظري النسويات و المفسرين المتقدمين"، مجلة الدراسات القرآنية بناء تقليد التفكير القرآني: 19, no. 02 (2023): 205-24.

^{٢١} أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي، "القيادة 'تأثير وأثر'"، مجلة كلية التربية (EDUJ) 5, no. 189 (2021): 636-

^{٢٢} بوشريط and عقون، "تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين." (2023)، ص: ٣٦



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

أو الأتباع، الظروف أو المواقف، الهدف، الأنظمة والتعليمات والقواعد.^{٢٣} فالقيادة ليست مجرد مهارة لإدارة الأشخاص أو توجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، بل هي علم وفن عميقان يعكسان فهمًا عميقًا للسلوك البشري.

تتطلب القيادة الفعّالة القدرة على إدراك احتياجات الأفراد ورغباتهم، بالإضافة إلى إلهامهم وتحفيزهم لبذل أقصى ما لديهم. من خلال هذه المهارات، تسهم القيادة الناجحة في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز روح الفريق، وتزيد من الإنتاجية، وتدفع نحو الإبداع والتميز.^{٢٤} ومن صفات القائد في الإسلام ما يلي:^{٢٥}

- (أ) سلامة المعتقد، العقيدة ليست العقيدة الإسلامية و أركان الإيمان، و إنما هي إيمان القائد بالمبادئ إيمانًا عميقًا سواء كانت صحيحة أم باطلة، فثقة الإيمان و الاعتقاد هي التي تدفع القائد للإخلاص و اتخاذ جميع التدابير اللازمة لنجاح قيادته
- (ب) العلمية، أن يمتلك صفات عقلية و معرفية
- (ت) التحلي بقدر عال من الثقافة الاجتماعية و أن يكون قادرًا على التعامل مع الآخري و كسب محبتهم و ثقتهم.
- (ث) الهدوء و ضبط النفس

UIN SUSKA RIAU

^{٢٣} بوليف and رحمانى, "أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين" (جامعة قاصدي مرباح ووقية, ٢٠٢٢). ص: ٦-٧

^{٢٤} داموس نيمان, "دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي" (المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله, ٢٠٢٤). ص: ٦

^{٢٥} انس عصام اسماعيل, "القيادة في المنظور الإسلامي in "وقائع المؤتمر العلمي الرابع لتاريخ العلوم عند العرب", vol. 20 (بغداد, ٢٠٢٣), ٤٣-٦٨.

ج) معرفة الرجال، معرفة القائد على الاستفادة من مكامن التفوق و التميز لدى المرؤوسين بأفكارها ما يمكن

ح) التواضع، إن المتواضع يعطى الناس حقهم و قدرهم فلا يحتقرهم مما يساعد على خلق المشاركة و ابداء الرأي.

٢. وظائف القيادة

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة أهمها ما يلي:^{٢٦}

أ) تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها

الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها

ب) تحديد الجوانب الجيدة والسيدة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة و إدراك

ت) توجيه الجماعة نحو العمل الطيب، وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها

بقدر ما تحمل له نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

ث) تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلا في

التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، يتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع

حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

ج) وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى

لتحديدها.

^{٢٦} زيد منير عوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة ١ (عمان، الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون، ٢٠٠٧).

٣. نظرية القيادة

(Great Man Theory) نظرية الرجل العظيم (أ)

وهي تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية ويرى القائلون بالنظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية يمكنهم أن يكونوا قادة، وتطرب هذه النظرية مثلا لذلك بالأنبياء و الرسول سلام الله عليهم الذين اصطفاهم الله عز وجل لهداية الجماعات والشعوب و قيادهم إلى طريق الحق والخير، وكذلك زعماء الدول ورؤسائها الذين اتوا أفعالا خارقة في وقت السلم و الحرب.^{٢٧} تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب و صفات ممتازة و قدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم و مجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم.^{٢٨}

(ب) نظرية التفاعلية

تُعدُّ هذه النظرية عبارة عن توفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، حيث تُعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتأثر بشخصية القائد ومجموعة المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي. تعتمد

UIN SUSKA RIAU

^{٢٧} حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري و التنظيمي (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠١٠) ص: ١٩٣

^{٢٨} عبير حسين آل قماش، "نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار"، مجلة كلية التربية (أسيوط): (2020): 36, no. 12 (2020): 394-423.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diizinkan mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

النظرية التفاعلية على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: السمات الشخصية للقائد. عناصر الموقف

متطلبات وخصائص الجماعة.^{٢٩}

(ت) نظرية السمات (Trait Theory)

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة،

والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية

القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت في

شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة

من السمات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الانجاز، وتحمل المسؤولية، و روح

المشاركة، والمكانة الاجتماعية والقدرة على تفهم الموقف.^{٣٠}

(ث) نظرية الأنماط السلوكية (Behavioral Styles Theory)

يرى مصطفى كراجي، في كتابه "علم الإدارة العامة" أن هذه النظرية تميز بين القادة على أساس

سلوكهم وتصرفات و تأثيرهم على العمل لتحقيق التفاعل قصد تحقيق أهداف المنظمة.^{٣١} ومن المفاهيم

^{٢٩} محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق (3rd ed., عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨)،

<https://books.google.co.id/books?id=5mOMQgAACAAJ>. ص: ١٤٧

^{٣٠} بطرس حلاق، القيادة الإداري. ed. أسامة سعيد، راتب الشعار and عبد الحميد خليل (الجمهورية العربية السورية :

منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠٢٠). ص: ٣٢

^{٣١} اسباعي محمد، "القيادة ودورها في تجديد قوة العمل" (جامعة ابن خلدون تيارت، ٢٠٢٣). ص: ٢٧

الواردة في هذه النظرية هو التكييف، حيث يميل الشخص إلى التصرف والقيادة بنمط معين بسبب تقليده للقادة السابقين أو تأثره بالبيئة المحيطة، فمن هذه النظرية ظهر نمط القيادة.^{٣٢}

٤. النمط القيادي

النمط القيادي يعني السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المتعلقة بتفويض السلطة والاهمية التي يعطيها للأعمال والعنصر البشري، فالنمط القيادي نوع من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية.^{٣٣} هناك عدة أنماط قيادية لدى القادة، منها:

أ. النمط الاستبدادي

النمط الاستبدادي هو نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات.^{٣٤} هذا النمط القيادي إجرائياً بأنه النمط الذي يخضع فيه كل الأفراد العاملين لأمر ونفوذ سلطة المطلقة.^{٣٥} ووفقاً للحضري النووي يقول في كتابه أن القيادة في الإسلام فإن نمط

^{٣٢} Ariefah Handari, Ahmad Fath Rozi, and Ahmad Yani Syaikhudin, *Kepemimpinan*, ed.

Muhammad Arif Syihabuddin, 1st ed. (Lamongan: Academia Publication, 2022).

^{٣٣} زغبنة، "القيادة والاتصال المؤسسي" (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

٢٠٢٢). ص: ١٨

^{٣٤} فراج محمد، "قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة" (جامعة ابن خلدون - تيارت، ٢٠٢٢).

ص: ٣٠

^{٣٥} ناهد حسن على عبد الله، "النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين و علاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس

التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: (2023) 17, no. 12 (2023) 446-97.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

القيادة الاستبدادية عادة ما تعتبر المنظمة التي تقودها ملكية خاصة. ومن الخصائص التي تبرز في نوع القيادة الاستبدادية ما يلي:

- (١) ربط الأهداف الشخصية بالأهداف التنظيمية
- (٢) التعامل مع المرؤوسين وكأنهم مجرد أدوات
- (٣) عدم القبول أي اقتراحات أو انتقادات من أعضائه
- (٤) الاعتماد بشكل كبير على السلطة الرسمية
- (٥) الطريقة التي يتعامل بها مع مرؤوسيه هي نمط قسري وعقابي.
- (٦) يدرك القادة الاستبداديون أن نمط قيادتهم لا يكون فعالاً إلا إذا كان مدعوماً بالرقابة والإشراف الصارمين.^{٣٦}

ب. نمط القيادة الأبوية:

ويُعرف الباحثون القيادة الأبوية إجرائياً بأنها نمط قيادي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي الاستبدادية، والخيرية، والأخلاقية، ويكون فيه القائد كالأب لأسرته يهدف إلى الحماية والإرشاد، وفي الغالب ينجح هذا النمط القيادي عند ممارسته، ولكن استمرارية نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الأبوية للقائد الأبوي في الشركات محل الدراسة. مثل الأب في أسرته، حيث إنه يصبح أباً ما دام يعنى بماديات عائلته، ومعنوياتهم، فاذا انقطع عن ذلك الاعتناء بأبنائه، ينقطع هو

^{٣٦} MM D Cuk Jaka Purwanggono, *Buku Ajar Kepemimpinan, Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang 2020, 1st ed.* (Semarang, 2020).



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

عن الأبوية.^{٣٧} يتميز نمط القيادة الأبوية بالذكاء العاطفي فالأب يعرف قدراته وقدرات أبنائه ويتعامل معهم ويؤثر عليهم لتشجيعهم على الإنجاز و التفوق وتحقيق الأهداف التي يطمحون إليها في النهاية. الإدارة الأبوية مزيج من الإدارة السلطوية و إدارة النادي، والقائد صاحب يعتبر الأفراد أسر واحد يستخدم نظام المكافآت مقابل الطاعة والولاء وأداء المهام، ويمكن أن بمعاينة المقصرين.^{٣٨} وتشمل هذه الخصائص القيادية ما يلي:

- (١) يجب القادة الأبويون تسليط الضوء على أنفسهم باعتبارهم الرمز الرئيسي للمنظمة
 - (٢) غالبًا ما يظهر موقفًا كما لو كان يعرف أفضل، ويميل إلى التدريس ويطلب مرؤوسيه باتباع النهج الذي تم تدريسه.
 - (٣) عادة لا يدرك القادة الأبويون أن الفشل يمكن أن يكون درسا.
 - (٤) يميل إلى حماية مرؤوسيه من المخاطرة، خوفاً من تأثيراتها السلبية على المنظمة.
 - (٥) المركزية في اتخاذ القرار، حيث يتم اتخاذ جميع القرارات الرئيسية من قبل القائد نفسه دون إعطاء صلاحيات كافية للمستويات الأدنى في المنظمة.^{٣٩}
- ت. نمط القيادة الحرة أو المتساهل (laired-Fair Style)

^{٣٧} حسنين السيد طه and محمد فوزي البردان, "دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نخضة مصر للخدمات البيئية", *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*: (2022), no. 2, 14.

^{٣٨} سها فؤاد عساس, "تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي", *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث* - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: (2021), no. 24, 5.

^{٣٩} Sundari, Rozi, and Syaikhudin, *Kepemimpinan*.

هذا النمط القيادي مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وإجراءاتهم.

القرارات المتعلقة بأعمالهم.^{٤٠} ومن خصائص هذه قيادة ما يلي:

(١)

الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

(٢)

اتجاه القائد إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق وسيلة إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة و غير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسه مزيد من الحرية و الاستقلال في ممارسة أعمالهم.^{٤١}

ث. نمط القيادة الديمقراطية

ويقوم نمط القيادة الديمقراطي على أسس الاحترام لشخصية الفرد وحرية الاختيار، وأن القرار للأغلبية من غير أوامر متسلطة أو إجبارية. فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في تلك الجماعة، وأهمهم يعملون معه، فهو يشاركونهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج ويسعى لتحقيق الأهداف، بالإضافة لاهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.^{٤٢}

كل قدرات موظفه وطاقاتهم من خلال المشاركة في تحديد الأهداف و تحليل المشكلات و اتخاذ

التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في تلك الجماعة، وأهمهم يعملون معه، فهو يشاركونهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج ويسعى لتحقيق الأهداف، بالإضافة لاهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.^{٤٢}

كل قدرات موظفه وطاقاتهم من خلال المشاركة في تحديد الأهداف و تحليل المشكلات و اتخاذ

التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في تلك الجماعة، وأهمهم يعملون معه، فهو يشاركونهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج ويسعى لتحقيق الأهداف، بالإضافة لاهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.^{٤٢}

كل قدرات موظفه وطاقاتهم من خلال المشاركة في تحديد الأهداف و تحليل المشكلات و اتخاذ

التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في تلك الجماعة، وأهمهم يعملون معه، فهو يشاركونهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج ويسعى لتحقيق الأهداف، بالإضافة لاهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.^{٤٢}

^{٤٠} نجلاء محمد عاطف خليل، "أنماط القيادة وعالقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي" دراسة ميدانية، "مجلة كلية الأدب"، no. 75 (2023): 112.

^{٤١} عيشاوي صلحة and بللعا سعيدة، "نمط القيادة والإشراف و تأثيره على الإلتزام التنظيم" (جامعة احمد زواوية أدرار، ٢٠٢٣). ص: ٢١.

^{٤٢} معموري صورية، "الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية"، "مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا"، 19, no. 32 (2023): 494-475.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

القرارات، ويستعمل القائد في حالة مثل هذه نمط الطلب والاقتراحات بدلا من الأوامر المباشرة لغرض تحقيق النتائج، بالإضافة إلى أنه يعطي العاملين لديه الفرصة لإدارة أنفسهم بنفسهم. خصائص القادة الديمقراطيين: ^{٤٤}

(١) احترام كرامة الإنسان وقيمه

(٢) الاعتراف بأن الموارد البشرية هي العنصر الأكثر استراتيجية في المنظمة، على الرغم من الاعتراف بأهمية الموارد والأموال الأخرى مثل المال.

(٣) النظر إلى المرؤوسين كأفراد فريدين لهم هوياتهم الخاصة.

بالإضافة إلى ذلك، تشمل خصائص القادة الديمقراطيين: الاستعداد والرغبة في تفويض

سلطة اتخاذ القرار إلى المرؤوسين دون فقدان السيطرة على المنظمة، تشجيع المرؤوسين على تنمية

قدراتهم الإبداعية، لا يتردد في السماح لمرؤوسيه بالمخاطرة، بشرط دراسة المخاطر بعناية أولاً، إن

وجود سلطة قيادية غير مطلقة يجعل القائد على استعداد لتفويض بعض السلطات لمرؤوسيه، ضع

طبيعة التعليمات جانباً، وسوف ينتبه القائد إلى التصرفات والمواقف، تثقيف وتطوير المرؤوسين،

خاصة عندما يرتكبون الأخطاء، من خلال عدم معاقبة أو اتخاذ إجراءات عقابية على المرؤوسين. ^{٤٥}

UIN SUSKA RIAU

^{٤٢} بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية و القيادة (لأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩) : ٢٢١

^{٤٤} Dr. Cuk Jaka Purwanggono, *Buku Ajar Kepemimpinan*.

^{٤٥} Dimas Zuhri Ahmad et al., "Gaya Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan," *Journal*

on Education 6, no. 1 (2023): 5218–23.

ج) نمط القيادة الكاريزمية

© Hak cipta milik UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

القيادة الكاريزمية دور مهم في ترسيخ النظم السياسية أيا كانت أنماطها ديمقراطية تعددية أو شمولية دكتاتورية. فهي أي القيادة الكاريزمية وليدة مرحلة التحولات التي يمر بها المجتمع في الأزمات.^{٤٦} ومن صفات القيادة الكاريزمية ذكاء متميز عن المرؤوسين، مما يساعده على حكيمة وتوجيه الفريق بفعالية، سعة الأفق وسداد الرأي أي القدرة على التفكير العميق والتطلع، اتخاذ قرارات صائبة بعيدة المدى، و حسن التعبير وطلاقة اللسان أي امتلاك مهارات تواصل فعالة تعزز من قدرته على إيصال الأفكار بشكل واضح ومؤثر، النضج العقلي والعاطفي أي التمتع بالتوازن العقلي والعاطفي مما يعكس شخصية متزنة قادرة على التعامل مع التحديات بحكمة، قوة الشخصية والطموح: أن يكون القائد طموحًا وذو شخصية قوية تؤهله لقيادة الفريق وتحمل المسؤولية.^{٤٧} خصائص هذه القيادة ما يلي: ^{٤٨}

- ١) ثقة كبيرة في النفس. القادة الكاريزميون لديهم معتقدات عميقة حول قدراتهم سواء في التفكير أو التصرف.
- ٢) التمتع بمهارات تواصل جيدة ومستوى عالٍ من الثقة بالنفس
- ٣) وجود رؤية، وهي قدرة القائد على صياغة المستقبل المنشود للمنظمة.

^{٤٦} عماد احمد مولود, "دور القيادة الكاريزمية في ترسيخ النظم السياسية الشمولية دراسة نظرية مع التركيز على أنموذج قيادة (عبدالكريم قاسم) الكاريزمية (١٩٥٨- ١٩٦٣)", "مجلة الدراسات السياسية و الأمنية 83 (2023): 6, no. 2

^{٤٧} أحمد نعيم حسن, "القيادة الكاريزمية وعلاقتها بإدارة الاداء لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط", مجلة واسط للعلوم الانسانية. 18, no. 51 (2022).

^{٤٨} Mu'ah et al., *Kepemimpinan*, ed. Prajna Vita, Universitas Nusantara PGRI Kediri, 1st ed., vol. 01 (Depok: PT Rajawali Pers, 2019).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Di larang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(٤) القدرة على توصيل الرؤية. في الإدارة، من المبادئ أن الرؤية التي يعبر عنها القائد يجب أن تنتمي إلى كل فرد في المنظمة.

(٥) الإيمان القوي بصحة الرؤية التي يعبر عنها لمؤوسيه.

(٦) سلوك غير تقليدي. وهذا يعني سلوكًا يختلف عن الأنواع الأخرى من القادة، مثل عدم السير مع التيار واتخاذ إجراءات جريئة في كثير من الأحيان.

(٧) الدور "كعامل تغيير"، أي الاستعداد لإحداث التغيير (بما في ذلك التغيير الجذري) وليس فقط الحفاظ على المكانة.

ح) نمط القيادة الأخلاقية

نمط القيادة الأخلاقية هو نمط القيادة الذي يحترم المرؤوسين أكثر من غيره. يتمتع القادة بهذا

النمط بشخصية زرقاء أساسية. عادةً ما يكون قادة النمط الأخلاقي ودودين ومهذبين تجاه الجميع.^٩

إن القادة الأخلاقيون يضعون القواعد ويتبعونها ويسعون إلى تنفيذها. وفي نفس السياق، إن مجال

القيادة الأخلاقية واسع بطبيعته ويشمل الصدق في التعامل وداعماً لانخراط في عمليات تواصل مفتوحة

وشفافة، فضلاً عن تأكيده على القيم الأخلاقية ووضع معايير أخلاقية واضحة ومحاسبة أولئك الذين

ينغمسون في الممارسات غير الأخلاقية.^{١٠} القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو الذي يضع المبادئ

الإنسانية في تعاملاته مع الآخرين والتي من الممكن أن تورد فيها أخطاء وأنهم يعرفون أسلحتهم

^٩ Heny Herawati and Dwi Ermawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi

Terhadap Kinerja Karyawan," *Kinerja* 2, no. 02 (2020): 16–33.

^{١٠} حاكم احسوني الميالي and محمد هادي باسم, "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية -دراسة استطلاعية

في جامعة الكوفة", *مجلة مركز دراسة الكوفة*, no. 73 (2024): 171.



السري لاستمرار الأداء الشخصي هو اتباع المبادئ الانسانية للوصول الى مستوى الذكاء الاخلاقي في العمل وادراكهم ان هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح الى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي او المهني خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الاخلاقية المتميزة والتي بدونها قد نتعرض القراء الاخلاقية للضياع.^{٥١}

(خ) نمط القيادة الرؤيوي

القيادة الرؤيوية هي قاعدة معرفية مزودة بمهارات استبصار تركز على رؤية واعده وتميزه بالإبداع والتغيير نحو الأفضل و ذلك في الإنفتاح والخيال المنطقي وتقبل الأفكار، فهي لا تعد فقط مرحلة تأسيس للمؤسسة بل هي تبقى على امتداد وجودها وعملها.^{٥٢} وفقاً لبيرت نانوس يقول في بحثه أن، يتمتع القائد صاحب الرؤية بالكفاءات التالية على الأقل:^{٥٣}

(١) يجب أن يتمتع القائد صاحب الرؤية بالقدرة على التواصل بشكل فعال مع المديرين والموظفين الآخرين في المنظمة.

(٢) يجب على القائد صاحب الرؤية أن يفهم البيئة الخارجية وأن يكون لديه القدرة على الاستجابة بشكل مناسب لجميع التهديدات والفرص.

UIN SUSKA RIAU

^{٥١} عبد هيري العزيز and نور دراوي الهدى، "دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي" (جامعة احمد دراية-ادرار،

(٢٠٢١). ص: ١١

^{٥٢} إسراء زياد الهيموني، "القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢١). ص: ١٣

^{٥٣} Ervin Aulia Rachman et al., "Kepemimpinan Visioner Dalam Pendidikan Karakter,"

Jurnal Education FKIP UNMA 9, no. 2 (2023): 1024-33

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarhang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarhang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(٣)

يجب أن يلعب القائد دورًا مهمًا في تشكيل ممارسات المنظمة وإجراءاتها ومنتجاتها وخدماتها والتأثير عليها.

(٤)

يجب أن يتمتع القائد صاحب الرؤية بالقدرة على توقع المستقبل أو تطويرها.

خصائص القائد صاحب الرؤية هي : رؤية للمستقبل؛ التحلي بالشجاعة لوضع

قادر على تنظيم مرؤوسيه لتحقيق الأهداف، أن يكون لديه رؤية واضحة؛ لديه مهمة يتعين

تنفيذها؛، التمسك بالقيم الروحية التي يؤمن بها؛ بناء العلاقات بفعالية و الابتكار

٥. قيادة المرأة

وبشكل عام، تنقسم أنماط قيادة المرأة إلى أربعة، وهي أنماط القيادة النسوية و المذكرية، و

أنماط القيادة التحويلية و المعاملاتية. في الواقع، قد يكون لدى القائدة مزيج من هذين النمطين لأنهما

يناسبان مع خصائص الوظيفة أو متطلباتها.^{٥٥} وتشمل هذه الأنماط القيادية ما يلي:

(أ) نمط القيادة الذكورية

القيادة الذكورية هي القيادة التي تتمتع بفارق بسيط في "السلطة على"، مما يعني أن نمط

القيادة يؤكد على القدرة على قيادة مرؤوسيه. يتميز نمط القيادة الذكوري بخصائص تنافسية،

UIN SUSKA RIAU

^{٥٤} Darmaji Darmaji et al., "Kepemimpinan Visioner Dalam Bidang Pendidikan," *Revitalisasi*

Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0, 2019.

^{٥٥} لواتي ماجدة and قرين فريال، "القيادة النسوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" (جامعة محمد الصديق بن علي - جيجل،

وسلطة هرمية، وسيطرة عالية للقائد، وغير عاطفي وتحليلي في حل المشكلات.^{٥٦} وويليمس

إنجن وارين وويليمسن يقول، فإن نمط القيادة الذكورية له بعدان من أبرز الأبعاد وهما:

(١) تأكيددي (*Assertive*): الحزم هو صفة تعكس الثقة بالنفس والثقة بالنفس دون أن تكون عدوانية.

عدوانية. يعرف قاموس دورلاند الطبي الحزم بأنه سلوك يتميز بتصريحات أو تأكيدات واثقة

من النفس دون الحاجة إلى إثبات، والتي تؤكد حقوق الفرد أو وجهة نظره دون أفعل عدوانية

تهدد حقوق الآخرين. وفقاً لريد وفيركلر يقولوا فإن الإطار السلوكي للتأكيدات هي: معبرة

فهم حقوقك، السيطرة على العواطف، يمكن أن تتوصل إلى حل وسط مع الآخرين، اخت

علاقة متبادلة المنفعة

(٢) مهمة موجهة: (*Task Oriented*) وفقاً لغريفين ومانكتيلو يقولوا أن يركز القادة الموجهون

نحو المهام بشكل أكبر على إيجاد خطوات لتحقيق أهداف معينة ويولون اهتماماً أقل

لموظفيهم أو مرؤوسيههم.

(ب) نمط القيادة النسوية

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

هي المرأة التي لها مناصب عليا في التسلسل الهرمي ولها السلطة على العمال داخل المؤسسة ما^{٥٧}. وترتكز هذه القيادة على السمات الشخصية أو ميول المرأة . تتكون القيادة للمرأة من خصائص الآتية :^{٥٨}

(١) التعاطف : قدرة المرأة القائدة على التوصل مع الزملاء بشكل فعال أكثر.

(٢) الصبر : القدرة على التحمل في الشدائد

(٣) التعاون : تشارك العمل مع أشخاص لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستماع الجيد والتشاور فيما بينهم.

(٤) البداية : القدرة على تفهم العمل

(٥) رباطة الجأش : تحمل الصعاب و المشاق التي تواجه القائدة و الوصول إلى النجاح و الأهداف المرجوة.

(ت) نمط القيادة التبادلية

UIN SUSKA RIAU

^{٥٧} صايفي, "القيادة النسوية ودورها في رفع الأداء-دراسة ميدانية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية-مغلة" (جامعة

قاصدي مرباح ورقلة, ٢٠٢٤). ص: ٧

^{٥٨} بن يمينة لالة and مصمودي كلثوم, "القيادة النسوية وتأثيرها على العاملين بالمؤسسة التربوية" (جامعة محمد دراية-

ادرار, ٢٠٢٣). ص: ٦٠

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

القيادة التبادلية مبنية على فكرة المكافأة والعقاب، حيث يتلقى الأتباع مكافآت ومعنوية عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، كما يتعرضون لعقوبات مادية ومعنوية عند تفويتها. تتكون القيادة التبادلية من العناصر التالية:^{٦٠}

(١) المكافآت الطارئة (*Contingent Reward*): يتم تحقيق هذا الدور في شكل للموظفين الذين يعملون وفقاً للتوقعات. الإطار السلوكي للمكافآت الطارئة هو الاعتراف بأداء العمل، ومنح المكافآت، وتحديد الأشكال المناسبة للمكافأة، وإخطار الموظفين بالمكافآت التي سيتم الحصول عليها.

(٢) الإدارة النشطة عن طريق الاستثناء (*Active Management by Exception*): يتضمن الإشراف على الموظفين والإجراءات التصحيحية لضمان سير العمل بشكل جيد. الإطار السلوكي للإدارة النشطة بالاستثناء هو الإشراف الدقيق وتصحيح الخطأ والتدخل بعد حدوث الخطأ.

(٣) الإدارة السلبية عن طريق الاستثناء (*Passive Management by Exception*): يتضمن استخدام العقوبات ردًا على الانحرافات عن معايير الأداء. الإطار السلوكي للإدارة السلبية بالاستثناء هو التدخل بعد حدوث خطأ وعدم تحقيق المعايير أو الأهداف.

(ث) نمط القيادة التحويلية

^{٥٩} بودودة، et al., علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)، ”مجلة إضافات إقتصادية“، 8, no. 2 (2024): 541–60.

^{٦٠} كوار، et al., أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية لأراء عينة من الكهراء والغاز الجلفة، ”مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية“، 6, no. 3 (2020): 347–62.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ووفقاً للينسوني يقول أن تهدف القيادة التحويلية إلى التغيير نحو الأفضل. القيادة التحويلية يشعر المرؤوسون بمزيد من الثقة والتقدير والولاء والاستجابة لقادتهم.⁶¹ تكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر⁶²

(١) الكاريزما (*Idealized Influence*): القائد هو الشخصية المثالية التي تكون قلوة وموثوقة ومحترمة وقادرة على اتخاذ أفضل القرارات للشركة. الإطار السلوكي للتأثير المثالي هو المثالي الصادق، الموثوق، المتحمس، المدح والتعبير.

(٢) التحفيز الفكري (*Intellectual Stimulation*): يعزز القادة الإبداع والابتكار من خلال تطوير التفكير النقدي وحل المشكلات. الإطار السلوكي للتحفيز الفكري مبتكر ومهني ويقدم نفسه ويطور أفكارًا جديدة ويشرك المرؤوسين ومبدعًا.

(٣) الاعتبار الفردي (*Individualized Consideration*): يعمل القادة كمدرسين ومستشارين الإطار السلوكي للاعتبار الفردي هو التسامح والعدالة وتمكين الموظفين والديمقراطية والمشاركة وإعطاء المكافآت.

(٤) التحفيز الملهم (*Inspirational Motivation*): يقوم القادة بتحفيز الموظفين على الالتزام برؤية الشركة ودعم روح الفريق في تحقيق الأهداف. الإطار السلوكي للتحفيز الملهم هو توفير الحافز والإلهام للأتباع والثقة بالنفس والحماس للمجموعة.

Anisya Shofi Tsany et al., "Efektivitas Gaya Kepemimpinan ' Women Leadership ' Dalam⁶¹

Meningkatkan Kinerja Guru," *Inspirasi Manajemen Pendidikan* 10, no. c (2022): 539–50.

⁶² بوكشيريده، et al., نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي، "دفاتر المخبر،" (2021): 97–120. 16, no.



نمط القيادة مؤقتة وغير مستقرة، مما يجعل من الصعب تقييم القائد الذي يستخدم

نمطا واحداً.^{٦٣} لكي تصبح قائداً لا يتطلب الأمر الموهبة فحسب، بل يتطلب أيضاً القدرات

والمهارات التي يتم تدريبها منذ الصغر.^{٦٤}

٦. تاريخ قيادة الملكة بلقيس

(أ) السيرة الذاتية للملكة بلقيس

هي بلقيس بنت سيرح، وتعرف بالهدهد. ذكرت عدة مصادر اسمه شراحيل بن نوح الجدان

بن سيرح بن الحارث بن قيس بن شافي بن سبأ بن يشجاب بن يعرب بن قحطان. وكان والده

بلقيس من الملوك الكبار الذين كانوا يكرهون الزواج من امرأة من اليمن. وبحسب أحد المصادر،

فقد تزوج من امرأة اسمها طلقمة، والتي عرفت فيما بعد باسم بلقيس.^{٦٥} ويعتقد أن الملكة بلقيس

جاءت من الملكة سبأ أو سبأ التي كانت تقع في جنوب الجزيرة العربية، وعلى الأرجح في المنطقة

التي تعرف الآن باليمن أو إثيوبيا. عرفت الملكة سبأ بأنها الملكة تجارية غنية، اشتهرت بشكل خاص

بالبهارات والذهب والأحجار الكريمة. ويرى المؤرخون أن سبأ هو أول من حكم اليمن، واسمه عبد

شمسين بن يشجوب بن يعرب بن قحطان.

(ب) لمحة عن الملكة سبأ

Herli Andani et al., "Indikator Keberhasilan Gaya Kepemimpinan Demokratis," *Karimah*^{٦٣}

Tauhid 3, no. 2 (2024): 1932–40.

Mahrus, "Kepemimpinan Wanita Dalam Perspektif Hadis," *JlEM: Journal Of Islamic Education Management* 4, no. 1 (2023): 50–62, <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i1.615>.

^{٦٥} الإمام الحافظ عماد الدين أبو الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي، *قصص الأنبياء*, ed. الدكتور عبد الحي

الفرماوي، ط. الخامسة (القاهرة: دار الطباعة و النشر الإسلامية، ١٩٩٧). ص: ٦١٤

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Diarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

وسمي سبأ لأنه أول ملك بالجزيرة سبي أعداءه. "سابا" تعني "آسر". وقد أطلق عليه البعض اسم "رائش" لأنه عرض على شعبه الكنوز التي صادرها من الحرب. يسمي العرب غنم الحلب بالريش أو الرشوة. ويقولون إن سبأ لهم أفضل العطايا، حيث أعطاهم الله كل شيء، كما نزلت في هذه الآيات. وأسسوا حضارة متقدمة واستطاعوا السيطرة على مياه الوادي بين جبلين حيث حاجزاً أمام مدينة مأرب أطلقوا عليه اسم سد مأرب. يقع السد بين جبلين. وكانوا يسيرون على مياه السد لأراضيهم ويسقون حدائقهم. يمكنهم بناء المتنزهات والحدائق وزراعتها بالأشجار وحب الثمار.^{٦٦}

ويقال: كان لسبأ جنتان بين جبلين. ذات يوم مرت امرأة في وسط الحديقة. كان يحمل على رأسه سلة ثم يملؤها بالثمر المتساقط دون أن يقطفها أحد لكثرتها. وذكر أيضاً أنه لم يكن في بلادهم ذباب ولا بعوض ولا براغيث كلاب. وأيضاً ليس هناك صحراء قاحلة لأن الطقس والأحوال جيد وأيضاً بتوفيق من الله فيعبدونه ويقبلونه. إلا أن هذه القصة ليست من حديث صحيح، فالموقف الذي ينبغي اتخاذه هو التوفيق في هذه القصة.^{٦٧} وضح القرآن الكريم من خلال قصة الملكة بلقيس بعدها نموذجاً للقيادة الحكيمة للمرأة، التي يجب على الرجل و المرأة القيادة على حد سواء أن يتصف بها من خلال جملة من النتائج منها:^{٦٨}



^{٦٦} Shalah & Fattah Al-Khalidy, *Kisah-Kisah Al-Qur'an: Pelajaran Dari Orang-Orang Dahulu*, ed. Dendi Irfan and Dadi M. H Basri (Jakarta: Gema Insani, 1999).
^{٦٧} أبو بكر أحمد بن علي بن ثابت بن أحمد بن مهدي, تاريخ الأنبياء، ed. آسيا كليان على البارح, ط. الأولى (بيروت: دار الكتب العلمية, ٢٠٠٣). ص: ٣٨٧
^{٦٨} أنسام زيد محي, "المرأة القيادة في القرآن الكريم (ملكة سبأ انودجا)", المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية 18 (2021): 3.



- (١) قد ثبت مشروعية القيادة للمرأة بما جاء بنصوص القرآن الكريم، لذلك لابد من الاهتمام بحقوقها من أجل إعداد المرأة لتولي مسؤولية القيادة الراشدة والوصول إلى المراتب القيادية العليا، والرفيعة على الخصوص ومشاركة الرجل في تحمل أعبائها ، فضلاً عن حاجة المجتمع لوجود قيادات نسائية قادرة على انصاف المرأة بتعزيز حقوقها بالمشاركة في قيادة المجتمع الذي تمثل فيه المرأة نصف البشرية الآخر كما هو الرجل، مما ينعكس ايجاباً في دعم مسيرة الإصلاح الديني والدنيوي.
- (٢) قدمت الملكة سبأ نموذجاً رائعاً وإيجابياً للحكم الغير مستبد برأيه ، بل اخذت بقول أهل الرأي من قومها، ومن ثم توضح لهم رأيها دون شبهة ، وهذا ما ينبغي ان يكون عليه الحاكم ليتغير حكم الاستبداد بالرأي ويحل بدلا عنه حكم الشورى، بكونه ركناً ذات أهمية بالغة من أركان الحكم السليم. اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المشكلات والأزمات لمصلحة المملكة.
- (٣) بناء الرؤية القيادية في التعامل مع التهديدات الخارجية ، إذ يجب على المرأة القيادية كما جاء في القرآن الكريم ان تتحلى بالحنكة السياسية والعسكرية في مواجهة الأزمات والمشاكل المستجدة التي ستؤدي الى الاضرار بالمجتمع الذي تحكمه.
- (٤) شجاعة الرأي في اتخاذ القرارات من قبل المرأة القيادية، لاسيما المصرية والاعتزاز بالخطأ والسعي إلى أتباع الحق أينما كان والاستسلام له وعدم الإصرار على الكفر والتشبث بالملك مقابل الإيمان بالله تعالى فضلاً عن التسلح بالإيمان والأخلاق الفضيلة، وعدم الغرور بالقوة وعلو السلطان وسعه الملك.
- (٥) أن القرآن الكريم أكد من خلال قصة الملكة سبأ، إن المرأة إذا توفرت لها الفرصة المناسبة للقيادة، فإنها قد تفوق الرجال في حكمتها وحنكتها القيادية وقدرتها على تدبير الأمور.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
 2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ت) تاريخ قيادة الملكة بلقيس

ويسجل التاريخ قيادة الملكة بلقيس زعيمة دولة سبأ وتعرف الملكة بلقيس بقيادتها النبيلة والحكيمة والحكيمة. توصف الملكة بلقيس بأنها قائدة لامرأة، تتحلى بالحكمة و العدل و الذكاء.^{٦٩} حتى أن قوة الملكة بلقيس تمت مقارنتها ومساواتها بقوة سليمان. وتوصف الملكة بلقيس بأنها قائدة قادرة على تحقيق الرخاء الجسدي والروحي لشعبها بحيث تشتهر بلاد سبأ بأرضها الخصبة وقدرتها شعبها على إدارة ثروتها الطبيعية. إن المنتجات الزراعية الوفيرة والشبكة التجارية الواسعة دليل على الرخاء الذي يشعر به شعبها.

ومن السمات القيادية لبلقيس الديمقراطية والحكمة والذكاء والدبلوماسية وحب السلام تظهر هذه القصة أن القيادة المرأة غير العادية موجودة أيضاً في القرآن، مع بلقيس كمثال للقائدة التي تتمتع بخصائص قيادية جيدة.^{٧٠} الملكة بلقيس هي مثال للقائدة الحكيمة والنزيهة والدبلوماسية وقيادته الفعالة لم يعترف بها شعبه فحسب، بل أيضاً النبي سليمان الذي احترم حكمته واعترف بها.

٧. وصف تفسير "في ظلال القرآن"

والكتاب تفسير كامل للحياة في ضوء القرآن وهدى الإسلام ، عاش مؤلفه في ظلال الذكر الحكيم كما يفهم من تسميته - يتذوق حلاوة القرآن ، ويُعبر عن مشاعره تعبيراً صادقا ، انتهى فيه إلى أن الإنسانية اليوم في شقائها بالمذاهب الهدامة، وصراعها الدامي من حين لآخر ، خلاص

^{٦٩} رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري و التنظيمي. ص: ١١٧

Syafiel and Nurbaiti, "Potret Karakteristik Kepemimpinan Perempuan (Analisis Semiotika Surat Al-Naml: 23-44)," *JURNAL At-Tibyan: Jurnal Ilmu Alquran Dan Tafsir* 3, no. 1 (2018): 52, <https://doi.org/10.32505/tibyan.v3i1.477>.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya atau melakukan perubahan sedikit pun terhadap isi dan bentuk karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

لها إلا بالإسلام.^{٧١} يُثري سيد قطب تفسيره من خلال اقتباس أقوال الصحابة، مع التركيز الجوانب الفنية في تركيب الآيات، بالإضافة إلى القيام بتحليل عقلائي. كما يُولي اهتمامًا خاصًا لتحليل المناسبة، أي التوازن والانسجام بين الآيات داخل السورة الواحدة.^{٧٢}

يقول في المقدمة: "وانتهيت من فترة الحياة "في ظلال القرآن" إلى يقين جازم حاسم، أن صلاح هذه الأرض، ولا راحة لهذه البشرية، ولاطمأنينة لهذا الإنسان، ولا رفعة ولا بركة، ولا طهارة ولا تناسق مع سنن الكون وفطرة الحياة، إلا بالرجوع إلى الله".^{٧٣} انطلاقًا من هنا، قام سيد قطب بتطوير منهجيته في التفسير. يشرح فهد الرومي خصائص تفسير "في ظلال القرآن" كما يلي:

- أ. استخدام نمط أدبي (النمط الأدبي)
- ب. فهم النص بالحدس (تذوق النص القرآني)
- ج. يتميز بالواقعية والديناميكية في تحريك التغيير (الواقعية الحركية)
- د. إبراز الجانب الفني (الجمالي الفني)
- هـ. إحياء النص ورفض الوضع الراهن (إحياء النص دون مقررات)
- و. التركيز على وحدة الموضوع في السور (الوحدة الموضوعية)
- ز. تجنب الشرح المطول للأمور الغامضة (ترك الإطناب)
- ح. الحذر من روايات الإسرائيليات (التحذير من الإسرائيليات)

^{٧١} مناع القطان، مباحث في علوم القرآن، مكتبة وهبية (القاهرة: مكتبة وهبية، ١٩٩٥) ص: ٣٦٢

^{٧٢} Muhammad Zaedi, "Karakteristik Tafsir Fi Zhilalil Quran," *Al Muhafidz: Jurnal Ilmu Al-*

Qur'an Dan Tafsir 1, no. 1 (2021): 23–40.

^{٧٣} سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق. 1st ed. (القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٢) ص: ١٥

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ط. تجنب المسائل الفقهية الخلافية (ترك الاختلاف الفقهي)

ي. عدم الانغماس في مناقشات لغوية مفرطة (اجتناب الإغراق في المسائل اللغوية)

ك. رفض التفسير العلمي (رفض التفسير العلمي).^{٧٤}

هذه الخصائص تعكس الرؤية الفريدة لسيد قطب في تفسير القرآن، حيث يسعى لـ

الأدب والفكر مع الفهم العميق لنصوص القرآن الكريم.

ب. البحوث السابقة

البحوث السابقة هي عملية منهجية لتحديد وتقييم وتجميع البحوث ذات الصلة والمتعلقة

بموضوع البحث أو مشكلة "نمط قيادة الملكة بلقيس في القرآن". يتضمن ذلك قراءة وتحليل وتنظيم

الأدبيات الموجودة لفهم الوضع الحالي للمعرفة والنتائج ذات الصلة والأطر المفاهيمية التي تم تطويرها

حول هذا الموضوع. وفيما يلي عدة دراسات سابقة تتعلق بموضوع مشكلات البحث:

١. رسالة العلمية دكتوراه فيا سوسانتي، الطالبة في الجامعة المحمدية في سوراكرتا بعنوان "نموذج القيادة

البلقيسية في القرآن". يناقش هذا البحث الخصائص القيادية التي يتمتع بها بلقيس والتي تعتبر ذات

أهمية كبيرة إذا تم تطبيقها من قبل قادة العالم اليوم، لأن نموذج قيادته الديمقراطية يشرك مسؤوليه دائماً

في مختلف الأمور، وخاصة في عملية صنع القرار.^{٧٥} ويربط هذا البحث قصة قيادة الملكة بلقيس فقط

بنموذج قيادي واحد، وهو النموذج الديمقراطي، بينما في الممارسة الديمقراطية الحديثة في اتخاذ القرارات

Firdaus and Zulaiha, "Kajian Metodologis Kitab Tafsir Fi Zhilalil Al-Qur'an Karya Sayyid^{٧٤} Qutb."

Via Susanti, "Model Kepemimpinan Bilqis Dalam Al-Qur'an," *Islam, Fakultas Agama*^{٧٥} Surakarta, Universitas Muhammadiyah (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2019).



بلقيس تطبق مفهوم التشاور في حل المشكلات في مملكتها. اختلافات في الرأي بين الوجهين، والوجه النهائي يبقى بيد الملكة بلقيس. ومع ذلك، في الممارسة التداولية الحديثة، غالبًا ما يتم التأكيد على الجانب النهائي بناءً على أغلبية الأصوات. وقد سمي هذا المفهوم في البحث بمفهوم التداولية السبئية إشارة إلى ممارسة التداول التي قامت بها الملكة سبأ.^{٧٧}

٤. رسالة العلمية رجا هوتلان هارهاب، الطالب في جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية في جاكرتا بعنوان "أنماط تواصل الملكة سبأ (تحليل سورة النمل [٢٧] الآيات ٢٠-٤٤ على أساس التفسير الموضوعي)". يتناول هذا البحث أن الملكة بلقيس، عندما واجهت مشاكل في مملكتها، لم تكن تتخذ قراراتها بشكل متسرع. وبدلاً من ذلك، اختار أن يكون ديمقراطياً ودبلوماسياً مع نمط تواصل متواضع وبهذه الطريقة، تلقت الملكة التوجيهات والمدخلات من كبار الشخصيات. بصرف النظر عن ذلك، أظهرت الملكة بلقيس أيضاً استراتيجية ذكية بإرسال تحية إلى النبي سليمان كإجراء سلمي لتجنب الصراع. وقد تم ذلك بعد أن حذر النبي سليمان من أن القوة العسكرية التي تمتلكها الملكة بلقيس أقل بكثير من قوته. أدركت الملكة بلقيس أن سلوك طريق السلام هو الخيار الأفضل لتجنب التهديد الخطير بالحرب.^{٧٨}

٥. مجلة تكامل: مجلة النوع الاجتماعي والدراسات الإسلامية وحماية الطفل المجلد الثاني عشر ٢٠ يونيو ديسمبر ٢٠٢٣ بقلم سقدية بعنوان "الخصائص القيادية للملكة بلقيس في القرآن" وأظهرت

Annisa Salsabila, "Konsep Musyawarah Ratu Balqis Dalam Al-Qur'an" (Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam-Banda Aceh, 2023).

Raja Hotlan Harahap, "Pola Komunikasi Ratu Saba' (Analisis Surah Al-Naml [27] Ayat 20-44 Berdasarkan Tafsir Tematis)" (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta., 2018).

نتائج البحث أن هناك سبعة خصائص لقيادة الملكة بلقيس وهي الديمقراطية، الحكمة، الذكاء المحبة للسلام، الذكية، الذكية، وهي استخدام وسائل الإعلام هود-هود، وكذلك قيمة المساواة بين الرجال. والمرأة التي تعطى مزايا في القيادة.^{٧٩}

٦. مجلة التبيان المجلد. العدد الثالث ١ يناير - يونيو ٢٠١٨ بقلم سيافية ونورييتي بعنوان "صور خصائص القيادة المرأة (التحليل السيميائي لسورة النمل: ٢٣-٤٤)، يستعرض هذا المقال خصائص القيادة المرأة كما وصفها القرآن الكريم. وفي سورة النمل: ٢٣-٤٤ في هذه الآيات علامات أو رموز تدل على الصفات القيادية. ومن خلال فهم السيميائية، فإن آيات سورة النمل ٢٣-٤٤ لا تصف وجود القيادة المرأة فحسب، بل تصف أيضًا خصائص الملكة بلقيس في قيادة بلاد سبأ. تشمل بعض خصائص بلقيس القيادية كونها ديمقراطية وحكيمة وذكية ودبلوماسية ومحبة للسلام. تظهر هذه القصة أن ظاهرة القيادة المرأة موجودة في القرآن وتؤكد على الصفات القيادية الإيجابية للمرأة.^{٨٠}

٧. مجلة التربية والعلوم والاجتماعية والدين المجلد ٨ العدد ١ يوليو ٢٠٢٢، بقلم عبد الرحمن الأشعري، روبنجن سويد الصيام. بعنوان "قيادة المرأة في القرآن (دراسة مقارنة تفسير الشعراوي وصفهات التفاسير سورة النمل الآيات ٢٩-٣٣)". وتظهر نتائج البحث أن تفسير الشعراوي يعتمد المنهج السياقي دون إغفال القيم الاجتماعية. ويؤكد هذا التفسير أن بنية المجتمع ستتحقق إذا نقلت القيادة أفراد أكفاء، دون تمييز على أساس الجنس. ومن جهة أخرى تفسير صفهات التفاسير. فمن خلال

Sakdiah, "Karakteristik Kepemimpinan Ratu Balqis Dalam Al- Qur ' an," *Jurnal Takamul: Jurnal Studi Gender Dan Islam Serta Perlindungan Anak* 12, no. 2 (2023): 1-17.
 Syafieh and Nurbaiti Nurbaiti, "Potret Karakteristik Kepemimpinan Perempuan (Analisis Semiotika Surat Al-Naml: 23-44)," *JURNAL At-Tibyan: Jurnal Ilmu Alquran Dan Tafsir* 3, no. 1 (2018): 52, <https://doi.org/10.32505/tibyan.v3i1.477>.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

التأكيد على أن الرجال هم قادة النساء، مثل الأزواج والزوجات. وهذان التفسيران يكملهما بعضهما البعض في علاقة الزوج والزوجة، ويلعبان دورًا في عمار معروف ناهي منكر في حياتهما. ^{٨١} مثل دور القائد لقومه.

٨. مجلة مغنية، المجلد ٨، لا. ط ١، ٢٠٢٣ بقلم سبببة الحمدي وأحمد رياض المولدي، بعنوان "خطابية لفجوة القيادة المرأة في القرآن". وتظهر نتائج هذا البحث ما يلي: (١) تنقسم وجهات النظر المتعلقة بالقيادة المرأة إلى مجموعتين، وهي المحرمة والمسموحة، بشرط ألا تتبوأ المرأة أعلى المناصب. (٢) تاريخياً، نجحت نساء كثيرات في القيادة، ومنهن الملكة بلقيس التي وصفها القرآن (٣) تتضمن مراجعة القرآن لقيادة المرأة نجاح الملكة بلقيس، وحقوق المرأة في السياسة، والمساواة في الحقوق بين الرجل والمرأة. وهذا يدل على أن هناك مساواة بين الرجل والمرأة في حصصهما. ^{٨٢}

٩. مجلة الإعجاز: المجلد ٥، العدد ٢، ديسمبر ٢٠٢٣ بواسطة أريني دينا اسميائي، بعنوان "الاختلافات في أساليب اتخاذ القرار بين الرجل والمرأة في ضوء القرآن". وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك اختلافات في اتخاذ القرار بين الرجال والنساء. ويكمن هذا الاختلاف في جزء من الدماغ يسمى قشرة الفص الجبهي (Prefrontal-Cortex) وهو المسؤول عن تنظيم العواطف واتخاذ القرارات. يحدد هذا الجزء ما إذا كان الشخص يتخذ قراراته بناءً على المنطق أو المشاعر. الملكة بلقيس، كمرأة، تميل إلى استخدام المشاعر وتتمتع بالتعامل مع الآخرين. وفي الوقت نفسه، كان الملك سليمان، كرجل،

^{٨١} Abdurrobbil Asy'ari and Robingun Suyud El Syam, "Kepemimpinan Wanita Menurut Al-Qur'an (Kajian Komparasi Tafsir As-Sya'rawi Dan Shafwatut At-Tafasir Surat An-Naml Ayat 29-33)," *Jurnal Pendidikan, Sains Sosial, Dan Agama* 8, no. 1 (2022): 241–52, <https://doi.org/10.53565/pssa.v8i1.500>.

^{٨٢} Saibatul Hamdi and Ahmad Riyadh Maulidi, "Studi Diskursif Terhadap Gap Kepemimpinan Wanita Dalam Al-Qur'an," *MAGHZA: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir* 8, no. 1 (2023): 100–118.

موجهاً نحو نفسه في تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها.^{٨٣}

١٠. مجلة الواجد المجلد. ٢ رقم ١ يونيو ٢٠٢١ بعنوان "إعادة بناء قصة الملكة بلقيس من منظور تفسيري المقاصدي". بحث أجرته ستي رويكا. يتناول هذا البحث قصة الملكة بلقيس من منظور تفسيري المقاصدي. يستخدم تفسير المقاصدي عبد المستقيم ثلاث خطوات للتحليل في فهمه. أولاً، تحليل اللغة؛ ثانياً: التحليل المتعلق بسياق الآية، بما في ذلك أسباب النزول، والمناسبة، وغيرها من العوامل وأخيراً، تحليل المصلحة لصياغة مقاصد الآية. تصف قصة الملكة بلقيس قائدة لديها القدرة على قيادة البلاد. لكن هذه القصة ليست وحدها، لأنها تتعلق بالنبي سليمان، الذي يوصف أيضاً بالملك الذي كان قادراً على القيادة بشكل جيد. الرسالة من قصة الملكة بلقيس والنبي سليمان هي أن الرجال والنساء لديهم القدرة والقدرة على القيادة في المجال العام.^{٨٤}
١١. الرسالة العلمية لنضال إبراهيم محمد جبارين الطالب بجامعة النجاح الوطنية، تحت العنوان منهج سيد قطب في الرد على الشبهات في تفسير الظلال قضايا المرأة أنموذجاً. جاءت هذه الدراسة لتستعرض ردود سيد قطب في تفسير "في ظلال القرآن" على أهم الشبهات المثارة حول قضايا المرأة، ولتستنبط باستقراء هذه الردود القواعد والمنهج الذي اتبعه سيد قطب في ردوده، وخصائص هذا المنهج وامتاز المنهج الذي اتبعه سيد قطب بأنه أبرز علو التشريع الإسلامي على كل سواه، واعتمده على النصوص الشرعية، و انطلاقاً من مرتكزات الواقع والتاريخ و مخاطبته للعقل الصحيح. و من خصائصه
- Arini Dina Ismiati Arini Dina Ismiati, Ma'rifatul Ainiyah Ma'rifatul Ainiyah, and ^{٨٣} Rosydina Robi'aqolbi Rosydina Robi'aqolbi, "Perbedaan Cara Pengambilan Keputusan Antara Laki-Laki Dan Perempuan Menurut Al-Qur'an," *Al-I'jaz: Jurnal Studi Al-Qur'an, Falsafah Dan Keislaman* 5, no. 2 (2023): 76–93.
- Siti Rokmah, "Rekonstruksi Kisah Ratu Balqis Dalam Perspektif Tafsir Maqashidi," ^{٨٤} *Jurnal Al-Wajid* 2, no. 1 (2021): 341–63, <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/alwajid/article/view/1669>.



البارزة الاختصار في عرض الشبهة و الإسهاب في الرد عليها.^{٨٥}

١٢. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية لأنسام زيد محي، تحت العنوان المرأة القيادة في القرآن الكريم (ملكة سبأ انموذجا). يسعى البحث في هذا المقام إلى استجلاء مظاهر الاستدلال على دور القيادة بصفة ملكة سبأ، و من ثم الوصول إلى الغايات التي يشتمل عليها ذلك الدور في القرآن الكريم. و ركز البحث في منهجه على التفسير الموضوعي لإظهار و استنباط العبر و الدروس من خلال بلورة و تعزيز مشاركة المرأة المسلمة في تطوير ميادين الحياة كافة، و الاهتمام بقضايا المجتمع و لا سيما السياسية و القيادة منها.^{٨٦}

١٣. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة لحبيب الله حلومي جلودار و سكينه عباسي كراني تحت العنوان "المكوّنات القرآنية والتفسيرية لسيادة ملكة سبأ مع التأكيد على دور النساء في الحكم الصالح". و قد قام هذا البحث بتحليل دور النساء في الحكم الصالح و دراستها في قصة حكم ملكة سبأ. و قد خلص البحث إلى أن قيادة النساء عند الله تبارك و تعالى ليست قبيحة إذا توفرت فيها الشروط اللازمة و لدى النساء قدرة لتشكيل الحكومة و الحكم الصالح، لأن الله تعالى في القرآن الكريم لم يحرم ملكة سبأ عن السيادة و لم يوجها في الحكم لأمر منها الإدارة السليمة، و قبول الحق، و التشاور.^{٨٧}

البحث السابق له تركيز مختلف، وكذلك هذا البحث الذي يستخدم أنماط لم يتم شرحها في

البحوث السابقة. سيقارن هذا البحث بين فهمين مختلفين لوضع المرأة كقائدة، أي في تفسير القرآن.

^{٨٥} جبارين، "منهج سيّد قطب في الردّ على الشّبهات في تفسير الطّلال قضايا المرأة أنموذجاً".

^{٨٦} محي، "المرأة القيادة في القرآن الكريم (ملكة سبأ انموذجا)".

^{٨٧} حبيب الله حلومي جلودار and سكينه عباسي كراني، "المكوّنات القرآنية والتفسيرية لسيادة ملكة سبأ مع التأكيد على

دور النساء في الحكم الصالح"، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة. 22-403 (2022): 1, no. 65

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

الباب الثالث

منهج البحث

أ. منهج البحث

١. نوع البحث

ومن المؤكد أن البحث يشمل المؤلفات، سواء كانت كتباً أو وثائق أو مخطوطات أو غيرها ذلك. هذا النوع من الأبحاث هو البحث المكتبي هو نمط بحث يعتمد على المعلومات المستمدة من المواد المكتوبة مثل الكتب والمخطوطات والوثائق والصور وما أشبه ذلك.^{٨٨} ويعتمد هذا البحث الأدبي على المصادر المتعلقة بالقرآن وتفاسيره، مدعمة بكتب أو مؤلفات أخرى ذات صلة بعنوان هذا البحث. وغالباً ما يستخدم هذا النوع من الأبحاث في الدراسات النظرية أو المفاهيمية، مثل تحليل النصوص الدينية، بما في ذلك دراسة القيادة المرأة. والطريقة التي استخدمها المؤلف في هذا البحث هي الطريقة (الموضوعية)، وهي جمع الآيات من القرآن الكريم التي تناقش نفس الموضوع، وترتيبها حسب التسلسل الزمني وأسباب نزول الآيات. ثم يقدم المفسر المعلومات والتفسيرات ويستخلص النتائج من هذه الآيات.^{٨٩}

UIN SUSKA RIAU

^{٨٨} Nashrudin dan Erwati aziz Baidan, *Metodologi Khusus Penelitian Tafsir, Pustaka Pelajar* (Surakarta: Institut Agama Islam Negeri, 2015).
^{٨٩} Lukman Nul Hakim, *Metode Penelitian Tafsir*, 1st ed. (Palembang: CV. Amanah, 2019).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

٢. مصادر المعلومات

الدراسة التي سيتم تناولها في هذا المقال هي عن أنماط القيادة المرأة في قصة الملكة بلقيس^{١٠} في القرآن. ولذلك، هناك حاجة إلى مصدر بيانات يمكن استخدامه كمرجع. تتضمن مصادر المعلومات المستخدمة في هذه الكتابة مصادر المعلومات الأولية ومصادر المعلومات الفرعية.

(ب) مصدر المعلومات الأولية

المعلومات الأولية في هذا البحث تأتي القرآن الكريم وكتب تفسيره، باعتبارها المعلومات الأساسية. يستخدم الكاتب كتاب التفسير المعاصر "في ظلال القرآن" لسيد قطب^{١١} لأن هذا الكتاب يُعتبر ذا صلة بموضوع البحث ويقدم تحليلاً مناسباً للقضية المطروحة.

(ت) مصدر المعلومات الفرعية

وبصرف النظر عن المعلومات الأولية، فإن المعلومات الداعمة ضرورية للغاية في هذا البحث، وهي المعلومات الفرعية. وتشمل مصادر المعلومات الفرعية الكتب والمجلات والمصنفات العلمية وغيرها من المؤلفات التي تناقش موضوعات تتعلق بمشاكل هذا البحث، مثل كتب قصص النبي، وكتب النوع الاجتماعي، والمجلات والمقالات حول قيادة المرأة من منظور إسلامي، كما بالإضافة إلى المواقع أو الصفحات التي تناقش القيادة المرأة والأدبيات الأخرى حول القيادة المرأة.

٣. طريقة جمع المعلومات

طريقة المستخدمة لجمع المعلومات في هذا البحث هي تقنية التوثيق، وهي جمع المعلومات عن طريق تسجيل المعلومات المتوفرة.^{١٢} تهدف هذه الطريقة إلى الحصول على المستندات أو المعلومات

^{١٠} Fenti Hikmahwati, *Metodologi Penelitian, Rajawali Pers*, 1st ed., vol. 11 (Depok: Divisi Buku Perguruan Tinggi, 2020), <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-59379->

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

كمصادر وهي المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية. المعلومات الأولية هي المعلومات التي تأتي مباشرة من المصدر الرئيسي، وهو القرآن الكريم وكتب التفسير. المعلومات الفرعية هي المعلومات المتعلقة بموضوع البحث. تشمل المعلومات الفرعية في هذا البحث المجالات والرسائل العلمية والأطروحات والكتابات الأخرى ذات الصلة بالبحث.

٤. طريقة تحليل المعلومات

يستخدم تحليل المعلومات في هذا البحث تقنيات المحتوى تحليل المحتوى، وهو البحث الذي يأخذ شكل مناقشة متعمقة لمحتوى المعلومات المكتوبة أو المطبوعة في وسائل الإعلام.^{٩١} بعد ذلك قام بتحليل المعلومات باستخدام منهج إدارة القيادة. تتضمن هذه الطريقة عدة خطوات.

(أ) تحديد الموضوع وصياغة المشكلة

(ب) مراجعة الأدبيات من خلال قراءة الكتب في المكتبة

(ت) البحث عن البيانات عبر الإنترنت

(ث) جمع الآيات المتعلقة بموضوع البحث

(ج) جمع البيانات من كتاب تفسير "في ظلال القرآن" في تفسير الآيات المتعلقة بنمط القيادة

(ح) تحليل البيانات من كتاب تفسير "في ظلال القرآن" المتعلقة بموضوع البحث باستخدام نظرية نمط القيادة

UIN SUSKA RIAU

^{٩١}<http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-420070-8.00002-7>
<https://doi.org/10.1080/07352689.2018.1441103>
<http://www.chile.bmw-motorrad.cl/sync/showroom/lam/es/>
A.M. Irfan Taufan Asfar, "Analisis Naratif, Analisis Konten, Dan Analisis Semiotik" (Penelitian Kualitatif), 2019, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21963.41767>.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diizinkan mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(خ) استخلاص النتائج حول نمط قيادة الملكة بلقيس في القرآن الكريم وفقاً لتفسير "في ظلال القرآن"
 (د) إعداد تقرير البحث.

ب. خطة البحث

لتقديم نظرة عامة على الكتابة والمناقشة، من الضروري أن تكون هناك كتابة منهجية، وهي مكون يعرض الصورة العامة أو هيكل البحث. يتم تقديم الشرح بشكل شامل، بما في ذلك معلومات موجزة حول المواضيع التي تمت مناقشتها والأهداف المراد تحقيقها من خلال المناقشة. ولذلك خطط المؤلف منهجية البحث على النحو التالي:

الباب الأول، بمثابة فصل تمهيدي يعرض تفاصيل خلفية البحث، وتحديد المشكلة، وقبول المشكلة، وصياغة المشكلة، وأهداف البحث وفوائده، وأساليب البحث، ويتضمن أنواع البحث، وتقنيات تحليل المعلومات، بالإضافة إلى تقديم كتابة منهجية.

الباب الثاني، ويناقش الدراسات النظرية التي تحتوي على الأسس النظرية والدراسات الأدبية. ويشرح الأساس النظري بالتفصيل كلمات القيادة، ونمط القيادة، وتاريخ الملكة بلقيس، بالإضافة إلى النظريات المتعلقة بعنوان البحث. وفي الوقت نفسه، تحتوي مراجعة الأدبيات على أبحاث تتعلق بالعناوين ذات الصلة

الباب الثالث، ويحتوي على نتائج ومناقشة وهي تفسير الآيات المتعلقة بأتماط القيادة في القرآن الكريم من خلال سورة النمل، الآيات ٢٣-٤٤ في كتاب التفسير "في ظلال القرآن".

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

الباب الرابع، يناقش التحليل، أي عرض لنتائج الدراسة المستندة إلى مراجعة الأدب. نتائج هذه الدراسة على نمط قيادة الملكة بلقيس في القرآن الكريم من خلال سورة النمل، الآيات ٢٣-٤٤، كما هو موضح في كتاب التفسير "في ظلال القرآن".

الباب الخامس، وهو الفصل الختامي الذي يحتوي على نتائج هذا البحث وينتهي بعدة اقتراحات لمزيد من البحث.



الباب الخامس

الخاتمة

أ. الخلاصة

بناءً على الشرح الذي قدمتها الكاتبة في هذا البحث، تمكن للكاتبة أن تقدم الخلاصة بما يلي:

يلي :

1. في تفسير "في ظلال القرآن" لسيد قطب، تناول الآيات المتعلقة بقيادة الملكة بلقيس في سورة النمل (٢٩-٤٤) بإبراز خصائص قيادتها الفريدة التي تمثلت في الذكاء والرؤية الواسعة والحكمة في اتخاذ القرارات. أظهرت الملكة بلقيس ذكاءً استثنائياً حينما فتحت رسالة النبي سليمان وناقشت محتواها مع مستشاريها، مؤكدة على أهمية الشورى كوسيلة لاتخاذ القرارات دون أن تفقد سيطرتها كقائدة. كذلك، فضّلت اللجوء إلى الدبلوماسية بدل المواجهة العسكرية، حيث أرسلت هدية إلى سليمان لاختبار نواياه، وهو ما يعكس فهمها العميق للبيئة الخارجية وقدرتها على تجنب المخاطر عبر استراتيجيات ناعمة ولكن فعّالة. وعندما وقفت أمام عرشها في قصر النبي سليمان، أظهرت شجاعة وتواضعاً كبيرين باعترافها بالحق الذي رآته، مع اتخاذها قراراً حاسماً بالدخول في الإسلام، ليس فقط كخطوة شخصية، بل كخيار استراتيجي يخدم مصلحة شعبها ويقودهم نحو الحق. يعكس تفسير سيد قطب لهذه الآيات صورة الملكة بلقيس كقائدة رؤيوية وحكيمة، تملك مزيجاً من القدرات الاستراتيجية والدبلوماسية مع الالتزام بالقيم الروحية، مما يجعلها نموذجاً يحتذى به للقادة في مواجهة التحديات العظمى.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

٢. إن نمط القيادة الأكثر بروزًا لدى الملكة بلقيس هو القيادة الرؤيوية. ويتضح ذلك من جوانب. أولاً، فهم البيئة الخارجية: أظهرت الملكة بلقيس قدرتها على قراءة الموقف بعناية المدى للحفاظ على استقرار المملكة وشعبها. ثانياً، التمسك بالقيم الروحية: قررها هذا الأمر رؤيتها الحقيقية، واعتناق الإسلام، والخضوع لتعاليم النبي سليمان يعكس شجاعتها ووضوح رؤيتها القائمة على القيم الروحية. ثالثاً، مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية: من خلال إرسالها الهدايا إلى النبي سليمان، أظهرت الملكة بلقيس استراتيجية دبلوماسية دقيقة لاختبار نوايا النبي سليمان، مما يعكس فهمًا عميقًا لتأثير كل خطوة تتخذها. وعلى الرغم من ظهور أنماط أخرى مثل القيادة الديمقراطية والكاريزمية، إلا أن القيادة الرؤيوية هي الأكثر بروزًا، لأنها توجه قراراتها الاستراتيجية نحو الأهداف طويلة المدى، مع التركيز على القيم الأخلاقية والسعي لتحقيق الخير الكبير لمملكتها وشعبها.

ب. الاقتراحات

تقترح الباحثة أن يتم تطوير هذه الدراسة بشكل أكبر من خلال دراسة أنماط قادة الملكة بلقيس من منظور تفاسير أخرى، مثل تفسير المصباح أو تفسير المراغي، لتوسيع وجهات النظر. بالإضافة إلى ذلك، يأمل الباحث أن تُستخدم نتائج هذه الدراسة كمرجع للقادة، وخاصة النساء، في تطبيق مبادئ القيادة الإسلامية في العصر الحديث. كما يوصي الباحث بدراسة متعددة التخصصات تربط هذا الموضوع بدراسات النوع الاجتماعي أو الإدارة أو السياسة الإسلامية لتعميق الفهم. وأخيراً، يشجع الباحث على تطوير دراسات موضوعية في القرآن الكريم تسلط الضوء على دور الشخصيات المرأة لتعزيز النقاش حول مساهمات النساء في الإسلام.

المراجع

آصف تريسانني, فطري مسروره and , روم روي. "قيادة المرأة في تفسير الاية ٣٤ من سورة النساء: نظرة النسويات و المفسرين المتقدمين" مجلة الدراسات القرآنية بناء تقليد التفكير القرآني ٩ no. 02 (2023): 205-24.

اسماعيل, انس عصام. "القيادة في المنظور الإسلامي" In "وقائع المؤتمر العلمي الرابع لتاريخ العلوم عند العرب, ٤٣: ٢٠-٦٨. بغداد, ٢٠٢٣.

اسماعيل, يوسف عبد الرحمن and يوسف عبد الرحمن "صورة الملكة في الأدب المسرحي بلقيس ملكة سبأ نموذجًا." مجلة كلية الاداب. جامعة المنصورة 1.٧١ (2022): 71 , no.

الإمام الحافظ عماد الدين أبو الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي. قصص الأنبياء Edited by الدكتور عبد الحي الفرماوي. ط. الخامسة. القاهرة: دار الطباعة و النشر الإسلامية, ١٩٩٧.

الجبوسي, محمد رسلان. الإدارة علم وتطبيق. ٣ ed. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر, ٢٠٠٨. <https://books.google.co.id/books?id=5mOMQgAACAAJ>.

الحسبان, بسمة خلف. "دور المرأة في قيادة التغيير." مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية , no. 25 (2021): 145-56. ٥

الحوثي, علا. "شخصية المرأة ودورها في الصراع والنهوض الحضاري (قراءة نقدية في قصة ملكة



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

سبأ). "مجلة التطوير العلمية للدراسات والبحوث ٤، 22-203 (2023): 13, no.

العلاق, بشير. تنمية المهارات الإشرافية و القيادية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

. <https://books.google.co.id/books?id=0A9hDwAAQBAJ>. ٢٠١٩.

العنوان, الاستاذ المشارك جعفر. "القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية

مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية ٢٠، 290-315 (2023): 1, no.

العنزي, سلامة زكي مرشد. "حقوق المرأة وواجباتها في الكتب الستة دراسة موضوعية: حقوق

المرأة وواجباتها في الكتب الستة دراسة موضوعية." *مداد الآداب* ١٤ (2024): 37, no.

1045-96.

القطان, مناع. *مباحث في علوم القرآن*. مكتبة وهبية. القاهرة: مكتبة وهبية, ١٩٩٥.

الله, ناهد حسن على عبد. "النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين و علاقته بالصمت الدفاعي لدى

المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم." *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية*

والنفسية ١٧، 97-446 (2023): 12, no.

المغربي, ريم أحمد عبد المجيد. "منهج القرآن في إدارة الأزمة السياسية-سليمان عليه السلام مع ملكة

ملكة سبأ-نموذجاً FPOS (SWAN) *International Prophetic Conference* " In

USIM, 854-64, 2022.

المياي, حاكم احسوني and, محمد هادي باسم. "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة



الاستراتيجية - دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. ”مجلة مركز دراسة الكوفة: (2024): 73-171.

الهنداوي, أحمد عبد الفتاح حمدي. ”القيادة ‘تأثير وأثر. ”مجلة كلية التربية 5, no. 189 (2021): 636-38.

الهميموني, إسراء زياد. ”القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ”جامعة الشرق الأوسط, 2021.

بودودة, الصديق, بلعور and سليمان. ”علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمفهوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط). ”مجلة إضافات إقتصادية 2 (2024): 541-60.8,

بوشريط and عقون. ”تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين, ”2023. بوكشيريدة, صابر, جوادي and يوسف. ”نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. ”دفاتر المخبر 1 (2021): 97-120.16,

بوليف and رحمان. ”أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين. ”جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2022.

جبارين, نضال إبراهيم محمد. ”منهج سيّد قطب في الرّدّ على الشّبّهات في تفسير الظّلال لخصايا المرأة

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang (IDU) 5, no. 189 (2021): 636-38.
1. Diarfang mengutip sebagian atau Seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

أمودجاً. ” جامعة النجاح الوطنية, ٢٠٢٣.

جلودار, حبيب الله حليمي and, سكينه عباسي كراني. “المكوّنات القرآنية والتفسيرية لمادة مكوّنات القرآن الكريم”. *مجلة الكلية الاسلامية الجامعة* ١٠, ١ (2022): 403–22.

65 (2022): 403–22.

حديدان, فطيمة and, دبيي. “إعجاز التكرار في قصص القرآن الكريم: اختلاف الرقى وتعدّد الزوايا”. *المعيار* ٢٥, 7 (2021): 32–47.

, no. 7 (2021): 32–47.

حسن, أحمد نعيم. “القيادة الكارزمية وعلاقتها بإدارة الاداء لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط”. *مجلة واسط للعلوم الانسانية* ١٨, 51 (2022): 1–10.

, no. 51 (2022): 1–10.

حسين آل قماش, عبير. “نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار”. *مجلة كلية التربية (أسبوت)* ٣٦, 12 (2020): 394–423.

423.

حلاق, بطرس. *القيادة الإداري*. Edited by أسامة سعيد, راتب الشعار and, عبد الحميد خليل الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية, ٢٠٢٠.

[https://creativecommons.org/licenses/by-](https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode)

[nd/4.0/legalcode](https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode) Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>.

حللي, عبد الرحمن. “هل يقدم القرآن مبادئ تأسيسية لأخلاق بيئية؟”. *مجلة الأخلاق الإسلامية*

١ (٢٠٢٤): ١–٢٥.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dianggap melanggar hak cipta atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

خليفة, أنور محمد بن. “القرآن الكريم والأديان الأخرى–147-148” *Al Asriyyah* 7, no. 2 (2021): 147–148. 72.

خليل, نجلاء محمد عاطف. “أنماط القيادة وعالقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي” *ميدنية*. ”مجلة كلية الآداب” 112 (2023): 75. no. 75

رشوان, حسين عبد الحميد أحمد. *القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي*. مصر: مؤسسة شباب الجامعة, 2010.

زغينة. “القيادة والاتصال المؤسسي” *الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي*, 2022.

زهور and شتوح. “الأدوار الاجتماعية للمرأة خارج نطاق الأسرة في ضوء الخطاب القرآني” *مقامات للدراسات اللسانية والأدبية والنقدية* 13.4 (2020): 1-13. no. 1

سالم علي المداوي الوادعي, محمد and محمد. “المهارات القيادية المضمنة في كتاب الدراسات الإسلامية بالمرحلة المتوسطة في ضوء استراتيجية تطوير منطقة عسير: دراسة تحليلية” *مجلة كلية*

التربية (أسبوط) 38.35-301 (2022): 8. no. 8

سيد قطب. *في ظلال القرآن*. دار الشروق. المجلد 5. القاهرة: دار الشروق, 2003.

صايفي. “القيادة النسوية ودورها في رفع الأداء-دراسة ميدانية في المكتبة الرئيسية للمطالع العمومية لولاية-ورقلة” *جامعة قاصدي مرباح ورقلة*, 2024.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

صلحة, عيشاوي and بللما سعيدة. "نمط القيادة و الإشراف و تأثيره على الإلتزام التنظيمي

جامعة احمد درايعية أدرار, ٢٠٢٣.

صورية, معموري. "الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات

الجزائرية." *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* ١٩ (2023): 494-475, no. 32,

طه, حسنين السيد and محمد فوزي البردان. "دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق

على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية." *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*

, no. 2 (2022): 6, ١٤,

عبدي, مالك, الشيرخاني, جدوع حنون, عايد, فالخ رشاش and حسن. "أثر السياق في توجيه

الدلالة القرآنية عند الشيخ حيدر حبّ الله." *بحوث في اللغة العربية* ١٦ (2024): no. 30,

19-36.

عبوي, زيد منير. *القيادة ودورها في العملية الإدارية*. الطبعة ١. عمان،الأردن: دار البداية لشؤون

موزعون, ٢٠٠٧.

عساس, سها فؤاد. "تأثير القيادة الأبوية على الإلتزام والرضا الوظيفي." *المجلة العربية للعلوم*

ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 22.٥ (2021): no. 24,

فرحان, محمد بن علي بن منصور. "الاجتهاد في تفسير القرآن الكريم مفهومه- حكمه- موابطه."

مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية. 695-730 (2024): no. 42,



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

قطب, سيد. *في ظلال القرآن*. دار الشروق. 1st ed. القاهرة: دار الشروق, 1972.

كوارد, بن عزوز, فرحي and محمد. “أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية لأراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة.” *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية* 6.347-62 (2020): no. 3.

لالة, بن يمينة and مصمودي كلثوم. “القيادة النسوية وتأثيرها على العاملين بالمؤسسة التربوية.” *جامعة احمد دراية-ادرار*, 2023.

ماجدة, لواتي and قرين فريال. “القيادة النسوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.” *جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل*, 2023.

محمد, اسباعي. “القيادة ودورها في تجديد قوة العمل.” *جامعة ابن خلدون تيارت*, 2023.

محمد, فراج. “قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة.” *جامعة ابن خلدون تيارت*, 2022.

محي, أنسام زيد. “المرأة القيادة في القرآن الكريم (ملكة سبأ نموذجا).” *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية* 18 (2021): 3.

منظور, ابن. *لسان العرب*. ط الأولى. بيروت: دار صادر, 2000.

مهدي, أبو بكر أحمد بن علي بن ثابت بن أحمد بن. *تاريخ الأنبياء*. Edited by آسيا كيبان علي



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

البارح. ط. الأولى. بيروت: دار الكتب العلمية, ٢٠٠٣.

مولود, عماد احمد. “دور القيادة الكاريزمية في ترسيخ النظم السياسية الشمولية دراسة نظرية التركيز على أنموذج قيادة (عبدالكريم قاسم) الكاريزمية (-١٩٥٨ ١٩٦٣).” *مجلة الدراسات السياسية والاعلامية* 10, no. 2 (2023): 83.٦

السياسية و الأمنية 83.٦ (2023): no. 2 ,

نريمان, داموس. “دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.” *المركز الجامعي عبد الحفيظ الصوف* 10, no. 2 (2023): 83.٦

ميلة, ٢٠٢٤.

نظير, منى عزت, أحمد فوزي, ريهام باهي, مروة. *المشاركة السياسية للمرأة*. Edited by هويدا عدلى

القاهرة: مؤسسة فريدريش إيبيرت مكتب مصر, ٢٠١٧.

هييري العزيز, عبد and نور دراوي الهدى. “دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.”

جامعة احمد دراوية-ادرار, ٢٠٢١.

يحياوي, عبد القادر, عقاد and غالية. “القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة

الصندوق الوطني للتقاعد.” *جامعة ابن خلدون-تيارت*, ٢٠٢٢.

A`yun, Supriono Qurratu. “Behavior Theory Of Leadership.” *At-Tadabbur: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 10, no. 1 (2020): 79–92.

Ahmad Dimas Zuhri, Abdullah Muqopie, Anis Zohriah, and Anis Fauzi. “Gaya Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan.” *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 5218–23.



- Khaldy, Shalah A Fattah. *Kisah-Kisah Al-Qur'an: Pelajaran Dari Orang-Orang Dahulu*. Edited by Dendi Irfan and Dadi M. H Basri. Jakarta: Gema Insani, 1999.
- Andani Herli, Fira Putri Renggani, Ryan Seftiansyah, Zahra Yeza Sabila, and Afmi Apriani. "Indikator Keberhasilan Gaya Kepemimpinan Demokratis." *Karimah Tauhid* 3, no. 2 (2024): 1932–40.
- Asfar, A. M. Irfan Taufan. "Analisis Naratif, Analisis Konten, Dan Analisis Semiotik (Penelitian Kualitatif)," 2019. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21963.41767>.
- Asy'ari, Abdurrohman Al, and Robingun Suyud El Syam. "Kepemimpinan Wanita Menurut Al-Qur'an (Kajian Komparasi Tafsir As-Sya'rawi Dan Shafwatut At-Tafasir Surat An-Naml Ayat 29-33)." *Jurnal Pendidikan, Sains Sosial, Dan Agama* 8, no. 1 (2022): 241–52. <https://doi.org/10.53565/pssa.v8i1.500>.
- Baidan, Nashruddin dan Erwati aziz. *Metodologi Khusus Penelitian Tafsir. Pustaka Pelajar*. Surakarta: Institut Agama Islam Negeri, 2015.
- Darmaji, Darmaji, Meila Hayudiyani, Maisyaroh Maisyaroh, and Raden Bambang Surarsono. "Kepemimpinan Visioner Dalam Bidang Pendidikan." *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0*, 2019.
- Dr. Cuk Jaka Purwanggono, MM. *Buku Ajar Kepemimpinan. Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang 2020*. 1st ed. Semarang, 2020.
- Firdaus, Muhamad Yoga, and Eni Zulaiha. "Kajian Metodologis Kitab Tafsir Fi Zhalil Al-Qur'an Karya Sayyid Qutb." *Reslaj : Religion Education Social Lag Roiba Journal* 5, no. 6 (2023): 2717–30. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i6.2553>.
- Hakim, Sukman Nul. *Metode Penelitian Tafsir*. 1st ed. Palembang: CV. Amanah, 2019.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Hamdi, Saibatul, and Ahmad Riyadh Maulidi. "Studi Diskursif Terhadap Gap Kepemimpinan Wanita Dalam Al-Qur'an." *MAGHZA: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir* 8, no. 1 (2023): 100–118.
- Hirahap, Raja Hotlan. "Pola Komunikasi Ratu Saba'(Analisis Surah Al-Naml [27] Ayat 20-44 Berdasarkan Tafsir Tematis)." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta., 2018.
- Herawati, Heny, and Dwi Ermawati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Kinerja* 2, no. 02 (2020): 16–33.
- Hikmawati, Fenti. *Metodologi Penelitian. Rajawali Pers*. 1st ed. Vol. 11. Depok: Divisi Buku Perguruan Tinggi, 2020. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-59379-1%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-420070-8.00002-7%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.ab.2015.03.024%0Ahttps://doi.org/10.1080/07352689.2018.1441103%0Ahttp://www.chile.bmw-motorrad.cl/sync/showroom/lam/es/>.
- Ismiati, Arini Dina Ismiati Arini Dina, Ma'rifatul Ainayah Ma'rifatul Ainayah, and Rosydina Robi'aqolbi Rosydina Robi'aqolbi. "Perbedaan Cara Pengambilan Keputusan Antara Laki-Laki Dan Perempuan Menurut Al-Qur'an." *Al-I'jaz: Jurnal Studi Al-Qur'an, Falsafah Dan Keislaman* 5, no. 2 (2023): 76–93.
- Mahrus. "Kepemimpinan Wanita Dalam Perspektif Hadis." *JIEM: Journal Of Islamic Education Management* 4, no. 1 (2023): 50–62. <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i1.615>.
- Marzani Ratun. "Konsep Pemimpin Perempuan Dalam Tafsir Al-Misbah." *Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2016.
- Mu'ah, Tri Iffa Indrayani, Masram, and Muhammad Sul-ton. *Kepemimpinan*. Edited by Prajna Vita. *Universitas Nusantara PGRI Kediri*. 1st ed. Vol. 01. Depok: PT Rajawali Pers, 2019.



- Medina, Millati Izzatilah, and Aris Budi Setyawan. "Analisis Kepemimpinan Wanita Dalam Organisasi Yang Bergerak Di Bidang Teknologi Informasi." In *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur Dan Teknik Sipil)*, 5:47–52. Depok, 2013. <https://www.academia.edu/download/80288532/829.pdf>.
- Rohmah Siti. "Rekonstruksi Kisah Ratu Balqis Dalam Perspektif Tafsir Magashidi." *Jurnal Al-Wajid* 2, no. 1 (2021): 341–63. <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/alwajid/article/view/1669>.
- Rohmah Nur Rulifatur. "Karakteristik Kepemimpinan Perempuan." *JURNAL PIKIR: Jurnal Studi Pendidikan Dan Hukum Islam* 1, no. 1 (2021): 32–48.
- Sakdiah. "Karakteristik Kepemimpinan Ratu Balqis Dalam Al- Qur ' an." *Jurnal Takammul: Jurnal Studi Gender Dan Islam Serta Perlindungan Anak* 12, no. 2 (2023): 1–17.
- Salsabila, Annisa. "Konsep Musyawarah Ratu Balqis Dalam Al-Qur'an." Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam-Banda Aceh, 2023.
- Sundari Ariefah, Ahmad Fath Rozi, and Ahmad Yani Syaikhudin. *Kepemimpinan*. Edited by Muhammad Arif Syihabuddin. 1st ed. Lamongan: Academia Publication, 2022.
- Susanti, Via. "Model Kepemimpinan Bilqis Dalam Al- Qur ' an." *Islam, Fakultas Agama Surakarta, Universitas Muhammadiyah*. Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2019.
- Syafieh, and Nurbaiti. "Potret Karakteristik Kepemimpinan Perempuan (Analisis Semiotika Surat Al-Naml: 23-44)." *JURNAL At-Tibyan: Jurnal Ilmu Alquran Dan Tafsir* 3, no. 1 (2018): 52. <https://doi.org/10.32505/tibyan.v3i1.477>.
- Tsany, Anisya Shofi, Aditya Chandra Setiawan, Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, and Universitas Negeri Surabaya. "Efektivitas Gaya

Hak Cipta Ditindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



BIODATA PENULIS



: Ulfi Nurafni
 : Pulau Kijang, 25 Januari 2002
 : Mahasiswa
 : Jl. Permata Fatika Perumahan Graha Mutiara Mandiri Blok.I No.7
 Rimbo Panjang
 : 082229256954
 : Rosyidin
 : Musdalifah

RIWAYAT PENDIDIKAN

: SD Islam Alhusniyah Pulau Kijang, Lulus Tahun 2013
 : SMP Islam Alhusniyah Pulau Kijang, Lulus Tahun 2016
 : Pondok Modern Darussalam Gontor Putri Kampus 7, Lulus Tahun 2020

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Anggota HMPS IAT 2023
2. Anggota DEMA FUSHU 2024

KARYA LAMIAH

-

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepemimpinan ‘ Women Leadership ’ Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.”
Inspirasi Manajemen Pendidikan 10, no. c (2022): 539–50.

Zedi, Mohammad. “Karakteristik Tafsir Fi Zhilalil Quran.” *Al Muhafidz: Jurnal Ilmu Al-Qur ’an Dan Tafsir* 1, no. 1 (2021): 23–40.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU