المبحث الرابع
النظام الإداري عند نور الدين

إن من يستعرض إنجازات نور الدين محمود في المجال الإداري يعتقد أن الرجل كان متخصصاً في هذا المجال ومتفرغاً له طوال حياته دون غيره من المجالات، ولا يسعه إلا الإعجاب بعقليته القيادية الفذة في بناء قيادات إدارية، تحسن تنفيذ الخطط المرسومة فقد اعتمد نور الدين محمود في إدارة دولته المتنامية، على عدد كبير من الرجال الأكفاء، فكان يختارهم بعناية فائقة، وكان يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومن بعد ذلك يراقبهم ويشرف عليهم حتى يتأكد من حسن أدائهم واستقامتهم، فإذا تحقَّق من ذلك وثق بهم وخوّلهم الصلاحيات التي يحتاجونها لتنفيذ أعمالهم، فيباشرون وظائفهم وهم يرون فيه قدوتهم في الالتزام بالشرع والإخلاص بالعمل والإحساس بالمسؤولية والعدل والبساطة في العيش، والحرص على الأموال العامة، فتتحقق الإدارة الناجحة، وينعكس ذلك على الشعب بالرخاء والأمن الازدهار ويصدق فيه قول المؤرخ ستيفن رنسيمان في هذا المجال عندما وصفه بقوله: التزم البساطة في حياته وحمل أسرته على أن تسير على نهجه، وآثر أن ينفق موارده على أعمال البر والإحسان، كان إدارياً حازماً يقظاً ودعمت حكومته الرشيدة ما أقامه له سيفه من مملكة [١].

أولاً: حسن اختياره للرجال:

اعتمد نور الدين نفس النظم الإدارية المعمول بها في عصره والتي كان السلاجقة قد أرسوا قواعدها العريضة وجاء الأيوبيون والمماليك من بعدهم لكي يسيروا بها نحو مزيد من النضج والتخصص والشمول، لكن نور الدين أكد على مؤشر أساسي في ميدان الإدارة ذلك هو أن كفاءة أجهزتها وحصيلة معطياتها لا تعتمد على بنيان الجهاز أو تركيب المنصب نفسه قدر اعتمادها على الرجال أنفسهم الذين يعهد إليهم بتسييرها ومن ثم فإننا نجد نور الدين يملأ بنماذج متنوعة من هؤلاء الرجال الذين كانوا يتباينون في الانتماء الجنسي والجغرافي والاجتماعي ولكنهم - في الأغلب - يجتمعون على تلك الميزات التي لا تستقيم بدونها إدارة ما [٢].

١ – أسد الدين شيركوه وبنو أيوب:

عندما قتل عماد الدين زنكي عام ٥٤١هـ - ١١٤٦م والد نور الدين محمود وجد نور الدين في بعض رجالات والده المتقدمين في ميادين الإدارة المدنية والعسكرية ساعده الأيمن الذي اعتمده في الوصول إلى الحكم في حلب وتثبيت أركان إمارته الفتية هناك، اتصل به أسد الدين شيركوه عم الناصر صلاح الدين وقال له: أعلم أن الوزير جمال الدين الأصفهاني - أكبر وزراء زنكي - قد أخذ عسكر الموصل وعمل على تقديم أخيك سيف الدين غازي وتمليكه الموصل وقد انضوى إليه جل العسكر وقد أنفذ إلي يغريني على اللحاق به، فلم أستجب لطلبه، وقد رأيت أن أصيرك إلى حلب

(١) نور الدين محمود الرجل والتجربة ص ١٧٠ تاريخ الحروب الصليبية (٦١٤/٤).
(٢) كتاب الروضتين نقلا عن نور الدين محمود ص ٥٤.

فتجعلها كرسي ملكك وتجتمع في خدمتك عساكر الشام، وأنا أعلم أن الأمر يصير جميعه إليك لأن من ملك الشام ملك حلب ومن ملك حلب استظهر على بلاد الشرق. فما كان من نور الدين إلا أن أصدر أمره بأن ينادي ليلاً في عساكر الشام للاجتماع، وانطلق من ثم إلى حلب فدخلها في السابع من ربيع الأول واعتمد أسد الدين شيركوه الذي أصبح أشبه بوزيره الأول [١]، ومع الوقت استمرت علاقة أسد الدين مع نور الدين في القوة والانسجام وأخذت تزداد مع الأيام حتى بلغت قمتها في ترشيح أسد الدين لقيادة الحملة النورية على مصر في رحلاتها الثلاثة كما اعتمد نور الدين على أسد الدين للاتصال بأخيه نجم الدين في دمشق والتمهيد لدخولها سلماً بعد إذ تبين استحالة أخذها عنوة. وقد توجت هذه الاتصالات الناجحة بدخول نور الدين دمشق عام ٥٤٩هـ - ١١٥٤م بمعونة الأخوين نجم الدين وأسد الدين حيث ازدادت مكانتهما ارتفاعاً، وبرز إلى دائرة الضوء ابنا نجم الدين وهما: الناصر صلاح الدين وتورانشاه كأميرين متقدمين في الدولة. وقد قال أبو شامة: كان لأسد الدين اليد الطولى في فتح دمشق فولاه نور الدين أمرها ورد إليه جميع أحوالها [٢]، وزاد على ذلك فأقطعه الرحبة [٣] ويواصل أبو شامة حديثه فقال: وتوسط أسد الدين في أمر أخيه نجم الدين مع نور الدين، فأقطعه قطاعاً وسيره إلى دمشق فأقام فيها ورد نظر دمشق إليه، وولى ولده تورانشاه شحنكية دمشق فساسها أحسن سياسة ولم يزل بها إلى أن استبدل بأخيه صلاح الدين [٤]. وكان صلاح الدين قد فارق أباه نجم الدين مُنذ عام ٥٤٦هـ - ١١٥١ وانتقل إلى خدمة عمه أسد الدين في حلب فقدمه بين يدي نور الدين فقبله وأقطعه إقطاعاً حسناً [٥]. واستخص صلاح الدين وألحقه بخواصه فكان لا يفارقه في سفر ولا حضر[٦] ويذكر ابن الأثير كيف أن كلاً من نجم الدين وأسد الدين صارا عند نور الدين بعد فتح دمشق في أعلى المنازل. لا سيما نجم الدين فإن سائر الأمراء كانوا لا يقعدون عند نور الدين إلا نجم الدين فإنه كان إذا دخل إليه قعد من غير أن يؤمر بذلك كما يحدثنا كيف أن أسد الدين كان قد لزم خدمة نور الدين مُنذ أيام والده زنكي.. وبعد أن تولى إمارة حلب راح يقربه ويقدمه: ورأى منه شجاعة يعجز غيره عنها فزاده حتى صار له حمص والرحبة وغيرهما، وجعله مقدم عسكره [٧].

(١) كتاب الروضتين نقلاً عن نور الدين محمود ص ٥٤.
(٢) المصدر نفسه ص ٥٨.
(٣) المصدر نفسه ص ٥٨.
(٤) كتاب الروضتين نقلاً عن نور الدين محمود ص ٥٨.
(٥) المصدر نفسه ص ٥٩.
(٦) المصدر نفسه ٥٩.
(٧) نور الدين محمود الرجل والتجربة ص ٥٥.

٢ – مجد الدين ابن الداية وأخوته:

لم يشأ نور الدين أن يجعل جل اعتماده على العناصر الإدارية المخضرمة ورأى أن يطعمها بعناصر جديدة أكثر ملائمة وفهماً لأهدافه، أسوة بما يفعله مؤسسو الدول في إعادة تنظيم أجهزتهم الإدارية وترشيح العناصر الأكثر تقبلاً للوضع الجديد وتجانسا معه [١] وقد كان مجد الدين محمد أبو بكر بن الداية، شقيق نور الدين من الرضاعة وإخوته شمس الدين علي وسابق الدين عثمان وبدر الدين حسن، وبهاء الدين عمر - الذي لم يبرز في ميدان الإدارة كما برز أخوته لربما لصغر سنه، ويتحدث العماد الأصفهاني عن المكانة العالية التي بلغها مجد الدين وأخوته في إمارة نور الدين فيقول: كان مجد الدين رضيع نور الدين قد تربى معه ولزمه وتبعه إلى أن ملك الشام بعد والده ففوض إليه نور الدين جميع مقاصده وحكمه في الملك فلا يحل ولا يعقد إلا برأيه. وكان يسكن قلعة حلب. وقد سلمت قلعة جعبر وتل باشر لأخيه الأصغر سابق الدين عثمان، وحارم لأخيه الثالث بدر الدين حسن. وثمة مواقع عديدة أخرى مثل عزاز وعين تاب وغيرهما كان مجد الدين يشرف عليها بنفسه عن طريق نوابه [٢]، وعندما هدمت الزلازل شيزر عام ٥٥٢ - ١١٥٧م واستولى عليها نور الدين من بني منقذ سلمها إلى مجد الدين [٣]. ويؤكد سبط ابن الجوزي أن مجد الدين وإخوته: كانوا أعز الناس على نور الدين وكان قد أسكنهم معه في قلعة حلب لا يصدر إلا عن رأيهم [٤]. ويكاد المؤرخون يجمعون على أن مجد الدين أحسن تدبير المهمة التي عهدت إليه وأنه كان عند حسن الظن، وظل طوال خمسة عشر عاماً يتمتع بثقة سيده ومحبته وتفويضه الأمور في قاعدة ملكه حلب. وقد امتاز الرجل بشجاعته وتدينه وتعشقه لتقديم الخدمات الاجتماعية. وعندما توفي عام ٥٦٥هـ - ١١٦٩م نفس السنة التي توفي فيها نائب كبير آخر في دولة نور الدين يدعى العمادي محمد حزن نور الدين حزناً عميقاً وقال وهو يبكي: لقد قصت جناحاي وسرعان ما عمد بجميع ما كان له من مناصب وصلاحيات إلى أخيه شمس الدين علي الذي غدا بمرور الوقت: أكبر الأمراء النورية في حلب، وأما أخوه الآخر سابق الدين عثمان فقد جعله مقدم عساكره وفي عام (٥٦٩هـ - ١١٧٣م) السنة التي توفي فيها نور الدين - كان بنو الداية قد تمكن نفوذهم في حلب تماماً وأصبح: أمرهم إليهم وعساكرها معهم في حياة نور الدين وبعده [٥]. وكان شمس الدين علي قد عهدت إليه أمور الجيش والديوان، وعهدت الشحنكية إلى أخيه بدر الدين حسن، وكان بيد هؤلاء الأخوة جميع المعاقل المحيطة بحلب [٦]، وكان هناك أسماء أخرى برزت طيلة العهد النوري لم تكن لتقل عن بني الداية شهرة وإنجازاً [٧].

---

(١) المصدر نفسه ص ٥٦.
(٢) المصدر نفسه ص ٥٦.
(٣) كتاب الروضتين نقلاً عن نور الدين محمود ص ٥٦.
(٤) مرآة الزمان (٣٢٤/٨ - ٣٢٥).
(٥) الباهر ص ١٦٣ نور الدين محمود ص ٥٧.
(٦) كتاب الروضتين نقلاً عن نور الدين محمود ص ٥٧.
(٧) نور الدين محمود الرجل والتجربة ص ٥٧.

٣ – العماد الأصفهاني:

غادر بغداد ميممًا شطر الشام فوصل إلى دمشق في شعبان سنة ٥٦٢هـ - ١١٦٦م وأعانه قاضي القضاة كمال الدين الشهرزوري وأنزله بالمدرسة الشافعية النورية وسرعان ما توثقت العلاقة بينه وبين بني أيوب: نجم الدين، وأسد الدين وصلاح الدين، ثم ما لبث كمال الدين الشهرزوري أن قدمه في أواخر السنة إلى نور الدين ونوّه بشأنه، فرتبه نور الدين في ديوانه منشئاً في مطلع عام ٥٦٣هـ، ١١٦٧م وصار رئيس ديوان الإنشاء وكاتب السر ومديح الوثائق الرسمية حتى وفاة نور الدين وكان يتلقى من بني أيوب في مصر تقارير مفصلة عما يستجد فيها من أحداث فيقرأها على نور الدين ويكتب أجوبتها، وقد جاء تعيين العماد في هذا المنصب - كما يذكر هو نفسه - بعد استعفاء أبي اليسر بن عبد الله من الخدمة في ديوان الإنشاء واعتكافه في بيته، وهو يذكر أيضاً أنه وجد من نور الدين مُنذ ذلك الوقت (الإعزاز والتمكين على الأيام) وقد اعتمده نور الدين فضلاً عن ذلك في عدد من السفارات: إلى شاه إرمن صاحب خلاط في أرمينيا أواخر سنة ٥٦٤هـ ١١٦٨م وإلى الخليفة العباسي في أوائل سنة ٥٦٦هـ ١١٧٠م، كما فوضه الإشراف على المدرسة النورية في دمشق، والتي سميت بعدئذ بالمدرسة العمادية نسبة إليه في رجب سنة ٥٦٧هـ ١١٧١م وفي العام الذي أصبح العماد مشرفاً على دواوين المملكة كلها إضافة إلى مهمته في ديوان الإنشاء، والإشراف هو المراقبة وتفتيش أمور الدواوين، فكان المشرف هو المفتش العام للحكومة [١] فجمعت، يقول العماد، بين المنصبين وقسمت زماني على النصيبين فمرة للكتب والمناشير وتارة للإثبات في الدساتير [٢]، ولم أثق بنائب وباشرت العمل بنفسي [٣]، وبعد توجه الموفق خالد القيسراني إلى مصر قام العماد مقامه وصار مستوفي المملكة وأصبح بذلك الرجل الأول في الدولة وأكثر من يعتمدهم نور الدين من الرجال حتى وفاته، إذ أصبح العماد بمناصبه الثلاثة تلك المسؤول الأول عن الكتابة والإشراف الإداري والمالي [٤]، ويحدثنا العماد عن الثقة المتبادلة بينه وبين نور الدين، وحرص الأخير على تجاوز (الروتين) الإداري فيقول:.. وقد مال إليّ نور الدين وعول في مناصبه علي وطالعته كل يوم بمرافق عملي ومنافع شغلي، فما أتحف بتحفة ولا أخص من أحد بعطية إلا أطالعه به وأطلعه على سببه، فكان يعجبه مني تلك الشيمة ويقول: تصرف فيه تصرفك في مالك [٥] ويمضي العماد إلى القول: ثم اعتمد عليَّ اعتماداً كلياًّ وجعلني له نجبا، وإذا أراد أن يكتب إلى أحد منهم يقول: اكتب إليه من عندك ومن جملة ذلك أن سعد الدين كمشتكين - نائبه في الموصل أخذ من رجل ألف دينار بعلة عللها، فجاء - الرجل - وتظلم،

(١) نور الدين محمود الرجل والتجربة ص ٦٠.
(٢) الدستور: هو الدفتر الذي تكتب فيه أسماء الجند ومرتباتهم.
(٣) البرق ص ١٢٠ - ١٢٢ نورالدين محمود ص ٦٠.
(٤) البرق المقدمة ص ١٠ - ١١ نور الدين محمود ص ٦٠.
(٥) البرق ص ٦١ نور الدين محمود ص ٦١.

فأمرني نور الدين بأن أكتب إليه بردها عليه. فقال كمشتكين: إنك كاتبي وأميني وصاحبي ولا تكتب إلا بأمري؟ فإن خالف كتابك إليه قلعت عينيه!! فمضى إليه بكتابي فسارع إلى طاعته ورد عليه الألف في ساعته [١]، ومما لا شك فيه أن العماد الأصفهاني قد حقق نجاحاً كبيراً في مهماته الإدارية الأمر الذي أكسبه ثقة نور الدين المتزايدة وجعله يظفر سريعاً في مدى لا يتجاوز السنوات الست بأهم وظائف الدولة وأعلاها: الكتابة والإشراف (الإداري) والاستيفاء (المالي). وإذا صح ما يقوله الرجل عن نفسه - وهو الأرجح، لما سبق وأن ذكرناه - فإن نور الدين كان قد اعتمده إلى حد تفويضه الأمر كاملاً في مناصبه تلك. ورغم ذلك فإن العماد ما كان ليقدم على خطوة إلا بعد أن يطلع سيده عليها.. وقد عمق هذا الموقف الذكي من الرجل الثقة بين الطرفين تلك التي استمرت حتى نهاية حكم نور الدين [٢]، وتلي هذه الأسماء في ميدان الإدارة أي بنو الداية، وبنو أيوب والعماد الأصفهاني، أسماء أخرى أقل منها أهمية، وإن كان بعضها قد بلغ القمة التي بلغها أولئك الرجال، رغم أن المصادر لم تشر إليها إلا عرضاً ولم تقدم لنا الشيء الكثير[٣].

٤ – خالد بن محمد القيسراني:

مستوفي المملكة حتى عام ٥٦٨هـ ١١٧٢م والذي يصفه العماد بأنه كان عند نور الدين في مقام الوزير، وله انبِساط زائد [٤]، ويذكر في الخريدة أنه لما وصل الشام وجد القيسراني في صدر مناصبها وبدر مراتبها وكان نور الدين قد رفعه واصطنعه وبلغ منه مبلغاً من الأمر كأنه أشركه في الملك معه ولقد كان حقيقاً بذلك [٥]. ويتحدث عنه أحد أحفاده المدعو معين الدين بن محمد فيقول: كان جدي خالد قريب المنزلة من نور الدين إلى الغاية، وإليه استيفاء دواوينه بأسرها، وكتابة الإنشاء وإمرة مجلسه وهو المشير والوزير والأمور كلها عائدة إليه [٦]، وواضح أن عمله في كتابة الإنشاء كان في الفترة التي سبقت توليها من قبل العماد الأصفهاني [٧].

(١) البرق ص ١٣٢ - ١٣٣ نور الدين محمود ص ٦١.
(٢) نور الدين محمود ص ٦١.
(٣) المصدر نفسه ص ٦١.
(٤) البرق ص ١١٦ نور الدين محمود ص ٦٢.
(٥) نور الدين محمود ص ٦٢.
(٦) مفرج الكروب (٢٧٠/١) نور الدين محمود ص ٦٢.
(٧) نور الدين محمود الرجل والتجربة ص ٦٢.

٥ – محمد العمادي:

صاحب نور الدين وأمير حاجبه وأحد كبار نوابه في حلب وصاحب بعلبك وتدمر [١]. وكان كما يصفه سبط ابن الجوزي: عزيزاً عند نور الدين ومن أعظم أمرائه [٢].

٦ – الشيخ الأمير مخلص الدين أبو البركات:

عبد القاهر بن علي بن أبي جرادة الحلبي الأمين على خزائن أموال نور الدين، كان كاتباً بليغاً حسن البلاغة نظماً ونثراً مستحسن الفنون من التذهيب البديع، وحسن الخط المحرَّر على الأصول القديمة المستطرفة، مع صفاء الذهن، وتوقد الفطنة والذكاء[٣].

٧ – أبو سالم بن همام الحلبي:

ولي الإشراف على الديوان بدمشق حتى عام ٥٥١هـ - ١١٥٦م حينما كشف التحقيق معه عن استغلاله المنصب لسرقة أموال الدولة فألقي القبض عليه واعتقل ثم أصدر نور الدين أمراً بكشف خيانته للناس وعقابه عقاباً قاسياً والطواف به في الأسواق حيث كان المنادي يصيح: هذا جزاء كل خائن. وبعد أن أقام في المعتقل بدمشق أياماً أمر نور الدين بنفيه إلى حلب فغادر دمشق: على أقبح صفة من لعن الناس ونشر مخازيه [٤].

ثانياً: أهم الإدارات والوظائف في دولة نور الدين:

كانت دولة نور الدين مقسمة إلى عدة أقاليم هي إقليم حلب شمال بلاد الشام وإقليم دمشق وسط بلاد الشام وإقليم الموصل منطقة الموصل والجزيرة الفراتية، وإقليم مصر، وإقليم اليمن، وإقليم الحجاز[٥]، وكان لكل إقليم إدارته المحلية التي تتألف من عدة موظفين يعينهم نور الدين، وكانت جميع هذه الأقاليم تتبع السلطة المركزية للدولة في دمشق، التي يشرف عليها نور الدين وجهازه الإداري المركزي. أما الوظائف التي تتألف منها الإدارة المركزية.

١ – النائب:

هو الذي ينوب عن نور الدين في الإقليم، ويكون مسؤولاً عن الشؤون العسكرية والإدارية فيه، من صلاحياته توقيع المراسيم والمنشورات، وترشيح أسماء نوابه في المدن الأخرى التابعة للإقليم، والإشراف على تنفيذ قوانين ضمن منطقة مسؤوليته، ويرأس اجتماعات ديوان الجيش في الإقليم وقيادة الفرق العسكرية، الموجودة في الإقليم، كان مجد الدين بن الداية من أشهر نواب نور الدين، فقد ظل خمسة عشر عاماً نائباً لنور الدين في حلب [٦].

---

(١) مرآة الزمان (٢٨٠/٨) نور الدين محمود الرجل والتجربة ص ٦٢.
(٢) كتاب الروضتين في أخبار الدولتين (٣٦٠/١).
(٣) نور الدين محمود ص ٦٣.
(٤) دور نور الدين في نهضة الأمة ص ١٧٠.
(٥) دور نور الدين في نهضة الأمة ص ١٧١.
(٦) المصدر نفسه ص ١٧١.

٢ – الوزير:

هو رئيس الجهاز الإداري المركزي ويكون مسؤولاً أمام نور الدين عن جميع الدواوين والسجلات المتعلقة بالجند والبريد والخزينة [١]، ويقدم النصح والرأي في الأمور السياسية والإدارية والعسكرية كانت وظيفة الوزير أهم وظائف الدولة قبل استحداث وظيفة النائب [٢]، فقد كان الوزير في بداية عصر السلاجقة هو المدبر الوحيد والحقيقي لجميع شؤون الدولة ولكن صلاحياته تقلّصت بعد استحداث وظيفة النائب الذي كان يتمتع بجميع صلاحيات السلطان ضمن منطقة مسؤوليته ويرتبط بالسلطان مباشرة، وقد حصل تداخل في الواجبات والصلاحيات بين وظيفة الوزير ووظيفة الناظر (ناظر الديوان) الذي كان يعتبر مسؤولاً عن الدواوين وكان عمل الوزير يقتصر في بعض الأحيان على تقديم المشورة في الأمور الهامة بسبب التداخل المذكور [٣]، لم يكن هناك وصف دقيق للوظائف وصلاحياتها، فكان الأمر في الحقيقة يعتمد على كفاءة من يتولى المنصب وشخصيته، كما حدث مع كمال الدين الشهرزوري، فقد كان قاضي القضاة في كل مملكة نور الدين وكان يكلفه بكثير من المهام الأخرى غير القضاء، ويستشيره في الأمور الهامة [٤] حتى وصفه العماد الأصفهاني بأنه أصبح في دمشق: الحاكم المطلق وأنه ارتقى إلى درجة الوزارة فكان له الحل والعقد في أمور الشام [٥]، ومثال ذلك أيضاً ثقة نور الدين في العماد الأصفهاني كما مرّ معنا.

٣ – المستوفي:

هو المسؤول عن موازنة الدولة جميعها من حيث تقدير الأموال المستحقة وجمعها من مصادرها وحفظها، وتخصيص الأموال اللازمة للجند وغيرهم من أجهزة الدولة ومؤسساتها، ويكون له نوّاب في الأقاليم يقومون بالواجبات نفسها ويعملون بإمرته، وكذلك يكون له عدد من الكتبة المساعدين في الإدارة المركزية يعملون معاً تحت إمرته في ديوان يسمى ديوان الاستيفاء [٦] ووظيفة المستوفي أهم الوظائف في الإدارة المركزية بعد وظيفة الوزير، ويتبع المستوفي موظف آخر هو المشرف الذي يرأس ديوان الإشراف ويعتبر عمله مكملاً لعمل المستوفي، ومهمته تدقيق الحسابات والموازنة بين الصادرات والواردات لخزينة الدولة، ويشبه عمله إلى حد ما عمل المفتش في هذه الأيام [٧].

---

(١) المصدر نفسه ص ١٧٢.
(٢) المصدر نفسه ص ١٧٢.
(٣) المصدر نفسه ص ١٧٢.
(٤) المصدر نفسه
(٥) نور الدين محمود وتجربته الإسلامية ص ٨٢، ٨٣.
(٦) دور نور الدين محمود في نهضة الأمة ص ١٧٤.
(٧) المصدر نفسه ص ١٧٤.

٤ – الأمير الحاجب:

هو المسؤول عن ديوان الجيش من حيث حفظ السجلات التي تحتوي أسماءهم ووظائفهم ورواتبهم وإقطاعتهم، ويقوم بحل مشاكلهم وتقديم صورة واضحة عن أحوالهم إلى السلطان أو النائب. كما يقوم بالإشراف على سلاح الجند وخيولهم ويساعده في ذلك عدد من الكتبة والموظفين يشكلون معه ديوان الجند الذي يتولى كما ذكرت كل ما يتعلق بشؤون الجند من خيل وسلاح ورواتب وإقطاعات وسجلات [١] كان محمد العمادي صاحب نور الدين وأمير حاجبه، وأحد كبار نوّابه في حلب وصاحب بعلبك وتدمر [٢]. أما الحاجب فهو الذي يتولى تنظيم مقابلات السلطان والدخول عليه في مجلسه، ومع أن بعض المراجع تذكر أن وظيفة الحاجب اختلفت عما كان عليه قبل عصر السلاجقة وأصبحت مهمة الحاجب: إبلاغ السلطان حالة الشعب وكشف مظالمهم أمامه وإطلاعه على الأمور الرئيسية للدولة، ومطاردة الظلم وفق توجيهات المسؤول الأعلى فالحاجب - إذن - يشبه وزير الداخلية حالياً [٣]، إلا أنه ورد في مراجع أخرى كثيرة أن نور الدين كان يأمر بإزالة الحاجب والبواب عندما يجلس في دار العدل للقضاء ليسهل دخول الضعفاء من الناس عليه [٤]، مما يدل على أن وظيفة الحاجب ظلت حتى في عصر نور الدين تشمل واجب تنظيم الدخول على السلطان ومقابلته[٥].

٥ – الوالي:

تغير مفهوم وظيفة الوالي عما كان قبل دولة السلاجقة، فقد كان الوالي يمثل الخليفة أو السلطان في ولايته ويعتبر مسؤولاً عن جميع الشؤون الإدارية والعسكرية فيها أما في عهد السلاجقة والدولة الزنكية، فقد أصبح النائب هو الذي يتولى الصلاحيات المذكورة بينما يكون الوالي مسؤولاً عن مدينة أو بلدة أو قلعة في الولاية أو الإقليم الذي يحكمه النائب باسم السلطان أي أن النائب في عهد السلاجقة وعهد الدولة الزنكية حلَّ محل الوالي في مركزه وصلاحياته [٦]. أما واجبات الوالي في المدينة فهي واجبات إدارية تشمل تنفيذ الأحكام، ومراقبة الأسواق ومحاسبة المخالفين للقانون، وتفقد أبواب المدينة وأسوارها وإطلاع النائب أو السلطان على الأوضاع العامة في المدينة [٧]، بينما تختلف واجبات والي القلعة فهو يعتبر قائد الحامية، ويكون مسؤولاً عن أبواب القلعة وصيانتها وإدارة

(١) المصدر نفسه ص ١٧٤.
(٢) عيون الروضتين نقلاً عن دور نور الدين محمود ص ١٧٤.
(٣) دور نور الدين في نهضة الأمة ص ١٧٤.
(٤) الباهر ص ١٦٨ عيون الروضتين نقلاً عن دور نور الدين محمود في نهضة الأمة ص ١٧٤.
(٥) دور نور الدين في نهضة الأمة ص ١٧٥.
(٦) عماد الدين زنكي نقلاً عن دور نور الدين محمود ص ١٧٥.
(٧) دور نور الدين في نهضة الأمة ص ١٧٥.

حاميتها، فهو قائد عسكري ولـه واجبات إدارية ضمن القلعة نفسها [١].

٦ – الشحنة:

الشـحنة او الشـحنكية كلمـة تركيـة تعنـي قائـد الحاميـة أو الحـاكم الإداري للمدينـة المسؤول عـن الأمـن والنظـام فيهـا؛ يعـين مـن قِبـل السـلطان ويعمـل بإمرتـه رجـال الشـرطة أو الحاميـة ويقـوم بملاحقـة اللصـوص والخـارجين عـن القـانون ويلاحـظ أن هنـاك تـداخلاً بـين واجبـات الـوالي والشـحنة فـي المدينـة ولا تـذكر المصـادر والمراجـع حـدوداً فاصـلة بـين واجبـات مختلـف الوظـائف الإداريـة فـي تلـك العصـور ويظهـر أن واجبـات كـل وظيفـة كانـت تتحـدد فـي ضـوء قـوة شخصـية مـن يشـغلها، فـإذا كانـت شخصـيته قويـة زادت صـلاحياته واتسـعت لتشـمل واجبـات لوظـائف أخـرى كمـا حصـل مـع كمـال الـدين الشـهرزوري الـذي كـان قاضـياً فـي دمشـق ثـم صـار قاضـياً للقضـاة فـي مملكـة نـور الـدين كلهـا، وكـان نـور الـدين يكلفـه بأعمـال كثيـرة غيـر القضـاء حتـى وصـفه العمـاد الأصـفهاني بأنـه كـان فـي مقـام الـوزير وتشـير بعـض المراجـع إلـى تعيـين السـلطان السـلجوقي محمـود الأميـر آق سـنقر البرسـقي شـحنة فـي بغـداد عـام ٥١٦هـ/١١٢٢م وكـذلك تشـير المراجـع نفسـها إلـى تعيـين السـلطان نفسـه لعمـاد الـدين زنكـي شـحنة فـي بغـداد عـام ٥٢٠هـ/١١٢٦م والمعـروف أن آق سـنقر البرسـقي كـان يقـود الجيـوش وهـو فـي الوظيفـة المـذكورة ويـدافع عـن بغـداد ويتصـرف كنائـب للسـلطان، وكـذلك كـان مـن بعـده عمـاد الـدين زنكـي فـي هـذه الوظيفـة [٢]، وتشـير المراجـع ذاتهـا إلـى تعيـين نـور الـدين محمـود تـوران شـاه ابـن نجـم الـدين أيـوب شـحنة فـي دمشـق ومـن بعـده أخـو صـلاح الـدين يوسـف فـي الوظيفـة نفسـها، وكانـت واجبـات الأخـوين فـي هـذه الوظيفـة لا تتعـدى الأمـور الإداريـة [٣]، ممـا يعنـي أن مفهـوم وظيفـة الشـحنة كـان يتغيـر مـن ظـرف إلـى آخـر ومـن مكـان إلى مكان [٤].

٧ – القاضي:

حظـي القضـاء برعايـة نـور الـدين واهتمامـه أكثـر مـن أيـة وظيفـة أخـرى ويرجـع السـبب فـي ذلـك إلـى تركيـزه علـى إقـرار العـدل وإشـاعته فـي دولتـه، فقـد كـان يختـار لهـذه الوظيفـة أشـهر العلمـاء والفقهـاء المعـروفين بـالتقوى والاسـتقامة ويعطـيهم كامـل الصـلاحيات فـي تنفيـذ أعمـالهم وأحكـامهم فكـان القضـاء يتمتـع باسـتقلال تـام [٥]، وكـان هـو أول مـن أنشـأ محكمـة عليـا سـمّاها دار العـدل - كمـا مّـر معنـا - للنظـر فـي القضـايا المتعلقـة بكبـار رجـال الدولـة، عنـدما لاحـظ تهيـب القاضـي طلـب بعضـهم للمحاكمـة، فكـان يجلـس فيهـا للقضـاء ومعـه الفقهـاء

(١) المصدر نفسه ص ١٧٥.
(٢) دور نور الدين في نهضة الأمة ص ١٧٦.
(٣) الكواكب الدرية ص ١٤٧ دور نور الدين ص ١٧٦.
(٤) دور نور الدين في نهضة الأمة ص ١٧٦.
(٥) دور نور الدين في نهضة الأمة ص ١٧٦.

والعلماء والقاضي ليستشيرهم فيما يعرض عليه من قضايا، ثم جعل من نفسه قدوة لرجال دولته عندما ذهب إلى مجلس القضاء وطلب من القاضي أن يساوي بينه وبين خصمه في المحاكمة [١]، فلم يجرؤ أحد بعد ذلك من الأمراء والقادة وكبار موظفي الدولة على مخالفة الشريعة أو ظلم أحد من الرعية لأنه علم أن العقاب لا بد أن يقع عليه وكان كمال الدين الشهرزوري أشهر القضاة في دولة نور الدين الذي كان يجلُّه ويقدره فجعله قاضياً للقضاة في الدولة كلها بحيث يكون القضاة في الأقاليم نوّاباً عنه، وكلّفه بأعمال مهمة غير القضاء كالإشراف على دار الضرب وأوقاف الدولة وبناء أسوار دمشق ومدارسها ومارستانها حتى وصفه العماد الأصفهاني بأنه كان الحاكم المطلق في دمشق وأنه: ارتقى إلى درجة الوزارة فكان له الحل والعقد في أحكام الشام[٢]، ومن القضاة الآخرين الذين اشتهروا في دولة نور الدين شرف الدين أبي عصرون، الذي وصف بأنه من أفقه أهل عصره [٣].

ثالثاً: صبغ الإدارة الزنكية بالصبغة الإسلامية وتكامل القيادات السياسية والفكرية:

حرصت القيادات السياسية والإدارية والعسكرية على العموم بالتزامها العقائدي في نشاطاتها وممارساتها، والسبب في ذلك يعود إلى تربيتها الإسلامية، وإلى شخصية نور الدين فقد كان نور الدين زنكي تقياً ورعاً وعدّه بعض المؤرخين بأنه أفضل من جاء بعد عمر بن العزيز من الحكّام، وكان يحافظ على صلاة الجماعة ويكثر من الصلاة من الليل إلى وقت السحر إلى أن يركب. وكان محدثاً مع الحديث وأسمعه وجمعه، وكان حنفي المذهب عارفاً بمذهب أبي حنيفة ولكن دون تعصّب على أحد، فالمذاهب عنده سواء ولا تعدو عن كونها مدارس في الفقه [٤]، وكان نور الدين ذا تأثير كبير على رجاله ومعاونوه وقادة الجيش وأصبح بعضهم على مستوى نور الدين في العلم والأخلاق والتدين وكذلك كان بعض ومن أمثلة ذلك وزيره أبو الفضل محمد بن عبد الله بن القاسم الشهرزوري، الذي قدم من بغداد إلى دمشق فقد كان فقيها أصولياً شغل مناصب مختلفة كالسفارة والوزارة وناظرا الأوقاف وناظرا المالية والقضاء واستمر على ذلك حتى قيادة صلاح الدين [٥]. ولم تكن هذه الشخصيات إلا نماذج لرجال الإدارة والحكم زمن نور الدين. فقد أظهر هذا الرعيل من صنوف المهارات في التخطيط والتنفيذ وحشد مقدرات الأمة وتنظيمها ما هيأها لمجابهة التحديدات في الداخل والخارج [٦]. ومن أمثلة هذه المهارات والمزايا ما يلي:

---

(١) المصدر نفسه ص ١٧٦.
(٢) دور نورالدين محمود في نهضة الأمة ص ١٧٦.
(٣) المصدر نفسه ص ١٧٦.
(٤) هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٣٦٢.
(٥) المصدر نفسه ص ١٦٤.
(٦) الكواكب الدرية ص ٣٨ هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٦٤.

١ – تكامل القيادات الفكرية والسياسية:

فقد أدركت هذه القيادات خطورة الارتجال أو انفراد فريق من القيادات دون الآخر واعتمدت في القرارات التي تتخذها على آراء العلماء والمختصين، فكان لدى نور الدين مجلس دوري يلتقي فيه القادة والعسكريون مع العلماء المختصين حيث يحتل العلماء المنزلة الأولى فيه [١]. وكان نور الدين يمنع الأمراء من اغتياب العلماء، وقد مرّ ذلك في قصة أحد الأمراء مع قطب الدين النيسابوري ودفاع نور الدين عنه.

٢ – اعتماد الشورى وعدم الانفراد باتخاذ القرارات:

فقد تميزت إدارة نور الدين بالشورى وتبادل الآراء في كل أمور الدولة، فكان له مجلس فقهاء يتألف من ممثلي سائر المذاهب والصوفية يبحث في أمور الإدارة والميزانية، فإذا بحث أمراً يخص الأمة جميعها أو كان ذا علاقة بالأموال المرصودة لصالح المسلمين جمع أعضاء هذا المجلس وشاورهم فيه، وسأل كل عضو ما عنده من الفقه، ولا يتعدى الرأي الذي يُتفق عليه[٢]، ما دام يحقق المصلحة العامة وقد مرّ بعض الممارسات الشورية في حديثنا عن الشورى في عهد نور الدين زنكي.

٣ – غلبة المصلحة العامة على الانفعالات والمصالح الشخصية:

في معالجة المشكلات التي قد تثور بين الأقران، فلقد كان من الطبيعي أن تقوم مشكلات وخلافات بين نور الدين - مثلاً - ووزرائه وقادته لكنهم كانوا يعالجون هذه المشكلات بأسلوب لم يخرج يوماً عن حدود المصلحة العامة وما تقتضيه وحدة الكلمة وتغليب الأخلاق الإسلامية [٣].

٤ – التفاني في أداء الواجب بتعاون وتآخٍ:

ومن طريف ما لاحظه الدكتور حسين مؤنس عند هذا الزعيم من القادة والإداريين والعلماء قوله: إن تعلقهم بالدين جعلهم يتخيرون أسماءهم على نحو يتفق مع هذه النزعة: فبينما كان البويهيون ينسبون أنفسهم للدولة فيقولون: عضد الدولة، بهاء الدولة، صمصام الدولة، كان قادة هذه الدولة وأعوانهم والعاملون معهم يختارون عماد الدين، وسيف الدين، ونور الدين، وصلاح الدين وأسد الدين، ونجم الدين وزين الدين وهكذا [٤]، وثمة ملاحظة أخرى وهي تعلق هذا الجيل بالدين جعلهم يحرصون على الجهاد والاستشهاد، فإذا لم يكتب لهم الاستشهاد أوصوا بدفنهم في مدافن المدينة المنورة، كما فعل الوزير جمال الدين الموصلي، وأسد الدين شيركوه وأخوه نجم الدين والد صلاح الدين [٥].

---

(١) الكواكب الدرية ص ٣٨ هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٦٤.
(٢) هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٦٥.
(٣) المصدر نفسه ص ٢٦٦.
(٤) نور الدين محمود ص ٤٠٧، هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٦٦.
(٥) البداية والنهاية نقلاً عن هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٦٦.

٥ – الزهد والتعفف وبذل المال في الصالح العام:

تجلت آثار التربية الإسلامية في مواقف رجال الدولة والإدارة والجيش من الثروات والسياسة الاقتصادية، فقد زهدوا بالمكاسب، وعزفوا عن الاحتكار والترف. وحذوهم الأغنياء في المدن والقرى، فقد كان نور الدين زنكي مقتصداً في الإنفاق على نفسه وعلى أسرته: وكان لا يكنز ولا يستأثر الدنيا، ولم يكن له بيت يسكنه وإنما كان مقامه في قلعة البلد الذي يحل فيه [١]، وكان نفقته في الشهر مئة وخمسين درهماً يأخذها، من دكاكين كانت له في مدينة حمص حيث اشتراها من حصته من الغنائم، ولقد شكت له زوجته يوماً قلة نفقاتها وأرسلت له أخاها في الرضاع تطلب زيادة فقال: من أين أعطيها ما يكفيها؟ والله لا أخوض في نار جهنم في هواها. إن كانت تظن أن الذي بيدي من الأموال هي لي فبئس الظن: إنما هي أموال المسلمين مرصدة لمصالحهم وأنا خازنها فلا أخونهم فيها ثم قال: لي بمدينة حمص ثلاثة دكاكين اشتريتها من الغنائم فقد وهبتها إياها فلتأخذها.

وكان نور الدين صاحب مهنة يخيط الكوافي ويعمل سكاكر للأبواب ويعطيها لبعض العجائز فتبيعها ولا يدري به أحد [٢]. ومع ذلك فقد شهدت دولته تقدماً اقتصادياً يأتي بيانه بإذن الله وقادة الجيش، من ذلك أسد الدين شيركوه أكبر قادته العسكريين، فقد كان يملك أراض واسعة أنفق مواردها في بناء المدارس التي تنشر الفكر الإسلامي وحين مات لم يخلف إلا دنانير قليلة [٣]، وكذلك فعل وزير نور الدين أبو الفضل محمد بن عبد الله الشهرزوري الذي أوقف أوقافاً كثيرة: منها مدرسة الموصل ومدرسة نصيبين، ورباطاً في المدينة المنورة، وأوقف أوقافاً في قرية (الهامة) على المقادسة الذين نزحوا من وجه الاحتلال الصليبي وكان كثير التبرع والهبات ولا تقل هبته في المرة الواحدة عن ألف دينار فما فوقها [٤] وكذلك فعل عبد الله بن عصرون حيث بنى مدرستين في دمشق وحلب وكذلك فعل نجم الدين يوسف والد صلاح الدين حيث بنى خانقاه تُعرف بالنجمية [٥]. وعلى هذا المنهاج سار بقية رجال الحكم والإدارة، وحذت حذوهم نساؤهم. من ذلك ما فعلته الست خاتون عصمت الدين زوجة نور الدين حيث أوقفت (الخاتونية) بمحلة حجر الذهب وخانقاه خاتون باب النصر، وأوقافاً كثيرة أخرى ومثلها زمرد خاتون بنت جاولي [٦].

---

(١) نور الدين محمود ص ٣٦٩ د. حسين مؤنس.
١ الكواكب الدرية نقلاً عن هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٦٧.
(٣) نور الدين محمود، حسين مؤنس ص ٣٩١.
(٤) طبقات الشافعية (١١٧/٦ - ١١٩).
(٥) هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٦٨.
(٦) المصدر نفسه ص ٢٦٩.

٦ – توفر الأمن والعدل واحترام الحرمات العامة:

تواترت لدى المؤرخين المعاصرين أخبار الأمن والعدل واحترام الحرمات العامة، كحرية الرأي المنضبطة والمحافظة على كرامة الفرد التي سادات في ذلك المجتمع في الوقت الذي انتفت جميعها في الأقطار الإسلامية المجاورة ولقد علق ابن الأثير على ذلك فقال: قد طالعت تواريخ الملوك المتقدمين من قبل الإسلام إلى يومنا هذا فلم أر فيه بعد الخلفاء الراشدين وعمر بن عبد العزيز ملكاً أحسن سيرة من الملك العادل نور الدين، ولا أكثر تحرياً للعدل والإنصاف منه. قد قصر ليله ونهاره على عدل ينشره، وجهاد يتجهز له، ومظلمة يزيلها، وعبادة يقوم بها وإحسان يوليه، وإنعام يسديه. فلو كان في أمة لا فتخرت به فكيف في بيت واحد [١] وإلى جانب ذلك، امتازت الأجواء العامة بحرية الرأي، فكان كل إنسان يقول رأيه دون خوف من التعرض للأذى أو الانتقاد حتى لو كان النقد موجهاً لنور الدين بالرغم من استعمال البعض لأساليب قاسية محرجة ولقد أورد المؤرخون الإسلاميون أمثلة عديدة لمواقف نور الدين التي تكشف عن أنه كان يتقبل النقد بصدر رحب مهما بلغت حدته وينظر في كلام الناقدين فإذا رأى فيه ما ينفع سارع إلى الأخذ به وقد مّر معنا كلام الواعظ أبي عثمان المنتخب بن أبي محمد الواسطي وكيف تناول موضوع الضرائب والمكوس في حضور نور الدين نفسه فحذرّه وخوفه مما هو فيه وأنشد أمامه أبيات من الشعر [٢] مّر ذكرها إن التخطيط السليم والإدارة الناجحة في الحركات الإسلامية والدول من الأسباب الأكيدة في التمكين لدين الله تعالى ولقد عّرف بعض الباحثين التخطيط بأنه: جسر الحاضر والمستقبل [٣]. إن التخطيط في المفهوم القرآني هو الاستعداد في الحاضر لما يواجه الإنسان عمله أو حياته في المستقبل، وعلى هذا فإن الإداري المسلم يكون قد عرف التخطيط لأن الله تبارك وتعالى قد وجه إلى ذلك في آيات كثيرة. قال تعالى: واتبع فيما ءاتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا " (القصص، آية: ٧٧). إنه توجيه رباني للتخطيط في هذه الدنيا لمقابلة مصير الآخرة [٤].

إن نور الدين محمود رجل عاش مع كتاب الله، وعرف من قصة يوسف وغيرها أهمية التخطيط والإدارة، ولذلك نجح إدارته، فقد أدرك الملك العادل أن الإسلام لا يقوم على التخمين والتواكل، ولكنه يهتم بأدق الأساليب وأعمقها سواء في جوانب الاقتصاد أو السياسة أو غيرها فقد عرف أن من ثمار حسن إدارة يوسف عليه السلام وتخطيطه أن حفظ الشعب من الهلاك والجوع وخرج من الشدائد وعاد إلى الرخاء، والتخطيط يعتبر وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، التي لا يمكن لها أن تكون فعالة بدونها، كما أن

(١) التاريخ الباهر نقلا عن هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٧٠.
(٢) هكذا ظهر جيل صلاح الدين ص ٢٧٣.
(٣) فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم ص ٢٧٧.
(٤) فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم ص ٢٧٧.

التخطيط في حقيقته يعتمد على دعامتين وخمسة عناصر، أما الدعامتان فهما التنبؤ والأهداف وأما العناصر فهي السياسات، والوسائل والأدوات، والموارد البشرية، والإجراءات والبرامج الزمنية، والموازنة التخطيطية التقديرية [1]. إن كتب علم الإدارة والتخطيط الحديث تقول: إنه لا إدارة فعالة إلا بتنظيم ووفق تخطيط سليم مسبق، وهذا عين الذي زواله الملك العادل نور الدين محمود الشهيد. لقد جاء إلى الحكم يوم جاء وبرنامجه الإصلاحي السياسي والجهادي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتربوي والإعلامي كل ذلك في ذهنه قد أعد إعداداً كافياً وسيأتي بيان ذلك في محله بإذن الله تعالى إن الاهتمام بالفكر الإسلامي وأصوله وقواعده وفق التصور الإسلامي الصحيح من الأسباب المهمة التي مارسها نور الدين محمود وساعدته على إنجاح مشروعه النهضوي الكبير.

* * *

(١) سورة يوسف دراسة تحليلية ص ٤١٥، ٤١٦.