

الإدارة وتطبيقاتها في عهد سيدنا عمر بن الخطاب (إدارة الأقاليم أنموذجاً)

دراسة في كتاب سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه محمد الصلابي

الدكتور رأفت محمود عبد الرحمن حمبوظ.

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة: نحمدك اللهم يا ذا الجلال والإكرام، يا مبدع الأنام على غير مثال، يا خالق الكائنات، يا مميز الإنسان، بالعقل والتدبير، والتميز والتفكير، ومع ذلك سدى، يهيمون من غير هدى، بل بعثت لهم رسلا الكرام، وختمتهم بسيد الأنام (حبيبي محمد صلى الله عليه وسلم)، الذي جاء بالشرعية الغراء فكانت من بين الشرائع سراجاً ومنهاجا يدركه أصحاب الألباب، لأنك مننت علينا بان جعلتها صالحة لكل مكان وزمان وشاملة لكل الأنام.

ونصلي ونسلم على قائد الغر الميامين نبي الرحمة والهدى محمد بن عبد الله صلوات ربي وتسليمه عليه وعلى آله وصحبه ومن اقتفى أثرهم إلى يوم الدين، ونرجو من الله الكريمة أن يتقبل أمواتنا المسلمين؛ من الشهداء والصالحين والعلماء الذين يدافعون ويحملون راية الإسلام في كل الميادين، ونرجو من الله الكريم أن يتقبل أعمالنا ويصلح أحوالنا ويحسن ختامنا، إنه بالإجابة لعلي قدير.

أن الناظر في عهد عمر بن الخطاب رضوان الله تعالى عليه ليجد العبقرية والإبداع في إدارة الدولة على مختلف أقسام الإدارة من التخطيط للاستمرار في الفتوحات الإسلامية والتنسيق بين الأمصار الإسلامية المختلفة والقيادة المركزية للخليفة على جميع أقطار دولة المسلمين والمراقبة على عمالة في الأقطار الإسلامية والتوجيه للأمرء والقضاة لما فيه صلاحهم وصلاح الرعية، فنجد أن سيرة الفروق رضوان الله تعالى عليه مليئة بالأمثلة المختلفة المتنوعة على إدارة الدولة بمختلفة نواحيها السياسية والاقتصادية والصحية التي تدل على سعة علمه وفكره رضوان الله تعالى عليه.

وان مدار هذا البحث هو أبرز دور عمر بن الخطاب رضي الله عنه في إدارة أقاليم الدولة الإسلامية المختلفة، ببيان أسسه رضي الله عنه في اختيار الأمرء، ومتابعتهم والرقابة عليهم فيما تولوه من أمور المسلمين، وبيان كيف تعامله رضي الله عنه في المخطأ منهم وطرق معاقبته رضي الله عنه.

واسأل الله تعالى التوفيق.

خطة البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

يهدف البحث للإجابة عن مجموعة من الأسئلة:-

ما معنى الأقاليم والإدارة؟

ما وسائل اختيار الولاة من قبل عمر بن الخطاب رضي الله عنه؟

ما الرقابة التي كانت يستخدمها عمر بن الخطاب رضي الله عنه على ولايته؟

ما العقوبات المتبعة من قبل عمر بن الخطاب رضي الله عنه؟



ثانياً: أهداف البحث .

تكمن أهداف البحث في الأمور الآتية:-

يبين الأسس السليمة في اختيار الموظفين الكبار في الدولة .

يوضح طرق الرقابة المختلفة للموظفين المستخدمين .

يبين أنواع العقوبات المختلفة للمقصرين في أعمالهم .

ثالثاً: منهج البحث .

استخدام المنهج الوصفي؛ وهي التي تقوم على الاستقراء الجزئي من خلال الرجوع إلى المصادر المعتمدة

في الشريعة الإسلامية والدراسات السابقة التي عنيت بالموضوع .

جاء هذا البحث في مقدمة ومبحثين وخاتمة على النحو الآتي:-

خطة البحث وتناولت:-

أولاً: مشكلة البحث.

ثانياً: أهداف البحث.

ثالثاً: منهج البحث.

ويحتوي هذا البحث على أربعة مطالب:

المطلب الأول: بيان معنى الأقاليم، والإدارة.

المطلب الثاني: شروط تعيين ولاية الأقاليم.

المطلب الثالث: الرقابة على ولاية الأقاليم ومتابعتهم.

المطلب الرابع: عقوبات ولاية الأقاليم.



المطلب الأول: مفهوم الأقاليم، والإدارة.

الفرع الأول: مفهوم الأقاليم.

مفهوم الأقاليم في اللغة: مفرده إقليم، وأقاليم الأرض: أقسامها، واحدها إقليم فيقال الدنيا سبعة أقاليم⁽¹⁾.

وفي الاصطلاح لا تخرج عن معناها اللغوي في أنها أقسام الأرض فقد جاء في الدر المختار لابن عابدين هذا المعنى⁽²⁾.

الفرع الثاني: الأقاليم في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

وفيما يلي ذكر للأقاليم في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه والذين تولوا الحكم عليها في عهده رضي الله عنه.

إقليم مكة المكرمة: ولقد تولى هذا الإقليم مُحَرِّز بن حارثة بن ربيعة بن عبد شمس مكة.

إقليم المدينة المنورة: وكان خليفة المسلمين عمر بن الخطاب رضي الله عنه يدير هذا الإقليم.

إقليم الطائف: ولقد تولى هذا الإقليم عتبة بن أبي سفيان بن حرب الأموي رضي الله عنه.

إقليم اليمن: ولقد تولى هذا الإقليم يعلى بن أمية التميمي.

إقليم البحرين: ولقد تولى هذا الإقليم العلاء بن الحضرمي.

إقليم مصر: ولقد تولى هذا الإقليم عمرو بن العاص رضي الله عنه.

إقليم العراق: : ولقد تولى هذا الإقليم المثني بن حارثة الشيباني.

إقليم الشام: ولقد تولى هذا الإقليم معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه.

الفرع الثالث: مفهوم الإدارة.

الإدارة في اللغة: هي جعل الشيء يدور⁽³⁾.

1 - لسان العرب، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعي الإفريقي (المتوفى: 711هـ)، الناشر: دار صادر - بيروت، الطبعة: الثالثة - 1414 هـ، تحت الأصل إقليم، 491/12.

2 - رد المختار على الدر المختار، ابن عابدين، محمد أمين بن عمر بن عبد العزيز عابدين الدمشقي الحنفي (المتوفى: 1252هـ)، الناشر: دار الفكر-بيروت، الطبعة: الثانية، 1412هـ - 1992م، 214/5.

3 - القاموس المنجد، شهاب الدين أبو عمرو، دار الفكر للطباعة والنشر، 2005، تحت الأصل دار، ص228.

وفي الاصطلاح جاء تعريف الإدارة عند المختصين على مجموعة من التعريفات:

تعريف الطماوي: استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف موحد⁽⁴⁾.

تعريف الحلو: تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية⁽⁵⁾.

ويلاحظ على هذه التعريفات ما يلي:

نقاط الاتفاق:

الإدارة لها هدف محدد فعبر عنه العلي بالسيطرة والضبط لتحقيق هذا هدف محدد فالعمل له مسار

معين، والطماوي بين بأنه هدف موحد، والحلو عبر عنه بالهدف الحكومي.

الإدارة عبارة عن مجموعة من الأعمال ولقد عبر 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 البحث، بينما عبر 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.

الفرع الرابع: مكونات الإدارة (أنشطة الإدارة).

أنشطة الإدارة.

أولاً: التخطيط، وعوامل نجاح التخطيط، وتطبيقات إسلامية.

التخطيط⁶.

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

محددة.

4 - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، دار الحمامي للطباعة، ص21.

5 - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلو، ص9.

6 - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص164-176.

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

عناصر التخطيط:

التنبؤ بالمستقبل.

الاستعداد لمواجهةته.

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 والمسكن.

(وهذه المجالات الأربعة هي عبارة عن وضع أهداف ثم وضع وسائل لتنفيذها).

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

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

عوامل نجاح التخطيط⁷.

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

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، فالقانون 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. تطبيقات إسلامية⁸.

التخطيط في مجال الاستعداد للحروب: ((وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ))⁹.

التخطيط طويل الأجل في مصر القديمة على يد يوسف عليه السلام: ((وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ))¹⁰

⁸ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلو، ص 152.

⁹ - سورة الأنفال: رقم الآية 60.

¹⁰ - سورة يوسف: رقم الآية 43.

((يُوسِفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذُرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49)))¹¹.

ثانيا: التنظيم الإداري¹².

تعريف التنظيم الإداري: محاولة تحسين كل ما يتعلق بكيفية انجاز الوظيفة الإدارية لا سيما الجوانب الخاصة بالإجراءات وبالعلاقة 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.

¹¹ - سورة يوسف: رقم الآيات 46-47-48-49.

¹² - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص 286-298.

تطبيقات التنظيم في الإسلام.

التخصص في الإسلام فقد قال الله تعالى: ((فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ))¹³.

الإسلام وتبسيط الإجراءات قال الله تعالى: ((وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ))¹⁴.

الإسلام والتردد الرئاسي قال الله تعالى: ((أَهُمْ يُفْسِدُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ))¹⁵.

ثالثاً: سلطة إصدار القرار، وتفويض السلطة¹⁶.

سلطة إصدار القرار.

مهمة إصدار القرارات هي مهمة يشترك فيها كافة القادة الإداريين ولهذا فان 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 يمسها القرار لتلافي أي صعوبات أو معوقات عند تنفيذ القرار وتسمى عملية التسمية.

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

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

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

13 - سورة النحل: رقم الآية 43.

14 - سورة الأنعام: رقم الآية 141.

15 - سورة الزخرف: رقم الآية 32.

16 - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوى، ص 329.

اعتبارات متخذ القرار¹⁷:

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.

وطريقة إصدار القرارات هي طريقتين:

المرحلة الرسمية النظامية.

القرارات البسيطة تبدأ من أسفل إلى أعلى.

القرارات الهامة تبدأ من أعلى إلى أسفل.

المرحلة السيكلوجية 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 القائد 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.

¹⁷ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوة، ص336.

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 كاملا 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 يجزأ الإداريون تفويض السلطة فيها:

المسائل المالية والتصرف بالميزانية.

القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها.

اقتراح التغيير في السياسة العامة التي تسير 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 المسؤوليات.

زيادة مقدرتهم وكفاءتهم على العمل.

الفرق بين تفويض السلطة وتفويض التوقيع¹⁸.

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.

تفويض السلطة عمل أردائي 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.

رابعاً: التنسيق¹⁹.

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

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.

نشأ 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.

¹⁸ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوى، ص 350-351.

¹⁹ - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص 207.

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. وسائل التنسيق الاتصال بين الإداريين:

وسائل الاتصال الشفوية والكتابية، والحديث 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. تطبيقات إسلامية على التنسيق²⁰. قال الله تعالى: ((وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ))²¹.

رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: «المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة، فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة»²². سادسا: القيادة²³.

²⁰ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوى، ص152.

²¹ - سورة الانفال: رقم الآية 46.

²² - صحيح مسلم، مسلم، كتاب البر والصلة، باب تحريم الظلم، رقم الحديث 2580، 4/1996.

²³ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوى، ص367.

توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه نشاطه توجيهها متناسقا نحو تحقيق أهدافها على أفضل وجه ممكن.

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 بمداهم 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.

صفات القائد الناجح:

عند بول.

المقدرة على تناول العلاقات العامة من كافة زواياها ومعالجتها.

ارجعا 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 متشعبا بفكرة المسئولية الجماعية مرهف الشعور.

أن يكون ذا خلق طيب وسلوك حسن.

أن يكون عادلا منصفًا في معاملاته

أن يكون في صحة جيدة

أن يكون قوي الاحتمال.

أن يكون مستبشرا متفائلا.

أن يكون عنده روح الفكاهة والمرح

يلاحظ مما سبق أن صفات القائد السابق هي المزج بين الجسمانية الطبيعية، والاخلاق والطباع الموروثة أو المكتسبة فضلا عن الموهبة الطبيعية للإدارة.

كيفية اختيار القادة الإداريين:

الحرية المطلقة في الاختيار، ولكن هذه الطريقة فاسدة لما فيها من محسوبية وتعريض الجهاز الإداري للخلل فضلا عن بعدها عن روح الديمقراطية.

المركز الاجتماعي والتي تعتمد على النسب والوضع المالي.

الانتخاب وهي غير موفقه دائما لأن حب الشعب وتعاطفه مع شخص دون اخرى لا يعني الكفاءة الإدارية في القيادة.

التعليم والإعداد فهي تعد القادة الإداريين إلى مدارس خاصة بالإدارة.

الاختبارات المهنية وهي أمر 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 عددها فايول بخمسة مهام: وضع الخطة، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، ثم المراقبة.

وعدها 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 أوجه صرفها وان يشرف على كيفية الإنفاق. والتقسيم الأول أكثر دقة واكل تداخلا.



سابعاً: الرقابة²⁴.

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 شأنها. 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 للانجاز.

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

²⁴ - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوى، ص 437.

معالجة النتائج المكتشفة وتحديد المسؤولية تمهيدا لإنزال العقوبة والبحث عن الحلول.
ميقات 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 أجل تقييمها
واتخاذ المواقف المناسبة منها.

عناصر المراقبة:

دقة الملاحظة.

الكياسة وحسن التعامل مع الخاضعين للمراقبة.

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 بيديه الموظفون عن ظروف العمل أو الشكوى من الرؤساء أو النشاط الاجتماعي.

تكون مفهوم الأسباب التي نزعج الموظفين عن طريق الأسئلة ثم القيام بتحليل الأسباب التي نزعجهم
للعمل على حلها.

ثامنا: العلاقات العامة²⁵.

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 يقيمها 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.

²⁵ مبادئ علم الإدارة، الطماوي، ص 272-

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:

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.

تطبيقات العلاقات العامة في الإسلام.

قال الله تعالى: ((أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ (24) تُؤْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ))²⁶.

قال رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: مَنْ أْبْلَغَ ذَا سُلْطَانٍ حَاجَةً مَنْ لَا يَسْتَطِيعُ إِبْلَاغَهُ ثَبَّتَ اللَّهُ قَدَمَيْهِ عَلَى الصِّرَاطِ يَوْمَ تَزُلُّ فِيهِ الْأَقْدَامُ²⁷.

²⁶ - سورة إبراهيم: رقم الآيتان 24-25.

²⁷ - مسند البزار المنشور باسم البحر الزخار، أبو بكر أحمد بن عمرو بن عبد الخالق بن خلاد بن عبيد الله العتكي المعروف بالبزار (المتوفى: 292هـ)، المحقق: محفوظ الرحمن زين الله، (حقق الأجزاء من 1 إلى 9)، وعادل بن سعد (حقق الأجزاء من 10 إلى 17)، وصبري عبد الخالق الشافعي (حقق الجزء 18)، الناشر: مكتبة العلوم والحكم - المدينة المنورة، الطبعة: الأولى، بدأت 1988م، وانتهت 2009م، 57/10.



المطلب الثاني: شروط تعيين ولاة الأقاليم.

وكفاءة الموظف هي أهم عنصر من عناصر الإدارة لما لها من تأثير من تحقيق أهداف العمل، والتفاعل مع التوجيهات المقدمة، والارتقاء بمستوى العمل المتاح، ولقد أدرك عمر بن الخطاب رضي الله عنه هذا الأمر بأنه لا بد من توفر سمات معينة في الوالي ليحسن القيام بالمهام التي توكل إليه بالإضافة إلى

حسن التصرف بما يستجد معه من أمور، ولقد كانت الشروط التي اشترطها رضي الله عنه على النحو الآتي (28):

القوة والأمانة:

وهما سمتان لا يستقيم الوالي إلا بهما فالقوة تعينه على إقامة العدل وإعطاء الحقوق وتأديب المتعدي على الحقوق، والأمانة تعين الوالي في حفظ حقوق الناس ورد مظالمهم، وحفظ أموال الدولة، ولقد ورد عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قوله: "اللهم أشكو إليك جلد الفاجر، وعجز الثقة" (29)، فقوله رضي الله عنه يدل على قوة الفاجر وضعف الثقة.

وصفة القوة والأمانة هي من الصفات التي تشترط في الموظفين عموماً فنجد في وقتنا المعاصر أن قوة الشخصية من الشروط الأساسية في المناصب القيادية، لما لها من تأثير قوي في إنجاح الأعمال الموكلة له ولفريق العمل معه، وكذلك الأمانة لما لها أثر في حفظ ممتلكات المؤسسة أو عملاء المؤسسة.

العلم والتخصص بمعرفة العمل:

والعلم من أسس التولية على الناس فلا يتبع الجاهل لأنه بجهله يهلك ويهلك فلا بد من العلم، فقد ورد عن عمر بن الخطاب انه إذا ولى احد من أمراء جنده جعله تخير الفقيه العالم. والمعرفة بالعمل والخبرة به مطلب فيمن تولى أمور المسلمين وشأنه، حتى لا يؤتى من قبله لجهله بالعمل، فالخبرة والعلم تعين الوالي في حفظ الحقوق والتفطن إلى شرور الناس ومكائدهم، فقد روي عن عمر بن الخطاب انه قدم بين يديه رجل فقيل عنه: "هو فاضل لا يعرف الشر". قال: أجد له أن يقع فيه. (30)، فكان رد الخطاب رضي الله عنه بان ذلك الشخص يقع بالشر له جهله به ولم يوليه، فيكون عرضة لمكائد الناس وشرورهم، دون حول له ولا قوة.

28 - عصر الخلافة الراشدة - محاولة لنقد الرواية التاريخية وفق منهج المحدثين، أكرم بن ضياء العمري، الناشر: مكتبة العبيكان، ص129،

انظر سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، محمد الصلابي، دار المعرفة، بيروت، ط8، 312/1.

29 - السياسة الشرعية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحلیم 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، ص15.

30 - تجارب الأمم وتعاقب الهمم، أبو علي أحمد بن محمد بن يعقوب مسكويه (المتوفى: 421هـ)، المحقق: أبو القاسم إمامي، الناشر: سروش، طهران، الطبعة: الثانية، 2000 م، 415/1.

والعلم والتخصص في العمل لهي أولى الشروط في التوظيف في وقتنا المعاصر لكونها الأساس في إعانة الموظف على القيام بعمله على أكمل وجهه، وتلافي الأخطاء الناتجة عن الجهل في العمل، بل أن العمل أصبح أكثر تخصصاً ودقة لضمان الجودة والكفاءة الأفضل في إنجاز العمل وهو ما ذهب إليه فردريك تايلور⁽³¹⁾.

أهل الوبر وأهل المدر:

ولقد ورد عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه انه عاتب عتبة في استعماله مجاشع بن مسعود لأنه من أهل الوبر وهم أهل الصحراء على أهل المدر وهم أهل المدن "قال عمر لعتبة: من استعملت على البصرة؟ فقال: مجاشع بن مسعود، قال: تستعمل رجلاً من أهل الوبر على أهل المدر؟ تدرى ما حدث؟ قال: لا، فأخبره بما كان من أمر المغيرة، وأمره أن يرجع إلى عمله"⁽³²⁾، فدل ذلك على أن الوالي يجب أن يكون قريب من عادات الناس وتصرفاتهم، حتى يدرك كيف يتعامل معهم فيحقق أفضل النتائج بأقل مجهود، وان الانسجام بين الوالي والرعية في الفكر والعادات والتصرفات يورث الألفة والمحبة.

ونجد أن هذه الفكرة موجودة في وقتنا المعاصر مع أن المجتمعات والثقافات متقاربة إلا أن المؤسسات والشركات لا تجعل بجانب الاختلاف في التنشئة تأثير سلبي على المؤسسة بل جعلت القوانين والأنظمة هي الحاكم على تصرفات الموظفين فيما بينهم ومع من هم أعلى منهم لتضمن الانسجام بين أفراد المؤسسة والتفاهم بينهم.

الرحمة والشفقة على الرعية:

والرحمة والشفقة تعين الوالي في طاعة الناس له، وتحقيق الأهداف المرجوة من قيامهم بأعمالهم، والغلظة والشدة تنفر الناس من القيام بالأعمال وتدفعهم إلى الحيلة والخديعة للهروب من الأعمال لمشتقتها، فقد روي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه انه "كتب لرجل عهداً، وجاء بعض ولده فأقعده في حجره، فقال الرجل: ما أخذت ولداً لي قط، قال: فما ذنبني إن كان الله عز وجل نزع

31 - مبادئ علم الإدارة، الطماوي، دار الحمامي للطباعة، ص 39.

32 - الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله - صلى الله عليه وسلم - والثلاثة الخلفاء، سليمان بن موسى بن سالم بن حسان الكلاعي الحميري، أبو الربيع (المتوفى: 634هـ)، الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة: الأولى، 1420 هـ، 539/2.

الرحمة من قلبك؟، وإنما يرحم الله من عباده الرحماء. ثم انتزع العهد من يده⁽³³⁾، فدل على ذلك على بعد بصيرة عمر رضي الله عنه بان رجل قليل الشفقة مما قد يورث لديه الشدة والغلظة على الناس.

وتهتم المؤسسات بعملائها اهتمام شديد لكونهم المستهدفين من قبل الخدمات أو المنتجات التي يقدمونها، ويظهر ذلك في التعليمات التي توضع للموظفين في التعامل مع المستفيدين من هذه المنتجات أو الخدمات، ويظهر ضع هذا الجانب في المؤسسات العامة، لكونها هي المنفردة بتقديم بعض الخدمات أو المنتجات، وهو ما يسمى بالعلاقات العامة والاهتمام بما يعبر عنه الآخرين اتجاه هذه الخدمة أو المنتج⁽³⁴⁾.

عدم تولية من كان من أقاربه:

ولقد عرف عمر بن الخطاب رضي الله عنه بورعة فلم يكن يولي أحد من أقاربه مع توفر القدرة والكفاءة فيهم فمنهم ابنه رضي الله عنه عبد الله، ومما يروى في ذلك عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "من استعمل رجلاً لمودة أو لقرابة لا يستعمله إلا لذلك فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"⁽³⁵⁾.

منع العمال من مزاولة التجارة:

ولقد كانت سياسة الفاروق رضي الله عنه أكفأ ولاته بتخصيص الرواتب لهم، من اجل تفرغهم للعمل وعدم الانشغال عنه مما يضر بمصالحهم، ولقد ورد عنه رضي الله عنه انه منع عاملاً اسمه الحارث بن كعب بن وهب، ظهر عليه الثراء، فسأله عمر عن مصدر ثرائه فأجاب: خرجت بنفقة معي فاتجرت بها. فقال عمر: أما والله ما بعثناكم لتتجروا وأخذ منه ما حصل عليه من ربح⁽³⁶⁾.

33 - محض الصواب في فضائل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، يوسف بن حسن بن أحمد بن حسن ابن عبد الهادي الصالحي، جمال الدين، ابن المبرد الحنبلي (المتوفى: 909هـ)، المحقق: عبد العزيز بن محمد بن عبد المحسن، الناشر: عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المدينة النبوية، المملكة العربية السعودية، الطبعة: الأولى، 1420هـ/2000م، 519/2.

34 - علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ماجد الحلوه، ص9.

35 - محض الصواب في فضائل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، يوسف بن حسن بن أحمد بن حسن ابن عبد الهادي الصالحي، جمال الدين، ابن المبرد الحنبلي (المتوفى: 909هـ)، المحقق: عبد العزيز بن محمد بن عبد المحسن، الناشر: عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المدينة النبوية، المملكة العربية السعودية، الطبعة: الأولى، 1420هـ/2000م، 374/1.

36 - انظر سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، محمد الصلابي، دار المعرفة، بيروت، ط8، 321/1.

المطلب الثالث: الرقابة على ولاية الأقاليم ومتابعتهم³⁷.
 طلب من الولاة دخول المدينة نهاراً:
 كان رضي الله عنه يطلب من ولاته - القادمين إلى المدينة - أن يدخلوها نهاراً، ولا يدخلوها ليلاً، حتى يظهر ما يكون قد جاءوا به من أموال ومغانم فيسهل السؤال والحساب.

طلب الوفود من الولاة:

كان عمر رضي الله عنه يطلب من الولاة أن يرسلوا وفوداً من أهل البلاد ليسألهم عن بلادهم، وعن الخراج المفروض عليهم ليتأكد بذلك من عدم ظلمهم، ويطلب شهادتهم فكان يخرج إليه مع خراج الكوفة عشرة من أهلها، ومع خراج البصرة مثلهم، فإذا حضروا أمامه شهدوا بالله أنه مال طيب، ما فيه ظلم مسلم ولا معاهد، وكان هذا الإجراء كفيلاً بمنع الولاة من ظلم الناس إذ لو حدث هذا لرفعه هؤلاء الموفدون إلى أمير المؤمنين وأخبروه به، كما أن عمر في الغالب كان يقوم بمناقشة هؤلاء الموفدين وسؤالهم عن بلادهم وعن ولاتهم وسلوكهم معهم.

رسائل البريد:

³⁷ - انظر سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، محمد الصلابي، دار المعرفة، بيروت، ط8، 321/1.

كان عمر رضي الله عنه يرسل البريد إلى الولاية في الأمصار فقد كان يأمر عامل البريد عندما يريد العودة إلى المدينة أن ينادي في الناس من الذي يريد إرسال رسالة إلى أمير المؤمنين؟ حتى يحملها إليه دون تدخل من والي البلد، وكان صاحب البريد نفسه لا يعلم شيئاً من هذه الرسائل، وبالتالي يكون المجال مفتوحاً أمام الناس لرفع أي شكوى أو مظلمة إلى عمر نفسه دون أن يعلم الوالي أو رجاله بذلك، وحينما يصل حامل الرسائل إلى عمر ينثر ما معه من صحف ويقرأها عمر ويرى ما فيها.

المفتش العام (محمد بن مسلمة):

كان محمد بن مسلمة الأنصاري يستعين به الفاروق في متابعة الولاية ومحاسبتهم والتأكد من الشكاوى التي تأتي ضدّهم، فكان موقع محمد بن مسلمة كالمفتش العام في دولة الخلافة، فكان يتحرى على حقائق أداء الولاية لأعمالهم، ومحاسبة المقصرين منهم، فقد أرسله عمر لمراقبة ومحاسبة كبار الولاية، والتحقيق في الشكايات ومقابلة الناس والسماع منهم ونقل آرائهم عن ولائهم إلى عمر مباشرة، وكان مع محمد بن مسلمة أعوان.

موسم الحج:

كان موسم الحج فرصة لعمر ليستقي أخبار رعيته وولاته، فجعله موسماً للمراجعة والمحاسبة واستطلاع الآراء في شتى الأنحاء؛ فيجتمع فيه أصحاب الشكايات والمظالم، ويفد فيه الرقباء الذين كان عمر ييتمهم في أرجاء دولته لمراقبة العمال والولاية ويأتي العمال أنفسهم لتقديم كشف الحساب عن أعمالهم، فكان موسم الحج ((جمعية عمومية كأرقى ما تكون الجمعيات العمومية في عصر من العصور، وكان عمر يلخص في موسم الحج واجبات عماله أمام الرعية ثم يقول: فمن فعل به غير ذلك فليقم)) فما قام من أهل الموسم - آنذاك - أحد إلا رجل واحد - مما يدل على عدالة هؤلاء الولاية ورضا الرعية عنهم - فقال ذلك الرجل: إن عاملك فلاناً ضربني مائة سوط؛ فسأل عمر العامل فلم يجد عنده جواباً، فقال للرجل قم فاقتص منه فقام عمرو بن العاص فقال: يا أمير المؤمنين إنك إن فعلت هذا يكثر، ويكون سنة يأخذ بها بعدك، فقال عمر: أنا لا أقيد - أي اقتص - وقد رأيت رسول الله؟ يقيد من نفسه؟ فقال عمرو: فدعنا فلنرضه، فقال: دونكم فأرضوه، فافتدى العامل من الرجل بمائتي دينار، كل سوط بدينارين.

جولة تفتيشية على الأقاليم:

كان تفكير عمر قبل مقتله أن يجول على الولايات شخصياً لمراقبة العمال وتفقد أحوال الرعية، والاطمئنان على أمور الدولة المترامية، قال عمر: لئن عشت إن شاء الله لأسيرن في الرعية حولاً، فإني أعلم أن للناس حوائج تقطع دوني، أما عمالهم فلا يدفعونها إليّ، وأما هم فلا يصلون إليّ، فأسير إلى الشام فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى الجزيرة فأقيم بها شهرين ثم أسير إلى الكوفة فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى البصرة فأقيم بها شهرين، ثم والله لنعم الحول هذا، وقد طبق عمر شيئاً من هذا خصوصاً في ولاية الشام حيث سار إليها عدة مرات وتفقد أحوالها ودخل بيوت ولائها وأمرائها، ليعرف أحوالهم عن كثب فقد دخل دار أبي عبيدة وشاهد حالته وتكشفه ودار بينه وبين امرأة أبي عبيدة حوار شديد ألفت فيه اللوم على عمر نتيجة ما يعيشون فيه من تكشف، كما زار دار خالد بن الوليد ولم يجد عنده شيئاً يلفت النظر سوى أسلحته التي كان منشغلاً بإصلاحها، وقد كان عمر أثناء دخوله على هؤلاء يدخل فجأة إذ يصحبه رجل فيطرق الباب على الوالي فيتكلم الرجل ويطلب الأذن بالدخول له ولمن معه دون أن يعلموا أنه عمر وحينما يدخل عمر إلى الدار يقوم بالتمحيص فيها والاطلاع على ما فيها من أثاث (1174)، وقد سمع عمر رضي الله عنه أن يزيد بن أبي سفيان ينوع في طعامه، فانتظر حتى إذا حان وقت عشاء يزيد استأذن عليه عمر، فلما رأى طعامه نهاه عن الإسراف في الطعام، ولم يكتف عمر بالمراقبة عن طريق هذه الزيارات بل عمد إلى طريقة أخرى وهي إرسال كميات من الأموال إلى الولاة وإرسال كميات من الأموال إلى الولاة وإرسال من يراقبهم حتى يعرف كيف تصرفوا فيها فأرسل إلى أبي عبيدة بخمسمائة دينار فعمد إليها أبو عبيدة فقسّمها كلها فكانت امرأته تقول: والله لقد كان ضرر دخول الدنانير علينا أكثر من نفعها ثم إن أبا عبيدة عمد إلى خلق ثوب كنا نصلي فيه فيشققه، ثم جعل يصبر فيه من تلك الدنانير الذهب ويبيعه بها إلى مساكين، فقسّمها عليهم حتى فنيت، وعمل عمر الشيء نفسه مع ولاة آخرين في سفرته تلك إلى الشام، ولم يكتف عمر بمراقبته للعمال أثناء سفره، بل كان يستقدمهم إلى المدينة ثم يوكل من يراقبهم في أكلمهم وشربهم، ولباسهم، ويفعل ذلك بنفسه أيضاً.

الأرشيف أو الملفات الخاصة بأعمال الخلافة:

كان عمر رضي الله عنه حريصاً كل الحرص على حفظ الأوراق الخاصة بالولايات وبالخلافة عموماً وكان أكثر حرصه على حفظ المعاهدات التي يجريها الولاة مع أهل البلاد المفتوحة منعاً لظلم أحد، فقد ورد أنه كان هناك تابوت لعمر بن الخطاب فيه كل عهد كان بينه وبين أحد ممن عاهدوه، ويمكننا أن نطلق على هذا التابوت (الأرشيف) أو الملفات الخاصة بأعمال الخلافة، ولعل الولاة أيضاً كانوا يحتفظون بأوراقهم ومكاتباتهم للعودة إليها عند الحاجة وحتى لا تلتبس عليهم الأمور.

وبعد العرض السابق لوسائل المراقبة التي كانت متاحة في زمن عمر بن الخطاب كما بينها الصلابي في كتابة سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه يتضح لنا مدى اعتبار أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى أهمية الرقابة في انجاز الأعمال وان الرقابة تكون بطرق متعددة وهي على النحو الآتي:

الرقابة على الوالي مباشرة بالنظر إلى أحوال وتصرفاته.
الرقابة على الوالي بطريقة غير مباشرة بسؤال الرعية على أحوال الولاة.
الرقابة على الولاة بتعين من يتابع أعمالهم وتصرفاتهم.
وكثير من هذه الوسائل يستخدم في الإدارة الحديثة لما له من النجاح وتحقيق الهدف من الرقابة وهو تصويب الأعمال وتحسينها وعدم الوصول إلى أزمة في العمل.

المطلب الرابع: عقوبات ولاة الأقاليم.

القود من الأمراء والاقتصاص منهم في حال التعدي:

وقد كان عمر يقول: ألا وأني لم أرسل عمالي ليضربوا أبشاركم ولا ليأخذوا أموالكم، ولكن أرسلهم إليكم ليعلمونكم دينكم وستنكم، فمن فعل به سوى ذلك فليرفعه إلي فوالذي نفسي بيده إذن لأقصنه، ولم يكتف عمر بالبيانات الرسمية التي تهدد الولاة وتمنعهم من الاعتداء على الناس بل إنه طبق ذلك عملياً، كما مر معنا فيمن اشتكى من أبي موسى الأشعري، واشتكى من عمرو بن العاص رضي الله عنهم.

عزل الوالي نتيجة وقوعه في الخطأ:

وقد قام الفاروق رضي الله عنه بعزل الولاة نتيجة وقوعهم في أخطاء لا يرتضيها، فقد عزل رضي الله عنه أحد الأمراء نتيجة تدخله فيما لا يعنيه في شئون أجناده حيث بعثه على جيش، فلما نزل بهم قال: عزمت عليكم لما أخبرتموني بكل ذنب أذنبتموه فجعلوا يعترفون بذنوبهم فبلغ ذلك عمر فقال: ما له لا أم له، يعمد إلى ستر ستره الله فيهلكه؟ والله لا يعمل لي أبداً، كما غضب عمر من أحد الولاة حينما بلغه بعض شعره وهو يتمثل فيها بالخمير فعزله.

إتلاف شيء من مساكن الولاة:

وهو ما يقع فيه المخالفة، فقد كان عمر رضي الله عنه يحرص على أن تكون بيوت الولاة بدون أبواب، وبدون حجاب، فلما بلغه عن سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه أنه قد وضع باباً لداره بعث إليه محمد بن مسلمة وأمره بإحراق ذلك الباب، وكان سبب ذلك الباب قرب الأسواق من داره، وكانت الأصوات مرتفعة بالسوق تؤذي سعداً، فوضع باباً يحجز عنه أصوات الناس بالسوق، وبلغ ذلك أسماع عمر عن دار سعد وبابه، وأن الناس يسمونه قصر سعد، فدعا محمد بن مسلمة وأرسله إلى الكوفة، وقال: اعمد إلى القصر حتى تحرق بابه، ثم ارجع عودك على بدئك، فخرج حتى قدم الكوفة، فاشترى حطباً ثم أتى به القصر، فأحرق الباب.

التأديب بالضرب:

فقد استعمله عمر بن الخطاب رضي الله عنه حيث اشتهر عنه حمل الدرة، وضربه بها وقد ضرب بعض الولاة، بسبب حوادث اقترفوها، ففي أثناء زيارة عمر إلى الشام دخل على بعض ولاته فوجد

عندهم بعض المتاع الزائد، فغضب عمر وأخذ يضربهم بالدرة، وفي أثناء زيارة عمر إلى الشام لقيه الأمراء، فكان أول من لقيه يزيد بن أبي سفيان، وأبا عبيدة، ثم خالد على الخيول، عليهم ثياب فاخرة لا تليق بالمجاهدين فنزل وأخذ الحجارة ورماهم بها وقال: ما أسرع ما رجعتم عن رأيكم، إياي تستقبلون في هذا الزي، وإنما شعبتم مذ سنتين وبالله ولو فعلتم هذا على رأس المائتين لاستبدلت بكم غيركم فقالوا يا أمير المؤمنين إنها يلاقة وإن علينا السلاح، قال فنعم إذن.

خفض الرتبة من وال إلى راعي غنم:

وقد استعملها عمر بن الخطاب رضي الله عنه مع أحد ولاته، روى ابن شبة: أن عمر رضي الله عنه استعمل عياض بن غنم على الشام فبلغه أنه اتخذ حماماً واتخذ نواباً، فكتب إليه أن يقدم عليه، فقدم، فحجبه ثلاثاً، ثم أذن له ودعا بجبة صوف، فقال البس هذه، وأعطاه كنف الراعي وثلاثمائة شاة وقال انعق بها، فنعمق بها فلما جازه هنيهة، قال: أقبل، فأقبل يسعى حتى أتاه، فقال: اصنع بكذا وكذا، اذهب فذهب، حتى إذا تباعد ناداه: يا عياض أقبل فلم يزل يردده حتى عرقه في جبينه، قال أوردتها علي يوم كذا وكذا، فأوردتها لذلك اليوم، فخرج عمر رضي الله عنه فقال انزع عليها فاستقى حتى ملأ الحوض فسقاها ثم قال: انعق بها، فإذا كان يوم كذا فأوردتها فلم يعمل به حتى مضى شهران أو ثلاثة، ثم دعاه فقال: هيه اتخذت نواباً واتخذت حماماً أتعود قال: لا قال: ارجع إلى عمك، وقد كانت نتيجة هذه العقوبة التأديبية أن أصبح عياض بعد ذلك من أفضل عمال عمر رضي الله عنه.

مقاسمة الولاة أموالهم:

وكان تطبيق هذا النظام أمراً احتياطياً في زمن عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حيث شعر عمر بنمو الأموال لدى بعض الولاة فخشي أن يكون الولاة قد اكتسبوا شيئاً من هذه الأموال بسبب ولايتهم وقد علق ابن تيمية على فعل عمر هذا فقال: وكذلك محاباة الولاة في المعاملة من المبايعة، والمؤاجرة

والمضاربة، والمساقات والمزارعة، ونحو ذلك هو من نوع الهدية، ولهذا شاطر عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- من عماله من كان له فضل ودين، لا يتهم بخيانة وإنما شاطرهم لما كانوا خصوا به لأجل الولاية من محابة وغيرها، وكان الأمر يقتضي ذلك، لأنه كان إمام عدل، يقسم بالسوية وقد قام عمر رضي الله عنه بمشاطرة أموال عماله منهم، سعد بن أبي وقاص، وأبو هريرة وعمرو بن العاص رضي الله عنهم، وكان رضي الله عنه يكتب أموال عماله، إذا ولاهم ثم يقاسمهم ما زاد على ذلك، وربما أخذه منهم وقد قام أيضا بمشاطرة بعض أقارب الولاية لأموالهم، إذا ما رأى مبرراً لذلك، فقد أخذ من أبي بكر نصف ماله، فاعترض أبو بكر قائلاً: إني لم آل لك عملاً؟ فقال عمر: ولكن أخاك على بيت المال وعشور الأبله، فهو يقرضك المال تتجر به.

التوبيخ الشفوي والكتابي:

وقد قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه على معاتبة الأمراء على تصرفاتهم أثناء اجتماعهم به، حيث إنه عاتب عمرو بن العاص مرات، كما عاتب عياض بن غنم، وخالد بن الوليد وأبا موسى الأشعري وغيرهم من الأمراء وأما المعاتبة الكتابية في خلافة عمر فهي كثيرة، منها: أنه كتب إلى أحد الولاة، وكان قدم عليه قوم فأعطى العرب وترك الموالي: أما بعد فبحسب المرء من الشر أن يحقر أخاه المسلم والسلام.

وبعد عرض وسائل العقوبة المختلفة التي بينها الصلاحي في كتابة سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه في تأديب ولاته وتهذيبهم فهو يدل على منهج إداري مهم وهو معاقبة المقصر من الولاة لما له من اثر كبير في حفظ الأعمال الموكلة إليهم بالإضافة إلى تصويب سلوكهم، والعقوبة في المفهوم الإداري تؤكد على أساس مهم وهو التفويض مرتبط بالمسؤولية حتى يتحمل المفوض مسؤولية اتخاذ بعض القرارات والتصرفات فيحسن الاختيار والتصرف لعلمه بأن العقوبة تلحقه في حال التقصير.