وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي – سعيدة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

التنظيم الإداري في الإسلام (الحسبة نموذجا)

مذكرة لنيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة محلية

من إعداد الطالبة:
قويدري نزيهة

إشراف الدكتور:
موكيل عبد السلام

لجنة المناقشة

الدكتور: بن زايد امحمد	أستاذ محاضر	رئيسا
الدكتور: عبد السلام موكيل	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
الدكتور: شاربي محمد	أستاذ محاضر	عضوا مناقشا

السنة الجامعية1440–هـ 1441 هـ/ 2019– 2020

مـــــقدمـــــة:

الإدارة في رأي البعض هي علم دنيوي لا علاقة له بالدين، و لا تزيد عن كونها أداة لتنفيذ المهام، غير أن الأكيد تاريخيا أن الدول لا تقوم و تستمر بالسياسة فقط، فالتنظيم و الإدارة ركن من أركان قيام الدولة و إستمرارها، و جانب مهم لا يمكن الإستغناء عنه في نجاح الدولة و ازدهارها.

و الحقيقة الثابتة عبر الأزمان أن الإسلام أقام دولة عظمى ليس كمثلها دولة في تاريخ الإنسان إمتدت سيادتها من أطراف الصين شرقا إلى أسبانيا و المحيط الأطلسي غربا، و ظلت تحكم لمئات من السنين كقوة عظمى لا منافس لها، و هذا يعني أن الإدارة الإسلامية في ذلك الوقت كانت تنفذ السياسات و البرامج بوسائل إدارية في غاية الكفاءة و الفعالية.

و عند الإلمام بمبادئ وقيم الدين الإسلامي الحنيف الذي ينظر لمصلحة كل من العمل والعامل بشكل تكاملي نجد أن الإدارة في الإسلام هي نظام يتكامل مع الأنظمة الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية فيه لتشكل نظاماً كاملاً متكاملاً يجمع في تناسق عجيب ، وتوازن رائع بين أمور الدنيا والآخرة والعقل والعاطفة والروح والمادة ، والإسلام دين متكامل صالح لكل زمان ومكان،فالقرآن الكريم أوضح للبشرية سبيل النجاة ، يقول الله عز وجل :﴿**إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ**"﴾(سورة الإسراء ، آية 9) ، فهو يشتمل على أفضل توجيه فهو كتاب تربية وتوجيه يأخذ بمجامع القلوب إلى الخير في كل ميدان ، وفي المجال الإداري يتضمن مبادئ وقيم تؤصل لهذا العلم، و الحقيقة أن الإسلام الحنيف أقام مبادئ راسخة لعلم وفن الإدارة قبل أن يوجد ما يسمى بالفكر الإداري الحديث وأن المسلمين مارسوا مبادئ الإدارة الإسلامية في تدبير شؤونهم على مستوى الدولة وإدارة المؤسسات العامة والخاصة منذ أن أقام رسول الله صلى الله عليه و سلم أول دولة إسلامية في المدينة المنورة في القرن السابع الميلادي.

و الإدارة من المنظور الإسلامي منطلقها الأساسي هو أن الفكر الإداري الإنساني منذ البداية هو المصدر الأساسي للوقوف على عناصر و أسس و مبادئ الإدارة، على أن يتم التحاكم إلى الشريعة

للوقوف على عناصر و أسس و مبادئ الإدارة، التي أنتهى إليها الفكر الإنساني مع غايات و مقاصد أصول الشريعة الإسلامية، فالشريعة الإسلامية هي معيار لتقييم العلوم الإدارية.

و يحظى الفكر الإداري الإسلامي بنصيب كبير من الإهتمام ليس فقط لأن الإدارة الحديثة علم له أسسه و مبادئه و إنما كذلك لأن الإدارة تقوم على العلاقات الإنسانية و سلوك الأفراد في كل ما يؤتونه من قول أو فعل في إطار المقومات الإسلامية و الإلتزام بالمنهج الإسلامي الذي يعتبر من المبادئ الاساسية التي تحتكم إليها الإدارة وفق المنظور الإسلامي، و قد حقق هذا الإلتزام تقدما سريعا من جانب المسلمين أصحاب إنتشار الدعوة الإسلامية.

مبررات إختيار الموضوع

أ- المبررات الذاتية:

- يندرج هذا الموضوع ضمن تخصصي الإدارة المحلية لذا رأيت أنه من الواجب المبادرة بتقديم هذه الدراسة الموجزة حول التنظيم الإداري في الإسلام، و هي لا تعدو أن تكون محاولة أولية و مساهمة متواضعة في الكشف عن القيم الإنسانية السامية التي تصدر عن الفكر الإداري الإسلامي و التي ساد تطبيقها في صدر الدولة الإسلامية إبان إزدهارها، إنها القيم التي يسعى الفكر الإداري المعاصر في أحدث إتجاهاته السلوكية إلى تأكيدها و إرساء نظم تطبيقها.
- الميل الشخصي للإهتمام بالميدان الإداري خاصة النابع من الفكر الإداري الإسلامي و الرغبة في تعميق معارفنا الإدارية من منظور إسلامي.
- اقتناعنا أن تطور البشرية لم ولن يعني إلغاء دور الإسلام وقيادته للبشرية وصلاحيته لكل زمان ومكان.
- غياب المفاهيم والممارسات الإدارية الإسلامية عن مختلف الإدارات الحديثة.

ب- المبررات الموضوعية:

- الحاجة إلى دراسة علمية للتنظيم الإداري الإسلامي، و بلورة مفهوم إداري وفقا للمنظور الإسلامي، و كذا الحاجة إلى تصور شامل عن التنظيم الإداري في الإسلام.
- نأمل من الدراسة أن تكون إضافة علمية لأدبيات الإدارة الإسلامية، و أن تساهم هذه الدراسة في سد الثغرة في دراسات للإدارة الإسلامية بفروعها و وظائفها في الفكر الإداري الإسلامي.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها إنطلاقا من أهمية الموضوع، إذ لا يمكن التغاضي عما تكتسيه الإدارة و التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي من أهمية بالغة:

- كون أن هذا الفكر الإداري يعبر عن المثل و القيم و الفكر الحضاري الذي قدمه الإسلام في مجال الإدارة كجزء من نظام كامل متكامل للإنسانية.
- تتضح أهمية الدراسة في كون أن الدين الإسلامي الحنيف يتضمن الكثير من الأسس و المبادئ و القيم التي يمكن أن يبنى عليها فكر إداري يسهم في التطوير بكافة المجالات الحياتية.
- الإدارة من الأمور التي أجمل الله سبحانه و تعالى الحديث عنها في القرآن الكريم و ترك بيان الباقي للسنة النبوية ثم للإجتهاد فيما لم تبينه السنة و التي حين نتمعن فيها نجد أنها تتضمن سلوكا إداريا قويما يغنينا عن البحث عمن سواه.
- كذلك تبرز أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة الإسلامية في إعطاء نماذج إدارية أرست دعائم لبناء أعظم و أرقى حضارة عرفها التاريخ، و أسهمت في تنوير الفكر الغربي الذي كان يعاني من وطأة الجهل و التخلف.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز ما ينبغي أن تكون عليه الإدارة الإسلامية ، فمقومات الدراسة تتمثل في إبراز الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم، ثم الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين أبو بكر و عمر و عثمان و علي رضوان الله عليهم. كما أن الهدف من هذا البحث هو محاولة تحقيق ما يلي:

-التعرف على ماهية و نشأة و مبادئ الإدارة من منظور الفكر الإداري الإسلامي.

-التعرف على طبيعة الفكر الإداري الإسلامي ،و بالأخص التنظيم الإداري الإسلامي ومدى نجاعته.

-إبراز الدور المهم للفكر الإداري الإسلامي المغيب تماما عن واقع الدراسات و الأدبيات في مجال الفكر الإداري.

-الرغبة في أن تكون هذه الدراسة بمثابة إنطلاقة نحو دراسات إدارية مماثلة في إطار النهوض بالفكر الإداري الإسلامي بما يواكب التطور الحضاري الحاصل في عالمنا المعاصر، و بما يتناسب مع بيئتنا العربية الإسلامية، و بما يحيط بها من مستجدات و تحديات.

-محاولة إثراء مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية بمواضع نادرة، كما هو الحال بالنسبة لموضوع الإدارة الإسلامية.

- إثراء البحث العلمي في هذا المجال و الذي يعاني من نقص و قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع خاصة الدراسات المقارنة بين الفكر الإداري الإسلامي و الفكر الإداري المعاصر.

الدراسات السابقة: تعد الدراسات السابقة موجهاً رئيساً لأي دراسة علمية تأتي مكملة لتلك الدراسات:

1 . **دراسة أحمد داوود المزجاجي:**بعنوان "**مقدمة في الإدارة الإسلامية**" و هو دكتور في الإدارة العامة من جامعة ولاية فلوريدا، و عضو هيئة تدريس بكلية الإقتصاد و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز و الطبعة التي بين أيدينا صدرت عام 2000، و يحتوي هذا الكتاب على فصول عددها ستة عشر تغطي بإختصار مفهوم الإدارة الإسلامية و خصائصها، و الظروف التي نشأت فيها الإدارة الإسلامية ، و المراحل التي مرت بها و علاقتها بالعلوم الأخرى، و وظائف الإدارة كالتخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و التنسيق و التبليغ و التمويل و التدريب و الرقابة، و كذلك الخلافة و الوزارة و الإمارة و القضاء و الدواوين و الحسبة، و دراسة بعض النظريات الإدارية من منظور إسلامي، و أخيرا إعطاء فكرة موجزة عن عدد من رواد الفكر الإداري الإسلامي.

2. كما قدم المزجاجي أيضا دراسة بعنوان "**التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه و خصائصه**"، في مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية عام 1991 ،حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية التنظيم في حياة المسلم، عبادة و معاملة، فردا و جماعة، و إستعراض الخصائص التي يتسم بها التنظيم في الإسلام، و قد تم من خلال دراسة الفروض المتعلقة بالدراسة التوصل إلى مجموعة هذه الخصائص ، و التي تمثلت في التدرج الرئاسي، و الرعاية و المسؤولية و الرقابة الذاتية الهادفة، و الشورى،و تقسيم العمل و غيرها و قد إستخدمت الدراسة المنهج التاريخي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث.

3. دراسة الدكتور فوزي كمال أدهم بعنوان "**الإدارة الإسلامية و هي دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية و الوضعية الحديثة**" صدرت هذه الدراسة عام 2001،و كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إرجاع مبادئ الإدارة لأصولها الإسلامية المتمثلة في القرآن و السنة النبوية في العهد الإسلامي الأوّل للرسول صلى الله عليه و سلم و الخلفاء الراشدين و لذلك قسمها إلى ستة أبواب : التخطيط و التنظيم و القيادة و التنسيق و الإتصال و الرقابة، ثم نموذجا تطبيقي و هو الحسبة.

4. دراسة الدكتور حمدي أمين عبد الهادي بعنوان "**الفكر الإداري الإسلامي و المقارن**" و الذي تناول فيه طبيعة الفكر الإداري ثم ظهور الفكر الإداري القديم، و كذلك مقدمات و إتجاهات الفكر الإداري المعاصر، وكذا ذاتية و مصادر و رواد الفكر الإسلامي.

5. دراسة الدكتورة لينا سليمان الخليوي و الدكتورة عزيزة محمد حماد بن عتيق من جامعة الملك سعود، بعنوان " **التنظيم الإداري في الإسلام و تطبيقاته التربوية**" في مجلة البحث العلمي في التربية عام 2017، و قد هدفت هذا الدراسة إلى تناول المفاهيم المتضمنة بالتنظيم الإداري في الإسلام، و التي إشتملت على ماهية و أهمية و نشأة التنظيم، و خصائصه و مبادئه و وظائفه و أنواعه، و قد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.و تعتتبر من أهم المراجع التي أفادتنا كثيرا و أثرت هذه الدراسة.و رافقتني طيلة إنجاز البحث .

إشكالية الدراسة:

تأكد بالدليل القطعي أن ما استند عليه هذا التنظيم الإداري في الإسلام من مبادئ تحقق في كل زمان و مكان غايات التنظيم بصورة إجرائية لا خلاف حولها، و هذا بما لا يدع مجالات للشك يظهر عظمة ذلك الأسلوب القويم، و قد إستقى هذا التنظيم منهجه و أهدافه من عقيدة صحيحة ساهمت في وضع تشريعات و مبادئ شكلت تنظيما قويا يصعب بأي بحال من الأحوال الطعن في فعاليته أو الخروج منه بثغرات تظهر ضعفه.و في ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية: **إلى أي مدى ساهم التنظيم الإداري الإسلامي في تطوير الأداء الإداري و تحسين الكفاءة الإدارية بشكل عام؟**

و تندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات:

- ما هو تعريف الإدارة في المنظور الإسلامي و ما هي خصائصها؟
- كيف نشأت و تطورت الإدارة في المراحل الأولى لنشأة الدولة الإسلامية؟
- ما طبيعة الفكر الإداري الإسلامي، و ما هي مصادره؟ و من هم رواده؟
- فيما تتمثل التطبيقات العملية للفكر الإداري الإسلامي؟ و ما هي الوظائف الإدارية من خلال المنظور الإسلامي؟

- **فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية:**

– الإدارة الإسلامية إدارة يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية، وفقا للسياسة الشرعية التي تقوم على مبادئ و أصول الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم و السنة النبوية الصحيحة.

– تقوم الإدارة في الإسلام بكل العمليات الإدارية مهتديةً بالفكر الإداري الإسلامي، وما خططه الرسول صلى الله عليه و سلم من سُنةٍ وسلوكٍ ، وما اتبعه على دربه خلفاؤه الراشدون و ظهر ذلك جليا في تاريخ الدولة الإسلامية.

– الفكر الإداري الإسلامي فكر إداري فذ فريد من نوعه يغنينا عن الركض وراء الأنماط الإدارية التي عرفها العالم قديما وحديثا.

– الإدارة في الإسلام ليست غاية في حد ذاتها ، بل هي وسيلة لغايات معينة تصب كلها في مصلحة المسلمين، كما أن الوظائف الإدارية من منظور الفكر الإسلامي لها طابع خاص ميزها عن غيرها.

– الحسبة في الإسلام هي إحدى التطبيقات العملية للفكر الإداري في الإسلام يقوم ولي الأمر بمقتضاها بتعيين من يتولى مهمة الأمر بالمعروف إذا أظهر الناس تركه، والنهي عن المنكر إذا أظهر الناس فعله، صيانة للمجتمع من الانحراف، وحماية للدين من الضياع، وتحقيقا لمصالح الناس الدينية والدنيوية وفقاً لشرع الله تعالى.

- **هيكلة الدراسة:**

حدود الموضوع الزمانية و المكانية: طبيعة هذه الدراسة تحتم علينا عدم التقيد بمكان محدد فالإدارة الإسلامية جاءت شاملة لكل الدولة الإسلامية المترامية الأطراف ، و نفس الشيء بالنسبة للحدود الزمانية فالإدارة الإسلامية عرفت منذ أن وضع الرسول صلى الله عليه و سلم اللبنة الأولى للدولة الإسلامية في المدينة المنورة و أقرّ قواعدها و أرسى أسسها.

صعوبات الدراسة:

- سعة الموضوع و كثرة تفرعاته و ثراء تفصيلاته.
- محاولة تناول المضامين و المعلومات بالبعد الإداري لها، إنطلاقا من أنها من ثمار القيم و المثل التي جاء بها الإسلام كعقيدة ليجعل من هذه الأمة خير أمة أخرجت للناس.
- عدم وجود ممارسات وتطبيقات للأفكار الإدارية الإسلامية في المنظمات المعاصرة.

- ندرة المراجع القديمة والحديثة التي تناولت موضوع الإدارة الإسلامية، خاصة في مكتبة الكلية.

مناهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة و رغبة في بلوغ تطلعاتها، ثم إعتماد المناهج اللازمة لإثراء هذه الدراسة:

منهج دراسة حالة: و ذلك بجمع المعلومات اللازمة لمفهوم الإدارة الإسلامية و التنظيم الإداري في الإسلام من أجل دراستها و تحليلها للوصول إلى حقيقة مفهوم الإدارة و التنظيم في الفكر الإداري الإسلامي. و كذا معرفة ماهيتها و خصائصها و مبادئها و وظائفها.

المنهج التاريخي: حيث يعتبر التاريخ بصورة عامة هو بحث و إستقصاء الماضي أو سجل الخبرات الماضية، و البحث التاريخي هو البحث الذي يوظف التاريخ، إما من أجل معرفة علمية لأحداث الماضي، أو لمصلحة البحث العلمي لواقع الظواهر المعاصرة، فحاضر أي ظاهرة لا ينفصل عن ماضيها، بل هو إمتداد لها، و الإقرار بمبدأ التطور معناه أن المجتمعات تنمو و تتغير عبر الزمان.

المنهج المقارن :يعتمد هذا المنهج التاريخ أحيانا، حيث أن يمكن اللجوء للتاريخ لإستخلاص قوانين عامة حول ظاهرة ما من خلال مقارنة أشكال هذه الظاهرة عبر التاريخ، و هنا نطلق على هذا النوع من المناهج، المنهج التاريخي المقارن.

تقسيم الدراسة: من أجل دراسة موضوع التنظيم الإداري في الإسلام (الحسبة نموذجا)، إرتأينا تناول هذه الدراسة من خلال مقدمة تضمنت تمهيداُ ثم إشكالية تندرج تحتها جملة التساؤلات الفرعية، و كإجابة مؤقتة عن هذه الإشكالية تم إعداد فرضيات. و كخطة شاملة للدراسة تم تقسيم هذه الأخيرة إلى فصلين رئيسيين تحتوي على عدد من المباحث و المطالب.

الفصل الأول: الإدارة و الفكر الإداري في الإسلام و فيه مفهوم الإدارة من منظور الفكر الإداري الإسلامي ثم خصائصها و كذا مبادئها، و بعد ذلك عرضنا نشأتها و تطورها التاريخي في العهود الأولى للدولة الإسلامية من خلال عهد النبي صلى الله عليه و سلم ثم عهد الخلفاء الراشدين، ثم عهد الدولتين الأموية و العباسية.و بعدا عرضنا ماهية الفكر الإداري الإسلامي و فيه تطرقنا إلى مفهومه و مقاصده و كذلك مصادره و أهم رواده.

أما الفصل الثاني: و فيه عرضنا التطبيقات العملية للفكر الإداري الإسلامي من خلال عرض الوظائف الإدارية من المنظور الإسلامي و فيها التخطيط و الرقابة و التوجيه، ثم في

المبحث الموالي فصلنا في وظيفة التنظيم بإعتباره جوهر الدراسة و فيه فصلنا في تعريفه و خصائصه و أهمية و مبادئه المستمدة من الدين الإسلامي ، ثم في المبحث الأخير أخذنا نظام الحسبة كنموذج عملي و تطبيقي للفكر و التنظيم الإداري الإسلامي، فتطرقنا إلى ماهيتها و خصائصها و تطورها و أركانها .

خاتمة الدراسة: تناولنا فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها و إجابات للأسئلة السابقة.

الفصل الأول: الفكر و الإدارة في الإسلام

انطلاقا من الأهمية البالغة والدور الحيوي للإدارة في تقدم الأمم والشعوب، فقد سعت مختلف الإيديولوجيات بغض النظر عن مصادرها إلى الاهتمام بالإدارة، ولما كان الإسلام يمثل منهج حياة بشرية متكاملة لا نقص فيه، فقد اشتمل على كل المقومات الحضارية التي تحقق السعادة والخير للإنسان في الدنيا والآخرة، واتضحت عظمة هذا الدين وكماله من خلال تناوله لشتى جوانب حياة الإنسان وقضاياه، فصاغها أحيانا بصورة تفصيله وتناولها مرة أخرى بصورة كلية عن طريق القواعد الكلية العامة. وتعتبر الإدارة واحدة من المحاور الأساسية التي تناولها الإسلام بالبحث والتوضيح، ولذلك جاءت آيات القران الكريم والسيرة النبوية المطهرة غنية بتوجيهات إدارية سليمة حيث قدم الإسلام نظاما إداريا متكاملا اتسم بخاصية فريدة تميزه عن النظريات الوضعية كافة في الإدارة.وهي أن مصدره كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، و فيما يلي من خلال هذا الفصل الموسوم بالإدارة الإسلامية مفاهيم عامة و سنتطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: مبادئ و أسس الإدارة في الإسلام**
- **المبحث الثاني: السياق التاريخي للإدارة في الإسلام**
- **المبحث الثالث: الفكر الإداري في الإسلام**

المبحث الأول: مبادئ و أسس الإدارة في الإسلام

لعب الدين الإسلامي دورا مهما في تطور الإدارة والتنظيم بكل جوانبهما، وذلك بفضل ما جاء في كتاب الله وما أمر به النبي محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم وما قام بتطبيقه والاجتهاد فيه من الخلفاء الراشدين والتابعين بعدهم، وظهر الفكر الإسلامي في مجال الإدارة بشكل واضح وعملي مع اتساع الدولة الإسلامية، فانعكس هذا في شكل قبول مختلف بقاع العالم للإدارة الإسلامية وتبنيها لكل ما تنادي به من مبادئ وأسس إدارية.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة في الإسلام

المفهوم اللغوي: الإدارة لغة هي مصدر أدار الشيء، أي جعله يدور، ودار الشيء يدور دورًا ودورانًا، وتدوير الشيء جعله مدورًا، والدائرة والدارة كلاهما ما أحاط بالشيء .ففي الحديث النبوي، يقول صلى الله عليه وسلم: **"أهل النار يحترقون إلا دارات وجوههم"**، ودارات هي جمع دارة، وهو ما يحيط بالوجه من جوانبه، والمقصود من ذلك أنها لا تأكلها النار لأنها محل السجود[1]

و هي مشتقة من أصل لاتيني تعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة الإنجليزية يطلق عليها أحد اللفظين: – لفظ management و يعني الإدارة في مستوى التنفيذ و الإجراء لتحقيق أرباح مالية.

- لفظ Administration و هو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا، دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مالية.

1محمد علي محمود صبح، **"إدارة الدولة في الإسلام"**،مذكرة ماجستير في التخطيط و التنمية السياسية،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011، ص 103.

التعريف الاصطلاحي: الإدارة هي" تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة والتنسيق الفعال للجهود الأساسية للأفراد والجماعات لتنفيذ سياسات معينة بغية الوصول إلى الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة وبطريقة تأخذ بعين الإعتبار الظروف والمتغيرات البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الإجتماعية لذلك العمل."

و تعرف بأنها عملية إجتماعية مستمرة تعمل على إستغلال الموارد المتاحة إستغلالا أمثل، عن طريق التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، للوصول إلى هدف محدد[1]

أو هي عملية علمية مستمرة و شاملة؛ لتطوير المنظمات الإدارية، من خلال تفاعلات إيجابية، و استخدام عمليات كأدوات وأساليب ملائمة، كاستثمار الإمكانات المتاحة، لتحقيق الأهداف و السياسات بكفاءة و فعالية، بأقل جهد و وقت و تكلفة[2]

و بصفة عامة لم يتفق علماء الإدارة و الكتاب و الباحثين على تعريف واضح و محدد للإدارة، و من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة و من هذه التعريفات تعريف تايلور*: " إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد ، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة"

وعلى الرغم من عدم إتفاق الباحثين و المهتمين بعلم الإدارة على مفهوم واحد، إلا أنهم يتفقون جميعا على أن الإنسان هو المحور الرئيس والعنصر الأساس بالعملية الإدارية.

1علي محمد عبد الوهاب، **مقدمة في الإدارة**، معهد الإدارة العامة، 1982، ص 13

2محمد الفاتح محمود بشير المغربي،**أصول التنظيم الإداري**، ط1 ، عمان: دار الجنان للنشر، 2016، ص 10

*تايلور: **فردريك ونزلو تيلر** (Frederick Winslow Taylor) (19151856)كان مهندساً ميكانيكياً أمريكياً سعى لتحسين الكفاءة الصناعية .ويعتبر تايلور أبو الإدارة العلمية، وكان واحداً من القادة المفكرين في حركة الكفاءة وأفكاره المتسمة بالإتساع و العمومية، كانت بالغة التأثير في العصر التقدمي، له كتاب معروف" مبادئ الإدارة العلمية "عام 1911

مفهوم الإدارة في الإسلام: لفظ إدارة لم يرد في الكتب الإسلامية بهذه الصيغة، على الرغم من كثرة الكتب و البحوث في هذا المجال ، و جاء هذا اللفظ في موضع واحد في القرأن الكريم حين قال الله تعالى: ﴿**إِلَّا أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ**﴾[1] ، و إستخدم المسلمون لفظ التدبير للدلالة على معنى الإدارة و ورد لفظ التدبير في آيات كثيرة منها: ﴿**يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ**﴾[2] ، و يعتبر لفظ التدبير أشمل و أعم ، و يشتمل على ضرورة التمعن و التفكير في الأمور،و الحرص على إختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال.

و يعتبر مفهوم الإدارة في الإسلام مفهوم متميز فهو يستمد من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف و مصادره الرئيسية المتمثلة في القرآن الكريم و سنة الرسول صلى الله عليه و سلم لذلك فهو متميز في مصدريته و غايته، إلا أنه لم يخرج عن إطار المفهوم العام المتفق عليه بين علماء الإدارة، و عليه يعرفها فوزي كمال على أنها " تنظيم و إدارة القوى البشرية لتحقيق أهداف الدولة الإسلامية في إطار أحكام الشرع"[3]

و الإدارة الإسلامية تعرف أيضا على أنها: " أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف مباح محدد"[4]

---

1 سورة البقرة، الآية 282

2 سورة السجدة، الآية 05

3 فوزي كمال ، **الإدارة الإسلامية (دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية و الوضعية الحديثة)**،ط 1، بيروت: دار النفائس، 2001، ص 24

4 **المرجع نفسه**، ص 25

و يعرفها الدكتور حزام المطيري حيث يقول: "هي تلك الإدارة التي يتحلَّى أفرادُها – قيادةً وأَتْباعًا، أفرادًا وجماعات، رجالاً ونساءً – بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالِهم الموكلة إليهم، على اختلافِ مُستوياتهم ومَسؤولياتِهم في الدولة الإسلامية، أو بمعنى آخر: هي الإدارةُ التي يقوم أفرادُها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميعِ المستويات، وفقًا للسياسة الشرعية"[1].

ويعرف الدكتور النحوي الإدارةَ الإسلامية بأنَّها: "الاستفادةُ من جميع القواعد الإيمانية؛ لتوفيرِ أكبر قَدْر من الإنتاج على أعلى مُستوى من الإتقان في أقلِّ وقت مُمكن؛ ليكونَ العمل كله عبادة لله"[2].

و قدم المزجاجي تقسيما للإدارة إلى عامة و خاصة، وعرفهما من منظور إسلامي كما يلي:

الإدارة الخاصة إدارة الأعمال أي نشاط مشروع و مقصود فردي و جماعي يتم من خلاله تقديم خدمة أو سلعة مباحة إلى الجمهور، في فترة زمنية معينة؛ بغية تحقيق أهداف مباحة، تتمثل في أقصى قدر ممكن من الأرباح المشروعة[3]

و الإدارة العامة :نشاط جماعي مشروع يقوم به الراعي مع موظفيه العاملين في الأجهزة الحكومية، من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى الرعية بلا تمييز؛ شعورا منهم بأمانة الأداء أثناء ممارستهم الإدارية، و فقا لأنظمة و تعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية[4]

---

1 أحمد داود المزجاجي الأشعري، **مقدمة في الإدارة الإسلامية**، ط1 ،جدة: 2000، ص 44.

2 عبدالعزيز بن محمد هنيدي، **"مفهوم الإدارة في الإسلام"،شبكة الألولكة** ، متوفر على الرابط: https://www.alukah.net/culture/0/2598، " 11 فيفري 2020 الساعة 15"

3 **المرجع نفسه.**

4 أحمد داود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 45

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإسلامية

تتميز الإدارة الإسلامية بمجموعة من الخصائص ونذكرها في النقاط التالية:[1]

- الإدارة الإسلامية عالمية النظرة كالإسلام فهي تدعو الإنسان للأخذ بالأسباب في الدنيا والعمل الجاد ليعم النفع على الجميع ولا يحدها المكان والزمان.
- إدارة متميزة وذات خصوصية منفردة تجمع بين أصولها المرجعية" إدارة ربانية "وأساليبها التطبيقية الإنسانية وتقويتها بالأفكار الاجتهادية المستندة إلى تلك الأصول بغرض جعلها إدارة صالحة في كل زمان ومكان.
- الأعمال الإدارية في الإسلام تجمع الطابعين الديني والدنيوي أي تتجلى فيها مضامين الدين إلى جانب الواقع الدنيوي والسمو الأخلاقي والعمل العقلي في سبيل التطور و تحقيق الأهداف والمصلحة الشرعية.
- إدارة ملتزمة بأوامر الخالق ونواهيه وهذا الالتزام يدعو إلى إقرار التوازن بين الحقوق والواجبات وتعمل على سيادة الأجواء الطيبة في العمل الإداري بين الرئيس والمرؤوس.
- تدفع الجميع للعمل المشترك بغاية الإخلاص والنراهة وتحقيق متطلبات القوة والأمانة، فهي إدارة ذات رقابة ذاتية باعتبار أن العمل في الإسلام عبادة.
- الاعتدال والوسطية في وظائف الإدارة دون انغلاق وتشدد أو تساهل.
- إدارة شورية لا تغالي في الاستبداد والتسلط، و قرارات واضحة يمكن للمرؤوسين تنفيذها دون مشقة، وهذا بغرض الاستفادة من الجهود لخدمة الهدف الإداري المقصود، إضافة إلى أنها إدارة متعاونة غير متعالية على الرعية ومتفهمة لحاجاتهم وحريصة على تحقيقها بصورة فاعلة ومشروعة.
- إدارة تعطي المسؤولية حقها في الأداء والمراقبة والإشراف ومحاسبة الذات والإتقان في تقديم المنفعة وهذا نابع من المنهج الأخلاقي.

1 محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،عمان: دار وائل للنشر، الأردن، ط2 ، 2005 ، ص37

- الإدارة الإسلامية منهج متكامل تعكس التوجهات الأصولية في تفاعلها مع الحاضر والانطلاق نحو المستقبل.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة في الإسلام

تتميز الإدارة الإسلامية بالكثير من المقومات التي تؤهلها لتولي الصدارة في كل زمان و مكان، فالمبادئ التي تقوم عليها منبثقة من" القرآن الكريم يقول الله عزّ و جلّ : ﴿ **قُلْ أَنزَلَهُ الَّذِي يَعْلَمُ السِّرَّ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ إِنَّهُ كَانَ غَفُورًا رَّحِيمًا**﴾[1] و قوله صلى الله عليه و سلم: (تَرَكتُ فِيكم الثَّقلين، ما إن تمسَّكتُم بهما، لن تضلُّوا: كِتابَ اللهِ، و سنتي) ، فهذا التشريع جاء من الحكيم الخبير و هو حاكم و خالق هذا الكون صالح لكل زمان و مكان و هو نظام شامل يشتمل على كل جوانب الحياة المختلفة و منها الجانب الإداري، و سنبين فيما يلي بعض مبادئ الإدارة الإسلامية:

أولا: مبدأ المساواة: قال الله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** ﴾[2]

و من قوله سبحانه و تعالى يتبين أن الإسلام أقرّ مبدأ المساواة، و هذه المساواة ترتكز على مبدأ الأخوة، و قد بين الإسلام أن أساس التمييز بين البشر هو التقوى، و تطبيق هذا المبدأ ينفي الإنسانية من العديد من الشوائب السلوكية التي تلحق بالسلوك الذي لا يكترث بتطبيق هذا المبدأ، و أما بما يتعلق بأثر تطبيق مبدأ المساواة على التنظيم الإداري فإنه من الواضح أن المساواة تؤمن تسهيل الإتصالات عبر مختلف المستويات داخل البناء التنظيمي، و هذا الأمر يحقق عملية تجميع الأفراد و توجيههم بفعالية نحو أنجاز الأهداف المنشودة[3]

1 سورة الفرقان، الآية 06

2 سورة الحجرات، الآية 13

3 فوزي كمال، **المرجع السابق**، ص 188

ثانيا : مبدأ المسؤولية: للمسؤولية الإدارية في الإسلام طبيعة خاصة، فهي مسؤولية إنسانية و عقائدية ، تشمل كل من الرئيس و المرؤوس و المنظمة و المجتمع، فالإدارة الإسلامية تقوم على المسؤولية لكل أفراد االمنظمة قادة و أفراد، فكل مسؤول عن عمله ، و خير مثال في المسؤولية الإدارية في الإسلام النبي صلى الله عليه و سلم الذي كان يؤكد مسؤولياته قبل أن يباهي أو يفاخر بسلطاته إذ يقول صلى الله عليه وسلم: **" لا تطروني كما أطرت النصارى عيسى بن مريم"**[1] و كذلك مع إدارة الخلفاء الراشدين و من ذلك عندما تولى الخلافة أبو بكر الصديق بقوله: " إني وليت عليكم و لست بخيركم فإن أحسنت فاعينوني و إن أسأت فقوموني"، و قول الفاروق عمر رضي الله عنه: " و الله لو عثرت بغلة في العراق لخشيت أن يسألني الله يوم القيامة لما لم تمهد لها الطريق يا عمر"[2] .

و المسؤولية لا تنتهي بقرار إتخذ في ضوء البيانات و المعلومات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتائج هذا القرار و آثاره، و عليه فالمسؤولية في الإدارة الإسلامية ممتدة و شاملة و متكاملة و شخصية في ذات الوقت ،و وجب حرص كل قائد و فرد في أن يراعي الله في عمله ، و في سلوكه و في فكره[3]

ثالثا: مبدأ العدل: و هو عمود الإدارة الإسلامية، و دعامتها الرئيسية التي تستند إليها و بدونها لا تنهض الإدارة في الإسلام، و لا تقوم بواجباتها، فالعدالة في القول و العمل، و في الحكم ،و في الأمر و في كل سلوك من جانب القائد و أعضاء فريقه الذين يعملون معه.

1 رواه البخاري، في كتاب أحاديث الأنبياء، رقم الحديث 3445

2 عباس عبد المنعم، **التنظيم الإداري في الإسلام، مجلة " التنمية الإدارية"**، المجلد 29، العدد 138،القاهرة: دار المنظومة، يناير 2013، ص 62

3 محمد البعداني، **أساسيات الإدارة و الإشراف التربوي من منظورها العام و الإسلامي**، ب د، 2013، ص 23

لقد أمر الله عز وجل بالعدل و نشره بين الناس، فكان صلى الله عليه وسلم عادلا في كل أموره و أحكامه، و قد عرفت عنه هذه الصفة في الجاهلية و الإسلام حتى إن قريش تحتكم إليه، فعن ربيع بن خيثم قال " :كان يحتكم إلى رسول الله صلى الله عليه و سلم في الجاهلية قبل الإسلام، و قد تحاكموا إليه عندما تنازعت القبائل العربية بصدد رفع الحجر الأسود لإعادته إلى مكانه عند بناء الكعبة قبل الإسلام و نزلوا عند حكمه."

و هناك موقف آخر يدل على عدالته صلى الله عليه و سلم حينما سرقت فاطمة ابنة الأسود المخزومية، وأراد أسامة بن زيد أن يشفع لها عند الرسول فغضب الرسول، و قال كلمة لاتزال ترن على مسمع التاريخ الإنساني" : **أَتَشْفَعُ في حَدٍّ من حُدُود اللّه تعالى؟ وايْمُ اللَّهِ لَوْ أَنَّ فاطمةَ بِنْتَ محمدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَها**""[1]

و يحذر الرسول صلى الله عليه و سلم كل قائد إداري أن يكون عادلا و أن يتحرى العدل أيا كان موقعه ، و في الإدارة الإسلامية لا ظلم و لا جور على الحق، بل عدل قائم على المعرفة و اليقين، و وجه الرسول صلى الله عليه و سلم إلى كل قائد إداري وصية نحو العدل، فهو أساس النظام الإداري الإسلامي[2].

و قد روي عن الرسول صلى الله عليه و سلم أنه قال: " **إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ وَكِلْتَا يَدَيْهِ يَمِينٌ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا** "[3]

رابعا : مبدأ الحكم بما أنزل الله، إذ أن العمل موجه يستهدف إرضاء الله تعالى، ففي كل لحظة حكم، و في كل قرار، و كل من القرار و الحكم يكون بما أنزل الله تعالى، حتى تتحقق الطاعة

1 رواه البخاري، صحيح البخاري، رقم الحديث: 4304

2 محمد البعداني، **المرجع السابق**، ص24

3 رواه مسلم، كتاب الإمارة، رقم الحديث 1827

و الإمتثال لتعاليم الدين الحنيف، فروح الإدارة الإسلامية و أساس إدارة الكيانات الإدارية قائم على اليقين بأن العمل موجه لله، و ما دام الأمر كذلك؛ فالواجب أن يتم الحكم فيه بما أنزل الله سبحانه و تعالى هو جهر بالحق و التوصية به، و عمل بطاعة الله[1]، و التسليم له بقوله تعالى: **﴿ وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَن يَفْتِنُوكَ عَن بَعْضِ مَا أَنزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِن تَوَلَّوْا فَاعْلَمْ أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَن يُصِيبَهُم بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ(49) أَفَحُكْمَ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِّقَوْمٍ يُوقِنُونَ﴾**[2]

خامسا: مبدأ الشورى: قال بعض العلماء أن الشورى هي (الاجتماع على الأمر، ليستشير كل واحد صاحبه ، ويستخرج ما عنده)، وقال بعضهم : عرض الأمر على الخيرة حتى يعلم المراد منه، فالشورى هي اجتماع الناس على استخلاص الصواب ، بطرح جملة أراء في مسألة ، لكي يهتدوا إلى قرار.

و تعتبر الشورى أصل من أصول الحكم الإسلامي قرره الله سبحانه و تعالى في كتابه الكريم، كما تقررت في السنة النبوية و بالتطبيق الإسلامي في مختلف العصور، و من بيان ذلك قوله تعالى: **﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾**[3]

1 محسن أحمد الخضيري، **الفكر الإداري في الإسلام**، بحث مقدم في ندوة الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 1990، ، ص 148

2 سورة المائدة، الأيتين 49- 50

3 سورة آل عمران، الآية 159

4 عمر شريف، **نظم الحكم و الإدارة في الدولة الإسلامية**، معهد الدراسات الإسلامية، 1991، ص32

و كانت هذه الأية نزلت بعد غزوة أحد، كما كان النبي صلى الله عليه و سلم كثيرا ما يلجأ إلى مشاورة أصحابه مما يبين أن الشورى مبدأ أصيل في الإسلام[1]

فالشورى في الإدارة في الإسلامية ليست تسلطا و لا تسخيرا للبشر، و إنما هي مشاركة من جانب القائد و من جانب أعضاء الفريق الإداري، كأساس المشاركة بينهم الشورى، فهي تمحص الرأي و تسدده، و تقوى العزيمة و تشحذ الهمة، و تدفع إلى الإخلاص و القول و العمل، فالشورى تعتبر ركن أساسيا من أركان الإدارة الإسلامية، لأنها تظهر الحقيقة، و تقدم الرأي و النصيحة[2]

و قرر الفقهاء مبدأ الشورى في الإسلام كأصل من أصول الحكم و الإدارة و لكن لم يتقرر طريقة معينة لتنفيذه و ترك ذلك للأجيال المختلفة، و هذا يعبر عن المرونة التي تتحلى بها الشريعة الإسلامية، و كذلك إختلف الفقهاء حول مدى إلزام الشورى للمستشير و ذهب البعض إلى عدم الإلزام و لكن الراجح أن الإلزام في الشورى هو الأولى بالإتباع[3]

و الشورى كمبدأ من مبادئ الإدارة في الإسلام تضمن حسن تنفيذ الأعمال ، و تعظيم الأداء و الإنجاز في إطار المنظومة الإدارية، كما تظهر العناصر البشرية فيسند كل أمر لأهله، ويسود العدل، و تتحقق الفاعلية الكاملة للمنظمة و للكيان الإداري، و يحقق الرضا النفسي للعاملين، فلابد من الإهتمام بالشورى، و جعلها قيمة عليا لدى المنظمة، ثم يجب أن تنعكس على أرض الواقع ممارسة و تطبيقا[4].

بالإضافة إلى هذه المبادئ هناك العديد من المبادئ التي يطول شرحها منها الأمانة و الإخلاص و الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر و غيرها و كلها مبادئ إدارية ذات طابع أخلاقي تعكس الطبيعة الحقيقية التي يجب أن يكون عليها المجتمع الإسلامي، و الذي هو مجتمع إيماني في

1 محسن أحمد الخضيري، **المرجع السابق**، ص 149

2 عمر الشريف، **المرجع السابق**، ص33

3 محسن أحمد الخضري، **المرجع السابق**، 150

كل وجدانه و أجهزته و البناء الإداري جزء منه فإذا التزم أفراده بهذه المبادئ صلحت أعمالهم و تحققت أهدافهم و أهداف الأمانة الإسلامية و هذا هو حسن أداء العمل.

المبحث الثاني: السياق التاريخي للإدارة في الإسلام.

مع قدوم النبي محمد صلى الله عليه و سلم إلى المدينة المنوّرة و إستقراره فيها، لم تعدّ مهمته منحصرة في تبليغ الرسالة و الدعوة و نشر الإسلام، بل أصبح قائد أمة و رئيس دولة، و عليه أن ينظم حياة جماعة من المسلمين ممن إتبعوه و كذا تنظيم علاقاتهم في مجالات عديدة و لم يكن الجانب الديني إلا جزء منها، و بهذا فإنه منذ تأسيس الرسول صلى الله عليه و سلم للدولة الإسلامية حدد الأهداف و الأولويات و الإحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف التي بها تبنى الدولة، وذلك وفقا للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحة، و على نهجه صلى الله عليه و سلم سار من بعده الخلفاء الراشدون.

المطلب الأول: الإدارة في عهد النبي صلى الله عليه و سلم

باستقرار النبي صلى الله عليه و سلم في المدينة بدأ في النظر في أحوالها و ملامح دولته التي سينشئها، حيث وجد مجتعا يختلف عن مجتمع مكة ، و وجد تنافرا بين عشائر المدينة و إختلافا في دياناتها، و كانت أول قضية تواجه الإدارة النبوية هي قضية إستعاب المهاجرين الجدد في مجتمع المدينة[1]

و أول ما قام به الرسول صلى الله عليه و سلم بعد هجرته إلى المدينة هو المآخاة بين المهاجرين و الأنصار، و بذلك تحابوا في الله و تآخى الأنصار و المهاجرين ، و جعل النبي صلى الله عليه و سلم

1 أشرف رفيق محمود الغفري، "**أثر الحضارتين الفارسية و البيزنطية على الترتيبات الإدارية في عهد عمر بن الخطاب (13- 23 هـ / 634- 643- م)**" ، مذكرة ماجستير، قسم التاريخ و الآثار، كلية الآداب ، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 29.

وثيقة تعتبر دستورا يختص بتنظيم الحياة من كل جوانبها و هي وثيقة حددت العلاقات بين أهل المدينة المسلمين و بين يهودها، كانت وثيقة الصحيفة دستور الدولة الإسلامية الأول، حيث حددت فيها الصحيفة أركان المجتمع التعددي، المتعدد بأديانه وقبائله وفئاته، و عند دراسة الصحيفة، نستخلص إلى أنّ الرسول صلى الله عليه وسلم قد ملك العقلية السياسية الإدارية، بالإضافة إلى كونه رسولا مبلغًا، فقد حول الصحيفة كل مرتكزات المجتمع السياسي ومعالم الدولة المدنية ويمكن تلخيص ما ورد في الصحيفة[1]

1.أقرت الصحيفة تنوع المجتمع وتعدد فئاته .2 . توحده كدولة سياسية بقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم الذي رسم سياسة الحرب والسلم وعقد المعاهدات والاتفاقيات .3 . التزامه بحرية المعتقد والممارسة للمجتمعات الدينية المختلفة 4. القبول بالواقع القبلي والعشائري، الذي أعتبر القاعدة الاجتماعية والاقتصادية لتلك الدولة . 5اعتبار المجتمع اليهودي جزء من المجتمع السياسي ومشاركته في الحرب والسلم مع المجتمع المسلم ، و بهذا جعلت هذه الصحيفة المسلمين جميعا من مهاجرين و أنصار أمة واحدة و بهذا ألغى النبي صلى الله عليه و سلم الفواصل و الحدود القبلية و إندمج المسلمون في جماعة على إختلاف قبائلهم فارتبطوا برابطة الإسلام، و طمس الإسلام الطبقية بين الناس[2]

و لقد وضع القرآن الكريم ركائز الإدارة النبوية و نظرياتها، لذلك اتسمت الإدارة في عهد النبي بالوضوح و البساطة في التعامل مع الموظفين، و لقد كان الموظفون ثلاثة انواع: الولاة و العمّال و القضاة، يقوم الرسول بتعينهم مباشرة بعد التأكد من قدراتهم و إمكانياتهم و نزاهتهم، و قد كان إختيار الموظف العام في العهد الأول يتم بدقة متناهية و كانت الجدارة صفة ضرورية عند الفرد لشغل الوظيفة العامة في الدولة[3]

1 محمد علي محمود صبح، **المرجع السابق**، ص 122

2 السيد عبد العزيز سالم، **تاريخ الدولة العربية(منذ عصر الجاهلية حتى سقوط الدولة الأموية)**، بيروت: دار النهضة، ب ط،ب س ن، ص 341.

3 حسن محمد الشيخ، **ملامح من الفكر الإداري عند الإمام علي**،ط1،بيروت: دار البيان العربي،1993،ص 27

و بتأسيس الدولة الإسلامية وضع الرسول صلى الله عليه و سلم اللبنات الأولى لجهاز إداري منظم يخضع له الجميع، و ينظم حياة المجتمع من كل النواحي الاجتماعية و الإنسانية و الإقتصادية و الأمنية [1]

و قد كان هذا الجهاز يتشكل من الأجهزة الرئيسية التالية:

1- **مجلس الشورى**: يضم أربعة عشر عضو ، سبعة من المهاجرين و سبعة من الأنصار ، و كانوا من صحابة الرسول صلى الله عليه و سلم و كان يستشيرهم في الأمور و إبداء الرأي فيقدمونها له إيمانا و إخلاصا كالخلفاء الراشدين و الحاضرين في المسجد أثناء جلسات الرسول ، و التباحث مع المسلمين في أمور دينهم و دنياهم و سمّو أيضا بالنقباء[2]

2- **خاتم النبي**: إتخذ النبي صلى الله عليه و سلم قائما على خاتمه و هو الحارث بن عوف، و الربيع بن صيفي بن أخي أكثم، و حنظلة بن الربيع بن صيفي، و بعد وفاته صلى الله عليه و سلم كان أبو بكر الصديق و عمر و عثمان رضي الله عنهم جميعا يختمون به[3]

3- **الكتّاب**: و يتكون من نخبة القراء المتعلمين، الذين إستخدمهم الرسول صلى الله عليه و سلم، في تدبير الشؤون الكتابية و التوثيقية لما يتعلق بإدارة الدولة و المصالح العامة للمسلمين، و قد بلغ عددهم ما بين (35-43) كاتبا، يعملون في التخصصات التالية: كتابة الوحي، كتابة حوائج

1 مسعود بن يحي بن أسعي الآغا،**الدور الحضاري في الخلافة الراشدة الملامح و الآثار**، مؤتمر السابقون الأولون و مكانتهم لدى المسلمين الخلافة الراشدة و القيم الفكرية و الحضارية،الكويت، 2014، ص 15

2 محمد علي محمد صبح، **المرجع السابق**، ص127

3 مسعود بن يحي بن أسعيد الآغا، **المرجع السابق**، ص16

الرسول صلى الله عليه و سلم، كتابة أموال الصدقات، كتابة المعاملات بين الناس، كتابة مخاطبات الملوك و رؤساء الدول الأخرى... و غيرها من التخصصات[1]

4- القضاة: في بداية العهد كان المسلمون يحتكمون إلى الرسول صلى الله عليه و سلم مثلا لقوله تعالى: ﴿**فلا و ربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجا ممّا قضيت و يسلموا تسليما**﴾ [2]

و بعد إتساع رقعة الدولة الإسلامية سمح الرسول صلى الله عليه و سلم بمهمة القضاء و الإفتاء إلى الصحابة من أهل العلم و المعرفة بموجب القرآن و السنة و الإجتهاد الصحيح و كان عددهم ثمانية كالخلفاء الراشدين و معاذ بن جبل[3] .

5- **الولاة و العمال:** كان الرسول صلى الله عليه و سلم يدير الدولة بنفسه،و يشرف على شؤون الأقاليم البعيدة عن طريق إستعمال عدد كبير ممن يجد فيهم الكفاءة من أصحابه، ففي المدينة و هي عاصمة الدولة أشرف النبي صلى الله عليه و سلم على إدارتها إشرافا مباشرا، و كانت المناطق القريبة من المدينة تابعة إداريا للرسول[4]

و تذكر المصادر أن النبي كان يعين نائبا له على إدارة المدينة في حال خروجه للجهاد أو الحج.و كان الرسول صلى الله عليه و سلم ينيب عنه عمالا على القبائل و المدن و كان على كل مدينة كبيرة

1 محمد علي محمود صبح، **المرجع السابق**، ص 127

2 سورة النساء، الآية 65

3 محمد علي محمود صبح، **المرجع السابق**، ص 127

4 حافظ أحمد عجاج الكرمي، **الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه و سلم** ،ط2، القاهرة: دار السلام للطباعة، 2008، ص 97

بالحجاز و اليمن و على كل قبيلة كبيرة عامل من قبله، و كانت وظيفتهم تتلخص في الأمانة و في الصلاة و جمع الزكاة ، و لم تكن لهؤلاء العمال صفة سياسية، و أول راتب مالي وضع للعمال و الولاة الموظفين في عهد النبي صلى الله عليه و سلم ما فرضه لعتاب بن أسيد الذي ولاه مكة نائبا عنه و خصص له درهما واحدا كل يوم فكان أول راتب وضع للعمال.[1]

6- **التعليم**: ويمثلها معلمو القراءة والكتابة وحفاظ القرآن والمتفقهون بالدين والشريعة، والذين يقومون بتعليم الأبناء، وعقد جلسات للوعظ والمناقشة للأمور التي من شأنها تهذيب النفس وتعزيز مكارم الأخلاق، و كان هناك قسمان لتعليم الرجال و تعليم النساء و منهم عبادة بن الصامت يعلم القرآن ، و كان مصعب بن عمير يعلم الإسلام، كما تولى معاذ بن جبل تعليم أهل مكة.[2]

المطلب الثاني الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين

إن عهد الخلفاء الراشدين يمثل أصلح عهود الحكم في الدولة الإسلامية بعد عهد النبوة، و كانت أعمالهم الإدارية مثالا يقتدى به، و قد عاصر الخلفاء الراشدين نزول التشريع و تطبيق الرسول الكريم له، فهم أقدر على تأويله، و إستنباطه، و تفسيره، و هم جميع تبع لرسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم.

أبو بكر الصديق رضي الله عنه*: كان لزاما على الخليفة الحسم في موضوع الخلافة في أسرع وقت ممكن، نظرا للظروف التي كانت تحيط بالدولة، فكان من السياسة الشرعية البثّ في موضوع إختيار أوّل خليفة للنبي صلى الله عليه و سلم ، و ليبدأ عهد الخلفاء الراشدين الذين كان أبو بكر الصديق أوّلهم، حيث أمره رسول الله أن يؤم الناس في الصّلاة في مرضه الذي توفي فيه فصلى إماما بهم عشرة أيام.

---

1 أماني عبد العزيز، "**الإدارة في الإسلام في عهد الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز**"، رسالة دكتوراه، قسم الدراسات الإسلامية، كلية الآداب،جامعة الخرطوم،2008، ص15

2مسعود بن يحي بن إسعيد الآغا، **المرجع السابق**، ص 17

***أبو بكر الصديق رضي الله عنه**: هو عبد الله بن عثمان بن عامر بن عمرو بن كعب بن سعد بن تيم، يلقب بالعتيق، و يكنى بأبي بكر و يعرف بالصديق، ولد عام 51 قبل الهجرة ، بايعه المسلمون بعد وفاة النبي صلى الله عليه و سلم، فكان أول الخلفاء الراشدين ، توفي بعد مرضه في الثاني و العشرين عام 13 للهجرة و عمرة 63 سنة.أنظر: محمود شاكر، **التاريخ الإسلامي (الخلفاء الراشدون)**،ج3، ط8، بيروت: المكتب الإسلامي، 2000، ص 27 ص 102

و من أسباب إختيار أبي بكر رضي الله عنه للخلافة أنه كان يتمتع بمكانة دينية عالية بين الصحابة، نظرا لطول صحابته لرسول الله صلى الله عليه و سلم، و عظم أخلاقه، و رسوخ إيمانه، و ورد ذكره في القرآن الكريم[1]

و لم يدخل أبو بكر الصديق رضي الله عنه على التنظيم الإداري في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم إلا تعديلات محدودة و يرجع ذلك إلى أسباب عديدة[2]:

- السير على منهج النبي صلى الله عليه و سلم.
- الإنشغال بحروب الردة.
- قصر فترة خلافته.

فقد أبقى على معظم الولاة الذين كانوا في عهد النبي صلى الله عليه و سلم، غير أن الموظفون في عهده كانوا يمرون بسنة تجريبية حتى يثبت الموظف فيها جدارته و قدرته في العمل على ضوئها، و يتحدد إستمراره في العمل أو عزله[3]

و قد سار أبو بكر بسيرة الرسول صلى الله عليه و سلم في الإدارة الإسلامية ، حيث كان يشاور أهل الرأي و أهل الفقه و يدعو رجالا من الأنصار و المهاجرين ،و تجاوزت رقعة الدولة الإسلامية في أيام أبي كثر من جزيرة العرب فقسمها إلى ولايات و هي مكة و المدينة و الطائف

1 أماني عبد العزيز، **المرجع السابق**، ص24

2 مسعود بن يحي بن إسعيد الآغا، **المرجع السابق**، ص 20

3 حسن محمد الشيخ، **المرجع السابق**،ص 29

و صنعاء و حضر موت و خولان و زبيد و رمع و الجند و نجران و جرش و البحرين، أما القادة الآخذون بفتح الشام و العراق فيولون عمالا من عندهم في الأرض التي يفتحونها[1]

- **عمر بن الخطاب رضي الله عنه***: أظهر عمر بن الخطاب في خلافته حسن السياسة و الحزم و التدبير، و التنظيم للإدارة و المالية فرسم خطط الفتح و سياسة المناطق المفتوحة و السهر على مصالح الرعية و إقامة العدل في البلاد، و من أهم أعماله[2]:

- دوّن الدّواوين فأسس ديوان الجند الذي يشبه في أيامنا وزارة الدفاع ، و ديوان الخراج الذي يشبه وزارة المالية.

- أنشأ بيت مال المسلمين و عين القضاة و الكتّاب و جعل التاريخ الهجري أساس تقويم الدولة الإسلامية كما نظّم البريد.و إهتمامه بالرعية ،حيث ثبت عنه أنه كان شديد الخشية و الحذر و الخوف من الله من التفريط في حقوق رعيته[3]

---

1 أحمد كرد علي، **الإدارة الإسلامية في عز العرب**، القاهرة: مؤسسة هنداوي للنشر، 2014، ص26

* **عمر بن الخطاب رضي الله عنه:** من بني عدي ، ولد في السنة 42 قبل الهجرة، و أسلم في السنة 6 للبعثة، توفي مقتولا في شهر ذي الحجة عام 23 للهجرة، إشتهر بعدله و إنصافه للمسلمين و غير المسلمين لذلك لقب بالفاروق لتفريقه بين الحق و الباطل و في عهده توسعت الدولة الإسلامية. أنظر محمود شاكر ، **التاريخ الإسلامي(الخلفاء الراشدون) ، المرجع السابق**، ص 109

2 نبيل مصطفى شعت، **الإدارة العمرية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الإجتماعية**، المجلد 10، العدد6، أبريل 2015، ص 267

3 عبد الجبار ستار البياتي، **التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين (عمر بن الخطاب نموذجا)،مجلة مداد الأدب** ، العدد 4، كلية الآداب، الجامعة العراقية، ص 356

- الإبقاء على الأراضي المفتوحة بأيدي أهلها الأصليين بدلا من تقسيمها بين المحاربين على أن يدفعوا عنها الخراج.

- قسم البلاد المفتوحة إلى ولايات و عيّن على كل ولاية عاملا له راتب محدد يأخذه من بيت مال المسلمين و كان يختار الولاة ممن يعرفون بالتقوى و حسن الإدارة دون النظر إلى أحسابهم و أنسابهم[1]

- و قد أخضع الفاروق رضي الله عنه و لاته للمراقبة الشديدة و الصارمة أحيانا و هم يمارسون واجباتهم اليومية في أقاليمهم عن طريق العيون أو البعوث التي كان يبعثها لتقصي أعمالهم و إستطلاع أراء الرعية فيهم و نقلها إلى حاضرة الخلافة مباشرة ، فكان عرضه للعزل أو السجن إذا ما ظهرت عليه إشارات النعمة أو الثراء أو القسوة مع الرعية و التعالي عليها أو الإغفال عن أداء واجباته[2]

- أمر بإنشاء عدة مدن في البلاد المفتوحة مثل البصرة و الكوفة في العراق، و الفسطاط في مصر و غيرها لتكون مركزا للدولة الإسلامية في تلك البلاد.

إدارة عثمان بن عفان رضي الله عنه[*] : إستقرت الخلافة إلى عثمان بن عفان رضي الله عنه فمضى على عهد رسول الله صلى الله عليه و سلم، و عهد الشيخان من قبله، فقد كان كاتب الوحي لرسول الله صلى الله عليه و سلم و موضع ثقته، و بينهما مودة و قرابة ، و سفيره في كثير من

1 نبيل مصطفى شعت، **المرجع السابق**، ص 267

2 عبد الجبار ستار البياتي، **المرجع السابق**، ص 356

*__عثمان بن عفان:__ بن أبي العاص بن أمية بن عبد شمس بن عبد مناف، ولد في عام 47 قبل الهجرة، كان وجيها بين قومه و من الأوائل الذين أسلموا عرف بحيائه الشديد و كرمه، تولى الخلافة بعد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، و استشهد عام 35 للهجرة و عمره 82 سنة، أنظر: محمود شاكر، **التاريخ الإسلامي، المرجع السابق**، ص 211- ص 242

المواقف، و قد حمل عثمان رضي الله عنه أمانة المسؤولية بكفاءة إدارية عالية، على الرغم من إمتداد و تباعد المسافات و تعدد الفتن و تكاثر العناصر و الأجناس[1]

و قد اتسعت الفتوحات و إزدادت الواردات في عهده فكان من البديهي أن يزداد العطاء و تتسع دائرته و توزيعه و يذكر اليعقوبي (أن الخليفة عثمان كان جوادا في العطاء ، و لكنه قدم أقاربه و سوى بين الناس في الأعطية)[2]

و قد حافظ عثمان بن عفان على الأوضاع التي وضعها عمر رضي الله عنه و كان أول ما كتبه إلى أمراء الجند، و قد جاء فيه: (قد وضع لكم عمر رضي الله عنه، ما لم يغب عنا، بل على ملأ منّا، و لا يبلغني عن أحد منكم تغيير و لا تبديل ، فيغير الله ما بكم، و يستبدل بكم غيركم)[3] .

و إعتمد عثمان على من إعتمد عليهم أبو بكر الصديق و عمر بن الخطاب رضي الله عنهما من قبله، و كذلك على أناس من أهله و عشيرته[4]

كما ظهر حسه الإداري في جمع المسلمين على مصحف واحد و هو المصحف العثماني، كما إستجاب عثمان بن عفان لرغبات أهل الولايات ممن طلبوا عزل ولاتهم.

1 محمد محمد ناشد، **الفكر الإداري في الإسلام**،ط1، دبي: مطبوعات مركز جمعة الماجد للثقافة و التراث،1997، ص 170

2 أماني عبد العزيز، **المرجع السابق**، ص 28

3 مسعود بن يحي بن إسعيد الآغا، **المرجع السابق**، ص 27

4 محمد كرد علي، **الإسلام و الحضارة العربية**، ب ط، القاهرة: مؤسسة هنداوي ، 2017، ص 449

لكن عثمان بن عفان على الرغم مما إشتهر عنه من الورع و التقوى و الحلم و الرفق بالناس و التواضع، لم يكن بالرجل الذي يستطيع أن يحكم الدولة بعد أن تغيرت أحوالها و إتسعت أملاكها، و كثرت أموالها و زادت مطامع رجالها[1]

و ضعفت الإدارة في النصف الأخير من عهده لشيخوخته و لأنه لا يستطيع من كان في سنه أن ينظر في جميع المسائل، و إشتغل بعض كبار العمال بأطماعهم في الولايات[2]

علي بن أبي طالب رضي الله عنه*: جمع علي بن أبي طالب كرم الله وجهه في شخصه مكارم الأخلاق لأنه عاش طفولته و شبابه مع رسول الله صلى الله عليه و سلم، و أوتي إلى جانب العلم السماحة و العدل و الشجاعة و الصدق و قد أمتاز بالفقه و كانت فتاواه مرجعا للخلفاء في عهود أبي بكر و عمر و عثمان رضي الله عنهم[3]

و كانت طريقته في الإدارة طريقة من سبقوه إلى الإمامة، و كانت له آراء و مفاهيم إدارية قيّمة في إدارة الحكم و سياسته في مهام و واجبات الحاكم الإدارية، بالإضافة إلى ذلك له أراء في كيفية

1 حسن إبراهيم حسن ، علي إبراهيم حسن، **النظم الإسلامية**، ب ط، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ب س ن،ص 30

2 محمد كرد علي، الإسلام و الحضارة العربية، **المرجع السابق**، ص450

***علي بن أبي طالب رضي الله عنه**:هو ابن عم النبي صلى الله عليه و سلم، ولد عام 23 قبل الهجرة أبوه عبد مناف بن عبد المطلب بن هاشم، كان من أوائل المسلمين تولى الخلافة بعد مقتل سيدنا عثمان رضي الله عنه، استشهد في عام 40 للهجرة. أنظر محمود شاكر، **التاريخ الإسلامي**، **المرجع السابق**، ص 245

3 محمد محمد ناشد، **المرجع السابق**، ص 179

إنتقاء القضاة و تقسيم العمل و دور العلماء، و نجد أيضا تطبيقاته العملية في مجال الرقابة و الإشراف[1]

و قد كان يولي العامل و يعطيه تفويضا إداريا كاملا في ولايته، ثم يراقبه، و كان يدعو عماله إلى الزهد و الإقتصاد بالرعية، و قد سار وفق التقاليد التي سادت زمن النبي و أبي بكر و عمر، مع أن الأحوال كانت تستلزم شيئا من السياسة و الدهاء، و أول أعماله الإدارية قام بعزل معظم الولاة عن الأمصار و مسؤولي الجهاز التنفيذي الإداري في الدولة، وإقصاء أولئك النفعيين الذين كان هدفهم كنز الأموال و التسلط على رقاب المسلمين، كما عزل ولاة عثمان رضي الله عنه[2].

كما حدد علي بن أبي طالب كرم الله وجهه واجبات و مهام الموظف الإداري من العدالة و كذا الشروط الواجب توفرها في الموظف عند تعيينه،و في الميدان الإقتصادي كانت له أفكار إدارية جريئة مبنية على فهمه للدين الإسلامي، لذلك فقد عمد فور تسلمه الخلافة إلى وضع طريقة جديدة في توزيع المال مستمدة من سنة النبي صلى الله عليه و سلم، تقوم على أساس المساواة في العطاء[3] و كان كرم الله وجهه يطبق مبدأ الرقابة الإدارية على موظفيه، فكان يحرص على الإطلاع على أساليبهم القيادية و يستعين بجهاز من الرقباء لكي يتأكد من مدى تطبيق الولاة لمنهاجه و تنفيذهم لسياسته الإصلاحية.

و مما سبق يتضح أن هديه كان هدي أصحابه الثلاثة من قبيله، لكن التوفيق لم يكن حليفه إذ استغرقت الفتن أيامه أكثر من التنظيم و الإدارة، و فقد الإستقرار في البلاد، حيث أنه لم يتوافر له الإجماع الشامل منذ توليه الخلافة بسبب الفتنة الكبرى بمقتل عثمان و وقوع الفوضى بالمدينة المنورة

1 حسن محمد الشيخ، **المرجع السابق**، ص 40

2 صبيح كرم ، **جودة الإدارة في فكر الأمام علي بن أبي طالب** ،" **مجلة أهل البيت**"، العدد 17، ص74

3 حسن محمد الشيخ، **المرجع السابق**، ص 42

فبايعه كبار المهاجرين و الأنصار في المدينة ، و أهل الأمصار ، و لم يبايعه أهل الشام و بنو أمية بزعامة معاوية بن أبي سفيان[1].

و هكذا نلاحظ الظروف المختلفة التي أدار بها الخلفاء الأربعة رضي الله عنهم إدارتهم بأسلوب يختلف فيه كل واحد عن الآخر، إلا أنهم تحروا السير على النهج الإداري النبوي.

المطلب الثالث: الإدارة في عهد الأمويين و العباسيين

الإدارة في عهد الدولة الأموية: بعد الخلافة الراشدة قامت الدولة الأموية واتخذت دمشق عاصمة لها وكان أول خليفة هو معاوية بن أبي سفيان الذي حافظ على أصول الرسول والراشدين في الإدارة، وما حاد عنها إلا فيما قضت به المصلحة، ودعا إليه المحيط الجديد، مثل إخراج الإدارة من سذاجة البداوة إلى بحبوحة الحضارة، وعرف فوائد الشورى فما كان يصدر في المهمات إلا عن مشورة، فهو يرى من الطبيعي أن يأخذ بآراء أشراف القوم و كان لهم مجالس يعقدونها في المسجد الجامع، تدور أبحاثها على سياسة البلاد وحكمها في الأكثر، ومجالس الأمويين أشبه بمجالس النواب والشيوخ والولايات، وما كان الأمويون إلى الاستبداد بالرأي في معظم حالاتهم، ولا سيما فيما له مساس بإصلاح الراعي والرعية[2]

و أنشأ معاوية عدة دواوين جديدة وترتيبات إدارية عديدة. و أصبحت الإدارة في العهد الأموي متطورة بفضل امتداد الدولة الإسلامية ، و كذا إطلاع المسلمين على معطيات الحضارة القديمة الأخرى ونقل أفكارهم، بالإضافة إلى ما اكتسبوه وطوروه، فابتكروا وأبدعوا في مجال الإدارة،ولقد أدى

1محمد كرد علي، **الإدارة في عز العرب، المرجع السابق**، ص 52

2محمد كرد علي، **الإدارة في عز العرب، المرجع السابق**، ص 60

اتساع الدولة وصعوبة إدارتها إلى وجود دواوين مستقلة في كل مصر و أحدث معاوية بن أبي سفيان عدة دواوين[1]

الدواوين :كان من الأنظمة الإدارية الدواوين وكانت في عهد بني أمية أربعة، وهي :ديوان الخراج، وديوان الرسائل، و ديوان البريد، وديوان الخاتم الذي أنشأه معاوية بن أبي سفيان، وكان أكبر دواوين الدولة .وكان بجانب هذه الدواوين الأربعة مصالح أخرى أقل أهمية من هذه، منها ما هو خاص بصرف نفقات الشرطة، وما هو خاص بنفقات الجند، وكان ديوان الخراج (المالية) يكتب بالفارسية والرومية، ثم قام الخليفة عبد الملك بن مروان بتعريب الدواوين.[2]

وكان عبد الملك واضع النظام الإداري والسياسي للولايات الإسلامية، في عهد الدولة الأموية، فقد صبغ الإدارة والمالية بالصبغة العربية، والتزم الوليد بن عبد الملك تنظيم والده في الدواوين.

ديوان البريد: قد أدخل نظام البريد في الإسلام في عهد معاوية بن أبي سفيان، ثم أدخل عليه عبد الملك بن مروان عدة تحسينات، فأصبح أداة مهمة في إدارة شؤون الدولة، و البريد إحتاج بالنظر إلى خطورته و إ'رتباطه بمصالح الدولة و السكان إلى ديوان مستقل بدأ من عهد معاوية، و أحكم تنظيمه على عهد الملك و لتنظيم البريد لزم النظر في خريطة السكك و الطرق، وإعداد الخيل و السّعاة، و من هنا جاء إستعمال البريد إداريا و هي تجميع الأخبار التي تروى عن سياسة الدولة و الخليفة و عن تحركات الناس و الإشاعات المتداولة[3]

1 محمد بن عبدوسي الجهشياري، **الوزراء و الكتاب**، تحقيق مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري – عبد الحفيظ شلبي، ط1، القاهرة، 1983 م، ص16 .

2حسن إبراهيم حسن، علي إبراهيم حسن ، **المرجع السابق**، ص171.

3 ابراهيم حركات، **النظام السياسي في العصر الأموي**،" **مجلة دار الحديث الحسنية**"، المملكة المغربية،ب.د.ع، 1988، ص41.

ديوان الرسائل: كان من أهم الدواوين في الدولة الأموية، تعود فكرة بذا الديوان إلى أيام الرسول صلى الله عليه وسلم) لكن لم يكن واضح المعالم بالصورة التي ظهر عليها في العصر الأموي، وبناء عليه يجمع أغلب الدارسين على أن أول ظهور لهذا الديوان في العصر الأموي، وان الخليفة معاوية بن أبي سفيان هو من استحدثه، حيث أنشأ ديواناً خاصاً بالرسائل يخدم الإدارة المركزية، يتولى القائم عليه الإشراف على الرسائل الواردة من الولايات الإسلامية أو الموجهة من الخليفة إلى عماله وولاته ومع الأيام تطور هذا الديوان، وتعقد وكثر من يعمل به، فوجد كتاب رئيسيون يقومون بالإنشاء، وموظفين مهمتهم إعادة تبييض هذه السجلات.

وقد سمي الشخص الذي يتولى الإشراف على المحفوظات الخاصة بديوان الرسائل بالخازن، وقد كان كاتب الرسائل أهم كتاب الدولة الأموية ، وأصبح في كل ولاية ديوان للرسائل خاص بالوالي، و قد كان الكتاب في هذا الديوان يختارون من ذوي الفصاحة والبلاغة، وكانوا ذو مكانة رفيعة بقي الأمويين يسيرون على سنن أسلافهم في المراسلات وطرقها إلى أيام الوليد بن عبد الملك، حيث بدأ يعتني بأسلوب الرسائل وبنوع الورق وشكل الخطوط، وأوجد القراطيس وقد تبعه من جاء بعده من خلفاء بني أمية[1]

ديوان الخاتم: أنشأ ديوان الخاتم الخليفة الأموي معاوية بن أبي سفيان، ويعد من أكبر دواوين الدولة الأموية وفكرة الديوان تقوم على صدور توقيع من الخليفة، يجب ألاّ يخرج أي أمر من الأمور، أو كتاب صادر عن الخليفة، دون أن يحضر هذا الكتاب إلى ديوان الخاتم، فيوقع بتوقيع الخليفة، ويتأكد من صحته، ويتم الاحتفاظ بنسخة منه، ثم يحزم بخيط، ويختم بالشمع والغاية من هذا الإجراء تحقيق السرية والأمان لرسائل الدولة و ديوان الخاتم عبارة عن عدد من الموظفين مهمتهم الإشراف على كتب الخليفة والختم عليها إما بالعلامة أو بالحزم والحزم يكون إمّا بوضع الورق وطيّه[2]

1 محمد بن عبدوسي الجهشياري ، **المرجع السابق**، ص ص24 -25

2 رويدة علي، **أسس النظام الإداري في العصر الأموي (الخلافة، الوزارة، الدواوين، تعريب النقد)** ، **"مجلة البعث"**، المجلد39، العدد36، 2017، ص 53

وامّا بإلصاق رأس الصحيفة على ما تنطوي عليه من الكتاب كما في المشرق، ويوضع مكان الإلصاق علامة خاصة لمنع فتح الكتب وتزوير هذه العلامة ، إما أن تكون قطعة من الشمع يختم عليها علامة أو رسم فترسم العلامة في الشمع[1]

ديوان الخراج : الديوان الذي يحتوي أسماء الأراضي وكميات المحاصيل ومقدار الخراج الموضوع عليها، ويتولى هذا الديوان تنظيم الخراج، وكان بمثابة العمود الفقري في النظام المالي للدولة الأمويّة، ولهذا اعتنى الأمويون بديوان الخراج عناية كبيرة، والجدير ذكره، أن هذا الديوان كان من الدواوين المحلية في البلدان والمناطق التي فتحها المسلمون وبعد الفتح الإسلامي بقيت دواوين الخراج على حالها دون أي تعديل وكان معظم الموظفين في هذه الدواوين من غير العرب سواءً كتاب أو موظفين عاديين الأمر الذي جعل حسابات الدولة وأهم شأن من شؤونها ألا وهو الجانب المادي في يد مجموعة من الأجانب القادرين على التزوير متى أرادوا وعندما انتقلت العاصمة إلى دمشق أصبح ديوان الخراج في الدولة مركزي، مقره في العاصمة دمشق، عاصمة الدولة الأموية و حتى هذه الفترة كانت ما تزال دواوين الخراج تكتب باللغات الأجنبية، و بقيت على هذا الحال حتى عهد الخليفة عبد الملك، وذلك لعدم وجود موظفين عرب يتقنون اللغات الأجنبية، لذلك قرر عبد الملك بن مروان تغيير ذا الوضع، وأصدر قرارات تقضي بنقل دواوين الدولة إلى العربية رغبة منه في الوصول إلى درجة عالية من الدقة والتنظيم، وجعل اللغة العربية اللغة الرسمية في الدولة من دون منازع و عمل الخليفة عبد الملك جاهداً على تذليل العقبات والمشاكل التي يمكن أن تحول أمام تحقيق هذا الإنجاز الحضاري الكبير[2]

1 رويدة علي، **المرجع السابق**، ص 54

2 عبد المنعم محمد الجمل، **الحضارة الإسلامية**، د ط، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 29

هذه بعض التنظيمات الإدارية التي أنشأها و طوّرها حكام الدولة الأموية ، غير أنه وجب الإشارة إلى أهم تحول عرفته الدولة الإسلامية في عهد حكم الأمويين و هو تحول الحكم من النظام الشوري عن طريق البيعة أو الإختيار الحر من أولي الحل و العقد إلى خلافة قائمة على الملكية الوراثية عن طريق ولاية العهد[1]

و تجدر الإشارة أيضا إلى أن إستحداث الأمويين لبعض الدواوين ساعد في إدارة الدولة ، و عكس ذلك إبداعا حقيقيا في مجال الإدارة و قد شرحنا سابقا أهم هذه الدواوين ، و كان أكبر إنجاز حضاري قاموا به هو تعريب الدواوين زمن الخليفة عبد الملك بن مروان .

الإدارة في عهد الدولة العباسية: من معالم التطور الإداري في العصر العباسي تقسيم الدولة إلى ثلاثة أقسام: المشرق و المغرب و بلاد العراق، و يمكن أن نلمس بعض الأسباب التي دعت إلى هذا التقسيم منها صعوبة إدارة البلاد، و قد منح الرشيد إدارة بلاد المشرق لإبنه المأمون ، و إدارة بلاد المغرب لإبنه الأمين، أما العراق فبقيت تحت الخليفة مباشرة[2]

و سار العباسيون في التنظيم الإداري في بداية الأمر على النمط الذي كان عليه الأمويون، و قد سلك العباسيون نهج الأمويين فاستعانوا برجال أكفاء في الإدارة، فنظموا الدواوين و جعلوا لها دفاتر خاصة، و هذا دون شك خطوة إدارية غاية في الأهمية، إذ أصبحت الدواوين تسجل كل أحوالها، و سير العمل بها، و ما يدخل إليها و ما يخرج منها من مكاتبات و أحوال و شهادات[1]

ديوان الرسائل: من أهم الدواوين و تكمن أهميته في إذاعة المراسيم، و تحرير الرسائل السياسية، و ختمها بخاتم الخلافة بعد إعتمادها من الخليفة، و كذلك يتولى مكاتبة الأمراء و الملوك عن الخليفة، وتعددت إختصاصاته، و زاد عدد العاملين فيه و إستقرت دعائمه منذ عهد المنصور ، ثم تطور في

1 فخري خليل النجار، **تاريخ الحضارة العربية الإسلامية**،ط1، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2009، ص 72

2 أحمد بن عبدوسي الجهشياري، **المرجع السابق**، ص 59

3 **المرجع نفسه**، ص 60

العهود الموالية ، و أصبح لصاحب هذا الديوان مكانة بارزة عند الخليفة و كان يعمل به كثير من الموظفين، يقومون بالإنشاء و كتابة الردود و التوقيعات، و آخرون يساعدونهم[1]

ديوان البريد: توسع العباسيون في إستعماله و يعود الفضل في تطويره إلى أبي جعفر المنصور، الذي إستخدم الحمام الزاجل لحمل الرسائل إلى الأماكن البعيدة ، بهدف الوقوف على أحوال الولايات و الكشف عن حركات التمرد و الثورات و القضاء عليها، و حظي صاحب ديوان البريد بمكانة عالية تعلو مكانة الوالي نفسه في عصر أبو جعفر المنصور ذلك لأن صاحب الديوان كان إلى جانب مهامه يقوم بمهمة التجسس على كبار الموظفين ،و مراقبة الولاة في الأقاليم التابعة للخلافة و نقل أخبارهم إلى الخليفة و في عصر المهدي زادت أهمية البريد و أقيمت له محطات، و أصبح له أهمية إبان النزاع بين الأمين و المأمون ، و أصبح البريد خاصا بأعمال الدولة و ليس نقل رسائل الجمهور، و من ثم كانت مصلحة البريد من مصالح الدولة الخاصة[2]

و إلى جانب هذا قام العباسيون بتطوير نظام الدواوين الموجودة في العصر الأموي،و إستحدثوا دواوين لم تكن موجودة، كديوان الضياع الذي يشرف على ممتلكات الخلفاء، و ديوان المصادرة الذي يشرف على الممتلكات المصادرة، و ديوان الأحشام للإشراف على شؤون خدم قصر الخليفة، و ديوان الأزمة الذي يقوم بمراجعة حسابات الدواوين فيما يتعلق بالواردات و النفقات و غيرها من الدواوين.

و بصفة عامة يمكن تلخيص ماسبق في أن الإدارة في العهد العباسي تميزت بإستحداث مناصب إدارية كالوزير و قاضي القضاة ، و إستمرار الوراثة في المناصب الإدارية العليا، و تحجيم صلاحيات القيادات الإدارية المحلية، و كذلك الإزدواجية في الحكم و بروز منصب أمير الأمراء، و مع نهاية العصر العباسي إنتشر الفساد و تضاءلت الإصلاحات.

---

1 فاطمة آدم حماد، **السياسة الخارجية للدولة العباسية (132 هـ– 232هـ / 750م– 847 م)**، رسالة دكتوراه، قسم التاريخ و الجغرافيا، كلية التربية، جامعة الجزيرة ، السودان، 2018، ص 35

2 محمد عبد المنعم خميس، **المرجع السابق** ، ص 42

المبحث الثالث: الفكر الإداري في الإسلام

إذا كان الفكر الإداري المعاصر يمثل المبادئ والنظريات التي تحكم الإدارة سواء كانت هذه الإدارة تكوينا للسياسة أو انجازا لها بما تشمل عليه الإدارة من عناصر وظائف ، فان الفكر الإداري الإسلامي يمتد إلى سائر المجالات الإدارية بمفاهيمها المختلفة وعلى وجه الخصوص المفهوم الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تعني بالتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الفكر الإداري في الإسلام

لغة: معنى كلمة فكر،الفكر، بكسر الفاء لغة يعني تردد القلب بالنظر والتقدير بطلب المعاني فيقال: في الأمر فكر: أي نظر و رويه، و الفكر يعني أيضا ترتيب الأمور في الذهن يتوصل بها إلى مطلوب يكون علما، والفكر بمفهومه العام هو إعمال الذهن تدبر أو تأملا في أي شان من شؤون الدنيا والدين فهو نشاط بشري أداته العقل وثمرته الرأي والعلم والمعرفة[1]

ويعرف الفكر بأنه النشاط البشري المتمثل في إشغال الذهن وباستخدام العقل للتدبر في شان من شؤون الحياة الدنيا وما قبلها وما بعدها وذلك لبلورة الرأي حول الشأن موضوع التفكير[2]

معنى الفكر الإداري: هو ما يترتب على التأمل والتفكير في مجال الإدارة في وقت معين من مبادئ ونظريات أثبتت صحتها، و يعرف الفكر الإداري على أنه إشغال الذهن واستخدام العقل للتدبير في شؤون الإدارة.

---

1 عبير مريم محمد خير عرقسوسي ، "**إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي**"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 38

2 **المرجع نفسه**، ص39

أما عن مفهوم الفكر الإداري الإسلامي فقد عرفه حمدي عبد الهادي على انه الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة دراسة و ممارسة عبر العصور و الأزمنة و يعتبر فكرا إسلاميا ما يصدر عن هذه الآراء و المبادئ و النظريات و ذلك بالاستناد إلى توجيهات القران الكريم و السنة النبوية[1]

و يعرف أيضا بأنه الفكر الذي يستند في منهجه وتحديد مساره إلى ما ورد في القرآن والسنة المطهرة من توجيهات، وما اجتهد واتفق عليه علماء المسلمين وفقهاؤهم، وعليه فالفكر الإداري الإسلامي يشمل كافة الإنجازات الإدارية التي تمت في ظل الدولة الإسلامية في مختلف العصور[2] ويرتكز الفكر الإداري الإسلامي على القيم الإنسانية الراقية، التي كانت تسُود المجتمع الإسلامِيَّ، والتي لا يزال الفكر المعاصر يَطْمَحُ إلى الوصول إليها، ولقد أوضح الدكتور أحمد إبراهيم أبو سن أنَّ العمليات الإدارية، وما تتضمنه من الاهتمام بشؤون النشاط البشري الجماعي من حسن إدارة شؤون المجتمع وخدمته، من أجل تحقيق ما يرمى إليه من أهداف اجتماعية واقتصادية، وما تتطلبه هذه العمليات من تخطيط وتحديدٍ للأهداف، وتقديرٍ للاحتياجات، وتوفير الإمكانيَّات المادية والبشرية، ومن تنسيق ورقابة وقيادةٍ كانت تُطبَّق في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم والعهدين الأموي والعباسي، مُستندًا إلى توجيهات الفكر الإسلامي المنزل، ولو لم تكن تُسَمَّى بأسمائها العصرية[3].

1عبير مريم محمد خير عرقسوسي، **المرجع السابق**، ص 39

2عبد العزيز بن محمد هنيدي، **الفكر الإداري في الإسلام**، شبكة الألوكة، 3 مارس 2020، الساعة 21:30،

3 **عبدالرحمن إبراهيم الضحيان، الإدارة في الإسلام (المنهجية ،التطبيق و القواعد)**،ط 1، جدة: دار الشروق، 1987، ص 59، ص 59

مميزات الفكر الإداري الإسلامي: إتسم الفكر الإداري الإسلامي بعدة ميزات جعلت منه فكرا حيا يسع جميع النظريات الإدارية الحديثة المنظمة لشؤون الحكم و إدارة الدولة، و أبرز هذه الميزات ما يلي:

– للإدارة في الإسلام ذاتيه ربانيه ونبوية تطرح وتهزم كل الأطروحات الفكرية البشرية شرقية أو غربيه لأنها تستمد أصولها من العليم الخبير بأحوال البشر أما البشر فهم مجتمعون أو متفرقون اضعف من أن يعرفوا السر و ما هو أخفى من السر من أحوالهم و أحوال أمثالهم من العوالم الأخرى[1].

– و لما كانت التصور الإسلامي لمفهوم الإدارة ربانيا فهو يحقق ما يصبو إليه الناس من إشباع حاجاتهم الإنسانية الضرورية من خلال دراسة جميع المتغيرات و المؤثرات التي تؤثر على ديمومة الهدف الأسمى في أخذ الإنسان بالأسباب في الحياة الدنيا ليسعد بها في الدارين[2]

– اهتمت الإدارة الإسلامية بالفرد و الجماعة على أساس أنهم جميعا هم أساس المجتمع الذي يجب أن ينظم آو يطهر سلوكه الظاهري و الباطني و بذلك يتحقق الخير و المنفعة للفرد و الجماعة و المجتمع دون تمييز[3]

– الفكر الإداري الإسلامي طبق علميا منذ عهد القدوة الأولى صلى الله عليه و سلم هذا التطبيق الشامل كافه المؤسسات (الإدارات، الدواوين) التي ظهرت في عهده عليه الصلاة والسلام و من

1 عبد الرزاق رحيم صلال، ملامح **من شخصية الرسول في الفكر الإداري**،"**مجلة حولية المنتدى**"،العدد 11،جوان 2017، ص 164

2 عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، **المرجع السابق**، ص 60

3 عبد الرزاق رحيم صلال، **المرجع السابق**، ص 164

بعده الخلفاء الراشدين. و إمكانية تكراره سانحة لان مصادره باقية و المطلوب ظهور الأشخاص الذين يقتدون بالسلف الصالح في سيرته و يأخذون بما أتاهم الله من قوّة و سلطان.

– عالمية و شمولية الفكر الإسلامي حيال كل ما يهم الشأن الإنساني إداريا و تنظيميا، و لكل أوجه النشاط البشري، فرسالة الإسلام عالمية التوجه و الخطاب لجميع البشر، و ما بحثه المصطفى عليه الصلاة و السلام للبشرية جمعاء لا يخص المسلمين وحدهم بل إن الإسلام لكل من يريد السعادة في الدارين، فالنظرة الثاقبة لمجريات الأحداث المتغيرة على كافة الأصعدة [1]

- التفكير السليم القويم سمة و ميزة للإدارة في الإسلام، و الإداري المسلم الحق هو الذي يتمعن بفكر نير في آيات الله و آلائه، يقول الله تعالى:﴿ **الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَٰذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ**﴾[2].
- إن الفكر الإداري الإسلامي سباق في ترسيخ المبادئ الإنسانية كمبدأ رئيسي في العملية الإدارية لأنها الضمان الحقيقي لتحقيق العدالة المجتمعية على أسس من العدالة و الإنصاف، و هو ما لا تجده في الأنظمة الإدارية الوضعية الذي يتباين فيها تحقيق العدالة بنسب متفاوتة بحسب الإيديولوجية الفكرية المتبعة، من رأسمالية أو شيوعية أو إشتراكية، و هذه الأنظمة جميعها تظلم حق الفرد أو المجتمع سواء في العدالة الاجتماعية أو الاقتصادية[3]

1عبد الرزاق رحيم صلال، **المرجع السابق**، ص164

2 سورة أل عمران، ص 191

3 عبد الرزاق رحيم صلال، **المرجع السابق**، ص 165

المطلب الثاني: مصادر الفكر الإداري الإسلامي: الفكر الإداري الإسلامي غني بمصادره المتنوعة، و يستمدها من مصادِرَ رَبَّانيةٍ عظيمة، ويَختلف عن مصادر الفكر الإداري الحديث، الذي وضَعَه البشر، والذي يكون قابلاً للخطأ والصَّواب، كما أنَّه قابل للتبديل والتغيير عكس مصادر التشريع الإسلامي، الذي يَستند إلى عقيدةٍ راسخة وثابتة، وتنقسم مصادرُ التشريع الإداري إلى مصادر رئيسية أساسية و هي القرآن الكريم و السنة النبوية، و مصادر ثانوية تابعة لها تستند إليها و مستوحاة منها الإجماع و القياس.

المصادر الأساسية:

أ– القرآن الكريم: هو كلام الله المنزل على رسوله الأمين بلسان عربي مبين فبه إعجاز للجاحدين، و هداية للمتقين، وقد أوجز البعض تعريفه بما يبرز خصائصه فقال :اللفظ العربي المنزل على محمد التي تحدى بها العرب فعجزوا أن يأتوا ولو بسورة من مثله ، المنقول إلينا بالتواتر، والقرآن معجزة النبي، و يتضمن الكريم أحكاما عديدة لتنظيم شؤون العباد[1]

و قد ركّز القرآن على أمور جوهرية عديدة منها:

الأول: ركّز على العقيدة الصحيحة و محاربة الشرك و نبذ الوثنية بجميع أشكالها، مثل قوله تعالى: **﴿قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّن دُونِ اللَّهِ فَإِن تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ﴾**[2]

1أحمد داود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 177

2 سورة آل عمران، الآية 64

و الثاني: ركّز على القواعد العامة المنظمة لسلوك الفرد و الجماعة في المجتمع المسلم محليا مثل قوله تعالى ﴿**يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا**﴾[1]

وهو حجة على المسلمين إذ يتعين علبهم التزام أوامره واجتناب نواهيه فبما تضمنه من أحكام وتوجيهات في شؤونهم الدينية والنبوية طاعة لله عز وجل حيث تتضمن السور القرآنية التي نزلت بمكة في بدء ظهور الدعوة، أصول العبادات ومكارم الأخلاق، أما السور التي نزلت بالمدينة بعد قيام الدعوة، فقد تضمنت قواعد تنظيم المجتمع الإسلامي سواء في علاقاته الداخلية فيما بين المسلمين بعضهم ببعض، أو في علاقاته الخارجية فيما بين المسلمين وغيرهم.[2]

وقد تميزت أحكام القرآن الكريم وتوجيهاته بأنها شاملة و كلبة، مما يجعله صالحا للتطبيق المفصل وفق طبيعة كل مكان وظروف كل زمان فأضفى عليه بذلك صفة الخلود، وبالتالي أضفى على الفكر الإسلامي المستند إليه صفة الحيوية.

و نجد في التوجهات الاجتماعية الإنسانية للقرآن الكريم المستند الطبيعي للفكر الإداري الإسلامي الذي ساد تطبيقه في صدر الدولة العربية الإسلامية، و يكمن فبه سر نجاح الإدارة العامة في تلك الدولة المترامية الأطراف التي شملت مساحات شاسعة من المعمورة، وكان سبب تفككها وانهيار إدارتها العامة فيما بعد، البعد عن هذه التوجهات السديدة، وهي توجهات لم يرقى إليها الفكر الإداري المعاصر حتى في أحدث اتجاهاته الإنسانية[3]

1 سورة النساء، الآية 59

2 حمدي أمين عبد الهادي، **الفكر الإداري الإسلامي و المقارن**، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي ، 1990 ، ص 121

3**المرجع نفسه**، ص 123

و قد وردت أحكام القرآن على صور مختلفة بعضها مفصل و بعضها الآخر مجمل تكفلت السنة المطهرة بتفسيره و توضيحه.

ب- **السنة النبوية الشريفة:** و هي المصدر الثاني بعد كتاب الله العزيز، و هي أقوال و أفعال و ترك و تقريرات الرسول صلى الله عليه و سلم و ما نتج عنها من أحكام، و بمفهوم إداري يمكن تعريفها بأنها تعتبر اللوائح التفسيرية لكتاب الله تبارك و تعالى[1].

يقول الله سبحانه و تعالى:﴿ **وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ** ﴾[2]

و السنة النبوية هي **سنة قولية** : ما روي عن الرسول الكريم صلى الله عليه و سلم، من أحاديث في شتى المناسبات عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)[3]

أما **السنة الفعلية** فتشمل أفعاله عما هو الشأن في كيفية أداء الصلاة و مناسك الحج و غيرها ،أما السنة التقريرية فتتناول ما أقره الرسول صلى الله عليه و سلم من أقوال وأفعال لبعض صحابته الكرام رضي الله عنهم سواء بسكوته وعدم إنكاره لها أو بموافقته و إستحسانه لها[4].

و السنة النبوية تناولت مختلف شؤون الدنيا و الدين بإعتبارها توجيهات للفكر الإداري الإسلامي، كما أنشأت معظم القواعد القانونية التي تنظم العمل و التوظيف و حقوق و واجبات الموظف و ترشيد السلوك الإنساني في مختلف المستويات الإدارية العليا و الوسطى و التنفيذية، و منها

1 أحمد داوود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 179

2 سورة الحشر، الآية، 07

3 أخرجه البخاري، صحيح البخاري، رقم الحديث 2554

4 حمدي أمين عبد الهادي، **المرجع السابق**، ص 126

تستنبط المعايير المختلفة للكفاءة و الجدارة و العدل و الإحسان و الأمانة و الوفاء بالعهد و القدوة الصالحة و الرقابة على الأداء و الجزاء و ما شابه ذلك[1]

و تظهر ملامح الفكر الإداري الإسلامي في إدارة الرسول صلى الله عليه و سلم و يبرز في سيرته و مراحل دعوته و أسلوبه في الإدارة و التوجيه، و القيم و المثل و القواعد السلوكية في العمل الإداري، و عند الحديث عن أسلوب الرسول صلى الله عليه و سلم الإداري من خلال سيرته تبرز الخصائص التالية[2]:

1- أن سيرته صلى الله عليه و سلم هي أصح سيرة لتاريخ نبي مرسل و أقواها ثبوتا متواترا.

2- أن حياة الرسول الكريم صلى الله عليه و سلم واضحة كل الوضوح في جميع مراحلها و أن سيرته صلى الله عليه و سلم لم تخرجه عن إنسانيته و لم تلحق حياته بالأساطير، و في ذلك أثر بعيد المدى في السلوك الإنساني و الإجتماعي حيث أصبح صلى الله عليه و سلم قدوة نموذجية للإنسان في حياته الشخصية و الإجتماعية.

3- سيرته شاملة لكل النواحي الإنسانية، فتحكي سيرته كداعية إلى الله، و كرئيس دولة، و كمرّب و مرشد و سياسي.

المصادر الإجتهادية (الإتفاقية):

- **الإجماع** :ويعني اتفاق مجتهدي الأمة الإسلامية في عصر لاحق لوفاة الرسول صلى الله عليه و سلم في مسألة معينة، و على حكم معين لمعالجة حالة معينة، بحيث يصبح ملزما لما يماثلها من حالات في العصور القادمة[3]

1 أحمد داود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 171

2 محمد محمد ناشد، **المرجع السابق**، ص ص 20-21

3 المزجاجي، **المرجع السابق**، ص 182

ويقتضي تحقق توافر الشروط التالية:[1]

-أن تحدد أهلية الاجتهاد من جهة الإلمام بوسائل النظر والبحث سواء ما يرجع إلى وجوه دلالة اللغة العربية التي هي لغة القرآن، وما يرجع إلى إدراك روح التشريع وقواعده العامة.

-أن تحصى أشخاص الذين حصلوا على هذه الأهلية من الأمة كلها، وتعرف بلدانهم المنتشرة في الإقليم.

-أن تكون النتيجة اتفاقهم جميعا على رأي واحد.

و الإجماع نوعان:

علنيّ و هو الإتفاق الجماعي للعلماء على رأي معين تجاه مشكلة ما و التصريح به.

و سكوتي و هو إتفاق أكثر العلماء على حلّ معيّن تجاه قضية معينة علنا و سكوت الباقي منهم، فلا يؤيدونه و لا يعترضون عليه، و قد وقع الإجماع بالفعل في صدر الدولة الإسلامية و لمس جوانب تنظيمية عديدة مالية و إدارية و إقتصادية مثل قرار حرب المرتدين و ما نعي الزكاة في عهد أبو بكر الصديق رضي الله عنه، و قرار الإحتفاظ بالأراضي العراقية المفتوحة و عدم تقسيمها على المقاتلين في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه و الإتفاق على نسخة واحدة من القرآن الكريم ، و هي قراءة حفص، دون المصاحف الأخرى و ذلك في عهد عثمان بن عفان رضي الله عنه، و غيرها من صور الإجماع المتمثلة في قرارات أخرى[2]

ولقد ذكر الدكتور المطيري بعضَ الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يَجتهد في مجال الإدارة والتدبير، منها[3]:

1- أن يكون مُسلمًا موثوقًا في دينه وخلقه.

2- أن يكون مُتخصصًا في مجال الإدارة، ومُلِمًّا بالنظريات الإدارية.

1 حمدي أمين عبد الهادي، **المرجع السابق**، ص 130

2 المزجاجي، **المرجع السابق**، ص 183

3 عبدالعزيز بن محمد هنيدي ، مصادر **الفكر الإداري الإسلامي**، **شبكة الألوكة**، " ، متوفر على الرابط: https://www.alukah.net/culture/0/2598، " 19مارس 2020 الساعة 20:00

3- المعرفة الجيدة لمضمون الآيات القرآنية، وذلك بالاطلاع على التفاسير المختلفة السلفية والمعاصرة.

4- المعرفة الجيدة بالسنة النبوية، وذلك بالاطلاع على الأحاديث الصَّحيحة وشروحها.

5- أن يستفيد من اجتهادات عُلماء السلف في هذا المجال، ويُضيف إليها ما يستجد من أمور في حدود جلب المنفعة، ودَرء المفسدة عن المجتمع المسلم، وخاصَّة ما يتعَلَّق باجتهادات السلف في مجال الإدارة، مثل: كتاب الماوردي والقاضي أبي يعلى "الأحكام السلطانية والولايات الدينية"، وكتاب "الخراج" لأبي يوسف، وكتاب "معالم القربة في أحكام الحسبة" لمحمد القرشي، وغيرها من الكتب الإسلامية التراثية.

القياس : هو الإلحاق مالا نص فيه إلى ما فيه نص في الحكم الشرعي لاتفاقهما في علته،بمعنى الحكم على حالة معينة لم يرد بصددها نصّ شرعيّ في الكتاب أو السنة أو الإجماع مقارنة بحالة أخرى ورد فيها حكم معين لإشتراكهما في العلّة، أي بمعنى آخر مقارنة حالة راهنة ليس لها حكم معين بحالة ماضية جاء فيها حكم شرعي و إستخدام نفس الحكم لإشتراك الحالتين في علّة واحدة[1]

المصادر الخلافية:

الإستحسان :ويفيد لغة اعتبار الشيء حسنا، وقد أنكر الإمام الشافعي الاستحسان فقد أشتهر بقوله":من استحسن فقد شرع"، وذلك خلافا للرأي السائد والذي يرى الاستحسان ليس دليلا في ذاته إنما هو مجرد استدلال بقياس خفي ترجيحا له على قياس جلي.

و للإستحسان أهمية بالغة في مصادر التنظيم الإداري في الإسلام حيث أن أحكامه تحقق المنافع و تعايش واقع المجتمع، و هو من الأدلة الكافية التي تشير إلى أن الشريعة الإسلامية أبعد ما تكون عن الخيال و أقرب ما تكون إلى الواقع و التطبيق، و الحرص على مصالح البشر و قضاء حاجاتهم تسييرا و تيسيرا[2]

1 أحمد داود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 184

2 **المرجع نفسه** ، ص 190

المصالح المرسلة :تهدف أوامر الله ونواهيه إلى تحقيق مصالح عباده سواء بجلب النفع لهم أو دفع الضر عنهم، والمصلحة المرسلة هي المطلقة من أي اعتبار أو إلغاء. وقد راعى الخلفاء الراشدون وخاصة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فيما صدر عنهم من اجتهاد رأي المصالح المرسلة فهو لم يستخلف أحدا وترك أمر المسلمين شورى، وأسقط سهم المؤلفة قلوبهم، وعطل حد السرقة في عام المجاعة، وأجرى النهر في أرض محمد بن مسلمة جبرا عنه، ووضع الخراج ودون الدواوين.[1]

سد الذرائع :الذرائع هي الوسائل، و المقصود بها منع الوسائل المفضية إلى الحرام و الفساد، سواء كانت هذه الوسائل محرمة و فاسدة بذاتها، أو كانت مباحة جائزة، و هو أصل معتبر، و مصدر للأحكام مشهود له بالصحة بدلائل القرآن و السنة و عمل الصحابة[2].

و بمعنى آخر يقصد به إصدار حكم يمنع ما هو مباح شرعا لأنه يفضي إلى أمر غير مباح، أي هو تنظيم يحظر ممارسة ما هو جائز شرعا خشية أن يؤدي إلى ما هو غير جائز[3]

العرف: و هو ما تعارفه الناس و ساروا عليه، من قول أو فعل أو ترك و يسمى العادة و قد إعتبره العلماء أصلا من أصول الإستنباط التي تبنى عليه الأحكام، و هو راجع إلى أدلة الشرع المعتبرة و ليس بدليل مستقل[4]

و يشترط في الأخذ بالعرف عدم مخالفته لنص شرعي و هو نوعان : قولي و هو تعود الناس على إستعمال كلمة أو عبارة بمعنى خاص، و فعليّ و هو عمل شيء إعتاد الناس فعله دون أن يكون مقننا[5]

1 حمدي أمين عبد الهادي، **المرجع السابق**،ص 131

2 محمد البعداني، **المرجع السابق**، ص 13

3 أحمد داود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 195

4 محمد البعداني، **المرجع السابق**، ص13

5 أحمد داود المزجاجي الأشعري ، **المرجع السابق**، ص 188

الاستصحاب :هو الحكم على الشيء بالحال التي كان عليها من قبل، حتى يقوم دليل على تغير تلك الحال، أو هو جعل الحكم الذي كان ثابتا في الماضي باقيا في الحال حتى يقوم دليل على تغيره، و الإستصحاب آخر دليل شرعي يلجأ إليه المجتهد لمعرفة حكم ما عرض له[1].

المطلب الثالث: رواد الفكر الإداري الإسلامي هناك مجموعة من علماء الإسلام كانوا روادا في علم الإدارة،لأنهم اعتنوا بالجانب الإداري و اهتموا به اهتماما كبيرا في كتاباتهم، و لعل من أبرزهم:

- **أبو الحسن الماوردي**: هو علم من أعلام الأمة و رجل من رجالات السياسة في الدولة العباسية ولد و نشأ في البصرة، و انتقل في بلاد المسلمين طلبا للمعرفة حتى عاد إلى بغداد و استقر بها ليبدأ رحلة الدرس و التأليف.

هو علي بن محمد بن حبيب القاضي أبو الحسن البصري، البغدادي الشافعي، الشهير بالماوردي، لقب بالماوردي نسبة إلى بيع ماء الورد و هي المهنة التي ورثها عن والده، و ورد في عدد من المصادر التاريخية أن الماوردي ولد في سنه (370 هـ / 980م) و لكن هذا الرأي ضعيف و ذلك لأن أغلب المصادر التاريخية لم تشر إلى السنة التي ولد فيها الماوردي، و لكن تلك المصادر أجمعت على أن ولادته كانت في مدينة البصرة و أنه توفي في سنة (450 هـ، 1050م) و أنه عاش 86 سنة و من خلال ذلك نستنتج أن الماوردي ولد عام (364هـ، 974م) [2]

نشأ الماوردي في أسرة فقيرة في مدينة البصرة و درس فيها لعدة سنوات، و فيها درس الفقه على يد أشهر الفقهاء و الشيوخ، إذ درس الفقه و التفسير، و كان حافظا للمذهب الشافعي، و رحل إلى مدينة بغداد ، و فيها سمع الحديث و درس الفقه و أصوله على يد أشهر فقهائها و شيوخها[3].

1 محمد البعداني، **المرجع السابق**، ص 14

2 أبو بكر أحمد بن علي الخطيب البغدادي، **تاريخ مدينة السلام منذ تأسيسها حتى سنة 1070م**،ج13، تحقيق بشار عواد معروف،ط1، بيروت: دار الغرب الإسلامي، ص 587

3 أحمد جدوع مشعل، **الماوردي و تراثه العلمي**، "**مجلة الملوية للدراسات الآثارية و التاريخية**"، المجلد 3، العدد 4،فيفري 2016، ص 2

كان الماوردي في حياته العلمية و العملية ملتزما بالأخلاق الفاضلة و السلوك المستقيم، فكانت له منزلة علمية عالية شهد له بها كثير من العلماء، فقال عنه السبكي: " الإمام الجليل القدر، الرفيع المقدار و الشأن، كان إماما جليلا رفيع الشأن، له اليد الباسطة في المذهب، و التفنن التام في سائر العلوم"، و وصفه إبن الأثير بأنه كان إماما[1]

تتلمذ الماوردي على يد عدد من الشيوخ في الفقه و الحديث و اللغة و غير ذلك و من هم الميمري * و الاسفراييني** و البافي***

ألف الماوردي كتب كثيرة في مجالات مختلفة فألف في الفقه و الأصول و الحديث و السياسة و الأخلاق و التفسير و غيرها من العلوم و لم يعثر المختصون و الباحثون إلا على خمسة عشر كتابا و يمكن تصنيف مؤلفات الماوردي على النحو التالي[2]:

1- كتب علوم القرآن:

- كتاب أمثال القرآن الكريم: و لا يزال هذا الكتاب مخطوطة لم تحقق و لم تطبع بعد،و هي موجودة في إحدى مكتبات تركيا بعنوان (أمثال القرآن بأسره)
- كتاب مختصر علوم القرآن الكريم: و يعد هذا الكتاب من الكتب المفقودة و لم يذكر في المصادر التاريخية و لكن الماوردي أشار إليه في مقدمة كتابه (أمثال القرآن الكريم).

1 جريبة بن أحمد بن سالم بن سنيان الحارثي، "**الأراء الإقتصادية عند الإمام الماوردي**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإقتصاد الإسلامي، كلية الشريعة و الدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1992، ص 18

***الميمري**: و هو أبو القاسم عبد الواحد بن الحسين البصري، تولى القضاء، و صنف تصانيف عدة، أهما الإيضاح في المذهب، نحو سبعة مجلدات، وله كتاب القياس، و الكفاية، و العلل، و الشروط و غيرها، توفي سنة 386هـ

****الإسفراييني**: و هو أبو حامد بن محمد، حافظ المذهب و إمامه، له كتاب في أصول الفقه و غير ذلك، توفي سنة 406هـ.

*****البافي**: هو أبو محمد عبد الله بن محمد البخاري البافي، فقيه كبير، عارف بالنحو و الأدب، و قد درس الماوردي على يديه اللغة و الأدب، و قد تأثر به الماوردي، و إستفاد منه كثيرا، و توفي سنة 398هـ

2 أحمد جدوع مشعل، **المرجع السابق**، ص ص 7 -8

2- كتب التفسير:

- النّكت و العيون: و يعد من الكتب المهمة في تفسير القرآن الكريم، و قد ضمنه أقوال الصحابة و التابعين بالشرح و التفسير و الإيضاح و أصبح مرجعا لكثير من الفقهاء الذين إستعانوا به في مؤلفاتهم الخاصة بتفسير القرآن الكريم.

3- **كتب الفقه:**

- **كتاب الحاوي الكبير**: يعد من الكتب الفقهية المهمة، إذ أسهم هذا الكتاب في توضيح أحكام الفقه وفق المذهب الشافعي بشكل دقيق و مفصل.
- **الإقناع في الفقه الشافعي**: و هو كتاب موجز دقيق في الفقه الشافعي، مختصر لكتاب الحاوي الكبير.
- **البيوع**: من الكتب الفقهية المهمة التي صنفها الماوردي و لكنه من الكتب المفقودة.
- **أعلام النبوّة**: و تكمن أهميته فيما اشتمل عليه من مبادئ فقهية أساسية و ما تضمنه من دراسة و بحث في إثبات النبوّة و شروطها. كذلك ألف الماوردي في اللغة و الأدب.

و ما يهم في موضوعنا ما ألفه الماوردي في الإدارة الحكومية و أصولها كتاب الأحكام السلطانية و الولايات الدينية، و الذي يمثل أول دراسة علمية منهجية عرضت لأصول الإدارة الإسلامية، كما تناولت أهم الموضوعات الإدارية التي تناولتها أحدث المؤلفات في الإدارة العامة، و إعتبر المستشرقون هذا الكتاب خير ما ألف الماوردي في الفقه الدستوري الإسلامي و قد ترجم إلى عدة لغات و طبع عدة مرات[1]

1 جريبة بن أحمد بن سالم بن سنيان الحارثي، **المرجع السابق**، ص 24

كما يعد هذا الكتاب بمثابة موسوعة سياسية فذة ارتكزت على أسس سياسية رائدة قويمة، أصبحت فيما بعد نهجا قويما سلكه عدد كبير من الفقهاء و علماء السياسة ممن جاءوا بعد الماوردي ، و هو أشبه بدستور عام للدولة العربية الإسلامية و الأسس التي تقوم عليها[1]

قد عني الماوردي بدراسة أصول وأحكام نظم الإدارة الحكومية لدى عرضه لها حتى يهتدي بها المسؤولون عن إدارة شؤون الدولة. وقد التزام الماوردي في دراسته لنظم الإدارة الحكومية الإسلامية في هذا الكتاب بالمنهج التأصيلي العلمي بدلا من الأخذ بالمنهج التاريخي الواقعي و يمكننا تلخيص مساهماته في الإدارة من خلال مؤلفاته فيما يلي[2]:

– حدد القواعد الست الأساسية الضرورية لنشأة واستمرار الدولة: " ودين متبع، وسلطان قاهر، وعدل شامل، وأمن عام، وخصب دائم، وأمل فسيح".

– حدد أسس وجود ووجوب الإمامة والخلافة، وواجباتهما والشروط المعتبرة فيمن يتقلدهما، متبعًا في ذلك أسلوبًا لا يختلف عن المنهج الحديث في وصف وترتيب الوظائف.

– عالج موضوع الوزارة وأنواعها وأساس وجودها وشروط شغلها، وفرق بين وزارتي التفويض والتنفيذ.

– تكلم عن الحكم المحلي عندما عرض للإمارة على الأقاليم والبلدان، وقسمها إلى إمارة عامة وخاصة، وقسم العامة إلى إمارة استكفاء بعقد عن اختيار وإمارة استيلاء بعقد عن اضطرار. كما

بين أن الإمارة الخاصة مقصورة على تدبير الجيش وسياسة الرعية وحماية الأمة ولا تتعرض للفساد والأحكام والجباية.

– عرض للضوابط التي يُلتزم بها في تحديد الأجور والمرتبات بما يتلاءم مع أحدث الاتجاهات الإنسانية في رسم سياسات الأجور، حيث حددها بالكفاية التي تفرغ العامل كليًا للعمل والتي ترتبط بحجم

1 أحمد جذوع مشعل، **المرجع السابق**، ص 11

2 خلف محمد جراد، **أبو الحسن الماوردي و فكره السياسي**، "**مجلة الفكر السياسي**"، العدد 6، 1999،ص 40

العائلة، ونفقات النقل، ومستوى غلاء الأسعار في مكان إقامة الموظف. كذلك يجب إعادة النظر في الرواتب في كل عام لكي ترتفع بما يتلاءم مع ارتفاع الأسعار. وحدد الوقت المناسب لصرف الأجور والمرتبات بوقت تحقق الإيرادات في بيت المال، كما أجاز استيفاء عطاء الموظف بعد موته لورثته كمعاش تقاعدي يعتمدون عليه[1].

– فرق بين الإشراف والرقابة على العاملين بدقة، وبين أن المشرف منوط به أن يستوفي العمل، حيث يمنع من زيادة عليه أو نقصان منه أو تفرد به[2]

– أوضح معنى التفويض وبين حق الإمام في التفويض في سلطانه وأجاز للعمال أن يستخلفوا (يفوضوا) في بعض اختصاصاتهم لا كلها وتحت إشرافهم ومسئولياتهم وبما يتفق مع نظريات التفويض الحديثة.

– تكلم عن رقابة القضاء الإداري بالنظر في المظالم وقارن بينها وبين القضاء والحسبة.

ابن تيمية: هو أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن الخضر بن محمد ابن تيمية الحراني الملقب بتقي الدين، ولد في مدينة حران في شمال سوريا في ربيع الأول عام 661هـ 1263م و ينحدر من عائلة إشتهر فيها عالمان حنبليان هما عمه فخر الدين بن تيمية المتوفي عام 622هـ، و جده لوالده مجد الدين المتوفي عام 635هـ[3]

1 خلف محمد جراد، **المرجع السابق**، ص 54

2 **المرجع نفسه**، ص 55

3 زيد بن محمد الرماني، **منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري**، ط1، الرياض: دار الصميعي للنشر و التوزيع، 2004، ص 12

و في تسمية الأسرة بابن تيمية فقيل أن جده محمد ابن الخضر حج على درب تيماء فرأى هناك طفلة إسمها تيمية، ثم رجع فوجد إمرأته ولدت بنتا فسماها تيمية، و قيل أن جده محمدا كانت أمه واعظة و كان إسمها تيمية فنسبت الأسرة إليها و عرفت بها[1]

استقر مع أسرته في مدينة دمشق و بدأ دراسته في المدرسة السكرية التي كان والده شيخها، و اشتهر بقوة حفظه و ذكائه فحفظ القرآن الكريم و الحديث و سمع مسند ابن حنبل عدة مرات، كما درس ابن تيمية المذاهب و الفرق الأخرى و احاط بعلومها و يتضح ذلك في تصانيفه و آثاره[2]

أما عن أخلاقه فقد نشأ في تصوف تام و عفاف، و إقتصاد في الملبس و المأكل، كان بارا بوالديه تقيا ورعا عابدا و ناسكا صواما قواما، ذاكرا لله تعالى على كل حال، وقافا عند حدود الله تعالى و أوامره و نواهيه وكان منهجه في البحث الاعتماد على المصادر الإسلامية الأساسية وهي :القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة والإجماع والقياس، فكان في منهجه لا يخرج عن هذه الأصول وقد اتبع مذهبه شيخه الإمام ابن حنبل في فتواه وفقهه كما قام منهجه على العقل في مجاله، و عدم التعصب و الجمود[3]

أما تراثه الثقافي فقد كتب في جميع العلوم وبخاصة الكلام والمنطق، والتصوف والفلسفة والتفسير والفقه، وله حوالي خمسمائة مصنف أكبر ما جمع له من فتاوى :مجموع فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية[4]

1 زيد بن محمد الرماني، **المرجع السابق**، ص 13

2 ماجد عرسان الكيلاني، **الفكر التربوي عند ابن تيمية**،ط2، المدينة المنورة: مكتبة دار التراث، 1986، ص61

3 زيد بن محمد الرماني، **المرجع السابق**، ص 16

4 عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، **المرجع السابق**، ص 243

أما فكره الإداري فيعتبر ابن تيمية مفكرا إسلاميا في الإدارة، و ذلك لما تركه من آثار علمية، و فكرية في مؤلفاته العديدة و سنشير إلى فكره الإداري بشيء من الإيجاز من خلال بعض مؤلفاته:

كتاب" السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية "ومن أهم ما جاء فيه الخطوات الواجب إتباعها لمحاربة الفساد الإداري هي:[1]

- تحدث عن الولايات و تولية الأمراء و الموظفين للوظائف العامة للأكفاء وهي ضمن خطة للإصلاح الإداري.
- استعمال الأصلح في الوظائف المدنية أو العسكرية.
- اختيار الأمثل فإذا لم يوجد الشخص الأصلح فليجتهد الحاكم في اختيار الأمثل من بين الموجودين.
- اجتماع القوة والأمانة وهما صفتان يصعب توافرهما معا في كل الناس.
- كما تحدث من الناحية المالية و خاصة إيرادات الدولة، و كيف تجمعها، و نوع الناس المختارين لهذه العملية ثم كيف تصرف هذه الأموال، و مدى حرص الإدارة الإسلامية في صرفها حسب الشرع، و المصلحة التي يراها رئيس السلطة التنفيذية أو رئيس الدولة.
- كما تطرق إلى أنه على الإدارة الإسلامية لكي يستقر المجتمع أن تطبق الحدود، ففي تطبيقها خير للأفراد و للمجتمع، و من ثم لعموم الأمة.

كتاب الحسبة في الإسلام: و فيه توجيه بأهمية الحسبة في الإسلام و أنها وظيفة لو تحققت كما يراها الدين لتحقق خير كثير، فيها يكون المجتمع نظيفا حيث ينتشر الخير و التواصي به، و العدل و الرحمة، و بخاصة ما يراه من أن المجتمع يقوم على دعامتين هما: إخلاص الدين لله، العدل في المعاملات بين الناس.

1 عبد الرحمن الضحيان، **المرجع السابق**، ص 245

و بصفة عامة يمكننا أن نستنتج الفكر الإداري لابن تيمية حدده في أسس اختيار و تعيين الموارد البشرية، وكان يهدف من ذلك إلى الإصلاح الإداري، ويتضح هذا من خلال دعوته لإصلاح سياسة التوظيف، والتركيز على تولية الأصلح، وفي ذلك إرشاد لأصحاب القرار في المنظمات لما ينبغي عمله في ضوء توجيهات القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة لإصلاح الإدارة، و تضيف أراء ابن تيمية في إختيار الموارد البشرية بعدا نظريا مهما من الناحية الإدارية، كما أن وضع التريبات اللازمة لتطبيقه في المنظمات يضيف بعدا تطبيقيا جديدا لم يسبق لكثير من الباحثين الخوض فيه.

ختاما لهذا الفصل نخلص إلى أنه لا يختلف إثنان على أن المبادئ الإسلامية التي نادى بها القرآن و السنة النبوية الشريفة و التي سار على نهجها الخلفاء الراشدون و من تبعهم على الدرب ذاته هي الإصلاح لكل زمان و مكان، إذ تمكن أوائل المسلمين من بناء تنظيمات إدارية مثالية بها أهدافها الواضحة التي إعتمدت على مبادئ المنفعة العامة و في ذات الوقت لم تتجاهل مصلحة الفرد و تراعي إحتياجاته المختلفة، و هذا ما تمخض من تحليل تاريخ الإدارة و التنظيم الإداري في الإسلام، فالإدارة الإسلامية إدارة ذات رسالة سماوية تستمد منهجها من وحي السماء فتجمع بذلك بين العلم و الإيمان و الكفاءة في الأداء مع الإحتفاظ بالقيم و الأخلاق، لذلك تتسم بالشمولية و ملائمة الفطرة الإنسانية بالرغم من إختلاف الزمان و المكان.

الفصل الثاني: التطبيقات العملية للفكر الإداري الإسلامي

بما أن الفكر الإداري في الإسلام ينبع من تعاليم ومبادئ الدين الإسلامي الحنيف فهو بلا شك فكرٌ يهتم بكل ما يحتاج إليه الفرد والمجتمع في ضبط وتنظيم وتوجيه وإدارة أنشطة الحياة المختلفة ، وما ذلك إلا لأنه فكرٌ مستنبطٌ من تعاليم وتوجيهات الدين الإسلامي الصالح لكل زمان ومكان، و في المجال الإداري أسهم الفكر الإداري الإسلامي مساهمة عظيمة في رقي و تطور الإدارة العامة و جاء هذا الفكر بمبادئ عامة للإدارة تصلح لكل نظام بكل زمان و مكان ، و كذلك حدد الوظائف اللازمة للإدارة حيث أنه إذا نظرنا إلى الإدارة من المنظور الإسلامي نجدها ترسم الأسلوب الصحيح للإدارة السليمة و الذي تنتهجه الإتجاهات الحديثة بعد أن سبقها الإسلام بمئات السنين و وضع للإدارة نظاما قويما دون إفراط و لا تفريط و دون إنحراف و لا تطرف، و عليه ستكون مباحث هذا الفصل كما يأتي:

- **المبحث الأول: وظائف الإدارة في الإسلام**
- **المبحث الثاني: التنظيم الإداري في الإسلام**
- **المبحث الثالث: الحسبة نموذجا للتنظيم الإداري الإسلامي**

المبحث الأول: وظائف الإدارة في الإسلام

إن العملية الإدارية في الإسلام قد سبقت في وجودها وتفاعلها العملي الإدارة الوضعية ورغم اتفاقها مع وظائف هذه الأخيرة إلا أنها ذات طابع خاص من خلال الترابط بين القيم والأخلاق، الإيمان والمعرفة، والعلم والعمل وبذلك تكون العملية الإدارية عملية متكاملة الأبعاد والوظائف تبدأ بالتخطيط العلمي ثم التنظيم لإيجاد هيكل ونظام فعال ومن ثم التوجيه الواعي ثم المتابعة والمراقبة الحقيقية وهذا في ظل القيادة المتميزة.

المطلب الأول: وظيفة التخطيط الإداري :هو وظيفة إدارية حتمية لأي عمل منظم ناجح، و يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي إهتم بها القرآن الكريم و السنة النبوية في الإدارة الإسلامية، و أولته أهمية كبيرة ، حيث أنه يسهم في مواجهة التحديات و الأخطار التي تحيط بالمؤسسات ، و لعل أهم ما تمتاز به وظيفة التخطيط في الإسلام عن غيرها من العصور الأخرى أنه يعتمد على منهج فكري عقائدي[1]

و المفهوم الإسلامي للتخطيط الإداري يعرفه بأنه " أسلوب عمل جماعي في منظمة يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية و يعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر و يتوكل على الله و يسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله و تعمير الكون[2]

كما يعرف بأنه: " الإعداد لمواجهة تحديات إنجاز الأعمال في المستقبل و لا يترك تحت رحمة المفاجآت ، بل نأخذ في الإعتبار توقعات المستقبل و الإمكانيات المتاحة حالا و مستقبلا[3] و هو ما يتجلى في قوله تعالى: ﴿**وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ**

1 لينا سليمان الخليوي، عزيزة محمد حماد بن عتيق، **التنظيم الإداري في الإسلام و تطبيقاته التربوية، "مجلة البحث العلمي في التربية"**، العدد 18، 2017، ص17

2 أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 133

3 **المرجع نفسه**، ص133

وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنفِقُوا مِن شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾[1]

و كمفهوم واضح و بسيط للتخطيط الإداري من منظور إسلامي، هو أنه وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة و الإمكانات الراهنة و المتوقعة كأسباب ، توكلا على الله عز وجلّ من أجل تحقيق أهداف مشروعة[2]

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التخطيط الإداري الإسلامي فيما يلي[3]:

- التخطيط الإسلامي أسلوب عمل جماعي: إهتم الإسلام بالعمل الجماعي أشد الإهتمام، فأغلب الآيات القرآنية التي تحض على العمل وردت بصيغة الجمع، و التخطيط الإسلامي يستوعب جهد كل فرد من أفراد المجتمع ، فكل فرد له دور إيجابي في الخطّة، و لا يجوز لأي فرد أن يقف في موقف معارض للخطة الإسلامية، التي إرتضتها الجماعة و أقرتها.

- التخطيط الإسلامي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات المستقبل: جوهر التخطيط يكمن في الإستعداد للمستقبل، و قد أمر الله سبحانه و تعالى بهذا الإستعداد قبل القيام بالعمل، و يعتبر الإستعداد للعمل دليلا قويا على إرادة العمل، كما يعتبر عدم الإستعداد للعمل، دليلا على التخاذل و عدم الرغبة في أداء العمل.

- التخطيط الإسلامي يعتمد على منهج عقائدي: فيرتبط التخطيط الإسلامي بالعقيدة الإسلامية، فهو يقوم على منهج عقدي أساسه التوكل على الله، و الإرتباط بالمشيئة الإلهية، و هذا ما يضفي على التخطيط الإسلامي صفة روحية تخفف من جمود العمل التخطيطي المستقبلي و جفائه، و يمكن أن نقول أن رسم السياسات العامة في التخطيط الإسلامي هو من صنع الله عزّ و جل ، و نجد هذه السياسات في آيات القرآن الكريم، و قد يضع الله عزّ وجل تخطيطا محكما

1 سورة الأنفال، الآية 60

2 أحمد داوود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 136

3 فوزي كمال، **المرجع السابق**،ص ص 109- 110

لأحد أنبيائه و يلهمه التخطيط و يكلفه بتنفيذه، مثلما فعل الله سبحانه و تعالى مع نبيه يوسف عليه السلام.

- التخطيط الإسلامي يسعى لتحقيق هدف مشروع: فالهدف في التخطيط الإسلامي يكمن في توسل عبادة الله و تعمير الكون، من خلال إشباع حاجات الأفراد، و يترتب على إعتبار مرضاة الله عزّ وجلّ، هدفا نهائيا وجود حافز ذاتي لتحقيق الهدف، و هذا الحافز ينبع من الضمير الشخصي، و من الوجدان الديني المستقر في أعماق النفس البشرية.

نماذج من التخطيط الإداري في السنة والسيرة النبوية اتضح في سيرة النبي صلى الله عليه و سلم نوعا من التخطيط الاستراتيجي والعملي نوجزها فيما يلي :

أولاً : مرحلة التخطيط للدعوة في مكة :هذه المرحلة تمثل بدء الإسلام وفيها تم ترسيخ العقيدة وفقاً لما جاء به القرآن الكريم ، وقد جاءت هذه الدعوة على شكل خطة إستراتيجية بمفهوم العصر الحديث ، حيث تم وضع خطة عمل استمر تنفيذها ثلاثة عشر عاماً ، تضمنت مرحلة الدعوة إلى الله سراً ثم جهراً وهجرتي الحبشة وبيعتي العقبة والهجرة إلطيبة ، وتمثلت عملية التخطيط فيها بالإجراءات الآتية[1] :

أ. بناء الجماعة الإسلامية من خلال العمل السري لمدة ثلاث سنوات .

ب. قيادة العمل الجماعي من خلال إصدار الرسول صلى الله عليه و سلم أوامره لعدد من الصحابة رضي الله عنهم بالهجرة إلى الحبشة لأن المواجهة مع قريش لم تكن متكافئة ، ويتضح من الهجرة للحبشة منهجية التخطيط الهادف التي يمتلكها الرسول صلى الله عليه و سلم.

ج. التخطيط لكسب النصرة والمنعة من خلال زياراته للأقوام والقبائل الأخرى وتحملما وجده من صد و رفض ومتاعب.

د. إجراء التحالفات والقيام بالاتصالات من خلال عقده صلى الله عليه و سلم مع أهل طيبة ببيعتين الأولى تتعلق بالإيمان وغرس العقيدة والثانية تتعلق بالعمل والنصرة والتعاون .

1 فهمي الفهداوي، **الإدارة في الإسلام (المنهجية و التطبيق و القواعد)**، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004، ص88

هـ. التخطيط العملي لإقامة الدولة الإسلامية وذلك من خلال إدراك الرسول صلى الله عليه و سلم أن مكة المكرمة لا تصلح أن تكون مكاناً آمناً لإقامة الدولة الإسلامية لكونها مفعمة بالمعوقات السياسية والاجتماعية والدينية فأصدر قراره بالهجرة إلى طيبة مما يدل على التخطيط لإدارة الأزمات[1] .

ثانياً : مرحلة قيادة الأمة وإدارة الدولة الإسلامية: تمثل هذه المرحلة العمل الأكثر فعالية للإدارة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم إذ فيها تم التخطيط لترجمة العقيدة إلى سلوكيات ونظم وتشريعات وتحول الخطاب من الإيجاز إلى الاتساع وإتمام فرائض الإسلام الخمسة ، وشمل ذلك ما يلي:

أ. بناء المؤسسة المركزية للدولة وتوظيف المسجد لإدارة وقيادة أمور المسلمين الدينية والاقتصادية والعسكرية ونحو ذلك ، فالمسجد كان ملتقى للمؤمنين يؤدون فيه الصلوات وداراً للشورى ومحكمة للقضاء والفصل بين المتخاصمين ، وقيادة للجيش الإسلامي .

ب. بناء المؤسسة الاجتماعية لوحدة المجتمع المسلم ، وقد شمل ذلك التآخي بين الأنصار والمهاجرين وما تبع ذلك من حل بعض المشاكل الاقتصادية وإقرار عدة مبادئ إدارية ينادي بها منظرو الإدارة اليوم كمبدأ المساواة والتكافل و وحدة الهدف وتقديم المصلحة العامة .

ج. إعلان وثيقة الموادعة لتحقيق وحدة الأمة و إقامة بقية المؤسسات الإدارية للدولة الإسلامية وشمل ذلك إتباعا لأسلوب التخطيطي الشامل وبلورة السياسات العامة واستيعاب الطوائف الأخرى كاليهود والمشركين وحفظ حقوقهم والاستفادة منهم في استقرار البلد .

د. التخطيط للانتقال من نمط الإدارة الدفاعية إلى نمط الإدارة المؤثرة وفقاً للمبادئ الإسلامية التي تحفظ حقوق الآخرين في السلم والحرب.

المطلب الثاني: وظيفة التنظيم الإداري:

التنظيم في الإدارة الإسلامية وظيفة إدارية تَهدف إلى تحقيق أغراضٍ شرعية، وتعمل على تنسيق النشاطات والجهود، وتَحديد العلاقة بين أعضاء المنظمة في إطارِ ما ورد في القرآن الكريم، وما جاءت به السنة النبوية المطهرة".

وهناك تعريف أخر بأنه "وظيفة إدارية رئيسة تسعى إلى تَحديد كل النشاطات المباحة في المؤسسة، وتَحديد أوجهها، ثم تقسيمها إلى مجموعات من الأعمال؛ بحيث يمكن إسناد كل منها إلى الشخص

1 فهمي الفهداوي، **المرجع السابق**، ص 94

الذي تتوفر فيه مواصفات وشروط مُعيَّنة، مع توضيح كل الحقوق والالتزامات، وكذلك العلاقات الداخلية بين الموظفين – رؤساء ومَرؤوسين – في المؤسسة، والمتعاملين معها من الخارج أفرادًا ومؤسسات، في ضوء أحكام وتعليمات مَصدرها الشريعة الإسلامية؛ وذلك من أجل تَحقيق أهداف مشروعة"[1]

و سنتناول التنظيم الإداري في الإسلام في المبحث الموالي بصفة تفصيلية بإعتباره جوهر موضوع دراستنا هذه.

المطلب الثالث: التوجيه الإداري في الإسلام

التوجيه إحدى الوظائف الإدارية، و يأتي ثالثا بعد التخطيط و التنظيم، فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة ، و بناء هيكلها التنظيمي، و توظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يقوم المدير بتحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد االمرؤوسين و تحفيزهم، و التوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة.

تعريف التوجيه في الإدارة الإسلامية:

يعرف التوجيه بأنه العملية التي يتم بها الإتصال بالمرؤوسين، لإرشادهم و ترغيبهم، و التنسيق بين جهودهم، و قيادتهم إلى تحقيق الهدف، كما يعرف بأنه الجهود الإدارية و الفنية التي يبذلها المسؤول في المنظمة نحو الموظفين العاملين تحت إشرافه، ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب، و ذلك تحقيقا لأهداف المنشأة التي يعملون بها[2]

أما مفهوم التوجيه في الإدارة الإسلامية فهو وظيفة من وظائف الإدارة و من منظور إسلامي يعني الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى المرؤوس بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التهكم أو السخرية بقصد القيام بعمل ما، أو الامتناع عنه

1 أحمد داوود المزجاجي الأشعري ، **المرجع السابق**، ص 173

2 محمد البعداني، **المرجع السابق**، ص 87

حرصا على الأداء السليم وذلك من اجل الوصول إلى هدف مشروع بمعنى آخر إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقا للشرع الحنيف[1].

ويعرف التوجيه كذلك على انه فن وقدرة المدير بالسير الصحيح عمن تحت إمرته، والانتماء للعمل حتى يتحقق الهدف المطلوب تحقيقه[2]

ويظهر التوجيه في قوله تعالى:﴿ **وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**﴾[3]

و التوجيه الإداري من المنظور الإسلامي يقوم على دعامتين أساسيتين هما[4] :

الدعامة الأولى: العقيدة الإسلامية:تستند عملية التوجيه في المنظمات الإسلامية إلى تعاليم العقيدة الإسلامية ، قال الله تعالى ﴿**كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللّهِ**﴾[5]، والإنسان المسلم عندما يوجه الآخرين يراقب الله أولاً ، ويدرك أن الله مطلع على النوايا والأعمال وذلك إتباعاً لقول الله عز وجل﴿**إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا**﴾[6]يقول في تفسير هذه الآية أن العبد سوف يسأل يوم القيامة عن السمع والبصر والفؤاد وتسأل عنه وعما عمل فيها.

1 أحمد داوود المزجاجي الأشعري ، **المرجع السابق**، ص 273

2 إبراهيم الضحيان، **المرجع السابق**، ص 119

3 سورة آل عمران، الآية 104

4 محسن الخضيري، **المرجع السابق**، ص ص 182 190

5 سورة آل عمران، الآية 110

6 سورة الإسراء ، آية 36

الدعامة الثانية : الكفاءة والخبرة :تعد الكفاءة والخبرة دعامتين مهمتين للقائد عندما يقوم بعملية التوجيه ، فمن خلال الكفاءة يعمل الشئ بطريقة صحيحة ، ومن خلال الخبرة يكتسب المهارة ، ولذلك الموجه الكفء ، لا يكلف العاملين فوق طاقاتهم إتباعاً لقوله سبحانه وتعالى ﴿**لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا** ﴾[1] ، وتعتمد الكفاءة والخبرة على التقوى والتدين والورع

شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية:تتمثل فيما يلي[2]:

1- إن تتوفر سمات خاصة في الموجه الإداري المسلم لان نجاح التوجيه مرتبط به حيث يجب أن يكون:

- قدوة للآخرين في توجيهه.
- عادلا في توجيهه.
- قصده من التوجيه تحقيق المصلحة العامة للعمل وليس مصلحة خاصة به.
- توجيهه في الوقت المناسب.
- توجيهه مبنيا على معلومات صحيحة دقيقة وصادقة.

- يتحلى بالصبر بعد التوجيه لإعطاء فرصة للمرؤوسية لتنفيذ معلوماته.

2- يجب أن يكون التوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية ولا تكون فيه معصية لله ورسوله.

3- يجب أن لا يكون التوجيه مشقة متجاوزة لطاقة المرؤوس.

4- يجب أن يكون التوجيه مفهوما من قبل المرؤوس ولا يكون فيه ضرر له ولا لغيره حسب القاعدة الشرعية" **لا ضرر ولا ضرار**."

5- يجب أن يكون التوجيه متماشيا مع الأهداف العامة للتنظيم.

6- وإذا تبين أن هناك خطا في الأوامر والقرارات عند تطبيقها فالواجب إعادة النظر فيها وتحاشي عيوبها.

و يمكن أستخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز التوجيه الإداري من المنظور الإسلامي باعتبارها وظيفة إدارية منها:

1 سورة البقرة ، آية 286

2 أحمد داوود المزجاجي الأشعري ، **المرجع السابق**، 283

1. أن القرآن الكريم يتضمن العديد من التوجيهات الفاعلة في الدنيا، المنجية بأمر الله في الآخرة، وتلك التوجيهات تفيد في كافة المجالات بما في ذلك المجال الإداري.
2. أن التوجيهات التي تضمنها القرآن الكريم يمكن للقادة المسلمين أن يستخلصوا ويستنبطوا منها العديد من الأسس والمبادئ والقيم التوجيهية التي تتكامل لتفعيل الأداء ورفع معدل الكفاءة وزيادة الإنتاجية على المستويين الفردي والمؤسسي.
3. أن السيرة النبوية الشريفة ممثلة في أقوال وأفعال الرسول ε تتضمن العديد من التوجيهات النبوية التي يمكن للقادة أن يستنبطوا منها الأسس الفاعلة لتوجيه الآخرين ، والمبادئ التي توجه الأداء بفعالية ومجموعة القيم التي تضبط السلوك البشري وتحافظ على الكيان التنظيمي.
4. أن التوجيه الإداري من المنظور الإسلامي يتميز عن غيره بأنه نابع من عقيدة التوحيد ، وبالتالي هي توجيهات تحفظ الكرامة الإنسانية وتسعى لإسعاد الآخرين في الدنيا والآخرة ، وكذلك يتميز هذا النوع من التوجيهات بالتركيز على الإيمان الصادق والمحبة والأخوة والصلاح والقوة والكفاءة وعدم تكليف الآخرين ما لا يطيقون.

المطلب الرابع: الرقابة الإدارية في الإسلام إهتمت الإدارة الإسلامية بالرقابة على أعمال المرؤوسين على إختلاف مستوياتهم إهتماما كبيرا الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية، و هي وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بأوجه النشاط الإداري المختلفة، من تخطيط و تنظيم و توجيه و إتخاذ القرارات و تنفيذ تلك القرارات و فيما يلي سنحيط بجوانب مهمة من عملية الرقابة في الفكر الإداري الإسلامي:

مفهوم الرقابة لغة و إصطلاحا: الرقابة في اللغة تعني مراقبة الشيء و متابعته بغرض حراسته و المحافظة عليه، أما في الإصطلاح فتعني أن من حق أي مسلم مراقبة تصرفات الآخرين للتأكد من أنها وفق طاعة الله و طاعة الرسول[1].

1 حسين حسين شحاتة، **المنهج الإسلامي للرقابة على التكاليف**، بحث مقدم لندوة الإدارة في الإسلام، مصر، جامعة الأزهر، 1990، ص 2

و يعرف حسين شحاتة الرقابة الإدارية في الإسلام بأنها:" متابعة و ملاحظة و تقييم التصرفات و الأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير و ذلك يهدف التأكد من أنها تتم حسب قواعد و أحكام الشريعة الإسلامية و بيان الإنحرافات تمهيدا لعلاجها أولا بأول[1]

و يعرفها الدكتور أحمد أبو سن بأنها: " عملية متابعة دائمة تهدف أساسا إلى التأكيد من أن الأعمال الإدارية تسير في إتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء و الإنحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء و الإنحرافات بعد تحديد المسؤول عنها و محاسبته المحاسبة القانونية العادلة[2]

كما تعرف الرقابة وفق المنهج الإسلامي بأنها عملية مستمرة تقع على عاتق جميع العاملين بالمنظمة و لا تختص بها جهة واحدة.كما تعرف بأنها التأكد و التحقق من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا صحيحا حسب الخطة و التنظيم و التوجيه المرسوم لها،كما تعرف الرقابة بالتفتيش ألمراقبة على سير العمل[3]

1 حسين حسين شحاتة، **المرجع نفسه**، ص 4

2 أحمد داوود المزجاجي الأشعري، **المرجع السابق**، ص 344

3 ابراهيم الضحيان، **المرجع السابق**، ص 129

و من خلال التعاريف السابقة يتضح مايلي[1]:

- الرقابة تتمثل في المتابعة و الملاحظة و التقييم للأعمال و التصرفات التي يقوم بها الفرد.
- مقارنة تلك الأعمال و التصرفات بما ينبغي أن يكون وفقا لأحكام و قواعد الشرع الإسلامي
- بيان الأخطاء و الإنحرافات و التعرف على أسبابها.
- على ضوء معرفة الأسباب تتخذ القرارات الصحيحة اللازمة.

أنواع الرقابة في الإسلام: لا شك أن الرقابة الإسلامية تنبع أساسا من توجيهات القرآن الكريم و السنة النبوية، حيث أنهما المصدران الأساسيان لها كغيرها من جوانب الإدارة الأخرى المهمة، و فيما يلي سنذكر أنواع الرقابة مدعمة بالأدلة من القرآن و السنة:

الرقابة العلوية: هي رقابة الخالق عزّ و جلّ على مخلوقاته تلك الرقابة التي تحكم الكون بجميع أجزائه و بكافة عناصره و قد ورد بيانها في قوله عزّ و جلّ: ﴿**نَّ اللَّهَ لَا يَخْفَىٰ عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ**﴾[2]، و قوله سبحانه و تعالى ﴿**وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا**﴾[3] و هي أشد تأثيرا في سلوك المؤمن و في أفعاله و في أقواله و في نواياه، فكل سلوك الفرد و كل أعماله و أقواله موضع رقابة صارمة يسجل كل شيء بدقة متناهية كما جاء قوله تعالى: ﴿**مَّا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ**﴾[4]

و قوله تعالى:﴿ **قُلْ إِن تُخْفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يَعْلَمْهُ اللَّهُ، وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ،اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**﴾[5] ، و الرقابة الحقيقة لله سبحانه و تعالى و هو حاضر و يشهد كل شيء. [6]

---

1 حسين حسين شحاتة، **المرجع السابق**، ص 4

2 سورة آل عمران، الآية 5

3 سورة الأحزاب، الآية 52

4 سورة ق، الآية 18

5 سورة آل عمران، الآية 29

6 محسن أحمد الخضري، **المرجع السابق**، ص193

الرقابة الذاتية: و هي إحدى السمات الرئيسية التي تميز الإدارة الإسلامية عن الفكر الإداري الحديث، و قد إهتم بها الإسلام اهتماما كبيرا، نظرا لأهميتها في حياة الفرد و الجماعة و الأمة لأن صلاح الفرد هو صلاح للجماعة و بالتالي صلاح للأمة، و المسلم تنمو لديه حاسة الرقابة الذاتية بنمو إيمانه[1]

و تقوم الرقابة الذاتية على مفهوم روحي متقدم لا ينطبق على الفلسفات الإدارية الأخرى و هو أن المسلم يعلم أن الله يقاربه في كل سلوكه يقول الله تعالى: ﴿**يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ**﴾[2]، و لذلك فهو يستشعر هذه الرقابة التي لا يتدخل فيها البشر و يمارس رقابة ذاتية على نفسه، فهي رقابة الوجدان و الضمير المتيقن اليقظ ضد أي إنحراف فالإنسان المراقب لذاته تكون لديه رقابة ضد الإنحراف و ضد الخطأ الذي حدث عفوا لا يتمادى فيه، و يبادر بالإعتراف به و إصلاحه،و إلتزام من الفرد المسلم أما ذاته يحاسب نفسه على جميع تصرفاته، و يتحرى العمل الصالح و الصدق[3]

و الإداري المسلم أيقن معاني الآيات القرآنية التي تحث على الرقابة و إكتفى بالرقابة الرحمانية، فكان خير مراقب على نفسه فيؤدي الذي أوتمن عليه من عمل خير أداء و لا يحتاج إلى مراقبة مديره أو الهيئات و الإدارات المختصة بهذا الغرض.

الرقابة الإدارية (الرئاسية):و هي رقابة الإدارة على موظفيها، سواء بمراقبة المدير المباشر، و متابعته لسير العملية الإدارية، أو بمراقبة الأجهزة الخاصة لعملية الرقابة داخل الإدارة، بمعنى آخر هي رقابة مديري المشروع و قادة المنظمة على أفرادها و سلوكهم في العمل و هي رقابة إشرافية تقوم على رباط المصلحة المشتركة، و تقوي في الجميع روح الفريق و التعاون و التضامن و الإخاء[4]

1 أحمد داوود المزجاجي الأشعري ، **المرجع السابق**، ص360

2 سورة غافر، الآية 19

3 محسن أحمد الخضري، **المرجع السابق**، ص194

4 **المرجع نفسه** ، ص 196

و تدل على الرقابة الإدارية الرئاسية عديد من الآيات القرآنية،منها قوله سبحانه و تعالى:﴿ **الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ**﴾[1]

و تنقسم إلى رقابة داخلية و أخرى خارجية، أما الداخلية فالهدف منها هو التحقق و التأكد من أن الأهداف التي وضعتها الخطة و رسم لها التنظيم و التوجيه تسير نحو الهدف المرسوم و بدون مشكلات أو أخطاء، و إذا ظهر شيء من ذلك فعلى الإدارة، و أجهزتها الرقابية تصحيح ذلك المسار المرسوم، و تكون هذه الرقابة على الأفراد و على العمل[2]

أما الرقابة الخارجية فهي التي تقيمها الدولة على الإدارات داخل المؤسسات من قبل أجهزة خاصة لهذا الغرض، و ذلك لمراقبة العملية الإدارية و مدى صحة و دقة تنفيذها، و أن ذلك يتم كما هو مخطط و منظم و موجه له من السلطة العليا في الدولة[3]

الرقابة الشعبية المنظمة الإسلامية هي كائن حي في مجتمع يضمها ويضم غيرها والأفراد والأجهزة المختلفة ومن ثم فإنها تخضع لرقابة أفراد المجتمع عند أي قصور أو إنحراف يبادر بالنضج و الترشيد و هذا لقوله عزّ و جلّ ﴿ **وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ، يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ ، إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ**﴾[4]

و فيما يلي يمكننا أن نشير إلى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الرقابة الإدارية في الإسلام:

1 سورة الحج، الآية 41

2 إبراهيم الضحيان، **المرجع السابق**، ص 132

3 **المرجع نفسه**، ص 132

4 سورة التوبة، الآية 71

- الرقابة الإسلامية ذات طابع تعبديّ لأنها تنطلق من أمر الله عزّ و جلّ لعباده المؤمنين بأن يعبدوه و لا يشركوا به شيئا، و أن يأمروا بالمعروف و ينهون عن المنكر، كما تنطلق تعليمات رسوله الكريم صلى الله عليه و سلم.
- الرقابة في الإدارة الإسلامية تنشأ أصلا من ذات الموظف و أعماقه و أنه يستشعر وجود الله معه.
- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تتسم في تطبيقها بالشمولية حيث لا تركز على فئة إدارية معينة على حساب فئة معينة، بل تركز على كافة منسوبي الجهاز الإداري رؤساء و مرؤوسين.
- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية ذات ضوابط شرعية تمنعها من التهور و الإستبداد، و تنفير الموظف و تثبيطه، و تدفعها إلى تحفيزه و تنشيطه مثل التيقن من المعلومات، و حسن الظن بالموظف.
- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تحرص على أن تكون الأنظمة و التعليمات الموجهة للعمليات الإدارية صادرة من الشريعة الإسلامية.

المبحث الثاني: التنظيم الإداري في الإسلام

مفهوم التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي يدور في فلك تنظيم أعم و دقيق في معناه، أمثل في صورته، فهو التنظيم الرباني للكون بأكمله ، ذلك التنظيم الذي يؤكد على وجود و عظمة و وحدانية الله سبحانه و تعالى، و قد عني الإسلام بوضع ضوابط التنظيم السوي للعمل باعتباره محور التنظيم الإداري للجماعة و نشاطاتها، و ذلك على النحو الذي يكفل نمو المجتمع و تقدمه في شتى مجالات الحياة.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم الإداري : الأصل اللغوي لكلمة تنظيم : أنها مصدر الفعل بمعنى رتب أو نسق(نظم) و ورد في معنى :نظم، النظم، التأليف، نظمه، ينظمه، نظما، ونظاما ونظمه فانتظم، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في سلك والتنظيم مثله، وورد في مختار الصحاح :نظم اللؤلؤ جمعه في خيط، ونظم تنظيما مثله .و النظام (الخيط) الذي ينظم به اللؤلؤ وهو في الأصل مصدر[1]
و كلمة التنظيم تقابلها في اللغة الفرنسية (organization) و التي تعني الأداة التي بواسطتها إنجاز الأعمال، و لكلمة التنظيم مفهوم عام يعبر عن " وضع كل شيء في مكانه، و كل شخص في

1 الإمام الرازي، **مختار الصحاح**، الكويت:، دار الكتاب الحديث، 1987 ،ص6

مكانه و ربط الأشياء ببعضها من أجل تكوين وحدة متكاملة ، و التنظيم في إدارة الأعمال يخضع لنفس المفهوم العام إلا أنه يتعلق تعلقا أساسيا بالمجهودات البشرية[1]

و وجب الإشارة إلى أن له معنيين في الأدب الإداري:

- التنظيم بمعنى الوزارة، أو الشركة ، أو المؤسسة.
- أما التنظيم بالمعنى الإداري فهو تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد .

و يعرف بأنه :" هو العملية التي يتم من خلالها تحديد و تجميع مختلف أوجه النشاط و الأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع و وضعها في هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين و تزويدهم بالموارد و الإحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة و فاعلية"[2]

أما مفهوم التنظيم في الإدارة الإسلامية فيعرف :بأنه وظيفة إدارية رئيسية، تسعى إلى تحديد كل النشاطات المباحة في المؤسسة، و تحديد أوجهها، ثم تقسيمها إلى مجموعات من الأعمال بحيث يمكن إسناد كل منها إلى الشخص الذي تتوفر فيه مواصفات و شروط معينة، مع توضيح كل الحقوق و الالتزامات، و كذلك العلاقات الداخلية بين الموظفين في المؤسسة، و المتعاملين معها من

[1] عبد العزيز النجار، **الإدارة الذكية (التخطيط– التنظيم– إدارة الأفراد– إتخاذ القرارات)**، ط1، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث،2008، ص138

[2] تامر يوسف أبو العجين،" **أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة"**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص07

الخارج أفرادا و مؤسسات، في ضوء أحكام و تعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية، كذلك من أجل تحقيق أهداف مشروعة[1]

هو وظيفة إدارية لها طابعان :**إنساني** يركز على التعاون بين الأفراد ويقاوم التغيرات والصراعات الطبقية المتوقعة بينهم، **وفني** يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة وكذلك الحقوق، وإبراز حجم الوحدات العاملة في المنشاة ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية وتوضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسامها و وحداتها وموظفيها رؤساء ومرؤوسين، وكذلك بين المتعاملين مع المنظمة من الخارج أفرادا أو مؤسسات كما يعمل على استغلال امثل للإمكانات المتاحة وفقا لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية أو لا تتعارض معها من اجل تحقيق أهداف مشروعة محدد مسبقا[2]

أهمية التنظيم الإداري: تكمن أهمية التنظيم الإداري في الإسلام في توزيع الأعمال بين الأفراد في ضوء إمكاناتهم و قدراتهم و ذلك لتخفيف الأعباء ، على أن يتم ذلك في ظل اللوائح و القواعد المنظمة للعمل و المستقاة من الكتاب و السنة لتجنب المحسوبية و الظلم ، و تتمثل أهمية التنظيم الإداري في الإسلام فيما يلي[3]:

- تحديد الأهداف المعدة مسبقا.
- الإستخدام الأمثل للموارد المادية و المعنوية، بما يعود بالنفع على المؤسسة.
- دعم روح التعاون و الإنسجام و التكامل و الترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد و جماعات.

---

1 أحمد داوود المزجاجي الأشعري، **التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه و خصائصه**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 3، العدد 1، 1991، ص39

2 أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، **مقدمة في الإدارة الإسلامية، المرجع السابق**، ص 174

3 لينا سليمان الخليوي و عزيزة محمد حماد بن عتيق، **المرجع السابق**، ص 8

- تحديد المسؤولية و تطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال و التصرفات و بالتالي تحديد إجراءات التحفيز من ثواب أو عقاب.

يلعب التنظيم عدة أدوار أو له عدة مميزات يمكن إيجازها فيما يلي[1]

- الحرص على إشاعة روح التعاون بين الأفراد والتغلب على أي نوع من أنواع الصراعات الطبية أو الطائفية بينهم.
- العمل على النشاطات التي لا تتعارض مع مقصود الشرع.
- تسيير العملية الإدارية بجوانبها الثلاثة :البشرية والمالية والفنية تحت مظلة عبادة الله تعالى وحده.
- الحرص على تحقيق الأهداف المشروعة.
- العمل على توظيف ادوار التنظيم وفقا لأحكام وأنظمة الشرع مصدرها الشريعة الإسلامية أو على الأقل لا نتعارض مع فحواها.

المطلب الثاني: خصائص التنظيم الإداري في الإسلام:

يتميز التنظيم الإداري الإسلامي عن غيره من التنظيمات الإدارية الوضعية بعدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- **التنظيم الإداري في الإسلام جزء من نظام كلي** بمعنى أنه جزء من النظام الإسلامي الشامل للحياة فالإسلام كل متكامل لا يمكن تجزئته، فأجزاؤه كلها مرتبطة ببعضها ارتباطا عضويا وأي خلل في أي جزء يؤثر بالضرورة على الأجزاء الأخرى ، فالمسلمون يتعاملون مع الإسلام كنظام متكامل لا يقبل التجزئة حتى لا ينالهم الخزي الدنيوي والعذاب الأخروي لقوله تعالى: ﴿**أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ الْكِتَابِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ فَمَا جَزَاءُ مَن يَفْعَلُ ذَٰلِكَ مِنكُمْ إِلَّا خِزْيٌ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ يُرَدُّونَ إِلَىٰ أَشَدِّ الْعَذَابِ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ**﴾[2]، و هذا الارتباط العضوي الوثيق بين أجزاء النظام الإسلامي يحقق مقاصد النظام الإسلامي الشامل[3].

1 أحمد داود المزجاجي الأشعري، **مقدمة في الإدارة الإسلامية، المرجع السابق**،ص ص 175- 176

2 سورة البقرة، الآية 85

3 حناشي لعلي، **التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم و الخصائص**، "**مجلة الإحياء**"، العدد 13، جامعة باتنة، الجزائر، ص 21

و بهذا يتطلب لنجاح تطبيقه بيئة إسلامية حتى يحقق أهدافه فلا بد من وجود نظام إقتصادي إسلامي مترابط مع نظام إجتماعي و ثقافي إسلامي محكوم بنظام حكم إسلامي و نظام لتعليم إسلامي و نظام لقضاء إسلامي كل تلك الأنظمة الفرعية تعمل بالتعاون مع بعضها تؤثر و تتأثر ببعضها من أجل تحقيق هدف كل منها[1]

التنظيم الإداري الإسلامي إلهي الأصول بشري التطبيق :يعتمد التنظيم الإداري الإسلامي في أصوله وفروعه على أحكام الشريعة الإسلامية الخالدة ولا يعتبر تنظيما إداريا إسلاميا ما يخرج عن الأصول العامة للشريعة ولذلك فالإدارة الإسلامية عموما مرجعها ومصدرها هو الله تعالى سواء كانت في صورة مبادئ وأصول أو في صورة أنظمة وتطبيقات، ولذلك فالتنظيم الإداري الإسلامي جملة مرجعه الأساسي هو ما شرعه الله لعباده وجاء به النبي صلى الله عليه و سلم تبيانا و توضيحا لذلك[2]

و باعتبار التنظيم الإداري في الإسلام هو تنظيم إلهي أساسه كتاب الله و سنة رسوله،و في هذا الإطار لا يعتبر التنظيم هدف في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف معين و من وجهة نظر الشريعة الإسلامية يجب أن يكون مجال التنظيم و هدفه مشروعا من الوجهة الدينية[3].

1 عباس عبد المنعم إبراهيم، **التنظيم الإداري في الإسلام**، "**مجلة التنمية الإدارية**"، القاهرة: دار المنظومة ، المجلد 29، العدد 138، يناير 2013، ص 60

2 حناشي لعلي، **المرجع السابق**، ص 216

3 عباس عبد المنعم إبراهيم، **المرجع السابق**، ص 60

- **التنظيم الإداري الإسلامي هو تنظيم إنساني**:فهو تنظيم أخلاقي سلوكي يراعي العلاقات الإنسانية المتمثلة في الرحمة واللين والعفو إستنادا لقول الله عزّ و جلّ: ﴿**فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ**﴾[1]

و يتميز التنظيم الإداري في الإسلام كونه تنظيم إنساني إلى تحقيق علاقات الإنسانية و تحقيق قدر من من العلاقات الحسنة بين الإدارة و الأفراد و إشباع الحاجات بالأهداف، و ذلك يستوجب وجود العلاقة الأخوية بين الأفراد و الإدارة، و بين الرئيس و المرؤوس و هي نظرة الأخ لأخيه و بالتالي لا يكون هناك محل لوجود الصراعات، أو التناقضات، داخل البناء[2]

كما يؤكد التنظيم الإداري في الإسلام على أهمية العنصر البشري و دوره في الإنتاج فهو العنصر المؤثر في فعالية التنظيم .

- **التنظيم الإداري الإسلامي تنظيم مرن**: التنظيم الإداري في الإسلام تنظيم مرن، يستند إلى مبادئ عامة تعكس أحكام الشريعة الإسلامية المرنة السمحة هدفها هو تحقيق المصلحة العامة لكل زمان و مكان استجابة لمتطلباتها[3].

و التنظيم الإداري الإسلامي شأنه شأن النظام الإسلامي الذي يتفرع عنه ويدخل فيه، وهو بذلك يكسب منه خاصية المرونة والقابلية لها التي يتمتع بها النظام الإسلامي والذي تعكسه شريعة الله الخالدة.

لذلك يمكن القول إن التنظيم الإداري الإسلامي تنظيم مرن يواكب البشرية في سيرها وتطورها من مرحلة إلى أخرى كما يستجيب لحاجاتها من زمن لآخر، ومن ثم فقد استجاب لحاجات الدولة

1 سورة أل عمران، الآية 159

2 فوزي كمال، **المرجع السابق**، ص 186

3 عباس عبد المنعم إبراهيم، **المرجع السابق**، ص 61

الناشئة في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم و لحاجات الدولة المتوسعة بدءا من الخلافة الراشدة إلى الدولة العباسية وبعدها.[1]

وخاصية المرونة التي تتمتع بها الأنظمة الإدارية الإسلامية تعني حقيقة هامة وهي أن الإسلام لم يفرض على الناس من خلال تشريعاته تنظيما معينا بل قدم لهم مبادئ عامة في الإدارة والتنظيم يمكن أن تواكب وتتماشى مع ظروف كل مجتمع ومتطلبات كل عصر، لما تتسم به هذه المبادئ من المرونة.

التنظيم الإداري الإسلامي يهدف إلى تحقيق هدف شرعي: إن الهدف الشرعي يمتد إلى كل هدف فيه حفظ للدّين أو النفس أو النّسل أو المال أو العقل، فهذه هي الضرورات الخمس التي أمر الشارع بالحفاظ عليها، إلا أن صفة الهدف الشرعي تتسع لتشمل كل مصلحة، تتماشى مع مقاصد التشريع، وحتى و لم يكن هناك حكم شرع لتحقيقها، أو دليل شرعي على اعتبارها أو إلغائها[2]

و تُميز النظام الإداري في الفكر الإسلامي عن غيره من الأنظمة الإدارية الوضعية المعاصرة التي تسعى جميعها إلى أن يكون لها هدفٌ واضحٌ ومحدد ؛ ولكنها لا تُعنى ولا تهتم بنوعية هذا الهدف ، ولا تحرص على مشروعيته " بينما لا يقتصر مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام على تحديد الهدف فقط ،بل يشترط أن يكون ذلك الهدف هدفاً مشروعاً ، ولا يتعارض في أي حالٍ من الأحوال مع مبادئ الدين الإسلامي.

و يتصف هدف التنظيم الإداري الإسلامي بالسمو فهو يترفع عن مجرد تحقيق الربح المادي، بل يرفض هذا الربح إذا كان مصدره حراما[3]

هذه الخاصية لا تتعلق بالتنظيم في حد ذاته بقدر ما تتعلق بالمجال الذي يرتاده التنظيم وبالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فالتنظيم في حقيقته هو عبارة عن ووسيلة تستخدم لتحقيق هدف معين وفي مجال معين.

1 حناشي لعلي، **المرجع السابق**، ص 217

2 فوزي كمال، **المرجع السابق**، ص 185

3 **المرجع نفسه**، ص 186

ما يجب لفت النظر إليه إذ يجب أن يكون الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم هدفا مشروعا من وجهة النظر الإسلامية، ولذلك فليس من الإسلام أن يقوم تنظيم إداري لمزاولة نشاط في مجال غير مشروع أو لتحقيق هدف غير مشروع، لأن ما يفضي إلى الحرام فهو حرام ويقع في نطاق المنهي عنه شرعا، وذلك يمثل جزءا من المسؤولية الاجتماعية في الإسلام.[1]

المطلب الثالث: مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام

إن الدين الإسلامي الحنيف لم يفرض نظاما إداريا بذاته، لأن أسلوب الشارع الحكيم يقوم على تقديم مبادئ الشريعة الإسلامية عامة و كلية، فتكون صالحة لكل زمان و مكان، و يكون من المهم التعرف مبادئ التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي، ذلك أنه يحقق التنظيم في الأغراض و الأهداف التي وجد من أجلها بأحسن الطرق و بأقل التكاليف، فلا بد أن يقوم على أسس و مبادئ سليمة و فيما يلي أهم هذه المبادئ :

مبدأ وحدة الأمر: بأن لا يكون الشخص مرؤوسا لأكثر من شخص، و هذا يعني أن لا يتلقى االمرؤوس الأمر إلا من رئيس أو مشرف واحد ،حتى لا تتعارض أو تتضارب أو تتناقض التعليمات الصادرة من أكثر من شخص.[2]

يهدف هذا المبدأ إلى توحيد الكلمة و تجنب شق الصف، حتى تصدر الأوامر المسيرة لشؤون العمل من فرد واحد فقط، فيوجه للقائم على تنفيذه بسهولة و يسر، كما أن هذا المبدأ يحد من هوى الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة بما لا يؤدي حتما إلى محاولة عبث البعض بالمصلحة العامة[3]

و في ذلك يبين الله عزّ و جلّ في محكم آياته:﴿ **لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ**﴾[4]

1 حناشي لعلي، **المرجع السابق**، ص 217

2 محمد البعداني، **المرجع السابق**، ص74

3 لينا سليمان الخليوي،عزيزة بن عتيق، **المرجع السابق**، ص 10

4 سورة الأنبياء، الآية 22

و يعتبر هذا المبدأ من المبادئ المسلم بها في النظم الإسلامية كأساس ليس فقط لكل تنظيم إداري ناجح أو سليم، و إنما أيضا كأساس لصلاح الكون كله بل و للحفاظ على وحدة و تماسك المجتمع الإسلامي، و من أولى قواعد هذا المبدأ وحدة قيادته و تلك القيادة تمثلت بداية في الرسول صلى الله عليه و سلم ، فهو السلطة العليا في الجهاز الإداري المنوط به تنفيذ ما جاء في القرآن الكريم من أوامر، و سار على ذلك الخلفاء الراشدون من بعده، و بصفة عامة فان مبدأ وحدة القيادة و التوجيه كان مطبقا في الإسلام سواء على مستوى الجهاز الإداري ككل أو على مستوى الوحدات الإدارية التي يتكون منها هذا الجهاز[1]

مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية:و هذا مبدأ أساسي إستقر عليه الفكر التنظيمي ، و يعني أن يكون هناك تعادل و توازن بين السلطات و المسؤوليات الوظيفية ، فحيث أن السلطة هي القدرة على تنفيذ المهام ، و المسؤولية هي الإلتزام بتحقيق تلك المهام، لذا فإن من المنطقي التناسب مع المسؤولية.و ينبغي أن يراعى في ضوء المهام التي تقع على عاتق الأفراد من جهة و على صاحب السلطة و المسؤولية من جهة أخرى، مع مراعاة القيم التي تنظم السلطات التي أرساها الإسلام القويم[2]

و من هذه القيم نذكر ما يلي[3]:

- السلطة في الإسلام توجب حق الطاعة للولي مادام ملتزما بمنهج الله و يعمل لمصلحته، و يعبر عن ذلك أبو بكر الصديق حين قال في خطبة الخلافة " أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم"
- السلطة في الإسلام لا تعرف الطاعة العمياء، بل الطاعة المحكومة بقيم الإسلام عملا بقول النبي صلى الله عليه و سلم: " لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق"
- الطاعة بقدر الإستطاعة، حيث يقول الله تعالى: ﴿ **لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا** ﴾[4]

---

1 عبد المنعم عباس إبراهيم، **المرجع السابق**، ص 61

2 لينا سليمان الخليوي،عزيزة بن عتيق، **المرجع السابق، ص 11**

3 محمد عبد الفتاح ياغي ، **مبادئ الإدارة العامة**، ب ط، القاهرة: دار وائل للطباعة و النشر، 2011، ص123

4 سورة البقرة، الآية 286

و التنظيم الإداري في الإسلام عرف مبدأ التوازن بين السلطة و المسؤولية بشكل يصعب أن نجد له مثيل في عالم اليوم عرفه على أساس من التشريع الإلهي و الهدى النبوي و التطبيق السوي و لهذا فقد أتى محكوما بجوانب خلقية و إيمانية أسبقت عليه ذاتية تميزه عن النظم الوضعية[1]

و الفكر الإداري الإسلامي يرى ضرورة التعادل أو التوازن بين السلطة و المسؤولية حيث يربط بينهما على أساس شخصي، فالمسؤولية في الإسلام مسؤولية شخصية و كل إنسان محاسب على ما جنته يداه، و لا تتعدى مسؤوليته إلى سواه، و نصوص القرآن واضحة و صريحة في هذا المعنى منها قوله تعالى: ﴿ **كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ**﴾[2]

مبدأ تفويض السلطة: و يقصد به إعطاء أو منح السُّلطة من شخصٍ لآخر، وإعطاءَه الحق في التصرف واتِّخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، بحيث يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ووكلائه الذين يثق بهم، فالقائد بَشَر مَحدود القدرات، ولا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال المسندة إليه؛ لهذا ينبغي تَخفيف العبء عليه من خلال تفويضه الصلاحيات لمرؤوسيه، وفي التراث الإسلامي نجد الماوردي قد تَحدث عن تفويض السلطة في كتابه "الأحكام السلطانية"، وقد أفاد بجواز ذلك في الإمامة[3]

و قد يكون هذا المبدأ من ضروريات العمل خاصة عند البطء الناتج عن المركزية و تحول السلطة في يد صاحب الإختصاص فقط، و هذا الأمر ليس بجديد على الدولة الإسلامية فقد إستخلف النبي صلى الله عليه و سلم بعض أصحابه في الكثير من مسؤولياته و أعماله، كقيادة الجيوش و السرايا، و جمع و توزيع الصدقات من بيت المال، و لا سيما بعد إتساع الدولة الإسلامية[4]

1 عبد المنعم عباس إبراهيم، **المرجع السابق**، ص 61

2 سورة الطور، الآية 21

3 فهد السلطان، **النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة**، الرياض: مطابع الخالد للأوفست، 1992، ص 104

4 لينا سليمان الخليوي، عزيزة بن عتيق، **المرجع السابق**، ص 12

كما أكَّد الماوردي أيضا على أهميةِ تفويض السلطة بالنسبة للقائد إلى مرؤوسيه؛ حيث قال: "ولأَنَّ ما وكل إلى الإمام من تدبير الأمَّة لا يقدر على مباشرة جميعه إلا باستنابة، ونيابة الوزير المشارك له في التدبير أصح في تنفيذ الأمور من تفرُّده بها؛ ليستظهر به على نفسه، وبها يكون أبعد من الزلل، وأمنع من الخلل"[1]

و تحكم عملية تفويض السلطة في التنظيم الإداري الإسلامي بعض القيم نذكر منها[2]:

- أن يتم تحديد الإختصاصات للمفوض.
- التفويض على يسقط حق المفوض في الإشراف و المتابعة و الرقابة ، فقد إهتم الرسول صلى الله عليه و سلم بمبدأ الإشراف و المتابعة على ولاته.
- يجب أن يكون المفوض أهلا لتولي المسؤولية، و يجب أن تتوافر فيه كل الشروط المطلوبة في المفوض.
- التفويض لا يعني تفويض المسؤولية، إذ أن مسؤولية المفوّض عن أعمال من فوضه تبقى قائمة.
- أن يكون المفوض قائما على مهام التفويض، و يجوز له الإستخلاف جزئيا فيما لا يقدر عليه، أما إذا كان وقت المكلف بالعمل و إمكانياته تسمح له بتنفيذه فلا يحق له التفويض.

مبدأ التخصص و تقسيم العمل: يعد مبدأ تقسيم العمل من مبادئ التنظيم القديمة فهو ليس وليد العصر بل طبق هذا المبدأ منذ بداية الخليقة و كان يعرف بالتخصيص وقد ورد مبدأُ التخصص في القرآن الكريم، قال تعالى﴿ **قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ**﴾[3]، حيث يتم فيه توزيع الأعمال على الأفراد كل حسب إمكانياته و قدراته و دون ظلم بحيث يحمل الفرد ما لا يطيق، و قد طبق هذا المبدأ في صدر الإسلام ثم زاد تطبيقه بعد إتساع رقعة الدولة الإسلامية[4]

1 فهد السلطان، **المرجع السابق**، ص104

2 لينا سليمان الخليوي،عزيزة بن عتيق، **المرجع السابق**، ص13

3 سورة يوسف، الآية 55

4 لينا سليمان الخليوي، عزيزة بن عتيق، **المرجع السابق**، ص 14

فقد إهتم الرسول صلى الله عليه و سلم بتقسيم العمل، و قد ظهر تنفيذه لهذا المبدأ أثناء هجرته من مكة إلى المدينة، و بعد وصوله إلى المدينة المنورة، و أوضح هذا المبدأ من خلال صحيفة المدينة، فكانت معاهدات رسول الله صلى الله عليه و سلم عبارة عن تقسيم العمل بين المسلمين و حلفائهم[1]

و كذلك إهتم المسلمون بعد الرسول بتقسيم العمل، و تعطي مثالا على ذلك، إجتماع الأنصار في سقيفة بني ساعدة بعد وفاة النبي صلى الله عليه و سلم، بغية بحث أمر الخلافة، و كانت نتيجته تقسيم العمل بين المهاجرين و الأنصار حيث جرى تكليف المهاجرين بالإمارة و الأنصار بالوزارة[2]

و بهذا نخلص إلى أن البناء الإداري الإسلامي قام على أساس التخصص و تقسيم .

مبدأ التدرج الرئاسي: أي التقسيم المتتالي الخاص بالمستويات الإدارية الثلاثة (العليا التنفيذية الدنيا)في المنظمة ، كما يتخللها من مراتب متفاوتة صلاحية و عملا و أجرا، و الذي من خلاله يتم معرفة الرئيس من المرؤوس بين الموظفين[3]

و يعد هذا المبدأ من المبادئ التي دعا إليها الإسلام، و يظهر في التدرج الوظيفي بأي عمل من الأعمال، كأن يقوم أحد الأشخاص بوظيفة رئيس المؤسسة يليه نائبه، و هكذا حتى إنتهاء هذا السلم، فهذا التدرج لا يكون تمييز لأحد عن الآخر، و لكن ما هو إلا أفضلية قائمة على قدرات الفرد و إمكانياته، يقول الله تعالى: ﴿ **نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ**﴾[4]و قال أيضا: ﴿ **يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ**﴾[5]

فهذا التدرج يفرض نظاما محكما للعمل، حيث يكون لكل وظيفة أو درجة مهام و مسؤوليات تختلف كما و نوعا عن الدرجة التي تليها، كما أن هذا التدرج في التنظيم الإداري الإسلامي لا يعني

---

1 فوزي كمال، **المرجع السابق**، 192

2 **المرجع نفسه** ، ص 193

3محمج البعداني، **المرجع السابق**، ص82

4سورة يوسف، الآية 76

5سورة المجادلة ، الآية 11

أن يكونَ هناك تَمَيُّز طبقي؛ لأنه يتنافى مع المبادئ الإسلامية القائمة على مبدأ المساواة والعدل، وأنَّ أكرم الناس عند الله أورعُهم وأتقاهم، ولقد بيَّن الإسلامُ أنَّ هذا التفاوت بين البشر في مجال الأعمال طبقًا لتفاوتهم في العلم والمعرفة كما أوضحته الآيات السابقة[1]

مبدأ الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر: من أهم مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام، و من أكثرها فعالية في مجال النظم و الإدارة ، و يعتبر من المبادئ الأساسية، فالأمر الذي بعث الله عزّ و جلّ به رسوله صلى الله عليه و سلم هو الأمر بالمعروف و النهي الذي بعث الله عزّ و جلّ رسوله صلى الله عليه و سلم هو النهي عن المنكر، و هو واجب على الأمة على الكفاية في القرآن الكريم[2]

و وردت آيات كثيرة في القرآن الكريم تحث على هذا المبدأ منها قوله عزّ و جلّ: ﴿ **وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** ﴾[3] و قوله تعالى: ﴿ **كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ** ﴾[4]

و تكمن أهمية هذا المبدأ في دوره الكبير في الرقابة الإيجابية البناءة، حيث يحقق الوقاية من الإنحراف، و يمنع تفاقمه، و يمكن رد جميع مبادئ التنظيم و الإدارة الإسلامية إلى هذا المبدأ.

مبدأ الوسطية وروح الاعتدال: تعتبر الوسطية وروح الاعتدال من السمات البارزة في الشريعة الإسلامية وقد وردت نصوص كثيرة من الكتاب والسنة دالة على ذلك، قال تعالى :﴿**وَكَذَٰلِكَ**

1 لينا سليمان الخليوي،عزيزة بن عتيق، **المرجع السابق**، ص 15

2 فوزي كمال، **المرجع السابق**، ص 190

3 سورة آل عمران، الآية 104

4 سورة آل عمران، الآية 110

جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا﴾ [1]، لقد طالب الإسلام أتباعه ومعتنقيه بالالتزام بمبدأ الوسطية والاعتدال في سلوكهم وتصرفاتهم حتى في أبسطها لقوله تعالى :﴿**وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا**﴾ [2]وقوله تعالى في سورة الفرقان واصفا عباده القدوة لغيرهم معددا خصالهم وخصائصهم ومميزاتهم :﴿**وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا...وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا**﴾[3]، وهذا التوسط وهذا الاعتدال في السلوك يتماشى مع الفطرة البشرية التي فطر الله تعالى الناس عليها فلا إفراط ولا تفريط، وكلاهما مخالف للفطرة، يستفاد مما سبق أن الفكر الإسلامي عموما يدعو إلى تحقيق التوازن في شتى مناحي الحياة وهذا التوازن يعتبر عاملا هاما من عوامل نجاح التنظيمات الإدارية الرشيدة، كما يساعد على تحقيق أهدافها التنظيمات الإدارية وأهداف العاملين بها.[4]

إضافة إلى المبادئ السابقة التي أوردناه ضمن مبادئ الإدارة الإسلامية في الفصل الأول نجد أن هناك العديد من المبادئ التي تحدث عنها كتّاب ألفوا في الإدارة الإسلامية و منها:

- **تبسيط إجراءات العمل** :يعد تبسيط إجراءات العمل عاملاً مهماً في نجاح التنظيم فالله سبحانه وتعالى يقول: ﴿**لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا**﴾[5]، الإسلام نهى عن التشدد ووضع المعوقات التي تؤخر العمل أو تؤدي إلى تعطيله[6]

1 سورة البقرة، الآية 143

2 سورة الإسراء، الآية 29

3 سورة الفرقان، الآيات 63- 67

4 حناشي لعلي، **المرجع السابق**، ص 215

5 سورة البقرة، الآية 256

6 أحمد داوود المزجاجي الأشعري ، **التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه و خصائصه، المرجع السابق**، ص 64

- الرفق والعفو مع الموظفين والمتعاملين و كذلك النصح للمسلمين والإبداع في أداء الخدمة العامة، يقول الله عزّ وجلّ ﴿**وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاء بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُوْلَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ**﴾[1]

- الأمانة والبعد عن غش الرعية ، يقول الله عزّ وجلّ: ﴿**وَالَّذِينَ هُمْ لأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ**﴾[2]

- **العمل الجماعي**:يرشدنا الإسلام إلى العمل الجماعي لأنه أفضل الوسائل لتحقيق أفضل النتائج فيقول الله عزّ و جلّ:﴿ **وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ**﴾[3]و كان الرسول الكريم يشجع على العمل الجماعي و يحث عليه كما كان يشارك الصحابة فيما يفعلونه كبناء المساجد و حفر الخنادق..الخ[4]

و في الأخير يمكننا أن نستنتج أن التنظيم الإداري الإسلامي يقوم على مجموعة من المقومات نلخصها في النقاط التالية:

1. أن الدين الإسلامي الحنيف دين منظم وأن عباداته وشعائره تؤدى في نظام دقيق، وعليه فإن القائد المسلم ينبغي أن يكون منتظماً في سلوكه منظماً في توجيهاته وأدائه.
2. أن الآيات القرآنية التي تشير إلى العمليات التنظيمية يمكن أن يستنبط منها مجموعة من القيم والمبادئ التي تسهم في تنظيم العمل الإداري في كافة مستوياته الإدارية.
3. أن السيرة النبوية الشريفة ممثلة في أقوال وأفعال الرسول صلى الله عليه و سلم حافلة بالأسس والمبادئ والأفكار التنظيمية التي تؤدي لعمل أفضل وكفاءة أميز وأداء أجود في كافة مناحي الحياة ، ولهذا أحرى بالقادة المسلمين أن يجعلوا تنظيماتهم الإدارية في ضوء سنة المصطفى صلى الله عليه و سلم.

---

1 سورة التوبة، الآية 71

2 سورة النساء، الآية 57

3 سورة المائدة، الآية 2

4 نجاة قريشي، "**القيم التنظيمية بين المنظور الغربي و المنظور الإسلامي**"، رسالة دكتوراه، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة بسكرة، بسن، ص 88.

4. أن التنظيم الإسلامي يتميز عن غيره من التنظيمات الأخرى بأنه تنظيم لإسعاد البشر في الدنيا والآخرة، وأنه يعد بمهنية ومهارة وينفذ بإخلاص ويسعى لتحقيق رضا الله عز وجل ثم إسعاد الآخرين.

المبحث الثالث: نظام الحسبة في الإسلام (نموذج تطبيقي للفكر الإداري الإسلامي

إن الحسبة هي إحدى أنظمة الرقابة في المجتمع الإسلامي، التي إنطلقت من دعوة القرآن الكريم إلى وجوب الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر ، و أنها بدأت طوعية يمارسها الأفراد بدافع الإيمان و الحرص على المصلحة العامة، ثم تطورت إلى صيغ تنظيمية إدارية تمارس الرقابة على الأسواق بصورة متنوعة بل أنها توسعت في حالات خاصة لتمد رقابتها إلى ساحة القضاء و الإدارة العامة.

المطلب الأول: مفهوم الحسبة

لغة: ضبطها علماء اللغة بكسر الحاء، إسم مصدر إحتسب يحتسب إحتسابا،أما معناها فتطلق على عدة معاني: **الأجر** قال إبن منظور: " الحسبة مصدر إحتسابك الأجر على الله ، تقول: فعلته حسبة، و إحتسب فيه إحتسابا"،و الإسم: الحسبة بالكسر و هو الاجر[1]

و قيل للذي يبتغي بعمله ثواب الله: إحتسبه، لأنه وقت مباشرته لفعل كان قاصدا وجه الله و الدار الآخرة، و حينئذ فله أن يعتد هذا اعمل من ضمن العبادات التي ترفع درجاته في الآخرة، أو لأن الله تعالى يحصى له ما قدم من عمل صالح فيجزيه به، و الحسبة على هذا المعنى: فعل ما يحتسب به عند الله[2]

- **الإنكار**، إحتسب عليه، يعني أنكر، و إحتسب فلان عليه أنكر عليه قبيح عمله، و تسمية الإنكار بالإحتساب، من قبيل تسمية المسبب بالسبب، لأن الإنكار على الغير سبب بإزالته و الإحتساب

1 عبد العزيز بن محمد بن مرشد، " **نظام الحسبة في الإسلام**"، مذكرة ماجستير، المعهد العالي للقضاء، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1992، ص 11

2 **المرجع نفسه**، ص 12

لأن المعروف إذا ترك فالأمر بإزالة تركه أمر بالمعروف، و المنكر إذا فعل فالأمر بإزالته هو النهي عن المنكر[1]

- **التدبير:** فيقال فلان حسن الحسبة في الأمر أي حسن التدبير له و النظر فيه وفق القوانين و الأنظمة، و المحتسب يقوم بتدبير خاص، و هو تدبير تطبيق الشرع الإسلامي و هو أحسن وجوه التدبير[2]

خلاصة القول أن الحسبة في أصلها اللغوي من إحتساب الأجر عند الله لعمل يقوم به الإنسان، أي إعتده فيما يدخر و يجزى عليه، و أن تكون بمعنى أن الله تعالى يحصي للإنسان ما قدم من عمل صالح فيجزى به، لأن المادة التي منها اسم الحسبة تدل على الإحصاء و العد، و قد تعني الحسبة كذلك الإنكار ،و هو مستكد من مفوم الحسبة، و تعني التدبير، إذن فالحسبة فعل ما يحتسب عند الله[3]

التعريف الإصطلاحي: تناول عدد من الكتّاب قديما و حديثا مفهوم الحسبة من زوايا مختلفة إقتصادية و إجتماعية و فقهية و إدارية و نحوها ، فقيل بأنها أمر بالمعروف إذا ظهر تركه، و نهي عن المنكر إذا ظهر فعله[4]، و هذا ما ذهب إليه كثير من الفقهاء.

و ذكر إبن خلدون في تعريف الحسبة: " بأنها وظيفة دينية من باب الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر[5]

1 فريد الخالق، **الحسبة في الإسلام على ذوي الجاه و السلطان**، ط1 ، القاهرة: دار الشروق، 2011،ص 67

2 **المرجع نفسه** ،ص 67

3 **المرجع نفسه**، ص 68

4 أبو الحسن الماوردي، **الأحكام السلطانية** ، القاهرة: دار الحديث، ص 240

5 ابن خلدون عبد الرحمن، **تاريخ ابن خلدون**، تحقيق: خليل شحادة،ط2، ج1، بيروت: دار الفكر ، ص 249

عرفها ابن تيمية و وافقه تلميذه ابن القيم من خلال تعريفه للمحتسب و بيانه لإختصاصاته و اختصاصا القضاة حيث قال: " أما المحتسب فله الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر مما ليس من اختصاص الولاة و القضاة و أهل الديوان و نحوهم"[1]

عرفها ابن المبارك بأنها: رقابة إدارية تقوم بها الدولة عن طريق موظفين خاصين على نشاط الأفراد في مجال الأخلاق و الدين و الإقتصاد تحقيقا للعدل و الفضيلة وفق الشرع و الأعراف السائدة[2]

و يرى المزجاجي أن الحسبة واجب الأمر بالمعروف إذ قل فعله بين الناس و ندر، و واجب النهي عن المنكر إذا راج فعله بين الناس و ظهر، و منع تعديات بعضهم على بعض و الصلح بينهم سواء كانت حسبة رسمية (حكومية) أو غير رسمية (شخصية)[3]

المبادئ و القيم التي يستند إليها نظام الحسبة في الإسلام:

– يستند نظام الحسبة على مبدأ الشريعة الإسلامية: فقد نصت آيات القرآن الكريم على الأمر بالمعروف و النهي عن ،كما أكدت السنة النبوية على الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر.

الشمولية: فنشاطات المحتسب تتنوع لتشمل جميع مظاهر الحياة الدينية و الدنيوية، فبد أن كانت الحسبة منصب ديني أخلاقي تعدت هذا المعنى إلى أمور مادية تتفق مع مصالح المسلمين فأصبحت أشبه بخدمة إجتماعية و إقتصادية[4]

1 أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، **الحسبة في الإسلام (وظيفة الحكومة الإسلامية)** ، ب د ط، بيروت: دار الكتب العلمية ، ص 15

2 أحمد بن داوود المزجاجي الأشعري ، **مقدمة في الإدارة الإسلامية، المرجع السابق**، ص 573

3 **المرجع نفسه**، ص 573

4 زيد الرماني، **إقتصاد الحسبة**، ط 1 ، الرياض: مكتبة الرشيد، 2001، ص16

- **خاصية ثنائية المسؤولية:** حيث أن النظام الإسلامي قرر مبدأ ثنائية المسؤولية، الذي يشمل في أن المجتمع أفرادا و سلطة يجدون أن انفسهم في النظام الإسلامي أمام مسؤوليتين، و كل مسلم مسؤول عن تنفيذ الشرع الإسلامي بما يتضمن من أحكام حقوق الله و حقوق العباد على نفسه أولا و حمل غيره على تنفيذ الشرع ثانيا، و بناءا على مبدأ ثنائية المسؤولية تقررت الحسبة في النظام الإسلامي، و تقررت الأصول الشرعية لهذا النظام منذ بدء تكوين المجتمع الإسلامي لتوجيه المجتمع توجيها عقديا و فكريا، و طاعة لله في تنفيذ الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر[1].

- العدل: من خصائص نظام الحسبة في الإسلام تحقيق العدل بين الناس إذ لا يحق للمسلم سواء كان حاكما أو محكوما تجاوز القواعد الشرعية في النهي و الأمر لأن هناك رقابة تحكم تصرفاته، فقد قال الله سبحانه و تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّه شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ، وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ، إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ** ﴾[2] و من منطلق هذه الآية طبق العدل في نظام الحسبة الإسلامية.

- المثالية: من خصائص نظام الحسبة في الإسلام أنه نظام مثالي يسعى بالفرد إلى بلوغ الصورة المثلى في جوانب الحياة ، و في نفس الوقت يختص نظام الحسبة بأنه نظام واقعي، أي يتفق مع الواقع الإنساني و يناسب فطرته التي فطره الله عليها، كما يتميز بالموضوعية و عدم المحاباة في الأمر بالمعروف[3]

ثنائية الجزاء: من خصائص نظام الحسبة في الإسلام أن الظاهر فيه الجزاء الدنيوي و لكن الأصل فيه الجزاء الأخروي، إذ أن مقتضيات الحياة و ضرورة إستقرار المجتمع تنظيم علاقات الأفراد و ضمان الحقوق كل ذلك إستدعى أن يكون مع الجزاء الأخروي دنيوي، و قد إجتهد الفقهاء، و حددوا للمحتسب عقوبات و فسحوا له المجال في الإجتهاد و التدبير في الأخذ بما يراه مناسبا حسب درجة المخالفة.

1 زيد الرماني، **المرجع السابق**، ص 20

2 سورة المائدة، الآية 8

3 محمد علي سمير و آخرون، **النظم الإسلامية**، ط1، عمان: دار المسار، 2005، ص 24

الإستمرارية و البقاء: من مميزات نظام الحسبة في الإسلام الإستمرارية و البقاء لأنها ترتكز على قواعد ثابتة لا تتغير و لا تتبدل بتغير الزمان و المكان و الحال و هي القرآن الكريم و السنة النبوية لذلك كتب الله لها البقاء و الدوام و الإستقرار إلى أن يرث الله الأرض و ما عليها[1].

المطلب الثاني: نشأة الحسبة و أصولها الشرعية

نبذة تاريخية عن نظام الحسبة في الإسلام:

إبتدأت فكرة الحسبة مع بداية التاريخ الإسلامي، حيث كان مبدأ الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر، هو المنهج الأول في بناء المجتمع الإسلامي، و لذا فان فكرة الحسبة بالمفهوم الفعلي، قد ابتدأت مع البدابات الأولى لنشأة المجتمع الإسلامي في المدينة.

و يرى بعض الباحثين العرب المتغربين، أو المؤيدين لكل ما هو غربي أن نظام الحسبة مقتبس من الحضارة البيزنطية، أو الدولة الرومانية، و قد فند هذا الزعم بعض الباحثين المسلمين، و نسبة الحسبة إلى الحضارة البيزنطية أو الرومانية، أمر مردود في أساسه، فالحسبة ولاية إسلامية شرعها الله في الإسلام كما شرعها في الشرائع السابقة[2]

فكان نشوء الحسبة منذ زمن الرسول صلى الله عليه و سلم، و تشهد لذلك سيرته، و سنته العملية إذ كان الرسول صلى الله عليه و سلم، أول محتسب في الإسلام، حيث احتسب في كل شأن من شؤون الحياة، فكان آمرا بالمعروف إذا رآه متروكا، ناهيا عن المنكر إذا وجده مفعولا[3]

1 محمد علي سميران و آخرون، **المرجع السابق**، ص 26

2 طامي بن هيف معيض البقمي، **المرجع السابق**، ص 31

3 عبد الله حاج أحمد، "**نظام الحسبة و دوره في مكافحة الجريمة (دراسة مقارنة بين الشريعة الإسلامية و التشريع الجزائري)**" ، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإسلامية، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2013- 2014 ، ص 82

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه و سلم مرَّ على صُبْرَة طعام، فأدخل يده فيها فنالت أصابعه بللاً، فقال: "**مَا هَذَا يَا صَاحِبَ الطَّعَامِ؟**". قال: أصابته السماء يا رسول الله. قال: "**أَفَلاَ جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ كَيْ يَرَاهُ النَّاسُ، مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي**"[1]

وحينما بدأت الدولة الإسلامية الأولى تأخذ في التشكل والاستقلال، و كذلك زادت المخالفات، قرر رسول الله صلى الله عليه و سلم أن يضع نظاما عاما للوقاية و للعلاج معا، فأقام عمر بن الخطاب على سوق المدينة، و سعيد بن العاص على سوق مكة لكي تساهم الحسبة في جعل المعاملات بين الأفراد تسير في إطار الشرعية الإسلامية و الأخلاق الحميدة[2]

وقد جرى الخلفاء الراشدون على سنته وكان الفاروق عمر بن الخطاب حريصا على أن تسير حياة المسلمين على أسس مثالية من العدل و التراحم و الشفقة و لذلك قام بممارسة الحسبة من الناحية العملية و من ذلك ما يروى عنه أنه ضرب جمالاً لأنه أثقل على جمله، و أدّب التجار الذين تجمعوا حول الطعام و يتركوا منفذا للمرور ، ثم عين على سوق المدينة عبد الله بن عتبة، و انتدب للحسبة في بعض أسواق المدينة إمرأة أنصارية هي الشفاء بنت عبد الله[3]

و لما اتسعت الدولة الإسلامية و استقر كثير من العرب في البلاد المفتوحة و اقتضى الأمر تنظيم أعمال الحكومة و تعيين موظفين في هذه الجهات يستمدون سلطتهم من الخليفة ، توزعت أعمال في عصر الخلفاء الراشدين و الأمويين و أوائل عصر العباسيين بين القاضي و صاحب الخراج و صاحب الشرطة إلى أن اجتمعت لشخص موظف واحد يطلق عليه المحتسب في عهد الخليفة المهدي[4].

1 أخرجه مسلم، صحيح مسلم، ج2 ،رقم الحديث 109

2 الباز العريني، **الحسبة و المحتسبون في مصر**، "**المجلة المصرية للدراسات التاريخية**"، المجلد 3، العدد 2، 1950، ص159

3 موسى لقبال، **الحسبة المذهبية في بلاد المغرب العربي (نشأتها و تطورها)**، ط1، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1971، ص 23

4 الباز العريني، **المرجع السابق**، ص 160

و في هذا العهد تطور نظام الحسبة، وأصبح له كيان مستقل، وهيئة قضائية رقابية منظمة لها خصائصها، ومهامها المحددة،ويشترط في متوليها من الشروط ما يكون على القاضي وأحيان أشد عرفت بديوان الحسبة،يتولاها قاض خاص يعرف بقاض الحسبة، و في عهد الخليفة المهدي تولى قضاء الحسبة كثير من الفقهاء والعلماء والقراء المشهورين؛ كنافع بن عبد الرحمن بن أبي نعيم الليثي أحد القراء السبعة.و من الأسباب التي جعلت الحسبة تزدهر في عهده ما يلي[1]:

- إهتمام الخلفاء العباسيين بجعل الشريعة الإسلامية أساسا لحكمهم و محاولة فقهاء الدولة التوفيق بين الشريعة الإسلامية و بين ما هو سائد في البلاد من عادات و تقاليد.
- اندماج المسلمين في سكان البلاد المفتوحة فنقلوا عنهم كثيرا من العادات و التقاليد و ألفوا أسلوب حياتهم بما فيها من خير و شر.
- عرف المسلمون كثيرا من نظم الرومان و الفرس التي تتعلق بأمور الحسبة فأقروا منها ما يتفق مع الشريعة.

و بصفة عامة فإن الحسبة بدأت بسيطة، إلى غاية العهد العباسي حيث تطور معناها فتناولت أمورا اجتماعية متعددة، يجمعها كل ما يتعلق بمصالح المجتمع العامة وأخلاقه.فوظيفة المحتسب من الوظائف المهمة التي لها تأثير في المجتمع، وتنظم التعاملات بين الناس وتحفظ حقوقهم، وفق الشريعة السمحة. لذلك فوضت لشخص مختص، لا يشتغل بغيرها في الغالب، وقد يجمع للرجل بين القضاء والحسبة.

الأصول الشرعية للحسبة: الحسبة في النظام الإسلامي حقيقة شرعية ، ونظامية، وأن أصلها وقاعدتها التي تبنى عليها هي : الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، فهي في مجالها العام تمثل حكما تكليفيا ملزما وفي جانبها التنظيمي عملا تنظيميا خاصا بالنظام الإسلامي وقد استنبطت أصوله وقواعده الشرعية من القرآن والسنة والإجماع ، وبيانه في الآتي :

مشروعية الحسبة من القرآن الكريم: أمر الله سبحانه و تعالى بالحسبة في مواضيع متعددة، و بأساليب مختلفة، مما يدل على ظهور فرضيتها و إرتفاعها في المكانة إلى مصاف الفروض التي قام عليها الإسلام، فهناك العديد من الآيات القرآنية الكريمة التي تتحدث عن الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر ، سواء أتى هذا الأسلوب على سبيل الوجوب و التكليف و الحث على فعلها كقوله

1 الباز العريني، **المرجع السابق**، ص 161

تعالى: ﴿**وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**﴾[1]

أم كان هذا الأسلوب على سبيل مدح فاعلها، و الثناء عليه، كقوله تعالى:﴿ **كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ**﴾[2] ففي هذه الآية الكريمة دلالة عظيمة على مكانة هذه الأمة بين الأمم و تكريم الله لها بأن جعلها ظاهرة على سائر الملل الأخرى الداعية لها إلى الدين الحق الآخذة بيدها إلى الصراط المستقيم و أنه لا يتم ذلك إلا إذا تحققت بالإيمان و بالأمر بالمعروف و النهي عن المنكر[3]أم ذم من ترك فعلها كقوله عزّ و جلّ ﴿ **لُعِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِن بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُودَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا وَّكَانُوا يَعْتَدُونَ**﴾[4]

مشروعية الحسبة من السنة النبوية: فالسنة النبوية حافلة بأقوال و أفعال الرسول صلى الله عليه و سلم و ممارساته اليومية للأمر بالمعروف و النهي عن المنكر، و توجيهه لأصحابه للأقدام على فعل معين، و الإمتناع عن فعل آخر[5]

1 سورة آل عمران، الآية 104

2 سورة آل عمران، الآية 110

3 شعبان عبي أحمد أبو طه،**نظام الحسبة في الإسلام و حاجة العصر إليه** ، "**مجلة كلية أصول الدين و الدعوة**" ، ص 692

4 سورة المائدة ، الآية 78

5 طامي بن هيف معيض البقمي، "**التطبيقات العملية للحسبة في المملكة العربية السعودية**"، رسالة دكتوراه كلية الدعوة و الإعلام، قسم الدعوة و الإحتساب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية،1993، ص 21

و يظهر ذلك في قوله صلى الله عليه وسلم :" **من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان**[1]وقال العلماء: "ولا يسقط عن المكلف الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر لكونه لا يفيد في ظنه بل يجب عليه الفعل فإن الذكرى تنفع المؤمنين ولا يختص به أصحاب الولايات بل ذلك جائز لجميع المسلمين. وقد جاء التحذير من ترك الحسبة ما رواه بن مسعود قال رسول الله " لتأمرن بالمعروف ولتنهون عن المنكر، ولتأخذن على يدي الظالم، ولتأطرنه على الحق أطرا" ، وغير ذلك من الأحاديث.

أما مشروعية الحسبة في الإجماع: فقد اجمع المسلمون على أن المنكر واجب تغييره على كل من قدر عليه الضرر على نفسه و على المسلمين و في هذه الأدلة دلالة قاطعة على وجوب الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر و كونه قاعدة من قواعد الشريعة تجب إقامتها، و لهذا قال جمهور العلماء: " إن الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر فرض على الكفاية، إذا قام به من يكفي سقط عن الباقين، فان لم يوجد أحد يقوم به كان فرض عين على المسلم القادر، و على ذوي السلطان و الولاية، لأن عليهم من الوجوب ما ليس على غيرهم[2].

و ذهب بعض العلماء إلى وجوبها عقلا لا شرعا، و أن النصوص الواردة في الكتاب و السنة، و المثبتة لهذا الوجوب، إنما هي مرشدة إلى حكم العقل و مؤكدة له و ليست منشئة لحكم جديد، و عموما فقد أجمعت الأمة الإسلامية في جميع عصورها على وجوب الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر[3]

1 رواه مسلم، صحيح مسلم، ج2، رقم الحديث 49

2 عبد العزيز بن محمد بن مرشد، **المرجع السابق**، ص 98

3 فريد عبد الخالق، **المرجع السابق**، ص 80

المطلب الثالث: أركان الحسبة:

– المحتسب: تعددت تعريفات المحتسب الاصطلاحية تبعا لمدلولاتها اللغوية، كما قال ابن منظور يقال:"احتسب فلان على فلان: أي أنكر عليه قبيح عمله"، ويقال: "المحتسب: بضم الميم وكسر السين اسم فاعل من احتسب احتساباً إذا طلب بعمله ثواب الله يوم الحساب، وهو من يقوم بعمل الحسبة، ويقال: "المحتسب هو المأمور المتخذ من الحاكم لضبط الموازين ونحو ذلك"[1]

ويأتي تعريف ابن تيميه للمحتسب بقوله: "أما المحتسب فله الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مما ليس من اختصاص الولاة والقضاة وأهل الديوان ونحوهم"[2].

ومن خلال تعريف ابن تيمية للمحتسب كأنه يضع معياراً عاماً يميز بين اختصاصاته واختصاصات الولاة والقضاة وغيرهم، بمعنى أنه يقيد له عمل خاص به.

ويرى ابن خلدون أن المحتسب هو: الذي "يُعينه الوالي على أمر المسلمين ممن يراه أهل لذلك فيفرضها عليه ويتّخذ الأعوان على ذلك ويبحث عن المنكرات ويعزّر ويؤدّب على قدرها ويحمل النّاس على المصالح العامّة في المدينة"[3]

1 ابن منظور، **لسان العرب**، دار الحديث، القاهرة، ط1، 1423هـ - 2003م، ج2، ص438

2 أحمد بن عبد الحليم ابن تيمية، **المرجع السابق**، ص16

3 عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون، **المرجع السابق**، ص 281

أنواع المحتسبين:

المحتسب الوالي:"من نصبه الإمام، أو نائبه للنظر في أحوال الرعية، والكشف عن أمورهم، ومصالحهم"، بمعنى أنه الموظف المختص من قبل الدولة ليقوم بمراقبة الأفراد وتصرفاتهم لصبغها بالصبغة الإسلامية أمراً بالمعروف ونهياً عن المنكر وفقاً لأحكام الشرع وقواعده[1]

المحتسب المتطوع: الذي يعمل محتسبا لله في الأجر، من دون ولاية من السلطان.

الحسبة و الفرق بينها و بين التطوع بالأمر بالمعروف و النهي عن المنكر: مع أن الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر مطلوب و صحيح من كل مسلم فإن العلماء بينوا الفروق بين المحتسب و من يتطوع بالأمر بالمعروف و النهي عن المنكر في النقاط التالية[2]:

- أن الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر بالنسبة للمحتسب هو فرض متعين عليه لا يسقط عنه بحكم الولاية التي يتولاها، و أما بالنسبة لغير المحتسب فهو فرض كفاية، أي إذا فعله غيره سقط عنه.
- قيام المحتسب بالأمر بالمعروف و النهي عن المنكر من حقوق تصرفه الذي لا يجوز له أن يهمله ، و أما المتطوع فقيامه به من الزيادة على عمله المطلوب منه، فيجوز أن يتشاغل عنه بغيره.
- وظيفة المحتسب مخصصة لطلب التقوية و النصرة فيما يجب إنكاره من المنكرات، و أما التطوع فليس موظفا لذلك.
- من واجبات المحتسب أن يجيب من يطلب منه النصرة على الظالم، و لا يجب هذا على المتطوع .
- يجب على المحتسب أن يبحث عن المنكرات الظاهرة، ليصل إلى إنكارها و يجب أن يبحث عما ترك من المعروف الظاهر، حتى يأمر بإقامته، و أما المتطوع فلا يجب عليه ذلك

1 علي عبد القادر ، **الفقه الإسلامي القضاء والحسبة**، ، المؤسسة العربية، ط1، 1986م، ص 93

2 محمد رأفت عثمان، **بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام**، ندوة الإدارة في الإسلام،ط2، جدة،البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 2001، ص 132

- يحق للمحتسب أن يتخذ أعوانا يساعدونه على ما يقوم به من إنكار المنكرات، لأنه عمل داخل في إختصاصه و مكلف به، و ليس مطلوبا من المتطوع أن يتخذ له أعوانا.
- من حق المحتسب بوصفه موظفا في الدولة أن يخصص له راتب من خزانة الدولة نظير القيام بأعمال وظيفته، و أما المتطوع فلا يجوز له أن يأخذ مالا مقابل قيامه بإنكار المنكرات.

شروط المحتسب: وضع الفقهاء لمن يتولى الحسبة جملة من الشروط، ينبغي توافرها في القائم بها، حيث قسّم محمد كمال الدين إمام شروط المحتسب إلى شروط كتفق عليها، و تتمثل في الإسلام، و التكليف، و القدرة و العلم، و شروط مختلف فيها ، و تتمثل في العدالة و الذكورة، و إذن الإمام [1] الشروط المتفق عليها

- **الإسلام:** يعتبر هذا الشرط واضحا، فلا يصح أن يتولى الحسبة كافر، لأن الحسبة نصرة للدين، يقوم بنصرة الإسلام من هو جاحد لعقيدته، كما أن الحسبة فيها نوع من الولاية، و لا ولاية للكافر على المسلم، و لذلك لقوله تعالى: " ﴿ **وَلَن يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا**﴾[2]

- **التكليف:** يقصد بهذا الشرط أن يكون المحتسب ممن يشملهم التكليف، و الشخص المكلف هو البالغ العاقل، إذ يعد ذلك مناط التكليف بأحكام الشرع عموما، و الحسبة حكمها الوجوب بإجماع العلماء، و غير المكلف لا يلزمه أمر و لا نهي، و هذا يعني أن التكليف شرط لوجوب الإحتساب[3].

1 محمد كمال الدين إمام، **أصول الحسبة في الإسلام** ، ب ط، القاهرة: دار الهداية مؤسسة الأهرام للنشر و التوزيع، 1998 ، ص 63

2 سورة النساء، الآية 141

3 محمد كمال الدين إمام، **المرجع السابق**، ص 65

4 **المرجع نفسه**، ص 66

- **أن يكون ذا رأي و صرامة**، عارفا بأحكام الشريعة، ليعلم ما يأمر به و ينهى عنه، فإن الحسن ماحسنه الشرع، و القبيح ما قبحه الشرع، و أن يكون سديد الرأي فيما ينظر فيه، عارفا بأحكام الشريعة فيما يعرض له من أمر أو نهي[1]

- **الذكورة**: لأنها ولاية و ليس للمرأة شيء منها، كما أنه ليس لها أن تغشى مجامع الرجال و تخالطهم، و لها أن تحتسب على النساء أمثالها[2]

- **الحرية**: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عام لجميع المسلمين، فيدخل الأحرار والأرقاء، كما هو ظاهر في قوله تعالى:﴿**وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاء بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ**﴾[3] وإنما المقصود في الشروط هنا للمحتسب الوالي، فلا يكون عبداً مملوكاً، كما نص ذلك الفقهاء "فمن شروط والي الحسبة أن يكون مسلماً حرًّا..."، لأن العبد وقته لسيده يستغله ويستهلكه في خدمته فلا يبقى بعد ذلك وقت يكفي للنظر في أمر الحسبة، كما أنه لن تكون فيه القوة والهيبة المطلوبة من المحتسب الرسمي، أما الحسبة التطوعية فلا يشترط فيها الحرية بل يجب على العبد أن يحتسب على غيره على قدر الوسع والطاقة[4]

أما الشروط المختلف فيها فهي:

- **العدالة**: حيث يشترط بعض الفقهاء العدالة في المحتسب، أي أن يكون مجتنبا عن الكبائر، إلا أن جمهور الفقهاء لا يشترطون العدالة، فيجوز إسناد الحسبة لفاسق، لأن الآيات و الأحاديث الواردة في الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر جاءت عامة، فلا يخصصها مخصص بغير دليل، و إن كانت العدالة لابدّ منها فهي تشترط في المحتسب الوالي لا في عامة الناس[5]

---

1 طامي بن هيف معيض البقمي، **المرجع السابق**، ص24

2 سورة التوبة، الآية 71

3 أبو الحسن الماوردي، ،**المرجع سابق** ، ص180

4 محمد كمال الدين إمام، **المرجع السابق**، ص 67

- **إذن الإمام:** إختلف الفقهاء في إشتراط إذن الإمام، أو ولي الأمر للقيام بالحسبة، فبعض الفقهاء يرى أنه لا يجوز لأحد الرعية الحسبة ، بل لابدّ أن يكون المحتسب مأذونا من قبل الإمام، بينما يرى فقهاء آخرون، بأنه شرط فاسد لا أصل له، و هو ما عليه أغلب الفقهاء، فما تطمئن إليه النفس أن مجرد النصح بالحكمة و الموعظة الحسنة أمر لا يحتاج إلى إذن من الإمام، فهو يجب على كل مسلم[1].

صفات المحتسب: لابد للمحتسب أن يتحلى بكل الصفات الحميدة التي دعا إليها الإسلام، ومن أهم الصفات التي ينبغي للمحتسب أن يتحلى بها ما يلي :

- **الإخلاص:** قيل: هو "إفراد الحق سبحانه بالقصد في الطاعة".وقيل: "تصفية الفعل عن ملاحظة المخلوقين".وقيل: "التوقي من ملاحظة الخلق حتى عن نفسك"، فعلى المحتسب أن يقصد بقوله وفعله وجه الله-سبحانه وتعالى-وطلب مرضاته فيخلص النية في كل ذلك ،لأنه يقوم بهذا عبادة لله، قال تعالى ﴿**وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء**﴾[2] فيجب على المحتسب الآمر بالمعروف والناهي عن المنكر أن همه إخلاص العمل لله تعالى ظاهراً وباطناً[3].

- **موافقة القول للعمل:** فيحرص المحتسب على أن تكون أعماله موافقة لأقواله، فلا يأتي بأعمال تخالف ما يأمر به أو يقوم بأعمال ينهى عنها، فقد ذم الله اليهود حين أمروا الناس بالبر والخير مع عدم فعلهم له حيث قال: ﴿**أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَاب أَفَلَا تَعْقِلُونَ**﴾[4] وحـــذر رسول الله صلى الله عليه وسلم من ذلك، فقال:"يجاء بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق أقتاب بطنه فيدور بها كما يدور الحمار بالرحى فيجتمع إليه أهل النار

1 محمد كمال الدين إمام، **المرجع السابق**، ص 68

2 سورة البينة، الآية 5

3 ابن القيم ، **مدارج السالكين**، تحقيق: محمد المعتصم بالله البغدادي،ط3، بيروت: دار الكتاب العربي ، 1416 هـ-1996م ج2، ص91.

4 سورة البقرة، الآية 44

5 رواه مسلم في صحيحه من حديث أسامة بن زيد رضي الله عنه، رقم الحديث(2989).

فيقولون : يا فلان مالك؟ ألم تكن تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر؟ فيقول: بلى، قد كنت آمر بالمعروف ولا آتيه وأنهى عن المنكر وآتيه"[1]

- **المواظبة على سنن الرسول صلى الله عليه وسلم**. يحرص المحتسب أن يكون على الدوام مواظباً على سنن الرسول صلى الله عليه وسلم، من تقليم الأظافر ونظافة الثياب والسواك ونحوها، وأن يجتهد في الالتزام بجميع سنن الشرع ومستحباته، فإن ذلك أزيد في توقيره وأنفى للطعن في دينه.

- **الصبر**.لابد أن يتخلق المحتسب بالصبر على ما يصيبه من أذى، لأنه لابد أن يمسه في عرضه أو في نفسه أو في ماله أو ولده، فليقابل ذلك بالصبر وطلب الثواب من عند الله تعالى، فذلك أنجح لدعوته، وأعظم لفوزه في الدنيا والآخرة. وقد قص الله علينا في محكم التنزيل وصية لقمان لابنه وأمره له بإقامة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مع الاتصاف بالصبر فقال الله تعالى حكاية عنه:﴿**يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنكَرِ وَاصْبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ**﴾[2]. فينبغي أن يستشعر المحتسب وهو يقوم بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أن هذا الطريق الذي اختاره طويلٌ شاق، وهو طريق الأنبياء والمرسلين -عليهم الصلاة والسلام- وأنه سيصاب بمجموعة من المصائب والمنغصات، ولابد له من الصبر حتى ينال الأجر، ويستمر في هذه العبادة ولا ينقطع .

- **الحلم والأناة**:و هي من أهم الآداب التي لابد أن تكون في المحتسب، فهما يعتبران من خلق الأنبياء والرسل-عليهم الصلاة والسلام- حيث أمرهم الله تبارك وتعالى بالتخلق بهما، فكانت سمةً في هديهم ونهجهم، قال تعالى: ﴿**إِنَّ إِبْرَاهِيم لَحَلِيم أَوَّاه مُنِيب**﴾[3]

- **الرفق**: والرفق صفة عظيمة، وخلق كريم، وأدب جم رفيع، حي بكل داعية وآمر بالمعروف وناه عن المنكر أن يتخلق ويتأدب به ، وليس المقصود بالرفق عدم الأمر بالمعروف و إنكار المنكر، وإنما المقصود الرفق في الأسلوب حينما يُغني الرفق، ويحقق الغرض، فإن الرفق أقرب إلى نفوس المحتسب عليهم إلا إن لمس منهم جُرأة على المنكرات، واستهانة بالحرمات.

---

1 سورة لقمان ، الآية17

2 سورة هود، الآية 75

الركن الثاني: المحتسب فيه

يرى فقهاء الشريعة الإسلامية بأن المحتسب فيه هو موضوع الحسبة، و يتعلق ذلك بأمرين كلاهما منكر يوجب القيام بالحسبة، أولهما ترك المعروف الذي أمر به الشرع، و ثانيهما ارتكاب المنكر الذي نهي عنه الشرع، و قد ذكر العلماء المتقدمون، و المتأخرون للمعروف و المنكر عدة تعريفات نذكر منها:

" فالمعروف في مقياس الشرع الإسلامي هو كل إعتقاد، أو عمل، أو قول، أو إشارة أقرها الشارع الحكيم، و أمر بها على وجه الوجوب، أو الندب، و المنكر في مقياس الشرع الإسلامي، هو كل إعتقاد، أو عمل، أو قول أنكره الشارع الحكيم و نهى عنه"[1]

أقسام المعروف: يقسم المعروف إلى ثلاثة أقسام[2]

1- ما يتعلق بحقوق الله تعالى، و معنى حق الله تعالى أمره و نهيه، فمثلا إذا اجتمع أهل بلد معين على تعطيل صلاة الجمعة و تركها في المساجد، و ترك الآذان، كان للمحتسب الإنكار عليهم و أمرهم بالجماعة و إقامة الآذان.

2- ما يتعلق بحق الإنسان، فقد يتعلق الأمر بالمعروف بحقوق بني آدم من حقوقهم العامة و الخاصة مثل تهديم المساجد أو الشوارع أو الحقوق الخاصة كالمماطلة بالديون و أكل الحقوق أو إذا لم يكفل الأقارب صغارهم و أيتامهم.

3- ما يكون مشتركا بين حقوق الله تعالى و بين حقوق الناس، فقد يكون الأمر مشترك بين حق الله تعالى و حق الناس مثال على ذلك عدم إلتزام النساء بالعدة كما شرع الله تعالى، أو أن لا يقوم كافل اللقيط بحقه من مأكل و ملبس و غيرها من الأمثلة الكثيرة، فللمحتسب إلزام كل هؤلاء بإعطاء الحقوق لأصحابها من البشر و مراعاة حق الله تعالى فيها لثبوت الأمر بها من الشرع.

---

1 عز الدين يحي، "**ضوابط الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر- دراسة فقهية أصولية**"، مذكرة ماجستير، قسم الفقه و أصوله، كلية أصول الدين، جامعة الجزائر، 1996، ص 5

2 محمد إبراهيم ، **نظام الحسبة في الدولة الإسلامية** ،"**مجلة جامعة تكريت للعلوم**"، المجلد 30، العدد 3، مارس 2013، ص 243

أقسام المنكر: ينقسم المنكر أيضا إلى ثلاثة أقسام:

1- ما يتعلق بحقوق الله تعالى: و منها ما يتعلق بالعبادات عمن يزيد في الصلاة أو في الأذان أذكارا غير مسنونة و عمن يأكل في نهار رمضان لغير عذر مقبول، و كذلك من امتنع عن الزكاة، فللمحتسب إنكارها و تأديب المعاندين لها و كذلك من ابتدع فعلا أو قولا يخالف به النصوص و يخرج عن الإجماع، و ما يتعلق بالمحضورات فهي كل ما حظره الشارع الحكيم لشبهته، كأن يمنع المحتسب الناس من مواقف الريب، التي نهى الشرع عنها لشبهتها، فكل وسيلة تفضي إلى الحرام منهى عنها في الشرع، و تكون الحسبة فيها لازمة، كما يلزم التريث، فلا يعجل بالتأديب قبل الإنكار[1]

و فيما يتعلق بالمعاملات المنكرة، فان النهي يتناول كافة الصّور المنكرة في المعاملات كالغش في البيوع، و تدليس الأثمان، و التطفيف في المكاييل و الموازين، فينكره، و يمنع منه، و يؤدب عليه بحسب الحال، كما يشمل نهى المحتسب كل ما يقوم به أصحاب الحرف و الصناعات مما لا يقع تحت الحصر[2]

2- النهي عن المنكر فيما يتعلق بحقوق العباد: و يمكن التمثيل لما ينكر من حقوق العباد مثل حقوق الجيران، كأن يتعدى رجل في بناء لجاره، فلا يمكن للمحتسب أن يعترض على ذلك ما لم يستدعه الجار، لأن المصلحة في ذلك تخصه بحيث يصح منه العفو و المطالبة به، فان خاصمه كان للمحتسب النظر فيه.

3- النهي عن المنكر فيما يتعلق بالحقوق المشتركة: و ما ينكر من الحقوق المشتركة في مجال الحسبة بين حقوق الله تعالى و حقوق العباد، كمنع المحتسب من الإشراف على منازل الناس، و الإطلاع عل عوراتهم، و كذا الإحتساب على أئمة المساجد في من يطيل منهم في الصلاة، حتى لا يعجز عنها الضعفاء، و لا ينقطع عنها ذوو الحاجات[3]

يجب توافر أربعة شروط في المحتسب فيه هي:

1 عبد الله حاج أحمد، **المرجع السابق**، ص 233

2 محمد إبراهيم، **المرجع السابق**، ص 244

3 عبد الله حاج أحمد، **المرجع السابق**، ص 234

كونه منكراً :أ ي ممنوعاً فعله شرعاً ، وهو أ عم من المعصية ، فلا يلتفت فيه للفاعل أهو مكلف أم لا ،لأن الاحتساب يكون على الفعل المحظور شرعاً بغض النظر عن فاعله و من تعريف الإمام الغزالي للمنكر يمكن إدرك أنه قد تطرق للمنكر بالفعل أو الترك وأهمل الجانب الذي يحتوي كل معروف ترك ، ويشترط في المعروف المتروك أن يكون عامًا لكل المسلمين وليس منسوخاً[1].

التثبت من وجود المنكر حال الإنكار :ينبغي للمحتسب أن يتثبت من وجود المنكر حال الإنكار، أي يكون مستمرًا حتى ينكره المحتسب، وألا يكون تم فعله في الزمن الماضي ..فإنه لا احتساب فيه إلا بالتذكير والنصح ويبقى على ولي الأمر معاقبته على ما فعل، فما فات محله فإنه يدخل ضمن باب العقوبة الراجعة للولاة وهو من اختصاص القضاء فالنبي صلى الله عليه و سلم جعل الإنكار مرتبط بالرؤية، فمن لم يرى منكرا فليس عليه الإحتساب، و يلحق بذلك العلم اليقيني بوجود المنكر لقيامه مقام الرؤية[2].

أن يكون ظاهرًا من غير تجسس أو تتبع للعورات: ويقصد بذلك أن يكون منكشفا بالرؤية أو السماع أو النقل الموثوق الذي يقوم مقامهما فان ظهر له شيء بأحد هذه الطرق ، فله الاحتساب في هذه الحال، ولا يجوز له التجسس لقوله تعالى: ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ، وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ**﴾[3]

فالحسبة تكون مع و جود العلم بوقوع المنكر أو حصول غلبة الظَّن مع وجود الإمارات المرجحة لوقوعه ، فلا يجوز تتبع أخبار الناس و التنقيب عن عوراتهم التي لم تظهر فان ذلك أمر محرم شرعاً.

أن يكون منكرًا من غير اجتهاد: إن المعول عليه في الحكم على الفعل المرتكب أو الفعل المتروك هو الكتاب و السنة الصحيحة وما وافقهما من أقوال العلماء و السلف الصالح وأما ما خالفهما

---

1 صلاح يوسف عبد السلام شاهين، "**الحسبة و تطبيقاتها في المحاكم الشرعية**"، مذكرة ماجستير، قسم القضاء الشرعي، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2007، ص 123

2 **المرجع نفسه**، ص 124

3 سورة الحجرات، الآية 12

فيترك ، وليس معنى هذا التقليل من شأن أهل العلم بل المقصود ، هو الاستفادة من كتب السلف الصالح بشرط أن نقدم النّص من الكتاب و السنة[1].

الركن الثالث المحتسب عليه

أو لاً :تعريفه :هو من تقع عليه الحسبة بأمره بالمعروف أو نهيه عن المنكر، أي أفراد المجتمع المطلوب أمرهم بالمعروف ونهيهم عن المنكر. أي هو المنّكر عليه قبيح عمله،أو من يوجه إليه الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر، و يشترط فيه أن يكون إنسانا، إذ لا حسبة على غير الآدمي، لأن الحسبة تقوم على إنكار المنكر لحق الله، فلا يكون هذا إلا إذا كان الفعل منكرا بالنسبة لمن صدر منه، و هذا يكون من الآدمي فقط، فلا يوصف فعل البهيمة بالمعروف و لا المنكر[2]

و من التعريف السابق نستنتج شروطا في المحتسب عليهم:

حيث أنه يشترط في المحتسب عليه في حال فعل المنكر أن يكون إنساناً، فلا تجوز الحسبة على غير الآدمي لأن الحسبة تقوم على إنكار المنكر صيانة للممنوع عن مقارفة المنكر، ويشترط في المحتسب عليه في حال ترك المعروف أن ي ون إنسانًا مسلمًا عاقلاً، إذن فيشترط: [3]

- الإنسانية :فلا حسبة على غير الآدمي
- الإسلا م : فلا حسبة على الكفار لجحودهم أصل المعروف.

العقل لقوله صلى الله عليه و سلم: " رفع القلم عن ثلاثة، عن النائم حتى يستيقظ، و عن الصّبي حتى يشب، و عن المعتوه حتى يعقل"

أنواع المحتسب عليهم:

وينقسم المحتسب عليهم إلى أنواع من حيث القرب والبعد والدخول في عقد الإسلام من عدمه وتحصيل الولاية وعدمها والاجتماع والافتراق ومن حيث قبول الحق ورده وهي كما يلي[4]:

1 صلاح يوسف عبد السلام شاهين، **المرجع السابق**، ص 126

2 حامد الغزالي،**إحياء علوم الدين**، الجزء 3،ب م ن، ب س ن ،ص 323

3 حامد الغزالي، **المرجع السابق**، ص 406

4 صلاح يوسف عبد السلام شاهين، **المرجع السابق**، ص 130

قرابة المحتسب :فعلى المحتسب عند الاحتساب على والديه زيادة الرفق بهما و ألا يتعدى ذلك إلى الشتم أو الضرب مثلا ..و عليه التفر يق بين أمرين:

- إذا كان المنكر متعلقًا بشخص أ حد الوالدين فلا يحق له ضربه ولا تقبيحه.
- إذا تعلق بالدار أو المال أو المركب فينظر إلى نوع المنكر وحجمه ومدى أثره و إثمه.

ب – غير ا لأقارب: يحتسب عليهم على اختلاف منازلهم سواء أكانوا ولاة أمر أم غير ذلك.

ج – من حيث الدخول في عقد الإسلام وعدمه :من حيث إنهم مسلمون وهم قرابته أو ابعد.

د – أنواعهم من حيث تحصيل الولاية وعدمها :فأصحاب الولايات الذين يحكمون بشرع الله فإن لأهل السنة منهجاً خاص اً في التعامل معهم ، فلا ي وافق ون على التشهير بهم لما يسبب ذلك من إثارة الفتن. .

هـ – أنواعهم من حيث تحصيل الولاية والافتراق:

أو لاً: الأفراد ، فتجري عليهم الحسبة من جهة الديانة و المعاهدة والقرابة والمنصب.

ثانياً :المؤسسات والأحزاب و التجمعات والأندية وهؤلاء، يتفاوتون بحسب مناهجهم وحجم انحرافهم، فأصحاب المناهج االشاذة الخارجة عن مظلة الدين والشَّريعة، كالقومية والبعثية والعلمانية والحداثية و غير ها من السبل المنحرفة يعاملون بما هم أهله من المفاصلة و المعاداة.

و أنواعهم من حيث قبول الحق ورده :فالمستجيب الذي لا يعاند الحق ولا يأباه يدعى بالحكمة والقابل الذي عنده غفلة وتأخر يدعى بطريقة الحكمة ، والمعاند الجاحد يجادل بالتي هي أحسن.

الركن الرابع: الإحتساب

مفهوم الإحتساب في اللغة: له عدة معاني منها: طلب الأجر، الإنكار، الظن، حسن التدبير، الإعتداد[1]

1 ابن منظور، **المرجع السابق**، ص 371

و الإحتساب في معناه اللغوي لا يقتصر على مجرد الإنكار على الغير دون النظر إلى النتائج و المآلات، و إنما تتضمن عدة عناصر جوهرية و هي المبادرة الذاتية إلى تغيير المنكر رجاء طلب الأجر و الثواب من الله تعالى و الإختبار و التحري و النظر في المآلات و النتائج، و مراعاة السياسة الحكيمة في تغيير المنكر، و إعتماد المحتسب على الله تعالى ليكون خير عون له على تخطي الصعاب التي تعترضه ، بالإضافة إلى إنكار المنكر الذي يعد عنصرا أساسيا في الحسبة.

أما مفهوم الإحتساب في الإصطلاح: هو القيام فعلا بالحسبة، كأن يأمر المحتسب بفعل معين بكيفية معينة، أو يزيل منكرا بيده، كأن يكسره أو يمزقه أو يتلفه أو يدفع صاحب المنكر بيده و بالقوة عما هو فيه[1]

درجات الاحتساب ومراتبه : تتنوع درجات الاحتساب من حيث القوة والضعف بحسب القدرة إلى ثلاث درجات هي:أولها الاحتساب باليد ، وثانيها باللسان ، وثالثها بالقلب.

- **الاحتساب باليد** : إن المسلم إذا ظهر له منكر يستطيع تغييره، فإنَّه يندفع بعون الله لتغييره بيده، وإن التغيير باليد وما يترتب عليه، هو من مهام الولاة ومسؤولياتهم، وليس للمتطوع منه شيء، وهذا النوع لا يأتي خبط عشواء، فلا يأخذ الناس على غرر أو جهل، بل لابد أن يسبقه إعلام وتوعية وتوجيه بعد دراسة سبب المنكر، ثم معالجته بالنصح والإرشاد والتوجيه أولا، ثم بالعفو ثانيا ثم الاحتساب بإزالة المنكر باليد، ككسر آلات اللهو وإراقة الخمور ونحوه، ولو احتاج ذلك إلى استخدام القوة أو استعمال السلاح أو ا لاستنصار بالأعوان كالدرك والشرطة ورجال الأمن[2].

الاحتساب باللسان فاللسان أداة نقل الكلام الذي يدور في عقل الإنسان، وما يجول في خاطره، ووسيلة المحاورة مع الناس، وهو من أعظم نعم الله تعالى على بني البشر، ومن تمام الشَّكر لله على هذه النعمة استخدامه في طاعة الله، بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ولإيصال الكلام للمستمعين طريقتان: إما مشافهة باللسان. ، وإما مكاتبة بالقرطاس والقلم. وكلتا الوسيلتين تندرجان ضمن الدرجة الثانية من درجات الاحتساب، وهي الاحتساب باللسان. فمن لم يستطع

1 محمد إبراهيم، **المرجع السابق**، ص 244

2 أبوحامد الغزالي، **المصدر السابق**، ص 410

تغيير المنكر بيده لعدم قدرته، أو خشيته أن يترتب على تغييره باليد مفسدة أشد فليغيره بلسانه، بالأمر والنهي بلين و رفق ما لم تدع الحاجة إلى الشدة[1]

– الدرجة الثالثة :الاحتساب بالقلب وهذا لكل مسلم ومسلمة، فمن لم يكن مسؤولا تنفيذيًا أو عالماً شرعيًا ويرى أن هذا حرام بحكم فطرته السليمة وبحكم ما يسمعه من توجيهات المعلمين فموقفه هنا موقف ا لمتأ لم قلبيا، والقصد منه هو اعتقاد حرمة هذا الحرام واعتقاد عدم مشروعيته، فإن رأيت ارتكابا للممنوع ضاق صدرك، وتألمت وظهرت علامات الإنكار عليك فهذا من دلائل الإيمان ومن كان علمه أكثر، فستكون دائرة احتسابه أوسع، ومن كان علمه أقل ، سيكون نطاق احتسابه أضيق ، وكل حسب استطاعته باليد أو اللسان أو بالقلب ولا يجوز للمسلم التخلي عن الدرجة الأخيرة من الاحتساب لأنها المستطاعة عند الكل[2]

1 صلاح يوسف عبد السلام شاهين، **المرجع السابق**، ص 136

2 **المرجع نفسه**، ص 140

ختاما لهذا الفصل يمكننا نخلص إلى ان الإدارة في الإسلام كانت تطبق كل الوظائف و العمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و إدارة شؤون الأفراد و الموارد ، مما كون مجتمع الكفاية و العدل في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم و عهود الخلفاء الاشدين من بعده، و تكوين مجتمع الكفاية و العدل هو أسمى غاية لأية نظرية إدارية في هذا الوجود و لأي فكر إداري على هذه الأرض

الخاتمة:

ختاما يمكننا أن نخلص إلى أنه عندما جاء الإسلام دينا منقذا للبشرية مما كانت فيه من جهالة ، جاءت تعاليمه بتنظيم إداري متميز و فكر قيادي فريد لم تعرفه كثير من الدول و الحضارات التي جاءت قبله، و لا ريب في أن يكون التنظيم الإداري من منظور الإسلام متميزا عن غيره من الأنظمة في الحضارات الأخرى، فهو نابع من المصدرين الخالدين للشريعة الإسلامية السمحة " القرآن الكريم و السنة النبوية المطهرة" و قائم على أساس متين من القيم الأخلاقية الكريمة التي سادت المجتمع الإسلامي، و من خلال ما قمنا بعرضه سابقا نتأكد من صحة الفرضيات السابقة و عليه :

– مفهوم الإدارة في الفكر الإسلامي ينطلق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، و مبادئه السمحة و يستمد أهدافه و غاياته من مصادر هذا الدين ، و لذلك فهو مفهوم متميز في مصدريته و غاياته، إلا أنه لم يخرج عن إطار المفهوم العام المتفق عليه بين علماء الإدارة.

– الإدارة الإسلامية هي تلك الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية (التخطيط، و التنظيم و التوجيه و الرقابة) على جميع المستويات و فقا للسياسة الشرعية التي تقوم على مبادئ و أصول الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم و السنة النبوية الصحيحة فيما يتعلق بالأحكام و العقائد و العبادات و المعاملات و ذلك لجلب المصالح و درء المفاسد و تشمل المشاريع العامة و الخاصة بمعنى أنها أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف مباح محدّد، كما كان يقصد بها في القرون الأولى للإسلام، بأنها الولاية أو الرعاية أو الأمانة، فكل منها يتحمل معنى المسؤولية و الإلتزام بأداء الواجبات و الإحاطة بالأمور و الحفاظ على الأمانة.

– تميزت الإدارة في عهد النبي صلى الله عليه و سلم بالشورى و المشاركة ، و التنظيم و توسيع العمل ، كما تميزت الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين بأنها إدارة ذات صلاحيات ملتزمة بما في القرآن

الكريم و السنة النبوية، و ننسع تلك الصلاحيات في ضوء ذلك الإلتزام و الخليفة هو الإداري الأعلى.

– كما تطورت الإدارة في العهدين الأموي و العباسي و إتسعت و نمت الأجهزة الإدارية و ظهرت الإدارة المحلية نتيجة للأسلوب غير المركزي و ساعد ذلك على سرعة إنجاز الأعمال لا سيما أن أراضي الدولة الإسلامية إمتدت عبر عدة قارات.

– يتميز الفكر الإداري الإسلامي بصبغة ربانية و نبوية تطرح و تهزم جميع الأطروحات الفكرية البشرية ، حيث إهتم بالفرد و الجماعة ، و للإدارة فيه نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري، كما أنها عالمية النظرة.

– هدف الإدارة الإسلامية دنيوي آخروي، يتمثل في عمارة الأرض لتحقيق معنى الخلافة فيها و ذلك بتنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية، حيث تمارس نشاطات مباحة من أجل الوصول إلى أهدافها، و تتفق مع روح المصلحة العامة.

– إن نظام الحسبة في التنظيم الإداري الإسلامي يعد وظيفة أساسية للرسول صلى الله عليه وسلم ولجميع أفراد أمته من بعده، ذلك لما له من أهمية قصوى في الحفاظ على الكيان الاجتماعي للمسلمين، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق خلافة الإنسان على الأرض وإصلاحها للبشرية جمعاء، لذا فقد وضع له الإسلام أسساً تضمن فعاليته في المجتمع و يقوم عليها أشخاص يختارون لها اختياراً دقيقاً وفق شروط واضحة، حتى يتم الإشراف عليهم من قبل الدولةو الغاية منها تحقيق ما يصلح للناس معاشهم ومعادهم بالحفاظ على المنافع وتنميتها ومحاربة المضار وإخمادها.

و عليه نستنتج أنه أهداف التنظيم الإداري في الإسلام و بصفة عامة الإدارة العامة الإسلامية إنطلقت من وحي العقيدة والشريعة، وتمثلت في:

- عمارة الأرض، وذلك تنفيذًا لرسالة الإستخلاف الإلهي للإنسان على الأرض.
- رعاية الكليات الخمس(حفظ الدين، والنفس، العقل، المال، والنسل)
- تحصيل المصالح العامة، والمحافظة عليها، وتشمل :توزيع الموارد العامة على الأفراد بالعدل، وإقامة القضاء العادل بين الناس، وتنظيم الملكية الفردية.

- لقد حوى القرآن الكريم والسنة النبوية العديد من الإشارات والدلالات والمصطلحات الإدارية بما يؤكد الدواعي الملحة على قيام الإدارة بين الناس على مستوى الأفراد، ثم الجماعات فالدولة والأمة.

- لقد مارس الرسول صلى الله عليه وسلم العمل الإداري من أوسع أبوابه وبشكل شمل كل نواحي الحياة .وكان ذلك من خلال ممارسته عليه الصلاة والسلام لأدوار متعددة، فقد كان الرسول المرسل، والمشرع، والقائد الإداري، والقاضي العادل، وهو رئيس إدارة الدولة كلها.

- لقد كانت الخلافة أمرًا لا بد منه بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، كما جاء في قول الخليفة الأول أبي بكر الصديق ":لا بد لهذا الأمر من يقوم به"، وفي هذه اللحظة الحرجة كان لابد من الخلافة السياسية، فظهر منصب الخلافة، وكانت خلافة سياسية وليست بخلافة دينية . وقد اتخذت طرق اختيار الخليفة أشكالا عديدة.

- ونتيجة لإتساع الدولة الإسلامية في العهد الراشدي، فقد أصبح التطوير الإداري أمرًا لازمًا وضروريًا، وذلك لتوسع وتعدد الوظائف في الدولة .فقد تم استحداث العديد من الدواوين، وتم تفويض السلطة للحكام والولاة في الأقاليم .وقد أصبح الهيكل التنظيمي في العهد الراشدي أكثر تعقيدًا من العهد النبوي وزادت المستويات الإدارية استجابة للتوسع الذي حصل للدولة الإسلامية.

- لقد تبين من خلال الدراسة أنّ الإسلام جاء بمبادئ عامة تحكم التنظيم الإداري في كل زمان ومكان، مثل مبادئ العدل والمساواة، والشورى وضمان الحريات، ومسئولية الحكام وتقييد سلطاتهم بتعزيز إرادة الأمة .وهذه المبادئ أقرتها النصوص القرآنية وما ورد عن الرسول عليه الصلاة والسلام من أحاديث وأفعال، وتلك المبادئ بطبيعتها العامة صالحة لكل زمان ومكان وتتخذ صورًا مختلفة في التطبيق.

يمكننا من خلال هذه الدراسة أن نقدم مجموعة من التوصيات:

- ينبغي تفعيل وظائف التنظيم الإداري الإسلامي في المؤسسات المختلفة و المتمثلة في الرقابة و التوجيه و التخطيط و التنظيم.

- ضرورة استرشاد أصحاب الفكر الإداري المعاصرين خاصة بالعالم الإسلامي بالقرآن الكريم وما يتضمنه من بعض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة في المجالات الإدارية وتوثيقها كمراجع أساسية في أبحاثهم وأنشطتهم العلمية.
- أن تخصص الجامعات في الدول الإسلامية مساق خاص يتعلق بالإدارة في الإسلام ويعتمد كمنهج إداري يدرس في التخصصات المختلفة بشكل عام وفي تخصص علم الإدارة بشكل خاص لبيان شمولية وعظمة هذا الكتاب المنزل من الله سبحانه وتعالى وأحاديث رسوله الكريم.
- ضرورة استثمار ما جاء بكتاب الله سبحانه وتعالى والأحاديث النبوية الشريفة وتوظيفها في الفكر الإداري الحديث لتعز من مكانتها وزيادة مستويات الثقة لدى الباحثين تجاه ما يتم طرحه أو تناوله من المواضيع الإدارية.
- إستمرار إجراء الدراسات والأبحاث وحلقات العلم حول الفكر الإسلامي وأثره على النتاجات الفكرية في المواضيع الإدارية الأخرى.

قائمة المصادر و المراجع

- **المصادر:**

1. **القرن الكريم:** (سورة البقرة، آل عمران،سورة السجدة، سورة الفرقان، سورة الحجرات، سورة المائدة، سورة النساء، سورة الحشر، سورة الإسراء، سورة الأحزاب، سورة ق، سورة غافر،سورة التوبةسورة الأنبياء، سورة الطور،سورة يوسف، سورة لقمان، سورة هود)
2. **الحديث الشريف:** (صحيح مسلم، صحيح البخاري)

- **الكتب:**

1. إبراهيم الضحيان عبد الرحمن، **الإدارة في الإسلام (المنهجية ،التطبيق و القواعد)**،ط 1، جدة: دار الشروق، 1987.
2. ابن القيم ، **مدارج السالكين**، تحقيق: محمد المعتصم بالله البغدادي،ط3،ج 2 بيروت: دار الكتاب العربي ، 1416 هـ-1996م .
3. أحمد بن علي الخطيب البغدادي أبو بكر ، **تاريخ مدينة السلام منذ تأسيسها حتى سنة 1070م**،ج13، تحقيق بشار عواد معروف،ط1، بيروت: دار الغرب الإسلامي.
4. أحمد عجاج الكرمي حافظ ، **الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه و سلم** ،ط2، القاهرة: دار السلام للطباعة، 2008.
5. أمين عبد الهادي حمدي، **الفكر الإداري الإسلامي و المقارن**، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي ، 1990.
6. البعداني محمد ، **أساسيات الإدارة و الإشراف التربوي من منظورها العام و الإسلامي**، ب د، 2013.
7. بن عبد الحليم بن تيمية أحمد ، **الحسبة في الإسلام (وظيفة الحكومة الإسلامية)** ، ب د ط، بيروت: دار الكتب العلمية .
8. بن محمد الرماني زيد، **منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري**، ط1، الرياض: دار الصميعي للنشر و التوزيع، 2004.

9. الجهشياري محمد بن عبدوسي ، **الوزراء و الكتاب،** تحقيق مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري –عبد الحفيظ شلبي، ط1، القاهرة، .1983

10. حسن إبراهيم حسن ، علي إبراهيم حسن، **النظم الإسلامية،** ب ط، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ب س ن.

11. خالق فريد ، **الحسبة في الإسلام على ذوي الجاه و السلطان،** ط1 ، القاهرة: دار الشروق، 2011.

12. الرماني زيد ، **إقتصاد الحسبة،** ط 1 ، الرياض: مكتبة الرشيد، 2001.

13. سلمان العميان، محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،عمان: دار وائل للنشر، الأردن، ط2 ،2005.

14. شاكر محمود ، **التاريخ الإسلامي (الخلفاء الراشدون)**،ج3، ط8، بيروت: المكتب الإسلامي، 2000.

15. شريف عمر ، **نظم الحكم و الإدارة في الدولة الإسلامية،** معهد الدراسات الإسلامية، 1991

16. عبد الرحمن ابن خلدون، **تاريخ ابن خلدون،** تحقيق: خليل شحادة،ط2، ج1، بيروت: دار الفكر.

17. عبد العزيز سالم السيد ، **تاريخ الدولة العربية(منذ عصر الجاهلية حتى سقوط الدولة الأموية)**، بيروت: دار النهضة، ب ط،ب س ن.

18. عبد القادر علي، **الفقه الإسلامي القضاء والحسبة،** ، المؤسسة العربية، ط1، 1986.

19. عبد الوهاب علي محمد ، **مقدمة في الإدارة،** معهد الإدارة العامة، 1982.

20. عرسان الكيلاني ماجد ، **الفكر التربوي عند ابن تيمية**،ط2، المدينة المنورة: مكتبة دار التراث، 1986.

21. الفهداوي فهمي، **الإدارة في الإسلام (المنهجية و التطبيق و القواعد)**، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004.

22. كرد علي أحمد ، **الإدارة الإسلامية في عز العرب**، القاهرة: مؤسسة هنداوي للنشر، 2014.

23. كرد علي، أحمد **الإسلام و الحضارة العربية**، ب ط، القاهرة: مؤسسة هنداوي ، 2017.

24. كمال الدين إمام محمد، **أصول الحسبة في الإسلام** ، ب ط، القاهرة: دار الهداية مؤسسة الأهرام للنشر و التوزيع، 1998.

25. كمال فوزي ، **الإدارة الإسلامية (دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية و الوضعية الحديثة)**،ط 1، بيروت: دار النفائس، 2001.

26. لقبال موسى، **الحسبة المذهبية في بلاد المغرب العربي (نشأتها و تطورها)**، ط1، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1971.

27. الماوردي أبو الحسن، **الأحكام السلطانية** ، القاهرة: دار الحديث، ب س ن.

28. محمد الجمل عبد المنعم، **الحضارة الإسلامية**، د ط، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003.

29. محمد الشيخ حسن ، **ملامح من الفكر الإداري عند الإمام علي**،ط1،بيروت: دار البيان العربي،1993 .

30. محمد عبد الفتاح ياغي ، **مبادئ الإدارة العامة**، ب ط ،القاهرة: دار وائل للطباعة و النشر، 2011.

31. محمد علي سمير و آخرون، **النظم الإسلامية**، ط1، عمان: دار المسار، 2005.

32. محمود بشير المغربي محمد عبد الفتاح،**أصول التنظيم الإداري**، ط1 ، عمان: دار الجنان للنشر، 2016.

33. المزجاجي الأشعري أحمد داوود، **مقدمة في الإدارة الإسلامية**، ط1 ،جدة: 2000.

34. ناشد محمد محمد ، **الفكر الإداري في الإسلام**،ط1، دبي: مطبوعات مركز جمعة الماجد للثقافة و التراث،1997.

35. النجار عبد العزيز، **الإدارة الذكية (التخطيط– التنظيم– إدارة الأفراد– إتخاذ القرارات)**، ط1، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث،2008.

36. النجار فخري خليل، **تاريخ الحضارة العربية الإسلامية**،ط1، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2009.

– المذكرات و الرسائل الجامعية:

1 . رفيق محمود الغفري أشرف، "**أثر الحضارتين الفارسية و البيزنطية على الترتيبات الإدارية في عهد عمر بن الخطاب (13– 23 هـ / 634– –643 م)**" ، مذكرة ماجستير، قسم التاريخ و الآثار، كلية الآداب ، الجامعة الإسلامية غزة، 2015

2. آدم حماد فاطمة ، **السياسة الخارجية للدولة العباسية (132 هـ– 232هـ / 750م– 847 م)**، رسالة دكتوراه، قسم التاريخ و الجغرافيا، كلية التربية، جامعة الجزيرة ، السودان، 2018

3. بن أحمد بن سالم بن سنيان الحارثي جريبة ، "**الأراء الإقتصادية عند الإمام الماوردي**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإقتصاد الإسلامي، كلية الشريعة و الدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1992

4. بن محمد بن مرشد عبد العزيز ، " **نظام الحسبة في الإسلام**"، مذكرة ماجستير، المعهد العالي للقضاء، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1992

5. بن هيف معيض البقمي طامي ، "**التطبيقات العملية للحسبة في المملكة العربية السعودية**"، رسالة دكتوراه كلية الدعوة و الإعلام، قسم الدعوة و الإحتساب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية،1993

6. حاج أحمد عبد الله، "**نظام الحسبة و دوره في مكافحة الجريمة (دراسة مقارنة بين الشريعة الإسلامية و التشريع الجزائري)**" ، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإسلامية، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2013– 2014.

7. عبد العزيز أماني ، "**الإدارة في الإسلام في عهد الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز**"، رسالة دكتوراه، قسم الدراسات الإسلامية، كلية الآداب،جامعة الخرطوم،2008

8. علي محمود صبح محمد، إدارة الدولة الإسلامية، مذكرة ماجستير في التخطيط و التنمية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.

9. قريشي نجاة، "**القيم التنظيمية بين المنظور الغربي و المنظور الإسلامي**"، رسالة دكتوراه، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة بسكرة، ب س ن.

10. محمد خير عرقسوسي عبير مريم، "**إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي**"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008

11. يحي عز الدين ، "**ضوابط الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر– دراسة فقهية أصولية**"، مذكرة ماجستير، قسم الفقه و أصوله، كلية أصول الدين، جامعة الجزائر، 1996

12. يوسف أبو العجين تامر،" **أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة**"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة،2010.

13. يوسف عبد السلام شاهين صلاح، "**الحسبة و تطبيقاتها في المحاكم الشرعية**"، مذكرة ماجستير، قسم القضاء الشرعي، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2007.

– المجلات العلمية:

1. إبراهيم محمد، **نظام الحسبة في الدولة الإسلامية** ،"**مجلة جامعة تكريت للعلوم**"، المجلد 30، العدد 3، مارس 2013

2. الباز العريني، **الحسبة و المحتسبون في مصر**، "**المجلة المصرية للدراسات التاريخية**"، المجلد 3، العدد 2، 1950.

3. جدوع مشعل أحمد ، **الماوردي و تراثه العلمي**، "**مجلة الملوية للدراسات الآثارية و التاريخية**"، المجلد 3، العدد4 ،فيفري 2016

4. حركات ابراهيم، **النظام السياسي في العصر الأموي**،" **مجلة دار الحديث الحسنية**"، المملكة المغربية،ب.د.ع، 1988

5. رحيم صلال عبد الرزاق، ملامح **من شخصية الرسول في الفكر الإداري**،"**مجلة حولية المنتدى**"،العدد 11،جوان 2017

6. ستار البياتي عبد الجبار، **التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين (عمر بن الخطاب نموذجا)،مجلة مداد الأدب** ، العدد 4، كلية الآداب، الجامعة العراقية.

7. سليمان الخليوي لينا ، عزيزة محمد حماد بن عتيق، **التنظيم الإداري في الإسلام و تطبيقاته التربوية، "مجلة البحث العلمي في التربية"**، العدد 18، 2017

8. عبد المنعم عباس، **التنظيم الإداري في الإسلام، مجلة " التنمية الإدارية"**، المجلد 29، العدد 138،القاهرة: دار المنظومة، يناير 2013

9. عبي أحمد أبو طه شعبان ،**نظام الحسبة في الإسلام و حاجة العصر إليه** ، "**مجلة كلية أصول الدين و الدعوة**".

10. علي رويدة، **أسس النظام الإداري في العصر الأموي (الخلافة، الوزارة، الدواوين، تعريب النقد)** ، **"مجلة البعث"**، المجلد39، العدد36، 2017

11. كرم صبيح ، **جودة الإدارة في فكر الأمام علي بن أبي طالب** ،" **مجلة أهل البيت"**، العدد 17

12. لعلي حناشي، **التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم و الخصائص**، "**مجلة الإحياء**"، العدد 13، جامعة باتنة، الجزائر.

13. محمد جراد خلف، **أبو الحسن الماوردي و فكره السياسي**، "**مجلة الفكر السياسي**"، العدد 6، 1999

14. المزجاجي الأشعري أحمد داوود، **التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه و خصائصه**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 3، العدد 1، 1991

15. مصطفى شعت نبيل ، **الإدارة العمرية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الإجتماعية**، المجلد 10، العدد6، أبريل 2015

- **الندوات العلمية:**

1. بن يحي بن أسعي الآغا مسعود ،**الدور الحضاري في الخلافة الراشدة الملامح و الآثار**، مؤتمر السابقون الأولون و مكانتهم لدى المسلمين الخلافة الراشدة و القيم الفكرية و الحضارية، الكويت، 2014

2. حسين شحاتة حسين، **المنهج الإسلامي للرقابة على التكاليف**، بحث مقدم لندوة الإدارة في الإسلام، مصر، جامعة الأزهر، 1990
3. الخضيري محسن أحمد، **الفكر الإداري في الإسلام**، بحث مقدم في ندوة الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 1990
4. محمد رأفت عثمان، **بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام**، ندوة الإدارة في الإسلام،ط2، جدة، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 2001.

- **المواقع الإلكترونية:**

1. بن محمد هنيدي عبد العزيز ، **الفكر الإداري في الإسلام**، شبكة الألوكة، 3 مارس 2020

- **القواميس و المعاجم**

1. ابن منظور، **لسان العرب**، دار الحديث، القاهرة، ط1، 1423هـ - 2003
2. الإمام الرازي، **مختار الصحاح**، الكويت:، دار الكتاب الحديث،1987

فهرس الموضوعات:

الموضوع	الصفحة
البسملة.	
شكر و تقدير.	
الإهداء.	
مقدمة	**01**
الفصل الأول: الفكر و الإدارة في الإسلام	08
المبحث الأول :مبادئ و اسس الإدارة في الإسلام	09
المطلب الأول: مفهوم الإدارة في الإسلام	10
المطلب الثاني: خصائص الإدارة في الإسلام	14
المطلب الثالث: مبادئ الإدارة في الإسلام	16
المبحث الثاني : السياق التاريخي للإدارة في الإسلام	19
المطلب الأول: الإدارة في عهد النبي صلى الله عليه و سلم	20
المطلب الثاني: الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين	24
المطلب الثالث: الإدارة في عهد الدولتين الأموية و العباسية	31
المبحث الثالث : الفكر الإداري في الإسلام	36
المطلب الأول: مفهوم الفكر الإداري في الإسلام	37
المطلب الثاني: مصادر الفكر الإداري في الإسلام	41

المطلب الثالث: رواد الفكر الإداري في الإسلام	48
الفصل الثاني: التطبيقات العملية للفكر الإداري في الإسلام	55
المبحث الأول: وظائف الإدارة في الإسلام	56
المطلب الأول: وظيفة التخطيط الإداري في الإسلام	57
المطلب الثاني: وظيفة التوجيه الإداري في الإسلام	61
المطلب الثالث: وظيفة الرقابة الإدارية في الإسلامية	64
المبحث الثاني: التنظيم الإداري في الإسلام	68
المطلب الأول: مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام	69
المطلب الثاني: خصائص التنظيم الإداري في الإسلام	72
المطلب الثالث: مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام	76
المبحث الثالث: الحسبة نموذجا للتنظيم الإداري في الإسلام	83
المطلب الأول: مفهوم الحسبة	84
المطلب الثاني: نشأة الحسبة و أصولها الشرعية	88
المطلب الثالث: أركان الحسبة	92
الخاتمة	106
قائمة المصادر و المراجع	110

ملخص الدراسة

تعتبر الإدارة واحدة من المحاور الأساسية التي تناولها الإسلام بالبحث والتوضيح، ولذلك جاءت آيات القران الكريم والسيرة النبوية المطهرة غنية بتوجيهات إدارية سليمة حيث قدم الإسلام نظاما إداريا متكاملا اتسم بخاصية فريدة تميزه عن النظريات الوضعية كافة في الإدارة.وهي أن مصدره كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم. **و**أسهم الفكر الإداري الإسلامي مساهمة عظيمة في رقي و تطور الإدارة العامة و جاء هذا الفكر بمبادئ عامة للإدارة تصلح لكل نظام لكل زمان و مكان،و كذلك حدد الوظائف اللازمة للإدارة حيث أنه إذا نظرنا إلى الإدارة من المنظور الإسلامي نجدها ترسم الأسلوب الصحيح للإدارة السليمة و الذي تنتهجه الإتجاهات الحديثة بعد أن سبقها الإسلام بمئات السنين و وضع للإدارة نظاما قويما دون إفراط و لا تفريط و دون إنحراف و لا تطرف.

Manegement believes one of the main themes addressed by the research and illustration ;and so came the verses of the holy Quran and the assounna is rich in guidance for sound managemet where he presented islam to a system of management integrated characterized by unique feature and distinguish it from theories of positivism all in the administration and is to its source the book of allah and the assounna of his prophet peace and blessing upo him.and shares of the administrative thinking of the Islamic contribution to great in god and the development of public administration and came to this thought principles of public administratin suitable for every time and placeand also identified the function necessary to the aministration where it is if we look at management from the islamic perspective we find it send the correct technique for the administration of sound and approach to modern trends after that preceded islam by hunderds of yers and developed management system,strong without overeating and do not overcook and without deviation, and do not overdo it.