

مبادئ التخطيط والإدارة  
في السيرة النبوية

# مبادئ التخطيط والإدارة في السيرة النبوية

أ.د. عبد العزيز بن إبراهيم العُمري  
عضو هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض (سابقاً)

ح  
عبد العزيز بن إبراهيم سليمان العُمري، ١٤٢٨ هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.  
العُمري، عبد العزيز بن إبراهيم سليمان.  
مبادئ التخطيط والإدارة في السيرة النبوية .. / عبد العزيز  
ابن إبراهيم سليمان العُمري.. الرياض، ١٤٢٨ هـ.  
٧٩ ص، ٢١ × ٤ اسم  
ردمك: ٠ - ١٥٩ - ٥٨ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨  
١- الإسلام والإدارة ٢- السيرة النبوية أ- العنوان  
ديوي ٢٥٧.٤ ١٤٢٨/٤٥٦٠

رقم الإيداع: ١٤٢٨/٤٥٦٠ ردمك: ٠ - ١٥٩ - ٥٨ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

### الطبعة الأولى

١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٧ م

حقوق الطباعة والنشر محفوظة للمؤلف

ص.ب: ١٠٠٤٣٧ الرياض: ١١٦٣٥

هاتف: ٢٧٤٦٦٧٧ - ٢٧٤٦٦٨٨، فاكس: ٢٧٥٩٠٢٠

**E-mail: azizomary@hotmail.com**

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء  
أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ (فوتوكوبي)،  
أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من المؤلف.



## إهداء

إلى كل من تشرب قلبه حب المصطفى ﷺ وعلى آله وصحبه  
وسلم وجمع حب آله الطيبين وأصحابه الميامين وزوجاته  
أمهات المؤمنين، واستشعر قوله تعالى: ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ  
وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ مِرْحَمًا بَيْنَهُمْ...﴾ (٢٩) [الفتح]،  
كما استشعر قوله تعالى: ﴿... وَالطَّيِّبَاتِ لِلطَّيِّبِينَ وَالطَّيِّبُونَ  
لِلطَّيِّبَاتِ أُولَئِكَ مَبْتَغُونِ مِمَّا يَقُولُونَ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ﴾ (٢٦)  
﴿النور﴾، وقوله في آله ﷺ: ﴿... إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ  
عَنكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَ كُفْرَهُمْ﴾ (٣٣) [الأحزاب].  
إلى من اتسع قلبه حب المصطفى ﷺ وآله وصحبه أهدي هذا

العمل،،،

## فهرس بالمحتويات

الصفحة	الموضوع
٨	المقدمة .....
١١	تمهيد .....
١٢	مفهوم الإدارة .....
٢٠	مفهوم التخطيط .....
٢٣	التنظيم وترتيب المسؤوليات .....
٣٠	إدارة الموارد البشرية .....
٣٢	التكليف بالعمل (التعيين) .....
٣٤	تعدد السلطات وتوزيع الصلاحيات .....
٣٥	التقسيمات الإدارية .....
٣٧	التعليم والتدريب .....
٣٨	الخبرة .....
٣٩	الأجور والمكافأة (المرتبات) .....
٤١	المساواة والعدالة .....
٤٢	المشاورة .....

الصفحة	الموضوع
٤٣	المعاملة الخاصة (والعلاقات الإنسانية).....
٤٦	الحواجز المعنوية.....
٤٩	الضبط والتوثيق(المكاتبات).....
٥٣	البريد والاتصالات الإدارية.....
٥٤	ترتيب الأهداف والأولويات.....
٥٦	البحث عن المعلومات الصحيحة قبل القرار.....
٥٨	المتابعة والتنسيق.....
٥٩	إدارة النفقات والمصروفات.....
٦٠	إدارة وتنشيط الإنتاج.....
٦٢	تجميع الطاقات وتجنيدها.....
٦٣	إدارة الأزمات.....
٦٥	السرية.....
٦٦	الرقابة والمحاسبة.....
٦٨	الخاتمة .....
٦٩	المراجع والمصادر.....

## المَقَدِّمَة

السيرة النبوية العطرة سيرة معلم البشرية وسيد ولد آدم وخاتم الأنبياء ﷺ، مليئة بالأحداث والدروس والعبر التي يستلهم منها الإنسان، ويستتير بما سنه في حياته لمن أراد خيري الدنيا والآخرة. أحببت سيرة رسول الله ﷺ ودراسة حياته كما أحبته ﷺ، وقدمت دراسة حياته على أي دراسة لبشر آخر، أرجو بذلك وجه الله وأسأله تعالى أن يحشرنا مع نبيه محمد ﷺ وأن يوردنا حوضه يوم القيامة ويجعلنا ممن يرشدون الخلق لهديه ﷺ بما يقربهم للخالق تبارك وتعالى.

وكم نحن بحاجة لمزيد من الصلة بحياة رسول الله ﷺ ومن هذا المنطلق يأتي هذا العمل الذي بين يديكم وعنوانه: "مبادئ التخطيط والإدارة في السيرة النبوية".

وقد ألقى ضمن أعمال اللقاء العلمي السنوي الرابع المنعقد في الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة في صفر ١٤٢٣ هـ، ونال استحسان الحضور - بفضل الله -، ونشر في أعمال الملتقى المذكور.



وهذا البحث يبين الأسلوب النبوي في الإدارة سواء للدولة الإسلامية وأفرادها العاملين مع الرسول ﷺ أو لإدارته ﷺ أو غير ذلك من أنواع الإدارة للأزمات مما يبعث على الإحساس بأن كثيراً من المعجبين بأساليب الإدارة الحديثة لم يعلموا سبق رسول ﷺ لتلك الأساليب التي نادى بها المتأخرون ويأتي على رأس ذلك الإدارة بالأهداف التي هلك لها الكثير في العصور المتأخرة، وقد حاولت التطرق في هذا البحث للعديد من الجوانب الإدارية في السيرة النبوية وقارنتها بنظريات الإدارة المعاصرة من خلال مصادرها الحديثة ومع الجهد في هذا البحث إلا أن لدي قناعة أن البحث لا زال قاصراً وأن الموضوع بحاجة لمزيد من الأبحاث من ذوي الاختصاص في الموضوع وخصوصاً من يمكنهم الجمع بين علم السيرة وعلم الإدارة الحديث وهذا ليس صعباً وأدعو الزملاء لإجراء المزيد من الأبحاث حول هذا الموضوع.

وقد سبق لي نشر البحث ضمن كتاب جمعت فيه عدة أبحاث في السيرة النبوية وكان عنوان الكتاب: "أبعاد إدارية واقتصادية واجتماعية وتقنية في السيرة النبوية" وقد نشرت طبعته الأولى سنة ٢٠٠٥/١٤٢٦م، إلا أنني نظراً للحاجة ولطلب عدد من الزملاء والمختصين في الإدارة والسيرة، أعيد نشره مرة أخرى في هذا الكتيب، آملاً الاستفادة منه، وأن أكثر وأكرر إثارة موضوع

إداري ثقافي شرعي هام لعله يجد صدى من المهتمين والمختصين  
ومن يثريه ويجري المزيد من الأبحاث حوله، حيث لدي فتاعة تامة  
أن ما قمت به قاصراً ويحتاج إلى مزيد تجلية وبحث، أسأل الله  
الأجر والثواب والعون، إنه وحده المستعان وعليه التكلان.

الرياض

١٤٢٨/٠٦/١٦ هـ



## تمهيد:

لقد بعث رسول الله ﷺ رحمة للعالمين فهو آخر الأنبياء، وقد تميز عنهم بأنه (جمع بين الدين القويم وسياسة الدنيا) في وقت واحد حيث تشرف بالنبوة وشغل منصب رأس الدولة، ولذلك فقد أراد ﷺ أن يضبط أمور الدولة والدعوة بأنظمة وولايات (ومناصب وعمالات) ووظائف استقامت بها الدولة وسارت أحوالها ونظمت قوتها البشرية والمالية والاجتماعية، والأمنية، وسائر أمورها، وقد ظهرت خلال أحداث السيرة النبوية مبادئ معينة للسياسة الإدارية النبوية يمكن استشعارها ودراستها، ومقارنتها بمبادئ الإدارة خلال العصور المختلفة. كان ﷺ أمياً لم يقرأ ولم يكتب، وكان من مجتمع بدائي لا يعرف الثقافة ولا الإدارة، ولا النظام في كثير من الأحيان، ومع هذا فقد كانت تصرفات رسول الله ﷺ المختلفة أرقى التصرفات وأصوب التحركات في مختلف الأمور ودراسة حوادث السيرة وما يرتبط بها من مسببات ونتائج تعطي الدارس للإدارة وأمورها انطباعاً بأنه أمام قائد إداري مميز وفذ ليس له مثل عبر التاريخ البشري كله، ولذلك فلا غرابة أن يقوم الكاتب الأمريكي مايكل هارت في كتابه، "أعظم مائة رجل في تاريخ البشرية"، باختيار رسول الله ﷺ كأعظم مؤثر في حياة البشرية ويمهد لذلك بقوله: (إن اختياره لمحمد ليكون في رأس

القائمة التي تضم الأشخاص الذين كان لهم أعظم تأثير عالمي في مختلف المجالات، إن هذا الاختيار ربما أدهش كثيراً من القراء إلى حد أنه قد يثير التساؤلات، ولكن في اعتقاد المؤلف أن محمد ﷺ كان الرجل الوحيد في التاريخ الذي نجح بشكل أسمى وأبرز في كلا المستويين الديني والدنيوي.<sup>١</sup>

ويقول في موضع آخر يقول: (إن هذا الاتحاد الفريد الذي لا نظير له للتأثير الديني والدنيوي معاً مما يخول محمداً ﷺ أن يعتبر أعظم شخصية مفردة ذات تأثير في تاريخ البشرية).<sup>٢</sup>

### مفهوم الإدارة:

علم الإدارة علم حديث لم تعرف نظرياته في العالم الغربي إلا حديثاً وإن كان معروف عملياً وواقعياً بأشكال مختلفة وخصوصاً في تنظيم الدول وإدارتها منذ أقدم العصور.

ومن الملاحظ أن الدارسين لعلم الإدارة ركزوا على دراسة النظريات الغربية في مجال الإدارة ومختلف الشواهد فيها،

(١) مايكل هارت، المائة الأوائل، ترجمة خالد أسعد عيسى وأحمد غسان سبانو، دار قتيبة، للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٢١ (ومن الجدير بالذكر أن الكاتب لا يؤمن بنبوة الرسول ﷺ وبالتالي فإن على القارئ له مراعاة هذا الجانب).

(٢) مايكل هارت، المائة الأوائل، ص ٢١.

مركزين فيها على النظريات والسلوكيات والمدارس الغربية في مجال الإدارة وتناولوها نقداً وتحليلاً من قبل رواد علم الإدارة بمن فيهم علماء الإدارة في العالم العربي.<sup>(٣)</sup>

وتجاهل الكثير منهم ما كان للمسلمين من دور كبير في التأليف في الإدارة قبل الغربيين بقرون عديدة، وخصوصاً ما يتعلق بإدارة الدولة من كتب "الأحكام السلطانية" والنظم الإسلامية المختلفة التي كثر التأليف فيها منذ العصر العباسي الأول.<sup>(٤)</sup>

والتي كان اعتمادها بالدرجة الأولى على شواهد تنظيمية من العصر النبوي وعصر الراشدين.

(٣) انظر: الهواري، د. سيد، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، ص ٥٨٣.  
 (٤) انظر مثلاً: ابن تيمية: تقي الدين أحمد بن عبد السلام (ت: ٧٢٨ هـ)، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، ط ٤، دار المعرفة، بيروت، ١٩٦٩ م. السهروردي: أبو الحسن محمد البغدادي، تحرير الأحكام في السياسة، مخطوط في مكتبة السلمانية بإسطنبول، تحت رقم ٢٨٥٢. الفراء: أبو يعلى محمد بن الحسين الحنبلي (ت: ٤٥٨ هـ)، الأحكام السلطانية، تصحيح وتعليق محمد حامد الفقي، مكتبة أحمد نبهان، سرابايا، أندونيسيا، ١٣٩٤ هـ. الماوردي: أبوالحسن علي بن محمد بن حبيب (ت: ٤٥٠ هـ). الأحكام السلطانية، دار الفكر، بيروت، (د.ت). نصيحة الملوك، تحقيق محمد خضر، ط ١، مكتبة الفلاح، الكويت، ١٤٠٣ هـ.

وقد اختلفت تعريفات الإدارة وهي في مجملها تخلص إلى أنها علاقات بين أفراد مختلفين لإنجاز أعمال محددة.

ومنهم من يرى أن الإدارة مجرد معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد ثم التأكد من أنهم يؤديون هذا العمل بأحسن وأرخص الطرق، ورأى آخرون هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة.

ويرى آخرون أنها سياسة التنسيق بين النواحي المالية والإنتاج والتوزيع وتحديد الهيكل التنظيمي للمشروع والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ... ويرى آخرون أن الإدارة هي الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطط وإجراءات المشروع... ويرى آخرون بأنها عملية خلق البيئة الداخلية للجهد المنظم بغرض تحقيق الأهداف الجماعية... وهناك من يرى أن الإدارة هي عملية اجتماعية يترتب عليها المسؤولية عن التخطيط الفعال ووضع اللوائح الخاصة بالعمليات في المشروع... وذلك بعمل إجراءات عمل سليمة لضمان الالتزام بالخطط المقررة والتوجيه والإشراف على الأفراد العاملين بالمشروع وتحقيق أهداف التكامل بينهم.

كما يرى البعض أنها وظيفة تسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة بالموارد المتاحة، ويرى آخرون أنها وظيفة من شأنها أداء

أعمال عن طريق أفراد آخرين وتوجيه جهود هؤلاء الأفراد نحو هدف مشترك.<sup>(٤)</sup>

ويعرف د. مدني علاقي: (الإدارة هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر البشرية في المنظمة من مواد وعدد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة).<sup>(٥)</sup>

كما عرف أحد الباحثين الإدارة مستقيماً هذا التعريف من مفاهيم ابن خلدون في مقدمته: (أنها تعني استخدام العاملين لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي في بداياتها ونهاياتها خدمة من أجل الإنسان ومجتمعه).<sup>(٦)</sup>

كما أن مهمة الإدارة هي: (تشغيل البشر لما فيه مصلحتهم).<sup>(٧)</sup>

(٥) بتصرف من هاشم: د. زكي محمود، أساسيات الإدارة، ط ٣، ذات السلاسل، الكويت، ١٤١٤هـ.

(٦) علاقي: د. مدني، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ص ٢٢، نقلًا عن الضحيان، الإدارة في الإسلام، ص ٢٢.

(٧) الضحيان: د. عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، ط ١، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ، ص ٣٩.

(٨) الضحيان: د. عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، ط ١، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ، ص ٣٨.

وعلى المدير أن (يسعى إلى معرفة الوضع الاجتماعي وما يوافق هذا المجتمع وما لا يوافقه وأن يؤسس هذه المعرفة على علم ومعرفة ومعلومات صحيحة).<sup>(٩)</sup>

وأما في القرآن الكريم فقد وردت الإدارة في قوله تعالى: ﴿إِنَّا أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيَعْلَمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ (٢٨٢) [البقرة].

ولم أقف على لفظ نبوي عن الإدارة بمفهومها المعروف حالياً، وقد ورد عند شراح الحديث شيء مما نسب للسنة ومن ذلك ما أورده الأحمدي في شرحه لصحيح الترمذي في حديث طويل منسوب للنبي ﷺ وهو ضعيف عنده وعند غيره بقوله: ((اللَّهُمَّ أَدِرْ الْحَقَّ أَمِيرٌ مِّنَ الْإِدَارَةِ أَيْ اجْعَلْ الْحَقَّ دَائِرًا وَسَائِرًا " حَيْثُ دَارٌ" يعني علي بن أبي طالب)).<sup>(١٠)</sup>

ومع اختلاف هذه التعريفات من قبل المختصين في علم الإدارة

(٩) الضحيان: د. عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، ط ١، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧ هـ، ص ٣٩.

(١٠) المباركفوري، تحفة الأحوذى، حديث رقم ٣٦٤٧.



فإن المعنى واحد وهو تحقيق الأهداف عن طريق التنظيم واستخدام الموارد واستغلال الطاقات.

وقد تنوعت فنون الإدارة وأقسام التأليف فيها، في الوقت الحاضر، فمنها ما ألف في الإدارة الحديثة،<sup>(١)</sup> ومنها ما ألف في أسباب النجاح الإداري،<sup>(٢)</sup> ومنها ما ألف في الإدارة الإنتاجية،<sup>(٣)</sup> ومنها ما ألف في الإدارة بالأهداف والنتائج،<sup>(٤)</sup> ومنها ما ألف في الأصول والأسس العلمية للإدارة،<sup>(٥)</sup> ومنها ما ألف في إدارة التغيير،<sup>(٦)</sup> ومنها ما ألف في نظريات التطوير الإداري،<sup>(٧)</sup> ومنها ما

(١) انظر: المصري: د. أحمد محمد، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٤١٦هـ.

(٢) انظر: السويدان: د. طارق محمد. وبشراحيل: د. فيصل عمر، صناعة النجاح، ط ٢، دار الأندلس الخضراء، جدة، ١٤٢١هـ.

(٣) انظر: السلمي: د. علي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩١م.

(٤) انظر: الهواري: د. سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج، ط ٤، مكتبة عين شمس بالقاهرة، ١٩٩٩م.

(٥) انظر مثلاً: الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٧م.

(٦) انظر: ويلسون: دافيد، إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية عمارة، مراجعة شفيق رزق الله، ط ١، دار الفجر، القاهرة، ١٩٩٥م.

(٧) انظر: الأعرجي: د. عاصم وآخرون، نظريات التطوير الإداري، ط ١، وزارة التعليم، بغداد، ١٤٠٢هـ.

ألف في أساسيات الإدارة والتنظيم،<sup>(١٨)</sup> والإدارة الإستراتيجية،<sup>(١٩)</sup> والاتصالات الإدارية،<sup>(٢٠)</sup> كما ألف كتب مختلفة في الإدارة في الإسلام،<sup>(٢١)</sup> وحصر الفنون أو الكتب الإدارية مما يستحيل ويحتاج إلى مجلدات لكن ما ذكرته هنا هو أمثلة لبعض ما يتداوله الناس في المكتبات من كتب ذات علاقة بالموضوع.

وأما التأليف في الإدارة النبوية فإن من أقدم من ألف فيها الخزاعي التلمساني في كتابه "تخريج الدلالات الشرعية على ما كان في عهد رسول الله ﷺ من الحرف والصنائع والعمالات الشرعية".<sup>(٢٢)</sup>

- 
- (١٨) انظر: عبد الرحيم: محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢م.
- (١٩) انظر: وهلين: توماس وهنجر: دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة، الرياض، ١٩٨٦م.
- (٢٠) انظر: العثيمين: فهد بن سعود بن عبد العزيز، الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهدافها، ط٢، الرياض، ١٤١٤هـ.
- (٢١) انظر: الضحيان: د. عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة والحكم في الإسلام، ط٤، بدون مكان، (١٤١٧هـ) ص٣٣٠. الضحيان: د. عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، ط١، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ.
- (٢٢) الخزاعي: أبو الحسن علي بن محمد التلمساني، تخريج الدلالات السمعية على ما كان في عهد الرسول ﷺ من الحرف والصنائع والعمالات الشرعية، تحقيق أحمد محمود أبو سلامة، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، القاهرة ١٤٠١هـ.

وكذلك ما ألفه عبد الحي الكتاني في كتابة المشهور  
"التراتب الإدارية" أو "نظام الحكومة النبوية".<sup>(٢٣)</sup>

والأعمال الإدارية لها عمليات رئيسة أربع هي: (التخطيط  
والتنظيم، والتوجيه والرقابة)، وهذه الأمور نجد لها في كل أنواع  
الإدارة العامة والخاصة،<sup>(٢٤)</sup> ونجد لها شواهد مختلفة من أحداث  
السيرة النبوية، ومن أحكام الشريعة المختلفة التي طبقها ومارسها  
رسول الله ﷺ والمجتمع المسلم في أيامه.

والإدارة (تلازم كل جهد جماعي في المؤسسات الدينية  
والخيرية... في المستشفيات أو المستوصفات أو في المنزل... الخ  
كما أن الإدارة تصاحب الجهد الجماعي بغرض تحقيق مصلحة  
عامة منفعة عامة).<sup>(٢٤)</sup>

ولا شك أن إدارة الرسول ﷺ للمجتمع المسلم أثرت وتأثرت  
بالظروف البيئية المختلفة التي عاصرتة سواء منها الأخلاقية  
الدينية التي أثار فيها رسول الله ﷺ أو الاقتصادية والاجتماعية  
والسياسية والتي غير فيها رسول الله ﷺ أكبر تغيير، كما أنها

(٢٣) الكتاني: عبد الحي بن عبد الكبير، نظام الحكومة النبوية المسمى

التراتب الإدارية، ج ٢، دار الكتاب اللبناني، بيروت (د.ت).

(٢٤) الضحيان: د. عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، ص ٢٣.

(٢٥) الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ص ٥٠٧.

بمحدوديتها وبالبيئة التي وجدت فيها وإمكانيات الزمان والمكان كان لها تأثير مباشر في أسلوب الإدارة النبوية، التي يمكن اعتبارها إدارة حكومية ومؤسسية شبه حكومية، إدارة دينية واقتصادية، إدارة اجتماعية إدارة أسرية وعائلية، إدارة عسكرية، إدارة أزمات، إدارة تطبيقية، إدارة مشتركة، إلى غير ذلك من جوانب وأنواع الإدارة التي نراها ماثلة في سيرة الرسول ﷺ يمكن دراستها والاقتراس منها من خلال المواقف والأحداث المختلفة.

ورغم كثرة الدراسات عن الإدارة الإسلامية وفكرها وتطبيقاتها في العصور المختلفة عبر الدول الإسلامية التي امتدت خمسة عشر قرناً، إلا أن أصول هذه الممارسات ومستنداتها الشرعية وسوابقها النظامية تعود إلى العصر النبوي الذي لم يغطي كما يجب في الدراسات الإدارية من وجهة نظري كما غطيت العصور الإسلامية الأخرى.

### مفهوم التخطيط:

هو من: (الخط الطريقة المستطيلة في الشيء والجمع خُطوط وقد جمعه العجاج على أخطاط فقال وشمّن في الغبار كالأخطاط ويقال الكلاً خُطوط في الأرض أي طرائق لم يعم الغيث البلاد كلها، واحدها والخط الطريق يقال الزم ذلك الخط ولا تظلم عنه وخط القلم أي كتب وخط الشيء يخطه خطأ كتبه بقلم أو

غيره، والتخطيط التسطير التهذيب التخطيط كالتسطير تقول  
خططت عليه ذنوبه أي سطرت).<sup>٢٦)</sup>

ويقال: (فلان يخط في الأرض إذا كان يفكر في أمره ويدبره  
وثوب مُخَطَّطٌ وكساء مُخَطَّطٌ فيه خُطوطٌ وكذلك تمر مخطط  
ووحش مخطط وخط وجهه و اختط صارت فيه خطوط و اختط  
الغلام أي نبت عذاره والخطة كالحط كأنها اسم للطريقة ...  
والخط الطريق و الخط و الخطة الأرض تنزل من غير أن ينزلها  
نازل قبل ذلك وقد خطها لنفسه خطا واختطها وهو أن يعلم عليها  
علامة بالخط ليعلم أنه قد إحتازها ليبنيتها دارا ومنه خُطَطَ  
الكوفة والبصرة).<sup>٢٧)</sup>

والخطة إذا أذن السلطان لجماعة من المسلمين أن يخطوا الدور  
في موضع بعينه ويتخذوا فيه مساكن لهم كما فعلوا بالكوفة  
والبصرة وبغداد وإنما كسرت الخاء من الخطة لأنها أخرجت على  
مصدر بني على فعله وجمع الخطة خُطَطَ... يقال خط للمكان  
الذي يخطه لنفسه من غير هاء يقال هذا خط بني فلان قال  
والخط الطريق يقال الزم هذا الخط).<sup>٢٨)</sup>

(٢٦) ابن منظور، لسان العرب، ج ٧، ص ٢٨٧.

(٢٧) ابن منظور، لسان العرب، ج ١، ص ٢٨٨.

(٢٨) ابن منظور، لسان العرب، ج ١، ص ٢٨٩.

وقد عرف أحد علماء الإدارة التخطيط بأنه: (الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط من الأنشطة ويتطلب القيام به بنجاح تحليل البيانات عن الماضي واتخاذ قرار في الحاضر وتقييم للمستقبل).<sup>(٢٩)</sup>

ويمكن تلخيص التخطيط بأنه الاستعداد في الحاضر لما يواجهه الإنسان في المستقبل والسير على طريقة ونمط خاص ومدرّس لتحقيق أهداف حاضرة ومستقبلية.

وقد كانت حياة رسول الله ﷺ ومراحل سيرته المختلفة تسير وفق خطط مدروسة مبنية على معرفة الواقع وتوقع المستقبل والمساهمة في تسيير الأمور حاضرة ومستقبلية، وما سرية الدعوة واختفاء الرسول في دار الأرقم وأمره أصحابه بالهجرة إلى الحبشة، وعرض نفسه على القبائل وهجرته إلى المدينة، وكافة تحركاته إلا وفق خطط مدروسة ومحددة.

وكذلك الحال في كل غزوة وحادثة من حوادث السيرة نلاحظ فيها التخطيط المسبق مثل غزوة بدر وغزوة الأحزاب، وغزوة خيبر، وفتح مكة وغيرها من الوقائع والسرايا المختلفة في السيرة النبوية.

(٢٩) عبد الرحيم، محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، ص ١٧١.

كما أن الرسول ﷺ خطط لتحصين المدينة في الخندق المشهور وقام بتخطيطه ورسمه بنفسه على الأرض، وتحديد مواقع الحفر ومسير الخندق وعمل مع الصحابة فيه لتقوية دفاعات المدينة ضد أعدائها،<sup>(٣٠)</sup> كما أنه خطط لحشد كل الطاقات العسكرية البشرية لصد تلك الموجة المعادية من الأحزاب.

### التنظيم وترتيب المسؤوليات:

من المعروف أن الرسول ﷺ شرف بمرتبة النبوة وهي أعلى المراتب البشرية ومع هذا التشريف فقد كان ﷺ رأس المجتمع المسلم منذ بداياته الأولى في مكة المكرمة، وحين قامت دولة الإسلام في المدينة كان ﷺ يدير شؤونها بنفسه ويرأس الدولة ومسؤولياتها الدنيوية ويسوس أمورها المختلفة ويكلف غيره من الصحابة بمسؤوليات محددة وبطريقة منظمة.

وقد قال تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَىٰ أَمْرٍ جَامِعٍ لَّمْ يَذْهَبُوا حَتَّىٰ يَسْتَأْذِنُوهُ﴾.<sup>(٣١)</sup> فجعل دليلاً ابتداءً للإيمان الذي ما سواه تبع له الإيمان بالله، ثم برسوله ﷺ.

(٣٠) ابن هشام، السيرة النبوية، ج ٣، ص ٢١٦.

(٣١) سورة النور، آية ٦٢.

ثم التنظيم والاستئذان من المسؤول والشعور بترتيب الأمور وعدم إفساد النظام والتخلي عن الواجبات واحترام القيادة والمسؤولية.

ومن أكبر الشواهد على ذلك أنه ﷺ حينما بايعه الأنصار بيعة العقبة الثانية طلب منهم أن يخرجوا له نقيباً من بينهم يكونون مسئولين عن الآخرين لتلقي الأوامر ومتابعة التنفيذ كل فيما يخصه،<sup>(٣٢)</sup> كما أنه ﷺ كان حريصاً على الترتيب والتنظيم باستمرار وكانت أوامره في هذا الجانب قوية وواضحة، في أمور العبادة والجهاد وما يتبع ذلك من أمور أخرى.

وقد كان ﷺ يوصي أصحابه بتنظيم أمورهم فقد روى الإمام أحمد بن حنبل في مسنده أن رسول الله ﷺ قال: ((لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)).<sup>(٣٣)</sup>

كما أنه ﷺ كان يبعث الجيوش والسرايا المختلفة ويكلف أحد الصحابة بإمارتها وقيادتها.

بل إنه ﷺ حينما دخل مكة وهو على رأس جيش المسلمين نظم فرق الجيش الفاتحة بدقة وحدد لكل فرقة قيادة ومنفذ وموقع

(٣٢) ابن أبي شيبة، المغازي، ص ٤٦٥. وانظر: الصالحي الشامي، سبل الهدى والرشاد، ج ٣، ص ٢٨١.  
(٣٣) مسند الإمام أحمد، ج ٢، ص ١٧٧.



ومهام بدقة متناهية حتى يضمن للمسلمين ولأهل مكة أكبر قدر من النظام والسلامة والأمن.

بل إن الرسول ﷺ يتخذ الاحتياطات المختلفة حتى لا يشغل منصب الأمانة والقيادة والمسؤولية فهاهو في غزوة مؤتة ((اسْتُخْلِفَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى جَيْشِ مُؤْتَةَ زَيْدِ بْنِ حَارِثَةَ وَقَالَ: فَإِنْ أُصِيبَ فَجَعْفَرُ بْنُ أَبِي طَالِبٍ فَإِنْ أُصِيبَ فَعَبْدُ اللَّهِ بْنُ رَوَاحَةَ فَإِنْ أُصِيبَ فَلْيُرْتَضِ الْمُسْلِمُونَ رَجُلًا فَتَقَدَّمَ زَيْدٌ فَقُتِلَ فَأَخَذَ الرَّأْيَةَ جَعْفَرٌ وَتَقَدَّمَ فَقُتِلَ فَأَخَذَ الرَّأْيَةَ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ رَوَاحَةَ فَتَقَدَّمَ فَقُتِلَ فَأَخْتَارَ الْمُسْلِمُونَ بَعْدَهُ خَالِدَ بْنَ الْوَلِيدِ)).<sup>(٣٤)</sup>

ولعل تصرف الصحابة ﷺ في اختيار خالد أكبر دليل على نجاح الرسول ﷺ في تربية أصحابه على النظام والترتيب وأن لا يتركوا المسؤولية شاغرة دون قيادة.

كما كان ﷺ ينظم البلدان المختلفة حينما تدخل تحت لواء الدولة الإسلامية حيث يعين عليها الأمراء ويحدد لهم مسؤوليات خاصة ويعين لهم من يقومون بمهام أخرى مساعدة مثل القضاء

(٣٤) الماوردي، الأحكام السلطانية، ص ١٦. وانظر: ابن أبي شيبة، المغازي، ص ٣٦٧.

وتنظيم بيت المال أو أعمال الزكاة وغيرها من الأمور التي يحتاجها الإقليم أو البلد الذي دخل تحت نظام الدولة الإسلامية.<sup>(٣٤)</sup>

{وقد كان ﷺ يُقَدِّمُ فِي إِمَارَةِ الْحُرُوبِ الرَّجُلَ الْقَوِيَّ الشُّجَاعُ وَإِنْ كَانَ فِيهِ مِنْ هُوَ أَصْلَحُ مِنْهُ فِي الدِّينِ إِذَا لَمْ يَسُدَّ مَسَدَهُ} .  
 وَلِهَذَا كَانَ النَّبِيُّ ﷺ يَسْتَعْمِلُ خَالِدَ بْنَ الْوَلِيدِ عَلَى الْحَرْبِ مُنْذُ أَسْلَمَ وَقَالَ: ((إِنَّ خَالِدَ سَيِّفٍ سَلَّهُ اللَّهُ عَلَى الْمُشْرِكِينَ)). مَعَ أَنَّهُ أَحْيَانًا قَدْ كَانَ يَعْمَلُ مَا يُنْكِرُهُ النَّبِيُّ ﷺ حَتَّى إِنَّهُ - مَرَّةً - قَامَ ثُمَّ رَفَعَ يَدَيْهِ إِلَى السَّمَاءِ وَقَالَ: ((اللَّهُمَّ إِنِّي أَبْرَأُ إِلَيْكَ مِمَّا فَعَلَ خَالِدٌ.....)) وَمَعَ هَذَا فَمَا زَالَ يُقَدِّمُهُ فِي إِمَارَةِ الْحَرْبِ ؛ لِأَنَّهُ كَانَ أَصْلَحَ فِي هَذَا الْبَابِ مِنْ غَيْرِهِ وَفَعَلَ مَا فَعَلَ بِنَوْعِ تَأْوِيلٍ .  
 كَانَ أَبُو ذَرٍّ ﷺ أَصْلَحَ مِنْهُ فِي الْأَمَانَةِ وَالصِّدْقِ ؛ وَمَعَ هَذَا فَقَالَ لَهُ النَّبِيُّ ﷺ: ((يَا أَبَا ذَرٍّ إِنِّي أَرَاكَ ضَعِيفًا وَإِنِّي أَحِبُّ لَكَ مَا أَحِبُّ لِنَفْسِي : لَأَتَأَمَّرَنَّ عَلَى اثْنَيْنِ وَلَا تَوَلَّيَنَّ مَالَ يَتِيمٍ)). رَوَاهُ مُسْلِمٌ .

و نَهَى أَبَا ذَرٍّ عَنِ الْإِمَارَةِ وَالْوِلَايَةِ لِأَنَّهُ رَأَاهُ ضَعِيفًا مَعَ أَنَّهُ قَدْ رَوَى: ((مَا أَظَلَّتْ الْخَضِرَاءُ وَلَا أَقَلَّتْ الْعَبْرَاءُ أَصْدَقَ لَهْجَةً مِنْ أَبِي ذَرٍّ)).

(٣٥) انظر: الماوردي، الأحكام السلطانية، ص ٣٥. الكتاني، التراتيب الإدارية ج ٢، ص ٣٩١-٤٤٧. الخزاعي، تخريج الدلالات السمعية، ج ١، ص ٥٣٨. د.د. عبد العزيز العمري، الولاية على البلدان، ص ٣٥.

وَأَمَرَ النَّبِيُّ ﷺ مَرَّةً عَمْرَو بْنَ الْعَاصِ فِي غَزْوَةِ "ذَاتِ السَّلَاسِلِ" - اسْتِعْطَافًا لِأَقَارِبِهِ الَّذِينَ بَعَثَهُ إِلَيْهِمْ . عَلَى مَنْ هُمْ أَفْضَلُ مِنْهُ . وَأَمَرَ أُسَامَةَ بْنَ زَيْدٍ ؛ لِأَجْلِ طَلَبِ ثَأْرِ أَبِيهِ . كَذَلِكَ كَانَ يَسْتَعْمِلُ الرَّجُلَ لِمَصْلَحَةٍ رَاجِحَةٍ مَعَ أَنَّهُ قَدْ كَانَ يَكُونُ مَعَ الْأَمِيرِ مَنْ هُوَ أَفْضَلُ مِنْهُ فِي الْعِلْمِ وَالْإِيمَانِ

وقد كان ﷺ إذا رأى أن الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشدَّ قَدَّمَ الْأَمِينَ؛ مِثْلَ حِفْظِ الْأَمْوَالِ وَنَحْوِهَا ؛ فَأَمَّا اسْتِخْرَاجُهَا وَحِفْظُهَا فَلَا بُدَّ فِيهِ مِنْ قُوَّةٍ وَأَمَانَةٍ فَيَوْلِي عَلَيْهَا شَادًّا قَوِيًّا يَسْتَخْرِجُهَا بِقُوَّتِهِ وَكَاتِبًا أَمِينًا يَحْفَظُهَا بِخَبْرَتِهِ وَأَمَانَتِهِ . وَكَذَلِكَ فِي إِمَارَةِ الْحَرْبِ إِذَا أَمَرَ الْأَمِيرُ بِمُشَاوَرَةِ أَهْلِ الْعِلْمِ وَالِدِّينِ جَمَعَ بَيْنَ الْمَصْلَحَتَيْنِ ؛ وَهَكَذَا فِي سَائِرِ الْوَلَايَاتِ إِذَا لَمْ تَتِمَّ الْمَصْلَحَةُ بِرَجُلٍ وَاحِدٍ جَمَعَ بَيْنَ عَدَدٍ ؛ فَلَا بُدَّ مِنْ تَرْجِيحِ الْأَصْلِحِ أَوْ تَعَدُّدِ الْمَوْلَى إِذَا لَمْ تَقَعْ الْكِفَايَةُ بِوَاحِدٍ تَامًّا .

وَيُقَدَّمُ فِي وِلَايَةِ الْقَضَاءِ: الْأَعْلَمُ الْأَوْرَعُ الْأَكْفَأُ ؛ فَإِنْ كَانَ أَحَدُهُمَا أَعْلَمَ وَالْآخَرُ أَوْرَعٌ ؛ قُدِّمَ - فِيمَا قَدْ يَظْهَرُ حُكْمُهُ وَيُخَافُ فِيهِ الْهُوَى - الْأَوْرَعُ ؛ وَفِيمَا يَدُقُّ حُكْمُهُ وَيُخَافُ فِيهِ الْإِسْتِيْبَاهُ: الْأَعْلَمُ . فَفِي الْحَدِيثِ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ: ((إِنَّ

اللَّهُ يُحِبُّ الْبَصَرَ التَّافِذَ عِنْدَ وُرُودِ الشُّبُهَاتِ وَيُحِبُّ الْعَقْلَ الْكَامِلَ  
عِنْدَ حُلُولِ الشَّهَوَاتِ)) {٣٦}.

وقد ورد عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: بعث  
النبي ﷺ بعثاً وأمر عليهم أسامة بن زيد فطعن بعض الناس في  
إمارته فقال النبي ﷺ: ((أَنْ تَطْعُنُوا فِي إِمَارَتِهِ فَقَدْ كُنْتُمْ تَطْعُنُونَ  
فِي إِمَارَةِ أَبِيهِ مِنْ قَبْلُ وَإِنَّمَا اللَّهُ إِنْ كَانَ لَخَلِيقًا لِلْإِمَارَةِ وَإِنْ كَانَ  
لِمَنْ أَحَبَّ النَّاسَ إِلَيَّ وَإِنْ هَذَا لِمَنْ أَحَبَّ النَّاسَ إِلَيَّ بَعْدَهُ)). {٣٧}

ولتمام التنظيم فقد كان ﷺ يأمر البقية بالسمع والطاعة  
للأمراء والقادة بالمعروف

وقد قال ﷺ في الحديث الصحيح: ((عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ السَّمْعُ  
وَالطَّاعَةُ فِي عُسْرِهِ وَيُسْرِهِ وَمَنْشَطِهِ وَمَكْرَهِهِ مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ  
اللَّهِ فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةِ اللَّهِ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ)) وقال ﷺ: ((لَا طَاعَةَ  
لِمَخْلُوقٍ فِي مَعْصِيَةِ الْخَالِقِ))، من مجموع الفتاوى.

ومع هذه الأوامر الصارمة بالسمع والطاعة فقد كان ﷺ يوصي  
بالطاعة في المعروف وعدم الاستجابة للأخطاء التي يصدرها  
المسؤولون فقد ورد ((عَنْ عَلِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى

{٣٦} ابن تيمية، الفتاوى، ج ٢٨، ص ٢٥٥ - ٢٥٨.

{٣٧} صحيح البخاري، كتاب المناقب، ص ٣٤٥١.

اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ جَيْشًا وَأَمَرَ عَلَيْهِمْ رَجُلًا فَأَوْقَدَ نَارًا فَقَالَ:  
ادْخُلُوهَا فَأَرَادَ نَاسٌ أَنْ يَدْخُلُوهَا وَقَالَ آخَرُونَ إِنَّمَا فَرَرْنَا مِنْهَا  
فَذُكِرَ ذَلِكَ لِرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ لِلَّذِينَ أَرَادُوا أَنْ  
يَدْخُلُوهَا لَوْ دَخَلْتُمُوهَا لَمْ تَزَالُوا فِيهَا إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَقَالَ لِلْآخَرِينَ  
قَوْلًا حَسَنًا وَقَالَ لَأَطَاعَةَ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي  
الْمَعْرُوفِ)).<sup>(٣٨)</sup>

وقد كان كل موظف وعامل له مسؤوليات محددة سواء  
كانت دينية أو دنيوية، فالمؤذن مستأمن على الوقت ومسؤول عن  
متابعة الإمام فيما لو تأخر، مع أن الإمام أعلى منه منصباً.<sup>(٣٩)</sup>

والقاضي وظيفته العدل بين الناس، وقد حددت له الطرق  
والوسائل المعينة على ذلك.<sup>(٤٠)</sup>

وهكذا فإن الأمثلة للوظائف في العهد النبوي كثيرة ويصعب  
حصرها إلا أن كل وظيفة أو عمالة منها لها واجبات محددة.<sup>(٤١)</sup>

(٣٨) مسند الإمام أحمد، حديث رقم ٦٨٦.

(٣٩) ابن حجر، فتح الباري، شرح الحديث رقم ٦٤٣.

(٤٠) ابن حجر، فتح الباري، شرح الحديث رقم ٥٢٠٤.

(٤١) انظر: الكتاني، التراتيب الإدارية، ج ١، ص ٥٠.

### إدارة الموارد البشرية:

من المعلوم أن الإدارة تعتمد في تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها على القوى البشرية القادرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

ولذلك فقد اهتم الرسول ﷺ بالقوى البشرية العاملة معه في إدارة شؤون الدولة والدعوة الإسلامية، ويعتبر الاهتمام بالمساعدين والقوى العاملة من أهم الأولويات في الإدارة القديمة والحديثة بل وروحها التي تعتمد عليها.<sup>(٤٢)</sup>

ولعل عملية الإحصاء التي أمر بها رسول الله ﷺ لسكان المدينة المنورة بعد فترة من الهجرة من أكبر الأدلة على الاهتمام بمعرفة القوة البشرية وتقديراتها فقد ورد أن الرسول ﷺ أمر بإحصاء المسلمين في قوله اكتبوا لي من تلفظ بالإسلام من الناس يقول حذيفة بن اليمان فكتبنا له ألفاً وخمسمائة رجل<sup>(٤٣)</sup> وإن كان الأمر لا يخص الإدارة مباشرة لكنه يعطي مفهوماً خاصاً حول الاهتمام بالطاقات البشرية ودراساتها.

(٤٢) انظر: ديفد رتشماني وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، ص ٢٤٧.

(٤٣) الخزاعي، تخريج الدلالات السمعية، ص ١٠.

ونظام المجتمع المسلم في العصر النبوي تمثل في بداياته الأولى في المدينة المنورة وخصوصاً أن العاملين مع الرسول ﷺ ينتمون لعنصرين رئيسيين هما المهاجرون والأنصار وهم الذين قاموا بمعظم المهام الإدارية في دولة الرسول ﷺ وكانت لهم سماتهم الخاصة الموصوفة في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شَحْحَ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (٩) [الحشر].

كانت لهم صفات المؤمنين الباذلين لأنفسهم وأموالهم في سبيل الله والحافظين للأمانة ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ﴾ (١) الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ (٢) وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ (٣) وَالَّذِينَ هُمْ لِلرَّكَاةِ فَاعِلُونَ (٤) وَالَّذِينَ هُمْ لِأُضْحِيقِهِمْ حَافِظُونَ (٥) إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ (٦) فَمَنْ ابْتَغَىٰ وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ (٧) وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ (٨) [المؤمنون].

ومن هنا فقد سعى الإسلام إلى تقوية الوازع الديني وخشية الله عند الفرد والإحسان في العمل وبالتالي كان لذلك مرده على من كلفوا بأعمال مختلفة ذات صلة بخدمة المجتمع المسلم ودعوته وإدارة شؤونه المختلفة كما أن الرسول ﷺ كان يأمر بالهجرة لمن

أسلم من القبائل المختلفة وجمع الطاقات المسلمة في المدينة المنورة ويحث على زيادة عددهم بشتى الطرق ليكونوا صالحين عاملين نشيطين في المجتمع المسلم الناشئ ومساعدين في إدارته وتنظيمه وتحقيق أهدافه المختلفة.

### التكليف بالعمل (التعيين):

إن كل عملية تتطلب تحديد القيادات البشرية أو الأفراد العاملين فيها يتوقف عليها اختيار الأشخاص القائمين على العمل، ولقد دلت أحداث السيرة النبوية على وجود شواهد معينة عن اختيار الأشخاص، وأن الأساس فيها هو القدرة على العمل ((فقد ورد عن أبي ذر قال: قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي قَالَ فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكَبِي ثُمَّ قَالَ يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا)).<sup>(٤٤)</sup>

وقد كان ﷺ يخشى تدافع الناس على المسؤولية وتحملها ممن لا يقدرون عليها مما يوقع المسؤل عن التعيين في حرج، ومما يوصل غير القادرين للمناصب ولذلك كان ﷺ ينهى عن التطلع للقيادة والإمارة ((فقد ورد عن عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ سَمُرَةَ قَالَ النَّبِيُّ

(٤٤) صحيح مسلم، الحديث رقم ٣٤٠٤.



صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَا عَبْدَ الرَّحْمَنِ بْنِ سَمُرَةَ لِمَا تَسْأَلُ الْإِمَارَةَ فَإِنَّكَ إِنِ أُوتِيَتْهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وَكَلِمَةٍ إِلَيْهَا وَإِنْ أُوتِيَتْهَا مِنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا)).

كما ورد عنه ﷺ التحذير من الحرص على الإمارة فيما رواه أبو هريرة ((عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّكُمْ سَتَحْرِصُونَ عَلَى الْإِمَارَةِ وَإِنَّهَا سَتَكُونُ نَدَامَةً وَحَسْرَةً فَبِعَمَتِ الْمُرْضِيعَةِ وَبِشْتِ الْفَاطِمَةِ)).<sup>(٤٤)</sup>

ومع هذه الكراهية للمناصب القيادية فقد كان الصحابة يتطلعون لمواقف الجهاد والتضحية ويتمنونها وخصوصاً حينما تكون مقرونة بالثناء من النبي ﷺ الذي لا ينطق عن الهوى ((فقد ورد عن أبي هريرة أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ يَوْمَ خَيْبَرَ لَأُعْطِينَ هَذِهِ الرَّايَةَ رَجُلًا يُحِبُّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ يَفْتَحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ قَالَ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ مَا أَحْبَبْتُ الْإِمَارَةَ إِلَّا يَوْمَئِذٍ قَالَ فَتَسَاوَرْتُ لَهَا رَجَاءً أَنْ أُدْعَى لَهَا قَالَ فَدَعَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلِيَّ بْنَ أَبِي طَالِبٍ فَأَعْطَاهُ إِيَّاهَا وَقَالَ امْشِ وَلَا تَلْتَفِتْ حَتَّى يَفْتَحَ اللَّهُ عَلَيْكَ قَالَ فَسَارَ عَلِيٌّ شَيْئًا ثُمَّ وَقَفَ وَلَمْ يَلْتَفِتْ فَصَرَخَ يَا رَسُولَ اللَّهِ عَلَى مَاذَا أُقَاتِلُ النَّاسَ قَالَ قَاتِلْهُمْ حَتَّى يَشْهَدُوا أَنْ لَنَا

(٤٥) سنن الترمذي، ج ٤، حديث رقم ١٤٠.

إِلَهُ إِلَّا اللَّهَ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ فَإِذَا فَعَلُوا ذَلِكَ فَقَدْ مَنَعُوا مِنْكَ دِمَاءَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ إِلَّا بِحَقِّهَا وَحَسَابُهُمْ عَلَى اللَّهِ)).<sup>(٤٦)</sup>

وقد نهى الرسول ﷺ عن تعيين أحد للمحابة والمجاملة فقد ورد عن أبي بكر الصديق رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: ((مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَأَمَرَ عَلَيْهِمْ أَحَدًا مُحَابَاةً فَعَلِيهِ لَعْنَةُ اللَّهِ لَا يَقْبَلُ اللَّهُ مِنْهُ صَرْفًا وَلَا عَدْلًا حَتَّى يُدْخِلَهُ جَهَنَّمَ وَمَنْ أَعْطَى أَحَدًا حِمَى اللَّهِ فَقَدْ انْتَهَكَ فِي حِمَى اللَّهِ شَيْئًا بَغَيْرِ حَقِّهِ فَعَلِيهِ لَعْنَةُ اللَّهِ أَوْ قَالَ تَبَرَّأَتْ مِنْهُ ذِمَّةُ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ)).<sup>(٤٧)</sup>

### تعدد السلطات وتوزيع الصلاحيات:

لا شك أن أي تنظيم إداري يتطلب تحديد المسؤوليات ووضوح الصلاحيات، وحينما كان ﷺ يبعث أمرائه إلى مناطق مختلفة كان يحدد لكل منهم منطقة معينة بذاتها يصبح مسؤولاً عنها وحينما بعث معاذ بن جبل وأبا موسى الأشعري رضي الله عنهما حدد لكل واحد منهما مخالفاً معيناً أمره أن يديره وأمرهما أن يتطاوعا.<sup>(٤٨)</sup>

(٤٦) صحيح مسلم، حديث رقم ٤٤٣٢.

(٤٧) مسند الإمام أحمد، حديث رقم ٢١.

(٤٨) باقادر: عبد الله بن أحمد، الكفاءات الإدارية في السياسة الشرعية، دار المجتمع، جدة، ٤٠٦هـ، ص ١١٠.

ولقد دلت نصوص مختلفة على أن لكل عامل مهمة خاصة ولذلك فقد كان يبعث من يعلم الناس ويبعث من يخصه بالقضاء ويبعث من يعمل على الزكاة ويبعث من يصلي بالناس ويكلف من يقوم بقسمة الغنائم أو جمعها، ولذلك ففي كل حادثة من حوادث السيرة دلالات مختلفة على اختصاص كل فرد معين بأعمال وصلاحيات محددة ومنضبطة حددها لهم ﷺ.<sup>٤٩</sup>

وحيثما بعث الرسول ﷺ أبا بكر الصديق على الناس بالحج في السنة التاسعة للهجرة، أوكل لعلي بن أبي طالب ﷺ مهمة أخرى وهي تبليغ آيات براءة (سورة التوبة)<sup>٥٠</sup> فكان لكل منهما مهمته الخاصة دون تداخل بينهما.

كما أنه ﷺ في غزوة أحد حدد للرماة موقعاً ومهمة وأمرهم بأن لا يتعدوا المهمة التي أوكلت لهم ولا يتجاوزوا موقعهم.<sup>٥١</sup>

### التقسيمات الإدارية:

من الصعب على الباحث تخيل تقسيمات إدارية محددة في العصر النبوي، إذ أن الأمر كان أبسط من ذلك، لكن من الثابت

(٤٩) العُمري، الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، ص ٤٠.

(٥٠) انظر: باقادر، الكفاءات الإدارية، ص ١١٣.

(٥١) انظر: ابن هشام، السيرة النبوية، ج ٣، ص ٥٤.

تخصيص كل عامل من عمال الرسول ﷺ بوظيفة محددة، فقد عرف بعض العاملين بأنه عامل الزكاة، كما عرف آخرون بأنهم قواد عسكريون وعرف آخرون بأنهم أمراء الصلاة وغيرهم بأنهم قضاة، وغيرهم بالمسؤولية عن بيت المال، أو جمع أموال محددة أو قسمتها، كما أن البعض عرف بالحراسة، بل وحتى بالخدمة الشخصية لرسول الله ﷺ مثل أنس بن مالك ﷺ .

ولعل حديثاً واحداً يكشف جزء من هذه التخصصات في حديث لرجل من أهل الكوفة قال له أبو الدرداء (أَوْلَيْسَ عِنْدَكُمْ ابْنُ أُمِّ عَبْدٍ صَاحِبُ التُّعْلَيْنِ وَالْوَسَادِ وَالْمَطْهَرَةِ وَفِيكُمْ الَّذِي أَجَارَهُ اللَّهُ مِنَ الشَّيْطَانِ يَعْني عَلَى لِسَانِ نَبِيِّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَوْلَيْسَ فِيكُمْ صَاحِبُ سِرِّ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الَّذِي لَا يَعْلَمُهُ أَحَدٌ غَيْرُهُ).<sup>(٥٢)</sup> ولا شك أن الإدارة العسكرية وتقسيم المسؤوليات في سرايا رسول الله ﷺ وغزواته خير مثال على تلك التقسيمات إضافة إلى مهام الصحابة المختلفة التي كان ﷺ يكلفهم بها في المدينة وغيرها والمطلع على ما كتبه الكتاني في التراتيب الإدارية يجد تنوع الأعمال والمهام واختلافها بين أصحاب رسول الله ﷺ.<sup>(٥٣)</sup>

(٥٢) انظر: الكتاني، التراتيب الادراية، ج ١، ص ٧٤.

(٥٣) انظر: المصدر السابق.

## التعليم والتدريب:

حرص الرسول ﷺ على إعداد الرجال المختصين كل فيما يخصه بالإضافة إلى الإعداد العام لكل الأفراد بالتدريبات التي يمكن أن يفيد منها.

وقد كان ﷺ يعلم الأمراء الذين يبعثهم بنفسه ويحدد لهم أهدافهم بل والأسلوب الذي ينبغي أن يتبع في تنفيذ المهام والأهداف فقد ورد ((عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ حِينَ بَعَثَهُ إِلَى الْيَمَنِ إِنَّكَ سَتَأْتِي قَوْمًا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ فَإِذَا جِئْتَهُمْ فَادْعُهُمْ إِلَى أَنْ يَشْهَدُوا أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ فَإِنْ هُمْ طَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلِيْلَةٍ فَإِنْ هُمْ طَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً تُؤْخَذُ مِنْ أَغْنِيَائِهِمْ فَتُرَدُّ عَلَى فُقَرَائِهِمْ فَإِنْ هُمْ طَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَإِيَّاكَ وَكَرَائِمَ أَمْوَالِهِمْ وَأَتَّقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ)).<sup>(٤)</sup> ومن هنا نلاحظ حرص رسول الله ﷺ على تعليم معاذ ﷺ مهامه وترتيب أولياته بنفسه.

ومثل ذلك حينما وجه رسول الله ﷺ على بن أبي طالب ﷺ

(٥٤) صحيح البخاري، حديث رقم ٤٠٠٠.

للقضاء في اليمن علمه بنفسه ﷺ وكان مما روي: ((عَنْ عَلِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ بَعَثَنِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَى الْيَمَنِ قَاضِيًا فَقُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ تُرْسِلُنِي وَأَنَا حَدِيثُ السِّنِّ وَلَا عِلْمَ لِي بِالْقَضَاءِ فَقَالَ إِنَّ اللَّهَ سَيَهْدِي قَلْبَكَ وَيُنَبِّتُ لِسَانَكَ فَإِذَا جَلَسَ بَيْنَ يَدَيْكَ الْخَصْمَانِ فَلَا تَقْضِيَنَّ حَتَّى تَسْمَعَ مِنَ الْآخِرِ كَمَا سَمِعْتَ مِنَ الْأَوَّلِ فَإِنَّهُ أُخْرَى أَنْ يَتَبَيَّنَ لَكَ الْقَضَاءُ قَالَ فَمَا زِلْتُ قَاضِيًا أَوْ مَا شَكَكْتُ فِي قَضَاءٍ بَعْدُ)).<sup>٥٥</sup>

### الخبرة:

لقد اهتم الرسول ﷺ بوجود الخبرة وتنميتها لدى المسلمين في مختلف المجالات المدنية والعسكرية، فقد كان ﷺ يخرج السرايا من المدينة قبل الإذن بالقتال، وكان ﷺ يركز فيها على المهاجرين بالدرجة الأولى في تلك السرايا لوجود الوقت الكافي عندهم للتدريب وكسب الخبرة، ولانشغال الأنصار بالإنتاج الزراعي وتنمية المحاصيل.

وكان من سنته ﷺ الاستعانة بأصحاب الاختصاص من أهل الخبرة ففي هجرته ﷺ استعان بدليل ماهر في معرفة الطرق، وفي حمل الرايات في الغزوات كان يختار أصبر الرجال وأشدهم

(٥٥) سنن الترمذي، حديث رقم ٣١١١.

تحملًا، وفي مجال الكتابة يختار الخبراء من الرجال، بل حتى في ممثليه الذين كان يبعثهم برسائله إلى الملوك والأمراء المعاصرين له كان ﷺ يبعث أهل الخبرة والدراية في الأماكن والمجتمعات التي يوفدون إليها.

وقد استفاد ﷺ من رجل جاء إلى النبي فقال إنني رأيت موضعا للسوق أفلا تنظر إليه قال بلى فقام معه حتى جاء موضع السوق فلما رآه أعجبه وركض برجله وقال نعم سوقكم هذا فلا ينقص ولا يضرين عليكم خراج.<sup>(٥٦)</sup>

كما كان ﷺ حريصًا على انتشار الخبرة بين الناس فيأمر بعضهم بتعليم بعض ويدرب بعض الصحابة بعضهم الآخر.

وقد كان ﷺ يشهد بنفسه تمرين المسلمين على الرمي في بعض نواحي المدينة المنورة.<sup>(٥٧)</sup>

### الأجور والمكافأة (المرتبات):

لقد وجدت حقوق مختلفة للعاملين في المناصب والوظائف الإدارية والعمالات الشرعية في عهد رسول الله ﷺ وهذه الحقوق منها ما هو أدبي ومنها ما هو معنوي وقد دلت الأخبار المختلفة على

(٥٦) الكتاني، التراتيب الإدارية، ج ٢، ص ١٦٣.

(٥٧) الصالحي الشامي، سبل الهداية والرشاد، ج ١، ص ٢٩١.

تخصيص حقوق مالية وأدبية للعاملين في الوظائف المختلفة في الدولة الإسلامية في عهد رسول الله ﷺ وقد وضع البخاري في صحيحه باباً عنونه بـ (باب رِزْقِ الْحُكَّامِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا...) وأورد فيه أحاديث منها ما روي ((أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ السَّعْدِيِّ أَخْبَرَهُ أَنَّهُ قَدِمَ عَلَى عُمَرَ فِي خِلَافَتِهِ فَقَالَ لَهُ عُمَرُ أَلَمْ أُحَدِّثْ أَنَّكَ تَلِي مِنِ أَعْمَالِ النَّاسِ أَعْمَالًا فَإِذَا أُعْطِيَتِ الْعُمَّالَةَ كَرِهْتَهَا فَقُلْتُ بَلَى فَقَالَ عُمَرُ فَمَا تُرِيدُ إِلَى ذَلِكَ قُلْتُ إِنَّ لِي أَفْرَاسًا وَأَعْبَدًا وَأَنَا بِخَيْرٍ وَأُرِيدُ أَنْ تَكُونَ عُمَّالَتِي صَدَقَةً عَلَى الْمُسْلِمِينَ قَالَ عُمَرُ لِمَا تَفْعَلُ فَإِنِّي كُنْتُ أَرَدْتُ الَّذِي أَرَدْتَ فَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُعْطِينِي الْعَطَاءَ فَأَقُولُ أَعْطِهِ أَفْقَرَ إِلَيْهِ مِنِّي حَتَّى أَعْطَانِي مَرَّةً مَالًا فَقُلْتُ أَعْطِهِ أَفْقَرَ إِلَيْهِ مِنِّي فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ خُذْهُ فَنَمَوْلُهُ وَتَصَدَّقْ بِهِ فَمَا جَاءَكَ مِنْ هَذَا الْمَالِ وَأَنْتَ غَيْرُ مُشْرِفٍ وَلَا سَائِلٍ فَخُذْهُ وَإِلَّا فَلَا تُتْبِعْهُ نَفْسَكَ))<sup>(٥٨)</sup>.

وقد ثبت أن رسول الله ﷺ حينما عين عتاب بن أسيد على مكة جعل له راتباً يومياً درهماً، واعتبر هذا المبلغ مجزياً في مقياس ذلك الزمان.<sup>(٥٩)</sup>

(٥٨) صحيح البخاري، حديث رقم ٦٦٣٠.

(٥٩) صبحي الصالح، النظم الإسلامية، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨٠م ص ٣٠٨.



## المساواة والعدالة:

العدالة مبدأ إسلامي هام تحكم أمور المسلم في كل أحواله العامة والخاصة وخصوصاً ما يتعلق بالآخرين إذا تولى عملاً للناس وقد قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (٩٠) [النحل].

﴿فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَقُلْ ءَأَمِنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ (١٥) [الشورى].

ولا شك أن العدالة ليست خاصة في القضاء بل هي توجيه عام لكل مسلم وهي من صميم العمل الإداري حيث أن المسؤول الإداري ينبغي أن يكون عادلاً مع موظفيه وينبغي أن يكون عادلاً مع ذوي العلاقة بالعمل وأصحاب المصالح المتصلة بعملة بل حتى في إدارة عائلته وعمله الخاص فكيف إذا كان صاحب منصب وعمل متصل بعامّة الناس أو خاصتهم، وحين زعم أحد الجهال أن الرسول ﷺ لم يعدل في قسمة أموال حنين، غضب رسول الله ﷺ لعظم التهمة في نظره ولاتهامه بعدم الإنصاف وهو ﷺ أعدل الناس وأبرهم وأسوة لجميع العاملين على شؤون الناس ﷺ وحقوق العباد.

## المشاوره:

لا شك أن الإدارة العليا تحتاج باستمرار إلى مشاورة الكوادر الأخرى المشاركة في المسؤولية قبل اتخاذ القرارات المصيرية، وقد ساد في الفكر الإداري الحديث أهمية المشاورة قبل اتخاذ قرار إداري محدد وجرت دراسات مختلفة حول أهمية المشاورة ونتائجها بالنسبة للقيادات الإدارية العليا.<sup>٦٠</sup>

وقد كان رسول الله ﷺ وهو قائد الدولة الإسلامية يكتر من مشاورة أصحابه ﷺ حيث نزلت عليه سورة الشورى لتؤكد هذا المبدأ في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (٣٨) [الشورى].

وفي قوله تعالى: ﴿فِيمَا رَحِمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَكَو كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (١٥٩) [ال عمران].

وقد ثبت كثرة مشاورة الرسول ﷺ للصحابة العاملين معه قبل اتخاذ القرارات الهامة، حتى عرف بعض الصحابة أنهم من أهل شورى رسول الله ﷺ.

(٦٠) الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ص ١٧٦.

وحوادث غزوة بدر مليئة بالشورى قبل اتخاذ قرار المكان وقبل اتخاذ قرار الحرب، وفي غزوة أحد استشار الرسول ﷺ أصحابه قبل تحديد مكان المعركة، وفي غزوة الأحزاب مشاورة الرسول ﷺ أصحابه في اتخاذ الموقف المناسب واستفاد من خبرة سلمان ﷺ، ومن الملاحظ في مواقف الشورى التي أجراها الرسول ﷺ أنها تهدف لأمرين الأول الوصول إلى القرار الصحيح وهذا يتطلب السماع لأهل الخبرة والدراية، والأمر الثاني هو تطيب خاطر المشاركين في الأحداث وسماع رأيهم وإحساسهم أنهم جزء من القرار وأصحابه وليسوا مهمشين ولعل أبرز مثال لإشعار الآخرين بالمشاركة سماع الرسول ﷺ لرأي الأنصار في غزوة بدر وإصراره على السماع منهم وممن يمثلهم.

ومن الثابت أن الرسول ﷺ كان يستشير بعض الصحابة قبل تعيين أحد معين على عمل للرسول ﷺ فقد روى الإمام أحمد في مسنده ((عَنْ عَلِيٍّ قَالَ: قَالَ: رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَوْ كُنْتُ مُؤَمَّرًا أَحَدًا دُونَ مَشُورَةِ الْمُؤْمِنِينَ لَأَمَرْتُ ابْنَ أُمَّ عَبْدٍ)).<sup>٦١</sup>

### العاملة الخاصة (والعلاقات الإنسانية):

من أبرز المبادئ الإدارية الحديثة بروز العلاقات الإنسانية بين العاملين في القطاع الواحد، وخصوصاً بين المديرين والعاملين

(٦١) مسند الإمام أحمد، حديث رقم ٥٣٤.

معهم، وقد تطرقت العديد من الدراسات الحديثة لهذا الموضوع بالتفصيل.

ومن المعروف أن رسول الله ﷺ كانت تربطه علائق خاصة وقوية مع جميع أصحابه ﷺ وخصوصاً مع من تولوا أعمالاً لرسول الله ﷺ في مختلف أنحاء الدولة الإسلامية، ولعل من المواضع المشهورة في نزول الدمع من رسول الله ﷺ حينما لقي أسامة بن زيد بعد مقتل والده زيد بن حارثة في غزوة مؤتة: ((جَاءَ أُسَامَةُ بْنُ زَيْدٍ بَعْدَ قَتْلِ أَبِيهِ، فَقَامَ بَيْنَ يَدَيْ النَّبِيِّ ﷺ فَدَمَعَتْ عَيْنَاهُ، فَلَمَّا كَانَ مِنَ الْغَدِ جَاءَ فَقَامَ مَقَامَهُ ذَلِكَ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: أَلْقَى مِنْكَ الْيَوْمَ مَا لَقِيتَ مِنْكَ أَمْسٍ)).

كما اشتهر عن رسول الله ﷺ تتبع أحوال المتزوجين والعزاب من أصحابه وأمرائه بل نقل عنه ﷺ أنه كتب تهنئة إلى أحد أمرائه حينما رزق بمولود.<sup>٦٢</sup>

وكثيراً ما يحتاج الموظفون والعاملون مع المسؤول إلى مواقف خاصة للمساندة المعنوية، حينما يتعرضون للتهم أو الاستضعاف ويتطلب من القائد أو المدير دعماً معنوياً خاصاً يسندهم ويعيد

(٦٢) انظر: محمد حميد الله، الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، ص ٢١١.

الثقة في أنفسهم ويؤهلهم للقيام بمهامهم المناطة بهم، وقد كان الرسول ﷺ حريصاً باستمرار على دعم أمرائه وقواده واحترام الآخرين لهم ومن شواهد ذلك ما ورد ((عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: أَمَرَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَسَامَةَ عَلَى قَوْمٍ فَطَعَنُوا فِي إِمَارَتِهِ فَقَالَ: إِنْ تَطَعَنُوا فِي إِمَارَتِهِ فَقَدْ طَعَنْتُمْ فِي إِمَارَةِ أَبِيهِ مِنْ قَبْلِهِ وَإِيمَ اللَّهِ لَقَدْ كَانَ خَلِيقًا لِلْإِمَارَةِ وَإِنْ كَانَ مِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ وَإِنْ هَذَا لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ بَعْدَهُ)).<sup>(٦٣)</sup>

كما كان بتفقدهم ويتابع أحوالهم فيستقبلهم بنفسه ويودعهم عند توجههم لأعمالهم المناطة ويدعوا لهم دعوة خاصة بالتوفيق وخير الأمور ((عَنْ ابْنِ عُمَرَ قَالَ كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا وَدَعَ رَجُلًا أَخَذَ بِيَدِهِ فَلَا يَدْعُهَا حَتَّى يَكُونَ الرَّجُلُ هُوَ يَدْعُ يَدَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَيَقُولُ اسْتَوْدِعَ اللَّهُ دِينَكَ وَأَمَانَتَكَ وَآخِرَ عَمَلِكَ)).<sup>(٦٤)</sup>

كما كان يتفقد أحوالهم العائلية فيحث بعضهم على الزواج ويساعدهم عليه، ويحضر مناسباتهم المختلفة في الأعياد والأفراح، ويعود مرضاهم ويعزيهم في موتاهم ويهنئهم في مواليدهم، بل

(٦٣) صحيح البخاري، حديث رقم ٢٩١٩.

(٦٤) رواه الترمذي، حديث رقم ٣٣٦٤.

ويلعب مع أطفالهم ﷺ وهو القائد الأعلى ﷺ لكل الأمة العاملين معه والعامه منهم.

ولا شك أن هذا التعامل النبوي الرائع كان له دور رائع في تقوية الروح المعنوية لهؤلاء الموظفين والعاملين في الإدارة النبوية، وفي شعورهم بأن قائدهم يحس بهم ويعطف عليهم ويتابع أمورهم الإنسانية المختلفة.

### الحواضر المعنوية:

في الوقت الذي حث الإسلام على المساواة فإنه أشاد بأصحاب العلم والخبرة، ولذلك جاءت آيات القرآن يتم بعضها بعضاً ويكمل بعضها بعضاً غير متناقضة تدعو للمساواة في الوقت الذي ترفع فيه من شأن العلماء والعاملين وتشيد بهم يقول الله تعالى: ﴿أَمْ مَنْ هُوَ قَانِتٌ ءَأَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (٩) [الزمر].

كما أشاد سبحانه وتعالى بالعلماء في قوله تعالى: ﴿وَمِنَ النَّاسِ وَالذَّوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ﴾ (٢٨) [فاطر].

وفي قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (٨)  
[المؤمنون].

وقد قال ﷺ: ((فيما روى عن أبي موسى عن النبي صلى الله عليه وآله وسلم قال: الخازن المسلم الأمين الذي ينفذ وريماً قال يعطي ما أمر به كاملاً موفراً طيباً به نفسه فيدفعه إلى الذي أمر له به أحد المتصدقين)).<sup>(٦٥)</sup>

وقد كان الرسول ﷺ يشيد ببعض الصحابة بأسمائهم ويمتدح أعمالاً محددة منهم. فقد أشاد بعلي بن أبي طالب يوم فتح خيبر،<sup>(٦٦)</sup> كما أشاد بسعد بن أبي وقاص وبأبي دجاجة في غزوة أحد،<sup>(٦٧)</sup> كما أشاد بعمر بن الخطاب وبأبي بكر الصديق وغيرهم في مواضع مختلفة،<sup>(٦٨)</sup> بل إن من يرجع لألقاب الصحابة وتسمياتهم الخاصة يجد أنها في مواضع ذات علاقة بتصريف معين أتى فيه رسول الله ﷺ على أصحابه، فما أسماء الصديق والفاروق وأمين هذه الأمة، وغيرها من الألقاب إلا مواضع إشادة معنوية، أطلقتها رسول الله ﷺ لهؤلاء النفر من أصحابه الذين تميزوا على غيرهم.

(٦٥) صحيح البخاري، حديث رقم ١٣٤٨.

(٦٦) ابن أبي شيبة، المغازي، ص ٣٠٢.

(٦٧) ابن أبي شيبة، المغازي، ص ٢٢٠.

(٦٨) سنن الترمذي، ص ٣٧٣٣.

وقد أشاد الرسول ﷺ ببعض صغار السن وأمر بتقديمهم في الصلاة بسبب حفظهم لكتاب الله سبحانه وتعالى، ومن هؤلاء عمرو بن سلمة رضي الله عنه الذي قال: «كُنَّا بِحَاضِرِ يَمْرُ بِنَا النَّاسِ إِذَا أَتَوْا النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَكَانُوا إِذَا رَجَعُوا مَرُّوا بِنَا فَأَخْبَرُونَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كَذَا وَكَذَا وَكُنْتُ غُلَامًا حَافِظًا فَحَفِظْتُ مِنْ ذَلِكَ قُرْآنًا كَثِيرًا فَأَنْطَلَقَ أَبِي وَأَفِدَا إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي نَفَرٍ مِنْ قَوْمِهِ فَعَلَّمَهُمُ الصَّلَاةَ فَقَالَ يَوْمُكُمْ أَقْرَبُكُمْ وَكُنْتُ أَقْرَأَهُمْ لِمَا كُنْتُ أَحْفَظُ فَقَدَّمُونِي فَكُنْتُ أَوْمُهُمْ وَعَلَيَّ بُرْدَةٌ لِي صَغِيرَةٌ صَفْرَاءُ فَكُنْتُ إِذَا سَجَدْتُ تَكَشَّفَتْ عَنِّي فَقَالَتْ امْرَأَةٌ مِنَ النِّسَاءِ وَأَرُوا عَنَّا عَوْرَةَ قَارِيئِكُمْ فَاشْتَرَوْا لِي قَمِيصًا عُمَانِيًّا فَمَا فَرِحْتُ بِشَيْءٍ بَعْدَ الْإِسْلَامِ فَرَجِي بِهِ فَكُنْتُ أَوْمُهُمْ وَأَنَا ابْنُ سَبْعِ سِنِينَ أَوْ ثَمَانِ سِنِينَ»<sup>(٦٩)</sup>.

كما أشاد رسول الله ﷺ بعدد من الصحابة في حديث واحد مبيِّناً فضلهم ومكانتهم ووجوب الاستفادة من خبرتهم: «عَنْ حُدَيْفَةَ قَالَ كُنَّا جُلُوسًا عِنْدَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ: إِنِّي لَأَدْرِي مَا قَدَرُ بَقَائِي فِيكُمْ فَأَقْتَدُوا بِاللَّذِينَ مِنْ بَعْدِي وَأَشَارَ إِلَى أَبِي بَكْرٍ وَعُمَرَ وَاهْتَدُوا بِهِدْيِ عَمَّارٍ وَمَا حَدَّثَكُمْ ابْنُ مَسْعُودٍ فَصَدَّقُوهُ»<sup>(٧٠)</sup>.

(٦٩) رواه أبو داود في سننه، حديث رقم ٤٩٥.

(٧٠) سنن الترمذي، حديث رقم ٣٧٣٥.



كما كان ﷺ يقرب بعض الصحابة ويحرص على مرافقتهم له باستمرار وهذا مكان فخر وعزة لهم ﷺ ومكانة معنوية خاصة نالوها من نبي الله وقائد الأمة ﷺ. <sup>(٧١)</sup>

وقد أشاد ﷺ بعدد من الصحابة في حديث واحد ((عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ وَأَصْدَقُهُمْ حَيَاءً عُمَانُ وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ وَأَقْرَبُهُمْ أَبِي وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينٌ وَأَمِينُ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ)). <sup>(٧٢)</sup>

### الضبط والتوثيق (المكاتبات) :

لقد كان رسول الله ﷺ أمياً لا يقرأ ولا يكتب، وهذا من كمال صدقه وإعجازه ﷺ ومع هذا فقد جاءت أولى الآيات القرآنية النازلة عليه تتحدث عن العلم والقلم ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ (١) [سورة العلق]، وحينما استقر الرسول ﷺ في المدينة كان له كتاباً مشهورين لضبط وتوثيق رسائله وأوامره المختلفة حتى أننا نجد المحدثين يشيرون إلى ذلك فنرى مثلاً أن البخاري في

(٧١) قادري: عبد الله أحمد، الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية، دار المجتمع، جدة، ١٤٠٦هـ، ص ١٥٥.  
(٧٢) سنن الترمذي، الحديث رقم ٣٧٣٣.

صحيحه يضع في كتاب الأحكام (باب كتاب الحاكم إلى عماله والقاضي إلى أمثائه).<sup>(٧٣)</sup>

ويستدل على ذلك بأحاديث مختلفة عن كتابات رسول الله ﷺ إلى العمال والأمراء.

ومن المعروف أن رسول الله ﷺ كتب صحيفة بين سكان المدينة تعد وثيقة ومعاهدة وافق عليها بقية أهل المدينة من اليهود والعرب مع المسلمين وتعد كتابة هذه الوثيقة أو صحيفة المدينة كما عرفها المؤرخون وأصحاب السيرة من أهم الدلائل على حرص الرسول ﷺ.<sup>(٧٤)</sup>

كما أن من المشهور والمتواتر كتابة الرسول ﷺ لما اتفق عليه مع قريش في صلح الحديبية، وكيف كانت الكتابة ونصها ومن الذي كتبها بين يدي الرسول ﷺ وقريش حيث ورد النص على اسم الكاتب في هذه الوثيقة.<sup>(٧٤)</sup>

(٧٣) صحيح البخاري، (كتاب الأحكام).

(٧٤) انظر: العمري: أكرم ضياء، المجتمع المدني في عهد النبوة خصائصه وتنظيماته الأولى، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، ١٤٠٣هـ، ص ١٠٧.

(٧٥) الذهبي: شمس الدين محمد بن عثمان، (ت: ٧٤٨هـ)، المغازي، (من تاريخ الإسلام) تحقيق عمر عبد السلام تدمري، ط ١، دار الفكر، بيروت، ١٤٠٧هـ، ص ٣٧٠.

كما جاءت الكتابة في أطول آية في القرآن الكريم وهي آية الدين: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا...﴾ (٢٨١) [البقرة].

وتؤكد هذه الآية على الأمر بالكتابة والتوثيق وإن كان هذا في مجال الحقوق فلا شك أنه يمكن الاستدلال بها في مجال الإدارة وتوثيق الأوامر والتصرفات المختلفة.

وحيثما أراد الرسول ﷺ أن يبعث رسلاً إلى ملوك وأمراء العالمين المعاصرين له والمتصلين ببلاد العرب حرص ﷺ على الكتابة لهم، ولذلك اشتهر عند أصحاب السيرة كتب الرسول ﷺ إلى الملوك والأمراء وحفظ لنا أصحاب الحديث نصوصها، وحلل الفقهاء محتوياتها وناقشوا أمورها الشرعية المختلفة، ولا تزال بعض هذه الكتب والرسائل محفوظة في بعض المتاحف العالمية.<sup>(٧٦)</sup>

وقد كان الرسول ﷺ حريصاً على توثيق تلك الكتب والرسائل التي يبعثها للأمراء والقبائل والملوك وغيرهم من عامة الناس،

(٧٦) انظر: إلى عدد كبير من هذه الرسائل عند محمد حميد الله، الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، من ص ٤٣ - ٣٣٧.

ولذلك فقد اتخذ ﷺ خاتماً يختم به ﷺ كتبه ورسائله وهو من ثلاثة أسطر:-

السطر الأول لفظ الجلالة (الله)،

السطر الأوسط (مرسول)،

السطر الأخير (محمد).<sup>(٧٧)</sup>

((عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ: كَتَبَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كِتَابًا أَوْ أَرَادَ أَنْ يَكْتُبَ فَقِيلَ لَهُ إِنَّهُمْ لَا يَقْرَءُونَ كِتَابًا إِلَّا مَخْتُومًا فَاتَّخَذَ خَاتَمًا مِنْ فِضَّةٍ نَقَشَهُ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ كَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى بَيَاضِهِ فِي يَدِهِ)).<sup>(٧٨)</sup>

كما كان ﷺ يكتب إلى أمرائه على البلدان في قضايا إدارية وأمور شخصية وقضايا مختلفة،<sup>(٧٩)</sup> فقد دارت بينه ﷺ وبين عتاب ابن أسيد العديد من المكاتبات التي تتعلق بإدارة مكة وشؤونها.

(٧٧) محمد حميد الله، الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، ص ١٥٧.

(٧٨) صحيح البخاري، حديث رقم ٦٣.

(٧٩) راجع عددًا من هذه الكتب في محمد حميد الله، الوثائق السياسية للعصر النبوي والخلافة الراشدة.

ومن خلال استعراض أسلوب الرسول ﷺ في كتابة الرسائل الموجهة يستطيع الإنسان أن يدرك عدة أمور أهمها:

وضوح المصدر وجهة التوجيه وموضوع الرسالة وهدفها باختصار وإيجاز، ثم أسم الكاتب لأنه ﷺ لا يكتب والنص على اسم الكاتب يدل على مزيد من الحرص على التوثيق.

ونلاحظ هذه القضايا الرئيسية وهي الأسلوب المتبع حالياً في كثير من المراسلات حيث يكتب من فلان إلى فلان ثم يشار إلى الموضوع باختصار قبل الدخول في تفاصيل الرسالة كما أن الرسول ﷺ كانت تأتيه بعض الكتابات التي يحرص على سريتها وأن لا تقع في يد الآخرين ومن هنا حرص على أن يتعلم زيد بن ثابت كتابة الحروف العبرية ليكون مؤتمناً على تلك المكاتبات.<sup>(٨٠)</sup>

### البريد والاتصالات الإدارية:

لكل عصر وسائله المختلفة في الاتصالات سواء منها الإدارية أو غيرها، وقد كان الرسول ﷺ حريصاً على وصول الأخبار والتعليمات إلى أمرائه وعماله وإلى كافة الناس من الأمة فيما يخصهم، ولذلك فقد كان يكتب الكتب ويختار المؤهلين من

(٨٠) الكتاني، التراتيب الإدارية، ج ١، ص ١٢٠.

الرجال ذوي الخبرة بالطرق أو المناطق المتوجهين إليها لكي يؤديها كما ينبغي، كما كان التبليغ الشفهي يتطلب اختيار أناس محددين للقيام به، ولم يكن البريد منظماً أو مستمراً في أيامه لكنه ﷺ كان حريصاً على أن يكون سبب الاتصال أو طريقته محققة للهدف المرجو منه وما كتاباته ﷺ إلا من وسائل الاتصال الخاصة، وقد كان ﷺ حريصاً حتى على أسماء حاملي رسائله والتي تدعو إلى التفاؤل والأمل الطيب حيث ورد أنه كتب إلى أحد أمرائه (إذا أبردتم لي بريداً فاجعلوه حسن الوجه حسن الاسم)<sup>(٨٠)</sup> كما كان ﷺ يدلهم على أيسر الطرق للوصول إلى أهدافهم لتوصيل رسائله وتوجيهاته ﷺ.

### ترتيب الأهداف والأولويات:

ظهرت في السنوات الأخيرة مجموعة من الأفكار والنظريات الإدارية التي تعتبر عند الكثيرين نظريات حديثة ومطورة ومنها الإدارة بالأهداف التي ألفت حولها العديد من الكتب والأبحاث.<sup>(٨١)</sup>

(٨١) انظر: محمد حميد الله، الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، ص ٢١١.

(٨٢) انظر: الهواري، د. سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج، ط ٤، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩م، وقد حدد الكاتب عدد من المراجع الهامة في الاتجاهات المختلفة للإدارة بالأهداف، ص ٢١٩ - ٢٢٢.

وقد ركزت معظم الآراء عن الإدارة بالأهداف على (وضوح النتائج المتوقعة وتحديدها)<sup>(٨٣)</sup>

وقد ركز الإسلام بتشريعاته المختلفة على النية، ويمكن أن تعتبر النية من منظور واسع (الهدف من العمل) هي المحك في كل الأعمال، كما أن المقاصد العليا لأي عمل مرتبطة بالنية والثواب الأخروي مربوط بكل تصرفات الإنسان الدنيوية والأخروية التي ينبغي أن تكون سامية وشرعية.

كما أن الرسول ﷺ حينما كان يوجه موظفًا لعمل فإنه يحدد أولويات لهذا العمل ينبغي أن يبدأ بها أولًا فأول فحينما وجه رسول الله ﷺ معاذ بن جبل أميرًا على اليمن حدد له أولويات وأهداف ينبغي مراعاتها والتدرج فيها حيث ورد ((عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ مُعَاذًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ إِلَى الْيَمَنِ فَقَالَ: ادْعُهُمْ إِلَى شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّي رَسُولُ اللَّهِ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِدَيْكَ فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِدَيْكَ فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً فِي أَمْوَالِهِمْ تُؤْخَذُ مِنْ أَعْيَانِهِمْ وَتُرَدُّ عَلَى فُقَرَاءِهِمْ)).<sup>(٨٤)</sup>

(٨٣) الهواري، الإدارة بالأهداف، ص ٢٣.

(٨٤) صحيح البخاري، حديث رقم ١٣٠٨.

والمتتبع لمراحل الصراع بين رسول الله ﷺ وأعداء الإسلام يجد أن مسيرة الغزوات والمعارك كانت مرتبة حسب الأهمية حيث وجه قوته العسكرية ابتداء للعدو الأقرب والأخطر وهم قريش ثم بعد ذلك نقل الساحة لقتال يهود المدينة حينما غدروا وكان من المهم القضاء على تهديدهم، ولم يتحرش ﷺ بالفرس والروم في تلك المراحل لوجود من كان أولى بالصراع وتوجيه القوة.<sup>(٨٤)</sup>

ثم نقل الصراع إلى خيبر حينما بدءوا يعدون لغزو المدينة كما أن أوامره بالصدقة والتربية والمسؤولية كانت تتركز على الأقرب والأولى ثم الأولى وهكذا.

#### البحث عن المعلومات الصحيحة قبل القرار:

إن المعلومة الصحيحة تعد أساسية لاتخاذ أي قرار وعمل أي تصرف إداري والمعلومات المختلفة وخصوصاً ما يتعلق بميدان العمل وظروفه من أهم أسباب التوفيق في العمل ولذلك كان ﷺ يحيط عماله بالظروف التي ستلاقيهم في المناطق التي يتوجهون إليها، فحينما طلب من الصحابة الهجرة إلى الحبشة اختار لهم المكان المناسب وأعطاهم تصوراً صحيحاً عن النظام الموجود هناك،<sup>(٨٥)</sup>

(٨٥) وتر: محمد ظاهر، فن الحرب في الإسلام في عهد الرسول ﷺ (الإدارة العسكرية في حروب الرسول ﷺ)، ص ١١٧.  
(٨٦) أبو يوسف، الخراج، ص ٨٣.



كما أنه حينما أراد بعث معاذ بن جبل رضي الله عنه إلى اليمن، قال: ((إِنَّكَ تَقْدُمُ عَلَى قَوْمٍ أَهْلُ كِتَابٍ)).<sup>(٨٧)</sup>

وقد عرف عن رسول الله صلى الله عليه وسلم حرصه على تتبع أخبار أعدائه من قريش وغيرهم قبل أي تحرك عسكري، بل أنه صلى الله عليه وسلم قد جعل له عيوناً تأتيه بالأخبار والتحركات المختلفة لخصوم الإسلام في حياته صلى الله عليه وسلم.

ففي غزوة بدر كان صلى الله عليه وسلم يبحث عن مصادر مختلفة للمعلومات عن جيش قريش وعددهم وعدتهم. والمتتبع لغزوة الأحزاب يدرك، جدية الرسول في الحصول على المعلومات فهو قد حرص على معرفة أخبار قريش عند تحركها لغزو المدينة، كما حرص على معرفة حال بني قريظة عند نقضهم للعهد مع رسول الله صلى الله عليه وسلم كما حرص على بث عيونه بين جيش المعتدين من الأحزاب، وكان للمعلومات التي جمعها رسول الله صلى الله عليه وسلم أثرها في اتخاذ القرار المناسب المبني على المعلومة الصحيحة.<sup>(٨٨)</sup>

كما عرف عنه صلى الله عليه وسلم الحرص على المعلومات الصحيحة عن الطرق التي يسلكها والأشخاص الذين يقابلهم، وغير ذلك مما يحتاج معه إلى قرار وتحرك يتأثر بالمعلومة.

(٨٧) صحيح البخاري، حديث رقم ١٣٦٥.

(٨٨) انظر: ابن أبي شيبة، المغازي، ص ١٩١.

### المتابعة والتنسيق:

لعل من أكثر الأمثلة وضوحاً في المتابعة والتنسيق في حياة الرسول ﷺ متابعته لأحوال أمرائه الذين بعثهم على المناطق المختلفة من بلاد العرب بعد إسلامها، ومن أبرز ذلك مكاتباته ﷺ لأمرائه على اليمن للتعاون فيما بينهم والتنسيق في مقاومة مدعي النبوة الأسود العنسي الكذاب، مما كان له أكبر الأثر في تحرك أولئك الأمراء وتنسيقهم مع بعضهم البعض ومع من ثبت على الإسلام من أهل اليمن وتمكنهم من القضاء على المتبئ وأتباعه من المرتدين.<sup>(٨٩)</sup>

كما كان الرسول ﷺ في بعض غزواته يبعث سرايا معينة لتنفيذ أهداف أخرى ذات علاقة بالغزوة الرئيسية أو متابعة لأعمال أخرى سبق القيام بها، ففي أثناء غزوة تبوك بعث ﷺ عدة سرايا لمناطق مجاورة كانت لها أهداف محددة هي في الغالب متابعة لأعمال وتحركات سابقة،<sup>(٩٠)</sup> بل لعل غزوة تبوك في حد ذاتها هي متابعة لغزوة مؤتة التي سبقتها بعام كامل، كما أن إعداد الرسول ﷺ لجيش أسامة بن زيد قبل وفاته وتحديد وجهته إلى الروم هو من أعمال المتابعة لما سبقه من تحركات مؤتة وغزوة تبوك.

(٨٩) انظر: العُمري، الولاية على البلدان، ص ٤٢.

(٩٠) انظر: ابن أبي شيبة، المغازي، ص ١٦٩.

كما كان ﷺ يطلب من عماله الذين بعثهم لتحصيل الزكاة أو تعليم الناس أو أي عمل من الأعمال أن ينسقوا مع أناس أو عمال آخرين ذوي ارتباط بمناطقهم ممن أسلم من زعماء القبائل أو من ظهر تعاطفهم مع المسلمين منهم كما أشرف ﷺ بنفسه على تسييق العمل في حفر الخندق ومتابعة سيره بنفسه ﷺ.<sup>٩١</sup>

### إدارة النفقات والمصروفات:

لا شك أن إدارة المجتمع المسلم وقواه المدنية والعسكرية تطلبت نفقات مختلفة، وكانت لهذه المصروفات مواردها الشرعية كما كان لصرفها طرقها الشرعية، وقد اعتنت كتب الأموال والفقه بهذه القضية وكان عمادها في قواعدها الفقهية على حوادث من سنة رسول الله ﷺ نابعة من الأحداث التي وقعت في أيامه ﷺ وقد اعتمدت الدولة الإسلامية في مواردها على الخراج الذي كثر بعد إسلام اليمن والبحرين وخبير ووادي القرى، كما أنها اعتمدت قبل ذلك على أموال الغنائم التي يحصل عليها المسلمون من أعدائهم في أعقاب المعارك إضافة إلى بعض الواردات الأخرى، ومع كل هذه الواردات وغيرها، فإن لكل باب منها مصروفات معينة ومحددة وجزء منها يخدم الدولة الإسلامية عمومًا بإدارتها

(٩١) ابن هشام، السيرة النبوية، ج ٣، ص ٢١٦. الصالحى الشامى، سبل الهدى والرشاد، ج ٤، ص ٥١٥.

المختلفة ، كما أن جزء آخر حسب تقسيمها الشرعي يعود على العاملين عليها فالمجاهدون ينالون نصيبهم من الغنائم وبالتالي يتولون تمويل أنفسهم ذاتياً والعاملون على الصدقات لهم نصيب شرعي منها وهذا في حد ذاته يعود على العمل واستمرار تسييره دون توقف وبما يشبه التمويل الذاتي، كما كان جزءاً كبيراً من العمل يقوم على الاحتساب والتطوع لأن أعمالهم في كثير من الأحيان مؤقتة وغير مستديمة ومن الصعب مقارنة ذلك بالتمويل في الإدارة الحديثة لكنه كان سائراً وناجحاً في تقديم ما تحتاجه الإدارة النبوية من نفقات ومصروفات، وقد كانت النفقات الإدارية محدودة ويأتي على رأسها مخصصات الموظفين والعمال التي أشير إليها سابقاً.

### إدارة وتنشيط الإنتاج:

إن التغيرات التي حدثت في الجانب الاقتصادي نتيجة التشريعات النبوية كانت قوية ومؤثرة، حيث توالى التشريعات الإسلامية الحاتة على النشاطات الاقتصادية المختلفة والمنظمة لها بما ينسجم مع حاجات الناس والعدل معهم وإيوائهم حقوقهم سواء منها ما يتعلق بالجوانب النظرية أو بالحياة التطبيقية العملية.<sup>(٩٢)</sup> وقد عمل

(٩٢) انظر: د. عبد الله الخراشي، النشاط الاقتصادي في منطقة المدينة في العهد النبوي، رسالة دكتوراة، قسم التاريخ، كلية الآداب، جامعة الملك سعود بالرياض.

الرسول ﷺ على فتح الأسواق وتنظيمها في المدينة وأتاحها للتجار المحليين والقادمين من خارج المدينة،<sup>(٩٣)</sup> وجعل للسابقين من التجار حقوقاً في السوق، ومنع الظلم على أطراف البيع والشراء، مما ساعد في نمو التجارة في أسواق المدينة ولا شك أن هذا من أهم عوامل التنشيط له.

وقد حث الرسول ﷺ على استصلاح الأراضي فقال: «(من أحيا أرضاً ميتة فله فيها أجر وما أكلت العانية منها فله منها صدقة)».<sup>(٩٤)</sup>

وقد ساهمت الإقطاعات النبوية المختلفة في المدينة في تزايد الرقعة الزراعية فيها وزيادة إنتاجيتها.

وقد شجع الرسول ﷺ على زراعة النخيل فقال: «(ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طيراً أو إنساناً أو بهيمة إلا كان له به صدقة)».<sup>(٩٥)</sup>

وقد شارك ﷺ بنفسه في غرس النخيل في بعض نواحي المدينة.<sup>(٩٦)</sup>

(٩٣) د. عبد الله الخراشي، النشاط الاقتصادي في المدينة في العصر النبوي، ص ٢٤٢.

(٩٤) سنن الدارمي، ج ٢، ص ٢٦٧.

(٩٥) صحيح البخاري، ج ٣، ص ٦٦.

(٩٦) الذهبي، سير أعلام النبلاء، ج ١، ص ٥١١.

كما حث النبي ﷺ على الصناعة والإنتاج فيها وغير من نظرة العرب لبعض المهن المحترمة وأدرك حاجة المسلمين عموماً وسكان المدينة خصوصاً لبعض تلك الصناعات فكان يشجع الناس عليها بتذكير الناس ببعض الصناعات وأنها من حرف الأنبياء.

كما حث الرسول ﷺ على تصنيع السلاح وإنتاجه، فقال ﷺ: ((إن الله عز وجل يدخل الثلاثة بالسهم الواحد الجنة، صانعه يحتسب في صنعه الخير والممد به والرامي به)).<sup>(٩٧)</sup>

وكان أطفال المدينة يشاركون في صناعة النبال على قدر طاقاتهم، وكان الصحابة في المدينة يتنافسون في صناعة النبال والتصدق بها،<sup>(٩٨)</sup> وهي ذخيرة ذلك الزمان.

### تجميع الطاقات وتجنيدها:

لقد سعى الرسول ﷺ لبناء المجتمع المسلم الخاص وتجميع المسلمين فيها والاستفادة من طاقاتهم وتجنيدها حيث وجه بعد بيعة العقبة جميع المسلمين بالهجرة إلى المدينة والتجمع فيها، فسبقه بعض الصحابة إلى المدينة أو لحقوه حيث استمر التدفق

(٩٧) سنن الدارمي، ج ٢، ص ٢٠٥.

(٩٨) الطبري، تاريخه، ج ٣، ص ١٨٧.

البشري على المدينة، مما استدعى تخطيطاً لهذا الأمر، ومتابعة لأحوال المهاجرين الخاصة.

وفي الوقت الذي كان ﷺ يحث على الهجرة في الغالب فإنه حينما تواجه المدينة ضغطاً من كثرة المهاجرين يوجه ببقائهم في مجتمعاتهم وحفظ إسلامهم دون الهجرة، وانتظار أوامر الرسول ﷺ.

### إدارة الأزمات:

من المصطلحات الإدارية الحديثة التي خرجت فيها دراسات عديدة وقدمت لها دورات ونفذت فيها قرارات إدارية مختلفة.

وقد تعرض رسول الله ﷺ للعديد من الأزمات والظروف المختلفة والطارئة التي استدعت منه تصرفات خاصة وجهود مميزة عاجلة لمواجهة تلك الأحداث ولعل من أهم الأزمات الغزوات المفاجئة للمشركين لبلد الرسول ﷺ مثلما حدث في غزوة أحد ومن أصعب الأزمات التي واجهها الرسول ﷺ غزوة الأحزاب التي وصفها الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز: ﴿إِذْ جَاءُوكُم مِّنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا﴾ (١٠) [الأحزاب].

وقد تصرف الرسول ﷺ بحكمة وحشد كل الطاقات المادية والبشرية، واستخدم الخبرات والطاقات المتوفرة في تنفيذ خطة عاجلة لمواجهة تلك الأزمة الطارئة ونجح ﷺ بعون الله تعالى في اتخاذ كافة الأسباب لتجاوز الأزمة، بل ومعاقبة الخائنين من يهود المدينة وتطهير الصف وبلد الرسول ﷺ من بني قريظة ليكون التغلب على الأزمة أولاً ومن ثم التغلب على مسبباتها بمعالجة الخطر الداخلي في المدينة والقضاء على مصدر الخطر.

كما أن الرسول ﷺ تعرض في أكثر من مرة لأزمات مالية وخصوصاً عند الغزوات كما حدث في غزوة تبوك، فقام ﷺ باستتفار الناس للصدقة، وشجع عليها حتى تمكن ﷺ من التغلب على جزء كبير من تلك المشكلة كما واجه الرسول ﷺ أخطاراً أمنية مختلفة في المدينة عالجها وتمكن من التغلب عليها ومعاقبة الجناة، وواجه الرسول ﷺ في أواخر حياته أزمة المرتدين أتباع الأسود العنسي الكذاب في اليمن فأدار ولاته من المدينة حتى تغلبوا على هذه الأزمة كما أدار الإعداد للقضاء على مسيلمة الكذاب الذي ظهر في اليمامة.<sup>٩٩</sup>

(٩٩) العُمري، الولاية على البلدان، ص ٤٢.



## السرية:

منذ ظهور الإسلام وبداية الدعوة أتليه وتكوين المجتمع المسلم بأفراده القلائل وصبغة العمل السري والذي يعين على النجاح ويمنع كيد الأعداء ولا يعرقل الأهداف تسير مراحل الدعوة الأولى، بل عرفت السنوات الأولى الثلاث بعد البعثة النبوية بأنها مرحلة الدعوة السرية، حتى أن بعض الصحابة الذين دخلوا في الإسلام لم يكن يعرف بعضهم بعضاً، وحينما بدأ الرسول ﷺ يلتقي ببعض المسلمين في مكة ليقوم بتعليمهم الدين الجديد وكتاب الله سبحانه وتعالى كان ﷺ يلتقي بهم سراً في دار الأرقم بن أبي الأرقم<sup>(١)</sup> ليضمن النجاح للدعوة وعدم مصادمة قريش.

ومن هنا فإن العمل قد يتطلب السرية في بعض الأحيان وقد عرف عن حذيفة بن اليمان بأنه صاحب سر رسول الله ﷺ.<sup>(١٠)</sup>

وقد درب رسول الله ﷺ أصحابه والعاملين معه على كتم السر وعدم إفشائه، حتى أن أنس بن مالك خادم رسول الله ﷺ وكان غلاماً صغيراً يبعثه الرسول ﷺ في عمل أو حاجة فيكتمها على

(١٠٠) انظر: ابن هشام، السيرة النبوية، ج ١، ص ٣٢٣.

(١٠١) انظر: ترجمة حذيفة بن اليمان عند الذهبي، سير أعلام النبلاء، ج ٢، ص ٣٦٢.

أقرب الصحابة لرسول الله ﷺ ((عَنْ أَنَسٍ قَالَ أَتَى عَلِيَّ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَنَا أَلْعَبُ مَعَ الْغُلَمَانِ قَالَ فَسَلَّمَ عَلَيْنَا فَبِعَثَّتَنِي إِلَى حَاجَةٍ فَأَبْطَأْتُ عَلَى أُمِّي فَلَمَّا جِئْتُ قَالَتْ مَا حَبَسَكَ قُلْتُ بَعَثَّتَنِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِحَاجَةٍ قَالَتْ: مَا حَاجَتُهُ، قُلْتُ: إِنَّهَا سِرٌّ قَالَتْ لِمَا تُحَدِّثُنَّ بِسِرِّ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَحَدًا)).<sup>(١٠٢)</sup>

وقد حرص رسول الله ﷺ على إبقاء بعض تحركاته العسكرية سرية وبعيدة عن عيون أعدائه، بل إنه قبل غزوة فتح مكة أمر الصحابة بالتجهيز وأخفى وجهته عن المقربين إليه ﷺ، وحين بعث ﷺ سعد بن معاذ ﷺ لاستطلاع أخبار بني قريظة أثناء غزوة الأحزاب طلب من المسؤولين عن تقصي الخبر أن يكتبوه عن بقية جيش المسلمين خشية من التأثير السلبي عليهم.

### الرقابة والمحاسبة:

لقد حرص رسول الله ﷺ على القيام بواجبه وأداء الأمانات المختلفة وتطبيقاتها فكان ﷺ مثالا يحتذى، ولا شك أن الإسلام قد ركز بالدرجة الأولى على الرقابة الذاتية في مختلف شؤون الحياة الدينية والدنيوية، والمسؤولية الإدارية تجمع واجب ديني

(١٠٢) صحيح مسلم، حديث رقم ٤٥٣٣.

ودنيوي في وقت واحد لا فرق بينهما، ويمكن القول إن الرقابة الذاتية هي الأساس في الرقابة الإدارية وقد أكد القرآن الكريم والسنة النبوية عليها، حيث أن تقوى الله هي المرتكز الأساس للأعمال الرقابية في الإسلام ومع ذلك فهناك شواهد مختلفة في السيرة النبوية تدل على متابعة الرسول ﷺ وتدقيقه مع بعض من ولاهم مسؤوليات وظيفية محددة.

كما كان ﷺ يسمع الملاحظات المختلفة التي ترده عن عماله وأمرائه ممن عمل معهم أو احتك بهم، وكان يوجه وينتقد ما يصدر من تصرفات مخالفة للهدف من المهمة التي كلف بها، كما فعل مع خالد بن الوليد رضي الله عنه.

وقد غضب الرسول ﷺ من أحد عماله حينما بعثه لجمع الزكاة فلما بدأ الرسول ﷺ يحاسبه قال هذا لكم وهذا أهدي له، فغضب ﷺ وقال: «فهلأ جلست في بيت أبيك أو أمك فتأتيتك هديتك إن كنت صادقاً».<sup>(١٠٢)</sup>



(١٠٢) صحيح البخاري، حديث رقم ٦٥٧٨ .

## الخاتمة

تبين من خلال الشواهد البسيطة المذكورة في البحث أن رسول الله ﷺ وضع الأسس للأمة الإسلامية في الإدارة الناجحة التي تحقق الأهداف المطلوبة بدقة وتسخر الإمكانيات المختلفة للقيام بمهام الإدارة الاجتماعية وإدارة الدولة والإدارة العسكرية والإدارة المالية ويقاس عليها المؤسسات المختلفة وبالتالي فإنني أدعو الباحثين في مجال الإدارة خصوصاً لدراسة السيرة النبوية واستخراج الشواهد المختلفة في الإدارة الناجحة بأبوابها المختلفة، وعدم الاكتفاء بأقوال الغربيين أو الشرقيين في الإدارة، فوالله لو علم هؤلاء ما في سيرة المصطفى ﷺ من شواهد لاستصغروا نظرياتهم وأقوالهم في الإدارة.

أما نحن المسلمون فللأسف الشديد لم نقدر بعد حجم الإرث النبوي في مختلف العلوم وخصوصاً ما يمس حياتنا فتجاهلنا أو جهلنا وبدأننا نلتفت يمنة ويسرة متغافلين عن ما بين أيدينا نسأل الله للجميع الهداية والتوفيق.



**المصادر والمراجع:****القرآن الكريم.**

- ١ . الأعرجي: د. عاصم وآخرون.
- نظريات التطوير الإداري، ط ١، وزارة التعليم، بغداد، ١٤٠٢هـ.
- ٢ . باقادر: عبد الله بن أحمد.
- الكفاءات الإدارية في السياسة الشرعية، دار المجتمع، جدة، ١٤٠٦هـ.
- ٣ . البخاري: أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم (١٩٤ - ٢٥٦هـ).
- صحيح البخاري، دار إشبيلية، الرياض، ١٤١٨هـ.
- ٤ . الترمذي: أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة (٢٠٩هـ - ٢٧٩هـ).
- الجامع الصحيح (سنن الترمذي)، تحقيق أحمد محمد شاكر، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، (ب.ت).
- ٥ . ابن تيمية: تقي الدين أحمد بن عبد السلام (ت: ٧٢٨هـ).

- السياسة الشرعية في إصلاح الرعي والرعية، ط٤، دار المعرفة، بيروت، ١٩٦٩م.
- الفتاوى. ٢٨/٢٥٥-٢٥٨.
- ٦ . ابن حجر: شهاب الدين أبو الفضل أحمد بن علي العسقلاني (ت: ٨٥٢هـ).
- الإصابة في تمييز الصحابة، ط١، مطبعة السعادة، القاهرة، ١٣٢٨هـ.
- ٧ . حميد الله: محمد.
- مجموعة الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، ط٤، دار النفائس، بيروت، ١٤٠٣هـ.
- ٨ . ابن حنبل: الإمام أبي عبد الله أحمد بن محمد (ت: ٢٤١هـ).
- المسند، المكتب الإسلامي، بيروت، ١٣٩٨هـ.
- ٩ . الخراشي: الخراشي.
- النشاط الاقتصادي في منطقة المدينة في العهد النبوي، رسالة دكتوراة، قسم التاريخ، كلية الآداب، جامعة الملك سعود بالرياض.

- ١٠ . الخزاعي: أبو الحسن علي بن محمد التلمساني.
- تخريج الدلالات السمعية على ما كان في عهد الرسول ﷺ من الحرف الصنائع والعمالات الشرعية، تحقيق أحمد محمود أبو سلامة، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، القاهرة، ١٤٠١ هـ.
- ١١ . الدارمي: أبو عبد الله بن عبد الرحمن بن الفضل بن بهرام، (ت: ٢٥٥هـ).
- سنن الدارمي، تحقيق محمد أحمد دهمان، دار إحياء السنة النبوية، (د.م). (د.ت).
- ١٢ . الذهبي: الحافظ شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان (ت: ٨٤٧هـ).
- سير أعلام النبلاء، ط ١، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٤٠٥ هـ.
- المغازي (من تاريخ الإسلام). تحقيق عمر عبد السلام تدمري، ط ١، دار الفكر، بيروت، ١٤٠٧ هـ.
- ١٣ . رتشان ديفيد، وآخرون.
- الإدارة المعاصرة، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض.

- ١٤ . السلمي: د. علي.
- إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩١م.
- ١٥ . السهروردي: أبو الحسن محمد البغدادي.
- تحرير الأحكام في السياسة، مخطوط في مكتبة السليمانية بإسطنبول، تحت رقم ٢٨٥٢.
- ١٦ . السهيلي: أبو القاسم عبد الرحمن بن عبد الله.
- الروض الأنف في تفسير السيرة النبوية، لابن هشام، تعليق طه عبد الرؤوف سعد، دار المعرفة، بيروت، ١٣٩٨هـ.
- ١٧ . السويدان: د. طارق محمد. وياشراحيل، د. فيصل عمر.
- صناعة النجاح، ط٢، دار الأندلس الخضراء، جدة، ١٤٢١هـ.
- ١٨ . ابن أبي شيبة: عبد الله بن محمد (ت: ٢٣٥هـ).
- المغازي، تحقيق، عبد العزيز بن إبراهيم العُمري، ط١، دار اشبيلية، الرياض، ١٤١٩هـ.
- ١٩ . الصالح: صبحي.
- النظم الإسلامية، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨٠م.
- ٢٠ . الصالحي الشامي: محمد بن يوسف (ت: ٩٤٢هـ).



- سبل الهدى والرشاد في هدي خير العباد، ج ١، تحقيق مصطفى عبد الواحد، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، القاهرة، ١٣٩٤هـ.
- ٢ ١ . الضحيان: د. عبد الرحمن إبراهيم.
- الإدارة والحكم في الإسلام، ط ٤، بدون مكان، ١٤١٧هـ.
- الإدارة في الإسلام، ط ١، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ.
- ٢ ٢ . الطبري: أبو جعفر محمد بن جرير (ت: ٣١٠هـ).
- تاريخ الأمم والملوك، دار الفكر، بيروت، (ب.ت).
- جامع البيان في تفسير القرآن (تفسير الطبري)، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ١٤١٢هـ.
- ٢ ٣ . عبد الرحيم: محمد عبد الله.
- أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢م.
- ٢ ٤ . العثيمين: فهد بن سعود بن عبد العزيز.
- الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهدافها، ط ٢، الرياض، ١٤١٤هـ.
- ٢ ٥ . علاقي: د. مدني.

- الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، نقلًا عن الضحيان، الإدارة في الإسلام.  
٢٦ . العمري: أكرم ضياء.
- المجتمع المدني في عهد النبوة، خصائصه وتنظيماته الأولى، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، ١٤٠٣ هـ.  
٢٧ . العمري: عبد العزيز بن إبراهيم.
- الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، ط٢، دار اشبيلية، الرياض، ١٤٢٠ هـ.
- ٢٨ . الفراء: أبو يعلى محمد بن الحسين الحنبلي (ت: ٤٥٨ هـ).
- الأحكام السلطانية، تصحيح وتعليق محمد حامد الفقي، مكتبة أحمد نبهان، سربايا، أندونيسيا، ١٣٩٤ هـ.  
٢٩ . قادري: عبد الله أحمد.
- الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية، دار المجتمع، جدة، ١٤٠٦ هـ.
- ٣٠ . الكتاني: عبد لحى بن عبد الكبير.

- نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الإدارية، ج ٢، دار الكتاب اللبناني بيروت، (د.ت).
- ٣ ١ . الماوردي: أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب (ت: ٤٥٠هـ).
- الأحكام السلطانية، دار الفكر، بيروت، (د.ت).
- نصيحة الملوك، تحقيق محمد خضر، ط ١، مكتبة الفلاح، الكويت، ١٤٠٣هـ.
- ٣ ٢ . مايكل هارت.
- المائة الأوائل، ترجمة خالد أسعد عيسى وأحمد غسان سبانو، دار قتيبة للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣ ٣ . المباركفوري: محمد بن عبد الرحمن.
- تحفة الأحوذى بشرح صحيح الترمذي، تصحيح عبد الوهاب عبد اللطيف، المكتبة السلفية بالمدينة المنورة.
- ٣ ٤ . مسلم: الإمام أبو الحسن مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري (ت ٢٦١هـ).
- الجامع الصحيح، (صحيح مسلم)، دار الآفاق، بيروت، (د.ت).

- ٣ ٥ . المصري: د. أحمد محمد.
- الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٤١٦هـ.
- الجامع الصحيح، (صحيح مسلم)، دار الآفاق، بيروت، (د.ت).
- ٣ ٦ . ابن منظور: محمد بن مكرم بن علي (ت ٧١١هـ).
- لسان العرب، تحقيق عبد الله الكبير، وآخرون، دار المعارف، القاهرة، (د.ت).
- ٣ ٧ . النسائي: أبو عبد الرحمن أحمد بن شعيب بن علي (٢١٤-٣٠٣هـ).
- سنن النسائي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، (ب.ت).
- ٣ ٨ . هاشم: د. زكي محمود.
- أساسيات الإدارة، ط ٣، ذات السلاسل، الكويت، ١٤١٤هـ.
- ٣ ٩ . الهواري: د. سيد.
- الإدارة بالأهداف والنتائج، ط ٤، مكتبة عين شمس بالقاهرة، ١٩٩٩م.
- الإدارة الأصول والأسس العلمية.

- ٤ ٠ . وتر: محمد ظاهر.
- فن الحرب في الإسلام في عهد الرسول ﷺ (الإدارة العسكرية في حروب الرسول ﷺ).
- ٤ ١ . وهلين: توماس وهنجر: دافيد.
- الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة، الرياض، ١٩٨٦م.
- ٤ ٢ . ويلسون: دافيد.
- إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية عمارة، مراجعة شفيق رزق الله، ط ١، دار الفجر، القاهرة، ١٩٩٥م.
- ٤ ٣ . أبو يوسف: القاضي يعقوب بن إبراهيم.
- الخراج، ط ٥، المطبعة السلفية، القاهرة، ١٣٩٦هـ.