

## التنظيم الإداري في الإسلام وتطبيقاته التربوية\*

إعداد

دكتورة / لينا سليمان الخليوي  
أستاذ مساعد – قسم الإدارة التربوية – باحثة دكتوراه – إدارة تعليم عالي – جامعة الملك سعود

أ. عزيزة محمد حماد بن عنيق  
جامعة الملك سعود

---

\* (دعم هذا المشروع البحثي من قبل مركز بحوث الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود)

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى تناول المفاهيم المتضمنة بالتنظيم الإداري في الإسلام، والتي اشتملت على ماهية وأهمية ونشأة التنظيم، وخصائصه ومبادئه ووظائفه وأنواعه؛ بغية الخروج منها ببعض التطبيقات التربوية التي يمكن الاستفادة منها في مؤسساتنا الرسمية وغير الرسمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى خلاصات نتج عنها بعض التطبيقات التربوية التي أجابت عن أسئلتها، والتي تعد ثمرة من ثمرات سد الفجوة في النظم الإدارية، كما أوصت بضرورة تفعيل تلك التطبيقات في صورتها الإجرائية.

**مقدمة:**

سعى التنظيم الإداري في الإسلام لتحقيق غايات عظيمة تمثلت في بناء دولة مستقرة الأركان تسمح بالنمو والتطور والرقى في شتى مجالات الحياة وفقاً لدستورها الذي استلقت منه مبادئ يصعب الخلاف عليها في ضوء المنفعة العامة والخاصة لبني البشر؛ لذا فقد تفرد هذا التنظيم عن غيره بصلاحيته لكل زمان ومكان وارتبط ذلك بصلاح العقيدة، فبدون صلاح العقيدة للفرد أو الجماعة يستحيل تفعيل مبادئ هذا التنظيم في صورته الصحيحة، وهذا ما يدعونا للمراجعة في اتجاهين، الأول منها أن لا نأل جهداً في البحث عن ثمرات هذا التنظيم، وذلك من خلال تطبيقاته التي لا تنضب، والاتجاه الثاني أن نراجع واقعنا المؤسسي دوماً وفق خصائص ومبادئ هذا التنظيم المذهل.

كما يعد التنظيم الإداري من الوظائف الأساسية لكل إدارة أو مؤسسة أو حركة؛ إذ يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أم جماعية، حيث يمكن من خلاله توفير الجهد والإكثار من فعاليته، كما يعد أداة من أدوات الإدارة التي تُستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، كما يعد جزءاً من العملية الإدارية، حيث يستخدم أيضاً لأغراض كثيرة في المؤسسات، من بينها إعلام العاملين بالمهام الموكولة إليهم، حتى لا يصبح العمل فوضوياً في المؤسسة (علوش، ٢٠٠٧).

والتحدث عن التنظيم الإداري الإسلامي بعيداً عن أصولها العقائدية لن يؤدي إلا لمزيد من الغموض والالتباس حولها، وما دام الأمر كذلك، فإن استنباط التنظيم الإداري في الإسلام يختص به بالإضافة إلى الباحثين الإداريين، كل من فقهاء التشريع وعلماء الفقه والسياسة والاقتصاد والاجتماع والسلوك الإنساني في الإسلام إضافة إلى أن البحث في التنظيم الإداري في الإسلام لن يقتصر فائدته على الإداريين، وإنما أيضاً سيفيد منه المفكرين الذين تشغلهم قضايا تراث الفكر الإسلامي وتطبيقاته في حياتنا المعاصرة (السلطان، ١٩٩٣).

**مشكلة البحث:**

بالرغم من أن التنظيم الإداري الحديث له نظرياته الحديثة التي اهتمت بتفسير العمل في المنظومة الإدارية؛ إلا أن تلك النظريات أخفت بصورة واضحة في حلها للعديد من المشكلات التي ظهرت داخل المؤسسة أو المنظومة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام المنظومة الإدارية باهتمامات واحتياجات المجتمع الذي مما لا شك فيه يؤثر ويتأثر بتلك المنظومة، وبمراجعة وتحليل النظريات الحديثة من خلال ما قامت به العديد من الدراسات التي اهتمت بذلك، اتضح أن تلك النظريات ركزت على جزئيات وأغفلت أخرى داخل المنظمات الإدارية، وما تم تجاهله كان يشكل متغير رئيس للتنظيم الإداري؛ حيث إنها اهتمت على سبيل المثال بطبيعة الفرد بمعزل عن معتقده، هذا يؤدي بالضرورة إلى صراع بين منظومة القيم الدينية السمة ومبادئ المعيشة التي تعتمد على النفعية المطلقة؛ لذا فإن النظريات الحديثة صعب عليها تلبية احتياجات الفرد في كافة الجوانب المادية والمعنوية على خلاف التنظيم الإداري الإسلامي والذي سعى بكل وضوح إلى تلبية تلك الاحتياجات حيث لم يترك الغلبة لجانب على حساب جانب آخر، وتمثل ذلك في إعلان مبادئ راسخة توطن فكرة نجاح العمل المؤسسي الذي يقوم على التكامل بين تحقيق الذات والمصلحة

العامة، وذلك ما عجزت عنه تماماً النظريات الحديثة في التنظيم الإداري على مر العصور حتى وقتنا هذا (أبو نجمة، ٢٠١١).

لقد تمكن أوائل المسلمين من بناء تنظيمات إدارية مثالية لها أهدافها الواضحة التي اعتمدت على مبادئ المنفعة العامة وفي ذات الوقت لم تتجاهل مصلحة الفرد وتراعي احتياجاته المختلفة، وهذا ما تمخض من تحليل تاريخ التنظيم الإداري في الإسلام، وقد تؤكد بالدليل القطعي أن ما استند عليه هذا التنظيم الرائع من مبادئ تحقق في كل زمان ومكان غايات التنظيم بصورة إجرائية لا خلاف حولها، وهذا بما لا يدع مجالاً للشك يظهر عظمة ذلك الأسلوب القويم (عبدالعزیز، ٢٠٠٨). إن التنظيم الإداري في الإسلام اعتمد على نظرية استقى منهجها وأهدافها من عقيدة صحيحة ساهمت في وضع تشريعات ومبادئ شكلت تنظيماً قوياً يصعب بحال من الأحوال الطعن في فاعليته أو الخروج منه بثغرات تظهر ضعفه، وهذا بشهادة غير المسلمين، وقد تؤكد ذلك جلياً من صلاحية هذا التنظيم القويم في كل المجالات الحياتية؛ حيث التكامل بين احتياجات الفرد على المستوى الاجتماعي والإنساني، وهذا ما حقق شمولية نظرية التنظيم الإداري في الإسلام، ويدعون في كل وقت إلى الرجوع إليه بغية الخروج منه بتطبيقات تربوية تساعدنا في حل مشكلات لا تنضب نتيجة للهوس التقني والمعرفي الذي يتسارع من حولنا (العجلوني، ٢٠١٤).

### مبررات دراسة التنظيم الإداري في الإسلام:

بما لا يدع مجالاً للشك هناك حاجة ماسة لنظام إداري يخرج مؤسساتنا العربية من حالة التخبط والتقليد المستورد إلى وضوح الرؤية بما يسهم في المقدرة على النهوض والتطور والرقى في كافة المجالات، وهذا لن يحدث بعيداً عن نظام إداري إسلامي شامل في شتى مناشط حياتنا المعاصرة، فلا مجال للترقيع ولا للتجريب حيث تبني نظريات مختلفة تم صياغتها في ضوء قواعد مجتمعية غير مسلمة لا تتناسب مطلقاً مع مبادئنا الراسخة التي قامت عليها الحضارة الإسلامية العظيمة؛ لذا فنحن العرب بحاجة ماسة للتمسك بنظرية التنظيم الإداري الإسلامي لربطها بين النظرية والتطبيق وحثها على العمل من خلال العقيدة؛ حيث إن العمل تساوى مع العبادة بل وأصبحت متلازمان تماماً، فلقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن غياب الجانب العقدي في العمل يزيد من تفاقم المشكلات داخل المنظمة (العجلوني، ٢٠١٤).

وبالنظر إلى تفاصيل التنظيم الإداري في الإسلام يمكن الخروج منه بتطبيقات تربوية تشمل مكونات المنظومة التعليمية كافة من مناهج وإدارة ومعلمين ومتعلمين وبيئة تعليمية وبيئة خارجية مواتية، وبالطبع تسهم تلك التطبيقات في التغلب على المشكلات التي تحد من فاعلية العملية التعليمية على مستوى الفرد والمجتمع؛ حيث إن العلاقة بينهما يصعب الفصل بينها، فنسيج المجتمع هو أفراد من متعلمين ومعلمين وقائمين على إدارة التعلم.

ولعل من المبررات التي دعت إلى ضرورة التعرض للنظام الإداري الإسلامي والتطبيقات التربوية له أيضاً ما يلي:

- ارتباط نجاح الفكر الإداري بتحقيق أهداف مناهج التعليم للمدارس والمعاهد والجامعات، وبالتالي ربط أدوار العلم بمنظومة العمل.
- تحليل التنظيم الإداري في الإسلام يظهر جوانب القوة مقابل جوانب الضعف التي تمخضت عن النظريات الإدارية المعاصرة؛ حيث الإخفاق في تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها، ويتضح ذلك جلياً في الانفصال بين المصلحة العامة والخاصة.
- إعادة صياغة الأهداف العامة والخاصة لمناهجنا التعليمية في ضوء مراجعة تطبيقات التنظيم الإداري في الإسلام للاستفادة الكاملة منها، حتى نتعافى أنظمتنا التعليمية وتصل إلى الريادة المرتقبة منها كما كانت في سالف عصرها.

- الخروج بنتائج بحثيه تشعرنا بالاعتزاز والفخر بتراثنا الإسلامى، ويؤكد فى نفوسنا أنه لا غنى لنا عنه؛ حيث إن فوائده لا تنضب.
- إعادة الثقة على مستوى عالمى فى التنظيم الإدارى الإسلامى خاصة لدى غير المسلمين؛ حيث إن عقد المقارنات لن يتوقف ما دامت عروق البشرية تنبض بالحياة.
- معالجة مشكلاتنا الإدارية الحالية التى تسربت نتيجة تغافلنا عن مبادئنا الإسلامية التى تعد رواسخ للتنظيم الإدارى المثالى.
- الحاجة إلى دراسة علمية للتنظيم الإدارى الإسلامى، وبلورة مفهوم إدارى وفقاً للمنظور الإسلامى.
- الحاجة إلى تصور شامل عن التنظيم الإدارى فى الإسلام.
- ضرورة ربط النظرية بالتطبيق، والذي يكمن فى الاستفادة من التنظيم الإدارى الإسلامى فى حل المشكلات الآنية للمنظمات التعليمية وغير التعليمية.
- الوثوق من الإفادة القصوى للنظام الإدارى الإسلامى نظراً لوحدة الفلسفة التى تجمع المجتمع بعقيدته الراسخة.

### أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة الحالية إلى :
- التعرف على ماهية وأهمية ونشأة التنظيم الإدارى فى الإسلام باختصار.
- تقديم خصائص التنظيم الإدارى فى صورة إسلامية، وبعض التطبيقات التربوية التى يمكن الإفادة منها فى مؤسساتنا.
- التعرف على مبادئ التنظيم الإدارى فى الإسلام وأهم التطبيقات التربوية لها.
- التعرف على وظائف التنظيم الإدارى فى الإسلام والتطبيقات التربوية لها.
- التوصل إلى أنواع التنظيم الإدارى فى الإسلام وآلية الاستفادة التربوية منها.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفى التحليلى، والذي يهدف فى مجمله إلى وصف ودراسة ظاهرة معينة، وشرحها كما هي عليه من الناحية التنظيمية، لمعرفة ماهيتها وخصائصها ومبادئها ووظائفها ومدى مقدرتها على مواجهة مشكلة العمل، وتقديم الحلول المناسبة لها، وذلك من خلال تحليلها بغية التوصل لبعض التطبيقات التربوية لها.

### أسئلة البحث:

- فى ضوء ما تقدم يمكن صياغة التساؤلات التالية:
  - ١. ما ماهية وأهمية ونشأة تطور التنظيم الإدارى فى الإسلام؟
  - ٢. ما خصائص التنظيم الإدارى فى الإسلام وتطبيقاته التربوية؟
  - ٣. ما مبادئ التنظيم الإدارى فى الإسلام وتطبيقاته التربوية؟
  - ٤. ما وظائف التنظيم الإدارى فى الإسلام وتطبيقاته التربوية؟
  - ٥. ما أنواع التنظيم الإدارى فى الإسلام وآلية الاستفادة التربوية منها؟
- وللإجابة عن التساؤلات سألقة الذكر تم تناول ما تتضمنه من نقاط فيما عرضت له الأدبيات والبحوث ذات الصلة، كما ذيلت ببعض التطبيقات التربوية المنبثقة منها بغية الاستفادة منها فيما يلي.

### الدراسات السابقة:

#### ١. دراسة البنا (١٩٨٤)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التنظيم الإدارى فى الدولة الإسلامية وفاعليته فى تحقيق حسن أداء العمل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإسلام عرف التنظيم الإسلامى منذ

نشأته، حيث مارس الرسول صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري في الإسلام خلال مباشرته للدعوة ، كما اتبع في إدارته للدولة الإسلامية نظاماً مركزياً، وترك لنا العديد من المبادئ والقواعد التي يمكن الاسترشاد بها لتأسيس مدرسة إسلامية في التنظيم الإداري ذات خصائص مستقلة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

## ٢. دراسة المزجاجي (١٩٩١):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية التنظيم في حياة المسلم، عبادة ومعاملة ، فرداً وجماعة، واستعراض الخصائص التي يتسم بها التنظيم في الإسلام، وقد تم من خلال دراسة الفروض المتعلقة بالدراسة التوصل إلى مجموعة هذه الخصائص، والتي تمثلت في التدرج الرئاسي، والرعاية والمسئولية، والرقابة الذاتية الهادفة، والشورى، وتقسيم العمل، والحياد والموضوعية في الأداء الإداري، والطاعة للرؤساء في غير معصية، وتناسب الأنظمة وطبيعة الإنسان، وتبسيط الإجراءات، والتوثيق والتسجيل والأمر بالمعروف، وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث.

## ٣. دراسة زيارة (٢٠٠٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مبادئ التنظيم الإداري والتوصل إلى جذورها الإسلامية، وذلك من خلال الآيات القرآنية والسنة النبوية المطهرة، وقد استخدمت الدراسة في سبيل الوصول إلى ذلك المنهج الوصفي، وقد توصلت نتائجها إلى أن جميع المبادئ الإدارية ووظائف المدير يرجع جذورها إلى الإسلام.

## ٤. دراسة الزبيير (٢٠١٢)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم الإدارة في الإسلام، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك نوع من التعددية في نظم الإدارة في الإسلام بشرط العهد بتجنب المساس بسلطات المركز، كما توصلت إلى المبادئ التي يقوم عليه نظام الإدارة في الإسلام مثل الشورى، والمسئولية الفردية والجماعية، كما بينت النظام المالي الذي يقوم عليه الإسلام، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الوصول لتلك النتائج.

## ٥. دراسة عباس (٢٠١٣)

توصلت هذه الدراسة إلى أن الفلسفة التي يركز عليها التنظيم الإداري الإسلامي تتسم بالأصالة والثبات، كما توصلت إلى أن ذلك يعتمد على مجموعة من المبادئ مثل الشورى- العدل- المساواة، وهي مبادئ صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان، وصالحة كأسباب حقيقية للنهوض والرقى في كافة المجالات، كما توصلت إلى أن فلسفة التنظيم الإداري في الفكر الوضعي تستمد من أمور دنيوية مثل العوامل الجغرافية والديمقراطية والاجتماعية وغيرها، وهي أمور قابلة للتغيير والتبديل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في سبيل الوصول لتلك النتائج. ويلاحظ أن هناك تشابهاً مع تلك الدراسات في أن الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، لكن هناك تباين في أهدافها؛ حيث إن الدراسة الحالية تفردت بتطبيقاتها التربوية التي تمخضت من تناولها بالعرض والتحليل لعناصر التنظيم الإداري في الإسلام.

## التنظيم الإداري في الإسلام:

تعد ماهية التنظيم الإداري فذكر أنه تحديد للنشاطات الضرورية للفرد داخل المنظمة، كما أشير إليه بأنه مخطط يوضع بصورة مسبقة ليحقق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال أفرادها في أقل وقت وجهد وتكلفة، وفيما يلي عرضاً موجزاً لمفهوم التنظيم الإداري بصفة عامة:

– كما عرفه المنيف (١٩٨٠ : ١٥٠) أنه ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات، ودوائر، ووحدات، وأقسام في ضوء تحديد العلاقات التي تنشأ بين الأنشطة والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات.

– وأشار إليه البنا (١٩٨٥ : ٩٥) بأنه ترتيب جهود بشرية جماعية لتحقيق هدف مشترك بفاعلية وكفاءة.

– كما يرى عفيفي (١٩٩٠ : ٢٢٦) أنه عملية توزيع الوظائف بين مختلف الأقسام والوحدات والعاملين فيها، ثم تحديد ما سيتم القيام به عقب ذلك، والمسؤولية المقترنة به للنتائج المستهدفة تحقيقها.

### ماهية التنظيم الإدارى الإسلامى:

إن المتفحص لمبادئ الإسلام التي استند عليها تنظيمه الإداري يجد أن هذه المبادئ لا غنى عنها مطلقاً كمنهج للحياة، فلقد تأكد صلاحيتها لكل الأزمنة ولجميع الأماكن والمجتمعات والتي ترغب في النمو والازدهار، كما أن المدقق لتلك المبادئ ليرى أنها لم تفرض صورة ضيقة للتنظيم الإداري، بل اتسمت بالعمومية والشمول ليتناسب ذلك مع التغيرات الكونية والتحديات التي تواجه البشر، ومما لا شك فيه أن تلك المبادئ التي ساهمت في بناء تنظيمي يوصف بالمثالي مستقى من كتاب الله تعالى وسنة حبيبه المصطفى صلى الله عليه وسلم (عبد السلام، ٢٠١٤).

والإسلام كما هو الحال في معالجته لكثير من الأمور الدنيوية وضع مبادئ وأصول عامة، تواكب ظروف كافة المجتمعات والأزمنة، ولم يفرض تنظيمياً إدارياً محدداً، لذا عرف بأنه البناء التنظيمي القائم على كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، والذي يهدف إلى تحقيق هدف شرعي في ظل ظروف إنسانية، ولأهمية التنظيم الإداري الإسلامي فقد وردت له العديد من التعريفات لعل من أبرزها ما يلي:

– عرفه البنا (١٩٨٥ : ١٠٦) على أنه البناء التنظيمي المطبق في الدولة الإسلامية، والقائم على كتاب الله وسنة رسوله – صلى الله عليه وسلم – والذي يهدف إلى تحقيق هدف شرعي في ظل ظروف إنسانية.

– كما أشار المزجاجي (١٩٩١ : ٢٩) إلى أنه وظيفة إدارية رئيسة تسعى إلى تحديد جميع الأنشطة المباحة، وتحديد طرق تقسيمها إلى مجموعة من الأعمال، يتم إسنادها إلى من تتوافر فيه شروط ومواصفات معينة، مع توضيح طريقة التعامل بين الأفراد داخل المؤسسات في ضوء تعليمات وأحكام مصدرها الشريعة الإسلامية.

– كما أشار إليه السلطان (١٩٩٣ : ٩٨) بأنه وظيفة إدارية تُهدف إلى تحقيق أغراض شرعية، وتعمل على التنسيق بين الأنشطة والجهود، كما تعمل على تحديد العلاقات بين أعضاء المنظمة في إطار ما جاء بالكتاب والسنة.

– كما أضاف الفهداوي (٢٠١٤ : ٢٠٢) بأنه عمل واقعي، يهدف إلى تنظيم شئون الناس، في ضوء ما يضمن حقوقهم، بما يقبل التأجيل ولا يحتمل المماطلة أو عدم التراضي، وهذا وفق ما جاء في الكتاب والسنة، وهذا يتطابق في كثير من أبعاده ومدلولاته مع العرف الإداري المعاصر ونظراته العلمية والفلسفية لمفهوم الإدارة.

ونظراً لأن مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام مستقاة من الكتاب والسنة، فبالأحرى عدم التعارض فيما بينها، وهذا يؤكد صلاحيتها التطبيقية في سائر العصور، مع مراعاة اختلاف السياق؛ لذا يمكن القول بأن التنظيم الإداري في الإسلام مجموعة من المبادئ الإسلامية الأصيلة التي تسعى إلى تضافر الجهود داخل المنظمة، حيث تشكل الإطار العام الذي ينظم العلاقات بين الأفراد بشفافية، كما تؤكد على تلبية الاحتياجات الفردية والاجتماعية، بما يحقق الأهداف من شأنها نشأت المنظمة أو المؤسسة.

### نشأة وتطور نظام الإدارة فى الإسلام:

أوضح القرآن الكريم في آياته الحكيمة قيم ومبادئ التنظيم الإداري في الإسلام والتي جاهد المصطفى صلى الله عليه وسلم أن يفعلها، لكن حال المشركين دون ذلك مما دعاه أن يترك مناخ الجاهلية باحثاً ومتجهاً لبيئة موأتية تساعده في تفعيل تلك المبادئ بالمدينة المنورة والتي أقيمت فيها

المنظومة الإدارية التي هدفت إلى تحقيق غايات الدولة الإسلامية إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها.

فلقد مارس الرسول صلى الله عليه وسلم كافة السلطات التي ساعدته في بناء دولته الراسخة علي مبادئ واضحة تمخضت من رسالته القويمية، ففي عهده صلى الله عليه وسلم تمت الفتوحات واتسعت حدود الدولة مما حتم للاستعانة بالولاة والأمراء والعمال، كما تطلب ذلك الاستعانة أيضاً بنظام الوفود والبعثات ووكالة أمراء الجيوش في الحكم والفصل في قضايا المجتمعات حديثة العهد بالإسلام، ووسع ذلك كافة المجالات الحياتية حتى ما يمس مقدراتهم علي تعليمهم لأمر الدين وقضاء حوائجهم الحياتية (الصالح ١٩٨٢).

بدأ الرسول صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري من خلال تعيين العمال في الولايات والمدن والقبائل المختلفة لتعليم الناس أحكام القرآن والتفقه في الدين وإقامة الصلاة وجباية أموال الزكاة لإنفاقها على مستحقيها والقضاء بين الناس، حيث عين عتاب بن أسيد والياً على مكة بعد فتحها سنة (٥٨) وهو دون العشرين من العمر وفرض له راتباً شهرياً قدره ثلاثون درهم، فكان ذلك أول راتب خصص للعمال والولاة كما ولّى الرسول (صلى الله عليه وسلم) الحارث بن نوفل الهاشمي بعض أعمال مكة، وعين أبا بكر الصديق بعد غزوة حنين، كما استعمل ولاه في شبه الجزيرة العربية فكان منهم معاذ بن جبل الذي أرسله قاضياً على اليمن، ورغم بساطة الإدارة الإسلامية، إلا أنها وضعت للمجتمع نواة التنظيم الإداري الذي سار عليه الخلفاء الراشدين من بعده، الذين أضافوا إلى هذا التنظيم ما وجدوه ضروري وذلك في ضوء ما فرضتهم عليه ظروف حياتهم من أجل خدمة مصالح الأمة. (الكرمي، ٢٠٠٦)

أما النظام الإداري للدولة الإسلامية في عهد الصديق رضي الله عنه فقد كان امتداداً للنظام الإداري في عهد النبي صلى الله عليه وسلم، إلا أن بعض عمال رسول الله صلى الله عليه وسلم أبوا أن يعملوا غيره، ومع ذلك فقد صار الصديق على النهج الذي عايشه في عصر النبوة، كما اتخذ الفاروق وعثمان بن عفان رضي الله عنهما وزيرين له، وتولى له الفاروق عمر رضي الله عنه بالإضافة إلى ذلك - القضاء، وقام أبو عبيدة بن الجراح على بيت المال (الناطور، ١٩٩٢).

وفي عصر الفاروق رضي الله عنه شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمام الخليفة وعنايته الفائقة بالنظم الإدارية، ففي عهده رسخ النظام الإداري للدولة الإسلامية، حيث فرض الفاروق للمسلمين الفروض ودون الدواوين، وأعطى العطايا، وهذا يؤكد المرونة التي تميزت بها عقلية الفاروق وقبولها لتطوير نفسه، والتي ظهرت جلياً في اهتمامه رضي الله عنه بتنظيم الدولة الإسلامية إدارياً، وخاصة أن الفتوحات الإسلامية قد أدت إلى امتداد رقعة الدولة الإسلامية في عهده، ففصل السلطة التنفيذية عن السلطة التشريعية وأكد استقلال القضاء، كما اهتم بأمر الأمصار والأقاليم ووطد العلاقة بين العاصمة المركزية والولاة والعمال في أجزاء الدولة الإسلامية (حسن، ١٩٩٠).

وفي عصر عثمان بن عفان رضي الله عنه شهدت المدينة تطورات إدارية محدودة، وعلى الرغم من ذلك فقد كان لهذا التطور أهمية كبيرة، فقد تحول نظام العسس الموجود في العهود السابقة إلى نظام له أصول وقواعد ومهام محددة وهو نظام الشرطة، لذا يمكن القول إن الأوضاع الإدارية ظلت على الوضع التي كانت عليه في عهد الفاروق، وربما يرجع السبب في محدودية الإضافة للنظم الإدارية في المدينة إلى اضطراب الأقاليم والظروف السياسية التي مرت بها الدولة الإسلامية مما أعاق خليفة المسلمين عن إحداث تطورات جذرية فيها بشكل يتناسب مع المدة التي قضاها عثمان رضي الله عنه، كما ظلت الأحوال في عصر علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، ولكنه حرص على تحقيق العدل بين الرعية، وعرف عنه أنه كان يقسم ما في بيت المال لا يترك فيه شيء (أحمد، ١٩٨٧).

ونخلص مما تقدم إلى أن:

- التنظيم الإداري في الإسلام يوصف بالمرونة، حيث يمكن التغيير أو التبديل أو الاستحداث في النظام وفق ما تقتضيه مصلحة البلاد والعباد، وبما لا يتعارض مع ثوابت الدين.
- التنظيم الإداري في الإسلام يقوم على التكامل في أداء المهام من خلال ما يوكل للأفراد من صلاحيات بما يؤدي إلى تحقيق المنفعة العامة.
- تباين التنظيم الإداري في الإسلام من حقبة لأخرى وفق مقتضى الحال، وهذا ما أدى إلى تطوير نظمه في ضوء اتساع رقعة الحكم وتعدد أغراضه.
- يخضع النظام الإداري في الإسلام إلى آراء القائمين على الأمر في بعض القضايا وفق طبيعة المرحلة التي يمر بها الحكم حينئذ.

### أهمية التنظيم الإداري فى الإسلام:

جدير بالذكر أن التنظيم الإداري في الإسلام يسهم مباشرة في تسيير أمور العباد سواء داخل مؤسساتهم أو في المجتمع عامة؛ لأن هناك ترابط بين المؤسسات باختلاف مجالاتها مع المجتمع المحيط حيث المنفعة المتبادلة، فقد ورد عن المصطفى صلى الله عليه وسلم أنه قال "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم" والمعنى يشير إلى ضرورة القيادة والتنظيم، مع الحفاظ على تماسك المجتمع، ووحدة الرأي، واجتماع الكلمة، والتعاون على البر والتقوى لتحقيق مصالح الأمة المسلمة.

فالتنظيم الإداري في الإسلام ليس الغرض منه تفرغ الأفراد من المسؤوليات نهائياً أو جعل فرد يقوم بجميع الأعمال دون آخر، بل إن أهميته تكمن في توزيع الأعمال بين الأفراد في ضوء إمكاناتهم وقدراتهم وذلك لتخفيف الأعباء، علي أن يتم ذلك في ظل اللوائح والقواعد المنظمة للعمل والمستنقاة من الكتاب والسنة لتجنب المحسوبة والظلم الذي قد يؤدي إلي الكراهية والبغضاء بين أفراد المؤسسة لذا تمثلت أهمية التنظيم الإداري في الإسلام فيما يلي: (حسين، ١٩٩٥).

- تحقيق الأهداف المعدة مسبقاً.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية، بما يعود بالنفع على المؤسسة.
- دعم روح التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات.
- الاستفادة من المعلومات والخبرات المترامية العملية والعملية مثل جمع المعلومات والإحصاءات، عَنْ حُدَيْفَةَ قَالَ كُنَّا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "فَقَالَ أَحْصُوا لِي كَمْ يَلْفِظُ الْإِسْلَامَ قَالَ فَقُلْنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ أَتَخَافُ عَلَيْنَا وَتَحُنُّ مَا بَيْنَ السِّتِّ مِائَةٍ إِلَى السَّبْعِ مِائَةٍ؟ قَالَ إِنَّكُمْ لَا تَدْرُونَ لَعَلَّكُمْ أَنْ تُبْتَلَوْا قَالَ فَابْتَلَيْنَا حَتَّى جَعَلَ الرَّجُلُ مِنَّا لَا يُصَلِّي إِلَّا سِرًّا". (رواه مسلم).
- تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب أو عقاب.
- تحديد طرق التواصل والترابط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام فعال يستند إلى التقنيّة المعاصرة.

- تحديد العلاقات التي تربط بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري. وحيث إن أهمية أي نظام تنبثق منه مصادره، يمكن القول أن أهمية النظام الإداري في الإسلام تتمثل فيما يعرف بالضرورات الخمس و المتمثلة فيما يلي: (الضحيان، ١٩٩٨)
- حفظ الدين: يمثل حفظ الدين الغاية التي يسعى إليها التنظيم الإداري الإسلامي ويتحقق ذلك عن طريق تحكيم كتاب الله شرعة في كل ما يواجه الإنسان من أمور دنياه وذلك امتثالاً لقوله تعالى (وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ). (المائدة: ٤٥)



– حفظ العقل: حرص الإسلام على حفظ العقل من كل ما يضره أو يذهبه، لذا حرم المسكرات وكل ما من شأنه إلحاق الضرر بالعقل، حيث إن العقل هو الذي يميز الإنسان عن الحيوان، لذا مدح الله من يقومون بأعمال عقولهم في آيات كثيرة قال " إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ " (الرعد:٣).

– حفظ النفس: جاء الإسلام ليحافظ على الإنسان من كل ما يضر به، ولعل من أبرز ما حرص الإسلام على الحفاظ عليه هو النفس حيث قال تعالى " وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ذَلِكَمْ وَصَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ " (الأنعام: ١٥١)، لكي يحقق ذلك سن القوانين الرادعة لكل من تسول له نفسه في اقتراح جريمة القتل قال تعالى وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ (سورة البقرة: ١٧٩).

– حفظ العرض: مما لاشك فيه أن كل المسلم على المسلم حرام، لذا حرص التنظيم الإداري في الإسلام على الحفاظ على شرف وكرامة الفرد بل والأمة، وذلك من خلال إتباع أخلاق الإسلام في التعامل مع جميع الأحوال والظروف، ومعرفة عقاب من يحاول الاقتراب من عرض أخيه المسلم سواء كان ذلك بالقول أو الفعل.

– حفظ المال: يعد المال العام ملك لجميع الأفراد الذين يعيشون في مجتمع واحد ولكي يتم الحفاظ عليه حرم الإسلام السرقة وسن القوانين الرادعة لكل من يحاول المساس بهذا المال قال تعالى " وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جَزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالًا مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ " (المائدة: ٣٧) مما سبق نخلص إلى أن:

– التنظيم الإداري في الإسلام يؤكد على أن إدارة مقاليد الأمور لا تعني السلطوية أو السيادة المطلقة، وإنما تهدف إلى توحيد الصف الذي يعطي للمنظومة أو الدولة قوة وصلابة ويحميها من التفكك.

– التنظيم الإداري في الإسلام لا يعني وحدوية الكلمة ولكن يؤكد على وحدة الرأي من خلال المشورة التي تقوم على معرفة وخبرة مجتمعين.

– التنظيم الإداري في الإسلام يحض الفرد على العطاء بغض النظر عن المنفعة الذاتية، وهذا يبرر تقاني الفرد في العمل المؤسسي وتجنب الاعتمادية بصرف النظر عن العائد المادي.

– التنظيم الإداري في الإسلام يقوم على المشاركة البناءة حيث وضوح الدور وما يتعلق به من مهام يتحمل مسئولية تنفيذها كل فرد في السلم الإداري أو من توكل إليه تلك المهام.

### خصائص التنظيم الإداري فى الإسلام وتطبيقاته التربوية:

يعد التنظيم الإداري الإسلامي تنظيمياً إدارياً شاملاً لكل جوانب حياة الفرد الاجتماعية والاقتصادية بل والروحية ولعل ما أكسبه هذه السمة هو انبثاقه من الكتاب والسنة واللذان يتمثلا مصدر التشريع في الإسلام، لذا اختلف عن غيره من التنظيمات الأخرى في العديد من الخصائص لعل من أبرزها ما يلي: (شليبي، ١٩٨٥؛ المزجاجي، ١٩٩١)

– يهتم بجميع شئون المسلمين الكبير منهم والصغير، ويوضح لهم النظام الذي يحكمهم في ما يختص بالعبادات أو المعاملات.

– يقضي على الطبقة التي كانت موجودة في التنظيمات الأخرى، حيث إن الناس معاً سواسية كأسنان المشط ولا فرق بينهم إلا بالتقوى والعمل.

– اتخاذ جميع القرارات بحيادية تامة بعيداً عن المجالات والمحسوبية التي تتنافى مع مبادئ التنظيم.

– يؤكد التنظيم الإداري على التعاون بين الأفراد والجماعات حيث لا يستطيع الإنسان أن يعيش بمعزل عن غيره فتلك حقيقة اقراها القرآن الكريم حيث قال تعالى "ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً"

- أن التنظيم الإداري الإسلامي ذو طابع تعبدى يسعى إلى مساعدة الإنسان على القيام بمهام استخلافه في الحياة الدنيا على أن يكون ذلك بعزة وكرامة قال تعالى (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ) (الذاريات: ٥٦)
- الحرص على العنصر البشري من خلال المحافظة عليه من كل ما يضره وإشباع حاجاته في ضوء ما أحل الله تعالى، حيث إنه المكون الرئيس لجميع النظم على اختلاف أنواعها. في ضوء ما تقدم يمكن استخلاص التطبيقات التربوية التالية:
- تنظيم إدارة العمل تحكمه قيم وأخلاق يتحلى بها القائم على المؤسسة بالإضافة إلى اللوائح والقوانين المنظمة.
- التنظيم الإداري في الإسلام يؤكد على ضرورة الإعمار بكل صورة سواء داخل المؤسسة أم خارجها انطلاقاً من مبدأ الاستخلاف في الأرض.
- يؤكد التنظيم الإداري في الإسلام على ضرورة حسن النية في التعاملات والمعاملة الطيبة مع الآخرين بما يؤدي إلى تعضيد العلاقات والرضا الوظيفي الذي ينتج عنه الإخلاص الوظيفي والتفاني في العمل من قبل جميع الأفراد.
- التنظيم الإداري في الإسلام يلغي العنصرية ويعلي من شأن الكفاءة والخبرة ويؤكد ضرورة العدالة التي تغرس الولاء والانتماء لدى الأفراد داخل المؤسسة.
- يعلن التنظيم الإداري في الإسلام أنه لا مجال للهوى الشخصي الذي يهدم أركان المؤسسات وأنه ينبغي التمسك بالأصول والقواعد التي تؤكد على الحيادية المطلقة في التصرفات والقرارات.
- التنظيم الإداري في الإسلام يعلي من قيمة العمل باعتباره جزء لا يتجزأ منها، وأن الإخلاص فيه ركن أصيل من العبادات ينبغي تفعيله.
- الإنسان أهم مكون في منظومة العمل؛ لذا يجب أن تراعى اهتماماته وتلبى احتياجاته المشروعة ليصبح قادر على العطاء بلا حدود.
- يحض التنظيم الإداري في الإسلام على ضرورة تحديد المهام وتوزيعها بعدالة بينهم داخل المؤسسة، كما يعلي من قيمة التعاون الإيجابي بين الأفراد حتى تحقق المؤسسة كامل أهدافها.
- يحرص التنظيم الإداري في الإسلام على تعضيد الفكر الجماعي عن الفكر الفردي لما له من مميزات تنعكس على المؤسسة وأفرادها.

### مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام وتطبيقاته التربوية:

تم إرساء مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام منذ بدأ الدعوة المحمدية؛ حيث تم تفعيلها والعمل بها، وبالتطلع إليها وجد أنها المرجع الوحيد والأصيل الذي اعتمدت عليه مبادئ الإدارة الحديثة، لكن يحسب لها أنها زادت عنها في بعضها مما أضفى عليها صفة الشمول، كما اتسمت بالمرونة مما وصفها بالعموم؛ لأنها في الحقيقة اعتمدت في صياغتها على المصلحة العامة ولم تهمل بحال من الأحوال المصلحة الخاصة بل ربطت بينهما في سياق يسهم في توطيد العلاقات الاجتماعية بصورة متفردة، وفيما يلي عرضاً مختصراً لها مزيلاً ببعض التطبيقات التربوية المرتبطة بها: (عباس، ٢٠١٣)

**مبدأ وحدة الأمر:**

يهدف هذا المبدأ إلى توحيد الكلمة وتجنب شق الصف، حتى تصدر الأوامر المسيرة لشئون العمل من فرد واحد فقط؛ فيوجه للقائم على تنفيذه بسهولة ويسر، وعلى ذلك أكد القرآن في قوله تعالى " ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ " (الزمر: ٢٨)، كما أن هذا المبدأ يحد من هوى الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة بما لا يؤدي حتماً إلى محاولة عبث البعض بالمصلح العامة، فقد يتخيل مرضى النفوس أن

هناك تجاوب لوحدة الكلمة، وفي ذلك بين المولى عز وجل في محكم آياته والتي قال فيها: (لَوْ كَانَتْ فِيهِمَا إِلَهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ) (الأنبياء: ٢٢). (أبوسن، ١٩٨٤) وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:

– وحدة الأمر تستلزم أن نحسن اختيار من يقوم على إدارة المؤسسة أو المنظمة، وذلك في ضوء معايير معلنة، وهذا يجعلنا نثق في خبراته وقراراته، ويجنب أفراد المنظمة مواجهة قراراته بالرفض أو صعوبة تقبلها.

– وحدة الأمر تتطلب من القائد دوماً مراجعة قراراته في ضوء ما تمخض عنها من إيجابيات وسلبيات ليحسن ويطور في المنظومة بتعضيد الإيجابيات وتلاشي السلبيات، كما يحتم على مستشاريه تقديم النصح المجرد من المصالح الخاصة لكي يسترشد بها ويقوم أدائه.

– وحدة الأمر تؤكد على أن التضارب والتنازع تؤدي إلى العصف بالجهود المبذولة من الجميع وبالتالي يستحيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتدعو للحل الأمثل في وحدة القرار حتى النهاية.

– وحدة الأمر تمكن ولي الأمر أو القائم على المنظومة من توقيع الجزاء أو العقاب على من يشق الصف ويخالف التعليمات أو التعليمات، وهذا يسهم في استقرار منظومة العمل بشكل واضح.

#### مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية:

إن إصدار الأوامر أو التعليمات والتوجيهات فيما يخص سريان العمل في المؤسسة أو المنظمة لهو حق أصيل لمن يشغل منصب إدارتها مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة وتجنب الإضرار بالأفراد الذين هم في مستوى إداري أقل، وهذا ما ينبغي أن يراعى في ضوء المهام والتكليفات أو الواجبات التي تقع على عاتق الأفراد من جهة وعلى صاحب السلطة والمسئولية من جهة أخرى، مع مراعاة القيم التي تنظم السلطات التي أرساها إسلامنا القويم ومنها: (ياغي، ٢٠١١)

– السلطة في الإسلام لا تمارس إلا في ضوء أحكام الله وسنة رسوله، ومن هنا فهي ليست شخصية، كما أنها لا تعني التسلط على المرؤوسين، وهي في نفس الوقت لأولى الأمر الذين أوجب الله طاعتهم، يقول الله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا " (النساء: ٥٩)

– السلطة في الإسلام توجب حق الطاعة للولي مادام ملتزماً بمنهج الله ويعمل لمصلحته، ويعبر عن ذلك أبو بكر الصديق حين يقول في خطبة الخلافة "أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم".

– السلطة في الإسلام لا تعرف الطاعة العمياء، بل الطاعة المحكومة بقيم الإسلام عملاً بقول النبي: " لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق".

– الطاعة بقدر الاستطاعة، حيث يقول الله تعالى " لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا " (البقرة: ٢٨٦) ومن الواضح أن السلطة وما تتحلى به من ميزات يكتسبها مدير المؤسسة، إلا أنها ارتبطت بالمسؤولية المفعمة بالعدالة، فليس في الإسلام سلطة مطلقة، لكنها تقف عند حد الاختصاصات، ويبرز ذلك عندما كلف الخليفة أبو بكر رضي الله عنه أسامة بن زيد قيادة الجيش في حرب الروم، ومنحه السلطة المطلقة في إدارة الجيش، ولم يستطع أبو بكر بعد ذلك أن يستبقي عمر بن الخطاب (وقد كان عمر أحد جنود أسامة) لمعاونته في إدارة شؤون المسلمين بالمدينة إلا بعد أن استأذن أسامة بوصفه القائد المسئول عن الجيش وله السلطة المطلقة عليه فقال: "إن رأيت أن تعينني بعمر فافعل"، فاستجاب أسامة لطلب الخليفة.

وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:

- أحكام السلطة فى المنظمة أو المؤسسة ليست مطلقة وإنما تستند على لوائح وقوانين تم التوافق عليها وفق التشريع المجتمعى الذى يتسق مع الكتاب والسنة؛ لذا يتأكد مراجعة القائم على الإدارة عندما يتضح مخالفته للوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- السلطة لا تعنى الجمود والصلابة لكن تتطلب المرونة وفق مقتضيات الأمور وطبيعة المرحلة، وهذا يؤكد ضرورة المهنية التى ينبغى أن يمتلكها من بيده السلطة ليحسن التعرف دوماً ولا يشق على مرؤوسيه عن قصد.
- السلطة تعطي المرؤوس حق الاعتراض بشكل منظم وفق قواعد متعارف عليها حتى لا يتعطل سير العمل أو لا تحدث الفوضى والارتباك داخل المنظمة، وهذا من شأنه يساعد فى تقويم المؤسسة حتماً.
- تحذر السلطة من ممارسة الضغوط بكل أشكالها على العاملين بالمؤسسة حتى لا يتسبب فى إحداث مشكلات يصعب التغلب عليها أو تؤدي إلى نواتج ضعيفة بما لا يتوافق مع أهداف المنظمة أو المؤسسة.
- السلطة تحتم على من يزاولها مراجعة مواقف ونتائج العمل باستمرار لمعالجة جوانب القصور التى قد تنتاب مسيرة العمل، وهذا يقوي من صلاحيتها وينمي الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين بالمنظمة ونحوها ونحو من يقوم بها.

#### مبدأ تفويض السلطة:

يعد مبدأ تفويض السلطة من الإجراءات القانونية ذات الصلة بأمور السلطة، والذى ظهرت معالمه منذ عهد النبوة والخلفاء الراشدين، والذى يعنى إحالة صاحب السلطة بعضاً من مسؤولياته وواجباته لمن هو أقل منه، وذلك فى حالات معينة، كزيادة أعباء صاحب السلطة فى فترة معينة اقتضتها ظروف العمل، فببداً حينها فى تخفيف هذه الأعباء، وتوزيع المهام، إلى من هو فى مستوى إداري أقل، وقد يكون هذا المبدأ من ضروريات العمل خاصة عند البطء الناتج عن المركزية وتحول السلطة فى يد صاحب الاختصاص فقط، وهذا الأمر ليس بجديد على الدولة الإسلامية، فلقد استخلف النبي صلى الله عليه وسلم بعض أصحابه فى الكثير من مسؤولياته وأعماله، كقيادة الجيوش والسرايا، وجمع وتوزيع الصدقات من بيت المال، ولا سيما بعد اتساع الدولة الإسلامية، ويؤكد ذلك ما قاله عمر بن الخطاب: "ما كان بحضرتنا بأشرفنا بأنفسنا، وما غاب عنا ولينا فيه أهل القوة والأمانة، فمن يحسن نزده، ومن يسيء نعاقبه، ويغفر الله لنا ولكم"، إلا أن أسس تفويض السلطة تبلورت بوضوح فى العصر العباسي. (أبوسن، ١٩٨٤)

وتحكم عملية تفويض السلطة فى النظام الإسلامى بعض القيم منها:

- أن يتم تحديد الاختصاصات للمفوض، ومن أمثلة ذلك: كتاب هارون الرشيد ليحيى ابن خالد البرمكي الذى يقول فيه: "قد قلدتك أمر الرعية وأخرجته من عنقي فاحكم فى ذلك بما تراه من الصواب، واستعمل من رأيت واعزل من رأيت، واقض الأمور على ما جرى".
- التفويض لا يسقط حق المفوض فى الإشراف والمتابعة والرقابة، ولقد اهتم الرسول بمبدأ الإشراف والمتابعة على ولاته، وفى هذا يقول: "أما بعد.. فإنى استعمل الرجل منكم العمل فيما ولانى الله فيأتى فيقول: هذا الكم وهذا هدية أهديت لي، أفلا جلس فى بيت أمه وأبيه حتى تأتية هديته"، ويقول عمر ابن الخطاب: "أرأيتم لو أنى وليت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكون قد قضيت ما علي؟ قالوا: بلى يا أمير المؤمنين، قال: لا، حتى أنظر فى عمله، أعمل بما أمرته أما لا".
- يجب أن يكون المفوض أهلاً لتولى المسؤولية، ويجب أن تتوافر فيه كل الشروط المطلوبة فى المفوض، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم لأبي ذر حينما طلب الولاية: "إنى أحب لك ما أحب لنفسى، وإنى أراك ضعيفاً فلا تأمرن على إثمين ولا تولين على مال يتيم".

- التفويض لا يعني تفويض المسؤولية، إذ أن مسؤولية المفوض عن أعمال من فوضه تبقى قائمة، ولقد كان لعمر بن الخطاب ولاة في كل الولايات، لكنه كان يعتبر نفسه مسئولاً عن كل ما يحدث في أرجاء الدولة الإسلامية، وفي ذلك يقول قولته المشهورة: "لو أن بغلة عثرت في العراق لسألني الله عنها، لم لم تمهد لها الطريق يا عمر".
- أن يكون المفوض قادراً على مهام التفويض، ويجوز له الاستخلاف جزئياً فيما لا يقدر عليه، أما إذا كان وقت المكلف بالعمل وإمكاناته تسمح له بتنفيذه فلا يحق له التفويض. وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:
- تفويض السلطة ينبغي أن يكون محدوداً وليس على المطلق حتى لا ينجم عنها تغييرات تربك العمل المؤسسي.
- تفويض السلطة يجب أن يخفف الضغوط على من يتولى أمر الإدارة حتى يمكنه أن يؤدي أدواره ومهامه المنوطة به على الوجه الأكمل.
- تفويض السلطة يؤكد المساواة لكل من المفوض والمفوض إليه، وهذا يحتم ضرورة المتابعة والرقابة.
- تفويض السلطة يمنع تماماً المحسوبية والتقرب أو التودد لأجل مصالح خاصة، لأن أساسها كفاءة المفوض إليه فيما يوكل له من أعمال فإن لم يتحقق ذلك سقط قطعاً حق التفويض.
- تفويض السلطة لا يعني تفريغ المفوض من بعض أعماله عند مقدرته على أدائها، فهذا يعد ضرباً من ضروب التراخي في العمل ويعد هدراً أيضاً في الطاقات البشرية، لأن التفويض شرع عند العجز عن أداء بعض المهام ليس إلا؛ لذا يحق للمفوض أن يلغي تفويضه متى رأى مقدرته على أداء المهام المفوض بها لشخص آخر.
- ينبغي ألا يخرج التفويض عن ما سمحت به اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، كي لا يعد باطلاً من الأساس.

#### مبدأ تبادل المشورة:

يجني الفرد ثماراً عدة جراء المشورة التي يحصل عليها من ذوي الخبرة والرأي السديد، لهذا أقرها الإسلام وأكد عليها في مواطن كثيرة في الكتاب والسنة وما ورد عن السلف الصالح، وهذا واضح من أمر الله لنبيه صلى الله عليه وسلم في قوله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران ١٥٩)، كما أمر المؤمنين بتبادل المشورة أثناء القيام بأعمالهم قال سبحانه وتعالى (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) (الشورى : ٣٨).

كما أن المصطفى صلى الله عليه وسلم بادر بتشكيل مجلساً للشورى مكون من أربعة عشر نقيباً، وبنا هذا التشكيل على شروط ومواصفات معلومة للجميع، وهذا ما قام به الخلفاء والسلف الصالح بعده صلى الله عليه وسلم مما نتج عنه آثار خطت في التاريخ الإسلامي على مر العصور؛ لذا كانت المشورة مهمة وملزمة في كثير من الأمور التي تتعلق بالمصلحة العامة، وفي مواطن محدودة قد لا يلتزم القائد أو من بيده القرار بتلك المشورة إذا وجدها لا تصب في المصلحة العامة، ودليل ذلك أن أبا بكر استشار أصحابه في قتال المرتدين وكان رأيهم مخالفاً لرأيه وهو عدم قتال المرتدين، لكنه لم يأخذ برأيهم وأعلن الحرب على المرتدين حتى أذعن العرب للحق، وحتى يتمكن القائد من الوصول إلى قرار سليم يجب أن يتمتع المستشار بمجموعة من الصفات تتمثل في، العقل والفتنة، والحفظ للأسرار والمعلومات، ألا يخون رأيه، أو يقصر من جهده، أن لا يكثر من الافتخار برأيه والتسفيه برأي غيره، أن يدرك أن قبول المستشار لرأيه ليس ملزماً، ألا ينتحل آراء الآخرين، وألا يحزن إذا ما انتحل الآخرون رأيه. ومما يؤكد ذلك أن الله سبحانه وتعالى أوجب الرجوع إلى الأمة أو الجماعة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المهمة. (عتيق، ٢٠٠٧)

- وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:
- أن يقوم معيار المشورة على الخبرة والرأي السديد ولا اعتبار للدرجة الوظيفية أو السن أو غير ذلك من الأمور.
  - ينبغي على القائد أن يلجأ إلى المشورة لاتخاذ القرارات الصائبة، لا سيما وقت الأزمات التي تمر بها المؤسسة.
  - أن لا يعني تبادل المشورة التخلي عن المسؤولية، بل توجيهه إلى التروي وتجنب اللجوء إلى القرارات السريعة عند عدم الحاجة إليها.

#### مبدأ تقسيم العمل:

يعد مبدأ تقسيم العمل من مبادئ التنظيم القديمة فهو ليس وليد العصر بل طبق هذا المبدأ منذ بداية الخليفة وكان يعرف بالتخصيص وقد ورد مبدأ التخصص في القرآن الكريم؛ ( قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (يوسف: ٥٥)، حيث يتم فيه توزيع الأعمال على الأفراد كلاً حسب إمكانياته وقدراته ودون ظلم بحيث يحمل الفرد ما لا يطيق، وقد طبق هذا المبدأ في صدر الإسلام ثم زاد تطبيقه بعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية وأصبحت هناك ضرورة ملحة لذلك فكان هناك المتخصصون في شؤون القضاء وشؤون الولاة، والعمال والمدرسون، والكتاب، ورجال الحسبة، والمترجمون، وغيرهم في التخصصات المختلفة. (بطيخ، ١٩٩٣)

وقد حرص النبي صلى الله عليه وسلم على العدل عند تطبيق هذا المبدأ وتجنب بخس حق ذي صنعة أو صاحب عمل فقد قال صلى الله عليه وسلم (استعينوا على كل صنعة بصالحي أهلها)، وحديث آخر: (إذا ضيعت الأمانة، فانتظروا الساعة)، قيل: كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: (إذا أسند الأمر إلى غير أهله، فانتظروا الساعة).

- وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:
- أن يتم تقسيم العمل على الأفراد في ضوء ما يمتلكونه من قدرات، وليس وفقاً للأهواء الشخصية أو المحسوبية.
  - ألا يخرج تقسيم عن القواعد والقوانين واللوائح المنظمة لسير العمل بالمؤسسة.
  - أن يسهم تقسيم العمل في تنظيم في الحفاظ على وقت المؤسسة، حتى يمكن استغلاله في أمور تعود بالنفع على المؤسسة.
  - أن يتم تقسيم العمل بعيداً عن الأمور التي تضيع حقوق أصحاب المهن، بحيث يم في ضوء ما يتقنه كل فرد ويتميز به عن غيره وصولاً إلى ما يعود بالنفع على المؤسسة.
  - ينبغي أن لا يستقل كل فرد بعمله داخل المؤسسة نتيجة تقسيم العمل، بل ينبغي أن يفيد ذلك في إنجاز العمل وأن يصب في صالح المؤسسة.

#### مبدأ المساواة:

لقد اهتم الإسلام بتأصيل مبدأ المساواة في نفوس أتباعه، فجعل معيار التفاضل فيما بينهم هو التقوى كما قال تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ) (الحجرات: ١٣)، وهو الأمر الذي جعل من أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم رجالاً يتسابقون في طاعة الله سبحانه وتعالى وفي رفع راية الإسلام، فلم يكن بالإسلام ما يشجع على الظلم والفساد كما كان معهوداً بالحضارات القديمة، كالحضارة المصرية والفارسية والرومانية، وذلك لاختلاف معاييرها في التفاضل بين الناس، فكانت الأفضلية لديهم إما في قوة جسدية أو اجتماعية أو اقتصادية، مما أدى إلى انتشار الظلم والفساد والتفرقة بين الناس، فكانت الطبقة هي السمة السائدة لتلك الحضارات في التعامل مع عموم الناس، وهذا ما لم يكن موجوداً في الحضارة الإسلامية، والتي كان لنا لها سبق في تأصيل مبدأ المساواة بصورته المطلقة في الكيان الإنساني حيث أكدت على الأخوة والمساواة والعدل فيما بين الناس، كما قال تعالى: (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ). (الحجرات: ١٠). (طشوش، ٢٠٠٨)

- وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:
- ينبغي ألا يعني ذلك المساواة المطلقة، بل لا بد وأن يتم ذلك معايير محددة مسبقاً، بما يؤدي إلى تجنب وقوع الظلم على الأفراد داخل المؤسسة.
  - ينبغي أن يكون التفاضل بين أفراد المؤسسة قائماً على مجموعة من المعايير مثل التخصص والمهارة والقدرة على القيام بالعمل، وأن يكون غرضه النمو والرقي والنهوض بالمؤسسة.
  - أن لا يكون التفضيل بين الأفراد قائماً على الطبقة أو اللون أو الجنس، وإلا كان فساداً زريعاً يؤدي في النهاية إلى انهيار المؤسسة.

#### مبدأ تسلسل الرئاسة:

يعد هذا المبدأ من المبادئ التي دعا إليها الدين الإسلامي الحنيف والتي قد يظن البعض أنها دعوة للتمييز الطبقي هو مبدأ التدرج أو التسلسل الرئاسي، والذي يظهر في التدرج الوظيفي بأي عمل من الأعمال، كأن يقوم أحد الأشخاص بوظيفة رئيس المؤسسة يليه نائبه وهكذا حتى انتهاء هذا السلم، فهذا التدرج لا يكون تمييزاً لأحد عن الآخر ولكن ما هو إلا أفضليه قائمة على قدرات الفرد وإمكانياته كما قال تعالى (نَرَفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ) (يوسف: ٧٦)، وقال أيضاً (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) (المجادلة: ١١)، فهذا التدرج يفرض نظاماً محكماً للعمل، حيث يكون لكل وظيفة أو درجة مهام ومسؤوليات تختلف كما ونوعاً عن الدرجة التي تليها، وقد أكد رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا المبدأ حين قال عليه الصلاة والسلام (لا يحل لثلاثة يكونون في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم). (فايد، ١٩٨١)

وهذا يتسق مع حكمة الله تعالى في خلقه من اختلاف بني البشر في قدراتهم وإمكاناتهم، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى أن يكون لكل فرد منزلة ومكانه تناسبه وتتسق مع سماته وخصائصه.

وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:

- أن لا يعني تسلسل الرئاسة التمييز الطبقي، لأن ذلك يتنافى مع مبدأ العدل والمساواة.
- أن يقوم تسلسل الرئاسة على في حدود ما فضل الله به بعض الأفراد من العلم والمعرفة والخبرة والتقوى، بحيث يكون ذلك بعيداً عن الطبقة والمحسوبية.
- أن يقوم هذا المبدأ بحيث يكون لكل فرد واجبات ومسؤوليات، وليس لتحكم والسيطرة في المرؤوسين.

#### مبدأ العدالة:

يمثل مبدأ العدالة حيز الزاوية وأحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الأعمال داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث يسهم ذلك المبدأ في تفاني كل فرد في القيام بعمله لأنه على يقين من حصوله على العمل المناسب لقدراته وإمكانياته وتفاضيه في سبيل ذلك الأجر المناسب، بالإضافة إلى نشر روح الحب والتعاون والألفة داخل المؤسسة، على النقيض فإن المحسوبية والمحاباة تولد العداوة والكراهية بين أبناء المؤسسة الواحدة بل والمجتمع الواحد، لذا حرص الإسلام على التأصيل لهذا المبدأ وإقامته حتى مع غير المسلمين دون النظر إلى اللون أو الجنس أو الفروق الاقتصادية أو الاجتماعية ففي آيات كثيرة أمر الله تعالى بالعدل وإعطاء كل ذي حق حقه قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا) (النساء: ٥٧)

كما حرص صلى الله عليه وسلم على تأصيل ذلك المبدأ في نفوس أصحابه من بعده فنجده يغضب عندما يأتيه أسامه بن زيد ليشفع للمرأة المخزومية التي سرقت ويقول (إنما أهلك من كان قبلكم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها)، كما صار أصحابه من بعده على ذلك، حيث يسأل عمر بن

الخطاب رضى الله عنه سيدنا عمرو بن العاص عندما ولاه على مصر ماذا تفعل إذا سرق أحد الرعية فيقول له أقطع يده، فيقول له عمر رضى الله عنه وإن جاءني أحدهم جاع قطع يدك. (طشطوش، ٢٠٠٨)

وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:

- تحقيق العدالة بالمؤسسات المختلفة يتم عن طريق توزيع الأعمال بين أفرادها دون النظر للفروق الاقتصادية أو الاجتماعية بينهم، أو النظر للون أو الجنس.
- ينبغي مراعاة هذا المبدأ حتى مع غير المسلمين؛ حيث إن ذلك يكون سبباً في دخول كثير من غير المسلمين في الإسلام.
- العدالة في المؤسسات تتحقق عن طريق إسناد الأعمال والمهام وفقاً للقدرات التي يمتلكها كل فرد وذلك لتجنب تكلفته ما لا يطيق.

#### مبدأ الرقابة:

يعد هذا المبدأ من المبادئ التي لا غنى عنها في المؤسسات المختلفة، فهو لا يعني التجسس على الآخرين وكشف أسرارهم والتحكم في أرزاقهم، إنما يعني متابعة العمل بالمؤسسات المختلفة لضمان سيره وفق القوانين واللوائح المنظمة له، ولسد الباب أمام كل من في قلبه مرض أو متبع لهواه من أن يستغل وجوده في منصب أو امتلاكه لسلعة في الإضرار بالمسلمين، لذا نج القرآن الكريم يدعو إلى عدم طاعة هؤلاء واقتلاع جذورهم من المجتمع لأن غايتهم هي الإفساد فيه، قال تعالى (وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ (١٥١) الَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ) (الشعراء ١٥١-١٥٢)

لذا أقام خلفاء الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك المبدأ في مدة خلافتهم، حيث أقام عمر رضى الله عنه نظام الحسبة في الأسواق وعين على ذلك الشفاء بنت عبد المطلب، ثم صار على ذلك المبدأ جميع خلفاء المسلمين. (الجويبر، ٢٠١١)

وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:

- أن يكون الغرض من الرقابة التعرف على سير العمل، وليس تصيد الأخطاء وإصاق التهم بالآخرين.
- أن تكون الرقابة قائمة على قواعد ومعايير تنظم المؤسسة وليس وفقاً للأهواء والآراء الشخصية.
- أن يؤكد مبدأ الرقابة على المسألة لكل من الرئيس والمرؤوس حال تقصير أياً منهم وهذا تأكيداً على مبدأ العدالة.
- ألا يكون الغرض من الرقابة إعطاء الصلاحيات لبعض الأفراد للظلم والاستبداد وفقاً لأهوائهم الشخصية، بل ينبغي أن يكون الغرض الأساسي هو تعديل وتصويب الأخطاء بما يصب في مصلحة المؤسسة.

#### مبدأ الالتزام بالمسئولية:

خلق الله الإنسان في هذه الدنيا ليكون مسئولاً عن ما يصدر منه قال تعالى (إنا هديناه السبيل إما شاكراً وإما كفوراً)، كما أن هذا المسئولية لا تقتصر مسئولية الإنسان عن نفسه بل هو أيضاً مسئول عن من هم في سلطته سواء كانت هذه السلطة بحكم أنه رب للأسرة أو رئيس لمؤسسة، لذا تعني المسئولية في الإسلام التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه وتحمل التزاماته واختياراته أمام الله وقد أوضح ذلك الرسول صلى الله عليه وسلم فقال (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته). (موسى، ١٩٦٣)

ومن الجدير بالذكر أن المسئولية في المؤسسات جماعية وليست فردية موكلة لشخص بعينه وهو الرئيس بل هو مسير لهذه المؤسسة، ولكن الكل مسئول كلاً حسب عمله ودوره الذي يقوم به، وعلى هذا المبدأ صار أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم فكان الرجل منهم يحمل المسئولية على



- عائقة ودائم المراقبة لله تعالى، لذا قال عمر رضي الله عنه ( والله لو تعثرت دابة في العراق لخشيت أن يسألني الله لما لم تمهد لها الطريق يا عمر). (الأهدل، ١٩٩٢)
- وعليه فمن التطبيقات التربوية لهذا المبدأ ما يلي:
- ضرورة قيام الشخص بالمهام الموكلة إليه والنهوض بالأعباء الملقاة على عاتقه؛ حيث إن هذه المسؤولية أمانة أمام الله تعالى.
  - ينبغي أن لا يباهي الشخص المسئول بهذه المسؤوليات أمام الناس؛ حيث إنها أمانة ويوم القيامة خزي وندامة إذا لم يتمكن الفرد من القيام بها.
  - ينبغي أن لا تقع المسؤولية على شخص بعينه وهو الرئيس بل الجميع مسئول من القمة إلى قاعدة الهرم، لذا لا بد من تفعيل مبدأ المشورة والتعاون للقيام بتلك المسؤوليات.
  - ينبغي أن لا يكون الهدف من وراء المسؤولية تحقيق أهداف دنيوية، وإلا فلن يجني الشخص من ورائها إلا الخسران.

### وظائف التنظيم الإداري فى الإسلام وتطبيقاتها التربوية

الإدارة فى الإسلام ليست غاية فى حد ذاتها، بل هي وسيلة لبلوغ غايات معينة تصب فى مجملها فى مصلحة المسلمين، فالإدارة ليست لازمة فى المؤسسات والمنظمات فقط، بل هي ضرورة للمجتمع ككل فمن خلالها يتم إدارة الموارد وتطوير الإمكانيات، وتعظيم العائد والنفع وتحسين وتطوير الإمكانيات المتاحة، وعلى الرغم من اتفق الوظائف الإدارية مع غيرها إلا أنها تميزت بطابع خاص ميزها عن غيرها لعل من أبرزها التكامل والتنظيم والتوجيه الواعي، لذا تعددت الوظائف للتنظيم الإداري لعل من أبرزها ما يلي: (الفايز، ١٩٩٥)

#### ١. وظيفة التخطيط:

للتخطيط فى التنظيم الإداري فى الإسلام أهمية كبيرة، حيث إنه يسهم بشكل كبير فى مواجهة التحديات والأخطار التي تحيط بالمؤسسات المختلفة، كما أنه أحد الدعائم القوية للمؤسسة، لاسيما إذا ما كان هذا التخطيط قائم على التنظيم وبعيداً عن العشوائية، ولعل أهم ما تمتاز به وظيفة التخطيط فى الإسلام عن غيرها من العصور الأخرى أنه يعتمد على منهج فكري عقائدي يسعى فى النهاية لتحقيق هدف شرعي يتمثل فى عبادة الله وعمارة الكون والسعي إلى تحقيق ذلك الهدف فى ضوء الأسباب المشروعة.

ومن الجدير بالذكر أن التخطيط لا يقف عند ما سبق بل يسعى إلى الحفاظ على الإنسان من كل ما يضره فى دينه ونفسه وماله وعقله، ولعل من أبرز هذه الخصائص التي ميزت وظيفة التخطيط ما يلي: (البرعي ومرسي، ١٩٩٣)

- المرونة والتكيف مع المتغيرات المختلفة والتعامل معها فى إطار معين يهدف إلى نشر الوحدانية وتعظيم عبادة الله تعالى والتخلص من عبادة الأوثان.
- يهدف إلى مواجهة الأمور المستقبلية التي قد تضر بمصلحة العباد، حيث يتم فى ضوءه حشد الإمكانيات وإعداد كافة المقومات، والأخذ بالأسباب لمواجهتها، وهذا ما تدعوا إليه العقيدة.
- تحقيق الأمن والمنعة ومواجهة قوى الضلال والفساد المترتبة بالإسلام والمسلمين قال تعالى (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ) (الأنفال: ٥٩).

- التخطيط فى الإسلام لا يقوم على الظن بل على المعرفة والحقائق القائمة على المعلومات المستخرجة من تحليل البيانات المختلفة. قال تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُمْ بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ) (الحجرات: ٥٩)

– يهدف التخطيط الإسلامي إلى توجيه المنظمات والمؤسسات وإرشاد أفرادها إلى ما يصب في مصلحتهم، قال تعالى (وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ) (الأنعام: ١٥٢)

– التخطيط يهدف إلى توحيد الجهود ومنع الخلاف والذي يتعارض مع تحقيق الأهداف المنشودة.

– التخطيط في الإسلام يكون في حدود الطاقات والإمكانات وليس ضرباً من الخيال والتعجيز قال تعالى (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَّا آتَاهَا سَيِّجَعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا) (الطلاق: ٧).

## ٢. وظيفة التنظيم:

عملية التنظيم الإداري في الإسلام تعني بإعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإسلامية بالشكل والمضمون والذي لا يختلف بأي شكل من الأشكال عن احتياجات العمل والظروف المختلفة للمؤسسة، مع مراعاة أن يكون هذا التنظيم الإداري قائماً على الأسس الإسلامية.

وترجع أهمية التنظيم الإداري في الإسلام كونها تسهم في توضيح الهيكل العام للمؤسسة وطرق الاتصال بين الفروع المختلفة في المؤسسة، ومدى تكاملها واتساقها وتوافقها، بالإضافة إلى إفادتها في تحديد من يصلح ومن لا يصلح لهذه الوظائف من خلال الخصائص والموصفات التي ينبغي توافرها لتولي الوظائف الشاغرة المختلفة، بالإضافة إلى إيجاد نوع من التعاون والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المؤسسة من أفراد وجماعات، الاستفادة من المعلومات والخبرات المترجمة العملية والعملية والفنية مثل جمع المعلومات والإحصاءات. عَنْ حُدَيْفَةَ قَالَ كُنَّا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "فَقَالَ أَحْصُوا لِي كَمْ يَلْفِظُ الْإِسْلَامَ قَالَ فَقُلْنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ أَتَخَافُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ مَا بَيْنَ السِّتِّ مِائَةٍ إِلَى السَّبْعِ مِائَةٍ؟ قَالَ إِنَّكُمْ لَا تَدْرُونَ لَعَلَّكُمْ أَنْ تُبْتَلُوا قَالَ فَاثْبُلِينَا حَتَّى جَعَلَ الرَّجُلُ مِثْلًا لَا يُصَلِّي إِلَّا سِرًّا"، وتحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب أو عقاب، تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة. (مرعي ومرسي، ١٩٩٣)

## ٣. وظيفة التوجيه:

للتوجيه في التنظيم الإداري الإسلامي أهمية كبيرة تكمن في إصدار الأوامر إلى أفراد المؤسسة، ليس هذا فحسب بل والمساهمة تدارك الأخطاء قبل وقوعها وإزالة الغموض الذي قد يواجه أفراد المؤسسة أثناء القيام بالعمل، والتغلب على تلك الصعوبات حال وقوعها، ولعل أهم ما يميز التوجيه في الإسلام اعتماده على عدد من المبادئ مثل مبدأ وحدة الأمر بحيث لا تصدر الأوامر إلا من شخص واحد فقط، بحيث لا يؤدي ذلك للتعارض في التوجيهات، كما أنه يعتمد على مبدأ الشورى بحيث لا تصدر جميع الأوامر من شخص واحد دون استشارة لذوي الخبرة، كما أن هذه الوظيفة تراعي مجموعة من الاعتبارات مثل مراعاة شعور الآخرين واحترام كرامتهم عند إعطاء التوجيهات. (البناء، ١٩٨٥)

## ٤. وظيفة الرقابة:

بما لا يدع مجالاً للشك فإن الدين الإسلامي أورتنا دستوراً صالحاً للتطبيق في كل زمان ومكان، والمتفحص له يستقرئ بيانه وحجته في تحديد عقول البشر ونظراً لما يتسم به عن بعد وتجنب للهوى البشري فقد استعان به من على غير العقيدة؛ لذا تضمن أساساً للرقابة والمحاسبة للفرد واضحة تحقق الأمن والعدالة وتضمن الرقي والتقدم استناداً على الحرص للنهوض بالمصلحة العامة، وقد اتضح ذلك جلياً بمبادئ الرقابة والتي من أهمها المسؤولية، حيث المحاسبة على نتائج الأفعال والتصرفات، في صورتها الفردية أو الجماعية، ولا خلاف على ضرورة توافر القيم والأخلاق الإسلامية الحميدة لدى من يقوم على الرقابة، فذلك يساعده على أن يراجع نفسه إن أخطأ أو يحاسب من يخطأ بغض النظر عن مكانته. (أبو العينين، ٢٠٠٢)

- وعلى الرغم من ذلك فليس بالإمكان أن يقوم أى شخص بالعملية الرقابية بل هناك مجموعة من الصفات ينبغي توافرها في القائم بالعملية الرقابية أهمها: (عساف، ١٩٩٦)
- تجنب الاهتمام بالمخالفات اليسيرة جداً، إذ ليس من الحكمة التدقيق في الأشياء الصغيرة التي لا يخلو منها البشر، بل على المراقب أن يتغافل عن بعض الأشياء التي يحسن التغافل عنها.
- السرية طريق النجاح، حيث ينبغي أن تكون بعض العمليات الرقابية سرية، وأن يكون المراقب غاية في الثقة والأمانة والعقل.
- الحكمة في العملية الرقابية، إذ يلزم أن يكون المراقب حكيماً بأن يعالج المشاكل باليسر وأني ستعمل مع الموظفين سياسة شعرة معاوية الذي يقول: "لا أصنع سفي حيث يكفيني سوطي، ولا سوطي حيث يكفيني لساني، ولو أنه بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت، كنت إذا أرخوها مددتها، وإذا مدوها جررتها".
- الرقابة على الإيجابيات قبل السلبات، بمعنى ألا تكون الرقابة منصبة على البحث عن أوجه الخلل، بل هي عملية للنظر في العمل، فإذا وجد موظفاً يستحق التقدير فلا يغفل ذلك.
- وقد اهتم التنظيم الإداري في الإسلام بعملية الرقابة بشكل كبير، لما لها من أهمية على العمل الإداري، ومن هنا استخدم عدة أساليب لإتمام عملية الرقابة بشكل فعال، وهي الرقابة الذاتية، ونستطيع القول أن النظام الإداري في الإسلام، تميز عن باقي الأنظمة المعاصرة بهذه السمة؛ حيث إن الأنظمة الإدارية المعاصرة والتي حاولت أن تزرع هذه الميزة لدى أفراد المنظمة فشلت، والرقابة الرئاسية حيث أدرك الإسلام أهمية عنصر الرقابة الرئاسية لذا حث عليها، ولعل الناظر إلى انهيار الدولة الإسلامية يرى أن السبب الرئيسي هو غياب الرقابة الفعالة، ورقابة الأجهزة الإدارية المختصة، والرقابة الشعبية، حيث عرفت الرقابة الشعبية في النظام الإسلامي بالحسبة ولقد نظم الإسلام عملية الرقابة الشعبية ووضع لها قواعد عامة وحدد شروطاً معينة لا بد توافرها فيمن يقوم بمهمة الرقابة ومن أهم هذه الشروط: الإسلام، التكليف، القدرة، التعليم.
- من خلال ما سبق يمكن استنباط التطبيقات التربوية المرتبطة بوظائف التنظيم الإداري في الإسلام فيما يلي:
- ينبغي أن يستند التوجيه الإداري علي مجموعة من القواعد واللوائح المنظمة للمؤسسة والمستعيرة من الكتاب والسنة.
- أن يفيد التوجيه الإداري في إظهار الغموض أو الخطأ الذي قد يقع فيه القائد، حيث يفيد ذلك تدارك الأوضاع ووضعها في موقعها الصحيح.
- أن يصدر التوجيه من أصحاب الكفاءة والخبرة فبدونها قد تكون قد تكون التوجيهات غير سليمة بما يؤدي في النهاية إلى إهدار وقت وجهد العاملين بالمؤسسة.
- الرقابة في الإسلام مسئولية جماعية وليست فردية فكل إنسان في مؤسسته مسئول عندما يوكل إليه عمل.
- ينبغي عند الرقابة تجنب الاهتمام بالمخالفات الصغيرة التي لا تضر بمصلحة المؤسسة.
- ينبغي أن يتم التخطيط بشكل جماعي وليس فردي، حيث إن ذلك يفيد في تفادي الوقوع في الكثير من الأخطاء التي تنتج عن التخطيط الفردي مثل التركيز على جانب وإهمال الآخر.
- ينبغي أن يراعى التخطيط الإداري تجنب إلحاق الضرر بالآخرين سواء كانت هذه الأضرار نفسية أو جسدية.
- ينبغي أن يتم التخطيط في ضوء التوقعات المستقبلية التي تصب في مصلحة الفرد والجماعة، مع تجنب اعتماد التخطيط على التخمين أو الظن.
- ينبغي أن يكون الهدف الأساسي من عملية التخطيط هو تحقيق الأمن والأمان لأفراد المؤسسة، لا أن يكون الشغل الشاغل من وراء التخطيط جمع المال وادخاره.

– ينبغي على من يقوم بالرقابة أن يتحلى بالسرية وتجنب التشهير بمن يخطأ، لأن ذلك يؤدي إلى تفكك المؤسسة.

– التركيز على الأمور الإيجابية أكثر من التركيز على السلبيات وتصيد الأخطاء حيث يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة في من يقوم بذلك.

### أنواع التنظيم الإداري فى الإسلام وآلية الاستفادة التربوية منها:

أشار رواد الفكر الإداري المعاصر إلى أن هناك نوعين من التنظيم الإداري يمكن توضيحهم فيما يلي: (المزجاجي، ١٩٩١؛ عصفور، ١٩٨٤)

أ- التنظيم الرسمي: وهذا النوع يهتم بسلوك الموظف وذلك في ضوء قواعد قانونية مستقاة من تشريعات وقواعد مختلفة، وضمن قنوات اتصال محدودة وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة لأداء نشاط ما في فترة زمنية محددة.

ب- التنظيم غير الرسمي: وهذا النوع يهتم بسلوك الموظف وذلك دون الحاجة إلى قواعد قانونية، ومن الطبيعي أن ينشأ عن ذلك صراع ظاهر مما ينتج عنه آثار معينة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة

وقد نبع من التنظيمات السابقة أن عمل النظام الإداري فى الإسلام قام على ترسيخ الانضباط فى سلوك الموظفين، ونشر روح التعاون بينهم، وإذابة الفوارق الاجتماعية والقضاء على الصراعات الطبقية والامتيازات الطائفية أو العرقية، وبذلك يختفي ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي من الإدارة الإسلامية، ويظل فقط التنظيم الرسمي الذي يستقي تشريعاته من الكتاب والسنة؛ حيث جمع الإسلام بين إيجابيات التنظيم الرسم وغير الرسمي، ليصل إلى تنظيم وسطي فريد أطلق عليه التنظيم الإسلامي الشرعي.

### توصيات الدراسة:

فى ضوء العرض السابق للتنظيم الإداري فى الإسلام وبعض التطبيقات التربوية له، توصي الدراسة الحالية بما يلي:

– ضرورة الاهتمام بمبادئ التنظيم الإداري الإسلامية والعمل الجاد على تطبيقها بالمؤسسات المختلفة.

– الاهتمام بإنشاء مراكز بحثية لإعطاء دورات تدريبية على كيفية الإدارة من منظور إسلامي.

– عقد الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية للتحدث عن الإدارة فى الإسلام ومبادئها، بل وتوفير المنح والبعثات للخارج لتدريس ذلك.

– الاهتمام بحل المشكلات الإدارية فى ضوء التنظيم الإداري فى الإسلام ومبادئه وأسس، لأن ذلك يقوي العقيدة لدى الفرد.

– ينبغي تفعيل وظائف التنظيم الإداري الإسلامي فى المؤسسات المختلفة والمتمثلة فى الرقابة والتوجيه والتخطيط والتنظيم.

– ضرورة تفعيل دور المسجد الإداري، لأنه أكثر تأثيراً فى جمهور المخاطبين عن غيره، وذلك لنقل الرسالة إلى الإداريين بسرعة.

– ضرورة العمل الجاد على تدريس مادة الإدارة الإسلامية كمادة مستقلة، ورعاية البحوث العلمية فى ذلك المجال.

– خلصت مبادئ التنظيم الإداري فى الإسلام إلى ضرورة أن يتوافر فى القائد أو المدير سلامة العقيدة؛ حيث إن القائد مزعزع العقيدة لا ينتظر منه خيراً فى إدارته امتثالاً لقوله تعالى "إن الله لا يصلح عمل المفسدين" (يونس: ٨١)؛ حيث إن الفساد العقدي أخطر أنواع الفساد على وجه الأرض.

– ضرورة اجتثاث ضعاف النفوس وأصحاب المصالح من المؤسسات؛ حيث إنهم لا يقرون فى إلحاق الضرر بالمسلمين.

- حثت مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام على تجنب إنفراد القائد بالرأي، حيث يؤدي ذلك إلى غياب روح التعاون والوصول إلى آراء ضعيفة تؤدي إلى هدم المؤسسة، لذا ينبغي تبادل الآراء مع أصحاب الخبرات وصولاً إلى أفضلها.
- ضرورة التراجع عن الرأي عند ثبات خطأه وتجنب الإصرار عليه، مما يزيد من ثقة الآخرين في قائد المؤسسة.
- أكدت مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام على أنه ينبغي على القائد أن ينظر إلى الأمور بعين بصيرة، وأن يكون أهم ما يضعه أمام عينين مصلحة المؤمنين؛ حيث إن القائد قليل الذكاء والحكمة يرمي الأفراد في بحر من المتهاتات ويتسبب في ضياع حقوقهم.
- أشارت مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام على ضرورة اتصاف القائد بالشجاعة؛ حيث إن تلك السمة تتضح الحاجة إليها في المواقف الصعبة والمصيرية، فكثيراً ما يكون جبن القائد في بعض المواقف أشد خطراً من الأعداء.
- ربطت مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام بين اللين ولكن في غير ضعف ويتجنب الغلظة، فهي من الصفات التي حذر منها الإسلام؛ حيث إن القائد اللين فتنه وسبب من أسباب تنازع الأفراد داخل المؤسسة.
- أوضحت مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام على من الصفات التي ينبغي توافرها في القائد تجنب الانفعال وارتفاع الصوت في بعض الأمور، حيث تؤدي إلي ضياع هيبة القائد أمام أفراد المؤسسة، لذا ينبغي أن يتحلى القائد بالهدوء مهما كان الأمر؛ حيث إن الرسول (ص) قال " ليس القوى بالسرعة، إنما القوى من يمتلك نفسه عند الغضب"
- أكدت مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام على ضرورة اختيار القائد الذي يمتلك قدراً من العفو دون تضييع لحقوق غيره؛ حيث إن القائد المتهور الذي قد يصبح سبباً من أسباب تفكك المؤسسة وانهيارها.
- أشارت مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام على أنه ينبغي أن يتسم القائد بسعة الصدر ، لا أن يسخر سلطته للانتقام من الآخرين حتى وإن اختلفوا معه، حتى يتمكن من السير بمؤسسته والوصول بها إلى بر الأمان، فهذا يزيد من ثقة واحترام أفراد المؤسسة له، بل ويتخذوه قدوة في كل ما يواجههم.

المراجع والمصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية المطهرة.
- أبو العينين، جميل جودت. (٢٠٠٢). أصول الإدارة من القرآن والسنة. القاهرة: دار ومكتبة الهلال.
- أبوسن، أحمد. (١٩٨٤). الإدارة في الإسلام. القاهرة: مكتبة وهبة.
- أبو نجمة، سالم مفتاح. (٢٠١١). التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات. مجلد ٢، عدد ٢٥، مجلة كلية الآداب، جامعة بنها، القاهرة، ٨٨١ \_ ٩٨١.
- الأهدل، عبد الله قادري. (١٩٩٢). كتاب مسؤولية في الإسلام " كلكم راعٍ ومسئول عن رعيته " السعودية: المدينة المنورة.
- البرعي، محمد عبد الله ومرسي، محمود عبد الحميد. (١٩٩٣). الإدارة في الإسلام. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- بطيخ، رمضان محمد. (١٩٩٣). أصول التنظيم الإداري في النظم الوظيفية والإسلامية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- البناء، فرناس عبد الباسط. (١٩٨٤). التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية منهجاً وتطبيقاً عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم. مكتب التربية العربي لدول الخليج، مجلد ١، ١٧٢ \_ ٢٤١.
- البناء، فرناس عبد الباسط. (١٩٨٥). التنظيم بين الإدارة الإسلامية والإدارة العامة. القاهرة: دار القاهرة للنشر.
- الجويبر، عبد الرحمن. (٢٠١١). الرقابة الإدارية - المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. السعودية: الدار العربية للموسوعات.
- حسن، حسن إبراهيم. (١٩٩٠). النظم الإسلامية. ط ٤، القاهرة: دار النهضة المصرية بالقاهرة.
- حسين، أحمد حسب الرسول. (١٩٩٥). الإدارة العامة في الإسلام الأصول والتطبيق. جدة: دار النوايح للنشر والتوزيع.
- الزبير، عبد المنعم يوسف. (٢٠١٢). نظم الإدارة والحكم في الإسلام. مجلة المنبر، العدد ١٨٨، ٤٧ \_ ٨٢.
- زيارة، مطهر. (٢٠٠٠). المبادئ الإدارية وجذورها الإسلامية. مجلة الدراسات الإنسانية، العدد ٩، ١٦٦ \_ ١٨٦.
- سلطان، فهد. (١٩٩٣). النموذج الإسلامي في الإدارة، مطابع الخالد للأوفست، الرياض.
- شلبي، أحمد. (١٩٨٥). الحكومة والدولة في الإسلام. القاهرة: مطبعة السعادة.
- الصالح، صبحي. (١٩٨٢). النظم الإسلامية نشأتها وتطورها. ط ٦، بيروت: دار العلم للملايين.
- الضحيان، عبد الرحمن بن إبراهيم. (١٩٩٨). الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق. ط ٤، القاهرة: مكتبة التوفيقية.
- طشطوش، هايل عبد المولى. (٢٠٠٨). أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة. القاهرة: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- عباس، عبد المنعم إبراهيم. (٢٠١٣). التنظيم الإداري في الإسلام. مصر: مجلة التنمية الإدارية مجلد ٢٩، عدد ١٣٨، ٥٩ \_ ٦٣.
- عبد السلام، جعفر. (٢٠١٤). نظام الدولة في الإسلام وعلاقتها بالدول الأخرى. ط ٣، السعودية: رابطة الجامعات الإسلامية،
- عبد العزيز، أماني. (٢٠٠٨). الإدارة في الإسلام في عهد الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز. رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان.
- عتيق، نزار أحمد علي. (٢٠٠٧). مبدأ الشورى قواعده وضمائنه. عمان: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- العجلوني، محمد محمود. (٢٠١٤). النظرية الإدارية الإسلامية. القاهرة: دار المسيرة.

- عساف، محمود. (١٩٩٦). المنهج الإسلامى فى إدارة الأعمال. السعودية: مكتبة الخدمات الحديثة بجدة.
- عصفور، محمد شاكر. (١٩٨٤). أصول التنظيم والأساليب ٦، جدة: دار الشروق.
- عفيفى، مصطفى محمود. (١٩٩٠). مبادئ وأصول علم الإدارة العامة. الإمارات: كلية الحقوق.
- علاقي، مدني. (١٩٨١). الإدارة. جدة: دار تهامة.
- علوش، محمد. (٢٠٠٧). التنظيم الإدارى فى الإسلام. لبنان: عالم الكتب.
- فايد، عبد الحميد بهجت. (١٩٨١). الإدارة فى الإسلام نماذج من الفكر والتطبيق. الكويت: المعهد العربى للتطبيق.
- الفايز، عبد الله عبد الرحمن. (١٩٩٣). الفكر الإدارى فى الإسلام. الرياض: سفير.
- الفهداوى، فهمي خليفة. (٢٠١٤). الإدارة فى الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكرمى، حافظ أحمد عجاج. (٢٠٠٦). الإدارة فى عصر الرسول صلى الله عليه وسلم: دراسة تاريخية للنظم الإدارية فى الدولة الإسلامية الأولى. القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع.
- المزجاني، أحمد داود. (١٩٩١). التنظيم الإدارى فى الإسلام مفهومه وخصائصه. مجلة جامعة الملك سعود، (العلوم الإدارية)، مجلد ٢، ١٤، ٣٥ - ٣٧.
- المنيف، إبراهيم عبد الله. (١٩٨٠). الإدارة: المفاهيم \_ الأسس \_ المهام. الرياض: دار العلوم.
- موسى، محمد يوسف. (١٩٦٣). نظام الحكم فى الإسلام. القاهرة: دار الفكر العربى.
- ناصف، أحمد عبد السلام. (١٩٨٧). الشرطة فى مصر الإسلامية. القاهرة: الزهراء للإعلام العربى.
- الناطور، شحاتة. النظم الإسلامية التشريعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والدفاعية. القاهرة: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- ياغى، محمد عبد الفتاح. (٢٠١١). مبادئ الإدارة العامة. القاهرة: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

