

## الفصل الرابع

### القيم الإسلامية والتنمية الإدارية

- تعريف التنمية الإدارية ونظرياتها
- تنمية القيادات الإدارية
- تنمية التنظيمات الإدارية
- تنمية النظم الإدارية



## تعريف التنمية الإدارية ونظرياتها

التنمية الإدارية في أبسط تعريفاتها هي زيادة القدرة الذاتية للجهاز الإدارى للدولة بمؤسساته ومنظّماته وأفراده على حل مشاكل التغيير وتقوية فاعليته وقدرته على التكيف مع المتغيرات الجارية<sup>(١٢٣)</sup>.

ولقد تعددت مناهج البحث في موضوع التنمية الإدارية.. إلا أنها جميعاً يمكن حصرها في نوعين:

- النظريات التقليدية. - النظريات الحديثة.

**النظريات التقليدية:** تهتم بالجوانب الهيكلية والتنظيمية والقانونية حيث تعتمد على التنظيمات الرسمية وخطوط السلطة والمسئولية وتقسيم العمل في ضوء مبادئ وحدة الأمر ونطاق الاشراف والتسلسل الهرمى.

أما **النظريات الحديثة** فتقوم على الاعتراف بأهمية الدور الذى تؤثر به القيم في سلوك منظمات الجهاز الإدارى باعتباره مؤسسة اجتماعية يؤثر ويتأثر بظروف البيئة والمجتمع.. ولعل آخر ما وصل إليه الفكر الإدارى في هذا المجال هو مفهوم الإدارة بالنظم.

وفي ظل هذا المدخل ينظر للمنظمة كنظام يشبه أى نظام ميكانيكى أو عضوى، أو مثل جسم الإنسان يتكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها ويعتمد كل منها على الآخر بقوة بحيث أن فساد أى جزء من هذا النظام يؤثر تأثيراً مباشراً في بقية الأجزاء الأخرى.

ومن الجدير بالذكر أن هذا النظام قد استمد مبادئه وأسسها من الفكر الإسلامى - يقول الدكتور منصور أحمد منصور أستاذ الإدارة

(١٢٣) راجع د./ السيد عليوة - صنع القرار السياسى - الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة

سنة ١٩٨٧ - ص ٢٩٦.

بالجامعات المصرية "إن مفهوم الإدارة بالنظم الذى يعد أحدث ما وصلت إليه المدارس الحديثة والذى يرى أن المنظمة مكونات فرعية يعتمد كل منها على الآخر في نموه واستمراره إنما صيغ من حديث الرسول عليه السلام «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى»<sup>(١٢٤)</sup>. واستناداً إلى هذا الحديث تم تصوير المنظمة على أنها كجسم الإنسان يؤثر كل جزء منها على الآخر ويتأثر به"<sup>(١٢٥)</sup>.

ولاشك أن المنهج الإسلامى هو أول من لفت النظر إلى أهمية القيم في سلوك المنظمات الإنسانية وعلى رأسها الجهاز الإدارى حيث أنه الجهاز الذى يوجه عمليات النمو والتطور في المجتمع.

ويقوم هذا المنهج على ضرورة أن تتم التنمية الشاملة في إطار قيمي يشمل كافة جوانب عملية التنمية والتي تشمل:

أولاً: تنمية القيادات الإدارية

ثانياً: تنمية التنظيمات الإدارية

ثالثاً: تنمية النظم الإدارية

أولاً: تنمية القيادات الادارية:

الإنسان المسلم هو غاية المنهج الإسلامى في الإدارة، هو القائد والموجه لكل مراحل التطور.. والتقدم. وتنمية القيادات الإدارية، ضرورة ملحة لضمان نجاح العمل ولذلك حرص الإسلام على الإهتمام بالقيادات وتنمية كافة جوانبها فاهتم بتنمية القدرات العقلية وتنمية القدرات التخيلية واهتم بتنمية الخيرات المختلفة.

(١٢٤) مسند الإمام أحمد وصحيح مسلم عن النعمان بن بشير.

(١٢٥) د. منصور أحمد منصور - قراءة في تنمية الموارد البشرية - المقدمة.

وتنمية القدرات العقلية يستلزم تدريب القائد على: التفكير العلمى بدلاً من الظن والهوى.

يقول تعالى: ﴿وإن الظن لا يغنى من الحق شيئاً﴾ (١٢٦).

.. التفكير التجديدي لا التقليدي:

يقول الرسول ﷺ: «لا يكون أحدكم إمعة يقول إن أحسن الناس أحسنت وإن أساءوا أسأت بل وطنوا النفس إن أحسن الناس تحسنوا وإن أساءوا فتجنبوا الإساءة».

.. التفكير الشامل لا الجزئى:

ولعل في قصة الخضر عليه السلام مع نبي الله موسى دليلاً عملياً على تدريب العقل الإنسانى على التفكير الشامل، فحينما أغرق الخضر السفينه، فكر موسى أن فى هذا الأمر اضراً بأصحابها من منطلق التفكير الجزئى الذى ينظر إلى الصورة من زاوية واحدة.

قال: ﴿أخرقتها لتغرق أهلها لقد جئت شيئاً إمراً﴾ (١٢٧) فلما وضحت له الصورة كاملة وتأكد أن خرق السفينة إنقاذ لها من الملك الغاصب وجد أن تفكير الخضر شامل مبنى على معرفة بكافة جوانب الموضوع - ﴿أما السفينة فكانت لمساكين يعملون في البحر فأمردت أن أعيبها وكان وراءهم ملك يأخذ كل سفينة غصباً﴾ (١٢٨) وتكرر

(١٢٦) سورة النجم الآية ٢٨.

(١٢٧) سورة الكهف: الآية ٧١.

(١٢٨) سورة الكهف: الآية ٧٩.

هذا الأمر في قصتي الغلام وبناء الجدار تدريجياً لنبي الله موسى على التفكير الشامل الذي يلم بكل جوانب الصورة<sup>(١٢٩)</sup>.

.. التفكير الواقعي لا التبريري:

يقول تعالى: ﴿قَالَ رَبِّنا ظَلَمنا أنفُسنا وإن لم تغفر لنا وترحمنا لنكونن من الخاسرين﴾<sup>(١٣٠)</sup>.

هذه الآية تعبر عن التفكير الواقعي الذي يعترف بالخطأ ويبحث عن الحل الصحيح، وهو المنهج الذي يقره الإسلام في التفكير. ولا أول على التفكير الواقعي الذي لا يبرر الأخطاء ولا يرضى بالتمادي في الباطل من أن الرسول عليه السلام حينما أشار على الناس بعدم تلقيح إناث النحل بطلع ذكورها ثم تبين أن ذلك يؤدي إلى عدم إثمارها، قال عليه السلام:

«إنما أنا بشر إذا أمرتكم بشيء من أمر دينكم فخذوا به وإذا أمرتكم بشيء من رأيي فإنما أنا بشر»<sup>(١٣١)</sup>.

وفي رواية عائشة «أنتم أعلم بأمر دنياكم»<sup>(١٣٢)</sup>.

.. التفكير الجماعي بدل الفردي:

وهذا يعني عدم التفرد بالرأي واستشارة المختصين وأهل العلم، حينما ولي عمر بن الخطاب شريحاً لقضاء الكوفة قال له: "أقض بما استبان لك من قضاء رسول الله، فإن لم تعلم كل أقضية رسول الله فأقض بما

(١٢٩) القصة بتفصيل محكم ورائع في سورة الكهف.

(١٣٠) سورة الأعراف الآية ٢٣.

(١٣١) رواه الإمام مسلم عن موسى بن طلحة.

(١٣٢) صحيح مسلم - عن أنس بن مالك.

استبان لك من قضاء الأئمة المجتهدين فإن لم تعلم كل ما قضى به الأئمة المجتهدون فاجتهد رأيك واستشر أهل العلم والصلاح<sup>(١٣٣)</sup>.

وكان أبو بكر إذا ورد عليه الخصوم نظر في كتاب الله فإذا وجد فيه ما يقضى به بينهم قضى به، فإن لم يكن في الكتاب وعلم من رسول الله ﷺ في ذلك سنة قضى بها، فإن أعياه خرج فسأل المسلمين إنا في كذا وكذا فهل علمتم أن رسول الله ﷺ قضى في ذلك بقضاء فرمما اجتمع عليه نفر كلهم يذكر فيه عن رسول الله ﷺ قضاء، فإن أعياه أن يجد فيه سنة جمع رؤوس الناس وخيارهم فاستشارهم فإن أجمعوا على شيء قضى به.

وكان عمر يفعل ذلك فإن أعياه أن يجد في القرآن والسنة نظر هل كان فيه لأبي بكر قضاء فإن وجد أبا بكر قضى فيه قضى به وإلا دعا رؤوس الناس فإن اجتمعوا على أمر قضى به.

أما تنمية القدرات التسخيرية فتعني القدرة على التأمل في الكون وتدبر آياته واستلهام معانيه واكتشاف قوانينه وتسخير موارده لخير المجتمع.. ويحث القرآن الكريم على تنمية هذه القدرات..

يقول تعالى: ﴿إِن فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفَلَكَ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَع النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَّاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾<sup>(١٣٤)</sup>.

(١٣٣) راجع التوجيه التشريعي في الإسلام مرجع سابق الجزء الثالث ص ١٢٩.

(١٣٤) سورة البقرة الآية ١٦٤.

وهذا يؤكد أن هذه القدرات تصل بالإنسان إلى الإيمان وخشية الله سبحانه، يقول تعالى:

﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾ (١٢٥).

وما هو جدير بالذكر أن القدرات العقلية تولد كامنة في الإنسان لكنها تنمو بالرعاية وتموت بالإهمال وأن عقل المؤمن وقلبه يغمرهما نور مستلهم من نور الله يميز بين الخير والشر والحلال والحرام وهذا النور يزداد بطاعة الله سبحانه وتعالى وينطفئ بالمعاصي والمجاهرة بها.

يقول الرسول ﷺ "لولا أن الشياطين يحرمون على قلب بنى آدم لنظروا إلى ملكوت السموات والأرض" (١٢٦).

والقدرات العقلية تنمو بالتعلم.. إلا أن العلم في المفهوم الإسلامي مراتب:

أولها: العلم الظني المكتسب عن طريق الحواس والذي يخضع للتجربة والاختيار ويقبل الصواب والخطأ، ويندرج تحت قوله تعالى:

﴿ وَعَدَ اللَّهُ لَا يَخْلِفَ اللَّهُ وَعْدَهُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ يعلمون ظاهراً من الحياة الدنيا . . . ﴿ (١٢٧).

ثانيها: علم اليقين وهو العلم المكتسب عن طريق الحواس ولكنه علم يقيني.. تم التأكد منه عن طريق النظر أو السمع أو الذوق أو اللسان أو الحس أو الشم..

---

(١٢٥) سورة فاطر الآية ٢٨.

(١٢٦) أخرجه الإمام أحمد في مسنده

(١٢٧) سورة الروم الآيتان ٦، ٧.

وهو متاح لكل الناس ولكل منهم على قدر إجهاده ويندرج تحت قوله تعالى:

﴿والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لاتعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون﴾ (١٣٨).

ثالثها: حق اليقين عندما يجمع الإنسان بين العلم المكتسب عن طريق الحواس ونزوع النفس إلى الجانب الإلهي الذي يجعلها تنزع إلى مرتبة الإيمان الصادق، وتسلك طريق العمل الصالح يكون بذلك قد انتقل إلى مرتبة أسمى في العلم وهي حق اليقين.

وهذه الدرجة لا يصل إليها إلا أهل الإيمان والعمل الصالح، وفي هذه الحالة يأخذ العلم شكل إلهامات ربانية، تجعل هناك طاقة نورانية يفتحها الله على عبده فتتير البصر والبصيرة ويندرج هذا تحت قول الله تعالى:

﴿وعلمناه من لدنا علماً﴾ (١٣٩).

ومن أمثله ما وقع من الفاروق عمر بن الخطاب حينما كان يخطب خطبة الجمعة ونادى "يا سارية بن حصن الجبل.. الجبل ومن استرعى الذئب ظلم"

فلم يفهم السامعون مراده، فلما قضيت الصلاة سأله على رضى الله عنه:

ما هذا الذي ناديت به؟

قال أو سمعته؟

قال نعم أنا وكل من في المسجد.

(١٣٨) سورة النحل الآية ٧٨.

(١٣٩) سورة الكهف الآية ٦٥.

قال عمر " وقع في خلدي أن المشركين هزموا إخواننا وركبوا  
أكتافهم وأنهم يمرون بجبل فإن عدلوا إليه قاتلوا من وجدوه وظفروا، وان  
جاوزه هلكوا، فخرج مني هذا الكلام".

وجاء البشير بعد شهر فذكر أنهم سمعوا في ذلك اليوم وتلك الساعة  
حين جاوزوا الجبل صوتاً يشبه صوت عمر يقول يا سارية بن حصن  
الجبل.. الجبل، فعدلنا إليه ففتح الله علينا<sup>(١١٠)</sup>.

المرتبة الرابعة هي عين اليقين وهي لا تمنح إلا للأنبياء والصديقين  
وأصحابها الملهمون تتكشف لهم الأشياء بالبصيرة قبل البصر.. بصائرهم  
كالمصباح النير، ترى الحقيقة من كل الاتجاهات بلا حجب .. يعبر  
الرسول عليه السلام عن هذه الحقيقة حين يقول للمصلين خلفه:

"أتموا ركوعكم وسجودكم فإنني أراكم من خلفي كما أراكم من  
أمامي"<sup>(١١١)</sup>.

ومن أمثلته ما حدث للرسول ﷺ بعد حادثة الإسراء حين عارضته  
قريش وطلبوا منه إن كان صادقاً أن يصف لهم بيت المقدس وقالوا له:  
"أنضرب بأكباد الإبل شهراً ذهاباً وشهراً آياباً حتى نعود، وتذهب أنت  
وتعود في لحظات" صف لنا بيت المقدس إن كنت صادقاً فأخذ يصفه لهم  
وصفاً دقيقاً وكأنه أمامه.

.. أما تنمية الخبرات فيشمل الإهتمام بما اكتسبه القائد من علوم  
ومعارف ومهارات خلال حياته وتوجيهها التوجيه السليم. وهذه الخبرات  
بما تحويه من جوانب عقلية ومادية ممثلة في حصيلة العلم والعمل الصالحين

---

(١١٠) انظر العقاد: عبقرية عمر "الجهاز المركزي للكتب المدرسية والجامعية" سنة ١٩٨٠  
ص ٢٦.

(١١١) رواه الشيخان وأبو داود وغيرهم عن أنس رضي الله عنه.

تلعب دوراً هاماً في تنمية القيادات لأنها تركز على جوانب عملية وحياتية معاشه وسبقت تجربتها والاطمئنان إلى نتائجها، إذ أن الخبرة عمل وأثر يتركه هذا العمل في نفس الإنسان.

والخبرات قد تكون كونية تبحث في العلاقة بين الكون والإنسان، وقد تكون دينية توجه مسيرة الإنسان وفق إرادة الخالق وقد تكون اجتماعية مكتسبة من المعاملات والعلاقات اليومية في المجتمع لكنها تتضافر جميعاً في تحديد أطر الشخصية واتجاهاتها .. والاهتمام بها جميعاً ضرورة لنجاح عملية التنمية الإدارية للقيادات.

وتنمية القيادات الإدارية في المفهوم الإسلامى تركز على قاعدة أساسية وهي توجيه نظر القائد إلى أنه يتخذ قرارات تتعلق بالمستقبل ونجاح هذه القرارات متوقف على توفيق الله تعالى، وهذا التوفيق يتطلب من القائد التقوى والعمل الصالح.

### ثانياً: تنمية التنظيمات الإدارية:

التنظيم الإدارى يعنى تقسيم العمل، وتصميم الهيكل التنظيمى وتحديد مسؤوليات المناصب والعلاقات الرأسية والأفقية وتختلف التنظيمات الإدارية من دولة إلى أخرى بل من إقليم إلى آخر داخل الدولة ويتوقف ذلك على العديد من العوامل نذكر منها.

- الأهداف التى يسعى التنظيم الإدارى لتحقيقها

- الظروف الجغرافية والطبيعية

- الظروف السياسية

- الظروف الاقتصادية

- العوامل التكنولوجية

وبناء على هذه العوامل يمكن تحديد نوع التنظيم الإدارى ومدى اتجاهه نحو المركزية أو اللامركزية.

وفي البلاد الإسلامية نجد أن التنظيمات الإدارية لمعظم هذه الدول قد اصطفت ببعض الصفات التي أدت إلى عوامل الفساد والانهيال التي تعاني منها هذه الدول ومنها:

## ١- الصراعات المستمرة بين التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية

تسير خطوط السلطة والمسئولية في معظم البلاد الإسلامية في اتجاهين:

أ- اتجاه التنظيم الرسمي الذي تحكمه لوائح وقوانين العمل.

ب- اتجاه التنظيم غير الرسمي الناتج من انخراط الافراد في الجماعات المختلفة داخل التنظيم.

ونظراً لعدم وجود قيم حقيقية توائم بين هذه التنظيمات فإن الصراعات فيها كثيراً ما تفسد جو العمل وخصوصاً في ظل وجود نقابات قوية أو جماعات ضغط منظمة تقيد حركة الإدارة الرسمية.

## ٢- ضعف عمليات الإشراف والمراقبة :

تعدد مستويات التنظيم واتساع المسافة بين قمة الهرم التنظيمى وقاعدته تجعل هناك صعوبة في الاتصال وفي توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من أسفل إلى أعلى وكذلك صعوبة في توصيل الأوامر والقرارات من أعلى إلى أسفل.. وهذا يؤدي إلى بطء عملية صنع القرارات، كما يؤدي في كثير من الأحيان إلى سوء فهم لهذه القرارات أو تعرضها للتحريف والتأويل أو تحميلها مالا يتحمل.

### ٣- الإسراف وارتفاع تكلفة الخدمة أو المنتج

كثيراً ما تهتم المؤسسات فى المجتمعات النامية بالشكل والمظهر وهذا يدفعها إلى إنفاق مبالغ طائلة على الأبنية والاثاثات، وهذه المبالغ تؤدى إلى ارتفاع تكلفة الخدمة أو المنتج.. كما أن وجود عمالة زائدة أو تكديس وظيفى يمثل نوعاً من الإسراف فى موارد المؤسسة حيث أن أجور هؤلاء وكافة الحوافز الأخرى تضاف تكلفتها إلى الخدمة أو المنتج مما يؤدى إلى ارتفاع التكاليف .. وأيضاً نظراً لفقدان الشعور بالواجب والضمير لدى كثير من العاملين يكون هناك إهدار للموارد والامكانيات والمواد الخام يمثل إسرافاً وزيادة فى التكاليف.

### ٤- الاعتماد على غير الكفاءات فى الإدارة العليا:

المراكز القيادية فى الإدارة العليا تشغل فى معظم البلدان النامية عن طريقين:

إما عن طريق المؤيدين للطبقة الحاكمة مهما كانت أسس التأييد والانتماء وبصرف النظر عن قدراتهم الإدارية أو العلمية أو استعدادهم الذهنى والنفسى.

وإما عن طريق من ثبت نجاحهم فى مواقع أخرى بصرف النظر عن اختلاف ظروف العمل، فقائد لإحدى الوحدات العسكرية أثبت نجاحاً فى عمله ينقل ليعمل محافظاً لإقليم.

مثل هذا التفكير مخالف للمنطق ونتاج عن عدم وجود معايير موضوعية تحكم التعيين فى الوظائف القيادية.

### ٥- المركزية الشديه

يفضل الرؤساء فى كافة الأجهزة الإدارية تركيز سلطة اتخاذ القرار فى أيديهم مما يؤدى إلى حدوث اختناقات فى العمل وإضعاف الكفاءات الإدارية الأخرى.

وهذا التركيز ربما يكون راجعاً إلى الخوف من تفويض السلطة أو عدم الثقة في المستويات الأدنى أو الرغبة في السيطرة والتحكم.. لكن الامر في النهاية يؤدي إلى تعطيل العمل وتعويق الإنتاج.

#### ٦- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية:

الاهتمام بالدراسات والأبحاث والتجارب الجديدة في مجال الإدارة لايجد اهتماماً كبيراً في معظم البلاد النامية ربما خوفاً من التكلفة العالية لهذه الابحاث وربما للجهل بها وربما للرغبة في الاخذ بالأساليب المضمونة والتي سبقت تجربتها.. ونظراً لأن أساليب الإدارة تتطور باستمرار فإن هناك فجوة علمية بين الدول المتقدمة والدول التي تسعى للنمو.. هذه الفجوة تخلق بدورها فجوة مماثلة في معدلات التنمية.

ومن المؤكد أن كل هذه العوامل قد أدت إلى وجود تنظيمات إدارية عاجزة عن الاستجابة لمتطلبات التطور والتنمية، إلى ولاسييل أمام البلاد الإسلامية للخروج من هذا المأزق إلا ببناء تنظيماتها الإدارية على أسس من القيم الإسلامية التي حفل بها القرآن الكريم وفصلتها السنة النبوية وكشفت التطبيقات العلمية على إختلاف مراحل الدولة الإسلامية طيب معدنها وأصالة جوهرها.

وإذا كان نجاح التنظيمات الإدارية يتطلب - كما يرى علماء الإدارة.

- وضع قواعد الهيكل التنظيمي.
  - تحديد خطوط السلطة والمسؤولية.
  - تحديد نمط التسلسل الإداري.
  - وضمان التنسيق والاتصال الفعال بين كافة اجزاء التنظيم.
- فإن المنهج الإسلامي قد أحاط كل هذه العمليات بسياج من القيم

والمبادئ والأفكار التي تمثل درعاً عملياً يحميها من الانحراف، ويضمن لها أداء دورها في خدمة عملية التنمية الإدارية.  
ولنرى ذلك بشيء من التفصيل:

#### أ- القيم الإسلامية والهيكـل التنظيمي:

يضع القرآن الكريم الأساس الشرعي للهيكـل التنظيمي في البلاد الإسلامية ويحكم بناؤه من خلال العديد من الآيات القرآنية التي تعتبر نبراساً يضيء الطريق لمن أراد السير لتحقيق هذه الغاية النبيلة ومن هذه الآيات:  
يقول تعالى:

﴿وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات﴾<sup>(١٤٢)</sup>.

﴿ولكل درجات بما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون﴾<sup>(١٤٣)</sup>.  
﴿نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً﴾<sup>(١٤٤)</sup>.  
﴿نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم﴾<sup>(١٤٥)</sup>.  
﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خير﴾<sup>(١٤٦)</sup>.

(١٤٢) سورة الأنعام آية ١٦٥.

(١٤٣) سورة الأنعام الآية ١٣٢.

(١٤٤) سورة الزخرف الآية ٣٢.

(١٤٥) سورة يوسف الآية ٧٦.

(١٤٦) سورة المجادلة الآية ١١.

﴿والله فضل بعضكم على بعض في الرزق﴾ (١١٧).

﴿إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات، إنا لا نضيع أجر من أحسن

عملاً﴾ (١١٨).

﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر

منكم﴾ (١١٩).

﴿إني لأضيق عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من

بعض﴾ (١٢٠).

﴿من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة

ولنجزيهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون﴾ (١٢١).

والم تأمل لهذه الآيات يخرج بملامح التنظيم الإدارى الإسلامى والمتمثلة

في:

١ - الاختلاف والتباين بين الناس سبب لتقسيم العمل بينهم وتحقيق  
لبدأ التخصص كل منهم حسب طاقته وقدراته وخبرته، كما أن الإسلام  
جعل الناس درجات يسخر الأعلى الأدنى في قضاء الأعمال التى تعود  
على المجتمع كله بالخير العميم، ولم يجعل الإسلام تسخير بعض البشر  
لللبعض الآخر قائماً على جنس أو لون أو رغبة في التحكم والعلو، وإنما  
ربط التسخير بطبائع البشر وظروفهم وإمكاناتهم فجعلهم درجات بما

(١١٧) سورة النحل الآية ٧١.

(١١٨) سورة الكهف الآية ٣٠.

(١١٩) سورة النساء الآية ٥٩.

(١٢٠) سورة آل عمران الآية ١٩٥.

(١٢١) سورة النحل الآية ٩٧.

اختلفوا من قوة وضعف وعلم وجهل، وجد وخمول، وغير ذلك من أوجه الاختلاف.

٢- إن مكانة الإنسان ودرجته تحدّد بناءً على عمله وليس على حسبة أو نسبة أو قرابته لأصحاب السلطة كما يحدث في النظم الوضعية - ﴿ولكل درجات مما عملوا﴾<sup>(١٥٢)</sup>.

٣- إن العلم مقياس موضوعي للتفاضل في السلم الإداري فكلما زادت درجة الإنسان العلمية يجب أن تزيد درجته الوظيفية.. ومن ثم فإن وضع الجهلاء على قمة السلم الإداري في وجود أهل العلم يمثل خروجاً على منهج الإسلام في التنظيم الإداري.

٤- أن ما يتقاضاه الإنسان من أجر عن عمله يجب أن يعادل درجته في السلم الوظيفي فالدرجات العليا لها أعباؤها الضخمة وتبعاتها الثقيلة، ومن ثم يجب أن يكون الأجر مناسباً مع حجم هذه الأعباء.

﴿والله فضل بعضكم على بعض في الرزق﴾<sup>(١٥٣)</sup>.

وهذه القيمة تمنع الشعور بالظلم وتجعل العامل يثق أن جهده لا يضيع سدى وأنه ملاق ثوابه وسيأخذ ما يعطى بل يزداد في بعض الأحيان:

﴿ولنجزيهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون﴾<sup>(١٥٤)</sup>.

---

<sup>(١٥٢)</sup> سورة الانعام : الآية ١٣٢.

<sup>(١٥٣)</sup> سورة النحل : الآية ٧١.

<sup>(١٥٤)</sup> سورة النحل : الآية ٧١.

٥- إن مكانة الإنسان في السلم الوظيفي تفرض له نوعاً من الطاعة على من هم أقل درجة منه ضماناً لحسن سير العمل.. وهذه الطاعة كما يحاسب عليها الإنسان في الدنيا يحاسب عليها في الآخرة.

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (١٥٥).

٦- التنظيم الإداري في الإسلام يتميز بالمرونة حسب ظروف كل مجتمع وحسب طبيعة العمل المؤدى فليس هناك ما يمنع من كان في درجة دنيا أن يرتفع إلى درجة أعلى، وما دام العامل قد أحسن ووصل إلى الكفاءة التي تؤهله لنيل الدرجة فالإسلام يفتح له الباب للتقدم والرقى.

﴿ مِنْ عَمَلٍ صَالِحٍ مَنْ ذَكَرَ أَوْ أَتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ (١٥٦).

٧- الرقى والتقدم في الهيكل الوظيفي لا يفرق بين رجل وامرأة:

﴿ أَنِي لَا أَضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَتَى بِعَضِّكُمْ مِنْ بَعْضٍ ﴾ (١٥٧).

### ب- تحديد السلطات والمسؤوليات:

السلطة في أبسط تعريفاتها تعنى الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين بغرض القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين.

(١٥٥) سورة النساء : الآية ٥٩ .

(١٥٦) سورة النحل : الآية ٩٧ .

(١٥٧) سورة آل عمران : الآية ١٩٥ .

وقد عرف "فايول" السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر والقدرة على الحصول على الطاعة أما "سيمون" فقد عرفها بأنها قدره على إتخاذ القرارات التي توجه تصرفات طرف آخر<sup>(١٠٨)</sup>.

ويكتنف تحديد مفهوم السلطة صعوبات كثيرة ترجع إلى تعدد أشكال السلطه وتنوع مصادرها - إلا أنه يمكن القول أن المفهوم السائد هو المفهوم الشرعى الذى ينظر للسلطة على أنها مجموعة من الحقوق التى يخولها المنصب أو الوظيفة لشاغلها والتى تعطى له الحق في إصدار الأوامر أو التعليمات إلى آخرين أقل منه في المستوى الإدارى ولهذا جرى العرف على اعتبار السلطة مرتبطة بالوظيفة لا بالموظف فبقدر ماتحوى الوظيفة من واجبات ومسئوليات تحتاج إلى سلطة رسمية للوفاء بهذه الواجبات، وأى تغيير يطرأ على هذه الواجبات يتطلب بالتالى تغييراً في السلطات.

والمنهج الإسلامى في فهمه لتعبير السلطة يرى أنها تأخذ شكلين أساسيين:

- **سلطة وظيفية:** تستند إلى المركز الوظيفى للقائد وتظهر على خريطة التنظيم وهى سلطة مستمدة من القانون ويفرضها القائد على مرؤوسيه بما يحقق الأهداف المرجوة.

- **سلطة إقناعية:** يستمدها القائد من علاقات التنظيم غير الرسمية التى يقيمها مع أعضاء التنظيم، تتمثل في التآلف والاندماج والحب المتبادل والصدقة الشخصية، وبموجب هذه السلطة يتقبل الأفراد قراراته وأوامره بالإقتناع، ولذلك فالقائد الناجح هو الذى لا يتخذ قراراً قبل مناقشة العاملين معه ومعرفة رأيهم وردود فعلهم نحو هذا القرار ومحاولة إقناعهم به إذا رأى ضرورته أو الإقتناع برأيهم وإعادة النظر فيه.

(١٠٨) د. السيد عليوة - صنع القرار السياسى - مرجع سابق ص ١١٨.

ويرى البعض أن السلطة لها مفهوم أكثر إتساعاً.. إذ تعنى مختلف مصادر القوة التي يمكن بواسطتها التأثير على الآخرين والحصول على طاعتهم، ومن ثم تعدد أشكال السلطة على النحو التالي:

- **سلطة تقليدية:** مصدرها العرف ونظام القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.

ويمكن القول أن المنهج الإسلامي يقر هذا النمط ولا يرفضه ولا أدل على ذلك مما حدث بعد فتح مكة فقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم (عثمان بن طلحة) وهو من حجة البيت أن يأتيه بمفتاح الكعبة، فلما جاء به فتح البيت ودخله مكرراً معلناً انتصار الحق ثم خرج فأعاد المفتاح إلى عثمان مرة أخرى قائلاً له:

"خذوها خالدة مخلدة، إنني لم ادفعها اليكم ولكن الله دفعها اليكم ولا ينزعها منكم إلا ظالم"

كانت سلطة الحجابة في أسرة عثمان بن طلحة نزولاً على التقاليد السائدة فلم يرفض الرسول، بل أقرهم عليها وأعلن أن من ينزعها منهم ظالم.

- **سلطة المعرفة:** مصدرها هو المعارف والخبرات التي يتمتع بها البعض مما يجعل الآخرين يلجأون اليهم طلباً للنصح والمشورة مما يجعل لهم قدرة على التأثير في مجريات الامور.

ولقد عرف الإسلام هذا الشكل من السلطة وأقره، حينما بعث عمر المدد إلى العراق وعليه أبو عبيد بن مسعود الثقفي قال له:

"اسمع من أصحاب رسول الله ﷺ واشركهم في الأمر"

ولعل موقف الصحابي المشهور أبي ذر الغفاري رضي الله عنه في عهد معاوية هو أبلغ دليل على ما كان لأصحاب العلم والمعرفة من سلطة

وقدرة على التأثير، حتى أنهم في بعض الأحيان حينما كان الامر يشترط ببعض الولاة أو الرؤساء يتغير أسلوب ممارستهم من النصح الهاديء إلى الزجر والتأنيب.

### - السلطة البطولية "الكاريزماتية"

وهي السلطة الناشئة عن توافر قدرات خاصة لبعض الأفراد تجعلهم قادرين على التأثير في الآخرين دون أن تكون لديهم أية سلطات رسمية، ولعل هذا يتضح من قول عمر بن الخطاب رضى الله عنه حينما طلب من أصحابه أن يدلوه على رجل يستعمله.. قالوا له وما شرطك فيه؟

قال: إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم.

وقد وضع الإسلام بعض القيم التي تحكم وتنظم السلطات وترشد عملها ومنها:

١- السلطة في الإسلام لا تمارس إلا في ضوء أحكام الله وسنة رسوله، ومن ثم فهي ليست شخصية، كما أنها لا تعنى التسلط على الرؤوسين، وهي في نفس الوقت لأولى الامر الذين أوجب الله طاعتهم.. يقول تعالى:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (١٠٠).

٢- السلطة في الإسلام توجب حق الطاعة للولى ما دام ملتزماً بمنهج الله ويعمل لمصلحته ويعبر عن ذلك أبو بكر الصديق حين يقول في خطبة الخلافة:

(١٠٠) سورة النساء - الآية ٥٩.

«أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم».

٣- السلطة في الإسلام لاتعرف بالطاعة العمياء.. بل الطاعة المحكومة  
بقيم الإسلام:

«لاطاعة لمخلوق في معصية الخالق»<sup>(١٦٠)</sup>.

يقول أبو بكر الصديق:

"إني وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت  
فقوموني، أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم"

- الطاعة بقدر الاستطاعة

يقول القرآن الكريم: ﴿لَا يَكْفِيكَ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾<sup>(١٦١)</sup>.

وروى عن عبد الله بن عمر رضى الله عنه أنه قال:

"كنا إذ بايعنا رسول الله ﷺ على السمع والطاعة يقول لنا فيما  
استطعتم"<sup>(١٦٢)</sup>.

ويقول عليه السلام:

«سليكم من بعدى ولاة، فيليكم البربره ويليكم الفاجر بفجره  
فاسمعوا لهم وأطيعوا في كل ما وافق الحق»<sup>(١٦٣)</sup>.

٤- السلطة في الإسلام ليست للوجاهة أو النفوذ بل هى أمانة في  
عنق صاحبها تفرض عليه تبعات ضخمة.

---

<sup>(١٦٠)</sup> مسند الإمام أحمد.

<sup>(١٦١)</sup> سورة البقرة : الآية ٢٨٦.

<sup>(١٦٢)</sup> رواه البخارى.

<sup>(١٦٣)</sup> رواه الشيخان بألفاظ مختلفة.

حينما ولى عمر بن الخطاب الخلافة قال:  
"لو علمت أن أحداً أقدر منى على هذا الأمر لكان أن أقدم فتضرب  
عنقى أحب إلى من أن أليه"

ولذلك أبى عليه رضوان الله أن يختار ابنه للخلافة وقال.. للمغيرة  
ابن شعبة الذى زين له هذا: لا أرب لنا في أموركم وما حمدتها لأرغب  
فيها لأحد من بيتى.. إن كان خيراً فقد أصبنا منه، وإن كان شراً  
فبحسب آل عمر أن يحاسب منهم رجل واحد.

### تفويض السلطة

يبدأ التفكير في تفويض السلطة عندما يزيد حجم العمل وتشعر جهة  
اتخاذ القرارات بكثرة الضغط الواقع عليها وببطء ايقاع العمل فتلجأ إلى  
التنازل عن بعض اختصاصاتها وسلطاتها للمستويات الإدارية الأدنى،  
وتفويض السلطة لإجراء قانونى يتعهد بمقتضاه صاحب الاختصاص أن  
يتنازل عن جزء من اختصاصه إلى آخر في مستوى إدارى أقل على أن  
يمارس الاختصاص في حدود النص.

ولقد عرف النظام الإسلامى تفويض السلطة منذ عصر الرسول عليه  
السلام إذ استخلف بعض أصحابه في إدارة المدينة أثناء غيابه، ومن ذلك  
أنه استخلف "سباع بن عرفطة الغفارى" عندما سار إلى خيبر، كما أناب  
بعض أصحابه في قيادة السرايا أثناء الفتوحات، وبعث عماله لجمع  
الصدقات.

واتسع نطاق تفويض السلطة في عهد الخلفاء الراشدين.. يؤكد ذلك  
ما قاله عمر بن الخطاب رضى الله عنه:

"ما كان بحضرتنا باشرناه بأنفسنا، وما غاب عنا ولينا فيه أهل القوة والأمانة فمن يحسن نزده ومن يسيء نعاقه، ويغفر الله لنا ولكم" (١١٠).

إلا أن أسس تفويض السلطة تبلورت بوضوح في العصر العباسي يعرف الماوردي التفويض في الأحكام السلطانية وفقاً للمفهوم الإسلامي "أن يستوزر الإمام من يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضائها على اجتهاده" (١١٥).

وتحكم عملية تفويض السلطة في النظام الإسلامي بعض القيم منها:  
١- التفويض يجب أن يتضمن تحديد الاختصاصات ومن أمثلة ذلك.. كتاب هارون الرشيد ليحيى البرمكي الذي يقول فيه:

"قد قلدتك أمر الرعية وأخرجته من عنقي فاحكم في ذلك بما تراه من الصواب واستعمل من رأيت واعزل من رأيت وامض الأمور على ما جرى" (١١٦).

٢- التفويض لا يسقط حق المفوض في الإشراف والمتابعة ولقد عنى الرسول ﷺ بمبدأ الإشراف والمتابعة على ولاته عناية فائقة وفي هذا يقول:  
"أما بعد فإنني أستعمل الرجل منكم العمل فيما ولاني الله فيأتي فيقول:

هذا لكم وهذه هدية أهديت لي، أفلا جلس في بيت أمه وأبيه حتى تأتيه هديته" (١١٧).

---

(١١٤) حلال الدين السيوطي: تاريخ الخلفاء- الطبعة الرابعة- ١٣٨٩هـ- ١٩٦٩ ص ٧٧.  
(١١٥) الماوردي الأحكام السلطانية والولايات الدينية مكتبة الحلبي الطبعة الثالثة ١٩٧٣ ص ٢٢  
(١١٦) تاريخ الطبري: تاريخ الرسل والملوك - دار نعاورف - الطبعة الثانية الجزء الثامن ص ٢٣٣.  
(١١٧) متفق عليه.

ولعل المقولة التي سبق ذكرها عن عمر بن الخطاب تؤكد هذا المعنى حيث يقول:

"أرأيتم لو أنى وليت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته بالعدل آآكون قد قضيت ما على؟

قالوا بلى

قال لاحتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا"

ولقد كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه نموذجاً أمثل في هذا الشأن فلم يكن يكتفى باستقصاء ومراقبة تصرفات الولاية ولم يكتف بالاجتماع السنوى الذى كان يعقده خلال موسم الحج للاجتماع بهم.. فشكل جهازاً رقائياً للتحقق من أعمال الولاية وفحص الشكاوى التى تقدم من الرعية وكان على رأس الجهاز الصحابى الجليل محمد بن سلمة.

٣- يجب أن يكون المفوض إليه أهلاً لتولى المسؤولية ويجب أن تتوافر فيه كل الشروط المطلوبة في المفوض.. يقول الرسول عليه السلام لأبى ذر حينما طلب الولاية:

"إنى أحب لك ما أحب لنفسى، وإنى أراك ضعيفاً فلا تأمرن على اثنين ولا تولين على مال اليتيم"

ويقول على بن أبى طالب للأشتر النخعى:

"اختر للحكم بين الناس أفضل رعيته في نفسك ممن لاتضيق به الأمور، ولا تمحكه الخصوم ولا يتمادى في الذلة، ولا يحصر من الفياء إلا الحق إذا عرفه، ولا تشرف نفسه على طمع، ولا يكتفى بأدنى فهم دون أقصاه، وأوقفهم في الشبهات، واخذهم بالحجج، وأقلهم تيرما بمراجعة الخصم، وأصبرهم على تكشف الأمور، وأصرفهم عند اتضاح الحق، من

لايزدهيه اجراء ولا يستميله اغراء" (١١٨).

٤- التفويض لايعنى تفويض المسؤولية.. إذ أن مسؤولية المفوض عن أعمال المفوض إليه تظل قائمة.

يقول الرسول ﷺ:

«من أطاع أميري فقد أطاعني، ومن عصى أميري فقد عصاني» (١٦٩).

ولقد كان لعمر بن الخطاب رضى الله عنه ولاة في كل الولايات لكنه كان يعتبر نفسه مسؤولاً عن كل ما يحدث في أرجاء الدولة الإسلامية، وفي ذلك يقول قولته المشهورة:  
"لو أن بغلة عثرت في العراق لسألني الله عنها، لم لم تمهد لها الطريق يا عمر؟"

٥- التفويض لا يتم إلا إذا كان المكلف بالعمل غير قادر على القيام به، ويجوز له الاستخلاف جزئياً فيما لا يقدر عليه أما إذا كان وقت المكلف بالعمل وإمكانياته تسمح له بتنفيذه فلا يحق له التفويض.

٦- للمفوض الحق في إنهاء التفويض في حالة تجاوز من يفوضه الحد المسموح به أو تجاوزه الاختصاصات المحددة، وله أيضاً الحق في مجازاته إذا أساء استعمال السلطة ومن أمثلة ذلك:

عزل أبي بكر الصديق لخالد بن سعيد العاص حيث كان رجلاً فخوراً يُحمل أمره على النقص (١٧٠).

---

(١٦٨) الشيخ محمد عبده - نهج البلاغة دار المعارف بيروت الجزء الثالث ص ٩٤.

(١٦٩) الإمام أحمد والبخارى ومسلم - عن أبي هريرة.

(١٧٠) أبو الحسن البلازرى - فتوح البلدان المكتبة التجارية الكبرى الطبعة الأولى سنة

وأيضاً قيام عمر بن الخطاب بتوبيخ عمرو بن العاص ومعاقبته وابنه على ضرب المصرى الذى سبقت فرسه فرس محمد بن العاص وهو يردد كلمته التاريخية المشهورة:

"متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً".

## المسئولية

المسئولية هى الوجه الآخر للسلطة، وتعنى الالتزام بتنفيذ التعليمات والقيام بالأعمال في ضوء القواعد المعمول بها بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

والمسئولية قد تكون مستمرة ومرتبطة بالوظيفة التى يشغلها المسئول وقد تكون مؤقتة مرتبطة بمدة معينة أو موقف معين.

وإذا كانت السلطة تفوض فإن المسئولية لا تفوض، وحتى إذا قام شخص بتفويض بعض اختصاصاته إلى آخر فإنه يظل مسئولاً عن نتائج الأعمال التى فوض فيها، ويتحمل مسئوليتها رغم مسئولية الآخر عن هذه الأعمال.

والمسئولية في الإسلام تقوم على المفهوم الأخلاقى وهذا يتطلب:  
أولاً: أن تكون المسئولية متوافقة مع المبادئ الأخلاقية في الاشخاص القائمين عليها.

ثانياً: أن تؤدي إلى خلق مبادئ جديدة، تساعد على تنمية روح الولاء للمجتمع وتقوية الدوافع النفسية التى تشعل الحماس لتحقيق الهدف.. والقدرة على تحمل المسئولية تتوقف على المعرفة بالجوانب الأخلاقية في الاشخاص، فهناك أشخاص يمكن الإعتماد عليهم وتحميلهم المسئولية، وأشخاص تتنافى أخلاقياتهم مع أمانة المسئولية، فالمدبر الذى

تقع عليه تهمة ما فيلجأ إلى تزوير أوراق تحميه لتلقى التهمة على غيره هو مدير يخون أمانة المسؤولية، وطبقاً للمنهج الإسلامي فإنه إما أن يستغنى عنه أو تزرع فيه مبادئ أخلاقية جديدة تساعد على تحمل هذه الأمانة.

ولذا فعند تكليف شخص بمسئولية معينة يجب مراعاة أن هذه المسئولية مقبولة عنده، بمعنى أنها تتمشى مع قيمه وأخلاقه، وعادلة بمعنى أنها تتمشى مع القواعد الأخلاقية الإسلامية .. ولقد رفع الإسلام منزلة هؤلاء الذين تحملوا المسئولية بمفهومها الأخلاقي "سئل إبراهيم النخعي أحد أئمة التابعين عن التاجر الصدوق أهو أحب إليك أم المتفرغ للعبادة، قال: التاجر الصدوق أحب إلى لأنه في جهاد يأتيه الشيطان عن طريق المكيال والميزان، ومن قبل الأخذ والعطاء فيجاهده"<sup>(١٣)</sup>.

### ج- تحديد نمط التسلسل الإداري:

يقدم لنا الفكر الإداري ثلاثة أنماط للتسلسل الإداري:

١- نمط التنظيم الرأسي.

٢- نمط التنظيم الاستشاري

٣- نمط التنظيم الوظيفي

### - نمط التنظيم الرأسي:

يرتكز على قاعدة التدرج الهرمي حيث يقبع الرئيس على قمة الجهاز الإداري وتصدر منه جميع التعليمات والقرارات إلى باقى الرؤساء بالمنظمة، وبمقتضى هذا التنظيم تتسلسل المستويات الإدارية فى خط تنازلى لا ينقطع مما يساعد على وحدة الأمر ووضوح السلطة والمسئولية .. ويصبح الرئيس الأعلى هو مصدر السلطة وإليه ترجع كل الأمور.

(١٣) أنظر د./ يوسف القرضاوى مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام ص ٤٣.

- أما نمط التنظيم الاستشارى:

فيرتكز على الاستعانة بالاستشاريين الذين يقدمون التوصيات والاقترحات قبل إتخاذ القرارات بشأنها وفي هذا النمط قد تتجه السلطة من أسفل إلى أعلى حيث أن الجهة الاستشارية تمتد سلطتها إلى الإدارة العليا.. إلا أن هذه السلطة ليست سلطة أمرة بل هى سلطة تأثير ونفوذ.

- النمط الثالث: وهو نمط التنظيم الوظيفى:

يرتكز على التخصص وتقسيم العمل، وتستمد السلطة فيه من الخبرة والمعرفة الدقيقة بجوانب الوظيفة التى شغلها الفرد ولذلك تسمى سلطة وظيفية، وبقدر أهمية الوظيفة تتحدد السلطات الممنوحة لشاغلها.

ولقد عرف الإسلام الأنماط الثلاثة للتسلسل الإدارى عرف التنظيم الرأسى (الهرمى) فى قيادة الجيوش وفى نظام الخلافة الإسلامية، وفرض الله سبحانه وتعالى الطاعة للحاكم أو الرئيس يقول الرسول عليه السلام:

«اسمعوا وأطيعوا ولو ولى عليكم عبد كأن رأسه الزبيبة»<sup>(١٧٣)</sup>.

كما عرف التنظيمات الاستشارية، وتميز نظام الإدارة الإسلامية بالاستخدام الواسع للهيئات الاستشارية المتخصصة.

يقول تعالى: ﴿فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون﴾<sup>(١٧٤)</sup>.

ويقول جل شأنه: ﴿وشاورهم فى الأمر﴾<sup>(١٧٥)</sup>.

ولقد أخذ التجسيد العملى لهذا النمط أرقى صورته فيما عرف بمجلس الشورى الذى كونه النبى عليه السلام فى المدينة من أربعة عشر

(١٧٣) رواه البخارى عن أبى هريرة رضى الله عنه.

(١٧٤) سورة الأنبياء الآية ٧.

(١٧٥) سورة آل عمران الآية ١٥٩.

نقيماً مناصفة بين المهاجرين والانصار، يجرى اختيارهم من بين أهل الرأى والحكمة وقوة الإيمان، وكان الرسول ﷺ يلجأ إلى هذا المجلس طالباً نصحه ورأيه في مختلف القضايا التي تهم المسلمين والدولة الإسلامية<sup>(١٧٥)</sup>.

أما النمط الوظيفى فقد ساد الدولة الإسلامية في عصر الخلفاء الراشدين والعصور التالية حيث أخذ التنظيم شكلين:

- تنظيم إقليمى إذ قسمت الدولة إلى ولايات ومقاطعات.

- تنظيم مصلحى طبقاً للخطة العامة سواء كانت مصلحة مركزية أو أقليمية (الدواوين)، وقد اتسع نظام الدواوين بعد عصر الخلفاء الراشدين وزادت اختصاصات بعض القائمين على أمر هذه الدواوين وأتسع نطاق اللامركزية (تفويض السلطة).

### ضمان التنسيق والاتصال الفعال بين كافة اجزاء التنظيم

التنسيق وظيفة إدارية يقصد بها دفع الحيوية في أوصال الجهاز الإدارى من خلال التوفيق بين أنشطة الجماعة لتحقيق أغراض التنظيم، والهدف الأساسى لهذه الوظيفة تحقيق الانسجام والتفاعل بين أجزاء التنظيم وبعضها البعض ومنع حدوث التشابك والتداخل والازدواج.. ويؤكد "ليونارد هوايت" أن التنسيق عملية لاتنتهى وهى جزء لايتجزء من مسؤوليات ووظائف الإدارة وهى عملية تتم على كافة المستويات وفي جميع الإتجاهات.

وقد كشف الفكر التنظيمى عن أساليب عدة لتحقيق التنسيق منها:

١- الاجتماعات التنظيمية

٢- اللقاءات الدورية

٣- هيئات التنسيق المتخصصة

(١٧٥) أنظر د./ عبد الحميد بهجت "الإدارة العامة" الفصل الحادى عشر.

#### ٤- لجان التنسيق

أما الأدوات التنظيمية لتحقيق التنسيق فهي:

- ١- السجلات
- ٢- الخرائط التنظيمية
- ٣- أدلة التنظيم "كتيبات صغيرة"
- ٤- شبكات الأتصال "وسائل سمعية وبصرية"

المبادئ التي تحكم عملية التنسيق:

- ١- مقابلة الاحتياجات الملحة (التركيز على الضروري فقط)
- ٢- التنسيق المبكر منذ اللحظة الأولى لمباشرة العمل الإداري (التنسيق بين الخطط)
- ٣- الاستمرارية.
- ٤- الاتصال الشخصي المباشر

وهناك أشكال متعددة للتنسيق منها:

- التنسيق بالإجراءات
- أى تحديد خريطة الاجراءات المتصلة بنشاط معين.
- التنسيق بالسياسات
- التنسيق بالأهداف (رئيسية - فرعية) والربط بين الاهداف والموارد. من ناحية أخرى يمكن تقسيم أشكال التنسيق إلى تنسيق بالقرارات وتنسيق بالرأى.

ولقد وضع الإسلام كثيراً من القواعد والأسس التي تضمن التنسيق السليم وتحقق الانسجام والتفاعل بين أجزاء أى تنظيم يعمل في ظل المفهوم الإسلامى منها:

#### ١- وضوح الأهداف ودقتها:

وضوح الهدف يقدم الرؤية السليمة لكافة الإجراءات التي تتخذ والجهود التي تبذل ومن المبادئ المعروفة أنه كلما زادت المعرفة زادت

القدرة على التصرف السليم فالفرد العارف لأبعاد ونتائج المهمة المكلف بها خير من فرد يساق إلى مهمة لا يعرف عنها شيئاً  
لهذا يقول القرآن الكريم:

﴿ أفمن يمشى مكباً على وجهه أهدى أمن يمشى سوياً على صراط مستقيم ﴾<sup>(١٧٦)</sup>.

## ٢- سياسة الباب المفتوح

عرف الإسلام نظام الاتصالات الفعال بين كافة أجزاء الدولة وفقاً لمبدأ الأبواب المفتوحة الذي أخذ به معظم أولى الامر في البلاد الإسلامية، حتى أنه كان يمكن لأي مسلم أن يتقدم بشكواه إلى الخليفة ضد أى حاكم أو والى كائناً من كان. ولعل لنا في قصة المصرى الذى شكوا عمرو ابن العاص وابنه إلى الخليفة العادل عمر بن الخطاب خير دليل على سياسة الأبواب المفتوحة التى أتبعته في الدولة الإسلامية على اختلاف أزمته، ولقد كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يعقد اجتماعاً سنوياً للولاة خلال موسم الحج وفي هذا الاجتماع كان يستمع إليهم ويناقشهم ويوجه إليهم التعليمات والتحذيرات ويشاركهم في حل المشكلات التى تعترضهم تحقيقاً للانسجام والتألف بين الأجهزة الإدارية في الدولة.

## ٣- الرجل المناسب في المكان المناسب:

يقول الرسول ﷺ:

«من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه للمسلمين فقد خان الله ورسوله»<sup>(١٧٧)</sup>.

(١٧٦) سورة الملك الآية ٢٢.

(١٧٧) مسند الإمام أحمد.

ومن أمثلة ذلك أن الرسول ﷺ ولى أسامه بن زيد قيادة جيش المسلمين وهو دون العشرين لإعتبارات قدرها عليه السلام في كفاءته وقدرته على إدارة المعركة وبعد وفاة الرسول وخروج جيش أسامه في عصر الصديق أبى بكر أثبت أن اختيار الرسول كان إلهاماً وكان أسامه هو الرجل المناسب في المكان المناسب.

التنسيق المبكر منذ اللحظة الأولى لمباشرة العمل الإدارى.. حيث كان التنسيق يبدأ مع تحديد المهمة أو الهدف ومن ذلك أن الرسول ﷺ حينما أرسل وفداً لجمع الصدقات من اليمن أرسل معه كتاباً إلى زرعه بن ذى يزن يقول:

«إذا أتاكم رسلى فأوصيكم بهم خيراً معاذ بن جبل، وعبد الله بن زيد، ومالك بن عبادة، وعقبة بن نمر، ومالك بن مروة وأصحابهم، وأن اجمعوا ما عندكم من الصدقة والجزية وأبلغوهم رسلى وأن أميرهم معاذ ابن جبل».

كما أن الرسول ﷺ حينما كان يرسل الجيوش كان يحدد القائد فإذا استشهد فيخلفه آخر فإذا استشهد فيخلفه ثالث ضماناً لعدم التنازع أو التضارب في الإختصاصات كما كان يحدد لكل فرد دوره بوضوح تام.. فعند تعيين وال أو عامل كان كتاب تكليفه الذى يحمله معه يتضمن تحديداً واضحاً لسلطاته ومسئوليته وقبل أن يرحل العامل المدينة مباشرة يجتمع المواطنون في المسجد ويقرأ على الملاء الأمر أو عهد التعيين ليعرف كل مواطن حقيقة سلطات الولاية والعمال ويتعاونوا معهم في إنجاز المهام التى أوكلت إليهم.

وللحقيقة فإن الإسلام يعتبر من أرقى الأنظمة في مجال التنسيق منعاً لأى تضارب بين الأحكام والقواعد التى تحكم الأنشطة المختلفة، ولعل النظرة للتنظيم ككيان متكامل يخدم بعضه بعضاً ويؤثر كل جزء فيه على

باقى الأجزاء - هذه النظرة المستمدة من قول الرسول عليه السلام "مثل المسلمين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"..... إنما تحوى مبادئ التنسيق والتنظيم التى بنيت عليها الإدارة الحديثة والمتأمل لأحداث الهجرة النبوية يجد فيها أرقى أسس التنسيق التى بدأت قبل الهجرة واستمرت معها حتى حققت أهدافها بنجاح.

قبل الهجرة أراد أبو بكر الصديق رضى الله عنه أن يخرج مع المسلمين مهاجراً فطلب منه عليه السلام الانتظار قائلاً له (لعل الله يجد لك صاحباً) فكانت هذه إشارة البدء للصحابى الجليل للاستعداد للهجرة.. فبدأ يعد العدة لها.. ويوفر كل مستلزماتها. حتى جاء الأمر من الله لرسوله بالهجرة، حددت الأهداف ووزعت الأدوار بتنسيق رائع وتنظيم متكامل.

تكفلت أسماء بنت أبى بكر رضى الله عنها بمهام الإمداد والتموين فكانت تحمل الطعام للرسول وصاحبه في سرية تامة.. كما ساهم عامر ابن فهيرة في عملية الإمداد فكان يذهب ليلاً ويمد المهاجرين العظمين بحاجتهما من اللبن الذى كان هو الطعام الرئيسى آنذاك كما تكفل بمهمة أخرى وهى إخفاء أثرهما عن عيون قريش حيث كان يتبعهما في الطريق الذى يسلكانه ويسير خلفهما بغنمه ليزيل آثار الاقدام وكذلك كان يفعل بعد كل رحلة لأسماء وعبد الله بن أبى بكر الذى تكفل بدور رجل الاستطلاع فكان يبيت مع الرسول وصاحبه في الغار ويصبح مع قريش وكأنه بائع معهم ثم يعود ليلاً بأخبار قريش إلى الغار، في نفس الوقت كان عبد الله بن أريقط دليل الهجرة الأمين وخبير الصحراء البصير يتولى في يقظة وحرص قيادة الموكب في طريقه من الغار إلى يثرب.. وتكفل على بن أبى طالب رضى الله عنه بمهمة الخداع والتمويه بالنوم في فراش الرسول ﷺ ليلة الهجرة. كما تكفل بإرجاع الأمانات التى كانت لدى

الرسول ﷺ إلى أصحابها، ولو تأملنا هذه التكاليفات نجد أن الأمور قد سارت على نحو دقيق فوضع كل شخص في مكانه المناسب وسدت جميع الثغرات وغطيت كل مطالب الرحلة واقتصر الأمر على العدد اللازم دون زيادة أو إسراف، وجرى التنسيق فعالاً بين الجميع فلم يحدث أن تداخلت الاختصاصات أو تضاربت المهام.

### ثالثاً: تنمية النظم الإدارية:

إحداث تنمية في النظم التي تحكم العمل في الأجهزة الإدارية أمر في منتهى الأهمية لإحداث النقلة الحضارية المطلوبة في المجتمعات الإسلامية.. إذ أن هذه النظم بشكلها الحالي تقف عائقاً في سبيل التطور والتقدم.. إن نظم الخدمة المدنية التي تقوم على إعطاء الوظائف للأوصار والأصحاب أو التي تعتمد على المحسوبية والوساطة في شغل الوظائف الأساسية في الدول لا يمكن أن تساعد على تحقيق التنمية.. كما أن النظم البالية في الإجراءات والأساليب الإدارية والتي لا تتفق مع روح العصر تقف حواجز ضد التطور والتنمية، إن تحقيق التنمية وفق القيم الحقيقية للمجتمع وفي إطار الشرعية يفرض ضرورة تطوير هذه النظم بما يخدم عملية التنمية.

ولقد وضع المنهج الإسلامى كثيراً من القيم التي تضمن الارتقاء بنظم الإدارة في المجتمعات الإسلامية.. ولنقف مع نماذج منها في المجالات الآتية:

١- الاختيار للوظائف

٢- الأجر والمرتبات

٣- الحوافز والجزاءات

### ١- في مجال الاختيار للوظائف:

الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات تسندها السلطة المختصة إلى أحد الأفراد ليؤديها كل الوقت أو بعضه<sup>(١٧٨)</sup>.. وتختلف الأسس التي

(١٧٨) د./ السيد عليوة "صنع القرار السياسى مرجع سابق ص ١١٠.

يتم على أساسها إنشاء الوظائف وشغلها حسب المناخ الذى يعمل فيه التنظيم.. ففى اليابان يتم الاختيار للوظائف بالأصل الاجتماعى الطبقي وبناء على ذلك فإن أبناء الطبقة الاجتماعية العليا هم الذين يسيطرون على الوظائف العليا فى الجهاز الإدارى "يقول الدكتور إبراهيم درويش أنه فى الفترة بين ١٩٥٠ - ١٩٦١ كان أكثر من ثلاثة أرباع الذين يشغلون هذه الوظائف من خريجي جامعة طوكيو الإمبراطورية، والذين يتمكنون من دخول هذه الجامعة هم أبناء الطبقة الاجتماعية العليا ونسبة قليلة من أبناء الطبقة فوق المتوسطة"<sup>(١٧٦)</sup>.

وقد ترتب على هذا أن الموظف اليابانى ينظر إلى نفسه.مظهر السيد فى علاقاته بالمجتمع وبأفراد الشعب ويتصرف فى وظيفته على هذا الأساس.

وفى فرنسا يرتبط الاختيار للوظائف بالنظام التعليمى ومن ثم فإن الوظائف العليا قاصرة على أصحاب المؤهلات التعليمية العليا بصرف النظر عن الكفاءة أو الموهبة أو العوامل الأخرى، وفى الولايات المتحدة الأمريكية يخضع الاختيار للوظائف إلى نظام الغنائم، وهو ما يعنى قصر الوظائف العامة على طائفة معينة تمثل الحزب الحاكم أو الطبقة الحاكمة.. وهذا النظام أوجده الاستعمار الإنجليزى الذى كان يسعى إلى حجز الوظائف المدنية الهامة للإنجليز بصرف النظر عن شروط الكفاية أو التأهيل العلمى طبقاً للسيطرة على الشعب.

وبعد استقلال الولايات المتحدة الأمريكية انتقل نظام الغنائم إلى الأحزاب، حيث يحشد الحزب الحاكم أنصاره فى الوظائف العامه ثمناً لهم على التأييد السياسى، حتى أن الحزب الحاكم حين كان يخسر الانتخابات

---

(١٧٦) د. / ابراهيم درويش - التنمية الإدارية - النهضة العربية القاهره سنة ١٩٨٢ ص ٣٧.

يندفع في اللحظات الاخيرة لبقائه في السلطة إلى تعيين أنصاره في المناصب الهامة، ولعل من أشهر هذه المواقف تعيينات منتصف الليل التي قام بها الحزب الإتحادى سنة ١٨٠٣ بتعيين عدد كبير من رجال القضاء عند منتصف آخر ليلة له في الحكم، فلما جاء الحزب الجمهورى في اليوم التالى رفض تسليم هؤلاء القضاة مناصبهم مما أحدث أزمة إدارية وسياسية هامة حيث رفع أحد هؤلاء قضية أمام المحكمة العليا التي قررت الأخذ بمبدأ دستورية القوانين<sup>(١٨٠)</sup>.

وفي معظم الدول النامية يتم الاختيار للوظائف العامه من غير المتخصصين وأصحاب القدرات الإدارية فشغل هذه الوظائف يتم على أساس الوساطة والمحسوبيات والانتماء للطبقة الحاكمة أياً كانت أسس هذا الانتماء.

أما الإسلام فيضع العديد من القيم التي تحكم عملية إنشاء الوظائف وشغلها نذكر منها:

١- الوظيفة خدمة عامة تجلب من المسئولية أكثر مما تحمل الغنائم: حينما طلب أبو ذر من الرسول ﷺ أن يوليه.

قال عليه السلام:

«يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزى وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذى عليها»<sup>(١٨١)</sup>.

٢- الوظيفة تكليف وليس تشريف:

يقول الرسول ﷺ:

(١٨٠) المرجع السابق ص ٤٤.

(١٨١) رواه مسلم.

«من ولى من أمر المسلمين شيئاً فأحتجب عن حاجتهم، احتجب الله عن حاجته يوم القيامة»<sup>(١٨٢)</sup>.

### ٣- الوظيفة في الإسلام لمن يستحقها وليس لمن يطلبها روى عن أبي موسى الأشعري أنه قال:

"دخلت على النبي ﷺ أنا ورجلان من بنى عمى فقال أحدهما: يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل، وقال الآخر مثل ذلك فقال عليه السلام إنا والله لانولى هذا العمل أحداً يسأله أو أحداً حرص عليه"<sup>(١٨٣)</sup>.

لكن هذا المفهوم لا ينفى أن هناك من رشحوا أنفسهم لوظائف كانوا أحق بها فنالوها .. مثال ذلك ترشيح خالد بن الوليد لنفسه قائداً لجيش المسلمين في معركة اليرموك.

٤- بناء التنظيم على أساس الوظائف وليس الأشخاص، يقول الرسول ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة حينما طلب منه الإمارة "يا عبد الرحمن ابن سمرة لا تسأل الإمارة فإن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها وإن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها"<sup>(١٨٤)</sup>.

ومن هذا الحديث نستدل على أن الوظيفة إذا وضعت خصيصاً لشخص معين فإنها تكون عبئاً على التنظيم، أما إذا كانت موضوعة على أسس موضوعية فإن إسنادها لشخص معين يعين عليها ويجعل شغلها خدمة للتنظيم.

<sup>(١٨٢)</sup> رواه أبو داود والترمذى.

<sup>(١٨٣)</sup> رواه البخارى ومسلم.

<sup>(١٨٤)</sup> رواه البخارى عن عبد الرحمن بن سمرة.

٥- شغل الوظائف في الإسلام يخضع لشروط عامة وشروط خاصة الشروط العامة حددها الإسلام في مفهومى القوة والأمانة:

يقول القرآن الكريم على لسان ابنة شعيب حين رشحت موسى عليه السلام للعمل عند والدها ﴿قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾ (١٨٥).

ومن المأثورات الإسلامية في هذا المجال أن سيدنا عمر، وعثمان وعلى رضى الله عنهم حينما دخلوا مكان الصدقة، فجلس عثمان يكتب في الظل ويجواره على يملى عليه ما يقول عمر الذى ظل واقفاً في الشمس في يوم شديد الحر، وهو يتفقد إبل الصدقة يكتب ألوانها وأشكالها، فقال على لعثمان: (أما سمعت قول ابنة شعيب في كتاب الله عز وجل

﴿إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾

وأشار إلى عمر وقال: (هذا هو القوي الأمين).

أما الشروط الخاصة فهي تختلف من وظيفة لأخرى فالوظائف المالية تتطلب دراية وإلماما بالشئون المالية، والوظائف العسكرية تتطلب الشجاعة والإلمام بفنون الحرب ووظائف القضاء تتطلب العدالة والتفقه في أمور الدين.. الخ.

وقد أوضح ذلك القرآن الكريم فحينما طلب عزيز مصر من يوسف عليه السلام أن يتولى ما يشاء من الوظائف قال:

﴿اجعلنى على خزائن الأراضى إني حفيظ عليهم﴾ (١٨٦).

(١٨٥) سورة القصص الآية ٢٦.

(١٨٦) سورة يوسف : الآية ٥٥.

وهنا تحددت الصلاحية لوظيفة وزير الخزانة في العلم بإدارة الأموال والأمانة في الحفاظ عليها.

كما حدّد سيدنا موسى عليه السلام الشروط الواجب توافرها في مساعدته لدعوة قوم فرعون إلى الإيمان بالقصاحة وسعة الصدر وقوة التحمل.

وقال ﴿رب إنى أخاف أن يكذبون، ويضيق صدرى ولا ينطق لسانى فأرسل إلى هارون﴾<sup>(١٨٧)</sup>.

٦- الوظيفة أمانة وشغلها يجب أن يتم على أساس الكفاءة وليس على أساس المحسوبية.

عن أبي هريرة رضى الله عنه.. أن النبي ﷺ قال: "إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة" قالوا: وما ضياعها يارسول الله قال: إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة"<sup>(١٨٨)</sup>

٧- الاختيار للوظائف العامة يجب أن تسبقه بعض الاختبارات لتحديد مدى الصلاحية .. روى أنه عندما أسند الرسول عليه السلام منصب القضاء إلى معاذ ابن جبل رضى الله عنه سأله بما تقضى يا معاذ؟

أجاب بكتاب الله

قال فإن لم تجد؟

قال بسنة رسول الله

قال فإن لم تجد؟

قال أجتهد رأى ولا ألو.

(١٨٧) سورة الشعراء الآيات ١٢، ١٣.

(١٨٨) رواه البخارى.

فقال رسول الله عليه السلام: (الحمد لله الذى وفق رسول الله لما يرضى الله ورسوله).

وروى أن كعب بن سور كان جالساً عند عمر رضى الله عنه عندما جاءت امرأة تشكو زوجها فقال لكعب اقض بينهما، فلما قضى بما اعتقد أنه الصواب أعجب به وقال له إذهب قاضياً على البصرة<sup>(١٨١)</sup>.

#### ٨- الاختيار للوظائف يجب أن يسبقه نوع من التوجيه والتدريب:

حينما بعث رسول الله ﷺ معاذ بن جبل إلى اليمن قال له: «يسر ولا تعسر، وبشر ولا تنفر، وانك ستقوم على قوم من أهل الكتاب يسألونك مامفتاح الجنة فقل شهادة أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له»<sup>(١٨٠)</sup>

#### ٩- الاختيار للوظائف يتطلب المتابعة والتقييم:

يقول عمر بن الخطاب رضى الله عنه مخاطباً أصحابه:  
أرأيتم لو أستعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما على؟

قالوا نعم يا أمير المؤمنين ..

قال لا حتى أنظر فى عمله أعمل بما أمرته أم لا.

ومن توجيهات عمر بن الخطاب إلى أبى موسى الأشعري رضى الله عنهما قوله:

"إن أسعد الرعاة عند الله من سعدت به رعيتته، وإن أشقى الرعاة عند الله من شقيت به رعيتته وإياك أن تزيف فتزيع عما لك، فيكون مثلك عند الله مثل البهيمة، نظرت إلى خضرة من الأرض فترعت فيها تبتغى

(١٨١) راجع د./ محمد عبد المنعم حميس - الإدارة في صدر الإسلام - ص ١٢١.

(١٨٠) السيرة النبوية لابن هشام - الجزء الرابع - ص ١٧٥.

بذلك السمن وإنما حتفها في سمنها<sup>(١١١)</sup>.

نظرة سريعة إلى هذا الحديث توضح :

أن عمر بن الخطاب يقدم توجيهات شديدة لمن اختاره للولاية وهذه

التوجيهات تتضمن قيماً إدارية رائعة منها:

١- العمل على إسعاد الرؤوسين والرعية

٢- القدوة الحسنة

٣- تنمية روح المسؤولية واليقين بأن إرضاء الرعية في الحق إرضاء لله.

٤- التريث وأخذ الأمور بالحكمة فإن في التسرع الهلاك.

٥- القناعة والرضا بالمقسوم فرمما في الطمع الموت أو الضياع .

(١٠) الاختيار للوظائف يتطلب إشراك الرؤوسين في اختيار الرئيس

يقول مالك بن أنس رضي الله عنه : لعن رسول الله ثلاثة:

" رجل أم قوماً وهم له كارهون .... " <sup>(١١٢)</sup> إلى آخر الحديث:

والإمامة هنا ليست مجرد إمامة الصلاة بل تنسحب على الإمامة العامة

وتولى الوظائف القيادية، وهذا الحديث دعوة لأخذ رأى الرؤوسين فيمن

يتم اختياره لقيادتهم أو على الأقل تجنب عدم رضائهم عنه وهذا المبدأ

تنادى به كل النظريات الإصلاحية الحديثة.

(١١) الاختيار للوظائف يتطلب عدم التسرع والحذر وعدم الاستجابة

للضغوط والمؤثرات غير الموضوعية:

قال الرسول ﷺ:

«من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح

(١١١) راجع أبو يوسف الخراج ص ٥٠.

(١١٢) رواه الترمذى.

للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله» (١٩٣).

### (١٣) شغل الوظائف يتضمن حق الفصل من الوظيفة

من المشهور فى التاريخ الاسلامى أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قد عزل عمار بن ياسر وخالد بن الوليد رغم ما لهما من مكانة وقدرة وتاريخ مشرف ، وذلك حينما رأى أن مصلحة المسلمين تقضى بذلك، لم يكن هذا الفصل نتيجة تقصير أو عدم كفاءة، وإنما لأن ظروف العمل فى هذا الوقت تتطلب اتخاذ هذه الاجراءات التى تقبلها أصحابها بصدق ورحب لأنهم كانوا يؤمنون أنها لم تتم لعدوات شخصية أو تصفية حسابات، وإنما لمصلحة عامة ترضى الله ورسوله (١٩٤).

هذه بعض القيم التى تحكم إنشاء الوظائف وشغلها كما يوضحها المنهج الإسلامى فى الإدارة، وهى قيم كفيلة بتحقيق الخير للأفراد وللمجتمع يقول الرسول ﷺ:

"إذا أراد الله بقوم خيراً ولى عليهم خالصاً وهم وقضى بينهم علماءهم وجعل المال فى سمحاتهم وإذا أراد بقوم شراً ولى عليهم سفهاءهم وقضى بينهم جهالهم وجعل المال فى بخلائهم"

### الاجور والمرتبات

الاجر هو المقابل الذى يتقاضاه الموظف نظير العمل الذى يقوم به، ويرتبط الأجر بمعدلات الأداء الموضوعه، ويعرف معدل الأداء بأنه متوسط حجم العمل الذى يقوم به الشخص العادى فى وقت معين، فإذا وصل الموظف إلى هذا المعدل الموضوع فإنه يستحق أجراً، أما إذا زاد عن ذلك فإنه يستحق حافزاً إضافياً.

(١٩٣) مسند الإمام أحمد.

(١٩٤) لمزيد من التفاصيل راجع العقاد عبقرية عمر فصل تحت عنوان (عمر والصحابه).

والمنهج الإسلامى يجعل الأجر حقاً للعامل ويفرض على صاحب العمل أن يدفعه له، يقول تعالى:

﴿وَأَكَلْ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمَلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ﴾<sup>(١٩٥)</sup>.

ويقول الرسول ﷺ:

«من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يستعملن أجيراً حتى يعلمه أجره»<sup>(١٩٦)</sup>.

ويقول «اعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه»<sup>(١٩٧)</sup>.

والإسلام يشترط الأجر المناسب للعامل، وهو ما يكفى حاجته وحاجة من يعول، وقد كان الرسول ﷺ يحدد الأجر بما يتناسب مع أعباء الوظيفة وحجم العمل ومن ذلك ما قرره صلى الله عليه وسلم عندما استعمل "غياث بن أسد" والياً على مكة، فقد قدر له كل يوم درهماً وكان هذا الأجر يحقق مبدأ الكفاية، حتى أن غياث بعد أن تقرر له هذا الأجر قام في الناس خطيباً وقال:

"يا أيها الناس أضع الله كبد من جاع على درهم، فقد رزقنى رسول الله ﷺ درهماً كل يوم، فلست في حاجة إلى أحد.

ولقد أضاف أبو بكر رضى الله عنه مبدأ هاماً حين تولى الخلافة، فقد فرض للعامل ما يشبه إعانة غلاء المعيشة، إذ أنه راعى الأعباء العائلية،

<sup>(١٩٥)</sup> سورة الأحقاف الآية ١٩.

<sup>(١٩٦)</sup> رواه عبد الرازق عن أبي سعيد الخدرى.

<sup>(١٩٧)</sup> رواه ابن ماجه عن ابن عمر.

فكان الأعزب يعطى نصيباً واحداً والمتزوج يعطى نصيبين نظيراً لإعالتة زوجته.

أما عمر بن الخطاب رضى الله عنه فبعد أن أنشأ الدواوين فرض لكل مولود عطاء يضاف إلى عطاء أخيه قدره مائة درهم، وكلما نما المولود زاد العطاء، وكان هذا تأكيداً لمبدأ الكفاية، وهو حق لكل موظف في أن يكون له من الاجر ما يستغنى به عن التماس أى مادة أخرى تقعه عن العمل ومواصلة الجهاد.

ولقد ضرب لنا التاريخ الإسلامى مثلاً رائعاً في وضوح هذا المعنى في قصة سيدنا أبى بكر رضى الله عنه بعد أن تولى الخلافة، فقد خطب في الناس قائلاً: (أيها الناس، لقد كنت أعمل لعيالى وأنا الان أعمل لكم، فاجعلوا لى من بيت مالكم شيء).

فقرضوا له كل عام مائتين وخمسين ديناراً وكل يوم شطر شاه، ولما وجد أن هذا لا يكفي عياله أصبح غادياً في السوق وعلى رقبتة أثواب يتجر بها، فلقبه عمر بن الخطاب وعلى بن أبى طالب، فقالا له:

أين تريد يا خليفة رسول الله؟

قال: السوق.

قال: تصنع ماذا وقد وليت أمر المسلمين؟

قال: فمن أين أطعم عيالى؟

ولما عرضا عليه زيادة راتبه قال لهما: أنتما رجلان من المهاجرين لأدرى أيرضى بها بقية المهاجرين أم لا؟ فذهبوا جميعاً إلى المسجد وارتقى أبو بكر المنبر وعرض الأمر كله على المهاجرين فوافقوا عليه، وقال إعرابى من جانب المسجد لا والله ما رضينا، فأين حق أهل البادية؟

قال أبو بكر: إذا رضى المهاجرون شيء فإنما أنتم تبع.

وهنا وضع سيدنا أبو بكر رضى الله عنه مبدئين هاميين:

١- أن تقرير الأمور الهامة فيما يتعلق بالأجور، كزيادتها أو إنقاصها لا يخضع للعمامة وإنما يتم الرجوع فيه لأهل الاختصاص.

٢- أن للموظف ما يكفى حاجته من الأجر مقابل تفرغه للأعمال العامة وإلا فالإسلام لا يمنعه من ممارسة عمل إضافي يستعين به على نفقات معيشته ووفقاً للمنهج الإسلامى الذى نراه فإن هناك عدة قواعد يمكن الاسترشاد بها في موضوع الأجر ومنها:

١- يشترط أن يكون الأجر معلوماً بالمشاهدة أو الوصف الدافع للجهالة يقول الرسول ﷺ: (من استأجر أجيراً فليسم له أجرته).

٢- يجوز تعجيل الأجر ويجوز تأجيله، فإذا اتفق العامل مع صاحب العمل على تأجيل الأجر أو تعجيله يراعى اتفاقهما عند الحكم بينهما.

قال عليه الصلاة والسلام: «المسلمون عند شروطهم»<sup>(١٨٨)</sup>.

وأما إذا لم يشترط شيئاً في تعجيل الأجر أو تأجيله ينظر فيما إذا كانت الأجرة موقته بوقت معين، كالشهرية أو السنوية، فيلزم إيفاؤها عند انقطاع ذلك الوقت، فإذا كانت مشاهرة تؤدي في ختام الشهر وإذا كانت سنوية تؤدي في ختام السنة.

أما إذا كانت الأجرة على عمل، مثل خياطة ثوب أو إصلاح شيء... الخ،

فإنه يلزم إيفاؤها عند الانتهاء من العمل، التزاماً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: «اعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه»<sup>(١٩٩)</sup>.

(١٨٨) جزء من حديث رواه الترمذى.

(١٩٩) ابن ماجه - عن عمر.

٣- الأجر على قدر العمل مع مراعاة الأعباء المعيشية للموظف.  
وسبق توضيح ذلك.

٤- للعامل إلى جانب الأجر حق في معاش الشيخوخة يدفع له عند تقاعده أو لورثته بعد وفاته وقد كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه سابقاً في هذا الأمر، فقد جعل لكل عامل معاشاً يصرف له عندما تقعه الشيخوخة، وبعد مماته يدفع لمستحقه من خزانة بيت مال المسلمين، وإذا مات شخص أو قتل أثناء دفاعه عن الدين والوطن فإن كل ما يستحق من عطاء هو دين لورثته في بيت المال.

٥- الأجر المناسب يحمي العامل من الانحراف، ويتضح ذلك من كتاب الإمام على رضى الله عنه إلى الأشتر النخعى حين يقول له:

(.... ثم أسبغ عليهم الأرزاق "الأجور" فإن ذلك قوة لهم على استطلاع أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم أن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك)

### الحوافز والجزاءات

تتعلق الحوافز بالقوى المادية والمعنوية التي تؤثر في الفرد فتدفعه إلى العمل بأكثر مالمديه من طاقة، وهي قد تكون في شكل مادي، وقد تكون في أشكال معنوية، والمنهج الإسلامى حينما يقرر الحوافز إنما يحاول دفع المجد إلى مزيد من العمل والإنتاج ودفع الآخرين إلى تقليد هذا المجد حتى ينالوا مثله التكريم.

يقول فضيلة الشيخ الشعراوى في خواطره حول قوله تعالى:

﴿وَأَمَّا مَنْ أَمَّنْ وَعَمِلْ صَالِحًا فَلَهُ جِزَاءٌ الْحَسَنَى﴾ (٢٠٠).

(٢٠٠) سورة الكهف : آية ٨٨.

أنه عندما يجازيه بالحسنى فمعنى ذلك أنه سيعطيه مكافآت، لكن المكافأة لا يعرفها كل إنسان لذلك يضيف ﴿وستقول له من أمرنا يسراً﴾<sup>(٢٠١)</sup>. إن تكريم المؤمن يعطى المثل لمن في طبيعته حب الثناء فيتساءل: ولماذا تم تكريم هذا الإنسان؟ ويعرف الإجابة من سلوك الذى تم تكريمه فيقلده حتى ينال التكريم<sup>(٢٠٢)</sup>.

وقاعدة الإسلام في منح الحوافز والمكافآت، أن تعطى لمن يستحقها متجردة من الهوى والعلاقات الشخصية. ويقرر فضيلة الشيخ الشعراوى ذلك فيقول:

(... ولذلك نجد العمل حيث يوجد التكريم والعقوبة، وتوجد المكافأة الشخصية شرط أن توضع في موضعها، فلا يجب أن تجعل مكافأة تشجيعية لأن الذين يعملون تحت أمرك نجحوا في إرضاء هواك، ولكن لتضع المكافأة التشجيعية جزاء لمن نجح في تنفيذ المنهج الحق، وحين يعلم الناس أنه لا يجازى بالخير ولا يكرم بالقول إلا من فعل فعلاً حقيقياً فالكل يندفع إلى الفعل الحقيقى، ولكن عندما يجد الناس أن أحداً لا ينال المكافأة التشجيعية إلا بالتزلف والنفاق والأشياء غير المشروعة فسيفعلون جميعاً الأشياء غير المشروعة، وعندما يفعلون ذلك تهبط الكوارث على المجتمع<sup>(٢٠٣)</sup>.

ومن الرائع في المنهج الإسلامى أنه يربط بين حوافز العمل والحافز الأسمى الذى يسعى كل مسلم إلى نيله وهو رضاء الله ومغفرته ودخول الجنة.

(٢٠١) سورة الكهف : آية ٨٨.

(٢٠٢) جريدة اللواء الإسلامى العدد ١٧٣ - ٢٦ شعبان سنة ١٤٠٥ هـ.

(٢٠٣) المرجع السابق.

يقول تعالى:

﴿من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون﴾ (٢٠١).

ويقول الرسول عليه السلام:

«من بات كالأمن عمل يده بات مغفوراً له» (٢٠٥).

ورفقاً للمفهوم الإسلامى فإن الناس يختلفون فى دوافع حركتهم فى الحياة فأصحاب الأنفس ذات العزيمة القوية يجعلون واجباتهم فى أعلى درجات الكمال الممكن بينما يتجه العامة إلى ما هو أقل من ذلك بمعنى أنهم يحددون الواجب فى نطاق الحد الأدنى الممكن، وهؤلاء يحتاجون إلى حوافز خارجية تدفعهم إلى أداء الواجب بدرجة عالية.

ومن هنا يمكن أن نقول أن منهج الإسلام فى الحوافز على العمل يتضمن قيمتين متكاملتين:

.. أن هناك حداً أدنى ملزم من العمل يقوم به الفرد مقابل ما يتقاضاه من أجر حسب المعايير الموضوعية.

.. إن دفع الإنسان إلى الوصول إلى أعلى درجات الكمال المطلوب يتطلب نوعاً من الحفز بالاغراء بالثواب، وبقدر ما يضيف الإنسان إلى الحد الأدنى المطلوب يستحق الحفز والتقدير.

---

(٢٠٤) سورة النحل الآية ٩٧.

(٢٠٥) متفق عليه.

## الجزاءات

الإسلام كدين سماوى يدرك طبيعة النفس البشرية ويتفهم دوافعها  
يقرر الحوافز والمكافآت التى تشجعها على البذل والعطاء، لكنه فى نفس  
الوقت يضع الجزاء الرادع عليها عند خروجها عن المنهج القويم .. ضماناً  
لحسن سير العمل والتزاماً بسياسته.

والجزاء فى الإسلام يتخذ ثلاثة أشكال<sup>(٢٠٦)</sup>

**جزاء أخلاقى:** نابع من النفس الإنسانية ومن الضمير الإنسانى وهو  
الذى يدفع الإنسان إلى الندم على مخالفته لأوامر الله أو لما ارتضاه المجتمع  
من قيم وقوانين لا تخالف شرع الله.. والندم أثر طبيعى للصراع بين عوامل  
الخير والشر فى النفس الإنسانية ويؤتى ثماره حين تعقبه توبة نصوحاً  
ومحاولات جادة للإصلاح.

وتفاوت درجات الندم على الخطأ بين الناس بمقياس الإيمان والقيم  
لديهم.

يقول الرسول عليه السلام:

«المؤمن يرى ذنبه فوقه كالجبل يخاف أن يقع عليه، والكافر يرى  
ذنبه كذباب مر على أنفه فأطاره»<sup>(٢٠٧)</sup> والتوبة كما أسلفنا هى ثمرة الندم  
المرجوة وهى وهى شرع فرضه الله تعالى:  
يقول تعالى:

﴿وتوبوا إلى الله جميعاً أيها المؤمنون لعلكم تفلحون﴾<sup>(٢٠٨)</sup>.

(٢٠٦) راجع د./ محمد ممدوح على العربى (الأخلاق والسياسة فى الفكر الإسلامى واللبير إلى  
والماركسى) الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٩٢ ص ٢٢٥.

(٢٠٧) نقلاً عن المرجع السابق ص ٢٢٥.

(٢٠٨) سورة النور الآية ٣١.

ويقول سبحانه:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا تَوْبُوا إِلَى اللَّهِ تَوْبَةً نَصُوحًا ﴾<sup>(٢٠٩)</sup>.

ويقول جل شأنه:

﴿ وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا

لذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرَ الذُّنُوبَ إِلَّا اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْمَلُونَ ﴾<sup>(٢١٠)</sup>

والتوبة النصوح تتطلب أمرين:

١- الإصرار على عدم الخطأ مرة أخرى.

٢- التخفيف من الأثار التي ترتبت على الخطأ ومحاولة محوها إن

أمكن .. وهذا يتم بأداء أفعالاً طيبة تعوض الأفراد أو المجتمع عن الأضرار

التي وقعت.

يقول تعالى:

﴿ إِنِ الْحَسَنَاتُ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ ﴾<sup>(٢١١)</sup>.

ويقول عليه السلام:

«وَأَتْبَعِ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ تَمْحُوهَا»<sup>(٢١٢)</sup>.

وتلعب الصدقات والتبرع بالأموال دوراً هاماً في التخفيف من الأثار

التي ترتب على أخطاء العمل كما أنها تطهر النفس الإنسانية من الذنوب

لهذا أوصى الله سبحانه وتعالى نبيه جل شأنه.

---

(٢٠٩) سورة التحريم الآية ٨.

(٢١٠) سورة آل عمران الآية ١٣٥.

(٢١١) سورة هود الآية ١١٤.

(٢١٢) مسند الإمام أحمد وسنن أبي داود - عن أبي ذر.

﴿ خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكّيهم بها ﴾<sup>(١١٢)</sup>.

## جزاء قانوني

مستمد من الحدود التي أقامها الله على الخارجين عن الشرع ونظام المجتمع وهي تشمل :

الحدود -التعازير

**الحدود:** جاءت في القرآن صريحة وواضحة وتكفلت بعدد من الجرائم مثل الحرابة والسرقه والخمر والزنا والقذف.. الخ وهذه لاجمال فيها للاجتهاد.

**التعازير:** جزاءات تركز لتقدير أولى الامر حسب خطورة الجريمة التي تقع ومدى ما يترتب عليها من أضرار، وقد تركز للاجتهاد وبجسب الجرم واختلاف أحواله، وأحوال فاعله.

وهنا يجب القول أن قوانين العمل يجب أن تلتزم بالحدود التي وضعها الله سبحانه وتعالى إذا أريد لها أن تؤدي دورها بنجاح في المجتمعات الإنسانية الإسلامية فالقوانين التي تعاقب الموظف حين يسرق أو يرتشى من عمله بعقوبات غير تلك المنصوص عليها في القرآن والسنة إنما تؤدي إلى إفساد العمل كما هو حادث الآن، حيث أن جرائم السرقة والرشوة تكاد تصبح قاعدة في معظم المنظمات نظراً لأن العقوبات عليها غير رادعة.. وتضيع في دهاليز المحاكم والتفسيرات المتباينة للقوانين الوضعية.

---

(١١٢) سورة التوبة الآية ١٠٣.

جزاء الهى: وهو نوعان

أ- دنيوى: يتمثل في تلك العقوبات التى يصبها الله سبحانه وتعالى على عباده حين يتمادون في الخطأ ويصرون على المعصية ليفرض عليهم أن يثوبوا إلى رشدهم أو ليكونوا عبرة لغيرهم.  
يقول تعالى:

﴿وإذا أردنا أن نهلك قرية أمرنا مترفيها ففسقوا فيها فحق عليها القول فدمرناها تدميراً﴾<sup>(٢١٤)</sup>.

ولقد قدم لنا القرآن الكريم مئات الأمثلة من هذه العقوبات كما حدث مع أقوام عاد وثمود ونوح وصالح وقوم سبأ، وكما حدث مع قارون وغيرهم كثير.

ب- أخروى: الجزاءات الدنيوية لمجرد الردع والتخويف، أما الجزاء الحقيقى فهو الجزاء الاخروى.

يقول تعالى: ﴿كل نفس ذائقة الموت وإنما توفون أجوركم يوم القيامة﴾ والجزاء الأخروى هو التجسيد لمبدأ العدالة الإلهية الذى يفرق بين الصالح والفاقد وبين من يعمل ومن لا يعمل.  
يقول تعالى:

﴿أم حسب الذين اجترحوا السيئات أن نجعلهم كالذين آمنوا وعملوا الصالحات سواء محياهم ومماتهم ساء ما يحكمون﴾<sup>(٢١٥)</sup>.

(٢١٤) سورة الإسراء الآية ١٦.

(٢١٥) سورة الجنائىة الآية ٢١.

ويقول سبحانه:

﴿ أم نجعل الذين آمنوا وعملوا الصالحات كالمفسدين في الأَرْض أم نجعل المتقين كالفجار ﴾<sup>(٢١٦)</sup>.

ووفقاً لمبدأ العدل الألهي تكون الجنة للمؤمنين. يتمتعون فيها ويخلدون وتكون النار للمفسدين والفجار يعذبون فيها ويخلدون.

يقول تعالى:

﴿ إن الأبرار لفي نعيم وإن الفجار لفي جحيم يصلونها يوم الدين ﴾<sup>(٢١٧)</sup>.

والإسلام حين يقرر الجزاء إنما يضع القواعد العادلة التي تتضمن لكل ذي حق حقه، ومن هذه القواعد:

١- لا عقاب إلا بعد وضوح المسؤولية وتحقيق الأمر..! ويتضح هذا المبدأ في قصة سليمان عليه السلام مع الهدهد الذي تغيب عن مجلس سليمان دون إذن، فقرر سليمان معاقبته لكنه أجل العقوبة حتى يتم التحقيق مع الهدهد ليقدم مبررات غيابه.

يقول القرآن الكريم في ذلك:

﴿ وتفقذ الطير فقال مالي لأمرى الهدهد أم كان من الغائين لأعذبه عذاباً شديداً أو لأذبحنه أو ليأتيني بسلطان مين ﴾<sup>(٢١٨)</sup>.

---

<sup>(٢١٦)</sup> سورة ص الآية ٢٨.

<sup>(٢١٧)</sup> سورة الإنفطار الآيات من ١٣ - ١٥.

<sup>(٢١٨)</sup> سورة النمل الآيتان ٢٠، ٢١.

و حين حضر الهدهد وقدم ميررات غيابه أعطاه سليمان فرصة لإثبات أقواله.

يقول القرآن الكريم:

﴿ قال سننظر أصدقت أم كنت من الكاذبين ﴾<sup>(٢١١)</sup>.

٣- عدم توقيع الجزاء على الرئيس أمام الرؤسين:

ويتضح هذا المبدأ في قصة موسى عليه السلام مع أخيه هارون فقد استنكر هارون عليه السلام عقاب أخيه له أمام الرؤسين وأخبره أن ذلك سيؤثر على قدرته وهيبته في تولى أمور القيادة وخاصة في حالة غياب موسى عليه السلام.

يقول القرآن الكريم:

﴿ وألقى الألواح وأخذ برأس أخيه يجره إليه، قال ابن أم إن القوم إستضعفوني وكادوا يقتلونى فلا تشمت بي الأعداء ولا تجعلنى مع القوم الظالمين ﴾<sup>(٢٢٠)</sup>.

٣- الجزاء ملازم للخطأ ومن ثم يجب عدم تأخيره، إذ أن التأخير في الجزاء يفقده فاعليته.. وهذا ما تعاني منه كثير من الإدارات الحديثة، حيث أن التحقيقات تأخذ وقتاً طويلاً يترتب عليه تأخير الجزاء مما يفقده فاعليته.

وقد وقع موسى الجزاء على السامرى في الوقت المناسب فطرده من جماعته وأمر بنى اسرائيل بمقاطعته، ثم أحرق العجل الذى فتن به قومه،

(٢١١) سورة النمل الآية ٢٧.

(٢٢٠) سورة الأعراف الآية ١٥٠.

يقول تعالى:

﴿ قال ياذهب فإن لك في الحياة أن تقول لا مساس وإن لك موعد أن  
تخلفه وانظر إلى إلهك الذي ظلت عليه عاكفاً لئحرقنه ثم لنسفنه في  
اليوم نسفاً ﴾ (٢٢١).

٤- إعلام المخطيء بالجزاء الذي وقع عليه:

ولقد ضرب لنا القرآن الكريم في ذلك أمثلة عديدة نذكر منها:

قوله تعالى لإبليس حين رفض السجود لأدم،

﴿ قال يا إبليس ما منعك أن تسجد لما خلقت بيدي استكبرت أم  
كنت من العالين قال أنا خير منه خلقتني من نأمر وخلقته من طين قال فاخرج  
منها فإنك رجيم وإن عليك لعنتي إلى يوم الدين ﴾ (٢٣٤).

- وقوله تعالى لأدم حين عصى وأكل من الشجرة المحرمة:

﴿ وقلنا اهبطوا بعضكم لبعض عدو، ولكم في الأرض  
مستقر ومتاع إلى حين ﴾ (٢٣٥).

وقول موسى للسامري:

---

(٢٣١) سورة طه الآية ٩٧.

(٢٣٢) سورة ص الآيات من ٧٥ - ٧٧.

(٢٣٣) سورة البقرة الآية ٣٦.

﴿ قال فاذهب فإنك في الحياة أن تقول لا مساس وإن لك موعداً لن  
تخلفه وانظر إلى إلهك إلى ظلت عليه عاكفاً نحرقت ثم لتسفته في اليوم  
نسفاً ﴾ (٢٢٤).

---

(٢٢٤) سورة طه الآية ٩٧.