

تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في خلافة أبو بكر الصديق ﷺ

دراسة وصفية تحليلية

رسالة ماجستير

إعداد: حسن يحي عسكر

رقم التسجيل: 14710037



قسم الإدارة التربوية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانغ

2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ

{2} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4}

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5}

.. سورة العلق ..

الإهداء

أهدى هذه الرسالة إلى:

روح أبي الغالي رحمه الله تعالى ... وإلى أمي الغالية حفظها الله تعالى

من وقفت معي في جميع مراحل دراستي رغم قسوة الظروف .. زوجتي الغالية

من لم يدخر جهدا في مساعدتي وبكل الوسائل ... أخي الغالي عبد الناصر

جميع أخوتي وأخواتي ولمن دعى لي بظهر الغيب من الأصدقاء

من ساهم في تعليمي وتلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.

يسر الباحث الإنتهاء من كتابة هذه الرسالة العلمية للماجستير، ويرغب الباحث أن يقدم من صميم قلبه أجزل الشكر وأثنى التقدير لمن قد ساعده وساهم وساعده في كتابته هذه الرسالة وهم:

1. البروفسور الدكتور موجيا راهرجو، عميد جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية الإسلامية مالانج.
2. البروفسور الدكتور بحر الدين، مدير الدراسات العليا، والدكتور منير العابدين رئيس قسم الإدارة التربوية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية الإسلامية مالانج.
3. الدكتور عبد المالك كريم بصفته المشرف الأول، والدكتور ولدانا ورغاديناتا بصفته مشرف ثاني، واللذان وجها الباحث وأرشدها وأشرفا عليه بكل إهتمام وصبر وحكمة في كتابة هذه الرسالة.
4. الدكتور أحمد جلال الدين الذي أعطى التعليقات والإقتراحات الهامة والقيمة لتصحيح وتعديل البحث الذي قام الباحث بكتابته.
5. جميع الأساتذة المحترمين في الدراسات العليا، والأصدقاء ومن لا يستطيع تذكرهم الباحث جميعا هنا.

هذا وأسأل الله أن تكون أعمالهم مقبولة وأن يكون ماقدموه لي من نصح وإرشاد لي في ميزان حسناتهم إلى يوم القيامة، وأن تكون رسالة الماجستير هذه نافعة ومفيدة لكل الباحثين آمين.

مالانج - إندونيسيا / 10 - 5 - 2016

الباحث: حسن يحي عمرو عسكر

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا : قسم الإدارة التربوية الإسلامية

تقرير المشرفين

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين وعلى من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

بعد الإطلاع على البحث التكميلي والذي حضره الطالب:

الإسم : حسن يحي عسكر.

رقم التسجيل : 14710037

موضوع البحث : تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في خلافة أبو بكر الصديق رضي الله عنه.

وافق المشرفان على تقديمه إلى مجلس مناقشة البحث.

مالانج، 2016

المشرف الثاني

الدكتور ولدانا وركاداناتا

المشرف الأول

الدكتور عبد المالك كريم

يعتمد رئيس القسم

الدكتور منير العابدين

تقدير لجنة المناقشة:

عنوان البحث:

تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في خلافة أبو بكر الصديق رضي الله عنه

بحث لتيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية الإسلامية

إعداد الطالب:

الإسم: حسن يحيى عسكر

رقم التسجيل: 14710037

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة وتقرر قبوله شرطا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية الإسلامية وذلك يوم: ، بتاريخ - - م.

وتتكون مجلس المناقشة من الأساتذة:

- | | | |
|----------|------------------------|--------------|
| التوقيع: | 1- رئيسا ومناقشا | رقم التوظيف: |
| التوقيع: | 2- مناقشا أساسيا | رقم التوظيف: |
| التوقيع: | 3- مشرفا مناقشا | رقم التوظيف: |
| التوقيع: | 4- مشرفا مناقشا | رقم التوظيف: |

إعتماد مدير الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور

رقم التوظيف:

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالتالي:

الإسم: حسن يحي عمرو عسكر

رقم التسجيل: 14710037

العنوان: تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في خلافة أبو بكر الصديق رضي الله عنه.

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شروط الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرتها وكتبتها بنفسي ومازورتها من إبداع غيري أو تأليف أحد آخر. وإذا ادعى أحد مستقبلا أنها من تأليفه وتبين فعلا أنها ليست من بحثي فأنا أتحمّل المسؤولية الكاملة على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

هذا، وقد حررت هذا الإقرار بناء على رغبتي الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك.

توقيع صاحب الإقرار

حسن يحي عمرو عسكر

مالانج - إندونيسيا / 10-5-2016

مستخلص الدراسة

حسن يحي عمرو عسكر، 2015 - 2016م. تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في

خلافة أبو بكر الصديق رضي الله عنه. رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية الإسلامية كلية

الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

إشراف : 1- الدكتور عبد المالك كريم، 2- الدكتور ولدانا ورغاديناتا.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للدولة التي أنشأها الرسول صلى الله عليه وسلم،

كما تعرف أيضا بالأسباب الدافعة التي يقوم عليها بناء الهيكل التنظيمي للدولة في عهد

الخليفة أبي بكر الصديق رضي الله عنه، وبالإضافة إلى ذلك التعرف على الإستراتيجيات التي سلكها

الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافته.

وقد كانت هذه الدراسة من الدراسة الكيفية، فقد تم استخدام الدراسة المكتبية وإعتمد

الباحث المنهج الإستقرائي الذي يعتمد على إستقراء النصوص الخاصة بموضوع الدراسة

وتفسيرها وتحليلها بعد فهمها وذلك بهدف توضيح الأسباب والإستراتيجيات التي إعتمد

عليها الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه في تطوير الهيكل التنظيمي للدولة.

وقد إستنتج الباحث في هذه الدراسة بأن في مرحلة صدر الإسلام قام النبي صلى الله عليه وسلم بوضع

أفضل الخطط والإستراتيجيات والتي إستفاد من بعض الظروف التي هيأت لقيام دولة المدينة

وتثبيت أركانها على قواعد ثابتة على منهاج النبوة، بالإضافة إلى البناء التنظيمي للدولة فقد

وضع أكفأ الرجال في المناصب الصحيحة في الدولة وساهم ذلك في إستمرار الدولة الإسلامية وتقدمها بخطى ثابتة.

وكذلك ظهور أسباب قوية دفعت الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة وبناء إستراتيجياته لقيادة الدولة الحديثة والتي بدأها وقد فتحت أمامه أبواب الفتن من حروب الردة والأخطار التي كانت تحيط بها من قبل أطماع الروم والفرس. وبالرغم من قصر مدة خلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه إلا أنه إستطاع أن يقوم بتطوير الهيكل التنظيمي للدولة من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الحكيمة والتي رسخت الإسلام في قلوب أفراد المجتمع وثبتت أركان الدولة من التصدع الذي كاد أن يطيح بها من أزمات وحروب الردة وكثرة الأعداء حول الدولة الحديثة. وقد ساهمت هذه التطويرات على هيكل الدولة ونظامها في إنتشار الدعوة الإسلامية وتطوير دولة الخلافة لتكون نواة الدولة إسلامية بلغت أقطار العالم في الفتوحات التي إستمرت في عهد الخلفاء التي جاءت بعد وفاة الخليفة الراشد أبو بكر الصديق رضي الله عنه.

ABSTRAK

Hasan Yahya Amr Askar. 2016. *Pengembangan Struktur Organisasi dari Negara pada Masa Kekhalifahan Abu Bakar As-Shiddiq*. Tesis. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I : Dr. Abdul Malik Karim, M.Ag Pembimbing II : Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc., M.Ag.

Kata Kunci: Struktur Organisasi, Negara, Abu Bakar As-Shiddiq.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui struktur organisasi dari negara yang didirikan oleh Rasulullah SAW, sebagaimana juga untuk mengetahui alasan yang digunakan dalam membangun struktur organisasi dari negara pada masa khalifah Abu Bakar As-Shiddiq, selain itu, bertujuan untuk mengetahui beberapa strategi yang digunakan oleh khalifah Abu Bakar As-Shiddiq dalam mengembangkan struktur organisasi dari negara pada masa kepemimpinannya.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang di dalamnya menggunakan studi literatur. Peneliti menggunakan pendekatan induktif yang bergantung pada studi teks-teks khusus yang berkaitan dengan judul penelitian, interpretasi dan analisis teks tersebut setelah memahaminya. Hal tersebut bertujuan untuk memperjelas alasan-alasan dan strategi yang digunakan oleh khalifah Abu Bakar As-Shiddiq guna mengembangkan struktur organisasi dari negara.

Peneliti menyimpulkan dari penelitian ini bahwa pada tahap awal Islam Nabi telah membuat rencana dan strategi terbaik setelah mengambil pelajaran dari beberapa kondisi yang menciptakan Negara Madinah dan pembangunan beberapa pilarnya pada beberapa kaedah yang tetap mengikuti metode nabi, selain struktur organisasi negara, juga telah menempatkan orang-orang yang paling berkualitas di posisi yang tepat dalam negara. dan hal tersebut memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan negara Islam dan kemajuannya dalam jalan yang sama.

Serta munculnya alasan kuat yang mendorong Khalifah Abu Bakar As-Shiddiq untuk mengembangkan struktur organisasi dari negara dan membangun strategi untuk memimpin sebuah negara modern yang telah ia bangun. yang telah membuka pintu fitnah berupa perang melawan orang murtad dan bahaya yang mengelilinginya berupa ambisi Romawi dan Persia.

Meskipun masa kepemimpinan Abu Bakar As-Shiddiq yang pendek akan tetapi ia mampu melakukan pengembangan struktur organisasi dari negara melalui berbagai strategi yang bijaksana, yang telah ditanamkan oleh Islam di setiap hati individu masyarakat dan terbukti pilar negara tetap kuat dari goncangan, yang mana hampir terguling karena krisis dan perang melawan orang murtad dan musuh yang banyak dari negara modern tersebut.

Perkembangan ini telah memberi kontribusi terhadap struktur dan aturan negara dalam penyebaran dakwah Islam dan pengembangan dari Negara Khilafah sehingga menjadi contoh dari negara Islam pertama yang mencapai seluruh dunia dalam penaklukan, dan berlanjut pada masa Khalifah-khalifah yang datang setelah kematian Khalifah Abu Bakar As-Shiddiq.

ABSTRACT

Hasan Yahya Amr Askar. 2016. *The Development of Organizational Structure of the State in the Period of the Caliphate of Abu Bakr As-Siddiq*. Thesis. Department of Islamic Education Management, Graduate School of State Islamic university of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr. Abdul Malik Karim, M.Ag, Supervisor II: Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc., M.Ag.

Keywords: Organizational Structure, State, Abu Bakar As-Siddiq.

This study aims to determine the organizational structure of the state that was set by the Prophet Muhammad, as well as to find out the reasons used in building the organizational structure of the state at the time of Abu Bakr As-Siddiq, on the other hand, it aims to find out some of the strategies used by Abu Bakar As-Siddiq in developing the organizational structure of the country in his leadership.

This study is a qualitative research implementing literature study. Researcher used an inductive approach that relies on the study of texts specifically related to the title of the study, interpretation and analysis of the text after understanding it. It aims to clarify the reasons and strategies used by the Abu Bakr As-Siddiq in order to develop the organizational structure of the state.

The researcher concluded that in the early stages of Islam, Prophet Muhammad has made the best plans and strategies after taking lessons from some of the conditions that create Medina and the construction of several pillars on some rules that remain following the methods of the prophet, in addition to the organizational structure of the state, also has put those the most qualified person in the right position in the country. And it contributes to the sustainability of Islamic countries and their progress in the same way.

And the emergence of strong reasons underlying Abu Bakr As-Siddiq to develop the organizational structure of the country and develop strategies to lead a modern state that he had built. That has opened the door defamation of wars against the apostates and the danger that surrounds the form of Roman and Persian ambitions.

Although the leadership of Abu Bakr As-Siddiq is very short but he was able to develop the organizational structure of the country through various wise strategy, which has been inculcated by Islam in all the hearts of individual people and it is proven by the pillars of the state is still strong from interferences, in which the state is almost overturned because crisis and war against apostates and enemies that come from modern state.

These developments have contributed to the structure and rules of the state in the spread of Islamic preaching and development of the Khilafah State, so that it becomes an example of the first Islamic state to reach the entire world in the conquest, and it continued during the caliphs who came after the death of Caliph Abu Bakr As-Siddiq.

الفهرست

5	أ. الفصل الأول: الإطار العام
5	ب. خلفية الدراسة
8	ج. أسئلة الدراسة
8	د. أهداف الدراسة
8	هـ. فوائد الدراسة
9	و. حدود الدراسة الموضوعية
10	ز. الدراسات السابقة
19	ح. مصطلحات الدراسة
20	الفصل الثاني: الإطار النظري
20	المبحث الأول: الهيكل التنظيمي
21	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
23	المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية
25	المطلب الثالث: نماذج الهيكل التنظيمي
28	المبحث الثاني: النظريات التنظيمية
28	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية
29	المطلب الثاني: المدرسة السلوكية
31	المطلب الثالث: المدارس الحديثة

35	المبحث الثالث: الدولة في صدر الإسلام
35	المطلب الأول: الحياة الإجتماعية:
43	المطلب الثاني: الحياة السياسية في صدر الإسلام
49	المطلب الثالث: الجيش والجهاد في سبيل الله
50	المطلب الرابع: الحياة الإقتصادية للدولة في صدر الإسلام
51	المبحث الرابع: الخلافة وسبب الخلاف حولها
51	المطلب الأول: أسس إختيار الخليفة
52	المطلب الثاني: الخلافات حول مفهوم الخلافة ونشأتها
58	الفصل الثالث: منهجية البحث
58	مدخل البحث ومنهجه
59	مصادر البيانات
63	أدوات جمع البيانات
63	تحليل البيانات
64	التحليل الإستنباطي
64	التحليل الإستقرائي
64	تحليل المضمون
65	الفصل الرابع: عرض البيانات ومناقشتها
65	المطلب الأول: الإستراتيجيات التي قام الرسول ﷺ لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة
74	المطلب الثاني: المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للدولة في عصر النبوة

المطلب الثالث: الأسباب الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في خلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه... 81

المطلب الرابع: إستراتيجيات الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة..... 86

91..... الفصل الخامس النتائج والتوصيات

94..... المصادر و المراجع



الفصل الأول: الإطار العام

أ. خلفية الدراسة:

إن مفهوم الرئاسة والقيادة والسفارة عرفته الجماعات الإنسانية ومنها العربية، لكن الدولة بنظامها وحدودها وتبعاتها ومؤسساتها، وتوطيد الأمن في أركانها ونشر سلطتها وأسلوب سياسية الأفراد والفصل بينهم فيما تأتي به الحياة من معاملات وأطماع؛ لم تكن معروفة في وسط الجزيرة العربية.

فقد كان تلاشي الفتنة والفرقة والانقسام، هو ما كسبه المسلمون كلهم بخلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه لرسول الله صلى الله عليه وسلم، فكان هذا المنصب الذي يقف صاحبه أول الناس، ليس بينه وبين الله أحد (كما قال ابن الخطاب رضي الله عنه يوماً فيما بعد) ويتراحم عليه بنو البشر تراحمًا تتخطى فيه الرقاب، وترتكب فيه الحرمات، لما فيه من جاه وسلطان ومال، وإشباع ما في النفس الإنسانية من نوازع القيادة، والعظمة والفخر¹.

وتقوم كل دولة على بناء مترابط ومتين يحفظ تماسك الهيكل للدولة ويكون الإطار

الخارجي الذي يجمع فيه أركان الدولة ومؤسساتها ووزاراتها ويحي فيه المجتمع بنظام.

¹ - أبو بكر الصديق - رجل الدولة العظيم - مصطفى محمد ياسين - شبكة الألوكة الشرعية

[/http://www.alukah.net/sharia/0/3207](http://www.alukah.net/sharia/0/3207)

فإن للهيكلة التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل .

فلهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في إحدى الإشكاليات الرئيسة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإسلامية، ألا وهي قضية البناء التنظيمي الدولة².

وعليه كانت مشكلة الدراسة تدور حول ما هي الدوافع تطبيقية والدوافع النظرية.

1- الدافع التطبيقي (العملي): إن الدول الإسلامية تحتاج إلى نظام إسلامي صحيح

ومتناسك في بنيانه ليساهم في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة، فبينما كثير من الدول الإسلامية يقوم بناء هيكلها التنظيمي على أنظمة ونظريات ليست إسلامية وهي مستمدة من الدول الغربية وهي ليست ناجحة مائة في المائة.

2- الدافع النظري: وجود قصور في الإهتمام بالنظريات الإسلامية التي تهتم بتنظيم

المؤسسات والدول، كما أن أغلب النظريات التي تستخدم في عالمنا الإسلامي هي نظريات غربية لاتناسب في مجملها الحالة الإجتماعية والدينية لدول الإسلام.

وقد كان دافعا للبحث والدراسة في موضوع التنظيم وكيفية تأسيس مؤسسة إسلامية بنظام

إسلامي يشمل جميع جوانب الحياة ويتصف بالواقعية ويرتكز على أحكام الشريعة الإسلامية.

² - المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة - مصلح حمدان البقمي - رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض 2010.

ويستمد فاعليته من نصوص القرآن والسنة وأقوال النبي ﷺ وأفعاله وتقريراته كما يشتمل على التجارب التي خاضها الصحابة من بعده في إدارة المؤسسات والدول، وهذا يؤدي إلى ضرورة وجود دولة تتجلى فيها أحكام الرسالة الإسلامية.

وقد حاولت الدراسة إزالة الغموض واللبس في كثير من المفاهيم المغلوطة فيما يخص الإدارة التنظيمية والدين، وحقيقة العلاقة بينهما، موضحة بالدلائل والشواهد التي كانت في حياة الرسول ﷺ، ونهج وسلوك وسيرة الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه في شمولية الإسلام ودوره في الحياة السياسية والعلاقة التنظيمية بين الحاكم والمحكوم على أسس تكفل العدل والمساواة، وحفظ وصون الحقوق والحريات واحترام إرادة الأمة.

وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة ما الأسباب الدافعة في بناء الهيكل التنظيمي للدولة في عهد الخليفة الراشد أبو بكر الصديق .

وإن الباحث سيسعى في هذه الدراسة أيضا في التعريف بالهيكل التنظيمي للدولة في صدر الإسلام والتي أسسها الرسول ﷺ، وما مدى فاعلية الهيكل التنظيمي في توسع الدولة ونجاحها وتقدمها.

كما سيقوم الباحث بالتعريف بالهيكل التنظيمي للدولة في عهد الخليفة الأول أبوبكر الصديق رضي الله عنه وما التغييرات التي استحدثها والتطوير التنظيمي الذي قام به رضي الله عنه في فترة خلافته، وما مدى إمكانية إستنساخ النموذج الأمثل من تاريخ قيادته رضي الله عنه لدولته في زمن خلافته الراشدة، وإمكانية تطبيقه في العصر الحديث.

ج- أسئلة الدراسة:

- 1- كيف كان الهيكل التنظيمي للدولة التي أسسها الرسول ﷺ؟
- 2- ما الأسباب الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافة أبو بكر الصديق ﷺ؟

- 3- ماهي إستراتيجيات أبو بكر الصديق ﷺ التي قام بها لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافته ﷺ؟

د- أهداف الدراسة: تكمن أهداف البحث في تحقيق الأهداف التالية وهي:

- 1- التعرف على الهيكل التنظيمي للدولة التي أنشأها الرسول ﷺ.
- 2- التعرف على الأسباب الدافعة التي يقوم عليها بناء الهيكل التنظيمي للدولة في عهد الخليفة أبي بكر الصديق ﷺ.
- 3- التعرف على استراتيجيات التي سلكها أبو بكر الصديق ﷺ لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافته.

هـ- فوائد الدراسة: يدعي بعض الطاعنين أن الخليفة الراشد الأول أبي بكر الصديق ﷺ

كان يفتقد كثيرا من الصفات المؤهلة للقيادة، ويستدلون على ذلك بأنه كان سريع البكاء كالنساء، وأنه كان يصدق النبي ﷺ تصديقا أعمى، وأن قول عمر بن الخطاب ﷺ فيه:

"وليس منكم من تقطع الأعناق إليه مثل أبي بكر رضي الله عنه"³، لا ينطبق عليه، كما يستدلون بأنه لم يكن له سابقة جهادية مميزة أو نص يؤهله للقيادة.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية البحث تكمن في كونه يتناول موضوعا غاية في الأهمية، الا وهو تمتع أبو بكر الصديق رضي الله عنه بالعديد من الصفات المميزة التي تؤهله لقيادة المسلمين، ونجاحه في إرساء قواعد الدولة وتثبيتها لتكوّن الأساس الذي سيبنى عليه دولة الخلافة الإسلامية لتمتد حول العالم وتنافس الحضارات الأخرى بل والقضاء عليها، لإرساء حضارة الأمن والعدل والمساواة الحقيقية المنشودة للأمم تحت مظلة الاسلام.

كما تتضح الأهمية الكبرى من هذا البحث في التعريف بالتطوير والتغييرات التي أجراها الصديق رضي الله عنه في عهد خلافته والأسباب التي قام لأجلها بتطوير هيكل الدولة ونظامها عما كانت عليه في عهد المصطفى عليه الصلاة والسلام، وذلك للتوسع الذي حدث للدولة، وكذلك أهم الأحداث التي صارت في فترة حكمه رضي الله عنه.

و- **حدود الدراسة الموضوعية:** تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافة أبو بكر

الصديق رضي الله عنه عما كان عليه في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم.

³ - البخاري ومسلم: (ومعنى تقطع إليه الأعناق: أن السابق منكم الذي لا يلحق في الفضل لا يصل إلى منزلة أبي بكر، وعبر بقوله (تقطع إليه الأعناق) لكون الناظر إلى السابق تمتد عنقه لينظر، فإذا لم يحصل مقصوده من سبق من يريد سبقه قيل انقطعت عنقه) - من كتاب موسوعة العقيدة والسنة، بحثٌ لِحَصْنُهُ وَرَتَّبَهُ مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ مُحَمَّدِ بْنِ قَاسِمٍ رَحِمَهُ اللهُ تَعَالَى بعنوان: أبو بكر الصديق أفضل الصَّخَابَةِ، وأحقَّهم بالخِلافة.

ز- الدراسات السابقة: لقد كثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوعات الدولة

في الإسلام وأنظمتها، ويبدو أنه يوجد توجه لدى المسلمين في هذا الاتجاه.

إلا أن القرآن الكريم لم ينص صراحة على إقامة الدولة، وهنا برزت الاجتهادات باعتبار أن

عدم ذكر الدولة والنظام الذي يجب أن يقوم عليه في القرآن الكريم والدعوة لإقامتها هو بحد

ذاته تشريع؛ وهذا التشريع يتبلور في باب الاجتهاد فيما يخص موضوع الدولة في الإسلام.

وعليه نورد بعض الدراسات التي تناولت العديد من الجوانب التي تخص الدولة وعلاقتها

بالميكال التنظيمي من ناحية، ومن ناحية أخرى ماهي التطورات التي أحدثت في الدولة

الإسلامية التي أسسها الرسول الكريم ﷺ والدول التي قامت بعدها؟ وكيف بدا واضحاً أن

هناك اختلافاً وتبايناً في الآراء والاجتهادات بين الباحثين والكتّاب.

وفيما يلي بعضٌ لتلك الدراسات:

1- (دراسة للدكتور: أحمد الأشعري في كتابه مقدمة في الإدارة الإسلامية - جامعة

الملك عبد العزيز - 2011)⁴: وفيها أنه استشعر وجهات نظر من بعض الباحثين في

مجال الإدارة الإسلامية والذين لا يرون في الإسلام إلا الأركان الخمسة: الشهادتين والصلاة

والزكاة والصوم وحج البيت لمن استطاع إليه سبيلاً، وكما يقول الباحث في دراسته أنهم يرون

أنه لا علاقة للإسلام بالإدارة ونحوها من نشاطات سياسية وإقتصادية وغيرها وأنهم يرون

الإدارة على حد قولهم "علم دنيوي" لاعلاقة لها بالدين.

⁴ - كتاب: مقدمة في الإدارة الإسلامية - د. أحمد بن داوود المزجاجي الأشعري - جامعة الملك عبد العزيز - السعودية - 2000.

وهذا ماخالفه المؤلف في رأيه لوضع هذا الكتاب وماتوصل إليه من نتائج حاول فيها جمع
جل الجوانب الإدارية.

من نشأة الإدارة الإسلامية والتخطيط والتنظيم والخلافة والوزارة وغيرها مما يشكل كيانات
الدول وبناء الأمم وحضاراتها وأنها موجودة في ديننا الحنيف وتفصل وتأسس البناء الصحيح
لكل جزء منها.

وقد تناول موضوع المراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية وبدأ بالعهد النبوي وفي هذه
المرحلة يقول الباحث: أن من ملامح هذه المرحلة توفير النبي ﷺ الأمن والأمان لأفراد المجتمع
الجديد.

فقد نهج المصطفى أساليب عدة منها:

- أ- المؤاخاة بين أفراد المجتمع الجديد على أساس واحد متين.
 - ب- حماية المجتمع الجديد من العناصر التي تكن العداة للدولة الجديدة ومنهم اليهود.
- ومن أجل تحقيق هاتين الخطوتين لتوفير الأمن والأمان لأفراد مجتمعه فقد عكف منذ
وصوله إلى المدينة على رسم السياسات العامة ووضع التنظيم الملائم فأصدر وثيقة (صحيفة
المدينة) وهي بمفهومنا السياسي المعاصر دستوراً تنظيمياً للدولة الجديدة ينعم بخيره وفضله
المسلمون والأطراف المعاهدة على السواء كاليهود.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تتحدث عن سياسات الرسول ﷺ

لتوفير الأمن والأمان لجميع أفراد المجتمع منذ صوله ووضع الإستراتيجيات المناسبة ومنها

المؤاخاة بين أفراد المجتمع الجديد على أساس واحد متين.

وتختلف عن الدراسة الحالية كونها لم تتطرق لأسباب الدافعة لقيام الرسول ﷺ باتخاذ

الإجراءات المناسبة وكذلك بعض الخطوات التفصيلية في تطبيق إستراتيجياته صلى الله عليه

وسلم.

2- الدراسة التي قام بها (جبرين بن إبراهيم الجبرين - أبو بكر الصديق ودوره في الدعوة

الإسلامية - 1406 هجري)⁵، فمن أسباب إختياره لهذا الموضوع دون غيره هو سيرة

الصديق ﷺ، ويرى أن منهجه في الدعوة جدير بالبحث والدراسة.

وكذلك لكي يستفيد غيره من الباحثين والدعاة من سيرته ﷺ في الدعوة الصحيحة

والسليمة لدين الله عز وجل، وقد توصل الباحث لعدة نتائج ومنها:

أ- سخر الخليفة أبي بكر الصديق ﷺ قواه الجسمية والنفسية والإقتصادية في سبيل إعزاز

دين الله وإعلاء كلمته، كما كان خلقه وتواضعه جعل من دعوته دعوة حسية صامته لها

إنعكاسات بعيدة مما تجعل الآخرين يفتحون له قلوبهم ويسلمون له عقولهم ويأتمرون بأوامره

ويكون قدوة لهم يستمدون منها الشجاعة والحماس.

⁵ - جبرين بن إبراهيم بن عبد الله الجبرين - أبو بكر الصديق ودوره في الدعوة الإسلامية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية - 1406 هجري.

ب- فقد كان الصديق عليه السلام على جانب كبير من العلم والفهم لدين الله مما يجعله يستطيع أن يقود الأمة على بصيرة من دين الله بالإضافة إلى صدقه وعدله الذين أشتهر بهما مما يرفعه لمنزلة القادة الناجحين في قيادة الدولة دون غيره بالرغم من الأزمات التي مرن على دولته الفتية والتي كادت أن تعصف بها لولا فضل الله ورجاحة عقله وصواب آرائه وقراراته الحاسمة والثبات على مواقفه في جميع أحواله رضي الله عنه.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في موضوعات شخصية الخليفة أبي بكر الصديق عليه السلام من حيث تعامله مع الرعية بعدل تام، وكذلك تسخير إمكانياته المادية والجسمية والعقلية لخدمة الدعوة الإسلامية وأهلها وعدم القبول بالمساس بأي ركن من أركان الإسلام، وكذلك قيادته الحكيمة التي ظهرت بالرغم من الروف القاسية والأزمات التي عصفت بدولته في قصر مدتها ونجاحه الباهر في قيادة الدولة.

وتختلف الدراسة السابقة مع هذه الدراسة في عدة جوانب من مراحل التنظيم الإداري للدولة والإستراتيجيات التي إستخدمها الخليفة أبو بكر الصديق عليه السلام لتطوير الدولة وتثبيت أركانها وإخماد فتنة الردة وتوجيهات الحكمة للقادة ولعماله طوال فترة خلافته.

3- (دراسة عبد الرحمن بن عبد الكريم بن عبد الله التويجري - في رسالته للماجستير

بعنوان: سياسة أبي بكر الصديق عليه السلام في مواجهة الفتن وتحقيق الأمن - جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية - السعودية 1420 - 2009)⁶: وفيها أن الباحث يرى بأن

الخلفاء الراشدين من أقوى مصادر الإيمان والعاطفة الإسلامية الصحيحة التي تقتبس الأمة منها شعلة الإيمان، فتشعل أنوار الحق في قلوب الناس حتى لا تنطفئ بريح الهدم التي يوجهها أعداء الأمة ضد دعوتها وتاريخها.

وقد توصل الباحث للنائج التالية في دراسته:

- أ. إن سيرة أبو بكر الصديق رضي الله عنه مملوءة المواعظ والعبر، فهو من أعظم الشخصيات بعد الرسول صلى الله عليه وسلم، فقد إتصف بحسن الخلق والمكارم الحميدة منذ الجاهلية ولم يعرف عنه أنه سجد لصنم في حياته أو شرب الخمر، وإن للصديق رضي الله عنه ثروة فقهية كبيرة.
- ب. إن إقامة الحدود والعقوبات التعزيرية من أسباب إستتباب الأمن والإستقرار، ونشر العدل بين الناس وقد كان ذلك واقعا ملموسا في خلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه.
- ج. ساهم أبو بكر الصديق رضي الله عنه في سياسة فك رقاب المسلمين المعذبين وأصبح هذا المنهج من الخطة التي تتبناها القيادة الإسلامية لمقاومة التعذيب الذي نزل بالمستضعفين، فقد قام الصديق رضي الله عنه بدعم الدعوة بالمال والرجال، وقد إشتري من العبيد من أسلم وأعتقهم لوجه الله تعالى.

⁶ - عبد الرحمن بن عبد الكرم بن عبد الله التويجري - سياسة أبي بكر الصديق رضي الله عنه في مواجهة الفتن وتحقيق الأمن - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - رسالة ماجستير - الرياض - السعودية 1420 - 2009.

د. ويضيف الباحث أن أبو بكر الصديق رضي الله عنه إلتزم في سياسته ومبادئ الإسلام وأقام العدل

ورد الطغاة إلى الحق من خلال إصداره الأحكام على من خالف الشرع وإعتدى على

الآخرين وذلك قبل وقوعها، ثم العمل على منعها إذا ما وقعت من أحد أفراد المجتمع،

معتمدا في ذلك على نصوص الشريعة الإسلامية من قرآن وسنة وإجماع للأمة وغيرها.

هـ. أراد أبو بكر الصديق رضي الله عنه أن ينفذ السياسة التي رسمها لدولته وإتخذ من الصحابة الكرام

أعونا له يعينونه على تنفيذ تلك السياسة.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في مجمل صفات الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه

من حسن الخلق ومكارم الصفات الحميدة من قبل الإسلام وحتى بعد الإسلام وكذلك في

إقامة الحدود على كل من يخالف القوانين الشرعية التي تعمل بها الدولة، كما أنه إتخذ من

الصحابة ومن خيرتهم لكي يعينونه على تنفيذ إستراتيجياته في إستتباب الأمن وتحقيق العدالة

لجميع أفراد المجتمع.

بينما تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في عدم توضيح أهم الأعمال الجليلة

التي قام بها الخليفة أبي بكر الصديق رضي الله عنه بمعاونة أصحابه في فترة خلافته وكيف ولاهم

المناصب ونجحوا في القيادة تحت مشورته وتنفيذا لأوامره.

4- (دراسة "نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي

للمؤسسات" مقدمة من الأستاذ الدكتور: مصطفى عبد السميع محمد - عميد "معهد

البحوث التربوية" جامعة القاهرة - والدكتور: عبد الفتاح محمد الفولي - رئيس "دار

الخبرة للبحوث والتدريب" القاهرة- وقد قدمت هذه الدراسة : للمؤتمر العربي الأول

لتكنولوجيا المعلومات والإدارة)⁷: وقد تحدثت الدراسة عن أهمية قضية تحديث المنظمات

وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي قد حاول

الباحثان في الدراسة الحالية تحديد مفهوم التطوير التنظيمي.

ويضيف الباحثان " أنه في حقبة السبعينيات وحتى أوائل الثمانينيات، سادت فكرة في

سوق العمل وهي أن العمال دوما يسعون للحصول على وظيفة مدى الحياة.

ومع حقبة الثمانينيات بدأت تتأثر فكرة الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل والمتغيرات

حين بدأ أصحاب العمل في إعادة هيكلة المنظمات والعمليات التنظيمية داخلها، وأضحى

عدد كبير من العمال يتم الاستغناء عنهم، ومن هنا فقد انتهت كما فكرة و تطبيق فرصة

العمل مدى الحياة وأصبح الحال أنه يتم توظيف الأكفاء و الأصالح من أصحاب الخبرات

والمهارات ومع ظهورها في القرن الحادي والعشرين وبسبب حالة عدم التوازن بين العرض

والطلب في فرص العمل بدأ العمال يهتمون ببقائهم في العمل أو إمكانية توظيفهم في أي

مؤسسة اعتماداً على قدراتهم وكفاءاتهم، وكذلك بما يحقق لهم أكبر الأرباح الشخصية بغض

⁷ - نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات - الأستاذ الدكتور: مصطفى عبد السميع محمد -
والدكتور: عبد الفتاح محمد الفولي - المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة.

النظر عن نجاح المؤسسة التي يهتمون بها أو عن الأمان الوظيفي طويل المدى، وبسرعة تطور المناخ التنظيمي مع ثورة المعلومات والاتصالات .

فأصبح أصحاب العمل كذلك في ظل المنظمة الرقمية يهتمون بالأصول البشرية واجتذابها وكذلك يتم ذلك على نحو استراتيجي، بمعنى أنه لا تسعى المنظمة الرقمية إلى توظيف عمالة ثابتة بقدر ما تسعى إلى توفير فرص الحصول على الخبرات البشرية متى احتاجت إليها المنظمة.

وهذا يعني أن التغير حتمي في أنه يعتري كل فرد في المؤسسة، والتغيير في المنظمة الرقمية وفي الحكومة الإلكترونية قادم لا محالة.

وبناء على ذلك، فإن استراتيجيات اجتذاب العمالة، والتوظيف سوف تتأثر باستراتيجيات الأفراد التي تنبعث من مفهومي التوظيف والمنفعة الشخصية وعليه فإن نموذج المنظمة لا يتأثر فقط باحتياجات العمالة أو أصحاب العمل، ولكن بالتحديات التنظيمية والاقتصادية وكذلك التحديات التي تفرضها سوق العمل، و أهمها الاعتماد شبه الكلي على اقتصاديات المعلومات، و على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

5- (دراسة الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة - شركة

البيبيسي الجزائر - رسالة ماجستير للباحثة : دنيا بوديب - جامعة الجزائر 2014)⁸:

وفيها أن الباحثة توصلت لنتائج ومن أهم هذه النتائج في الجانب النظري:

⁸ - الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة: شركة البيبيسي الجزائر - رسالة ماجستير دنيا بوديب - جامعة الجزائر 2014.

أ. إن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغييرات شديدة، وقد جعلت هذه التغييرات أمر حتمي للتغيير في المنظمات إن أرادت الإستمرارية والنجاح.

ب. إن التغيير الفعال لا يأتي كارد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عبر التوقع والتخطيط له والمبادرة لإحداث هذا التغيير.

تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في موضوع أن التغيير في المنظمات أصبح تغيير حتمي بسبب التعقيدات في الواقع الحالي والتغيرات الشديدة في علم الشركات والتجارة والتي جعلت من التغيير أمر ملح في ظل التطور السريع والذي يعصف بالمنظمات التي لا تتماشى مع تقبل التغيير لديها.

والتغيير يجب أن يكون لوجود أسباب دافعة وملحة بعد وضع الإستراتيجيات والخطط المناسبة لذلك.

ومما سبق يظهر أن الدراسات السابقة لم تتفق مع هذه الرسالة بوجود دراسة تتحدث عن تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه، وأن هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافة أبي بكر الصديق على حسب ماتوصل إليه الباحث وإضطراره على العديد من البحوث العلمية والدراسات السابقة حول هذا الموضوع.

ح- مصطلحات الدراسة: التطوير - الدولة - الخلافة - الخليفة:

● **التطوير:** تطویر: (اسم) مصدر طَوَّرَ ، تَطَوَّرَ الصَّنَاعَةَ : تَعَدَّلَهَا وَتَحَسَّنَهَا إِلَى مَا هُوَ

أَفْضَلٌ⁹ ، كما يقصد بالتطوير أيضا أنه تحويل شئ من حال إلى حال أفضل أو تغير مبنى إلى مبنى أفضل منه بوسائل مختلفة، كما أن التطوير يكون في كل شئ لتطوير الشئ الى الأفضل من وضعه الذي كان عليه قبل اجراء عملية التطوير فيه.

● **الدولة:** دَوْلَةٌ : مصدر دالّ، والدَّوْلَةُ : جمع كبير من الأفراد ، يَقْطَن بِصِنْفَةٍ دَائِمَةٍ إِقْلِيمًا

مَعِيْنًا ، ويتمتع بالشخصية المعنوية وبنظام حكومي وبالاستقلال السياسي .
ويقصد بالدولة هنا الدولة التي أسسها الرسول ﷺ وكذلك دولة خلافة أبو بكر الصديق س.

● **الخلافة:** مصدر خلف، يقال: خلفه خلافة، وكان خليفة وبقي بعده¹⁰ .

وأيضاً عرف الماوردي الخلافة في كتابه الاحكام السلطانية ، بقوله: هي نيابة عن صاحب الشرع في حراسة الدين وسياسة الدنيا.¹¹

● **الخليفة:** والخليفة هو السلطان الأعظم؛ والجمع خلائف وخلفاء¹² .

⁹ - معجم المعاني الجامع: <http://www.almaany.com>

¹⁰ - معجم المعاني الجامع: المصدر السابق.

¹¹ - مقدمة ابن خلدون - عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون - (808 هجري / 1405 ميلادي) - تحقيق ودراسة احمد الزعبي - دار الأرقم) بيروت صفحة 223.

¹² - القاموس المحيط للإمام اللغوي مجد الدين أبي طاهر محمد الشيرازي الفيروز آبادي المتوفى سنة (817 هـ).

الفصل الثاني: الإطار النظري

سيتم في هذا الفصل إستعراض الكتابات النظرية حول موضوع الدراسة من خلال
مبحثين رئيسين حيث يتناول المبحث الأول الهيكل التنظيمي وأنواع الهياكل التنظيمية
والنظريات التنظيمية في بناء المؤسسات، ويتناول المبحث الثاني الدولة في صدر الإسلام
والحياة الإجتماعية والسياسية والإقتصادية للدولة.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها
بكفاءة و فاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد
و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة، و تفادي التداخل و الازدواجية و
الاختناقات و غيرها ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و
الجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل و التخصيص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة
لل فرد، و الالتزامات المترتبة علي الفرد، و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن
العمل .

بدأ استخدام التطوير التنظيمي في هياكل و بني المنظمات الخاصة والحكومية منذ
منتصف الخمسينيات، ومازال ذلك النوع من التطوير التنظيمي مستمراً في شيوعه حتى الآن
لضرورته، فقد جاء نتيجة رد فعل لحركة "الإدارة العلمية"، مما دعى المنظرين إلى الاهتمام
بالجوانب الإنسانية في مجالات العمل؛ إذ ليس للجانب الوجداني أهمية ما لم يكن لذلك أثر

على تفعيل الأداء، وتحقيق الاتفاق بين العاملين حيث يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون الفعال بينهم لصالح العمل، و هذا هو لب أهداف التطوير التنظيمي¹³.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، الوقت الذي بدأت فيه النظرية السلوكية في الظهور ساد تعريف التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية"¹⁴.

ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي، حيث إن (ماكس ويبر 1958) يشير إلى الهيكل: على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى ماكس أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين¹⁵.

¹³-Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J., The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 1994, pp.9-19.

⁹- Beckhard, Richard, "Organization development: Strategies and Models", California, Addison-Wesley publishing com., 1969, p. 9.

¹⁵ - المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001، ص 215-216.

ويرى (ريتشارد إم ستيرز) أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة
مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل
والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.

وأما (هول 1989) يقول بأن: الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما
الإطار، والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم
والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد
عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.
ويعرفه (ستونر): بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط
السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".
ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر
رئيسية وهي:

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
2. التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي

للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة

والمسؤولية.

ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية

نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت "ألتون مايو" في دراسته أن

الأفراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل

الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل

التنظيمية¹⁶.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية: توجد مجموعة من الخصائص

للهاياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1. يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص

يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط

لها ومدروسة مسبقاً.

¹⁶ - فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ط1، مصر، إشراف للنشر والتوزيع، 2000، ص 14.

2. تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي

الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

3. تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني

مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع المعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

4. يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي

غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص

العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناءً عليه لا بد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف

المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير

الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات

غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيمًا رسميًا،

فالتنظيمات غير الرسمية تعرف "بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة

غير رسمية داخل المنظمة"¹⁷.

¹⁷ - المرجع نفسه.

المطلب الثالث: نماذج الهيكل التنظيمي

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1. الهيكل التنفيذي: هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية

الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى

اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة

منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسيير السلطة

فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على

النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ

عليه هو:

أ. يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).

ب. يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة

في نطاق اختصاصهم.

ج. يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية

والفنية.

د. يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي. - يتعذر فيه تحقيق التعاون

والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

2. الهيكل الوظيفي: استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال

يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال

اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية،

ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة

الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء

والمختصين.

- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.

- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.

- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات

من مصادرها المتخصصة.

- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا

المنظمة، ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:

- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.

- الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعية بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح

السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

4. الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية. ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح لل إدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة. ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه¹⁸.

¹⁸ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، 2004، ص 215.

المبحث الثاني: النظريات التنظيمية

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

إقترنت المدرسة الكلاسيكية بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات والتي إرتبطت أعمالهم مع بداية القرن العشرين أمثال ويبر فايو، وتايلور ولعل من أبرز رواد هذه النظرية وفيول وتايلور اشتهر بكتابه، " التدريب العلمي " والذي يقترح من خلاله تحديد الأقصى من الدقة في تنظيم المهمات، وانتقاء الأفراد الأكثر كفاءة وتقسيم العمل بعد التخطيط له ثم التنفيذ، وبهذا تريد " التايلورية " الوصول إلى نتائج مذهلة بالقضاء على الفردانية والعشوائية والتلقائية في العمل، وتأسيس نظام أجور على النجاح أو الفشل في الوصول إلى المعيار المطلوب من العمل المنجز.

وإذا كان تايلور قد اشتهر بما يعرف " بالتنظيم العلمي للعمل " فإن فايول اقترن اسمه بـ "التنظيم الإداري للشغل".

لقد اعتبر فايول أن مدراء عصره لهم تكويننا تقنيا لكن تنقصهم مبادئ التدبير، لذلك كان شغله الشاغل الارتقاء بمبادئ التنظيم العلمي للعمل والتي يمكن تلخيصها كالتالي : -

تخصية المهام، معيارية أو تقنين العمليات، توحيد الإجراءات، وحدة التحكم، مركزية اتخاذ القرار، التنظيم بالشعب والأجنحة، تحديد جدول المراقبة والإشراف.

ورغم الانتشار الكبير لهذه المدرسة ومساهمتها في تنمية علوم التنظيم والتدبير فإنها تلقت انتقادات كبيرة من الاتجاهات التي لحقتها خصت بالتحديد ابتزاز الأجور، والعقوبات، وتجريد العامل من إنسانيته بحيث لا ينظر إليه كشخصي بل كامتداد للآلة¹⁹.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعياً وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل وتدرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس منها²⁰.

أولاً - مدرسة العلاقات الإنسانية:

التي تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية، وترجع أساساً إلى الأكاديمي والباحث الأمريكي إلتون مايو ومجموعة من الباحثين الممتدة من عام 1927م إلى 1932م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاث رواد هم: روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى، وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن

¹⁹ j.p Helfer, et autres, management stratégie et organisation, 3ème édition, Vibert, paris , octobre 2000 , p374.

²⁰ - المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية - رشيد خالد راشد المنصور - رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين 2004.

العشرين، وماري فوليت التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار مايو، "وقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه"²¹، وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"²²، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة .

ثانياً- تنمية التنظيمات:

التي تعتبر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائه، ركز أنصار هذا الاتجاه على ضرورة دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي وفهمه كأساس لفعالية العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، كما اهتموا بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها في التنظيمات الحديثة، مما دفعهم إلى الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعدد الحاجات، وبين كونه موظفاً يؤدي دوراً وظيفياً ضرورياً لإشباع حاجاته الاقتصادية، ومن النظريات التي

²¹ محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 28.

²² J.p Helfer et autres ,op cit , p372.

تندرج تحت هذا الاتجاه نظرية ماكريغو، نظرية ماسلو للحاجات (أو هرم الحاجات)، نظرية ذات العاملين، نظرية الشبكة الإدارية.

المطلب الثالث: المدارس الحديثة

نشأت هذه المدارس مؤخرًا من بينها مدرسة صنع القرارات، مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية أو الظرفية ومدارس أخرى.

أولاً - مدرسة صنع القرارات:

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبًا في سنة 1950م إلى هيربرت سيمون الذي أعطى تعريفًا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"²³، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال: مارتش جيمس، وريتشارد كيرث، هيربيرت سيمون إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع"²⁴، وقد عارض سيمون مفهوم الرشد المطلق بحكم أن المسير لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل المواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودًا يلتزم بأنماط معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل فعملية

²³ H.Koontz et O'Donnel , Op Cit , p21.

²⁴ - سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة ، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988، ص 194.

اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة لذا ظهرت محلها نظرية الرشد المحدود²⁵، وهي كنقد للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضع التي فيها، "وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات فقط لا يعد كافيا للتوصل إلى نظرية متكاملة للإدارة أو التسيير"²⁶، ولأن اتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن نعتبره تسييرا.

ثانيا- مدرسة النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب في التسيير جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بير تنفلي"²⁷، لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيبستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م .

"ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة"²⁸ ويعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام

25 - محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص ص 99- 102.

26 - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص32.

27 - عالم بيولوجي يرجع إليه الفضل في ظهور منهج النظم، راجع طارق حمادة منهاج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1985، ص 9- 10.

28 - الداوي الشيخ، "دراسة تحليلية ل الكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية COTITEX خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات "j.M. FARREIL" و "LAU-

YOTOPOLUS" ، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 1995، ص 75.

اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي²⁹، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

- بينما (لي مويجين) فإن النظام له مجموعة من الخصائص التي تنطبق على المؤسسة ألا وهي:
- المنهج النظامي يبين حقيقة نشاط المؤسسة من خلال النموذج مدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية.
 - النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات تربط فيما بينها.
 - هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى نظام ومرتبطة بدرجة التعقد (حسب عدد الأنظمة التحتية وكذا العلاقات التي تربطها)، ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة من التحليل النظامي يتم من خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة التحتية.

- التكيف مع تغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمؤسسة هي نظام مفتوح تتأثر بعوامل المحيط، وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد التسويق

²⁹ سمير أسعد مرشد، مرجع سابق، ص 205.

(منذ الستينات) أين تم أخذ المحيط في الحسبان على غدارة فترة اقتصاد الإنتاج أين كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط ومن خلال التحليل النظمي .

ثالثاً- المدرسة الموقفية (الظرفية) :³⁰

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

³⁰ - موسى اللوزي - التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة - الطبعة الأولى - دار وائل للنشر - عمان-الأردن1998، ص40.

المبحث الثالث: الدولة في صدر الإسلام

المطلب الأول: الحياة الاجتماعية

1-الهجرة: عندما ازداد اضطهاد أهل مكة للمؤمنين، و زادوا في تعذيبهم، وسدوا المسالك في وجوههم، فلم يعد أمامهم سبيل إلا بترك بلادهم وأموالهم وعزم المسلمون المعذبون على أن يشتروا عقيدتهم بما يملكون من متاع الدنيا، وأن يضحوا في سبيلها بكل شيء، ولو كان ذلك الشيء هو الوطن الغالي على النفوس، ولو كان هذا الشيء هو الأهل الذين هم أعز شيء في الدنيا على الإنسان³¹.

فأخذوا بنصيحة النبي ﷺ وأوامره : توجهوا إلى الحبشة فإن فيها ملكاً لا يضام من نزل بجواره، وكانت الحبشة هي وجهة القوم، وهناك وجدوا الأمن والسلام، وراحة الجسم وهدوء البال، ولكنهم مع ذلك لم يجدوا بغيتهم، فليست الغاية من الهجرة الخلود إلى الراحة واقتناص فرص الأمن والطمأنينة، وإنما هي خطوة إيجابية لنشر الدعوة، وتثبيت العقيدة، وإقامة الدولة التي هي أمل المؤمنين، وليست أرض الحبشة ميداناً لهذا العمل الجليل، لقد خبروها بأنفسهم، وعاشوا فيها بطاقتهم، فلم يجدوا فيها من الدلائل ما يبشر باستعدادها لتحتضن تلك الدولة، وتمنحها فرص الحياة.

³¹ - محمد سيد الوكيل - موقع المختار الإسلامي : <http://islamsselect.net/mat/86926>

لقد ثار أهلها على النجاشي لما سمعوا منه ما يدل على تصديقه للرسول صلى الله عليه وسلم، فكيف يسمحون بنشر الدعوة وإقامة الدولة؟ لا بد من البحث عن مكان صالح يلجأ إليه المهاجرون.

وكان موسم الحج، وكان لقاء العقبة، وسنحت يومئذ الفرصة فاستغلها المسلمون، وأرسل رسول الله صلى الله عليه وسلم مصعب بن عمير رضي الله عنه مع أهل يثرب يعلمهم القرآن، ويفقههم في الدين، وفتحت يثرب ذراعيها للوافدين من المؤمنين.

2- عوامل نجاح الدعوة في المدينة: لم تأخذ الدعوة الإسلامية وضعها الطبيعي في مكة، ولم تهيأ لها الظروف التي تستطيع فيها أن تأخذ طريقها إلى قلوب الناس، وذلك لأن أهل مكة حسدوا رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على ما آتاه من فضله، وقالوا: (لَوْلَا نُزِّلَ هَذَا الْقُرْآنُ عَلَى رَجُلٍ مِّنَ الْقُرَيْتَيْنِ عَظِيمٍ)⁽³²⁾، ودفعهم هذا الحسد إلى الوقوف في وجه الدعوة وصرف الناس عنها بالإيذاء والتعذيب تارة، وبافتراء التهم والأكاذيب تارة أخرى.

وعاش المسلمون في مكة أصعب فترة في حياتهم، عاشوا مهتدين في أرواحهم محرومين من حقوقهم، يتوقعون نزول الموت أكثر مما يأملون من الحياة، وكان هذا الموقف من المشركين من أكبر العوامل على توقف تيار الدعوة في مكة، وأعظم مؤثر في صد الناس عنها، حتى كانت القبائل ترد رسول الله - صلى الله عليه وسلم - حين يعرض عليها الإسلام بقولها: "أسرتك وعشيرتك أعلم بك حيث لم يتبعوك"⁽³³⁾.

32 - الزخرف الآية: 31.

33 - مختصر السيرة ص 149.

وعلى العكس من موقف أهل مكة كان موقف أهل المدينة من الدعوة الجديدة، فقد تهيأت في المدينة الظروف، واستعدت النفوس لقبول الدعوة، وتوفرت الدواعي التي مهدت لاستقرار الدين في القلوب، فلم يكدر رسول الله يعرض نفسه ويشرح دعوته للنفر الذين قدموا من المدينة حتى اشأبت له الأعناق، وتطلعت إليه القلوب، وأقبل عليه أهل المدينة مخافة أن يسبقهم إليه اليهود، وتتلخص عوامل نجاح الدعوة في المدينة فيما يأتي:

أ- تهيؤ الأذهان لاستقبال الدين الجديد: كان وجود اليهود في المدينة سببا من أسباب تهيئة الجو، وإعداد النفوس لتقبل الدين الجديد، فقد كانوا أهل كتاب، وكانوا ينشرون تعاليم دينهم، ويعيبون الوثنية وأهلها، ويخوفون الناس من يوم تشتد فيه الأهوال، وكانوا كلما توترت الأوضاع بينهم وبين العرب يتوعدونهم بظهور نبي آخر الزمان، وأنه سيبعث بدين سماوي يوافق دينهم، ويكسر الأصنام، ويحارب من يعبدها.

كذلك كانت الخصومة بين اليهود وبين الأوس والخزرج سببا آخر من أسباب استعداد العرب للدخول في هذا الدين، حيث اليهود يهددون العرب بأنهم سينضمون إلى هذا النبي عند ظهوره، وسيقتلونهم معه قتل عاد وإرم⁽³⁴⁾.

لا شك أن تعاليم الدين اليهودي، وترديد ذكر يوم القيامة وما فيه من حساب وعقاب وجنة ونار، والتنديد بالأصنام، والاعتراف بوجود إله واحد لا شريك له، كل ذلك كان تهيئة

³⁴ - ابن هشام (429/1).

للنفوس، وشحذاً للعقول، ومقدمة جيدة لاستقبال تعاليم الدين الجديد، لأن الذي سيلقى عليها من تعاليمه لا يخرج عن ذلك، فتكون النفوس قد سمعته وألفته.

كما كانت الخصومة بين العرب واليهود سببا من أسباب حرص العرب على الدخول في الإسلام، فلم يكد رسول الله ﷺ يعرض الإسلام على النفر الذين قدموا من المدينة للحج، ويدعوهم إلى الإسلام حتى قال بعضهم لبعض: "يا قوم، تعلموا والله إنه للنبي الذي تهددكم به اليهود فلا يسبقنكم إليه"، فأجابوه فيما دعاهم إليه بأن صدقوه، وقبلوا منه ما عرض عليهم من الإسلام⁽³⁵⁾.

ب- سيطرة الأوس والخزرج على المدينة: كان الأوس والخزرج قبل الإسلام قد سيطروا على الأوضاع الداخلية في المدينة، حيث تغلبوا على اليهود، وأخضعوهم لسلطانهم، ورضي اليهود بالعيش معهم كموال لهم، وبذلك أصبح موقف الأوس والخزرج في المدينة موقف السيد المسيطر، فهم لا يخافون أحدا، بل ولا يحسبون لأحد حسابا إذا عزموا على فعل شيء.

وكان نجاح الأوس والخزرج السياسي، وتسلطهم على مقاليد الأمور في يثرب سببا قويا من أسباب نجاح الدعوة الإسلامية فيها، حيث دخلها الإسلام على أيد قوية، تملك التصرف في شئونها، وتستطيع أن تقرر مصيرها دون أن ترجع إلى غيرها في ذلك، وبقبول الأوس والخزرج واستجابتهم لما دعاهم إليه رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يكون

³⁵ - ابن هشام (429/1).

الإسلام قد دخل المدينة من باب واسع، لا يزاحمه فيه شيء، ولا يستطيع أحد أن يعترض على دخوله إليها، أو يقف في طريق المؤمنين به.

وبذلك تكون الفرصة قد تهيأت لأن يستمع الناس للدين الجديد، وأن يتدبروه بعقول حرة لم تكبل بأغلال الظالمين الصادين عن سبيل الله، وكانت نتيجة ذلك أن أقبل الناس على الإسلام، واعتنقه السادة من القوم ودخل فيه المنصفون حتى من اليهود أنفسهم كعبد الله بن سلام ومخيريق.

ج- **المؤاخاة:** وكانت الخطوة التالية هي صلة الأمة بعضها ببعض الآخر، وتمثل ذلك في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، وإحلال رابطة الإخاء ورابطة الدين محل رابطة القبيلة والعصبية القبلية مصداقاً لقوله تعالى: **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ** وفيها قرب بين بعض قبائل المهاجرين والبعض الآخر، كما قرب بين الأوس والخزرج؛ إذ كانت الحروب بينهما قبل الإسلام قوية، وليس هذا فحسب بل آخى بين العرب والموالي فمثلاً آخى بين حمزة عمه وزيد بن حارثة وبين أبي الدرداء وسلمان الفارسي رضي الله عنهم أجمعين.

وكانت نتيجة ذلك أن تكونت "أسرة إسلامية" واحدة فلا حمية إلا للإسلام، وسقطت فوارق النسب واللون والوطن وتحققت وحدة المدينة وضرب المسلمون المثل الأعلى في التعاون والاتحاد، يقول ابن إسحاق: وآخى رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أصحابه من المهاجرين والأنصار، فقال عليه السلام: "تآخوا في الله أخوين أخوين ثم أخذ بيد علي بن أبي طالب رضي الله عنه فقال هذا أخي."

وكان الأنصار يتسابقون في مؤاخاة المهاجرين حتى كان الأمر يؤول إلى الاقتراع بل الإيثار، فكان من الأنصار السماحة والإيثار ومن المهاجرين التعفف وعزة النفس والنبيل، وروى البخاري أنهم لما قدموا المدينة آخى رسول الله صلى الله عليه وسلم بين عبد الرحمن بن عوف وسعد بن الربيع، فقال سعد لعبد الرحمن: إني أكثر الأنصار مالاً فاقسم مالي نصفين ولي امرأتان فانظر أعجبهما إليك فسمها لي أطلقها فإذا انقضت عدتها فتزوجها، قال عبد الرحمن ابن عوف: بارك الله لك في أهلك ومالك، أين سوقكم؟ فدلوه على سوق بني قينقاع فما انقلب إلا ومعه فضل من إقط وسمن ثم تابع الغدو، ثم جاء يوماً وبه أثر صفرة (أي زينة) فقال النبي: "مهيم؟" (سؤال عن حاله) قال: تزوجت، قال: "كم سقت إليها؟"، قال: نواة من ذهب، يقول بن القيم: "وكان الذين آخى الرسول صلى الله عليه وسلم بينهم تسعين رجلاً، نصفهم من المهاجرين ونصفهم من الأنصار آخى بينهم على المواساة، ويتوارثون بعد الموت دون ذوي الأرحام إلى حين وقعة بدر، فلما نزل قول الله تعالى: (وَأُولُو الْأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ).

د- الإيمان العميق: ويتوج هذه الأسباب كلها ذلك الإيمان العميق الذي ملأ قلوب

المهاجرين والأنصار على حد سواء، فقد كانوا واثقين بوعد الله لهم، وكانت المحنة التي عاشها المهاجرون تضاعف الإيمان في قلوبهم، لأنهم يعلمون أن هذا الطريق لا يمكن أن يكون ممهداً سهلاً، فحياة الأنبياء كلها مشقات، حياة المصلحين كلها عقبات، وما داموا قد عزموا على السير في طريقهم، فلا بد لهم أن يتحملوا مثل تحملهم حتى تكون العاقبة لهم.

بهذا الإيمان العميق هاجر المسلمون من مكة، ويمثل هذا الإيمان استقبالهم الأنصار في المدينة، وبهذه العقيدة الراسخة ودعوا بلادهم وضحوا بالأموال والأولاد ويمثل هذه العقيدة الراسخة عوضهم الأنصار كل ما فقدوا فآثروهم بالأموال، وهيئوا لهم حياة الأمن والاطمئنان. وكانت الأوضاع في المدينة قد تهيأت لقبول الدين الذي حمله إليهم المهاجرون، إن الإيمان العميق والعقيدة الراسخة يجعلان صاحبهما أقدر على تحمل التبعات والنهوض بأعباء الرسالة التي آمن بها، إنهم بالإيمان صبروا على أذى المشركين في مكة، وبالإيمان شقوا طريقهم في المدينة، وتحملوا لأواءها حتى قامت على أكتافهم دولة الإسلام.

3- بناء مسجد المدينة: كان أول ما حرص عليه رسول الله صلى الله عليه وسلم بعد هجرته إلى المدينة هو بناء المسجد لتظهر فيه شعائر الإسلام التي طالما حوربت، ولتقام فيه الصلوات التي تربط المرء برب العالمين ولم يكن هدف الرسول صلى الله عليه وسلم إيجاد مكان للعبادة فقط؛ فالدين الإسلامي يجعل الأرض كلها مسجدًا للمسلمين، ولكن مهمة المسجد كانت أعمق من هذا، لقد أراد الرسول صلى الله عليه وسلم أن يبني بيتًا لله وبيتًا لجميع المسلمين يجتمعون فيه للعبادة والمشاورة فيما يهم أمر الإسلام والدولة الإسلامية. ويتخذون فيه قراراتهم، ويناقشون فيه مشاكلهم، ويستقبلون فيه وفود القبائل وسفراء الملوك و الأمراء من هنا وهناك، وبأسلوب العصر الحديث اتخذ مقرًا للحكومة بالمدينة، فكان المسجد بهذا الوضع أشبه بمدرسة يتعلم فيها المسلمون، وتمتج فيها نفوسهم وعقلياتهم.

وقد اشترى النبي صلى الله عليه وسلم أرض المسجد من الغلامين - صاحبي المربد - الذي أناخت راحلة رسول الله صلى الله عليه وسلم عنده كما ذكرنا، وأبى الرسول صلى الله عليه وسلم أن يقبله منهما هدية.

وعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم في بناء المسجد، فكان ينقل اللبن والحجارة بنفسه، وافتدى به المسلمون وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول في حديث أنس بن مالك رضي الله عنه قال : (حَرَجَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَى الْخَنْدَقِ ، فَإِذَا الْمُهَاجِرُونَ وَالْأَنْصَارُ يَخْفِرُونَ فِي عَدَاةٍ بَارِدَةٍ ، فَلَمْ يَكُنْ لَهُمْ عَيْدٌ يَعْمَلُونَ ذَلِكَ لَهُمْ ، فَلَمَّا رَأَى مَا بِهِمْ مِنَ النَّصَبِ وَالْجُوعِ قَالَ : اللَّهُمَّ إِنَّ الْعَيْشَ عَيْشَ الْآخِرَةِ ، فَأَغْفِرْ لِلْأَنْصَارِ وَالْمُهَاجِرَةِ ، فَقَالُوا مُجِيبِينَ لَهُ : نَحْنُ الَّذِينَ بَايَعُوا مُحَمَّدًا .. عَلَى الْجِهَادِ مَا بَقِينَا أَبَدًا)³⁶.

وكان المسلمون مسرورين سعداء يضاعف حماسهم في العمل رؤيتهم النبي يجهد كأحدهم ويكره أن يتميز عليهم.

وجعل الرسول صلى الله عليه وسلم طول المسجد مما يلي القبلة إلى المؤخرة مائة ذراع والجانبين مثل ذلك أو دونه، وجعل أساسه قريبًا من ثلاثة أذرع ثم بنوه باللبن، وجعل قبلته إلى بيت المقدس، وصنع له ثلاثة أبواب، وجعل عمده الجذوع وسقفه بالجريد وبنى بيوتًا إلى جانب المسجد، فلما فرغ من البناء انتقل الرسول صلى الله عليه وسلم من بيت أبي أيوب إلى مساكنه بعد أن مكث في بيت أبي أيوب سبعة أشهر كما ذكر الواقدي وكان في المسجد

³⁶ - رواه البخاري ومسلم.

موضع مظلل يأوي إليه المساكين يسمى الصفة وكان أهله يسمون أهل الصفة وكان عليه السلام يدعوهم بالليل فيفرقهم على أصحابه لاحتياجهم وعدم ما يكفيهم عنده وتتعشى طائفة منهم معه عليه السلام.

المطلب الثاني: الحياة السياسية في صدر الإسلام

أ- المعاهدة بين المسلمين و اليهود: وهو صلة الأمة بالأجانب عنها الذين لا يدينون بدينها، فإن الرسول صلى الله عليه وسلم قبل عن طيب خاطر وجودهم، وعقد الرسول صلى الله عليه وسلم معاهدة مع اليهود الموجودين في المدينة، أقرهم فيها على دينهم وأموالهم وشرط لهم وإشترط عليهم، وكان أساس هذه المعاهدة الأخوة في السلم، والدفاع عن المدينة وقت الحرب، والتعاون التام بين الفريقين إذا نزلت شدة بأحدهما أو كليهما. ولكن اليهود لم يحافظوا على الوفاء بعهدهم فاضطر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى حربهم وإجلائهم عن المدينة.³⁷

ب- بنود معاهدة المدينة فقد كان مما نصّت عليه³⁷:

1- إن يهود بني عوف أمة مع المؤمنين، لليهود دينهم وللمسلمين دينهم مواليهم وأنفسهم.

2- وإن على اليهود نفقتهم، وعلى المسلمين نفقتهم.

3- وإن بينهم النصر على من حارب أهل هذه الصحيفة.

³⁷ - ابن هشام: السيرة النبوية 503/1، 504.

- 4- وإن بينهم النصح والنصيحة، والبرّ دون الإثم.
- 5- وإنه لا يأثم امرؤً بحليفه.
- 6- وإن النصر للمظلوم.
- 7- وإن اليهود يُنْفِقُونَ مع المؤمنين ما مع المؤمنين ما داموا محاربين.
- 8- وإن يثرب حرام جوفها لأهل هذه الصحيفة.
- 9- وإنه ما كان بين أهل هذه الصحيفة من حدث أو اشتجار يخاف فساده فإن مردّه إلى الله -عز وجل، وإلى محمد رسول الله -صلى الله عليه وسلم.
- 10- وإنه لا يُجَارُ قريشٌ ولا مَنْ نَصَرَها.
- 11- وإن بينهم النصر على من دهم يثرب.. على كل أناس حصتهم من جانبهم الذي قَبَلَهُمْ.
- 12- وإنه لا يحول هذا الكتاب دون ظالم أو آثم.

وإذا نظرنا إلى بنود المعاهدة إجمالاً وجدناها تحتوي بوضوح على المبادئ الآتية:

أولاً: حرية العقيدة في الإسلام: يُشير البند الأول من هذه الوثيقة إلى هذا الأمر بوضوح:

«يهود بني عوف أمة مع المؤمنين، لليهود دينهم وللمسلمين دينهم مواليهم وأنفسهم».

وهذه هي القاعدة الأولى؛ ومعناها أن حرية العقيدة في الإسلام حقيقة كبرى: {لَا إِكْرَاهَ فِي

الدِّينِ} ³⁸؛ للمسلمين دين، ولليهود دين، وفي هذا إشارة واضحة إلى أن اليهود بموجب هذه

³⁸ - البقرة: 256.

الوثيقة يتمتَّعون بحرية ثقافية وحقوقية كاملة، وأن موقفهم من الناحية الدينية والقانونية التي تُنظِّم حياتهم الخاصة ثابت لم يتغيَّر، ولهم كامل الحرية في التعبير عن آرائهم في ظلِّ القانون والثقافة التي تحكم مجتمع المدينة في ذلك الوقت.

ثانياً: استقلال الذمة المالية: «وإن على اليهود نفقتهم، وعلى المسلمين نفقتهم»: أي أن ذمة اليهود المالية مستقلة ومحفوظة تماماً بعيداً عن ذمة المسلمين المالية، فليس معنى أننا عاهدناهم، وأن الزعامة والرئاسة في الدولة للمسلمين أن نأخذ حقاً لهم، أو أن نصادر ممتلكاتهم أو نُؤمِّمها؛ بل إن لهم حرية التملك ما داموا على عهدهم مع المسلمين في داخل الدولة الإسلامية.

ثالثاً: التعاون في حماية الوطن حالة الحرب: يكون الاستقلال المالي الذي كفله البند السابق في حال السلم؛ أمَّا في وقت الحرب فإن الأمر يتغيَّر، فإذا حدث هجوم على المدينة المنورة فإن الجميع بمقتضى حقِّ المواطنة يُدافع عن المدينة المنورة؛ فما داموا يعيشون معاً في بلد واحد، فإن عليهم التعاون في الدفاع عن هذا البلد لو تعرَّض لعدوان خارجي، وذلك كما يُشير البند الثالث: «وإن بينهم النصر على مَنْ حارب أهل هذه الصحيفة»، ولا يكون هذا التناصر عسكرياً فقط، وإنما يُنفق اليهود مع المسلمين من أجل الدفاع عن البلد؛ فقد أكَّد البند السابع هذا المعنى: «وأن اليهود يُنفقون مع المؤمنين ما داموا محاربين»، ولا يصحُّ أن يُجير أحد من أهل هذه المعاهدة أحدًا من قريش، أو أحدًا نصرها؛ وذلك حفظاً لأمن المدينة من العدوِّ الوحيد الذي يُعلن العداوة لها؛ حيث كانت باقي القبائل على الحياد، وإلى هذا

يُشير البند العاشر من الوثيقة: «وإنه لا بُحار قريش ولا من نصرها»، ويؤكد البند الحادي عشر -أيضاً- على معاني الوطنية، والمسئولية التي تقع على كاهل كل طرف من الأطراف التي تسكن المدينة؛ وذلك حتى يشعر الجميع أن هذا وطنه، وأنه يجب عليه حمايته: «وإن بينهم (أهل هذه الوثيقة) النصر على من دهم يثرب، على كل أناس حصَّتهم من جانبهم الذي قبلهم».

إن هذه البنود تُؤيِّد وتُوضِّح تمامًا أنه لا يوجد طرف يتميِّز على الآخر، ولا يوجد طرف يشعر أنه غريب في هذا المجتمع؛ بل إن الجميع -دون استثناء- يشتركون في حماية الوطن والدفاع عنه.

رابعاً: العدل التام: العدل هو أحد الأسس العظيمة واضحة البصمات في هذه الوثيقة؛ وذلك لأنه أحد مقومات الاستقرار في المجتمعات والشعوب، وبدونه يُصبح الضعيف مغلوباً على أمره، فاقداً لحقوقه، بينما يرتع القوي في حقوق الآخرين دون وجه حقٍّ، وقد كانت المجتمعات الجاهلية تقوم على نُصرة القريب؛ سواء كان ظالماً أو مظلوماً؛ وذلك بدافع العصبية والقبليَّة.

فلَمَّا جاء الإسلام هدَّب هذه القاعدة بإقرار نُصرة المظلوم، وجعل نُصرة الظالم بالأخذ على يديه ومنعه من الظلم؛ ومن ثمَّ فقد كان أحد البنود في هذه المعاهدة هو: «وإن النصر للمظلوم»، وأطلق هنا لفظ المظلوم ليظهر لنا أحد معالم العظمة الإسلامية في إقرار حقوق الإنسان في هذه الوثيقة؛ فسواء كان المظلوم مسلماً أو يهودياً فإن له النصرة، وعلى ظالمه

العقوبة، فلو أن مسلماً ظلم يهودياً فإنه يُعاقب على هذا الظلم، ويُردُّ الحقُّ إلى اليهودي، وكذلك لو ظلم يهوديُّ مسلماً فإنه يُعاقب ويُردُّ الحقُّ إلى المسلم.

وعلى كل طرفٍ أن يتحمَّلَ مسئولية ما يقوم به من أعمال: «وإنه لا يأثم امرؤ بحليفه»، فلو أن إنساناً ارتكب إثماً أو خطأ ما متعمِّداً؛ فإنه وحده يتحمَّل مسئولية عمله كاملة، وليس على حلفائه الذين لم يشاركوه في هذا العمل أدنى مسئولية، وإلا كان هذا مساعدة على انتشار الإثم والبغي، وهذا بخلاف ما إذا كان ما قام به عن طريق الخطأ كالقتل غير المتعمَّد؛ ففي هذه الحالة ومثلها على حلفائه أن يُساعدوه، ويُقدِّموا له العون؛ كالمشاركة في أداء الدية معه مثلاً، وهذا -أيضاً- من العدل، ومن مقتضيات التحالف.

ومن البنود التي تُؤكِّد معنى العدل أيضاً البند الثاني عشر: «وإنه لا يحوُل هذا الكتاب دون ظالم أو آثم»، فهذا الدستور ليس ملاذاً للظالمين والآثمين، يحتمون به من المظلومين وأصحاب الحقوق؛ بل على العكس من ذلك فإن هذه الوثيقة تردُّ (بموجب بنودها) الحقوق إلى أصحابها.

خامساً: التعاون والتناصح وحفظ الوطن: «وإن بينهم النصح والنصيحة، والبرُّ دون الإثم»؛

أي أنه بموجب هذا العهد يكون على الأطراف المتعاهدة التناصح فيما بينها، ويشمل هذا الأمر إسداء النصح للأطراف الأخرى بصدق وإخلاص، وقبول النصيحة منهم، وأن يحمل كلُّ طرفٍ النصائح التي يُسديها إليه الآخرون محملاً حسناً، ويُؤكِّد هذا البند أيضاً على أن

بين الأطراف المتعاهدة البرّ دون الإثم، أي التعامل بالإحسان، والتعاون على الخير فيما بينها،
دون التعامل بالسوء³⁹.

وإذا كان من مُقَوِّمات حفظ الوطن عدم اندلاع حروب داخلية؛ فإن الوثيقة احتوت
أيضًا على أحد البنود الذي يُحَرِّم نشوب قتال داخل الوطن: «وإن يثرب حرام جوفُها لأهل
هذه الصحيفة».

سادسًا: مرجعية واحدة: يُؤكِّد البند التاسع من الوثيقة هذا المعنى: «وإنه ما كان بين أهل
هذه الصحيفة من حَدَثٍ أو اشتجار يُخاف فسادَه فإن مردّه إلى الله عز وجل، وإلى محمد
رسول الله -صلى الله عليه وسلم»، وهو بند مهمٌّ يكفل توازن العلاقة، ووضوح معاملها بين
الدولة الإسلامية ومواطنيها غير المسلمين؛ فمع ما قرَّرته البنود السابقة من حريات وحقوق.
إلا أن هذا البند يكشف جانبًا آخر مهمًّا من العلاقة، وهو أن المرجعية القضائية القانونية
والفصل في الخصومات إنما يكون كل ذلك إلى شريعة الإسلام، وقضاء الدولة الإسلامية
المتمثل حينذاك في رسول الله صلى الله عليه وسلم (ما لم يكن الأمر من خصوصيات دينهم).

سابعًا: عناية الإسلام بحقوق غير المسلمين: ولعل اللافت للنظر من استعراض هذه البنود
السابقة أن عناية الإسلام بحقوق غير المسلمين كان مسألة مبدئية لا يعمد إليها المسلمون
مضطرين أو مهزومين؛ بل هي ركن أصيل من الفقه الإسلامي جاء به الدين الحنيف من
اليوم الأول لقيام دولة الإسلام الوليدة، وأن تلك الكفالة التامة لحقوق الأقليات غير

³⁹ - المصدر: موقع قصة الإسلام <http://islamstory.com/ar>

الإسلامية في المجتمع الإسلامي أمر واقع من قبل أن يخطر على بال الآخرين تفكيرٌ في مثل هذه المبادئ بقرون طويلة.

كانت هذه هي المعاهدة بين رسول الله صلى الله عليه وسلم وبين اليهود العرب من قبيلتي الأوس والخزرج، أمّا نصوص المعاهدة مع قبائل بني قينقاع وبني النضير وبني قريظة فليس هناك نسخة محفوظة منها (مع الإقرار الكامل بثبوتها واقعياً)، ولا يُوجد نقل صحيح يُشير إلى بنودها التفصيلية، وإن كان الغالب أنّها البنود نفسها؛ لأن شواهد التعامل مع يهود تلك القبائل الثلاث بعد ذلك كانت تُشير إلى وجود مثل هذه البنود في معاهداتهم⁴⁰.

المطلب الثالث: الجيش والجهاد في سبيل الله :

يرتبط إنشاء الجيش المنظم بوجود الدولة ولم يكن للقبائل للقبائل العربية جيوش بالمعنى الدقيق وإنما كانت القبيلة بأكملها هي الجيش، تهاجم وتدافع في آن معا، لذلك كانت حياتهم تكاد تكون حرباً دائمة وقدراتهم القتالية وإقدامهم في الحرب جعلت منهم مقاتلين مثاليين.

وقد حاول الإسلام الاستفادة من حب القتال عند العرب وتدريبهم العسكري وعمل

على تنظيمها وإستخدامها لإعلاء كلمة الله وتعزيز الدولة وحماية المجتمع⁴¹.

⁴⁰ - المصدر: موقع قصة الإسلام <http://islamstory.com/ar>

⁴¹ - مجلة جامعة كركوك - أسس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة - د.محمد عمر الشاهين - العدد 2 - المجلد 4 - السنة الرابعة - العراق 2009.

المطلب الرابع: الحياة الإقتصادية للدولة في صدر الإسلام

كان النظام الاقتصادي للدولة الإسلامية في مكة على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم على أساس إشباع حاجات فقراء المسلمين، وكان يستلزم الأمر في ذلك الحين ضرورة الحصول على الأموال اللازمة للإنفاق من أجل تحقيق هذا الهدف وكان يكتفي في ذلك الوقت بالأموال التي يتبرع بها الصحابة للإنفاق منها على فقراء المسلمين ، ولم تكن الزكاة إجبارية بل كانت طوعية واختياراً وعندما هاجر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة أخذ شكل الدولة الإسلامية يظهر بوضوح، وازداد عدد المسلمين، ونزلت الآيات التي أوجبت على المسلمين الزكاة في أموالهم، وتولت السنة النبوية بيان الشروط التي يجب توافرها في المزكي وفي المال نفسه، حيث نجد من الموارد المالية أيضاً (الغنائم ، الفئ ، الجزية)⁴².

⁴² - الفروق الجوهرية بين الإقتصاد الإسلامي والرأسمالية - بحث : على فيصل الأنصاري - كلية الدراسات الإسلامية - جامعة الكويت .2009-2008.

المبحث الرابع: الخلافة وسبب الخلاف حولها

المطلب الأول: أسس إختيار الخليفة

1. الخلافة لغة: مصدر خلف، يقال: خلفه خلافة، وكان خليفة وبقي بعده⁴³، والخليفة السلطان الأعظم؛ والجمع خلائف وخلفاء⁴⁴.
وقد سمي من يخلف رسول الله ﷺ في إجراء الأحكام الشرعية خليفة، والخلافة: النيابة، استخلف فلانا من فلان جعله مكانه.
2. الخلافة في الاصطلاح: فهي رياسة عامة في أمور الدين والدنيا نيابة عن النبي ﷺ يقول ابن خلدون في ذلك: ((والخلافة هي حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهم الأخروية والدنيوية الراجعة إليها، إذ أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشرع إلى اعتبارها بمصالح الآخرة، فهي في الحقيقة خلافة عن صاحب الشرع في حراسة الدين وسياسة الدنيا به)).
وعرفها صاحب الأحكام السلطانية بقوله: ((الإمامة موضوعة لخلافة النبوة في حراسة الدين، وسياسة الدنيا))⁴⁵، وعرفها غيرهم بما لا يخرج عن ذلك، والخليفة إذن هو القائم بحراسة الدين، وسياسة الدنيا نيابة عن النبي ﷺ.

⁴³ - معجم المعاني الجامع: <http://www.almaany.com>

⁴⁴ - القاموس المحيط للإمام اللغوي مجد الدين أبي طاهر محمد الشيرازي الفيروز آبادي المتوفى سنة (817 هـ).

⁴⁵ - الأحكام السلطانية - أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي الشهير بالماوردي (المتوفى: 450 هـ).

وللخلافة عدة أسماء فيسمى خليفة لكونه يخلف النبي ﷺ في أمته، ويسمى إماماً تشبيهاً
بإمام الصلاة في إتباعه والافتداء به، ولهذا يقال لها: الإمامة الكبرى، ويسمى أمير المؤمنين
لأنه لما مات أبو بكر الصديق ﷺ، وكان يدعى خليفة رسول الله، وقيل لعمر بن
الخطاب ﷺ خليفة خليفة رسول الله، فقال المسلمون: من جاء بعد عمر ﷺ قيل له خليفة
خليفة خليفة رسول الله، فيطول هذا ولكن أجمعوا على إسم تدعون به الخليفة يدعى به بعده
من الخلفاء، قال بعض أصحاب رسول الله ﷺ: نحن المؤمنون وعمر ﷺ أميرنا، فدعي أمير
المؤمنين؛ فهو أول من سمي بذلك، وقيل في تسمية أمير المؤمنين غير ذلك.
والخلافة ترادف الإمامة، والخلافة الإسلامية تنفرد وتتميز بأن أصولها مستمدة من القرآن
الكريم، وأن تطبيقها إختصت به الأمة الإسلامية، وعرف الفقهاء الخلافة بأنها خلافة النبوة،
وفي ذلك يقول الإمام أبو الحسن الماوردي فقيه الشافعية في بغداد: ((إن الله جلت قدرته
ندب للأمة زعيماً خلف به النبوة وحاط به الملة وفوض إليه السياسة ليصدر التدبير عن دين
مشروع وتجتمع الكلمة على رأي متبوع، فكانت الإمامة أصلاً استقرت عليه الملة وانتظمت
به مصالح العامة حتى إستتبت به الأمور العامة وصدرت عنه الولايات الخاصة)).

المطلب الثاني: الخلافات حول مفهوم الخلافة ونشأتها

الإمامة هي الحجر الأساسي في المذهب الشيعي الإمامي ، وهكذا في المذهب الزيدي
والإسماعيلي، ومنها يتفرع كل ما هو مثار للجدل والنقاش مع الفرق الإسلامية الأخرى ،
فالشيعية الإمامية تعتقد أن الخلافة في علي س بعد رسول الله ﷺ ومن بعد علي في أولاده

حتى الإمام الثاني عشر الذي هو محمد بن الحسن العسكري الملقب بالمهدي إن رسول الله ﷺ

ألمح إلى الخلافة لعلي ﷺ من بعده في مواطن كثيرة ونص على ذلك في مواطن أخرى

أشهرها في موقع يسمى غدِير خَم عند رجوعه من حجة الوداع ، حيث عقد البيعة لعلي بن

أبي طالب ﷺ وقال: " من كنت مولاه فهذا علي مولاه، اللهم وال من والاه وعاد من

عاداه "46.

بينما أهل السنة يرون بأن هذا الحديث الذي رواه الترمذي 3713 وابن ماجه 121 ،

وقد اختلف في صحته قَالَ الرَّيْلَعِيُّ فِي تَحْرِيجِ الْهُدَايَةِ 189/1 (وَكَمْ مِنْ حَدِيثٍ كَثُرَتْ رِوَايَتُهُ

وَتَعَدَّدَتْ طُرُقُهُ وَهُوَ حَدِيثٌ ضَعِيفٌ كَحَدِيثِ " مَنْ كُنْتُ مَوْلَاهُ فَعَلِيٌّ مَوْلَاهُ ") ، وقال شيخ

الإسلام ابن تيمية : (وأما قوله من كنت مولاه فعلي مولاه فليس هو في الصحاح لكن هو

مما رواه العلماء وتنازع الناس في صحته فنقل عن البخاري وإبراهيم الحربي وطائفة من أهل

العلم بالحديث أنهم طعنوا فيه، وأما الزيادة وهي قوله اللهم وال من والاه وعاد من

عاداه.. الخ، فلا ريب انه كذب)47.

وَقَالَ الدَّهَبِيُّ : (وَأَمَّا حَدِيثُ : مَنْ كُنْتُ مَوْلَاهُ فَلَهُ طُرُقٌ جَيِّدَةٌ) ، وصححه الألباني في

السلسلة الصحيحة 1750.

46 - الشيعة والتصحيح الصراع بين الشيعة والتشيع - الدكتور: موسى الموسوي.

العلامة الدكتور: موسى الموسوي : هو حفيد السيد «أبو الحسن الموسوي الأصبهاني» ولد في «النجف» عام / 1930 / وأكمل

الدراسات التقليدية في جامعتها الكبرى وحصل على الشهادة العليا في الفقه الإسلامي «الاجتهاد».

حصل على شهادة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة «باريس» (السوربون) عام 1959.

حصل على شهادة الدكتوراه في التشريع الإسلامي من جامعة «طهران» عام 1955.

47 - منهاج السنة 319/7.

بينما الفرق الإسلامية الأخرى يرون أن هناك أحاديث نبوية جاء التنبيه فيها على خلافة

أبي بكر رضي الله عنه فكثيرة شهيرة متواترة ظاهرة الدلالة إما على وجه التصريح أو الإشارة،

ولا شتارها وتواترها صارت معلومة من الدين بالضرورة بحيث لا يسع أهل البدعة إنكارها⁴⁸،

ومن تلك الأحاديث:

أ- عن جبير بن مطعم قال: أتت امرأة النبي صلى الله عليه وسلم فأمرها أن ترجع إليه قالت: أرايت إن جئت ولم أجدك - كأنها تقول الموت - قال صلى الله عليه وسلم إن لم تجدني فأتي أبا بكر⁴⁹.

قال ابن حجر: وفي الحديث أن مواعيد النبي صلى الله عليه وسلم كانت على من يتولى الخلافة بعده تنجزها، وفيه رد على الشيعة في زعمهم أنه نص على استخلاف علي والعباس⁵⁰.

ب- عن حذيفة س قال: كنا عند النبي صلى الله عليه وسلم جلوساً فقال: إني لا أدري ما قدر بقائي فيكم فاقتدوا باللذين من بعدي، وأشار إلى أبي بكر وعمر (وتمسكوا بعهد عمار وما حدثكم ابن مسعود فصدقوه)⁵¹.

48 - مسلم (4/1856-1857)؛ البخاري رقم 3659.

49 - فتح الباري (24/7).

50 - سلسلة الأحاديث الصحيحة للألباني (3/233-236).

51 - تحفة الأحوذى بشرح الترمذي (147/10).

فقوله صلى الله عليه وسلم: (اقتدوا باللذين من بعدي) أي: بالخليفين اللذين يقومان

من بعدي وهما أبو بكر وعمرس، وحث على الاقتداء بهما لحسن سيرتهما وصدق

سيرتهما، وفي الحديث إشارة لأمر الخلافة⁵².

ج- عن أبي هريرة س عن رسول الله ﷺ قال: بينما أنا نائم أريت أني أنزع على حوضي

أسقي الناس فجاءني أبو بكر، فأخذ الدلو من يدي ليروحني، فنزع الدلوين وفي نزعه

ضعف، والله يغفر له فجاء ابن الخطاب فأخذ منه فلم أر نزع رجل قط أقوى منه،

حتى تولى الناس والحوض ملآن يتفجر⁵³.

قال الشافعي رحمه الله: رؤيا الأنبياء وحي وقوله: وفي نزعه ضعف قصر مدته وعجلة موته

وشغله بالحرب لأهل الردة عن الإفتتاح والتزيد الذي بلغه عمر في طول مدته⁵⁴.

د- قالت عائشة: قال لي رسول الله ﷺ في مرضه: "ادعي لي أبا بكر، وأخاك حتى أكتب

كتاباً، فإني أخاف أن يتمنى متممٌ ويقول قائل: أنا أولى. ويأبى الله والمؤمنون إلاّ

أبأبكر⁵⁵.

دل هذا الحديث دلالة واضحة على فضل الصديق -رضي الله عنه- إذ أخبر النبي ﷺ بما

سيقع في المستقبل بعد التحاقه بالرفيق الأعلى، وأن المسلمين يأبون عقد الخلافة لغيره ﷺ

52 - مسلم (1861/4-1862).

53 - الاعتقاد للبيهقي، ص171.

54 - مسلم (1857/4).

55 - عقيدة أهل السنة والجماعة في الصحابة (542/2).

وفي الحديث إشارة أنه سيحصل نزاع، ووقع كل ذلك كما أخبر عليه الصلاة والسلام، ثم

اجتمعوا على أبي بكر الصديق رضي الله عنه ⁵⁶.

أما الفرق الإسلامية الأخرى فترى أن النبي صلى الله عليه وسلم ولم يتخلف أحدا من بعده بل جعل الأمر

شورى بين المسلمين نزولا عند نص الكتاب .

هذا هو ملخص الخلاف بين الفريقين ولكل فرقة آراؤها وأدلتها حيث ألف علماء

الفريقين في هذا الموضوع مئات الكتب المطولة والمختصرة، ولم تنفع تلك الكتب بطولها

وعرضها في زحزحة الشيعة عما تعتقده في الخلافة، أو زحزحة السنة عما تراه أولى بالاتباع،

غير أن المشكلة القصوى هي أن الخلاف الفكري لم يتوقف إلى هذا الحد، بل اتخذ شكلا

خطيرا كلما مرت السنوات وبعد العهد عن عصر الرسالة ، ولو أن الخلاف بقي محصورا عند

هذا الحد لكان الخطب هينا، والعالم الإسلامي لم يشاهد في تاريخه الطويل كثيرا من المحن

والمصائب التي حلت به بسبب المتفرعات من فكرة الخلافة والخلاف فيها ⁵⁷.

ويضيف الدكتور الموسوي "فإن الخلاف الفكري تجاوز حدود البحث العلمي والاختلاف

في الرأي ، بل إتخذ طابعا حادا وعنيفا عندما بدأت الشيعة تجرح الخلفاء الراشدين وبعض

أمهات المؤمنين، وذلك بعبارات قاسية وعنيفة لا تليق بأن تصدر من مسلم نحو مسلم،

ناهيك عن أن تصدر من فرقة إسلامية نحو صحابة الرسول صلى الله عليه وسلم وأزواجه، صحابة لهم مكانة

كبيرة في قلوب المسلمين، وأزواج للنبي عبر الله عنهن بأمهات المؤمنين".

⁵⁶ - المخضب: هي إجانة تغسل فيها الثياب.

⁵⁷ - الشيعة والتصحيح الصراع بين الشيعة والتشيع - الموسوي - مرجع سابق.

وهنا ظهر على ساحة الخلاف عدم التكافؤ بين الفريقين في طريقة التفكير والعقيدة، فالفرق الإسلامية كلها تحب علياً عليه السلام وتكرمه شأنه شأن الخلفاء الذين سبقوه وتحترم أهل بيت رسول الله صلى الله عليه وآله وتصلي عليهم في الصلاة في كل صباح ومساءً، ولكن الشيعة لها موقف آخر من خلفاء المسلمين موقف فيه العنف والقسوة والكلام الجارح.

فكانت النتيجة ظهور رد فعل عنيف من قبل علماء الفرق الإسلامية الأخرى للدفاع عن أعز وأكرم خلفائهم، فألّف ودوّن كتاب السنّة وعلماءها في الشيعة الكتب المطولة والمختصرة معيرة إياها بالكفر مرة وبالخروج عن الإسلام مرة أخرى وهكذا شغلت فكرة الخلافة حيزاً كبيراً من الكتب الإسلامية عند الفريقين ولا زالت الأقلام تكتب والمؤلفات تنتشر⁵⁸.

58 - الشيعة والتصحيح الصراع بين الشيعة والتشيع - الموسوي - مرجع سابق.

الفصل الثالث: منهجية البحث

قبل أن يناقش ويتم عرض الباحث على بحثه، ومن المستحسن أن تعرف منهجية البحث

لحصول الأهداف التامة، ومن خطوات منهجية البحث هذه الخطوات:

أ. **مدخل البحث ومنهجه:** كان هذا البحث من البحث الكيفي أو النوعي الذي من أهم

سماته أنه لا يتناول بياناته عن طريقة معالجة رقمية إحصائية⁵⁹.

وعند " تايلور " و "مولونغ" في البحث الكيفي هو إجراءات البحث في الإنتاج الوثائق

الوصفية كما الكلمة المكتوبة والشفوية من الأفراد سلوكهم الذي يقدر علي تحليلها⁶⁰.

المنهج هو العملية أو المبدأ والإجراء الذي يستعملها الباحث لنيل الأجوبة عن المشكلات⁶¹.

كان منهج البحث نوعان: المنهج الكمي والكيفي، أما البحوث الكمية في خصائصها يعني

تحليل إحصائي للبيانات⁶².

والبحوث الكيفية هي تلك البحوث التي لاتستخدم الأرقام⁶³.

59 - Lexy Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT. RemajaRosda Karya, 2008) hal. 6

60 - Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode Penelitian(Yogyakarta: PenerbitTeras, 2008) hal. 100

61 - Deddy Mulyana. Metodologi Penelitian Kualitatif. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002). Hal.145

62 - رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (القاهرة، دار النشر للجامعات، 2011)، ص: 285.

63 - رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ص 280.

فذلك، كان هذا البحث من البحث الكيفي، فقد تم إستخدام الدراسة المكتبية التاريخية

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والذي إتضحت مناسبتها لمعرفة أسباب التطورات للهيكل

التنظيمي للدولة في عهد خلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه.

ب. مصادر البيانات: تنقسم مصادر المعلومات في البحث العلمي إلى مصادر أساسية

وثانوية.

أولا - المصادر الأساسية: وهي:

- أخبار مدينة الرسول المعروف بالدرة الثمينة للإمام الحافظ محمد بن محمود بن النجار -

حققه وعلق عليه ونشره صالح محمد جمال - توزيع مكتبة الثقافة مكة المكرمة - الطبعة

الأولى.

- الدرّة الثمينة في أخبار المدينة للإمام الحافظ أبي عبد الله محمد بن محمود بن النجار

البغدادى (578 - 643 هـ).

- السيرة النبوية لإبن هشام ألفه ابن إسحاق ورواه أبو محمد عبد الملك بن هشام بن أيوب

الحميري البصري المتوفى سنة (218هـ).

- الإصابة في تمييز الصحابة لأبو الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر

العسقلاني (المتوفى: 852هـ).

- الطبقات الكبرى لأبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي - المعروف بابن سعد

(المتوفى: 230هـ).

- تاريخ الخلفاء للإمام الحافظ جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي (المتوفى 911هـ).

- سير أعلام النبلاء، الإمام شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان الذهبي توفي 748 هـ.

- طرح التثريب في شرح التقریب - أبو الفضل زين الدين عبد الرحيم بن الحسين بن عبد الرحمن بن أبي بكر بن إبراهيم العراقي (المتوفى: 806هـ) - أكمله ابنه: أحمد بن عبد الرحيم بن الحسين الكردي الرازياني ثم المصري، أبو زرعة ولي الدين، ابن العراقي (المتوفى: 826هـ) - الناشر: الطبعة المصرية القديمة وصورتها دور عدة منها (دار إحياء التراث العربي، ومؤسسة التاريخ العربي، ودار الفكر العربي).

ثانياً - المصادر الثانوية : وهي المعلومات الغير مباشرة والمنقولة والتي تؤخذ من المصادر الأولية ويعاد نقلها منها ما يكون في غير حالتها الأولى.

ومن المصادر الثانوية في هذه الدراسة هي جميع المصادر المتعلقة بالنظريات التنظيمية وكذلك الكتب والجرائد والصحف والدراسات السابقة التي لها صلة بالحياة الإجتماعية والسياسية والإقتصادية وغيرها في صدر الإسلام، كذلك مرحلة العهد الراشدي في فترة خلافة أبو بكر الصديق رضي الله عنه والتي إستعان بها الباحث في مراحل كتابة هذه الدراسة.

فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية وقد لا تتفق مع بعضها في النتائج وذلك للأسباب التالية :

● إحتتمالات الخطأ في نقل الأرقام.

إحتتمالات الخطأ في اختيار المفردات والمصطلحات المناسبة في حالة الترجمة.

إحتتمالات الإضافة إلى البيانات الأصلية ومن ثم الوقوع في خطة تفسير البيانات.

إحتتمالات التحريف (التغيير المتعمد) في البيانات مما يؤدي إلى تشويه المعنى.

ومن المصادر الثانوية التالي:

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية - رشيد خالد راشد المنصور - رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين 2004.

محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994.

سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر.

سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة ، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية.

محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية الأردن 2004.

مقدمة في الإدارة الإسلامية - د. أحمد بن داوود المزجاجي الأشعري - جامعة الملك عبدالعزيز - السعودية 2000.

جبرين بن إبراهيم بن عبد الله الجبرين - أبو بكر الصديق ودوره في الدعوة الإسلامية - جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية- المملكة العربية السعودية - 1406 هجري.

- محمد فريد صحن وآخرون - مبادئ الإدارة - الإسكندرية - الدار الجامعية - 2002.
- ماجد راغب الحلو-علم الإدارة العامة-دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية-مصر 1985.
- أبو بكر الصديق - علي الطنطاوي- الطبعة الثالثة - دار المنارة للنشر والتوزيع جدة - 1406هـ.
- تاريخ الدعوة إلى الإسلام في عهد الخلفاء الراشدين - يسري محمد هاني - مكتبة الملك فهد الوطنية
جامعة أم القرى 1418هـ - السعودية.
- إدارة الدولة في الإسلام - دراسة تأصيلية لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي - محمد علي
محمود صبح - رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية - نابلس فلسطين - 2011
- عبد الرحمن بن عبد الكريم بن عبد الله التويجري - سياسة أبي بكر الصديق س في مواجهة الفتن وتحقيق
الأمن - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - رسالة ماجستير - السعودية 1420 - 2009.
- Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode Penelitian (Yogyakarta: Penerbit Teras,
2008).
- Beckhard, Richard, "Organization development: Strategies and Models",
California, Addison-Wesley publishing com 1969.
- Deddy Mulyana. Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT Remaja
Rosdakarya, 2002).
- Lexy Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT.
Remaja Rosda Karya, 2008).
- Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J., The Handbook of
Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth
Edition, Illinois, Waveland Press, INC, 1994

ج. أدوات جمع البيانات: تعرف البيانات على أنها كلمات، أو حروف، أو صور، أو إشارات، تكوّن في نهاية الأمر حقائق ومعلومات خاصة في شيء معين، ويمكن الحصول على البيانات بطرق كثيرة جداً بـمـيّزات عديدة، منها: الاستبيان، والملاحظة، والمقابلة، وغيرها من الطرق، وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة.

والملاحظة: و الملاحظة المباشرة أو العلمية لظاهرة ما في كتابة البحث أو الدراسة، بهدف تسجيل كافة المعلومات عنها، وتفسيرها، ومعرفة قوانينها التي تتحكم بها، وتعتبر الملاحظة من أفضل طرق جمع البيانات ودراستها.

وفي هذه الدراسة الكيفية والتي إستعمل فيها الباحث في الملاحظة الأدوات البشرية لجمع البيانات اللازمة من الكتب الموجودة والمجلات العلمية وكذلك بعض الدراسات السابقة ومنها رسائل الماجستير التي تخدم هذه الدراسة بالإضافة إلى المعاجم وكتب السير المتعلقة بهذه للدراسة، وكان الباحث هو أداة جمع البيانات للدراسة.

د. تحليل البيانات: لتحليل البيانات التي تم تجميعها إتبع الباحث الطريقة التالية:

1. تحديد البيانات: هنا إختار الباحث البيانات المتعلقة بالنظريات التنظيمية التي تم جمعها

ويراها أنها مهمة وأساسية وأقوى صلة بأسئلة البحث.

2. تصنيف البيانات: قام الباحث بتصنيف البيانات في هذه الدراسة المكتبية حول الهيكل

التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى المؤلفات التاريخية المتعلقة بالدولة في صدر الإسلام

والخلافة الراشدة على حسب النقاط في أسئلة الدراسة.

وسيتم تحليل البيانات وفق الخطوات التالية:

1- التحليل الإستنباطي: فهو عبارة عن تنظيم المعلومات المتوفرة في قالب معين⁶⁴، وقد قام

الباحث بعد تنظيم المعلومات على حسب التصنيف الذي أعده سابقا، وإستنبط منها

المعلومات التي تفيد الدراسة من وصف الحياة للمجتمع في صدر الإسلام.

2- التحليل الإستقرائي: فقد إعتد الباحث المنهج الإستقرائي الذي يعتمد على إستقراء

النصوص الشرعية الخاصة بموضوع الدراسة وتفسيرها وتحليلها بعد فهمها وذلك بهدف

توضيح إستراتيجيات الخليفة أبو بكر الصديق في تطوير الهيكل التنظيمي للدولة وبيان

الأثر الذي حققته في نجاح الإستمرار للدولة بالرغم من وجود الفتن والحروب في فترة خلافته،

وهذا من خلال جمع المعلومات والأقوال والنصوص والرويات وذلك من كتب السنة ومن

أقوال الفقهاء وكتب التاريخ والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة.

3- تحليل المضمون: المعلومات التي تجمع هي حصيلة انطباع الباحث ويجب على أسئلة

الدراسة ومنها: ماهي الأسباب الدافعة ل تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد أبي بكر

الصديق رضي الله عنه.

⁶⁴ - كتاب البحث العلمي صياغة جديدة عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان 1423هـ، الرياض مكتبة الرشد ص 64.

الفصل الرابع: عرض البيانات ومناقشتها

المطلب الأول: الإستراتيجيات التي قام الرسول ﷺ لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات

تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1- مستقبلية القرارات: حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف

فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ

الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور

من خلالها ويتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة

وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز

على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

وهكذا نجد أن الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجياً يعني أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف⁶⁵.

فإن بداية تشكيل الدولة، يكون من الضرورة بمكان أن تعلن تلك الدولة عن هويتها التي ستمثل مسارها المستقبلي، وكذلك هي تحتاج إلى إرساء قواعد اقتصاد رصين من أجل توفير عوامل الإنتاج المختلفة.

⁶⁵ - تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديراً حول التخطيط الاستراتيجي - د. زياد محمد ثابت: رئيس مركز التطوير التربوي بالوكالة - وكالة الغوث الدولية - دائرة التربية والتعليم مركز التطوير التربوي - غزة فلسطين - أكتوبر 2006.

فقد كانت إستراتيجيات الرسول صلى الله عليه وسلم إرتكزت على أربع إتجاهات رئيسية:

- 1- إستراتيجيات دينية.
- 2- إستراتيجيات سياسية.
- 3- إستراتيجيات إقتصادية.
- 4- إستراتيجيات إجتماعية.

أولاً: الإستراتيجيات الدينية: المسجد هوية الدولة

بناء المسجد النبوي كان أول عمل قام به رسول الله - صلى الله عليه وسلم - ما إن وطئت رجله المدينة، فلقد تضافرت كل الجهود المخلصة من أجل بنائه، فعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: "كان موضع مسجد النبي - صلى الله عليه وسلم - لبني النجار، وكان فيه النخل وقبور المشركين، فقال لهم النبي - صلى الله عليه وسلم -: "ثامنوني به"، فقالوا: لا نأخذ له ثمناً، وكان النبي - صلى الله عليه وسلم - يبينه وهم يناولونه، وهو يقول: ألا إن العيش عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة قال: وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يصلي قبل أن يُبنى المسجد، حيث أدركته الصلاة"⁶⁶.

وعن أبي سعيد الخدري - رضي الله عنه - قال: "كنا نحمل لبنة وعمار - بن ياسر - لبنتين لبنتين، فرآه النبي - صلى الله عليه وسلم -، فجعل ينفذ التراب عن رأسه ويقول:

⁶⁶ - مسند أحمد بن حنبل.

"يا عمار، ألا تحمل ما يحمل أصحابك؟"، قال: إني أريد الأجر من الله، فجعل ينفذ التراب عنه"67.

فقد إستفاد الرسول الكريم من مواطن القوة في المدينة لنجاح إستراتيجيته ومهمته في نشر الرسالة السماوية التي كلف بها في نشر دين الله تعالى ودعوة الناس إلى عبادة الله الواحد، وتمثلت في الخطوات التالية:

1. إيمان المسلمين العميق بالدين الجديد وثباتهم على العقيدة الصحيحة جعلهم يبذلوا ما يملكون فداء لدين الله وللرسول ﷺ وأن يكونوا جميعهم رهن إشارته عليه الصلاة والسلام في كل ما يأمر به.
2. قام الرسول ﷺ بالمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار فور دخوله للمدينة ليوحد الصف ويجمع كلمتهم على كلمة واحدة.
3. كذلك فقد حرص الرسول ﷺ على بناء مسجد المدينة ولكن مهمة المسجد كانت أعمق، لقد أراد الرسول ﷺ أن يبني بيتاً لله وبيتاً لجميع المسلمين يجتمعون فيه للعبادة والمشاورة فيما يهم أمر الإسلام والدولة الإسلامية.

67 - صحيح ابن حبان.

ثانيا الإستراتيجيات السياسية:

أ. إن بناء المسجد كان من مواطن القوة السياسية والتي ساهمت في بناء الدولة وقيامها

كادولة قوية، فلم يكن بناء المسجد عملاً روتينياً، أو إنه لأغراض العبادات التوقيفية

فقط، ولكن كان وراء ذلك قراءة سياسية كبيرة تحمل رسائل مهمة وهي:

ب. التأكيد على أن المسجد هو المكان الذي سيمارس رئيس الدولة مهامه انطلاقاً منه،

إضافة للشعائر الدينية، بمعنى أنّ السياسة جزء من الدين ولا فصل بينهما، وهذه هي

هوية الدولة الإسلامية الجديدة، ولو كان الأمر غير ذلك لبني رسول الله - صلى الله

عليه وسلم - بيت الإمارة بشكل مستقل عن المسجد.

ج. إن هذه الدولة لها أساس يقوم على منهج يعتبر العلاقة مع الله - سبحانه وتعالى -

هي الأصل في كل شيء في السياسة وغيرها، وستسير على منهج الله - سبحانه

وتعالى -، ثم تأتي بقية الأشياء بل وترتبط بها، وتجلى ذلك بقول رسول الله - صلى

الله عليه وسلم - : "لا عيش إلا عيش الآخرة".

د. ممارسة مجموعة من النشاطات المختلفة في المسجد من أجل ترسيخ مفهوم (الدولة

الدينية المدنية المتحضرة)، فمن تلك النشاطات التي مورست في المسجد وكانت

إستراتيجيات ناجحة:

- 1- نشاطات سياسية؛ وذلك باستقبال الوفود الزائرة، والتفاوض معهم في شتى الأمور كالصلح والحرب والأسرى، وعقد الاتفاقات الناتجة عنها، وكذلك مناقشة أمور الدولة الأخرى.
- 2- نشاطات عسكرية: وذلك بعقد مجالس الحرب قبل أي غزوة يغزوها المسلمون.
- 3- كان المسجد بمثابة دار القضاء، حيث ينظر في القضاء بين المتخاصمين فيه⁶⁸.
- 4- تكريم الأنصار تكريماً يليق بهم، حيث أنَّ ظهور رمز ديني جديد مثل (المسجد النبوي) على أرضهم، وكونه المكان الثاني في الترتيب بعد الكعبة المشرفة من حيث الشرف والأجر والمكانة، فذلك يعني أن من بذلوا من أجله الغالي والنفيس لم ينسهم وهو على العهد الذي قطعه لهم.
- 5- ومثلما كان (المسجد النبوي) رمزاً للأنصار وبُني على أرضهم، فلقد كان للمهاجرين أيضاً تعويضاً عما فقدوه في مكة، فالعيش في جوار الكعبة لا يعدله شيء.
- 6- أنشأ الرسول ﷺ دستورا للمدينة وقد سميت بوثيقة المدينة، وهو صلة الأمة بالأجانب عنها الذين لا يدينون بدينها، فإن الرسول ﷺ قبل عن طيب خاطر وجودهم، وعقد الرسول ﷺ معاهدة مع اليهود الموجودين في المدينة، أقرهم فيها على دينهم وأموالهم وشرط لهم وإشترط عليهم، وكان أساس هذه المعاهدة الأخوة

⁶⁸ - أخرج البخاري في صحيحه، "عن سهل بن سعد، أن رجلاً قال: يا رسول الله "أرأيت رجلاً وجد مع امرأته رجلاً أبقته؟ فتلاعنا في المسجد، وأنا شاهد".

في السلم، والدفاع عن المدينة وقت الحرب، والتعاون التام بين الفريقين إذا نزلت شدة بأحدهما أو كليهما.

ومع هذا كله فقد واجه بناء المسجد تحديات للتفريق وبث الفتن ونصب الكمائن لرعايا

الدولة الإسلامية والتأمر على الدولة الإسلامية، فكانت قصة المسجد الضرار في القرآن الكريم شاهد على كلامنا، فقد بنى أبو عامر الراهب وجماعته من المنافقين مسجداً قرب مسجد قباء ليترصدها المؤمنون وبالتعاون مع رئيس الدولة الرومية، قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ مِنْ قَبْلُ وَلَيَحْلِفُنَّ إِنْ أَرَدْنَا إِلَّا الْحُسْنَىٰ وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ﴾⁶⁹.

ثالثاً: الإستراتيجيات الإقتصادية:

كان النشاط الاقتصادي من الأنشطة القليلة جداً التي لم يسمح رسول الله محمد - صلى الله عليه وسلم - بممارسته في المسجد، والسبب في ذلك أن النشاط التجاري يمارسه من هب ودب، وعمليات البيع والشراء والصفقات التجارية المختلفة تجري على طول الوقت، فحين تمارس في المسجد فإنها ستقلل من هيئته وقدسيتها كونه بيتاً للخالق سبحانه وتعالى، وستشغل من فيه عن ما جاء من أجله، وسيكون ساحة للصراع بين الدنيا والدين.

ولقد كان لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - رؤية سياسية أبعد من ذلك، فعاصمته

المدينة المنورة يوم دَخَلَهَا - صلى الله عليه وسلم - كان يسيطر على اقتصادها ومواردها

⁶⁹ - سورة التوبة: الآية 107.

اليهود، فالمزارع والمياه والحرف بيد اليهود، والسوق الوحيد في المدينة هو سوق يهود بني قينقاع، وكانوا لا يسمحون بدخول المسلمين إلا بدفع خراج لليهود، فالدورة الاقتصادية في قبضتهم، وهم من يتحكمم بالأسعار ومن غير ضوابط منصوص عليها، وهذا يعني أن مقدرات الشعب المسلم في خطر، فلو تعرضت الدولة الإسلامية للخطر الخارجي ولعب اليهود لعبتهم كعادتهم لأصبح المسلمون في موقف لا يحسدون عليه، فلذلك اتخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم مجموعة من الإجراءات الاقتصادية المهمة بهذا الاتجاه.

فكانت إستراتيجياته عليه الصلاة والسلام بوضع قوانين وإجراءات وأنظمة للعمل التجاري في السوق ومنها:

1- قرار بناء سوق خاص للمسلمين، حيث "أن رسول الله - صلى الله عليه وسلم، ذهب إلى سوق النبيط⁷⁰، فنظر إليه، فقال: " ليس هذا لكم بسوق "، ثم ذهب إلى سوق فنظر إليه، فقال: " ليس هذا لكم بسوق "، ثم رجع إلى هذا السوق فطاف فيه، ثم قال: " هذا سوقكم، فلا ينتقصن، ولا يضرين عليه خراج "71.

2- طرق التعامل مع الأسعار، وأنواع وأساليب البيع والشراء، وما يجوز بيعه وما لا

يجوز، وكيفية دفع أثمان السلع... الخ.

70 - النبيط: الفلاح من العجم.

71 - سنن ابن ماجه - كتاب التجارات - باب الأسواق ودخولها، وقال عنه الشيخ الألباني (ضعيف)، وحديث بناء السوق الخاص بالمسلمين له شواهد في الصحيح، فقد أخرج الإمام مسلم في صحيحه في باب التوبة، حديث قصة توبة كعب بن مالك - رضي الله عنه - بطوله وفيه: (فبينما أنا أمشي في سوق المدينة، إذا نبطي من نبط أهل الشام، ممن قدم بالطعام يبيعه بالمدينة)، فلما سماه سوق المدينة فهو سوق خاص بالمسلمين غير سوق يهود بني قينقاع، كما أخرج البخاري في صحيحه من باب الفتن، قول رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: "إذا مر أحدكم في مسجدنا، أو في سوقنا، ومعه نبل، فليمسك على نصالها، - أو قال: فليقبض بكفه -، أن يصيب أحداً من المسلمين منها شيء"، فقول نبي الله محمد - صلى الله عليه وسلم - سوقنا يقتضي وجود سوق خاص بالمسلمين وهو نفسه سوق المدينة وغير سوق بني قينقاع، وروى الترمذي بإسناد حسن قول - عمر بن الخطاب - رضي الله عنه -: "لا يبيع في سوقنا إلا من قد تفقه في الدين".

3- البئر الوحيد ذو الماء العذب في المدينة هو بئر رومة، وكان البئر يملكه يهودي يبيع الماء للمسلمين، وكانت الدولة الإسلامية فتية لا تملك المزيد من الأموال المخصصة لهذه المشاريع رغم أهميتها، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من يشتري بئر رومة فيجعل دلوه مع دلاء المسلمين بخير له منها في الجنة"⁷².

ولقد اشترى البئر عثمان بن عفان رضي الله عنه من اليهودي، ودفع تكاليف شرائه لوحده وجعلها وقف لمواطني الدولة الإسلامية.

رابعاً: الإستراتيجيات الإجتماعية:

- 1- نشاطات اجتماعية: كوجود أهل الصفة من الفقراء الذين ليس لهم مأوى أو مال⁷³، وكذلك تواجد الأحباش أحياناً من أجل أداء بعض العروض الترفيهية⁷⁴.
- 2- نشاطات تربوية: حيث يتم تعليم من يجهل من كافة أمور العلم الشرعي وغيره.
- 3- إستفاد الرسول ﷺ في نشر دعوته في المدينة من حيث وجود اليهود الذين كانوا في المدينة، فقد كانوا أهل كتاب، وكانوا ينشرون تعاليم دينهم، ويعيبون الوثنية وأهلها، ويخوفون الناس من يوم تشتد فيه الأهوال، وكانوا كلما توترت الأوضاع بينهم وبين العرب يتوعدوهم بظهور نبي آخر الزمان، وأنه سيبعث بدين سماوي يوافق دينهم، ويكسر الأصنام، ويحارب من يعبدها، كذلك كانت الخصومة بين

⁷² - سنن الترمذي الجامع الصحيح - الذبائح - أبواب المناقب عن رسول الله - صلى الله عليه وسلم.

⁷³ - روى البخاري في صحيحه، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: "لقد رأيت سبعين من أصحاب الصفة ما منهم رجل عليه رداء، إما إزار وإما كساء، قد ربطوا في أعناقهم، فمنها ما يبلغ نصف الساقين، ومنها ما يبلغ الكعبين، فيجمعه بيده، كراهية أن ترى عورته".

⁷⁴ - روى الإمام البخاري في صحيحه: أن عائشة رضي الله عنها، قالت: "لقد رأيت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يوماً على باب حجرتي والحيشة يلعبون في المسجد، ورسول الله - صلى الله عليه وسلم - يسترني بردائه، أنظر إلى لعبهم".

اليهود وبين الأوس والخزرج سببا آخر من أسباب استعداد العرب للدخول في هذا الدين، حيث اليهود يهددون العرب بأنهم سينضمون إلى هذا النبي عند ظهوره، وسيقتلونهم معه قتل عاد وإرم⁽⁷⁵⁾.

4- سيطرة الأوس والخزرج على المدينة جعلهم في مكان السيد على المدينة بما فيها من يهود وغيرهم، وبدخولهم الإسلام سهلت مهمته عليه الصلاة والسلام في إقامة دولة الإسلام على منهاج النبوة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للدولة في عصر النبوة

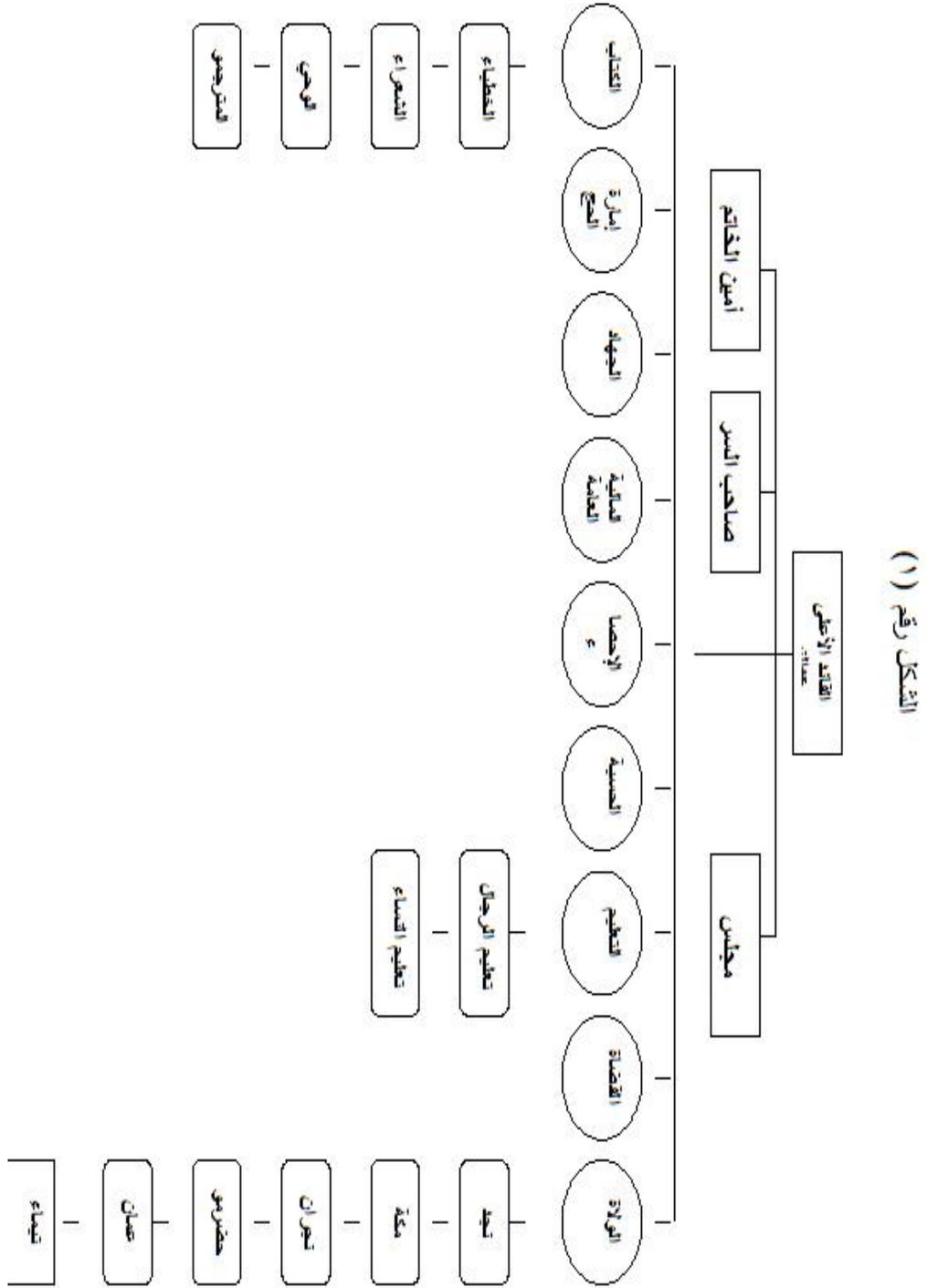
تميز الهيكل التنظيمي بتطبيق مبدأ التدرج الرئاسي و المقرون بتدرج السلطة، تمثل الهيكل التنظيمي في مرحلة عهد الرسول ﷺ بمستويين هما مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وكان الرسول ﷺ يمثل السلطة العليا في الجهاز الإداري للدولة الإسلامية، يعاونه من يختارهم من المسلمين الأوائل⁷⁶.

وكان الرسول ﷺ يقول " أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح"⁷⁷.

⁷⁵ - ابن هشام (429/1).

⁷⁶ - ماجد راغب الحلو- كتاب علم الإدارة العامة - دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية - مصر 1985.

⁷⁷ - أخرجه الترمذي عن أنس بن مالك : قال الألباني في السلسلة الصحيحة إنه صحيح.



وعلى حسب الشكل رقم (1) ⁷⁸، فقد قام الرسول ﷺ بتقسيم المهام وتوزيعها على الصحابة

على النحو التالي:

⁷⁸ - المصدر: د. فهد صالح السلطان، النموذج الإسلامي في الإدارة، منظور شمولي للإدارة العامة، 1991، ص. 111.

إسم الصحابي	مجال العمل	
روى الإمام أحمد (ت 241 هـ) قول النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: حمزة - جعفر - علي - أبو بكر - عمر - عثمان - بن مسعود - سلمان - عمار - حذيفة - أبو ذر - المقداد - بلال - الحسن - الحسين ⁷⁹ .	مجلس الشورى: مكون من (7) من الأنصار و(7) من المهاجرين	1
حذيفة بن اليمان	صاحب السر	2
الحارث بن عوف المرى وحنظله بن الربيع بن صيفي	أمين الخاتم	3
أبو بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، والزبير، وخالد، وحنظله الأشيدي، والعلاء بن الحضرمي، وخالد بن الوليد، وعبد الله بن رواحه، ومحمد بن مسلمة، والمغيرة بن شعبة، وعمرو بن العاص، ومعاوية بن أبي سفيان، وجهيم بن الصلت، وشرحبيل بن حسنة، وعبد الله بن أبي سرح.	كُتِّبَ الرِّسُولُ ﷺ بلغ عددهم (42) منهم	4
معيقيب بن أبي فاطمة و كعب بن عمرو بن زيد الأنصاري	كاتب مغانم الرسول ﷺ (صاحب المغانم)	5

⁷⁹ - مسند الإمام أحمد، ج 1 - ص 148.

6	كاتب حرث ثمر الحجاز	حذيفة بن اليمان
7	كاتب القبائل	العلاء بن عتبة وعبد الله بن الأرقم
8	إجابة كتب الملوك عن الرسول ﷺ	عبد الله بن الأرقم
9	كاتب أموال الصدقات	الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت
10	كاتب المعاملات والمداينات	المغيرة بن شعبة والحصين بن نمير
11	كاتب التوقيعات إلى الملوك	شرحبيل بن حسنة
12	شعراء الرسول ﷺ لهجو المشركين	حسان بن ثابت وعبد الله بن رواحه وكعب بن مالك
13	خطيب الرسول ﷺ	ثابت بن قيس
14	ترجمان الرسول ﷺ إلى الفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية	زيد بن ثابت

15	كتاب المصاحف	ناجية الطفاوى ونافع بن ظريب النوفلى
16	تعليم النساء الكتابة	شفاء أم سليمان بن أبي حنتمة
17	تعليم أهل الصفة القرآن	عبادة بن الصامت
18	أول قاض في المدينة	عبد الله بن نوفل
19	مقرئ المدينة	مصعب بن عمير
20	حمل أول لواء عُقد في الإسلام	عبد الله بن جحش
21	عُمال الرسول ﷺ	أبو دجانة الساعدى وسباع بن عرفطة (على المدينة) أبا سفيان بن حرب (على نجران)
22	والي مكة	عتاب بن أسيد
23	القضاء والمظالم	راشد بن عبد الله
24	حفظه القرآن جميعه	أبي، ومعاذ، وزيد بن ثابت، وأبو قيس بن السكن.

الأمراء والولاة الذين ولاهم الرسول صلى الله عليه وسلم في دولته:

نوابه في الحج:

أمر رسول الله ﷺ أبابكر الصديق ﷺ على إقامة الحج سنة تسع وبعث في إثره علي بن

أبي طالب ﷺ يقرأ على الناس سورة براءة.

نوابه في الإمارة:

1. علي بن أبي طالب ﷺ: ولاة رسول الله - صلى الله عليه وسلم - الأخماس باليمن والقضاء بها.
2. باذان بن ساسان ﷺ: من ولد بهرام جود، أمره رسول الله على اليمن بعد موت كسرى، فهو أول أمير في الإسلام على اليمن، وهو أول من أسلم من ملوك العجم⁸⁰.
3. شهر بن باذان - رضي الله عنهما: ولاة الرسول على صنعاء وأعمالها⁸¹.
4. خالد بن سعيد بن العاص ﷺ: ولاة الرسول على صنعاء وأعمالها بعد قتل شهر بن باذان⁸².
5. المهاجر بن أبي أمية المخزومي ﷺ: ولاة الرسول على كندة والصدف⁸³.
6. زياد بن ليبيد الأنصاري ﷺ: ولاة الرسول على حضرموت⁸⁴.

⁸⁰ - زاد المعاد 1/125.

⁸¹ - لما مات باذان والده، ولما ادعى الأسود العنسي النبوة قاتله شهر، فقتل شهر لخمس وعشرين ليلة من خروج الأسود، وتزوج امرأته واسمها آزاد، وهي بنت عم فيروز الديلمي، وكانت ممن أعان على قتل الأسود العنسي - أسد الغابة (2/381).

⁸² - سير أعلام النبلاء (1/259)، الإصابة (2/58، 59، 60)، أسد الغابة (1/574-575).

⁸³ - أسد الغابة (4/501-502)، زاد المعاد 1/125.

⁸⁴ - أسد الغابة (4/121-122)، الإصابة (2/33-34).

7. أبو موسى الأشعري رضي الله عنه: ولاة النبي - صلى الله عليه وسلم - على زيد وعدن

والساحل⁸⁵.

8. معاذ بن جبل رضي الله عنه: بعثه النبي - صلى الله عليه وسلم - بعد غزوة تبوك، قاضياً ومرشداً

لأهل اليمن⁸⁶.

9. أبو سفيان بن حرب رضي الله عنه: ولاة الرسول على نجران⁸⁷.

10. يزيد بن أبي سفيان رضي الله عنه: ولاة الرسول على تيماء⁸⁸.

11. عمرو بن العاص رضي الله عنه: ولاة الرسول - صلى الله عليه وسلم - على عمان⁸⁹.

12. عتاب بن أسيد رضي الله عنه: واستعمله النبي - صلى الله عليه وسلم - على مكة بعد الفتح لما

سار إلى حنين، وقيل إنما استعمله بعدما رجع من الطائف، وقد ولاة الرسول على مكة،

وإقامة الموسم بالحج فحج بالناس سنة ثمان، وعمره دون العشرين سنة، ولم يزل عتاب

على مكة إلى أن توفي رسول الله - صلى الله عليه وسلم⁹⁰.

⁸⁵ - أسد الغابة (367/3)، سير أعلام النبلاء (380/2) الإصابة (351/4).

⁸⁶ - حلية الأولياء (228/1) أسد الغابة (377/4)، سير أعلام النبلاء (443/1).

⁸⁷ - أسد الغابة (10/3، 148/6)، سير أعلام النبلاء (105/2).

⁸⁸ - تهذيب التهذيب (332/11، 333) الإصابة (348/9).

⁸⁹ - الطبري (558/4)، سير أعلام النبلاء (54/3)، البداية والنهاية.

⁹⁰ - أسد الغابة (452/3)، الإصابة (372/3-373) تهذيب التهذيب (89/7).

المطلب الثالث: الأسباب الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد

الخليفة أبي بكر الصديق رضي الله عنه

الأسباب الرئيسية التي كانت دافعا للخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل

التنظيمي للدولة قد ظهرت منذ أن توفي رسول الله صلى الله عليه وسلم وإضطرب الناس، فثبتت الأمة بأبي

بكر الصديق رضي الله عنه، فوقف موقفه العظيم وقال: (من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات،

ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت)⁹¹.

إن أهم الأعمال التي قام بها الصديق أبو بكر رضي الله عنه كانت بسبب الدوافع

الرئيسية التي أدت إليها وقد توزعت إلى:

1- أسباب سياسية.

2- أسباب إجتماعية.

3- أسباب إقتصادية.

أولاً: الأسباب السياسية الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

1- حروب الردة في عهد الصديق رضي الله عنه: حيث نجد أن وقوع مدن بأكملها

في الردة ، وتطوير الحدث للمدينة، مركز الخلافة الإسلامية وقتها، قد جعل

الكثير من الصحابة ينظر للأمر على أنه حدث خطير جلل من الناحية

العسكرية، فكان إقتراح بعضهم أن يؤجل بعث جيش أسامة لحماية عمق

⁹¹ - رواه البخاري ومسلم.

الدولة، وأن الخليفة وقتها والصحابة قد علموا بنية المرتدين بإقتحام المدينة، إذ أن الوفود التي زارت المدينة قبيل إندلاع حروب الردة، قد رؤوا ما بالمسلمين من ضعف وقلة عدد.

وقال بن خلدون: وقد جاء الخبر بإرتداد العرب عامة وخاصة إلا قريشا وثقيفا، واستغلظ أمر مسيلمة وإجتمع على طليحة عوام طيء وأسد، وارتدت غطفان وتوقفت هوازن فأمسكوا الصدقة، وإرتد خواص من بني سليم، وكذا سائر الناس بكل مكان⁹².

2- رفض الإنصياع للدولة الجديدة من بعض القبائل التي إرتدت عن الإسلام ورأت فيها فرصة لإسقاط الحكومة القائمة وتحاول فرض سيطرتها على بعض المناطق كما فعل من إدعوا النبوة وجمعوا بعض القبائل من حولهم، ومنهم مسيلمة الكذاب والأسود العنسي وسجاح التغلبية.

3- كانت للخليفة أبو بكر الصديق رؤية بعيدة المدى لفتح الشام والعراق، وإعداد خطة لذلك، بالإضافة إلى إنفاذ جيش أسامة بن زيد للشام.

⁹² - تاريخ بن خلدون - ج 2، ص 490.

ثانياً: الأسباب الاقتصادية الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

1- لم يكن وجود مبنى لبيت للمال بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، وكان قد اتخذ صندوق لحفظ المال فيه، فقيل يا خليفة رسول الله ألا تجعل على بيت المال من يحرسه؟ فقال: لا يُخاف عليه، فقيل لم؟ قال: عليه قفل.

2- إن منهج أبي بكر الصديق رضي الله عنه هو حقيقة التوكل على الله وذلك بمباشرة الأسباب والاعتماد على الحق، فلا يُعقل أن يترك الصديق بيت مال الأمة دون أي حماية، وكيف له ذلك ورسول الله صلى الله عليه وسلم كان يوكل أصحابه لحفظ مال الأمة كحديث أبي هريرة رضي الله عنه (وكلني رسول الله صلى الله عليه وسلم وكلني رسول الله بحفظ زكاة رمضان فأتاني آت فجعل يحثم من الطعام فأخذته فقلت: لأرفعنك إلى رسول الله)⁹³.

لذا لما ترك الصديق رضي الله عنه بيت المال دون حراسة جعل عليه قفلاً، وكان في الغالب فارغاً لسياسته المالية القائمة على توزيع كل ما يأتي لبيت المال لعدم كثرتها وكفايتها فلا يبقى فيه شيء، فلما تحول أبو بكر إلى المدينة حوّل مكان حفظ المال وجعله في بيته الذي كان فيه.

3- إن مسألة مانعي الزكاة كانت من الأسباب التي هددت إقتصاد الدولة، وقد إمتنعت أغلب المدن، وهذا سيؤثر مباشرة في الكن الرئيسي المغذي للدولة والذي

⁹³ - رواد البخارى.

يمس مباشرة حياة الناس ووجودهم، فقد قال الخليفة أبو بكر الصديق في هذا

الموضوع: (والله لو منعوني عناقاً - أو عقلاً- كانوا يؤدونه إلى رسول الله

لأقاتلنهم على منعها، إنّ الزكاة حق المال، والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة

والزكاة)⁹⁴.

4- موارد الغنائم والفيء: لقد جاءت الفتوحات بغنائم كثيرة، وبدأت تلك الغنائم مع

حروب الردة، وخاصة بعد معركة اليمامة، ومن حرصه رضي الله عنه على أن

تكون الفتوحات الإسلامية محملة بالرحمة والحضارة كان يوصي الجيش قبل

مغادرته بكل خير للأمة وللبلاد إلى يتم فتحها.

ومن ذلك الوصية التي أوصى بها جيش أسامة بن زيد تنفيذاً لأمر رسول الله

صلى الله عليه وسلم جاء فيها: (لا تخونوا ولا تغدروا، ولا تغلّوا ولا تمثّلوا ولا

تقتلوا طفلاً ولا شيخاً كبيراً، ولا امرأة، ولا تعزقوا نخلاً، ولا تحرقوه، ولا تقطعوا

شجرة مثمرة، ولا تذبحوا شاة ولا بقرة إلا للأكل وإذا قرب عليكم طعام فاذكروا

اسم الله)⁹⁵.

فكان لازماً عليه أن يطور من نظام الدولة لكي تتسع للمصروفات على الرعية

وماتحتاجه الدولة ونظامها الإقتصادي.

⁹⁴ - من شرح كتاب الإعتصام بالكتاب والسنة من صحيح البخاري - الحديث التاسع.

⁹⁵ - الموسوعة الميسرة في التعريف بنبي الرحمة - كرسي المهندس عبد المحسن بن محمد الدريس للسيرة النبوية ودراساتها المعاصرة بجامعة الملك سعود - السعودية 2013.

ثالثاً: الأسباب الاجتماعية الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

- 1- بعض المدن كانت حديثة العهد في دخولها للإسلام ولا تعرف نظام الدولة الجديد، وإدياد أعداد المسلمين ونمو الكثافة السكانية كان سبب لوضع إستراتيجيات لإحتواء الأعداد المتزايدة من المسلمين تحت مظلة دولة الخلافة الجديدة.
- 2- التفكك الإجتماعي الذي حدث بسبب ردة معظم القبائل عن الإسلام وتمزق النسيج الإجتماعي بين من كانوا إخوة في الإسلام، وضع الدولة في تحدي كبير يهدد بحروب أهلية وصراعات قد تدفع بالقضاء على دولة الخلافة.
- 3- مقتل عدد كبير من حفظة القرآن الكريم في موقعة بئر معونة وفي معركة اليمامة في حروب الردة، وكانت السبب الأساسي في جمع القرآن، فقال أبي سفيان الثوري: (بلغنا أنّ أناساً من أصحاب النبي كانوا يقرأون القرآن، أُصيبوا يوم مسيلمة، فذهبت حروف من القرآن)⁹⁶، وذكر الحافظ في الفتح أن القتلى من القراء كانوا سبعين⁹⁷.

⁹⁶ - الدر المنثور 5 : 179 .
⁹⁷ - فتح الباري (668/8)، وانظر الإتقان في علوم القرآن (1-199/204).

المطلب الرابع: الإستراتيجيات التي قام بها الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل

التنظيمي للدولة

تعدّل الهيكل التنظيمي في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه، وذلك تبعاً لمقتضيات الموقف

وظروف البيئة المحيطة والأحداث التي حدثت.

تميز عهد الخليفة الراشد أبو بكر الصديق رضي الله عنه بتطبيق الشريعة الإسلامية وإستشارة

العلماء في تدبير شؤون الأمة، في جميع جوانبها.

إستراتيجيات الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

أولاً: الإستراتيجيات السياسية:

- 1- قبوله البيعة لمصلحة المسلمين.
- 2- ثباته في بعث جيش أسامة بن زيد إلى الشام وتصميمه في ذلك ومع خشية من دخول المرتدين للمدينة مركز الخلافة وإحتلالها.

فكان من أمر أبي بكر الصديق رضي الله عنه أن جعل الحراسات على أطراف المدينة،

وألزم الجميع بهذا، وعباً المقاتلة لملاقاة المرتدين في ذي القصة فكانت الوقعة والظفر

للمسلمين، وكل هذا الأمر خارج حدود العمق نسيباً، ثم وبعد عودة جيش أسامة، أنفذ أبا

بكر الصديق بعوثاً غيره إلى مناطق شتى حول المدينة ، فكان من الحنكة والدهاء ، أن أبعده

خطوط الإشتباك عن المدينة ، وأشغل العدو بنفسه ، وجعل آخر همه هو الدفاع عن مناطقه.

فها هنا خلاصة عسكرية ذهبية تستحق التأمل: وهي أنه ورغم قلة العدد والمجازفة الكبرى بالمقاييس المادية بإنفاذ بعث أسامة والمدينة مهددة بعمقها والدولة الإسلامية في أصعب ظرف تمر به، لكن المضي في بعث أسامة كان له أثر كبير نفسيا على القبائل التي مر بها الجيش إذ قال هؤلاء: لولا أن هؤلاء منعة ماخرجوا .

ثم العزم على المضي لملاقاة من قدم محاصرا للمدينة، وإبعاد المعارك عن مركز الدولة، وجعل العمق آمنا من كل خطر، هو بحق لفعل الدهاة الذين إعتزكتهم المحن.

- 3- قيامه في قتال أهل الردة ومانعي الزكاة ومناظرته للصحابة في قتال من منع الزكاة حتى حجهم الله بالدلائل وشرح الله صدورهم لما شرح له صدره من الحق.
- 4- تجهيز الجيوش إلى الشام لفتوحه وإمدادهم بالإمداد.
- 5- ختم أعماله بما يعد من أحسن مناقبه وأجل فضائله وهو استخلافه على المسلمين عمر رضي الله عنه وتفرضه فيه ووصيته له واستيداعه الله الأمة.

ثانيا: إستراتيجيات الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه الإدارية لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

1- قسم نظام الدولة الإداري إلى قسمين:

أ. إدارة مركزية تحت إشراف الخليفة تهتم بجمع وتوزيع المداخل وضبط الأمن.

ب. إدارة إقليمية تحت إشراف الولاية تهتم بأمور الأقاليم⁹⁸.

2- إحتفظ بأغلب عمال والأمراء الذين استعملهم الرسول عليه الصلاة والسلام:

3. بيت مال المسلمين نصب عليه أبو عبيده بن الجراح رضي الله عنه.

4. وولى عمر بن الخطاب رضي الله عنه القضاء⁹⁹.

5. أوكل لعلي بن أبي طالب رضي الله عنه أمر الفتوى في النوازل والمشكلات، والإشراف على الأسرى من الحروب.

6. ووضع عثمان بن عفان رضي الله عنه كتابا له يكتب إلى العمال والقواد.

7. إمارة الحج فكان يقوم بها أبو بكر الصديق رضي الله عنه بنفسه وكان قد تولاهما عهد الرسول صلى الله عليه وسلم في السنة التاسعة للهجرة.

توزع الهيكل الإداري للدولة كالتالي:

1- قُسمت الولايات إلى :

أ. الحجاز (ثلاث ولايات) : مكة ، والمدينة ، والطائف .

ب. اليمن (ثمان ولايات) : صنعاء، وحضرموت، وجولان، وزيد، ورمع، والجند، ونجران، وحوش.

ج. البحرين وما إليها (ولاية واحدة) .

⁹⁸ - التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين - عمر بن الخطاب رضي الله عنه أمودجا - م. د. عبد الجبار ستار بياني - مجلة مداد الآداب العدد الرابع - الجامعة العراقية.

⁹⁹ - النويري: نهاية الأرب ح 19 ص 144.

4- قسم أبي بكر الصديق رضي الله عنه الجزيرة العربية إلى عده ولايات هي:

أ. مكة: وأميرها أبا عبد الرحمن عتاب بن أسيد، وكان واليا عليها زمن النبي محمد

ﷺ، وأقره أبي بكر الصديق عليها إلى أن مات¹⁰⁰.

ب. الطائف: وأميرها عثمان بن أبي العاص، ولاة الرسول عليه الصلاة والسلام وأقره أبو

بكر الصديق رضي الله عنه عليها.

ج. صنعاء: وأميرها خالد بن سعيد بن العاص وهو الذي فتحها ووليها بعد انتهاء حركه

الردة فقد كان واليا عليها منذ عهد النبي ﷺ، وأقره أبو بكر الصديق رضي الله عنه عليها بعد

أن سيره في جيش لفتحها¹⁰¹.

د. حضر موت: وواليها أبي عبد الله زياد بن لبيد الأنصاري، ولاة الرسول ﷺ ثم بعد

وفاته عليه الصلاة والسلام ولاة أبو بكر الصديق رضي الله عنه عليها¹⁰².

هـ. خولان: وواليها يعلى بن أمية.

و. زبيد ورمع: وواليهما أبو موسى الأشعري رضي الله عنه.

ز. الجند: وواليهما معاذ بن جبل رضي الله عنه.

ح. نجران: وواليها جرير بن عبد الله رضي الله عنه.

ط. جرش: وواليها عبد الله بن ثور رضي الله عنه.

¹⁰⁰ - أسد الغابة 3/452، الإصابة 3/372-373، تهذيب التهذيب 7/89.

¹⁰¹ - سير أعلام النبلاء 1/259، الإصابة 2/58، 59، 60، أسد الغابة 1/574-575.

¹⁰² - أسد الغابة 4/121-122، الإصابة 2/33-34.

ي. البحرين: وواليتها العلاء بن الحضرمي رضي الله عنه ¹⁰³.

2- أبقى على مجلس الشورى كما هو على عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان ممن شهد لهم بالعقل

والفضل والتفاني في بثّ دعوة الإسلام، وهم سبعة من المهاجرين وسبعة من الأنصار:

(منهم عمر بن الخطاب، وعلي بن أبي طالب، وعبد الله بن مسعود، وسلمان الفارسي،

وعمار بن ياسر، وحذيفة بن اليمان، وأبو ذر الغفاري، والمقداد، وبلال بن رباح رضوان

الله عليهم جميعا وعلي سائر صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم) ¹⁰⁴.



¹⁰³ - الهياكل التنظيمية في الدول الإسلامية في صدر الإسلام - موقع شبكة رجماء الإسلامية -

<http://www.rohamaa.com/vb/showthread.php?t=7636>

¹⁰⁴ - الهياكل التنظيمية في الدول الإسلامية في صدر الإسلام - المصدر السابق.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا
ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

النتائج:

فبعون الله وتوفيقه تم إنجاز هذا البحث بهذا الجهد المتواضع، وأرجو من الله عز وجل القبول وحسن
النية في القول والعمل، وفي الختام أُلخص ماتم ذكره في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تميزت مرحلة صدر الإسلام بأن قام النبي ﷺ بوضع أفضل الخطط والإستراتيجيات والتي إستفاد
من بعض الظروف التي هيأت لقيام دولة المدينة وتثبيت أركانها على قواعد ثابتة على منهج
النبوة، بالإضافة إلى البناء التنظيمي للدولة فقد وضع أكفأ الرجال في المناصب الصحيحة
في الدولة وساهم ذلك في إستمرار الدولة الإسلامية وتقدمها بخطى ثابتة وثبات أركانها
ليسهل على من سيقود الأمة بعد وفاة النبي ﷺ الطريق للإستمرار وتوسعة رقعة الدولة
الإسلامية.

2- ظهور أسباب قوية دفعت الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة وبناء
إستراتيجياته لقيادة الدولة الحديثة والتي بدأها وقد فتحت أمامه فتن حروب الردة والأخطار
التي كانت تحيط بها من قبل أطماع الروم والفرس.

3- بالرغم من قصر مدة خلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه إلا أنه استطاع أن يقوم بتطوير الهيكل

التنظيمي للدولة من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الحكيمة والتي رسخت الإسلام في

قلوب أفراد المجتمع وثبتت أركان الدولة من التصدع الذي كاد أن يطيح بها من أزمات

وحروب الردة وكثرة الأعداء حول الدولة الحديثة.

وقد ساهمت هذه التطويرات في هيكل الدولة ونظامها في إنتشار الدعوة الإسلامية وتطوير دولة

الخلافة لتكون نواة أول دولة إسلامية بلغت أقطار العالم في الفتوحات التي إستمرت حتى في

عهد الخلافات التي جاءت بعد وفاة الخليفة الراشد العادل أبو بكر الصديق.

التوصيات:

من خلال دراستي لسيرة أبي بكر الصديق رضي الله عنه وسياسته القيادية والإدارية للدولة في تطوير

الهيكل التنظيمي لها، أوصي بالآتي:

- 1- أوصي بتتبع السياسات الحكيمة التي قام بها الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه وإستنباط منها الإستراتيجيات التي يمكن أن تعالج الواقع الإسلام المعاصر لكثير من قضايا الدولة وتطبيقها في الدول الإسلامية لأنها ستكون الأنسب للمجتمع الإسلامي من وجهة نظر الباحث لسبب وحدة الدين وتشابه الثقافة بين زمن الخلفاء الراشدين وعصرنا الحالي.
- 2- يوصي الباحث بتشكيل لجنة من العلماء المسلمين والمختصين بعلوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي لمعالجة القضايا التنظيمية والإدارية المعاصرة على ضوء منهج وسياسة أبي بكر الصديق رضي الله عنه في معالجة الأحداث في عصره.

المصادر و المراجع

القرآن الكريم

الآحاديث النبوية

- أبو بكر - فاتن أحمد - نظم الإدارة المفتوحة - الطبعة الأولى - إشراك للنشر والتوزيع مصر 2000.
- أبو سليمان - عبد الوهاب إبراهيم - البحث العلمي صياغة جديدة - مكتبة الرشد الرياض 1423هـ.
- أبو علام - رجاء محمود - مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية - دار النشر للجامعات - القاهرة 2011.
- الأثري - أكرم بن محمد زيادة الفالوجي الأثري - المعجم الصغير لرواة الإمام بن جرير الطبري - الدار الأثرية للنشر الأردن.
- الأشعري - د. أحمد بن داوود المزجاجي - مقدمة في الإدارة الإسلامية - جامعة الملك عبد العزيز - السعودية 2000.
- الأصبهاني - أبو نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران الأصبهاني (336هـ، 430هـ) حلية الأولياء وطبقات الأصفياء - الناشر: دار السعادة بجوار محافظة مصر، 1394هـ - 1974م.
- الألباني - أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين بن الحاج نوح بن نجاتي بن آدم الأشقودري الألباني (1914م، 1999م) - سلسلة الآحاديث الصحيحة - مكتبة المعارف للنشر والتوزيع - الطبعة: الأولى - الرياض 2002.
- الأنصاري - على فيصل - الفروق الجوهرية بين الإقتصاد الإسلامي والرأسمالية - كلية الدراسات الإسلامية جامعة الكويت 2008-2009.
- البقمي - مصلح حمدان - المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة - رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض 2010.

البيهقي - أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الحُسْرُو جردى الخراساني، أبو بكر البيهقي (384 هـ - 458 هـ)

الإعتقاد للبيهقي - دار الآفاق الجديدة بيروت الطبعة: الأولى، 1401.

التويجري - عبد الرحمن بن عبد الكريم بن عبد الله - سياسة أبي بكر الصديق س في مواجهة الفتن وتحقيق الأمن

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - رسالة ماجستير - السعودية 1420 - 2009.

الجزيرين - جبرين بن إبراهيم بن عبد الله - أبو بكر الصديق ودوره في الدعوة الإسلامية - جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية - 1406 هجري.

الحلو - ماجد راغب - علم الإدارة العامة - دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية - مصر 1985.

الذهبي - الإمام شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان الذهبي توفي 748 هـ - سير أعلام النبلاء - مؤسسة

الرسالة الطبعة الثالثة 1405 هـ / 1985 م.

السلامي - د. عامر حسين السلامي - حديث الإفك دروس وعبر - دار القمة الإسكندرية الطبعة الأولى 2005 م.

السمهودي - نور الدين أبو الحسن علي بن عبد الله بن أحمد بن علي الحسيني السمهودي (المتوفى 911 هـ)

وفاء الوفاء بأخبار دار المصطفى - دار الكتب العلمية بيروت - الطبعة: الأولى 1419.

السيوطي - الإمام الحافظ جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي (المتوفى 911 هـ) - تاريخ الخلفاء

مكتبة نزار مصطفى الباز الطبعة: الأولى: 1425 هـ - 2004 م.

الشاهين - د. محمد عمر - مجلة جامعة كركوك - أسس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة العدد 2 - المجلد 4

السنة الرابعة - العراق 2009.

الشيخ - الداوي - "دراسة تحليلية ل الكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات

النسيجية والقطنية COTITEX خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات " j.M.

"FARREIL" و "LAU-YOTOPOLUS" - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 1995.

الصابوني - محمد علي - صفوة التفاسير - دار الفكر بيروت.

الطنطاوي - علي - أبو بكر الصديق - الطبعة الثالثة - دار المنارة للنشر والتوزيع جدة 1406هـ.

العسقلاني - أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر (المتوفى: 852هـ) - الإصابة في تمييز

الصحابة - دار الكتب العلمية بيروت الطبعة: الأولى 1415 هـ.

العميان - محمود سلمان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - الطبعة الثانية الأردن 2004.

الفولي - الأستاذ الدكتور: مصطفى عبد السميع محمد - والدكتور: عبد الفتاح محمد - نحو نموذج تطويري

للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات - المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات

والإدارة.

الفيروزآبادي-الإمام اللغوي مجد الدين أبي طاهر محمد الشيرازي الفيروزآبادي المتوفى سنة (817هـ) القاموس

المحيط - مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع لبنان - الطبعة: الثامنة 2005 م.

الكلاعي - أبو الربيع سليمان بن موسى الكلاعي الأندلسي - الإكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله والثلثة

الخلفاء - مكتبة مشكاة الإسلامية دار الكتب العلمية الطبعة الأولى - بيروت 1420هـ.

اللوزي - موسى - التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر - الطبعة الأولى الأردن 1998.

الماوردي - أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي الشهير بالماوردي (المتوفى: 450هـ)

الأحكام السلطانية - دار الحديث للنشر - القاهرة.

المباركفوري - أبو العلا محمد عبد الرحمن بن عبد الرحيم المباركفوري (توفي سنة 1353 هـ) - تحفة الأحوذى في

شرح سنن الترمذي - دار الكتب العلمية - بيروت.

المصري - سعيد محمد - التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيطية - التنظيم - القيادة والرقابة - الدار الجامعية مصر.

المغربي - كامل محمد - الإدارة والبيئة السياسية العامة - الطبعة الأولى - عمان 2001.

المنصور - رشيد خالد راشد - المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية - رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين 2004.

الموسوي - د. موسى - الشيعة والتصحيح: الصراع بين الشيعة والتشيع - طبعة لوس انجلوس 1987.

النويري - أحمد بن عبد الوهاب بن محمد بن عبد الدائم القرشي التيمي البكري، شهاب الدين النويري (677هـ - 733هـ) - نهاية الأرب في فنون الأدب - دار الكتب والوثائق القومية - القاهرة الطبعة: الأولى 1423 هـ.

بربر - كامل - الإدارة عملية ونظام - الطبعة الثانية - القاهرة 2002 .

بن الأثير - أبو الحسن علي بن أبي الكرم محمد بن محمد بن عبد الكريم بن عبد الواحد الشيباني الجزري، عز الدين بن الأثير (المتوفى: 630هـ) - أسد الغابة - الناشر دار الكتب العلمية الطبعة: الأولى 1994م.

بن العراقي - أبو الفضل زين الدين عبد الرحيم بن الحسين بن عبد الرحمن بن أبي بكر بن إبراهيم العراقي

(المتوفى: 806هـ) - أكمله ابنه: أحمد بن عبد الرحيم بن الحسين الكردي الرازياني ثم المصري، أبو زرعة

ولي الدين، ابن العراقي (المتوفى: 826هـ) - طرح التثريب في شرح التقریب - الناشر: الطبعة المصرية

القديمة.

بن القيم الجوزية - الإمام المحدث المفسر الفقي شمس الدين أبي عبد الله محمد بن أبي بكر الزرعي الدمشقي

(691هـ - 751هـ) - زاد المعاد في هدي خير العباد - مؤسسة الرسالة بيروت مكتبة المنار الإسلامية

الكويت الطبعة: السابعة والعشرون 1415هـ / 1994م.

بن النجار - الإمام الحافظ أبي عبد الله محمد بن محمود بن النجار البغدادي (578 - 643 هـ) - الدرّة الثمينة

في أخبار المدينة - شركة دار الأرقم بن أبي الأرقم للنشر.

بن تيمية - شيخ الإسلام تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم

بن محمد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي (661 - 728 هـ) - منهاج السنة - جامعة الإمام محمد

بن سعود الإسلامية الطبعة: الأولى 1406 هـ - 1986 م.

بن حجر العسقلاني - أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني (المتوفى: 852هـ) -

تهذيب التهذيب - مطبعة دائرة المعارف النظامية الهند الطبعة: الطبعة الأولى 1326هـ.

بن خلدون - عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون - (808 هجري - 1405 ميلادي) - مقدمة ابن خلدون

تحقيق ودراسة أحمد الزعبي - دار الأرقم بيروت.

بن سعد - أبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي المعروف بابن سعد (المتوفى: 230هـ) - الطبقات الكبرى

دار الكتب العلمية بيروت الطبعة: الأولى، 1410 هـ - 1990 م.

بن هشام - بن إسحاق ورواه أبو محمد عبد الملك بن هشام ابن أيوب الحميري البصري المتوفى سنة (218هـ)

السيرة النبوية لابن هشام - شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر الطبعة: الثانية

1375هـ - 1955 م.

بن كثير - الإمام الحافظ أبو الفداء عماد الدين إسماعيل بن عمر بن كثير بن ضوء بن كثير بن زرع القرشي

(701هـ - 774هـ) - البداية والنهاية - دار الفكر للنشر: 1407 هـ - 1986 م.

بوديب - دنيا - الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة: شركة البيبيسي الجزائر

رسالة ماجستير - جامعة الجزائر 2014.

بياتي - م. د. عبد الجبار ستار - التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين - عمر بن الخطاب أنموذجا

مجلة مداد الآداب العدد الرابع - الجامعة العراقية.

صبح - محمود صبح - إدارة الدولة في الإسلام - دراسة تأصيلية لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي

الإسلامي - محمد علي رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية - نابلس فلسطين - 2011.

صحن - محمد فريد وآخرون - مبادئ الإدارة - الدار الجامعية - الإسكندرية 2002/2001 .

مرشد - سمير أسعد - مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة - مجلة الاقتصاد والإدارة العدد 48

جامعة الملك فيصل السعودية.

محمد بن عبد الوهاب - للإمام المجدد محمد بن عبد الوهاب بن سليمان التميمي النجدي (1115هـ-120هـ)

مختصر سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم - وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بالمملكة

العربية السعودية الطبعة: الأولى 1418هـ.

هاني - يسري محمد - تاريخ الدعوة إلى الإسلام في عهد الخلفاء الراشدين - مكتبة الملك فهد الوطنية جامعة

أم القرى - السعودية 1418هـ.

ياغي - محمد - مبادئ الإدارة العامة - مطابع الفرزدق التجارية - الرياض 1994.

Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode Penelitian (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2008).

Beckhard, Richard, "Organization development: Strategies and Models",

California, Addison-Wesley publishing com 1969.

Deddy Mulyana. Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT Remaja

Rosdakarya, 2002).

Lexy Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT. RemajaRosda Karya, 2008).

Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J., The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC, 1994

أبو بكر الصديق - رجل الدولة العظيم - مصطفى محمد ياسين - شبكة الألوكة الشرعية:

/ <http://www.alukah.net>

المياكل التنظيمية في الدول الإسلامية في صدر الإسلام - موقع شبكة رجماء الإسلامية:

<http://www.rohamaa.com>

محمد سيد الوكيل - موقع المختار الإسلامي : <http://islamselect.net>

معجم المعاني الجامع : <http://www.almaany.com>

موقع قصة الإسلام : <http://islamstory.com>

مستخلص الدراسة

حسن يحي عمرو عسكري، 2015 - 2016م. تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في خلافة

أبو بكر الصديق رضي الله عنه. رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

إشراف : 1- الدكتور عبد المالك كريم، 2- الدكتور ولدانا ورغاديناتا.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب الدافعة والإستراتيجيات التي قام بها الخليفة أبي بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة التي أنشأها الرسول صلى الله عليه وسلم. فقد تم إستخدام الدراسة المكتبية وإعتمد الباحث المنهج الإستقرائي الذي يعتمد على إستقراء النصوص الخاصة بموضوع الدراسة وتفسيرها وتحليلها.

وقد إستنتج الباحث في هذه الدراسة بأن في مرحلة صدر الإسلام قام النبي صلى الله عليه وسلم بوضع أفضل الخطط والإستراتيجيات والتي إستفاد من بعض الظروف التي هيأت لقيام دولة المدينة وتثبيت أركانها على قواعد ثابتة على منهاج النبوة، بالإضافة إلى البناء التنظيمي للدولة فقد وضع أكفأ الرجال في المناصب الصحيحة في الدولة.

وكذلك ظهور أسباب قوية دفعت الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة

وبناء إستراتيجياته لقيادة الدولة الحديثة والتي بدأها وقد فتحت أمامه أبواب الفتن من حروب الردة والأخطار التي كانت تحيط بها من قبل أطماع الروم والفرس.

وقد ساهمت هذه التطويرات على هيكل الدولة ونظامها في إنتشار الدعوة الإسلامية وتطوير دولة الخلافة لتكون نواة أول دولة إسلامية بلغت أقطار العالم في الفتوحات التي إستمرت في عهد الخلفاء التي جاءت بعد وفاة الخليفة الراشد العادل أبو بكر الصديق رضي الله عنه.

المقدمة

إن مفهوم الرئاسة والقيادة والسفارة عرفته الجماعات الإنسانية ومنها العربية، لكن الدولة بنظامها وحدودها وتبعاتها ومؤسساتها، وتوطيد الأمن في أركانها ونشر سلطتها وأسلوب سياسية الأفراد والفصل بينهم فيما تأتي به الحياة من معاملات وأطماع؛ لم تكن معروفة في وسط الجزيرة العربية¹.

وتقوم كل دولة على بناء مترابط ومتين يحفظ تماسك الهيكل للدولة ويكون الإطار الخارجي الذي يجمع فيه أركان الدولة ومؤسساتها ووزاراتها ويحيى فيه المجتمع بنظام².

وكانت مشكلة الدراسة تدور حول الدوافع تطبيقية حيث إن الدول الإسلامية تحتاج إلى نظام إسلامي صحيح ومتناسك في بنيانه ليساهم في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة، فبينما كثير من الدول الإسلامية يقوم بناء هيكلها التنظيمي على أنظمة ونظريات ليست إسلامية وهي مستمدة من الدول الغربية. بينما كانت الدوافع النظرية وجود قصور في الإهتمام بالنظريات الإسلامية التي تهتم بتنظيم المؤسسات والدول، كما أن أغلب النظريات التي تستخدم في عالمنا الإسلامي هي نظريات غربية لاتناسب في مجملها الحالة الإجتماعية والدينية لدول الإسلام.

وقد كان دافعا للبحث والدراسة في موضوع التنظيم وكيفية تأسيس مؤسسة إسلامية بنظام إسلامي يشمل جميع جوانب الحياة ويتصف بالواقعية ويرتكز على أحكام الشريعة الإسلامية.

ويستمد فاعليته من نصوص القرآن والسنة وأقوال النبي ﷺ وأفعاله وتقريراته كما يشتمل على التجارب التي خاضها الصحابة من بعده في إدارة المؤسسات والدول، وهذا يؤدي إلى ضرورة وجود دولة تتجلى فيها أحكام الرسالة الإسلامية.

¹ - أبو بكر الصديق - رجل الدولة العظيم - مصطفى محمد ياسين - شبكة الألوكة الشرعية

[/http://www.alukah.net/sharia/0/3207](http://www.alukah.net/sharia/0/3207)

² - المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة - مصلح حمدان البقمي - رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض 2010.

وقد حاولت الدراسة إزالة الغموض واللبس في كثير من المفاهيم المغلوطة فيما يخص الإدارة التنظيمية والدين، وحقيقة العلاقة بينهما، موضحة بالدلائل والشواهد التي كانت في حياة الرسول ﷺ، ونهج وسلوك وسيرة الخليفة أبو بكر الصديق ؓ في شمولية الإسلام ودوره في الحياة السياسية والعلاقة التنظيمية بين الحاكم والمحكوم على أسس تكفل العدل والمساواة، وحفظ وصون الحقوق والحريات واحترام إرادة الأمة.

وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة ما الأسباب الدافعة في بناء الهيكل التنظيمي للدولة في عهد الخليفة الراشد أبو بكر الصديق . وإن الباحث سيسعى في هذه الدراسة أيضا في التعريف بالهيكل التنظيمي للدولة في صدر الإسلام والتي أسسها الرسول ﷺ، وما مدى فاعلية الهيكل التنظيمي في توسع الدولة ونجاحها وتقدمها. كما سيقوم الباحث بالتعريف بالهيكل التنظيمي للدولة في عهد الخليفة الأول أبوبكر الصديق ؓ وما التغييرات التي استحدثتها والتطوير التنظيمي الذي قام به ﷺ في فترة خلافته، وما مدى إمكانية إستنساخ النموذج الأمثل من تاريخ قيادته ﷺ لدولته في زمن خلافته الراشدة، وإمكانية تطبيقه في العصر الحديث.

منهجية الدراسة

كان هذا البحث من البحث الكيفي الذي من أهم سماته أنه لا يتناول بياناته عن طريقة معالجة رقمية إحصائية³، فلذلك كان هذا البحث من البحث الكيفي، فقد تم استخدام الدراسة المكتبية لتحقيق أهداف هذه الدراسة والذي إتضح مناسبتها لمعرفة الأسباب الدافعة التطورات للهيكلة التنظيمي للدولة في عهد خلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه.

قسم الباحث مصادر المعلومات في البحث العلمي إلى مصادر أساسية وثانوية، وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة، وكان الباحث هو أداة جمع البيانات للدراسة، وإستنبط منها المعلومات التي تفيد الدراسة من حقائق تاريخية وكذلك وصف الحياة للمجتمع في صدر الإسلام.

كما إعتد على إستقراء النصوص الشرعية الخاصة بموضوع الدراسة وتفسيرها وتحليلها بعد فهمها وذلك بهدف توضيح إستراتيجيات الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه في تطوير الهيكل التنظيمي للدولة وبيان الأثر الذي حققته في نجاح الإستمرار الدولة بالرغم من وجود الفتن والحروب في فترة خلافته، وهذا من خلال جمع المعلومات والأقوال والنصوص والرويات وذلك من كتب السنة ومن أقوال الفقهاء وكتب التاريخ والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة.

³ Lexy Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT. RemajaRosda Karya, 2008) -

النتائج

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى

تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط

الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مركبات تمثل الإطار الذي

يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1- مستقبلية القرارات: حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي

عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا

يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات

والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من

خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وتحدد مسبق نوع الجهد

التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير

على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء

المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على

مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات

هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية

انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

وهكذا نجد أن الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة

للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون

استراتيجياً يعني أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية،

فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب

لتحقيق هذه الأهداف⁴.

فإن بداية تشكيل الدولة، يكون من الضرورة بمكان أن تعلن تلك الدولة عن هويتها التي ستمثل

مسارها المستقبلي، وكذلك هي تحتاج إلى إرساء قواعد اقتصاد رصين من أجل توفير عوامل الإنتاج

المختلفة.

فقد كانت إستراتيجيات الرسول صلى الله عليه وسلم إرتكزت على أربع إتجاهات رئيسية:

1- إستراتيجيات دينية.

2- إستراتيجيات سياسية.

3- إستراتيجيات إقتصادية.

4- إستراتيجيات إجتماعية.

⁴ - تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً حول التخطيط الاستراتيجي - د. زياد محمد ثابت: رئيس مركز التطوير التربوي بالوكالة - وكالة الغوث الدولية - دائرة التربية والتعليم مركز التطوير التربوي - غزة فلسطين - أكتوبر 2006.

أولاً: الإستراتيجيات الدينية: المسجد هوية الدولة

بناء المسجد النبوي كان أول عمل قام به رسول الله ما إن وطئت رجله المدينة، فلقد تضافرت كل الجهود المخلصة من أجل بنائه، فعن أنس بن مالك قال: "كان موضع مسجد النبي لبني النجار، وكان فيه النخل وقبور المشركين، فقال لهم النبي: "ثامنوني به"، فقالوا: لا نأخذ له ثمناً، وكان النبي يبينه وهم يناولونه، وهو يقول: ألا إن العيش عيش الآخرة فاغفر للأَنْصار والمهاجرة قال: وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يصلي قبل أن يُبنى المسجد، حيث أدركته الصلاة"⁵.

وعن أبي سعيد الخدري قال: "كنا نحمل لبنة وعمار - بن ياسر - لبنتين لبنتين، فرآه النبي - صلى الله عليه وسلم -، فجعل ينفذ التراب عن رأسه ويقول: "يا عمار، ألا تحمل ما يحمل أصحابك؟"، قال: إني أريد الأجر من الله، فجعل ينفذ التراب عنه"⁶.

فقد إستفاد الرسول الكريم من مواطن القوة في المدينة لنجاح إستراتيجيته ومهمته في نشر الرسالة السماوية التي كلف بها في نشر دين الله تعالى ودعوة الناس إلى عبادة الله الواحد، وتمثلت في الخطوات التالية:

1. إيمان المسلمين العميق بالدين الجديد وثباتهم على العقيدة الصحيحة جعلهم يبذلون ما يملكون فداءً لدين الله وللرسول ﷺ وأن يكونوا جميعهم رهن إشارته عليه الصلاة والسلام في كل ما يأمر به.
2. قام الرسول ﷺ بالمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار فور دخوله للمدينة ليوحد الصف ويجمع كلمتهم على كلمة واحدة.

⁵ - مسند أحمد بن حنبل.

⁶ - صحيح ابن حبان.

3. كذلك فقد حرص الرسول ﷺ على بناء مسجد المدينة ولكن مهمة المسجد كانت أعمق، لقد أراد الرسول ﷺ أن يبني بيتاً لله وبيتاً لجميع المسلمين يجتمعون فيه للعبادة والمشاورة فيما يهم أمر الإسلام والدولة الإسلامية.

ثانياً الإستراتيجيات السياسية:

- أ. إن بناء المسجد كان من مواطن القوة السياسية والتي ساهمت في بناء الدولة وقيامها كادولة قوية، فلم يكن بناء المسجد عملاً روتينياً، أو إنه لأغراض العبادات التوقيفية فقط، ولكن كان وراء ذلك قراءة سياسية كبيرة تحمل رسائل مهمة وهي:
- ب. التأكيد على أن المسجد هو المكان الذي سيمارس رئيس الدولة مهامه انطلاقاً منه، إضافة للشعائر الدينية، بمعنى أن السياسة جزء من الدين ولا فصل بينهما، وهذه هي هوية الدولة الإسلامية الجديدة، ولو كان الأمر غير ذلك لبني رسول الله - صلى الله عليه وسلم - بيت الإمارة بشكل مستقل عن المسجد.
- ج. إن هذه الدولة لها أساس يقوم على منهج يعتبر العلاقة مع الله - سبحانه وتعالى - هي الأصل في كل شيء في السياسة وغيرها، وتفسير على منهج الله - سبحانه وتعالى -، ثم تأتي بقية الأشياء بل وترتبط بها، وتجلى ذلك بقول رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: "لا عيش إلا عيش الآخرة".
- د. ممارسة مجموعة من النشاطات المختلفة في المسجد من أجل ترسيخ مفهوم (الدولة الدينية المدنية المتحضرة)، فمن تلك النشاطات التي مورست في المسجد وكانت إستراتيجيات ناجحة:

1- نشاطات سياسية؛ وذلك باستقبال الوفود الزائرة، والتفاوض معهم في شتى الأمور كالصلح والحرب

والأسرى، وعقد الاتفاقات الناتجة عنها، وكذلك مناقشة أمور الدولة الأخرى.

2- نشاطات عسكرية: وذلك بعقد مجالس الحرب قبل أي غزوة يغزوها المسلمون.

- 3- كان المسجد بمثابة دار القضاء، حيث ينظر في القضاء بين المتخاصمين فيه⁷.
- 4- تكريم الأنصار تكريماً يليق بهم، حيث أنّ ظهور رمز ديني جديد مثل (المسجد النبوي) على أرضهم، وكونه المكان الثاني في الترتيب بعد الكعبة المشرفة من حيث الشرف والأجر والمكانة، فذلك يعني أن من بذلوا من أجله الغالي والنفيس لم ينسهم وهو على العهد الذي قطعه لهم.
- 5- ومثلما كان (المسجد النبوي) رمزاً للأنصار وُئني على أرضهم، فلقد كان للمهاجرين أيضاً تعويضاً عما فقدوه في مكة، فالعيش في جوار الكعبة لا يعدله شيء.
- 6- أنشأ الرسول ﷺ دستورا للمدينة وقد سميت بوثيقة المدينة، وهو صلة الأمة بالأجانب عنها الذين لا يدينون بدينها، فإن الرسول ﷺ قبل عن طيب خاطر وجودهم، وعقد الرسول ﷺ معاهدة مع اليهود الموجودين في المدينة، أقرهم فيها على دينهم وأموالهم وشرط لهم وإشترط عليهم، وكان أساس هذه المعاهدة الأخوة في السلم، والدفاع عن المدينة وقت الحرب، والتعاون التام بين الفريقين إذا نزلت شدة بأحدهما أو كليهما.
- ومع هذا كله فقد واجه بناء المسجد تحديات للتفريق وبث الفتن ونصب الكمائن لرعايا الدولة الإسلامية والتآمر على الدولة الإسلامية، فكانت قصة المسجد الضرار في القرآن الكريم شاهد على كلامنا، فقد بنى أبو عامر الراهب وجماعته من المنافقين مسجداً قرب مسجد قباء ليترصدا المؤمنين و بالتعاون مع رئيس الدولة الرومية، قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَإِصَادًا لِمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ مِنْ قَبْلُ وَلَيَحْلِفُنَّ إِنْ أَرَدْنَا إِلَّا الْحُسْنَى وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ﴾⁸.

⁷ - أخرج البخاري في صحيحه، "عن سهل بن سعد، أن رجلاً قال: يا رسول الله "أرأيت رجلاً وجد مع امرأته رجلاً أبقته؟ فقلنا في المسجد، وأنا شاهد".
⁸ - سورة التوبة: الآية 107.

ثالثاً: الإستراتيجيات الإقتصادية:

كان النشاط الاقتصادي من الأنشطة القليلة جداً التي لم يسمح رسول الله بممارسته في المسجد، والسبب في ذلك أن النشاط التجاري يمارسه من هب ودب، وعمليات البيع والشراء والصفقات التجارية المختلفة تجري على طول الوقت، فحين تمارس في المسجد فإنها ستقلل من هيئته وقديسيته كونه بيتاً للخالق سبحانه وتعالى، وستشغل من فيه عن ما جاء من أجله، وسيكون ساحة للصراع بين الدنيا والدين.

ولقد كان لرسول الله رؤية سياسية أبعد من ذلك، فعاصمته المدينة المنورة يوم دَخَلَهَا كان يسيطر على اقتصادها ومواردها اليهود، فالمزارع والمياه والحرف بيد اليهود، والسوق الوحيد في المدينة هو سوق يهود بني قينقاع، وكانوا لا يسمحون بدخول المسلمين إلا بدفع خراج لليهود، فالدورة الاقتصادية في قبضتهم، وهم من يتحكمم بالأسعار ومن غير ضوابط منصوص عليها، وهذا يعني أن مقدرات الشعب المسلم في خطر، فلو تعرضت الدولة الإسلامية للخطر الخارجي ولعب اليهود لعبتهم كعادتهم لأصبح المسلمون في موقف لا يحسدون عليه، فلذلك اتخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم مجموعة من الإجراءات الاقتصادية المهمة بهذا الاتجاه.

فكانت إستراتيجياته عليه الصلاة والسلام بوضع قوانين وإجراءات وأنظمة للعمل التجاري في السوق ومنها:

- 1- قرار بناء سوق خاص للمسلمين، حيث "أن رسول الله - صلى الله عليه وسلم، ذهب إلى سوق النبيط⁹، فنظر إليه، فقال: " ليس هذا لكم بسوق "، ثم ذهب إلى سوق فنظر إليه، فقال: " ليس

⁹ - النبيط: الفلاح من العجم.

هذا لكم بسوق"، ثم رجع إلى هذا السوق فطاف فيه، ثم قال: " هذا سوقكم، فلا ينتقصن، ولا يضرين عليه خراج"¹⁰.

2- طرق التعامل مع الأسعار وأنواع وأساليب البيع والشراء وما يجوز بيعه وما لا يجوز، وكيفية دفع أثمان السلع... الخ.

3- البئر الوحيد ذو الماء العذب في المدينة هو بئر رومة، وكان البئر يملكه يهودي يبيع الماء للمسلمين، وكانت الدولة الإسلامية فتية لا تملك المزيد من الأموال المخصصة لهذه المشاريع رغم أهميتها، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من يشتري بئر رومة فيجعل دلوه مع دلاء المسلمين بخير له منها في الجنة"¹¹.

ولقد اشترى البئر عثمان بن عفان رضي الله عنه من اليهودي، ودفع تكاليف شرائه لوحده وجعلها وقف لمواطني الدولة الإسلامية.

رابعاً: الإستراتيجيات الإجتماعية:

1- نشاطات اجتماعية: كوجود أهل الصفة من الفقراء الذين ليس لهم مأوى أو مال¹²، وكذلك تواجد الأحباش أحياناً من أجل أداء بعض العروض الترفيهية¹³.

2- نشاطات تربوية: حيث يتم تعليم من يجهل من كافة أمور العلم الشرعي وغيره.

3- إستفاد الرسول ﷺ في نشر دعوته في المدينة من حيث وجود اليهود الذين كانوا في المدينة، فقد

كانوا أهل كتاب، وكانوا ينشرون تعاليم دينهم، ويعيبون الوثنية وأهلها، ويخوفون الناس من يوم تشتد

¹⁰ - سنن ابن ماجه - كتاب التجارات - باب الأسواق ودخولها، وقال عنه الشيخ الألباني (ضعيف)، وحديث بناء السوق الخاص بالمسلمين له شواهد في الصحيح.

¹¹ - سنن الترمذي الجامع الصحيح - الذبائح - أبواب المناقب عن رسول الله - صلى الله عليه وسلم.

¹² - روى البخاري في صحيحه، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: "لقد رأيت سبعين من أصحاب الصفة ما منهم رجل عليه رداء، إما إزار وإما كساء، قد ربطوا في أعناقهم، فمنها ما يبلغ نصف الساقين، ومنها ما يبلغ الكعبين، فيجمعه بيده، كراهية أن ترى عورته".

¹³ - روى الإمام البخاري في صحيحه: أن عائشة رضي الله عنها، قالت: "لقد رأيت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يوماً على باب حجرتي والحيشة يلعبون في المسجد، ورسول الله - صلى الله عليه وسلم - يسترني بردائه، أنظر إلى لعبهم".

فيه الأهوال، وكانوا كلما توترت الأوضاع بينهم وبين العرب يتوعدونهم بظهور نبي آخر الزمان، وأنه سيعث بدين سماوي يوافق دينهم، ويكسر الأصنام، ويحارب من يعبدها، كذلك كانت الخصومة بين اليهود وبين الأوس والخزرج سببا آخر من أسباب استعداد العرب للدخول في هذا الدين، حيث اليهود يهددون العرب بأنهم سينضمون إلى هذا النبي عند ظهوره، وسيقتلونهم معه قتل عاد وإرم (14).

4- سيطرة الأوس والخزرج على المدينة جعلهم في مكان السيد على المدينة بما فيها من يهود وغيرهم، وبدخولهم الإسلام سهلت مهمته عليه الصلاة والسلام في إقامة دولة الإسلام على منهاج النبوة.

المهكل التنظيمي للدولة في عصر النبوة

تميز المهكل التنظيمي بتطبيق مبدأ التدرج الرئاسي و المقرن بتدرج السلطة، تمثل المهكل التنظيمي في مرحلة عهد الرسول ﷺ بمستويين هما مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وكان الرسول ﷺ يمثل السلطة العليا في الجهاز الإداري للدولة الإسلامية، يعاونه من يختارهم من المسلمين الأوائل¹⁵. وكان الرسول ﷺ يقول " أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح"¹⁶.

فقد قام الرسول ﷺ بتقسيم المهام وتوزيعها على الصحابة على النحو التالي:

الأمراء والولاة الذين ولاهم الرسول صلى الله عليه وسلم في دولته:

¹⁴ - ابن هشام (429/1).

¹⁵ - ماجد راغب الحلو- كتاب علم الإدارة العامة - دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية - مصر 1985.

¹⁶ - أخرجه الترمذي عن أنس بن مالك : قال الألباني في السلسلة الصحيحة إنه صحيح.

نوابه في الحج: أمر رسول الله ﷺ وأبأبكر الصديق ﷺ على إقامة الحج سنة تسع وبعث في إثره علي بن

أبي طالب ﷺ يقرأ على الناس سورة براءة.

نوابه في الإمارة:

1. علي بن أبي طالب ﷺ: ولاءه رسول الله - صلى الله عليه وسلم - الأخماس باليمن والقضاء بها.
2. باذان بن ساسان ﷺ: من ولد بهرام جود، أمره رسول الله على اليمن بعد موت كسرى، فهو أول أمير في الإسلام على اليمن، وهو أول من أسلم من ملوك العجم¹⁷.
3. شهر بن باذان رضي الله عنهما: ولاءه الرسول على صنعاء وأعمالها¹⁸.
4. خالد بن سعيد بن العاص ﷺ: ولاءه الرسول على صنعاء وأعمالها بعد قتل شهر بن باذان¹⁹.
5. المهاجر بن أبي أمية المخزومي ﷺ: ولاءه الرسول على كندة والصدف²⁰.
6. زياد بن لبيد الأنصاري ﷺ: ولاءه الرسول على حضرموت²¹.
7. أبو موسى الأشعري ﷺ: ولاءه النبي على زبيد وعدن والساحل²².
8. معاذ بن جبل ﷺ: بعثه النبي بعد غزوة تبوك، قاضياً ومرشداً لأهل اليمن²³.
9. أبو سفيان بن حرب ﷺ: ولاءه الرسول على نجران²⁴.
10. يزيد بن أبي سفيان ﷺ: ولاءه الرسول على تيماء²⁵.

17 - زاد المعاد 1/125.

18 - لما مات باذان والده، ولما ادعى الأسود العنسي النبوة قاتله شهر، فقتل شهر لخمس وعشرين ليلة من خروج الأسود، وتزوج امرأته واسمها آزاد، وهي بنت عم فيروز الدليمي، وكانت ممن أعان على قتل الأسود العنسي - أسد الغابة (381/2).

19 - سير أعلام النبلاء (259/1)، الإصابة (2/58، 59، 60)، أسد الغابة (1/574-575).

20 - أسد الغابة (4/501-502)، (زاد المعاد 1/125).

21 - أسد الغابة (4/121-122)، الإصابة (2/33-34).

22 - أسد الغابة (3/367)، سير أعلام النبلاء (2/380) الإصابة (4/351).

23 - حلية الأولياء (1/228) أسد الغابة (4/377)، سير أعلام النبلاء (1/443).

24 - أسد الغابة (3/10، 6/148)، سير أعلام النبلاء (2/105).

25 - تهذيب التهذيب (11/332، 333) الإصابة (9/348).

11. عمرو بن العاص رضي الله عنه: ولاة الرسول - صلى الله عليه وسلم - على عمان²⁶.
12. عتاب بن أسيد رضي الله عنه: واستعمله النبي على مكة بعد الفتح لما سار إلى حنين، وقيل إنما استعمله بعدما رجع من الطائف، وقد ولاة الرسول على مكة، وإقامة الموسم بالحج فحج بالناس سنة ثمان، وعمره دون العشرين سنة، ولم يزل عتاب على مكة إلى أن توفي رسول الله²⁷.

الأسباب الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد الخليفة أبي بكر الصديق رضي الله عنه

الأسباب الرئيسية التي كانت دافعا للخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة قد ظهرت منذ أن توفي رسول الله صلى الله عليه وسلم واضطرب الناس، فثبت الله الأمة بأبي بكر الصديق رضي الله عنه، فوقف موقفه العظيم وقال: (من كان يعبد محمدًا فإن محمدًا قد مات، ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت)²⁸. إن أهم الأعمال التي قام بها الصديق أبو بكر رضي الله عنه كانت بسبب الدوافع الرئيسية التي أدت إليها وقد توزعت إلى:

1- أسباب سياسية.

2- أسباب إجتماعية.

3- أسباب إقتصادية.

أولاً: الأسباب السياسية الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

- 1-حروب الردة في عهد الصديق رضي الله عنه: حيث نجد أن وقوع مدن بأكملها في الردة ، وتطويق الحدث للمدينة، مركز الخلافة الإسلامية وقتها، قد جعل الكثير من الصحابة ينظر للأمر على أنه حدث خطير جلل من الناحية العسكرية، فكان إقتراح بعضهم أن يؤجل بعث جيش أسامة لحماية

²⁶ - الطبري (558/4)، سير أعلام النبلاء (54/3)، البداية والنهاية.

²⁷ - أسد الغابة (452/3)، الإصابة (372/3-373) تهذيب التهذيب (89/7).

²⁸ - رواد البخاري ومسلم.

عمق الدولة، وأن الخليفة وقتها والصحابة قد علموا بنية المرتدين بإقتحام المدينة، إذ أن الوفود التي زارت المدينة قبيل إندلاع حروب الردة، قد رؤوا ما بالمسلمين من ضعف وقلة عدد.

وقال بن خلدون: وقد جاء الخبر بإرتداد العرب عامة وخاصة إلا قريشا وثقيفا، واستغلظ أمر مسيلمة وإجتمع على طليحة عوام طيء وأسد، وارتدت غطفان وتوقفت هوازن فأمسكوا الصدقة، وإرتد خواص من بني سليم، وكذا سائر الناس بكل مكان²⁹.

2- رفض الإنصياع للدولة الجديدة من بعض القبائل التي إرتدت عن الإسلام ورأت فيها فرصة لإسقاط

الحكومة القائمة وتحاول فرض سيطرتها على بعض المناطق كما فعل من إدعوا النبوة وجمعوا بعض القبائل من حولهم، ومنهم مسيلمة الكذاب والأسود العنسي وسجاح التغلبية.

3- كانت للخليفة أبو بكر الصديق رؤية بعيدة المدى لفتح الشام والعراق، وإعداد خطة لذلك، بالإضافة إلى إنفاذ جيش أسامة بن زيد للشام.

ثانيا: الأسباب الإقتصادية الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

1- لم يكن وجود مبنى لبيت المال بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، وكان قد اتخذ صندوق لحفظ المال فيه، فقيل يا خليفة رسول الله ألا تجعل على بيت المال من يجرسه؟ فقال: لا يُخاف عليه، فقيل لم؟ قال: عليه قفل.

2- إن منهج أبي بكر الصديق رضي الله عنه هو حقيقة التوكل على الله وذلك بمباشرة الأسباب

والاعتماد على الحق، فلا يُعقل أن يترك الصديق بيت مال الأمة دون أي حماية، وكيف له ذلك

ورسول الله صلى الله عليه وسلم كان يوكل أصحابه لحفظ مال الأمة كحديث أبي هريرة رضي الله

²⁹ - تاريخ بن خلدون - ج 2، ص 490.

عنه (وَكَلَنِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَكَلَنِي رَسُولُ اللَّهِ بِحِفْظِ زَكَاةِ رَمَضَانَ فَآتَانِي آتٌ فَجَعَلَ يَحْتُو مِنْ الطَّعَامِ فَأَخَذْتَهُ فَقُلْتُ: لَأَرْفَعَنَّكَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ)³⁰.

لذا لما ترك الصديق رضي الله عنه بيت المال دون حراسة جعل عليه قفلاً، وكان في الغالب فارغاً لسياسته المالية القائمة على توزيع كل ما يأتي لبيت المال لعدم كثرتها وكفايتها فلا يبقى فيه شيء، فلما تحول أبو بكر إلى المدينة حوّل مكان حفظ المال وجعله في بيته الذي كان فيه.

3- إن مسألة مانعي الزكاة كانت من الأسباب التي هددت إقتصاد الدولة، وقد إمتنعت أغلب المدن، وهذا سيؤثر مباشرة في الكن الرئيسي المغذي للدولة والذي يمس مباشرة حياة الناس ووجودهم، فقد قال الخليفة أبو بكر الصديق في هذا الموضوع: (والله لو منعوني عناقاً - أو عقلاً - كانوا يؤدونه إلى رسول الله لأقاتلتهم على منعها، إنَّ الزكاة حق المال، والله لأقاتلنَّ من فرَّق بين الصلاة والزكاة)³¹.

4- موارد الغنائم والفبيء: لقد جاءت الفتوحات بغنائم كثيرة، وبدأت تلك الغنائم مع حروب الردة، وخاصة بعد معركة اليمامة، ومن حرصه رضي الله عنه على أن تكون الفتوحات الإسلامية محمّلة بالرحمة والحضارة كان يوصي الجيش قبل مغادرته بكل خير للأمة وللبلاد إلى يتم فتحها.

ومن ذلك الوصية التي أوصى بها جيش أسامة بن زيد تنفيذاً لأمر رسول الله صلى الله عليه وسلم جاء فيها: (لا تخونوا ولا تغدروا، ولا تغلّوا ولا تمثّلوا ولا تقتلوا طفلاً ولا شيخاً كبيراً، ولا امرأة، ولا تعزقوا نخلاً، ولا تحرقوه، ولا تقطعوا شجرة مثمرة، ولا تذبحوا شاة ولا بقرة إلا للأكل وإذا قرّب عليكم طعام فاذكروا اسم الله)³²، فكان لازاماً عليه أن يطور من نظام الدولة لكي تتسع للمصروفات على الرعية وما تحتاجه الدولة ونظامها الإقتصادي.

³⁰ - رواه البخاري.

³¹ - من شرح كتاب الإعتصام بالكتاب والسنة من صحيح البخاري - الحديث التاسع.

³² - الموسوعة الميسرة في التعريف بنبي الرحمة - كرسي المهندس عبد المحسن بن محمد الدريس للسيرة النبوية ودراساتها المعاصرة بجامعة الملك سعود - السعودية 2013.

ثالثاً: الأسباب الإجتماعية الدافعة لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

1- بعض المدن كانت حديثة العهد في دخولها للإسلام ولا تعرف نظام الدولة الجديد، وإدياد أعداد المسلمين ونمو الكثافة السكانية كان سبب لوضع إستراتيجيات لإحتواء الأعداد المتزايدة من المسلمين تحت مظلة دولة الخلافة الجديدة.

2- التفكك الإجتماعي الذي حدث بسبب ردة معظم القبائل عن الإسلام وتمزق النسيج الإجتماعي بين من كانوا إخوة في الإسلام، وضع الدولة في تحدي كبير يهدد بحروب أهلية وصراعات قد تدفع بالقضاء على دولة الخلافة.

3- مقتل عدد كبير من حفظة القرآن الكريم في موقعة بئر معونة وفي معركة اليمامة في حروب الردة، وكانت السبب الأساسي في جمع القرآن، فقال أبي سفيان الثوري: (بلغنا أنّ أناساً من أصحاب النبي كانوا يقرأون القرآن، أُصيبوا يوم مسيلمة، فذهبت حروف من القرآن)³³، وذكر الحافظ في الفتح أن القتلى من القراء كانوا سبعين³⁴.

الإستراتيجيات التي قام بها الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة

تعدّل الهيكل التنظيمي في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه، وذلك تبعاً لمقتضيات الموقف وظروف البيئة المحيطة والأحداث التي حدثت، وقد تميز عهد الخليفة الراشد أبو بكر الصديق رضي الله عنه بتطبيق الشريعة الإسلامية وإستشارة العلماء في تدبير شؤون الأمة، في جميع جوانبها.

إستراتيجيات الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

أولاً: الإستراتيجيات السياسية:

1- قبوله البيعة لمصلحة المسلمين.

³³ - الدر المنثور 5 : 179.
³⁴ - فتح الباري (668/8)، وانظر الإتقان في علوم القرآن (1/199-204).

2-ثباته في بعث جيش أسامة بن زيد إلى الشام وتصميمه في ذلك ومع خشية من دخول المرتدين للمدينة مركز الخلافة وإحتلالها.

فكان من أمر أبي بكر الصديق رضي الله عنه أن جعل الحراسات على أطراف المدينة، وألزم الجميع بهذا، وعبأ المقاتلة لملاقاة المرتدين في ذي القصة فكانت الوقعة والظفر للمسلمين، وكل هذا الأمر خارج حدود العمق نسبيا، ثم وبعد عودة جيش أسامة، أنفذ أبا بكر الصديق بعوثا غيره إلى مناطق شتى حول المدينة، فكان من الحنكة والدهاء، أن أبعد خطوط الإشتباك عن المدينة، وأشغل العدو بنفسه، وجعل آخر همه هو الدفاع عن مناطقه.

فهاهنا خلاصة عسكرية ذهبية تستحق التأمل: وهي أنه ورغم قلة العدد والمجازفة الكبرى بالمقاييس المادية بإنفاذ بعث أسامة والمدينة مهددة بعمقها والدولة الإسلامية في أصعب ظرف تمر به، لكن المضي في بعث أسامة كان له أثر كبير نفسيا على القبائل التي مر بها الجيش إذ قال هؤلاء: لولا أن هؤلاء منعة ماخرجوا.

ثم العزم على المضي لملاقاة من قدم محاصرا للمدينة، وإبعاد المعارك عن مركز الدولة، وجعل العمق آمنا من كل خطر، هو بحق لفعل الدهاء الذين إعتكثهم الحن.

3-قيامه في قتال أهل الردة ومانعي الزكاة ومناظرته للصحابة في قتال من منع الزكاة حتى حجهم الله بالدلائل وشرح الله صدورهم لما شرح له صدره من الحق.

4-تجهيز الجيوش إلى الشام لفتوحه وإمدادهم بالإمداد.

5-ختم أعماله بما يعد من أحسن مناقبه وأجل فضائله وهو استخلافه على المسلمين عمر رضي الله عنه وتفرضه فيه ووصيته له واستيداعه الله الأمة.

ثانيا: إستراتيجيات الخليفة أبو بكر الصديق ؓ الإدارية لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة:

1- قسم نظام الدولة الإداري إلى قسمين:

أ. إدارة مركزية تحت إشراف الخليفة تهتم بجمع وتوزيع المداخل وضبط الأمن.

ب. إدارة إقليمية تحت إشراف الولاة تهتم بأمور الأقاليم.³⁵

2- إحتفظ بأغلب عمال والأمراء الذين استعملهم الرسول عليه الصلاة والسلام:

1. بيت مال المسلمين نصب عليه أبو عبيده بن الجراح ؓ.
2. وولى عمر بن الخطاب ؓ القضاء.³⁶
3. أوكل لعلي بن أبي طالب ؓ أمر الفتوى في النوازل والمشكلات، والإشراف على الأسرى من الحروب.
4. ووضع عثمان بن عفان ؓ كتابا له يكتب إلى العمال والقواد.
5. إمارة الحج فكان يقوم بها أبو بكر الصديق ؓ بنفسه وكان قد تولاهما عهد الرسول ﷺ.

توزع الهيكل الإداري للدولة كالتالي:

4- قسم أبي بكر الصديق ؓ الجزيرة العربية إلى عدة ولايات هي:

أ. مكة: وأميرها أبا عبد الرحمن عتاب بن أسيد، وكان واليا عليها زمن النبي محمد ﷺ، وأقره أبي بكر

الصديق عليها إلى أن مات.³⁷

ب. الطائف: وأميرها عثمان بن أبي العاص، وولاه الرسول عليه الصلاة والسلام وأقره أبو بكر

الصديق ؓ عليها .

³⁵ - التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين - عمر بن الخطاب ؓ أنموذجا - م. د. عبد الجبار ستار بياتي - مجلة مداد الآداب

العدد الرابع - الجامعة العراقية.

³⁶ - النويري: نهاية الأرب ح 19 ص 144.

³⁷ - أسد الغابة 452/3، الإصابة 372/3-373، تهذيب التهذيب 89/7.

ج. صنعاء: وأميرها خالد بن سعيد بن العاص وهو الذي فتحها ووليها بعد انتهاء حركة الردة فقد كان واليا عليها منذ عهد النبي ﷺ، وأقره أبو بكر الصديق ﷺ عليها بعد أن سيره في جيش لفتحها³⁸.

د. حضر موت: ولى أبو بكر الصديق ﷺ أبي عبد الله زياد بن لبيد الأنصاري عليها³⁹، كان واليا عليها في زمن النبي ﷺ.

هـ. خولان: وواليتها يعلى بن أمية .

و. زبيد ورمع: وواليهما أبو موسى الأشعري ﷺ.

ز. الجند: وواليهما معاذ بن جبل ﷺ.

ح. نجران: وواليتها جرير بن عبد الله ﷺ.

ط. جرش : وواليتها عبد الله بن ثور ﷺ.

ي. البحرين: وواليتها العلاء بن الحضرمي ﷺ⁴⁰.

1-أبقى على مجلس الشورى كما هو على عهد الرسول ﷺ حيث كان ممن شهد لهم بالعقل والفضل

والتفاني في بثّ دعوة الإسلام، وهم سبعة من المهاجرين وسبعة من الأنصار: (منهم عمر بن

الخطاب، وعلى بن أبي طالب، وعبد الله بن مسعود، وسلمان الفارسي، وعمار بن ياسر، وحذيفة

بن اليمان، وأبو ذر الغفاري، والمقداد، وبلال بن رباح رضوان الله عليهم جميعا وعلى سائر صحابة

رسول الله ﷺ)⁴¹.

38 - سير أعلام النبلاء 259/1، الإصابة 58/2، 59، 60، أسد الغابة 574/1-575.

39 - أسد الغابة 121/4-122، الإصابة 33/2-34.

40 - الهياكل التنظيمية في الدول الإسلامية في صدر الإسلام - موقع شبكة رحاء الإسلامية -

<http://www.rohamaa.com/vb/showthread.php?t=7636>

41 - الهياكل التنظيمية في الدول الإسلامية في صدر الإسلام - المصدر السابق.

الختامة:

فبعون الله وتوفيقه تم إنجاز هذا البحث بهذا الجهد المتواضع، وأرجو من الله عز وجل القبول وحسن النية في القول

والعمل، وفي الختام أخص ماتم ذكره في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تميزت مرحلة صدر الإسلام بأن قام النبي ﷺ بوضع أفضل الخطط والإستراتيجيات والتي إستفاد من بعض

الظروف التي هيأت لقيام دولة المدينة وتثبيت أركانها على قواعد ثابتة على منهج النبوة، بالإضافة إلى

البناء التنظيمي للدولة فقد وضع أكفأ الرجال في المناصب الصحيحة في الدولة وساهم ذلك في

إستمرار الدولة الإسلامية وتقدمها بخطى ثابتة وثبات أركانها ليسهل على من سيقود الأمة بعد وفاة

النبي ﷺ الطريق للإستمرار وتوسعة رقعة الدولة الإسلامية.

2- ظهور أسباب قوية دفعت الخليفة أبو بكر الصديق ؓ لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة وبناء إستراتيجياته

لقيادة الدولة الحديثة والتي بدأها وقد فتحت أمامه فتن حروب الردة والأخطار التي كانت تحيط بها من

قبل أطماع الروم والفرس.

3- بالرغم من قصر مدة خلافة أبي بكر الصديق ؓ إلا أنه إستطاع أن يقوم بتطوير الهيكل التنظيمي للدولة

من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الحكيمة والتي رسخت الإسلام في قلوب أفراد المجتمع وثبتت

أركان الدولة من التصدع الذي كاد أن يطيح بها من أزمات وحروب الردة وكثرة الأعداء حول الدولة

الحديثة.

وقد ساهمت هذه التطويرات في هيكل الدولة ونظامها في إنتشار الدعوة الإسلامية وتطوير دولة الخلافة

لتكون نواة أول دولة إسلامية بلغت أقطار العالم في الفتوحات التي إستمرت حتى في عهد الخلفاء التي جاءت

بعد وفاة الخليفة الراشد العادل أبو بكر الصديق.

التوصيات:

من خلال دراستي لسيرة أبي بكر الصديق رضي الله عنه وسياسته القيادية والإدارية للدولة في تطوير الهيكل التنظيمي لها،

أوصي بالآتي:

1-أوصي بتتبع السياسات الحكيمة التي قام بها الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه وإستنباط منها الإستراتيجيات التي

يمكن أن تعالج الواقع الإسلام المعاصر لكثير من قضايا الدولة وتطبيقها في الدول الإسلامية لأنها

ستكون الأنسب للمجتمع الإسلامي من وجهة نظر الباحث لسبب وحدة الدين وتشابه الثقافة بين

زمن الخلفاء الراشدين وعصرنا الحالي.

2-يوصي الباحث بتشكيل لجنة من العلماء المسلمين والمختصين بعلوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي لمعالجة

القضايا التنظيمية والإدارية المعاصرة على ضوء منهج وسياسة أبي بكر الصديق رضي الله عنه في معالجة الأحداث

في عصره.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الآحاديث النبوية

- الأصبهاني - أبو نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران الأصبهاني (336هـ، 430هـ)
حلية الأولياء وطبقات الأصفياء - الناشر: دار السعادة بجوار محافظة مصر، 1394هـ - 1974م.
البقمي - مصلح حمدان - المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة - رسالة ماجستير
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض 2010.
الحلو - ماجد راغب - علم الإدارة العامة - دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية - مصر 1985.
الدريس - كرسي المهندس عبد المحسن بن محمد الدريس للسيرة النبوية ودراساتها المعاصرة بجامعة الملك سعود -
الموسوعة الميسرة في التعريف بنبي الرحمة - السعودية 2013.
الذهبي - الإمام شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان الذهبي توفي 748 هـ - سير أعلام النبلاء - مؤسسة
الرسالة الطبعة الثالثة 1405 هـ / 1985م.
النويري - أحمد بن عبد الوهاب بن محمد بن عبد الدائم القرشي التيمي البكري، شهاب الدين النويري
(677هـ - 733هـ) - نهاية الأرب في فنون الأدب - دار الكتب والوثائق القومية - القاهرة الطبعة:
الأولى 1423 هـ.

- بن الأثير - أبو الحسن علي بن أبي الكرم محمد بن محمد بن عبد الكريم بن عبد الواحد الشيباني الجزري، عز
الدين بن الأثير (المتوفى: 630هـ) - أسد الغابة - الناشر دار الكتب العلمية الطبعة: الأولى 1994م.

بن القيم الجوزية - الإمام المحدث المفسر الفقي شمس الدين أبي عبد الله محمد بن أبي بكر الزرعي الدمشقي
(691هـ - 751هـ) - زاد المعاد في هدي خير العباد - مؤسسة الرسالة بيروت مكتبة المنار الإسلامية
الكويت الطبعة: السابعة والعشرون 1415هـ / 1994م.

بن حجر العسقلاني - أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني (المتوفى: 852هـ) -
تهذيب التهذيب - مطبعة دائرة المعارف النظامية الهند الطبعة: الطبعة الأولى 1326هـ.
بن خلدون - عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون - (808 هجري - 1405 ميلادي) - مقدمة ابن خلدون
تحقيق ودراسة أحمد الزعبي - دار الأرقم بيروت.
بن هشام - بن إسحاق ورواه أبو محمد عبد الملك بن هشام ابن أيوب الحميري البصري المتوفى سنة (218هـ)
السيرة النبوية لابن هشام - شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر الطبعة: الثانية
1375هـ - 1955 م.

بياتي - م. د. عبد الجبار ستار - التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين - عمر بن الخطاب أنموذجا
مجلة مداد الآداب العدد الرابع - الجامعة العراقية.
أبو بكر الصديق - رجل الدولة العظيم - مصطفى محمد ياسين شبكة الألوكة الشرعية:

[/ http://www.alukah.net](http://www.alukah.net)

الهيكل التنظيمية في الدول الإسلامية في صدر الإسلام - موقع شبكة رحماء

<http://www.rohamaa.com>: الإسلامية

[/http://www.almaany.com](http://www.almaany.com): معجم المعاني الجامع:

Lexy Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT.

RemajaRosda Karya, 2008).

موجز الرسالة

تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في خلافة أبو بكر الصديق رضي الله عنه

إعداد: حسن يحيى عسكر

رقم التسجيل: 14710037



قسم الإدارة التربوية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانغ

2016

الفصل الأول: الإطار العام

أ- خلفية البحث: إن مفهوم الرئاسة والقيادة والسفارة عرفته الجماعات الإنسانية، ومنها العربية، لكن الدولة بنظامها وحدودها وتبعاتها ومؤسساتها، وتوطيد الأمن في أركانها، ونشر سلطتها، وأسلوب سياسية الأفراد والفصل بينهم فيما تأتي به الحياة من معاملات وأطماع؛ لم تكن معروفة في وسط الجزيرة العربية. فقد كان تلاشي الفتنة والفرقة والانقسام، هو ما كسبه المسلمون كلهم بخلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه لرسول الله صلى الله عليه وسلم، فكان هذا المنصب الذي يقف صاحبه أول الناس، ليس بينه وبين الله أحد (كما قال ابن الخطاب رضي الله عنه يوماً فيما بعد) ويتراحم عليه بنو البشر تراحمًا تتخطى فيه الرقاب، وترتكب فيه الحرمات، لما فيه من جاه وسلطان ومال، وإشباع ما في النفس الإنسانية من نوازع القيادة، والعظمة والفخر.

وتقوم كل دولة على بناء مترابط ومتين يحفظ تماسك الهيكل للدولة ويكوّن الإطار الخارجي الذي يجمع فيه أركان الدولة وجميع مؤسساتها ووزاراتها ويحي فيه المجتمع بنظام.

فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل .

فلهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في إحدى الإشكاليات الرئيسة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإسلامية، ألا وهي قضية البناء التنظيمي للدولة.

وعليه كانت مشكلة الدراسة تدور حول ما هي الدوافع تطبيقية والدوافع النظرية.

1- الدافع التطبيقي (العملي): إن الدول الإسلامية تحتاج إلى نظام إسلامي صحيح ومتناسك في بنيانه ليساهم في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

2- الدافع النظري: وجود قصور في النظريات الإسلامية التي تهتم بتنظيم المؤسسات والدول، كما أن جميع النظريات هي نظريات غربية لاتناسب في مجملها الحالة الاجتماعية والدينية لدول الإسلام.

وقد كان دافعا للبحث والدراسة في موضوع التنظيم وكيفية تأسيس مؤسسة إسلامية بنظام إسلامي يشمل جميع جوانب الحياة ويتصف بالواقعية ويرتكز على أحكام الشريعة الإسلامية.

ويستمد فاعليته من نصوص القرآن والسنة وأقوال النبي ﷺ وأفعاله وتقريراته كما يشتمل على التجارب التي خاضها الصحابة من بعده في إدارة المؤسسات والدول، وهذا يؤدي إلى ضرورة وجود دولة تتجلى فيها أحكام الرسالة الإسلامية.

وقد حاولت الدراسة إزالة الغموض واللبس في كثير من المفاهيم المغلوطة فيما يخص الإدارة التنظيمية والدين، وحقائق العلاقة بينهما، موضحة بالدلائل والشواهد التي كانت في حياة الرسول ﷺ، ونهج وسلوك وسيرة الخليفة أبو بكر الصديق ؓ في شمولية الإسلام ودوره في الحياة السياسية والعلاقة التنظيمية بين الحاكم والمحكوم على أسس تكفل العدل والمساواة، وحفظ وصون الحقوق والحريات واحترام إرادة الأمة.

ب- مشكلة البحث: تكمن مشكلة البحث في معرفة ما الأسس التي يستند عليها في بناء الهيكل

التنظيمي للدولة في عهد الخليفة الراشد أبو بكر الصديق .

وإن الباحث سيسعى في هذا البحث أيضا في التعريف بالهيكل التنظيمي للدولة في صدر الإسلام والتي

أسسها الرسول ﷺ، وما مدى فاعلية الهيكل التنظيمي في توسع الدولة ونجاحها وتقدمها.

كما سيقوم الباحث بالتعريف بالهيكل التنظيمي للدولة في عهد الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه وما التغييرات التي استحدثتها والتطوير التنظيمي الذي قام به رضي الله عنه في فترة خلافته، وما مدى إمكانية إستنساخ النموذج الأمثل من تاريخ قيادته رضي الله عنه لدولته في زمن خلافته الراشدة، وإمكانية تطبيقه في العصر الحديث.

ج- أسئلة البحث:

- 1- مالأسس التنظيمية التي يقوم عليها بناء الدولة في عهد أبو بكر الصديق رضي الله عنه ؟
 - 2- كيف كان الهيكل التنظيمي للدولة التي أسسها الرسول صلى الله عليه وسلم ؟
 - 3- ماهي إستراتيجيات أبو بكر الصديق رضي الله عنه التي قام بها لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافته رضي الله عنه ؟
- د- أهداف البحث: تكمن أهداف البحث في تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على الدور التنظيمي للخليفة الراشد أبو بكر الصديق رضي الله عنه لدولته في فترة خلافته، وينبثق من خلال هذا الهدف أهداف فرعية وهي:
- 1- التعرف على الأسس التي تقوم عليها بناء الدول وهيكلها التنظيمي في عهد الصديق رضي الله عنه.
 - 2- التعرف على الهيكل التنظيمي للدولة التي أنشأها الرسول صلى الله عليه وسلم.
 - 3- التعرف على إستراتيجيات التي سلكها أبو بكر الصديق رضي الله عنه في التخطيط والتطبيق لتطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافته، وكيف مهد الطريق لمن خلفه من الخلفاء في بسط نفوذ الدولة على قارات العالم في الفتوحات المتتالية وأثره على الحضارة الإسلامية.

هـ- **فوائد البحث:** يدعي بعض الطاعنين أن الخليفة الراشد الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه كان يفتقد كثيرا من الصفات المؤهلة للقيادة، ويستدلون على ذلك بأنه كان سريع البكاء كالنساء، وأنه كان يصدق النبي صلى الله عليه وسلم تصديقا أعمى، وأن قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه فيه: "وليس منكم من تقطع الأعناق إليه مثل أبي بكر رضي الله عنه" لا ينطبق عليه، كما يستدلون بأنه لم يكن له سابقة جهادية مميزة أو نص يؤهله للقيادة. ومن هنا يمكن القول أن أهمية البحث تكمن في كونه يتناول موضوعا غاية في الأهمية، الا وهو تمتع أبو بكر الصديق رضي الله عنه بالعديد من الصفات المميزة التي تؤهله لقيادة المسلمين، ونجاحه في إرساء قواعد الدولة وتثبيتها لتكوّن الأساس الذي سبني عليه دولة الخلافة الإسلامية لتمتد حول العالم وتنافس الحضارات الأخرى بل والقضاء عليها، لإرساء حضارة الأمن والعدل والمساواة الحقيقية المنشودة للأمم تحت مظلة الاسلام.

كما تتضح الأهمية الكبرى من هذا البحث في التعريف بالتطويرات والتغييرات التي أجراها الصديق رضي الله عنه في عهد خلافته وكيف قام بتطوير هيكل الدولة ونظامها عما كانت عليه في عهد المصطفى صلى الله عليه وسلم وذلك للتوسع الذي حدث للدولة الخلافة وكذلك أهم الأحداث التي صارت في فترة حكمه رضي الله عنه.

و- **حدود البحث الموضوعية:** تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد خلافة أبو بكر الصديق رضي الله عنه عما كان عليه في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم.

حدود البحث المكانية: الجزيرة العربية وأطرافها حتى اليمن.

حدود البحث الزمانية: الفترة الزمنية منذ عهد النبي صلى الله عليه وسلم وحتى وفاة الخليفة الراشد أبو بكر الصديق رضي الله عنه،

أي منذ هجرة النبي صلى الله عليه وسلم إلى المدينة المنورة، حيث أصبح بعدها يتم الحساب بالتقويم الهجري وحتى وفاة

الصديق رضي الله عنه (من سنة 1 هجري إلى سنة 13 هجري).

و- مصطلحات البحث: التطوير - الدولة - الخلافة:

● التطوير: تطویر: (اسم) مصدر طَوَّرَ ، تَطَوَّرَ الصَّنَاعَةَ : تَعَدَّلَهَا وَتَحَسَّنَهَا إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ¹ ،

كما يقصد بالتطوير أيضا أنه تحويل شئ من حال إلى حال أفضل أو تغير مبنى إلى مبنى أفضل منه بوسائل مختلفة، كما أن التطوير يكون في كل شئ لتطوير الشئ الى لإضل من وضعه الذي كان عليه قبل اجراء عملية التطوير فيه أو عليه.

● الدولة: دَوْلَة : مصدر دَالٌ، والدَّوْلَةُ : جمع كبير من الأفراد ، يَفْطَنُ بِصِفَةِ دَائِمَةٍ إِقْلِيمًا مَعِيْنًا ، ويتمتع بالشخصية المعنوية وبنظام حكومي وبالاستقلال السياسي.

ويقصد بالدولة هنا الدولة التي أسسها الرسول ﷺ وكذلك دولة خلافة أبو بكر الصديق رضي الله عنه.

● الخلافة: الخلافة لغة : هي النيابة ، أو ما يجيء من بعد .

اصطلاحا : هي رياسة عامة في أمور الدين والدنيا نيابة عن النبي صلى الله عليه وسلم ، أو استخلاف قائد رباني لتمييزه عن بقية أبناء قومه تكون خلافة الله متوجة فيه ، ومصونة به من خطر الإفساد في الأرض وسفك الدماء كما في قوله تعالى : (يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله)² .

ز- الدراسات السابقة: لقد كثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوعات الدولة في الإسلام وأنظمتها، ويبدو أنه يوجد توجه لدى المسلمين في هذا الإتجاه.

¹ - معجم المعاني الجامع: <http://www.almaany.com>

² - سورة ص: الآية 26 .

إلى أن القرآن الكريم لم ينص صراحة على إقامة الدولة، وهنا برزت الاجتهادات، باعتبار أن عدم ذكر الدولة والنظام الأمثل الذي يجب أن يقوم عليه في القرآن الكريم والدعوة لإقامتها، هو بحد ذاته تشريع؛ وهذا التشريع يتبلور في باب الاجتهاد فيما يخص موضوع الدولة في الإسلام.

وعليه نورد بعض الدراسات التي تناولت العديد من الجوانب التي تخص الدولة وعلاقتها بالهيكل التنظيمي من ناحية، ومن ناحية أخرى ماهي التطورات التي أحدثت في الدولة الإسلامية التي أسسها الرسول الكريم والدول التي قامت بعدها؟ وكيف بدا واضحاً أن هناك اختلافاً وتبايناً في الآراء والاجتهادات بين الباحثين والكتّاب.

وفيما يلي بعضٌ لتلك الدراسات:

1- الدراسة التي قام بها (جبرين بن إبراهيم الجبرين - أبو بكر الصديق ودوره في الدعوة

الإسلامية - 1406 هجري)³، فمن أسباب إختياره لهذا الموضوع دون غيره هو سيرة الصديق رضي الله عنه، ويرى أن منهجه في الدعوة جدير بالبحث والدراسة.

وكذلك لكي يستفيد غيره من الباحثين والدعاة من سيرته رضي الله عنه في الدعوة الصحيحة والسليمة لدين الله عز وجل، وقد توصل الباحث لعدة نتائج ومنها:

أ- سخر الصديق رضي الله عنه قواه الجسمية والنفسية والإقتصادية في سبيل إعزاز دين الله وإعلاء كلمته،

كما كان خلقه وتواضعه جعل من دعوته دعوة حسية صامته لها إنعكاسات بعيدة مما تجعل

الآخرين يفتحون له قلوبهم ويسلمون له عقولهم ويأتمرون بأوامره ويكون قدوة لهم يستمدون

منها الشجاعة والحماس.

³ - جبرين بن إبراهيم بن عبد الله الجبرين - أبو بكر الصديق ودوره في الدعوة الإسلامية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية - 1406 هجري.

ب- فقد كان الصديق ﷺ على جانب كبير من العلم والفهم لدين الله مما يجعله يستطيع أن يقود الأمة على بصيرة من دين الله بالإضافة إلى صدقه وعدله الذين أشتهر بهما مما يرفعه لمنزلة القادة الناجحين في قيادة الدولة دون غيره بالرغم من الأزمات التي مرن على دولته الفتية والتي كادت أن تعصف بها لولا فضل الله ورجاحة عقله وصواب أرائه وقراراته الحاسمة والثبات على مواقفه في جميع أحواله رضي الله عنه.

2- (دراسة للدكتور: أحمد الأشعري في كتابه مقدمة في الإدارة الإسلامية - جامعة الملك

عبد العزيز - 2011)⁴، وفيها أنه استشعر وجهات نظر من بعض الباحثين في مجال الإدارة الإسلامية والذين لا يرون في الإسلام إلا الأركان الخمسة: الشهادتين والصلاة والزكاة والصوم وحج البيت لمن استطاع إليه سبيلاً، وكما يقول الباحث في دراسته أنهم يرون أنه لا علاقة للإسلام بالإدارة ونحوها من نشاطات سياسية وإقتصادية وغيرها وأنهم يرون الإدارة على حد قولهم "علم دنيوي" لا علاقة لها بالدين.

وهذا ماخالفه المؤلف في رأيه لوضع هذا الكتاب وماتوصل إليه من نتائج حاول فيها جمع جل الجوانب الإدارية.

من نشأة الإدارة الإسلامية والتخطيط والتنظيم والخلافة والوزارة وغيرها مما يشكل كيانات الدول وبناء الأمم وحضاراتها وأنها موجودة في ديننا الحنيف وتفصل وتأسس البناء الصحيح لكل جزء منها.

وقد تناول موضوع المراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية وبدأ بالعهد النبوي وفي هذه المرحلة يقول الباحث: أن من ملامح هذه المرحلة توفير النبي ﷺ الأمن والأمان لأفراد المجتمع الجديد.

⁴ - كتاب: مقدمة في الإدارة الإسلامية - د. أحمد بن داوود المزجاجي الأشعري - جامعة الملك عبد العزيز - السعودية - 2000.

فقد نهج المصطفى أساليب عدة منها:

أ- المؤاخاة بين أفراد المجتمع الجديد على أساس واحد متين.

ب- حماية المجتمع الجديد من العناصر الأجنبية التي تكن العداء للدولة الجديدة ومنهم اليهود.

ومن أجل تحقيق هاتين الخطوتين لتوفير الأمن والأمان لأفراد مجتمعه فقد عكف منذ وصوله إلى المدينة على رسم السياسات العامة ووضع التنظيم الملائم فأصدر وثيقة (صحيفة المدينة) وهي بمفهومنا السياسي المعاصر دستورا تنظيميا للدولة الجديدة ينعم بخيره وفضله المسلمون والأطراف المعاهدة على السواء كاليهود.



الفصل الثاني: الإطار النظري

سيتم في هذا الفصل إستعراض الكتابات النظرية حول موضوع الدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية حيث يتناول المبحث الأول الهيكل التنظيمي، ويتناول المبحث الثاني الدولة في عهد الرسول ﷺ، بينما يتناول المبحث الثالث والأخير الخليفة أبو بكر الصديق ؓ والهيكل التنظيمي للدولة.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة، و تفادي التداخل و الازدواجية و الاختناقات و غيرها ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل .

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل علي إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من حيث مفهومه وتعريفه باعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل

فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المؤسسة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات ، ولهذا فان عبء العمل والمسئولية التي تحملها الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات وقد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي، حيث إن (ماكس ويبر 1958) يشير إلى الهيكل: على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى ماكس أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين⁵.

ويرى (ريتشارد إم ستيرز) أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.

⁵ - المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001، ص 215-216.

وأما (هول 1989) يقول بأن: الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار، والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.

ويعرفه (ستونر): بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي:

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

2. التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.

3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي

فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة

التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت "ألتون مايو" في دراسته أن الأفراد العاملين

ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية⁶.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية: توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1. يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.
2. تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.
3. تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع المعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.
4. يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناءً عليه لا بد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن

⁶ - فانت أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ط1، مصر، إشراك للنشر والتوزيع، 2000، ص 14.

أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيمًا رسميًا، فالتنظيمات غير الرسمية تعرّف "بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة"⁷.

المطلب الثالث: نماذج الهيكل التنظيمي

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1. الهيكل التنفيذي: هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو: - يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).
- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.
- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.
- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي. - يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.
2. الهيكل الوظيفي: استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية

⁷ - المرجع نفسه.

وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه

المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا التنظيم بما يلي:

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.

- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.

- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.

- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من

مصادرها المتخصصة.

- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة، ومن

جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:

- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.

- الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعية بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة

والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

4. الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات

أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي

أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة

من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق

العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح لل إدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة.

ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه⁸.

المبحث الثاني: النظريات التنظيمية

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

إقترنت المدرسة الكلاسيكية بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات والتي إرتبطت أعمالهم مع بداية القرن العشرين أمثال Max. Weber –H. Fayol –F.w. Taylor ولعل من أبرز رواد هذه النظرية F.W.Taylor و H.Fayol اشتهر F.W.Taylor بكتابه " Scientific Management"، "التدريب العلمي" والذي يقترح من خلاله تحديد الأقصى من الدقة في تنظيم المهمات، وانتقاء الأفراد الأكثر كفاءة وتقسيم العمل بعد التخطيط له ثم التنفيذ، وبهذا

⁸ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، 2004، ص 215.

تريد " التaylorية" الوصول إلى نتائج مذهلة بالقضاء على الفردانية والعشوائية والتلقائية في العمل، وتأسيس نظام أجور على النجاح أو الفشل في الوصول إلى المعيار المطلوب من العمل المنجز.

وإذا كان F.W.Taylor قد اشتهر بما يعرف " بالتنظيم العلمي للعمل" فإن H.Fayol اقترن اسمه ب "التنظيم الإداري للشغل". لقد اعتبر H.Fayol أن مدراء عصره لهم تكويننا تقنيا لكن تنقصهم مبادئ التدبير، لذلك كان شغله الشاغل الارتقاء بمبادئ التنظيم العلمي للعمل والتي يمكن تلخيصها كالتالي : - تخصيص المهام، معيارية أو تقنين العمليات، توحيد الإجراءات، وحدة التحكم، مركزية اتخاذ القرار، التنظيم بالشعب والأجنحة، تحديد جدول المراقبة والإشراف.

ورغم الانتشار الكبير لهذه المدرسة ومساهماتها في تنمية علوم التنظيم والتدبير فإنها تلقت انتقادات كبيرة من الاتجاهات التي لحقتها خصت بالتحديد ابتزاز الأجور، والعقوبات، وتجريد العامل من إنسانيته بحيث لا ينظر إليه كشخصي بل كامتداد للآلة⁹.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعياً وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل وتدرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس منها.

⁹ j.p Helfer, et autres, management stratégie et organisation, 3ème édition, Vibert, paris , octobre 2000 , p374.

أولاً- مدرسة العلاقات الإنسانية:

التي تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية، وترجع أساساً إلى الأكاديمي والباحث الأمريكي إلتون مايو ومجموعة من الباحثين الممتدة من عام 1927م إلى 1932م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاث رواد هم: روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى، وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن العشرين، وماي فوليت التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار مايو، "وقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه"¹⁰ وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"¹¹، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة .

ثانياً- تنمية التنظيمات:

التي تعتبر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائه، ركز أنصار هذا الاتجاه على ضرورة دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي وفهمه كأساس لفعالية العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، كما اهتموا بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها في التنظيمات الحديثة، مما دفعهم إلى

¹⁰ محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 28.

11 J.p Helfer et autres ,op cit , p372.

الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعدد الحاجات، وبين كونه موظفا يؤدي دورا وظيفيا ضروريا لإشباع حاجاته الاقتصادية، ومن النظريات التي تندرج تحت هذا الاتجاه نظرية ماكريغو (MC Gregor Theory X.y)، نظرية ماسلو للحاجات (أو هرم الحاجات)، نظرية ذات العاملين (F. Hersberg)، نظرية الشبكة الإدارية (Blake et Mouton).

المطلب الثالث: المدارس الحديثة

نشأت هذه المدارس مؤخرا من بينها مدرسة صنع القرارات، مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية أو الظرفية ومدارس أخرى.

أولا- مدرسة صنع القرارات:

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبا في سنة 1950م إلى هيربرت سيمون الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"¹²، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال March et Herbert simon, Richard cyrt, james إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع"¹³ "وقد عارض سيمون مفهوم الرشد المطلق بحكم أن المسير لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل المواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا يلتزم بأنماط معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة لذا ظهرت

¹² H.Koontz et O'Donnel , Op Cit , p21.

¹³ - سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة ، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988، ص 194.

محلها نظرية الرشد المحدود"¹⁴ وهي كنفد للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضع التي فيها، "وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات فقط لا يعد كافيا للتوصل إلى نظرية متكاملة للإدارة أو التسيير"¹⁵ ولأن اتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن نعتبره تسييرا.

ثانيا- مدرسة النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب في التسيير جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بير تنفلي" "Luduing von Bertanlaffy"¹⁶ لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيلستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م .

"ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة"¹⁷ ويعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"¹⁸، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من

14 - محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص ص 99-102.

15 - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 32.

16 - هو عالم بيولوجي يرجع إليه الفضل في ظهور منهج النظم راجع طارق حمادة، منهج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1985، ص ص 9-10.

17 - الداوي الشيخ، "دراسة تحليلية ل الكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية COTITEX خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات "j.M. FARREIL و "LAU-

YOTOPOLUS"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 1995، ص 75.

18 سمير أسعد مرشد، مرجع سابق، ص 205.

خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

حسب (لي مويجين) فإن النظام له مجموعة من الخصائص التي تنطبق على المؤسسة ألا وهي¹⁹:

- المنهج النظامي يبين حقيقة نشاط المؤسسة من خلال النموذج مدخلات (تدفقات النظام)، عملية

المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية (Feed back).

- النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات تربط فيما بينها.

- هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى نظام ومرتبطة بدرجة التعقد (حسب عدد الأنظمة

التحتية وكذا العلاقات التي تربطها)، ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة من التحليل النظامي يتم من

خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة التحتية.

- التكيف مع تغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمؤسسة هي نظام مفتوح تتأثر

بعوامل المحيط، وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد التسويق (منذ الستينات) أين تم

أخذ المحيط في الحسبان على غدارة فترة اقتصاد الإنتاج أين كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر

بتغيرات المحيط ومن خلال التحليل النظامي .

ثالثاً- المدرسة الموقفية (الظرفية):²⁰

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من

فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم

وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة،

¹⁹ J.p Helfer et autres , op cit, p378.

²⁰ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 40.

فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تواجهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيدياً يطوق كفاءتها وفعاليتها.

المبحث الثالث: الدولة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم

المطلب الأول: الهجرة

عندما ازداد اضطهاد أهل مكة للمؤمنين، وزادوا في تعذيبهم، وسدوا المسالك في وجوههم، فلم يعد أمامهم سبيل إلا بترك بلادهم وأموالهم وعزم المسلمون المعذبون على أن يشتروا عقيدتهم بما يملكون من متاع الدنيا، وأن يضحوا في سبيلها بكل شيء، ولو كان ذلك الشيء هو الوطن الغالي على النفوس، ولو كان هذا الشيء هو الأهل الذين هم أعز شيء في الدنيا على الإنسان²¹.

فأخذوا بنصيحة النبي ﷺ وأوامره: توجهوا إلى الحبشة فإن فيها ملكاً لا يضام من نزل بجواره، وكانت الحبشة هي وجهة القوم، وهناك وجدوا الأمن والسلام، وراحة الجسم وهدوء البال، ولكنهم مع ذلك لم يجدوا بغيتهم، فليست الغاية من الهجرة الخلود إلى الراحة واقتناص فرص الأمن والطمأنينة، وإنما هي خطوة إيجابية لنشر الدعوة، وتثبيت العقيدة، وإقامة الدولة التي هي أمل المؤمنين، وليست أرض الحبشة ميداناً لهذا العمل الجليل، لقد خبروها بأنفسهم، وعاشوا فيها بطاقتهم، فلم يجدوا فيها من الدلائل ما يبشر باستعدادها لتحتضن تلك الدولة، وتمنحها فرص الحياة.

21 - محمد سيد الوكيل - موقع المختار الإسلامي : <http://islamselect.net/mat/86926>

لقد ثار أهلها على النجاشي لما سمعوا منه ما يدل على تصديقه للرسول صلى الله عليه وسلم، فكيف يسمحون بنشر الدعوة وإقامة الدولة؟ لا بد من البحث عن مكان صالح يلجأ إليه المهاجرون.

وكان موسم الحج، وكان لقاء العقبة، وسنحت يومئذ الفرصة فاستغلها المسلمون، وأرسل رسول الله صلى الله عليه وسلم مصعب بن عمير رضي الله عنه مع أهل يثرب يعلمهم القرآن، ويفقههم في الدين، وفتحت يثرب ذراعيها للوافدين من المؤمنين.

المطلب الثاني: عوامل نجاح الدعوة في المدينة

لم تأخذ الدعوة الإسلامية وضعها الطبيعي في مكة، ولم تهيأ لها الظروف التي تستطيع فيها أن تأخذ طريقها إلى قلوب الناس، وذلك لأن أهل مكة حسدوا رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على ما آتاه من فضله، وقالوا: (لَوْلَا نُزِّلَ هَذَا الْقُرْآنُ عَلَى رَجُلٍ مِّنَ الْقُرَيْشِيِّينَ عَظِيمٍ) (22)، ودفعهم هذا الحسد إلى الوقوف في وجه الدعوة وصرف الناس عنها بالإبذاء والتعذيب تارة، وبافتراء التهم والأكاذيب تارة أخرى.

وعاش المسلمون في مكة أصعب فترة في حياتهم، عاشوا مهددين في أرواحهم محرومين من حقوقهم، يتوقعون نزول الموت أكثر مما يأملون من الحياة، وكان هذا الموقف من المشركين من أكبر العوامل على توقف تيار الدعوة في مكة، وأعظم مؤثر في صد الناس عنها، حتى كانت القبائل ترد رسول الله - صلى الله عليه وسلم حين يعرض عليها الإسلام بقولها: "أسرتك وعشيرتك أعلم بك حيث لم يتبعوك" (23).

وعلى العكس من موقف أهل مكة كان موقف أهل المدينة من الدعوة الجديدة، فقد تهيأت في المدينة الظروف، واستعدت النفوس لقبول الدعوة، وتوفرت الدواعي التي مهدت لاستقرار الدين في القلوب، فلم يكدر رسول الله يعرض نفسه ويشرح دعوته للنفر الذين قدموا من المدينة حتى اشربت له الأعناق،

22 - الزخرف الآية: 31.

23 - مختصر السيرة ص 149.

وتطلعت إليه القلوب، وأقبل عليه أهل المدينة مخافة أن يسبقهم إليه اليهود، وتتلخص عوامل نجاح الدعوة في المدينة فيما يأتي:

أولاً: تهيؤ الأذهان لاستقبال الدين الجديد:

كان وجود اليهود في المدينة سبباً من أسباب تهيئة الجو، وإعداد النفوس لتقبل الدين الجديد، فقد كانوا أهل كتاب، وكانوا ينشرون تعاليم دينهم، ويعيبون الوثنية وأهلها، ويخوفون الناس من يوم تشتد فيه الأهوال، وكانوا كلما توترت الأوضاع بينهم وبين العرب يتوعدونهم بظهور نبي آخر الزمان، وأنه سيبعث بدين سماوي يوافق دينهم، ويكسر الأصنام، ويحارب من يعبدونها. كذلك كانت الخصومة بين اليهود وبين الأوس والخزرج سبباً آخر من أسباب استعداد العرب للدخول في هذا الدين، حيث اليهود يهددون العرب بأنهم سينضمون إلى هذا النبي عند ظهوره، وسيقتلونهم معه قتل عاد وإرم (24).

لا شك أن تعاليم الدين اليهودي، وترديد ذكر يوم القيامة وما فيه من حساب وعقاب وجنة ونار، والتنديد بالأصنام، والاعتراف بوجود إله واحد لا شريك له، كل ذلك كان تهيئة للنفوس، وشحداً للعقول، ومقدمة جيدة لاستقبال تعاليم الدين الجديد، لأن الذي سيلقى عليها من تعاليمه لا يخرج عن ذلك، فتكون النفوس قد سمعته وألفته.

كما كانت الخصومة بين العرب واليهود سبباً من أسباب حرص العرب على الدخول في الإسلام، فلم يكذب رسول الله ﷺ يعرض الإسلام على النفر الذين قدموا من المدينة للحج، ويدعوهم إلى الإسلام حتى قال بعضهم لبعض: "يا قوم، تعلموا والله إنه للنبي الذي تهددكم به اليهود فلا يسبقنكم إليه"، فأجابوه فيما دعاهم إليه بأن صدقوه، وقبلوا منه ما عرض عليهم من الإسلام (25).

24 - ابن هشام (429/1).

25 - ابن هشام (429/1).

ثانيا: سيطرة الأوس والخزرج على المدينة:

كان الأوس والخزرج قبل الإسلام قد سيطروا على الأوضاع الداخلية في المدينة، حيث تغلبوا على اليهود، وأخضعوهم لسلطانهم، ورضي اليهود بالعيش معهم كموال لهم، وبذلك أصبح موقف الأوس والخزرج في المدينة موقف السيد المسيطر، فهم لا يخافون أحدا، بل ولا يحسبون لأحد حسابا إذا عزموا على فعل شيء.

وكان نجاح الأوس والخزرج السياسي، وتسلمهم على مقاليد الأمور في يثرب سببا قويا من أسباب نجاح الدعوة الإسلامية فيها، حيث دخلها الإسلام على أيد قوية، تملك التصرف في شئونها، وتستطيع أن تقرر مصيرها دون أن ترجع إلى غيرها في ذلك، ويقبول الأوس والخزرج واستجابتهم لما دعاهم إليه رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يكون الإسلام قد دخل المدينة من باب واسع، لا يزاخمه فيه شيء، ولا يستطيع أحد أن يعترض على دخوله إليها، أو يقف في طريق المؤمنين به.

وبذلك تكون الفرصة قد تهيأت لأن يستمع الناس للدين الجديد، وأن يتدبروه بعقول حرة لم تكبل بأغلال الظالمين الصادين عن سبيل الله، وكانت نتيجة ذلك أن أقبل الناس على الإسلام، واعتنقه السادة من القوم ودخل فيه المنصفون حتى من اليهود أنفسهم كعبد الله بن سلام ومخيريق.

المطلب الثالث: الرسول في المدينة و تأسيس الدولة الإسلامية

أصبحت المدينة بعد هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم إليها في السادس عشر من ربيع الأول معقل الإسلام ومشعل الهداية ومنطلق الدعوة إلى الله وعندما وصل الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة كان يسكنها المهاجرون والأنصار واليهود، فكان على الرسول صلى الله عليه وسلم أن يبدأ في وضع الأسس التي تجعل من هذه الجماعات مجتمعًا قويًا متحدًا على أسس إسلامية ومبادئ دينية؛ فقام الرسول بالخطوات الصائبة تحقيقًا لهذه الغاية.

أولاً: بناء مسجد المدينة: كان أول ما حرص عليه رسول الله صلى الله عليه وسلم بعد هجرته إلى المدينة هو بناء المسجد لتظهر فيه شعائر الإسلام التي طالما حوربت، ولتقام فيه الصلوات التي تربط المرء برب العالمين ولم يكن هدف الرسول صلى الله عليه وسلم إيجاد مكان للعبادة فقط؛ فالدين الإسلامي يجعل الأرض كلها مسجداً للمسلمين، ولكن مهمة المسجد كانت أعمق من هذا، لقد أراد الرسول صلى الله عليه وسلم أن يبنى بيتاً لله وبيتاً لجميع المسلمين يجتمعون فيه للعبادة والمشاورة فيما يهم أمر الإسلام والدولة الإسلامية.

ويتخذون فيه قراراتهم، ويناقشون فيه مشاكلهم، ويستقبلون فيه وفود القبائل وسفراء الملوك و الأمراء من هنا وهناك، وبأسلوب العصر الحديث اتخذ مقرّاً للحكومة بالمدينة، فكان المسجد بهذا الوضع أشبه بمدرسة يتعلم فيها المسلمون، وتمتج فيها نفوسهم وعقلياتهم.

وقد اشترى النبي صلى الله عليه وسلم أرض المسجد من الغلامين - صاحبي المربد - الذي أناخت راحلة رسول الله صلى الله عليه وسلم عنده كما ذكرنا، وأبى الرسول صلى الله عليه وسلم أن يقبله منهما هدية.

وعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم في بناء المسجد، فكان ينقل اللبن والحجارة بنفسه، وافتدى به المسلمون وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول في حديث أنس بن مالك رضي الله عنه قال : (

خَرَجَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَى الْخَنْدَقِ ، فَإِذَا الْمُهَاجِرُونَ وَالْأَنْصَارُ يَحْفَرُونَ فِي عَدَاةٍ بَارِدَةٍ ، فَلَمْ يَكُنْ هُمْ عَبِيدٌ يَعْمَلُونَ ذَلِكَ لَهُمْ ، فَلَمَّا رَأَى مَا بِهِمْ مِنَ النَّصَبِ وَالْجُوعِ قَالَ : اللَّهُمَّ إِنَّ الْعَيْشَ عَيْشُ

الْآخِرَةِ ، فَأَغْفِرْ لِلْأَنْصَارِ وَالْمُهَاجِرَةِ ، فَقَالُوا مُجِيبِينَ لَهُ : نَحْنُ الَّذِينَ بَايَعُوا مُحَمَّدًا .. عَلَى الْجِهَادِ مَا بَقِينَا

أَبَدًا)²⁶.

وكان المسلمون مسرورين سعداء يضاعف حماسهم في العمل رؤيتهم النبي يجهد كأحدهم ويكره أن يتميز عليهم.

وجعل الرسول صلى الله عليه وسلم طول المسجد مما يلي القبلة إلى المؤخرة مائة ذراع والجانبين مثل ذلك أو دونه، وجعل أساسه قريباً من ثلاثة أذرع ثم بنوه باللبن، وجعل قبلته إلى بيت المقدس، وصنع له ثلاثة أبواب، وجعل عمدته الجذوع وسقفه بالجريد وبنى بيوتاً إلى جانب المسجد، فلما فرغ من البناء انتقل الرسول صلى الله عليه وسلم من بيت أبي أيوب إلى مساكنه بعد أن مكث في بيت أبي أيوب سبعة أشهر كما ذكر الواقدي وكان في المسجد موضع مظلل يأوي إليه المساكين يسمى الصفة وكان أهله يسمون أهل الصفة وكان عليه السلام يدعوهم بالليل فيفرقهم على أصحابه لاحتياجهم وعدم ما يكفيهم عنده وتتعشى طائفة منهم معه عليه السلام.

ثانياً: المؤاخاة: وكانت الخطوة التالية هي صلة الأمة بعضها ببعض الآخر، وتمثل ذلك في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، وإحلال رابطة الإخاء وربطة الدين محل رابطة القبيلة والعصبية القبلية مصداقاً لقوله تعالى: **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ** وفيها قرب بين بعض قبائل المهاجرين والبعض الآخر، كما قرب بين الأوس والخزرج؛ إذ كانت الحروب بينهما قبل الإسلام قوية، وليس هذا فحسب بل آخى بين العرب والموالي فمثلاً آخى بين حمزة عمه وزيد بن حارثة وبين أبي الدرداء وسلمان الفارسي.

وكانت نتيجة ذلك أن تكونت "أسرة إسلامية" واحدة فلا حمية إلا للإسلام، وسقطت فوارق النسب واللون والوطن وتحققت وحدة المدينة وضرب المسلمون المثل الأعلى في التعاون والاتحاد، يقول ابن

إسحاق: وآخى رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أصحابه من المهاجرين والأنصار، فقال عليه

السلام: **"تآخوا في الله أخوين أخوين ثم أخذ بيد علي بن أبي طالب فقال هذا أخي."**

وكان الأنصار يتسابقون في مؤاخاة المهاجرين حتى كان الأمر يؤول إلى الاقتراع بل الإيثار، فكان من

الأنصار السماحة والإيثار ومن المهاجرين التعفف وعزة النفس والنبل

روى البخاري أنهم لما قدموا المدينة آخى رسول الله صلى الله عليه وسلم بين عبد الرحمن بن عوف وسعد

بن الربيع، فقال سعد لعبد الرحمن: إني أكثر الأنصار مالاً فاقسم مالي نصفين ولي امرأتان فانظر

أعجبهما إليك فسمها لي أطلقها فإذا انقضت عدتها فتزوجها، قال عبد الرحمن ابن عوف: بارك الله لك

في أهلك ومالك، أين سوقكم؟ فدلوه على سوق بني قينقاع فما انقلب إلا ومعه فضل من إقط وسمن ثم

تابع الغدو، ثم جاء يوماً وبه أثر صفرة (أي زينة) فقال النبي: "مهيم؟" (سؤال عن حاله) قال: تزوجت،

قال: "كم سقت إليها؟"، قال: نواة من ذهب، يقول بن القيم: "وكان الذين آخى الرسول صلى الله عليه

وسلم بينهم تسعين رجلاً، نصفهم من المهاجرين ونصفهم من الأنصار آخى بينهم على المواساة،

ويتوارثون بعد الموت دون ذوي الأرحام إلى حين وقعة بدر، فلما نزل قول الله تعالى: (وَأُولُو الْأَرْحَامِ

بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ).

ثالثاً: الإيمان العميق: ويتوج هذه الأسباب كلها ذلك الإيمان العميق الذي ملأ قلوب المهاجرين

والأنصار على حد سواء، فقد كانوا واثقين بوعد الله لهم، وكانت المحنة التي عاشها المهاجرون تضاعف

الإيمان في قلوبهم، لأنهم يعلمون أن هذا الطريق لا يمكن أن يكون ممهداً سهلاً، فحياة الأنبياء كلها

مشقات، حياة المصلحين كلها عقبات، وما داموا قد عزموا على السير في طريقهم، فلا بد لهم أن

يتحملوا مثل تحملهم حتى تكون العاقبة لهم.

بهذا الإيمان العميق هاجر المسلمون من مكة، ويمثل هذا الإيمان استقبلهم الأنصار في المدينة، وبهذه

العقيدة الراسخة ودعوا بلادهم وضحوا بالأموال والأولاد ويمثل هذه العقيدة الراسخة عوضهم الأنصار

كل ما فقدوا فأثروهم بالأموال، وهينوا لهم حياة الأمن والاطمئنان.

وكانت الأوضاع في المدينة قد تهيأت لقبول الدين الذي حمله إليهم المهاجرون، إن الإيمان العميق والعقيدة الراسخة يجعلان صاحبهما أقدر على تحمل التبعات والنهوض بأعباء الرسالة التي آمن بها، إنهم بالإيمان صبروا على أذى المشركين في مكة، وبالإيمان شقوا طريقهم في المدينة، وتحملوا لأواءها حتى قامت على أكتافهم دولة الإسلام.

رابعاً: المعاهدة بين المسلمين و اليهود: أما الأمر الثالث وهو صلة الأمة بالأجانب عنها الذين لا يدينون بدينها، فإن الرسول صلى الله عليه وسلم قبل عن طيب خاطر وجودهم، وعقد الرسول صلى الله عليه وسلم معاهدة مع اليهود الموجودين في المدينة، أقرهم فيها على دينهم وأموالهم وشرط لهم وإشترط عليهم، وكان أساس هذه المعاهدة الأخوة في السلم، والدفاع عن المدينة وقت الحرب، والتعاون التام بين الفريقين إذا نزلت شدة بأحدهما أو كليهما. ولكن اليهود لم يحافظوا على الوفاء بعهدهم فاضطر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى حربهم وإجلائهم عن المدينة.

بنود معاهدة المدينة فقد كان مما نصت عليه:

- 1- إن يهود بني عوف أمة مع المؤمنين، لليهود دينهم وللمسلمين دينهم مواليهم وأنفسهم.
- 2- وإن على اليهود نفقتهم، وعلى المسلمين نفقتهم.
- 3- وإن بينهم النصر على من حارب أهل هذه الصحيفة.
- 4- وإن بينهم النصح والنصيحة، والبرّ دون الإثم.
- 5- وإنه لا يأثم امرؤ بحليفه.
- 6- وإن النصر للمظلوم.
- 7- وإن اليهود يُنْفِقُونَ مع المؤمنين ما مع المؤمنين ما داموا محاربين.

- 8- وإن يثرب حرام جوفها لأهل هذه الصحيفة.
- 9- وإنه ما كان بين أهل هذه الصحيفة من حدث أو اشتجار يخاف فساده فإن مردّه إلى الله - عز وجل، وإلى محمد رسول الله - صلى الله عليه وسلم.
- 10- وإنه لا يُجَارُ قريشٌ ولا مَنْ نَصَرَها.
- 11- وإن بينهم النصر على من دهم يثرب.. على كل أناس حصتهم من جانبهم الذي قبلَهُمْ.
- 12- وإنه لا يحول هذا الكتاب دون ظالم أو آثم²⁷.

وإذا نظرنا إلى بنود المعاهدة إجمالاً وجدناها تحتوي بوضوح على المبادئ الآتية:

أولاً: حرية العقيدة في الإسلام: يُشير البند الأول من هذه الوثيقة إلى هذا الأمر بوضوح: «يهود بني عوف أُمَّة مع المؤمنين، لليهود دينهم وللمسلمين دينهم مواليهم وأنفسهم».

وهذه هي القاعدة الأولى؛ ومعناها أن حرية العقيدة في الإسلام حقيقة كبرى: {لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ}²⁸؛ فللمسلمين دين، ولليهود دين، وفي هذا إشارة واضحة إلى أن اليهود بموجب هذه الوثيقة يتمتعون بحرية ثقافية وحقوقية كاملة، وأن موقفهم من الناحية الدينية والقانونية التي تُنظّم حياتهم الخاصة ثابت لم يتغيّر، ولهم كامل الحرية في التعبير عن آرائهم في ظلّ القانون والثقافة التي تحكم مجتمع المدينة في ذلك الوقت.

ثانياً: استقلال الذمة المالية: «وإن على اليهود نفقتهم، وعلى المسلمين نفقتهم»: أي أن ذمة اليهود المالية مستقلة ومحفوظة تماماً.. بعيداً عن ذمة المسلمين المالية، فليس معنى أننا عاهدناهم، وأن الزعامة والرئاسة في الدولة للمسلمين أن نأخذ حقاً لهم، أو أن نصادر ممتلكاتهم أو نُؤمّمها؛ بل إن لهم حرية التملك ما داموا على عهدهم مع المسلمين في داخل الدولة الإسلامية.

²⁷ - ابن هشام: السيرة النبوية 503/1، 504.

²⁸ - البقرة: 256.

ثالثًا: التعاون في حماية الوطن حالة الحرب: يكون الاستقلال المالي الذي كفله البند السابق في حال السلم؛ أمّا في وقت الحرب فإن الأمر يتغيّر، فإذا حدث هجوم على المدينة المنورة فإن الجميع بمقتضى حقّ المواطنة يُدافع عن المدينة المنورة؛ فما داموا يعيشون معًا في بلد واحد، فإن عليهم التعاون في الدفاع عن هذا البلد لو تعرّض لعدوان خارجي، وذلك كما يُشير البند الثالث: «وإن بينهم النصر على مَنْ حارب أهل هذه الصحيفة»، ولا يكون هذا التناصر عسكريًا فقط، وإنما يُنفق اليهود مع المسلمين من أجل الدفاع عن البلد؛ فقد أكّد البند السابع هذا المعنى: «وأن اليهود يُنفقون مع المؤمنين ما داموا محاربين»، ولا يصحّ أن يُجبر أحد من أهل هذه المعاهدة أحدًا من قريش، أو أحدًا نصرها؛ وذلك حفظًا لأمن المدينة من العدوّ الوحيد الذي يُعلن العداوة لها؛ حيث كانت باقي القبائل على الحياد، وإلى هذا يُشير البند العاشر من الوثيقة: «وإنه لا تجار قريش ولا مَنْ نصرها»، ويُؤكّد البند الحادي عشر -أيضًا- على معاني الوطنية، والمسؤولية التي تقع على كاهل كل طرف من الأطراف التي تسكن المدينة؛ وذلك حتى يشعر الجميع أن هذا وطنه، وأنه يجب عليه حمايته: «وإن بينهم (أهل هذه الوثيقة) النصر على من دهم يثرب، على كل أناس حصّتهم من جانبهم الذي قبّلهم».

إن هذه البنود تُؤيّد وتوضّح تمامًا أنه لا يُوجد طرف يتميّز على الآخر، ولا يُوجد طرف يشعر أنه غريب في هذا المجتمع؛ بل إن الجميع -دون استثناء- يشتركون في حماية الوطن والدفاع عنه.

رابعًا: العدل التام: العدل هو أحد الأسس العظيمة واضحة البصمات في هذه الوثيقة؛ وذلك لأنه أحد مقوّمات الاستقرار في المجتمعات والشعوب، وبدونه يُصبح الضعيف مغلوبًا على أمره، فاقداً لحقوقه، بينما يرتع القوي في حقوق الآخرين دون وجه حقّ، وقد كانت المجتمعات الجاهلية تقوم على نُصرة القريب؛ سواء كان ظالمًا أو مظلومًا؛ وذلك بدافع العصبية والقبليّة.

فلَمَّا جاء الإسلام هدَّب هذه القاعدة بإقرار نُصرة المظلوم، وجَعَلَ نُصرة الظالم بالأخذ على يديه ومَنَعَهُ من الظلم؛ ومن ثَمَّ فقد كان أحد البنود في هذه المعاهدة هو: «وإن النصر للمظلوم»، وأُطلق هنا لفظ المظلوم ليظهر لنا أحد معالم العظمة الإسلامية في إقرار حقوق الإنسان في هذه الوثيقة؛ فسواءً كان المظلوم مسلمًا أو يهوديًا فإن له النصرة، وعلى ظالمه العقوبة، فلو أن مسلمًا ظَلَم يهوديًا فإنه يُعاقَب على هذا الظلم، ويُردُّ الحقُّ إلى اليهودي، وكذلك لو ظَلَم يهوديُّ مسلمًا فإنه يُعاقَب ويُردُّ الحقُّ إلى المسلم.

وعلى كل طرفٍ أن يتحمَّلَ مسئولية ما يقوم به من أعمال: «وإنه لا يأثم امرؤ بحليفه»، فلو أن إنسانًا ارتكب إثماً أو خطأ ما متعمِّدًا؛ فإنه وحده يتحمَّلَ مسئولية عمله كاملة، وليس على حلفائه الذين لم يشاركوه في هذا العمل أدنى مسئولية، وإلا كان هذا مساعدة على انتشار الإثم والبغي، وهذا بخلاف ما إذا كان ما قام به عن طريق الخطأ كالقتل غير المتعمِّد؛ ففي هذه الحالة ومثلها على حلفائه أن يُساعدوه، ويُقدِّموا له العون؛ كالمشاركة في أداء الدية معه مثلاً، وهذا -أيضًا- من العدل، ومن مقتضيات التحالف.

ومن البنود التي تُؤكِّد معنى العدل أيضًا البند الثاني عشر: «وإنه لا يحوُلُ هذا الكتاب دون ظالم أو آثم»، فهذا الدستور ليس ملاذًا للظالمين والآثمين، يحتمون به من المظلومين وأصحاب الحقوق؛ بل على العكس من ذلك فإن هذه الوثيقة تردُّ (بموجب بنودها) الحقوق إلى أصحابها.

خامسًا: التعاون والتناصح وحفظ الوطن: «وإن بينهم النصح والنصيحة، والبرُّ دون الإثم»؛ أي أنه بموجب هذا العهد يكون على الأطراف المتعاهدة التناصح فيما بينها، ويشمل هذا الأمر إسداء النصح للأطراف الأخرى بصدق وإخلاص، وقبول النصيحة منهم، وأن يحمل كلُّ طرفٍ النصائح التي يُسديها

إليه الآخرون محملاً حسناً، ويُؤكِّد هذا البند أيضاً على أن بين الأطراف المتعاهدة البرّ دون الإثم، أي التعامل بالإحسان، والتعاون على الخير فيما بينها، دون التعامل بالسوء.

وإذا كان من مُقَوِّمات حفظ الوطن عدم اندلاع حروب داخلية؛ فإن الوثيقة احتوت أيضاً على أحد البنود الذي يُحَرِّم نشوب قتال داخل الوطن: «وإن يثرب حرام جوفُها لأهل هذه الصحيفة».

سادساً: مرجعية واحدة: يُؤكِّد البند التاسع من الوثيقة هذا المعنى: «وإنه ما كان بين أهل هذه الصحيفة من حَدَثٍ أو اشتجار يُخافُ فسادَه فإن مرده إلى الله عز وجل، وإلى محمد رسول الله - صلى الله عليه وسلم»، وهو بند مهمٌ يكفل توازن العلاقة، ووضوح معالمها بين الدولة الإسلامية ومواطنيها غير المسلمين؛ فمع ما قرَّرتَه البنود السابقة من حريات وحقوق.

إلا أن هذا البند يكشف جانباً آخر مهمّاً من العلاقة، وهو أن المرجعية القضائية القانونية والفصل في الخصومات إنما يكون كل ذلك إلى شريعة الإسلام، وقضاء الدولة الإسلامية المتمثل حينذاك في رسول الله صلى الله عليه وسلم (ما لم يكن الأمر من خصوصيات دينهم).

سابعاً: عناية الإسلام بحقوق غير المسلمين: ولعل الالفت للنظر من استعراض هذه البنود السابقة أن عناية الإسلام بحقوق غير المسلمين كان مسألة مبدئية لا يعمد إليها المسلمون مضطرين أو مهزومين؛ بل هي ركن أصيل من الفقه الإسلامي جاء به الدين الحنيف من اليوم الأول لقيام دولة الإسلام الوليدة، وأن تلك الكفالة التامة لحقوق الأقليات غير الإسلامية في المجتمع الإسلامي أمر واقع من قبل أن يخطر على بال الآخرين تفكيرٌ في مثل هذه المبادئ بقرون طويلة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

قبل أن يناقش ويتم عرض الباحث على بحثه، ومن المستحسن أن تعرف منهجية البحث لحصول الأهداف التامة، ومن خطوات منهجية البحث هذه الخطوات:

أ- **مدخل البحث ومنهجه** : من المدخل كان هذا البحث من البحث الكيفي أو النوعي الذي

من أهم سماته أنه لا يتناول بياناته عن طريقة معالجة رقمية إحصائية²⁹.

و عند " تايلور " و " مولونغ في البحث الكيفي هو إجراءات البحث في الإنتاج الوثائق الوصفية

كالكلمة المكتوبة و الشفوية من الأفراد و سلوكهم الذي يقدر علي تحليلها³⁰.

المنهج هو العملية أو المبدأ والإجراء الذي يستعملها الباحث لنيل الأجوبة عن المشكلات³¹.

كان منهج البحث نوعان: المنهج الكمي والكيفي، أما البحوث الكمية في خصائصها يعني تحليل

إحصائي للبيانات³².

والبحوث الكيفية هي تلك البحوث التي لاتستخدم الأرقام³³.

²⁹ Lexy Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT. RemajaRosda -

Karya, 2008) hal. 6

³⁰ Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode Penelitian (Yogyakarta: PenerbitTeras, 2008) -

hal. 100

³¹ Deddy Mulyana. Metodologi Penelitian Kualitatif. (Bandung: PT Remaja -

Rosdakarya, 2002). Hal.145 محمد علي الصابوني، صفوة التفاسير ، (بيروت: دار الفكر) ، ص.5.

³² - رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (القاهرة، دار النشر للجامعات، 2011)، ص: 285.

³³ - رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ص 280.

فذلك، كان هذا البحث من البحث الكيفي، فقد تم إستخدام الدراسة المكتبية التاريخية لتحقيق أهداف هذه الدراسة والذي اتضحت مناسبتها لمعرفة التطورات للهيكلة التنظيمي للدولة في عهد خلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه.

ب- مصادر البيانات: تنقسم مصادر المعلومات في البحث العلمي إلى مصادر أساسية وثانوية:

أولا - المصادر الأساسية: هي تتمثل في السجلات ، والوثائق ، الآثار التي تتضمن معلومات تنشر لأول مرة وتعتبر معلومات المصادر الأولية أقرب ما تكون للحقيقة.

وتدرج تحتها التراجم والسير الشخصية تهتم بإعطاء فكرة مفصلة عن كبار الشخصيات العلمية والسياسية والاجتماعية وإنجازاتها.

ثانيا - المصادر الثانوية :

وهي المعلومات الغير مباشرة والمنقولة والتي تؤخذ من المصادر الأولية ويعاد نقلها وعادة ما تكون في غير حالتها الأولى ونجدها في الجرائد والصحف والدراسات السابقة، فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية وذلك للأسباب التالية :

- إحتتمالات الخطأ في نقل الأرقام.
- إحتتمالات الخطأ في اختيار المفردات والمصطلحات المناسبة في حالة الترجمة.
- إحتتمالات الإضافة إلى البيانات الأصلية ومن ثم الوقوع في خطة تفسير البيانات.
- إحتتمالات التحريف (التغيير المتعمد) في البيانات مما يؤدي إلى تشويه المعنى.

ومن أهم المصادر الثانوية :

- 1- الكتب : أكثر إنتشارا وهي متخصصة في المعارف البشرية.
 - 2- الدوريات : شكلها منتظم أو غير منتظم وتسمى مطبوعات مسلسلة.
 - 3- الموسوعات ودوائر المعارف : (تجمع معلومات من مصادر أولية + ثانوية).
 - 4- الكتيبات والنشرات : مطبوعات أصغر في حجمها من الكتاب الاعتيادي.
 - 5- الأدلة : تهتم بالمعلومات الخاصة بالمؤسسات العلمية.
- ج- تحليل البيانات: قام الباحث بجمع أكبر قدر ممكن من الكتب المتعلقة بموضوع البحث، كما تم دعمه ببعض الدراسات التي تبحث في نفس الموضوع من كتب ورسائل ماجستير سابقة وبعض المقالات.

وسيتم تحليل البيانات وفق الخطوات التالية:

- 1- التحليل الإستنباطي: والمراد بالطريقة الإستنباطية فهي عبارة عن تنظيم المعلومات المتوفرة في قالب معين، ويستنبط من الباحث نتائج صحيحة تزوده بالمقترحات والحلول³⁴.
- 2- التحليل الإستقرائي: فقد إعتد الباحث المنهج الإستقرائي الذي يعتمد على إستقراء النصوص الشرعية الخاصة بموضوع الدراسة وتفسيرها وتحليلها بعد فهمها وذلك بهدف توضيح ماعلة استراتيجيات الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه في تطوير الهيكل التنظيمي للدولة وبيان الأثر الذي حققته في نجاح الإستمرار الدولة بالرغم من وجود الفتن والحروب في فترة

³⁴ - كتاب البحث العلمي صياغة جديدة عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان 1423هـ، الرياض مكتبة الرشد ص 64.

خلافته، وهذا من خلال جمع المعلومات والأقوال والنصوص والرويات وذلك من كتب السنة ومن أقوال الفهاء وكتب التاريخ.

3- تحليل المضمون: المعلومات التي تجمع فيه هي حصيلة انطباع الباحث ويجب على أسئلة ومنها: ماهي الإستراتيجيات التي ساهمت في تطوير الهيكل التنظيمي للدولة في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه وكذلك مامدى إمكانية إستنساخ نموذج أمثل لبناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات.



المصادر و المراجع

- القرآن الكريم
- الأحاديث النبوية: صحيح البخاري.
- صحيح مسلم.
- سنن الترمذي.
- مسند الإمام أحمد.
- المستدرک علی الصحیحین للحاکم النیسابوری.
- المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، الطبعة الأولى، مصر، إشراك للنشر والتوزيع، 2000 .
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2004 .
- محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002/2001 .
- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، الطبعة الثانية ، القاهرة، 2002 .
- زاوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية.
- إهاب صبح محمد، الإدارة - الأسس والوظائف .

• أخبار مدينة الرسول المعروف بالدرة الثمينة - الإمام الحافظ محمد بن محمود بن النجار -

حقيقه وعلق عليه ونشره صالح محمد جمال - توزيع مكتبة الثقافة مكة المكرمة - الطبعة

الأولى.

• وفاء الوفاء بأخبار دار المصطفى - نور الدين أبو الحسن علي بن عبد الله بن أحمد بن علي

الحسني السمهودي (المتوفى: 911هـ) - دار الكتب العلمية بيروت - الطبعة: الأولى - 1419.

• الدرّة الثمينة في أخبار المدينة - الإمام الحافظ أبي عبد الله محمد بن محمود بن النجار البغدادي

- (578 - 643 هـ).

• معجم المعاني الجامع: <http://www.almaany.com>

• جبرين بن إبراهيم بن عبد الله الجبرين - أبو بكر الصديق ودوره في الدعوة الإسلامية - جامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية - 1406 هجري.

• مقدمة في الإدارة الإسلامية - د. أحمد بن داوود المزجاجي الأشعري - جامعة الملك عبد

العزیز - السعودية - 2000.

• محمود سلمان العميان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - الطبعة الثانية - الأردن -

2004.

• محمد فريد صحن وآخرون - مبادئ الإدارة - الإسكندرية - الدار الجامعية - 2002.

• محمد سيد الوكيل - موقع المختار الإسلامي :

<http://islamsselect.net/mat/86926>

• السيرة النبوية بن هشام - ألفه ابن إسحاق ورواه أبو محمد عبد الملك بن هشام بن أيوب

الحميري البصري المتوفى سنة (218هـ).

- المصدر: موقع قصة الإسلام <http://islamstory.com/ar>
- ماجد راغب الحلو-علم الإدارة العامة-دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية-مصر 1985.
- الإصابة في تمييز الصحابة - أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني (المتوفى: 852هـ).
- أبو بكر الصديق - علي الطنطاوي - الطبعة الثالثة - دار المنارة للنشر والتوزيع جدة - 1406هـ - 1986.
- الطبقات الكبرى - أبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي - المعروف بابن سعد (المتوفى: 230هـ).
- تاريخ الخلفاء-الإمام الحافظ جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي(المتوفى 911هـ).
- تاريخ الدعوة إلى الإسلام في عهد الخلفاء الراشدين - يسري محمد هاني - مكتبة الملك فهد الوطنية جامعة أم القرى 1418هـ - السعودية.
- سير أعلام النبلاء، الإمام شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان الذهبي توفي 748 هـ.
- حديث الإفك دروس وعبر، د. عامر حسين السلامي، دار القمة، الإيمان، الإسكندرية، 2005.
- طرح التثريب في شرح التقريب - أبو الفضل زين الدين عبد الرحيم بن الحسين بن عبد الرحمن بن أبي بكر بن إبراهيم العراقي (المتوفى: 806هـ) - أكمله ابنه: أحمد بن عبد الرحيم بن الحسين الكردي الرازياني ثم المصري، أبو زرعة ولي الدين، ابن العراقي (المتوفى: 826هـ) - الناشر: الطبعة المصرية القديمة - وصورتها دور عدة منها (دار إحياء التراث العربي، ومؤسسة التاريخ العربي، ودار الفكر العربي).

- الهياكل التنظيمية في الدول الإسلامية في صدر الإسلام - موقع شبكة رحماء الإسلامية -

<http://www.rohamaa.com/vb/showthread.php?t=7636>

- إدارة الدولة في الإسلام - دراسة تأصيلية لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي -

محمد علي محمود صبح - رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية - نابلس فلسطين -

.2011

- محمد علي الصابوني - صفوة التفاسير - بيروت: دار الفكر بيروت.

- رجاء محمود أبو علام - مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية - القاهرة دار النشر

للجامعات 2011.

- البحث العلمي صياغة جديدة - عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان - الرياض مكتبة الرشد

.1423هـ.

