مجلة الدراسات التربوية والعلمية - كلية التربية - الجامعة العراقية
العدد السابع والعشرون - المجلد الخامس - التاريخ - آذار 2026م
doi.org/10.52866/esj.2026.05.27.05

شبكات الاتصال الإداري في الدولة العباسية بين مركز الخلافة وولايات الأطراف (247-132هـ) دراسة تاريخية تحليلية

م .م. سهاد جاسم محمد // جامعة القادسية - كلية التربية - قسم التاريخ
Suhadjasim57@gmail.com

مستخلص:

تتناول هذه الدراسة شبكات الاتصال الإداري في الدولة العباسية بين مركز الخلافة في بغداد وولايات الأطراف خلال المدة من (247-132هـ/ 861-749م) مبيّنةً تطور النظام الإداري العباسي الذي تميّز بالدقة والتنظيم ، مع بيان جذوره في التجربة الإدارية الإسلامية المبكرة وتركّز على مفهوم الاتصال الإداري وأهميته في تنسيق الجهود ونقل المعلومات وتحقيق وحدة الدولة. تستعرض الدراسة التشكيل الإداري لمركز الخلافة من خلال أبرز الدواوين مثل ديوان البريد والرسائل والخراج والمستغلات والمواريث والزمام ودورها في إدارة شؤون الدولة كما توضّح تطوّر الاتصال مع ولايات المشرق عبر ديوان البريد الذي أصبح جهازًا رقابيًا واستخباراتيًا ومع ولايات المغرب عبر ديوان الرسائل الذي اضطلع بدور تمثيلي رسمي. وتخلص الدراسة إلى أن نظام الاتصال الإداري أسهم في حفظ وحدة الدولة العباسية واستقرارها.

الكلمات المفتاحية: الدولة العباسية، الاتصال الإداري، ديوان البريد، ديوان الرسائل، مركز الخلافة، ولايات الأطراف، التنظيم الإداري، الإدارة الإسلامية، بغداد، التاريخ العباسي.

Administrative Communication Networks in the Abbasid State Between the Caliphal Center and the Peripheral Provinces (132–247 AH): A Historical and Analytical Study

Teaching assistant/ Suhad jasim mohammed
AL.Qadisiyah University /college of Education
Department of History

Abstract:

This study examines the administrative communication networks in the Abbasid state between the caliphate's center in Baghdad and the peripheral provinces during the period (132–247 AH/749–861 CE). It demonstrates the development of the Abbasid administrative system characterized by precision and organization and rooted in earlier Islamic administrative practices. It focuses on the concept of administrative communication and its importance in coordinating efforts, transmitting information, and achieving state unity. The study reviews the administrative structure of the caliphate's center through the most prominent offices such as the Post Office, Correspondence Office, Land Tax Office, Exploitation Office, Inheritance Office, and Rein Office and their role in managing state affairs. It also explains the development of communication with the eastern provinces through the Post Office which became a supervisory and intelligence apparatus and with the western provinces through the Correspondence Office which played an official representative political role. The study concludes that the administrative communication system contributed to preserving the unity and stability of the Abbasid state.

Keywords: Abbasid Caliphate, Administrative Communication, Diwan al-Barid, Diwan al-Rasa'il, Caliphal Center, Peripheral Provinces, Administrative Organization, Islamic Administration, Baghdad, Abbasid History.

المقدّمة

شكّلت الدولة العباسية واحدة من أبرز التجارب السياسية والإدارية في التاريخ الإسلامي إذ امتازت ببناء جهاز إداري متكامل قادر على إدارة رقعة جغرافية شاسعة امتدت من أطراف خراسان شرقًا إلى بلاد المغرب غربًا. ولعلّ أبرز عناصر هذا الجهاز هو شبكات الاتصال الإداري التي شكّلت العمود الفقري لربط مركز الخلافة في بغداد بالولايات النائية إذ مكّنت الخلفاء من توجيه الأوامر متابعة تنفيذ السياسات ورصد أداء الولاة بما يضمن وحدة القرار واستقرار السلطة المركزية.

تعدّ شبكات الاتصال الإداري في الدولة العباسية أكثر من مجرد وسائط لنقل الرسائل فهي منظومة متكاملة من الإجراءات والوظائف التنظيمية والأدوات الرقابية التي جسّدت مفهوم الدولة المركزية وعكست وعي الخلفاء بأهمية التنسيق بين المركز والأطراف. فهذه الشبكات لم تقتصر وظيفتها على إيصال الأوامر بل امتدت لتشمل المراقبة والتقييم وجمع المعلومات الدقيقة سواء على الصعيد السياسي أو المالي أو العسكري ما جعلها أداة استراتيجية لتعزيز السلطة وتحقيق الاستقرار.

إشكالية البحث تنبثق من التساؤل حول مدى فاعلية هذه الشبكات في ربط المركز بالولايات وكيف استطاعت الدولة العباسية الحفاظ على سيطرتها في ظل اتساع الرقعة الجغرافية وتعدد الظروف المحلية. فبينما أظهرت المصادر التاريخية قدرة الجهاز الإداري على التنظيم والمتابعة تبرز الحاجة إلى تحليل هيكلية الاتصال الإداري آلياته وتفاعله مع السلطات المحلية لفهم أسباب نجاحه أو محدوديته في فترات لاحقة تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل البنية الإدارية لشبكات الاتصال في العصر العباسي المبكر، مع التركيز على الدور التنظيمي لدواوين البريد والرسائل.
2. رصد الوسائل التي اعتمدتها الدولة لتحقيق التواصل بين بغداد وسائر الولايات، بما في ذلك الرقابة والمراجعة وتوزيع الصلاحيات.
3. دراسة العلاقة بين المركز والولايات للكشف عن مدى مساهمة شبكات الاتصال في ترسيخ الاستقرار وإدامة السلطة المركزية، خلال الفترة الممتدة من سنة 132هـ/ 749م حتى سنة 247هـ/ 861م، وهي مرحلة اتسمت بتوازن القوى بين المركز والأطراف قبل ظهور مظاهر الضعف الإداري لاحقًا.

اولًا: أهمية البحث

يسعى إلى دراسة جانب إداري حيوي قلّما حظي بعناية كافية من قبل الباحثين وهو جانب الاتصال الإداري بين المركز والأطراف لما له من دور في تفسير قدرة الدولة العباسية على إدارة إمبراطورية واسعة متعددة الأعراق والثقافات كما تسهم الدراسة في توضيح الأسس التنظيمية التي قامت عليها الإدارة العباسية، مما يفيد في فهم تطور الفكر الإداري الإسلامي عبر العصور.

ثانيًا: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج التاريخي التحليلي الذي يقوم على تتبع الأحداث والوقائع الإدارية وتحليلها في ضوء المصادر التاريخية الموثوقة مع مقارنة الروايات المختلفة لاستخلاص النتائج الدقيقة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في عرض مظاهر التنظيم الإداري ووسائل الاتصال والتحليل النقدي لتقييم فاعلية تلك الوسائل في

ضوء الظروف السياسية والاجتماعية التي سادت العصر العباسي. كما ألحقت الباحثة بالدراسة تراجم موجزة لأهم الأعلام الوارد ذكرهم فيها تعريفًا بأدوارهم في البناء الإداري العباسي.

ثالثًا: الدراسات السابقة

تنوّعت الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة العباسية بين ما ركّز على البنية العامة للنظام الإداري وما تناول الأجهزة التنفيذية والاتصالية وما قدّم أطرًا نظرية حديثة يمكن الإفادة منها في التحليل التاريخي. ومن أبرز هذه الدراسات ما يلي:

تُعدّ دراسة عبد العزيز الدوري (1953) في كتابه النظم الإسلامية من أهم المراجع التي أرست الأسس الأولى لفهم التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية منذ نشأتها حتى العصر العباسي. وقد أشار الدوري إلى تطوّر الجهاز الإداري العباسي واعتماده على مركز الخلافة في بغداد بوصفه محور السلطة ومصدر القرار مع إبراز دور الدواوين ولا سيما ديوان البريد وديوان الرسائل في تحقيق التواصل الإداري والرقابة المركزية. غير أن الدراسة على أهميتها التأسيسية اتسمت بالمنهج الوصفي أكثر من التحليلي إذ لم تتوسع في تحليل الآليات الدقيقة للاتصال الإداري ولا في بيان الأثر الإداري المباشر لهذه الشبكات على فاعلية الحكم.

أما دراسة عبد الله العثيمين (1990) في كتابه الدولة العباسية: دراسات في تاريخها السياسي والإداري فقد جاءت أكثر تفصيلًا من حيث تحليل عمل الدواوين الكبرى خصوصًا ديوان البريد الذي وصفه العثيمين بأنه شريان الاتصال بين مركز الخلافة والأقاليم البعيدة. وقد تميّزت دراسته بتسليط الضوء على البعد الاستخباراتي والرقابي في عمل الديوان مما أضاف بُعدًا سياسيًا مهمًا لفهم وظيفة الاتصال الإداري في الدولة العباسية فإن الدراسة ركّزت على الجانب العملي دون ربطه بالأطر النظرية الأوسع لفهم مفهوم الاتصال كمنظومة تنظيمية داخل الجهاز الإداري.

أما محمود العميان (2010) في كتابه السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال فقد قدّم إطارًا نظريًا معاصرًا يمكن توظيفه في قراءة التجربة الإدارية العباسية. تناول العميان الاتصال بوصفه عملية حيوية تضمن انسيابية المعلومات ودقّتها داخل أي تنظيم إداري وهو مفهوم حديث يمكن إسقاطه على بنية الدواوين العباسية لفهم كيفية إدارة المعلومات بين مركز الخلافة والولايات. غير أن هذا الإطار يظل نظريًا عامًا ولم يُطبّق مباشرة على التجربة التاريخية الإسلامية مما يجعل الإفادة منه هنا محاولة لتقريب المفهوم الحديث من الواقع العباسي.

يتضح من المقارنة بين هذه الدراسات أنّ معظمها ركّز على وصف مؤسسات الدولة العباسية أو تحليل وظائفها العامة دون أن يعالج الاتصال الإداري كمنظومة متكاملة ذات بعد تنظيمي وتواصلي. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية الموسومة بـ «**شبكات الاتصال الإداري في الدولة العباسية بين مركز الخلافة وولايات الأطراف (247-132هـ/ 861-749م): دراسة تاريخية تحليلية**» التي تسعى إلى سدّ هذه الفجوة من خلال الجمع بين المنهج التاريخي والتحليل الإداري للكشف عن أسس شبكات الاتصال ودورها في وحدة الدولة وكفاءة إدارتها. وقد قُسّم البحث إلى ثلاثة مباحث رئيسة تتناول: أسس الاتصال الإداري والتشكيل الإداري لمركز الخلافة والإدارة والنظام الوزاري وعلاقة الوزير بالخليفة وتنظيم الاتصال

مع ولايات المشرق والمغرب، وصولًا إلى النتائج والتوصيات التي تُبرز نضج التجربة الإدارية العباسية وأثرها في تطور الفكر الإداري الإسلامي.

المبحث الأول : أسس الاتصال الإداري في الدولة العباسية

المحور الأول : مفهوم الاتصال الإداري وأهميته في الدولة الإسلامية

يُعد الاتصال الإداري نشاطًا إداريًا واجتماعيًا وإنسانيًا ونفسيًا تتفاعل في إطاره جهود العاملين كافة ويتم من خلاله تحقيق التفاعل الإيجابي والتبادل المشترك بين أفراد العمل وهو أداة فعالة لإنجاز المهام وتوجيه السلوك كما يسهم في نقل المفاهيم والمعلومات والبيانات[1].

وقد تجلّت الجذور الأولى للاتصال الإداري في الدولة الإسلامية منذ عهد النبي محمد ﷺ، حيث اعتمد أسلوب الرسائل المكتوبة إلى الولاة والملوك واستخدام المبعوثين والرسل لنقل التعليمات والتوجيهات إضافة إلى الخطب العامة التي مثّلت وسيلة اتصال مباشرة مع المجتمع. كما استُخدمت الوثائق الإدارية مثل العهود والمواثيق لتنظيم شؤون الدولة وهو ما يُعدّ نواة مبكرة للاتصال الإداري المنظم[2].

ومع قيام الدولة العباسية ورث العباسيون هذا الإرث الإداري وطوّروه فبلغ الاتصال الإداري درجة عالية من التنظيم والفعالية مستندًا إلى خبرات الدولة الأموية والتأثيرات الفارسية مع المحافظة على الأسس الإسلامية التي قامت على العدل والشفافية وحسن إدارة شؤون الرعية. وبذلك يمكن القول إن الاتصال الإداري في الدولة العباسية لم يكن وليد مرحلة معزولة بل هو امتداد تاريخي لتطور إداري بدأ مع نشأة الدولة الإسلامية وتبلور عبر عصورها المختلفة[3].

يتضح من هذا المفهوم أن الاتصال الإداري لا يمثل مجرد وسيلة لتبادل المعلومات بل يشكل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسات الإدارية إذ يُعد وسيلة لتوحيد الجهود وضبط الأداء داخل الجهاز الحكومي. ويبرز هذا بوضوح في التجربة العباسية التي تبنت نموذجًا إداريًا مؤسسًا على تفاعل المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن دقة التنفيذ وسرعة الاستجابة. ومن ثم يمكن القول إن الاتصال في النظام العباسي كان عنصرًا حاسمًا في تحقيق الانسجام الإداري وتماسك البنية التنظيمية للدولة الإسلامية.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال في الدراسات المتخصصة إذ عُرف بأنه تبادل للأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث سلوك أو تصرفات تتصل بالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة[4]. كما يُقصد بعملية الاتصال تلك الحركة المستمرة للتعارف والتبادل ونقل المعرفة والمعلومات من مكان إلى آخر سواء لإنجاز عمل أو إبرام اتفاق أو لمجرد الإحاطة بالمعلومات استعدادًا لاتخاذ قرار

(1) الحربي، ناهد سرور، مداخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، 2015 ، ص 617.

(2) الطبري، تاريخ الرسل والملوك، محمد أبو الفضل إبراهيم، دار المعارف، القاهرة ،ج 2، ص 640-636.

(3) الماوردي، الأحكام السلطانية، دار الفكر، بيروت، ص 35-27.

(4) العميان، محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان ، 2010 ، ص 355.

مستقبلي[1]. ويرى الطويل[2] أن الاتصال الإداري عملية ديناميكية تؤثر فيها شخصيات الأفراد في مدركات بعضهم البعض عبر وسائط وأساليب رمزية مختلفة أما الصيرفي[3] فيعرفه بأنه عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد أو الجماعات بهدف التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة أي أنه يمثل اشتراكًا وتبادلًا في المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

يمكن القول إن الاتصال هو عملية اجتماعية منظمة وهادفة تتم بين طرفين لتبادل الأفكار والمعلومات عبر وسائط معينة بغرض تحقيق أهداف محددة يتضح من هذه التعريفات أن الاتصال الإداري لم يكن في جوهره مجرد وسيلة لتداول الأوامر والتعليمات بل أداة لبناء الثقة والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة. في الدولة الإسلامية اتخذ الاتصال بعدًا شرعيًا وأخلاقيًا إذ ارتبط بمفهوم الشورى والأمانة في تبليغ الرسالة. ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الاتصال في النظام الإسلامي لم يكن وظيفة بيروقراطية فحسب بل وسيلة لتحقيق العدالة وضبط القرار وفق قيم دينية عليا.

في العصر العباسي مثّل الاتصال الإداري انعكاسًا لروح التنظيم السياسي الجديد الذي سعى إلى تحويل الخلافة من زعامة دينية إلى إدارة مؤسسية تعتمد على شبكات متكاملة من المراسلات والدواوين ما جعل من عملية الاتصال محورًا في إحكام السيطرة على الدولة الواسعة الأطراف. يمكن القول إن الاتصال هو عملية اجتماعية منظمة وهادفة تتم بين طرفين لتبادل الأفكار والمعلومات عبر وسائط معينة بغرض تحقيق أهداف محددة وقد حد[4] أهم مقومات الاتصال الفعّال ومنها:

1. تدفق المعلومات واستمرارها وتوافرها بشكل كافٍ وواضح.
2. دقة المعلومات المرسلة.
3. مراعاة الظروف العلمية والبيئية المحيطة بمستقبِل الرسالة لضمان قبولها وتنفيذها.
4. اختيار التوقيت المناسب لنقل المعلومات.
5. دراسة قدرات المستقبلين من الجوانب العلمية والفنية والسلوكية.
6. وضوح الهدف من الرسالة واتساقه مع معانيها.
7. توافر لغة مشتركة ومفهومة بين المشاركين في عملية الاتصال.

هذه المقومات النظرية تجد تطبيقها العملي بوضوح في إدارة الدولة العباسية حيث كانت المراسلات الرسمية تخضع لقواعد دقيقة في الصياغة ويُراعى فيها التدرج الهرمي بين الخليفة والولاة. فالمعلومة كانت تنتقل من مركز القرار إلى أطراف الدولة عبر قنوات رسمية تضمن الدقة والسرعة في الوقت نفسه. بذلك يمكن اعتبار الاتصال الإداري في الدولة العباسية أحد أهم أسباب استقرار النظام السياسي ودوامه رغم اتساع رقعة الدولة.

(1) المصري، أحمد محمد ، الإدارة الحديثة – معلومات وقرارات القاهرة ، 2000 ، ص65.

(2) الطويل، هاني ، الإدارة التعليمية – مفاهيم و آفاق عمان دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص 462 .

(3) الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين (1) الإسكندرية حورس للنشر والتوزيع، 2008، ص 419 – 426.

(4) الشعلان فهد أحمد (2012). إدارة الأزمات الأسس – المراحل – الآليات ط3 ، 2012 ، ص 332.

المحور الثاني: التشكيل الإداري لمركز الخلافة العباسية

شهدت الدولة العباسية منذ نشأتها عام 132هـ/ 749م تنظيمًا إداريًا متطورًا استفاد من خبرات العصور السابقة وطوّرها بما ينسجم مع متطلبات الدولة الجديدة إذ أولى الخلفاء الأوائل أهمية كبرى لإدارة الدولة من مركز الخلافة في بغداد وقد مثّل هذا المركز الإداري القلب النابض للنظام السياسي وارتبطت به الدواوين التي شكّلت شبكات الاتصال والسيطرة على سائر ولايات الدولة وكان أبرز هذه الدواوين:

1. ديوان البريد: ويتولّى نقل الرسائل والأوامر والأخبار بين حاضرة الخلافة والولايات ويقوم صاحبُه بعرض الأخبار التي تَرِدُ على الخليفة[1] ثم يتلقى أوامرَه للردِّ عليها[2].

2. ديوان الرسائل: ويتولَّى تحرير كتب الخليفة وأوامره إلى الولاة والقوَّاد وكبار الموظفين وكتب التقليد والرسائل السياسية.

3. ديوان المستغلّات: ويتولى صاحبه إدارة ممتلكات الدولة من العقارات والأراضي الزراعية[3].

4. ديوان المواريث: وقد أُحدث هذا الديوان في عهد المعتمِد على الله (256-279هـ/ 870-892م) أحد خلفاء العصر العباسي المتأخر بعد أن فُرضت ضريبة المواريث[4][5].

5. ديوان الزمام: وهو يتولى الإشراف على الدواوين الأخرى ومرافقها وتدقيق أعمالها وبخاصة ما يتعلق بالنواحي المالية منها[6].

6. ديوان الخراج: وهو يتولّى أمور الجباية والحفاظ على حقوق بيت المال في ضريبة الخراج كما يقوم بتقديم حسابات الضرائب في مختلف الولايات[7].

إن وجود هذا العدد من الدواوين المتخصصة يكشف عن نظام اتصال مركزي متشابك يقوم على تبادل المعلومات بشكل منظم بين مركز الخلافة والولايات. فديوان البريد مثلًا كان يشكل العمود الفقري للاتصال السياسي والعسكري، بينما كان ديوان الرسائل يمثل البنية الرسمية للاتصال الإداري عبر الخطابات والمراسلات المهورة بخاتم الخليفة. أما دواوين الخراج والمستغلات والزمام فكانت أدوات اتصال مالي وإحصائي، تنقل البيانات من الأقاليم إلى العاصمة لتحليلها واتخاذ القرارات على ضوئها. وهكذا يمكن القول إن التشكيل الإداري لمركز الخلافة العباسية يعكس مستوى عالياً من الوعي الإداري والتخطيط الاتصالي إذ لم يكن الهدف مجرد ضبط الأعمال بل ضمان تدفق المعلومات بدقة بين جميع مستويات الدولة. وقد

(1) أحمد عبدالباقي: معالم الحضارة العربية في القرن الثالث الهجري، بيروت 1991 ص 14 - 19.

(2) عبدالوهاب القرش: العلاقات الحضارية بين المسلمين والبيزنطيين في الشام ومصر في العصر الأموي، رسالة دكتوراه، كلية دار العلوم، القاهرة، ص2003، ص 68 - 71.

(3) عبدالوهاب القرش، العلاقات الحضارية بين المسلمين والبيزنطيين في الشام ومصر في العصر الأموي، ص71.

(4) الماوردي: علي بن محمد (ت 450هـ/ 1058م)، الأحكام السلطانية، الكويت: مكتبة دار ابن قتيبة ، (1909).. ص 2 - 20.

(5) الدوري، عبدالعزيز، النظم الاسلامية، مطبعة نجيب، (2019)، ص 9 - 13.

(6) حسن الباشا: دراسات في الحضارة الإسلامية ، بيروت، دار النهضة العربية، (1991) ص 55 - 59.

(7) حسن الباشا: دراسات في الحضارة الإسلامية ،ص 57 - 59.

ساعد هذا التنظيم على تكوين نظام رقابي فعال يمنع الانحرافات ويحقق الانسجام بين القرارات المركزية والتنفيذ المحلي مما يجعل الاتصال الإداري أحد أعمدة نجاح الحكم العباسي في فتراته المزدهرة.

ترى الباحثة أن التشكيل الإداري لمركز الخلافة العباسية يعكس مستوى عالياً من النضج والتنظيم في إدارة شؤون الدولة إذ لم يكن هدفه مجرد ضبط الأعمال الإدارية فحسب بل ضمان إحكام السيطرة على مختلف الولايات وتحقيق الترابط بينها وبين مركز القرار في بغداد. فقد جاءت الدواوين كأداة فعّالة لتنظيم الاتصال الإداري والسياسي والمالي وأسهمت في ترسيخ سلطة الخلافة وتعزيز كفاءتها.

المبحث الثاني : الإدارة والنظام الوزاري في العصر العباسي

المحور الاول : الادارة في العصر العباسي

تشير الدراسات إلى أن الإدارة في العصر العباسي قبل أن تبلغ الدولة مرحلة الضعف السياسي كانت تسير وفق نظام منظم ودقيق يشبه ما نراه في الممالك الحديثة من حيث التدرج الوظيفي وتقسيم الأعمال. ويُفهم من ذلك أن الدولة العباسية اعتمدت مبدأ الكفاءة والقدرة الإدارية أساسًا في إسناد المناصب دون الاقتصار على الانتماء الديني أو الأصل العرقي فقد كانت المناصب مفتوحة أمام الجميع دون تمييز في الدين أو الأصل، فالمسلم والنصراني واليهودي والهندي سواء في تولي المناصب، فقد كانت المناصب مفتوحة أمام الجميع دون تمييز في الدين أو الأصل فالمسلم والنصراني واليهودي والهندي سواء في تولي المناصب بناءً على الكفاءة. ويُعدّ تنوع الدواوين والمؤسسات الإدارية في الدولة العباسية دليلاً واضحًا على الفرق بينها وبين الدولة الأموية إذ إن تلك التنظيمات المتعددة أصبحت نموذجًا احتذت به الدول الإسلامية التي جاءت بعدها[1].

يتضح مما سبق مدى التحول النوعي في الإدارة العباسية التي اتسمت بالمرونة والانفتاح على الكفاءات بغض النظر عن الأصل أو الدين، وهو ما يعكس عقلانية الدولة في إدارة شؤونها. فقد تعاملت الخلافة العباسية مع الإدارة بوصفها علمًا قائمًا على الكفاءة والخبرة، لا على العصبية أو الانتماء، مما ساعد على استقرار جهاز الدولة واستمرارية كفاءته لعقود طويلة. كما أن شمولية الدواوين وتنوع اختصاصاتها تدل على تطور المفهوم المؤسسي الذي نقل الإدارة من الطابع الشخصي إلى النمط الإداري المنظَّم. كان الخليفة يشغل منصب الرئيس الأعلى للدولة وقد حظي بمكانة عظيمة وقداسة بالغة بعد مبايعته حتى إن الدعاء له كان يُرفع في جميع المساجد ولا سيما في الحرمين الشريفين مما أضفى على شخصه وهيبته طابعًا دينيًا مقدسًا. وكان يُعتقد أن القوانين والأحكام التي يصدرها الخليفة مستمدة من إرادة الله وهو ما كان يُعرف عندهم بإجماع الأمة. فمبايعة الخليفة كانت تعني تنصيبه أميرًا للمؤمنين ومصدرًا للشرعية وله وحده حق تعيين الولاة والقضاة والإشراف على أمور الدولة كافة[2].

يستدل من ذلك أن النظام العباسي جمع بين المشروعية الدينية والتنظيم الإداري، فسلطة الخليفة لم تكن سياسية فحسب بل اتخذت طابعًا روحيًا وأخلاقيًا عزز من مكانة الخلافة في نفوس الرعية. هذا الارتباط بين الدين والسياسة منح الدولة

(1) العزيزي روكس بن زائد ،الإدارة أو التنظيم الإداري في العصر العباسي، العراق، 1966 ، ص90-65.

(2) العزيزي روكس بن زائد : الإدارة أو التنظيم الإداري في العصر العباسي ، ص 72.

استقرارًا في المراحل الأولى، إذ كان الولاء للخليفة يُعد التزامًا دينيًا، ما ساعد على توطيد النظام المركزي وتسهيل تنفيذ القرارات. كما يبرز هنا أن شرعية الإدارة في الفكر الإسلامي لا تنفصل عن القيم العقدية، فالحاكم مسؤول أمام الله قبل أن يكون مسؤولًا أمام الناس[1].

كان الخليفة هو مصدر السلطة والوزير نائبه المباشر يمارس صلاحيات واسعة باسمه ويتولى الإشراف على المراسلات الرسمية وشؤون المال وتعيين الموظفين وعزلهم إضافة إلى إشرافه على الإدارتين العسكرية والمدنية معًا. غير أن اتساع الدولة وتعدد مهامها جعل من الصعب على الوزير أن يباشر جميع مسؤولياته بنفسه فاضطر إلى الاستعانة بموظفين معاونين يعملون تحت إشرافه المباشر ومن هنا نشأت فكرة الإدارة المركزية أو التمركز الإداري في العصر العباسي[2].

يتّضح من تطور الإدارة العباسية أن الاتصال الإداري لم يكن نشاطًا ثانويًا بل كان هو المحور الذي دارت حوله البنية المؤسسية للدولة. فالدولة الواسعة الأطراف لم يكن بالإمكان ضبطها إلا من خلال منظومة اتصالات دقيقة تربط مركز القرار في بغداد بمختلف الأقاليم. لقد تجلت وسائل الاتصال في ثلاثة مستويات:

1. الاتصال الإداري الرسمي عبر الدواوين.

«فكتب عمرو بن العاص إلى عمر بن الخطاب يخبره بالأمر، فكتب عمر إليه:

أما بعد، فإنه جاءني كتابك تذكر أن صاحب الإسكندرية عرض عليك كذا وكذا، فلا تُحدثنّ في أمر المسلمين حدثًا حتى تقدم عليّ برأيك فيه.[3]»

2. الاتصال العسكري عبر قادة الحملات.

«كتب سعد بن أبي وقاص إلى عمر بن الخطاب يخبره بما فتح الله عليه، فكتب إليه عمر:

أن قف مكانك، ولا تتبع القوم، ولا تعرض المسلمين للهلكة.[4]».

3. الاتصال الرسائلي الرسمي

«كتب نقفور ملك الروم إلى هارون الرشيد» فكتب الرشيد على ظهر كتابه:

بسم الله الرحمن الرحيم، من هارون أمير المؤمنين إلى نقفور ملك الروم....[5]».

ويتجلّى المستوى الإداري مثلًا في الكتب التي وجّهها الخلفاء كأبي جعفر المنصور وهارون الرشيد إلى عمّالهم على خراسان والعراق والتي حفظت نماذج منها في مصادر التاريخ حيث تُذكر فيها أوامر تفصيلية في الخراج والجباية ومتابعة أحوال الرعية. أما المستوى العسكري فيظهر في التقارير التي كان يرفعها قادة الحملات على الثغور وولاة الجند ممن كانوا يكتبون إلى الخليفة بأخبار العدو وحركة الجيوش وما يحتاجون إليه من عُدد ورجال. ويتضح البعد التمثيلي في البعثات التي وُجّهت إلى ملوك العصر إذ حمل مبعوثو الخلفاء كتب التقليد والهدايا فمثّلوا الخلافة سياسيًا أمام البلاطات الأجنبية وكانوا حلقة اتصال بين بغداد وتلك الممالك[6].

(1) العزيزي روكس بن زائد : الإدارة أو التنظيم الإداري في العصر العباسي ، ص 73.

(2) العزيزي روكس بن زائد : الإدارة أو التنظيم الإداري في العصر العباسي ، ص 73.

(3) الطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج 4، ص 105.

(4) الطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج 4، ص 218.

(5) الطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج 6، ص 501.

(6) العزيزي روكس بن زائد : الإدارة أو التنظيم الإداري في العصر العباسي ، ص 74.

المحور الثاني : علاقة الوزير بالخليفة في النظام الإداري العباسي

كان الخليفة العباسي مصدر السلطات إلا أنه كان مقيداً ولو من الناحية النظرية بأحكام الشريعة الإسلامية[1]. وكان يساعد الخليفة في تدبير أمور الدولة وزيره وكانت سلطة الوزراء تتأثر بمدى قوة الخليفة أو ضعفه وبموقف الأتراك منه.

فإن تعيين الوزير وتفويض السلطة إليه كان من صلاحيات الخليفة ولم يحاول أحد أن ينكر ذلك عليه، ولو من الناحية الشكلية. ومع أن بعض الوزراء قد فُرضوا على الخليفة فاستوزرهم على كرهٍ منه تحت ضغط الأتراك أو قادة الجيش أو حتى الجند، فإن مراسيم الاستيزار كانت تصدر باسم الخليفة[2].

وفي فترة تسع السنوات التي أعقبت مقتل المتوكل على الله سنة 247هـ/ 861م، أي خلال المدة (256-247هـ/ 870-861م) استبد الأتراك وكان طبيعياً أن يستضعفوا الوزراء وأن يتدخلوا في تعيينهم. تتأثر علاقة الوزير بالخليفة بموقف الأتراك منهم[3].

لقد أسهم الوزير أحمد بن الخصيب مع الأتراك في تغطية الجريمة التي ارتكبت بمقتل المتوكل على الله، ولذلك فقد احتفظ بمنصب الوزارة حتى وفاة المنتصر وكانت علاقته به حسنة كما كان له دور كبير في المجيء بالمستعين إلى الخلافة[4][5].

فإن الخليفة المستعين بالله لم يُبقِه في وزارته إذ أقصاه واستوزر أوتامش[6] أحد زعماء الأتراك الذي استغل ضعف المستعين وعلاقته الوثيقة به[7] فاستبد بالأمور دون الخليفة وأقطع لنفسه أموالاً جليلة وأسرف في تبذير الأموال[8].

ويبدو أن تصرفاته هذه قد أغاظت الخليفة بدليل أنه امتنع عن تقديم أية مساعدة له عندما استجار به ليخلّصه من الجند المحاصرين له في الجوسق[9]

(1) الدوري ، عبد العزيز ، دراسات تاريخية مهداة إلى عبد العزيز الدوري، مطبعة الجامعة الأردنية، جامعة ميتشيغان، (1995)، ص 190.

(2) آدم متز ، الحضارة الإسلامية في القرن الرابع الهجري، مكتبة لجنة التأليف والترجمة والنشر، (2016)، ج 1، ص 150.

(3) ابن الطقطقي، محمد بن علي بن طباطبا (ت 709هـ/ 1309م). الفخري في الآداب السلطانية والدول الإسلامية. تحقيق عبد القادر محمد مايو. بيروت: دار القلم العربي، (1997)، ص 220.

(4) الطبري محمد بن جرير (ت 310هـ/ 923م). تاريخ الرسل والملوك. القاهرة: دار المعارف، (1967).، ج 3، ص 1452، 1457، 1465؛ ابن الأثير عز الدين (ت 630هـ/ 1233م)، الكامل في التاريخ. تحقيق عمر عبد السلام تدمري. بيروت: دار الكتاب العربي ،(1997) ، ج 7، ص 35-31.

(5) الطبري – تاريخ، ج 11، ص 82 (ط. الحسينية)؛ ابن الأثير – الكامل، ج 7، ص 40.

(6) أوتامش هو أحد القادة الأتراك الذين برزوا في العصر العباسي المتأخر، وتولّى منصب الوزارة في عهد الخليفة المستعين بالله. كان من رجال البلاط العسكريين النافذين في سامراء، وارتبط اسمه بالصراعات بين القادة الأتراك على النفوذ في الدولة بعد مقتل المتوكل. عُرف أوتامش بقوته ونفوذه الكبير، لكنه لم يلبث أن قُتل سنة 250هـ / 864م بعد أن انقلب عليه خصومه من الأتراك أنفسهم، في سلسلة الصراعات التي أنهكت الخلافة العباسية في تلك المرحلة. وانظري: ابن الأثير، الكامل في التاريخ، ج 7، ص 40.

(7) يذكر ابن كثير – البداية، ج 11، ص 3، أن أوتامش كان أخص الناس عند الخليفة.

(8) الطبري، محمد بن جرير (ت 310هـ/ 923م). تاريخ الرسل والملوك. القاهرة: دار المعارف، (1967)، ج 11، ص 82.

(9) وهو القصر الكبير بسامراء كما تذكره كتب البلدان كـ«معجم البلدان» لياقوت الحموي.5 مجلدات.

حيث كانت نهايته[1]. بل إن اليعقوبي يعقب على مقتل أوتامش بقوله: فوقع ذلك بموافقة المستعين وكتب إلى الآفاق بلعنه[2].

كانت علاقة المستعين بوزيره عبد الله بن محمد بن يزداد حسنة وقد سار هذا الوزير على سياسة التقشف بغية توفير الأموال ولذلك فقد ألغى الزيادات التي استحدثت في أرزاق الجند فهدده زعماء الأتراك بالقتل مما اضطره إلى ترك العاصمة سامراء والهرب إلى بغداد[3]. فاستوزر المستعين عند ذلك محمد بن الفضل الجرجرائي الذي بقي في الوزارة حتى خلع المستعين[4].

ويبدو أن الخليفة لم يكن يعتمد عليه كثيراً، ففي حصار بغداد[5] جعل المستعين تصريف الأمور فيها بيد محمد بن عبد الله بن طاهر الذي لم يكن يشغل منصب الوزارة في الوقت الذي لا نحس فيه بأثر الوزير الجرجرائي[6].

تُظهر هذه الوقائع أن الاتصال الإداري في العصر العباسي كان مرهونًا بطبيعة العلاقة بين الخليفة والوزير. فحين تكون العلاقة قائمة على الثقة والتفويض الواضح كانت قنوات الاتصال تعمل بانسيابية ويصل القرار من القمة إلى القاعدة بسرعة ودقة أما حين يتدخل الأتراك أو أصحاب النفوذ كانت شبكة الاتصال تتفكك ويتحول القرار إلى أداة في يد الجماعات العسكرية. الوزير في الأصل كان بمثابة حلقة الوصل الاتصالية بين الخليفة ومؤسسات الدولة فهو يترجم الإرادة السياسية إلى أوامر تنفيذية عبر الدواوين. لكن ضعف السلطة المركزية جعله يفقد هذه الوظيفة فتحوّل الاتصال الإداري إلى اتصال متنازع عليه بين القوى المختلفة، مما أدى إلى تراجع فعالية الإدارة العباسية في فتراتها اللاحقة.

المبحث الثالث : تنظيم الاتصال بين مركز الخلافة والولايات في الدولة العباسية

المحور الأول: تنظيم الاتصال مع ولايات المشرق

شهد العصر العباسي الأول تطورًا نوعيًا في منظومة الاتصال الإداري مع الولايات الشرقية إذ تجاوز ديوان البريد وظيفته التقليدية في نقل الرسائل ليصبح أداة رقابية واستخباراتية متقدمة. استدعت المسافات الشاسعة بين العاصمة وولايات خراسان وفارس والسند بناء شبكة اتصالات مؤسسية تضمن تدفق المعلومات وفاعلية الإشراف المركزي على الأطراف النائية. وتميز التنظيم الإداري لديوان البريد بهيكلية هرمية محكمة حيث تولى صاحب الديوان في العاصمة الإشراف العام على شبكة معقدة من الموظفين والمراسلين. اشترط في متولي الديوان توافر الثقة والحفظ أكثر من الكفاءة الفنية نظرًا لطبيعة المعلومات السرية التي يتعامل معها.

بيروت: دار صادر، د.ت، ص184 .

(1) ابن الأثير – الكامل، ج 7، ص 40 .

(2) اليعقوبي، تاريخ، ج2،ص606. ومما يؤيد هذه الرواية ما ذكره الصولي في أخبار البحتري من أن المستعين قد أبدى ارتياحه لقصيدة البحتري التي هنأه فيها بالنصر على تامش، والتي مطلعها:

لقد نصر الإمام على الأعادي ... وعرفت الليالي في شجاع

وأضحى الملك موطود العماد ... وتامش كيف عاقبة الفساد

(3) الطبري، تاريخ، 86/ 11؛ ابن الطقطقي، الفخري، ص 242.

(4) الطبري، تاريخ، ص 103-102/ 11، وقد خالفه صاحب الفخري (ص 242) إذ ذكر أنه «لم يتسم أحد بعد ابن يزداد بالوزارة».

(5) سنة 251هـ/ 865م، في حصار المعتز بالله لمدينة بغداد.

(6) ابن الأثير، الكامل، ص 56/ 55/ 7.

وقد أسهمت التحسينات التي أدخلها هارون الرشيد في تعزيز فاعلية الديوان وتوسيع صلاحياته الرقابية[1].

يدل هذا على مدى وعي الدولة العباسية بأهمية الاتصال كوسيلة للضبط الإداري والسياسي، إذ تحوّل البريد من مجرد أداة لنقل الرسائل إلى مؤسسة رقابية متكاملة تضمن وحدة الدولة وتماسكها رغم اتساعها الجغرافي.

امتدت مسؤوليات صاحب الديوان لتشمل: استلام التقارير من الولايات وعرضها أو تلخيصها على الخليفة الإشراف على عمال البريد في السكك والطرق، ومتابعة أداء الموظفين في جميع مستوياتهم[2]. كما احتوى الديوان على مجالس متخصصة للإنشاء والتحرير والنسخ والإسكدار[3] إضافة إلى مجلس مختص بشؤون السكك والطرق لضمان المعرفة الدقيقة بأحوال شبكة المواصلات[4].

شكل عمال البريد في ولايات المشرق حلقة الوصل الحيوية بين السلطة المركزية والواقع المحلي تحددت مهامهم الأساسية في مراقبة أداء الإداريين المحليين وتقديم تقارير دورية مفصلة. وفق نسخة العهد التي أوردها قدامة بن جعفر كان على عامل البريد[5]:

- اختيار معاونين موثوقين يتسمون بالكفاءة والنزاهة
- متابعة عمال الخراج والضياع وتفاصيل إدارتهم المالية
- رصد أحوال العمران والزراعة في الإقليم
- تتبع معاملة الرعية ومدى التزام العمال بالعدل
- مراقبة دار الضرب وعمليات السك النقدي
- الإشراف على مجالس توزيع الأعطيات والأرزاق

يتضح لنا من هذه المهام أن عامل البريد تجاوز دوره كناقل للرسائل ليصبح ممثلاً للسلطة المركزية ورقيباً شاملاً في الأقاليم وهذا يعكس وعيًا إداريًا مبكرًا بفكرة الرقابة الإدارية والمالية الشاملة. تطلبت هذه المهام من عامل البريد التحقق والتثبت من المعلومات قبل إرسالها من خلال جمع الشهادات والوثائق والقرائن الدالة كما فُرضت عليه السرية التامة وحُظر عليه الإفصاح عن طبيعة عمله أو التدخل في الأحكام القضائية أو الشفاعة لأحد[6].

(1) نظير حسن سعداوي، نظام البريد في الدولة الإسلامية. مجلة أحكام الشريعة الإسلامية، (2020)، ص 71.

(2) قدامة بن جعفر (ت 337هـ/ 948م)، الخراج وصناعة الكتابة. بغداد: دار الرشيد للنشر، (1981). « مخطوطة كوبريلي » ص 26 ب – 27 أ.

(3) وهو مجلس ضبط ما يحُرَّر من الكتب ومراجعتها قبل إرسالها.

(4) يشير قدامة إلى أن : «الرسوم التي يحتاج اليها في أمر هذا الديوان ، هو ما يقارب الرسوم التي بيناها في غيره مما يضبط به أعماله وأحواله» ، من ص 227 .

(5) قدامة – الخراج، اقتباسات بتصرف من عهد ولاية البريد . ويذكر متز – الحضارة الاسلامية : 1/ 134 بأن هذا العهد يرجع إلى سنة 315 ، ص 216 / 17 آ.

(6) استعرض قدامة الطرق والمسالك كانت منبثة في مختلف أرجاء الدولة العباسية ، بدأها بالطريق الذي كان يربط العاصمة بمكة وما والاها من اليمن وغيرها، ثم الطرق المتجهة شرقاً ، ثم المتجهة غرباً. ومما يلاحظ أنه لم يستعمل قياساً موحداً في تحديده للمسافات، فقد استعمل الفرسخ ، والميل، والمرحلة، واليوم والليلة. وربما كان منسجماً في ذلك مع القياسات المحلية المستعملة آنذاك وعلى أي حال فإن ما أورده من معلومات، له أهميته، لمن يدرس طرق المواصلات وجغرافية الدولة الإسلامية. بجانب كتب المكتبة الجغرافية العربية .

تميزت منظومة البريد بتقسيم دقيق للأدوار الوظيفية يضمن انسيابية العمل:

المرتبون: مسؤولون عن نقل الرسائل في حقائب خاصة بين السكك[1] حيث بلغت المسافة بين كل سكة والأخرى فرسخين تقريبًا[2][3] وهذا يعكس تخطيطًا جغرافيًا محكمًا لشبكة الطرق يسهل السرعة والمتابعة[4].

الموقعون[5]: أنيطت بهم مهمة تسجيل أوقات انطلاق المراسلين ووصولهم في سجلات خاصة مما يتيح ضبط الأداء ومحاسبة المقصرين.

الفروانقيون: شكلوا طبقة إشرافية عليا تراقب السكك والسعاة وتقدم تقارير دورية لصاحب الديوان كان على الموقعين عرض تقاريرهم على الفروانقيين[6] قبل إرسالها مما يضيف طبقة رقابية إضافية[7].

الوكلاء والمخبرون: عملوا على جمع المعلومات الميدانية ومساعدة عامل البريد في الحصول على البيانات من مصادرها المباشرة اتبع عمال البريد نظامًا منهجيًا في تصنيف المراسلات وتنظيمها إذ أُفرد لكل نوع من الأخبار كتاب خاص: كتاب لأخبار القضاة وعمال المعاون وآخر لشؤون الخراج والضياع والأرزاق والأسعار ودار الضرب. أتاح هذا التصنيف الموضوعي تحصيل العمل ومحكم نظامه وسهّل على الإدارة المركزية متابعة الملفات المختلفة بكفاءة[8]. حرصت الإدارة المركزية على ضمان دقة المعلومات الواردة من الولايات من خلال عدة آليات[9]:

- إلزام العمال بالتحري والتمحيص قبل الإبلاغ عن أي أمر
- جمع الشهادات والوثائق والقرائن لإثبات المعلومات
- فرض الإخلاص والسرية التامة على العمال
- منع التدخل في شؤون القضاء أو الشفاعة
- تعدد مستويات المراجعة (الموقعون،

(1) يصفهم قدامة بأنهم «المرتبون الحمل الخرائط » .

(2) والفرسخ في المقاييس العباسية يعادل نحو ثلاثة أميال، والميل يقارب 1.8كم تقريبًا، مما يدل على دقة في تقدير المسافات وضبط زمن سير البريد. انظر:ياقوت الحموي، معجم البلدان، ج 4، ص 243.

(3) السكة : الموضع الذي يسكنه المرتبون : من رباط ، أو قبة ، أو بيت ، أو نحو ذلك الخوارزمي – مفاتيح ص / 42 ، ويذكر ابن خرداذبه بأن عدد سكك البريد في المملكة كانت « 930 » سكة « ؟ » . ابن خرداذبه، عبيد الله بن عبد الله (ت بعد 300هـ/ 912م). المسالك والممالك. ليدن: بريل. إعادة طبع بيروت: دار صادر، (1889) ، ص 153 .

(4) محمد بن أحمد بن يوسف الخوارزمي (ت 387هـ/ 997م) ، مفاتيح العلوم. تحقيق إبراهيم الأبياري. بيروت: دار الكتاب العربي، (1414هـ).،ص 42 .

(5) الموقع: الذي كان يوقع على الأسكدار ، إذا مر به ، بوقت وروده و صدوره، والأسكدار مدرج كان يكتب فيه عدد الخرائط والكتب الواردة والنافذة وأسامي أربابها. قدامة بن جعفر، الخراج وصنعة الكتابة، مخطوطة كوبريلي، ص 27 .

(6) والفروانقيون في اصطلاح الديوان هم طائفة من المراقبين والمشرفين على حركة السعاة والدواب على الطرق البريدية، يتولّون التثبت من سير البريد وانتظامه. الكتاني، محمد عبد الحي الكتاني (ت 1382هـ/ 1962م)، التراتيب الإدارية والعمالات.... تحقيق عبد الله الخالدي، بيروت: دار الأرقم، (1382هـ)، ج 1، ص 193.

(7) الكتاني ، التراتيب الإدارية، ج1، ص 193 .

(8) سعداوي – نظام البريد ، ص 071.

(9) ابن خرداذبه – المسالك، ص 153 ، ولم يوضح فيما إذا كان هذا الرقم خاصاً بعمال ودواب البريد في جميع الدولة ، أو بإقليم خراسان ، حيث كان يعمل.

الفروانقيون، صاحب الديوان)

تجاوزت التقارير الشؤون الإدارية الرسمية لتشمل الحوادث الطريفة والنوادر مما يعكس شمولية الرصد ودقته. فقد نُقلت أخبار عن مغنية غنت صوتًا يُفهم منه التحريض وعن بغلة ولدت فلوة بوصف تفصيلي دقيق تدل هذه الأمثلة على يقظة العمال واهتمامهم بنقل كل ما قد يهم الإدارة المركزية بلغت نفقات الدواب والأرزاق السنوية للبنادرة[1] والفروانقيين 159,100 دينار وفق ابن خرداذبه بينما خُصص خمسة دنانير يوميًا لأرزاق أصحاب الركاب والخدم في عهد المعتضد. تعكس هذه الأرقام ضخامة الاستثمار في منظومة الاتصال وتدل على إدراك الدولة لأهمية هذا الجهاز في الحفاظ على تماسكها[2].

المحور الثاني: تنظيم الاتصال مع ولايات المغرب

لعب ديوان الرسائل دورًا محوريًا في تنظيم الاتصال مع الولايات الغربية حيث تجاوزت وظيفته الكتابة الإدارية لتشمل البعد الدبلوماسي والسياسي تميزت العلاقة مع ولايات المغرب بطابع أكثر رسمية ومراسمية نظرًا للخصوصية السياسية لبعض هذه الأقاليم والاستقلال النسبي الذي تمتعت به[3] تطلب منصب صاحب ديوان الرسائل مؤهلات عالية تجمع بين التمكن اللغوي والدراية السياسية اشترط في المتولي[4]:

- التصرف في جميع فنون المكاتبات
- استيفاء المعاني وإكمالها بأسلوب رصين ولفظ جزيل
- كتمان الأسرار والاطلاع على خفايا الدولة
- المشاركة في الرأي والمشورة في مشكلات الدولة.

تعكس هذه المواصفات الطبيعة الحساسة للمنصب، إذ كان صاحب الديوان يستضاء برأيه في القضايا المصيرية وكان يجلس مع الخليفة في مجالس القضاء والمظالم لختم الأحكام. كما كان كاتب الإنشاء يحتاج إلى التمهر في أصول التوسل والمعرفة بوجوه المعاني مما يشير إلى أهمية البعد البلاغي في الاتصال الرسمي. وفرت نسخ العهود التي حفظها قدامة بن جعفر نماذج موحدة للمخاطبات الرسمية تشمل[5]: عهد القاضي، عهد تقليد الصلاة للهاشميين[6] عهد ولاية المعونة والحرب، عهد ولاية ثغر البحر وعهد ولاية البريد. تهدف هذه النماذج إلى توحيد الأسلوب الرسمي وضمان الاتساق في المراسلات مع مختلف الولايات تميزت المراسلات الرسمية بنظام دقيق للمخاطبة يعكس التراتبية الإدارية والمكانة الاجتماعية[7]:

- مخاطبة الخليفة: تبدأ بـ»من عبد الله فلان بن فلان إلى فلان أمير المؤمنين» تليها البسملة

(1) جمع بندار، وهم عمّال الجباية ومشرفو المخازن. وانظري: ابن خرداذبه، المسالك والممالك، ص 153.

(2) الصابئ، الهلال بن المحسن (ت 448هـ/ 1056م). تحفة الأمراء في تاريخ الوزراء. تحقيق عبد الستار أحمد فراج. بيروت: مكتبة الأعيان، (1958)، ص 15.

(3) التنوخي، المحسن بن علي (ت 384هـ/ 994م)، الفرج بعد الشدة، تحقيق عبود الشالجي، بيروت: دار صادر، (1398هـ). ص 114.

(4) عواد : أقسام ضائعة ،ص 770.

(5) قدامة : الخراج ،ص 10 آ مخطوط .

(6) قدامة – الخراج « مخطوطة كوبريلي » ،ص / 210 .

(7) الصولي ، أبو بكر محمد بن يحيى (ت 335هـ/ 946م). أدب الكتاب. تحقيق السيد محمود شكري الآلوسي. المطبعة السلفية، القاهرة؛ المكتبة العربية، (1341هـ)، ص 163 – 164.

والحمدلة في سطرين ونصف ثم الدعاء المطول في سطرين قبل الدخول في الموضوع. وقد أشار الجهشياري في كتاب الوزراء والكتاب إلى أن كتّاب الدواوين كانوا يلتزمون بهذه الصيغة التزامًا دقيقًا لأن الإخلال بها يُعد تقصيرًا في حق مقام الخلافة وقد يؤدي إلى مؤاخذة الكاتب إداريًا أو سياسيًا[1]. «لِعبدِ الله عُمَرَ أميرِ المؤمنين، سلامٌ عليك، فإني أحمد إليكَ الله الذي لا إله إلا هو...»[2].

• مخاطبة ولي العهد: تتبع نفس النمط مع استبدال «أمير المؤمنين» بـ «ولي عهد المسلمين». ويذكر عبد الحميد الكاتب في رسائله أن المحافظة على هذا النسق كانت تهدف إلى تثبيت مكانة ولي العهد بوصفه الامتداد الشرعي للسلطة، دون مساواته بالخليفة الكامل الصلاحيات، وهو ما يعكس دقة الهرم الإداري في الدولة العباسية[3]. «وليّ عهد المسلمين، سلام عليك فإني أحمد إليك الله...[4]».

• مخاطبة الوزير من الخليفة: تخلو من التعظيم وتستخدم ضمير المخاطب المفرد دون نون الجمع لتأكيد المسافة الإدارية. ويورد الصولي في أدب الكتّاب نماذج من رسائل الخلفاء إلى وزرائهم جاءت مباشرة وحازمة تخلو من أي مبالغة لغوية تأكيدًا لكون الوزير موظفًا في خدمة الدولة لا شريكًا في السيادة[5]. «وكذلك كتب الإمام الديواني إلى الوزير.[6]».

• مخاطبة الوزير للأمراء: تستخدم صيغًا معتدلة من الدعاء مثل «أطال الله بقاءك وأدام عزك وكرامتك» مع إمكانية زيادة لفظة أو نقصها حسب المقام. وقد ذكر الماوردي في الأحكام السلطانية أن هذه الصيغ لم تكن اعتباطية بل تخضع لأعراف ديوانية دقيقة تهدف إلى حفظ التوازن بين الاحترام والسلطة التنفيذية[7]. «أطال الله بقاءك، وأدام عزك وكرامتك.[8]».

وتؤيد نصوص العهود والرسائل التي نقلها قدامة بن جعفر في الخراج وصنعة الكتابة هذه الصيغ إذ تَرِد فيها أوائل كتب الولايات والقضاء بصيغ قريبة مما تقدّم كما نقل الصولي في أدب الكُتّاب طائفة من رسائل الخلفاء إلى عمّالهم تُظهر بدقة مراتب المخاطبة بين الخليفة وعمّاله ووزرائه. اكتسبت صيغ الدعاء وظيفة اتصالية تتجاوز المعنى الظاهر إذ أصبحت أداة للتعبير عن الرضا أو الغضب[9]:

- الزيادة في الدعاء: تشير إلى الغضب أو الاستهزاء حيث يزيد الرئيس المغضب عليه في الدعاء كنوع من السخرية. ويذكر الصولي أن الرئيس إذا غضب على أحد عمّاله بالغ في الدعاء له لا تعظيمًا بل تهكّمًا في إشارة يفهمها أهل الدواوين وتُعد إنذارًا غير مباشر بسقوط المنزلة[10]. «أطال الله بقاء مولانا الأمير، وأدام عزه، ورفع ذكره، وأسبغ عليه نعمه ظاهرًا وباطنًا، وأقرّ عينه بما يحب

(1) الجهشياري، الوزراء والكتاب، ص 37-35.
(2) القلقشندي، صبح الأعشى في صناعة الإنشا، ج 6، ص 386.
(3) عبد الحميد الكاتب، رسائل عبد الحميد الكاتب، ص 115-112.
(4) القلقشندي، صبح الأعشى، ج 6، ص 445.
(5) الصولي، أدب الكتّاب، ص 66-64.
(6) الصولي، أدب الكتّاب، ص 142 .
(7) الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، ص 31-29.
(8) القلقشندي، صبح الأعشى، ج 6، ص 470.
(9) الصولي : أدب الكتاب ، ص 162.
(10) الصولي، أدب الكتّاب، ص 72-71.

ويرضى...[1]».

- النقص في الدعاء: يُعد إهانة وانتقاصًا من قدر المخاطَب كما حدث بين ابن الزيات والصولي. ومن أشهر الأمثلة ما وقع بين ابن الزيات والصولي إذ تعمّد ابن الزيات تقليل الدعاء في مخاطبة الصولي فعدّها الأخير إهانة متعمّدة وكانت سببًا في توتر العلاقة بينهما كما ورد في كتب التراجم والأدب العباسي[2]. «إنما كان السبب في العداوة بين محمد بن عبد الملك الزيات وإبراهيم بن العباس الصولي أن محمدًا كتب إليه كتابًا فنقصه من الدعاء.»[3].

- رسائل الاعتذار: تتطلب صيغًا خاصة تظهر التواضع والاعتراف بالخطأ مع تجنب التفدية بالنفس لأنها قد تُعتبر نفاقًا. وقد نبّه عبد الحميد الكاتب إلى أن حسن الاعتذار يكمن في صدقه واعتداله لا في الإفراط في التذلل لأن المبالغة قد تُفسَّر استخفافًا بعقل المخاطَب[4]. «وقد علم الأمير أن العبد مقرٌّ بالتقصير، معترف بالذنب، راجٍ الصفح والعفو...»[5].

ويورد الصولي أمثلة على استعمال صيغ الدعاء للتلميح بالرضا أو السخط إذ يلاحظ اختلاف افتتاحيات الرسائل وخواتيمها بحسب منزلة المخاطَب وموقف السلطان منه، مما يبيّن أن الدعاء كان أداةً إيحائية في الخطاب الديواني وليست مجرد صيغة تقليدية[6]. هذه الدقة في استخدام الصيغ تعكس تطور ثقافة بيروقراطية متقدمة تعتمد على الرموز اللغوية للتعبير عن العلاقات السياسية خضعت الرسائل لعملية مراجعة صارمة قبل إرسالها:

- مرحلة التحرير: تُخلَّص النسخة من الأخطاء والشوائب[7].
- مرحلة النسخ: تُوسَّع المسافات بين السطور لتسهيل المراجعة ثم تُحرر النسخة النهائية بعد التأمل الكامل[8].
- الحفظ والفهرسة: تُودع نسخ من الكتب والرسائل والعهود في الخزانة العظمى بعد فهرستها مما يضمن الرجوع إليها عند الحاجة ويوفر سجلًا تاريخيًا للمراسلات[9].

وقد وصف القلقشندي[10] في صبح الأعشى ناقلًا عن تقاليد الدواوين العباسية ومن تلاها هذه المراحل الثلاث مبينًا كيف تُحرَّر المسودة أولًا ثم تُنَقَّح وتُنسَخ في نسخةٍ منقّحة موسَّعة الفراغات قبل أن تُجمع الكتب في خزائن خاصة مرتَّبة بحسب الموضوع والجهة وهو ما يوضح الجذور التاريخية المبكرة لفنون التحرير والنسخ والأرشفة في الحضارة الإسلامية. كان تنظيم الاتصال مع ولايات المغرب في الدولة العباسية يمثل جانبًا حيويًا من الإدارة المركزية إذ حرص الخلفاء على إحكام السيطرة على

(1) ابن العميد، الرسائل، ص 134.
(2) الصولي، أخبار أبي تمام (أو ما ورد في أدب الكتّاب)، ص 99-98.
(3) الصولي، أدب الكتّاب، ص 159.
(4) عبد الحميد الكاتب، رسائل عبد الحميد الكاتب، ص 136-134.
(5) ابن العميد، الرسائل، ص 98.
(6) الصولي، أدب الكُتّاب، ص 164-162.
(7) القلقشندي، أحمد بن علي. صبح الأعشى في صناعة الإنشا، ج1، دار الكتب العلمية، بيروت، 55-52.
(8) ابن خلدون، عبد الرحمن. المقدمة، تحقيق علي عبد الواحد وافي، دار نهضة مصر، ص 484-482.
(9) السيوطي، جلال الدين. حسن المحاضرة في تاريخ مصر والقاهرة، دار إحياء الكتب العربية، ج2، ص 198-195.
(10) القلقشندي، أحمد بن علي، صبح الأعشى في صناعة الإنشا، ج 1، ص 45.

الأقاليم البعيدة مثل مصر وإفريقية والأندلس، لضمان وحدة الدولة واستمرار تبعيتها لبغداد. وقد تم ذلك من خلال ديوان البريد الذي نقل أوامر الخليفة وتقاريره بدقة فكان وسيلةً أساسية لتبادل المعلومات السياسية والعسكرية والإدارية بين المركز والولايات. كما أُقيمت محطات للبريد في الطرق الممتدة غربًا لتسريع نقل الأخبار والتقارير إلى دار الخلافة مما مكّن الخلفاء من متابعة أحوال الولاة ومحاسبتهم عند التقصير[1].

لعب ديوان الرسائل دورًا مهمًا في هذا الاتصال إذ كان يتولى صياغة الكتب الرسمية الصادرة عن الخليفة إلى ولاة المغرب متضمنة التوجيهات والتعليمات الخاصة بشؤون الحكم وجباية الأموال وحفظ الأمن. وكانت هذه المراسلات تحمل طابعًا رسميًا دقيقًا يعكس مكانة الخلافة وهيبتها كما ساعدت على ترسيخ النفوذ العباسي في تلك الأقاليم رغم بعدها الجغرافي وكثرة الاضطرابات فيها. وبذلك شكّل نظام الاتصال الإداري وسيلة فعالة لضمان الترابط بين مركز الخلافة وولايات المغرب طوال العصر العباسي[2]. النظام هنا يعكس مفهوم الاتصال الرسمي حيث:

1. يستخدم البريد لإيصال الأوامر والتعليمات بدقة مع مراعاة المكانة والسلطة لكل طرف.

2. توظيف الصيغ اللغوية والدعائية في الرسائل كأداة اتصال رمزية تعكس العلاقات السلطوية والسياسية إذ كانت زيادة أو نقصان صيغة الدعاء تعبر عن الرضا أو الغضب من المتلقي.

3. يربط المركز بالولايات البعيدة ليس فقط عبر المراسلات بل أيضًا عبر إنشاء محطات بريدية وضمان متابعة الأداء على الأرض مما يعكس وعيًا استراتيجيًا بالتحكم في المعلومات وإدارة القوى المحلية.

ترى الباحثة أن شبكات الاتصال الإداري في الدولة العباسية مثّلت أحد أبرز مظاهر التنظيم والدقة في إدارة الدولة الإسلامية إذ استطاع العباسيون بفضلها أن يمدّوا سلطتهم من مركز الخلافة في بغداد إلى أقاصي ولايات المشرق والمغرب. وتبيّن للباحثة من خلال تتبّع المصادر التاريخية أن نجاح النظام العباسي في تثبيت أركان حكمه لم يكن رهين القوة العسكرية أو الموارد الاقتصادية فحسب، بل اعتمد بصورة جوهرية على فاعلية الاتصال الإداري الذي ربط المركز بالأطراف، وساهم في سرعة تداول الأوامر والمعلومات، وضمان مراقبة الولاة والعمال. وتأكد الباحثة أن تطور هذه الشبكات ولا سيما عبر مؤسستي ديوان البريد وديوان الرسائل، يعكس وعياً سياسياً وإدارياً مبكراً بأهمية الاتصال في تحقيق الاستقرار وحسن الأداء. كما توصلت إلى أن العباسيين طوّروا هذا النظام بما يتلاءم مع اتساع الدولة وتنوعها الجغرافي والبشري، مما جعل تجربتهم نموذجاً متقدماً في الإدارة الإسلامية المبكرة.

---

(1) نبيلة حسن تاريخ الدولة العباسية. كلية الآداب، جامعة الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (1993)، ص 129.

(2) نبيلة حسن ، تاريخ الدولة العباسية ، ص 130-129.

النتائج

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي توضح عمق التنظيم الإداري في الدولة العباسية ودقة شبكات الاتصال التي ربطت مركز الخلافة بولايات الأطراف ويمكن تلخيص أبرزها في النقاط الآتية:

1. الاتصال الإداري في الدولة الإسلامية لم يكن مجرد تبادل للرسائل والأوامر بل كان منظومة متكاملة من التفاعل الاجتماعي والنفسي والوظيفي تهدف إلى ضمان الانسجام بين مستويات الإدارة وتحقيق فاعلية العمل الحكومي في ظل مفهوم إسلامي أصيل يقوم على الشورى والمسؤولية الجماعية.

2. مركز الخلافة العباسية في بغداد شكّل القلب النابض للدولة ومنه انطلقت القرارات إلى الولايات كافة مع اعتماد منظومة دواوين متخصصة أظهرت دقة التنظيم الإداري أبرزها ديوان البريد وديوان الرسائل وديوان الخراج وغيرها من الأجهزة التي جسدت نموذجًا متقدمًا لإدارة الدولة المركزية.

3. ديوان البريد العباسي تجاوز كونه مؤسسة لنقل الرسائل ليصبح وسيلة رقابة ومتابعة بل وأداة استخبارية تُمكّن الخليفة من الإحاطة بأحوال الأقاليم وهو ما أسهم في تعزيز سلطة المركز على الأطراف، وضمان سرعة الاستجابة لأي اضطراب أو تمرد.

4. ديوان الرسائل اتخذ بعدًا تمثيليا إلى جانب وظيفته الإدارية خصوصًا في تعامله مع ولايات المغرب حيث كانت طبيعة الاتصال أكثر طابعًا رسميًا ومراسمية نظرًا لاختلاف الأوضاع السياسية والإدارية لتلك الأقاليم عن ولايات المشرق.

5. تعدد الدواوين وتنوعها في الدولة العباسية يعكس مدى تطور الفكر الإداري آنذاك إذ كانت مهامها متكاملة ومترابطة ضمن نظام مراقبة دقيق، تشرف عليه سلطة مركزية قوية ما جعل الدولة العباسية تتفوق على نظيراتها في التنظيم والدقة، وتقترب في بعض الجوانب من كثير من النظم الإدارية الحديثة من حيث وضوح الصلاحيات وتسلسل المسؤولية.

6. الخليفة العباسي كان يمثل قمة الهرم الإداري والسياسي إلا أنه لم يكن مطلق الصلاحيات، إذ كان من الناحية النظرية مقيدًا بأحكام الشريعة وهو ما منح النظام طابعًا قانونيًا ودينيًا متوازنًا، وأضفى على مؤسسة الخلافة هيبةً وروحًا شرعيةً جعلت الولاء لها واجبًا دينيًا.

7. الاتصال الإداري مع ولايات المشرق امتاز بالسرعة والانضباط بفضل شبكة البريد التي تغطي مناطق شاسعة في حين أن الاتصال مع ولايات المغرب كان أكثر بطئًا وتكلفًا بسبب البعد الجغرافي، ومع ذلك ظل ديوان الرسائل يضمن التواصل الرسمي المستمر مع تلك الأقاليم.

8. الإدارة العباسية في مراحلها الأولى كانت من أكثر الأنظمة الإسلامية كفاءة وتنظيمًا واستطاعت توظيف وسائل الاتصال لخدمة أغراض سياسية واقتصادية وأمنية قبل أن تتراجع فعاليتها تدريجيًا مع ضعف السلطة المركزية وتنامي نفوذ القوى العسكرية.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج المتقدمة تقترح الباحثة جملة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في إثراء الدراسات التاريخية والإدارية المعاصرة:

1. ضرورة إعادة قراءة النظام الإداري العباسي بوصفه تجربة متقدمة في بناء الدولة المركزية يمكن الإفادة من مبادئها التنظيمية في تطوير المؤسسات الإدارية الحديثة في العالم العربي والإسلامي.

2. الدعوة إلى توسيع الدراسات المقارنة بين الدواوين العباسية ونظم المراسلات الحكومية الحديثة بهدف الكشف عن الجذور التاريخية للإدارة العربية والإسلامية وإبراز دورها الحضاري في تأسيس الفكر الإداري العالمي.

3. أهمية توظيف تقنيات البحث الرقمي في جمع وتحليل الوثائق التاريخية المتعلقة بديوان البريد والرسائل، لتكوين صورة أدق حول مسارات الاتصال بين المركز والأقاليم.

4. تشجيع الباحثين على دراسة الجانب الاستخباراتي والرقابي في ديوان البريد العباسي بوصفه نواة مبكرة لفكرة الأجهزة الأمنية الحديثة.

5. ضرورة تضمين المناهج الأكاديمية في التاريخ والإدارة الإسلامية مواد تبرز البنية المؤسسية للدولة العباسية، لما فيها من نماذج ناضجة للتخطيط والتنظيم والمساءلة.

6. العمل على إحياء التراث الإداري العربي من خلال تحقيق النصوص الأصلية المتعلقة بالدواوين ونظم المراسلات وتقديمها بلغة علمية معاصرة تخدم الدراسات الإدارية الراهنة.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن شبكات الاتصال الإداري في الدولة العباسية كانت من أعظم المنجزات التي أسهمت في ازدهارها واستمرارها قرونًا متتالية. فقد أدرك العباسيون منذ قيام دولتهم أن إحكام السيطرة على الأطراف لا يتحقق بالقوة العسكرية وحدها بل من خلال منظومة إدارية دقيقة تضمن تدفق الأوامر والمعلومات بسلاسة بين المركز والولايات.

أثبتت التجربة العباسية أن الإدارة الناجحة لا تُقاس بحجم الموارد أو اتساع الرقعة الجغرافية، بل بقدرة القيادة على بناء جهاز إداري متكامل يُحسن التواصل ويحقق الانسجام بين وحداته المختلفة. ومن هذا المنطلق يمكن القول إن بغداد لم تكن مجرد عاصمة سياسية، بل كانت عقل الدولة العباسية الذي يفكر ويتخذ القرار ويراقب التنفيذ عبر شبكات اتصال واسعة المدى. كما أظهرت الدراسة أن العباسيين وضعوا أسسًا علمية للإدارة الإسلامية سبقت كثيرًا من المفاهيم الإدارية الحديثة فأنشؤوا دواوين متخصصة وحددوا الصلاحيات والمسؤوليات وربطوا السلطة بالشريعة مما منح نظامهم بعدًا إنسانيًا وروحيًا فريدًا.

ورغم ما أصاب الدولة لاحقًا من ضعف وتفكك، فإن تراثها الإداري ظل شاهدًا على نضج الفكر السياسي الإسلامي، وعلى أن التنظيم والاتصال كانا عاملين حاسمين في بناء واحدة من أوسع وأقوى الإمبراطوريات في التاريخ الإسلامي. تؤكد نتائج البحث أن التجربة العباسية في الاتصال الإداري تمثل مرجعًا حضاريًا غنيًا يستحق أن يُستعاد ويُقرأ بعين علمية معاصرة، لتستفيد منه نظم الإدارة في الحاضر والمستقبل.

المصادر والمراجع :

المصادر الأولية:

• **ابن الأثير، عز الدين (ت 630هـ/ 1233م).**
الكامل في التاريخ. تحقيق عمر عبد السلام تدمري. بيروت: دار الكتاب العربي،(1997).

• **ابن الطقطقي، محمد بن علي بن طباطبا (ت 709هـ/ 1309م).**
الفخري في الآداب السلطانية والدول الإسلامية. تحقيق عبد القادر محمد مايو. بيروت: دار القلم العربي، (1997).

• **ابن العميد، أبو الفضل محمد بن الحسين بن العميد (ت. 360هـ/ 970م).**
• رسائل ابن العميد. تحقيق محمد كرد علي. القاهرة: دار الكتب المصرية (1912).

• **ابن خرداذبه، عبيد الله بن عبد الله (ت بعد 300هـ/ 912م).**
المسالك والممالك. ليدن: بريل. إعادة طبع بيروت: دار صادر، (1889).

• **ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد (ت. 808هـ/ 1406م).**
المقدمة. تحقيق علي عبد الواحد وافي. القاهرة: دار نهضة مصر(1377)

• **الصولي ، أبو بكر محمد بن يحيى (ت 335هـ/ 946م).**
أدب الكتاب. تحقيق السيد محمود شكري الآلوسي. المطبعة السلفية، القاهرة؛ المكتبة العربية، (1341هـ).

• **القلقشندي، أحمد بن علي (ت 821هـ/ 1418م).**
صبح الأعشى في صناعة الإنشا. تحقيق محمد حسين شمس الدين. بيروت: دار الكتب العلمية، 1987.

• **الطبري، محمد بن جرير (ت 310هـ/ 923م).**
تاريخ الرسل والملوك. القاهرة: دار المعارف، (1967).

• **الماوردي، علي بن محمد (ت 450هـ/ 1058م).**
الأحكام السلطانية. الكويت: مكتبة دار ابن قتيبة. (1909).

• **المسعودي، علي بن الحسين (ت 346هـ/ 957م).**
مروج الذهب ومعادن الجوهر / تاريخ اليعقوبي . بيروت: دار الكتب العلمية، (1358هـ).

• **الجهشياري، محمد بن عبدوس (ت 331هـ / 942م)**
الوزراء والكتاب، مصطفى السقا، دار الفكر العربي، القاهرة، ط. 1، 1980م.

• **السيوطي، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر (ت. 911هـ/ 1505م).**
حسن المحاضرة في تاريخ مصر والقاهرة (ج 2). القاهرة: دار إحياء الكتب العربية (1967).

• **عبد الحميد الكاتب، عبد الحميد بن يحيى (ت 132هـ/ 750م)**
رسائل عبد الحميد الكاتب، محمد كرد علي، دار الفكر، بيروت، ط. 1، 1983م.

• **قدامة بن جعفر (ت 337هـ/ 948م).**
الخراج وصناعة الكتابة. بغداد: دار الرشيد للنشر، (1981).

• **محمد بن أحمد بن يوسف الخوارزمي (ت 387هـ/ 997م).**
مفاتيح العلوم. تحقيق إبراهيم الأبياري. بيروت: دار الكتاب العربي، (1414هـ).

• **ياقوت الحموي، شهاب الدين أبو عبد الله (ت 626هـ/ 1229م).**
معجم البلدان. 5 مجلدات. بيروت: دار صادر، د.ت.

المراجع العربية والمعربة:

• **آدم متز (Adam Mez) (ت 1917م).**

الحضارة الإسلامية في القرن الرابع الهجري (ج1). مكتبة لجنة التأليف والترجمة والنشر، (2016).

• **أحمد عبد الباقي .**

معالم الحضارة العربية في القرن الثالث الهجري. بيروت،(1991).

• **الباشا، حسن (ت 1999م).**

دراسات في الحضارة الإسلامية. بيروت: دار النهضة العربية، (1991).

• **التنوخي، المحسن بن علي (ت 384هـ/ 994م).**

الفرج بعد الشدة. تحقيق عبود الشالجي. بيروت: دار صادر، (1398هـ).

• **الحربي، ناهد سرور.**

(2015). مداخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

• **الدوري، عبد العزيز (ت 2010م).**

دراسات تاريخية مهداة إلى عبد العزيز الدوري. مطبعة الجامعة الأردنية، جامعة ميتشيغان، (1995).

النظم الإسلامية. مطبعة نجيب، (2019).

• **الكتاني، محمد عبد الحي الكتاني (ت 1382هـ/ 1962م) .**

التراتيب الإدارية والعمالات .... تحقيق عبد الله الخالدي. بيروت: دار الأرقم،(1382هـ).

• **القرش، عبد الوهاب.**

العلاقات الحضارية بين المسلمين والبيزنطيين. رسالة دكتوراه، كلية دار العلوم، القاهر،(2003).

• الصابئ، الهلال بن المحسن (ت 448هـ/ 1056م).

تحفة الأمراء في تاريخ الوزراء. تحقيق عبد الستار أحمد فراج. بيروت: مكتبة الأعيان، (1958).

أقسام ضائعة من كتاب تحفة الأمراء. تحقيق ميخائيل عواد. بغداد: مطبعة المعارف، (1948).

• **الصيرفي، محمد،(1948) .**

قياس وتقويم أداء العاملين (1). الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، (2008).

• **العميان، محمود .**

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، (2010).

• **العزيزي، روكس بن زائد (ت 2004م).**

الإدارة أو التنظيم الإداري في العصر العباسي. العراق ، (1966).

• **الشعلان، فهد أحمد .**

إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات. ط3، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، (2012).

• **الطويل، هاني .**

الإدارة التعليمية – مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (2006).

• **المصري، أحمد محمد .**

الإدارة الحديثة – معلومات وقرارات. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة ، (2000).

• **قدامة بن جعفر (ت 337هـ/ 948م).**

(1981). الخراج وصناعة الكتابة. بغداد: دار الرشيد للنشر.

• **نبيلة حسن.**

تاريخ الدولة العباسية. كلية الآداب، جامعة الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (1993).

• **نظير حسن سعداوي .**

نظام البريد في الدولة الإسلامية. مجلة أحكام الشريعة الإسلامية، (2020) .