

# مقرر الادارة في الإسلام



اعاده تنسيق الشرائح المعتمدة من الدكتور

فاخر منصف الجوه

الفصل ثاني عام ١٤٣٩

البندري علي

دعواتكم لوالدي بالرحمه ووالدتي بالصحه والعافيه

الفصل الأول: تطور الفكر الإداري	الفصل الثاني: مصادر الفكر الاسلامي
الفصل الثالث: طبيعة تكوين المنظمة	الفصل الرابع: رواد الفكر الاداري او الفكر في السياسة الشرعية
الفصل الخامس: وظائف الادارة	الفصل السادس: صفات القيادة في الإسلام

## الفصل الاول:

### .. مقدمة ..

#### تطور الفكر الإداري

- يعتبر الفكر الإسلامي أشمل وأعظم وأعمق من الفكر الإداري الحديث. المدرسة الإدارية الحالية هي مدرسة تتبع النظام الغربي وهو نظام وضعي.
- علم الإدارة ليس امرا مكتشفا (وليد لاكتشاف علمي) كالتب (اكتشاف الفيروسات والبكتيريا ...) والفيزياء (اكتشاف نظريات غير معروفة ...)، وإنما هو وصف حال للسلوك البشري وتطوره. هو يصف التطور البشري الذي عاشه البشر من بداية وجودهم إلى أن أصبحوا في حياة مدنية كاملة
- ١- اول ما وجد البشر في العصر الحجري كان يعتمد على الحياة الفردية وكانت حياة بسيطة.
  - ٢- تطور البشر بعد ان تزوج الرجل بالأنثى وعاشوا في الكهف حياة بسيطة فالنظام الإداري فيها بسيط يكون الرجل مسنول مسنولية تامة عن توفير القوت وما يحتاجه المنزل من أدوات، والمرأة مسنولة عن شئون البيت الداخلي.
  - ٣- بعد ذلك تطورت الحياة وكبرت العائلات فكونت مجتمع مصغر من عدة عائلات، فأصبح هناك نوع من المشاكل أدت إلى تكوين نظام إداري أعلى باستحداث نظام للقيادة لحل المشاكل وإعطاء كل ذي حق حقه.
  - ٤- بعد ذلك كبرت العائلات وقاموا بإنشاء المنازل والقرى فاحتاجوا إلى اعلاء درجة التنظيم الإداري بهدف حفظ الامن الداخلي بين العائلات وكذلك الامن الخارجي فكونوا عشائر او قبائل.
  - ٥- ثم تطورت الحياة وكبرت العشائر والقبائل رويدا رويدا حتى أصبحت هنالك ممالك بسيطة ثم سلطنات ثم إمبراطوريات وأصبحت هنالك حكومات مركزية وحكومات محلية.

#### استنتاج ١:

مع ارتفاع تجمعات الاشخاص (توافق او اختلافات في السلوك، التفكير، الحاجات ...) ظهرت الحاجة الى التنظيم الاداري.

#### استنتاج ٢:

اول ما ابتدأت فكرة العمل: وهي تمثل علاقة العمل بين رب العمل والعامل والتي كانت علاقة عبودية محضة. رب العمل هو السيد والعامل هو العبد المملوك. كان رب العمل يعامل العامل بقسوة وهي تتفاوت حسب القيم الدينية الموجودة في المجتمع.

### .. التاريخ الإداري القديم ..

١- حسب علماء الادارة فان أقدم ادارة عرفها التاريخ هي ادارة مصر الفرعونية	٢- امبراطورية الصين العظيمة هي اول من استخدم نظام الخدمة المدنية
٣- المدن الاغريقية أقدم من اتسم بالديمقراطية الشعبية	٤- اطبعت الامبراطورية الرومانية بالطابع القانوني للمفهوم الاداري

## ١. حكومة مصر الفرعونية

- الاحفورات دلت على وجود حكومة مركزية وحكومة محلية. الحكومة المحلية هي جزء من الحكم المركزي للدولة، وكان للملك سلطة دينية كبيرة جداً واسعة النطاق لأن الحاكم الفرعوني كان يعتبر إله عندهم، وكانت بيده كل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية.
- ويلي الفرعون الوزير الأول وهو مسئول عن مهام كبيرة جداً (مهام الخزينة والزراعة والمخازن والجيش، والمهام الخاصة بالملك...)
- وكذلك كان يتولى المحكمة القضائية العليا.
- الإدارة العليا بيد الملك وأسرته (الابناء والاقارب) ويشترك معهم الوزير الأول والكاهن الأول وكبار ملاك الاراضي.
- الطبقة المتوسطة تشغل الوظائف المتوسطة.
- الطبقة الدنيا تشمل الصناع والحرفيين

وكان مجال التدريب هو من أهم الأعمال الإدارية. كان أبناء الفرعون يدرسون في مدارس خاصة بهم في القصر الملكي يشاركونهم أبناء النبلاء، وكان كل قطاع أو مصلحة حكومية لها مدرسة خاصة تدرس الملتحقين فيها ويقوم بالتدريب فيها كبار العاملين فيها. وكانت الوظيفة تستحق مرتبة وليس عمل تطوعي، وكان التوظيف والترقية في الوظائف بناء على رضا الرئيس المباشر وكانت الوظائف في مصر الفرعونية، تورث ولم يكن عنصر الجدارة موجوداً في ذلك الوقت.

## ٢. امبراطورية الصين العظيمة

كان لها نظام إداري متطور برئاسة الإمبراطور فهو رئيس المنظمة الحكومية ويعاونه في إدارتها تسعة من الوزراء لإدارة تسعة أفرع مهمة في إدارة المنظمة الحكومية، وكان العامل يخضع لاختبار في كل ثلاث سنوات لمعرفة صلاحيته للاستمرار في الوظيفة أو للترقية، وكانت الوظيفة تشغل حسب الجدارة ولكن لم تكن الجدارة مطلقة بل كانت محصورة بين أبناء النبلاء وأصحاب المناصب العليا.

١. اول من عرفت نظام الخدمة المدنية

٢. التوظيف يقوم على الجدارة

٣. التوظيف يسبقه اختبارات محددة

٤. وجود نظام رقابي متطور

تشغل الوظيفة على اساس الجدارة والاختبار فكان شاغل الوظيفة يمر عبر عدة اختبارات تنقسم لقسمين:

أ/ يشمل خمسة اختبارات في دراسات تقليدية: يقصد منها اختبار الذكاء لدى متقدم الوظيفة، فعلى مقدار الذكاء المتوفر له يمكن له شغل الوظيفة وكانت هذه من أهم المميزات التي امتازت بها الإمبراطورية الصينية.

ب/ اختبار أدبي: يشمل قرص الشعر ويقصد منه سبر غور ملكة الابتكار لدى المتقدم، أي معرفة قدرته على الإبداع والإنتاج والابتكار. فالوظيفة الاجتماعية في الإمبراطورية الصينية كانت تعطي شاغلها مكانة اجتماعية يستمد منها من وظيفته، وعرفت الصين نظاماً للرقابة من خلال لجنة من ثلاث موظفين يختارهم الإمبراطور والهدف منها التفتيش الإداري على الإدارة المركزية والإدارة المحلية.

## ٣. المدن الاغريقية

- تعتبر أقدم من أُنسم بالديمقراطية الشعبية (وهي تعني حكم الشعب للشعب) وهو مفهوم مناقض لما أتت به الرسالات السماوية وخصوصاً الإسلام (السلطة لشخص وهو مسؤول امام الله عز وجل وليس امام البشر).

- كانت عبارة عن قرى أو ممالك بسيطة، كل مدينة تعتبر مملكة مستقلة، وهذه الممالك تدور في نظام واحد. فأوجدت لها نظاماً متطوراً لإدارتها وسميت هذه الإدارة بمجلس الخمسمائة بحيث أن كل شخص أو شخصين يمثل قرية وهؤلاء الخمسمائة يتفرع منهم لجان وهيئات، كل واحدة تتكون من عشرة أشخاص يكون فيها كل شخص يمثل عائلة أو عشيرة معينة للحفاظ على مكانتها ومقدراتها ومصالحها (لم يكن هناك مكانة للموئل في اختيار هؤلاء الأشخاص).

تميزت الإدارة في المدن الإغريقية بالبساطة فكان التنظيم بيد مواطنين منتخبين من قبل العامة أو من مجالس الممالك وكان هؤلاء المنتخبين يجمعون بين القضاء والتنفيذ. وكان من أهم ما عرف فيها أن هذه المكانة في السلك الإداري لا تعطى لشاغلها إلا لفترة وجيزة (سنوات محددة). منها أخذت ما نشاهده الآن برؤساء مجالس الوزراء في الدول الغربية بأوروبا وأمريكا والمحددة بفترات بسيطة ومحددة لشغل الوظيفة العامة.

وكانت الإدارة في المدن الإغريقية تعرف بالطابع الجماعي ولا تدار بيد شخص واحد وكان فيها رقابة شديدة جداً ولا تكون الرقابة خلال العمل بل بعد نهاية مدة أداء الوظيفة، حيث يعقد مجلس علني لمحاسبة شاغل الوظيفة وسوابقه وأدائه السابق وكل ما قام به أدائه فإن كان جيداً سيحفظ في سجلاته لكي ينال بعد ذلك في فترات لاحقة مناصب أخرى أو يفضح على وجه الملأ ويصبح منبوذاً في المجتمع الإغريقي.

## ٤. الامبراطورية الرومانية

تأثرت بمصر القديمة، فكان الرومان أول من أستحدث التسلسل الرتبي في العالم الغربي (لم يكن هناك تسلسل في المراتب الوظيفية قبل الامبراطورية الرومانية). كان هناك بيع للوظيفة يشتريها من كان يملك مالا، وتوريث من الوالد لولده ولكن لا يتم هذا الأمر إلا بقرار إمبراطوري. وكان الملتحقون بالوظائف ينتظمون في مدارس تدريبية التي تدربهم على الثقافة الأدبية والأعمال الإجرائية في عملهم. كانت الترقيات تتم حسب الأقدمية (هذا من مميزات الامبراطورية الرومانية) وعرفت نوعاً بسيطاً من الرقابة الشعبية، هي أقل ديمقراطية من الإغريقية ولكنها كانت أكثر تطوراً وتعقيداً في المفهوم الإداري.

## .. الفكر الإداري في الإسلام ..

يقوم النظام الإداري في الإسلام على ثلاث أجزاء: (١- عبادات، ٢- معاملات، ٣- أخلاق) والإدارة معروفة أنها في قسم المعاملات وقسم الأخلاق، فكان الإسلام أشمل وأعم من النظام الإداري الوضعي في الدول الغربية.

والفكر الإداري أبسط وأصغر وأقل شأن من الفكر الإسلامي العظيم. وإذا أردنا أن نعرفه تعريفاً بسيطاً فهو: محاولات عقلية للعلماء لإيجاد فكر إداري يتناسب مع كل مرحلة.

الفكر الإداري في الإسلام له مصدرين عظيمين (القرآن والسنة) مع مصادر أخرى (نستعرضها لاحقاً). وفي بداية الإسلام لم يكن هناك ظهور حقيقي وفعلي للإدارة إلا في التنظيمات الداخلية التي نظمها الرسول صلى الله عليه وسلم عندما أتى إلى المدينة، والرسول صلى الله عليه وسلم مارس جميع الوظائف الإدارية التي نفهمها الآن والتي سيصل إليها العلم في المستقبل. فعندما نتكلم عن منظور إدارة مركزية ولها أفرع في إدارات محلية لم يعرف الفكر الإداري إلا في أواخر القرن الأول للهجرة عندما تكونت الدولة الأموية واتسع شأنها فأصبح هنالك فكر إداري نستطيع أن نستلهمه.

## ذاتية الفكر الإسلامي

الإسلام أمر بالتفكير، أي باجالة النظر في الخلق الموجود، في كل ما هو مخلوق (النجوم، الأرض، المياه، النفس الإنسانية، الرغبات، الشهوات). أرادنا الإسلام أن ننظر لكل ماحولنا، فكان التفكير من أعظم العبادات.

أتى الإسلام فكرنا، أرادنا أن نستخدم عقولنا ودعانا للإسلام إلى الفكر العلمي وهو فكر سوي، غير منحرف، يساعد على تحقيق السعادة للبشر، لا ينحرف إلى التطرف الذي يدمر المجتمعات، ولا يذهب إلى التساهل الذي يغرق الحياة بالشهوات، فكان يدعو إلى الوسط ليس فيه لا تساهل ولا تشدد. فالإسلام هو دين وسط اتانا بفكر وسطي.

الإسلام حارب التقليد واتباع الآخرين بدون أن ندير عقولنا. وشجع على الاجتهاد القائم على الأدلة الحقيقية الثابتة من الكتاب والسنة.

### لماذا سمي الفكر الإسلامي؟

لأننا نستقي هذا الفكر الإداري من الكتاب والسنة فالإسلام حارب العصبية وحارب الطائفية وحارب الانتساب لكل ما يبعدنا عن الارتباط بالإسلام. فالإسلام جمع جميع الطوائف وجميع الشعوب لمتابعة هذا الفكر السوي.

### ماهي الأدلة على دعوة الإسلام إلى التفكير؟

(١) قوله تعالى: " ثُمَّ كُلِي مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ فَاسْلُكِي سُبُلَ رَبِّكِ ذُلُلًا ۚ يَخْرُجُ مِنْ بُطُونِهَا شَرَابٌ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ فِيهِ شِفَاءٌ لِلنَّاسِ ۚ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ "

فالله تعالى أمرنا بالتفكير في مملكة النحل (العمل، الانجاز، التربية، إخراج الأجيال، التعليم، الاجتهاد، السفر، عدم وجود تضارب في الدخول والخروج)

ففي مملكة النحل تنظيم إداري عجيب عظيم، تعجز عن تطبيقه أكبر المؤسسات والمنظمات الإدارية الحالية. وقد سلمت هذه الحشرة من الكثير من الأمراض الإدارية الموجودة فليس عندها محسوبية ولا رشوة وليس عندها ميل لأحد دون الآخر، وليس فيها تفضيل لأحد عن أحد، فكل يعمل في نطاق معين)

(٢) أمرنا الله عز وجل أن نتفكر في أنفسنا. فقال الله تعالى " أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ ۚ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ فَعِنْدَمَا نَنْظُرُ بَعِينَ الْإِدَارِيِّ إِلَى الْجِسْمِ الْبَشَرِيِّ (حركة الدماغ، حركة الأعصاب، حركة الأيدي، نمو الخلايا، دخول الطعام، إدراك الفهم، ...) فمثلاً عندما ننظر إلى المدرسة الإدارية " مدرسة النظم " التي تتكلم عن وجود مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذيته عكسية، نجد أن هذه المدرسة تعجز بأن تنتج نظاماً مشابهاً للجسم البشري. انظر إلى نفسك فستجد ما يسرك.

(٣) أمرنا الله عز وجل بالتفكير في كل شيء. فقال تعالى " قُلْ إِنَّمَا أُعْطِيكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مِثْلَ خِيَارٍ ۚ وَمَا تَفَكَّرُوا ۚ " أمرنا الله عز وجل أن نتفكر في كل شيء. فأول نقطة يستخدمها الإنسان في حياته أن يتفكر، أي أن يرى ويتحسس بحواسه الخمس (وهي الأساس الأول للتفكير). فعندما نتفكر نعمل بعد ذلك عقلنا فنعالج البيانات فنحولها إلى معلومات نحولها إلى أمور، نستطيع معها فهم واقعنا.

قال تعالى في تدبر الجماعة " تَحْسِبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّىٰ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْقِلُونَ " فكل إدارة يكون قلوب أفرادها شتى في المنظمة فإنها تفشل وتنتهي. فإعمال روح الفريق الواحد التي ينادي بها كل علوم الإدارة، قد دعى إليها الإسلام قبل ألف وأربعمائة سنة.

فكل هذه الآيات دعت إلى إعمال العقل.

يقول الله عز وجل (أَفَرَأَىٰ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) أَفَرَأَىٰ ذَرْبًا لِّلْأَكْثَرِ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ) يقول بعض العلماء في تفسيرهم أن الله عز وجل حلف بأعظم نعمه من بها على الإنسان وهي نعمة النطق والبيان.

ويقول سبحانه للحث على طلب العلم وتكريم العلماء (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون). (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات) فرض الله عز وجل على إتباع العلم وحث عليه (اطلب العلم ولو في الصين) و (اطلب العلم من المهد إلى اللحد).

الإسلام أوجب علينا التفكير وبعد أن نتفكر أوجب علينا أن نستخدم عقولنا حتى نفهم. الإسلام مجد العلم وجعله فريضة. والإسلام كرم العقل البشري ورفعته إلى مستويات. والإسلام جعل أعظم العبادات عبادة التفكير.

## الإسلام دعوة للفكر السوي

يقول الله عز وجل: " اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ " فما هو الصراط المستقيم؟

التعريف العقلي هو: الصراط المستقيم هو الصراط الذي لا انحراف فيه ولا اعوجاج. فهو الطريق الواضح الصحيح الذي ليس فيه شوائب ولا فيه أنجاس ولا أدران ولا فيه انغماس في شهوة ولا ذهاب إلى تطرف ولا تفريط في دين الله عز وجل. فالصراط السليم هو الصراط الذي

يوصل الانسان الى سعادة في الدنيا والاخرة. فاذا انعم الله على الانسان بان هداه الى الصراط المستقيم، فهذه أعظم نعمة انزل الله بها على عباده. الإسلام يأمر بالاستقامة فيوجب إعمال العقل. فالعقل عكس الهوى (هو ماستشهيه النفس وما تميل اليه). فالعقل هو عدو للهوى. إذا اراد الانسان ان يصل الى سعادة الدنيا والاخرة فعليه بأعمال عقله وتجنب هواه.

فمثلا في سياسة الصرف يقول الله عز وجل: " **وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا** "

- الإسلام أمرنا بالاعتدال في كل شي حتى في قضية الألوهية فأخبرنا الله عز وجل أن لا نتبع طريق الملحدين والمشركين.

- الإسلام هو دين ونظام دنيا فهو لم يأتي لتحقيق سعادة الآخرة فقط بل لتحقيق سعادة الدنيا كذلك.

-الإسلام دين وسط ونظام وسط فلا يميل الى جانب ديني جامد ولا جانب دنيوي يحث فهو يخلط بين المفهومين مفهوم الجانب الروحي

والجانب الدنيوي. يقول الله عز وجل: " **وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا** " ويقول أيضا: " **فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ** " كل هذه الايات تخبرنا بان الاسلام نزل للدين والدنيا فليس فيه افراط ولا تفريط. هو دين وسط.

عندما نتناول المشاكل والامراض الادارية التي تشتكي منها المنظمات في العالم ليس لها حل إلا في النظام الاسلامي.

مثلا المحسوبية، والرشوة، والغش والتدليس و ... مهما وجدت الدول أنظمة وعقوبات لم تستطع حلها ولكن الاسلام يستطيع ذلك بطريقة

بسيطة جدا وذلك بتنمية الرقابة الذاتية. مثلا الصيام، الرشوة، الظلم، اتقان العمل والانضباط. ومن هذا المنطلق جميع المشكلات الادارية

يقع حلها من خلال الرقابة الذاتية، الاسلام اتى ليحقق الساعة في الدنيا والاخرة، فهو نظام كامل يدعو الى الفكر السوي. فلا بد من عدم

التشكيك في النظام الاسلامي، فان كان هنالك قصور فهو قصور من العلماء الذين لم يشرحوا جميع الجوانب الموجودة. فجميع الحلول

للمشاكل الادارية موجودة في النظام الاسلامي.

الإسلام أمرنا أن لانقلد السابقين الذين هم على خطأ، فلا نتبع من كانوا ضالين أو منحرفين بل نتبع من كانوا على صواب. قال الرسول صلى

الله عليه وسلم: (لا تكونوا إمعة، تقولون: إن أحسن الناس أحسنا، وإن ظلموا ظلمنا، و لكن وطنوا أنفسكم إن أحسن الناس أن تحسنوا، و

إن أسأؤوا فلا تظلموا) وهذا يدل على أن الإسلام يحارب التقليد. الإسلام له شمول في توجيهاته فهو شامل لكل وقت وزمان. تتغير الوسائل

في الدنيا ولكن الفكر هو الفكر والطريقة هي الطريقة (نركب الجمال - والسيارات، نكتب على رق من جلد - ورق. الإسلام أمرنا بالرجوع

إلى أهل الاختصاص وأهل العلم إذا لم نكن على دراية بما نحن قائمون به. يقول عز وجل: " **وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَ الَّذِينَ يُسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ** " ويقول سبحانه: " **فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ** "

## مصادر الفكر الإسلامي

### ١. تقسيمات مصادر الفكر الإسلامي

تقسيم ٣		تقسيم ٢		تقسيم ١	
المصادر غير المتفق عليها:	المصادر المتفق عليها:	المصادر غير النصية:	المصادر النصية:	المصادر الفرعية:	المصادر الرئيسية:
كالاستحسان والمصالح المرسلة ورأي الصحابة وشرع من قبلنا واستصحاب الحال	وهي القرآن والسنة والإجماع والقياس.	كالاجتهاد والاجتماع والقياس والرأي.	هي التي نزلت بالنص من الله عز وجل (القرآن والسنة)	الإجماع والقياس (مستمدة من الكتاب والسنة)	الكتاب والسنة

### ٢. المصدر الاول: القرآن الكريم

هو كلام الله حقيقة لا مجازا المنزل من الله عز وجل عن طريق الروح الأمين جبريل عليه السلام بلسان عربي مبين، فيه إعجاز، منقول إلينا بالتواتر، المتعبد بتلاوته الموجود بين دفتي المصحف المبتدأ بسورة الفاتحة المختوم بسورة الناس.

- نزل القرآن الكريم على النبي صلى الله عليه وسلم خلال ثلاثة وعشرون سنة (ثلاثة عشر سنة في مكة وعشر سنوات في المدينة)

-نزلت فيها أصول العبادات ومكارم الأخلاق وقواعد تنظيم المجتمع وكثير من الأحكام

- كان لسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم كتاب يكتبون الوحي إلا أن القرآن لم يقع جمعه في زمن النبي كاملاً بل في عهد الخليفة أبي بكر الصديق رضي الله عنه.

بعد أن تولى أبي بكر الصديق رضي الله عنه الخلافة وأمر بحروب الردة استشهد وتوفي الكثير من الصحابة الحاملين والحفاظ للقرآن الكريم، فأشار عليه عمر بن الخطاب أن يجمع القرآن الكريم في كتاب واحد، فأمر زيد بن ثابت رضي الله عنه فجمع القرآن فيقول زيد بن ثابت : ما وضعت آية إلا شاورت فيها جميع أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم أو أكثر أصحابه عليه السلام.

كتب القرآن الكريم في كتاب وحفظ عند أبي بكر الصديق رضي الله عنه ثم حفظ عند الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه ثم حفظ عند حفصة بنت عمر حتى أخذه منها أمير المؤمنين عثمان بن عفان رضي الله عنه ونسخ منه ستة نسخ ووزعها على الأمصار فكانت هذه طريقة جمع المصحف في سنة ٢٥ هـ.

### شروط شرح وتفسير القرآن الكريم :

١. أن يكون عنده لغة عربية سليمة وذوق أدبي رفيع

٢. أن يكون عنده علم راسخ في الدين وفهم لأوامر الدين ونواهيه



٣. أن يكون عنده اطلاع على أسرار التشريع

٤. أن يكون عنده اطلاع على النفسيات البشرية والفهم البشري والطباع والأهواء والشهوات ومواطن الضعف في حياة البشر.

### ٣. المصدر الثاني : سنة النبي صلى الله عليه وسلم

كل ما صدر من النبي صلى الله عليه وسلم من قول أو فعل أو تقرير أو صفة خلقية أو خلقية

• نهى النبي صلى الله عليه وسلم عن كتابة السنة النبوية في حياته لأنه خشي أن يكتبها الناس ويتركوا القرآن الكريم.

• في آخر حياته سمح لبعضهم أن يكتب بعض الأحاديث

• قبل سنة ١٨٧ هـ كانت الحياة لا تستلزم التأكيد على كتابة سنة النبي صلى الله عليه وسلم لأنه لم يكن هنالك دخلاء على دين الله عز وجل أو كذابون أو وضاعون بصورة مستشرية أو منتشرة وكان الكل يعلم الحديث الصحيح من غيره.

• بعد سنة ١٨٧ هـ بدأت تخرج مدونات أو بما تسمى مسانيد مثل مسند الإمام أحمد وغير ذلك.

### أشهر تقسيمات أحاديث النبي صلى الله عليه وسلم:

• **الآحاد:** هو مانقله واحد من الصحابة ثم نقله آحاد ثم آحاد عن النبي صلى الله عليه وسلم ولكن مشهود لهم بالصحة

• **المشهور:** هو مانقله صاحبي واحد ونقله جماعة عن جماعة عن جماعة تواتروا في طبقات مختلفة إلى النبي صلى الله عليه وسلم.

• **المتواتر:** هو مانقله جماعة عن جماعة عن جماعة بصفة متواترة تنفي قطعاً عنهم نقلها بالكذب .

• اجتهد العلماء المسلمون في تدوين السنة النبوية فدونها وحرصوا عليها ودونوا علم الرجال وأخرجوا من الكتب العظام.

• اصح الكتب بعد كتاب الله هو صحيح البخاري الذي وضعه في ستة عشر عاماً واحتوى على (٧٢٥٧) حديث.

• بعده في الصحة يأتي كتاب الإمام مسلم ثم النسائي ثم ما يلي ذلك من الكتب .

النبي صلى الله عليه وسلم يقول " أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " والنبي صلى الله عليه وسلم يخبر فيقول: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " ففي هذا الحديثين فقط حدد العلاقة بين رب العمل وبين العامل بالآي يبخس رب العمل العامل حقه.

أيضاً يأمر العامل أن يتقن عمله بأن يتخلص من الأمراض والمشاكل الإدارية من الغش والكذب والخيانة والتسيب ...

كلمة إتقان: هي الوصول لأعلى درجه من الكفاءة

### اهمية القرآن الكريم والسنة

الكتاب والسنة وضعت أسس عظيمة ووضعت علاقات اجتماعية كاملة حددت المفهوم العلمي لجميع العلوم ومنها العلم الإداري.

الإسلام يحافظ على العلاقة النفسية الموجودة بين المنظمات والبيئة فيرفض أن يطغى حب المال وحب الشهوة وحب السلطة على أن نظلم الآخرين ونبخسهم حقوقهم أو نبخسهم جهودهم.

### ٤. التقسيم الثاني : المصادر الاجتهادية

المصادر الاجتهادية المتفق عليها الإجماع والقياس	المصادر الاختلافية الاستحسان والمصالح المرسلة والاستصحاب والعرف وشرع من قبلنا ومذهب الصحابي
--	--

### ٥. المصادر الاجتهادية المتفق عليها

الإجماع: اجتماع مجتهد الأمة على حكم شرعي ما سكت عنه الشارع في القرآن الكريم أو في السنة النبوية ولكن دلت الأدلة وفهم المجتهدين على حكم هذا الشيء والواقعة الجديدة التي لم تحدث من قبل.

خلص العلماء إلى أن الإجماع يعني اتفاق الأكثرية وإن كان هناك بعض من يخالف ولكن يكون أقلية قليلة جداً

### شروط الإجماع

- ١/ إمام المجتهدين
- ٢/ أهلية الاجتهاد من جهة إمام بالعلم الشرعي
- ٣/ وسائل البحث
- ٤/ وسائل المناظرة .
- ٥/ وسائل استخلاص الدليل

### المذاهب المعتمدة في العلم الشرعي

١. المذهب الحنفي
٢. المذهب المالكي
٣. المذهب الشافعي
٤. المذهب الحنبلي

• يقال كمذهب خامس مذهب الإمام ابن حزم الظاهري إلا من بعض الأشياء.

• هناك مذاهب درست وانتهت فلا يوجد لها إلا نقولات مثل مذهب أبو ثور ومذهب الأوزاعي.

**القياس:** هو إلحاق ما لا نص فيه إلى ما فيه نص

فنأخذ الواقعة الجديدة المستحدثة ونبحث في أصل العلة الحقيقية لتحريمه أو تحليله. ونأخذ الأمر الجديد الذي يشترك معه في العلة فنلحقه فيه مثال ذلك المخدرات. فالخمر هو الأصل وحكمه التحريم وأصله علة التحريم فيه الاسكار وإذهاب العقل. فالمخدرات اشتركت مع الخمر في أصل العلة فبالتالي تأخذ حكم الخمر. وهنالك قياسات تكون فاسدة. فليس كل قياس يعمل به.

## ٦. المصادر الاختلافية

الاستحسان والمصالح المرسله والاستصحاب والعرف وشرع من قبلنا ومذهب الصحابي

## ٧. توجهات الفكر الإسلامي

الفكر الإسلامي بذاته هو فكر سوي فلا ينحرف إلى فكر مادي بحت المسمى بالرأس مالي ولا ينحرف إلى الفكر الاشتراكي البحت المسمى بالشيوعي بل هو يأخذ أفضل ما في هذين الفكرين.

### المفاهيم التي طرحها الإسلام كمبادئ عامة ونستقي منها الفكر الإداري

- العمل فريضة: فالعمل هو أساس الإنسان. سواء العمل الديني أو العمل الدنيوي فارتفع بالعمل الدنيوي إلى مستوى العمل الديني.
- العمل مصدر القيمة: فالإسلام جعل العمل مصدر قيمة الإنسان فقيمة الإنسان في الدنيا والآخرة تعتمد على عمله في الدنيا.
- العمل وسيلة للكسب: العمل هو أساس الحياة به تكسب رضا الله وتكسب آخرتك. وبالعمل تكسب المال والاحترام والتقدير.
- العمل هو أساس الكرامة: بالعمل صان الإسلام كرامة الإنسان ورفعها إلى أعلى درجة حتى وقاها مذلة السؤال والحاجة.
- العمل هو أساس التقدم: في جميع المجالات التي أحيهاها الإنسان العمل هو أساس تقدمه فيها.
- الربا هي حرام: من أجل ما ذكر الرازي ((انه لو كان الربا حلالا لامتنع الناس عن الاشتغال بالمكاسب)) لأنه إذا ضمن صاحب الدراهم عودة الدراهم بزيادة برأ نسبة أو نقد فانه سيتوقف عن الكسب وسيتوقف عن الاشتغال بالمكاسب عن العمل بالتجارة والصناعة والزراعة وغيرها.

## ٨. خصائص العمل في الإسلام

العمل هو أساس الحياة في هذه الدنيا فكل شيء في هذه الدنيا عمل.

**العمل في الإسلام:** هل الإسلام عقيدة عمل؟ أو الإسلام عمل عقيدة؟

الإسلام هو في نفس الوقت عقيدة عمل وعمل عقيدة فهو لا يفرق بين الأمرين بل يحويهما فالإيمان في الفكر الإسلامي هو نطق باللسان وتصديق بالجنان (القلب) ثم عمل بالأركان الإسلام يأمر بأن يكون الإنسان أمين على مصلحة الجماعة ومصلحة منظمته ومصلحته الفردية. الإسلام يقوم على تعظيم العمل الصالح إذا ارتبط بالإيمان وليس العمل الصالح المطلق لكي يحصد فيه الإنسان الثناء من الآخرين. الإسلام يحث على العمل الهادف المخطط فأى عمل يريد الإنسان إن يقوم به لابد من هدف.

**أي هدف لكي أصل له لابد من تخطيط فهناك ثلاث شروط :**

١- تحديد الهدف ٢- اخطط لطريقه الوصول للهدف ٣- اعمله

الإنسان لا يقدم على أي عمل قبل أن يسأل نفسه ماذا أريد أن اعمل وما هو الهدف الذي أريد أن أصل له.

الإسلام يعتمد على النية فيقول الله عز وجل : (قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا) (84) ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى ...) متفق عليه.

الإسلام ربط الأعمال بمقاصدها فما كان قصدك أو غايتك أو هدفك من عملك فانت مربوط فيه مجاز عليه.

يقول الله عز وجل عندما يتحدث عن تحديد وحدة الهدف للجماعة (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ) (وعندما يتحدث عن قوة الإسلام أخبر الله عز وجل بأن نجعل لنا هدفا بالذب عن ديننا فقال : (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ )

فالإعداد معناه تمثل الهدف والغاية والمقصد من هذا الإعداد: الذب عن شريعة الإسلام وحماية هذا الدين.

الفكر الإداري بجميع وظائفه الادارية وبجميع وظائف المنشئة الموجودة لا يصح عمل منها إلا بتحديد الهدف.

### العمل المتقن المبسط

الإسلام عندما ينظر إلى العمل وينظر إلى العامل فيخبر العامل بأن له عظيم الجزاء ويخبر رب العمل أن ينظر إلى عامله بعين الرحمة فيظن من العامل أن يقوم بحسن الأداء يقول الله عز وجل : ( وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ وَكَانَ عَرْشُهُ عَلَى الْمَاءِ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ ) الخالق سبحانه وتعالى أتى بها اللفظ (أحسن عملا) أي بالإتقان.

المولى عز وجل يقرر مكافئة العاملين على حسن الأداء فيقول : ( نَ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ) ويقول عز وجل : ( لِيَجْزِيَ اللَّهُ أَحْسَنَ مَا عَمِلُوا وَيَزِيدَهُمْ مِنْ فَضْلِهِ ۗ وَاللَّهُ يَرْزُقُ مَنْ يَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ ) وهناك الخبراء والعلماء فأمر الله عز وجل برد الأمر إليهم في الأعمال ليكون العمل متقن وجيد ويخبر الله عز وجل ( وَلَا يَنْبَنِيكَ مِثْلُ خَبِيرٍ ) ويقول ( فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ )

### علاقة الخبرة بالإتقان

صاحب الخبرة: من كان ابتداء عمله بأداء متقن جيد متميز فيصبح لديه الخبرة ويزداد من العلم.

الإسلام يراعي الاختصاص ويأمر بالخبرة وبالرجوع لأصحابها في كل عمل نعمله سواء في الجانب الديني أو الجانب الدنيوي. الإسلام لا يأخذ بالشكليات والإجراءات إلا بالقدر البسيط لأنه يهتم بحسن العمل وتبسيط العمل بقدر الإمكان. عندما نريد إن ننجح في عمل لابد أن نقسم العمل ونجعل هنالك اختصاص ونوزع العمل على كل فئة معينة حتى نبسط العمل. الإسلام يحارب الإسراف ويدعو إلى اليسر ولا تكليف إلا بمقدور فيقول سبحانه وتعالى: ( لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ )

## الفصل الثالث: طبيعة تكوين المنظمة

### ١. التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي

الإسلام هو أول من جاء بالتدرج الهرمي والتنظيم الهيكلي. قال الرسول صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" فأتى الإسلام بالتدرج الهرمي الذي ينزل من الأعلى إلى الأسفل (فالراعي مسؤول عن رعيته وليس العكس) ولا يمكن قلب هذا التدرج بالعكس. الإسلام لما أتى بفكرة التكوين الرئاسي فقد دمر المقولة والكذبة الكبيرة التي ابتليت بها البشرية وهي مسمى المساواة.

الله عز وجل لم يخلق الدنيا على المساواة بل خلقها على الاختلاف وخلقها على التمايز والتفاضل. والدليل قوله تعالى: (وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۖ) وقوله تعالى: (وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْطَانًا ۚ) فالمساواة في الإسلام هي في التكليف وفي العقوبة ولكن يختلف مقياس الحساب بين الكائنات فكل شخص يحاسب على قدر تكليفه. فالله ميزنا بين عقولنا وسوف يحاسبنا على مقدار هذه العقول. عندما قال الإسلام أننا مسلمين فقد أخبرنا كيف نمارس هذا الإسلام، وعندما أخبرنا عن الامتناع عن الذنوب فأعطى كل شخص قدراً من الشهوة والعقل والرغبة البشرية، فكل بامتناعه عن هذه المعصية بحسب ما ميزه الله عن الآخر. فقد قال الله تعالى: (نُزِفْنَا دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ ۚ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ) وقال أيضاً: (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) التدرج يكون على مجال الوظائف والحرف والمكانة في المجتمع وما ميز الله بعضنا ببعض بالرزق للحصول على مال أو مكانة. الإسلام أول من أكد على قاعدة الأجر المساوي للعمل، فعلى مقدار عملك لابد أن تحصل على أجر مساوي له، فقد أخبر الله عز وجل حين قال (إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) وقال أيضاً (وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ) العمل أو الوظيفة مقرونة بالعلم، فالعلم في الشريعة الإسلامية مكفول للجميع. فلا مجال لتقنين العلم لفئة معينة أو طائفة معينة

### ٢. السلطة والمسئولية

**السلطة:** هي القدرة على اتخاذ القرار الملزم. عندما يكون لدى شخص سلطة وتحت إدارته أشخاص فإنه يلزمهم بما يشاء في مجال الإدارة. **المسئولية:** هي تحمل المحاسبة على اتخاذ الشخص للقرارات الملزمة للآخرين.

فمتخذ القرار مسئول عن الضرر الذي ارتبط باتخاذ قراره، فإن كان قراره قد حقق ضرر على قسمه هو فقط فهو مسئول عنه، وكذلك إن تعدى الضرر إلى أقسام أخرى فهو مسئول عنه. فقد قال تعالى (طِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ) ويقول صلى الله عليه وسلم (اسْمَعُوا وَأَطِيعُوا، وَإِنْ اسْتَعْمِلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ، كَانَ رَأْسُهُ رَيْبِيَّةً) الإسلام لم يستخدم لفظ السلطة مباشرة لأن لفظ السلطة يوحي بنزعة من التحكم والتسلط والجبروت والظلم للآخرين. الإسلام لا يحصر المسئولية على القرارات التي يتخذها الشخص ولكن تشمل كل ما يقوم به، فهو مسئول عن سماعه وبصره وفؤاده فقال تعالى (إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا)

### ٣. الترابط الاجتماعي

لا يحصر الإسلام الترابط الاجتماعي على فئة معينة من المسلمين بل على جميع الأمة الإسلامية. الإسلام ينمي روح فريق العمل ويحرص على وحدة الصف قال سبحانه وتعالى (وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ) وقال أيضاً (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) فالإسلام ينهي عن الفرقة والخروج عن الجماعة. قال صلى الله عليه وسلم "من خرج عن الطاعة وفارق الجماعة فقد مات ميتة جاهلية" فالإسلام يحرص على الوحدة ونبذ الفرقة لأن الفرقة تسهل على الأعداء التغلغل في الأمة.

### ٤. تبادل المشورة

الإسلام يأمر بتبادل المشورة لأن تبادل المشورة وأخذ رأي الآخرين يؤدي إلى تعزيز القدرة على اتخاذ القرار.

- الشورى تؤدي إلى التآلف وإلى توحيد الجهود والقبول في العمل وفي اتخاذ القرار وفي رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- الشورى مقرونة بأصحاب القرار أو من لهم القدرة على التفكير وعلى اتخاذ القرارات الصحيحة والمشورة الناصحة لأن بعض الناس ليس لديه هذه القدرة فيأتي بأراء قد تدمر الآخرين. يقول تعالى (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) ويقول صلى الله عليه وسلم (المستشار مؤتمن)

### ٥. الرقابة

**الرقابة:** هي 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.

**الرقابة الذاتية:** هي أعظم مفهوم أتى به الإسلام وهي الطريقة الوحيدة لحل جميع مشاكل الفكر الإداري، وجميع مشاكل الإدارة الموجودة. **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 قال تعالى: (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ) الإسلام أمرنا إذا ابتلينا بالفساد أن نكون فاسدين لا مفسدين فإذا شرب الخمر لا أتمناه لغيري وأصلي فأتمنى لغيري أن يصلي. فإن تكون مصلحاً أكثر من صالحاً، لأن المصلح أكثر من الصالح، وإن تكون فاسداً لا مفسداً لأن الفساد أقل درجة من الإفساد. يقول صلى الله عليه وسلم "الدين النصيحة ثلاثاً" لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم.

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

**متابعة الإنجاز:** الإسلام يقرر مسئولية الشخص عن أعماله، فالمفروض أن كل شخص يتابع أعماله لأنه مسئول عنها.

**المعايير والضوابط المهمة في الرقابة:**

بين لنا سبحانه أهمية الضوابط والمقاييس فيقول تعالى: (وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقْدَرَهُ تَقْدِيرًا) وقوله أيضاً: (إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ) لا بد أن يكون هناك ضابطاً ومعياراً في العمل. ولا بد أن يكون هنالك تقنين في الجوانب الرقابية. أي عمل إداري ليس فيه مقياس ومعيار للرقابة لا نستطيع أن نقبس عليه، هو فاشل تماماً يقول الله عز وجل: (وَكُلُّ إِنْسَانٍ لِّزَمَانِهِ طَائِرَةٌ فِي عَفْهِ ۖ وَخُرِجَ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يُلْقَاهُ مَشْهُورًا) (13) أَفَرَأَى كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا



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

العلاقات الإنسانية "العلاقات المتبادلة بين البشر وكيفية التعامل بينهم".

المبدأ الأول: **الأمانة والعدالة**: فالبشر أمناء على ما بأيديهم وعلى أقوالهم وأفعالهم وعلى ما عهد إليهم.

المبدأ الثاني: **التعاون والرحمة**: وأن يكون الجميع على قلب واحد (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ)

المبدأ الثالث: **القصد والاعتدال**: فالقصد والاعتدال معناه الاتزان والخط الوسط القويم الذي لا ينحرف إلى إفراط ولا تفريط. يقول الله تعالى (وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا) والخط الفاصل بين الإسراف والتقتير حد دقيق جدا يحتاج إلى إعمال العقل فيه لتمييزه ويقول تعالى (وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا)

المبدأ الرابع: **الصدق والإخلاص**: نجاح المنشآت يقوم على تحقيق مبدأ الصدق والإخلاص. فالتفكير الإداري يحتاج إلى الصدق والإخلاص.

**الصدق** هو أساس النجاح وكل عمل لا يتسم بالصدق انهيار وانتهى فالصدق لا بد أن يكون في الأقوال والأفعال.

**الإخلاص** هو جعل العمل خالص لوجه الله عز وجل. وينزل هذا المسمى إلى واقع العمل في المجتمع بصدق التعامل مع الآخرين.

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

**من وسائل العلاقات البشرية:**

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

## ٧. التوظيف حسب الجدارة

الفكر الإسلامي التزم بمبدأ الجدارة في اختيار الموظف. فالإسلام يرى تولية الأصلح فيشترط الإسلام على تولية أصلح من هو موجود وأكفئ من هو موجود للتوليفة العامة والتوليفة الخاصة يقول الله عز وجل (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) فالإسلام يبحث ويبحث على تولية من يتصف بالصفات البدنية والعقلية المناسبة للتوليفة الموجودة ويتحرى في ذلك فكرة الاختبار أيضا. 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 الامر (مَنْ تَوَلَّى مِنْ أَمْرَاءِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَاسْتَعْمَلَ عَلَيْهِمْ رَجُلًا وَهُوَ يَعْلَمُ أَنَّ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَوْلَىٰ بِذَلِكَ وَأَعْلَمُ مِنْهُ بِكِتَابِ اللَّهِ وَسُنَّةِ رَسُولِهِ، فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَجَمِيعَ الْمُؤْمِنِينَ)

**مبدأ الاختيار والتفاضل بين المتقدمين**: معرفة من هو أولى باستلام هذا الكيان يقول صلى الله عليه وسلم (أَيُّمَا رَجُلٍ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا عَلَىٰ عَشْرَةِ أَنْفُسٍ، عَلِمَ أَنَّ فِي الْعَشْرَةِ أَفْضَلَ مِمَّنْ اسْتَعْمَلَهُ، فَقَدْ عَشَّ اللَّهَ، وَعَشَّ رَسُولَهُ، وَعَشَّ جَمَاعَةَ الْمُسْلِمِينَ) لا تعطى الولاية أو تعطى الوظيفة لمن يطلبها فعن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال: دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلان من بني عمي، فقال أحدهما: يا رسول الله أمرنا على بعض ماولاك الله عز وجل، وقال الآخر مثل ذلك، فقال: إنا والله لا نولي هذا العمل أحدا يسأله أو أحدا حرص عليه.

شرط تولية العمل أو الجدارة في العمل الأمانة وقد أخبرنا النبي صلى الله عليه وسلم: (إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة. قال: كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة)

**مبدأ تنمية الكفاءة**: تزويد العاملين بالعلم اللازم لممارسة الوظيفة المراد شغلها.

١- التدريب: وهو تزويد العامل بالقدرة الذهنية والبدنية اللازمة لشغل الوظيفة.

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

والتدريب تزويده بالعلم اللازم أو بالميزات أو بالوسائل أو بالطرق أو بالإجراءات اللازمة سواء الذهنية أو الجسدية اللازمة لممارسة عمله ونستطيع أن نختمها بتزويده بالعلم والعلم مطلب عظيم من مطالب الشريعة. يقول الله عز وجل: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا) لأنها أساساً لكل عملاً يقوم فيه الإنسان في هذه الحياة، فالعلم أساساً وركيزة أساسية في مجال العمل .

**وسائل العلم المعروفة هي ثلاثة:**

١. **القراءة**: فيقول الله عز وجل في هذه المسألة (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ)

٢. **التفكير والملاحظة والمشاركة بالنظر**: يقول الله عز وجل (قُلْ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ)

٣. **الإستماع**: يقول الله عز وجل (الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ)

## ٨. الحوافز

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

**الحوافز السلبية**: الإبتلاءات الذي يصيبها الله عز وجل للإنسان عند القيام بالأخطاء ومخالفة الأوامر الشرعية بالأمراض التي تصيب الإنسان وفي الآخرة قد يصيبه عذاب الله ودخول النار.

يقول الله عز وجل في ميزان الحوافز والتأكيد عليها وأنها مأخوذ بها في كل مجال: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) الإسلام يربط الحوافز بالعمل، فعلى قدر العمل يكون الحافز وأي خطأ في ميزان الحوافز إيجاباً أو سلباً يؤدي إلى تدمير أداء العمل. النصيحة في الإسلام هي ما أخذ به الآن علماء الإدارة وبوبوها تحت مسمى نظام المقترحات.

الإسلام دعا إلى الحوافز الاجتماعية فأعطى الحق لممارسة الحياة وللراحة وللعامل أو للإنسان المسلم أن لا يفرض في متابعة أمور دينه وينسى دنياه يقول النبي صلى الله عليه وسلم "إن لنفسك عليك حقا وإن لجسدك عليك حقا وإن لزوجك عليك حقا..." الخدمات الترويحية للعاملين وللمجتمع مكفولة في هذا الدين، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (روحوا عن أنفسكم ساعة بعد ساعة فان القلوب إذا كلت عميت).

التأمين الاجتماعي والترابط الاجتماعي الموجود في هذا الدين الحنيف، أخبرنا النبي صلى الله عليه وسلم: (من ترك مالا فلورثته ومن ترك ديناً أو ضياعاً فليأنتني فأنا مولاة) والتأمين لمن عندهم بطالة.

## ٩. القيادة

تكلم الإسلام عن ضرورة وجود القيادة فأخبر النبي صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم) حث 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 التزامه من هذا القائد أو من هذا المدير لأن الخلاف يؤدي إلى التلف. عدم وجود قيادة معناها إنفراط العقد، فإذا خلا الأمر من وجود قائد أو مدير خرجت أغلال الصدور وبدأ الخلاف يدب.

## واجبات القيادة في الإسلام:

القيادة في الإسلام قيادة سوية ليست قيادة متسلطة لها جبروت وظلم وليست قيادة مترخية غير مبالية وتتميز بخصائص عظيمة:

١- **المشاورة:** للوصول إلى الرأي الأمثل، ولرفع الخلاف، ورفع الروح المعنوية، ولتقبل القرارات الصادرة، لإدماج روح الفريق الواحد.

٢- **القدوة الحسنة:** فلا يقول مالا يعمل أو يعمل بخلاف ما يقول فلا بد أن يكون القائد هو المثال الأعلى والقدوة الحسنة.

٣- **الرعاية والمسؤولية:** أو السلطة والمسؤولية وتعني كيف يكون له عليهم سلطة؟ وكيف يتحمل مسؤولية هذه السلطة؟ وهذه السلطة، أمانة، كيفية جعل هنالك إتران 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 يقتنع مرؤوسيه بالأسلوب الحسن وبالطريقة الحسنة.

من واجبات حق الطاعة له عليهم أورد النبي صلى الله عليه وسلم كثيراً من الأحاديث في ذلك في القيادة العامة وهي تنزل على القيادة الخاصة يقول النبي صلى الله عليه وسلم في هذه المسألة: (اسْمَعُوا وَأَطِيعُوا، وَإِنْ اسْتَعْمَلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ، كَأَنَّ رَأْسَهُ زَبِيَّةٌ) ويقول صلى الله عليه وسلم: (كانت بنو إسرائيل تسوسهم الأنبياء، كلما هلك نبي خلفه نبي، وإنه لا نبي بعدي، وسيكون خلفاء فيكثرون، قالوا: يا رسول الله، فما تأمرنا؟ قال: أوفوا ببيعة الأول فالأول، أعطوهم حقهم، واسألوا الله الذي لكم، فإن الله سائلهم عما استرعاهم)

## الفصل الرابع :

### رواد الفكر الإداري أو الفكر في السياسة الشرعية

خليفة الثاني أمير المؤمنين الفاروق عمر بن الخطاب	الإمام الماوردي	شيخ الإسلام الإمام أحمد بن تيمية
--	-----------------	----------------------------------

## ١. عمر بن الخطاب

الخليفة الراشد الذي شهد له النبي صلى الله عليه وسلم بعظم الإيمان وأن إيمان عمر لو وضع في كفة وإيمان الأمة في كفة بدون أبي بكر لأرجح إيمان عمر رضي الله عنه.

عندما تولى عمر بن الخطاب رضي الله عنه الخلافة واتسعت الرقعة الإسلامية برزت هنالك الكثير من الجوانب التنظيمية التي فتحها الله عز وجل على عقلية هذا الخليفة الراشد الذي قال عنه النبي صلى الله عليه وسلم لو كان في الأمة ملهين لكان عمر.

الإدارة في عهده تقوم على الفصل بين السلطة القضائية والسلطة التنفيذية

• **مجال القضاة:** أو تأسيس القضاء في حياة عمر بن الخطاب رضي الله عنه كتب وثيقة إلى عبدالله بن قيس بن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه صاحبها جليل عندما ولاه القضاء وكانت هذه الرسالة بمثابة تنظيم عظيم لعلم القضاء أو لطريقة ممارسة القضاء.

• أول من جعل هنالك رقابة على العمال واستماعاً إلى شكاوى من هم تحت ولاية هؤلاء العمال.

• كان عمر لا يولي عاملاً إلا إذا كتب عهداً عليه أشهد عليه رهطاً من المهاجرين والأنصار وأشترط عليه أن لا يركب برذون ولا يأكل نقياً ولا يلبس رقيقاً ولا يأخذ مالا بدون حاجات الناس.

• في الجانب التنظيمي فصل الجباية عن الجانب القضائي فكان الجباية أي من يأخذون الزكاة يعينون مستقلون عن الولاية والقضاة وكانوا يحاسبون أمام ولي الأمر.

## الاجهزة الادارية

**ديوان الجند:** يسمى الآن بوزارة الداخلية ووزارة الدفاع

**ديوان الخراج:** يسمى الآن بوزارة المالية

**ديوان الإنشاء:** يسمى الآن الأرشيف أو حفظ المكاتبات أو ما يسمى أيضاً بهذا الوقت بمركز المعلومات الوطني.

بعدما كبرت الدولة الإسلامية في عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب وتكونت هنالك كثيراً من الولايات وأرسل إليها كثيراً من الولاة تحقق مفهوم **الحكومة المحلية** في الدولة الإسلامية وأعطى لها الكثير من الصلاحيات مع الحفاظ على مراقبته على هذه الولايات.

## مسؤوليات والي الإمارة

١. النظر في تدبير الجيوش وترتيبهم في النواحي وتقدير أرزاقهم (رواتبهم)
٢. النظر في الأحكام وتقليد القضاء والحكام
٣. جباية الخراج وقبض الصداقات 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 الأديمين
٦. الإمامة في الجمع والجمعات حتى ينم بها أو يستخلف عليها
٧. تيسير الحجيج
٨. إن كان الإقليم ثغرا متاخما للعدو أقترن بها أمرا ثامن وهو جهاد من يليه من الأعداء وقسم غنائمهم وأخذ خمسها لأهل الخمس

## ٢. الإمام الماوردي

هو أبو الحسن علي بن محمد البصري، ولقب بالماوردي نسبة إلى بيع ماء الورد، ولد في البصرة عام ٣٦٤ للهجرة، نشأ بها ثم أستوطن بغداد وكان من كبار فقهاء الشافعي وله كتاب تبحر فيه في فقه الشافعية أسمه (الحاوي الكبير)، وله كتاب عظيم في السياسة الشرعية وإدارة الحكومة والتنظيم الإداري اسمه (الأحكام السلطانية)، وكتاب في التاريخ الإسلامي (الأحكام السلطانية للقاضي أبي يعلى) والكتابان متشابهان إلى حد كبير ولكن لا يعرف أيهما نقل من الآخر لأنهما متعاصرين، كتاب الأحكام السلطانية هو أول دراسة علمية منهجية في الإدارة الحكومية الإسلامية.

وتعرض الماوردي في كتبه لنقد البعض ويرجع النقد أن هذا الكتاب كان في فترة كانت تتصف فيها الخلافة الإسلامية بالضعف. رئاسة، الوزارة، الحكم المحلي، الديوان

## رئاسة الدولة

رئيس الدولة في الإدارة الإسلامية يسمى بالإمام أو الخليفة أو أمير المؤمنين تناول الماوردي أسس وجودها ووجوبها وواجباتها، وذكر أن الولاية العامة فرض كفاية إذا تولاها كفوا لها. هل الإمامة وجوبها شرعي أم عقلي؟ هي أمر شرعي ذلك لقوله سبحانه "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم" ففرض طاعة ولي الأمر من الجانب العقلي فإن العقل يستنكر وجود مجموعة ليس لها قائد. وطرق للتولي هي:

**الاستخلاف:** كما فعل أبو بكر رضي الله عنه عندما أستخلف عمر وكما فعل عمر عندما جعل الأمر في سته. **استظهار الحاكم بالقوة:** فإذا استظهر الحاكم على قطر ما بالقوة وأخذ البيعة وجبت طاعته.

## واجبات الإمام العامة عشرة:

١. حفظ الدين على أصوله مستقرة وما أجمع عليه سلف الأمة
٢. تنفيذ الأحكام بين المتشاجرين وقطع الخصام بين المتنازعين
٣. حماية البيضة والذب عن الحريم ويقصد بالبيضة حماية الأمة
٤. إقامة الحدود لتصان محارم الله عن الانتهاك، وتحفظ حقوق عباده من الإتلاف والاستهلاك
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 الأمان وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من أعمال
١٠. أن يباشر بنفسه مشارقة الأمور وتصفح الأحوال

## شروط الإمامة:

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

- وشرط نسب قريش في الإمام شرط مهم جدا وإن خالف فيه بعض الفقهاء.

#### ١- الوزارة

هي أهم ما يكون عند ولي الأمر لأن الوزراء يباشرون الأمر بأنفسهم ويرفعون بما يأتي إلى ولي الأمر.

#### أنواع الوزارة:

١. **وزارة تفويض:** يكون صاحبها **صاحب رأي** هو يحتاج فيها إلى شرط زاد على شرط الإمامة وهي أن يكون من أهل الكفاية فيما وكل إليه من أمر الحرب والخراج

٢. **وزارة تنفيذ:** يكون صاحبها **صاحب أداء** حكمها أضعف وشروطها أقل لأن النظر فيها مقصور على رأي الإمام وتدبيره وهذا الوزير وسط بينه وبين الرعايا والولاية.

#### ٢- الحكم المحلي (تقليد الإمامة على البلاد)

إذا قلد الخليفة أميرا على إقليم أو بلد كانت إمارته على ضربين: عامة وخاصة.

#### فأما العامة على ضربين:

- **إمارة إستكفاء بعقد عن إختيار:** وهي التي تتعقد عن إختياره فتشمل على عمل محدد ونظر معهود. والتقليد فيها أن يفوض إليه الخليفة إمارة بلد أو إقليم ولاية عن جميع أهله ونظرا في المعهود من سائر أعماله.
- **إمارة إستيلاء بعقد عن إضطراب:** فهي أن يستولي الأمير بالقوة على بلد يقلده الخليفة إمارتها ويفوض إليه تدبير سياستها فيكون الأمير بإستيلائه مستبداً بالسياسة والتدبير.

#### إمارة الإستكفاء يشتمل نظره على سبعة أمور:

١. نظر في تدبير الجيوش وترتيبهم
٢. النظر في الأحكام وتقليد القضاة والحكام
٣. جباية الخراج وقرض الصدقات
٤. حماية الدين والذب عن الحرم
٥. إقامة الحدود في حق الله
٦. تسيير الحجاج
٧. أن يتوخى الأمانة في أدائه وإذا كان ثغرا مقترنا بالأعداء فعليه جهاد هؤلاء الأعداء

#### الفرق بين الولاية في الإمارة والولاية في الوزارة:

- خصوص الولاية في الإمارة وعمومها في الوزارة
- الإمارة الخاصة تعني أن يكون الأمير مقصور الإمارة على تدبير الجيش وسياسة الرعية وحماية البيضة والذب عن الحرم وليس له أن يتعرض للقضاة والأحكام ولجباية الخراج والصدقات.
- ويعتبر في ولاية هذه الإمارة الشروط المعتمدة في وزارة التنفيذ وزيادة شرطين عليهما هما الإسلام والحرية.

#### الفرق بين إمارة الاستكفاء والاستيلاء:

١. أن إمارة الاستيلاء متعينة في المتولي وإمارة الاستكفاء مقصورة على إختيار المستكفي.
٢. أن إمارة الاستيلاء مشتملة على البلاد التي غلب عليها المستولي وإمارة الاستكفاء مقصورة على البلاد التي يتضمنها عهد المستكفي.
٣. أن إمارة الاستيلاء تشتمل على معهود النظر ونادرة وإمارة الاستكفاء مقصورة على معهود النظر دون نادرة.
٤. أن وزارة التفويض تصح في إمارة الاستيلاء لوقوع الفرق بين المستولي ووزيره في النظر لأن نظر الوزير مقصور على المعهود والمستولي أن ينظر في النادر والمعهود، وإمارة الاستكفاء مقصورة على النظر المعهود فلا تصح معها وزارة تشتمل على مثلها من النظر المعهود لاشتباه حال الوزير بالمستوزر.

#### ٣- الديوان

#### الديوان: الذي يشتمل عليه ديوان السلطنة ينقسم في 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
- ويناقش الماوردي مدى جواز زيادة الدخول الفردية الخاصة " ويقصد بها الأجور والمرتبات تبعا لزيادة الدخل العام فيقول " وإختلف الفقهاء إذا تقدر رزقه بالكفاية هل يجوز أن يزداد عليها.
  - كما ناقش الماوردي مدى جواز إستباق نفقات ذرية الجند بعد وفاته أو قتله كمعاش لهم أو يحالون إلى أموال الصدقة. وهذا مشابه كثيرا لما يكون في مصالح التقاعد أو نظام التقاعد أو نظام الخدمة الإجتماعية.

- القسم الثاني للديوان عن تنظيم الأعمال من حيث إجراءاتها وتحديدها وهو أشبه بوحدة التنظيم وأساليب العمل في الوزارات والمصالح.
- ويخصص القسم الثالث من الديوان عن العمال من تقليد وعزل وهو يقابل شؤون العاملين بالمصالح والإدارات العامة اليوم.
- ويقرر التزام مبدأ الكفاية (الجدارة) بالنسبة لمن يصح تقليده الوظيفة.
- ويفرق بين وظائف الرأي والتنفيذ
- تكلم الماوردي عن كاتب الديوان فيقول "هو صاحب زمامه" ويقابل عندنا رأس المصلحة أو مدير الإدارة العامة الموجود.

### المعتبر في صحة ولايته شرطان:

- ١- **العدالة:** فلأنه مؤتمن على حق بيت المال والرعية فأقتضى أن يكون في العدالة والأمانة على صفات المؤتمنين.
  - ٢- **الكفاية:** فلأنه مباشر لعمل يقتضي أن يكون في القيام به مستقبلاً بكفاية مباشرين.
- تكلم الماوردي عن الإشراف والتفويض وهو أمر من أهم أمور التنظيم الإداري في العلم الحديث.
- الإشراف:** حكم المشرف يخالف حكم صاحب البريد من أوجه:
١. ليس للعامل أن ينفرد بالعمل دون المشرف وله أن ينفرد بهدون صاحب البريد.
  ٢. للمشرف منع العامل ما أفسد فيه وليس ذلك لصاحب البريد.
  ٣. أن المشرف لا يلزمه الإخبار بما فعله العامل من صحيح وفساد لأن خبر المشرف إستعداد وخبر صاحب البريد إنهاء.
- التفويض:** فإذا أراد العامل أن يستخلف على عماله فذلك ظربان:
١. أن يستخلف عليه من ينفرد بالنظر فيه دونه فهذا غير جائز (لأنه يجري مجرى الإستبدال فليس له أن يستبدل غيره بنفسه).
  ٢. أن يستخلف عليه مُعينا له فيراعي مخرج التقليد فلا يخلفه من ثلاثة أحوال:
- أ- أن يتضمن إدنا بالإستخلاف.
- ب- أن يتضمن التقليد نهياً عن الإستخلاف فلا يجوز له أن يستخلف وعليه أن ينفرد بالنظر فيه إن قدر عليه فإن عجز كان التقليد فاسداً.
- ج- أن يكون التقليد مطلقاً لا يتضمن إدناً ولا نهياً.

### ٣. شيخ الإسلام الإمام احمد بن تيمية

ولد سنة ٦٦١ هـ، وتوفي سنة ٧٢٨ هـ، نصر السنة ووقف لأهل البدعة والضلال، ابتلى بالسجن. وما يعنينا في علم التنظيم الإداري رسالتان: ١- سياسة الشريعة و ٢- رسالة الحسبة

#### ١- 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.
- ابن تيمية يأخذ بالمدخل السلوكي الإنساني، وذلك عملاً بقول الله سبحانه وتعالى: (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) قال العلماء نزلت هذه الآية في ولاية الأمر
- رسالة ابن تيمية هنا مبنية على حد قوله على آية الأمراء في كتاب الله عز وجل: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا) نزلت هذه الآية في الرعية من الجيوش وغيرهم.
- ثم تكلم الإمام رحمة الله عن استعمال الأصلح واختيار الأمثل فالأمثل وينبغي أن يعرف الأصلح في كل منصب.

#### فالولاية لها ركنان: ١- القوة و ٢- الأمانة

قال تعالى: (إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)

- تكلم عن اجتماع القوة والأمانة فيقول: اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل، ولهذا كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: اللهم اشكوا إليك جلد الفاجر وعجز الثقة).
- فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها، فإذا تعين رجلان أحدهم أعظم أمانة ولآخر أعظم قوة قدم انفعهم لتلك الولاية.
- يقدم في إمارة الحرب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور، على الرجل الضعيف العاجز وإن كان أميناً.
- وإن كانت الحاجة للولاية أشد قدم الأمين مثل حفظ الأموال ونحوها
- وهو يرى أن الهدف العام للوظائف هو إقامة الدين والالتزام بأوامره واجتناب نواهيه.
- ابن تيمية يقدم إصلاح إداري مبنياً على أساسا عقدي، سنده الإيمان، وهذا ما أخذت به بعض مدارس الإدارة الحديثة.
- ويحدد ابن تيمية **من هم أولى الأمر** ويقول: وأولي الأمر صنفان الأمراء والعلماء وهم الذين إذا صلحوا صلح الناس.



## ٢- رسالة الحسبة : ٣ أقسام

### أولاً: أهداف الوظائف العامة:

- ذكر فيه بأن 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 عن الدور الإصلاحي للدولة في معاش الناس وفي حياتهم فيتكلم في منع الاحتكار 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 إعلانه عليهم وهو ظالم للخلق المشتريين.
- ثم يوجب الإمام رحمة الله على الحاكم تحديد الأسعار
- تكلم عن وجوب توفير الاحتياجات للأمة وللبنشيرة
- تكلم عن تحديد الأجور للعامل

## الفصل الخامس: وظائف الإدارة

### ١. وظيفة التخطيط

**التخطيط:** هو تفكير ذهني وتجميع للمعلومات وفيه أهداف وله سياسيات وإجراءات عامة وأساليب زمنية وعملية ومدة زمنية.

### لكن لماذا سمي بالتخطيط الإسلامي؟

١. لنميز بينه وبين التخطيط بكمته العامة الموجودة الآن في الكتابات المعاصرة والتي أتت من الفكر الغربي والتي يطغى عليها عادة الإلحاد.
٢. هنالك من أبناء الإسلام يرفضون وجود تخطيط في الاسم ويفصلونه عن الوظائف الإدارية والوظائف العملية وعن السياسة العامة وجميع أمور الحياة. ويقولون إن الإسلام مجرد شعائر تعبد لا تتعدى كونها تؤدي لنيل رضى الرب سبحانه في الحياة الأخرى بينما إن الحياة الدنيا لا تمس الإسلام.
٣. لتمييز أو لجعل المستمع يفهم الفرق بين التخطيط وبين علم الغيب.

### تعريف التخطيط الإسلامي:

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.

### خصائص هذا التعريف:

- ١- أن هذا التخطيط لابد إن يكون لأمر مشروع.
- ٢- الفرق بين التخطيط وعلم الغيب
- علم الغيب لغة:** هو كل ما غاب عن النظر أو المشاهدة أو المعرفة.
- التعريف الشرعي:** هي الأمور التي تكلم فيها الرب سبحانه وانزلها في كتابه الكريم أو انزلها على لسان نبيه عن أمور حدثت أو ستحدث في المستقبل بإذن الله.

### الفرق بين التخطيط الإسلامي والغيب:

أن الغيب موجه للتخطيط الإسلامي لأننا نخطط لأمر مستقبلي بأساليب مشروعة دون ضمان النتائج أو التأكد من أن هذه النتائج ستقع.

### عناصر التخطيط الإسلامي فيما ورد في القرآن والسنة:

- ١- **التفكير والاعتبار:** لكي أفكر واعتبر لابد من تحديد هدف كيف سأصل لهذا الهدف، ما هي الطرق، ما هي الأساليب، قال الله (وَفِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُوقِنِينَ وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ) إن التفكير ركيزة أساسية من ركائز التخطيط الإسلامي والاعتبار في حركات الآخرين.
- ٢- **الهدف والغاية من التخطيط:** هناك تخطيط بعيد الأمد مربوط في الحياة الآخروية. وعندنا تخطيط قصير الأمد في هذه الحياة والإسلام بأنه يمتدح من يمشي على خط واضح فيقول الله تعالى ” أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ” ثم هناك أهداف فرعية من الحياة الدنيا.
- ٣- ربط التخطيط بمشيئة الله والتوكل على الله عز وجل: يقول الله عز وجل ” وَلَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكْ غَدًا (23) إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ “.
- ٤- بذل الأسباب والوسائل المشروعة: ومنها قول الله تعالى ” وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ “.
- ٥- الشورى الإيمانية مع ذوي الاختصاص: الإسلام حظ على سؤال أهل الاختصاص وحظ على إن يكون هنالك تخصصيه في كل عمل.
- ٦- المدة الزمنية والمرحلية في التخطيط: يقول الله تعالى ” يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ “.

## ٢. التنظيم الإداري

النظم في اللغة هي التأليف أو ضم شيء إلى شيء آخر فهذا هو من كلمة نظم. فالنظم أتت من كلمة نظم.

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

خصائص التنظيم الإداري في الإسلام :

١. الإمارة	٦. العمل الصالح (الحباد والموضوعية)
٢. التوازن بين الرعاية والمسئولية	٧. التوثيق والتدوين مع البساطة والتيسير
٣. وجوب الطاعة في المعروف	٨. تنمية الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس
٤. التخصص وتقسيم العمل	٩. العلم والتربية والتدريب
٥. الشورى الإيمانية	١٠. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

### ١- الإمارة:

يقصد بها التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي كما في حاجات ماسلو، فالهرمية هي أن يكون التنظيم في قاعدته أوسع وأشمل من أعلاه فيضيف دائرة المسئولية والسلطة كلما اتجهنا إلى أعلى.

في الشريعة الإسلامية لا نقول السلطة بل نقول الرعاية لأنه يدل على الرحمة وهي أشمل وأدق من كلمة السلطة التي تدل على الاستبداد والقوة فيقول الله عز وجل "وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا" ، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "لا يحل لثلاثة يكونوا في فلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم".

التدرج الرئاسي أو الهرمي لا يقوم على طبقية أو على محاباة وإنما يقوم على سابقة في الإسلام وقدرة وعلم وخبرة.

### ٢- التوازن بين الرعاية والمسئولية:

كل إنسان مسئول عن السلطة في يده، يقول صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته، فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".

فالإسلام اختار لفظ الرعاية تحبباً إلى قلوب البشر ليحسسهم بالرحمة والشفقة على الآخرين، بعكس السلطة، والرعاية مرتبطة بمفهوم المسئولية الشاملة.

### ٣- وجوب الطاعة في المعروف:

يقول الله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا" ، يقول النبي صلى الله عليه وسلم "اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كان رأسه زبيبة".

المقصود بالطاعة بالمعروف ولأية الأمر، لفظ عام، فكل من ولي شيء من أمور المسلمين فهو ولي أمر على هذا الأمر.

### ٤- التخصص وتقسيم العمل:

يقول الله عز وجل (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (مَا جَعَلَ اللَّهُ لِرَجُلٍ مِنْ قَلْبَيْنِ فِي جُوفِهِ) وذلك دليل على التخصص، يقول صلى الله عليه وسلم "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة قيل كيف إضاعتها يا رسول الله قال إذا اسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة"

تقسيم العمل يؤدي إلى حسن الأداء فكلما كبرت الواجبات على الفرد كان أدأؤه لها أقل.

عدم تحديد الوظائف وتقسيم الأعمال يؤدي للتنازل والتعدي بين الموظفين الآخرين.

هناك جانب عقدي في المسألة فمتى أستشعر الإنسان أنه مكلف يسأل عن كل دقيقة في عمله لأنه مسئول عنها أمام الله عز وجل، وهذا لا يوجد في الفكر الغربي.

### ٥- الشورى الإيمانية:

يقول الله عز وجل "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ" ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "المستشار مؤتمن" "ما بعث الله من نبي إلا واستخلف من خليفة إلا كان له بها اثنان بطانة تأمره بالمعروف وتعيه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه والمعصوم من عصم الله.

والشورى: هي التعاون في تبادل الرأي في أمر من أمور المؤمنين أو الجماعة المؤمنة أو الأمة المؤمنة على نهج وأسلوب وأسس و قواعد تحقق أهدافاً وغايات تجتمع كلها لتبحث الحق أو ما هو أقرب إلى طاعة الله وعبادته.

### الشورى الإيمانية تنقسم قسمين:

١. الشورى العامة: وهي لأهل الحل والعقد، وليست لعامة الناس، وأهل الحل والربط لهم شروط وعليهم واجبات.

٢. الشورى في الأعمال الخاصة والمنظمات الخاصة: عند قدماء الفقهاء ليست ملزمة وهذا الصحيح.

الشورى الإيمانية حق لولي الأمر سواء كان في الولاية العامة أو الولاية الخاصة.

ذكر بعض المعاصرين عناصر أساسية تقوم عليها الشورى الإيمانية: سلامة القلب، وصدق الإيمان، والنية، والإخلاص، والتجرد، والعلم بمنهج الله، والعلم بالواقع، والممارسة والخبرة.

## ٦- العمل الصالح (الحياة والموضوعية):

يقول الله عز وجل " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ "، فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين فقد خان الله ورسوله".  
ويالقصد أن يقوم الإنسان بالعمل بدافع إيماني عقدي، كمسمى آخر للعمل الصالح، تقرباً لله وليس لنيل جانب معين أو جانب مادي، فالجانب المادي جزء ثانوي بالنسبة لأهمية العمل.

## ٧- التوثيق والتدوين مع البساطة والتيسير:

يقول الله عز وجل " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ "، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "اكتبوا لي من يلفظ بالإسلام من الناس فكتبنا له ألف وخمسمائة رجل"، "من سن في الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها من غير أن ينقص من أجورهم شيئاً".

الإسلام يدعو إلى تبسيط الأعمال الدينية والدنيوية، وإلى الكتابة فكان للنبي صلى الله عليه وسلم أكثر من أربعين كاتباً في مختلف الأمور.

## ٨- تنمية الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس:

يقول النبي صلى الله عليه وسلم "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأماني".

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.

والرقابة الذاتية خط الدفاع الأول فهو يتكلم عن الرقابة بأنها وقائية ابتداءً، فإذا وقع المحذور كانت رقابة علاجية، فهي في نفس الوقت وقائية وعلاجية

## ٩- العلم والتربية والتدريب:

يقول الله عز وجل " وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا "، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة".

## ١٠- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

يقول صلى الله عليه وسلم "من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان" وله ثلاث درجات: "الأولى باليد لمن تحتك. ثم باللسان لمن هو تحتك أو في مستواك. ثم بالقلب لمن هم في مستواك أو أعلى منك إذا كنت تخشاه".

## هذه الخصائص العشر نرى تطبيقها في حياة النبي صلى الله عليه وسلم:

عندما قدم النبي صلى الله عليه وسلم إلى المدينة المنورة جعل هنالك قسمين في الولاية والتنظيم فأول تنظيم كان التنظيم الأكبر أو 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.

أما الولاية الوسطى أو الإدارة الوسطى فقد قسم الأعمال التنفيذية إلى:

- ١- أعمال تنفيذية داخل العاصمة الإسلامية (يثرب)
- ٢- أعمال تنفيذية خارج العاصمة الإسلامية (يثرب)

## الأعمال التنفيذية 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 مسئولاً لبيت المال كأبي هريرة.

## الأعمال التنفيذية خارج العاصمة الإسلامية (يثرب):

- جعل هناك ولاية وعمل له في المدن التي دخلها الإسلام أو المناطق كنجران والبحرين التي جعل عليها العلاء بن الحضرمي وجعل عتاب بن أسيد على مكة.
- أقام عمالاً على بعض جلب 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.
- جعل أمراء للجيوش والسرايا وخليفة للأمير ثم خليفة للخليفة مثل غزوة مؤتة جعل الإمارة عند زيد بن الحارثة فإن قتل فجعفر بن أبي طالب فإن قتل فعبد الله بن رواحه، واستشهدوا فأخذ الراية خالد بن الوليد.

## تنظيم الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم

١. أتى الخليفة الراشد أبو بكر الصديق رضي الله عنه فقال: (إني متبع ولست مبتدع) فأقر من وضعهم النبي صلى الله عليه وسلم من العمال ومن كلفهم بأعمال فلم يحدث تغيير يذكر إلا ما استجد من فتوحات في أماكن جديدة، وشّل رضي الله عنه في وش حروب الردة وكان من ولاته رضي الله عنه عتاب بن أسيد على مكة وعثمان بن عفان رضي الله عنه على الطائف.

فأبو بكر الصديق رضي الله عنه لم يحدث تغييراً حقيقياً في التنظيم الإسلامي بسبب قصر مدة خلافته وانشغاله في حروب الردة وتوطيد دعائم الحكم.

٢. عندما أتى عمر بن الخطاب رضي الله عنه برزت كثير من الوجوه التنظيمية في أيامه وقد عظمت مساحة الدولة الإسلامية وانضم لها العراق وفارس والشام ومصر وفلسطين والمغرب مما نجم عنه وجود مشكلات إدارية كثيرة جعلت الخليفة رضي الله عنه يوجب زيادة من العمال ويوجد كثير من التنظيمات الحديثة التي لم تكن موجودة في أيام أبو بكر الصديق رضي الله عنه.

طريقة عمر بن الخطاب كانت مشابهة جداً لإدارة أبو بكر رضي الله عنه والنبي صلى الله عليه وسلم قبل ذلك في حرية العامل والوالي في الشؤون المحلية. عمر هو أول من قسم بين الولاة والقضاة وعمال الخراج فجعلهم غير متصلين ببعض وكان له ولاية خاصة وكان متابع ومراقب لجميع العمال.

٣. أتى الخليفة الراشد عثمان بن عفان رضي الله عنه فحافظ على الأوضاع التي أقرها عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

٤. ثم أتى علي بن أبي طالب رضي الله عنه فسلك كما سلك سابقوه في الإمامة والإدارة لهذه الدولة الناشئة.

## في مرحلة النبي صلى الله عليه وسلم

أقر الإسلام مبدأ أن العمل وظيفة خدمية فهي خدمة وليست مغنم أو مكسب لمن يتولى الوظيفة العامة (تكليف وليس تشريف) وأرسي الدعائم المالية للدولة بوجود الزكاة، وأوجد مبدأ التدرج الرئاسي أو الهرمي، وحقق الاتصال الداخلي والخارجي والمسؤولية والرعاية بين الأجهزة المختلفة في التنظيم.

## في مرحلة الخلفاء الراشدين

بوفاء نبينا محمد صلى الله عليه وسلم اهتزت نفوس المسلمين فقام الخلفاء على تركيز دعائم الدولة الإسلامية وذلك بربط الحياة بشؤون الدين كما فعل النبي صلى الله عليه وسلم فظهرت مبادئ التنظيم المركزي في الدولة المركزية والحكومات المحلية. فظهر مفهوم الرقابة الإدارية بأنواعها في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه وظهرت الدواوين.

**يقصد بالديوان** الدفتر أو السجل الذي يسجل به الشيء فالماوردي عرف الديوان فقال: "هو لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطة من الأعمال والأموال ومن يقوم بها من الجيوش والعمال، وعرفه الكستاني: "دفتر يكتب فيه أسماء أهل العطاء والعساكر على القبائل والبطون.

## كيف ظهرت فكرة الديوان؟

في عهد النبي صلى الله عليه وسلم لم يكن هناك ديوان وأبو بكر الصديق رضي الله عنه سار على نهجه فعظمت الدولة الإسلامية فأرسل عمر بن الخطاب رضي الله عنه أبو هريرة رضي الله عنه إلى البحرين فقدم بمال وفير عظيم فأراد عمر رضي الله عنه أن يوزعه على المسلمين فأشار عليه أحد المسلمين (إني رأيت الأعاجم يدنون لهم ديوان فدون لنا ديوان) فأشار عليه عثمان بن عفان رضي الله عنه بأن يدون لهم سجل فأمر عمر رضي الله عنه باستحداث هذا الديوان وأوكل عليه ثلاث رجال: عقيل بن أبي طالب ومخرمة بن نوفل وجبير بن مطعم لتنظيم هذا الديوان

١. أول ديوان نظم هو ديوان العطاء فكان يسجل فيه أسماء الصحابة والمسلمين بأقدميتهم.

٢. ديوان الإنشاء أو الرسائل ينظم الرسائل والكتب

٣. 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.

٤. ديوان الخراج وديوان بيت المال وقد أنشأه عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

٥. ديوان البريد وهو ديوان فارسي يقصد به الخيل المقصومة الأذيل 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.

٦. ديوان الخاتم يهتم بجميع الأوامر التي صدرت بتاريخها والمختومة بختم الخليفة ويحتفظ فيها بنسخة من هذه الأوامر المرسل.

٧. ديوان الأئمة استحدث في الخلافة العباسية في عهد المهدي فديوان الأئمة مشابهة لديوان الرقابة أو المراقبة العامة.

٨. ديوان الاحباس (الأوقاف) للأوقاف التي هي للفقراء والمساكين فجمعها بيد القاضي حتى توزع في يد الفقراء والمستحقين.

٩. ديوان الطراز ويقصد به الأزياء الرسمية والإعلام في الحرب وكان هذا الديوان موجود لدى الفرس والروم

١٠. ديوان المواريث ديوان من ديوان المكوس عمل به من عشر إلى عشرين سنة تؤخذ ضريبة على الإرث

## هذه الدواوين (الوزارات اليوم) كانت تكتب بلغة الإقليم الذي فتحه المسلمين وذلك لعدة أسباب منها:

١. أن أكثر العرب الفاتحين لا يعرفون القراءة والكتابة وكانوا مهتمين فقط بنشر الإسلام والجهاد في سبيل الله وكان إخلاصهم وولائهم لدينهم كبير بحيث كانوا بعيدين عن الترف

٢. بعد ما دخل الدخلاء الذين يريدون أن يفسدوا ويخربوا كان لزام على المسلمين أن يحولوا الدواوين للغة العربية وأول من أمر بهذا الخليفة عبد الملك بن مروان حيث عرب السجلات والمعاملات في جميع الدواوين المختلفة.

٣. التنظيم الإداري الإسلامي ليس جامد بل تنظيم متحرك مستمر في التغير والتطوير وذلك لمرونة هذا الدين فنجد التطور والتطوير الموجود من أيام النبي صلى الله عليه وسلم إلى الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم إلى يومنا هذا.

### للمرونة ضربين:

#### ضرب مباح وضرب محرم

١. فإن كانت المرونة هي تضحية دنيوية مقابلة للمحافظة على الدين فهي حلال وهي تسمى المداراة.
٢. أما التضحية المحرمة وهي المسمأة المداينة فهي التضحية بالدين من أجل مكاسب دنيوية فهي محرمة.
- فكان عدم تعريب الدواوين لفترة معينة من باب المداراة حتى يكثر العلم ويكثر المتعلمين في الإسلام ويتفقهوا ويتعلموا القراءة والكتابة.
- باب المداينة يذكر منها أمور كثيرة: ومنها خيانة مثال ذلك: والي عكا عندما أدخل أحد الحملات الصليبية وكان جزاءه من هؤلاء الصليبيين أنهم قتلوه فلم يكسب من مداينته شيئاً.

### ٣. القيادة الإسلامية

#### يرجع ربط مسمى الإسلام بعد وظيفة القيادة:

- ١ - لأنها تأخذ الشكل الإسلامي المأخوذ والمستلهم من الكتاب والسنة تميزاً لها عن الفكر الإلحادي أولاً.
- ٢ - لعمومها وشمولها واتصافها بالعمومية والشمولية والدقة أكثر من المفهوم الإلحادي.

#### القيادة بمعناها العام في الإسلام:

- هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة.
- فهي عملية سلوكية وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر علاوة على كونه مركزاً وقوة.
- التفاعل الاجتماعي يقصد به: توجيه مجموعة من الأفراد لبلوغ هدف معين.
- القيادة في الإسلام ترتبط ارتباط وثيق بالعقيدة الإسلامية.

#### واجبات وأركان القيادة الإسلامية:

١. الشورى: الرسول صلى الله عليه وسلم عندما سئل عن العزم قال مشاورة أهل الرأي ثم إتباعهم.
٢. الأسوة الحسنة: لا بد للقائد أن يكون أسوة حسنة لمروسيه. (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر).
٣. الإيثار والإخاء والرحمة والبر: فعندما يؤثر القائد تابعية أو مرووسية فإن ذلك يشيع في قلوبهم المحبة والولاء الخالص.
٤. إبداء النصيحة والإقناع بالحسنى: فإن القائد الإسلامي يبدي النصيحة ويسديها لاتباعه في طريقة التعامل وفي حياتهم وفي مشاكلهم.
٥. الكفاءة والمهارة السياسية والفكرية: فلا بد أن يكون عالماً بما حوله وما هو موجود في إطار مستواه السياسي والمجتمع السياسي الموجود.

٦. البحث عن رؤساء القوم وعقلائهم وكبرائهم لمن يتبعهم كثير من الناس فيستطيع بعد ذلك بإذن الله أن يصل إلى الحل السليم.

#### ٧. مبدأ الكفاءة والمهارة الإدارية والفنية المتخصصة:

- الإيمان بالهدف وتوضيحه لأفراد الجماعة.
- القدرة على التخطيط والتنظيم.
- القدرة على تحمل الشدائد والمصائب والأزمات وتحمل المسؤولية.
- التطوير والإصلاح المستمر.

### صفات القيادة الإسلامية

١ - صفات ذاتية	٢ - صفات غير ذاتية	٣ - صفات اجتماعية	٤ - صفات إدارية
----------------	--------------------	-------------------	-----------------

#### ١- الصفات الذاتية (أي الصفات الشخصية للقائد):

١. الإسلام والتقوى: فالتقوى هي المعيار الأساسي للقيام بكل عمل. يكون متقياً لله عز وجل في داخله وخارجه.
٢. العلم: فالعلم مثله كمثل البصر للإنسان وبدون العلم لا يستطيع الإنسان أو القائد أن يسير في هذه الدنيا وأن يقود مجموعته.
٣. عسكرياً: يلم بالمتاع والسلاح.
٤. اقتصادياً: ملماً في مجال الاقتصاد ونظريات الاقتصاد وطريقة الاقتصاد.
٥. سلامة الجسم والنفس: فالقائد السقيم أو المريض في جسده أو من عنده نقص في بعض الصفات يكون عليه ملاحظة في هذا الأمر.
٦. الرجولة والشجاعة: (شجاعة في الحرب، شجاعة في قول الحق، شجاعة في متانة الأعصاب وقوتها).



## ٢- الصفات غير الذاتية :

١. **الاصطفاء:** لا بد أن يصطفيه صاحب العمل قال تعالى: (قل اللهم مالك الملك تؤتي الملك لمن تشاء ...) وليس معنى الاصطفاء دلالة على فضله أو مكانته فقد يكون ابتلاء لأمة حتى في الأمم الكافرة، وقد يكون استدراجا من الله عز وجل للأمة.
٢. **الإعداد:** فكل قائد لابد أن يكون له إعداد وتهينه لممارسة عملية الإدارة المسبقة.
٣. **التأييد:** لابد للقائد أن يكون مؤيدا من قبل الجماعة والاتباع والمرووسين لكي يستطيع أن يقودهم.
٤. **الانتماء:** والانتماء الحقيقي هو الذي يستند إلى الإيمان الصحيح والعقيدة السليمة النقية.

## ٣- الصفات الاجتماعية

١. **القصد في الصرف:** فلا بد للقائد أن يفهم أن المال عصب الحياة فلا بد أن يتقي الله في الأمور المالية التي عنده.
٢. **الواقعية:** لابد للقائد أن يفهم الواقع الموجود، والسير إلى الهدف يبتدئ بخطوة.
٣. **العقل والتعقل:** هنالك فرق بين العقل والتعقل
- \* **العقل** معناه القدرة على التمييز بين الحق والباطل والقدرة على التمييز بين الخطأ والصواب
- \* **التعقل** هو القدرة على النظر في مستقبل الأمور ومآلاتها وهذه صفة قليلة في البشر، فلا بد للقائد أن يحاول الوصول إلى التعقل لا العقل فقط لان العقل أساسا في صفات القيادة والقائد لابد له النظر في عواقب الأمور ولا ينظر إلى ظواهر الأمور فقط.
٤. **القائد القدوة:** لابد للقائد المسلم أن يكون قدوة لمرووسيه
٥. **الأمانة والاستقامة:** فلا بد إن يكون القائد أمينا على عمله الذي يوكل إليه مستقيما في أدائه.
٦. **التواضع والعفة:** مثال ذلك عندما سنل عمر بن الخطاب مجموعة من الناس إن يدلوه على رجل يستعمله عليهم ثم بين الصفة انه إذا كان في القوم كان كانه أميرهم وإذا كان أميرهم كان كانه رجل منهم فدلوه على رجل منهم قولاه.

## ٤- الصفات الادارية

١. **الحزم:** ومعناه قوة العزيمة يقول النبي صلى الله عليه وسلم (لايمنعن أحدكم مهابة الناس أن يقول بالحق إذا علمه) ويقول عمر بن الخطاب {لست بالخب ولا الخب يخذعني} فيكون حازما من الحذر من الخديعة والإيقاع في الاستدراج.
٢. **فاعلية والكفاءة:** الفاعلية والكفاءة مسميين تختلطان كثيرا على كثير من الناس.
- \* **الفاعلية** هي القيام بالشئ الصحيح،
- \* **الكفاءة** هي العمل الصحيح على الوجه الصحيح حتى أحقق الكفاءة.
- أساليب وطرق لتنمية القيادة والكفاءة الإدارية:**
١. تنمية البداهة والفتنة في اتخاذ القرار.
٢. تنمية فعالية التنفيذ لدى الإبتاع.
٣. الاهتمام بالسنن الكونية والشرعية وذلك من خلال:
- \* حسن استخدام العقل والاستفادة منه بالنظر بالشواهد الكونية والخلق السابق.
- \* لابد للإنسان أن يشعر انه يمتلك ما يقدمه للآخرين فالناس على ثلاثة أقسام قسم يعتقد انه يائس من حياته يعتقد انه لا يملك ما يقدمه أو ما يستطيع تقديمه للآخرين وهذا خطأ وقسم يعيش في أحلام خياليه ووهميه في رأسه يتخيلها ويعيش فيها وهذا فريق حالم لا مجال من الاستفادة منه والقسم الآخر وهو الذي لابد إن يكون عليه القائد انه ملم بواقعه مريد لتطويره عاملا مساعدة الآخرين.
- \* **اليقين بتحقيق الهدف المنشود:** لابد للمسلم إن يكون مؤمن بهدفه وهو الوصول للدار الآخرة والفوز بالجنة فلا بد إن يكون محبا لما يريد إن يقوم به مؤمن بتحقيق هدفه على الوجه الأكمل والأمثل
٤. تحريك القائد لمن معه لسؤاله
٥. العمل على اقتران القول بالفعل
٦. من التنمية التدريب على التخطيط ورسم السياسات
٧. التعود على حل المشكلات في العمل
٨. تهينة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء
٩. الاتصال بالقران والسنة
١٠. حسن استخدام اللغة في الحياة اليومية

## ٤. الرقابة في الإسلام

- **الرقابة في اللغة:** هو مراقبة الشيء وحراسته والمحافظة عليه.
- **الرقابة في الإسلام:** هي متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والأشياء بواسطة الفرد أو بواسطة الغير وذلك بهدف التأكيد لأنها تتم وفق قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية وبيان الانحرافات والأخطاء تمهيدا لعلاجها والقضاء عليها .
- يتضح من هذا التعريف أنه لابد من وجود معايير، ومقاييس نستطيع أن نقيس فيها التصرفات التي يتصرفها الفرد.

• في الإسلام هنالك نوعان من الرقابة:

١. رقابة علاجية: تقع بعد وقوع الخطأ في العمل

٢. رقابة استباقية وقائية: تقع قبل وقوع الخطأ في العمل

انواع الرقابة في القرآن الكريم:

١. الرقابة العلوية: وهي من الخالق سبحانه وتعالى تجاه المخلوقين . فيقول سبحانه وتعالى : ( مَا يَأْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ) ويقول النبي صلى الله عليه وسلم ( ان تعبد الله كأنك تراه فان لم تكن تراه فإنه يراك ) (دَعُ مَا يَرِيكَ إِلَى مَا لَا يَرِيكَ ، فَإِنَّ الصِّدْقَ طَمَئِينَةٌ ، وَإِنَّ الْكُذْبَ رِيبةٌ )

٢. الرقابة الذاتية: هي الرقابة النابعة من الذات الفردية ومن داخل المخلوق نفسه لتصرفاته. يقول الله عز وجل: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) ويقول صلى الله عليه وسلم: (ان تعبد الله كأنك تراه)

٣. الرقابة الرئاسية أو الإدارية أو الإشرافية: يقول الله عز وجل ( أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ) يقول صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

٤. الرقابة الخارجية: يقول الله عز وجل (وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ) يقول صلى الله عليه وسلم في الرقابة الخارجية : ( والذي نفسي بيده لتأمرن بالمعروف ولتنهون عن المنكر أو ليوشكن الله أن يبعث عليكم عقاباً منه، ثم تدعونه فلا يستجاب لكم) الأسس الرقابية في الإدارة الإسلامية:

١. تنمية الشعور بالرقابة الربانية العلوية: فلا بد للمسلم معرفة أن الله عز وجل مراقب.

٢. أن يكون المراقب قدوة حسنة: فلا بد للمراقب أن يتقي الله فيمن يراقبه فلا بد أن يكون المراقب قدوة حسنة.

٣. أن الرقابة الإسلامية رقابة ايجابية: تقوم على النصح والإرشاد.

٤. الرقابة الإسلامية حق وواجب على الجميع: فكما هو حق لي أن أراقب ممتلكاتي وأن استفيد من مالي فحق لغيري أن يراقبني.

التطبيقات التي حدثت في عهد النبي صلى الله عليه وسلم:

في عهد النبي صلى الله عليه وسلم كانت الرقابة رقابة ذاتية والنبي صلى الله عليه وسلم كان قدوة حسنة لأصحابه. فكان يقول حتى تتورم رجليه وكان يقوم بالعبادة الكثيرة فتسأله أم المؤمنين فتقول: "ألم يغفر الله لك ما تقدم لك من ذنبك وما تأخر فيقول أفلا أكون عبدا شكورا".

ثم هنالك الرقابة الرئاسية فكان النبي صلى الله عليه وسلم يراقب "فقد استعمل النبي صلى الله عليه وسلم ابن اللتبية رجلا من الأزد على الصدقة فجاء بالمال فدفعه إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال هذا مالكم وهذه هدية أهديت لي فقال له النبي صلى الله عليه وسلم أفلا قعدت في بيت أبيك وأمك فتتظر أيهدى إليك أم لا".

التطبيقات التي حدثت في عهد أبي بكر رضي الله عنه :

رسخ مبدأ الرقابة الذاتية في خطبة الفصيحة التي نذكر منها موجز أما بعد " لما بويح أبو بكر بالخلافة بعدبيعة السقيفة تكلم أبو بكر، فحمد الله وأثنى عليه ثم قال: "أما بعد أيها الناس فإني قد وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة".

وفي الرقابة الرئاسية أيضا عندما أتاه معاذ ابن جبل فقال ارفع حسابك فقال أحسابان حساب عند الله وحساب عندك فهذا من الرقابة على الآخرين. ومزجه رضي الله عنه لمفهوم الرقابة الذاتية والرئاسية عندما أرسل يزيد ابن أبي سفيان إلى فتح الشام وأخبره انه موليه فإن لم يتق الله فيما ولاه عليه وما أخبره فيه من توجيهات فإنه سوف يبدله وإن استمر عليه فإنه سيزيحه.

التطبيقات التي حدثت في عهد عمر ابن الخطاب رضي الله عنه:

عندما انتهى إليه أمر الخلافة صعد المنبر وقال خطبته المشهورة التي ترسخ مبدأ الرقابة الذاتية.

في مجال الرقابة الرئاسية: أثر عن عمر رضي الله عنه أنه قال رأيته إن استعملت عليكم خير من اعلم وأمرته بالعدل أقضيت ما علي؟ قالوا نعم، قال لا حتى انظر في عمله اعمل ما أمرت به أم لا).

كان يقوم بالزيارات الميدانية للأقاليم والولاة، وقال والله لنن عشت إن شاء الله لأسيرن في الرعية حولاً فإني اعلم أن للناس حوائج تقطع دوني أما عمالهم فلا يرفعونها إلي وأما هم فلا يصلون إلي فأسير إلى الشام فأقيم شهرين والجزيرة شهرين ومصر شهرين.

هنالك المؤتمر السنوي للحج فكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يأمر عماله أن يوافوه في موسم الحج.

التطبيقات التي حدثت في عهد عثمان بن عفان رضي الله عنه:

تابع سابقه عمر بن الخطاب وأبي بكر الصديق رضي الله عنهما في عمليهما فعندما تمت مبايعته صعد للمنبر خطيباً فقال أما بعد فإني قد حملت وقد قبلت. ألا وأني متبع ولست بمبتدع .

الرقابة الرئاسية في عهده: تابع عمر بن الخطاب رضي الله عنه في جميع ما أقره من أساليب الولاة.

المحاسبية والعزل: 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.

التطبيقات التي حدثت في عهد علي بن أبي طالب رضي الله عنه:  
قال في خطبته الشهيرة بعد توليه ما يرسخ روح الرقابة الذاتية في نفس هذا الخليفة الراشد.  
الرقابة الرئاسية: كان عهده مليئاً بهذه الأمور.

#### المؤسسات الرقابية في الإسلام:

١. ولاية الحسبة
٢. ولاية المظالم

أولاً: ولاية الحسبة أو عمل المحتسب:

الحسبة لغة: تدل على العد والحساب والإنكار.

شرعاً: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهي رقابة علاجية لاحقة للرقابة الوقائية وتوصف بالنصيحة والإرشاد وبذل القول الحسن للمسلم.

يقول الماوردي: 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.

أعمال الحسبة:

يقول ابن الأخوتي القرشي (والمحتسب من نصبه الإمام أو نائبه لينظر في أحوال الرعية والكشف عن أمورهم ومصالحهم ومبايعاتهم.

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 النظام الإسلامي هو الكفيل بالحماية الاقتصادية.
  ٤. وحدة الهدف والغاية المتمثلة باتقاء الدار الآخرة حيث أبتعد الناس عن هذا الهدف.
  ٥. كيف يستقيم المجتمع وتنظم حياة الأفراد. فلا يستقيم ذلك إلا بالدين.
  ٦. لتخليص المجتمع من الغربة القاسية من قلق وتمزق وضعف ولا يكون ذلك إلا بتعلقهم بخالقهم
- ٢- ولاية المظالم: المظالم جمع مظلمة.

الظلم: هو وضع الشيء في غير موضعه.

شرعاً: هو التعدي من الحق إلى الباطل قصداً أو عمداً وهو الجور.

وقيل أيضاً: 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

” لَقَدْ شَهِدْتُ فِي دَارِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ جُدْعَانَ حَلْفًا مَا أَحِبُّ أَنْ لِي بِهِ حُمْرُ النَّعَمِ ، وَلَوْ أَدْعَى بِهِ فِي الْإِسْلَامِ لَأَجَبْتُ “

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. الحماية والأعوان
٢. الفقهاء لحكام
٣. الفقهاء
٤. كتاب
٥. الشهود

### 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.
- (ذكر قصة داود وسليمان حين اختصم امرأتان في طفل إلى داود فحكم به للكبرى فرجعتا على سليمان فأخبرته فقال أتوني بالسكين أشقه بينكما فقالت الصغرى لا تفعل يرحمك الله هو أبناها فحكم به للصغرى لأنها رحمتها فعرف أنه أبناها..)

### الفرق بين والي المظالم والمحتسب:

نقاط التشابه	نقاط الاختلاف:
١. كل منهما ينهض لتحقيق المصلحة دون حاجة لرفع دعوى.	١. أن والي المظالم ينظر فيما عجز عنه القاضي.
٢. أن لكلا منهما الحق استعمال الرهبة والقوة في تنفيذ عملهما.	٢. أما المحتسب فليس له بأمور الدعاوي إذا تم رفعها إلى القاضي ولكن له أن يباشرها قبل رفع الدعوى.

**تم بحمد الله وتوفيقه أتمنى لنا التوفيق والتيسير  
وتحقيق أعلى الدرجات .**

اختكم البندري علي  
لا تنسو والدي ووالدتي من دعائكم  
جهد شخصي قابل للخطأ والصواب  
لأن اسامح من أراد بيعه ولم يتبرع بجزء من المبلغ