

الإدارة الإسلامية
مفاهيم ونظريات

دكتور

ناصر مرزوق الرشدي

مقدمة

الإدارة الإسلامية¹ هي "مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات، التي سادت حقل الإدارة، دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة، ويُعدُّ تشريعاً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية"، كما أن التشريع الإسلامي تشريعٌ مُستقل بذاته يَخْتَلِفُ عن التيارات الفكرية الأخرى؛ حيثُ إنَّه فكر لا يَتَّجِهُ نحو الفكر المادي في الإدارة، ولا يتطرف نحو الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري المعاصر، بل نجده فِكْراً يُحَقِّقُ التوازن والانسجام والتوافق بين مصالح الفرد والجماعة، فلا فردية مطلقة، ولا جماعية مطلقة، فالمصالح متكافئة؛ بحيث لا تطغى بعضها على بعض، إنما تُكْمَلُ بعضها البعض، و الإدارة في الإسلام: لا تختلف في عناصرها عن الفكر الإداري عامة، ولكنها تتميز في أصولها وأسسها لأنها تقوم على مصدر الوحي الذي مصدره القرآن والسنة، قال أبوسن: (وكان الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن والسنة الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت). إن منهج الإسلام الإداري هو منهج كامل متكامل يشتمل على الإدارة وغيرها، وهو منهج وسط يحقق العدل والتوازن، وهو كذلك منهج عملي وواقعي يدعو إلى التفكير والتدبير، وصالح لكل الأعمال في كلياتها وقد ترك جانب التفاصيل للتخصص واجتهاد، قال تعالى: ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ (النحل: ٤٣) . والمنهج الإسلامي بالإضافة إلى تحقيق العدل والتوازن هو منهج يقوم على السلوك والأخلاق، والقيم السمحة مثل الصدق والعدل والإحسان . ومنهج الإسلام منهج معاملات اقتصادية، وسياسية، واجتماعية.

إن أسس الإدارة من المفاهيم والمبادئ التي اهتم بها الإسلام، حيث اهتم بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة وحري بمعلم القرآن أن يتوقف عند الآيات القرآنية التي تدعو للتدبير والتفكير، وكذلك التي تدعو إلى الإنتاج، والضبط الأخلاقي والقيمي والقانوني . قال تعالى : ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ ﴾ (النحل: ٨٩)، ويقول تعالى : ﴿ مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ﴾ (الأنعام: ٣٨) من هذه النصوص يتضح منهج الكليات الذي أشرنا إليه . كما يُشير

¹ ينظر: أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام مطبعة التمدن المحدودة الخرطوم السودان ١٩٩٩م ص ٢٣

إلى منهج الإسلام الذي يكون فيه الخلق مسخرين لخدمة بعضهم بعضاً فالإداري يحتاج للمزارع ، والمزارع يحتاج للمعلم، وهكذا كلهم يحتاج لبعض ، قال تعالى : ﴿نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾ (الزخرف: ٣٢)

وتدل الدراسة المقارنة بين الفكر الإداري الإسلامي وعلم الإدارة الحديثة ان الإسلام كان له قصب السبق ليس فقط في مجال الإدارة السليمة بل ايضا في وضعها موضع التنفيذ.

إشكالية البحث:-

أن الإحاطة بموضوع: الإدارة الإسلامية : مفاهيم ونظريات امر في غاية الصعوبة، ويعود ذلك لاسباب منها:: الحداثة، فلم تبدأ الابحاث المنظمة في الفكر الإداري الإسلام قبل الخمسينات من القرن العشرين، وبالتالي ، فإن هذا البحث سوف يحاول - بإذن الله تعالى - الإجابة على التساؤلات الآتية :-

١. هل الإدارة علم نظري وتطبيقي في الحضارة العربية؟

٢. ماهي أسس الإدارة في الإسلام؟

٣. هل أبدع العرب في الإدارة كما أبدعوا في العلوم الأخرى ؟

أهداف البحث:-

يهدف هذا البحث الى الإحاطة بموضوع مفهوم الإدارة الإسلامية ، وأهم نظرياتها.

أهمية البحث:-

١. يكشف هذا البحث عن أن علماء المسلمين قد سبقوا الى كثير من النظريات والآراء في الفكر الإداري.

٢. ان الغرض من البحث طلب الحقيقة لا الميل مع الآراء واتباع الهوى.

منهج البحث:-

لقد سرت في هذا البحث على عدة مناهج مختلفة واضعاً وظيفة كل منهج نصب عيني لا أحيد عنها ولا أخلط بين المناهج من حيث مواضعها أو نتائجها فكان من هذه المناهج. والمنهج المقترح هنا : المنهج التاريخي التحليلي النقدي المقارن. فالمنهج التاريخي: للإشارة إلى أصول ومصادر كل فكرة .. والمنهج

التحليلي : فذلك حيث تحليل النصوص التي وردت في البحث. والمنهج النقدي : حيث التدخل بالنقد إذا لزم الأمر. وأما المنهج المقارن : حيث المقارنة بين آراء علماء العرب وعلماء الغرب.

ولقد حرصت في البحث على:

- الرجوع إلى المصادر الأصلية في البحث ما استطعت إلى ذلك سبيلاً.
- الحرص على التزام الأمانة العلمية في عزو الأقوال إلى قائلها، وبذل الجهد في نقل قول كل قائل من مصدره على قدر المستطاع.
- عزو الآيات القرآنية إلى سورها في متن البحث بذكر اسم السورة ورقم الآية، ووضع الآية الشريفة بين قوسين، حتى لا تكثر الهوامش.
- ذكر المصادر والمراجع التي اقتبست منها، للاستدلال بمواقف محددة، وذلك بذكر اسم المصدر، أو المرجع، ومؤلفه، والدار التي نشرته، مع تاريخ نشر المصدر، وذكر اسم المحقق إن كان المصدر أو المرجع محققاً،
- العناية بإخراج البحث بحلة قشبية منظمة.
- العناية بسلامة الأسلوب، وتيسيره، وسيره على قواعد اللغة العربية، والحرص على جعله حالاً بين حالين: بين الوحشي الغريب، والسوقي القريب.
- مراعاة قواعد الإملاء من علامات ترقيم ونحوها مما يبسر فهم المقصود، وإبعاد اللبس.
- إلحاق البحث بالفهارس:

تصور اجزاء البحث:-

هذا وقد جعلت البحث في مقدمة ومبحثين وخاتمة.

المقدمة: وفيها اهمية الموضوع، واسباب اختياره، ومنهجي في البحث.....

المبحث الأول : مفاهيم الإدارة في الإسلام ومصادرها.

المبحث الثاني: مبادئ ونظريات الإدارة الإسلامية.

الخاتمة : وتحتوي على أهم النتائج التي توصلت إليها.

المصادر والمراجع:

وأسأله – سبحانه وتعالى – أن يجعل عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به

إنه ولى ذلك والقادر عليه.

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

المبحث الأول: مفاهيم الإدارة في الإسلام ومصادرها.

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها،

الإدارة لغة واصطلاحاً(أ) الإدارة لغةً

كلمة إدارة هي مصدر للفعل الرباعي أدار، و هي تدل في استعمالها المتعددة : على التحريك و الدوران، و قد ورد ذكرها في القرآن الكريم في قوله تعالى إلا أن تكون تجارة حاضرة " تديرونها بينكم فلفظ تديرونها فعل مضارع ، و فعله الماضي أدار و مصدره إدارة لكنها لم تأت فيما تقدم بالمعنى المتداول في كلام الناس في وقتنا المعاصر. وأصل الكلمة دار الشيء، يد ورد و رانا و دورا ، و استدار وأدرته أنا، و دورته، وأداره غيره، و دور به ، و درت به ، و أدرت استدرت، و داوره مداورة. ومما يؤخذ على ما تقدم أنه يقال بأن لفظ إدارة وجد لفظاً منصوحاً عليه في كلام العرب، إلا أنه لم يستخدم بالمعنى المتعارف عليه^(١).

ويستند مفهوم اصطلاح "إدارة Administration" : الى معناه اللغوي، فالإدارة في الإنجليزية مصدر لفعل أدار Administer ، و هذا التعبير الأخير مشتق من الكلمة اللاتينية AdMinistère: وتعني خدمة الغير، أو تقديم العون للآخرين^(٢): Serve to

وخلاصة القول ان المفهوم اللغوي للفظة الإدارة أنها كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية والتي تعني تقديم العون للغير وتعني الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة. أما المفهوم الاصطلاحي الفني لها فلا يوجد تعريف موحد ثابت للإدارة، إلا أنها ترتبط بنظام المؤسسات من جميع الجوانب مثل الأهداف وفلسفة

(٢) محمد شاکر الشریف ، "إدارة الدولة الإسلامية: موسوعة فقه السياسة الشرعية، المجلد الثاني ، ١

مجلة البيان للنشر ، الرياض ٢٠١٣، ص ١٥

(٣) السيد .عليه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ابتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة (٢٠٠١)،

ص ٩

المؤسسة، والطرق والأساليب المتبعة في العمل، والإشراف على كل الأنشطة والفعاليات، بالإضافة إلى العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحيطة. وتُعنى بتنسيق وتوحيد الجهود في العناصر المادية والبشرية في المؤسسة، ومتابعة هذه الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة. يعني المفهوم الإداري في الإسلام الرعاية والأمانة والولاية، وتندرج جميعها تحت ما يُعرف بالمسؤولية وتأدية الواجب؛ لقوله -عليه الصلاة والسلام- (كلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته).

(ب) الإدارة اصطلاحاً:-

إن الإدارة هي المسئولة عن توجيه تصرفات الأفراد وسلوكهم، من أجل تحقيق الأهداف، وضمان استمرار نشاط الكيان الذي ينتمون إليه. ويتم التمييز بين الإدارة الناجحة والإدارة غير الناجحة، في أن الأولى هي التي تدفع بالكيان أو المنظمة إلى النمو والتوسع والتقدم، وهي التي تدفع أفراد هذا الكيان إلى العمل وبذل أقصى طاقتهم وإمكاناتهم، عن طريق رفع حالتهم المعنوية، وتهيئة البيئة وظروف العمل المناسبة لهم، وهي التي تجعل مكان العمل أشبه بخلية نحل، يؤدي كل فرد واجبه بإتقان وانتظام، فالإدارة هي العقل المدبر والقلب النابض للكيان الموجودة فيه. وإذا أردنا أن نعرف الإدارة، فيجب أن نعرف بأنه لا يوجد للإدارة تعريف متفق بين علماء الإدارة، بل لا يوجد بينهم معنى محدد يجمعون عليه، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:-

- تعريف فريدريك تايلور Fredrick Taylor فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.
- تعريف هنري فايول Henry Fayol يعرفها على أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه وإصدار الأوامر والرقابة.
- تعريف كونتز Koontz الإدارة هي وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين (الأشخاص)^(٤)

(٤) ينظر عبدالقادر البحراوي : تنمية المهارات القيادية والإدارية ، مجموعة محاضرات القيت على المشاركين بقطاع التدريب بوزارة الانتاج الحربي، ٢٠١٨

- هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.
- وهي أيضا: وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع وهناك من يعرف الإدارة بأنها : توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة ، ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة أو بأنها : فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة ومن استقرار جميع نماذج التعريفات السابقة يتبين لنا أن ليس هناك تعريف واحد شامل لعلم الإدارة . فهذه النماذج و غيرها تبين اختلاف أساليب التعبير عن هذا العلم وعدم اتفاق مختصيه على تعريف موحد بشأنه ، وإن كانت جميعها تصب في إطار واحد.
- فالإدارة إذن: هي قيادة واعية تقوم بالتخطيط والترتيب والتنظيم والتوجيه والرقابة، وصولا لتحقيق الأهداف المبتغاة، وقد يكون معنى الإدارة بالمفهوم المتقدم قريبا من التدبير إذ أن معنى تدبير الأمر:

انفاذه وإبرامه ، و التدبير يعني انزال الأمور في مراتبها والنظر في عواقبها.^(٥)

ومن الملاحظ أن أغلب تعريفات الإدارة تتصف بالعمومية والضبابية ، ويعود ذلك لسببين رئيسيين هما :

الأول : أن الإدارة عملية في حد ذاتها تحتوي على نشاطات حية ومعقدة ، وأثرا ما يصعب الاتفاق حول مضمونها . فعناصرها الرئيسية التنظيم والرقابة والإشراف . . . الخ هي ذاتها مجال لتعدد وجهات النظر.

الثاني : أن النشاط الإداري في حد ذاته يرتبط في تعريفه وتحديد قواعده العملية بخبرات وتجارب وثقافات متنوعة من مجتمع لآخر، ومن مجال لآخر، مما يجعل

(٥) محمد شاكر شريف : إدارة الدولة الإسلامية، مرجع سابق ص ١٧

التعريف الدقيق والتفصيلي للإدارة مسألة صعبة من ناحية وغير مطلوبة في أحيان أخرى.^(٦)

ومما سبق يمكن القول : إن تعاريف الإدارة ما هي إلا اجتهادات للاكاديميين والممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية . وليس هناك تناقض بينها ، وإنما يتناول كل تعريف منها زاوية خاصة تتفق وأهداف الباحث وفلسفته.

ومما لا شك فيه إن الكفاءة والفاعلية مطلبان رئيسان في الإدارة وهما من تعاليم الدين الإسلامي؛ فالمسلم يجب أن يمارس الإدارة الجيدة في جميع شؤون حياته الدينية والدنيوية. والحقيقة أن جميع تعاليم الدين الإسلامي توجّه المسلم وتحثه على حسن ممارسة وتطبيق هذه التعاليم في صورها المعنوية والمادية كافة، فلا ينبغي للمسلم أن يمارس نشاطاته المادية والمعنوية بمعزل عن تعاليم الدين؛ لقول الله عز وجل: [قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ] كذلك ينبغي للمؤمن أن يكون قوياً وأن يتزود بالإيمان والعلم.

ولا تكاد تخلو نصوص القرآن الكريم كما لا تكاد تخلو سنة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) ولا سيرته وسيرة أصحابه رضي الله عنهم من تطبيقات الإدارة، والتوجيه بحسن استغلال الموارد والقدرات والقوى البشرية، إضافة إلى التحلي بالصفات الحسنة كالصبر والاجتهاد ومغالبة الهوى وضبط النفس والحث على العمل والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إن العلم والعمل والقيام بالعبادات أمور مطلوبة من المسلم، فعليه واجبات تجاه ربه ونفسه ومجتمعه، ولكي يتسنى له القيام بهذه الواجبات يجب عليه أن يعطي كل واجب نصيبه من الوقت دون أن يطغى واجب على آخر، ومن ثم لا يجد أمامه متسعاً من الوقت لأداء أحد هذه الواجبات، فالدين الإسلامي وتعاليمه السمحة تدعو إلى حسن استثمار الوقت وإدارته بفعالية، وهذا ما تدعو إليه الإدارة في عصرنا الحالي.

الفكر الإداري الإسلامي هو "مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات، التي سادت حقل الإدارة، دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة، ويُعدُّ تشريعاً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة

(٦) إبراهيم عصمت مطاوع، و أمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية. جدة، دار الشروق للنشر، ١٤١٦ هـ، ص ١٥

النبوية"، كما أن التشريع الإسلامي تشريعٌ مُستقل بذاته يَخْتَلَفُ عن التيارات الفكرية الأخرى؛ حيثُ إنَّه فكر لا يَتَّجِه نحو الفكر المادي في الإدارة، ولا يتطرف نحو الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري المعاصر، بل نجده فِكْرًا يُحَقِّق التوازن والانسجام والتوافق بين مصالح الفرد والجماعة، فلا فردية مطلقة، ولا جماعية مطلقة، فالمصالح متكافئة؛ بحيث لا تغطي بعضها على بعض، إنَّما تُكْمَل بعضها البعض

تشير معظم الكتابات والدراسات العلمية الحديثة إلى أن بداية نشأة مفهوم الإدارة يرجع إلى بداية ظهور النهضة الصناعية التي عرفها العالم في النصف الثاني من القرن التاسع عشر الميلادي. وعلى الرغم من شيوع ذلك، إلا أن هذا لا يعني أن مفهوم الإدارة لم يكن معروفاً قبل ذلك التاريخ؛ فقد عرفت البشرية عبر تاريخها الطويل نماذج وأنماط مختلفة من فنون وأمثلة الإدارة؛ فمنذ أن خلق الله تعالى الإنسان وهو يقوم بممارسة مفهوم الإدارة بصورة عفوية، حيث كان يقوم بتولي إدارة شؤون حياته الخاصة من أجل توفير ما يحتاج إليه من الطعام، والشراب، والكساء، والماوى. مُعْتَمِداً في ذلك على ما وهبه الله سبحانه من قوى، وقدرات، ومهارات. ومع مرور الزمن، وتطور أنماط الحياة، وظهور الأنظمة الاجتماعية المختلفة " أخذ مفهوم الإدارة في التوسع بشكلٍ تدريجي بحيث أصبحت الأنظمة والقوانين التي وضعها الإنسان هي التي تُدير شؤون الأسرة، وتضبط أفراد المجتمع. ثم أخذ مفهوم الإدارة في التوسع مع ظهور العديد من الحضارات القديمة التي تركت لنا الكثير من الآثار والدلائل التي تُثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن الإدارة من خلال الأنظمة والقوانين التي وضعها الإنسان في ذلك الوقت كانت لها اليد الطولى في قيام تلك الحضارات وازدهارها.

وعندما جاء الإسلام ديناً منقذاً للبشرية مما كانت فيه من جهالة وضلال؛ جاءت تعاليمه وتوجيهاته بنظامٍ إداريٍّ متميزٍ، وفكرٍ قياديٍّ فريدٍ لم تعرفه كثير من الدول والحضارات التي جاءت قبله. ولا ريب في أن يكون النظام الإداري من منظور الإسلام متميزاً عن غيره من الأنظمة في الحضارات الأخرى؛ فهو نابغ من المصدرين الخالدين للشريعة الإسلامية السمحة (القران الكريم، والسنة النبوية المطهرة)، وقائم على أساس متين من القيم الأخلاقية الكريمة التي سادت المجتمع الإسلامي الأول.

وبما 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 مستنبط من تعاليم وتوجيهات الدين الإسلامي الصالح لكل زمان ومكان ، لا سيما وأن هذا الفكر تميز باهتمامه وتركيزه على البعد الأخلاقي الذي يُعدُّ بُعداً اجتماعياً هاماً وفاعلاً في نجاح النظام الإداري في الإسلام ؛ وتميزه عن غيره من الأنظمة الإدارية في الحضارات الأخرى .

والإدارة في الإسلام: لا تختلف في عناصرها عن الفكر الإداري عامة ، ولكنها تتميز في أصولها وأسسها لأنها تقوم على مصدر الوحي الذي مصادره القرآن والسنة ، قال أبوسن: (وكان الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن والسنة الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت)^(٧). إن منهج الإسلام الإداري هو منهج كامل متكامل يشتمل على الإدارة وغيرها، وهو منهج وسط يحقق العدل والتوازن، وهو كذلك منهج عملي وواقعي يدعو إلى التفكير والتدبر، وصالح لكل الأعمال في كلياتها وقد ترك جانب التفاصيل للتخصص والاجتهاد ، قال تعالى: ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ (النحل: ٤٣) . والمنهج الإسلامي بالإضافة إلى تحقيق العدل والتوازن هو منهج يقوم على السلوك والأخلاق، والقيم السمحة مثل الصدق والعدل والإحسان . ومنهج الإسلام منهج معاملات اقتصادية ، وسياسية، واجتماعية إن أسس الإدارة من المفاهيم والمبادئ التي اهتم بها الإسلام، حيث اهتم بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة وحري بمعلم القرآن أن يتوقف عند الآيات القرآنية التي تدعو للتدبر والتفكير، وكذلك التي تدعو إلى الإنتاج ، والضبط الأخلاقي والقيمي والقانوني . قال تعالى : ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ ﴾ (النحل: ٨٩)، ويقول تعالى : ﴿ مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ﴾ (الأنعام: ٣٨) من هذه النصوص يتضح منهج الكليات الذي أشرنا إليه . كما يشير إلى منهج الإسلام الذي يكون فيه الخلق مسخرين لخدمة بعضهم بعضاً فالإداري يحتاج للمزارع ، والمزارع يحتاج للمعلم ، وهكذا كلهم يحتاج

(٧) أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام مطبعة التمدن المحدودة الخرطوم السودان ١٩٩٩م ص ٢٣ .

لبعض ، قال تعالى : ﴿ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ﴾ (الزخرف: ٣٢)

مصادر الفكر الإداري في الإسلام

الفكر الإداري الإسلامي رافدٌ من روافد الشَّرْعِ الإسلامي، الذي يستمد مصادره من مصادرٍ ربّانيةٍ عظيمة، ويختلف عن مصادر الفكر الإداري الحديث، الذي وضعه البشر، والذي يكون قابلاً للخطأ والصّواب، كما أنه قابل للتبديل والتغيير عكس مصادر التشريع الإسلامي، الذي يستند إلى عقيدة راسخة وثابتة، وهناك عدة تقسيمات لمصادر الفكر الإداري الإسلامي:^(٨)

١/ المصادر الرئيسية: الكتاب والسنة.

٢/ المصادر الفرعية: وهي مستمدة من الكتاب والسنة مثل الإجماع والقياس. تقسيم آخر:

١/ المصادر النصية: أي نزلت بالنص من العزيز الجبار سبحانه وتعالى وهي القرآن والسنة.

٢/ مصادر غير نصية: كالأجتهاد والاجتماع والقياس والرأي. تقسيم آخر:

١/ المصادر المتفق عليها: وهي القرآن والسنة والإجماع والقياس.

٢/ المصادر الغير متفق عليها: كالأستحسان والمصالح المرسلة ورأي الصحابة وشرع من قبلنا واستصحاب الحال ولكن الباحث يميل إلى التقسيم الأول :-
المصادر الرئيسية

أولاً: القرآن الكريم: هو كلام الله المنزل على رسوله الأمين بلسان عربي مبين فيه إعجاز للجاحدين، وهداية للمتقين، وقد أوجز البعض تعريفه بما يبرز خصائصه فقال: اللفظ العربي المنزل على محمد صلى الله عليه وسلم ، المنقول إلينا بالتواتر، والقرآن معجزة النبي التي تحدى بها العرب فعجزوا أن يأتوا ولو بسورة من مثله، وهم أهل الفصاحة والبيان.

(٨) جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة ، ص ٥٥

وهو المصدر الأول للتشريع الإسلامي، ولقد تعهد الخالق - عز وجل - بحفظه من كل تحريف؛ (إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ) [الحجر: ٩]، وهو كتاب شامل لجوانب الحياة كلها، كما يُعدُّ المعجزة التي تحدّى بها الرسول - عليه الصلّاة والسّلام - العرب أن يأتوا بسورة من مثله، وهم أهل البيان والبلاغة والفصاحة، وقد اشتملت آياته على كلّ العبادات والأحكام والقواعد التي تنظم حياة المسلم في هذه الدُّنيا، وكذلك العلاقات التي تربط مصالح المسلمين بعضهم ببعض، وعلاقتهم بالأقوام الآخرين، ولقد كان سرُّ نجاح الدولة الإسلامية في أول عهدها يعود إلى ما طبقوه من أحكام ونُظُم وقواعد وتوجيهات هذا الكتاب المجيد في مجال تنظيم وإدارة الدولة الإسلامية في مراحلها المختلفة.

وقد وضّح السيوطي أنّ القرآن الكريم اشتمل على علوم وحرف الأوائل والقضاء والوزارة والحسبة تصريف شؤون الدولة، وجمع الأموال والزكاة (الخراج)، والفلك، والطب، والجبر والهندسة، وأنواع الحرف وأسماء الآلات مثل: التجارة، والغزل، والنسيج، والفخار، والصياغة، والزجاج، والبناء، والحدادة، ابق ص والجزارة، إضافة إلى آلات الحرب والملاحه^(٩).

وهو حجة على المسلمين إذ يتعين عليهم التزام أوامره واجتناب نواهيه فيما 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. وقد تميزت أحكام القرآن الكريم وتوجيهاته بأنها شاملة وكلية، مما يجعله صالحاً للتطبيق المفصل وفق طبيعة كل مكان وظروف كل زمان فأضفى عليه بذلك صفة الخلود، وبالتالي أضفى على الفكر الإسلامي المستند إليه صفة الحيوية.

وبما أن الإدارة في مفهومها الاجتماعي تنظيم نشاط بشري جماعي هادف، فإننا نجد في التوجهات الاجتماعية الإنسانية للقرآن الكريم المستند الطبيعي للفكر الإداري الإسلامي الذي ساد تطبيقه في صدر الدولة العربية الإسلامية، ويكمن فيه سر نجاح

(٩) حمدي امين : الفكر الاداري ، ص ١٢٢

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. وفي القرآن الكريم نجد إرشادات القائد الإداري في شروط وأحكام تولي هذا المركز المهم كقوله تعالى:

(الذين ان مكنهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر) (الحج : ٤١) إلى غير ذلك من الآيات للواردة في هذا الشأن.

ب- السنة النبوية:

وهي السنة المطهرة، وتشمل أقوال وأفعال وتوجيهات الرسول - عليه أفضل الصلاة والسلام - وهي المصدر الثاني للشريعة الإسلامية، ويؤكد ذلك ما روي عن الرسول - عليه الصلاة والسلام - عندما همَّ بإرسال معاذ بن جبل والياً على اليمن؛ حيث سأله: " (بِمَ تَقْضِي؟)) قال: أقضي بكتاب الله، قال: ((فإن لم تجد في كتاب الله؟))، قال: فبسنة رسول الله، قال: ((فإن لم تجد في سنة رسول الله؟))، قال: أجتهد رأيي ولا آلو، فضرب الرسول - عليه الصلاة والسلام - صدره، وقال: ((الحمد لله الذي وَفَّقَ رَسُولَ رَسُولِ اللَّهِ لِمَا يُرْضِي رَسُولَ اللَّهِ

وتتمثل السنة القولية: ما روي عن الرسول الكريم من أحاديث في شتى المناسبات كقوله: " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فعن ابن عمر (رضي الله عنهما) أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " ألا كلكم راعية، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالرجل راع على أهل بيته، وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده، وهي مسؤولة عنهم، والعبدا راع على مال سيده، وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته.^(١٠)

أما السنة الفعلية فتشمل أفعاله صلى الله عليه وسلم كما هو الشأن في كيفية أداء الصلاة ومناسك الحج.. وتتناول السنة التقريرية ما أقره الرسول من أقوال وأفعال لبعض صحابته الكرام (رضي الله عنهم) سواء بسكوته وعدم إنكاره لها، أو بموافقته واستحسانه إياها

(١٠) رواه مسلم في كتاب الإمارة

ومن الأحاديث المروية عن الرسول ما هو مسند إلى الله عز وجل، وهذا الإسناد باللفظ والمعنى في رأي، وبالمعنى فقط في رأي آخر نرجحه، وتسمى الأحاديث القدسية.

كما أن من الأحاديث ما روي مسندا إلى الرسول مباشرة، وهي الأحاديث النبوية وقد عني برواية الأحاديث بعض الصحابة والتابعين، فمن الصحابة نذكر: "أبا هريرة" و"السيدة عائشة" و"أنس بن مالك" و"أبا سعيد الخدري" و"عبد الله بن مسعود" و"عبد الله بن عباس" و"جابر بن عبد الله" و"عبد الله بن عمر بن الخطاب"، و"عبد الله بن عم رو بن العاص"، و"أبا موسى الأشعري"، و"أبا ذر الغفاري"، و"معاذ بن جبل"، و"سعد بن أبي وقاص"، و"أبو الدرداء"، ومن التابعين نذكر: "سعيد بن المسيب" و"نافع مولى عبد الله بن عمر" و"الحسن البصري" و"محمد بن سيرين" رضوان الله عليهم أجمعين.

وهكذا يتبين أن السنة النبوية تناولت مختلف شؤون الدنيا والدين باعتبارها توجيهات للفكر الإداري الإسلامي.

ج : الإجماع: هو الإجماع في اللغة: لفظ مُشترك بين الاتفاق والعزم^(١)، ولا أدلّ على ذلك إلا الاستعمال القرآني له، فالله تعالى يقول في شأن يوسف: {فَلَمَّا ذَهَبُوا بِهِ وَأَجْمَعُوا أَنْ يَجْعَلُوهُ فِي غِيَابَتِ الْجُبِّ} [يوسف: ١٥]، ويقول: {وَمَا كُنْتَ لَدَيْهِمْ إِذْ أَجْمَعُوا أَمْرَهُمْ وَهُمْ يَمْكُرُونَ} [يوسف: ١٠٢]؛ أي: اتَّفَقُوا كُلُّهُمْ عَلَى إلقاءه في أسفل الجُبِّ^(٢)، وقوله تعالى في سورة يونس: {فَأَجْمِعُوا أَمْرَكُمْ وَشُرَكَاءَكُمْ} [يونس: ٧١]؛ أي: اعزّموا أمركم^(٣).

أنواع الإجماع

الإجماع نوعان : قطعي ، وظني

١. فالقطعي : ما يعلم وقوعه من الأمة بالضرورة ، كالإجماع على وجوب

(١) لم يرد في لسان العرب "جمع على كذا" بمعنى اتَّفَقُوا، وكذلك في أساس البلاغة ومختار الصحاح، ولكن صرَّح به في القاموس المحيط والمصباح المنير، والمفردات في غريب القرآن؛ للراغب الأصفهاني، راجع مادة: "جمع" من الكتب اللغوية المشار إليها.

(٢) تفسير ابن كثير، ج (٢)، ص (٤٧١ - ٤٩٣).

(٣) تفسير أبي السعود، ج (٤)، ص (١٦٤).

الصلوات الخمس ، وتحريم الزنى ، وهذا النوع لا أحد ينكر ثبوته ، ولا كونه حجة ، ويكفر مخالفة إذا كان ممن لا يجله

٢. والظني : ما لا يعلم إلا بالتتبع والاستقراء ، وقد اختلف العلماء في إمكان ثبوته ، وأرجح الأقوال في ذلك رأي شيخ الإسلام ابن تيمية حيث قال في العقيدة الواسطية : " والإجماع الذي ينضبط ما كان عليه السلف الصالح ، إذ بعدهم كثر الاختلاف وانتشرت الأمة " .

واعلم أن الأمة لا يمكن أن تجمع على خلاف دليل صحيح صريح غير منسوخ ؛ فإنها لا تجمع إلا على حق ، وإذا رأيت إجماعاً تظنه مخالفاً لذلك ، فانظر : فيما أن يكون الدليل غير صريح ، أو غير صحيح ، أو منسوخاً ، أو في المسألة خلاف لم تعلمه .

د : القياس :-

يعتبر أصل القياس من الأصول المتفق عليها كما اشرنا وهي أربعة: القرآن، والسنة، والإجماع، والقياس، جمعت في قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ) [النساء: ٥٩] ، فر (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ) تحيل على القرآن، (وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ) تشير إلى السنة، (وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ) الإجماع، (فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ) القياس.

لذلك فمن أدلة القياس، قوله تعالى: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ) [الحديد: ٢٥].

قسم الفقهاء القياس إلى عدة أقسام

القياس الجلي: "ما قطع فيه بنفي الفارق المؤثر، أو كانت العلة فيه منصوصاً أو مجمع عليها وهذا النوع من القياس لا يحتاج فيه إلى التعرض لبيان العلة الجامعة، لذلك سمي بالجلي.

القياس الخفي: وهذا عكس الأول " وهذا النوع عكس قياس الجلي بحيث تكون فيه مخفية ولاظهارها وإثباتها تحتاج إلى الحس والعقل والعرف ومن أمثلة القياس الخفي.

قياس العلة: "هو ما صرح فيه بالعلة فيكون الجامع هو العلة القياس المنطقي:-

يقول ابن خلدون في مقدمته: "وكتابه المخصوص بالمنطق يسمى (الأورجانون) ومعناه بالعربية الإله ، وهو يشتمل على ثمانية كتب : أربعة منها في صور القياس وأربعة في مادته. وذلك أن المطالب التصديقية على أنحاء: فمنها ما يكون المطلوب

فيه اليقين بطبعه، ومنها ما يكون المطلوب فيه الظن، وهو على مراتب. فينظر في القياس من حيث المطلوب الذي يفيد، وما ينبغي أن تكون مقدماته بذلك الاعتبار ومن أي جنس يكون؟ من العلم، أو من الظن، وقد ينظر في القياس لا باعتبار مطلوب مخصوص، بل من جهة إنتاجه خاصة، ويقال للنظر الأول؛ إنه من حيث المادة، ونعني به المادة المنتجة للمطلوب المخصوص من يقين أو ظن. ويقال للنظر الثاني؛ إنه من حيث الصورة وإنتاج القياس على الإطلاق، فكانت لذلك كتب المنطق الثمانية: الأول: في الأجناس العالية التي ينتهي إليها تجريد المحسوسات، وهي التي ليس فوقها جنس، ويسمى: كتاب المقولات. والثاني: في القضايا التصديقية وأصنافها، ويسمى كتاب العبارة. والثالث: في القياس وصورة إنتاجه على الإطلاق، ويسمى كتاب القياس، وهذا آخر النظر من حيث الصورة. ثم الرابع: كتاب البرهان، وهو النظر في القياس المنتج لليقين، وكيف يجب أن تكون مقدماته يقينية، ويختص بشروط أخرى لإفادة اليقين مذكورة فيه؛ مثل كو□ا ذاتية وأولية وغير ذلك. وفي هذا الكتاب الكلام في المعرفات والحدود، إذ المطلوب فيها إنما هو اليقين لوجوب المطابقة بين الحد والمحدود لا تحتمل غيرها، فلذلك اختصت عند المتقدمين □ذا الكتاب. والخامس: كتاب الجدل، وهو القياس المفيد قطع المشاغب، وإفحام الخصم، وما يجب أن يستعمل فيه من المشهورات. ويختص أيضاً من جهة إفادته لهذا الغرض بشروط أخرى، من حيث إفادته لهذا الغرض، وهي مذكورة هناك. وفي هذا الكتاب يذكر المواضع التي يستنبط منها صاحب القياس قياسه وفيه عكوس القضايا. والسادس: كتاب السفسطة، وهو القياس الذي يفيد خلاف الحق، ويغالط به المناظر صاحبه وهو فاسد. وهذا إنما كتب ليعرف به القياس المغالطي فيحذر منه. والسابع: كتاب الخطابة، وهو القياس المفيد ترغيب الجمهور وحملهم على المراد منهم، وما يجب أن يستعمل في ذلك من المقالات. والثامن: كتاب الشعر، وهو القياس الذي يفيد التمثيل، والتشبيه خاصة، للإقبال على الشيء، أو النفرة عنه، وما يجب أن يستعمل فيه من القضايا التخيلية.^(١٤)

(١٤) ابن خلدون: المقدمة، مصدر سابق ص ١١٣٨

المبحث الثاني: مبادئ ونظريات الإدارة الإسلامية.

من المتعارف عليه أن الإدارة تجمع بين كونها "علم" له أصوله ، وقواعده ، وأهدافه ، وأساليبه العلمية . وهي في الوقت نفسه "فن" يعتمد كثيراً على مدى التطبيق العملي للمهارات ، والقدرات ، والخبرات الشخصية بأكبر قدرٍ من الفعالية .

ولم تخرج الإدارة في الإسلام عن هذا المفهوم ، فقد أخذت من العلم والفن القيادي في صدر الإسلام، بل سبقت دولاً أرضيةً كثيرةً في تطبيق الفكر الإداري " ثم يضيف قوله : "وكان الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت ، تلك القيم التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها ولكنه يعجز ؛ لأنه لا يهتدي بشريعة سماوية تتصف بالكمال والشمول والحق"^(١٥).

وإذا كان هناك من يزعم " أن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، والرقابة ، وإدارة شؤون الأفراد والمال والموارد لم تكن تُسمى بنفس المسميات ؛ ولكن العبرة بأن الإدارة في الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات تطبيقاً أفضى بها إلى تكوين مجتمع الكفاية والعدل في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ، عهود الخلفاء الراشدين من بعده . وتكوين مجتمع الكفاية والعدل وهو أسمى غاية لأية نظرية إدارية في هذا الوجود ، ولأي فكرٍ إداريٍ على هذه الأرض ، ذلك المجتمع الذي يتميز بعلائق المحبة والثقة والإيثار بين أفرادهِ"^(١٦)

وهنا يمكننا القول : إن المقصود بمفهوم الفكر الإداري الإسلامي هو مجموع الآراء ، والمبادئ ، والأفكار ، والنظريات العقلية ؛ المستمدة من توجيهات وتعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة .

فالإدارة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان وقد تميزبها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية فللمسها عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته وشؤون أسرته وكذلك في المنشآت الصغيرة أو المنظمات الكبيرة يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي بها

(١٥) أحمد إبراهيم أبو سن .. الإدارة في الإسلام .. الخرطوم : الدار السودانية للكتب (١٤٠٤ هـ / ١٩٨٤ م) ط (٣) ، ص ٢٢ وما بعدها بتصرف
(١٦) المرجع السابق ص ١٥٢

لتحقيق أهدافها والمجتمع بحاجة إلى آلية بموجبها توجه منظماته وترتب سير العلاقات وشئون أفرادهم ومتطلباتهم ، كل ذلك يتم بموجب وسيلة هامة وهي الإدارة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفراداً ومنظمات.

ويعرف الفكر الإداري الإسلامي بأنه "مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات، التي سادت حقل الإدارة، دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة، ويُعدُّ تشريعاً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية كما أن التشريع الإسلامي تشريعٌ مُستقل بذاته يختلف عن التيارات الفكرية الأخرى؛ حيث إنّه فكر لا يتّجه نحو الفكر المادي في الإدارة، ولا يتطرف نحو الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري المعاصر، بل نجده فكراً يُحقق التوازن والانسجام والتوافق بين مصالح الفرد والجماعة، فلا فردية مطلقة، ولا جماعية مطلقة، فالمصالح متكافئة؛ بحيث لا تطفئ بعضها على بعض، إنّما تُكَمِّل بعضها البعض.^(١٧)

ويرتكز الفكر الإداري الإسلامي على القيم الإنسانية الراقية، التي كانت تسود المجتمع الإسلامي، والتي لا يزال الفكر المعاصر يطمح إلى الوصول إليها، ولقد أوضح الدكتور أحمد إبراهيم أبو سن أنّ 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 وتحديد للأهداف، وتقدير للاحتياجات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، ومن تنسيق ورقابة وقيادة - كانت تُطبَّق في عهد الرسول - عليه الصلوة والسلام - والعهدين الأموي والعباسي، مُستنداً إلى توجيهات الفكر الإسلامي المنزل، ولو لم تكن تُسمّى بأسمائها العصرية.

مبادئ الإدارة في الإسلام

(أ) الشورى:-

إن من أسباب تدهور الإدارة، ترك الشورى، وتحكم الأفراد في مصائر المؤسسة، لذا علينا أن نعمل على نشر مفاهيم الشورى. في العمليات الإدارية وقد نشأ منصب

^(١٧) حمدي أمين عبدالهادي، "الفكر الإداري والإسلامي المقارن"، ص ٧

الخلافة - باعتباره ضرورة فرضتها الظروف السياسية - عقب وفاة النبي - صلى الله عليه وسلم - وكان نتيجة للمناقشات الحرة التي جرت بين الصحابة - رضوان الله عليهم - في "سقيفة بني ساعدة" لقد كان اجتماع "السقيفة" هذا أشبه بمجلس شورى مناط به البحث في مصير أمة بعد وفاة موجهها وقائدها، وقد دارت المناقشات فيه بحرية كاملة، وانبتقنه حينئذ قيام نظام الخلافة. ونحن نعلم ماحدث يوم الثقيفة قَالَ عُمَرُ: وَإِنَّا وَاللَّهِ مَا وَجَدْنَا فِيْمَا حَضَرْنَا مِنْ أَمْرٍ أَقْوَى مِنْ مَبَايَعَةِ أَبِي بَكْرٍ حَشِينَا إِنْ فَارَقْنَا الْقَوْمَ وَلَمْ تَكُنْ بَيْعَةً أَنْ يُبَايَعُوا رَجُلًا مِنْهُمْ بَعْدَنَا، فَمَا بَايَعْنَاهُمْ عَلَى مَا لَا نَرْضَى، وَإِنَّا نَخَالِفُهُمْ فَيَكُونُ فَسَادًا، فَمَنْ بَايَعَ رَجُلًا عَلَى غَيْرِ مَشُورَةٍ مِنَ الْمُسْلِمِينَ فَلَا يَتَابِعْ هُوَ وَلَا الَّذِي بَايَعَهُ تَعْرَةً أَنْ يُقْتَلَ (١٨)

فالواجب على ولي الأمر في المؤسسة أن يستشير من صقلتهم المحن، وحنكتهم التجارب، ممن عُرفوا برجاحة عقولهم، وصحة مقصدهم، حتى يتوصل إلى أصح الآراء وأرجح الأقوال.

وكان الرسول - صلى الله عليه وسلم - يستشير أصحابه في القرارات لُدارية والسياسية والعسكرية، ومن ذلك استشارته في أسرى بدر، قَالَ ابْنُ عَبَّاسٍ: فَلَمَّا أَسْرُوا الْأَسَارَى، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - لِأَبِي بَكْرٍ وَعُمَرَ: "مَا تَرَوْنَ فِي هَؤُلَاءِ الْأَسَارَى؟" فَقَالَ: أَبُو بَكْرٍ: يَا نَبِيَّ اللَّهِ هُمْ بَنُو النِّعَمِ وَالْعَشِيرَةِ أَرَى أَنْ تَأْخُذَ مِنْهُمْ فِدْيَةً فَتَكُونَ لَنَا قُوَّةً عَلَى الْكُفَّارِ فَعَسَى اللَّهُ أَنْ يَهْدِيَهُمْ لِلْإِسْلَامِ، فَقَالَ: رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: "مَا تَرَى يَا ابْنَ الْخَطَابِ؟" قُلْتُ: لَا وَاللَّهِ يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا أَرَى الَّذِي أَرَى أَبُو بَكْرٍ، وَلَكِنِّي أَرَى أَنْ تَمَكَّنَا فَنَضْرِبَ أَعْنَاقَهُمْ؛ فَتَمَكَّنَ عَلِيًّا مِنْ عَقِيلٍ فَيَضْرِبَ عُنُقَهُ، وَتَمَكَّنِي مِنْ فُلَانٍ نَسِيبًا لِعُمَرَ فَأَضْرِبَ عُنُقَهُ، فَإِنْ هَؤُلَاءِ أُنِمُّوا الْكُفْرَ وَصَنَادِيدُهَا، فَهَوَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - مَا قَالَ أَبُو بَكْرٍ وَلَمْ يَهْوَمَا قُلْتُ، فَلَمَّا كَانَ مِنَ الْعَدِ جُنْتُ فَإِذَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - وَأَبُو بَكْرٍ قَاعِدَيْنِ يَبْكِيَانِ، قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَحْبَبْتَنِي مِنْ أَيِّ شَيْءٍ تَبْكِي أَنْتَ وَصَاحِبُكَ، فَإِنْ وَجَدْتُ بُكَاءَ بَكَيْتُ، وَإِنْ لَمْ أَجِدْ بُكَاءَ تَبَاكَيْتُ لِيَكَايَكُمَا، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: "أَبْكِي لِلَّذِي عَرَضَ عَلَيَّ أَصْحَابُكَ مِنْ أَخْذِهِمُ الْفِدَاءَ لَقَدْ عَرَضَ عَلَيَّ عَذَابُهُمْ أَدْنَى مِنْ هَذِهِ الشَّجَرَةِ - شَجَرَةِ قَرِيبَةٍ" مِنْ نَبِيِّ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ

(١٨) صحيح البخارى كتاب الحدود، باب رجم الحبلى من الزنا إذا أحصنت - رقم ٦٨٣٠

وَسَلَّمَ - وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ : {مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَىٰ لَهُ حَتَّىٰ يُثْخِنَ فِي الْأَرْضِ} إِلَىٰ قَوْلِهِ {فَكُلُوا مِمَّا غَنِمْتُمْ حَلَالًا طَيِّبًا} (الأنفال: ٦٧ - ٦٩) ^(١٩)

وهكذا جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة. فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين.

ب) العدل:-

والمبدأ الثاني الذي أرسى قواعده الإسلام هو العدل الكامل، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس النفاضل هو التقوى، وتطبيقاً لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون، وكل حق يقابله واجب، ومما لا شك فيه إن العمل على تحقيق "العدل" و المساواة في مكان العمل لا يعد عملاً أخلاقياً فحسب، بل لقد أظهرت أبحاث سابقة أنه يؤدي أيضاً إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وإلى زيادة التزامهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

والإسلام هو دين عدل وليس دين مساواة، وذلك لأن العدل يعني الموازنة بين جميع الأطراف فيأخذ كل ذي حق حقه دون تبخيس، أما المساواة فقد تعني التسوية بين أمرين بينما يكون من الحكمة التفريق بينهما أمرت الشريعة الإسلامية بالعدل بين جميع الناس بشكل مطلق وفي كل زمان ومكان، فقد قال تعالى في كتابه الكريم: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ)، [المائدة، آية: ٨] في حين أن المساواة منفية في بعض المواضع، فقد قال تعالى: (وَمَا يَسْتَوِي الْأَحْيَاءُ وَلَا الْأَمْوَاتُ). [فاطر، آية: ٢٢].

العدل في الوظيفة: وللعدل في الوظيفة مجالات تطبيقية؛ منها: إسناد الأعمال الإدارية للأكفاء الأمناء، ليطبقوا العدل في إداراتهم، وإلا كان من ولاهم شريكاً لهم في الظلم.

^(١٩) صحيح مسلم: كتاب الجهاد والسير، باب الإمداد بالملائك إباحة الغنائم في غزوة بدر، ١٦٥/٥

ومنها: توضيح حقوق وواجبات كل موظف ؛ لأن بعض المسؤولين لا يوضح للموظف هذه الواجبات ثم يواخذه على عدم تطبيقها ، وهذا ليس من العدل. ومنها: المساواة بين الموظفين المتساوين في الدرجة والخبرة في المعاملة ، والحقوق ، دون تمييز بينهم غير مبرر ، فإن العدل يقتضي المساواة بين المتماثلين^(٢٠).

ومنها: تقديم من سبق في مسابقة وظيفية ، أو في عرض مشروع ، أو في تقديم طلب مقابلة مسؤول، أو طلب إنجاز معاملة ما ، فالعدل في ذلك كله أن يقدم الأسبق ؛ لأنه منهج القرآن والسنة ، فالقرآن الكريم قدم السابقين على أصحاب اليمين ، والنبي - صلى الله عليه وسلم - كان يحث الصحابة على المسابقة على الخير ، فمن سبق وعد بالثواب ، فعن ابن عباس ، رضي الله عنهما قال : حَرَجَ عَلَيْنَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَوْمًا فَقَالَ : عَرَضْتُ عَلَى الْأُمَّمَ ، فَجَعَلَ يَمُرُّ النَّبِيُّ مَعَ الرَّجُلِ ، وَالنَّبِيُّ مَعَ الرَّجُلَانِ ، وَالنَّبِيُّ مَعَ الرَّهْطِ ، وَالنَّبِيُّ لَيْسَ مَعَ أَحَدٍ ، وَرَأَيْتُ سَوَادًا كَثِيرًا سَدَّ الْأُفُقَ ، فَرَجَوْتُ أَنْ تَكُونَ أُمَّتِي ، فَقِيلَ : هَذَا مُوسَى وَقَوْمُهُ ، ثُمَّ قِيلَ لِي : انظُرْ ، فَرَأَيْتُ سَوَادًا كَثِيرًا سَدَّ الْأُفُقَ ، فَقِيلَ لِي : انظُرْ هَكَذَا وَهَكَذَا ، فَرَأَيْتُ سَوَادًا كَثِيرًا سَدَّ الْأُفُقَ ، فَقِيلَ : هَؤُلَاءِ أُمَّتُكَ ، وَمَعَ هَؤُلَاءِ سَبْعُونَ أَلْفًا يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ بِغَيْرِ حِسَابٍ فَتَفَرَّقَ النَّاسُ وَلَمْ يَبَيِّنْ لَهُمْ ، فَتَذَاكَرَ أَصْحَابُ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالُوا : أَمَا نَحْنُ فَوَلَدْنَا فِي الشَّرِكِ ، وَلَكِنَّا آمَنَّا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ، وَلَكِنْ هَؤُلَاءِ هُمْ أَبْنَاؤُنَا ، فَبَلَغَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ : هُمُ الَّذِينَ لَا يَتَطَيَّرُونَ ، وَلَا يَسْتَرْقُونَ ، وَلَا يَكْتُمُونَ ، وَعَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ فَقَامَ عُكَّاشَةُ بِنْتُ مِحْصَنٍ فَقَالَ : أَمِنْهُمْ أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ : نَعَمْ فَقَامَ آخَرُ فَقَالَ : أَمِنْهُمْ أَنَا؟ فَقَالَ : سَبَقَكَ بِهَا عُكَّاشَةُ^(٢١)

ومنها: تقييم الموظفين بشكل موضوعي نظامي ، لا على أساس مصلحي. وعكس ذلك ظلم ، كمحاباة بعض الموظفين ، أو المراجعين لعلاقة شخصية أو مصلحة خاصة .

(٢٠) ليس العدل هو المساواة مطلقاً بين جميع الناس ، أو بين جميع الموظفين في الإدارة ، فليس هذا من العدل أبداً ، فكيف نسائي بين السليم والمعاق ؟ وكيف نسائي بين المجد وغيره ؟ وكيف نسائي بين مدير الإدارة والموظف الجديد ؟ وكيف نسائي بين الرجل والمرأة ؟ فالعدل إذاً هو المساواة بين المتماثلين.

(٢١) صحيح البخاري ، كتاب الطب ، باب من لم يرق ، حديث رقم ٥٤٤٤

وأمر آخر : وهو أن هذا المظلوم قد يدعو على الموظف الظالم له بعدم التوفيق ، أو بالانتقام منه ، ودعوة المظلوم مستجابة ، وبطش ربك شديد ، وقد قال صلى الله عليه وسلم (ثلاثة لا ترد دعوتهم ؛ الصائم حتى يفطر ، والإمام العادل ، ودعوة المظلوم يرفعها الله فوق الغمام ويفتح لها أبواب السماء ويقول الرب: وعزتي لأنصرنك ولو بعد حين)^(٢٢)

وللظلم في الإدارة صور عديدة ؛ منها :

- عدم إعطاء المكافأة المستحقة للموظف .
- إعطاء من لا يستحق درجات وميزات أعلى من غيره .
- منع الميزات الوظيفية والفرص المادية والمعنوية للموظف ، أو إخفائها .
- تشغيل الموظف في غير ما اتفق عليه .

ويجب على من يضع أنظمة العمل أن يراعي هذا المبدأ ، فيوضح كيفية التقييم ، وتكون أنظمة العمل واضحة ، لنلا يقع الاجتهاد غير المدروس من قبل المسؤولين ، فيقع الظلم .

(ج) مبدأ التحفيز:-

كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل ، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، يقول الله تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.

تلعب الحوافز الدنيوية بأنواعها المادية والمعنوية دور كبير في تحسين الاداء ومضاعفة الجهد والتي لا نستطيع ان نقلل من قيمتها وجدواها في منظمات الاعمال. ولاشك ان الحافز المناسب هو ذلك الحافز الذي يتلاءم ويتوافق مع دافعية العامل . وهنا تكمن الصعوبة في تقديم الحوافز الدنيوية بسبب تباين دوافع العاملين .

^(٢٢) رواه الترمذي (٥٧٨/٥) وحسنه عن أبي هريرة رضي الله عنه.

اما الحوافز الدينية فهي تعتمد على الدافع الديني الذي يمتلكه كل عامل ، ولا نختلف ان هذا الدافع الديني ايضا قد يتفاوت من عامل لآخر، لكن نقول ورغم هذا التفاوت يبقى هذا الدافع موجودا في جميع لعاملين ، بل يمكن تقويته وتعزيزه خصوصا ونحن نعيش في مجتمع يرفض العلمانية ويولي الدين الاسبقية في كل شيء. فالإنسان المسلم مهما كان مقدار ايمانه فانه يرغب في دخول الجنة ويخشى من عذاب النار ولقد ربط الدين الاسلامي بين الايمان وبين العمل الصالح يقول الله تعالى : " من عمل صالحا من ذكرا او انثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم اجرهم باحسن ما كانوا يعملون " النحل ايه ٩٧ وقال تعالى : " ان الذين امنوا وعملوا الصالحات كانت لهم جنات الفردوس نزلا خالدون فيها لا يبغون عنها حولا" الكهف ايه ١٠٧-١٠٨

ومن هنا تقوم فكرة الحوافز الدينية والتي تقوم على حث العاملين على اداء اعمالهم بالشكل الذي يناولون فيه رضا خالقهم اولا ثم حصولهم على رضا ادارتهم وبالتالي استمرارهم في العمل بالمنظمة.

د) الأنضباط والطاعة :-

وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة ، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة ، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول تعالى " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله. ويمثل الانضباط التنظيمي أحد مظاهر هذا التلاحم، وهو لا يعني بأي حال، من الأحوال إلغاء الشخصية، والهدف وراء القيادة في كل ما تقرر وتملي، فإن ضرر هذا أكبر من نفعه، وإن الفرد الذي يستمرئ هذه الحالة، ويكون مجرد إنسان آلي تحركه القيادة ولو بمجرد إشارة دون اعتراض، أو استفسار على الأقل يعرض العمل الإسلامي للزوال والانطماس، وهذه نوعية من البشر لا تحل قومها إلا دار البوار، لأنها ألغت شخصيتها، ومنهجيتها، ولا يفتح تناميتها إلا منافذ سوء يصعب سدها، وفهمها للانضباط بهذا الشكل مغاير لمنهج أهل السنة والجماعة.. إن الانضباط في منهج الإسلام الصحيح هو الالتزام بالأوامر القيادية ما لم تصادم نصاً جلياً وصريحاً، إذ لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق. وإذا كانت القاعدة ملزمة بالانضباط أمام قيادتها فإن القيادة أيضاً ملزمة بالانضباط أمام منهج الحق والاستقامة. والقيادة عندما تنتهج هذا السلوك الانضباطي وتتقيد

بالمناهج في رسم سياستها وجب على القاعدة الانضباط أمام توجيهاتها، والتعاون معها على تنفيذ أوامرها، إن التعاون نوعان^{٢٣} تعاون على البر والتقوى من الجهاد، وإقامة الحدود، واستيفاء الحقوق، وإعطاء المستحقين فهذا مما أمر الله به ورسوله.. والثاني: تعاون على الإثم والعدوان كالإعانة على دم المعصوم، أو أخذ مال معصوم، أو ضرب من لا يستحق الضرب، ونحو ذلك فهذا الذي حرمه الله ورسوله^(٢٣)

وكثير ممن يتحدث عن أهمية الانضباط يبرز جانب الطاعة للقيادة ويورد في ذلك الأحاديث الواردة في طاعة الإمام، ويغفل الجانب الآخر من الانضباط وهو حق الفرد على القيادة، نعم إن من حق القيادة على القاعدة السمع والطاعة، إذن لا تصلح الأمور بدون انضباط، ولا انضباط إلا بالسمع والطاعة، ولا طاعة إلا في معروف، ولكن مع ذلك لا بد من لفت الأنظار إلى ما يلي:

أولاً: ليس من حق القاعدة أن تعرف عن كل صغيرة وكبيرة حتى تنضبط.

ثانياً: إن المسئول عن التصحيح فلا بد أن ينهج القنوات الشرعية، والطرق الرسمية، حتى لا تتحول الأمور إلى فوضى تنظيمية، وحتى لا يكون هناك مجال لعبث العابثين.

ثالثاً: يجب ألا تهدر المصلحة الكلية في سبيل تحقيق مصلحة جزئية، لأن القاعدة المقررة، إذا تعارض أمر كلي وأمر جزئي فالكلي مقدم، لأن الجزئي يقتضي مصلحة جزئية والكلي يقتضي مصلحة كلية، ولا ينخرم نظام في العالم بانخراط المصلحة الجزئية بخلاف ما إذا قدم اعتبار المصلحة الجزئية فإن المصلحة الكلية ينخرم نظام كليتها..^(٢٤)

رابعاً: إن الأمور الاجتهادية والإدارية ليس من حق القاعدة التمرد عليها، وعصيان أوامر الالتزام بها مادامت أقرت رسمياً عبر مؤسسات التنظيم الشورية وبعد حوار علمي ونقاش فكري.

^(٢٣) ابن تيمية : السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية، ط ١ ، ١٤١٨ ، ص ٥٠
^(٢٤) إبراهيم بن موسى اللخمي الشاطبي: الموافقات في أصول الشريعة، تحقيق عبد الله دراز، دار الكتب العلمية ١٤٢٥ - ٢٠٠٤، ص ١٣٦

إذن توافر الثقة بين القيادة والقاعدة يزيل كثيراً من عوامل الالتباس التي تفقد الصف الحركي انضباطه، وتتركه عرضة لعواصف الشكوك والظنون. والقيادة لكي تكسب ثقة قاعدتها عليها أولاً أن تراعي خشية الله وعظمتها.

هـ) تفويض السلطة :-

ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم تفويض السلطة، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي، كما أن عمر يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد والمظالم.

ن اتساع نطاق العمل الجماعي في المنظمة، يجعل من الصعب على فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، أن يؤديوا الأعمال والمهام المختلفة في تناسق وانسجام، وهذا الأمر راجع إلى تعقد التنظيم؛ لذا يجب العمل على إيجاد مراكز تنظيمية جديدة فيه، وهذه العملية تتطلب تفويض السلطة إلى هذه المراكز، حتى تتمكن هذه الأخيرة من القيام بالواجبات المطلوبة منها، فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. يعتبر تفويض السلطة أحد المبادئ الإدارية الهامة والراسخة، في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، والممارسة العملية في كثير من المنظمات الحديثة، وتتبع الحاجة لتطبيق مبدأ تفويض السلطة من مصادر عديدة أهمها: التوجه الفكري نحو ديمقراطية الإدارة، والضرورة العملية التي تتطلبها ظروف المنظمات المعاصرة، حيث يمثل التفويض شكلاً من أشكال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأسلوباً للتعاون والمبادرة وتعزيز الثقة بينهم، إلى جانب أن تفويض السلطة قد يتم لأسباب عملية، مثل إتاحة الفرصة أمام الرؤساء للتفرغ للأعمال الهامة، وكذا ضخامة حجم المسؤوليات التي يتحملونها، وغير ذلك من أسباب تعكس الضرورة العملية لتطبيق مبدأ تفويض السلطة.

لذا أصبح من الواجب على المديرين أن يتحولوا عن سلطة الأمر، إلى استغلال جهود العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، إلى جانب تفويض المزيد من السلطات إليهم، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في ترشيد سلوك القادة ويساعدهم على أداء مهامهم القيادية، سيما ما تعلق منها بمجال اتخاذ القرارات.

ولقد عرفت الدولة الإسلامية في مختلف مراحلها فكرة التفويض بداية من زمن الرسول صلى الله عليه وسلم ، حيث كان يتولى رئاسة هذه الدولة الوليدة وكان يقوم بتفويض تابعيه ومبعوثيه في نشر الدعوة إلى الله، ويكلفهم بتولي أمور المسلمين في مختلف أنحاء الدولة الإسلامية.^(٢٥) وفي عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه شهدت الدولة الإسلامية تنظيماً محكماً لم يعرف له مثيل من قبل ، وذلك بإنشاء ما يعرف بالديوانين ، مثل ديوان العطاء ، وديوان الجند، وديوان المظالم، بالإضافة إلى تقسيم الدولة إلى ولايات ، وعلى رأس كل ولاية والي ، حيث كان يقوم الخليفة بتفويض سلطته إلى الولاة في تسيير الشؤون العامة ، وفقاً لأحكام القرآن والسنة النبوية الشريفة ، واستمر الوضع في عهد كل من الخليفة عثمان بن عفان رضي الله عنه وعلي بن أبي طالب كرم الله وجهه . أما في العهد الأموي توسعت إدارة الدولة الإسلامية من حيث عدد الدواوين المتمثلة في ديوان الجند ، العطاء والرسائل والبريد والخاتم ، حيث كان الخليفة يفوض سلطة إلى رؤساء الدواوين كلاً حسب مهامه واختصاصه ، فالتفويض خلال هذه المراحل كان يقصد به تكليف شخص بمهمة محددة . ولقد تجلى أسلوب التفويض بشكل واضح في العهد العباسي ، الذي تم من خلاله إنشاء ديوان المظالم حيث كان ينظر في الشكاوي المرفوعة ضد الولاة وتظلمات الموظفين .

بالإضافة إلى استحداث وزارة التفويض ، حيث كان يتولى الوزير المفوض جميع الاختصاصات والصلاحيات التي يتمتع بها الخليفة باستثناء ولاية العهد واستغناء الأمة وعزل الحكام والولاة. ولقد اشتهرت هذه الوزارة في عهد هارون الرشيد، حيث كانت تمارس وزارة التفويض من طرف أسرة البرامكة^(٢٦). إن التفويض في التنظيم الإداري الإسلامي كان يقوم على أسس قانونية من حيث تحديد الاختصاصات وتحت رقابة الخليفة إلا ، أنه كان يشكل نطاقاً واسعاً، ولم يقتصر على الشؤون أو الأمور الإدارية فقط ، بل اشتمل على الشؤون الحربية والمالية والقضائية والدينية وكان العمل بتفويض مختلف هذه السلطات وهذا لتل خفيف من الأعباء الملقاة على عاتق الخليفة

^(٢٥) عبد الغني بسيوني عبد الله، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٦ ، ص.١٠٦.

^(٢٦) المرجع السابق، ص.١٠٧.

الخاتمة

أحمد الله تعالى في الأولى والآخرة، وأصلى وأسلم على صفوة عباده، وخاتم رسله محمد -صلى الله عليه وسلم- وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد:

فهذه خاتمة لأهم النتائج التي توصلت إليها بعد إنتهاء بحثي:-

١. ان الإدارة الإسلامية هي علم وفن وعقيدة ، فهي علم لأنها تحتوي على مجموعة من القوانين والمبادئ والنظريات، وهي فن كونها تعتمد على مهارة الشخص وقدرته على استخدام الطريقة المثلى لتحقيق الهدف، وهي عقيدة لأن تلك المبادئ والقواعد التي اعتمد عليها مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة.
 ٢. الإدارة في الإسلام: لا تختلف في عناصرها عن الفكر الإداري عامة، ولكنها تتميز في أصولها وأسسها لأنها تقوم على مصدر الوحي الذي مصدره القرآن والسنة ،
 ٣. ومما لاشك فيه ان الفكر الإداري الإسلامي - قد أسهم مساهمة عظيمة في رقي وتطور الإدارة العامة، وأعطى تطبيق هذا الفكر الإداري في مراحل الدولة الإسلامية المختلفة أمثلة ونماذج للإدارة الناجحة .فقد جاء هذا الفكر بمبادئ عامة للإدارة تصلح لكل نظام بكل زمان ومكان
 ٤. مما لاشك فيه أنّ إدارة الدولة هي جزء من النظام السياسي، وبحكم التسلسل المنطقي، يقتضي أن تكون الإدارة تجسيداً وتعبيراً عن أيديولوجية النظام .وبمعنى آخر فإنّ الإدارة العامة تعتبر في هذه الحالة مجرد الإطار التنظيمي العملي الذي توكل له مهمة تحقيق أهداف وسياسة الدولة.
- وأخيراً فأحمد الله الذي أعانني على إتمام هذا البحث ، وهو جهد المقل. خيره كله من الله تعالى . وشره من نفسي والشيطان ، وأستغفر الله أولاً وأخيراً ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ، وسلام على المرسلين والحمد لله رب العالمين.

أهم المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.
- ابراهيم بن موسى اللخمي الشاطبي: الموافقات في أصول الشريعة، تحقيق عبد الله دراز، دار الكتب العلمية ١٤٢٥ - ٢٠٠٤، ص ١٣٦
- ابراهيم عصمت مطوع، و أمينة أحمد حسن،. الأصول الإدارية للتربية. جدة، دار الشروق للنشر، ١٤١٦ هـ
- أحمد إبراهيم أبو سن :، الإدارة في الإسلام ط٦ مطبعة التمدن المحدودة الخرطوم السودان ١٩٩٩ م
- حسب الرسول حسين احمد: الإدارة العامة في الإسلام ، جدة ، دار النوابع للتوزيع والنشر ، ط١ ، ١٩٩٦
- سيد هوارى ، (الإدارة والأصول والأسس العلمية) ط ٥ ، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية ١٩٧٣ م.
- السيد. عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠١.
- عبد الغني بسيوني عبد الله، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٦
- عبدالقادر البحراري : تنمية المهارات القيادية والإدارية ، مجموعة محاضرات القيت بوزارة الانتاج الحربى ، بمصر ، ٢٠١٨ م
- فهد صالح السلطان: النموذج الإسلامي في الإدارة ، الرياض ، مطابع الخالد ، ط ١ ١٩٩٢
- محمد الرضا عبدالرحمن الأغيش :مبادئ وأهداف التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة ، القاهرة ، دار احياء الكتب العربية ، ١٩٨٨
- محمد شاكر الشريف ، "إدارة الدولة الإسلامية: موسوعة فقه السياسة الشرعية، المجلد الثاني ، مجلة البيان للنشر ، الرياض ٢٠١٣ ،
- محمد عبد الله البرعي : مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام ، الدمام ، نادي المنطقة الشرقية الأدبي ، ط ١ ، ١٩٩٤
- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة الحديثة [مفاهيم ،وظائف، وتطبيقات] مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع ، جدة، المملكة العربية السعودية ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م
- موفق حديد محمد، الإدارة(المبادئ والنظريات والوظائف) ألحان للنشر والتوزيع ، الجبهة، الأردن ١٤٢١ هـ ٢٠٠١ م.

المراجع الأجنبية

White ; L . d . . Introdiction , to the Study of Public Administration , New York : Crowell , Coler and Macmilan , 1955.

