

Volume 19, No. 2  December 2022

**JOURNAL OF**

*Islam in Asia*

A Refereed International Biannual Arabic – English Journal

INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA

إِنَّمَا  
يُنشأ  
الله  
من  
عبادته  
العلماء



JOURNAL OF *Islam in Asia*

Volume 19, No. 2 December 2022

ISSN: 1823-0970 E-ISSN: 2289-8077

# *Journal of Islam in Asia*

## **EDITOR-in-CHIEF**

Abdul Salam @ Zulkifli B. Muhamad Shukri

## **EDITOR**

Noor Azlan B. Mohd Noor

## **ASSOCIATE EDITOR**

Homam Altabaa

## **COPY EDITOR**

Nur Mashitah Wahidah Bt. Anuar

## **EDITORIAL ADVISORY BOARD**

---

### **LOCAL MEMBERS**

Abdel Aziz Berghout (IIUM)  
Muhammed Mumtaz Ali (IIUM)  
Nadzrah Ahmad (IIUM)  
Rahmah Bt. A. H. Osman (IIUM)  
Sayed Sikandar Shah (IIUM)  
Saidatolakma Mohd Yunus (IIUM)  
Thameem Ushama (IIUM)

### **INTERNATIONAL MEMBERS**

Abdullah Khalil Al-Juburi (UAE)  
Abu Bakr Rafique (Bangladesh)  
Anis Ahmad (Pakistan)  
Fikret Karcic (Bosnia)  
Muhammad Al-Zuhayli (UAE)  
Zafar Ishaque Ansari (Pakistan)

Articles submitted for publication in the *Journal of Islam in Asia* are subject to a process of peer review, in accordance with the normal academic practice.

© 2022 by *International Islamic University Malaysia*

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.*



E-ISSN: 2289-8077

## **Journal of Islam in Asia**

Vol.19, No. 2, December 2022

DOI: <https://doi.org/10.31436/jia.v19i2>

### **المقالات العربية**

- 1 - مجلس الإدارة وتعزيز حوكمة شركات المساهمة العامة وفقاً لقانون الشركات التجارية العماني رقم 18/2019  
أفلق بن سلطان بن محمد الشعبي، د. بدرالدين بن الحاج إبراهيم
- 31 - مفهوم الملكات وأهميتها في العمران البشري من خلال رؤية ابن خلدون  
أحمد البرعمي، وعبد العزيز برغوث
- 57 - أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز  
بخت سعيّد الحمير، فطيمير شيخو
- 97 - الأوقاف ودورها في الحضارة الإسلامية "وقف عثمان بن عفان نموذجاً"  
مسلم نصيب سعيد البرعمي، همام الطباع
- 148 - دور التخطيط في شؤون الدولة في الحضارة الإسلامية: دراسة تحليلية لنموذج عمر بن الخطاب  
يوسف علي العوائد، تميم أسامة
- 188 - صورة الآخر في رواية "صباحات في جنين" لسوزان أبو الهوى  
بشرى بشير أحمد، رحمة أحمد عثمان، وعاصم شحادة علي

### **English Articles**

- Tawhid in Practice: Management Students' Reflections on Surah al-Anfal and Surah at-Taubah 238  
Rodrigue Fontaine and Ibrahim Nuhu
- The Concept of Papal Infallibility in Christianity and 'Iṣmah (Sinlessness) in Islam: A Comparative Study 263  
Muhammad Zamir Syahmi bin Zainudin and Thameem Ushama
- Rethinking Consociationalism and Coalition Politics in Malaysia 295  
Abdul Wahed Jalal Nori
- Role of Worldview in Family Empowerment Plans: Proposed Islamic Integrated Framework 316  
Abdelaziz Berghout
- The Villainous East Versus The Heroic West: A Postcolonial Analysis of The Kite Runner and its Portrayal of Muslim Afghanistan 347  
Homam Altabaa and Nik Nayly Binti Nik Nubli

# دور التخطيط في شؤون الدولة في الحضارة الإسلامية: دراسة تحليلية لنموذج عمر بن الخطاب<sup>1</sup>

**The Role of Planning in State Affairs in Islamic Civilization: An  
Analytical Study of the Model of Omar Ibn Al-Khattab**

**Peranan Perancangan Hal Ehwal Negeri dalam Tamadun Islam:  
Satu Kajian Analisis Model Omar Ibn Al-Khattab**

يوسف علي العوائد\*، تميم أسامة\*\*

## الملخص

يهدف البحث الحالي إلى تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في شؤون الدولة الإسلامية في الحضارة الإسلامية، وذلك من خلال دراسة مشكلة البحث وتحليلها المتمثلة في أن التخطيط الإستراتيجي في شؤون الدولة الإسلامية له بالغ الأثر في تحقيق الحضارة الإسلامية، وقد وقع الاختيار على فترة عمر بن الخطاب رضي الله عنه للاستفادة من إستراتيجياته في فتح العراق ومصر، وفرضه الخراج على سواد العراق، وتقسيم الولايات، وتنظيم الدولة إستراتيجياً وسياسياً، واستكشاف منهجه رضي الله عنه، وتحليل إستراتيجيته في نهي كبار الصحابة عن الزواج بالكتبايات، وبيان معالم التطوير الإداري الذي شمل تطوير القضاء والدواوين، والعدالة

---

<sup>1</sup> بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الفكر والحضارة المعهد العالمي للفكر والحضارة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

\* طالب الماجستير في الفكر والحضارة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

\*\* أستاذ، كلية عبد الحميد أبو سليمان لمعارف الوحي والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

والشورى، ودوره في إدارة الأقاليم، وبيان الشروط التي اتبعتها في تعيين الولاة والعمال، وبيان الاستفادة من نموذج الحضارة الإسلامية في زمن عمر بن الخطاب في الواقع المعاصر.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، الدولة الإسلامية، الحضارة الإسلامية،

السياسات العامة، عمر بن الخطاب.

### Abstract

The present study aims to identify the role of strategic planning in the affairs of the Islamic State in Islamic civilization, through the study and analysis of the research problem of that strategic planning in the affairs of the Islamic State has a great impact on the achievement of Islamic civilization and has chosen the period of Omar ibn al-Khattab (may Allah be pleased with him) to benefit from his strategies in the conquest of Iraq and Egypt, his imposition of the abscence on the blackness of Iraq, the division of states, the organization of the state strategically and politically, the exploration of his approach - may Allah be pleased with him - and the analysis of his strategy in the senior companions forbade marriage with the Scriptures, the statement of the parameters of administrative development that included the development of the judiciary, the dawaween, justice and the Shura, its role in the administration of the provinces, the statement of the conditions it followed in appointing governors and workers, and the statement of the utilization of the model of Islamic civilization in the time of Omar ibn al-Khattab in contemporary reality.

**Keywords:** Strategic Planning, Islamic State, Islamic Civilization, Public Policies, Omar Ibn al-Khattab.

### Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti peranan perancangan strategik dalam hal ehwal Negara Islam dalam tamadun Islam, melalui kajian dan analisis masalah penyelidikan perancangan strategik itu dalam hal ehwal Negara Islam mempunyai kesan yang besar terhadap pencapaian tamadun Islam dan telah memilih tempoh Omar ibn al-Khattab (semoga Allah gembira dengannya) untuk mendapat manfaat daripada strateginya dalam penaklukan Iraq dan Mesir, pengenaannya terhadap kehormatan Iraq, pembahagian negara, organisasi negara secara strategik dan politik, penerokaan pendekatannya - semoga Allah gembira dengannya - dan analisis strateginya dalam Para sahabat kanan melarang perkahwinan dengan Kitab Suci, pernyataan parameter pembangunan pentadbiran yang merangkumi pembangunan

badan kehakiman, dawaween, keadilan dan Syura, peranannya dalam pentadbiran wilayah-wilayah, pernyataan syarat-syarat yang diikuti dalam melantik gabenor dan pekerja, dan pernyataan penggunaan model tamadun Islam pada zaman Omar ibn al-Khattab dalam realiti kontemporari.

**Kata Kunci:** Perancangan Strategik, Negara Islam, Tamadun Islam, Dasar Awam, Omar Ibn al-Khattab.

### المقدمة

اهتم الفكر الإسلامي بالعنصر البشري اهتمامًا بالغًا، فتجاوزت النظرة إليه كل العناصر الأخرى، فلا أهمية لرأس المال أو الآلات أو المواد وغيرها ما لم يكن الإنسان محركها ومستثمرها ومديرها؛ يقول تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ [الإسراء:70]. وقد أكد الفكر الإداري الإسلامي على دور الفرد وأدائه وحثَّ على العمل المتقن الهادف لتحقيق سعادة الفرد والجماعة، من خلال تعرضه للعديد من موضوعات الموارد البشرية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مجالات الاختيار والتعيين، ومجالات الأجور والحوافز، ومجالات التدريب وتنمية القدرات، ومجالات الترقية، ومجالات العلاقات الإنسانية، وقد ركزت الحضارة الإسلامية على موضوع التعيين والاختيار الإداري بانتقاء الأصلح لشغل الوظيفة، وإسناد الأمر إلى من يمكنه تقديم أفضل أداء، يقول تعالى على لسان النبي يوسف عليه السلام: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ [يوسف:55] ، كما يقول تعالى على لسان ابنة النبي شعيب عليه السلام: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص:26].

فالقُدرة والأمانة والعلم والمعرفة تعد من أسس الاختيار الجيد للموارد البشرية، ومن ثم يمكننا القول: إن ما استقرَّ عليه الفكر الإداري الإسلامي أصولاً ومبادئ عامة للاختيار والتعيين يتمثل في استعمال الأصلح، واختيار الأمثل فالأمثل، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب،

والاختبار قبل الاختيار وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد أجور العاملين بما يتناسب مع أعباء الوظيفة وحجم العمل والظروف الاجتماعية والبيئة المحيطة، ويمكن القول إن الفكر الإسلامي قد حدّد بعض المبادئ والأصول العامة للأجور والحوافز، واهتم بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم بهدف إتقان ما يؤدونه من أعمال، فكان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم في مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، والخلفاء من بعده كانوا يحرصون على الاجتماع بولاتهم من مختلف المناطق لتبادل الآراء في المواقف والمشكلات الإدارية التي تقابلهم، وبحث سبل مواجهتها وعلاجها.

لقد مارس المسلمون الأوائل الإدارة وإدارة الموارد البشرية ممارسة راقية ومميزة، ولكن المشكلة في أن الفكر الإسلامي لم يشهد سوى تأصيل نظري محدود لعلم الإدارة وإدارة الموارد البشرية، ومن أهم أسباب ذلك أن التعليم في العالم الإسلامي يسير في خطين متوازيين، هما خط العلوم الشرعية وخط العلوم الأخرى الدنيوية إن جاز التعبير، ومن هنا نشأت لدينا مشكلة أن المتخصصين في العلوم الشرعية (الدينية) لا يعرفون الكثير عن علوم الإدارة، كما أن المتخصصين في العلوم الإدارية لا يعرفون الكثير عن العلوم الشرعية؛ ولكن شهد العالم الإسلامي في العصر الحديث محاولات من كثير من الكُتّاب المهتمين بالتأصيل الشرعي للعلوم ومنها العلوم الإدارية، وهو ما يطلق عليه البعض جهود أسلمة المعرفة، وقد قدم لنا كثير من الكُتّاب والمفكرين المهتمين بالربط بين علوم الإدارة والعلوم الشرعية الكثير من الإسهامات الطيبة في هذا المجال. ومن هنا فقد وقع اختيار الباحث على موضوع "التخطيط الإستراتيجي لإدارة شؤون الدولة في عهد عمر بن الخطاب" والذي سيحاول الباحث فيه إبراز الإدارة في الفكر الإسلامي وكيفية الاستفادة من ذلك في واقعنا المعاصر.

### مشكلة البحث

على الرغم من أن الإدارة في صدر الإسلام حظيت بأهمية خاصة، إلا أنها لم تكن في صورة مبادئ وأصول علمية محددة ومعروفة كما هو معروف الآن، بل كانت تعتمد في الدرجة الأولى على المهارة الفردية والذهنية والخبرة وحسن تقدير الأمور، وكانت الإدارة في صدر الإسلام تمتد روافدها من نصوص القرآن الكريم وأقوال السنة النبوية، وكذلك أقوال الصحابة رضي الله عنهم، وتصرفات القادة وحكمتهم القيادية في عصور الإسلام المتعاقبة، والخطط الإستراتيجية التي استخدموها في كثير من الأمور التي تسيّر شؤون الدول.

تكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسة مستقلة وشاملة حول موضوع الإستراتيجيات العمرية في بناء الدولة الإسلامية، وإن كتب في بعض الجزئيات، لكنها لم تستوعب كافة المجالات والمناحي.

### أسئلة البحث

تتجلى إشكالية هذا البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

1. ما السياسات العامة التي اتخذها عمر بن الخطاب في إدارة شؤون الدولة؟ وما التطبيقات الإدارية في عهده؟
2. ما الآليات التي كانت تدار بها الدولة في الحضارة الإسلامية القديمة؟
3. ما أوجه الاتفاق والاختلاف بين إدارة الدولة قديماً وحاضرًا؟

### أهداف البحث

1. معرفة السياسات التي اتخذها عمر بن الخطاب في إدارة شؤون الدولة الإسلامية، وتحديد التطبيقات الإدارية في عهده.



2. تحديد الآليات التي كانت تدار بها الدولة في الحضارة الإسلامية القديمة (عمر بن الخطاب أُمُودَجًا).
3. تعرُّف أوجه الاتفاق والاختلاف بين إدارة شؤون الدولة قديمًا وحاضرًا.

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتطبيقاته في عهد عمر بن الخطاب

إن تاريخ الخلفاء الراشدين مليء بالعبر والدروس، وهي متناثرة في بطون الكتب سواء كانت تاريخية، أو فقهية، أو تفسيرية، أو كتب التراجم والجرح والتعديل، وبتبعض حياة الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه وجدناها صفحة مشرفة من التاريخ الإسلامي، الذي يهر كل من اطلع عليه، فهو الفاروق العادل المجاهد الغني عن التعريف، والذي قال فيه النبي صلى الله عليه وسلم: "والذي نفسي بيده ما لقيك الشيطان قط سالكًا فجًّا إلا سلك فجًّا غير فجِّك"<sup>2</sup>.

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الإستراتيجي بسماته الحديثة بين خمسينيات وسبعينيات القرن العشرين، فقد أكد ستاينر أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي بسماته الحديثة عرف لأول مرة من قبل المؤسسات الكبرى باسم "التخطيط على المدى البعيد" وذلك في منتصف الخمسينيات، بينما أكد منتربغ أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي ظهر لأول مرة في منتصف الستينيات عندما تبناه رؤساء المؤسسات على أنه الطريق الأمثل لوضع الإستراتيجية الكفيلة بتعزيز تنافسية كل من وحدات الأعمال وتطبيقها، ويؤكد آخرون أن ظهور التخطيط

<sup>2</sup> مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم (القاهرة: دار إحياء الكتب العربية، د.ت)، كتاب: فضائل الصحابة، باب: من فضائل عمر رضي الله عنه، ج4، ص1864.

الإستراتيجي لأول مرة على الساحة يرجع إلى المناخ المضطرب الذي ساد السبعينيات بسبب أزمة الطاقة<sup>3</sup>.

ولا يوجد شكل ثابت للتخطيط الإستراتيجي يجب أن تلزمه جميع المنظمات لاختلاف بعضها عن البعض، لذلك يجب تصميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي يلائم كل منظمة<sup>4</sup>، وليس معنى أنك تعيش في دولة نامية أنك لا تحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي، فنجد الكثير من التجار الناجحين يمارسون التخطيط الإستراتيجي بدرجات عالية من المهارة، وليس لهم قدر كبير من التعليم أو معرفة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، فنجد هؤلاء التجار يعرفون جيداً الشرائح التي يستهدفونها من المجتمع ويعرفون احتياجاتهم من السلع وقدراتهم المادية وكذلك معرفة منافسيهم، فتكون قراراتهم نابعة من فهمهم لمتغيرات السوق ولأساليب المنافسة<sup>5</sup>.  
التخطيط الإستراتيجي: هو "قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل من هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات"<sup>6</sup>.

التخطيط الإستراتيجي: هو "أداة إدارية تستخدمها المؤسسات بغرض تنفيذ أعمالها ومشروعاتها بصورة جيدة، وذلك من خلال حشد طاقتها وتركيزها، والتأكد من أن جميع العاملين يسرون في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الإستراتيجية، إضافة إلى تقويم اتجاه المؤسسة وتعديله استجابة للتحولات البيئية"<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> مايكل دوريس وجون كيلى وجيمس ترينر، التخطيط الإستراتيجي الناجح ترجمة: سمة عبد ربه، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م)، ص 27.

<sup>4</sup> محمود، أحمد، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2013م)، ص 38.

<sup>5</sup> محمد، جمال عبد الله، التخطيط الإستراتيجي (القاهرة: المعتر للنشر والتوزيع، 2016م)، ص 8.

<sup>6</sup> السويدان، كيف تكتب خطة إستراتيجية، مرجع سابق، ص 19.

<sup>7</sup> يوسف وأبو نصيب، محمد وعرفة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين للمؤسسات الخدمية، (مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، ع14، مج1، 2013م)، ص 75.

التخطيط الإستراتيجي: هو "جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية، ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد، ووضع برامج معينة، من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة"<sup>8</sup>.

التخطيط الإستراتيجي: هو "التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيس وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك"<sup>9</sup>.

كما يرى بعض الباحثين أن التخطيط الإستراتيجي يتضمن أربع نقاط وهي:

- مستقبلية القرارات الحالية: حيث يركز التخطيط الإستراتيجي على تحديد نقاط الضعف والقوة التي من الممكن أن تكون في المستقبل، لإيجاد الأسس التي تعتمد عليها المنظمة في اتخاذ القرارات في الوقت الحالي.
- التخطيط كبناء: فالتخطيط الإستراتيجي يربط بين الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، بهدف تحويل التكامل بينهما إلى قرارات في الوقت الحاضر.
- التخطيط كعملية: فهو عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الخطط والسياسات التفصيلية بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

<sup>8</sup> بني مصطفى، علي محمد حسن، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات (الأردن: دار زهران، 2017م)، ص32.

<sup>9</sup> ماهر، أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت)، ص23.

■ التخطيط كفلسفة: فهو يركز على الأداء المبني على أسس دراسة وتنبؤ المستقبل، ويركز أيضًا على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها على مجموعة ثابتة من الإجراءات<sup>10</sup>.

ومما سبق يَصِح لنا أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي اصطلاحًا هو مفهوم متعدد الأبعاد، يهتم بالقضايا والتحديات التي تواجه المنظمة في المستقبل، وذلك من خلال تقييم الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المثلى التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها.

### العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة

شهد العقد الأخير من القرن العشرين تسارعًا في المتغيرات البيئية على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، وبرز مفهوم المنافسة بين المؤسسات المختصة لهذه المجالات، ونتيجة القصور الذي يميز أسلوب التخطيط الإستراتيجي، والتطلع تجاه المدى البعيد رغم ندرة المعلومات عنه، والعناية بالخطط أكثر من عمليات التخطيط، فقد ظهرت الحاجة إلى تكامل الإدارة مع التخطيط الإستراتيجي، بحيث ينظر إلى الخطة الإستراتيجية على أنها جزء من نظام الإدارة وقراراته، ومن ثم لا يتم الانتقال من المرحلة السابقة إلى هذه المرحلة إلا بإشراك جميع أعضاء الفريق الإداري في عملية تنفيذ جميع العناصر الإستراتيجية وإدراجها في أنشطتهم اليومية، والمشاركة مع المخططين في هذه المسؤولية، حيث تهدف المنظمة هنا إلى إدارة مواردها بكفاءة عالية لتحقيق مميزات تنافسية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 390، 391.

<sup>11</sup> أحمد، التخطيط الإستراتيجي المستدام، مرجع سابق، ص 42، 43.

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي

تتجلى مكانة التخطيط الإستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي في قوله تعالى: ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴾<sup>12</sup> ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴾<sup>13</sup> ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴾ [يوسف: 47: 49]، فبالتمعن في الآيات الكريمة نجدتها خطة شاملة طويلة المدى لمواجهة أزمة اقتصادية متوقعة الحدوث في المستقبل، وفيها يتم ترشيد الاستهلاك في الوقت الحاضر وادخار أكبر قدر من الحبوب في سنابلها، فهي أحفظ لها من الفساد، ثم مواجهة الأزمة الاقتصادية المحتملة الحدوث بالاحتياطي من الحبوب الذي تم ادخاره فيما سبق، فبذلك تمر هذه الأزمة بسلام نظرًا لحسن التدبير والتخطيط الإستراتيجي<sup>12</sup>.

والتخطيط في الإسلام مرتكز انطلقت منه الدعوة الإسلامية وقد ثبت ذلك في قوله تعالى: ﴿ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴾ [المائدة: 48]، أي سبيلًا واضحًا إلى المقاصد الإسلامية<sup>13</sup>، وقد كانت حياة النبي صلى الله عليه وسلم تسير وفق تخطيط محكم مبني على معرفة الواقع والتنبؤ بالمستقبل، وسيرته الشريفة مليئة بالأمثلة، منها أن النبي صلى الله عليه وسلم خطط لبناء دولة عقدية في المدينة لا تقتصر أهدافها على توفير متطلبات الحياة لمواطنيها، بل تحرص على بناء الإنسان بناءً فكريًا سليمًا، وكان هذا التصور راسخًا في وجدانه حيث رفض صلى الله عليه وسلم ما عرضته عليه قريش والعرب<sup>14</sup> عندما جاءه عتبة بن ربيعة قائلاً: "يا بن أخي، إن كنت إنما تريد بما جئت به من هذا الأمر مالا، جمعنا لك من أموالنا حتى

<sup>12</sup> الأشعري، أحمد، مقدمة في الإدارة الإسلامية (ط1؛ جدة، 2001م)، ص158، 159.

<sup>13</sup> نجم، مهنا، التخطيط الشخصي في السيرة النبوية (ط1؛ عمان، 2014م)، ص3.

<sup>14</sup> فارس، طه، أثر الاستشراف والتخطيط المستقبلي في العلم والتعليم في ضوء السنة النبوية (ط1؛ بيروت:

مؤسسة الريان، 2014م)، ص78.

تكون أكثرنا مالاً، وإن كنت تريد به شرفاً، سودناك علينا حتى لا نقطع أمراً دونك، وإن كنت تريد به ملكاً، ملكناك علينا"<sup>15</sup>.

ومن الأمثلة أيضاً على التخطيط الإستراتيجي في عصر النبي صلى الله عليه وسلم إقراره لاجتهاد الصحابة رضي الله عنهم في الأحكام الشرعية في حياته، وقد كان هذا بمثابة التدريب العملي للصحابة على فهم النصوص واستنباط الأحكام، وما هو إلا تخطيط للمستقبل؛ حيث ينقطع مصدر التشريع بوفاته صلى الله عليه وسلم، فعن عمرو بن العاص رضي الله عنه قال: جاء خصمان إلى النبي صلى الله عليه وسلم، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "يا عمرو اقض بينهما"، قال قلت: يا نبي الله، أنت أولى بذلك، قال: "وإن كان"، قلت: على ماذا أقضي. قال: "على إن أصبت القضاء بينهما فلك عشر حسنات وإن اجتهدت فأخطأت فلك حسنة واحدة"<sup>16</sup>.

وقد برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الإستراتيجي العسكري يوم فتح مكة، حيث أمر قادة جيشه أن يدخلوا مكة المكرمة من جهاتها الأربع في آن واحد، فدخل سعد بن عباد من الجهة الشرقية، ودخل أبو عبيدة بن الجراح من الجهة الغربية، أما الزبير بن العوام فقد قاد خيل المهاجرين والأنصار، وأمره النبي صلى الله عليه وسلم أن يدخل من كداء من أعلى مكة وأن يغرز راية المسلمين بالحجون ولا يبرح مكانه، ودخل خالد بن الوليد من الجهة الرابعة، وقد كان في دخول جيش المسلمين من الجهات الأربع ضربة قاضية

<sup>15</sup> سليمان، عبد الله، الحوار وآدابه في الإسلام (الرياض: مكتبة العبيكان، 2009م)، ص30.

<sup>16</sup> ابن حنبل، أحمد بن محمد، مسند الإمام أحمد بن حنبل تحقيق: شعيب الأرنؤوط (ط1؛ بيروت: مؤسسة الرسالة، 2001م)، ج29، ص357، رقم الحديث: (17824). قال البوصيري: "إسناده حسن". انظر: البوصيري، أحمد بن أبي بكر، إتخاف الخيرة المهرة بزوائد المسانيد العشرة تحقيق: دار المشكاة للبحث العلمي (ط1؛ الرياض: دار الوطن، 1420هـ)، ج5، ص390.

للمشركين، حيث عجزوا عن التجمع للمقاومة في جهة واحدة، وهذا من الخطط الإستراتيجية العسكرية الحكيمة التي استعملها النبي صلى الله عليه وسلم عندما توفرت لديه العدة والعتاد<sup>17</sup>. وفي مجال الإدارة الإسلامية يعدُّ التخطيط أساس تحقيق المجتمع الإسلامي الذي يقوم على النمو والتنمية والكرامة، الذي يشارك فيه كل مسلم بما وهبه الله تعالى من فكر وعلم وجهد، وفيما يأتي نسلط الضوء على الملامح العامة للتخطيط الإستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي، وهي كما يأتي:

- يتجه التخطيط الإستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي إلى عمارة الكون اتباعاً لأوامر الله عز وجل، ومن ثم تنجّه جميع الخطط في المنظمات الإدارية الإسلامية لتحقيق ذلك الهدف المنشود.
- في ظل التخطيط الإستراتيجي تصبح المنظمة أداة تلبية وانتفاع متبادل للمسلمين، وبعوناً لهم لإيجاد المجتمع القادر على إشباع حاجاته وتوفير الأمن والكفاية للأفراد.
- الالتزام بالخطّة الموضوعة لضمان نجاح تنفيذها، فأى عمل إداري مكون من أجزاء، وكل جزء فيه متمم للآخر، فعدم الالتزام في جزء منها يؤثر على بقية أجزاء الخطّة.
- يلزم لنجاح التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي تحديد الهدف الذي يسعى التخطيط لتحقيقه، ويتطلب ذلك أن يكون الهدف واضحاً في المنظمة الإدارية بصورة كاملة ودقيقة<sup>18</sup>.

ومما سبق يضح لنا أنه من خلال تسليط الضوء على الملامح العامة للتخطيط الإستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي، أن مبتغاهما تحديد الأهداف، وإعداد الوسائل اللازمة لتحقيقها

<sup>17</sup> الحمدي، عبد العظيم محسن، الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة (ط1؛ صنعاء: مؤسسة أبار، 2018م)، ص193.

<sup>18</sup> مرسى والبرعي، محمود ومحمد، الإدارة في الإسلام (ط2؛ جدة، 2001م)، ص174-176. نجم، التخطيط الشخصي في السيرة النبوية، مرجع سابق، ص4.

وآلية التنفيذ ومحاولة التنبؤ بالمستقبل بناء على الأحداث المعاصرة، بهدف تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.

### النظام الإداري في عهد عمر بن الخطاب

ترى الفاروق في مدرسة النبوة وتعلم فيها كل فنون القيادة والريادة، وفي الوقت الذي اختلف فيه الإداريون في نظرياتهم عن هل الإدارة فن أم علم؟ حتى حسم الأمر واتفقوا على أنها فن وعلم، سبقهم إلى ذلك الفاروق وجمع بين الاثنين في بوتقة واحدة، حيث أخذ من تجارب العرب وإدارتها لمواردها المختلفة، واختلاطه بالفرس والروم، فضلاً عن أنه كان ممن تعلموا القراءة<sup>19</sup>، فكان كل ذلك بمنزلة العلوم المكتسبة التي أثقلت شخصيته وزينت تفكيره وأهلتها إلى تحقيق كل هذه النجاحات في المجالات المختلفة، فقد جمعت شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه بين القوة والشجاعة والأمانة والصدق والشورى<sup>20</sup>، فقد كان أقوى الرجال وأشدهم بأساً وأسدهم رأياً وأكثرهم مشورة لمن معه، حتى أضحى مضرب المثل في المواقف والإدارة، فما ذكرت الدواوين إلا وذكر عمر، وما ذكر التاريخ الهجري والعدل في توزيع الثروات إلا وذكر الفاروق صاحب الرأي الصائب الذي أيده القرآن الكريم في كثيراً من المواقف<sup>21</sup>.

وقد شهد النظام الإداري للدولة الإسلامية نقلة حضارية كبرى في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه تمثلت في مدى اهتمامه بالنظم الإدارية، خاصة أن الفتوحات الإسلامية في عصره أدت إلى اتساع رقعة الدولة الإسلامية، ففصل الفاروق السلطة التنفيذية

<sup>19</sup> الصلابي، علي محمد، فصل الخطاب في سيرة ابن الخطاب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب (القاهرة: مكتبة التابعين، 2002م)، ص 17.

<sup>20</sup> النوافلة، محمد توفيق، الصفات الشخصية وسمات السلوك القيادي عند الخليفة عمر بن الخطاب (عمان: دار مجدلاوي، 2001م)، ص 12.

<sup>21</sup> البشير، عبد الهادي محمد، الكفاية الإدارية عند الخليفة عمر بن الخطاب (مجلة دراسات دعوية، ع 12، يوليو 2006م)، ص 2.



عن السلطة التشريعية وأكد على استقلال القضاء، واهتم أيضاً بإدارة الأقاليم وتعيين الولاة والعمال في جميع أجزاء الدولة الإسلامية فضلاً عن توطيد العلاقة بين المدينة المنورة، عاصمة الخلافة، وجميع الأمصار التابعة لها.

يعدُّ النظام الإداري الذي أسسه الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه النواة الأساسية لكيان الأمة الإسلامية الإداري، وأول أشكال الإدارة العربية الجديدة المتأثرة بتجربة شعوب البلدان المجاورة والمفتوحة حديثاً، وقد ساهم هذا في خلق إدارة مالية تعمل على تنظيم عائدات الخلافة وتوزيعها وفق نظام ثابت، وذلك فيما يعرف بالديوان، وأول ديوان أسسه الفاروق هو ديوان العطاء في عام 20هـ؛ بسبب كثرة الأموال المتدفقة على الخلافة من فتوح الأمصار<sup>22</sup>، وذكر الجاحظ أنه لما أسس عمر الديوان سأله أبو سفيان: "يا أمير المؤمنين، أديوان كديوان بني الأصفر، إنك إن فعلت ذلك اتكلَّ الناس على الديوان وتركوا التجارات والمعاش"، فقال الفاروق: "قد كثر الفيء والمسلمون"<sup>24</sup>.

### استقلال القضاء<sup>25</sup>:

ارتبط القضاء بالحاكم الأعلى للدولة أو نائبه في عصر النبي صلى الله عليه وسلم، فقد كان صلى الله عليه وسلم أول قاض في الإسلام، فكان يحكم بين المتخاصمين من المسلمين أو غيرهم، وإذا كان الأمر يقتضي الذهاب إلى مكان حصول الخلاف ذهب النبي صلى الله

<sup>22</sup> فايدة، مصطفى، تأسيس عمر بن الخطاب للديوان ترجمة: سعد بن سويلم (ط1؛ مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 1997م)، ص65.

<sup>24</sup> طقوش، محمد سهيل، تاريخ الخلفاء الراشدين: الفتوحات والإنجازات السياسية (ط2؛ بيروت: دار النفائس، 2011م)، ص338.

<sup>25</sup> القضاء: الفصل والحكم، وفي المصطلحات الفصل بين الناس وحلها بحكم الشريعة. انظر: ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب (بيروت: دار صادر، 2003م)، ج12، ص132. الغربية، محمد أحمد، النظام القضائي في الإسلام (عمان: دار الحامد، 2004م)، ص47.

عليه وسلم بنفسه، إلا إذا كان خارج المدينة، فيبعث النبي صلى الله عليه وسلم أحد أصحابه نيابة عنه ليستكمل التحقيق في القضية، أما المناطق البعيدة عن المدينة فقد كان يقوم بمهام القضاء الأمراء الذين يعينهم النبي صلى الله عليه وسلم، وكانت خلافة الصديق امتداداً لعهد النبي صلى الله عليه وسلم من حيث وضع القضاء، خاصة في المناطق البعيدة، فالوالي هو من يتولّى مهام القضاء، أما في مركز الخلافة فقد أسند الصديق القضاء إلى عمر بن الخطاب، ولم يترك القضاء بالكلية، وكانت هذه هي بداية استقلال القضاء<sup>26</sup>.

وفي خلافة الفاروق أدرك أن الولاة لا يستطيعون القيام بجميع مهام الأقاليم، ففصل القضاء عن اختصاصات الوالي، وعيّن بجانب الوالي قاضياً ينظر في أمور القضاء لا عمل له غيره، وقد يجمع لبعض القضاة القيام بشؤون بيت المال إلى جانب عمل القضاء، ولا يعدُّ فصل الفاروق للقضاء عن سلطة الخليفة وولائه استقلالاً كاملاً للقضاء، وإنما كان عمله بداية لذلك، وكان هو الذي يعيّن القضاة ويعزلهم ويحاكمهم، ومن أبرز من اشتهر في خلافة الفاروق بالقضاء أبو الدرداء الذي ولي قضاء المدينة، وعثمان بن أبي العاص الذي ولي قضاء مصر، وأبو موسى الأشعري الذي ولي قضاء البصرة، وعبد الله بن مسعود الذي ولي قضاء الكوفة، وقد اقتصر قضاء هؤلاء على فصل الخصومات المالية، أما الجنايات وما يتعلق منها بالحدود والقصاص فإنها ظلت في يد الخليفة وولاة الأمصار<sup>27</sup>.

وقد فرض الخليفة عمر بن الخطاب رواتب شهرية للقضاة تعينهم على المعيشة، إذ لو اشتغل القاضي بعمل آخر ليؤمّن له رزقه لما استطاع أن يقوم بواجب وظيفته، فلا بدّ للقاضي من التفرغ الكامل للقضاء، ولا يتم ذلك إلا بتوسيع رزقه حتى يطمئن على نفسه وعلى ذويه،

<sup>26</sup> طقوش، تاريخ الخلفاء الصالحين، مرجع سابق، ص 346.

<sup>27</sup> الصغير، عبد العزيز بن محمد، القضاء في الإسلام في ضوء الشريعة الإسلامية (القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2015م)، ص 20.

وقد أدرك الفاروق هذا وفرض لهم رواتب من بيت المال<sup>28</sup>، وقد فرض للقاضي شريح مئة درهم شهرياً<sup>29</sup>، وللقاضي سليمان بن ربيعة خمسمئة درهم شهرياً، واستمرت رواتب القضاء على هذا النحو زمن الخلفاء الراشدين<sup>30</sup>.

وحَدَّد الفاروق العديد من الصفات التي يجب أن تكون متاحة في القاضي:

- العلم بالأحكام الشرعية؛ لأنه سيطبقها على الحوادث.
- التقوى، وقد كتب الفاروق إلى أبي عبيدة ومعاذ بن جبل: "أن انظرا رجالاً من صالح من قبلكم فاستعملوهم على القضاء"<sup>31</sup>.
- الترفع عما في أيدي الناس، فقد قال الفاروق: "لا يقيم أمر الله إلا من لا يصانع ولا يضارع ولا يتبع المطامع"<sup>32</sup>.
- الفطنة والذكاء، فيشترط في القاضي أن يكون فطنًا ذكيًا إلى دقائق الأمور.
- الشدة في غير عنف واللين من غير ضعف، قال الفاروق: "لا يقيم أمر الله إلا رجل يتكلم بلسانه كلمة لا ينقص غربه، ولا يطمع في الحق على حدّته".

<sup>28</sup> السرجاني، راغب، القضاء في عهد عمر بن الخطاب، موقع قصة الإسلام، 2016م.

<https://www.islamstory.com/ar/artical/21288>

<sup>29</sup> الهمشري، محمد علي قطب وآخرون، نظم الحكم في الدولة الإسلامية (الرياض: مكتبة العبيكان، 1997م)، ص57.

<sup>30</sup> حسن، علي إبراهيم، التاريخ الإسلامي العام (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2009م)، ص525.

<sup>31</sup> الرميلي، عبد الحكيم، تغير الفتوى في الفقه الإسلامي (بيروت: دار الكتب العلمية، 2016م)، ص535.

<sup>32</sup> العمري، حسين، الخطاب في نهج البلاغة: بنيته وأنماطه ومستوياته (بيروت: دار الكتب العلمية، 2010م)، ص28.

■ أن يكون ذا مال وحسب، فقد كتب الفاروق إلى بعض ولاته: "لا تستقصين إلا ذا مال وذا حسب؛ فإن ذا المال لا يرغب في أموال الناس، وإن ذا الحسب لا يخشى العواقب بين الناس"<sup>33</sup>.

### ثالثاً: تطبيق مبدأ الشورى

توسع نطاق تطبيق الشورى في خلافة الفاروق لكثرة المستجدات وامتداد رقعة الدولة الإسلامية إلى بلاد ذات حضارات وتقاليد مختلفة، فنتج عنها مشكلات جديدة تطلبت الاجتهاد، مثل تنظيم العطاء والخراج، فكان الخليفة عمر يجمع الصحابة للشورى خاصة من حضر بدرًا، وكان يحضر الشباب إلى مجالس شورته خاصة من علم عنه العلم والتقوى مثل عبد الله بن عباس<sup>34</sup>، وكذلك استشار الفاروق النساء وكان يقدم الشفاء بنت عبد الله العدوية في الرأي، وثبت أنه استشار أم المؤمنين حفصة رضي الله عنها، وكان المستشارون يبدون آراءهم بحرية تامة، ولم يتهم الفاروق أحدًا منهم في أمانته وعدالته<sup>35</sup>.

وكان الفاروق يستشير في الأمور التي لا نصَّ فيها من كتاب أو سنة، وهو يهدف إلى معرفة إن كان بعض الصحابة يحفظ فيها نصًّا عن رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو لا يعلمه، وكذلك كان يستشير في النصوص المحتملة لأكثر من معنى، وفي هذه الأمور كان يكتفي باستشارة عدد قليل، أما في النوازل فكان يجمع الصحابة ويوسع نطاق الشورى قدر المستطاع،

<sup>33</sup> مراد، مسعوداني، تاريخ القضاء عند العرب من العصر الجاهلي حتى العصر العباسي الإسلامي (بيروت: دار الكتب العلمية، 2014م)، ص 105.

<sup>34</sup> الصلابي، علي محمد، الشورى فريضة إسلامية (ط3؛ بيروت: دار المعرفة، 2012م)، ص 60، 61. النوافلة، الصفات الشخصية وسمات السلوك القيادي عند الخليفة عمر بن الخطاب، مرجع سابق، ص 23، 24.

<sup>35</sup> العمري، أكرم بن ضياء، عصر الخلافة الراشدة (ط1؛ الرياض: مكتبة العبيكان، د.ت)، ص 100.

مثل ما فعل عند وقوع الطاعون بأرض الشام، وقد استشار عمر رضي الله عنه في المجالات السياسية والإدارية، كاختيار الولاة والعمال والتحركات العسكرية، ومن المأثور عنه: "لا خير في أمرٍ أبرم من غير شورى"<sup>36</sup>، وقوله: "الرأي الفرد كالحيط السحيل، والرأيان كالحيطين المبرمين، والثلاثة مرار لا يكاد ينتقض"<sup>37</sup>.

وكان مسلك الخلفية عمر في الشورى جميلاً، فإنه كان يستشير العامة أول أمره، فيسمع منهم، ثم يجمع كبار الصحابة ويفضي إليهم بالأمر، ويسألهم أن يخلصوا فيه إلى رأي محمود، فما استقرَّ عليه رأيهم أمضاه<sup>38</sup>، ومن ذلك ما حدث في فتح العراق، كان رأي العامة أن يقود الجيوش لمحاربة الفرس الفاروق عمر بنفسه، فوافقهم في الرأي وقال: "استعدوا وأعدوا فإني سائر إلا أن يجيء رأي هو أمثل من ذلك"<sup>39</sup>، أما رأي كبار الصحابة وكان منهم علي بن أبي طالب وطلحة بن عبيد الله وعبد الرحمن بن عوف والزبير بن العوام بخلاف ذلك، فقد رأوا أن يبعث أمير المؤمنين عمر رجلاً من الصحابة لقيادة الجيوش، فإذا كان الذي يشتهي فهو الفتح وإلا أعاد رجلاً وندب جنداً آخر ففي ذلك غيظ للعدو، وهذا هو الصواب؛ لأن الخليفة إن قاد الجيوش بنفسه فإما أن ينتصر وإما أن يهزم وإما أن يقتل في ساحة المعركة، وفي ذلك هزيمة شديدة للمسلمين وخسارة فادحة، فاختار الفاروق رأي كبار الصحابة وأعلن عن سعد بن أبي وقاص قائداً للجيوش الإسلامية، وهذا يبين أن عمر لم يكن يستبد برأيه وأنه كان يلتمس خير الآراء<sup>40</sup>.

<sup>36</sup> أبو العلاء، أمجد ربيع، النظرية المتكاملة في الشورى (ط1؛ القاهرة: دار الكلمة، 2012م)، ص63.

<sup>37</sup> رشيد، أبو اليسر، محاضرات في سيرة الخلفاء الراشدين رضي الله تعالى عنهم (دار المنهال، 2013م)،

ص74.

<sup>38</sup> الصلابي، الشورى فريضة إسلامية، مرجع سابق، ص60.

<sup>39</sup> النجار، الخلفاء الراشدون، مرجع سابق، ص136.

<sup>40</sup> رضا، عمر بن الخطاب الفاروق، مرجع سابق، ص92.

ولم تكن الشورى قاصرة على سياسة الفاروق فقط بل أصبحت مظهرًا عامًا لسياسة الدولة الإسلامية في هذه الحقبة، إذ كان الخليفة عمر بن الخطاب يوصي ولاته وعماله يجعل الشورى منهجًا لسياستهم، ومن ذلك ما قاله لشريح عندما أرسله على قضاء الكوفة: "انظر ما يتبين لك في كتاب الله فلا تسأل عنه أحدًا، وما لم يتبين لك في كتاب الله فاتبع سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، وما لم يتبين لك في السنَّة فاجتهد فيه رأيك واستشر أهل العلم والصلاح"<sup>41</sup>، وكتب الفاروق إلى القضاة مع أول قيامه: "أن لا تبتوا لقضاء إلا على مأل، فإن رأي الواحد يقصر إذ استبد، ويبلغ إذا استشار والصواب مع المشورة"، ولما اختار أبا عبيد قائدًا للقوات المتوجهة نحو الشام أوصاه قائلاً: "اسمع من أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم وأشركهم في الأمر، ولا تجتهد مسرعًا بل اتقد، فإنها الحرب لا يصلحها إلا الرجل المكيث"<sup>42</sup>.

وخلاصة القول إن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه اعتمد على مبدأ الشورى في دولته ولم يستأثر بالأمر دون المسلمين ولم يستبد عليهم في شأن من الشؤون العامة، ولم تكن الشورى عند الفاروق بدعة مستجدة أو استنباط محدث، ولكنها قاعدة من قواعد منهاج الله، فإذا ذكرت الشورى في الإسلام، ذكر إلى جانبها عمر بن الخطاب.

#### رابعاً: تطوير التقويم الهجري

كانت العرب قبل قدوم الإسلام يؤرخون بالأحداث، فأرخوا بعام الفيل وعام بناء الكعبة وعام سيل العرم، وبعد ظهور الإسلام في مكة المكرمة وهجرة المسلمين إلى المدينة

<sup>41</sup> القطان، مناع، تاريخ التشريع الإسلامي: التشريع والفقهاء الإسلامي: تاريخاً ومنهجاً (القاهرة: مكتبة وهبة)، ص 196.

<sup>42</sup> العقاد، عبقرية عمر، مرجع سابق، ص 134.

وأصبح لهم كيان مستقل، أصبحوا يطلقون على كل عام من الأعوام اسماً خاصاً به، مثل عام الحزن وعام الخندق وعام الرمادة<sup>43</sup>.

ظهرت الحاجة في عهد عمر بن الخطاب إلى وجود ترتيب سنوات، إذ كتب أبو موسى الأشعري إلى الفاروق: أنه يأتينا منك كتب ليس لها تاريخ<sup>44</sup>، فجمع الفاروق الناس للشورى، فقال بعضهم: اكتبوا على تاريخ الفرس، فقبل: إن الفرس كلما قام ملك طرح من كان قبله، فقال بعضهم: اكتبوا على تاريخ الروم، فقبل: إنهم يكتبون من عهد ذي القرنين، فهذا يطول، وأجمعوا أمرهم على أن يبدأ التاريخ بحجرة المصطفى صلى الله عليه وسلم، فقد فرقت بين الحق والباطل، وأن تبدأ السنة الهجرية بشهر المحرم فهو منصرف الناس من حجهم، فضلاً عن كونه شهراً من الأشهر الحرم، وقد اختاره العرب بداية للسنة القمرية قبل الإسلام<sup>45</sup>، وكان بداية العمل بالتاريخ الهجري في 20 من جمادى الآخرة لعام سبعة عشر من هجرة المصطفى صلى الله عليه وسلم، والتواريخ العربية إنما هي على الليالي، وسائر تواريخ الأمم على الأيام؛ لأن سنينهم تجري على أمر الشمس، وهي نهارية، وسنو العرب يعمل فيها على القمر، ووافقت غرة السنة الهجرية الأولى 16 يوليو سنة 622م، ويتكون التقويم الهجري من اثني عشر شهراً قمرياً، والشهر في التقويم الهجري إما أن يكون تسعة وعشرون يوماً أو ثلاثون يوماً<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> السرجاني، راغب، قصة التاريخ الهجري، موقع قصة الإسلام، 2018م.

<https://islamstory.com/ar/artical/3408457>

<sup>44</sup> سامعي، إسماعيل، علم التاريخ: دراسة في المناهج والمصادر (القاهرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016م)، ص 85.

<sup>45</sup> المنزلاوي، أحمد، شهر رمضان في الجاهلية والإسلام (القاهرة، دار الكتاب، 2013م)، ص 177.

<sup>46</sup> الصبيحي، محمد معارك، موسوعة مائدة القارئ (ط3؛ الأردن: دار الكتاب الثقافي، 2009م)، ص 204.

وبهذا الحدث الإداري المتميز أسهم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه في إحداث وحدة كاملة في شبه الجزيرة العربية، حيث وجدت وحدة العقيدة بوجود دين واحد وهو الإسلام، ووجدت وحدة الأمة بإزالة الفوارق، فلا فضل لعربي على أعجمي ولا أبيض على أسود إلا بالتقوى، وعلى يد عمر وجدت وحدة الاتجاه باتخاذ تاريخ واحد، فاستطاع أن يواجه أعداء الدولة الإسلامية المتربصين لها وهو واثق من النصر.

### الاستفادة من نموذج الحضارة الإسلامية في زمن عمر بن الخطاب في الواقع

#### المعاصر

مثلت الحضارة الإسلامية قفزة عملاقة في تاريخ الإنسانية، فهي تعدُّ أعظم الحضارات التي عرفها العالم، ففيها التقت حضارات كثيرة متباعدة، ومزجت بينها وأكملت نواحي النقص فيها على أساس تعاليم القرآن الكريم والسُّنة النبوية، ويشهد لذلك آثار تلك الحضارة، وما أحدثته في حياة المجتمع الإسلامي من تغيرات، وما أسهمت به في تراث الحضارة الإنسانية المعاصرة من أسس ومناهج، بل إن الوهن الذي أصاب الحضارة الإسلامية حدث بسبب انتكاس هذه الحضارة عن أسس التعاليم الإسلامية<sup>47</sup>، وقد طبقت الحضارة الإسلامية حقوق الإنسان التي لم تعرف إلا بعد قيام الثورة الفرنسية في عام 1798م، تلك الحقوق التي لا زالت حبيسة الكتب وقاعات المؤتمرات<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> أبو سليمان، عبد الحميد أحمد، انحيار الحضارة الإسلامية وإعادة بنائها: الجذور الثقافية والتربوية (عمان:

المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1981م)، ص 34.

<sup>48</sup> البر، محمد موسى محمد ومحمد نور موسى، قراءة في الحضارة الإسلامية: دراسة في معانيها وآثارها المعنوية

والمادية (ط1؛ القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2017م)، ص 13.



### آليات الإدارة في الحضارة الإسلامية.

أظهر التاريخ الإسلامي أن توافر سياسات وأهداف واضحة للدول لا يكفي لنجاحها، بل إن المعيار الرئيس للنجاح والفشل يتوقف بقدر كبير على قدرة الإدارة القائمة في هذه الدول على تنفيذ هذه السياسات والأهداف، إذ إن أدوات الإدارة الرئيسة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة<sup>49</sup>، وفيما يأتي نسلط الضوء على هذه المفاهيم من واقع الحضارة الإسلامية.

### التخطيط في الإدارة الإسلامية

اهتمت المنظمات والحكومات بالتخطيط وسيلة للتحكم في الظروف المستقبلية لتسخيرها لتحقيق أهدافها، عن طريق وضع السياسات والبرامج، وتحديد الإجراءات والقواعد في إطار زمني محدد، فالتخطيط يُساعد على عدم ترك الأمور لعامل الصدفة، وفيما سبق تعرّض لتعريف التخطيط من وجهة نظر مؤلفي الإدارة الغربيين، أما مفهوم التخطيط في الإدارة الإسلامية، فقد عرّف على أنه: "أسلوب عمل جماعي، يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، أو يعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدف شرعي، هو عبادة الله وتعمير الكون"<sup>50</sup>.

وقد عرّفه آخرون على أنه: "التفكير والتدبر بصورة فردية وجماعية في أداء عمل مستقبلي مشروع، مع ربط ذلك بمشيئة الله، ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه، مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضى الله وقدره على النتائج"<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> بغدادي، محمد، الأساليب الإدارية الحديثة والإسلام، مقال في صحيفة رأي اليوم، 2019م.

<https://www.raialyoum.com/index.php/>

<sup>50</sup> الحمدي، الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 191.

<sup>51</sup> عيسى، أحمد، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة (الرياض: اليازوري العلمية، 2019م)، ص 122.

ومما سبق يضح لنا أن التعريف الأول للتخطيط في الإدارة الإسلامية يلغي دور الفرد في التخطيط، وأن التعريف الثاني للتخطيط أكثر شمولية، وما يميز التخطيط الإسلامي للسياسات العامة والمبادئ التي تستند إليها الدولة الإسلامية هو أن الله عز وجل واضعه، وأن النبي صلى الله عليه وسلم وخلفاءه هم من يقوم بتنفيذه، وفيما يأتي نستعرض ماهية التخطيط وصوره في القرآن الكريم والسنة المشرفة.

### التخطيط في القرآن الكريم

يزخر القرآن الكريم بالعديد من الآيات التي تمثل التخطيط، ومنها قوله تعالى: ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ\* وَاحْفَظْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الشعراء: 214-215]، ففي هذه الآية يأمر الله تعالى نبيه صلى الله عليه وسلم بتبليغ الرسالة لأقربائه وأبناء عشيرته؛ لأنهم الأولى بتصديقه، ليكون بهم قوة يعتمد عليها في دعوة الناس كافة للدخول في الدين الحنيف<sup>52</sup>.

وقوله تعالى: ﴿وَإِذَا كُنْتَ فِيهِمْ فَأَقَمْتَ لَهُمُ الصَّلَاةَ فَلْتَقُمْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا أَسْلِحَتَهُمْ فَإِذَا سَجَدُوا فَلْيَكُونُوا مِنْ وَرَائِكُمْ وَلْتَأْتِ طَائِفَةٌ أُخْرَى لَمْ يُصَلُّوا فَلْيُصَلُّوا مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا حِذْرَهُمْ وَأَسْلِحَتَهُمْ وَدَّ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْ تَغْفُلُونَ عَنْ أَسْلِحَتِكُمْ وَأَمْتِعَتِكُمْ فَيَمِيلُونَ عَلَيْكُمْ مَيْلَةً وَاحِدَةً وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِنْ كَانَ بِكُمْ أذى مِنْ مَطَرٍ أَوْ كُنْتُمْ مَرْضَى أَنْ تَضَعُوا أَسْلِحَتَكُمْ وَخُذُوا حِذْرَكُمْ إِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْكَافِرِينَ عَذَابًا مُهِينًا﴾ [النساء: 102]، ففي هذه الآية توضيح لكيفية التخطيط للحرب في حالة إقامة الصلاة، حيث أراد الكفار أن يغيروا على المسلمين في أحد الغزوات في أوقات الصلاة، فأنزل الله تعالى خطة واضحة لكيفية الصلاة أثناء الحرب<sup>53</sup>.

<sup>52</sup> عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، مرجع سابق، ص 123.

<sup>53</sup> القروي، محمد العربي، الخلاصة الفقهية على مذهب السادة المالكية، (بيروت: دار الكتب العلمية، 2009م)، ص 98.

### التخطيط في السُّنَّة النَّبَوِيَّة

اشتملت السُّنَّة النَّبَوِيَّة على عدد كبير من صور التخطيط، منها قول النبي صلى الله عليه وسلم: "لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين"<sup>54</sup>، ففي هذا الحديث حثَّ النبي صلى الله عليه وسلم على أخذ العبرة من الماضي وعدم تكرار الأخطاء، وأن يأخذ المسلم الحِيطَةَ والحذر في الأعمال التي يقدم عليها<sup>55</sup>.

وقد مرت الدعوة الإسلامية بعدة خطوات تمثل خطة بارعة أدت إلى تحقيق جميع أهدافها، فأول خطواتها كانت سرية الدعوة واستغرقت ثلاث سنوات<sup>56</sup>، وفيها أمر الله عز وجل نبيه الكريم بأن يدعو أقربائه وأبناء عشيرته، ليكون منهم جماعة تعينه على نشر الدعوة، ولما أسلم الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه أمر النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه بالجهر بالدعوة، وحاولوا إقناع أهل قريش بالإسلام، ولكنهم لم يستجيبوا واشتد الأذى بالمسلمين من قبل قريش، فأمر النبي صلى الله عليه وسلم بعض أصحابه بالهجرة إلى الحبشة، وقد بلغ عددهم اثني عشر رجلاً وأربع نسوة، أما الهجرة الثانية فقد بلغ عدد المسلمين فيها ثلاثة وثمانين رجلاً وثمانية عشرة امرأة<sup>57</sup>، وتعدُّ هذه الهجرات دليلاً على حرص النبي صلى الله عليه وسلم على الحفاظ على أرواح المسلمين فهم يشكلون مستقبل الإسلام القادم، ثم تلت هذه المرحلة بيعة العقبة الأولى والثانية مع وفد من قبيلتي الأوس والخزرج<sup>58</sup>.

<sup>54</sup> مسلم، صحيح مسلم، مرجع سابق، كتاب الزهد، باب لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين، ج4، ص2295.

<sup>55</sup> هنيدي، عبد العزيز بن محمد، التخطيط في الإدارة الإسلامية، شبكة الألوكة الثقافية، 2010م. <https://www.alukah.net/culture/0/26177/>

<sup>56</sup> هشام، محمد، المخابرات في الدولة الإسلامية (القاهرة: دار العربي، 2016م)، ص232.

<sup>57</sup> هادي، رياض هاشم وأسماء وليد طه، في رحاب البيت النبوي (بيروت: دار الكتب العلمية، 2016م)، ص39.

<sup>58</sup> الحمدي، الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص193.

بعد بيعة العقبة الثانية أمر النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه بالهجرة إلى المدينة سرّاً، حتى لم يبق بمكة سوى النبي وأبو بكر الصديق وعلي بن أبي طالب وبعض المستضعفين من المسلمين الذين لم يتمكنوا من الهجرة<sup>59</sup>، فوضع النبي خطة محكمة لتيسر له الهجرة بأقل خسائر ممكنة، وتتمثل هذه الخطة في اتباع السرية التامة فلم يعلم بهذه الخطة سوى الأعضاء المشاركين فيها، ولم يبلغهم النبي بتفاصيل الخطة إلا قبل تنفيذها مباشرة، فضلاً عن قيام النبي بكافة الترتيبات اللازمة المشتتة على إعداد الراحلتين وتوفير دليل الطريق وتكليف أسماء بنت الصديق بإحضار الطعام للغار كل مساء، بالإضافة إلى سير قافلة النبي في طريق معاكس للمألوف<sup>60</sup>. وعندما وصل النبي صلى الله عليه وسلم إلى المدينة وجد مجتمعها متنازلاً، لذلك عقد على تكوين مجتمع جديد قائم على الحب والإخاء، يؤمن بعقيدة واحدة وهدف واحد، ولكي يبني الدولة الإسلامية قام النبي أولاً ببناء مسجد قباء ليكون منارة الدعوة، ثم آخى بين المهاجرين والأنصار، وأخلى المدينة من اليهود الذين لم يلتزموا بالعهود، وأصدر صحيفة تعدّ بمنزلة دستور ينظم العلاقات بين المسلمين وغيرهم من جهة وبين المسلمين أنفسهم من جهة أخرى، وشرع في التخطيط لنشر الدعوة خارج المدينة، ومحاربة أعداء الإسلام من المشركين والمنافقين<sup>61</sup>.

ومما سبق يضح لنا أن النبي صلى الله عليه وسلم قد خطط لكل الأمور سابقاً، وكان مجاهداً صابراً محتسباً، حتى تحققت أهدافه تحقّقاً تدرجياً، وخالصة القول إن حياة المسلم تعدّ بأكملها خطة إستراتيجية واضحة الأهداف والمعالم، فهو يخطط للفوز بمرضاة الله عز وجل

<sup>59</sup> طويرقي، نوال سعد، العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية (دار الأندلس الخضراء، 2002م)، ص63.

<sup>60</sup> هنيدي، عبد العزيز بن محمد، التخطيط في الإدارة الإسلامية، شبكة الألوكة الثقافية، 2010م.

<https://www.alukah.net/culture/0/26177/>

<sup>61</sup> الفراجي، عدنان علي، الحياة الفكرية في المدينة المنورة في القرنين الأول والثاني للهجرة (ط1؛ بيروت:

دار الكتب العلمية، 2005م)، ص28-30.

والجنة في الحياة الآخرة، فهدف المسلم واضح ومحدد، يضع كل تصرفاته وأعماله لتحقيق ذلك الهدف العظيم<sup>62</sup>.

### التنظيم في الإدارة الإسلامية

يعدُّ التنظيم الآلية الثانية بعد التخطيط من حيث الأهمية، بحيث يتم ترتيب الأشياء بطريقة تتيح لنا تحقيق الأهداف بأقل وقت وكلفة، وقد عرف التنظيم في الإدارة الإسلامية على أنه: "بيان الهيكل وتحديد الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية، وهو كيان حي متحرك، ولا بد من إعادته ليتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية"<sup>63</sup>، وقد عرّفه آخرون على أنه: "البناء التنظيمي المطبق في الدولة الإسلامية، القائم على كتاب الله وسنة رسوله، الذي يهدف إلى تحقيق هدف شرعي في ظل ظروف إنسانية"<sup>64</sup>، وعرّف أيضاً على أنه: "وظيفة إدارية تهدف إلى تحقيق أغراض شرعية، وتعمل على تنسيق النشاطات والجهود، وتحديد العلاقة بين أعضاء المنظمة في إطار ما ورد في القرآن الكريم، وما جاءت به السنة النبوية المطهرة"<sup>65</sup>.

### مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية

سبق المسلمون رواد الإدارة الحديثة إلى معرفة مبادئ التنظيم واستخدامها في تنظيماتهم الإدارية، وفيما يأتي نسلط الضوء على هذه المبادئ.

<sup>62</sup> الحمدي، الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص194.

<sup>63</sup> الأنصاري، خالد بن محمد، فن الإدارة في الإسلام، موقع طريق الإسلام، 2014م.

<https://ar.islamway.net/article/36537>

<sup>64</sup> عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، مرجع سابق، ص139.

<sup>65</sup> صالح، فهد، النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة (الرياض: مطابع الخالد،

1991م)، ص98.

1. مبدأ تقسيم العمل: ويعني تخصص عدد من الأفراد أو فرد واحد بعمل معين، ويطلق على هذا المبدأ عند علماء الاقتصاد مبدأ التخصص مجموعة، ويعني: الاستخدام الأمثل للقوى العاملة<sup>66</sup>، وقد ورد في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ [يوسف: 55]، ففي الآية الكريمة عرض يوسف عليه السلام على عزيز مصر أن يكلف بمهام تشبه مهام وزير المالية والتمويل في وقتنا الحاضر، نظرًا لامتلاكه المهارات والقدرات التي يتطلبها هذا المنصب، كما حث النبي صلى الله عليه وسلم على تقسيم العمل والاستعانة بمن هم أهل الخبرة بقوله: "استعينوا على كل صنعة بصالح أهلها"<sup>67</sup>.
2. مبدأ السلطة: عرّفت السلطة في الإدارة الحديثة على أنها: "القدرة أو الحق في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر"<sup>68</sup>، كما عرّفت بأنها: "القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما، أو بوظيفة ما، والتي يجري قبولها ليس فقط من الممارس للقدرة، ولكن من قبل الذين تمارس عليهم أو الأعضاء المتأثرين بها"<sup>69</sup>، فالتنظيم الإداري يتطلب سلطة عليا تتدرج السلطة فيها من أعلى إلى أسفل، وعلى الحاكم أن يحكم بما أمر الله، فالسلطة في التنظيم الإداري الإسلامي لا تعني الاستبداد والتسلط أو تجاوز الحدود الشرعية.
3. مبدأ المسؤولية: عرّفت على أنها: "المحاسبة على أداء الواجبات المنبثقة عن السلطة، ولكي يقوم المرؤوس بهذه الواجبات يجب أن يعطى السلطات الملائمة، وعلى ذلك

<sup>66</sup> رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية (ط3؛ الرياض: مكتبة العبيكان، 2009م)، ص452.

<sup>67</sup> الأمدي، أبي الحسن علي بن محمد، غاية الأمل في علم الجدل (بيروت: دار الكتب العلمية، 2020م)، ص110.

<sup>68</sup> الأكلبي، عائض، التخطيط في الموارد البشرية (الرياض: دار البازوري العلمية، 2019م)، ص27.

<sup>69</sup> عربيات، ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: دار الجنادرية، د.ت)، ص111.

يجب أن يقابل المسؤولية السلطة الكافية<sup>70</sup>، ولقد وردت المسؤولية في كثير من الأحاديث النبوية، منها قول النبي صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع ومسؤول عن رعيته، فالإمام راع ومسؤول عن رعيته، والرجل في أهله راع وهو مسؤول عن رعيته،...<sup>71</sup>".

4. مبدأ التدرج الهرمي للسلطة: ويعني ذلك تدرجاً للمناصب من الأعلى إلى الأسفل على شكل سلسلة المراتب الإدارية، وقد ورد هذا المفهوم في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ﴾ [الأنعام: 165]، وفي السنة النبوية في قول النبي صلى الله عليه وسلم: "ولا يجل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض، إلا أمروا عليهم أحدهم"<sup>72</sup>، وقوله: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"، ويستدل من الأحاديث الشريفة أن النبي صلى الله عليه وسلم قد شرع لكل عدد بلغ ثلاثة فصاعداً أن يؤمروا عليهم أحدهم؛ لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي قد يؤدي إلى القلق إذا استبد كل منهم برأيه وفعل ما يطابق هواه، ويوضح من هذا أن الشريعة الإسلامية حدت ضوابط للتدرج الهرمي للسلطة والهدف منها<sup>73</sup>.

5. مبدأ تفويض السلطة: يقصد به منح السلطة من شخص لآخر، وإعطاءه الحق في اتخاذ القرارات في نطاق محدد لإنجاز مهام معينة، بحيث يسند الرئيس الإداري بعض

<sup>70</sup> هندي، عبد العزيز محمد، التنظيم في الإدارة الإسلامية، موقع شبكة الألوكة الثقافية، 2010م.

<https://www.alukah.net/culture/0/26378/>

<sup>71</sup> البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري (الرياض: دار ابن كثير، 1993م)، كتاب: العتق، باب: العبد راع في مال سيده، رقم الحديث: 2419، ج2، ص902.

<sup>72</sup> الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الرياض: مكتبة العبيكان، 2014م)، ص198.

<sup>73</sup> عودة، عبد القادر، الإسلام وأوضاعنا السياسية (دار الكتاب، 2014م)، ص87.

اختصاصاته إلى وكلائه ومساعديه، وتفويض السلطة لا يعني التنصل من المسؤولية؛ لأن المفوض إليه يصدر قرارات كأنها صادرة عن السلطة الأصلية<sup>74</sup>، ويستدل على هذا المبدأ بقوله تعالى: ﴿وَاجْعَلْ لِي وِزِيرًا مِّنْ أَهْلِي \* هَارُونَ أَخِي \* اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي \* وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾ [طه: 29-32]، وقد مارس النبي صلى الله عليه وسلم تفويض الصلاحيات إلى أصحابه عند إرسالهم في مهام الدعوة وجمع الصدقات، وكان الخلفاء في الدولة الإسلامية يفوضون السلطة إلى الولاة والعمال في الإمارات الإسلامية، ومن الأمور التي توضح تفويض السلطة في عهد الفاروق، حينما جاء بعض الناس يشكون إليه عياض بن غنيم بأنه يتوسع كثيرًا في إعطاء الأموال، فقال لهم الفاروق: "إن هذا شأن أبي عبيدة"، ويقصد بهذا أن أبا عبيدة هو المختص بمراقبة التصرف في أموال بيت المال<sup>75</sup>.

### الخاتمة

بعد تولي عمر بن الخطاب الخلافة اتسعت الدولة الإسلامية في عهده اتساعًا كبيرًا عما كانت عليه في عهد النبي صلى الله عليه وسلم وخليفته الأول، فاستلزم هذا الاتساع تطويرًا في طرق إدارتها، واجتهادًا في تأصيل ذلك التطوير، ويسير وفق الشريعة وعلى مقتضى أهدافها، وكان عمر بشخصيته الجريئة وقدرته الإدارية قادرًا على تأسيس كثير من المؤسسات حتى نسبت إليه أولويات كثيرة كان أول من فعلها، فقد استهل حضارة وأقام حكومة ووضع فيها الدواوين وأصول الإدارة والقضاء واتخذ لها بيت المال.

وبهذا كان عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه عهد فتوح انتصر فيه المسلمون، حيث امتدت الدولة الإسلامية حتى جاورت أفغانستان والصين شرقًا وتونس غربًا والأناضول وبحر

<sup>74</sup> المكاوي، عاطف عبد الله، العلوم الإدارية (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 87.

<sup>75</sup> كرد، محمد، الإدارة الإسلامية في عز العرب (بيروت: دار القلم، 2020م)، ص 36.



قزوين شمالاً وبلاد النوبة جنوباً، فكان لا بدَّ لهذه الدولة من تنظيم حتى تستمر، فقدّر لعمر بن الخطاب أن يكون رائد هذا التنظيم سائرًا على نهج النبي صلى الله عليه وسلم وأبي بكر الصديق رضي الله عنه.

قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بعدة إسهامات في تطوير الحضارة الإسلامية التي تأسست على يد الرسول صلى الله عليه وسلم، وأعاد تماسكها الخليفة الأول أبو بكر رضي الله عنه بعد أن كادت الدولة تتفكك بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، ثم كان على عمر بن الخطاب أن ينظم هذه الدولة بعد استقرارها واتساعها، فقام بتطوير النظم الإسلامية، فطوّر النظام السياسي والاقتصادي والإداري والقضائي، وكان له الدور البارز والعظيم في عظمة الحضارة الإسلامية في صدر الإسلام.

عزل الخليفة عمر رضي الله عنه الولاة، وتلقى المجتمع الإسلامي قرار العزل بالتسليم لحق الخليفة بالتولية والعزل، ومن أهم أسباب العزل كانت حماية جانب التوحيد، ومتابعته الدقيقة للولاة عن قرب كانت بسبب نشأته الشديدة بدليل أنه أول من استخدم الدرّة لمحاسبة الرعية والولاة، وأيضًا كما قيل إذا ذكر العدل ذكر عمر، كان يحث الناس على كتابة شكواهم وإرسالها مع ساعي البريد ويحذر ولاته من فتحها أو الاطلاع عليها.

نظّم الفاروق رضي الله عنه طريقة التعامل في النظام المالي وفق شرع الله، وكان عطاء الخليفة مساويًا لعطاء الرعية؛ لأن الخليفة عمر رضي الله عن كان يعدُّ نفسه مثله مثل أحد الرعية وله الحق في بيت مال المسلمين مثل الرعية.

لم يقسم الخليفة عمر رضي الله عنه أرض الخراج، وقد خالف بذلك ما قام به رسول الله صلى الله عليه وسلم في أرض خيبر، والسبب أن عمر رضي الله عنه وجد أن حبس الأرض وعدم تقسيمها مع فرض الخراج وزيادة الفياء أفضل لأهل الأراضي المفتوحة.

تشدد الخليفة عمر رضي الله في معاملة قضاة، حتى يعم العدل ويدقق القضاة في إحكامهم، بدليل أنه عندما حكم موسى الأشعري على أحد الرعية بالجلد واتضحت براءته أمر عمر أن يحضر القاضي ويجلد.

قام الخليفة عمر رضي الله عنه بنظام العسس وهو ما عرف بنظام الشرطة فيما بعد، وساعده على ذلك الإمام بواقع المجتمع الإسلامي. وبذلك استتب الأمن والأمان في الدولة الإسلامية، فقد كان عيناً لا تنام لحماية رعيته بدليل سماعه بكاء طفل مفطوم تشغله أمه عن الطعام وعندما سأها عمر رضي الله عنه قالت إن عمر لا يفرض إلا للمفطوم، وبذلك فقد نادى مناد لا تعجلوا أولادكم عن الفطام فإننا نفرض لكل مولود في الاسلام. ومن نتائج سياسته الخارجية:

رغم أن الخليفة عمر لم يكن يقود الجيش في فتوحات العراق والمشرق إلا أنه كان له دورة بارزة في أرض المعركة، وذلك يرجع إلى خبرته العالية في التخطيط الحربي، بالإضافة إلى أن التوفيق الإلهي كان واضحاً في كل توجيهاته ووصاياه للجند، رغم عدم تواجده معهم إلا أنه كان موجوداً من خلال خطابه وتوصياته لهم التي كان يرسلها إليهم التي كانت تتضمن أدق التفاصيل في المعارك التي كانوا يقودونها.

اكتساب الأمة العربية الإسلامية قوة في مختلف نواحي الحياة العلمية والاقتصادية مع زيادة التراث وإقامة الأمصار وعلاقته الخارجية بالملوك؛ لأن من دراستنا لتأريخ الدولة العربية الإسلامية في عهد الفاروق رضي الله عنه وضح لنا أنها فترة مضيئة أدى فيها عمر دوراً بارزاً تاركاً بصماته وآثاره في مختلف نواحي الحياة السياسية والاجتماعية، بما حققه من فتوحات أسست عليها دولة إسلامية مترامية الأطراف وقوية.

بعد التطواف في هذا البحث والأدبيات يمكن أن نقدم مجموعة النتائج المتماشية مع

أهداف البحث، وأهمها فيما يأتي:

- تميزت سياسة الفاروق الأمنية بسد الذرائع، والمراقبة والمتابعة والمحاسبة والمعاقبة والعزل لمن يخطئ من ولاته وقادته؛ لإقرار الأمن في أقاليم الدولة الإسلامية وحفظ أمن الأمة ووحدتها.
- الإستراتيجية علم عظيم يرتكز على الخبرة والاستفادة من خبرات الآخرين، وتحصيله يتم بالممارسة العملية، وكذا بالدراسة النظرية التحليلية، وهم علم يتسم باستيعابه وشموله لجميع مناحي الحياة التي تحتاج إلى وضع الخطط الشمولية للتتري في مصاف الكمال، وإن كان قد غلب عليه الاختصاص في الشؤون والعلوم العسكرية، وهو علم قائم على الربط الوثيق بين التصور النظري والتطبيق العملي.
- من مهام الإدارة الإستراتيجية تحديد الأهداف والأولويات وتقييمها وإيضاحها بلا لبس، وكذا وضع الخطط الشمولية والافتراضات التي من شأنها معالجة الاحتمالات المتوقعة، بحيث يضمن عدم الوقوع في المخدور والمخطور، ومن مهامها أيضا إعداد القادة الإداريين، وتنمية الفكر الإداري لديهم في شتى المستويات الإدارية، وذلك حماية للمنهج من التبعض والتشردم والفشل.
- يعدُّ التخطيط أساس تحقيق المجتمع الإسلامي الذي يقوم على النمو والتنمية والكرامة، الذي يشارك فيه كل مسلم بما وهبه الله تعالى من فكر وعلم وجهد.
- تمثلت آليات الإدارة في الحضارة الإسلامية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- تميز الفاروق بالنظرة الإستراتيجية بعيدة المدى، فكان يحكم لعهدده ويفكر فيمن سيأتي من بعده، وقد برهن على صحة ذلك في كثير من المواقف.
- جعل الفاروق عمر بن الخطاب الشورى أساس حكمه اقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم.
- استخدم الفاروق التخطيط الإستراتيجي في تقسيم الدولة الإسلامية إلى ولايات، حتى يتمكن من إدارة شؤون الدولة الإسلامية بأراضيها المتشعبة وهو مقيم في مقر

- الخلافة الإسلامية بالمدينة المنورة، وقد عمل على محاسبة ولايته بشتى الطرق ومعاقبتهم بما يراه مناسباً وذلك حرصاً على رعيته من الظلم واستقامة ولايته.
- فصل الفاروق السلطة القضائية عن السلطة السياسية، وجعل بجانب الوالي قاضياً؛ لخلق نظام قضائي عادل يكون فيه القاضي متفرغاً لعمله، وعين للقاضي راتباً يغنيه عن أي عمل آخر، وتعد رسالة الفاروق إلى أبي موسى دستوراً في القضاء.
  - عندما اتسعت رقعة الدولة الإسلامية وكثرت الأموال الواردة إلى عاصمة الخلافة، أنشأ الفاروق الدواوين لتنظيم عملية توزيع العطاء وفق الأسس التي وضعها.
  - أنشأ الفاروق نظاماً خاصاً للتكافل الاجتماعي، فقد فرض للأرامل واللقطاء والفقراء والمساكين نصيباً محددًا من بيت مال المسلمين ليكفل لهم العيش، وقد عاش اللقيط في خلافة الفاروق شأنه شأن أطفال المسلمين، وهذا النظام لم يعرف من قبل.
  - أسهم الفاروق في تطوير النظام الاقتصادي للحضارة الإسلامية، وذلك بإنشاء بيت المال الذي يعدُّ أول مؤسسة مالية أنشئت في الإسلام لحفظ الأموال الزائدة عن حاجة الدولة ونفقاتها في العطاء الخاص بالمسلمين والجنود.
  - اهتم الفاروق بالزراعة واستصلاح الأراضي وإقامة السدود وبناء القناطر وشق فروع للأنهار، ويرجع هذا الاهتمام إلى إيمانه بأهمية دور الزراعة في الاقتصاد فهي أساس الاقتصاد وعصب الصناعة.
  - تمثل الإستراتيجية العسكرية الإسلامية نموذجًا يحتذى به؛ لاعتمادها على مبادئ ومفاهيم وأساليب فكرية قادرة على استيعاب الأحداث والتعامل معها ومعالجتها وفق المبادئ والقيم الإسلامية الصالحة لكل زمان ومكان.
  - أوضح التفصيل المنظم لإدارة الفاروق وإشرافه على الترتيب المؤسسي للجهاز العسكري للدولة الإسلامية، أن القوة العسكرية سلاح لا غنى عنه في الحرب والسلام، فهو حصن أي دولة تريد لنفسها العزة والتقدم والبقاء، فلا مسالمة بدون قوة تحميها.

### التوصيات:

في ضوء نتائج البحث التي توصل إليها، يمكن صياغة التوصيات الآتية:

1. الاقتداء بسيرة الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه في أقواله وأفعاله، وفي جميع النواحي السياسية والاقتصادية والإنسانية والاجتماعية.
2. يجب على الدول الإسلامية بناء جيش يقوم على العقيدة الإسلامية وينهل من إستراتيجية عمر ابن الخطاب العسكرية.
3. يجب أن تعمل القطاعات العسكرية في الدول الإسلامية على خدمة المجتمع ومشاركته في جميع مناسباته؛ لتوثيق العلاقة بين أفراد المجتمع والقطاعات العسكرية والأمنية، وتشجيع الشباب وتحفيزهم على الالتحاق بهذه القطاعات.
4. يجب على طلاب العلم سواء في التاريخ أو في الإدارة والاجتماع والعلوم، دراسة أدق التفاصيل في كل عنصر من عناصر الحكم الإسلامي، فالرشاد في اتباع من سبق والبناء عليه.
5. عمل صندوق موحد لكل المسلمين للزكاة والصدقات للمحتاجين في العالم اتباعاً لإستراتيجية عمر ابن الخطاب.
6. يجدر بالدول الإسلامية أن تعمل على حبِّ بعضها البعض والعمل على الثقة فيما بينهم في كل المجالات.
7. يجدر على الدول الإسلامية أن تعمل على تطوير جهازها الإعلامي العسكري؛ مما يعزز مصلحة الأمة ويرفع معنويات جيشها ويغرس فيهم حب الدفاع عن الدين والوطن والأمة الإسلامية.

## المصادر والمراجع

Abw āl'lā 'amğad raby'. (2012m). ālnnazryat ālmutakāmlat fiy ālšhwry ' ālqāhrat :dār ālkalimat.

Abw sulymān 'a'bd ālḥmyd aḥmad. (1981m). ānhyār ālḥdārat ālislāmyat wa'adat bināyhā: ālğadwr ālḥqāfiyat wāltarbawyat 'o'mān: ālm'ahd āl'ālmly llilfikr ālislāmy.

Ahādy 'riyād ḥāšim wasmā'u walyd ṭha. (2016). fiy raḥāb ālbayt ālnabawy 'byarwt: dār ālkitab āl'ilmyat.

Aḥmad 'aḥmd ṭāhir '(2017m): āltaḥṭyṭ ālāstrātayğiy ālmstdām 'āldār ālğām'yat āliskandryat.

Aḥmwdat 'a'bd ālḥamyd ḥasan. (2012m). ālḥdārat āl'arbyat ālislāmyat wtathyruhā āl'ilmy 'ālqāhrat :āldār ālḥaqāfiyat llilnašhr.

Āl'ağmiy 'muḥmmud '(2008): ālidārat wāltāḥṭyṭ āltribwy 'o'mān: dār ālmusyrat.

Ālamdy 'aby ālḥsan a'ly bin muḥmmad. (2020). gāyat ālaml fiy a'lm ālğadl 'bayrwt: dār ālkitab āl'ilmyat.

Āl'amry 'ḥusayn. (2010). ālḥuṭāb fiy nahğ ālbalāğat :biniyth wanmāṭhu wamustawyāth 'bayrwt: dār ālkitab āl'ilmyat.

Ālanşāry 'ḥālid bin muḥmmad. (2014m). fan ālidārat fiy ālislām 'mawq'i ṭaryqat ālislām. <https://ar.islamway.net/article/36537>

Āl'aqād 'a'bās maḥmwd '(2017m): a'bbqaryat o'mr 'ālqāhirat :bayt ālyāsmyn llilnašhr wāltawzy'.

Ālbar 'muḥmmad musa muḥmmad wa muḥmmad nwr musa . (2017) qirā'at fiy ālḥdārat ālislāmyat :dirāsat fiy m'ānyhā wa'aṭḥārḥā Ālm'nawyat wālmādyat 'ṭ1 'ālqāhrat :ālakādaymiyat ālḥadyṭhat llilkitāb ālğām'y.

Ālbašhyr ‘a‘bd ālhādy muḥmmad. (2006m). ālkifāyat ālidāriyat i‘nd ālhalyfat o‘mr bin ālḥaṭāb ‘muḡlat dirāsāt da‘wyat.

Ālbuḥāry ‘muḥmmad. (1993). ṣaḥyḥ ālbuḥāry ‘āliyyād: dār ibn kaṭhyr.

Ālfarāḡy ‘a‘dnān a‘ly. (2005). ālḥayāat ālfikryat fiy ālmadynat ālmunawrat fiy ālqarnayn ālawal wāltāny lilhiḡrat ‘bayrwt: dār ālkitb āl‘ilmyat.

Ālḡarāybat ‘muḥmmad aḥmd. (2004m). niḡām ālqaḡā’ fiy ālislām ‘o‘mān: dār ālḥāmad.

Ālḥmady ‘a‘bd āl‘zym muḥsin. (2018). ālḥkam ālršhyd fiy ṣadr āldawlat ālislāmyat wālātiḡāhāt ālm‘āšrat ‘muwsasat abrār ṣun‘ā’.

Ālhmšry ‘muḥmmad a‘ly quṭb ‘waḥarwn. (1997m). ‘nazm ālḥukm fiy āldawlat ālislāmyat ‘āliyyād: maktabat āl‘abykān.

Ālkilaby ‘āiyḡ. (2019). āltaḥṭiyṭ fiy ālmawārid ālbašharyat ‘āliyyād: dār ālyāzwry āl‘almiyat.

Ālmakāwy ‘āṭaf a‘bd āllh. (2012). āl‘ulwm ālidāryat ‘ālqāhrat :muasasat ṭuyibat lilnašhr wāltawzy’.

Ālmanzlāwy ‘aḥmd. (2013m). šhar ramḡān fiy ālḡāhilyat wālislām ‘ālqāhrat :dār ālkitāb.

Ālnaḡār ‘a‘bd ālwhāb ‘(d.t.): ālḥlfā’ ālrāšdwn ‘dār ālarqm bin aby ālarqm.

Ālnwāfilat ‘muḥmmad tawfyq.( 2001m). ālšfāt ālšahšiyat wasmāt ālsulwk ālqiyādy i‘nd ālhalyfat o‘mr bin ālḥaṭāb ‘o‘mān. dār muḡdalāwy.

Ālqarwy ‘muḥmmad āl‘arby. (2009). ālḥulāšat ālfiqhyat a‘ly maḡhab ālsādat ālmālikiyat ‘bayrwt: dār ālkitb āl‘ilmyat.

Ālqaṭān ‘minā’. (1420 h). tāryḥ āltšry’ ālislāmy: āltašhry’ wālfiqh ālislāmy: tāryḥā waminhaḡā ‘ālqāhirat :maktabat wahibat.  
Ālquran ālkrym:

Ālramyly ‘a‘bd ālḥakym. (2016m). taḡyr ālfatwa fiy ālfiqh ālislāmy ‘ bayrwt: dār ālkitb āl‘ilmyat.

Ālṣaḡyr ‘a‘bd āl‘zyz bin muḥmmad. (2015m). ālqaḍā’ fiy ālislām fiy ḍaw’i ālshary‘at ālislāmyat ‘ālqāhirat :āmarkaz ālqawmy llilṣḍārāt ālqānuwniyat.

Ālsarḡāny ‘rāḡib .(ālqāhirat) .ālqaḍā’ fiy a‘hd o‘mr bin ālḥaṭāb ‘mawqi‘ qiṣat ālislām’. <https://www.islamstory.com/ar/artical/21288>

Ālshamyry ‘aḥmd bin a‘bd ālraḥman wa’aḥarwn. (2014). mubādy idārat āla‘māl: ālsiāsyāt wālātḡāhāt ālḥdyṭat ‘ālyāḍ: maktabat āl‘bykān.

Ālshrḡāny ‘rāḡb. (2008m)ᶜ. wḍā‘ mṣr ālidāryat wālāqṣādyat wālṭqāfyat ba‘d ālfath ‘mawq‘ qiṣat ālislām <https://islamstory.com/ar/artical/1989%85>

Ālšlāby ‘a‘ly muḥmmad ‘(2003m): faṣul ālḥiṭāb fiy syrat o‘mr bin ālḥaṭāb: šḥṣiyth wa‘ṣrh ‘dār ābn kaṭhyr dimašhq.

Ālšlāby ‘a‘ly muḥmmad‘. (2012m). ālshawry faryḍat islāmyat ‘ṭ3 ‘ bayrwt: dār ālma‘rifat.

Ālṣubyḡy ‘muḥmmad mu‘ārḓ. (2009m). mawsuw‘at māidat ālqāry ‘ṭ3 ‘ o‘mān: dār ālkitāb ālḥqāfy ‘ālirdn.

Āl‘umry ‘akram ḍiyā’h. (d.t). a‘ṣir āulaḥlāfat ālrāšhdāt muḥāwlat linaqd ālriwāyat āltāryḡyat wafq mināhaḡ ālmuḥḍtyn ‘ālyāḍ: maktabat āla‘bykān.

Ālzayn ‘mut‘ab wṣaywṣ. (2015). "binā’ widārat āldwlat ālislāmyat fiy a‘hd ālḥilyfat o‘mr bin ālḥaṭāb raḍy wtaqwymuhā fiy ḍaw’ mubādy ālidārat ālīstrātyḡyat ‘risālat doktowrāat ḡayr manšhwrat ‘ma‘hd ālbuḥwṭh wāldirāsāt ālāstrātyḡyat ‘ḡām‘iat um darmān ālislāmyat ‘ ālswdān.

A‘rbiyāt ‘yāsir aḥmad. (d.t). ālmafāhym ālidāryat ālḥdyṭhat ‘o‘mān: dār ālḡanādiryat.



A'wdat a'bd ālqādir. (2014). ālislām wa'awḍā'inā ālsiyāsyat 'bayrwt: dār ālkitāb.

Baḡdādy 'muḥmmad. (2019m). ālasālyb ālidāryat ālḥdytat wālislām 'maqāl fiy ṣuḥyfāt ray ālywam' <https://www.raialyoum.com/index.php/>

Bany muṣṭafa a'ly muḥmmad ḥasan :(2017) 'aṭhar āltaḥṭyṭ ālāstrātyḡy fiy taswyq ālḥdmāt 'dār zhrān ālardan.

Fāris 'ṭaha (2014m) :aṭhar ālāstašhrāf wāltaḥṭiyṭ ālmustaqbaly fiy āl'ilm wālta'lym fiy ḍaw'i ālsunāt ālnabawyat 'bayrwt: muwsasat ālrayān.

Hasan a'ly ibrahym. (2009m). āltāryḡ ālislāmy āl'ām 'ālqāhrat : maktabat ālnahḍat ālmišryat.

Hšhām 'muḥmmad. (2016). ālmuḥābirāt fiy āldawlat ālislāmyat 'ālqāhirat :dār āl'arby.

Hunydy a'bd āl'zyz bin muḥmmad. (2010m). āltaḥṭyṭ fiy ālidārat ālislāmyat 'šhabkat ālalwakat ālṭqāfyat' <https://www.alukah.net/culture/0/26177/>

Ibrāhym 'muḥmmad a'byd muḥmmad. (2014). ālmanẓwr ālāstrātyḡy llilidārat fiy ālislām a'hd o'mr bin a'bd āl'zyz namwḍḡā 'risālat māḡstyr ḡyr manšwrat 'ḡām'at um darmān ālislāmyat m'hd ālbḥwṭh wāldrāsāt ālāstrātyḡyat 'ālswdān.

I'ysah aḥmd. (2019). ālmudḥal ilaly ālidārat ālislāmyat ālḥadytat 'ālriyād: ālyāzwry āl'lmiyat.

Kird 'muḥmmad. (2020m). ālidārat ālislāmyat fiy i'z āl'arb 'bayrwt: dār ālqlam.

Maḥmwd aḥmd 'āltaḥṭyṭ ālīstrātyḡy llilta'lym ālḡāmi'y '(2013): maktabat ālanḡlw ālmišryat ālqāhrat.

Māhr aḥmad '(2009): āltaḥṭyṭ ālāstrātyḡy 'āldār ālḡām'yat āliskandryat.

Māykul duwrys wuḡuwn kuyly waḡymis tarynir '(2006): ālthṭyṭ ālāstrātyḡy ālnāḡḡ 'trḡamat :samat a'bd rabh 'ālyāḡ: maktabat āl'abykān.

Muḡammad 'ḡamāl a'bd āllah '(2016m): ālthṭyṭ ālāstrātyḡy 'ālmū'taz llilnšhr wāltawzy' ālqāhirat.

Murād 'mas'wdāny. (2014m). tāryḡ ālqaḡā' i'nd āl'arb min āl'sr ālḡāhly ḡata āl'ašr āl'bāsy ālislāmy 'bayrwt: dār ālkitab āl'ilmyat.

Mursy 'ālbār'y 'wa muḡammad 'maḡmwd '(2001): ālidārat fiy ālislām 'ṭ2 'ḡidat.

Raḡm 'mahnā '(d t): āltaḡyṭ ālšahšiy fiy ālsiyrat ālnabwyat 'o'mān .

Raḡā 'muḡammad. (2020m). ālfārwoq o'mr bin ālḡaṭāb: thāny ālhlfā' ālrāšhdyn 'bayrwt: dār ālqalm llilṭbā'at wālnašhr wāltawzy'.

Rašhyd 'abu ālyasr. (2013m). muḡāḡrāt fiy syrat ālhulfā'i ālrāšhdyn raḡy āllahu t'āla a'nhum 'ālyāḡ: dār ālmanhāl.

Rašhyd 'māzan fāris. (2009m) .idārat ālmuwārid ālbašhryat 'ṭ3 'ālyāḡ: āla'bykān.

Sāliḡ 'fahd. (1991m). ālnamwḡaḡ ālislāmy fiy ālidārat :manḡwr šhamwly llilidārat āl'āmat 'ālyāḡ: muṭāb' ālhālid llilawfst.

Sām'y 'ismā'yl. (2016m). i'lm āltāryḡ: dirāsat fiy ālmināḡḡ wālmašādir 'ālqāhrat :markaz ālkitāb ālakādymy.

Sulymān 'a'bd āllh '(2009): ālḡawār wadābuh fiy ālislām 'āl'bykān ālyāḡ.

Taqwiš 'muḡammad suhyl. (2019). našhat āldwāwyn fiy a'hd o'mr bin ālḡṭāb 'maqāl a'ly muwq' qaṣat ālislām2019/9/17 'm. <https://www.islamstory.com/ar/artical/3408100>

Taqwišh 'muḡammad sahyl. (2011m). tāryḡ ālhulfā'i ālrāšhdyn: ālfutwḡāt wāliḡḡāzāt ālsiyāsiyat 'bayrwt: dār ālnfāis.

Tawyrqy ‘nawāl sa‘d. (2002). āl‘lāqāt ālinsānyat fiy ālsyrat ālnabawyat ‘  
ğidat :dār ālandalus ālh̄darā’.

Ywsuf wa‘abu naşyb ‘muħmmad wa‘rafat (2013m) :aṯhar āltaḥṯyṯ  
ālāstrātyğy fiy adā’i āl‘āmlyn llilmusasāt ālh̄adimyat ‘muğalat āl‘ulwm  
ālinsānyat wālāqtişādyat ‘āl‘adad (14) ‘mğ.(1)