

النظام الإداري في الإسلام

الدكتور رافت محمود عبد الرحمن حمبوظ.

(أسئلة وأجوبة)

• السؤال الأول. تعريف الإدارة، مقارنة بين تعريف صالح العلي، والطماوي، والحلو.

تعريف صالح العلي: الإدارة هي الممارسات التي تتخذها المؤسسة الحاكمة لضمان السيطرة وال ضبط.

تعريف الطماوي: استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف موحد.

تعريف الحلو: تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية.

نقاط الاتفاق:

الإدارة لها هدف محدد فعبّر عنه العلي بالسيطرة وال ضبط لتحقيق هذا هدف محدد فالعمل له مسار معين، والطماوي بين بأنه هدف موحد، والحلو عبّر عنه بالهدف الحكومي. الإدارة عبارة عن مجموعة من الأعمال ولقد عبّر عنها العلي بأنها ممارسات، والطماوي بالجهد المشترك، والحلو القوى البشرية والمادية.

نقاط الاختلاف:

مكونات الجهد الإداري جعل جميع الممارسات التي تقوم بها المؤسسة فهذا يشمل جميع الأعمال من وضع الأهداف إلى العمل التنفيذي البحت، بينما عبّر الطماوي عن مكونات الإدارة الجهد المشترك بين العاملين ربما على اعتبار أن الأمور المادية هي بين يدي العاملين يتحكمون بها، وصرح الحلو بأنها عبارة عن جهد بشري وآخر مادي.

تعريف العلي جعل عمل الإدارة منفتح على جميع الأنشطة بينما تعريف الحلو اقتصره على التنظيم والإدارة من الرقابة والتنسيق وغيرها من مهام الإدارة.

• السؤال الثاني . الأصل اللاتيني لكلمة إدارة ودلالاته .

ويتكون الأصل اللاتيني لكلمة Administration من جزأين: الأول وهو كلمة (Ad) ومعناها اللفظي (To) وتعني (لكي) و الجزء الثاني هو كلمة (Minister) وتعني كلمة (خدمة) ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعني (القيام على خدمة الآخرين) أو بمعنى آخر أنه (يتم أداء خدمة ما) عن طريق جهاز معين.

• السؤال الثالث . ما هو الاستعمال التراثي المرادف لدلالة كلمة الإدارة .

التدبير هو المعنى الأقرب لمصطلح الإدارة وهي كلمة طيبة تؤخذ من بيئتها.

• السؤال الرابع . هل الإدارة علم أم فن؟

للإدارة صفة مزدوجة من العلم والفن على النحو الآتي فهي علم بالقدر الذي تكشف عنه البحوث والتجارب -التي تتم في نطاق الإدارة العامة- من قواعد وتوجيهات تتبع في تحقيق الأهداف العامة، وهي فن من حيث أن التزام القواعد العلمية في التنظيم لا يؤدي إلى نتائج متماثلة في كافة الحالات، بل نجد أن إدارة معينة تتمتع بكافة الظروف الأخرى على حالها.

• السؤال الخامس . ما هي الأمور المطلوبة لوصف أمر بأنه علم؟

عدم اختلاف قيمتها من مجال إلى مجال آخر، كما هو الشأن بالنسبة للعلوم الحاسوبية والطبيعية والكيميائية. ويوصف العلم بأنه علم عند وجود قواعد علمية متناسقة.

• السؤال السادس . قارن بين شروط الوصف العلمي وشروط العلة في أصول الفقه، والخلاف في

القياس على العلة والقياس على الحكمة (القواعد العلمية، المثل) .

شروط الوصف العلمي⁽¹⁾.

أولاً. شمول الإدارة: أن الإدارة تحيط بكل عناصر العمل الإداري من جانبيه المادي والإنساني.

¹ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلو، ص 329.

الثاني. المهارة الشخصية: وان المهارة الشخصية هي عبارة عن الدقة في تطبيق المبدأ العلمي، وان رجل الإدارة لا ينجح إلا إذا اتخذ الوقت المناسب لاتخاذ القرار وكانت علاقاته طيبة من زملائه وغير ذلك من الصفات الايجابية.

الثالث. توافق المبادئ: ولقد تم الكشف عنه في مجال الإدارة، ولا يوجد تعارض بين المبادئ التي تحكم الإدارة إلا تعارض ظاهري سرعان ما يزول.

الرابع. موضوعية الدراسة: وهو قيام علم الإدارة على التجرد وعدم التأثر بالقيم الأخلاقية أو الاعتبار الأدبية.

خامسا. عمومية القواعد: أن القواعد يمكن تطبيقها على اختلاف البلاد، وعند حدوث خلل في التطبيق يكون ناتج عن عدم تحقق في الشروط وليس في عمومية القاعدة، ومن الشروط التي تؤثر على عمومية القواعد درجة وعي الموظفين بالإدارة.

شروط العلة.

ويشترط في العلة مجموعة شروط ليقاس عليها⁽²⁾:

الأول: أن يكون مؤثرا في الحكم:

فإن لم يؤثر فيه لم يجز أن يكون علة، فإن النبي - صلى الله عليه وسلم - لم يرجم ماعزا لاسمه ولا لهيئة جسمه، ولكن الزنا علة الرجم، وكذا الطعام علة الربا دون الزرع، هكذا ذكره الماوردي والرويانى. ومرادهما بالتأثير المناسبة وأحسن من عبارتهما قول الأستاذ أبي منصور: أن يكون وصفها مما يصح تعليق الحكم بها، فإن لم يجز تعليق الحكم بها فإن لم يجز تعليق الحكم على وصف لم يجز أن يكون ذلك الوصف علة لذلك الحكم، ولهذا قلنا: إن المعصية لا تكون علة للتخفيف، وأبطلنا بذلك قول من جعل الردة علة لإسقاط وجوب الصلاة والصوم، وإباحة الفطر والقصر وأكل الميتة في السفر الذي يكون معصية.

الثاني: أن يكون وصفا ضابطا:

لأن تأثيرها لحكمة مقصودة للشارع لا حكمة مجردة لحفائها، فلا يظهر إلحاق غيرها بها، وهل يجوز كونها نفس الحكمة، وهي الحاجة إلى جلب مصلحة أو دفع مفسدة؟ قال الإمام الرازي في "المحصل": "يجوز. وقال غيره: يمتنع واختاره في "المعالم"، وفصل آخرون فقالوا: إن كانت الحكمة

² - البحر المحيط في أصول الفقه، أبو عبد الله بدر الدين محمد بن عبد الله بن بهادر الزركشي (المتوفى: 794هـ)، الناشر: دار الكتي، الطبعة: الأولى، 1414هـ - 1994م،

ظاهرة منضبطة بنفسها جاز التعليل بها لمساواة ظهور الوصف، واختاره الآمدي والهندي، واتفقوا على جواز التعليل بالوصف المشتمل عليها، أي مظنتها بدلا عنها، ما لم يعارضه قياس والمنقول عن أبي حنيفة المنع، وقال: الحكمة من الأمور الغامضة، وشأن الشرع فيما هو كذلك قطع النظر عند تقدير الحكم عن دليله ومظنته. وعن الشافعي الجواز وأن اعتبارها هو الأصل، وإنما اعتبرت المظنة للتسهيل.

الثالث: أن تكون ظاهرة جلية:

وإلا لم يمكن إثبات الحكم بها في الفرع على تقدير أن تكون أخفى منه أو مساوية له في الخفاء، ذكره الآمدي في جدله ". وظاهره أن العلة يجب أن تكون في الأصل أظهر منها في الفرع، وقول الأصوليين: " القياس في معنى الأصل " يقتضي استواء حالهما في المحليين، والحق أن كل وصف يمكن الوقوف عليه بدليل ينبغي أن يصح نصبه أمانة، لأن مقصود التعريف يحصل منه. كما يحصل من غيره، سواء كان خفيا أو لا وقد قال تعالى: {إلا أن تكون تجارة عن تراض منكم} [النساء: 29] وفي الحديث: «إنما البيع عن تراض» ، وهذا يدل على أن الرضا هو المعتبر في العقود وإن كان خفيا عندهم، وكذلك العمدية علة في القصاص، وهو كثير في الكتاب والسنة.

الرابع: أن تكون سالمة بشرطها، أي بحيث لا يردّها نص ولا إجماع. لأن القياس فرع لها لا يستعمل إلا عند عدمها فلم يجز أن يكون رافعا لها، فإذا رده أحدهما بطل.

الخامس: أن لا يعارضها من العلل ما هو أقوى منها، فإن الأقوى أحق بالحكم، كما أن النص أحق بالحكم من القياس، وما أدى إلى إبطال الأقوى فهو الباطل بالأقوى. ذكره - والذي يليه - الماوردي والرويانى.

السادس: أن تكون مطردة، أي كلما وجدت وجد الحكم ليسلم من النقض والكسر، فإن عارضها نقض أو كسر فعدم الحكم مع وجودها بطلت.

الشرط السابع: العكس.

وهو انتفاء الحكم لانتفاء العلة، والمراد به انتفاء العلم أو الظن به، إذ لا يلزم من عدم الدليل عدم المدلول وإلى هذا الشرط والذي قبله أشار الإمام أحمد بقوله: لا تكون العلة علة حتى يقبل الحكم بإقبالها ويدبر بإدبارها. وقد اختلف في كونه شرطا.

الشرط الثامن: أن تكون أوصافهما مسلمة أو مدلولاً عليها، وإذا نوزع المعلل في وصف العلة جاز له أن يدل على صحته إن كان مجيباً وليس للسائل إن نوزع وصف العلة أن يدل على صحته.

الشرط التاسع: أن يكون الأصل المقيس عليه معللاً بالعلة التي تعلق عليها الحكم في الفرع بنص أو إجماع.

ذكره وما قبله الأستاذ أبو منصور، وقال: واختلفوا في أنه هل يجب أن تكون علة الفرع علة الأصل أم لا؟ فقال أصحابنا: إن كان حكم الأصل ثبت بعلة واحدة فلا يجوز أن يقاس عليه الفرع إلا بتلك العلة، وإن كان قد ثبت في الأصل بنص أو إجماع قيس عليه الفرع بعلة مستخرجة بالاجتهاد. فأما إلحاق الفرع بأصله بعلة لم يتعلق بها الحكم في الأصل المعلول فغير جائز عندنا خلافاً لأصحاب الرأي، ولهذا قالوا، في رجلين أحدهما أقام البيعة على عبد في يد الآخر أنه وهبه له وأقبضه، وأقام الآخر بيعة على أنه باعه منه، ولم تؤرخ البيعتان: أن بيعة المشتري أدل، لأن عدم التأريخ في العقدين يوجب عندهم وقوعهما معاً في الحكم.

الشرط العاشر: أن لا تكون في الفرع موجبة حكماً، وفي الأصل حكماً آخر غيره، كاعتلال من قال: لا زكاة في مال الصبي، قياساً على سقوط الجزية عن أموالهم بعلة الصغر، وهذا خطأ، لأن المراد من العلة الجمع بين الفرع والأصل في الحكم الواحد، وإذا كان حكمها في الفرع غير حكمها في الأصل خرجت عن أن تكون علة.

(أ) المقارنة بين شروط الوصف العلمي وشروط العلة؟

ويتضح مما سبق أن العلة والوصف العلمي تشتركان في شروط:

العمومية: فيجب بالوصف العلمي في الإدارة والعلة أن تكون مطردة في جميع أمثالها فمتى وجد الوصف العلمي تحققت الإدارة كما إذا وجدت العلة تحقق الحكم.

توافق المبادئ: فيجب بالوصف العلمي بالإدارة عدم التناقض من أجل السهولة في تحقيق الأهداف المرسومة للإدارة، وكذلك في العلة يجب عدم معارضة العلة من علل أخرى أقوى منها، أو عدم وجود وصف منضبط.

الشمولية: يشترط في الإدارة شمول تعلقها بالناحية المادية للعمل والناحية النفسية للعمال، فتشمل جميع متعلقات العمل، وكذلك العلة يجب أن تكون مؤثرة في الحكم، حتى تعتبر علة.

(ب) الخلاف في القياس على العلة أو الحكمة، والخلاف في الإدارة بأنها قواعد أو أنها مثل سائرة.
الخلاف في القياس بين العلة أو الحكم: أن العلة هي الوصف الظاهر المنضبط، أما الحكمة فهي ما يترتب على مشروعية الحكم من جلب مصلحة أو دفع مفسدة، فـخلاف العلماء أن العلة يمكن ضبطها وإدراكها بكل الصور أما الحكمة فلا يمكن إدراكها ومعرفتها في كل الأحكام⁽³⁾.
الخلاف في الإدارة بكونها العلم أو مثل سائر: وكذلك الإدارة بكونها علم يمكن تطبيقها في جميع المجالات المختلفة للإدارة ويمكن ملاحظتها وتطويرها والاستفادة من التجارب السابقة، أما القول بأنها مثل سائر فذلك يعني أنها غير منطبقة وغير مطردة عند تطبيقها فيمكن أن تتناقض في بعض الصور⁽⁴⁾.

• السؤال السادس. مقارنة بين المدرسة الأمريكية العلمية للإدارة وبين منهج ابن خلدون في الكشف

عن سنن التاريخ.

وتتفق المدرسة الأمريكية العلمية للإدارة ومنهج ابن خلدون في مجموعة من النقاط:

الملاحظة والمتابعة.

استنباط القواعد من المنهج التجريبي.

تكرار القاعدة.

ولقد كان منهج ابن خلدون في النظر إلى الدولة العربية على أنها قائمة على أربعة أجيال.

الجيل الأول: يعيش في الريف والبوادي حياة بدوية خشنة بعيدة عن الترف، وتتميز بقوة

العصبية والبسالة والافتراس «العنف»، والاشترار في المجد، ويكون جانبهم مرهوب، والناس لهم غالبون.

الجيل الثاني: هو الذي يتحقق على يديه الملك ويؤسس الدولة، وفيه ينتقل من البداوة إلى

الحضارة، ومن سكنى البوادي والريف إلى المدن، ومن شطف العيش إلى ترفه، ومن الاشتراك في المجد

إلى انفراد الواحد به، وكسل الباقيين عن السعي فيه، ومن عز الاستطالة إلى ذل الاستكانة، وتنكسر

فيه سورة العصبية بعض الشيء، ويعيش على ذكريات الجيل الأول.

³ - البحر المحيظ في أصول الفقه، أبو عبد الله بدر الدين محمد بن عبد الله بن بهادر الزركشي (المتوفى: 794هـ)، الناشر: دار الكتيبي، الطبعة: الأولى، 1414هـ - 1994م، 168/7.

⁴ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلو، ص72.

الجيل الثالث: ينسون عهد البداوة والحشونة كأئها لم تكن، ويفقدون حلاوة العز والعصبية، بما فيهم من ملكه القهر، ويبلغ فيهم الترف غايته، ويصيرون فيه عيالاً على الدولة، وينسون الحماية والمدافعة والمطالبة، وتسقط العصبية تماماً، ويضطر صاحب الدولة إلى الاستظهار بسواهم من أهل النجدة، ويستكثر بالموالي.

الجيل الرابع: لا يكاد يذكره لأنه فقد الاحترام والسلطة.

وأيضاً كان يرى منهج الحكم في الدولة قائم على خمسة أطوار⁽⁵⁾.

اعلم أن الدولة تنتقل في أطوار مختلفة وحالات متجددة ويكتسب القائمون بها في كل طور خلقاً من أحوال ذلك الطور لا يكون مثله في الطور الآخر لأن الخلق تابع بالطبع لمزاج الحال الذي هو فيه وحالات الدولة وأطوارها لا تعدو في الغالب خمسة أطوار:

الطور الأول طور الظفر بالبغية وغلب المدافع والمنايع والاستيلاء على الملك وانتزاعه من أيدي الدولة في هذا الطور أسوة قومه في اكتساب المجد وجباية المال والمدافعة عن الحوزة والحماية لا ينفرد دونهم بشيء لأن ذلك هو مقتضى العصبية التي وقع بها الغلب وهي لم تزل بعد بحالها.

الطور الثاني طور الاستبداد على قومه والانفراد دونهم بالملك وكبحهم عن التطاول للمساهمة والمشاركة ويكون صاحب الدولة في هذا الطور معنياً باصطناع الرجال واتخاذ الموالي والصنائع والاستكثار من ذلك لجدع أنوف أهل عصبية وعشيرته المقاسمين له في نسبة الضارين في الملك بمثل سهمه فهو يدافعهم عن الأمر ويصدهم عن موارده ويردهم على أعقابهم، أن يخلصوا إليه حتى يقر الأمر في نصابه ويفرد أهل بيته بما يبني من مجده فيعاني من مدافعتهم ومغالبتهم مثل ما عاناه الأولون في طلب الأمر أو أشد لأن الأولين دافعوا الأجانب فكان ظهراؤهم على مدافعتهم أهل العصبية بأجمعهم وهذا يدافع الأقارب لا يظاھر على مدافعتهم إلا الأقل من الأبعد فيركب صعباً من الأمر.

الطور الثالث طور الفراغ والدعة لتحصيل ثمرات الملك مما تنزع طباع البشر إليه من تحصيل المال وتحليل الآثار وبعد الصيت فيستفرغ وسعه في الجباية وضبط الدخل والخرج وإحصاء النفقات والقصد فيها وتشبيد المباني الحافلة والمصانع العظيمة والأمصار المتسعة والهياكل المرتفعة وإجازة الوفود من أشرف الأمم ووجوه القبائل وبث المعروف في أهله هذا مع التوسعة على صنائعه وحاشيته في

⁵ - ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، عبد الرحمن بن محمد بن محمد، ابن خلدون أبو زيد، ولي الدين الحضرمي الإشبيلي (المتوفى: 808هـ)، المحقق: خليل شحادة، الناشر: دار الفكر، بيروت، الطبعة: الثانية، 1408 هـ - 1988 م، 29-11.

أحوالهم بالمال والجاه واعتراض جنوده وإدراج أرزاقهم وإنصافهم في أعطياتهم لكل هلال حتى يظهر أثر ذلك عليهم في ملابسهم وشكثهم وشاراتهم يوم الزينة فيباهي بهم الدول المسالمة ويهرب الدول المحاربة وهذا الطور آخر أطوار الاستبداد من أصحاب الدولة لأنهم في هذه الأطوار كلها مستقلون بأرائهم بانون لعزهم موضحون الطرق لمن بعدهم.

الطور الرابع طور القنوع والمسالمة ويكون صاحب الدولة في هذا قانعا بما بنى أولوه سلما لأنظاره من الملوك وأقتاله مقلدا للماضين من سلفه فيتبع آثارهم حذو النعل بالنعل ويقتفي طرقهم بأحسن مناهج الاقتداء ويرى أن في الخروج عن تقليدهم فساد أمره وأنهم أبصر بما بنوا من مجده.

الطور الخامس طور الإسراف والتبذير ويكون صاحب الدولة في هذا الطور متلفا لما جمع أولوه في سبيل الشهوات والملاذ والكرم على بطانته وفي مجالسه واصطناع أخدان السوء وخضراء الدمن وتقليدهم عظيما الأمور التي لا يستقلون بحملها ولا يعرفون ما يأتون ويذرون منها مستفسدا لكبار الأولياء من قومه وصنائع سلفه حتى يضطغونوا عليه ويتخاذلوا عن نصرته مضيعا من جنده بما أنفق من أعطياتهم في شهواته وحجب عنهم وجه مباشرته وتفقدته فيكون مخربا لما كان سلفه يؤسسون وهادما لما كانوا يبنون وفي هذا الطور تحصل في الدولة طبيعة الهرم ويستولي عليها المزمّن الذي لا تكاد تخلص منه ولا يكون لها معه براء إلى أن تنقرض كما نبينه في الأحوال التي نسردها والله خير الوارثين.

• السؤال السابع. ما دلالة المصطلحات التالية: الإدارة كعلم، الإدارة كأنشطة، الإدارة كبنيان.

الإدارة كعلم: تبحث تناقش الإدارة من ناحية علمية.

الإدارة كبنيان: تناقش الإدارة من ناحية الموظفين وأسس اختيارهم.

الإدارة كأنشطة إدارية: تناقش الإدارة من ناحية المهام الموكلة للإدارة.

• السؤال الثامن. تكلم باختصار عن أنشطة الإدارة: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، التوجيه،

الرقابة، المحاسبة، العلاقات العامة الموازنة المالية.

أنشطة الإدارة.

أولا: التخطيط، وعوامل نجاح التخطيط، وتطبيقات إسلامية.

التخطيط⁶.

تعريف التخطيط: التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة.

وعلى هذا المعنى يكون التخطيط في جميع المجالات العامة أو الخاصة والجماعية أو الفردية.

عناصر التخطيط:

التنبؤ بالمستقبل.

الاستعداد لمواجهة.

مجالات التخطيط:

التخطيط الاقتصادي الشامل: وهو متعلق بالدول الاشتراكية، وهو يهدف إلى التحكم باقتصاد الدولة ونقلها من طور إلى طور كالتحول من الزراعة إلى الصناعة، من النظام الرأسمالي إلى النظام الاشتراكي، ولقد كانت روسيا السبابة لتطبيق هذا التطور من مجال إلى آخر فقد تحولت بالخطط ذات الخمس سنوات من دولة زراعية إلى صناعية متقدمة.

التخطيط الاقتصادي الجزئي لمواجهة أزمة من الأزمات: ويتميز هذا التخطيط بأنه لا يمس الأسس الرئيسية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي، بل يستهدف مجرد التغلب على حدة الأزمة، عن طريق التحكم في تنفيذ المشروعات العامة وما تستتبعه من نفقات، القيام بالدراسات والإحصاءات التي تبين كيفية الاستثمار.

التخطيط المتعلق بتنمية المناطق: وهو يهدف إلى تعمير منطقة جديدة أو محاولة رفع مستواها الاجتماعي أو الاقتصادي، وهذا النوع من التخطيط لا يترك الأمور إلى طبيعتها في التطور بل يتدخل ويوجه هذه التطور ويساعد به.

التخطيط المتعلق بالمدن: وهو تخطيط المدن بحسب الأسس العلمية الحديثة للمدن من جعل الشوارع واسعة مستقيمة، وتحديد أماكن للمؤسسات الحكومية والحدائق والمرافق العامة والمساكن. (وهذه المجالات الأربعة هي عبارة عن وضع أهداف ثم وضع وسائل لتنفيذها).

⁶ - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص 164-176.

التخطيط المنهجي: هو تنفيذ الأهداف المعدة سابقا، وتتميز به المشروعات العامة التي تستغرق مدة طويلة ونفقات طائلة ونجاحها متعلق على الخطط المتبعة بالتنفيذ ومثالها التخطيط المتعلق بالثقافة العامة.

التخطيط المتعلق بتنفيذ عملية معينة: وهو تخطيط منهجي لكنه اقل اتساعا لأنه يتعلق بعملية معينة.

عوامل نجاح التخطيط⁷.

الأسس السليمة للتخطيط التي تضمن نجاحه:

دقة تحديد الأهداف: لان التخطيط يقوم على تحقيق الأهداف محدد، ويجب أن يكون الهدف واضح مبسط حتى يسهل تطبيقه في التنفيذ، وهي مسؤولية السلطة التشريعية ولكنها توكل إلى السلطة التنفيذية بغالب الأحيان، ومن الأمثلة عليها زيادة الدخل القومي، مكافحة الأمية، تأمين مصادر الثروة الطبيعية.

حصر مصادر الثروة والموارد التي تعتمد عليها الدولة للتنفيذ: حتى ينتقل الهدف من الفكرة إلى الواقع، ويجب العلم بمصادر الثروة والموارد للدولة بصورة صادقة لان الأهداف التي تحقق عامة. الأداة الإدارية اللازمة لتنفيذ المشروعات: الجهاز الإداري ضروري لتحقيق الأهداف واستغلال الموارد والثروات، فالفنيون هم من مقتضيات التخطيط ويجب مراعاتهم في أي تخطيط. أولوية التنفيذ بالنسبة إلى كل مشروع ومدى أثره على المشروعات الأخرى: لا بد أن للتخطيط من اختيار الأولوية في المشاريع وتكون الأولوية حسب الأسس الآتية؛ أثره على الاقتصاد القومي، ومدى إفادة للمشاريع الأخرى، ومقتضيات امن الدولة وسلامتها.

تحديد الوقت اللازم للتنفيذ: وهو من ابرز عناصر التخطيط ولكن المشاريع تختلف في الأوقات التي تحتاجها فهناك مشاريع الخمس سنوات ومشاريع السبع سنوات.....ولكن يجب تحقيق المشروع بأقل وقت ممكن.

مرونة التخطيط: وذلك بالمشاركة في وضع الخطة ومتابعة تنفيذ الخطة.

⁷ - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص 176 - 183.

ثانياً: التنظيم الإداري⁸.

تعريف التنظيم الإداري: محاولة تحسين كل ما يتعلق بكيفية انجاز الوظيفة الإدارية لا سيما الجوانب الخاصة بالإجراءات وبعلاقة العمليات بعضها البعض الآخر.

هدف التنظيم الإداري: الاستفادة من الموارد البشرية والموارد المادية، مع تجنب الإسراف في الجهد أو الوقت أو الموارد ما أمكن.

مجالات التنظيم الإداري: جميع مراحل الإدارة المختلفة ولكنه يتركز بالإدارة السفلى والوسطى.

التنظيم الأمثل:

يكون عن طريق تحليل الأعمال الإدارية.

ردها إلى عناصرها الضرورية، لمعرفة اللازم منها وغير اللازم.

المحللين الإداريين يقوم عملهم على المنطق والفهم السليم.

طرق عمل التنظيم الإداري.

دراسة الجهاز الإداري في مجموعة.

إجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري.

التصميم المادي لمكان العمل.

تبسيط الإجراءات.

الإفادة من الآلات في نطاق الإدارة العامة.

تبسيط العمل.

إعداد النماذج ومعايير الكفاية الإنتاجية.

تحديد الخطة المثلى للاستفادة من الأيدي العاملة إلى أقصى حد ممكن.



⁸ - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص 286-298

ثالثاً: سلطة إصدار القرار، وتفويض السلطة.

سلطة إصدار القرار.

مهمة إصدار القرارات هي مهمة يشترك فيها كافة القادة الإداريين ولهذا فإن إصدار القرارات عنصر جوهري في القيادة. والقادة مختلفين في اتخاذ القرارات فمنهم من يتخذها بيسر وسهولة ومنهم من يعاني في اتخاذ القرارات.

أن الخبرة والمرونة تساعد وتسهل في اتخاذ القرارات مع مرور الوقت.

يجب مراعاة جميع الإدارات التي يمسه القرار لتلافي أي صعوبات أو معوقات عند تنفيذ القرار وتسمى عملية التسمية.

المحافظة والاهتمام بالقرارات التي تصدر عن الإدارة من أجل المراقبة والمتابعة والتفتيش الذي تحظى به المؤسسة.

فائدة الهرم الإداري: أن القيود التي تقع على الإنسان من القيد الذهني الإدراك محدود والقيود الجسمي أن قدرته محدودة والقيود الزمني ساعات العمل المحدودة وقيد المكان فلي بوسع الإنسان التواجد بأكثر من مكان تجعل لا بد من توفر هرم سلطوي يتشارك في اتخاذ القرار⁹.

مستويات الهرم الإداري: العليا يتخذون القرارات الأساسية، الوسطى يتخذون القرارات الأقل درجة وهي قريبة إلى التنفيذ والدنيا وهي للأصحاب الإشراف المباشر على التنفيذ. اعتبارات متخذ القرار¹⁰:

القيمة الحقيقية للقرار تكمن في أن يكون مبني على الدقة وكفاية للمعلومات والتماشي مع سياسة الإدارة.

سرعة اتخاذ القرار أهمية للإدارة والمتعاملين مع الإدارة .

تخفيض تكاليف القرار بحيث تكون بالحد الأدنى لأجرة العاملين أو للمواد.

الآثار النفسية لتوزيع السلطة كلما تمت مشاركة الإدارة من الدرجة الدنيا في اتخاذ القرار كلما

كان النجاح للإدارة وذلك بحرص الإدارة الدنيا من تطبيق القرارات والمشاركة فيها.

⁹ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلو، ص329.

¹⁰ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلو، ص336.

وطريقة إصدار القرارات هي طريقتين:

المرحلة الرسمية النظامية.

القرارات البسيطة تبدأ من أسفل إلى أعلى.

القرارات الهامة تباد من أعلى إلى أسفل.

المرحلة السيكولوجية الاجتماعية.

يجب على القائد الإداري العمل للمصلحة العامة ومتى كانت المصلحة الشخصية مؤثرة وجب

عليه التنحي عن القيادة.

يجب غرس روح التعاون بين القادة الإداريين وصغار الفنيين لان نجاح القيادة وكفاءتها يعتمد

على نجاح ونشاط صغار الموظفين.

البيانات التي تتوفر للقادة الإداريين غالبا لا تكون وافية بالكامل نتيجة السرعة في الإدارة

الحديثة ولذلك يتطلب من القادة الماهر اتخاذ قرار خارج عن المنطق في ظروف محددة ووفق عوامل

نشأت في تلك المرحلة من اجل تحقيق الصالح العام وهي تتكون هذه المهارة من التجربة والمرونة.

شخصية الرئيس تؤثر على القرارات التي تتخذ من جانبه.

القرارات تتأثر بالبيئة الإدارية التي تصدر عنها وهي تتكيف معها.

مؤثرات القرارات

شخصية الإداري.

استعداده لتحمل المسؤولية.

التحكم في أعصابه.

مقدرته الشخصية في حسم الخلافات التي تنجم بسرعة وحزم.

تعاون الموظفين على احترام أوامره وتنفيذها.

تفويض السلطة.

تفويض السلطة يتسع بين الإدارة العليا ويضيق في الإدارة الدنيا.

التفويض يكون كتابة بطريقة رسمية، أو بطريقة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل أو احترام التقاليد

العملية المستقرة.

التفويض لا يعني تخلي الرئيس عن سلطاته أو مسؤولياته بل أنها مجرد طريقة لتنفيذ العمل على النحو الأفضل.

تفويض السلطة قابل للإلغاء.

تفويض السلطة خاضع لتعديل حسب ما يراه المسئول.

قد يكون التفويض كاملاً للسلطة، وقد يكن التفويض ببعض الواجبات، وقد يكون ببعض القرارات المعينة.

يجب تحديد السلطة الإدارية التي فوض بها الموظف الإداري.

مراقبة المسئولين الذين تم تفويض السلطة لهم حتى لا تحول إلى سوء استعمال.

مسائل لا يجذب الإداريون تفويض السلطة فيها:

المسائل المالية والتصرف بالميزانية.

القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها.

اقتراح التغيير في السياسة العامة التي تدير عليها المنظمة.

تخصيص مبالغ معينة للمشاريع الخاصة بالمنظمة.

التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى.

التغييرات الكبرى في طرق العمل وإجراءاته وإعادة توزيع القوى العاملة.

إيجابيات تفويض السلطة:

رفع الروح المعنوية للموظفين.

زيادة شعورهم بالثقة في أنفسهم وبمقدرتهم على تحمل المسئوليات.

زيادة مقدرتهم وكفاءتهم على العمل.

الفرق بين تفويض السلطة وتفويض التوقيع¹¹.

تفويض السلطة نقل الاختصاص بينما تفويض التوقيع يبقى التوقيع للمفوض.

قوة القرار تختلف بحسب طبيعة المفوض بينما تفويض التوقيع لها نفس قوة الأصيل.

الفرق بين تفويض السلطة والحلول بالسلطة.

تفويض السلطة عمل إداري أما الحلول فهو بحكم القانون.

¹¹ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوى، ص 350-351.

تفويض السلطة عمل أرداي بينما الحلول هو عمل فني تخصصي.
الفرق بين التفويض والإنابة.

تفويض السلطة بجزء من الاختصاص بينما الإنابة بكامل الاختصاص.
تفويض السلطة تكون إلى احد مرؤسية بينما الإنابة تكون بين المرؤسين.

رابعا: التنسيق¹².

تعريف التنسيق: التوفيق بين نشاط الجماعة والتي تعمل على تحقيق غرض مشترك، وبث الانسجام بين الأفراد، بحيث يبذل الجميع قصار جهده.
ومثاله قائد الفرقة الموسيقى.

تناسب صعوبة التنسيق وحجم المؤسسة تناسباً طردياً؛ فكلما كانت المؤسسة بسيطة كان التنسيق أسهل وكلما اتسعت المؤسسة كان التنسيق أصعب.
يتأثر التنسيق بالمكان والزمان وعدد الموظفين والمستوى الإداري.

نشا التنسيق عقب الحرب العالمية الثانية وذلك لان استطلاع الآراء إزاء الحرب بين الوزارات المختلفة مطلوب فكان التنسيق بين تلك الوزارات مطلب رئيسي.

الصالح العام يوجب التنسيق بين المؤسسات العامة المختلفة لتحقيق المصالح العامة بأحسن صورة من غير تعطيل أو تضارب فيما بينها.

مهام التنسيق: (ترتيب العمل الداخلي للإدارة، علاقة الإدارة بغيرها من الإدارات في نفس الوزارة، علاقة الإدارة بغيرها من الإدارات في غير الوزارة.

التنسيق من مهام الإداريين والساسة في الدولة.

تنسيق المسافات الإدارية: وهو كبح جماح الإدارات المتغولة وحيث الإدارات المتقاعسة عن

العمل.

التنسيق لا يقتصر على مرحلة معينة بل يلزم جميع المراحل.

هناك تلازم بين التنسيق والتنظيم.

أصعب مراحل التنسيق هي بين الوزارات والمؤسسات المستقلة لكونها تتقاطع في العمل.

¹² - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص207.

وسائل التنسيق الاتصال بين الإداريين:

وسائل الاتصال الشفوية والكتابية، والحديثة من السمعية والبصرية.

من أعلى إلى أسفل.

من أسفل إلى أعلى.

والاتصال مع خارج الإدارة من الجمهور.

مجالات التنسيق:

تنسيق الإجراءات والتنسيق المادي: الأول يهدف إلى بيان العلاقات بين الإدارات المختلفة،

والآخر يهدف إلى الاختيار بين الخيارات المتعددة وتوجيهها إلى الإدارات المختلفة.

خامسا: القيادة.

توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه نشاطه توجيهها متناسقا نحو

تحقيق أهدافها على أفضل وجه ممكن¹³.

مع تعدد القيادات الإدارية لا بد من وجود عنصرين هامين لضمان التنسيق بين القادة

والمرؤوسين أولهما وحدة القيادة وحدة التوجيه.

أنواع القيادات: القيادة التسلطية وهي استئثار القائد بالقرارات وله سلبات منها فشل القرار

وسوء الحالة النفسية للموظفين وتوتر العلاقات الاجتماعية، القيادة الديمقراطية وهي القيادة التشاركية

وهي تحتاج إلى الكياسة والحزم لتحقيق هدفها.

القيادة هي روح الإدارة العامة.

الإدارة الناجحة ليست بالمكونات بل بقيادتها الناجحة.

لا يقتصر دور القائد بالتأكد من الإدارة بالواجبات بل يمددهم بالدوافع والحوافز التي تبعث

النشاط.

القيادة الإدارية هي مسئولية موزعة في الجهاز الإداري في الدولة بين عدة جهات.

القيادة هي فن يختلف من شخص إلى آخر فقد يستعمل بعض القادة الشدة ويستعمل الآخر

اللين.

¹³ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلو، ص 367.

صفات القائد الناجح:

عند بول.

المقدرة على تناول العلاقات العامة من كافة زواياها ومعالجتها.

ارجعاً مختلف التصرفات الإدارية إلى الخط العام المتمثل بسياسة الدولة العامة، بمعنى عدم

شخصنة الوظيفة.

تقديس الصالح العام وتقديمه على كافة الاعتبارات.

الاستجابة للروح السياسية العامة والعلاقات العامة.

القدرة على تخير أفضل الطرق التي توفر الكفاية في الإنتاج.

عند الدكتور توفيق رمزي.

أن يكون نظيف الحياة طاهرها.

أن يكون متشعباً بفكرة المسؤولية الجماعية مرهف الشعور.

أن يكون ذا خلق طيب وسلوك حسن.

أن يكون عادلاً منصفاً في معاملاته

أن يكون في صحة جيدة

أن يكون قوي الاحتمال.

أن يكون مستبشراً متفائلاً.

أن يكون عنده روح الفكاهة والمرح

يلاحظ مما سبق أن صفات القائد السابق هي المزج بين الجسمانية الطبيعية، والاخلاق

والطبائع الموروثة أو المكتسبة فضلاً عن الموهبة الطبيعية للإدارة.

كيفية اختيار القادة الإداريين:

الحرية المطلقة في الاختيار، ولكن هذه الطريقة فاسدة لما فيها من محسوبية وتعريض الجهاز

الإداري للخلل فضلاً عن بعدها عن روح الديمقراطية.

المركز الاجتماعي والتي تعتمد على النسب والوضع المالي.

الانتخاب وهي غير موفقه دائماً لان حب الشعب وتعاطفه مع شخص دون اخرى لا يعني

الكفاءة الإدارية في القيادة.

التعليم والاعداد فهي تعد القادة الإداريين إلى مدارس خاصة بالإدارة. الاختبارات المهنية وهي امر ثانوي للقائد ولكن بعض المناصب لا بد من صاحبها أن تتوفر فيه بعض القدرات الفنية. الخبرة والتجربة وهي تسمح لفئة محددة لها القدرة على العمل القيادي في الترشح لهذا المنصب.

وظائف القائد الإداري.

ولقد عدّها فايول بخمسة مهام: وضع الخطة، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، ثم المراقبة. وعدّها لوثر بكلمة posdcorb وهي على النحو الآتي:

التخطيط .planning.

التنظيم .organizing.

شؤون الموظفين .staffing.

التوجيه directing وهو نشاط الرئيس المستمر والمتعلق بإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ المهمة الإدارية المنوطة بالرئيس الإداري ومتابعة تلك الأوامر للتأكد من أنها تنفذ على الوجه المطلوب وبهذا المعنى يعتبر اخص واجبات الرئيس الإداري.

التنسيق .co-ordinating.

النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق reporting فالقيادة الإدارية تتطلب نقل المعلومات والبيانات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى في نطاق التنظيم الإداري كما أن عمل الرئيس الإداري يقتضي تزويد الرؤساء السياسيين بما يطلبون من بيانات وتبادل معلومات مع الرؤساء الآخرين.

النشاط المالي budgeting فالرئيس الإداري مسئول عن أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من اعتمادات وذلك يتطلب منه أن يحسن التصرف في تلك الاعتمادات وان يحدد بدقة اوجه صرفها وان يشرف على كيفية الإنفاق.

والتقسيم الأول أكثر دقة واكل تداخلا.

سادسا: الرقابة.

تقدير الأعمال تمهيدا للتعامل معها بما تستحق.

تعريف الرقابة: تقدير انجازات العاملين لبيان مدى تحقيقها لأهدافها وأسباب النجاح أو الفشل المتصلة بها تمهيدا للتعامل معها بما يصلح شأنها¹⁴.
أهداف الرقابة:

الوقوف على مدى تحقق أهداف الإدارة وما تم انجازه من أعمال وما لم يتم وأسباب ذلك.
ومعرفة مشكلات الإدارة لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها.
تخفيض تكاليف العمل العام.

تقييم العاملين وتمحيص أعمالهم.

التأكد من احترام القواعد القانونية.

مراحل المراقبة:

وضع معدلات الأداء تحديد مستويات للإنجاز.

تقييم الأعمال المنجزة يقوم على أساسين هما معدلات الأداء والأهداف المرجوة.

معالجة النتائج المكتشفة وتحديد المسؤولية تمهيدا لإنزال العقوبة والبحث عن الحلول.

مميزات المراقبة.

المراقبة السابقة وقائية وتهدف إلى تفادي الأخطاء فتتناول الاستعدادات والتجهيزات اللازمة للقيام بالمشروع.

المراقبة الملازمة تلازم القيام بالعمل فتتم إثناءه وتستهدف تقدير الأجزاء أو المراحل التي تمت

منه وإزالة العوائق التي يتعرض له العمل.

المراقبة اللاحقة وهي الغالبة وهي تمارس أعقاب الإتيان بالأعمال التي تخضع لها من اجل

تقييمها واتخاذ المواقف المناسبة منها.

عناصر المراقبة:

دقة الملاحظة.

الكياسة وحسن التعامل مع الخاضعين للمراقبة.

¹⁴ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوى، ص 437.

معرفة كل من نوعية الأعمال محل المراقبة.

تهدف الرقابة للوقوف على ما يفكر به الموظفون عن كذب، وما يؤدي إلى أضعاف روحهم المعنوية.

تراقب الإدارة ما يبيده الموظفون عن ظروف العمل أو الشكوى من الرؤساء أو النشاط الاجتماعي.

تكون مفهم الأسباب التي نزعج الموظفين عن طريق الأسئلة ثم القيام بتحليل الأسباب التي تزعجهم للعمل على حلها.

سابعاً: العلاقات العامة¹⁵.

تعريف العلاقات العامة: مجموع العلاقات الرئيسية والثانوية بين الإدارة العامة والمواطنين، وما يتخلل هذه العلاقات من مؤثرات وتفاعلات. اتصال الإدارة بالجمهور.

الرأي العام يؤثر في الإدارة فهو يقيّمها عن طريق من يمثله في مجلس النواب.

تعاون الجماهير هو ما ينجح بعض الإدارات ويفشل البعض الآخر.

تهدف العلاقات العامة إلى كسب الجمهور والابتعاد عن عدم تعاون الجمهور أو عرقلته للمشاريع المتعلقة بالإدارات.

تعاون الجمهور مع الإدارات مختلف بحسب موضوع الإدارة الذي تمثله، بالإضافة إلى مدى تعاون الموظفين مع تلك الإدارة.

تتصل الإدارة العامة بالجمهور بكافة الوسائل الإعلانية المتاحة من اجل توضيح ماهية المشاريع أو دعوته إلى المساهمة في هذه المشاريع.

تتيح الإدارة العامة للجمهور أن يقوم بتقييمها من اجل تلمس حاجاته وتحسين أدائها من اجل كسب رأي العامة.

كل موظف عمومي هو أداة طبيعية لإنماء العلاقات العامة.

الآراء في العلاقات العامة:

¹⁵ مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص272-

يجب أن لا تدخل الإدارة في تكوين الرأي العام وفي حال وجود أي ملحوظات تتوجه إلى المسئول المباشر. في الدول المتقدمة

أن على الإدارة شرح برنامجها ومخاطبة الجماهير.

أن من السلطات الممنوحة للإدارة هي مخاطبة الرأي العامة وإقناعه. في الدول المتأخرة.

• السؤال التاسع. هات أمثلة من كتاب الخراج لأبي يوسف، والأحكام السلطانية للماوردي،

والسياسة الشرعية لابن تيمية، على أنشطة الإدارة.

أولاً. أمثلة على أنشطة الإدارة من كتاب الخراج لأبي يوسف:

نص من كتاب الخراج لأبي يوسف: "قال أبو يوسف: أما العشور فرأيت أن توليها قوما من أهل الصلاح والدين وتأمروهم أن لا يتعدوا على الناس فيما يعاملونهم به فلا يظلموهم ولا يأخذوا منهم أكثر مما يجب عليهم، وأن يمثلوا ما رسمناه لهم، ثم تتفقد بعد أمرهم وما يعاملون به من يمر بهم، وهل يجاوزون ما قد أمروا به؟ فإن كانوا قد فعلوا ذلك عزلت وعاقبت، وأخذتهم بما يصح عندك عليهم لمظلوم أو مأخوذ منه أكثر مما يجب عليه، وإن كانوا قد انتهوا إلى ما أمروا به، وتجنبوا ظلم المسلم والمعاهد أثبتهم على ذلك الأمر وأحسنيت إليهم؛ فإنك متى أثبت على حسن السيرة والأمانة وعاقبت على الظلم والتعدي لما تأمر في الرعية يزيد المحسن في إحسانه ونصحته، وارتدع الظالم عن معاودة الظلم والتعدي"⁽¹⁶⁾.

الأنشطة الإدارية:

أسس اختيار الموظفين: من أهل الصلاح والدين وتأمروهم أن لا يتعدوا على الناس فيما يعاملونهم به فلا يظلموهم ولا يأخذوا منهم أكثر مما يجب عليهم.

الرقابة على الموظفين: ثم تتفقد بعد أمرهم وما يعاملون به من يمر بهم.

نظام الحوافز، ونظام العقوبة: وهل يجاوزون ما قد أمروا به؟ فإن كانوا قد فعلوا ذلك عزلت وعاقبت، وأخذتهم بما يصح عندك عليهم لمظلوم أو مأخوذ منه أكثر مما يجب عليه، وإن كانوا قد انتهوا إلى ما أمروا به، وتجنبوا ظلم المسلم والمعاهد أثبتهم على ذلك الأمر وأحسنيت إليهم. التوجيه: وأن يمثلوا ما رسمناه لهم.

¹⁶ - الخراج، أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم بن حبيب بن سعد بن حبة الأنصاري (المتوفى: 182هـ)، الناشر: المكتبة الأزهرية للتراث، تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، سعد حسن محمد، 146/1.

ثانياً. أمثلة على أنشطة الإدارة من كتاب الأحكام السلطانية للماوردي:

نص من كتاب الأحكام السلطانية للماوردي: " ونظر المظالم هو قود المتظالمين إلى التناصف بالرهبة، وزجر المتنازعين عن التجاحد بالهيبية، فكان من شروط الناظر فيها أن يكون جليل القدر، نافذ الأمر، عظيم الهيبية، ظاهر العفة، قليل الطمع، كثير الورع؛ لأنه يحتاج في نظره إلى سطوة الحماية وثبت القضاة، فيحتاج إلى الجمع بين صفات الفريقين، وأن يكون بجلالة القدر نافذ الأمر في الجهتين، فإن كان ممن يملك الأمور العامة - كالوزراء والأمراء - لم يحتج النظر فيها إلى تقليد، وكان له بعموم ولايته النظر فيها، وإن كان ممن لم يفوض إليه عموم النظر احتاج إلى تقليد، وتولية إذا اجتمعت فيه الشروط المتقدمة، وهذا إنما يصح فيمن يجوز أن يختار لولاية العهد، أو لوزارة التفويض، أو لإمارة الأقاليم إذا كان نظره في المظالم عاماً، فإن اقتصر به على تنفيذ ما عجز القضاة عن تنفيذه، وإمضاء ما قصرت يدهم عن إمضائه، جاز أن يكون دون هذه الرتبة في القدر والخطر بعد أن لا تأخذه في الحق لومت لائم، ولا يستشفه الطمع إلى رشوة⁽¹⁷⁾.

الأنشطة الإدارية:

أسس اختيار الموظفين: فكان من شروط الناظر فيها أن يكون جليل القدر، نافذ الأمر، عظيم الهيبية، ظاهر العفة، قليل الطمع، كثير الورع. تنسيق: إنما يصح فيمن يجوز أن يختار لولاية العهد، أو لوزارة التفويض، أو لإمارة الأقاليم إذا كان نظره في المظالم عاماً، فإن اقتصر به على تنفيذ ما عجز القضاة عن تنفيذه، وإمضاء ما قصرت يدهم عن إمضائه، جاز أن يكون دون هذه الرتبة في القدر والخطر.

ثالثاً. أمثلة على أنشطة الإدارة من كتاب السياسة الشرعية لابن تيمية:

نص من كتاب السياسة الشرعية لابن تيمية: " فصل وأما المعاصي التي ليس فيها حد مقدر ولا كفارة، كالذي يقبل الصبي والمرأة الأجنبية، أو يباشر بلا جماع أو يأكل ما لا يحل، كالدّم والميتة، أو يقذف الناس بغير الزنا، أو يسرق من غير حرز، ولو شيئاً يسيراً، أو يخون أمانته، كولاية أموال بيت المال أو الوقوف، ومال اليتيم ونحو ذلك، إذا خانوا فيها، وكالكلاء والشركاء إذا خانوا، أو من يغش في معاملته، كالذين يغشون في الأطعمة والثياب ونحو ذلك، أو يطفف المكيال والميزان، أو يشهد بالزور، أو يلغن شهادة الزور، أو يرتشي في حكمه، أو يحكم بغير ما أنزل الله، أو يعتدي

17 - الأحكام السلطانية، أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي (المتوفى: 450هـ)، الناشر: دار الحديث - القاهرة،

على رعيته، أو يتعزى بعزاء الجاهلية، أو يلي داعي الجاهلية، إلى غير ذلك من أنواع المحرمات: فهؤلاء يعاقبون تعزيراً وتنكيلاً وتأديباً، بقدر ما يراه الوالي، على حسب كثرة ذلك الذنب في الناس وقلته. فإذا كان كثيراً زاد في العقوبة؛ بخلاف ما إذا كان قليلاً. وعلى حسب حال المذنب؛ فإذا كان من المدمنين على الفجور زيد في عقوبته؛ بخلاف المقل من ذلك. وعلى حسب كبر الذنب وصغره؛ فيعاقب من يتعرض لنساء الناس وأولادهم، بما لا يعاقب من لم يتعرض إلا للمرأة واحدة، أو صبي واحد. وليس لأقل التعزير حد؛ بل هو بكل ما فيه إيلاام الإنسان، من قول وفعل، وترك قول، وترك فعل، فقد يعزر الرجل بوعظه وتوبيخه والإغلاظ له، وقد يعزر بهجره وترك السلام عليه حتى يتوب إذا كان ذلك هو المصلحة"⁽¹⁸⁾.

الأنشطة الإدارية:

تفويض السلطة: يتعزى بعزاء الجاهلية، أو يلي داعي الجاهلية، إلى غير ذلك من أنواع المحرمات: فهؤلاء يعاقبون تعزيراً وتنكيلاً وتأديباً، بقدر ما يراه الوالي. توجيه المعاقب: فإذا كان كثيراً زاد في العقوبة؛ بخلاف ما إذا كان قليلاً. وعلى حسب حال المذنب؛ فإذا كان من المدمنين على الفجور زيد في عقوبته

• السؤال العاشر. وما هي مصادر دراسة الإدارة في الإسلام بوصفها علماً وبوصفها أنشطة وبوصفها بنياناً.

كتب السيرة النبوية.

كتاب الأحكام السلطانية للماوردي.

كتاب الخراج لأبي يوسف.

كتاب السياسة الشرعية لابن تيمية.

كتاب التراتيب الإدارية والعمالات والصناعات والمتاجر والحالة العلمية التي كانت على عهد تأسيس المدينة الإسلامية في المدينة المنورة العلمية، محمد عبْد الحَيّ بن عبد الكبير ابن محمد الحسني الإدريسي، المعروف بعبد الحي الكتاني.

الإدارة في العهود الإسلامية الأولى، لصالح العلي.

¹⁸ - السياسة الشرعية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن محمد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي (المتوفى:

728هـ)، الناشر: وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية، الطبعة: الأولى، 1418هـ، ص91.

• السؤال الحادي عشر. هات نموذجا على أنشطة الإدارة، التخطيط التنسيق الرقابة من عمل

الرسول في الهجرة، بدر، الأحزاب، فتح مكة، ثم دراسة فتوح الشام والعراق.

***الهجرة (19).

التخطيط:

اختيار رفيق له وهو أبو بكر رضي الله عنه: كان أبو بكر حين استأذن رسول الله صلى الله عليه وسلم في الهجرة فقال له: لا تعجل لعل الله أن يجعل لك صاحبا، قد طمع بأن يكون رسول الله صلى الله عليه وسلم إنما يعني نفسه.

اختيار وقت مناسب للخروج (التمويه): قال ابن إسحاق: فحدثني من لا أتهم، عن عروة بن الزبير، عن عائشة أم المؤمنين، أنها قالت: كان لا يخطئ رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يأتي بيت أبي بكر أحد طرفي النهار إما بكرة، وإما عشية، حتى إذا كان اليوم الذي أذن الله فيه رسول الله صلى الله عليه وسلم في الهجرة والخروج من مكة من بين ظهري قومه أتانا رسول الله صلى الله عليه وسلم بالهجرة في ساعة كان لا يأتي فيها.

السرية في بيان الوجهة: قالت: فلما دخل تأخر له أبو بكر عن سريره، فجلس رسول الله صلى الله عليه وسلم وليس عند رسول الله صلى الله عليه وسلم أحد إلا أنا وأختي أسماء بنت أبي بكر، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أخرج عني من عندك" قال: يا رسول الله إنما هما ابنتاي، وما ذاك فداك أبي وأمي؟ قال: إن الله قد أذن لي في الخروج والهجرة.

اختيار مكان مناسب للخروج منه: قال ابن إسحاق: فلما أجمع رسول الله صلى الله عليه وسلم [الخروج] أتى أبا بكر ابن أبي قحافة، فخرجا من خوخة لأبي بكر في ظهر بيته.

تأمين الطعام والشراب: وكان عامر بن فهيرة يرمى في رعيان أهل مكة، فإذا أمسى أراح عليهما غنم أبي بكر فاحتلبا وذبحا.

التنسيق:

الاستعانة بأهل الخبرة، وتوزيع المهام:

19 - السيرة النبوية (من البداية والنهاية لابن كثير)، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي (المتوفى: 774هـ)، تحقيق: مصطفى عبد الواحد، الناشر: دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع بيروت - لبنان، عام النشر: 1395 هـ - 1976 م، 2/233.

فاستأجرا عبد الله بن أرقط قال ابن هشام: ويقال عبد الله بن أريقط، رجلا من بني الدليل بن بكر، وكانت أمه من بني سهم بن عمرو، وكان مشركا، يدلها على الطريق، ودفعا إليه راحلتيهما، فكانتا عنده يرعاهما لميعادهما.

أما علي فإن رسول الله صلى الله عليه وسلم أمره أن يتخلف حتى يؤدي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم الودائع التي كانت عنده للناس، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم، وليس بمكة أحد عنده شئ يخشى عليه إلا وضعه عنده، لما يعلم من صدقه وأمانته.

وأمر أبو بكر الصديق ابنه عبد الله أن يتسمع لهما ما يقول الناس فيهما نهاره، ثم يأتيهما إذا أمسى بما يكون في ذلك اليوم من الخبر.

وأمر عامر بن فهيرة مولاه أن يرعى غنمه نهاره، ثم يريحها عليهما إذا أمسى في الغار.

الرقابة:

مراقبة تصرفات من معه: حتى فطن رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: يا أبا بكر ما لك تمشي ساعة خلفي وساعة بين يدي؟ فقال: يا رسول الله أذكر الطلب فأمشي خلفك، ثم أذكر الرصد فأمشي بين يديك.
*** معركة بدر (20).

التخطيط:

الاستعداد للمعركة ومعرفة أخبار الأعداء: فلما قرب من الصفراء، بعث بسيس بن عمرو الجهني، وعدي ابن أبي الزغباء إلى بدر يتجسسان أخبار العير.
التنسيق:

توزيع المهام:

واستخلف على المدينة وعلى الصلاة ابن أم مكتوم فلما كان بالروحاء رد أبا لبابة بن عبد المنذر، واستعمله على المدينة.

ودفع اللواء إلى مصعب بن عمير، والراية الواحدة إلى علي بن أبي طالب، والآخرة التي للأنصار إلى سعد بن معاذ.

جعل على الساقة قيس بن أبي صعصعة.

²⁰ - غزوات النبي صلى الله عليه وآله وسلم، السيد الحميلي، الناشر: دار ومكتبة الهلال - بيروت، تاريخ النشر: 1416 هـ، ص 28.

الرقابة:

متابعة تكليفه لمن كلف: ولما بردت الحرب، وولى القوم مدحورين مهزومين قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من ينظر لنا ما صنع أبو جهل»؟ فانطلق ابن مسعود، فوجده قد ضربه ابنا عفراء حتى برد، وأخذ بلحيته فقال: أنت أبو جهل؟ فقال: لمن الدائرة اليوم؟ فقال: لله ولرسوله، وهل أخزأك الله، يا عدو الله؟ فقال: وهل فوق رجل قتله قومه؟ فقتله عبد الله، ثم أتى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: قتلته، فقال: «الله الذي لا إله إلا هو، فرددها ثلاثا، ثم قال: «الله أكبر، الحمد لله الذي صدق وعده، ونصر عبده، وهزم الأحزاب وحده، انطلق، أرنيه» فانطلقنا، فأرته إياه، فقال: هذا فرعون هذه الأمة.

**** معركة الأحزاب (21).

التخطيط:

محاربة الأعداء من الداخل (تخذيلهم): نعيم بن مسعود بن عامر بن أنيف بن ثعلبة بن قنفذ بن هلال بن خلاوة بن أشجع بن ريث بن غطفان إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: يا رسول الله، إني قد أسلمت، وإن قومي لم يعلموا بإسلامي، فمربي بما شئت. فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: إنما أنت فينا رجل واحد، فخذل عنا إن استطعت فإن الحرب خدعة.

التنسيق:

توزيع المهام: في حفر الخندق على الصحابة.

الرقابة:

متابعة تكليفه لمن كلف: فأمر النبي صلى الله عليه وسلم ألا يصلي أحد العصر إلا في بني قريظة، نهض المسلمون، فوافاهم وقت العصر في الطريق، فقال بعض المسلمين: نصلي، ولم نؤمر بتأخيرها عن وقتها، وقال آخرون: لا نصليها إلا حيث أمرنا رسول الله صلى الله عليه وسلم أن نصليها. فذكر أن بعضهم لم يصلوا العصر إلا ليلا، فبلغ ذلك رسول الله صلى الله عليه وسلم، فلم يعنف من الطائفتين أحدا.

²¹ - غزوات النبي صلى الله عليه وآله وسلم، السيد الحميلي، الناشر: دار ومكتبة الهلال - بيروت، تاريخ النشر: 1416 هـ، ص76.

**** فتح مكة (22).

التخطيط:

السرية في العمل: ثم أعلم رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه سائر إلى مكة، فأمرهم بالتجهيز لذلك، ودعا الله تعالى أن يأخذ عن قريش بالأخبار، فكتب حاطب بن أبي بلتعة إلى قريش كتابا يخبرهم فيه بقصد الرسول صلى الله عليه وسلم، فأتى الخبر بذلك إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم من عند الله تعالى، فدعا علي بن أبي طالب والزبير والمقداد وهم فرسان، فقال لهم: انطلقوا إلى روضة خاخ فإن بها طعينة معها كتاب لقريش.

التنسيق:

توزيع المهام: وقد رتب الجيش، وكان قد جعل الراية بيد سعد بن عبادة ثم بلغه أنه قال: اليوم يوم الملحمة.. اليوم تستحل الحرمة، فأمر رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يدفع الراية إلى الزبير بن العوام، وقيل إلى علي بن أبي طالب، وقيل إلى قيس بن سعد بن عبادة، وكان الزبير على الميسرة، وخالد ابن الوليد على اليمين، وفيها أسلم وغفار، ومزينة وجهينة، وكان أبو عبيدة بن الجراح على مقدمة موكب النبي صلى الله عليه وسلم، وسرّب رسول الله صلى الله عليه وسلم الجيوش من طوى، وأمر الزبير بالدخول من ذي كدا في أعلى مكة، وأمر خالد بالدخول من الليط أسفل مكة، وأمرهم بقتال من قاتلهم.

الرقابة:

متابعة تكليفه لمن كلف: وخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم في عشرة آلاف، واستخلف على المدينة آبارهم كلثوم بن حصين بن عتبة بن خلف الغفاري، وذلك لعشر خلون من رمضان، فصام حتى بلغ الكديد بين عسفان وأمج فأفطر بعد صلاة العصر، وشرب على راحلته علانية ليراه الناس، وأمر بالفطر، فبلغه صلى الله عليه وسلم أن قوما تهادوا على الصيام، فقال: أولئك العصاة، فكان هذا نسخا لما تقدم من إباحة الصيام في السفر.

22 - غزوات النبي صلى الله عليه وآله وسلم، السيد الحميلي، الناشر: دار ومكتبة الهلال - بيروت، تاريخ النشر: 1416 هـ، ص76.

**** فتوحات العراق (23).

التخطيط:

وضع الهدف والعمل على تحقيقه: يتطلب تنفيذ هذه الخطة إرسال جيشين، يقوم أحدهما بعبور شبكة الأنهار إلى المدائن، ويكون الآخر عوناً له، وحامياً لمؤخرته، على أن يدخل المنطقة من ناحيتين مختلفتين، ويلتقيان في الحيرة، فكتب إلى خالد بن الوليد، وكان آنذاك في اليمامة، يأمره بالتوجه إلى العراق لمحاربة الفرس على أن يبدأ بالأبلة، كما كتب إلى عياض ابن غنم، وكان بالفراض يأمره بغزو العراق من أعلاه على أن يبدأ بالمصيخ، حتى يلقي خالدًا على أن تكون القيادة لمن يصل إلى الحيرة أولاً، وأمرهما بأن لا يكرها أحدًا على المضي معهما، وبهذه الخطة العسكرية الذكية يكون أبو بكر قد حصر القوات الفارسية الموجودة في العراق بين فكي الكماشة بحيث تواجه أحد الجيشين، وهي مهددة من خلفها بالجيش الآخر، مما يسبب لها الارتباك.

التنسيق:

توزيع المهام:

وضع حاميات عسكرية تجاه الأبلة، والخريبة في وضع جسر البصرة على شط العرب، وفي أسفل دجلة. عين حاكمًا عسكريًا للمنطقة، هو سويد بن مقرن المزني، على أن يتمركز في الحفير في موقع خلفي ليحمي مؤخرة الجيش الإسلامي المتقدم. عين أمراء في النواحي المختلفة، وربطهم بالقيادة في الحفير نذكر منهم: سويد بن قطبة على ناحيته من منازل بني ذهل من جهة البصرة، قحطبة بن قتادة السدوسي على جهته، شريح بن عامر القيني السعدي على الخريبة.

²³ - تاريخ الخلفاء الراشدين الفتوحات والإنجازات السياسية، د محمد سهيل طقوش، الناشر: دار الفنائس، الطبعة الأولى 1424هـ-2003م، 1/131.

**** فتوحات الشام (24).

التخطيط:

وضع الهدف والعمل على تحقيقه: اختيار فتح الشام هدف والسعي لتحقيقه بتعيين أربعة جيوش للقتال لفتحها وتعيين أربعة قادة: هم شرحبيل بن حسنة يزيد بن أبي سفيان وأبو عبيدة وعمرو بن العاص، وجيش احتياط خامس بقيادة عكرمة بن أبي جهل رضي الله عنهم جميعا.

التنسيق:

توزيع المهام:

توزيع مهام الجيوش وأماكنهم التي سيفتحونها.

بيان ارتباط الجيش الرابع مع الجيش الثالث على النحو الآتي:

لا تسلك الطريق الذي سار عليه يزيد، وشرحبيل بن حسنة، بل طريق إيلياء حتى تصل إلى فلسطين.

ابعث العيون ليأتوك بالأخبار عن أبي عبيدة لمساعدته إذا كان يريد ذلك، وإلا فأنت لقتال فلسطين.

قدم الفرسان لأبي عبيدة، والجيش إثر الجيش، إذا طلب منك ذلك.

الرقابة:

متابعة تكليفه لمن كلف: تغير الخطة في قتال البيزنطيين حيث اجتمعوا في منطقة أنطاكية وفلسطين لوقف المسلمين، فكان من جيوش المسلمين أن تجمعت واقترح عمرو بن العاص التجمع ومواجهة البيزنطيين كجيش واحد وبعثوا إلى أبي بكر رضي الله عنه فوافق أبو بكر رضي الله عنه وبعث إلى خالد ليلتحق معهم ويقاتل البيزنطيين ويكون القائد العام للجيوش.

²⁴ - تاريخ الخلفاء الراشدين الفتوحات والإنجازات السياسية، د محمد سهيل طقوش، الناشر: دار الفنائس، الطبعة الأولى 1424هـ-2003م، 1/131.

• السؤال الثاني عشر . أدرس نموذجاً من القيادة في القرآن الكريم وحل ما هي الصفات القيادية التي

أبرزها القرآن الكريم: مثل موسى، هارون، داود، وسليمان عليهم السلام، ذي القرنين، قصة طالوت .

﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ (247) وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ آيَةَ مُلْكِهِ أَنْ يَأْتِيَكُمُ التَّابُوتُ فِيهِ سَكِينَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَبَقِيَّةٌ مِّمَّا تَرَكَ آلُ مُوسَىٰ وَآلُ هَارُونَ تَحْمِلُهُ الْمَلَائِكَةُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّكُم إِنْ كُنْتُمْ مُّؤْمِنِينَ (247) فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَن شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اعْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْهُمْ فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُّلاَقُوا اللَّهَ كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ (249) وَلَمَّا بَرَزُوا لِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالُوا رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبَّتْ أَقْدَامُنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ (250) فَهَزَمُوهُمْ بِإِذْنِ اللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُودُ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ (251) تِلْكَ آيَاتُ اللَّهِ نَتْلُوهَا عَلَيْكَ بِالْحَقِّ وَإِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ (252) ﴾ سورة البقرة: رقم الآية 247-252.

طالوت عليه السلام قائدًا:

العلم: البسطة في العلم.

القوة الجسدية: البسطة في الجسد.

القدرة على اختيار أفضل المعاونين: وذلك بان جعل لهم الاختبارات لينظر من يعينه ومن لا يعينه؛ فاختبرهم بالشرب من النهر، وبالقتال مع جنود جالوت.

حسن التصرف (الحكمة): بعدم الالتفات إلى كثرت العدد والحماسة في بداية الرحلة من اجل

القتال، بل قام باختبارهم.

الإيمان بالله تعالى: ويتمثل بالتأكد بان النصر من عند الله تعالى، والدعاء إلى الله تعالى .

المواجهة: وهو في قتال جالوت وجنوده وعدم الفرار منهم.

• السؤال الثالث عشر. مواجهة الأزمة تحتاج إلى فريق عمل، والثقة بالقدرات، وان تكون القيادة

مصدر إلهام هات شاهدا من القرآن الكريم والسنة وقصص القرآن على هذه العناصر.

الشاهد الأول من القرآن الكريم.

فريق عمل: قال الله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا النَّبِيُّ حَرَضٍ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عِشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ²⁵﴾،
ومما يفهم من الآية الكريمة أن الله تعالى أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتحريض المسلمين وحثهم على القتال بمعنى أن الجهاد يحتاج إلى فريق عمل ليؤدي هذا العمل وهو فريق المؤمنين، فقد واجهه النبي صلى الله عليه وسلم الأزمة في قتال الكفار وتفوقهم العددي بإعداد فريق عمل بالإضافة إلى تحريضهم على القتال.

الثقة بالقدرات: قال الله تعالى: ﴿فَمَنْ حَاخَكَ فِيهِ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ فَقُلْ تَعَالَوْا نَدْعُ أَبْنَاءَنَا وَأَبْنَاءَكُمْ وَنِسَاءَنَا وَنِسَاءَكُمْ وَأَنْفُسَنَا وَأَنْفُسَكُمْ ثُمَّ نَبْتَهِلْ فَنَجْعَلْ لَعْنَتَ اللَّهِ عَلَى الْكَاذِبِينَ²⁶﴾، "والأمر مختص بالرسول صلى الله عليه وسلم وبمن يباهله لأن ذلك أكد في الدلالة على الثقة بالنفس والإيمان بانتصار حجته، وإلا ما كان عرض أفلاذ كبده وأهله للهلاك، ولكن المباهلة لم تتم ورجع الوفد بحجة استشارة قومه من دون الارتطام بها كما هو مبين في كتب التاريخ فارجع إليها"²⁷، فنجد من الآية السابقة أن الله بين ثقة نبيه صلى الله عليه وسلم بنفسه فواجه النبي صلى الله عليه وسلم الأزمة مع المعرضين عن ذكر الله تعالى، وهذه الثقة ناتجة عن الثقة بالله تعالى وبما أعطاه من قدرات من الفصاحة والبيان ما تعطيه القدرة على إقامة الحجة عليهم.

²⁵ - سورة الأنفال رقم الآية 65.

²⁶ - سورة ال عمران رقم الآية 61.

²⁷ - إعراب القرآن وبيانه، محيي الدين بن أحمد مصطفى درويش (المتوفى : 1403هـ)، الناشر : دار الإرشاد للشئون الجامعية - حمص - سورية ، (دار اليمامة - دمشق - بيروت) ، (دار ابن كثير - دمشق - بيروت)، الطبعة : الرابعة ، 1415 هـ ، 1/525.

القيادة مصدر الهام:

أن القائد الحكيم يحسن التصرف في المواقف الشداد مما يلهم اتباعه حسن الطاعة والاستبسال بالعمل، ولقد عبرت الآية الكريمة ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضِّحُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ سورة آل عمران 159، ولقد فسر الطنطاوي هذه الآية بما يلي: " وغلظ القلب عبارة عن قسوته وقلة تأثره من الغلظة ضد الرقة، وتنشأ عن هذه الغلظة الفظاظة والجفاء.

والمعنى: فبسبب رحمة عظيمة فياضة منحك الله إياها يا محمد كنت لينا مع أتباعك في كل أحوالك، ولكن بدون إفراط أو تفريط، فقد وقفت من أخطائهم التي وقعوا فيها في غزوة أحد موقف القائد الحكيم الملمهم فلم تعنفهم على ما وقع منهم وأنت تراهم قد استغرقهم الحزن والهم.. بل كنت لينا رفيقا معهم.

وهكذا القائد الحكيم لا يكثر من لوم جنده على أخطائهم الماضية، لأن كثرة اللوم والتعنيف قد تولد اليأس، وإنما يلتفت إلى الماضي ليأخذ منه العبرة والعظة لحاضره ومستقبله ويغرس في نفوس الذين معه ما يحفز همتهم ويشجذ عزيمتهم ويجعلهم ينظرون إلى حاضره ومستقبلهم بثقة وإطمئنان وبصيرة مستنيرة.

وإن الشدة في غير موضعها تفرق ولا تجمع وتضعف ولا تقوى، ولذا قال - تعالى - ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك.²⁸ وتفسير الطنطاوي يؤكد الهام القائد لجنوده بحسن تصرفه.

الشاهد الثاني من السنة النبوية.

فريق عمل: الهجرة النبوية من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة كان مثال واضح على إعداد فريق عمل مكون من أبي بكر رضي الله عنه رفيق النبي صلى الله عليه وسلم في الهجرة، علي بن أبي طالب رضي الله عنه يعيد الأمانة التي عند رسول الله صلى الله عليه وسلم، السيدة أسماء بنت أبي بكر رضي الله عنها تحضر لهما الطعام، وأخوها عبد الله رضي الله عنه يأتيهم بأخبار قريش، ومولى أبي بكر رضي الله عنه عامر بن فهيرة رضي الله عنه يأتي لهم بالغنم يحلبا ويذبحا ليأكلا ويطمس آثار

²⁸ - التفسير الوسيط للقرآن الكريم، محمد سيد طنطاوي، الناشر: دار تحفة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الفجالة - القاهرة، الطبعة: الأولى، تاريخ النشر: أجزاء

عبد الله بن أبي بكر رضي الله عنه²⁹، فكان هذا فريق عمل النبي صلى الله عليه وسلم في الهجرة المباركة، فقد وجاهة النبي صلى الله عليه وسلم الأزمة من مطاردة الكفار له صلى الله عليه وسلم ومن معه بفريق عمل كما تم توضيح مهمتهم سابقا.

الثقة بالقدرات: عن أبي هريرة، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «المؤمن القوي، خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير احرص على ما ينفعك، واستعن بالله ولا تعجز، وإن أصابك شيء، فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان»³⁰.

أن الإنسان المسلم يحتاج قدراته في الأزمة التي تمر به ليستطيع أن يتخطاها، فالقوة هي من القدرات التي تميز المؤمن القوي عن المؤمن الضعيف مع في كليهما الخير، ولكن حدوث الأزمة يظهر الفرق بين المؤمن القوي والمؤمن الضعيف، فيجب على المسلم أن يثق بقدراته ويعززها لما في ذلك من تقرب لله تعالى.

ومما يذكر في الثقة بالقدرات أن الصحابة في بداية الجهاد كانت لهم ثقة بقدراتهم في أن المجاهد كان يقابل عشرة من المقاتلين ولا يفر، فهذا دليل على الثقة بالقدرات التي أعطاهم إياها الله تعالى، والثبات من الله تعالى وطمأنة قلوبهم³¹.

القيادة مصدر الهام: أن مقدرة النبي صلى الله عليه وسلم على القيادة وحكمته في التصرف وإدارة الموقف في غزوة الخندق وحرص النبي صلى الله عليه وسلم على حماية المسلمين حثت الصحابة على التفكير والتدبر فيما يفتح المجال للصحابة في مساعدة الرسول صلى الله عليه وسلم في حماية المسلمين ومواجهة الكافرين فألهمت الصحابي سلمان الفارسي فكرة حفر الخندق وهي

²⁹ - السيرة النبوية لابن هشام، عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، أبو محمد، جمال الدين (المتوفى: 213هـ)، تحقيق: مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ الشلبي، الناشر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، الطبعة: الثانية، 1375هـ - 1955م، 485/1-486.

³⁰ - صحيح مسلم، مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى: 261هـ)، المحقق: محمد فؤاد عبد الباقي، الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت، كتاب القدر باب في الأمر بالقوة وترك العجز والاستعانة بالله وتفويض المقادير لله، رقم الحديث 2664، 2052/4.

³¹ - حاشية الشَّهَابِ عَلَى تَفْسِيرِ التَّبْيَانِ، شهاب الدين أحمد بن محمد بن عمر الخفاجي المصري الحنفي (المتوفى: 1069هـ)، دار النشر: دار صادر - بيروت، 289/4.

لحماية المسلمين وأهملت الصحابي نعيم بن مسعود الذي كان قد اسلم حديثاً فكرة الإيقاع بين قريش واليهود وزرع الفرقة بينهما³².

وقد يفهم الإلهام من القيادة على انه نوع من التحفيز وهذه بعض الأمثلة على تحفيز المصطفى رضي الله عنه:

استطاع عليه الصلاة والسلام فعل ذلك عندما استطاع أن يعزز التحفيز النابع من داخل الإنسان المرتبط بالوعد الأخروي ، فما متاع الحياة الدنيا في الآخرة إلا قليل، وفي نفس الوقت استطاع أن يفهم غرائز أتباعه ليقوم بتلبية احتياجاتهم النفسية والروحية، فلم يكن ينهج مبدأ الثواب والعقاب أو (العصا والجزرة) كأسلوب، وإنما كان يخلق بيئة محفزة تجعل الأتباع يعملون لقضية كبرى ملأت عليهم كل أركانهم .

فهذا إعرابي يرى قطيعاً من الأغنام ملأت وادياً، فسأل الرسول أن يعطيه فوهبه له، فرجع إلى قومه وقال :يا قوم ! أسلموا ؛ فوالله إن محمداً ليعطي عطاءً من لا يخاف الفقر، عرف أن ما يحفزه هو المال فأغدق عليه وكسب قلبه .

وهذا عبد الله بن عمر يقول له رسول الله صلى الله عليه وسلم مادحاً ومحفزاً له لقيام الليل :
"نعم العبد عبد الله بن عمر لو كان يصلي من الليل" ، فما ترك ابن عمر قيام الليل حتى قبضه الله إليه.

علم أن خالد بن الوليد قائد بالفطرة وتستهويه القيادة والرياسة، فأراد أن يحفزه على دخول الإسلام، يقول خالد بن الوليد رضي الله عنه : أرسل لي أخي الوليد بن الوليد رسالة يقول فيها :
"قد سألتني رسول الله عنك فقال: أين خالد؟ فقلت: يأتي الله به، فقال: ما مثله يجهل الإسلام ولو كان يجعل نكايته مع المسلمين على المشركين كان خيراً له ولقدمناه على غيره فاستدرك يا أخي ما قد فاتك من مواطن صالحة».

يقول خالد : فلما جاءني كتابه نشطت للخروج وزادني رغبة في الإسلام وسرتني مقالة رسول

الله.

³² - السيرة النبوية لابن هشام، عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، أبو محمد، جمال الدين (المتوفى: 213هـ)، تحقيق: مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ الشلبي، الناشر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، الطبعة: الثانية، 1375هـ - 1955م، 2/229.

الشاهد الثالث من قصص القرآن الكريم.

فريق عمل: من قصة ذي القرنين

﴿ قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾ سورة الكهف رقم الآية 94-95.

كما تظهر الآيتان السابقتان أن ذا القرنين جعل له فريق عمل من اجل مواجهة أزمة يأجوج ومأجوج وحماية الناس منهم فقد جعل لهم سد يحميهم من يأجوج ومأجوج وجعل له فريق عمل من الناس يعاونه ويساعده في أتمام هذه المهمة.

الثقة بالقدرات: من قصة يوسف عليه السلام.

﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَ ﴾ سورة يوسف رقم الآية 55.

ولقد وثق يوسف بالقدرات التي منحها الله تعالى له في مواجهة الأزمة التي لحقت به من دخول السجن ولقد جاء في بيان هذه القدرات قول الزمخشري: " اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ وُلِّي خَزَائِنِ أَرْضِكَ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَ أمين أحفظ ما تستحفظنيه، عالم بوجوه التصرف، وصفا لنفسه بالأمانة والكفاية اللتين هما طلبه الملوك ممن يولونه، وإنما قال ذلك ليتوصل إلى إمضاء أحكام الله تعالى وإقامة الحق وبسط العدل، والتمكن مما لأجله تبعث الأنبياء إلى العباد، ولعلمه أن أحدا غيره لا يقوم مقامه في ذلك، فطلب التولية ابتغاء وجه الله لا حب الملك والدينا"³³.

القيادة مصدر الهام: من قصة الخضر الرجل الصالح.

﴿فَانطَلَقَا حَتَّىٰ إِذَا رَكَبَا فِي الْسَّفِينَةِ خَرَقَهَا قَالَ أَخَرَقْتَهَا لِتُغْرَقَ أَهْلُهَا لَقَدْ جِئْتَ شَيْئًا إِمْرًا ﴾ سورة الكهف رقم الآية 71.

أن قيادة الخضر الرجل الصالح لموسى عليه السلام ومعرفة موسى عليه السلام أن الخضر رجل صالح ويحرص على عمل الخير، كان ملهما له بان ينتقد كل فعل خالف الصلاح والإحسان ومن أمثلته اعتراضه على فعله بخرق السفينة والإفساد على أهلها من الارتزاق بها.

³³ - الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل، أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله (المتوفى: 538هـ)، الناشر: دار الكتاب العربي - بيروت، الطبعة: الثالثة - 1407 هـ، 482/2.

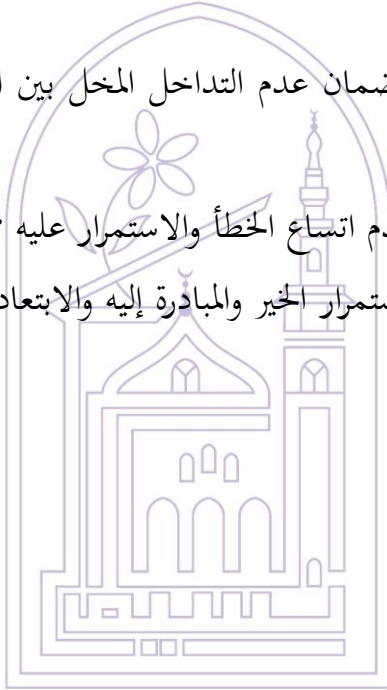
• السؤال الرابع عشر. في كتاب المؤسسة ص 195 نبه القرآن إلى قابلية المؤسسة الدينية للانحراف ما هي

الإجراءات الإدارية لضمان الضبط والسيطرة على أنشطة المؤسسة الدينية وارتباطها بأهدافها .

التخطيط: وذلك يضمن الأفكار والأهداف التي تضع لتحقيق الأعمال المختلفة فما كان منها منسجما مع الدين تم إقراره وما كان مخالف لذلك يتم إلغائه والتخلص منه.
وحدة القيادة: وذلك لضمان وحدة الهدف والرؤيا، وذلك لوجود مرجعية عند الاختلاف.
الرقابة: بحيث يتأكد من انسجام العمل مع الهدف الموضوع له، فمسجد ضرار لم ينسجم مع هدف بناء المسجد.

التنسيق والتنظيم: وذلك لضمان عدم التداخل المخل بين الأعمال المختلفة، فلذلك لا تقام جماعتين في وقت واحد.

التوجيه: وذلك لضمان عدم اتساع الخطأ والاستمرار عليه مما يصعب معه الإصلاح.
التحفيز: وذلك من اجل استمرار الخير والمبادرة إليه والابتعاد عن التقصير.



- السؤال الخامس عشر. ادرس كتاب الأحكام السلطانية للماوردي: الحمى والأرفاق، الإقطاع، الديوان واستخرج تطبيقات لأنشطة الإدارة في كل مجال وذلك بوضع جدول يبين كل نشاط من الأنشطة تخطيطاً تنظيمياً وتوجيهياً ، تفويضاً ورقابة وتحفيزاً وقيادة وتنسيقاً ودراسة للكلفة المالية وما يقابلها من تطبيقات وما لا يظهر له أثر ويقترح الباحث استكمالاً بدراسات أخرى.

الحمى	
التطبيق	الأنشطة الإدارية
تحديد الهدف: حمى رسول الله صلى الله عليه وسلم، والعمل بمثل عمل الرسول صلى الله عليه وسلم عند من قال بجواز الحمى للولاة.	التخطيط
التنظيم بين الحمى والإحياء: وإذا استقر حكم لحمى على أرض فأقدم عليها من أحيائها ونقض حماها روعي الحمى، فإن كان مما حماه رسول الله - صلى الله عليه وسلم - كان الحمى ثابتاً والإحياء باطلاً والمتعرض لإحيائه مردوداً مزجوراً، لا سيما إذا كان سبب الحمى باقياً؛ لأنه لا يجوز أن يعارض حكم رسول الله - صلى الله عليه وسلم - بنقض ولا إبطال.	التنظيم
توجيه العمل للولاة: ولا يجوز لأحد من الولاة أن يأخذ من أرباب المواشي عوضاً عن مراعي موات أو حمى	التوجيه
التفويض في تحديد من يستحق الحمى: وإذا جرى على الأرض حكم الحمى استبقاء لمواتها سابقاً ومنعاً من إحيائها ملكاً روعي حكم الحمى، فإن كان للكافة تساوى فيه جميعهم من غني وفقير ومسلم وذمي في رعي كلتهم بخيلهم وماشيتهم، فإن خص به المسلمون اشترك فيه أغنيائهم وفقراؤهم، ومنع منهم أهل الذمة؛ وإن خص به الفقراء والمساكين منع منه الأغنياء وأهل الذمة، ولا يجوز أن يخص به الأغنياء دون الفقراء، ولا أهل الذمة دون المسلمين، وإن خص به نعم الصدقة أو خيل المجاهدين لم يشركهم فيه غيرهم.	التفويض
الرقابة على فعل الولاة في إقامة الحمى: فأما حمى الأئمة من بعده، فإن حموها به جميع الموات أو أكثره لم يجز؛ وإن حموها أقله لخاص من الناس أو لأغنيائهم لم يجز.	الرقابة

التحفيز على إقامة الحمى لما له من اثر في التوفير على بيت مال المسلمين من أموال تدفع إلى الفقراء، فالحمى تمثل لهم مساعدة في رعاية أغنامهم، كما فعل عمر بن الخطاب: وأدخل رب الصرمة ورب الغنيمة وإياك ونعم ابن عفان وابن عوف.....فذلك أهون علي من الدينار والدرهم.	التحفيز
قيام القائد بإقامة الحمى: قد حمى رسول الله -صلى الله عليه وسلم- بالمدينة، وصعد جبلا بالقيع.	القيادة
تنسيق بين المستفيد من الفقراء والمساكين ومنع غيرهم من الأغنياء وأهل الذمة: وإن خص به الفقراء والمساكين منع منه الأغنياء وأهل الذمة.	التنسيق
دراسة التكلفة في بيان ايهما افضل تامين المرعى أم دفع المال للمحتاجين: وأدخل رب الصرمة ورب الغنيمة وإياك ونعم ابن عفان وابن عوف.....فذلك أهون علي من الدينار والدرهم.	دراسة التكلفة

الأرفاق	
التطبيق	الأنشطة الإدارية
الأهداف: "قسم يختص الارتفاق فيه بالصحارى والفلوات، وقسم يختص الارتفاق فيه بأفنية الأملاك، وقسم يختص بالشوارع والطرق".	التخطيط
التنظيم بين المستفيدين: "ويكون السابق إلى المنزل أحق بحلولة فيه من المسبوق حتى يرتحل عنه".	التنظيم
توجيه إلى أعمال السلطان: "نظره فيه مقصور على كفهم عن التعدي، ومنعهم من الإضرار، والإصلاح بينهم عند التشاجر، وليس له أن يقيم جالسا، ولا أن يقدم مؤخرا".	التوجيه
فوض جلوس العلماء لهم: "وأما جلوس العلماء والفقهاء في الجوامع والمساجد والتصدي للتدريس والفتيا، فعلى كل واحد منهم زاجر من نفسه، أو لا يتصدى لما ليس له بأهل، فيضل به المستهدي ويزل به المسترشد، وقد جاء الأثر بأن أجرؤكم على الفتيا أجرؤكم على جرائم جهنم".	التفويض

الرقابة على الناس فيمن يسكن المنزل ولا يرتحل: والتخلية بين الناس وبين نزوله.	الرقابة
تحفيز لصاحب الكفاءة في التقدم للفتيا والإمامة: فإذا أراد من هو لذلك أهل أن يترتب في أحد المساجد؛ لتدريس أو فتيا نظر حال المسجد، فإن كان مساجد المحال التي لا يترتب الأئمة فيها من جهة السلطان لم يلزم من ترتب فيه للتدريس والفتيا استئذان السلطان في جلوسه.	التحفيز
وحدة القيادة في حل النزاع: "وإن حدث منازع ارتكب ما لا يسوغ فيه الاجتهاد كف عنه ومنع منه، فإن أقام عليه وتظاهر باستغواء من يدعو إليه لزم السلطان أن يحسم بزواج السلطنة ظهور بدعته، ويوضح بدلائل الشرع فساد مقالته". القيادة في اختيار الإمام: وإن كان من الجوامع وكبار المساجد التي ترتب الأئمة فيها بتقليد السلطان، روعي في ذلك عرف البلد وعاداته في جلوس أمثاله، فإن كان للسلطان في جلوس مثله نظر.	القيادة
التنسيق بين من بيني بيوتا عند تجمع المياه وأبناء السبيل: قدمنا مع عمر بن الخطاب في عمرته سنة سبع عشرة، فكلمه أهل المياه في الطريق أن بينوا بيوتا فيما بين مكة والمدينة لم تكن قبل ذلك، فأذن لهم واشترط عليهم أن ابن السبيل أحق بالماء والظل.	التنسيق
ربما يصعب إيجاد تطبيق على التكلفة لمنع اخذ الأجر على الإجلال فقد ورد: وليس له على الوجهين-الوجه الأول التدخل في حال الجالسين والوجه الثاني عدم التدخل في حال الجالسين- أن يأخذ منهم على الجلوس أجرا.	دراسة التكلفة

الإقطاع	
التطبيق	الأنشطة الإدارية
التخطيط في مسألة : "إقطاع الموات".	التخطيط
التنظيم في أقطاعات المعادن: "وأما إقطاع المعادن، وهي البقاع التي أودعها الله تعالى جواهر الأرض، فهي ضربان: ظاهرة وباطنه".	التنظيم
توجيه في كيفية التعامل مع أراضي الخراج: "أرض الخراج، فلا يجوز إقطاع رقابهم تمليكاً؛ لأنها تنقسم على ضربين: ضرب يكون رقابهم وقفاً وخراجها أجرة، فتمليك الوقف لا يصح بإقطاع ولا بيع ولا هبة، وضرب يكون رقابها ملكاً وخراجها جزية، فلا يصح إقطاع مملوك تعين مالكه".	التوجيه
تفويض ضمني: "فإن لم يستأذنه حتى نزله لم يمنعهم منه، كما لا يمنع من أحياء مواتا بغير إذنه".	التفويض
يراقب أفعالهم فإذا تجاوزوا منعهم: "فإن لم يستأذنه حتى نزله لم يمنعهم منه، كما لا يمنع من أحياء مواتا بغير إذنه، ودبرهم بما يراه صلاحاً لهم، ونهاهم عن إحداث زيادة من بعد إلا عن إذنه".	الرقابة
التحفيز للإحياء بتمليك الأرض: يملك بالإحياء سواء عرف أربابه أو لم يعرفوا.	التحفيز
دور القيادة: ما اختص بأفنية الشوارع والطرق فهو موقوف على نظر السلطان	القيادة
التنسيق بين المستقطع والمحامي: "فلو تغلب على هذا الموات المستقطع متغلب فأحياءه".	التنسيق
دراسة التكلفة أيهما أفضل للخزينة: "ثم إن عثمان -رضي الله عنه- أقطعها؛ لأنه رأى إقطاعها أوفر لغلتها من تعطيلها، وشرط على من أقطعها إياه يأخذ منه حق الفيء، فكان ذلك منه إقطاع إجازة لا إقطاع تملك، فتوفرت غلتها حتى بلغت على ما قيل: خمسين ألف ألف درهم".	دراسة التكلفة

الديوان	
التطبيق	الأنشطة الإدارية
فقال خالد بن الوليد: قد كنت بالشام فرأيت ملوكها قد دونوا ديوانا، وجندوا جنودا، فدون ديوانا وجند جنودا، فأخذ بقوله	التخطيط
ودعا عقيل بن أبي طالب، ومحرمة بن نوفل، وجبير بن مطعم، وكانوا من شباب قريش وقال: اكتبوا الناس على منازلهم، فبدءوا ببني هاشم فكتبوهم، ثم أتبعوهم أبا بكر وقومه، ثم عمر وقومه، وكتبوا القبائل ووضعوها على الخلافة، ثم رفعوه إلى عمر	التنظيم
توجيه لترتيب الديوان: فلما نظر فيه قال: لا، ما وددت أنه كان هكذا، ولكن ابدءوا بقراءة رسول الله - صلى الله عليه وسلم، الأقرب فالأقرب، حتى تضعوا عمر حيث وضعه الله فشكره العباس -رضوان الله عليه- على ذلك، وقال: وصلتكم رحم.	التوجيه
توجيه لمن يكتب في الديوان: فإن كان مشهور الاسم نبيه القدر لم يحسن إذا أثبت في الديوان أن يحلى فيه أو ينعت، فإن كان من المغمورين في الناس حلي و نعت، فذكر سنه وقده ولونه وحلي وجهه، ووصف بما يتميز به عن غيره	
التفويض بالاجتهاد للوالي: فإن لم يكن قد سبق الأئمة فيها حكم اجتهاد والي الوقت برأيه في الجنس الذي يجب فيه، وفي القدر المأخوذ منه، وعمل عليه في الأمرين معا إذا كان من أهل الاجتهاد.	التفويض
التفويض بتعيين العمال: وصح منه تقليد العمال عليه، وهذا يكون من أحد ثلاثة: إما من السلطان المستولي على كل الأمور، وإما من وزير التفويض، وإما من عامل عام الولاية كعامل إقليم أو مصر عظيم، يقلد في خصوص الأعمال عاملا.	
الرقابة على أفعال الولاية: وإن كان ما أخذ به الولاية من تغيير الحقوق غير مسوغ في الشرع، ولا له وجه في الاجتهاد، كانت الحقوق على الحكم	الرقابة

<p>الأول، وكان الثاني مردودا، سواء غيره إلى زيادة أو نقصان؛ لأن الزيادة ظلم في حقوق الرعية، والنقصان ظلم في حقوق بيت المال</p>	
<p>حواجز للجند: وإذا نفقت دابة أحدهم في حرب عوض عنها، وإن نفقت في غير حرب لم يعوض، وإذا استهلك سلاحه فيها عوض عنه إن لم يكن يدخل في تقدير عطائه، ولم يعوض إن دخل فيه. وإذا جرد لسفر أعطي نفقة سفره إن لم تدخل في تقدير عطائه ولم يعط إن دخلت فيه. وإذا مات أحدهم أو قتل كان ما يستحق من عطائه موروثا عنه على فرائض الله تعالى، وهو دين لورثته في بيت المال.</p>	التحفيز
<p>اتخاذ القرار من القائد: فأخذ بقوله، ودعا عقيل بن أبي طالب، ومحرمة بن نوفل، وجبير بن مطعم، وكانوا من شباب قريش وقال: اكتبوا الناس على منازلهم، فبدءوا ببني هاشم فكتبوهم، ثم أتبعوهم أبا بكر وقومه، ثم عمر وقومه، وكتبوا القبائل ووضعوها على الخلافة، ثم رفعوه إلى عمر.</p>	القيادة
<p>التنسيق بين مهام عامل البريد والمشرف ببيان الفروق بينهما: وحكم المشرف يخالف حكم صاحب البريد من ثلاثة أوجه: أحدها: أنه ليس العامل أن ينفرد بالعمل دون المشرف، وله أن ينفرد به دون صاحب البريد. والثاني: أن للمشرف منع العامل مما أفسد فيه، وليس ذلك لصاحب البريد. والثالث: أن المشرف لا يلزمه الاختيار بما فعله العامل من صحيح وفساد إذا انتهى إليه، ويلزم صاحب البريد الإخبار بما فعله العامل من صحيح وفساد؛ لأن خبر المشرف استعداد، وخبر صاحب البريد إنهاء. التنسيق في مهام المراقبين: وهو محاسبة العمال: فيختلف حكمها باختلاف ما تقلدوه، وقد قدمنا القول فيها، فإن كانوا من عمال الخراج لزمهم</p>	التنسيق

<p>رفع الحساب، ووجب على كاتب الديوان محاسبتهم على صحة ما رفعوه، وإن كانوا من عمال العشر لم يلزمهم على مذهب الشافعي رفع الحساب، ولم يجب على كاتب الديوان محاسبتهم عليه.</p>	
<p>بيان تكلفة الجند: وأما تقدير العطاء فمعتبر بالكفاية حتى يستغني بها عن التماس مادة تقطعه عن حماية البيضة.</p> <p>تكلفة زيادة الجند: واختلف الفقهاء إذا تقدر رزقه بالكفاية، هل يجوز أن يزداد عليها؟ فمنع الشافعي من زيادته على كفايته، وإن اتسع المال؛ لأن أموال بيت المال لا توضع إلا في الحقوق اللازمة، وجوز أبو حنيفة زيادته على الكفاية إذا اتسع المال لها.</p>	<p>دراسة التكلفة</p>

ومن الكتب التي ذكرت الحمى والأفاق والإقطاع والديوان ما يلي:

- (تكلم عن الإقطاع) تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام، أبو عبد الله، محمد بن إبراهيم بن سعد الله بن جماعة الكناني الحموي الشافعي، بدر الدين (المتوفى: 733هـ)، المحقق: قدم له: الشيخ عبد الله بن زيد آل محمود، تحقيق ودراسة وتعليق: د. فؤاد عبد المنعم أحمد، الناشر: دار الثقافة بتفويض من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر - قطر/ الدوحة، الطبعة: الثالثة، 1408هـ - 1988م
- (تكلم عن الديوان، وعن الحمى) التراتيب الإدارية والعمالات والصناعات والمتاجر والحالة العلمية التي كانت على عهد تأسيس المدينة الإسلامية في المدينة المنورة العلمية، محمد عبد الحَيّ بن عبد الكبير ابن محمد الحسيني الإدريسي، المعروف بعبد الحَي الكتاني (المتوفى: 1382هـ)، المحقق: عبد الله الخالدي، الناشر: دار الأرقم بيروت، الطبعة: الثانية.
- (تكلم عن الارفاق) الإتقان والإحكام في شرح تحفة الحكام المعروف بشرح ميارة، أبو عبد الله، محمد بن أحمد بن محمد الفاسي، ميارة (المتوفى: 1072هـ)، الناشر: دار المعرفة.

• السؤال السادس عشر . بين المفاهيم الإدارية المتعلقة بالرقابة في رسالة أبي يوسف للرشيد وما

يقابلها في الإدارة الحديثة.

التخطيط: " وإنما أراد بذلك رفع الظلم عن رعيته، والصلاح لأمرهم. وفق الله تعالى أمير المؤمنين، وسدده وأعانته على ما تولى من ذلك، وسلمه مما يخاف ويحذر".
التحفيز:

التذكير بمحافظ الله تعالى للولادة وهو النور لهم: " وإن الله بمنه ورحمته جعل ولاة الأمر خلفاء في أرضه، وجعل لهم نورا يضيء للرعية ما أظلم عليهم من الأمور فيما بينهم ويبين ما اشتبه من الحقوق عليهم".

بيان ثمره الجهاد والترغيب فيه: وإن فضل الجهاد يا أمير المؤمنين لعظيم وإن الثواب عليه جزيل. قال أبو يوسف: حدثني بعض أشياخنا عن نافع عن ابن عمر أن أبا بكر الصديق رضي الله عنه بعث يزيد بن أبي سفيان إلى الشام فمشى معهم نحوًا من ميلين. فقيل له: يا خليفة رسول الله، لم انصرفت. فقال: لا، إني سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "من اغبرت قدماه في سبيل الله حرمهما الله على النار".

العقوبات، التذكير بعقوبة النار:

قال: وحدثنا الأعمش عن يزيد الرقاشي عن أنس قال: لما أسري بالنبي صلى الله عليه وسلم ودنا من السماء سمع دويًا، فقال: "يا جبريل ما هذا؟" قال: حجر قذف به من شفير جهنم فهو يهوي فيها سبعين خريفًا، فالآن حين انتهى إلى قعرها.

قال: وحدثنا الأعمش عن يزيد الرقاشي عن أنس بن مالك قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "يرسل على أهل النار البكاء فيكون حتى تنقطع الدموع، ثم يبكون حتى يكون من وجوههم كهيئة الأخدود".

التوجيه:

توجيه لدور ولاة الأمر: " وإضاءة نور ولاة الأمر إقامة الحدود ورد الحقوق إلى أهلها بالتبث والأمر البين وإحياء السنن التي سنها القوم الصالحون أعظم موقعا، فإن إحياء السنن من الخير الذي يحيا ولا يموت".

توجيه لحسن التعامل مع الولاة: قال: وحدثني إسماعيل بن إبراهيم بن مهاجر عن وائل بن أبي بكر قال: سمعت الحسن البصري يقول: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا تسبوا الولاة؛ فإنهم إن أحسنوا كان لهم الأجر وعليكم الشكر، وإن أساءوا فعليهم الوزر وعليكم الصبر؛ وإنما هم نقمة ينتقم الله بهم ممن يشاء؛ فلا تستقبلوا نقمة الله بالحمية والغضب، واستقبلوها بالاستكانة والتضرع".

توجيه لتقوى الله تعالى: قال وحدثنا عبد الرحمن بن إسحاق عن عبد الله القرشي عن عبد الله بن حكيم قال: خطبنا أبو بكر رضي الله عنه فقال: أما بعد فإني أوصيكم بتقوى الله، وأن تثنوا عليه بما هو أهله، وأن تخلطوا الرغبة بالرهبة وتجمعوا الإلحاق بالمساءلة فإن الله تعالى أثنى على زكريا وأهل بيته فقال تعالى: **{إنهم كانوا يسارعون في الخيرات ويدعوننا رغبا ورهبا وكانوا لنا خاشعين}** [الأنبياء: 90].

توجيه للعامل وبيان مهمته: قال: حدثني رجل من ثقيف، قال: استعملني علي بن أبي طالب رضي الله تعالى عنه على عكبراء فقال لي: -وأهل الأرض معي يسمعون- انظر أن تستوفي ما عليهم من الخراج. وإياك أن ترخص لهم في شيء وإياك أن يروا منك ضعفا، ثم قال: رح إلي عند الظهر، فرحت إليه عند الظهر فقال لي: إنما أوصيتك بالذي أوصيتك به قدام أهل عملك لأنهم قوم خدع، انظر إذا قدمت عليهم فلا تبيعن لهم كسوة شتاء ولا صيفا، ولا رزقا يأكلونه، ولا دابة يعملون عليها، ولا تضرين أحدا منهم سوطا واحدا في درهم، ولا تقمه على رجله في طلب درهم، ولا تبع لأحد منهم عرضا 1 في شيء من الخراج؛ فإننا إنما أمرنا أن نأخذ منهم العفو. فإن أنت خالفت ما أمرتك به يأخذك الله به دوبي وإن بلغني عنك خلاف ذلك عزلتك. قال قلت إذن أرجع إليك كما خرجت من عندك. قال: وإن رجعت كما خرجت. قال فانطلقت فعملت بالذي أمرني به، فرجعت ولم أنتقص من الخراج شيئا.

توجيه لمنع الغضب من الوالي: قال: وحدثني بعض أشياخنا عن إسماعيل بن أبي حكيم، قال: غضب عمر بن عبد العزيز يوما فاشتد غضبه -وكان فيه حدة- وعبد الملك ابنه حاضر؛ فلما سكن غضبه قال له: يا أمير المؤمنين في قدر نعمة الله عندك وموضعك الذي وضعك الله به وما ولاك من أمر عباده أن يبلغ بك الغضب ما أرى؟ قال: كيف قلت؟ فأعاد عليه كلامه؛ فقال له عمر: أما تغضب أنت يا عبد الملك؟ قال: ما يغني عني جوفي إن لم أرد الغضب فيه حتى لا يظهر منه شيء.