# مصادر الفكر الإداري عند المسلمين: التاريخ الإسلامي والتراث الإنساني والواقع المعاصر

**Sources of Muslim Administrative Thought: Islamic History, Human Heritage, and Contemporary Reality**


إعداد

**د. زيد بن فلاح الخمشي العنزي**

**Dr. Zaid bin Falah Al-Khamshi Al-Anzi**

**مشرف تربوي – وزارة التعليم**



***Doi: 10.33850/ajahs.2022.234559***

**الاستلام : ١٥ / ٢ /٢٠٢٢**

**القبول : ٢٥ / ٢ /٢٠٢٢**

العنزي ، زيد بن فلاح الخمشي (٢٠٢٢). مصادر الفكر الإداري عند المسلمين: التاريخ الإسلامي والتراث الإنساني والواقع المعاصر. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج(٦)، ع(٢٢) أبريل، ١٦٧ – ١٩٤.

## مصادر الفكر الإداري عند المسلمين: التاريخ الإسلامي والتراث الإنساني والواقع المعاصر

**المستخلص** :

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على مصادر الفكر الإداري الأخرى عند المسلمين غير المصادر الرئيسية والفرعية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:ما مصادر الفكر الإداري في التاريخ الإسلامي؟ وما مصادر الفكر الإداري في الموروث الإنساني الذي تمثله الحضارات بأنواعها؟ وما مصادر الفكر الإداري في الواقع المعاصر؟، وقد اعتمدت الورقة البحثية على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع وتحليل المعلومات التي تضمنتها المراجع الأساسية والمراجع الأخرى التي تهتم بعلم الإدارة في الإسلام بشكل خاص، وتوصلت إلى النتائج التالية: يعد الفكر الإداري الممتد عبر العصور والأزمان موروثا حقيقيا متبادلا عبر الحقب التاريخية، فالتجارب الإدارية العميقة أصبحت مرجعا لكل حضارة وزمن يأتي بعدها. وأسهم الموروث الإنساني الغني بالعديد من التجارب في أن يكون مصدر إلهام لكثير من العلماء المسلمين المعاصرين الذين استطاعوا الانطلاق من خلاله وصبغه بصبغتهم، وقد كان الصينيون أول من وضع نظاما للمسابقة الوظيفية والفراعنة أول من قسم الدولة إلى أقاليم تتبع لنظام المركزي. وأسس الفكر الإداري الإسلامي الممتد قبل ١٤ قرنا بدءا من عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ومرورا بعهد الخلفاء الراشدين والعصور الأموية والعباسية لمبادئ إدارية معاصرة في وقتنا الحاضر مثل تبنيه الشورى وأحكام الولاية والقضاء والدواوين وغيرها. وأسهم العلماء المعاصرون بدءا من القرن الماضي في تأسيس مبدأ الإدارة وتحديد العلاقة الرئيس والمرؤوس بشكل دقيق في الإدارات الدنيا والوسطى والعليا. وأوصت الدراسة بإثراء مادة التاريخ التي تدرّس للطلبة في المدارس بالعديد من تجارب الفكر الإداري في الإسلام ورفد المكتبة المدرسية بالعديد من المراجع بهذا الشأن، وتشجيع الكتّاب المتميزين إلى تحويل العديد من القصص الإدارية الإسلامية الناجحة إلى دراما حقيقية غير مشوهة تكون وجبة مهمة لكثير من متابعي الشاشات والمنصات الرقمية العربية.

**الكلمات المفتاحية** : الفكر الإداري - التاريخ الإسلامي – قيادة - الواقع المعاصر .

**Abstract:**

This research paper aimed to identify other sources of administrative thought for Muslims other than the main and secondary sources, by answering the following questions: What are the sources of administrative thought in Islamic history? What are the sources of administrative thought in the human heritage represented by all kinds of civilizations? What are the sources of administrative thought in contemporary reality? The research paper relied on the analytical descriptive method based on collecting and analyzing the information contained in the basic references and other references concerned with management science in Islam in particular, and reached the following results: Administrative thought extending through ages and times is a real mutual inheritance through historical eras, as deep administrative experiences have become a reference for every civilization and time that comes after it. The human heritage, rich in many experiences, contributed to being a source of inspiration for many contemporary Muslim scholars who were able to start through it and paint it with their own color. The Chinese were the first to establish a system for job competition and the Pharaohs were the first to divide the state into regions that follow the central system. And the foundations of Islamic administrative thought that extended 14 centuries ago, starting from the era of the Messenger, may God bless him and grant him peace, and passing through the era of the Rightly-Guided Caliphs, the Umayyad and Abbasid eras, to contemporary administrative principles in the present time, such as the adoption of the Shura, the provisions of the state, the judiciary, the bureaus and others. Contemporary scholars have contributed, starting from the last century, to establishing the principle of management and precisely defining the relationship between the principal and the subordinate in the lower, middle,

and higher administrations. The study recommended enriching the history material taught to students in schools with many experiences of administrative thought in Islam and providing the school library with many references in this regard, and encouraging distinguished writers to transform many successful Islamic administrative stories into a real, undistorted drama that would be an important meal for many followers of screens and platforms. Arabic digital.

**Keywords**: Administrative thought - Islamic history - leadership - contemporary reality.

**مقدمة**

الحمد لله رب العالمين، الصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصبحه أجمعين، أما بعد:

تعد الإدارة، ولا تزال، علما من العلوم الأساسية التي تقوم عليها وتنهض بها الأمم والمجتمعات، ورغم أن الإدارة كمفهوم تعد من المفاهيم الجديدة التي لا يزيد عمرها على مئة عام، وبعض علماء النظريات الإدارية لا يزال حيا، إلا أن الإدارة كسلوك وممارسة قديمة قدم الإنسان نفسه، ولها جذور ضاربة في التاريخ.

في نظرة في عدد من المراجع الرصينة تجد كما كبيرا من الثراء المعرفي في الفكر الإداري، والذي كان له رواده العظماء الذين كانوا وما زالوا مصدر إلهام وقدوة لكثير من التجارب، على رأسهم الرسول العظيم خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد بن عبدالله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين، والخلفاء والقادة والرواد من بعده.

إن اصطلاح "الإدارة" (المنظمة العربية، ٢٠١٤ : أ) هو نفسه المضمون الحقيقي لاصطلاح مثل "تدبير الممالك" وهو المضمون لاصطلاح "سياسة الملك"، وهو أيضا بدرجة كبيرة "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية"، حسب تعبير بعض الفقهاء.

لقد تطرق الفلاسفة الاجتماعيون (الطماوي، ١٩٧٦) المشار إليه في (أبو سن، ٢٠٠٦ : ٢٣) إلى الحديث عن طبيعة الدولة وصلاحياتها واهتموا بدراسة نظرية الأشكال المختلفة للدولة. وقد ذكر ابن خلدون في مقدمته أن الدولة تكون من ثلاثة أشكال: أما ملك طبعي أو طبيعي .. الملك الفردي أو الأسري أو الوراثي، وإما ملك رباني : .. وهو ما يسمى في الوقت الحاضر بدولة المؤسسات .. وإما خلافة : وهي حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعي.

وسنحاول من خلال البحث التعرف على مصادر الفكر الإداري لدى المسلمين، بالإضافة إلى المصادر الرئيسية ألا وهي القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، حيث سيتم التركيز بشكل أساسي على مصادر الفكر الإداري في التاريخ الإسلامي وفي التراث الإنساني، وأيضا التجارب المعاصرة.

**مشكلة الدراسة:**

الفكر الإداري الإسلامي كما يذكر (هنيدي، ٢٠٠٢)، رافد من روافد الشرع الإسلامي، الذي يستمد مصادره من مصادر ربانية عظيمة، ويختلف عن مصادر الفكر الإداري الحديث، الذي وضعه البشر، والذي يكون قابلا للخطأ والصواب، كما أنه قابل للتبديل والتغيير عكس مصادر التشريع الإسلامي، الذي يستند إلى عقيدة راسخة وثابتة، وتنقسم مصادر التشريع الإداري الإسلامي إلى قسمين، هما: المصادر الأساسية : القرآن الكريم والسنة النبوية، والمصادر الفرعية: الإجماع والقياس.

وستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي :

ـ ما مصادر الفكر الإداري الأخرى عند المسلمين غير المصادر الرئيسية والفرعية؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأهداف التالية :

١ـ مصادر الفكر الإداري كما وردت في التاريخ الإسلامي الممتد لأكثر من ١٤ قرنا.

٢ـ مصادر الفكر الإداري في الموروث الإنساني الذي تمثله الحضارات بأنواعها.

٣ـ مصادر الفكر الإداري في الواقع المعاصر.

**أهمية الدراسة:**

تأخذ هذه الدراسة أهميتها من كونها تهدف إلى التعرف على مصادر الفكر الإداري لدى المسلمين، بخلاف القرآن الكريم والسنة النبوية والإجماع والقياس والتي كانت مصدرا مهما من مصادر الفكر الإداري لدى المسلمين والذي أثروا بها حياتهم الإدارية والاجتماعية وصبغت حياتهم الخاصة والعامة بلمحات منها، سواء ما كان منها مأخوذا من التاريخ الإسلامي الممتد لأكثر من ١٤ عاما والتي سيتم التعرف من خلالها على أبرز ملامح الفكر الإداري في عصر الخلفاء إضافة إلى التعرف على أبرز راود الفكر من المسلمين، وكذلك ما كان في الموروث الإنساني عبر آلاف السنين، وكذلك التعرف على أبرز المدارس الإدارية في الواقع المعاصر.

**أسئلة الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

١ـ ما مصادر الفكر الإداري في التاريخ الإسلامي؟

٢ـ ما مصادر الفكر الإداري في الموروث الإنساني الذي تمثله الحضارات بأنواعها؟

٣ـ مصادر الفكر الإداري في الواقع المعاصر؟

**حدود الدراسة:**

ـ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على مصادر الفكر الإداري لدى المسلمين واستعراضها عبر التاريخ الإسلامي والموروث الإنساني والواقع المعاصر.

**منهج الدراسة:**

اعتمدت الورقة البحثية على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع وتحليل المعلومات التي تضمنتها المراجع الأساسية والمراجع الأخرى التي تهتم بعلم الإدارة بشكل عام والإدارة في الإسلام بشكل خاص.

**مصطلحات الدراسة:**

مصادر : جمع مصدر، والصَّدْر، كما ذكر (لسان العرب): أَعلى مقدَّم كل شيء وأَوَّله، وأَصْدَرْته فصدَرَ أَي رَجَعْتُهُ فرَجَع، والموضع مَصْدَر ومنه مَصادِر الأَفعال. يقال: صَدَرَ يَصْدُرُ صُدُوراً وصَدَراً؛ يعني أَنه يُخْسَفُ بهم جميعهم فَيْهلكون بأَسْرِهم خِيارهم وشِرارهم، ثم يَصْدُرون بعد الهَلَكَة مَصادِرَ متفرِّقة على قدْر أَعمالهم ونِيَّاتِهم، ففريقٌ في الجنة وفريق في السعير.

الفكر: الفكِر كما ذكر (القاموس المحيط): الفِكْرُ، بالكسر ويُفْتَحُ: إعمالُ النَّظَرِ في الشيءِ،

كالفِكْرَةِ والفِكرَى، بكسرهما.

ويمكن تعريف الفكر إجرائيا (تعريف الباحث): بأن يقوم الفرد بإعمال عقله وما سخره الله له من قدرات ومعلومات من أجل التوصل إلى اختراع نظرية معينة، أو حل مشكلة ما، أو إيجاد بدائل أو تفسير ظاهرة أو خلافه.

الإداري: من الفعل أدار والمصدر إدارة، ويمكن تعريف الإدارة كما أوردها (العامري، ٢٠١٣) : "عرّف تايلور الإدارة بأنَّها" :المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثُمَّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف"، وعرفها هنري فايول الإدارة بأنَّها" "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها. وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة".

ويمكن تعريف الإدارة إجرائيا: بأنها عمل منظم ومخطط له من أهم وظائفه التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة، ويسعى إلى إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة لتحقيق الأهداف المرجوة. (تعريف الباحث).

**الإطار النظري**

ـ مصادر الفكر الإداري الإسلامي عبر التاريخ الإسلامي:

كانت تجربة الفكر الإداري عبر العصور الإسلامية ثرية وغنية بدءا من عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، ومرورا بالخلافة الراشدة والعصور الأموي والعباسي، حيث كان لها تجاربها القوية ذات الإسهامات الفكرية الرائدة، وكان لها روادها المعتبرون الذين أثروا الفكر الإسلامي بعطائهم ونماذجهم.

الفكر الإداري الإسلامي (أبو سن، ٢٠٠٦ : ٣٣)، بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على محمد خاتم الأنبياء والمرسلين. الآية: "يا أيها الرسول بلّغ ما أنزل إليك من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته". وكان الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشريفة، ويقوم على أساس من القيم التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها، ولكنه يعجز لأنه لا يهتدي بشريعة سماوية تتصف بالكمال والشمول.

ويورد (أبو سن) الإدارة في العصور المختلفة وأهم الأفكار الإدارية التي كانت سائدة في تلك الحقبة:

١ـ إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم:

لما ظهر الإسلام وأصبح الرسول صلى الله عليه وسلم يدعو إلى الدين جهرة بدأ في إرسال عماله لتلقين العرب الدين وأخذ الصدقات منهم.

لقد بعث معاذا إلى اليمن فقال له: "إنك تقدم على قوم أهل كتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه عبادة الله فإذا عرفوا الله تعالى فأخبرهم أن الله تعالى فرض عليهم زكاة تؤخذ من أغنيائهم وترد على فقرائهم، فإن هم أطاعوا لذلك فخذ منهم وتوق كرائم أموالهم، واتق دعوة المظلوم فإنه ليس بينها وبين الله حجاب".

ـ الشورى والمشاركة: ما انفك الرسول من استشارة أهل الرأي والبصيرة ممن شهد لهم بالعقل والفضل وقوة الإيمان والتفاني في بث دعوة الإسلام. وكان مجلس الشورى يتكون من سبعة من المهاجرين وسبعة من الأنصار منهم: حمزة، وجعفر وأبو بكر وعمر وعلي وابن مسعود وسلمان وعمار وحذيفة وأبو ذر والمقداد وبلال، وسموا بالنقباء لأنهم ضمنوا للرسول إسلام قومهم.

ـ التنظيم وتوزيع العمل: استعمل الرسول عليا بن أبي طالب كاتبا للعهود إذا عاهد كما كتب له آخرون، وكان صاحب سره حذيفة بن اليمان، وأمين الأختام الحارث بن عوف .. وكان معيقيب بن أبي فاطمة يكتب مغانم الرسول، وكان عبدالله بن الأرقم يجيب الملوك عن الرسول والزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات، والمغيرة بن شعبة والحصين بن نمير يكتبان المداينات والمعاملات. وكان زيد بن ثابت ترجمان النبي في الفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية ..

وشفاء أم سليمان بن أبي حنتمة تعلّم النساء الكتابة وعبادة بن الصامت يعلّم أهل الصفة القرآن وكانت دار مخرمة بن نوفل بالمدينة تدعى دار القرآن.

ـ اختيار العمال: كان ثلاثة أرباع عمال النبي صلى الله عليه وسلم من بني أمية، لأنه إنما طلب للعمال أهل الجزاء والغناء من المسلمين، واستعمل أبا سفيان بن حرب على نجران، كما استعمل عتاب بن أسيد وأولي على مكة ورزقه كل يوم درهما (راتب يومي) فقام يخطب ويقول: "أيها الناس: أجاع الله كبد من جاع على درهم، فقد رزقني رسول الله درهما كل يوم فليست بي حاجة إلى أحد".

ـ مجتمع الكفاية والعدل: لم يكن للرسول صلى الله عليه وسلم بيت مال، لأنه كان يقسم الفيء من يومه خصوصا إذا كان من الأنعام كالإبل والشياه والخيل والبغال، والرسول صلى الله علهي وسلم يعطي الآهل (المتزوج) من الفيء حظين والعزب حظا، ولقد بلغ من تبادل الثقة والكفاية والحب بين المسلمين في صدر الإسلام أنهم كانوا خلطاء بالمال، يأخذ فقيرهم من مال الآخر.

٢ـ الإدارة في عهد أبو بكر

ـ الولايات والعمال: جزئت الجزيرة العربية إلى ولايات أو عمالات وهي مكة والمدينة والطائف (الحجاز ثلاث ولايات) واليمن قسمت إلى ثماني ولايات وهي: صنعاء، وحضرموت، وحولان، وزبيد، ورمع، والجند ونجران وجرش، ثم البحرين وما إلا هي ولاية لوحدها.

ـ التنظيم المركزي: على الصعيد المركزي فقد تحددت سلطات الخليفة في إقامة العدل بين الناس والأمن والدفاع وتعيين العاملين وتوزيع العمل بين الصحابة ومشاورتهم، وقد أسند القضاء إلى عمر فمكث عمر سنة لا يأتيه رجلان يتخاصمان.

ـ مراقبة العمال: كان مما قاله لعمرو بن العاص وهو يسلمه الراية: "قد وليتك هذا الجيش فانصرف إلى أهل فلسطين وكاتب أبا عبيدة وأنجده إذا أرادك ولا تقطع أمرا إلا بمشاورته، واعلم يا عمرو أن معك المهاجرين والأنصار من أهل بدر فأكرمهم واعرف حقهم ولا تتطاول عليهم بسلطانك. ولا تداخلك نخوة الشيطان فتقول: إنما ولاني أبو بكر لأني خيرهم وإياك وخداع النفس، وكن كأحدهم وشاورهم فيما تريد من أمرك".

٣ـ الإدارة في عهد عمر

ـ القضاء: وضع عمر تنظيم القضاء، وكتابه إلى عبدالله بن قيس (أبو موسى الأشعري) قاضي البصرة يوضح أصول ونظام القضاء والصفات التي يجب أن تتوافر في القضاة. والقضاة فئة تمثل جزءا مهما من موظفي الدولة فيهم المسؤولون عن تحقيق العدل في قضايا المسلمين.

ـ الحكم المحلي: لما اتسعت الدولة العربية في عهد عمر قسم البلاد أقساما إدارية كبيرة ليسهل حكمها والإشراف على موارد ثروتها: وهي ولاية الأهواز والبحرين،

وولاية سجستان ومكران، وولاية طبرستان، وولاية خراسان، وجعل بلاد فارس ثلاث ولايات، وبلاد العراق وقد قسمها قسمين: أحدهما قاعدته حمص والثاني دمشق، وجعل فلسطين قسما قائما بذاته، وقسّم إفريقيا إلى ثلاث ولايات: مصر العليا ومصر السفلى وغرب مصر وصحراء ليبيا.

٤- الإدارة في عهد عثمان:

ظهر حسه الإداري في جمع المسلمين على مصحف واحد، وهو المصحف العثماني – حينما خشي على القرآن من الضياع باختلاف وكثرة اللهجات والقراءات واختلاف قراءات أهل الشام وأهل العراق وتعصبهم لقراءتهم، فلم يتوانَ الخليفة فوكل مهمة كتابة المصحف على حرف واحد لزيد بن ثابت وسعيد بن العاص وعبدالله بن الزبير وعبدالرحمن بن الحارث بن هاشم.

ولقد استجاب سيدنا عثمان إلى رغبة أهل الولايات حين طلبوا عزل ولاتهم. فقد عزل المغيرة بن شعبة والي الكوفة وولى مكانه سعد بن أبي وقاص .. وكان الخليفة عثمان يرى أن المال إنما خلق لجعل الحياة موطأة الأكناف، ما دام الثراء حلالا فالاستمتاع به مشروع، ولذلك لم يجد من حقه أن يعزل واليا كثر ماله ورغد عيشه طالما أنه لم يقترف منكرا أو يأتي إثما، على الرغم من أنه كان يأخذ نفسه بالزهد.

٥- الإدارة في عهد علي:

كان سيدنا علي بن أبي طالب يقول: "إن عمر كان رشيد الأمر ولن أغيّر شيئا صنعه عمر". غير أن أيامه استغرقتها الفتن أكثر من التنظيم والإدارة. وكان أبرز قراراته الإدارية أنه بدأ يرد طريقة العطاء من بيت المال إلى النهج الذي كان يسير عليه الخليفة الأول أبو بكر رضي الله عنه، فكان الصديق يعطي جميع الصحابة والمسلمين بالسوية دون أن يفرق بين من سبق إلى الإسلام ومن جاء متأخرا.

ولما ولي الخلافة عمر نهج نهجا آخر، فجعل للسابقين الأولين نصيبا أكثر من بقية المسلمين، وقال قولته المأثورة: "لا أجعل من قاتل رسول الله كمن قاتل معه". ولكن عليا رأى غير ذلك، واقتفى أثر الخليفة أبو بكر، وكان يفسر رأيه بأن الدولة لا تعطي المسلمين مثوبة دينهم وثمن إيمانهم بالعطاء، فمثوبة الدين والإيمان هي عند الله سبحانه وتعالى، وإنما تعطيهم حاجتهم لعيشوا بها، ومن ثم فلا داعي للتمييز بينهم أو التفضيل، كما أن التفاوت في العطاء من شأنه أن يخلق فرص تراكم الثروات لدى بعض المسلمين مما يشكل مع الزمن فتنة وفسادا في أمور الدنيا.

٦- العصر الأموي:

لم يستمر التطور الإداري الذي بدأ في عهد الخلفاء الراشدين في مجراه الطبيعي في عهد بني أمية، ولكنه أخذ في التباطؤ نتيجة للعوامل السياسية والنزاع على الخلافة وما استتبع ذلك من إبطال النظرية السياسية المتركزة على مبدأ الشورى والاختيار

من قبل أهل الحل والعقد من أفراد المجتمع المسلم، مما نتج عنه قيام ثورات على الحكم الأموي مثل ثورة الخوارج، والتي ضمنها ثورة العباسيين التي قامت على دعوة سرية متخذة من حق بني هاشم الشرعي في الخلافة مرتكزا للثورة بما في ذلك تحسين الأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بالعودة للكتاب والسنة كأساس للحكم.

ـ توسيع الدواوين: زاد عدد الدواوين إلى خمسة هي ديوان الجند، وديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان الخاتم، وديوان البريد على المستوى المركزي. وكانت الدواوين في كل ولاية هي الجند والرسائل والمستغلات (المالية)، ونظرا لاتساع أرجاء الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصال والمواصلات فقد اقتضى حسن الإدارة تفويض الخلفاء الولاة لمباشرة سلطاتهم ومنحهم سلطة شبه مطلقة في إدارة شؤون ولاياتهم، ولما كان نظام الدواوين منقولا عن الفرس فقد كان التدوين يتم باللغتين الفارسية واليونانية إلى أن كان عهد عبدالملك بن مروان الذي أمر بتعريب لغة الدواوين.

٧ـ العصر العباسي:

قامت الدولة العباسية بدور كبير في تشكيل المؤسسات الإدارية وتطور مفهوم الوزارة وتنظيم القضاء وبرزت فكرة الحسبة كمنظمة إدارية ترعى الجوانب الاجتماعية وتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، كما تعددت الدواوين الحكومية نتيجة لنمو عدد العاملين وتشعب الخدمات الحكومية.

ـ الوزارة: لم تكن الوزارة معروفة بشكلها التنظيمي في العصور الإسلامية الأولى وأول من سمي بالوزير هو أبو سلمة الخلال في عهد أبي عباس السفاح، وكان يشترط في الوزير التحلي بصفات أهمها الأمانة والصدق والذكاء والحكمة والتجارب.

ـ القضاء: لقد تطور النظام القضائي في العصر العباسي وعُرف ما يسمى بقاضي القضاة وهو بمثابة رئيس القضاء أو وزير العدل في عهدنا الحاضر ومقره عاصمة الدولة، وهو سلطة الاستئناف من الأقاليم.

ومن هنا يتضح جليا أن الإسلام نظم هذا المدخل ووضع القواعد والتشريعات للإدارة والقيادة التي كانت مصدرا ملهما لكل الحضارات والشعوب بقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم وما تبعها في عهد الخلافة الراشدة وما تلاها من عصور، حيث وصلت الخلافة الإسلامية في عهد هارون الرشيد، وفي عهد الخليفة عبدالرحمن الناصر في الأندلس، لأن تكون أعظم ممالك الأرض كل في زمانها، نهلت منه مختلف الحضارات.

٨ـ رواد الفكر الإداري عبر العصور الإسلامية:

تحفل المخطوطات الإسلامية بالتراث الفكري في مختلف مجالات الإدارة، سواء منها ما يتعلق بدراسات متخصصة في موضوعات معينة كالإدارة الحكومية والإدارة المكتبية والإصلاح الإداري، أو ما يتعلق بمدارس فكرية اجتماعية وسلوكية ومثالية.
وسوف نعرض فيما يلي (المنظمة العربية، ٢٠١٤ : ٢٦٧) ثمانية من أشهر رواد الدراسات والفكر الإداري في الإسلام وهم:

**١- ابن أبي الرُبِّيع: (القرن الثاني الهجري):** هو شهاب الدين أحمد بن محمد بن أبي الربيع، عاش خلال فترة حكم الخليفة المعتصم بالله، العباسي الثامن، ابن الخليفة هارون الرشيد، والذي خلف أخاه المأمون على كرسي الحكم، أما تاريخا ولادته ووفاته فغير معروفين.
أهم مؤلفاته: لم يُعرف له إلا كتاب واحد باسم "سلوك المالك في تدبير الممالك". وطبع في القاهرة عام ١٢٨٦هـ.
أهم مساهماته في الإدارة:
أ- حدد الأسس التي تقوم عليها القيادة المثالية التي تدفع عن الناس الأذى الواقع على بعضهم، وأن يكون القائد من أفضل الناس، ولذلك فهو يميل إلى القيادة المثالية وأن يحكم الناس أحكم الناس.
ب- أكد على مبدأ وحدة القيادة لاعتقاده "بأن كثرة الرؤساء تفسد السياسة وتوقع التشبث، لهذا احتاجت المدينة أو المدن الكثيرة أن يكون رئيسها واحدًا".
ج- حدد واجبات القائد في إقامة العدل ورفع الظلم، وقود الدولة إلى تحقيق أهدافها العليا، وأن يعمل كل فرد في مجال اختصاصه لمصلحته ومصلحة مجتمعه.
د- حدد الشروط الأساسية الستة التالية لإقامة المدينة:

- سعة المياه المستعذبة
- إمكان الميرة المستمدة
- اعتدال المكان وجودة الهواء
- القرب من المراعي والاحتطاب
- تحصين منازلها من الأعداء
- أن يحيط بها سواد يعين أهلها

هـ- ذكر العناصر الثمانية اللازم توافرها بعد قيام المدينة، والتي على الحاكم القيام بها نحو سكان المدينة، وهي:

- سوق الماء العذب إليها ليشرب ويتناول من غير عسف.
- تقدير طرقها وشوارعها حتى تتناسب ولا تضيق.
- بناء جامع للصلاة في وسطها ليقرب على جميع أهلها.
- تقدير أسواقها بحسب كفايتها لينال سكانها حوائجهم عن قرب.
- تمييز قبائل ساكنيها بألا يجمع أضدادًا مختلفة متباينة.
- أن يسكن (الحاكم) أفسح أطرافها، وأن يجعل خواصه كفالة من سائر جهاته.
- إحاطتها بسور خوف اغتيال الأعداء لأنها بجملتها دار واحدة.

- نقل أهل العلم والصنائع إليها بقدر الحاجة لسكانها حتى يكتفوا بهم ويستغنوا عن الخروج إلى غيرها.

و- شيد المزارع والأمصار لعمارة المدينة؛ لأن الزراعة هي أصول المواد التي يقوم بها أود الخلق، وذلك من خلال القيام بمصالح المياه، وكف الأذى عن المزارعين، وتقدير ما يؤخذ منهم بحكم الشرع والعدل، وألا ينالهم خوف ولا عسف.

ز - قدر الإيرادات والنفقات، حيث بين ابن أبي الربيع أحوالاً ثلاثة من مقارنة الإيرادات بالنفقات هي:

- أن يفضل الدخل (الإيرادات) عن الخرج (النفقات) وذلك هو الملك المستقيم والتدبير السليم ليكون الفائض معدًا لوجوه النوائب.
- أن يقصر الدخل عن الخرج، وذلك هو الملك المختل والتدبير المعتل، فتدعوه الحاجة إلى العدول عن لوازم الشرع، ويؤول إلى العطب والفساد.
- أن يتكافأ الدخل والخرج حتى يعتدل، ويكون ذلك في زمن السلامة مستقلاً، وعند الحوادث معتلاً، فإن تحركت به النوائب كده الاجتهاد وانفض من حوله الإخوان.

فابن أبي الربيع يفضل الموازنة الفائضة التي تزيد إيراداتها على نفقاتها لكي يتوافر لديها فائض في الأموال لتواجه به الكوارث والنوائب غير المتوقعة.

ح- حدد ابن أبي الربيع أربعة أركان رئيسة تقوم عليها الدولة هي: الملك. والرعية. والعدل. والتدبير، وحدد العناصر اللازم توفراها في الملك، والسياسات التي يتبعها تجاه الدولة ونفسه وخاصته وتجاه جمهور رعيته وفي الحروب، وذكر الأقسام المكونة للرعية، وتكلم عن العدل وأقسامه وبيان شرف منزلته.

ط - اهتم ابن أبي الربيع بالتدبير (الإدارة) واعتبره رباطًا وواسطة قوية بين الحاكم والمحكوم، أو بين الملك والرعية، فالملك يحتاج إلى من يعاونه في إدارة شؤون حكمه، وإذا لم يكونوا صالحين فسدت الدولة وساء تدبيرها، وحذر الملك من ستة أشياء عليه الانتباه لها وتجنبها وهي:

- من استوزر غير كاف، خاطر بملكه.
- من استشار غير أمين، أعان على هلكه.
- من أسَّر إلى غير ثقة، ضيع سره.
- من استعان بغير مستقل أفسد أمره.
- من ضيع عاملاً دل على ضعف عقله.
- من اصطنع جاهلاً أعرب عن فرط جهله.

ي- حدد ابن أبي الربيع الأتباع والأعوان الذين يساعدون الملك في تدبير شؤون نفسه وحكمه ورعيته وهم: - وزير عالم - كاتب عارف-حاجب عاقل- قاض ورع -حاكم عادل - عامل جلد - مال متوافر - رب شرطة - جند أقوياء - حكيم مجرب - جليس صادق - صاحب الطعام والشراب.

٢ - **أبو نصر الفارابي :** هو أبو نصر محمد بن محمد بن طرخان بن أزلغ المعروف بالفارابي، أشهر علماء الفلسفة في الإسلام، والمعلم الثاني بعد أرسطو اليوناني، ولد في تركيا عن أب فارسي، وأم تركية في ولاية فاراب بإقليم تركستان، ولد عام ٢٥٧هـ/ ٨٧٠ م، وتوفي عام ٣٣٩هـ / ٩٥٠م.

اتصل بسيف الدولة الحمداني في حلب حيث انضم إلى علماء بلاطه وعاصر الشاعر العظيم أبو الطيب المتنبي.

أهم مؤلفاته: تمثل معظم مؤلفات الفارابي شروحًا وتعليقات على فلسفة أرسطو وأفلاطون وجالينوس، وقد تناول فيها المنطق والطبيعيات والنواميس والأخلاق وما بعد الطبيعة، وأشهر كتبه السياسية والإدارية التي وضع فيها الفارابي أفكاره ونظرياته، هي:

(١) آراء أهل المدينة الفاضلة.

(٢) تحصيل السعادة.

(٣) السياسات المدنية.

أهم مساهماته في الإدارة:

أ- بيّن مبدأ التسلسل الرئاسي كمبدأ من مبادئ التنظيم حين قال إن المدينة الفاضلة لها رئيسها ويكون تحته "مراتب رئاسات تنحط عن الرتبة العليا قليلاً إلى أن تصير مراتب الخدمة التي ليس فيها رئاسة ولا دونها مرتبة أخرى".

ب- حدد سمات القيادة المثالية بنوعين: فطرية ومكتسبة، "ورئيس المدينة الفاضلة ليس يمكن أن يكون أي إنسان اتفق" فإن الرئاسة إنما تكون بشيئين: أحدهما يكون بالفطرة والطبع معدًا لها، والثاني بالهيئة والملكة الإرادية.

ج- ذكر الفارابي اثنتي عشرة خصلة للقيادة تكون بالفطرة، وهي أن يكون القائد: تام الأعضاء، جيد الفهم والتصور، جيد الفطنة وذكيًا، حسن العبارة، مجدًا للتعليم، غير شره على المأكول والمشروب، محبًا للصدق، ومبغضًا للكذب، كبير النفس ومحبًا للكرامة، يهون عليه الدرهم والدينار، محبًا للعدل ومبغضًا للجور، عدلاً غير صعب القياد، قوي العزيمة على ما يجب عمله.

د- كما ذكر ست خصال مكتسبة في القائد وهي: أن يكون حكيمًا، وعالمًا بالشرائع والسنن، له جودة استنباط فيما لا يحفظ عن السلف، وله جودة استنباط لما يعرف من الأمور والحوادث الحاضرة، وله جودة رشاد بالقول إلى شرائع الأولين، وله جودة ثبات ببدنه في مباشرة الحروب.

هـ- تكلم عن القيادة الموقفية بتقديمه لنموذج القيادة الجماعية في حال تعذر وجود القائد المثالي الذي يجمع بين الخصال الفطرية والمكتسبة، حيث يقول: "وإن خلت المدينة من رجل متصف بهذه الصفات (المكتسبة) فكانت موزعة بين عدة أشخاص،

الواحد منهم حكيم، والآخر محب للعدل، والثالث يكون له جودة استنباط، والرابع يكون له جودة رؤية، والخامس يكون له جودة إرشاد بالقول إلى شرائع الأولين، والسادس يكون له جودة ثبات ببدنه في مباشرة أعمال الحرب، وكان أولئك الرجال متلائمين، كانوا هم الرؤساء الأفاضل.

**٣- الماوردي:** هو أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي البصري، ويقال الماوردي نسبة إلى بيع ماء الورد، ولد بالبصرة عام ٣٦٤هـ/٩٥٧م، ثم انتقل إلى بغداد حيث أصبح فقيهًا حافظًا من أكبر فقهاء الشافعية، وعلمًا من أبرز علماء السياسة في الدولة العباسية، كما أسند له القضاء في عدة بلدان، كما اختير سفيرًا بين رجالات الدولة في بغداد وبني بويه بين عامي ٧٨١هـ -٤٢٢هـ، فكانت له منزلة كريمة عند الخليفة القادر، وعند آل بويه كذلك.

أهم مؤلفاته: له مؤلفات كثيرة منها كتاب التفسير وكتاب الحاوي الكبير، وكتاب الإقناع، وكتاب أدب القاضي، وكتاب أعلام النبوة، وكتاب في النحو، وكتاب الأمثال والحكم، وكتاب أدب الدنيا والدين.

أما كتبه في الإدارة الحكومية وأصولها فهي:

الأحكام السلطانية والولايات الدينية، كتاب "نصيحة الملوك"، كتاب" تسهيل النظر وتعجيل الظفر": وهو في السياسة وأنواع الحكومات، كتاب "قوانين الوزارة وسياسة الملك"، أو "أدب الوزير" وهو كتاب تناول موضوع الوزارة وأنواعها بالتفصيل.

أهم مساهماته في الإدارة:

أ- حدد القواعد الست الأساسية الضرورية لنشأة واستمرار الدولة: " ودين متبع، وسلطان قاهر، وعدل شامل، وأمن عام، وخصب دائم، وأمل فسيح".

ب- حدد أسس وجود ووجوب الإمامة والخلافة، وواجباتهما والشروط المعتبرة فيمن يتقلدهما، متبعًا في ذلك أسلوبًا لا يختلف عن المنهج الحديث في وصف وترتيب الوظائف.

ج- عالج موضوع الوزارة وأنواعها وأساس وجودها وشروط شغلها، وفرق بين وزارتي التفويض والتنفيذ.

د- تكلم عن الحكم المحلي عندما عرض للإمارة على الأقاليم والبلدان، وقسمها إلى إمارة عامة وخاصة، وقسم العامة إلى إمارة استكفاء بعقد عن اختيار وإمارة استيلاء بعقد عن اضطرار. كما

بين أن الإمارة الخاصة مقصورة على تدبير الجيش وسياسة الرعية وحماية الأمة ولا تتعرض للفساد والأحكام والجباية.

هـ- عرض للضوابط التي يُلتزم بها في تحديد الأجور والمرتبات بما يتلاءم مع أحدث الاتجاهات الإنسانية في رسم سياسات الأجور، حيث حددها بالكفاية التي تفرغ العامل كليًا للعمل والتي ترتبط بحجم العائلة، ونفقات النقل، ومستوى غلاء الأسعار في مكان

إقامة الموظف. كذلك يجب إعادة النظر في الرواتب في كل عام لكي ترتفع بما يتلاءم مع ارتفاع الأسعار. وحدد الوقت المناسب لصرف الأجور والمرتبات بوقت تحقق الإيرادات في بيت المال، كما أجاز استيفاء عطاء الموظف بعد موته لورثته كمعاش تقاعدي يعتمدون عليه.

و- فرق بين الإشراف والرقابة على العاملين بدقة، وبين أن المشرف منوط به أن يستوفي العمل، حيث يمنع من زيادة عليه أو نقصان منه أو تفرد به، ويختلف المشرف عن المراقب (صاحب البريد) فيما يأتي:

- ليس للعامل (المراقب) أن ينفرد بالعمل دون المشرف الذي له أن ينفرد به دون صاحب البريد.
- للمشرف منع العامل مما أفسد فيه وليس ذلك لصاحب البريد.
- لا يلزم المشرف الإخبار بما فعله العامل من صحيح وفاسد، لأن خبر المشرف استعداء (الفاسد دون الصحيح) وخبر صاحب البريد (المراقب) إنهاء (يشتمل على الفاسد والصحيح).

ز- أوضح معنى التفويض وبين حق الإمام في التفويض في سلطانه وأجاز للعمال أن يستخلفوا (يفوضوا) في بعض اختصاصاتهم لا كلها وتحت إشرافهم ومسئولياتهم وبما يتفق مع نظريات التفويض الحديثة.

ح- تكلم عن رقابة القضاء الإداري بالنظر في المظالم وقارن بينها وبين القضاء والحسبة.

**٤-نظام الملك الطوسي:** هو أبو الحسن بن علي بن اسحق بن العباس، ولد في بلدة من ضواحي طوس، كان والده من الموظفين الفرس الذين عملوا في جباية الضرائب لحساب الغزبويين، واهتم بتربية ابنه وشقيقه وأرسله إلى أفضل المدارس وقد كانت لهما شهرة مدوية، وهما: عمر الخيام الشاعر الفارسي العظيم، والحسن بن الصباح المؤسس لطائفه الحشاشين الباطنية. أظهر نبوغًا في تكلم اللغتين العربية والفارسية ونبغ في الرياضيات والحساب والنقد والحديث.

أهم مؤلفاته: لا يعرف له غير مصنف واحد هو كتاب "سياسات نامة" الذي وضعه بالفارسية ومعناه "كتاب السياسة" وقد ترجمه ابن المقفع باسم "كتاب الملوك".

أهم مساهماته في الإدارة:

أ- حدد أسس توظيف رجال الحكومة ببعدي الكفاءة والأمانة، وذلك بابتعاد الأمير عن تنصيب أقربائه في المراكز المختلفة وحذر قائلاً: "إن رجال الدولة إذا لم يكونوا أمناء مخلصين في أداء واجباتهم فإن الدولة ذاتها سوف تُقاد إلى الإنهيار والفساد حتى لو كان أميرها أمينًا ".

ب- بين أهمية الشورى في إدارة شئون الدولة، حيث بين أن على الأمير ألا يستبد بالرأي وحده بل عليه أن يستشير عقلاء وكبار علماء قومه، بل إن القرآن الكريم نفسه أمرنا بأن نأخذ بنظام الشورى.

ج- حدد الصفات اللازم توافرها فيمن يختار من رجالات الدولة، بأن يكونوا أطهارًا ذوي أصول عريقة، ومن بين من حسن اعتقادهم وصفت عقيدتهم، وممن يتصفون بالأمانة الكاملة، وممن يشهد لهم بالكفاءة فيما هم مقدمون عليه من أعمال، ومن أصحاء الأبدان والعقول، وألا يكونوا من بين اليهود والنصارى، وألا يكونوا من المنتسبين إلى أحد المذاهب المرذولة من الباطنية المختلفة من قرامطة وحشاشين.

د- أكد نظام الملك عدم إجازة الجمع بين وظيفتين لشخص واحد؛ وذلك لتسهيل المساءلة والمحاسبة وضمان استقامة الحكم وتأكيد سلامة نظامه.

هـ- أكد على مبدأ الدوران الوظيفي للعاملين في مجال إدارة المال العام. حيث يقول: يجب نقل عمال الخراج والجباية كل سنتين أو ثلاث حتى لا يثبتوا في مراكزهم، ويسببوا المضايقات.

**٥- أبو حامد الغزالي:** ولد "حجة الإسلام وزين الدين" أبو حامد محمد بن محمد بن محمد بن أحمد الغزالي سنة ٤٥٠هـ/١٠٥٨م بغزالة من قرى طوس ببلاد فارس (خراسان). وبدأ تكوينه العلمي في طوس ثم استكمله في نيسابور على يد إمام الحرمين أبي المعالي الجويني الأشعري، وارتحل بعد وفاة معلمه إلى بغداد، حيث تولى التدريس بالمدرسة النظامية، حيث ذاعت شهرته لا سيما بعد ظهور مؤلفاته العديدة في الفلسفة والأخلاق والسياسة، وتوفي في بلدة طوس سنة ٥٠٣هـ/١١١١م بعد حياة غنية بالتأليف والتدريس.

أهم مؤلفاته: ظهرت له مؤلفات عديدة في الفلسفة والأخلاق والسياسة منها: الفلسفة والأخلاق، وميزان العمل، وإحياء علوم الدين، والاقتصاد بالاعتقاد، والتبر المسبوك في نصيحة الملوك، وفضائح الباطنية (المستظهري).

أهم مساهماته في الإدارة:

أ- حدد الغزالي عشر نصائح إدارية حكيمة سماها أصول العدل والإنصاف، تشكل ضوابط السلوك الإداري الإسلامي السوي وهي: إدراك خطورة الولاية وجسامة المسئولية، والاشتياق إلى رؤية العلماء والاستماع لنصحهم، وتجنيب عماله وأتباعه الظلم، والحذر من نزعة التسلط والتكبر، وتقدير موقف الآخرين في كل ما يعرض عليه من أمورهم، والمبادرة بقضاء حوائج الآخرين، وعدم احتقار انتظار أرباب الحوائج، وعدم التعود على الاشتغال بالشهوات، واستعمال الرفق مع الرعية، وعدم طالب رضاء أحد من الناس بمخالفة الشرع.

ب- حدد أركان الكفاية كصفة مكتسبه لا بد من وجودها في الإمام، حيث حدد ركنين هما:

- الفكر والتدبير، وشروطهما الفطنة والذكاء اللذان يؤديان إلى الرأي الصائب والعقل الثاقب والفطنة للدقائق.
- الاستضاءة واستطلاع الرأي (المشاورة)، وهي الاستضاءة برأي ذوي البصائر واستطلاع رأي أولي التجارب على طريق المشاورة.

ج- تكلم عن إدارة المالية العامة، وبَيَّن موارد ومصارف بيت المال، أما موارد بيت المال فأربعة هي: ارتفاع المستغلات (مأخوذة من أموال موروثة للإمام)، وأموال الجزية، وأموال التركات، وأموال الخراج من أرض العراق. أما مصارف هذه الأموال فتنحصر في أربع جهات هي: أعطيات جند المسلمين، وعلماء الدين وفقهاء المسلمين، ومحاويج (حاجات) الخلق، والمصالح العامة من عمارات وقناطر ومساجد ومدارس.

د- كما تكلم عن إدارة الوقت، حيث وضح أن لكل عمل وقتًا، فإذا فات الوقت عاد الربح خسرانًا.

**٦- ابن تيمية:** هو ابن العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن محمد بن تيمية، ولد بحران في شمال سورية عام ٦٦١ هـ/١٢٦٣م، اضطرت أسرته إلى الرحيل من حران إلى دمشق حوالي ٦٦٨ هـ بعد أن أغار التتار على مسقط رأسه حران. كان والده أبو المحاسن عبد الحليم من كبار أئمة الحنابلة، وكان جده شيخ الإسلام عبد السلام بن عبد الله من أئمة فقهاء الحنابلة.

جاهد الغزو التتري لمصر والشام، وكافح ما ساد عصره من ظلم وفساد، كما تعرض إلى التعذيب في سجون مصر والشام بسبب دعوته إلى الإصلاح ومقاومة الطغيان وتوفي في سجن دمشق عام ٧٢٨هـ/١٣٢٨م.

أهم مؤلفاته: له عدة رسائل وكتب مهمة شملت دعوته لإصلاح الإدارة الحكومية من خلال رسالتين هما: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، والحسبة في الإسلام.

**أهم مساهماته في الإدارة:**

أ- بين قواعد سياسة التوظيف الرشيدة القائمة على أساس الكفاية والتي مثلت جوهر خطة الإصلاح الإداري، وهذه القواعد هي:

- أن يقوم ولي الأمر بتولية أصلح من يجده على كل عمل من أعمال المسلمين، لأن الوظيفة أمانة ولا تُعطى إلا إلى مستحقها.
- حدد ابن تيمية ركني القوة والأمانة لمعرفة الأصلح للوظيفة العامة، وبين معنى بعد القوة بأنه مرتبط بنوعية الوظيفة ومتطلبات التأهيل اللازمة لشاغلها. أما بعد الأمانة فمرتبط ببعد إيماني يعزز الرقابة الذاتية من خلال خشية الله (عز وجل) وعدم خشية الناس وألا يبيع آخرته بدنياه.

- عملية الاختيار مرتبطة بالظروف والموقف، ففي حالة عدم وجود الأصلح للوظيفة يختار الأمثل فالأمثل في كل وظيفة بحسبها.
- بين ابن تيمية وصف وتصنيف الوظائف كأساس لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بقوله: "وذلك ( أي معرفة الأصلح) إنما يتم بمعرفة مقصود الوظيفة (وصفها)، ومعرفة طريق المقصود (تصنيف الوظيفة: جملة متطلبات التأهيل)، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر".

ب- قدم الحسبة كنظام رقابة تنفيذي في الدولة الإسلامية يستهدف الحفاظ على الشرعية الإسلامية في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تقويمًا لسلوك الموظفين أو المواطنين العاديين.

ج- أكد على دور الدولة التدخلي الإصلاحي في توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين من خلال ما يأتي:
- منع الاحتكار لما يحتاج الناس إليه وإكراه التجار على بيع ما عندهم بقيمة المثل عند ضرورة الناس إليه.
- تحديد الأسعار، حيث بين أن هناك تسعيرًا ظالمًا لا يجوز إذا كان الناس يبيعون سلعهم على الوجه المعروف -من غير ظلم منهم - وقد ارتفع السعر، إما لقلة الشيء (قلة العرض) وإما لكثرة الخلق (كثرة الطلب). وهناك تسعير عادل جائز وذلك في حالة امتناع أرباب السلع عن بيعها مع حاجة الناس إليها إلا بزيادة على القيمة المعروفة، فهنا يجب إلزامهم ببيعها بقيمة المثل.
- توفير الاحتياجات الضرورية، حيث بين أنه يجب على الدولة أن تجبر الفلاحين أو النساجين أو البنائين على توفير الخدمات إلى الناس إذا كانوا محتاجين إلى الفلاحة أو النساجة أو البناء.
- تحديد أجور العاملين في مجالات الإنتاج الضرورية، فإذا أجبر ولي الأمر (الدولة) أهل الصناعات على ما يحتاج إليه الناس من صناعات كالفلاحة والحياكة والبناية فإنه يقدر أجرة المثل.

**٧- ابن خلدون:** هو أبو زيد ولي الدين عبد الرحمن بن محمد بن محمد بن الحسن بن جابر بن محمد بن إبراهيم بن عبد الرحمن بن خلدون، ولد بتونس عام ٧٣٢هـ/١٣٣٢م في أسرة أندلسية من أصل حضرمي (اليمن)، انتقل أجدادها إلى الأندلس عند فتحها. ثم نزحت أسرته إلى تونس في أواسط القرن السابع الهجري في إثر الغزو الإسباني للأندلس، تلقى تعليمه في تونس على يد والده وكبار العلماء، ثم ولي الوظائف الإدارية والسياسية لدى بعض أمراء الأندلس والمغرب، ولكنه مل الحياة السياسية ومؤامراتها وقت ذاك فانصرف إلى التأليف في الفترة (من ٧٧٦هـ الي ٧٨٤هـ). ثم سافر إلى مصر حيث اشتغل بالقضاء والتدريس في الجامع الأزهر، إلى أن توفي في القاهرة عام ٨٠٨هـ/١٤٠٦م.

أهم مؤلفاته: لم يصلنا من تراث ابن خلدون إلا موسوعته التاريخية المسماة "كتاب العبر، وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر، ومن عاصرهم من ذوي السلطات الأكبر". ولقد انقسم هذا المجلد الضخم إلى ثلاثة كتب مستعملة تعارف عليها الكثيرون من دارسي وشارحي تراث ابن خلدون وهي:

(١) مقدمة ابن خلدون: وهي المجلد الأول من سبعة مجلدات لكتاب العبر.

(٢) كتاب "العبر" ويحتوي على المجلدات الستة الباقية.

(٣) كتاب "التعريف" وكان ملحقًا بكتاب العبر، ثم أصبح كتابًا مستقلاً يسمى "التعريف بابن خلدون ورحلته غربًا وشرقًا".

أهم مساهماته في الإدارة:

لتفكير ابن خلدون - كمؤسس لعلم الاجتماع - تأثيره البالغ على الفكر الإداري، وذلك لكون الإدارة ظاهرة اجتماعية تتناول بالتنظيم أنشطة بشرية جماعية هادفة. أما أهم مساهمات ابن خلدون في الفكر الإداري فهي:

أ- حاول الكشف عن الأصول العلمية التي تحكم الظواهر الاجتماعية، وتفسيرها على نحو ما هو متبع في الدراسات العلمية للظواهر الطبيعية. كما أنه رائد للمنهج العلمي البيئي المقارن، حيث عقد دراسة مقارنة للمجتمعين البدوي والحضري وللسمات المميزة لكل منهما، واثر العوامل البيئية في تشكيل وتنظيم كل مجتمع وسلوك أفراده سياسيًا واقتصاديًا واجتماعيًا. فهو يستحق بذلك أن يكون رائدًا للدراسات المقارنة في العلوم الاجتماعية ومنها الإدارة.

ب- عرف ابن خلدون التنظيم الإداري بوجهيه الرسمي وغير الرسمي، حيث شعر ابن خلدون أن تفهم التنظيم لا بد من أن يبدأ من البيانات الخارجية (الرسمي) التي تنتقل من الماضي، ومن الخبرة الشخصية إلى المعرفة التفسيرية أو التوضيحية لسببها وطبيعتها (غير الرسمي). واعتقد ابن خلدون أنه لكي يجد المرء أكثر التنظيمات ملاءمة، عليه أن يمضي قدمًا من المعلوم (ما هو واضح في حد ذاته) (الرسمي) إلى المجهول (ما هو غير واضح) (غير الرسمي).

ج- وضح ابن خلدون دورة حياة التنظيم، التي نستطيع من خلالها التنبؤ بمآل هذا النمو في المستقبل كالكائنات الطبيعية، والتنظيم بداية، إذ إنه ينمو ويتطور ثم يصل إلى نهايته.

د- نادى ابن خلدون قبل ادم سميث وكارل ماركس بالقول بأن العمل هو المصدر الأساسي للقيمة والثروة وليس رأس المال، وأن الزراعة والصناعة والتجارة هي وحدها المنتجة ذات القيمة، حيث أكد أن الكسب إنما يكون بالسعي في الاقتناء والقصد إلى التحصيل فلابد في الرزق من سعى وعمل.

هـ- نادى بعدم تدخل الدولة بالإحلال محل القطاع الخاص بسبب عدم التكافؤ في الثروات بين الدولة والمواطن، وعدم التكافؤ في النفوذ، وانعدام الباعث والحافز لدى المواطنين بسبب عدم قدرتهم على التنافس مع الدولة.
و- وضع الأسس لنظرية الجباية الحكومية، التي تقوم على سياسة تقليل العبء الضريبي على المكلفين كوسيلة لزيادة إيرادات الدولة، وتشجيع التنمية الاقتصادية نتيجة لما بقي في إيدي المواطنين من أموال ليستثمروها في التنمية ولتعدد الأوعية الضريبية لدى المستثمرين نتيجة قلة العبء الضريبي عليهم.
ز- حدد الأسس اللازم التقيد بها في التخطيط العمراني وبناء المدن، ودفع المضار وحماية الطرق، وجلب المنافع والمرافق للمدينة من ماء ومراع ومزارع للأقوات، والشجر للحطب والبناء، والاقتراب من البحر لتسهيل لنقل الحاجات.
٨- **القلقشندي:** ولد أبو العباس القلقشندى سنة ٧٥٦هـ/١٣٥٥م بقلقشندة إحدى قرى مصر إلى الشمال من القاهرة، ثم رحل إلى الإسكندرية حيث تتلمذ على يد كبار علمائها، واشتغل بالإفتاء والتدريس وفق المذهب الشافعي فظهر علمه وفضله وأخرج بعض دراساته الفقهية. أسند إليه ديوان الإنشاء في عام ٧٩١هـ، فاتجه إلى دراسة الإدارة المكتبية أو ما كان يعرف بصناعة الإنشاء. تأثر القلقشندى بعبد الحميد بن يحيى الكاتب أول من وضع أصول الكتابة ومواصفات وظائفها كمهنة في الدولة الإسلامية في العصر الأموي، وتوفي القلقشندى عام ٨٢١ هـ/١٤١٨م.
أهم مؤلفاته: له مؤلف ضخم باسم "صبح الأعشى في صناعة الإنشا" ويعتبر مرجعًا أساسيًا لوظيفة الكتابة ومتطلباتها، والتنظيم المكتبي وأجزائه وتنظيم المكاتبات وتصنيفها.

**أهم مساهماته في الإدارة:**

أ- رفع من مستوى مهنة الكتابة وجعلها من بين ثلاثة أشياء لا ينتظم الملك إلا بها (الكتابة، استخراج الأموال، تفريق الأموال) وذكر أنها تتعلق برسم ما يجب أن يرسم لكل من العمال والمكاتبين عن السلطان، ومخاطبتهم بما تقتضيه السياسة من أمر ونهي وترغيب ووعد ووعيد وإحماد وإذمام. وهي من أشرف الصنايع لعظم عائداتها على السلطان ودولته.
ب- حدد الصفات العامة والخاصة للكاتب، فالصفات العامة عشر تشمل: الإسلام، والذكورة، الحرية، التكليف، الاستقامة، البلاغة، الكفاءة. وهناك صفات خاصة أخرى كأن يكون الكاتب: قوي النفس، حاضر البديهة، جيد الحدس، حلو اللسان، جريء الجنان، ظاهر الأمانة، عظيم النزاهة، كريم الخلق، مأمون القائلة، مؤدب الخدم، مليح الزي، عطر الرائحة، تظهر عليه النعمة.
ج- بين أخلاقيات الكاتب القائمة على حسن السيرة وحسن المعاشرة (المعاملة). أما أخلاقيات حسن السيرة فهي: الإخلاص والنصيحة، وكتمان السر، والشكر، والوفاء،

وحسن اختيار الوقت الذي يصلح للعرض والطلب، وحسن الواسطة في مرءوسيه ونظرائه. أما حسن المعاشرة فهي خمس: معاشرة الملوك والعظماء (الرؤساء)، ومعاشرة الأكفاء والنظراء، ومعاشرة الأتباع والمرؤسين، ومعاشرة الرعية على وجه العموم، ومعاشرة من يمت للكاتب بصلة مهما كان نوعها.

د- عرض للمؤهلات العلمية والعملية اللازم توافرها في الكاتب. أما مؤهلات المعرفة العلمية فتشمل الإحاطة بـ: علوم العربية، ومعرفة أنساب العرب والعجم، وتواريخ الأمة العربية وغيرها من الأمم، والثقافة الجغرافية، والإلمام باللغات الأخرى، وفن الوصف. أما مؤهلات المعرفة العملية فتتعلق بالخط وآلاته وتوابعه ولواحقه.

هـ- حدد وصفًا وظيفيًا دقيقًا لموظفي ديوان الإنشاء، مبينًا جملة الواجبات المفوضة بكل موظف فيما يلي:

- صاحب الديوان أو كاتب الديوان. يختص باثني عشر أمرًا هي: التوقيع على الرسائل والشكاوى، والنظر في الكتب الواردة عليه وإعداد الأجوبة عنها، والنظر فيما تتفاوت به الرتب في الرسائل والمكاتبات من الافتتاح والدعاء والألقاب ونوع الورق وقطعه ونحو ذلك، والنظر في كل ما يخرج من الديوان من مكاتبات وتصفحها قبل خروجها، والنظر في أمر الديوان، والنظر في أمر أبراج الحمام (البريد الجوي)، والنظر في أمر طائفة الإسماعيلية (خطر على الدولة الأيوبية)، والنظر في القصاد (حملة الرسائل من السعاة_بريد بري)، والنظر في الأمور العامة فيما يعود نفعه على السلطان (اطلاع السلطات على الأخبار المتعلقة بجلب منفعة أو دفع ضرر في أسرع وقت).
- مجموعة وظائف الكتاب: وتشمل سبعة أنواع من الكتاب هي: كاتب ينشئ (يحرر) ما يكتب من المكاتبات، وكاتب يكتب مكاتبات الملوك عن ملكه، وكاتب يكتب مكاتبات أهل الدولة ووكلائها وولاتها ووجوهها من نواب وقضاة وكتاب ومشرفين وعمال، وكاتب يكتب المناشير والنسخ، وكاتب يبيض ما ينشئه المنشيء مما يحتاج إلى حسن الخط كالعهود والبياعات، وكاتب يتصفح ما يكتب في الديوان، وكاتب يكتب التذاكر والدفاتر المتضمنة لمتعلقات الديوان. وإضافة إلى تركيز القلقشندي على التخصص وتقسيم العمل، فإنه قدم وصفًا وظيفيًا دقيقًا لهذه الوظائف.
- بين كيفية تنظيم المكاتبات وتصنيفها، حيث خصص نحو ألف وخمسمائة صفحة (١٥٠٠) لمعالجة تنظيم المكاتبات، حيث عرض فيها لما ينبغي أن يراعى في مقدمات المكاتبات من

أصول وهي:

- حسن الافتتاح ومراعاة الاستهلال وتقديم مقدمة تناسب المكتوب والمكتوب إليه.
- الإتيان لكل مقصد من مقاصد المكاتبات بما يناسبه.

- بيان مقادير المكاتبات وما يناسبها من البسط والإيجاز، وما يلائمها من المعاني، ومعرفة ما يختص من ذلك بالأجوبة وبيان ترتيبها.
- بيان أصول المكاتبات وترتيبها ولواحقها ولوازمها ومذاهب الكتاب فيما تفتتح به المكاتبات في القديم والحديث، وكيفية طي الكتاب وفتحه وحمله وفضه وحفظه في الإضبارة.
- عرض القلقشندى لمختلف أنواع المكاتبات الحكومية والنماذج المختلفة من كل نوع. فهناك كتب الولايات والبيعات، والعهود الصادرة عن الخلفاء أو الملوك لأمثالهم من ملوك وأصحاب مناصب من عسكريين ومدنيين، وكتب الوصايا والمسامحات، والإطلاقات، والكتب الخاصة بالإقطاعات، وعقود أهل الذمة، وكتب الهدنة وغيرها من صنوف المكاتبات التي استغرق عرضها آلاف الصفحات.

ومن هنا يتضح أن رواد الفكر الإسلامي كانوا مصدرا مهما من مصادر التشريع الإداري لقيادة الأمم والشعوب، حيث أثروا الفكر الإداري بأطروحاتهم التي ظلت خالدة مع الأيام، وأعانت الكثيرين من أرباب القيادة والفكر وعلم الإدارة لتحقيق مهمتهم والوصول إلى غايتهم، فكانت وما زالت مدخلا أساسيا من مداخل الإدارة الإنسانية بما احتوت عليه من أطروحات وتنظيمات كانت أساسا للعديد من الدساتير والتشريعات للحكومات والشعوب.

**٢ـ مصادر الفكر الإداري في الموروث الإنساني والحضارات**

كان للحضارات الإنسانية على مر العصور والأزمان دور بارز في المشهد الإداري الإسلامي، فقد كانت مصدرا لكثير من التشريعات والتجارب، وكانت المدينة الفاضلة لأفلاطون على سبيل المثال، مرجعا لكثير من الملوك والخلفاء. وفيما يلي ملخص لأبرز مساهمات الحضارات القديمة:

١ـ الحضارة السومرية: وكانت ٥٠٠٠ سنة قبل الميلاد، اشتهرت بالكتابة والتدوين، مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية من خلال نظام المعابد والكهنة وتكوين الحكومات والتجارة.

٢ـ الحضارة المصرية: وكانت ٤٠٠٠ قبل الميلاد، ونجد أن المصريين القدماء أقاموا شكلا من أشكال الحكم المركزي ما بين عام (١٧٨٨ ـ٢١٦٠٠) قبل الميلاد حيث قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول أمام الفرعون، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شئون الجماعة، وقد كان لفرعون نواب يخصهم ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم. واشتهرت بالتخطيط والتنظيم والرقابة وتنظيم العمال لبناء الأهرام.

٣ـ الحضارة البابلية: نجد أن البابليين في عهد (بنوخذ نصر) عام٦٠٤ ق. م. استعملوا الرقابة الإدارية على الإنتاج ، فقد استخدمت الألوان كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل

التي يتداولها المصنع كل أسبوع، واشتهرت بالقوانين والمسؤولية ووضع شريعة حمورابي المستويات للأجور والعقود والحقوق والعقوبات.

٤ـ الحضارة الصينية: أسس الإمبراطور (تشين شي هوانغ) أول دولة إقطاعية مركزية موحدة متعددة القوميات في تاريخ الصين (أسرة تشين). وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء مختلف الأجهزة الحكومية، إن عملية الكفاءة في شغل الوظيفة لهو أمر هام للغاية بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الأمر قديم قدم الزمان، فقد أكد (فيريل هيرى) أن الحضارة الصينية ابتدعت ((أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل، وكذلك أوجدوا جهاز من المفتشين المتنقلين الذين يقومون برقابة أداء وولاء الموظفين)). وهكذا نرى بأنه منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة عرف الصينيون القدماء بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي عرفتها الإدارة الحديثة.

٥ـ الحضارة الإغريقية: أدت طبيعة البلاد الجبلية إلى اتجاه أهلها إلى البحر كوسيلة للاتصال لذا كانت حضارة الإغريق حضارة بحرية تجارية. يسمي سكان الإغريق أنفسهم الآخيين أو الهيلينيين، وقد ظهرت حضارتهم قبل الميلاد بخمسمائة وخمسين عاما ومرت بمراحل ثلاث : العصر الأرخي، العصر الكلاسيكي، والعصر الهيلينيسي.

ترك الإغريق تراثاً مهماً أيضاً في مجال الإدارة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتفويض السلطة وكذلك دراسة العمل والرقابة عليه، ونجد أن الإغريق ذهبوا إلى تمحيص كل ألوان المعرفة والأفكار حتى اهتدوا إلى فكرة البحث العلمي، وأدخلوا العلم والأستاذية في كثير من مجالات الفكر الإنساني.

٦ـ الحضارة الهندية: قامت حضارة الهند القديمة على ضفاف أنهارها ودلتاتها، مثل وادي السِّند وروافده، ونهر الغانج وروافده، وعلى ضفاف نهر كرشنا في الدَّكن. وأهم أسس الحياة الاجتماعية في الهند نظام الطبقات. وهي الكهنة أو البراهمة، المحاربون، المزارعون والتجار وأصحاب الحرف، ثم المنبوذون.

وقد عرف الهنود في ذلك العصر عنصر التحديد والتخصيص في توزيع العمل، كما عرفوا أهمية وضوح التعليمات وأدركوا قيمة كفاءة الأفراد والعلاقات الإنسانية ودراسة الحركة وترتيب موقع العمل وتداول الأدوات وكلية الإدارة والتنظيم العسكري والرقابة على الأعمال وتفويض السلطة والتخطيط ونظام فكرة الحوافز.

(حسين، ٢٠٠٩ : ٤٧) و(بيت، ٢٠١٥)

ومن هنا تبرز أهمية الحضارات الإنسانية وما أرسته من ممارسات وأنظمة وتشريعات في تشكيل الشخصية الإدارية على مر العصور، وكانت مصدرا مهما من مصادر التشريع على مر التاريخ الممتد لآلاف السنين، وكانت ذا تأثير في صقل شخصية الحاكم والتابعين الأمر الذي كان له أطيب الأثر على الشعوب الإسلامية والعالمية.

**٣ـ مصادر الفكر الإداري في الواقع المعاصر**

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر، ولهذه المدرسة عدد من الرواد أبرزهم (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية. وإذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع بيئته ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات. (الجضعي، ١٤٢٧: ٤٠)

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية (السواط ، ١٤١٦ : ٣٣) .

وأسهمت النظريات الحديثة (الجريسي، ١٤٣٧هـ : ٦٦) في الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية، فركزت على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها.

١ـ القيادة ونظرية اتخاذ القرارات:

في عام ١٩٤٨م ظهر كتاب "وظائف المديرين" للعالم تشستر ثم تلاه كتاب "السلوك الإداري" للعالم هربرت سايمون الذي كتبه في ١٩٤٥م، وأكد برنارد "أن بقاء التنظيم واستمرار وجوده يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة، والفاعلية، وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفراده في الإسهام بجهودهم في نشاطه، وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكن ثقتهم تتضاءل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه، ومن ثم فحين تتوقف الفاعلية تنتفي الرغبة في الإسهام".

ويقيم سايمون نظرته للقيادة على مجموعة من الافتراضات هي:

أ. أن الأفراد مطبوعون على طاعة الذي يعتبرون رمزا لهم، وينظرون إليهم على أنهم مثلهم الأعلى.

ب. أن الأفراد مطبوعون أيضا على حاجتهم إلى الأمن والطمأنينية وأن الأبوين يوفران لهم إشباع هذه الحاجة أيام طفولتهم، وعندما يكبرون ويدخلون العمل يصبح إشباع هذه الحاجة منوطا بالقائد.
ت. أن مشاركة الفرد العامل لقائده في تحقيق الأهداف المشتركة تكون عن طريق خضوعه لأوامره وطاعته العمياء لتوجيهاته.
ث. أن المسؤوليات التي يفرضها المركز القيادي على القائد هي التي تدفعه إلى استخدام أسلوب الشدة والحزم لإنجاز هذه المهمات التي يتحمل مسؤولية إنجازها وحده.
٢ـ القيادة و"النظرية الموقفية":
"تعتبر "النظرية الموقفية" في الوقت الحاضر من أكثر النظريات حداثة، والتي تعالج موضوع المنظمات وتصميمها وسلوك العاملين فيها والإدارة، من منظور كلي وجزئي، وقد تم تعريفها بأنها: "المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف"، ويمكن القول إن الأسس التي قامت عليها نظرية الموقف:
١ـ وجوب الإقرار بأن هنالك اختلافات بين الناس والأوقات والظروف كافتراض أساسي يمكن قبوله نسبيا.
٢ـ استحالة التأكيد على أن ثمة أساليب ثابتة مثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف والظروف.
٣ـ رفض الأساليب التي تعكس الأهواء الشخصية للقائد، دون مراعاة للمواقف والظروف البيئية.
٤ـ لا يوجد وصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية على أنها طريقة مثلى لمواقف وظروف معينة.
٥ـ ضرورة الإقرار بأن الترابط ما بين المنظمة من جهة، والبيئة ومتغيراتها من جهة أخرى، هي أمر أساس يؤدي إلى تغيير الأساليب والتصاميم والنظم في المنظمة بناء على المتغيرات البيئية، لأن البيئة تؤثر في الإدارة.
٦ـ أهمية النظر إلى الإطار العام والكلي كأساس لمعالجة الأمور الجزئية، فلا يمكن للمدير أن ينظر للعملية الإدارية بصفتها أجزاء مترابطة يجب أن ننظر إليها من منظور جامع كلي.
٧ـ يجب على المدير أن يعمل على توسيع الأفق في منهجه، وذلك باعتباره جميع القوى البيئية نظاما منفتحا وغير منغلق، وهو بالتالي قابل لاستلام التغذية الراجعة.".
ومن هنا يتضح أنه رغم أن علم الإدارة ـ كعلم ونظريات ـ لم يظهر إلا منذ ١٠٠ عام وبعض علماء هذا العلم لا يزالون أحياء رغم الممارسات منذ آلاف السنين، إلا أن

ظهور هذا العلم كان له دور كبير في تأطير الإدارة وتنظيم عملها، وأسهمت النظريات والمداخل الإدارية المتجددة في تأسيس وصناعة الإدارة كفن وعلم ومهارة وما زالت تتطور حتى اليوم.

**النتائج :**

١ـ يعد الفكر الإداري الممتد عبر العصور والأزمان موروثا حقيقيا متبادلا عبر الحقب التاريخية، فالتجارب الإدارية العميقة أصبحت مرجعا لكل حضارة وزمن يأتي بعدها.

٢ـ أسهم الموروث الإنساني الغني بالعديد من التجارب في أن يكون مصدر إلهام لكثير من علماء المسلمين المعاصرين الذين استطاعوا الانطلاق من خلاله وصبغه بصبغتهم، وقد كان الصينيون أول من وضع نظاما للمسابقة الوظيفية والفراعنة أول من قسم الدولة إلى أقاليم تتبع لنظام المركزي.

٣ـ أسس الفكر الإداري الإسلامي الممتد قبل ١٤ قرنا بدءا من عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ومرورا بعهد الخلفاء الراشدين والعصور الأموية والعباسية لمبادئ إدارية معاصرة في وقتنا الحاضر مثل تبنيه الشورى وأحكام الولاية والقضاء والدواوين وغيرها.

٤ـ أسهم العلماء المعاصرون بدءا من القرن الماضي في تأسيس مبدأ الإدارة وتحديد العلاقة الرئيس والمرؤوس بشكل دقيق في الإدارات الدنيا والوسطى والعليا.

**التوصيات:**

١ـ رفد المكتبة العربية بالمزيد من الترجمات لكتب ومراجع أجنبية تحدثت بمصداقية وإسهاب عن التاريخ الإداري الإسلامي عبر العصور، ونستذكر هنا حضارة الأندلس العظيمة التي كانت أعظم ممالك الأرض في عهد الخليفة عبدالرحمن الناصر، وشوهت تاريخها محاكم التفتيش.

٢ـ إثراء مادة التاريخ التي تدرس للطلاب في المدارس بالعديد من تجارب الفكر الإداري في الإسلام ورفد المكتبة المدرسية بالعديد من المراجع بهذا الشأن.

٣ـ يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث حول تجارب شخصية لعظماء من التاريخ صبغت تجاربهم وجه الحياة المعاصرة آنذاك وغيرت قراراتهم مجرى التاريخ.

٤. تشجيع العديد من الكتّاب المتميزين إلى تحويل العديد من القصص الإدارية الإسلامية الناجحة إلى دراما حقيقية غير مشوهة تكون وجبة مهمة لكثير من متابعي الشاشات والتلفزيونات العربية.

**المراجع :**

١ـ الجريسي، خالد عبدالرحمن. (٢٠١٦). "القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري"، دار الألوكة للنشر، ط ٣ : الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢ـ الإدارية، المنظمة العربية للتنمية. (٢٠١٤). "الإدارة العامة والمحلية العربية في التاريخ الإسلامية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة، مصر.
٣ـ حسين، حريم. (٢٠٠٩). "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر، ط ٢.
٤ـ أبو سن، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٦). "الإدارة في الإسلام"، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ط ٧ :الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. الجضعي، خالد سعد. (٢٠٠٦). "الإدارة: النظريات والوظائف"، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط ١ : الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦ـ هنيدي، عبدالعزيز محمد. (٢٠٠٢). "مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية"، مكتبة الملك فهد الوطنية : الرياض، المملكة العربية السعودية.
٧ـ السواط، طلق وآخرون. (١٩٩٦). "الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة"، دار النوابغ للنشر والتوزيع، ط١ .
٨ـ الشيباني، عمر. (١٩٨٥). "الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق"، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس : لبنان.
٩. الباحث العربي، لسان العرب. تم استرجاعه في ١٣ / ٥ / ٢٠١٧م على الرابط
http://www.baheth.info/all.jsp?term=%D8%B5%D8%AF%D8%B1
١٠ـ الباحث العربي، القاموس المحيط. تم استرجاعه في ١٣ / ٥ / ٢٠١٧م على الرابط
http://www.baheth.info/all.jsp?term=%D9%81%D9%83%D8%B1
١١ـ رواد الفكر الإداري في الإسلام. العامري، محمد. (٢٠٠٤). موضوع مقدم إلى موقع مهارات النجاح، تم استرجاعه في ١٠ / ٥ / ٢٠١٧م على الرابط
http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1256&SecID=50
١٢ـ كيف كانت الادارة في الحضارة القديمة؟. موضوع مقدم إلى موقع بيت. كم، تم استرجاعه ١٠ / ٥ / ٢٠١٧م على الرابط http://cutt.us/YyvT8