

# الإدارة في الإسلام

(المنهجية والتطبيقات والقواعد)

د. فهمي خليفة الفهداوي

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي

أسكنه الله الفردوس

[www.moswarat.com](http://www.moswarat.com)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإدارة في الإسلام

## المنهجية والتطبيق والقواعد

رقم التصنيف: 210,42658

المؤلف ومن هو في حكمه: الدكتور فهمي خليفه الفهداوي

عنوان الكتاب: الادارة في الاسلام

رقم الايداع: 2001/2/430

الموضوع الرئيسي: الواصفات // الادارة / الاسلام /  
الدين الاسلامي /

بيانات النشر: عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

\* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الاولى من قبل دائرة المكتبة الوطنية

## حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الادبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان - الاردن ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشربة كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على اسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً.

Copyright ©

All rights reserved

الطبعة الأولى

2001 م - 1421 هـ



## دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

عمان - ساحة الجامع الحسيني - سوق البتراء - هاتف 4640950 فاكس 4617640

ص.ب. 7218 عمان 11118 الاردن

**DAR AL-MASSIRA** Publishing - Distributing - Printing

Tel.: 4640950 Fax.: 4617640

P.O.Box 7218 Amman 11118 Jordan

www.daralmassira.com

www.masjo.com

E-mail : info@daralmassira.com

sales@daralmassira.com

ISBN 9957 - 06 - 117 - 8 (ردمك)

# الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد

د. فهد خليفة الفهداوي  
جامعة مؤتة

الطبعة الأولى

2001 م - 1421 هـ





بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

« وَمَنْ لَمْ يَجْعَلِ اللّٰهُ لَهُ نُورًا فَمَا لَهُ مِنْ نُّورٍ »

«صدق الله العظيم»

«سورة النور - 40»

الإهداء

إلى أهلي .. وعائلي الصغيرة

معاذ..

ورقاء..

مصطفى..

رقم الصفحة	محتويات الكتاب
13	قائمة النماذج أو الأشكال المقترحة .....
14	قائمة الجداول.....
15	المقدمة.....
19	<b>الفصل الأول:</b> .....
21	(الإدارة العربية قبل الإسلام).....
21	■ واقع الإدارة العربية قبل الإسلام.....
21	■ أنماط الإدارة بوصفها نظاماً قائمة في المجتمع العربي قبل الإسلام.....
23	المنبث الأول - نظام الإدارة في القبيلة: ( نمط إدارة المشيخة).....
23	- قائد القبيلة (الشيخ) : (إنموذج القيادة المنتخبة).....
24	- الجهات المساعدة في إدارة القبيلة : (الحلقات الوسطى).....
25	- العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في نظام الإدارة للقبيلة: (إنموذج الخيمة).....
27	المبحث الثاني - نظام الإدارة في الدويلات : (نمط إدارة الممالك).....
28	- القيادة في الدولة: (إنموذج السمات الوراثية).....
30	- الهيئات الإدارية الرسمية : (بيروقراطية تقليدية).....
31	- العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في نظام الإدارة للدولة: (الإنموذج الهرمي).....
33	المبحث الثالث - نظام الإدارة في المدن المستقلة : (نمط الحكم الذاتي).....
35	- القيادة في مدينة مكة: (إنموذج للقيادة المتحولة : الفرد، التقاسم، التضامن).....
38	- تنفيذ المهام والواجبات الإدارية: (خدمات الإدارة العامة).....
	- العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في نظام الإدارة للمدن المستقلة : (إنموذج
40	النخبة في صنع السياسات العامة).....

	المبحث الرابع - الخصائص والسمات المميزة للأنظمة الإدارية العربية قبل الإسلام.....	43
	- مراجع ومصادر الفصل.....	49
	<b>الفصل الثاني:</b> .....	51
	(الإدارة في ضوء المنهج الإسلامي والقرآني).....	51
	المبحث الأول - خصوصية المنهج الإسلامي في نظرتَه للإدارة.....	53
	- أحكام الإسلام.....	53
	- مفهوم الإدارة في الإسلام.....	55
	المبحث الثاني - تدبير المصالح الشرعية: توجّه معرفي نحو إسلامية الإدارة....	57
	- تعريف مصطلح: تدبير المصالح الشرعية.....	57
	مسوغات التمايز بين التدبير الإسلامي. والإدارة الوضعية.....	62
	المبحث الثالث - الإدارة من منظور الدستور القرآني الكريم.....	64
	- بعض المصطلحات الهامة ذات العلاقة بالإدارة.....	64
	- أهمية الإدارة وضرورتها في الإسلام.....	68
	- وظائف ومهام الإدارة على المجتمع في الإسلام.....	69
	المبحث الرابع - وسائل الإدارة القرآنية، وخصائصها.....	74
	- وسائل الإدارة في تحقيق الأهداف.....	74
	- خصائص الإدارة القرآنية.....	78
	- مراجع ومصادر الفصل.....	82
	<b>الفصل الثالث:</b> .....	85
	(الإدارة في التطبيق النبوي، والخلافة الراشدية).....	87
	المبحث الأول - الإدارة في التطبيق النبوي: (نمط الإدارة المنقذة).....	87

87	.....	- مرحلة الإعداد والتأهيل الإداري - القيادي للرسول (ص)
88	.....	- مرحلة التخطيط وتنظيم الجماعة المؤمنة
89	.....	- مرحلة قيادة الأمة وإدارة الدولة الإسلامية
97	.....	المبحث الثاني - الوظائف التنظيمية للإدارة النبوية، وخصائصها المميزة
97	.....	- الوظائف التنظيمية للإدارة النبوية
97	.....	- الخصائص المميزة للإدارة النبوية
108	.....	المبحث الثالث - الإدارة في تطبيقات الخلافة الراشدية: (نمط الإدارة العقائدية)
108	.....	- ظهور منصب الخلافة
109	.....	- طرق اختيار القادة الخلفاء الراشدين للخلافة
109	.....	- إدارة الخليفة أبي بكر الصديق (رض)
110	.....	- إدارة الخليفة عمر بن الخطاب (رض)
110	.....	- إدارة الخليفة عثمان بن عفان (رض)
111	.....	- إدارة الخليفة علي بن أبي طالب (رض)
112	.....	- الخصائص الرسمية المميزة للإدارة الراشدية
115	.....	- مراجع ومصادر الفصل
121	.....	<b>الفصل الرابع:</b>
123	.....	(الإدارة في تطبيقات الخلافة الأموية والعباسية)
123	.....	المبحث الأول - الإدارة في تطبيقات الخلافة الأموية: (نمط الإدارة الوراثية)
123	.....	- المسيرة المعاقبة للإدارة الأموية وقياداتها
125	.....	- الخصائص الرسمية المميزة للإدارة الأموية
		المبحث الثاني - الإدارة في تطبيقات الخلافة العباسية ضمن مرحلتها الأولى :
131	.....	(نمط الإدارة المدنية)

- 131 ..... - المنطقات القيادية
- 132 ..... - الخصائص الرسمية والسمات المميزة للإدارة العباسية الأولى
- المبحث الثالث - الإدارة في تطبيقات الخلافة العباسية ضمن مرحلتها الثانية :  
135 ..... (نمط عسكرية الإدارة)
- 135 ..... - المنطقات القيادية
- 138 ..... - الخصائص الرسمية والسمات المميزة للإدارة العباسية الثانية
- 141 ..... - مراجع ومصادر الفصل
- 145 ..... الفصل الخامس:
- 147 ..... (النظرية الشمولية للإدارة في الإسلام)
- 147 ..... المبحث الأول - المصادر الشرعية للإدارة في الإسلام وقواعدها الفقهية
- 148 ..... - المصادر الشرعية للإدارة في الإسلام
- 151 ..... - التعريف بمفهوم القاعدة الفقهية ومضمونها
- 152 ..... - القواعد الفقهية للإدارة في الإسلام
- المبحث الثاني - المدبرون لإدارة الدولة في الإسلام، والقواعد الفقهية المنظمة  
لأعمالهم ومسئولياتهم
- 154 ..... - الخليفة - الوزير - الوالي - العامل
- 156 ..... المبحث الثالث - الوظائف الأساسية للعملية الإدارية في الإسلام، وشروطها  
التشغيلية
- 160 ..... - وظيفة التهيؤ والإعداد - (التخطيط)
- 162 ..... - وظيفة التمكّن والترتيب - (التنظيم والتنسيق)
- 164 ..... - وظيفة الأمر والنصح - (التوجيه)
- 165 ..... - وظيفة الإصلاح والأعمار - (التطوير)
- 166 ..... - وظيفة المحاسبة والمساعدة - (الرقابة)

169	المبحث الرابع - المجالات الأساسية للإدارة في الإسلام، ونشاطاتها الفرعية....
169	- تدبير النفوس والأموال الشخصية للرعية - (العلاقات العامة).....
170	- تدبير الفلوس والأشياء والمعدات - (المالية العامة).....
172	- تدبير الولايات - (الإدارة المحلية).....
173	- تدبير شؤون الذميين (إدارة المحميين).....
174	- تدبير المدبرين - (إدارة شؤون العاملين).....
180	- مراجع ومصادر الفصل.....
187	<b>الفصل السادس:</b> .....
189	(دراسة الحالات الإدارية بين الإدارة الإسلامية والإدارة المعاصرة).....
189	المبحث الأول - الإطار المنهجي لدراسة الحالات الإدارية.....
189	- المنطلقات العلمية لدراسة الحالات الإدارية في المنهج الإسلامي.....
191	- المنطلقات العلمية لدراسة الحالات الإدارية في المنهج المعاصر.....
196	المبحث الثاني - أهمية دراسة الحالات في تحصيل المعرفة الإدارية والتحليلية
196	- ترسيخ القيم والأساليب الفاعلة في النظام الإداري.....
198	- تأصيل التجارب الإدارية وتحليل معطياتها كمنطلقات مستقبلية.....
	المبحث الثالث - الآليات والوسائل العلمية المعتمدة لدراسة وتحليل الحالات
202	الإدارية في الإسلام.....
202	- المعرفة بأسباب النزول القرآني.....
203	- المعرفة بأسباب ورود الحديث النبوي.....
204	- المعرفة بأصول الإجتهد أو القياس الفقهي.....
207	المبحث الرابع - دور القياس الفقهي في دراسة الحالات الإدارية الإسلامية.....
207	- تعريف القياس.....

208	.....	- حجية العمل بالقياس
209	.....	- أركان القياس
211	.....	- أنواع القياس
214	.....	- مراجع ومصادر الفصل
219	.....	<b>الفصل السابع:</b>
221	.....	(دراسات تحليلية مقارنة لحالات إدارية إسلامية مختارة عبر مناقشتها)
221	.....	المبحث الأول - دراسة الحالة الإدارية الأولى وتحليلها:
221	.....	(الشورى في إمضاء الأمور - المشاركة في اتخاذ القرار)
231	.....	المبحث الثاني - دراسة الحالة الإدارية الثانية وتحليلها
	.....	(الولاية أمانة - التوظيف الإداري العام في ضوء القدرة)
139	.....	المبحث الثالث - دراسة الحالة الإدارية الثالثة وتحليلها:
	.....	(المصلحة الشرعية - المصلحة العامة)
248	.....	المبحث الرابع - دراسة الحالة الإدارية الرابعة وتحليلها:
	.....	(المحتسب - الرقيب الإداري)
258	.....	- مراجع ومصادر الفصل
265	.....	<b>الفصل الثامن:</b>
267	.....	(عشرون حالة إدارية مختارة للمناقشة والتحليل)

## قائمة النماذج أو الأشكال (\*)

- | رقم الصفحة |   |
|------------|---|
| 22         | 1 - شكل يمثل أنماط النظم الإدارية، بحسب وحدات المجتمع العربي قبل الإسلام -----                            |
| 26         | 2- شكل يمثل العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في النظام الإداري للقبيلة (أنموذج الخيمة) -----               |
| 32         | 3- شكل يمثل أنموذجاً هرمياً للعملية الإدارية وتحقيق الأهداف في النظام الإداري للدولة -----                |
| 42         | 4- شكل أنموذج العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في النظام الإداري لمدينة مكة -----                          |
| 61         | 5- شكل انموذج تلازمي لعملية تدبير المصالح الشرعية مع أحكام الإسلام -----                                  |
| 67         | 6- شكل أنموذج يوضح فاعلية الإدارة والتدبير مع المتغيرات ذات العلاقة في الإسلام، من المنظور القرآني. ----- |
| 73         | 7- شكل إنموذج يوضح الإدارة الإسلامية في القرآن الكريم، على صعيد الواجبات والحقوق -----                    |
| 77         | 8- شكل إنموذج يوضح العلاقة التكاملية بين الوسائل والأهداف للإدارة الإسلامية في القرآن الكريم. -----       |
| 81         | 9- شكل إنموذج يوضح المنهج التكاملي للإدارة في الإسلام -----   |
| 104        | 10 - شكل إنموذج الهيكل التنظيمي للإدارة النبوية للرسول (ص) -----  |
| 155        | 11 - شكل يوضح مراتب أو درجات مُدبري إدارة الدولة في الإسلام بموجب المنظور الفقهي. -----                   |
| 168        | 12 - شكل يوضح الوظائف الأساسية للعملية الإدارية في الإسلام، وشروطها التشغيلية. -----                      |
| 176        | 13 - شكل يوضح المجالات الأساسية للإدارة في الإسلام، ونشاطاتها الفرعية ---                                 |
- (\*) إن جميع النماذج أو الأشكال الواردة في الكتاب، هي من نتاج المؤلف وغير مأخوذة أو مقتبسة، وتعبير عن الجهد الخالص للمؤلف.

- 14 - شكل يوضح الإطار الكلي والشمولي للإدارة العامة في الإسلام، من منطلق  
ترابطاتها وتفاعلاتها داخلياً وخارجياً، وعلى صعيد الوظائف والمجالات. --- 179
- 15 - شكل إنموذج يمثل إطاراً عملياً للخطوات التطبيقية في دراسة الحالات  
الإدارية ----- 195
- 16 - شكل إنموذج إعتمالي لدراسة الحالات، وارتباطها العضوي مع الإدارة في  
الإسلام. ----- 201

-----\*-----\*-----\*

### قائمة الجداول

- 1 - جدول يوضح تسلسل القادة الإداريين الأعلون في الإدارة الأموية وراثياً. --- 124

## المقدمة

الإدارة في الإسلام، موضوع حية للم الشتات في الإدارة العربية الإسلامية المعاصرة، ومنحها هويتها المفتقدة، بعد أن غدت مخترقةً، من قبل تيارات منهجية يشوبها الإغتراب، ويكلؤها الإضطراب.

فالإدارة العربية الإسلامية المعاصرة، تعيش مرحلة التناقضات السريعة، كما تواجه تحديات العالم الغربي، في فرض أنماطه النظامية والإدارية والفلسفية عليها، فالعولة بمختلف معداتها تجوب الآفاق، بوصفها هيمنة مفتعلةً تهدف إلى تقويض النظم الحضارية الخلاقة، التي أبدعها العالم اللأغربي، ويأتي عالمنا العربي الإسلامي، في مقدمة المستهدفين، من فرض ثقافة العولة عليه من قبل دعائها ومنظريها وأقطابها من الدول الكبرى الغنية، الذين وجدوا في الإسلام قوةً، فسعوا إلى إبعادها عن المسلمين الضعفاء، كما وجدوا في الإسلام شمولية الخطاب الإسلامي لمختلف أناس الأرض، فأرادوا مقارعتة بشمولية الخطاب المضاد أو المعاكس، من خلال تسويق الأفكار الضاغطة، وتسليع الأخلاقيات وجعلها معلبة أو محنطة، والدعوة لما يسمى: بقيام الإدارة العليا للعالم بأسره، الذي عليه أن يحتكم لمقررات العولة، وحقوق الأجناس، والنظام العالمي الجديد، وأن يكون مرتهاً في رزقه ومعاشه بمركزية السوق والإقتصاد العالمي، وعلى الدول الفقيرة، أن تضحى بأخر ما تبقى لديها من آمال ذاتية، وقيم مرجعية، وتدخل إلى سيرك الإقتراض الدولي، بعيداً عن تطلعاتها المجتمعية والبيئية وطموحاتها الوطنية، لتعيش في عبودية الوعود، وفي سجن الوهم الذي سيحررها من الفقر.

إن واقعا الإداري يعمل في ظل مفارقات كثيرة، وأخطاء كثيرة، وياتت تشكل جزءاً من سماته، ومن خصائصه، فهو يعمل بالقصاصات الإرشادية (الروجتات)، التي اختزلت وتخطت على منطقية النظريات العميقة في الإدارة، لتحيلها إلى إدارة لاهثة وراء أهداف منتقصة من أسانيد الموضوعية والعمومية.

وعليه فإن محاولتنا تأتي في تقديم هذا الكتاب، للفت إهتمام المسؤولين الإداريين المعاصرين، إلى أن الإدارة، منهج وسلوك إنساني، والإنسان ينبغي أن يكون الوسيلة والهدف، والمادة والروح، فلا تصح التجزئية، ولا تصح المراهنة على جزءٍ مقابل إلغاء الجزء الآخر المكمل له، كما تأتي لمواجهة التحديات الإدارية المفروضة من الجانب الأجنبي.

وبعيداً عن قمع المنهجيات المعاصرة في الإدارة، وعن توجهاتها التبريرية، والإستشراقية، تُؤكد كما نُشير، إلى أن للإسلام طريقاً في الإدارة، وفيه من النظم والممارسات والحلول، ما يمكن أن يفي ويغطي الأغراض والوسائل التي تطالب الإدارة المعاصرة لها بالنجدة وإيجاد الحلول.

إن الإدارة في الإسلام، قدمت وستبقى تقدم حلولاً إليها لمشكلاتها الإنسانية والتقنية التي تعجز عن تقديمها اليوم الإدارة الوضعية إزاء مشكلاتها الإنسانية والتقنية القائمة. وحرى بنا أن نلوذ بما نملك، لا أن نلوذ بمن يملكنا ويُملي علينا شروطاً في التعسف الإنساني للتطوير والإصلاح الإداري.

كما وأن الإدارة في الإسلام، ملأى بالمبادئ والتوجهات الخصبة والصالفة، وهي بحاجة إلى تكثيف الجهود البحثية، لاستخراج المقومات السليمة للإدارة والسلوك الإداري، عبر التوقف عند مضامينها الإسلامية ومنابعها الغزيرة بالأفكار والممارسات، بما يفيد في عقد المقارنات، والنظر في إمكانية التوظيف المعاصر لها، ضمن بيناتنا الإدارية القائمة، عملاً بقول الرسول (ص)، كما روي عن أبي سعيد الخدري:

«إنما الماء من الماء» (رواه مسلم في صحيحه - ج 1 - ص 168)

ومتلما فطن له ابن خلدون، حين قال:

«الماضي اشبه بالآتي من الماء بالماء» (المقدمة - ص 7).

ويهدف هذا الكتاب إلى تعريف المعنيين بشمولية وتكاملية الإدارة في الإسلام، لضمان تعزيز المعرفة الإدارية، بإضافة الطبيعة الإسلامية في الإدارة إليها، خلال إضفاء الأبعاد التحليلية، واستخراج المرتكزات الأساسية، التي تمثل حقيقة الإدارة في الإسلام، بعيداً عن الصاق الأفكار الأجنبية بها، أو تحميلها ما نيس فيها ونشير هنا إلى أهمية الإجتهد والقياس الإسلامي، في وضع قواعد فقهية، قامت عليها كثير من قوانين الدول العربية، في تغطية شؤونها المدنية والحياتية المعاصرة، وقد أغفلت هذا الجانب كثير من المؤلفات والكتب التي تناولت الإدارة في الإسلام.

ويحتوي الكتاب على فصول ثمانية، يغطي الأول الإدارة العربية قبل الإسلام، في حين اختص الفصل الثاني بالإدارة في ضوء المنهج الإسلامي، مركزاً على حقيقة أحكام الإسلام

ومفهوم الإدارة وتدبير المصالح الشرعية، والإدارة القرآنية، والتأكيد على كون الإدارة الإسلامية هي إلهية المنهج من خلال ذلك الفصل، وتناول الفصل الثالث، جانب كون الإدارة إنسانية التطبيق والممارسة، من خلال الإدارة النبوية، ومسيرة الخلافة عبر مراحلها الراشدية. وجاء الفصل الرابع، ليكمل ذلك التوجه الإنساني للإدارة في الإسلام، من خلال تطبيقات الخلافة الأموية والخلافة العباسية عبر مرحلتها الأولى والثانية.

وفي الفصل الخامس، أثرتنا أن نقدم رؤية شمولية تأسيسية للإدارة في الإسلام، لتكون مثار إعجاب وتركية عند المقارنة بأحدث النظم والإتجاهات الإدارية الحديثة للقرن الحادي والعشرين، لما في الإداة الإسلامية من معدات نظرية ووظائف إدارية، ومجالات أساسية، كانت سائدة ومتبلورة ضمن أحكام نصية وقواعد فقهية عقلية.

ثم الفصل السادس، الذي خصص ليطرح هو الآخر توجهات جديدة، حول دراسة الحالات الإدارية، ويرسم الية معرفية لتحصيل المعرفة والتحليل وتأسيس التجارب، من خلال ربط تقارني بين الإسلام والمعاصرة في دراسة الإدارة وحالاتها الإدارية، لأجل الإنطلاق المستقبلي والتأكيد على دور القياس في ذلك.

أما الفصل السابع، فتركز على تقديم دراسة تحليلية مقارنة لحالات إدارية إسلامية جرى انتقاؤها ومناقشتها، وبيان ما تنطوي عليه من الدروس والعبر، كعملية ذات فائدة في التحليل وفي توظيف المعطيات الإدارية، حيث قدمنا أربع حالات إدارية مهمة ولها حضور مماثل في الإدارة المعاصرة على صعيد النظرية والتطبيق تناولت موضوعات:

الشورى، والتوظيف، والمصلحة العامة، والمحاسب أو الرقيب الإداري.

وتضمن الفصل الأخير، عشرين حالة إدارية مختارة، للمعنيين أو المهتمين، على أمل قراءتها وشروعهم بتحليلها ومناقشتها، كجزء هام في التعليم أو التدريب الإداري المعاصر، وحرصنا على أن تكون تلك الحالات، مما يكون لها ارتباط وعلاقة بواقع الإدارة المعاصرة، من حيث البعد والمقصد.

وختاماً نودُ التنويه، إلى أننا حرصنا على تقديم هذا الكتاب إحتساباً لوجه الله تعالى، ولم نرد به إلا الخير كله، ولهذا كنا نقف عند المراجع الأصلية وليس الثانوية، ونوثق لها حسبما تدعونا الأمانة العلمية إلى ذلك.

كما تؤكد على أن جميع النماذج والأشكال أو المخططات التوضيحية، هي نتاج شخصي للمؤلف، عساها تكون دليلاً يعزز توجهنا نحو الغاية التي شرعنا من أجلها في تأليف هذا الكتاب.

والله من وراء القصد

المؤلف

1/2/2001

قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة

## الفصل الأول الإدارة العربية قبل الإسلام

■ الواقع المعاش

■ أنماط الإدارة بوصفها نظاماً إجتماعية قائمة

مبحث1/ نظام الإدارة في القبيلة (نمط إدارة المشيخة).

مبحث2/ نظام الإدارة في الدويلات (نمط إدارة الممالك).

مبحث3/ نظام الإدارة في المدن المستقلة (نمط الحكم الذاتي).

مبحث4/ الخصائص والسمات المميزة للأنظمة الإدارية العربية قبل

الإسلام

مراجع ومصادر الفصل الأول



## ■ واقع الإدارة العربية قبل الإسلام:

لقد إنتشرت في بلاد الجزيرة العربية مدن كثيرة وحواضر وممالك، كانت على جانب من الإستقلالية في ممارسة حياتها السياسية والدينية والإقتصادية والإجتماعية، قبل مجيء الإسلام، ولم تتأثر تلك المراكز بالقوى الأجنبية الكبرى آنذاك كقوى الفرس والروم، إلا البعض منها بحكم التقارب الجغرافي مثل: دويلات المناذرة في العراق، والغساسنة وتدمر في الشام.

وإذا ما أردنا أن نتعرف على واقع الإدارة لتلك الممالك أو الحواضر والمدن، فعلينا أن ننتقل من الواقع البيئي، ونحاول التعرف عليه، بوصفه واقعاً سياسياً - اجتماعياً، وبالوقت ذاته، واقعاً معيشياً - اقتصادياً، يحظى بأنماط متعددة من السبل ومن الأساليب الإدارية، التي تترجم لنا ذلك الواقع وتحيله إلى سلوكيات، يمكن تحليلها وتفسيرها، من منطلق إداري واضح، وهذا ما سوف نتعرض إليه بالتحليل.

## ■ أنماط الإدارة بوصفها نظاماً قائمة في المجتمع العربي قبل الإسلام:

لقد وُجِدَت النظم الإدارية في المجتمع العربي قبل الإسلام، مرهونة بالتهيكل السياسي للوحدات المجتمعية المتقاربة والمتباعدة، التي كانت قائمة في ذلك الحين، حيث ومن خلال استقراءنا للتاريخ العربي، ثبت لدينا أن المسيرة الإجتماعية للعرب قبل الإسلام، كانت مسيرة تتسم بالتحرك والحركية لا في سبيل بناء حضارة، بقدر ما كانت لأجل العيش والتكيف والبقاء، ويرتبط هذا بإثبات الهوية والشخصية العربية، وبضوابط القيم التي دللت عليها مفاهيم القبيلة والعصبية، فضلاً عن أن تلك المسيرة من جانب آخر اتسمت بالإثبات والإستقرار، طلباً في الرخاء والأمن، والإستحكام على القوة العسكرية والإقتصادية والزراعية، كما كان حاصلها في دول الممالك الجنوبية للجزيرة (مناطق اليمن السعيد)، والممالك الشمالية للجزيرة (مناطق أعالي الحجاز)، وما بين تلك وهذه هناك المدن المستقلة مثل مكة ويثرب والطائف.

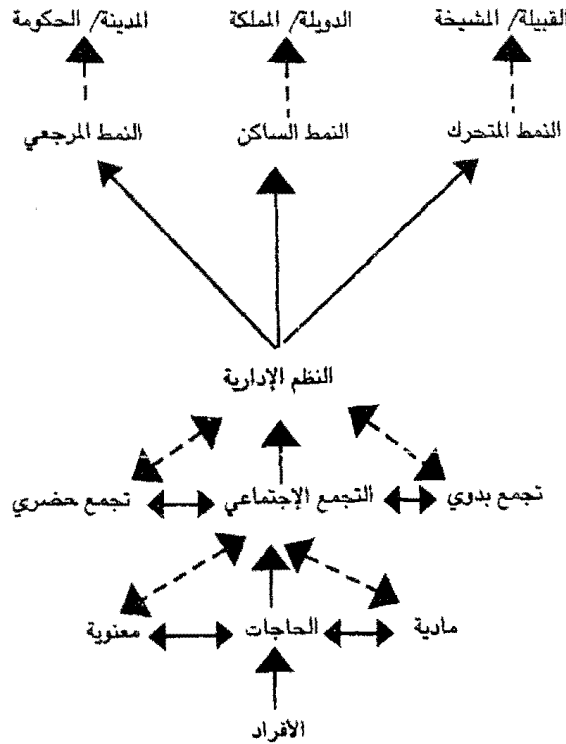
إن ذلك كله، يجعلنا أمام منظومات إجتماعية مختلفة في أسلوب الحياة والتعامل مع البيئة بعضها عن بعض، وهذه المنظومات هي التي أوجدت لنا ثلاثة أصناف من الأنماط الإدارية، السائدة في المجتمع العربي قبل الإسلام، وهي أنماط تعاصرت مع بعضها، نسبة إلى تعاصر تهيكلاتها السياسية، التي تمثل الوحدات الإجتماعية التي كانت قائمة أو منظوماتها المجتمعة

الدالة عليها، وهذه الأنماط هي:

- 1 - نمط الإدارة القبلية - المتحرك (نسبة إلى القبيلة كوحدة نظامية).
- 2 - نمط الإدارة المدنية - الساكن (نسبة إلى دويلات الممالك كوحدة نظامية).
- 3 - نمط الإدارة المرجعية - المستقل (نسبة إلى المدن المستقلة كوحدة نظامية).

إن هذه الأنماط الثلاثة، سوف تعيننا على الفهم الجيد والتوصيل المعرفي الخلاق، لما كان عليه المجتمع قبل الإسلام، وما تمخض عنه من نظم إدارية، عبرت عن سماته وممارساته، مثلما عبرت هي عن أنماطها من خلاله، فضلاً عن أن تلك الأنماط ستسهم في تحليل خواصها من حيث البناء والهيكلية والتصميم النظامي، ومن حيث سلوكياتها في الإدارة والتنظيم، ونوعيات المهام والواجبات، التي كانت تعنى بها، وتسعى إلى تحقيقها.

وقبل الدخول إلى التعريف بكل نمط، يفضل أن نعمن النظر إلى الأنموذج المقترح رقم (1) الآتي، الذي يترجم كيفية عائلية الأنماط الإدارية إلى وحداتها الاجتماعية، بمختلف مسمياتها وتوجهاتها:



شكل رقم (1) يمثل أنماط النظم الإدارية، بحسب وحدات المجتمع العربي قبل الإسلام

## المبحث الأول/ نظام الإدارة في القبيلة: (نمط إدارة المشيخة)

تعدُّ البادية الصحراوية، موطن العرب الأوائل، وكونت لهم على مرَّ الأزمان نمطاً لحياتهم الدائمة التنقل في طلب الرزق والمعاش، مما جعلهم ذلك ينتظمون في قبائل، مثلت لهم الأصول والجذور في اللحمة والعصبية، وفي المحافظة على نمط الحياة عندهم، وخاضوا في سبيل ذلك حروباً فيما بينهم كقبائل، كلفتهم أنساباً ودماءً ووجوداً لمدةٍ سنواتٍ كثيرةٍ وطويلة، وأشهرها كانت حرب البسوس، وداحس والغبراء والفجار.

وتسعى القبيلة في ظل هذه المعطيات الحياتية، للمحافظة على مقوماتها، ممثلةً فيما يأتي:

(1)

1 - المقومات المتعلقة بتنظيم المعاش والعمل والتنقل والغزو في القبيلة.  
2 - المقومات المتعلقة بتنظيم الجوانب الأخلاقية في المرؤة والشأر والمشورة والأنصاف والتحكيم.

3 - المقومات المتعلقة بتنظيم الشؤون السياسية ومُثلها القائمة على المشيخة والعصبية، وتحقيق المساواة والعدل بحكمة قائد القبيلة ورجاحة عقله ومعالجته للأمور على وجه حسن.

إن تلك المقومات، وكثيراً من المظاهر الإجتماعية التي عُرفت بها القبيلة العربية، مثل المفاخرة، والمنافرة، والنسب، والأحلاف، والمصاهرات، والشعار الذي يرمز به للقبيلة عند الحرب، كلها أسهمت في إقامة نظام للإدارة في القبيلة، يمكن أن نطلق عليه: (نمط إدارة المشيخة)، الذي يقوم على العصبية ونصرة أهل الدم والقراية، ويتشكل نمط إدارة المشيخة في القبيلة، ويتكون من خلال وجود العناصر الأساسية المعبرة عن هيكله النظام الإداري لها، وهي:

### 1 - قائد القبيلة (الشيخ): (إنموذج القيادة المنتخبة):

وهو رجل القبيلة الأكبر - المسن، الذي يمتلك من خلال شخصيته سلطة أدبية وقوة كامنة للتأثير على بقية أبناء القبيلة، وجعلهم ياتَمرون بأمره، في السلم والحرب والخصومات. ويتلقب هذا الشيخ بألقاب أخرى مثل: الرئيس، الأمير، السيد، وغير ذلك.

وتنوعت القبائل العربية في تفضيلاتها للخصال والسمات، التي ينبغي توافرها في قائد

القبيلة، فقبيلة مضر تفضل القائد ذا الرأي الرجح، وقبيلة ربيعة تسود الكريم قائداً عليها، بينما اليمن يختارون نوي النسب الرفيع، وعموم العرب لا يقرون القائد على القبيلة، إلا إذا كان متمتعاً بخصالٍ أساسية وهي: السخاء والنجدة والصبر والحلم والبيان والتواضع. (2)

ومن شواهد القول، ما قاله قائد في وصف سياسته للقبيلة: (3)

«لم أهزل في وعدٍ ولا وعيد، ولا أمر ولا نهى، ولا عاقبت للغضب، وأستكفيت وأثبت على الغنا لا للهوى، وأودعتُ القلوب هيبَةً لم يشبها مقتٌ، ووداً لم تشبه جرأة، وعممت بالقوت، ومنعت الفضول».

كما قالت العرب قديماً:

وقد يبغضُ الحياتِ أولادُ آدمٍ      وأبغضُ ما فيها إليهم رؤوسها  
وما ابتليت يوماً بشراً قبيلة      أضرُّ عليها من سفية يسوسها

كما وأن قائد القبيلة، يتم اختياره بالانتخاب الحر وباتفاق الآراء، فلم يكن مبدأ الوراثة رائجاً في تولي مسؤولية قيادة القبيلة، وهذه خصيصة هامة تميزت بها الإدارة في القبيلة العربية، عن غيرها من قبائل الشعوب والمجتمعات الأخرى.

بالإضافة إلى أن أبناء القبيلة ووجهائها، يبادرون إلى عزل قائد القبيلة حينما يضر بمصالحها أو يتوانى في أداء واجباته أو التخلي عن صفاته المحمودة، حيث يسارعون إلى انتخاب غيره على الفور. (4).

## 2 - الجهات المساعدة في إدارة القبيلة: (الحلقات الوسطى):

ليس بمقدور قائد القبيلة العمل بمفرده عند أدائه لمهامه، وإنما هناك جهات مساعدة له تعاونه لإيصال القبيلة إلى ما يحقق لها أمنها وسلامتها ومواردها، وهذه الجهات الإدارية هي:

أ. أعضاء مجلس القبيلة: (مجموعة المستشارين): وهم من علية القوم بين رجال القبيلة، ممن يتصفون بالرأي والحكمة والنصيحة الحسنة والتضحية والإخلاص على مصالح الرعية، وهم عنصر المشاركة والتدبير في عملية اتخاذ القرارات الهامة داخل القبيلة، حيث يستشيرهم القائد، ضمن المجلس اليومي الدائم الإنعقاد، ويأخذ برأيهم، في كل أمر من أمور القبيلة سلباً وحرماً وترحالاً.

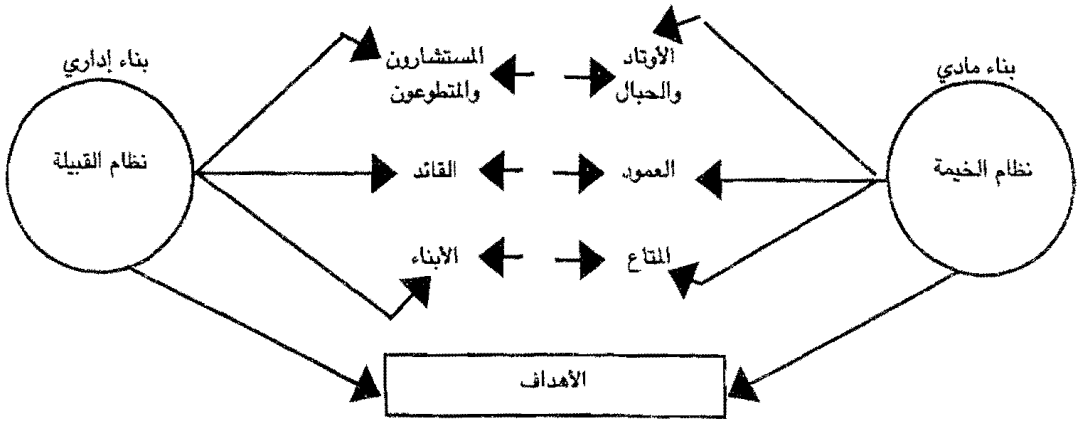
وقد سُئِلَ رجل من قبيلة بين عبس: «ما أكثر صوابكم؟» فقال: نحن ألف رجل، وفينا رجل واحد حازم، فنحن نشاوره، فكأننا ألف رجل». (5).

ب. جماعات التطوع: (الإدارة الشاملة): وهم مجموعة أصحاب المهارات والإختصاص في تأدية المهام والواجبات، ممن يشكلون شريان القبيلة ونبضها، الذي يتطوعون عندما تستدعي الحاجة ليقدموا خدماتهم، بوازع الألفة التي تجمعهم كأقارب وأسر وأبناء، مثل: الفرسان لحماية القبيلة، والرائد دليلها، والمنادي، والشاعر، والخطيب، والطبيب، والحكيم، والكاهن، والعراف، والخدام، والرعاة، والعبيد. (6)

### 3 - العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في نظام القبيلة: (إنموذج الخيمة):

القبيلة نظام حياتي بسيط لا يفلسف الأبعاد خارج محتواها، وينعكس هذا التصور على طبيعة النظام الإداري القائم فيها، والذي يكتسب شكله التنظيمي من معدات الحياة الواقعية والعملية المحيطة به، فالواقع الرعوي وقساوة الحياة، والترحال، بالمواشي والأغنام والجمال، يفرض علينا الإلتزام بهذا النسق من البساطة في التحليل الإداري، ونقول هناك راعٍ وهناك رعية، وهناك خيمة متحركة يقطنها الراعي والرعية، ومنها ومن خلالها تتم القضايا، وبها ينعقد المجلس، وتحتها يتحاكم المتخاصمون وعبرها تنطلق القرارات المتعلقة بالجميع، هذه ببساطة منطلقات العملية الإدارية في نظام المشيخة.

غير أن الأهم من ذلك فيما يعنيننا، هو كيفية التوصل إلى تحليل إداري ممكن للمعنيين بالإدارة - في وقتنا المعاصر - من أن يقف عند الجذور الحقيقية للتجارب والممارسات السابقة، حتى يبهرهم قبس هنا، ونور هناك؟ ربما (إنموذج الخيمة) الذي يجسد لنا رؤية إدارية تحليلية، لذلك الإرتباط بين الواقع الحياتي للقبيلة، وبين هيكلها المعتمد في تحقيق الأهداف، من زاوية الرؤى المعاصرة، للهياكل التنظيمية الجديدة في الإدارة، سيجعلنا نفضله دون غيره، لأنه يعكس روح وعمق التوجه السليم في ديمقراطية الإدارة، وفي المشاركة باتخاذ القرار، وفي بلوغ الأهداف، ضمن عملية نسقية فاعلة، وهذا كله يتجسد من خلال الأنموذج المقترح الآتي رقم (2) الآتي:



شكل رقم (2) إنموذج يمثل العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في النظام الإداري للقبيلة (إنموذج الخيمة)

إن بساطة إنموذج الخيمة في قدرته العميقة على إحكام المواقع والمناصب الإدارية بشكل متفاعل، وفي سرعة تبادل المعلومات، وتحقيق الإتصال المباشر، وبالتالي مرونة في عمليات صنع القرار، ثم اتخاذه كخيار محقق للهدف يمثل مطلباً حديثاً في التطوير التنظيمي.

وهذا يتفق مع الطروحات الإدارية والأفكار التنظيمية في علمية تصميم المنظمات الجديدة، حيث يرى (هنري مينتزبيرغ - Henry Mintezberg) بأن التنظيم الإداري القائم على أساس البناء الغرضي أو ما يعرف (الأدهوقراطية) (Adhocary) عوضاً عن البناء البيروقراطي التقليدي، هو الأفضل الآن، لأنه يحقق تكيّفاً مع متطلبات العصر الحديث، في التطوير التنظيمي المرن لبناء المنظمات، عبر فائدته المتمثلة بالأساليب المؤقتة للأعمال، والإبتعاد عن هرمية التعامل مع القيادة، ثم تجاوز الروتين والإجراءات النمطية، وتبني اللامركزية في القرارات، والتحرر من الجمود والثبات في مواجهة المشكلات: (7)

وللإشارة إلى الرابطة المماثلة بين إنموذج الخيمة وبين البناء الغرضي للأدهوقراطية، يتجلى، في تعبيرات (ليزنگر - W. Lizinger) وزملاؤه حول مضمون البناء الأدهوقراطي، وتفسيراتهم له، من أنه يتسم بالمرونة، ويتجدد ذاتياً، فهو هيكل عضوي، ويمكننا أن نشبهه بالخيمة - Tent بدلاً من القصر، فالخيمة التي يسكنها البدوي يستطيع تجمعها بسرعة والتحرك بها ساعة يشاء، وكذلك الحال بالنسبة للغرضية، حيث تغير من بنيتها باستمرار وسرعة (8).

## المبحث الثاني/ نظام الإدارة في الدويلات : (نمط إدارة الممالك):

لقد توزعت دويلات أو ممالك متعددة للعرب قبل الإسلام، كجزء متحصل للتطوير الحاصل في المجتمع، لأن «التمدن غاية البدوي يجري إليها وينتهي بسعية إلى مقترحه منها ومتى حصل على الرياش الذي يحصل له به أحوال الترف وعوائده عاج إلى الدعة وأمكن نفسه إلى قياد المدينة» (9) هكذا يفسر ابن خلدون تحولات الفرد من القبيلة المتحركة، إلى الإستكانة والإستقرار في المدن والحواضر، كنوع حتمي من أنواع التطور في الحياة والمعيشة عند الإنسان العربي.

لذلك ظهرت دويلات الممالك، ضمن مناطق جنوب الجزيرة العربية في اليمن، وضمن مناطقها الشمالية في بلاد الشام، وهي: (10).

### دويلات الممالك العربية في الجنوب: وتشتمل على خمس دول وهي:

- أ. الدولة المعينية (1300 ق.م - 650 ق.م)، وعاصمتها (معين).
- ب. الدولة السبئية (800 ق.م - 155 ق.م)، وعاصمتها (مأرب).
- ج. الدولة الحضروموتية (550 ق.م - 100 ميلادي) وعاصمتها (شبوة).
- د. الدولة القتبانية (400 ق.م - 350 ميلادي)، وعاصمتها (تمنع).
- هـ. الدولة الحميرية (115 ق.م - 525 ميلادي)، وعاصمتها (ظفار).

### دويلات الممالك العربية في الشمال: وتشتمل على خمس دول وهي:

- أ. دولة الأنباط (169 ق.م - 105 ميلادي)، وعاصمتها (البتراء).
- ب. دولة تدمر (7 ق.م - 272 ميلادي)، وعاصمتها (تدمر).
- ج. دولة الغساسنة (220 ميلادي - 634 ميلادي)، وعاصمتها (بصرى).
- د. دولة المناذرة (224 ميلادي - 634 ميلادي) وعاصمتها (الحيرة).
- هـ. دولة كندة (425 ميلادي - 550 ميلادي) وعاصمتها (غمر كندة).

وقد تميزت تلك الدويلات الجنوبية والشمالية، بأشواط متقدمة من التحضر وال عمران والأنشطة الإقتصادية والتجارية والزراعية، وبالإرتباطات في النقل البري والبحري، مع ما يحيط بها من بلدان ومجتمعات، كما تميزت بتنظيم الري وإقامة مشاريع خزن المياه.

ويمكننا أن نبين ومن خلال واقع تلك الدويلات الآخذ بالسكون والإستقرار والتصرف، المقومات الأساسية التي شكلت عنصر وجودها، كوحدات إجتماعية قائمة، وهي: (11).

أ. المقومات المتعلقة بتنظيم شؤون الحكم والإدارة والملك وتوزيع الألقاب، وتنظيم شؤون الدولة والولايات التابعة لها، وممارسة طقوس الأبهة والسلطان ولباس التاج.

ب. المقومات المتعلقة بتنظيم قضايا الأمن والدفاع والحماية وقيادة الجيش وإعداده وتدريباته، وبناء القلاع والأحصون والمرابطة عند الحدود، وخوض المعارك والحروب فيما بينها، بحثاً عن القوة والمكانة وبسط الذراع.

ج. المقومات المتعلقة بتنظيم الجوانب الإقتصادية والزراعية والتجارية، وتنظيم أمور الري والسقي، وبناء السدود وفرض الضرائب على الأراضي والتجارة، وتأمين خطوط السير للقوافل القادمة والمغادرة.

د. المقومات المتعلقة بتنظيم الأمور الدينية والحضارية، والطقوس وبناء الأديرة والصوامع.

إن تلك المقومات، وغيرها مما هو مشترك في المعطيات الإجتماعية والحضرية لتلك الدويلات، خاصة المظاهر التنظيمية لشؤون العيش، والميل إلى الحياة المستقرة، بعيداً عن التحديات التي كانت عليها القبيلة في سبيل البقاء والأنفة، تجعلنا نؤكد بأنها بلورت نظاماً إدياً مختلفاً كلياً وجذرياً عن نظام الإدارة في القبيلة. حيث تشكل نمط الإدارة الساكن لتلك الدويلات، من خلال توفر الخصائص والأبعاد البنائية الدالة على الهيكل العام للنظام الإداري لهذا النمط، وهذه الأبعاد هي:

## 1 - القيادة في الدويلة: (إنموذج السمات، الوراثة):

حيث تجلت القيادة في تلك الدويلات، بوصفها قيادة وراثية، يتوارثها الإبن عن الأب، ويتسمى القائد بإسم (الملك) أو ألقاب أخرى تدل عليه وأهمها لقب (المكرب) الدال على معنى القوة والسيادة والتشفع، بين الآلهة والناس، ويضفي السلطة الدينية والدينيوية على حامله، أي أن الملك هو قائد سياسي وكاهن ديني في وقت واحد، وتتركز مسؤولياته بالإضافة لذلك، بتولي زمام الإشراف على عموم الدولة، على وفق المنهجية القيادية، كما يصورها (الأصمعي) (12).

أ. الإلتزام بما مضت عليه الرسوم الأعراف والتقاليد، التي سار عليها الملوك والقيادة والأجداد الأوائل، وتصدر العرش وسط الخدم والحجاب والحراس.

ب. تقديم الوصية المناسبة للوريث الشرعي - الإبن - في قيادة الدولة والأبناء والأخوة والأسرة، وتكون مشتملة على مضامين حسن الإدارة وتصريف الأمور، فيما بعد، وأن تكون متضمنة على سمات الملك الشخصية من حكمة وشجاعة ونباهة.

ج. الثبات على مواقف العدل والحق، وإنصاف المظلومين، والمساواة بين الرعية، وعدم التقصير في تأدية الحقوق للرعايا من العامة.

د. التجاوز عن سفائف الأمور الصغيرة، والكف عن أذى الشعب، والإعتصام بقوة الأهل من الشعب، والعفو عن المسيء عند الإقتدار.

هـ. مشاوررة الأقربين ومشاركتهم في إنفاذ الأمور، ودعوتهم للتعاون معه، لمواجهة الأعداء، وتيسير شؤون الدولة وتنمية أموالها ومواردها.

و - العمل بالحرص على وحدة الأمر والقيادة، ومنع تجزئتها، لأن ذلك فيه هدم للدولة وهذا ما جاء على لسان واحدٍ من الملوك في نصيحته لولديه، حيث يقول:

«غيركما جهل الملك وسياسته ورعايته وصلابته وما يحتاج إليه من التيقظ والمحاماة والمناوأة، وما الملك إلا رجا تدور على قطب، فإن جعل لها.. قطب آخر، وقفت الرجا وما درات وتعطلت وانقطع الرجا منها، فهذا لتعلما أن هذا الملك لا يستوي لإثنين إلا أن يكون أحدهما المقتدى والآخر المتقدي به.. فلا يجتمع الرأسان في تاجٍ واحد». (13).

س. الإشراف المباشر على الأنظمة الأساسية المركزية المرتبطة بالملك وهي: (14)

1 - نظام الروادف : شبيه بالوزارة والحجابه يمثله الحاجب أو الرديف لغرض إعانة الملك على واجباته وإمضاء الأمور.

2 - نظام الجيش : وتنظيمه من خلال جعله في كتائب وفصائل نظامية جاهزة للتدريب والقتال.

3 - نظام الرهائن: أي جعل فتيان القبائل من خارج المدن تحت إمرة الدويلة كجيش إحتياطي للإعانة، لمدة سنة واحدة.

4 - نظام الودائع: أي جعل مجموعة من الجيش عند الدويلات أو الإمبراطوريات المجاورة كودائع للعمل فيها تعزيزاً للعلاقات الدبلوماسية.

5 - نظام الصنائع: تنظيم حاشية الملك من خاصته وخدمه ومضافته.

## 2 - الهيئات الإدارية الرسمية: (بيروقراطية تقليدية):

إن دور القيادة في الدولة، يبقى دوراً مصاناً لا تترتب عليه أية مسؤوليات قانونية ولا مساءلات، وبذلك فإن جل الأعباء تقع على ما يمكن أن نسميه، بالهيئات الإدارية الرسمية، التي تتولى بحق إدارة مصالح الدولة، ومراقبة أعمالها، وتنفيذ مشاريعها تحت علمها وبصرها، مما يجعل الدولة محققة لغاياتها في تحقيق السيادة والأمن وإحلال النظام وتأمين مواردها بمختلف مجالات الحياة، التي تشكل عالمها ومحيطها السياسي والإداري.

حيث يمكن لتلك الهيئات الإدارية الرسمية، أن تشكل بمجموعها أجهزة لبيروقراطيات تقليدية، مشتملة ومتمثلة بما يأتي من الأجهزة والمؤسسات الإدارية الرسمية:

### أ. المجالس والهيئات التشريعية : (برلمانات وأعيان):

حيث توجد في الدولة مجالس للتشريع يمثلون أهالي الدولة، ممن هم من أصحاب الرأي والفتنة والبصيرة، وممن يستقطبهم الملك جلساء وندماء ووجهاء، ولهم مجلسهم إلى جوار عرش الملك، وإلى جانب مجالس التشريع هناك الهيئات التشريعية وإدارتها، التي تمثل القبائل، وتعد تلك الهيئات جلساتها في العاصمة مرتين في العام. وتتعاون المجالس والهيئات في سبيل تشريع القوانين وإصدار السياسات العامة، التي تنظم أمور حياة العامة والمجتمع، فيما يختص بالضرائب والزراعة وتأجير الأراضي والأمن ومكافحة الجرائم والسرقات وغيرها. وسميت تلك المجالس والهيئات بأسماء متعددة منها (المسود) ومذها (الملأ)\* و (مجلس الشيوخ) و (مجلس القبائل) و (الدور) لأهل القرى. (15).

وهؤلاء تصبح قراراتهم طي التنفيذ ويعمل بها، متى ما حصلوا على مصادقة الملك بالموافقة عليها.

### ب. الولاة والموظفون والعمال في إدارة الدولة: (الوظائف المساعدة):

ويتمثلون بالمسؤولين عن تنفيذ قرارات المجالس والهيئات التشريعية، حسب العائدية والإختصاص، ممثلين بحماة الولايات المرتبطة بالدولية نيابة عن الملك أمام قاطنيتها، وبالقائد العسكري المسؤول عن الأمن والنظام في عموم الدولة، وكذلك بقائد الحرب المسؤول عن حدود الدولة ضد هجمات الأعداء والغرباء، وهناك فضلاً عن ذلك رجال الإدارة المالية

(\*) ورد ذكر الملأ في القرآن الكريم بقوله تعالى: «قالت يا أيها الملأ افتنوني في أمري ما كنت قاطعةً أمراً حتى

تشهدون» (سورة النمل - 15) وهذا القول الكريم، عن الملكة (بلقيس) ملكة الدولة (السبأية).

المشرفين على جباية الضرائب وإحصاء المحاصيل والعناية بشؤون الري والمياه والسقي ومراقبة التجارة وتصريف الأموال على وجهها لما يختص بخزانة الملك، ثم الكهنة ودور العبادة ثم الإنفاق العام، كما هناك القضاء لفض النزاعات واستيفاء الديون وردع المظالم والإعتداءات. وهؤلاء جميعاً يحظون بالمكانة والمنزلة في المجتمع، لكون الوظيفة تشكل مطلباً هاماً لضمان العيش الوفير ضمن المدينة. وهي ليست متوفرة لمن يرغب بها، بسبب تداخل المحسوبيات والمنسوبيات مع شروطها التي تتطلب الإختبار والولاء وإطاعة الكبار طاعة عمياء. (16).

### 3 - العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في نظام الدويلة: (الإنموذج الهرمي)

الدويلة أو المملكة، نظام ذو أبعاد سياسية وإجتماعية، ويأخذ بالأبعاد الإقتصادية والأمنية، ونظامها الإداري، بناء على ذلك، يسعى إلى التوفيق بين تلك الأبعاد، بشكل متدرج، وحسب الأسبقيات والمبررات الظرفية، التي تحكم التوجه والأسلوب الإداري في تحقيق هذا البعد أو ذلك.

والعملية الإدارية، برمتها مرهونة بإدارة الملك ومن يمثله من الأعوان المتربعين على صدارة المجالس والهيئات الإدارية القائمة في الدويلة، وعلى هذا الحال يكون التجاوب مع البيئة محدود النطاق بخلاف القبيلة، وهناك آلية بسيطة ومنافذ قليلة ونمطية للقيام بالإتصالات والتفاعلات، سواء فيما بين المستويات الإدارية من جهة، أو بينها وبين بقية المجتمع عموماً، وبموجبها تتحدد عملية اتخاذ القرارات.

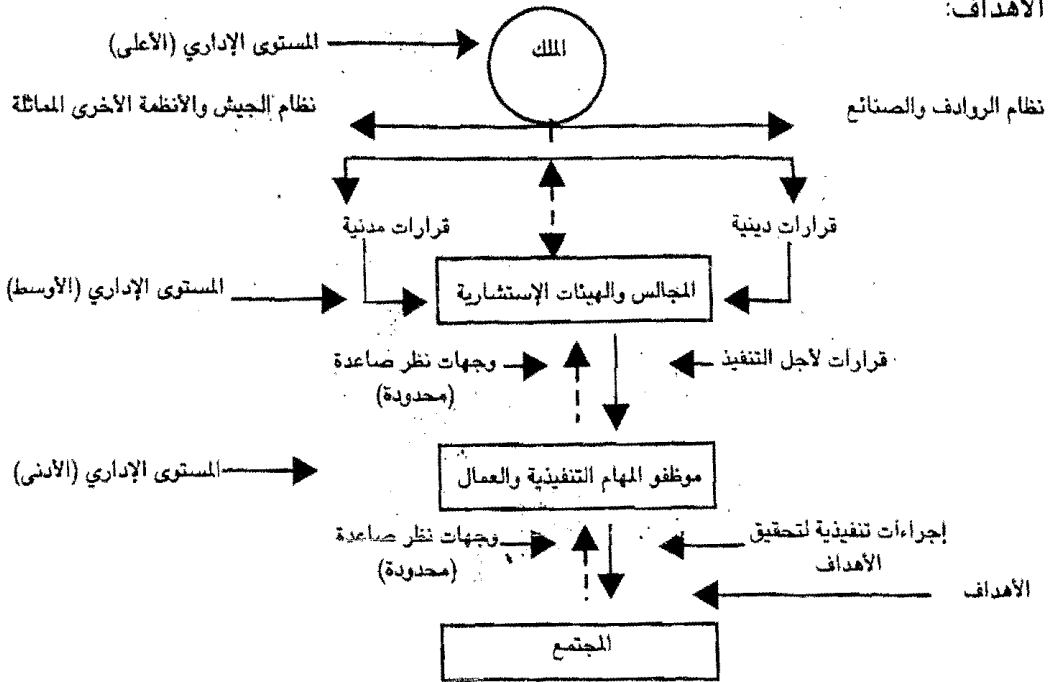
وهذه الضوابط والسياقات التقليدية، تجعلنا مُقتنعين بوجود طبقات ومستويات، فعلى الصعيد الإجتماعي هناك (طبقة التجار، وطبقة الكهنة، وطبقة الموظفين، وطبقة الأعيان والمستشارين، وطبقة المحاربين، إلى جانب الطبقة الكبيرة - العامة من الناس محدودي التأثير على قرارات الدويلة وأعمالها الإدارية والنظامية. وعلى صعيد البنية والهيكلية الإدارية القائمة في الدويلة هناك (طبقة العمال، وطبقة المشرفين والمراقبين، وطبقة المسؤولين عن قضايا الخدمة، وطبقة المستشارين الذين يفصلون بين الطبقات الإدارية وبين الطبقة القيادية العليا في الدويلة. مما يجسد ذلك كله، أسلوباً رتيباً في العملية الإدارية وتحقيق الأهداف، ويمكن توضيح هذا الأسلوب، من خلال الآتي:

أ. إن القرارات الصادرة على مختلف المستويات الإدارية (الدنيا، الوسطى، العليا) هي بالفعل قرارات شرعية، لأنها تستند إلى مرجعية قوامها هو أنها تمثل إرادة الملك بوصفه القائد الأعلى للدويلة.

ب. إن عملية تنفيذ تلك القرارات، منوطاً بدءاً من توجيه هات الإدارة الوسطى لأغراض التنفيذ. بمختلف الموظفين والعمال الذين يمثلون الإدارة الدنيا لتنفيذ الأعباء، وهؤلاء يكونون على تماس مع الناس والمجتمع، ويتفاعلون معهم سلباً أو إيجاباً، لإتمام التنفيذ، وأحياناً يكون لهم دور في نقل وتبني وجهات نظر الناس، ورفعها إلى الجهات العليا، للنظر فيها، كتصرف محدود من الاستفادة عبر معطيات التغذية الراجعة إن صح التعبير والقياس.

ج. جميع الأعمال تؤدي وفق التخصص المغلق بالعمل، وتخضع لآلية التدرج الهرمي، وعدم تخطي المراجع، والإلتزام بالترتيب بحرفية الأوامر الصادرة من جهاتها الأعلى، بعيداً عن الإجتهااد والتصرفات الفردية المعبرة عن رؤية الشخص، أو دون الإستناد إلى الجهة القانونية الموجهة في ذلك.

ويمكن للإنموذج المقترح رقم (3) الآتي، أن يكون دليلاً تنظيمياً لنمط النظام الإداري القائم في الدولة في ظل ميزته التقليدية - الهرمية، كعملية إدارية في اتخاذ القرارات وبلوغ الأهداف:



شكل رقم (3) إنموذج هرمي للعملية الإدارية وتحقيق الأهداف في النظام الإداري للدولة إن ذلك النمط التقليدي، الذي اتصفت به إدارة الممالك أو الدويلات، يعكس من خلال أساليبه وتوجهاته، لحقيقة النظرية البيروقراطية التي نادى بها عالم الإجتماع السياسي -

الألماني - ماكس فيبر Max Weber، خاصة إذا ما علمنا بأن ماكس فيبر، قد درس الحضارات القديمة ونظمها وأساليبها، وإجراءاتها في تنفيذ الأمور والمهام، التي تشكل وتشير إلى مجموعة الروابط في الطاعة والولاء، لدى الأتباع والعاملين الملزمين بتنفيذها، ومن بين تلك الحضارات التي درسها، حضارات الشرق الأوسط، والنظم القائمة فيها، حيث يمكن القول بأن نمط السلطة التقليدية - Traditional Authority، التي اعتبرها ماكس فيبر بأنها أساسية في تلك السلطة القائمة في شرعيتها، على مجموعة من التقاليد والمثل والأعراف والفلكلور والتراث والنظرة إلى مآثر الماضي بكل تبجيل واحترام، ويتصف هذا النمط بالوراثة في تعاقب القيادة، والتسلط القائم فيه يشكل امتداداً مع ما جرت عليه العادة في المجتمع، من الإرتهان بالتأريخ والموروث والإقطاعية. (17) وهذا في حقيقة الأمر نمط مماثل مع ما هو قائم في الدويلات العربية، القديمة، التي يمثلها النمط الذي أوضحنا له فيما تقدم.

### المبحث الثالث/ نظام الإدارة في المدن المستقلة : (نمط الحكم الذاتي):

تناثرت في بلاد الحجاز مدن كثيرة مستقلة احتكمت لذاتها في إدارة شؤونها وممارسة حياتها السياسية والدينية والإقتصادية والإجتماعية، ولم تتأثر بالقوى الأجنبية القائمة آنذاك، وتعتبر (مكة)، وتليها يثرب، ثم الطائف، من المدن المشهورة، وقد ارتبطت فيما بينها بروابط القرابة والنسب والدين والعمل الزراعي والتجاري وغير ذلك.

وسوف نركز على مدينة مكة، ونتناولها كوحدة تحليل في تصوير نظامها الإداري، لاعتبارات كثيرة من أهمها ما يأتي:

- 1 - أن مكة من حيث نظمها الإدارية أوسع من المدن الأخرى.
- 2 - إن مكة ذو مكانة بارزة في العالم المحيط بها، على المستوى الديني والتجاري، إذ إنها محطة كبيرة لتجمع الزوار والوافدين ولحركة القوافل وفيها بيت الله الحرام (الكعبة) التي يزورها العرب دائماً، فهي مرجع للعرب في أمور كثيرة.
- 3 - إن مكة اعتمدت نظاماً إدارية في إدارة شؤونها، متطورة بالقياس إلى غيرها من المدن الأخرى. وهي بذلك تعتبر مرجعاً للدارس عن مثل تلك النظم الإدارية مثل نظام الأحلاف، ونظام الإيلاف حيث قال تعالى «الإيلاف فريش، إيلافهم رحلة الشتاء والصيف» (قريش 2 - 1)
- 4 - إن مكة تمثل المنطلق القادم للرسالة الإسلامية، وموطناً للمنجزات الإدارية التي تبلورت فيها إبان قيام الرسول محمد (ص) بمباشرة مهام النبوة والبدء بمسيرة إدارية جديدة، وهذا

يضيف عليها ميزة كبيرة في إجراء المقارنات والتحليلات الإدارية.

5 - إن مكة قدمت نمطاً جديداً في القيادة والإدارة، وتفردت به دون سواها من المدن الأخرى، بل حتى بالنسبة للدويلات والقبائل، وحرى بنا أن نقف محللين هذا النمط، على مستوى السلوك، وعلى مستوى مسميات الوظائف التي اهتمت بها توجهات تلك القيادة.

لهذه الأسباب ولغيرها مما سيرد، ستكون مكة، بوصفها المدينة المستقلة، ذات البنية الاجتماعية المتفردة، والقريبة إلى أذهاننا نحن العرب المسلمين، منطلقاً للدراسة الإدارية حول نمط حكومي مماثل لنمط الحكم الذاتي في الإدارة المحلية العامة، استقراءً لما قاله ياقوت الحموي في وصفه لها عبر معجمه المشهور:

«ومن شرفها أنها كانت لقاحاً لا يدين لدين الملوك، ثم لم يؤد أهلها أتاوة ولا ملكها ملك قط من سائر البلدان، تحج إليها ملوك حمير وكندة وغسان ولخم فيدينون للحمس من قریش ويرون تعظيمهم والإقتداء بآثارهم مفروضاً وشرفاً عندهم عظيماً، وكان أهلها آمنين يغزون الناس ولا يُغزون ويسبُونَ ولا يُسبُونَ». (18)

فمن هذا السياق الجيد حول أهمية مدنية مكة عند العرب، تتبلور أمام دراستنا هذه جملة مقومات هامة، كونت صيغة نظامية للوحدة الاجتماعية التي كان عليها المجتمع في مكة، وفيما يأتي توضيح لأهم تلك المقومات:

- 1 - المقومات المتعلقة بتنظيم شؤون مكة الاجتماعية ومستويات سكانهم، ضمن نمطين وهما: سكان مكة من قریش في داخل المدينة (سكان البطاح)، ثم سكان مكة من قریش خارج المدينة (سكان الظواهر)، وتنظيم الجيش لحمايتهم من الإعتداءات.
  - 2 - المقومات المتعلقة بتنظيم الشؤون السياسية والحكومية، من خلال مقر (دار الندوة) كمجلس للإدارة العامة في تولي المسؤوليات القيادية وإدارة الوظائف المتعددة في مكة والإشراف عليها، في إطار من التوجيه والنظام المعمول به في المجتمع المكي.
  - 3 - المقومات المتعلقة بتنظيم القضايا والشؤون الدينية، وكل ما يختص بتنظيم الأسواق وأمور الحج وإقامة شعائر الذكر وسقاية الزوار وإطعام الناس.
  - 4 - المقومات المتعلقة بتنظيم شؤون التجارة والأموال وكيفية البيع والشراء والديون وإقامة نظم الأحلاف والإيلاف، وتأمين مسيرات القوافل.
- إن تلك المقومات وغيرها، التي ميزت مدينة مكة، كوحدة مرجعية في المكانة والمركز،

والديانة، وكوحدة اجتماعية لها كيان ووجود تنظيمي خاص بها ويتمتع بالإستقلالية والحرية، فيه من الممارسات والسلوكيات الإدارية والقيادية المتعددة الوجوه والأغراض، بما يستوعب المتطلبات المجتمعية التي كانت قائمة آنذاك ويعكس استجابتها نحو التغيير والتطوير والتطور المستقبلي في احتواء الرسالة الإسلامية القادمة، كل تلك المقومات، جعلت مكة ذات حكم ذاتي، وأسهمت بذات الوقت، في إقامة نظام الإدارة فيها، على قدر من الشمول والإتساع. بحيث يتشكل هذا النظام، من خلال وجود العناصر الأساسية المعبرة عنه، والتي سنتناولها وحسبما يأتي:

1 - القيادة في مدينة مكة: (إنموذج للقيادة المتحولة : الفرد ، التقاسم ، التضامن)  
(منذ القرن الخامس ميلادي - حتى ميلاد الرسول محمد (ص) عام 571 ميلادي):

حيث تتمثل مسيرة القيادة في مدينة مكة، من خلال وجود أنماط متعددة، تتابعت في توليها للمسؤوليات، ضمن المجتمع في مكة عبر المراحل الزمنية التي تواجدت فيها تلك الأنواع القيادية. وهي:

أ. نمط القيادة الرأسية: (قيادة الرجل الواحد):

تشير الوثائق والمعلومات التاريخية، أن النبي إبراهيم وولده اسماعيل عليهما السلام ومن بعدهما، ثابت بن اسماعيل، والحارث بن مضاض، وغيرهما من الأنبياء والقادة، كانوا يقودون مكة (19).

وهكذا استمرت قيادة الرجل الواحد على مكة، فوصلت إلى حليل بن حبشية الخزاعي، ومنه وصلت إلى (قصي بن كلاب) الذي اتصف بالقوة والمجد في قيادته آنذاك. (20)

ويقوم عن ابن كثير: «كان في قومه سيداً مطاعاً معظماً. تملك على قومه وأهل مكة فملكوه إلا أنه أقر العرب على ما كانوا عليه. فحاز شرف مكة كله وجميع الرياسة». (21) وقام قصي بن كلاب بتنظيم مدينة مكة وإدارة شؤونها من خلال المنجزات الإدارية الآتية: (22).

أ. اسكن الناس في منازلهم بطاحاً وظواهرأ.

ب. نظم أمور الحج والعمل على خدمة الحجيج، وجدد بناء الكعبة، والتحكم بمفاتيح ابوابها، وقيامه بحفر الآبار لسقاية الحجيج وإطعامهم.

ج. قام بنشاطات حكومية هامة جداً مثل:

- إنشاء (دار الندوة) للحكم والمشاورة في كل أمور مكة ومن هذه الدار تعقد الوية الحرب، وهي مقر الحكومة الرئيسي لقيادة قصي فيها، فالزواج يتم عبرها، والقوافل تخرج وتعود بعلم منها وبإمرتها.

أ. إنشاء مجلس برئاسته يضم رؤوساء بطون قريش سمي (الملاً) كملتقىً للسادة ورجالات القوم، ولا يسمح بالدخول إليه دون سن الأربعين من العمر، وأعفي من هذا الشرط أبناء قصي فقط.

ب. يقوم المجلس (الملاً) بمناقشة أمور مكة الدينية والدينية في الحرب والسلم وعقد المعاهدات والأحلاف.

ج. قسم الأعمال بين أهل البطاح بحيث يتكفلون بأمور السياسة والتجارة والدين، وبين أهل الظواهر بحيث يتكفلون بمهام الدفاع والحماية عن مكة وحدودها ويطاهاها.

فمن خلال هذه المهام، تتجلى مآثر الرجل الواحد في قيادة مكة وفي الإستحكام على الوظائف القيادية المتسمة بالعز والسؤدد مثل: الحجابة والرفادة والسقاية والندوة واللواء والقيادة، وحينما أدركته الشيخوخة، قسم الوظائف القيادية بين ولديه، فأصبحت من بعده قيادة تقاسمية أو تناصفية.

ب. نمط القيادة التناصفية المتقاسمة: (إزدواجية القيادة):

تسلم عقب وفاة قصي بن كلاب زمام القيادة ولداه (عبد الدار) الذي تولى واجباته ومسؤولياته، وحسبما قسمها أبوه بينه وبين أخيه، المهام القيادية لوظيفة: (الحجابة، والندوة، واللواء) بينما تولى أخوة (عبد مناف) المهام القيادية لوظيفة (السقاية، والرفادة، والقيادة).

وهذا النمط من القيادة، القائم على عدم تفضيل قائد دون غيره، لم يكتب له النجاح، لكونه قد خرق ضرورة أهمية أن يكون القائد واحداً، وهو مبدأ إداري وقيادي هام، ركزت عليه مبادئ الإدارة العامة والقيادة الإدارية والسياسية المعاصرة، منعاً من التضارب في القرارات، وتجنباً للمصادمات التي قد تحصل بين هذا القائد أو ذاك، وتلافياً للضغائن والمحاولات غير الشرعية، التي تدفع هذا القائد نحو الإستئثار بالسلطة القيادية لنفسه، على حساب إزاحة الآخر عن طريقته وعن أحقيته فيها. (23)

ج. نمط القيادة التضامنية: (إنموذج الإدارة والقيادة الجماعية المتشاركة في السلطة):

لقد تنازع أحفاد قصي من أبناء عبد الدار مع أبناء عمومته أبناء عبد مناف، بخصوص الحيازة على قيادة وتولي مناصب العز والشرف والسؤدد، وتطور التنزع ليشمل إلى غيرهم، رؤوساء البطون الأخرى في قريش، وذلك للأسباب الآتية:

**السبب الأول** - ضعف القيادات القائمة وقصر نظرها، وعدم اتسامها ببعيد التفكير مما جعلهم مطمئناً ومحط تقولات الغير وحديثي السن.

**السبب الثاني** - تزايد الإنتعاش التجاري والإقتصادي، وتزايد الحاجة الأمنية لجهود إضافية لحماية المسافرين والقوافل والعناية بأمور البيع والشراء والأسواق.

**السبب الثالث** - إتساع نطاق الوظائف والمهام المتعلقة بمناصب العز والشرف والسؤدد، وشيوع وظائف جديدة إلى جانبها، باتت تشكل مطلباً على القيادات القائمة، نحو الإهتمام بها وإيجاد سياسات تعنى بها، مما شكل ذلك ضغطاً مضافاً.

**السبب الرابع** - تحرك المجتمع المكي نحو التحضر، ونحو الإستمتاع بالتنعم والراحة، مما يستدعي ذلك إيجاد قيادة جديدة تترجم هذا التحرك إلى واقع عملي ملموس، يمكن جني ثماره لدى أبناء المجتمع.

كل هذه الأسباب وما يدور في فلکها، أعطت للنزاع دفقة كبيرة، نحو إيجاد القيادة التضامنية على عموم مكة، بواسطة الأحلاف التي لجأوا إليها فضاءً للنزاع الدائر بين أقطابه، ولتصبح قيادة المهام والوظائف المهمة والجديدة وما يرتبط بتنفيذها، منطقةً بشكل متضامن ومشترك، على أساس الإنفراد والتخصص، يتوارثها رؤوساء البطون بالنسب ورابطة الدم، كلاً حسب ما أنيط به من الوظائف، ويخبرنا (ابن عبد ربه) وكثير من المهتمين القدامى والمحدثين، بأسماء من تولى المناصب القيادية، التي جسدت طبيعة النظام الإداري في مكة، بحسب الإختصاص في إدارة المهام والإشراف عليها، بشكل متواصل لحين ظهور الإسلام، حيث يقول ابن عبد ربه: (24)

« من أنتهى إليه الشرف من قريش...عشرة رهط من عشرة ابطن وهم: هاشم، وأممية، ونوفل، وعبد الدار، وأسد، وتيم، ومخزوم، وعدي، وجمح، وسهم».

وليس هناك ما يمنع (برغم ذلك التضامن في القيادة)، من أن يقوم واحد منهم، ليمثل الجميع، في قيادته لوقف أزموي، مثلما فعل (هاشم بن عبد مناف) في إقراره للناس في مكة، رحلتي الشتاء والصيف، وأخذ الموثيق والأمان من ملوك الشام والروم، بالسماح لتجارة مكة بالدخول إلى بلدانها، أو ما فعله (عبد المطلب) من مواجهة حملة (أبرهة الحبشي) لهدم الكعبة، وخرج مفاوضاً أبرهة نيابة عن المثلأ في دار الندوة، على الرغم من كون هذه المهام، ليست منطقة بهم أصلاً، وإنما لغيرهم من القادة الآخرين، ولكن لرجاحة عقليتهم وحكمتهم في معالجة الأمور، ينتدبهم المثلأ في دار الندوة لها نيابة عن بقية القادة الأعضاء.

## 2 - تنفيذ المهام والواجبات الإدارية : (خدمات الإدارة العامة):

لقد بلغت الوظائف الإدارية المؤدية إلى تقديم الخدمات، وما يحتاج إليها الواقع التنظيمي للنظام الإداري في مكة، ما يربو على العشرين وظيفة إدارية، تستدعي الإلمام بأبعادها والقدرة على تأديتها ومتابعة تنفيذها والإشراف عليها، بصورة مستمرة.

وتمثل تلك الوظائف إنموذج الوظائف الأسرية، أي تكون مسؤوليتها من واجب الأسرة، التي تتكفل بتأديتها على مرّ الزمن وبطريقة الوراثة. ويمكن أن ندرج أدناه هذه الوظائف، الواجبة التنفيذ في المجتمع المكي، وهي: (25)

- 1 - تنفيذ مهام وظيفة (السقاية): وكانت مسؤوليتها على (هاشم وبنيه) وكان (العباس بن عبد المطلب) آخرهم، وتعنى بسقاية الحجاج إلى بيت الله الحرام والكعبة المشرفة.
- 2 - تنفيذ مهام وظيفة (عمارة المسجد): أي الحفاظ على هدوء الحجيج في المسجد، وعدم السماح باللغط والثرثرة والصراخ، وكانت أيضاً من مهام ومسؤوليات (هاشم وبنيه).
- 3 - تنفيذ مهام وظيفة (حلوان النفر): أي إجراء القرعة بين المتنافسين من الأسرة حول رئاسة الوظيفة المناطة بهم أو الأمر المزمع قيادته، وكانت هذه أيضاً من مهام ومسؤوليات (هاشم وبنيه).
- 4 - تنفيذ مهام وظيفة (قيادة الحرب): ومسؤولياتها واقعة على عاتق (بني أمية) وآخر من تولى تنفيذها هو (أبو سفيان بن حرب).
- 5 - تنفيذ مهام وظيفة (العقاب): أي حمل الراية في الحرب، ومسؤولياتها كانت أيضاً (لبني أمية).
- 6 - تنفيذ مهام وظيفة (الرفادة): أي إطعام الحجيج، وهي من مسؤولية (بني نوفل)، وآخرهم كان (الحارث بن عامر).
- 7 - تنفيذ مهام وظيفة (اللواء): أي عقد راية الحرب، وكانت مسؤوليتها على عاتق (بني عبد الدار)، وآخرهم (عثمان بن طلحة).
- 8 - تنفيذ مهام وظيفة (السدانة): أي خدمة الكعبة وأصنامها، وكانت أيضاً من مسؤولية (بني عبد الدار).
- 9 - تنفيذ مهام وظيفة (الحجاجة): أي حجب الكعبة عن الناس، والتحكم بمفاتيحها، وكانت أيضاً من مسؤولية (بني عبد الدار).

- 10 - تنفيذ مهام وظيفة (الندوة): أي فتح بابها أمام الملا من الأعضاء عند عقد الجلسات والاجتماعات، وكانت أيضاً من مسؤولية (بني عبد الدار).
- 11 - تنفيذ مهام وظيفة (المشورة): أي تبادل الرأي وكون متوليها متصفاً بحسن الرأي والحكمة يلجأ إليه في حوالك الأمور لأخذ رأيه، وكانت من مسؤوليته (بني أسد) وآخرهم كان (زيد بن زمعة) الذي كان رؤوساً قريش في الملا لا يجتمعون على أمر، حتى يعرضونه عليه، ليوافقهم أو يدلوه بدلوهم فيعملون بما يشير عليهم.
- 12 - تنفيذ مهام وظيفة (الاشناق): أي فرض الديات والغرامات على الأفراد، عند نشوب الخلاف وسفك الدماء، وكانت من مسؤولية (بني تيم) وكان (أبو بكر الصديق رض) آخرهم، قبل مجيء الإسلام.
- 13 - تنفيذ مهام وظيفة (الإجازة): أي الإفاضة والإجازة للناس بالحج من عرفة، وهي أيضاً من مسؤولية (بني تيم).
- 14 - تنفيذ مهام وظيفة (القبة): أي نصب القبة الكبيرة، عند خروج الجيش للقتال، لتكون بمثابة المستودع المتنقل الذي يحتوي على معدات القتال والسلاح، لد الجيش بالمؤن والعتاد، وكانت من مسؤولية (بني مخزوم) وآخرهم كان (خالد بن الوليد).
- 15 - تنفيذ مهام وظيفة (الأعنة): أي قيادة الخيل في المعركة، وهي أيضاً من مسؤولية (بني مخزوم) ولخالد بن الوليد.
- 16 - تنفيذ مهام وظيفة (السفارة): أي سفير الملا إلى الأقوام والدول الأخرى ممثلاً عن حكومة مكة، وكانت مناصرة (بني عدي) وآخر السفراء كان (عمر بن الخطاب رض) قبل مجيء الإسلام.
- 17 - تنفيذ مهام وظيفة (الأيثار): أي الاستقسام بالازلام للتخير بين الأمور العامة للناس، وهي مثل القرعة، وكانت من مسؤولية (بني جمح) وآخرهم كان (صفوان بن أمية).
- 18 - تنفيذ مهام وظيفة (النسيء): أي تحديد الأشهر الحرم، وكانت من مسؤولية (بني ثعلبة) وآخرهم كان (أبو جنادة بن عوف)\*.
- 19 - تنفيذ مهام وظيفة (الحكومة): أي الفصل بين خصومات الناس، وهي كالقضاء، وتقع مسؤوليتها على (بني سهم) وآخرهم كان (الحارث بن قيس).

(\* لم يذكر ابن عبد ربه وظيفة (النسيء)، وذكرها: الأزرق، ووجدناها أيضاً عند: نبيه فارس، كما هو موضح في مصادر الفصل، فإثرتنا إضافتها، ليصبح عندنا أحد عشر قائداً، يقومون ويتولون مسؤولية تنفيذ عشرين وظيفة إدارية هامة، ضمن النظام الإداري للمجتمع العربي في مكة قبل الإسلام.

20 - تنفيذ مهام وظيفة (الأموال المحجرة): أي الأموال الوقفية والأشياء الثمينة الممنوحة من الناس إلى الأصنام، وهي مثل الخزانة المالية، ومن مسؤولية (بني سهم) أيضاً.

إن تلك الوظائف العشرين، لتعكس لنا مدى التطور الهائل الذي كانت عليه مدينة مكة، من حيث حكومتها المتضامنة، وتعدد مجالاتها الإدارية، بالقياس والمقارنة مع الأنظمة الإدارية لكل من القبيلة والدويلات، مما يدل على سرعة التطورات وعلى كثرة المتغيرات، التي تفرض أنماطاً من المتطلبات في سبيل خلق التكيف والتجاوب مع المستجدات، وما يحدث في المحيط البيئي والإجتماعي، والذي تنعكس آثاره حتماً على طبيعة النظام الإداري القائم.

إن تلك الوظائف، ربما كانت تجسيدا لمضامين التسيير الذاتي في الإدارة، أو تحقيقاً لمبادئ الحكم الذاتي في إطار الإدارة المحلية.

### 3 - العملية الإدارية وتحقيق الأهداف: (إنموذج النخبة في صنع السياسات العامة):

لقد أفادتنا المضامين السالفة الذكر، بأن مكة بوصفها مدينة إجتماعية ودينية وتجارية، حازت على استقلالها السياسي الذي صنعتة بذاتها لذاتها وأمام غيرها، وبالتالي انعكس ذلك كله، على استقلال نظامها الإداري، وعلى اتصافه بالحركية والمرونة والتغيير المستمر، وقد أفصح نظامها الإداري متمتعاً بالأخذ من القبيلة روحية الحركة والتحول، التي توصف بها القبيلة العربية، والأخذ بذات الوقت من الدويلة بروحية الإستقرار والتفرغ لحماية المنجزات التي وصفت بها الدويلة العربية.

وهذا يعني هناك تجديد وتنوع مضاف إليهما تقليد وتقييد، أي نظام الإدارة في مكة يعيش (حالة البيروقراطية وبذات الوقت حالة الأدهوقراطية) فالقائد الإداري يتم اختياره بموجب صفات ومهارات تدل على قدرته وفضائله وإمكاناته الذاتية، وإن العملية الإدارية تسيير ضمن سياق متشارك للتوفيق بين الآراء، لكونها ضمن نسج بنائها القيادي الأخير التضامني قائمة على محصلة فعلية لإلتقاء التراتب الإجتماعي والتراتب القبائلي، الذي يضمن تقسيماً متصفاً للقيادة على الرؤوس، دون مشكلات أو خصومات. (26)

وهذا التوجه التشاركي استطاع تأليف حكومة شبيهة بحكومة النقابات التي كانت قائمة في القرون الوسطى، أو ما يشبه حكومة الجمهوريات التي يسيطر عليها أفراد قليلون، أو مجلس الأعيان من ذوي الثروة والجاه، والملاء المكّي يشبه الحكومة البسيطة: الذي فيه تقرر

السياسة العامة للمدينة، عقب التباحث وإجراء الحوارات والتشاورات، وتوجّه العقوبة لكل من لا يحتكم إلى تلك السياسات، أو يستخف بها. (27)

وهناك مجلس مصغر يدعى (النادي) كمجلس خاص بكل بطن أو أسرة وقعت عليها مسؤولية تنفيذ المهام المتعلقة بإحدى الوظائف العشرين التي ذكرناها، يتم فيه بحث كل ما يتعلق بأمور تلك الوظيفة والأمور الأخرى ذات الإهتمام بالحياة العامة. وقد ورد ذكر (النادي) في قوله تعالى «فليدع ناديه، همدعُ الزبانية» (سورة العلق 18 - 17).

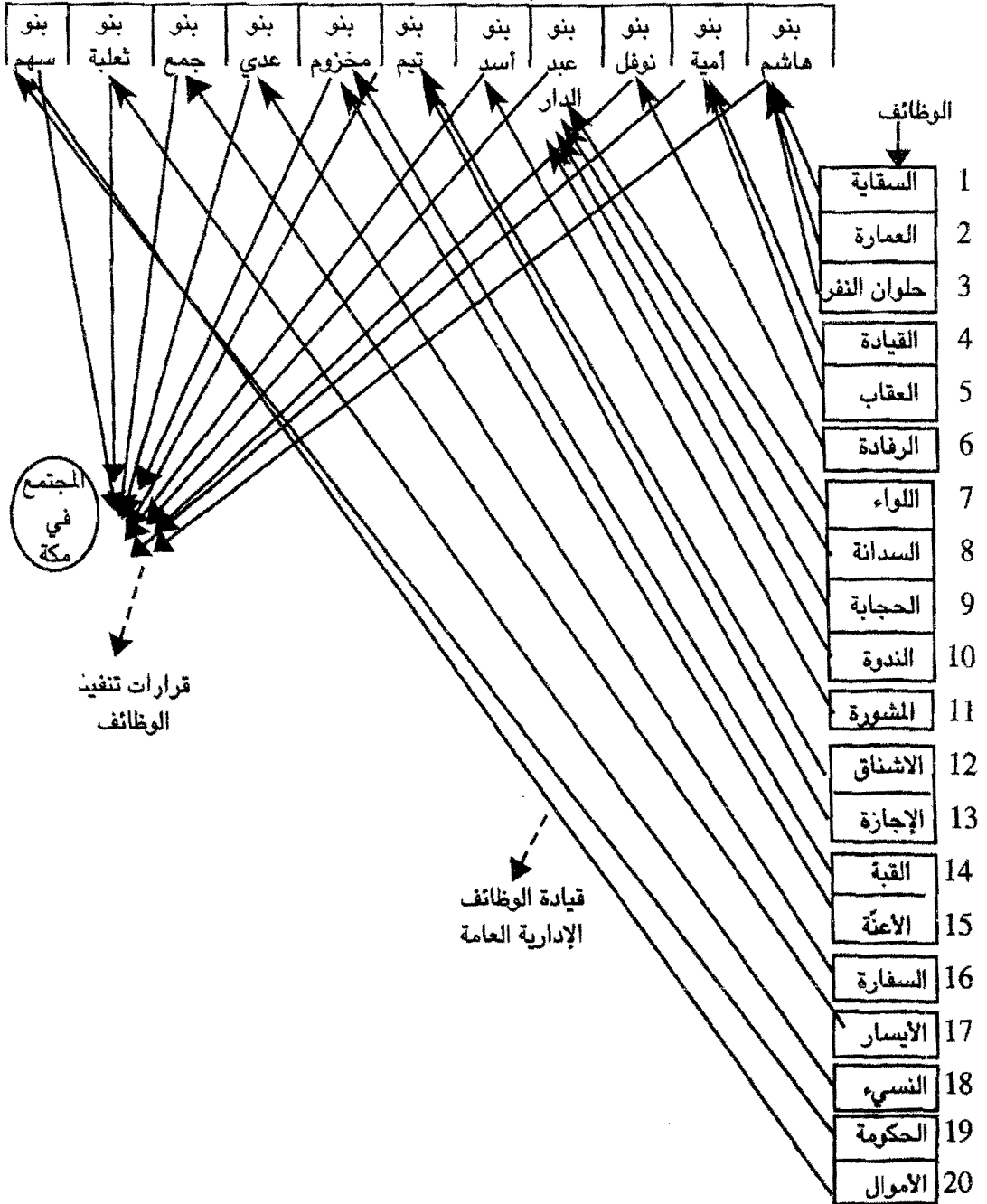
بناءً على تلك الهيكلية القيادية في اتخاذ القرارات، يتم تحريك العملية الإدارية، من خلال تنظيم العلاقات العامة داخلياً وخارجياً وباعتماد المرونة والفعالية والكفاءة الإدارية، في تسهيل إدارة الوظائف العامة، والحرص على تصاعد تلك الوظائف إيجابياً وتأمين الحماية لها، فكان إقامة (نظام الأحلاف) كبديل عن المؤسسة القضائية لحماية المصالح العامة، وكان إقامة (نظام الإيلاف) كبديل عن المؤسسة التجارية لحماية الموارد والأموال، وكان إقامة (نظام القيادة التضامنية) كبديل عقلاني نخبوي لحماية المدينة من مغبة الصراعات العصبية والعشائرية، التي من الممكن أن تفتت هيبتها ومركزيتها المستقلة، لولا ذلك الإحتواء المنظم للصراعات وللضغوط الفئوية والاستجابة المرنة في مواكبة التغيرات وإجراءات النظم.

لقد استطاعت مدينة مكة، أن تجمع بين البعد الديني والمادي، وتوظيف دوافع العصبية مع ضرورات التحضر، وجعلهما في وعاء الحكومة النخبوية التي تمثل الجميع، وتحافظ على جوهرها الأرسطراطي. حيث أن العلاقات الإدارية منفتحة ولكن يشوب هذا الإنفتاح إنضباط له دور في تنظيم تلك العلاقات، وأن القرارات تؤخذ بالمشاورة والمشاركة، لكن المصلحة النخبوية يجب أن تبقى وليس هناك ضير من تفعيل دور المصلحة العامة ما دامت لا تتعارض معها. ولجميع الفاعلين في عملية تحقيق الأهداف منافع ومصالح، والحرص على ذلك التحقيق يجب أن يكون قائماً على قدم المساواة، من قبل الجميع رؤساء ومرؤوسين.

وبموجب هذه الأسلوبية المحافظة والتقليدية المتأنية، يكون التوجه الإداري للنظام مقتنعاً بإحداث نقلات نوعية تفوق تكلفة التمسك بالتقليدية مما يجعل ذلك النظام مهيناً للنظام الإداري الجديد المتمخض عن الإسلام، ويمكن في إطار ذلك، أن نقدم الإنموذج المقترح رقم (4) الآتي، للإشارة إلى العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في ظل النظام الإداري للمدينة العربية المستقلة ممثلة في مكة:

## القيادة التضامنية

(الملا)



شكل رقم (4) انموذج العملية الإدارية وتحقيق الأهداف في النظام الإداري لمدينة مكة.

## المبحث الرابع/ الخصائص والسمات المميزة للأنظمة الإدارية العربية قبل الإسلام:

لقد أسهم الواقع الاجتماعي للعرب قبل الإسلام، في توضيح هيكلية النظام الإداري، القائم ضمن كل وحدة إجتماعية كبيرة، من تلك الوحدات المكونة له. وبالتالي دل ذلك الواقع على مضمون وحقيقة السلوكيات والممارسات والتجارب الإدارية الأولى، التي إحتكمت إلى ضرورات التنظيم بخلاف التبعثر، وإلى ضرورات الإلتزام بخلاف الإنفلات. فما كان إلا أن قامت أنظمة إدارية تنوعت في أساليبها وسماتها، واختلفت من حيث الآلية والتنفيذ لكل نظام إداري، عن غيره من النظم الأخرى الشقيقة له.

فنظام الإدارة في القبيلة محكوم بضوابط، غير تلك الضوابط التي تحكم نظام الإدارة في الدولة، والنظامان بدورهما يختلفان عن نظام الإدارة في المدينة المستقلة، وبالذات مكة المكرمة، غير أن الذي يجمع الأنظمة الإدارية الثلاثة مع بعضها البعض، هو تلك القاعدة الأخلاقية والنظرة القيمية، التي تميز شخصية الإنسان العربي عن سواه، فضلاً عن المقدرة على التكيف والتغيير دون المساس بالوحدة الأخلاقية والقيمية.

ومن هنا يمكننا أن نحدد وبشكل دقيق، لأهم الخصائص والسمات المميزة للأنظمة الإدارية العربية قبل الإسلام، بوصفها مؤشرات معلمية للإدارة القائمة في ذلك المجتمع، وللممارسات الريادية التي يمكن تحليلها وتقييمها والإستفادة من مرتكزاتها، عند أية محاولة جادة، لإيجاد منهجية جديدة أو القيام بعملية تأطير تنظيمية، للإدارة من واقعها العربي والإسلامي المعاصر، من خلال ما يأتي:

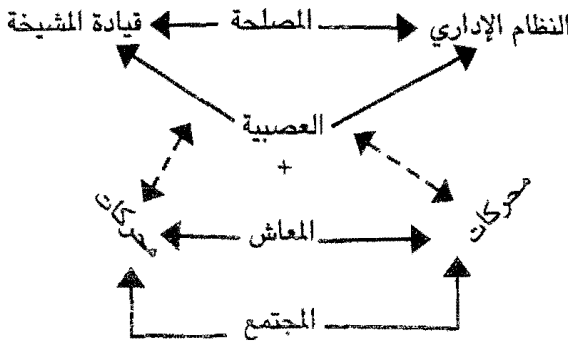
1 - إن النظام الإداري في القبيلة، هو نظام واقعي - عملي، يتفاعل مع أبناء القبيلة، وتتجسد فيه الدواعي القيمية وما يرتبط بالعصبية والأعراف والحاجات المعيشية، وتندرج فيه ضمناً فاعلية العلاقات العامة، والسرعة في تبادل المعلومات والإتصال دون عوائق ودون تعقيدات مصطنعة.

2 - إن نمط قيادة المشيخة في القبيلة، هو نمط انتخابي مرموق المكانة، ويحظى بكل سمات الطاعة والتقبل دون عصيان أو كره، نظراً للدرجة الإيجابية من توافر السمات المطلوبة في شخصية قائد القبيلة، وهي سمات شخصية مضاف إليها سمات معرفية وضوابط مستندة إلى أعراف إجتماعية محبذة عند المرؤوسين.

3 - إن السلطة في النظام الإداري للقبيلة، هي سلطة أدبية، قائمة على الحوار والمشاركة والإقناع، وليس بناء على فرض الأوامر الإيجابية، حيث أن الرعية في القبيلة تستند إلى تلك الإعتبارات في أداء المهام، لعدم وجود قوانين مكتوبة أو لوائح دستورية موثقة، تنظم العلاقة بين الجميع.

4 - إن النظام الإداري في القبيلة، لا يعمل بحرية مطلقة - أو زائدة عن حدها، وإنما هو نظام مقيد التصرف، وأن شيخ القبيلة يخضع في تصرفاته وقراراته إلى توجيه ومشورة مجلسه، الذي وجد للمحافظة على مصلحة القبيلة وأبنائها، وليس لتأييد الشيخ فيما يريد أو يقرر خلافاً لتلك المصلحة.

5 - إن عملية التنظيم لشؤون القبيلة، وكيفية قضاء الحوائج، وتوفير الحاجات الأمنية والمادية والقيمية، وكيفية اتخاذ القرارات التي تنصب لخدمة هذه الأهداف، هي عملية جماعية مشتركة بين الأبناء جميعاً، وقائمة بالأساس على التعاون والنخوة والإيثار والشهامة وغيرها بحيث تشكل أكثرية هذه الأسس، متطلبات حتمية في إنجاح المنظمات المعاصرة، حسبما ينادي بها دعاة الإدارة اليوم، كالريادة، والإبداع، والولاء، والتعاون وبنك الفريق. وغير ذلك.



6 - إن النظام الإداري في الدويلات أو الممالك، قد تجاوز الواقعية العملية، واتسم بتفاعل محدود النطاق مع الوسط الاجتماعي والبيئي، وإن كان قد عكس صورةً للنظام الاجتماعي الذي يشكل هيكلية البناء السياسي للدولة ذات الأصول التقليدية.

7 - أن نمط قيادة الدويلة، هو نمط وراثي غير انتخابي، ذو مكانة محدودة التأثير في نفسية الرؤوسين، على الرغم من الهيبة التي تلتصق بهذا النمط، بوصفه ممثلاً للمجالات الدنيوية بالإضافة إلى المجالات الدينية، كما أن هذا النمط وإن كانت الوثائق تشير إلى

متطلباته وسماته، إلا أن الواقع لا يشير إلى متطلب الصفات والسمات القيادية، كشرط في تولي مهام القيادة الإدارية العليا للدولة.

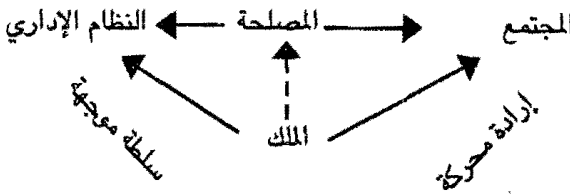
8 - إن السلطة في النظام الإداري للدولة، هي سلطة تعدت كونها أدبية، وإنما هي سلطة تكتسب شرعيتها من حصانة الملك ومن إرادته السامية، في بسط يديه على عموم المملكة دون قيد أو شرط، ولهذا فإن سلطات نظام الإدارة واسعة جداً، ومرتبطة بقوة فرض الأوامر الإيجابية، والسياقات الإجرائية - السلوكية، المعمول بها، والتي ألفها الناس وتعاملوا معها، حتى وإن لم يوجد قانون مكتوب أو لوائح دستورية موثقة، تشير إلى مفردات الطاعة الولاء والإستجابة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا.

9 - يعمل النظام الإداري في الدولة، بحرية مطلقة في تنفيذ وإصدار السياسات القضائية بالعمل على وفق الرغبة الملكية، وهو في سبيل ذلك لا تحده حواجز ولا تمنعه عن تحقيق ذلك روادع، لأنه يجسم بحسب الفلسفة الأخلاقية والقيمية، التوجهات الصحيحة نحو تحقيق المصلحة العامة للملكة التي لا يوجد أحد يعرفها بأفضل من قائدها ممثلاً بشخصية الملك وإرادته.

10 - إن قيام المجالس والهيئات الإستشارية في النظام الإداري للدولة، يعكس مدى قدرتها على التكيف العصري وترسيخ معالم الإدارة الحضرية، في ظل قناعاتها التقليدية والبيروقراطية، على الرغم من إن دورها الفاعل قائم بإتجاه نازل من المستوى الأعلى نحو المستويات الدنيا، ويضمحل هذا الدور في الإتجاه المعاكس. مما يعكس حقيقة كون المجالس والهيئات الإستشارية خادمة للمستوى الأعلى (الملك) بأكثر مما هي خادمة لمن تمثلهم من أبناء الشعب.

11 - إن عملية التنظيم لشؤون الدولة، وكيفية إتمام الأمور ومراعاة الأحوال، وتوفير الحاجات الإقتصادية والأمنية، ورعاية المصالح التجارية والزراعية والعسكرية، هي عملية مقننة ومسخرة لخدمة نظام القيادة العليا في المملكة، ومحكومة بضوابط الثواب والعقاب، وليس بضوابط الأخلاق والتعاون، فالمشاورات آلية وذات طبيعة ميكانيكية، دائماً تنتهي بتأييد المراجع العليا، ولا تخالفها، في الأمور المحسومة أصلاً. كما وأن المصلحة العامة يغلب عليها الطابع النخبوي المتمثل بمصلحة المتنفذين والموظفين الكبار ورغبات القيادة العليا، بأكثر مما هي ممثلة لرغبات المصالح العامة للأبناء في المجتمع.

12 - أن النظام القيادي للدولة، هو المرجع الأعلى، وهو المشرع والمصدر للقوانين والأوامر، وهو الذي يرى المصلحة فيما يقرر ويتخذ من سياسات وتوجهات وبالتالي، فهو نظام ذو صلاحيات مطلقة وغير مقيدة، والمحرك لبقية فصائل النظام الإداري، ولخلاف قطاعات المهام والأعمال، وكذلك لعموم أبناء الشعب.



13 - إن النظام الإداري للمدينة المستقلة (مكة)، هو نظام دمج الواقعية مع الأساليب المحافظة في الإدارة، حيث سعى نحو التجديد دون المساس بما هو تقليدي في جوهره، وحاول أن يوفق بين حاجات المجتمع المعاشية وحاجاتهم الروحية والمعنوية.

14 - إن النظام الإداري لمكة اكتسب ميزته وبلورة ممارساته، من خلال تلك التجارب والممارسات التي حدثت فيه، عبر التحولات القيادية من الرجل الواحد إلى التنافسية، ثم التقاسمية أو التضامنية. مما أكسبه ذلك نوعاً من الفاعلية في بلوغ أهدافه.

15 - إن قدرة هذا النظام الإداري في مكة، على إحلال التغيير والإستجابة للتحولات المجتمعية، يدل على وجود مقدرته المستقبلية وبدرجة ما لإحتواء أو تقبل أية أنظمة أو توجهات أو ممارسات جديدة ممكن أن تعزز نظامه الإداري القائم، وتمنحه قوة جديدة.

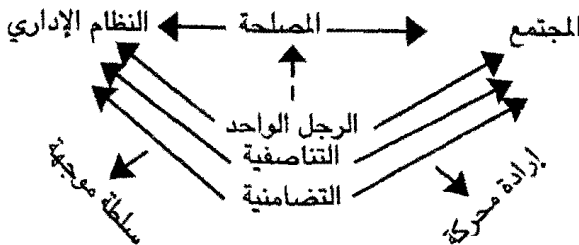
16 - إن نمط القيادات الإدارية للوظائف الهامة في مكة، هي من القيادات القوية والتميزة الشخصية، وواجهت صراعات كثيرة، جعلتها تتخذ أشكالاً متعددة، لكن السمات والخصائص المطلوبة فيها، بقيت محافظة على متطلباتها في شخصية القائد.

17 - شكلت دار الندوة، مؤسسة برلمانية وقضائية، وديواناً عاماً للعناية القيادية بمختلف القضايا الحاصلة في المجتمع المكي، وهذا يعد إشارة متقدمة في السابق عند الحديث عن بناء المؤسسات التنظيمية في الإدارة.

18 - استطاع النظام الإداري في مكة أن يتكيف مع الأزمات، وأن ينجح في العمل على مواجهتها، مثل قيام نظام الأحلاف، لمواجهة التأثيرات الاجتماعية ولمواجهة المقاومة في التغيير، كما شكل نظام الإيلاف، تحسباً إدارياً جيداً لمواجهة الهزات المالية والإقتصادية والتجارية.

19- إن عملية إدارة مهام الوظائف القيادية والخدمية في مكة، قد جرت ضمن أسلوب عملي منظم قائم على أساس تقسيم الأنشطة والأعمال، وإحلال التوجه التطويري المناسب لبلوغ الهدف في تشغيل تلك الوظائف وفق القدرات والمؤهلات التخصصية المبنية على الإستعداد أولاً وقبل كل شيء.

20 - إن العملية الإدارية وتحقيق الأهداف، تخضع لآليات منهجية، سواء من حيث الرؤية القيادية لها، أو من حيث القدرة التنفيذية لتأدية المهام المطلوبة، فالقيادة ضمن جوانب تستدعي الحزم، تلجأ القيادة عندئذ إلى الحزم، وعندما تستدعي الأمور المناورة، تباشر القيادة التشاور وتبادل الرأي، وينسحب ذلك الأسلوب على كيفية إدارة الوظائف الإجتماعية والدينية العشرين، التي كونت قوام النظام الإداري في مكة، قبيل مجيء الإسلام بفترة قليلة جداً. حيث تمتعت القيادات بسلطة اتخاذ القرارات، عبر منظورها الأدبي وعبر منظورها الإلتزامي، في مكة، ولما يخدم إزدهار وثروات أولئك الصفوة، من خلال استمرارية النظام الإداري الذي يشرفون هم أنفسهم عليه، في مواصلة مهامه المجتمعية والدينية، لما يدرُّ عليهم من منافع ويخدم المجتمع، في فسخ مجالات كثيرة أمام أبنائه للعمل وممارسة التجارة في الأسواق والمناطق التي يقصدها الزوار من الخارج.



21 - إن تلك النظم الإدارية بمجموعها وإن اتصفت ببساطة هياكلها، وممارساتها الإدارية، إلا أنها المنبع الغزير، الذي يدفع الباحث لتأصيل سلوكياتها والإنطلاق من أبعادها، في رسم وتأطير محاولات جديدة تستند إلى جذور بيئية ومحلية واحدة، وقد حاولنا أن نقدم نماذج كما قدمناها عبر الفصل هذا، يمكن أن تجسد هذه الرؤية، في تحليل ودراسة الإدارة بصورتها النظرية والعملية وبذلك تكون الإدارة العربية قبل الإسلام، وكما نعرف لها:

هي تلك الممارسات والسلوكيات المنتظمة، التي أفضت إلى تنظيم الحياة في المجتمعات العربية، تنظيماً يستند إلى معطيات البيئة الإجتماعية والأخلاقية والقيمية، ويعمل على توجيه الموارد المتاحة، والإمكانيات البشرية بأطر تعاونية وغير تعاونية محكومة بتحقيق الفائدة والمصلحة والهيمنة، لما يحقق الأهداف بشكلها الفعلي المرضي والمتماثل مع الجهد، أو يتعداه

## مراجع ومصادر الفصل الأول (القرآن الكريم)

- (1) د. فاضل زكي محمد، الفكر السياسي العربي الإسلامي، ط2، بغداد، دار الحرية، 1976 ص 104-114.
- (2) ابن الحداد محمد بن منصور، الجوهر النفيس في سياسة الرئيس، تحقيق: د. رضوان السيد، بيروت، دار الطليعة، 1983، ص 117.
- (3) ابن عبد ربه، العقد الفريد، ج1، القاهرة، مطبعة لجنة التأليف، 1942، ص28.
- (4) د. علي حسن الخربوطلي، الإسلام والخلافة، بيروت، دار بيروت، 1969، ص13.
- (5) أبو عبد الله القلعي، تهذيب الرياسة وترتيب السياسة، تحقيق: ابراهيم يوسف مصطفى حجوة، الأردن - الزرقاء، مكتبة المنار، 1985، ص186.
- (6) د. صالح أحمد العلي، محاضرات في تاريخ العرب، بغداد، مطبعة الإرشاد، 1968، ص 155 - 167 .
- (7) Henry Mintzberg, Structure In Fives Designing Effective Organization, N.J, Prentice - Hall, Inc, 1983, P. 254 - 266.
- (8) د. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، عمان، دار وائل، 1999، ص 181.
- (9) عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، بيروت، دار العودة، 1981، ص97.
- (10) ينظر إلى: نشوان بن سعيد الحميري، ملوك حمير وأقوال اليمن، تحقيق: علي بن اسماعيل المؤيد، واسماعيل بن أحمد الجرافي، القاهرة، المطبعة السلفية، 1378هـ.
- د. محمد سعيد طلس، تاريخ العرب، م1، ط2، بيروت، دار الأندلس، 1979، ص 45 - 70.
- د. ناجي معروف، أصالة الحضارة العربية، ط 3 ، بيروت، دار الثقافة، 1975، ص 140 - 159 .
- د. عامر الكبيسي، الإدارة العربية الإسلامية فكراً وتطبيقاً، بغداد، دار الكتب، 1994، ص 23 - 27 .
- (11) د. رشيد الجميلي، تاريخ العرب، ط2، بغداد، مطبعة الرصافي، 1976، ص 73 - 75 .
- (12) عبد الملك الأصمعي، تاريخ العرب قبل الإسلام، تحقيق: محمد حسن آل ياسين، بغداد، مطبعة المعارف، 1959، ص 18 - 20 .
- (13) الأصمعي، المصدر نفسه، ص 31 - 32 .
- (14) د. صالح أحمد العلي، مصدر سابق، ص 76 - 77 .

- (15) د. ناجي معروف، مصدر سابق، ص 154 - 155 .
- (16) د. محمد سعيد طلس، مصدر سابق، ج 1، ص 58 - 59 .
- (17) د. محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، ط 2، الرياض، مطابع الفرزدق، 1997، ص 164.
- (18) ياقوت الحموي، معجم البلدان، م 8، مصر، مطبعة السعادة، 1906، ص 137.
- (19) أبو العباس أحمد القلقشندي، صبح الأعشى في صناعة الإنشا، ج 4، القاهرة، المطبعة الأميرية، 1916، ص 261.
- (20) عبد الله بن أحمد الأزرق، أخبار مكة، تحقيق: رشدي الصالح ملخص، ج 1، مدريد، دار الأندلس، 1385هـ، ص 105 - 108 .
- (21) اسماعيل بن عمر بن كثير الدمشقي، البداية والنهاية، ج 2، مصر، مطبعة السعادة، 1932، ص 207.
- (22) د. صالح أحمد العلي، مصدر سابق، ص 259 - 261 .
- الأزرق، مصدر سابق، ج 1، ص 105 - 114 .
- ابن فضل الله العمري، مسالك الأبصار في ممالك الأمصار، تحقيق: أحمد زكي باشا، القاهرة، دار الكتب، 1924، ص 113.
- (23) محمد بن جرير الطبري، تاريخ الطبري، تحقيق: محمد أبو الفضل، ط 5، ج 2، مصر، دار المعارف، 1986، ص 259 - 262 وكذلك : الأزرق، مصدر سابق، ج 1 ص 109 - 110 .
- (24) ابن عبد ربه، مصدر سابق، ج 3، ص 313.
- (25) ارجع إلى : ابن عبد ربه، مصدر سابق، ج 3، ص 313 - 314 .
- : جرحي زيدان، تاريخ التمدن الإسلامي، ج 1، بيروت، دار مكتبة الحياة، 1967، ص 29 - 31 .
- : د. نبيه عاقل، تاريخ العرب القديم وعصر الرسول، بيروت، دون ذكر محل النشر، 1968، ص 243 - 246 .
- (26) د. خليل أحمد خليل، العرب والقيادة، بيروت، دار الحداثة، 1981، ص 98.
- (27) د. عبد اللطيف الطيباوي، محاضرات في تاريخ العرب والإسلام، بيروت، مطابع الأندلس، 1963، ص 120.

## الفصل الثاني

### الإدارة في ضوء المنهج الإسلامي والقرآني

- مبحث 1 / خصوصية المنهج الإسلامي في نظرتِهِ للإدارة.
- مبحث 2 / تدبير المصالح الشرعية: توجّه معرفيٍّ نحو إسلامية الإدارة.
- مبحث 3 / الإدارة من منظور الدستور القرآني الكريم.
- مبحث 4 / وسائل الإدارة القرآنية وخصائصها.
- مراجع ومصادر الفصل الثاني -



## المبحث الأول / خصوصية المنهج الإسلامي في نظرتَه للإدارة:

### 1- أحكام الإسلام:

الإسلامُ منهجٌ متكامل، ونظامٌ شاملٌ للحياة الإنسانية دينياً ودنيوياً، فهو دين الله تعالى، الذي أوحى بتعاليمه السمحاء إلى الرسول محمد (ص) وكلفه بتبليغِه للناس كافة ودعوتهم إليه، من خلال القرآن الكريم، فبلغه كما تلقاه، وبين مجمله وطبق بالعمل نصوصه، حتى تلقاه عنه الناس، جيلاً بعد جيل وزماناً عقب زمان، الى أن وصل اليُنا، كما نزل متواتراً، ولا شك فيه ولا إختلاف. (1).

والاسلامُ شعبتان، تتمُّ إحداهما الأخرى. (2).

**العقيدة:** وتمثل الجانب الروحي المحقق للإيمان، بوصفه حدّاً فاصلاً بين الإسلام والكفر.  
**الشريعة:** وتمثل نظم الحياة التي شرع الخالق تعالى أصولها، ليأخذ بها الانسان نفسه على العمل الصالح، في علاقاته مع ربه وأخوته ومجتمعه وحياته والكون المحيط به.

وتتمثل أحكام المنهج والإسلامي، في كل ما قد سنّه الله تعالى لعباده، لأجل أن يكونوا مؤمنين به، عاملين على ما يسعدهم في الحياة الدنيا وفي الآخرة، وبذلك تكون هذه الأحكام الخطاب الشرعي المُلزم للناس (أمرأً أو نهياً أو استخاره) وبما يجعلهم مكلفين بأداء ما يوحى اليه ذلك الخطاب (3).

وتُصنّف الأحكام التي جاء بها الإسلام من حيث أنواعها الى ثلاثة وهي: (4) .

أ - (الأحكام العقائدية): وتمثل كل ما يثبت عقيدة الانسان وتأهيله للتكاليف العملية، وهي تدعو الى معرفة ذات الله تعالى وصفاته وأفعائه، وما يتفرع عنها من مباحث النبوة والمعاد، والعلم الذي يُعنى بأصولها وبيانها يُسمى (علم الكلام أو العقائد).

ب - (الأحكام الخُلقية): وتمثل كل ما يثبت الفضيلة في النفس وابعادها وعن الرذيلة وحثها على فعل الخير، والعلم الذي يتكفل ببيان أصولها ومفرداتها، يُسمى (علم الاخلاق).

ت - (الاحكام العملية): وتمثل كل ما ينظم حياة الانسان وعلاقته مع ربه تعالى من خلال العبادات، ومع الافراد والجماعات والدواوين من خلال المعاملات، والعلم الذي يتعهد هذه الاحكام ومعرفة وجوها، يسمى (علم الفقه).

وينطوي تحت هذا النوع من الاحكام العملية ثمانية أبواب فرعية، إستقر الاصطلاح الفقهي الحديث على تحديدها، وكما يأتي: (5).

- أحكام العبادات. - أحكام علاقة الفرد بالدولة.

- أحكام الاحوال الشخصية. - أحكام الجهاد والعلاقات الدولية.

- أحكام المعاملات المالية. - أحكام القضاة.

- أحكام مالية الدولة. - أحكام الجنايات والعقوبات.

كما ويمكن أن تكون الاحكام عموماً مصنفةً، من حيث طبيعتها في نوعين هما: (6).

أ - (الاحكام التفصيلية):

وهذه لها صفة قطعية، وتختص بمسائل العقيدة والاخلاق والعبادات وبعض المسائل المنظمة للعلاقة بين الافراد. بحيث تكون هذه الاحكام بمثابة التنظيم الشامل الذي يحتاجه الانسان في كل زمان ومكان، وهي غير قابلة للتبديل أو التحوير ولا النقص أو الزيادة، لأن غيرها، لا يسد مسدها، ولا يفضي الى المصلحة المطلوبة كما ينبغي لها أن تتحقق.

ب - (الاحكام غير التفصيلية):

وهذه لها صفة الظن والتغيير، وقد جاءت على شكل أصول عامة ومطلقة ولا يمكن أن تضيق بحاجات الناس ولا باختلاف مصالحهم عند تغير الازمان والاحوال وتبدل الامكنة والظروف، فقد جاءت لتكون موضع اجتهاد المجتهدين ونظرتهم وترجيحاتهم، فينهلون منها بحسب مقتضى الحوادث والمصلحة الشرعية، مثل: حكم فالشورى وحكم العدل، والمساواة، ورفع الحرج، والطاعة، وعدم الضرر، وغير ذلك.

إن شمولية الاحكام في الاسلام، لا نظير لها في القوانين الوضعية التي إنحصر اهتمامها على جانب المعاملات فقط، فلم تنظم مسائل العقيدة والأخلاق والعبادات، وحتى في جانب المعاملات فإن الاسلام قد نظمها على نحو يميزه عن القوانين الوضعية وغير الاسلامية، إذ

الجانب الاخلاقي مراعى فيها فضلاً عن الجانب الاعتقادي الذي يشكل سنداً أصيلاً في امضاء المعاملات وبالتالي إكساب الفعل صفة الحل أو الحرمة، بناءً على حقائق حُسن النية وسلامة القصد. (7).

وعليه، فمن خلال هذا الاتساع، تكتسب الادارة في ضوء المنهج الاسلامي، طابعها الشمولي (ايماناً وعملاً) أو (قولاً وفعلًا) فتعنى بمسائل المعاملات والعلاقات، الى جانب عنايتها بقضايا العقيدة والعبادات والفرائض والاخلاق، خلافاً لمبادئ أو نظريات الادارة الوضعية، التي تتعامل في امضاء المعاملات والعلاقات الدنيوية مجردة من معاني العقيدة ومن منطلقات الايمان.

## 2 - مفهوم الادارة في الاسلام:

تتأتى أهمية تركيزنا على ابراز مفهوم الادارة من منظور اسلامي، وما ينطوي عليه هذا المفهوم، من أنشطة ومهام ومضامين، تأكيداً لجدية المحاولة العلمية التي شرعنا فيها منذ أكثر من عقد، في بناء نماذج إدارية وتنظيمية أو في تأطير تجارب ريادية تصلح للاقتداء في السلوك الإداري المعاصر، أو في التأسيس لترسيخ مسميات إدارية ذات خصوصية بيئية، تنسجم وتتشرك مع جدوى متطلبات اسلامية المعرفة الادارية.

فلقد وردت مفردة إشتقاقية لكلمة (ادارة)، في القرآن الكريم، عبر قوله تعالى: «إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها» (سورة البقرة / 282)

والتفسير العام لسياق الآية الكريمة يؤكد: إنه عندما تكون التجارة قائمة على أساس التبادل المباشر، فإن ادارتها بين الناس تعني: تعاطيهم إياها يداً بيداً فوراً، ولا بأس من التكاتب بشأنها أو عدم التكاتب، لأنه لا يتوهم حيالها مثلما قد يحصل التوهم في حالة التداين أو الاتفاق بالأجل. (7).

ويفهم من ذلك، أن الادارة تصرف عياني واقع وملموس، يهدف الى إتمام قضايا المعاملات وينظم شؤونها بين الناس، اتماماً فعلياً مباشراً على أساس من الحقوق والالتزامات، بما لا يقبل التأجيل ولا يحتمل المماطلة أو عدم التراضي، وهذا هو النص القرآني الوحيد، الذي ذكر فيه للمفردة (تديرونها) والتي تتطابق في كثير من أبعادها ومدلولاتها مع العرف الإداري المعاصر ونظريته العلمية والفلسفية لمفهوم الادارة.

كما وقد تضمن معجم اللسان اشتقاقات عديدة لكلمة (ادارة)، حيث جاءت معانيها متماثلة مع مدلولات الادارة وتعريفاتها المعاصرة: «التدوير: المجلس، ومداورة الشؤون: معالجتها، وأدرته عن الامر: طلبت منه تركه.» (8)

ويفهم من هذا أيضاً: إن الإدارة هي جهة أو مجلس يُعنى بمعالجة الامور والقضايا الحاصلة بين الناس، من خلال الزامهم على أمر ما، أو الزامهم على تركه.

إن المنهج الاسلامي، وعلى هذا النحو، يقدم مفهوماً للإدارة، يتصف بالشمولية والاطلاق، بعيداً عن الانحصار المعرفي ازاء التعامل مع المفهوم المجرد للإدارة. ومرد ذلك يُعزى حقيقةً الى سعة المنهج الاسلامي والى شمولية واستيعابه لكافة نواحي الحياة الانسانية، وهذا بطبيعة الحال هو الذي دفع فقهاء المسلمين وعلمائه، على المستوى الفكري والعلمي، الى التحرك في إطار دائرة واسعة جداً من المسميات والمفاهيم المتقاربة والمتماثلة مع مدلول الادارة معنىً ومقصوداً، تثبيتها لخصوصية المنهج الاسلامي، وتوكيداً لروحيته. فضلاً عن أن هذا التحرك المعرفي، قد إستوعب مختلف مجالات الادارة (الخاصة والعامة والتعاونية والدولية)، وحدد سلامة مساعيها في إطار تحقيقها للمصلحة الشرعية، على أي من وجوهها المعلومة وضمن أي مجال.

وقد تضمن المنجز المعرفي والفقهية في الاسلام، ذكراً موسعاً لمفاهيم ومصطلحات، توازي وتقابل وتتعدى في المعنى والمضمون حدود المقاصد المجردة لمفهوم الادارة المعاصرة، مثل: الخلافة، والولاية، الرياسة، ولاية الامر، السياسة الشرعية، تراتيب الدولة، تدبير اهل الاسلام، الاحكام السلطانية، تحرير الاحكام ... وغير ذلك.

ولا تزال بعض الاقطار العربية والاسلامية، وبالأخص في مناطق المغرب العربي، تحرص على توظيف مثل تلك المسميات في أجهزتها الادارية ولغتها الرسمية، حيث إعتمدت لفظة (التصرف) للدلالة على الادارة، ومنها إشتقَ علم التصرف - بمواجهة - علم الادارة، والمتصرف - بموازاة - المدير. (9).

ونؤثر هنا، استخدام مصطلح (التدبير) ليكون مفهوماً إسلامياً فوق المصطلح الوضعي المعاصر (الادارة)، ونؤسس من خلاله نقطة الانطلاق نحو تسميات أخرى متفرعة عنه، مثل: (المدير) دلالة على: (المدير) و (علم التدبير) للدلالة على: (علم الادارة)، ومن منطلق سليم النية، يكون مفهوم (تدبير المصالح الشرعية) أكثر تجاوباً مع مفهوم الادارة، وأكثر إشمالاً على مجالاتها وطبيعة أعمالها وممارستها وتنوع أهدافها.

وهذا المفهوم (تدبير المصالح الشرعية) سيمثل مركز توجهاتنا المعرفية، حين الحديث أو التحليل فيما يختص بالادارة في الاسلام.

## المبحث الثاني / تدبير المصالح الشرعية: توجه معرفي نحو إسلامية الإدارة:

إن إسلامية التفكير ومحاولة وضع مناهج علمية اسلامية، تقتضي منا الابتعاد القطعي عن التقليد الاعمى، وعدم الانسياق وراء بدعٍ ونماذج غريبة عن مصيرنا ووجودنا فكرياً وسلوكياً، لأنه لا يمكننا الاستمرار في حياةٍ يرسمها لنا الانداد، وربما الاعداء، دون الاهتمام بمشكلات واقعنا الانساني، من قبلنا نحن.

إن هذه القضية، قد باتت حتمية في استمرار حاضرتنا نحو المستقبل، وهي تقتضي منا وضع المناهج من حيث اهدافها ومحتواها وأساليب تدريسها وتعليمها وعملية تقويمها، في إطار من التصور الاسلامي المستند الى مصادر الشريعة الاسلامية وليس إلى سواها، ثم إقامة المفاهيم والتصورات الصحيحة والتميزة بذاتها، ضمن هذا الاطار، الذي يحقق للعقل الاداري المسلم هويته في الاصالة والمعاصرة. (10).

إن تأكيدنا هذا القول، يأتي استجابة لمواجهة المصاعب الواقعة أو التي قد تعترض سبيل الإدارة في وطننا العربي، أملاً في تقويض تحدياتها التي أحاطتها بالغموض، جراء النقل الخاطيء، للأفكار والنظريات الادارية المستوردة، على حساب طمس الخصوصية المرجعية للإدارة العربية الاسلامية المعاصرة، ومحاصرتها بفلسفات جديدة عولية، لانتزاعها من سماتها المتأصلة في النفوس، ومنعاً لحصول ذلك من خلال مقومات الفكر الإداري النير الذي نرجو قيامه.

### 1 - تعريف مصطلح: تدبير المصالح الشرعية:

كثيرة هي الآيات القرآنية الحكيمة، التي أشتملت على معنى (التدبير) بصيغة اشتقاقية، مثل قوله تعالى:

«فما آمنوا على العرش يدبر الأمر» (سورة يونس / 3).

«يدبر الأمر من السماء إلى الأرض» (سورة السجدة / 5).

«أفلا يندبون الفؤاد» (سورة النساء / 82).

فجميع هذه المفردات وغيرها في آيات أخريات، تدلل على معنى التفكير في الامر والنظر فيه، والى ما تؤل اليه عواقبه، ومن ثم الاهتمام بأمور الناس وأحوالهم، والقضاء بها وتقديرها،

بحسب مقتضى الحكمة والتحري عن الصواب فيها، تلافياً للمصاعب والشبهات، وبما يصلح أمور العباد في دينهم وديناهم على وفق ما أقره الله تعالى. (11).

كما ورد لفظ (التدبير) في حديث الرسول (ص)، رواية عن أبي ذر الغفاري (رض): «لا عقل كالتدبير، ولا ورع كالكف، ولا حسب كحسن الخلق». (12).

وقال (ص) أيضاً: «التدبير نصف المعيشة، والتودد نصف العقل» (13).

وشاع استخدام هذا اللفظ بين الصحابة، فيقال للذي يروي حديثاً عن الرسول (ص)، (مدبر الحديث). أي: لمن يُحدِّثُ به عن الرسول (ص) أو يرويهِ للناس باتقان المعنى وصدق المناسبة والصحة. وكان الصحابي (معاذ بن جبل) (رض) مدبراً للحديث ويشهد له عموم الصحابة، بحسن تدبيره لأمر رواية الحديث. (14).

من هذا المنطلق المنهجي، يكون مفهوم (التدبير) مُعبّراً عن النظر في عواقب الأمور ومعرفة الخير فيها، وإمضاء مجرياتها على علم بمقاصدها. (15) وإن توظيف هذا المفهوم واستخدامه ضمن نطاق (الإدارة) يجيء للدلالة الواضحة على الأحكام الشرعية وعلى القواعد الفقهية، والتي قامت عليها شؤون الإدارة والحكم والسياسة والدولة في الإسلام، وإمضاء رسمياً للمعاملات الداخلية مع الرعية، أو للتعاملات الخارجة مع غير المسلمين والحكومات الأخرى.

أما (المصالح الشرعية) فإنها وكما يراها (الامام الغزالي) تعني «جلب المنفعة ودفع المضرة والمحافظة على مقصود الشرع» (16) وتمثل في غاياتها ثمرة العمل الصالح والجهد المفيد والنتيجة المأمولة، التي ينبغي مراعاتها من قبل الناس، في كل أمر من أمورهم الدينية والدنيوية، بحسب المقتضى الشرعي، إذ هي ما لا يتم الواجب الشرعي والتكليفي إلا بها. (17). وقد ثبت بالاستقراء للنصوص القرآنية، أن الإسلام إشتمل على مصالح الناس الشرعية في جميع أحكامه، حيث يقول تعالى:

- «وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين» (سورة الانبياء / 107).

- «يا أيها الناس قد جاء نكركم وعظمت مرديكم وشفاء ما بأي الصدور وهدى ورحمة للمؤمنين»

(سورة يونس / 57).

ويؤكد (ابن القيم) إن مبنى الإسلام في منهجه قائم على الحكم ومصالح العباد، فكله عدل ورحمة ومصالح، وما يناقض ذلك، فليس من الإسلام بشيء. (18)

وتأخذ المصالح الشرعية نوعين متميزين، أقرهما علماء الاصول، وقد سعى التدبير الاسلامي، للأخذ بهما كدلالة في صحة وظائفه ومجالاته العملية الصحيحة، وهما:

أولاً - المصالح الحقيقية أو الضرورية: (19)

وتمثل تلك المصالح المعتبرة عند الخالق تعالى، الذي شرع الاحكام لتحقيقها، ودل على اعتبارها اسباباً فيما شرعه لها، وهي راجعة الي حفظ أمور خمسة: هي: الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال. وتمثل قوام حياة الانسان وبيئتها لا وجود له ولا نفع بحياته. وفي سبيل ذلك شرع تعالى:

- الجهاد لحفظ الدين.

- القصاص لحفظ النفس.

- حدُّ الشرب لحفظ العقل.

- حدُّ الزنى لحفظ النسل.

- حدُّ السرقة لحفظ المال.

ثانياً - المصالح المرسله أو المطلقة: (20).

وهي تلك المصالح التي إقتضتها البيئات الجديدة بعد موت الرسول (ص) وانقطاع الوحي، ولم يشرع الشارع أحكاماً لأجل تحقيقها أو لأجل الغائها، وتتضمن الوقائع الجديدة الحاصلة التي تحتاج الى تدبير شرعي يحسمها، مثل تدبير الخلفاء الراشدين، حين جمع أبو بكر (رض) صحف القرآن المتفرقة، ومحاربتة لمناعي الزكاة والمرتدين، وحين استخلف من بعده على ولاية الامة، عمر بن الخطاب (رض)، الذي بدوره منع عطاء المؤلفه قلوبهم من مال الصدقات، ووضع الخراج ودون الديوان، وأتخذ السجون، وأوقف تنفيذ حد السرقة في عام المجاعة وغير ذلك من الحوادث المستجدة التي تحتاج الى اجتهاد شرعي يتفق مع روح الشريعة عند حسمها أو معالجتها. (21)

ونخلص عبر استجماع مفردات: (تدبير المصالح الشرعية) كتسمية إصطلاحية ندونها هنا تستوعب المفهوم الدارج (للادارة العامة) وتكون مفهوماً اسلامياً اشمل من المفهوم الوضعي،

يجمع الحقوق كلها، ما هو حق لله تعالى، وما هو حق للجمهور والدولة في الاسلام كما انه مفهوم يتناسب مع الخصائص البيئية والاجتماعية للعرب - المسلمين، في مرحلتنا الراهنة.

وبذلك يكون التدبير الاسلامي أعم من الادارة الوضعية المنحصرة في إطار ذاتيتها والسياسة التي تمثلها، لأن أعمال التدبير في الاسلام شاملة، للوظائف والمجالات والمصالح الدنيوية والدينية، وتسعى الى تنظيم متطلبات العبادة والفتيا والقضاء وأمر الجهاد والحسبة، كمصلحة شرعية واحدة، وكما يؤكد على ذلك ابن خلدون: (22).

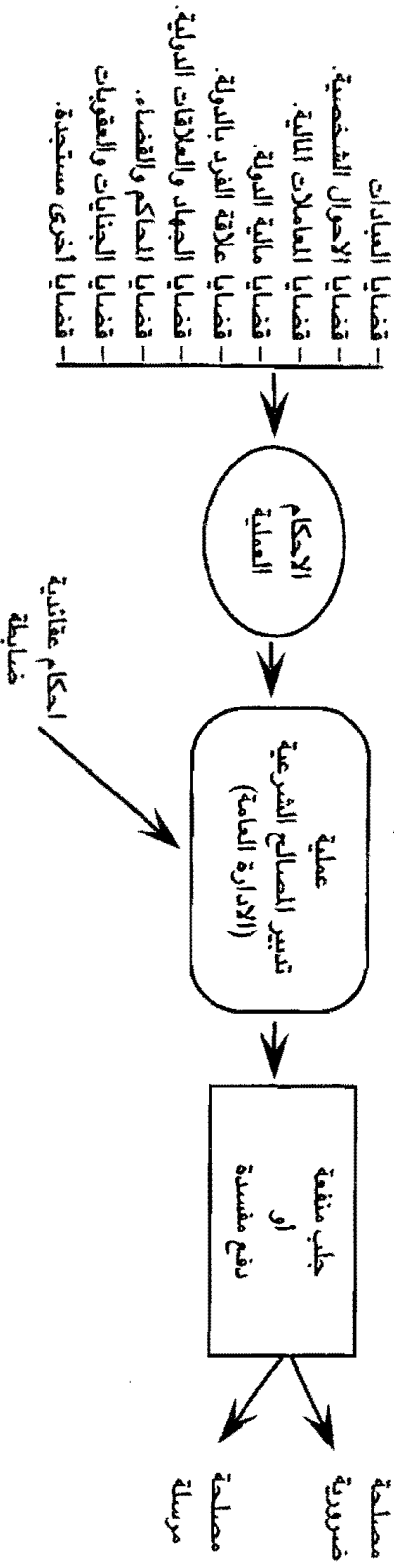
«لأن الوظائف السلطانية في هذه الملة الاسلامية مندرجة تحت الخلافة، لإشتمال منصب الخلافة على الدنيا والدين ... فالاحكام الشرعية متعلقة بجمعها وموجودة لكل واحدة منها في سائر وجوبها، لعموم تعلق الحكم الشرعي بجميع أفعال العباد». وعليه، نقدم تعريفنا المقترح وهو (تدبير المصالح الشرعية): بأنه:

كل عمل أو مجهود يراد به جلب منفعة عامة، أو دفع ضرر، أو بلوغ مقصد شرعي، يصدر من الفرد أو الجماعة أو الهيئة المؤكل اليها حمل الامانة، فتكفلت بحملها أداءً للامانة وتحملاً للمسؤولية وحفاظاً على حقوق الرعية.

كما يمثل هذا التدبير، تلك العملية المنتظمة للجهود، الجارية رسومها أمراً وتنفيذاً من قبل القادة المدبرين والرعية كافة في بيئة دار الاسلام، على غاية الالتزام والترتيب، والبصيرة والتوكل، في ضبط الامور الحياتية وقضايا المعاملات والمعاشات، وفي حماية الامور الدينية لافراد الرعية، وبما يحفظ ويحقق مصالحهم المقبولة، حسب الاحكام والاصول والقواعد الشرعية.

ونقدم النموذج المقترح رقم (5)، للدلالة على كيفية تلازم عملية تدبير المصالح الشرعية في ضوء المنهج الاسلامي، على مستوى (المدخلات، العمليات، المخرجات).

## القضايا المجتمعية



شكل رقم (5): النموذج تلازمي لعملية تدبير المصالح الشرعية مع أحكام الإسلام.

## 2 - مسوغات التمايز بين التدبير الاسلامي، والادارة الوضعية:

ان المسوغات الفعلية لمفهومنا الذي اعطي للتدبير الاسلامي، ينبع بالاضافة الى محتمات إسلامية الادارية، من ذاتية المفهوم ومن معطياته الحية، اذا ما قيس بالمفهوم الوضعي للادارة العامة، والتي تعني بشكلها الواسع:

«تنسيق الجهود العديدة، بهدف تحقيق السياسة العامة.» (23) او انها: مظهر لحقل موسع يرتبط بأهداف الدولة والمصالح العامة والقانون. (24).

وعند المقارنة التحليلية بين كلا المفهومين، تبرز لنا مظاهر الفروقات التي تتركز محاورها الاساسية، على المعطيات الآتية:

### أولاً - من حيث الفارق بين فكرة المصلحة الشرعية، عن فكرة المصلحة العامة:

اذ تقتزن المصلحة الشرعية بالتدبير الاسلامي، وتحقيق هذه المصلحة، إنما يجب له أن يؤدي الى اقامة الدين وتنفيذ احكام الشريعة، لأن مصالح الرعية، لا تحدها الفصائل السياسية، ولا آراء افراد الرعية انفسهم، وانما هي مصالح سابقة على وجود الجماعة او الدولة الاسلامية ذاتها، ولازمة لها بحيث تفقد هذه الدولة مبررات وجودها، اذا تخلت عن تلك المصالح، التي اقرتها الشريعة، او تنكرت لها، بحيث تصبح حكومة الدولة الاسلامية، غير شرعية مع ذلك التخلي او التنكر للمصالح الشرعية، ويكون المسلمون غير ملزمين بإطاعتها.

بينما تقتزن المصلحة العامة (Public Interest) بالادارة العامة الوضعية، وتحقيق هذه المصلحة يختلف في مضمونه، من دولة لأخرى، بموجب الفلسفة السياسية التي تعتنقها وافكارها الاجتماعية والاقتصادية السائدة فيها. كما أن المصلحة العامة هنا تتميز بكونها تمثل مصلحة دنيوية او زمنية - (Temporal) ومن ثم فلا دخل للبعد الروحي او لمجال العقيدة، في تحديد فكرة المصلحة العامة، بالاضافة الى ان المصلحة العامة مبرمجة في ضوء الحياة الاجتماعية والسياسية للدولة، وفي ضوء ارادة الفصائل السياسية و آراء المواطنين، والرغبات التي تقرها النخبة الحاكمة. وبالتالي تكون المصلحة العامة مجرد موجهات سياسية للحكومة، غير مستتبعة بالتزام واضح يفيد بتحقيقها المؤكد، أو يفيد بالاتفاق والتعاقد على محاورها وما يتعلق بماهيتها ونوعها واشكالها. (25)

كما ان المصلحة العامة، تشكل مفهوماً غامضاً في البيئات التي تحكمها، القوانين الوضعية، حيث تتداخل المعايير والمقاييس، التي تقام المصلحة العامة في ضوئها. فالفعل او السلوك الاداري يعيش تناقضات عديدة، باسم المصلحة العامة، وقد تغدو تلك التناقضات صراعات ومواجهات مكشوفة بين عدة اطراف، تمثل وجهات نظر ادارية متفاوتة الاهداف، وبشكل يؤدي الى تبرير التطبيقات والقرارات المتخذة خطأ، تحت ذريعة المصلحة العامة، والتي هي في حقيقتها معاكسة لها تماماً. (26)

وقد اقر (هربرت سايمون (H - Simon) وزملاؤه، بأن الاداريين لم يعترفوا حتى الان بوجود عملية سياسية، تعبر وبشكل فاعل عن الارادة العامة او الشعبية، ولهذا يجب عليهم ان يبحثوا في ضمائرهم، عن توجهات تقودهم الى المصلحة العامة والتي هي ارادة الناس المحددة للفعل الذي يجب على الحكومة اتخاذه، كما ينبغي لأجل ذلك ان يكون اولئك الاداريون على ثقة في قدراتهم على استبطان الحقائق، كوسائل من أجل اكتشاف الادارة العامة الحقة. (27)

### ثانياً - من حيث الفارق في أصل الشرعية ومضمونها، بين الشريعة والقانون:

ان جوهر الشرعية في التدبير الاسلامي، قائم على اساس ان شريعة الله تعالى هي الحاكمة، وان يكون الدين كله لله دون تجزئة، وان مسؤولية التدبير او المدبرين، تتمثل في قيام تلك الشريعة، وتنفيذ احكامها بوضوح ودراية (28) بينما في فقه القانون الوضعي تعني الشرعية (Legality) سيادة القانون بمعنى خضوع الجميع لحكمه حكاما كانوا ام محكومين، حيث تصير صناعة القانون الى افراد، قد ياكلون بأفواههم جنيا للمصالح الخاصة، على حساب العامة منها. (29) وذلك لكون القانون من صنع البشر، بخلاف الشريعة فمن عند الله تعالى، وان القانون عبارة عن قواعد مؤقتة، بخلاف دوام الشريعة، وان القانون متأخر عن الجماعة وتابع لتطورها، بخلاف الشريعة، التي هي ارفع من ارادة الجماعة في سبقتها، والجماعة تتطور من خلالها، لأن الشريعة تتميز عن القانون بصفة الكمال والسمو والمرونة على الدوام. (30)

وبهذا يتضح مدى الفارق الحقيقي للتدبير الاسلامي القائم على الشريعة، في تحقيقه للمصلحة الشرعية، وبين الادارة العامة الوضعية القائمة على القانون، في سعيها لتحقيق المصلحة العامة.

وقد أدرك كتاب الإدارة العامة الوضعية، أهمية تلك الفوارق من خلال تحسسهم لما تعانيه إداراتهم العامة، من فراغ نفسي واجتماعي وأخلاقي، ومن غياب لدور القيم والفضيلة، في توجهات السلوك الإداري. حيث بادروا إلى ربط ذلك السلوك بنظام الأخلاق أو الفضيلة: (System Of Morals) لقياس الصح والخطأ والتأكيد على أن المدراء العاميين، يجب عليهم العمل في إطار المصلحة العامة بوصفها خياراً وحيداً لكل سلوك إداري أخلاقي. وحتى يصبح المدراء العاميون أخلاقيين، عليهم أن يبحثوا في كل أفعالهم عن هدف تحقيق العدالة الاجتماعية، التي تمثل تعبيراً عالياً عن المصلحة العامة. واستشهد مؤيدو هذا التوجه أيضاً بما يراه رجال الدين عن ذلك: بأن مصلحة الخالق أو الله: (Gods Interest) وليس مصلحة الذات أو الأنا، هي التي يجب أن توجه الإداري العام، لأن أعلى درجات الأخلاق تتجلى في خدمة الله، وليس في خدمة الإنسان أو الفرد. (31)

وتنساق هذه الدعوة إلى الأخلاق الإدارية، استجابة للدعوة الشاملة التي أطلقها الفيلسوف والعالم الأمريكي: (إريك فروم - Erick Fromm) حول إقامة مجتمع يوجد فيه نظام للتوجه الروحي، يشترك عبره الجوهر الروحاني مع التفكير العقلاني، تمكينا للإنسان من اللوج إلى عالم ما بعد القرن العشرين وفق أسس الإيمان: (32)

كما أن بعض التوجهات الجديدة التي دعت إليها متطلبات الإدارة العامة الحديثة مؤخراً، يقوم على اختبار مستوى الاتجاه الأخلاقي والفضائل، عند الموظفين العاميين أثناء مواجهتهم للمشكلات، من خلال التركيز على الولاء وحسم الصراعات وتحديد المسؤوليات والقرارات والسياسات العامة وبناء الوحدة الاجتماعية، من منطلق تأكيد المؤشرات الأخلاقية وترسيخ قيم النظام الإداري، وفقاً للعدالة والشرعية والقانون والحرية والمسؤولية. (33)

غير أن مثل تلك التوجهات تظل عرضة لتغيير والنسخ، خلافاً لتوجهات الوحي والعقل والمصلحة الشرعية والدستور والأصالة والحقوق والجماعة وغيرها مما هو مثبت، ضمن نصوص الشريعة الإسلامية وأحكامها التوكيدية التي لا تقبل النسخ أو التنصل. (34).

### المبحث الثالث / الإدارة من منظور الدستور القرآني الكريم:

#### 1 - بعض المصطلحات الهامة ذات العلاقة بالإدارة:

لقد حوى القرآن الكريم مفاهيم كثيرة ومصطلحات متعددة، أسهمت في ترسيخ مدلولات إدارية، وعمقت بهذه الدلالة معانيها ومضامينها، فحظيت بالاهتمام والبحث من قبل العلماء والفقهاء والدارسين المعنيين بهذا الجانب من الدراسات الهامة.

وسوف نتعرف على تلك المفاهيم والمصطلحات، ونبين المراد منها، لكونها تمثل الرؤية الشمولية، والتي ينبغي أن تحيطنا عند تناول الادارة من المنظور القرآني الكريم.

- الأمة: وتعني جماعات الناس المرتبطين مع بعضهم روحياً وحياتياً، وقد أثنى تعالى على أمة الاسلام بقوله «كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر» (آل عمران - 5).

وحسب المعنى فان الامة هنا هي «أمة الاجابة والاستجابة» (35)

وأن العلاقات المندرجة عبرها: « لا يؤسسها النسب كما هو الحال في القبيلة بل أنها تقوم على [المشاركة] في القصد والاتجاه وإتباع إمام اي قائد» (36).

وقد سعى المجتمع الاسلامي نحو استمرار هذه الامة، حتى صار هو تلك الامة الملتفة بايمانها حول دينها، وسعت الى تطبيقه وإعلاء كلمة الله تعالى بكل طاقاتها وإمكاناتها المادية والمعنوية (37)

- البيعة: وهي صيغة للتولية في الاسلام، وجاءت في قوله تعالى «لقد رضى الله عن المؤمنين اذ يبايعونك تحت الشجرة» (الفتح - 18) وتمثل البيعة «العهد على الطاعة كأن المبايع يعاهد أميره على أن يُسلم له النظر في أمر نفسه وأمر المسلمين» (38) وتكون بمثابة اعلان رسمي للموافقة على تأمير الغير مما له صلة بالحكم والادارة، وارتبطت البيعة في الادارة العربية الاسلامية باختيار قائد المسلمين الاول، في منحه عهد الطاعة والولاء له

- الشورى: وهي التشاور في الامر، وقال تعالى «وأمرهم شورى بينهم» (الشورى - 38) والشورى في الاسلام هي «الاجتماع على الامر ليستشير كل واحد منهم صاحبه ويستخرج ما عنده» (39) وتعتبر من الزم صفات القيادة، لكونها تؤدي الى بلوغ الحقيقة والاطمئنان والاستكانة الى الصواب، بعد تقليب الوجوه من الاراء، وهي تفضي بذلك الى التماسك والوفاق واتخاذ القرارات السليمة.

- الخليفة: وهو الممثل الاعلى لمنصب القيادة والادارة في الاسلام عقب وفاة النبي محمد (ص)، وقال تعالى «إني جاعل في الارض خليفة» (البقرة - 30) والمعنى القرآني

العام لمفهوم الخلافة هو «الخلافة عن الله في عمارة الارض، وهي الوظيفة الانسانية العامة لبني الانسان» (40) وتسمى بهذا الاسم غالبية الخلفاء في الاسلام على مر العصور.

- **اولو الامر:** وهم القادة المطاعون، والصفوة الراسخة والراجحة العقول، فقال تعالى «وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الامر منكم» (النساء - 59)

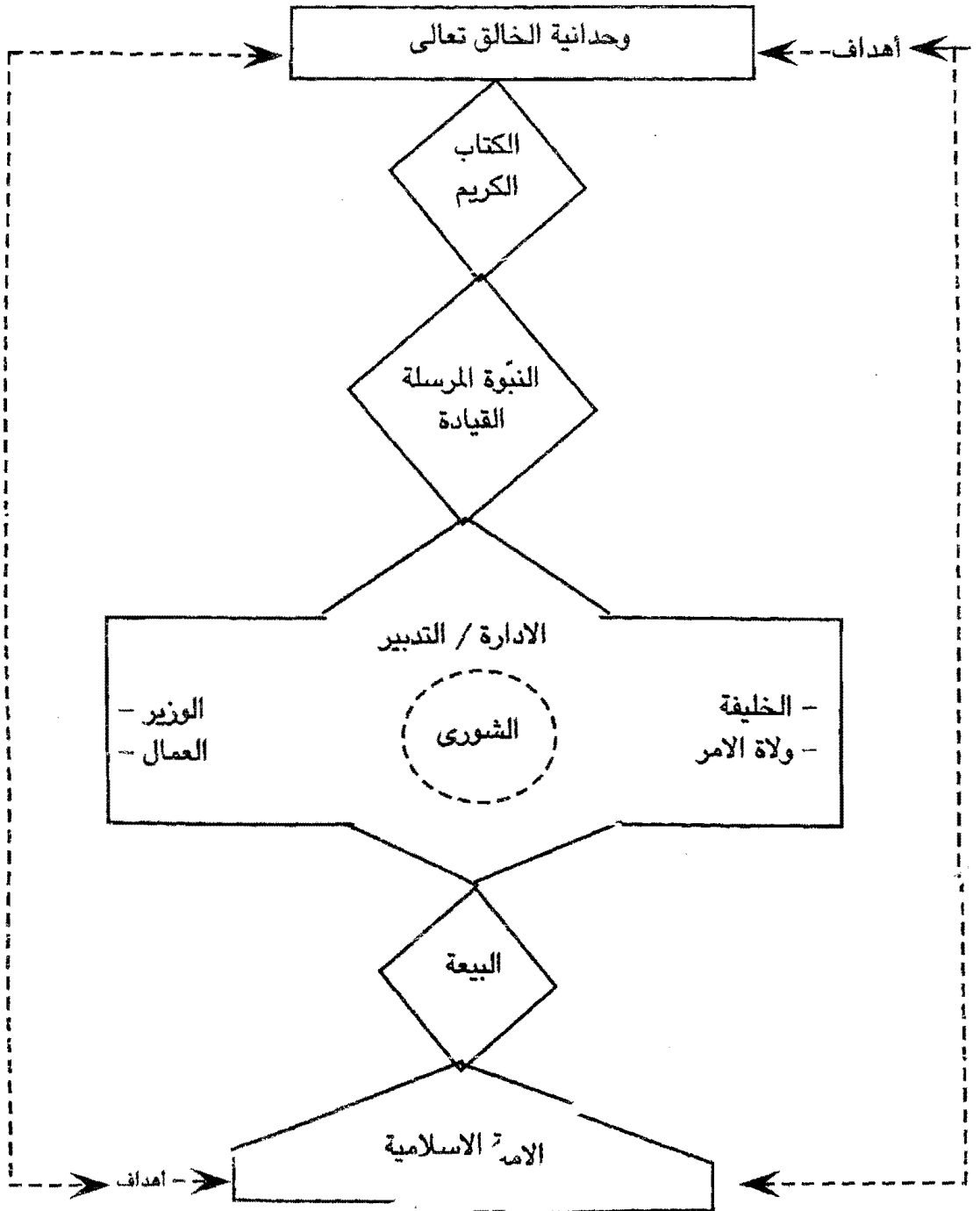
ويمثلون جمهور الصحابة من «أهل الحل والعقد ورجال الشورى بالتبع لطاعة الله ورسوله» (41) وتطور هذا المصطلح عقب وفاة الرسول (ص). ويشمل ولاية أمر المسلمين، سواء القادة الاعلون منهم، أو من يندبهم هؤلاء القادة، لقيادة وتولي المهام في الدولة والادارة الاسلامية. (42).

- **العمال:** وهم الاجراء والاعوان الذين يقومون بأداء المهام وتقديم الخدمة الى الناس مقابل اجر معلوم، ويتم توظيفهم من قبل القادة وولاية الامر، حينما يتعلق الامر بالخدمة العامة، وقال تعالى «فأستجاب لهم ربهم إني لا أضيع عمل عامل منكم» (ال عمران - 195) وهؤلاء يكونون على صلة مباشرة مع الرعاية حيث يؤدون الواجبات الشائعة في انفاذ الاوامر واستيفاء الحقوق والواجبات، بين عامة الناس.

ويمكن القول، أن المفاهيم القرآنية أعلاه، قد عبرت عن المدلول التوظيفي لاستعمالها في الادارة الاسلامية، وقد اتخذت أبعادها الرسمية في ذلك التوظيف، فأفادت بالاضطلاع بحفظ النظام بين الناس دينياً ودينيوياً، لأن «نظام الدين لا يحصل إلا بنظام الدنيا ونظام الدنيا لا يحصل إلا بإمام مطاع» (43).

هذا وقد تضمن القرآن الكريم مفردات ومفاهيم أخرى، لها علاقة مباشرة بمهام الادارة ومهام الحكومة والوحدات التنظيمية مثل: الأمرون، الحكام، دولة، الملك، الانبياء، الرسول، الكتاب، الحكم، الامر، المدينة، الولاية، الوزير، القرية، الشعوب، وغير ذلك الكثير.

ويقدر تعلق الادارة بتلك المصطلحات والمفاهيم الهامة، نقدم الانموذج المقترح رقم (6)، الذي يدل على فاعلية المتغيرات في الادارة الاسلامية، تعبيراً عن مضمون العلاقة القائمة بين تحريك تلك المفاهيم والمصطلحات بوصفها أساليب ادارية، وبين كونها مسعىً موصولاً الى الغاية التي وجدت من أجلها بحيث تصبح الوسائل اهدافاً والاهداف وسائل، وكما يأتي:



شكل رقم (6) : نموذج يوضح فاعلية الادارة والتدبير مع المتغيرات ذات العلاقة في الاسلام من المنظور القرآني

## 2 - أهمية الإدارة وضرورتها في الإسلام:

إن حياة الانسان تتطلب تنظيمًا حكيماً، يعمل على ضبط نوازع هذا الانسان وتوجيهها الوجهة الصحيحة، لأنه «فرداً وجماعة ينسى في معظم الاحيان أن دائرة حريته محددة فيما يقدمه من أفعال، وما يتخذه من مواقف ويلتزمه من أهداف، وإنه فيما وراء ذلك محكوم بسنن ونواميس إلهية تفوق طاقاته وقدراته جميعاً، ودونها لا يمضي حق وعدل، ولا يستقيم نظام كوني، ولا وجود بشري» (44)

ومن هنا، فلقد قال تعالى «ولنكر منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون» (ال عمران - 104) والأمة هنا للقلة، أي الجماعة التي تتولى فعل الخير والعمل به بين الناس وتكون قائمة بالمعروف ودرع المنكرات، وهؤلاء هم رجال الإدارة وقادتها، الذين يسعون نحو التغيير، لأن التغيير لا يمكن إحلاله ولا إقراره دون وجود نماذج بشرية قيادية، تتجلى في سلوكياتها أحقية التوجه في المنهج والعقيدة، نحو ممارسة الأفعال الإيجابية وقيام الحياة العملية المنتظمة، على أساس من سطوة القيم العليا، ممثلة أولاً بأول في شخص الرسول القائد محمد (ص)، القدوة في بث تعاليم العقيدة بين الناس، وتنظيم أمورهم الحياتية والمعاشية باعتدال واستقامة دون تفريط أو إفراط. (45) وبما يجسد قوله تعالى «وكذلك جعلناكم أمة وسطاً لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيداً» (البقرة - 143).

هذا يفسر لنا دور إقامة النظام والاحتكام إلى المنطق المتوازن في جعل الآخرين مستجيبين للضرورات التي تلزمهم على عدم خرقها أو مجافاتها، حيث «يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها» (46)

ولهذا أحتاج الأمر إلى من يأخذ الناس باستعمال القوة الشرعية ليفرض الشرائع المسنونة بالحق، ويقيم الحدود والمعلومة ليلتزم بها الناس كافة، ولا يتعداها أي واحد منهم إلا وقد الحقت به العقوبة اللازمة، التي تعيده إلى التراجع والالتزام، فلا سياسة ولا إدارة إلا بدين وشريعة، ولا شريعه ولا دين بغير سياسة أو إدارة أو ضبط يعمل على تحقيق المصلحة (47).

وقد طرح القرآن الكريم أسئلة تعجبية، تؤكد على أهمية الإدارة بين الناس، كأداة للالتزام والتوجيه، وتهذيب السلوك، وتعكس تلك الأسئلة الاستغراب من أولئك الناس، الذين يجهلون دور النظام الخير وقيادته الصالحة الداعية إلى الاستقامة، حيث يقول تعالى:

«أفهم يمشي منكبا على وجهه أهدي أمر يمشي سوياً على صراط مستقيماً» (الملك - 22)

«أفهم يهدي إلى الهدى أهدى أو يُنم أمر لا يهدي إلا أن يهدي فما لكم كيف تكلمون» (يونس - 35)

«أومرُ كان ميثاً فأحسبناه وجعلنا له نوراً يمشي به في الناس كمن مثله في الظلمات» (الانعام - 122).

ومما تقدم يفهم بأن القرآن الكريم، قد أشار إلى ضرورة تنظيم حياة الناس، ودفعهم نحو الانتظام، وهذا كله مدعاة لفعل الخير والصلاح، ولا يمكن له أن يكون بغير الجهة المسؤولة التي تأخذ على عاتقها تولي هذه المسؤولية، منعاً للناس من التنافر والتحارب وأكل ما لهم فيما بينهم بالباطل، وردعاً لا انتهاك القوي لحرمان الفقير. ذلك أن الأمة لا يتحقق ولا يستقيم لأهلها حال ولا يستقر لهم بال ابداً، بغير جماعة رشيدة تكون هادية للناس، وتعمل على تنظيم العلاقات فيما بينهم ومع خالقهم تعالى، كما تعمل تلك الجماعة على توضيح معالم الطريق الصحيح، الذي يوصل جميع الناس إلى الغاية السامية، والاهداف العليا، من خلال قيام ادارة منظمة - صالحة للاحوال والاعمال، تسعى إلى العمل المستمر نحو تحقيق تلك الاهداف السامية والعليا، استجابة لقوله تعالى: «وما خلفنا لغير الأنهم إلا ليعبدون» (الذريات - 56).

### 3 - وظائف ومهام الادارة في الاسلام:

لقد أوضح القرآن الكريم أصولاً ثابتة وأسساً منهجية، في كيفية تولي الادارة مسؤولياتها بين الناس، في ضوء الاصول والاسس والتعاليم التي اقرها الخالق تعالى للناس، لتكون المنطلق المرجعي في السلوك والفعل والتصرف.

وبناء على ذلك، أن تكون الادارة أو قيادتها، أخذة على عاتقها تنفيذ بنود الشريعة بشكل متكامل لا يقبل التسويف ولا الاستثناء غير المعذور، وعليها أن تقوم بالمهام أو الوظائف الآتية:

**أولاً - تادية مهام الحكم بالحق والعدل بين الناس:** في ضوء ما أنزل الله تعالى، الذي يقول: «ومن لم يهتكم بهما أنزل الله فأولئك هم الكافرون» (المائدة - 44)

وعلى اساس العلم: «إنا أنزلنا إليك الكتاب لنذكركم بهما أولئك الله» (النساء - 105)

وعلى اساس الحق: «فاحكم بينهم بهما أنزل الله ولا تتبع أهواءهم عما جاءك من الحق» (المائدة - 48)

ثانياً - تادية مهام الجهاد ومقاتلة الاعداء، وعقد السلم: من خلال ما يأتي:

أ - تهيئة واعداد القوة المادية والمالية، لقوله تعالى «واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم». (الانفال - 60)

ب - تأمين القوة المعنوية والاستعداد النفسي الدائم للمقاتلين في القتال، لقوله تعالى «يا أيها النبي حرض المومنين على القتال» (الانفال - 65).

ج - مباشرة الجهاد والقتال بصورة منتظمة وبحسب توجيهات الادارة والقيادة، لقوله تعالى «ار الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفا كأنهم بنيار مرصوص» (الصف - 4)

د - الاشراف الاداري المباشر وتنظيم الجهود والامكانيات وجعلها في مكانها الصحيح، لقوله تعالى «واذا غرودت من أهلك نبوء المؤمنير مفاعد للقتال» (آل عمران - 121).

هـ - الالتزام بدعوة السلم، لقوله تعالى «وار جنودوا للملح فاجنله» (الانفال - 61)

ثالثاً - تادية المهام المالية: من حيث استحصالها وتوزيعها على شؤون الاعمال بحسب المصلحة العامة لادارة الدولة والادارة والمجتمع، من خلال ما أمر الله تعالى به، من الاموال أخذاً وتوزيعاً، وكما يأتي:

أ - الزكاة: لقوله تعالى «خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكهم» (التوبة - 103).

ب - الغنائم: لقوله تعالى «كلوا مما غنمتم حلالاً طيباً» (الانفال - 69)

ج - الجزية: لقوله تعالى «قاتلوا الذين لا يؤمنون بالله ولا باليوم الآخر ولا يدرمون ما حرم الله ورسوله ولا يدينون دين الاوث من الذين أوثوا الكتاب حتى يعطوا الجزية عن يد وهم صاغرون» (التوبة - 29).

د - الفيء: لقوله تعالى «ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فله وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل» (البقرة - 7).

هـ - توزيع الزكاة على مستحقيها، لقوله تعالى «انما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة فلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله والله عليم حكيم» (التوبة - 60).

وتشمل هذه الآية الكريمة على أوجه إنفاق الزكاة ضمن ثمانى وجوه هي: (48).

1 - الفقير: الذي لا يحتكم على شيء من المال.

2 - المسكين: ليس لديه ما يسد حاجته.

3 - العاملين عليها: وهم عمال الصدقات العاملون على جمعها ويأخذون أجرتهم مما يجمعون منها.

4 - المؤلفة قلوبهم: وهم وجهاء القوم الذين يستعان بهم لتقوية الاسلام والدفاع عنه.

5 - الرقاب: ويدفع المال لأجل تحرير العبيد من العبودية ولعق الرقاب المستضعفة.

6 - الغارمين: وهم الذين استدانوا الاموال وعجزوا عن السداد.

7 - في سبيل الله: هم المقاتلون والمجاهدون في الحرب وغيره.

8 - ابن السبيل: وهم المسافرون الذين لا يجدون نفقة لمواصلة سفرهم.

رابعاً - تأدية مهام حماية حقوق الرعية العامة: عبر استماع الادارة الى شكاوى الناس وتظلماتهم وصيانة حقوقهم وممتلكاتهم، وعدم التفريط بالحدود، لقوله تعالى «ومر ينفذ حدود الله فقد ظلم نفسه» (الطلاق - 1) ثم الفصل بين المنازعات وتطبيق القصاص العادل بين الخصومات لقوله تعالى «ولكفر من الفصاح حيلة يا أولي الألباب» (البقرة - 179) ومثل هذه المهمة كان يقوم على تأديتها الرسول (ص)، حيث يقول تعالى عنه «يامرهم بالمعروف وينهاهم عن المنكر ويحل لهم الطيبات ويحرم عليهم الخبائث ويضع عنهم أصرهم والأغلال التي كانت عليهم» (الاعراف - 156)

خامساً - تأدية مهام لتوظيف الاداري بحسب الجدارة: من حيث إقامة جهاز اداري يتصف بالكفاءة والفعالية، في تأدية مهامه الملقاة عليه في المجتمع، بعيداً عن المحاباة والمحسوبيات والمنسوبيات، والحرص على توافر الشروط اللازمة التي أقرها القرآن الكريم فيمن يصلح لتحمل المسؤولية الادارية وأداء الامانة المتوجبة عليه بالاداء الحسن وعدم الخيانة والبخس. وذلك من خلال ما يأتي:

أ - تحقيق شرطي القوة والامانة فيمن يتقدم للوظيفة، لقوله تعالى «ار خير من امناجرند الغوي» (الأمير، القصص - 26)

ب - المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة، وجعلها للاصلح بينهم أو الموهل لها، لقوله تعالى «ار الله يامركم أو تؤدوا الامانات التي اهلها» (النساء - 58)

ج - مراقبة العمل والاداء بعد التوظيف، عملاً بقوله تعالى: «وَمَنْ أَعْمَلُوا خَيْرًا يَرَهُ» (التوبة - 105)

د - الثواب والعقاب عقب تقييم الاداء، لقوله تعالى «مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ» (الزلزلة - 7 - 8).

#### 4 - حقوق الادارة على المجتمع في الاسلام:

حينما تؤدي الادارة واجباتها بصورة سليمة، كما أقر القرآن الكريم لها أن تؤديه من الواجبات وتؤدي مهام الوظائف في المجتمع، فإن القرآن الكريم من جانب آخر، يوجه عناية الرعاية وأبناء المجتمع والرؤوسين المرتبطين بأعمال الادارة والمعنيين بأهدافها، من قريب أو بعيد، الى تحمل مسؤوليتهم في التعاون والاعانة وفي التجاوب مع تلك الادارة ازاء ما قدمت لهم من نتائج وأعمال ملموسة، أفضت الى خدمتهم في شؤون الدين والدنيا، وهذه تشكل حقوقاً شرعية للادارة على المجتمع أو الرعاية، ويمكن إجمالها بالآتي:

1 - حق الطاعة والاستجابة: لقوله تعالى «وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ» (النساء - 59)

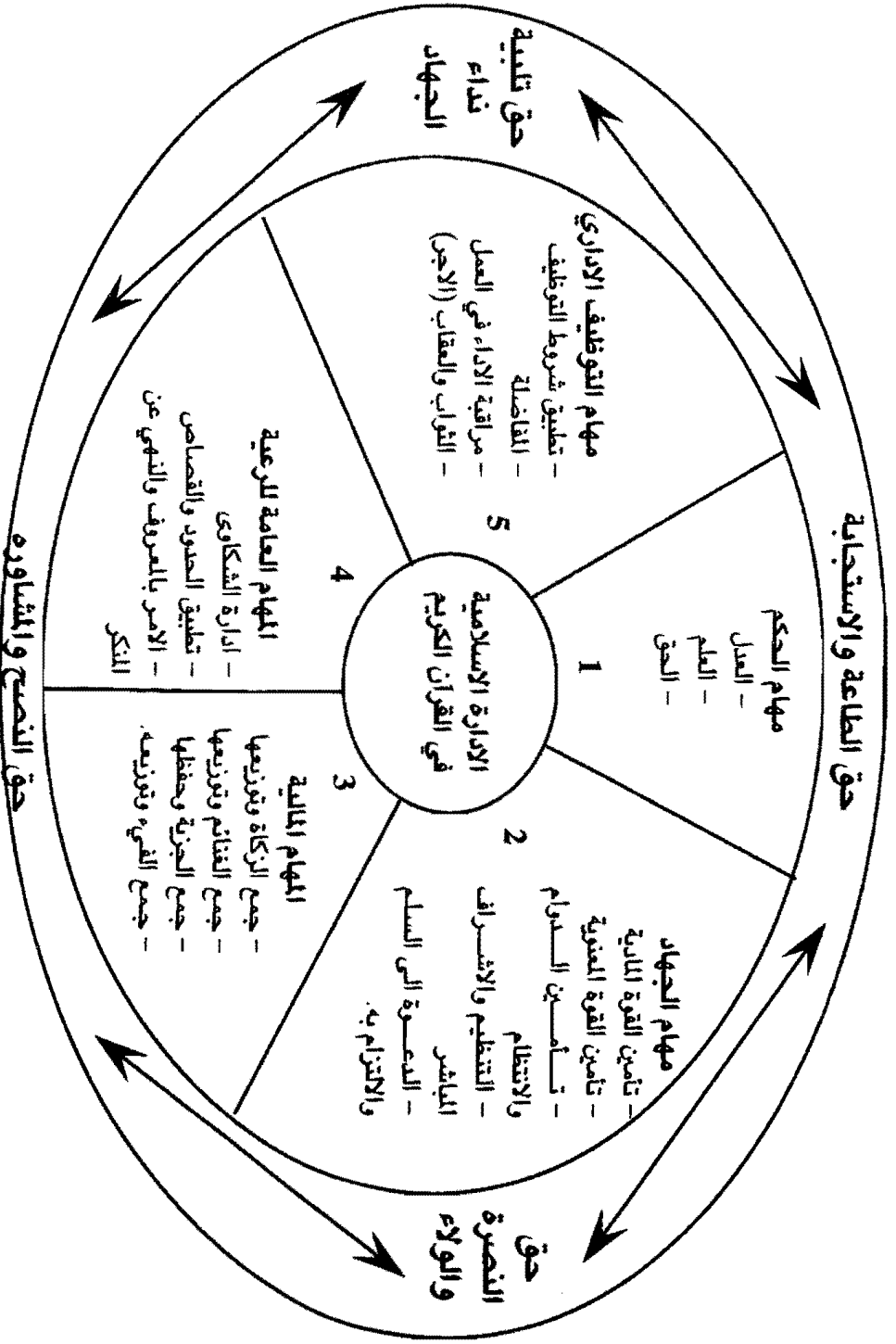
2 - حق النصرة والمعونة والولاء: لقوله تعالى «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا» (آل عمران - 103)

3 - حق النصح والمشاورة وابداء الرأي: لقوله تعالى: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران - 195)

4 - حق تلبية نداء الجهاد: لقوله تعالى «وَقَاتِلُوا الْمُشْرِكِينَ كَمَا يُقَاتِلُونَكُمْ كُفْرًا» (التوبة - 36)

ان نظرة مقارنة بين واجبات الادارة في الاسلام وحقوقها، كما دلت عليها القرآن الكريم، تفصح عن مدى حجم المسؤوليات وإتساعها، بالقياس الى الحقوق التي تحوز عليها، وهذا يؤكد عظم المسؤولية الادارية في الاسلام.

ونقدم الانموذج المقترح رقم (7)، الذي يشير الى مهام الادارة وواجباتها، ومالها من الحقوق المترتبة جراء قيامها بتأدية المصالح الشرعية، التي أقرها القرآن الكريم:



شكل رقم (7) نموذج يوضح الادارة الاسلامية في القرآن الكريم على صعيد الواجهات والمحقق

## المبحث الرابع / وسائل الإدارة القرآنية، وخصائصها:

### 1 - وسائل الإدارة في تحقيق الاهداف:

لقد استمدت الإدارة في الاسلام، وسائلها الشرعية لاتمام الامور، مما دلّها عليها القرآن الكريم، وبيّن لها، كيفية التلاحم والتداعم والتفاعل، بين تلك الوسائل، حتى تشكل بمجموعها، جوهرًا للآلية الادارية، ولايجاد النظام الاداري المتكامل في ممارسته لمهامه ولواجباته، حيث أن الواجبات الملقاة على عاتق الإدارة في الاسلام، تبقى منتقصة، حتى وإن حظيت بالحقوق وبالدعم من قبل المجتمع والبيئة المحيطة، ما لم يكن لها من الوسائل والمعدات الشرعية الكافية - الموصلة - الداعمة - نحو تحقيق الاهداف الاسلامية لتلك الإدارة، في ضوء توجيهات الخالق تعالى.

فيقول الله تعالى «لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط وأنزلنا معهم الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس» (الحديد - 25).

وتقدم لنا هذه الآية الكريمة تصويراً شمولياً - وواقعياً - وعملياً، لمجمل العملية الادارية من حيث التفاعل بين وسائلها المتحركة، نحو تحقيق الاهداف العليا والسامية، التي يكمن عبرها تحقيق المجتمع لرضاه التام، ولصالحه الجامعة لمقتضيات الدين والدنيا، من خلال المعالجة المترابطة التي تقوم عليها وسائل تلك الإدارة، وكما تفصح عنها الآية الكريمة أعلاه، وحسبما يأتي، عبر التحليل الذي نسوقه، ليعبر عن مدى فاعلية الوسائل ودورها في تحقيق الاهداف:

● - لن يقوم الدين إلا بالكتاب والميزان والحديد.

● - فالكتاب به يقوم العلم والدين.

● - والميزان به تقوم الحقوق في العقود المالية والقبوض.

● - والحديد به تقوم الحدود على الكافرين والمنافقين.

وبناء على ذلك التوضيح التحليلي تقوم الإدارة في تحريك وسائلها لادامة أنشطتها وبلوغ

أهدافها، مما يترتب على ذلك من النتائج المُعظّمة لتلك الوسائل، كمعدات أخرى مترتبة عنها، وهي:

■ - ان الكتاب يصبح مادة العلماء والقادة والعباد ليعمل به.

■ - وأن الميزان يصبح مادة للإدارة والوزارة والقضاء والدواوين والكتاب والولاية والعمال، يترجموا ما في الكتاب الى عدل وحقوق وواجبات، يجب إنفاذها وتأييدها بين الرعية دونما إخلال أو انتقاص، وحسب الاستحقاقات الشرعية، التي يفرضها ويقرها ميزان العدل في الكتاب الكريم.

■ - وإن الحديد هو وسيلة الجميع قادةً ومرؤوسين، إدارةً ومنفذين الذين يمكن تسخيرهم للحماية والامن، ويصبح مادةً للامراء في الجيش والاجناد، ومادةً لاثبات القوة الشرعية على الجميع، في المحافظة على الامن وإقامة النظام، وصيانة الكتاب (القرآن الكريم) كدين واجب الحفظ والحماية، وسياسة الدنيا وأدارة المصالح الحياتية اليومية، كإجراء معتمد في التغيير والتجديد والبناء. (49).

كما وأن الوسائل ستعمل ضمن توجه تحسبي وفي إطار التحصن من مجموعة سلوكيات كان القرآن الكريم، قد حذر منها وهي:

أ - عدم الخيانة في أداء المهام والامانات، لقوله تعالى ﴿لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَكُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (الانفال - 27).

ب - تحديد أساليب المنافقين وابعاد أصحابها عن العمل في الادارة، لقوله تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَّبِعْهُ يَكْفُرْ فَإِنَّ اللَّهَ عَظِيمٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة - 204 - 205)

ج - عدم السماح بالتفكك الاداري والمشاحنات، لقولي تعالى ﴿وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ﴾ (الانفال - 46) ومعنى ربحكم هنا، شبهت بالدولة في نفوذ أمرها ومركزيتها وقوتها.

د - تجنب الكيل بمعيارين أو اقرار الاهواء على حساب التصرف الشرعي، لقوله تعالى ﴿وَلَوْ إِنْجُمَ الْجُودُ أَهْوَاءَ هُمُ لَفَسَدَتِ السَّمَوَاتُ وَالْأَرْضُ وَمَنْ فِيهِنَّ﴾ (المؤمنون - 71)

هـ - تجنب ادخال الاساليب المشبوهة والمغرضة في السلوكيات والاساليب المعمول بها،

لقوله تعالى «وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا» (الحشر - 7)

و - الابتعاد عن الاستبداد والقهر والاهانة في التعامل بين القيادة الادارية وبين المرؤوسين،

لقوله تعالى «ولو كُفِرْتُمْ فَظًا غَلِيظًا لَّيَنْفُضُوا مِنْ حَوْلِكُمْ» (آل عمران - 159)

س - تجنب التعامل بالمبالغات وإطلاق التقييمات والوعود المبالغ فيها، لقوله تعالى «قل لا

أقول لكم عندي خزائن الله ولا أعلم الغيب ولا أقول لكم اني ملك» (الانعام - 50).

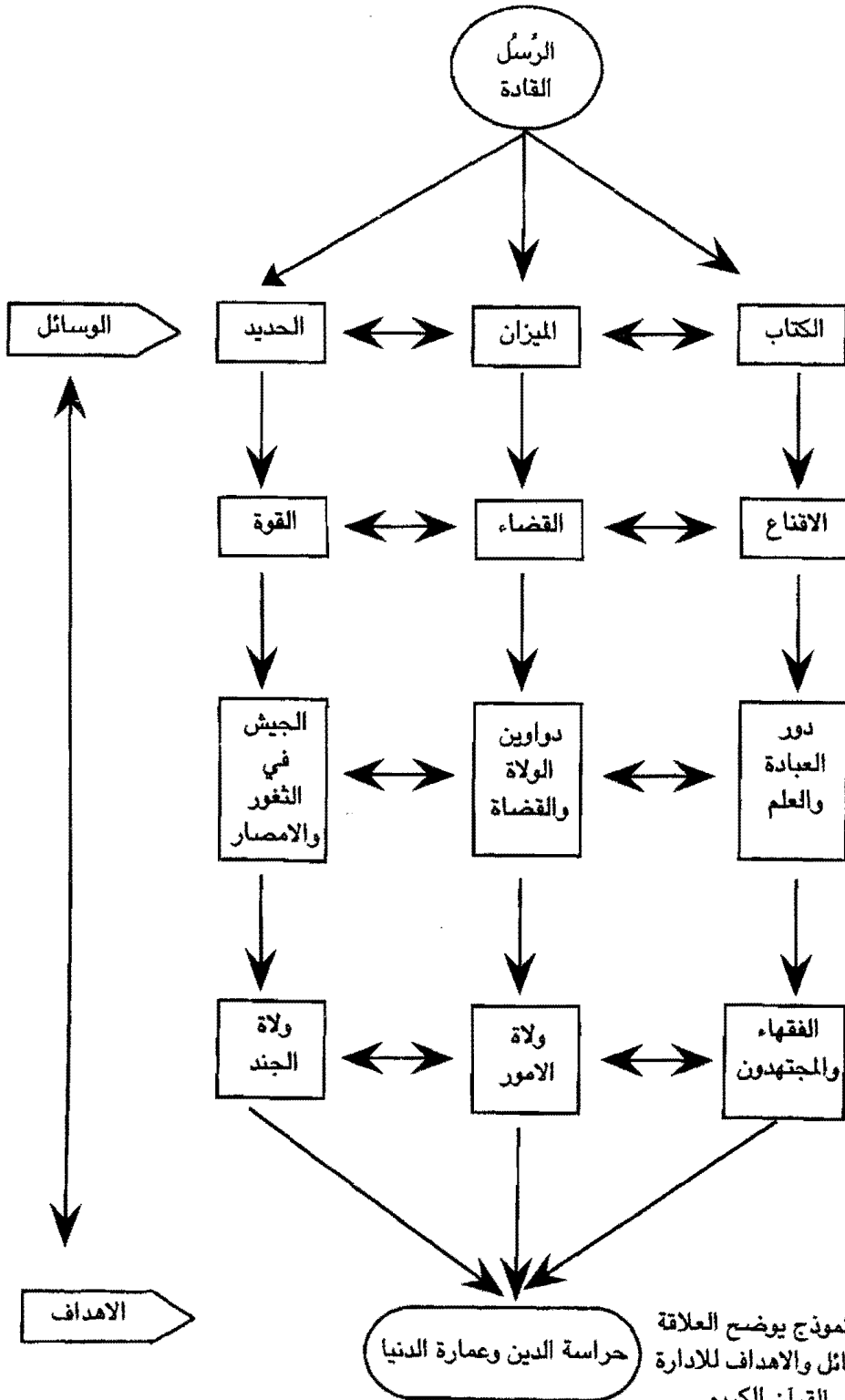
ح - تجنب الاقتداء بأساليب الكفر وعدم تسليمهم مقدرات الادارة والقيادة الاسلامية لقوله

تعالى «لَا يَنْتَظِرُ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ» (آل عمران - 28).

وفي ضوء ذلك كله، يمكن وضع النموذج المقترح رقم (8)، الذي يوضح للترسيمة المنهجية

للووسائل الشرعية، التي تعتمد عليها الادارة في الاسلام، بتوجيه من القرآن الكريم، وتحقيق

أهدافها:



شكل رقم (8) : إنموذج يوضح العلاقة التكاملية بين الوسائل والاهداف للادارة الاسلامية في القرآن الكريم

## 2 - خصائص الإدارة القرآنية:

يتبين لنا أن الإدارة، التي أسس القرآن الكريم لطبيعة أعمالها، ولدواعي أهدافها، وفصل لها في الواجبات والمسؤوليات، ومدّها بالوسائل، وضمن لها النهج الصحيح في بلوغ الأهداف، كل هذا بالتالي يجعل منها إدارة تتمتع بخصائص متميزة، يمكن للمعنيين في شؤونها، أن ينطلقوا منها واستناداً إليها، في معرفتهم وتحليلاتهم لمسيرة الإدارة الإسلامية عبر عصورها، وفي إجراء المقارنات الإدارية التحليلية لدى التفاوت والتشابه بين الإدارة الوضعية والإدارة الإسلامية، ذات المرجعية المختلفة والتي تتجاوز وتترفع عن أخطاء العقل والاجتهادات البشرية والفكرية، التي قد لا تحقق الصواب، فيما تختطه من النظريات والطروحات والأفكار والمنهجيات الوضعية.

فالإدارة الإسلامية، أثبتت ضرورتها المجتمعة للناس، وأسهمت في بناء المجتمع الإسلامي بناءً خلاقاً وجوهرياً.

ولقد اشتمل القرآن الكريم على العديد من المصطلحات الإدارية في الإسلام، بما يؤكد الدواعي الملحة على قيام الإدارة بين الناس، على مستوى الأفراد، ثم الجماعات، فالدولة والامة، وأكدت المصطلحات على وجودها كنتيجة لتفاعل مع الموقف الإسلامي بشكله الصحيح، بما يعزز من مكانة الدور التنظيمي والإداري الذي تلعبه الإدارة في المجتمع الإسلامي، حاضراً ومستقبلاً، انطلاقاً من الأسس البدئية الراسخة للإدارة، التي أشاد بها القرآن الكريم، كما عبّرت تلك المصطلحات، بما يمكن ان يستدل به على توجه الإدارة ومراحل تطورها الزمني والحضاري، ومعرفة جملة التغيرات الجوهرية، التي حظيت بها الدولة الإسلامية، في نظمها الإدارية وأجهزتها التنظيمية، تحت رعاية الإدارة الموجهة للمصالح، وفقاً للمنهج القرآني ولقررات الدين الإسلامي.

كما أقرّ القرآن الكريم فكرة الدولة المسلمة، وفكرة قيام الإدارة، كمتطلب عام على المسلمين، من قبل أشخاص قادة أنبياء ومستخلفين، بهدف اخراج الناس من عالم الشرك الى عالم التوحيد، ومن ضيق الحياة الى رحابة الدنيا وسعتها، وقد خصّ القرآن القاده بآيات تدعوهم

الى العمل الصالح والحرص على الثواب الحسن والجزاء الاوفى، ثم حددا القرآن ما هي المهام والوظائف التنفيذية للادارة، والمتعلقة بتيسير أحكام الله بين الناس، وتأمين سبل الحماية والحرية وتحقيق العدالة الاجتماعية والاستقلالية السياسية للمسلمين كدولة وكأمة، تتوفر لقيادتها الوسائل المساندة لها في تنفيذ أهدافها وتأدية أدوارها وبلوغ مقاصدها الشرعية، التي تحكمها روح العقيدة والايمان، ووحدة القيادة والتنفيذ، والعدل، والشورى والتعاون والاصلاح، وهذا كله رهنُ الادارة وما يمكن ان تتمتع به من الخصائص التي بينها القرآن الكريم، لتتكامل الادوار العملية للادارة الاسلامية، وتصبح ممثلةً حقاً لمطالب الاسلام والمسلمين، وهي تحافظ على استمرارية تنفيذ فروض الاسلام وشريعته دينياً ودينيوياً، إعتماًداً وإنتلاقاً من القيم الاخلاقية والنهج السليمة التي أدلى بها القرآن الكريم، من أجل تعزيز أمر الاسلام بين الناس.

ثم حث القرآن على ضرورة عدم اخلال الادارة بما عليها من واجبات ازاء رعية المسلمين، بحيث تمّ تفصيل تلك الواجبات وتحديد مضامينها وموقف الشرع منها، ومن جانب آخر طالب القرآن من الرعية القيام بواجبهم وأدائهم الديني والمدني وعدم الاخلال بما عليهم من الامور ازاء الادارة، لما فيه من مصلحة عامة مشتركة.

وفيما يأتي نوضح أهم خصائص الادارة، كما تستند الى منهجية القرآن الكريم:

1 - إنها ادارة متميزة وذات خصوصية منفردة، تجمع بين أصولها المرجعية وأساليبها التطبيقية الانسانية، وتقويتها وتعزيدها بالافكار والاجتهاد العقلية المستندة الى تلك الاصول المرجعية الالهية، لغرض جعلها إدارة صالحة لكل زمان ومكان، تتجلى فيها مضامين الدين والآخرة، الى جانب مضامين الواقع والدنيا، والسمو الروحي والعمل العقلي، في سبيل التطور والارتقاء في تحقيق الاهداف والمصلحة الشرعية.

2 - أنها إدارة مؤمنة - موحدة - ملتزمة، بأوامر الخالق تعالى ونواهيه، ومع هذا الالتزام، فهي ادارة تدعو الى إقرار التوازن بين المادّة والروح، وبين الحقوق والواجبات، وتعمل على سيادة الاجواء الطيبة في العمل الاداري بين الرئيس والرؤوس وبين المشرف والعمال، وتدفع الجميع للعمل المشترك بغاية الاخلاص والنزاهة، وتحقيق متطلبات القوة والامانة.

3 - انها ادارة شورية، لا تغالي في الاستبدادية، وتختار القرارات اليسيرة التي يمكن للرعية وللمرؤوسين تنفيذها دون مشقة، حيث تحرص الادارة على خلق الفهم والتجاوب في الاداء بعيداً عن الغموض والصعوبات التنفيذية، بما يسهم في الاستفادة من معطيات جميع الجهود لخدمة الهدف الاداري المقصود.

4 - انها ادارة متعاونة وغير متعالية على الرعية، ومتفهمة لحاجاتهم، وحريصة على الاستمرار معهم، في سبيل استدامة نشاطاتها، استحصالاً للخير لهم، ودعماً لما يحقق حاجاتهم المشروعة، بصورة واضحة وفاعلة.

5 - انها ادارة تعطي المسؤولية حقها في الاداء والمراقبة والاشراف ومحاسبة الذات، والاتقان في تقديم المنفعة، وبما فيه مصلحة مرجوه، تعزز من قيمة الاسلام بين الناس والادارة، وتحميها معاً من المحاولات المضادة والنوايا الفاسدة، وتجعلها يتصديان لها بثقة وحرص.

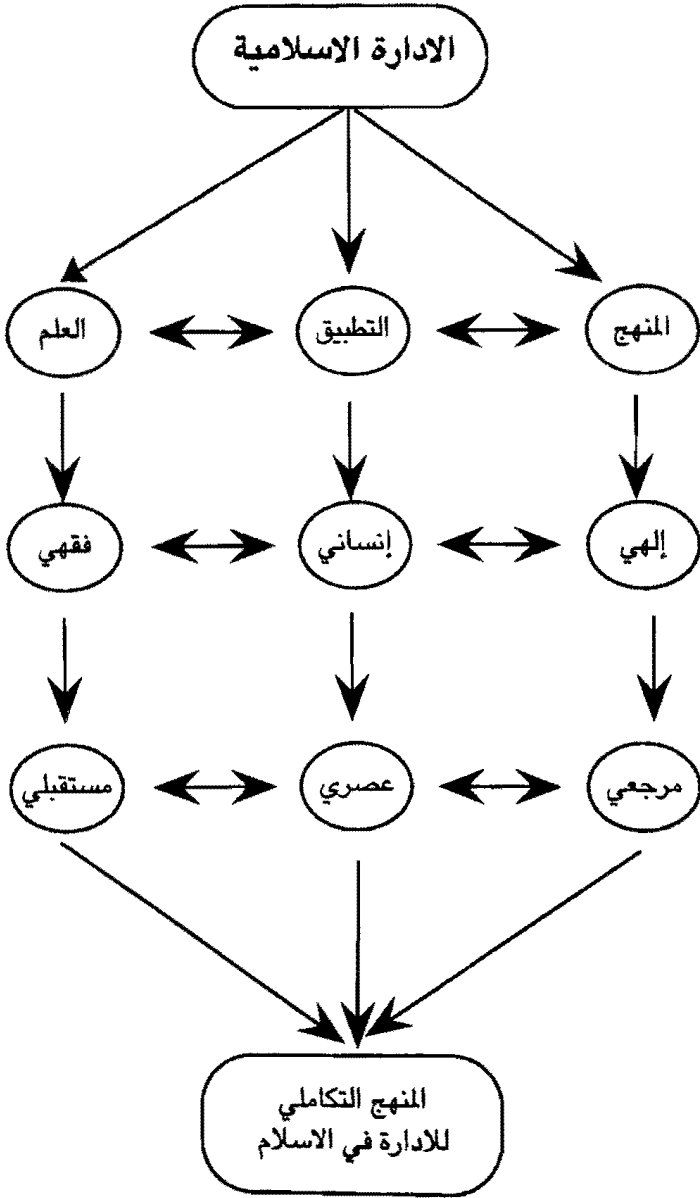
6 - لقد اثبت القرآن الكريم، في كل ما تمّ عرضه حول الادارة في الاسلام وحول العلاقة الجامعة والتلازمية بين الادارة قادة ومرؤوسين، هو أن عمل الادارة الاسلامية، ينبغي أن يكون عملاً تكليفاً، أساسه الدين القويم وبنائه الاصلاح والمصلحة، ويجب أن يكون ذلك العمل مستنداً الى وسائل متفاعلة تعمق وحدة الدين والايان والوفاق، بما يضمن تحقيق مرتكزين أساسيين وهما:

- الاول / أن تعمل الادارة على وحدة التنظيم الاداري.

- الثاني / أن تعمل الادارة على تحقيق المصلحة الشرعية.

ذلك اذن، هو نظام الادارة الاسلامية، الذي أقره القرآن الكريم، وترجمه عبر سيرته القيادية والادارية الرسول محمد (ص)، وخلفاؤه الراشدون من بعده.

7 - ان الادارة الاسلامية، تعكس التوجهات الاصولية، في تفاعلها مع الحاضر والانطلاق نحو المستقبل، والشكل المقترح رقم (9) يختزل هذه التراتبية في المنهجية والتطبيق وفي التحليل والتطوير لما فيه منفعة علمية، وكما يأتي:



شكل رقم (9) : إنموذج يوضح المنهج التكاملي للإدارة في الإسلام

## مراجع ومصادر الفصل الثاني

(القرآن الكريم)

- (1) ينظر: محمد شلتوت، الاسلام عقيدة وشريعة، ط 10 ، القاهرة - بيروت، دار الشروق، 1980، ص 7.
- (2) ينظر: د. محمد يوسف موسى، نظام الحكم في الاسلام، مصر، معهد الدراسات العربية العالية، 1962 ، ص 10.
- (3) ينظر: د. زكريا البري، أصول الفقه الاسلامي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1989، ص 265.
- (4) ينظر: د. مصطفى ابراهيم الزلي، فلسفة الشريعة، بغداد، دار الرسالة، 1979 ، ص 1-2.
- (5) ينظر: فتحي عثمان، الفكر القانوني الاسلامي، مصر، مطبعة مخيم، د.ت، ص 65-66.
- (6) ينظر: د. عبد الكريم زيدان، المدخل لدراسة الشريعة، ط 5 ، بغداد - بيروت، مكتبة القدس - مؤسسة الرسالة، 1976 ص 58، وكذلك: علي علي منصور، نظم الحكم والادارة في الشريعة الاسلامية والقوانين الوضعية، مصر، مطبعة مخيم، 1965، ص 22 - 23.
- (7) ينظر: محمود بن عمر الزمخشري، الكشاف عن حقائق التنزيل وعيون الاقاويل في وجوه التأويل، ج 1 ، بيروت، دار الفكر، 1977 ، ص 404.
- (8) جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، مجلد 1 ، اعداد وتصنيف: يوسف خياط، بيروت، دار لسان العرب، د.ت، ص 1032 - 1033 .
- (9) ينظر: عبد الرحمن بن زيدان، العز والصوله في معالم نظم الدولة، ج 1 ، الرياض، المطبعة الملكية، 1961 ، ص 394 - 413.
- (10) ينظر: د. أحمد فؤاد باشا، فلسفة العلوم بنظرة اسلامية، مصر، دار المعارف، 1984 ، ص 31-33 .
- (11) ينظر: الزمخشري، مصور أعلاه، ج 2 ، ص 235، ج 1 ، ص 546 ، ج 3 ، ص 241.
- (12) أبو عبد الله بن يزيد بن ماجه، سنن ابن ماجه، ج 2 ، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، لبنان، دار احياء الكتب العلمية، د.ت، ص 1410.
- (13) اسماعيل بن محمد العجلوني، كشف الخفاء ومزيل الالباس عما اشتهر من الاحاديث على السنة الناس، ط 2 ، ج 1 ، بيروت، دار احياء التراث العربي، 1351 هـ ، ص 303.
- (14) ينظر: ابن منظور، المصدر أعلاه، مجلد 1 ، ص 942.
- (15) ينظر: علي بن محمد الجرجاني، التعريفات، بيروت، دار الكتب العلمية، 1983 ، ص 54.
- (16) أبو حامد الغزالي، المستصفى في علم الاصول، ج 1 ، القاهرة، المطبعة الاميرية،

1322 هـ ، ص 286 - 287 .

- (17) ينظر: أبو اسحاق الشاطبي، الاعتصام ، ج 2 ، مصر، مطبعة السعادة، د. ت، ص 134.
- (18) ينظر: ابن قيم الجوزية، اعلام الموقعين عن رب العالمين، ج 3، تحقيق! محمد محي الدين عبد الحميد، مصر، مطبعة السعادة ، 1955، ص 14.
- (19) د. عبد الكريم زيدان، الوجيز في أصول الفقه، ط 3، بغداد، مطبعة سلمان الاعظمي، 1967 ص 201 - 202
- (20) عبد الوهاب خلاف، علم أصول الفقه ، و خلاصة التشريع الاسلامي، مصر، مطبعة النصر، 1947، ص 90.
- (21) د. فاضل عبد الواحد عبد الرحمن، الانموذج في أصول الفقه، بغداد، مطبعة المعارف، 1969، ص 151 - 152 ، وكذلك: محمد أبو زهرة، أصول الفقه، مصر، دار الكتاب العربي، 1957 ، ص 280 - 281.
- (22) ابن خلدون، مصدر سابق، ص 186.
- (23) John Pfiffner And Robert Presthus, **Public Administration**, 3Ed, - New York, The Ronald Press Co, 1953, P. 3.
- (24) مارشال ديموك، لويس كولنج، الادارة العامة، ترجمة: د. ابراهيم البرلسي، القاهرة، مؤسسة الحلبي، 1967، ص 14.
- (25) د. محمد سليم العوا، في النظام السياسي للدولة الاسلامية، ط 2 ، القاهرة، المكتب المصري الحديث، 1978 ، ص 102 - 103 . وقارن مع: د. فوزي محمد طایل، أهداف ومجالات السلطة في الدولة الاسلامية: دراسة مقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1986 ، ص 325.
- (26) Robert S. Lorch, **Public Administration**, New York, By West Publishing Co, 1978, P. 221.
- (27) Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson, **Public Administration**, 15 Ed, New York, Published By Alfred A. Knopf, 1973, P. 550 - 551
- (28) د. جمال الدين محمد محمود، قضية العودة الى الاسلام في الدولة والمجتمع، القاهرة، دار النهضة العربية - المطبعة العربية الحديثة، 1986 ، ص 131.
- (29) د. علي جريشة، اصول الشريعة الاسلامية، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1979، ص 5. وقارن مع: د. طایل، مصدر سابق، ص 302 - 303.
- (30) عبد القادر عودة، التشريع الجنائي الاسلامي، ط 3 ، ج 1 ، القاهرة، مكتبة دار العروبة 1963 ، ص 17 - 25.

- (31) Lorch, Op. Cit, P. 222. و: هارولد ليفت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة: د. طایل شحاته، الكويت، شركة المكتبات، 1987، ص 113.
- (32) اريك فروم، الانسان بين الجوهر والمظهر، ترجمة: سعد زهران، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، عدد (140)، 1989، ص 57 - 69. و: قارن مع:
- (33) Raymond W. Cox III & Susan J. Betty N. Morgan, Public Administration In Theory And Practice, New Jersey, Prentic - Hall, Inc, 1994, P. 19 - 23, P. 152.
- (34) د. يوسف القرضاوي، الإسلام والعلمانية وجهاً لوجه، ط 2، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1990، ص 29.
- (35) رضوان السيد، الأمة والجماعة والسلطة، بيروت، دار إقرأ، 1984، ص 47.
- (36) د. محمد عابد الجابري، العقل السياسي العربي، ط 3 بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1995، ص 96.
- (37) د. موسى أبو حوسة، نحو علم اجتماع إسلامي، عمان، دار القدس، 1988، ص 14.
- (38) ابن خلدون، مصدر سابق، ص 165. وقارن مع: القلقشندي، مصدر سابق، ج 9، ص 273.
- (39) أبو بكر العربي، أحكام القرآن، ج 1، مصر، دار إحياء الكتب العربية، 1957، ص 297.
- (40) د. محمد عمارة، الخلافة ونشأة الأحزاب الإسلامية، بيروت المؤسسة العامة للدراسات والنشر، 1977، ص 22.
- (41) د. محمد أحمد خلف الله، القرآن والدولة، القاهرة، مكتبة الانجلو، 1973، ص 59.
- (42) محمد عزة دروزة، الدستور القرآني في شؤون الحياة، مصر، دار إحياء الكتب العربية، 1956، ص 59.
- (43) أبو حامد الغزالي، الاقتصاد في الاعتقاد، ط 2، مصر، مطبعة السعادة، 1327 هـ، ص 96.
- (44) د. عماد الدين خليل، حول تشكيل العقل المسلم، الكويت، مطبعة الفيصل، 1989، ص 102 - 103.
- (45) د. خلف الله، مصدر سابق، ص 4.
- (46) ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، ط 3، مصر، دار الكتاب العربي، 1955، ص 161.
- (47) قدامة بن جعفر، الخراج وصناعة الكتابة، شرح وتعليق: د. محمد حسين الزبيدي، بغداد دار الرشيد، 1981، ص 436.
- (48) د. عامر الكبيسي، مصدر سابق، ص 228.
- (49) ابن تيمية، الخلافة والمُلك، تحقيق: د. محمد عويضة، الزرقاء، مكتبة المنار، 1988، ص 41.

## الفصل الثالث

### الإدارة في التطبيق النبوي، والخلافة الراشدية

المبحث 1 / الإدارة في التطبيق النبوي.

المبحث 2 / الوظائف التنظيمية للإدارة النبوية ، وخصائصها المميزة.

المبحث 3 / الإدارة في تطبيقات الخلافة الراشدية.

- مراجع ومصادر الفصل الثالث -



## المبحث الأول / الإدارة في التطبيق النبوي : (نمط الإدارة المنقذة )

لقد ولد الرسول (ص) في بيئة يعتنق أهلها ديانة الشرك ، ويستحوذ سادتها على معظم أمور مكة ووظائفها الادارية بصورة تضامنيه متوارث عليها ، فمن هذه البيئة إنطلقت الإدارة النبوية لتمارس أدوارها ، ضمن مراحل ممتدة طيلة الحياة التي عاشها الرسول (ص) .

1 - مرحلة الاعداد والتأهيل الإداري القيادي للرسول (ص) قبل النبوه ، وهي (40 عاماً) :-

وتبدأ من ولادته (ص) في مكة ، يتيماً ، لحين تبليغه بالنبوه العظمى ، حيث تجلت حياته بحصيلة أنشطة ، أهلته للنهوض بمهامه الكبرى فيما بعد ، وقد تنوعت تلك الأنشطة كما يأتي :  
(1) :-

1 - الأنشطة الاقتصادية : من خلال اشتغاله بالتجارة مع عمه ، ثم مع السيدة خديجة أميناً على تجارتها ومسافراً بها الى بلاد الشام ، وإشتغاله فترة من الزمن راعياً للأغنام بمكة.

2 - الأنشطة القتالية : من خلال مشاركته مع قريش في حرب الفجار ضد بني هوازن، وحضوره حلف الفضول مع قادة مكة ، لرد الظلم ومنع الاعتداءات بين الناس.

3 - الأنشطة المجتمعية: من خلال قيامه بالتحكيم في قضية الحجر الأسود . والاصلاح بين المتنازعين من أهل قريش حول ذلك ، وكان يتسمى (ص) بالأمين آنذاك.

4 - الأنشطة الفكرية : من خلال التفرغ للتأمل وإعتزال الناس والتفكير بأمور الكون والخلق، وقيامه بالتبرر وإطعام المساكين ومجاورة غار حراء، حتى تبلغ بالنبوة في عمر الأربعين.

إن تلك الأنشطة بلورة في الرسول (ص) الاستعداد الشخصي لتحمل المسؤوليات الكبرى، وانتقاله من الجزئيات الى الكليات ، ومن الملموسات الى الغيبيات واليقينيات ، ومن المظاهر الى الاعماق والبواطن ، ومن النشاط الشخصي الخاص ، الى النشاط الانساني والمجتمعي العام ، وتحويله من الذات الى الموضوع ، مما جعله كل ذلك أفضل «قومه» مرؤة ، وأحسنهم خلقاً ، وأكرمهم حسباً ، وأحسنهم جواراً ، وأعظمهم حلماً ، وأصدقهم حديثاً ، وأعظمهم أمانة ، وأبعدهم من الفحش والاخلاق التي تدنس الرجال تنزهاً وتكرماً » (2) .

## 2 - مرحلة التخطيط وتنظيم الجماعة المؤمنة بالدعوة في مكة وهي (13 عاماً):

وتمثل مرحلة بدء الاسلام في مكة ، التي باشرها الرسول (ص) في ترسيخ العقيدة والفكر وبناء الدعائم الروحية لمن آمن به ونبذ الشرك والوثنية ، بحسب التنزيل القرآني لهذه المرحلة، التي إتسمت الايات بالقصر وهدفت الى توحيد الخالق تعالى ، وخلال ذلك بدأ الرسول (ص) يخطط للمسبل الكفيلة بنشر دعوته بين الناس ، وتجلت بحصيلة فعلية عملية من الاجراءات والوظائف الادارية والتنظيمية ، رغم مواجهات مشركي قريش لها ، وتلك الاجراءات التنظيمية تتمثل بالآتي : (3)

أ - بناء الجماعة وتنظيم قيادتها : من خلال العمل السري لمدة ثلاثة أعوام ، وشملت عدداً من الاقرباء والاصحاب ، فكانت أول نواه للجماعة المسلمة ، تعمل بإسلوب دفاعي يضمن إتساعها ، ثم بعد ذلك إتخذت إسلوب المواجهة بالاعلان عن الدعوة ، فازداد عددها ، كما إزدادت مواجهاتها.

ب - قيادة العمل الجماعي وتعبئته : من خلال إصدار أوامره (ص) الى ثلاثة وثمانين مسلماً رجلاً وثمانين عشرة امرأة بالهجرة الحبشة ، لأن المواجهة مع قريش لم تكن متكافئة ، ثم مواجهة حصار قريش الاقتصادي والمقاطعة الاجتماعية التي دامت ثلاث سنوات ، وتقوى موقف الرسول (ص) باسلام زوجته السيدة خديجة ثم عمه أبي طالب.

ج - التخطيط لكسب النصر والمنعة : من خلال زيارته للاقوام والقبائل الاخرى ، فإمتنعت الطائف عن نصرته، وإمتنعت غيرها ، حينما كان (ص) يعرض دعوته على الناس في عكاظ ومجنة وذبي المجازة ، كما رفض (ص) المساومة من بني عامر على نصرته مقابل ترك امر القيادة لهم فيما بعد ، وأخذ يعرض نفسه على القبائل في مواسم الحج وقريش تهاجمه من خلفه بالشتائم والاقاويل ، حتى التقى بستة أشخاص من أهل يثرب ، فأسلموا ووعده باللقاء في موسم العام المقبل عقب تباحثهم مع أهلهم وقومهم في الأمر.

د - إجراء التحالفات والقيام بالاتصالات : من خلال عقده (ص) مع أهل يثرب على مدى سنتين متتاليتين ، بيعتين كانت الاولى (بيعة للايمان بالله تعالى في أمره ونواهيه) وأرسل معهم في سبيل ذلك (مصعب بن عمير) ليعلمهم دينهم ، ثم كانت البيعة الثانية (بيعة للعمل والنصرة والحرب الى جانبه ضد المشركين ) وكان عدد المبايعين ثلاثة وسبعين رجلاً

وامراتين) وأخرج منهم الرسول كفلاء عن أقوامهم كممثلين عنهم في الاتصال وتلقى التوجيهات منه ، وبلغ عددهم إثني عشر كفيلاً- أو نقيباً ، وهو ما يتناسب مع مفهوم نطاق الاشراف في الإدارة المعاصرة.

وكان من نتائج عقد البيعة الاولى (بيعة العقيدة) والبيعة الثانية (بيعة العمل) ، بين الرسول (ص) وأهل يثرب ، قيام أسس تنظيمية تشكل قوام ومنطلقات الادارة الاسلامية للرسول (ص) في تلك الفترة من خلال نتائجها الآتية:

- 1 - أظهرت التعامل مع قيادة الرسول (ص) أمراً وتوجيهاً والاستجابة له.
- 2 - تنفيذ الاوامر وجعلها متحققة على صعيد الواقع الحياتي.
- 3 - ينتقل الرسول (ص) في قيادته الى يثرب ، ويباشر مهام الادارة النبوية .
- 4 - عدم السماح بحصول الشقاق ، وإعتبار الرسول (ص) هو القائد والمدير الأول للمهام التنظيمية والقيادية من قبل المبايعين وذويهم من أهل يثرب.
- 5 - يتولى النقباء تمثيل المبايعين والمسلمين - أمام قيادة الرسول ، كقائد عام على يثرب.

هـ - التخطيط العملي لاقامة الدولة الاسلامية : من خلال ادراك الرسول (ص) أن مكة لاتصلح أن تكون مكاناً آمناً لاقامة الدولة الاسلامية ، لكونها مفعمة بالمعوقات السياسية والاجتماعية والدينية ، فإستثمر الرسول (ص) معطيات البيعتين وجاء قراره الخطير بالهجرة الى يثرب ، كقرار انموذجي هام يعبر عن مواجهة الازمات والمواقف القاهرة والطارئة والتكيف ، ولولا التخطيط الجيد لهذا القرار وإتصافه بالمعقولية والحكمة، ربما الت الدعوة كلها الى الفشل، وتلاشى الإيمان عن كل من يؤمن بها في زماننا الحاضر. (4) .

### 3- مرحلة قيادة الامة وإدارة الدولة الاسلامية في يثرب - مدينة ، وهي (10 أعوام)

وتمثل مرحلة العمل الحقيقي، وترجمة العقيدة ، إلى سلوكيات ونظم وتشريعات ، خاصة وأن الخطاب القرآني في هذه المرحلة التي إنتقل فيها الرسول (ص) من مكة الى المدينة ، قد تحول من الإيجاز الى الاتساع والى الخوض في تفاصيل الحياة العامة للمؤمنين، وتمازج فرائض الاسلام الخمسة . وبموجب الهجرة ، فإن مدلولاتها تجسد للعالم إيداناً بظهور الدولة الاسلامية التي رأسها الرسول (ص) . والتي إستحقت القيام بمجموعة تنظيمات فعلية مسبوقة بتخطيطات وسياسات لارساء البنية التحتية للدولة ، ووضع اللوائح التنظيمية للحقوق والواجبات وضبط العلاقات بين أبناء المجتمع الجديد ، وقد شملت التنظيمات والمنجزات الادارية ما يأتي :

## أ - بناء مؤسسة الدولة المركزية / إقامة المسجد:

حيث يمثل المسجد مقراً عاماً للمسلمين ولقيادة الرسول (ص) ولأدارته ولجلساته العبادية وتمشية أمور الدولة ، حيث فيه «مواضع الأئمة ومجامع الأمة ... والصلاة والقراءة والذكر ، وتعليم العلم والخطب ، وفيه السياسة ، وعقد الأولوية والرايات، وتأمير الامراء ، وتعريف العرفاء، وفيه يجتمع المسلمون عنده لما أهمهم من أمر دينهم ودنياهم» (5) .

## ب - بناء المؤسسة الاجتماعية لوحددة المجتمع المسلم:

حيث دعا الرسول (ص) جميع المسلمين للقدوم الى المدينة لغرض تشكيل المتانة القوية للدولة الاسلامية ، وحثهم على مواصلة الاعمال ومزاومتها في المدينة ، وتواصل في بناء المساكن حول المسجد ، تهيؤاً وإستعداداً لإقامة مجتمع موحد تربطه متانة التنظيم الاجتماعي الاسلامي، بعيداً عن برائث العصبية والجاهلية ، فتسنى ذلك للرسول (ص) من خلال قيامه بنظام المؤاخاة، على وفق الصورتين الآتيتين:

1 - التآخي بين مسلمي المدينة من أهل يثرب (من الأوس والخزرج ) ونبذ عداواتهم السابقة ، وصاروا فئة واحدة تعرف بإسم (الانصار ) لأنهم نصرروا الرسول (ص) وأستقبلوه مهاجراً اليهم.

2 - التآخي بين الانصار ، والمهاجرين من مكة ، مما حل ذلك التآخي مشكلة إقتصادية اعانت المهاجرين الذين تركوا أمواهم ، فصاروا بذلك التآخي متوارثين بينهم والانصار أرتا يسبق العصبية وحتى القرابة.

وبذلك تم بناء المؤسسة الاجتماعية قياماً على نظام المؤاخاة الذي حقق للمجتمع جملة مبادئ إدارية هامة وهي : (6) .

1 - اقرار مبدأ المساواة بين المسلمين.

2 - تحقيق مبدأ التكامل الاجتماعي بين المسلمين والحد من الفوارق.

3 - تحقيق مبدأ وحدة الهدف العام والمصلحة المجتمعة العامة.

ج - إعلان وثيقة المواعدة لتحقيق وحدة الأمة وإقامة المؤسسات الإدارية للدولة الإسلامية: حيث سعى الرسول (ص) الى تبني الاسلوب التخطيطي الشامل، وبلورة السياسات العامة الممكنة التحقيق ، فكان لابد من إستيعاب الطوائف الأخرى من قاطني المدينة بما فيها من اليهود والمشركين، وإقامة التحالف معهم وأخذ العهود منهم ، لضمان أمن المسلمين في دينهم ودنياهم ، وجعلهم رعايا في ظل الادارة المدينة للرسول (ص) يحظون بالحقوق وعليهم مثل ما على غيرهم من الواجبات والالتزامات ، والتوجه الوجهة الصالحة مثل بقية أبناء المسلمين دون غل أو مؤامرات ونظراً لاهمية الوثيقة ، أثرنا أن نوضح جميع ابعادها ، بوصفها وثيقة دستورية تهم الادارة ، فيما إحتوت عليه من تفصيلات تنظيمية وطرق رقابية ، وقرارات قيادية رفيعة الطراز . وهي : (7) .

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- 1 - هذا كتاب من محمد النبي (ص) ، بين المؤمنين والمسلمين من قريش و أهل يثرب ، ومن تبعهم فلحق بهم ، وجاهد معهم ، إنهم أمة واحدة من دون الناس .
- 2 - المهاجرون والأنصار، كل على ربعتهم [ امرهم وحالهم] يتعاقلون [إعطاء الدية وأخذها] بينهم، وهم يقدون عانيهم [اسيرهم] بالمعرف والقسط بين المؤمنين .
- 3 - إن المؤمنين لا يتركون مفرحاً [المتقل بالدين] بينهم أن يعطوه بالمعروف في فداء ، او عقل [الدية] ، ثم لا يحالف مؤمن مولى مؤمن دونه .
- 4 - إن المؤمنين المتقين، ايديهم على كل من بغى منهم، أو إبتغى دسيعة [عطية] ظلم، أو إثماً أو عدواناً، أو فساداً بين المؤمنين ، وأن أيديهم عليه جميعاً ، ولو كان ولد أحدهم، وأن لا يقتل مؤمن مؤمناً في كافر، ولا ينصر كافراً على مؤمن .
- 5 - إن ذمة الله واحدة يجير عليهم أدناهم ، وأن المؤمنين بعضهم موالي بعض دون الناس .
- 6 - من تبعنا من يهود ، له النصره والاسوة ، غير مظلومين ولا متناصر عليهم .
- 7 - إن سلم المؤمنين واحدة ، لا يسألم مؤمن دون مؤمن في قتال في سبيل الله، إلا على سواء وعدل بينهم، وأن غازية [جماعة] غزت معنا، يعقب بعضهم بعضاً ، وأن المؤمنين يبيء [يتعادلون] بعضهم عن بعض ، بما نال دماءهم في سبيل الله .

8 - إن المؤمنين على أحسن هدى وإقومه ، الايجير مشرك مالأ لقريش ، ولا يحول دونه على مؤمن ، وأن من اعتبط [تعتمد] مؤمنا قتلا عن بينه ، فإن قوده [القصاص] به ، الا أن يرضى ولى المقتول بالعقل ، وأن المؤمنين عليه كافة.

9 - لا يحل لمؤمن أمر بما في هذه الصحيفة ، وأمن بالله واليوم الآخر أن ينصر محدثاً أو يؤويه ، وأن من نصره أو آواه ، فإن عليه لعنة الله وغضبه يوم القيامة ، ولا يؤخذ منه صرف [توبة] ولا عدل [فداء] .

10 - انكم مهما اختلفتم فيه من شيء ، فإن لله عز وجل مرده الى محمد (ص).

11 - إن اليهود ينفقون مع المؤمنين ، ماداموا محاربين ، وأنهم أمة مع المؤمنين لهم دينهم وللمسلمين دينهم ومواليهم وأنفسهم ، الا من ظلم وإثم ، فإنه لا يوتغ [يهلك] الانفسه وأهل بيته ، وأن لا يخرج منهم أحد الا بإذن محمد (ص) وأنه ينحجر على ثأر جرح ، وأنه من فتك بنفسه وأهل بيته ، الأ من ظلم ، وأن الله على أبر هذا .

12 - إن على اليهود نفقتهم ، وعلى المسلمين نفقتهم ، وأن بينهم النصر [الناصر] على من حارب أهل هذه الصحيفة ، وإن بينهم النصح والنصيحة والبر دون الاثم وأنه لا يائثم امرؤ بحليفه ، وأن النصر للمظلوم ، وينفق اليهود مع المؤمنين ماداموا محاربين.

13 - أن يثرب حرام جوافها لاهل هذه الصحيفة . (\*) وإن الجار كالنفس غير مضار ولا آثم وأن لا تجار حرمة إلا بأذن أهلها .

14 - ما كان من حدث بين أهل هذه الصحيفة ، واشتجار يخاف فسادة ، فإن مرده الى الله تعالى والى محمد (ص) ، وأن الله على اتقى ما في هذه الصحيفة وأبره .

15 - لا تجار قريش ولا من نصرها ، وأن بين أهل الصحيفة النصر على من دهم يثرب ، وإذا دعوا الى صلح يصلحونه ، ويلبسونه ، فإنهم يصلحونه ويلبسونه ، وأنهم إذا دعوا الى مثل ذلك ، فإنه لهم على المؤمنين إلا من حارب في الدين ، على

(\*) الجوف : هو المطنن الآمن من الأرض ، والمدينة حرم حرمة الرسول (ص) ، والحرم هو ما لا يحل إنتهاكه وتدمير مقدساته .

كل أناس حصتهم من جانبهم الذي قبلهم. (\*\*).

16 - لا يكسب كاسب الا على نفسه، وأن الله على أصدق ما في هذه الصحيفة وأبره.

17 - لا يحول هذا الكتاب دون ظالم ، أو أثم ، وأنه من خرج آمن ، ومن قعد آمن بالمدينة الا من ظلم وأثم ، وأن الله جار لمن بر وا تقى ، ، ومحمد رسول الله.

### - المبادئ الادارية للوثيقة الدستورية:-

فلقد تضمنت تلك الوثيقة التاريخية ، التي عقدها الرسول (ص) مع أهل يثرب ، جملة موسعة من المبادئ والاصول الادارية - القانونية ، فضلاً عن الاسس المنهجية التي يمكن إعتماها في تنظيم العلاقات الادارية على وفق الصيغ الرسمية ، المؤدية الى تفعيل الوظائف الادارية للدولة ، ومباشرتها من قبل السلطات المعنية بها ، كما كان الرسول (ص) يمثل تلك السلطات ، وهذه المبادئ والقواعد هي:

1 - اقرت الوثيقة مبدأ وحدة القيادة ، وإقرار منصب القائد أو رئيس الدولة ، وهو الرسول (ص)، واليه ترجع جميع امور ساكني المدينة ، ولا يحق لأحد ترك المدينة الا بعد موافقة منه (ص) .

2 - أقرت الوثيقة مبدأ المسؤولية الجماعية ، في تنظيم شؤون الحرب والسلم ، وعقد الاتفاقيات مع الاعداء ، كما بينت الوثيقة المسؤولية المالية على جميع أطرافها .

3 - حددت الوثيقة وفصلت الحقوق والواجبات لكل من الافراد والدولة.

4 - فرضت الوثيقة مبادئ العدل والمساواة ، وإقرار الحرية الشخصية ، والتأكيد على السلم ، في تعامل الافراد مع بعضهم ، وعلى إحترام القانون الاسلامي ، والفصل بين خلافات الناس ومنازعاتهم بموجبة .

5 - اقرت الوثيقة العمل ببعض الاعراف والقيم والعادات النبيلة ، بما يخدم أمة الاسلام اساسا ، ويحافظ على مصالح المسلمين وويحقق مزيداً من التفاعل بينهم .

6 - طرحت الوثيقة صيغة جديدة في المعاهدات والعهود . فهي لم تقتصر على الموقعين عليها فقط ، وإنما تركت المجال مفتوحاً لمن يرغب لاحقاً بالانضمام الى الالتزام بما جاء فيها .

ويتضح من مضمون تلك الوثيقة ، أن الاسلام قد أوجد أطراً تنظيمية حوت من الجهود (\*\*). أي : إذا دعوا اليهود الى الصلح مع حليف لهم فإنهم يصلحونه ، وإن دعونا الى مثل ذلك، فإن لهم على المؤمنين، إلا من حارب الدين، وعلى كل أناس حصتهم من النفقة.

والاجراءات على المستوى القيادي والاداري ، ما يجعلها توصف بالواقعية والشمولية ، حيث بسعيها نحو تنظيم ميادين الحياه ، افضت الى جعل دولة الاسلام قائمة ، وامتكاملة الشروط المحققة لمتطلبات قيام الدولة ، التي ربطت بين العقائد والعبادات والاداب العامة ، وتحسين السلوك الانساني ، عبر الالتزام بالقوانين العامة الرسمية والاجتماعية ، التي من شأنها أن تقيم مجتمعاً إنموذجياً.

د - التخطيط للانتقال من نمط الإدارة الدفاعية ، الى نمط الإدارة الجهادية:

وتمثل هذه نقطة التحول وبداية الانتشار الخارجي في سبيل تبليغ الرسالة الى الاقوام الاخرى ، المحيطة بدولة الرسول (ص) من عرب الاقوام الاخرى ، أو من الدول لمحيطه الاخرى. وهذا تطلب إعداد القوة الجهادية، والتعامل مع المشركين والأعداء بأساليب عملية واقعية، إذ وجه الرسول (ص) سرايا الاستطلاع للحماية ومباشرة الدوريات لتقصي الامان، كما وجه سرايا الغزو لدعوة القبائل الى الدخول في الاسلام ، ثم خوض المعارك الكبرى ، مثل بدر وأحد والخندق ، وإجلاء اليهود عن المدينة عقب نقضهم للعهد ، ثم الدخول مع قريش مكة في صلح الحديبية لمدة عشرة أعوام ، تمكن عبرها الرسول (ص) من إجراء السفارات الخارجية وإرسال المبعوثين والرسول ، الى الاقوام العربية والاجنبية للدخول بالإسلام، حتى قويت لحمة الاسلام ، وصارت دولة ، المسلمين شاخصة أمام النصر العظيم الذي تحقق لها عند فتح مكة ، الذي أسفر عن قيام الولايات الاسلامية وانتشار العمال في أصقاع الجزيرة ، وتلاشي النظم السابقة عنها وإخفاء مقدراتها الادارية والقيادية السابقة، وصار الرسول (ص) يولي الولاة ، ويعين العمال ، ويباشر بمعاونة الصحابة ، أمور الدولة والادارة ، ومراقبة سير عجلتها الادارية. (8) .

وكل هذا كان يتم بموجب أطر تخطيطية سديدة مرتبطة مع النشاطات التنظيمية في توجيه المرؤوسين والولاة والعمال ، والتنسيق بينهم في ظل الرقابة المركزية المباشرة للرسول (ص) .

هـ - المجالات الادارية للإدارة النبوية:

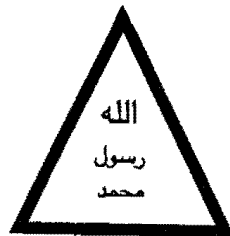
لقد مارس الرسول (ص) في سبيل إثبات إدارته بالشكل السليم على مواصلة المداومة والعمل، من خلال ممارسته لادوار متعددة ، فهو الرسول المرسل، والمشرع، والقائد الاداري والقاضي الاحكم، ورئيس ادارة الدولة كلها، مما جعل الادارة النبوية تقوم بواجبات متعددة، تمثل مجالاتها الادارية القائمة وهي:

1 - إدارة المهام الدينية : بوصف الرسول (ص) القيم الاوّل على تنفيذ أمر الدين وأقامة شعائره بين المسلمين، في الصلاة وإمامتهم في المسجد ، والصيام والزكاة ودعوتهم الى مساعدة الفقراء، ثم الحج بالناس والطواف بهم حول البيت الحرام، والاجابة عن تساؤلاتهم، وتعليمهم القرآن والتفقه في الدين، ومعالجة المسائل والقضايا الحاصلة لهم ضمن الامور الدينية وما يرتبط معها من أمورهم الدنيوية. (9)

2 - إدارة المهام الجهادية : بوصف الرسول (ص) قائد المسلمين الذين كانوا كلهم في عداد الجيش، الذي هو قائده، وسواء كان الرسول (ص) مشاركاً منفذاً، أو مخططاً - مفوضاً غيره بالتنفيذ ، للعمليات الجهادية ، وكانت مهام الرسول ضمن هذا المجال قائمة على توجيه المقاتلين ومدّهم بمقومات النصر ورفع المعنويات والحث على الشهادة ، فضلاً عن توليه لمهام التدريب والتأهيل لاكساب المقاتلين المهارة المطلوبة، وكذلك اختياره للمؤهلين في الدخول إلى المعركة، وتسمية أو تأمير القادة في الحرب والجهاد، وإرشاد الجميع بالتعاون والصبر وعدم الفتنة والخذلان ، ومحاسبة المتخلفين عن الجهاد، والعمل على كتم الاسرار العسكرية، والدعوة الى السلم والرفق بالاسرى وعدم تخريب الزرع أو تدمير النسل من أطفال ونساء وشيوخ . (10)

3 - إدارة المصالح العامة للمسلمين : من خلال توجيهات الرسول (ص) باشاعة الامن والعدل والطمأنينة في قلوب الابناء ، والفصل في منازعاتهم الحاصلة والقضاء بين المتخاصمين، وتعيين القضاة للاقاليم والولايات، والتأكيد على تطبيق الحدود وعدم التفريط بها ونصحه للقضاة بالالتزام والحذر من الغضب في القضاء ، وعدم التفريط بحقوق الناس . (1)

3- إدارة العلاقات والاتصالات والتحالفات: وتمثل منجزات الرسول (ص) بمجال إدارة العلاقات العامة ، من حيث إرساله للمبعوثين المُتفقيين بالدين ليعلموا الآخرين ويدعونهم الى الاسلام، وإستقباله للوفود، وتوجيه الرسل الى الملوك والامراء خارج الجزيرة، ومخاطبتهم بموجب المخاطبات القيادية الرسمية وهي تحمل اسمه (ص) ونقش خاتمه الرسمي عليها، وهو: (12)



ثم اهتمامه بالزوار وأنزالهم بمنزل دار الوفد وضرب القبة المناسبة لهم ومنحهم الاعطيات والهدايا ، وإجراء المراسيم في التعاهد والحلف أو إقامة الامان .

#### 5 - إدارة الولايات العمال : وتمثل الادارة المحلية ، حيث قسم الرسول (ص) إدارته

للجزيرة الى أقسام هي (تيماء، والجند، وبنوكندة، ومكة، ونجران، واليمن، وحضرموت، وعمان، والبحرين )، وعين الرسول (ص) على كل قسم واليا عليها، وبالنسبة للقبائل أقر شيوخها عليها ، وتميز الرسول (ص) في التولية على المناطق حيث يعتمد إجراء أدارياً وهو أن يكتب لأهالي المنطقة كتاباً مع واليهم أو عاملهم المعين الجديد، يعلمهم فيه بواجبات هذا الوالي على الامر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتقوى والحق ويطلب منهم السلوك القويم وتأدية الفرائض ، وكان الرسول ينتقى الولاة في ضوء المؤهلات المتمثلة بالقوة والامانة والثقة والنزاهة والحفاظ على أرواح المسلمين وممتلكاتهم . (13)

#### 6 - إدارة الاموال العامة : وتمثل إدارة الموازنات حالياً ، حيث تولى (ص) تصريف

شؤون مالية الدولة ، حيث يشرف على جبايات الاموال شخصياً ويراقب العمال الذين يستوفونها من الولايات والقبائل، ويحاسبهم ويقبض منهم الفىء، وخمس الغنائم والزكاة، ويقبض من أهل الذمة الجزية، ويتابع شؤون الاسواق في البيع والشراء ، ويمنع الغش ونقص الكيل والتعامل بالربا، وجعل أشخاصاً كالمحتسبين لمراقبة أعمال السوق، كما يشرف بنفسه على إدارة أوقاف المسلمين وتخصيصه عليها، وهو (ص) بنفسه على إدارة أوقاف المسلمين وتخصيصه للامناء عليها، وهو (ص) دائم المحاسبة المالية لعماله. (14)

ومما تقدم ، فإن تركيز عملية الاشراف على تلك المجالات كانت بيد الرسول (ص) ، وهذا شيء ضروري في مرحلة نشوء الدولة وبناء أجهزتها الادارية ، وهو ما أقرته الإدارات المعاصرة والعمل بالاسلوب المركزي عند البدء، بقيام التنظيمات الادارية ، في سبيل إرساء القواعد السليمة لها قبل تفويضها الى الاخرين في مرحلة الاتساع اللاحقة.

وقد أدى الرسول (ص) تلك المهام، وكان محط إقتداء من لدن جميع العاملين والولاة والصحابه ، وكان قدوة الجميع في ممارسة وإدارة الوظائف الادارية، بقدر كبير من الحكمة والنجاح، قل نظيرها أو ما يماثلها في عالمنا المعاصر، فهو (ص) القائل:

**وضمن إدارة المهام الدينية :**

- « ان تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه، فإنه يراك، (15)

وضمن إدارة المهام الجهادية :

- « أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا إله إلا الله » (16)

وضمن إدارة المصالح العامة للمسلمين :

- « إن المقسطين عند الله على منابر من نور » (17)

- « إلا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته » (18)

وضمن إدارة العلاقات والاتصالات والتحالفات :

- « من خرج على امتي يضرب برها وفاجرها ولا يتحاشى من مؤمنها ولا يفى لذي عهد

عهده فليس مني ولست منه » (19)

وضمن إدارة الولايات والعمال :

- « أنا والله لا نولى على هذا العمل أحداً سألته ولا أحداً حرص عليه » (20)

- « من ولي من أمر المسلمين شيئاً فغشهم فهو في النار » (21)

وضمن إدارة الاموال العامة :

- « والله لا يأخذ أحدٌ منكم منها شيئاً بغير حقه » (22)

**المبحث الثاني / الوظائف التنظيمية للإدارة النبوية ، وخصائصها المميزة :**

**أولاً- الوظائف التنظيمية للإدارة النبوية:**

إن إنتشار الاسلام بين الاقوام والقبائل والمدن ، أوجد حاجة فعلية لبناء وظائف مساعدة للرسول (ص) في قيادته المباشرة ، لشؤون الدولة ، مما يجسد كون الرسول (ص) كان مدرسة في إعداد القادة والاداريين الذين يمكن الاعتماد عليهم في تحمل مسؤولياتهم الادارية، وفيما يأتي أهم تلك الوظائف الادارية ، التي أقيمت في زمن الرسول (ص) لتؤدي ما عليها من الواجبات الادارية والمهام التنفيذية لإدارة الدولة الاسلامية:

**1 - وظيفة أصحاب الشورى:-**

ويمثلها صحابة الرسول (ص) من المهاجرين والانصار ممن يستشيرهم الرسول (ص) في

الامور وفي إبداء الرأي، فيقدمونها له إيماناً وإخلاصاً ، كالخلفاء الراشدين وغيرهم،  
والحاضرين في المسجد ، أثناء جلسات الرسول (ص) والتباحث مع المسلمين في الامور.

## 2 - وظيفة المهام الخاصة:-

التي كانت تتمثل بخدمات بعض الصحابة المقدمة الى الرسول (ص) بصورة خاصة ، مثل  
أبي بكر (ص) كمشاور أو وزير خاص ، وقيس بن سعيد كصاحب شرطة ، ومهران بن رباح  
كحاجب ، وحذيفة بن اليمان ككاتب سر ، وأنس بن مالك خادم مطيع . (24)

## 3 - وظيفة الكتابة :-

ويمثلها نخبة القراء المتعلمين ، الذين إستخدمهم الرسول (ص) في تدبير الشؤون الكتابية  
والتوثيقية لما يتعلق بإدارة الدولة والمصالح جميعها. وبلغ عددهم ما بين (35 - 43) كاتباً،  
يعملون في التخصصات الكتابية الآتية :

كتابة الوحي - كتابة حوائج الرسول (ص) - كتابة أموال الصدقات - كتابة تقدير  
مدخولات النخيل - كتابة المعاملات بين الناس - كتابة أسماء القبائل وسكنى المدينة - كتابة  
مخاطبة الملوك ورؤساء الدول الاخرى والاجنبية - كاتب إحتياطي مناوب عند الحاجة. (25)

## 4 - وظيفة نواب الاقوام وممثليهم:-

ويمثلها الرجال الذين هم نقيباً أو كفلاء عن أقوامهم أمام الرسول (ص) في النصره  
والولاء والطاعة وهم : (26)

أ - النقباء - ممثلوا العقبتين وعددهم (12) نقيباً من أهل المدينة ، (9) من الخزرج و (3)  
من الأوس.

ب - المؤلفه قلوبهم - رؤساء الاقوام والقبائل ، ممن رغب الرسول (ص) تثبت قلوبهم  
على الاسلام ليجتذبوا إتباعهم الى الطاعة ، وعددهم في حدود (50) شخصاً.

## 5 - وظيفة المستخلفين على إدارة الدولة:-

ويمثلها الصحابة المؤهلين للقيادة ولحسن الادارة ، ممن كان (ص) ينيبهم عنه في إدارة  
شؤون الرعية بالمدينة ، وإقامة الشعائر عليهم في المسجد ، في الحالات التي كان (ص)  
يخرج فيها محارباً أو غازياً أو فاتحاً أو معتمراً أو حاجاً . (27)

## 6 - وظيفة القضاء والفتيا:-

ويمثلها الصحابة من أصحاب العلم والمعرفة ممن سمح لهم الرسول (ص) بمهمة القضاء والافتاء بين الناس بموجب القرآن والسنة والاجتهاد الصحيح ، وكان عددهم ثمانية كالخلفاء الراشدين ومعاذ بن جبل وغيرهم بالنسبة للقضاء ، أما الفتيا فهم كثيرون ، ومن بينهم زوجته عائشة أم المؤمنين (رض) . (28)

## 7 - وظيفة إدارة سرايا الحرب والجهاد:-

وتمثل تشكيلة الجيش بأكمله وتشمل على (29)

أ - سرايا التردد والمباغلة والاستكشاف الامنى وحماية المدينة.

ب - سرايا المهمات الفدائية، لردع الشخصيات المشركة التي أفرطت بالعداوة للرسول (ص) وللدین الإسلامي.

ج - سرايا الجهاد والغزو والحرب.

حيث يؤمّر الرسول (ص) على كل نوع من تلك السرايا قائداً عليها، وأحياناً أكثر من واحد وبموجب شروط واضحة ومعلومة.

## 8 - وظيفة إدارة المناطق والقيام بأمور القبائل:-

ويمثلها مجموعة القادة - كإداراتٍ وسطى، لتنظيم الشؤون المحلية للمناطق، وبلغ تعدادهم (17) والياً ، فضلاً عن الأعداد الكبيرة لرؤوساء وشيوخ القبائل ، وعلى هؤلاء جميعاً واجب رعاية الرعية والقيام بأمور الدين والحفاظ على مصالحهم وأمنهم بالشكل الذي يجعلهم جديرين بتمثيل الرسول (ص) ، في سلوكهم وإدارتهم للرعية ، وحسن سعيهم في تطبيق المساواة . (30)

## 9 - وظيفة إدارة الاموال العامة وجباتها:-

ويمثلها المعهود اليهم بجمع الاموال وجبايتها، وممن يرسلهم الرسول (ص) من قبله الى المناطق والقبائل لمباشرتها وتاديتها بالامانة والحرص وعدم الاختلاس . وفضلاً عن هؤلاء ، أوجد الرسول (ص) وظائف مالية لعمال آخرين تكلفوا ببعض المهام ، كخطوة نحو ترشيد الامور المالية وتنظيم الممتلكات والاموال العامة للدولة وللرعية، وهي : (31)

أ - وظيفة العامل على السوق لضبط عمليات البيع والشراء .

ب - وظيفة العامل على البدن (الجمال).

ج - وظيفة العامل على بيع المغانم.

د - وظيفة العامل على غنائم الخمس.

هـ - وظيفة العامل على قبض الجزية.

و - وظيفة العامل علي حواية الفياء.

س - وظيفة العامل على خرص وجمع ثمار النخيل والاعناب والحبوب.

ح - وظيفة العامل المستوفي الذي يقبض الاموال من الجباة ويعود ليسلمها الى الرسول (ص) .

ت - وظيفة العامل على حفظ زكاة رمضان.

ك - وظيفة العامل على قبض المغانم الخاصة بالدولة وبالرسول (ص).

#### 10 - وظيفة إدارة الشؤون الدينية:-

ويمثلها نخبة من الامراء للاشراف على الوظائف الدينية الهامة في مكة، وإدامة عملياتها العبادية، وهي (32)

أ - الامارة على الحج : وتكون لمن يكلفه الرسول (ص) بالحج نيابة عنه بالمسلمين، عندما لا يخرج (ص) بنفسه للحج.

ب - حجابة البيت: وهي وظيفة العمارة والسدانة للكعبة المشرفة .

ج السقاية: وهي وظيفة السقاية للحجاج.

#### 11 - وظيفة إدارة المهام الخارجية :-

ويمثلها سفراء الرسول (ص) ورسله الذين يكونون مبعوثين من قبله الى الملوك والامراء والقياصرة ، لنقل الرسائل ودعوتهم الى الاسلام . فضلاً عن أولئك هنالك المستنفرون الذين يرسلهم (ص) الى القبائل طلباً للنصرة والاتحاق بالحرب ، وهناك عمال البريد الذين ينقلون أوامر الرسول (ص) الى الولاة وغيرهم (33)

## 12 - وظيفة إدارة المهام التعليمية والتأهيل:-

ويمثلها معلمو القراءة والكتابة وحفاظ القرآن والمتفقهون بالدين والشريعة، الذين يقومون بتعليم الأبناء، وعقد جلسات للوعظ والمناقشة للأمور التي من شأنها تهذيب النفس وتعزيز مكارم الاخلاق . (34)

## 13 - وظيفة إدارة خدمات المسجد النبوي الشريف:-

ويمثلها مجموعة الرجال في تأدية المهام الآتية: (35)

أ - وظيفة الأذان للصلاة.

ب - وظيفة المسرج لقناديل الزيت داخل المسجد .

ج - وظيفة المجرم للبخور لتعطير الاجواء في حرم المسجد .

د - وظيفة المسوى لصفوف المصلين وانتظامهم في الصلاة.

هـ - وظيفة تنظيف المسجد .

## 14 - وظيفة إدارة مهام الرعاية الاجتماعية:-

ويمثلها الصحابة القائمين على تأدية الخدمات للمسلمين ، كمرافق خدمية ملحقة بمقر

الدولة الاسلامية ضمن المسجد ، كما أقرها الرسول (ص) وهي: (36)

- وظيفة الاهتمام بشؤون الوفود والزوار وإستضافتهم.

- وظيفة العناية بالمرض والاستشفاء وتطبيبيهم.

- وظيفة إطعام الفقراء وعابري السبيل.

- وظيفة ايواء الايتام وممن ليس له أهل أو سكن.

## 15 - وظيفة إدارة الشؤون الاعلامية والأدبية:

ويمثلها الشعراء المدافعين عن الاسلام والرسول (ص) بشعرهم وقصائدهم ، كما يمثلها

الخطباء أصحاب الالقاء النثري البارع في محاججة المغرضيين والمتشككين والمتهجمين على

كيان الاسلام والمسلمين ودحض حججهم. (37)

وبهذا يمكن القول ، أن جميع تلك الوظائف الادارية ، إقتضت وجودها وقيامها متطلبات

الإدارة النبوية ، فكان القائمون عليها متطوعين - مكلفين أخلاقياً وإيمانياً بتأدية واجباتها ، وقد أتموا ذلك على أحسن صورة من الأداء، وإكمالها من الوفاء، لأنهم كانوا الصحبة الأخيار والقادة الاعوان الذين قال عنهم (ص) :

- « الله الله في أصحابي لا تجعلوهم غرضاً بعدي، فمن أحبهم فبحبي أحبهم ، ومن أبغضهم فببغضي أبغضهم ، ومن آذاهم فقد آذاني ، ومن آذاني فقد آذى الله » (38)

- « إن اصحابي بمنزلة النجوم في السماء ، فايها أخذتم به إهتديتم » (39)

وضمن ما يختص بوظيفة أصحاب الشورى :

فقد قال الرسول (ص) أيضاً:

- « إذا كان أمراؤكم خياركم وأغنياؤكم سمحاؤكم وأموركم شورى بينكم فظهر الأرض خير لكم من بطنها » (40)

- « المشاورة حصن من الندامة ، وأمان من الملامة » (41)

وضمن ما يختص بوظيفة المهام الخاصة :

- « إن الله يحب المؤمن المحترف » (42)

وضمن ما يختص بوظيفة الكتابة :

- « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » (43)

وضمن ما يختص بوظيفة نواب الاقوام وممثلهم :

- « خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم ويصلون عليكم وتصلون عليهم وشرار أئمتكم

الذين تبغضونهم ويبغضونكم وتلعنونهم ويلعنونكم » (44)

- « شر الرعاء الحطمة » (45)

وضمن ما يختص بوظيفة المستخلفين على إدارة الدولة :

- « ما من أمير يلي امر المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل معهم الجنة » (46)

وضمن ما يختص بوظيفة القضاء والفتيا:

- « إن الله مع القاضي ما لم يجر ، فإذا جار تخلى عنه ، ولزمه الشيطان » (47)

- « من ولى القضاء ، أو جعل قاضياً بين الناس فقد نبج بغير سكين » (48)

- « من أفتى بفتوى بغير علم، كان ذلك على ذلك الذي أفتاه » (49)

وضمن ما يختص بوظيفة إدارة سرايا الحرب والجهاد :

- «إني لأؤمر الرجل على القوم فيهم من هو خير منه لأنه أيقظ عيناً وأبصر بالحرب» (50)

- «الغزو غزوان، فاما من ابتغى وجه الله ، وأطاع الامام ، وأنفق الكريمة وياسر الشريك

وأجتنب الفساد ، فإن نومه ونبهه أجر كله ، وأما من غزا فخراً ورياء وسمع وعصى

الامام وأفسد في الارض فإنه لن يرجع بالكفاف» (51)

وضمن ما يختص بوظيفة إدارة المناطق والقيام بأمر القبائل :

- « إرحموا من في الارض يرحمكم من في السماء » (52)

- « لن تؤمنوا حتى تراحموا، قالوا يا رسول الله كلنا رحيم ....! قال : إنه ليس برحمة أحدكم

صاحبه ، ولكنها رحمة العامة » (53)

- « إن أحب الناس الى الله يوم القيامة وأدناهم منه مجلساً إمام عادل » (22)

وضمن ما يختص بوظيفة إدارة الاموال العامة وجبايتها :

- « هدايا العمال غلول » (55)

- « الحلال بين والحرم بين » (56)

- « أدوا الخيط والمخيطة وأياكم والغلول » (57)

وضمن ما يختص بوظيفة إدارة الشؤون الدينية :

- «جاهدوا الناس في الله تعالى القريب والبعيد ولا تبالوا في الله لومة لائم وأقيموا حدود

الله تبارك وتعالى في الحضر والسفر » (58)

وضمن ما يختص بوظيفة إدارة المهام الخارجية :

- «إنما الاعمال بالخوايتم» (59)

- «إستقيموا فقد سبقتم سبقاً بعيداً فإن اخذتم يمينا وشمالاً لقد ضللتكم ضلالاً بعيداً» (60)

وضمن ما يختص بوظيفة إدارة المناطق والقيام بأمر القبائل :

- « إن الله أمر المؤمنين بما أمر المرسلين » (61)

- « إذا نطق العدل في دار الامارة فليبشر ساكنها بالعز والعمارة» (62)

- « من لا يهتم بامر المسلمين فليس منهم ومن لم يمس ويصبح ناصحاً لله ولرسوله ولكتابه

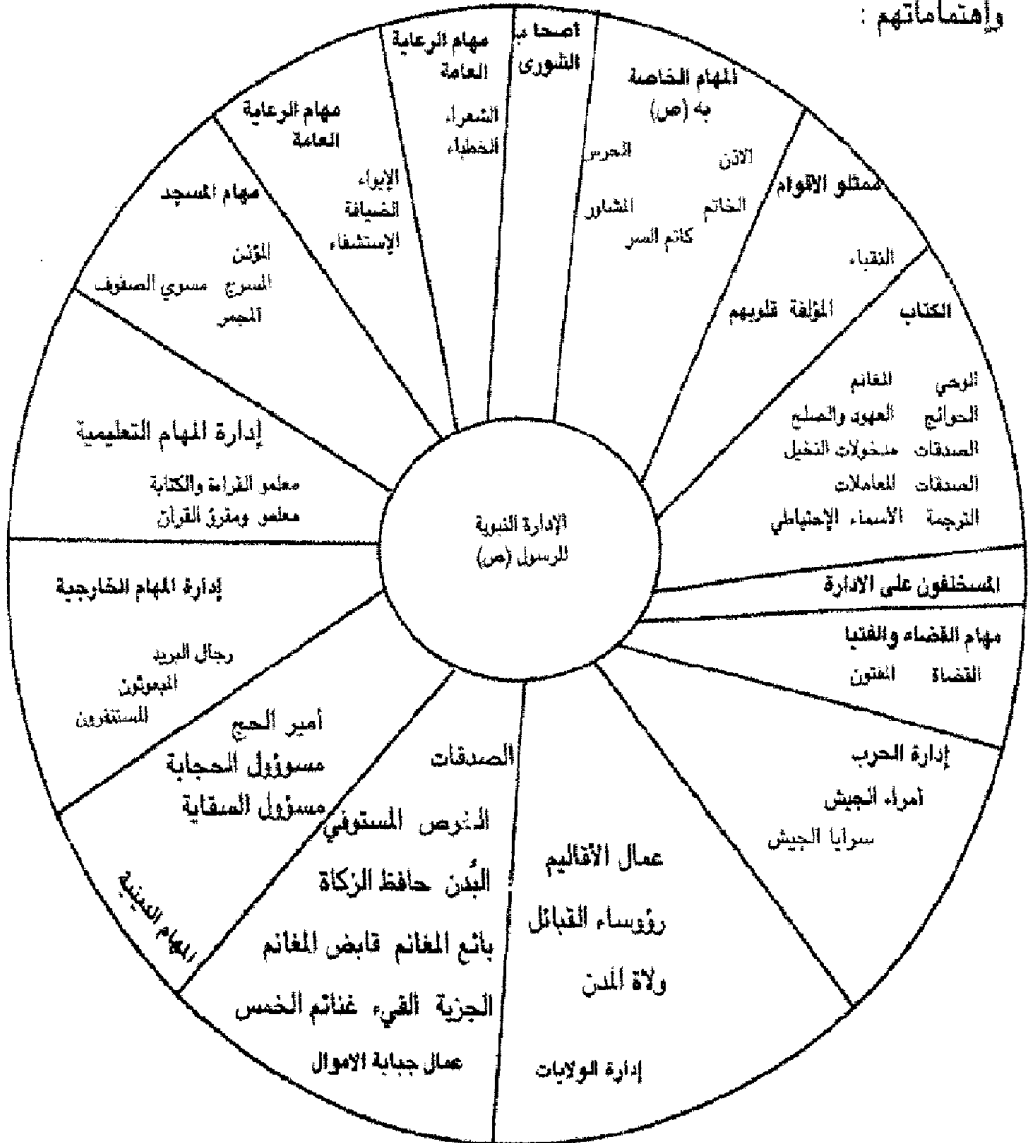
ولامامه ولعامة المسلمين فليس منهم » (62)

وللجميع ، يأتي قوله (ص) مانحاً لهم الحقوق المناسبة:

- «من كان لنا عاملاً، فلم يكن له زوجة فليكتسب له زوجة، فإن لم يكن له خادم فليكتسب له خادماً، فإن لم يكن له مسكن فليكتسب مسكناً» (64)

لأجل تحقيق الرضا الوظيفي، وتوفير الاستقرار الإداري لأولئك الموظفين الذين أجادوا الأداء، وحظيوا بالامن والسلامة الوظيفية وهم يؤدون أعمالهم بكفاية وفعالية.

وتقدم النموذج المقترح رقم (10)، للإدارة النبوية، بإشتمالها على مجمل وظائفها ومجالاتها، من خلال الهيكل التنظيمي غير التقليدي الذي نضعه بين أعين المهتمين وإهتماماتهم :



شكل رقم (10) : إنموذج الهيكل التنظيمي للإدارة النبوية للرسول محمد (ص)

## ثانياً- خصائص المميزة للإدارة النبوية:-

لقد إستمدت الإدارة النبوية ، أصولها الشرعية ، من روح الرسالة الإسلامية ، ومن الحضور المتميز لشخصية الرسول (ص) ، في بلورة منطلقات تلك الإدارة، ووضعه للبناتها الأولى، علي صعيد الممارسة والتطبيق.

وإذا ما أردنا أن نوفي تلك الإدارة الرائدة بعضاً من حقها الواجب ، فإننا نوجز أهم خصائصها ، وما يمكن أن نستفيد منها بالدرس والعبرة والتحليل ، في سبيل تقييم واقعنا الإداري ، الذي بات يطفو بالكم لا بالنوع ، وبالقصاصات الإصلاحية الورقية ، لا بموجب الاقتناع والايمان في التعبير والتطوير ، وبات ينزع نحو المعايير المادية ونسى المعايير الاخلاقية والابعاد القيمة والافكار الانسانية ، إنها لغة العصر الجديد في التعامل والنظرة الى الإدارة ، لكنها ليست لغة للمنطق الافضل ، وليست سمه لا بديل عنها في إقامة منطق العصر السعيد .

إن الإدارة النبوية، لن تخبو أبداً، وأشعتها فينا ، وبداخلنا ، وعلينا أن نتلمس الظلمة التي تسكن محيطنا فتملاه بالشوائب ، وعلينا أن نمعن النظر جيداً في خصائص الإدارة النبوية ، لنشير بعدها الى ما يعترى الإدارة الوضعية المعاصرة، من خواء وجفاف وأوهام إن صح التعبير، وهذا يتجلى في خصائص الإدارة النبوية، كما نوضح لها:

1 - إنها إدارة آمنت بحتمية وجودها من منطلق شرعي ، فإحتكمت الى معدات العقيدة والايمان ، مما سمح لها بالحضور في بناء المجتمع الإسلامي والدولة الإسلامية ، على أساس من وحدة الهدف والتوجيه الجماعي ، ومن خلال القيم الواثقة بسياسات وخطط قائدها الرسول (ص) الذي يقول :

- « إذا اخرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم » (65)

- « إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن » (66)

فما كان من هذه الإدارة إلا أن تصبح عقائدية في نظرتها للمهام والأدارة الواجبات ، تعمل بالتقوى وبرقابة الضمير، ولها قدرة على مواجهة الازمات ، بعيداً عن إختلاف الآراء وتنوع المشارب ، لكونها منضوية تحت قيادة واحدة.

2 - إنها إدارة شورية ، ترفعت عن النظر الاستبدادية والسلطة ، فعمدت الى ابسط الخيارات دون إنغلاق أو تشدد ، وأخذت من قائدها الاول الرسول (ص) هذه الميزة حينما كان يقول دائماً:

- « أشيروا علي أيها الناس » (67)

وهذا ما جعلها تنجح في خلق التناسب المطلوب بين الوسائل وكيفية توظيفها وبين الاهداف وكيفية تحقيقها ، عبر أعمال البصيرة الثاقبة لتقييم المواقف والحالات تقيماً وافياً وتحليلياً.

3 - إنها إدارة جماعية، لم تسوقها الاهواء الفردية ، ولا المغالطات الفئوية، وسعت بكل قواها، نحو العمل على إيجاد مجتمع تنظيمي موحد، تحكمه مشروعية الحقوق والواجبات، وهذا كله تجلى في ذلك الجهد الخلاق الذي بذله الرسول (ص) في محاولاته ولقاءاته وموادعته ومؤاخاته وخطبة وأحاديثه وإنشائه للوظائف المجتمعية وبنائه للمؤسسات الادارية، من أجل أن تتجمع الكلمة عند:

- وحدة القيادة منعاً من الشقاق والتقاتل:

- « إذا بويع لخليفتين فأقتلوا الآخر منهما » (68)

- « من اراد بحبوحة الجنة فليلزم الجماعة » ، (69)

4 - إنها إدارة طموحة، لكنها مع الطموح تنطلق من الواقع ، تبدأ بالممكن ثم تتطلع فيما سواه، ولا تتعامل بصورة تقافزية ، وهذا جعلها إدارة معتدلة ومتوازنة، والتصقت بها سمة التوازن والاعتدال في تأديتها لمهامها وواجباتها ، ولم تأخذ بأساليب الشدة المفرطة ، ولا بأساليب اللين المؤدي الى التفريط ، وهذا كله منحها سمة الحيوية والفاعلية وتجسد فيها مضمون السعي ، والتوكل والسداد ، ولقد قال (ص):

- « إنكم لن تطيقوا و لن تفعلوا كل ما أمرتكم به ولكن سدوا وأ بشروا » (70)

5 - إنها إدارة راعية ومسؤولية ، تؤمن بأن الولاية أمانه واجب أداؤها ، وأن الوظيفة الادارية ليست ملاذاً ولا مكاناً للتشريف أو التسلط أو على حيازة الامتيازات اللا مشروعة، فهي مسؤولة ليست متيسرة لمن يسعى على هذا النحو ، ولا تعطى لمن يطلبها ، وإنما هي التي تطلبه أو هو الذي يُختار لها من قبل المسؤول الاعلى، ولنا في ذلك كله أسوة وقدوة بالرسول (ص) حين قال لرجل طلب الولاية لنفسه:

- « لا تسال عن الامارة ، فإنك ان اعطيتها عن مسئلة وكلت اليها ، وإن اعطيتها عن مسئلة أعنت عليها» (71)

6 - إنها إدارة، رتبت برامجها ، ونسقت أدوارها، وحركت مواردها في سبيل إنجاز أعمالها، على أساس تكامل وتوافر مجموعة قيم ومعايير مرجعية في علاقاتها الداخلية، وعلاقاتها الخارجية، وهي :

أ - الحق - بوصفه فيصلاً يهدم سلوك الباطل ، ويؤدي الى إيجاد وإحلال السلوك الخير . لقوله (ص) :

« ما من أمير عشرة إلا جيء به يوم القيامة مغلوله يده الى عنقته ، حتى يطلقه الحق أو يوبقه» (72)

ب - المساواة - بوصفها برّ الامان ، ونبذ الفروقات والتمييزات بين أعضاء الادارة في علاقاتهم مع الناس، لقوله (ص):

- « وإيم الله، لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها » (73)

ج - الطاعة بالمعروف - كعنصر هام للاستجابة الطليقة التي لا تضر الشر ولا تخفي النزعات اللوامة في النفس، أو لتلك الأمارة بالسوء، وإنما تصبح نفساً مطمئنة للامر، وللتوجيه حيث يقول (ص) .

- « لاطاعة في معصية الله إنما الطاعة في معروف » (74)

د - العدل - بوصفه الخط المستقيم ، الذي لا يقبل الإعوجاج أو التضليل، وهو يشكل جانباً تقويمياً في تعديل السلوكيات وتحسين القرارات والاجراءات لقول الرسول (ص).

- « عدل ساعة في حكومة خير من عبادة ستين سنة» (75)

- « أفضل الجهاد كلمة عدل عند سلطان جائر» (76)

وعليه فإن تلك الخصائص، وما يتجلى عنها من سمات مضافة ودروس مستجدة ، لهي بالحقيقة دلالة على أصالة أنفسنا، قبل أن تكون أصالة ابداعية - حضارية - قيمية للإدارة العربية الاسلامية، التي أرسى دعائمها الرسول (ص).

## المبحث الثالث / الإدارة في تطبيقات الخلافة الراشدية : (نمط الإدارة العقائدية)

### 1 - ظهور منصب الخلافة.

واجه المسلمون بوفاة الرسول (ص) أمراً صعباً للغاية ، يتعلق في مسألة القيادة للدولة ، فقد توفي (ص) دون أن يعين خلفاً له ، ودون أن يبين كيفية الأسلوب في إختيار هذا الخلف ، لكن الشورى بوصفها منطلقاً قرآنياً، ذلك الموقف الصعب، وأتفق جميع المسلمين والصحابة بأن الأمة، لابد لها من قيادة ترعى المصالح الشرعية ، وهذا ما قاله أبو بكر (رض) أمام الملا من الناس « لابد لكم من رجل يلي أمركم، ويصلي بكم ويقاقل عدوكم ويأمركم » (77)

وأجتمع المسلمون في سقيفة بني ساعدة ، وخاضوا جدلاً ومناقشات حامية ، أسفرت عن أربعة مواقف حيال ، من سيتولى أمور المسلمين بعد الرسول (ص) . وهي : (78)

**الموقف الأول -** ويمثله (الانصار - أهل المدينة )، ويطالبون بأن يكون الخليفة منهم لكونهم أهل النصر، الذين ناصروا الرسول (ص)، ويمثلهم (سعد بن عبادة) .

**الموقف الثاني -** ويمثله (المهاجرون - أهل مكة ) ، ويطالبون بأن يكون الخليفة منهم لكونهم أصحاب رسول الله (ص) وأهله، ويمثلهم (أبو بكر الصديق (رض)

**الموقف الثالث -** ويمثله (بنو هاشم ) الذين يطالبون بأن يكون الخليفة منهم لقرابتهم من الرسول (ص) ويمثلهم (على بن طالب (رض) ) .

**المواقف الرابع -** ويمثله (بعض الانصار ) الذين يطالبون بأن تكون الخلافة مشتركة بينهم وبين المهاجرين، حسب رأي الحباب بن المنذر، الذي قال: منا أمير ومنكم أمير.

غير أن الجميع حينما تناقشوا ، اتفقوا على مبايعة أبي بكر (رضى) على الخلافة ، لكونه الاحق بها ، وهو صاحب الرسول (ص) الاول ورفيق دربه ، وله تجربة وحكمة ، فضلاً عن كونه كان يصلى بالناس حينما كان الرسول (ص) مريضاً وراقداً في فراشه .

فالشورى هي الطريق الاصوب ، التي إختزلت تعارض الاراء ، وجعلتها تتحد في نهاية الامر، إزاء أهم وأصعب قضية تواجه المسلمين، فيما يتعلق باستقبال دولتهم وإدارة شؤونها وتنفيذ مشاريعها في الجهاد والبناء.

## 2 - طرق إختيار القادة الخلفاء الراشدين للخلافة:

وتتمثل بأربعة طرق عملية ، جراء إعتماها مع الخلفاء الراشدين ، وهي : (79)

أ - الانتخاب المباشر : الذي يشكل إجماعاً عاماً مطلقاً ، كما بالنسبة لاختيار أبي بكر (رض) .

ب - العهد من الخليفة السابق الى اللاحق: مثلما فعل أبو بكر (رض) مع الذي جاء من بعده وهو عمر بن الخطاب (رض) ثم وافق المسلمون عليه بالإجماع فيما بعد .

ج - الانتخاب بواسطة رجال الشورى، الذين يمثلون إجماع الأمة ، كما في إختيارهم للخليفة الثالث عثمان بن عفان (رض).

د - الانتخاب بواسطة الحاضرين في المدينة والمسجد، الذين يمثلون جمهور المبايعين، مثلما بالنسبة لانتخاب الخليفة ، على بن أبي طالب (رض).

وهذا التنوع في أساليب أختيار الخلفاء ، راجع الى الحكمة العملية، التي تملئها على العقل ، فضيلة الشورى ، وفقاً لمتطلبات المصلحة والزمان والظروف التي تكون عليها أحوال المسلمين . حيث جسدت الادارات الراشدية، الاقتداء المنهجي والعقائدي، المعبر عن روحية الاسلام وجوهره، فهي « بالامور النبوية والاحوال الأخروية أشبه والحق في هذا، أن زيتها كان زي الانبياء، وهداياها هدى الاولياء، وفتوحها فتوح الملوك الكبار» (80)

3 - إدارة الخليفة - ابي بكر الصديق (رض) : ( 11 هـ - 13 هـ ) ( 632 م - 634 م ) :  
( إدارة الحزم ، ومواجهة الازمات العنيفة):

حيث افتتح عهده الاداري بخطبته الرائدة «وليت عليكم ولست بخيركم ، فإن احسنت فاعينوني، وإن اسأت فقومني» (81) وبهذا أقرّ برقابة الأمة على أعمال الإدارة ومسؤولياتها، وبالمنحى الشوري في ترسيخ قيم الحق والعدل والمساواة. فأمر بتنفيذ جيش أسامة بن زيد للشام كما رغب الرسول (ص) قبل وفاته، ثم قتال أهل الردة، ومسيلمة الكذاب، وجمع القرآن، ومباشرة الفتح لجزء من أرض العراق والشام، والسير على المنهجية التي كان عليها الرسول

(ص) يديرها الامور ويقيم المهام، ويحسن إختيار الولاة والامراء بموجب الاختيار والتجربة والمؤهلات، وأقر بضرورة التفرغ للمنصب الاداري الاعلى، ومن عماله، كان عمر بن الخطاب على القضاء، وأبو عبيدة عامر بن الجراح على بيت المال، وعلى بن أبي طالب (رض) على شؤون الاسراء وفدائهم . (82) .

4 - إدارة الخليفة - عمر بن الخطاب (رض) : (13 هـ - 23 هـ) (634م - 644م) :

( إدارة العزم والتجديد ، ومن أين لك هذا ) :

باشر عهده بالخطب التي أفصحت عن رؤية شمولية للإدارة وللسلوك الاداري الملتزم في تحمله للمسؤوليات ، وعمل بالمشاورة، والاختيار الحسن للولاة والعمال والتأكيد على اثبات النجاح في ذلك ، وتضمنت منجزاته الادارية أعمالاً لا حصر لها، تمثلت بتحسين الامة باجلاء اليهود من الجزيرة كلها، ووضعاً للتقويم الهجري، وجمعه للقرآن في مصحف، والانطلاق في الفتوحات الكبرى، وتنظيم شؤون الجيش وتمصير الأمصار وإنزالها بالعرب المسلمين كالكوفة والبصرة والشام ومصر، ثم إنشاء الدواوين (السجلات)، وحدد مستويات الادارة، بدء من الوالي على الولاية، ثم عامل المنطقة ثم القاضي، فكاتب الديوان ، فصاحب بيت المال، ولكل ولاية مقر لها ، وكون هيئة إستشارية، تتابع مهام الولايات وتأتيه بالموقف عنها، وإعتمد عمر (رض) طريقة إستدامة ودوام الموارد المالية للدولة، من خلال عدم سماحه بتوزيع الاراضي المفتوحة على المقاتلين ، وعمل على ضبط الارض وإحصائها وجردها موارد لها وخارجها، وفصل مهمة القضاء عن المهام الادارية، وجعل استقلالية للقضاء في الولايات، ومارس الرقابة بنفسه، وعس بالليل في المدينة مفتشاً ومعيناً للرعية في تأدية أعمالهم، وأدى مهام الحسبة بنفسه، وقام بحراسة زوار المدينة، وحمل معه الدرة (العصا) لتأديب المخطئين، وراقب عماله وولاته ، ويرسل (محمد بن مسلمه ) مُفتشاً ممثلاً عنه يجوب المناطق والاقاليم ، ثم يسأل الوافدين عن سلوكيات الولاة فيعزل من تسوء سيرته ، وهو بذلك كان يعتمد المشاورة في الاختيار والمشاركة في القرار ، والتخصص في الاداء ، والرقابة المتنوعة والمحاسبية على المخالفة . (83)

5 - إدارة الخليفة -عثمان بن عفان (رض) .- (24 هـ - 35 هـ) (645 م - 656 م) :

( إدارة متموجة .....بين الشاهق والمنحدر ، ثم بين الفتنة والمحنة ) :

إتضحت السياسة الإدارية للخليفة عثمان (رض) لا من خلال خطبه بل من خلال كتبه ،

الموجه الى الولاة ، وقواد الجيش ، وعمال الخراج، وعمامة الناس، يدعوهم الى العمل الاداري المتسند الى العدل والالتزام بالحقوق والواجبات، والحث على الطاعة الحسنة، ومواصلة الفتح، وجباية الاموال بغير تعسف من الرعية ، والتمسك بمنهاج الاسلام والسنة ، وتجلت بعد ذلك منجزاته الادارية ، في توحيد المسلمين على مصحف واحد كإجراء اداري حاسم وريادي ، وجعل اعطيات الجيش دورية كالرواتب ومارس مراقبة الولاة والعمال ، وكان كثير العزل والاستبدال لهم عندما تصدر شكاوى الرعية حولهم . وينظر في تظلمات الرعية في المواسم ، وناظره الصحابة في بعض الامور والاشكاليات الادارية التي كانت تعبر عن مأخذ وفشل أو سوء في التطبيق ، جرت وراءها تحولات كثيرة ، آلت في النهاية الى مقتل الخليفة عثمان (رض) . (84)

6 - إدارة الخليفة علي بن أبي طالب (رض) - (35 هـ - 40 هـ) (656 م - 661 م) :

(إدارة الحرص على الاموال في الزمان الصعب وتبديل الاحوال):

إتضحت السياسة الادارية العامة للخليفة علي (رض)، من خلال خطبة الداعية الى ارساء الصدق في النوايا ، والعمل بما يرضى الخالق تعالى، ثم السعي لإنصاف الرعية من ظلم العمال والولاة ، فعزل الولاة السابقين وعين جديداً غيرهم ، وإعترضت مسيرته الادارية الفتن والاضطرابات والانشقاقات ، التي حالت دون سعة التنمية والتطوير في الادارة ، حيث نقل الخليفة علي (رض) مقر إدارته وعاصمته من المدينة المنورة إلى الكوفة في العراق جراء تفاقم الصراع مع الخارجين على خلافته من أهل الشام، ومن الخوارج ، وهذا أدى الى تقليص دور الادارة وتضايق نفوذ الدولة والقيادة ، وبالتالي سلطة الدولة ورقتها الجغرافية. وتميزت إدارة الخليفة علي (رض) بطابعها الحربي، ومع ذلك فقد جسدت كثيراً من المبادئ الادارية والضوابط المالية التي تعد بصدق من الاصول والثوابت التي يمكن الإستناد إليها في التقويم ، وفي التحقيق من جدواها ، وقام الخليفة علي (رض) بمراقبة العمل والولاة ومحاسبتهم والزمهم بالتحلي بأخلاقيات القادة الاداريين القدوة، وتبنى مبدأ ترقية الكفوئين وراعتمد على معطيات المشاورة ، والصبر على العضلات، حتى قتل أثناء الصلاة على يد الخوارج وبذلك تنطوي صفة الراشدية عن مسيرة الإدارة العربية الاسلامية، لبدأ عهد جديد لها، يختلف في المقومات رغم وحدة التوجيه والهدف، وهو عهد الادارة الاموية . (85)

## 7 - الخصائص الرسمية للإدارة الرشدية:

- لقد إتبع القادة الراشدون الأربعة ممارسات متماثلة في سلوكهم الإداري وفي تعامل الرسمي مع الرعية ، وإعتبرت تلك الممارسات بمثابة خصائص مميزة للنهج الرشدي في الإدارة ، ويمكن بيانها كالآتي:
- 1 - التفرغ الكلي لممارسة العمل القيادي والإداري لغرض التمكن من أداء المتطلبات الواجبة.
  - 2 - الاستعانة بالأعوان والمستشارين وأهل الرأي، عند القيام بتأدية المهام الإدارية واتخاذ القرارات.
  - 3 - التوثيق والتدوين الكتابي والإداري للأنشطة والمنجزات وللمراسلات والمخاطبات.
  - 4 - إستخدام المنبر، كموضع خاص بالقائد الخليفة، في المسجد، لالقاء الخطب منه والبرامج والإفصاح عن السياسة الإدارية والخطط والأوامر والتوجيهات وطرح القضايا أمام الجمهور.
  - 5 - الاعتماد على الخطب كوئائق عمل، تحدد أبعاد مشروع العمل القيادي للقائد الإداري الإسلامي ، كما توضح النشاطات المنوي القيام بها مستقبلاً، وكيفية إتمامها على مستوى التنفيذ.
  - 6 - إستخدام الخاتم كعلامة رسمية وقانونية، تثبت وتشير إلى مركز القائد الشرعي وإلى سلطته الرسمية، عند إصدار البلاغات والأوامر والمراسلات عموماً.
  - 7 - التعبير عن إدارة الأمة ، لكون الإدارة الرشدية ، تعتمد على إجماع رأي الناس.
  - 8 - التفرد في المنهج الإداري، إذان الإدارة الرشدية، ليست إستبدادية، ولا ملكية النهج أو وراثية، وليس ثمة ما يماثلها من بين النظم الإدارية الأخرى، لكونها إدارة خلاقة.
  - 9 - إنها قيادة شورية وقد إستمدت مقوماتها من القرآن الكريم والسنة النبوية، واجتمعت أهدافها من أجل الإسلام، وهي بذلك قيادة الأمة المؤمنة بالله تعالى .
  - 10 - إنها إدارة ذات صلاحيات ملتزمة بما في القرآن والسنة ، وتتسع تلك الصلاحيات في ضوء ذلك الالتزام ، والقائد الرشدي هو الإداري الأعلى والموجهة للسلطة التنفيذية ، وفي الوقت ذاته، له لسلطة المشروعة في حماية الدين.
  - 11 - إنها إدارة تطبيقية وعملية ، وقد منح القادة الراشدون للقائمين على الأجهزة الإدارية للدولة، من ولاة وعاملين، مسارات وسبلا ، في تأدية المهام وجعلوها تحت الرقابة بمختلف أشكالها ، لضمان حسن الأداء والإنجاز الإداري المطلوب .

12 - إنها إدارة عتمدت على الكادر التخصصي في تنفيذ النشاطات، فهناك السلطة للقائد العسكري ، والسلطة للقاضي، والقائم على بيت المال، والعامل على الديوان، والجامع للاموال، وهناك إمام الصلاة، والكاتب والرقيب على السوق، والمؤدى لواجبات الشرطة ، وايضا هناك المفتش العام، وغير ذلك من الوظائف الاختصاصية و الى جانب ذلك توجد المجالس الشورية، غير المحددة بنظام أو شرط، التي تمثل الرأي العام للمسلمين، والرقابة العامة على أنشطة الإدارة .

13 - إنها إدارة اعتمدت المسجد واتخذت منه مقراً قيادياً، وجعلته المؤسسة الكبرى أو القاعدة الادارية لمنطلقات الدولة، فالخليفة في المسجد يجالس الناس جميعاً، والمسجد هو ملتقى الوجوه والصحابة والحاضرين للصلاة أو المجتمعين للتداول في أمر الدولة والاسلام . هذا الى جانب المساجد في الولايات حيث يلتقى فيها الوالي للتداول مع وجوه وعامة الناس وللصلاة أو للتباحث مع أهل السداد والرأي والمسؤولية وذوى العلم والفقهاء. كما يتم مثل ذلك التباحث في دار الامارة ايضاً، ووفقا للمتطلبات والظروف، التي تستند عليها متطلبات الإدارة.

14 - إنها إدارة ، وظفت الخارطة التنظيمية للرسول (ص)، التي كانت تميز إدارته، وأضافت اليها بعض المراكز والوحدات الجديدة، التي إستدعتها المواقف الادارية فيما بعد .

15 - سعت الادارة الراشدية الى توظيف معطيات الحوار الايجابي والمناقشات الفاعلة بين مسؤولي الادارة والرعية ، وعملت في ضوء ذلك على إشاعة روح العلاقات العامة ، من منطلق إقناعي سليم الحجة ، يربط بين الاسباب والمسببات، ويستثمر في ذلك كله حُبُّ المشاورة وإظهار الامور على حقيقتها دون تزييف أو تضليل.

وعليه، يمكن القول، إن الادارة الراشدية، أوجدت نظام الخلافة في القيادة ، ثم أدت ادوارها الحقيقية، بما يصلح من تطبيق شعائر الاسلام بين المسلمين، فكانت نظرة القادة الخلفاء، نظرة ادارية عميقة الابعاد طيبة التطبيق، لا يشوبها تعقيد، ولا يحفها غرور أو فشل، وقد أقرّ الراشدون حتمية القيادة ، ووجوب الاستخلاف القيادي والإداري في الولايات لإدارة مصالح إبنائها دينيا وديونيا، وقامت العلاقات الادارية العامة، بين الخليفة وتابعة على اختلاف مناصبهم، ومعتمدة على سبل ووسائل إتصال دلت على الفاعلية والاستجابة والارشاد والنصح، لخدمة الرسالة المحمدية.

فالقائد الراشدي ، يمثل وجه الاسلام الحقيقي، وهو قائد الجماعة المسلمة ورمز التكاتف

والالتقاء الاجتماعي، وهو المنتخب برضى المسلمين، وليس له من الأمر الا وجه الحق، مثل أي فرد من افراد المسلمين، كما أنه لا يحكم لذاته أو لغاية في نفسه، إنما الامانة هي الفيصل والحكم، وأن أداءها حُكم، وتحملها كمسؤولية، هو الذي يعبر عن اخلاقيات القائد المسلم، الملتزم بالاسلام، جوهرأً وظاهرأً، دنيويأً ودينيأً.

وعود على بدء، لا بد أن نستحضر بعضأً من المقولات الادارية، التي نطق بها رواد الادارة الأفذاذ من الخلفاء الراشدين، معبرين من خلالها، عن أسس ومنطلقات صالحة لكل زمان ومكان، كأساليب وتوجهات ووصايا إدارية، يمكن العمل بها والسير على آثارها:

فالخليفة الاولي أبو بكر (رض)، يقول حول ضرورة التفرغ للعمل الاداري:

« لاوالله، ما تصلح أمور الناس التجارة، وما يصلحهم إلا التفرغ لهم والنظر في شأنهم»

(86)

والخليفة الثاني عمر (رض)، يقول متسائلاً عن النهج الرقابي السليم: - « رأيتم إذا إستعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما على؟ قالوا: نعم قال: لا، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا » (87)

ويقول ايضا حول مدى الارتباط بين الرئيس والمرؤوس والطاعة والعلم:

- « لا إسلام بلا جماعة، ولاجماعة بلا إمارة، ولا إمارة بلا طاعة فمن سوده قومه على

الفقه كان حياة له ولهم» (88)

والخليفة الثالث عثمان (رض) يقول موجها عناية الجميع في إدارته الى عدم الغفلة:

- « إعتبروا بمن مضى، ثم جدوا ولا تغفلوا » (89)

- « فقوموا على ما فارقتم عليه عمر ولا تدلوا » (90)

والخليفة الرابع على (رض)، يقول:

- « إنما على الامام الاستقامة، وعلى الرعية التسليم » (91)

- « إن أعظم الخيانة خيانة الامة، وأفطع الغش غش الأئمة » (92)

- « اليمين والشمال مضلة، والطريق الوسطى هي الجادة » (93)

## مراجع ومصادر الفصل الثالث:

(القرآن الكريم)

- (1) إرجع الى - الطبري ، مصدر سابق، ج 2 ص 244 - 281 .  
- ابن كثير، مصدر سابق، ج 2 ص 250 - 299 .  
- تقي الدين المقرنري، إمتاع الاسماع، تحقيق : مصطفى عبد الواحد، ج 1، مصر، مطبعة السعادة، 1966 ص 8 - 14 .
- (2) ابن هشام ، سيرة النبي (ص) ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج 1 ، دار الفكر ، 1937 ، ص 252 - 253 .
- (3) الطبري ، مصدر سابق ، ج 2 ، ص 293-360 . وكذلك : د . محمد سعيد رمضان البوطي ، فقه السيرة ، ط 8 ، دمشق ، دار الفكر ، 1980 ، ص 91 - 110 وكذلك : أبو الحسن الندوي ، السيرة النبوية ، صيدا ، المطبعة العصرية ، 1979 ، ص 135 - 147 .
- (4) د . عامر الكبيسي، الادارة العامة بين النظرية والتطبيق، ج1 ، ط5 ، الشارقة، مطابع دار الخليج ، 1983 ، ص 17 - 18 .
- (5) - ابن تيميه ، الخلافة والملك مصدر سابق ، ص 45
- (6) محمد أبو زهرة ، خاتم النبيين ، ج2 ، مصر ، دار الفكر العربي ، 1972 ، ص 24-26
- (7) إرجع الى أصل الوثيقة عند:  
- ابن هشام ، مصدر سابق ، ج 2 ، ص 119 - 123 .  
- أحمد زكي صفوت ، جمهرة رسائل العرب ، ج 1 ، القاهرة ، مطبعة مصطفى البلبلي الحلبي ، 1973 ، ص 25 - 30 .  
- د . محمد حميد الحيدر أبادي ، مجموعة الوثائق السياسية ، ط 2 ، القاهرة ، مطبعة لجنة التألف والترجمة والنشر ، 1956 ، ص 1 - 21 .
- (8) د . عماد الدين خليل، دارسة السيرة ، ط ب، الموصل ، مطبعة الزهراء، 1983، ص 135 - 184 .  
وكذلك : محمد شيت خطاب، الرسول القائد، ط 3، بغداد، دار مكتبة الحياة والنهضة، 1960، ص 26 - 41 .  
وكذلك : د . البوطي ، مصدر سابق ، ص 350 - 356 .

- (9) عبد الحي الكتاني، التراتيب الادارية، ج 1، بيروت، دار احياء التراث، د. ت. ص 20 - 19 .
- (10) د عماد الدين خليل، مصدر سابق، ص 160 - 162، وكذلك: شيت خطاب، مصدر سابق، ص 26 - 29 .
- (11) د. صبحي الصالح، النظم الاسلامية، ط 2، بيروت، دار العالم للملايين، 1968، ص 229 - 231 .
- (12) الفيروز آبادي، سفر السعادة، ج 2، ص 122، (بهامش كتاب: كشف الغمة للشعراني).
- (13) القلقشندي، مصدر سابق، ج 10، ص 9-11 .
- (14) الكتاني، مصدر سابق، ج 1، ص 284 - 285، ص 401، ص 411 .
- (15) محمد فؤاد عبد الباقي، الولؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، ج 1، القاهرة، دار إحياء الكتب العربية، 1949، ص 2 .
- (16) البخاري، الصحيح، ج 9، مصر، مطبوعات محمد علي صبيح وأولاده، د. ت. ص 138 .
- (17) علي بن محمد الشوكاني، نيل الاوطار، ج 8، ط 2، مصر، مطبعة البابي الحلبي، 1952، ص 280 .
- (18) البخاري، مصدر سابق، ج 9، ص 79 .
- (19) ابن تيميه، الخلافة، والملك مصدر سابق، ص 17 .
- (20) ابن مسلم، الجامع الصحيح، ج 6، مصر، مطبعة البابي الحلبي، 1960، ص 6 .
- (21) عبد العظيم المنذري، الترغيب والترهيب، ط 2، ج 3، مصر، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1954، ص 176 .
- (22) الكتاني، مصدر سابق، ج 1، ص 237 .
- (23) د. أحمد إبراهيم أبو سنن، الادارة في الاسلام، ط 3، دبي، المطبعة العهرصرية، 1986، ص 26 .
- (24) فهمي خليفة صالح «القيادة الادارية في الدولة العربية الاسلامية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 1991، ص 113 .
- (25) القلقشندي، مصدر سابق، ج 1، ص 90 - 94 . وكذلك: الكتاني، مصدر سابق،

ج 1 ، ص 116 - 120 .

(26) أحمد الزيني دحلان ، السيرة النبوية والآثار المحمدية ، مجلد، بيروت ، دار المعرفة،

د . ت ، ص 116 - 118 .

(27) خليفة بن خياط ، تاريخ خليفة ، رواية : تقي بن مخلد ، تحقيق : سهيل زكار ، قسم

، مشق ، مطابع وزارة الثقافة ، 1967 ، ص 70 - 73 .

(28) الكتاني، مصدر سابق ، ج 1 ، ص 257 - 259 .

(29) ابن حزم ، جوامع السيرة وخمس رسائل ، تحقيق : د . إحسان عباس ، د . ناصر

الدين الاسد ، مصر ، دار المعارف ، د . ت ، ص 17 - 21 .

(30) ابن حزم ، مصدر سابق ، ص 23 - 24 .

(31) الكتاني ، مصدر سابق ، ج 1 ، ص 285 ، ص 380 - 411 .

(32) د . عبده الرحمن ابراهيم الضحيان ، الادارة في الاسلام ، جدة ، دار الشرق ،

1986 ، ص 105 .

وكذلك الكتاني، مصدر سابق ، ج 1 ، ص 109 - 113 .

(33) الحسين ابن الفراء، رسل الملوك ، تحقيق : صلاح الدين المنجد، القاهرة ، مطبعة

لجنة التأليف والترجمة والنشر ، 1947 ، ص 3 - 4 ، ص 13 .

(34) د . الضحيان ، مصدر سابق ، ص 104

(35) الكتاني ، مصدر سابق ، ج 1 ، ص 74 ، ص 84 ، ص 86 - 87 ، ص 90 .

(36) الكتاني ، مصدر سابق ، ج 1 ، ص 447 ، ص 453 ، ص 473 .

(37) ابن حزم ، مصدر سابق ، ص 28 .

(38) ابن جزىي الغرناطي ، قوانين الاحكام الشرعية ومسائل الفروع الفقهية ، بيروت ،

دار العلم للملايين ، 1968 ، ص 28 - 29 .

(39) أبو بكر بن العربي ، العواصم من القواصم ، تحقيق : محب الدين الخطيب، القاهرة،

المطبعة السلفية ، 1371 هـ، ص 33

(40) محمد بن عيسى الترميدي ، السنن ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج 4 ، مصر

مطبعة مصطفى البابي الحلبي ، 1937 ، ص 529 - 030 .

(41) محمد بن جبيب الماوردي ، أدب الدنيا والدين ، مصر ، مطبعة عبد الحميد حنفي ،

1052 ، ص 207 .

- (42) أبو عبد الله ابن ماجه ، سنن ابن ماجه ، تحقيق : محمد فؤائد وعبد الباقي ، ج2 ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، د ت ، ص 723 .
- (34) إسماعيل بن محمد العجلوني ، كشف الخفاء ، ط 2 ، ج 1 ، بيروت ، دار احياء التراث العربي ، 1315 هـ ، ص 245 .
- (44) ابن مسلم ، مصدر سابق ، ج 6 ، ص 115 .
- (45) ابن مسلم ، مصدر سابق ، ج 6 ، ص 9 .
- (46) ابن مسلم ، مصدر سابق ، ج 6 ، ص 9 .
- (47) المنذري ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 172 .
- (48) الترمزي ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 614 .
- (49) ابن تيميه ، المنتقى من أخبار المصطفى ، ج 2 ، دمشق ، دار الفكر ، 1979 ، ص 973 .
- (50) جلال الدين السيوطي ، تاريخ الخلفاء ، تحقيق : محمد محي الدين عبد الحميد ، ط3 ، القاهرة ، مطبعة المدني ، 1964 ، ص 106 .
- (51) الشوكاني ، مصدر سابق ، ج 7 ، ص 241 .
- (52) المنذري ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 202 .
- (53) المنذري ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 201 .
- (54) الترمذي ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 617 .
- (55) ابن تيميه ، السياسة الشرعية (مصدر سابق ) ، ص 44 .
- (56) ابن رجب الحنبلي ، جامع العلوم والحكم ، تحقيق : محد الاحمدي أبو النور ، مصر ، مطابع الهرام التجارية ، 1969 ، ص 14 .
- (57) ابن دقيق العيد ، الامام بأحاديث الاحكام ، دمش ، دار الفكر ، 1963 ، ص 506 .
- (58) عبد الوهاب الشعراني ، كشف الغمة عن جميع الامة ، ج 2 ، مصر ، مطبعة مصطفى الباقي الحلبي ، 1951 ، ص 139 .
- (59) ابن رجب الحنبلي ، مصدر سابق ، ص 121 .
- (60) البخاري ، مصدر سابق ، ج 9 ، ص 115 .
- (61) ابن رجب الحنبلي ، مصدر سابق ، ص 13 .
- (62) أبو بكر المرادي ، الاشارة الى أدب الامارة ، تحقيق : د . رضوان السيد ، بيروت دار

الطليعة ، 1981 ، ص 145 .

(63) ابن رجب الحنبلي ، مصدر سابق ، ص 168 .

(64) أبو داود ، السنن ، تحقيق : محمد محي الدين عبد الحميد ، ج 3 ، بيروت ، المكتبة

العصرية ، د . ت ، ص 134 .

(65) ابن تيمية ، المنتقى (مصدر سابق) ، ج 2 ، ص 931 .

(66) أبو بكر الطرطوشي ، سراج الملوك ، مصر ، المطبعة المحمودية ، 1935 ، ص 113.

(67) المقريزي ، مصدر سابق ، ج 1 ، ص 74 .

(68) ابن مسلم ، مصدر سابق ، ج 6 ، ص 23 .

(69) الشعرائي ، مصدر سابق ، ج 2 ، ص 23 .

(70) ابن رجب الحنبلي ، مصدر سابق ، ج 208 .

(71) البخاري ، مصدر سابق ، ج 9 ، ص 79 .

(72) الشوكاني ، مصدر سابق ، ج 8 ، ص 369 .

(73) ابن تيمية ، المنتقى (مصدر سابق) ، ج 2 ، ص 752 .

(74) الشعرائي ، مصدر سابق ، ج 2 ، ص 102 .

(75) القلعي ، مصدر سابق ، ص 189 .

(76) ابن ماجة ، مصدر سابق ، ج 2 ، ص 1329 .

(77) ابن قتيبة ، الامامة والسياسة ، ج 1 مصر و مطبعة مصطفى البابي الحلبي ،

1937 ، ص 19 .

(78) د . عامر الكبيسي ، الادارة العربية (مصدر سابق) ، ص 108 - 109 .

(79) محمد أبو زهرة ، المذاهب الاسلامية ، الجماميز ، المطبعة النموذجية ، د . ت ، ص

41 - 40 .

(80) ابن الطقطقا ، الفخري في الاداب السلطانية والدول الاسلامية ، بيروت ، دار صادر

، 1966 ، ص 72 .

(81) ابن هشام ، مصدر سابق ، ج ، ص 340 - 341 .

(82) ارجع الى :

- الطبري ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 211 - 370

- السيوطي ، مصدر سابق ، ص 72 - 79
- ثابت إسماعيل الراوي ، تاريخ الدولة الاسلامية ، بغداد ، مطبعة الارشاد ، 1976 ، ص 35-44 .
- (83) ارجع الى : - الطبري ، مصدر سابق ، ج 3 ص 433 ، ج 3 ، ص 430-433 ، ج 4 ، ص 312 - 350
- السيوطي ، مصدر سابق ، ص 135 - 140
- ابن الجوزي ، مناقب عمر ، تحقيق : د. زينب ابراهيم القاروط ، بيروت دار الكتب العلمية ، 1980 ، ص 52 - 62 .
- (84) ارجع الى : - الطبري ، مصدر سابق ، ج 4 ، ص 424 - 462
- ابن كثير ، مصدر سابق ، ج 7 ، ص 165 - 173
- د . أبوسن ، مصدر سابق ، ص 33-35
- (85) ارجع الى - ابن كثير ، مصدر سابق ، ج 7 ، ص 320 - 325
- د. علي شلق الامام على (رض) ، بيروت ، دار المسيرة ، 1979 ، ص 33 - 75
- ابن قتيبه الدينوري ، الاخبار الطوال ، تحقيق : عبد المنعم عامر ، القاهرة ، دار احياء الكتب العربية ، 1960 ، ص 104 - 107 .
- (86) الطبري ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 432
- (87) علي الطنطاوي ، ناجي الطنطاوي ، أخبار ، عمر ، ط 2 ، بيروت ، دار الفكر ، 1973 ، ص 168 .
- (88) . خليل أحمد خليل ، مصدر سابق ، ص 51 .
- (89) أحمد زكي صفوت ، جمهرة خطب العرب ، ج 1 ، القاهرة ، مطبعة البابي الحلبي ، 1933 ، ص 101 .
- (90) احمد زكي صفوت ، جمهرة رسائل العرب (مصدر سابق) ، ج 1 ، ص 293
- (91) الدينوري ، مصدر سابق ، ص 104
- (92) ابن أبي الحديد ، شرح البلاغة ، تحقيق : محمد ابراهيم أبو الفضل ، ج 15 ، مصر ، 58 ، دار احياء الكتب العربية ، 1967 ، ص 185 .
- (93) ابن أبي الحديد ، مصدر نفسه ، ج 1 ، ص 273 .

## الفصل الرابع

### الإدارة في تطبيقات الخلافة الأموية والعباسية

مبحث1/ الإدارة في تطبيقات الخلافة الأموية.

مبحث2/ الإدارة في تطبيقات الخلافة العباسية ضمن مرحلتها الأولى.

مبحث3/ الإدارة في تطبيقات الخلافة العباسية ضمن مرحلتها الثانية.

مراجع ومصادر الفصل الرابع



المبحث الأول/ الإدارة في تطبيقات الخلافة الأموية: (نمط الإدارة الوراثية):

(41 هـ - 132 هـ) (661م - 750م):

## 1 - المسيرة التعااقبية للإدارة الأموية وقياداتها:

لقد آلت الخلافة إلى الأمويين، بعد أن تنازل بها الحسن بن علي بن أبي طالب (رض) إلى الخليفة معاوية، الذي إختط بها توجّهاً جديداً، نحو الملك والأغراض السياسية من حيث سبق الأولويات، وتمشية الإدارات على هذا الأساس وتلك الإعتبارات، خلال مراحل الدولة الأموية، التي تدوالها (أربعة عشر خليفة) من بني أمية، (كما في الجدول رقم (1)).

حيث استكملت الفتوحات فبلغت الصين والهند وأرمينيا والبلطيق ومعظم أفريقيا واسبانيا والأندلس. كما جسد منهج الإدارة الأموية، صلابة وأسلوب القيادة الإسلامية، الطويلة المدى، فبعضهم استمر في القيادة لعشرين عاماً فأقل، وبعضهم لعشرة أعوام فأقل، وغيرهم لخمسة أعوام فأقل، وبعضهم لسنة فأقل، ومنهم من نهضت الأمصار بوجهه مثل (يزيد بن معاوية) ومنهم من تنحى عن القيادة في أيامه الأولى مثل (معاوية بن يزيد) ومنهم من خاض المواجهات مع قائدٍ غيره، مثل (مروان بن الحكم) الذي تحارب مع (عبد الله بن الزبير) ومنهم من اتصف بالدهاء الإداري والخصوصية الفاعلة بالأداء والمنجزات، مثل (عبد الملك بن مروان) و (الوليد بن عبد الملك) ومنهم من تشبه بأفعال الراشدين، وسلك بالقيادة وإمضاء الأمور مسلكاً عقائدياً مقتدياً بالصحابية مثل (عمر بن عبد العزيز) (رض)) ومنهم من خفتت إجراءاته الإدارية دون ابداع أو تطوير مثل (يزيد بن عبد الملك) و (الوليد بن يزيد) ومنهم من كانت سيرته حسنة مثل (يزيد بن الوليد) ومنهم من عاش حياة الفتن والصراعات الداخلية وحاول الصبر عليها مع قلة الحيلة مثل (مروان بن محمد) الذي انتهت به الإدارة الأموية، ببدء مرحلة الإدارة العباسية. (1)

كما وقد مورست أساليب كبيرة وكثيرة وعظيمة - كماً ونوعاً، عبر مسيرة الإدارة الأموية، وتعاقب قياداتها خلالها في إدارة شؤون الدولة، ورعاية المصالح العامة لعموم المسلمين. ونظراً لطول هذه الفترة الزمنية، ولتباين الأفكار والمنجزات التطبيقية للإدارة الأموية، ولتجنب سرد الوقائع التاريخية، آثرنا هنا الإكتفاء، بإيجاد الخصائص والسمات الإدارية الهامة التي ميزت الإدارة الأموية عما سواها، حرصاً على الفائدة وتركيزاً في عرض الأبعاد الإدارية للمرحلة الأموية.

جدول (1) : يوضح: تسلسل القادة الإداريين الأعلون في الإدارة الأموية، وراثياً

ت	اسم القائد الإداري الأعلى	تاريخ تولته	العلاقة مع سابقه	مدّة البقاء
1-	معاوية بن أبي سفيان بن حرب	41 هـ	المؤسس الأموي	(19) سنة وثمانية شهور
2-	يزيد بن معاوية	59 هـ	الإبن	(3) سنوات وعدة شهور
3-	معاوية بن يزيد	64 هـ	الأخ	بضعة أشهر
4-	مروان بن الحكم	65 هـ	من الفرع المرواني لبني أمية	بضعة أشهر
5-	عبد الملك بن مروان	65 هـ	الإبن	(21) سنة ونصف السنة
6-	الوليد بن عبد الملك	86 هـ	الإبن	(10) سنوات
7-	سليمان بن عبد الملك	96 هـ	الأخ	(3) سنوات
8-	عمر بن عبد العزيز (رض)	99 هـ	ابن العم	(2) سنة ونصف تقريباً
9-	يزيد بن عبد الملك	101 هـ	ابن العم	(4) سنوات
10-	هشام بن عبد الملك	105 هـ	الإخ	(20) سنة
11-	الوليد بن يزيد بن عبد الملك	125 هـ	ابن الإخ	سنة واحدة
12-	يزيد بن الوليد	126 هـ	الإبن	عدة أشهر
13-	إبراهيم بن الوليد	126 هـ	الإخ	سنة واحدة
14-	مروان بن محمد بن مروان	127 هـ	من نفس الفرع	5 سنوات تقريباً
		إلى		
		132 هـ		قيام الدولة العباسية

## 2 - الخصائص الرسمية المميزة للإدارة الأموية:

لقد تميزت الإدارة الأموية في سعيها المشهود لإدارة مهام الدولة والحكم، بمجموعة خصائص ومميزات، منححتها الطابع الخاص بها، في الممارسات وإقامة التنظيمات، وفي خطوات التجديد والتحول، التي صاحبت مسيرتها، من بدايتها وحتى نهايتها، ويمكن إجمال تلك الخصائص بالآتي من الفقرات:

### 1 - أنها إدارة تبنت إعلان السياسة العامة أمام الأمة، وتأكيداً على نمطية الوراثة في الحكم والإدارة العامة للدولة:

حيث حذا أغلب القادة الأمويون حذو معاوية في إعلان السياسة القيادية، التي أعلنها عند قدومه إلى المدينة، في عام خلافته الأول، حين قال من منبر المسجد: (2)

«فإني والله ما وليت أمركم حين وليته وأنا أعلم أنكم لا تسرون بولايتي ولا تحبونها، واني لعالم بما في نفوسكم من ذلك، ولكني خالستكم بسيفي هذا مخالسة، ولقد رمت نفسي على عمل ابن ابي قحافة فلم أجدها تقوم بذلك ولا تقدر عليه، وأردتها على عمل ابن الخطاب فكانت أشد نفوراً وأعظم هرباً من ذلك، وحاولتها على مثل سنيات عثمان فأبت علي وأين مثل هؤلاء؟ ومن يقدر على أعمالهم... غير أنني سلكت بها طريقاً لي فيه منفعة، ولكم فيه مثل ذلك. ولكل فيه مواكلة حسنة، ومشاركة جميلة، ما استقامت السيرة وحسنت الطاعة، فإن لم تجدوني خيركم فانا خير لكم، والله لا أحمل السيف على من لا سيف معه، ومهما تقدم مما قد علمتموه فقد جعلته دبر إنني، وإن لم تجدوني أقوم بحقكم كله فارضوا مني ببعضه... وإياكم والفتنة».

والخطبة هنا، تحدد المنطلقات السياسية قبل الدينية لمهام الإدارة، من خلال المواكلة والمشاركة الجميلة، أي في ثمرات القيادة الإدارية العليا وليس فيها، واعتماد سياسة اللين والشدّة، وتنظيم العلاقات العامة بين إدارة الدولة والرعية، إنطلاقاً من مؤشرات جديدة قوامها (المُلك السياسي): حيث برزت السياسة أولاً قبل غيرها ليلحق بها الدين ثانياً، وبرز مفهوم القبيلة قبل مفهوم العقيدة، وتحول المجتمع إلى: (3)

- الجُند (أبناء القبائل).

- العامة من الناس بما فيهم العلماء والفقهاء والذين اعتزلوا المشاركة مع الإدارة الجديدة.

- قادة الإدارة الأموية (الولاة والعمال) والمساعدون لهم في الإدارة.

## 2 - التعيين الناجح للولاة الكفوئين لإدارة وتنفيذ الشؤون العامة:

فقد حرص القادة الأمويون على تعيين الولاة، بموجب ضوابط وقواعد، فالكفاءة يجب أن يقرن بها الولاء أو الثقة، وبالشكل الذي يكفل للإدارة مزيداً من الإنجاز وهما من أهم الأسباب التي دفعت خلفاء الدولة الأموية إلى جميع المصريين أو البلدين تحت إمرة أمير واحد، وذلك لضمان دوام السلطة والسيطرة القيادية وفرض الإستقرار السياسي على الولايات، وقد كان زياد بن أبيه - أول من شد أمر السلطان، وأكد الملك لمعاوية، والزم الناس الطاعة، وتقدم في العقوبة، وجرّد السيف، وأخذ بالظنة وعاقب على الشبهة، وخافه الناس في سلطانه خوفاً شديداً، حتى أمن الناس بعضهم بعضاً.

وينطبق ذلك على أغلب ولاة الأمويين، أمثال: الحجاج ويزيد بن المهلب وعمر بن هبيرة الفزاري وغيرهم من أمثال عمرو بن العاص الذي تولى مصر.

فالكفاءة والولاء أساس التولية، وهما السرّ وراء منح الصلاحية الواسعة للولاة، وطول مدة ولايتهم وبقائهم في مناصبهم، كالحجاج الذي تولى العراق عشرين عاماً، وخالد بن القسري خمسة عشر عاماً. كما ومن الجدير بالذكر، أن الأمويين يعزلون الوالي حينما لم يعد قادراً على مدّه المستديم بالكفاءة أو بالنصرة أو بالولاء. (4)

## 3 - التأكيد الإداري على أهمية الأقدمية في الصلاحيات:

كان القادة الأمويون يختارون المواقع الحقيقية كجمال للممارسة ولأغراض التدريب القيادي والإداري للبيت الأموي، ليتخرج منها القادة الأكفاء، وكانت تلك المواقع تشمل ولاية الحجاز بما فيها من مراكز إسلامية خالصة وعربية، كالمدينة ومكة، وقد اعتمد معاوية والخلفاء من بعده التدرج والخبرة العملية، فحين «أن يُولي رجلاً من بني حرب ولأه الطائف، فإن رأى فيه خيراً وما يعجبه ولاه مكة معها، فإن أحسن الولاية... جمع له معهما المدينة» (5) ليُقال بأنه قد حذق.

## 4 - توسيع المشاركة والإستماع إلى الآراء الإدارية:

عمل القادة الأمويون بإستشارة أهل الرأي، في السياسة الإدارية، فكان ممثلو الوفود والقبائل، وأمراء البيت الأموي، والولاة الموثوق بهم، هم أهل الإستشارة لدى القائد والولاة، وذكّر أن عمر بن عبد العزيز، حين تسلّم أمر ولاية المدينة، دعا عشرة من فقهاء قائلهم

«إني إنما دعوتكم لأمر تؤجرون عليه، وتكونون فيه أعواناً على الحق، ما أريد أن أقطع أمراً إلا برأيكم وبرأي من حضر منكم، فإن رأيتم أحداً يتعدى، أو بلغكم عن عامل لي ظلماً، فأحرج الله على من بلغه ذلك إلا بلغني» (6).

#### 5 - التأكيد على تناسب الصلاحيات مع الخبرات الإدارية:

سنّ الأمويون في الإدارة مبدأ منح الولاية المطلقة وإعطائها ضماناً للوالي لثقتهم المطلقة به، أمثال الوالي عمر بن العاص، وزياد بن أبيه والحجاج، إذ أن الوالي مطلق التصرف بالولاية، فهو مستكف بها بنفسه على إدارتها بحرية، ويرتبط مباشرة مع الخليفة. (7)

#### 6 - العمل بمبدأ الوراثة في تولية المناصب الإدارية العليا والتنفيذية:

لقد قام تحول مخالف للمعهد الشوري، في التولية لمنصب القيادة العليا، إذ «إقتضت طبيعة الملك الأفراد بالجد وإستئثار الواحد به ولم يكن لمعاوية أن يدفع ذلك عن نفسه وقومه فهو أمر طبيعي ساقته العصبية بطبيعتها واستشعرته بنو أمية... وقد كان عمر بن عبد العزيز (رض) يقول إذا رأى القاسم بن محمد ابي بكر لو كان لي من الأمر شيء، لوليت الخليفة ولو أراد أن يعهد إليه لفعل ولكنه كان يخشى من بني أمية أهل الحل والعقد» (8)

وتعني الوراثة: العهد للإبن خلفاً عن الأب، ولم تنقيد القيادة الأموية بخلافة الابن عقب أبيه، إنما أجازت العهد للأخ والعهد لإثنين بالتتابع، كعهد عبد الملك بن مروان لولديه - الوليد وسليمان - وشمل التوريث القيادي إشغال المناصب الأخرى للولاة والعمال، فقد كان الحجاج يعهد بالأعمال لأقاربه وخاصته في حدود ولايته، فجعل أخاه عاملاً على اليمن، ووزع الباقي على البصرة والكوفة وفارس وغيرها. (9)

#### 7 - التخصص الوظيفي في الأداء وتحديد الأركان الإدارية للمناصب:

لقد حاول القائد العقائدي عمر بن عبد العزيز، أن يركز على مبدأ الفصل بين السلطات، اقتداءً منه بالنشاط الراشدي لعمر بن الخطاب (رض)، وقد إتضح ذلك الفصل، عبر كتابه لعامله على خراج خراسان قائلاً فيه «إن للسلطان أركاناً لا يثبت إلا بها، فالوالي ركن، والقاضي ركن، وصاحب بيت المال ركن، والركن الرابع أنا» (10) وبذلك تتحدد المهام الإدارية في ضوء التخصص الوظيفي والمقدرة الإدارية والتوجيه المنتظم لممارسة الأعمال الإدارية وفاعلية أركانها في الأداء.

## 8 - إعتقاد منهجية التعريب والتطوير والإصلاح الإداري والتطهير الشامل:

يعود فضل التعريب والتطوير للخليفة عبد الملك بن مروان، الذي يعتبر القائد الإداري بحق الدولة الأموية، إذ تم التعريب لأجهزة الدولة ومرافقها الإدارية في عهده، واستمرت الحركة الناجحة من بعده، في عهد الوليد، فعربت جميع الدواوين وترجمت مصطلحاتها الفارسية والرومية والقبطية، بما يتطابق معها إلى العربية... كما دونت العملة الإسلامية باللغة العربية، وصارت تسك بموجب هذا التعريب.. الذي اقتضى أن يصدر الخليفة عبد الملك قراره بتنحية غير العرب عن المناصب العامة بغية إقصاء النفوذ الأجنبي عن شؤون الدولة وأجهزتها ولتيسير عمليات الإصلاح والتطوير الإداري والقيام بعمليات التطهير للعناصر المغرضة. (11)

## 9 - تبني مبدأ الوظيفة الإدارية المسؤولة وليست المصونة:

حرص القائد الأموي، على مراقبة ولاته وعماله، وعلى استبعاد أهل الرشوة والخيانة والتحايل على شؤون وإجراءات الإدارة، فقد قال الخليفة عبد الملك بن مروان لأحد كتابه ممن قبلوا هدية ممنوحة له «إن كنت قبلت هدية لا تنوي مكافأة المهدي لها إنك لئيم دني، وإن كنت قبلتها تستكفي رجلاً لم تكن تستكفي لولاها، أنك الخائن» (12) كما حاسب الخليفة هشام بن عبد الملك، كاتب الشام وإسمه - زويد - حينما أدرك ألعيبه وسابقته في تزيف السجلات، حيث عزله ونفاه. (13)

## 10 - سعي الإدارة في نشاطاتها إلى توحيد المجتمع والأمة، دون إحداث الشقاق:

لم يتمسك القادة الأمويون بمذهب الملك القائم على البطالة والبغي، بل انهم كانوا عمليين وأصحاب تجارب إدارية في القيادة، بما يؤهلهم لاستلام المناصب العليا، وكان الخليفة الأموي يختار من آل بيته ولأهلاً وعمالاً ليمثلونه في الولايات، وقد أثبتت هذه الجدية تعيين أغلب العاملين على مراكز الشام والحجاز وجيوشهما، من إمراء البيت الأموي، كما أثبتت العمل بمقاصد الحق خشية من افتراق كلمة ويجعلها ذات كلمة الأمة مجتمعة على قائد واحد وليس التشتت. كما حافظ القادة اللاحقون، على الشعار الوحدوي لمعاوية في القيادة حين قال «اني أُرهب أن أدع أمة محمد بعدي كالضأن لا راعي لها» (14)

## 11 - إعتقاد نظم جديدة (ولاية العهد) للقيادات الإدارية العليا اللاحقة:

لقد وظف معاوية خبرته وجعلها سنداً لمسيرة القيادة وفي قيام الدولة الجديدة، إذ «استفاد

في إمارته ومنذ اللحظة الأولى من كل نظام مفيد في حكومة الشام، فأبقى ما لا غنى عنه من نظم الإدارة وتوسّع فيه وزاد عليه، وأبطل ما لا بد أن يبطل مع الدولة المتبدلة» (15) فمن هذا الإرساء، سار القادة الأمويون مؤدبين أدوارهم القيادية، وصارت القيادة إلى جانب ذلك تقوم على توافر أسس لتولية العهد وهي: (16)

أ. أن يكون ولي العهد من أبوين عربيين أصلاً ونسباً.

ب. أن يكون حائزاً على عهد شرعي بتعيينه من الخليفة السابق، وقد عانى مروان الثاني من مصاعب جمّة، جراء عدم وجود عهد شرعي لخلافته المضطربة بالأحداث.

ج. أن يكون بالغاً لسن الرشد فقد عدل بنو أمية عن تنصيب - خالد بن يزيد - وعن عمرو بن سعيد، عقب وفاة معاوية بن يزيد، لأنهم رأوا فيهما صغر السن، فاخترأ مروان بن الحكم لكبر سنه ولتجربته الطويلة في الإدارة والحكم.

د. أن يكون ولي العهد يحظى بتأييد أشرف ووجهاء وصحابة الأمة، حيث تصبح بيعتهم لولي العهد مجسدة لرغبة الخليفة، في اختياره لولي العهد، كما تمثل مخرجاً مقبولاً للإستئثار برأي الخليفة وإعطائه مسحة شرعية يوافق عليها الجميع من الناس.

## 12 - فخامة المراسيم الإدارية، وإتساع نطاق الدواوين الإدارية:

حيث اكتست الإدارة الأموية بمظاهر الزينة والفخامة وإشاعة الطقوس المعبرة عن هيبة قياداتها الإدارية العليا، والجلوس على الكراسي الفخمة ومن حولهم الحراس حاملين الحراب بانتظام، وجرى هذا مع الولاة والعمال أيضاً فضلاً عن الشارات التي تدل على سلطة الإدارة والدولة لدى قاداتها، مما تضيف لمواكبهم الرسمية أثناء التنقل والإقامة، هيبة كبيرة، مثل: (17)

أ. البردة: وهي بردة الرسول (ص)، التي منحها للشاعر كعب بن زهير، وقد اشتراها معاوية من أهل الشاعر، وتداولها من بعده القادة اللاحقون.

ب. القضيب: وهو الصولجان الذي يحمله الخليفة القائد بيده.

ج. مقصورة المسجد: كموضع لصلاة الخليفة وكسياج يحيط بالمحراب لحماية الخليفة من الإعتداء.

د. الهرير والتخت أو الكرسي: لجلوس الخليفة عليه مرتفعاً على أهل مجلسه.

- هـ. الحرس: وهم الحرس الخاص بالخليفة وشرطه والبوابون والماشون بين يديه بالحرب.
- و. السكة: لختم ونقش العملة المتداول بها بين الناس، بما يرمز للإسلام وللخليفة.
- ز. الطراز: أي رسم أسماء القادة والجيش ورجال الدولة وتعليم أئوابهم بالشارات.
- ح. الحاجب: لتنظيم أمر الدخول ومواجهة الخليفة، والحرص على الأمن في حضرته.
- كما وأقامت الإدارة دواوين جديدة لاستيعاب التوسع الحاصل في مهامها الإدارية وهي:
- (18)

ديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان المستغلات، وديوان الخاتم، التي إقتضتها نشاطات الإدارة المركزية للعاصمة في دمشق الأمويين.

ومما تقدم، فإن الإدارة الإسلامية في العصر الأموي، هي إدارة عملية بكل معنى الكلام، عندما نحسب حساب الإدارة الناجحة، على وفق معيار الكفاءة والفعالية، وتحقيق المصلحة المرجوة منها، وكانت هي كذلك، وتمكنت من استغلال الموارد، ووازنت في سياستها العامة بين المصالح السياسية، ووظفتها إلى ما يخدم أهدافها الإدارية، في تمشية المصالح الشرعية الدينية والدينية لأبناء المجتمع الإسلامي الآخذ بالتوسع والميل إلى الإستقرار والتحضر والإكتساء بطابع المدينة الجديدة واستقدام النظم المفيدة من الدول المجاورة. ولهذا نؤيد ما يقوله (الدكتور الجابري) من أن الدولة الأموية وما يرتبط في إدارتها ونظمها كانت «تأسيساً جديداً للدولة في الإسلام وإعادة وبناء لها... إن ملك معاوية كان فعلاً دولة سياسية في الإسلام، الدولة التي ستكون النموذج الذي بقي سائداً إلى اليوم» (19) من خلال نظمها القيادية وترتيباتها الفاعلة في الإدارة والتنظيم، التي عملت على الإستفادة من روح المقولات المؤسسة للسلوك الإداري في جميع أحوال الإدارة الأموية، تلك الأسس والأصول التي وضعها مؤسس الإدارة الأموية، لأجل إحلال التوازن بين المتناقضات المصلحية، حيث يقول:

- «إني لا أحول بين الناس وألسنتهم مالم يحولوا بيننا وبين ملكنا» (20)

- «ولو أن بيني وبين الناس شعرة ما إنقطعت، كنت إذا مدوها خليتها، وإذا خلوها مددتها»

(21)

## المبحث الثاني / الإدارة في تطبيقات الخلافة العباسية، ضمن مرحلتها الأولى: (نمط الإدارة المدنية)

### أدوار الإدارة الإسلامية للدولة العباسية:

تحددت شرعية الإدارة الإسلامية، من خلال رئيسها الأول (أبي العباس السفاح) وخطبه الدالة على أحقية بني العباس في القيادة وإمضاء الأمور من قبلهم وتحت رعايتهم بين الناس، متخذاً من (الأنبار) مقراً مركزياً للإدارة، ثم تحولت من بعده إلى (بغداد) كرمز للإدارة العباسية ولقياداتها المتعاقبة فيما بعد.

وقد أدت الإدارة العباسية أوراها، من خلال تعاقب القيادات العليا عليها، والبالغ عددهم (سبعة وثلاثون خليفة) عبر مسيرتها التاريخية الطويلة، وقد أثرنا جعل تلك الأدوار ضمن مرحلتين هامتين، تفيدنا في توصيف الواقع الإداري وتأشير خصائصه المميزة ضمن كل مرحلة، وهذا ما سوف نتناوله فيما يأتي:

**أولاً - مرحلة الإدارة خلال العصر العباسي الأول (تطور الإدارة المدنية) (132 هـ - 232 هـ) (750 م - 847 م).**

**ثانياً - مرحلة الإدارة خلال العصر العباسي الثاني (عسكرة الإدارة) (232 هـ - 656 هـ) (847 م - 1258 م).**

**المنهجية والتطبيق للإدارة العباسية ضمن مرحلتها الأولى (تطور الإدارة المدنية):  
1 - المنطلقات القيادية:**

قامت الإدارة في هذه المرحلة بالتصاعد والإرتقاء والتفنن في الحكم والإدارة ذات الطابع المدني، يتولاها قادة أقوياء من الخلفاء والولاة والعمال. ويمثل الخليفة فيها بوصفه رئيس الدولة والملجأ في كل أمور الدولة والإدارة والحكم، واتجهت الإدارة للبناء الداخلي لمرتكزات الدولة، ولم تتوسع في عمليات الإدارة العسكرية أو الفتح، واعتمدت في هذا الخصوص على ما يعرف بنظام (الصوائف) ونظام (الشواتي) كغارات محلية موجهة في غالبيتها نحو آسيا الصغرى. ويسبب تجميد العمليات العسكرية بالصورة هذه، ظهرت في الدولة تمردات وثورات إقليمية ومؤامرات وكانت الدولة والأجهزة الأمنية للإدارة تواجهها بحزم ودون هوادة. وقد بلغ قادة هذه المرحلة من الخلفاء تسعة قادة وهم:

1 - السفاح، 2- المنصور، 3- المهدي، 4- الهادي، 5- الرشيد، 6- الأمين، 7- المأمون، 8- المعتصم، 9- الواثق، وجميعهم تميزوا بالكفاءة كرؤساء للإدارة العامة للدولة وبالقوة في مواجهة المشكلات الإدارية، فالمنصور هو الذي أصل الدولة ورتب قواعدها ومركزاتها، والمأمون حرص على إقامة حكومة دستورية وأسس مجلس نظامي للدولة يضم مختلف شرائح المجتمع، كما منحت لأعضاء المجلس صلاحيات واسعة في المراقبة وتقدير أداء أعمال الإدارة. (22)

## 2 - الخصائص الرسمية والسمات المميزة للإدارة العباسية في المرحلة الأولى:

تبلورت مجموعة خصائص جامعة، للإدارة العباسية ضمن هذه المرحلة، لتشكل الإطار العملي والتطبيقي - ذي الصفة الرسمية، التي كانت عليها الإدارة آنذاك وهي:

### 1. ظهور وإقامة المناصب الإدارية والمراكز القيادية الجديدة:

بالإضافة إلى المنصب القيادي الأعلى - الخليفة - ثمة مناصب أخرى، بعضها جديد وبعضها متداول، وقد أقرها العباسيون، في تسيير الإدارة، وفي تمثيل قيادتهم الحكومية للدولة على أساس من السيطرة والإتجاه المركزي، وهذه المناصب هي كالاتي: (23)

- أ - الوزير.
- ب - الحاجب.
- ج - رؤساء الدواوين المركزية.
- د - قاضي القضاة أو المظالم.
- هـ - رئيس الحرس.
- و - كاتب الخليفة (أمين السر).

وقد رأى الخليفة المنصور، أن الملك وإدارته بصورة صحيحة لا يصلحهما إلا وجود أربعة رجال من ذوي الإختصاص والكفاءة في أداء المهام، لغرض مساندة الخليفة في تمشية أمور الدولة، حيث قال «أما أحدهم فقاضي لا تأخذه في الله لومة لائم، والآخر صاحب شرطة ينصف الضعيف من القوى، والثالث صاحب خراج يستقصي لي ولا يظلم الرعية، فإني غني عن ظلمها، ثم عض على إصبعه السبابة ثلاث مرات...[والرابع] صاحب بريد يكتب بخبر هؤلاء عن الصحة» (24).

ب. توكيد الإستمرار في دوام السلطة والمناصب الإدارية العليا من خلال العهد والوراثة:

حيث سعى المتنفذون في الدولة، على رأسهم قادتها، إلى تدعيم إداراتهم بالمركزية

الشديدة، وإقناع العامة، بأن لا بديل عنهم، في رعاية مصالحهم الدنيوية والدينية، من خلال استنادهم إلى معطيات ولاية العهد كنظام لتسمية القادة اللاحقين، بالإضافة إلى مبدأ الوراثة، في الحكم وقيادة الدولة، مما يسمح في إضفاء الطابع الروحي على المتولين للقيادة، وإصاقتها بمبدأ التفويض الإلهي، حيث خاطب أبو جعفر المنصور الناس بقوله: (25).

«أيها الناس إنما أنا سلطان الله في أرضه، أسوسكم بتوفيقه وتسديده، وأنا خازنه على فيئه، أعمل بمشيئته، وأقسمه بإرادته، وأعطيه بإذنه، وقد جعلني الله عليه قفلاً، إذا شاء أن يفتحني لأعطيائكم وقسم فيئكم وأرزاقكم فتحني، وإذا شاء أن يغلني أقفلي».

### ج. تقليص نفوذ الولاة، وتحجيم صلاحيات القيادات الإدارية المحلية:

إعتمدت الإدارة العباسية أسلوب المركزية الإدارية، في إحكام سلطتها على الولايات، فلم يكن للولاة والعمال صلاحيات أو سلطات واسعة، مثلما كان عليه الحال إبان العصر الأموي الذي تبنى قادته، أسلوب اللامركزية الإدارية. فالجميع مختارون من قبل الخليفة العباسي، ولا يحق لأحد عزلهم عن مناصبهم، فقد طلب صاحب شرطة سجستان - غيلان الخزاعي - من الوالي، وكان يومها - أبو جعفر المنصور - اعفاه من منصبه، فرفض أبو جعفر قائلاً «لا أقدر على عزلك، لأن أمير المؤمنين [أبو العباس] استعملك» (26) وقد ولى القادة الخلفاء الولايات المهمة كالحجاز وخراسان، لولاة أبناء الأسرة العباسية، لضمان الإدارة والسيطرة الكافية، وكان الخليفة - المنصور حريصاً على أن يبقى الوالي في ولايته زمناً ليس طويلاً، لأجل عدم التفكير بالإستنثار بالسلطة والنزوع إلى الإستيلاء على الولاية والإستقلال بها من قبل الوالي، كما كان في حالة عزل الوالي يطلب منه تقديم بيان تفصيلي، عن حالة الولاية وموقفها المالي، فإذا شك المنصور بهذا البيان، أمر بمصادرة أموال الوالي وممتلكاته الخاصة. (27)

وتميزت النظم الإدارية للولايات أساساً من خلال توزيع العمل والتخصص في إشغال الوظائف والمهام، حيث كان التنظيم الإداري للولاية، بالإضافة إلى عمال الدواوين. يتألف من الوالي، الذي مهمته الصلاة بالرعية وقيادة الجند، فضلاً عن وجود صاحب بيت المال، وصاحب البريد، والقاضي. (28) أما القرى والمراكز التابعة للولاية، فهي تدير شؤونها وفقاً لما يتفق ومصلحة الدولة وسياستها الإدارية والقيادية. فالخليفة هو رأس السلطة الإدارية، الذي تصدر عنه أوامر تعيين الولاة وعزلهم، وقد يفوض الخليفة غيره بممارسة السلطة كالوزير، للقيام بتأدية تلك المهام في الإقرار والتعيين والعزل والمراقبة.

وأوجد القادة العباسيون، نموذج العهد المكتوب سلفاً عند تولية الوالي، وهو جزء من متطلبات التطوير الإداري والقيادة الإدارية، إذ استل المنصور «عهداً من بين فراشين، ووقع عليه» (29) وسلّمه لمعن بن زائدة، حين ولاه على اليمن.

#### د. الإعتدال على الموالى فى إدارة الدولة وتنفيذ سياستها العامة:

لقد انتهج القادة العباسيون منهجاً قيادياً وإدارياً خاصاً بهم، يمكن تسميته بسياسة الإنفتاح، وإحتواء كافة فصائل وشرائح المجتمع العربى - الإسلامى، فصار النظام الإدارى يحوى موظفين وقياديين مساعدين من مختلف العناصر، إذ لم يبق للنسب أهمية، حين التقدم لإشغال المراكز الإدارية فى الدولة، وأهمية الرجل أو الموظف، تعتمد على تشريف القائد أو الخليفة له، أولاً وأخيراً، وقد «أصبح الدين أساس الإدارة واعتبر مرجعاً لتحديد العلاقات بين الشعب والحكومة» (30) فالخلفاء عينوا الفرس وغيرهم بالوظائف القيادية المساعدة مثل: مناصب الوزارة، كما أدخل العنصر التركى فى الجيش وغير ذلك، وبهذا فقد أوجد العباسيون نوعاً من الوفاق الإجتماعى والإتحاد بين الدين والسياسة، إثباتاً لسلطة القيادة العباسية على إدارة مهام وقيادة الدولة، كما يقول الفخرى عن الدولة العباسية «ساست العالم سياسة ممزوجة بالدين والمُلك، فكان أخيار الناس وصلحائهم يطيعونها تديناً، والباقون يطيعونها رهبة ورغبة، ثم مكثت الخلافة والمُلك» (31).

وهذا يعنى أن منهجية الإدارة العباسية فى التوظيف، كانت قائمة على تسخير جميع أجناس المجتمع المسلم، والإستفادة من الموارد المتاحة من عناصر الإدارة البشرية، سواء كانت تلك العناصر عربية أم موالية أم من الطوائف الأخرى المتعددة، ومن غير المسلمة أيضاً.

#### هـ - إظهار الإدارة لطقوس الأبهة والمراسيم والشارات المميزة لقاداتها:

لقد عكست الممارسات الإدارية للدولة العباسية، ضمن هذه المرحلة الأولى، جميع شعائر التفخيم، وانعكست هذه الشعائر فى تصرفات الإدارة العامة مع الجمهور، وتزاحم الناس والعلماء والفقهاء والأدباء والقضاة ورجال الفكر عند مقراتها القيادية، لغرض الإستعانة بهم فى الراى والمشورة، ويعزز فعالية هذه الإدارة فى إنجاز مهامها العامة ورعايتها للمصالح على أتم وجه، وبالإضافة لذلك، فإن الإدارة قد أخذت ببعض النظم الفارسية فى ممارستها وتطبيقاتها، خاصة فى مجال التعظيم وإبراز الأدوار القيادية، كما استحدثت إدارة شارات

جديدة، فضلاً عن الشارات السابقة المستخدمة، للتدليل على روحية الخلافة العباسية ونمط طرازها المزدهر مثل: (32).

أ - الخلعة: وهي هدايا الخليفة التي يهديها إلى الناس تمييزاً لشخصه ولعظمته.

ب. الكسوة: وهي غطاء الكعبة في موسم الحج، يرسله الخليفة بإسمه.

ج. التاج: هو لباس الرأس الخاص بالخليفة، كمثل أعلى للدولة الإسلامية.

د. الشمسة: وهي المظلة التي ترفع فوق رأس الخليفة، أثناء جولاته وتنقلاته.

ومما تقدم من قول حول الإدارة في العصر العباسي الأول، فإن الإدارة بنت قواعدها على أساس قوي ومتماسك، بتسخير مصادر القوة لصالحها، ليصبح الأمر لها والنفوذ مناطاً بها، وذلك بالإعتماد على الأخذ بالإسلوب المركزي، وتدعيم نظام ولاية العهد بالوراثة، وإيجاد التسوية الشرعية مع قادة الإمارات المستقلة، والمراكز القيادية المتعددة، بما يثبت مركزية القائد العباسي وسيطرته الإدارية.

وعلى الرغم من بروز التأثيرات الفارسية ونمط إجراءاتها الإدارية والتنظيمية في أسلوب وعمل الدولة العباسية، ودخولها إلى ممارسات الأجهزة الإدارية، إذ احتلت العناصر الفارسية مواقع الصدارة في مناصب الوزارة وإدارات الدواوين والترجمة وأعمال الولايات، غير أن القادة العباسيين ظلوا متيقظين من تغلغل الفرس، فلم يسمحوا لهم بطمس المعالم الإسلامية في الإدارة، وأحكموا على زمام جميع التصرفات ووضعوا أيديهم على أعمال الوزراء وحددوا واجباتهم بموافقات إدارية مسبقة. (33)

## المبحث الثالث/ الإدارة في تطبيقات الخلافة العباسية ضمن مرحلتها الثانية: (نمط عسكرية الإدارة):

المنهجية والتطبيق للإدارة العباسية ضمن مرحلتها الثانية: (نمط عسكرية الإدارة):  
1 - المنطقات القيادية:

وتمثلت هذه المرحلة، بحكم الجند وعسكرة الإدارة، جراً تدخل النفوذ الأجنبي في صلاحياتها وواجباتها، وقد تمثل هذا النفوذ بالشكل الآتي:

أ. النفوذ التركي: (232 هـ - 334 هـ) (847م - 946م).

ب. النفوذ البويهى: (334 هـ - 447 هـ) (946م - 1056م).

ج. النفوذ السلجوقي: (447 هـ - 950 هـ) (1056م - 1199م).

د. النفوذ المستقل للخلافة: (590 هـ - 656 هـ) (1199م - 1258م).

ففي هذه المرحلة التي إتسمت بالتأرجح صعوداً وهبوطاً، تعاقب على مسيرة الإدارة، (ثمانية وعشرون خليفة) وهم: 1 - المتوكل، 2- المنتصر، 3- المستعين، 4- المعتز، 5- المهدي، 6- المعتمد، 7- المعتضد، 8- المستكفي، 9- المقدر، 10- القاهر، 11- الراضي، 12- المتقي، 13- المستكفي، 14- المطيع، 15- الطائع، 16- القادر، 17- القائم، 18- المقتدي، 19 المستظهر، 20- - المسترشد، 21- الراشد، 22- المقتفي، 23- المستنجد، 24-، المستضيء، 25- الناصر، 26- - الظاهر، 27- المستنصر، 28- المستعصم.

فالخليفة كالأسير بيد الأتراك، ومثله مع البويهيين، فالصراع موجود والفوضى تدب في جسم الإدارة العامة، وظهرت الإنقسامات في الدولة وتجزأت إلى دويلات، وازداد التعسف على الناس وانتهكت المصالح العامة من قبل الجند، وظهرت حركات الشطار والعيارين للسلب والنهب بالتعاون مع البويهيين في إقتسام الغانم، وظهر نظام الإقطاع وتعطلت الدواوين وتوقف أعمار الدولة وازدادت الجباية للضرائب، وتُركت العناية بأمور الري، وأصبح الحاكم العسكري أعلى منزلة من الخليفة أو الوالي، وحاول الخليفة (الناصر) أن يسترجع هيبة الخلافة وتشغيل الإدارة واستعادتها لأدوارها بآخر الزمن السلجوقي سنة (590 هـ)، حيث ظهر الإنتعاش مجدداً، وبرز العلم والفقهاء وحظيت المراسيم الدينية بالإهتمام والإدارة، ونودي بإسم العروبة والإسلام، وحرص الخلفاء فيما بعد وهم (الظاهر) و (المستنصر) و (المستعصم) على استقلالية الإدارة، والعودة بها إلى مظاهر العدل والحكمة والتصحيح، وبقيت الحال هذه في تصاعد، غير أن الخليفة الأخير (المستعصم) قد جعل الأمور بيد وزيره (ابن العلقمي) الذي تعاون مع التتر ضد الخلافة، وصار يخفى أخبار زحفهم نحو بغداد بقيادة (هولاكو)، فدخلها وقتل الخليفة وأبنائه، في سنة 656 هـ. (34).

هذا وثمة إدارات متعددة المراكز، كدويلات مستقلة بقياداتها إقليمياً، وعلى المستوى الجغرافي، وقد عاصرت ضمن أزمان متفاوتة للقيادة المركزية للدولة الإسلامية، في العصر

العباسي، وتبلور قيام تلك الإدارات خلال العصر العباسي الثاني، وإن كان بعضها قد وجد منذ العصر العباسي الأول، ويمكن بيان تلك الإدارات ومراكزها الإقليمية كما يأتي:

### أولاً - الإدارة الفاطمية (297 هـ - 567 هـ) (909م - 1172م)

قامت هذه الإدارة في المغرب أولاً، ثم انتقلت إلى مصرفي عهد - المعز لدين الله، سنة 362هـ، لغرض مزاحمة القيادة العباسية في الإدارة والحكم، وقد اعتمد القادة الفاطميون، نظام الوراثة كما أوجبوا ضرورة العهد لمن يتولى القيادة كي لا تخلو الأرض ولا الزمان من قائد مطاع، وخوفاً من قيام الفتن والصراعات حول ذلك، وضعت الإدارة الفاطمية نظاماً إدارية ومالية، لتنظيم الخراج والحسبة الوقف وامتد سلطانهم من المحيط الأطلسي إلى أعالي الفرات، ومن آسيا الصغرى إلى بلاد النوبة بإفريقيا، واستمرت هذه الإدارة، إلى أن ألغاهها صلاح الدين الأيوبي. (35)

### ثانياً - الإدارة الأموية في الأندلس (315 هـ - 422 هـ) (927م - 1031م)

تجلت الإدارة الأموية - الأندلسية، عندما أعلن - عبد الرحمن الناصر - مسمى نفسه (أمير المؤمنين) في زمن الخليفة العباسي - المقتدر - لما كانت عليه الدولة العباسية من تدهور آنذاك، وتميزت الإدارة الأموية بالتنظيم السياسي والإداري المحكم في إنجازاتها وابداعاتها الحضارية، وللقيادة سلطات مطلقة، ويمثل الخليفة قائد الدولة الأعلى والقاضي وقائد الجيش العام، وسميت وظائف الدولة الرئيسية ب - الخطط - فهناك خطة الوزارة، وخطة الحجابة، وخطة القضاء وتبنى القادة مظاهر الأبهة، وقد قسموا أجهزة الدولة إلى: أجهزة إدارية، وأجهزة قضائية، وأجهزة عسكرية. (36)

### ثالثاً - الإدارة المرابطية في المغرب (478 هـ - 539 هـ) (1086م - 1144م)

نشأت هذه الإدارة أولاً، بوصفها محلية - دينية، ثم أصبحت صبغتها سياسية، وعنيت بمظاهر الملك والسلطة، وكونت دولة ذات نفوذ وجاء يمتد من المحيط الأطلسي إلى برقة شرقاً ومن البحر المتوسط إلى السودان جنوباً، على يد القائد المتميز - يوسف بن تاشفين - الذي تلقب ب (أمير المؤمنين) حينما ضعفت قيادات الدولة العباسية، وحينما انتصر القائد - يوسف - على (الفوس) الإسبان والمسيحيين في داخل إسبانيا، عند سهل - الزلاقة - كما اهتم القادة المرابطون بالتنظيم العسكري والحربي، لكثرة الحروب التي خاضوها. (37)

## رابعاً - الإدارة الموحدية في المغرب (539 هـ - 629 هـ) (1144م - 1232م)

لقد سقطت الإدارة المرابطية بثورة الأهالي على ولاية الإدارة، فنهضت حينذاك إدارة دينية تحولت سريعاً إلى إدارة سياسية، تمكنت من القضاء على آخر قادة المرابطين في تلمسان، تحت قيادة القائد الموحدى - علي بن عبد المؤمن - الذي تلقب بـ (أمير المؤمنين) عام 567هـ، وهو أول من سنّ قواعد لإدارة الحكم وتنظيم جباية أموال الدولة، وفقاً للاصول والأحكام الشرعية. (38)

## خامساً - الإدارة الحفصية في تونس (603 هـ - 982 هـ) (1207م - 1574م)

برزت هذه الإدارة، عندما انتشر نفوذها وسلطانها لأفريقيا وأروبا، حيث صارت البيعة، تأتيهم من الأندلس، ولم يتخذ القادة أياً من ألقاب الخلافة المركزية الأبعد سقوط بغداد، إذ تسمى القائد - أبو عبد الله محمد بن أبي زكريا الحفصي - بلقب أمير المؤمنين - وذلك في عام 657 هـ. (39)

## 2 - الخصائص الرسمية والسمات المميزة للإدارة العباسية في المرحلة الثانية:

لقد تميزت هذه المرحلة، بمجموعة خصائص جامعة، إنعكست بمجملها على طبيعة الإدارة وأنشطتها الإجرائية، وعلى إدارة الدولة وأدواتها التنظيمية، ويمكن بيانها وكما يأتي:

1. ظهور الإزدواجية الإدارية وبروز منصب (أمير الأمراء):

حيث أصبحت أمور الإدارة والدولة موزعة بين الإرادة التقليدية للخلافة وقوى المشكلات القائمة، حيث أن التدخل الأجنبي في إدارة الدولة، أدى إلى عجز الخزينة واضمحلال الأنشطة وفي طرق القيام بها، ذلك مما دفع - الخليفة الراضى - إلى تقليد الإمارة ورياسة الجيش للقائد العسكري - الأجنبي - جاعلاً إياه (أمير الأمراء) الذي يتمتع بسلطة قيادية عالية، وصار يخطب له على منابر الأقاليم، ويكنى، ويرسل إليه الخليفة الخلع والنياشين واللواء والخدم (40) وباستحداث هذا المنصب يكون الخليفة قد خسر صلاحياته السياسية والعسكرية والمالية، نتيجة لاتساع صلاحيات أمير الأمراء الذي صار يعين راتب الخليفة ورواتب الجند، وهو الحاكم الفعلي السياسي للدولة، وأمر الخليفة مناط به في البقاء وفي الخلع (41) وساء الأمر عقب ظهور هذا المنصب إذ تشتت مركز السلطة للخليفة، لكون العالم الإسلامي يقوم فيه ثلاثة خلفاء، العباسي في بغداد، والأموي في الأندلس، والفاطمي في مصر، وكلّ يتسمى خليفة (42)

نتيجة للتخبط العسكري والتلاعب في زمام الحكم وفي الإدارة العشوائية للدولة، من قبل الإدارة الأجنبية، غير المتمرسية بالأساليب الإدارية الصحيحة، فقد تدهور منصب الوزارة تدهوراً كبيراً «فلم يكن الوزير ينظر في شيء من أمر النواحي ولا الدواوين ولا الأعمال ولا كان له غير اسم الوزارة فقط وأن يحضر في أيام المواكب دار السلطان بسواد وسيف ومنطقة ساكتاً» (43).

### ج. تراجع السلطة التنفيذية والإدارية للقيادة العليا والخليفة:

حيث تميزت السلطة التنفيذية والإدارية للقيادات القيّمة على أعمال الإدارة، خلال فترات النفوذ الأجنبي، بكونها سلطة إسمية فقط معتقلة، وليس لها أي دور، إذ أن الخليفة رهن الإدارة المتسلطة، فبقيت سلطة الخلفاء خارج دورها في الممارسة الفعلية، وبعيدة عن السمة التطبيقية، ومقتصرة على الشعائر الدينية، التي هي الأخرى كانت تتعرض لتحديد وتحجيم، فالخليفة يذهب إلى السلطان البويهبي (يهنئه برأس الشهر، فكثر ما يقع من السلطان في حقه أن ينزل عن مرتبته، ويجلسا معاً خارج المرتبة، ثم يقوم الخليفة يذهب كأحد الناس، ويجلس السلطان على دست مملكته» (44) فلم يعد الإلتزام وافياً بنظام العهد الذي يعقده الخليفة، وغالباً ما يبقى أمر الخلافة معطلاً، انتظاراً لرغبة الحاكم الأجنبي، الذي يختار الخليفة، وفقاً لهواه، ودون التقيد بعهد الخليفة السابق. (45)

وبذلك تدهورت الإدارة، وصارت القيادة تدور في فلك من الصراعات والبطش بالقيادة الخلفاء، وتدمير معالم الدولة ومؤسساتها الإدارية.

وكان من نتائج تراجع سلطة الخليفة، سيادة الطابع العسكري واستحكامه على ثروات الدولة ومشاريعها، حيث تغيرت الأهداف والمنجزات، وحلّ الأمراء الجدد محلّ الأمراء القدامى، والنفوذ التدخلي - الأجنبي - متواصل في تدخلاته، وإزاء ذلك كله، يقبع الخليفة في مجلسه، كقائد ديني معطل، وكأنه شبح. (46).

### د. تلون الإدارة بين المد والجزر - فساداً طاغياً وإصلاحاً ضئيلاً:

كانت الإدارة تنتعش بانتعاش وغياب التصارع الفئوي، كما تنتعش كلما انتعشت إدارة الخلفاء الشرعيين، وكلما أسهم قادة الإدارة جدياً في التطوير وفي الإصلاح، فقد أقرّ الخليفة المعتضد عملية ترميم الإدارة إبان خلافته (279 - 289 هـ) من خلال الإدماج المؤسسي لجميع دواوين الدولة وجعلها ديواناً مركزياً واحداً، اسمه (ديوان الدار) واشتق منه ثلاثة فروع: ديوان المشرق، وديوان المغرب، وديوان العراق، ويرعى هذه الدواوين مسؤول بمعاونة

عدد من الكتاب، وأصول الدواوين الثلاثة قائم في مركز القيادة في يد مسؤول عن أعمالها. (47) ولم تدم حالة الإصلاح لوجود الفساد، ولقيام ردود الأفعال المقاومة للترميم وللإصلاح، إذ تقلصت حدود الدولة السياسية ووحداتها الإدارية، بمجرد ازدياد النفوذ الأجنبي، كما استقلت بعض المناطق والأقاليم، فقد انتزع البريديون البصرة وواسط في العراق، وتقاسم السلاطين أرض الدولة في فارس والري وأصبهان وهمدان والدينور، ومقابل ذلك تقلصت الدواوين وألغيت بعضها ودمرت أنظمة التفتيش المتمثلة بديوان [زمام الأزمة]، لتصبح الدولة بمواجهة تامة لأزمات شاملة، جراء ذلك التقليل الذي أفقد علاقة المركز بالأطراف، وأبعد حالات التنظيم عن الإدارة، مما تسبب في شيوع الفساد الإداري، وغياب عقلية القائد الإداري وهيئاته المدبرة، حيث صار التعيين وإشغال المناصب مجالاً للمساومة والتحصيل، فمن يدفع أكثر يستحق حق التنصيب والتعيين، بغض النظر عن الأصول والشروط اللازمة في الاختيار والتعيين وصارت الجباية تعطى بموجب الضمان، أي يتعهد الشخص بدفع مبلغ معين لأصحاب النفوذ والسلطان، سنوياً مقابل قيامه بالجباية الخاصة - الإبتزازية لصالحه.

هذا وقد حدثت محاولات جادة لإعادة ترتيب وتنظيم الجهاز الحكومي والإداري، في أيام وزارة - نظام الملك - في العهد السلجوقي، فاستفادت الدولة من ذلك، لكنها فشلت وأصيبت بالضرر عندما أسىء تطبيق الإجراءات الإصلاحية، لعدم أهلية التنفيذيين والمباشرين على إدارة الدولة وأعمالها بالشكل الذي يقتضيه الإصلاح والتدبير الإداري الناجح.

ونجحت القيادة في فترة استقلالها الأخير من استعادة كافة سلطاتها المطموسة ومن تثبيت نفوذ الخلافة وإحكام السيطرة على حدود الدولة، باسترجاع العراق وبلاد خوزستان وداقوقا وقلعة تكريت وقلعة الحديثة وهمدان، والقضاء على الفئات المناوئة، كما في عهد الخليفة الناصر، ثم تنظيم الدواوين وإلغاء مكوس السلاجقة وإعادة الخراج دون زيادة في الفرض، وردت المظالم وزيدت الرواتب، كما في عهد الخليفة الظاهر، كذلك خرجت الدولة من عسكرة الإدارة إلى الإدارة المدنية، وأعيد بناء قواتها الحربية، والقيام بحملات لقمع الفتن والخارجين، كما أعيد أمر الجهاد في سبيل الله تعالى، وكان ذلك في عهد المستنصر الذي شغلَ بسمات تحضر الدولة علمياً وحضارياً وأدبياً، لتكون الدولة آنذاك مدامة بالنشاط، بكثرة قراراتها القيادية، ومن خلال التحكم الشرعي بالبيعة والتولية والمركزية التي شملت كافة نطاق وأجهزة الدولة الإدارية، لحين سقوط الدولة بإحتلال هولاكو لبغداد. (48)

## مراجع ومصادر الفصل الرابع

- (1) ارجع إلى: - ابن جزي الغرناطي، مصدر سابق، ص 450 - 451.  
- ابن قيتبة، المعارف، تحقيق: ثروت عكاشة، مصر، مطبعة دار الكتب، 1960، ص 349 - 369 .
- البلاذري، أنساب الأشراف، تحقيق: محمد باقي المحمودي، ج3، بيروت، دار التعارف، 1977، ص 43 - 45.
- (2) ابن كثير، مصدر سابق، ج8، ص132 .
- (3) د. محمد عابد الجابري، مصدر سابق، ص 235 - 237 .
- (4) - الطبري، مصدر سابق، ج5، ص 222 .
- ابن قيتبة، مصدر سابق، ج5، ص 395 - 409 .
- ثابت اسماعيل الراوي، العراق في العصر الأموي، بغداد، مطبعة الارشاد، 1965، ص 45 - 51 .
- (5) الطبري، مصدر سابق، ج5، ص 296 .
- (6) الطبري، مصدر سابق، ج6، ص 428 .
- (7) د. عامر الكبيسي، الإدارة العربية مصدر سابق، ص161 .
- (8) ابن خلدون، مصدر سابق، ص162 .
- (9) نجدة خماش، الإدارة في العصر الأموي، دمشق، دار الفكر، 1980، ص295 .
- (10) الطبري، مصدر سابق، ج6، ص568 .
- (11) - سيد أمير علي، مختصر تاريخ العرب، ترجمة: عفيف البعلبكي، بيروت، دار العلم للملايين، 1961، ص182 .
- د. فاروق عمر، النظم الإسلامية، العين، دون ذكر الناشر، 1983، ص80 .
- (12) محمد الجهشاري، الوزراء والكتاب، تحقيق: مصطفى السقا، وإبراهيم الأبياري، وعبد الحفيظ شلبي، القاهرة، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1938، ص43 .

- (13) الطبري، مصدر سابق، ج7، ص205.
- (14) - الطبري، مصدر سابق، ج5، ص304.
- ابن كثير، مصدر سابق، ج8، ص21.
- (15) عباس محمود العقاد، معاوية في الميزان، ط3، بيروت، دارالكتاب العربي، 1966، ص186.
- (16) - د. فاروق عمر، مصدر سابق، ص22 - 23 .
- ابن قتيبة، الإمامة والسياسة (مصدر سابق)، ج2، ص15.
- (17) فهمي خليفة صالح، مصدر سابق، ص144.
- (18) د. عامر الكبيسي، الإدارة العربية (مصدر سابق)، ص161.
- (19) د. الجابري، مصدر سابق، ص232.
- (20) الطبري، مصدر سابق، ج5، ص336.
- (21) ابن قتيبة، عيون الأخبار، ج1، القاهرة، المؤسسة المصرية العامة للكتاب، 1963، ص9.
- (22) - د. علي حسين الخربوطلي، مصدر سابق، ص142 - 164 .
- فهمي خليفة صالح، مصدر سابق، ص145 - 146 .
- (23) سيد أمير علي، مصدر سابق، ص362.
- (24) الخطيب الإسكافي، لطف التدبير، تحقيق: أحمد عبد الباقي، مصر، مطبعة السنة المحمدية 1964، ص13.
- (25) الطبري، مصدر سابق، ج8، ص89.
- (26) الطبري، مصدر سابق، ج7، ص453.
- (27) د. فاروق عمر، مصدر سابق، ص88.
- (28) د. الخربوطلي، مصدر سابق، ص156.
- (29) الطبري، مصدر سابق، ج8، ص64 - 65 .

- (30) د. عبد العزيز الدوري، العصر العباسي، ط2، بيروت، دار الطليعة، 1988، ص39.
- (31) ابن الطقطقا، مصدر سابق، ص140.
- (32) أنور الرفاعي، الإسلام في حضارته ونظمه، دمشق، دار الفكر، 1973، ص99، وكذلك: د. فاروق عمر، مصدر سابق، ص96.
- (33) د. عبد العزيز الدوري، التكوين التاريخي للأمة العربية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1984، ص63.
- (34) - أبو علي مسكوية، تجارب الأمم، ج2، مصر، مطبعة شركة التمدن الصناعية، 1914، ص90 - 99 .
- حسام قوام السامرائي، المؤسسات الإدارية في الدولة العباسية، دمشق، مكتبة دار الفتح، 1971، ص172 - 159.
- السيوطي، مصدر سابق، ص465 - 445.
- (35) د. صبحي صالح، مصدر سابق، ص275. وكذلك: إبراهيم ياسين الخطيب وآخرون، النظم الإسلامية، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 1989، ص44.
- (36) د. ناجي معروف، أصالة الحضارة العربية، ط2، بيروت، دار الثقافة، 1975، ص30.
- عمر رضا كحالة، العرب قبل الإسلام، ج2، ط2 دمشق، المطبعة الهاشمية، 1958، ص76.
- (37) ضياء باشا، الأندلس الذهبية، دولة الطوائف، ج2، ترجمة: عبد الرحمن ارشيدات، عمان، منشورات وزارة الثقافة والإعلام، 1989، ص70 - 71 .
- (38) ضياء باشا، المصدر نفسه، ج2، ص155، و: ج3، دولة الموحدين، ص16 وكذلك: إبراهيم ياسين الخطيب وآخرون، مصدر سابق، ص44.
- (39) كحالة، مصدر سابق، ج2، ص98 - 99 . وكذلك: إبراهيم ياسين الخطيب وآخرون، مصدر سابق، ص44.
- (40) عبد الملك الهمذاني، تكملة تاريخ الطبري، ج11، ص303 - 304 (ضمن سلسلة أجزاء كتاب: الطبري)

(41) ابن الطقطقا، مصدر سابق، ص282.

(42) د. شحادة الناطور وآخرون، النظم الإسلامية، الأردن، دار الكندي، 1988، ص74 - 75 .

(43) مسكوية، مصدر سابق، ج1، ص352.

(44) السيوطي، مصدر سابق، ص408 - 409 .

(45) مسكوية، مصدر سابق، ج2، ص2. وكذلك: د. الخربوطلي، مصدر سابق، ص163.

(46) د. عبد العزيز الدوري، دراسات في العصور العباسية المتأخرة، بغداد، مطبعة السريان، 1945، ص34.

(47) أبو الحسن الهلال الصابي، الوزارة، تحقيق: عبد الستار فرج، مصر، دار إحياء الكتب العربية، 1958، ص 148 - 149 .

(48) ارجع إلى: السيوطي، مصدر سابق، ص461 - 464 .

: فاروق عمر، مصدر سابق، ص90 - 91 .

: الهمذاني، مصدر سابق، ج11، ص449 - 450 .

حسام قوام السامرائي، مصدر سابق، ص166 - 167 .

## الفصل الخامس

### النظرية الشمولية للإدارة في الإسلام

- مبحث 1 / المصادر الشرعية للإدارة في الإسلام، وقواعدها الفقهية.
- مبحث 2 / المدبرون لأدارة الدول في الإسلام، والقواعد الفقهية المنظمة لأعمالهم ومسئولياتهم
- مبحث 3 / الوظائف الأساسية للعملية الإدارية في الإسلام، وشروطها التشغيلية.
- مبحث 4 / المجالات الأساسية للإدارة في الإسلام، ونشاطاتها الفرعية.

- مراجع ومصادر الفصل الخامس -



## المبحث الأول / المصادر الشرعية للإدارة في الإسلام، وقواعدها الفقهية

### مقدمة منهجية

لقد أوضحنا في (الفصل الثاني)، كيف أن الإدارة في الإسلام، هي من حيث المنهج الهيئة المصدر، وتناولنا ذلك خلال بحثنا حول الإدارة في ضوء المنهج الإسلامي والقرآني، بمختلف متطلباتها، كما أوضحنا في (الفصل الثالث)، وفي (الفصل الرابع)، كيف أن الإدارة في الإسلام، هي من حيث التطبيق إنسانية الأبعاد والمحتوى والممارسات، وقد تناولنا ذلك من خلال المباحث في الإدارة بوصفها تطبيقات، كما في الإدارة النبوية للرسول محمد (ص)، وفي إدارة الخلفاء الراشدين (رضي الله عنهم)، ثم في إدارة الخلافة الأموية والعباسية، على التوالي والتتابع.

فكانت الفصول (الثاني / الثالث / الرابع) مختصة ، بقضايا الأحكام النصية الشرعية (قرأناً وسنةً)، في ممارسة مهام الإدارة وتطبيق تلك الأحكام، خلال تنفيذ المصالح الشرعية، مما جعل من تلك الأحكام، ترسيخاً وترجمة للمنهج الإلهي وللتطبيق الإنساني، في كل عمل أو تخطيط أو بلوغ لهدف، مما تقوم به الإدارة على حدٍ سواء، حيث فضلاً عن ذلك تشكل القرآن والسنة معاً ليكونا دليلاً ملزماً للمنهجية والتطبيق معاً، للإدارة ولتدبير القضايا ومصالح المسلمين والحفاظ على دينهم ودنياهم.

وبقي علينا أن نوضح في مباحث مستقلة، كيف أن الإدارة في الإسلام، بالإضافة لذلك كله، فهي من حيث المنظور والتدبير للأمور، والتخطيط للمستقبل، ومعالجة القضايا المستجدة والحالات الطارئة، ومواكبة التغيرات واستيعاب التطورات، هي ليست عملية منغلقة، وإنما هي تستمد المرونة، من الأصول ومن العقول في أن واحد، مما يتيح لها إستمداداً مضافاً لكي تستوعب منطلقات العقل البناء وتوجهات الأفكار النيرة، وتأخذ من فتاوى المجتهدين، أطراً جديدةً في تطوير هيكلها التنظيمية وأجراءاتها الإدارية والانجازية، وتطوير الوسائل المتاحة والممكنة، في البلوغ المرضي للأهداف المتحققة، مما يجعل تلك الإدارة، في ضوء هذا فقهية التوجه والحركة والأسلوب والمعالجات، وبالتالي تأشير طابعها المتحرك بين الناس والمجتمع على مرّ الأزمان، وتعايشها لأحوالهم وتصوراتهم أولاً بأول، ثم استمراريتها عبر الأجيال والشعوب بينهم ومعهم، حتى بلوغها مرحلتنا الراهنة.

فالإدارة الإسلامية، مرتبطة أصلاً بالمنهج الإلهي، وذات ممارسة مرتبطة بالتطبيق

الانساني، ومفعمة بالتغيير في إطار من المحافظة على الاسترشاد بالعقل وبملكة البصيرة التي تُحسن تنظيم الحياة والامور، في انجاز أهدافها الروحية والمادية، ضمن مسارات يحدوها الالتزام وعدم التفريط بأي من عناصر اثبات فاعليتها، ولا بأي من مصادرها الشرعية، التي تشكل قوامها وقيامها، كإدارة تعنى أصلاً بالالتزام والمسؤولية وبأداة الامانة.

فمن أجل ذلك سيكون هذا الفصل معنياً ومختصاً، بتناول المصادر الاساسية الشرعية، التي تستند اليها الادارة تخطيطاً وتنفيذاً، وعمليات وعلاقات عامة، أساليب وإجراءات، كمصادر لا يمكن كما لا يصح للادارة أن تباشر مهامها وعملياتها، دون الارتكاز إليها وعليها، كما وأن الفصل سيختص أيضاً ، بقضايا الاجتهاد، من خلال تركيزه على النواحي العقلية والنظرية، وما يتجلى عن ذلك، عبر استنباط وقيام القواعد الفقهية، التي لا بد للادارة من أن تستند إليها وعليها، لكون الاجتهاد مصدراً من مصادر الشريعة الاسلامية، ولكونه يشكل رداً تفصيلياً وجزئياً، يُعينها ويمكنها من تطبيق الاحكام النصية أو النقلية أو الاصولية، ذات الطبيعة الكلية والقطعية، التي تُظلل بيئة الادارة وبالتوجيه والسير في طريق محمود العواقب.

## 1 - المصادر الشرعية للادارة في الاسلام:

تستند الادارة في الاسلام، في ممارسة واجباتها ازاء تنفيذ المصالح الشرعية، على مصادر أساسية، فتستقي منها احكامها الاصولية وقواعدها الفقهية ، تأدية للاعمال وتمضية للامور.

وتختلف تلك المصادر بحسب درجة الاعتماد عليها، حيث تقسم وتصنف وفقاً لنوع أصولها واحكامها، ودرجة عمومية خطابها او جزئية اختصاصها. فمنها ما هو نقلي - تبعي، ومنها ما هو فرعي - عقلي، وغير ذلك.

وسوف نبين تلك المصادر، وفقاً لأهميتها ومرجعية أصولها، مع مراعاة أثرها وعلاقتها بالتدبير الاسلامي.

المصدر الاول: - (القرآن الكريم) :

وهو الاصل الاول والاساس لجميع احكام الاسلام، بما فيها التدبير والإدارة، حيث يعد القرآن الكريم المرجع لهذه الاحكام، من جهتين هما : (1)

أ - من حيث دلالاته على الاحكام الكلية والجزئية.

ب - من حيث دلالاته على المصادر التبعية، التي يمكن الرجوع اليها، حيث لا يوجد نص قطعي يدل على صحة معنى واحد ازاء مسألة محددة، فيعتمد على القياس او غيره من وجوه الاجتهاد الاخرى، للتعامل مع دلالاتها الظنية.

ويقدم القرآن مجموعة من الآيات، التي تشير الى مسميات ومصطلحات هامة، ذات صلة واضحة بقضايا التدبير وشؤونه، من ذلك الايات التي تذكر للخلافة والحكم والطاعة وأولي الامر والسلطان والبيعة والولاية والشورى والعمل وحقوق اولي الامر وحدود تصرفاتهم، الى جانب حقوق الناس وواجباتهم، واداء الاعمال بالعدل والمساواة والامانة، الى ما غير ذلك . (2) المصدر الثاني:- (السنة النبوية):

وهي كل ما نقل عن الرسول محمد (ص) من قول او فعل او تقرير، وبذلك فهي ثلاثة أقسام : (3)

أ - السنة القولية: وتسمى الحديث، وتمثل كل ما ورد عن الرسول (ص) قولاً.

ب - السنة الفعلية: وتمثل كل ما قام به الرسول (ص) من اعمال وان لم يصحبها قول.

ت - السنة التقريرية: وتمثل كل ما استدل عليه من سكوت الرسول (ص) ورضاه عن افعال حصلت بعلمه، فأقرها دون التعليق عليها.

وحجية السنة في اتباع احكامها نابعة من قوله تعالى: «وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوه» (الحشر / 7). وتتميز السنة بأنها مبينة ومفصلة لما جاء به القرآن، من أحكام وفرائض، وقد تضمنت جوانب كثيرة مما له صلة مباشرة مع قضايا التدبير. حيث اكثر من ذكر مفاهيم الراعي والرعية، وحددت وجوه البيعة، وتناولت مضامين الطاعة والشورى والحكم والقضاء، وذكرت الامير والامارة، وفصلت مسؤوليات الراعي وحقوقه مثلما فصلت حقوق الرعية وواجباتهم، ثم اوضحت لمفاهيم العمل واعطاء الاجر وعدم الغش، والدعوة الى العدل والمساواة، في تنفيذ الاوامر والاحكام بين الناس، وغير ذلك.

المصدر الثالث:- (الاجماع):

وهو لغة العزم والاتفاق، حيث ان العزم فيه جمع الخواطر، وان الاتفاق فيه جمع الاراء على

الامر الشرعي. كما ويعني الاجماع: «انفاق المجتهدين من الامة الاسلامية في عصر من العصور على حكم شرعي، بعد وفاة الرسول (ص)» (4)

وحجية الاجماع مردها الى حديث الرسول (ص): «عليكم بالجماعة، فان الله لن يجمع امتي الا على الهدى» (5) بالاضافة الى ان العقل ينفي عادة، ان يخطئ اهل الاجماع، اذا ما اتفقوا على رأي من الأراء، لان الغفلة مع الفرقة، وانها لا تكون مع الجماعة كافتهم. (6)

وقد استمد التدبير الاسلامي بعض مفاهيمه ومقرراته التفصيلية والقواعد العملية، التي اعتمدها، مما اقره الاجماع، من ذلك ما ارتبط بموضوع الخلافة وحسم امور المعاملات المستجدة، والاجماع على البيعة بنوعيتها الخاصة والعامه، وما يتعلق بتنظيم الاموال العامة والممتلكات التي تشرف عليها الدولة الاسلامية. (7)

المصدر الرابع: - (الاجتهاد):

يعني الاجتهاد، بذل الفقيه غاية ما في وسعه لأجل العلم والمعرفة بأحكام الشريعة وعلومها. والمجتهد هو من حوى علم الكتاب ووجوه معانيه وتفسيره، وعلم السنة بطرقها ومتونها ووجوه معانيها، واصاب في قياسه واستنباطه للاحكام من مصادرها.

وتنحصر عملية الاجتهاد في اطار المسائل التي لم يرد بشأنها نص قاطع، مما يدفع المجتهد نحو اللجوء الى دلائل الشريعة لاستخراج القواعد لها ومعالجتها، من خلال القياس، الذي يعد اهم وجه من وجوه الاجتهاد. (8).

وتنبع حجية العمل بالاجتهاد، من حديث الرسول (ص) لمعاذ بن جبل، حين ارسله قاضياً على اليمن، وسأله: بم تقضي؟ فأجاب بالكتاب ثم بالسنة ثم بالاجتهاد، وقد اقره الرسول (ص) على هذا الترتيب. (9).

فعندما تكون الواقعة لا نص على حكمها اصلاً، وليس ثمة اجماع على حكمها، فانها تكون مجالاً للاجتهاد، فيبحث فيها المجتهد، ليصل الى معرفة حكمها، بواسطة القياس او الاستصحاب او مراعاة العرف او العمل بالمصالح المرسله والاستحسان وغير ذلك من الوجوه الداخلة في العمل الاجتهادي المستند الى روح الشريعة (10) دون نسيان توفر شرط العلم بالشريعة في شخص المجتهد.

ودراستنا للحالات الادارية او للوقائع التدبيرية، تعتمد على هذا المصدر الهام وبالاخص

القياس منه، الذي سنتناوله بشيء من التفصيل لاحقاً، ذلك لان التدبير أو الإدارة الإسلامية قد استقتت من الاجتهاد والقياس، كثيراً من قواعدها الفقهية المفصلة، للكيفية التي تكون عليها الادارة، وكيف يتسنى للمديرين تأدية مهامهم، بصورة جيدة وفق الشروط الصحيحة، من ذلك ما يختص بشروط الخلافة وقواعدها أو الوزارة أو الامارة، وغير ذلك من الوظائف والمهام الاخرى، محط إهتمام ومسؤولية الادارة.

ومما تقدم فإن هذه المصادر الكبرى للادارة في الاسلام، هي التي تكون المقوم والموجة والاساس المتين الذي تقف عند الادارة في حركتها نحو تنفيذ أهدافها، أخذته بتوجيهاتها، في الشورى، والعدل، والاحسان، والمساواة، والحق، والتعاون، والتقوى، والخير، والتمكن، دليلاً لها، وأبعاداً، لا بد وأن تسعى الادارة في الاسلام، لأن تكون متضمنه على معطياتها وبحسب المقصد والضرورة، دون تضييع لها أو تفريط فيها.

## 2 - التعريف بمفهوم القاعدة الفقهية ومضمونها:

قبل معرفة ما يتعلق بالقواعد، ينبغي أن نحدد ما هو الحكم أو الاحكام لأن ذلك يتيح لنا معرفة للفروق بين الاحكام وبين القواعد، وهذا شيء هام للتمييز بين أحكام الادارة الاسلامية وبين قواعد الادارة الاسلامية.

- **فالحكم:** هو خطاب الله تعالى المتعلق بأفعال المكلفين، ومعرفة ما يطلب منهم، وهو بذلك الحكم الذي عرف ثبوته بالشرع مما له صلة بالقرآن والسنة كمصدرين نصيين. فالحكم اوسع من القاعدة، والقاعدة تبنى وتشتق من الحكم. (11) كما وأن الاحكام النصية تمثل منطلقات كلية شاملة، وكأنها السياسات العامة الكبرى في حقل الادارة، أو أنها أقرب الى النظريات الاجمالية، وتشكل منطلقات ادارية وتنظيمية يأخذ بها المدير أو القائد في الادارة، ويبدل ما في وسعه لأجل تجسيد معالمها، ومن خلالها، يصار الى ايجاد أو تقنين قواعد جزئية مشتملة في تفاصيلها ومتكاملة مع بعضها على متحتمات الحكم أو الاحكام.

أما تعريف القاعدة: فهي قضية مشتملة على جزئيات موضوعها وفرعياتها، وتمثل اقراراً عقلياً يراد به معرفة موقف أو تحقيق متطلبات الحكم الاوسع منها والاكمل، فهي أضيق من الحكم والزاميتها متقيدة بدرجة الزامية الحكم أو النص الشرعي، كما وأن القاعدة مؤدية الى الناحية المعلومة، من حيث كونها تفصل فيما لا يتغير وتجمل ما يتغير، تجاوباً وتكيفاً مع دوام الشريعة الاسلامية. (12)

من هذا يفهم أن الحكم يمثل توجهاً منصوباً عليه قرأناً أو سنة، بينما القاعدة تمثل توجهاً عقلياً - إجتهدائياً، يستند الى توجهات الحكم الشرعي المنصوص عليه.

وقد أوجد لنا الفقهاء فيما يختص بالادارة الاسلامية، قواعد كثيرة لا حصر لها، ولم تتناولها أي من الكتب أو المؤلفات التي كتبت في حقل الادارة الاسلامية، وهذا يُعدُّ تقصيراً من جانبها، وفي تغطية هذا المحور الحيوي، الذي يشكل سبباً كبيراً في ديمومة الادارة الاسلامية وقدرتها على الاستمرارية والبقاء على مرّ الأزمان والعصور، وحاضراً ومستقبلاً ما دامت الحكمة الفقهية تقول «ان الوقائع غير متناهية، وكون النصوص متناهية، لأن التي لا تنتهاى أحكام الاشخاص» (13).

أي أن الاحكام الشرعية الاسلامية من قرآن وسنة، تمثل حالة محسومة قطعية لا تقبل التحوير أو التعديل، بينما القواعد يمكن ضبطها بالنصوص فقط، استناداً الى معطيات الشريعة ومن خلال اجتهاد المجتهد الحسن.

فالقواعد إذن، هامة في الادارة الاسلامية، وتشكل فروضها كما بالنسبة للادارة الوضعية، وفضلاً عن ذلك فهي ركائز عملية لاتخاذ الاجراءات التنفيذية المرنة المتجاوبة مع خصوصية كل مشكلة أو مُتطلب، وتسمح بمعالجة الوسائل وتطويعها لما يتناسب مع الاهداف، وفي إطار المصلحة الشرعية القائمة في الادارة الاسلامية. فلجل ذلك تمّ وضع القواعد الفقهية وترتيبها وفقاً لما يناسبها من القضايا والاحوال والموضوعات، ومن بينهما ما يختص بعملية تدبير المصالح الشرعية، وما يتعلق بأعمال وواجبات مدبري الدولة في الإسلام وقضاياهم الادارية، مثل قواعد الخلافة، قواعد الحكم، قواعد الوزارة، قواعد الامارة، قواعد القضاء والفتيا، وقواعد المظالم والحسبة والدواوين والاموال، قواعد الولايات والقواد والعمال، وقواعد العقود وابرام العمل والمعاملات والاراضي، وكل ما يرتبط بأعمال الادارة الاسلامية.

### 3 - القواعد الفقهية للادارة الاسلامية :

لقد أوجد لنا الفقهاء، جراء اجتهاداتهم، ومعرفتهم الحقيقية بروح الشريعة، قواعد فقهية كما ان كثيراً من تلك القواعد يقوم على أساس الخطاب القرآني أو الحديث النبوي، وفيما يأتي، أهم تلك القواعد الفقهية التي يمكن اعتمادها في الادارة الاسلامية، كأساليب اجرائية وتصرفات سلوكية، ولوائح يمكن تفعيلها داخل النشاط الاداري. (14)

- 1 - تصرف ولاة الامر على الرعية منوط بالمصلحة الشرعية العامة.
- 2 - منزلة ولاة الامر من الرعية بمنزلة الولي من اليتيم.
- 3 - يُقَدَّمُ في كل ولاية مَنْ هو أقوم بمصالحها، على مَنْ هو دونه.
- 4 - لا طاعة في معصية.
- 5 - الخلافة فرضها على الكفاية كالجهاد وطلب العلم.
- 6 - المتصرف تصرفاً عاماً على الناس كلهم من غير ولاية أحد معين هو الخليفة.
- 7 - اذا تنازع على الخلافة اثنان، وتكافئاً في صفات الترجيح، قُدِّمَ أحدهما بالقرعة.\*
- 8 - حيثما يوجد التكليف الشرعي توجد معه الولاية الشرعية للمكلف، حتى يقوم بما كُلف به.
- 9 - اليقين لا يزول بالشك.
- 10 - ما حُرِّمَ أخذه حُرِّمَ إعطاؤه
- 11 - لا ضرر ولا ضرار.
- 12 - يتحمل الضرر الخاص لدفع الضرر العام.
- 13 - الضرورات تبيح المحضورات.
- 14 - الضرورات تقدر بقدرها.
- 15 - الضرر يزال.
- 16 - الضرر الاشد يزال بالضرر الاخف.
- 17 - الضرر لا يزال بمثله.
- 18 - الضرر يُدفع قدر الامكان.
- 19 - درء المفاسد أولى من جلب المنافع.
- 20 - لا مساغ للاجتهاد في موضع النص.
- 21 - لا يُنكر تغير الاحكام بتغير الازمان.
- 22 - ان الظن لا يُغني عن الحق شيئاً.
- 23 - ما حُرِّمَ فعله حُرِّمَ طلبه.

(\* بعض الفقهاء أقر بوجوب تقديم الافضل، وغيرهم أقر بطلانها معاً.

هذا وهناك قواعد كثيرة جداً، سوف نجعل لها مناسبة للالتزام الإداري وتبنيها كمنطلق تجزيي لاحقاً، ضمن المحاور الأخرى.

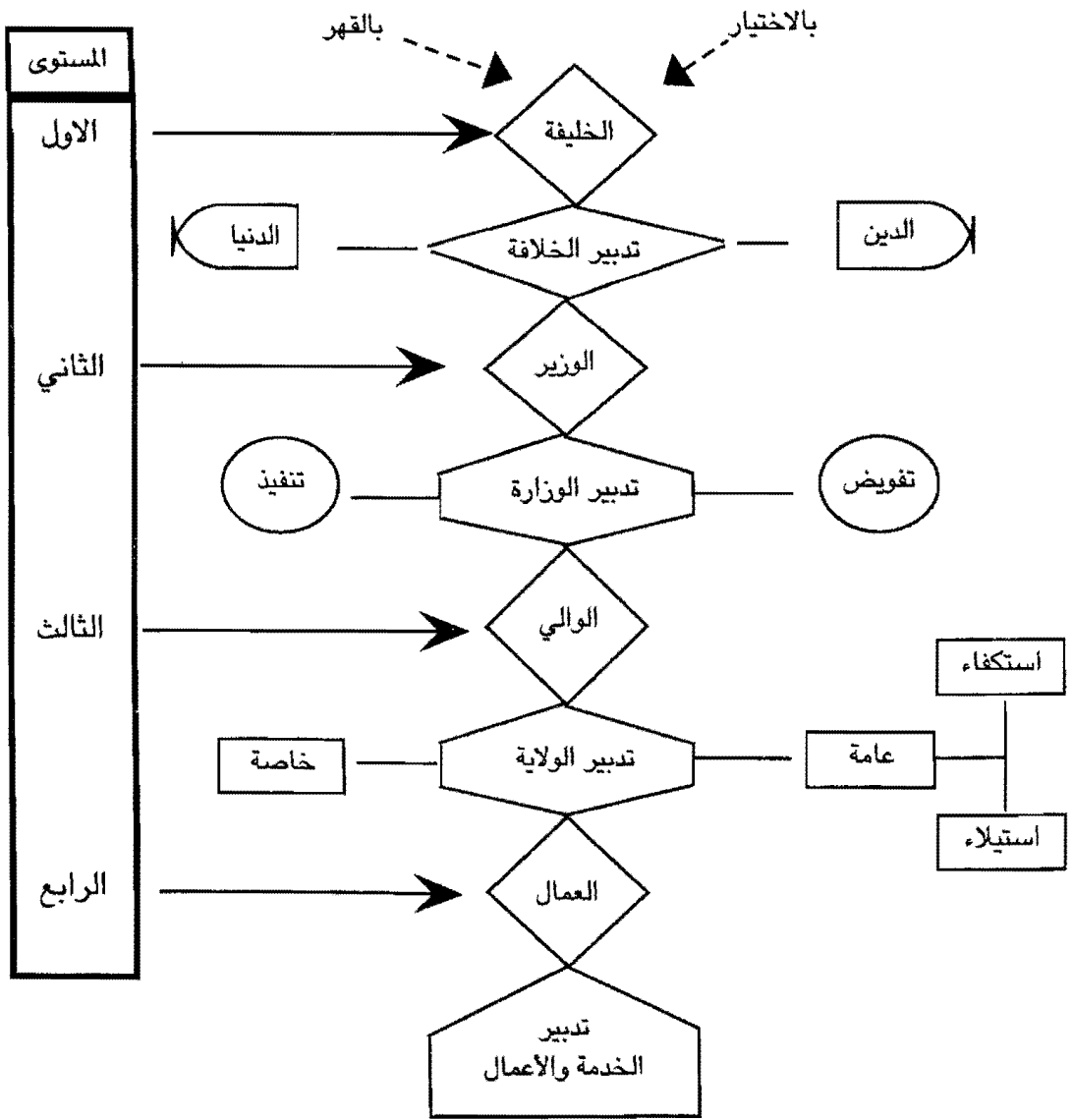
**المبحث الثاني / المدبرون لأدارة الدولة في الإسلام، والقواعد الفقهية المنظمة لأعمالهم ومسئولياتهم:**

إن ولاة الأمر هم على درجات متفاوتة في حجم المسؤوليات، وفقاً لنوع العمل وأدائه. وقد أشار (الفارابي) الى ان: الدولة الإسلامية، يكون الرئيس الاول فيها، هو الذي يُرتب الطوائف في الاعمال، ويسند الواجبات للرجال، ان يجعل كل انسان من كل طائفة، في المرتبة المناسبة له، اما في مرتبة الخدمة واما في مرتبة الولاية، حيث تكون هناك مراتب تقرب من مرتبته، وهناك مراتب تبعد عنها قليلاً، ثم هناك مراتب تبعد عنها كثيراً، وتكون عندئذ المراتب ولايات، فتتحط عن الرتبة العليا قليلاً قليلاً، حتى تصل الى مرتبة الخدمة التي ليست فيها ولاية، ولا دونها مرتبة خدمة. (15).

وهذا هو منطلق البناء الهيكلي للإدارة المعاصرة ولكل إدارة قائمة في الواقع.

ويفهم من ذلك ان المدبرين، هم المسؤولون عن التدبير، ويكونون على مراتب ودرجات، ما بين الرتبة العليا التي يمثلها الخليفة او رئيس الدولة، نزولاً حتى مراتب الخدمة، التي تقترب من اعمال الرعية بشكلها الاعتيادي.

والانموذج المقترح رقم (11) الأتي، يوضح مراتب مدبري أو ولاة الامر المعنيين بادارة الدولة في الإسلام، بصورة رسمية، وبحسب المنظور الفقهي.



شكل رقم (11) : يوضح مراتب أو درجات مُدبِرِي إدارة الدولة في الإسلام، بموجب المنظور الفقهي.

**الْخَلِيفَةُ:** هو صاحب الرياسة العامة بعد الرسول (ص)، في توليه للخلافة التي تعني:

«موضوعة لخلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا» (16)

وقد أقر الفقهاء كثيراً من الشروط والقواعد لهذا المنصب الرفيع، نوضحها فيما يأتي:

(17)

- من حيث الشروط اللازم توفرها في شخص الخليفة: هي: العدالة، والعلم، وسلامة الحواس واعضاء البدن، وسلامة الرأي والشجاعة، وتمام النسب.

- من حيث الجهة التي تختار الخليفة: وهي (أهل الحل والعقد) الذين هم أهل الشورى الذين يمثلون وجهاء الأمة المتبوعين فيها، ممن حازوا على ثقتها ورضاها واتصفوا بالعدل والمعرفة والاخلاص والحرص على مصالح المسلمين.

- من حيث حالات عزل الخليفة: وهي، العوق في البدن ونقص الحواس بشكل مانع، والطعن في عدالته عند ارتكابه للمنكرات واتضح فسوقه وفجوره، وعندما يُحتجز أو يُسجن ويسجن أو يؤسر في ديار الاعداء.

- من حيث واجباته للرعية: حفظ الدين، احقاق الحقوق العامة، حماية وأمن البلاد في السفر والترحال والاقامة للناس، وإقامة الحدود وحفظ الحقوق واموال العباد ضد الاعتداءات، وتحصين الثغور بالجند والقوة المانعة لمباغطات العدو ومجاهدة المرتدين عن الدين والمعاندين لاقامة فرائضه بينهم، وجباية الفية والصدقات دون ظلم أو تعسف، وتقدير العطايا والرواتب، وما يستحق على بيت المال دون إفراط ودون تفريط واستكفاء الامناء والاختيار وتولية الصلحاء النصحاء على الاعمال وحفظ الاموال ورعاية المصالح العامة ثم مباشرة الاشراف على الامور بنفسه، ولا يعتمد على التفويض فقط متعذراً عن اشرافه المباشر بالانشغال باللذة أو الصيد أو العبادة.

- من حيث حقوقه على الرعية: الطاعة والاستجابة بالحق، النصح والارشاد، النصره والولاء، والتكريم والتأديب معه وتعظيم قدره ومنزلته بينهم، وتلبية ندائه للجهاد، واعلامه بسيرة عماله وولاته، وتحذيره من الغفلة وسوء مقاصد العدو والحاسدين الذين يرومون به الأذى، وإعانتته على ما يحمله من اعباء ومسؤوليات بموجب الايمان والتقوى، ثم رد القلوب النافرة عنه والجانها الى محبته واجماع الناس حوله لانتظام مصلحة الأمة.

- من حيث القابهِ التي يتسمى بها: الخليفة، الامام، أمير المؤمنين.

- من حيث أمور أخرى متفرقة: وهذه تضمنتها بعض القواعد الفقيهية الآتية: (18)

- الخلافة ضربان: إختيارية: تنعقد بمبايعة أهل الحل والعقد، وقهرية: تنعقد بقهر صاحب الشوكة، حيث ينعزل المقهور ويصير القاهر هو الخليفة بالقوة.

- يحق للخليفة ان يستعفي نفسه من الخلافة أمام الناس، من غير سبب محتمل.

- لا يجوز عقد الخلافة لخليفتين في آن واحد.

**الوزير:** هو الرجل الذي يحمل عن الخليفة بعضاً من أعبائه في ادارة الدولة والحكومة، وهو كبير عمال الدولة وولاتها، وذكره القران بقوله تعالى «واجعل لي وزيراً من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري» (طه - 29)، وقال الرسول (ص) أيضاً: «إذا أراد الله بالامير خيراً جعل له وزير صدق، إن نسيَ ذكره، وإن ذكرَ أعانه، وإذا أراد الله به غير ذلك، جعل له وزير سوء، ان نسيَّ لم يُذكره وان ذكرَ لم يُعنه» (19)

ووضع الفقهاء شروط الوزارة، وفصلوا في مختلف جوانبها على النحو الاتي: (20)

- من حيث مؤهلاته المطلوبة: الامانة، صدق اللهجة، قلة الطمع، ليس له عداوة، متذكر لما يؤديه عن الخليفة، الذكاء والفتنة، الحنكة والتجربة، لا يكون من أهل الهوى فيبتعد عن الحق الى الباطل في أحكامه. وتنطبق عليه شروط الخليفة عدا شرط النسب.

- من حيث الميزات الغالبة: الاقدام لجلب المنافع ودفع المضار، الحذر من الخليفة ومن الزمان ومن غلبه الاعداء.

من حيث مهامه وتدابيره: المدافعة عن الخليفة، والدولة، والرعية، ونفسه، والاجناد، والاموال.

- من حيث أنواع الوزراء: (وزير التفويض): وهو المفوض من الخليفة باطلاق اليد في كل شؤون الادارة بالدولة، بحيث لا يبقى للخليفة إلا ولاية العهد، وعزل من يوليه هذا الوزير الذي يجمع بمسؤوليته بين كفاية السيف والقلم، أي الحرب والادارة، أما (وزير التنفيذ): فهو الشخص الذي تكون مهمته قاصرة على تنفيذ أوامر الخليفة وعدم التصرف في الشؤون دون علم مسبقٍ منه، فهو وسيط بين الخليفة والرعية، وعمله يقتصر على مهمة تنفيذية محددة،

ولا يباشر التقليد أو التعيين أو العزل مثل وزير التفويض. ويستثنى هذا الوزير من توفر شرطي الحرية والعلم في مؤهلاته المطلوبة.

من حيث أمور أخرى متفرقة: وهذه تضمنتها بعض القواعد الفقهية وهي: (21)

- يحق للخليفة تعيين وزير تنفيذ، ولا يحق له تعيين وزير تفويض في أن واحد.

- لا يحق لوزير التفويض، أن يعزل من ولاة الخليفة.

- لوزير التفويض أن يوقع عن نفسه، ولا يجوز له أن يوقع عن الخليفة إلا بعلمه.

- لوزير التنفيذ أن يوقع عن نفسه بشرط موافقة الخليفة.

- يحق لوزير التفويض استخلاف نائب عنه بعلم الخليفة، ولا يجوز ذلك مطلقاً لوزير التنفيذ.

- ينعزل الولاة والعمال المعينون من قبل وزير التفويض عندما يُعزل، لأنه يمثل نفسه.

- يُعزل الوزير عن مهامه، في حالات الفشل أو الملل أو الأسباب متعلقة به، وعند ثبوت الخيانة والعجز وقصور في كفايته.

الوالي: هو الشخص الذي يُسند إليه منصب أو ولاية معينة، من قبل الخليفة أو وزير التفويض، بما يؤكد على قدرته على التدبير والفعل، وما لم يجتمع ذلك فيه لم ينطلق عليه اسم الوالي.

ويكون اختصاص الوالي متنوعاً، فمنها ما يكون على المناطق والاقاليم، أو على الجند والجيوش أو على الديوان أو القضاء أو الحسبة أو المظالم، أو على الولايات الدينية كالحج أو نقابة الانساب أو الصلاة وغير ذلك مما تدعوه له أعمال الإدارة. (22) ووضع الفقه الاداري الاسلامي نوعين من الولاية القائمة، وهما: (23)

أولا - الولاية العامة:

وتتمثل بمن له النظر العام في جميع الاعمال المقتصرة على الاقليم أو الولاية أو الناحية أو الثغر أو القرية وتكون الولاية العامة في شكلين هما:

أ - (ولاية استكفاء): وهي التي يجوز للوالي فيها القيام بتقليد العمال واسناد المهام وتعيين امراء الجند والقائمين على استيفاء الاموال وصرفها، ضمن دائرة الأقليم او الحيز الجغرافي المفوض اليه من قبل الخليفة، وتسمى ايضاً هذه الولاية - ولاية تفويض.

ب - (ولاية استيلاء): وهي التي تنعقد عن اضطرار، بعد ان يستولي الوالي بالقوة على الاقليم، حيث يقره الخليفة، مفوضاً اليه تدبير امور الاقليم، على ان يظل الخليفة محتفظاً باختصاصاته الدينية الممتدة لتشمل نطاق الاقليم، تاركاً اختصاصات التدبير والسياسة والإدارة والحرب، وامور الاقليم، الى الوالي المستولي، وفقاً لقدرته ونظرتة، دفعاً لمشاqqته وخوفاً من اختلاف الكلمة وشق عصا الامة الاسلامية.

### ثانياً - الولاية الخاصة:

وتتمثل بمن له النظر المقتصر في التدبير على إدارة مجال معين، مثل الجند، او الخراج، او حماية البيضة والثغور، او القضاء، او الولاية المنعقدة على غزوة واحدة فقط، او تأدية مهام القيام بسفارة للتفاوض مع جماعة معينة فلكل مجال من تلك المهام وال دون ان يتعرض لمهام وال آخر.

وهناك عدد من القواعد الفقهية المنظمة لطبيعة اعمال الوالي. ومنها:

أ - من تكون ولايته عامة في اعمال خاصة، هم ولاة الاقاليم والبلدان.

ب - من تكون ولايته خاصة في الاعمال العامة، هم المتولون لمهام قاضي القضاة ونقيب الجيوش وحامي الثغور ومستوفي الخراج وجابي الصدقات.

ت - اذا تقلد الوالي من قبل الخليفة، لم ينعزل بموت الخليفة، لان تقليد الخليفة نيابة عن المسلمين.

ث - يحق لوالي الاستيلاء ان يستوزر وزير تفويض ووزير تنفيذ.

ج - عموم الولايات وخصوصها وما يستفيده المتولي بالولاية، يتلقى من الالفاظ والاحوال والعرف، مما ليس لذلك حد في الشرع.

العمال: وهم الاعوان القائمون بالمهام المكلفين بها من قبل الذين إستعملوهم وإستأمنوهم عليها، وعلى تأديتها من ذوي المراتب المرتفعة، مقابل أجر معلوم بحسب العقد أو الاتفاق.

وهؤلاء على صلة بالرعية لكون أعمالهم تكتسب صفة الشيوخ والخدمة المباشرة.

ومن الشروط المعتبرة في العمال والاعوان، عند تكلفهم بتحمل مسؤولية اداء الاعمال، بشكل جامع وعامر، هي: العقل / العلم بأمر الرعية/ النصح في التعامل / العدالة والانصاف/ النزاهة والاصلاح / التوفيق بين مطالب الرعية ومقاصد الدولة. كما وتندرج كل هذه الشروط تحت مطلبي الامانة والقوة. (24)

ومن أهم القواعد الفقهية المنظمة لطبيعة اعمال العمال والاعوان، نذكر ما يأتي: (25)

أ - لا يجوز للعامل ان يأخذ رشوة ارباب الاموال، ولا يقبل منهم هداياهم.

ب - اذا ظهرت خيانة العامل، كان الخليفة أو وزيره او الوالي، هو المستدرك لخيانته

ت - لا يجوز استعمال رجل من أهل الوبر (ساكني الخيام)، على أهل المدر (ساكني المدن).

المبحث الثالث / الوظائف الاساسية للعملية الادارية في الاسلام، وشروطها التشغيلية:

ليس هناك شك في ان عملية التدبير الاسلامي أو الإدارة الإسلامية، قد سبقت في وجودها وتفاعلها العملي، ما تحتكم عليه الادارة العامة الوضعية من الوظائف والاعمال المماثلة لها، وانها أي الإدارة الإسلامية قد تميزت عنها من خلال تقديمها للترابط المتين بين الايمان والمعرفة، وبين القيم والاخلاق، وبين الوظائف على اساس من العلم والعمل، لأن العلم كله دنيا، والآخرة منه العمل به.

وقد أقرت الادارة العامة الوضعية، خاصة ضمن اتجاهاتها التقليدية، بأن البناء الاداري او التنظيم البيروقراطي القائم، كان يعتمد اعتماداً قليلاً على الاخلاق، عند تأسيسه لنشاطاته الادارية. (26)

وقد ادركت التوجهات المعاصرة للادارة العامة الوضعية الحديثة، ذلك القصور، فدعت الى ترسيخ مفاهيم المعنوية العالية والولاء الروحي، في سبيل تحقيق متطلبات الحياة الجديدة بصورة جيدة، على وفق منطلق اخلاقي مفاده: أن الناس يريدون ان يؤمنوا، ولكن لا بد لهم من

سبب يدفعهم نحو ذلك الايمان. وهذا يتم من خلال التجاوب الذي يوفره ذلك العمل، مع التغيير المستمر الحاصل في القرن الحادي والعشرين. (27)

وفيما يأتي نبين لأهم الوظائف الاساسية للعملية الادارية التدبيرية في الاسلام، بالاضافة الى شروطها التشغيلية عن كل وظيفة، معززين ذلك بالاحكام النصية من قرآن وسنة، فضلاً عن القواعد الفقهية - (مع مراعاة الاشارة التي اعتمدها لرقم القاعدة في ضوء تسلسلها بحسب رقم المادة ضمن مجلة الاحكام العدلية أو شرحها، وسنرمز لها بالحرف (م) مضافاً اليها الرقم )، الموجهة لها كسلوك تفضيلي دافع نحو الانجاز وتحقيق الهدف الامثل للمصلحة الشرعية العامة، التي قامت من أجلها الادارة في الاسلام:

### أولاً - وظيفة (التهيؤ والاعداد) / (التخطيط):

وتتمثل في ضبط متطلبات الامور، وتدارس غيبياتها واحتمالاتها ومتعارضاتها، واعداد اقرانها والمفاضلة بينها، واختيار أكفأها لأعضائه، في ضوء المتاح من الجهد والوسيلة، والتهيؤ لمباشرته وعمله، والشروط التشغيلية لهذه الوظيفة، هي:

أ - (الاعتبار): ويعني استعمال الفكرة والفتنة والبصيرة، قبل مباشرة الامور، واختبارها بالعبرة، لأجل تحقيق النفع المترتب عند مباشرتها. عملاً بقوله تعالى «فاعتبروا يا أولي الأبصار» (الحشر / 2)

ب - (العلم): ويعني حث العقل في عدم اتباع الظن، وما لم يقد عليه دليل ولا برهان عند تحديد الامور. عملاً بقوله تعالى «ولا تقف ما ليس لك به علم» (الاسراء / 36)

ت - (المشورة المخصوصة): وتكون مع اهل العلم والدراية، عملاً بقوله تعالى «ولا ينبئك مثل خبير» (فاطر / 14) وايضاً «فاسألوا اهل الذكر ان كنتم لا تعلمون» (النحل / 7).

ث - (الاعداد): عملاً بقوله تعالى «واعدوا لهم ما استطعتم من قوة» (الانفال / 60).

ج - (التيقن): عملاً بالقاعدة الفقهية (اليقين لا يزول بالشك) م 17 وايضاً (لا عبرة بالظن البين خطؤه) م 72 ومرجع القاعدتين الى قوله تعالى «أن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا» (البقرة / 173).

ح - (التأني) عملاً بالقاعدة الفقهية (من استعجل الشيء قبل أوانه عوقب بحرمانه) م 99

خ - (عدم التغافل): عملاً بقول الرسول (ص): «تحولوا عن مكانكم الذي أصابتكم فيه الفغلة» (28)

د - (ازالة الضرر): عملاً بالقاعدة الفقهية (الضرر الاشد يزال بالضرر الاخف) م 27

ذ - (التفقه): عملاً بقوله تعالى «فلولا نفر من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ولينذروا قومهم» (التوبة / 122).

ر - (الاحصاء): عملاً بأمر الرسول (ص) بكتابة من يتلفظ بالاسلام، وتوثيق اسمائهم واعدادهم وجهات اعمالهم. (29)

ز - (الترجمة): عملاً بأجراء الرسول (ص) في اتخاذه من (زيد بن ثابت) مترجماً له الرسائل الواردة من الجهات غير العربية . (30)

### ثانياً - وظيفة (التمكّن والترتيب) / (التنظيم والتنسيق):

وتتمثل باستحضار الرجال والاشياء والمعدات، وانزالها منازلها أو في اماكنها، وتثبيتها ضمن مراتبها ودرجاتها على أمر يدوم معها. حيث يكون الالتزام بالموقع واضحاً، والاقرار عليه والاعتراف به دالاً على النظام والثبوت والانتصاب، ضمن رتبة او منزلة، والعمل عندها وفي اطارها.

ومن اهم شروطها التشغيلية ما يأتي:

1 - (التمكّن): اي بسط الدنيا للقيام بالامور الإدارية المشروعة، وامضائها عن قدرة ومكنة، عملاً بقوله تعالى «الذين ان مكناهم في الارض اقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر». (الحج / 41).

ب - (التبؤ): اي ترتيب العاملين على مواقع اعمالهم، عملاً بقوله تعالى «واذا غدت من أهلك تبؤىء المؤمنين مقاعد للقتال» (آل عمران / 121).

ت - (التشادد): عملاً بقول الرسول (ص): «المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً» (31)

ث - (الطاعة): عملاً بقوله تعالى «أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم» (النساء / 59) وقول الرسول (ص): «انما الطاعة في المعروف» (32)

- ج - (الالتزام): عملاً بالقاعدة الفقهية (الواجب لا يترك الا لواجب) (33)
- ح - (المسؤولية): عملاً بالقاعدة الفقهية (يضاف الفعل الى الفاعل، لا الأمر ما لم يكن مجبراً) م 89
- خ - (الايثار): عملاً بقوله تعالى «ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة». (الحشر 9). وايضاً القاعدة الفقهية (الايثار في القرب مكروه وفي غيرها محبوب) (34)
- د - (التعاون): عملاً بقوله تعالى «وتعاونوا على البر والتقوى» (المائدة / 2).
- ذ - (الاقناع): عملاً بقوله تعالى «وجادلهم بالتي هي أحسن» (النحل / 125)
- ر - (القوة والامانة): عملاً بقوله تعالى «ان خير من استأجرت القوي الامين» (القصص / 26) وايضاً قول الرسول (ص): «على اليد ما أخذت حتى تؤدى» (35)
- ز - (تولية الاصلح): عملاً بقول الرسول (ص): «استعينوا على كل صنعة بصالح أهلها» (36)
- س - (التوحد): عملاً بقول الرسول (ص): «من أتاكم وأمركم جميع على رجل واحد يريد أن يشق عصاكم او يفرق جماعتكم فأقتلوه» (37)
- ش - (التناصح): عملاً بقول الرسول (ص): «الدين النصيحة ... لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم» (38)
- ص - (الرخص بدلائل): عملاً بقوله تعالى «انما المؤمنون الذين آمنوا بالله ورسوله واذا كانوا معه على أمر جامع لم يذهبوا حتى يستأذنوه» (النور / 62). وايضاً لها قاعدتان فقهيّتان: (الرخص لاتناط بالشك) (39) و (الرخص لا تناط بالمعاصي) (40)
- ض - (العمل الصالح): ويكون من خلال ما يأتي:
- - استدامته: عملاً بقوله تعالى «وفل يعملوا فمبى الله عملكم ورسوله والمؤمنون، (التوبة/ 105).
  - - التشجيع عليه: عملاً بقول الرسول (ص): «من كان لنا عاملاً فلم تكن له زوجة، فليكتسب له زوجة، فان لم يكن له خادم فليكتسب له خادماً، فان لم يكن له مسكن فليكتسب مسكناً» (41)

- - اتقانه: عملاً بقول الرسول (ص): «ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (42)
- - أدائه الكامل: عملاً بقول الرسول (ص): «أدوا الخيط والمخيطة واياكم والغلول» (43)
- - الاحتراف فيه: عملاً بقول الرسول (ص): «ان الله يحب المؤمن المحترف» (44)
- - الوفاء باجوره: عملاً بقول الرسول (ص): «اعطوا الاجير حقه قبل أن يجف عرقه» (45)

- - اقترانه بسلامة النية وحسن الخواتيم: عملاً بقول الرسول (ص): «انما الاعمال بالنيات» (46)، ايضاً: «انما الأعمال بالخواتيم» (47)
- - اختيار الكفاة له: عملاً بقول الرسول (ص): «اني لأؤمر الرجل على القوم فيهم من هو خير منه لأنه أيقظ عينا وأبصر بالحرب» (48)

### ثالثاً - وظيفة (الامر والنصح) / (التوجيه):

وتتمثل بالخطاب أمراً ونهياً، الدال على الحركة والفعل. وتعني هذه الوظيفة «قول القائل لمن دونه إفعل» (49) حيث يصدر الخطاب من جهة صاحب الامر، الى التابع او المأمور، ومن خلاله تقوم العلاقة بينهما وتتضح المسؤولية وتعلم. لأن الامر او النهي قائم على وضوح العلة عند وقوعه. وبهما وعبرهما تتوالى طاعة الاتباع من غير ان يتخللها عصيان واضح، والشروط التشغيلية لهذه الوظيفة ما يأتي:

أ - (موافقة الشرع): عملاً بقول الرسول (ص): «ما كان من شرط ليس في كتاب الله فهو باطل» (50)

ب - (اقرار الأمر بالرضا): عملاً بالقاعدة الفقهية «يشترط في الاقرار رضا المقر فلا يصح الاقرار بالجبر والاكراه» م 1575

ت - (معرفة الأمر): عملاً بالقاعدة الفقهية «يشترط لصحة التكليف أن يكون المكلف عالماً بما كلف به» (51)

ث - (فهم الأمر): عملاً بالقاعدة الفقهية «شرط التكليف العقل وفهم الخطاب» (52)

ج - (الامر لفظاً او كتابة): عملاً بالقاعدة الفقهية «الكتاب كالخطاب» م 69

ح - (الامر بالمعروف): عملاً بقول الرسول (ص): «والذي نفسي بيده لتأمرن بالمعروف

ولتتهون عن المنكر أو ليوشكن الله أن يبعث عليكم عقاباً منه ثم تدعونه فلا يستجاب لكم» (53)  
خ - (الامر بالعزم): عملاً بالقاعدة الفقهية «العزيمة لغة القصد المؤكد وشرعاً: الحكم الثابت بدليل شرعي خلا عن معارض» (54)

د - (الشورى في الأمر): عملاً بقوله تعالى «وشاورهم في الأمر» (ال عمران / 159)

ذ - (عدم الفساد): عملاً بقوله تعالى «ولا نعتوا في الأرض مفسدين» (البقرة / 10).

ر - (الثواب والعقاب): عملاً بقوله تعالى «فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره» (الزلزلة / 7 - 8)

#### رابعاً - وظيفة (الاصطلاح والاعمار) / (التطوير):

وتمثل هذه الوظيفية الدعامة الأساسية الدالة على استمرار العيش ودوام الحياة، والاستجابة لحكمة الخالق تعالى، على استخلاف البشر في الارض لأجل التعمير والتدبير، وبشكل جامع للذين آمنوا وعملوا الصالحات.

وتحقيق ذلك مناط بالمديرين والرعية، حيث يقع عليهما اعمار الارض ثم تنميتها بالزراعة والتجارة والصناعة، وعدم النزوع الى الشرفي تدميرها وفي خرابها، وانما الحرص على انتاج الطيبات من الرزق الحلال وحسن استخدامه.

والشروط التشغيلية لهذه الوظيفة هي:

أ - (عمارة الارض): عملاً بقوله تعالى «هو الذي أنشأكم من الأرض وامنعكم فيها» (هود/ 61)

ب - (التسارع في الخيرات): عملاً بقوله تعالى «والذين يؤمنون بما أنزلنا وظلوه من قبله أنهم لن يرهحوا عنهم، أولئك هم المبرورون» (المؤمنون / 60 - 61)

ت - (أحياء الارض وجني ثرواتها): عملاً بقوله تعالى «فانظروا الى آثار رحمة الله كيف يمدد الارض بعد موتها» (الروم / 5). وايضاً «كلوا مما في الارض حلالاً طيباً» (البقرة / 168)

ث - (مواصلة الزراعة): عملاً بقول الرسول (ص): «من كانت له ارض فليزرعها، فان لم يستطع ان يزرعها وعجز عنها فليمنحها اخاه المسلم ولا يؤجله اياها» (55) وايضاً «من احيا ارضاً ميتة فهي له» (56).

- ج - (الحذر من الفساد): عملاً بقوله تعالى «ولا نفعدوا في الأرض بعد إصلاحها» (الأعراف/ 65).
- ح - (الثبات على النعمة): عملاً بقوله تعالى «بأن الله لم يك مغيراً نعمته أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم» (الأنفال/ 53).
- خ - (تجنب فساد المدبرين): عملاً بقوله تعالى «وكذلك جعلنا في كل قرية أكابر مجرميها ليمكروا فيها وما يمكروا إلا بأنفسهم وما يشعرون» (الأنعام/ 123).
- د - (عدم إطاعة المسرفين): عملاً بقوله تعالى «ولا تطيعوا أمر المسرفين، الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون» (الشعراء/ 151 - 152).
- ذ - (تجنب تأمير المترفين الفسقة): عملاً بقوله تعالى «واذا أردنا أن نهلك قرية أمرنا مترفيها ففسدوا فيها فخذ عليها الغول فدمرناها تدميراً» (الإسراء/ 16).
- ر - (اتقاء الفتن): عملاً بقوله تعالى «واتقوا فتنة لا تصيبن الذين ظلموا منكم خاصة» (الأنفال/ 25).

#### خامساً - وظيفة (المحاسبة والمساءلة) / (الرقابة):

وتتمثل بمراجعة النفس أولاً، ثم الحراسة والحفظ والنظر إلى حال الأعمال والأفعال والأشياء، والإطمئنان عليها ثانياً. وبمقتضى ذلك يكون إزالة الظلم الواقع من الولاة أو من الرعية، ثم تحقيق العقوبات عند حصول الأفعال المحرمة، بما يمنع من تكرار الغش والفساد والزور وقبول الهدايا وأخذ الرشوة. والشروط التشغيلية لهذه الوظيفة هي:

1 -- (إدانة النفس) عملاً بقول الرسول (ص): «الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت، والعاجز من أتبع نفسه هواها وتمنى على الله تعالى» (57) وأيضاً: «حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا» (58).

ب - (تغيير المنكر): عملاً بقول الرسول (ص): «من رأى منكم منكراً فليغيره» (59).

ت - (ثبوت الذمة): عملاً بالقاعدة الفقهية «الأصل براءة الذمة»<sup>8</sup>.

ث - (البينة واليمين): عملاً بقول الرسول (ص): «البينة على من ادعى واليمين على من أنكر» (60).

ج - (زوال التقصير باليقين): عملاً بالقاعدة الفقهية «ما ثبت بيقين لا يرتفع الأبيقين» (61)

ح - (الضرر لا يحسم بضرر): عملاً بالقاعدة الفقهية «الضرر لا يزال بمثله» م 25

خ - (التنصل من الالتزام مردود): عملاً بالقاعدة الفقهية «من سعى في نقض ما تم من جهته فسعيه مردود عليه» م 100

د - (عدم الوقوع بالضيق والحرج): عملاً بالقاعدة الفقهية «الحرج مرفوع شرعاً» (62)

ذ - (تغريم المتسبب للضرر عند التعمد): عملاً بالقاعدة الفقهية «المتسبب لا يضمن إلا بالتعمد» م 93

ر - (عدم الأخذ بالشائعات): عملاً بالقاعدة الفقهية «الدعوة المجهولة مردودة» (63)

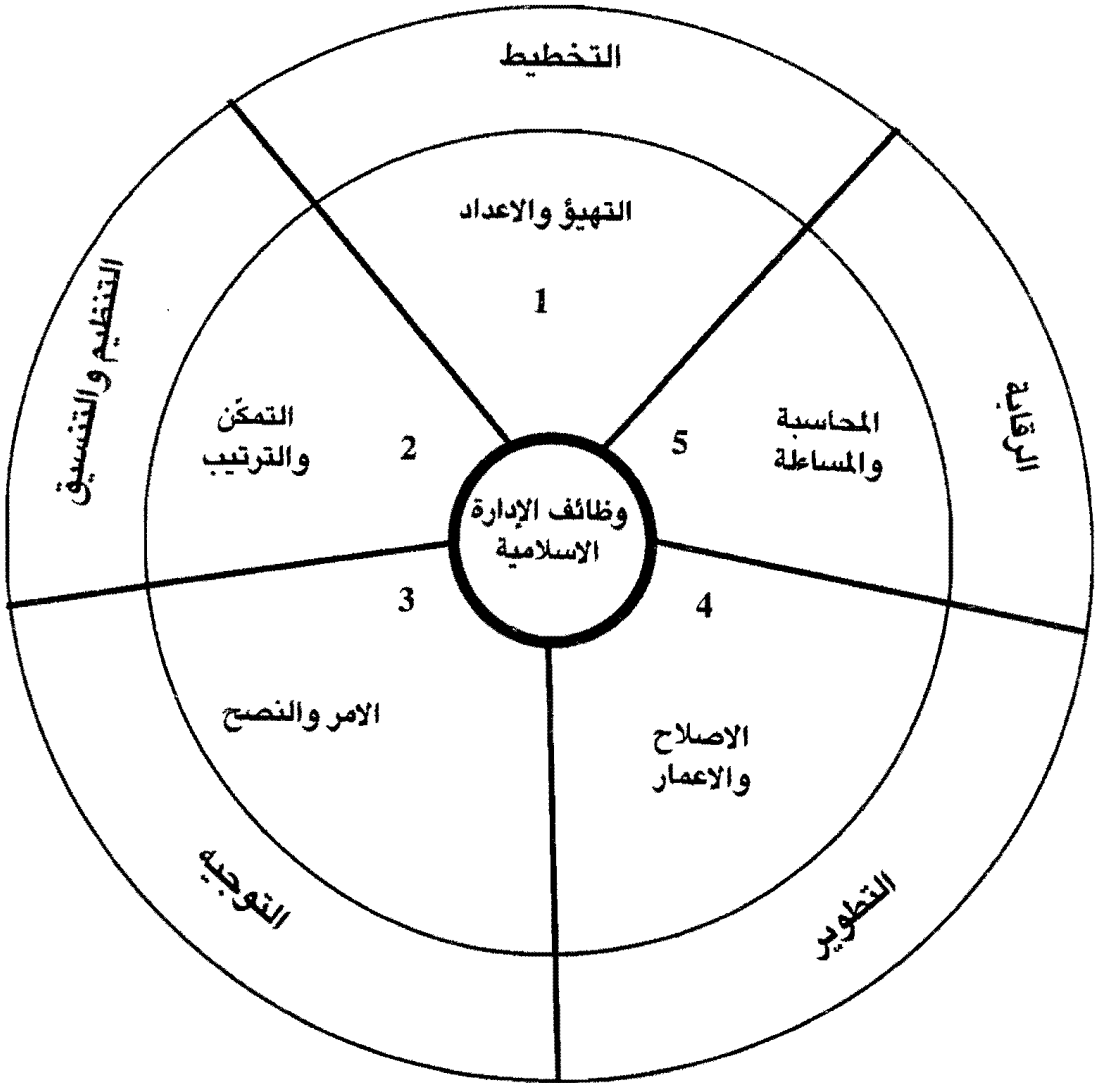
ز - (زوال العذر بانقضائه): عملاً بالقاعدة الفقهية «ما جاز لعذر بطل بزواله» م 23

س - (الادانة بموجب البرهان): عملاً بالقاعدة الفقهية «الثابت بالبرهان كالثابت بالعيان» م 75

ش - (التأكد من الاهلية عند اصدار الاحكام): عملاً بالقاعدة الفقهية «من لا يصح اقراره لا يصح انكاره» (64)

ومما تقدم يتضح، بأن الوظائف الاساسية للإدارة الإسلامية، هي وظائف مشتركة مع بعضها، ومتفاعلة فيما بينها، مع جميع شروطها التشغيلية. ومما يميز تلك الوظائف اعتمادها على الاصول والقواعد المقررة التي لا اختلاف عليها وعلى حجية العمل بمقتضياتها، وبالشكل الذي يجعل من هذه الوظائف جسر الاتصال بين الإدارة من جهة، وبين المجالات والممارسات التي تكون عليها أعمال الإدارة من جهة أخرى، وصولاً الى المقاصد الكلية وتحقيق المصالح الشرعية للمسلمين، في دار الاسلام.

والانموذج المقترح رقم (12) الاتي، يمثل توضيحاً لما دوناه، عن الوظائف الاساسية للتدبير أو الإدارة الإسلامية، وما يقابلها من المصطلحات في الإدارة العامة المعاصرة:



شكل رقم (12) يوضح الوظائف الأساسية للعملية الإدارية في الإسلام وشروطها التشغيلية.

## المبحث الرابع / المجالات الأساسية للإدارة في الإسلام، ونشاطاتها الفرعية:

تشكل المجالات التطبيقية للإدارة الإسلامية، وما يرتبط بها من الأعمال الفرعية، الإطار العام للدولة الإسلامية، ممثلة في دوائرها ومراكز ولاياتها ومختلف أعمالها. حيث تمثل تلك المجالات الدافع القوي وراء ضرورة قيام عملية التدبير وحتمية وجودها، ضمن البيئة الكبرى للمسلمين أو دار الإسلام، ليلتمس فيها تلك الآثار الناتجة، عما تقوم به عملية التدبير بمديرها وبكل وظائفها ومجالاتها، والعمل على استجلاب المصالح الشرعية ودوام تحقيقها.

إن أكثر ما جاء به الإسلام من الأحكام، لا يدخل تنفيذها في اختصاص الأفراد وإنما يكون من اختصاص ولاية الأمر والقائمين على تدبير المصالح الشرعية، حيث إنه أتى بتحريم كثير من الأفعال، وعدها من الجرائم، التي تستوجب العقوبة عليها.

كما إن الفرد المسلم لا يستطيع أن يصوغ حياته بمفرده، إلا في ظل دولة تسهل عليه تلك الصياغة، بأن تعمل على تدبير الشؤون وإقامة المجتمع المسلم. وهذا المطلب لا يمكن إتمامه بالوعظ والإرشاد، أو بغير المسؤوليات والواجبات وإنما بالدولة من خلال مجالاتها الإدارية، وما تتمتع به من قوة وسلطة مانعة للعبث والفساد.

وبذلك فإن الإدارة الإسلامية، عملية ليست كيفية، وغير خاضعة للرغبات والامزجة والأهواء، ولكنها ضرورية، وضرورتها تنبع من كونها تهدف أساساً إلى ما يحقق عبادة الخالق تعالى في الأرض عبر تطبيقها لأحكامه، ثم عمارة الأرض بالجهد والعلم والثروة، وإقامة مجتمع العدل والكفاية والمساواة. (65)

وفيما يأتي أهم المجالات الأساسية للإدارة في الإسلام، ونشاطاتها الفرعية، المتعلقة بها:

### أولاً - تدبير النفوس والأحوال الشخصية للرعية / العلاقات العامة:

وتنحصر في بيان تعاليم الشرع، وتأدية فرائضه بين الناس، ثم إقامة الحدود بينهم والسير بمقتضاها، بما يمنع الاعتداء ويحفظ الحقوق، ومعاقبة المخالفين، ومواجهة أهل البدع والشبهات، صيانة للعقيدة من الخلل، وجعل الرعية بمنأى من الزلل والفُرقة، وكذلك النظر في تطبيق الأحكام المتعلقة بتنظيم علاقات الأفراد والقرابة والمعاملات الحياتية، بما يوفر للناس الأطمئنان على حياتهم وممتلكاتهم وأسرهم وأبنائهم.

ومن أهم الأنشطة الفرعية لهذا المجال الإداري هي: (66)

أ - (تدبير العبادات): ويكون دعماً لفكرة التوحيد، ورفعاً لمستويات الفضيلة الخلقية في العبادة، من خلال الجهود في تأسيس المساجد ومدارس القرآن وعلوم الحديث والفقه، عملاً بقوله تعالى «وما خلقت الجن والانس إلا ليعبدون» (الذاريات / 56)

ب - (تدبير شؤون الاسرة): من خلال تحديد اسلوب الزواج وتنصيب الحقوق وبيان مسائل الطلاق والنفقة وتنظيم العلاقة بين الآباء والابناء والقراة والنسب، ودعم الرعاية الإجتماعية والتكفل بالمرضى والمسنين والايتام، وانفاذ الحقوق والواجبات بينهم. عملاً بقوله تعالى «والمؤمنون والمؤمنات بعضهم اولياء بعض» (التوبة / 71).

ت - (تدبير المعاملات المالية): من خلال تنظيم اعمال البيوعات والاجارات والرهن والشفعة والهبة والافلاس والكفالة والحوالة والمضاربة والشركات والامانات والودائع والديون وغيرها، دون حيف.

وتوثيق تلك الاعمال وكتابتها، عملاً بقوله تعالى «ولا ياب كاتب ان يكتب كما علمه الله، فليكتب وليملل الذي عليه الحق وليتق ربه ولا يبغض منه شيئاً» (البقرة / 282). وعملاً بالقواعد الفقهية ذات العلاقة بقضايا المعاملات. (\*)

ث - (تدبير شؤون الفضائل والاخلاق): من خلال تهذيب النفوس والحث على تزكيتها ودفعها الى الشكر ومجاهدة الغرائز والشهوات والمعاصي، ثم محاربة آفات اللسان، وعدم الازعان لارادة النفس الامارة بالسوء، ثم طلب الاعمال والاحوال وجميع الاوقات في تمامها بالحق والتوبة عن فعل السيئات، والتمسك بما يؤدي الى قيام النفس المطمئنة. (67)

### ثانياً - تدبير الفلوس والاشياء والمعدات / المالية العامة:

وتنحصر في المجهودات الرامية الى ايجاد موارد ثابتة للدولة، في سبيل تمكينها من الانفاق على تحقيق المصالح الشرعية، بالاضافة الى تنظيم علاقاتها مع العاملين والرعية، والعمل على احلال التكافل بين الاغنياء والفقراء، كما تتمثل في اعمال الجباية والصرف واعداد بيت المال، وخرن المون والمعدات، وصيانة الممتلكات، وتنمية الموارد واستثمار المزروعات

(\*) مثل المواد كما في شرح مجلة الاحكام وهي:

مادة (95) - الامر بالتصرف في ملك الغير باطل.

مادة (96) - لا يجوز لاحد ان يتصرف في ملك الغير إلا باذنه.

مادة (97) - لا يجوز لاحد ان يأخذ مال أحد بلا سبب شرعي.

وانفاذ المتاجرات وتهيئة الاسواق والصناعات. (68)

ومن أهم الانشطة المتفرعة عن تدبير هذا المجال الإداري ما يأتي: (69)

أ - (الجباية): وتكون عن طريق استحصال كافة الموارد المتيسرة من صدقات ومن غنائم وفيء وجزية وضرائب على التجارة وزراعة الارض.

ب - (الانفاق): ويكون عن طريق توزيع الموارد على أوجه صرفها والزكاة على المستحقين لها، وتجهيز الجند بالعدة والمؤن والارزاق، وسد احتياجات الرعية، وبناء الحصون والقلع والمساجد، ودفع الرواتب والاعطيات والخلع والاقطاعات، وتغطية نفقات مشاريع التشييد وبناء المراكز الحضرية والمدن وإقامة المجتمع المتكافل في التنمية وتحسين الأحوال.

ت - (الخرن): ويتم من خلال حفظ مؤنة الدولة وعدتها وعتادها، وكافة مستلزمات ادامة المصالح الحربية والمدنية، وجعلها مصانة عن السرقات، في اماكن مخصوصة للخرن وعناصر محروسة، لا تطلها يد الغوغاء، او الخارجين والعابثين ومدتها بفصائل الحراسة المستمرة.

ث - (الاستزراع): من خلال تنفيذ مشاريع الري واحياء الارض وزراعتها، وحفر الانهر والقنوات الفرعية، واعداد المستلزمات الزراعية والرعية، وزراعة الارض واحصاء مساحاتها وتحديد مقادير خراجها وغلة ثمارها، وإقامة السدود والإستفادة من المياه وقنواتها.

ج - (الاتجار): ويتم عن طريق تحديد عمليات البيع والشراء وتنظيم المعاملات واعداد السبل الأمانة لتحرك القوافل ونقل المؤن، ومراقبة مجريات التعامل، وتحديد مسؤوليات رئيس التجار وامنائه، ثم تأمين الطرق البرية والبحرية لانتقال البضائع والمتاجرة مع البلدان المجاورة، كما ويجب التأكد من عدم الغش في البيع والابتعاد عن العقود المحرمة والربا وعدم تلقي الركبان. (70)

ح - (التصنيع): ويشتمل على الصناعات الضرورية لكل من الدولة والرعية، من اسلحة ومواد بناء وحياسة وخياطة، وصناعات مكملة كالتحليج والغزل، ومنها ما هو يدوي يوظف الماء والتراب والنار والهواء ومنها ما هو مركب يتعلق بالحديد والمعادن والنباتات والادوية، والدباغة والنسيج وصناعة السفن والالات، وصناعة الزينة والديباج والحريرسد احتياجات الناس (71).

خ - (سك النقود): من خلال اتخاذ الدار الخاصة بضربها والنقش عليها، والتوثق من صلاحيتها وعدم غشها، لتكون اساساً للدولة في امضاء عمليات البيع والشراء وعقد

الصفقات المالية بين الناس ثم إستيفاء الحقوق والواجبات، ودفع الأجور من خلالها ويُعدُّ الدرهم والدينار، من أهم النقود الشائعة، التي أقرها الرسول (ص) وأعاد ضربها الخليفة الثاني. (72)

د - (الحسبة): وتشتمل على النشاطات المؤدية الى التحقق من سلامة كل ما يخص التصرفات المالية والمعاملات الجارية بين افراد الرعية، منعاً للغش، وتأكيداً على فعل المعروف واجتناب المنكر، والتوثق من صحة الموازين والمكاييل وعدم التلاعب بمعاييرها. (73)

### ثالثاً - تدبير الولايات / الإدارة المحلية:

وتنحصر في الجهود الرامية الى الاهتمام بمصالح الرعية، ضمن مناطق سكناهم، في الولايات والاقاليم والقرى والثغور، التي تتسع لها دار الاسلام في ضوء الظروف البيئية، وتتميز به من خصائص محلية، لاجل ان يتفرغ الناس الى معاشهم وقضاء حوائجهم ومصالحهم العبادية والدينية، والمضي في اسفارهم آمنين على ممتلكاتهم وحياتهم ضد الاعتداء والظلم والسرقة.

ومن أهم الانشطة المتفرعة عن تدبير هذا المجال الإداري ما يأتي:

أ - (الامن الداخلي): ويتمثل بمجهودات الشرطة والعسس، في نشر الامن وحفظ الامور والسير بانتظام، والقبض على المجرمين واللصوص والجناة، واقامة الحدود عليهم، واعداد السجون لزوج المحكوم منهم فيها. (74)

ب - (الامن الخارجي): ويتمثل في الدفاع عن حدود دار الاسلام، ضد العدوان، والمحاولات الخارجية، والقيام بتحصين الثغور بالجنود، ومواجهة معاندي الاسلام، ممن بلغتهم الدعوة حتى يسلموا او يدخلوا في الذمة والعهد مع المسلمين، والتعايش معهم في سلام، كما ويتطلب هذا النشاط الماما بطرق الاستنفار والتوقي والتدريب والتحريض وكتمان السر والتراص، والدعوة الى السلم ومراوغة العدو وخداعه، والامن وحسن المشاركة في الاداء. (75)

ت - (اختيار عمال العذر): وهم العمال الذين يمثلون صفوة اهل كل بلد، الذين يتم اختيارهم من قبل الناس ليكونوا بمثابة اعوان للوالي، ويتولون رعاية مصالحهم وقضاء الحاجات السكانية، نظراً لدرابتهم ومعرفتهم بأحوال الناس (76)

ث - (تقسيم الولاية): ويكون من خلال تقسيم الولاية الواحدة الى اجزاء لغرض ضبط

الإدارة فيها، والتيقن من سلامة أمنها وقضاء مصالح ابنائها، حيث تقسم الولاية الى (مدينة) ثم بعدها الى (مخلاف او كورة او استان - اي قضاء) ثم بعدها الى (رستاق أو طسوج - اي ناحية او موقع فيه مزارع وقرى) وبعدها يأتي (الثغر او الجند) بمثابة القرية او الوحدة العسكرية الحامية، ان كانت حدودية. (77)

#### رابعاً - تدبير شؤون الذميين / ادارة المحميين:

وتنحصر في معاملة الدولة الاسلامية لغير المسلمين من الافراد والناس وتحديد نوع العلاقة وطبيعة التعامل مع المستأمنين والمقيمين في دار الاسلام. ثم تنظيم الامور المشتركة فيما بينهم او مع رعية المسلمين، وتمتد الى تنظيم علاقة الدولة الاسلامية، مع الدول الاجنبية في اوقات السلم والحرب.

ومن أهم الانشطة المتفرعة عن تدبير هذا المجال ما يأتي: (78)

أ - (المراسلات): وتتمثل بالكتب الصحيحة والرسائل الموثقة التي يبعثها مدبرو الدولة الاسلامية، الى ملوك الدول الاخرى، والتي تدلل على شكل العلاقة القائمة بينهما.

ب - (السفارات): وتتمثل بأشخاص الرسل والمبعوثين السفراء، الذين يرسلهم المدبرون نيابة عنهم الى مسؤولي الدول الاخرى، ناقلين اليهم وجهات النظر والرسائل والهدايا، وباحثين معهم الموضوعات ذات العلاقة المشتركة التي تترجم إلى مصالح وتبادل خبرات ومنافع.

ت - (المعاهدات): وتتمثل بتلك الموائيق والعهود المبرمة والمصادق عليها، بين اطرافها من داخل الدولة الاسلامية او من خارجها، والتي تشكل حقوقاً والتزامات، داعية الى التنفيذ دون نقص او خلل وتسمى تلك المعاهدات ان كانت مع دولة اخرى باسم (دار العهد).

ث - (الأمان): ويتمثل بالموافقة الشرعية على طلب القادم من دار الحرب الى دار الاسلام، للحصول على الامن والحماية، لغرض تأدية عمل او بيع تجارة او تبليغ رسالة، او اقامة شكوى، او حمل جزية او دعوة الى سكن او اقامة، وفقاً للشروط التي تنص عليها الدولة الاسلامية.

ج - (الهدنة): وتتمثل بميل المتحاربين مع المسلمين الى المسالمة وطلب السلم ووقف الحرب بصورة مؤقتة او دائمية، حيث يصار الى اقامة الهدنة بينهما، لتكون بمثابة تمهيد لعقد المعاهدة على الصلح وانهاء القتال على وفق شروط تحظى بقبول الأطراف المعنية.

## خامساً - تدبير المديرين / ادارة شؤون العاملين.

وتنحصر بمختلف ارباب الدولة والخلافة الاسلامية ومديرها، على وفق مستوياتهم واستتباع بعضهم لبعض، في الوصايا والاوامر والبلاغات والتوجيهات واداء المهام التدبيرية الداخلة في الحفاظ على الدين وسياسة الدنيا مما له علاقة وارتباط بالإدارة الإسلامية.

ومن أهم الانشطة المتفرعة عن تدبير هذا المجال الإداري ما يأتي:

أ - (اختيار المديرين): وتتمثل بالكيفية التي يتم على اساسها اختيار المدير لكل عمل مطلوب وبما يناسبه ويتناسب قدراته. فالامة تختار الخليفة، والخليفة يختار وزراءه وولاته، والولاة يختارون عمالهم وامراء جندهم والجميع تكون الشروط في اختيارهم قائمة ومعتبرة على اساس الصلاح والتقوى وربط العمل بالقوة والامانة. كما وقد يكون اختيار المديرين من خلال الترشيح او المشورة او الاعلان عن الرجل المطلوب، مثلما كان الخليفة الثاني وعمر بن عبد العزيز يفعلان (دلوني على رجل استعمله) (79)

ب - (تحديد الاختصاص): ويتمثل بتوزيع المهام والاعمال بين المديرين، فيختص البعض بما يتعلق بالاموال والكتابة والاشراف على مهام الحجابة وبعض يختص بالحسبة والولاية والجباية والجند وغير ذلك من المهام الاخرى، وبالشكل الذي يغطي جميع الأعمال والمستلزمات الكفيلة بتحقيق مصالح الناس (80)

ت - (دفع الاجور): وتتم من خلال تحديد مبالغ الاجور التي يتقاضاها المديرين والعاملون من بيت المال، لقاء قيامهم بالاعمال والمهام المكلفين بها، ويشترط بالاجر ان يكون كافياً لمؤنة القائم بالعمل وسد نفقات اهله وذويه، ومتناسباً مع ظروف الحياة ومتطلبات المعيشة. (81)

ث - (التدوين): وتتمثل بالسجلات والقوائم المدون فيها جميع اسماء المديرين للدولة والولاية والعمال، على وفق اعمالهم واختصاصاتهم وفترات مسؤولياتهم ورواتبهم، لغرض ضبط العطايا والارزاق، ومعرفة مسيرة عملية التدبير، والموقف المالي للدولة. (82).

ج - (المحاسبة والتأديب): وتتمثل بالاجراءات الصادرة، من مركز الخلافة بحق المديرين والولاة والعمال الذين ينحرفون عن شروط تأدية الاعمال، كما تتمثل بمحاسبة اصحاب المراتب العالية لاصحاب المراتب الادنى منها. وغالباً ما تتم المحاسبة من قبل المدير الذي عين المقصر مباشرة او باحالته الى القضاء والنظر بالمظالم. (83).

ح - (الارتقاء): وتتمثل بالثناءات والثوابات وعلامات الرضا، التي يحظى بها الإداري، من قبل الاعلى منه او المسؤول عن متابعة مهامه، كلما وجد فيه اخلاصاً وكفاية في تحمله لأمانته، اذ يتم ترقيته الى مرتبة اعلى من مرتبته السابقة (84)

خ - (الرقابة): وتتمثل بالمتابعات اليومية والدورية ونشاطات التفتيش، التي يجريها الخليفة او وزرائه، او المسؤولون عن مراقبة اعمال التدبير، وتصحيح عللها والوقوف عند الاخطاء الحاصلة ومعالجة قضاياها، بشتى طرق العلاج المناسبة، بما يضمن استمرار عملية التدبير بشكلها الفاعل. (85)

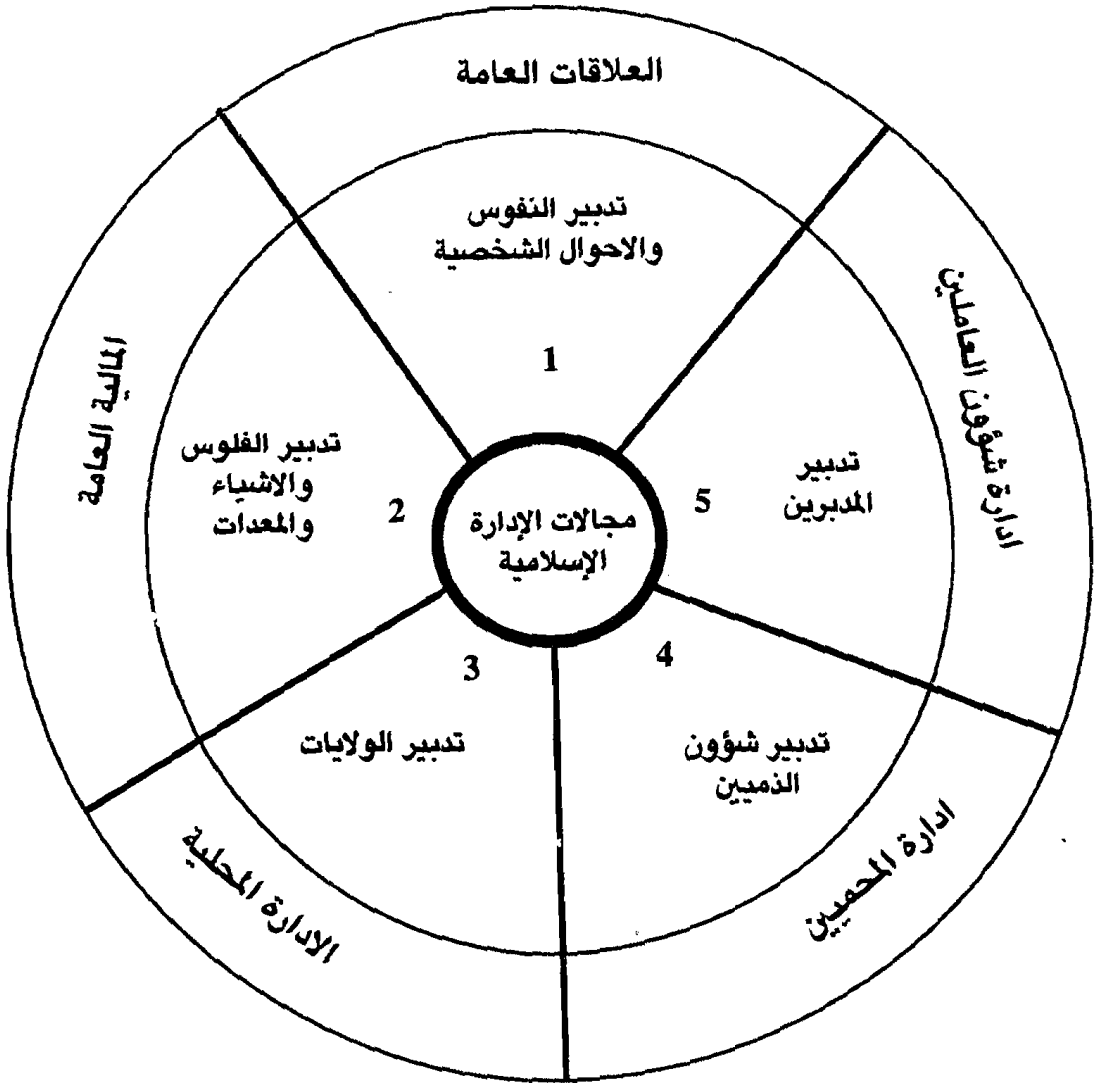
د - (العزل): وتتمثل بالاوامر الصادرة من جهاتها بالاستغناء عن جهود المدير او الوالي او العامل، نظراً لغشه او لخيانتته او لتقصيره الذي لا يكون معه التجاوز مجدياً، وانما يتطلب استبعاده نهائياً عن ممارسة مسؤولياته في التدبير وفي تحمل أعبائه الإدارية. (86).

ذ - (الاستقالة): وتمثل حقاً لجميع المعنيين بأمور التدبير الاسلامي، حينما تدفع الواحد منهم اسبابه الخاصة الموضوعية، الى تقديم استقالته وطلب استعفائه عن العمل. وعلي المدير الاعلى الذي يبت بأمر الاستقالة، ان يوافق عليها مبدئياً لكن ولظروف المصلحة الشرعية القائمة، يمكنه اقناع صاحب الاستقالة عن العدول عنها. (87)

ومما تقدم، يتضح ان مجالات الإدارة في الاسلام، هي الاخرى مثل شأن وظائفها، تشترك فيما بينها وتتفاعل مع انشطتها الفرعية المتبلورة فيها.

وبالتالي فان هذه المجالات، تمثل مرآة عملية لما تتمخض عنه عملية التدبير، ولما تفرزه من المعطيات والمقاصد. اذ انها تعبر عن ذلك الواقع الملموس والمدرک، لكل ما تحقق من مصالح المسلمين الشرعية، وفضلاً عن كونها أصولاً منهجية موجهة للإدارة المعاصرة.

والانموذج المقترح رقم (13) الاتي، يوضح لتلك المجالات الهامة والاساسية، وبما يقابلها من مصطلحات مقارنة ومماثلة لها في الادارة العامة المعاصرة:



شكل رقم (13) يوضح المجالات الأساسية للإدارة في الإسلام ونشاطاتها الفرعية:

لقد تبين ان عملية تدبير المصالح الشرعية، هي عملية بناء كلي مترابط وتدخل في كل عمل من اعمال الدولة والرعية، وانها مجسدة للعلاقة المشروعة، التي تجمع بين الفرد والدولة، بوصفها تجسيداً للإدارة في الاسلام ولمعطياتها.

وعلى الرغم من كون هذه العملية ذات خصوصية في طابعها، وتفردتها في ممارسة وظائفها ومجالاتها، إلا أنها تبقى مندرجة مع ذلك الشمول الاوسع، الذي يتميز به المنهج الاسلامي، كلياً عن غيره من المناهج الوضعية الاخرى.

اذا ان تنظيم المجالات، لا ينفرد بذاته وانما يرتبط بالمديرين وبكل الوظائف ومهام الخلافة واعمالها، ويعناصرها وجهاتها، من وزارة وحجابه وكتابة وحسبة واعانة وغيرها، كما يرتبط بالولاية والاعوان والعمال والامراء ونظار المظالم والشرطة والدواوين والبريد وغير ذلك. وقبل ذلك فقد كانت عملية قائمة على اساس مصادر نصية واصول احكام مقررة، بالاضافة الي قواعد فقهية، شكلت منطلقاتها الشرعية.

فالدولة والادارة هما من أخص لوازم الاسلام. (\*) وان مجالات عملية الادارة أو التدبير، تشكل نطاقاً كلياً لرسم العلاقة بين الدولة والمجتمع في دار الاسلام والبيئة الإسلامية.

فمثلما الادارة العامة الوضعية، يمتد نطاقها ليشمل مجالات متعددة، مثل الادارة المحلية، والمالية، والعلاقات العامة، وشؤون العاملين. (88) فان للإدارة في الإسلام نطاقها أيضاً وتشتمل وبشكل اوسع مما تشتمل عليه الادارة العامة الوضعية، حيث تمتد مجالاتها لتعنى بأعمال الولايات والاقاليم والجهاد ومحاربة المشركين، وتنظيم الاموال العامة والمعاملات، وكل ما له علاقة بالمصالح الدينية والدنيوية، والاحوال الشخصية والعامة، التي تتجاوز حدود الاهداف المجردة من المعاني العقائدية، التي تضطلع بها الادارة العامة الوضعية. (89)

---

(\*) لقد أنكر الاستاذ الشيخ (علي عبد الرزاق) في كتابه (الاسلام وأصول الحكم) خلال الربع الاول من القرن العشرين، أن يكون الرسول (ص)، قد أقر شيئاً من واجبات وابعاد الحكم والسياسة، أو ما يتعلق بادارة وظائف الدولة ومجالاتها، وإنه (ص)، قد إختص حصراً بالامور الدينية، دون غيرها من الامور الاخرى.

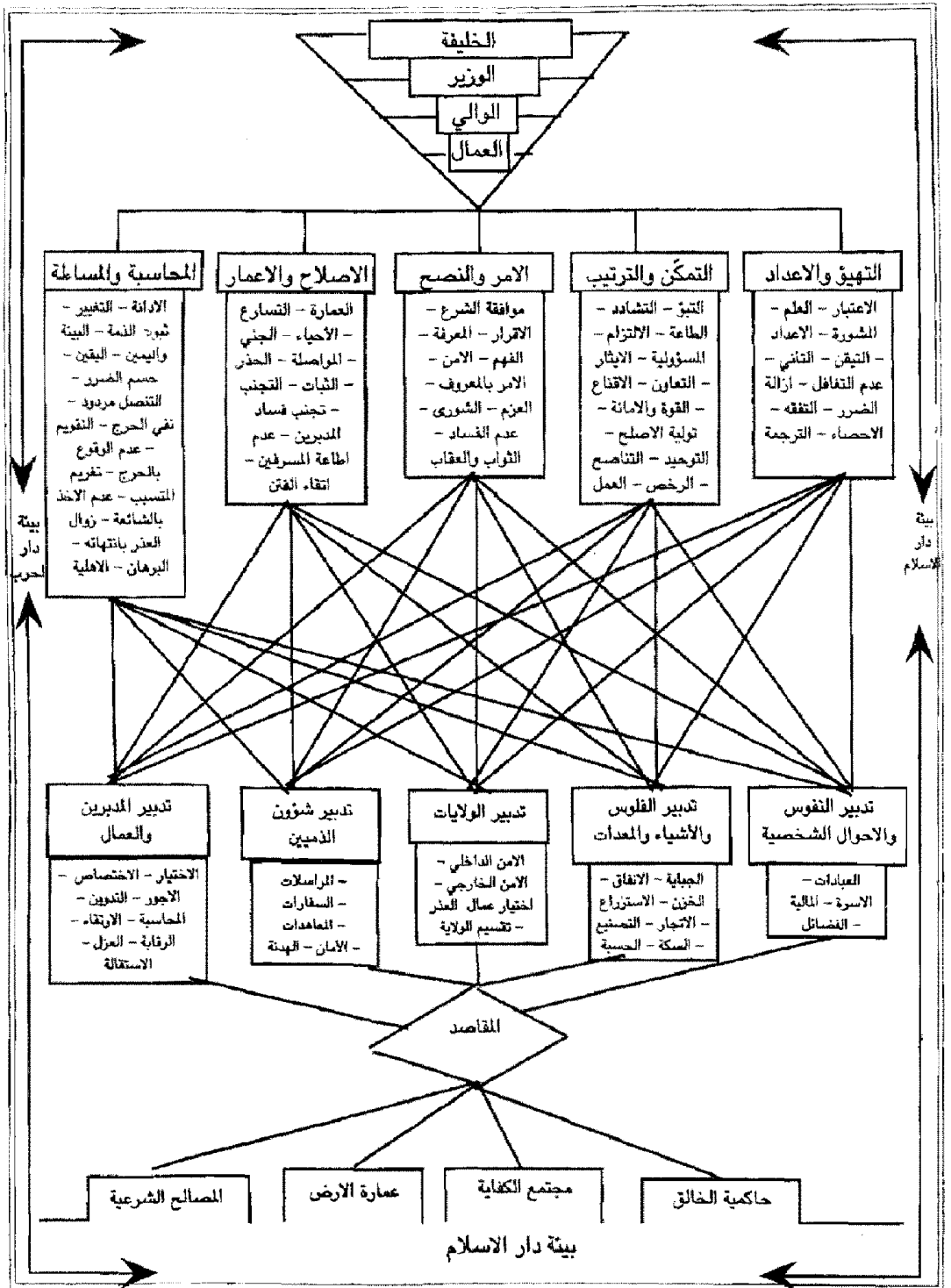
ينظر: مؤلفه (الاسلام واصول الحكم)، بيروت، دار مكتبة الحياة، 1966، ص 138 - 184 ونحن بدورنا لا نؤيد بل نرفض مثل ذلك الرأي، وما قدمناه من شواهد للاحكام النصية قراناً وسنة، وفقهاً إجتهدياً، لدليل قاطع لا لبس فيه، على أن الاسلام منهج متكامل للشرعية والعقيدة يتضمن أمور الدنيا كما يتضمن أمور الدين، متجاوزين ذلك الرأي المردود، والمحدود النظرة.

وهذه المجالات ليست منعزلة عن متممات عملية التدبير والإدارة الإسلامية ككل، إنما مرتبطة معها ومتفاعلة مع المديرين بمراتبهم، ومع الوظائف بمختلف محاورها وشروطها التشغيلية؛ فتنخرط معها سعياً لبلوغ المقاصد. اذ ان المجالات كلها دائرة في فلك الاحكام الشرعية والقواعد الفقهية، التي تجلت في الامر بالمعروف، وان لاضر ولا ضرار، وايضا وجدت المصلحة فثم شرع الله تعالى. (90)

وعلى هذا قامت إمرة المومنين، وانتصبت الوزارة، وما يتعلق بالامور الديوانية، من كتابة خطاب او تدوين حساب او مستخرج لمصروف الولايات والجند او ما يختص بأمور القضاء والحسبة والفتوى والمظالم وغير ذلك من المهام التي اقيمت اساساً لغرض الامر بالمعروف والنهي عن المنكر والمصلحة الشرعية. (91)

وفي ضوء هذا التفاعل المتبادل بين الوظائف والمجالات في الادارة الاسلامية، كتفاعل هام، إستقيناها من واحة الارشاد الفقهي للعقل العربي الاسلامي، الذي يستند الى مرجعية النصوص الحية، كما يستند الى القدرة الانسانية في تطبيق مقررات تلك النصوص، على صعيد الواقع والمناخ، فضلاً عن الامكانية العقلية الهائلة في التأسيس الفكري لنظرية خاصة بالادارة الاسلامية، كمشروع متواصل للمجهودات الفقهية، التي تحاول أن تقيم قواعد فقهية اسلامية لتسيير آليات الادارة، عبر الانظمة المتوازنة - الشمولية - الكلية، للوظائف والمجالات، بطريقة ليست تقليدية، لا يسعنا إلا أن نقول: بأن الاسلام في عقيدته وشريعته، يدعو الي إقامة ادارة من جنسه، وتمثل عملية تدبير كبرى - واسعة النطاق - وكبيرة الاهمية في الهدف والاسلوب، تبدأ من الفرد والجماعة والمجتمع ثم الدولة فالامة، ضمن ترابطات محكمة الوشائج والعلاقات، لضمان تحقيق المصالح الشرعية، التي خُصت بها كل مصلحة منها، بمسؤولية واقعة على عاتق الادارة والتدبير، ضمن مقررات الشرع وبمقتضى الاحوال القائمة، والمعبرة عن توجهاتها السديدة، في بناء تلك الامة.

وفيما يأتي انموذج مقترح رقم (14)، نقدمه ليجسم الاطار الكلي للادارة في الاسلام، من منظور تفاعلاتها والترابطات المنسجمة بين مكوناتها، في الوظائف والمجالات، ضمن بيئة المجتمع الاسلامي أو بيئة دار الاسلام وما يحيط بها من بيئات أخرى في العالم:



شكل رقم (14): يوضح الاطار الكلي والشمولي للإدارة العامة في الإسلام، من منطلق ترابضاتها وتفاعلاتها داخليا وخارجيا، وعلى صعيد الوظائف والمجالات.

## مراجع ومصادر الفصل الخامس

### القرآن الكريم

- (1) د. عبد الكريم زيدان، مجموعة بحوث فقهية، بغداد - بيروت ، مكتبة القدس - مؤسسة الرسالة، 1975 ، ص 21 وكذلك:
- د . محمد سعيد رمضان البوطي، محاضرات في الفقه المقارن، دمشق، دار الفكر، 1970، ص 12 - 13
- (2) د. منير حميد البياتي، الدولة القانونية والنظام السياسي الاسلامي، بغداد، الدار العربية للطباعة، 1979، ص 77.
- (3) د. عبد الغني عبد الخالق، حجية السنّة، بيروت، دار القرآن الكريم، 1986 ، ص - 79 68 . وكذلك: د. البياتي، مصدر أعلاه، ص 83.
- (4) د. فاضل عبد الواحد، مصدر سابق، ص 82
- (5) الترمذي، السنن، ج 4 ، ص 466.
- (6) محمد بن ادريس الشافعي، الرسالة، تحقيق: أحمد محمد شاكر، مصر، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1939 ، ص 474 - 476.
- (7) د. البياتي، مصدر أعلاه، ص 100 . و: ابن خلدون، مصدر سابق، ص 151.
- (8) د. محمود حلمي، نظام الحكم الاسلامي مقارناً بالنظم المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1970، ص 218. و: الجرجاني، مصدر سابق، ص 204
- (9) ابن حيان وكيع، أخبار القضاة، ج 1 ، القاهرة، مطبعة الاستقامة، 1947، ص 98.
- (10) د. عبد الكريم زيدان، المدخل (مصدر سابق)، ص 121 - 122.
- (11) محمد علي الفاروقي التهانوي، كشاف اصطلاحات الفنون، تحقيق: لطفي عبد البديع، ج 1، مصر ، مكتبة النهضة، 1963، ص 123.
- (12) ايوب بن موسى الكفوي، الكليات، ج 4 ، دمشق، دار الكتب الثقافية، 1975، ص 48
- (13) الغزالي، المستصفى (مصدر سابق)، ج 2، ص 258.

- (14) ارجع الى:- علي حيدر، درر الحكام شرح مجلة الاحكام، تعريب : فهمي الحسيني، حيفا، المطبعة العباسية، بمجلداته الاربعة، 1925.
- منير القاضي، شرح المجلة، بغداد، مطبعة السرياني والعاني ، 1947 (بأجزاء الخمسة)
- د. محي هلال السرحان، القواعد الفقهية، بغداد، مطبعة أركان، 1987، ص 13 - 40
- ابن نجيم، الاشباه والنظائر، تحقيق عبد العزيز محمد الوكيل، مصر، مؤسسة الحلبي، 1968. (الكتاب بمجمله).
- السيوطي، الاشباه والنظائر، بيروت، دار الكتب العلمية، 1979. (الكتاب بمجمله)
- (15) أبو نصر الفارابي، السياسة المدنية، تحقيق: فوزي متري النجار، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، 1964، ص 83.
- (16) ابو الحسن المارودي، الاحكام السلطانية، ط 2 ، مصر، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1966، ص 5
- (17) ارجع الى : المارودي، المصدر نفسه، ص 6 - 21
- بدر الدين بن جماعة، تحرير الاحكام في تدبير أهل الاسلام، تحقيق: د. فؤاد عبد المنعم أحمد، ط 3، قطر ، مطبعة دار الثقافة، 1980، ص 74 - 51
- ابن تيمية، الخلافة والملك (مصدر سابق)، ص 37 - 44.
- (18) د. البياتي، مصدر سابق، ص100. وكذلك: ابن خلدون، مصدر سابق ص،151.
- (19) المنذري، مصدر سابق، ج 3 ، ص 219.
- (20) ارجع الى:- المارودي، مصدر سابق، ص 26 - 29
- المارودي، قوانين الوزارة وسياسة الملك، تحقيق: د. رضوان السيد، بيروت، دار الطليعة، 1979، ص 138 - 140، ص 200 - 209.

- (21) ارجع الى:- د. علي شلق، العقل السياسي (مصدر سابق)، ص 78 - 79  
 - المارودي - مصدر سابق، ص 27 - 28  
 - فهمي خليفة صالح، مصدر سابق، ص 133 - 134
- (22) عبد الكريم الخطيب، الخلافة والامامة، مصر، دار الكتاب العربي، 1963، ص 325 - 324
- (23) ارجع الى:- المارودي، الاحكام (مصدر سابق)، ص 30 - 64  
 - ابن جماعة، مصدر سابق، ص 79 - 80  
 - ابن تيمية، الحسبة، تحقيق: صلاح عزام، القاهرة، مطبوعات الشعب، 1976، ص 17.
- (24) ظافر القاسمي، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ، بيروت، دار النفائس، 1974، ص 475 - 478.
- (25) ابو يعلى الحنبلي، الاحكام السلطانية، مصر، شركة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1938، ص 118 - 119 وكذلك: القاسمي، مصدر أعلاه، ص 482 - 483.
- Cox III, et al, **Op. Cit**, P. 17 (26)
- Brian A. Grosman, "Corporate Loylty, Does It Have A Future?", **Jour- (27)**  
**nal Of Business Ethics**, Kluwer Academic Publishers, Netherlands,  
 V. 8, N. 7, July, 1989, P. 568.
- (28) أبو داود، السنن، ج 1، ص 175
- (29) الكتاني، مصدر سابق، ج 1، ص 220
- (30) ابو الحسن البلاذري، فتوح البلدان، مصر، المطبعة المصرية، 1923، ص 460.
- (31) البخاري، مصدر سابق، ج 4، ص 55
- (32) البخاري، مصدر سابق، ج 4، ص 234.
- (33) السيوطي، الاشباه (مصدر سابق)، ص 148
- (34) ابن نجيم، الاشباه (مصدر سابق)، ص 119

- (35) ابن ماجة، مصدر سابق، ج 1 ، ص 802.
- (36) العجلوني، مصدر سابق، ج 1 ، ص 43
- (37) ابن مسلم، مصدر سابق، ج 6 ، ص 23
- (38) ابن مسلم، مصدر سابق، ج 1 ، ص 53
- (39) السيوطي، الاشباه (مصدر سابق)، ص 141
- (40) السيوطي، الاشباه (مصدر سابق)، ص 138
- (41) أبو داود، مصدر سابق، ج 3، ص 34
- (42) العجلوني، مصدر سابق، ج 1 ، ص 245.
- (43) ابن دقيق العيد، مصدر سابق، ص 506
- (44) ابن ماجة، مصدر سابق، ج 2 ، ص 723.
- (45) العجلوني، مصدر سابق، ج 1 ، ص 143.
- (46) البخاري، مصدر سابق، ج 1 ، ص 6.
- (47) ابن رجب الحنبلي، مصدر سابق، ص 121.
- (48) السيوطي، تاريخ الخلفاء (مصدر سابق)، ص 106.
- (49) الجرجاني، مصدر سابق، ص 37.
- (50) البخاري، مصدر سابق، ج 2 ، ص 20.
- (51) ابن اللحام، مصدر سابق، ص 57 - 58
- (52) ابن اللحام، مصدر سابق، ص 15
- (53) يحيى بن شرف النووي، رياض الصالحين، بيروت، دار الكتاب العربي، د. ت، ص 103.

(54) ابن اللحام، مصدر سابق، ص 114

(55) أبو داود، مصدر سابق، ج 5، ص 6 - 7

(56) البخاري، مصدر سابق، ج 2 ص 48.

- (57) ابن ماجة، مصدر سابق، ج 2 ، ص 1423
- (58) الترمذي، مصدر سابق، ج 4 ، ص 638
- (59) النووي، مصدر سابق، ص 100
- (60) العجلوني، مصدر سابق ، ج 1 ، ص 289.
- (61) السيوطي، الاشباه (مصدر سابق)، ص 55
- (62) د. السرحان، مصدر سابق، ص 90
- (63) المارودي، أدب القاضي، ج 2، تحقيق: د. محي هلال السرحان، بغداد، مطبعة الارشاد والعاني، 1972 ، ص 212.
- (64) د. السرحان، مصدر سابق، ص 63.
- (65) ارجع الي :- د. أبو سن، مصدر سابق، ص 183.
- عبد القادر عودة، الاسلام وأوضاعنا السياسية، ط 2 ، دون ذكر مكان النشر ومحلّه، 1967 ، ص 64.
- (66) د. سيد محمد فهمي، مدخل الى الرعاية الاجتماعية من المنظور الاسلامي، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1988، ص 185 - 201
- مصطفى حسين سلمان، جهاد ابو الرب، محمود حمودة، نصر علي نصر، المعاملات المالية في الاسلام، عمان، دار المستقبل، 1990 ، ص 51 - 131.
- (67) الغزالي، إحياء علوم الدين، ج 3 ، مصر، المكتبة التجارية الكبرى، د.ت، ص - 107  
28
- (68) تاج الدين السبكي، معيد النعم ومبيد النقم، ط 2 ، بيروت، دار الحدائة، 1985، ص 64 - 66.
- (69) ارجع الي: - د. عبد الخالق النواوي، النظام المالي في الاسلام، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973 ، ص 18.
- د. الحبيب الجنحاني، التحول الاقتصادي والاجتماعي في مجتمع صدر الاسلام، بيروت، دار الغرب الاسلامي، 1985 ، ص 94 - 102.

- علي بن ابي بكر الهروي، التذكرة الهروية في الحيل الحربية، تحقيق: مطبع المرابط، دمشق، منشورات وزارة الثقافة، 1972، ص 80 - 86.

- د. محمد ضياء الدين الرئيس، الخراج والنظم المالية للدولة الاسلامية، ط 3، مصر، دار المعارف، 1969، ص 120 - 131.

(70) د. ابراهيم سلمان الكروي، د. عبد التواب شرف الدين، المرجع في الحضارة العربية، ط 2، الكويت، دار السلاسل، 1987، ص 194 - 200. وكذلك: ابن تيمية، الحسبة، ص 23 - 28.

(71) أخوان الصفا، الرسائل، ج 1، بيروت، دار صادر، 1957، ص 284 - 285.

(72) ارجع الى :- قدامة بن جعفر، مصدر سابق، ص 59 - 62

- تقي الدين المقرئ، إغاثة الأمة بكشف الغمة، مصر، دار الهلال، 1990، ص 92-93

(73) د. فتحية النبراوي، تاريخ النظم والحضارة الاسلامية، ط 4، جدة، الدار السعودية، 1987، ص 126 - 130.

(74) ابراهيم يسين الخطيب، مصدر سابق، ص 66 - 67

(75) المارودي، الاحكام السلطانية (مصدر سابق)، ص 16 وكذلك: د. شحادة الناطور وآخرون، مصدر سابق، ص 255 - 268.

(76) الطبري، مصدر سابق، ج 7، ص 35.

(77) د. نعيم نصير «العلاقة بين الادارة المركزية والادارة المحلية في الدولة الاسلامية، عمان، المجلة العربية للادارة، عدد (2)، 1988، ص 60

(78) ارجع الى :- القلقشندي، مصدر سابق، ج 6، ص 362 - 365

- ابن القراء، مصدر سابق، ص 3 - 4.

- محمد ابوزهرة، العلاقات الدولية في الاسلام، القاهرة، دار الفكر العربي، د. ت، ص 56.

- د. محمد علي الحسن، العلاقات الدولية في القرآن والسنة، عمان، مكتبة النهضة الاسلامية، 1980، ص 391.

- (79) ابراهيم بن محمد البيهقي، المحاسن والمساوىء، بيروت، دار صادر - دار بيروت، 1960، ص 371 .
- (80) د. محمد وعقلة الابراهيم، حوافز العمل بين الاسلام والنظريات الوضعية، عمان، مكتبة الرسالة الحديثة، 1988، ص 96 - 97.
- (81) بدر الدين ابو محمد العيني، عمدة القارىء شرح صحيح البخاري، ج 11، بيروت، دار احياء التراث العربي، د.ت، ص 186 . وقارن مع: عبد الله عبد الغني غانم، المشكلة الاقتصادية ونظرية الاجور والاسعار في الاسلام، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1984، ص 39.
- (82) د. علي عبد القادر مصطفى، الوظيفة العامة في النظام الاسلامي، ص 43 - 44.
- (83) د. ربيع انور فتح الباب، العلاقة بين السياسة والادارة: دراسة تحليلية في النظم الوضعية والاسلام، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994، ص 226 - 233. و: د. علي عبد القادر مصطفى، مصدر سابق، ص 37 - 79.
- (84) د. فرناس عبد الباسط البنا، التنظيم بين الادارة الاسلامية والادارة العامة، الكويت، دار الارقم، 1985، ص 148 - 151، و: د. عقلة، مصدر سابق، ص 101.
- (85) مولوى س . 1 . ق . حسيني، الادارة العربية، ترجمة: د. ابراهيم احمد العدوي، مصر، المطبعة النموذجية، د.ت، ص 83 - 84.
- (86) تقي الدين النبھاني، نظام الاسلام، القدس، مطبعة دير السريان، 1952، ص - 58 و: نجده خماش، الادارة في العصر الاموي، دمشق، دار الفكر، 1980، ص 301 - 303.
- (87) د. علي عبد القادر مصطفى، مصدر سابق، ص 82 - 83
- (88) د. فيصل فخري مدار، الادارة: الاسس والنظريات والوظائف، عمان، دار مجدلاوي، 1983، ص 82.
- (89) د. مصطفى كما وصفي، النظم الاسلامية الاساسية، القاهرة، عالم الكتب، د.ت، ص 57.
- (90) د. محمد عبد الله العربي، نظام الحكم في الاسلام، دمشق، دار الفكر، 1968، ص 59 - 56.
- (91) ابن تيمية، الحسبة (مصدر سابق) ص 28 - 29.

## الفصل السادس

### دراسة الحالات الإدارية بين الإدارة الإسلامية والإدارة المعاصرة

مبحث1/ الإطار المنهجي لدراسة الحالات الإدارية.

مبحث2/ أهمية دراسة الحالات في تحصيل المعرفة الإدارية والتحليلية.

مبحث3/ الآليات والوسائل العلمية المعتمدة لدراسة وتحليل الحالات الإدارية في الإسلام.

مبحث4/ دور القياس الفقهي في دراسة الحالات الإدارية الإسلامية.

- مراجع ومصادر الفصل السادس -



## المبحث الأول/ الإطار المنهجي لدراسة الحالات الإدارية:

### 1 - المنطلقات العلمية لدراسة الحالات الإدارية في المنهج الإسلامي:

يعتبر الإمام (الشافعي) أول من وضع أصول المنهج في كيفية بحث العلوم، وبلورة الأفكار، مما نجم عن ذلك وضع أساليب الفقه الإسلامي، من خلال الإستقراء، وترتيب المسلمات، والقياس، بالإستناد إلى مصادر الشريعة الإسلامية النصية أو العقلية.

وهذا الجهد، قد سمح بظهور مصنفات الفقه وبحوثه المتعددة، التي دلت بعضها على الإهتمام بدراسة الحالة - Case Study، أو دراسة الواقعة، حيث جاءت العلوم الإسلامية ضمن بعض مصنفاتها متقاربة مع دراسة الحالة، من حيث المغزى والمعنى، مثل: (1)

أ. علم التاريخ: الذي يبحث في معرفة أحوال الطوائف وبلدانهم ورسومهم وعاداتهم وصنائع أشخاصهم الماضية من الرسل والأنبياء والقادة وغيرهم.

ب. علم السّير: وهو ما يعرف منه سيرة الأنبياء، وخلفائهم وصحابتهم، فضلاً عن سير الخلفاء والقادة والرجال التابعين وأحوالهم وتصرفاتهم وما تعرضوا له من الحوادث.

ج. علم وقائع الأمم ورسومهم: وهو ما يبحث فيه عن أحوال أقوام معينين، لهم رسومهم المألوفة وعاداتهم المعروفة، ويعتمد على ملكة ضبط الأمور في استقراء تلك الوقائع.

د. علم ترتيب الجند والجهاد والآلات الحربية: وهو ما يبحث فيه عن أحوال الجهاد وكيفية قيادة الجيوش وتنصيب القادة عليهم وضبط أحوالهم، وتهئية أرزاقهم ورواتبهم وغير ذلك.

هـ. علم السياسة: وهو ما يعرف منه على أحوال التدبير والإدارة أو السياسات الشرعية، والإجتماعات المدنية، وأحوال الخلفاء والأمراء، وأهل الإدارة والتدبير، وكيفية سياسة الناس وتنظيم الأحوال المدنية وحالات المعيشة والحفاظ على المصالح الشرعية.

و - علم المعاملات: وهو ما يعرف منه تصرف الأمور والمصالح المجتمعية للمسلمين في المعاملات المدنية من بيع وأراضٍ وزكاة وسائر القضايا المتعلقة بالحقوق وما يحصل لها من تبدل وتطور عبر الأزمان.

س - علم السجلات والشروط والدواوين: وهو ما يعرف منه قضايا التدوين والإنشاء والكتابة والتوثيق المرتبطة بحقوق الدولة والعباد، وما يرتبط بشؤون الإدارة والتدبير واستيعاب الأحوال، لصيانة الحقوق، وتوفير المراجعة السهلة لها عند الحاجة والطلب.

هذا وإن تلك المصنفات المختصة، ذات العلاقة بإمكانية الدراسة والتحليل للحالات وللواقع التي تتخللها، قد انبثقت من خلال مجالس العلماء والفقهاء في حلقات الدرس واستعادة الحوادث الجارية للسلف الصالح وللخلفاء، وبيان مبرراتها وحلولها والظروف المناسبة التي حكمت خياراتها وقراراتها، مثل جلسات الحسن البصري في البصرة، وجلسات أهل الكوفة ويغداد والشام والقاهرة، والمدينة ومكة، وغيرها، مما اندرج ضمن مباحث كلية سميت (بالآداب السلطانية أو مرايا الأمراء) مما له علاقة مباشرة بدراسة الحالة وكيفية تحليلها، وتناولها بالنقد سلباً أو إيجاباً، فضلاً عن مباحث السياسة الشرعية.

كما وأن تلك المصنفات من العلوم، تجلت الغايات منها في الوقوف على الأحوال والوقائع، لغرض العبرة أو التنصح أو الإقتداء أو الحذر من مجرياتها الحاصلة، وحصول ملكة التجارب، ليحترز عن أمثال ما نقل عن المضار والمفاسد، فضلاً عن استجلاب نظائرها من المنافع عند العمل بالإجتهد والقياس في توازنها وتعادلها، مع أعمال أو وقائع إدارية مماثلة لها، خاصة إذا ما علمنا أن الحالة تعرّف على حدّ قول (الجرجاني) بأنها:

«نهاية الماضي وبداية المستقبل» (2)

إن ضرورات إسلامية المعرفة الإدارية، تدفعنا اليوم إلى التصدي للعلوم المناوئة، وللتقليعات الجديدة، التي يطلقها الغرب نحو العالم الإسلامي، كالعولة، وإقتصاديات السوق، وضرائب الدخول إلى العالم الحادي والشعرين، والإنخراط العبثي تحت مسميات جديدة، والتحلي بعوالم لا تمت لشخصيتنا الإسلامية بشيء من الوضوح والتميز، كلها أسباب تلزم المعنيين من حكام ومدراء وعلماء وفقهاء، لأن يأخذوا على عاتقهم، تبني نقلة منهجية في التفكير والإحاطة بالحالات والواقع والظواهر المحيطة، لما يعزز من منهجية الإدارة المعاصرة بإعطائها سمتها الإسلامية التي تشكل لها الهوية الأصلية، وهذا يستدعي وقفة جادة من لدن الإداريين للتعرف على أحوال الإدارة الإسلامية في التدبير أو القيادة أو القرارات وإمضاء الأمور، بالوقوف عند منابعها الأصلية، كما في القرآن الكريم، وتطبيقات الرسول (ص) في سنته النبوية، ومن بعده الخلفاء الراشدين وقادة الدولة والإدارة الإسلامية عبر مراحلها الزمنية، لتكون عقب استيعابها

ودراستها، مدداً جديداً للنظر والإستفادة وتحسين الذوات والعقول من طغيان الفلسفات الوافدة إلينا، والمغرقة بنزعتها المادية بعيداً عن القيم المثلى، التي كان الإسلام قد أقرها في الأعمال وأداء المسؤوليات كمتطلب في الكفاءة والأمانة والتعقل والتوكل.

وهذا كله يدفع إلى ربط دراسة الحالات كمنهج تحليلي هام، لغرض التعرف على حقيقة الإدارة في الإسلام، ضمن ممارساتها التطبيقية، تعزيزاً لمعالم الإدارة المعاصرة.

## 2 - المنطلقات العلمية لدراسة الحالات الإدارية في المنهج المعاصر:

### أ. تعريف منهج دراسة الحالات الإدارية:

لقد اعتمدت العلوم الإنسانية على منهج دراسة الحالات، لغرض دعم المبادئ والأفكار وتأييد المعتقدات الروحية، فضلاً عن التعرف على الحقائق الإجتماعية، والحوادث التاريخية، والظروف النفسية، التي دعت الأفراد والقادة والمجتمعات، للتحرك نحو هذا المسار أو الأسلوب، في الحياة والعمل والمعتقد، دون سواه.

وتزخر العلوم الإدارية المعاصرة بالإستفادة من منهج دراسة الحالات وتطبيقه في الإدارة، على مستوى، الفرد، والجماعة، والنظام الإداري، حيث يُعرف منهج دراسة الحالة بأنه:

«الطريقة التي تصف أحداثاً متتابعة، وتسجل ما حدث فعلياً في تفاصيل غنية، تكشف عن التركيب والعناصر المؤثرة، والتي أثرت في القرارات السابقة والحالية للإدارة، من أجل معرفة حقائق التطبيق واختيار النظريات والمبادئ الفاعلة، والنظر في إمكانية تطبيقها الفعلي، على أرض الواقع الإداري، وبشكل تعميمي» (3).

### ب. تعريف الحالة الإدارية:

تمثل الحالة في الإدارة موقفاً حقيقياً حاصلاً في الحياة العملية، يتضمن بعداً أو أبعاداً إدارية مرتبطة مع بعضها في تجسيم ذلك الموقف القابل للتحليل والدراسة والتقييم والمقارنة. وتُعرف الحالة الإدارية بأنها: (جملة مكتوبة لموقف حقيقي، مأخوذ من التنظيم الفعلي، يتضمن الأشخاص في المستويات العليا أو الدنيا للتنظيم، ويتعلق بوظيفة أو بعدة وظائف عملية، أو قد ينحصر بالموقف الكلي للإدارة، أو قد يركز على موقف تنظيمي معين، أو قضايا أوسع من ذلك». (4)

وعليه، يمكن أن نُعرف الحالة الإدارية بأنها: توثيق تحليلي للموقف الإداري الذي

يعد موضوعاً لتلك الحالة الإدارية، التي يمكن دراستها وتحليلها، وصولاً إلى التصور اليقيني لخلفيات أبعادها الإدارية، وأسباب علاقاتها، وأسرار بقاء تلك الأبعاد، وكيفية تعزيزها أو زوالها أو إزالتها، مثلما هي حادثة وحاصلة في الواقع الإداري القائم في الحياة العملية. وسوف يكون تناولنا منصباً على تلك الحالات التاريخية أو المنتهية، كنمط معروف من أنماط أنواع الحالات الإدارية، من واقع الإدارة في الإسلام، لكون الحالة الإدارية التي سنتناولها بالدراسة والتحليل، هي حالات إدارية محسومة الأبعاد والقرارات، وتحتوي على كثير من حقائق البيئة، وتقدم الأساس المنطقي الذي في ضوئه، جرى حسم الموقف أو المشكلة الإدارية وتمّ اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، إلى جانب سردها للنتائج الحتمية والدواعي الموقفية المؤدية للتصرف السلوكي المقترن بها، حيث تفيد تلك الحالات في إثبات حيازة الإدارة على تفوقها ونجاحها حاضراً ومستقبلاً، وتمكنها من إجراء المقارنات مع المواقف الماضية وتقييمها وتحديد مواطن الشبه والاختلاف، مع المواقف القائمة أو التي ستقع في المستقبل. (5)

### ج مكونات الحالة الإدارية:

تتضمن الحالة الإدارية، مجموعة عناصر مكونة لها، تشكل بحد ذاتها الموضوع الأساسي الدال عليها، وهذه المكونات هي: (6)

أ. المقدمة: وتمثل استهلالاً إفتتاحياً، يشير إلى عنوان الحالة أو الدولة أو المنظمة الإدارية المعنية بتلك الحالة، أو إلى اسم الفاعل كشخص إداري ومنصبه ومسؤولياته، أو إلى الموضوع الأساسي الذي يعبر عن روحية الحالة وعن طبيعتها الأساسية.

ب. الفحوى: ويمثل جسم الحالة المتضمن للموقف الإداري الأساسي والمعلومات البيئية والتنظيمية والمتغيرات المؤثرة في ذلك الموقف، مع بيان أهم الشخصيات الفاعلة والتي لها أدوار تأثيرية في الموقف أو القرار أو الأحداث الجارية وفي تبلور سياقاتها بصورتها النهائية.

ج. الخاتمة: وتمثل الخيارات النهائية لمجريات الحالة، والنقاط التي حُسمت بها الأمور والمواقف والمشكلات التي كانت عليها الحالة، من حيث القرار المعتمد أو العلاج الذي تمّ استخدامه من قبل المعنيين بالموقف قادة وإداريين ومستشارين أو تركها دون قرار نهائي أو علاج حاسم.

هـ. الأسئلة: وتمثل الانتقال من الإطار البنيوي للحالة، إلى الإطار الخارجي لها، لمخاطبة عقل القارئ (الطالب الجامعي) أو (المتدرب الإداري) لغرض مناقشتها وتحليلها في ضوء مجموعة الأسئلة المطروحة أمامه، ليجيب عليها بشكل منطقي، موظفاً مهاراته ومناقشاته مع الآراء الأخرى، في التوصل إلى تقييم جيد للحالة الإدارية المدروسة، وتدوين أطر العلاج الجديدة أو البديلة، والمقترحات والتوصيات اللازمة، كورقة عمل مستقبلية، تشكل أهمية تحليلية للواقع الإداري الذي يجب تطويره في الحاضر والمستقبل

#### د . الخطوات العلمية المنهجية في دراسة الحالة الإدارية:

ثمة خطوات تطبيقية معتمدة عند دراسة الحالة الإدارية، والقيام بتحليلها، ينبغي تأديتها تحصيلاً للفائدة العلمية والمعرفية، التي تتمخض عن اعتماد هذا الأسلوب في التعليم أو التدريب الإداري، وهذه الخطوات هي بشكل متتابع على التوالي، ومتضمنة لمراحل، يقوم الأستاذ العلمي التدريسي أو المدرب المشرف الإداري المعني، بإلزام الدارسين أو المتدربين وتوجيههم في ضوءها، بصورة دقيقة وفاعلة، وهذه المراحل هي:

- المرحلة الأولى: القراءة: وتأخذ شكلين في قراءة الحالة الإدارية، وهما (القراءة الإستكشافية، والقراءة التعمينية)، حيث تمثل الإستكشافية: القراءة الأولية للحالة الإدارية، ثم التعرف على موضوعها الأساسي العام، وعناصرها من الأشخاص، وأدوارهم الرئيسية فيها، وتحديد أهم الموضوعات الإدارية المتمركزة حول موضوعها الإداري الرئيسي.

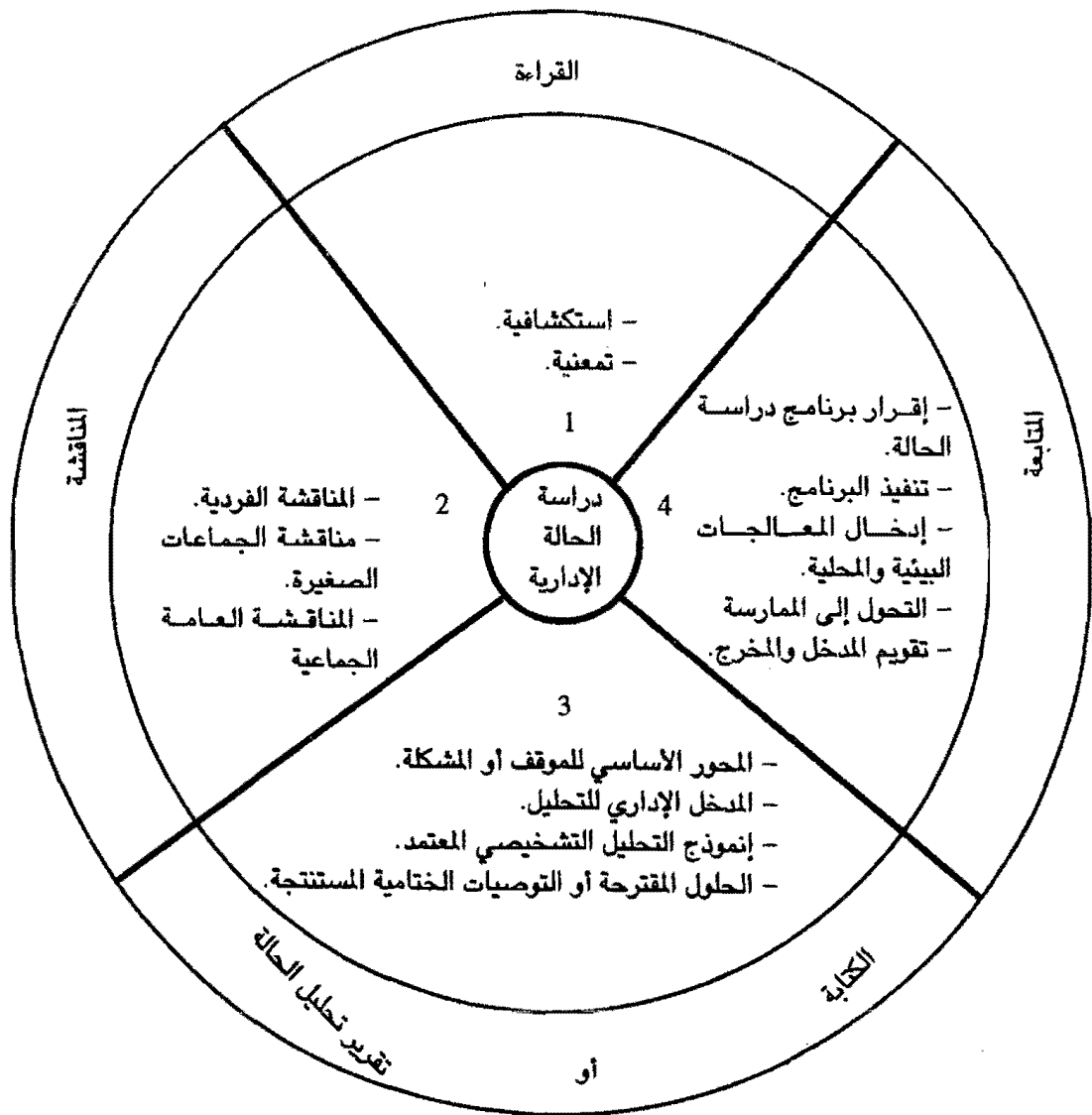
أما التعمينية: فتمثل القراءة الثانية المتأنية للحالة الإدارية، والتوقف عند كل متغير أو حدث أو بعد أو شخصية فيها، وإرجاعها إلى قواعد الإدارة ومبادئها، المتعارف عليها، وتأشير منطقيتها من عدمها، وتقويم الخيارات المعتمدة عند كل سلوك أو تصرف أو قرار متخذ أو حل لمشكلة، وتدوين الملاحظات حول ذلك بناءً على الحقائق المتضمنة في الحالة، من حيث كونها حقائق إدارية مرتبطة بنوع التنظيم الإداري ونظرياته ومبادئه، ومن حيث كونها حقائق علمية لأجل التطبيق، والتنفيذ الإداري، ومن حيث كونها حقائق سابقة لسلوكيات مؤثرة ومرتبطة بالوضع الراهن للواقع الإداري (7).

- المرحلة الثانية: المناقشة العامة: وتأخذ شكلين (المناقشة الفردية أو المناقشة الجماعية) للحالة في قاعة الدرس بإشراف الأستاذ أو المدرب، حيث تجري المناقشة على مسمع الجميع للحالة، بمختلف معلوماتها وموضوعاتها الأساسية، وتقويم حلولها، وطرح الحلول البديلة، وتنضيجها بالنقاش حذفاً وإضافة، ثم تبلور موقف جماعي مشترك إزاء الحالة، يعبر عن اتفاق الآراء حول واقعيته الإدارية كما هي عليها الحالة أصلاً، أو حول الأسلوب الإداري الجديد المتمخض عن المناقشة والمناقشين، والذي يجسم الأبعاد الإدارية، لما ينبغي أن يكون عليه السلوك، وليس ما هو كائن في الحالة. أي تأثير الموقف الراهن في الحالة وتأثير الموقف المستقبلي لها. (8)

- المرحلة الثالثة: كتابة التقرير الإداري عن الحالة الإدارية: وهذا يتضمن تحديد ومباشرة الإجابة عن الأسئلة التي طرحها الحالة بأسلوب إداري محكم وشامل للأبعاد المترتبة عن دراسة الحالة ومناقشتها الجماعية، من حيث كتابة وتدوين المحاور الأساسية، المتعلقة بالموقف الأساسي أو المشكلة الجوهرية للحالة، وربطها بالمداخل الإدارية (النظمي، السلوكي، اتخاذ القرار) وغيرها، ثم بيان الخطوات المقترحة وما يمكن أن يعبر عن إفتراضات المناقشين أو كل مناقشٍ فيهم، عن آرائه التي من الممكن أن تكون ذات علاقة بالحالة المدروسة وبكيفية تصاعد أحداثها وبكيفية تذليل مصاعبها، وحسم تأثيراتها، بالمقترحات العلاجية المقدمة من قبل أولئك الدارسين أو المناقشين للحالة الإدارية. (9).

- المرحلة الرابعة: المتابعة: وتمثل إرشادات الأستاذ الإداري أو المشرف على التدريب، من توجيه الملاحظات للدارسين، لما يلزم في كتابة الحالة الإدارية بشكلها التحليلي وفي ضوء إطارها العام المتخصص، والهدف الإداري المقصود من جراء تطبيق منهجية أو أسلوب دراسة الحالة في الإدارة، كما يمثل ذلك أهمية دور المتابعة، من أجل التحول من القيم والمزايا الفكرية والنظرية، إلى جعلها ممارسة وتطبيق، بما يعكس ما تعلمه الدارسون للحالات الإدارية، ضمن مجال أعمالهم الإدارية المستقبلية، والتعامل مع المواقف المماثلة تعاملاً موضوعياً. (10).

ونقدم الأنموذج المقترح رقم (15)، الذي يمثل إطاراً علمياً للمنهجية المعتمدة عملياً، للخطوات أو المراحل التطبيقية، في دراسة الحالات الإدارية، التي يمكن للقائمين تبنيها في تلك الدراسة:



شكل رقم (15) إنموذج إطار عملي للخطوات التطبيقية في دراسة الحالات الإدارية

المبحث الثاني/ أهمية دراسة الحالات في تحصيل المعرفة الإدارية والتحليلية:

### 1 - ترسيخ القيم والأساليب الفاعلة في النظام الإداري:

لما كانت دراسة الحالات، تمثل توجهاً علمياً في تناول المواقف والموضوعات الإدارية، من خلال إحاطتها بالدرس والتحليل وفهم العلاقات في المواقف وتحديد الإطار الجزئي الذي تشكلت عبره تلك المواقف، في سبيل إحاطتها بالنظرة والموقف الكلي المحيط بالحالة الإدارية، وهذا بطبيعة الحال سيجعل من دراسة الحالات، وخاصة في حقل الإدارة المعاصرة، على جانب كبير من الأهمية، لغرض إثبات البرهنة أو نفيها، على الافتراضات الواقعية، التي استندت إليها سلوكيات الأشخاص في الحالة الإدارية المدروسة، ثم تفسير تلك الافتراضات والوقوف عندها أو دحضها، أو الإشادة بها، كتجارب مفيدة في المستقبل، فضلاً عن إحاطة الحالة بمجموعة من التساؤلات الفنية والعلمية، لغرض إيجاد الدوافع الكامنة وراء كل سلوك أو قرار أو علاج تمّ اعتماده من قبل أشخاص الحالة الإدارية المدروسة. (11).

وتتجلى أهمية دراسة الحالات في الإدارة المعاصرة، من خلال كونها أسلوباً للمشاركة وتبادل الرأي، وتناول موضوعات القيادة ومفاهيم المشاركة الإدارية ضمن القاعات التدريسية في التعليم والتدريب، أو ضمن البيئة الإدارية للنشاط الإنساني، وتسمح في إقامة الرابطة غير المباشرة وإظهارها بين العلاقات الظاهرية للسلوك الإداري، وتعمل على ربط المفاهيم النظرية بالجوانب العملية، وتشكل أسلوباً من العرض الإسترجاعي - Flash Back الذي يحقق فهماً واستيعاباً شمولياً للموقف أو للسلوك المدروس ضمن الحالة. (12).

وإلى جانب ذلك، فإن دراسة الحالة تتيح فرصة للتقارب مع الخبرات السابقة الحاصلة في ميادين الإدارة، تصلح أن تكون رافداً لمدد الخبرات الحالية واللاحقة، بنوعيات الأساليب والسلوكيات والتقنيات التي يمكن تطويرها أو توظيفها، فيما ينبغي أن تكون عليه الممارسات التطبيقية بصورتها الفاعلة، وبالتالي فإنها تعمل على تطوير القابليات عند الدارسين لها، وزيادة قدرتهم في تحليل المشكلات الإدارية، وتأسيس الافتراضات العقلانية للتخطيط، ومن ثم مواجهة التحديات الكبرى، التي تواجه عناصر الإدارة في المجتمع الأكثر تعقيداً في المستقبل،

والتي تحتاج إلى معلومات بمختلف المجالات وتعزيز دور التغذية الراجعة. (13)

فدراسة الحالات الإدارية، تمثل: الحلقة المفقودة في العملية التعليمية بالنسبة لحقل الإدارة، وأيضاً في العملية التطبيقية له في المنظمات والدوائر الإدارية القائمة على برامج تدريبية محدودة، خالية من الاستفادة التي تتيحها أساليب دراسة الحالات وعملياتها ونماذجها في حلّ المشاكل والمناقشات الموضوعية، حيث يمكن أن توفر دراسة الحالة عملية (التعليم بالمشاركة - Participative Learning) أو ما يسمى: (تضمين الذات - Ego In- - involvement)، كتوجهات علمية فاعلة في العمليات التعليمية أو التدريبية ضمن حقل الإدارة المعاصرة. (14)

وأخيراً فإن دراسة الحالات الإدارية تُكسب الدارس الإداري عدداً من المهارات الإدارية، التي يكون من أهمها متمثلاً بالآتي: (15).

أ - المهارات التحليلية، من خلال ربط الأسباب بالمسببات، والخروج بتعميمات راجحة، عن الحالة الإدارية المدروسة والمناقشة.

ب - المهارات التطبيقية، من خلال ترجمة المفاهيم والأساليب الإدارية النظرية على الواقع العملي.

ت - المهارات الإبداعية، عن طريق بلورة عدة خيارات أو بدائل لمعالجة المشكلة المتضمنة في الحالة الإدارية، وتحديد وسائل التعامل المستقبلي مع كافة متغيراتها الحاصلة، والتنبؤ باحتمالاتها.

ث - المهارات الإتصالية، ممثلة بأساليب المناقشة والحوار والتفاهم، على مستوى الفرد أو الجماعة، والمشاركة الفاعلة.

ج - المهارات الإجتماعية، عن طريق حسن التعاون والتحاور والإصغاء والمعارضة في إطار واضح من النظرة الإجتماعية، ثم دعم وجهات النظر وضبط المشاعر والإلتزان، وفهم سلوك الآخرين.

ح - المهارات القيومية، من خلال إدراك القيم الشخصية لشخص الحالة واستبطان معالمها، وتحديد مدى اتفاتها مع قيم الدارس وسلوكياته، ثم تأشير الموقف الصريح إزاء ظواهر الفساد والشذوذ، كالرشوة والمساومة على إنجاز الواجبات، أو التنصل عن الإلتزام بالوقت الإداري للوظيفية، وغيرها من المضار.

خ - المهارة المعرفية، ممثلة بالقدرة الخلاقة على استيعاب الأفكار الإدارية الجديدة، وحسن إدراك جدواها وفائدتها والحاجة إلى تطبيقها الإداري.

فمن هذا يفهم بأن دراسة الحالات الإدارية، تتعامل بشكل منطقي مدورس مع متطلبات الإدارة على صعيد النظرية والتطبيق، وتسهم في التحليل الإيجابي وإبراز الخبرات المتعددة إزاء معالجة المشكلات الإدارية. والحالة هي مرآة للتوجه الفعلي في التعامل الواقعي مع الإدارة، ولهذا لا بد في دراسة الحالات الإدارية من الإستخدام المرن للحالة، وتوظيف معطياتها على أساس الفائدة والجدوى المتحققة عنها، والتأكيد على حسن نتائجها المسبقة، ثم تقدير أهميتها، فالمباشرة بتطبيق دراستها وتحليلاتها، لما يمثل ضرورة منهجية علمية وفعالية للإدارة في سبيل تفعيل مجالاتها وأنشطتها، وجعلها بغاية الكفاءة والفعالية.

## 2 - تأصيل التجارب الإدارية وتحليل معطياتها كمنطلقات مستقبلية:

لقد عرف من خلال تتبع مسيرة الدولة الإسلامية، وتقصي تدابير أمور الخلافة، بمختلف تعاقباتها الزمنية، عن ظهور أحكام وقواعد وضوابط، شكلت البنية المنهجية، لعملية التدبير للمصالح الشرعية في الإسلام، فضلاً عن وجود الممارسات والمنجزات المتحققة. إذ استطاع التدبير بفعلها مجتمعة، ان يخرج ذاته من حيز الإلتزام بالمنهج والفكرة والمعتقد، إلى حيز الفعل والعمل بمقتضاها، والتعامل الحقيقي معها وترجمتها إلى سلوك متحقق من خلال نشاطات الإدارة العامة.

وتنظم إلى هذه إسهامات الفقهاء وعلماء المسلمين أيضاً، في إنصرافهم للبحث والمعرفة والعلم بالقواعد والأدلة الإجمالية للأحكام النصية الشرعية وما يتوصل به إلى استنباط

القواعد الفقهية، من الأحكام المنصوص عليها، والإقرار بتحديد سلامة الممارسات والأوامر والتصرفات، وما يتمخض عنها من تأثيرات على عملية الإدارة، ثم تقويم سلوكيات ولاة الأمر، على أساس الحلال والحرام، والإلتزام الديني والأخلاقي، والقدرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في الموقف المناسب (16).

ومثل هذا الجهد جاء ليضيف إلى عملية الإدارة، ذروة انطلاقتها في تنفيذها للمهام والاختصاصات وتأديتها للوظائف والمجالات، في إطار التكامل والتجانس مع البيئة الإجتماعية، والتكيف مع التغيرات والحوادث الطارئة، التي تحصل في دار الإسلام، وبيئة الإدارة.

فالتدبير الإسلامي في كثير من أعماله التي سار عليها، إنما كان نتيجة لما تمخض به الواقع الإسلامي عن وقائع أبرمت أحكامها، وأسندت إليها أصولها، واستنبطت بالإجتهد والقياس قواعدها، لتصبح بمثابة الشرع المتبع والمنهج اللازم لعملية الإدارة خلال ممارستها لمهامها. (17).

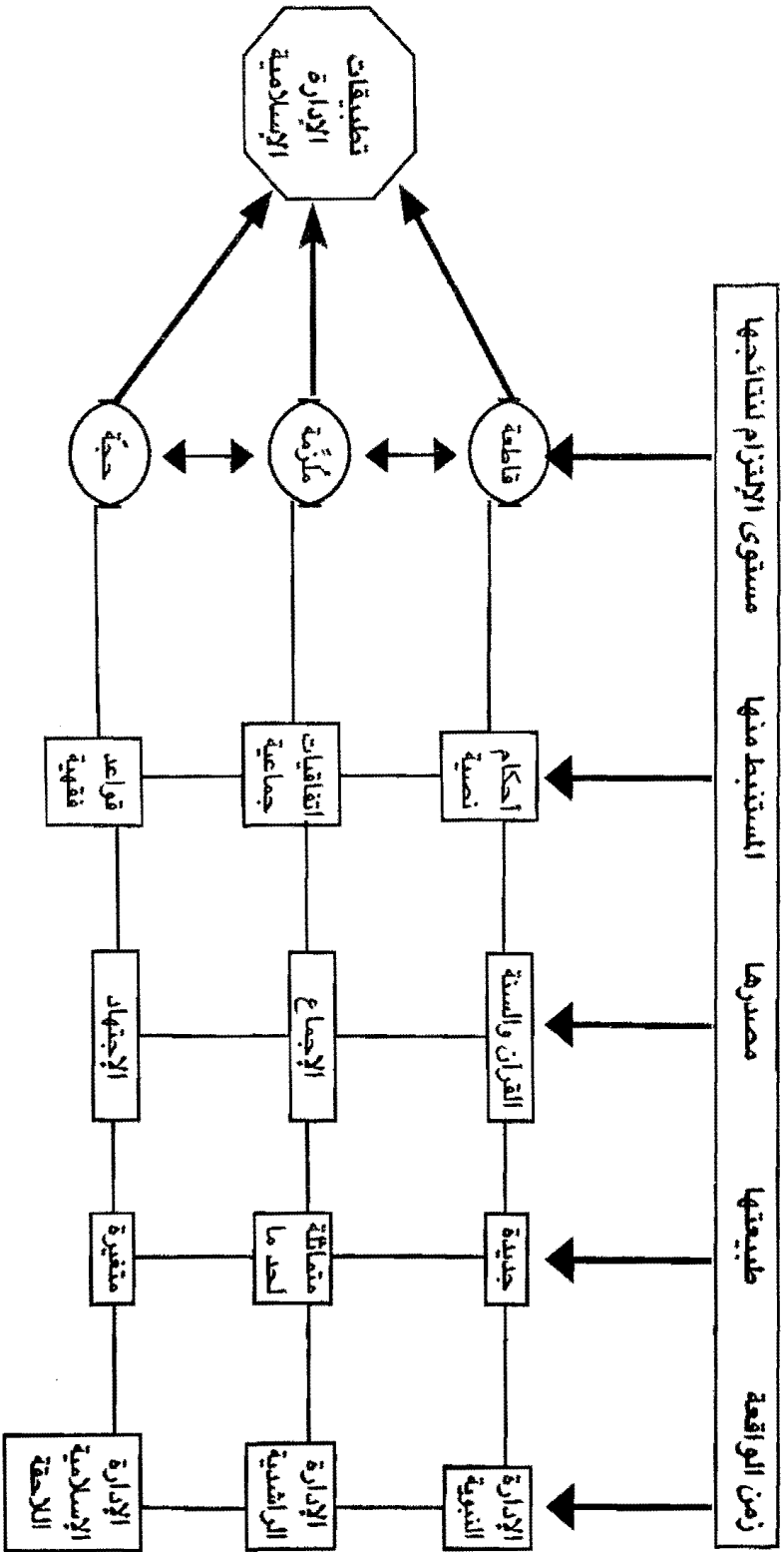
فالكثير من الوقائع، قد أسهم في إثبات بعض الأحكام والأصول النصية، التي حسم أمرها القرآن والسنة، لأنها كانت وقائع جديدة لم يسبق بثها أو الإقرار عليها من قبل، وهذه كانت على عهد الرسول (ص). (18).

وهناك بعض الوقائع الأخرى التي أسهمت، في تجسيد عدد من الممارسات والأعراف التي أثبتت صدق نجاحها، وقد روعي فيها حفاظها على المصلحة الشرعية وإن لم يتوفر بإزائها حكم أو نص شرعي، وهذه كانت على أيام الخلفاء ولاة الأمر في العهد الراشدي، حيث تجسمت عبر تصرفات الخلفاء الراشدين أو من خلال إجماع الصحابة. (19).

وفضلاً عن ذلك هناك بعض الوقائع الأخرى التي فرضتها ظروف التحول بين البيئات، ودخول العناصر من ذوي الثقافات والحضارات غير العربية في الإسلام، مما تطلب من التدبير حسمها وبيان حكم الشرع إزائها، وتحديد معيارها وتصرفات أشخاصها، وهذه

شكلت منعطفاً كبيراً في دائرة العقل، كونها تطلبت معرفة غير عادية بمقاصد الشرع والإمام بها، فبرز الفقه، وتحددت شروط الإجتهد والمواصفات المعتبرة بالمجتهد، ثم غدى الفقه علماً واسعاً، ومن بين ما تكفل به معالجته لمثل تلك الوقائع المستجدة، في الحياة الإسلامية، إذ قدمت مادة جيدة، لبناء القواعد الفقهية، وما يتعلق بالتصرفات الفرعية العملية لمجمل قضايا الإدارة في الدولة الإسلامية. (20).

والأنموذج الآتي المقترح رقم (16)، يصور حركة ارتباط الحالات أو الوقائع الإدارية، من حيث أزمنتها، وطبيعتها، ومصدريتها، ومرجعية المستنبط منها، ومستوى الإلتزام لنتائجها، التي كونت المنهجية الإعتمالية والآلية الترابطية، بين دراسة الوقائع والحالات، وبين الإدارة في الإسلام:



شكل رقم (16) إنموذج اعتمادية دراسة الحالات الإدارية وارتباطها العضوي في تطبيقات الإدارة الإسلامية

## المبحث الثالث/ الآليات والوسائل العلمية المعتمدة لدراسة وتحليل الحالات الإدارية في الإسلام

لقد أثبتت الإدارة الإسلامية وجودها، من خلال قدرتها على التطور ومواكبة تطور حركة الدولة والمجتمع في الإسلام، ومن خلال استفادتها من تبلور الفقه الإسلامي، وبالذات من معانيه التي تناولت مسألة الحكم أو الإدارة أو التدبير، وكيفية الإحتكام للضوابط النصية والعقلية، التي شكلت المصادر الشرعية للإدارة في الإسلام.

ومن هنا، فإن هناك ثلاث وسائل علمية تناولتها العلوم الإسلامية، وقدمتها للمعنيين بدراسة الحالات في الإدارة الإسلامية، وكل ما يتعلق بتدابيرها في التنظيم وتوجيه الجهود البشرية، وتنفيذ القرارات والأوامر، والتكفل بإدارة المصالح العامة، على أحسن حال، وتمشية العلاقات العامة، بين الإدارة والمجتمع، ثم بلوغ الأهداف المؤدية إلى إقامة مجتمع العدل والكفاية والأمن، لتكون هذه الوسائل، بمثابة معدات معرفية يُعتمد عليها في دراسة الحالات الإدارية الإسلامية وهي:

### 1 - المعرفة بأسباب النزول القرآني:

فلقد ظهر الإسلام واكتمل تشريعاً وعملاً في حياة الرسول (ص)، وأصبح حكومةً ودولةً وإدارة، حيث إلى جانب التنزيل في حياة الرسول (ص)، كان العمل يجري على قدم وساق، لتنفيذ أحكام ذلك التنزيل أولاً بأول، وقد ارتبطت السيرة النبوية وتطبيقات الرسول الإدارية بهذا كله، حتى أصبحت أعمال الرسول (ص) جزءاً لا يتجزأ من تاريخ التشريع القرآني، فالأوامر والبلاغات القرآنية تنزل معبرة عن الوقائع والحالات والأحداث، للتدليل على صحة هذا الفعل أو ذاك القرار أو السلوك، وأن الآيات تفصلُ في الحالات والحوادث وتلقي ضوءاً على العقبات والمصاعب، ثم تبين الحلول والإجابات، بحسب أساليب الخطاب القرآني المتنوع في لهجته، بين الشدة واللين، وبين الترغيب والترهيب، أو بين الوعد والوعيد. (21)

فصار السبب في نزول أغلب الأحكام القرآنية، خاصة عقب الهجرة النبوية، متمشياً مع نشأة الدولة الإسلامية، ومع متطلبات قيامها الإدارية والتدبيرية، التي تكفلت بتنفيذ الأحكام

وتطبيقها بين الناس، فالحوادث تحدث والحالات تجري والنوازل تنزل، والقرآن ينزل مبيناً الأحكام إزاءها في وقت الحاجة والضرورة، بما يجعل لكل حادثةٍ أو حالةٍ أو نازلةٍ سبباً ومقصداً يدل ويرشد إلى الحكم الشرعي عليها. (22)

ونظراً لأهمية المعرفة بأسباب النزول، في فهم الحالات المفضية إلى الأحكام، فقد صنفت لها العلوم الإسلامية مباحث مخصوصة في الدراسات الإسلامية والعلوم القرآنية، من حيث وقت النزول ومكانه وأسبابه، وبالإعتماد على الإقرار المشهور وشهادة السلف الصالح إزاء كل حالة خصها القرآن بتنزيل، ومعرفة أحوالها، وسبب نزولها، وضبط مرجعية حكمها. (23)

وفائدة ذلك كله، تكمن في معرفة وجه الحكمة الباعثة على تشريع الحكم، وعلى معرفة أوجه التفسير له، ثم الاستفادة من خصوص السبب، لأجل العبرة والموعظة بعموم اللفظ، حيال الوقائع والأحداث والحالات التي نزلت الآيات المحكمات بمناسباتها. (24) وهذا هو وجه الحكمة في أن القرآن الكريم لم ينزل دفعةً واحدةً كما كان يتساءل المشركون، في قوله تعالى: «وقال الخبير كفروا لولا أنزل عليه الفؤار جملةً واحدةً كذاك لتئبت به فؤاذك وولئله لئربلا» (الفرقان - 32)، حيث جاء نزوله على مراحل تثبيتاً للعزائم ولا قرار معانيه في النفس، وإشتماله على أكبر قدر من الوقائع والحالات، وحسبما تقتضيه الإجابة عن أسئلة السائلين في المجتمع دون إهمالها.

## 2 - المعرفة بأسباب ورود الحديث النبوي:

فلقد كانت تعرض على رسول (ص) حوادث معينة ليقضي بها، وأسئلة ليجيب عليها، وتجري له ومعه وقائع وحالات تنطوي على حوارات وجدلٍ وأخذ وعطاء، لتستقر بحكم جديد وابتداء شرع مضاف، يتعلق بالتصرفات والمعاملات والإدارة والتدبير والأخلاقيات والعبادات، فتكون تدابير الرسول (ص) عند ذلك شرعيةً ومرجعاً في التشريع يعتمد عليها في دراسة الحالات الإدارية الإسلامية.

كما وأن الرسول (ص) كان يبين للناس الآيات ويفسرها لهم، فارتبطت المعرفة بالتفسير من خلال الحديث أو السنة النبوية على وجه أعم، فأقردت لها مباحث كثيرة في العلوم، بلغ

تعدادها هي والعلوم المتعلقة بالقرآن الكريم، أكثر من سبعين علماً، تعنى بأسباب النزول سواء القرآني أو ورود الحديث، وغير ذلك (25) ومرد هذا الإتساع راجع إلى (مدرسة الحديث) في المدينة المنورة ممثلةً (بسعيد بن المسيب - المتوفي سنة 94 هجرية)، ثم من بعده الإمام (مالك بن أنس - المتوفي سنة 179 هجرية)، وأصحاب هذه المدرسة عموماً يتمسكون بالقرآن والسنة، ولا يتحولون عنهما، ليأخذوا بالرأي، إلا عند الضرورة القصوى جداً. (26) حيث تكون معالجتهم للحالات والوقائع، من خلال عرضها على القرآن والسنة، وعلى آثار الصحابة، فإن لم يجدوا ما يحسمها، لجأوا إلى ما تقتضيه المصلحة الشرعية فيجتهدون فيها، بعيداً عن الفرقة، وحفاظاً على اجتماع الناس، وتجنباً للفتن والزلل. (27)

وعليه فأصحاب مدرسة الحديث، يتعاملون مع الحالات العملية والمستجدات الحاصلة في الحياة، تعاملًا مرجعياً، فلا يفترضون وقائع أو حالات عقلية، إلتزاماً منهم بالأثر الصحيح، ولهذا أطلق عليهم (أصحاب أو أهل الأثر)، والسبب في ذلك يعود إلى كثرة ما يتوفر لهم من أحاديث الرسول (ص)، ومن مآثر صحابته الخلفاء وغيرهم، ولأن المدينة المنورة، كانت موطن التشريع النبوي، وقاعدة الصحابة والتابعين، في تلقيهم للعلم وحفظ القرآن والحديث، وفي قدرة هؤلاء على إلحاق كل حالة أو واقعة بما يناسبها من القرآن والحديث بحسب علمهم وحفظهم، فضلاً عن طبيعة البيئة الحجازية، التي اتسمت بتكرار الحوادث وتشابهها، وعدم التغيير، وكونها بيئة محافظة على الأصول الإسلامية، التي تعارف عليها أناسها منذ عصر الرسول (ص) والخلفاء الراشدين من بعده، وأنها بيئة لم يختلط بها أناس الأتوام الأخرى كثيراً، من ذوي الخلفيات البيئية المختلفة عن البيئة الحجازية المتسمة بالبساطة وعدم التعقيد. (28)

### 3 - المعرفة بأصول الإجتهد أو القياس الفقهي:

فلقد أقر الإسلام الإجتهد والنظر العقلي للأمور والحالات والقضايا، التي لم يجر تناولها في القرا والسنة، بصورة قطعية، فكان الرسول (ص)، وعمر بن الخطاب، وعلي بن أبي طالب، ومعاذ بن جبل، وعبد الله بن مسعود (رضي الله عنهم جميعاً)، يجتهدون عن علم بالشرعية،

لحسم الحالات والحوادث الجديدة، خاصة عقب وفاة الرسول (ص)، واتساع بلاد الإسلام بالفتح، وظهور مشكلات اجتماعية ومالية وإدارية جديدة، تحتاج إلى الحل والمواجهة الشرعية وتبيان موقف الإسلام منها، مما إضطر كثير من الفقهاء إلى التفرغ والدراسة والتحليل في تلك الأمور والغوص في مدلولاتها والخروج منها بقواعد فقهية مناسبة لها ومعتمدة على (حجية القياس) في استنباط الأحكام، وتمخض هذا الجهد العلمي عن ظهور مدرسة (أهل الرأي) في الكوفة، بزعامة (إبراهيم النخعي - المتوفي سنة 96 هجرية) ثم اتساع دور هذه المدرسة على يد تلميذه (الإمام أبي حنيفة - المتوفي سنة 150 هجرية) (29)

حيث نظر أصحاب هذه المدرسة، إلى الوقائع والحالات مفرغين العقل فيها ومفترضين بعض الوقائع النظرية، لتأسيس قواعد وحجج عقلية - فقهية، قائمة على القياس في استنباط العلاج للوقائع والحالات، على وفق الشريعة ودون تعارضٍ معها، وفي إطار يتناسب مع الظروف البيئية للعراق وطرق معيشة أهله ونمط أعمالهم وإنشغالهم بالري والزراعة، وفي ضوء تباين عاداتهم ومعاملاتهم ونظمهم، التي تختلف تماماً عن البيئة الحجازية، فالبيئة العراقية كثيرة الحالات والوقائع المتغيرة والجديدة، وذلك يفرض ويتيح مجالاتٍ واسعةً للرأي والإجتهد والأخذ بطرق القياس لاستيعابها وإحتوائها، وكان من نتائج العمل بالرأي والإجتهد، إتضاح حقيقتين هامتين جداً، بالنسبة لدراسة الحالات والوقائع وما يرتبط بأعمال الإدارة في الإسلام، وهما: (30)

**الحقيقة الأولى:** وضوح التمايز بين نوعين من الفقه وهما أهل (الفقه العملي) الذي كان يمثل مدرسة الحديث، و (الفقه النظري) الذي كان يمثل مدرسة أهل الرأي. حيث أن الفقه العملي كان يستجيب للحالات والحوادث عند حصولها فيحسمها بالحكم الذي تقتضيه الشريعة. بينما الفقه النظري بالإضافة إلى عمله بالفقه العملي، إلا أنه صُعب بالإتجاه النظري، لأنه كان يفترض بعض الوقائع والحالات إفتراضاً عقلياً دون وقوعها، في سبيل التوصل إلى حجج جديدة وتخريجات مضافة ومتفرعة من روح الشريعة ومضمونها. وهذا ما ساعد الإدارة على التكيف مع مطالب المصالح المتنوعة لأبناء المجتمع الإسلامي ومواكبة التغيرات الحاصلة فيه.

**الحقيقة الثانية:** وضوح مهام (أصول الفقه)، وتمييزها عن مهام (الفقه)، حيث أن مهام

الفقه تتجلى في الإحاطة بالتشريع وتهيئة القواعد الشرعية، بينما مهام أصول الفقه، تتجلى في التشريع للعقل من خلال أدوات منهجية يأتي في مقدمتها القياس، الذي أوجده (الإمام الشافعي المتوفي سنة 204 هجرية) حيث اختط منهجه الفقهي بالتوفيق بين مدرستي الحديث وأهل الرأي، داعياً إلى إرجاع كل حالة أو موقف، إلى القرآن والسنة، من خلال استعمال طريق القياس.

إن هاتين الحقيقتين، يجب أن يفهم منهما، مدى التواصل والتطور العلمي في العقل العربي الإسلامي، خاصة إذا ما علمنا بأن كل المدارس الفقهية لم تنعزل كما لم تتصادم مع أساليب وتوجهات بعضها البعض، بل تعاونت وأثنت على جهودها، وشكلت كلاً متوحداً في حركة الجهود العلمية والفقهية لعلوم الشريعة الإسلامية، فلا مدرسة الرأي استغنت عن مدرسة الحديث ولا مدرسة الحديث استغنت عن مدرسة الرأي. (31)

فمن هذا يتضح أن الحالات وفي إطار هذا التنوع المنهجي، كانت معالجتها تتم ودراستها تجري وتحلل وحلولها تستوفى، بناءً على ما كان يناسبها من الأحكام، وما يجري مجراها من القواعد، في ضوء الظروف البيئية والمصالح الداعية إليها، وبحسب مقتضى العمل بالشريعة والإلتزام بها وعدم مخالفتها. (32).

وتتكامل المعرفة الشرعية في رقد المعرفة الإدارية، من خلال توظيف الإدارة الإسلامية للقواعد الفقهية - الاجتهادية، في تنضيج قدرتها الادائية وبلوغها الأحسن للأهداف التي تتوخاها، وهذا لن يتأتى إلا من خلال المعرفة المتحققة (بالقياس) بوصف القياس أداة منهجية، توصل إلى معرفة جديدة مبنية على أدلة شرعية، ممثلة بالقواعد الفقهية، التي تناسى دورها أغلب المعنيين الذين كتبوا في موضوع الإدارة الإسلامية خلال وقتنا الراهن، مما جعل كتاباتهم غير ناضجة وتحتاج إلى ملاحق وتعديلات، لأن تلك القواعد الفقهية، تشكل لعملية الإدارة المدد الذي لا ينضب من الشحنات في سبيل دوامها واستمرارها وتطورها وتفعيلها، ما دامت الإدارة في الإسلام إنسانية التطبيق، وأن العقل في الإسلام، هو أداة استنباط للقواعد الفقهية من مصادرها الشرعية، بمقتضى استيعابه لمقاصد الشارع تعالى، وقدرته على التمييز بين المنافع والمضار. ويحدونا قول الفقيه الكبير (العز بن عبد السلام) ها هنا زيادةً في تأكيد وجهة نظر على دور العقل والاجتهاد والقياس: «مَنْ أَرَادَ أَنْ يَعْرِفَ الْمُنَاسِبَاتِ وَالْمَصَالِحِ وَالْمَفَاسِدِ رَاجِحِهَا وَمَرْجُوحِهَا، فَلْيَعْرِضْ ذَلِكَ عَلَى عَقْلِهِ بِتَقْدِيرِ أَنْ الشَّرْعَ لَمْ يَرِدْ بِهِ، ثُمَّ يَبْنِي

عليه الأحكام، فلا يكاد حكم يخرج عن ذلك» (33)

كما لا يخفى أن الفقهاء المسلمين، قد أقاموا أصول مناهجهم في الفقه والعلوم بناءً على قاعدة هامة للغاية وهي:

«إن كُنْتَ ناقلاً فالصحة، أو كُنْتَ مدعياً فالدليل» (34)

**المبحث الرابع/ دور القياس الفقهي في دراسة الحالات الإدارية الإسلامية:**

1 - تعريف القياس:

يأتي القياس واحداً من أقوى الوجوه والأدوات التي يعنى بها ويتخذها الاجتهاد العقلي في منهجية العلوم الإسلامية، ويتأكد دوره بشكل واضح في مجالات الإدارة الإسلامية، وكما أوضحنا من قبل، من خلال تناولنا للقواعد الفقهية في الإدارة الإسلامية، وسوف نوضح لمفهوم القياس، كمتطلب منهجي، ربما يلفت نظر المعنيين والمهتمين إلى ضرورة إستعادة دور القواعد الفقهية للإدارة المعاصرة، وتأسيس روحيتها وإثبات هويتها وشخصيتها من جديد.

**فالقياس**، مفردة إختص بها اللسان العربي، بوصفها أداة في توليد الأفكار وإقامة البناء المعرفي، ويدل معنى القياس على تقدير الشيء من خلال شيء آخر، وتسويته به، مثل قولنا قست الثوب الذراع، وقست الطريق بالميل، وقست الماء بالتر المكعب، وقست الرز بالحقة أو الكيلو غرام.

وفي اصطلاح الأصوليين الفقهاء يُعرف القياس بأنه «مساواة المسكوت للمنصوص في علة الحكم» (35)

أو أن القياس هو «إلحاق مالم يرد فيه نص بما ورد فيه نص على حكمه، في علة الحكم، أو تسوية واقعة لم يرد نص بحكمها، بواقعة ورد نص بحكمها، في الحكم المنصوص عليه، لتساوي الواقعتين في علة الحكم» (36)

وقد أفاض (الشوكانى) في تعريف القياس حين أوضح:

«ان العدل هو التسوية، والقياس هو التسوية بين مثلين في الحكم...والقياس هو إدراج

خصوص في عموم/ تحصيل حكم الأصل في الفرع لتشابههما في علة الحكم عند المجتهد/  
إلحاق المختلف فيه بالمتفق عليه/ استنباط الخفي من الجلي/ حمل الشيء على غيره وإجراء  
حكمه عليه.....» (37)

## 2 - حجية العمل بالقياس:

حيث تعود حجية العمل بالقياس أولاً إلى القرآن الكريم، كما في قوله تعالى:

«هو الذي أخرج الذين كفروا من أهل الكتاب من ديارهم لأول الحشر، ما ظننتم أن يخرجوا وظنوا  
أنهم مانعتهم حصونهم من الله، فاتاهم الله من حيث لم يحتسبوا وقذف في قلوبهم الرعب يخربون  
بيوتهم بأيديهم وأيدي المؤمنين فاعتبروا يا أولي الأبصار» (الحشر/ 2)

وتشير هذه الواقعة، إلى كيفية إجلاء الرسول (ص) لليهود بني (النضير) بعدما نكثوا العهد  
معه، فطردهم من المدينة المنورة إلى الشام، فلم تنفعهم حصونهم وأسوارهم، التي خربوها  
بخيانتهم، وبإجلاء المسلمين لهم منها. (38)

ومقام القياس في ضوء الآية هو: إننا قد أمرنا أن نعتبر ونتعض، وهذا مفيد للإنتقال من  
شيء إلى غيره، والتسوية بينهما في الحكم، وذلك لا يكون إلا من طريق القياس، فألوا الإبصار  
مدعوون للإعتبار بما وقع لغيرهم، فلو صنعنا مثل ما صنعوا من الخيانة للعهد والكفر بالدين،  
لأصابنا مثل ما أصابهم من البلاء والشقاء، وعلينا أن نعتبر ونأخذ العبرة من ذلك، وأخذنا  
العبرة، من خلال هذه الحالة أو الواقعة التي نزلت بحق اليهود، يعتبر هو القياس، ونتيجته  
هذه يمكن تعميمها علينا أو على غيرنا كنتيجة عقلية مستندة إلى نص قرآني. (39)

ويقول تعالى أيضاً «فإن نزلناهم من فوقهم فمروا بالهزيمة والويل، (النساء/ 95) أي الرد إلى  
حكم الله تعالى ورسوله، والتنازع إنما يقع في الخفي الذي يحتاج إلى الرأي والاجتهاد، دون  
حكم الظاهر الجلي، ولهذا قال تعالى «وأما جاءهم أمرهم من الأمر والنهي إذ كانوا به ولو دحوه إلى الرسول  
والرؤس الأمر منهم لعلمه الذي يمشطونه منهم» (النساء/ 83) فكان الأمر بالرد إلى حكم الله  
تعالى ورسوله (ص) بواسطة الرأي والاجتهاد، يكون أمراً قائماً من خلال القياس. (40)

وقد أجاز الرسول (ص) الأخذ بالقياس، حينما أقرّ النيابة في أن يحج شخص بدلاً عن  
شخص أدركته الفريضة فعجز عن أدائها جراً مرضه، لأنه (ص) قاسها بالحكم الشرعي

الذي يلزم بأداء الأمانات والديون، قائلاً: «فدين الله أحق بالقضاء» (41)

أما عند الصحابة، فقد قاسوا النظائر من الحالات والوقائع مع مثيلاتها المنصوص على حكمها، من ذلك أن علياً بن أبي طالب (رض) حينما بايع أبا بكر الصديق (رض) على الخلافة، إنما بايعه، لأن الرسول (ص)، قد اختاره في إمامة الصلاة بالمسلمين، أثناء مرضه فقاس الإمامة الكبرى بالإمامة الصغرى، ثم قال: «لقد رضى رسول الله (ص) لدينا أفلاً نرضاه لدينا» (42).

وتشير السوابق التاريخية صراحةً، ضمن أعمال الإدارة الإسلامية وقضاياها في التدبير، إلى أن الخليفة عمر بن الخطاب (رض) طلب من قاضيه على البصرة أبي موسى الأشعري، أن يعمل بالقياس، عندما لا يجد نصاً يهتدي به من القرآن والسنة، في حسم الأمور والحالات التي تعرض عليه، حيث كتب إليه «إعرف الأشباه والنظائر وقس الأمور بنظائرها» (43)

إن تلك القياسات، إقتضتها روح الشريعة، لأن تعمل بالإجتهد، لإدانة مصالح العباد، حيث صادف المسلمون بعد وفاة الرسول (ص) حوادث وحالات كثيرة وجديدة لم يسبق وأن وقعت مثلها من قبل بفعل تغير الأزمان وتبدلات الظروف البيئية والاجتماعية، تقتضي التعرف على حكمها، وكانت هذه الحوادث والوقائع متباينة، نتيجة لتغير الأزمان واختلاف الأحوال وتبدل طباع الناس وتشابك المصالح وتنوع المعاملات خاصة بعد فتح البلدان، وتداخل العادات والتقاليد وتنوعها بين البيئات المتباينة، كالبيئة الحجازية التي تتسم ببساطة الحياة، والبيئة المتحضرة للعراق والشام ومصر، التي تتسم بتعقد الحياة. إذ نتج عنها وقائع جديدة، وأصبحت عملية التدبير تقتضي من الخلفاء وولاة الأمر والصحابة والتابعين، ومن الفقهاء والعلماء، حسمها وإيجاد الأسانيد الشرعية المناسبة لها رفضاً وقبولاً، وأدى ذلك إلى استحداث الولايات والمناصب وادخال المهام الجديدة، وتصريف الأمور ومعالجة المواقف الطارئة، بموجب المصلحة المتوخية فيها، على وفق جلب المنافع ودفع المفاسد. (44)

ومن هذا المنطلق، كان القياس منهجاً عقلياً في البحث، وأداة معرفية للتوصل إلى القواعد الفقهية وإلى استنباط الأدلة من أصولها الشرعية حيال الوقائع العارضة والحوادث النازلة، وهذا ما تسنى للقياس أن يقدمه ويؤديه لعملية تدبير المصالح الشرعية في الإسلام.

3 - أركان القياس:

هناك أركان منهجية وأدوات تحليلية، تؤدي إلى قيام القياس وإلى تكامله والعمل به، لاستنباط التفسيرات إزاء الوقائع والحوادث، وتمثل هذه الجوانب القوية الداخلة في حقيقة القياس، والمعتبرة ضمن أجزائه وآلياته، وقد حددت بـ «الأصل/ وحكم الأصل/ الفرع/ العلة» وتفصيلها كالآتي: (45)

(الأصل): ويسمى المقيس عليه، وهو ما ورد النص بحكمه، ويقاس عليه الفرع، ويمثل الأصل الدليل الثابت في حكمه، وهو ما يبني عليه غيره بخلاف الفرع، ولا يبني هو على غيره، لأن حكمه ثابت بذاته.

فالأصل دليل مؤدي إلى معرفة كل مسألة، ويكون قاعدة كلية كبرى وحكم أساسي تؤخذ منه الفرعيات، كما يكون بمعنى الراجح الممثل لحقائق، أو المستصحب الثابت من الحكم في الزمان، لعدم حصول التغيير عليه، أو ما كان العلم به موصلاً إلى علم آخر.

ويشترط في الأصل ما يأتي:

أ - أن لا يكون فرعاً لأصل آخر.

ب - أن يثبت حكمه بنص أو إجماع.

(حكم الأصل): وهو الحكم الشرعي الذي ورد به النص في الأصل، ويراد اثباته أو تعديه إلى الفرع لاشتراكه معه في العلة.

ويشترط في حكم الأصل عدة أمور هي:

أ - أن يكون حكماً شرعياً علمياً ثبت بالنص أو بالإجماع.

ب - أن يكون معقول المعنى، مبنياً على علة بمقدور العقل إدارتها من غير إضطراب.

ج - أن تكون له علة يمكن تحققها وإمضاءها إلى الفرع.

د. ألا يكون وقفاً على ذاته، أو مختصاً بها، وإنما تصح تعديته إلى الفرع.

(الفرع): ويسمى بالمقيس، وما مالم يرد نص بحكمه، ويمثل الواقعة التي يراد معرفة الحكم لها وتفسيرها، عن طريق قياسها بما ورد نص عليها، لوجود علة جامعة بين الفرع والأصل. إذ الفرع هو ما يبني على غيره. ويشترط فيه ما يأتي:

أ - أن يكون الفرع غير منصوص على حكمه، إذا لا إجتهد في موضع النص.

ب - أن تكون العلة متحققة في الفرع، ومتساوية في تحققها مع الأصل ومشاركة له.  
(العلة): وهي الوصف الموجود في الأصل، والذي من أجله شرع الحكم فيه، وبناء على  
اشتغال الفرع لهذا الوصف، فإنه يراد تسويته بالأصل وهذا هو مضمون القياس.

وتمثل العلة الحكمة الباعثة على تشريع الحكم، وهي مصلحة يُطلب جلبها أو مفسدة يُطلب  
تركها، كما تمثل الأصل الذي قام عليه القياس وأساسه ومرتكزة وركنه الهام، وينبغي التعرف  
عليها وعلى وجودها في الفرع ثم يتم إجراء القياس.

#### 4 - أنواع القياس:

يصنف القياس إلى أنواع عدة، تمثل أهمية نظراً لإشتمالها على زوايا مختلفة، من حيث  
اعتبار قوة القياس وضعفه، أو وضوحه وخفيته، أو من حيث علته ودلالته، أو كُنْيَتِهِ نسبةً إلى  
فرعه، فمن المتعارف عليه عند الأصوليين، أن القياس، ينقسم إلى ثلاثة أنواع، يمكن بيانها  
وحسبما يأتي والدلالة عليها:

#### النوع الأول: - (القياس الأولي):

وهو ما كانت علة الفرع فيه أقوى منها في علة الأصل. ومثاله: أن الله تعالى يقول:  
(ولا تظلموا أنفساً) (الإسراء/ 23) فأصل النص يحرم التأفيف للوالدين، وبالقياس مع ضربيهما أو  
قتلهما، فإن حكم الفرع غير المنصوص عليه سيكون أقوى في هذه الحالة من حكمه في  
الأصل، ومن باب أولى. ذلك أن الضرب أو القتل أشد واعتا من خشونة القول. (46)

#### النوع الثاني: (القياس المساوي):

وهو ما كانت علة الفرع فيه مساوية لعلة الأصل. ومثاله كما في تحريم أكل مال اليتيم  
ظلماً، لقوله تعالى: (إيا الذين يأكلون أموال اليتامى ظلماً إنما يأكلون في بطونهم ظالماً وهم يصلون معيهاه  
(النساء/ 10) إذ أن علة الحكم، الإعتداء على مال اليتيم، فإذا أحرقت هذا المال أو تمت سرقة،  
يكون مساوياً لواقعة النص في العلة، ويكون حكمه مثل حكم أكل المال ظلماً. (47)

#### النوع الثالث: (القياس الأدنى):

وهو ما كانت علة الفرع أضعف أو أدنى مما هي عليه في الأصل، ومثاله قياس تحريم  
النبذ أو الحشيشة، بناء على ورود النص الذي يقضي بتحريم الخمر في الشرب، لقوله

تعالى: «إنما الخمر والميسر والأصاب والألأرجس من عمل الشيطان فاجنّبوه لعلكم تفلحون» (المائدة/ 90) إذ يشترك النبيذ أو الحشيشة مع الخمر، في علة الحكم، وهي الإسكار. (48)

ويتضح مما تقدم أن القياس مصدر من مصادر العقل الوقاد، عند التعامل مع النصوص الشرعية، وإحالتها إلى ممارسات عملية، ويمثل منطلقاً فاعلاً في إكساب المنهج الإسلامي الحيوية والتعايش العصري لكل ما يحدث في الحياة الجديدة.

كما وأن القياس هو محصلة إنجاز المجتهد العالم فيما يجد ويسعى بفقّه وعلمه، في إثبات القرائن والدلائل من النصوص الشرعية، بأمانة المسلم الحقيقي، لأن الاجتهاد أو القياس واجب استدعته الفطرة الإنسانية وطلبه المنطق الموضوعي، كركن أساسي في بلورة العلم التجريبي، والتوصل إلى الترابط بين الأشياء وإقامة علاقات مستقبلية بينهما، تجمع الفكر بالممارسة، ويعالج الحوادث والحالات التي تبرز في الحياة، وبهذا الصدد يقول الشهرستاني: «بالجملة نعلم قطعاً ويقيناً، إن الحوادث والوقائع في العبادات والتصرفات مما لا يقبل الحصر والعد، ونعلم قطعاً أنه لم يرد في كل حادثة نص، ولا يتصور ذلك أيضاً، والنصوص إذا كانت متناهية والوقائع غير متناهية، وما لا يتناهى لا يضبطه ما يتناهى، علم يقيناً إن الاجتهاد والقياس واجب الإعتبار، حتى يكون بصدد كل حادثة إجتهد» (49)

وعليه، سيكون الاجتهاد والقياس مؤشراً هاماً لدى المختص في حقل الإدارة المعاصرة، حينما يتناول بالدرس والتحليل وقائع وحالات إدارية منتقاة من الإدارة الإسلامية، على أمل إثبات أرجحياتها في الإدارة والتدبير، والتيقن من مسمياتها ومساراتها ومن جميع علاقاتها وقراراتها ومواقفها ونوازع أشخاصها، في التصفية التحليلية ذات التوجهات الفقهية والفكرية السديدة، التي تثبت مكانتها في العطاء، وبذات الوقت تظهر الفائدة المتوخاة لاحقاً من معطياتها، في الأجواء العملية للنشاطات الإدارية المعاصرة، مما يعزز ويؤكد القناعة بجدوى الإدارة في الإسلام.

وهذا كله، سوف نقف عنده، من الآن فصاعداً، من خلال تقديم نماذج تحليلية تجريبية لحالات، جرى اختيارها من واقع الإدارة في الإسلام، بحسب أصولها الشرعية، سواء من القرآن الكريم واستناداً إلى أسباب النزول، أو من السنة النبوية واستناداً إلى أسباب ورود الحديث، أو من الممارسات القيادية والإدارية، للخلفاء في ضوء الأطر الإجتهدية واستناداً إلى

مبررات القياس الفقهي، وستكون هذه الحالات بمثابة النماذج الحية في دراسة الحالات الإدارية التي توضح للمعنيين الدارسين لهذه المادة الإسلامية ضمن حقل الإدارة، وكذلك للدارسين للمواد الأخرى المرتبطة بهذا الحقل، كيف يمكن تحليل ودراسة الحالات، وقد قدمنا لهم أيضاً حالات مختارة، بإمكانهم تحليلها ودراستها من قبلهم أثناء الدراسة.

## مراجع ومصادر الفصل السادس

(القرآن الكريم)

- (1) صديق بن حسن القنوجي، أيجد العلوم، دمشق، منشورات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، 1978، ص117، ص137، ص331، ص570.
  - (2) الجرجاني، مصدر سابق، ص81.
  - (3) Kenneth E. Schnelle, Case Analysis and Business Problem Solving, New York, Mc Graw - Hill, INC, 1967, P. 20 - 21.
  - (4) Harry R. Kundson And C. Patrick Fleenor And Robert E. Callahan, Understanding Organizational Behavior : A case Book, U.S.A., 1986, P.1.
  - (5) A.L.T. Taylor "The use of case studies At A Management Training Center" In Book : By : A.C. Stuart - Clark, Case study Partice, London, The sidney Press, LTD, 1960, P.14.
  - (6) جون رينولدز، أسلوب الحالات في التنمية الإدارية: دليل الاستخدام الفعال، ترجمة: رائدة زواتي، وخلود منكو، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981، ص 180 - 202 .
  - (7) د. أبو بكر مصطفى بعيرة، حالات إدارية من الخبرة العربية، عمان، منشورات المنظمة للعلوم الإدارية، 1985، ص10، وكذلك : د. نزيه الأيوبي، حالات إدارية من الخبرة العربية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984، ص13.
  - (8) د. الأيوبي، مصدر أعلاه، ص14. وكذلك: د. عبد الباري درة، أساليب مناقشة الحالات الإدارية في التعليم الجامعي والتدريب الإداري، عمان، دار الفرقان، 1982، ص 23 - 22 .
  - (9) د. الأيوبي، مصدر أعلاه، ص12، وكذلك:
- Robert K. Yin, "The Case study Crisis : Some Answer" ASQ, V.26. N. 1/1 - 169, 1981, P. 64.

(10) د. قاسم جميل، و د. ظاهر موسى الجنابي، دراسة الحالات: المنهجية مع نماذج منتقاة، عمان، مطبعة شركة الشرق الأوسط، 1986، ص 39 - 37. وكذلك د. بعيرة، مصدر أعلاه، ص 14.

Gideon Sjoberg And Roger Nett, Methodology For Social Research, (11) New York, 1986. P. 259.

(12) د. عبد الله الخريجي، د. محمد الجوهري، طرق البحث الإجتماعي، القاهرة، دار الكتاب للتوزيع، 1982، ص 167، وكذلك: Paul Pigors And Charles A. Myres, personal Administration, 7 ED, Japan, Tosh Printing Co, LTD, 1973, P. 453.

Alan Mumford B.A., The manager And Training, london, The Pitman (13) Press, 1971, P. 121 - 123.

Schnell, Opcit, P.22., : Kundson, et al, op cit, p.4. (14)

(15) د. عبد الباري درة، مصدر سابق، ص 25 - 23 وقارن مع:

Donald D. Simmons, "The Case method In Management Training", In: Management Development And Training, hand book, By : Bernard Taylor & Gordan L. Lippitt, N. Y, NcGraw - Hill Book Company, 1975, P. 188 - 190.

(16) فتحي عثمان، مصدر سابق، ص 113 - 107.

(17) ابن القيم، الفراسة، تحقيق: صلاح أحمد السامرائي، بغداد، مطبعة الزمان، 1986، ص 24 - 29 .

(18) د. محمد معروف الدواليبي، المدخل إلى علم أصول الفقه، ط5، بيروت، دار العلم للملايين، 1965، ص 68 - 70 .

(19) محمد بن أحمد بن جزي، تقريب الوصول إلى علم الأصول، تحقيق: د. عبد الله محمد الجبوري، بغداد ، مطبعة الخلود، 1990، ص 131 - 127.

(20) هاني أحمد الدرديري، التشريع بين الفكرين الإسلامي والدستوري، القاهرة، الهيئة

المصرية العامة للكتاب، 1976، ص26 - 25.

(21) د. محمد حافظ دياب، «الدين والمغامرة الإبداعية : السيرة النبوية نموذجاً» بحث ضمن كتاب: (الدين في المجتمع العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1990، ص553.

(22) أ بوزهرة، أصول الفقه، مصر، دار الكتاب العربي، 1957، ص77.

(23) القنوجي، مصدر سابق، ج2، ص55.

(24) د. صلاح الدين الناهي، نصوص قانونية وشرعية، بغداد، مطبعة الإيمان، 1971، ص62 - 64 .

(25) السيوطي، تناسق الدرر في تناسب السور، القاهرة، دار الإعتصام، 1398هـ، ص72 - 73.

(26) د. صبحي الصالح، مصدر سابق، ص206 - 213 .

(27) ابن خلدون، مصدر سابق، ص353 - 355 .

(28) محمد الخضري، تاريخ التشريع الإسلامي، ط6، مصر، مطبعة السعادة، 1954، ص193 - 174.

(29) د. صبحي الصالح، مصدر سابق، ص209 - 210 .

(30) د. محمد عابد الجابري، تكوين العقل العربي، ط4، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1989، ص98 - 100 .

(31) علي الخفيف، محاضرات في أسباب اختلاف الفقهاء، مصر، مطبعة الرسالة، 1956، ص197.

(32) ابن القيم، الفراسة (مصدر سابق)، ص14 - 16 .

(33) العز بن عبد السلام، قواعد الأحكام في مصالح الأنام، مصر، مطبعة الإستقامة، 1353هـ، ص8.

(34) د. البوطي، كبرى اليقينيّات الكونية، ط3، بيروت، دار الفكر، 1394هـ، ص35 - 36 .

- (35) ابن عبد الشكور، فواتح الرحموت بشرح مسلم الثبوت، (بهامش المستطفي: للغزالي)، ج2، ص228.
- (36) د. عبد الكريم زيدان، الوجيز (مصدر سابق)، ص163.
- (37) الشوكاني، إرشاد الفحول، مصر، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1937، ص198 - 202.
- (38) الزمخشري، مصدر سابق، ج4، ص79 - 80 .
- (39) د. حمد الكبيسي، أصول الأحكام وطرق الاستنباط في التشريع الإسلامي، بغداد، مكتبة بيروت، د.ت، ص91. وكذلك: د. صبحي الصالح، النظم الإسلامية، ص240.
- (40) أبو بكر السمرقندي، ميزان الأصول، ج2 تحقيق: د. عبد الملك السعدي، بغداد، مطبعة الخلود، 1988، ص804.
- (41) ابن القيم، إعلام الموقعين (مصدر سابق)، ج1، ص199.
- (42) الشافعي، الفقه الأكبر، تحقيق: محمد ياسين عبد الله، بغداد، مطبعة الشعب، 1986، ص145.
- (43) الماوردي، الأحكام (مصدر سابق)، ص71.
- (44) علي الخفيف، مصدر سابق، ص181 - 183 .
- (45) ارجع إلى: د. مذكور، مصدر سابق، ص152.
- التهانوي، مصدر سابق، ج1، ص122 - 124 .
- د. عبد الكريم زيدان، الوجيز (مصدر سابق) ، ص166 - 169 .
- السمرقندي، مصدر سابق، ج2، ص921.
- ابن عبد الشكور، مصدر سابق، ج2، ص327 - 329 .
- أبو زهرة، أصول الفقه (مصدر سابق)، ص235.
- الخضري، مصدر سابق، ص327 - 328 .

- محمد بن ياسين بن عبد الله، علم أصول الفقه، الموصل، دار الكتب،  
1978، ص 101 - 99.

(46) د. مصطفى ابراهيم الزلي، دلالات النصوص وطرق استنباط الأحكام في ضوء  
أصول الفقه الإسلامي، بغداد، مطبعة أسعد، 1983، ص 62.

(47) د. عبد الكريم زيدان، الوجيز (مصدر سابق)، ص 187.

(48) أبو زهرة، أصول الفقه (مصدر سابق)، ص 248.

(49) محمد عبد الكريم الشهر ستاني، الملل والنحل، ج2، بيروت، دار الندوة الجديدة،  
1321هـ، ص 37 - 38 .

## الفصل السابع

### دراسات تحليلية مقارنة لحالات إدارية إسلامية مختارة عبر مناقشتها

المبحث 1 / دراسة الحالة الادارية الاولى وتحليلها:

(الشورى في إمضاء الامور - المشاركة في إتخاذ القرار) .

المبحث 2 / دراسة الحالة الادارية الثانية وتحليلها:

(الولاية أمانة - التوظيف الاداري العام في ضوء القدرة) .

المبحث 3 / دراسة الحالة الادارية الثالثة وتحليلها:

(المصلحة الشرعية - المصلحة العامة)

المبحث 4 / دراسة الحالة الادارية الرابعة وتحليلها:

(المحتسب - الرقيب الاداري)

- مراجع ومصادر الفصل السابع.



## المبحث الاول / دراسة الحالة الادارية (الاولي) وتحليلها:

الشورى في إمضاء الامور / المشاركة في إتخاذ القرار .

النص القرآني : قال تعالى : « فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنا فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم وامنغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله إنه يجب المنوكلير » ( آل عمران / 159 ) .

### أحداث الحالة : (1)

إتجهت قريش نحو المدينة المنورة ، في السنة الثالثة للهجرة - 625م ، يقودها (ابو سفيان بن حرب) ، في محاولة منها لأخذ الثأر من المسلمين ، لما أصابها من هزيمة ، خلال العام المنصرم ، في معركة بدر .

ولأجل مواجهة الموقف الحرج بالتدبير الحسن والتصرف العلمي ، فقد جمع الرسول (ص) المسلمين كافة ، وعرض عليهم رؤية : بأن لا يخرج من المدينة للقتال، وإنما يقاتل المشركين من داخلها غير أن رأي الأكثرية تجلى بضرورة الخروج من المدينة و تحببا في الاستشهاد والتضحية ، واستثمار الفرصة لمن فاتته أن يشارك في معركة بدر ، وتجنباً للتقولات التي قد تلصق بالمسلمين الضعف وعدم قدرتهم على مواجهة المشركين ، في حال بقائهم داخل المدينة.

فاستجاب الرسول (ص) للرأي الاخر، ولبس درعه إستعداداً للخروج ، وأدرك المسلمون حقيقة مبالغتهم في الاصرار على رأيهم بالخروج من المدينة ، فبادروا بالاعتذار الى الرسول (ص)، قائلين له :

- يا رسول الله ، ما كان لنا أن نخالفك ، فاصنع ما بدا لك».

فقال (ص) :

- « قد دعوتكم الى هذا الحديث فأبيتم ، ولا ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين أعدائه ، إنظروا ما أمرتكم به فاتبعوه وامضوا على إسم الله فلكم النصر ما صبرتم ».

فخرج الرسول في سبعمائة من المسلمين ، مستخلفا على المدينة (ابن أم مكتوم) ، ليقاتل ثلاثة آلاف من المشركين ، حتى كان من نتائج القتال خارج أسوار المدينة، مخالفة الرماة لأوامر الرسول (ص) ، بعد أن حدد لهم واجباتهم ، فإضطربت صفوف المسلمين في القتال،

وإصابتهم خسارة مريرة ، تجسمت عن إستشهاد سبعين مسلماً منهم.

**التحليل والمعالجة : (التقرير المكتوب عن الحالة):-**

**أولاً - تفسير النص ودلالات أسبابه : (2)**

لقد نزلت الآية موضوع الواقعة ، ومعها آيات أخريات من ذات السورة ، بما يربو عددها على الستين آية . بسبب واقعة أحد ، فوصفت أمور المسلمين ومختلف أحوالهم ، جراء الخسارة التي لحقت بهم ، ثم تخصصت الآية لتكون تبياناً في حقيقة وجوب ترفق الرسول (ص) وتلطفه مع أتباعه، تجسيداً للرحمة الربانية ، لأن خشونة القول وجفاء المعاملة ، يؤديان إلى تفرق الرعية عن الراعي، إذ أن المشاورة أساس الاجتماع والوفاق ولقاء الفرد مع الجماعة

فالآية تخاطب الرسول (ص) مباشرة ، وجاءت معانيها : أنه قد كان من تابعيك يا محمد، ما يستحق الملامة والتعنيف ، عند ما إشتد هول الواجب في المعركة فبادروا إلى الهزيمة . لكنك مع ذلك لنت لهم وعاملتهم بالحسنى بسبب الرحمة التي خص الله تعالى بها قلبك ، ولو كنت خشناً جافياً في معاملة أتباعك المسلمين ، لتفرقوا عنك ، ونفروك ، ولم يستجيبوا لك فيما بعد ، وفيما يختص بك من العفو فأعف عنهم ، وفيما يختص بحق الله تعالى من الاستغفار إستغفرلهم إتماماً للشفقة بهم ، وبإدلالهم الرأي في قضايا تدبير أمور الحرب ونحوها ، مما لم ينزل عليك فيه وحى ، لأجل أن تتقوى برأيهم . وإذا ما عقدت القلب على فعل شيء، وامضائه بعد مشاورة أتباعك ومبادلتهم الرأي ، فأمض به ، وفوض أمرك إلى الله ، بعد أخذك لتمام الاستعداد ، لأن إمضاء العزيمة يكون متى ما إستكملت شروطها وتوفرت ، والتي من أهمها المشاورة.

ووفقاً لما روى على بن أبي طالب (رض) قال : «سئل رسول الله (ص) عن العزم . فقال : مشاورة أهل الرأي ثم إتباعهم » (3)

وعليه فالواقعة برمتها ، نصاً وأحداثاً وسبباً، تدلل على معاني الخلق العظيم والحوار الطيب في تعامل الراعي مع الرعية ، من أجل بناء تدبير جماعي متلاحم، إذ أن المشاورة قاعدة ذلك البناء وأساسه في الإسلام ، فجاء النص بها موجباً وقاطعاً، بمثابة تدريب على حمل لامانة والمسؤولية ، وعلى تربية الولاة الراشدين في أرائهم ، دونما تردد أو تقلب .

## ثانيا - حكم الشورى، وحدودها في عملية الادارة الاسلامية:

وردت مفردة الشورى وما اشتق منها في اللغة بمعنى الاستخراج والاطهار وفي الاصطلاح تعنى « الاجتماع على الامر ليستشير كل واحد صاحبه ويستخرج ما عنده » (4) وأيضا « تقلاب الاراء المختلفة ووجهات النظر المطروحة في قضية من القضايا واختبارها من أصحاب العقول والافهام حتى يتوصل الى الصواب فيها أو الى أصوبها وأحسنها ليعمل به ، حتى تتحقق أحسن النتائج » (5) والصواب الناجم عن الشورى ، يكون في سبيل التوصل الى أقرب الامور للحق.

وحكم الشورى ينبع من القرآن الكريم ، إذ خصها ايضا بسورة سميت بإسمها ، واصفا المؤمنين الذين يتخذونها منهاج عمل في تسيير المصالح وتدبير الامور الشرعية ، بقوله تعالى: «وأمرهم شورى بينهم» (الشورى / 38).

كما أن الرسول (ص) كان دائم القول للمسلمين : « ماتشيرون علي » واحتل موضوع الشورى حيزاً من بحوث الفقهاء ، حول ما إذا كانت الشورى ملزمة لولاة الامر ، أم أنها غير ملزمة . ؟ أو انها تكون لأجل تطيب الخواطر ؟.

لكن الراجح ، هو أن الله تعالى ، قد أمر الرسول (ص) بمشاورة أصحابه في الامور التي لم يرد فيها نص شرعي قاطع ، ولم ينزل بشأنها وحى جازم ولذا فهي ملزمة ضمن تلك الامور عند غير الرسول (ص) من ولاة الامر والحكام الزاما أو يجب ، وحكمها قائم مثل حكم الصلاة والصدقة ، التي نصت عليها الايات في سورة الشورى .

أما حدود الشورى فتكون متوقفة على تدبير المصالح الشرعية للمسلمين ، مع الاخذ بعين الإعتبار ، أنه لا شورى في الامور الدينية المثبتة نصاً شرعياً قاطعاً ، وأن آراء الرجال لا تتقدم على الوحي ابداء ، تحت جميع الظروف والأحوال.

وبناء على ذلك فإن امتناع ولاة الامر من إستشارة غيرهم من أهل الشورى ، يعد إستبداد يفضي الى الظلم الذي حرمة الله تعالى عن ذاته (6) لقوله تعالى «لمن عليهم بصيطر» (الغاشية / 22) وقوله «وما أفند عليهم بيطر» (ق / 45).

إذا أن امور الدولة والتدبير للمصالح الشرعية للمسلمين ، يصعب البت الفردي في شؤونها ، والشورى هي الطريق الصحيح في الاهتمام بهذه الامور المشتركة . مما يختص بالمجالات التنظيمية والجوانب الخاصة والعامة والعلاقات مع الغير ، وكل ما له صلة بمصالح

المسلمين التي لم يبينها نص قاطع . (7)

وتتنوع صور ممارسة الشورى بحسب الموقف والظرف ، فلم تكن الشورى مقيدة بنوع محدد بذاته ، وهذا ما أكسبها صفة التطور والمقدرة على التفاعل في الشكل والممارسات ، فتنوعت أساليب المشورة ، من خلال إستشارة ولاة للاتباع ضمن الحادثة ، أو عرضها على عامة الناس المشورة ، من خلال إستشارة ولاة الأمر للاتباع ضمن الحادثة ، أو عرضها على عامة الناس في المسجد ، أو حصرها بجماعة مخصوصين من أهل الرأي وتسميتهم . (8)

وليس في الاسلام ما يمنع تشكيل جماعة من المستشارين ، على وفق عدد معلوم من أهل الخبرة والدراية ، سواء بطريقة الانتخاب أو بالتعيين . إذ أن السوابق التدبيرية في الاسلام ، تشير الى صحة مثل هذا التشكيل للجماعة المستشارين ، فمنهم من جاء بالانتخاب ، كاصحاب البيعة الثانية في العقبة . الذين تم إختيارهم من قبل المبايعين ، وهم الاثنى عشر نقيباً . (9) ومنهم من جاء بالتعيين والتسمية ، كاصحاب الشورى الستة الذين عهد اليهم عمر (رض) مهمة اختيار خليفة من بينهم ، وفقاً لقاعدة الاكثرية عند تباين الآراء . (10)

وعليه فالشورى دعوة جادة لكل من الراعي والرعية للأخذ بالنصح ، وتكون مع الامر بالمعروف والنهي عن المنكر كالوجهين لعملة واحدة ، إذا أن الشورى ترسم العلاقة بين ولاة الامر وبين الاتباع ، في تبادلهم للآراء ، حول المسائل التي تكون فيها المشورى واجبة ، وصولاً الى أفضل رأي في جو من المساواة ، وأن الامر بالمعروف والنهي عن المنكر ، سوف يضمن تحقيق العمل بالشورى قولاً ثم عملاً . (11)

وإستناداً الى روح الآية الكريمة في مجال الواقعة ، هناك جملة أحكام لا بد لولاة الامر من أخذها في الحسبان عند تعاملهم مع النوازل . وهي : (12)

أ - الرحمة واللين والتواضع والنزول الى مستوى المكلفين أو المخاطبين ، بما يجعل كلمتهم واحدة في كل شيء ، دون إنفراد وتجبر أو طغيان.

ب - العفو والاستغفار ، بما يجنبهم اليأس وعدم الإستسلام للمصائب ، ومن ثم الاستمرار على العمل الصالح وعدم إنكار النفس وتعذيب الذات .

ت - العزم المقترن بالمشاورة ، والذي يعكس عدم التردد في إمضاء الامور والسعي نحو تنفيذ ما إستقر عليه الرأي الصائب من خلال المشورة.

ث - التوكل إستجابة لإرادة الله تعالى ، وذلك بترك الإضطراب والتواصل مع الحقائق القائمة ، وتقبل نتائجها دون الاحساس بالعجز وال فشل ، لأن التوكل تفويض الامر لقضاء الرب دون تراجع أو تردد.

### ثالثاً - نتائج الحالة على ممارسات عملية الإدارة:

إن الظرف العصيب وما ألحق بالمسلمين من خسارة في أحد ، ليس ناجماً عن الشورى أو امتثال الرسول (ص) لرأي أتباعه المخالف لرأيه (ص) ، لان الشورى أصل قرآني ، والان (ص) لا يريد أن يتعود إتباعه على الفوضى في الرأي وفي التلاعب بما تقرره الجماعة الكثيرة ، أو في هدم الاسلوب الصحيح المؤدى الى إتفاق الاغلبية والاكثرية . (13)

غير أن حصول الفجوة بين صحة الاوامر الصادرة من الرسول (ص) للرماة ، وبين عدم صحة تنفيذ الرماة لتلك الاوامر ، حينما كشفوا عن مواقع المسلمين الخلفية بانسحابهم عنها ، رغم الأمر الصادر لهم ، بعدم تركهم لها تحت كل الظروف ، مما أدى ذلك الى قلب الموقف على المسلمين وتحولهم من حالة النصر الى الانكسار.

إن ، الخلل ليس في توجيه التدبير ولا في عدم دقة الاوامر ، إنما في تنفيذ الاتباع للاوامر وعدم التزامهم بالتوجيهات الدقيقة . ولا علاقة للشورى بهذا الخلل ، بل على العكس فإن الشورى كانت الاسلوب الاكثر ترجيحاً في تخفيف حدة الفشل عن نفوس المسلمين وجعلهم أمام حالة إستفادة أو مراجعة للذات جراء أزمة أحد ، خاصة وأن القرآن الكريم تناول الواقعة بالتفصيل ودل على نقاط الضعف وعلى حالات النفاق ، وعلى ضرورة تطهير الصفوف من ارباب القلوب الفاسدة ، والعمل على إستعياب حكمة البلاء بالصبر والمثابرة . (14)

وتجلت بالتالي الواقعة عن نتائج حاسمة ، كانت (الشورى) أنضج ثمراتها وأهم معطياتها، تعزيز لعملية التدبير والإدارة، من خلال كون الشورى أساساً في تألف الجماعة وسبر العقول والتوصل الى الصواب وإحترام الاراء وإظهار المساواة في التعامل مع الاخرين ، والنقد والاعتراف بشخصية الفرد، وقيام الجماعة ثم التوحد والاتفاق ، والحد من الاخطاء، وتجنب الانفراد والظغيان. (15)

ولأجل هذا فقد عمل الرسول (ص) بمقتضى الشورى، حيال أمور الحرب ومعاملة الاسرى ، وتوقيع الاتفاقيات ، وعند تعيين العمال وتسمية القادة للجند ، وعند إتخاذة لخاتم

التوقيع وفي جعل الأذان للصلاة ، والجلوس على المنبر ، وعند التباحث في الامور الخاصة والعامه مما لم يرد بها نص شرعي أو وحي منزل . (16)

ولقد قال الرسول (ص) : « إذا كان أمراؤكم خياركم وأغنياؤكم سمحاؤكم وأموركم شورى بينكم ، فظهر الارض خير لكم من بطنها » (17) وقال ايضا « المشورة حصن من الندامة ، وأمان من الملامه » (18) وقال ايضا لمعاذ بن جبل : « إستشر ، فإن المستشار معان ، والمستشار مؤتمن ، وإحذر الهوى فإنه قائد الأشقياء » (19)

كما أن الخلفاء الراشدين دبروا أمر الخلافة على وفق الشورى . فأبوبكر (رض) إذا دهمه أمر لم يحسمه قرآن ولا سنة تشاور مع الصحابة من مهاجرين وأنصار ، ومثله كان يفعل عمر (رض) ويشاور معهم القراء من كهول وشباب . (20) وأن عثمان (رض) دعا الى اجتماعه الامه للتباحث في الامور المستجدة والطارئة والتي يشكل حسمها واجبا . (21) وكان على (رض) يقول : « نعم المؤازرة المشاورة وبئس الاستعداد الاستبداد » (22) . ونظراً لكون النصوص القرآنية وأحاديث الرسول (ص) ، لم تبين الاسلوب الذي يعتمد عليه تحديداً بالشورى ولا كيفية الاعداد لها ، فإن ولاة الامر والفقهاء قد عملوا بالشورى في صور عدة ، منها ما كان مشتركا بين جميع الرعية ، ومنها ما كان على سبيل المشورة والخبرة في الامور الاختصاصية التي تتطلب العلم ، أو المعرفة المحددة والدراية . وهذا التنوع ينسجم مع مقتضيات الزمان والمكان إذ تكون الشورى معتمدة على اخلاص ولاة الامر لدينهم وأنفسهم ، وليقرروا شكل هذه الشورى وكيفيةها على وفق الحاجة والنية ومراعاة أوامر الشرع والمصلحة الشرعية للمسلمين . (23)

غير أن الشورى في الدولة الأموية بالاندلس . قد تبلورت في شكل مجلس ثابت سمي : (مجلس الشورى) يرأسه الخليفة الذي يرأس بذات الوقت : (مجلس الحاجب) المشابه لما يسمى الآن : (مجلس الوزراء) إذا يقوم المجلسان بتدبير شؤون الدولة . ويضم مجلس الشورى كبار رجال الدولة وبعض الامراء من أفراد البيت الاموي . (24)

#### رابعاً - التحليل المقارن للحالة:-

إن سعة نشاطات الادارة العامة المعاصرة ، باتت تشجع على إستقطاب الخبرات والاختصاصات العالية ، وعلى المشاركة في إتخاذ القرارات ، وعلى قيام وحدات الاستشارة المتخصصة ، إذ كلما نضجت المنظمات الادارية إزداد تعقيدها ، كلما نشأت فيها ظروف

جديدة ، تستدعي ايجاد الحلول الدقيقة لها ، بدلا من الاعتماد على قدرات الرجل الخارق :- (Superman) وهذه الحلول تتطلب توفر جهود إستشارية وخبرات فنية وعلمية ذات توجهات فكرية متعمقة في الاختصاص . (25)

ولقد أملت التوجيهات الحديثة ، على الادارة المعاصرة ، الاسلوب الديمقراطي الذي من خلاله، يتم إشراك المرؤوسين في الادارة، ويمنحون جانباً من المشاركة في صنع القرارات الادارية أو المستبدة ، التي كانت فيما مضى تسود الاجواء التنظيمية ، ومثل هذا التوجه ، أضفى على الادارة تسميتها بإسم الادارة الديمقراطية، التي يجد الافراد في ظلها أنفسهم ، ويحققون مصالحهم وحجاتهم ، التي تكون أهداف الادارة متضمنة لها . (26)

وبذلك أصبحت المشاركة (Participation) بالنسبة للادارة الوضعية هامة جداً ، لا سيما وأنها باتت الآن تعمل ضمن إطار جماعي يشترك فيه والمرؤوسون، أثناء مواجهتهم للمواقف وحلهم للمشكلات ، حيث تتوزع الخبرات والمعلومات المطلوبة ، بين مختلف أعضاء الجماعات الادارية، ومن غير المناسب ، في مثل هذه الاحوال والظروف ، وعندما تستدعي الحاجة صنع قرارات هامة أن يكون تركيز القوة محصوراً في شخص واحد ، مما يجعل الادارة محرجة، كما يجعل من المشاركة مطلباً ضرورياً للتوصل الى الاهداف اللازمة التي تهدف اليها تلك الادارة . (27)

ويتوقف نجاح عملية المشاركة في الادارة ، على توفر عاملين هما : (28)

أ - رغبة المرؤوسين في تحمل مسؤولية المشاركة ، وتوفير القدرة لجعلها فعالة .

ب - استعداد الادارة جدياً للعمل على جعل المشاركة ، أمراً واقعياً وحقيقة ملموسة ، من خلال إحترامها وتقبلها لما ينجم عن المشاركة من آراء .

وقد تخضع عملية المشاركة الادارية لمحددات وصعوبات عملية ، مثل صعوبة الاتصال بين المشاركين ، نظراً لسعة حجم الاعضاء ، ولامتدادات التركيب الاجتماعي ، ولأختلاف المكانه ، حيث أن صاحب المكانة الواطئة قد يمتنع عن الانقياد أو مخالفة ذوي المكانة الاعلى منزلة ، أو قد يكون المرؤوسون غير متماسكين فكراً وإجتماعياً ، نظراً لتفاوت القيم والخلفيات ، أو قد يحصل الاجماع الزائف إزاء قرارات معد لها سابقاً . (29)

هذا وتعتبر دراسة (تannenbaum & Schmidt - وشميدت ) ، من أهم الدراسات الادارية التي وضحت لدرجات المشاركة في القرارات ، وقد عكست تصورات كل من

المدخل التقليدي، السلوكي الحديث في الادارة العامة نحو المشاركة ، إذ إتخذت سبعة أنماط سلوكية، تتعامل في ضوءها لادارة مع الاتباع ومن خلال المشاركة ، وهي: النمط غير المشارك / النمط الموجه / النمط الطارح للأفكار ودعوة الرؤوسين للتعليق عليها / النمط المقترح للقرار الاولي / النمط الطارح للمشكلة بإنظار المقترحات/ النمط المحدد للاتباع المجالات التي بمقدورهم إتخاذ القرارات في أطارها / النمط الذي يسمح للرؤوسين بالتصرف داخل حدود مقره ومتفق عليها / وهذا النمط الاخير يمثل أعلى درجات المشاركة الادارية.(30)

وإذا كان المدخل التقليدي في الادارة العامة ، قد جعل المشاركة في إطار القرارات التنفيذية والروتينية ، فإن المدخل السلوكي الحديث ، قد جعلها مشاركة جماعية من داخل التنظيم الاداري ومن خارجه ، وربط بين الجهات العليا والمنفذة ، ثم التفاعل مع البيئة المؤثرة على القرار . (31)

ويعد أسلوب المشاركة في المدخل السلوكي وسيطا في التوفيق بين القرارات الديمقراطية والبيروقراطية التي تتطلب الفنية والتخصص وتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي ، وهذه الوسطية تنأتي من خلال إعتماذ أسلوب اللجان كطريقة مشاركة ووسيلة مؤدية الى إتخاذ القرارات الادارية (32)

وبالتالي فمثل هذا الاسلوب في المشاركة يساعد على إتخاذ القرارات الجيدة ، ويؤدي الى زيادة درجة قبوله لدى الرؤوسين ، لأن لهم بصمات في بلورته وصياغته ، مما يجعلهم متحملين لمسؤولياتهم ، شاعرين بالاعتزاز ثم بالولاء لمنظمتهم الادارية . (33)

وعليه فالتقدير المقارن بين الشورى في التدبير الاسلامي ، وبين المشاركة في الادارة العامة المعاصرة الوضعية ، يؤكد على أن ثمة إتفاقا بينهما ، يكمن في إحترام كل منها للرأي ومقارعة الحجة للوصول الى أفضل الحلول في إتخاذ القرارات وامضاء الامور ، لكن هناك فروق جوهرية بينهما تتجلى فيما يأتي من الاختلافات والتميزات : (32)

أ - للشورى طبيعة دينية ومرتبطة بالايمان ، وهي أصل من أصول التدبير للدولة الاسلامية ، وممارستها ترتبط بالاخلاق والقيم ، بينما المشاركة ناشئة من ظروف تاريخية وسياسة واجتماعية ، حتمت على الادارة العامة في المجتمعات الغربية أن تأخذ بها إنسجاما مع التحولات الديمقراطية ، وأسلوب ممارستها يحتمل المناورات وتبرير الوسائل من أجل

الغايات.

ب - تُوكَلُ الشورى بشكل دائم الى أصحابها المعنيين بالامر ، وتمثل تفضيلاً للكيف على الكم ، و المستشار لا يؤدي المشورة دفاعاً عن مصلحة فئة معينة ، أو طائفة أو طمعاً في كسب مادي، إنما هي خالصة لوجه الله تعالى و تحقيقاً للمصلحة الشرعية للمسلمين، في حين إن ممارسة المشاركة الوضعية تكون من خلال الممثلين وتفضيل الكم على کیف ، وكثيراً ما ينبى المرؤوسون عنهم أفراداً ليس عندهم كفاية إدارية بشؤون الإدارة ، وغالباً ما يطفى عليهم الميل الشخصي والاهواء والشعور العارض، وأن المرؤوس ينظر عادة الى مصلحته الذاتية ، دون الاهتمام المؤكد بالصالح العام ، ودون النظر الى مستقبل الإدارة العامة والتزاماتها حيال المجتمع ومصالح المواطنين.

ت - إن الشورى أوسع من المشاركة وأبعد غوراً في المحتوي والعمل ، فالتدبير الاسلامي قائم على الشورى والتعاون في مرحلة المشورة والعزم ، ثم على السمع والطاعة والثقة في مرحلة التنفيذ دون تسلط فريق على فريق .

وبهذا جمع التدبير الاسلامي، ما ينسب الى المشاركة من فضائل، ورفض ما نسب اليها من عيوب حين إنتهائها بسؤ التطبيق الى تسلط الرؤساء على المرؤوسين ، وإنعدام التعاون والثقة بينهما . (35)

ث - أن الشورى ملزمة لعملية التدبير شرعاً ، فلا يجوز تركها في جميع الاحوال ، لأجل المحافظة على الشرع وتحقيق المصالح الشرعية . بخلاف المشاركة في الإدارة العامة الوضعية ، التي تتخذ من المشاركة أو ما يناقضها ، وفقاً للسبب المرحلي ، كأسلوب يحقق لها أغراضها ، وحالما تبلغ الإدارة العامة هذه الأغراض ، ربما يخفت إهتمامها أو إعتماها على المشاركة في تأدية مهامها الجديدة ، أو عند تعرضها للالزامات ، أو عند حصول التبدل في الفلسفة السياسية التي تتبناها الدولة ، أو عند تغير القادة والمدراء في التنظيمات الادارية.

ولهذا يمكن القول ، بصحة الشورى على سبيل الوجوب، وليس الندب ، لأن جعل الشورى مندوبة ، سيحولها الى وضع المشاركة في موقف غير ملزم للجهة الادارية التي تتعامل معها، وبالتالي ستنهب روحها، ويكون التدبير منساقاً وراء رؤساء مستبدين ، مما ينعكس ذلك على الشريعة وعلى التفريط بمصالحها . (36)

## خامساً - الدروس الإدارية المستقاه من الحالة:

إن الشورى أصل قرآني تقوم عليه عملية التدبير الاسلامي ، ولامجال للرأي أو الاجتهاد في مسألة عدم إعتبارها من مقومات التدبير ، والشورى ملزمة في الامور العامة للدولة الاسلامية ، مما لم يرد فيها نص دال على حكمها .

فالواقعة تدلل على أن رأي الجماعة خير من رأى الفرد الواحد وأن ما يترتب من النتائج عند العمل بالشورى، ينزهها عن كونها منطلقاً للخلل والفسل وأن جاءت نتائج الشورى معاكسة ، فإن ذلك راجع الى قصور الانسان في العمل والالتزام، وعدم تاديته لواجباته بالشكل المطلوب، إذ أن الشورى أصل ثابت لا يخضع لتجارب العقل الذي قد يصاب بالوهن في إدراك مضامينها .

وقد إكتفى النص القرآني بالشورى على وجه العموم ، تاركا التفاصيل الاخرى المتعلقة بها، لولاة الأمر ولنظر الفقهاء والعلماء ، يكييفونها وفقا للظروف ومتطلبات المصالح الموافقة للشرع . وفي هذا ايدان بضرورة حسن الاستفادة من تجارب الامم المختلفة، لغرض تقنين الشورى وإستخراج أشكالها الصالحة للبيئة الاسلامية والتي لا تتعارض مع أحكام المنهج الاسلامي .

وتؤدي الشورى في حقيقتها الى توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها مهما كانت ، على كاهل واحد بعينه ، وإنما يتقاسمها الجميع ، فلا يتلوم الاتباع ، ولا يتنافرون أو يتشاجرون فيما بينهم . لذا فهي منطلق للوفاق ولسلامة العمل والخاتمة ، دون تسلط أو إستبداد ، وإنها مدعاة لاعمال التفكير والبحث عن وجهة الحق والصواب وإنما وجدت .

والاتفاق الشورى لا بد أن يكون ملزما لولاة الامر ، لأن الشورى تفقد كل معانيها وخواصها ، عندما لا يؤخذ برأي الاتفاق المجتمع عليه من قبل أصحاب الشأن، حيال القضايا والمواقف المختلف عليها والتي حسمها ذلك الاتفاق.

ويستدعي الاتفاق الشورى من ولاة الامر ومدراء الإدارة العزم لاجل التنفيذ، والامضاء لهذا الاتفاق الشورى بوصف العزم مستلزما للقوة ولالثقة وللامانة. كما يستدعي الاتفاق منهم أيضا اللطف في التعامل مع الاتباع ، وحسن التصرف قولاً وتوجيهها وفعلاً، وبالتالي الإطمئنان على مواصلة الاعمال وعدم القلق حيال النتائج المتحققة مهما كانت طبيعتها .

وعليه فالشورى محور هام للممارسة الإدارية التي تجمع بين الراعي والرعية ، بالشكل

الذي يحث كلا منهما على عدم الانفراد عن بعضهما البعض امرا وتنفيذا في حسم القضايا ومعالجة الامور.

وأهمية الشورى تتأتى من كونها التزاما قانونيا يستند الى أحكام الشريعة مما يجعل الادارة العامة أو التدبير أمام التزام قانوني بها ، يفرض وجوده على الراعي أو المسؤول الاداري ، بما يجعل من قراره ذا صفة شرعية ، وأن قراره قد يفقد صفة الشرعية ، عندما يكون إتخاذه غير مسبوق بالمشاورة أو بتقليب وجهات النظر سؤالا واستفهاما . وترجيحا لأفضل الخيارات والطلول والقرارات الإدارية التي توجه العمليات في الإدارة .

### المبحث الثاني / دراسة الحالة الادارية (الثانية) وتحليلها:

الولاية امانة / التوظيف الاداري العام في ضوء القدرة:-

نص الحديث الشريف : قال ابو ذر الغفاري (رض) :

«قلت يارسول الله ألا تستعملني . ؟ قال : فضرب بيده على منكبي ، ثم قال :

- يا أبازر ، إنك ضعيف ، وإنها امانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها » .(رواة مسلم)

xxxx

xxxx

xxx

التحليل والمعالجة : (التقرير المكتوب عن الحالة):

أولا - التوضيح : (37)

لقد طلب ابونذر (\*) وهو الصحابي الجليل، من الرسول (ص) أن يجعله عاملاً في جهة من جهات الاعمال ، غير أن الرسول (ص) كان يرى في أبي نذر عدم قدرته وقوته على القيام بمستلزمات الولاية ، وتحمل أعباء مسؤولياتها كما ينبغي ، لأن الولاية بمثابة الامانة التي تتطلب من متوليها أن يخلص ، للعمل على تأديتها ، فهو مسؤول عنها ومحاسب على أدائها وتحمل مسؤوليتها في الدنيا والاخرة ، فمن قصر في ذلك ، فهو معاقب ، ومن أوفى فهو مثاب . فالسلامة تكون في البعد عن مسؤولية الولاية ، إلا لمن كان قادرا على القيام بأعبائها ، من خلال أصالة رأيه وقوة دينه .

(\*) هو جندب بن جنادة بن سفيان ، من بني غفار ، رابع أو خامس الذين أسلموا ، لم يشهد بدرأ ولا احداً ، لأنه كان مع قومه خلال تلك المشاهد ، وبعدها لازم الرسول (ص) في المدينة ، وخرج الى الشام ، حتى أسكنه الخليفة الثالث عثمان (رض) في الريزة ، ثم توفي فيها سنة 32 هجرية.

وأبو ذر على الرغم من تقواه وشدة ورعه وأصالة معرفته بماله وماعلية من الوجبات والحقوق، التي يضطلع بهما الصحابي المسلم . وحين أقر الرسول (ص) ضعف أبي ذر لأن طابع الزهد وعدم الاهتمام بالدنيا ، كان الغالب عليه ، فمن كان هذا حالة ، فلن يُعنى بمصالح الدنيا والابأحوالها أو أموالها ، وبالتالي عدم مراعاتها سيؤدي الى التفريط بمصالح الدين وتمام أمره ، وقد أفرط أبو ذر في زهده عن الدنيا ، حتى إنتهى به الحال الى أن يفتي بتحريم جميع المال وان أُخرجت منه الزكاة ، وقد نصحه الرسول (ص) حين علم بذلك، فنهاه عن الولاية ، وعن ولاية مال اليتيم ايضا ، وأكد النصيحة ببيان حبه له . (38)

كما جاء في الحديث الذي رواه أبو ذر : « يا اباذر اني اراك ضعيفاً ، وإنني أحب لك ما أحب لنفسي ، لا تأمرن على اثنين ولا تولين مال يتيم » (39)

وعلى ذلك فالرسول (ص) قد أدرك : بأن العلم والفقه والورع والتقوى ، لا تكون كافية لوحدها ولا تمثل الصفات أو الشرط الكافية للتولية ولتحمل المسؤولية ، إنما لابد من توفر شروط ومواصفات أخرى مضافة لتلك المواصفات ، مثل : المقدرة ، والكفاية ، وحسن التدبير لأمر الدنيا والتصرف السليم والمقدرة على حسم المواقف ومعالجة المشكلات الحياتية وغير ذلك .

### ثانياً - الاحكام المستلزمة للتولية في الادارة الاسلامية.

ترتبط التولية بالمسؤولية الذاتية ، ممثلة أولاً بالعبادات تعبيراً عن علاقة الانسان بخالقه تعالى ، وثانياً بارتباط هذه المسؤولية مع الواجب والاداء تعبيراً عن علاقة الانسان بغيره ، مما يجعل من محصلتي ذلك الارتباط على وفق تعادل موزون (الحياة الدنيا والحياة الآخرة)، أمراً ملازماً لكل متحمل مسؤولية على إتمام مقتضياتها من الاداء والعمل وعدم التفريط بواجباتها .

وتتجسد في ضوء ذلك جملة أحكام شرعية ، تكون اساساً للتولية في التدبير الاسلامي وهي كما نوضح لها: (40)

أ - إن التولية أمانة : عملاً بقوله تعالى : « إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ، (النساء / 58 ) ووفقاً لسبب النزول فالمراد بالامانات ، هي الولايات والمسؤوليات والمهام . (41) فالتدبير الاسلامي يجعل من الولاية أمانةً ونيابةً ووكالةً، وإنّ المسؤولية فيها ملازمة لكل

صفها منها ، التي تتطلب القدرة والقوة ، بحيث كل من لا يؤدي مسؤوليته على أساس من هذه الاعتبارات سيناله الخزي والندم في الدنيا والآخره .

والتفريط بالامانة مجلبة للخلل والفوضى وإسناد الولايات الى غير الاكفاء ، لذا فالواجب يقتضي أن يقوم الخليفة بتعيين أصلح الموجودين من المسلمين على الاعمال ، تنفيذاً لقول الرسول الله (ص) : « من ولى من أمر المسلمين شيئاً ، فأمر عليهم أحداً محاباةً ، فعليه لعنة الله » (42) فإذا فعل الخليفة وأختار الامثل فالامثل في كل منصب الولاية ، مؤدياً مالها من حق ، فقد أدى الامانة . (43)

ب - اقتران التولية بالقوة : عملاً بقوله تعالى : « إن خير من أمرنا جبرئيل القوي الأمير » (القصص / 26) . فالقوة تعني : القدرة الراجعة الى شجاعة القلب والخبرة والعلم والعمل بالعدل والاصرار على تنفيذ الاحكام الشرعية وعدم مخالفتها . (44) وقد اختار الرسول (ص) (أبا عبيدة عامر بن الجراح ) عاملاً على أهل نجران ، قائلاً لهم : « ابعث معكم القوي الامين » (45) وبذلك تكون القوة معبرة عن الاحاطة الشاملة بمتطلبات اداء المهام في التدبير الاسلامي ، من كفاية وخبرة وإحتراف دقيق شامل لمتطلبات الاداء الوظيفي .

ت - التولية مسؤولية شخصية : عملاً بقول الرسول (ص) : « الاكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته » (46) وقد عرف الانسان من خلال الاسلام بأنه : إنسان متحمل للمسؤولية ، لكون المسؤولية « صفة تلازم صاحبها في فترة محددة ذات طرفين : بداية ونهاية وأن لها في كل طرف منهما معنى خاصاً ودلالة معينة ، فالمسؤولية تبدأ حين يطالبك الواجب ، ويناديك العمل ، وتنتهي بعد أن تقدم حسابك عما صنعت في جواب ذلك » (47)

ث - التولية تكليف وليست تشريعاً : عملاً بقول الرسول (ص) : « إنا والله لا نولي على هذا العمل أحداً سألناه ولا أحداً حرص عليه » (48) فالتولية للمنصب ليست عملية سهلة ولن يخرج عن عهدتها إلا أفراد من الرجال من ذوي الخبرة وذوي المواصفات المحددة ، فلن تناط بمن رغب بها ، منعا من الانهماك في غمارها بلا سند أو إعانة أو مقدرة ، وحينئذ لا تكون فيه كفاية لها ، ومن كان هذا شأنه لا يولى الولاية ولن يسند اليه منصب . (49) عملاً بقوله الرسول (ص) لرجل طلب توليته : « يا عبد الرحمن بن سمرة ، لا تسال الامارة ، فإنك أن أوتيتها عن مسئلة وكلت اليها ، وأن أوتيتها من غير مسئلة ، أعنت عليها » (50)

وفي كل هذا تزكية واضحة في اعتبار الدافع الديني والاخلاقي ، من أقوى الدوافع الداخلية العميقة التي تستند الى القيم المعنوية بأكثر مما تستند الى الحوافز والدوافع المادية ،

إذ تتم الاعمال وتؤدي المهام بإتقان وتبصر وقدرة ، تفوق درجة الاندفاع والاتقان المترتبة على أي مؤثر آخر ، كالأجور والرضا . (51)

### ثالثاً - بعض تطبيقات التولية في الإدارة الإسلامية:

لقد وضع الرسول (ص) حقيقة الولاية والحق في أدائها والعدل في احقاقها ، وحث غير القادرين على الإيفاء بها والابتعاد عن تحمل أوزارها ، إذ جاء عن (عوف بن مالك) إن الرسول (ص) : « إن شئتم نباتكم عن الإمارة وما هي ؟ فناديت بأعلى صوتي: وما هي يارسول الله؟ قال : أولها ملامة ، وثانيها ندامة ، وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل، وكيف يعدل مع قريبه » (52)

ومن هذا يفهم ، أن الولاية محط للمحاسبة ومحك لكشف التأسف والندم حيال التصرفات المستبدة ، وإنها سبب في إقامة العقاب عند التفريط في أدائها ، إذا أن العدل أساس قيامها في إنفاذ الحقوق والواجبات، دون مجازاة الأقارب .

كما إن الرسول (ص) قال : (للمقدام بن معد يكرب) : « أفلحت يا قديم ، ان مُتْ ، ولم تكن أميراً، ولا كاتباً ، ولا عريفاً » (53) وروى عن (أبي هريرة) (رض) : إن الرسول (ص) قال : « ليوشكن رجل أنه خر من الثريا ولم يل من أمر المسلمين شيئاً » (54)

وكان عمر (رضي) يقول لجلسائه : « أرايتم إذا إستعملت عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته بالعدل ، أكنت قضيت ما على ؟ قالوا : نعم، قال: لا ، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا » (55) وفي هذا تجسد للامانة والقوة الفكرية والعضلية ، كسمات أساسية ينبغي توفرها في شخصية كل من يتولى مهمة عامة .

وإن (العلاء بن أيوب) والي الخليفة المأمون، كان يكتب عهود العمال فيقرؤها على من يحضرها من اهل البلد ، ثم يقول لهم : أنتم عيوني عليه ، فاستوفوا منه ، ومن تظلم إليّ منه، فعلى انصافه ونفقتة قادما وراجعا . ثم يأمر العمال أن يقرأوا عهده على مسامع الاهالي ممن إختص العامل على عملهم في كل جمعة ، قائلين لهم : هل إستوفيتم حقوقكم أم لا . (56)

كما تدلل جميع الوثائق التاريخية ومجريات الاعمال التدبيرية اللازمة في التولية ، بأن التولية كانت تتم على وفق طرق معلومة للاختيار ، وعلى أساس من الاختصاص والكفاية والمقدرة ، وإنها تحوز على الاجر وتخضع لكل أنواع المحاسبة والتأديب والترقية، وفقاً للحقوق

#### رابعاً - التحليل المقارن للحالة:-

إن عملية التوظيف ، تخضع لسلسلة خطوات وإجراءات فنية يتم في ضوءها إختيار الموظف وتعيينه وإحلاله في الوظيفة تبعا وتطبيقا لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب، وإذا تفاوتت هذه الاجراءات عند إدارات بعض الدول ، فذلك راجع الى ضرورة التكيف في الوسائل والاساليب المعتمدة ، مع الظروف والامكانيات البيئية والبشرية المحيطة بها (57)

والتوظيف ، عملية أساسية ، تسهم في توفير العنصر البشري اللازم للإدارة العامة بالنوعية والكمية المطلوبة ، على أساس القدرة والكفاية ، بما يفي بمتطلبات العمل الاداري ويلبي الاحتياجات والرغبات الشخصية للمعينين في الوظائف ، في ضوء أساليب الاختيار المعمول بها .(58)

وقد ركز المدخل التقليدي في الادارة العامة ، على كون عملية التوظيف والاستقطاب ، إنما تقوم على اساس توفر القدرات المطلوبة في المتقدم الى شغل الوظيفة، وفي إطار الفلسفة التي إستند اليها هذا المدخل ، والتي قضت بمعاملة الموظف مثل الآلة، يمكن جعلها ذات تخصص كبير وإنتاجية كبيرة ويمكن من خلال تطبيق نفس الاسلوب، جعل الموظف أكثر تخصصاً وإنتاجية ، وبما يضمن حسن التفاعل وتقليل التكلفة ، وحصر النشاط ، والتخلص من الجهد الفائض ، واتساق النشاط الاداري . (59)

وقد نتج عن هذا المنطق المادي ، تزايد النقد وكثرة المطالبة في تأكيد المضامين السلوكية المؤدية ، الى عدم جعل الانسان تابعا لالة أو معاملته بمثلها ، أو مطالبته بالعمل والاداء، تحت ظروف التهديد والاكراه . (60)

وإسفر ذلك عن طرح ثلاثة مبادئ اساسية، موجهة لعملية التوظيف الاداري إذ تمثل إستيعاب للمنطلقات والمفاهيم الانسانية التي تضطلع بها الادارة العامة المعاصرة ، والتي ينبغي على الدولة الاخذ بها، لأجل تحسين عملية التوظيف الاداري ، وهي : (61)

أ - تحقيق الفعالية والكفاية في إداء العاملين والموظفين ، من خلال تطبيق الوسائل والاساليب العلمية الحديثة ، ووضع السياسات والبرامج المتطورة وتفاذي الممارسات التقليدية القائمة على الحدس والارتجالية والتأثر بالعواطف والنزعات الشخصية ، عند اختيار الموظفين والعمال وتعيينهم .

ب - إقامة العدل وإتاحة الفرص المتكافئة للمتقدمين للوظيفة والعمل ، وعدم إستغلال حاجتهم باغماط حقوقهم والضغط عليهم وإرهاقهم بالعمل .

ت - وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، والتمييز بين المحسن في أدائه والمقصر فيه ، على أساس الثواب والعقاب ، ثم خلق التجانس والتوافق ، بين مصلحة الموظف ، ومصلحة الإدارة ، دون طغيان أحدهما على الأخرى .

وعلى الرغم من ذلك فإن تاريخ التوظيف في الإدارة العامة ، لا يزال يخضع لاعتبارات إجتماعية وطبقية ولواقف سياسية وأيدولوجية ، حيث تعطى أفضلية التعيين لبعض الفئات من المجتمع دون غيرها ، وفقاً للمنطق الأرستقراطي . (62)

حتى أن بعض الإدارات الحكومية ، خاصة في بريطانيا أو أمريكا ، كانت تنظر الى المحسوبية في التوظيف الإداري على أنها من الأمور المنطقية، كسبا للولاء السياسي . (63)

كما أن الإدارة العامة التي إتسمت بالأتوقراطية - (Autocratic) هي التي الحقت الجمود بالعاملين والموظفين ، نظراً لمعاملتهم كأجزاء مادية ، لا حول لها ولا قوة ، متقلبة تبعاً لمستلزمات الوظيفة ورغبة الإدارة العليا . (64)

غير أن التوجهات الجديدة في الإدارة ، حاولت أن تتخلص من تلك النظرة السلبية بدعوتها الى التوظيف بناء على متطلبات التخصص وتوافر الخبرة المطلوبة ، مما يجعلها قادرة على تطبيق النمط القيادي الجديد بواسطة (التمكين - Empowerment) وصولاً الى جعل الموظف مسؤولاً عما يفعل ويؤدي من الواجبات والمهام ، بحكم التخصص الذي يمتلكه، وعليه فهو مشارك للقائد في مسؤولياته . (65).

خاصة وأن تحمل المسؤولية يتطلب قدرة موازية تماماً، لما في الوظيفة الإدارية من تشابك وتعقيد أخلاقي، وبغير إستيعاب لهذا التشابك ، أو بغير الشعور الواسع بالمسؤولية ، سوف يؤدي الى فقدان المسؤولية وضياعها بين طائفة الأهداف والمقاصد المتناقضة، مما ينشأ عن ذلك العجز أو فقدان الأهلية: - (Incompetence) (66) لأن الأهلية ، هي : « حالة تقوم بالشخص وتجعل تعيينه في وظيفة عامة أمراً جائزاً وممكناً قانوناً . » (67)

وبناء على ذلك ، يمكن تحديد النواحي التي تتميز بها عملية التولية في التدبير الإسلامي، عن التوظيف في الإدارة العامة الوضيعة، من خلال ما يأتي :

أ - إن التولية في التدبير الاسلامي تمثل عملاً عبادياً وجهادياً ، ومناطة بالحرص على تأدية المصلحة الشرعية ، وتجنب الاعمال المحرمة شرعاً ، بخلاف الادارة العامة الوضعية ، التي لم تتمكن من ربط التوظيف الاداري ربطاً اخلاقياً ، ومبدئياً قبل أن يكون ربطاً قانونياً أو رسمياً . (68)

- إن مناصب ومواقع أعمال التدبير في الإدارة الإسلامية ، مهما علت لا تحصن شاغليها من المساءلة والمحاسبة والرقابة ، بينما الادارة الرضعية في كثير من منطلقاتها تأخذ بمبدأ : - مصون غير مسؤول - بالنسبة لشاغلي المناصب العليا والرئاسية ، فالخليفة في التدبير الاسلامي ، إذا ارتكب إثماً وجب عليه القصاص ، دون أن يعفيه منصبه من المسؤولية والعقوبة لأن الجميع أمام الشرع سواء . (69)

ت - إن التولية في التدبير الاسلامي لا تدور في فلك الحصول على المغريات ذات الطابع المادى ، وإنما على أساس الثواب الأخروي ، والتطوع لخدمة الجماعة حتى وأن ترافق النفع المادى معها . (70)

ولهذا فالتولية مسؤولية وأمانة عند من يتولاها ، لأنه إنسان رشحته فطرته لتحمل أعباء الواجب ، لما فيه من مؤهلات الخطاب والفهم والبيان والادارة والتمكن والعقل والاستطاعة ، التي أودعها الله تعالى فيه ، ليصبح مسؤولاً عن ولايته وأفعاله وإصلاح نفسه ، وبالتالي مسؤولاً عن يقعون تحت أمرته ، فيوجههم الوجهة الخالية من افعال الضرر والفساد ، وهذا ينطبق على كل إنسان توفرت فيه شروط التولية وانتفت عنه موانعها ، راعياً كان أم من الرعية . (71)

#### خامساً - الدروس الإدارية المستفادة من الحالة:-

تتجلى الواقعة بالتعبير عن مستلزمات التولية ، من خلال القوة والأمانة والاستعداد كشرط مطلوبة فيمن يتولى المناصب التدبيرية والإدارية، حيث أن أناطة المهام لا تعطى عشوائياً ، وإنما على أساس جملة من الاعتبارات المستوحاة من طبيعة التكليف والواجب الشرعي.

وهذه الاعتبارات مدعاة لربط عملية التولية بإستقامة الذي يتولى مهمة الاخير، وتأكيد أمانته وتقواه في ترشيحه وانتقائه للاكفاء ، ومن هم أهل للعمل ولتحمل المسؤولية دون إستئثار وإستبداد ، وذن تحيزات مؤثرة في سياقات التولية وضوابطها ، بخلا ، ما هو

حاصل الآن عند التوظيف الاداري أو السياسي ، حيث أن النظم الوضعية ، تمنح الرؤساء والقيادات العليا صلاحية واسعة ، لاختيار من يعملون معهم ، دون الالتزام بشروط الكفاية أو الاحتكام الى المعايير الموضوعية في الاختيار والتعيين وإسناد المناصب .

فالتولية في الإدارة الإسلامية ، تقوم على أساس أن يكون المتولى لها عفيفاً واعياً لعظيم مسؤوليته ، وأن يكون إختياره للولاية قد تم وفق اعتبارات المفاضلة ، لما يثبت تميزه من كفاية وقدرة وأمانة ، محققة لمتطلبات الفرائض والعبادات ورعايتها الى جانب التغذية بالمصالح الشرعية من دأب ونشاط وتكفل وحماية وإستطاعة وصيانة ، وهذا كله يتطلب الحفظ والعلم ، إذ الحفظ دال على القدرة في اداء العمل دون خيانة أو كسل ، لأن المسؤولية تلزم المتولى ثواباً وعقاباً ، والعلم دال على المعرفة بمستلزمات الولاية وما يتعلق بها من فروع وتشعبات مرتبطة بالدراية والخبرة وحسن التصرف.

وهذا يثبت مفهوم التخصص تحقيقاً للكفاءة في تأدية الاعمال أو الامانة ، وبعيدا عن التخبط بمقاصد الامور ، لأن تولية الافضل والاصح ، تنأتى من كونه عارفاً بمقصود الولاية ، وبالوسائل المحققة لها ، وهذا كله يعني توصيفا للمهمة وترتيباً لمعاملها ومتطلبها من المؤهلات والصفات والاستعدادات.

فالحالة تؤكد على مطلب القوة بوصفها إعداداً مادياً ومهنياً عند القيام بالتولية ، ومرد القوة راجع الى العقل والنفس والجسم ، كما تؤكد الحالة ايضاً على مطلب الامانة بوصفها تنشئة أخلاقية وروحية ، مرجعها الى التعفف والايثار والنصيحة والنزاهة.

والتأكد على أهمية القوة والامانة يتطلب منا ومن مجهودات الفكر الاداري البحث عن مقاييس ، يمكن إعتماها عند الاختيار والمفاضلة بين المرشحين لشغل المناصب الادارية ، بالشكل الذي يسمح وبيقين من استبعاد التعيين العشوائي وتجنب إنتقاء الاشخاص على وفق الارتجال والتحيزات المضرة بالهدف العام .

وإذا كانت القوة سابقا تقاس في ضوء التجارب والممارسات التي حصلت ، فإنها تستلزم اليوم مؤشرات علمية موضوعية وإمكانيات تنبؤية ، يمكن من خلالها إقامة التوظيف الفعلى القائم على القوة والأمانة قياماً صحيحاً.

المبحث الثالث / دراسة الحالة الإدارية (الثالثة) وتحليلها :-

المصلحة الشرعية / المصلحة العامة

أحداث الحالة : (72)

جاء رجلان من (المؤلفة قلوبهم) (\*) وهما (الاقرع بن حابس ، وعيينه بن حصن الفزاري)، وقالوا للخليفة أبي بكر (رض) :-

- إن هناك أرضاً سبخة ليس فيها كلاً ولا منفعة ، فإن رأيت أن تقطعنا إياها لعلنا نحرثها أو نزرعها . ؟

فقال الخليفة (رض) لمن حوله : - ما تقولون فيما قالوا؟

فقالوا :- نرى أن تقطعها الأرض ، لعل الله تعالى ينفع بها بعد اليوم .

فوافق الخليفة أبو بكر (رض) بذلك ، وكتب لهما كتاباً يؤيد إقطاع الأرض لهما ، وطلب منهما أن يذهبا إلى عمر بن الخطاب (رض) الذي كان غائباً عن المجلس ، لكي يكون شاهداً على ما جاء في الكتاب .

فإنطلق الرجلان إلى عمر (رض) ، ووجداه يطلي بغيراً له بالدهان ، فقالا له :- إن أبا بكر طلب إسهادك بما في هذا الكتاب ، فهل نقرا عليك أو تقرأ أنت .. ؟  
فرد عليهما : أنا على الحال التي تريانني ، فإن شئتما فإقرأ ، وإن شئتما فانتظرا حتى أفرغ عليكما . ؟

فقالا : بل نقرا ، فقرأ . ولما سمع ما في الكتاب ، تقدم نحوهما وتناول من أيديهما الكتاب ، ثم ما جاء فيه ، وقال لهما :

- إن رسول الله (ص) كان يتالفكما والاسلام يومئذ ذليل ، وأن الله تعالى قد أعز الاسلام، فإنهباً وإجهداً جهدكما .

فعاد الرجلان إلى أبي بكر (رض) يتذمران ، وقالوا له : والله ما ندري . أنت الخليفة أم عمر. ؟

---

(\*) المؤلفة قلوبهم : هم صفوة الرجال الاشراف من العرب ومن الوجهاء ورؤساء الاقوام ، ممن كان الرسول (ص) قد إستألف قلوبهم بالعطايا والاموال والمنح ، لغرض تقوية الاسلام بهم ، وليجتذبوا اتباعهم إلى طاعة الرسول (ص) ، ويبلغ عددهم نحو ما يقرب من الخمسين شخصاً .

فردٌ عليهما :- لا ، بل هولو كان شاء.

وهنا حضر عمر (رض) مغاضبا ، وقال لأبي بكر (رض) : - أخبرني عن هذه الأرض التي أقطعتها لهذين الرجلين ؟ أهى أرض لك أم للمسلمين عامة ؟  
قال ابو بكر (رض) : - بل للمسلمين عامة.

قال عمر (رض) : - ما حملك على أن تخص بها هذين دون جماعة المسلمين ؟  
قال أبو بكر (رض) : - إستشرت هؤلاء الذين حولي ، فأشاروا عليّ بذلك .  
فقال عمر (رض) :- فإذا إستشرت هؤلاء الذين حولك ، فكل المسلمين أوسعتهم مشورة ورضا .

قال أبو بكر (رض) :- قد كنت قلت لك : إنك أقوى على هذا منى ، ولكن غلبتني

فاقرأ أبو بكر (رض) ، ما فعله عمر (رض) ، ولم يقطع الأرض للرجلين.

التحليل والمعالجة : ( التقرير عن الحالة):

أولا - مضمون الحالة ودلالاتها : (73)

بدءا يرتبط مضمون الواقعة بمسألة الحفاظ على الملك العام للمسلمين ، وكيفية تصرف الخليفة أو ولى الامر فيه ، بما لا يخرج عن دائرة صيانتته والحفاظ عليه ، الى دائرة التفريط فيه ، لأن المصلحة الشرعية تلزم ولاة الامر بالعمل على تحقيقها ، وعلى ما يُفضي الى دوامها بين رعية المسلمين .

والتدبير للمصالح الشرعية في الاسلام ، يقوم على أساس أن الغاية من وراء كل أمر أو عمل أو سلوك صادر عن المدبرين ، إنما يجب أن يكون قائما على ما فيه تحقيق لمصلحة الناس ودفن الضرر عنهم ، وبالتالي نشر العدالة بينهم ، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم المشروعة ، وتحقيق المساواة والتكافل بينهم دون تفرقة أو تمييز .

فإذا قام الخليفة الذي يعد وكيلا عن المسلمين بالتصرف في مصالحهم أو ممتلكاتهم ، بلا سند شرعي . فتصرفه يعد باطلا ، ولكل فرد حق مراقبة الخليفة وسائر وولاته ، ومتابعة أعمالهم ، وغاية هذا الحق تتجلى في تقويم الانحراف عن نهج الاسلام في التدبير ، وأول

وسيلة في التقويم هي النصيحة ، والاخذ على الايدي للتراجع عن الافعال ، التي تسبب تفریطا بالمصلحة الشرعية.

وهذا بعينه الذي فعله عمر (رض) بوصفه فردا من المسلمين ، مع الخليفة أبي بكر (رض) حفاظاً علي عدم المساس بالمصلحة الشرعية للمسلمين.

### ثانياً - بعض تطبيقات الحفاظ على المصلحة الشرعية في الادارة الاسلامية :

لقد كان أبو بكر (رض) يرى أن مصالح الناس تتطلب الاهتمام بأحوالهم المستمرة ، والاستعداد الدائم لخوض الصعاب من أجل إمضاء الحدود وإقامة الفروض ، فحارب المرتدين الذين ارادوا أن يفرقوا بين الصلاة والزكاة ، وصرح أمام المسلمين : بأنه سيقاثلهم ولو لوحدة حتى الموت . كما وأنه رأى ضرورة التفرغ لمباشرة الاشراف التام على مصالح المسلمين الشرعية ، بعد أن أصبح خليفة عليهم ، إذا قال : « لا والله ما تصلح أمور الناس التجارة ، وما يصلحهم الا التفرغ لهم والنظر في شأنهم » (74)

والخليفة عمر (رض) يحدد موقعه من المال العام قائلاً للمسلمين : « أيها الناس إنه لم يبلغ نوح حق في حقه أن يطاع في معصية الله ، واني لا أجد هذا المال يصلحه إلا خلال ثلاث : أن يؤخذ بالحق ، ويعطى في الحق، ويمنع من الباطل ، وإنما أنا وما لكم كولي اليتيم » (75)

والخليفة الاموى (يزيد بن الوليد ) الذي قتل ابن عمه ، لما فيه من الظلم والجور والعمل بالمعاصي ، قد خطب قائلاً للناس :

- « إن لكم عليّ الأ أضع حجرا على حجر ، ولا لبنة على لبنة ، ولا أكرى نهراً ولا أكنز مالا ولا أنقل مالا من بلد الى بلد ، حتى اسد ثغرة وخصاصة أهله بما يغنيهم ، فما فضل منه نقلته الى البلد الاخر الذي يليه ولا أغلق بابي دونكم ، ولكم أعطياتكم في كل سنة وأرزاقكم في كل شهر ، حتى يكون أقصاكم كأدناكم ، فإن وفيت لكم بما قلت فعليكم بالسمع والطاعة وحسن المؤازرة ، وان لم أف فلکم أن تخلعونني الأ أن أتوب » (76)

كما أن الخليفة العباسي (هارون الرشيد ) ، كان يقول دائماً : « للرعية المنام وعلينا القيام ولا بد للراعي من حراسة رعيته » (77)

### ثالثاً - التحليل المقارن للحالة:

إن فكرة المصلحة العامة في الادارة العامة الوضيعة ، ترتبط بمفهوم السياسة العامة -

(Public Policy) التي يبحث المنظرون فيها الجانب المتعلق بالمصلحة ، إذ يفرقون بين المصلحة العامة - (Public Interest) والمصلحة الخاصة - (Private Interest) فالبعض يرى : إن المصلحة العامة تمثل فعلا ما تحتاجه مجموعة الاغلبية ، وانها جوهر الصراع السياسي ، والبعض الاخر يرى : بأنها الاسطورة التي تجعل من السياسة أكثر تخصصاً وعقلانية وأكثر قبولا ، في حين يرى بعض آخر : بأنها ذات طبيعة متنوعة ، ويمكن بحثها من زوايا عدة وليس من زاوية واحدة فقط ، فهي وإن كانت تعبر عن مجموعة من التوجهات عند صانعي القرارات و أو إنها الاسطورة ، فهي مع هذا تلفت الانظار نحو المصالح الأكثر شمولية ، ونحو المصالح غير المنتظمة أو غير الملن عنها ايضاً . (87)

لكن فكرة المصلحة العامة تبقى معيارا للادارة العامة الوضعية ، لكي يسترشد بها الإداريون عند تنفيذهم للقوانين ، وعند قياس التطوير الاداري ، ومعرفة مدى إنسجام الإجراءات والقرارات التي تتخذها المنظمات الادارية مع الصالح العام وتحقيق أهداف المجتمع ، من خلال تبني الديمقراطية التي تقتضي الانفتاح على مختلف فئات المجتمع وقطاعاته وأقلياته ، وعبر الموضوعية في إعتماد الاساليب الادارية المتطورة ، التي تؤدي الى أفضل القرارات ذات الاثار الايجابية ، على خدمة المصلحة العامة للأفراد والمجتمع (79)

وعلى الرغم من كون مصطلح المصلحة العامة ، يشكل موضوعاً سياسياً ، حيث إرتبط هذا المصطلح بمادة وعلم السياسة على صعيد النظرية والتطبيق لكونه يجسم للعلاقة القائمة بين المواطن أو المجتمع وبين الحكومة ، من خلال توفير الحاجات الضرورية التي لا غنى للمواطن أو المجتمع عنها ، كما لاغنى للحكومة في عدم تلبيتها لهما . (80)

فإن مدلول المصلحة العامة ، قد أرتبط بتعريف الادارة العامة (\*) ، عبر الألفاظ المتقاربة في مضامينها ، عند معنى (العالم - Public ) مثل: الحكومة أو الدولة أو الشرعية أو السيادة المطلقة أو الرعاية ، وأن معنى العام ، يعتمد على قياس الرأي العام . (81)

وعلى ذلك تعرف المصلحة العامة «بأنها الرمز السامي والمرشد المنظم للقرارات الادارية» (82)

ويترتب على هذا أن الهدف أو الغاية من الادارة العامة ، يحدها دائما باعث العمل على تحقيق الخدمة العامة والصالح العام . (83) في ضوء الاطار القانوني ، الذي يحكم الادارة العامة . ويقضى : بأن القائمين بالخدمة المدنية لا يتصرفون كما يشاؤون ، وأنهم ليسوا أحرارا في أن يفعلوا ما يعين لهم ما لم يكن متفقا مع التشريعات ، التي تحكم العمل الاداري،

(\*) الادارة العامة « إنها فن وعلم تصميم السياسة العامة وتنفيذها » .

ودون التعارض مع القيم الاخلاقية والذوق العام وعدم الاضرار بالمجتمع . بموجب الرسمية والمسؤولية . (84)

وإذا كانت المصلحة العامة أو خدمة المجتمع في الادارة العامة الوضعية ، تلتقى مع مفهوم (المصلحة الشرعية في الإدارة الإسلامية) (\*)، من حيث الدلالة والمفهوم والالتزام القانوني ، فإنها قد اختلفت عنها، من حيث الممارسة والتطبيق في الإدارة الإسلامية، إذ إنتهت الى كونها مصلحة مادية ، يطغى عليها وازع الاستئثار الى درجة بلغت حد إستغلال الشعوب وإنتشار ظاهرة الاستعمار الاقتصادي ، وإستنزاف ثروات الآخرين، وجعلهم في وضع المحتاج الى غيرهم ، وهذا لم يقره الاسلام ولم يستهدفه التدبير الاسلامي، لكونه يؤمن بالمصلحة الشرعية الخالية من إنتهاك الحقوق ، وغير الخاصة لاهواء طائفة معينة ، ولاتستهدف حماية مصلحة في مواجهة المصالح الأخرى، أو التضحية ببعضها على سبيل المحافظة على غيرها، مثلما يحدث في بعض الدول العلمانية الحديثة ، التي طغت عليها المعايير المادية والمصالح الخاصة أو الطائفية أو الشعبوية ، بحيث ضاع المعيار الحقيقي للمصلحة العامة بين الأفكار الرأسمالية والاشتراكية المتصارعة فيما بينها. (85)

والسبب في هذا كله يعود الى تعييب دور المعتقد الديني عن السلوكيات، وعدم إخضاع التصرفات للالتزام بقواعد الدين السماوي والاخلاقيات الثابتة المنطوية عنه ، وهذا جوهر الخلل لحاصل في كون المصلحة العامة في الادارة الوضعية ، مفهوما ينتج عنه كثير من المشاحنات والصراعات بين أفراد المجتمع الواحد . (86)

كما قد تتضاعل الاجراءات الرسمية ، ويصبح العمل فيما يتعلق بالحقوق والامتيازات ، من خلال إجراءات غير رسمية وفوانين غير شرعية ، إذ تكون القرارات التي تلعب دورا هاما في الحقوق والمصالح نابعة من طريق التفاوض والتسويات والمساومات و تجنباً لأطر الاجراءات الرسمية ، غير المفضلة ، عند المتعاملين مع المنظمات الحكومية وخاصة في الولايات المتحدة الامريكية. (87)

وبذلك فإن تحديداً واضحاً للمصلحة العامة المشروعة ، في إطار من العدل وعدم الظلم في

---

(\*) المصلحة الشرعية (هي المنفعة التي قصدها الشارع الحكيم لعباده من حفظ دينهم ونفوسهم وعقولهم ونسلهم وأموالهم طبق ترتيب معين فيما بينهما )

شؤون الناس ، لا يكون الا بالاتفاق الجماعي بين اناس الامة أو المجتمع على الالتزام الخلفي المنبعث من القانون الدائم والمطلق ، والدين وحدة هو القادر على أن يقدم مثل هذا القانون، الذي يلزم جميع افراد الامة بالتحرك ضمن إطار موحد في الهدف والاتجاه ، وهذا ما أوجده الاسلام . (88)

#### رابعاً - التعليل الإداري للسلوك الموقفي في الحالة:-

لقد تضمنت الواقعة ، سلسلة من التصرفات التدبيرية ، المتمخضة عن كيفية التعامل مع المواقف من قبل المديرين للأمور ، ويمكن تحديد التفسير أو التعليل المطلوب في إعطاء التصرفات الإدارية سماتها القيادية المقترنة معها ، من خلال النقاط التحليلية الآتية :

أ - أن ابا بكر (رض) لجأ الى مشاورة الحاضرين أثناء الواقعة ، في إتخاذ الامر ، وإضفاء الشرعية عليه ، لعمله المؤكد بأن الاحكام الاصولية وسوابق التدبير النبوي ، لم يثبت فيها ما يماثل الواقعية ليحكم عليها في ضوئها ، ولهذا فقد أثر أبو بكر (رض) الطريق الاسلام بالنسبة له ، فاختر المشاورة في حسم الواقعة . وذلك على إعتبار أن المشورة تعنى في الامور الإدارية والوقائع المستجدة التي لم يحسمها نص شرعي قاطع.

ب - إن عمر بن الخطاب إجتهد برأيه حيال الواقعة ، جاعلاً من الشورى الواسعة بديلاً مرجحاً عن الشورى المقتصرة على الحاضرين على الواقعة فقط أو على أهل الحل والعقد ، والمخ من خلال حوارهم مع الخليفة ، بأن الشورى ضمن نطاقها الواسع ، سوف لا تناقض رأيه وما إجتهد به من رأي إزاء الحالة .

وبذلك فهو قد غلب رأيه واجتهاده على رأي الخليفة ومن شاورهم ، لعلمه المؤكد ايضاً بأن الحالة مستجدة وتحتمل الأخذ والرد وإعادة النظر ، فكان رأي عمر (رض) دالاً على التماس المصلحة الشرعية من زاوية اخرى مضافة تنم عن المعرفة الحقة ايضاً ، وهذا يمثل الطريق الأحكم بالنسبة له.

ت - إن الواقعة بظروفها المحيطة، دللت على أن تغير أحوال والظروف سبب مباشر ودافع للعمل بالإجتهاد، الذي يمكن التعويل عليه في استنباط تدابير جديدة تتلاءم والحوادث الطارئة والنوازل غير المتماثلة مع سابقاتها التي حسم أمرها، طالما أن هذا الإجتهاد لا يخالف حكماً شرعياً منصوصاً عليه.

ث - إن رأى عمر (رض) ، لا يعد تخطئة لموقف أبي بكر (رض) ، ولا دحضا لأرادته ، إنما هو متم له ، خاصة وأن أبا بكر (رض) ، وقد طلب من الرجلين إشهاد عمر (رض) على الكتاب، بما يجعل من الاشهاد شرطا لتمام الموافقة وصحة إمضاء الامر ، وربما كان أبو بكر (رض) وهو ما نقره ، يدرك تماما بأن الاشهاد من جانب عمر (رض) لا يأتي بسهولة، ما لم يكن هناك اقتناع وتحاور وتمحيص ويحث عن الوجهة الشرعية المناسبة للموقف.

ج - إن الشورى التي اعتمدها أبو بكر (رض)، لا يمكن عدها دليلاً بحال على الحكم إزاء الواقعة ، لأن نتيجتها أقرنت وتعلقت بشرط الاشهاد من قبل عمر (رض) ، ثم عدول ابي (رض)، عن نتيجة الشورى، واقتناعه عقب حوارهِ مع عمر (رض) بعدم منح الارض لمن ارادها، على حساب المصلحة الشرعية الاعم ، يجعل من هذه الشورى على سبيل الاستطلاع الاولى للأراء وإنما لم تكن قد إنتهت بعمل فعلي، وإنما يمكن العدول عنها، نحو تزكية جوانب أخرى، تكون أكثر تجسيدا للمصلحة الشرعية المتوخاة

#### خامسا - بيان الحكم على الحالة:

وضعت الحالة الحد الفاصل ، الذي يبين للمدبرين وللمعنيين بقضايا التدبير الاسلامي ، متى يكون الاقتداء ، ومتى يكون الاجتهاد ، فقد جاء حكمها عن طريق الاجتهاد فيما يوافق الشرع ولا يتعارض معه إطلاقاً ، وهذا ما أقره أبو بكر (رض) واستجاب له ، من خلال إقراره والعمل بما إجتهد به عمر (رض) .

ولما كان الحكم على الواقعة يتمثل بالاجتهاد ، فإن هناك أكثر من قاعدة فقهية تلتقى مع الواقعة وتتطابق في مقاصدها مع معطيات الواقعة وإبعادها التدبيرية ، ويمكن بيان هذه القواعد كالآتي:

أ - قاعدة « تصرف الامام على الرعية منوط بالمصلحة » (مادة 58 في مجلة الاحكام) .

وتنطبق بشكل واضح على آراء عمر (رض) ومحاجته لأبي بكر (رض) كما تنطبق فضلاً على ذلك، على موافقة أبي بكر (رض) لآراء عمر (رض) لكون مصلحة المسلمين كلهم وبصورة مجتمعة، أولى من مصلحة بعضهم وبصورة منفردة أو جزئية .

ب - قاعدة : « المعلق بالشرط ثبوته عند الشرط » ( مادة 82 في مجلة الاحكام)

وتنطبق على شرط الاشهاد في الكتاب من قبل عمر (رض) ، والذي أقر به الخليفة أبو بكر

(رض) على طالبی ، ولا بد لهما من إثبات هذا الشرط، إذ بدونه سيكون الأمر أو الكتاب لاغیا.  
ت - قاعدة : « إذا تعارض المانع والمقتضى ، فإنه يقدم المانع » (مادة رقم 46 في  
المجلة)

وتنطبق من حيث المقتضى ، على أمر ابی بكر (رض) ، حين أقر مبدئیا على منح الأرض  
للرجلین، ومن حيث المانع ، على قوة الحجة التي تقدم بها عمر بن الخطاب (رض) ، على أن  
الأرض ملك للمسلمین جميعاً ، وهذا يمنح المقتضى في إعطاء الأرض للبعض من المسلمین.

ث - قاعدة : « الضرر يدفع بقدر الامكان » (مادة رقم 31 في المجلة)

وتنطبق على قيام عمر (رض) بمحوه لما جاء في الكتاب من أمر إقطاع الأرض للرجلین،  
تماشیا مع متطلبات المصالح المرسله والتدابیر والاحترازاات التي تكفل عدم الوقوع بالضرر ،  
كما تنطبق على الاتفاق النهائي القاطع من قبل الخليفة وعمر (رضی اللع عنهما) بعدم جواز  
إقطاع الأرض الى الرجلین ، سدا للذرائع ، ووقایة من الضرر.

ج - قاعدة : « درء المفاسد أولى من جلب المنافع » (مادة رقم 30 في المجلة) .

وتنطبق على كون عملية إقطاع الأرض للرجلین مجلبة لعدم رضا المسلمین بسبب استئثار  
الخاصة منهم على حساب عامتهم ، على الرغم من الفائدة المتحققة جراء إستصلاح الرجلین  
للأرض السبخة وإعادتها الى الزرع والثمر بما فيه منفعة مرجوة.

هذا وثمة قواعد فقیهة أخرى (\*) تتفق مع الحالة وتندرج ضمن مواقفها (\*\*)

سادساً - الدروس التدبیرية المستقاة من الواقعة :-

تحتم الواقعة ، أنه على كل تصرف مختص بالادارة أن يكون في إطار المصلحة الشرعية،  
بما في ذلك التصرفات المفضية الى مصلحة شخصية أو فردية ، أو التي تتضمن منفعة  
محددة النطاق ، إذا لا بد وأن يكمن عبرها ما يؤدي الى مصلحة أعم منها ، كتلك المصلحة  
الناتجة عن منح العطايا للمؤلفة قلوبهم من قبل الرسول (ص) .

(\*) وهذه القواعد موجودة ضمن (مجلة الاحكام العدلية ) التي تمثل القانون المدني العثماني المدون منذ عام  
(1879) ، حيث ضمت هذه المجلة (1851) مادة تمثل قواعد فقهية شاملة لجوانب مختلفة من أعمال  
الادارة ، وقد تضمن أيضا القانون العراقي المدني رقم (40) لسنة (1951) أغلب تلك القواعد الواردة في  
المجلة للعمل بها .

(\*\*) مثل قاعدة : (المادة 96 في المجلة ) ( الامر بالتصرف في ملك الغير باطل ) .

وبناء على هذا الاساس ، فإن نطاق الشورى والأخذ بالأراء الاتفاقية الصادرة عنها ، يضيق ويتسع ، على وفق أهمية المصلحة ونوعها وطبيعتها ، وهذا يعني أن الفرق واضح في الالتزام الشرعي والقانوني للتدبير الاسلامي ، عنه في الادارة العامة الوضيعة ، التي تقضى بصحة الامر ، لكونه يمثل الاغلبية ، وكونه نافذا حتى في حالة رفض واحد من الاعضاء الغائبين عن المشورة.

كما أن التصرف الاداري في مواجهة القضايا والوقائع الحادثة ، من قبل ولاة الأمر المسلمين، يرتبط بالظروف المتبدلة ، ويستوعب الملابس المصاحبة لذلك التصرف ، على مستوى الزمان والمكان ودرجة الموضوعية والالزامية المتحتمة عن ضرورة التوافق مع ما تقره الشريعة من أحكام وتوجهات.

والمصلحة الشرعية لها إعتبارات ، ويكون إمضاؤها من خلال رقابة الامة وجميع أبنائها ، وهي تسمو فوق الارادات غير المفضية اليها ، وأن العلاقات الإنسانية بين الراعي والرعية وكافة الاعوان ، هي على درجة عالية من الثقة والاصالة ، وتضبطها العقيدة وتتجلى بها فوق النوازع والرغبات ، ثم تمدها بوشائج الولاء وعدم الانقطاع عن تادية فروضها وواجباتها في الامر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وترفدها بالتعاون لمستمر طاعة وإستجابة ومشورة ورقابة. وبذلك كله، فالواقعة تؤكد على أن التدبير الإسلامي، إنما أقيم لأجل المصالح الشرعية، وهذه متى ما تحققت، وخصت بالحماية والاستمرار ، فإن مسار التدبير في هذه الحالة، يكون مؤديا غرضه ، بصرف النظر عن الاسلوب المعتمد ، المحقق لهذه المصالح الشرعية ، مادام الاسلوب التدبيري لا يخالف الشريعة ، إذ أن التصرف الفردي أو الجماعي أو المشترك بينهما، كلها مدعوة أولا للعمل على ما وافق الشرع في جلب مصلحة ودفع مفسدة .

وعليه فالواقعة ، تؤكد على أن المواقف والوقائع تستلزم التدبير والمعالجة وحسن التصرف، من خلال الرجوع الى منهج الشريعة، قبل الإيغال في الأوامر للمفاضلة ما بين القياس على السوابق التدبيرية ، أو الاستنباط والاجتهاد ، أن كانت الواقعة مختلفة في أي من وجوهها، وليس ثمة ما يماثلها، أو من خلال الشورى وإعتماد رأي خاصة الناس، أو أهل الحل العقد، أو عامة الناس، على وفق نوع الواقعة ، ودرجة أهميتها ، وطبيعة مواقفها والملابسات التي تنطوي عليها ، ضمن الاطار الشرعي ، الذي تتوقف عليه عملية تدبير المصالح الشرعية .

## المبحث الرابع/ دراسة الحالة الإدارية (الرابعة) وتحليلها:

### المحتسب/ الرقيب الإداري Ombudsman

أحداث الحالة: (89)

كانت الدولة الأيوبية في مصر، تؤكد حضورها من خلال قبضة الجند المرتزقة من المماليك الجلوبين من الخارج، الذين أصبحوا هم الوزراء والولاة وحكام الأقاليم، بل وأصبح نائب السلطان بمصر واحداً من أولئك المماليك، الذين عاثوا بمصر فساداً، خلال المدة: (639هـ - 1342م) فما بعدها، وفي عهد السلطان (الصالح نجم الدين أيوب).

وقد أنكر (العز بن عبد السلام)، قاضي القضاة في مصر، ومتولي الخطاية بجامع عمرو بن العاص في القاهرة، والشرف على عمارة المساجد فيها والشاغل، لمنصب الإفتاء، آنذاك، كل أساليب الجور في الحكم وفرض الضرائب الباهظة على الرعية، كما أنكر العز صراحة على السلطان، إباحة بيع الخمر والمسكرات وكل ما يخالف الشريعة الإسلامية.

وجاء إنكار العز من خلال مواجهاته العملية، في إزالة المنكر والقضاء على الفساد، وتجلى ذلك عبر المواقف الثلاثة الهامة التي قام بها العز:

#### الموقف الأول: (التصدي لإستبعاد المماليك من خلال بيعهم في الأسواق):

لقد فكر العز في أمر يجعل من جهاز الدولة قائماً على الإصلاح وليس على الفساد الذي يستشري في البلاد، بسبب طغيان المماليك. وهو أن هؤلاء المماليك قد اشترتهم الدولة صغاراً من الخارج، ثم علمتهم ودربتهم على السلاح، فهم أرقاء للدولة، وغير متحررين من عبوديتهم لها، وإن ارتقاءهم للمناصب، لا يغير من هذه الحقيقة الفقهية شيئاً. وهو أنهم مملوكون للدولة، فلا بد من بيعهم في الأسواق حكماً كانوا أو أمراء، كما يباع الرقيق، ولا بد من عرضهم أمام الناس، والمناداة على بيعهم في المزاد.

فأصدر العز فتواه بذلك، حتى اهتزت مصر والعالم الإسلامي، ثم أصر العز على بيع المماليك لحساب بيت مال المسلمين، وهدد بتقديم استقالته عن مناصبه إلى السلطان، فسار الشعب المصري كله خلف العز مؤيداً واسترضاء، وأدرك السلطان مدى ولاء الناس للعز، فوافق على العمل بفتوى العز، بعد أن أدرك الخطر في تجاهلها.

فأنزل العز أولئك الأمراء المماليك إلى السوق، فباعهم، وغالى في ثمنهم، وقبضه، ثم صرفه

على وجوهه، لقضاء مصالح المسلمين الشرعية وبهذا الإجراء انكسرت هيئة الممالك وتبددت شوكتهم تماماً، وتخلص الناس من أذاهم والفساد الذي كانوا يلحقونه بمصر وبرعيتها.

**الموقف الثاني: (مكاشفة السلطان بعيوبه أمام الملأ):**

توجه العز إلى مجلس السلطان في العيد، ونادى عليه أمام مهنئيه، قائلاً له: «يا أيوب، ما حجتك عند الله، إذا قال لك، ألم أبوى لك مصر، ثم تبيع الخمر».

وبقي العز يحاججه أمام الناس، محطماً كبرياءه، مجبراً إياه، على إصدار مرسوم يقضي بإغلاق حانات الخمر وبيع المسكرات ومنع المنكر.

**الموقف الثالث: (إزالة المنكر باليد):**

حين بلغ التحلل في الدولة الأيوبية، حدا جعل الوزير (فخر الدين عثمان) يبني لنفسه ولندمائه مقصفاً (نادياً موسيقياً)، فوق أحد مساجد القاهرة، دون شعور بمسؤوليته في الوزارة وإشرافه على منصب (استاذ دار السلطان)<sup>(\*)</sup>

فحزم العز رأيه، وعزم أمره صوب الحق، فخرج بتلاميذه ومؤيديه من حماة الشريعة، فأزال بنفسه ذلك المقصف وهدم أحجاره، ولم يكتف العز بهذا الأمر، بل أفتى بإسقاط شهادة هذا الوزير الفاسق، وسلب منه صلاحيات الإنسان المسؤول العادل والمؤتمن، فلم يعترف بقية المديرين المسلمين في أرجاء المعمورة الإسلامية خارج مصر، بما للوزير فخر الدين من سلطة وجاه.<sup>(\*\*)</sup> جراء الفتوى التي أطلقها العز، والتي أسقطت أهلية الوزير عن الوزارة.

**التحليل والمعالجة: (التقرير المكتوب عن الحالة):**

**أولاً - التوضيح:**

تجسد الواقعة بمواقفها المتنوعة، فهم (العز بن عبد السلام) العميق تجاه مسؤولية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وبالتالي فالواقعة دالة على وظيفة: (الحسبة أو المحسب) في التدبير الإسلامي أو الإدارة الإسلامية.

(\*) هو لقب يطلق على الذي يتولى قبض مال السلطان أو الأمير وصرفه، وتمثيل أوامره فيه.

(\*\*) لقد ذهب رسول السلطان الأيوبي، برسالة إلى الخليفة العباسي الأخير في بغداد (المستعصم)، فسأل الخليفة الرسول: هل سمعت هذه الرسالة من السلطان شخصياً. فأجاب الرسول: لا، وإنما حملنيها عن السلطان وزيره فخر الدين. فقال الخليفة: إن المذكور أسقطه العز بن عبد السلام، فنحن لا نقبل روايته.

فالحسبة وظيفة تديرية شاملة، تتطلب اتقان الصنعة وامتلاك الجودة وحسن الإهتمام بالمصلحة الشرعية للمسلمين. (90) وهي قائمة على «الأمر بالمعروف إذا ظهر تركه، والنهي عن المنكر إذا ظهر فعله...فهي واسطة بين أحكام القضاء وأحكام المظالم» (91) وتعنى الحسبة بحمل كافة الناس على المصالح الشرعية، والإستجابة إليها في جميع معاملاتهم الدينية والدنيوية. (92) (ووالي الحسبة)، هو الرجل المعين من قبل ولاة الأمر، ويتقاضى أجراً لقاء تكفله بأداء الحسبة، بينما (المحتسب المتطوع)، هو من يقوم بأعمال الحسبة من دون تعيين ولا تكليف من ولاة الأمر، ولن يتقاضى أجراً لقاء عمله التطوعي للحسبة. (93)

والأساس الشرعي الذي جعل من الحسبة واجبة الأداء على كل فرد مسلم، سواء كان ذلك بالتعيين أو بالتطوع، يعود إلى: أن الشريعة الإسلامية حتمت الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فإذا ضعف الوازع السلطاني، سمي القائم بالحسبة متطوعاً. (94)

وبذلك فإن العز بن عبد السلام، قد جعل من أمر الحسبة، دافعاً قوياً لما قام به من أعمال ومواقف تصحيحية من أجل تغيير المنكر، بوصفه قاضياً للقضاة معيناً من قبل ولاة الأمر، ويشغل مناصب أخرى، ويوصفه محتسباً متطوعاً ملتزماً بما حتمته الشريعة على الإنسان المسلم في تحمله لمسؤوليته في الحياة.

### ثانياً - اختصاصات المحتسب:

يمارس المحتسب اختصاصاته متى ما توفرت فيه الشروط المطلوبة، مثل: القوة والأمانة والعدالة والرأي والإصرار في إزالة المنكر والحرص على نشر المعروف قولاً وعملاً (95)، وقد كانت بدايات عمل المحتسب، قائمة على أساس منع الغش في الطعام، وإظهار عيوبه على أيام الرسول (ص)، لكنها أخذت تتطور وتتسع لتشمل جميع المنكرات والعمل على محاربتها، نظراً لاتساع حجم المعاملات وقيام المدن والتطور العمراني وتشابك صلوات الناس، وقيام شؤون جديدة ومصالح متزايدة في المجتمع الإسلامي، حتى صار تقنين اختصاصات المحتسب أمراً ليس سهلاً، إذ أدرجت الإختصاصات على سبيل المجاز لا الحقيقة، نتيجة لصعوبة حصر المعروف أو حصر المنكر. (96)

كما وأن اختصاصات المحتسب تتطور على وفق تطور المنكرات المستجدة بالمجتمع إذ أن الأوامر الصادرة حيال تفشي الظواهر السيئة، خلال مسيرة الدولة والمجتمع في الإسلام،

تعبّر عن تزايد مهام المحتسب وتنوع اختصاصاته، وانتشارها في عموم الرقعة الإسلامية، حتى المغرب العربي. (97) لهذا قال المجيلدي:

«وعلى المحتسب أن يحتسب في كل ما يراه مصلحة للمسلمين، وأن ينظر في جميع الأمور الجليلة والحقيرة.» (98)

ويتفق فقهاء الإسلام، على أن اختصاصات المحتسب تكون ضمن أنواع ثلاثة وهي: (99)

**الأول:** - ما يتعلق بحقوق الله تعالى، إذ ينظر المحتسب بالواجبات من صلاة وطهارة وعبادة، وردع مرتكبي المنكرات ومظهري المحرمات.

**الثاني:** - ما يتعلق بحقوق العباد، إذ ينظر المحتسب في قضايا المعاملات، وسلامة الموازين والمكاييل وصحتها على العرف المألوف، وتدقيق الميزان والمزروعات وما يعد من الأشياء المتداولة بين الرعية في البيع والشراء وتمحيص الحرف والصناعات وإصلاح فسادها، ثم جريها على أحسن عوائدها، والنظر في الطرقات وإيصال المياه والخدمات، ومتابعة أحوال التجارة وتسعيرات التجار للبضائع.

**الثالث:** - ما يتعلق بالحقوق المشتركة بين الله تعالى والعباد، إذ ينظر المحتسب بمسائل الإجارة واستيفاء الحقوق والواجبات، وعلاقة الخدم بالسادة، وما يلزم بينهم شرعاً وعادة، ثم النظر في شؤون أهل الذمة، وإلزامهم بما يميزهم من الزي واللباس، ثم العمل على ما يكف عنهم أيدي المعتدين وتعزيزهم.

وأضاف ابن تيمية، فوق ما تقدم من اختصاصات المحتسب، قيامه بمنع الإحتكار بتأكيده على تسعير المشتريات من الأطعمة، وإجبار الأشخاص على أداء بعض الأعمال، المفضية إلى مصلحة ضرورية للناس، في حال امتناعهم عن الأداء (100).

وقد أفرد ابن بسام المحتسب، ثمانية عشر ومائة باباً، تمثل وظائف الحسبة واختصاصات المحتسب، إذ جاءت شاملة لكل عمل من الأعمال التي تطالعتها عملية الإدارة، وترتبط معها في جميع المصالح الدينية والدنيوية، التي تشمل مختلف مستويات الإدارة ومراتب المدبرين، مثل الأبواب الآتية:

النظر في الأسواق والطرقات/ مراقبة السوق وغشهم/ متابعة الصيارفة/ تدقيق أعمال

كتاب الشروط والوكلاء بأبواب القضاة/ إصلاح الجوامع والمساجد/ معرفة الموازين/ متابعة مجالس الحكام ومجالس الأمراء وعمل الولاة/ وغير ذلك. (101)

### ثالثاً - التحليل المقارن للحالة:

إن الجهات التي تراقب أعمال الإدارة العامة الوضعية متعددة ومتنوعة، ومن أشملها، تلك الرقابة المختلطة، التي تجمع فيها الرقابة السياسية والإدارية والقضائية، ومن أهم مظاهر هذه الرقابة المختلطة، في التشريعات الغربية الحديثة، هو: (الرقيب الإداري - أو - المفوض البرلماني - Ombudsman) (102).

وقد أوجدت (دولة السويد) الرقيب الإداري وأنشأته نظاماً ووظيفة رقابية في عام 1809، ومنها انتقل إلى الدول الإسكندنافية وبعض الدول الأخرى. (103).

واستند نظام الرقيب الإداري إلى مبدأ سيادة الشعب، ممثلاً في المجلس التشريعي المنتخب، الذي يؤكد على التزام الحكومة بمبدأ سيادة القانون، والأصل في تعيين الرقيب الإداري، أن يكون بمعرفة مجلس الشعب، تحقيقاً للهدف وأن يقوم على أساس رقابة الشعب على أعمال الحكومة. (104).

ويتم تعيين الرقيب الإداري، من قبل رئيس الدولة لمدة أربع سنوات، ويكون مختاراً من بين كبار رجال القانون أو ذوي الخبرة بالعمل الإداري، ومن أهم مهامه، مراقبة طرق تعامل الإدارات الحكومية مع المواطنين، واستلام شكاوي الناس ضد الموظفين العموميين، والتحقق منها خلال أربع وعشرين ساعة ثم تفسير القوانين والتعليمات الإدارية، والإجتهاد في تحديد غاياتها، واختصار الروتين وإصدار نشرات التثقيف الإداري والتنظيمي، وللرقيب الإداري سلطة واسعة في إيقاف القرار الإداري الخاطئ أو المتعسف، وإلغائه واستدعاء المدراء والموظفين الإداريين الذين اتخذوه ومساءلتهم، كما يعد الرقيب، مستشاراً للسلطة التنفيذية، عند فرضها للعقوبات التأديبية بحق أشخاصها المقصرين، بالإضافة إلى كونه يتولى تطبيق مبدأ: من أين لك هذا؟ بحق من يشك في ثرائهم من الإداريين والوزراء. (105)

وعلى ذلك فالرقيب الإداري، هو المسؤول عن شكاوي المواطنين وعن حقوقهم والناقد المستقل والمفاوض أو المناقش لبرامج الإدارة العامة، وأن سماته أو خصائصه، تجعل منه وسيلة عامة وخاصة، تشريعية وتنفيذية للأغراض المتخصصة ولكافة الأغراض، المكتوبة وغير

المكتوبة، الموجهة نحو بعض أو جميع الموظفين، والمقدمة من خلال شكاوي المواطنين حيال جميع أو بعض السلوكيات أو التصرفات، الحاصلة في الدوائر الرسمية والمنظمات الإدارية، إذ يقوم الرقيب الإداري بنفسه أو من يخوله، على وفق اختصاصه القانوني، في تشخيص مواطن الخلل والمشكلات، وتدارس حيثياتها، والتدخل لحسمها ومعالجتها. (106)

وان شروط الرقيب الإداري، تتطلب منه الحياد السياسي والأمانة وتوفير مقومات القيادة والتفكير السديد المتعقل، لأن مهمته، إلى جانب كونها ذات طبيعة رقابية، فإنها ذات طبيعة تعليمية وتوجيهية في تصحيح الأخطاء. (107)

وبذلك فالرقيب الإداري، يتمتع بقوة كبيرة وبصلاحية واسعة، تشمل مختلف أوجه النشاط الإداري، ومراقبته وإحالة الموظفين المذنبين للمساءلة ممن يقترفون جريمة خرق الواجب والإهمال في أدائهم، وذلك من خلال إجراءات منظمة كالتوبيخ والحرمان من ممارسة الوظيفة وغير ذلك. (108).

ومما تقدم يتضح مدى التشابه والعلاقة، بين ما أخذ به الفكر الإداري الوضعي من المهام والمسؤوليات المتعلقة بالرقيب الإداري، وبين ما أخذ به التدبير الإسلامي، من المهام والمسؤوليات المتعلقة بالاحتساب، إذ وُصفت الحسبة بأنها مصطلح من مصطلحات القانون الإداري، وأنها من العمومية والإتساع، بحيث تؤدي كثيراً من الوظائف التي تقوم بها الإدارات المتخصصة في الوقت الراهن، وبخاصة كون المحتسب يؤدي عملاً هو وأعوانه، يعادل ما تقوم به عدة وزارات وإدارات حكومية، ومنظمات خدمية معروفة، في المرحلة الراهنة. (109).

كما وأن الحسبة، مدعاة للنظر في أمور واسعة، تتعدى سلطة (أمين العاصمة) وقضايا البلدية، لكونها تنظر في أمور الدولة ونظمها، وتدفع إلى تدبير الأمور والشؤون المحلية، وما يتعلق بإدارة الأقاليم والولايات. (110).

فالرقيب الإداري يقترب من المحتسب، عند المقارنة بينهما، في أن كلاهما يعمل من أجل ذات الهدف، وهو: سيادة القانون أو الشرع، وحماية المصالح الشرعية أو العامة، وكلاهما يقومان أساساً، على وجود شخصية الممارس للعمل (الرقيب أو المحتسب)، وعلى حسن اختيارهما أو تعيينهما من قبل الخليفة أو رئيس الدولة. (111)

غير أن المحتسب أو الحسبة، تتميز عن الرقيب الإداري، في أن الحسبة، عملية مستمرة لن

توقفها إرادة الخليفة ولا أوامره الصادرة بعدم تعيين المحتسب، لأن المحتسب قد يكون غير معين أو متطوع، وبذلك فالحسبة تمثل رقابة مستمرة، وتستمد حقها من الإستمرار من خلال الشريعة الإسلامية التي لا تعلو عليها إرادة المخلوق. بينما الرقيب الإداري، محدد بإرادة الدستور والقانون، وهو ملزم بتقديم تقاريره السنوية إلى الهيئة التشريعية، وقد استثنيت بعض اللوائح عن سلطته طبقة التاج وبعض الوزراء وعدداً من أعضاء البرلمان وغيرهم، إذ لا يحق للرقيب التعرض لهم ولأعمالهم، وبذلك فصلاحيات الرقيب، أدنى من صلاحية المحتسب التي لم يستغفى عنها أي كان. (112).

#### رابعاً - بيان الحكم على الحالة:

ان الواقعة مجسدة لوظيفة الحسبة التي تهدف إلى مراقبة التصرفات ذات العلاقة بالتدبير الإسلامي، لكل من الراعي والرعية، وبالتالي منع التصرفات المضرة والمخالفة للمعروف وما دعت إليه أحكام الشريعة الإسلامية.

فهي بذلك وسيلة للإصلاح ودعوى صريحة للإلتزام، وحتى يتسنى معرفة معطيات الواقعة في ضوء المبررات المشروعة، ينبغي تحديد مواقف الواقعة تحديداً تحليلياً يتفق مع الرؤية السديدة التي يتوخاها التدبير الإسلامي، وفقاً لما يأتي من المرتكزات الآتية:

■ - لقد اجتهد (العز) في بيع المالك من الأمراء والحكام، ونبع اجتهاده من خلال علمه الواسع بمقاصد الشريعة الإسلامية وبالمصالح الشرعية للمسلمين. فلم يكن هذا بالأمر المنافي للشريعة، لأن المالك قد أشاعوا الفساد ولأنهم أرقاء للدولة، ومن شروط الولاية، أن يكون من يتولاها حراً بنفسه وليس عبداً في إدارته لغيره، ولهذا أقر العز: على أن المالك لا يصح لهم بيعاً ولا شراء ولا عقوداً ولا إجارة ولا ولاية ولا حتى زواجا، ما لم يكونوا أحراراً، وهم ليسوا كذلك، لكونهم عبيداً للدولة. (113)

وقد كان اجتهاد العز ضرباً من التيقن والإصابة، على الرغم من غرابته وتفرد موضوعه، فلم يستطع أي فقيه من المسلمين آنذاك، أن يتقدم برأي أو فتوى، تخالف ما اجتهد به العز، وقد لقب بناء على سداد رأيه واجتهاده ضمن هذه المواقف بـ (سلطان العلماء)، كما جاء هذا، على لسان الفقيه (ابن دقيق العيد) الذي عاصر العز في حياته. (114)

■ - لقد جاءت حاجة العز للسلطان حول دفع المنكر، عملاً بأحكام القرآن الكريم

والسنة النبوية في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وعملاً بقول الرسول (ص):  
«أفضل الجهاد، كلمة عدل عند سلطان جائر» (115)

■ - لقد جاء قيام العز بهدم المقصف بنفسه، عملاً اجتهادياً بطريق القياس، تأسيساً بوقائع مماثلة في عللها لموقف العز، مستمدة من السنة النبوية إذ قال: «عبد الله بن عمر (رض): «أمرني رسول الله (ص) أن آتية بمدية وهي الشفرة فأتيته بها فأرسل بها فأرهفت ثم أعطانيها وقال:

- اعد علي بها. ففعلت، فخرج بأصحابه إلى أسواق المدينة وفيها زقاق الخمر قد جُلبت من الشام، فأخذ المدية مني فشق ما كان من تلك الزقاق بحضرته، ثم أعطانيها وأمر أصحابه الذين كانوا معه أن يمشوا معي وأن يعاونوني وأمرني أن آتي الأسواق كلها فلا أجد فيها خمرًا إلا شققته، ففعلت فلم أترك في أسواقها زقاً إلا شققته» (116)

وهنا قد تأسى العز بفعل الرسول (ص)، فقام بذاته بتهديم المقصف، وقاس تهديم المقصف بناء على قيام الرسول (ص) بشق زقاق الخمر، لإشتراك المقصف مع الخمرة في إلحاق الضرر والفساد.

كما وأن العز مع ذلك، قاس أيضاً، بناء على ما فعله الرسول (ص) في هدمه لمسجد (ضرار)، الذي اتخذته الكافرون والمنافقون تفريقاً بين المؤمنين وتعطيلاً لأحكام الإسلام.

وبذلك فموقف العز التدبيري، جاء بطريق القياس، وضمن صنف القياس المساوي. وذلك لاشتراك المقصف مع مسجد ضرار، في علة الحكم، وهي الشرك والعبث بمساجد الله تعالى، والتفريق بين المؤمنين، والله تعالى يقول: «ومن أظلم ممن منع مساجد الله أن يذكر فيها اسمه وسعى في خرابها أولئك ما كان لهم أن يدخلوها إلا خائفين لهم في الدنيا خزي وفي الآخرة عذاب عظيم» (البقرة/ 114).

ومما تقدم هناك عدد من القواعد الفقهية، تنطبق في مضامينها ومدلولاتها على مواقف الحالة، وتلتقي معها، في الإشارة إلى حقيقة التدبير وإمكانية تحققه، عند التعامل مع الأحداث والنوازل، استناداً إلى روح الشريعة وما يتجلى عنها من مسائل فقهية واجتهادية، وهذه قواعد هي:

أ - قاعدة: «مَنْ تَعَيَّنَ عَلَيْهِ فَرَضٌ أَخَذَ بِهِ جَبْرًا» (117)

وتنطبق على العز بن عبد السلام في مواقفها التي عرض لها، بوصفه محتسباً متطوعاً، محكوماً بدعوى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويوصف كل من: المالك/ السلطان/ الوزير/ ملزمين شرعاً بالأخذ على أيديهم والزامهم على السير في طريق الحق، على وفق الشرع وتأدية فروضه.

ب - قاعدة: «إِنْ فَاعَلَ فَرَضَ الْكِفَايَةِ أَفْضَلَ مِنْ غَيْرِ فَاعِلِهِ» (118)

وتنطبق على العز في مواقفها، التي قام بها لوحده، وما نجم عنها من فائدة متحصلة في سبيل المصلحة الشرعية للرعية بكثرتهم.

ت - قاعدة: «حَيْثَمَا يُوْجَدُ التَّكْلِيفُ الشَّرْعِيُّ، تُوْجَدُ مَعَهُ الْوَالِيَةُ الشَّرْعِيَّةُ لِلْمَكْلُوفِ، حَتَّى يَقُومَ بِمَا كَلَّفَ بِهِ» (119)

وتنطبق على وضعية المحتسب المتطوع، ويسعى العز في مجابهة المنكر نظراً لوجود الدعوة والتكليف الصريح في القرآن الكريم والسنة النبوية، على وجوب قيام الفرد بهذه المجابهة والعمل بمعروف.

خامساً - الدروس التدبيرية المستقاة من الحالة:

تشير الواقعة بأحداثها ووقائعها التفصيلية، إلى أن الحسبة وظيفية ذات خصوصية، يتميز بها التدبير الإسلامي عن غيره، وأنها وظيفة شاملة لكل عمل من أعمال التدبير والإدارة في الإسلام.

وأن الغاية من الحسبة تكمن في إجراء التقويم والإصلاح ومواجهة الخلل ومعالجة المشكلات، إذ يباشرها المحتسب، ليعرف الناس بالمصالح الشرعية ويعرفهم بحقوقهم وواجباتهم، ثم وعظهم بكل ما يؤدي إلى تحقيقهما، وعدم المساس بهما، ويردع الذين يفرطون في ذلك، بوسائل القول والتوبيخ والقهر والضرب عندما يلزم الأمر لذلك.

والمحتسب يكون إما مسؤولاً معيناً في التدبير من قبل الولاة، وإما مسؤولاً اجتماعياً متطوعاً بحكم التكليف الشرعي الموجه لكل مسلم إزاء الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. وهو بناء على ذلك يعمل على إظهار الحق والتعايش الصحيح بين الأفراد وحسن التعامل والعلاقات فيما بينهم، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق المنافع المشتركة، في ضوء مقررات الشريعة الإسلامية وعدم التفريط فيها.

فأعمال المحتسب، دافع قوي في استمرار عملية التدبير، وتصحيح السلوك والتصرفات الخاصة لكل من المدبرين والعمال والرعية، وجعل هذه العملية مستمرة، ومحط أنظار الجميع، والتحسب من انخراطها في الأخطاء والمنكر.

فما أخرج الإدارة العامة المعاصرة في بيئتنا، لمثل صلاحيات المحتسب معيناً أم متطوعاً، لغرض إزالة الأخطاء الحاصلة في ممارسات الأفراد، وإمضاء الحق والعدل بين الرئيس والمرؤوسين، وتذكيرهم بمزايا الإنصاف والإحسان وسلامة النية، وعدم الإنجراف في الإستبداد والظلم والأفعال غير المشروعة، ثم كفهم عن التفريط بتحمل المسؤولية.

وعليه فالحسبة، فيها دلالة حضارية على معنى الإلتزام، كما فيها دلالة إدارية على معنى الحرص وتحمل المسؤولية والحفاظ على المصلحة العامة التي تكون متفقة وروح الإسلام، وبالتالي فيها ضمانة على حسن الأداء الإداري وعلى سلامة المتابعة والرقابة والتقويم والمعالجة والتطوير، بعيداً عن تعاطي أي من المنكرات والمفاسد المتمثلة بالوساطات والرشوة والهدايا المغرضة والتنصل من الوقت الإداري، والإثراء غير المشروع على حساب الخدمة العامة والمصلحة المشتركة للإدارة والمجتمع.

وهذا كله يجعل من شأن الحسبة مطلباً شرعياً وعقلياً، لغرض درء المفاصد في الإدارة العامة المعاصرة لبيئة المجتمع العربي الإسلامي، وتوجيه مختلف النشاطات، إلى ما فيه هدف مقصود متيقن من سلامته في تحقيق المصلحة ودفع المضار عن العاملين في هذه النشاطات الإدارية.

## مراجع ومصادر الفصل السابع

(القرآن الكريم)

- (1) ارجع إلى: ابن هشام، مصدر سابق، ج2، ص60 - 65 .  
- الطبري، مصدر سابق، ج2، ص502 - 504 .  
- المقرئزي، مصدر سابق، قسم1، ص117 - 118 .
- (2) ارجع إلى: ابن هشام، مصدر سابق، ج2، ص80 - 83 .  
- محمد عزة دروزة، مصدر سابق، ص71 - 72 .  
- الزمخشري، مصدر سابق ج1، ص475 - 474 .  
- أحمد مصطفى المراغي، تفسير المراغي، ط2، ج4، مصر، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1953، ص112 - 113 .
- (3) ابن كثير، تفسير القرآن الكريم العظيم، ج3، بيروت، دار الأندلس، 1981، ص143.
- (4) أبو بكر العربي، أحكام القرآن (مصدر سابق) ج1، ص297.
- (5) د. محمد عبد القادر أبو فارس، النظام السياسي الإسلامي، عمان، دون اسم الناشر، 1980، ص79.
- (6) جلال محمد المنجي، الإسلام والشورى، القاهرة، مطابع الأهرام التجارية، 1970، ص20.
- (7) د. أبو فارس، مصدر أعلاه، ص92.
- (8) محمود بابلي، الشورى في الإسلام، بيروت، دار الإرشاد، 1968، ص46.
- (9) ابن هشام، مصدر سابق، قسم1، ص39.
- (10) أبو جعفر المحب الطبري، الرياض النضرة في مناقب العشرة، ج2، تحقيق: محمد مصطفى أبو العلا، مصر، شركة الطباعة الفنية المحدودة، 1970، ص72 - 31 .
- (11) د. هاشم يحيى الملاح، «مكانة الشورى في سياسة وإدارة الدولة الإسلامية» بحث ضمن: ندوة النظم الإسلامية، ج1، أبو ظبي، مكتب التربية العربي بدول الخليج، 1984، ص83.
- (12) فهمي خليفة صالح، منهج دراسة الحالة بين التدبير الإسلامي والإدارة العامة المعاصرة، أطروحة دكتوراة، جامعة بغداد، 1996، ص199.
- (13) عبد الحميد العمراني، الإسلام دين ودولة ونظام، المغرب، مطبعة فضالة، 1983، ص10.
- (14) شلتوت، من هدى القرآن، ط2، القاهرة، دار الكتاب العربي، دت ص23 - 28 .
- (15) د. عبد الحميد الأنصاري، الشورى وأثرها في الديمقراطية، بيروت، المكتبة العصرية، 1980، ص5 - 7 .

- (16) د. الملاح، مصدر أعلاه، ص 29 - 35 .
- (17) الترمذي، مصدر سابق، ج 4، ص 529 - 530 .
- (18) الماوردي أدب الدنيا (مصدر سابق) ، ص 207.
- (19) أبو داوود، مصدر سابق، ج 4، ص 333.
- (20) القلعي، مصدر سابق، نص 182 - 181 .
- (21) الطبري، مصدر سابق، ج 4، ص 259 - 260 .
- (22) شهاب الدين النويري، نهاية الأرب، م 6، مصر، المؤسسة المصرية، د.ت، ص 69.
- (23) عبد الرحمن عزام، الرسالة الخالدة، مصر، مطابع الأهرام التجارية، 1972، ص 213.
- (24) د. حسن ابراهيم حسن، تاريخ الإسلام، ط 7، ج 2، مصر مكتبة النهضة المصرية، 1964، ص 263
- (25) John M. Pfiffner And Frank P. Sherwood, Administrative Organization, New Jersey, Prentic - Hall, Inc, 1960, P.174 - 175.
- (26) E. Frank Harrison, The Managerial Decision - Making Process, 5Ed, N.Y., Houghton Mifflin Company, 1999, P. 263.
- (27) Gary A. Yuki, Leadership In Organizations, 2Ed, New Jersey, Prentice Hall Cliff, 1989, P.232.
- (28) د. علمي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 169
- (29) YUKI, OP cit, P. 232 - 236, P. 235.
- (30) Jach Halloran, Applied Human Relation An Organizational Approach, New Delhi, 1978, P. 315.
- (31) Jay Hall And W.H Watson, "The Effects of A Normative Interventrion On Group Decision - Making Performance", Human Relation, V. 23, N.4, 1970, P. 299 - 301.
- (32) د. عامر الكبيسي، الإدارة العامة (مصدر سابق) ، ج 2، ص 30.
- (33) د. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، ط 2، الكويت، وكالة المطبوعات 1985، ص 214 - 216.

- (34) د. فوزي محمد طليل، أهداف ومجالات السلطة في الدولة الإسلامية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1986، ص 310 - 311 .
- (35) عبد القادر عودة، التشريع الجنائي الاسلامي، ج 1، القاهرة، مكتبة دار العربية، 1963، ص 41 .
- (36) د. عارف خليل أبو عبيد، وظيفة الحاكم في الدولة الاسلامية، الكويت، دار الارقم، 1985، ص 192 .
- (37) إرجع الى :- منصور علي ناصيف، غاية المأمول - شرح التاج الجامع للاصول، ط 4، ج 3 مصر، مطبعة عيسى البابي الحلبي، د. ت، ص 41 .  
- المنذري، مصدر سابق، ج3، ص160.  
- د. أبو سن، مصدر سابق، ص 42.  
- ابن تيميه، السياسة (مصدر سابق) ، ص 8 .
- (38) القعلي، مصدر سابق، ص 104 .
- (39) ابن مسلم، مصدر سابق، ج 6، ص 7 .
- (40) د. أبوسن، مصدر سابق، ص 42 - 47 .
- (41) الزمخشري، مصدر سابق، ج1، ص 535 .
- (42) المنذري، مصدر سابق، ج 3، ص 179 .
- (43) ابن تيمية، السياسة (مصدر سابق) ، ص 13 .
- (44) ابن تيميه، السياسة (مصدر سابق) ، ص 14 - 15 .
- (45) محمد فؤاد عبد الباقي، اللؤلؤ والمرجان (مصدر سابق) ، ج 3، ص 176 - 177 .
- (46) ابن مسلم، مصدر سابق، ج 6، ص 6 .
- (47) د. محمد عبد الله درازة، «أساس الشعور بالمسؤولية» بحث ضمن: دعوة التقريب من خلال رسالة الاسلام، القاهرة، المجلس الاعلى للشؤون الاسلامية، 1966، ص 282 .
- (48) ابن مسلم، مصدر سابق، ج 6، ص 6 .
- (49) محمد فؤاد عبد الباقي، مصدر سابق ج 2، ص 282 .
- (50) البخاري، مصدر سابق، ج 4، ص 147 .
- (51) محمد حامد حسنين، نظام الحوافز في الاسلام، عمان، المجلة العربية للإدارة، عدد 4، 1982، ص 86 .

- (52) المنذري ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 157 .
- (53) المنذري ، مصدر سابق ، ج 3، ص 159 .
- (54) المنذري مصدر سابق ج 3 ، ص 161 .
- (55) الطنطاويان ، مصدر سابق ، ص 144 .
- (56) الطرطوشي ، مصدر سابق ، ص 267 - 268 .
- William L . Dejon , Principles of Management : Text & Cases , California (58)  
 . The Benjamin / Cummings Publishing Company , Inc , 1978 , P .  
 260 - 262
- (59) د . فيصل فخري مرار ، مصدر سابق ، ص 42 - 43 .
- Douglas McGregor , The Human Side Of Enterprise , New York , (60)  
 McGraw - Hall Book Company , INC , 1960 , P . 33 - 42.
- (61) د . عامر الكبيسي ، إدارة شؤون الموظفين (مصدر اعلاه) ، ص 44 - 45 .
- (62) د . أبو سن ، مصدر سابق ، ص 44 - 45 .
- (63) فريتنز مورشتين ماركس، دولة الإدارة، ترجمة: ابراهيم علي البرلسي، القاهرة، مكتبة الأنجلو، 1963 ص 97 - 101 .
- Rensis Likert , New Patterns Of Management , New York , McGraw - (64)  
 Hill Book Company , 1961 , P . 223 - 227
- Stephen P . Robbins , Organizational Behavior, 8 Ed , New Jersey , Pren- (65)  
 tice - Hall , Inc , 1998 . p . 379 - 380
- Chester I. Barnard , The Functions of The Executive , 24 Ed , London , (66)  
 . Oxford Universty press, 1968 , p.2 276
- (67) د . عامر الكبيسي ، إدارة شؤون الموظفين (مصدر سابق) ، ص 130 .
- (68) د . محمد عقلة الابراهيم ، مصدر سابق ، ص 126 - 131 .
- (69) د . محمد رأفت عثمان ، رياسة الدولة في الفقه الاسلامي ، مصر ، مطبعة السعادة ، 1975 ، ص 427 .
- (70) د . على عبد القادر مصطفى ، مصدر سابق ، ص 37 .
- (71) د . عمر محمد التوني ، فلسفة التربية الاسلامية ، ط5 ، طرابلس ، المنشأة العامة للنشر والاعلان والتوزيع ، 1985 ، ص 273 - 275 .
- (72) ارجع الى :- البخاري ، التاريخ الصغير ، قسم 1، تحقيق : محمد ابراهيم زيد ،

- الفجالة ، مطبعة الحضارة العربية ، 1977 ، ص 56 .
- ابن الجوزي ، مناقب عمر (مصدر سابق) ، ص 47 - 48 .
- (73) أرجع الى : أحمد عواد الكبيسي ، الحاجات الاقتصادية في المذهب الاقتصادي الاسلامي ، بغداد ، مطبعة العاني ، 1987 ، ص 202 206 .
- د . ربيع أنور فتح الباب ، مصدر سابق ، ص 125 - 126 .
- د . عبد الكريم زيدان ، الفرد والدولة في الشريعة الاسلامية ، بيروت ، مطابع المكتب الاسلامي ، 1965 ، ص 24 - 44 .
- (74) الطبري ، مصدر سابق ، ج 3 ، ص 432 .
- (75) إبراهيم أبو يوسف ، الخراج ، ط 4 ، القاهرة ، المطبعة السلفية ، 1392 هـ ، ص 127 .
- (76) ابن الطقطقا ، مصدر سابق ، ص 136 .
- (77) الماوردي ، نصيحة الملوك ، تحقيق : محمد جاسم الحديثي ، بغداد ، دار الحرية ، 1986 ، ص 363 .
- (78) Charles E. Jacob , Policy And Bureaucracy , New Jersey , D . VAN Nos-  
trand Company , INC , 1966 , 199 - 200.
- (79) د . عامر الكبيسي ، الادارة العامة (مصدر سابق) ، ج 1 ، ص 146 - 147 .
- (80) Norman Barry , An Introduction To Modern Political Theory, 4 Ed ,  
New York , ST Martins Press , INC , 2000 , P . 368 - 372
- (81) دوايت والدو ، دراسة الادارة العامة ، ترجمة : الشريف عبود ، مصر دار الفكر العربي ، 1965 ، ص 33 .
- (82) Robert Presthus , Public Administration , 6 Ed , New York , The Ronald  
. Press Company , 1975 , P . 414
- (83) د . إبراهيم عبد العزيز شيحا ، الادارة العامة ، بيروت ، الدار الجامعية ، 1983 ، ص 80
- (84) د . موفق حديد محمد ، الادارة العامة ، عمان ، دار الشروق ، 2000 ، ص 22 .
- (85) د . فتح الباب ، مصدر سابق ، ص 128 - 130 .
- (86) د . محمد سليم العوا ، مصدر سابق ، ص 101 - 103 .
- (87) James E . Anderson , Public Policy - Making , 3 Ed , New York , CBS  
College Publishing , 1984 . P . 125 - 126 and Lorch , op cit , P . 221.
- (88) محمد أسد ، مصدر سابق ، ص 25 .

- (89) ارجع الى : - السبكي ، طبقات الشافعية الكبرى ، ج 5 تحقيق: محمود محمد الطناجي ، وعبد الفتاح محمد الطلو ، القاهرة ، مطبعة عيسى الحلبي ، 1964 ، ص 81 - 85 .
- عبد الرحمن الشرقاوي ، أئمة الفقه التسعة ، بيروت ، دار قرأ ، 1981 ، ص 321 328 .
- د . محمد عمارة ، مسلمون ثوار ، بيروت ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1974 ، ص 136 - 140 .
- (90) د . رضوان السيد ، مفاهيم الجماعات في الاسلام ، بيروت ، دار التنوير ، 1984 ، ص 99 - 100 .
- (91) الماوردى ، الاحكام (مصدر سابق) ، ص 240 - 241 .
- (92) ابن خلدون ، مصدر سابق ، ص 187 .
- (93) ظافر القاسمي ، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الاسلامي - السلطة القضائية ، بيروت ، دار النفائس ، 1978 ، ص 589 - 590 .
- (94) عبد الرازق الحصان ، الحسبة ، بغداد ، مطبعة التفيض ، 1946 ، ص 39 .
- (95) محمد بن محمد ابن الاخوة ، معالم القرية في أحكام الحسبة ، نقل : روبن ليوي ، كيمبرج ، مطبعة دار الفنون ، 1937 ، ص 7 - 8 .
- (96) القاسمي ، مصدر أعلاه ، ص 593 - 600 .
- (97) حسان علي حلاق ، الادارة المحلية الاسلامية : (المحتسب) ، بيروت ، الدار الجامعية ، 1980 ، ص 23 - 24 .
- (98) أحمد سعيد المجيلدي ، التيسير في أحكام التسعير ، تحقيق : موسى لقبال ، الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، 1970 ، ص 44 .
- (99) ابن جماعة ، مصدر سابق ، ص 91 - 92 .
- (100) ابن تيمية ، الحسبة (مصدر سابق) ، ص 14 ، ص 23 - 25 .
- (101) ابن بسام ، نهاية الرتبة في طلب الحسبة ، تحقيق : حسام السامرائي ، بغداد ، مطبعة العاني ، 1968 ، ص 4 - 9 .
- (102) د . محمد أنس قاسم جعفر «نظام الامبودسمان السويدي ، مقارناً بناظر المظالم والمحتسب في الاسلام ، مصر مجلة العلوم الادارية ، عدد (1) ، 1975 ، ص 74 - 75 .
- (103) Walter Gellhorn , Ombudsmen And Others , London , Oxford Uni-

versity Press . 1967 . P . 202.

- (104) د . عبد الحكيم عبد الله ، الحريات العامة في الفكر والنظام السياسي في الاسلام ، مصر ، دار الاتحاد ، د.ت ، ص 604 - 605 .
- (105) د . عامر الكبيسي ، الادارة العامة (مصدر سابق) ج 2 ، ص 168 - 169 .
- (106) : - Michael J . White , "The Ombudsman And Public Administration , " PAR , N . 5 . V . 34 . 1083 . P . 467 - 469
- (107) د . عبد الكريم درويش ، «الاتجاهات الحديثة في المسؤولية الادارية» ، مصر ، مجلة العلوم الادارية ، عدد (1) ، 1975 ، ص 26 - 27 .
- (108) Alfred Bexelius . "The Ombudsman For Civil Affairs , In Book : The Ombudsman , By Donald C . Rowat , 2 Ed , London , George Allen & Unwin LTD . 1968 , P . 24 - 26 and Gellhorn , Op. Cit , P. 205 - 206.
- (109) سالم الالوسي ، « الخدمات البلدية في الحضارة الاعربية » ، بحث ضمن : كتاب : دراسات في الحسبة والمحاسب عند العرب ، بغداد ، مطبعة العمال المركزية ، 1988 ص 48 - 50 .
- (110) عبد الرزاق الحصان ، مصدر سابق ، ص 3 - 4 .
- (111) د . عبد الحكيم حسن ، مصدر سابق ، ص 614 .
- (112) د . الحكيم حسن ، مصدر سابق ، ص 674 .
- (113) ينظر : رضوان على الندوى ، العز بن عيد السلام ، دمشق ، مطبعة دمشق ، 1960 ، ص 44 - 46 وقارن مع : د . محمد عمارة ، مسلمون ثوار ، ص 137 .
- (114) ينظر : أحمد بن على بن حجر العسقلاني ، رفع الأصر عن قضاة مصر ، قسم 2 ، تحقيق : د . حامد عبد المجيد ، القاهرة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الاميرته ، 1961 ، ص 350 و : السبكي ، طبقات الشافعية ، ج 5 ، ص 80 .
- (115) ابن ماجة ، السنن ، ج 2 ، ص 1329 .
- (116) أحمد بن حنبل ، المسند ج 1 ، ص 313 و : ابن كثير ، التفسير ، ج 2 ص 639 - 640
- (117) الماوردي ، أدب القاضي (مصدر سابق) ج 1 ، ص 144 ، وعنده قاعدة ايضاً : (الدعوة المجهولة مردودة) ، ج 2 ، ص 212 .
- (118) ابن اللحام ، مصدر سابق ، ص 189 .
- (119) د . عبد الكريم زيدان ، نظام القضاء في الشريعة الاسلامية ، بغداد ، مطبعة سلمان الاعظمي ، 1967 ، ص 319 .

## الفصل الثامن

### عشرون حالة إدارية مختارة للمناقشة والتحليل

- 1 - عملية التصرف بين الزيف والنفاق أو الثبات على الميثاق.
- 2 - التعامل مع الرعية بالعدل والقسط
- 3 المنظمة الإدارية... بين التعمير أو التدمير.
- 4 - الإيمان... يصدقه العمل والتنفيذ الحسن.
- 5 - فضيلة الإلتزام بتأدية الأوامر بعيداً عن القيل والقال.
- 6 - الحذر من النقل والتقليد غير المجدي.
- 7 - التدبير السليم للقائد، يقوم على الإجتماع وليس التفرقة.
- 8 - مراجعة الأوامر والقرارات قبل إمضاءها.
- 9 - تحمل مسؤولية الإدارة، بين الإنسحاب عنها والإقتراب منها.
- 10 - هل كان الخليفة عثمان (رض) حصيفاً أم ضعيفاً؟
- 11 - هل كان الخليفة (معاوية) لبيباً أم أريباً؟
- 12 - هدايا الأمراء والعمال خيانة.
- 13 - الإستقالة أولى من الإقالة.
- 14 - الخليفة يفوض، والوالي يتردد.
- 15 - الملك لله تعالى، والبيعة للخليفة.
- 16 - الرحمة والرفق حتى في تنفيذ العقوبات التأديبية.
- 17 - من يهنُ يسهل الهوان عليه.
- 18 - سياسة عفا الله عما سلف.
- 19 - التدبير في الإدارة، يستلزم التفكير والشطارة.
- 20 - من هنا يبدأ التدبير، ومن هنا تبدأ الإدارة..!



## حالة إدارية للمناقشة: رقم (1)

عملية التصرف الإداري بين الزيف والنفاق أو الثبات على الميثاق

النص القرآني: قال تعالى:

«ومن الناس من يعجبك قوله في الحياة الدنيا ويشهد الله على ما في قلبه وهو كاذب الخصاص، وإذا قول من سمع في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد، وإذا قيل له انق الله أخذته العزة بالإثم فحسبه جهنم ولبئس المهاد، ومن الناس من يشري نفسه ابتغاء مرضات الله والله رءوف بالعباد» (البقرة/ 204 - 207)

سبب النزول:

لقد جاء (الأخنس بن شريق الثقفي)، حليف بني زهرة، إلى الرسول (ص)، مظهراً إسلامه، وكان من سادة القوم وممن يستمع منه فجعله الرسول (ص) من (المؤلفة قلوبهم) يحظى بالعطايا. وكان يتمتع بحلاوة المنطق، وكما لقي الرسول (ص)، الآن له القول مدعياً حسن إسلامه ومما يجب على المسلم في حياته، ويدعي حبه الزائد للرسول (ص)، لكن في حقيقة الأمر، فإن الأخنس منافق يضمم خلاف ما يقول ويدعي، ويبادر إلى إطلاق شروره كلما سنحت له الفرصة، إذ يعمل على إشاعة الفساد والتخريب بين عامة المسلمين، والتعمد في إلحاق الأذى بهم دينياً ودنيوياً.

وهناك من جهة ثانية (صهيب بن سنان الرومي)، الذي حاول مشركو قريش إجباره على ترك إسلامه وعدم الهجرة، بعد أن قتلوا أصحابه، لكنه عرض عليهم ماله فأخذوه مقابل إخلاء سبيله، فهاجر إلى المدينة، متوحد القلب واللسان، حتى أن الرسول (ص) قال عند وصوله: «ربح البيع صهيب».

**المطلوب:** كتابة تقرير عن الحالة، يتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - ما التسمية الأخرى المناسبة للواقعة أو الحالة؟

2 - موقف كل من - الأخنس - و - صهيب - إزاء نفسه؟

3 - هل للواقعة علاقة بظاهرة النفاق الإداري أو بنقيضها الولاء الإداري؟

4 - هل تدعو الواقعة إلى الإهتمام بالمقاصد والنوايا، وكشف خبايا النفس للعاملين بالتدبير أو الإدارة العامة؟ وكيف يمكن للإدارة العامة أن تكشف ذلك. وما المعايير التي يمكن توظيفها لهذا الغرض؟

5 - ما سبب نزول قوله تعالى: "ولا تطع كل حلاف مهين، هماغز مشاء بنميم، منااع للخير معتد أثيم، عتل بعد ذلك زنيم" (القلم/ 13 - 10).

6 - قدم الوصايا الإدارية التي تعالج موضوع الواقعة.

#### المصادر المرجعية للحالة:

- السيوطي، لباب النقول في أسباب النزول، ط2، مصر، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1954، ص32.

- أبو الحسن الواحدي، أسباب النزول، بيروت، المكتبة الثقافية، 1989، ص34.

- ابن هشام، السيرة، ج1، ص360.

- ابن كثير، التفسير، ج1، ص436.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (2) التعامل مع الرعية بالعدل والقسط

النص القرآني: قال تعالى:

”يا أيها الذي آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين أن يكن غنياً وفقيراً فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى إن تعدلوا وإن تولوا أو تعرضوا فإن الله كان بما تعملون خبيراً“ (النساء/ 135)

سبب النزول:

اختصم رجلان، أحدهما غني والآخر فقير، فقصدوا إلى الرسول (ص)، ليحكم بينهما، وكان الرسول (ص)، في قرارة نفسه إلى جانب الفقير، لأنه كان يرى، بأن الفقير لا يمكنه إلحاق الأذى والظلم بالغني، لكن الله تعالى، أبى ذلك الإقرار المسبق، الذي لا يؤيده عدل مسبق، ودعا من خلال النص القرآني إلى أن يقوم الحكم بالقسط في الغني والفقير، على حد سواء.

المطلوب: كتابة تقرير عن الواقعة، يتضمن الإجابة الإدارية عن الأسئلة الآتية:

- 1 - مفهوم العدل؟ وكيف يمكن إحلاله عند ممارسة العمل الإداري؟
- 2 - هل ان نسبة الصراعات والخصومات الحاصلة في ميدان الإدارة العامة، لا ترجح تجاوزات الغني على الفقير؟
- 3 - هل يحظى الفقير صاحب الحق بالإنصاف، في تعامله مع دوائر الدولة، دون أخذ النظر من قبل الجهات المسؤولة بإعتبارات الفقر والغني؟
- 4 - ما الموضوعات الإدارية ذات العلاقة بالواقعة؟
- 5 - قدم توصية تديرية لمنظمة إدارية تفتقر إلى توظيف العدل في ممارستها لأنشطتها وفي تعاملها مع أناسها ومراجعيها.

المصادر المرجعية للحالة:

- السيوطي، أسباب النزول (مصدر سابق)، ص81.
- الواحدي، أسباب النزول، ص106.

### حالة إدارية للمناقشة: رقم (3)

#### المنظمة الإدارية بين التعمير أو التدمير

النص القرآني: قال تعالى:

”والذين اتخذوا مسجداً ضراراً وكفراً وتفريقاً بين المؤمنين وإرصاداً لمن حارب الله ورسوله من قبل وليحلفن ان اردنا إلا الحسنى والله يشهد أنهم لكاذبون. لا تقم فيه أبداً لمسجد أسس على التقوى من أول يوم أحق أن تقوم فيه فيه رجال يحبون أن يتطهروا والله يحب المطهرين. أقم أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أمر من أسس بنيانه على شفا جرف هار فإنها ربه في نار جهنم والله لا يهدي القوم الظالمين. لا يزال بنيانهم الذي بنوا ريبة في قلوبهم إلا أن تقطع قلوبهم والله عليم حكيم“ (التوبة/ 107 - 111).

#### سبب النزول:

في السنة التاسعة هجرية، شيد (بنو غنم بن عوف) مسجداً ليضاهوا به (مسجد قباء) الذي شيده (بنو عمر بن عوف) وقد افتتحه الرسول (ص)، وصلى به من قبل، وليجعلوه قاعدة استعداد ومخزن قوة وسلاح في محاربة المسلمين، بدعم من (أبي عامر الراهب) الذي سماه الرسول (ص) بإسم الفاسق، وكان قد هرب إلى قيصر الروم ليأتي بجيش على أمل إخراج الرسول (ص) من المدينة. وحين أتمَّ بنو غنم بناء مسجدهم، إلى جوار مسجد قباء جاؤوا إلى الرسول (ص) قائلين له:

- (إننا بنينا مسجداً لذى العلة والحاجة والليله الشتائية المطيرة، ونحب أن تأتينا وتصلي لنا فيه وتدعو لنا بالبركة).

فوعدهم الرسول (ص) بذلك، حالما يفرغ من غزوة (تبوك)، التي قد أكمل التجهز للقيام بها. فلما قفل عائداً من تبوك، ونزل في منطقة (ذي أوان) القريبة من المسجد، دعا بعض المسلمين وأمرهم بالإنطلاق إلى المسجد لكي يهدموه ويحرقوا الذي فيه. فأتوا ذلك، ومات أبو عامر الراهب في الشام ضراراً وقهراً، على ما لحق بأعدائه من أهل الفسق والنفاق، مشيدي المسجد الكاذب، بعد أن كشفهم وفضح سرهم الوحي الإلهي.

المطلوب: كتابة تقرير عن الحالة يتضمن الإجابة الإدارية عن الأسئلة التالية:

- 1 - ما التسمية الأخرى الأكثر تناسباً مع الواقعة، من منطلق الإدارة؟
- 2 - ما المقاصد الخفية التي انطوت عليها الواقعة؟
- 3 - هل يمكن تعميم الحكم الذي جرى في الواقعة على المنظمات الإدارية المعاصرة التي تتعاطى الفساد وتخفي في أعمالها استنزافاً للموارد الحقيقية لصالح القوى غير الرسمية؟
- 4 - لماذا يجب أن يتطابق المظهر مع الجوهر في السلوك الإداري؟
- 5 - ما موقف الحق إزاء الباطل؟
- 6 - من هو: أبو عامر الراهب؟
- 7 - قدم توصية وقائية، لتجنب الفساد في تدبير الأمور، قبل وقوعه، من منطلق مراتب تغيير المنكر والزامية العمل به؟
- 8 - ما الدروس الإدارية المستقاة من الواقعة؟

#### المصادر المرجعية للحالة:

- الطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج3، ص110. و الزمخشري، الكشاف، ج2، ص- 211
- 212. والسيوطي، أسباب النزول، ص124 - 125. والواحدي، أسباب النزول، ص- 149
- 150. وابن هشام، السيرة، قسم2، ص529 - 530.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (4) الإيمان.. يصدق العمل والتنفيذ الحسن

النص القرآني: قال تعالى:

”إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوا الْإِنِّ الَّذِينَ يَسْتَأْذِنُونَكَ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَأْمَنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ فَاِذَا اسْتَأْذِنُوكَ لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأُذِنَ لِمَن شِئْتَ مِنْهُمْ وَاسْتَغْفَرَ لَهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ“ (النور/ 62)

سبب النزول:

أمر الرسول (ص) بحفر الخندق لصد المشركين الذين جاؤوا لغزو المدينة في السنة الخامسة هجرية، يقودهم (أبو سفيان بن حرب)، إذ باشر المسلمون بالعمل يشاركهم الرسول في الأداء، فصار بعض المنافقين وضعاف النفوس، يتركون واجباتهم في الحفر إلى الضعفاء المخلصين في إيمانهم وأعمالهم، بغير علم الرسول (ص) أو إذنه لهم، بخلاف بقية المسلمين الذين حصنوا أنفسهم وجنبوها العمل بالنفاق، فكان الواحد منهم إذا ما نابته النائبة والزمته الحاجة التي لا بد منها للكف عن العمل ذهب أولاً بأول ليستأذن الرسول (ص)، فيذهب نحو حاجته بناء على حصوله للإذن، وحالما يفرغ من ذلك، يعود ليواصل عمله في حفر الخندق.

المطلوب: كتابة تقرير الإداري المتضمن إجابة وافية عن الأسئلة الآتية:

1 - ما التسمية الأخرى المناسبة للواقعة أو الحالة؟

2 - ما التبريرات الواضحة المعطاة من قبلك لكل من السلوكين في كيفية أداء العمل،

والتصرف إزاء الأوامر والواجبات؟

3 - لماذا يلتزم البعض بالأوامر الإدارية. ؟ ولماذا لا يلتزم البعض الآخر بها ويعمل على

تنفيذها؟

4 - هل يمكن اعتبار التنصل عن أداء الواجب هنا، جزءاً من مملأة أو إعانة الجهات المناوئة

في بث التخريب والفساد داخل عملية التدبير. ؟ وهل ينطبق ذلك على ما يحدث الآن في المنطقة

الإدارية العامة والدوائر الرسمية؟

5 - هل الفوارق الفردية بين العناصر الإدارية، تجعل المدراء أو القادة المدبرين، يؤمنون بأن:

على قدر أهل العزم تأتي العزائم؟

6 - قدم التوصيات الإدارية والدروس المستفادة من هذه الواقعة أو الحالة؟

المصادر المرجعية للحالة:

- السيوطي، أسباب النزول، ص165 و ابن هشام، قسم2، ص216. والزمخشري، ج3، ص79. وأبو الأعلى المودودي، تفسير سورة النور، تعريب: محمد عاصم الحداد، دمشق، دار الفكر، 1960، ص267 - 268 .

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (5)

### فضيلة الإلتزام بتأدية الأوامر بعيداً عن القيل والقال

نص الحديث الشريف: قال الرسول (ص):

«ذروني ما تركتكم، فإنما هلك من كان قبلكم بكثرة سوءهم واختلافهم على أنبيائهم، فإذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم وإذا نهيتكم عن شيء فدعوه» (1).

### سبب ورود الحديث:

لما كان أغلب المسلمين في زمن الرسول (ص)، حديثي عهد بالجاهلية والشرك، أرادوا أن يحسموا أموراً عارضة تتعلق بماضيهم وبحياتهم السابقة واللاحقة، وكان واحد منهم يسأل الرسول (ص) في المسجد أمام الناس: من أبي؟ فيجيبه والآخر يسأل: أين ناقتي؟ فيجيبه وغيره يسأل: أين أنا؟ فيجيبه وكان في هذه الأسئلة ضرب من التجوز والإستهزاء. (2) ثم نزل قول الله تعالى لحسم مثل هذه الأمور: «وأيها الذين آمنوا لا نسألوا عن أشياء إن تبد لكم فسؤكم» (المائدة / 101)

ثم خطب الرسول (ص) قائلاً: أيها الناس، إن الله عز وجل، قد افترض عليكم الحج. فقام رجل وسأله: أكل عام يا رسول الله؟ فسكت عنه، لكن الرجل أعاد سؤاً له ثلاث مرات، وعندها أجاب الرسول (ص): لو قلت نعم لوجبت، ولو وجبت ما قمتم بها. ثم تلا نص الحديث. (3).

المطلوب: دون تقريراً، يوضح الإجابة عن الأسئلة أدناه:

1 - أعط تسمية أخرى مناسبة للواقعة، تدل على المعنى الإداري؟

2 - هل بالضرورة أن تكون مستلزمات أداء الوظيفة الإدارية متناسبة مع قدرات المتكفل بأدائها؟

3 - قدم بعض الوقائع عن عدم وجود التناسب المطلوب بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الموظف الذي يشغلها؟

4 - ما تأثير الحوادث غير الرسمية التي تجرى بين الموظفين في الدوائر الرسمية، على

مستوى الأداء والوقت الإداري؟ وهل لها انعكاسات سلبية على المواطن المراجع؟

5 - قدم المعالجة التديرية الصحيحة للمشكلة المتضمنة في الواقعة.

### المصادر المرجعية للحالة:

(1) البخاري، الصحيح، ج4، ص258 ومسلم الصحيح، ج3، ص481. وابن ماجه، السنن، ج1، ص3. والترمذي، السنن، ج4، ص152.

(2) أبو عبد الرحمن بن شعيب النسائي، سنن النسائي: بشرح السيوطي، ج5، مصر، المطبعة المصرية، 1930، ص83. وابن رجب الحنبلي، جامع العلوم والحكم، ص84. وابن حنبل، المسند، ج1، ص184.

(3) السيوطي، أسباب ورود الحديث، تحقيق: يحيى اسماعيل أحمد، بيروت، دار الكتب العلمية، 1984، ص135 - 136 .

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (6)

### الحذر من النقل والتقليد غير المُجدي

«دخل عمر بن الخطاب (رض)، على الرسول (ص)، فراه جالساً على حصير من جريد النخل، وقد أثر ذلك في جنبه. فبكى عمر وقال له الرسول (ص):

- ما يبكيك

فقال عمر:

- ذكرت كسرى وملكه، وهرمز وملكه، وصاحب الحبشة وملكه، وأنت رسول الله صلى الله عليك وسلم على حصير من جريداً.

فعلق الرسول (ص):

- أما ترضى أن لهم الدنيا ولنا الآخرة؟

**المطلوب:** كتابة تقرير يجيب عن الأسئلة الآتية من منطلق التدبير الإسلامي:

1 - ما التسمية الأخرى التي توافق الواقعة؟

2 - ما الحد الفاصل أو المعيار الحقيقي، لنجاح المدير أو المدير الإداري؟ وهل لفخامة مكتبه في وقتنا الراهن أثر في هذا النجاح؟

3 - لماذا لم يتشبه الرسول (ص) أو يتأثر بسلوك الملوك أمثال: كسرى وهرقل؟

4 - ما علاقة الحياة الآخرة بعملية التدبير الإسلامي في الحياة الدنيا وهل ترتبط الإدارة العامة اليوم بعلاقة من هذا النوع، خلال المرحلة الراهنة، التي عليها مجتمعنا العربي الإسلامي؟

5 - ما سبب نزول قوله تعالى:

«وَإِذَا رَأَيْتُكُمْ تَعْرَهُونَ فَلْيَعْرَهُوا وَكُلُوا كَثِيراً» (الذهر / 30).

وما تفسيرك لمفهوم (النعيم) و (الملك)؟

6- ما الدروس التدبيرية والإدارية، ذات العلاقة، التي يمكن استخراجها من الواقعة أو الحالة؟

**المصادر المرجعية للحالة:**

- السيوطي، أسباب النزول، ص232.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (7)

### التدبير السليم، يقوم على الاجتماع وليس التفرقة

في السنة الثانية هجرية، بعث الرسول (ص) جماعة من المسلمين يبلغ عددهم دون المائة، ليغيروا على المشركين من (بني كنانة)، غير أن (بني جهينة)، منعوا المسلمين من القتال قائلين لهم:

- لم تقاتلون في الشهر الحرام؟

فقال بعض المسلمين لبعضهم:

- ما ترون؟

فأجاب البعض قائلاً:

- نعود إلى الرسول (ص) فنخبره بهذا.

وأجاب البعض الآخر معارضاً:

- لا، بل نقيم ها هنا.

ورأى فريق ثالث قائلاً:

- بل نميل إلى عير قريش فنقطعها ونأخذها لأنفسنا.

فتوجه كل واحد من المسلمين نحو العمل على وفق ما رآه، إذ قصد فريق إلى العير، وفريق أقام في مكانه، وفريق إلى الرسول (ص)، فأخبره بما صارت إليه الأمور، فقام الرسول (ص) غاضباً، محمر الوجه، ثم قال متسائلاً:

- أذهبتم من عندي جميعاً، ورجعتم متفرقين! إنما أهلك من كان قبلكم الفرقة،

لأبعثن عليكم رجلاً ليس بخيركم، لكنه أصيركم على الجوع والعطش.

فبعث عليهم (عبد الله بن جحش الأسدي)، فكان أول أمير في الإسلام.

المطلوب: كتابة تقرير يتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - ما التسمية البديلة الأخرى المناسبة للواقعة أو الحالة؟

2 - اعط التبريرات الوافية إزاء ضرورة وحدة الإتجاه والهدف، عند ممارسة المهام التدبيرية

من قبل المدبرين والعمال؟

- 3 - ما الإشكالية القيادية المتمخضة عن الموقف ووجهات النظر المتباينة في الواقعة ؟ وما الموقف الصحيح ؟ أو الموقف البديل الواجب إعماله والعمل على تحقيقه ؟
- 4 - دون المعالجات المطلوبة، والتوصيات اللازمة لإعادة مسار الواقعة بمواقفها، إلى واقعها الطبيعي ؟
- 5 - ما الدروس الإدارية المستخلصة من الحالة ذات الفائدة الهامة ؟

#### المصادر المرجعية للحالة:

- ابن هشام، السيرة، قسم 1، ص 601 - 605 .
- الطبري، مصدر سابق، ج 2، ص 410 - 415 .

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (8)

### مراجعة الأوامر والقرارات قبل إمضاها

في السنة الخامسة هجرية، وحين تجمع أحزاب المشركين من (اليهود وقريش وغطفان)، حول المدينة، وأثناء مباشرة المسلمين بحفر الخندق، فقد اشتد البلاء على المسلمين آنذاك، لأسباب أهمها:

- أن المشركين يحاصرونهم من كل جانب.

- أن اليهود الموجودين داخل المدينة، قد نقضوا عهدهم مع الرسول (ص).

فتدبر الرسول (ص) الأمر، بإجراء اتفاق أولي مع قادة غطفان، يقضي بأن يمنحهم ثلث ثمار المدينة، مقابل رجوعهم إلى ديارهم، وكفهم عن مسאיرة المشركين في حرب المسلمين. إذ تم تدوين كتاب الإتفاق أو الصلح بين الطرفين، دون أن تقع الشهادة على الكتاب وقبل أن يكون الإقرار عليه.

وقبل أن يوافق الرسول (ص) بإمضائه وختمه للكتاب، دعا الصحابييين (سعد بن معاذ، وسعد بن عباد) ليشاورهما في أمر هذا الموضوع، فقالا له:

- يا رسول الله، إن كان هذا أمراً من السماء فامض له، وإن كان أمراً لم تؤمر فيه، ولك فيه هوى فسمع وطاعة، وإن كان هو الرأي فما لهم عندنا إلا السيف.

فقال الرسول (ص):

- واللّه ما أصنع ذلك إلا لأنني رأيت العرب قد رمتكم عن قوس واحدة وكالبوكم من كل جانب، فأردت أن أكسر عنكم من شوكتهم إلى أمر ما.

فقال سعد بن معاذ:

- يا رسول الله، قد كنا نحن وهؤلاء على الشرك بالله وعبادة الأوثان لا نعبد الله ولا نعرفه، وهم لا يطمعون أن يأكلوا منها (أي من ثمار المدينة) تمرة، إلا قرى (أي ما يقدم للضيف فقط) أو يبعأ. أفحين أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك وبه، نعطيهم أموالنا، والله ما لنا بهذا من حاجة، والله لا نعطيهم إلا السيف، حتى يحكم الله بيننا وبينهم.

فقال الرسول (ص):

- فأنت وذاك.

وهنا، تناول سعد بن معاذ صحيفة الكتاب، ثم محا ما جاء فيها، وقال:

- ليجهدوا علينا.

**المطلوب:** كتابة تقرير واف، يتضمن الإجابة الإدارية عن الأسئلة الآتية:

- 1 - دون تسمية أخرى تتناسب مع مواقف الواقعة.
- 2 - ما الأبعاد أو الأسباب وراء قدوم الأحزاب من المشركين، لغرض محاصرة المدينة، ومحاربة الرسول (ص)، في رأيك؟
- 3 - هل ما قام به الرسول (ص)، يمكن عده اختباراً لقوة المسلمين وزيادة للتأكد من قدراتهم؟ وما القدرات المطلوبة عند حلول الأزمات؟
- 4 - ما نوع المشاورة التي أجراها الرسول (ص)؟ ولماذا لم يشمل بها كافة المسلمين؟
- 5 - من هما الصحابيَّان: (سعد بن معاذ، وسعد بن عباد)؟ وما دورهما في عملية التدبير الإسلامي؟
- 6 - مدى انطباق الواقعة وظرفها وملابساتها مع الحقيقة المترتبة عن كون الحرب خدعة؟
- 7 - ما نتائج الواقعة التي أسفرت عنها التدبيرات فيما بعد. وما توقعاتك المستقبلية حيالها؟
- 8 - قدم أهم التوصيات أو الدروس الإدارية التي يمكن استخلاصها من الواقعة بما يفيد التطبيقات المعاصرة في الإدارة العامة.
- 9 - هل يمكن ربط الحالة بعمليات الاجتهاد والقياس الفقهي في مواقف إدارية معاصرة ومماثلة لها.

**المصادر المرجعية للحالة:**

- ابن هشام، السيرة، قسم 2، ص 232 - 221 والطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج 2، ص 571  
573 - وابن القيم، زاد المعاد، ج 2، ص 118 والمقرئزي، امتاع الأسماع، قسم 1، ص 234  
236. ود. البوطي، فقه السيرة، ص 227 - 228. وأبو الحسن علي الحسيني الندوي، السيرة النبوية، بيروت، منشورات المكتبة العلمية، 1979، ص 286.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (9)

### تحمل مسؤولية الإدارة، بين الإنسحاب عنها والإقتراب منها

كان أبو بكر (رض)، قد نصح (رافع بن أبي رافع الطائي)، بأن لا يتأمر على رجلين من المسلمين، لما في ذلك من مشقة ومسؤولية مجهدة، تلزم الوفاء بها والحرص على أدائها. فلما توفي الرسول (ص)، وصار أبو بكر خليفة على المسلمين، جاء إليه (رافع) فقال له:

- يا أبا بكر، ألم تك نهيتني عن أن أتأمر على رجلين من المسلمين.

أجاب أبو بكر:

- بلى، وأنا الآن أنهاك عن ذلك.

فقال رافع:

- فما حملك على أن تلي أمر المسلمين.

فرد أبو بكر:

- لا أجد من ذلك بدا، خشيت على أمة محمد (ص) الفرقة.

المطلوب: كتابة تقرير، يتضمن الإجابة الإدارية عن الأسئلة الآتية:

1 - إعطاء تسمية أخرى مناسبة لموضوع الواقعة.

2 - لماذا كان المسلمون الأوائل يتخوفون من تحمل المسؤولية الولاية على الغير؟ ويحذرون من تحملها والتكفل بأعبائها؟

3 - هل توافق (رافع) فيما ذهب إليه من مكاشفة (أبي بكر)، وتحريه عن الحقائق، والكشف عن ملابسات الأمور؟

4 - ما شروط الولاية في التدبير الإسلامي وما هي القواعد الفقهية التي يمكن أن تستعين بها الإدارة في الإسلام إزاء الولاية وإزاء الحالة هذه؟

5 - هل اقتنع (رافع) بصدق إجابة (أبي بكر) من الناحية العملية.

6 - هل يمكن قياس هذه الواقعة، بواقعة أخرى تضمنت قولاً مشابهاً للرسول (ص)، يخاطب

فيه (أبا نذر الغفاري) محذرا إياه من أن يتأمر على إثنين، أر يتولى مال يتيم؟

7 - قدم توصياتك ومقترحاتك حول مضمون الولاية في التدبير الإسلامي مقارنة بمضمونها المعاصر في الإدارة العامة.

8 - أذكر أهم الدروس التدبيرية المتمخضة عن الواقعة أو الحالة؟

**المصادر المرجعية للحالة:**

- ابن هشام، السيرة، قس 624 - 625 .

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (10)

هل كان الخليفة عثمان (رض) حصيماً أم ضعيفاً؟

اختار الناس (علياً بن أبي طالب) (رض)، ممثلاً عنهم لينقل إلى الخليفة (عثمان بن عفان) (رض)، ما في نفوسهم من شكاية وأمور، فدخل عليه علي، محذراً إياه من وقوع الفتنة بين الناس، ومن تفرق الأمة عن وحدتها، والنكوص في مصالح المسلمين.

فقال الخليفة لعلي: لو كنت مكاني ما عنفتك ولا أسلمت. عبت عليك، ولا جئت منكراً، إني وصلت رحماً، وسددت خلّة، وأويت ضائعاً، ووليت شبيهاً بما كان (عمر بن الخطاب) يولي أنشدك الله يا علي: هل تعلم إن (المغيرة بن شعبة ليس هناك)؟

قال علي: نعم.

قال عثمان: أفتعلم أن عمر ولاه؟

قال علي: نعم

قال عثمان: فلم تلوموني، إن وليت ابن عامر في رحمه وقرابته؟

قال علي: سأخبرك أن عمر كان كل من ولي، فإنما يطاء على صماخيه، وإنه إن بلغه عنه حرف، جاء به، ثم بلغ به أقصى عقوبة، وأنت لا تفعل ضعفت ورفقت على أقربائك.

قال عثمان: هم أقرباؤك أيضاً.

قال علي: أجل إن رحمهم مني لقرابة، ولكن الفضل في غيرهم.

قال عثمان: هل تعلم أن عمر ولي معاوية خلافته كلها، فقد وليته؟

قال علي: أنشدك الله، هل تعلم أن معاوية كان أخوف من عمر، من يرفاً غلام عمر منه؟

قال عثمان: نعم.

قال علي: فإن معاوية يقطع الأمور دونك، ويقول للناس: هذا أمر عثمان، وأنت تعلم ذلك فلا

تغير عليه.

فصمت عثمان، وصمت علي، وانتهى الحوار عند هذا الحد، ثم خرج علي.

**المطلوب:** كتابة تقرير إداري، يحتوي على الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1 - تقديم أو إعطاء تسمية مناسبة تدل على فحوى الحالة ومناسبتها.
- 2 - ما مدى إمكانية مكاشفة الخليفة في الإسلام، من قبل أعوانه. وهل يمكن محاسبته عن قلة تدبيره وعن سوء الأحوال الإدارية المضطلع بها؟
- 3 - هل يمكن القول بأن: عثمان كان مجتهداً فيما أحدثه من تدابير جديدة حتى وإن لم يقبل بها البعض من الأعوان والمساعدين؟
- 4 - ما أسباب شكاية الناس من الخليفة عثمان؟ وهل أنها أسباب تحظى بالقبول والمنطقية، أم لا؟
- 5 - ما حدود مسؤولية الخليفة؟ وما حدود الرقابة على تصرفات الخليفة؟ وما الجهات الرقابية في التدبير الإسلامي؟ وما أنواع الرقابة المعتمدة في هذا التدبير؟
- 6 - قدم التصور للمشكلة التي انطوت عليها الواقعة؟ ثم اطرِح أهم المعالجات الممكنة والدروس التدبيرية، التي يمكن أن تعزز واقع الإدارة العامة المعاصرة، ضمن مجتمعنا العربي الإسلامي.

#### المصادر المرجعية للحالة:

- ابن الأثير، الكامل في التاريخ، ج3، مصر، المطبعة المنيرية ومطبعة السعادة، 1348هـ، ص76. وابن كثير، البداية والنهاية مصدر سابق، ج7، ص168 - 169 - . وكذلك عند: د. أبي سن، الإدارة في الإسلام، ص35.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (11)

### هل كان الخليفة معاوية لبيباً أم أريباً؟

قَدِمَ الخليفة (عمر بن الخطاب) (رض)، إلى الشام راكباً دابته فلتقاه (معاوية بن أبي سفيان) واليه هناك، في موكب فخم وأبهة عظيمة، فنزل معاوية وسلم على الخليفة، فلم يرد عليه ومضى عنه إلى سبيله، وصار معاوية يلحق بالخليفة، حتى تدخل (عبد الرحمن بن عوف) (رض)، قائلاً للخليفة:

- أتعبت الرجل، يا أمير المؤمنين، فلو كلمته.

فالتفت الخليفة إلى معاوية وسأله:

- إنك لصاحب الموكب الذي أرى؟

فأجاب معاوية:

- نعم.

فقال الخليفة:

- ولمَّ ويحك؟

فقال معاوية:

- لأننا ببلاد كثير فيها جواسيس العدو، فإن لم نتخذ العدة والعدد، استخف بنا وهجم علينا. وأما الحجاب فإننا نخاف من البذلة جرأة علينا، وأنا بعد عاملك، فإن استنقصتني نقصت، وإن استزدتني زدت، وإن استوقفتني وقفت.

فعلق الخليفة بعد أن تمعَّن في جواب معاوية:

- ما سألتك عن شيء إلا خرجت منه! إن كنت صادقاً فإنه رأى لبيب، وإن كنت كاذباً فإنها خدعة أريب، لا أمرك ولا أنهاك.

المطلوب: دون تقريراً، يتضمن الإجابة الإدارية عن الأسئلة الآتية:

1 - أعط تسمية مناسبة أخرى للواقعة أو الحالة.

- 2 - ما السبب وراء زيارة الخليفة إلى الشام؟
- 3 - هل أن إجابة معاوية كانت موقفة إزاء أسئلة الخليفة؟
- 4 - هل للشخصية عند معاوية دور في صناعة الأبهة والتفخيم وإقامة الموكب؟ أم أن تلك الأمور، كانت فعلاً لأغراض التدبير الوقائي وكسب المواقف من الوقوع في الأزمات؟
- 5 - ما تاريخ الخليفة معاوية في مسيرة التدبير الإسلامي؟
- 6 - هل تشكل البساطة وكذلك الأبهة والتفخيم معياراً واضحاً للقياس أو للمقارنة التدبيرية والإدارية، بين التوجهات القيادية في النظرة والممارسة، لكل من الخليفة، ومعاوية، وكذلك بالنسبة لبقية الخلفاء أو المدبرين، أو مدراء اليوم المتعاقبين على المناصب الإدارية العامة؟
- 7 - ما الدروس الإدارية والتدبيرية التي يمكن استنباطها، مما قد انطوت عليها الحالة أو الواقعة؟

### المصادر المرجعية للحالة:

- أحمد بن عبد ربه، العقد الفريد، ج1، القاهرة، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، 1940، ص16. ومحمد حسين هيكل، الفاروق عمر، ج2، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1963، ص223. ود. محمد عمارة، مسلمون ثوار، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1974، ص44. ود. الطماوي، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، ط2، القاهرة، دارالثقافة العربية، 1976، ص123.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (12)

### هدايا الأمراء والعمال خيانة

سمع الخليفة الأموي (عبد الملك بن مروان)، أن أحد كتابه قبل أخذ الهدية، من معطيها، فقال له:

- أقبلت هدية منذ وليتك؟

فرد الكاتب متنصلاً عن الإجابة:

- أمورك مستقيمة، والأموال دارة، والعمال محمودون، وخراجك موفر.

فقال الخليفة:

- أخبرني عما سألتك عنه؟

فقال الكاتب:

- نعم، قد قبلت.

فعلق الخليفة:

- والله إن كنت قبلت هدية لا تنوي مكافأة المهدي لها، إنك لثيم دنيء، وإن كنت قبلتها تستكفي رجلاً لم تكن تستكفيه لولاها، إنك لخائن. وإن كنت نويت تعويض المهدي عن هديته، وألا تخون له أمانة، ولا تتلم له ديناً، فلقد قبلت ما بسط عليك لسان معامليك، وأطمع فيك سائر مجاوريك، وسلبك هيبة سلطانك، فقد أتيت أمراً لم يخل فيه من لوم أو دناءة أو خيانة أو جهل.

ثم صرف الخليفة كاتبه عن عمله، وأقر طرده.

**المطلوب:** كتابة تقرير إداري يتضمن الإجابة الإدارية عن الأسئلة الآتية:

1 - هل يمكن تسمية الهدية ضمن الواقعة (رشوة)؟ ولماذا؟

2 - ما أسباب قبول الهدايا أو الرشوة؟ وما انعكاساتها على شخصية المتعاملين معها في حقل الإدارة العامة المعاصرة، أخذاً وعطاءً؟

3 - ما أوجه أو أشكال الهدايا، التي يتم التعامل بها، في أيامنا أثناء مراجعة الدوائر الرسمية؟ وما مسمياتها المنطوية عليها؟

4 - ما توصياتك للحد من ظاهرة شيوع الهدايا في الإدارة العامة؟

وما هي المعالجات الشرعية والقانونية، التي يمكن توظيفها، في القضاء على مثل هذه الظاهرة التخلفية؟

#### المصادر المرجعية للحالة:

- محمد بن عبدوس الجهشاري، الوزراء والكتاب، تحقيق: مصطفى السقا، إبراهيم الإبياري، عبد الحفيظ شلبي، القاهرة، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1938، ص 44 - 43.  
وعمر بن بحر الجاحظ، البيان والتبيين، ج4، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، بيروت، مكتبة الجاحظ، د.ت، ص 89.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (13)

### الإستقالة أولى من الإقالة

كتب (الحجاج بن يوسف الثقفي) والي العراق، في زمن الأمويين، كتاباً إلى (المهلب بن أبي صفرة) عامله على بلاد سجستان، حينما أدرك بأن المهلب يتقاعس في تنفيذ ما تكفل به، من محاربة (الإزارقة)، إذ جاء في الكتاب:

«أما بعد: فإنك جببت الخراج بالعلل، وتحصنت بالخنادق، وطاولت القوم، وأنت أعز ناصرأ، وأكثر عدداً، وما أظن بك مع هذا معصية ولا جبناً، ولكنك اتخذتهم أكلاً، وكان بقاؤهم أيسر عليك من قتالهم، فناجزهم والا أنكرتني والسلام.»

فكتب المهلب يرد على الحجاج قائلاً:

«إنَّ الشاهد يرى ما لا يراه الغائب، فإن كنت نصبتني لحرب هؤلاء القوم، على أن أديرها كما أرى، فإن أمكنتني فرصة انتهزتها، وإن لم تمكني توقفت، فأنا أدير ذلك بما يصلحه وإن أردت مني أن أعمل برأيك وأنا حاضر، وأنت غائب، فإن كان صواباً فلك، وإن كان خطأ فعلي، فابعث من رأيت مكاني والسلام.»

وكتب المهلب أيضاً إلى الخليفة الأموي مباشرة، يعلمه حقيقة ما جرى بينه وبين الحجاج، فكتب الخليفة، وكان آنذاك (عبد الملك بن مروان) قائلاً للحجاج:

- «لا تعارض المهلب فيما يراه، ولا تعجله، ودعه يدبر أمره.»

**المطلوب:** كتابة تقرير يتضمن الإجابة الإدارية عن الأسئلة الآتية:

- 1 - أعطِ تسمية إدارية أخرى مناسبة للواقعة ومعبرة عن جوهرها.
- 2 - حدد بدقة الموضوعات الإدارية والتدبيرية، التي تطرحها الحالة.
- 3 - هل للحالة أو الواقعة علاقة بالإستقالة عن المهام؟ أم بالتراجع عن تفويض الصلاحية؟
- 4 - ما دور كلٍ من الحجاج، والمهلب في مسيرة الإدارة في الإسلام؟

5 - ما رأيك بسلوك المهلب، في إخبار الخليفة بما وقع له مع الحجاج؟ وهل يمكن عد هذا تصرفاً فيه تجاوز واضح لسلطة الوالي التي يمثلها الحجاج، وتخطياً عليها من قبل المهلب؟

6 - قدم مقترحاتك وتوصياتك إزاء المواقف المتضمنة عليها الواقعة؟ ثم أقرنها بما يناسبها من التحليلات والمقارنات والمعالجات الموافقة لها.

7 - أذكر بعض الأحكام أو الأحاديث أو القواعد المناسبة للحالة.

### المصادر المرجعية للحالة:

- أبو العباس محمد بن يزيد المبرد، الكامل في اللغة والأدب، ج2، بيروت، مكتبة المعارف، د.ت، ص274. ومحمد بن عبد الله الخطيب الإسكافي، لطف التدبير، تحقيق: أحمد عبد الباقي، مصر، مطبعة السنة المحمدية، 1964، ص11 - 12 وكذلك: أحمد زكي صفوت، جمهرة رسائل العرب، ج2، القاهرة، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1937، ص170 - 172. و د. نافع توفيق العبود، آل المهلب بن أبي صفرة، ودورهم في التأريخ حتى منتصف القرن الرابع الهجري، بغداد، مطبعة الجامعة، 1979، ص70 - 81 .

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (14)

### الخليفة يفوض، والوالي يتردد...

أولاً - كتب الخليفة الأموي (عمر بن عبد العزيز) (رض)، إلى (عبد الحميد بن عبد الرحمن) عامله على المدينة المنورة في المظالم:

- «انه يخيل لي، أنني لو كتبت إليك أن تعطي رجلاً شاة، لكتبت إليّ: أضأن أما ماعز؟ ولو كتبت إليك بأحدهما، لكتبت: أذكر أم أنثى؟ ولو كتبت إليك بأحدهما، لكتبت: أصغير أم كبير؟ فإذا أتاك كتابي هذا، فلا تراجعني في أمر، وتبين وجه الحق فيه، ثم امض به، ولا ترد عليّ والسلام. (1)

ثانياً - وكتب أيضاً، الخليفة العباسي (أبو جعفر المنصور)، إلى (سلم بن قتيبة) وإليه على البصرة، يأمره بهدم دور من ناصر تمرد (إبراهيم بن عبد الله) وخروجه على الخلافة، إذ قال له:

- أما بعد، فاهدم دور من خرج مع إبراهيم، واعقر نخلهم.

فكتب إليه الوالي:

- بأي ذلك أبداً؟ أبالدور أم بالنخل؟

فرد عليه الخليفة:

- أما بعد، فإني لو أمرتك بإفساد ثمرهم، لكتبت إليّ تستأذن في أية تبدأ؟ أبالبرني أم بالشهريز (نوعان من التمر)؟

فعمل المنصور الوالي، وولى من فوره وألياً غيره. (2)

**المطلوب:** كتابة تقرير إداري يتضمن الإجابات الوافية عن الأسئلة الآتية:

1 - إعطاء تسمية مناسبة أخرى، لكل من الموقفين الأول والثاني.

2 - لماذا يتباطئ الأعوان ولاة وعمالاً، في بعض الأحيان عند قيامهم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من الخليفة؟ وهل للإمكانات ولقوة الشخصية دور في هذا أم لا؟.

- 3 - قارن من منطلق إداري معاصر بين إجراء الخليفة الأموي إزاء عامله، وبين إجراء الخليفة العباسي إزاء واليه. وأيها يحظى بالترجيح حسب وجهة نظرك؟
- 4 - ما الحالات التدبيرية الموجبة لاتخاذ الأوامر الداعية إلى العزل في التدبير الإسلامي؟
- 5 - ما الموضوعات الإدارية ذات العلاقة بالحالتين؟

### المصادر المرجعية للحالة:

= ما يتعلق بـ (1) بالحالة للخليفة الأموي:

ابن قتيبة، عيون الأخبار، م، 1، ص 103.

وابن عبد ربه، العقد الفريد، ج3، ص9 وأحمد زكي صفوت، جمهرة رسائل العرب، ج2، ص333 - 323. ود. عامر الكبيسي، الإدارة العربية الإسلامية، ص283.

ما يتعلق بـ (2) بالحالة للخليفة العباسي:

ابن قتيبة، عيون الأخبار، م، 1، ص103 - 104. وابن عبد ربه، العقد الفريد، ج3، ص9 و أحمد زكي صفوت، جمهرة رسائل العرب، ج3، ص96 - 97. ود. حسن فاضل زعين العاني، سياسة المنصور أبي جعفر الداخلية والخارجية، بغداد، دار الرشيد، 1981، ص322.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (15)

### الملك لله تعالى، والبيعة للخليفة

في سنة 173 هجرية، قررا الخليفة الأموي في الأندلس (عبد الرحمن الداخل)، أن يعهد بالخلافة لولده (هشام)، فأصدر مرسوماً بذلك، وتم أخذ البيعة لهشام، بحضور جميع ولاة الولايات الستة والأربعين، ووزرائه العشرين، وقاضي القضاة، وأعضاء مجلس الشورى، والحاجب، وسائر أكابر رجالات القصر. فأعلن الخليفة بحضورهم تنازله عن الخلافة لولده، فقام الحضور مبايعين هشاماً بتقبيل يده، على وفق تقاليد البيعة، وتم إنفاذ الكتب إلى سائر الجهات، ودعي لهشام في المساجد.

ولما دنا أجل الخليفة عبد الرحمن أو (صقر قريش)، سلم وصيته إلى ولده هشام، وقد جاء فيها ما نصه:

- "إياك أن يغيب عن خاطرك ولو لحظة، ذكر الآية الكريمة: «اللهم مالك الملك، تؤتي الملك من تشاء، وتنزع الملك ممن تشاء» (آل عمران/26).

أحمد الله على ما وهبنا من نعم الملك والسلطان، واعمل الخير للرعايا والبرايا لأن ذلك فريضة علينا، وابتسط العدل للكافة، فالظلم مرتعه وخيم، ومواظبة الجفاء موجب لزوال النعمة، واكسب قلوب رعيته باللطف والرفقة، لأنهم ذخرك وعدتك، واصطنع ذوي العقول والدراية، واجز المحسن بإحسانه، وعاقب المسيء بإساعته، ففيهما الرغبة فيك، والرغبة منك، واقس على الظالم والجائر، وألن جانبك لجندك وشيعتك، دون أن ترفع عنهم ثقل الهيبة.

**المطلوب:** كتابة تقرير يتضمن الإجابة التدييرية المفيدة عن الأسئلة الآتية:

- 1 - ما التسمية المناسبة الأخرى للواقعة أو الحالة؟
- 2 - ما التسمية الصحيحة للمرسوم بتولية الخلافة من الأب إلى الابن؟
- 3 - ما التبرير المنطقي، وراء كون الوزراء بهذا العدد الكبير، مع أن المتعارف عليه في التدبير الإسلامي، ان الوزير للخليفة، يكون واحداً - سواء للتفويض أو للتنفيذ؟
- 4 - ما رأيك الخاص، بهذا الأسلوب، في إسناد السلطة الشرعية؟

5 - حدد بدقة أهم محاور الوصية وعلاقتها بالتدبير؟ وأعط لها ما يقابلها من التسميات الإدارية المعاصرة؟.

6 - من هو: صقر قريش، وما تجاربه وخبراته التدييرية؟.

المصادر المرجعية للحالة:

- ابن العذاري المراكشي، البيان المغرب من أخبار ملوك الأندلس والمغرب، ج2، باريس، مطبعة ليدن، 1949، ص61 - 62 . وضياء باشا، الأندلس الذهبية، تعريب: عبد الرحمن ارشيدات، تحقيق: صلاح ارشيدات، ج1، عمان، منشورات وزارة الثقافة والإعلام، 1989، ص96 - 97. وابراهيم ياسر خضر الدوري، عبد الرحمن الداخل في الأندلس وسياسته الخارجية والداخلية، بغداد، دار الرشيد، 1983، ص316 - 321 .

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (16)

### الرحمة والرفق حتى في تنفيذ العقوبات التأديبية

قال (سليمان بن وهب) الكاتب على أعمال الخلافة، في زمن الخليفة العباسي (الواثق):  
- «لما نكبتني الواثق، قال لوزيره (محمد بن عبد الملك الزيات):

عذب سليمان، وضيق عليه، وصادره وطالبه بالأموال. فألبسني جبة صوف وقيدني وضيق علي، وكان يحضرني في دار الواثق ويخاطبني أغلظ مخاطبة، ويهددني ويعاملني أقبح معاملة وأشنعها، فيكتب المخبرون بذلك إلى الواثق فيعجبه، فإذا كان الليل، أمر محمد الزيات بنزع قيودي وتغيير ثيابي، ثم يطرح لي مُصَلَّى، ويأنس بي ويأكل ويشرب معي ويشاورني في أموره، ويفضي إليّ بأسراره، فإذا كان وقت انصرافي عنه، ضرب بيده على كتفي، وقال:

يا أبا أيوب، هذا حق المودة، وذاك حق السلطان، لا تنكر هذا ولا تنكر ذلك.  
فأشكر له فعله. فإذا كان في غد عدنا إلى ما كنا عليه كأننا ما تعارفنا».

**المطلوب:** كتابة تقرير واف يتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - اعط تسمية أخرى مناسبة لمضمون الواقعة أو الحالة.

2 - هل لموضوع الواقعة علاقة واضحة مع علم النفس الإداري أو مع القضايا ذات الإهتمام بإدارة النفس والجهود الإنسانية؟

3 - هل يصح توظيف جوانب المودة والرفق أثناء إمضاء أمور التدبير. وكيف يمكن للمدبر التوفيق بين متطلباتها ومتطلبات الواجب الذي ينبغي عليه العمل على تنفيذه دون تفريط به؟

4 - من هو: الوزير الزيات؟ وبماذا كان يتصف؟ وعمّا ذا كانت تنطوي عليه عقليته في تدبير المواقف والأمر ومختلف الإشكاليات الإدارية بين القادة والأعوان؟

5 - قدم توصيات واضحة مفيدة مستخرجة من الحالة، توضح من خلالها أهم جوانب التدبير الصحيح المنطوية عليها، مقارنة مع الجوانب المماثلة لها في الإدارة العامة المعاصرة.

## المصادر المرجعية للحالة:

- أبو علي المحسن بن علي التنوخي، المستجد من فعلات الأجواد، تحقيق: محمد كرد علي، دمشق، مطبعة الترقى، 1946، ص 85 والطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج 8، ص - 125  
128 وابن الطقطقا، الفخري، ص 233 - 235 .

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (17)

### من يهّن يسهل الهوان عليه

في سنة 252 هجرية، بويع للخليفة العباسي (المعتز بالله) بالخلافة، ولم يتحاشى واحد من الحاضرين والجالسين أثناء عقد البيعة، أن قال معلقاً حول بعض التكهنات، عن المدة التي سيبقى فيها المعتز خليفة في الدولة:

- بأن المعتز سيبقى، طالما أراد له الأتراك ذلك.

فضحك كل من كان بالمجلس من الحاضرين.

وبعد مرور ثلاث سنوات، ثار الأتراك على المعتز، طالبين منه مالاً كثيراً، فاعتذر إليهم قائلاً:

- ليس في الخزائن شيء.

فاتفق الأتراك على وجوب خلعه، إذ أخرجوه من داره، وضربوه بالدبابيس، وخرقوا قميصه، ثم أقاموه في الشمس، فكان يرفع رجلاً ويضع أخرى لشدة الحر. وكان بعضهم يلطمه على وجهه، وهو يتقي ذلك بيده، وبعدها جعلوه في بيت معزول، وسدوا عليه الباب حتى مات، بعد أن شهدوا عليه أنه قد خلع نفسه عن الخلافة فرفض الطلب.

**المطلوب:** كتابة تقرير يتضمن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالحالة، وهي:

1 - ما التسمية المناسبة لهذه الواقعة من منظور التدبير؟

2 - ما علاقة الأتراك بمقدرات الخلافة العباسية. وما السر وراء ضعف الخليفة على وفق الصورة التي كان عليها في الحالة؟

3 - قارن بين موقف الخليفة المعتز، مع موقف الخليفة الراشدي الثالث: عثمان بن عفان (رض). حينما طلب منه خلع نفسه عن الخلافة فرفض الطلب.

4 - ما أبرز مساوئ عسكرة الإدارة العامة. وما الآثار السلبية التي تتركها التدخلات الخارجية على مسيرة التدبير مستقبلاً وعلى أهداف الإدارة وفعاليتها؟

5 - ما خصائص القيادة الإدارية المدنية، في حالة كونها قائمة على أساس صوري ونفوذ مخترق؟

6 - هل يجوز للخليفة خلع نفسه؟ وما التبرير المعطى في ذلك؟

7 - ما الدروس الإدارية المستنبطة من الواقعة أو الحالة؟

المصادر المرجعية للحالة:

- الطبري، تاريخ الرسل، ج9، ص289 - 390 .

- ابن الطقطقا، الفخري، ص234.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (18)

### سياسة عفا الله عما سلف...!

حينما توفي الخليفة العباسي (المكتفي بالله) سنة 295 هجرية، تنازع على الخلافة، (المقتدر بالله) و (عبد الله بن المعتز)، فمالت رجالات الدولة إلى كفة ابن المعتز، وصارت تراسله وتأييده، لكن الأمر آل إلى (المقتدر)، واستمر عدد غير قليل من الرجالات والمدبرين في الدولة، يحرضون ابن المعتز على المقتدر، الذي استطاع هذا في نهاية الأمر من الإطاحة بابن المعتز وقتله. إذ توطدت له أمور الخلافة، حين استدعى (أبا الحسن علي بن الفرات) وولاه الوزارة.

ومن بين معالجات الوزير الذي أحسن تدبير أمور الدولة، أنه قد وقف على تلك المراسلات الرقاع، التي تنطق بميل الدولة والقائمين على أعمال الخلافة المقتدرية، إلى ابن المعتز، وتكشف عن حقيقة كرههم للخليفة المقتدر. فأشار عليه بعض الأعوان والحاضرين، بأن يفتحها ويطلعها، ليتعرف من خلالها على الصدوق من المعاند الكاره.

فماذا كان من ابن الفرات أن يفعل؟ والوزراء في الغالب كانوا يتطلعون إلى عيوب الأعوان وغيرهم، فيتخذونها ذريعة ضدهم، إذ مثل هذه الوثائق، كفيلة لجعل أصحابها تابعين للوزير مدعنين لابتزازاته لهم أو الإطاحة بهم.

غير أن الوزير ابن الفرات، أمر بإحضار موقد للنار، فألقى فيها جميع الرسائل والوثائق، دون أن يطلع عليها، بمرأى من أعين الحاضرين، ثم قال لهم:

« هذه رقاع أرباب الدولة، فلو وقفنا عليها، تغيرت نياتنا لهم ونياتهم لنا، فإن عاقبتناهم أهلكنا رجال الدولة، وكان في ذلك إثم الوهن فيها وعليها، وإن تركنا المعاقبة، واكتفينا بما أطلعنا عليه، كنا قد تركناهم ونياتهم علينا متغيرة، وكذلك نياتنا، فما ننتفع بهم.»

**المطلوب:** كتابة تقرير مفيد يتضمن الإجابة التدييرية عن الأسئلة الآتية:

- 1 - اعط تسمية أخرى مناسبة للحالة، تعبر عن مضمونها الإداري.
- 2 - إذا كان الخليفة يمثل منصباً سياسياً، والمدبرون ورجالات الدولة أو الأعوان، يمثلون

المناصب التنفيذية والإدارية، فما العلاقة بين السياسة والتنفيذ؟ وضح ذلك بدقة ومن رؤية إدارية؟

3 - هل تؤيد الوزير ابن الفرات في تديره للموقف المتجسم عبر الواقعة؟ ولماذا؟

4 - ما المنطق التدييري، الذي يمكن التوصل إليه، أو الذي يكمن في الحقيقة وراء مثل هذا التديير للموقف عند الوزير؟

5 - هل في إجراء الوزير ابن الفرات علاقة مع ضرورة تفهم الطبائع الإنسانية ومعرفة النوازع النفسية، والتحول في المواقف؟

6 - ألا يعتبر حرق الرقاع والرسائل تفريطاً بالوثائق التدييرية، أو إخلالاً بإمكانية الوقوف عند التفاصيل المهمة الدالة على كثير من حقائق التديير للدولة الإسلامية وللخلافة آنذاك؟ وبالتالي ألا يعتبر ذلك انتقاصاً من أهمية المحاكم والمجالس التحقيقية، والقضاء، وإلغاء لواجباتها الضرورية؟

7 - قدم معالجة جديدة تراها تخدم مستقبل التديير والإدارة العامة، بأكثر من معالجة ابن الفرات للموقف الوزاري الذي اعتمده.

8 - ما الدروس المستفادة الهامة التي يمكن استنباطها والإفصاح عنها، من خلال تعايشك مع مواقف الواقعة تعايشاً تدييرياً وإدارياً؟

### المصادر المرجعية للحالة:

- ابن الطقطقا، الفخري، ص226، وكذلك ينظر: ابن مسكويه، تجارب الأمم، ج1، مصر، مطبعة شركة التمدن الصناعية، 1914، ص13. وأبو الحسن الهلال بن المحسن الصابي، الوزراء، تحقيق: عبد الستار أحمد فراج، مصر، دار إحياء الكتب العربية، 1958، ص- 135 و136. ومحمد كرد علي، الإسلام والحضارة العربية، ط2، ج2 القاهرة، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، 1959، ص253.

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (19)

### التدبير في الإدارة، يستلزم التفكير والشطارة

كان من نتائج شحة المياه النيل في مصر، إبان زمن الخليفة الفاطمي (المستنصر)، هو زيادة الغلاء وارتفاع الأسعار، وقيام المجاعة، وتفشي الوباء الذي استمر زهاء ثماني سنين، من سنة 446 حتى سنة 454 هـ، إذ مات كثير من الناس، وبلغت الحاجة بهم إلى أكل لحوم المحرمات بما فيها لحم الإنسان.

فانتشرت الفتنة بين الناس والدولة، وعجز المدبرون عن مواجهة الجائحة المتفاقمة. ومن غريب ما وقع، إن امرأة باعت عقداً لها بألف دينار، وبعد جهد ويحث طويل تيسر لها شراء كيس من الدقيق بثمان العقد. ولما رأى الناس الدقيق، تكالبوا عليه فلم يدعوا منه شيئاً إلا ما كان منه ملء يدي المرأة، التي عجنته فصار رغيفاً واحداً صغيراً، وجاءت بالرغيف أمام قصر الخلافة، مستغيثةً بأنها قد تقومت على هذا الرغيف بألف دينار. وحين سمع الخليفة بأمرها، امتعض مما يجري بين الناس من بؤس ومجاعة، واستدعى إليه والي القاهرة، فهدد وتوعده، وأقسم له، أن لم يظهر الخبز في الأسواق وينحل غلاء الأسعار، فسيضرب رقبتة.

فخرج الوالي من بين يدي الخليفة، ثم أخرج من الحبس قوماً وجب عليهم حد القتل، فأفاض عليهم ثياباً واسعة وعمائم مدورة وطبائس سابلة، فبانوا عنده، وعقد لهم مجلساً كبيراً، ثم أمر بإحضار واحد من القوم الذين كانوا محبوسين، فدخل عليه بهيئة نضرة ووقار واضح، حتى إذا مثل بين يديه قال له الوالي يحاكمه أمام التجار:

- أما كفاك أنك خنت السلطان واستوليت على مال الديوان، فخربت الأعمال ومحقت الغلال، فأدى ذلك إلى اختلال الدولة وهلاك الرعية؟

ونادى على حراسه: اضربوا عنقه.

فضربت عنقه في الحال أمام أعين الجلوس، ثم أمر الوالي بإحضار الآخر إليه، فلما أحضروه، بادره بالقول:

- كيف جسرت على مخالفة الأمر لما نهي عن احتكار الغلة، وقد تماديت على ارتكاب ما نهيت عنه، إلى أن تشبه بك سواك، فهلك الناس؟

ونادى على حراسه: اضربوا عنقه.

فضربت في الحال أمام الجالسين، ثم أمر بإحضار الآخر، وعند ذلك قام إليه الحاضرون

من التجار، وقالوا له:

«أيها الأمير، في بعض ما جرى كفاية، ونحن نخرج الغلة وندر الطواحين ونعمر الأسواق بالخبز ونرخص السعر على الناس، فنبيع الخبز رطلاً بدرهم».

فرد الوالي عليهم قائلاً: لن يقنع الناس منكم بهذا.

فقالوا: - بل رطلين.

فأجابهم بعد التوسل والإلحاح عليه على ذلك.

ووافقوا بالشرط، وما قد تكفل به التجار، فسكنت الفتنة، وبيع الخبز بثمن رخيص.

**المطلوب:** كتابة تقرير يتضمن الإجابة على الأسئلة الآتية:

1 - ما التسمية الأخرى المناسبة لمجريات الحالة؟

2 - بماذا تفسر قوة حزم الخليفة عندما هدد الوالي إزاء تحقيق ما أمره به. ولماذا تأخر مثل هذا الحزم حتى هذه اللحظة التي كانت عليها الواقعة وما تضمنته مناسبتها مع استغاثة المرأة؟

3 - لماذا لا يطلع المدبرون والمسؤولون على حقائق الأمور عن طريق أعوانهم ومساعدتهم؟ ولماذا الحقيقة تأتي من خارج الوسط التدبيري أو الإداري؟

4 - هل يمكن الشك بثقة الوالي، في كل ما قام به من جهد تدبيري خلاق؟

5 - ما رأيك بالحيلة التي أجراها الوالي أمام تجار الغلة عندما بادر إلى ضرب عصفورين بحجر واحدة؟

6 - ما الموضوعات الإدارية التي تعكسها الواقعة؟

7 - حدد المشكلات الإدارية في الواقعة، ثم قارنها مع ما يماثلها من المشكلات المعاصرة.

8 - قدم وصاياك في معالجة المشكلات والأزمات، من منطلق تدبيري عملي، في ضوء استيعابك لمتغيرات الحالة وعلاقاتها المتبادلة.

**المصادر المرجعية للحالة:**

- المقرئزي، إغاثة الأمة، ص 58 - 52 والمقرئزي، المواعظ والإعتبار بذكر الخطط والآثار، ج 1 القاهرة، مكتبة الثقافة الدينية، د.ت، ص 335 - 338 .

## حالة إدارية للمناقشة: رقم (20)

من هنا يبدأ التدبير، ومن هنا تبدأ الإدارة...!

طلب سلطان دمشق (طغتكين بن عبد الله أمين الدولة - المتوفي سنة 522 هجرية)، رجلاً ليستد إليه ولاية الحسبة، فذكر له رجل من أهل العلم، فأمر بإحضاره، فلما بصر به، قال له:

- إنني وليتك أمر الحسبة على الناس، بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

فقال الرجل:

- إن كان الأمر كذلك، فقم عن هذه الطراحة (الفرشة)، وارفع هذا المسند الذي وراء ظهرك، فإنهما حرير، واخلع هذا الخاتم من اصبعك، فإنه ذهب، فقد قال الرسول (ص) في الذهب والحرير: «إن هذين حرام على ذكور أمتي حل لإنائهما».

فنهض السلطان عن طراحته، وأمر برفع مسنده، ثم خلع الخاتم من إصبعه، وقال للرجل، بعد أن أعجبه كلامه:

- وقد ضمنت إليك النظر في أمور الشرطة أيضاً.

فلم يشاهد الناس محتسباً، أهيب منه ولا أنزه.

المطلوب: كتابة تقرير يفي بمتطلبات الإجابة التدبيرية عن الأسئلة الآتية:

1 - ما التسمية المناسبة الأخرى للواقعة.

2 - ما الحسبة؟ وما شروطها التأهيلية الواجب توفرها عند من يشغلها؟ وهل أنها وظيفة مدنية أم دينية.

3 - ما الوظائف الإدارية المعاصرة، التي تتشابه وتتقابل وأجباتها مع واجبات الحسبة؟ ثم اعقد مقارنة إدارية بينهما.

4 - هل تعتقد بوجود موظف إداري، يمكن أن يؤدي واجبه ويمارس صلاحياته، على وفق هذه الشاكلة من التصرف الذي قد يتسم بالخطورة والمجازفة، خاصة عند مساعلة الجهات العليا.

5 - ماذا سيجري لو لم يستجب السلطان لمطالب المحتسب. بل ماذا سيكون مصير المحتسب، لو أن السلطان عدما إهانة له؟

6- قارن بين منصب (المفوض البرلماني أو الرقيب الإداري المعاصر: Ombudsmen) وبين منصب المحتسب الإسلامي، قوة وصلاحيه.

8 - قدم توصية حول أهمية دور الحسبة في الإدارة العامة للقضاء على الفساد والتصرفات غير القانونية التي تحصل في أوساطها.

المصادر المرجعية للحالة:

- ابن بسام المحتسب، نهاية الرتبة في طلب الحسبة، ص 12 - 13 .
- محمد بن أحمد القرشي، معالم لقربة في أحكام الحسبة، ص 12 - 13 .
- رواية الحديث عند البخاري، الصحيح، ج 4، ص 31.

**- انتهى الكتاب بعونه تعالى -**

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي

أسكنه الله الفردوس

[www.moswarat.com](http://www.moswarat.com)

[www.moswarat.com](http://www.moswarat.com)



# الإدارة في الإسلام

(المنهجية والتطبيق والقواعد)

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

عمان - ساحة الجامع الحسيني - سوق البزراء - هاتف 4640950  
فاكس 4617640 ص.ب 7218 عمان 11118 الاردن

[www.daralmassira.com](http://www.daralmassira.com)  
[www.masjo.com](http://www.masjo.com)