

Published:  
March 29, 2025

## Maqāṣid al-Sharī‘ah and Strategic Management in the Governance of the Public Sector

مقاصد الشريعة والإدارة الاستراتيجية في حوكمة القطاع العام

**Dr. Shoaib Arif**

Lecturer, Department of Islamic Studies  
University of Gujrat

**Email:** [shoaib.arif@uog.edu.pk](mailto:shoaib.arif@uog.edu.pk)

### Abstract

The Maqāṣid al-Sharī‘ah (the higher objectives of Islamic law) provide a comprehensive value-based framework that can significantly enhance strategic processes and governance in the public sector. This post-doctoral study examines the theoretical convergence between the principles of maqāṣid and modern models of strategic governance, with particular emphasis on contemporary public institutions in Muslim societies. The research explores how the core objectives of Islamic law—protection of religion, life, intellect, lineage, and property—can influence policy formulation, resource allocation, institutional accountability, and long-term strategic planning in the public sector.

Adopting a multidisciplinary methodology, the study integrates classical Islamic concepts of justice with modern approaches to public administration, strategic planning, and good governance. It argues that maqāṣid-based governance promotes ethical decision-making, justice, transparency, and social welfare, thereby aligning state functions with the public interest. This value-oriented approach enhances institutional credibility, reduces corruption, and builds trust between citizens and government bodies.

The study also evaluates the role of maqāṣid in addressing contemporary challenges such as digital transformation, economic disparities, governance deficits, and social fragmentation, highlighting how public-sector institutions can adopt maqāṣid-inspired strategies to strengthen social cohesion and deliver inclusive public services. Furthermore, it examines case studies where maqāṣid principles have been successfully integrated into public policy, demonstrating their practical relevance and transformative potential.

**Keywords:** Maqāṣid al-Sharī‘ah, strategic public administration, good governance, public sector reform, foundations of ethical policy

Published:  
March 29, 2025

## الوقاية

تقف حوكمة القطاع العام في الدول ذات النزعة الإسلامية المتقدمة عند مفترق طرق. فمن جهة، تم تشييت النماذج الإدارية الغربية - كالإدارة العامة الجديدة، والميزانية القائمة على الأداء، والمراقبة القائمة على النتائج - بشكل غير نقدي، مما أدى باستمرار إلى تحقيق فعالية تقنية على حساب التوافق الأخلاقي والعدالة الاجتماعية.<sup>1</sup> من جهة أخرى، تتدهور الدعوات إلى "أسلمة" الحكم باستمرار إلى تشكيلات طقوسية أو مواقف أيديولوجية، خالية من أي أساس عملي.<sup>2</sup> في هذا الفراغ المعرفي والوظيفي، تقدم مقاصد الشريعة - الفلسفة الغائية التي تدعم العدالة الإسلامية - طريقًا ثالثًا: نهجًا قائمًا على القيم، ومراعياً للظروف، ومتمحورًا حول الإنسان، للحكم الاستراتيجي، وهو نهج إسلامي أصيل وقوي مؤسسًا في آن واحد.

نشأ نموذج المقاصد في مصنع علماء مثل الجويني (ت 1085)، الغزالي (ت 1111)، وشكله الشاطبي (ت 1388) في كتابه الموافقات، وهو يحول الخطاب القانوني الإسلامي من التركيز على القواعد الحرفية (الأحكام) إلى تعزيز الأغراض (العلل).<sup>3</sup>

وكما أكد الشاطبي، فإن "نية النائب ليست مجرد الفعل نفسه، بل تحقيق المصلحة التي شرع الفعل من أجلها".<sup>4</sup> يتردد صدى هذا الكشف الهادف بشكل عميق مع تركيز العمليات الاستراتيجية على الرؤية والمسؤولية والتطلعات طويلة الأجل وقيمة أصحاب المصلحة - ولكنه يركز على الحكمة الإلهية بدلاً من الحسابات النفعية. في باكستان - وهي دولة ملتزمة بطبيعتها بتمكين المسلمين من العيش وفقاً للمبادئ الإسلامية (المادة 2أ والمادة 31 من الدستور)<sup>5</sup>

يُعدّ هذا التكامل بالغ الأهمية، ولكنه لم يُستكشف بالقدر الكافي. إنّ إخفاقات إدارة المرضى في مجالات الصحة والتعليم والعدالة الاجتماعية تستدعي إعادة توجيه أخلاقي، لا مجرد حلول متخصصة. تُجادل هذه الدراسة بأنّ المقاصد الأساسية، بوصفها البوصلة الاستراتيجية الجوهرية للمؤسسات العامة، قادرة على إعادة صياغة الحوكمة من مجرد امتثال غير إشرافي إلى إدارة واعية بأهمية المصلحة العامة.

## الأسس النظرية لمقاصد الشريعة

### الشرح غير الخيالي والتعبير الكلاسيكي

برزت المقاصد كرد فعل على الشكلية القانونية الجامدة. فقد أدرك القضاة سابقًا أن الشريعة الإلهية لا تهدف إلى الطقوس، بل إلى ازدهار الإنسان. وصنّف الغزالي، في كتابه المستصفى، المصالح إلى ثلاثة أنواع: الواجبات،

Published:  
March 29, 2025

والحاجات، والتحسينات.<sup>6</sup> وربط خمس واجبات أساسية لبقاء المجتمع: حماية الدين، والنفس، والعقل، والجنس، والمال.<sup>7</sup>

رفع الشاطبي هذا المبدأ إلى مرتبة مبدأ تفسيري منتظم في كتابه "الموافقات في أصول الشريعة". وجادل بأن جميع الأحكام الإسلامية تهدف إلى حفظ هذه الأصول الخمسة، وفي حالات التعارض، يسود المبدأ الأعلى.<sup>8</sup> على سبيل المثال، قد يُفطر الصائم لإنقاذ حياة، مما يُظهر بوضوح أولوية النفس على العبادة. هذا التشدد الغائي ضروري للحكم الحديث، حيث يتلاشى تطبيق القواعد الجامدة باستمرار.

### التوسع المعاصر للمقاصد

قام الباحثون المعاصرون بتوسيع نطاق الخمسة الكلاسيكية لمعالجة التعقيدات المعاصرة.

• أضاف ابن عاشور (توفي عام 1973) الحرية والعدل كموضوعات عليا.<sup>9</sup>

أكد محمد الطاهر بن عاشور على الكرامة باعتبارها أساساً، مستشهداً بالآية القرآنية ١٧٧٠: "وَكَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ".  
• قام جاسر عودة بتحويل مفهوم المقاصد إلى مقترح نظامي شامل، يدمج الاستدامة والتعددية والنزاهة المؤسسية.<sup>11</sup>

• اعترفت مجمع الفقه الإسلامي (منظمة التعاون الإسلامي) رسمياً بحماية البيئة كمقصد سادس.<sup>12</sup>  
هذه التوسعات تحول المقاصد من أداة فقهية إلى إطار حضاري شامل - قابل للتطبيق مباشرة على تخصصات السياسة العامة مثل جمود المناخ والحقوق الرقمية والصحة الداخلية.

### المقاصد كإطار أخلاقي معياري

بخلاف مقترحات الإدارة العامة الزمنية التي تحدد الأخلاق انطلاقاً من العدالة الإجرائية أو تحليل التكلفة والعائد، فإن المقاصد ترسخ الحكم في الوجود الإلهي. فدور الدولة ليس مجرد الحفاظ على النظام، بل السعي الحثيث لتهيئة الظروف التي تمكن المواطنين من أداء خلافتهم على الأرض.<sup>13</sup>

هذا يحول نموذج الحوكمة من "تقديم الخدمة" إلى "الاستهلاك النهائي" - وهي رؤية تتوافق بشكل كبير مع تركيز العمليات الاستراتيجية على القضايا المدفوعة بالرسوم.

### ثانياً: الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام - العموميات والمراجعات

تتضمن العمليات الاستراتيجية في القطاع العام تحديد الرؤية التنظيمية، ووضع الأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد، وقياس المشكلات لتحقيق قيمة عامة.<sup>14</sup> وتشمل النماذج السائدة ما يلي:

Published:  
March 29, 2025

• الإدارة العامة الجديدة (NPM)

يركز على آليات الطلب، ومؤشرات الأداء، وتفاعل العملاء.<sup>15</sup>

• إدارة القيمة العامة (PVM)

يركز على قضايا التعاون المجتمعي والشرعية الشعبية.<sup>16</sup>

• أقمشة الحوكمة الرشيدة

التأكيد على الشفافية والمسؤولية والمشاركة وسيادة القانون.<sup>17</sup>

على الرغم من فائدتها، تعاني هذه النماذج من ثغرات خطيرة في البيئات الإسلامية.

## الحياد الأخلاقي

تعتبر الإدارة العامة الجديدة الفعالية غاية في حد ذاتها، متجاهلة ما إذا كانت القضايا تتوافق مع القيم الأخلاقية أم لا.

## 2. التنافر الثقافي

تتجاهل نماذج "أصحاب المصلحة" الغربية باستمرار الارتباط والمجتمع والحدود الروحية التي تعتبر أساسية في المجتمعات الإسلامية.

## 3. التفكير قصير المدى

تُعطى دورات الانتخابات وجدول أعمال الرعاة الأولوية للانتصارات السريعة على حساب المصالحة بين الأجيال. تُعالج مقاصد الشريعة هذه الثغرات من خلال تقديم معيار أخلاقي متعالٍ يُمكن على أساسه تقييم الاستراتيجيات. فالسياسة ليست "جيدة" لمجرد كونها فعالة، بل لأنها تُعزز الضجيج، أو تحمي النفس، أو تُحافظ على العقل.

## ثالثاً: إطار عمل مجرد للحوكمة الاستراتيجية المستنيرة بالمقاصد (MISG)

نقترح نموذج الحوكمة الاستراتيجية المستنيرة بالمقاصد (MISG)، الذي يدمج المقاصد في كل مرحلة من مراحل دورة العمليات الاستراتيجية.

## أ. توافق الرؤية والرسالة

- الرؤية: "مجتمع تتحقق فيه المقاصد الخمسة الأساسية - وامتداداتها المعاصرة - على نطاق واسع".
- المهمة: "تصميم وتطبيق برامج تغطي وتعزز الضوضاء، والنفس، والعقل، والنسل، والمال، والعدل، والكرامة، والبيئة".

Published:  
March 29, 2025

يتوافق هذا مع الأخلاق المحلية في باكستان، مع توفير توجيه أخلاقي قابل للقياس.

## تحديد الوضع الأمثل الاستراتيجي من خلال رسم خرائط المقاصد

كل مجال من مجالات السياسة مرتبط بمقاصد محددة

• الرعاية الصحية في المقام الأول نفس (الحياة)، وتعبيراً عن الصحة الداخلية.

• التعليم aql ' (الفكر)، الضوضاء (التكوين الأخلاقي).

• الحماية الاجتماعية (أمن الممتلكات/الدخل)، الكرامة (الجودة).

• السياسة البيئية: التوازن البيئي، الأجيال القادمة.

وهذا يمنع وضع السياسات المنعزلة ويضمن التنمية البشرية الشاملة.

## تخصيص الموارد من خلال تحديد أولويات المقاصد

يُقَدَّم مقياس الغزالي (الضروريات > الاحتياجات > التحسينات) أساساً منطقياً للميزانية. في بيئة محدودة الموارد كباكستان، يجب أن تسبق حماية النفس (مثل الاستجابة للأوبئة) التحسينات (مثل الإنفاق على الكماليات). وهذا يُعارض التخصيصات المُسيّسة أو غير المُحكمة.

## تقييم الأداء باستخدام مؤشرات المقاصد

بدلاً من مؤشرات الأداء الرئيسية الضيقة (مثل "عدد المدارس الدينية التي تم إنشاؤها")، تقيّم المعايير القائمة على المقاصد قضايا أعمق

• بالنسبة لـ "q1" فرصة الشباب لاكتساب قدرات التفكير النقدي.

• بالنسبة لكرامة "تصور المواطن للجودة في علاقات الخدمة العامة."

• بالنسبة لـ "مقياس جيني في الوصول إلى خدمات العدالة."

المعايير المماثلة تقيس الجودة الأخلاقية، وليس الكمية فقط.

## إشراك أصحاب المصلحة كعمل اجتهاد تعاوني

يتطلب إتمام المقاصد الشورى (المناقشة) باعتبارها اجتهاداً تعاونياً (حساً فقهياً). وتُعدّ المشاورات العامة مساحاتٍ لتمييز المسائل من خلال التداول التشاركي، بما يتماشى مع كلٍّ من التقاليد الإسلامية والحكم الشعبي.

رابعاً: العمليات التجريبية في باكستان

Published:  
March 29, 2025

## القطاع الصحي يحمي النفس أثناء الوباء

كان رد باكستان الأولي على جائحة كوفيد-19 متفككًا. ومع ذلك، عندما صاغت الحكومة المدنية إجراءات الإغلاق والتطعيم كفرض كفاية لتغطية نفقات النفس، تحسن التزام الجمهور. <sup>18</sup> وقد أشار برنامج "صحة سهولت" في إقليم السند - الذي يوفر الرعاية الصحية المجانية لثمانية ملايين مواطن فقير - صراحةً إلى مقاصد النفس والمرض (منع العجز عن الحصول على الرعاية الطبية) في تصميمه. <sup>19</sup> وأظهرت تقييمات الأثر انخفاضًا بنسبة 32% في النفقات الصحية الباهظة بين الورثة الشرعيين. <sup>20</sup> وهذا يوضح كيف يعزز هيكل المقاصد شرعية السياسة وفعاليتها.

## سياسة التعليم: تنمية "العقلانية والدين"

كان الهدف من المنهج الوطني الموحد هو توحيد المحتوى التعليمي، لكنه واجه مراجعة بسبب إهماله للتفكير النقدي. ومن شأن إعادة تصميمه بناءً على المقاصد أن...

- موازنة التعليم الديني (الضوضاء) مع البحث العلمي (الذكاء الاصطناعي)؛
- دمج أخلاقيات الكرامة (وحدات مكافحة التنمر)؛
- ضمان الوصول (adi) للفتيات والأقليات.

أظهرت برامج "بيردمان" في البنجاب، التي تبنت مبادئ المقاصد، تقدمًا ملحوظًا في مشاركة الطلاب وتعزيزًا للثقة الأمومية. <sup>21</sup>

## الحماية الاجتماعية BISP ومقاصد المال والكرامة

ركز برنامج دعم دخل بنظير (BISP)، وهو أكبر برنامج للتحويلات النقدية في باكستان، في البداية على تخفيف حدة الفقر. ثم أدخلت الإصلاحات اللاحقة "وسيلة الحق" (منح الأصول) و"وسيلة التعليم" (شروط التعليم)، بما يتماشى مع "الأجيال القادمة" و"العقل".

على نحو حاسم، قلل نظام التحقق البيومتري لبرنامج دعم دخل بيرو من التسريبات، لكنه يُنذر بخطر تجريد المستفيدين من إنسانيتهم. ويُعطي منظور المقاصد الأولوية للكرامة - على سبيل المثال، آليات التظلم التي تضمن معاملة كريمة - إلى جانب الفعالية. وتُظهر منشورات "برنامج دعم دخل بيرو بلس" الأخيرة، التي تتضمن فحوصات الجودة، التزامًا واضحًا. <sup>23</sup>

## إدارة البيئة والعلاقة بين الأجيال

Published:  
March 29, 2025

يستند برنامج باكستان لزراعة عشرة مليارات شجرة إلى مقاصد بيئية. ومع ذلك، فبدون ربط إعادة التشجير بحقوق الأجيال القادمة وحق الوصول العادل إلى الأراضي، فإنه يُعَرِّض النخب لخطر الاعتقال.<sup>24</sup> إن اتباع نهج قائم على المقاصد من شأنه أن يفرض التعاون المجتمعي والثقف المناخي، وتحويل العمل البيئي إلى إدارة أخلاقية.

## تحديات الأداء وجدول أعمال البحث

### الجدران الهيكلية

1. الجمود التنظيمي: يترك الموظفون المدنيون المدربون على إدارة الشؤون الاجتماعية المعرفة اللازمة.
2. التوظيف السياسي: قد يقوم الحكام بإحداث ضجيج لقمع المعارضة، مما يشوه النية الشاملة للمقاصد.
3. فجوات البيانات: لا توجد معايير عامة متاحة للكرامة أو 'adl' ، مما يعيق التقييم.
4. التشرذم الطائفي: تفسيرات الفقه المتباينة تعقد الاتفاق على أولويات المقاصد.

### التغلب على التحديات

- إصلاح المناهج الدراسية: دمج المقاصد في معاهد الخدمة المدنية (على سبيل المثال، المدرسة الوطنية للسياسة العامة).
- مختبرات سياسات المقاصد: إنشاء مراكز فكرية متعددة القطاعات لتطوير مؤشرات خاصة بكل منطقة.
- تستخدم المنصات الرقمية الذكاء الاصطناعي للتواطؤ في قضايا السياسة ضد لوحات معلومات المقاصد (على سبيل المثال، "مؤشر حماية النفس").
- التكامل القضائي: تمكين المحاكم من مراجعة القوانين التي تتعارض مع الأخلاق المقاصدية، كما هو الحال في المغرب وإندونيسيا.<sup>25</sup>

### اتجاهات استكشاف ما قبل الولادة

1. تطوير مؤشر حوكمة المقاصد للشركات الباكستانية.
2. إجراء دراسات طولية حول الميزانيات المتوافقة مع المقاصد مقابل المخصصات التقليدية.
3. استكشاف المقاصد في الحوكمة الرقمية (على سبيل المثال، عزل البيانات كحماية للعقل والكرامة).
4. التحليل النسبي لأداء المقاصد في ماليزيا، وإندونيسيا، وباكستان.
5. النوع الاجتماعي والمقاصد: كيف تؤثر البرامج على إشباع المرأة للنسل والمال؟

Published:  
March 29, 2025

## خاتمة

إن مقاصد الشريعة ليست من مخلفات العدالة في العصور الوسطى، بل هي إطار حيّ وديناميكي للحكومة الأخلاقية في القرن الحادي والعشرين. ومن خلال تركيز استراتيجية القطاع العام على حماية وخلق الضجيج، والنفس، والعقل، والنسل، والمال، وامتداداتها المعاصرة من عدالة وجودة وأرض، تستطيع الدول الإسلامية كباكستان تجاوز التناقض الزائف بين "الخلود" و"التقاليد".

يُقدّم نموذج الحكومة الاستراتيجية المستنيرة بالمقاصد (MISG) مسارًا عمليًا لدمج الحكمة الإلهية في صميم المؤسسات، مُحوّلًا الإدارة العامة من مجرد ممارسة تقنية إلى رسالة أخلاقية. وكما ذكرنا الشاطبي، فإن غاية القانون ليست التقييد، بل تحرير البشرية نحو أسمى غاياتها. في عصر رؤساء الحكومة، لا تُعدّ هذه الرؤية المقاصدية مجرد تطبيق، بل هي ضرورة حتمية.

## مراجع

1. كريستوفر هود، "إدارة عامة لجميع الفصول؟" الإدارة العامة 69، العدد 1 (1991): 3-19.
2. خالد مسعود، "أسلمة القوانين في باكستان: تقييم"، الدراسات الإسلامية 45، العدد 2 (2006): 167-188.
3. أبو إسحاق الشاطبي، الموافقات في أصول الشريعة، ط. أبو بكر موسى العلوي (الرياض: دار الفكر، 2003)، 1:45.
4. المرجع نفسه، 2:8.
5. دستور جمهورية باكستان الإسلامية (1973)، المادتان 2 و31.
6. Al-Ghazali, Al-Mustasfa min 'Ilm al-Usul, ed. Muhammad 'Abdullah Dirraz (Cairo: al-Matba'ah al-Islamiyyah, 1937), 2:285.
7. المرجع نفسه، 2:289.
8. الشاطبي، الموافقات، 2: 12-15.
9. Ibn Ashur, Maqasid al-Shariah al-Islamiyyah (Tunis: Al-Dar al-Tunisiyyah, 1972), 89.
10. Qur'an 17:70, The Noble Qur'an, trans. Muhammad Taqi-ud-Din al-Hilali and Muhammad Muhsin Khan (Riyadh: Darussalam, 1997), 374.
11. جاسر عودة، مقاصد الشريعة كفسلفة الشريعة الإسلامية (لندن: المعهد العالمي للتقنية، 2008)، 134-160.
12. مجمع الفقه الإسلامي (منظمة التعاون الإسلامي)، القرار رقم 145 (2011)، "حول حماية البيئة كمقصد".
13. القرآن 2:30؛ انظر أيضًا عبد العزيز ساشيدينا، الجذور الإسلامية للتعددية الديمقراطية (أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد، 2001)، 45-60.
14. مارك مور، خلق القيمة العامة: الإدارة الاستراتيجية في الحكومة (كامبريدج: مطبعة جامعة هارفارد، 1995)، 23.



Published:  
March 29, 2025

15. هود، "الإدارة العامة"، 7.
16. مور، خلق القيمة العامة، 54.
17. البنك الدولي، مسائل الحوكمة) III واشنطن العاصمة: البنك الدولي، 2004.
18. المحكمة الشرعية الاتحادية، الرأي الاستشاري بشأن تدابير الوباء (إسلام آباد، 2020)، الفقرة 12.
19. حكومة السند، برنامج صحة سهولت: الدليل التشغيلي (كراتشي: وزارة الصحة، 2019)، 5.
20. البنك الدولي، تقرير تقييم الأثر لصحت ساهولات في باكستان (واشنطن العاصمة: البنك الدولي، 2022)، 33.
21. مجلس المناهج والكتب المدرسية في البنجاب، تقرير التقييم التجريبي للمناهج الدراسية (لاهور PCTB :، 2023)، 27.
22. BISP، التقرير السنوي (2021-22) إسلام آباد: أمانة BISP ، 2022، 14.
23. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في باكستان، الكرامة في الحماية الاجتماعية: نتائج البرنامج التجريبي لبرنامج دعم الدخل الإضافي (إسلام آباد: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023)، 8.
24. وزارة التغير المناخي، تسونامي العشرة مليارات شجرة: مراجعة منتصف المدة (إسلام آباد: وزارة التغير المناخي، 2022)، 19.
25. انظر Euis Nurlaelawati، "مقاصد الشريعة في أحكام المحكمة الدستورية الإندونيسية"، مجلة مراجعة القانون الإسلامي 16، رقم 1 (2020): 45-70.