# المنهج النبوي
# في إدارة الأعمال *

د. ثامر عبد المهدي محمود حتاملة **

* تاريخ التسليم: 24/ 1/ 2015م، تاريخ القبول: 10/ 8/ 2015م.
** أستاذ مساعد/ كلية الالهيات/ جامعة بينغول الحكومية/ تركيا.

## ملخص البحث

تُعدُّ إدارة الدولة وإدارة أعمالها مِنْ أهمِّ الأمور التَّي يُعنَى بها قادةُ الدُّول، وهي مِن الصُّعُوبة بِمكان، حيث يجب على القائد أن يُدِيرَ الدَّولة ويَسْعَى إلى تنمية أعمالها كَافَّة وتقدمها، وكان النبي صلى الله عليه وسلم قد برع في إدارة الدولة وتنْمية أعمالها؛ حتَّى أصبحت من الدول المسيطرة في المنطقة والمتقدمة في نواحي الحياة كافَّة (اجتماعياً وزراعياً واقتصادياً وسياسياً) ، وكانت إدارة الأعمال تقوم على عِدَّة مبادئ رَسَّخَهَا عِنْدَ صَحابتِهِ رضوان الله عليهم، فبَرَعُوا مِنْ بَعدِهِ في إدارة الدَّوْلة، . وهذا البحث يقوم ببيان المنهج النبوي في هذه المبادئ، وكيفيَّة تطبيقها في نواحي التنمية في الدَّوْلة النَّبويَّة.

***Prophetic Approach***
***in Business Management***


# *Abstract:*

*Managing the State and its affairs is considered one of the pivotal things that leaders care about. It is a difficult task because the leader has to run the state and seek developing and prosperity of its businesses. Prophet Mohammad (peace be upon him) excelled in running the affairs of the state and advancing its businesses, thus becoming one of the dominant and controlling state entailing all aspects of life (socially, agriculturally, economically and politically) in the region.The companions of the prophet in that era managed the affairs of the statebasing on several principles, where after the death of the Prophet, have excelled in managing the affairs of the state. This study will illustrate the prophetic approach in adopting these principles, and how to apply them to serve developing the diverse aspects in the state that the prophet has rule.*

## مشكلة البحث:

**يمكن أن تتلخص مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:**

- هل اعتنى رسول **الله** صلى **الله** عليه وسلم بإدارة الأعمال في الدولة الإسلامية؟
- ما هي الأسس التي وضعها النبي صلى **الله** عليه وسلم لإدارة الأعمال في الدولة بعد تأسيسها؟
- هل كانت تنمية الأعمال في شؤون الدولة والحكومة كافَّة؟
- ما مدى تطوُّرِ المجتمع المسلم بسبب هذه التنمية؟
- ما مدى استفادة الدولة الإسلامية من خبرة الدول المجاورة في ذلك (نقل الخبرات)؟

## أهمية الموضوع:

**تظهر أهميَّة الموضوع من خلال الآتي:**

تُعنى كلُّ دولة من الدول بنجاحها من خلال إدارتها وتقدمها، فمن خلال الإدارة الحكيمة والقوية، والمتابعة لشؤون الأعمال فيها تصبح الدولةُ صاحبة إدارة راشدة قوية ومنافسة في كل حضارة. وتظهر أهمية الموضوع جليَّة في الوقوف على إدارة الأعمال في الدولة الإسلامية، حديثة النشأة والتأسيس في زمن النبوة، ثم توضيح الأثر المترتِّب على تطبيق الأسس التي اتَّبعها النبي صلى **الله** عليه وسلم في واقع الدول الإسلامية المعاصرة، والوقوف على النظريات والقوانين النبوية في تنمية الأعمال، وذلك من خلال المنهج النبوي الواقعي الذي طبَّقه النبي صلى **الله** عليه وسلم.

## منهجية الباحث:

اعتمدَ الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي لوقائع السيرة النبوية والأحاديث التي ترتبط بعناوين الدراسة، وعلى المنهج التحليلي لتلك المعلومات واستخراج الفوائد والعِبَر، ثمَّ بيان حال الدولة النبوية في إدارة الإعمال ومواكبة التطوُّر في زمنها، والسعي إلى تقدم الدولة الإسلامية.

وفيما يخصُّ الاستدلال بالأحاديث النبوية: حاول الباحث الاستشهاد بأحاديث الصحيحينِ، فإنْ لم أجد شيئاً أخذت من باقي الكتب التسعة من الأحاديث أقواها، وأصلحها

للاستشهاد، وإنْ لم أقف على أحاديثَ صحيحةٍ أخذت ما جاء في روايات السيرة ما يصلح للاستشهاد وإن كان ضعيفاً، أخذاً برأي بعض العلماء بالعمل بالحديث الضعيف، والتساهل في قبول روايات السيرة، والله أعلم.

## الدراسات السابقة:

**بعد البحث في المكتبات والمواقع المتخصِّصة في بيان الكتب والدراسات الإسلامية وقفتُ على دراستين تتحدثان حول الإدارة النَّبوية العامة بشكلٍ عامٍّ:**

♦ الأولى: كتاب (التراتيب الإدارية) للسيد محمد عبد الحي الكتَّاني، وهو كتاب يختصُّ بالتراتيب الإدارية، والعمالات والصناعات والمتاجر والحالة العلمية التي كانت على عهد تأسيس المدنية الإسلامية في المدينة المنوَّرة، وهو كتاب من أجود الكتب في بيان حال الدولة الإسلامية وتطورها من ناحية بيان عناية النبي صلى الله عليه وسلم بالشؤون الإدارية، ثمَّ تطوير الدولة وتمدُّنِها، وقد قسَّمه إلى عشرة أقسام، ويقع في مجلدين، و 690 صفحة تقريباً.

♦ الثانية: للباحث أحمد عجاج الكرمي بعنوان (الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم) وهو في الأصل رسالة ماجستير، وهو من منشورات دار السلام في القاهرة، بيَّن فيه مفهوم الإدارة العامة، فذكر أنواعاً للإدارة عند العرب، وفي مكة بشكل خاص، ثم في عصر النبي صلى الله عليه وسلم، ومنها: إدارة الدعوة الإسلامية، وإدارة المال، وإدارة الحسبة والقضاء، والزراعة وغيرها، ولم يتعرَّض الباحث لإدارة الأعمال وتنميتها وأُسُسِها بشكل خاص، وإنْ تطرَّق للمعنى بشكلٍ عامٍّ، وهذا ما سنقوم بتفصيله هنا إنْ شاءَ الله.

**وقد قسَّمت البحث إلى مبحثين على النحو الآتي:**

- المبحث الأول: إدارة الأعمال، مفهومها والعناية بها، ومبادئها في المنهج النبوي.
  - المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال لغةً واصطلاحاً.
  - المطلب الثاني: عناية الإسلام بإدارة الأعمال.
  - المطلب الثالث: مبادئ إدارة الأعمال في السنة النبوية. (التخطيط والتنظيم، الرقابة ومحاسبة العمال، الأمانة، استعمال أهل الكفاءة) .
- المبحث الثاني: أثر المنهج النبوي في إدارة الأعمال وتنمية الدولة وازدهارها.
  - المطلب الأول: التنمية المُستدامة للأعمال والموارد.
  - المطلب الثاني: تحفيز العاطلين عن العمل.

- المطلب الثالث: رعاية الدولة للتقدم التكنولوجي وتطوير الموارد والأعمال.

## المقدمة

تُعَدُّ الشريعة الإسلامية شريعةً متكاملةً للإنسان في شؤونه كافة، فقد أُنزلت من لدن حكيم خبير، وتظهرُ عناية الإسلام بالإدارة في نواحيها كافةً (إدارة الذات، وإدارة البيت، وإدارةً الأسرة، وإدارة الدولة، وإدارة العمل...) ، وجاءت لفظة الإدارة في القرآن الكريم في التوجيه بكتابة الدَّيْن، وإدارة الشؤون المالية في أَطْول آية في القرآن الكريم؛ قال تعالى: ﴿**وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَى أَجَلِه ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّه وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَة وَأَدْنَى أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا**﴾ (البقرة: 282) وكذلك خطَّ القرآن منهجاً عامًّاً في إدارة الأعمال في الدولة عندما تكلَّم عن استعمال يوسف عليه السلام فمُدِح بالحفظ والعلم بقوله (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (يوسف: 55) وكذلك في كثير من الآيات الكريمة.

وقد ظهرت إدارة النبي صلى **الله** عليه وسلم للدولة جليَّة ظاهرة في المجتمع المدني بعد الهجرة، وإنْ أَغْفل كُتَّابُ السيرة النبوية المتقدمين بعض جوانب التقدم النبوي في إدارة أعمالها؛ إلَّا أنهم ذكروا بعض الأمور التي تدل على ذلك، كاستعماله صلى **الله** عليه وسلم للولاة والقضاة والكتَّاب وبعض الدواوين، ومخاطبة الملوك، وكتابة العهود والمواثيق، واستعمال المترجمين للتواصل مع البلدان الملوك، ثم التطوُّر الصناعي التجاري والزراعي، حيث استفاد من الخبرات والكفاءات وإن كانت غير مسلمة، وكان كل هذا من خلال التخطيط والتنظيم، ثمَّ الرقابة والمحاسبة للقائمين والموظفين، وأخيراً تقديم الحوافز للناجحين، ومحاسبة المقصرين.

ولذلك لا بد للقائد من أن يطور نفسه ليواكب هذه السرعة الكبيرة في التطور، فيقوم بتأسيس نظام إدارة الأعمال، إذ يعمل هذا النظام على تأهيل الكادر للحصول على معرفة توَّهله للتعامل بِحُريَّة ويُسْر مع التقنية الحديثة، وكذلك القدرة على التواصل مع البشر، والقيادة الحكيمة للأعمال والمشاريع، وتلافي الأخطار، وزيادة القدرة البشرية في الإنتاج؛ عن طريق العقل والعمل بجد لحلِّها.

وما زالت الدراسات قاصرة ومقصِّرة في بيان الوجه الحقيقي والمتقدم للإدارة النبويَّة بشكل عامٍّ (بكل تفاصيلها) ، وإدارة الأعمال في الدولة النبوية في العهد النبوي بشكل خاصٍّ، فبعد هجرته صلى **الله** عليه وسلم بدأ في بناء مفاصل الدولة الإدارية، والسياسية، والاقتصادية، والتجارية وغيرها من متطلَّبات بناء الدولة، وإدارة أعمالها

على نحو يقودها إلى النجاح والتقدم.

وقد دأبت كتب السيرة على بيان وقائع السيرة النبوية كسردٍ قصصي، دون بيان الوجه الحضاري والمدني للدولة النبوية، فقد وَضَع النبي صلى الله عليه وسلم أُسُساً ثابتة لإدارة الدولة، ونظريات يمكن تطبيقها بشكل يتواءم مع الزمان والمكان المناسب، ثم سار مِنْ بَعدِه عليها صحابتُه الكرام رضوان الله عليهم أجمعين، حتى أصبحت الدولة الإسلامية تنافس على قيادة المنطقة، كل هذا وغيره نقف عليه في هذه الدراسة.

## المبحث الأول: إدارة الأعمال، مفهومها والعناية بها، ومبادئها في المنهج النبوي.

سأتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الأعمال، وعناية الشريعة الإسلامية بإدارة الأعمال، وبيان المبادئ التي أقرها الإسلام لتنظيم إدارة الأعمال؛ وذلك من خلال ثلاثة مطالب؛ على النحو الآتي:

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال لغةً واصطلاحاً.

**إدارة الأعمال لغة:**

يُعدُّ علم إدارة الأعمال من العلوم حديثة النشأة في مجال الإدارة والاقتصاد، على الرغم من أنَّ مفهوم الإدارة قديم تاريخياً من حيث التطبيق، إذ عُرفت الإدارة من خلال تنظيم شؤون الحياة ابتداء من البيت، وإدارة العمل ثم إدارة شؤون الدولة، وقد برع الفرس والروم بها قديماً، ثم نُقلت إدارة الدولة الجزيرة العربية وتطورت في العهد النبوي.

وقبل الشروع في التعريف الاصطلاحي لإدارة الأعمال لا بُدَّ من الرجوع إلى معاجم اللغة للوقوف على المعنى اللغوي للإدارة ثم الأعمال.

عند مطالعة أُمَّات المعاجم العربية نجد أنّها ذكرت في باب (دَوَرَ) بعض المشتقات غير أنَّها لم تذكر مصطلح (إدارة) ولعلَّ أقرب ما في الباب، مصطلح ذكره ابن منظور بقوله: (ومُدَاوَرَةُ الشُّؤُون معالجتها والمُدَاوَرَةُ المعالجة، قال سُحيم بن وَثيل:

**وماذا يَدَّري الشعراءُ مني ... وقد جاوزتُ حَدَّ الأَربعين**
**أَخُو خَمْسِينَ مُجْتَمِعٌ أَشُدِّي ... وَنَجَّذَني مُدَاوَرَةُ الشُّؤُونِ)** [1]،

ونجذني: حنّكني وعرفني الأشياء.

أي: إنني جاوزت الأربعين وأصبحت في الخمسين من العمر، وبلغت أَشُدِّي وأصبحت مجرِّباً لمداولة الأمور وصاحب خبرة، والمُنَجَّذ هو المجرَّب.

أمَّا في (تكملة المعاجم العربية) فقد ذكر المؤلف كلمة (أدار) فقال: (أدار السياسة: أي دبَّر أمورها وساس الرعيَّة، وكذلك أدار بمعنى جهد في العمل) [2].

أمَّا ما يخص لفظ (الأعمال) فقد ذُكر لفظ (العمل) في القرآن الكريم والسنة النبوية كثيراً، ولفظ العمل مصطلح واسع يشمل الجهد الجسدي والذهني، وقد ذكر ابن منظور في باب (عمل) مشتقَّات كثيرة للمصدر، نأخذ منها في هذا المقام قوله: (والعَمَل: المِهْنة والفِعْل، والجمع: أعمال، عَمِلَ عَمَلاً وأَعْمَلَه غَيرَهُ واسْتَعْمَلَه واعْتَمَل الرجلُ: عَمِلَ بنفسه، الاعْتمال: افتعال من العَمَل، أَي أَنَّهم يَقُومون بما يُحْتاج إليه من عمارة وزراعة وتَلقيح وحِرَاسة ونحو ذلك، وأَعْمَلَ فلان ذِهْنَه في كذا وكذا إِذا دَبَّره بفهمه وأَعْمَل رَأْيَه وآلَتَه ولِسانَه واسْتَعْمَلَه) [3].

**إدارة الأعمال اصطلاحاً:**

لا بدَّ من الإشارة عند البحث في مصطلح الأعمال أنَّه يوجد في حقل الإدارة قسمان رئيسان للإدارة؛ وهما: الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال) ، والإدارة العامة[4].

وعند البحث في حقل إدارة الأعمال حول تعريف إدارة الأعمال؛ نجد هناك عدة تعريفات، نذكر منها ثلاثة تعريفات ثمَّ نخلُص إلى واحد مختار، الأول: هو (ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاية في المنشآت ذات الطابع الاقتصادي، والتي تسعى إلى إشباع الحاجات المادية أو المعنوية للمجتمع بصفة عامة، ولبعض القطاعات بصفة خاصّة، وكما يميِّز إدارة الأعمال أنَّ الهدف الرئيس فيها هو الربح) [5]، ويشترك في هذا التعريف كثير من أساتذة الإدارة[6].

الثاني: (هي الواجهة العلمية والإدارية لإدارة عمل ما، مُكوَّن من موارد مادية وبشرية، تهدف إلى الوصول إلى إنتاج يضمن استدامة الربح وعدم إفلاس المنشأة) ، وهذا التعريف يترتب عليه خصائص عدة من أبرزها: المنطقية، والواقعية في الدراسة للأعمال السابقة واللاحقة، والقدرة على التنبؤ السليم بالنتائج القادمة، والعمل على تحسين أداء العمال، وتطوير مهاراتهم لزيادة الإنتاج في المشروع) [7].

الثالث: (عملية عالمية لتنظيم الناس والموارد بكفاءة، وذلك لتوجيه الأنشطة نحو أهداف وغايات مشتركة) [8].

فإذا أردْنا أن نستخلص مفهوماً منها، ثمَّ صياغة المفهوم بشكل إسلاميٍّ أدقٍّ فنقول هو: نشاط مشروع فردي أو جماعي يتمُّ من خلاله تقديم خدمة أو سلعة مباحة إلى الجمهور في فترة زمنيَّة معيَّنة، بغْية تحقيق أهداف مباحة، تتمثَّل في أقصى قدْر ممكن من الأرباح المشروعة، وربَّما يسأل سائل هنا: ما الفرق بين المفهوم الإسلامي وبين غيره في إضافة (مشروع، ومباح) ؟ .

إنَّ هاتين الكلمتين هما المحرِّك في إدارة أي عملٍ إسلامي، فالإدارة هي سلوك أوَّلاً وأخيراً، والسلوك الإسلامي يجب أن يكون مضبوطاً بالمعيار الإسلامي (المشروعيَّة والإباحة) ، فالإدارة الحديثة تمارس نشاطها دون النظر إلى المشروعية والإباحة، إنَّما هي مجرَّدة بشكل عام من السلوك الإنساني (الإسلامي) ، فلا يُنظر إلى السلعة أو إلى العمل الذي يُدار، كالعمل بالمحرَّم أو الترويج لرذائل الأخلاق، وهذا ما يفرِّقها عن إدارة الأعمال في الإسلام؛ وهي النظر إلى المشروعية والإباحة في أي عمل[9].

## المطلب الثاني: عناية الإسلام بإدارة الأعمال.

الإدارة ظاهرة ترافق وجود المجتمعات، فحيث يوجد مجتمع لا بدَّ من وجود نظام منَّظم يديره، وقد ورد في القرآن الكريم عدَّة آيات تشير إلى الاهتمام بالإدارة وتنظيم الدولة الإسلامية بشكل عام، والمجتمع الجديد في المدينة المنورة بشكل خاص.

ولا يغيب هذا الاهتمام عن سيرة النبي صلى الله عليه وسلم فقد ذكرت كتب الصحاح وكتب السيرة النبوية كثيراً من الأحاديث النبويَّة والمواقف التي تُجسِّد إدارة النبي صلى الله عليه وسلم للمجتمع بشكلٍ فعَّال، وتُرسِّخ مبادئ إدارة الأعمال بشكلٍ فعليٍّ، خاصَّة في المجتمع المدني، وقد ظهر جليَّاً الاهتمام ببناء الدولة والحاجة إلى إدارتها، فمنذ وصوله صلى الله عليه وسلم إلى المدينة المنورة بدأ بإدارة الدولة مباشرة، فأسس مبنى للقيادة العامَّة (المسجد النبوي) ثم رسَّخ مبدأ العدالة والتحفيز في المؤاخاة، ثم مبدأ التخطيط في عقد الوثيقة بين المسلمين أنفسهم، ثم بينهم وبين يهود المدينة.

وهنا نلقي نظرةً عامَّةً على بعض الأمور في الوثيقة التي تُبيِّنُ مبادئ إدارة الدولة النبوية الجديدة وسعي النبي صلى الله عليه وسلم إلى تنمية الدولة الجديدة [10] :

- تُعدُّ الوثيقة النبوية من أهم الأمور الإدارية التي رسَّخت المبادئ العامَّة للمجتمع الجديد، ابتداءً من الحياة الاجتماعية وعلاقات الناس فيما بينهم، إلى الحياة الاقتصادية والعسكرية والتحالفات السياسية والدفاع عن المدينة من قِبَلِ المواطنين كافَّة، وحدَّدت الوثيقة مفهوم الأمَّة الجديدة التي انتقلت من شعار العشيرة والقبلية إلى مفهوم الأمة الواحدة التي يجمعها الدِّيْن الإسلامي.
- فالصحيفة حدَّدت معالم الدولة: أمة واحدة، وإقليم هو المدينة، وسلطة حاكمة يرجع إليها وتحكُم بما أنزل الله عزَّ وجل، ثمَّ بيَّنت الحُريَّاتِ وحقوقَ الإنسان وأنَّ جميع الحريَّات والأديان مصونة كحريَّة الدين والرأي، ومن تلك المبادئ بدأت الدولة الإسلامية بالبناء والتقدُّم الإداري كما سنرى في مبادئ إدارة الأعمال عنده صلى الله عليه وسلم.

## المطلب الثالث: مبادئ إدارة الأعمال في السنة النبوية.

جماع المبادئ الإدارية التي جاء بها الرسول صلى الله عليه وسلم من ثمراتها ومبادئها إيجاد مجتمع فاضل منظّم في حكومته وشؤون إدارته، وقد بدأت محاولة النبي صلى الله عليه وسلم مبكرة عندما أراد إيجاد ذلك في مكة، ولكن معارضة قريش له وسوء معاملتهم إيَّاه وأصحابه اضطرَّاه إلى أنْ يأمر أصحابه بالهجرة، ثم هاجر هو بنفسه صلى الله عليه وسلم إلى المدينة فوجد البقعة الجديدة وأهلها صالحين لإقامة حكومة ذات أنظمة وقوانين وتعاليم ترعى الدين الجديد وتحميه.

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة يمثل السلطتين الدينية والدنيوية، وبعد فتح مكة وانتشار الإسلام خارج المدينة وامتداد حدود الدولة الجديدة إلى أطراف أخرى، وتَشَكّل الأقاليم والولايات الإسلامية اقتضت الحاجة الإدارية الاستعانة بالولاة والعمال.

فنظّم الرسول صلى الله عليه وسلم شؤون حكومته الإدارية والديوانية تنظيماً كاملاً بعد أنْ استقرَّ أَمْرُه بالمدينة، وابتدأ الرسول صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري من خلال تعيين العُمَّال في الولايات والمدن والقبائل المختلفة لتعليم النَّاس أحكام القرآن والتفقُّه في الدين وإقامة الصلاة، وجباية أموال الزكاة لإنفاقها على مستحقيها، والقضاء بين الناس، ضمن مبادئ ترعى وتدير أعمال جميع أطراف المجتمع في دنياهم وآخرتهم، ونشير هنا إلى أهمِّ المبادئ لضيق المقام، ومن هذه المبادئ:

- **أولاً: التخطيط.**

ظهر تخطيط النبي صلى الله عليه وسلم جلياً في شؤون حياته كافّة على المستوى الفردي (كدعوته سراً، ثم دعوة الوفود، ثمَّ هجرته، وغيرها من الأحداث) ثم على مستوى إدارته لأعمال الدولة، ففي المجال الحربي حاول النبي صلى الله عليه وسلم بشتَّى الطرق التخطيطَ وتجهيز المقاتلينَ بما يحتاجونه من سلاح وعتاد لوقت الحاجة والحروب، وبلغ حرص النبي صلى الله عليه وسلم على ذلك أنَّه خطَّط لإعداد السلاح داخليّاً لئلّا يتحكم به أحد في الساعات الحرجة، فيُذكرُ أن النبي صلى الله عليه وسلم أرسل عروة بن مسعود وغيلان بن سلمة إلى جرش[11] ليتعلما صناعة الدبابات[12] والمنجنيقات[13] والعرادات[14]، وهي أضخم الآلات الحربية[15].

ومما يُشير إلى تخطيطه صلى الله عليه وسلم وتنظيمه للأمور وسرعة التقدم في إدارته للدولة ذلك المستوى الذي بلغه الجيش في عُدَّته أنَّ النبي صلى الله عليه وسلم خرج في فتح مكة في كتيبته الخضراء لا يُرى منهم إلا الحدق من الحديد[16]، وفي حصار الطائف

استعمل النبي صلى الله عليه وسلم الحَسَك[17] كآلة من آلات الحصار لإعاقة تحرك العدو ومنعه من الدنو من معسكر المسلمين، قال الواقدي: (وَنَثَرَ رَسُولُ الله صلى الله عليه وسلم الْحَسَكَ شِقَّتَيْنِ- حَسَكٌ مِنْ عَيْدَانَ- حَوْلَ حِصْنِهِمْ وَدَخَلَ الْمُسْلِمُونَ تَحْتَ الدَّبَّابَةِ وَهِيَ مِنْ جُلُودِ الْبَقَرِ- وَذَلِكَ يَوْمٌ يُقَالُ لَهُ الشَّدْخَةُ) .[18]

ولا ننسى تخطيطه الحربي في غزوة بدر، وغزوة أُحد وأمرَه الرماةَ أن لا يتحرَّكوا من مكانهم مهما حصل.

وفي الجانب الاقتصادي يظهر تخطيطه جلياً في عدَّة مواقف منها: اتِّفاقه مع أهل خيبر على نصف تمر خيبر مقابل الصُّلح كما رواه البخاري[19]، وذلك لمعرفته بقدرتهم ومعرفتهم بالزراعة وإدارة شؤون أرضهم، ثم محاولة إشراك المواطنين كافَّة في إنعاش اقتصاد الدولة وتنميتها، ومنها استصلاح الأرض الموات لمن يقدر على زراعتها وإعطائه إياها، فعن عائشة رضي الله عنها: عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (من أعمرَ أرضاً ليست لأحد فهو أحق) [20].

والمُطالع لكتاب المزارعة في صحيح البخاري وشروحه يجد أمثلة كثيرة تبيِّنُ مدى عناية النبي صلى الله عليه وسلم بالتخطيط وتنظيم أمور أعمال الدولة ومواطنيها، وذلك للسعي إلى تقدُّم العجلة الاقتصادية وتنمية أعمالها، كذلك كثيراً من مواقف السيرة النبوية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والإداري.

- **ثانياً: مبدأ استعمال أهل الكفاءة.**

**الكفاءة لغة:** عرَّفها ابن منظور بقوله: (الكَفَاءةُ بالفتح والمد، وتقول: لا كفَاء له بالكسر وهو في الأَصل مصدر، أَي لا نظير له، والكُفْءُ النظير والمُساوِي) [21]، أَمَّا اصطلاحاً: فهو مرادف للتعريف اللغوي، فقد عرَّفها شرَّاح الحديث بتعريفات لا تخرج عن المعنى اللغوي، قال ابن سلام في غريب الحديث: (وكل شيء ساوى شيئاً حتى يكون مثله فهو مكافئ له) [22]، ويمكننا تعريفها بقولنا: أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج.

ويُذكر مصطلح الفاعلية إلى جانب مصطلح الكفاءة؛ والفاعلية هي: تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة، أو أداء الأعمال الصحيحة، لذلك فإنَّ الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. وترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإنَّ الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة، وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة[23].

إنَّ من مبادئ الإسلام التي يرسِّخها ديننا الحنيف (إسناد الأمر إلى أهله) وذلك

لتتحقق المنفعة المطلوبة، ولهذا يجب أنْ تُهمل أي مؤثرات يمكن أن تؤثر على أسس اختيار الولاة أو العمَّال، فلا تقدم القرابة أو الفئوية على استخدام العمَّال، وإنّ الناظرَ إلى إدارة الأعمال واستخدام الولاة في عهده صلى الله عليه وسلم يجدها كانت متنوّعة وباهرة، ولقد وضع رسول الله صلى الله عليه وسلم منهجاً عامَّاً لمن يتولّى الإمارة؛ فعن عبد الرحمن بن سمرة رضي الله عنه قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم: (يا عَبْدَ الرّحْمَنِ بْنَ سَمُرَةَ، لاَ تَسْأَلْ الإِمَارَةَ؛ فَإِنّكَ إِنْ أُوتِيتَهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وُكِلْتَ إِلَيْهَا، وَإِنْ أُوتِيتَهَا مِنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا) [24].

وقد ابتدأ الرسول صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري من خلال تعيين العُمَّال في الولايات والمدن والقبائل المختلفة لتعليم النَّاس أحكام القرآن والتفقُّه في الدين وإقامة الصلاة، وجباية أموال الزكاة لإنفاقها على مستحقيها، والقضاء بين الناس، فعيَّن عتّابَ بن أُسيد والياً على مكة بعد فتحها سنة ثمان للهجرة وهو دون العشرين من العمر، وفرض له راتباً شهرياً قدره ثلاثون درهماً[25]، فكان ذلك أوَّل راتبٍ خُصَّص للعمَّال والولاة[26].

ولذلك سار النبي صلى الله عليه وسلم على هذا النهج الذي وَضَعه في تقليد الإمارة (اختيار الأكفأ) ؛ فعن أبي ذر رضي الله عنه قال: قلتُ: يا رسول الله ، ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: (يَا أَبَا ذَرّ، إِنّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلاّ مَنْ أَخَذَهَا بِحَقّهَا وَأَدّى الّذِي عَلَيْهِ فِيهَا) .[27]

وعن الحسن ومحمد بن سيرين أنَّ النبي صلى الله عليه وسلم حين بعث عمرو بن العاص أميراً على الجيش قال: (إِنِّي لأَسْتَعْمِلُ الرَّجُلَ، وَغَيْرُهُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْهُ؛ لأَنَّهُ أَيْقَظُ عَيْناً، وَأَشَدُّ مَكِيدَةً، وَأَمْثَلُ رِحْلَةً، وَإِنِّي لأُعْطِيهِ، وَغَيْرُهُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْهُ أَتَأَلَّفُهُ) [28].

فالنبي صلى الله عليه وسلم وهو قائد المسلمين، يعلَمُ مَنْ يقدر على أعباء هذه المهمة ومن لا يقدر، ولقد أيقن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنَّ أبا ذر لا يصلح للإمارة (على جلالة قدره وفضله) ، فنصحه بالابتعاد عنها؛ خشية ضياعها، وعدم الاعتناء بها، ولا شكّ أن هذا منهجٌ نبويٌّ كريمٌ، وقاعدة إسلامية حضارية في تولية الأمراء والولاة أصحاب الكفاءة، والبُعد عمن لا يصلحون لهذه المهمة، وإن كانوا من ذوي القربى والصحبة.

لذلك فأوَّل ما يلفت الانتباه في تعيين الأمراء أنَّ رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يضع صاحب الكفاءة في مكانته التي تليق به؛ إذ لم يكن الأمير من المقرّبين من الرسول صلى الله عليه وسلم بقدر ما كان من المؤهلين على تولية الإمارات، فقد ولّى النبي صلى الله عليه وسلم إمارة اليمن لباذان بن ساسان، أمّره رسول الله صلى الله عليه وسلم على أهل اليمن كلِّها بعد موت كسرى حين رأى فيه الإداري الناجح والحاكم المناسب، مما يدلِّل

على أنَّ الرسول صلى الله عليه وسلم يقدِّر الكفاءات في الرجال، ويضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد ولَّى باذانَ بن ساسان فهو أوَّل أمير في الإسلام على اليمن، وأوّل من أسلم من ملوك العجم، ثم أمّرَ رسولُ الله صلى الله عليه وسلم بعد موت باذان ابنه شهر بن باذان على صنعاء وأعمالها، ثم قُتل شهر، فأمّر رسول الله صلى الله عليه وسلم على صنعاء خالدَ بنَ سعيد بن العاص، وولّى رسول الله صلى الله عليه وسلم المهاجرَ ابن أبي أمية المخزومي كندة والصّدف.[29]

وهذه الأمثلة تُؤَكّد على أنَّ الإسلام كان يأخذ في عين الاعتبار منذ عهد النبي صلى الله عليه وسلم أنَّ من يشغلَون المناصب العُليا في الدولة لا بُدّ أن يكونوا من أصحاب المهارات والخبرات الفنية اللازمة لذلك، فالمعلوم أنَّ اليمن بالنسبة لمكة والمدينة كانت من أهمِّ المناطق الحيوية التي تُمدُّ الجزيرة بالكثير من الأموال الخراجية[30]وأموال الصدقات والغلال والحبوب، ومن ثَمّ فأميرها لا بُدّ أن يكون على درجة عالية من الخبرة والدراية لمباشرة الأمور السياسية، ومتابعة الحالة الاقتصادية لإمارته وتنمية اقتصادها ومواردها.

- **ثالثاً: مبدأ الأمانة.**

دعا الإسلام إلى وجوب استعمال الأمناء وتقليد النصحاء في إدارة الأعمال والولايات العامة والخاصة؛ ففي قوله تعالى على لسان ابنة الرجل الصالح عن موسى عليه الصلاة والسلام (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص: (31)) ، وهذان شرطان لا بُدَّ منهما في الأجير: قوة على العمل، وأمانة في الأداء، قال الطبري: (إنَّ خير مَن تستأجره للرعي القويّ على حفظ ماشيتك والقيام عليها في إصلاحها وصلاحها، الأمين الذي لا تخاف خيانته، فيما تأمنه عليه) [31].

فاستعمال غير الأمين فيه خيانة الأمانة، ودعوى لهدم الدولة ومواردها، فما أهون أنْ تقع الدولة في اتّباع غيرها أو استغلال مواردها من خلال الخائن أو غير الأمين الذي لا يخاف الله فيما استرعاه، فالمسؤول عن إدارة عمل ما هو راع له وسوف يُسأل عن أمانته حتى لو كان راعياً للغنم فهو مؤتمن عليها، قال النبي صلى الله عليه وسلم في هذا المقام: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤولٌ عَنْ رَعِيَّته، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّته، وَالرَّجُلُ رَاعٍ في أَهْله وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّته، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ في بَيْت زَوْجهَا وَمَسْؤولَةٌ عَنْ رَعِيَّتهَا، وَالْخَادمُ رَاعٍ في مَال سَيِّده وَمَسْؤولٌ عَنْ رَعِيَّته، قَالَ وَحَسبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ في مَال أَبيه وَمَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّته، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّته) [32]، قال الطيبي في هذا الحديث: (إنَّ الرَّاعي ليس مطلوباً لذاته وإنَّما أُقيم لحفظ ما استرعاه المالك، فينبغي أنْ لا يتصرف إلا بما أذن الشارعُ فيه، وهو تمثيلٌ ليس في الباب أَلْطف ولا أَجْمع ولا أَبْلغ منه) [33].

وفي باب حفظ الأمانة في إدارة العمل وعدم كتمان أيِّ شيء نذكر هنا حديث ابن اللّتبيَّة، فعَنْ أَبِي حُمَيْدٍ السَّاعِدِيِّ قَالَ:

(اسْتَعْمَلَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم رَجُلًا عَلَى صَدَقَاتِ بَنِي سُلَيْمٍ يُدْعَى ابْنَ اللُّتَبِيَّةِ، فَلَمَّا جَاءَ حَاسَبَهُ، قَالَ: هَذَا مَالُكُمْ وَهَذَا هَدِيَّةٌ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم: فَهَلَّا جَلَسْتَ في بَيْتِ أَبِيكَ وَأُمِّكَ حَتَّى تَأْتِيَكَ هَدِيَّتُكَ إِنْ كُنْتَ صَادِقًا، ثُمَّ خَطَبَنَا فَحَمِدَ اللَّهَ وَأَثْنَى عَلَيْهِ ثُمَّ قَالَ: أَمَّا بَعْدُ فَإِنِّي أَسْتَعْمِلُ الرَّجُلَ مِنْكُمْ عَلَى الْعَمَلِ مِمَّا وَلَّانِي اللَّهُ فَيَأْتِي فَيَقُولُ هَذَا مَالُكُمْ وَهَذَا هَدِيَّةٌ أُهْدِيَتْ لِي، أَفَلَا جَلَسَ في بَيْتِ أَبِيهِ وَأُمِّهِ حَتَّى تَأْتِيَهُ هَدِيَّتُهُ، وَاللَّهِ لَا يَأْخُذُ أَحَدٌ مِنْكُمْ شَيْئًا بِغَيْرِ حَقِّهِ إِلَّا لَقِيَ اللَّهَ يَحْمِلُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَلَأَعْرِفَنَّ أَحَدًا مِنْكُمْ لَقِيَ اللَّهَ يَحْمِلُ بَعِيرًا لَهُ رُغَاءٌ أَوْ بَقَرَةً لَهَا خُوَارٌ أَوْ شَاةً تَيْعَرُ، ثُمَّ رَفَعَ يَدَهُ حَتَّى رُئِيَ بَيَاضُ إِبْطِهِ يَقُولُ اللَّهُمَّ هَلْ بَلَّغْتُ بَصُرَ عَيْنِي وَسَمْعَ أُذُنِي) [34]، فالأمانة في رعاية الأعمال وإدارتها هي مبادئ الإدارة التي يُسترعى العامل بناءً عليها، قال النووي: (وَفِي هَذَا الْحَدِيث بَيَانٌ أَنَّ هَدَايَا الْعُمَّال حَرَام وَغُلُول[35]؛ لِأَنَّهُ خَانَ فِي وِلَايَته وَأَمَانَته) [36].

فإذا كان العامل أميناً ناصحاً تتقدمُ الأعمال وتزدهر، لأن الموظفَ الأمينَ يسعى لحفظ أمانته وتطوير عمله، فلا يدخل الغشّ والخيانة إليه من باب الطمع والجشع، فمبدأ الأمانة والعدالة مرتبط بأي عمل مهما صغر في عين صاحبه، وقد جاءت هذه الآيات في سياق طاعة الله ورسوله وأولي الأمر، فأَثَرُ الأمانة في تنمية الأعمال يظهر جلياً في صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم وفي استخلافهم على الأعمال، فلم يُؤثَرْ عن أحد من الصحابة أنَّه خان أمانته حتى لو مَخِيْط إبرة، بل قد نقل لنا التاريخ أمانة الولاة كعُمر رضي الله عنه والصحابة الذين نقلوا من الأموال والذهب والفضة الشيء الكثير من بلاد فارس إلى المدينة المنورة[37].

- **رابعاً: مبدأ الرقابة ومحاسبة العمَّال.**

الرقابة وظيفة إدارية فردية وجماعية مهمَّتُها متابعة النشاط الإداري وفحصُه داخل المنظمة بكل موضوعية، بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم، وذلك للتأكد من سلامة العمل الإداري ومشروعيته[38]، والوصول إلى الهدف المطلوب من العمل.

وأول من قام بوظيفة المراقبة والمحاسبة للعمال في تاريخ الحضارة الإسلامية، هو رسول الله صلى الله عليه وسلم، فعن أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم مَرَّ عَلَى صُبْرَةِ[39] طَعَامٍ فَأَدْخَلَ يَدَهُ فِيهَا فَنَالَتْ أَصَابِعُهُ بَلَلًا فَقَالَ: مَا هَذَا يَا صَاحِبَ الطَّعَامِ؟ قَالَ أَصَابَتْهُ السَّمَاءُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: أَفَلَا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ كَي يَرَاهُ النَّاسُ، مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي) [40].

كذلك حديث ابن اللتبية آنِفَ الذِّكر يبين مدى محاسبة النبي صلى الله عليه وسلم ومراقبته للعمال.

وحينما بدأت الدولة الإسلامية الأولى تأخذ في التشكل والاستقلال، رأينا رسول الله صلى الله عليه وسلم يُعيّن أول محتسب في الإسلام، حيث استُعمل سعد بن سعيد بن العاص رضي الله عنه بعد الفتح على سوق مكة، مما يُدلل على أهمية هذه الوظيفة منذ فجر الإسلام.

**توظيف العنصر النسائي في بعض أمور الرقابة:**

كانت بعض النساء من الصحابيات قد استُعْمِلْنَ في هذه الوظيفة منذ عهد النبي صلى الله عليه وسلم، فقد ذكر ابن عبد البر أن سمراء بنت نهيك الأسدية رضي الله عنها أدركت رسول الله صلى الله عليه وسلم وعُمِّرَتْ، وكانت تمرُّ في الأسواق، وتأمرُ بالمعروف، وتنهى عن المنكر، وتضرب الناس على ذلك بسوط كان معها[41].

## المبحث الثاني: أثر المنهج النبوي في إدارة الأعمال وتنمية الدولة وازدهارها.

يجد الناظر إلى نصوص السنة النبوية أنَّها تؤسس مبادئ إدارة الأعمال والنشاط الاقتصادي على أساس الأخلاق وتطوير الأعمال وازدهارها، وهو وجه من وجوه التميُّز وتنمية المهارات في الإسلام، وتتسم رقابة إدارة الأعمال في الإسلام بالشمولية، حيث تشمل المنسوبين كافَّة من رؤساء ومرؤوسين، فلا يُنظر إلى شخص على أنَّه فوق القانون، فالكل مُراقَب ومُحاسَب، وفي علم إدارة الأعمال منظومة المراقبة تنقسم إلى ثلاثة أقسام: الرقابة الذاتية، والرقابة الشعبيَّة، والرقابة الحكوميَّة.

### المطلب الأول: التنمية المُستدامة للأعمال والموارد.

يُعدُّ مصطلح التنمية المستدامة من المصطلحات الحديثة التي تتردد في الخطط لكل دولة تسعى للتقدم وحماية مواردها وأعمالها، وقد ذكر لهذا المصطلح عدة تعريفات تبيِّن معنى استدامة العمل والموارد المُتاحة ضمن القدرة دون خسارة كبيرة، ولقد كَثُرَ استخدام مفهوم التنمية المستدامة في الوقت الحاضر، وأول مَنْ أشار إليه بشكل رسمي هو تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة عام 1987، وتشكَّلت هذه اللجنة بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر/ كانون الأول عام 1983 برئاسة (برونتلاند) رئيس وزراء النرويج وعضوية (22) شخصية من النخب السياسية والاقتصادية الحاكمة في العالم، وذلك بهدف مواصلة النمو الاقتصادي العالمي دون

الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في بنية النظام الاقتصادي العالمي.

وقد عرَّف تقريرُ برونتلاند الذي أصدرته اللجنة الدولية للبيئة والتنمية في عام 1987م بعنوان (مستقبلنا المشترك) التنميةَ المستدامة بأنها: (التنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون أن تعرض للخطر قدرة الأجيال التالية على إشباع احتياجاتها.[42])

وتُعرِّف مُنظَّمة الأغذية والزراعة (الفاو) التنميةَ المستدامة (الذي تم تبنيه في عام 1989) : (التنمية المستدامة هي إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية، وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية واستمراره) [43].

ومن تعريفاتِ التنمية المستدامة: (الأعمال التي تهدف إلى استثمار الموارد البيئية بالقدر الذي يحقق التنمية، ويصون الموارد الطبيعية ويطوِّرها، بدلاً من استنزافها ومحاولة السيطرة عليها) [44].

ويُلاحظ فيها التوافق على حفظ ركائز ثلاث للتنمية المستدامة وتنميتها: الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، ولعلَّ التعريف الأكثر استيعاباً هو التعريف الذي تبنَّته برونتلاند.

وفي كل زمان تسعى الدول لحفظ مواردها وإدارتها ضمن الحدِّ الأدنى من الخسارة، والناظر إلى المنهج النبوي في إدارة الدولة ومواردها يرى واقع هذا الشيء عياناً وجليَّاً.

وتقوم التنمية المستدامة على ثلاثة عناصر أساسية، هي: الاقتصاد والمجتمع والبيئة.

والملاحظ أنَّ هذه العناصر يرتبط بعضها ببعض، وتتداخل فيما بينها تداخلاً كبيراً، فالاقتصاد أحد المحركات الرئيسية للمجتمع، وأحد العوامل الرئيسية المحددة لماهيته (مجتمع صناعي أو زراعي أو رعوي، إلخ) ، والمجتمع هو صانع الاقتصاد، والمُشكِّل الأساسي للأنماط الاقتصادية التي تسود فيه، اعتماداً على نوع الفكر الاقتصادي الذي يتبناه المجتمع (الرأسمالي، الاشتراكي، الإسلامي) .

**1. ففي مجال تنمية الزراعة والاقتصاد:**

روى أنس رضي **الله** عنه أنَّ رسول **الله** صلى **الله** عليه وسلم قال: (إِنْ قَامَتِ السَّاعَةُ وَفِي يَدِ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ، فَإِنِ اسْتَطَاعَ أَنْ لاَ يَقُومَ حَتَّى يَغْرِسَهَا فَلْيَغْرِسْهَا) [45]، وفي الحديث بيان واضح في إدارة المجتمع وتنميته في باب الزراعة وزيادة الإنتاجية، كذلك ليس هناك تحريض على التنمية المستدامة إلى آخر رمق في حياة الإنسان أقوى من هذا الحديث، ويدل على تكامل الإدارة في المجتمع النبوي، فأي مجتمع يستورد ويحتاج إلى السلع الأساسية من غيره يبقى مجتمعاً ضعيفاً تابعاً لغيره في القرارات، والتنمية المستدامة هنا للموارد

من الأهداف التي يسعى إليها النبي صلى الله عليه وسلم حتى للأجيال القادمة.

وفي حال عجز المرء عن زراعة أرضه لأي سبب كان (لعذر جسدي أو مادِّي) فإنَّ عليه ألا يترك الأرض لتبور، بل عليه أن يُعطيها للقادر على زراعتها فعن جابر رضي الله عنه قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم: (مَنْ كَانَتْ لَهُ أَرْضٌ فَلْيَزْرَعْهَا، أو ليمنحها أخاه، فإن أبى فليمسك أرضه) (46)، وعَنْ أَبِي النَّجَاشِي مَوْلَى رَافِعِ بْنِ خَدِيجٍ عَنْ رَافِعِ أَنَّ ظُهَيْرَ بْنَ رَافِعٍ- وَهُوَ عَمُّهُ - قَالَ: (أَتَانِي ظُهَيْرٌ فَقَالَ لَقَدْ نَهَى رَسُولُ اللَّهِ- صلى الله عليه وسلم- عَنْ أَمْرٍ كَانَ بِنَا رَافِقاً، فَقُلْتُ: وَمَا ذَاكَ مَا قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم فَهُوَ حَقٌّ، قَالَ: سَأَلَنِي كَيْفَ تَصْنَعُونَ بِمَحَاقِلِكُمْ، فَقُلْتُ نُؤَاجِرُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ عَلَى الرَّبِيعِ أَوِ الأَوْسُقِ مِنَ التَّمْرِ أَوِ الشَّعِيرِ، قَالَ: فَلاَ تَفْعَلُوا ازْرَعُوهَا أَوْ أَزْرِعُوهَا أَوْ أَمْسِكُوهَا) (47).

بل إنَّ رسول الله صلى الله عليه وسلم ترك خيبر لليهود (قبل إجلائهم منها) ليزرعوا أرضها مقابل شطر ما تغله أرض تلك البلدة كما مرَّ معنا عندما بعث عبد الله بن رواحة، وهذا من باب إدارة الزراعة وجعلها بيد من يعرفها ليبقى الإنتاج الزراعي في تقدم، وهذا من باب التنمية الزراعية المستدامة، فهو يدير الموارد البشرية والموارد الزراعية بفعالية ناجحة.

**2. وفي مجال إحياء الأرض الموات**: حثَّت السنة النبوية على إصلاح تلك الأرض وزراعتها، فعن عائشة رضي الله عنها عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: (من أَعْمَرَ أرضاً ليست لأحد فهو أحقُّ) (48)، أي أحقُّ بها، وقال عمر رضي الله عنه: (من أحيا أرضا ميتة فهي له) (49).

ولا يخفى أثر إحياء الأرض في زيادة الإنتاج الزراعي والحيواني، فضلاً عن دوره في المحافظة على التربة ومنع تفكّكها وتعرضها للتصحُّر.

## المطلب الثاني: تحفيز المتعطلين عن العمل.

يتعطل بعض البشر عن العمل في كل زمان ومكان لأسباب مختلفة، منها ما هو ذاتي من داخل الشخص، ومنها ما هو خارجي من الظروف المحيطة بالشخص المتعطِّل، وقد اعتنى النبي صلى الله عليه وسلم بإدارة هؤلاء وتوجيههم للعمل والإنتاج، وتحفيزهم نحو الفاعلية في المجتمع، وحثَّهم على العمل اليدوي للاستغناء به عن سؤال الناس، فالإسلام ضدُّ أن تتعطل الطاقات داخل المجتمع المسلم، كما هو ضدُّ تعطُّل الموارد للدولة، والطاقات البشرية هي المحرِّك لباقي الموارد داخل الدولة، وقد وضع النبي صلى الله عليه وسلم عدَّة أمور تُدير هذه الطاقات البشرية.

♦ **أولاً: التحفيز على العمل.**

فعَنْ الْمِقْدَام رَضِيَ **اللَّهُ** عَنْهُ، عَنْ رَسُول **اللَّه** صلى **الله** عليه وسلم، قَالَ: مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ وَإِنَّ نَبِيَّ **اللَّه** دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَام كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ) [50]، وعن عبد **الله** بن عبد الرحمن بن أبي حُسَيْن أَنَّ رسولَ **الله** صلى **الله** عليه وسلم قال: (إِنَّ **الله** ليُدخلُ بالسَّهم الواحد ثلاثةً الجنَّةَ: صَانِعَهُ يَحْتَسِبُ في صَنْعَتِهِ الْخَيْرَ، والرَّامي بهِ، والمُمِدَّ بهِ...) [51].

♦ **ثانياً: توفير العمل المناسب ضمن إمكانية الدولة.**

إذا لم يتمكَّن الإنسان من الحصول على عمل فإنَّ على ولي أمر المسلمين أن يهيّئ له عملاً مناسباً، عَنْ أَنَس بْن مَالك رضي **الله** عنه أَنَّ رَجُلاً منَ الأَنْصَار أَتَى النَّبِيَّ صلى **الله** عليه وسلم يَسْأَلُهُ فَقَالَ: أَمَا فِي بَيْتِكَ شَيْءٌ؟ قَالَ بَلَى حِلْسٌ نَلْبَسُ بَعْضَهُ وَنَبْسُطُ بَعْضَهُ، وَقَعْبٌ نَشْرَبُ فيه منَ الْمَاء، قَالَ: ائْتِنِي بِهِمَا، فَأَتَاهُ بِهِمَا فَأَخَذَهُمَا رَسُولُ **اللَّه** صلى **الله** عليه وسلم بِيَدِهِ وَقَالَ: مَنْ يَشْتَرِي هَذَيْنِ؟ قَالَ رَجُلٌ أَنَا آخُذُهُمَا بِدِرْهَم، قَالَ: مَنْ يَزِيدُ عَلَى دِرْهَم، مَرَّتَيْنِ أَوْ ثَلاَثًا قَالَ رَجُلٌ أَنَا آخُذُهُمَا بِدِرْهَمَيْنِ، فَأَعْطَاهُمَا إِيَّاهُ وَأَخَذَ الدِّرْهَمَيْنِ وَأَعْطَاهُمَا الأَنْصَارِيَّ وَقَالَ: اشْتَرِ بِأَحَدِهِمَا طَعَامًا فَانْبِذْهُ إِلَى أَهْلِكَ وَاشْتَرِ بِالآخَرِ قَدُومًا فَأْتِنِي بِهِ، فَأَتَاهُ بِهِ فَشَدَّ فِيهِ رَسُولُ **اللَّه** صلى **الله** عليه وسلم عُودًا بِيَدِهِ ثُمَّ قَالَ لَهُ: اذْهَبْ فَاحْتَطِبْ وَبِعْ وَلاَ أَرَيَنَّكَ خَمْسَةَ عَشَرَ يَوْماً، فَذَهَبَ الرَّجُلُ يَحْتَطِبُ وَيَبِيعُ فَجَاءَ وَقَدْ أَصَابَ عَشَرَةَ دَرَاهِمَ فَاشْتَرَى بِبَعْضِهَا ثَوْبًا وَبِبَعْضِهَا طَعَامًا. فَقَالَ رَسُولُ **اللَّه** صلى **الله** عليه وسلم: هَذَا خَيْرٌ لَكَ مِنْ أَنْ تَجِيءَ الْمَسْأَلَةُ نُكْتَةً فِي وَجْهِكَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، إِنَّ الْمَسْأَلَةَ لاَ تَصْلُحُ إِلاَّ لِثَلاَثَةٍ لِذِي فَقْرٍ مُدْقِعٍ أَوْ لِذِي غُرْمٍ مُفْظِعٍ أَوْ لِذِي دَمٍ مُوجِعٍ) [52].

نرى هنا أنَّ على صاحب الحاجة والمُتَعَطِّل عن العمل مع قدرته عليه رفع شكواه إلى أولي الأمر لكي يدبِّروا له أمره، وعلى أولي الأمر العمل على توفير العمل المناسب للشاكي تبعا لظروف المجتمع واحتياجات المتعطلين فيه[53]، ولا يُفهم مما سبق أنَّ الإسلام ضدَّ التكافل الاجتماعي وضدَّ إعانة الفقراء والمساكين، فالإسلام هو الدين الوحيد الذي جعل أداء الزكاة ركنا من أركان العبادة، وجعل إطعام المسكين من لوازم الإيمان.

## المطلب الثالث: رعاية الدولة للتَّقدُّم التقني وتطوير الموارد والأعمال.

رعى النبي صلى **الله** عليه وسلم التقدم التقني في نواحي الأعمال كافة، فالإسلام لا يرفض التقدم في الأعمال والتطور التكنولوجي وتقديم الخدمات بشكل فعَّال ومتميز للشعب

والمستهلك، والناظر إلى إدارة النبي صلى الله عليه وسلم في الاقتصاد والزراعة والعلاقات الدولية يجد كيف أدار أعمال الدولة بنجاح وقادها إلى التقدم التكنولوجي بشكل سريع حتى تقدمت وتوسَّعت الدولة في أعمالها وإدارتها وتطوَّرت.

**1. المجال العسكري.**

نرى في المجال العسكري التقدم التكنولوجي في إدارة المعارك واضحاً من خلال ما سبق في التخطيط وصناعة السلاح، والإفادة من الخبرات العسكرية في الجيش، ثم إرسال البعثات العسكرية لنقل الخبرات، فمن حيثُ التخطيطُ استشار في مكان غزوة بدر[54] وغزوة أُحد[55]، ثم حفر الخندق في غزوة الخندق[56]، ثم قطع الاتصالات والإمدادات عن العدو كما في غزوة خيبر؛ قال ابن كثير: (ثم أقبل بجيشه حتى نزل به بواد يقال له الرجيع، فنزل بينهم وبين غطفان، ليحول بينهم وبين أن يمدُّوا أهل خيبر، وكانوا لهم مظاهرين على رسول الله صلى الله عليه وسلم) [57]، وفي باب إرسال البعثات العسكرية لنقل الخبرات أرسل النبي صلى الله عليه وسلم اثنين من الصحابة[58] إلى اليمن لتعلّم صناعة السلاح ونقل الخبرات؛ فقد أدخل النبي صلى الله عليه وسلم المنجنيق والدبابة والعرَّادة والحسك إلى أرض المعركة، وهذا يدل على الإدارة الناجحة ورعاية التقدم التكنولوجي من الناحية العسكرية والاستفادة من المجتمعات والخبرات الأخرى، فالحكمة ضالة المؤمن.

**2. الجانب الاقتصادي (صناعياً، تجارياً) .**

أمّا في الجانب الاقتصادي فقد حرص النبي صلى الله عليه وسلم على إدارة اقتصاد الدولة بشكل صحيح ضمن التقدم التكنولوجي ورعاية مصالح الدولة، فبعد وصول رسولِ الله صلى الله عليه وسلم إلى المدينة بدأ بإعادة تنظيم شؤونِها السياسية والاقتصاديةَ والاجتماعية، وكان من المهامِّ العاجلة التي أمر بها عَليه الصلاة والسلام؛ إنشاءُ سوق للمسلمين في المدينة، إذ كان اليهودُ قبل الهجرة يحتكرون التجارةَ فيها، ويسيطرون على معظمِ الموارد، وقد أرادَ الرسولُ صلى الله عليه وسلم إنهاءَ هذا الاحتكارِ والهيمنة، وتشجيعَ أثرياءِ المسلمين على مزاولة النشاط الاقتصادي.

تذكر كتب السيرة[59] أنَّه كانت في المدينة المنورة سوقٌ تُسمَّى «سوق بني قينقاع» في حيٍّ من أحياء اليهود، وكانوا يتعاملون بالربا والمقامرة، والتدليس والغش، والغرر والسحت والاحتكار، ويفرض على المتعاملين فيها الإتاوات، وهذا كله لا يتفق مع القواعد والضوابط الإسلامية للمعاملات، فرأى رسول الله صلى الله عليه وسلم أن ينشئ سوقًا جديدةً للمسلمين، فذهب إلى مكانٍ قريبٍ من سوق بني قينقاع وضرب قبَّةً- خيمة- كبيرة لتكون رمزًا وعلامةً يتجمع حولها المسلمون للبيع والشراء، فاغتاظ اليهود من ذلك وقام

كعب بن الأشرف– زعيم اليهود وعدو المسلمين– فهدم الخيمة وقوَّضها وقطع أطنابها، ولكن الرسول صلى الله عليه وسلم لم يشأ أن يجعل لهذا التصرُّف قيمةً ولم يلتفت إلى هذا السلوك الاستفزازي، وهذه المحاولة اليائسة من قِبَل عناصر اليهود المتعصبة، بل ردَّ عليها عملياً فقال متحدثاً عن كعب بن الأشرف وفِعْلته: (والله لأضربن له سوقاً أغيظَ له من هذا) [60]، واختار مكاناً فسيحاً بأطراف المدينة بعيداً عن المحال السكنية وذلك باقتراح من أحد الصحابة، روى الطبراني عن الزُّبَيْر بن أَبي أُسَيْد، عَنْ أَبيه (أَنَّ رَجُلا جَاءَ إِلَى النَّبيِّ صلى الله عليه وسلم، فَقَالَ: بِأَبِي أَنْتَ وَأُمِّي، إِنِّي قَدْ رَأَيْتُ مَوْضعاً للسُّوق، أَفَلا تَنْظُرُ إِلَيْه؟ ، قَالَ: »بَلَى«، فَقَامَ مَعَهُ حَتَّى جَاءَ مَوْضعَ السُّوق، فَلَمَّا رَآهُ أَعْجَبَهُ وَرَكَضَهُ بِرِجْلِه، ثُمَّ قَالَ: »نِعْمَ سُوقُكُمْ هَذَا، فَلا يُنْتَقَصَّ وَلا يُضْرَبَنَّ عَلَيْه خَرَاجٌ) [61].

ويقصد بذلك: لا بد وأن تكون السوق واسعةً ولا يضيِّق التجار بعضهم على بعض في الأماكن، وقد تقدَّمت الصناعات والحِرَف في المدينة بناءً على المنهج النبوي القائم على تنمية الطاقات وتحفيزها على العطاء، ومن هذه الجوانب:

## صناعة الطاقة المتجددة وتنميتها[62]:

ازدهرت صناعة الطاقة على يد رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقد روى سعيد بن زبّان عن أبيه عن جدِّه عن أبي هند رضي الله عنه قال: حَمَل تميمٌ– يعني الدَّارِيّ– من الشام إلى المدينة قناديل وزيتاً ومُقُطاً، فلمَّا انتهى إلى المدينة وافق ذلك ليلة الجمعة، فأمر غلاماً يقال له: أبو البزاد، فقام فنَشَط المُقُطَ (الحبال) ، وعلَّق القناديل وصبَّ فيها الماء والزيت وجعل فيها الفتيل، فلمَّا غَرَبت الشمس أَمَر أبا البزاد فأسرجها، وخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى المسجد فإذا هو يزهو بها، فقال: (مَن فعل هذا؟ قالوا: تميم الداري يا رسول الله؛ فقال: نوَّرت الإسلام، نوَّر الله عليك في الدنيا والآخرة، أمَا إنَّه لو كانت لي ابنة لزوَّجْتُكَها، فكانت تلك مكافأة عظيمة لبطل من أبطال الإنتاج في دولة الإسلام، ما حظي بها أحد كما حظي بها تميم، ثم إنَّ نوفل بن الحارث لما سمع مقالة النبي صلى الله عليه وسلم قال: لي ابنة يا رسول الله تُسمَّى المغيرة بنت نوفل، فافعل بها ما أردت؛ فأنكحه إيَّاها) [63].

## تنمية الاستثمار وإدارته:

كان صلى الله عليه وسلم يشجِّع على الاستثمار فيما ينفع، ويحفِّز على استثمار الأرض والعمل والجهد، ومن باب التقدم والحث على الاستثمار قوله صلى الله عليه وسلم:)

مَنْ سَبَقَ إِلَى مَاءٍ لَمْ يَسْبِقْهُ إِلَيْهِ مُسْلِمٌ فَهُوَ لَهُ، فخرج الناس يَتَعَادَوْنَ يَتَخَاطُّونَ) [64]، أي يتسابقون من أجل استثمار ما أذن به رسول الله صلى الله عليه وسلم، وأقطع النبي صلى الله عليه وسلم بلال بن الحارث المُزَنيّ معادنَ القَبَلِيَّة وهي من ناحية الفُرُع (موضع بين الحرمين) ، فكان يستخرج منها المعادن التي تحتاج إليها الدولة، وقد أعفاه النبي صلى الله عليه وسلم من الضرائب حتى تكون خيراً عامّاً للمسلمين، قال مالك رحمه الله: فتلك المعادنُ لا يُؤخذ منها إلى اليوم إلا الزكاةُ[65].

## الحثّ على صناعة الدواء وتطويره:

حثَّ النبي صلى الله عليه وسلم على اكتشاف الأدوية التي يُستعان بها في حفظ الصحة ودفع العلل والأمراض، فقال: (تَدَاوَوْا عِبَادَ اللَّهِ، فَإِنَّ اللَّهَ سُبْحَانَهُ لَمْ يَضَعْ دَاءً إِلاَّ وَضَعَ مَعَهُ شِفَاءً إِلاَّ الْهَرَمَ) [66]، وفي رواية أخرى: (مَا أَنْزَلَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ دَاءً إِلاَّ أَنْزَلَ لَهُ دَوَاءً، عَلِمَهُ مَنْ عَلِمَهُ وَجَهِلَهُ مَنْ جَهِلَهُ) [67].

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يكثر المشي في الأسواق متفقداً الأحوال الصناعية والتجارية والزراعية للمسلمين.

## تقدم الصحابة رضوان الله عليهم في الصناعة وتنميتها.

ونتيجة لهذه الاستراتيجية النبوية في رعاية التقدم الصناعي وتنميته لدى المجتمع المسلم بأفراده كافَّة، برع في الصحابة رضوان الله عليهم صناعٌ مهرةٌ اشتهروا بالعديد من الصناعات.

وقد سنَّ النبي صلى الله عليه وسلم تشريعات تنظم أمور التجارة والاقتصاد[68]، وعيَّن مراقبين ورؤساء للسوق، فقد استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم سعد بن سعيد بن العاص بعد الفتح على سوق مكة واستعمل عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه على سوق المدينة[69]، ثم تطوَّرت الصناعات كصناعة السلاح والحدادة والنِّجارة والآلات الزراعية وصناعة الخوص[70] والحياكة، وسائر أنواع التجارات التي كان يعرفها أهل مكة؛ لأنَّ أهل مكة برعوا بالتجارة أكثر من أهل المدينة؛ الذين برعوا بالزراعة[71].

### 3. العلاقات العامَّة (الدبلوماسيَّة النَّبوية) .

تُعدُّ إدارة العلاقات العامَّة من الأمور التي ترتكز عليها أيّ دولة، ففي داخل الدولة ربما ينقسم المجتمع إلى عدَّة أعراق أو أديان ويجب أن يحكمها قوانين تنظم علاقات المواطنين

فيما بينهم مع الدولة، ثم العلاقات الخارجية للدولة، والناظر إلى إدارة النبي صلى الله عليه وسلم في الدولة الإسلامية يلحظ مدى التطوُّر الذي طرأ على الدولة الإسلامية في بداية تأسيسها، فالوثيقة[72] التي كُتبت في المدينة بين المسلمين واليهود تدل على مدى عناية النبي صلى الله عليه وسلم بالعلاقات العامة وتنميتها[73] ففيها تحدد مفهوم الأمة، ثم المرجعية العليا لله ورسوله، ثم توضيح حدود إقليم الدولة، وبعدها بيان الحريات وحقوق الإنسان كما أسلفنا سابقاً.

أمَّا من باب تنمية إدارة العلاقات العامَّة وتطوُّرها على ما كانت عليه فقد اتَّخذ النبي صلى الله عليه وسلم سفراءَ ورسلاً إلى الدول، ثم خاطب الزعماء وقادة الدول، ثم وضع حقوق السفراء وقواعد توظيفهم، وكان هؤلاء الرسل من المشهورين في المجتمع الإسلامي الذين نبهوا في العلم أو الكتابة وفصاحة اللسان أو الإدارة[74]، وقد بلغ من حرص النبي صلى الله عليه وسلم على قواعد الدبلوماسية هذه أنَّه قال: (إنْ أبردتم إليَّ بريداً، فاجعلوه حسن الوجه حسن الاسم) [75].

ومنها اتخاذه الخاتم لختم الكتب الرسميَّة فقد روى البخاري عَنْ أَنَس رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: (صَنَعَ النَّبِيُّ صلى الله عليه وسلم خَاتَمًا قَالَ إِنَّا اتَّخَذْنَا خَاتَمًا وَنَقَشْنَا فِيهِ نَقْشًا فَلَا يَنْقُشَنَّ عَلَيْهِ أَحَدٌ) [76].

أما الاتفاقيات والعهود التي عقدها النبي صلى الله عليه وسلم سواء كان ذلك مع الكيانات السياسية الموجودة، أم القبائل العربية، فقد أظهرت ذكاء الدبلوماسية الإسلامية في التعامل مع الأحداث، وكانت هذه الدبلوماسية تعتمد مصلحة الدولة وتقدمها وحفظها من الأعداء، وقد ذكرت لنا المصادر مجموعة كبيرة من العقود والمعاهدات، ومنها معاهدات مع وفد همذان والنخع وكلب وثقيف وأذرح والجرباء وغيرها[77]، وسار الصحابة رضوان الله عليهم من بعده صلى الله عليه وسلم في طريق تنمية المجتمع الإسلامي وتقدمه خاصة في عهد عمر بن الخطاب وعثمان رضي الله عنهما، ففي عهد عمر دُوِّنت الدواوين فجعل ديواناً للجند وآخر للرسائل وغيرها من الدواوين، وأسَّس نظام بيت المال ضمن الترتيبات الإدارية، وفصل بين السلطات التنفيذية والقضائية[78].

## الخاتمة وأهم النتائج:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله وصَحبِه أجمعين، وبعد، فإنَّ المنهج النبوي في إدارة الأعمال وتنميتها جزءٌ لا يتجزأ من العقيدة الإسلامية، وهو ركيزة أساسية في بناء الدولة وتقدمها وتنميتها التنمية الشاملة على نواحي الحياة كافة، **ويظهر هذا المنهج من خلال عدة نتائج وهي كالآتي**:

**1.** إنَّ إدارة الأعمال في كلِّ دولة تُعدُّ من مرتكزات قيام هذه الدولة، وتنميتها، وديمومتها.

**2.** ظهرت عناية النبي صلى **الله** عليه وسلم بإدارة الإعمال في بناء الدولة، كما عدَّها مِنْ صُلب تعاليم الإسلام والمسلمين دائماً، ولهذا اهتمَّ بها النبي صلى **الله** عليه وسلم اهتماماً خاصَّاً.

**3.** وضع النبي صلى **الله** عليه وسلم مبادئ لإدارته أعمالَ الدولة تقوم عليها إدارة الأعمال الناجحة دائماً، منها: (التخطيط والتنظيم، الرقابة ومحاسبة العمال، الأمانة، استعمال أهل الكفاءة) ، وغيرها من المبادئ النبوية.

**4.** نجح المنهج النبوي من خلال إدارة الأعمال المتوازية في مفاصل الدولة كاملة، اجتماعياً، واقتصادياً، وزراعياً وسياسياً، وأسَّس دولةً متقدمةً خلال أحد عشر عاماً، وهي تُنافس الدول الكبرى (اقتصادياً، واجتماعياً) .

**5.** استفاد النبي صلى **الله** عليه وسلم من الخبرات والكفاءات المحلية (المسلمين وغير المسلمين) ، ثمَّ ابتعث بعض الصحابة للاستفادة من الخبرات الدولية المجاورة؛ لتوظيفها في الدولة الإسلامية النبوية.

**6.** سعى المنهج النبوي لتشكيل اقتصاد قوي للدولة، لكي يكتفي بصناعته وتجارته مالياً، وذلك من خلال تأسيس السُّوق وتشجيع الموارد البشرية على الحِرَف، والصناعات المختلفة.

**7.** سار الصحابة رضوان **الله** عليهم على المنهج النبوي في تنمية الأعمال وتقدم المجتمع المسلم، خاصَّة في عهد عمر بن الخطاب وعثمان بن عفان رضي **الله** عنهم أجمعين.

## الهوامش:

1. مختار الصحاح، محمد الرازي، (ص215 – 216) ، و لسان العرب، ابن منظور، (4/ ص295) ، وتاج العروس، الزبيدي، (3/ ص213 – 218) .
2. تكملة المعاجم العربية، دينهارت دوزي، (4/ ص434) .
3. لسان العرب، ابن منظور، (11/ ص474) .
4. مقدمة في الإدارة الإسلامية، أحمد المزجاجي، ص39.
5. مبادئ الإدارة، الصبَّاب، ص34.
6. للمزيد انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية، أحمد المزجاجي، ص39 وما بعدها.
7. المفاهيم الإدارية الحديثة، د.محسن مخامرة وآخرون، ط العاشرة، مركز الكتب الأردني 2010م، ص14وما بعدها.
8. https:// ar.wikipedia.org/ wiki
9. انظر: المصدر السابق، ص46 بتصرف يسير.
10. وقد جاءت الوثيقة على سبعة وأربعين قاعدة من قواعد الإدارة للمجتمع الجديد والدولة، وهي بمثابة قانون مصغَّر يحكم إدارة العلاقات في المجتمع المدني، وهناك دراسات اعتنت بدراسة الوثيقة وأهميَّتها والتنظيمات الإدارية فيها، انظر: تنظيمات الرسول صلى الله عليه وسلم الإدارية في المدينة، صالح العلي/ الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم، حافظ الكرمي، ص76 – ص90/ المجتمع المدني (خصائصه وتنظيماته الأولى) ، العمري، ص129 وما بعدها/ السيرة النبوية عرض وقائع وتحليل أحداث، علي الصلابي، ص323 – 355/ وثيقة المدينة المنورة (الدستور الإنساني الأول) وهو بحث للأستاذ الدكتور السيد عمر– أستاذ في جامعة حلوان– مصر، وهو بحث منشور على الانترنت/ حقوق الآخر في ضوء وثيقة المدينة المنورة/ الدكتور خالد جياد، بحث مُحَكَّم في مجلة (رسالة الحقوق) ، العراق– جامعة كربلاء، السنة4، العدد2.
11. الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله والثلاثة الخلفاء، الكلاعي، (2/ ص208) .
12. (الدَّبَّابة: التي تُتَّخَذ للحُروب يَدْخُلُ فيها الرِّجالُ ثم تُدفَع في أَصلِ حِصْنٍ فيَنْقُبونَ وهم في جَوْفِها سمِّيَت بذلك لأَنها تُدْفع فتَدِبُّ) انظر: لسان العرب، ابن منظور، (1/ ص369) .

13. (المَنْجَنُوق: القَذَّاف التي ترمى بها الحجارة دخيل أَعجمي مُعرَّب) ، انظر: لسان العرب، ابن منظور، (10/ ص 338) .

14. (العرادات: جمع عرادة، وهى من آلات الحرب، ترمى بالحجارة المرمى البعيد، إلا أنها أصغر من المنجنيق) ، لسان العرب، ابن منظور، (3/ ص287) .

15. المغازي، الواقدي، (3/ ص 927) ، الدرر في اختصار المغازي والسير، ابن عبد البر، ص229.

16. انظر: السيرة النبوية، ابن هشام، (5/ ص61) ، دلائل النبوة، البيهقي، (5/ ص35) .

17. (الحَسَك: من أدوات الحَرْب رُبَّما اتُّخذَ من حَديد وأُلْقِيَ حَوْلَ العَسْكَر ورُبَّما اتُّخذَ من خَشَب فَنُصبَ حولَه الدَّبَّابة التي تُتَّخَذُ للحَرْب ثم تُدْفَع في أصل حِصْن فَيَنْقُبُونَ وهم في جَوْفها والضَّبْر جِلْد يُغَشَّى خَشَبًا فيها رِجَال يُقَرَّب للحُصُون لِقِتَال أَهْلِها) ، انظر: المُخَصص، ابن سِيْدَه، (2/ 46) .

18. المغازي، الواقدي، (1/ ص927) .

19. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب المزارعة، باب إذا قال رب الأرض أقرك ما أقرك الله ولم يذكر أجلا معلوما فهما على تراضيهما، حديث 2213.

20. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب المزارعة، باب من أحيا أرضاً مواتاً، حديث 2210.

21. لسان العرب، ابن منظور، ص139.

22. غريب الحديث، القاسم بن سلام، ص 103.

23. انظر: أحمد السيد كردي، موقع الإسلام والتنمية 2010م،
http:// kenanaonline.com/ users/ ahmedkordy

24. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب الأحكام، باب من لم يسأل إمارة أعانه الله عليها، حديث (6727) .

25. أُسد الغابة، ابن الأثير، (2/ ص238) .

26. السيرة النبوية، ابن هشام، (5/ ص178) .

27. صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة إمارة بغير ضرورة، حديث (4823) .

28. السنن، سعيد بن منصور، بَابُ مَا جَاءَ فِي الرِّفْقِ بِالْبَهَائِمِ فِي السَّيْرِ، حديث (2621) ، الجامع، معمر بن راشد، والحديث مرسل عن الحسن ومحمد بن سيرين.

29. زاد المعاد، ابن القيم، (1/ ص125) .

30. الخراج: هو الخَرْجُ والخَرَاجُ واحدٌ وهو شيء يُخْرِجُه القومُ في السَّنَةِ مِن مالهم بقَدَرٍ معلوم وهي الإتاوة. (انظر: لسان العرب، ج2 ص249، مادة خرج) .

31. جامع البيان، الطبري، (19/ ص562) .

32. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، (1، ص304) حديث (853) .

33. فتح الباري، ابن حجر، (13/ ص113) .

34. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب الهبة وفضلها، باب من لم يقبل الهدية لِعِلَّةٍ، (2/ ص917) ، حديث (2457) .

35. الغلول: هي الخيانة في الفيء والغنائم، أنظر: لسان العرب (11/ ص499) .

36. المنهاج شرح مسلم، النووي، باب تحريم هدايا العمال (3/ 304) ، حديث (3413)

37. وهو الفيء الذي أصيب في المدائن وبلاد فارس في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، انظر: البداية والنهاية، ابن كثير (7/ ص78) .

38. انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية، المزجاجي، ص346، والمؤلف ذكر عدَّة تعريفات للرقابة واستخلص هذا التعريف بعد ذكر الملاحظات على التعريفات الأخرى.

39. الصُّبرة: الصُّبْرَة ما جُمِع من الطعام بلا كَيْل ولا وَزْن بعضه فوق بعض، انظر: لسان العرب، (4/ ص437) .

40. صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب قول النبي من غشّ فليس مني، (1/ ص69) ، حديث (295) .

41. الاستيعاب في معرفة أصحاب، ابن عبد البر، (2/ ص102) .

42. الجمعية العامة للأمم المتحدة 1987م، تقرير مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنمية: مستقبلنا المشترك.

43. http:// www.fao.org/ docrep/ meeting/ 003/ x9179a.htm

44. البيئة والتنمية المستدامة، سعاد عبد الله العوضي، الجمعية الكويتية لحماية البيئة، ص7.

45. الأدب المفرد، البخاري، باب اصطناع المال، (1/ 242ص) حديث (479) ، المسند، أحمد بن حنبل، مسند أنس بن مالك رضي الله عنه، (3/ ، ص183) ، حديث (12925) ، قال شعيب الأرنؤوط: إسناده صحيح على شرط مسلم.

46. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب الحرث والمزارعة، باب: ما كان أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم يواسي بعضهم بعضاً في الزراعة والثمرة، (2/ ص824) حديث (2215).

47. الجامع الصحيح، البخاري، حديث (2214) ، وأحاديث النهي جاء ما يقيدها ويبينها في الصحيحين عن رافع بن خديج، انظر: ، الجامع الصحيح، البخاري، كتاب المزارعة باب قطع الشجر والنخيل (حديث 2202) ، صحيح مسلم، كتاب البيوع، باب كراء الأرض بالذهب والفضة، (حديث4035) ، والمحاقل هي المزارع، والأوسق جمع وسق وهي وحدة كَيْل تُقدَّر بستين صاعاً، مع وجود خلاف في تقدير الصاع النبوي، انظر لزاماً: الفقه الإسلامي وأدلته (1/ ص119).

48. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب الحرث والمزارعة، باب: من أحيا أرضاً مواتاً، (2/ ص823) حديث (2210)

49. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب الحرث والمزارعة، باب: من أحيا أرضاً مواتاً، ولم يذكر سند الحديث، وإنما قال: (ويروى عن عمر وابن عوف عن النبيصلى الله عليه وسلم ويروى فيه عن جابر عن النبي صلى الله عليه وسلم) ، (ج2/ ص823).

50. الجامع الصحيح، البخاري، كتاب البيوع، باب كسب الرجل وعمله بيده، (2/ ص730) حديث (1966).

51. السنن، الترمذي، كتاب فضائل الجهاد عن رَسُولِ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم، باب: مَا جَاءَ في فضلِ الرَّمي في سبيلِ الله، (4/ ص174) ، حديث (1637) ، وقال الترمذي حسن صحيح، وضعَّفه الألباني لجهالة أحد رواته.

52. السنن، أبو داود، كتاب الزكاة، باب ما تجوز فيه المسألة، (2/ 40) ، حديث (1643) وسكت عنه أبو داود، وضعَّفه الألباني، والغُرم هو أداء شيء لازم، والغَرم المُفظِع هو: أي حاجَة لازمة من غَرامة مُثْقَلة، أنظر: النهاية في غريب الحديث والأثر، (3/ 669).

53. عناصر الإنتاج في الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي: دراسة مقارنة، د. إسماعيل إبراهيم البدوي، (ص 181 – 182).

54. المغازي، الواقدي، (1/ ص48).

55. المصدر السابق، (1/ ص214).

56. المصدر نفسه، (2/ ص470).

57. البداية والنهاية، ابن كثير، (4/ ص207).

**58.** الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول **الله** والثلاثة الخلفاء، الكلاعي، (2/ ص208) ، حيث أرسل النبي صلى **الله** عليه وسلم عروة بن مسعود وغيلان بن سلمة لتعلُّم صناعة المنجنيقات الدبابات والعرادات والحسك في اليمن.

**59.** انظر: تاريخ المدينة المنورة، ابن شبة، (1/ ص304) ، وإمتاع الأسماع بما للنبي من الأحوال والأموال والحفدة والمتاع، المقريزي، (9/ ص362) .

**60.** إمتاع الأسماع، المقريزي، (9/ ص362) .

**61.** السنن، ابن ماجه، كتاب التجارات، باب الأسوق ودخولها، حديث 2233، باب المعجم الكبير، الطبراني، (14/ ص166) ، حديث (15929) ، والحديث ضعيف.

**62.** انظر: الصناعة في الحضارة الإسلامية د. راغب السرجاني، موقع قصة الإسلام، http/ islamstory.com

**63.** السيرة الحلبية، الحلبي، (2/ ص272) .

**64.** السنن، أبو داود، كتاب الخراج، باب اقتطاع الأرضين، (3/ ص142) ، حديث (3073) ، والحديث ضعيف لجهالة أربعة رواة.

**65.** الموطأ، مالك، كتاب الزكاة، باب الزكاة في المعادن، (1/ ص248) ، حديث (584) ، السنن، ابو داود، كتاب الخراج، باب اقتطاع الأرضين، (3/ ص138) ، حديث (3063) .

**66.** السنن، ابن ماجه، كتاب الطب، بَابُ مَا أَنْزَلَ **اللَّهُ** دَاءً، إِلاَّ أَنْزَلَ لَهُ شِفَاءً، (4/ ص497) ، حديث (3436) ، المستدرك، الحاكم، كتاب الطب، حديث 7425، وقال عنه البوصيري، إسناده صحيح ورجاله ثقات، وصححه الألباني في الجامع الصحيح برقم 2691.

**67.** المسند، أحمد، مسند عبد **الله** بن مسعود، (1/ ص377) ، حديث (3578) ، والحديث صحيح له شاهد من طريق ابن ماجه السابقة.

**68.** كالنهي عن الربا والغش والخداع، والنهي عن السمسرة والاحتكار وغيرها من الأمور الناظمة للحياة الاقتصادية والتجارية.

**69.** السيرة الحلبية، الحلبي، (3/ ص424) .

**70.** وهي صناعة الأثاث من خوص النخيل.

**71.** انظر: الإدارة في عصر الرسول، الكرمي، (ص169 – ص178 بتصرف) .

**72.** السيرة النبوية الصحيحة، العمري، (1/ 272) ، وقد تتبع الباحث العمري طرق الوثيقة فخَلُص إلى ترقيتها إلى درجة الصحيح بمجموع طرقها، وانظر: الإدارة في عصر الرسول

صلى الله عليه وسلم، حافظ أحمد الكرمي، ص. وما بعدها بتصرف.

**73.** نظَّم النبي العلاقات بين سكان المدينة، وكتب في ذلك كتاباً أوردته المصادر التاريخية واستهدف هذا الكتاب أو الصحيفة توضيح التزامات جميع الأطراف داخل المدينة، وتحديد الحقوق والواجبات، وقد سميت في المصادر القديمة بالكتاب والصحيفة، وأطلقت الأبحاث الحديثة عليها لفظ (الدستور) ، ويمكن أن تُقسم بنود الوثيقة إلى ستة وأربعين بنداً.

**74.** النظم الدبلوماسية في الاسلام، صلاح الدين المنجد، (ص28) .

**75.** البحر الزخار، البزار، (10/ ص278) ، حديث (4383) ، والحديث صححه الألباني في صحيح الجامع (1/ ص26) ، حديث (259) .

**76.** الجامع الصحيح، البخاري، كتاب اللباس، باب الخاتم في الخنصر، (5/ ص2205) ، حديث (5536) .

**77.** انظر: الطبقات الكبرى، ابن سعد، (ج 1/ ص 312، 314، 334، 335، 340، 342، 346، 347) ، والإدارة في عصر الرسول، الكرمي، (ص137) .

**78.** انظر: تاريخ الأمم والملوك، أبو جعفر محمد بن جرير الطبري، (3/ ص533) وما بعدها.

## قائمة المصادر والمراجع:


1. ابن الأثير، عز الدين أبو حسن علي، أُسد الغابة، دار إحياء التراث العربي، ط1، د.ت.
2. الأصفهاني، الحسين بن محمد الراغب، المفردات في غريب القرآن، تحقيق: محمد خليل عيتاني– الطبعة 3، دار المعرفة– بيروت 1422هـ– 2001م.
3. الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح الجامع، المكتب الإسلامي، د.ط، 1408هـ– 1988م.
4. الباكري، حسين، مرويات غزوة بدر، وهي رسالة ماجستير نوقشت في الجامعة الإسلامية، إشراف، د. أكرم العمري، عام 1399هـ.
5. البخاري، محمد بن إسماعيل، الجامع الصحيح، تحقيق: مصطفى البغا، دار ابن كثير، اليمامة – بيروت، ط3، 1987م.
6. البدوي، إسماعيل إبراهيم، عناصر الإنتاج في الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي: دراسة مقارنة، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، الكويت، ط1، د.ت.
7. البزار، أبو بكر أحمد بن عمرو بن عبد الخالق، البحر الزخار، مكتبة العلوم والحكم– المدينة المنورة، ط1، (بدأت 1988م، وانتهت 2009م) .
8. البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي، دلائل النبوة، دار الكتب العلمية ودار الريان للتراث، ط1، 1988م.
9. ____، السنن الكبرى، مجلس دائرة المعارف النظامية الكائنة في الهند ببلدة حيدر آباد، ط1، 1344هـ.
10. الترمذي، محمد بن عيسى أبو عيسى، السنن، دار إحياء التراث العربي – بيروت، د.ط، د.ت.
11. الجرجاني، علي بن محمد، التعريفات، دار الكتاب العربي– بيروت، ط1، 1405هـ.
12. الحلبي، علي بن برهان الدين، السيرة الحلبية، دار المعرفة– بيروت، د.ط، 1400هـ.
13. ابن خزيمة، محمد بن إسحاق، الصحيح، المكتب الإسلامي– بيروت، د.ط، 1390هـ – 1970م.
14. الدارقطني، أبو الحسن علي بن عُمَر، المؤتلف والمختلف، دار الغرب الإسلامي – بيروت، د.ط، 1986م.

15. دوزي، رينهارت، تكملة المعاجم العربية، عرَّبه: محمد النعيمي، وزارة الثقافة والإعلام، الجمهورية العراقية، ط1، من 1979 – 2000م.

16. الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون – بيروت، د.ط، 1995م.

17. الزبيدي، محمّد بن محمّد، تاج العروس، دار الهداية، د.ط، د.ت.

18. السجستاني، سليمان بن الأشعث أبو داود، السنن، د.ط، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، القاهرة، 1952م.

19. ابن سعد، محمد بن سعد، الطبقات الكبرى، دار صادر – بيروت، ط1، 1968م.

20. ابن سلَّام، القاسم بن سلام الهروي أبو عبيد، غريب الحديث، دار الكتاب العربي – بيروت، ط1، 1396هـ.

21. ابن سيده، أبو الحسن علي بن إسماعيل، المخصص، دار إحياء التراث العربي – بيروت، ط1، 1417هـ– 1996م.

22. ابن شبَّة، ابو زيد عمر، تاريخ المدينة المنورة، تحقيق: فهيم شلتوت، المدينة المنورة، د.ط، 1393هـ.

23. الشيباني، أحمد بن حنبل، المسند، مؤسسة قرطبة – القاهرة، د.ط، د.ت.

24. الصبَّاب، أحمد عبد الله، مبادئ الإدارة، دار البلاد للنشر، جدة، ط4، د.ت.

25. الصلَّابي، علي، الشورى فريضة إسلامية، مؤسسة اقرأ– القاهرة، ط1، 2010م.

26. الطبراني، سليمان بن أحمد بن أيوب، المعجم الكبير، تحقيق: حمدي السلفي، مكتبة العلوم والحكم، الموصل، ط2، 1983م.

27. الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير، تاريخ الأمم والملوك، دار الكتب العلمية– بيروت، ط1، 1407هـ.

28. ابن عبد البر، أبو عمر يوسف بن عبد الله، الدرر في اختصار المغازي والسير، تحقيق: شوقي ضيف، القاهرة، د.ط، 1966م.

29. العسقلاني، أحمد بن علي بن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار المعرفة– بيروت، د.ط، 1379هـ.

30. العمري، أكرم ضياء، السيرة النبوية الصحيحة، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة، د.ط، 1991م.

31. العوضي، سعاد عبد الله، البيئة والتنمية المستدامة، الجمعية الكويتية لحماية البيئة، الكويت، ط1، 1424 هـ- 2003م.

32. أبو فارس، محمد عبد القادر، النظام السياسي في الإسلام، دار الفرقان- عمان- الأردن 1986م.

33. القرضاوي، يوسف، ملامح المجتمع المسلم الذي ننشده، مؤسسة الرسالة- بيروت، ط1، 2008م.

34. القزويني، محمد بن يزيد بن ماجه، السنن، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر- ، د.ط، د.ت.

35. ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط2، 1999م.

36. الكرمي، حافظ أحمد عجاج، الإدارة في عصر الرسولr، دار السلام للطباعة والنشر، القاهرة، ط2، 2007م.

37. الكلاعي، سليمان بن موسى، الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله والثلاثة الخلفاء، عالم الكتب- بيروت، ط1، 1417هـ.

38. المزجاجي، أحمد، مقدمة في الإدارة الإسلامية، د.ن، جدة- السعودية، ط1، 2000م.

39. المقريزي، تقي الدين أحمد بن علي، إمتاع الأسماع بما للنبي من الأحوال والأموال والحفدة والمتاع، دار الكتب العلمية- بيروت، ط1، 1420هـ- 1999م.

40. المنجد، صلاح الدين المنجد، النظم الدبلوماسية في الإسلام، دار الكتاب الجديد، د.ط، بيروت، 1953م.

41. ابن منصور، سعيد بن منصور، السنن، دار الكتب العلمية- بيروت، د.ط، د.ت.

42. ابن منظور، محمد بن مكرم بن، لسان العرب، دار صادر- بيروت، ط1، د.ت.

43. النووي، أبو زكريا يحيى بن شرف، المنهاج شرح صحيح مسلم، دار إحياء التراث العربي- بيروت، ط2، 1392هـ.

44. النيسابوري، مسلم بن الحجاج صحيح مسلم، ، دار الجيل بيروت- دار الآفاق الجديدة- بيروت، د.ط، د.ت.

45. ابن هشام، عبد الملك بن هشام بن أيوب، السيرة النبوية، دار الجيل - بيروت، ط1، 1411هـ.

**46.** الواقدي، محمد بن عمر، المغازي، تحقيق: مارسدن جونس، ط3، عالم الكتب –بيروت، 1984م.

**47.** اليحصبي، مالك بن أنس، الموطأ، دار إحياء التراث العربي – مصر، د.ط، د.ت.

## مواقع الانترنت:

1. *http:// islamstory.com/*
2. *http:// ar.wikipedia.org/*
3. *http:// kenanaonline.com*
4. *http:// www.fao.org/ docrep/ meeting/ 003/ x9179a.htm*