الباب الثانى

نظرية الإدارة بالقيم

ملامح نظرية الإدارة بالقيم فى :

- تحديد أهداف التنظيمات .
- وضع قواعد التنظيم الإدارى .
- إصدار الأوامر .
- اتخاذ القرارت .
- تقرير الأجور والحوافز والجزاءات .

* * *

القيم الإسلامية فى المؤسسات الإدارية

منذ أن بدأ الاهتمام بالإدارة كأحد العلوم التى تساهم فى إقامة الحضارات وتنظيم المجتمعات عرف الفكر الإدارى عشرات النظريات نذكر منها :

- النظرية البيروقراطية .
- نظرية الإدارة العلمية .
- نظرية المنهج الوظيفى .
- نظريات الإدارة الكمية .
- نظرية الإدارة بالأهداف .
- نظرية الإدارة بالمواقف .
- نظرية الإدارة بالنظم .

- ولكن هذا الفكر لم يعرف بعد نظرية « الإدارة بالقيم » التى عرفها المنهج الإسلامى تطبيقاً فى دولته الإسلامية التى تكوّنت وعاشت منذ ظهور الإسلام ، والتى لا يصلح غيرها للتطبيق فى المجتمعات الإنسانية .

ولنحاول من خلال هذا البحث التعرف على ملامح هذه النظرية فى العمليات الإدارية الآتية :

* تحديد أهداف التنظيمات .
* وضع قواعد التنظيم الإدارى .
* إصدار الأوامر .
* اتخاذ القرارات .
● تقرير الأجور والحوافز والجزاءات .

* * *

ملامح نظرية الإدارة بالقيم فى تحديد الأهداف

الهدف - لغة - الغرض ، أو المطلب يُوجَّه إليه القصد .

وهو فى علم النفس .. النتيجة النهائية لأى فعل أو سلسلة من الأفعال ، سواء أكان مقصوداً من القائم بالفعل أم غير مقصود .

وفى العلوم الاجتماعية .. فإن الهدف يُقصد به الغرض الذى يسعى إليه الفرد أو الجماعة عن طريق الفعل .. ويتوقف على الإدراك .

والإنسان بحكم أنه كائن يتميز بالرشد يسعى فى سلوكه إلى الاقتراب من الأهداف الإيجابية وينزع إلى الابتعاد عن الأهداف السلبية .

« وهدف الحياة اصطلاح يستخدمه « أدلر » ليصف سعى الإنسان ومحاولاته بما فى ذلك أفكاره فى التفوق الذى يعوِّضه عن النقص الموجود لديه » [١] .

والهدف الاستراتيجى للإسلام هو إخلاص العبودية لله ، وعلى ضوء هذا الهدف تتحدد كل أهداف النظم الأخرى فى المجتمع الإسلامى سواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو إدارية .... إلخ ، ومن ثَمَّ فإن أهداف النظام الإدارى لا بد أن تتمشى مع هذا الهدف الاستراتيجى وتساعد على تحقيقه مع إدراك أن تحقيق هذا الهدف يخدم كثيراً النظام الإدارى .. إذ أن هدف أى نظام إدارى هو تحقيق الرفاهية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وهو ما يُطالب به الإسلام .. ويدعو إليه ، كما أن كل أهداف الدراسات الإدارية الحديثة تنص على جعل الإنسان قادراً على تأدية واجبة بإخلاص وأمانة من أجل إقامة عالم أفضل ، وهذا لن يتأتى فى المجتمع الإسلامى إلا بتربية المسلم على خشية الله وتقواه .

---

(١) معجم العلوم الإجتماعية - مرجع سابق - ص ٦٣.

إن الأهداف التى تسعى الإدارة لتحقيقها مهما اختلفت أشكال التنظيمات التى تقودها يمكن أن نحددها فيما يلى :

١ - الإنتاج ٢ - الابتكار

٣ - الربحية ٤ - التنمية الإدارية

٥ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ٦ - المساهمة فى تنمية المجتمع .

وكل هذه الأهداف يقرها المنهج الإسلامى ولكنه يضع لها سياجاً من القيم يحميها من الانحراف .

اولاً - العمل وزيادة الإنتاج :

الإسلام يدعو إلى العمل والإنتاج ومحاولة الوصول فى ذلك إلى أعلى المعدلات ، وبعض المفكرين الإسلاميين يرون فى قوله تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا ﴾ (١)

إن تأدية الأمانة بالنسبة للعامل تعنى قيامه بما كُلف به وإنجازه ما تعاقد مع الدولة والجماعة على إتمامه ، وهم فى هذا يرون أن مَن لا يقوم بواجبه خائن ولا إيمان له ، تطبيقاً لحديث الرسول عليه السلام : « لا إيمان لمن لا أمانة له » (٢) .

والإسلام يدفع الناس دفعاً إلى العمل وزيادة الإنتاج والتمتع بالطيبات التى أحلها الله .. يقول تعالى : ﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلاَةُ فَانتَشِرُواْ فِى الأَرْضِ وَابْتَغُواْ مِن فَضْلِ اللَّهِ ﴾ (٣) .

ويقول : ﴿ لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَن تَبْتَغُواْ فَضْلاً مِّن رَّبِّكُمْ ﴾ (٤) .

ويقول : ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِى الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ﴾ (٥)

---

(١) النساء : ٥٨ (٢) رواه أحمد (٣) الجمعة : ١٠

(٤) البقرة : ١٩٨ (٥) يوسف : ٥٦

والإسلام فى دعوته هذه يضع سياجاً من القيم والمبادىء والأخلاقيات تضمن أن تكون الدعوة فى صالح الإنسانية وعلى النهج القويم .. ومن هذه المبادىء والقيم :

١ - الولاء لله سبحانه وتعالى :

دوافع الناس للعمل كثيرة ومتعددة لكنها وقتية ، فالفرد الذى يعمل من أجل الحصول على الأموال يقل إقباله على العمل إذا لم يحصل على ما يكفيه ، أو إذا تحقق لديه نوع من الإشباع المادى يحقق له الاكتفاء ، والذى يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعى مرموق قد يقل إقباله على العمل إذا حقق هدفه أو حتى إذا فشل فى تحقيق هذا الهدف ، فربما يصاب بالإحباط ويقل حماسه للعمل ، وكذلك إذا أردنا زيادة الإنتاج بزيادة الحوافز فإننا عند مرحلة معينة نجد أن هذه الحوافز قد فقدت دورها ولم تؤتى بالثمار المرجوة .. وفكرة ولاء الإنسان لمهنة معينة تأخذ فى التبدد مع الوقت مما يجعل الكثيرين يغيرون أعمالهم بمعدل ملحوظ ، كما أن الارتباط بالأرض أو بالمكان قد أخذ فى التلاشى تدريجياً مع صراعات الحياة ومتاعب المعيشة وسهولة وسائل النقل والاتصال ، لكن المسلم حين يعمل ، وحين يسعى فى الحياة فإنه يكون مدفوعاً لذلك بولائه لله سبحانه وتعالى وانتمائه للإسلام .. وإيمانه بأن الله سبحانه وتعالى يراقب عمله وسيحاسبه عليه .. يقول تعالى :

﴿ وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ، وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (١) .

هنا .. حتى لو لم تكن هناك دوافع مادية للعمل .. فالدافع المعنوى وهو الإحساس بأن العمل فيه رضاء لله ورسوله كفيل بدفع المسلم إلى بذل أقصى الجهد .

وهذا الولاء يجعل المسلم لا يؤدى العمل تحصيلَ حاصلٍ أو خوفاً من رؤساء ،

---

(١) التوبة : ١٠٥

بل يسعى للإجادة والإتقان تنفيذاً لقول الرسول ﷺ : « إنَّ اللّه يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » [1] .

يؤكد هذه المقوله الدكتور السيد عليوة فيقول عن الحل الإسلامى لمشكلة تلاشى فكرة الولاء والانتماء تحت ضغط متغيرات العصر :

« يجىء الحل الإسلامى ليقدم علاجاً شافياً .. فعشرات الجنسيات - باكستانيون وآسيويون وأفارقة - يعملون فى المملكة العربية السعودية بدرجة ملحوظة من الانضباط والكفاية ، أحد أسبابها لا شك فكرة الولاء للّه سبحانه وتعالى والانتماء للإسلام والاقتداء بالرسول الكريم ﷺ ، والعمل فى رحاب الأرض المقدسة وبالقرب من الحرمين الشريفين » [2] .

ويفرض الحق نفسه على لسان « جورباتشوف » تعليقاً على القصة التى جاءت فى كتابه « البروستوريكا » عن أثر الولاء الدينى فى العمل فيقول :

« اقترب مسافر من بعض الذين يقيمون بناءً وسألهم واحداً واحداً : ما الذى تفعله ؟

وأجاب أحدهم مستفزاً : « انظر إننا منذ الصباح حتى الليل نحمل هذه الأحجار اللعينة »

ونهض آخر على ركبتيه وشد كتفيه وقال بفخار : « إننا نبنى معبداً كما ترى » !

ويعلق جورباتشوف على هذه القصة فيقول : وهكذا إذا كان أمامك هذا الهدف النبيل - معبد يضىء فوق ربوة خضراء - فستكون أثقل الأحجار خفيفة ، وأشق الأعمال ممتعة » [3] .

*

---

(١) رواه البيهقى .

(٢) د . السيد عليوة « صنع القرار السياسى » - مرجع سابق - ص ٣٢٩

(٣) د . سمير فرج « الولاء بين علم النفس والقرآن » المتحدة للطباعة والنشر - سنة ١٩٨٩ - ص ٩٠

٢ - مشروعية الوسائل :

فالإسلام وهو يدعو إلى العمل وزيادة الإنتاج يشترط أن تكون الوسائل مشروعة . يقول تعالى : ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبِرِّ وَالتَقْوَى ، وَلا تَعَاوَنُواْ عَلَى الإثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ (١) .

ومن ثَمَّ فلا تسخير ولا استغلال ولا إهمال للجوانب الإنسانية فى العمل ، ومبدأ المشروعية يحدد ما يمكن إنتاجه ، وما لا يمكن إنتاجه ، وما يمكن إشباعه وما لا يمكن إشباعه ... فلا فائدة فى زيادة إنتاج يضر بالمجتمع حتى ولو كان يحقق عائداً اقتصادياً (إنتاج الخمور مثلاً) .

إن الميكافيلية والدعوة إلى أن الغايات تبرر الوسائل هى دعوة مرفوضة فى الفكر الإسلامى .. لأنها محاولة مكشوفة لتقنين المعصية وقتل القيم ، وإذا كان الساسة والحكام فى الغرب يفعلون ذلك فإنما يفعلونه وهم يعلمون أنه مخالف لما ينبغى أن يكون .. لأن الغايات العظيمة يلزم للوصول إليها وسائل شريفة .

وإذا كانت زيادة الإنتاج كهدف أسمى للحضارة المعاصرة تتطلب القضاء على كيان الأسرة ، وسحب الآباء والأمهات إلى دوامة العمل ، وترك الأبناء بعيداً عن الرعاية يرضعون الحياة المتشردة ويمضون إلى المستقبل محمّلين بمشاعر الفردية والأنانية والقسوة والتنافس على الماديات ، فهذا ما لا يرضى اللّه ولا رسوله ولا المؤمنين عملاً بالمبدأ الإسلامى : « درء المفاسد مقدّم على جلب المصالح » .

ومن ناحية أخرى فإن زيادة الإنتاج فى مجتمع ما على حساب المجتمعات الأخرى مثل ما يحدث من بعض المجتمعات الغربية فى عملية التبادل غير المتكافىء للسلع والخدمات التى تؤدى إلى الإفقار المادى والمعنوى للدول غير

---

(١) المائدة : ٢

الصناعية بالحصول على ثرواتها ومواردها الطبيعية بأبخس الأثمان وإعادتها لها فى شكل صناعات عالية الثمن هو أيضاً خروج على مبدأ المشروعية الذى تحتمه الشريعة الإسلامية .

ويطلق الأستاذ « رجاء جارودى » على عملية التبادل غير المتكافىء تلك تعبير : « نهب الثروات المادية والإنسانية » فيقول :

« منذ قرون خمسة يسيطر الغرب على العالم بدون شريك ، وقد فرض نموذجه للتنمية ومنهجه الثقافى أيضاً - ويتطلب نموذجه للتنمية أن تنهب كل الثروات المادية والإنسانية التى تمتلكها كل الشعوب لفائدة الغرب وحده ، أى ما يعادل خمس سكان الكرة الأرضية .. ولذلك فالغرب ينتج أى شىء وبكميات كبيرة وفى وقت سريع سواء أكانت مفيدة أو مؤذية أو حتى سيئة كالأسلحة المدمرة التى أصبحت سوقاً لا ينضب معينه أبداً » [1] .

كما أن المنهج الاسلامى فى العمل والإنتاج يرفض ذلك الاستهلاك العشوائى للطاقة ومصادر الثروة ، وإهدارها فى منتجات لا تخدم الأهداف الإنسانية دون حساب للأجيال اللاحقة .. وما قد يحدث من رخاء وقتى ، نتيجة هذا الاستهلاك العشوائى سيكون على حساب الأجيال القادمة التى سوف تدفع الثمن غالياً ...

*

٣ - تقدير أهمية العمل البَشرى :

يؤكد ابن خلدون فى مقدمته أن الطيبات أو السلع ليست إلا نتيجة للعمل الإنسانى .. لأن المصدر الوحيد لكل ثروة حقيقية هو العمل الإنسانى ، لكنه يضيف أنه لا بد من التعاون بين طاقات العمل لتحقيق زيادة الإنتاج حيث إن الرجل الفرد لا يمكن أن يصل إلى إشباع حاجاته الدنيا وحده ، بينما جملة رجال مجتمعين ينتجون أكبر بكثير من احتياجاتهم الأساسية .

---

(١) من محاضرة د . جارودى بالازهر الشريف - القاهرة سنة ١٩٨٢ - ترجمة د . رجاء ياقوت .

ومن ثَمَّ فهو يرى أن تركز السكان فى مجتمع ما يؤدى إلى ارتفاع مستوى المعيشة لأن ناتج العمل الجماعى يتجاوز دائماً الحاجات الأساسية للعمال .. وعندما تشبع الحاجات الأساسية فإن الفائض يمثل بالنسبة لهذا المجتمع رأس مال متراكم .. وهو يصل فى النهاية إلى القول بأنه كلما كانت المجتمعات عامرة بالقادرين على العمل كانت حضارتها أقوى وأعظم .

* *

ثانياً - الابتكار :

الإنسان كما خلقه الله سبحانه وتعالى - مزوّد بكل الإمكانات والطاقات التى تجعله قادراً على عمارة الأرض والانطلاق نحو التقدم والابتكار ، يقول تعالى : ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الإنسَانَ فِى أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴾ (١) .

ولهذه القدرة على العمل والانطلاق فى الحياة كرّم الله الإنسان وأمده بالعقل ودعاه للسير فى الأرض والعمل من أجل إعلاء شأن الحياة . يقول تعالى : ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِى آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِى الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً ﴾ (٢) .

ولكى لا يضل الإنسان طريقه أمّده الله بالأنبياء والرسل مرشدين وهادين ومبشرين ومنذرين ومعلمين : ﴿ هُوَ الَّذِى بَعَثَ فِى الأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِّنْهُمْ يَتْلُواْ عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ ﴾ (٣) .

وبهذا صار الإنسان جديراً بخلافة الله فى الأرض .

وعندما أشرق الإسلام أمدّ الإنسان بأنوار المعرفة وفتح له آفاق التقدم . قال تعالى : ﴿ سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِى الآفَاقِ وَفِى أَنفُسِهِمْ حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ ﴾ (٤) .

---

(١) التين : ٤ (٢) الإسراء : ٧٠

(٣) الجمعة : ٢ (٤) فصلت : ٥٣

ولقد فتح الإسلام الميدان فسيحاً أمام مَن يريد العمل فى حرية وانطلاق للوصول إلى أسمى الغايات .. بل إن القرآن يلح فى تنبيه الإنسان إلى ما فى الكون من مواد وخيرات يستطيع أن يستخدمها فى منفعته ومنفعة غيره .

يقول تعالى : ﴿ وَأَنزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ ﴾ (١) .

﴿ وَأَنزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقاً لَّكُمْ ﴾ (٢) .

والظفر بهذه الخيرات يكون بالسعى والعمل .. يقول تعالى : ﴿ فَامْشُواْ فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُواْ مِن رِّزْقِهِ ﴾ (٣) .

﴿ وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُمُ الأَرْضَ بِسَاطاً * لِّتَسْلُكُواْ مِنْهَا سُبُلاً فِجَاجاً ﴾ (٤) .

والإسلام يعنى عناية كبيرة بتنمية الفكر واستكشاف الكون .. يقول تعالى : ﴿ وَفِي الأَرْضِ آيَاتٌ لِّلْمُوقِنِينَ * وَفِي أَنفُسِكُمْ ، أَفَلَا تُبْصِرُونَ ﴾ (٥) .

ويقول سبحانه : ﴿ أَفَلَمْ يَنظُرُواْ إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا وَمَا لَهَا مِن فُرُوجٍ ﴾ (٦) .

ويقول جلّ شأنه : ﴿ فَلْيَنظُرِ الإِنسَانُ مِمَّ خُلِقَ ﴾ (٧) .

﴿ أَفَلَا يَنظُرُونَ إِلَى الإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ * وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ * وَإِلَى الجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ * وَإِلَى الأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ ﴾ (٨) .

إلا أن الإسلام وهو يدعو إلى الابتكار والتطور يضع بعض القيم الضرورية لحماية المجتمعات والأفراد منها :

---

(١) الحديد : ٢٥ (٢) البقرة : ٢٢ (٣) الملك : ١٥

(٤) نوح : ١٩ - ٢٠ (٥) الذاريات : ٢٠ - ٢١ (٦) سورة ق : ٦

(٧) الطارق : ٥ (٨) الغاشية : ١٧ - ٢٠

أولاً : النظر إلى كل جديد على أنه نظريات تقبل الصواب والخطأ ، حتى تتم تجربتها على أرض الواقع .. وهذه النظريات إذا اختلفت مع مبدأ أو أساس من الأسس الإسلامية فهى مرفوضة لأن ما جاء به الإسلام هو مُنزّل من عند اللّه سبحانه وتعالى ولا يأتيه الباطل من بين يديه أو من خلفه - أما إذا اتفقت مع حقائق وشرائع الإسلام فليس هناك ما يمنع من تجربتها فى المجتمعات الإسلامية ، بعد التأكد من توافر كل الوسائل اللازمة للعمل بها واتفاقها مع قيم المجتمع وظروفه ، ومن الملاحظات الخطيرة فى هذا المجال أن بعض الكُتّاب من أصحاب الفكر الإسلامى كلما ظهرت نظرية جديدة أخذوا ينقبون ويبحثون فى القرآن والحديث عن ما يلتقى مع هذه النظرية من قريب أو بعيد ، ثم يهللون بأن هذه النظرية لها أصل فى الفكر الإسلامى ، بعدها يثبت عدم صحة هذه النظرية فيسىء هؤلاء إلى الإسلام من حيث أرادوا خدمته ، ومن ذلك ما يقوله الأستاذ عبد الرزاق نوفل فى كتاب « القرآن والعلم الحديث » حول الأقمار الصناعية :

« أطلقت روسيا أجهزة علمية سميت بالأقمار الصناعية تدور حول الأرض وأتبعتها أجهزة أخرى تحمل نوعاً من الكائنات الحية لتدرس تأثير الانطلاق والارتفاع والإشعاع والضوء والجاذبية ، وهذه الأقمار التى خرجت من الأرض فى الوقت الذى انتشر فيه الإلحاد لتتحدث عما فى الكون الغامض وتزيح بعضاً من هذا الغموض ، ألا يمكن أن تكون هذه هى البداية التى تنبأ بها القرآن الكريم فى سورة النمل فى الآية (٨٢) التى تقول : ﴿ وَإِذَا وَقَعَ الْقَوْلُ عَلَيْهِمْ أَخْرَجْنَا لَهُمْ دَابَّةً مِّنَ الأَرْضِ تُكَلِّمُهُمْ أَنَّ النَّاسَ كَانُواْ بِآيَاتِنَا لا يُوقِنُونَ ﴾ (١) .

---

(١) عبد الرزاق نوفل « القرآن والعلم الحديث » - ص ١٣٦

هذا الفهم للآية الكريمة غريب ، فلا علاقة من قريب أو بعيد بين الأقمار التى تحمل الكائنات الحية « الكلبة لايكا » وبين الدابة التى تحدَّث عنها القرآن كعلامة من العلامات الدالة على قيام الساعة .

هذا التعسف فى التفسير ، وتحميل المعانى ما لا تحتمل يضر أكثر مما ينفع ، ويشكك أكثر مما يدفع للإيمان .. فمثل هذه النظريات العلمية ليست ثابتة ، وقد تحدث اكتشافات جديدة تبين نقصها أو عدم صحتها . فيسىء هؤلاء إلى كتاب الله مما قد يزعزع ثقة الناس فى حقائقه .

كما أن بعض الباحثين فى أمور الكون يقومون بدراسات لا تقوم على أسس عقلية سليمة ، وتحركهم ضغائن وأحقاد وفلول فكر ضال بغية الوصول إلى نتائج تخالف الدين ، وهذه النتائج منشؤها انحراف الفكر ولا تمثل إضافات فكرية أو علمية ذات جدوى ، وإنما هى ظنون لا تغنى عن الحق شيئاً ، وإعلانها ليس فيه فائدة للناس ، وإذا توهم أحد هؤلاء أنه قد أتى بما يخالف العقيدة اليقينية فذلك ضلال وليس تطور أو ابتكار .

ثانياً : النظر إلى المبتكرات على أنها تتضمن جوانب الخير والشر والصحيح والفاسد ، وأنه من الضرورى تمحيص هذه الجوانب قبل الأخذ بها ، فإذا أمكن تنحية العناصر الفاسدة وإبعادها والتخلص من شرورها ، فيمكن التعامل مع هذه المبتكرات ، أما إذا كانت جوانب الفساد فيها متأصلة فلا جدوى من الأخذ بها إلا اذا اقتضت الضرورات التى تنظمها أحكام الشريعة الإسلامية .

ثالثاً : التطور وفق المنهج الإسلامى : لا يتم إلا إذا استعان بالعقل واستخدم التفكير الحر ، على أن يتم ذلك فى ضوء الإيمان بأن للعقل حدوداً يجب أن لا يتخطاها ، وأن هناك - كما يقول الإمام محمد عبده - [1] مناطق كونية لا يستطيع العقل أن يكتشف حقائقها ويصل إلى أسرارها ومخبوءاتها ،

---

(١) انظر المنار : ٨٩٢/٥

ومن ثَمَّ كان من الواجب أن يعترف بقصوره بالنسبة إليها ، وأن ينزل على حكم الدين فى كل ما تقصر عنه جهوده ، ويعلو قدره ويتجاوز طاقته ، ويرى الإمام محمد عبده فى هذا :

* أن العقل وحده لا يستقل بالوصول إلى ما فيه سعادة الأمم بدون مرشد إلهى .

* أن الدين يجب أن يُعَد من موازين العقل البَشرى التى وضعها الله لترد من شططه وتقلل خلطه وخبطه .

رابعاً : القرآن الكريم يحمل بين طيّاته كنوزاً من المعرفة لم تُكتشف بعد ، وسيُظهِر الله آياته للناس حين يحن آوان الاستفادة منها ، وقد عرف المجددون من المسلمين هذه الحقيقة وأحسوا منذ الساعة الأولى بأنه لا غنى لهم عن القرآن الكريم ، إذ أنه ليس مجرد كتاب عقائد أو عبادات ، وإنما هو بحر زاخر بالأحكام الشرعية والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية .

ويوم أن يعود المسلمون للقرآن ويجعلوه همهم ، ويتدبروا آياته ومعانيه ، سيفتح الله عليهم آفاق المعرفة ويهديهم إلى اكتشاف أسرار الكون وحقائق الأشياء ، والقرآن سيبقى مشتملاً على معنى الإعجاز إلى يوم القيامة - لأن شريعة الإسلام جاءت للناس كافة وهى باقية على مدى الأجيال ، فكان لا بد أن يكون دستورها حاملاً لآيات الإعجاز حتى يوم الدين .

خامساً : الإسلام يأمر باستخدام المبتكرات والمخترعات فى مجالات الخير والبر ، وليس لترويع الآمنين أو زرع الخوف فى نفوس البَشر .

يقول تعالى : ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ، وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ (١) .

---

(١) المائدة : ٢

والإسلام يدعو القادة إلى توجيه هذه المخترعات لمصلحة المجتمع ، يقول تعالى : ﴿ وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ .. ﴾ (١) .

ولذلك فإن سباق التسلح الذى تنفق عليه ملايين الجنيهات سنوياً لا يتفق مع دعوة الإسلام إلى الابتكار والتطور لأنه إبادة للبَشرية ودمار للعالم وإزهاق للأرواح ، وكل هذا مما يُحرِّمه الإسلام ويعتبره من خطوات الشيطان انطلاقاً من قوله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ ، إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴾ (٢) .

وقول الرسول الكريم : « مَن سنَّ سُنَّة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها ، ومَن سَنَّ سُنَّة سيئة فعليه وزرها ووزر مَن عمل بها إلى يوم القيامة » (٣) .

* *

ثالثاً - السعى من أجل الربح :

والإسلام وهو يدعو إلى السعى من أجل الربح لا يسمح بغير الربح العادل لأنه يستلزم الأجر العادل والثمن العادل ، وهذا يضمن عدم استغلال الضعفاء اقتصادياً واجتماعياً ، كما أن الإسلام برفض سياسة الاحتكار من أجل تحقيق ربح أكبر .

يقول عليه السلام : « مَن احتكر الطعام أربعين يوماً فقد برىء من الله وبرىء الله منه » (٤) .. وعليه فإن السياسات الإدارية التى تستغل الأزمات من أجل تحقيق الربح إنما تخرج من دائرة النظام الإسلامى ، ولهذا فقد وضع الاسلام مجموعة من القيم تحقق مبدأ الربح العادل ، بعضها يتعلق بمجالات الاستثمار ، وبعضها يتعلق بمجالات الاستهلاك وإنفاق الأموال ، وبعضها يتعلق بمجالات التحصيل .

---

(١) الأنبياء : ٧٣ (٢) البقرة : ٢٠٨

(٣) رواه مسلم . (٤) رواه الإمام أحمد فى مسنده .

وسنحاول فى الصفحات التالية الإشارة إلى هذه القيم لتكون مرشداً لنا فى بحثنا عن النظام الأمثل الذى يحقق لنا سعادة الدنيا والآخرة .. ويصل بنا إلى مفهوم الربح العادل والكسب الحلال .

فى مجال الاستثمار

أولاً - العدالة فى توزيع الثروات :

انطلاقاً من غريزة حب التملك التى فُطِر الإنسان عليها أباح الإسلام للناس أن يتملكوا ما وسعهم التملك ، وأن يمتلكوا الثروات الطائلة ما دامت من مصدر حلال ويؤدى فيها حق الله وحق العباد ... ولقد كان من أصحاب رسول الله ﷺ مَن هو واسع الثراء إلى درجة تجهيز جيش أو التصدق بألف راحلة ، ولم يكن ذلك مصدر اتهام لهم أو إنكار عليهم .

أما ما ينكره الإسلام ولا يقره : أن تتركز الثروات فى أيدى فئة قليلة حتى تصبح القلة تملك كل شئ والكثرة تموت تحت وطأة الفقر والحاجة والاستكانة لأرباب الثراء الذين يستغلون حاجة الفقراء فيستخدمونهم بأبخث الأثمان ويستذلوهم تحت تأثير الحاجة والاضطرار .

هنا .. يتولد الحقد وتنمو البغضاء .. ويتفكك المجتمع .. فإذا وصل الأمر إلى هذا الحد كان من الواجب شرعاً أن يتدخل ولى الأمر لوضع بعض الضوابط التى تقضى على هذا الشر .. لأن الله سبحانه وتعالى قد أمر بأن المال يكون مقسوماً بين الناس جميعاً وليس متداولاً بين الأغنياء فقط .

يقول تعالى : ﴿ مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنكُمْ ﴾ (١) .

---

(١) الحشر : ٧

هذه الآية وإن كانت فى « الفىء » إلا أنها تدل على أن تداول المال بين الأغنياء فقط أمر كريه بغيض .. ومما فعله رسول الله ﷺ لعلاج مثل هذه الحالة أنه - صلى الله عليه وسلم - حين قسم الأموال التى تركها بنو النضير بعد إجلائهم واخراجهم عن المدينة لم يجعل للأنصار منها نصيباً سوى لاثنين ظهر لرسول الله ﷺ فقرهما ، وذلك لأن الرسول ﷺ حين قدم المدينة كانت الثروة العامة - ممثلة فى الأرض الزراعية - فى يد الأنصار .

وقد أجاز بعض الفقهاء لأولى الأمر فى حالة الضرورة ودفعاً للضرر أن يضع حداً مطلقاً يتناول جميع أنواع الممتلكات - كملكية الأرض مثلاً - وطاعته تجب باعتباره أمراً يقوم عليه النظام وتضطرب بمخالفته الأحوال ، على أنهم اشترطوا فى ذلك أن يكون ولى الأمر مجتهداً أو رجع فى ذلك إلى رأى مجتهد حتى يكون أمره هذا مستنداً إلى دليل شرعى ... ويشمل هذا التحديد المقدار والآثار ، ويجب عليه فى هذه الحالة أخذ الزيادة من الملاك واستخدامها فى المصلحة العامة ، بمعنى أن ما يُؤخذ يكون ملكاً للأمة شأنه شأن ما يُجبى من الأموال العامة .

وهذا التصرف الذى يقوم به ولى الأمر لا يمثل اعتداءً على حق المالك لأنه أخذ بحق - وقد حدث مثل هذا فى التاريخ الإسلامى مرات عدة - فلقد أمر رسول الله ﷺ بقلع نخل سمرة بن جندب دون مراعاة لحقه فى حماية ملكه حين اتخذ جندب هذا النخل وسيلة للإضرار بغيره وأبَى بيعه أو هبته ..

روى الإمام أبو جعفر الصادق بن محمد الباقر عن أبيه الإمام على زين العابدين أنه قال : « كان لسمرة بن جندب نخل فى حائط رجل من الأنصار (أى بستان) وكان يدخل هو وأهله فيؤذيه ، فشكا الأنصارى ذلك إلى رسول الله ﷺ فقال عليه السلام لصاحب النخل : « بعه » .. فأبى .

قال عليه السلام : « فاقطعه » .. فأبى .

قال : « فهبه له ولك مثله فى الجنة » .. فأبى

فالتفت إليه النبى ﷺ قال : « أنت مضار » . ثم التفت إلى الأنصارى وقال : « اذهب فاقطع نخله » [1] .

كما شاطر عمر رضى الله عنه بعض ولاته حين جاءوا بأموال لم تكن لهم .. ففعل ذلك مع أبى هريرة حين ولاه على البحرين .. وفعله مع عتبة بن أبى سفيان إذ ولاه على كنانة فقدم عليه بمال فقال له عمر : يا عتبة .. ما هذا ؟

قال : مال خرجتُ به واتجرتُ فيه .

قال له : لِمَ تخرج هذا المال معك فى هذا الوجه ؟

ويستند الدفاع عن حق الملكية الخاصة إلى مبررات موضوعية مؤداها أن الحافز على الإنتاج يكون أقوى فى ظل نظام الملكية الخاصة عنه فى ظل نظام الملكية الجماعية .. من ناحية أخرى فإن الملكية الخاصة - فى رأى البعض - تؤدى إلى سوء توزيع الدخل والثروة واستغلال القلة لجهود الكثرة .

لذلك فإن الإسلام يحاول خلق نوع من التوازن بإباحة الملكية الخاصة فى الإطار الذى يخدم المجتمع ، فإذا كان المالك يحسن استخدام ما يملك ، ويدفع ما عليه من زكاة ، ويُخرج منه الصدقات ، وينفق فيما أحلّ الله ، فلا حق لأحد فى أن ينقص من ملكيته شيئاً أما إذا ساءت الأخلاق ، وترك الأغنياء ما عليهم من حقوق نحو الفقراء ، وأخذت الملكية طابع الاحتكار أو استغلال جهود الآخرين ، كان من الجائز لأولى الأمر التدخل لنزع الملكية وإعادة توزيع الثروات بما يخدم مصالح المجتمع والناس .. إذ أن المفهوم الإسلامى العام هو أن كل شىء ملك لله سبحانه وتعالى وأن الإنسان مُستَخلف فيما يملك لإدارته بما يخدم الصالح العام ، فإذا تحولت الملكية إلى ملكية احتكارية وجب نزعها ..

---

(١) انظر التوجيه الاجتماعى فى الإسلام - من بحوث مؤتمرات مجمع البحوث الإسلامية - بحث لفضيلة الشيخ محمد أحمد أبو زهرة تحت عنوان « المجتمع الإنسانى فى ظل الإسلام » ص ١٢٢

يقول عليه السلام : « إذا جاع مؤمن فلا مال لأحد » [1] .

وقد خلق الله سبحانه وتعالى ما على سطح الأرض للإنسان لتكون ثمراته ومنافعه مباحة لجميع البَشر .. لكل منهم ما يسد حاجته وما تقوم به حياته فى إطار العدالة .

يقول الله تعالى : ﴿ أَلَمْ تَرَوْاْ أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِى السَّمَوَاتِ وَمَا فِى الأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً ﴾ [2] .

ويقول الرسول ﷺ : « الناس شركاء فى ثلاث : الماء والكلأ والنار » [3] .

وعن عائشة رضى الله عنها قالت : قلت : يا رسول الله ؛ ما الشىء الذى لا يحل منعه قال : « الملح والماء والنار .. » وألحق الشافعى رضى الله عنه بذلك ما يوجد فى الأرض مما تُرى منفعته بادية وفى متناول مَن يطلبها دون جهد منه أو عمل ، من كل معدن ظاهر كالذهب والتبر وغيرها والنبات والماء مما لا يملكه شخص معيَّن ولا يحتاج فى إظهاره وإدراكة إلى مؤونة ، فإن الناس جميعاً يكونون فى ذلك سواء ، لا يختص به واحد من الناس بإحياء أو إقطاع من ولى الأمر .. قال الشافعى : ومثل هذا كله عين ظاهرة كنفط أو قار أو كبريت أو حجارة ظاهرة فى غير ملك لأحد ، فليس لأحد أن يحتجزها دون غيره ولا لسلطان أن يمنعها لنفسه أو لخاص من الناس [4] .

من هذا يتضح أن كل الموارد الطبيعية هى فى أصلها ملكية عامة وأن تخصيصها لدولة بذاتها أو فرد بعينه مقتصر على مدى الجهد المبذول فى استخراجها والاستفادة منها .

* *

---

(١) رواه مسلم وأخرجه أبو داود بلفظ : « إذا بات مؤمن جائعاً فلا مال لأحد »

(٢) لقمان : ٢٠ (٣) رواه أحمد وأبو داود (٤) الأم : ٣/ ٢٦.

ثانياً - الحفاظ على الثروات الطبيعية :

لم يخلق الله الموارد الطبيعية لتكون حكراً على أحد دون أحد أو دولة دون دولة ، وإنما سخَّرها لكل مخلوقاته ، وأمرنا سبحانه بأن نحافظ عليها ونحميها من التبديد والضياع ومن الاعتداء والاغتصاب ، وأن يتم استخدامها فيما يعود على البَشريه بالخير والرخاء .

يقول تعالى : ﴿ هُوَ الَّذِى أَنزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً لَّكُم مِّنْهُ شَرَابٌ وَمِنْهُ شَجَرٌ فِيهِ تُسِيمُونَ * يُنبِتُ لَكُم بِهِ الزَّرْعَ وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخِيلَ وَالأَعْنَابَ وَمِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ ، إِنَّ فِى ذَلِكَ لآيَةً لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ * وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ ..... ﴾ إلى آخر الآيات [1] .

إن الإنسان وفقاً للمنهج الإسلامى هو المكلَّف بالحفاظ على الخيرات الطبيعية وتحقيق الاستفادة القصوى منها ، والحفاظ على توازن العالَم فى هذا الاتجاه .. فبدلاً من الاستهلاك العشوائى للطاقة الذى نراه حالياً والإهدار فيها فى منتجات لا تخدم الأهداف الإنسانية ، علينا أن نحسب حساباً للأجيال اللاحقة ، وأن نحاول البحث عن مصادر جديدة للطاقة ، أو أن نعود إلى نبع الطاقة الذى لا ينضب والمتمثل فى المياة والبحار والشمس والأرض والريح .

ويرى المالكية فى أشهر أقوالهم [2] : أن ليس شيئاً من المعادن فى مناجمها مالاً مباحاً حتى يتملَّكها مَن يستولى عليها ، وإن كان استيلاؤه عليها لم يحدث إلا بعمل قام به أو بنفقة أنفقها فى سبيله .. وإنما هى مِلْكٌ للمسلمين جميعاً نتيجة قيامهم على ما وجد فيها من الأرض قيام ولاية وحماية ، ولا تُعَد تابعة لأرضها مملوكة لصاحبها نتيجة لتملك أرضها ... إلخ .

أما ما يحتاج إلى عمل ومؤونة فى إظهاره واستخراجه ، فإن منفعته تكون لمن كان ذلك منه بما استحدثه من مال .

---

(١) النحل : ١٠ - ١٦ (٢) الأم : ٣/٢٦٥

ووفقاً لهذه المفاهيم فإن نظام الاقتصاد الإسلامى يرى أن الحفاظ على الموارد الطبيعية يتطلب :

(أ) احترام المِلْكية الخاصة باعتبارها حق غير مطلق يستهدف مصلحة الجماعة دون الإضرار بمصلحة الغَير ، وهذا يعنى أن المِلْكية وظيفة اجتماعية المالك فيها أمين وخازن لثمرات ملكه جُعِل له التصرف فيها فى الحدود المشروعة ، وهى الحدود التى قُصِد بها مصلحة المجتمع وخيره ، ولقد أباح الإسلام للفرد أن يمتلك الأرض ورأس المال النقدى والعينى والمنقولات والعقارات ، كما فى المِلْكية الخاصة من مزايا اقتصادية منها :

١ - الاستجابة لفطرة الإنسان وحبه للتملك .

٢ - توفير الحافز على العمل والإنتاج .

٣ - ضمان الحفاظ على الممتلكات وعدم الإسراف فيها .

٤ - ضمان الاستثمار المستمر للأموال بدافع تنميتها .

والإسلام حين أقر المِلْكية الخاصة حاول أن يضع لها من الضوابط ما يحول دون أن تكون مصدراً للفساد والتنازع وسبيلاً إلى التفرقة الطبقية ، وأعطى لأولى الأمر فى كل بلد أن يحدوا من حرية التملك بالقدر الذى يكفل درء المفاسد وتحقيق المصالح .

(ب) إمكان قيام المِلْكية العامة :

راعى الفكر الإسلامى أن وجود المجتمعات واتصال الناس ببعضهم والعلاقات الاجتماعية الناشئة عن هذه الاتصالات تستدعى وجود كيانات معنوية تستطيع إشباع الحاجات الاجتماعية التى يعجز الفرد عن إشباعها .. وانطلاقاً من ذلك أقر المِلْكية العامة وحدد لها مجالاتها ووظائفها ومن هذه المجالات [١] :

---

(١) انظر محمد بن ناصر الحجرى « دور الدولة فى التنمية الاقتصادية » ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد - جامعة القاهرة .

- الأراضى الزراعية غير المملوكة ملكاً خاصاً .

- الثروات الصناعية غير المملوكة ملكاً خاصاً .

- المعادن ومصادر الطاقة .

- الغابات والمراعى والأنهار ... وغيرها .

وتقع على الدولة مسئولية إدارة هذه القطاعات وتنميتها وتوجيه ناتجها لصالح جميع الأفراد .. والإسلام يقر الملكية الجَماعية وهى ظاهرة فى أمور كثيرة منها [1] :

- فى المساجد التى جعلها الله تعالى لجميع المسلمين وليست ملكاً لأحد .

- فى الوقف الذى شرعه الله لتوجه غلاته ومنافعه إلى سبل الخير العام .

- فيما فعله النبى عليه الصلاة والسلام من قسمته غنائم خيبر نصفين ، جعل أحدهما للنوائب والوفود تفد على رسول الله ﷺ وعلى المسلمين .

- فيما حماه الله من الأرض لخيل المسلمين حين يغزون فى سبيل الله ، وقد حمى الرسول ﷺ « النقيع » لهذا الغرض ، فكانت للمسلمين عامة .

وتحقيق التوازن بين الملكية الفردية والملكية الجَماعية مبنى على فلسفة الإسلام فى أن الفردية جوهرية فى الإنسان ، لكن الإنسان وإن كان متفرداً فى طبيعته وتركيبه إلا أنه مرتبط بالمجتمع أشد الارتباط فى أهدافه وأوجه نشاطه .. ومن ثَمَّ فإن التفرد يتطلب ضرورة الملكية الخاصة ، والارتباط بالمجتمع يفرض وجود الملكية العامة ، واستمرارهما معاً هو الضمان لتحقيق العدالة الاقتصادية .

---

(١) انظر « التوجيه التشريعى فى الإسلام » ، من بحوث مؤتمرات مجمع البحوث الإسلامية - الجزء الأول - ص ٢٣

(جـ) عدم جواز تحجير الأرض وعدم زراعتها :

الأصل فى المِلْكية الانتفاع بها بما يحقق مصلحة الفرد والمجتمع ، وعليه فإن تملك الموارد الطبيعية - ومنها الأرض الزراعية - يفرض على مالكها مداومة استثمارها ، لأن تعطيل هذه الأرض يؤثر على الفرد والمجتمع معاً ، ولذلك نهى الرسول عليه الصلاة والسلام عن الاحتجار لأكثر من ثلاث سنين .

والاحتجار هو وضع اليد على الأرض الموات لمحاولة إحيائها وتعميرها .

يقول الرسول عليه السلام : « ليس لمحتجر حق بعد ثلاث سنين » .

ويقول عمر بن الخطاب : « مَن أحيا أرضاً ميتة فهى له ، وليس لمحتجر حق بعد ثلاث سنين » .

تحجير الأرض يعطى للمجتمع الحق فى نقل مِلْكيتها من فرد لآخر قادر على تعميرها .

يقول عمر بن الخطاب رضى الله عنه : « مَن عطَّل أرضاً سنين لم يعمرها فجاء غيره فعمرها فهى له » .

ولقد طبَّق عمر هذا المبدأ على الصحابى الجليل بلال بن الحارث الذى كان الرسول ﷺ قد أعطاه أرضاً بالعقيق ليزرعها ، فلما كان زمن عمر قال لبلال : « إن رسول الله ﷺ لم يقطعك لتحجز عن الناس ، إنما قطعك لتعمل ، فخذ منها ما قدرت على عمارته ورد الباقى » .

* *

ثالثاً - تحقيق التوازن بين قوى الاستثمار :

الموارد المتاحة فى مجتمع ما هى مصادر الإنتاج التى يعتمد عليها هذا المجتمع فى تحقيق نموه وتقدمه ، ومن ثَمَّ فإن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ضرورة مفروضة ، فإذا وُجدت الأرض الزراعية فى أيدى مَن لا يحسنون الزراعة وجب على أولى الأمر التدخل لإنقاذ هذه الثروة ، وإذا اقتصر النشاط فى

مجتمع ما على مجالٍ واحد كالزراعة رغم توافر المواد الخام التى تصلح للصناعة وجب على أولى الأمر عمل كل ما يلزم لتنويع النشاط والاستفادة من المواد الخام وعدم الاكتفاء بتصديرها .

ومثل هذا الأمر تنبَّه إليه كثير من المفكرين المسلمين ودعوا إليه .

يقول المرحوم الشيخ محمود شلتوت : « الإسلام حينما طلب تحصيل الأموال بالزراعة والصناعة والتجارة ، نظر إلى أن حاجة المجتمع المادية تتوقف عليها كلها ، فإنه كما يحتاج إلى الزراعة فى الحصول على المواد الغذائية التى تنبتها الأرض ، يحتاج إلى الصناعات المختلفة فى شئونه المختلفة المتعددة ، فى ملابسه ومساكنه ، فى آلات الزراعة ، وتنظيم الطرق ، فى حفر الأنهار ، والسكك الحديدية ، فى حفظ الكيان والدولة ، وما إلى ذلك فيما لا سبيل إليه إلا بالصناعات ، ويحتاج أيضاً إلى تبادل المنتجات والمواد الغذائية والمصنوعات مع الأقاليم التى ليست بها زراعة ولا صناعة ، ولا تسعد أمة لا تسد حاجتها بنفسها ، وإذن لا بد من الاحتفاظ بالزراعة والتجارة والصناعة .. ولقد اتفق علماء المسلمين على أن الصناعات وجميع الأعمال التى يحتاج إليها المجتمع فرض كفاية إذا قام به البعض سقط عن الآخرين ، وإن لم يقم به أحد أثموا جميعاً »[1] .

قال الإمام الغزالى : « أما فرض الكفاية فكل علم لا يستغنى عنه قوام أمور الدنيا كالطب والحساب وأصول الصناعات والسياسة » .

وينبه الدكتور رجاء جارودى[2] الدول الإسلامية المنتجة للبترول أن تتخلص من دورها كممونة بالمواد الأوّلية لغيرها ، وأن تنشأ سوقاً مشتركة بين الدول الإسلامية والعالَم الثالث لكى يصبح الإسلام كما كان بالماضى أهم مصدر يقتبس منه العالَم ما يحتاج إليه فى كل المجالات الاقتصادية والثقافية

---

(١) التوجيه التشريعى فى الإسلام - مرجع سابق - : ٢٥/١

(٢) انظر أمنية الصاوى : رجاء جارودى وحضارة الإسلام - مرجع سابق ص ٤٣

والعلمية .. وهذه الدعوة جرس إنذار جاء فى حينه إذ أن معظم المجتمعات الإسلامية تتصرف فى ما منحها الله من ثروات تصرف مَن وجد كنزاً لا يعرف قيمته فأخذ يبذر فيه بلا عقل ولا روية ، وفى البلاد الإسلامية أكبر احتياطى العالم من البترول ومن المعادن الثمينة ، وهى لا تفعل أكثر من استخراج هذه الثروة من باطن الأرض - وفى غالب الأمر بمعرفة شركات أجنبية - والتنافس فى بيعها للدول المتقدمة بأسعار زهيدة لتقوم الأخيرة باستثمارها وإعادتها فى شكل سلع ومنتجات تباع للبلدان الإسلامية بأغلى الأسعار .

والأدهى من ذلك أن العائد من هذه الثروات يُنفق فى الترف والمظاهر والسلع الاستهلاكية كالعمارات الشاهقة والسيارات الفارهة وغيرها ، مما يخالف المنهج الإسلامى الذى يدعو إلى الاعتدال وعدم الإسراف .

يقول تعالى : ﴿ وَكُلُواْ وَاشْرَبُواْ وَلاَ تُسْرِفُواْ ، إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسرِفِينَ ﴾ (١) .

والأمر يتطلب وقفة موضوعية من قادة هذه الدول لوقف هذا النزيف .

* *

رابعاً - النهى عن أكل أموال الناس بالباطل :

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لا تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلا أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ ﴾ (٢) .

وقال تعالى : ﴿ وَلا تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُواْ بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُواْ فَرِيقاً مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ (٣) .

وعن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « كل المسلم على المسلم حرام : دمه وعِرضه وماله » (٤) .

---

(١) الأعراف : ٣١

(٢) النساء : ٢٩

(٣) البقرة : ١٨٨

(٤) رواه البخارى ومسلم .

وعن أم سلمة رضى الله عنها قالت : جاء رجلان من الأنصار يختصمان إلى رسول الله ﷺ فى مواريث قد درست (تقادم عهدها) ليس عندهما بيِّنة ، فقال عليه السلام : « إنكم تختصمون إلىّ وإنما أنا بَشر ، ولعل بعضكم أن يكون ألحن بحُجَّته من بعض ، وإنما أقضى بينكم على نحو ما أسمع برأيى فيما لم يُنزَّل علىّ فيه ، فمَن قضيتُ له من حق أخيه شيئاً فلا يأخذه ، فإنما أقطع له قطعة من النار يأتى بها انتظاماً (ملصوقة) فى عنقه يوم القيامة » ، فبكى الرجلان وقال كل منهما : حقى لأخى ، فقال رسول الله ﷺ : « أما إذا قلتما فاذهبا فاقتسما ثم توخيا الحق بينكما ، ثم استهما ، ثم ليملل (يسامح) كل منكما صاحبه ... » [1] .

* وضماناً لتحقيق هذا المبدأ حرَّم الإسلام التعامل بالربا :

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اتَّقُواْ اللَّهَ وَذَرُواْ مَا بَقِىَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ * فَإِن لَّمْ تَفْعَلُواْ فَأْذَنُواْ بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ ، وَإِن تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لاَ تَظْلِمُونَ وَلاَ تُظْلَمُونَ ﴾ [2] .

وقال سبحانه : ﴿ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لاَ يَقُومُونَ إِلاَّ كَمَا يَقُومُ الَّذِى يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ، ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُواْ إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا ، وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ، فَمَن جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِ فَانتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ ، وَمَنْ عَادَ فَأُوْلَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ، هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ * يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرْبِى الصَّدَقَاتِ ، وَاللَّهُ لاَ يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ ﴾ [3] .

وعن جابر بن عبد الله رضى الله عنه قال : « لعن رسول الله ﷺ آكل الربا وموكله وكاتبه وشاهديه وقال : هم سواء » [4] .

---

(١) رواه أحمد وأبو داود من حديث أسامة بن زيد - راجع ابن كثير : ١/ ٥٥

(٢) البقرة : ٢٧٨ - ٢٧٩ (٣) البقرة : ٢٧٥ - ٢٧٦

(٤) رواه مسلم ، انظر الترغيب : ٢٨٧/٣

وعن ابن عباس رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « إذا ظهر الزنا والربا فى قرية فقد أحلُّوا بأنفسهم عذاب الله » [١] .

* وحرّم الرشوة :

قال تعالى : ﴿ وَتَرَى كَثِيراً مِّنْهُمْ يُسَارِعُونَ فِى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَأَكْلِهِمُ السُّحْتَ ، لَبِئْسَ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ ﴾ [٢] .

عن عبد الله بن عمرو رضى الله عنهما قال : « لعن رسول الله ﷺ الراشى والمرتشى » [٣] .

وعن أم سلمة رضى الله عنهـا أن رسول الله ﷺ قال : « لعن الله الراشى والمرتشى فى الحكم » [٤] .

* وحرّم الغش :

عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « مَن حمل علينا السلاح فليس منا ، ومَن غشّنا فليس منا » [٥] .

وعن أبى هريرة رضى الله عنه : « أن رسول الله ﷺ مرَّ على صبرة (كومة من الطعام) ، فأدخل يده فيها ، فنالت أصابعه بَلَلاً ، فقال : « ما هذا يا صاحب الطعام » ؟ قال : أصابته السماء يا رسول الله ، قال : « أفلا جعلته فوق الطعام حتى يراه الناس ، مَن غشّنا فليس منا » [٦] .

---

(١) رواه الحاكم ، انظر الترغيب : ٣/٢٩١ (٢) المائدة : ٦٢

(٣) رواه أبو داود والترمذى ، انظر الترغيب : ٣/٤٦٢

(٤) رواه الطبرانى ، الترغيب : ٣/٤٦٣

(٥) رواه مسلم ، انظر رياض الصالحين ص ٥٧٨

(٦) رواه مسلم - انظر رياض الصالحين ص ٥٧٩

* وحرَّم الغصب :

عن سعيد بن زيد رضى الله عنه ، أن رسول الله ﷺ قال : « مَن اقتطع شبراً من الأرض ظلماً طوَّقه الله يوم القيامة من سبع أراضين » (١) .

وعن رافع بن خديج رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « مَن زرع فى أرض قوم بغير إذنهم فليس له من الزرع شىء وله نفقته » .

* وحرَّم السرقة :

قال تعالى : ﴿ وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُواْ أَيْدِيَهُمَا جَزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالاً مِّنَ اللَّهِ ، واللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ (٢) .

وعن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « لعن الله السارق يسرق البيضة فتُقطع يده ويسرق الجمل فتُقطع يده » (٣) .

* وحرَّم استخدام المال فيما يلحق الضرر بالغير :

قال رسول الله ﷺ : « مَن دخل فى شىء من أسعار المسلمين ليغليه عليهم كان حقاً على الله أن يغرسه فى جهنم رأسه أسفله » (٤) .

* * *

فى مجال الاستهلاك وإنفاق الأموال

١ - البُعْد عن السفه :

قال تعالى : ﴿ وَلاَ تُؤْتُواْ السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِى جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِياماً وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ ﴾ (٥) .

---

(١) متفق عليه ، انظر بلوغ المرام لابن حجر ص ١٥٥ (٢) المائدة : ٣٨

(٣) رواه أحمد ، بلوغ المرام لابن حجر ص ١٥٥

(٤) رواه الحاكم - واللفظ له - وأحمد والطبرانى . (٥) النساء : ٥

٢ - عدم اكتناز الأموال :

يقول تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَنفِقُواْ مِمَّا رَزَقْنَاكُم ﴾ (١) .

ويقول : ﴿ وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يُنفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُم بِعَذَابٍ أَلِيمٍ ﴾ (٢) .

ويقول : ﴿ مَّثَلُ الَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِّائَةُ حَبَّةٍ ، وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَن يَشَاءُ ، وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴾ (٣) .

ولقد أنفق المسلمون الأوائل أموالهم فى سبيل الله وتنافسوا فى ذلك ، فأنفق أبو بكر رضى الله عنه جميع ماله فى سبيل الله ، وأنفق عمر بن الخطاب نصف ماله ، كما جهّز عثمان بن عفان جيش العُسْرة من حُرّ ماله فى غزوة « تبوك » .

وترجع كثرة الآيات التى تنص على الإنفاق فى سبيل الله إلى أن الضن بالمال والحرص عليه وإمساكه عن البذل فى سبيل الخير والبر والدفاع عن النفس والوطن والحق ، يوقع الأمة فى الهلاك ويُعرّضها لانتهاك حرماتها .

٣ - تحقيق التوازن بين الإنفاق الاستهلاكى وبين الإنفاق الاستثمارى وتشجيع الادخار .

فالإسلام يوجّه أبناءه إلى الاعتدال والتوازن ويمدحهم فى ذلك ، يقول تعالى فيمن أسماهم بـ « عباد الرحمن » : ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُواْ لَمْ يُسْرِفُواْ وَلَمْ يَقْتُرُواْ وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَاماً ﴾ (٤) .

والإسلام يوجّه أبناءه إلى محاربة الفساد ، يقول تعالى : ﴿ إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُواْ إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ ، وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُوراً ﴾ (٥) .

ويقول : ﴿ يَا بَنِي آدَمَ خُذُواْ زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُواْ وَاشْرَبُواْ وَلاَ تُسْرِفُواْ ، إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴾ (٦) .

---

(١) البقرة : ٢٥٤ (٢) التوبة : ٣٤ (٣) البقرة : ٢٦١
(٤) الفرقان : ٦٧ (٥) الإسراء : ٢٧ (٦) الأعراف : ٣١

والإسلام يحذر أبناءه من عواقب البخل والإسراف معاً ، يقول تعالى : ﴿ وَلاَ تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلاَ تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُوماً مَّحْسُوراً ﴾ (١) .

ويقول الرسول ﷺ : « كلوا واشربوا والبسوا وتصدّقوا فى غير إسراف ولا مخيلة » (٢) .

ويقول عليه الصلاة والسلام : « ما عال مَن اقتصد ، وما افتقر مَن لا يُسرف ولا يقتر » .

٤ - إخراج الزكاة « زكاة المال » :

يقول تعالى : ﴿ خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا ﴾ (٣) .

ويقول الرسول ﷺ : « ما خالطت الصدقة مالاً إلا أهلكته » (٤) .

ومعنى الحديث : أن المال الذى لم تُخْرَج منه الزكاة لا بركة فيه ، وهو عرضة للضياع والتلف لما فيه من الاعتداء على حقوق الفقراء والمساكين .

٥ - تخصيص موارد عامة لإنفاق معيَّن بالذات :

حدّد القرآن الكريم وجوب إنفاق بعض الموارد وهى الزكاة والفىء والغنيمة ، ومن ثَمَّ فإنه لا يجوز إنفاق هذه الموارد فى غير المصارف المحددة لها .

قال تعالى : ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِى الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِى سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ﴾ (٥) .

ويقول تعالى : ﴿ مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَى فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ

---

(١) الإسراء : ٢٩ (٢) رواه الإمام أحمد والنسائى وغيرهما .

(٣) التوبة : ١٠٣ (٤) رواه البزار والبيهقى . (٥) التوبة : ٦٠

وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنكُمْ ﴾ (١) .

*

● في مجال التحصيل :

أشار الإسلام إلى بعض القيم في مجال تحصيل الأموال نذكر منها :

١ - عدم المغالاة في تحديد الضرائب المستحقة ضماناً لعدم إرهاق الممولين ، فعن أنس بن مالك رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « المعتدى في الصدقة كمانعها » (٢) .

٢ - تحريم الأموال التي يأخذها العاملون على الأموال خلسة أو بدون وجه حق ، قال عليه الصلاة والسلام : « مَن استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد فهو غلول » .

٣ - عدم الحصول على الأموال باستغلال النفوذ ، قال تعالى : ﴿ وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقاً مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ (٣) .

ولقد لعن رسول الله ﷺ كل مَن يستعمل نفوذه للحصول على المال .. قال عليه الصلاة والسلام : « لعن الله الراشي والمرتشي والرائش بينهما » (٤) .

وقد كان التربح من الولاية سبباً قوياً ومبرراً لعزل الوالي عن ولايته على عهد عمر بن الخطاب رضى الله عنه .

وبهذه القواعد والأسس تحققت العدالة الإسلامية في مجال الأموال بالشكل الذي دفع الأعداء قبل الأصدقاء إلى الشهادة بعظمة هذا النظام .

---

(١) الحشر : ٧ (٢) رواه أبو داود والترمذي (٣) البقرة : ١٨٨

(٤) رواه أبو داود والترمذي - انظر الترغيب : ٣/٤٦٢

يقول الأستاذ « ماسنيون » فى كتابه « وجهة الإسلام » :

« للإسلام الفضل فى أنه يمثل لنا فكرة عادلة عما يقوم به كل فرد من أبناء الوطن بدفع عُشْر ربع الأرض للخزانة العامة ، إنه يشن الغارة على المبادلة المطلقة ورأسمالية المصارف وقروض الدولة والضرائب غير المباشرة على الأشياء ذات الأهمية الجوهرية ، ويقف وسطاً بين الرأسمالية والبورجوازية والشيوعية والبولشفية » [1] .

* *

خامساً - تنمية القيادات الإدارية :

الإنسان المسلم هو غاية المنهج الإسلامى فى الإدارة ، هو القائد والموجِّه لكل مراحل التطور والتقدم ، وتنمية القيادات الإدارية ضرورة ملحة لضمان نجاح العمل .. ولذلك حرص الإسلام على الاهتمام بالقيادات وتنمية كافة جوانبها ، فاهتم بتنمية القدرات العقلية وتنمية القدرات التسخيرية ، واهتم بتنمية الخبرات المختلفة .

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

يقول تعالى : ﴿ وَإِنَّ الظَّنَّ لاَ يُغْنِى مِنَ الْحَقِّ شَيْئاً ﴾ [2] .

• التفكير التجديدى لا التقليدى :

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

*

---

(١) انظر : د . أنور الجندى « الإسلام فى غزوة جديدة للفكر الإنسانى » ص ٨٦

(٢) النجم : ٢٨

● التفكير الشامل لا الجزئى :

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

قال : ﴿ أَخَرَقْتَهَا لِتُغْرِقَ أَهْلَهَا لَقَدْ جِئْتَ شَيْئاً إِمْراً ﴾ (١) ، فلما وضحت له الصورة كاملة وتأكد أن خرق السفينة إنقاذ لها من الملك الغاصب وجد أن تفكير الخضر تفكير شامل مبنى على معرفة بكافة جوانب الموضوع : ﴿ أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِى الْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْباً ﴾ (٢) ، وتكرر هذا الأمر فى قصتى الغلام وبناء الجدار تدريباً لنبىّ الله موسى على التفكير الشامل الذى يلم بكل جوانب الصورة (٣) .

*

● التفكير الواقعى لا التبريرى :

يقول تعالى : ﴿ قَالاَ رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنفُسَنَا وَإِن لَّمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ ﴾ (٤) . هذه الآية تعبر عن التفكير الواقعى الذى يعترف بالخطأ ويبحث عن الحل الصحيح ، وهو المنهج الذى يقره الإسلام فى التفكير ، ولا أدل على التفكير الواقعى الذى لا يبرر الأخطاء ولا يرضى بالتمادى فى الباطل من أن الرسول عليه السلام حينما أشار على الناس بعدم تلقيح إناث النخل بطلع ذكورها ثم تبين أن ذلك يؤدى إلى عدم إثمارها ، قال عليه السلام : « إنما أنا بَشر ، إذا أمرتكم بشىء من أمر دينكم فخذوا به ، وإذا أمرتكم بشىء من رأيى فإنما أنا بَشر » (٥) .

---

(١) الكهف : ٧١ (٢) الكهف : ٧٩

(٣) القصة بتفصيل محكم ورائع فى سورة الكهف . (٤) الأعراف : ٢٣

(٥) رواه الإمام مسلم عن موسى بن طلحة .

وفى رواية عائشة : « أنتم أعلم بأمور دنياكم » .

*

● التفكير الجَماعى بدل الفردى :

وهذا يعنى عدم التفرد بالرأى واستشارة المختصين وأهل العلم ، حينما ولى عمر بن الخطاب شريحاً لقضاء الكوفة قال له : « إقضِ بما استبان لك من قضاء رسول الله ، فإن لم تعلم كل أقضية رسول الله فاقض بما استبان لك من قضاء الأئمة المجتهدون ، فإن لم تعلم كل ما قضى به الأئمة المجتهدون فاجتهد رأيك واستشر أهل العلم والصلاح » [1] .

وكان أبو بكر إذا ورد عليه الخصوم نظر فى كتاب الله ، فإذا وجد فيه ما يقضى به بينهم قضى به ، فإن لم يكن فى الكتاب وعلم من رسول الله ﷺ فى ذلك سُنَّة قضى بها ، فإن أعياه خرج فسأل المسلمين : أتانى كذا وكذا ، فهل علمتم أن رسول الله ﷺ قضى فى ذلك بقضاء ؟ فربما اجتمع عليه النفر كلهم يذكر فيه عن رسول الله ﷺ قضاء ، فإن أعياه أن يجد فيه سُنَّة جمع رؤوس الناس وخيارهم فاستشارهم ، فإن أجمعوا على شىء قضى به .

وكان عمر يفعل ذلك ، فإن أعياه أن يجد فى القرآن والسُنَّة نظر هل كان فيه لأبى بكر قضاء ، فإن وجد أبا بكر قضى فيه قضى به ، وإلا دعا رؤوس الناس فإن اجتمعوا على أمر قضى به .

أما تنمية القدرات التسخيرية فتعنى القدرة على التأمل فى الكون وتدبر آياته واستلهام معانيه واكتشاف قوانينه وتسخير موارده لخير المجتمع .. ويحث القرآن الكريم على تنمية هذه القدرات . يقول تعالى : ﴿ إِنَّ فِى خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَاخْتِلاَفِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِى تَجْرِى فِى الْبَحْرِ بِمَا يَنفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِن مَّاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الأَرْضَ بَعْدَ

---

(١) راجع التوجيه التشريعى فى الإسلام - مرجع سابق - : ١٢٩/٣

مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِن كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴾ (١) .

وهو يؤكد أن هذه القدرات تصل بالإنسان إلى الإيمان وخشية الله سبحانه ، يقول تعالى : ﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾ (٢) .

ومما هو جدير بالذكر أن القدرات العقلية تولد كامنة فى 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 وينطفىء بالمعاصى والمجاهرة بها . يقول الرسول ﷺ : « لولا أن الشياطين يحومون على قلب بنى آدم لنظروا إلى ملكوت السموات والأرض » (٣) .

والقدرات العقلية تنمو بالتعلم ، إلا أن العلم فى المفهوم الإسلامى مراتب :

أولها : العلم الظنى المكتسب عن طريق الحواس ، والذى يخضع للتجربة والاختبار ، ويقبل الصواب والخطأ ، ويندرج تحت قوله تعالى : ﴿ وَعْدَ اللَّهِ ، لاَ يُخْلِفُ اللَّهُ وَعْدَهُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لاَ يَعْلَمُونَ * يَعْلَمُونَ ظَاهِراً مِّنَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ﴾ (٤) .

ثانيهاً : علم اليقين ، وهو العلم المكتسب عن طريق الحواس ، ولكنه علم يقينى .. تم التأكد منه عن طريق النظر أو السمع أو الذوق أو اللسان أو الحس أو الشم .. وهو متاح لكل الناس ولكل منهم على قدر اجتهاده ، ويندرج تحت قوله تعالى : ﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لاَ تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ (٥) .

---

(١) البقرة : ١٦٤ (٢) فاطر : ٢٨ (٣) أخرجه الإمام أحمد .

(٤) الروم : ٦ - ٧ (٥) النحل : ٧٨

ثالثها : حق اليقين ، عندما يجمع الإنسان بين العلم المكتسب عن طريق الحواس ، ونزوع النفس إلى الجانب الإلهى الذى يجعلها تنزع إلى مرتبة الإيمان الصادق ، وتسلك طريق العمل الصالح يكون بذلك قد انتقل إلى مرتبة أسمى فى العلم وهى « حق اليقين » .

وهذه الدرجة لا يصل إليها إلا أهل الإيمان والعمل الصالح ، وفى هذه الحالة يأخذ العلم شكل إلهامات ربانية ، تجعل هناك طاقة نورانية يفتحها الله على عبده فتنير البصر والبصيرة ، ويندرج هذا تحت قول الله تعالى : ﴿ وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْماً ﴾ (١) .

ومن أمثلته ما وقع من الفاروق عمر بن الخطاب حينما كان يخطب خطبة الجمعة ونادى : « يا سارية بن حصن الجبل .. الجبل ، ومَن استرعى الذئب ظَلَم » .

فلم يفهم السامعون مراده ، فلما قُضيت الصلاة سأله علىٌ رضى الله عنه : ما هذا الذى ناديت به ؟ قال : أرَ سمعته ؟ قال : نعم أنا وكل مَن فى المسجد .

قال عمر : وقع فى خلدى أن المشركين هزموا إخواننا وركبوا أكتافهم وأنهم يمرون بجبل ، فإن عدلوا إليه قاتلوا مَن وجدوه وظفروا ، وإن جاوزوه هلكوا ، فخرج منى هذا الكلام .

وجاء البشير بعد شهر ، فذكر أنهم سمعوا فى ذلك اليوم وتلك الساعة حين جاوزوا الجبل صوتاً يشبه صوت عمر يقول : يا سارية بن حصن الجبل .. الجبل ! فعدلنا إليه ففتح الله علينا (٢) .

المرتبة الرابعة هى عين اليقين : وهى لا تمنح إلا للأنبياء والصدِّيقين ، وأصحابها الملهمون ، تتكشف لهم الأشياء بالبصيرة قبل البصر .. بصائرهم

---

(١) الكهف : ٦٥

(٢) انظر : العقاد « عبقرية عمر » - الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية سنة ١٩٨٠ - ص ٢٦

كالمصباح المنير ، ترى الحقيقة من كل الاتجاهات بلا حُجُب . يُعبِّر الرسول عليه السلام عن هذه الحقيقة حين يقول للمصلين خلفه : « أتموا ركوعكم وسجودكم فإنى أراكم من خلفى كما أراكم من أمامى » [1] .

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 أكباد الإبل شهراً ذهاباً وشهراً إياباً حتى نعود ، وتذهب أنت وتعود فى لحظات ؟! صف لنا بيت المقدس إن كنت صادقاً ، فأخذ يصفه لهم وصفاً دقيقاً وكأنه أمامه .

أما تنمية الخبرات فيشمل الاهتمام بما اكتسبه القائد من علوم ومعارف ومهارات خلال حياته وتوجيهها التوجيه السليم . وهذه الخبرات بما تحويه من جوانب عقلية ومادية ممثلة فى حصيلة العلم والعمل الصالحين تلعب دوراً هاماً فى تنمية القيادات لأنها ترتكز على جوانب عملية وحياتية معاشة وسبقت تجربتها والاطمئنان إلى نتائجها ، إذ أن الخبرة عمل وأثر يتركه هذا العمل فى نفس الإنسان .

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

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

* *

(١) رواه الشيخان وأبو داود وغيرهم عن أنس رضى الله عنه .

سادساً - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

العمل هو الوسيلة الحقيقية للحياة الحرة الكريمة ، وكل إنسان يطمح إلى العمل الذى يتيح له التعبير عن ذاتيته والذى يفجر طاقاته وقدراته لخدمة المجتمع الذى يعيش فيه .

والإنسان ليس مجرد آلة تتحرك وفق أوامر وتعليمات ، ولكنه كيان له أحاسيس ومشاعر ، ولا يمكن فهمه منفصلاً عن أحاسيسه ومشاعره .

ولقد مرّ الفكر الإدارى بمراحل مختلفة كانت الاهتمامات فى بعضها مركّزة على النواحى المادية متجاهلة تماماً العنصر الإنسانى ، وفى بعضها الآخر بدأ الاهتمام بالإنسان كمجرد أداة للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة فى تحقيق الأهداف المطلوبة .. أو هو أقرب إلى الآلة تتلقى التعليمات وتنفذها وفقاً لطريقة الأداء الفعلى التى تم تدريبه عليها ، وأخيراً بدأت مدارس الإدارة الحديثة تزن الأمور بميزان أقرب إلى الحقيقة فى فهم الإنسان ، ولذلك بدأ أصحاب المناهج يركّزون على استلهام مبادىء ومفاهيم العلوم الإنسانية من أجل فهم وتفسير السلوك الإنسانى فى العمل .

والمنهج الإسلامى ينظر إلى الإنسان على أنه كائن اجتماعى بقدر حاجته إلى تحسين أجره يحتاج إلى الاحترام والتقدير والشعور بالرضا ، والعمل كما هو وسيلة للكسب فهو وظيفة اجتماعية يتحقق فيها وجود الإنسان وتتطور شخصيته مع تطور المجتمع الذى يخدمه ، ولهذا يعمل الإسلام على أن يوفر للعاملين كل أنواع الرعاية بأشكالها المادية والمعنوية .

● الرعاية المادية :

يقول الرسول ﷺ : « أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » [1] .

---

(١) رواه ابن ماجه عن ابن عمر .

ويقول عليه السلام : « مَن كان لنا عاملاً ولم تكن له زوجة فليتخذ زوجة ، وليس له مسكن فليتخذ مسكناً ، وليس له دابة فليتخذ دابة » [١] .

ويكتب الإمام علىّ إلى الأشتر النخعى يوصيه على عماله فيقول : « أسبغ عليهم الأرزاق (الأجور) ، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنىً لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا مكانتك » .

*

● الرعاية المعنوية :

يدعو الإسلام إلى الاحترام المتبادل وينهى عما ينتقص من قيمة الإنسان : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَى أَن يَكُونُواْ خَيْراً مِّنْهُمْ وَلاَ نِسَاءٌ مِّن نِّسَاء عَسَى أَن يَكُنَّ خَيْراً مِّنْهُنَّ وَلا تَلْمِزُواْ أَنفُسَكُمْ وَلاَ تَنَابَزُواْ بِالأَلْقَابِ ﴾ [٢] .

يدعو الإسلام إلى العدل فى المعاملة بين المرؤوسين مهما كانت درجاتهم الاجتماعية : ﴿ وَلا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلا تَعْدِلُواْ ، اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى ، وَاتَّقُواْ اللَّهَ ، إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ [٣] .

ويدعو الإسلام إلى إعطاء كل عامل الدرجة والمكانة التى يستحقها حسب قدراته وخبراته : ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ ، وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لا يُظْلَمُونَ ﴾ [٤] .

ويدعو الإسلام إلى توفير المناخ الذى يمكّن العامل من الإنتاج بأقصى طاقة ويحقق له أقصى درجات الرضا والإشباع .. ويشير القرآن الكريم إلى هذا المفهوم فى قصة سيدنا موسى عليه السلام مع نبىّ اللّه شعيب ، فصاحب العمل (شعيب) يعرض على العامل (موسى) عقداً محدد المدة بثماني سنوات مع إعطائه وحده الحق فى زيادة هذه المدة إلى عشر سنوات ، ثم يقدّم له إقراراً

---

(١) نقلاً عن كتاب د . مصطفى السباعى « اشتراكية الإسلام » - الطبعة الثانية - ص ٦٠

(٢) الحجرات : ١١ (٣) المائدة : ٨ (٤) الأحقاف : ١٩

بأنه لن يشق عليه وإنما سيوفر له الأمن والظروف المناسبة للعمل طوال مدة العقد . يقول تعالى : ﴿ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَن تَأْجُرَنِي ثَمَانِيَ حِجَجٍ ، فَإِنْ أَتْمَمْتَ عَشْراً فَمِنْ عِندِكَ ، وَمَا أُرِيدُ أَن أَشُقَّ عَلَيْكَ ، سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ * قَالَ ذَلِكَ بَيْنِي وَبَيْنَكَ ، أَيَّمَا الأَجَلَيْنِ قَضَيْتُ فَلا عُدْوَانَ عَلَيَّ ، وَاللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ وَكِيلٌ ﴾ (١) .

وتوفير الظروف الملائمة يتطلب توفير الراحة وعدم تكليف الناس بأكثر من طاقاتهم . يقول تعالى : ﴿ لاَ يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلاَّ وُسْعَهَا ﴾ (٢) .

ويقول عليه السلام : « إن لجسدك عليك حقاً ، وإن لعينك عليك حقاً ، فأعط كل ذي حق حقه » (٣) .

* * *

سابعاً - المساهمة في تطوير المجتمع :

الإسلام وهو يدعو إلى المساهمة في تطوير المجتمع يضع الإطار العام للمسئولية الاجتماعية كما حدّده الرسول عليه السلام في حديثه الشريف : « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » .

ومن ثَمَّ فإن قيام كل إنسان بواجبه يدفع بالمجتمع كله نحو التطور والارتقاء ، ولهذا عُنى الإسلام عناية كبيرة بالعلاقات الاجتماعية وجعلها ركناً من أركان الإيمان . يقول الرسول ﷺ : « أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس » (٤) ، « أحب الأعمال إلى الله سرور تدخله على مسلم أو تكشف عنه كربه ، أو تطرد عنه جوعاً ، أو تقضي عنه دَيْناً » (٥) ، « لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه » (٦) .

---

(١) القصص : ٢٧ - ٢٨
(٢) البقرة : ٢٨٦
(٣) رواه البخاري .
(٤) رواه الأصبهاني عن عبد الله بن عمر .
(٥) رواه الطبراني عن عمر .
(٦) رواه البخاري ومسلم عن أنس .

والإسلام يجعل عمل الخير وقضاء مصالح الناس أفضل من الاعتكاف فى المساجد .

وحينما اعتكف عبد الله بن مسعود فى المسجد دعاه رجل للخروج من المسجد ليقضى له حاجة ، فلما أحسَّ أن بعض الناس عارضوه فى قطعه الاعتكاف الذى يحرمه الأجر العظيم قال : سمعتُ رسول الله ﷺ يقول : « مَن مشى فى حاجة أخيه كان خيراً له من اعتكاف عشر سنين » .

وفى رواية أخرى : « لأن يمشى أحدكم مع أخيه فى قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف فى مسجدى هذا شهرين » (١) .

والالتحام بالمجتمع أفضل من الانزواء ولو فى صلاة .. مرَّ رجل بعين ماء عذبة ، فقال : لو اعتزلت الناس فى هذا الشعب .. ولكنه لم يفعل حتى سأل رسول الله ﷺ ، فقال له عليه السلام : « لا تفعل ، فإن مقام أحدكم فى سبيل الله خير من صلاته فى أهله سبعين عاماً » (٢) .

إلا أن مبدأ المسئولية الاجتماعية فى الإسلام تنظمه بعض القيم الضرورية وأهمها :

١ - المسئولية الاجتماعية تفرض التضامن فى تنفيذ ما أمر الله به ومنع ما نهى عنه . يقول تعالى : ﴿ وَاعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ اللّهِ جَمِيعاً وَلاَ تَفَرَّقُواْ ﴾ (٣) .

ويقول سبحانه : ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ ، وَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ (٤) .

٢ - المسئولية الاجتماعية تفرض تحقيق المصالح ودرء المفاسد ، وهذه المصالح كما قررها الفقهاء تكون بتحقيق الضرورات التى لا تستمر الحياة بدونها وهى :

---

(١) رواه الطبرانى والحاكم .
(٢) رواه الترمذى عن أبى هريرة .
(٣) آل عمران : ١٠٣
(٤) آل عمران : ١٠٤

* حفظ الدين .

* حفظ النفس .

* حفظ النسل .

* حفظ المال .

* حفظ العقل .

والمسئولية الاجتماعية لا تلغى كيان الفرد كإنسان له مواصفات متميزة ، بل تحفظ للفرد مكانته الشخصية ووجوده الذاتى ، وتجعل اندماجه مع المجتمع فى الحدود التى تهيىء للمجتمع تحقيق أهدافه ، وتهيىء للفرد الحفاظ على كرامته ووضعه الاجتماعى .

* * *

ملامح « نظرية الإدارة بالقيم » فى وضع قواعد التنظيم الإدارى

التنظيم الإدارى يعنى تقسيم العمل إلى أجزاء وتصميم الهيكل التنظيمى وتحديد مسئوليات المناصب والعلاقات الرأسية والأفقية .

وتختلف التنظيمات الإدارية من دولة إلى أخرى ، بل من إقليم إلى آخر داخل الدولة ، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل منها [١] :

١ - الأهداف التى يسعى التنظيم الإدارى لتحقيقها .

٢ - الظروف الجغرافية والطبيعية .

٣ - الظروف السياسية .

٤ - الظروف الاقتصادية .

٥ - العوامل التكنولوجية .

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

والمتأمل لمراحل تطور الدولة الإسلامية منذ قيامها فى عهد الرسول ﷺ يجد أن التنظيم الإدارى قد مرّ بمراحل ثلاث :

* تنظيم إدارى مركزى تركيزى .

* تنظيم إدارى مركزى مبسط .

* تنظيم إدارى لا مركزى .

---

(١) لمزيد من التفاصيل راجع د . مصطفى محمد موسى « التنظيم الإدارى بين المركزية واللامركزية » - الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٩٢ - ص ٤٣ وما بعدها .

- النظام المركزى التركيزى بدأ مع قيام الدولة الإسلامية ، حيث كان النبى ﷺ هو مصدر السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية ، وكان يمثل النبى والرسول والحاكم والقائد والقاضى ورئيس الدولة ، ولعل هذا النظام قد استمر فى عهد الخليفة أبى بكر الذى سار على نهج الرسول ﷺ تؤكد هذا قولته المشهورة : « إنما أنا متبع ولست بمبتدع » .

- أما النظام المركزى المبسط فقد بدأ مع اتساع رقعة الدولة فى عهد عمر ابن الخطاب رضى الله عنه ، حيث الفتوحات الإسلامية الرائدة ، وهنا أصبح تركيز كل السلطات فى يد واحدة أمر مستحيل إذ أصبح لكل إقليم ولاة وحكام ، وظهرت صعوبة الرجوع إلى الخليفة فى كل الأمور ، وخصوصاً فى ظل عدم وجود وسائل مواصلات أو اتصالات سريعة . ومن ثَمَّ كانت المركزية فى الشئون المالية والعسكرية لأنها أنشطة متعلقة بالسيادة والأمن .. وترك لولاة الأقاليم البت فى الأمور المحلية الخاصة بالأقاليم ، وقد تطلب هذا نوعاً من تفويض الاختصاصات ظهر واضحاً فى العصر العباسى .

- النظام اللامركزى فرضته الظروف بعد انتهاء عصر الخلفاء الراشدين واتساع رقعة الدولة ، حيث بلغت فى عهد الدولة الأموية حوالى ثمان وسبعين مقاطعة ، كما زادت عن ذلك كثيراً فى العصر العباسى .

وقد ترتب على هذا استقلال بعض الولايات وخروجها عن سلطة العاصمة واتساع نظام الإدارة المحلية .

إلا أنه يمكن القول أنه مهما كان شكل التنظيم الإدارى السائد فى الدولة الإسلامية ، فإن أسس هذا التنظيم تقوم على القرآن والسُنَّة وتخضع لأحكامهما .

ففى القرآن الكريم نجد العديد من الآيات التى تمثل الأساس الشرعى للنظام الإدارى الإسلامى .

يقول تعالى : ﴿ وَهُوَ الَّذِى جَعَلَكُمْ خَلاَئِفَ الأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ ﴾ (١) .

﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ ، وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴾ (٢) .

﴿ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِى الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ، وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضاً سُخْرِيّاً ﴾ (٣) .

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّن نَّشَاءُ ، وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ (٤) .

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُواْ مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُواْ الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ، واللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ (٥) .

﴿ وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِى الرِّزْقِ ﴾ (٦) .

﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُواْ وَعَمِلُواْ الصَّالِحَاتِ إِنَّا لاَ نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً ﴾ (٧) .

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللَّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِى الأَمْرِ مِنكُمْ ﴾ (٨) .

﴿ أَنِّى لاَ أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنكُم مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى ، بَعْضُكُم مِّن بَعْضٍ ﴾ (٩) .

﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحاً مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً ، وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ ﴾ (١٠) .

والمتأمل لهذه الآيات يخرج بملامح التنظيم الإدارى والإسلامى والمتمثلة فى :

١ - الاختلاف والتباين بين الناس سببٌ لتقسيم العمل بينهم وتحقيقٌ لمبدأ

---

(١) الأنعام : ١٦٥ (٢) الأنعام : ١٣٢ (٣) الزخرف : ٣٢
(٤) يوسف : ٧٦ (٥) المجادلة : ١١ (٦) النحل : ٧١
(٧) الكهف : ٣٠ (٨) النساء : ٥٩ (٩) آل عمران : ١٩٥
(١٠) النحل : ٩٧

التخصص ، كل منهم حسب طاقته وقدراته وخبرته ، كما أن الإسلام جعل الناس درجات يُسخِّر الأعلى الأدنى فى قضاء الأعمال التى تعود على المجتمع كله بالخير العميم ، ولم يجعل الإسلام تسخير بعض البَشر للبعض الآخر قائماً على جنس أو لون أو رغبة فى التحكم والعلو ، وإنما ربط التسخير بطبائع البَشر وظروفهم وإمكاناتهم فجعلهم درجات بما اختلفوا من قوة وضعف وعلم وجهل ، وجد وخمول ، وغير ذلك من أوجه الاختلاف .

٢ - إن مكانة الإنسان ودرجته تُحدَّد بناء على عمله وليس على حسبه أو نسبه أو قرابته لأصحاب السلطة كما يحدث فى النظم الوضعية : ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ ﴾ (١) .

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

٤ - أن ما يتقاضاه الإنسان من أجر عن عمله يجب أن يعادل درجته فى السلم الوظيفى ، فالدرجات العليا لها أعباؤها الضخمة وتبعاتها الثقيلة ، ومن ثَمَّ يجب أن يكون الأجر مناسباً مع حجم هذه الأعباء : ﴿ وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِى الرِّزْقِ ﴾ (٢) .

وهذه القيمة تمنع الشعور بالظلم وتجعل العامل يثق أن جهده لا يضيع سدىً وأنه ملاق ثوابه وسيأخذ جزاء ما يعطى ، بل يزاد فى بعض الأحيان : ﴿ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ ﴾ (٣) .

٥ - إن مكانة الإنسان فى السلم الوظيفى تفرض له نوعاً من الطاعة على مَن هم أقل درجة منه ضماناً لحسن سير العمل .. وهذه الطاعة كما يُحاسَب

---

(١) الأنعام : ١٣٢ (٢) النحل : ٧١ (٣) النحل : ٩٧

عليها الإنسان فى الدنيا يحاسب عليها فى الآخرة : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللَّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِى الأَمْرِ مِنكُمْ ﴾ (١) .

٦ - التنظيم الإدارى فى الإسلام يتميز بالمرونة حسب ظروف كل مجتمع وحسب طبيعة العمل المؤدَى ، فليس هناك ما يمنع مَن كان فى درجة دُنيا أن يرتفع إلى درجة أعلى ، وما دام العامل قد أحسن ووصل إلى الكفاءة التى تؤهله لنيل الدرجة ، فالإسلام يفتح له الباب للتقدم والرقى : ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحاً مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً ، وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ ﴾ (٢) .

٧ - الرقى والتقدم فى الهيكل الوظيفى لا يفرِّق بين رجل وامرأة : ﴿ أَنِّى لاَ أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنكُم مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى ، بَعْضُكُم مِّن بَعْضٍ ﴾ (٣) .

أما السُنَّة النبوية فهى تضع الأساس للتنظيم الإدارى قولاً وفعلاً . يقول الرسول عليه السلام : « إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمِّروا أحدهم » (٤) .

وحينما بعث الرسول عليه السلام رجاله إلى زرعة بن ذى يزن كتب يقول : « إذا أتاكم رسلى فأوصيكم بهم خيراً : معاذ بن جبل ، وعبد الله بن زيد ، ومالك ابن عبادة ، وعقبة بن نمر ، ومالك بن مرة ، وأصحابهم ، وأن اجمعوا ما عندكم من الصدقة والجزية من مخاليفكم ، وأبلغوها رسلى ، وأن أميرهم معاذ بن جبل » (٥) .

ولقد وضع الرسول عليه السلام اللَّبنة الأولى للتنظيم الإدارى فى الدولة الإسلامية حينما بدأ ينيب عنه بعض العمال والموظفين فى بعض المدن الكبرى

---

(١) النساء : ٥٩ (٢) النحل : ٩٧

(٣) آل عمران : ١٩٥ (٤) رواه أبو داود .

(٥) السيرة النبوية لابن هشام : ١٧٥/٤ ، مطبعة الحاج عبد السلام بن محمد شقرون - القاهرة .

مثل الحجاز واليمن ، وقد كان عتاب بن أسيد هو أول نائب للرسول فى مكة ، وكان معاذ بن جبل هو أول قاضى أرسله - صلى الله عليه وسلم - لأهل اليمن .

وكان الرسول ﷺ يكلف بعض أصحابه بالإمامة على المسلمين فى القبائل ، كما كان يكلف بعضهم بجمع الزكاة والصدقات ، وكان للرسول عليه السلام عدد كبير من الكُتّاب ولكل منهم عمله المحدود ، فكاتب للعهود والصلح ، وآخر للأموال والصدقات ، وثالث للغنائم ، وآخرون لكتابة الرسائل للملوك ، ومن أشهر هؤلاء علىّ بن أبى طالب ، وعمرو بن العاص ، وعبد الله بن رواحة ، ومعاوية بن أبى سفيان .

كما اختار الرسول بعض أصحابه للقضاء فى الأنحاء المختلفة ومقرئين للقرآن .. وكان الاختيار يتم على أساس من الكفاءة والخبرة والإيمان ، وكان له عليه السلام مستشارون يرجع إليهم فى القضايا التى تحتاج للرأى والمشورة ، ومن هؤلاء عمر بن الخطاب وعلىّ بن أبى طالب .

وهكذا نرى أن الرسول ﷺ قد وضع أساس التنظيم الإدارى للدولة الإسلامية فى هيكل إدارى يضم نخبة من المستشارين والمكلّفين يعملون تحت سلطته وفقاً لمبادىء التشريع الإلهى وحسب حاجة الدولة الإسلامية .

* * *

● مراحل التنظيم الإدارى :

يلخص بعض المفكرين [1] المراحل التى يمر بها بناء التنظيم الإدارى فيما يلى :

- وضع الهيكل التنظيمى .
- تحديد السلطات والمسئوليات .
- تحديد التسلسل الإدارى .
- التنسيق والاتصال .

---

(١) راجع : د . السيد عليوة « صنع القرار السياسى » - مرجع سابق ص ١٠٩

أولاً - وضع الهيكل التنظيمى :

الهيكل التنظيمى هو الإطار العام الذى يرتب وينسق العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد ، فالهيكل يعبر عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، ويعكس خطوط الاتصالات والاتجاهات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى .

وبناء الهيكل التنظيمى يتطلب إنشاء الوظائف وترتيبها وشغلها بالعاملين بمايعنيه ذلك من اختيار وتدريب وتقييم للوظائف وفصل للعاملين ... إلخ .

« والوظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات تسندها السلطة المختصة إلى أحد الأفراد ليؤديها كل الوقت أو بعضه » [١] .. وتختلف الأسس التى يتم على أساسها إنشاء الوظائف وشغلها حسب المناخ الذى يعمل فيه التنظيم .. ففى اليابان يتم الاختيار للوظائف بالأصل الاجتماعى الطبقى ، وبناء على ذلك فإن أبناء الطبقة الاجتماعية العليا هم الذين يسيطرون على الوظائف العليا فى الجهاز الإدارى .

ويقول الدكتور إبراهيم درويش : إنه فى الفترة بين (١٩٥٠ - ١٩٦١) كان أكثر من ثلاثة أرباع الذين يشغلون هذه الوظائف من خريجى جامعة طوكيو الإمبراطورية ، والذين يتمكنون من دخول هذه الجامعة هم أبناء الطبقة الاجتماعية العليا ونسبة قليلة من أبناء الطبقة فوق المتوسطة » [٢] .

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

وفى فرنسا يرتبط الاختيار للوظائف بالنظام التعليمى ، ومن ثَمَّ فإن الوظائف العليا قاصرة على أصحاب المؤهلات التعليمية العليا بصرف النظر عن الكفاءة أو الموهبة أو العوامل الأخرى [٣] .

---

(١) المرجع السابق ص ١١٠

(٢) د . إبراهيم درويش « التنمية الإدارية » ، دار النهضة العربية - القاهرة - الطبعة الرابعة - سنة ١٩٨٢ ص ٣٧

(٣) المرجع السابق ص ٣٣

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 العامة ثمناً لهم على التأييد السياسى ، حتى إن الحزب الحاكم حين كان يخسر الانتخابات يندفع فى اللحظات الأخيرة لبقائه فى السلطة إلى تعيين أنصاره فى المناصب الهامة ، ولعل من أشهر هذه المواقف تعيينات منتصف الليل التى قام بها الحزب الاتحادى سنة ١٨٠٣ بتعيين عدد كبير من رجال القضاء عند منتصف آخر ليلة له فى الحكم ، فلما جاء الحزب الجمهورى فى اليوم التالى رفض تسليم هؤلاء القضاة مناصبهم مما أحدث أزمة إدارية وسياسية هامة حيث رفع أحد هؤلاء قضية أمام المحكمة العليا التى قررت الأخذ بمبدأ دستورية القوانين [١] .

وفى معظم الدول النامية يتم الاختيار للوظائف العامة من غير المتخصصين وأصحاب القدرات الإدارية ، فشغل هذه الوظائف يتم على أساس الوساطات والمحسوبيات والانتماء للطبقة الحاكمة أياً كانت أسس هذا الانتماء .

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

١ - الوظيفة خدمة عامة تجلب من المسئولية أكثر مما تحمل من الغنائم .

حينما طلب أبو ذر من الرسول ﷺ أن يولّيه ، قال عليه السلام : « يا أبا ذر : إنك ضعيف وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزى وندامة إلا مَن أخذها بحقها وأدّى الذى عليها » [٢] .

٢ - الوظيفة تكليف وليس تشريف .

---

(١) المرجع السابق ص ٤٤ (٢) رواه مسلم .

يقول الرسول ﷺ : « مَن ولى من أمر المسلمين شيئاً ، فاحتجب عن حاجتهم ، احتجب اللّه عن حاجته يوم القيامة » [١] .

٣ - الوظيفة فى الإسلام لمن يستحقها وليس لمن يطلبها .

روى عن أبى موسى الأشعرى أنه قال : دخلتُ على النبى ﷺ أنا ورجلان من بنى عمى ، فقال أحدهما : يا رسول اللّه ؛ أمِّرنا على بعض ما ولاّك اللّه عَزَّ وجَلَّ ، وقال الآخر مثل ذلك ، فقال عليه السلام : « إنّا واللّهِ لا نولى هذا العمل أحداً يسأله - أو أحداً حرص عليه » [٢] .

لكن هذا المفهوم لا ينفى أن هناك مَن رشّحوا أنفسهم لوظائف كانوا أحق بها فنالوها ، مثال ذلك ترشيح خالد بن الوليد لنفسه قائداً لجيش المسلمين فى 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 وُكِلْتَ إليها ، وإن أُعطيتها من غير مسألة أُعِنْتَ عليها » [٣] .

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

٥ - شغل الوظائف فى الإسلام يخضع لشروط عامة وشروط خاصة ، الشروط العامة حددها الإسلام فى مفهومى : « القوة » و« الأمانة » .

يقول القرآن الكريم على لسان ابنة شعيب حين رشّحت موسى عليه السلام للعمل عند والدها : ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ، إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ ﴾ [٤] .

---

(١) رواه أبو داود والترمذى .
(٢) رواه البخارى ومسلم .
(٣) رواه البخارى عن عبد الرحمن بن سمرة .
(٤) القصص : ٢٦

ومن المأثورات الإسلامية فى هذا المجال أن سيدنا عمر ، وعثمان ، وعلى رضى الله عنهم حينما دخلوا مكان الصدقة ، فجلس عثمان يكتب فى الظل وبجواره علىّ يملى عليه ما يقول عمر الذى ظل واقفاً فى الشمس فى يوم شديد الحر وهو يتفقد إبل الصدقة يكتب ألوانها وأشكالها ، فقال علىّ لعثمان : أما سمعتَ قول ابنة شعيب فى كتاب الله عَزَّ وجَلَّ : ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ ﴾ (١) ، وأشار إلى عمر ، وقال : هذا هو القوى الأمين .

أما الشروط الخاصة فهى تختلف من وظيفة لأخرى ، فالوظائف المالية تتطلب دراية وإلماماً بالشئون المالية ، والوظائف العسكرية تتطلب الشجاعة والإلمام بفنون الحرب ، ووظائف القضاء تتطلب العدالة والتفقه فى أمور الدين ... إلخ .

وقد أوضح ذلك القرآن الكريم ، فحينما طلب عزيز مصر من يوسف عليه السلام أن يتولى ما يشاء من الوظائف قال يوسف : ﴿ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ ، إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (٢) ، وهنا تحددت الصلاحية لوظيفة وزير الخزانة فى العلم بإدارة الأموال ، والأمانة فى الحفاظ عليها .

كما قدّم سيدنا موسى عليه السلام الشروط الواجب توافرها فى مساعده لدعوة قوم فرعون إلى الإيمان : بالفصاحة وسعة الصدر وقوة التحمل . وقال : ﴿ رَبِّ إِنِّي أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ * وَيَضِيقُ صَدْرِي وَلاَ يَنطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَىٰ هَارُونَ ﴾ (٣) .

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

عن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « إذا ضُيِّعت الأمانة فانتظروا الساعة » ، قالوا : وما ضياعها يا رسول الله ؟ قال : « إذا وُسِدَ الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة » (٤) .

---

(١) القصص : ٢٦ (٢) يوسف : ٥٥

(٣) الشعراء : ١٢ - ١٣ (٤) رواه البخارى .

٧ – الاختيار للوظائف العامة يجب أن تسبقه بعض الاختبارات لتحديد مدى الصلاحية .

روى أنه عندما أسند الرسول عليه السلام منصب القضاء إلى معاذ بن جبل رضى الله عنه سأله : « بِمَ تقضى يا معاذ » ؟ أجاب : بكتاب الله ، قال : « فإن لم تجد » ؟ قال : بسُنَّة رسول الله ، قال : « فإن لم تجد » ؟ قال : أجتهد رأيى ولا آلو ، فقال عليه السلام : « الحمد لله الذى وفق رسول رسول الله لما يرضى الله ورسوله » .

وروى عن كعب بن سورة أنه كان جالساً عند عمر رضى الله عنه عندما جاءته امرأة تشكو زوجها ، فقال لكعب : اقضِ بينهما ، فلما قضى بما اعتقد عمر أنه الصواب أعجب به ، وقال له : اذهب قاضياً على البصرة [١] .

٨ – الاختيار للوظائف يجب أن يسبقه نوع من التوجيه والتدريب .

حينما بعث رسول الله ﷺ معاذ بن جبل إلى اليمن قال له : « يَسِّر ولا تُعَسِّر وبَشِّر ولا تُنَفِّر ، وإنك ستقوم على قوم من أهل الكتاب يسألونك ما مفتاح الجنة ، فقل : شهادة أنْ لا إله إلا الله وحده لا شريك له » [٢] .

٩ – الاختيار للوظائف يتطلب المتابعة والتقييم .

يقول عمر بن الخطاب رضى الله عنه مخاطباً أصحابه : أرأيتم لو أنى استعملت عليكم خير مَن أعلم ، ثم أمرته بالعدل أكنتُ قضيتُ ما علىّ ؟ قالوا : نعم يا أمير المؤمنين ، قال : لا حتى أنظر فى عمله أعمل بما أمرته أم لا ؟

ومن توجيهات عمر بن الخطاب إلى أبى موسى الأشعرى رضى الله عنهما قوله : « إن أسعد الرعاة عند الله مَن سعدت به رعيته ، وإن أشقى الرعاة عند الله مَن شقيت به رعيته ، وإياك أن تزيغ فتزيغ عمالك فيكون مثلك عند الله مثل البهيمة ، نظرت إلى خضرة من الأرض فرتعت فيها تبتغى بذلك السمن وإنما حتفها فى سمنها » [٣] .

---

(١) راجع : د . محمد عبد المنعم خميس « الإدارة فى صدر الإسلام » ص ١٢١

(٢) السيرة النبوية لابن هشام : ٤/١٧٥ (٣) راجع أبو يوسف « الخراج » ص . ٥

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 المرؤوسين والرعية .

(٢) القدوة الحسنة .

(٣) تنمية روح المسئولية واليقين بأن إرضاء الرعية في الحق إرضاء لله .

(٤) التريث وأخذ الأمور بالحكمة فإن فى التسرّع الهلاك .

(٥) القناعة والرضا بالمقسوم فربما فى الطمع الموت أو الضياع .

١٠ - الاختيار للوظائف يتطلب إشراك المرؤوسين فى اختيار الرئيس .

يقول مالك بن أنس رضى الله عنه : لعن رسول الله ثلاثة : « رجل أمّ قوماً وهم له كارهون ..... » [١] إلى آخر الحديث .

والإمامة هنا ليست مجرد إمامة الصلاة بل تنسحب على الإمامة العامة وتولى الوظائف القيادية ، وهذا الحديث دعوة لأخذ رأى المرؤوسين 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 .

يقول الرسول ﷺ : « مَن ولى من أمر المسلمين شيئاً فولّى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه ، فقد خان الله ورسوله » .

١٢ - شغل الوظائف يتضمن حق الفصل من الوظيفة .

من المشهور فى التاريخ الإسلامى أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قد عزل عمار بن ياسر وخالد بن الوليد رغم ما لهما من مكانة وقدرة وتاريخ مشرّف ،

---

(١) رواه الترمذى .

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 الإجراءات التى تَقبَّلها أصحابها بصدر رحب ، لأنهم كانوا يؤمنون أنها لم تتم لعداوات شخصية أو تصفية حسابات ، وإنما لمصلحة عامة تُرضِى اللّه ورسوله [١] .

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 اللّه بقوم خيراً ولّى عليهم خلصاءهم ، وقضى بينهم علماؤهم ، وجعل المال فى سمحائهم ، وإذا أراد بقوم شراً ولّى عليهم سفهاءهم ، وقضى بينهم جُهَّالهم ، وجعل المال فى بخلائهم »

* *

ثانياً - تحديد السلطات والمسئوليات :

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

وقد عرَّف « فايول » السلطة بأنها الحق فى إصدار الأوامر والقدرة على الحصول على الطاعة ، أما « سيمون » فقد عرَّفها بأنها القدرة على اتخاذ القرارات التى توجه تصرفات طرف آخر [٢] .

ويكتنف تحديد مفهوم السلطة صعوبات كثيرة ترجع إلى تعدد أشكال السلطة وتنوع مصادرها ، إلا أنه يمكن القول أن المفهوم السائد هو المفهوم الشرعى الذى ينظر للسلطة على أنها مجموعة من الحقوق التى يخوِّلها المنصب أو الوظيفة لشاغلها ، والتى تعطى له الحق فى إصدار الأوامر أو التعليمات إلى آخرين أقل

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع ، راجع : العقاد « عبقرية عمر » ، فصل تحت عنوان : عمر والصحابة .

(٢) د . السيد عليوة « صنع القرار السياسى » - مرجع سابق - ص ١١٨

منه فى المستوى الإدارى ، ولهذا جرى العرف على اعتبار السلطة مرتبطة بالوظيفة لا بالموظف ، فبقدر ما تحوى الوظيفة من واجبات ومسئوليات تحتاج إلى سلطة رسمية للوفاء بهذه الواجبات ، وأى تغيير يطرأ على هذه الواجبات يتطلب بالتالى تغييراً متوازياً فى السلطات .

والمنهج الإسلامى فى 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 فى التآلف والاندماج والحب المتبادل والصداقة الشخصية ، وبموجب هذه السلطة يتقبل الأفراد قرارته وأوامره بالاقتناع ، 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 الاقتناع برأيهم وإعادة النظر فيه .

ويرى البعض أن السلطة لها مفهوم أكثر اتساعاً .. إذ تعنى مختلف مصادر القوة التى يمكن بواسطتها التأثير على الآخرين والحصول على طاعتهم ، ومن ثَمَّ تتعدد أشكال السلطة على النحو التالى :

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

ويمكن القول أن المنهج الإسلامى يقر هذا النمط من السلطة ولا يرفضه . ولا أدل على ذلك مما حدث بعد فتح مكة ، فقد أمر الرسول ﷺ « عثمان ابن طلحة » وهو من حجبة البيت أن يأتيه بمفتاح الكعبة ، فلما جاء به فتح البيت ودخله مُكبِّراً معلناً انتصار الحق ، ثم خرج فأعاد المفتاح إلى عثمان مرة أخرى قائلاً له : « خذوها خالدة مخلّدة ، إنى لم أدفعها إليكم ولكن اللّه دفعها إليكم ولا ينزعها منكم إلا ظالم » .

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

- سلطة المعرفة : مصدرها هو المعارف والخبرات التى يتمتع بها البعض مما يجعل الآخرين يلجأون إليهم طلباً للنصح والمشورة ، مما يجعل لهم قدرة على التأثير فى مجريات الأمور .

ولقد عرف الإسلام هذا الشكل من السلطة وأقرّه ، حينما بعث عمر المدد إلى العراق وعليه أبو عبيد بن مسعود الثقفى قال له : « اسمع من أصحاب رسول اللّه ﷺ وأشركهم فى الأمر » .

ولعل موقف الصحابى المشهور أبى ذر الغفارى رضى اللّه عنه فى عهد معاوية هو أبلغ دليل على ما كان لأصحاب العلم والمعرفة من سلطة وقدرة على التأثير ، حتى إنهم فى بعض الأحيان حينما كان الأمر يشتط ببعض الولاة أو الرؤساء يتغير أسلوب ممارستهم من النصح الهادىء إلى الزجر والتأنيب .

- السلطة البطولية « الكاريزماتية » : وهى السلطة الناشئة عن توافر قدرات خاصة لبعض الأفراد تجعلهم قادرين على التأثير فى الآخرين دون أن تكون لديهم أية سلطات رسمية ، ولعل هذا يتضح من قول عمر بن الخطاب رضى اللّه عنه حينما طلب من أصحابه أن يدلوه على رجل يستعمله ، قالوا له : وما شرطك فيه ؟ قال : إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم .

وقد وضع الإسلام بعض القيم التى تحكم وتنظم السلطات وتُرَشِّد عملها ومنها :

١ - السلطة فى الإسلام لا تُمارَس إلا فى ضوء أحكام اللّه وسُنّة رسوله ، ومن ثَمّ فهى ليست شخصية ، كما أنها لا تعنى التسلط على المرؤوسين ، وهى فى نفس الوقت لأولى الأمر الذين أوجب اللّه طاعتهم .. يقول تعالى :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللَّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِى الأَمْرِ مِنكُمْ ﴾ (١) .

٢ - السلطة فى الإسلام توجب حق الطاعة للولى ما دام ملتزماً بمنهج الله ويعمل لمصلحته .. ويُعبِّر عن ذلك أبو بكر الصدِّيق حين يقول فى خطبة الخلافة : « أطيعونى ما أطعتُ الله فيكم ، فإن عصيته فلا طاعة لى عليكم » .

٣ - السلطة فى الإسلام لا تعرف الطاعة العمياء ، بل الطاعة المحكومة بقيم الإسلام : « لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق » .

يقول أبو بكر الصدِّيق : « إنى وُليتُ عليكم ولستُ بخيركم ، فإن أحسنتُ فأعينونى وإن أسأتُ فقوِّمونى ، أطيعونى ما أطعتُ الله فيكم ، فإن عصيته فلا طاعة لى عليكم » .

- الطاعة بقدر الاستطاعة . يقول القرآن الكريم : ﴿ لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إلا وُسْعَهَا ﴾ (٢) .

وروى عن عبد الله بن عمر رضى الله عنه أنه قال : كنا إذا بايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم على السمع والطاعة يقول لنا : « فيما استطعتم » (٣) .

ويقول عليه السلام : « سيليكم من بعدى ولاة ، فيليكم البَرُّ ببرِّه ، ويليكم الفاجر بفجره ، فاسمعوا لهم وأطيعوا فى كل ما وافق الحق » (٤) .

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

حينما ولى عمر بن الخطاب الخلافة قال : « لو علمتُ أن أحداً أقدر منى على هذا الأمر لكان أن أُقدَم فتُضْرَبُ عنقى أحب إلىَّ من أن أليه » .

---

(١) النساء : ٥٩ (٢) البقرة : ٢٨٦

(٣) رواه البخارى . (٤) رواه الشيخان بألفاظ مختلفة .

ولذلك أبى عليه رضوان الله أن يختار ابنه للخلافة وقال للمغيرة بن شعبة الذى زيَّن له هذا : « لا أرب لنا فى أموركم ، وما حمدتها لأرغب فيها لأحد من بيتى ، إن كان خيراً فقد أصبنا منه ، وإن كان شراً فبحسب آل عمر أن يُحاسَب منهم رجل واحد » [1] .

*

● تفويض السلطة :

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

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

واتسع نطاق تفويض السلطة فى 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 ، ومَن يسىء نعاقبه ، ويغفر الله لنا ولكم » [2] ، إلا أن أسس تفويض السلطة تبلورت بوضوح فى العصر العباسى .

---

(١) عباس محمود العقاد « عبقرية عمر » ، طبعة سنة ١٩٨٠ (الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية) ص ٢١٣

(٢) جلال الدين السيوطى « تاريخ الخلفاء » - الطبعة الرابعة - سنة ١٣٨٩ هـ (١٩٦٩ م) ص ٧٧

يُعرِّف الماوردى التفويض فى « الأحكام السلطانية » وفقاً للمفهوم الإسلامى : « أن يستوزر الإمام مَن يفوِّض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضائها على اجتهاده » [١] .

وتحكم عملية تفويض السلطة فى النظام الإسلامى بعض القيم منها :

١ - التفويض يجب أن يتضمن تحديد الاختصاصات ، ومن أمثلة ذلك كتاب « هارون الرشيد » ليحيى بن خالد البرمكى الذى يقول فيه : « قد قلّدتك أمر الرعية وأخرجته من عنقى فاحكم فى ذلك بما تراه من الصواب ، واستعمل مَن رأيتَ واعزل مَن رأيت ، وامض الأمور على ما جرى » [٢] .

٢ - التفويض لا يسقط حق المفوض فى الإشراف والمتابعة والرقابة ، ولقد عُنى الرسول ﷺ بمبدأ الإشراف والمتابعة على ولاته عناية فائقة ، وفى هذا يقول : « أما بعد .. فإنى أستعمل الرجل منكم العمل فيما ولانى الله فيأتى فيقول : هذا لكم وهذا هدية أهديت لى ، أفلا جلس فى بيت أمه وأبيه حتى تأتيه هديته » [٣] .

ولعل المقولة التى سبق ذكرها عن عمر بن الخطاب تؤكد هذا المعنى ، حيث يقول : « أرأيتم لو أنى وليتُ عليكم خير مَن أعلم ، ثم أمرته بالعدل أأكون قد قضيتُ ما علىَّ ؟ قالوا : بلى يا أمير المؤمنين ، قال : لا ، حتى أنظر فى عمله ، أعَمِلَ بما أمرته أم لا » ؟

ولقد كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه نموذجاً أمثل فى هذا الشأن ، فلم يكن يكتفى باستقصاء ومراقبة تصرفات الولاة ، ولم يكتف بالاجتماع السنوى

---

(١) الماوردى : « الأحكام السلطانية والولايات الدينية » - مكتبة الحلبى - الطبعة الثالثة سنة ١٩٧٣ - ص ٢٢

(٢) تاريخ الطبرى : « تاريخ الرسل والملوك » : ٢٣٣/٨ - الطبعة الثانية - نشر دار المعارف .

(٣) متفق عليه .

الذى كان يعقده خلال موسم الحج للاجتماع بهم ، فشكّل جهاز رقابى للتحقق من أعمال الولاة وفحص الشكاوى التى تُقدَّم من الرعية وكان على رأس الجهاز الصحابى الجليل محمد بن مسلمة .

٣ - يجب أن يكون المفوَّض إليه أهلاً لتولى المسئولية ، ويجب أن تتوافر فيه كل الشروط المطلوبة فى المفوَّض . يقول الرسول عليه السلام لأبى ذر حينما طلب الولاية : « إنى أحب لك ما أحب لنفسى ، وإنى أراك ضعيفاً فلا تُأمَّرن على اثنين ولا تُولَّين على مال اليتيم » .

ويقول علىّ بن أبى طالب للأشتر النخعى : « اختر للحكم بين الناس أفضل رعيتك فى نفسك ممن لا تضيق به الأمور ، ولا تمحكه الخصوم ، ولا يتمادى فى الذلة ، ولا يحصر من الفىء إلا الحق إذا عرفه ، ولا تشرف نفسه على طمع ، ولا يكتفى بأدنى فهم دون أقصاه ، وأوقفهم فى الشبهات ، وأخذهم بالحجج ، وأقلهم تبرماً بمراجعة الخصم ، وأصبرهم على تكشف الأمور ، وأصرفهم عند اتضاح الحق ممن لا يزدهيه إجراء ولا يستميله إغراء » [١] .

٤ - التفويض لا يعنى تفويض المسئولية .. إذ أن مسئولية المفوَّض عن أعمال المفوَّض إليه تظل قائمة . يقول الرسول ﷺ : « مَن أطاع أميرى فقد أطاعنى ، ومَن عصى أميرى فقد عصانى » .

ولقد كان لعمر بن الخطاب رضى اللّه عنه ولاة فى كل الولايات ، لكنه كان يعتبر نفسه مسئولاً عن كل ما يحدث فى إرجاء الدولة الإسلامية ، وفى ذلك يقول قولته المشهورة : « لو أن بغلة عثرت فى العراق لسألنى اللّه عنها ، لِمَ لَمْ تمهد لها الطريق يا عمر » ؟

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

---

(١) الشيخ محمد عبده : « نهج البلاغة » : ٩٤/٣ - دار المعرفة - بيروت .

للمفوض الحق فى إنهاء التفويض فى حالة تجاوز مَن يفوِّضه الحد المسموح به أو تجاوزه الاختصاصات المحددة ، وله أيضاً الحق فى مجازاته إذا أساء استعمال السلطة ، ومن أمثلة ذلك : عزل أبى بكر الصدِّيق لخالد بن سعيد ابن العاص حيث كان رجلاً فخوراً يحمل أمره على التقصى [1] .

وأيضاً قيام عمر بن الخطاب بتوبيخ عمرو بن العاص ومعاقبته وابنه على ضرب المصرى الذى سبقت فرسه فرس محمد بن عمرو 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 فى ضوء القواعد المعمول بها بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة .

والمسئولية قد تكون مستمرة ومرتبطة بالوظيفة التى يشغلها المسئول ، وقد تكون مؤقتة مرتبطة بمدة معيَّنة أو موقف معيَّن .

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

والمسئولية فى الإسلام تقوم على المفهوم الأخلاقى وهذا يتطلب :

أولاً : أن تكون المسئولية متوافقة مع المبادىء الأخلاقية فى الأشخاص القائمين عليها .

ثانياً : أن تؤدى إلى خلق مبادىء جديدة ، تساعد على تنمية روح الولاء للمجتمع ، وتقوية الدوافع النفسية التى تشعل الحماس لتحقيق الهدف ..

---

(١) أبو الحسن البلازرى : « فتوح البلدان » ، المكتبة التجارية الكبرى - الطبعة الأولى - سنة ١٩٣١ ص ١١٦

والقدرة على تحمل المسئولية تتوقف على المعرفة بالجوانب الأخلاقية فى الأشخاص ، فهناك أشخاص يمكن الاعتماد عليهم وتحميلهم المسئولية ، وأشخاص تتنافى أخلاقياتهم مع أمانة المسئولية ، فالمدير الذى تقع عليه تهمة ما فيلجأ إلى تزوير أوراق تحميه ليلقى التهمة على غيره هو مدير يخون أمانة المسئولية ، وطبقاً للمنهج الإسلامى فإنه إما أن يُستغنى عنه أو تُزرع فيه مبادىء أخلاقية جديدة تساعده على تحمل هذه الأمانة .

ولذا فعند تكليف شخص بمسئولية معيَّنة يجب مراعاة أن هذه المسئولية مقبولة عنده ، بمعنى أنها تتمشى مع قِيَمه وأخلاقياته ، وعادلة ، بمعنى أنها تتمشى مع القواعد الأخلاقية الإسلامية .

ولقد رفع الإسلام منزلة هؤلاء الذين تحمَّلوا المسئولية بمفهومها الأخلاقى .. « سئل إبراهيم النخعى - أحد أئمة التابعين - عن التاجر الصدوق أهو أحب إليك أم المتفرغ للعبادة ، قال : التاجر الصدوق أحب إلىّ لأنه فى جهاد ، يأتيه الشيطان عن طريق المكيال والميزان ، ومن قِبَل الأخذ والعطاء .. فيجاهده » [1] .

* *

ثالثاً - تحديد نمط التسلسل الإدارى :

يقدم لنا الفكر الإدارى ثلاثة أنماط للتسلسل الإدارى :

١ - نمط التنظيم الرأسى .

٢ - نمط التنظيم الاستشارى .

٣ - نمط التنظيم الوظيفى .

- نمط التنظيم الرأسى يرتكز على قاعدة التدرج الهرمى حيث يقبع الرئيس

---

(١) انظر د . يوسف القرضاوى : مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام ص ٤٣

على قمة الجهاز الإدارى وتصدر منه جميع التعليمات والقرارات إلى باقى الرؤساء بالمنظمة ، ويقتضى هذا التنظيم تتسلسل المستويات الإدارية فى خط تنازلى لا ينقطع مما يساعد على وحدة الأمر ووضوح خطوط السلطة والمسئولية .. ويصبح الرئيس الأعلى هو مصدر السلطة وإليه ترجع كل الأمور .

- أما نمط التنظيم الاستشارى فيرتكز على الاستعانة بالاستشاريين الذين يقدِّمون التوصيات والاقتراحات قبل اتخاذ القرارات بشأنها ، وفى هذا النمط قد تتجه السلطة من أسفل إلى أعلى حيث إن الجهة الاستشارية تمتد سلطتها إلى الإدارة العليا .. إلا أن هذه السلطة ليست سلطة آمرة بل هى سلطة تأثير ونفوذ .

- النمط الثالث : وهو نمط التنظيم الوظيفى يرتكز على التخصص وتقسيم العمل ، وتُستمَد 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 » [1] .

كما عرف التنظيمات الاستشارية ، وتميز نظام الإدارة الإسلامية بالاستخدام الواسع للهيئات الاستشارية المتخصصة . يقول تعالى : ﴿ فَاسْأَلُواْ أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُم لاَ تَعْلَمُونَ ﴾ [2] .

ويقول جلَّ شأنه : ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِى الأَمْرِ ﴾ [3] .

---

(١) رواه البخارى عن أبى هريرة رضى الله عنه . (٢) الأنبياء : ٧

(٣) آل عمران : ١٥٩

ولقد أخذ التجسيد العملى لهذا النمط أرقى صوره ، فيما عُرف بمجلس الشورى الذى كوّنه النبى عليه السلام فى المدينة من أربعة عشر نقيباً مناصفة بين المهاجرين والأنصار يجرى اختيارهم من بين أهل الرأى والحكمة وقوة الإيمان ، وكان الرسول ﷺ يلجأ إلى هذا المجلس طالباً نصحه ورأيه فى مختلف القضايا التى تهم المسلمين والدولة الإسلامية (١) .

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

* تنظيم إقليمى إذ قسمت الدولة إلى ولايات ومقاطعات .

* تنظيم مصلحى طبقاً للخطة العامة سواء أكانت مصلحة مركزية أو إقليمية (الدواوين) .

وقد اتسع نظام الدواوين بعد عصر الخلفاء الراشدين وزادت اختصاصات بعض القائمين على أمر هذه الدواوين ، واتسع نطاق اللامركزية (تفويض السلطة) .

ويمكن تصوير الهيكل التنظيمى للدولة الإسلامية بعد عصر الرسول ﷺ فى شكل هرم على قمته الخليفة أو الإمام ، ثم الوزراء ، ثم الأمراء والولاة . بجانب هؤلاء الذين يمثلون السلطة التنفيذية كان هناك مجلس شورى من أهل الحل والعقد يتم الرجوع إليه فى المسائل الهامة مثل اختيار الخليفة أو الوزراء أو قادة الجيوش .

أولاً : الخليفة

نظراً لأهمية الدور الذى يقوم به الحاكم الأعلى فى الدولة والذى يطلق عليه أحياناً « الخليفة » ، وأحياناً « الإمام » ، وأحياناً « رئيس الدولة » ... إلى أخر هذه التسميات ، فقد اشترط الإسلام فيمن يشغل هذا المنصب شروطاً عدة

---

(١) انظر د . عبد الحميد بهجت « الإدارة العامة » ، الفصل الحادى عشر « الإدارة العامة فى الإسلام نموذج من الفكر والتطبيق » .

وتطلب أن تتوافر فيه قيم سامية .. ولذلك اهتم علماء الفقه السياسى بهذه القيم والشروط وأسهبوا فى الحديث عنها .

يرى الماوردى [١] أن هذه الشروط هى :

- العدالة على شروطها الجامعة .
- العلم المؤدى إلى الاجتهاد فى النوازل والأحكام .
- سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان .
- سلامة الأعضاء من نقص يمنع من استيفاء الحركة وسرعة النهوض .
- الرأى المفضى إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح .
- الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البَيْضة وجهاد العدو .

وأما ابن خلدون فيقول : « وأما شروط هذا المنصب فهى أربعة : العلم ، والعدالة ، والكفاية ، وسلامة الحواس والأعضاء » [٢] .

ويشرح الحكمة من هذه الشروط بالتحديد فيقول : « يشترط فى الإمام العلم لأنه إنما يكون منفذاً لأحكام الله تعالى إذا كان عالماً بها ، ولا يكفى من العلم إلا أن يكون مجتهداً لأن التقليد نقص ، والإمامة تستدعى الكمال فى الأوصاف والأحوال .. وأما اشتراط العدالة فلأن الإمامة أكبر منصب دينى وسياسى فى الأمة والدولة ، وهو ينظر فى سائر المناصب التى يشترط العدالة فى كل منها فيكون من الأولى اشتراطها فيه .. والمراد باشتراط الكفاية فى الإمام أن يكون جريئاً على إقامة الحدود واقتحام الحروب ، بصيراً بها كفيلاً بحمل الناس عليها ، عارفاً بالعصبية وأحوال الدهماء ، قوياً على معاناة السياسة ، وذلك ليصبح له ما جُعِل عليه من حماية الدين وجهاد العدو وإقامة

---

(١) انظر الماوردى « الأحكام السلطانية » ص ٥٧٤

(٢) انظر « مقدمة ابن خلدون » ص ١٥٢ وما بعدها .

الأحكام وتدبير مصالح الأمة .. وأخيراً فإنه يُشترط فيه سلامة الحواس من النقص والعِلَّة والعمى والصمم والخرس ، وما يؤثر فقده من الأعضاء كاليدين والرجلين ، لتأثير ذلك فى الرأي والعمل وفى القيام على ما ينبغى بما جعل عليه » .

ويرى بعض الفقهاء [1] أن أهل الحل والعقد هم المسئولون عن اختيار الخليفة أو الإمام نيابة عن الأمة كلها وباعتبارهم ممثليها ونوابها ، ويرى آخرون أن هذا الاختيار لا تنعقد به وحدة الإمامة بل هو نوع من الترشيح يُستكمل بالبيعة العامة .

والخليفة - أو رئيس الدولة - هو صاحب السلطة فى الدولة ، وهو ينفذ سياستها من خلال معاونين ينيبهم فى جميع الأمور « ولاية عامة » ، وهم الوزراء (ولاة ذوو ولاية عامة فى الأعمال العامة) .

وولاة ينيبهم فى جميع الأمور المتعلقة بإقليم معيَّن ، وهم أمراء الأقاليم وولاية عامة فى الأعمال الخاصة .

وولاة ينيبهم فى مهام خاصة فى الأعمال العامة مثل قاضى القضاة ، وقائد الجيش ، ومستوفى الخراج .. إلخ (ولاية عامة فى أمور خاصة) ، وولاة ذوو ولاية خاصة فى الأعمال الخاصة كقاضى بلد ما أو مستوفى خراجه أو جابى صدقاته .. إلخ .

* *

ثانياً : الوزراء

أهم مناصب الدولة بعد الخليفة أو رئيس الدولة . يقول ابن خلدون [2] : « الوزارة مأخوذة إما من المؤازرة وهى المعاونة ، أو من الوزر وهو الثقل ، كأنه

---

(١) انظر تفسير المنار : ١١/٣

(٢) انظر المستشار عمر الشريف « نظام الحكم والإدارة فى الدولة الإسلامية » ص ٦٠

الوزير يحمل مع مفاعله (مَن استوزره أى الخليفة) ، أوزاره وأثقاله وهو راجع إلى المعاونة » .

وقد قسَّم الماوردى الوزارة إلى قسمين :

(أ) وزارة تفويض : وبمقتضاها يستوزر الإمام مَن يفوِّض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضاءها على اجتهاده ، والوزير المفوَّض يملك كافة اختصاصات الخليفة إلا ثلاثة أمور :

١ - ولاية العهد ، اختصاص شخصى مقصور على الخليفة .

٢ - للإمام أن يستفتى الأمة وليس ذلك للوزير .

٣ - للإمام أن يعزل مَن قلَّده الوزير ، وليس للوزير أن يعزل مَن قلَّده الإمام .

(ب) وزارة تنفيذ : أقل فى المرتبة من وزارة التفويض ، والوزير لا يتصرف برأيه واجتهاده ، ولكن بما يأمر به الخليفة أو الرئيس .

والفقهاء يشترطون فى وزير التفويض كافة الشروط الواجب توافرها فى الخليفة أو الإمام ، أما وزير التنفيذ فتشترط فيه فقط بعض الشروط ، وقد حصرها الماوردى فى سبعة :

١ - الأمانة (حتى لا يخون فيما اؤتمن فيه) .

٢ - صدق اللهجة (حتى يوثق بخبره فيما يؤديه ويقول على قوله فيما ينهيه) .

٣ - قلة الطمع (حتى لا يرتشى ولا ينخدع فيتساهل) .

٤ - أن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء (فإن العداوة تنص على التناصف وتمنع التعاطف) .

٥ - الذكاء والفطنة (حتى لا تدلس عليه الأمور فتشتبه ولا تموه عليه فتلتبس) .

٦ - أن يكون ذكوراً لما يؤديه إلى الخليفة وعنه لأنه شاهد له وعليه .

٧ - ألا يكون من أهل الأهواء (فيخرجه الهوى من الحق إلى الباطل) .

ويتضح من استعراض الشروط التى تطلبها الإسلام سواء فى الخليفة أو فى رئيس الدولة أو وزير التنفيذ أو وزير التفويض أنها جميعاً تتعلق بالأخلاق العامة الفاضلة والقيم الإنسانية .

* *

ثالثاً : الأمراء

تنقسم الإمارة فى المنهج الإسلامى إلى :

(أ) إمارة عامة : تشمل كافة الأمور التى تتعلق بالإقليم أو البلد .

(ب) إمارة خاصة : تتخصص فيها سلطة الأمير بنوع معيّن من الأمور ، مثل قيادة الجيش أو قضاء الإقليم أو جباية الخراج .. إلخ .

ويذكر ابن تيمية أنه من الواجب على الإمام البحث عن المستحقين للولايات من نوّابه على الأمصار والقضاة وأمراء الجند ومقدّمى العساكر الكبار والصغار والوزراء والكُتّاب والسعاة على الخراج والصدقات وغير ذلك من الأموال ، وعلى كل واحد من هؤلاء أن يستنيب ويستعمل أصلح مَن يجده .

وقد كان خلفاء الدولة الإسلامية وولاتها يتحرون هذا كله ، فيختارون للولايات الأمثل فالأمثل من رجال الأمة .

كان عمر بن الخطاب معروفاً بالغلظة والشدة ، ورغم ذلك عهد إليه أبو بكر بالولاية بعد أن استشار أهل الرأى فيه .

* *

رابعاً : المجالس الاستشارية

عرف الإسلام المجالس الاستشارية التى كانت تتكوّن من أهل الرأى والحكمة وكبار الصحابة المشهود لهم بالعدل والصلاحية ، وفرض على القائمين بالأمر

مشاورة أهل الرأى والرجوع إليهم عند الاختيار للمناصب الحساسة والوظائف التى تؤثر فى حياة الناس وأمنهم ، لأنهم أقدر على فهم الأمور واختيار الرجل المناسب للمكان المناسب . يقول الله تعالى : ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ (١) .

ومن الأمثلة التى تُذكر فى هذا المجال ما فعله أبو بكر الصدِّيق رضى الله عنه حين فكر فى تولية عمر الخلافة ، فقد استشار فى ذلك كبار الصحابة ، ولكن علياً وطلحة قالا له : ماذا أنت قائل لربك ؟

قال عمر : أقول له : استخلفت عليهم خير أهلك .

وكان أبو بكر قد استشار فيه عبد الرحمن بن عوف ، فقال : أخبرنى عن عمر ابن الخطاب ، فقال عبد الرحمن : هو والله أفضل من رأيك فيه .. ثم استشار عثمان بن عفان ، فقال : أخبرنى عن عمر ، فقال عثمان : اللّهم علمى به أن سريرته خير من علانيته ، وأنه ليس فينا مثله .. ثم استشار أسيد بن الحضير ، فقال أسيد : لا يلى هذا الأمر من أحد أقوى عليه منه .. واستشار آخرين مثل سعيد بن زيد وغيره ، فأجمعوا على صلاحيته (٢) .

وبعد أن قتل عثمان رضى الله عنه تم التشاور بين أهل المدينة وأهل مصر ، فقال لهم أهل مصر : أنتم أهل الشورى ، وأنتم تعقدون الإمامة ، وأمركم عابر على الأمة ، فانظروا رجلاً تنصبونه ونحن لكم تبع ، فقال الجمهور : علىّ بن أبى طالب نحن به راضون .

وقد وضع الإسلام قيماً كثيرة تحكم اختيار النمط التنظيمى فى إدارة التنظيمات الإسلامية نذكر منها :

١ - التسلسل الوظيفى قائم على معايير الكفاءة والخبرة والإيمان ، والرئيس أو القائد الذى يتم اختياره على هذه الأسس له حق الطاعة على مرؤوسيه وطاعته من طاعة الله .

---

(١) الشورى : ٣٨ "

(٢) الطبقات الكبرى لابن سعد : ١٢٢/٣

يقول الرسول عليه السلام : « مَن أطاعنى فقد أطاع اللّه ، ومَن عصانى فقد عصى اللّه ، ومَن أطاع أميرى فقد أطاعنى ، ومَن عصى أميرى فقد عصانى » .

إلا أن هذه الطاعة لا تكون فى منكر إذ لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق .

٢ - الهيئات الاستشارية عليها واجب النصح ، وعلى السلطات التنفيذية العمل بهذه النصائح ما دامت تساعد فى تحقيق الأهداف المطلوبة . قال عليه السلام : « الدين النصيحة » ، قلنا : لمن يا رسول اللّه ؟ قال : « للّه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » .

وهذه النصائح يجب أن تكون محل احترام وتقدير ، ومن المعروف أن الرسول عليه السلام حين خرج إلى غزوة بدر نزل بأصحابه عند مكان بعيد عن الماء ، فسأله بعضهم : أهذا منزل أنزلك اللّه إياه أم هو الرأى والمشورة ؟ قال عليه السلام : « بل هو الرأى والمشورة » ، فأشاروا عليه أن ينزل على ماء بدر فاستجاب لنصحهم ، وكان ذلك من عوامل النصر .

٣ - تحقيق التعادل بين السلطات والمسئوليات الملقاة على عاتق القائد أو الرئيس ، فالسلطة بدون مسئولية إجحاف لحقوق الآخرين ، والمسئولية بدون سلطة ظلم للقائمين عليها ، وأولو الأمر إنما يزوَّدون من السلطات بما يكفى لإنجاز المسئوليات الملقاة على عاتقهم .

٤ - تعدد المستويات الرقابية مرتبط بتعدد المستويات الإدارية ، فالخليفة يراقب تصرفات الولاة ، والولاة يراقبون أمراء الأقاليم ، وأمراء الأقاليم يراقبون تصرفات المحتسبة ، وكلما حدثت مخالفات فى مستوى إدارى يتولى المستوى التالى له التصحيح ، وإذا كان القرار الإدارى المطلوب يعلو فوق صلاحيات مستوى معيَّن يُرفع إلى مستوى أعلى وربما يصل إلى الخليفة [١] .

٥ - توفير وسائل المعيشة المناسبة التى تساعد أولى الأمر على القيام

---

(١) انظر د . عبد الحميد بهجت « الإدارة العامة » - مرجع سابق ص ٤١٥

بمهامهم والتفرغ لها ، إذ أن الوالى أو الرئيس صاحب سلطة على الأموال والعباد فى المكان الذى يمارس فيه ولايته ، وما لم يجد ما يكفيه وأهله من حاجات الحياة اليومية والضرورية ، فقد يمتد بصره إلى ما فى أيدى رعيته ، وقد تُنبِّه الإسلام إلى هذه الحقيقة ونبَّه إليها . يقول الرسول عليه السلام : « مَن كان لنا عاملاً ولم تكن له زوجة فليتخذ زوجة ، وليس له مسكن فليتخذ مسكناً ، وليس له دابة فليتخذ دابة » [١] .

والتطبيقات العملية لهذا المنهج كثيرة :

حينما استخلف أبو بكر الصدِّيق رآه بعض الصحابة خارجاً إلى السوق وعلى رقبته أثواب ، فقال له أبو عبيدة بن الجراح : أين تريد يا خليفة رسول الله ؟

قال أبو بكر : السوق .

قال أبو عبيدة : ماذا تصنع وقد وُلِيتَ أمر المسلمين .

قال : فمن أين أطعم عيالى .

قال أبو عبيدة : انطلق حتى نفرض لك شيئاً [٢] .

وقد رُوىَ عن السيدة عائشة أنها قالت : لما ولى أبو بكر قال : قد علم قومى أن حرفتى لم تكن لتعجز عن مؤنة أهلى ، وقد شُغِلت بأمر المسلمين وسأحترف للمسلمين فى مالهم وسيأكل آل أبى بكر من هذا المال .

ويلخص عمر بن الخطاب هذا المنهج بعد أن ولى الخلافة ، فتساءل بعض الصحابة فى مجلس كان فيه عما يحل له من مال الله ، فقال : أنا أخبركم بما أستحل منه ، يحل لى حُلَّتان : حُلَّة فى الشتاء ، وحُلَّة فى القيظ ، وما أحج

---

(١) الحديث نقلاً عن كتاب د . مصطفى السباعى « اشتراكية الإسلام » .

(٢) طبقات ابن سعد : ١٨٤/٣ ، ١٨٥

عليه وأعتمر من الظهر ، وقوتى وقوت أهلى كقوت رجل من قريش ليس بأغناهم ولا بأفقرهم ، ثم أنا بَعْدُ ، رجل من المسلمين يصيبنى ما أصابهم .

* *

خامساً : التنسيق والاتصال

التنسيق وظيفة إدارية يُقصد بها دفع الحيوية فى 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 لا تنتهى ، وهى جزء لا يتجزأ من مسئوليات ووظائف الإدارة ، وهى عملية تتم على كافة المستويات وفى جميع الاتجاهات [1] .

* وقد كشف الفكر التنظيمى عن أساليب عدة لتحقيق التنسيق منها :

١ - الاجتماعات التنظيمية .

٢ - اللقاءات الدورية .

٣ - هيئات التنسيق المتخصصة .

٤ - لجان التنسيق .

* أما الأدوات التنظيمية لتحقيق التنسيق فهى :

١ - السجلات .

٢ - الخرائط التنظيمية .

٣ - أدلة التنظيم « كتيبات صغيرة » .

٤ - شبكات الاتصال « وسائل سمعية وبصرية » .

---

(١) د . السيد عليوة « صنع القرار السياسى » - مرجع سابق ص . ١٣

* المبادىء التى تحكم عملية التنسيق :

١ - مقابلة الاحتياجات الملحة (التركيز على الضرورى فقط) .

٢ - التنسيق المبكر منذ اللحظة الأولى لمباشرة العمل الإدارى (التنسيق بين الخطط) .

٣ - الاستمرارية .

٤ - الاتصال الشخصى المباشر .

وهناك أشكال متعددة للتنسيق منها :

* التنسيق بالإجراءات :

* تحديد خريطة الإجراءات المتصلة بنشاط معيَّن .

* التنسيق بالسياسات .

* التنسيق بالأهداف (رئيسية - فرعية) ، والربط بين الأهداف والموارد .

من ناحية أخرى يمكن تقسيم أشكال التنسيق إلى تنسيق بالقرارات وتنسيق بالرأى .

ولقد وضع الإسلام كثيراً من القواعد والأسس التى تضمن التنسيق السليم ، وتحقق الانسجام والتفاعل بين أجزاء أى تنظيم يعمل فى ظل المفهوم الإسلامى .

١ - وضوح الأهداف ودقتها :

وضوح الهدف يقدِّم الرؤية السليمة لكافة الإجراءات التى تُتخذ والجهود التى تُبذل .

ومن المبادىء المعرفة أنه كلما زادت المعرفة زادت القدرة على التصرف السليم ، فالفرد العارف لأبعاد ونتائج المهمة المكلَّف بها خير من فرد يساق إلى مهمة لا يعرف عنها شيئاً ، لهذا يقول القرآن الكريم : ﴿ أَفَمَن يَمْشِى مُكِبّاً عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَى أَمَّن يَمْشِى سَوِيّاً عَلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ (١) .

---

(١) الملك : ٢٢

٢ - سياسة الباب المفتوح :

عرف الإسلام نظام الاتصالات الفعّال بين كافة أجزاء الدولة وفقاً لمبدأ الأبواب المفتوحة الذى أخذ به معظم أولى الأمر فى البلاد الإسلامية ، حتى إنه كان يمكن لأى مسلم أن يتقدم بشكواه إلى الخليفة ضد أى حاكم أو والى كائناً مَن كان ، ولعل لنا فى قصة المصرى الذى شكا عمرو بن العاص وابنه إلى الخليفة العادل عمر بن عبد العزيز خير دليل على سياسة الأبواب المفتوحة التى اتُبِعت فى الدولة الإسلامية على اختلاف أزمنتها ، ولقد كان عمر بن الخطاب رضى اللّه عنه يعقد اجتماعاً سنوياً للولاة خلال موسم الحج ، وفى هذا الاجتماع كان يستمع إليهم ويناقشهم ويوجه إليهم التعليمات والتحذيرات ويشاركهم فى حل المشكلات التى تعترضهم تحقيقاً للانسجام والتآلف بين كافة الأجهزة الإدارية فى الدولة .

٣ - الرجل المناسب فى المكان المناسب :

يقول الرسول ﷺ : « مَن وَلِىَ من أمر المسلمين شيئاً فولّى رجلاً وهو يجد مَن هو أصلح منه للمسلمين فقد خان اللّه ورسوله » .

ومن أمثلة ذلك أن الوسول ﷺ ولّى أسامة بن زيد قيادة جيش المسلمين وهو دون العشرين لاعتبارات قدّرها عليه السلام فى كفاءته وقدرته على إدارة المعركة ، وبعد وفاة الرسول ﷺ وخروج جيش أسامة فى عصر الصدِّيق أبى بكر أثبت أن اختيار الرسول كان إلهاماً وكان أسامة هو الرجل المناسب فى المكان المناسب .

٤ - التنسيق المبكر منذ اللحظة الأولى لمباشرة العمل الإدارى :

حيث كان هذا التنسيق يبدأ مع تحديد المهمة أو الهدف ، ومن ذلك أن الرسول ﷺ حينما أرسل وفداً لجمع الصدقات من اليمن أرسل معه كتاباً إلى زرعة 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 مرة وأصحابهم ، وأن أجمعوا 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 فى الاختصاصات ، كما كان يحدد لكل فرد دوره بوضوح تام . فعند تعيين والٍ أو عامل كان كتاب تكليفه الذى يحمله معه يتضمن تحديداً واضحاً لسلطاته ومسئولياته ، وقبل أن يبرح العامل المدينة مباشرة يجتمع المواطنون فى المسجد ويُقرأ على الملأ الأمر أو عهد التعيين ليعرف كل مواطن حقيقة سلطات الولاة والعمال ويتعاونوا معهم فى إنجاز المهام التى أوكلت إليهم .

وللحقيقة فإن الإسلام يعتبر من أرقى الأنظمة فى مجال التنسيق منعاً لأى تضارب بين الأحكام والقواعد التى تحكم الأنظمة المختلفة ، ولعل النظرة للتنظيم ككيان متكامل يخدم بعضه بعضاً ويؤثر كل جزء فيه على باقى الأجزاء . هذه النظرة المستمدة من قول الرسول عليه السلام : « مَثَلُ المسلمين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمَثَل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحُمَّى » .

إنها تحوى مبادىء التنسيق والتنظيم التى بنيت عليها الإدارة الحديثة . والمتأمل لأحداث الهجرة النبوية إلى المدينة يجد فيها أرقى أسس التنسيق التى بدأت قبل الهجرة واستمرت معها حتى حققت أهدافها بنجاح .

* قبل الهجرة أراد أبو بكر الصدِّيق رضى الله عنه أن يخرج مع المسلمين مهاجراً ، فطلب منه عليه السلام الانتظار قائلاً له : « لعل الله يجد له صاحباً » ، فكانت هذه إشارة البدء للصحابى الجليل للاستعداد للهجرة .. فبدأ يَعِد العُدَّة لها .. ويوفر كل مستلزماتها . حين جاء الأمر من الله لرسوله بالهجرة .

حُدِّدت الأهداف ووُزِّعت الأدوار بتنسيق رائع وتنظيم متكامل ..

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

ولو تأملنا هذه التكليفات نجد أن الأمور قد سارت على نحو دقيق فوضع كل شخص فى مكانه المناسب ، وسُدَّت جميع الثغرات ، وغُطِّيَت كل مطالب الرحلة ، واقتصر الأمر على العدد اللازم دون زيادة أو إسراف ، وجرى التنسيق فعَّالاً بين الجميع ، فلم يحدث أن تداخلت الاختصاصات أو تضاربت المهام .

* * *

ملامح نظرية الإدارة بالقيم
فى إصدار الأوامر

الأمر بمفهومه الإدارى هو أن يطلب رئيس من مرءوس القيام بعمل معيَّن أو الامتناع عن عمل معيَّن فى ظروف معيَّنة .

وهذا يعنى أن الرئيس هو صاحب الحق فى إصدار الأمر والمرءوس ملزم بالطاعة ، كما يعني أن هذه العلاقة بين الرئيس والمرءوس تسير فى اتجاه واحد ، حيث تصدر الأوامر من الرئيس للمرءوس وليس العكس .

والأوامر قد تكون شفهية ، وقد تكون مكتوبة ، وهى كذلك قد تكون محددة ، وقد تكون عامة ، فالمديرين الذين لا يرغبون فى تفويض السلطة تكون الأوامر المحددة هى وسيلتهم لتحقيق التوجيه الفعَّال .

ويرى « شستر برنارد » أن هناك ثلاث مناطق تعكس علاقة إصدار الأوامر من الرؤساء وتَقَبُّل المرءوسين لها :

* منطقة القبول الكامل : حيث تتفق الأوامر فى العادة مع رغبات الأفراد وتتزايد مكاسبهم مع تنفيذ الأوامر ، وبالتالى ففى صالحهم تنفيذها .

* منطقة الحياد : حيث تتساوى مبررات القبول وعدم القبول وبمعنى آخر تتساوى المزايا والأضرار .

* منطقة الاختلاف : حيث يرفض الأفراد تنفيذ الأوامر لأنها تتعارض مع رغباتهم أو أهدافهم أو توقع عليهم أضراراً أكثر مما تحقق لهم من منافع [1] .

---

(١) د . عبد الحميد بهجت - مرجع سابق ص ٣١٢

ويعنى هذا أنه إذا رتبت الأوامر الصادرة من حيث احتمال تقبلها من المرءوسين فستنقسم إلى ثلاثة مجموعات :

- مجموعة مقبولة بلا جدال .

- مجموعة محتملة القبول .

- مجموعة غير محتملة القبول .

وعلى الإدارة أن تقلل إلى أقصى حد ممكن من تلك الأوامر التى لن تطاع أو التى لا يمكن أن تطاع .. وفى حالة ما إذا قضت الضرورة بإصدار مثل هذه الأوامر فلا بد أن تسبقها جهود إقناعية أو مغريات فعّالة تقضى على معارضة المرءوسين لها وتدفعهم إلى بذل جهود إضافية أو تحمل مزيد من التضحيات للقيام بها فى سبيل المصلحة العامة .

وطبقاً للمنهج الإسلامى ، فإن إصدار الأوامر حق للرئيس ، وطاعة الأوامر فرض على المرءوس ، يقول صلى الله عليه وسلم : « مَن أطاعنى فقد أطاع الله ، ومَن عصانى فقد عصى الله ، ومَن يُطع أميرى فقد أطاعنى ، ومَن يعص أميرى فقد عصانى » (١) .

إلا أن الإسلام كما أوجب للرئيس حق إصدار الأوامر وفرض له الطاعة ، فقد أوجب عليه عدة أشياء يجب ملاحظتها عند إصدار الأوامر :

أولاً : يجب أن يكون الأمر فى نطاق المفاهيم الإسلامية ، وألا تكون فيه معصية لله ورسوله ، ومن ثَمَّ فالأمر الصادر من رئيس غير أمين بسرقة أو انتهاك كرامة أو اعتداء على الغير ، يخرج عن نطاق المنهج الإسلامى ، ومن ثَمَّ فلا طاعة فيه . يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق » .

---

(١) متفق عليه .

ثانياً : يجب أن لا تكون فى الأمر مشقة متجاوزة للحدود العادية ، بمعنى أن لا يكون أكبر من طاقة المرءوس ... والمشقة العادية التى يقتضيها القيام بالواجبات لا مانع منها ، أما المشقة المتجاوزة فهى تجلب الحَرَج ، وهو ما نهى عنه الله حين قال : ﴿ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾ (١) .

وفى هذا المعنى يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم ، فلا تحملوهم فوق طاقتهم ، فإن حملتموهم فأعينوهم » (٢) .

ثالثاً : يجب أن يكون الأمر مفهوماً من المرءوس : يجب أن يكون الأمر واضحاً وألفاظه صريحة ، فلا يصح إصدار أمر بعبارات مجهلة ، كما يجب إحاطة العامل علماً بكل ما يتعلق بالأمر الصادر حتى يكون تحت يده ولا يضطر إلى مخالفته عن جهل به ، وألا يكون فيه ضرر له أو للغير ، فالأمر بإتلاف جهد إنسان أو ماله هو أمر خارج عن المنهج الإسلامى ولا تجب طاعته ، والأمر بالعمل فى مجالات إشعاع أو مواد سامة أو فى بيئة غير مناسبة مع عدم وجود احتياطات أمن كافية هو أمر غير مشروع ويجلب الضرر . يقول القرآن الكريم : ﴿ وَلاَ تُلْقُواْ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ ﴾ (٣) .

وتقول القاعدة الشرعية : « لا ضرر ولا ضرار » .

رابعاً : يجب أن يكون هناك توافق بين الأمر والناحية الشخصية للمرءوس بمعنى أنه يجب مراعاة الظروف الشخصية لمن يتلقى الأمر ، فالشخص الذى يتصف بالعصبية والقلق والتوتر يجب أن لا يُكلَّف بالأعمال التى تتطلب الصبر والتركيز .

خامساً : يجب أن يكون الأمر متماشياً مع الأهداف العامة للتنظيم ، فلا يتضمن خروجاً على هذه الأهداف ولا انتهاكاً لها ... وهذا ينبع من مفهوم

---

(١) الحج : ٧٨ (٢) رواه الشيخان والحاكم بلفظ مختلف . (٣) البقرة : ١٩٥

الإسلام للوظيفة على أنها أمانة يُحاسِب الله عليها يوم القيامة . ولقد قال الرسول عليه السلام لأبى ذر حين طلب منه أن يُولّيه وظيفة عامة : « يا أبا ذر : إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزى وندامة إلا مَن أخذها بحقها وأدّى الذى عليه فيها » [1] .

سادساً : مُصْدِر الأمر يجب أن لا يتورع عن إصلاح أى خطأ يقع منه ، ولا تأخذه العزة بالإثم فيصر على رأيه ، إذ أن كثيراً من الأوامر والقرارات يتبين عند التطبيق خطؤها ، ومن ثَمّ فالواجب يحتم النظر فيها وتلافى عيوبها .

يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « الرجوع إلى الحق خير من التمادى فى الباطل » [2] .

* يجب أن يكون الأمر متماشياً مع القوانين واللوائح والنظم المعمول بها ولا يتضمن مخالفات إدارية أو جنائية ، ويجب أن يكون الهدف منه حُسْن سير العمل ... وتنص بعض القوانين المعمول بها على وجوب تنفيذ الأوامر الصادرة من الرئيس حتى لو كانت مخالفة للقوانين ، فقط عليهم أن يُعرِّفوا رؤسائهم بوجهة نظرهم ، مثال ذلك : قانون الموظفين الفرنسى الصادر (سنة ١٩٤١) ، حيث كانت المادة (١٣) منه تنص على أنه :

« ينبغى على المرءوسين إذا ما بدا لهم أن الأمر الذى تلقوه ينطوى على مخالفة للقوانين ، وأن تنفيذه قد يؤدى إلى أضرار جسيمة أن يدلوا لرؤسائهم بوجهة نظرهم ، فإذا أصرّ الرؤساء على الأمر الصادر منهم وجب تنفيذه » .

ومثل هذا القانون يُعَد مخالفاً للمنهج الإسلامى فى قاعدته الشرعية : « لا ضرر ولا ضرار » ، إذ أن الأصل أن الأمر الإدارى يجب أن لا يترتب عليه إلحاق الضرر بالغير أو الرد على الضرر بضرر مثله أو أشد .

---

(١) متفق عليه .

(٢) يقول الفخر الرازى : ليس حديثاً ، ولكنه من كلام عمر بن الخطاب رضى الله عنه .

إلا أن الإسلام يتيح فى بعض الحالات إزالة الضرر الأشد بضرر أخف منه ، كأن تُفرض نفقة على الموسر لقريبه الفقير ، فهذا وإن كان يمثل ضرراً للأول إلا أن ضرر الثانى بعدم النفقة أشد ، ومن ثَمَّ فإذا كان الأمر الصادر متضمناً ضرراً خفيفاً بقصد إزالة ضرر أشد فهو مقبول من الوجهة الإسلامية وتجب طاعته .

وهذا يتطلب اختيار أهون الشرّين ، فيمكن مثلاً إصدار أمر بكسر باب منزل أو غرفة أو مكتب لإنقاذ منزل أو غرفة أو مكتب آخر يحترق .

كما أن المنهج الإسلامى يتيح قبول الضرر الخاص لدفع ضرر عام ، فيجوز مثلاً إصدار أمر بالحجز على طبيب جاهل حتى لا يضار المرضى بجهله .. كما يتيح إصدار أمر بوقف موظف عن العمل .. لأن استمراره فى العمل يمثل خطورة على باقى العاملين معه .. مثل هذا الأمر تجب طاعته ، وإن بدا مخالفاً للقوانين أو فيه إضراراً بالغير .. إلا أن هذا يرتبط بمبدأ هام وهو أن درء المفاسد أولى من جلب المنافع ، فإذا كان أمر يتطلب الاختيار بين تحقيق منفعة لفرد أو منع فساد يقع على فرد آخر ، فالأولى منع الفساد .. بمعنى أن إصدار أمر بتحريم تجارة الخمر واجب الطاعة حتى ولو ترتّب عليه منع المنفعة عمن يتاجرون فيها نظراً لما سيترتب عليها من إفساد للآخرين . تأكيداً لقوله تعالى : ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ ، قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا ﴾ (١) .

وبناء عليه فإن الإسلام يلزم الموظف الذى يُصدر إليه أمراً خطأ أن يبذل كل جهده فى إقناع رئيسه بما فى الأمر من مخالفات ولا جُنَاح عليه أن يختلف معه ، إذ الحقيقة دائماً وليدة الاختلاف .. فإذا تبيَّن له إصرار الرئيس على أمره فعليه أن يدرس هذا الأمر فى ضوء المبادىء السابق الإشارة إليها :

---

(١) البقرة : ٢١٩

- لا ضرر ولا ضرار .

- الضرر الأشد يُزال بضرر أخف .

- اختيار أهون الشرّين .

- درء المفاسد مُقدَّم على جلب المنافع .

فإذا اقتنع بعدم صحة الأمر وجب عليه الاعتذار عن تنفيذه ، بل يجب عليه الطعن على رئيسه بإساءة استعمال السلطة أو الانحراف بها إذا تم تنفيذ الأمر من خلال آخرين ، على أن يلتزم فى ذلك الحدود الشرعية ، فلا يتحدى رؤساءه أو يُشهِّر بهم أو يتمرد عليهم ، بل باتباع الطرق القانونية المنصوص عليها .. وهذا الواجب يجب أن يسير فى الإطار الصحيح لحديث الرسول ﷺ : « مَن رأى منكم منكراً فليُغيِّره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقليه وذلك أضعف الإيمان » .

يجب على الرئيس أن يلتزم عند التطبيق الفردى بالأمر الذى أصدره ليكون قدوة للآخرين ، فإذا وضع نظاماً للإجازات السنوية أو نظاماً للأعمال فى اللجان وجب عليه الالتزام بهذا النظام .

* ويحذِّر القرآن الكريم من مخالفة هذا المعنى فيقول تعالى : ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلا تَعْقِلُونَ ﴾ (١) .

ويؤكد أبو بكر رضى الله عنه فى خطبة الخلافة هذا المعنى إذ يقول : « إنى وُلِّيتُ عليكم ولستُ بخيركم ، فإن أحسنتُ فأعينونى ، وإن أسأتُ فقوِّمونى ، أطيعونى ما أطعتُ الله فيكم فإن عصيته فلا طاعة لى عليكم » .

* يجب أن لا يكون فى الأمر تعسفاً فى استعمال السلطة ، وأن يتضمن توزيعاً عادلاً للواجبات ، فلا يرهق موظفاً فى حين يترك غيره حراً من كل قيود

---

(١) البقرة : ٤٤

الواجب يفعل ما يشتهى ويستمتع بالراحة .. وإذا اتضح فى الأمر أنه قد وُضع انتقاماً من مرءوس أو بدافع من حقد أو حسد عليه ، فإن هذا الأمر يكون معيباً ويحق للمرءوس التظلم منه ، حيث إن المنهج الإسلامى يرفض التسلط والتعسف فى استعمال السلطة .

ولعل فى المقولة المأثورة لعمر بن الخطاب رضى الله عنه ما يؤكد هذا المعنى يقول : « إنى والله ما أبعث إليكم عمالى ليضربوا أبشاركم ولا ليأخذوا أموالكم ، ولكن أبعثهم إليكم ليعلموكم دينكم وسُنَّة نبيكم » (١) .

* يجب أن لا يترتب على الأمر سلب أو اغتصاب اختصاصات المرءوسين أو اللجان التى وكل إليها القيام بهذه الأعمال متى وُجدت تعليمات مسبقة تحدد هذه الاختصاصات ، وينطبق هذا المبدأ على جميع العاملين حتى ولو كان بعضهم من غير المسلمين . يقول عليه السلام : « مَن ظلم معاهداً أو انتقص حقه أو كلّفه فوق طاقته أو أخذ منه شيئاً بغير طيب نفسه فأنا خصيمه يوم القيامة » .

* يجب إعلام المرءوس بالأمر الصادر إليه بكل وسائل الإعلام الممكنة ، فلا يجب أن يُحاسَب شخص على أمر لم يعلمه .. ولقد ضرب لنا الله سبحانه وتعالى المثل الأعلى فى هذا المبدأ حيث أرسل الرسل مبشرين ومنذرين لتبليغ أوامره للناس ، ولا حساب بدون تبليغ . يقول تعالى : ﴿ مَن اهْتَدَى فَإِنَّمَا يَهْتَدِى لِنَفْسِه ، وَمَن ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا ، وَلاَ تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى ، وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّى نَبْعَثَ رَسُولاً ﴾ (٢) .

ويقول سبحانه : ﴿ وَمَا أَهْلَكْنَا مِن قَرْيَةٍ إِلا لَهَا مُنذِرُونَ * ذِكْرَى وَمَا كُنَّا ظَالِمِينَ ﴾ (٣) .

---

(١) طبقات ابن سعد : ٣/١٣٥ (٢) الإسراء : ١٥ (٣) الشعراء : ٢٠٨ - ٢٠٩

هذا الإعلام بالأمر يعنى أن المكلّف بالتنفيذ قد فهمه وعلم بمحتواه وأصبح قادراً على القبول أو الرفض بناء على أسس واضحة محددة .

ويقتضى الإعلام الصحيح أن تتاح للمكلّف الفرصة الكافية للاطلاع على الأمر الصادر ، ومعرفة كافة تفاصيله وبنوده ، وأن لا يكون بها إبهاماً أو كلمات تحتمل التأويل والتفسير على أكثر من معنى .. وأن يتصوّره على النحو الصادر به حتى يكون مسئولاً عنه مصداقاً لقوله تعالى : ﴿ فَلاَ تَسْأَلْنِ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ﴾ (١) .

* * *

(١) هود : ٤٦

ملامح نظرية الإدارة بالقيم فى اتخاذ القرارات

القرار هو الاختيار الواعى (المدرك) بين البدائل المتاحة فى موقف مُعيَّن .

وتستمد القرارات قوتها الإلزامية من عدة مصادر أهمها :

- الوظيفة .
- الخبرة .
- القدرة على توقيع الجزاء .
- النفوذ .

ويخضع صانع القرار لمجموعة من الضغوط والعوامل يمكن وضعها داخل إطارات ثلاث :

- عوامل إنسانية .
- عوامل تنظيمية .
- عوامل بيئية .

ولقد اختلفت مداخل دراسة القرار الإدارى حسب المناهج التى أُخذت منها ، فكُتَّاب مدرسة الإدارة العلمية يركزون اهتمامهم على عملية صنع القرارات باعتبارها عملية إدارية يُقصد بها معالجة مشاكل إدارية معيَّنة .

أما كتَّاب المدرسة المنهجية (الاتجاه الوظيفى) فيركزون الاهتمام على علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الإدارية ، فأغلب العمليات الإدارية كما يرون تحتاج إلى اتخاذ قرارات معيَّنة مثل القرارات المتصلة بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتعليمات .

وكُتَّاب المدرسة السلوكية يركزون الاهتمام على النواحى الإنسانية ، وينظرون إلى القرار باعتباره أحد الوسائل التى تعالج بها الإدارة مشاكل العاملين من حفز وإشباع الحاجات والتقليل من الضغوط النفسية .... إلخ .

أما كُتَّاب المدرسة الاجتماعية فيركزون اهتمامهم على النواحى الاجتماعية والسيكولوچية فى عملية صنع القرار .

ولذا انصبت دراستهم فى هذا المجال حول أثر اشتراك الجماعة فى عملية صنع القرار ، والعوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات . ويؤكد أصحاب هذه المدرسة على أن القيادة الناجحة هى التى تستطيع اتخاذ القرارات المبنية على رأى العاملين .

ونظراً لأن المنهج الإسلامى يقوم على النظرة المتكاملة للتنظيم ، فقد وضع بعض القيم التى تحكم عملية اتخاذ القرارات ، كما وضع قيماً أخرى تحكم شخص متخذ القرار من القيم التى تحكم عملية اتخاذ القرارات :

١ - ليست هناك قرارت صحيحة تماماً أو مؤكدة نظراً لظروف عدم التأكد التى تحيط بمتخذ القرار ، وإنما هناك قرارات معقولة وتقديرات عملية فى ظل الظروف المتاحة .

وعن ظروف عدم التأكد هذه يقول تعالى : ﴿ وَمَا تَدْرِى نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَداً ، وَمَا تَدْرِى نَفْسٌ بِأَىِّ أَرْضٍ تَمُوتُ ﴾ (١) .

٢ - ليست هناك قرارات ثابتة يمكن تطبيقها فى جميع الظروف والأحوال ، لأن هذه الظروف متغيرة والأيام متداولة ، مما يتطلب ضرورة أن تكون القرارات مرنة قابلة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية . يقول تعالى : ﴿ وَتِلْكَ الأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ ﴾ (٢) .

---

(١) لقمان : ٣٤ (٢) آل عمران : ١٤٠

٣ - القرار فى الإسلام لمعالجة مشكلة ، وليس لإضافة مزيد من الضحايا ، بمعنى أن علاج المشكلات يجب أن لا يكون على حساب العاملين بالمنظمة ، فمشكلات نقص الإنتاجية لا تعالج بفصل العاملين أو تخفيض أجورهم ، وإنما تعالج بوسائل أخرى ، كإعادة التنظيم أو زيادة الحوافز .... إلخ ، وذلك انطلاقاً من القاعدة الإسلامية التى وضعها الرسول ﷺ حيث يقول : « لا ضرر ولا ضرار » (١) .

٤ - القرارات الإدارية وإن كانت تعتمد على المعلومات ، إلا أن هناك جوانب إلهام يضعها الله فى نفس الإنسان عند اتخاذ القرارات . لهذا فإن الرسول ﷺ يقول : « اتقوا فراسة المؤمن فإنه يرى بنور الله » .

كما أن عوامل التوفيق التى تصاحب القرار هى عوامل إلهية لا يتحكم فيها غير الله ، ومن ثَمَّ فقد يجىء ملماً بكل الظروف المحيطة ، وقائماً على أسس علمية ، ثم لا يصاحبه التوفيق فلا يحقق أهدافه .

ومن هذا المفهوم فإن القرآن الكريم يدعو المسلم إلى طلب التوفيق من الله سبحانه وتعالى بعد أن يبذل الجهد ويأخذ بالأسباب . يقول تعالى : ﴿ وَمَا تَوْفِيقِى إِلاَ بِاللَّهِ ، عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ (٢) .

٥ - لا يجوز اتخاذ قرار ما بدون مبررات كافية له وإقناع الآخرين بهذه المبررات .. فالمرءوسين يرفضون القرارات التى لا يقتنعون بها ولا يجدون مبرراً لصدورها ، ولكنهم يجنحون إلى التسليم إذا تم إقناعهم بأن هذه القرارت تحقق مصلحة عامة .

٦ - القرارات يجب أن تخضع للتجربة والاختبار قبل البدء فى تنفيذها ، فبعض القرارات قد تكون لها مبرراتها لكنها لا تتفق مع الظروف السائدة أو مع الوقت المتاح ، ومن ثَمَّ تُقابَل بالرفض من المرءوسين ، كما أن بعض

---

(١) جزء من حديث رواه الإمام أحمد عن ابن عباس .

(٢) هود : ٨٨

القرارات تبدو نظرياً ملائمة وهامة ، إلا أن التطبيق العملى يثبت قصورها وفشلها .

٧ - النشاط الذى يستهدفه القرار يجب أن يكون يسيراً على الطبيعة الإنسانية ، ويمكن تنفيذه دون مشقة أو عنت . والشريعة الإسلامية تراعى القدرة البَشرية ولا تكلف الإنسان فوق طاقته استناداً إلى قوله تعالى : ﴿ لاَ يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إلا وُسْعَهَا ﴾ (١) .

وتطبيقاً لقول الرسول ﷺ : « إن هذا الدين متين فأوغلوا فيه برفق ، فإن المُنبَتَّ لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى » .

والإسلام بطبيعته دين اليُسر ، والشرائع التى تتماشى مع منهجه هى التى تخفف على الناس ولا ترهقهم .. وهذه الحقيقة تنبع من قول اللّه تعالى : ﴿ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلاَ يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ ﴾ (٢) .

وقوله سبحانه : ﴿ يُرِيدُ اللَّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْ ، وَخُلِقَ الإنسَانُ ضَعِيفاً ﴾ (٣) .

وقد تضمنت التشريعات الإسلامية أصولاً عامة تدل على اليُسر والتخفيف ومنها :

١ - الرُخَص التى شرعها اللّه وجعلها فى حكم الفرائض : « إن اللّه يجب أن تؤتى رُخَصه كما تؤتى فرائضه » . وهذه الرُخَص شملت كل مجالات العبادات كالصلاة ، والصيام ، والزكاة ، والحج .. وغيرها .. كما شملت أيضاً المعاملات كالبيع والشراء ، والزواج والطلاق ، والكسب والإنفاق .. إلخ .

٢ - إباحة المحظورات للضرورة عملاً بالقاعدة الإسلامية : « الضرورات تبيح المحظورات » . فمَن خشى الهلاك جوعاً أو عطشاً يحل له أكل الميتة والدم ولحم الخنزير وشرب الخمر لدفع الهلاك .

---

(١) البقرة : ٢٨٦ (٢) البقرة : ١٨٥ (٣) النساء : ٢٨

٣ - العفو عن خطأ الجاهل أو الناسى عملاً بقوله تعالى : ﴿ وَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ فِيمَا أَخْطَأْتُم بِهِ وَلَكِن مَّا تَعَمَّدَتْ قُلُوبُكُمْ ﴾ (١) .

والإسلام فى دعوته إلى التيسير والتخفيف فى الشرائع يتفادى المشقة والحرج عملاً بقوله تعالى : ﴿ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِى الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾ (٢) .

والمشقة التى يحاربها الإسلام هى المشقة المتجاوزة لطاقة الإنسان ، أما المشقة العادية التى يقتضيها القيام بالواجبات فلا مانع منها ، لأن كل واجب دينى أو دنيوى لا يخلو من المشقة . ومن القواعد الفرعية المترتبة على قاعدة « اليُسر والتخفيف ومنع الحَرَج » : أن الإكراه يمنع إلزام المُكْرَه بعقده ... وذلك لأن هذا التعاقد تم بغير رضا ، وتحت الضغط والإكراه ، فيكون قد أسقط الإرادة الحقيقية للمُكْرَه ، وكلّفه ما لا يطيق ، ومن ثَمَّ يصير العقد الذى تم بالإكراه غير مُلْزِم للمُكْرَه .

ومن التطبيقات العملية التى وضعها الرسول ﷺ لرفع الحَرَج والمشقة عن المسلمين قصة عقبة بن عامر .. فقد قال : نذرت أختى أن تمشى إلى بيت الله حافية القدمين ، فأمرتنى أن أستفتى لها رسول الله ﷺ ، فأستفتيته ، فقال الرسول ﷺ : « إن الله تعالى لا يصنع بشقاء أختك شيئاً .. مُرها فلتختمر ولتركب ، ولتصم ثلاثة أيام » .

إلا أننا يجب أن ننبه إلى أن هذا التيسير الإسلامى ، وهذا التخفيف الذى أراده الله لعباده ، وهذه الرُخَص التى منحها لهم ينبغى أن لا تغريهم بتجاوز حدود الشريعة ، لأنه إذا كانت الضرورات تبيح المحظورات ، فإن هذه الضرورات تُقدَّر بقدرها ، فلا يجوز للطبيب أن يطلّع على عورة المرأة إذا وجدت طبيبة ، ولا يجوز شرب الخمر إذا أمكن الاستعاضة عنها بلبن أو تمر ..

---

(١) الأحزاب : ٥ (٢) الحج : ٧٨

أو غيره : ﴿ تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلاَ تَعْتَدُوهَا ، وَمَن يَتَعَدَّ حُدُودَ اللَّهِ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴾ (١) .

٨ - الإسلام يشترط الرشد فى القرارات بأشكاله المختلفة :

* الرشد الذاتى : بتنمية القدرات المختلفة لشخص صانع القرار وتبصيره بكل ما يقيه الشر والضلال .

* الرشد الموضوعى : بالسلوك الصحيح من أجل الوصول إلى الحد الأقصى للقيم المستهدفة .

* الرشد الواعى : بتحقيق أقصى درجات المواءمة بين الوسائل والأهداف .

* الرشد التنظيمى : بتركيز كل الجهد من أجل تحقيق أهداف التنظيم ، وهذا الرشد يحقق غايات سامية منها :

- معرفة الحق .

- الوصول إلى الخير .

- سمو العواطف وجمال النفس .

وكل هذه الغايات تضمن الوصول إلى القرارات السليمة التى تعود بالنفع على الفرد والمجتمع .

أما القيم التى تحكم شخص متخذ القرار فمنها :

١ - متخذ القرار ملزم بدراسته جيداً ، والتأكد من أنه نابع من فكر سديد وليس عن هوىً متبع . يقول تعالى : ﴿ يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلاَ تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ ﴾ (٢) .

وقد منح الله الإنسان مَلَكة التمييز بين الحق والباطل والخير والشر ، وزوَّده

---

(١) البقرة : ٢٢٩ (٢) سورة ص : ٢٦

ببصيرة أخلاقية تستطيع أن توحى إليه بما إذا كان قراره لحاجة مُلّحة أم لهوىً عابر . يقول تعالى : ﴿ بَلِ الإنسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ * وَلَوْ أَلْقَى مَعَاذِيرَهُ ﴾ (١) .

ويقول سبحانه : ﴿ وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ ﴾ (٢) .

وإذا كانت النفس الإنسانية فيها جانبى الخير والشر ، فإن القيم النبيلة هى التى تساعد متخذ القرار على التحكم فى أهواء نفسه والسيطرة عليها . يقول تعالى : ﴿ وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَى * فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَى ﴾ (٣) .

ويقول الرسول عليه السلام : « إذا أراد الله بعبده خيراً جعل له واعظاً من نفسه يأمره وينهاه » (٤) .

ودراسة القرارات دراسة متأنية قبل اتخاذها تقى التنظيم شر القرارات القائمة على الظن أو الشك . يقول تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اجْتَنِبُواْ كَثِيراً مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ﴾ (٥) .

٢ - الأمانة والحياد : مُصْدِر القرار ينبغى أن يكون أميناً ، والأمانة تعنى إعطاء الحقوق لأصحابها ، والخشية من الله وترك خشية الناس . قال تعالى : ﴿ فَلاَ تَخْشَوُاْ النَّاسَ وَاخْشَوْنِ وَلاَ تَشْتَرُواْ بِآيَاتِي ثَمَناً قَلِيلاً ﴾ (٦) .

وقال تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا ﴾ (٧) .

والأمانة تقتضى من مُصْدِر القرار أن يلتزم بنصوص القرآن والسُنّة .

---

(١) القيامة : ١٤ - ١٥ (٢) البلد : ١٠ (٣) النازعات : ٤٠ - ٤١

(٤) ذكره السيوطى فى الجامع الصغير : ١٧/١ (٥) الحجرات : ١٢

(٦) المائدة : ٤٤ (٧) النساء : ٥٨

والأمانة تقتضى الحياد وعدم التحيز إلى رأى لوضع صاحبه الاجتماعى أو مكانته الأدبية .

والأمانة تقتضى عدم التسرع فى القرارات .. يقول الإمام الذهبى : « الناس علي خير واتباع وفضل ، إن سلم مفتوهم وقضاتهم من التسرع إلى الدماء والتكفير ، فإن الحاكم والمفتى ينبغى عليه أن يراقب اللّه تعالى ويتأنى فى الحكم » .

والأمانة تقتضى البُعْد عن التقليد الأعمى .. يقول الإمام مالك : « كل أحد يُؤخذ من أقواله ويُترك ، إلا صاحب هذا القبر - صلى اللّه عليه وسلم - فيا هذا إذا وقفتَ غداً بين يدى اللّه تعالى فسألكَ لِمَ أبحتَ دم فلان ؟ فما حُجتك إن قلتَ : قلّدتُ إمامى ، يقول لك : فما أنا أوجبتُ عليك تقليد إمامك » .

والأمانة تقتضى عدم التعصب لمذهب معيَّن ، أو أفكار مسبقة بل ينبغى دراسة كل المذاهب والأفكار التى تتعلق بموضوع القرار بحيادية ونظرة موضوعية .

والأمانة تقتضى أن يكون القرار ملائماً لطبيعة العصر ، وروح الحياة قادراً على التكيف مع التطورات السريعة والأحداث المتلاحقة ، فلا يتصف بالجمود ، وفى نفس الوقت يقدِّم الاستقرار للمجتمع .

٣ - الإنسان ليس له قدرة نهائية على اتخاذ القرارات ، بل قدرته محدودة ورؤيته للمشاكل كثيراً ما تكون من زاوية واحدة ، ومن ثَمَّ فإن الضمان لترشيد القرارات هو المشاركة الجَماعية فيها . ولهذا فإن الرسول ﷺ يقول : « ما استغنى مستبد برأيه ، وما هلك أحد عن مشورة » .

ويقول الرسول ﷺ : « ما خاب مَن استخار ولا ندم مَن استشار » .

ومن هذا الحديث نستطيع أن نستنتج أن مُصْدِر القرار ملزم بأمرين :

الأول : أن يتخير الأمور بعقل خال من الهوى والشهوات ليدرك الحسن منها .

الثانى : أن يستشير غيره ، فهو يرى من جانب واحد ومهما تكن رؤيته بعيدة عن الهوى ، فيجب أن يستعين بغيره ليرى كل الجوانب التى سيغيب عنه حتماً بعضها ، وإذا كان ذلك أمراً لازماً فى الأمور الشخصية ، فهو أشد وألزم فيما يتعلق بالأمور الجَماعية .

ويجب أن يكون مُصْدِر القرار مخلصاً فى طلب الحق وأن لا يجعل شهواته حكماً ورغباته رأياً مفروضاً لا رجوع فيه .

* يجب على متخذ القرار أن يراعى عدم محاباة مصلحة شخص أو جماعة على حساب مصلحة شخص آخر أو جماعة أخرى ، ولذلك عَنِىَ الإسلام بتهذيب الضمير والوجدان وتربية روح الإحساس بالواجب فى نفوس المؤمن لتجىء أفعاله استجابة لأوامر اللّه والرغبة فى طاعته ، ولتكون قراراته أو قيامه بالواجب نابعاً من الإيمان والرغبة فى كسب رضوان اللّه تعالى ، وليس خوفاً من عقاب أو نزولاً على رغبة عليا لرئيس .

وتفضيل بعض المصالح على بعضها الآخر أمر ضرورى لتحقيق الصالح العام ، لكن يجب أن تكون هناك أسباب موضوعية لهذا التفضيل لا تخضع للاعتبارات الشخصية أو الطبقية .

ومُصْدِر القرار يجب أن يكون قدوة للآخرين فى العمل بنصوص القرار الذى أصدره والاقتناع به . يقول تعالى : ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ ﴾ (١) .

والقرار الذى ينال اهتمام الرئيس والتزامه بنصوصه يكون مصدراً للاهتمام عند المرءوسين . أما القرارات التى يهملها الرؤساء فلا يجد الآخرون مبرراً للحرص عليها أو العمل بها .

والقائم باتخاذ القرار يدرك تماماً قبل إصداره أنه مسئول عنه أمام اللّه ، إلى

---

(١) البقرة : ٤٤

جانب مسئوليته الدنيوية ، ومن ثَمَّ فهو يبذل أقصى جهده من أجل أن يجىء قراره عادلاً مُرْضياً للّه سبحانه وتعالى ، محققاً لمصلحة المجتمع الذى يُتخذ فيه . يقول تعالى : ﴿ وكُلَّ إنسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِى عُنُقِهِ ، وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ القِيَامَةِ كِتَاباً يَلْقَاهُ مَنشُوراً ﴾ (١) .

ويقول : ﴿ وَمَا تَكُونُ فِى شَأْنٍ وَمَا تَتْلُواْ مِنْهُ مِن قُرْآنٍ وَلاَ تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إلا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُوداً إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ ، وَمَا يَعْزُبُ عَن رَّبِّكَ مِن مِّثْقَالِ ذَرَّةٍ فِى الأَرْضِ وَلاَ فِى السَّمَاءِ وَلاَ أَصْغَرَ مِن ذَلِكَ وَلاَ أَكْبَرَ إلا فِى كِتَابٍ مُّبِينٍ ﴾ (٢) .

* *

● حالة عملية فى إصدار القرار :

قال أبو يوسف : حدَّثنى غير واحد من علماء أهل المدينة قالوا : لما قدم على عمر بن الخطاب رضى اللّه عنه جيش العراق من قِبَل سعد بن أبى وقاص شاور أصحاب محمد ﷺ فى قسمة الأرضين التى أفاء اللّه على المسلمين من أرض العراق والشام ، فتكلم قوم فيها وأرادوا أن يقسم لهم حقوقهم وما فتحوا . فقال عمر رضى اللّه عنه : فكيف بمن يأتى من المسلمين فيجدون الأرض بعلوجها (كل ما هو غير عربى) ، قد اقتسمت وورثت عن الآباء وحيزت ، ما هذا برأى ؟ فقال له عبد الرحمن بن عوف : فما الرأى ؟ ما الأرض والعلوج إلا مما أفاء اللّه عليهم ، فقال عمر : ما هو إلا كما تقول ، ولست أرى ذلك ، واللّه لا يُفتح بعدى بلد يكون فيه كبير نيل بل عسى أن يكون كَلّاً على المسلمين (٣) .

فإذا قسمت أرض العراق بعلوجها وأرض الشام بعلوجها فما يُسَدّ به

---

(١) الإسراء : ١٣ (٢) يونس : ٦١

(٣) البلاد المفتوحة - وهى العراق والشام - كانت من أغنى البلاد ، وقول عمر رضى اللّه عنه يعنى أن ما قد يفتح من البلاد بعد موته قد لا يكون فيه مثل هذا الخير ، بل ربما يكون فى حاجة إلى العون من بلد آخر .

الثغور ؟ وما يكون للذُرِّية والأرامل بهذا البلد وبغيره من أرض الشام والعراق ؟

فأكثروا على عمر رضى الله عنه وقالوا : أتقف ما أفاء الله علينا بأسيافنا على قوم لم يحضروا ولم يشهدوا ولأبناء القوم ولأبناء أبنائهم ولم يحضروا ؟ فكان عمر لا يزيد على أن يقول : هذا رأيى ، قالوا : فاستشر ، قال : فاستشار المهاجرين الأوّلين فاختلفوا .

فأما عبد الرحمن بن عوف فكان رأيه أن تُقسَّم لهم حقوقهم ، ورأى عثمان وعلىّ وطلحة وابن عمر رضى اللّهم رأى عمر ، فأرسل إلى عشرة من الأنصار ، خمسة من الأوس وخمسة من الخزرج من كبرائهم وأشرافهم ، فلما اجتمعوا حمد الله وأثنى عليه بما هو أهله ، ثم قال :

« إنى لم أزعجكم إلا لأن تشتركوا فى أمانتى فيما حملت من أموركم ، فإنى واحد كأحدكم ، وأنتم اليوم تقرون بالحق ، خالفنى مَن خالفنى ووافقنى مَن وافقنى ، ولست أريد أن تتبعوا هذا الذى هو هواى - أى رأيى - ، معكم من الله كتاب ينطق بالحق ، فوالله لئن كنت نطقت بأمر أريد ما أريد به إلا الحق » .

قالوا : نسمع يا أمير المؤمنين .

قال : « قد سمعتم كلام هؤلاء القوم الذين زعموا أنى أظلمهم حقوقهم ، وإنى أعوذ بالله أن أركب ظلماً ، لئن كنت ظلمتهم شيئاً هو لهم وأعطيته غيرهم لقد شقيتُ ، ولكنى رأيت أنه لم يبق شىء يُفتح بعد أرض كسرى ، وقد غنَّمنا الله أموالهم وأرضهم وعلوجهم ، فقسَّمتُ ما غنموا من أموال بين أهله وأخرجت الخُمس ، فوجهته على وجهه وأنا فى توجيهه ، وقد رأيتُ أن أحبس الأرضين بعلوجها وأضع عليهم فيها الخراج وفى رقابهم الجزية يؤدونها ، فتكون فيئاً للمسلمين المقاتلة والذُرِّية ولمن يأتى بعدهم ، أرأيتم هذه الثغور لا بد لها من رجال يلزمونها ، أرأيتم هذه المدن العظام كالشام والجزيرة والكوفة والبصرة ومصر لا بد لها أن تُشحن بالجيوش وإدرار العطاء عليهم ، فمن أين أعطى هؤلاء إذا قسَّمت الأرضين والعلوج » ؟

فقالوا جميعاً : الرأي رأيك ، فنِعْمَ ما قلت وما رأيت ، إن لم تشحن هذه الثغور وهذه المدن بالرجال وتجرى عليهم ما يتقوون به رجع أهل الكفر إلى مدنهم .

فقال : « قد بان لى الأمر ، فمَن رجل له جزالة وعقل يضع الأرض مواضعها ويضع على العلوج ما يحتملون » ، فاجتمعوا له على « عثمان ابن حنيف » ، وقالوا : إن له بصراً وعقلاً وتجربة ، فأسرع إليه عمر فولاّه مساحة أرض السواد [1] .

بهذا استقر الرأى بين المسلمين على حبس الأرض وفرض الخراج عليها ، وكان فى هذا خير وبركة عليهم وعلى مَن جاء بعدهم .

نحن الآن أمام حالة عملية مرّت بكل المراحل العلمية لاتخاذ القرارات .

● مرحلة تحديد المشكلة :

حدّد عمر بن الخطاب رضى اللّه عنه المشكلة فى حديثه مع زعماء الأوس والخزرج تحديداً واضحاً مبيناً . إن أساس المشكلة متعلق بالأرض التى فتحها المسلمون متمثلةً فى بلاد الشام والعراق ، والتى كانت من أغنى البلاد ، فقسّم الأموال بين الفاتحين ورأي حبس الأرض لأهلها يزرعونها مقابل جزية يدفعونها تكون فيئاً للمسلمين وذُرِّيتهم وينفق منها على متطلبات الدولة الإسلامية ، إلا أن أصحاب الفتح رأوا أن هذا ظلم لهم ومخالف للقواعد المتبعة فى تقسيم الأرض بعلوجها وخيرها على مَن فتحوها .

*

● مرحلة المفاضلة بين البدائل :

نحن فى هذه المشكلة أمام بديلين :

الأول : رأى عمر وبعض الصحابة فى حبس الأرض ووقفها على أبناء المسلمين وذريتهم واستغلال عائدها فى سد الثغور وتعبئة الجيوش والإنفاق على الولايات الفقيرة .

---

(١) كتاب « الخراج » لأبى يوسف ص ٢٤ وما بعدها .

الثانى : رأى عبد الرحمن بن عوف وبعض الصحابة فى تقسيم الأرض على مَن فتحوها أسوة بما اتبعه الرسول عليه السلام فى أرض خيبر ، وهنا نلاحظ أن كل بديل قد مرّ بالتقييم المناسب والواضع للأمور فى نصابها الصحيح .

عمر ومَن معه يدافعون عن رأيهم .

- كيف بمن يأتى من المسلمين فيجدون الأرض بعلوجها قد اقتُسمت ووُرثت عن الآباء وحِيزَت .

- إذا قُسِّمت أرض العراق بعلوجها وأرض الشام بعلوجها ، فما يُسد به الثغور ، وما يكون للذُرِّية والأرامل بهذا البلد وغيره من أرض الشام والعراق .

- لا يفتح بعدى بلد يكون فيه كبير نيل ، بل عسى أن يكون كَلاًّ على المسلمين .

- أرأيتم هذه الثغور لا بد لها من رجال يلزمونها ، أرأيتم هذه المدن العظام لا بد لها أن تُشحن بالجيوش وإدرار العطاء عليهم ، فمن أين يُعطى هؤلاء إذا قُسِّمت الأرضون والعلوج ؟

تقييم متكامل للبديل الأول يلمّ بكافة جوانبه .

أما أصحاب البديل الثانى فهم يدافعون عنه من واقع إيمانهم بحقهم ، ومن واقع القواعد التى سار عليها العمل من قبل ، فقد قسَّم الرسول ﷺ « خيبر » على مَن فتحوها .

- أتقف ما أفاء الله علينا بأسيافنا على قوم لم يحضروا ولم يشهدوا ولأبناء القوم ولأبناء أبنائهم ولم يحضروا ؟

*

● مرحلة المشاركة فى اتخاذ القرار :

لم يكن عمر مستبداً بعد أن استمع إلى رأى كبار الصحابة وناقشهم ، بل حين طلبوا منه أن يستشير نفذ نصيحتهم واستشار قادة الأنصار وعرض أمامهم البديلين وطلب منهم النصح والمشورة ، فلما أقرُّوه على حبس هذه الأرض وقالوا :

نِعْمَ الرأي ما رأيت ، طلب منهم أن يشيروا عليه بمن سيتولى المسئولية ، فاجتمعوا له على عثمان بن حنيف ، وقالوا : إن له بصراً وعقلاً وتجربة .

*

● مرحلة اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار) :

بعد تحديد المشكلة ووضوحها ، وتحديد البدائل المتاحة والمفاضلة بينها ودراسة الظروف المحيطة والمشاركة الجَماعية من أهل الرأى ، اتخذ عمر قراره بحبس الأرض وفرض الخراج عليها ، وكان فى هذا خير وبركة على المسلمين الأوائل وعلى مَن جاء بعدهم .

وتتجلى فى هذه الحالة كل القيم التى تحدثنا عنها :

أولاً - إيمان متخذ القرار بظروف عدم التأكد التى تحيط بمتخذ القرار ، فها هو سيدنا عمر يقول إذ تكاثر عليه القوم : « هذا رأيى » !!

ويقول لمجلس الشورى الذى جمعه : « لست أريد أن تتبعوا هذا الذى هو هواى - أى رأيى - معكم من اللّه كتاب ينطق بالحق » .

ثانياً - الإيمان بأن القرارات لعلاج المشكلات وليست للإضرار بالآخرين .

يقول عمر لمجلس الشورى : « قد سمعتم كلام هؤلاء القوم الذين زعموا أنى أظلمهم حقوقهم ، وإنى أعوذ باللّه أن أركب ظلماً ، لئن كنت ظلمتهم شيئاً هو لهم وأعطيته غيرهم لقد شقيتُ ، ولكن رأيت أنه لم يبق شىء يُفتح بعد أرض كسرى ، وقد غنمنا اللّه أموالهم وأرضهم وعلوجهم فرأيتُ رأيى » .

ثالثاً - وجود مبررات كافية لاتخاذ القرار :

- سد الثغور .
- تعبئة الجيوش .
- الإنفاق على الذُرِّيّة والأرامل .
- الإنفاق على الولايات الفقيرة .

رابعاً - تحرى الرشد عند اتخاذ القرار :

وليست هناك أرشد من القرارت التى تقوم على الجَماعية والمشاركة فى الرأى ، ومن ثَمَّ استشار عمر كبار الصحابة ، فلما اختلفوا أرسل إلى عشرة من الأنصار من كبرائهم وأشرافهم ، ثم ترك لهم مطلق الحرية فى الرأى وحذرهم من الانحياز لرأيه أو السير على الهوى .

« اليوم تقرون بالحق ، خالفنى مَن خالفنى ، ووافقنى مَن وافقنى ، فواللّه لئن كنت نطقتُ بأمر أريده ما أريد به إلا الحق » .

خامساً - الدراسة الجيدة للقرار :

ويرى بعض علماء الإدارة أن الدراسة الجيدة للقرارات تتطلب معرفة عاملين :

١ - مستوى جودة القرار .

٢ - درجة قبول القرار .

وتتوقف جودة القرار على القدرة على تشخيص وتحديد المشكلة والتقييم الموضوعى للبدائل ، ثم اختيار أفضل هذه البدائل كحل أو قرار ، كما أن درجة قبول القرار تعنى اقتناع المرءوسين بالقرار وقبولهم له واستعدادهم لتنفيذه .

وفى هذه الحالة استطلع عمر رأى ولاة الأقاليم ، واستطلع رأى الفاتحين ، واستطلع رأى كبار الصحابة ، واستطلع رأى كبار الأنصار وأشرافهم من الأوس والخزرج .. وبعد أن درس كل الآراء وصل إلى القرار الصحيح ، وصرَّح به بقوله : « قد بان لى الأمر - أى عرفت وجه الحق - وانتهيتُ إلى الرأى القاطع فى الأمر » .

وقد تبين له قبول المرءوسين له : « نِعْمَ ما قلت وما رأيت » .

سادساً - الأمانة والحياد :

كان عمر أميناً فى عرض رأيه ، فلم يخش رأى مَن خالفوه رغم أنهم اشتدوا عليه حتى أُثِر عنه أنه قال : « اللّهم أكفنى بلالاً وأصحابه » . ولم ينحاز لرأى عبد الرحمن بن عوف رغم مكانته فى الإسلام ولم يصِّر على رأيه ، بل طلب

النظر إليه كمجرد رأى : « إنى واحد كأحدكم » ، ولم يقل كما قال فرعون لقومه : ﴿ مَا أُرِيكُمْ إلا مَا أَرَى ﴾ (١) ، ولكنه قال : « لست أريد أن تتبعوا هذا الذى هو رأيى » .

سابعاً - الإخلاص فى طلب الحق :

« معكم من الله كتاب ينطق بالحق ، فواللهِ لئن كنت نطقت بأمر أريده ما أريد به إلا الحق » .

عشرات من القيم الإسلامية النبيلة تضمنتها هذه الحالة العملية لاتخاذ القرارات لا يتسع المجال لاستعراضها جميعاً .. ولكن فى سيرة الخلفاء الراشدين وفى تاريخ الدولة الإسلامية متسعاً لمن أراد مزيداً من التفاصيل ومزيداً من الدراسة ، وما قدَّمنا ليس أكثر من ثمرات لفتح الشهية لمن يريد ولوج هذا البستان العامر .

* * *

(١) غافر : ٢٩

ملامح نظرية الإدارة بالقيم فى الأجور والحوافز والجزاءات

أولاً - الأجر :

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

والمنهج الإسلامى يجعل الأجر حقاً للعامل ، ويفرض على صاحب العمل أن يدفعه له . يقول الله تعالى : ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ ، وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لا يُظْلَمُونَ ﴾ (١) .

ويقول الرسول ﷺ : « مَن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يستعملن أجيراً حتى يُعلمه أجره » (٢) .

ويقول : « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » (٣) .

والإسلام يشترط الأجر المناسب للعامل ، وهو ما يكفى حاجته وحاجة مَن يعول ، وقد كان الرسول ﷺ يحدد الأجر بما يتناسب مع أعباء الوظيفة وحجم العمل ، ومن ذلك ما قرره صلى الله عليه وسلم عندما استعمل « غياب بن أسد »

---

(١) الأحقاف : ١٩

(٢) فى رواية عبد الرزاق عن أبى سعيد الخدرى : « مَن استأجر أجيراً فليسم له أجره » .

(٣) رواه ابن ماجه عن ابن عمر .

والياً على مكة ، فقد قدّر له كل يوم درهماً ، وكان هذا الأجر يحقق مبدأ الكفاية ، حتى إن « غياب » بعد أن تقرر له هذا الأجر قام فى الناس خطيباً وقال : يا أيها الناس ؛ أضاع الله كبد مَن جاع على درهم ، فقد رزقنى رسول الله ﷺ درهماً كل يوم ، فلستُ فى 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 ، فكان الأعزب يُعطى نصيباً واحداً ، والمتزوج يُعطى نصيبين نظير إعالته 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 فى أن يكون له من الأجر ما يستغنى به عن التماس أى مادة أخرى تقعده عن العمل ومواصلة الجهاد .

ولقد ضرب لنا التاريخ الإسلامى مثلاً رائعاً فى وضوح هذا المعنى فى قصة سيدنا أبى بكر رضى الله عنه بعد أن تولى الخلافة ، فقد خطب فى الناس قائلاً : « أيها الناس ؛ لقد كنت أعمل لعيالى وأنا الآن أعمل لكم ، فاجعلوا لى من بيت مالكم شيئاً » ، ففرضوا له كل عام مائتين وخمسين ديناراً ، وكل يوم شطر شاة ، ولما وجد أن هذا لا يكفى عياله أصبح غادياً فى السوق وعلى رقبته أثواب يتجر بها ، فلقيه عمر بن الخطاب وعلىّ بن أبى طالب ، فقالا له : أين تريد يا خليفة رسول الله ؟ قال : السوق ، قالا : تصنع ماذا وقد وُلّيتُ أمر المسلمين ؟ قال : فمن أين أطعم عيالى ؟

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

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

وهنا وضع سيدنا أبو بكر رضى الله عنه مبدأين هامين :

١ - أن تقرير الأمور الهامة فيما يتعلق بالأجور ، كزيادتها أو إنقاصها لا يخضع للعامة ، 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 إضافى يستعين به على نفقات معيشته .

ووفقاً للمنهج الإسلامى الذى نراه ، فإن هناك عدة قواعد يمكن الاسترشاد بها فى موضوع الأجر ومنها :

١ - يُشترط أن يكون الأجر معلوماً بالمشاهدة أو الوصف الدافع للجهالة . يقول الرسول ﷺ : « مَن استأجر أجيراً فليُسَمِ 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 » [١] .

وأما إذا لم يشترطا شيئاً فى تعجيل الأجر أو تأجيله ينظر فيما إذا كانت الأجرة مؤقتة بوقت معيَّن ، كالشهرية أو السنوية ، فيلزم إيفاؤها عند انقطاع ذلك الوقت ، فإذا كانت مشاهرة تُؤدَى فى ختام الشهر ، وإذا كانت سنوية تُؤدَى فى ختام السنة .

أما إذا كانت الأجرة على عمل ، مثل خياطة ثوب أو إصلاح شىء .. إلخ ، فإنه يلزم إيفاؤها عند الانتهاء من العمل ، التزاماً بقول الرسول ﷺ : « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » .

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

---

(١) جزء من حديث رواه الترمذى يقول : « الصلح جائز بين المسلمين إلا صلحاً أحلَّ حراماً أو حرَّم حلالاً ، والمسلمون عند شروطهم إلا شرطاً حرَّم حلالاً أو أحلَّ حراماً » .

٤- للعامل إلى جانب الأجر حق فى معاش الشيخوخة يُدفع له عند تقاعده أو لورثته بعد وفاته ، وقد كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه سبَّاقاً فى هذا الأمر ، فقد جعل لكل عامل معاشاً يُصرف له عندما تُقْعِده الشيخوخة ، وبعد مماته يُدفع لمستحقيه من خزانة بيت مال المسلمين ، وإذا مات شخص أو قُتِل أثناء دفاعه عن الدين والوطن ، فإن كل ما يستحق من عطاء هو دَيْن لورثته فى بيت المال .

٥ - الأجر المناسب يحمى العامل من الانحراف ، ويتضح ذلك من كتاب الإمام علىّ رضى الله عنه إلى الأشتر النُخَعى حين يقول له : « ... ثم أسبغ عليهم الأرزاق (الأجور) ، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنىً لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحُجَّة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك » .

* *

ثانياً - الحوافز :

تتعلق الحوافز بالقوى المادية والمعنوية التى تؤثر فى الفرد فتدفعه إلى العمل بأكثر ما لديه من طاقة ، وهى قد تكون فى شكل مادى ، وقد تكون فى أشكال معنوية . والمنهج الإسلامى حينما يقرر الحوافز ، إنما يحاول دفع المُجِّد إلى مزيد من العمل والإنتاج ودفع الآخرين إلى تقليد هذا المُجِّد حتى ينالوا مثله التكريم .

يقول فضيلة الشيخ الشعراوى فى خواطره حول قوله تعالى : ﴿ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحاً فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَى ﴾ (١) :

« إنه عندما يجازيه بالحُسْنَى ، فمعنى ذلك أنه سيعطيه مكافآت ، لكن المكافآت لا يعرفها كل إنسان ، لذلك يضيف : ﴿ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْراً ﴾ (٢) ..

---

(١) الكهف : ٨٨ (٢) الكهف : ٨٨

إن تكريم المؤمن يعطى المثل لمن فى طبيعته حب الثناء ، فيتساءل : ولما تم تكريم هذا الإنسان ؟ ويعرف الإجابة من سلوك الذى تم تكريمه ، فيقلده حتى ينال التكريم » [١] .

وقاعدة الإسلام فى منح الحوافز والمكافأة أن تُعطى 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 فى موضعها ، فلا يجب أن تجعل مكافأة تشجيعية لأن الذين يعملون تحت أمرك نجحوا فى إرضاء هواك ، ولكن لتضع المكافأة الشجيعية جزاءً لمن نجح فى تنفيذ المنهج الحق ، وحين يعلم الناس أنه لا يُجازَى بالخير ولا يُكرم بالقول إلا مَن فعل فعلاً حقيقياً ، فالكل يندفع إلى الفعل الحقيقى ، ولكن عندما يجد الناس أن أحداً لا ينال المكافأة التشجيعية إلا بالتزلف وبالنفاق وبالأشياء غير المشروعة ، فسيفعلون جميعاً الأشياء غير المشروعة ، وعندما يفعلون ذلك تهبط الكوارث على المجتمع » [٢] .

ومن الرائع فى المنهج الإسلامى أنه يربط بين حوافز العمل والحافز الأسمى الذى يسعى كل مسلم إلى نَيْله ، وهو رضاء الله ومغفرته ودخول الجنة . يقول تعالى : ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحاً مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ ﴾ [٣] .

ويقول الرسول عليه السلام : « مَن بات كالاً من عمل يده بات مغفوراً له » [٤] .

ووفقاً 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 أهو أقل من ذلك ، بمعنى أنهم يحددون

---

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

(٢) المرجع السابق . (٣) النحل : ٩٧ (٤) متفق عليه .

الواجب فى نطاق الحد الأدنى الممكن ، وهؤلاء يحتاجون إلى حوافز خارجية تدفعهم إلى أداء الواجب بدرجة عالية .

ومن هنا يمكن القول 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 الموضوعة .

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

* *

ثالثاً - الجزاءات :

الإسلام كدين سماوى يدرك طبيعة النفس البَشرية 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 بسياساته .

والجزاء فى الإسلام يتخذ ثلاثة أشكال [1] :

١ - جزاء أخلاقى :

نابع من النفس البَشرية 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

---

(١) راجع د . محمد ممدوح على العربى « الأخلاق والسياسة فى الفكر الإسلامى والليبرالى والماركسى » ، الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٩٢ ، ص ٢٢٥

فى النفس الإنسانية ، ويؤتى ثماره حين تعقبه توبة نصوحاً ومحاولات جادة للإصلاح .

وتتفاوت 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 مرّ على أنفه فأطاره » (١) .

والتوبة كما أسلفنا هى ثمرة الندم المرجوة وهى شرع فرضه الله تعالى .

يقول تعالى : ﴿ وَتُوبُواْ إِلَى اللَّهِ جَمِيعاً أَيُّهَا الْمُؤْمِنُونَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (٢) .

ويقول سبحانه : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ تُوبُواْ إِلَى اللَّهِ تَوْبَةً نَصُوحاً ﴾ (٣) .

ويقول جلّ شأنه : ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُواْ فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُواْ أَنفُسَهُمْ ذَكَرُواْ اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُواْ لِذُنُوبِهِمْ وَمَن يَغْفِرُ الذُّنُوبَ إِلاَّ اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّواْ عَلَى مَا فَعَلُواْ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ (٤) .

والتوبة النصوح تتطلب أمرين :

(١) الإصرار على عدم الخطأ مرة أخرى .

(٢) التخفيف من الآثار التى ترتبت على هذا الخطأ ومحاولة محوها إن أمكن .. وهذا يتم بأداء أفعال طيبة تعوّض الأفراد أو المجتمع عن الأضرار التى وقعت . يقول تعالى : ﴿ إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ ﴾ (٥) .

ويقول عليه السلام : « وأتبع السيئة الحسنة تمحها » .

---

(١) نقلاً عن المرجع السابق ص ٢٢٥ (٢) النور : ٣١ (٣) التحريم : ٨
(٤) آل عمران : ١٣٥ (٥) هود : ١١٤

وتلعب الصدقات والتبرع بالأموال دوراً هاماً فى التخفيف من الآثار التى تترتب على أخطاء العمل ، كما أنها تطهر النفس الإنسانية من الذنوب ، لهذا أوصى الله سبحانه وتعالى نبيه قائلاً جلَّ شأنه : ﴿ خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا ﴾ (١) .

٢ - جزاء قانونى :

مستمَد من الحدود التى أقامها الله على الخارجين عن الشرع ونظام المجتمع وهى تشمل :

- الحدود . - التعازير .

* الحدود : جاءت فى القرآن صريحة وواضحة ، وتكفَّلت بعدد من الجرائم مثل الحرابة والسرقة والخمر والزنا والقذف ... إلخ ، وهذه لا مجال فيها للاجتهاد .

* التعازير : جزاءات تُرِكت لتقدير أُولى الأمر حسب خطورة الجريمة التى تقع ومدى ما يترتب عليها من أضرار ، وقد تُرِكت للاجتهاد وبحسب الجُرْم واختلاف أحواله ، وأحوال أفعاله .

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

---

(١) التوبة : ١٠٣

٣ - جزاء إلهى ، وهو نوعان :

(أ) دنيوى : يتمثل فى تلك العقوبات التى يصبها الله سبحانه وتعالى على عباده حين يتمادون فى الخطأ ويصرّون على المعصية ليفرض عليهم أن يثوبوا إلى رشدهم أو ليكونوا عبرة لغيرهم .

يقول تعالى : ﴿ وَإِذَا أَرَدْنَا أَن نُّهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُواْ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيراً ﴾ (١) .

ولقد قدّم لنا القرآن الكريم مئات الأمثلة من هذه العقوبات ، كما حدث مع قوم نوح ، وعاد قوم هود ، وثمود قوم صالح ، ومَدْين قوم شعيب ، وكما حدث مع قارون وهامان ، وقوم سبأ ، وغيرهم كثير ....

(ب) أخروى : الجزاءات الدنيوية لمجرد الردع والتخويف ، أما الجزاء الحقيقى فهو الجزاء الأخروى .

يقول تعالى : ﴿ كُلُّ نَفْسٍ ذَائِقَةُ الْمَوْتِ ، وَإِنَّمَا تُوَفَّوْنَ أُجُورَكُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ﴾ (٢) .

والجزاء الأخروى هو التجسيد لمبدأ العدالة الإلهية الذى يفرّق بين الصالح والفاسد ، وبين مَن يعمل ومَن لا يعمل .

يقول تعالى : ﴿ أَمْ حَسِبَ الَّذِينَ اجْتَرَحُواْ السَّيِّئَاتِ أَن نَّجْعَلَهُمْ كَالَّذِينَ آمَنُواْ وَعَمِلُواْ الصَّالِحَاتِ سَوَاءً مَّحْيَاهُمْ وَمَمَاتُهُمْ ، سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ ﴾ (٣) .

ويقول سبحانه : ﴿ أَمْ نَجْعَلُ الَّذِينَ آمَنُواْ وَعَمِلُواْ الصَّالِحَاتِ كَالْمُفْسِدِينَ فِي الأَرْضِ أَمْ نَجْعَلُ الْمُتَّقِينَ كَالْفُجَّارِ ﴾ (٤) .

---

(١) الإسراء : ١٦ (٢) آل عمران : ١٨٥

(٣) الجاثية : ٢١ (٤) سورة ص : ٢٨

ووفقاً لمبدأ العدل الإلهى تكون الجنة للمؤمنين يتنعمون فيها ويخلدون ، وتكون النار للمفسدين والفُجَّار يُعذَّبون فيها ويخلدون .

يقول تعالى : ﴿ إِنَّ الأَبْرَارَ لَفِى نَعِيمٍ * وَإِنَّ الْفُجَّارَ لَفِى جَحِيمٍ * يَصْلَوْنَهَا يَوْمَ الدِّينِ ﴾ (١) .

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

١ - لا عقاب إلا بعد وضوح المسئولية وتحقيق الأمر ..

ويتضح هذا المبدأ فى قصة سليمان عليه السلام مع الهدهد الذى تغيَّب عن مجلس سليمان دون إذن ، فقرَّر سليمان معاقبته ، لكنه أجَّل العقوبة حتى يتم التحقيق مع الهدهد ليقدِّم مبررات غيابه .

يقول القرآن الكريم فى ذلك : ﴿ وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَالِىَ لاَ أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ * لأُعَذِّبَنَّهُ عَذَاباً شَدِيداً أَوْ لأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّى بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ ﴾ (٢) .

وحين حضر الهدهد وقدَّم مبررات غيابه أعطاه سليمان فرصة لإثبات أقواله . يقول القرآن الكريم : ﴿ قَالَ سَنَنظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ ﴾ (٣) .

٢ - عدم توقيع الجزاء على الرئيس أمام المرءوسين ..

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

يقول القرآن الكريم : ﴿ وَأَلْقَى الأَلْوَاحَ وَأَخَذَ بِرَأْسِ أَخِيهِ يَجُرُّهُ إِلَيْهِ ،

---

(١) الانفطار : ١٣ - ١٥ (٢) النمل : ٢٠ - ٢١ (٣) النمل : ٢٧

قَالَ ابْنَ أُمَّ إِنَّ الْقَوْمَ اسْتَضْعَفُونِى وَكَادُواْ يَقْتُلُونَنِى فَلاَ تُشْمِتْ بِىَ الأَعْدَاءَ وَلاَ تَجْعَلْنِى مَعَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ ﴾ (١) .

٣ - الجزاء ملازم للخطأ ، ومن ثَمَّ يجب عدم تأخيره ، إذ أن التأخير فى الجزاء يُفقده فاعليته .. وهذا ما تعانى منه كثير من الإدارات الحديثة ، حيث إن التحقيقات تأخذ وقتاً طويلاً يترتب عليه تأخير الجزاء مما يُفقده فاعليته .

وقد وقّع موسى الجزاء على السامرى فى الوقت المناسب فطرده من جماعته ، وأمر بنى إسرائيل بمقاطعته ، ثم أحرق العجل الذى فتن به قومه .

يقول تعالى : ﴿ قَالَ فَاذْهَبْ فَإِنَّ لَكَ فِى الْحَيَاةِ أَن تَقُولَ لا مِسَاسَ ، وَإِنَّ لَكَ مَوْعِداً لَّن تُخْلَفَهُ ، وَانظُرْ إِلَى إِلَهِكَ الَّذِى ظَلْتَ عَلَيْهِ عَاكِفاً ، لَّنُحَرِّقَنَّهُ ثُمَّ لَنَنسِفَنَّهُ فِى الْيَمِّ نَسْفاً ﴾ (٢) .

٤ - إعلام المخطىء بالجزاء الذى وقع عليه .

ولقد ضرب لنا القرآن الكريم فى ذلك أمثلة عديدة نذكر منها قوله تعالى لإبليس حين رفض السجود لآدم ، ﴿ قَالَ يَا إِبْلِيسُ مَا مَنَعَكَ أَن تَسْجُدَ لِمَا خَلَقْتُ بِيَدَىَّ ، أَسْتَكْبَرْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْعَالِينَ * قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِّنْهُ ، خَلَقْتَنِى مِن نَّارٍ وَخَلَقْتَهُ مِن طِينٍ * قَالَ فَاخْرُجْ مِنهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ * وَإِنَّ عَلَيْكَ لَعْنَتِى إِلَى يَوْمِ الدِّينِ ﴾ (٣) .

وقوله تعالى لآدم حين عصى وأكل من الشجرة المحرّمة : ﴿ وَقُلْنَا اهْبِطُواْ بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ ، وَلَكُمْ فِى الأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ ﴾ (٤) .

وقول موسى للسامرى : ﴿ قَالَ فَاذْهَبْ فَإِنَّ لَكَ فِى الْحَيَاةِ أَن تَقُولَ لاَ مِسَاسَ ، وَإِنَّ لَكَ مَوْعِداً لَّن تُخْلَفَهُ ، وَانظُرْ إِلَى إِلَهِكَ الَّذِى ظَلْتَ عَلَيْهِ عَاكِفاً ، لَّنُحَرِّقَنَّهُ ثُمَّ لَنَنسِفَنَّهُ فِى الْيَمِّ نَسْفاً ﴾ (٥) .

* * *

(١) الأعراف : ١٥٠ (٢) طه : ٩٧ (٣) سورة ص : ٧٥ - ٧٨
(٤) البقرة : ٣٦ (٥) طه : ٩٧

المراجـــــع

١ - القرآن الكريم .

٢ - « المنتخب من السُنَّة » - وزارة الأوقاف المصرية - المجلس الأعلى للشئون الإسلامية .

٣ - الإمام أبى عبيد القاسم بن سلام : « غريب الحديث » - مراجعة الدكتور حسين محمد محمد شرف ، الدكتور محمد مهدى علام - مجمع اللغة العربية - القاهرة سنة ١٩٨٩

٤ - « المعجم الكبير » - مجمع اللغة العربية - الطبعة الأولى سنة ١٩٩٢

٥ - « معجم العلوم الاجتماعية » - تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مدكور - الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٧٥

٦ - ابن خلدون (عبد الرحمن بن محمد بن خلدون الحضرمى) : « مقدمة ابن خلدون » - دار الكتب العلمية بيروت - الطبعة الرابعة سنة ١٩٧٨

٧ - ابن هشام (أبو محمد عبد الله بن هشام المعافرى) : « السيرة النبوية » - تعليق طه عبد الرؤوف ، مطبعة عبد السلام بن محمد - القاهرة .

٨ - أبو عبيد القاسم بن سلام : « الأموال » - تحقيق محمد خليل هراس - دار الفكر العربى - الطبعة الثانية سنة ١٩٧٥ ، القاهرة .

٩ - أبو يوسف (يعقوب بن إبراهيم بن حبيب بن خنيس) : « الخراج » - تحقيق الدكتور محمد إبراهيم البنا ، الدكتور أحمد إبراهيم أبو سن - دار الإصلاح - القاهرة .

١٠ - البخارى (محمد بن إسماعيل بن إبراهيم البخارى) : « صحيح البخارى » ، المطبعة الشرقية - الطبعة الأولى سنة ١٣٠٤ هـ .

١١ - البلازرى (أبو الحسن البلازرى) : « فتوح البلدان » - تعليق رضوان محمد رضوان ، المكتبة التجارية الكبرى - الطبعة الأولى سنة ١٩٣٢ - القاهرة .

١٢ - السيوطى (جلال الدين عبد الرحمن السيوطى) : « تاريخ الخلفاء » ، دار مصر للطباعة - المكتبة التجارية الكبرى - القاهرة سنة ١٩٦٩

١٣ - الماوردى (أبو الحسين علىّ بن محمد البغدادى) : « الأحكام السلطانية والولايات الدينية » - مكتبة ومطبعة مصطفى الحلبى - الطبعة الثالثة ، القاهرة سنة ١٩٧٣

١٤ - عز الدين بليق : « منهاج الصالحين .. من أحاديث وسُنّة خاتم الأنبياء والمرسلين » ، دار الفتح ، بيروت - الطبعة الأولى سنة ١٩٧٨

١٥ - محمد عبده : « شرح نهج البلاغة » - ، دار المعارف - بيروت .

١٦ - ابن تيمية : « السياسية الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية » - تعليق محمد عبد الله السلمان - مكتبة المثنى ببغداد .

١٧ - « معجم علم النفس والتربية » - مجمع اللغة العربية - وضع لجنة علم النفس والتربية بالمجمع - القاهرة سنة ١٩٨٣

١٨ - د . أحمد عبد العزيز سلامة ، د . عبد السلام عبد الغفار : « علم النفس الاجتماعى » - دار النهضة العربية - القاهرة سنة ١٩٨٠

١٩ - د . عبد الرحمن محمد بن عيسى : « دراسات سيكولوچية » - دار المعارف - القاهرة سنة ١٩٨١

٢٠ - د. لويس كامل مليكة : « سيكولوچية الجماعات والقيادة » - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة سنة ١٩٨٩

٢١ - د . سيد محمد غنيم : « سيكولوچية الشخصية » - دار النهضة العربية - القاهرة - بدون تاريخ .

٢٢ - د. نجيب أسكندر وآخرين : « الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعى » - دار النهضة العربية - الطبعة الثالثة - القاهرة - بدون تاريخ .

٢٣ - د. مصطفى سويفى : « الأسس النفسية للتكامل الاجتماعى » - دار المعارف - الطبعة الرابعة - سنة ١٩٨١

٢٤ - د . حسن محمد خير الدين : « العلوم السلوكية » - مكتبة عين شمس - القاهرة سنة ١٩٨١

٢٥ - د . محيى الدين حسين : « التنشئة الأسرية والأبناء الصغار » - الهيئة العامة للكتاب سنة ١٩٨٧

٢٦ - د . إبراهيم درويش : « التنمية الإدارية » - دار النهضة العربية - الطبعة الرابعة - القاهرة سنة ١٩٨٢

٢٧ - د . على السلمى : « تحليل النظم السلوكية » - مكتبة غريب - بدون تاريخ .

٢٨ - د . السيد عليوة : « صنع القرار السياسى فى منظمات الإدارة العامة » - الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٨٧

٢٩ - د . على السلمى : « التخطيط والمتابعة » - مكتبة غريب سنة ١٩٧٧

٣٠ - د . عبد الحميد بهجت : « الإدارة العامة » (مذكرات مقررة على طلبة كلية التجارة بجامعة أسيوط) .

٣١ - الأستاذ أحمد عبد العظيم محمد : « نحو منهج إسلامى فى الفكر الإدارى » - المؤسسة العربية الحديثة - القاهرة سنة ١٩٨٨

٣٢ - د . منصور فهمى : « إدارة الأفراد .. العلاقات الإنسانية » - مطبعة الشعب - القاهرة سنة ١٩٧٦

٣٣ - المستشار عمر شريف : « نظام الحكم والإدارة فى الدولة الإسلامية » - مطبعة المدنى . القاهرة سنة ١٩٨٢

٣٤ - د . مصطفى محمد موسى : « التنظيم الإدارى بين المركزية واللامركزية » - الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٩٢

٣٥ - د . عبد الفتاح حسنين العدوى : « الحكم بين السياسة والأخلاق » - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة سنة ١٩٩٢

٣٦ - د . محمد ممدوح على العربى : « الأخلاق والسياسة فى الفكر الإسلامى والليبرالى والماركسى » - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة سنة ١٩٩٢

٣٧ - عصام الدين حواس : « استراتيجية بناء الإنسان » - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة سنة ١٩٨.

٣٨ - د . على حسن الخربوطلى : « تاريخ العالم الإسلامى » - دار نافع للطباعة - القاهرة سنة ١٩٧٦

٣٩ - د . عبد الشافى على جابر : « تاريخ الفقه الإسلامى » - الجزء الأول - كلية الشريعة والقانون بأسيوط (جامعة الأزهر) سنة ١٩٨٩

٤٠ - د . سمير فرج : « الولاء بين علم النفس والقرآن » - المتحدة للطباعة والنشر ، القاهرة سنة ١٩٨٩

٤١ - أمينة الصاوى ، د . عبد العزيز شرف ، « رجاء جارودى وحضارة الإسلام » - مكتبة مصر ، القاهرة سنة ١٩٧٧

٤٢ - د . أنور الجندى : « منهج الإسلام فى بناء العقيدة والشخصية » - دار الاعتصام سنة ١٩٨١

٤٣ - عباس محمود العقاد : « عبقرية عمر » - الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية ، القاهرة سنة ١٩٨.

٤٤ - عثمان أمين : « رائد الفكر المصرى الإمام محمد عبده » - سلسلة أعلام الإسلام - دار إحياء الكتب العربية - القاهرة سنة ١٩٤٢

٤٥ - فتحى يكن : « ماذا يعنى انتمائى للإسلام » - مؤسسة الرسالة ، بيروت - الطبعة الثانية - سنة ١٩٧٨

٤٦ - أبو النصر مبشر الطرازى الحسينى : « نبذة من السيرة النبوية » - الشركة المصرية للطباعة والنشر (سلسلة مجمع البحوث الإسلامية) سنة ١٩٧٢

٤٧ - خلف محمد الحسينى : « البيان فى منهاج الإسلام » - الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٧٥

٤٨ - د . على عبد الواحد وافى : « الحرية فى الإسلام » - الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية - القاهرة سنة ١٩٨٩

٤٩ - حسن الهضيبى : « إن هذا القرآن يهدى للتى هى أقوم » - دار الأنصار - القاهرة - بدون تاريخ .

. ٥ - الشيخ محمد متولى الشعراوى : « معجزة القرآن » - سلسلة كتاب اليوم - مؤسسة الأخبار ، القاهرة سنة ١٩٨٧

٥١ - د . على السالوسى : « البنوك الاستثمارية » - مجمع البحوث الإسلامية سنة ١٤١١ هـ .

مراجع أجنبية

١ - تشستر بارنارد : « وظائف الرؤساء » - ترجمة كمال الدسوقى ، دار الفكر العربى ، القاهرة - بدون تاريخ .

٢ - ستيفن ر . كوفى : « العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية » - لندن سنة ١٩٩٢

٣ - روبرت روى : « الإدارة » - ترجمة الدكتور محمد صبرى العطار - القاهرة .

٤ - أتين دى لابوسيه : « مقال فى العبودية المختارة » - ترجمة الدكتور مصطفى صفوان ، الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٩٢

بحوث ودراسات

١ - « التوجيه الاجتماعى فى الإسلام » : من بحوث مؤتمرات مجمع البحوث الإسلامية .

٢ - « التوجيه التشريعى فى الإسلام » : من بحوث مؤتمرات مجمع البحوث الإسلامية .

٣ - أحمد عبد العظيم محمد : « المنهج الإسلامى فى إصلاح الخلل الاقتصادى » - بحث غير منشور .

٤ - محمد بن ناصر الحجرى : « دور الدولة فى التنمية الاقتصادية » - رسالة ماچستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد - جامعة القاهرة .

* * *