



\

تم التحميل من اسهل عن بعد

ملخص مقرر الإدارة في الإسلام

دار ٣٠٢

أ. سعود بن تويم

الفصل الدراسي الأول ١٤٣٩هـ

<http://www.easyel.net>

- علم الإدارة ليس علم مكتشف بشيء جديد عن السلوك البشري أو واقع الحياة البشرية.

علم الإدارة: هو وصف حال لما يتميز به البشر من سلوكيات وتصرفات وتطور منذ القدم إلى الحاضر.

- المدرسة الإدارية الحالية التي يعرفها أكثر العالم هي مدرسة تتبع النظام الغربي وهو نظام وضعي.

- البشر في العصر الحجري كانوا يعتمدون على أن تكون حياتهم فردية.

بداية فكرة العمل

وهي علاقة العمل بين رب العمل والعامل كانت علاقة عبودية محضة فرب العمل هو السيد والعامل هو العبد المملوك له وكان رب العمل يعامل هذا العامل بقسوة وتتفاوت درجة هذه القسوة وهذا الظلم وهذا التملك حسب القيم الدينية الموجودة في المجتمع.

حكومة مصر الفرعونية :

١- أقدم إدارة عرفها التاريخ هي إدارة مصر الفرعونية.

٢- عرفت بوجود حكومة مركزية ومحلية.

٣- كان للملك سلطة دينية كبيرة جداً واسعة النطاق.

٤- يلي الفرعون الوزير الأول وهو مسؤول عن مهام كبيرة جداً كمهام الخزينة والزراعة والمخازن والجيش وكل ما ينبه الملك فيه.

٥- الإدارة العليا كانت بيد الملك وأسرته من أبناء وأقارب.

٦- الوظائف المتوسطة فالدولة الفرعونية كان شاغلها من الطبقة المتوسطة. وأما الصناعات والحرفيين كانوا من الطبقة الدنيا.

٧- في مجال التدريب كان أبناء الفرعون يدرسون في مدارس خاصة بهم في القصر الملكي يشاركونهم أبناء النبلاء.

٨- كل قطاع أو مصلحة حكومية موجودة في الحكومة الفرعونية كان لها مدرسة خاصة تدرس الملتحقين فيها.

٩- الوظيفة في الحكومة الفرعونية تستحق مرتباً فلا يكون العمل فيها عمل تطوعي.

١٠- التوظيف والترقي في الوظائف بناءً على رضا الرئيس.

١١- كانت الوظائف في مصر الفرعونية تورث ولم يكن عنصر الجدارة موجوداً في ذلك الحين.

إمبراطورية الصين :

١- أول من عرفت نظام الخدمة المدنية.

٢- كان لها نظام إداري متطور برئاسة الإمبراطور.

٣- العامل فيها يخضع لاختبار كل ثلاث سنوات لمعرفة صلاحيته من حيث الاستمرار في الوظيفة أو للترقي.

٤- الوظيفة في الصين تشغل حسب الجدارة وكانت محصورة بين أبناء النبلاء أو أبناء أصحاب المناصب العليا.

٥- تشغل الوظيفة على أساس الجدارة والاختبار قبل التوظيف.

الاختبارات تنقسم إلى قسمين:

أ- يشمل خمسة اختبارات في دراسات تقليدية :

يقصد منها اختبار الذكاء لمتقدم الوظيفة وكانت هذه من أهم مميزات الإمبراطورية الصينية.

ب- اختبار أدبي يشمل فرض الشعر :

يقصد منه سبر غور ملكة الابتكار، أي معرفة قدرته على الإبداع والإنتاج.

٦- الوظيفة الاجتماعية في الإمبراطورية الصينية كانت تعطي شاغلها مكانة اجتماعية يستمد منها من وظيفته.

٧- عرفت الصين نظاماً للرقابة.

المدن الإغريقية :

- ١- عبارة عن ممالك بسيطة كل مدينة تعتبر مملكة مستقلة وهذه الممالك أوجدت لها نظاماً متطوراً لإدارتها.
- ٢- سميت هذه الإدارة بمجلس الخمسمائة.
- ٣- كل لجنة أو هيئة تتكون من عشرة أشخاص.
- ٤- تميزت الإدارة في المدن الإغريقية بالبساطة فكان التنظيم بيد مواطنين منتخبين من قبل العامة أو مجالس الممالك.
- ٥- أهم ما عرف فيها أن هذه المكانة في السلك الإداري لا تعطى لشاغلها إلا لفترات محددة.
- ٦- كانت الإدارة في المدن الإغريقية تعرف بالطابع الجماعي ولا تدار بيد شخص واحد وكان فيها رقابة شديدة جداً.
- ٧- لا تكون الرقابة خلال العمل بل بعد نهاية مدة أداء الوظيفة.
- ٨- عرفت المدن الإغريقية على هذا النحو والطريقة "الديمقراطية" أي حكم الشعب للشعب.

الإمبراطورية الرومانية :

- ١- تأثرت بمصر القديمة فكان الرومان أول من أستحدث التسلسل الرتبي في العالم الغربي.
- ٢- هناك بيع للوظيفة يشترها من كان يملك مالاً. وكان هناك توريث من الوالد لولده.
- ٣- الملتحقون بالوظائف ينتظمون في مدارس تدريبية.
- ٤- الترقيات وهذا من امتيازات الإمبراطورية الرومانية تتم حسب الأقدمية وهي الاعتبار الأساسي في الترقية.
- ٥- أقل ديمقراطية من الإغريقية ولكنها كانت أكثر تطوراً وتعقيداً في المفهوم الإداري.

النظام الإداري في الإسلام

النظام الإداري في الإسلام قائم على ثلاث أجزاء:

٣- أخلاقيات

٢- معاملات

١- عبادات

- الإدارة عرفت أنها بقسم المعاملات والأخلاقيات فكان الإسلام أشمل وأعم من الأنظمة الإدارية الوضعية بالدول الغربية.
- الفكر الإداري أبسط وأصغر وأقل شأن من الفكر الإسلامي.
- **الفكر الإداري هو:** محاولات عقلية من العلماء لإيجاد فكر إداري يتناسب مع كل مرحلة.
- المصدرين الرئيسيين للفكر الإداري في الإسلام هما القرآن والسنة مع المصادر الأخرى.
- في بداية الإسلام لم يكن هناك ظهور حقيقي فعلي للإدارة إلا في التنظيمات الداخلية.
- الرسول صلى الله عليه وسلم عندما أتى إلى المدينة مارس جميع الوظائف الإدارية.
- عندما نتكلم عن منظور إدارة مركزية ولها أفرع في إدارات محلية. فقد ظهر في أواخر القرن الأول الهجري عندما تكونت الدولة الأموية واتسع شأنها أصبح هنالك فكر إداري.

ذاتية الفكر الإسلامي

- الإسلام أمرنا بالتفكير بالنجوم والأرض والمياه والنفوس الإنسانية فكان التفكير من أعظم العبادات.
- الإسلام كرمنا وأرادنا أن نستخدم عقولنا ودعانا إلى الفكر العلمي الإسلامي السوي.
- الإسلام حارب التقليد واتباع الآخرين بدون أن ندير عقولنا.
- سمي الفكر الإسلامي لأننا نستقي هذا الفكر من الكتاب والسنة.

الإسلام دعوة للفكر السوي

- يقول الله عز وجل: (اهدنا الصراط المستقيم) والصراط المستقيم هو الذي لا انحراف ولا اعوجاج فيه...الخ
- الإسلام يأمر بالاستقامة فيوجب "إعمال العقل" فالعقل عكس الهوى.

الهوى : هو ما تشتهي النفس وما تميل إليه وغالباً أن العقل عدو للهوى ولكن الهوى هو الذي يسيطر على الإنسان.

- أخبر الإسلام في كتابة العظيم أن لانقتصر على أنفسنا ولا أن نصرف كل ما لدينا.
- الإسلام أمرنا بالاعتدال في كل شيء حتى في قضية الألوهية.
- الإسلام دين صالح لكل زمان ومكان.
- الإسلام دين وسط ونظام وسطي فهو يخلط بين المفهومين مفهوم الجانب الروحي والدنيوي.
- المشاكل الإدارية التي تشتكي منها المنظمات في العالم (محسوبية، رشوة، غش، تدليس) ليس لها حل إلا في النظام الإسلامي وهي "بتنمية الرقابة الذاتية".
- الإسلام أتى بنظام متكامل في تشريعاته ولا يوجد فيه قصور.
- الإسلام أمرنا بالرجوع إلى أهل الاختصاص وأهل العلم. ويقول سبحانه: (فسألو أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون).

مصادر الفكر الإسلامي

أولاً- المصادر الرئيسية وهي :

- ١- **الكتاب :** القرآن الكريم وهو كلام الله الذي نزل به الروح الأمين على نبيه محمد ﷺ بلسان عربي مبين...الخ
- من أشهر علماء التفسير ابن كثير والإمام القرطبي وغيرهم.
- ٢- **السنة :** هي ما صدر من النبي صلى الله عليه السلام من قول أو فعل أو تقرير أو صفة خلقية أو خلقية.
- أصح الكتب بعد كتاب الله هو صحيح البخاري وبعد البخاري يأتي كتاب الإمام مسلم ثم النسائي ثم ما يلي ذلك من الكتب.
- **كلمة إتقان:** هي الوصول لأعلى درجة من الكفاءة وهذا ما تدعو إليه مدرسة الجودة في علم الإدارة، ومدرسة الجودة في علم الإدارة مدرسة حديثة ومدرسة لها مورديها ومن أقوى المدارس الموجودة الآن في علم الإدارة.

ثانياً- المصادر الفرعية وهي :

- ١- **الإجماع :** إجماع مجتهدي الأمة على حكم شرعي لم يكن واضح الدلالة في الكتاب والسنة.
- المذاهب المعتمدة في العلم الشرعي عند أهل السنة والجماعة هي (الحنفي، المالكي، الشافعي، الحنبلي).
- ٢- **القياس :** وهو إلحاق ما لا نص فيه إلى ما فيه نص.

توجيهات الفكر الإسلامي

المفاهيم التي طرحها الإسلام كمبادئ عامة ونستقي منها الفكر الإداري:

- الفكر الإسلامي "وسط" بين الفكر الرأسمالي والفكر الاشتراكي.
- الفكر الإسلامي لا فردية فيه مطلقة ولا جماعية مطلقة فهو فكري وسطي.
- العمل فريضة عامة فالعمل هو أساس الإنسان وأول المبادئ التي تكلم عنها الإسلام.
- الغاية الحقيقية من خلق الإنسان هو عبادة الله عز وجل.
- الأمر فيه بالمعروف والنهي عن المنكر فيه صلاح المجتمع ككل.

أهمية العمل في الاسلام

- ١- **العمل مصدر القيمة:** الإسلام جعل العمل مصدر قيمة الإنسان فقيمتك في الآخرة على مقدار عملك في الدنيا ابتداءً من قوة ومكانة إيمانك بالله عزوجل ثم من أدائك للعمل الصالح من طاعات وعبادات ومعاملات وأخلاق، والمعاملات والأخلاق تدخل في مجال الإدارة في الدنيا المختلفة، يقول الله عزوجل (وإن ليس للإنسان إلا ما سعى).
- ٢- **العمل وسيلة للكسب:** العمل هو أساس الحياة فبالعمل تكسب رضا الله عزوجل فإذا كسبت رضا الله كسبت آخرتك. وبالعالم تكسب الدنيا فتكسب فيها المال والاحترام والتقدير وإرضاء النفس البشرية، يقول صلى الله عليه وسلم (ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده).
- ٣- **العمل هو أساس التقدم:** في جميع المجالات التي أحيها الإنسان هو أساس تقدمه فيها (زراعة، صناعة، تجارة).
- **لماذا حرم الربا؟** : من أجمل ما ذكر الرازي (أنه لو كان الربا حلالاً لأمتنع الناس عن الاشتغال بالمكاسب).

خصائص العمل في الإسلام

- من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة.
- الإسلام يحث على العمل الهادف المخطط وشروط الأهداف في التخطيط ثلاثة :
 - ١- تحديد الهدف.
 - ٢- التخطيط للوصول للهدف.
 - ٣- العمل.
- الإسلام يعتمد على النية.
- تحديد وحدة الهدف للجماعة.
- الإسلام يحث على العمل المتقن المبسط.
- مكافئة العاملين على حسن الأداء.
- الإسلام يراعي الاختصاص ويأمر بالخبرة وبالرجوع لأصحابها.
- الإسلام يأمر بالتيسير وعدم المشقة.

طبيعة تكوين المنظمة

أولاً: التدرج الرئاسي (الهرمي) :

أول من جاء بالتدرج الهرمي والتنظيم الهيكلي هو الإسلام. فقد أخبرنا الإسلام قبل ١٤٠٠ سنة أن هناك تدرج وأن هنالك اختلاف. ودليل التدرج قوله صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته). فأتى الإسلام بالتدرج الهرمي النازل من الأعلى إلى الأسفل في الشكل الهرمي (فالراعي مسؤول عن رعيته) ولا يمكن قلب هذا التدرج بالعكس. الإسلام لما أتى بفكرة التكوين الرئاسي فقد دمر الموقلة والكذبة الكبيرة التي ابتليت بها البشرية وهي مسمى (المساواة). فالله عزوجل لم يخلق الدنيا على المساواة بل خلقها على الاختلاف وخلقها على التمايز والتفاضل.

ثانياً: الأجر المساوي للعمل :

الإسلام أول من أكد على قاعدة فعلى مقدار عملك لا بد أن تحصل على أجر مساوي له. فقد أخبر الله عزوجل حين قال (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) وقال تعالى (وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ) فلا ننقص الأجر عن مقدار العمل ولا نزيد العمل عن مقدار الأجر. فعندما كان العمل أو الوظيفة مقرونة بالعلم، فالعلم في الشريعة الإسلامية مكفول للجميع. فلا مجال لتقنين العلم لفئة معينة أو طائفة معينة أو لأصحاب مكانة أو نفوذ معينين.

ثالثاً: مفهوم السلطة والمسؤولية :

السلطة: هي القدرة على اتخاذ القرار الملزم أي عندما يكون لدى شخص سلطة وتحت إدارته أشخاص فإنه يلزمهم بما يشاء.

المسؤولية: هي تحمل المحاسبة على تبعات اتخاذ الشخص للقرارات الملزمة للآخرين.

الإسلام لم يستخدم لفظ السلطة مباشرة لأن لفظ السلطة يوحي لك أحياناً بنزعة من التحكم والتسلط والجبروت والظلم للآخرين.

المسؤولية لا تنحصر في الإسلام على القرارات التي تتخذها، ولكن تشمل كل ما تلمس وتشم وتأكل.

فقال تعالى (إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً).

رابعاً: الترابط الاجتماعي :

عزز الإسلام مفهوم الترابط الاجتماعي بين أفراد الوحدة الواحدة والمنشأة الواحدة والبلد الواحد والإقليم الواحد والأمة ككل.

فالإسلام لا يحصر الترابط الاجتماعي على فئة معينة بل على جميع الأمة الإسلامية.

الإسلام ينمي روح فريق العمل، ويحرص على وحدة الصف وعدم التفرق، فقد قال تعالى (وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ) ويقول تعالى (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعاً وَلَا تَفَرَّقُوا).

خامساً: تبادل المشورة :

الإسلام يأمر بتبادل المشورة لأن تبادل المشورة وأخذ رأي الآخرين يؤدي إلى تعزيز القدرة على اتخاذ القرار وعلى توفير بدائل كثيرة يجعل هنالك طرق للتصرف أخرى مما قد يفهمه الشخص أو المدير الواحد.

سادساً: الرقابة :

الرقابة في الإدارة من أعظم ومن أهم الأفكار الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الهدف المنشود من العملية الإدارية، فبدون الرقابة لا يمكن أن نقول بالعمل على الوجه الأكمل. ومنها الرقابة الذاتية:

الرقابة الذاتية: هي أعظم مفهوم أتى به الإسلام وهي الطريقة الوحيدة لحل جميع مشاكل الفكر الإداري، وجميع مشاكل الإدارة الموجودة، من محسوبية من رشوة من تسيب من غياب من إهمال... إلخ

معنى الرقابة الذاتية: هو حبس الذات ومنعها عن القيام بما نهانا الله عنه والقيام بما أمرنا به.

من الرقابة الذاتية: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإسداء النصيحة.

قال الله تعالى (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ).

الرقابة الذاتية من أهم المفاهيم الإسلامية التي جاء بها الفكر الإسلامي السوي وإذا طبقت في المجال الإداري أنهت جميع مشاكله.

سابعاً: متابعة الإنجاز :

الإسلام يقرر مسؤولية الشخص عن أعماله، فالمفروض أن كل شخص يتابع أعماله لأنه مسؤول عنها.

المعايير والضوابط المهمة في الرقابة

الله سبحانه عندما خلق الدنيا يستطيع أن يخلق الدنيا بين (كاف ونون) فقد خلقها في ستة أيام فيقول تعالى (ولقد خلقنا السماوات والأرض وما بينهما في ستة أيام وما مسنا من لغوب).

فهناك أمر مهم في الرقابة وفي مقاييسها ومعاييرها وضوابطها في الجانب الديني قبل أن يكون في الجانب الدنيوي فلا بد إن يكون هنالك ضابطاً ومعياري في العمل. ولا بد أن يكون هنالك تقنين في الجانب الرقابي.

وهذا ينعكس على العمل الإداري فأى عمل إداري ليس فيه مقياس ومعياري للرقابة لا نستطيع أن نقيس عليه، وهو فاشل تماماً.

مبادئ إدارة الأفراد

إدارة الأفراد والمبادئ العظيمة والأفكار التي أتى بها الإسلام ليميز بها عن الفكر الوضعي.

العلاقات الإنسانية: والمقصود بها العلاقات المتبادلة بين البشر وكيفية التعامل بينهم.

المبدأ الأول: الأمانة والعدالة :

أخبر هذا الفكر بأن البشر آمناء على ما بأيديهم وعلى أقوالهم وأفعالهم وعلى ما عهد إليهم.

فالإنسان مؤتمن على حياته عند الله عز وجل، فهو مؤتمن على ما يوكل إليه من أعمال وما يوضع في يده من أموال وسلطة ومسؤولية. يقول الله تعالى "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"

المبدأ الثاني: التعاون والرحمة :

وهو مبدأ التآزر وأن يكون الجميع على قلب واحد يقول الله عز وجل "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان". التعاون في الإسلام يحقق التكافل الاجتماعي ويحقق التقارب في المجتمع والتخلص من جميع المشاكل الموجودة في العمل الإداري خصوصاً إذا كان التعاون مبنياً على الرحمة التي هي أساس المحبة فلا حب بدون رحمة يقول الله تعالى "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين".

المبدأ الثالث: القصد والإعتدال :

وهو مبدأ عظيم وحساس جداً فعند الكثيرين هو أدق من الشعرة، فالقصد والاعتدال معناه الاتزان والخط الوسط القويم الذي لا ينحرف إلى إفراط ولا تفريط. يقول الله تعالى "والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكانوا بين ذلك قواماً". تحديد الخط الفاصل بين الإسراف والتقتير حد دقيق جداً يحتاج إلى إعمال العقل فيه لتمييزه. ويقول تعالى "ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً". في جانب العمل الإداري لا يجب أن نجعل يدنا مبسوطةً فيؤدي بنا الإسراف إلى كثرة الفاقد وإهدار الوقت وضياح المنتج وضياح المدخلات أيضاً، ولا يجعلنا التقتير أن نبالغ في الشدة فيؤدي ذلك إلى سوء المخزون وقلة الداخر للعمليات والتدوين والإحصاء وكتابة ما نحتاج إليه حتى نصل إلى منحنى خطر نضيق به جميع جهود المنظمة.

المبدأ الرابع: الصدق والإخلاص :

الصدق: هو أساس النجاح وكل عمل لا يتسم بالصدق انهيار وانتهى فالصدق لا بد أن يكون في الأقوال والأفعال. ينعكس ذلك في التنظيم الإداري بصدق دخول المعلومات إلى المنظمة فعندما تأمر المنظمة باستسقاء المعلومات من المجتمع أو البيئة المحيطة فالمعلومات الكاذبة أو الناقصة تبني لنا قرارات خاطئة وبالتالي تتضاعف المشكلة.

الإخلاص: هو جعل العمل خالص لوجه الله عز وجل. وينزل هذا المسمى إلى واقع العمل في المجتمع بصدق التعامل مع الآخرين. تحقيق مبدأ الصدق والإخلاص هو أساس نجاح المنشآت. والتفكير الإداري يحتاج إلى الصدق والإخلاص.

العلاقات العامة: ويقصد بها العلاقات الإنسانية الموجودة بين العامل ورب العمل أو بين المنظمة وأفرادها العاملين بها.

فتنمية العلاقة الإنسانية داخل المنظمة ترتقي بمستوى الأداء وتؤدي أيضاً للوصول إلى الأهداف بأقصر الطرق.

من وسائل العلاقات البشرية :

- ١- إدراجهم في أمر الشورى لرفع روحهم المعنوية.
- ٢- استطلاع آرائهم مما يعود بذلك لتحسين جودة المنتج أو حل المشكلة في وقت أقصر.
- ٣- محاولة المدير السعي في حل مشاكل الموظفين خارج العمل باستخدام جاهه أو مكانته وبهذا ينال الأجر من الله عز وجل.

مبادئ التوظيف

١- التوظيف حسب الجدارة:

الفكر الإسلامي إلّزم بمبدأ الجدارة في إختيار الموظف قبل ١٤ قرن. فالإسلام يرى تولية "الأصلح" فيشترط الإسلام على تولية أصلح من هو موجود وأكفئ من هو موجود للتوليفة العامة والتوليفة الخاصة. يقول الله عزوجل: {إن خير من استأجرت القوي الأمين}، فالإسلام يبحث ويبحث على تولية من يتصف بالصفات البدنية والعقلية المناسبة للتوليفة الموجودة ويتحرى في ذلك فكرة الإختيار أيضاً. الإسلام يمنع أن يولي طالب الولاية ويمنع أن يولي طالب الوظيفة إذا طلبها لنفسه ولكن يجب على من بيده الصلاحية لتولية شخص ما أن يتق الله وأن يتخير الأصلح، يقول النبي صلى الله عليه وسلم في هذا الأمر: (من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله)، وهذا دلالة على وجوب التحرص والتحز في فكرة الإختيار.

٢- الإختيار والتفاضل بين المتقدمين:

والمفاضلة بينهم معرفة من هو أولى بإستلام هذا الكيان، يقول صلى الله عليه وسلم: (أيما رجلاً استأمن رجلاً على عشرة أنفس علم أنه في العشرة أفضل ممن استأمن فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين)، وفي فكرة الإختيار عندما أراد النبي صلى الله عليه وسلم أن يسند منصب القضاء إلى معاذ بن جبل أختبره صلى الله عليه وسلم فسأله: قال بما تقضي؟ قال: بكتاب الله. فسأله: فإذا لم تجد فأجاب وقال: بسنة رسول الله. فسأله: فإذا لم تجد؟ فأخبره قائلاً أجتهد رأيي ولا ألو. قال الرسول: الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضي الله ورسوله.

الإختيار لا يكون نموذجاً مكتوباً يعطى للإجابة عليه لكل من طلب وظيفة بل لابد أن نختار الأسئلة في فكرة الإختيار للتوليفة نفسها. لا تعطى الولاية أو تعطى الوظيفة لمن يطلبها،

٣- تنمية الكفاية:

ويقصد بها: تزويد العاملين بالعلم اللازم لممارسة الوظيفة المراد شغلها.

أ- التدريب: هو تزويد العامل بالقدرة الذهنية والبدنية اللازمة لشغل الوظيفة.

فالتدريب لا يكون فقط للجسد أو للعقل بل لهما سوياً في مجال الوظيفة لكي يستطيع أن يمارس عمله.

والتدريب تزويده بالعلم اللازم أو بالمميزات أو بالوسائل أو بالطرق أو بالإجراءات اللازمة سواء الذهنية أو الجسدية اللازمة لممارسة عمله، ونستطيع أن نختصرها بتزويده بالعلم، والعلم مطلب عظيم من مطالب الشريعة الغراء. يقول الله عزوجل: [وقل رب زدني علماً]، لأنها أساساً لكل عملاً يقوم فيه الإنسان في هذه الحياة، فالعلم أساساً وركيزة أساسية في مجال العمل:

وسائل المعرفة وهي ثلاثة:

- ١- القراءة.
- ٢- التفكير والملاحظة والمشاهدة بالنظر.
- ٣- الإستماع.

ب- الحوافز: كل ما يؤثر على سلوك الفرد لزيادة كفايته أو زيادة إنتاجيته أو تحسين أدائه.

تنقسم الحوافز إلى قسمين:

- أ- حوافز إيجابية.
- ب- حوافز سلبية.

الحوافز الإيجابية المكافأة بالحسنات عند القيام بالأعمال الصالحة وفي الآخرة الجزاء الجنة.

الحوافز السلبية بالإبتلاءات التي يصيها الله عزوجل للإنسان عند القيام بالأخطاء ومخالفة الأوامر الشرعية.

والإسلام يربط الحوافز بالعمل، فعلى قدر العمل يكون الحافز وأي خطأ في ميزان الحوافز إيجاباً أو سلباً يؤدي إلى تدمير أداء العمل.

ج- القيادة: تكلم الإسلام عن ضرورة وجود القيادة، فأخبر النبي صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة يكون بفاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحداً).

وحت الإسلام على أن لا يحل لثلاثة أن يكونوا بأرض خالية ليس فيها أحد أن يكون عليهم أمير أو قائد لرفع الخلاف بين الثلاثة بالأمر الذي يقتضي إلتزامه من هذا القائد أو من هذا المدير لأن الخلاف يؤدي إلى التلف.

عدم وجود قيادة معناها إنفراط العقد، ولا تخلو الأنفس البشرية من وجود الأمراض الكثيرة الموجودة فيها، فإذا خلا الأمر من وجود قائد أو مدير خرجت أغلال الصدور وبدأ الخلاف يدب وتسلط على المسلمين غيرهم.

في مجال الإدارة إذا لم يكن هنالك قائداً حازماً بيده أخذ الأمور أضع الكل العمل لأن كل إنساناً له فكراً يغنيه عن الآخر.

واجبات القيادة في الإسلام

- القيادة في الإسلام قيادة سوية ليست قيادة متسلطة لها جبروت وظلم وليست قيادة متراخية غير مبالية وتتميز بخصائص عظيمة :
- ١- **المشاورة**: للوصول إلى الرأي الأمثل، ولرفع الخلاف، ورفع الروح المعنوية، ولتقبل القرارات الصادرة، لإدماج روح الفريق الواحد والإندماج، ولجعلهم يحبوا ما يصنعوا ويقدرها ما يعملون.
 - ٢- **القدوة الحسنة**: لابد أن يكون القائد له قولاً وعمل فلا يقول ما لا يعمل أو يعمل بخلاف ما يقول أو يعطيهم أوامر معينة بالإتصاف بصفات معينة وهو يخالفهم، فلا بد أن يكون القائد هو المثل الأعلى والقدوة الحسنة.
 - ٣- **الرعاية والمسؤولية**: نقصد بها السلطة والمسؤولية كيف يكون له عليهم سلطة؟ وكيف يتحمل مسؤولية هذه السلطة؟ وهذه السلطة أمانة، كيفية جعل هنالك إتنان بين هذين المفهومين العظيمين، أيضاً من خصائص القيادة.
 - ٤- **إسداء النصيحة**: أن ينصح العاملين معه والعاملين معه ينصحونه وأن يستنصح المستشارين ويأخذ بأراء الآخرين.
 - ٥- **الإقناع بالحسنى**: في القيادة الإسلامية يحاول القائد أن يقنع مرؤوسيه بالأسلوب الحسن وبالطريقة الحسنة، ومن خصائص القيادة له عليهم حق الطاعة فلا بد أن يطيعوه ولا بد أن يدعموه ولا بد أن لا يجعلوا هنالك منفذ أو مدخل لمن يريد أن يدمر هذه القيادة.

رواد الفكر الإسلامي

أولاً: أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه :

تبلورت كثير من الجوانب التنظيمية في وقته وهي :

١- فصل القضاء عن السلطة التنفيذية.

٢- أول من أسس مبدأ الرقابة على العمال.

٣- فصل الجباية عن القضاء.

الدواوين في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه :

١- ديوان الجند: وهو ما يسمى الآن بوزارة الداخلية ووزارة الدفاع.

٢- ديوان الخراج: والتي تسمى الآن بوزارة المالية.

٣- ديوان الإنشاء: (الأرشيف وهو مثل ما يسمى الآن مركز المعلومات الوطني).

مسؤوليات والى الإمارة في ذلك الوقت ذكرها الماوردي :

١- تدبير الجيوش وترتيبهم في النواحي وتقدير أرزاقهم أي رواتبهم.

٢- النظر في الأحكام وتقليد القضاء والحكام.

٣- جباية الخراج وقبض الصدقات وتقليد العمال فيها وتفرغ ما يستحق منها.

٤- حماية الدين والذب عن الحريم ومراعاة الدين من تغير أو تبديل.

- ٥- إقامة الحدود في حق الله وحقوق الأداميين.
- ٦- الإمامة في الجمع والجماعات حتى يُنم بها أو يستخلف عليها.
- ٧- تيسير أمور الحجاج.
- ٨- إن كان الإقليم ثغراً متاخماً للعدو أقترن بها جهاد من يليه من الأعداء وقسم غنائمهم وأخذ خمسها لأهل الخمس.

ثانياً: الإمام الماوردي رحمه الله :

له كتاب عظيم في السياسة الشرعية وإدارة الحكومة والتنظيم الإداري الذي يشبه إلى حد كبير التنظيم الإداري الموجود الآن أسمه الأحكام السلطانية وهو أول دراسة علمية منهجية في الإدارة الحكومية الإسلامية.

رئاسة الدولة

تناول الماوردي في دراسته أسس الولاية وجودها ووجوبها وواجباتها. وأن الولاية العامة فرض كفاية إذا تولها كفؤ لها.

أولاً: درس أسس الولاية من الجانب الشرعي والعقلي

طرق التولي:

- ١- الاستخلاف: كما فعل أبو بكر الصديق رضي الله عنه عندما أستخلف عمر، أو كما فعل عمر عندما جعل الأمر في ست من الذين مات عنهم النبي صلى الله عليه وسلم وهو راضي عنهم.
- ٢- استظهار الحاكم بالقوة: فإذا استظهر الحاكم على قطرما بالقوة وأخذ البيعة وجب طاعته.

واجبات الإمام العامة عند الإمام الماوردي عشرة:

- ١- حفظ الدين.
- ٢- تنفيذ الأحكام بين المتشاجرين.
- ٣- حماية البيضة والذب عن الحريم ويقصد بالبيضة حماية الأمة.
- ٤- إقامة الحدود لتصان محارم الله عن الاستهلاك.
- ٥- تحصين الثغور بالعدالة المانعة والقوة الدافعة.
- ٦- جهاد من عاند الإسلام بعد الدعوة حتى يسلم أو يدخل في الذمة.
- ٧- جباية الفي والصدقات.
- ٨- تقدير العطايا وما يستحق في بيت المال.
- ٩- استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما يُفوض إليهم من أعمال.
- ١٠- أن يباشر بنفسه مشارفة الأمور وتصفح الأحوال.

شروط الإمامة المعتمدة عند الإمام الماوردي سبعة:

- ١- العدالة على شروطها الجامعة.
- ٢- العلم المؤدي إلى الاجتهاد في التوازن والأحكام.
- ٣- سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان ليصح معها مباشرة ما يدرك.
- ٤- سلامة الأعضاء من نقص يمنع من استيفاء الحركة وسرعة النهوض.
- ٥- الرأي المفضي إلى سياسية الرعية وتدير المصالح.
- ٦- الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البيضة وجهاد العدو.
- ٧- النسب وهو أن يكون من قریش لورود النص فيه وانعقاد الإجماع عليه.

ثانياً: الوزارة

قسم الماوردي الوزارة إلى نوعين :

- ١- **وزارة تفويض:** وهي أن الشخص مفوض أنه يعمل أعمال بناءً على تفويض الوالي أو الحاكم (صاحب رأي).
- ٢- **وزارة تنفيذ:** وهي أن الشخص فقط يؤدي مايملى عليه ويقوم بالتنفيذ ولا يكون له رأي (صاحب أداء).

ثالثاً: الحكم المحلي

إذا قلد الخليفة أميراً على إقليم أو بلد كانت إمارته على ضربين (عامة وخاصة).

■ الإمارة العامة على ضربين :

- ١- **إمارة إستكفاء بعقد عن إختيار:** هي التي تنعقد عن إختياره فتشمل على عمل محدد ونظر معهود.
- ٢- **إمارة إستيلاء بعقد عن إضطرار:** هي أن يستولي الأمير بالقوة على بلد يقلده الخليفة إمارتها ويفوض إليه تدير سياستها.

■ إمارة الإستكفاء يشتمل نظرة على سبعة أمور :

- ١- النظر في تدير الجيوش وترتيبهم.
 - ٢- النظر في الأحكام وتقليد القضاة والحكام.
 - ٣- جباية الخراج وقرض الصدقات.
 - ٤- حماية الدين والذب عن الحريم.
 - ٥- إقامة الحدود في حق الله.
 - ٦- تيسير أمور الحجاج.
 - ٧- أن يتوخى الأمانة في أدائه وإذا كان ثغراً مقترناً بالأعداء فعليه جهاد هؤلاء الأعداء.
- **الإمارة الخاصة:** وهي مقصورة على تدير الجيش وسياسة الرعية وحماية الأمة والذب عن الحريم وليس له التعرض للقضاء والأحكام وجباية الخراج والصدقات

رابعاً: الديوان

قسم الماوردي الدواوين إلى أربعة أقسام :

- ١- ما يختص بالجيش من إثبات وعطاء.
- ٢- ما يختص بالأعمال من رسوم وحقوق.
- ٣- ما يختص بالعمال من تقليد وعزل.
- ٤- ما يختص ببيت المال من داخل وخارج.

ويقرر الماوردي إلزام مبدأ الكفاية "مبدأ الجدارة" بالنسبة لمن يصح تقليده الوظيفة.

تكلم الماوردي في صحة ولايته شرطان :

- ١- **العدالة:** فلائنه مؤتمن على حق بيت المال والرعية فأقتضى أن يكون في العدالة والأمانة على صفات المؤتمنين.
- ٢- **الكفاية:** فلائنه مباشر لعمل يقتضي أن يكون في القيام به مستقبلاً بكفاية مباشرين.

ثالثاً: شيخ الإسلام (ابن تيمية) رحمة الله :

ما يعيننا في علم التنظيم الإداري، هي **رسالتان** كتبها رحمه الله وسمى الأولى السياسة الشرعية والثانية رسالة الحسبة.

أولاً: رسالة السياسة الشرعية:

فهذه رسالة مختصرة فيها جوامع من السياسة الإلهية، والإنابة النبوية وتشتمل هذه الرسالة على **قسمين**:

- ١- خاص بأداء الأمانات: سواء للولايات أو الأموال.
 - ٢- خاصة بالحدود والحقوق: سواء ما تعلق منها بالله سبحانه وتعالى أو ما تعلق بالأفراد.
- تكلم الإمام عن المدخل السلوكي الإنساني وعمل بقول الله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم).
 - تكلم عن الأمانة وأداء الأمانة وقول الله تعالى (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها).
 - تكلم الإمام عن استعمال الأصلح وينبغي أن يعرف الأصلح في كل منصب.

▪ تكلم الإمام عن الولاية وأركان الولاية ركنين :

١- القوة.

٢- الأمانة.

قال تعالى (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) اجتماع القوة والأمانة في الولاية هي أركان أساسية في وجهة نظر شيخ الإسلام رحمه الله. ويحدد بن تيمية من هم أولى الأمر ويقول: أولى الأمر صنفان "الأمرء والعلماء" وهم الذين إذا صلحوا صلح الناس، وإن طاعتهم واجبة.

ثانياً: رسالة الحسبة :

- ذكر فيه بأن أهم أمر هو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر سواء في الولاية الحرب الكبرى مثل نيابة السلطنة والصغرى مثل ولاية الشرطة.

- تكلم عن وظيفة المحتسب فيقول فأما المحتسب فله الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مما ليس بخصائص الولاية والقضاة وأهل الديوان ونحوهم وكثير من الأمور الدينية.

- تكلم الإمام رحمة الله عن الدور الإصلاحي للدولة في معاش الناس وفي حياتهم فيتنكلم في منع "الاحتكار" مثلاً فيقول: ومثل ذلك اعتبره منكراً ويقصد من المنكرات الاحتكار بما يحتاج الناس إليه، روى مسلم في صحيحه عن معمر بن عبد الله عن النبي صلى الله عليه وسلم قال (لا يحتكر إلا خاطئ).

المحتكر: هو الذي يعتمد إلى شراء ما يحتاج إليه الناس من الطعام فيحجبه عنهم ويريد إغلائه عليهم وهو ظالم للخلق المشتريين.

- ثم يوجب الإمام رحمة الله على الحاكم تحديد الأسعار.

- تكلم عن وجوب توفير الاحتياجات للأمة وللبنية.

- تكلم رحمة الله عن تحديد الأجور للعامل.

وظائف الإدارة

أولاً: وظيفة التخطيط

التخطيط الإداري في الإسلام: هو التفكير والتدبر بشكل فردي أو جماعي بأداء عمل مستقبلي مشروع مع ربط ذلك بمشيئة الله تعالى ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضى الله وقدره على النتائج.

عناصر التخطيط الإسلامي فيما ورد في القرآن والسنة:

١- التفكير والاعتبار.

٢- الهدف والغاية من التخطيط.

٣- ربط التخطيط بمشيئة الله والتوكل على الله عز وجل.

٤- بذل الأسباب والوسائل المشروعة.

٥- الشورى الإيمانية مع ذوي الاختصاص.

٦- المدة الزمنية والمرحلية في التخطيط.

التخطيط ليس مقصور فقط على الجانب الدنيوي فقط بل يتعدى ذلك على الجانب العقدي الموجود في النفس البشرية. النبي صلى الله عليه وسلم بدأ بتخطيط استراتيجي تخطيط فرعي في إقامته في مكة وجعل هنالك تخطيطات يريد أن يصل بهذه الدعوة إلى أعلى درجة يريد أن ينشر الإسلام ينشر العقيدة ثم أوجد تخطيطات فرعية في كيفية بداية الدعوة.

ثانياً: وظيفة التنظيم

التنظيم الإداري: هو ترتيب الوحدات الإدارية وترتيب الأفراد ووضع الأشياء في أماكنها الصحيحة.

التنظيم الإداري في الإسلام: هو وظيفة إدارية تهدف إلى تحقيق أغراض شرعية.

خصائص التنظيم الإداري في الإسلام

١- الإمارة:

ويقصد بها التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي كما في حاجات ماسلو، فالهرمية هي أن يكون التنظيم في قاعدته أوسع وأشمل من أعلاه فيضيف دائرة المسؤولية والسلطة كلما اتجهنا إلى أعلى.
قال النبي صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة يكون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحداً).

٢- التوازن بين الرعاية والمسؤولية:

فكل إنسان مسؤول عن السلطة في يده، قال صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته).
الإسلام اختار لفظ الرعاية تحبباً إلى قلوب البشر ليحسسهم بالرحمة والشفقة على الآخرين، بعكس السلطة، والرعاية مرتبطة بمفهوم المسؤولية الشاملة.

٣- وجوب الطاعة في المعروف:

المقصود بالطاعة بالمعروف ولأية الأمر، لفظ عام، فكل من ولي شيء من أمور المسلمين فهو ولي أمر على هذا الأمر.
قال تعالى (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً).

٤- التخصيص وتقسيم العمل:

يقول الله عز وجل (قال اجعلني على خزان الأرض إني حفيظ عليم) وذلك دليل على التخصيص.

٥- الشورى الإيمانية:

يقول الله عز وجل (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)
والشورى: هي التعاون في تبادل الرأي في أمر من أمور المؤمنين أو الجماعة المؤمنة أو الأمة المؤمنة على نهج وأسلوب وأسس وقواعد تحقق أهدافاً وغايات تجتمع كلها لتبحث الحق أو ما هو أقرب إلى طاعة الله وعبادته.

٦- العمل الصالح (الحياة والموضوعية):

يقول الله عز وجل (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم (من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله).

٧- التوثيق والتدوين:

يقول الله عز وجل (يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل).
الإسلام يدعو إلى تبسيط الأعمال الدينية والدنيوية، ودعا إلى الكتابة.

٨- تنمية الرقابة الذاتية:

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن إن لم تكن تراه فإنه يراك).
الرقابة الذاتية: أمر داخلي في الإنسان، والفرق بين التزام الذات في نفسها والتزام الذات من سلطة خارجية عنها والفرق بين إنسان له أهلية على نفسه وآخر فاقد تلك الأهلية، فإذا كنت أستطيع أن أشرف على نفسي فهذه الرقابة الذاتية.

٩- العلم والتربية والتدريب:

يقول الله عز وجل (وقل ربي زدني علماً)، يقول الرسول ﷺ: "من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة".

١٠- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

يقول ﷺ (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان)

عندما قدم النبي ﷺ إلى المدينة المنورة جعل هنالك قسمين في الولاية والتنظيم فأول تنظيم كان:

١- **الولاية العظمى:** فكان النبي صلى الله عليه وسلم هو متولياً للولاية العظمى والسلطات الثلاث بيده صلى الله عليه وسلم، وجعل له وزيرين هما أبا بكر وعمر رضي الله عنهما، وجعل له كتاباً.

٢- **الولاية الوسطى:** (الإدارة الوسطى) فقد قسم الأعمال التنفيذية إلى قسمين:

أ- أعمال تنفيذية داخل العاصمة الإسلامية (يثرب):

- أوجد المعلمين كمصعب بن عمير وعبادة بن الصامت ومعاذ بن جبل، ومعلمة النساء هي الشفاء أم سليمان.
- جعل هنالك محتسبين كعبد الله بن عمر في المدينة، وسعيد بن العاص في مكة المكرمة.
- أوكل إلى حذيفة بن اليمان مهمة التعداد والإحصاء للمسلمين.
- جعل مسؤولاً لبيت المال كأبي هريرة وقصته المعروفة مع الشيطان عندما أتى له في موضوع التمر.

ب- أعمال تنفيذية خارج العاصمة الإسلامية (يثرب):

- جعل هناك ولاية وعمال له في المدن التي دخلها الإسلام أو المناطق كنجران والبحرين التي جعل عليها العلاء بن الحضرمي وجعل عتاب بن أسيد على مكة.
- أقام عمالاً لجلب الخراج والأموال ليست خراجاً كأموال الزكاة.
- جعل على كل قبيلة رئيسها هو العامل للنبي صلى الله عليه وسلم.
- أوجد القضاة كعمر بن الخطاب وحذيفة بن اليمان وعلي بن أبي طالب ومعاذ بن جبل إلى اليمن (ومعاذ بن جبل).
- جعل أمراء للجيش والسرايا وخليفة للأمير ثم خليفة للخليفة.

تنظيم الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم

- أبو بكر الصديق رضي الله عنه لم يحدث تغييراً حقيقياً في التنظيم الإسلامي لقصر مدة خلافته وانشغاله في حروب الردة وتوطيد دعائم الحكم الإسلامي.
 - عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما أتى برزت كثير من الوجوه التنظيمية في أيامه وقد عظمت مساحة الدولة الإسلامية وانضم لها العراق وفارس والشام ومصر وفلسطين والمغرب... الخ وطريقته كانت مشابهة جداً لإدارة أبو بكر رضي الله عنه والنبي صلى الله عليه وسلم قبل ذلك في حرية العامل والوالي. ولكن عمر رضي الله عنه بدأ يقسم وهو أول من قسم بين الولاة والقضاة وعمال الخراج وإنشاء الكثير من الدواوين.
 - عثمان بن عفان رضي الله عنه عندما أتى حافظ على الأوضاع التي أقرها عمر بن الخطاب رضي الله عنه.
 - علي بن أبي طالب رضي الله عنه سلك كما سلك سابقوه في الإمامة والإدارة لهذه الدولة الناشئة.
- جمع المصنف:** أول من جمعه أبو بكر الصديق ثم انتقل إلى عمر ثم إلى حفصه بنت عمر ثم إلى عثمان بن عفان وكتبه ست نسخ.

ملاحم مرحلة النبي ﷺ ومراحل الخلفاء الراشدين

في المرحلة الأولى مرحلة النبي ﷺ :

- نستطيع أن نقول إن الإسلام أقر مبدأ أن العمل وظيفة خدمية فهي خدمة وليست مغنم أو مكسب لمن يتولى الوظيفة العامة. وأرسى الدعائم المالية بوجود الزكاة، وأوجد مبدأ التدرج الرئاسي أو الهرمي.

في المرحلة الثانية مرحلة الخلفاء الراشدين :

- ظهر مفهوم الرقابة الإدارية بأنواعها في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه وظهرت الدواوين.
- الديوان : هو الدفتر أو السجل الذي يسجل به الشيء وكانت مشهورة عند الفرس.
- **ديوان العطاء:** أول ديوان نظم وكان يسجل فيه أسماء الصحابة والمسلمين بأقدميتهم (أكثر الدواوين منشأة بالفارسية في الأقاليم التي فتحها المسلمون) وأول تعريب للدواوين في عهد عبد الملك بن مروان.
- **ديوان الإنشاء أو الرسائل:** ينظم الرسائل والكتب، بعض المؤرخين ذكروا بأن ديوان الإنشاء هو أول ديوان وجد في الإسلام.
- **ديوان الجند:** في خلافة عمر بن الخطاب كتب لعماله بأن يوجدوا هذا الديوان ويكتبوا أسماء الرجال الذين يقاتلوا وأوصافهم الجسمانية وكم يكلفهم المعيشة وكم يحتاجوا لشراء الخيل والسلاح والعتاد فهو يسمى الآن بوزارة الدفاع.

- **ديوان الخراج وديوان بيت المال:** وقد أنشأه عمر بن الخطاب رضي الله عنه فكان مما أوثر عن عبد الملك بن مروان في مجال المال والخراج.
- **ديوان البريد:** وهو ديوان فارسي يقصد به الخيل المقصومة الأذيل يعرف أنه لمهام الدولة فعرف نظام البريد من أيام النبي صلى الله عليه وسلم. وزاد الاهتمام في هذا الديوان في عهد الخليفة معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه.
- **ديوان الخاتم:** خرج في عهد معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه ويهتم بجميع الأوامر التي صدرت بتواريحها والمختومة بختم الخليفة ويحتفظ فيها بنسخة من هذه الأوامر المرسلة إلى الخارج وإلى داخل التنظيم.
- **ديوان الأزمة:** استحدث في الخلافة العباسية في عهد المهدي وهو مشابهة لديوان الرقابة أو المراقبة العامة.
- **ديوان الاحباس (الأوقاف):** هذا أسس في آخر العهد الأموي للأوقاف التي هي للفقراء والمساكين فجمعها القاضي بيد القاضي حتى توزع في يد الفقراء والمستحقين.
- **ديوان الطراز:** ويقصد به الأزياء الرسمية والأعلام في الحرب وكان هذا الديوان موجود لدى الفرس والروم.
- **ديوان الموارث:** لأخذ ضريبة على الإرث أنشأت في عهد المعتمد على الله وأسقط وألغي في عهد المكتفي بالله.

ثالثاً: وظيفة القيادة

القيادة جزء من الوظيفة الثالثة للإدارة وهي التوجيه ولكن هنا ندرسها بمنظور الإدارة في الإسلام. القيادة في الإسلام: هي القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة (أهداف المنظمة، ربحية، خيرية...).

واجبات وأركان القيادة الإسلامية

- ١- الشورى.
- ٢- إبداء النصيحة والإقناع بالحسنى.
- ٣- الأسوة الحسنة.
- ٤- البحث عن رؤساء القوم وعقلائهم.
- ٥- الإيثار والإخاء والرحمة والبر.
- ٦- مبدأ الكفاءة والمهارة الإدارية والفنية المتخصصة.

صفات القيادة الإسلامية

أولاً: الصفات الذاتية (الشخصية):

- ١- الإسلام.
- ٢- العلم.
- ٣- عسكرياً.
- ٤- اقتصادياً.
- ٥- سلامة الجسم والنفس.
- ٦- الرجولة والشجاعة.

ثانياً: الصفات الغير ذاتية:

- ١- الاصطفاء.
- ٢- الإعداد.
- ٣- التأييد.
- ٤- الإنتماء.

ثالثاً: الصفات الاجتماعية:

- ١- القصد في الصرف.
- ٢- الواقعية.
- ٣- العقل والتعقل.
- ٤- القائد القدوة.
- ٥- الأمانة والاستقامة.
- ٦- التواضع والعفة.

رابعاً: الصفات الإدارية:

- ١- الحزم.
- ٢- الفاعلية والكفاءة.
- الفاعلية: هي القيام بالشيء الصحيح.
- الكفاءة: هي العمل الصحيح على الوجه الصحيح.

أساليب وطرق لتنمية القيادة والكفاءة الإدارية

- ١- تنمية البدهاء والفتنة في اتخاذ القرار.
- ٢- تنمية فعالية التنفيذ لدى الإتياع.
- ٣- الاهتمام بالسنن الكونية والشرعية.
- ٤- تحريك القائد لمن معه لسؤاله.
- ٥- العمل على اقتران القول بالفعل.
- ٦- من التنمية التدرب على التخطيط ورسم السياسات.
- ٧- التعود على حل المشكلات في العمل.
- ٨- تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء.
- ٩- الاتصال بالقران والسنة.
- ١٠- حسن استخدام اللغة في الحياة اليومية.

رابعاً: وظيفة الرقابة

المراقبة في اللغة: هو مراقبة الشيء وحراسته والمحافظة عليه.

الرقابة في الإسلام: هي متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والأشياء بواسطة الفرد أو بواسطة الغير وذلك بهدف التأكد أنها تتم بوفق قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية وبيان الانحرافات والأخطاء تمهيداً لعلاجها والقضاء عليها.

يتضح من هذا التعريف أنه لابد من وجود معايير، ومقاييس نستطيع أن نقيس فيها التصرفات التي يتصرفها الفرد.

عملية الرقابة تتم من الرقيب في المتابعة والملاحظة.

في الإسلام هنالك نوعان من الرقابة :

- ١- رقابة علاجية : بعد وقوع الخلل.
- ٢- رقابة إستباقية وقائية : قبل وقوع الخلل وهي الأفضل.

في القرآن الكريم أربع أنواع من الرقابات :

- ١- الرقابة العلوية : وهي من الخالق سبحانه وتعالى تجاه المخلوقين.
- ٢- الرقابة الذاتية : أي النابعة من الذات الفردية ومن داخل المخلوق نفسه لتصرفاته.
- ٣- الرقابة الرئاسية : أو الإدارية أو الإشرافية.
- ٤- الرقابة الخارجية : وهي غالباً تكون بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

الأسس الرقابية في الإدارة الإسلامية

- ١- تنمية الشعور بالرقابة الربانية العلوية.
- ٢- أن يكون المراقب قدوة حسنة.
- ٣- إن الرقابة الإسلامية رقابة ايجابية تقوم على النصيح والإرشاد.
- ٤- الرقابة الإسلامية حق وواجب على الجميع.

تطبيقات الرقابة في الإسلام

هناك نوعان من التطبيقات

١- تطبيقات في زمن النبي ﷺ :

- الرقابة الذاتية : النبي صلى الله عليه وسلم كان يركز على مفهوم الرقابة الذاتية فكان يقوم الليل فتقول له أم المؤمنين (ألم يغفر الله لك ما تقدم من ذنبك وما تأخر فيقول أفلا أكون عبداً شكوراً).
- ثم هنالك الرقابة الرئاسية.

٢- تطبيقات في زمن الخلفاء الراشدين :

عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه :

- رسخ مبدأ الرقابة الذاتية : فكان يقول (أيها الناس إني قد وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني الصدق أمانة والكذب خيانة)... إلخ
- الرقابة الرئاسية : هنالك عدة تطبيقات.

عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه :

- ترسخ مبدأ الرقابة الذاتية.
- الرقابة الرئاسية: أثر عن عمر رضي الله عنه أنه قال (أرأيت إن استعملت عليكم خير من أعلم وأمرته بالعدل أقضيت ماعلي؟ قالوا نعم ، قال لا حتى أنظر في عمله أعمل ما أمرت به أم لا) ، وكان عمر رضي الله عنه يقوم بالزيارات الميدانية للأقاليم والولاة وهنالك (المؤتمر السنوي للحج).

عهد عثمان بن عفان رضي الله عنه :

- الرقابة الذاتية.
 - الرقابة الرئاسية : في عهده كان يكتب إلى ولايته وإلى عماله بعد توليتهم.
- المحاسبة والعزل في عهده فقد عزل المغيرة بن شعبة عن الكوفة وولى سعد بن أبي وقاص ثم عزله بعدما نشب خلاف بينه وبين ابن مسعود فوضع مكانه الوليد بن عقبة وكان رضي الله عنه يرسل الرسل لتقصي الحقائق فتابع ما كان عليه عمر بن الخطاب بالرقابة الرئاسية وكان متابع للمؤتمر السنوي للحج.

عهد علي بن أبي طالب رضي الله عنه :

- رسخ روح الرقابة الذاتية في نفسه.
 - الرقابة الرئاسية : كان عهده مليئاً بهذه الأمور عندما كان يكتب إلى أمراء الجيش.
- من أمثلة الرقابة الذاتية: كان عمر بن عبد العزيز يضيء شمعة في بيت المال ليقوم فيها بأعمال المسلمين فعندما أتاه رجلاً وبعد انتهائه من أعماله سأل عن أحواله فقال أنتظر فأطفأ الشمعة وأضاء شمعة أخرى فقال له الرجل ما هذا قال هذه شمعة من بيت مال المسلمين أقوم بها على أعمالهم أما وأنت تسألني عن أحوالي فإني أضيء شمعة من مالي الخاص حتى تسألني.

المؤسسات الرقابية في الإسلام

أولاً: ولاية الحسبة (الإحساب) :

الحسبة لغة: تدل على العد والحساب والإنكار.
الحسبة شرعاً: فهي الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهو رقابة علاجية لاحقة للرقابة الوقائية.
يقول الماوردي: إن الحسبة هي الأمر بالمعروف إذا ظهر تركه والنهي عن المنكر إذا ظهر فعله.

شروط المحتسب

- ١- مسلم بالغاً حراً عاقلاً.
- ٢- العلم بأحكام الشريعة.
- ٣- عادلاً عادلاً بنفسه أولاً ثم بين من ولي أمرهم.
- ٤- عاملاً بما يعلم فلا يكون مخالفاً لفعله.
- ٥- قادراً بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وليس ضعيفاً.
- ٦- رفيقاً ليناً طلق الوجه لا يبحث عن تصيد الأخطاء.
- ٧- صابراً على الأذى.
- ٨- مواظباً على سنن الرسول صلى الله عليه وسلم.
- ٩- أن يكون مخلصاً بعمله يبتغي به وجه الله تعالى ومرضاته.

أسباب القيام بالحسبة عند بعض المعاصرين

- ١- الابتعاد عن منهج الله.
- ٢- تأثر أبناء هذه الأمة بغيرهم بتبعية القوانين الوضعية.
- ٣- دعوة الإسلام وحدة بعلاج أمراض المجتمع ومنها المشاكل الاقتصادية في هذا العصر.
- ٤- وحدة الهدف والغاية المتمثلة باتقاء الدار الآخرة.
- ٥- كيف يستقيم المجتمع وتنظم حياة الأفراد فلا يستقيم ذلك إلا بالدين.
- ٦- لتخليص المجتمع من الغربة القاسية من قلق وتمزق وضعف.

نماذج تطبيق أعمال المحتسب

- قصة النبي مع عمر بن الخطاب بكتاب أصابه من بعض أهل الكتاب.
- قتال أبي بكر رضي الله عنه لأهل الردة وهذا من النهي عن المنكر.
- قصة أبي بكر مع عمر بن الخطاب في سهم المؤلفة قلوبهم.
- قصة السلطان محمد بن سبك مع رجل أراد الحسبة.
- قصة أحد سلاطين دمشق مع رجل حسبة.

الحسبة هي الجهاز الأول الرقابي.

ثانياً: ولاية المظالم

- الظلم : وضع الشيء في غير موضعه.
- شرعاً : هو التعدي من الحق إلى الباطل قصداً أو عمداً وهو الجور.
- وقيل : هو التصرف في ملك الغير مجاوزة للحد.

نشأة قضاء المظالم

كانت قبل بعثة النبي صلى الله عليه وسلم حيث حضر النبي حلفاً في بيت عبد الله بن جدعان أسمه حلف الفضول تعاهدت فيه القبائل على رد المظالم إلى أهلها وكان النبي صلى الله عليه وسلم يقول (ولو أني شهدت هذا الحلف ولودعيت في الإسلام لأجبت وما أحب أن يكون لي به حمر النعم).

شروط النظر بالمظالم

- ١- المتعلق بشخص والي المظالم : أن يكون جليل القدر نافذ الأمر عظيم الهيبة كثير الورع قليل الطمع.
- ٢- من حيث النظر بالمظالم فمن ولايته :

- أ- إذا كان ممن يملك الأمور العامة فلا يحتاج النظر فيها إلى تقليد لأنها تحت ولايته.
- ب- أن يتولها شخص متخصص من غير ذي الولاية العامة. (وهذا يحتاج لأمر تقليدياً لذلك).

مجالس المظالم

يتطلب خمس فئات:

- ١- الحماة والأعوان.
- ٢- القضاة والحكام.
- ٣- الفقهاء.
- ٤- الشهود.
- ٥- الكتاب.

الفرق بين والي المظالم والقاضي

- ١ - أن والي المظالم أكثر هيبة وقوة لأن له سلطة تنفيذية أكثر من غيره.
- ٢ - أنه أفسح مجالاً وأوسع مقالاً.
- ٣ - الاستدلال بالأمارات والقرائن.

الفرق بين والي المظالم والمحتسب

- ١ - كل منهما ينهض لتحقيق المصلحة دون حاجة لرفع دعوى.
- ٢ - أن لكلاً منهما الحق استعمال الرهبة والقوة في تنفيذ عملهما.

ويختلفان بـ :

- ١ - أن والي المظالم ينظر فيما عجز عنه القاضي.
- ٢ - المحتسب ليس له بأمور الدعاوي إذا تم رفعها إلى القاضي ولكن له أن يباشرها قبل رفع الدعوى.