الأبعاد الاستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب
دراسة وصفية تحليلية في ضوء التطبيقات المعاصرة

إعداد

فداء الدين السيد عيسى

الجامعة الإسلاميّة العالميّة ماليزيا

2025م

الأبعاد الاستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب
دراسة وصفية تحليلية في ضوء التطبيقات المعاصرة

إعداد

فداء الدين السيد عيسى

بحث متطلب مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الفكر والحضارة الإسلامية

المعهد العالمي للفكر الإسلامي والحضارة
الجامعة الإسلاميّة العالميّة ماليزيا
ديسمبر 2025م

ملخص البحث

تواجه الدراسات المعاصرة في ميدان القيادة الإسلامية نقصًا في تناول البعد الاستشرافي في النماذج القيادية المبكرة، ولا سيما في تجربة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، رغم ما تحمله من دلالات استراتيجية عميقة. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تحليل الأبعاد الاستشرافية في القيادة العمرية، وبيان أثرها في القرارات الاستراتيجية وبناء مؤسسات الدولة الإسلامية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تتبع المصادر التاريخية وتحليل المرويات ضمن إطار علمي يربط بين المعطيات التراثية ومفاهيم القيادة والاستشراف المعاصرة. وتركّز على تفكيك مكونات النموذج القيادي لعمر بن الخطاب، ودراسة ممارساته في مجالات الإدارة، والحوكمة، والعدالة، مع إبراز الصلة بين المبادئ التوجيهية التي أرساها الرسول محمد ﷺ، وتجلّياتها التطبيقية في القيادة العمرية. وتُظهر نتائج الدراسة أن عمر بن الخطاب أسّس نموذجًا قياديًا اتسم بوضوح الرؤية، وحسن تقدير المآلات، وبناء أطر إدارية وتنظيمية مستدامة، مثل نظام الدواوين، وتنظيم الأعطيات، وترسيخ العدالة القضائية، بما أسهم في تحقيق الاستقرار واستدامة الدولة. وتخلص الدراسة إلى إمكانية استلهام هذا النموذج في السياقات القيادية المعاصرة، خاصة في مجالات بناء الدولة، واستشراف المستقبل، وتعزيز القيم الأخلاقية في الإدارة العامة.

الكلمات المفتاحية: الإستشراف، القيادة، المستقبل، عمر بن الخطاب.

ABSTRACT

Contemporary studies in Islamic leadership reveal a noticeable gap in addressing the foresight dimension within early leadership models, particularly the experience of Caliph ʿUmar ibn al-Khaṭṭāb (may Allah be pleased with him), despite its profound strategic implications. This study seeks to address this gap by analyzing the foresight dimensions in ʿUmar's leadership and examining their impact on strategic decision-making and the institutional development of the Islamic state. The study adopts a descriptive-analytical methodology, relying on the examination of historical sources and the critical analysis of narrations within a scholarly framework that integrates classical Islamic sources with contemporary leadership and foresight concepts. It focuses on deconstructing the components of ʿUmar's leadership model and analyzing his practices in administration, governance, and justice, while highlighting the connection between the guiding principles established by the Prophet Muhammad (peace be upon him) and their practical manifestation in ʿUmar's leadership. The findings demonstrate that ʿUmar ibn al-Khaṭṭāb established a leadership model characterized by clarity of vision, careful consideration of consequences, and the development of sustainable administrative and organizational frameworks, such as the diwān system, the regulation of public stipends, and the institutionalization of judicial justice. These practices contributed to political stability and the long-term sustainability of the state. The study concludes that this leadership model offers valuable insights for contemporary leadership contexts, particularly in the areas of state-building, future-oriented leadership, and the promotion of ethical values in public administration.

Keywords: Foresight, leadership, future, Umar ibn Al-Khattab.

APPROVAL PAGE

The thesis of Fidaaldin Alsayed Issa has been approved by the following:

_____
Datuk Prof. Dr. Abdelaziz Berghout
Supervisor

_____
Name 2
Internal Examiner

_____
Name 3
Internal Examiner

_____
Name 4
External Examiner

_____
Name 5
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this dissertation is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that is has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Fidaaldin Al-sayed Issa

Signature: ……..……..…… Date: …...…….

إقرار بحقوق
الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

إقرار بحقوق **الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة**

حقوق الطبع 2025م محفوظة لـ: فداء الدين السيد عيسى

الأبعاد الاستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب

دراسة وصفية تحليلية في ضوء التطبيقات المعاصرة

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

1- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.

1- يكون للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا ومكتبتها حق الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض البيع العام.

2- يكون لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا حق استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.

3- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.

4- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: فداء الدين السيد عيسى

الإهداء

إلى والدي – رحمه الله – الذي علّمني ألا أتوقف عن السؤال، وأن أوسّع الأفق نحو المستقبل.

إلى والدتي – حفظها الله – التي غرست في روحي بذور الخير، فأنبتت صبرًا ونورًا.

إلى رفيقة دربي، زوجتي العزيزة، التي سارت معي في دروب هذه الرحلة، بكل ما فيها من منعطفات وعزم وصبر.

إلى كل صاحب محبرة، أضاء لي طريق البحث، ومدّ لي يد العلم والفضل...

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، على ما منّ به من توفيق وتسديد، وعلى فضله وكرمه الذي لا يُعدّ ولا يُحصى. فلولاه سبحانه، ما كانت الخطى لتثبت، ولا العزائم لتصمد، ولا الغايات لتتحقق.

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي في رحلتي البحثية، علمًا وتشجيعًا، دعاءً وصبرًا، وأخصّ بالذكر أستاذي ومشرفي البروفيسور الدكتور عبد العزيز برغوث، الذي كان لي نِعم الموجّه والداعم، فكان علمه، وحِلمه، وبصيرته، من أهم روافد هذا العمل.

كما أرفع أسمى آيات الامتنان لعائلتي الكبيرة والصغيرة، التي كانت الحاضنة الدافئة والظلال الوارفة التي لجأت إليها في كل مرحلة من مراحل هذا الطريق، فلولاهم بعد الله، ما كانت لهذه الرحلة أن تكتمل.

شكرًا لكلّ من آمن بالفكرة، وفتح لي أبواب المعرفة، ورافقني بروحه أو بعلمه أو بكلمة صادقة.

فهرس المحتويات

ملخص البحث ..... أ
ملخص البحث باللغة الإنجليزية ..... ب
صفحة القبول ..... ج
صفحة الإقرار ..... د
إقرار بحقوق ..... هـ
الإهداء ..... و
الشكر والتقدير ..... ز
فهرس المحتويات ..... ح
الفصل الأول **14**
خطة البحث وهيكله العام **14**
المقدّمة **14**
مشكلة البحث **20**
أسئلة البحث **21**
أهداف البحث **21**
أهمية البحث **22**
حدود البحث **25**
منهجية البحث **25**
مصطلحات البحث **28**
الدراسات السابقة **34**
التعليق العام على الدراسات السابقة **39**
أوجه التشابه بين الدراسات السابقة: 39
أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة 40
أوجه التفرد في البحث الحالي 40

خاتمة الفصل الأول 42
الفصل الثاني: الإطار النظري لدراسة نموذج الإستشراف القيادي عند عمر بن الخطاب.....44
مقدّمة الفصل الثاني.....44
المبحث الأول: تعريف بالخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه.....44
المطلب الأول: نسبه ومولده ونشأته 44
المطلب الثاني: صفاته الخُلقية 46
المطلب الثالث: إخوته وزوجاته وأولاده.....47
المطلب الرابع: إسلامه وهجرته.....47
المبحث الثاني: وقفات مع عمر بن الخطاب قبل الخلافة وأثنائها 50
المطلب الأول: وقفات مع عمر بن الخطاب قبل الخلافة 50
المطلب الثاني: خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه.....59
المبحث الثالث: استعراض الأدبيات المتعلقة بالأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في سياق القيادة .69
المطلب الأول: الأدبيات المتعلقة بالأبعاد الاستراتيجية في القيادة.....70
الفرع الأول: تطور الفكر الاستراتيجي.....72
الفرع الثاني: أهم نظريات القيادة الاستراتيجية.....76
المطلب الثاني: الأدبيات والنظريات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي والاستشرافي.....83
الفرع الأول: تعريف التخطيط المستقبلي والاستشرافي 85
الفرع الثاني: نظريات الاستشراف في القيادة 91
المطلب الثالث: تكامل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة.....95
الفرع الأول: العلاقة بين الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية.....96
الفرع الثاني: مناقشة الفوائد والتحديات المرتبطة بتكامل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة..... 101

المطلب الرابع: تطبيق الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة الحديثة 104
الفرع الأول: استعراض أهم التطبيقات الحديثة في الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية..... 106
الفرع الثاني: تحليل أهم التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية والاستشرافية في المستقبل
..... 108
المبحث الرابع: التأصيل الإسلامي للقيادة الإستراتيجية والإستشرافية 109
المطلب الأول: نظرة الإسلام للمستقبل 110
المطلب الثاني: المستقبل والغيب 112
المطلب الثالث: المستقبل والزمن..... 115
المطلب الرابع: المستقبل والقدر..... 117
خاتمة 120
خاتمة الفصل الثاني..... 122
الفصل الثالث: تحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب
123.....
مقدّمة الفصل الثالث 123
المبحث الأول: تحليل الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية في نموذج قيادة عمر بن الخطاب 123
المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية في قيادة عمر بن الخطاب 124
الفرع الأول: تعريف مختصر للرؤية الاستراتيجية 124
الفرع الثاني: أهمية الرؤية الاستراتيجية في الإدارة والقيادة 126
الفرع الثالث: أمثلة من السياسات التي تعكس هذه الرؤية 127
المطلب الثاني: إدارة الأزمات وتوجيه الأمة 134
الفرع الأول: دراسة حالة عن إحدى الأزمات الكبرى وكيف تم إدارتها 135
الفرع الثاني: خراج العراق – نموذج آخر في إدارة أزمة الموارد 137

المبحث الثاني: تحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في قيادة عمر بن الخطاب 141
المطلب الأول: توسيع الدولة الإسلامية – نظرة استشرافية..... 142
الفرع الأول: تحليل الفتوحات الإسلامية في ضوء التخطيط المستقبلي 142
المطلب الثاني: السياسات التشريعية والتنظيمية ذات الأثر المستقبلي 144
الفرع الأول: استعراض مختصر للتشريعات الجديدة – الدواوين وتنظيم القضاء نموذجاً... 144
الفرع الثاني: تأثير هذه التشريعات على مستقبل الدولة..... 146
المبحث الثالث: منظومة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الاستراتيجية والمستقبلية 150
المطلب الأول: مبدأ العدل في قيادة عمر بن الخطاب نموذجاً..... 150
الفرع الأول: كيف أثر مبدأ العدل على الاستراتيجية القيادية..... 150
الفرع الثاني: انعكاسات مبدأ العدل على بناء المجتمع واستشراف مستقبل الدولة 151
المطلب الثاني: القيم الإسلامية والاستشراف المستقبلي 152
الفرع الأول: دراسة مختصرة حول كيفية تمازج القيم الإسلامية مع القرارات المستقبلية 152
خاتمة الفصل الثالث 153
الفصل الرابع: تأثير الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية على تحقيق الأهداف والنجاح
154.....
مقدّمة الفصل الخامس 154
المبحث الأول: كيف أثرت الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية على قدرة عمر بن الخطاب في تحقيق أهدافه وتحقيق النجاح..... 154
المطلب الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الكبرى..... 154
الفرع الأول: وضوح الرؤية والهدف السياسي للدولة الإسلامية 154
الفرع الثاني: بناء المؤسسات وتعزيز استقرار الدولة 159
المطلب الثاني: دور الاستشراف المستقبلي في استدامة الإنجازات 162

الفرع الأول: استشراف التحديات السياسية والعسكرية والاستعداد لها 162
الفرع الثاني: تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأمد 169
المبحث الثاني: تحليل القرارات الاستراتيجية والاستشرافية التي اتخذها عمر بن الخطاب وتأثيرها على المجتمع والدولة 181
المطلب الأول: تقييم تأثير قرارات عمر الاستراتيجية على الدولة الإسلامية 181
الفرع الأول: القرارات العسكرية والإدارية وتأثيرها على الاستقرار السياسي 181
الفرع الثاني: القرارات الاقتصادية والمالية وتأثيرها على النمو والاستدامة 185
المطلب الثاني: انعكاسات قرارات عمر على المجتمع الإسلامي 188
الفرع الأول: العدالة الاجتماعية وضمان تكافؤ الفرص 188
الفرع الثاني: بناء أمة متماسكة قائمة على المبادئ الإسلامية 193
خاتمة الفصل الرابع: 198
الفصل الخامس: تطبيق الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية العمرية في سياقات القيادة الحديثة... 199
مقدمة الفصل الخامس 199
المبحث الأول: دراسة إمكانية تطبيق الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية المستخلصة من نموذج عمر بن الخطاب على سياقات القيادة الحديثة 199
المطلب الأول: المقومات القيمية والبنيوية للقيادة العمرية 200
الفرع الأول: وضوح الرؤية وتحديد الأهداف 200
المطلب الثاني: الآليات المؤسسية في النموذج العمري 202
الفرع الأول: الشورى والمشاركة 203
الفرع الثاني: بناء مؤسسات الدولة وتعزيز الاستدامة 204
المطلب الثالث: إدارة التحديات والتخطيط الاستباقي 206

الفرع الأول: إدارة الأزمات 206
الفرع الثاني: مركزية التخطيط طويل المدى 207
المبحث الثاني: التحديات والفرص المستقبلية بناءً على النموذج العمري 208
المطلب الأول: التحديات القيادية المعاصرة من منظور استشرافي 209
الفرع الأول: التحولات الجيوسياسية وتعدد الثقافات 209
الفرع الثاني: الحوكمة ومحاربة الفساد 211
المطلب الثاني: الفرص القيادية المستلهمة من النموذج العمري 212
الفرع الأول: القيادة المجتمعية الشاملة 213
الفرع الثاني: الاستثمار في التعليم وبناء الإنسان 215
الفرع الثالث: نقاط توجيهية مستقبلية استشرافية بناءً على التحليل السابق 216
خاتمة الفصل الخامس 218
الفصل السادس: النتائج والتوصيات 220
أولًا: أهم النتائج 220
ثانيًا: مدى تحقق أهداف البحث 222
ثالثًا: إمكانات التطبيق 224
رابعًا: التوصيات والتوجهات المستقبلية 224
المصادر والمراجع 227
المراجع العربية 227
المراجع الأجنبية 242

الفصل الأول

خطة البحث وهيكله العام

المقدّمة

الحمد لله الذي استخلفنا في هذه الأرض وجعلنا شهداء الله في أرضه لنعمرها بالإيمان ونبنيها بالإحسان ونُصلح فيها ما فسد ونجبر فيها ما انكسر وننشر الخير والسلام والحق والعدل، والصلاة والسلام على النبي الأمّيّ الأكرم صاحب الرسالة الراقية والخلق العظيم، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهداه وبعد؛

فإنّ الله تعالى قد أخبرنا في محكم التنزيل أنّه استخلف بني الإنسان في هذا الكون لعمارته وعبادة الله وتمكين دينه من خلال تحقيق مناط العبودية لله والطاعة لرسوله ﷺ بالسمع والطاعة، والاعتصام بمنهج إقامة التمكين، فقال تعالى: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ (النور: 55)، وخاطب الله داوود فقال له في محكم التنزيل: ﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ﴾ (ص: 26).

وقد شكّلت عملية الإستخلاف هذه بداية البشرية حينما خاطب الله ملائكته وأعلن عن الخليفة القادم الذي سيُصبح محور الكون، فقال ﷻ: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: 29). والاستخلاف لغة: مصدر استخلف، يقال: استخلف فلان فلاناً، إذا جعله خليفة، ويقال: خلف فلان فلاناً على أهله وماله، أي صار خليفته. ومنه قوله تعالى: ﴿وقالَ مُوسى لِأَخِيهِ هارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي﴾ (الأعراف: 142).[1] أمَّا تعريف الاستخلاف في الاصطلاح فهي كثيرة مُتنوّعة منها على سبيل المثال لا الحصر:

[1] أبو نصر، الجوهري، **الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية**، القاهرة: دار الحديث، 2009م، ط1، ج4، ص (1356).

"عبادة طوعيَّة لله بالتزام هديه وشرائعه ينشأ عنها ضبط للسلوك الإنساني في علاقته مع الله وعلاقته بالكون والمخلوقات؛ بحيث تسير الحياة الإنسانية ضمن إطار الصلاح"[2]. ".. قلنا أنّ خلافة الإنسان في الأرض، عبودية لله عز وجل وحده وسيادة على كل مافي الأرض من أشياء وأحياء، ومعنى هذا أنّ الله ﷻ عندما جعل الإنسان خليفة، فإنّه قد جعله بذلك عبداً وسيّداً في آن واحد، أي بطبيعة أو جبلة واحدة.." [3]. "إنّ الخلافة – المهمة الوجودية للإنسان — تعني الخلافة عن الله تعالى لتنفيذ مراده في الأرض وإجراء أحكامه فيها، وهذا معناه أن يكون الإنسان سلطاناً في الكون بغاية تطبيق المهمة التي كلّفه بها المستخلِف – الله — ائتماراً بما أمر وانتهاء عما نهى" [4].

ولقد وجّه القرآن المسلمين لاتّباع خطى النبي الكريم محمد ﷺ باعتباره قائد الأمّة الإسلامية فقال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب: 21)، وقد أوصى رسول الله أمّته و وجّههم في مجال الخلافة والقيادة للأمّة فقال عليه الصلاة والسلام ممّا قال من توجيهات: "كلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيتِهِ فالأميرُ الذي على الناسِ راعٍ عليهم وهو مسؤولٌ عنهم والرجلُ راعٍ على أهلِ بيتِهِ وهو مسؤولٌ عنهم والمرأةُ راعيةٌ على بيتِ بعلها وولدِهِ وهي مسؤولةٌ عنهم وعبدُ الرجلِ راعٍ على بيتِ سيدِهِ وهو مسؤولٌ عنهُ ألا فكلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيتِهِ"[5].

وقال أيضاً في الحديث الذي روته أمّ المؤمنين عائشة رضي الله عنها: "اللهُمَّ مَنْ وِلِي من أمْرِ أُمَّتِي شيئًا فَشَقَّ عليهم فاشْقُقْ علَيهِ، ومَنْ وِلِيَ من أمرِ أُمَّتِي شيئًا فَرَفَقَ بِهِمْ فارْفُقْ بِهِ"[6].

وقد سار الخلفاء الراشدون على نهج النبوة الفذ في القيادة وفي إدارة الدولة وتطوير الوسائل وحلّ الأزمات والتوسّع بشكل شوري جماعي كما أشار لذلك العديد من الباحثين كما فعل الباحثان علي و

---

[2] أحمد حسن، فرحات، **الخلافة في الأرض**، عمان: دار عمار للنشر والتوزيع، 2004م، ص (24).

[3] فاروق أحمد دسوقي، **استخلاف الانسان فى الارض**، بيروت: المكتب الإسلامي، 1986م، ص (24).

[4] عبد المجيد، النجار، **خلافة الإنسان بين الوحي والعقل**، فيرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2000م، ط3، ص(62).

[5] محمد بن إسماعيل، البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، الرياض: دار طوق النجاة، 2002م، ط1، كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، حديث رقم: 853.

[6] مسلم بن الحجاج، القشيري، **الجامع الصحيح (صحيح مسلم)**، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1955م، باب فضيلة الإمام العادل، وعقوبة الجائر، والحث على الرفق بالرعية، والنهي عن إدخال المشقة عليهم، حديث رقم: 1828.

وير (ALI & WEIR) واللذان ذهبا لتأكيد أنّ العملية القيادية التي أشرف عليها الخلفاء الراشدون تميّزت بالمرونة والديناميكية وذلك بهدف الحفاظ على حالة الوحدة وتعزيز الفعالية في آن واحد[7].

ويُعتبر الخليفة الثاني عمر بن الخطاب أحد أهم الشخصيات القيادية عبر تاريخ الإسلام والذي وضع رؤية استراتيجية سار عليها في نمطه القيادي الأخلاقي المتميّز كما يُعبّر عن ذلك جمال بدوي و بيكون في كتابهما القيادة من منظور إسلامي (Leadership: An Islamic Perspective)[8]، فصار نموذجاً بارزاً من نماذج القيادة الخادمة (leadership Servant) كما ذكر سريرة في بحثه عام 2004 فقد امتاز عمر بن الخطاب بالقدرة على القيادة والإقناع والشورى والكرم والمساواة والرحمة والشجاعة والاستماع الفعّال وتوجيه أفراد الأمّة نحو تحقيق طموحاتهم وأهدافهم ممّا منحته مكانة عظيمة في الأمّة عبر التاريخ[9]. والقيادة الخادمة مصطلح تم تأسيسه من قبل الباحث روبرت ك. غرينلي، يُعرّف غرينليف القيادة الخادمة على النحو التالي: "القائد الخادم هو خادم أولاً. يبدأ الأمر بالشعور الطبيعي بالرغبة في الخدمة، في أن نُقدّم خدمة ما ابتداءً.

ثم تأتي الاختيارات الواعية التي تدفعنا للطموح نحو القيادة. يختلف هذا الشخص بشكل واضح عن الشخص الذي يكون قائدًا في البداية، ربما بسبب الحاجة لتلبية رغبة غير عادية في السلطة أو اكتساب الممتلكات المادية. بالنسبة لهذا النوع من الأشخاص، ستكون الخدمة خيارًا لاحقًا بعد تأسيس القيادة"[10]، بينما يُعرّف ويليامز القائد الخادم باعتباره صاحب رؤية رسالية و واسعة ومرنة، مصاغة بعناية لكن يتم التعبير عنها بكل بساطة[11]، ولدينا في الثقافة الإسلامية ما يُعزّز مفاهيم القيادة الخادمة كالقول المأثور الذي ذهب مثلاً بين الناس (سيد القوم خادمهم) وأصبح من التقاليد الأدبية الإسلامية المعروفة في الحضارة الإسلامية كما أخبر بذلك ابو عبد الرحمن السلمي في كتابه (آداب الصحبة)[12]، كما امتاز عمر بن الخطاب رضي الله عنه بالإبداع والاجتهاد لتقديم حلول جديدة ومناسبة لعصره فأعطى القيم العامّة التي تشرّبها من معين النبوّة بُعداً تشغيلياً وتنفيذياً على الأرض فقدّم على

---

[7] ALI, A. J. & WEIR، D, *Islamic Perspectives on Management and Organization* (Journal of Management، Spirituality & Religion. 2، (2005), 410–415.

[8] BEEKUN, R. I. & BADAWI, J. A., *Leadership: an Islamic perspective*، (Amana Beltsville, MD., 1999).

[9] SARAYRAH, Y. K., *Servant leadership in the Bedouin-Arab culture* (Global Virtue Ethics Review، 5، 2004), 58.

[10] Greenleaf, R. K, *Servant Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness* (New York: Paulist Press, 1991),13.

[11] William, L. E., *"Fannie Lou Hame, Servant of the People" in Focus on leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*, Edited by Larry C. Spears and Michele Lawrence (New York: John Wiley & Sons، Inc. HYPERLINK "http://www.wordwebonline.com" www.wordwebonline.com، 2002).

[12] أبو عبد الرحمن محمد بن حسين، السلمي، **آداب الصحبة**، طنطا: دار الصحابة للتراث، ط1، 1990م.

سبيل المثال علاجاً إبداعياً ومستقبلياً لمسألة توزيع الأراضي على الجنود التي سيطر عليها الجيش الإسلامي كما حصل مع قسمة أرض العراق، وذلك من خلال إنشاء ديوان للجنود لدفع معاشاتهم ممّا أثّر ذلك إيجابياً وبشكل استراتيجي على مستقبل الاجيال القادمة ومستقبل العالم الإسلامي من الناحية السياسية[13]. ولذلك فإنّ عدداً من المؤرّخين والباحثين كالمؤرخ فيليب حتي وإدوارد جرجي وغيرهما ينسبون إلى الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه صفة مؤسس الدولة الإسلامية الأولى، بل يذهب البعض لإطلاق لقب مهندس السلطات التشريعية والتنفيذية والإدارية عليه[14].

وقد وردت الكثير من المآثر والنصوص التي تُؤكّد تفرّد عمر بن الخطاب بين أقرانه وتميّزه في العديد من الصفات والمحامد والملكات، كما ورد في الحديث الذي رواه أبو هريرة: "لقد كان فيما قبلكم من الأمم ناس محدثون، فإن يك في أمتي أحد فإنه عمر"[15]، قال الامام الآجري: "ومعناه عند العلماء والله أعلم أن الله ﷻ يلقي في قلبه الحق، وينطق به لسانه، يلقيه الملك على لسانه وقلبه من الله ﷻ خصوصا خص الله الكريم به عمر بن الخطاب رضي الله عنه"[16].

ولقد كان رسول الله ﷺ دائم الإرشاد والتوجيه لصحابته على طرق الخير والرشاد وإحدى توجيهاته النبوية المهمّة في هذا الباب ما رواه حذيفة بن اليمان: "إِنِّي لا أدري ما قَدْرُ بقائي فيكُم فاقتَدوا باللَّذَينِ مِن بعدي وأشارَ إلى أبي بَكرٍ وعمرَ واهتَدُوا بِهدْيِ عمَّارٍ وما حدَّثَكم ابنُ مسعودٍ فصدِّقوهُ"[17]، وقد كان لأبي بكر وعمر رضي الله عنهما مكانة عظيمة في قلب رسول الله، فقد كانا بمقام الوزراء والمستشارين اللذان يُقدّمان الرأي والمشورة بين يدي رسول الله في المعضلات والنوائب والأحداث الطارئة، ولذلك يروي عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أنّ النبي عليه الصلاة والسلام قال: "بَيْنا أنا علَى بئْرٍ أنْزِعُ مِنْها إذْ جاءَ أبو بَكْرٍ وعُمَرُ، فأخَذَ أبو بَكْرٍ الدَّلْوَ، فَنَزَعَ ذَنُوبًا أوْ ذَنُوبَيْنِ، وفي نَزْعِهِ ضَعْفٌ، فَغَفَرَ اللَّهُ له، ثُمَّ أخَذَها عُمَرُ بنُ الخَطَّابِ مِن يَدِ أبِي بَكْرٍ، فاسْتَحالَتْ في يَدِهِ غَرْبًا، فَلَمْ

---

[13] Kennedy، Hugh, *The Prophet and the Age of the Caliphates* (New York: Longman, London and New York, 1986).

[14] فيليب، حتي، **تاريخ العرب**، بيروت: دار الكشاف للنشر والطباعة والتوزيع، 1951م.

[15] سليم، الهلالي، **بهجة الناظرين شرح رياض الصالحين**، الدمام: دار ابن الجوزي، ط1، 1995م.

[16] أبو بكر محمد بن الحسين بن عبد الله البغدادي، الآجُرِّيُّ، **الشريعة**، الرياض: دار الوطن، ج4، ط2، 1999م، ص (1891).

[17] أخرجه البخاري، صحيح البخاري، **كتاب التعبير باب نزع الماء من البئر حتى يروى الناس**، (رقم: 7019).

أرَ عَبْقَرِيًّا مِنَ النَّاسِ يَفْرِي فَرْيَهُ، حتَّى ضَرَبَ النَّاسُ بعَطَنٍ"[18]، قال أبو عمرو الشيباني: "عبقري القوم سيدهم وقويهم وكبيرهم"[19].

ولذلك فقد كان لعمر بن الخطاب مكانة خاصة في قلب النبي والصحابة وكذلك الأمّة الإسلامية من بعده، يقول عبد الله بن مسعود: "إن إسلام عمر كان فتحا، وإن هجرته كانت نصرا، وإن إمارته كانت رحمة، ولقد كنا ما نصلي عند الكعبة حتى أسلم عمر، فلما أسلم قاتل قريشا حتى صلى عند الكعبة، وصلينا معه",[20] بل لقد أدرك رسول الله ﷺ بما وهبه الله من بصيرة قدرات وصفات خاصة في عمر حتى قبل إسلامه وبناء على ذلك فقد كان يدعوا ربه: "اللهم أعز الإسلام بأحب الرجلين إليك: أبو جهل بن هشام أو عمر بن الخطاب"[21].

ولا شك أنّ عمر بن الخطاب رضي الله عنه تعلّم من خير قائد عرفته البشرية ألا وهو النبي محمد ﷺ والذي عُرف عالمياً بنبله وأخلاقه ومثاله العظيم كنموذج يستحق تسليط الضوء عليه.[22] وبناءً على ما تقدّم من أهمية دور الصحابي الجليل عمر بن الخطاب في تقديم نموذج فريد أبرز معالم رئيسة في إعادة البناء الحضاري وتحقيق الوعي المطلوب لاسترداد دور الأمّة الإسلامية برسالتها الإنسانية من خلال استقراء الصفات والخصائص التي ميّزت السياق القيادي ضمن البُعد الإستراتيجي والمستقبلي الذي تميّز به الخليفة الثاني عمر بن الخطاب حيث جمع بين عبقرية الفقيه وعبقرية القائد، القوي الأمين، السياسي الخلوق، فهي تجربة تاريخية حضارية متألقة.[23]

وقد أتيح لعمر بن الخطاب أن يحكم مدة طويلة واستقرّت الاوضاع في عهده واتّسعت في عصره الفتوحات ودخل في الإسلام أقوام وشعوب شتّى وبدأت تستجدّ في الأمة مسائل حديثة، هذا غير تدفق الأموال لخزينة الدولة، فكانت لعمر بن الخطاب اجتهادات وآراء وأقوال وتصرّفات

---

[18] أخرجه البخاري، صحيح البخاري، (رقم: 7019)، ومسلم (رقم: 2393).

[19] ابن حجر، العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، بيروت: دار الرسالة العالمية، ط1، ج12، 2013م، ص (363).

[20] عبد الرحمن بن عبد الله بن هشام، **السيرة النبوية لابن هشام**، طنطا: دار الصحابة للتراث، ط1، ج،1، 1995م، ص (430).

[21] محمد بن عيسى، الترمذي، **الجامع الصحيح (سنن الترمذي)**، تحقيق: بشار عواد معروف. ط2. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1998م أبواب المناقب باب في مناقب أبي حفص عمر بن الخطاب رضي الله عنه (رقم: 3683).

[22] Beekun، R. I, *Character Centered Leadership: Muhammad (p) as an Ethical Role Model for CEOs*" Journal of Management Development، 31(10), https://doi.org/10.1108/ 02621711211281799. (2012): 1003–1020.

[23] موفق سالم نوري، **الأخلاق والسياسة – قراءة في خلافة عمر بن الخطاب**، قطر: إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، كتاب الأمة، ط1، ع148، 2012م.

جعلت من فترة حكمه نموذجاً للخلفاء من بعده، حتى قال مجاهد: "إذا اختلف الناس في شئ فانظروا ما صنع عمر، فخذوا به".[24]

مايكل إتش هارت وهو عالم أمريكي في الفلك والرياضيات كتب كتابًا بعنوان (المائة: تصنيف لأكثر الأشخاص تأثيرًا في التاريخ) في عام 1978 ونقل أنيس منصور هذا الكتاب إلى اللغة العربية في كتاب أسماه (الخالدون المائة، أعظمهم محمد رسول الله).

حقق الكتاب شعبية كبيرة في الأمة الإسلامية وفي جميع أنحاء العالم، وعلى الرغم من محاولات عدة لكتّاب آخرين لكتابة مقالات وكتب مشابهة، إلا أن كتاب هارت لا يزال يبرز في فئته. كان الكتاب جريئًا ومثيرًا للتفكير، مشجعًا القارئ على رؤية التاريخ من منظورات مختلفة. اختار هارت النبي محمد ﷺ ليتصدر قائمة أكثر الأشخاص تأثيرًا في العالم، وهو أمر مفاجئ لكثير من الناس. كانت هناك مفاجأة أخرى للعديد من القراء، حيث قام هارت بتصنيف عمر بن الخطاب ضمن الـ 100 شخصية المؤثرة، وليس فقط ذلك، بل أيضًا وضعه في المرتبة الثانية في النصف الآخر (من المرتبة 51 إلى 100) الذي اختاره. واحتل عمر بن الخطاب المرتبة 52 في القائمة، حيث قام هارت بتصنيفه في مكان أعلى من قادة شهيرين مثل شارلمان ويوليوس قيصر. وأوضح هارت أن قيادة عمر المتميزة كانت السبب الأول في توسع الأراضي الإسلامية والنجاح العظيم الذي حدث تحت حكمه[25]. وممّا سبق نستنتج أنّ عمر بن الخطاب رضي الله عنه قد تميّز في البعد الإستشرافي والنظرة المستقبلية، حيث كانت ذات أهمية كبيرة في توجيه قراراته وسياسته القيادية، ومن أهم أبعاد الإستشراف والنظرة المستقبلية لدى عمر بن الخطاب:

1- الرؤية الإسلامية للدولة والأمّة: امتلك عمر بن الخطاب رضي الله عنه رؤية مستقبلية عميقة لكيفية تنظيم وبناء الدولة وتوجيه الأمّة، حيث كان يسعى إلى توسيع نطاق الدولة الإسلامية وتعزيز منظومة القيم والأخلاق الإسلامية.

2- القيادة الاستراتيجية: تميّز القيادة الإستراتيجية لدى عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حيث تنبأ بالتحديات المستقبلية ووضع استراتيجيات للتعامل معها وقاد الدولة الإسلامية بحكمة وتصميم، مما أسهم في استقرارها وتوسعها من خلال إيلاء اهتمام كبير بتطوير القوانين

---

[24] ابن رجب، **جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثا من جوامع الكلم**، بيروت: دار ابن كثير، ط1، 2008م، ص(397).

[25] مصطفى صالح السعيد، "**نقل أنيس منصور للفصل الأول من كتاب المائة لمايكل هارت: دراسة تحليلية مقارنة**"، مجلة الدراسات اللغوية والأدبية 2 (2014)، https://doi.org/10.31436/jlls.v3i2.24.

وتحسين النظام القضائي وإنشاء أنظمة تُسهم في تحقيق الإستقرار وتوزيع الثروات بما يُساهم في تقليل التفاوت الإجتماعي وضمان نموّ الأمّة وتطوّرها.

3- العدالة الاجتماعية: كان لدى عمر بن الخطاب رضي الله عنه رؤية استشرافية لتحقيق العدالة الاجتماعية، حيث سعى إلى توزيع الثروة والموارد بالتساوي بين أفراد المجتمع، مما ساهم في تعزيز الاستقرار والتضامن.

4- التطوير والتحسين المستمر: كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه ملتزمًا بالتطوير المستمر وتحسين الأمور. قام بإصدار العديد من السياسات والإصلاحات والمراجعات لتحسين إدارة الدولة وتعزيز الفعالية.

5- التفكير الاستراتيجي: كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه معروفًا بتفكيره الاستراتيجي العميق والمدروس. كان يدرس الوضع الحالي ويحلل الآفاق المستقبلية بعناية، ويتخذ القرارات بناءً على تلك التحليلات.

6- المرونة والتكيف: كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه مرنًا وقادرًا على التكيف مع التغييرات والظروف المتغيرة. هذه الصفة ساعدته في التعامل مع التحديات المختلفة بفعالية.

وإنّ هذا البحث يُعد محاولة للتعرف على هذه الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه واجتهاداته في إدارة الدولة والمجتمع وتقريب هذا الفهم الحضاري ليكون في متناول المهتمين بهذه الجوانب المهمّة من أبناء الأمة، يسترشدون بدلالاته وإشاراته وبيّناته، علّه يُسهم في ترشيد وإصلاح ومعالجة بعض ما تُواجهه الأمّة من عوائق ومآزق. وستتم دراسة هذا الموضوع من خلال المنهج الاستقرائي والتحليلي.

مشكلة البحث

تعاني الدراسات السابقة في مجال القيادة والإدارة من قلة الاهتمام بالأبعاد الاستشرافية في العالمين العربي والإسلامي[26]، لكنّها تُعاني اهتماماً أقل للنموذج القيادي الفذّ لعمر بن الخطاب رضي الله عنه في الجوانب الاستشرافية المتعلقة باستشراف المستقبل. وعلى الرغم من أن هناك معرفة عامة عن فترته وحكمه وقيادته، إلا أن

[26] توفيق أحمد القصير، **آلية تحقيق واستمرار الدراسات المستقبلية**، الكويت: وزارة الاوقاف والشؤون الإسلامية، **أبحاث ندوة مستجدات الفكر الإسلامي والمستقبل**، ط1، 1992م.

الجوانب الاستراتيجية والتوجهات المستقبلية لقيادته لم تتلق الاهتمام الكافي والدراسة الوافية. وبالتالي، تعتبر مشكلة الدراسة في هذا البحث هي ضرورة استكشاف وتحليل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية للنموذج القيادي لعمر بن الخطاب، ودراسة تأثيرها على استراتيجياته ورؤيته المستقبلية. إذ يتعين على الباحث فهم كيفيات وسياقات القيادة العُمرية للمجتمع المسلم في تلك الفترة وآليات تطوير استراتيجيات تناسب الظروف السياسية والاجتماعية لتحقيق النجاح والاستقرار والتوسّع الذي تميّزت بها تلك الحقبة. سيتم استخدام المصادر التاريخية والأدبية المتعلقة بحكم عمر بن الخطاب، وسيتم تحليلها بعناية لفهم القيم والمفاهيم التي شكلت قيادته وتوجهاته.

أسئلة البحث

في إطار هذه الدراسة، ستتم مناقشة وتحليل عدد من الأسئلة الرئيسية التي تركز على الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه. تتضمن بعض الأسئلة في هذا السياق ما يلي:

1. ما الأبعاد الاستشرافية الرئيسية التي تُميز النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه؟
2. إلى أي مدى أثّرت هذه الأبعاد الاستشرافية على قدرة الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه في تحقيق أهدافه وتعزيز الاستقرار والنهضة الحضارية للأمّة؟
3. ما هي التحديات الرئيسية التي واجهت عمر بن الخطاب رضي الله عنه كقائد استراتيجي، وكيف استطاع التعامل معها بفعالية وتحويلها إلى فرص للتطوير والنجاح؟
4. كيف يُمكن تطبيق الأبعاد الاستشرافية المستقبلية والأساليب القيادية المستخلصة من نموذج عمر بن الخطاب على سياقات القيادة الحديثة في العالم الإسلامي؟
5. ما هي أهم التحديات والفرص المستقبلية التي يمكن تحليلها استنادًا إلى دراسة هذه الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية؟

أهداف البحث

يهدف البحث للإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تسعى لـ:

1. تحليل الأبعاد الاستشرافية في النموذج القيادي للصحابي الجليل عمر بن الخطاب رضي الله عنه وتفسير تأثيرها على استراتيجياته ورؤيته المستقبلية في تعزيز استقرار الدولة الإسلامية والمساهمة في النهضة الحضارية للأمّة.
2. تعريف المبادئ الرئيسية التي وضعها الرسول محمد ﷺ للتعاطي مع مفهوم القيادة والتخطيط الاستشرافي ودراسة تبني الصحابة لتلك المبادئ من خلال سيرة الخليفة الثاني للمسلمين والقائد الإسلامي عمر بن الخطاب رضي الله عنه.
3. تحليل سلوكيات الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه في مواقف مختلفة بهدف استخلاص الصفات والمبادئ والأساليب والقيم والنظم النفسية والشخصية والمعرفية والقيمية التي ساهمت في بناء شخصية القائد الكبير عمر بن الخطاب وتأثيرها في عصره والعصور التالية انطلاقاً من البُعد الاستشرافي المستقبلي.
4. تقديم إطار لتطبيق الأبعاد الاستشرافية والأساليب القيادية المستفادة من نموذج عمر بن الخطاب رضي الله عنه في سياقات القيادة الحديثة في العالم الإسلامي.
5. تحليل التحديات والفرص المستقبلية في العالم الإسلامي التي قد تواجه تطبيق الأبعاد الإستشرافية والأساليب القيادية لعمر بن الخطاب رضي الله عنه.

من خلال هذه الدراسة، نأمل في أن يتم الكشف عن الأسس الاستراتيجية والاستشرافية التي قادت عمر بن الخطاب ومدى تأثيرها على النموذج القيادي الإسلامي الذي يمكن أن يكون له تطبيقات في الزمان والمكان الحاليين. ستكون نتائج البحث ذات أهمية كبيرة لفهم القيادة الاستراتيجية في السياقات التاريخية وتطوير نماذج قيادية مستدامة في المستقبل.

أهمية البحث

يعتبر عمر بن الخطاب رضي الله عنه أحد أبرز القادة في التاريخ الإسلامي كما أسلفنا في المقدمة، حيث لعب دورًا حاسمًا في توجيه الأمة وتحقيق النجاح والاستقرار والتوسّع والتخطيط لمستقبل الأمّة المسلمة وللأجيال القادمة وفق رؤية ثاقبة ومتوازنة، فقد شهدت الأمّة في عصره نقلات حضارية وعناية فائقة بالنظم الإدارية وتطوّراً ملحوظاً في العقلية المسلمة على نطاق الدولة والسلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية مع الإعتناء المتميّز بمتابعة الولاة والعمّال في أجزاء الدولة الإسلامية الممتدة عبر الأقاليم

المختلفة من مكة إلى المدينة مروراً بالطائف واليمن والبحرين وصولاً لولايات الشام والعراق وفارس كالبصرة والكوفة والمدائن وأذربيجان، بل تميّزت هذه الفترة بالاعتناء بالتأريخ والتدوين والتنظيم والتوجيه كاهتمامه بديوان العطاء وديوان الجيش وديوان الإستيفاء وغيرها من النظم والدواوين.

ومن خلال فهم هذه الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية والمستقبلية وغيرها الكثير في مسيرة الصحابي الجليل عمر بن الخطاب رضي الله عنه، يمكننا استخلاص دروس قيمة وتطبيقها على القيادة الحديثة في زماننا الحالي. القيادة هي عملية تفاعلية بين القادة والأفكار والاتباع، وتتأثر ممارستها بعوامل عديدة تولد أنماط قيادة مختلفة.

الثقافة والجغرافيا والتعليم والتاريخ والدين جميعها عوامل تؤثر في سلوك القادة والأتباع. يشير بينيس (Bennis) إلى أننا بحاجة إلى قيادة مثالية اليوم للتعامل مع التحديات الحالية والتهديدات التي تواجه استقرار العالم واستدامته[27]. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى اكتشاف وتحليل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية المستقبلية للنموذج القيادي لسيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه. فقد سعى البشر على مر التاريخ باستمرار لتحسين حياتهم في جميع جوانبها، وتلعب القادة والقيادة دورًا كبيرًا في توجيه الناس بفعالية أو بشكل غير مباشر في الأوقات الحرجة لتحقيق أحلامهم وطموحاتهم.

إنّ الأمّة الإسلامية اليوم بحاجة ماسّة لتتبع مسار الأسباب المنهجية للواقع الحالي والسعي لمعرفة ما سيقع استشرافاً واستعداداً، بعيداً عن القراءات العاطفية والتسطيحية التي تزيد الأمّة تخبّطاً وتعثراً وارتجالاً، بل اقتراباً أكثر نحو قراءة استراتيجية للتاريخ تنطلق من القانون القرآني: ﴿وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ﴾ (آل عمران: 140)، واقتراباً أكثر من الرؤية المستقبلية الريادية المتكاملة صادقة الدلالة المستمدّة من كونها رؤية تنبثق من جوهر التوحيد و مفهوم خاتمية الرسالة، فهي صالحة نافعة لكل ما تمر به الإنسانية من مراحلها التاريخية اللاحقة، وهي رسالة لا تُساير العصر فقط بل تُسابقه وتصنعه من خلال دراسة الأبعاد والسنن التي خلقها الله في الكون واستلهام للنصوص وفهم للواقع، وقد أشار ابن القيم في مواضع متعددة من مؤلفاته إلى ميل النفس المؤمنة الصافية إلى إدراك بعض المعاني الباطنة، وتوقُّع ما قد يقع قبل حدوثه، إذا ما تزكّت وارتفعت عن الغفلة والشهوات. وعبّر عن ذلك في

[27] Bennis، W, *The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue (*The American Psychologist, 62(1), (2007): 2–8.

سياق حديثه عن الفراسة والإلهام بأنهما: "نور يقذفه الله في قلب عبده يميّز به بين الحق والباطل، والصادق والكاذب"[28].

يشتكي العديد من الكُتّاب والمفكّرون من انغماس العقل العربي في الماضي على حساب حاضر الأمّة ومستقبلها، كما صرّح بذلك وليد عبد الحي، حيث قال أنّ: "إحدى ثغرات ثقافتنا العربية تتجسّد في أحد أبعادها في موقفها من الزمن، إذ طغى عليها الماضي والحاضر، بينما لم يحظ المستقبل حيث سنعيش إلاّ بأقلّ القليل، على الرغم من أنّ معرفة أو محاولة معرفة المستقبل تمثّل أحد عناصر القوة"[29].

وقد قدّم بعض علماء الأمة مجهوداً مُتميّزاً في دراسة فقه الاستشراف وعلم المستقبليات إلا أنّه لم يُستكمل بشكل منهجي وكاف، من بين الأمثلة على ذلك، ما جاء في كتاب الجويني (غياث الأمم في التياث الظلم)، حيث يتناول ثلاثة أركان أساسية: الركن الأول يتعلق بالحديث عن الإمامة والمسائل المتعلقة بها والركن الثاني يتعامل مع ظروف عدم وجود الأئمة والولاة في الزمان، أما الركن الثالث فيتناول تقدير تأثير حملة الشريعة على المجتمع. ويقدم الجويني مجموعة من الاستنتاجات المتوقعة، ويتطرق إلى كل استنتاج بشكل منفصل، وبعد ذلك يقدم حلولًا تشبه السيناريوهات في تقنيات عصرنا.[30] كما يمكن الاستفادة مما جاء في كتب الفقه والأصول من حيث مراعاة الأدلة والتوقعات، مثل كتب الغزالي والقرافي وابن تيمية، بالإضافة إلى ما ورد في كتاب الموافقات للشاطبي وغيرهم من علماء الفقه المتميزين الذين تناولوا التحديات الفقهية في الحاضر والمستقبل بأبحاثهم. وكذلك ما تناوله العلامة عبد الرحمن بن خلدون مؤسس علم العمران البشري أو علم العمران كما يطلق عليه في مقدّمته: "اعلم أنّ من خواص النفوس البشرية التشوّق إلى عواقب أمورهم، وعلم ما يحدث لهم من حياة وموت وخير وشر، سيما الحوادث العامة، كمعرفة ما بقي من الدنيا، ومعرفة مدد الدول أو تفاوتها ... والتطلّع إلى هذا طبيعة للبشر مجبولون عليها"[31].

---

[28] محمد بن أبي بكر الدمشقي، ابن قيم الجوزية، **مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين**، بيروت: دار الكتاب العربي، 1996م، ج1، ص (73-68).

[29] وليد، عبد الحي، **الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية**، مراكش: دار تينمل، 1993م، ص (5).

[30] أبو المعالي عبد الملك بن عبد الله بن يوسف، الجويني، **غياث الأمم في التياث الظلم**، الإسكندرية: دار الدعوة، ط1، 1979م، ص (224- 309).

[31] عبد الرحمن بن محمد، ابن خلدون، **مقدمة ابن خلدون**، دمشق: دار يعرب، مج1، 2004م، ص (454).

وفي ذلك ما تناوله أحمد بن يعقوب الملقّب بابن مسكويه في إجاباته في كتاب الهوامل والشوامل: "الإنسان متطلع إلى الوقوف على كائنات الأمور ومستقبلاتها ومغيباتها...فهو بالطبع يتشوفها ويروم معرفتها، على قدر استطاعته وبحسب طاقته، فربما أمكنه التوصل إلى بعضها بطبيعة موافقة في رأي صائب، وحدس وتكهن في الأمور لا يكاد يخطئ فيها"[32].

حدود البحث

- حدود موضوعية: يقتصر البحث على دراسة الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه.
- حدود مكانية: يقتصر البحث على مرحلة خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه والبلاد التي كان يحكمها آنذاك: جزيرة العرب، بلاد العراق، بلاد الشام، مصر.
- حدود زمانية: يقتصر على فترة خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه والبالغة عشرة سنوات وستة أشهر، وأربعة أيام تقريباً، والمحدّدة بالفترة الزمنية وفقاً للتاريخ الهجري (جُمادى الآخرة / سنة 13 هـ – ذي الحجة / سنة 23 هـ)، ووفقاً للتاريخ الميلادي (634 م – 644 م).
- حدود بشرية: يقتصر على شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

منهجية البحث

سيتم استخدام **منهج وصفي تحليلي** لاستكشاف ومناقشة المسائل المطروحة، والمنهج الوصفي هو: "المنهج الذي يقوم على دراسة و وصف وتحليل وتفسير ظاهرة أو وضعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية، بتحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيّراتها وأسبابها، واتجاهاتها، وما إلى ذلك من جوانب، بشكل علمي مُنظّم، لسبر أغوار المشكلة أو الظاهرة، والتعرّف على حقيقتها وتحليل وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيّرات، والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص نتائجها، بغية الوصول لأهداف مُحدّدة"[33].

---

[32] أحمد بن يعقوب، مسكويه، أبو حيان، والتوحيدي، **الهوامل والشوامل**، القاهرة: دار آفاق للنشر، 2019م، ص (202).

[33] عمر، الشيباني، **مناهج البحث العلمي**، طرابلس: الشركة العامة للنشر، ط2، 1975م، ص (81).

بناء على ما تقدّم فسيتم استخدام إجراء تحليل المحتوى الوصفي بالإضافة لاستخدام **منهج استقراء التاريخ** ودراسته لتحديد المجالات المشكلة ذات الصلة وتحليلها، ويُعرّف منهج دراسة التاريخ بأنّه: "الدراسة المنتظمة لأحداث الماضي لمعرفة ما حدث فيها، وهو ليس مجرّد عملية تجميع للحقائق والتواريخ أو وصف للأحداث، بقدر ما هو تفكير حيوي بأحداث الماضي بهدف استعادة المميزات والشخصيات والأفكار التي أثّرت فيها، واستنباط القيم المفيدة منها"[34]، ويُعرّف أيضاً بكونه: "الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث أو المؤرخ في دراسته و تحليله لظاهرة معينة في تعاقباتها زمانا وتنقلاتها مكانا وفق خطوات بحث معينة ترتكز على المصادر التاريخية من اجل فهم حاضر الظاهرة ومن ثم الوصول الى المعرفة اليقينية بشأنها"[35].

ولا تنحصر الدراسة التاريخية في مجرد السرد التاريخي، الوصفي للوقائع والأحداث، وإنّما الاستفادة منها كمعطيات للتأصيل والربط والتحليل بين المتغيّرات، وفي سبيل ذلك سيقوم الباحث بالآتي انطلاقاً من خطوات المنهج الوصفي التحليلي المتعارف عليها والذي أشار لها ك. لوفيل[36]:

1- التعرّف على المشكلة أو الظاهرة والشعور بها وجمع بيانات ومعلومات تساعد على تحديدها وتبيينها، ثم صياغتها بشكل صريح وواضح.
2- وضع اقتراحات وتفسيرات كحلول للمشكلة وإجابات على الأسئلة المطروحة، لتشكيل الإطار النظري الذي سيسير عليه البحث.
3- جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها لإيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة ولإبراز الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية المستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه على أن يُخضع الباحث ما حصل عليه من بيانات وأدلة تاريخية للتحليل النقدي للتعرف على سلامتها وصدقها.
4- الرجوع إلى المصادر الأساسية للبحث وعلى رأس ذلك كلّه القرآن الكريم والسنة النبوية، التي تعتبر المصدر الأساسي للمعلومات في الإسلام، ولكن سيتم أيضًا دعمها بالنصوص التاريخية والمعرفة الإسلامية وكذلك الغربية في مجال القيادة والإستراتيجيا والاستشراف. كما سيتم الإطلاع على الدوريات والكتب والمقالات والمواقع ذات الصلة لاستخراج البيانات

---

[34] عبد الحميد، جابر، و أحمد خيري، كاظم، **منهاج البحث في تربية وعلم النفس**، القاهرة: دار النهضة العربية، 1990م، ص(101).

[35] عبد الناصر، جندلي، **تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992م، ص (8).

[36] ك. لوفيل، ك.س.لوسوف، **حتى نفهم البحث التربوي**، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، 1979م.

المتعلقة بذات البحث، وتوثيقها وفقاً لمتطلبات البحث العلمي المتعارف عليها، مع ذكر المصادر والتدقيق فيها.

5- إجراء مقارنة وتحليل وتقييم للمعلومات والبيانات والظواهر، وتحديد آثار وتصريحات وأفعال عمر بن الخطاب رضي الله عنه بهدف الوصول لوضع تصوّر للنموذج القيادي الإستشرافي لديه.

6- تطوير الفرضيات وإيجاد أجوبة على الأسئلة المطروحة في البحث والوصول لنتائج مُعيّنة والتي تُقدّم تفسيرات واستنتاجات ومؤشرات لاختبار الفرضيات؛ للتحقق من مدى موثوقيتها.

7- عدم الإكتفاء بتوصيف الظاهرة أو جمع البيانات والمعلومات، بل تصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها بشكل يُؤدّي للوصول إلى فهم العلاقة بين عناصر البحث واستخلاص التعميمات والاستنتاجات.

استند البحث الحالي إلى أداة التحليل الكيفي، وهو أسلوب يُستخدم في تفكيك العناصر وتحليل المحتوى الأدبي والتاريخي والإجتماعي وغير ذلك لغرض فهم النظرية ووصفها واستنباط المبادئ والأحكام والقواعد التي وردت في كتب الأدب والتاريخ والسنّة والسير، ومن هذه المصادر التي سيتم تحليلها: صحيح البخاري ومسلم والطبقات الكبرى لابن سعد و البداية والنهاية لابن كثير، والإصابة في تمييز الصحابة لابن حجر وتاريخ الخلفاء للسيوطي ومناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب لابن الجوزي وتاريخ الإسلام للذهبي وسيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه للصلابي وعبقرية عمر للعقّاد وغيرها من كتب التاريخ واعتبارها كعينة للدراسة الحالية.

يعتمد هذا البحث مفهوم الاستشراف القيادي (Foresight Leadership) بوصفه إطارًا تحليليًا يركّز على قدرة القائد على إدراك الاتجاهات المستقبلية المحتملة، وتقدير مآلات الأفعال، واتخاذ قرارات استراتيجية تستبق التحديات قبل وقوعها أو في مراحلها المبكرة، بما يضمن الاستدامة والاستقرار على المدى البعيد. ولا يُفهم الاستشراف القيادي في هذا السياق بوصفه تنبؤًا بالمستقبل، بل باعتباره قدرة واعية على تقييم البدائل الممكنة، وموازنة المسارات المختلفة، واتخاذ قرارات مسؤولة في ضوء الاحتمالات المستقبلية، وهو ما تؤكده بعض الأدبيات المعاصرة في مجال الاستشراف. ولا ينطلق هذا المفهوم في الدراسة من مجرد الربط الآلي بين أي فعل قيادي والمستقبل، إذ إن كل ممارسة قيادية بطبيعتها تنطوي على أثر زمني لاحق، بل يقوم على مجموعة من المعايير

التحليلية المحددة التي تميّز الفعل الاستشرافي عن غيره.[37] وانطلاقًا من ذلك، يعتمد الباحث في تصنيف الممارسات القيادية لعمر بن الخطاب رضي الله عنه بوصفها ممارسات استشرافية على توافر واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

1. وجود وعي واضح بالمآلات المستقبلية عند اتخاذ القرار
2. ارتباط القرار برؤية استراتيجية بعيدة المدى تتجاوز الظرف الآني
3. توجيه القرار نحو منع أزمات متوقعة أو تقليل آثارها قبل تفاقمها
4. بناء أطر مؤسسية أو تنظيمية مستدامة تستمر آثارها بعد زوال الظرف المباشر
5. انسجام القرار مع منظومة قيمية تضبط استشراف المستقبل أخلاقيًا وتشريعيًا.

وبناءً على هذا الإطار، لا يتعامل البحث مع جميع أفعال عمر بن الخطاب رضي الله عنه بوصفها أفعالًا استشرافية لمجرد صدورها عن قائد دولة، بل يخضعها لتحليل نوعي انتقائي يهدف إلى إبراز النماذج التي تجلّى فيها الاستشراف القيادي بوصفه ممارسة واعية ومقصودة، تسهم في تفسير نجاح التجربة العمرية وقدرتها على تحقيق الاستقرار والنهضة في سياق تاريخي شديد التعقيد.

مصطلحات البحث

عنوان البحث: الأبعاد الإستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه وتطبيقاته المعاصرة- دراسة وصفية تحليلية: وهو من العناوين المركّبة، كسائر العناوين والتركيبات اللفظية، ومن المهم للوقوف على معناه وتحديد المقصود منه الوقوف على معاني المفردات الرئيسية فيه وهي: الإستشرافي، النموذج القيادي، بالإضافة لمصطلح الإستراتيجية والمستقبلية باعتبارها تتلاقى مع المعنى الكلّي للعنوان، إذ يُقصد بالإستشراف كما سيتبين لاحقاً منهج دراسة واستطلاع **المستقبل** بهدف وضع **استراتيجيات** وخيارات مناسبة لمجتمع ما في فترة مقبلة[38]. من أجل ذلك ستُعرّف الدراسة بالإضافة لمصطلح الاستشراف، مصطلحي الاستراتيجة والمستقبل ليكتمل المعنى الكلّي المطلوب:

- **الإستراتيجية (Strategic)**: من الصعب تقديم تعريف شامل لكلمة (استراتيجية) باعتبارها قابلة للتطوّر وفقاً للمتغيّرات السياسية والإقتصادية والعوامل العسكرية والجغرافية، إلا أنّ

[37] Slaughter, R. *The foresight principle*. Westport: Praeger (1995). P1.

[38] محمود، عبد الفضيل، "**الجهود العربية في مجال إستشراف المستقبل : نظرة تقويمية**"، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ع4، 1988م، ص (11).

الإستراتيجية كلمة مشتقة في الأصل من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني: فن قيادة القوات المسلحة، أو كما يُعرّفها "كلاوزفيتز"Clausewitz الأب الروحي ومؤسس علم الاستراتيجية التقليدية، بأن الاستراتيجية هي: "فن استخدام الاشتباك من أجل الإعداد للحرب"[39]. إلا أنّ هذا التعريف تعرّض للكثير من النقد باعتباره يُضيّق معنى الإستراتيجية ويُحدّدها في إطار إدارة المعارك فقط[40]، حتى لو كان المغزى الأكبر للكلمة مُرتبط بالجانب العسكري في المقام الأول لكنّه تطوّر في القرن العشرين ليتعدّى سياق العمل العسكري والحربي، ليصبح علم وفن يتعامل مع وضع الخطط العامة والمدروسة والتي تتفاعل تباعاً بشكل متناسق مع الموارد لتحقيق الاهداف الكبرى[41].

والتخطيط الإستراتيجي يختلف عن الإستشراف باعتباره يضع الإحتمالات لما سيكون في المستقبل، أي محاولة استقراء ظاهرة معيّنة في الماضي وملاحظة متغيّراتها في الوقت الحاضر ثم الربط بينها وبين أنماط مستقبلية متغيّرة، فهي محاولة لاكتشاف المخاطر والمشكلات قبل وقوعها، ولذا فهي تُعتبر عاملاً مساعداً للتخطيط الذي يُعنى بتحديد هدف مسبق ثم محاولة الوصول إليه. ويعتبر البعض من أهل الإختصاص في مجال التخطيط الإستراتيجي عملية استشراف المستقبل ضرورية في هذه الأيام قبل إعداد الخطة الاستراتيجية للسنوات القادمة، وتُعدّ إحدى المدخلات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي[42].

- **الإستشراف (Foresight)**: لقد استخدم بعض الباحثين العرب اشتقاقات لغوية عربية واصطلاحات مُستنبطة من لغة العرب، كلفظ الإستشراف الذي بيّنه محمد بريش: "لما تحمله لفظة الإستشراف من دلالة عريقة في لغة العرب ... تُعبّر أحسن تعبير عن المراد فعلاً من اكتشاف آفاق المستقبل، والتطلع لسبر أغواره"[43]، يقول صاحب اللسان: "وتشرف الشيئ واستشرفه: وضع يده على حاجبه كالذي يستظلّ من الشمس حتى يبصره ويستبينه، وأصله من الشرف والعلوّ كأنّه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه، وفي حديث أبي طلحة

---

[39] C.V .Clausewitz، *On war*، Translated by J.Graham (Broadway House، 1962)، 165.

[40] ليدل، هارت، **الاستراتيجية وتاريخها في العالم**، بيروت: دار الطليعة، ترجمة الهيثم الأيوبي، ط1، 1967م، ص (397).

[41] عبد الوهاب، الكيالي، **موسوعة السياسة**، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، م1979، ج1.

[42] أحمد ذوقان، الهنداوي، وآخرون، **استشراف المستقبل وصناعته**، دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017م.

[43] محمد، بريش، **المنهج في استشراف المستقبل** (الألوكة، 1990م، ص (8).
https://shorturl.at/cLfl7// : تاريخ الاطلاع: 26 مايو 2025

رضي الله عنه: أنّه كان حسن الرمي، فكان إذا رمى استشرفه النبي ﷺ، لينظر مواقع نبله، أي يحقق نظره ويطلع عليه، ومنه قول ابن مطير:

فيا عجباً للناس يستشرفونني ... كأن لم يروا بعدي محباً ولا قبلي.[44]

فالشين والراء والفاء أصلٌ يدلّ على علوّ وارتفاع. فالشرف: العلوّ، ويقال استشرفت الشيء إذا رفعت بصرك تنظر إليه[45]، وقد نبّه المهدي المنجرة لأهمية الإستشراف في العالم الإسلامي اليوم إذ قال: "إنّ العالم الإسلامي إذا لم يُخطّط لمستقبله فإنّه يوشك أن يُستعمر بدوره كما استُعمر ماضيه وحاضره"[46]. وقد عرّف كورنيش الإستشراف بكونه: "مهارة عملية تهدف لاستقراء التوجهات العامّة في حياة البشرية، التي تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات كل فرد وكل مجتمع"[47].

يتبيّن ممّا سبق أنّ المقصود بالإستشراف فحص وتوقع الأحداث المحتملة في المستقبل باستخدام تقنيات رياضية وحدسية ومن خلال دراسة الماضي والحاضر، والذي يهدف إلى تحليل تطورات متنوعة واستنتاج النتائج المحتملة المترتبة على هذه القرارات والتغيرات. ومن خلال ذلك، يتم تحديد الأهداف التي يُسعى إليها والتي من الممكن أن تؤثر على الواقع الحالي. يُعدّ الاستشراف مميزًا عن غيره من دراسات المستقبل بمجموعة من الخصائص الأساسية كما يبيّن بعض الباحثين كالهنداوي وآخرون:[48]

1- موجّه بالعمل: يتجاوز الاستشراف مُجرّد تحليل وتأمل تطورات المستقبل ليُساهم أيضًا في دعم الفاعلين لتشكيل وبناء المستقبل بفاعلية.

2- منفتح على المستقبل البديل: يفترض الاستشراف أن المستقبل غير محدد مسبقًا، مما يعني أنه يمكن للمستقبل أن يتطور في اتجاهات متنوعة. بتحديد قراراتنا الحالية، يمكننا تشكيل هذه الاتجاهات إلى حد ما. بمعنى آخر، يتيح الاستشراف درجة من الحرية في اختيار المستقبل المرغوب من بين المستقبليات البديلة الممكنة.

---

[44] محمد بن مكرم، ابن منظور، **لسان العرب**، بيروت: دار صادر، ط1، ج9، 1883م، ص (171-172).

[45] بن زكريّا أبو الحسين أحمد، بن فارس، **معجم مقاييس اللغة**، بيروت: إحياء التراث العربي،2001م، ص (543).

[46] المهدي، المنجرة، **الحرب الحضارية الأولى**، الدار البيضاء، دار عيون، 1994م، ص (176).

[47] إدوارد، كورنيش، **الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل**، بيروت: الدار العربية للعلوم، 2007م، ص (13).

[48] الهنداوي وآخرون، **استشراف المستقبل وصناعته**.

3- تشاركي: لا يُجرى الاستشراف بواسطة مجموعة صغيرة من الخبراء أو الأكاديميين، بل يتضمن مشاركة عدد كبير من الممثلين ذوي الاهتمام بالقضايا المطروحة. تنتشر نتائج الاستشراف بين جمهور واسع للحصول على ردود أفعالهم وتعزيز التغذية الراجعة.

4- متعدد الاختصاصات: يعتمد الاستشراف على فكرة أن التحديات التي نواجهها لا يمكن فهمها بشكل صحيح إذا اقتصرنا على بُعد واحد فقط وقمنا بتقسيمها لتناسب منظور مختلف للأختصاصات الأكاديمية. يقدم الاستشراف بدلاً من ذلك طريقة تحاكي الحقائق في مجملها مع جميع المتغيرات التي تؤثر فيها، بغض النظر عن النوعية (كمية ونوعية).

- **المستقبلي (Futuristic)**: والحديث عن المستقبل ظرفياً يعني الكلام فيما لم يقع بعد، أي في "الزمن الذي يأتي بعد الحاضر"[49]، وهو مادة الإستشراف الرئيسية، ويستخدم البعض مصطلح (الدراسات المستقبلية) و (علم المستقبل) و (بحوث المستقبليات) و (التنبؤ التخطيطي)، والبعض يطلق عليه (علم الإستشراف) كما وضّحنا سابقاً، وكلّها تصبّ في معين الإنشغال بالمستقبل. والاستقبال يأتي بمعنى الإقبال والمحاذاة بالوجه أي هو ضد الإستدبار، والقبالة: الليلة المقبلة، يُقال: آتيك القابلة[50]، ومن أوائل من من اعتمد مصطلح (الدراسات المستقبلية Futures Studies) الحكومة السويدية عام 1973 م على اعتبار أنّ الدراسات تكتنف رؤى متعددة ومناهج مختلفة من كافة التخصصات والحقول المعرفية[51]، وقد عرّف الأمين العام للرابطة العربية للدراسات المستقبلية البحث في المستقبل: "الاجتهاد المنظم الذي يتوخى صياغة التنبؤات والتوقعات"[52].

والبعض عرّف الدراسات المستقبلية بأنّها "مجموعة من الدراسات والبحوث التي تستهدف تحديد اتجاهات الأحداث وتحليل مختلف المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في إيجاد هذه الاتجاهات

---

[49] محمد بن يعقوب، الفيروز آبادي، **القاموس المحيط**، بيروت: دار العلم للملايين، م1989، ص (153).

[50] الزبيدي مرتضي، الحسيني، **تاج العروس من جواهر القاموس**، الكويت: وزارة الإرشاد والأنباء في الكويت، ج11، 2001م، ص(537).

[51] مالك عبد الله محمد، المهدي، **ماهية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية**، الخرطوم، ورقة مقدمة لملتقى الرؤى المستقبلية العربية والشراكات الدولية، 2013م، ص (13).

[52] المرجع السابق، ص: (15).

أو حركة مسارها أو مجموعة الدراسات والبحوث التي تكشف عن المشكلات أو التي بات من المحتمل أن تظهر في المستقبل وتتنبأ بالأولويات التي يمكن أن تحددها كحلول"[53].

بينما يُبيّن المهدي المنجرة على أنّ الدراسات المستقبلية ليست علما وإنما منهجا "يسمح بدراسة التطورات المختلفة والمحتملة لوضع معين، في وقد محدد، وتطبيق نتائج هذا القرار أو ذاك على هذه التطورات، ويتميز منهجها بالشمولية، وتعدد بالتخصص، والسلوك الدائم لسبيل مفتوح يعتمد التفكير فيه على دراسة خيارات وبدائل"[54]. والمستقبل الذي سيكون مناط البحث هو المستقبل العملي الذي يُمكن للباحث فيه دراسته واستشرافه والتأثير به لا المستقبل من منظور فلسفي بحت. ومن تعريفات استشراف المستقبل ما قدّمه حسن أبشر الطيّب: "إن استشراف المستقبل في إطار هذه التحولات والتغيرات المتزايدة يعني بالضرورة الدراسة، والعناية بالحصيلة التراكمية للأحداث والتغيرات النابعة من المجتمع، أو الوافدة إليه، ومحاولة ابتكار وإبداع مستقبليات بديلة ممكنة التحقيق".[55]

- **النموذج القيادي (Leadership Model):**
  - **النموذج (Model):** استخدم أفلاطون كلمة النموذج للتدليل على المثال الأصلي والتي تُعتبر الأشياء صوراً له.[56] والنموذج في اللغة: المثال الذي يُقتدى به أو مثال يُعمل عليه الشيئ، وقيل نمذج الشيئ أي قدّم وصف أو نهج أو قياس يستعان به في إيضاح ما لا يمكن مشاهدته مباشرة، ويُقال نماذج من الأدب أي أمثلة مختارة منه.[57] وأمّا في الاصطلاح فيتبنّى المسيري فهماً للنموذج باعتباره أداة تحليلية: "هو بنية تصويرية، يجردها العقل البشري من كم هائل من العلاقات والتفاصيل والوقائع والأحداث، فيستبعد بعضها لعدم دلالتها (من وجهة نظر صاحب النموذج) ويستبقي البعض الآخر، ثم يرتبها ترتيبا خاصا وينسقها تنسيقا خاصا بحيث تصبح (من وجهة نظره)

---

[53] عبده فليه، فاروق، وعبد الفتاح زكي، أحمد، **الدراسات المستقبلية. منظور تربوي**، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2003م، ص (17).

[54] المنجرة، **الحرب الحضارية الأولى**، ص (276).

[55] حسن أبشر، الطيب، **الدولة العصرية: دولة مؤسسات**، القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2000م، ص (23-24).

[56] Grand Dictionnaire de la philosophie. (Canada-Montréal: Larousse, 2005), 768.

[57] أحمد مختار، عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، القاهرة: عالم الكتب، ط1، 2008م، ج3.

مترابطة بشكل يماثل العلاقات الموجودة بالفعل بين عناصر الواقع"،[58] ويُضيف المسيري في بحث آخر فهمه للنموذج باعتباره معرفياً أيضاً: "لكل نموذج بعده المعرفي، وخلف كل نموذج معايير داخلية، تتكون من معتقدات وفروض ومسلمات، وإجابات عن أسئلة كلية ونهائية، تشكل جذوره الكامنة وأساسه العميق، وتزوده ببعده الغائي"،[59] ويُعرّفه مدحت أبو النصر بكونه: "بناء مفاهيمي يبسط الأجزاء المعقدة من الواقع ويحدد المكونات الرئيسية لموضوع معين، ويوضح العلاقات المتبادلة بين هذه المكونات، ويهدف النموذج إلى الاسترشاد به في القيم والتحليل والتفسير والتنبؤ".[60]

- **القيادة (Leadership)**: قال ابن منظور: "القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف"[61]، وقد عرّفها الإمام الجويني مُستخدماً كلمة الإمامة وهي تدلّ على القيادة والولاية والإمارة معاً: "الإمامة رياسة تامة، وزعامة عامة تتعلق بالخاصة والعامة في مهمات الدين والدنيا، متضمنها حفظ الحوزة ورعاية الرعية، وإقامة الدعوة بالحجة والسيف، وكف الجنف والحيف والإنتصاف للمظلومين من الظالمين واستيفاء الحقوق من الممتنعين وإيفاؤها على المستحقين".[62]

كما يُعرّف الصيرفي القيادة بكونها: "تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة"[63]. في المنظومة الغربية اختلاف واسع حول ماهية القيادة وكُنهها ينظر كيتس دي فيريس إلى القيادة كخاصية، في حين ينظر روبنز وآخرون إليها كمهمة، بينما يعتبر جوليباني وإليس أنها مهارة.

كما يتم تقديم العديد من النظريات والنماذج المختلفة المتصلة بالقيادة باعتبارها منظومة قيم ومعتقدات إلى جانب وجودة الكفاءة والقدرة كما بيّن ستين.

---

[58] عبد الوهاب، المسيري، **دفاع عن الإنسان: دراسات نظرية وتطبيقية في النماذج المركبة**، القاهرة، دار الشروق، ط1، 2003م، ص (298).

[59] عبد الوهاب، المسيري، **العالم من منظور غربي**، القاهرة: دار الهلال، 2001م، ص (20).

[60] مدحت محمد، أبو النصر، " **نموذج جودة الخدمة من منظور مهنة الخدمة الإجتماعية** "، مجلة القاهرة للخدمة الإجتماعية، ع30، 2018م، ص (3).

[61] ابن منظور، **لسان العرب**، ص (370).

[62] أبو المعالي عبد الملك بن عبد الله بن يوسف، الجويني، **غياث الأمم في التياث الظلم**، الإسكندرية: دار الدعوة، ط1، 1979م، ص (15).

[63] محمد، الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2007م، ص (130).

وفقًا لروبنز وآخرين، وبناءً على العملية والمتابعين، بينما تُعتبر القيادة حالياً متغيرًا موقفيًا يحدد فعالية القائد.[64] وهناك العديد من الأساليب المختلفة في القيادة والتي تم الإعتراف بها بشكل أكاديمي أو على نطاق واسع والتي يتبناها القادة في مجال ريادة الأعمال وإدارة المؤسسات، منها على سبيل المثال لا الحصر: القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، القيادة الكاريزمية، القيادة التعاقدية، القيادة الموجهة نحو الأفراد، القيادة الديمقراطية، القيادة الاستبدادية، القيادة الموجهة نحو المهام، والقيادة اللا تدخلية.[65]

- **النموذج القيادي (Leadership Model)** : بناء على ما تقدّم من تعريف مفردة (النموذج) و مفردة (القيادة) يتبيّن لنا أنّ مُصطلح (النموذج القيادي) هو تصوّر تأسيسي وبناء مفاهيمي لمصطلح القيادة من الناحية المعرفية والمنهجية، وهو نموذج مُركّب إذ يضم عناصر متداخلة ومُركّبة ولكنّها مُتكاملة بشكل أو بآخر، تُشّكل رؤية وفلسفة لكينونة القيادة في الواقع ومدى ارتباطها بالمنظومة القيمية الحضارية في الإسلام من خلال استخدام –النموذج العُمري كما في حالة البحث الحالي– وتحليله وتفكيكه وتفسيره.

الدراسات السابقة

هناك دراسات عديدة ناقشت علم الاستشراف أو المستقبليات في الآونة الأخيرة، وكذلك الحال حول دراسة فترة حكم الخليفة المسلم الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه من جوانب مختلفة كالجانب العسكري والإقتصادي والإداري والفقهي نظراً لاتّسام هذه الفترة الممتدة بالتميّز والتوسّع والاستقرار، إلاّ أنّ الدراسات التي ناقشت الأبعاد الإستراتيجية والمستقبلية و الإستشرافية لدى الخليفة عمر بن الخطاب قليلة ونادرة، ومن أهم الدراسات والكتابات السابقة التي ناقشت أو لامست بشكل ما الأبعاد الإستشرافية والمستقبلية لدى الصحابي الجليل عمر بن الخطاب:

1- قام الباحث أحمد ربيع أحمد إسماعيل بإجراء دراسة تحت عنوان (**جوانب من عبقرية عمر بن الخطاب رضي الله عنه في إدارة الدولة الإسلامية**). ونُشِرت هذه الدراسة في حولية كلية اللغة

[64] Vermeulen، J., *Making sense of leadership*, (Management Today ،Vol.20، No.9, 2004).

[65] Adeniyi, M.A, *Effective Leadership Management: An Integration of Styles ،Skills and Character for Today's CEOs*. (USA: Author House ،2007).

العربية بالزقازيق – جامعة الأزهر، العدد 38، في العام 2018. تستعرض الدراسة حياة الخليفة الراشد عمر بن الخطاب ومهاراته الشخصية قبل وبعد الإسلام وإدارته للدولة الإسلامية. تتناول الدراسة المحطات الهامة التي تبرز تلك المهارات والاختيارات والمفاضلات والموافقات. كما تحلّل الدراسة بشكل سريع أسباب هذه العبقرية والقدرة على التخطيط والتدبير والتفكير. في نهاية الدراسة، يصل الباحث إلى استنتاج أن الإدارة الإسلامية بلغت أوجها في عهد الخلافة الراشدة، خاصة في فترة حكم عمر التي شهدت طفرات إدارية ومبادرات مبتكرة. ومع ذلك، لم تُركز الدراسة بشكل دقيق على الجانب الاستشرافي والمستقبلي لدى الخليفة الراشد عمر بن الخطاب وعلى توضيح ارتباط هذه الأبعاد بالتخطيط الاستراتيجي ومهارات القيادة، بل مرّت عليها مروراً سريعاً. وهذا هو الأمر الذي سيتناوله البحث.

2- دراسة للباحث طالب صليبي حسين نايل الزبيدي تحت عنوان (**السلوك القيادي في تدابير الخليفتين أبي بكر وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما**). قسم العلوم التربوية والنفسية – كلية التربية جامعة تكريت، سامراء. (2009). ناقش الباحث في الدراسة علاقة المثل العليا بالعلوم التربوية سلوكاً وقيادة وعلاقة هذه المفاهيم بفترة الخلافة الراشدة في زمن الصحابيين أبو بكر وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما وتدابيرهما وسلوكهما القيادي باعتبارهما امتداد أصيل لفترة عصر النبوة وذلك من خلال تنمية قدرات الدارسين وإثراء معلوماتهم بالخبرات التاريخية الأصيلة لتطوير السلوك الاجتماعي بضوء اقتدائه بتدابير الخليفتين الراشدين أبي بكر وعمر بن الخطاب (رضي الله عنهما). وقد اعتمد الباحث منهجية الاستقراء التاريخي. إلا أنّ الدراسة لم تتعرّض للأبعاد الإستراتيجية والمستقبلية في نموذج القيادة لدى الصحابي عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهذا ما سيتم استدراكه في البحث.

3- دراسة للباحثة منى مشيب عبد الله الأحمري بعنوان (**دراسة تاريخية لأبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة عمر بن الخطاب**). القاهرة: مجلة كلية الآداب، العدد الأول، جامعة القاهرة. (2022). تُناقش الدراسة أبعاد القيادة التحويلية (وهي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل) لدى عمر بن الخطاب رضي الله عنه. وقد تطرقت الدراسة إلى وصف فترة خلافة عمر، ثم بينت مفاهيم القيادة التحويلية وبعد ذلك تطرقت إلى أبعادها والآراء المختلفة حولها و العوامل المؤثرة عليها،

ثم دراسة هذه الأبعاد لدى عمر وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الإستقرائي في وصف جوانب تطبيق عمر رضي الله عنه لأبعاد القيادة التحويلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن التاريخ الإسلامي يزخر بنماذج قيادية مميزة مثل نموذج عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وأنّ الإسلام أثّر أيّما تأثير في تطوّر شخصية عمر، و أن عمر طبق أبعاد القيادة التحويلية خلال فترة حكمه . وقدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات. وقد ركّزت الدراسة على جُزئية القيادة التحويلية في مسيرة الصحابي عمر بن الخطاب، وسيقوم البحث باستدراك الجانب المتعلّق بالبُعد الاستراتيجي والمستقبلي في السلوك القيادي للخليفة الراشد عمر بن الخطاب ثم بيان آليات تطبيق ذلك في العصر الحالي.

4- دراسة للباحث نبيل مصطفى شعث بعنوان (**الإدارة العمرية: المرتكزات الإدارية ونماذج من التطبيقات الإدارية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب**). اليمن: مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السادس. (2015). ركّزت الدراسة على المنهاج الإداري للخليفة الراشد عمر بن الخطاب وإسهاماته في تطوير النظام الإداري وتعزيز سياسيات قادرة على التعامل مع التوسّع لرقعة الجغرافيا الإسلامية كسياسة الباب المفتوح، وتقسيم الدولة إلى ولايات، وسياسة فصل السلطات وتعزيز الشورى وغيرها من السياسيات التي أسفرت عن استقرار رافقه توسّع مدروس. تهدف الدراسة للإجابة عن سؤال المنهج الإداري الذي اتّبعه عمر بن الخطاب رضي الله عنه في إدارة الدولة من خلال المنهج التاريخي التحليلي، وتتكون الدراسة من قسم تقديمي وخمسة مباحث، المبحث الأول يُعرف بالخليفة الراشد عمر بن الخطاب، والمبحث الثاني يُناقش مُرتكزاته في الإدارة والأسس التي استند إليها، والمبحث الثالث ناقش تطوير النظام الإداري وبعض النماذج التطبيقية في ضوء اتّساع رقعة الدولة الإسلامية كمسألة الدواوين وتشكيلات الأقاليم، وناقش المبحث الرابع آليات مُتابعة الخليفة لشؤون الرعية وعزل الولاة وشأنه حال الخلاف في وجهات النظر وقواعده رضي الله عنه في تعيين الولاة وغير ذلك من الأمور المتعلقة بهذا الباب، ثم في المبحث الخامس ناقش الباحث مسألة الإجتهاد لدى عمر بن الخطاب رضي الله عنه. والذي سيستدركه هذا البحث هو تفسير وتحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في نموذج القيادة الخاص بالخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه مع محاولة توظيف ذلك كلّه في عصرنا الحاضر.

5- دراسة للباحث محمد توفيق المحمود النوافلة بعنوان (**السمات الشخصية والسلوك القيادي للخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه**). الأردن: جامعة اليرموك. (1993). وقد ركّزت الدراسة على السمات القيادية والصفات الشخصية لعمر بن الخطاب رضي الله عنه وسلوكه القيادي، وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي التحليلي، كما ركّز الباحث على الصفات الشخصية للخليفة الرائد عمر بن الخطاب كالصفات الجسمانية والإنسانية والإجتماعية والمعنوية والإيمانية وأولى اهتماماً بالصفات المتّصلة بالسلوك القيادي كالقدرة على الاستماع إلى النقد ومراعاة الاعتبارات الإنسانية وممارسة الرقابة الداخلية والتغلّب على المواقف الطارئة، وأسفرت الدراسة عن نتائج، من أهمها: أن جميع الصفات الشخصية التي يحتاجها القائد قد وجدت في شخصية عمر بالإضافة للسمات السلوكية القيادية، وأن شخصية عمر بن الخطاب شخصية متوازنة متكاملة متسقة مع السلوك العقلي والوجداني والإجتماعي، وهذا جعله قادرا على قيادة الأمّة واتخاذ قرارات مصيرية دون تجاوز ضوابط الشريعة ومتطلبات العقيدة، ولم تخض الدراسة في الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية والمستقبلية في السلوك القيادي للخليفة عمر بن الخطاب سوى بعض الإشارات، وهذا ما سيقوم البحث باستدراكه مع التركيز على تحليل هذه الأبعاد وتنزيلها على أرض الواقع.

6- دراسة باللغة الإنجليزية للباحث أحمد فاوسي أوغنبادوا والباحث يوسف ساني أبو بكر والباحث مباوينيمانا عبد الله سعيدي تحت عنوان: (**Umar ibn Khattab، an epitome of servant leadership: a sustainable lesson for contemporary leaders**) (**عمر بن الخطاب، رمز للقيادة الخادمة: درس مستدام للقادة المعاصرين**). ماليزيا: Journal of Critical Reviews ، 7(8) (2020). تُقدّم الدراسة خلفية تاريخية لنظرية القيادة الخادمة وتُناقش مفهوم الرمز، كما تستعرض الدراسة الأدلة التاريخية التي تُظهر خصائص القيادة الخادمة والتي يمكن ملاحظتها في شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه. تُحاول الدراسة التعمّق في جذور النظرية، وتستعرض وجهات نظر الصين والمسيحية والغرب حول هذا النمط القيادي. لا تحتوي الدراسة على أي قيم عددية أو إحصائيات، بل تم توظيف منهج البحث النوعي الخالص. تعيد الدراسة التأكيد على أن النظرية هي واحدة من النظريات أو الأنماط التي تجسدت في الإسلام منذ 14 قرنًا مضى. كما تصل في النهاية إلى أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان شخصية مهمة يمكن

الاقتداء بها في تحقيق نظرية القيادة الخادمة. ويُتوقع أن يتم تحقيق استدامة الحوكمة والإدارة الجيدة في أي مجتمع أو منظمة من خلال تطبيق هذه الخصائص عملياً. ولم تتطرق الدراسة للجانب الاستراتيجي والأبعاد المستقبلية والإستشرافية في فترة حكم الخليفة الثاني عمر بن الخطاب، وهو ما سيغطّيه البحث بتعمّق وتحليل.

7- دراسة باللغة الإنجليزية للباحثة كلثوم فاطمة بعنوان: (**The Leadership Traits of Hazrat Umar: A Beacon of Light for Contemporary Era**) (**صفات القيادة لحضرة الصحابي عمر: منارة من النور للعصر الحالي**). إسلام آباد: مجلة الثقافة الإسلامية، مركز الشيخ زايد الإسلامي، جامعة كراتشي، العدد 46. (2021). قدّمت الدراسة توصيفاً لأهم السمات والصفات والإنجازات التي تميّز بها الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه في فترة خلافته كتأسيسه حكومة منتظمة ومركزية وإنشاء مجلس الشورى أي ما يشبه البرلمان الرسمي في عصرنا، وتميّزه بالجولات والتفقّد ليلاً لمعرفة ظروف حياة الناس من حوله وحماية منظومة القيم والأخلاق في الأمة، ومراقبة السلطات، وإقامة العدل والمساواة، وتأسيس نظام الخزانة، وتشكيل مؤسسة القضاء، وتطوير الزراعة، ومراقبة الجيش، وإنشاء قطاع التعليم والتدريب، وإنشاء بيوت الضيافة، وهي بلا شك منارة من النور لحكام كل عصر من العصور. اتّسمت الدراسة بالسرد التاريخي والمرور على المواقف والأحداث التاريخية المميزة في عصر سيدنا عمر للمرور على الصفات القيادية المباشرة المشاهدة في هذه المواقف والأحداق، وهو أمر مهم بلا شك، ولكن سيستدرك البحث الجانب التحليلي المتعلق بالجانب الإستراتيجي والمستقبلي في هذه الأحداث وتنزيلها على واقعنا المعاصر.

8- دراسة لمجموعة من الباحثين، فضل الرحمن، آفي برناوي، أنس تري، محمد عليف، بعنوان: (**Reconstruction of the Dynamics Thinking and Civilization of Khalifah Umar Bin Khattab in Islamic Education**) (**إعادة بناء التفكير الديناميكي والحضاري للخليفة عمر بن الخطاب في التعليم الإسلامي**). ماليزيا، المجلة الدولية للعلوم المتقدمة والتعليم والدين، المجلد الرابع، العدد الأول. (2021). لا تتشابك الدراسة مع الأبعاد القيادية بشكل مباشر ولكنّها غنيّة بالمقاربات الإجتماعية والتاريخية وسمات النجاح والتميّز لدى الصحابي الجليل عمر بن الخطاب في البُعد التعليمي والحضاري. تُحاول الدراسة إظهار حجم رؤية ودور الخليفة عمر بن

الخطاب في حل المشكلات في فترة حكمه. تستخدم الدراسة طريقة التحليل الوصفي لشرح أفكار ومشاريع عمر بن الخطاب في جانب التعليم الإسلامي، ومن ثم تستخدم طريقة تحليل المحتوى للعثور على الأفكار الأساسية ومكامن التطوير والتجديد. لم تُغطّي الدراسة الأبعاد الإستراتيجية والمستقبلية المباشرة في نموذج عمر بن الخطاب القيادية وإن كانت أشارت له سريعاً في أكثر من موضع، وهو ما سيستدركه البحث من خلال التعمّق والتحليل والتفسير والاستقراء.

9- دراسة مقدمة من الباحثة بوتري زهرة والباحث سيباستيان هيرمان بعنوان (**The Economic Policy Of Umar Bin Khattab To Face Ramadhan Crisis**) (**سياسة عمر بن الخطاب الاقتصادية لمواجهة أزمة عام الرمادة**)، جاكرتا، جامعة التنمية الوطنية، مجلة الإقتصاد الإسلامي والأعمال (IESBIR)، المجلد 2، العدد 1. (2023). تُناقش الدراسة الازمات الإقتصادية وحالات عدم الإستقرار بشكل عام، ولكنّها تُركّز على واحدة من أهم الأزمات التي مرّت في عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب ألا وهي أزمة عام الرمادة التي حدثت في منطقة الحجاز ومحيطها بين 17-18 هـ. تأثر الاقتصاد الإسلامي بشدة في تلك الفترة بسبب المجاعة التي تعرض لها السكان، وتدهورت الأراضي الزراعية، وماتت الماشية، وارتفعت الأسعار. حتى أن أنشطة التجارة لم تستطع أن تسير كالمعتاد بسبب تلك الأزمة الشديدة. قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتنفيذ العديد من التغييرات ووضع السياسات الجديدة للتعامل مع الأزمة في ذلك الوقت. تُسلّط الدراسة الضوء على هذه السياسات، وبرغم أنّها لا تتعامل مع البعد الإستراتيجي أو المستقبلي ولا حتى السلوك القيادي، ولكنّها تتقاطع مع أهم الصفات القيادية ألا وهي التعامل مع الأزمات ووضع حلول استراتيجية للتغلّب على المشاكل والتحديات، ولذلك فهي تُعتبر دراسة مهمة في هذا الإطار باعتبارها تُقدّم رؤية لخبرات وسمات ودليلاً لِلُحكم في إدارة الأزمات في واقعنا المعاصر. الطريقة البحثية المستخدمة في هذه الدراسة هي المنهج النوعي، باستخدام المنهج التاريخي.

التعليق العام على الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع البحث الحالي في أمرين:

- دراسة شخصية الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه والتقرّب من سماته وصفاته، وقد توافقت جميعها على تميّز عمر بن الخطاب في العديد من الصفات والحالات، وإحدى أهم هذه الجوانب هو الجانب القيادي.
- التأكيد على أهمية دور القيادة الرشيدة في تحقيق الإستقرار والنجاح.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة واختلفت أهداف كل دراسة ومنطلقاتها وموضوعاتها ونتائجها. ومع ذلك، هناك توافق جزئي مع دراسة إسماعيل (2018) ودراسة الأحمري (2022) ودراسة فضل الرحمن (2021) ودراسة شعث (2015) في أنّ جميع الصفات الشخصية والسمات المتميّزة التي يحتاجها القائد متوفرة في شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه، ولكن تم التركيز في هذه الدراسات على سمات الشخصية وسلوك القائد وسرد الوقائع دون التطرق إلى موضوع القيادة الاستراتيجية والبُعد المستقبلي والإستشرافي في نموذج قيادة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

أوجه التفرد في البحث الحالي

يتفرّد هذا البحث بعدة عوامل، من أهمها:

- التركيز الخاص على النموذج القيادي الإستشرافي والمستقبلي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه: ستكون هذه الدراسة أحد المساهمات التي تستكشف بشكل تحليلي الأبعاد المستقبلية الاستشرافية للنموذج القيادي الخاص بعمر بن الخطاب رضي الله عنه وموافقاته التي تميّز بها وطريقة تفكيره ورؤيته للحضارة الإسلامية وتصوّره لشكل الدولة والأمّة في المستقبل والتي أدّت لمزيد من الاستقرار والتوسّع.
- الاعتماد على المصادر التاريخية: ستتميز هذه الدراسة بتحليل شامل للمصادر التاريخية المتاحة حول عمر بن الخطاب رضي الله عنه، مما سيساهم في توفير رؤية أعمق وأكثر شمولًا حول أبعاده الاستراتيجية والمستقبلية.
- ربط النموذج القيادي الخاص بعمر بن الخطاب بالتحديات الحديثة: سيتم استكشاف تأثير الأبعاد الاستراتيجية والمستقبلية لعمر بن الخطاب على قدرتنا اليوم في التعامل مع التحديات الحديثة في مجالات القيادة والإدارة.

هيكل البحث

1. الفصل الأول: المدخل إلى البحث:
   أ. خطة البحث
   ب. المقدمة
   ت. مشكلة البحث
   ث. أسئلة البحث
   ج. أهداف البحث
   ح. أهمية البحث
   خ. حدود البحث
   د. منهجية البحث
   ذ. مصطلحات البحث
   ر. الدراسات السابقة
2. الفصل الثاني: الإطار النظري لدراسة نموذج الاستشراف القيادي
   أ. المبحث الأول: تعريف بالخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه
   ب. المبحث الثاني: وقفات مع عمر بن الخطاب رضي الله عنه قبل الخلافة وأثنائها
   ت. المبحث الثالث: استعراض الأدبيات المتعلقة بالأبعاد الاستراتيجية والمستقبلية والاستشرافية في سياق القيادة
   ث. المبحث الرابع: التأصيل الإسلامي للقيادة الإستراتيجية والاستشرافية
3. الفصل الثالث: تحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه
   أ. المبحث الأول: تحليل الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية في نموذج قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه
   ب. المبحث الثاني: تحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه
   ت. المبحث الثالث: منظومة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الإستشرافية والمستقبلية
4. الفصل الرابع: تأثير الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية على تحقيق الأهداف والنجاح

أ. المبحث الأول: دراسة كيف أثرت الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية على قدرة عمر بن الخطاب رضي الله عنه في تحقيق أهدافه وتحقيق النجاح

ب. المبحث الثاني: تحليل القرارات الاستراتيجية والاستشرافية التي اتخذها عمر بن الخطاب وتأثيرها على المجتمع والدولة

5. الفصل الخامس: تطبيق الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية العُمرية في سياقات القيادة الحديثة

أ. المبحث الأول: دراسة إمكانية تطبيق الأبعاد الاستراتيجية والإستشرافية المستخلصة في نموذج عمر بن الخطاب رضي الله عنه على سياقات القيادة الحديثة

ب. المبحث الثاني: التحديات والفرص المستقبلية بناء على النموذج العُمري

6. النتائج والتوصيات

أ. أهم النتائج

ب. مدى تحقّق أهداف البحث

ت. إمكانات التطبيق

ث. التوصيات والتوجيهات المستقبلية

7. المصادر والمراجع

خاتمة الفصل الأول

خلص هذا الفصل إلى وضع الإطار التأسيسي العام للبحث من خلال تحديد معالمه المنهجية والفكرية، وبيان خلفيته العلمية ومشكلته البحثية وأسئلته وأهدافه، إلى جانب توضيح أهميته وحدوده ومنهجيته ومصطلحاته الرئيسة، واستعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

وقد سعى الباحث في هذا الفصل إلى بناء أرضية معرفية ومنهجية متماسكة تُمهّد لدراسة الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، وتُبرز الحاجة العلمية لدراسة هذا البُعد الذي لم يحظَ بالمعالجة الكافية في الأدبيات السابقة .وانطلاقًا من هذا التأصيل، ينتقل البحث في الفصل الثاني إلى الإطار النظري، حيث يتم تناول المفاهيم القيادية والاستشرافية

ذات الصلة، والتعريف بالسياق التاريخي والفكري لشخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه، تمهيدًا لتحليل أعمق للأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في نموذجه القيادي في الفصول اللاحقة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لدراسة نموذج الإستشراف القيادي عند عمر بن الخطاب رضي الله عنه

مقدّمة الفصل الثاني

يُعنى هذا الفصل بتأسيس الإطار النظري والمعرفي لدراسة الاستشراف القيادي في النموذج العُمري، من خلال تقديم الخلفية المفاهيمية والتاريخية اللازمة لفهم شخصية الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وسياق تجربته القيادية.

ويسعى الفصل إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بالقيادة والاستراتيجية والاستشراف في ضوء الأدبيات الإسلامية والإنسانية، مع الوقوف على الخصائص العامة للنموذج القيادي العُمري، وذلك تمهيدًا لتحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في سلوكه القيادي وتحويل هذه المفاهيم من إطارها النظري إلى مجال التحليل والتطبيق. يُشكّل هذا الفصل حلقة وصل منهجية بين المدخل التأسيسي للبحث في الفصل الأول، والتحليل التطبيقي للأبعاد الاستشرافية في الفصول اللاحقة.

المبحث الأول: تعريف بالخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه

الهدف من هذا المحبث هو إعطاء فكرة موجزة عن حياة عمر رضي الله عنه، ومعرفة السمات الأساسية لعصره. إنّ الحديث عن حياة عمر رضي الله عنه وعصره أوسع من أن يحيط به مبحث أو رسالة، فضلاً عن مبحث في فصل تمهيدي، لذلك فإن الحديث – هنا – سيقتصر على تناول أهم الجوانب في حياة عمر رضي الله عنه.

المطلب الأول: نسبه ومولده ونشأته

نسب المؤرخون عمر من جهة أبيه وأمه، فقالوا: "عمر بن الخطاب بن نفيل بن عبد العزى بن رياح بن عبد الله بن قرط بن رزاح بن عدي بن كعب بن لؤي بن غالب القرشي العدوي. وأمه هي حنتمة بنت هاشم بن المغيرة ؛ وهي من بني مخزوم، وهي بنت عم أبي جهل ".[66] فأما بنو عدي فهم بنو عدي بن كعب بن لؤي بن غالب بن فهر بن مالك بن النضر بن كنانة يلتقون في النسب مع بني

[66] محمد، ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، بيروت: دار الفكر، ط3، ج3، ص (201).

هاشم، وبني مخزوم، وبني سهم في كعب بن لؤي.[67] و لم يكن لبني عدي من القيادة والثراء وكثرة العدد ما لكبار قبائل قريش كما لبني هاشم، وبني سهم، وبني مخزوم، ولكنهم لم يكونوا ضعفاء أيضاً، بل كانوا من أشراف قريش، ومن القبائل التي لها مكانتها الخاصّة ومنزلتها العالية، ولها كلمة مسموعة، وليس أدلّ على ذلك من قصّة إسلام عمر بن الخطاب ذاته لما أعلن إسلامه فقامت إليه قريش تضربه، فمرّ بهم العاص بن وائل السهمي، فقال: "أترون بني عدي يُسلمون إليكم صاحبكم هذا؟!"،[68] وهو ما يدلّ على قوّتها وبسالتها والشجاعة التي كانوا يتّصفون بها. وقد اشتهر جدّ عمر بن الخطاب برجاحة العقل ونباهة الرأي وهو نفيل بن عدي، وقد كان ممّن تتحاكم إليه القبائل في الجاهلية.[69] أمّا أخوال عمر فهم بنو مخزوم بن يقظة بن مرة بن كعب بن لؤي، يلتقون مع بني عدي في كعب بن لؤي، وهم من أشهر قبائل العرب، وأكثرها ثراء وتجارة، وكان فيهم الشرف ولهم السيادة والزعامة، فمنهم أبو جهل عمرو بن هشام أحدا سادات مكة،[70] ومنهم سيد قريش الوليد بن المغيرة.[71]

ولد عمر قبل البعثة النبوية بثلاثين سنة، وقيل غير ذلك.[72] وروى عن عمر أنه قال: "ولدت بعد الفجار الأعظم الآخر بأربع سنين"، وذلك "قبل المبعث بثلاثين سنة".[73] ولعمر بن الخطاب أوصاف كثيرة في كُتب السيرة تدلّ على قوّته وصلابته وهيبته ووقاره، منها ما تم وصفه به بأنّه رجل آدم والأدمة السُمرة،[74] حسن الخدّين والانف والعينين، ضخيم الجسم، إذا مشى بين الناس بدا مشرفاً عليهم كأنّه راكب على دابّة. وكان أصلع شديد الصلع، خفيف العارضين، مجدول اللحم، متين البنية، جهوريّ الصوت.[75] وممّا سبق يُلاحظ أنّ عمر بن الخطاب رضي الله عنه نشأ في وسط قبلي متوسط النفوذ، مما منحه استقلالية فكرية وحافزًا لبناء مكانته بالاجتهاد الشخصي، وساعده انتماؤه لبطون قريش المختلفة (عدي ومخزوم) على فهم التنوع الاجتماعي والثقافي، وهو ما انعكس

---

[67] أبي عبد الله مصعب بن عبيد الله، الزبيري، **نسب قريش**، القاهرة: دار المعارف، ط3، 2019م، ص (61).

[68]، عبد الملك بن هشام، ابن اسحاق، **السيرة النبوية لابن هشام**، القاهرة: مكتبة المنار، ط1، 1989م، ص (428-430).

[69] الزبيري، **نسب قريش**، ص (375).

[70] المرجع السابق، ص (299).

[71] ابن هشام، **السيرة النبوية**، ط1، ص (444).

[72] عبد الرحمن علي محمد، ابن الجوزي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، بيروت: دار الكتب العلمية، ط3، 2001م، ص (15).

[73] ابن جرير، الطبري، **تاريخ الطبري**، بيروت: مؤسسة عز الدين للطباعة والنشر، ط2، ج2، 1993م ص (563).

[74] ابن منظور، **لسان العرب**، ج12، ص (11).

[75] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، ص (290).

لاحقًا في سياساته المتوازنة. وقد ورث عن جده نفيل الحكمة والقدرة على التحكيم، مما أسهم في صقل مهاراته القيادية. أما صفاته الجسدية وهيبته الطبيعية، فشكّلت عنصرًا من عناصر الحضور القيادي الذي ساعده في فرض النظام والاستقرار.

المطلب الثاني: صفاته الخُلقية

لقد كان عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – رجلاً مهيباً في قومه، صاحب رأي سديد ومشورة وقيادة وبُعد نظر وحصافة، إذ كانت له السفارة في الجاهلية، فإذا ما وقع خلاف أو حرب يُرسل عمر سفيراً عن قريش مناخراً ومفاخراً ومنافراً لها مع القبائل،[76] وقد ذكر ابن الجوزي: "كانت السفارة إلى عمر بن الخطاب، إن وقعت حرب بين قريش وغيرهم بعثوه سفيراً، أو نافرهم منافر، أو فاخرهم مفاخر، بعثوه منافراً، ومفاخراً، ورضوا به، رضي الله عنه".[77] وقد ساهمت نشأة عمر القاسية في جبال مكة وتحت رعاية أبيه والتي كانت فظّة غليظة مع انشغاله برعاية إبل الخطاب تأثيرها في صفات عمر بن الخطاب التي امتازت عن أقرانها بالقسوة والصلابة والصرامة والشدّة،[78] واشتغل عمر كذلك بالتجارة وكان من أغنياء مكة ومن أكثرها معارف وعلاقات اقتصادية، إذ كان يرحل إلى الشام صيفاً، وإلى اليمن شتاءً.[79]

وكان عمر بن الخطاب من القلّة القليلة التي تتقن القراءة والكتابة في مكة، وهذا ساهم في أن يكون عمر أكثر اطّلاعاً ومعرفة وثقافة وفصاحة وحكمة من أقرانه من أبناء قريش، كما أنّ عمر بن الخطاب امتاز ببراعته في العديد من الرياضات البدنية كالمصارعة، وركوب الخيل، وتذوّق الشعر وروايته، ومعرفة تاريخ العرب ومآثرهم وحروبهم.[80]

---

[76] محمود شيث، خطاب، **عمر الفاروق القائد**، بيروت: مكتبة الحياة، 1966م، ص (162).

[77] ابن الجوزي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (11).

[78] يروي سعيد بن المسيب في ذلك فيقول: "حَجَّ عمر، فلما كان بضَجْنَان قال: لا إله إلا الله العظيم العلي، المعطي ما شاء من شاء! كنتُ أرعى إبل الخطاب في هذا الوادي في مِدْرَعة صوف، وكان فظاً يتعبني إذا عملت، ويضربني إذا قصرت، وقد أمسيتُ وليس بيني وبين الله أحد .ثم تمثل:

لا شيء فيما ترى تبقى بشَاشَتُه ... يبقى الإله ويفنى المال والولد

لم تُغْنِ عن هُرْمُزٍ يوماً خزائنه ... والخُلْدَ قد حاولت عاد فما خَلَدوا

ولا سليمان إذ تجري الرياح له ... والإنس والجن فيما بينها ترد

أين الملوك التي كانت نوافلها ... من كل أوب إليها راكب يَفِدُ

حوضاً هنالك مورداً بلا كذب ... لابد من وِرْدِه يوماً كما وردوا", يُراجع في ذلك: الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (219-220).

[79] محمد أحمد، أبو النصر، **عمر بن الخطاب**، بيروت: دار الجيل، ط1، 1991م، ص (17).

[80] فاروق، مجدلاوي، **الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب**، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، 1991م، ص (90).

المطلب الثالث: إخوته وزوجاته وأولاده

1- زيد بن الخطاب: أسنّ من عمر، وأسلم قبله. من أقرب إخوة عمر له، وقد حزن على استشهاده يوم اليمامة، وكان يقول ما هبّت الصبا إلا وأنا أجد ريح زيد.[81]

2- فاطمة بنت الخطاب: أسلمت قبل عمر، مع زوجها سعيد بن زيد، وهو أحد العشرة المبشّرين بالجنة.

3- صفية بن الخطاب: أسلمت وهاجرت.

تزوج عمر ثمان نسوة ثلاث في الجاهلية وخمس في الإسلام، أما الثلاث اللاتي في الجاهلية: قريبة بنت أبي أمية المخزومية، وأم كلثوم مليكة بنت جرول الخزاعية، وزينب بنت مظعون الجُحمية. وأما اللاتي في الإسلام: فجميلة بنت ثابت بن أبي الأقلح، وأم كلثوم بنت علي بن أبي طالب، وأم حكيم بنت الحارث بن هشام، وعاتكة بنت زيد بن عمرو بن نُفيل، وسبيعة بنت الحارث.[82] وأما أولاده، فقد ذكر ابن كثير أنّ جملة أولاده – رضي الله عنه – ثلاثة عشر ولدا، وقد ذكر المحب الطبري أنهم أسلموا كلهم وهم تسعة بنين، وهم عبد الله، عبد الرحمن، زيد الأكبر، زيد الأصغر، عبيد الله، عاصم، عبد الرحمن الأوسط، عبد الرحمن الأصغر، عياض، وأربع بنات، هنّ حفصة، رقية، فاطمة، زينب.[83]

المطلب الرابع: إسلامه وهجرته

لقد ورد في السنّة ما يُؤكّد دعاء النبي ﷺ لعمر بن الخطاب بالهداية، فقد دعا له فقال: "اللهم أعزّ الإسلام بأحبّ الرجلين إليك: بأبي جهل بن هشام، أو بعمر بن الخطاب".[84] وقد كان من أوّل ما لامس قلبه من نور الإسلام ما عايشه من ألم هجرة نساء قريش وهنّ يتركن بلدهنّ، بسبب ما لاقاه المسلمون في مكّة من الذعاب والضنك، فلما عايش عمر تلك اللحظات رقّ قلبه، ورثى لحالهنّ، وأسمعهنّ كلاماً طيّباً ليّناً لم تكن تظنّ النساء يومها أنّه يُمكن أن يصدر عن عمر. فقد روت أم عبد الله بنت حنتمة هذه الحادثة فقالت: "لما كنا نرتحل مهاجرين إلى الحبشة؛ أقبل عمر حتى وقف علي، وكنا

---

[81] محمد بن أحمد بن عثمان، الذهبي، **سير أعلام النبلاء**، بيروت: مؤسسة الرسالة، مج1، ص (298).

[82] إسماعيل، ابن كثير، **البداية والنهاية**، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ج7، 1988م، ص (139).

[83] المحب، الطبري، **الرياض النضرة في مناقب العشرة**، بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، ج2، 1988م، ص (425-423).

[84] الترمذي، **سنن الترمذي**، أبواب المناقب باب في مناقب أبي حفص عمر بن الخطاب رضي الله عنه (حديث رقم: 3683).

نلقى منه البلاء، والأذى، والغلظة علينا، فقال لي: إنَّه الانطلاق يا أم عبد الله؟ قلت: نعم، والله لنخرجن في أرض الله! آذيتمونا، وقهرتمونا، حتى يجعل الله لنا فرجاً فقال عمر: صحبكم الله! ورأيت منه رقَّةً لم أرها قط. فلما جاء عامر بن ربيعة وكان قد ذهب في بعض حاجته، وذكرت له ذلك، فقال: كأنك قد طمعت في إسلام عمر؟ قلت له: نعم، فقال: إنَّه لا يسلم حتى يسلم حمار الخطاب".[85] وقد ورد في قصّة إسلام عمر بن الخطاب العديد من الروايات، إلا أنّ أكثرها لا يصحّ من الناحية الحديثية.[86]

لقد كان إسلام عمر بن الخطاب رضي الله عنه عزّاً ونصراً للإسلام والمسلمين في مكّة، وقد تحدّث ابن مسعود –رضي الله عنه– عن ذلك فقال: "ما زلنا أعزّة منذ أسلم عمر، ولقد رأيتُنا، وما نستطيع أن نطوف بالبيت، ونصلّي، حتى أسلم عمر، فلما أسلم، قاتلهم حتى تركونا، فصلّينا، وطفنا".[87] فقد عمل –رضي الله عنه– على تمكين الإسلام بكلّ ما أوتي من قوة وجاهٍ وهيبة، وتحدّى مشركي مكّة حتى سمّاه رسول الله ﷺ بالفاروق.[88] بل إنّه لما أراد الهجرة إلى المدينة، أصرّ إلا أن تكون جِهاراً نهاراً وعلى أعين أهل مكة جميعاً، ويُحدّثنا ابن عباس –رضي الله عنهما– عن ذلك فيقول: "قال لي علي بن أبي طالب – رضي الله عنه –: ما علمت أن أحداً من المهاجرين هاجر إلا متخفياً، إلا عمر بن الخطاب، فإنَّه لما هم بالهجرة؛ تقلد سيفه، وتنكب قوسه، وانتضى في يده أسهماً، واختصر عنزته أي عصاه، ومضى قبل الكعبة، والملأ من قريش بفنائها، فطاف بالبيت سبعاً متمكناً، ثم أتى المقام، فصلى متمكناً، ثم وقف على الحلق واحدة، واحدة، فقال لهم: شاهت الوجوه، لا يُرغم الله إلا

---

[85] ابن هشام، **السيرة النبوية**، ص (216).

[86] مجدي فتحي، سيد، **صحيح التوثيق في سيرة وحياة الفاروق عمر ابن الخطاب**، طنطا: دار الصحابي للتراث، ط1، 1996م، ص (23).
إلاّ أنّ ما صح في قصّة إسلامه رضي الله عنه ما ذكره ابن هشام: "كانت قريش قد اجتمعت فتشاورت في أمر النَّبيّ ﷺ، فقالوا: أي رجل يقتل محمداً؟ فقال عمر بن الخطاب: أنا لها، فقالوا: أنت لها يا عمر! فخرج في الهاجرة، في يوم شديد الحر، متوشحاً سيفه، يريد رسول الله ورهطاً من أصحابه، فيهم: أبو بكر، وعلي، وحمزة . رضي الله عنهم – في رجال من المسلمين ممن كان أقام مع رسول الله ﷺ بمكة، ولم يخرج فيمن خرج إلى أرض الحبشة، وقد ذكروا له: أنَّهم اجتمعوا في دار الأرقم في أسفل الصفا. فلقيه نعيم بن عبد الله النَّحام. فقال: أين تريد يا عمر؟! قال: أريد هذا الصابيء؛ الذي فرق أمر قريش، وسفه أحلامها، وعاب دينها، وسب آلهتها، فأقتله. قال له نعيم: لبئس المشى مشيت يا عمر! ولقد والله غرتك نفسك من نفسك، ففرطت، وأردت هلكة بني عدي، أترى بني عبد مناف تاركيك تمشي على الأرض، وقد قتلت محمَّداً؟ فتحاورا، حتَّى علت أصواتهما، فقال عمر: إني لأظنُّك قد صبوت، ولو أعلم ذلك؛ لبدأت بك، فلما رأى النَّجَّام: أنَّه غير مُنْتَه؛ قال: فإني أخبرك: أنَّ أهليك، وأهل ختنك قد أسلموا، وتركوك، وما أنت عليه من ضلالتك. فلما سمع مقالته؛ قال: وأيهم؟ قال: خَتَنُك، وابن عمك، وأختك", يُراجع في ذلك: ابن هشام، **السيرة النبوية**، ط1، ص (343). وأحمد، بن حنبل، **فضائل الصحابة**، السعودية: دار ابن الجوزي، ط2، 1999م، ص (344).

[87] المرجع السابق، ص (346).

[88] أبو نعيم، الأصفهاني، **حلية الأولياء وطبقات الأصفياء**، بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1988م، ص (40).

هذه المعاطس أي الأنوف، من أراد أن تثكله أمه، ويوتم ولده، أو ترمل زوجه؛ فليلقني وراء هذا الوادي! قال علي – رضي الله عنه –: فما تبعه أحد إلا قوم من المستضعفين علمهم، وأرشدهم، ومضى لوجهه".[89]

وذهب بعض أهل الحديث إلى تضعيف إسناد هذا الخبر المشهور عن هجرة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، إذ قال عنه الألباني: "مداره على الزبير بن محمد بن خالد العثماني: حدثنا عبد الله بن القاسم الأيلي عن أبيه بإسناده إلى علي. وهؤلاء الثلاثة في عداد المجهولين؛ فإن أحدا من أهل الجرح والتعديل لم يذكرهم مطلقا"،[90] ثم ذكروا – أي أهل الحديث – أنّ الصحيح في هجرة عمر ما رواه ابن اسحاق قال: " اتعدت لما أردنا الهجرة إلى المدينة أنا وعياش بن أبي ربيعة وهشام بن العاصي بن وائل السهمي التناضب – موضع فوق سرف على مرحلة من مكة – من أضاة بني غفار – أرض تمسك الماء فيتكون فيها الطين – فوق سَرِف، وقلنا: أينا لم يصبح عندها فقد حبس فليمض صاحباه، فأصبحت أنا وعياش عند التناضب، وحبس عنا هشام، وفتن فافتتن.. وعندما نزلت الآية ﴿قل يا عبادي الذي أسرفوا على أنفسهم لا تقنطوا من رحمة الله إن الله يغفر الذنوب جميعاً﴾ (الزمر:53) كتبها عمر وأرسل بها إلى هشام بن العاصي بمكة، فوجد صعوبة في فهمها، فدعا الله أن يفهمه إياها، فألقى الله في قلبه أنها نزلت في أمثاله، فلحق برسول الله ﷺ بالمدينة".[91]

والرواية الثانية التي رواها ابن اسحاق تدلّ على أنّ هجرة عمر بن الخطاب كانت سرّية، إذ إنّ تواعدهم في التناضب من أضاة بني غفار بعيداً عن أعين قريش في مكّة دلالة واضحة على ذلك، بل إنّ في ذلك إشارة واضحة أيضاً أنّ عمر بن الخطاب كان قائداً يُحسن التخطيط والتدبير، وقد ظهر ذلك جلياً حينما وضع عمر خطّة لهجرته مع أصحابه، عيّاش بن ربيعة، وهشام بن العاص بن وائل السهمي، حيث أخذ بالاعتبار شتّى الإحتمالات التي يُمكن أن تحدث جرّاء الصعوبات والتحدّيات التي يُمكن أن تحدث للمسلمين في مكة، وكذلك الأخذ بالأسباب جميعها، وتأمين ما يلزم في السفر والتخفّي، والإتفاق على مكان خارج مكة للقاء والإنطلاق، ممّا يُظهر الحسّ الأمني العالي لدى عمر بن الخطاب، حتى وصل عمر وعيّاش سالمين إلى المدينة بعد أن حُبس هشام بن العاص.[92]

---

[89] مجدي فتحي، سيد، **صحيح التوثيق في سيرة وحياة الفاروق عمر ابن الخطاب**، ص (30).

[90] محمد ناصر الدين، الألباني، **دفاع عن الحديث النبوي والسيرة**، دمشق: مؤسسة ومكتبة الخافقين، 1977م، ص (43).

[91] ابن هشام، **السيرة النبوية**، ص (85).

[92] منير، الغضبان، **التربية القيادية في السيرة النبوية**، المنصورة: دار الوفاء، ط1، مج2، 1998م، ص (159).

يمثّل إسلام عمر بن الخطاب رضي الله عنه نقطة تحوّل محورية في التاريخ الإسلامي، حيث جسّد انتقالًا نوعيًا في ميزان القوة لصالح المسلمين، وشكّل دعامة استراتيجية لبناء الجماعة المؤمنة في مكة. يتضح من مرويات الهجرة – سواء الصحيحة أو الضعيفة – أن عمر جمع بين الجرأة الرمزية في مواجهة قريش، والحنكة الأمنية في التخطيط السري للهجرة، مما يعكس توازنًا بين الشجاعة القيادية والبصيرة الاستشرافية. كما يظهر من موقفه تجاه نساء المسلمين عند هجرتهم إلى الحبشة، تأثّره العاطفي الذي مهد لتحوّله الفكري، وهو ما يعكس بُعدًا إنسانيًا في مساره القيادي. ويبيّن هذا المطلب أن عمر، منذ إسلامه، بدأ يمارس دورًا قياديًا يتسم بالحسم، والتخطيط، والتأثير المجتمعي، وهي من السمات الجوهرية للقيادة ذات الأفق الاستراتيجي.

المبحث الثاني: وقفات مع عمر بن الخطاب قبل الخلافة وأثنائها

يتناول هذا المبحث جملة من الوقفات التحليلية في شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه قبل تولّيه الخلافة وأثناءها، بهدف إبراز الملامح التكوينية والقيادية التي أسهمت في تأهيله للقيام بدوره التاريخي في قيادة الأمة. ويسعى المبحث إلى استقراء المحطات البارزة في مسيرة عمر، وتحليل خصائصه القيمية والسلوكية والفكرية، بما يوضح كيف تشكّلت شخصيته القيادية تدريجيًا، وكيف انعكست هذه السمات على ممارساته القيادية في مراحل لاحقة.

المطلب الأول: وقفات مع عمر بن الخطاب قبل الخلافة

هناك محطّات كثيرة في حياة عمر بن الخطاب أهّلته ليتبوأ مكاناً عالياً في صدر الإسلام، وجعلته يمتاز على أقرانه بالعديد من الصفات القيادية، ممّا قرّبه من رسول الله ﷺ وخليفته الصدّيق أبي بكر رضي الله عنه من بعده، ثم أهّله ليكون الخليفة الثاني للأمّة الإسلامية بعد ذلك، وسنضع مجموعة من النقاط المحدّدة التي يرى الباحث أنّه كان لها بالغ الأثر في إبراز دور عمر بن الخطاب –رضي الله عنه– قبل أن يُصبح خليفة للمسلمين وأثناء ذلك:

1- ملازمته وقُربه من رسول الله ﷺ، فقد كان عمر قريباً من رسول الله حُباً وإجلالاً، وهذا هذّب نفسه، ونمّى عقله، وساعده في بناء مواهبه وصقلها، وأدّبه وربّاه وجعله أحد المقرّبين من رسول الله ﷺ، وقد كان يحبه رسول الله أيضاً ويُقرّبه في المجالس. وقد كان عمر بن الخطاب يتعهّد

مسجد رسول الله في المدينة لتلقّي العلوم والتوجيهات من رسول الله ﷺ، يقول عمر مُحدّثاً عن ذلك: كنت أنا وجارٌ لي من الأنصار من بني أمية بن يزيد — وهي من عوالي المدينة- وكنّا نتناوبُ النزول على رسول الله ﷺ، ينزل يوماً، وأنزل يوماً، فإذا نزلتُ، جئت بخبر ذلك اليوم من الوحي وغيره، وإذا نزل، فعل مثل ذلك.[93] وهذا ممّا صقل لدى عمر الجانب العلمي والفقهي، ووسّع مداركه، وجعله مرجعاً من مراجع الصحابة الكرام في العلم والتربية، ولقد شهد له رسول الله ﷺ بالعلم، فقد قال ﷺ: "بينا أنا نائم أتيت بقدح لبن، فشربت حتَّى إنّي لأرى الري يخرج في أظفاري، ثُمَّ أعطيت فضلي عمر بن الخطاب" قالوا: فما أولته يا رسول الله؟ قال: "العلم".[94] قال ابن حجر : "والمراد بالعلم هنا العلم بسياسة النَّاس بكتاب الله، وسنة رسول الله ﷺ".[95]

2- صلابته في الدعوة وقوّته في الحق وصراحته وشدّته، سواءً في الجاهلية أو بعد إسلامه، ولكنّها كانت شدّة بحق، وصلابة في دين، وهيبة في سبيل الله، وليس أدلّ على ذلك من حديث سعد بن أبي وقاص – رضي الله عنه: "استأذن عمر بن الخطاب على رسول الله ﷺ وعنده نسوة من قريش يُكَلِّمنه، ويستكثرنه، عالية أصواتهنَّ على صوته، فلما استأذن عمر بن الخطاب؛ قمن، فبادرن الحجاب، فأذن له رسول الله ﷺ، فدخل عمر ورسول الله ﷺ يضحك، فقال عمر: أضحك الله سنّك يا رسول الله! فقال النَّبِيُّ ﷺ: "عجبت من هؤلاء اللاتي كن عندي، فلما سمعن صوتك ابتدرن الحجاب" قال عمر: فأنت أحق أن يهبن يا رسول الله! ثم قال عمر: يا عدوات أنفسهن! أتهبنني، ولا تهبن رسول الله ﷺ؟! فقلن: نعم أنت أفظ، وأغلظ من رسول الله ﷺ. فقال رسول الله ﷺ: "إيهاً يابن الخطاب! والذي نفسي بيده! ما لقيك الشيطان سالكاً فجاً قط إلا سلك فجاً غير فجك".[96] وقد صدق فيه قول الشاعر:

متيقظ العزمات مذ نهضت به عزماته نحو العلى لم يقعد
ويكاد من نور البصيرة أن يرى في يومه فعل العواقب في غد[97]

---

[93] أبو النصر، **عمر بن الخطاب**، ص (87).

[94] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، كتاب العلم، باب فضل العلم، حديث رقم 82.

[95] ابن حجر العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، ج 7، ص (36).

[96] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، كتاب أصحاب النبي ﷺ، حديث رقم: 3683.

[97] عبد الرحمن علي محمد، ابن الجوزي، **التبصرة**، مج1، القاهرة: دار الحديث، ص (342).

3- العدل: لقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يتّصف بالعدل، سواء قبل خلافته أو خلالها. إذ جسد قيم الإنصاف والنزاهة في كل تصرفاته، مما جعله قدوة يحتذى بها في مجال القيادة. لقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه معروفًا بعدله وإنصافه للأمة. كان يحرص على انتزاع الحق من نفسه لأجل الأمة، فها هو يختلف مع أبي بن كعب في مسألة، وادّعى أبي على عمر – رضي الله عنهما – فأنكر ذلك، فجعلا بينهما زيد بن ثابت، فأتياه في منزله، فلما دخلا عليه قال له عمر رضي الله عنه: أتيناك لتحكم بيننا، وفي بيته يؤتى الحكم. فوسع له زيد عن صدر فراشه، فقال : "ها هنا يا أمير المؤمنين، فقال له عمر رضي الله عنه: لقد جرت في الفتيا ولكن أجلس مع خصمي، فجلسا بين يديه، فادّعى أبي، وأنكر عمر – رضي الله عنهما – فقال زيد لأبي: اعف أمير المؤمنين من اليمين، وما كنت لأسألها لأحد غيره، فحلف عمر رضي الله عنه ثم أقسم لا يدرك زيد بن ثابت القضاء حتى يكون عمر ورجل من عرض المسلمين عنده سواء.[98] ولم يقم عمر رضي الله عنه العدل على نفسه فقط بل أقامه على أهله، فقد صعد المنبر وأمر الناس ونهاهم فيما فيه مصلحة الأمة، ثم أتى أهله بعد ذلك وقال: "قد سمعتم ما نهيت عنه، وإني لا أعرف أحدا منكم يأتي شيئا مما نهيت عنه إلا ضاعفت له العذاب ضعفين".[99] وكان لا يُميّز في تعامله بين أمير وفقير، فعندما وقف ببابه وجوه القوم من قريش كأبي سفيان وسهيل بن عمرو والحارث بن هشام، وبعض المستضعفين أيام الجاهلية مثل صهيب الرومي وبلال الحبشي وغيرهما ممن شهد بدرا، أذن عمر للأخيرين بالدخول أولًا. عندها اعترض أبو سفيان، فأجابه سهيل بن عمرو: "أيها القوم! إني والله لقد أرى الذي في وجوهكم، إن كنتم غضابا، فاغضبوا على أنفسكم، دعي القوم ودعيتم، فأسرعوا وأبطأتم، فكيف بكم إذا دعوا ليوم القيامة وتركتم! أما والله لما سبقوكم إليه من الفضل بما لا ترون أشد عليكم فوتا من بابكم هذا الذي تنافستم عليه".[100] ولم يكتف عمر بذلك، بل عمل على إقامة العدل في الأقاليم بقوله: "أيما عامل لي ظلم أحدًا فبلغني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته"،[101] وهو بذلك يعتبر نفسه مسؤولًا عن أي ظلم يقع في أي جزء من الدولة. وقد كان عمر بن الخطاب عادلاً مع

---

[98] أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي، البيهقي، **كتاب السنن الكبرى**، باب إنصاف الخصمين، بيروت: دار المعرفة، 1992م، ج 10، ص (136).

[99] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (207).

[100] أحمد ابن حنبل، **الزهد**، بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1999م، ص (94).

[101] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (220).

أهل الذمة، ولو كانوا من أهل الأقاليم البعيدة، وقصة القبطي المصري الذي اشتكى عند عمر رضي الله عنه بأن ابن عامل مصر ضربه أمام الناس لفوزه عليه في سباق الخيل معروفة مشهورة، رغم أنّ البعض ضعّف هذا الأثر.[102]

4- الورع والزهد والعبادة: وقد عُرف عن عمر كثرة عبادته وصلاته وشؤون آخرته وتضرّعه لله وخشوعه وصدقاته، ممّا ذخّره بالصلابة والقوّة والحزم الذي كان يشتهر به بين الصحابة وقد وصفه الرسول ﷺ بذلك، فيما رواه أبو سعيد الخدري رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: "بَيْنا أنا نائم رأيتُ الناسَ عُرِضُوا عليَّ وعليهم قُمُص، فمنها ما يَبْلُغَ الثدي، ومنها ما يبلغ دون ذلك، وعُرِضَ عليَّ عمر وعليه قميص اجترَّه" قالوا: فما أَوَّلْتَه يا رسول الله؟ قال: "الدين"،[103] وممّا يُعرف عن اهتمام عمر بن الخطاب بالصلاة ما رواه المِسْوَر بن مَخْرَمَة: "أنه دخل على عمر بن الخطاب من الليلة التي طُعِنَ فيها، فأيقظ عمر – أي من إغماءته– لصلاة الصبح، فقال عمر: نعم، ولا حَظَّ في الإسلام لمن ترك الصلاة. فصلى عمر وجُرْحُه يَثْعَبُ دماً!"،[104] وعن أسلم مولى عمر: "أن عمر بن الخطاب كان يصلي من الليل ما شاء الله، حتى إذا كان من آخر الليل أيقظ أهله للصلاة، يقول لهم: الصلاة الصلاة. ثم يتلو هذه الآية: ﴿وَأْمُرْ أَهْلَكَ بِالصَّلَاةِ وَاصْطَبِرْ عَلَيْهَا لَا نَسْأَلُكَ رِزْقًا: نَحْنُ نَرْزُقُكَ وَالْعَاقِبَةُ لِلتَّقْوَى﴾" (طه:132).[105] وقد كان عمر يخشع في صلاته ويبكي حتى يسمع الصحابة صوت نشيجه، فقد رُوي عن عبيد بن عمير أنّه قال: "صلى بنا عمر بن الخطاب صلاة الفجر، فافتتح (سورة يوسف) فقرأها، حتى إذا بلغ: ﴿وَأَبْيَضَتْ عَيْنَاهُ مِنَ الْحُزْنِ فَهُوَ كَظِيمٌ ﴾ (يوسف:84)، بكى حتى

---

[102] فقد ضرب ابن عامل مصر هذا الغلام القبطي وهو يقول له: خذها وأنا ابن الكريمين! فلما ذهب إلى الوالي عمرو بن العاص رضي الله عنه ليشتكي ابنه حبسه هذا أربعة أشهر بدلا من الانتصاف له. فدعا عمر رضي الله عنه بعمرو بن العاص وابنه محمد، وتحقق منهما من الأمر، فلما تبين له صحة ادعاء المصري، جرد محمد بن عمرو بن العاص من ثيابه – إلا ما ستر عورته– وأعطى المصري سوطا، وأمره أن يقتص لنفسه، ثم أراد عمر رضي الله عنه أن يقتص المصري من الوالي عمرو بن العاص رضي الله عنه أيضا، لكن هذا لم يفعل؛ لأنه لم يكن قد ضربه، بل حبسه فقط. ثم وجه عمر رضي الله عنه كلامه إلى قريش عامة: "والله يا معشر قريش إن تريدوا إلا أن تردوا الناس خولا، ما مثلهم ومثلكم إلا كقوم اصطحبوا في سفر، فقالوا لرجل: تقدم فإمنا في الصلاة، وأقسم علينا فيأنا، أفأساءوا بذلك أم أحسنوا"، ثم قال لعمرو بن العاص: "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا؟! ثم قال للمصري: انصرف راشدا، فإن رابك ريب فاكتب إلي". يُراجع في ذلك: محمد بن أحمد بن تميم، أبو العرب التميمي، **المحن**، الرياض: دار العلوم، 1984م، ص (303). ابن الجوزي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (81).

[103] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، كتاب أصحاب النبي ﷺ، حديث رقم: 3691.

[104] مالك، بن أنس، **الموطأ**، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت: دار إحياء التراث العربي، مج1، 1985م، ص (39).

[105] مالك، **الموطأ**، مج1، ص (119).

انقطع، فركع".[106] كما قال زياد بن حدير عن صوم عمر بن الخطاب: "رأيتُ عمر أكثَرَ الناس صياماً، وأكثرهم سواكا".[107] وأمّا عن جود عمر وسخاؤه في الصدقات والنفقات فهو مشهور معروفٌ عنه، إذ كان عمر من أغنياء الصحابة وأكثر هم مالاً، ولكنّه استعمل ماله في سبيل الله، فقد روى أسلم مولى عمر عن ذلك فقال: "سألني ابن عمر عن بعض شأنه، يعني عمر، فأخبرته، فقال: ما رأيتُ أحداً قط بعد رسول الله ﷺ من حين قبض كان أَجَدَّ وأجود حتى انتهى من عمر بن الخطاب".[108] وأمّا عن تلاوته للقرآن وملازمته لكتاب الله وحبّه لمجالس الذكر ففيها مروّيات كثيرة منثورة في كتب السير والزهد والرقائق، منها ما رواه قبيصة بن جابر: "صحبت عمر بن الخطاب، فما رأيت رجلاً أقرأ لكتاب الله ولا أفقه في دين الله ولا أحسن مدارسة منه"،[109] وقال الحسن البصري : "كان عمر بن الخطاب يمر بالآية في ورده فتخنقه، فيبكي حتى يسقط، ثم يلزم بيته حتى يُعاد، يحسبونه مريضاً!".[110]

5- العلم والموافقات: وممّا اشتهر عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنّه كان سديد الرأي، كثير العلم، وقد كان يُوافق رأيهُ القرآن الكريم في كثير من الأمور. يقول عمر رضي الله عنه في ذلك: "قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وافقت ربي في ثلاث: فقلت يا رسول الله، لو اتخذنا من مقام إبراهيم مصلى، فنزلت: ﴿واتخذوا من مقام إبراهيم مصلى﴾ (البقرة:125)، وآية الحجاب، قلت: يا رسول الله، لو أمرت نساءك أن يحتجبن، فإنه يكلمهن البر والفاجر، فنزلت آية الحجاب، واجتمع نساء النبي ﷺ في الغيرة عليه، فقلت لهن: "عسى ربه إن طلقكن أن يبدله أزواجا خيرا منكن"، فنزلت هذه الآية".[111]

وقد اختُص عمر رضي الله عنه بكثرة موافقته للقرآن؛ لما رزقه الله من العلم والفقه في الدين، مع العلم الواسع بالواقع ورؤيته المستقبلية والأستشرافية للأمور، وقد ظهر ذلك جلياً في

---

[106] محمد يوسف، الكاندهلوي، **حياة الصحابة**، دمشق: دار القلم، ج2، 2012م، ص (623).

[107] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (290).

[108] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، كتاب فضائل أصحاب النبي ﷺ، حديث رقم: 3687.

[109] يعقوب بن سفيان، الفسوي، **المعرفة والتاريخ**، المدينة المنورة: مكتبة الدار، ط1، 1990م، ج1، ص (457).

[110] أحمد، ابن حنبل، **الزهد**، بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1999م، حديث رقم: 629، ص (99).

[111] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، حديث رقم: 402.

شهادة رسول الله ﷺ لعمر حينما أوّل شرب اللبن في رؤية النبي ﷺ بالعلم. وكذلك كان رأي عمر يُوافق رأي رسول الله ﷺ في كثير من الأمور.[112]

6- الإلهام والفراسة (ملهم هذه الأمة): ومن أهم مناقب عمر بن الخطاب رضي الله عنه، والتي أهّلته لهذه المكانة العالية في تاريخ الإسلام، ما خصّه به النبي ﷺ في الحديث الذي تم المرور عليه سابقا والذي روته أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها: "لقد كان فيما قبلكم من الأمم ناس محدثون، فإن يك في أمتي أحد فإنه عمر"،[113] قال الحافظ: "محدَّث: مُلْهَم، قاله الأكثر، قالوا: المحدث بالفتح: هو الرجل الصادق الظنّ، وهو من ألقي في روعه شيء من قبل الملأ الأعلى فيكون كالذي حدثه غيره به. وقيل: من يجري الصواب على لسانه من غير قصد. وقيل: مُكَلَّم؛ أي تكلمه الملائكة بغير نبوة، وهذا وارد من حديث أبي سعيد الخدري مرفوعاً، ولفظه: قيل: يا رسول الله، وكيف يُحَدَّث؟ قال: "تتكلم الملائكة على لسانه". ثم قال: والسبب في تخصيص عمر بالذكر لكثرة ما وقع له في زمن النبي ﷺ من الموافَقَات التي نَزَل القرآن مطابقاً لها، ووقع له بعد النبي عدة إصابات".[114]وقد شهد له بذلك عدد من كبار الصحابة، كمثل الذي قاله ابن مسعود في هذا الباب: "إني لأحسب عمرَ بين عينيه مَلَك يسدّده ويقوّمه"،[115]وعن ابن عمر رضي الله عنهما أنّه قال: "ما نزل بالناس أمر قط، فقالوا فيه، وقال عمر بن الخطاب فيه،

---

[112] كما اشتهر في الحديث الذي رواه مسلم، عن أبي هريرة – رضي الله عنه – قال: "كنا قعوداً حول رسول الله ﷺ معنا أبو بكر، وعمر في نفر. فقام رسول الله ﷺ من بين أظهرنا، فأبطأ علينا، وخشينا أن يقتطع دوننا، وفزعنا، فقمنا، فكنت أوَّل مَنْ فزع، فخرجت أبتغي رسول الله ﷺ حتَّى أتيت حائطا – أي بستاناً- للأنصار لبني النجار، فدرت به هل أجد له باباً، فلم أجد، فإذا ربيع – الساقية والجدول- يدخل في جوف حائط من بئر خارجة، فاحتفزت – تضاممت- كما يحتفز الثعلب، فدخلت على رسول الله ﷺ، فقال: "أبو هريرة؟" فقلت: نعم يا رسول الله! قال: "ما شأنك؟" قلت: كنت بين أظهرنا، فقمت، فأبطأت علينا، فخشينا أن تقتطع دوننا، ففزعنا، فكنت أول من فزع، فأتيت هذا الحائط، فاحتفزت كما يحتفز الثعلب، وهؤلاء الناس ورائي. فقال: "يا أبا هريرة وأعطاني نعليه – اذهب بنعلي هاتين فمن لقيته من وراء هذا الحائط يشهد أن لا إله إلا الله مستيقنا بها قلبه فبشره بالجنة" وكان أول من لقيت عمر، فقال: ما هاتان النعلان يا أبا هريرة؟! فقلت: هاتان نعلا رسول الله ﷺ بعثني بهما إلى من لقيت يشهد أن لا إله إلا الله مستيقناً بها قلبه بشرته بالجنة فضرب عمر بيده بين ثديي، فخررت لاستي، فقال: ارجع يا أبا هريرة! فرجعت إلى رسول الله ﷺ فأجهشت بكاءً، وركبني -جاء على أثري- عمر. فإذا هو على إثري، فقال لي رسول الله ﷺ: "مالك يا أبا هريرة؟!" قلت: لقيت عمر، فأخبرته بالذي بعثتني به، فضرب بين ثديي ضربة، فخررت لاستي! قال: "ارجع". فقال رسول الله ﷺ: "يا عمر! ما حملك على ما فعلت؟" فقال: يا رسول الله! أبعثت أبا هريرة بنعليك إلى من لقي يشهد أن لا إله إلا الله مستيقناً به قلبه بشره بالجنة؟ قال: "نعم" قال: فلا تفعل؛ فإني أخاف أن يتكل الناس عليها، فخلهم يعملون. فقال رسول الله ﷺ: "فخلهم". مسلم، **الجامع الصحيح (صحيح مسلم)**، كتاب الإيمان، حديث رقم: 31.

[113] مسلم، **الجامع الصحيح (صحيح مسلم)**، كتاب **فضائل الصحابة**، حديث رقم: 2398.

[114] ابن حجر العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، ج 8، ص (629-631).

[115] ابن أبي شيبة، عبد الله بن محمد بن إبراهيم، **مصنف ابن أبي شيبة**، القاهرة: الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، 2007م، ط1، ج10، ص (459).

إلا نزل فيه القرآن على نحو ما قال عمر"،[116]وقال طارق بن شهاب: "كنّا نتحدث أنّ عمر بن الخطاب ينطق على لسان ملك".[117]وقد أهّل ذلك عمر ليكون أحد مراجع الصحابة الكبار، حيث تُسمع آراؤه ويُتّبع طريقه.

7- اليقظة المستمرة: ومن أهم الصفات البارزة في الصحابي عمر بن الخطاب رضي الله عنه اليقظة المستمرة، التي تعكس حرصه الدائم على مصالح الأمة ورعايتها. إذ كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يتميز بمراقبته الدائمة لأحوال رعيته. يُروى أنه كان يتفقد الناس ليلاً ليتأكد من أوضاعهم ويحل مشاكلهم. وقد جاء في الأثر أن عمر قال: " لو أنّ جملا أو قال شاة أو قال حَمَلا، هلك بشطّ الفرات، لَخشيتُ أن يسألني الله عنه".[118] هذا الحرص على أدق التفاصيل يعكس يقظة مستمرة واهتمامًا شديدًا برعاية شؤون الرعية، فقد قام عمر بن الخطاب بإجراء إصلاحات إدارية عديدة بهدف تحسين إدارة الدولة الإسلامية. من بين هذه الإصلاحات، تأسيس نظام الدواوين لتنظيم العمل الإداري، وتأسيس بيت المال لضبط الموارد المالية. هذه الإصلاحات تتطلب مستوى عالٍ من اليقظة والإدراك للتحديات والفرص.[119]كما كان عمر رضي الله عنه يتفاعل بشكل مباشر مع الناس، وكان يقضي بنفسه في المسائل القضائية ويستمع لشكاوى الناس.[120] هذه المواقف تُظهر حرصه على تتبع أحوال الناس بشكل مباشر وتقديم الحلول

---

[116] الترمذي، **سنن الترمذي**، حديث رقم: 3682.

[117] بن حنبل، **فضائل الصحابة**، ج1، ص (263).

[118] ابن أبي شيبة، **مصنف ابن أبي شيبة**، حديث رقم: 34486.

[119] القاضي يعقوب بن إبراهيم، أبو يوسف، **الخراج**، بيروت: دار الشروق،1985م، تحقيق: إحسان عباس، ط1، ص (46).

[120] وقد روى الإمام أحمد بإسناد حسن في الفضائل عن أسلم عن أبيه، قال: "خرجنا مع عمر بن الخطاب إلى حرة واقم، حتى إذا كنا بصرار إذا نار، فقال: يا أسلم، إني لأرى ها هنا ركبا قصر بهم الليل والبرد، انطلق بنا، فخرجنا نهرول حتى دنونا منهم، فإذا بامرأة معها صبيان صغار وقدر منصوبة على نار وصبيانها يتضاغون، فقال عمر: السلام عليكم يا أصحاب الضوء، وكره أن يقول: يا أصحاب النار، فقالت: وعليك السلام، فقال: أدنو؟ فقالت: ادن بخير أو دع، فدنا فقال: ما بالكم؟ قالت: قصر بنا الليل والبرد، قال: فما بال هؤلاء الصبية يتضاغون؟ قالت: الجوع، قال: فأي شيء في هذه القدر؟ قالت: ما أسكتهم به حتى يناموا، والله بيننا وبين عمر، فقال: أي رحمك الله، وما يدري عمر بكم؟ قالت: يتولى عمر أمرنا ثم يغفل عنا. قال: فأقبل علي فقال: انطلق بنا، فخرجنا نهرول حتى أتينا دار الدقيق، فأخرج عدلا من دقيق وكبة من شحم، فقال: احمله علي، فقلت: أنا أحمله عنك، قال: أنت تحمل عني وزري يوم القيامة لا أم لك؟ فحملته عليه فانطلق، وانطلقت معه إليها نهرول، فألقى ذلك عندها وأخرج من الدقيق شيئا، فجعل يقول لها: ذري علي، وأنا أحرك لك، وجعل ينفخ تحت القدر ثم أنزلها، فقال: أبغيني شيئا، فأتته بصحفة فأفرغها فيها ثم جعل يقول لها: أطعميهم وأنا أسطح لهم، فلم يزل حتى شبعوا، وترك عندها فضل ذلك، وقام وقمت معه، فجعلت تقول: جزاك الله خيرا، كنت أولى بهذا الأمر من أمير المؤمنين، فيقول: قولي خيرا إذا جئت أمير المؤمنين، وحدثيني هناك إن شاء الله، ثم تنحى ناحية عنها ثم استقبلها فربض مربضا، فقلنا له: إن لنا شأنا غير هذا، ولا يكلمني حتى رأيت الصبية يصطرعون ثم ناموا وهدأوا، فقال: يا أسلم، إن الجوع أسهرهم وأبكاهم، فأحببت أن لا أنصرف حتى أرى ما رأيت". يُراجع في ذلك: بن حنبل، **فضائل الصحابة**، ج1، ص (382).

السريعة، ويقظته الدائمة لتقّفي آثار المحتاجين، والشعور الدائم بالمسؤولية، وهذه من صفات القيادة الفعالة، وهي تشمل الجوانب الإدارية والأمنية والإجتماعية والاقتصادية والسياسية.

8- الإستجابة السريعة للأحداث: يعد الخليفة الثاني للمسلمين، أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، أحد أبرز القادة في التاريخ الإسلامي، حيث تميز بحسن التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، إلى جانب وجود رؤية مستقبلية ووعيًا بالمتغيرات وحُسن إدارة الأزمات، وليس أدلّ على ذلك ما حدث في عام 18 هـ، حيث أصاب الجفاف منطقة الحجاز لمدة تسعة أشهر، مما أدى إلى هلاك الماشية وجوع الناس. كان عمر رضي الله عنه يعيش الأزمة بنفسه، متفقدًا أحوال الناس باستمرار ومشاركًا إياهم معاناتهم، بل شكل عمر رضي الله عنه مجموعة تضم أشخاصًا أكفاء، ووزع بينهم الأعمال، وكانوا يلتقون معه يوميًا لإطلاعه على المستجدات. هذه الخطوة تعكس وعي عمر بأهمية العمل الجماعي والتعاون في مواجهة الأزمات، وسارع عمر إلى جمع ما يمكن جمعه من طعام من الأسواق المحلية والأسواق القريبة لإطعام الناس، خصوصًا الأعراب الذين نزلوا أطراف المدينة، وكتب عمر إلى عمرو بن العاص في مصر يطلب المساعدة، فاستجاب عمرو بإرسال قوافل من الطعام إلى المدينة.

كما كتب إلى باقي الأقاليم طلبًا للدعم، وأمر عمر أن يشارك أهل المدينة ما لديهم من طعام مع الأعراب، وأن يقتصد الجميع في العيش على أنصاف بطونهم حتى يفرج الله عنهم، مؤكدًا أنهم لن يهلكوا بذلك. كما قام عمر بتأجيل جباية الزكاة في عام الرمادة، وعندما رفع الله الجدب، أرسل السعاة لأخذ نصيبين من الزكاة، ليقسموا نصيبًا ويأتوا بالآخر كاحتياطي للطوار، ثم أنشأ عمر دارًا لتخزين الدقيق والسويق والتمر والزبيب، لإعانة المنقطعين وأبناء السبيل. كما قام رضي الله عنه بأخذ الإحتياطات الإحترازية فتصدى لمحاولات بعض التجار استغلال الأزمة للاحتكار، ومنع أصحاب الأموال من السيطرة على البضائع. في الوقت نفسه، شجع التجار الذين يجلبون بضائعهم من خارج الإقليم للبيع بحرية، مما ساهم في تنشيط التجارة. ولا شك أنّه أخذ أيضاً بأسباب اللجوء لله تعالى بالدعاء فخرج عمر ومعه الصحابة إلى صلاة الاستسقاء، ودعا الله بصدق وتضرع. جاء في الرواية أن السماء أمطرت قبل أن يصلوا إلى منازلهم.[121]

[121] موفق سالم نوري، **الأخلاق والسياسة – قراءة في خلافة عمر بن الخطاب**، قطر: إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، كتاب الأمة، ط1، ع148، 2012م، ص (96).

9- الإحاطة بالمجتمع من حوله: لقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يتمتع بصفة الإحاطة بالمجتمع من حوله، مما ساعده على المعرفة الشاملة والدقيقة لاحتياجات الناس والمجتمع، وهذا ساهم في تعزيز قيادته للأمّة الإسلامية بفعالية وحكمة. هذه الإحاطة مكّنته من اتخاذ قرارات استراتيجية تخدم مصالح الأمة. على سبيل المثال، كان عمر يحرص على الخروج ليلاً متفقدًا أحوال الناس، وهو ما أظهر اهتمامه العميق بمعرفة مشكلاتهم وحاجاتهم. وقد أثر عنه أنّه قال قبل أن يُصاب بأيام في المدينة: "لئن سلمني الله لأدعن أرامل أهل العراق لا يحتجن إلى رجل بعدي أبدا".[122]

وهذا يعكس حرصه الشديد على كافّة أطياف وفئات المجتمع، واهتمامه بشؤونهم وإحاطته بالتحديات التي تواجههم. كما أنّ هذه الصفة تجعل القائد متواضعاً في تعامله مع الناس، قريباً من همومهم، عطوفاً عليهم، وهذا ما كان عليه عمر بن الخطاب في تعامله مع الناس في خلافته فقد كان ينتهي إليه أصحاب الحاجات والفاقات بكل سهولة.[123] يسأل عمر بن الخطاب رضي الله عنه أصحابه يوماً فيقول: "أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم، وأمرته بالعدل، أقضيت ما علي؟، قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل ما أمرته أم لا".[124]

تُبرز الوقفات المتنوعة في هذا المبحث مجموعة من الخصائص المتفردة في شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه، والتي شكلت الأساس الصلب لمكانته القيادية في صدر الإسلام. فقد امتزج في عمر البعد الروحي بالصلابة في المبادئ، والرؤية المستقبلية بالحكمة في التدبير، مما جعله مؤهلاً لقيادة الأمة في مرحلة التأسيس والتوسع. ويعكس المبحث أن التحول في شخصية عمر لم يكن لحظة عابرة، بل ثمرة لمسار تراكمي من التعلّم والمجاهدة والاحتكاك بالرسول ﷺ. كما أن المهارات القيادية التي مارسها –كإدارة الأزمات، والتواصل مع المجتمع، وبناء مؤسسات الدولة– تؤكد أن نموذج عمر يتجاوز كونه شخصية تاريخية، ليغدو نموذجاً مؤسّساً يمكن دراسته في إطار القيادة الاستشرافية والإصلاح

---

[122] بدر الدين، العيني، ومحمود بن أحمد، بن موسى، **عمدة القاري شرح صحيح البخاري**، بيروت: دار إحياء التراث العربي، 2015م، ج16، ص (208).

[123] فعن قسامة بن زهير قال: "وقف أعرابي على عمر بن الخطاب، فقال: يا عمر الخير جزيت الجنة جهّز بنياتي وأكسهنه أقسم بالله لتفعلنه قال عمر: وإن لم أفعل، يكون ماذا يا أعرابي، قال الأعرابي: لأذهبنه قال عمر: وإن ذهبت، فقال الأعرابي: ثم تكون المسألات عنه والواقف المسئول بينهنه إما إلى نار وإما جنة قال: فبكى عمر رضي الله عنه حتى اخضلت لحيته بدموعه ثم قال: يا غلام أعطه قميصي هذا لذلك اليوم لا لشعره، والله ما أملك قميصاً غيره". يُراجع في ذلك: عز الدين ابن الأثير أبو الحسن علي بن محمد، الجزري، **أسد الغابة في معرفة الصحابة**، بيروت: دار الفكر، 1989م، ج3، ص (662).

[124] عبد الرزاق همام، أبو بكر الصنعاني، **مصنف عبد الرزاق**، بيروت: المكتب الإسلامي، 1983م، ج11، ص (326).

المؤسسي. هذه الدروس المضمّنة في تفاصيل المبحث تثري الفهم النظري والتطبيقي للقيادة في سياقها الإسلامي الحضاري، وتُشكّل أساسًا للربط بين القيم والواقع في مسارات بناء الدولة المعاصرة.

المطلب الثاني: خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه

لقد كانت خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه (13-23 هـ/634-644 م) من أهم الفترات في تاريخ الإسلام، حيث شهدت توسعات إسلامية كبيرة وإصلاحات داخلية عميقة. امتلك عمر بن الخطاب القدرة على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، مما جعله قائدًا فذًا ومحنكًا. ومن أبرز محطّات القدرة القيادية في خلافة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه التالي:

1- التخطيط الاستراتيجي: أحد أبرز مظاهر التخطيط الاستراتيجي في خلافة عمر كان إعادة تنظيم الدولة الإسلامية. حيث استحدث عمر نظام الدواوين لتسجيل أموال الدولة ومواردها وتوزيعها. كما أسس نظام الحسبة لمراقبة الأسواق وضمان العدل فيها. شكّل النظام الإداري الذي أرساه الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه حجر الأساس للبنية الاجتماعية والسياسية للأمة الإسلامية في عصره. ويُعتبر هذا النظام باكورة الأنظمة الإدارية العربية الحديثة التي استفادت من خبرات الشعوب المفتوحة والمجاورة والمتقدمة. ومن أبرز إنجازات هذا النظام استحداث إدارة مالية متطورة عملت على تنظيم إيرادات الدولة وتوزيعها وفق آليات منضبطة ومنهجية.

هذا التطور أخرج المؤسسة المالية من نطاقها المحدود إلى آفاق أوسع وأشمل، مما ساهم في ترسيخ دعائم الدولة الإسلامية الناشئة. لقد كان لرؤية عمر رضي الله عنه وحنكته الإدارية دور محوري في تأسيس نظام إداري متكامل، استوعب التحديات الجديدة التي واجهت الدولة الإسلامية مع اتساع رقعتها، واستطاع أن يضع الأسس الراسخة لإدارة فعالة ومستدامة.[125] ولذا فإنّ الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه يُعدّ الرائد في تأسيس نظام الدواوين في الدولة الإسلامية، وقد أسند مهمة إنشاء هذه الدواوين وتنظيمها إلى نخبة من الصحابة المتميزين، وهم: عقيل بن أبي طالب، ومخرمة بن نوفل، وجبير بن مطعم. اتسمت هذه الدواوين بالتنوع والتخصص، حيث تعددت مسمياتها تبعاً لطبيعة المهام الموكلة

[125] إبراهيم، بيضون، **ملامح التيارات السياسية فى القرن الأول الهجرى**، بيروت: دار النهضة العربية، 1979م، ص (88).

إليها.[126] تنوعت الدواوين في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه حسب وظائفها، ومن أبرزها ديوان الإنشاء أو الرسائل. نشأ هذا الديوان استجابة لتزايد الوثائق الرسمية كالصكوك والمعاهدات، حيث بدأ عمر بجمعها في صندوق خاص، ثم تطور الأمر إلى إنشاء ديوان متخصص في المدينة لحفظها وتنظيمها.[127] أسس الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه ديوان العطاء، المعروف أيضًا بديوان الأموال، لتنظيم توزيع الموارد المالية للدولة. كان هدف هذا الديوان ضمان استدامة الدخل وعدالة توزيعه على المستحقين من الرعية والموظفين في مختلف قطاعات الدولة. اضطلع الديوان بمهام رئيسية شملت:

- حصر المستفيدين من العطاء
- تحديد آليات توزيع الأموال
- إدارة الموارد المالية بكفاءة

بهذا النظام المبتكر، أرسى عمر قواعد الإدارة المالية السليمة، مما ساهم في استقرار الدولة الإسلامية وازدهارها.[128] في إطار سعيه لتحقيق الكفاءة الإدارية والتنظيمية، أسس الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه (ديوان الجند) كهيئة مستقلة. هدف هذا الديوان إلى:

- تحديد مستحقات الجنود من العطاء بدقة
- ضمان العدالة في توزيع الموارد على القوات العسكرية
- تعزيز المركزية في إدارة شؤون الجيش

عكس إنشاء هذا الديوان رؤية عمر الثاقبة في التنظيم الإداري، حيث آمن بأهمية المركزية لضمان السيطرة الفعالة وتوحيد الجهود. كما أظهر اهتمامه البالغ برعاية شؤون الجند، باعتبارهم ركيزة أساسية في حماية الدولة وتوسعها.[129] كما شهد عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه نهضة إدارية شاملة، تجلت في إنشاء دواوين متخصصة لتنظيم مختلف جوانب الدولة. من أبرز هذه الدواوين:

---

[126] علي علي، منصور، **نظم الحكم والادارة في الشريعة الاسلامية**، بيروت: دار الفتح،1971م، ص (291).

[127] سليمان محمد، الطماوي، **عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة**، مصر: مطبعة المستقبل،1969م، ص (309).

[128] أحمد، شلبي، **السياسة في الفكر الاسلامي**، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1984م، ص (211).

[129] صبحي، الصالح، **النظم الاسلامية**، ط2، بيروت: دار العالم للملايين، 1968م، ص (312).

- ديوان الجباية: لتنظيم جمع الضرائب والزكاة وإيرادات الدولة
- ديوان القضاء: لإدارة الشؤون القضائية وضمان العدل
- ديوان الإحصاء: لجمع البيانات وتوثيق المعلومات عن السكان والموارد
- ديوان المحاسبة: لمراقبة الإنفاق العام ومنع الفساد

تعكس هذه الدواوين المتنوعة الرؤية الشمولية لعمر في بناء دولة قوية ذات مؤسسات فاعلة. كما تُظهر حرصه على الشفافية، والعدالة، والكفاءة في إدارة شؤون الدولة الإسلامية المترامية الأطراف[130]، وهذا بلا شك جزء جوهري من جواهر صفات القائد الذي يُحسن التخطيط الإستراتيجي.

2- استشراف المستقبل والتوسع الإسلامي: توسعت الدولة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب بشكل مُلاحظ، وجاء ذلك نتيجة التخطيط استراتيجي المحكم، والقدرة على الاستشراف المستقبلي. وقد خصّ النبي ﷺ في الحديث الذي تم المرور عليه سابقا والذي روته أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها عُمراً بصفة الإلهام: "لقد كان فيما قبلكم من الأمم ناس محدثون، فإن يك في أمتي أحد فإنه عمر"،[131] وقد كان عمر بن الخطاب من بني عدي، وقد عرفوا بالسفارة، ولذلك فقد انتهت إلى عمر السفارة في الجاهلية لعلمه بالتاريخ وبطون مكة، وذلك إذا وقعت بين قريش وغيرهم حرب بعثوه سفيرا أو إن نافرهم حي المفاخرة بعثوه مفاخرا، ورضوا به.[132]

ويروي عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أنّ النبي عليه الصلاة والسلام قال: "بينا أنا على بئر أنزع منها إذ جاء أبو بكر وعمر، فأخذ أبو بكر الدلو، فنزع ذنوبا أو ذنوبين، وفي نزعه ضعف، فغفر الله له، ثم أخذها عمر بن الخطاب من يد أبي بكر، فاستحالت في يده غربا، فلم أر عبقريا من الناس يفري فريه، حتى ضرب الناس بعطن"،[133] وكذلك من نماذج الاستشراف المستقبلي في سياسة عمر بن الخطاب رضي الله عنه اجتهاده في مسألة (المؤلفة قلوبهم). فرغم وجود نص قرآني يخصص لهم سهماً من الزكاة، قرر عمر

---

[130] عباس محمود، العقاد، **عبقرية عمر**، القاهرة: مكتبة نهضة مصر،1977م، ص (97-99).

[131] مسلم، **الجامع الصحيح (صحيح مسلم)**، كتاب فضائل الصحابة، حديث رقم: 2398.

[132] عبد الرحمن بن علي، ابن الجوزي أبو الفرج، **المنتظم في تاريخ الملوك والأمم**، بيروت: دار الكتب العلمية، 1995م، مج 2، ص (217).

[133] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، حديث رقم: 7019.

إيقاف هذا السهم استناداً إلى تغير الظروف وتبدل المصالح. رأى عمر أن الإسلام قد أصبح قوياً وعزيزاً، ولم يعد بحاجة لاستمالة الناس بالعطايا المالية. فاتخذ قراراً سياسياً جريئاً بوقف هذا المخصص، معتمداً على فهمه العميق لمقاصد الشريعة ومصالح الأمة. يعكس هذا الاجتهاد: المرونة في تطبيق النصوص وفق المصلحة العامة، وقدرة القيادة على التكيف مع المتغيرات، وكذلك أولوية تحقيق مقاصد الشريعة على حرفية النصوص.[134] وهذا يُوضّح فهم عمر بن الخطاب رضي الله عنه العميق لمصارف الزكاة الثمانية وتطبيقه الحكيم لها.

فقراره بشأن سهم المؤلفة قلوبهم لم يكن إلغاءً للتشريع القرآني، بل كان تطبيقاً واقعياً له وفق معطيات عصره ومتغيراته. تُعرف مصارف الزكاة بأنها ثمانية محددة، لكن استحقاقها مرتبط بوجود من يستوفي شروطها. فغياب مستحقي مصرف معين، كما هو الحال مع الرقاب في زماننا، لا يعني إلغاء المصرف، وإنما يؤدي إلى إيقافه مؤقتاً. وعليه، فإن قرار عمر كان في حقيقته تقييماً دقيقاً لواقعه، إذ رأى انتفاء وجود من تنطبق عليهم صفة (المؤلفة قلوبهم) في ذلك الحين. لم يكن هذا القرار تغييراً للحكم القرآني أو تعطيلاً له، بل كان تطبيقاً له وفق المعطيات والظروف. فالمنهج يتسم بالمرونة في التطبيق: متى وُجد المستحقون صُرف لهم السهم، وإن لم يوجدوا أُوقف الصرف حتى ظهورهم. يعكس هذا الفهم عمق فقه عمر وبصيرته في تنزيل الأحكام على الواقع دون المساس بجوهر التشريع وأصله. وهو ما يبرز منهجية إسلامية راسخة في التعامل مع النصوص، تجمع بحكمة بين ثبات الأحكام ومرونة تطبيقها وفق تغير الأزمان والأحوال.[135]

ومن فقه الإستشراف عند عمر بن الخطاب رضي الله عنه وسياسته الاستراتيجية والواقعية في إدارة شؤون الدولة محاسبته للأمراء والولاة بدقة، إذ كان يعزل من كثرت الشكاوى ضده، حتى لو كان على حق، كما حدث مع سعد بن أبي وقاص في الكوفة.[136]

وقد اشتهر عنه رأيه في تحديد مدة ولاية الحاكم بأربع سنوات، معللاً ذلك بأن العادل قد يمل الناس منه، والجائر يكفيهم أربع سنوات من ظلمه. وقد أشار ابن حجر

---

[134] محمد، أبو زهرة، **خاتم النبيين**، القاهرة: دار الفكر العربي، 2004م، مج2، ص (591).

[135] محمد، بلتاجي، **منهج عمر بن الخطاب في التشريع**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1970م، ص (175-191).

[136] عز الدين، ابن الأثير، **الكامل في التاريخ**، بيروت: دار صادر، 2009م، مج3، ص (82).

إلى أن هذا كان مذهب عمر في التعامل مع الولاة.[137] وإنّ من دقائق فقهه السياسي أنه قد يولي المفضول على الفاضل، ناظراً إلى الأصلح للولاية لا الأفضل في ذاته. وكان يتحرج من تولية شخص مع وجود من هو أكفأ منه. ولخص معاناته في اختيار الولاة بقوله: "اللهم أشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة".[138] تعكس هذه السياسات عمق فهم عمر رضي الله عنه لطبيعة النفس البشرية، وحرصه على تحقيق المصلحة العامة، وقدرته على الموازنة بين الكفاءة والأمانة في اختيار الولاة، ونظرته بعيدة المدى للدولة، مما أسس لنظام حكم رشيد يراعي مصالح الرعية ويستجيب لتطلعاتهم.

3- العدل والمساواة: وقد ذكرنا سابقاً، كيف أنّ عمر بن الخطاب كان معروفًا بعدله وحزمه في تطبيق الشريعة الإسلامية على الجميع، وكان يتابع أحوال رعيته بنفسه ويتأكد من أن كل فرد يحصل على حقوقه، فقد ورد في الحديث الذي رواه عروة بن الزبير: "أنّ عمر رضي الله عنه كان إذا أتاه الخصمان برك على ركبتيه، وقال: اللهم أعني عليهما، فإن كل واحد منهما يريدني عن ديني"،[139] ولما جيء بالهرمزان ملك خوزستان أسيرًا إلى عمر، لم يزل الموكل به يقتفي أثر عمر حتى عثر عليه بالمسجد نائمًا متوسدًا درته، فلما رآه الهرمزان قال: "هذا والله الملك الهني، عدلت فأمنت فنمت، والله إني خدمت أربعة من ملوكنا الأكاسرة أصحاب التيجان، فما هبت أحدًا منهم هيبتي لصاحب هذه الدرة".[140]

4- الإطلاع والثقافة بالأمم الأخرى: وكذلك برز عمر بن الخطاب رضي الله عنه بثقافة واسعة وفهم عميق لقيمة المكان في الحضارات المختلفة، وقد ساعده على ذلك إلمامه بالقراءة والكتابة وكثرة ترحاله. هذه الخصال كانت مُعينة لعمر في استشرافه للمستقبل وقدرته على التخطيط ووضع الأهداف والسياسات. انعكست هذه المعرفة على عنايته الفائقة بالقدس على سبيل المثال، مستحضرا ما ورد في فضلها من أحاديث نبوية كريمة.[141] تميزت شخصية

---

137 ابن حجر، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، مج 12، ص (240).

138 ابن الجوزي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (117).

139 ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (219).

140 جار الله، الزمخشري، **ربيع الأبرار ونصوص الأخيار**، بيروت: مؤسسة الأعلمي،1991م، ط1، ج4، ص (13).

141 كالحديث الذي رواه البخاري في صحيحه عن عوف بن مالك، قال: "أتيت النبي – ﷺ – في غزوة تبوك وهو في قبة من أدم، فقال: اعدد ستا بين يدي الساعة: موتي، ثم فتح بيت المقدس، ثم موتان يأخذ فيكم كقعاص الغنم، ثم استفاضة المال حتى يعطى الرجل مائة دينار فيظل ساخطا، ثم فتنة لا يبقى بيت من العرب إلا دخلته، ثم هدنة تكون بينكم وبين بني الأصفر، فيغدرون فيأتونكم تحت ثمانين غاية، تحت كل غاية اثنا عشر. البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، كتاب الجزية، باب ما يحذر من الغدر، رقم الحديث:2901.

عمر بن الخطاب رضي الله عنه بعوامل عدة جعلت نظره يتجه صوب القدس . فقد نشأ عمر في قريش وبرز بتعلمه القراءة، وعمل في رعي الإبل صغيراً لوالده وخالاته من بني مخزوم، مما صقل ذهنه وفطنته. أتقن المصارعة وركوب الخيل والفروسية والشعر، وحضر أسواق العرب كعكاظ ومجنة وذي المجاز، فتعلم التجارة وأثرى منها. رحل إلى الشام صيفاً واليمن شتاءً، وزار بيت المقدس خلال ترحاله، فخبر طبيعة المكان وعرف أحوال أهله وطباعهم، مما أثرى مخزونه الثقافي والمعرفي عن المنطقة. ساهمت هذه الخبرات في تكوين رؤيته لفتح بلاد الشام ونشر الإسلام فيها، وفي إعداد الخطط الاستراتيجية والحربية المناسبة لتضاريس المنطقة ومناخها.

كما مكنته من حسن إدارة الجيوش وتوجيهها، معتمداً على الشورى والاستعانة بأهل الخبرة. كان عمر من أشراف قريش وسفيرها، مما أتاح له الاحتكاك بثقافات متنوعة. وقد عززت صداقته مع شخصيات بارزة كعمرو بن العاص وصفوان بن أمية وعمرو بن وهب معرفته بأحوال البلدان وشعوبها. هذا التكوين الثري لشخصية عمر أسهم في بلورة ثقافة واسعة حول أهمية القدس وفضلها، ورسم تطلعاته نحو مستقبل مشرق لها، يحررها من أدران الاحتلال ويؤسس فيها لعهد جديد من النور والعلم والتسامح واحترام الإنسان.[142]

وليس أدلّ على رؤية عمر الثاقبة واستشرافه بعيد المدى للمستقبل وعدله وحُسن إدارته من موقفه الفريد في التاريخ والمعروف بـ (العهدة العُمرية)، فحين اقترب جيش المسلمين الفاتح من بيت المقدس، بادر سكانها بطلب الصلح، راغبين في تسليم مدينتهم للقيادة العليا مباشرة، لما عرفوه من أوصاف الفاتح العادل في كتبهم، ولما سمعوه عن عدل الإسلام ورحمته. لبى الخليفة عمر الدعوة، فقدم من المدينة المنورة بصحبة خادمه دون مظاهر أو مراسم، حتى وصل منطقة الجابية قرب الجولان. هناك عقد لأهل إيلياء (القدس) عهداً وميثاقاً عُرف بالعهدة العمرية، منحهم فيه الأمان على أنفسهم وأموالهم ودور عبادتهم.

تضمنت العهدة بنوداً تكفل حرية العقيدة وممارسة الشعائر، وتحمي دور العبادة من الهدم أو الانتقاص. كما نصت على عدم إكراه أحد على ترك دينه. وأوجبت

---

[142] علي أحمد، الخطيب، **عمر بن الخطاب رضي الله عنه: حياته–علمه–أدبه**، الرياض: عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1986م، ص (153).

على أهلها دفع الجزية، مع إخراج الروم واللصوص منها. كفلت الوثيقة لمن أراد مغادرة المدينة الأمان على نفسه وماله حتى يصل مأمنه، ولمن بقي الأمان مقابل الجزية. كما سمحت لأهل الأرض بالبقاء أو الرحيل أو العودة لأهلهم، مع ضمان حقهم في حصاد زرعهم قبل أخذ أي شيء منهم. ختمت العهدة بالتأكيد على أن ما فيها هو عهد الله وذمة رسوله والخلفاء والمؤمنين، شريطة أداء الجزية. وشهد عليها كبار الصحابة كخالد بن الوليد وعمرو بن العاص وعبد الرحمن بن عوف ومعاوية بن أبي سفيان، وكتبت سنة 15 للهجرة. جسدت العهدة العمرية روح التسامح الإسلامي وحرص القيادة على صون حقوق أهل الذمة، مما أسس لعهد جديد من التعايش والأمان في القدس.[143]

5- الإبتكار في الإدارة العامة: عمر بن الخطاب أدخل العديد من الابتكارات في الإدارة العامة، منها إنشاء التقويم الهجري الذي ما زال مستخدمًا حتى اليوم، والذي كان بداية العمل به في عهد الخليفة عمر بن الخطاب في 20 من جُمَادى الآخرة عام (17) سبعة عشر من هجرة النبيّ ﷺ.[144] اتخذ عمر بن الخطاب الهجرة النبوية بداية للتقويم الهجري، جاعلاً من شهر المحرم الموافق لوصول النبي ﷺ المدينة هو السنة الأولى.[145]

وسبب ذلك أن أبا موسى الأشعري كتب إلى عمر: "إنه يأتينا منك كتب ليس لها تاريخ. فجمع الناس للمشورة، فقال بعضهم: أرخ لمبعث النبي ﷺ. وقال بعضهم:

---

[143] وفيما يلي نص العهدة ننقلها عن الطبري لأهميتها: "بسم الله الرحمن الرحيم. هذا ما أعطى عبد الله عمر أمير المؤمنين أهل ايلياء من الأمان، وأعطاهم أماناً لأنفسهم وأموالهم ولكنائسهم وصلبانهم، وسقيمها وبريئها وسائر ملتها، أنه لا تُسكن كنائسهم، ولا تُهدم ولا ينتقص منها، ولا من حيزها ولا من صُلبهم، ولا من شيء من أموالهم ولا يكرهون على دينهم ولا يضار أحد منهم، ولا يسكن بإيلياء معهم أحدٌ من اليهود، وعلى أهل إيلياء أن يعطوا الجزية كما يعطي أهل المدائن، وعليهم أن يُخرجوا منها الروم واللصوص فمن خرج منهم فإنه آمن على نفسه وماله حتى يبلغوا مأمنهم، ومن أقام منهم فهو آمن وعليه مثل ما على أهل إيلياء من يبلغوا الجزية ومن أحب من أهل إيلياء أن يسير بنفسه وماله مع الروم، ويخلي بِيعهم وصلبهم، فإنهم آمنون على أنفسهم وعلى بِيعهم وصلبهم حتى يبلغوا مأمنهم، ومن كان بها من أهل الأرض فمن شاء منهم قعد وعليه مثل ما على أهل إيلياء من الجزية، ومن شاء سار مع الروم، ومن شاء رجع الى أهله وانه لا يؤخذ منهم شيء حتى يحصد حصادهم وعلى ما في هذا الكتاب عهد الله وذمة رسوله وذمة الخلفاء وذمة المؤمنين إذا أعطوا الذي عليهم من الجزية". فأضحت وثيقة العهدة العمرية، التي منحها الخليفة عمر بن الخطاب إلى بطريرك القدس (صفرينوس)، والتي اعتمدت لتكون مرجعية للعلاقة العامة بين الأمة الإسلامية وأهل الذمة ليس فقط في القدس، بل في كلّ أقطار الأرض التي فتحها المسلمون، ومن هذا الواقع نقول لا توجد في الرسالة السماوية الخاصة بالأمة الإسلامية أي دعوة إلى التمييز والسيطرة على الأمم الأخرى، إلا بما أمر الله به رسوله الكريم ﷺ. عدنان ساري، الزين، **السيف والبيان في تحرير قدس الرحمن**، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1996م، ط1، ص (19). إبراهيم، الفنّي، **المسجد الأقصى والصخرة المشرفة عبر الموروث الثقافي**، عمان: منشورات أمانة عمان الكبرى،2007م، ط1، ص (28). الطبري، **تاريخ الطبري**، ج2، ص (449).

[144] ابن الجوزي، **المنتظم في تاريخ الملوك والأمم**، مج 4، ص (227).

[145] ابن كثير، **البداية والنهاية**، مج3، ص (207).

أرخ لمهاجرة رسول الله ﷺ فقال عمر: بل نؤرخ لمهاجرة رسول الله ﷺ فإن مهاجرته فرق بين الحق والباطل" (قاله الشعبي)، وقال عمرو بن دينار: "أول من أرخ يعلى بن أمية وهو باليمن".[146] هذا الابتكار يعكس قدرته على استشراف المستقبل وترك بصمة دائمة على الحضارة الإسلامية. مع توسع الفتوحات الإسلامية وانضمام أعداد كبيرة لم تتلقَّ تربية إسلامية كافية، ظهرت مشكلة انتشار شرب الخمر بين المسلمين الجدد. لمعالجة هذا الأمر، عقد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه مشاورات مع كبار الصحابة، وتم الاتفاق على تحديد حد شرب الخمر بثمانين جلدة، وهو أدنى الحدود الشرعية. وقد طُبق هذا الحكم دون معارضة من الصحابة في عهد عمر رضي الله عنه، نظرًا لحرصه على الشورى واجتهاده في مصلحة الأمة. [147]

بل امتاز عمر بن الخطاب رضي الله عنه حتى في أيّامه الأخيرة وهو على فراش الموت، من خلال ابتكار طريقة جديدة لم يُسبق لها في اختيار الخليفة من بعده، إذ في إطار تنظيم عملية انتخاب الخليفة الجديد بعد وفاته رضي الله عنه، اتّبع عمر بن الخطاب نهجًا محددًا يقوم على الشورى المحصورة، حيث حدد ستة من كبار الصحابة البدريين الذين توفي الرسول ﷺ راضيًا عنهم، ليكونوا هم من يُختار من بينهم الخليفة القادم. ووضع عمر ضوابط واضحة لهذه العملية، منها تحديد آلية الانتخاب وفترته الزمنية والأغلبية المطلوبة، إضافة إلى تعيين حراس لمراقبة سير الانتخابات والتصدي لأي محاولات للفوضى أو التدخل من خارج المجلس. وذلك حرصًا على سلامة العملية واختيار الخليفة الأكفأ بطريقة شرعية ومنظمة.[148]

6- التخطيط للأزمات وإدارتها: إدارة الأزمات والتخطيط لمواجهتها من أبرز جوانب القيادة الناجحة، وقد أظهر الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه قدرات واضحة في هذا المجال ومن أشد الأزمات في عصر الخليفة الثاني للمسلمين عمر بن الخطاب ما عُرف بأزمة عام الرمادة.[149] وقد امتدت في الفترة من أواخر السنة 17هـ إلى أوائل السنة 18هـ، والتي تُعادل

---

[146] ابن الأثير، **الكامل في التاريخ**، مج1، ص (12).

[147] محمد بن أبي بكر، شمس الدين ابن قيم الجوزية، **أعلام الموقعين عن رب العالمين**، تحقيق: محمد عبد السلام إبراهيم، بيروت: دار الكتب العلمية، 1991م، ج 1، ص (224).

[148] غالب عبد الكافي، القرشي، **أوّليّات الفاروق**، بيروت: المكتب الإسلامي، 1983م، ط1، ص (128).

[149] محمود، شلبي، **اشتراكية عمر**، ط2، لبنان: دار الجبل، 1874م، ص (594).

السنة الخامسة من خلافة الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حدثت أحداث امتدت على مدار تسعة أشهر.[150] شهدت فيها البلاد مجاعة طويلة. وقد ترتب على ذلك آثار اقتصادية خطيرة، حيث شحت السلع في الأسواق وفقدت الأموال قيمتها لعدم وجود ما يُشترى به. اضطر الناس للبحث عن الطعام حتى في جحور اليرابيع والفئران. وكان أهل المدينة في بداية المجاعة أحسن حالاً من غيرهم لادخارهم الطعام في أوقات الرخاء. بينما عانى سكان البادية بشدة لعدم امتلاكهم مخزوناً من الطعام، مما دفعهم للهجرة إلى المدينة والتوسل لأهلها لإعالتهم. لقد كانت تلك المجاعة تحدياً كبيراً واختباراً صعباً للمسلمين في ذلك الوقت.[151] وقد روى الواقدي خطة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب فيما رواه زيد بن أسلم، عن أبيه.[152] إلا أنّ عمر بن الخطاب قام باتّخاذ خطوات استراتيجية واجراءات سريعة للسيطرة على هذه الأزمة من خلال الخطوات التالية:

- تشكيل مجموعة لإدارة المجاعة: بادر عمر بن الخطاب بتشكيل مجموعة من الصحابة ضمّت عددًا من المستشارين والأفراد الأكفاء. اجتمعوا يوميًا لبحث الأوضاع وإيجاد حلول للأزمة.[153]
- إدارة الموارد وتوزيعها: قام بجمع الموارد الغذائية المتاحة من الأسواق المحلية والأقاليم القريبة وتوزيعها على المحتاجين، خاصة الأعراب الذين قدموا إلى المدينة بحثًا عن الطعام.[154]
- الكتابة إلى الأقاليم لطلب الدعم: لمواجهة آثار المجاعة الخطيرة، اتخذ الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه إجراءات عاجلة، حيث بعث رسائل إلى الولاة في الأقاليم الإسلامية، ومنهم عمرو بن العاص في مصر، يطلب منهم إرسال إمدادات غذائية

---

150 محمد محمد، المدني، **نظرات في فقه الفاروق**، عمر بن الخطاب، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، 2002م، ص (183).

151 محمود، شلبي، **اشتراكية عمر**، ص (595).

152 نقل الواقدي، عن زيد بن أسلم، عن أبيه، قال: "لما كان عام الرمادة، جاءت العرب من كل ناحية فقدموا المدينة، فكان عمر قد أمر رجالا يقومون بمصالحهم، فسمعته يقول ليلة: أحصوا من يتعشى عندنا، فأحصوهم من القابلة فوجدوهم سبعة آلاف رجل، وأحصوا الرجال المرضى والعيالات فكانوا أربعين ألفا. ثم بعد أيام بلغ الرجال والعيال ستين ألفا، فما برحوا حتى أرسل الله السماء، فلما مطرت رأيت عمر قد وكل بهم يخرجونهم إلى البادية ويعطونهم قوتا وحملانا إلى باديتهم، وكان قد وقع فيهم الموت فأراه مات ثلثاهم، وكانت قدور عمر يقوم إليها العمال من السحر يعملون الكركور ويعملون العصائد. يُراجع في ذلك: الذهبي، **سير أعلام النبلاء**، ج28، ص (87).

153 ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (228).

154 ابن جرير الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (211 – 212).

طارئة للمدينة المنورة. واستجابة لنداء الخليفة، سارعت الأقاليم بإرسال قوافل محملة بالغلال والمؤن إلى المدينة، حيث قام عمرو بن العاص بتجهيز ونقل كميات كبيرة من الطعام لإغاثة المنكوبين بالمجاعة. وبفضل هذه الخطوات السريعة والحازمة، تمكن المسلمون من تخطي هذه الأزمة الصعبة وتوفير الإمدادات الغذائية اللازمة لتلبية احتياجاتهم خلال فترة المجاعة الشديدة.[155]

- التآسي في العيش: في إطار الجهود المبذولة لمواجهة تداعيات المجاعة، اتخذ الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه إجراءً إنسانيًا رائعًا يتمثل في تطبيق مبدأ (التآسي في العيش) بين أهالي المدينة والأعراب. حيث قام بتوزيع الأعراب القادمين من البادية على بيوتات أهل المدينة، بحيث يستضيف كل بيت عددًا من الأعراب يعادل عدد أفراده. وذلك حتى يتشاركوا معهم ما لديهم من مؤن وطعام إلى حين انكشاف الأزمة ورفع المجاعة.[156] لقد كان هذا الحل المبتكر دليلاً على حكمة عمر وحرصه على تحقيق التكافل والتآزر بين المسلمين في مواجهة الشدائد، وتجسيدًا عمليًا لقيم التراحم والتآخي التي دعا إليها الإسلام.
- التقشف الشخصي: فرض عمر على نفسه وأهل بيته برنامجًا صارمًا من التقشف. كان يأكل ما يأكله الناس، ويمنع أي امتيازات خاصة لأهله. بل أثر عنه المقولة المشهورة: "كيف يغنيني شأن الرعية إذا لم يمسسني ما مسهم".[157]
- تأجيل جباية الزكاة في عام الرمادة: في ظل الظروف الاستثنائية التي سادت خلال (عام الرمادة) وما رافقه من مجاعة شديدة، قرر الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه تأجيل جباية زكاة تلك السنة تخفيفًا عن كاهل الناس. ولما زالت المحنة وعاد الرخاء في السنة التالية، بعث السعاة لجمع الزكاة المستحقة، ولكن أمرهم بأخذ نصيبين من الزكاة؛ نصيب يُوزع على مستحقيه، والنصيب الآخر يُحفظ لبيت

---

[155] أحمد بن يحيى بن جابر، البلاذري، **أنساب الأشراف**، بيروت: دار الفكر، 1996م، ط1، ج1، ص (382).

[156] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (328).

[157] الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (250).

المال،[158]تعويضًا للزكاة التي تأخرت جبايتها العام السابق بسبب الظروف الاستثنائية.

- اتخاذ دار الدقيق: في إطار الجهود الرامية لتوفير الأمن الغذائي وإغاثة المنكوبين، أنشأ الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه مستودعًا لتخزين المواد الغذائية القابلة للتخزين كالدقيق والسويق، والتمر، والزبيب، وغيرها. وكان الهدف من هذا المشروع هو توفير احتياطي استراتيجي من الطعام لإعانة المحتاجين والمنقطعين عن الرزق وعابري السبيل في أوقات الشدة والمجاعات.[159]ويعد هذا المشروع خطوة مهمة في سبيل تحقيق الاكتفاء الذاتي وضمان الأمن الغذائي للمجتمع المسلم.
- منع الاحتكار وتشجيع التجارة العادلة: في ظل أزمة المجاعة وندرة المواد الغذائية، حاول بعض التجار المتربحين استغلال الوضع واحتكار البضائع بغرض رفع أسعارها على حساب معاناة المسلمين. إلا أن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه تصدى بحزم لهذه الممارسات الاحتكارية غير المشروعة، وقال كلمته المشهورة: "لا حكرة في سوقنا"، كما منع أصحاب رؤوس الأموال من الاحتكار والمضاربة على البضائع دون غيرهم من الناس، وفي هذا الصدد، أصدر توجيهات واضحة بقوله: "لا يعمد رجال بأيديهم فضول من أذهاب إلى رزق من رزق الله نزل بساحتنا فيحتكرونه علينا، ولكن أيما جالب جلب على عمود كبده في الشتاء والصيف، فذلك ضيف عمر، فليبع كيف شاء الله، وليمسك كيف شاء الله".[160]

المبحث الثالث: استعراض الأدبيات المتعلقة بالأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في سياق القيادة

يعتبر البحث العلمي عملية مستمرة تعتمد على مراجعة الأدبيات والمناهج والنظريات السابقة لبناء إطار نظري قوي يمكن أن يسهم في فهم أعمق للموضوع المدروس. في هذا السياق، يهدف هذا المبحث إلى استعراض الأدبيات والمناهج والنظريات المتعلقة بالأبعاد الاستراتيجية والتخطيط المستقبلي والاستشرافي

---

[158] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (233).

[159] ابن الجوزي، **المنتظم في تاريخ الملوك والأمم**، مج 4، ص (226).

[160] محمد بن عبد الباقي، الزرقاني، **شرح الزرقاني على موطأ الإمام مالك**، القاهرة: مكتبة الثقافة الدينية، 2003م، مج3، ص (447).

في سياق القيادة. يعد فهم هذه الأبعاد أساسياً لتطوير نماذج قيادية فعّالة تستطيع مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئات المختلفة.

يبدأ هذا المبحث بتحديد مفهوم الأبعاد الاستراتيجية في القيادة وأهميتها، مستعرضاً التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي والنظريات المختلفة التي تناولت القيادة الاستراتيجية. ثم ينتقل إلى دراسة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي والاستشرافي، موضحاً أهميته ومناهجه ونظرياته في سياق القيادة. كما سيتم تسليط الضوء على كيفية تكامل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة من خلال عرض نماذج عملية ودراسة الفوائد والتحديات المرتبطة بهذا التكامل.

إضافة إلى ذلك، سيتم استعراض التطبيقات الحديثة للأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة، مع التركيز على تأثير التطورات التكنولوجية والتحديات المستقبلية التي قد تواجهها. من خلال هذا الاستعراض الشامل، نسعى إلى تقديم رؤية متكاملة تساعد في فهم أعمق للأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية وأثرها على القيادة الفعّالة، تمهيداً للمبحث الثالث الذي سيعنى بالتأصيل الإسلامي لهذه الأبعاد.

المطلب الأول: الأدبيات المتعلقة بالأبعاد الاستراتيجية في القيادة

تُعتبر الأبعاد الاستراتيجية في القيادة من المفاهيم المحورية التي تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمات والمؤسسات والأفراد نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى وضمان استدامة نجاحها في بيئات متغيرة ومعقدة. يمكن تعريف الأبعاد الاستراتيجية في القيادة بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات التي تُحدّد توجه المؤسسة وآليات تحقيق أهدافها. تركز هذه الأبعاد على مشاركة القادة في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وتشمل مجموعة من الأنشطة التي كانت تقتصر سابقاً على الإدارة العليا، مثل الإدارة والتحليل والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم.[161] بينما فسّرها بعض الباحثين باعتبارها القدرة على استشراف المستقبل والتفكير الإبداعي، مع الحفاظ على مرونة المؤسسة وتمكين العاملين فيها. هذه المهارات الأساسية تمكن القيادة من إجراء التغييرات الاستراتيجية اللازمة بكفاءة، مما يعزز قدرة المنظمة على

[161] Quong, Terry & Walker, Allan, *Seven Principles of Strategic Leadership,* (ISEA, Volume 38(1), 2010), 22–31.

التكيف والنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية.[162] واستناداً للعديد من الدراسات كدراسة أيوب (2012)، تتمثل أهداف الأبعاد الاستراتيجية في المفهوم القيادي من خلال النقاط التالية:[163]

- استشراف المستقبل مع مراعاة التغيرات المحتملة
- تعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة المتغيرات المستقبلية
- التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتطوير آليات الإنذار المبكر
- صياغة أهداف استراتيجية واضحة وتحديد أفضل السبل لتحقيقها بكفاءة
- تنمية القدرات القيادية الذاتية وفهم الأهمية الاستراتيجية للأفعال
- تطوير رؤية وقيم المؤسسة
- إشراك العناصر الرئيسية في صنع القرارات الاستراتيجية
- تحسين المساهمة المجتمعية للمنظمة وتلبية احتياجات المجتمع

تهدف هذه النقاط مجتمعة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في بيئة أعمال متغيرة. وقد ميّز بعض الباحثين بين القيادة القائمة على الأبعاد الاستراتيجية، والتي تُراعي المستقبل وتنظر بعين الاستشراف له، وبين القيادة التقليدية من خلال ثلاث سمات رئيسية:[164]

أ. النطاق الواسع: تؤثر القيادة الاستراتيجية على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، متجاوزة حدود التأثير المحدودة للقيادة التقليدية.

ب. الأثر طويل المدى: تركز القيادة الاستراتيجية على الأهداف القريبة والبعيدة بالتساوي، مما يجعل تأثيرها ملموساً على مدى فترات زمنية أطول مقارنة بالقيادة التقليدية.

ت. التغيير المؤسسي الجوهري: غالباً ما تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تغييرات جوهرية في المنظمة، بما في ذلك تعديلات في الهياكل التنظيمية وحقوق والتزامات العاملين، وهو ما قد لا يحدث في ظل القيادة التقليدية.

---

[162] أكرم محسن، الياسرى، وسؤدد علي عبد، العباس، **تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز**، المجلة العلوم الادارية، (2020م)، مج 16، العدد 63، ص (8).

[163] حنكة، أيوب، **دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة: دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر**، الجزائر: جامعة محمد خيصر – بسكرة، 2012م، رسالة ماجستير، ص (12).

[164] محمد رضوان، النخالة، **القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنسبى الأجهزة الأمنية في محافظات غزة**، غزة: جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، 2015م، ص (21).

هذه الفروق تبرز الدور الأكثر شمولية وتأثيراً للقيادة الاستراتيجية في تشكيل مستقبل المنظمة وتكيفها مع بيئتها. إذن يُمكن أن نُعرّف الأبعاد الاستراتيجية في القيادة بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات التي يعتمدها القادة لتحديد الرؤية المستقبلية، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وتطوير الخطط والبرامج التي تحقق تلك الأهداف مع الاستجابة للتحديات والفرص البيئية. أمّا الرؤية المستقبلية فإنّها تُعتبر عنصراً أساسياً في القيادة الاستراتيجية. وهي تعبر عن تصور القائد لمستقبل المنظمة وكيفية تحقيق هذا المستقبل من خلال استراتيجيات محددة. (كوترKotte 1996) ، يشير إلى أن الرؤية المستقبلية "توفر اتجاهًا وتوحّد الجهود المشتركة نحو تحقيق الأهداف المشتركة".

الفرع الأول: تطور الفكر الاستراتيجي

تعد الدراسات المستقبلية مجالاً واسعاً يتضمن مجموعة متنوعة من الأساليب والمناهج، سواء التقليدية أو الحديثة، الهادفة إلى تقدير وتوقع الأوضاع المستقبلية، خاصة في سياق إدارة الأزمات واتّخاذ القرارات القيادية. يلاحظ في هذا المجال تداخل العديد من المفاهيم، مثل التقدير الاستراتيجي للمواقف، مع مناهج أخرى ذات صلة. شهد مفهوم الاستشراف تطورات متعددة، وفقاً لما تم توثيقه في الإسهامات الأكاديمية الأجنبية، التي لعبت دوراً محورياً في تفسير وتطوير مفهوم "الاستشراف" (foresight). يندرج هذا المفهوم تحت مظلة أوسع تعرف بـ (التفكير الموجه نحو المستقبل) (Future-Oriented Thinking - FOT) أو (صنع القرار الموجه نحو المستقبل) (Future-Oriented Decision Making – FODM) في مجال الأنشطة الاستشرافية أو التطلعية.[165] يتم تم تبنّي منهج التقدير الاستراتيجي للمواقف في المؤسسات العسكرية كأداة فعالة لتوقع الأزمات المحتملة، سواء في أوقات السلم أو الحرب. هذا المنهج يعد جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط الاستراتيجي والتأهب للطوارئ في القطاع العسكري. يتميز التقدير السياسي العسكري بشموليته، حيث يأخذ في الاعتبار مناطق الأزمات

[165] يتميز مجال الدراسات المستقبلية بتنوع مناهجه التي تشمل مجموعة واسعة من الأساليب، تتراوح بين التقنيات الكمية والنوعية. ويولي هذا المجال اهتماماً خاصاً بتطبيق الأساليب الاستشرافية في سياق التنبؤ بالأزمات وإدارتها، مما يعكس أهميته المتزايدة في مجال التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. يبرز التداخل بين المفاهيم المختلفة في هذا المجال، مثل التقارب بين التقدير الاستراتيجي والاستشراف، الحاجة إلى تحديد دقيق للمصطلحات المستخدمة في البحث العلمي. هذا التداخل يعكس الطبيعة المتكاملة للدراسات المستقبلية وارتباطها الوثيق بمجالات متعددة في العلوم الاجتماعية والإدارية. شهد مفهوم الاستشراف تطوراً ملحوظاً، خاصة في الأدبيات الأجنبية، مما أدى إلى توسيع نطاق تطبيقاته وأساليبه. هذا التطور المفاهيمي يعكس الاهتمام المتزايد بالتخطيط طويل المدى وأهمية استشراف المستقبل في عالم سريع التغير ومليء بالتحديات المعقدة.

المحتملة على الصعيد العالمي. هذا النهج الشامل يسمح بتحليل دقيق للمخاطر والتهديدات المحتملة، مما يساهم في تعزيز القدرة على الاستجابة الفعالة للتحديات الأمنية المتغيرة.[166]

يشير (ريكس)، أحد خبراء التقدير الاستراتيجي، إلى أن أصول عملية التقدير تعود إلى محاولات الجيش البروسي في أوائل القرن التاسع عشر لتطوير نهج منظم ومنطقي لحل القضايا العسكرية. هذه المحاولة نشأت من إدراك البروسيين للحاجة إلى إجراء منهجي موثق لتطوير القدرات القيادية، خاصة بعد وفاة فريدريك الكبير والهزائم البروسية اللاحقة. نشأ الدافع الأولي لهذا التطور من الحاجة إلى الاعتماد على الفكر المنهجي بدلاً من الاعتماد الحصري على القادة الفرديين. على مدى قرن ونصف، تطور (النظام التطبيقي) لتدريب الضباط العسكريين على قيادة ساحة المعركة ومعالجة القضايا والأزمات الطارئة. ركزت هذه المنهجية على تطوير قدرات التفكير النقدي والتحليلي للقادة العسكريين، وأسست لمفاهيم التقدير الاستراتيجي الحديثة المستخدمة في المجالات العسكرية والمدنية. يمكن استخلاص عدة استنتاجات من هذا التطور التاريخي

- أولاً، أهمية التعلم من التجارب السابقة، حيث دفعت الهزائم العسكرية إلى إعادة تقييم أساليب القيادة والتخطيط.
- ثانياً، الحاجة إلى منهجية منظمة، حيث تم إدراك أهمية وجود إطار منهجي لتحليل المواقف واتخاذ القرارات.
- ثالثاً، التركيز على تنمية القدرات القيادية، حيث أكد النظام على أهمية تدريب القادة على التفكير الاستراتيجي.
- ربعاً وأخيراً، التكيف المستمر، حيث تطور النظام على مدى فترة طويلة، مما يشير إلى قدرته على التكيف مع التغيرات في بيئة العمليات العسكرية.

يوفر هذا التطور التاريخي أساساً قيماً لفهم أصول وتطور مناهج التقدير الاستراتيجي المعاصرة. يمكن للباحثين استكشاف كيفية تأثير هذه الأسس التاريخية على الممارسات الحالية في مجالات مثل الإدارة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، وصنع القرار في بيئات معقدة.[167]

---

[166] Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01), (*Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence Shrivenham*, November 201), 17.

[167] Rex R. Michel, *Historical Development of the Estimate of the Situation*, (U.S. Army Research Institute, October 1990), 2.

في العقد الأول من القرن العشرين، تم تطوير عملية تقدير الموقف كأداة منهجية في المدارس الحربية. كان الطلاب مطالبين بتحليل وتبرير حلولهم للأزمات التكتيكية كجزء من دراساتهم. هذه العملية مهدت الطريق لتحديد العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها بشكل منهجي في عملية صنع القرار العسكري. تم توثيق تقدير الموقف رسميًا لأول مرة عام 1909م من قبل الضابط روجر س. فيتش من الكلية الحربية، حيث قام بتوضيح عملية تقدير المواقف التكتيكية وإصدار الأوامر الميدانية. في عام 1910م، تم اعتماد تقدير الموقف كعقيدة رسمية للجيش الأمريكي، مع نشر مقتطفات من وثيقة الضابط فيتش في لوائح الخدمة الميدانية. تضمنت هذه الوثيقة المبادئ الأساسية لعملية تقدير الموقف، والتي تتلخص في ضرورة قيام القائد بإجراء تقييم شامل للوضع، يتبعه اتخاذ قرار بشأن خطة عمل محددة، ثم صياغة الأوامر اللازمة لتنفيذ هذا القرار.[168] بعد تحليل هذه العوامل، يقوم القائد بمقارنة مختلف خطط العمل المتاحة واختيار الخطة الأكثر فعالية لتحقيق المهمة. على مدى الثمانين عامًا الماضية، تطورت عملية التقدير التفصيلي للموقف، مما يعكس أهميتها المستمرة في التخطيط العسكري والاستراتيجي.[169]

على الرغم من الأهمية التاريخية لمنهج التقدير الاستراتيجي في إدارة الأزمات العسكرية والتهديدات المختلفة، فإن الاتجاهات الحديثة أدت إلى تطويره بشكل كبير. هذا التطور يعتمد على قواعد العمل المنهجي المتوافقة مع الاتجاهات المعاصرة، مما يجعله أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات المستقبلية وتعزيز عملية صنع القرار الاستراتيجي. يقدم الأسلوب الحديث للتقدير الاستراتيجي توضيحاً للاتجاهات والمسارات المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة أو المؤسسة. هذا التحليل يعد ضرورياً في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، والتي تبدأ بتحديد الاتجاهات الهامة (trends) وإجراء دراسات أساسية حولها، مع التركيز على تلك الأكثر تأثيراً على المؤسسة. تتضمن عملية التقدير الاستراتيجي الحديثة الخطوات التالية:

1. تحديد الاتجاهات الرئيسية: يتم تحديد أهم الاتجاهات التي قد تؤثر على المؤسسة في المستقبل.
2. فهم الاتجاهات وتحليلها: يشمل ذلك دراسة الفرص التي توفرها هذه الاتجاهات والتهديدات المحتملة المرتبطة بها.

---

[168] يشتمل تقدير الموقف على دراسة متأنية من منظور القائد لجميع العوامل المؤثرة على الأزمة أو القضية قيد النظر. وتتضمن هذه العوامل: –المهمة المحددة في الأوامر أو التعليمات –المعلومات المتاحة عن العدو (القوة، الموقع، التحركات، النيات المحتملة) –الظروف المؤثرة على القوات الصديقة (القوة، الموقع، القوات المساندة) –تأثير التضاريس على الوضع العسكري

[169] Rex R. Michel, *Historical Development of the Estimate of the Situation*، Ibid, 3–4.

3. تحويل التحليل إلى معرفة قابلة للتنفيذ: تحويل الفرص والتهديدات والتغييرات المحتملة إلى حلول عملية.

4. التحليل الاستراتيجي: يعد مفهوم التقدير الاستراتيجي أداة أساسية في إجراء التحليل الاستراتيجي وتقييم مسارات العمل المحتملة.

هذا النهج المتطور يسمح للمؤسسات بتحسين قدرتها على التكيف مع البيئات التي باتت تتغيّر بسرعة وتعقيد. كما أنه يعزز عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال توفير رؤى أكثر شمولية وعمقاً للتحديات والفرص المستقبلية. يفتح هذا التطور في منهجية التقدير الاستراتيجي مجالات جديدة للبحث العلمي، بما في ذلك: دراسة فعالية الأساليب الحديثة مقارنة بالتقليدية في التنبؤ بالأزمات وإدارتها، وتحليل تأثير التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، على دقة وفعالية التقدير الاستراتيجي، مع استكشاف كيفية دمج هذه الأساليب المتطورة في عمليات صنع القرار على المستويات المختلفة في المؤسسات.[170]

وفي سياق التطوّر الاستراتيجي للاستشراف على الصعيد السياسي والأكاديمي والإداري فإنّ مفهوم تعزيز القيم والأخلاق في عالم الإدارة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وعلم المستقبليات بات موضوعاً مطروحاً باستمرار في ظلّ انتشار الأوبئة والحروب والمجاعات والفساد وغيرها من المواضيع، إذ يرتبط الوعي المستقبلي ارتباطًا وثيقًا بالتفكير الأخلاقي وعمليات صنع القرار والتخطيط. عند التخطيط للمستقبل، أو استشراف مستقبل أفضل، يبدأ التحليل بتحديد مفاهيم (الخير) و(الحياة الجيدة) و (المجتمع الصالح). هذه العملية تتضمن دراسة مجموعة متنوعة من السيناريوهات المستقبلية المحتملة، والتي تعتمد على الإجراءات المتخذة في الوقت الحاضر. في سياق اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل، تلعب الأخلاقيات والقيم دورًا محوريًا. يمكن اعتبار التفكير في المستقبليات المفضلة نوعًا من التفكير الأخلاقي، حيث يتم تحديد ما هو مرغوب ضمن إطار منظومة أخلاقية معينة. في هذا السياق، يمكن النظر إلى المستقبل كساحة لاختبار وتطبيق القيم والأخلاقيات. ومن المهم الإشارة إلى أن عملية التفكير المستقبلي قد تؤدي إلى إعادة تقييم وتعديل المنظومة القيمية الحالية. هذا يشير إلى العلاقة الديناميكية بين الاستشراف المستقبلي والتطور الأخلاقي.[171]

---

[170] Claire e. Steele, Maj, *USA, the weaponization of space a strategic estimate*, (Kansas, a thesis presented to the faculty of the u.s. Army command and general staff college، b.s.، fort leavenworth, 2001), 3.

[171] سينثياج، واغنر، **الاستشراف والابتكار والإستراتيجية**، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005م، ص (441).

وفي ذات السياق يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية شكلاً من أشكال الاستشراف المستقبلي. فعند الاختيار وفقاً لمنظومة القيم الشخصية، يتم تحديد إطار العمل المستقبلي. ويتضمن التفكير الأخلاقي تقييم العواقب المحتملة، وهي بطبيعتها أحداث مستقبلية متوقعة. وبما أن السلوك الأخلاقي هو نمط من السلوك الهادف، فإنه يستلزم بالضرورة وعياً استباقياً بالمستقبل. في سياق الفلسفة الغربية، تبرز نظرية النفعية (Consequentialist Theory) كإحدى أهم النظريات الأخلاقية المؤثرة. وقد طور هذه النظرية كل من جيريمي بنثام وجون ستيوارت مل، حيث تقوم على تقييم القيمة الأخلاقية للأفعال استناداً إلى موازنة منافعها وتكاليفها.[172]

الفرع الثاني: أهم نظريات القيادة الاستراتيجية

مصطلح القيادة (Leadership) له جذور لغوية عميقة في اللغات الكلاسيكية. فهو مشتق من أصول لاتينية، حيث يرتبط بفعل يدل على القيام بعمل أو إنجاز مهمة. هذا المعنى يتقارب بشكل ملحوظ مع الفعل اليوناني(Archenin) ، الذي يحمل دلالات مماثلة.[173].هذا التحليل اللغوي يسلط الضوء على الأبعاد الدلالية العميقة لمفهوم القيادة، مظهراً كيف أن فكرة التوجيه والتحريك والإنجاز قد ارتبطت تاريخياً بهذا المفهوم. يساعد هذا الفهم الاشتقاقي في تعميق إدراكنا للأسس الفلسفية والثقافية التي تشكل مفهوم القيادة في السياقات المعاصرة.

يقدم Stogdill تعريفاً للقيادة يركز على جوهرها الوظيفي، حيث يصفها بأنها عملية ممارسة التأثير على أنشطة المجموعة. هذا التأثير يهدف إلى تحقيق غايتين رئيسيتين: أولاً، صياغة وتحديد الأهداف المشتركة للمجموعة، وثانياً، العمل على تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال.[174] هذا التعريف يسلط الضوء على الدور المحوري للقائد في توجيه الجهود الجماعية نحو غايات محددة. كما يشير ضمنياً إلى أن القيادة تتضمن عملية مستمرة من التفاعل والتأثير المتبادل بين القائد وأعضاء المجموعة، مما يجعلها ظاهرة ديناميكية وليست مجرد سمة فردية.

يقدم (عمر غباين) تصوراً للقيادة يركز على طبيعتها العلائقية والديناميكية داخل المجموعة. وفقاً لهذا المنظور، تُعرّف القيادة بأنها نمط متميز من العلاقات الاجتماعية يتسم بوجود عنصر

---

[172] Robert, Solomon, *The Big Questions: A Short Introdction to Philosophy*, (Orlando, FL: Harcourt College Publishers, (7) 6th ed., 2002), Chap:8.

[173] نواف، كنعان، **القيادة الإدارية**، عمّان: دار الثقافة، ط5، 1995م، ص (86).

[174] Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

القوة. هذه العلاقة تتجلى من خلال قدرة فرد معين داخل المجموعة على صياغة نموذج سلوكي يحظى بإدراك وقبول الأعضاء الآخرين. يشير غباين إلى أن القيادة تمثل نشاطاً متخصصاً يهدف إلى التأثير في الآخرين. هذا التعريف يسلط الضوء على عدة جوانب مهمة في فهم ظاهرة القيادة:[175]

1. العلاقة القائمة على القوة: تشير إلى وجود تفاوت في التأثير بين القائد وأعضاء المجموعة
2. الإدراك والقبول الجماعي: يؤكد على أهمية الاعتراف الجماعي بدور القائد وشرعيته
3. صياغة النموذج السلوكي: يبرز دور القائد في تشكيل وتوجيه السلوك الجماعي
4. التأثير الهادف: يشير إلى أن القيادة عملية مقصودة تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الآخرين

ومن أهم النظريات في هذا السياق نظرية (الرجل العظيم) في القيادة، وهي من النظريات الأولى التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة. تفترض هذه النظرية أن التغيرات الجوهرية في الحياة الاجتماعية تنتج عن تأثير أفراد استثنائيين يتمتعون بقدرات ومواهب فائقة. وفقاً لهذا المنظور، فإن هؤلاء الأفراد يمتلكون خصائص وسمات شخصية متميزة تؤهلهم لأدوار قيادية بغض النظر عن طبيعة المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. تستند هذه النظرية إلى افتراض أساسي مفاده أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة متأصلة في شخصياتهم. وتركز على الصفات الفردية الاستثنائية مثل الذكاء الفائق، الكاريزما، والحكمة كعوامل حاسمة في تشكيل القادة العظماء. رغم أن هذه النظرية قد تعرضت لانتقادات لاحقة بسبب تجاهلها للعوامل السياقية، إلا أنها شكلت نقطة انطلاق مهمة في دراسات القيادة. وقد مهدت الطريق لنظريات لاحقة ركزت على تحليل السمات الشخصية للقادة بشكل أكثر منهجية.[176]

يجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية، رغم محدوديتها، لا تزال تثير اهتماماً في بعض مجالات الدراسات القيادية، خاصة في سياق تحليل تأثير الشخصيات التاريخية البارزة على مسار الأحداث الاجتماعية والسياسية. إلا أنّ هذه النظرية تعرضت لانتقادات عديدة. [177] ثم تطوّرت النظريات

---

[175] عمر، غباين، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، عمّان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م، ص (12).

[176] مدحت، محمد أبو النصر، **قادة المستقبل – القيادة المتميزة الجديدة**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009م، ص (104).

[177] يمكن تلخيص أهمها في ثلاث نقاط رئيسية: -تعزيز النزعة العنصرية: تم انتقاد هذه النظرية لكونها قد استُغلت لتبرير القمع والاضطهاد الذي يمارسه (الرجل العظيم) على أتباعه. فقد اعتُبرت نظرية تقوم على تمجيد الذات، وتفتقر إلى الموضوعية، وتبرر الاستئثار بالسلطة. -إهمال أهمية التدريب والتطوير: تجاهلت النظرية دور التدريب في تطوير المهارات القيادية، مركزة فقط على الصفات الموروثة. هذا الإغفال يتجاهل إمكانية اكتساب وتنمية القدرات القيادية من خلال التعلم والخبرة. -تجاهل العوامل البيئية: افترضت النظرية أن وجود سمات قيادية موروثة كافٍ لظهور القيادة الفعالة، متجاهلة تأثير الظروف الاجتماعية والبيئية. هذا الافتراض يتعارض مع حالات واقعية، مثل نجاح بعض الأفراد في قيادة مجموعاتهم الخاصة، بينما فشلوا في قيادة

القيادية، إذ تشير الأدبيات القيادية المعاصرة إلى مجموعة من السمات والقدرات التي تُعدّ من العوامل المؤثرة في نجاح القيادة واستدامتها، وقد تناولها عدد من الباحثين ضمن نماذج ونظريات مختلفة. ومن أبرز هذه السمات: الاستقرار العاطفي ورباطة الجأش، والقدرة على الاعتراف بالخطأ بما يعزّز المصداقية والشفافية، والمهارات الشخصية والتواصل الفعّال، إلى جانب اتساع الأفق الفكري والمرونة المعرفية. وتُظهر هذه السمات، عند اجتماعها، قدرة القائد على التأثير في أتباعه، وإدارة الضغوط، واتخاذ قرارات متوازنة في سياقات معقّدة ومتغيّرة. [178]

أمّا أكثر النظريات القيادية انتشاراً فهي (النظرية الموقفية في القيادة)، وترجع أصولها إلى العالم النمساوي فريد فيدلر. تستند هذه النظرية إلى افتراض أساسي مفاده أن السمات الشخصية للأفراد تتسم بدرجة كبيرة من الاستقرار والثبات، وتتمحور حول فكرة أن فعالية القيادة لا تعتمد فقط على سمات القائد الشخصية، بل تتوقف بشكل كبير على قدرة القائد على التكيف والمواءمة بين هذه السمات القيادية وبين العوامل الموقفية المحيطة. هذه العوامل الموقفية تشمل مجموعة واسعة من المتغيرات التي تؤثر في سلوك القائد وتحدد النمط القيادي الأنسب للظروف القائمة.[179] تشير الدراسات إلى وجود ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على أداء القادة في مواقف مختلفة:[180]

- قوة موقف القائد: يتم تقييم هذا العامل من خلال مدى سلطة القائد في اتخاذ القرارات وحل النزاعات. يمكن تصنيف القادة إلى فئتين: قادة أقوياء يتمتعون بسلطة كبيرة في صنع القرار، وقادة أقل قوة يخضعون لتوجيهات المستويات الإدارية العليا.
- هيكلية المهام: تنقسم المهام وفقًا لهذا النموذج إلى نوعين: مهام منظمة ذات أهداف وتوقعات واضحة لكل عضو في الفريق، ومهام غير منظمة تفتقر إلى التحديد الدقيق للأهداف والمسؤوليات.
- العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق: يتم تقييم جودة هذه العلاقة بناءً على طبيعة المهام والأهداف، وكيفية تصنيف الواجبات حسب الأولوية. تعكس هذه العلاقة مدى كفاءة القائد وقدرته على التواصل الفعال مع فريقه.

مجموعات أخرى، مما يشير إلى أهمية العوامل السياقية في نجاح القيادة. يُراجع في ذلك: علي مفلح، آل قماش، **القيادة الإدارية مفهوم ونظريات**، عمّان: دار أزمنة للنشر والتوزيع، 2016م، ص (29).

[178] Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson Education, 2013), 141–155

[179] بطرس، حلاق، **القيادة الإدارية**، سوريا: الجامعة الإفتراضية السورية، 2020م، ص (36).

[180] Paul, Newton, *leadership theories, leaderships skills*, (USA: the eBook company, 2016), 24.

تسهم هذه العوامل مجتمعة في تحديد فعالية القيادة وتأثيرها على أداء الفريق في مختلف السياقات التنظيمية. كما تظهر الدراسات قدرة هذه النظرية على مراعاة الاختلافات بين الأفراد والظروف الزمنية والسياقية، إضافة إلى تقديمها منهجية لمعالجة المواقف والظروف بأسلوب يتناسب مع طبيعتها الخاصة. كما تتميز بتحديدها للعلاقة السببية بين الأحداث ونتائجها، وتوفيرها أدوات لتطوير المهارات الفنية والإنسانية والفكرية للقادة. علاوة على ذلك، تقدم هذه النظرية نموذجًا موثوقًا لتدريب القادة على الفعالية، ويتسم بسهولة الفهم والتطبيق في سياقات متنوعة. ومع ذلك، تواجه هذه النظرية عدة انتقادات وتحديات جوهرية:

- أولاً، عدم وجود نمط قيادي ثابت قد يؤدي إلى صعوبات في التطبيق العملي.
- ثانياً، تقلل النظرية من أهمية المبادئ الإدارية الثابتة، مما قد يؤدي إلى ضعف في الهيكل التنظيمي.
- ثالثاً، قد يؤدي التركيز المفرط على تكييف الأساليب الإدارية حسب الموقف إلى تعدد وتضارب في الممارسات، مما قد يسبب الفوضى والإرباك في بيئة العمل، ويؤثر سلباً على الكفاءة والإنتاجية.

إضافة إلى ذلك، تُنتقد النظرية لعدم سعيها إلى إيجاد حلول جوهرية للمشكلات، بل تعتمد بشكل كبير على الظروف المحيطة. هذا النهج قد يؤدي إلى حلول قصيرة المدى لا تعالج الأسباب الجذرية للتحديات التنظيمية.[181]

ومن أهم النظريات القيادية والإدارية هي نظرية (الإدارة اليابانية)، المعروفة أيضًا باسم (نظرية Z)، تم تطويرها على يد الأكاديمي الياباني وليام أوشي (William Ouchi)، الأستاذ في جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1981م. تستند هذه النظرية إلى دراسة التطور الصناعي الياباني الذي تحقق ضمن إطار اجتماعي فريد. تشير النظرية إلى أن المؤسسات الاجتماعية اليابانية، وبخاصة المدرسة والعائلة، لعبت دورًا محوريًا في غرس قيم الطاعة والانضباط لدى الأفراد. نتيجة لذلك، طور المجتمع الياباني ميلًا قويًا نحو الحياة الجماعية، مقترنًا بإخلاص عميق في العمل.[182]

---

[181] محمد، الصيرفي، **الإدارة والأصول – الأسس العلمية للمدير المبدع**، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولة للنشر والتوزيع، ط1، 2005م، ص (178-179).

[182] وفقًا لأوشي، انتقلت هذه القيم والعادات الاجتماعية إلى بيئة العمل، حيث أصبح ينظر إلى المؤسسة الصناعية كامتداد للوحدة العائلية. هذا النموذج الإداري يؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية والتماسك الاجتماعي في تحقيق الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات اليابانية. تقدم هذه النظرية رؤية فريدة لفهم العلاقة بين الثقافة المجتمعية والممارسات الإدارية، مما يفتح آفاقًا جديدة للبحث في مجال الإدارة عبر الثقافات والتنظيم المؤسسي. يُراجع في ذلك: علي، الزعبي، عادل، العنزي، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، عمان: دار اليازوري، 2015م، ص (73).

تعد نظرية (اتخاذ القرار) في القيادة الاستراتيجية، التي يبرز فيها هربرت سيمون كأحد أهم روادها، إطارًا نظريًا محوريًا لفهم العمل القيادي على المستوى الاستراتيجي. إذ تؤكد هذه النظرية على أن عملية اتخاذ القرار تمثل حجر الزاوية في قيادة أي دولة أو مؤسسة كبرى. وفقًا لرؤية سيمون، فإن نوعية القرارات الصادرة عن القيادة الاستراتيجية تشكل المعيار الأساسي لتقييم أداء الدولة أو المؤسسة، حيث لا يقتصر هذا التقييم على جودة القرارات فحسب، بل يمتد ليشمل كفاءة تنفيذها وتحويلها إلى واقع ملموس. تسلط النظرية الضوء على تأثير عاملين رئيسيين في صياغة القرارات الاستراتيجية: السلوك الشخصي للقائد الاستراتيجي، والنمط القيادي المتبع في إدارة الدولة أو المؤسسة.[183]

تنطلق نظرية (اتخاذ القرار) في القيادة الاستراتيجية من مبدأ أساسي يتمحور حول عملية الاختيار بين البدائل المتاحة لمواجهة التحديات التي تعترض تحقيق أهداف الدولة أو المؤسسة. تركز هذه النظرية على أهمية صياغة خيارات متعددة وانتقاء الأنسب منها كجوهر العملية القيادية. وفقًا لهذا المنظور، يعتبر اختيار البديل الأمثل مؤشرًا على الرشد الاستراتيجي للقيادة. هذا الاختيار يعكس قدرة القيادة الاستراتيجية على التحليل الدقيق والمفاضلة بين الخيارات المتاحة، واتخاذ القرار السليم في ضوء المعطيات والظروف المحيطة. تسلط هذه الرؤية الضوء على أهمية تطوير مهارات التفكير النقدي والتحليلي لدى القادة الاستراتيجيين، وتؤكد على ضرورة توافر آليات فعالة لجمع المعلومات وتحليلها لدعم عملية صنع القرار. كما تشير ضمنيًا إلى أهمية المرونة في التفكير الاستراتيجي، حيث يتعين على القادة تكييف قراراتهم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.[184] وتتشابه هذه النظرية مع الأدبيات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي والاستشرافي في الركائز والمراحل التي تعتمد عليها لاتّخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى، وهي كالتالي: [185]

- تحديد المشكلة: تتضمن هذه المرحلة تشخيص دقيق لجوهر المشكلة الحقيقية، متجاوزة الأعراض السطحية التي قد تضلل الإدارة عن المشكلة الأساسية.

---

[183] عبير، حسين القماش، **نظريات القيادة واتخاذ القرار**، مصر: المجلة العلمية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج 36، ع 12، 2020م، ص (407).

[184] نجاة، ساسي هادف، **نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة**، الجزائر: مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، ع 35، 2014م، ص (6).

[185] ماجد، العنزي، **الإدارة التربوية والتربية العسكرية**، الرياض: دار الشبل للنشر والتوزيع، 2018م، ص (68).

- تحليل المشكلة: يشمل هذا تقييم طبيعة المشكلة وحجمها ودرجة تعقيدها، مع تحديد نوع الحل الأمثل المطلوب. كما يتضمن تحديد البيانات والمعلومات اللازمة لحلها ومصادر الحصول عليها.
- صياغة البدائل: تتطلب هذه المرحلة وضع مجموعة متنوعة من الحلول البديلة، إدراكًا لتعدد الخيارات الممكنة لكل مشكلة.
- تقييم البدائل: تعد هذه من أكثر المراحل تحديًا فكريًا، حيث تتطلب مفاضلة دقيقة بين البدائل المطروحة، مع الأخذ في الاعتبار أن مزايا هذه البدائل قد لا تتضح بشكل كامل إلا في المستقبل.
- اختيار البديل الأنسب: تنطوي هذه المرحلة على انتقاء الحل الأكثر ملاءمة، مع مراعاة قدرته على تحقيق نتائج إيجابية. يجب أن يأخذ متخذ القرار في الاعتبار الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، مع مراعاة سرعة التنفيذ ومدى قبول المرؤوسين للقرار.
- متابعة تنفيذ القرار: تؤكد هذه المرحلة على استمرارية دور متخذ القرار بعد اختيار البديل الأفضل. تتضمن هذه المرحلة نقل القرار للآخرين، شرح أبعاده، وإقناع المعنيين به، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة لعملية التنفيذ.

ومن أكثر النظريات القيادية انتشاراً على الصعيد الإداري والأكاديمي نظرية (القيادة التحويلية)، والذي يُعدّ من المصطلحات الحديثة نسبيًا في مجال دراسات القيادة. ظهر هذا المفهوم لأول مرة في عام 1978م، عندما قدمه عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكجروجر بيرنز في كتابه المعنون (القيادة). في هذا العمل الأساسي، قام بيرنز بتوضيح وتحليل مفهوم القيادة التحويلية، مقارنًا إياه بمفهوم القيادة الإجرائية. تمثل نظرية القيادة التحويلية نقطة تحول مهمة في فهم ديناميكيات القيادة وتأثيرها على المنظمات والمجتمعات. تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إحداث تغيير جوهري في رؤية وثقافة المؤسسة، متجاوزًا الإدارة التقليدية للعمليات اليومية. تعرّف القيادة التحويلية بأنها نهج قيادي يتميز بمشاركة القائد الفعالة مع المرؤوسين في عملية صنع القرار.[186]

هذا النمط القيادي يعمل على تأسيس روابط قوية بين القائد وفريق العمل، مما يؤدي إلى تعزيز الدافعية الجماعية وترسيخ القيم الأخلاقية في بيئة العمل. أحد الآليات الرئيسية التي تستخدمها القيادة التحويلية لتحقيق هذه الأهداف هي تفويض الصلاحيات. في السياق الاستراتيجي، يتجلى دور القائد التحويلي في تمكين المرؤوسين وإشراكهم بشكل فعال في عمليات صنع القرار، سواء على

[186] فاتن، عوض الغزو، **القيادة والإشراف الإداري**، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م، ص (97).

المستوى الفردي أو المؤسسي. هذا النهج التشاركي يساهم في تنمية الشعور بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء فريق العمل. تشير الدراسات إلى أن تبني نموذج القيادة التحويلية له انعكاسات إيجابية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي على مخرجاتها. في سياق الإدارة العامة، يمكن أن يترجم هذا إلى تحسين في أداء الدولة ومؤسساتها.[187]

تتميز القيادة التحويلية بخمسة أبعاد رئيسية تشكل جوهر هذا النمط القيادي:[188]

- التأثير المثالي (الكاريزما): يتجلى في قدرة القائد على غرس الشعور بالفخر والاعتزاز برسالة المؤسسة ورؤيتها لدى المرؤوسين. يتميز القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب وتقدير، مما يعزز ثقة المرؤوسين واحترامهم له، ويدفعهم للاقتداء به.
- التحفيز الإلهامي: يشير إلى قدرة القائد على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال إضفاء قيمة وتحدٍ على مهامهم. يسعى القائد التحويلي إلى رفع الروح المعنوية وبث الحماس والتفاؤل، مع إشراك المرؤوسين في بناء رؤية مستقبلية للمؤسسة وتوضيح توقعات الأداء.
- الاستثارة الفكرية: تتمثل في تشجيع القائد للمرؤوسين على التصدي للمشكلات بطرق إبداعية وغير تقليدية. يهدف هذا البعد إلى تحفيز التفكير الإبداعي وتغيير النظرة التقليدية للتحديات.
- الاعتبارات الفردية: تتضمن اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية للمرؤوسين من خلال التوجيه، تقديم النصح، والإصغاء. يشمل ذلك تبني أساليب لتقدير الأداء والإنجاز، وتعزيز التواصل المفتوح، مع مراعاة القدرات الفردية في توزيع المهام.
- التمكين: يعني نقل سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، مما يمكّن الأفراد من الاستجابة بفعالية لمتطلبات العمل. يتطلب هذا التحول من النموذج القيادي التقليدي إلى نموذج يؤمن بالمشاركة والتشاور.

يمكن القول بعد استعراض أهم النظريات القيادية الاستراتيجية أنّ استشراف المستقبل يعد أداة حيوية في مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادي، وأنّ الدراسات اللغوية والتاريخية تُسهم في تعميق فهمنا لمفهوم القيادة، وتُبرز أهمية التفاعل الديناميكي بين القائد وأعضاء المجموعة. تتنوع النظريات القيادية بدءًا من نظرية (الرجل العظيم) التي تركز على السمات الشخصية للقادة، وصولاً إلى النظريات الحديثة مثل (القيادة التحويلية) التي تؤكد على التفاعل والتمكين الجماعي. من خلال الجمع بين

---

[187] محمد، زين عبد الفتاح، **مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013م، ص (23).

[188] قصي، محبوبة، **القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ**، 2010م، ص (77).

التحليل الاشتقاقي والنظري، تتضح أهمية القيادة في صياغة رؤى مستقبلية فعّالة، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية وكفاءة.

المطلب الثاني: الأدبيات والنظريات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي والاستشرافي

يرى بعض الباحثين أن توماس مالتوس من رواد الاستشراف المستقبلي العلمي في القرن التاسع عشر. في دراسته حول النمو السكاني، قدم مالتوس رؤية متشائمة للمستقبل، مستندًا إلى التناقضات الاجتماعية الناجمة عن الثورة الصناعية. توقع صراعًا طبقيًا نتيجة تزايد أعداد الفقراء في ظل هيمنة الطبقة الرأسمالية في المجتمع البريطاني آنذاك. افترض مالتوس أن الأوبئة والمجاعات والحروب ستعمل على الحد من تزايد الفقراء، مما يحمي مصالح الطبقات المسيطرة على موارد الإنتاج والنفوذ السياسي. تعكس هذه الدراسة بدايات التفكير المنهجي في استشراف المستقبل وتأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على التوقعات المستقبلية.[189]

بينما يُرجع بعض الباحثين البدايات المنهجية لدراسات المستقبل إلى المفكر الفرنسي كوندورسيه، الذي نشر كتابه (مخطط لصورة تاريخية لتقدم العقل البشري) عام 1793م، حيث تضمن هذا العمل رؤى مستقبلية لافتة للنظر تحقق العديد منها لاحقاً، ومن بين هذه التنبؤات استقلال المستعمرات عن القوى الاستعمارية الأوروبية وزوال ظاهرة الرق والعبودية وانتشار ممارسات تحديد النسل وزيادة إنتاجية الأراضي الزراعية مقاسة بإنتاج الهكتار، وتعكس هذه الرؤى المستقبلية التي قدمها كوندورسيه قدرته على استشراف التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الكبرى التي شهدها العالم في القرون اللاحقة، مما يجعل مساهمته مثالاً مبكراً على التفكير المنهجي في المستقبل ويرسخ مكانته كأحد الرواد في مجال الدراسات المستقبلية.[190] لكن شهد عام 1946م تحولاً جوهرياً في مجال الدراسات المستقبلية، متمثلاً في الانتقال من النهج الفردي إلى العمل المؤسسي الجماعي. تجسد هذا التحول في إنشاء مؤسسة راند (RAND) من قبل القوات الجوية للجيش الأمريكي، والتي عُهد بها أولاً إلى شركة

---

[189] ومن الجدير بالذكر أن الدراسات المستقبلية بدأت تحظى بالاهتمام والانتشار وتتجه بعيدا عن الجزئية في تصورها للمستقبل مع بدء الستينيات، حيث شهدت هذه الحقبة ظهور العديد من الدراسات، من خلال الحرص على توفير قاعدة أعرض للمعلومات، وخلفية أطول في النشاط التخطيطي. يُراجع في ذلك: عواطف، عبد الرحمن، **الدراسات المستقبلية الإشكاليات والآفاق**، الكويت: مجلة عالم الفكر، مقال، ع3، 1987م، ص (-964966).

[190] محمد ابراهيم، منصور، **الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهمية توطينها عربياً، المستقبل العربي**، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2002 م، ع311، ص (35).

دوغلاس للطائرات. جمعت المؤسسة فريقاً متنوعاً من العلماء والخبراء لتطوير البحوث الاستراتيجية العسكرية. بعد ثلاث سنوات، استقلت راند كهيئة خاصة في كاليفورنيا، لتصبح من أهم المؤسسات الأمريكية المتخصصة في التطوير والاستطلاع والتخطيط الاستراتيجي، متجاوزة المجال العسكري. أصبحت راند نموذجاً يُحتذى به عالمياً، مُمثِّلةً نقلة نوعية في منهجية الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها العملية.[191] ومع مرور الوقت أصبح استشراف المستقبل هما يشغل بال المنظمات الدولية، والمعاهد العلمية، والشركات المتعددة الجنسية علاوة على الحكومات منفردة أو بصورة جماعية.[192]

في سياق تطور الدراسات المستقبلية، تعتبر أعمال جان تيمبرجن وفريقه البحثي نقطة تحول مهمة، والتي برزت ضمن تقرير ريو، الذي أُعد لصالح نادي روما، كإسهام بارز في هذا المجال، وقد تأسس نادي روما في 15 يونيو 1968م، استجابة لتحديين رئيسيين:

- هيمنة التفكير قصير المدى في الشؤون الدولية
- تزايد القلق بشأن الاستهلاك غير المحدود للموارد في عالم متزايد الترابط

في هذا السياق، قدم جان تيمبرجن تقرير ريو، الذي طرح فيه تصوره لـ (التنظيم العالمي الجديد). هذا التقرير يعكس محاولة لمعالجة التحديات العالمية من خلال رؤية مستقبلية شاملة.[193] بينما في مجال الدراسات الاستشرافية بالولايات المتحدة وكندا، يمكن تصنيف توجهات الباحثين إلى ثلاث اتجاهات رئيسية:

- التوجه التكنولوجي: يمثله باحثون مثل هيرمان كان، أولاف هيلمِر، وتيودور جوردان. يركز هذا الاتجاه على دراسة مستقبل التطور التكنولوجي والتحديث.
- التوجه الاجتماعي: من رواده آلفن توفلِر، جايمس دايتور، دانيال بيل، وجون ماكهيل في الولايات المتحدة، وكيمون فالاسكاكِس في كندا.

---

[191] قسطنطين، زريق، **نحن والمستقبل**، بيروت: دار العلم للملايين، 1980 م، ط2، ص (87-88).

[192] شهد مجال الدراسات المستقبلية نمواً ملحوظاً في النصف الثاني من القرن العشرين. ففي عام 1967م، بلغ عدد المؤسسات المتخصصة في هذا المجال في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها 600 مؤسسة، مما يعكس الاهتمام المتزايد بهذا الحقل. وفي تطور لافت، أنشأت السويد في عام 1973م وزارة مخصصة للمستقبل تابعة لرئاسة الوزراء، مسجلة بذلك سابقة في إضفاء الطابع الرسمي والحكومي على الدراسات المستقبلية. يُراجع في ذلك: عواطف، عبد الرحمن، **الدراسات المستقبلية الإشكاليات والآفاق**، ص (967966-).

[193] محمد صالح أحمد، نبيه، **المستقبليات والتعليم**، بيروت: دار الكتاب اللبناني، 2002 م، ص (9).

- التوجه العلمي: يضم هذا الاتجاه باحثين قدموا مشاريع لنادي روما، مثل دينيس دونيلّا مادوز وميهاجو ميساروفيتش. كما يشمل أعضاء في جماعة التنظيم العالمي بنيويورك، التي يديرها سول ميندولفيتس.

ويشير الدكتور جمال زهران في كتابه (المستقبلية في علم السياسة الحديث: اتجاهات حديثة في علم السياسة) إلى وجود منهجين رئيسيين في الدراسات المستقبلية:[194]

- المنهج الاستكشافي (الاستقرائي): يبدأ من الوضع الراهن ويستقرئ الاتجاهات المستقبلية المحتملة بناءً على الأنماط التاريخية والحالية.
- المنهج المعياري (الاستهدافي): يبدأ بتحديد الأهداف المستقبلية المرغوبة، ثم يعمل على تحديد المسارات اللازمة للانتقال من الحاضر إلى المستقبل المنشود.

بالإضافة إلى جهود الباحثين الأفراد، ساهمت منظمات دولية في تطوير الدراسات المستقبلية. فإلى جانب نادي روما والجمعية العالمية لأبحاث المستقبليات، ظهرت في أوروبا جمعيتان دوليتان متخصصتان في هذا المجال:

- جمعية البشرية 2000
- الاتحاد العالمي للدراسات المستقبلية

هذا التنوع في التوجهات والمؤسسات يعكس الطبيعة متعددة الأبعاد للدراسات المستقبلية وأهميتها المتزايدة على الصعيد العالمي.[195]

الفرع الأول: تعريف التخطيط المستقبلي والاستشرافي

يُعرّف بعض الباحثين التخطيط المستقبلي والإستشرافي باعتبار: "أنه منهج علمي وعملي، محوره الوعي بأثر التراكم الزمني في تشكيل أو إعادة تشكيل أبعاد وأحجام الظواهر الاجتماعية، أو الاقتصادية أو الطبيعية موضع الرصد، وذلك على ضوء عدد من الافتراضات المختلفة، التي يؤدي كل منها إلى نتائج

---

[194] جمال، زهران، **المستقبلية في علم السياسة الحديث: اتجاهات حديثة في علم السياسة**، القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات، ط1، 1999 م، ص (22).

[195] إبراهيم، العيسوي، **الدراسات المستقبلية ومشروع مصر2020 م**، القاهرة: معهد التخطيط القومي، 2000 م، ص (8).

في اتجاه معين خلال فترة زمنية معينة. فالمستقبلية إذن منهج للتفكير والتقدير والتعامل مع الأزمنة القادمة، وليست معرفة موضوعية مطلقة بحقائق المستقبل".[196]

ويحاول البعض تفسيرها على أنّها: "علم (الحكم) و(الاعتبار) و(التمييز) و (الاختيار)، الحكم على الماضي، والاعتبار بتجاربه والتمييز بين بدائل الممكن والمستحيل في المستقبل".[197] ويذهب الطيب حسن أبشر في تفسيره إلى أنّ: "استشراف المستقبل في إطار هذه التحولات والتغيرات المتزايدة يعني بالضرورة الدراسة، والعناية بالحصيلة التراكمية للأحداث والتغيرات النابعة من المجتمع، أو الوافدة إليه، ومحاولة ابتكار وإبداع مستقبليات بديلة ممكنة التحقيق".[198] وتشير بعض الدراسات إلى أن مصطلح (الدراسات المستقبلية) لم يكتسب معناه الاصطلاحي الحالي إلا في أوائل القرن العشرين، وذلك على يد عالم الاجتماع ج. م. جيلفيلان. في عام 1907م، اقترح جيلفيلان مصطلح "ميلونتولوجي" (Mellontology) كتسمية لمجال الدراسات المستقبلية. هذا المصطلح، المشتق من اليونانية، يعني حرفياً (دراسة أحداث المستقبل).[199] ومع ذلك، لم يحظ هذا المصطلح بالقبول أو الانتشار في الأوساط الأكاديمية، مما أدى إلى اندثاره تدريجياً.[200] وفي سياق الأبحاث العلمية، يشار إلى عملية التوقع المنهجي للأحداث المستقبلية بمصطلح (الاستشراف). هذا المفهوم يحمل دلالات لغوية عميقة تتجاوز مجرد التنبؤ البسيط. فهو يتضمن:

- رصد الظواهر المستقبلية عن بعد
- السعي الحثيث لفهم طبيعة هذه الظواهر
- اتخاذ خطوات استباقية للتعامل معها بدقة وفعالية

---

[196] هاني عبد المنعم، خلاّف، **المستقبلية والمجتمع المصري**: دار الهلال، 1986م، ص (40).

[197] المرجع السابق، ص (184).

[198] حسن أبشر، الطيب، **الدولة المصرية**، القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2000 م، ص (23-24).

[199] S C GilFillan, Successful social prophecy in the past, an essay submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts, Columbia University (New York: Faculty of Political Science, Department of Sociology, 1920), p. 3.

[200] مالك، عبد الله المهدوي، **ماهية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية**، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى الرؤى المستقبلية والشركات الدولية، الخرطوم: اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، شباط 2013 م، ص (11).

يمكن تشبيه عملية الاستشراف بصعود مرتفع لتوسيع أفق الرؤية، مما يتيح إمكانية تحليل وفهم الأحداث المقبلة قبل وقوعها. هذا النهج العلمي يهدف إلى تزويد الباحثين وصناع القرار بنظرة ثاقبة وشاملة للمستقبل، تمكنهم من التخطيط الاستراتيجي والاستعداد للتحديات والفرص القادمة.[201] (المستقبلية تقبس الحقيقة التاريخية والمعرفة العلمية، وتضيف إليهما القيم الإنسانية والخيال؛ لتشكل صورًا لما قد يحدث مستقبلاً، فهي علم حذر يدرج، إنها التاريخ الذي يسعى للتطلع إلى الأمام بدل النظر إلى الخلف).[202]

ويذهب ايداورد كورنيش إلى: "أنها التاريخ التطبيقي، فهي تنشط وتتقوى حيث يتوقف التاريخ، والمستقبليون لا يقنعون بمجرد فهم ما حدث في الماضي، فهم يريدون أن يستخدموا معرفتهم لتنمية فهم احتمالات المستقبل، ويؤكدون أن المستقبل لا الماضي هو بؤرة الفعل الإنساني، وأن قيمة الماضي هي إمكان استخدامه لإنارة المستقبل".[203] إذن الاستشراف يتميز بوضوح عن الخيال المطلق، إذ لا يتضمن تجاوزات غير واقعية أو مستحيلة، بل يعتمد على دراسات علمية موثوقة ومنهجية. كما يختلف الاستشراف عن التخطيط؛ فبينما يهدف التخطيط إلى تحديد هدف مستقبلي محدد والسعي لتحقيقه، يركز الاستشراف على وضع سيناريوهات مستقبلية محتملة من خلال تحليل الظواهر الماضية والمتغيرات الحالية وربطها بتطورات المستقبل. وبذلك، يعمل الاستشراف كإنذار مبكر يتيح اكتشاف المشاكل قبل وقوعها[204]. من أجل ذلك يمكن تعريف التخطيط الإستشرافي أو ما يُعرف بالدراسات المستقبلية وفقًا لـ(ويندل بيل)، أحد رواد هذا المجال، بأنها: "عملية استكشاف وتقييم واقتراح سيناريوهات مستقبلية محتملة أو مفضلة".[205] وقد حدد (بيل) تسعة محاور رئيسية لهذا الحقل المعرفي:[206]

أ. استكشاف السيناريوهات المستقبلية الممكنة، بغض النظر عن احتمالية حدوثها، بهدف توسيع نطاق الخيارات المتاحة للبشرية.

---

[201] خالد، إبراهيم العواد، **مؤشرات حول مستقبل التربية في المملكة العربية السعودية–أبها**، ندوة استشراف مستقبل العمل التربوي في المملكة العربية السعودية، اللقاء السادس لمديري التعليم بأبها، 1998م، ص (25).

[202] Edward Cornish, ed., *The Study of the Future: An Introduction to the Art, and Science of Understanding and Shaping Tomorrow's World*, (Washington, DC: Transaction Publishers, 1977), 104.

[203] المرجع السابق، ص (205).

[204] سامي، سعيد، مقال: **دراسات استشراف المستقبل، وأهميتها للأمة**، المدينة: صحيفة المدينة، 2009/12/26م، ع (17569).

[205] Bell, Wendel, *Making people responsible: The possible, the probable, and the preferable*. In James A. Dator (Ed.), Advancing futures: Futures studies in higher education, New York : Westport, CT, Praeger, 2002), pp.33-52.

[206] خالد، إبراهيم العواد، **مؤشرات حول مستقبل التربية في المملكة العربية السعودية–أبها**، ص (32–51).

ب. تحليل المستقبلات المحتملة ضمن إطار زمني محدد، مع مراعاة الظروف الراهنة أو المتغيرة، مما يؤدي إلى صياغة سيناريوهات متعددة.

ت. دراسة التصورات المستقبلية وتأثيرها على صنع القرار الحالي، سواء للتكيف معها أو لتحقيقها.

ث. تطوير الأسس المعرفية والمنهجية للدراسات المستقبلية.

ج. البحث في الأبعاد الأخلاقية للدراسات المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بتحديد المستقبلات المرغوبة.

ح. تفسير الماضي وتوجيه الحاضر لفهم تأثيرهما على المستقبل وتشكيله.

خ. دمج المعارف المتنوعة والقيم المختلفة لتوجيه العمل الاجتماعي، مما يجعل الدراسات المستقبلية مجالًا متعدد التخصصات.

د. تعزيز المشاركة الديمقراطية في تصور وتصميم المستقبل، بإشراك عامة الناس في اقتراح وتقييم السيناريوهات المستقبلية.

ذ. تبني ودعم رؤية مستقبلية مفضلة، والعمل على تحقيقها، مع السعي لمنع السيناريوهات غير المرغوب فيها.

هذه المحاور تشكل إطارًا شاملًا للتخطيط الإستشرافي وللدراسات المستقبلية، يجمع بين التحليل العلمي والتفكير الإبداعي والاعتبارات الأخلاقية، بهدف فهم وتشكيل المستقبل بشكل أفضل. وقد وضع بعض الباحثين في الحقل الإستشرافي ودراسات المستقبليات مجموعة من المبادئ، من أهمها:[207]

- مبدأ الاستمرارية (Continuity): يتنبأ هذا المبدأ بأن الأحداث في المستقبل ستستمر على نفس النهج كما حدث في الماضي والحاضر، مثل استمرار تدفق الأنهار والمحيطات في أماكنها المعتادة على مر السنين.
- مبدأ التماثل (Analogy): يتوقع هذا المبدأ تكرار بعض أنماط الأحداث بنفس الطريقة من فترة لأخرى، استنادًا إلى الشبهات التاريخية التي تظهر في السجلات.
- مبدأ التراكم (Accumulation): يعبر هذا المبدأ عن تراكم نفس القضايا والمشاكل عبر الزمن، مع اختلاف الأفراد والظروف التاريخية التي تؤدي إلى مدد زمنية متباينة.

[207] محمد صالح أحمد، نبيه، **المستقبليات والتعليم**، ص (10).

تطور مفهوم المستقبل ونظرة الإنسان إليه مع تقدم الفكر البشري. فقد تحول من اعتباره (قدرًا محتومًا) تحدده قوى خارقة لا يمكن تغيير مسارها، ولا يملك الإنسان إزاءها خيارات تذكر، إلى رؤية جديدة تنطلق من مبدأ التغير المستمر وقدرة الحياة على التجدد. في هذه الرؤية الحديثة، أصبح المستقبل يُنظر إليه كبعد زمني يمكن التأثير في تشكيله. وكما عبر عن ذلك بريغوجين قائلاً: "لا نستطيع التكهن بالمستقبل، لكننا نستطيع صناعته".[208] هذا التحول في النظرة إلى المستقبل يعكس تغيرًا جوهريًا في فهم الإنسان لدوره في تشكيل مصيره وقدرته على التأثير في مجريات الأحداث المستقبلية. في بداية سبعينيات القرن العشرين، لاحظ كورنيش تحولين جوهريين في تصور الناس للمستقبل:

- التحول الأول: يتمثل في ترسخ قناعة لدى الناس بإمكانية إخضاع المستقبل للدراسة والبحث العلمي.
- أما التحول الثاني: فيتجلى في الاعتراف بأن المستقبل ليس معطى ثابتًا محددًا سلفًا، بل هو مجال قابل للتشكيل والتغيير.

هذان التحولان يعكسان تغيرًا في النظرة إلى دور الإنسان في صناعة مستقبله. فبدلاً من اعتبار البشر مجرد كائنات تسير بلا وعي نحو مصير حتمي لا خيار لهم فيه، أصبح يُنظر إليهم كمشاركين فاعلين في تكوين عالم الغد وتشكيله.[209]

في سياق التطور العلمي للدراسات المستقبلية، يتفق مؤرخو هذا المجال على أن هربرت جورج ويلز، المعروف بكتاباته في مجال الخيال العلمي، كان أول من ابتكر مصطلح (علم المستقبل). ساهم ويلز بشكل كبير في تأسيس الاهتمام الأكاديمي بالدراسات المستقبلية. في 26 يناير 1902م، قدم ويلز محاضرة في المعهد الملكي البريطاني دعا فيها صراحة إلى تأسيس (علم المستقبل). لاحقًا، قام بتطوير هذه الدعوة من خلال سلسلة من المؤلفات، منها: تكوين الإنسان (1902م)، واليوتوبيا الجديدة (1905م)، وشكل الأشياء المستقبلية (1933م). هذه الأعمال تمحورت حول استشراف حياة الأجيال القادمة والتحديات التي قد تواجهها.[210] البعض في مجال الدراسات المستقبلية، ينسب إلى أوسيب فلختهايم (Ossip Flechtheim) الفضل في صياغة مصطلح (علم المستقبل) (Futurology). وقد

---

[208] جروم، بندي، وآخرون، **مفاتيح القرن الحادي والعشرين**، تونس: المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون، بيت الحكمة، 2003م، ص (13).

[209] Edward Cornish, ed., *The Study of the Future*, 137.

[210] المرجع السابق، ص (117).

ظهر هذا المصطلح لأول مرة عام 1943م، مشيرًا إلى نشأة فرع معرفي جديد. يهدف هذا العلم الناشئ إلى استكشاف وفهم منطق المستقبل، متبعًا في ذلك منهجية مماثلة لتلك التي يستخدمها علم التاريخ في دراسة وتحليل أحداث الماضي. هذا التطور يمثل محاولة لتأسيس دراسة المستقبل كمجال علمي له أسسه ومنهجياته الخاصة، بما يوازي الدراسات التاريخية في تناولها للزمن الماضي.[211]

على الناحية الأخرى يقدم برتراند دي جوفنال وجهة نظر مغايرة حول طبيعة الدراسات المستقبلية. في كتابه (فن التكهن) (The Art of Conjecture)، يؤكد دي جوفنال أن دراسة المستقبل بطريقة علمية هي في الواقع شكل من أشكال الفنون وليست علمًا بحد ذاته. يذهب دي جوفنال إلى أبعد من ذلك بنفيه إمكانية وجود علم للمستقبل. وهو يبرر موقفه هذا بالقول إن المستقبل ليس مجالًا لليقين، بل هو عالم من الاحتمالات. وبما أن المستقبل غير محدد بشكل قطعي، فإنه يتساءل كيف يمكن أن يكون موضوعًا لدراسة علمية محددة.[212]

هذا الطرح يثير تساؤلات حول طبيعة الدراسات المستقبلية ومدى إمكانية اعتبارها علمًا قائمًا بذاته، وفي ذات السياق في كتابه (تصورات المستقبل) الصادر عام 1973م، يقدم فريد بولاك (Fred Polak) نقدًا لمفهوم (علم المستقبل) الذي طرحه فلختهايم. يشكك بولاك في إمكانية تأسيس علم يدرس المستقبل، مستندًا في ذلك إلى طبيعة المستقبل كمجال مجهول وغير محدد. فهو يتساءل عن كيفية بناء علم على أساس غير معروف. بناءً على هذا التحليل، يخلص بولاك إلى أن استخدام مصطلح (علم المستقبل) هو نوع من المبالغة وتجاوز للدقة العلمية.[213] وفي سياق تصنيف الدراسات المستقبلية، يظهر اتجاه ثالث يدرجها ضمن (الدراسات البينية). هذا التصنيف يعتبر الدراسة العلمية للمستقبل فرعًا معرفيًا جديدًا نشأ نتيجة التفاعل بين تخصصين أو أكثر، سواء كانت مترابطة أو غير مترابطة. وانطلاقاً من هذه الرؤية تقدم الجمعية الدولية للدراسات المستقبلية تعريفًا للدراسة العلمية للمستقبل كمجال معرفي يتجاوز حدود العلم التقليدي. وفقًا للجمعية، يستند هذا المجال إلى أربعة عناصر أساسية:[214]

- استخدام المنهجيات العلمية في دراسة الظواهر غير الظاهرة.

---

[211] المرجع السابق، ص (396).

[212] جروم، بندي، وآخرون، **مفاتيح القرن الحادي والعشرين**، ص (43).

[213] Fred، Polak, *The Images of the Future*، Amsterdam, (London and New York: Elsevier، 1973), 27.

[214] جمال، زهران، **المستقبلية في علم السياسة الحديث: اتجاهات حديثة في علم السياسة**، ص (110).

- الشمولية المعرفية، حيث يدمج الإسهامات الفلسفية والفنية إلى جانب الجهود العلمية.
- التعامل مع مجموعة واسعة من البدائل والاحتمالات المستقبلية، بدلاً من التركيز على توقع مستقبلي واحد محدد.
- التركيز على فترات زمنية مستقبلية تتراوح بين 5 و50 سنة.

هذا التعريف يبرز الطبيعة المتعددة الأبعاد والتخصصات للدراسات المستقبلية، مؤكدًا على مرونتها وشموليتها في مقاربة المستقبل.

الفرع الثاني: نظريات الاستشراف في القيادة

في النصف الأول من القرن العشرين وما قبله، كانت هناك العديد من الأساليب المستخدمة للتنبؤ بالمستقبل بهدف اتخاذ القرارات. على الرغم من أن هذه الأساليب كانت جزءًا من عملية التخطيط الإداري الذهني وحققت بعض النجاح في مساعدة المخططين على التنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات مستنيرة، إلا أنها اعتُبرت تقليدية مقارنة بالطرق والتقنيات الحديثة. من بين هذه الأساليب التقليدية:[215]

أ. التنبؤ بالتخمين الذكي: يعتمد هذا الأسلوب على الحدس الشخصي في تقدير بعض جوانب المستقبل، ولكنه غالبًا ما يكون عرضة للفشل أكثر من النجاح.

ب. استقراء الاتجاهات: يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن الاتجاهات التي ظهرت في الماضي القريب ستستمر في المستقبل، معتمدًا على استمرار تأثير القوى التي شكلت هذه الاتجاهات. ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا الافتراض ضعيفًا، لذا تم تطوير أساليب إحصائية جديدة لاستقراء الاتجاهات بكفاءة أكبر.

ت. الإسقاطات: تعتمد هذه الطرق غالبًا على استقراء الاتجاهات الماضية، ولكنها قد تستخدم نماذج قياس تشمل علاقات متعددة، مثل:

- التعريفي: يعبر عن علاقات توازنية بين المتغيرات.
- السلوكي: يعكس السلوك المتوقع، غالبًا بناءً على السلوك الرشيد.
- الفني: يعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات المتوقعة في نظام معين.

[215] عبد الغني، النوري، **اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي للبلاد العربية**، الدوحة: دار الثقافة، 1987م، ص (87).

ث. المحاكاة أو المماثلة: يُعتبر هذا الأسلوب امتدادًا لأسلوب الإسقاط، ولكنه يتميز بإمكانية إضافة عدد كبير من العوامل المؤثرة وإدخال التحليل الاجتماعي في التنبؤ.

ج. التعرف على المستحدثات: يركز هذا الأسلوب على التعرف على المستحدثات المتوقعة، حيث يُفترض أن التغيرات الكبرى ستنتج عن هذه المستحدثات، وليس من خلال الأساليب الإسقاطية التقليدية.

ح. تحديد مجالات الانتشار: يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن التغيرات الاجتماعية الرئيسية تنجم عن الانتشار الواسع للتكنولوجيا والامتيازات القائمة، مما يؤدي إلى تغييرات واسعة في المجتمع عندما تصبح هذه الامتيازات متاحة للجميع بعد أن كانت مقتصرة على قلة.

إلا أنّ التخطيط الإستشرافي و الدراسات المستقبلية في مناهجها وتقنياتها الحديثة تختلف عن أساليب التنبؤ التقليدي في عدة نقاط رئيسية، وهي:

- المدى الزمني: تتناول الدراسات المستقبلية فترات زمنية أطول مقارنة بالتنبؤ التقليدي.
- معدلات التغير: تتعامل الدراسات المستقبلية مع معدلات تغير أعلى مما يعتمد عليه التنبؤ التقليدي.
- البدائل: تدرس الدراسات المستقبلية بدائل متعددة للموضوع محل البحث، نظرًا لعدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات على المدى الطويل.
- أساليب التحليل: تستخدم الدراسات المستقبلية أساليب تحليلية تجمع بين الكمي والكيفي، بينما يعتمد التنبؤ التقليدي على الأساليب الكمية فقط.

اليوم، هناك تشكيلة واسعة من الأساليب المتقدمة للتنبؤ بالمستقبل وتصميم الدراسات المستقبلية والتخطيط الإستشرافي نظراً للتغيّرات المتسارعة التي تُواجهها البشرية، والحاجة الملحّة لفهم المستقبل واستشرافه. من بين هذه الأساليب الحديثة التي تستخدم في الدراسات المستقبلية:[216]

1. تحليل البيانات: استنباط دروس الماضي لبناء مستقبل أفضل

أ. تحليل السلاسل الزمنية (Time Series Methods): رصد أنماط البيانات التاريخية لفهم الاتجاهات وتوقع السلوك المستقبلي، مما يسمح باتخاذ قرارات فعّالة مبنية على أسس سليمة. يتضمن هذا الأسلوب استخدام نماذج متعددة مثل

[216] إبراهيم، العيسوي، **الدراسات المستقبلية ومشروع مصر2020 م**، ص (25).

نموذج الخطوة العشوائية (Random Walk Model) والتمهيد الأسي للسلاسل الزمنية لتحليل سلوك المتغيرات على مراحل زمنية محددة، دون الاعتماد على علاقات سببية محددة.

ب. الإسقاطات السكانية: دراسة التغيرات الديموغرافية وتأثيرها على مختلف جوانب الحياة، مثل احتياجات التعليم والرعاية الصحية والبنى التحتية والخصوبة ومعدلات البقاء على قيد الحياة، مما يُساعد في تخطيط وتنفيذ السياسات العامة بشكل استباقي.

ت. تحليل الآثار المقطعية (Cross Impact Analysis): فهم العلاقات المترابطة بين العوامل المختلفة وتأثيرها على بعضها البعض، وفهم ديناميكية نسق ما، مما يُتيح تقييم العواقب المحتملة للقرارات قبل اتخاذها.

2. الاستشراف: رسم صور بديلة للمستقبل

أ. النمذجة السببية (Causal Models): بناء نماذج تحليلية لفهم العلاقات السببية بين المتغيرات وتوقع نتائج التدخلات المختلفة، مثل النماذج الاقتصادية (Econometric Models) ونماذج المدخلات والمخرجات (Input-Output Models) ونماذج البرمجة (Programming Models) والمحاكاة (Simulation Models) وديناميات الأنساق (Systems Dynamics)، مما يُساعد في اختبار وتقييم السياسات البديلة قبل تطبيقها على أرض الواقع.

ب. الألعاب والمحاكاة (Gaming): خلق بيئات افتراضية لمحاكاة سيناريوهات مستقبلية مختلفة وفهم سلوك الأفراد والمجتمعات من خلال إشراك الناس فيها كلاعبين يقومون بأدوار (Role Playing)، مما يُتيح اختبار ردود الفعل على التغيرات المحتملة وتطوير خطط استباقية للتكيف معها.

ت. تحليل السيناريوهات (Scenarios): بناء صور بديلة للمستقبل بناءً على افتراضات مختلفة وتقييم المخاطر والفرص، مما يُساعد في تحديد المسارات المحتملة للمستقبل واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مدروس. في الأساس، يجب أن تفضي كل الدراسات المستقبلية إلى صياغة سيناريوهات، أي إلى مسارات وصور مستقبلية بديلة. لهذا السبب، يعتبر بعض الباحثين في مجال المستقبل أن

السيناريوهات هي الأداة التي تمنح الدراسات المستقبلية نوعاً من الوحدة المنهجية (Methodological Unity).

3. المشاركة: إشراك أصحاب المصلحة في رحلة الاستشراف

أ. الأساليب التشاركية (Participatory Methods): إشراك أصحاب المصلحة في تصميم الدراسات المستقبلية وتنفيذها، مما يضمن حصولهم على ملكية النتائج ويساهم في زيادة فاعلية تطبيقها على أرض الواقع، أو تجنب تطورات غير مرغوب فيها. وتتضمن الأساليب التشاركية مجموعة طرق، منها على سبيل المثال: طريقة الممارسة المستقبلية بالمشاركة (Participatory Future Praxis) وطريقة البحث التشاركي الموجه للفعل الاجتماعي (Participatory Action Research) وكذلك طريقة ورش عمل المستقبليات (Futures Workshops).

ب. استطلاعات الرأي (Surveys): جمع آراء ومواقف عينة من السكان حول قضايا مستقبلية محددة، مما يُساعد في فهم احتياجات وتوقعات المجتمع وتصميم السياسات والبرامج المتوافقة معها.

ت. مجموعات التركيز: مناقشة مواضيع مستقبلية مع مجموعات صغيرة من الأفراد كندوة خاصة بالخبراء على سبيل المثال (Panel Discussion) أو عن طريق جلسات العصف الذهني (Brain Storming) لفهم وجهات نظرهم بعمق، مما يُتيح استكشاف القضايا المعقدة بشكل دقيق وتحديد الأولويات الاستراتيجية.

4. أساليب أخرى: استكشاف آفاق جديدة

أ. التنبؤ والإستشراف بالتناظر (Method Of Analogy): مقارنة تجارب الماضي مع الحاضر لفهم الاتجاهات المستقبلية المحتملة، مما يُساعد في الاستفادة من الدروس المستفادة من تجارب الآخرين وتجنب تكرار الأخطاء. أمّا أساليب الإسقاط بالقرينة فهي قائمة فرضية وجود ارتباط زمني بين حدثين، حيث يحدث أحدهما قبل الآخر بانتظام، مما يتيح إمكانية التنبؤ بالحدث اللاحق استنادًا إلى الحدث السابق. من أبرز هذه الأساليب طريقة السلاسل الزمنية القائدة (Leading Series)، التي تستخدم بشكل متكرر في التنبؤ بالدورات

الاقتصادية. في هذا السياق، يُعتبر تباطؤ النمو في بعض المتغيرات الاقتصادية، مثل المخزون أو التعاقدات الجديدة، إشارة على تباطؤ النشاط الاقتصادي بشكل عام.

ب. تحليل المضمون (Content Analysis): فهم القيم والمواقف السائدة والاتجاهات العامة من خلال تحليل النصوص والرسائل في الصحف والكتب والبحوث وسائل التواصل الإجتماعي، مما يُساعد في تحديد الاتجاهات الثقافية والاجتماعية المؤثرة على مسار المستقبل.

ت. تحليل آراء الخبراء: جمع آراء الخبراء والمتخصصين حول قضايا مستقبلية محددة، مما يُساعد في الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في تقييم التحديات والفرص المحتملة.

يؤكّد الباحثون على أنّ الاستشراف الاستراتيجي والمستقبلي يلعب دورًا محوريًا في توجيه النظرة المستقبلية للمؤسسات والمجتمعات. وأنّ هذا المنهج يتميز بتاريخ غني، وإطار نظري متطور، وممارسات متنوعة. الهدف الأساسي لهذا النهج ليس مجرد التنبؤ بالمستقبل، بل تمكين المؤسسات من تصور وتخيل مسارات مستقبلية متعددة. يعتمد الاستشراف على منهجيات إبداعية تهدف إلى تعزيز قدرات القيادة في مجالات المعرفة، وتشكيل الرؤى المستقبلية، والتكيف مع التحولات المتوقعة في السنوات القادمة. هذا النهج يتجاوز مجرد توقع الأحداث المستقبلية، ليركز على تطوير آليات التفكير الاستراتيجي حول القضايا والتحديات المستقبلية. من المهم التأكيد في هذا السياق على أن الاستشراف والتخطيط المستقبلي لا يهدف إلى تحديد ما يجب التفكير فيه بشأن المستقبل بشكل قطعي. بدلاً من ذلك، يسعى هذا المنهج إلى توفير أطر وأدوات لتطوير كيفية التفكير في القضايا والمسائل المستقبلية بشكل أكثر عمقًا وشمولية.[217]

المطلب الثالث: تكامل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة

يتناول هذا المطلب بيان العلاقة التكاملية بين البعد الاستراتيجي والبعد الاستشرافي في القيادة، بوصفهما عنصرين متلازمين في صناعة القرار القيادي الرشيد. ويسعى إلى توضيح كيف يُسهم هذا

[217] J. Peter Scoblic, *Learning from the Future*, on: https://hbr.org/2020/07/emerging-from-the-crisis ، (acssesed:27-06-2024)

التكامل في تعزيز فاعلية القيادة، وتحقيق التوازن بين إدارة الواقع واستشراف المستقبل، بما يضمن استدامة الأثر ووضوح الرؤية.

الفرع الأول: العلاقة بين الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية

شهد العقد الماضي انتشارًا ملحوظًا لتطبيقات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في مختلف القطاعات. وقد برز هذا التوجه بشكل خاص في الميادين التجارية والاقتصادية، وكذلك في القطاع العام. علاوة على ذلك، امتد تأثير هذه المفاهيم ليشمل الممارسات اليومية للأفراد، مما يعكس تغلغل الفكر الاستراتيجي في شتى مناحي الحياة المعاصرة.[218] تمثل الإدارة الاستراتيجية مفهومًا أوسع نطاقًا من الاستراتيجية بحد ذاتها. وهي تشير إلى عملية شاملة تضطلع بها الإدارة العليا في المؤسسة. تنطوي هذه العملية على مجموعة من الإجراءات المترابطة، بدءًا من إجراء تحليل دقيق للبيئة المحيطة بالمؤسسة، مرورًا بصياغة استراتيجية ملائمة تستند إلى نتائج هذا التحليل، وانتهاءً بوضع خطة تنفيذية محكمة للاستراتيجية، مع تضمين آليات فعالة للمتابعة والرقابة لضمان التنفيذ الأمثل.[219]

لكن المتابع يجد تبايناً بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وهذا التمايز بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يكمن في شموليتهما وتكاملهما. في بداية ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، كان التخطيط الاستراتيجي يُعتبر جزءًا لا يتجزأ منها. ومع تطور الممارسات الإدارية، تحول التخطيط الاستراتيجي إلى أداة محورية في صلب العملية الإدارية. في الوقت الراهن، تم دمج التخطيط الاستراتيجي بشكل كامل ضمن إطار الإدارة الاستراتيجية، مما أدى إلى نهج متكامل يجمع بين عمليات التخطيط والإدارة في منظومة واحدة متناسقة. هذا التكامل يعزز من فعالية الأداء التنظيمي ويضمن اتساق الرؤية الاستراتيجية مع الممارسات الإدارية اليومية.[220] في إطار التحليل الشامل لأدبيات الإدارة الاستراتيجية، يمكن تلخيص جوهرها في ثلاثة استفسارات محورية تشكل الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي، خاصة في سياق الأعمال التجارية. هذه الاستفسارات تتمحور حول تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتعيين الفئات المستهدفة، وتحديد الآليات اللازمة لتحقيق النجاح. إن هذه الأسئلة الجوهرية – المتمثلة في (ماذا نفعل؟) و(لمن نفعل ذلك؟) و(كيف نتفوق؟) – تعتبر

---

[218] Sireen, Khemesh, *Strategic Management Basic Concepts*, (Anadolu University, 2017), 4.

[219] H.K.S. Hanasini Athapaththu, *An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management*, (International Journal of Scientific and Research, Volume 6, Issue 2, February 2016), 126.

[220] المرجع السابق، ص (126).

بمثابة الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي أيضاً، وتوجه مسار المؤسسات في تحديد توجهاتها المستقبلية وصياغة استراتيجياتها بشكل فعال.[221]

في سياق الأدبيات الأكاديمية، يقدم العلماء والمتخصصون، مثل بريك وفريدركسون، تعريفًا للاستراتيجية يتمحور حول الفهم العميق والرؤية الواضحة لأهداف المؤسسة وآليات تحقيقها. هذا المفهوم يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، حيث تسعى الاستراتيجية إلى تقديم قيمة فريدة للعملاء ضمن إطار رؤية قابلة للتطبيق، وفي هذا الإطار يشير الباحثون إلى أن الاستراتيجية، رغم صعوبة التنبؤ بالمستقبل والقدرة على الإستشراف بدقة، تعتمد على التحليل الدقيق والرصد المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. هذا النهج يهدف إلى تقليل المخاطر وتجنب الأزمات من خلال فهم عميق للعوامل المؤثرة. وتتجلى أهمية هذا التحليل في قدرته على تمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات وصياغة رؤى مستقبلية جديدة ومبتكرة.[222]

ومن الجدير بالذكر أنّ من السمات الأساسية للاستراتيجية توجهها المستقبلي، حيث تعتمد على رسم خارطة طريق تنطلق من تحليل الوضع الراهن للمنظمة وصولاً إلى تصور موقعها المستقبلي المنشود. تتميز الاستراتيجية بقدرتها على معالجة قضايا محورية تتعلق بأداء المؤسسة المعنيّة. تشمل هذه القضايا استشراف الفرص المستقبلية المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الاستراتيجية تقييماً مستمراً لمدى فعالية السياسات المطبقة حالياً في المؤسسة. هذا النهج الشمولي يمكّن المنظمات من اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس علمية، مما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[223]

يشير الباحثون إلى أنّ التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية شهدت انتشارًا ملحوظًا خلال فترة الثمانينيات، مما أثر بشكل كبير على مجال الدراسات المستقبلية. ومع ذلك، وفقًا لتوماس كوستا، لم يواكب هذا الانتشار تطور مماثل في أساليب الدراسات المستقبلية. بدلاً من ذلك، أدى تطور مفاهيم الإدارة الاستراتيجية إلى إبراز دور الاستشراف (Foresight) كعنصر محوري في

---

[221] *Strategic Management: Definition, Purpose and Example*, on: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management (acssesed:26-06-2024)

[222] *Introduction: What Is Strategic Management, on*: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL_Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20managent_sample%20chapter.pdf (acssesed:26-06-2024)

[223] مرجع سابق، ص (1-2).

الدراسات المستقبلية. ومن الملفت للنظر في هذا السياق أن غالبية أساليب الدراسات المستقبلية (حوالي 80%) قد تم تطويرها في الفترة بين 1950 و1980. في المقابل، شهدت الفترة اللاحقة (1980-2010) تطويرًا محدودًا نسبيًا، حيث لم يتجاوز معدل تطوير الأساليب المنهجية الجديدة 20%. الأكثر إثارة للاهتمام هو غياب ظهور أساليب جديدة في مجال البحوث المستقبلية منذ الثمانينيات. في ضوء هذه المعطيات، يتضح لدى الباحثين أنّ مجال الدراسات المستقبلية يواجه حاجة ملحة لمزيد من التطوير والابتكار، وأنّ هناك ضرورة لتبني مناهج مستقبلية متقدمة تعزز القدرة على التنبؤ العلمي الدقيق، مما يسهم في تحسين جودة وموثوقية الدراسات المستقبلية.[224]

ومن الجدير بالذكر أنّ مناهج الاستشراف شهدت تطورات تاريخية متعاقبة، بدءًا من التعريف الكلاسيكي الذي قدمه بن مارتن. وصف مارتن الاستشراف بأنه عملية منهجية تهدف إلى استكشاف المستقبل على المدى الطويل، مع التركيز بشكل خاص على مجالات العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد. الهدف الرئيسي من هذه العملية، وفقًا لمارتن، هو تحديد مجالات البحث الاستراتيجية والتقنيات والأساليب التي من المرجح أن تحقق أقصى قدر من المنافع الاقتصادية والاجتماعية. لاحقًا، قدم كوتس تعريفًا أكثر شمولية للاستشراف، موسعًا نطاق المفهوم بشكل ملحوظ. عرّف كوتس الاستشراف بأنه عملية متكاملة تهدف إلى فهم وتقييم المعلومات الناتجة عن النظرة المستقبلية. هذا التعريف يعكس تطورًا في فهم الاستشراف، متجاوزًا النظرة التقليدية المحصورة في مجالات محددة إلى رؤية أكثر شمولية تتضمن مختلف جوانب المستقبل. هذا التطور في مفهوم الاستشراف يعكس التحول في الفكر الاستراتيجي نحو نهج أكثر تكاملًا وشمولية في دراسة وتحليل المستقبل، مما يوفر أساسًا أكثر صلابة لصنع القرارات الاستراتيجية في مختلف المجالات.[225]

وضمن هذا السياق التاريخي بدأت تظهر على الساحة السياسية والإقتصادية والأكاديمية مفاهيم تربط الإستشراف بالتخطيط الإستراتيجي، كمفهوم الاستشراف الاستراتيجي الذي يمتدّ بجذوره إلى فرنسا في خمسينيات القرن العشرين. نشأ الاهتمام بهذا المفهوم استجابة للحاجة الملحة لتكوين رؤية مستقبلية في أعقاب الحرب العالمية الثانية.

---

[224] Bence Németh, *Strategic Foresight Process—Improvements for The Hungarian Ministry Of Defense*, (National Defense University MA, Zrínyi Miklós, Master thesis, June 2016), 5

[225] KERSTIN, CUHLS, *From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany*, (Germany: Journal of Forecasting, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), Karlsruhe, vol:22, 2003),96 .

كما ازداد هذا الاهتمام بشكل ملحوظ عقب أزمة النفط في منتصف السبعينيات، مما أدى إلى تضافر جهود العديد من المتخصصين والباحثين إلى تطوير نموذج جديد للدراسات المستقبلية، يتجاوز مفهوم التنبؤ (forecasting) التقليدي ليصل إلى مستوى الاستشراف (foresight) الأكثر شمولية وعمقًا. هذا التحول في المنهجية يعكس تطورًا في الفكر الاستراتيجي، حيث أصبح التركيز على بناء رؤى مستقبلية أكثر تعقيدًا وتكاملًا، تأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من العوامل والمتغيرات. يمثل هذا التطور في مفهوم الاستشراف الاستراتيجي نقلة نوعية في مجال الدراسات المستقبلية، إذ يُؤكّد على أهمية النظرة الشاملة والتحليل العميق في فهم وتشكيل المستقبل. هذا النهج يوفر أساسًا أكثر متانة لصناع القرار في مواجهة التحديات المعقدة والمتغيرة في العالم المعاصر.[226]

ويمكن كما ذُكر سابقاً تعريف الاستشراف الاستراتيجي بأنه مجموعة منهجية من الأساليب والآليات التي تستخدمها المنظمات لاستكشاف وتحديد الأحداث المستقبلية المحتملة. هذه العملية تتضمن التنبؤ بالتطورات المستقبلية التي قد تؤثر بشكل جوهري على البيئة المحيطة بالمنظمة. الهدف الرئيسي من هذا النهج الاستباقي هو تمكين المنظمات من اتخاذ إجراءات استباقية لتخفيف المخاطر المحتملة واغتنام الفرص الناشئة. هذا المفهوم يتجاوز مجرد التوقع البسيط للأحداث، حيث يشمل تحليلًا عميقًا للعوامل المؤثرة والتفاعلات المعقدة في البيئة الخارجية. من خلال هذا النهج، تسعى المنظمات إلى بناء قدرة تنظيمية على التكيف والاستجابة بفعالية للتغيرات المستقبلية، مما يعزز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. يعد الاستشراف الاستراتيجي أداة حيوية في صنع القرار الاستراتيجي، حيث يوفر أساسًا معرفيًا قويًا يمكّن المنظمات من صياغة استراتيجيات أكثر مرونة وفعالية في مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها طويلة المدى.[227]

في الوقت الذي يُركّز فيه التخطيط التقليدي على تجنب الفشل بشكل أساسي، يتميز الاستشراف الاستراتيجي بإعطاء الأولوية لعنصر المرونة في الاستجابة للتغيرات. هذا النهج يعتمد على مبدأين أساسيين: الاكتشاف المبكر للتغيرات والتحديات المحتملة، والقدرة على التعافي السريع في حالة

[226] Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, *Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management*, (Portugal: Proceedings of the 8th International ISCRAM Conference Lisbon, May 2011), 3.

[227] Bence Németh, *Strategic Foresight Process—Improvements for The Hungarian Ministry of Defense*, 2.

حدوث أزمات أو تحولات غير متوقعة. يعكس هذا التوجه تحولًا جوهريًا في الفكر الإداري الاستراتيجي، حيث يتجاوز مفهوم الوقاية من الفشل إلى تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف.[228]

يُشير العديد من الباحثين إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يمثل فرعًا محددًا ضمن المجال الأوسع للاستشراف الأساسي. هذا التمييز يسلط الضوء على التراتبية المفاهيمية في مجال الدراسات المستقبلية، حيث يعد الاستشراف الأساسي بدوره مكونًا جوهريًا، وإن كان جزئيًا، من المنظومة الشاملة للدراسات المستقبلية. هذا التصنيف الهرمي يعكس تعقيد وتشعب مجال الدراسات المستقبلية، حيث يتموضع الاستشراف الاستراتيجي كتطبيق متخصص ضمن إطار أوسع للاستشراف. في الوقت نفسه، يندرج الاستشراف الأساسي كعنصر محوري، وإن كان غير شامل، في المنظومة الكلية للدراسات المستقبلية.[229]ويشير الباحثون كذلك إلى أن نموذج الاستشراف الاستراتيجي يرتكز على ثلاثة مبادئ أساسية، تشكل إطاراً مفاهيمياً متكاملاً لفهم وتطبيق هذا النهج في الدراسات المستقبلية:[230]

1- المبدأ الأول: يقر بتعددية المستقبل، حيث ينفي إمكانية وجود تنبؤ وحيد وقطعي للمستقبل. بدلاً من ذلك، يؤكد هذا المبدأ على وجود مجموعة متنوعة من السيناريوهات المستقبلية المحتملة، مما يستدعي نهجاً أكثر مرونة وشمولية في التخطيط الاستراتيجي.

2- المبدأ الثاني: يعتبر المستقبل كعالم مجهول يتطلب الاستكشاف والتنبؤ. هذا المفهوم يدفع نحو تبني منهجية استباقية في دراسة وتحليل الاتجاهات والتطورات المستقبلية، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل تجاه الأحداث الجارية.

3- المبدأ الثالث: يتسم بنظرة تفاؤلية تؤكد على ضرورة تطوير القدرة على تصور المستقبل واستحضاره. هذا المبدأ يشجع على تنمية مهارات التفكير الاستشرافي والإبداعي، مما يمكّن المؤسسات والأفراد من التعامل بفعالية مع التحديات المستقبلية وتحويلها إلى فرص.

يتم تصنيف الاستشراف الاستراتيجي وفقًا لثلاثة معايير رئيسية، تشكل إطارًا متكاملًا لتطوير وتنفيذ استراتيجيات طويلة الأجل في المؤسسات والشركات:[231]

---

[228] UNDP, *Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries*, (UNDP Global Centre for Public Service Excellence), 2014, 4.

[229] Bence Németh, *Strategic Foresight Process—Improvements for The Hungarian Ministry of Defense*, 2.

[230] Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, *Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management*, 3.

[231] OECD, *Preparing governments for long term threats and complex challenges*, (France: High Level Risk Forum Policy Seminar, 23 OECD Conference Centre Pari, September 2016), 6.

1- المعيار الأول يركز على استنباط المعرفة من الخبراء. هذا النهج يعتمد على توظيف الخبرات المتراكمة والرؤى المتخصصة لتشكيل فهم عميق للاتجاهات المستقبلية وتداعياتها المحتملة.

2- المعيار الثاني يتمحور حول الأساليب الكمية، حيث يتم الاعتماد على التحليلات الإحصائية والبيانات الموضوعية. هذا المنهج يوفر أساسًا كميًا قويًا لدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، مما يعزز دقة التوقعات والتنبؤات المستقبلية.

3- أما المعيار الثالث فيركز على تحديد وتطوير منهجيات العمل اللازمة لصياغة استراتيجيات التخطيط. هذا البعد يهتم بتطوير أطر عملية وإجراءات منهجية لترجمة الرؤى الاستشرافية إلى خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ.

هذا التصنيف الثلاثي يوفر إطارًا شاملًا للاستشراف الاستراتيجي، يجمع بين المعرفة النوعية المستمدة من الخبراء، والتحليلات الكمية الدقيقة، والمنهجيات العملية لتطوير الاستراتيجيات. هذا النهج المتكامل يمكّن المؤسسات من تطوير استراتيجيات مستقبلية أكثر شمولية وفعالية، تستند إلى مزيج من الخبرة البشرية والتحليل الموضوعي والتطبيق العملي.

الفرع الثاني: مناقشة الفوائد والتحديات المرتبطة بتكامل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة

الغاية الأساسية لمنهجية الدراسات المستقبلية تتمثل في توجيه عملية صنع القرار من خلال استكشاف وتحليل الاتجاهات المستقبلية، بهدف تشكيل رؤية مستقبلية متكاملة. من المهم التمييز بين مفهومي الرؤية والاستشراف، حيث تختلف أدواتهما ومنهجياتهما بشكل جوهري. تميل الرؤية المستقبلية إلى تقديم تصور ثابت نسبيًا للمستقبل، في حين أن الاستشراف يعتمد على افتراضات تخضع لتحديث وتعديل مستمر. هذا التباين يعكس الطبيعة الديناميكية للاستشراف مقابل الطابع الأكثر استقرارًا للرؤية المستقبلية. تكمن أهمية الرؤية المستقبلية في كونها أداة فعالة للتخطيط طويل الأجل. هذه الخاصية تمنحها قيمة استراتيجية كبيرة في سياق التخطيط المؤسسي والسياسات العامة. ومع ذلك، فإن فعالية هذه الرؤية تعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

يشكل هذا التمايز بين الرؤية والاستشراف إطارًا مفاهيميًا مهمًا في مجال الدراسات المستقبلية. فبينما توفر الرؤية إطارًا توجيهيًا عامًا، يقدم الاستشراف آليات أكثر مرونة لتحليل وتوقع التغيرات المستقبلية. هذا التكامل بين المفهومين يعزز قدرة المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي الفعال

والتكيف مع التحديات المستقبلية المتغيرة.[232] إنّ الاستشراف الاستراتيجي يمثل منهجية متقدمة تهدف إلى تعزيز قدرات الحكومات والمجتمعات والمؤسسات في استكشاف المستقبل والاستعداد له بشكل مستمر. هذه العملية تسعى إلى تمكين الجهات المعنية من التنقل بفعالية في سياق مستقبلي متغير، والتكيف مع التحولات المتوقعة، وأخيراً المساهمة في تشكيل هذا المستقبل من خلال صياغة سياسات أكثر كفاءة واستجابة للتحديات المستقبلية.

تبرز أهمية الاستشراف الاستراتيجي بشكل خاص في السياقات التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين فيما يتعلق بالتغيرات المستقبلية. هذا الأمر ينطبق بشكل خاص على القرارات الحكومية ذات النطاق الواسع، والتي غالباً ما تتعلق بمجالات سياسية محددة أو قطاعات استراتيجية معينة. في هذه السياقات المعقدة، يوفر الاستشراف الاستراتيجي إطاراً منهجياً لتحليل الاتجاهات المستقبلية وتقييم تأثيراتها المحتملة. هذا النهج يساعد صناع القرار وقادة المؤسسات والقطاعات المختلفة على تطوير رؤى أكثر شمولية وعمقاً للتحديات والفرص المستقبلية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر استنارة واستدامة. إنّ تبنّي منهجية الاستشراف الاستراتيجي في عمليات صنع السياسات يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على الاستجابة بمرونة وفعالية للتغيرات المستقبلية. هذا النهج لا يقتصر فقط على توقع التحديات المحتملة، بل يمتد ليشمل تطوير استراتيجيات استباقية لتشكيل المستقبل المنشود.[233]

[232] UNDP, *Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries*, 4

[233] OECD, *Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*, OECD, October 2019, p:3.

المطلب الرابع: تطبيق الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة الحديثة

تتنوع أنظمة الاستشراف الاستراتيجي المطبقة على المستوى العالمي من حيث هيكلها وآليات تنفيذها. يمكن تصنيف هذه الأنظمة إلى ثلاث فئات رئيسية[234]:

1- النظام المركزي:

أ. يعتمد على التمويل والتنسيق الحكومي المركزي.

ب. تتولى الحكومة الإشراف المباشر على عمليات الاستشراف.

2- النظام الشبكي:

أ. يستند إلى التعاون غير الرسمي.

ب. يشمل شبكات تضم القطاعات الحكومية والخاصة والأكاديمية.

ت. يتميز بمرونة أكبر في تبادل المعلومات والخبرات.

3- النظام الهجين:

أ. يجمع بين عناصر من النظامين السابقين.

ب. يحافظ على درجة من المركزية الحكومية.

ت. يتيح المشاركة الفعالة لمختلف القطاعات في الدولة.

ويتضح تباين هذه النماذج في:

- درجة المركزية
- طبيعة التفاعل بين الأطراف المعنية
- آليات صنع القرار الاستراتيجي وتنفيذه

كما يؤثر اختيار النموذج المطبق على:

- كفاءة عملية الاستشراف الاستراتيجي
- مدى شمولية التحليلات المستقبلية
- قدرة الدولة على الاستجابة للتحديات والفرص المستقبلية

تولي الدول المتقدمة اهتماماً متزايداً بتطبيق منهجيات الدراسات الاستشرافية في صنع السياسات العامة وقيادة المبادرات والمجتمعات. ويتجلى هذا الاهتمام في إنشاء لجان متخصصة مكلفة بدراسة القضايا المجتمعية الملحة وتحديد التحديات المستقبلية المحتملة. في هذا السياق، تُعد لجنة المستقبل في البرلمان

[234] OECD, *Preparing governments for long term threats and complex challenges*, 6-10.

الفنلندي نموذجاً بارزاً يستحق الدراسة في هذا السياق. تضطلع هذه اللجنة بمهام متعددة تشمل تحديد الأساليب المتطورة في مجال الاستشراف المستقبلي، ورصد وتحليل التحديات المستقبلية التي قد تواجه المجتمع الفنلندي، إضافة إلى صياغة تشريعات تدعم وتعزز العملية الاستشرافية على المستوى الوطني. تعكس هذه الممارسة التشريعية أهمية دمج الرؤى المستقبلية في عملية صنع السياسات، مما يسهم في تعزيز قدرة الدولة على التكيف مع التغيرات المستقبلية والاستعداد لها بشكل أفضل. ويمكن اعتبار هذا النموذج الفنلندي كحالة دراسية قيمة للباحثين المهتمين بدراسة آليات دمج الاستشراف المستقبلي في الهياكل التشريعية والحكومية والقيادية، وتأثير ذلك على جودة وفعالية السياسات العامة على المدى الطويل.[235]

تولي المنظمات الدولية في الوقت الراهن اهتماماً متزايداً بنشر المعرفة حول أهمية منهج الاستشراف الاستراتيجي وأدواته الرئيسية. تهدف هذه الجهود إلى تمكين الحكومات والقيادات وائتلافات أصحاب المصلحة المتعددين من تطوير سيناريوهات ومسارات قابلة للتنفيذ للإصلاح الهيكلي والسياسي. تشمل الأدوات الاستشرافية الرئيسية التي يتم الترويج لها:

- جمع المعلومات الاستخبارية حول المستقبل
- استكشاف ديناميات التغيير
- وصف المستقبل المحتمل
- وتطوير واختبار السياسات.

وقد أصبح منهج الاستشراف مرتبطاً بشكل وثيق بمجالات التنمية المستدامة، مما يعكس أهميته المتزايدة في صياغة السياسات طويلة المدى. نظراً لهذه الأهمية، تركز المنظمات الدولية على تمكين الأطراف المنوط بها تنفيذ عمليات الاستشراف. تشمل الفئات المستهدفة:

- المسؤولين الحكوميين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام.
- المسؤولين الحكوميين في المناصب العليا والمتوسطة في الوزارات التنفيذية والهيئات الحكومية.
- العاملين في وزارات المالية والمؤسسات الحكومية الأخرى.

تعتبر هذه الفئات الجمهور الرئيسي لمبادرات التدريب والتعليم الهادفة إلى تعزيز القدرات في مجال مناهج وأدوات التخطيط المعاصر. الهدف الأساسي من هذه البرامج هو تمكين صناع القرار

[235] OECD، *Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*, 3.

وقادة الرأي من التعامل بفعالية مع التغيرات المستقبلية وتحدياتها. يسلط هذا التوجه الضوء على الدور المتنامي للاستشراف الاستراتيجي في صياغة السياسات العامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما يشير إلى أهمية بناء القدرات المؤسسية في مجال التفكير المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لمواجهة التحديات العالمية المعقدة.[236]

ومن أهم تطبيقات الأبعاد الاستشرافية في القيادة الحديثة هي ما يتم استخدامه في مجال الجغرافيا السياسية (الجيوبولتيك)، والذي يقوم بتحليل الأحداث السياسية والعسكرية وتغيّراتها التي يتم توقّع ظهورها، وتفهّم اتجاهات تطوّرها وتأثيرها على الأحداث.[237] وهذا ما يؤكّده O'Tuathail على أن جاذبية الجيوبوليتيك تنبع من قدرتها على تقديم رؤى استشرافية واعدة للاتجاهات المستقبلية في الشؤون الدولية. وفي هذا السياق، يطرح تساؤلات جوهرية حول مستقبل السياسة العالمية، مثل: ما هو الشكل المتوقع للخريطة السياسية العالمية في المستقبل؟ وأين يُحتمل أن تندلع النزاعات المسلحة القادمة؟ ومن هم الأطراف المحتملون في هذه النزاعات؟ ويضيف O'Tuathail أن الجيوبوليتيك يسعى إلى أن يكون أداة تنبؤية فعالة في تحليل وفهم التطورات السياسية والاستراتيجية على الصعيد العالمي. هذا التوجه يعكس الطموح المتزايد في مجال الدراسات الجيوبوليتيكية لتجاوز التحليل الوصفي التقليدي والانتقال إلى نموذج أكثر استشرافاً وقدرة على التنبؤ بالتحولات المستقبلية في العلاقات الدولية والديناميكيات الإقليمية.[238]

الفرع الأول: استعراض أهم التطبيقات الحديثة في الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية

في ظل التطور المتسارع في مختلف المجالات، وخاصة تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة وإدارة الأزمات والمتغيّرات المناخية، برزت تحديات وفرص جديدة، مع احتمالية متزايدة لظهور أزمات غير متوقعة بطبيعة الحال. في هذا السياق، ظهر تطبيق منهج التخطيط القائم على السيناريو في مجال المدن الذكية كاستجابة استراتيجية لهذه التحولات. يشكل التغير العالمي، بما في ذلك النمو السكاني والتنمية الاقتصادية وتغير المناخ، تحديات ملحة للمدن الذكية في القرن الحادي والعشرين. تواجه هذه المدن ضرورة إدارة تنميتها

---

[236] *Foresight and Scenario Planning Methodologies*, 2020, on: https://www.cefsee.org/2020-foresight (acssesed:27-06-2024)

[237] لويس، سي. بلتر، ويجي. ايزل، بيرسي. **الجغرافيا العسكرية**، بغداد: دار الحرية للطباعة، 1975م، ط1، ص (152).

[238] O'tuthai, Geariod, *General Introduction: Thinking Critically about Geopolitics*, (London, in: The Geopoltical reader, 2nd edition, eds: G-O، Tuathacl, S, Dalby and P.Routledqe, 2006), 1–20.

بفعالية ومعالجة التحديات التي تؤثر بشكل كبير على نشاطها الاقتصادي وحياة مواطنيها. في سياق هذا التغيير المستمر، يسعى صناع القرار باستمرار إلى تطوير أدوات ذكية جديدة لمعالجة الأزمات والتحديات المحتملة. يرى الباحثون أن منهج الاستشراف يعمل كأداة فعالة لتحليل وتوقع مستقبل المدينة الذكية وقيادتها نحو مزيد من الفعالية. الهدف الرئيسي من هذا المنهج هو تطوير منهجية لتخطيط وتنفيذ رؤية لتطوير المدينة الذكية على أساس البحث الاستشرافي. يمكن تلخيص أهمية هذا المنهج في النقاط التالية:

- يوفر إطارًا منهجيًا لتحليل التحديات المستقبلية المحتملة للمدن الذكية.
- يساعد في تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة.
- يدعم عملية صنع القرار من خلال توفير رؤى مستقبلية قائمة على تحليل السيناريوهات المختلفة.
- يعزز القدرة على التكيف والمرونة في مواجهة التحديات الحضرية المعقدة.

إن تبني هذا المنهج في تخطيط وإدارة المدن الذكية يمثل تحولًا نوعيًا في التفكير الاستراتيجي الحضري، ويفتح آفاقًا جديدة لتحقيق التنمية المستدامة في المناطق الحضرية. يتطلب هذا النهج تعاونًا وثيقًا بين الباحثين وصناع السياسات والمجتمعات المحلية لضمان فعالية تطبيقه وتحقيق النتائج المرجوة.[239] ومن أبرز الأمثلة في هذا الإطار، ما قامت به المملكة المتحدة ضمن جهودها في مجال إدارة أزمات المناخ، فمن أجل التحقّق من استعدادها بشكل مثالي تبنت المملكة المتحدة نموذجًا لاستشراف القضايا، يتضمن إطار عمل شامل لبناء السيناريوهات المستقبلية. تم تطوير هذا النموذج بالتشاور مع الأطراف المعنية من القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى الأكاديميين. حيث تمّ تطوير السيناريوهات ومراجعتها من خلال سلسلة من الدراسات والمشاريع البحثية التي أجريت بين عامي 1997م و2001م من قبل باحثين في برنامج أبحاث السياسة العامة والتكنولوجيا في جامعة ساسكس-برايتون.

تهدف هذه الجهود إلى استشراف المستقبل الوطني والعالمي، بالاعتماد على البيانات المتاحة من الهيئات الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ، لتوقع تأثير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في المستقبل. يستخدم النموذج منهج استشراف المستقبل (Futures Foresight) لتطوير السيناريوهات وتحديد الخطوط العريضة للتوجهات المستقبلية. يعتمد هذا النموذج على مجموعة من

[239] Danuta Szpilko, *Foresight as a Tool for the Planning and Implementation of Visions for Smart City Development*, Poland: Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management, February 2020), 2.

التطبيقات العملية التي تم اختبارها في المملكة المتحدة في مجال صناعة السياسات.[240] ومن الأمثلة المشهورة في سياق الإستفادة من التخطيط الاستشرافي والاستراتيجي شركة "شل" الرائدة في قطاع الطاقة، حيث كانت أول من استخدم منهجية السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي، إذ بدأت بتطبيق هذا المنهج في عام 1973.

كانت الشركة تستخدم هذا الأسلوب لتوقع التغيرات والنتائج المستقبلية في صناعة الطاقة، ما جعلها نموذجًا معروفًا في هذا المجال. منذ ذلك الحين، تم تبني منهجية السيناريوهات في العديد من المجالات الأخرى مثل الخدمات المالية، البنوك، وشركات التأمين. خلال أزمة النفط، اعتمدت "شل" على تحليل السيناريوهات لفهم القرارات التنافسية وتقييمها، مما ساعدها على التكيف مع الأوضاع المتغيرة وتحقيق مرونة أكبر في استراتيجياتها المستقبلية.[241]

الفرع الثاني: تحليل أهم التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية والاستشرافية في المستقبل

من أهم التحديات التي واجهت التخطيط والاستراتيجي هو كيفية القدرة على صياغة استراتيجيات مستقبلية في مواجهة عدم اليقين؟ إذ يعتمد منهج الاستشراف على مبدأ التفكير الاستراتيجي المسبق، الذي يسبق اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توسيع تصورات الخيارات والبدائل المتاحة للمنظمات. في مجال الإدارة المالية العامة على سبيل المثال، كان الاعتماد تقليديًا على طرق الاستشراف الكمي، مثل التنبؤ. ومع ذلك، شهدت الفترة الأخيرة تحولًا نحو استخدام أساليب وأدوات جديدة لتخطيط التغييرات الاجتماعية، بما في ذلك الإصلاحات الهيكلية، مما يؤكد على أهمية وفائدة منهج الاستشراف وإمكانية تطبيقه في مجال صنع القرار التنظيمي. عند قيام الحكومات بعملية تخطيط طويلة المدى (5 أو 10 أو 20 عامًا) عبر مجالات سياسية متعددة، غالبًا ما يتم استخدام مزيج من منهجيات الاستشراف، مثل منهج السيناريوهات وغيرها. تزداد أهمية هذه الأدوات نظرًا لأن التحديات الناشئة والمعقدة، مثل التنمية المستدامة، أصبحت تحتل صدارة جدول أعمال السياسات المحلية والدولية.

استخدام أدوات الاستشراف من قِبل القيادات وأصحاب القرار ساهم بحسب عدد من الباحثين في تحسين فهم التحديات المعقدة ومتعددة المستويات عبر الزمان والمكان بشكل شامل، وشارك

---

[240] Frans Berkhout and Julia Hertin, *Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool*, (Greener Management International, March 2002), 37-38.

[241] *Scenario Method*, on: http://foresight-platform.eu/community/forlearn/how-to-doforesight/methods/scenario/
(acssesed:27-06-2024)

أيضاً في تعميق تقييم الخطط الحالية بشكل نقدي، مع تطوير التعاون داخل وعبر القطاعات المختلفة، وهذا أدّى لتوفير فرص جديدة للابتكار والتكامل في صنع السياسات. وعندما تتحوّل عمليات التخطيط الاستشرافي لتصبح تشاركية، أي تشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يمثلون النظام الأوسع، فإنّ هذه العملية تحوّل العملية لنهج تشاركي تُساهم في تحديد القضايا طويلة الأجل بشكل جماعي وتُعزّز مفهوم التشاور من خلال التخطيط الاستراتيجي.

إذن يمكن القول أنّ منهج الاستشراف يوفر إطارًا منهجيًا لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي وتطوير السياسات العامة. من خلال دمج وجهات نظر متعددة وتحليل السيناريوهات المستقبلية المحتملة، يساعد هذا المنهج في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع التحديات المعقدة والمتغيرة، خاصة في سياق التنمية المستدامة.[242]

المبحث الرابع: التأصيل الإسلامي للقيادة الإستراتيجية والإستشرافية

يعد الميل نحو الإيمان بقوة عليا مُتعالية ظاهرة إنسانية عالمية، متجذرة في الطبيعة البشرية. فعلى مر العصور، وبغض النظر عن مستوى التطور الحضاري، لم يخل مجتمع من وجود نزعة روحانية بين أفراده.[243] إن النزعة الاستشرافية في المعتقدات، كما يصفها قسطنطين زريق، تمثل جانبًا أصيلًا ومتأصلًا في التجربة البشرية. فمنذ بدايات التاريخ المسجل، سعى الإنسان في كل مكان إلى تصور وفهم وتخيل الأسباب الكامنة وراء الظواهر الطبيعية والإنسانية، وكذلك القوى المؤثرة فيها. هذا السعي المستمر لاستشراف المستقبل وفهم محركات الأحداث يعكس حاجة إنسانية عميقة للتنبؤ والفهم.[244] وللمسلم مجموعة من المعتقدات المتوافقة مع القرآن والسنّة. فكل مُعتقد يتوافق مع الكتاب والسنّة فالمعتقدات تعتبر صحيحة وسليمة، وتؤدي بالمسلم إلى النجاة، وتحقق السعادة في الدنيا والآخرة. أما المعتقدات المخالفة لهذه المبادئ الرئيسية، فيُنظر إليها على أنها سبب للعذاب والشقاء في الحياتين.

وفي هذا السياق، يُستشهد بالآية القرآنية: ﴿فَمَن يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنُ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَى لَا انفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: 256). ويُشار إلى هذه (العروة الوثقى) بأنها ترشد من يتمسك بها إلى الصلاح في الحال والمآل، يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ

---

[242] *Foresight and Scenario Planning Methodologies*, 2020, on: https://www.cefsee.org/2020-foresight (acssesed:27-06-2024)

[243] محمد، دراز، **الدين، بحوث ممهدة لدراسة تاريخ الأديان**، الكويت: دار القلم، ط2، 1970م، ص (81).

[244] زريق، **نحن والمستقبل**، ص (59).

صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَوٰةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (النحل: 97)، ويقول تعالى: ﴿وَلَقَدْ أُوحِيَ إِلَيْكَ وَإِلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكَ لَئِنْ أَشْرَكْتَ لَيَحْبَطَنَّ عَمَلُكَ وَلَتَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾ (الزمر: 65). من أجل ذلك يستند اهتمام المسلم بدراسة المستقبل إلى أسس راسخة في الإيمان الإسلامي. فالعقيدة الإسلامية، بشموليتها، تلبي مختلف احتياجات الإنسان النفسية، بما في ذلك رغبته الفطرية في استكشاف المستقبل والتعرف على أحداثه المرتقبة، فالإسلام هو قبل كلّ شيئ رؤية، ومشروع مُجتمعي ونظام لقيم ثقافية.[245]

المطلب الأول: نظرة الإسلام للمستقبل

سيجد المسلم العديد من الحوادث النبوية الدالّة على اعتبار النبي ﷺ بالسنن الكونية في استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي، ومثال ذلك ما ذُكر في بداية البعثة النبوية، حيث عاد النبي محمد (ﷺ) إلى زوجته خديجة بعد لقائه الأول مع الملك جبريل. طمأنته خديجة مستندة إلى أخلاقه الحميدة وأفعاله الخيّرة، ثم اصطحبته إلى ورقة بن نوفل، وهو عالم مسيحي ذو دراية بالكتب السماوية.[246] وفي حادثة ثانية مشهورة تروي قصة غلام في زمن سابق، تعرض لاختبار إيماني حين واجه معضلة الاختيار بين تعاليم ساحر وراهب. اختار الغلام طريق الإيمان، مما أدى إلى معجزة قتل دابة كانت تعيق الناس. تنبأ الراهب بأن الغلام سيتعرض للابتلاء نتيجة إيمانه، مستنداً إلى فهمه للسنن الاجتماعية والإيمانية.[247]وقد أشار القرطبي في تعليقه على هذه القصة إلى أن ذكر النبي (ﷺ) لها في سياق المدح يدل على مشروعية الأفعال الواردة فيها، وأنها تمثل حجة في الاستدلال على صحة هذا النهج في فهم الأحداث المستقبلية.[248]

ومن أبرز نماذج الإجتهادات القيادية المبنية على استشراف المستقبل في عصر الصحابة ما سيتقدّم بين ثنايا هذا البحث في الفصول القادمة، كقرار عمر رضي الله عنه في أراضي السواد في

---

[245] المهدي، المنجرة، **قيمة القيم**، الرباط: المركز الثقافي العربي، ط 2، 2006م، ص (155).

[246] استنتج ورقة، بناءً على معرفته بالتاريخ وطبيعة الرسالات السماوية، أن محمداً (ﷺ) سيواجه معارضة من قومه، مشيراً إلى نمط متكرر في تاريخ الأنبياء والمصلحين، فقد روى البخاري أنّ خديجة رضي الله عنها قالت له: "يا ابن عم! اسمع من ابن أخيك، فأخبره رسول الله ﷺ خبر ما رأى، فقال له ورقة: هذا الناموس الذي نزل الله على موسى، يا ليتني فيها جذعاً، ليتني أكون حياً إذ يخرجك قومك، فقال رسول الله ﷺ: أو مخرجي هم ؟! فقال: نعم، لم يأت رجل بمثل ما جئت به إلا عودي". البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، حديث رقم: 3.

[247] وفي القصة التي يرويها الإمام مسلم، قال له الراهب بعد ذلك: "أي بني! أنت اليوم أفضل مني، قد بلغ من أمرك ما أرى، وإنك ستبتلى، فإن ابتليت فلا تدل علي". مسلم، **الجامع الصحيح (صحيح مسلم)**، حديث رقم: 3005.

[248] أبو العباس، القرطبي، **المفهم لما أشكل من تلخيص كتاب مسلم**، بيروت: دار ابن كثير، 1996م، ط1، مج7، ص (424).

العراق، فعند فتح أراضي السواد، واجه عمر معضلة توزيعها. رغم الممارسة السابقة في توزيع الغنائم على الفاتحين، كما حدث في خيبر، قرر عمر عدم تقسيم هذه الأراضي الشاسعة، وقد استند قراره على رؤية مستقبلية، معتبراً أن التوزيع الفوري قد يؤدي إلى تركيز الثروة بيد فئة محدودة، مما قد يحرم الأجيال القادمة من الاستفادة منها. بدلاً من ذلك، اختار وقف الأراضي وفرض الخراج عليها، مما يضمن مورداً مستداماً لبيت المال يعود بالنفع على عموم المسلمين حاضراً ومستقبلاً. وقد وردت ورايات عن البخاري وأبي عبيد تؤكد منطق عمر، حيث قال عمر رضي الله عنه: "لولا آخر المسلمين ما فتحت قرية إلا قسمتها بين أهلها كما قسم النبي خيبر".[249] ويعلق ابن حجر على هذا القرار مشيراً إلى أنه يجمع بين مصلحة الحاضر والمستقبل.[250]

ويتجلّى للمسلم حينما يتلو كتاب الله قصّة نبي الله يوسف عليه السلام في خطّته المستقبلية الحكيمة التي وضعها في تأويله لرؤيا الملك لاستخلاص الدروس منها، حيث طُلب منه تفسير رؤية سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخرى يابسة. وأجاب يوسف عليه السلام بتفسير مبني على زراعة سبع سنين متتالية وجمع المحاصيل فيها، تليها سبع سنوات من الجدب، وعام يأتي بعدها بالإغاثة للناس. يقول الله تعالى: ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلاَتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ. قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ. ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ. ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ (يوسف: 46-49).[251]

وقد قام سيف الدين عبد الفتاح بتقديم رؤية نقدية لمختلف التفسيرات الإسلامية لحركة التاريخ بما في ذلك الجانب المستقبلي الاستشرافي، مع التركيز على الرؤية الإسلامية المتوازنة للتغيير التاريخي، ويمكن تلخيص ما توصّل له من خلال الإتّجاهات التالية:

- الاتجاه الجبري: يرفض قدرة الإنسان على التأثير، مما يؤدي إلى تعطيل الفاعلية الإنسانية.

---

[249] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، حديث رقم: 3125.

[250] فقال: "عمر رضي الله عنه.. عارض عنده حسن الظن لآخر المسلمين فيما يتعلق بالأرض خاصة فوقفها على المسلمين وضرب عليها الخراج الذي يجمع مصلحتهم.. وروى أبو عبيد أن عمر أراد قسمة الأرض فقال معاذ: إن قسمتها صار الريع العظيم في أيدي القوم فيبتدرون – أي: يهلكون – فيصير إلى الرجل الواحد أو المرأة، ويأتي القوم يسدون من الإسلام مسداً فلا يجدون شيئاً، فانظر أمراً يسع أولهم وآخرهم، فاقتضى رأي عمر تأخير قسم الأرض، وضرب الخراج عليها لمن يجيء بعدهم". ابن حجر العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، ج 6، ص (259).

[251] محمد بن أحمد، الرشيد، **رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**، ص (35).

- الاتجاه الإرجائي: يفصل الإيمان عن العمل، مما قد يؤدي إلى تبرير الفساد.
- الاتجاه الأسطوري (المهدوية الشيعية): يبرر الخضوع للواقع في انتظار المخلص.
- الاتجاه العضوي الطبيعي (الخلدوني): يرى حتمية في تدهور الدول والحضارات.

ثمّ قام بطرح رؤية إسلامية متوازنة للتعامل مع التاريخ بفهم منهجي للنصوص وفق سياقها الكلّي وربط الأحاديث بوظائف النبوّة كالشهادة والبشارة والإنذار والدعوة، والدعوة للتوازن بين البشارة والإنذار لتحفيز العمل الإيجابي دون يأس أو تواكل، وقد وضع ثلاث منطلقات رئيسية لهذه الرؤية:

- رفض النظرة التشاؤمية أو التفاؤلية المطلقة لحركة التاريخ.
- التأكيد على التفاعل بين السنن التاريخية وفاعلية الإنسان.
- الدعوة إلى فهم متكامل للنصوص الدينية، خاصة في موضوعي البشارة والإنذار.

ثم ختم نظريته بالتأكيد على رفضه للحتمية التاريخية السلبية، والتأكيد على دور الإنسان في صنع التاريخ وفق السنن الإلهية، وفهم "غربة الإسلام" كتحدٍ يحفز على العمل، لا كنهاية حتمية.[252]

المطلب الثاني: المستقبل والغيب

الحديث عن المستقبل من الناحية الظرفية هو حديث فيما لم يقع بعد، وهو لذلك وفق المصطلح الإسلامي حديث عن الغيب، وقد ذكر الله من صفات المؤمنين صفة الإيمان بالغيب فقال تعالى: ﴿ذَلِكَ الْكِتَبُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِلْمُتَّقِينَ - الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْغَيْبِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (البقرة: 2-3)، والغيب لغة يتراوح في الدلالة على ما يستتر من العيون في الظاهر،[253] فيُقال غابت الشمس إذا غربت، وأمّا اصطلاحاً فقد تعددت التفسيرات، منها ما قاله ابن عطية: "إلى أن جميع الأخبار التي نقلها النبي محمد ﷺ عن الأمور الغيبية، والتي تتجاوز قدرة العقل البشري على إدراكها بمفرده. هذه الأمور تشمل علامات قيام الساعة، وما يحدث في القبر من نعيم أو عذاب، وتفاصيل البعث والحساب، والمرور على الصراط، ووزن الأعمال، وأحوال الجنة والنار".[254]

---

[252] Saifeldin, Abdelfattah, *Future Visions in the World of Muslims: Between the End of History and the Clash of Prophecies a Critical Study from the Per*, (Doha: Doha Institue, Istishraf 2017, Issue 02), 120-127.

[253] عفاف، الونيس، **حقيقة الغيب عند المذاهب المادية المعاصرة**، الرياض: دار القاسم، 2012م، ص (22).

[254] محمد بن أحمد الأنصاري، القرطبي، **الجامع لأحكام القرآن**، بيروت: دار الفكر، مج 1، 1998م، ص (163).

بينما ذهب الطبري إلى أنّ: "الغيب هو ما خفي من أخبار القوم ممّا لم تتطلع عليها أنت".[255] كما أنّ الغيب يتضمن أمورًا تتجاوز حدود الزمان والمكان، مثل الإيمان بالله سبحانه، وكذلك مفاهيم يصعب على العقل البشري إدراكها بشكل مباشر، كالملائكة واللوح المحفوظ والجن، وغيرها مما لا يدركه الحس، وهو مصداق قول الله تعالى: ﴿قُل لَّا يَعۡلَمُ مَن فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ ٱلۡغَيۡبَ إِلَّا ٱللَّهُۚ وَمَا يَشۡعُرُونَ أَيَّانَ يُبۡعَثُونَ﴾ (النمل: 65)، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَلِلَّهِ غَيۡبُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ وَإِلَيۡهِ يُرۡجَعُ ٱلۡأَمۡرُ كُلُّهُۥ فَٱعۡبُدۡهُ وَتَوَكَّلۡ عَلَيۡهِۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا تَعۡمَلُونَ﴾ (هود: 123)، ولقد بيّن رسول الله ﷺ للصحابة حاله كنبي مُرسل وحاله كعبد ينفذ مشيئة الله ربه في رسالته، حتى لا يتوهم الناس إخباره عن أحداث مستقبلية وردت في القرآن على أنّها من حاله الخاص، وحتى لا يختلط مقام النبوّة بمنزلة الإلهية، يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿قُل لَّآ أَقُولُ لَكُمۡ عِندِي خَزَآئِنُ ٱللَّهِ وَلَآ أَعۡلَمُ ٱلۡغَيۡبَ وَلَآ أَقُولُ لَكُمۡ إِنِّي مَلَكٌۖ إِنۡ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰٓ إِلَيَّۚ قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِي ٱلۡأَعۡمَىٰ وَٱلۡبَصِيرُۚ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ﴾ (الأنعام: 50)، وفي هذا يقول ابن تيمية: "وكذلك ما يخبر به الرسول من أنباء الغيب؛ قال تعالى: ﴿عَالِمُ الْغَيْبِ فَلَا يُظْهِرُ عَلَى غَيْبِهِ أَحَدًا إِلَّا مَنِ ارْتَضَى مِن رَّسُولٍ فَإِنَّهُ يَسْلُكُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ، رَصَدًا﴾ (الجن:25–26)؛ فهذا غيب الربّ الذي اختص به؛ مثل علمه بما سيكون من تفصيل الأمور الكبار على وجه الصدق، فإن هذا لا يقدر عليه إلا الله ... وأما ما يخبر به الرسل من الأمور البعيدة الكبيرة مفصلاً؛ مثل إخباره: (إنكم تقاتلون الترك صغار الأعين ذلف الأنف، ينتعلون الشعر، كأن وجوههم المجان المطرقة)، وقوله: (لا تقوم الساعة حتى تخرج نار من أرض الحجاز تضيء لها أعناق الإبل ببصرى)، ونحو ذلك، فهذا لا يقدر عليه جني ولا إنسي".[256]

عبر التاريخ، شهد الناس ظواهر خارقة للعادة يمكن للبشر تحقيقها دون الحاجة لوحي، وذلك من خلال الممارسة أو القوى النفسية الاستثنائية. هذه الظواهر دفعت البعض نحو التخيل والسحر، وهي ممارسات عرفتها معظم الأمم. صنف ابن تيمية هذه الخوارق إلى ثلاث فئات:

- آيات الأنبياء
- كرامات الصالحين
- خوارق الكفار والفجار (كالسحرة والكهان وبعض المشركين وأهل الكتاب والضالين من المسلمين)

---

[255] محمد بن جرير، الطبري، **جامع البيان عن تأويل آي القرآن: تفسير الطبري**، القاهرة: دار المعارف، مج3، 1969م، ص (261).

[256] أحمد بن عبد الحليم، ابن تيمية، **النبوّات**، الرياض: مكتبة أضواء السلف، 2000م. ص (148–149).

يقول ابن تيمية في ذلك: "أما الصالحون الذين يدعون إلى طريق الأنبياء لا يخرجون عنها، فتلك خوارقهم من معجزات الأنبياء؛ فإنهم يقولون: نحن إنما حصل لنا هذا باتباع الأنبياء، ولو لم نتبعهم لم يحصل لنا هذا. فهؤلاء إذا قدر أنه جرى على يد أحدهم ما هو من جنس ما جرى للأنبياء؛ كما صارت النار بردا وسلاما على أبي مسلم؛ كما صارت على إبراهيم؛ وكما يكثر الله الطعام والشراب لكثير من الصالحين كما جرى في بعض المواطن للنبي، أو إحياء الله ميتا لبعض الصالحين كما أحياه للأنبياء، فهذه الأمور هي مؤكدة لآيات الأنبياء، وهي أيضًا من معجزاتهم بمنزلة ما تقدمهم من إرهاص.... ولكن الذي يحتاج إلى الفرقان بين الأنبياء وأتباعهم وبين من خالفهم من الكفار والفجار؛ كالسحرة والكهان وغيرهم؛ حتى يظهر الفرق بين الحق والباطل، وبين ما يكون دليلاً على صدق صاحبه؛ كمدعي النبوة، وبين ما لا يكون دليلاً على صدق صاحبه؛ فإن الدليل لا يكون دليلاً حتى يكون مستلزما للمدلول؛ متى وجد وجد المدلول، وإلا فإذا وجد تارةً مع وجود المدلول وتارة مع عدمه فليس بدليل ".[257]

في سياق الدراسات التاريخية والاجتماعية، برزت أنماط متنوعة من الاستشراف المستند إلى النجامة والكهانة. هذه الممارسات، التي انتشرت عبر فترات زمنية متباعدة في مختلف أنحاء العالم، شملت تنبؤات وقراءات قدمها منجمون وكهان لأهداف متعددة. يلفت ابن خلدون الانتباه إلى البعد السياسي لهذه الممارسات فيقول في مقدمته: "وأكثر من يعتني بذلك ويتطلع إليه الأمراء والملوك في آماد دولتهم ... وكل أمة من الأمم يوجد لهم كلام من كاهن أو منجم أو ولي في مثل ذلك من ملك يرتقبونه أو دولة يحدثون أنفسهم بها، وما يحدث لهم من الحرب والملاحم ومدة بقاء الدولة، وعدد الملوك فيها، والتعرض لأسمائهم ويُسمى مثل ذلك: الحدثان ".[258]

في سياق الدراسات الدينية والأنثروبولوجية، يُلاحظ أن التكهن يشكل عنصرًا محوريًا في العديد من الأديان، سواء القديمة أو المعاصرة. بعض الباحثين يذهبون إلى حد اعتبار الكهانة العنصر الأكثر أهمية وحيوية في الديانات اليونانية والرومانية القديمة.[259]

---

[257] المرجع السابق، ص (142).

[258] ابن خلدون، **مقدمة ابن خلدون**، ص (454).

[259] إلياس، بلكا، **النظرية الإسلامية في الكهانة**، بيروت: مؤسسة الرسالة، 2003م، ص (24).

المطلب الثالث: المستقبل والزمن

يتناول هذا المطلب مفهوم الزمن وعلاقته بالمستقبل، من خلال تحليل دلالاته الفكرية والمنهجية وأثره في تشكيل الوعي القيادي واتخاذ القرار. ويسعى إلى إبراز أهمية إدراك البعد الزمني في فهم التحولات واستشراف المآلات، بوصفه عنصرًا أساسيًا في بناء رؤية قيادية واعية ومتوازنة.

يقدم الإسلام رؤية فريدة للزمن والمستقبل، تختلف عن المفاهيم الغربية التقليدية للتقدم والتطور التاريخي. في حين أن الفكر الغربي غالباً ما يتبنى نظرة خطية أو دائرية للتاريخ، يقدم الإسلام منظوراً أكثر مرونة وانفتاحاً على الاحتمالات المستقبلية، ويتجلى هذا بوضوح في مبدأ "اعتبار المآل" – وهو مفهوم أساسي في الاجتهاد الإسلامي يؤكد على أهمية التفكير المستقبلي في صنع القرار الشرعي، ويمكن تعريف "اعتبار المآل" بأنه عملية موازنة بين النص الشرعي الظاهر والنتائج المتوقعة من تطبيقه، سواء كانت هذه النتائج مصالح أو مفاسد. وفقاً لفريد الأنصاري، فإن اعتبار المآل هو "أصلٌ كلّي يقتضي اعتباره تنزيل الحكم على الفعل بما يناسب عاقبته المتوقعة استقبالاً"[260].

كما يعتبر الإمام الشاطبي– أحد أبرز علماء أصول الفقه – أن اعتبار المآل أصل شرعي أساسي، حيث يقول: "النظر في مآلات الأفعال معتبر مقصود شرعًا، كانت الأفعال موافقة أو مخالفة. وذلك أنّ المجتهد لا يحكم على فعل من الأفعال الصادرة عن المكلفين بالإقدام أو بالإحجام إلا بعد نظره إلى ما يؤول إليه ذلك الفعل. فقد يكون مشروعًا لمصلحةٍ فيه تُستجلب أو لمفسدة تُدرأ، ولكن له مآلٌ على خلاف ما قصد فيه. وقد يكون غير مشروع لمفسدة تنشأ عنه أو مصلحة تندفع به، ولكن له مآل على خلاف ذلك".[261] ومن أهم ما يُستشهد به في هذا المقام موقف النبي ﷺ من المنافقين الذين تطاولوا عليه، إذ قالوا: ﴿لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل﴾ (المنافقون: 8)، حيث رفض رسول الله قتلهم رغم طلب عمر رضي الله عنه، خشية أن يشيع بين الناس أنه يقتل أصحابه. وهذا يؤكد على أهمية مراعاة التصورات العامة والآثار المترتبة على تطبيق الأحكام في المجتمع الإسلامي الناشئ. وقد أشار الشيخ دراز إلى التعارض الظاهري بين اعتبار الحال والمآل في معاملة النبي محمد ﷺ للمنافقين. فرغم وجود مبررات شرعية لمعاقبتهم بسبب كفرهم وإفسادهم، إلا أن النبي راعى الأثر السلبي المحتمل على صورة الإسلام وجاذبيته للداخلين الجدد.[262]

---

[260] فريد، الأنصاري، **المصطلح الأصولي عند الشاطبي**، القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، 2010، ص (457).

[261] أبو إسحاق، إبراهيم الشاطبي، **الموافقات**، الخُبر: دار ابن عفان، 1997م، ج 5، ص (177).

[262] تعليقات الشيخ دارز على **الموافقات**، ج5، ص (180-181).

ويوضح القاضي عياض هذا النهج النبوي المستقبلي، مشيرًا إلى أن النبي كان يترك بعض الأمور التي تستوجب التغيير خشية أن يؤدي تغييرها إلى ضرر أكبر. فقد كان يسعى لاستمالة النافرين عن الإسلام، متسامحًا في بداية الدعوة مع أمور كثيرة لتجنب زيادة نفورهم: "فيه ترك بعض الأمور التي يجب تغييرها، مخافة أن يؤدّي تغييرها إلى أكثر منها... وكان النبي عليه الصلاة والسلام يستألف على الإسلام النافرين عنه، فكان يعفو عن أشياء كثيرة أوّل الإسلام لذلك، لئلا يزدادوا نفورًا... ولهذا لم يقتل المنافقين، ووكّل أمرهم إلى ظواهرهم، مع علمه ببواطن كثير منهم، وإطلاع الله تعالى إياه على ذلك. ولما كانوا معدودين في الظاهر في جملة أنصاره وأصحابه ومن تبعه، وقاتلوا معه غيرهم حمية أو طلب دنيا أو عصبية لمن معهم من عشائرهم، وعلمت بذلك العرب، فلو قتلهم لارتاب بذلك من يريد الدخول في الإسلام ونفّره ذلك".[263]

إذن، يُقر الإسلام بتعدد وتنوع الظروف البشرية عبر الزمن. هذا المفهوم مدعوم بالنص القرآني: ﴿وتلك الأيام نداولها بين الناس﴾ (آل عمران: 140)، مما يشير إلى مبدأ التداول في الأحوال والظروف.

كما يؤكد الإسلام على قدرة المجتمعات البشرية على التغيير في كلا الاتجاهين – نحو الأفضل أو الأسوأ. هذا المبدأ مجسد في الآية القرآنية: ﴿إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم﴾ (الرعد: 11)، مما يبرز أهمية الإرادة والفعل البشري في إحداث التغيير. كما يُشجع الإسلام على التجديد والنهوض المستمر. هذا المفهوم مدعوم بالحديث النبوي: "إن الله يبعث لهذه الأمة على رأس كل مئة سنة من يجدد لها أمر دينها"[264]، مما يشير إلى أهمية التجديد الدوري في الفكر والممارسة الإسلامية. بالإضافة إلى ذلك، يحث الإسلام على السعي نحو القوة والفاعلية، كما يتضح من الحديث النبوي: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير"[265].

وحتى في سياق الأحداث الكبرى كيوم القيامة، يشدد القرآن الكريم على أن توقيتها من علم الغيب الذي اختص الله به. هذا التأكيد يوجه الإنسان نحو العمل والاستعداد في الحياة الدنيا والآخرة، كما يتضح من الحديث النبوي: "إن قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة، فإن استطاع ألا يقوم حتى يغرسها، فليغرسها"[266]. من جانب آخر، لا يحصر الإسلام الخير في فترة زمنية معينة، حتى

---

[263] القاضي عياض، **إكمال المعلم بفوائد مسلم**، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م، ج4، ص (54-55).

[264] أبو داود، سليمان بن الأشعث السجستاني، **سنن أبي داود**، الرياض: دار السلام، 2016م، ط1، مج1، كتاب الملاحم، حديث رقم: 4291.

[265] مسلم، **الجامع الصحيح (صحيح مسلم)**، كتاب البرّ والصلة من الجامع، حديث رقم: 2664.

[266] محمد بن إسماعيل، البخاري، **الأدب المفرد**، الرياض: دار الصديق للنشر والتوزيع، ط4، 1997م، باب اصطناع المال، حديث رقم: 479.

في عصر النبي أو القرون الأولى للإسلام. فرغم اعتبار السلف نموذجاً إيجابياً، إلا أن الإسلام يقر بإمكانية التفوق والتقدم في كل العصور.

هذا المفهوم يتجلى في الحديث النبوي: "مَثل أمتي مثل المطر، لا يُدرى أوله خير أم آخره"[267]، ويُعزّز الإسلام نظرة إيجابية للمستقبل، كما يتضح من تحذير النبي من التشاؤم: "إذا قال الرجل هلك الناس، فهو أهلكهم"[268]. هذا التوجه يشجع على الأمل والعمل الإيجابي نحو مستقبل أفضل. وقد نبّه المهدي المنجرة على هذا المفهوم، مشيرًا إلى أن الإسلام، في جوهره، يتميز بنظرة مستقبلية شاملة تمتد إلى ما بعد الحياة الدنيا. وفقًا لهذا المنظور، فإن كل عمل إنساني، سواء على المستوى الديني أو الاجتماعي، ينبغي أن يُقيَّم في ضوء نتائجه المستقبلية، سواء في الدنيا أو في الآخرة.[269]

المطلب الرابع: المستقبل والقدر

يُعتبر القدر من المسائل الثابتة في العقيدة الإسلامية حيث يتفق المسلمون تمثل النظريات الكلامية التي تسعى للتوفيق بين القدر والحرية الإنسانية أهمية خاصة، إذ حاولت هذه على صحتها استناداً إلى الكتاب والسنة. غير أن هذه العقيدة، رغم وضوحها، تثير العديد من الإشكاليات المتعلقة بالجانب النظري والفكري، حيث وصفها ابن رشد بأنها من أصعب المسائل الفقهية،[270] إذ يواجه العديد من العلماء – المسلمون وغير المسلمين – صعوبة في تفسير هذه القضية، ويعتبرها دايفيد هيوم، الفيلسوف الشكي، من أصعب المشكلات في الميتافيزيقا،[271] وهذا أدّى بالفكر الأوروبي، سواء الديني أو الفلسفي، لتناول هذه الإشكالية تحت مسميات مثل الحرية وأصل الشر، مع اعتقاد بعض المفكرين مثل هيوم وفولتير بأن المشكلة تتجاوز قدرات العقل البشري.[272]

---

[267] الترمذي، **سنن الترمذي**، أبواب أَبْوَابُ الْأَمْثَالِ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ (حديث رقم: 2689).

[268] مسلم، **الجامع الصحيح (صحيح مسلم)**، كتاب البرّ والصلة من الجامع، حديث رقم: 2623.

[269] "الإسلام – باعتباره دينًا واجتماعًا – هو قبل كلّ شيءٍ نظر إلى الأفق البعيد، في هذه الحياة الدنيا وفي الآخرة... وكيفما كان الفعل الإنساني عليه – على المستوى الديني والاجتماعي – أن يستهدي بنتائجه الدنيوية والأخروية. وبهذا كان اعتبار المستقبل جزءًا من العمل اليومي للمسلم". يُراجع في ذلك: المنجرة، **الحرب الحضارية الأولى**، ص (168-169).

[270] أبو الوليد محمد، ابن رشد، **الكشف عن مناهج الأدلة في عقائد الملة**، القاهرة: المطبعة الجمالية بمصر، 1910م، ط2، ص (104-105).

[271] David Hume, *An Enquiry Concerning Human Understanding*. (England: A D Publishing, 2008), 144.

[272] André Verdan, *Le scepticisme philosophique*, (Paris: Bordas, 1971), 129 - 134.

بينما تذهب النظرة الإسلامية لصعوبة تفسير القدر وعسر فهم حقيقته، ويذهب البعض لاستحالة فعل ذلك في الدنيا، باعتبار أنّ ذلك مظهر من مظاهر إخفاء الله سبحانه له؛ وهذا ما يُعرف بسرّ القدر. يقول أبو المظفر بن السمعاني عن ذلك: "القدر سرّ من أسرار الله تعالى اختصّ العليم الخبير به وضرب دونه الأستار وحجبه عن عقول الخلق ومعارفهم لما علمه من الحكمة، فلم يعلمه نبيٌّ مرسل ولا ملكٌ مقرّب. وقيل إنّ سرّ القدر ينكشف لهم إذا دخلوا الجنة، ولا ينكشف لهم قبل دخولها"[273]. لذلك عمد العلماء إلى معالجة القضية بشكل عام من دون التعمق في تفاصيلها الدقيقة.

إذ إنّ هدفهم كان الحفاظ على اعتقاد التوحيد وتصحيح الفهم بأن الإنسان مسؤول عن أفعاله.[274] ولذا فإنّ النظريات، مثل أفكار أبي الحسن الأشعري وابن رشد وابن تيمية، تقديم تفسير يتوسط بين الجبرية والمعتزلة. بالرغم من أن هذه النظريات لا تقدم إجابات نهائية، إلا أنها تقدم تفسيراً مقبولاً يتوافق مع مفهوم قدرة الإنسان في إطار القدر، وقد عبّر الطحاوي عن مذهب أهل السنّة في ذلك واصفاً إياه بالوسط: "بين الغلوّ والتقصير، وبين التشبيه والتعطيل، وبين الجبر والقدر، وبين الأمن والإياس".[275]

ويذهب البعض للنظر إلى القدر انطلاقاً من الأسباب، حيث يُفهم القدر باعتباره مرتبطاً بالأسباب والمسببات. يبرز هنا التوازن بين الأقدار والأسباب وفقاً لما أكده النبي محمد ﷺ، حيث أشار إلى أن العمل منوط بقدرة الإنسان، دون إغفال تأثير القدر، فقال عليه الصلاة والسلام في الحديث: "ما منكم من أحد إلا كتب مقعده من النار أو من الجنة. قالوا: ألا نتّكل؟ قال: لا، اعملوا فكلٌّ مُيسّر لما خُلق له"[276]. هذا التوازن بين الإيمان بالقدر والاعتراف بأهمية الأسباب يشكل الأساس في فهم عقيدة القدر بشكل صحيح. كما يذهب الإسلام إلى تقليص إهدار القدرات العقلية والفكرية على قضايا مثل القدر وحقيقته، وألا نستخدمها كعذر للتقاعس أو الأخطاء، كما جاء في الحديث: "إذا ذُكر القدر فأمسكوا"[277]. قال ابن رجب:[278]

---

[273] ابن حجر العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، كتاب القدر، ج 11، ص (540).

[274] عبد الرحمن، المحمود، **القضاء والقدر في ضوء الكتاب والسنّة**، الرياض: دار الوطن، 1997م، ص (25-26).

[275] علي بن محمد، ابن أبي العز، **شرح العقيدة الطحاوية**، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1987م، ص (32).

[276] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، كتاب القدر، باب جف القلم على علم الله، حديث رقم: 6596.

[277] محمد ناصر الدين، الألباني، **سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها**، الرياض: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، 1995م، ط1، ج1، حديث رقم: 34.

[278] ابن رجب، الحنبلي، **فضل علم السلف على الخلف**، القاهرة: إدارة الطباعة المنيرية، 1928م، ط2، ص (16-17).

"هذا النهي على وجوه منها:

- ضرب كتاب الله بعضه ببعض، فينزع المثبّت للقدر بآية، والنافي له بأخرى.
- الخوض في القدر إثباتًا ونفيًا بالأقيسة العقلية.
- الخوض في سرّ القدر"

بدلاً من الانشغال بهذه القضايا، يُشجع الدين على العمل والاجتهاد لمواجهة التحديات المستقبلية بشكل فعّال. يُفهم من ذلك أن كل من الأسباب والتخطيط والعمل والتقييم هي جزء من القدر، إذ لا يمكن الهروب من القدر، بل يجب على الإنسان مواجهة التحديات القادمة بأفضل قدراته. كما يُبيّن الحديث النبوي عن أبي خزامة عندما سأل رسول الله: "يا رسول الله، أرأيت رقى نسترقيها، ودواءً نتداوى به، وتقاة نتقيها: هل تردّ من قدر الله شيئًا؟ فقال: هي من قدر الله"[279].

كما يحث الإسلام على عدم استخدام القدر كعذر للتقاعس، فقد ورد في أحد الأحاديث أنّ النبي ﷺ طرق باب ابنته فاطمة وزوجها ليصليا الفجر، فاعتذر علي رضي الله عنه قائلاً: "يا رسول الله، أنفسنا بيد الله... فإذا شاء أن يبعثنا بعثنا." فغضب النبي ﷺ قائلاً: ﴿ وَكَانَ الإِنسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا ﴾ (الكهف، 54) .[280]كما تُظهِر سيرة الصحابة أن عقيدة القدر لم تكن عائقًا أمام العمل والتخطيط. على العكس، فإن الصحابة كانوا نشطين ومبادرين في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك الفتح والإدارة.

عدم تأثير عقيدة القدر سلباً على حياة الصحابة لا يشير مطلقاً إلى جهلهم بصعوباتها، بل يدل على فهمهم العميق لطبيعتها. كما يظهر في الحديث عن أبي هريرة، حيث غضب النبي ﷺ عند تنازع الناس في القدر، قائلاً: "أبهذا أمرتم أم بهذا أرسلت إليكم؟ إنّما هلك من كان قبلكم حين تنازعوا في هذا الأمر".[281] وقد فهم الصحابة مقام التوكّل فهماً يتماشى مع الكتاب والسنّة، ذلك أنّ مفهوم التوكّل يُثير إشكالية في فهمه وتطبيقه لدى بعض المسلمين، فقد ساد اعتقاد خاطئ بأن الاستعداد للمستقبل والاهتمام به يتعارض مع مبدأ التوكل على الله، وأن لا يغتمّ لاحتمالاته لأنّه يتوكلّ على ربه، كما أشار لذلك القرضاوي: "خطر هذه الأفكار أنها شاعت في دنيا المسلمين وأنشأت جوًّا من السلبية وإغفال سنن الله وإهمال أمر الحياة بين جماهير المسلمين، وباتت هذه الأدبيات "المخدّرة"

---

[279] الترمذي، **سنن الترمذي**، كتاب القدر، باب ما جاء لا ترد الرقى ولا الدواء من قدر الله شيئا، حديث رقم: 2148.

[280] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، كتاب التهجد، باب تحريض النبي على قيام الليل، حديث رقم: 1127.

[281] الترمذي، **سنن الترمذي**، كتاب القدر، باب ما جاء من التشديد في الخوض في القدر، حديث رقم: 2133.

هي القوت اليومي لعقول العوام في ديار الإسلام، وكانت من أسباب التخلّف الذي جعل المسلمين في مؤخّرة الأمم".[282]

ويُسهب رشيد رضا في شرح نظام الأسباب ويُؤكّد على ضرورة السعي وفق سنن الله في الكون، مع الإيمان بأن فاعلية هذه الأسباب مرتبطة بمشيئة الله، فيقول: "لما كان من المعلوم من الشرع والطبع والعقل بالضرورة أنّ للإنسان كسبًا اختياريًّا كلّفه الله العمل به، وأن يؤمن بأنه يجازى على عمله إن خيرًا فخير وإن شرًّا فشرّ – وجب على الإنسان أن يسعى في تدبير أمور نفسه بحسب ما علمه من سنن الله تعالى في نظام الأسباب وارتباطها بالمسببات، معتقدًا أنّ الأسباب ما يعقل منها وما لا يعقل لم تكن أسبابًا إ لّ بتسخير الله تعالى، وأنّ ما يناله باستعمالها فهو من فضل ربه الذي سخّرها وجعلها أسبابًا وعلّمه ذلك. وأمّا ما لا يعرف له سببٌ يُطلب به، فالمؤمن يتوكّل فيه على الله وحده وإليه يتوجّه وإيّاه يدعو فيما يطلبه منه. وأمّا ترك الأسباب وتنكّب سنن الله تعالى في الخلق وتسمية ذلك توكّلً، فهو جهل بالله وجهل بدينه وجهل بسننه التي أخبرنا بأنها لا تتبدّل ولا تتحوّل".[283]

ويتجلى هذا المفهوم في الحديث النبوي الذي يوجه المسلم إلى "عقل" الناقة والتوكل، مما يشير إلى أن التدبير يسبق التوكل، فقد جاء عن أنس بن مالك أنّ رجلً جاء على ناقة له، فقال: "يا رسول الله: أدعها وأتوكّل؟ أو أرسلها وأتوكّل؟ فقال عليه السلام: اعقلها وتوكّل"،[284] وتعد سيرة النبي محمد ﷺ في هجرته إلى المدينة مثالاً عملياً على التوازن بين الأخذ بالأسباب والتوكل على الله. ويخلص ابن الجوزي إلى أن حقيقة التوكل هي اعتماد القلب على الله وحده، دون أن يتعارض ذلك مع السعي والعمل. فالتوكل، في جوهره، عبادة قلبية تصاحب العمل والجهد البشري، وليس بديلاً عنهما.[285]

خاتمة

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن مفهوم القضاء والقدر والغيب في الإسلام لا يتعارض مع الاستشراف المستقبلي. فهناك توازن دقيق بين النظام الكوني (القدر) من جهة، والإرادة الإنسانية (الحرية) من جهة أخرى. هاتان الحقيقتان متأصلتان في الفكر الإسلامي وفي الواقع الكوني. رغم الجدل الفلسفي حول

---

[282] يوسف، القرضاوي، **التوكّل**، القاهرة: مكتبة وهبة، 1995م، ص (61-62).

[283] محمد، رشيد رضا، **تفسير القرآن الحكيم**، بيروت: دار المعرفة، 1990م، ط 2، ص (593).

[284] الترمذي، **سنن الترمذي**، كتاب صفة القيامة، باب 60، حديث رقم:2517.

[285] عبد الرحمن بن أبي الحسن، ابن الجوزي، **تلبيس إبليس**، بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر، 2001م، ط1، ص (343).

كيفية التوفيق بين هذين المبدأين، فإن الموقف العملي في الإسلام يقر بوجود قدرة واختيار للإنسان، وهما أساس التكليف الشرعي. في الوقت نفسه، يؤكد الإسلام أن كل ما يحدث في الكون هو بإذن الله وخلقه. هذا الفهم المتوازن يحفز المسلم على استشراف المستقبل والعمل الجاد، مع الاعتماد على الله والتوكل عليه. وهذا التوازن كافٍ من الناحية العملية والتطبيقية، دون الحاجة للخوض في تعقيدات فلسفية.[286]

وأنّ تأصيل مشروعية دراسات المستقبل والإستشراف في الإسلام يستند إلى مبادئ الشريعة ومقاصدها وآراء العلماء المسلمين البارزين انطلاقاً من المصلحة المبتغاة, حيث تسعى الشريعة الإسلامية إلى تحقيق المصالح ودرء المفاسد, ومثال ذلك ما اشتهر عن ابن تيمية في قولته المعروفة: "والقول الجامع أن الشريعة لا تهمل مصلحة قط"[287], وكذلك ما نُقل عن تلميذه، ممّا يُؤكّد على شمولية الشريعة في تحقيق مصالح العباد كمفهوم السياسة الشرعية الذي يدعم هذا التوجه باعتباره يقرب الناس إلى الصلاح ويبعدهم عن الفساد حتى لو لم يرد فيه نص صريح اجتهادات الصحابة التي اتخذت لمصلحة الأمة دون نص شرعي محدد مثل تحريق المصاحف ووضع الديوان, يقول، في ذلك: "ومن له ذوق في الشريعة، واطلاع على كمالاتها، وأنها لغاية مصالح العباد في المعاش والمعاد، ومجيئها بغاية العدل الذي يفصل بين الخلائق، وأنه لا عدل فوق عدلها ولا مصلحة فوق ما تضمنته من المصالح ؛ تبين له أن السياسة العادلة جزء من أجزائها وفرع من فروعها .. قال ابن عقيل : السياسة ما كان فعلاً يكون معه الناس أقرب إلى الصلاح، وأبعد عن الفساد، وإن لم يضعه الرسول ولا نزل به وحي".[288]

وهذا يُؤدّي بالناظر الباحث للبحث في أهمية التفكير في العواقب والاستعداد للمستقبل كجزء أساسي من الحكمة المطلوبة في القيادة والتخطيط, وهو ما أتى على ذكره الجاحظ في رسالة المعاد والمعاش: "إذ الحكيم هو الذي يبين أسباب الأمور ويمهد لعواقبها، وإنما يُحمد العلماء بحسن التثبت في أوائل الأمور، واستشفافهم ما تجيء به العواقب، وبقدر تفاوتهم في ذلك تستبين فضائلهم، وأما معرفة الأمور عند تكشفها فذلك أمر يعتدل فيه الفاضل والمفضول، والعالمون والجاهلون"[289].

---

[286] Ilyas Belka, *The Origins of Foresight from an Islamic Perspective*, (Doha: Doha Institue, Istishraf 2016, Issue 01), 155.

[287] أحمد بن عبد الحليم، ابن تيمية، **مجموع الفتاوى**، الرياض: دار عالم الكتب، 1991م. مج11, ص (344).

[288] محمد بن أبي بكر، الدمشقي، **الطرق الحكمية في السياسة الشرعية**، بيروت: دار إحياء العلوم، ص (10-20).

[289] عمرو بن بحر، الجاحظ، **رسائل الجاحظ**، بيروت: دار الفكر, 1964م، ج1، ص (91).

خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري والمعرفي لدراسة النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، من خلال التعريف بالسياق التاريخي والفكري لشخصيته، واستعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة والاستراتيجية والاستشراف، إلى جانب التأصيل الإسلامي لمفهوم القيادة الاستراتيجية ذات البُعد المستقبلي.

وقد أتاح هذا التأصيل النظري للباحث ضبط المفاهيم وتحديد الزوايا التحليلية التي سيتم اعتمادها في دراسة النموذج العُمري، بما يُسهم في الانتقال من الوصف العام إلى التحليل العميق للأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في ممارسات عمر بن الخطاب القيادية.

وانطلاقًا من هذا الأساس النظري، ينتقل البحث في الفصل الثالث إلى تحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، مع التركيز على تجلياتها العملية وأثرها في بناء الدولة وتحقيق الاستقرار والنهضة الحضارية.

الفصل الثالث: تحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه

مقدّمة الفصل الثالث

يُمثّل هذا الفصل جوهر الدراسة التحليلية في البحث، إذ ينتقل فيه الباحث من الإطارين التأسيسي والنظري إلى التحليل التطبيقي للأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه. ويهدف الفصل إلى الكشف عن ملامح الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى التي حكمت قرارات الخليفة وسياساته، وكيف أسهمت هذه الرؤية في بناء دولة مستقرة، قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة.

ويتناول الفصل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في قيادة عمر بن الخطاب من خلال تحليل سياساته في إدارة الأزمات، والتوسع الجغرافي، والتنظيم الإداري والتشريعي، والتخطيط الحضري، إلى جانب إبراز الدور المحوري لمنظومة القيم الإسلامية في توجيه قراراته المستقبلية. ويسعى الباحث من خلال هذا التحليل إلى بيان أن الاستشراف القيادي في التجربة العمرية لم يكن نتاج اجتهادات جزئية أو حلول مرحلية، بل كان رؤية متكاملة تستند إلى فهم عميق للواقع واستحضار واعٍ لمآلات الأفعال ونتائجها على المدى البعيد.

وبذلك يشكّل هذا الفصل حلقة الربط بين الإطار النظري الذي تمّ عرضه في الفصل الثاني، والنتائج والاستنتاجات العامة التي سيخلص إليها البحث في الفصل اللاحق، بما يُبرز النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه كنموذج استشرافي قابل للتحليل والاستلهام في السياقات المعاصرة.

المبحث الأول: تحليل الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية في نموذج قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه

يعد عمر بن الخطاب رضي الله عنه من أبرز الشخصيات القيادية في التاريخ الإسلامي، حيث امتازت قيادته بالحكمة والحنكة، متجلية في رؤية استراتيجية شاملة كانت تهدف إلى تحقيق أهداف الأمة الإسلامية على المدى البعيد. فمنذ توليه الخلافة، برزت ملامح هذه الرؤية في قراراته وسياساته التي لم تكن تستجيب فقط لضرورات اللحظة، بل كانت موجهة نحو بناء دولة قوية ومستقرة على أسس راسخة. تجسد هذا التخطيط الاستراتيجي في عدة مجالات، أبرزها إدارة الأزمات وتوسيع الدولة، وتطوير

البنية التحتية، وتنظيم الإدارة المالية. ويؤكد ذلك قول النبي ﷺ: "إن الله جعل الحق على لسان عمر وقلبه"[290]، مما يعكس أن عمر بن الخطاب كان مستنيراً بتوجيه إلهي في قراراته الاستراتيجية, ويتضح من دراسة هذه الأبعاد الاستراتيجية أن عمر بن الخطاب لم يكن مجرد قائد ينفذ الأوامر، بل كان مخططاً بارعاً يدرك تعقيدات الأمور ويديرها بذكاء وبعد نظر.

ومن الأمثلة البارزة على ذلك تأسيسه لنظام الدواوين، الذي لم يكن مجرد نظام إداري بل كان خطوة استراتيجية تهدف إلى ضبط الإدارة المالية وتوفير استدامة اقتصادية للدولة الإسلامية، وهو ما اعتبره بعض الباحثين الأساس لتطور الفكر الإداري في الدولة الإسلامية عبر العصور .

المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية في قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه

يتناول هذا المطلب مفهوم الرؤية الاستراتيجية في قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، من خلال إبراز معالمها وأسسها الفكرية والعملية، وتحليل دورها في توجيه قراراته وسياساته العامة. ويسعى إلى بيان كيف شكّلت هذه الرؤية إطارًا ناظمًا لإدارة شؤون الدولة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الواقع واستحقاقات المستقبل.

الفرع الأول: تعريف مختصر للرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية هي مفهوم حيوي في العلوم الإدارية والقيادية، حيث تشكل أساس التخطيط والتنظيم وتوجيه المؤسسات نحو أهدافها البعيدة المدى. تجمع الرؤية الاستراتيجية بين الفهم العميق للواقع الحالي والإدراك الواضح للفرص والتحديات المستقبلية، مما يتيح للقادة توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى بطريقة منهجية ومنظمة. يقول بيتر دراكر: "الرؤية الاستراتيجية هي القدرة على تحويل الأهداف الكبرى إلى واقع ملموس عبر فهم البيئة المحيطة والتفاعل معها بشكل فعال".[291] والرؤية في اللغة العربية مأخوذة من الفعل رأى، قال ابن فارس: " (رأى) الراء والهمزة والياء أصل يدل على نظر وإبصار بعين أو بصيرة"[292], ويقال رؤية العين ورؤيا العين، ما تراه الباصرة، وجمع الرؤية رُؤَى. ورؤية العين معاينتها للشيء، وهى تتعدى إلى مفعول واحد، وإن كانت بمعنى العلم فإنها تتعدى إلى مفعولين، وقال ابن سيده: الرؤية النظر بالعين وبالقلب، كما فى اللسان.[293]

---

[290] الترمذي، **سنن الترمذي**، حديث رقم 3682.

[291] Peter, Drucker, *The Practice of Management*, (New York City: Harper Business, 2006), 75.

[292] بن فارس، **معجم مقاييس اللغة**، ج2, ص (472).

[293] ابن منظور، **لسان العرب**، ج6، ص (63).

فالرؤية هي ما تراه العيون أو ما تتصورها العقول من مشاهد أو تصورات، وهي تعكس القدرة على الاستشراف وتوقع ما سيكون في المستقبل. وأمّا في الاصطلاح، فهي تعني تصورًا واضحًا ومستقبليًا لما يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقه في المستقبل. وهي أيضاً الصورة المثالية أو الوضع المنشود الذي تُحَدد فيه الأهداف الكبرى والطموحات النهائية. فالرؤية تتضمن نظرة شاملة ومستدامة للمستقبل، وتحدد الاتجاه الذي ينبغي أن تتخذه الجهود لتحقيق التقدم والنجاح, من خلال ثلاثة أغراض مهمة:

- أولاً: من خلال توضيح الاتجاه العام للتغيير المنشود.
- ثانياً: أنّها تحفز الناس على اتخاذ إجراءات في الاتجاه الصحيح.
- ثالثًا: إنها تساعد في تنسيق وتنظيم النشاطات والأفعال.

إذن، تساعد الرؤية الفعّالة والاستراتيجيات طويلة الأمد في حل النزاعات وتأسيس صورة منشودة وتضع الاهداف المستقبلية وتُشير للإتّجاه وتُحسّن الأداء التنظيمي وتُرشّد الموارد وتُحسّن الكفاءات وتُعزّز الإستقلالية، وتخلق حافزاً إيجابياً حتى في ظل الظروف الصعبة أو المتغيّرة.[294]

ويعتبر Mintzberg (مينتربرغ) الرؤية الإستراتيجية في علم الإدارة بأنها الصورة المستقبلية المثالية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وهي تمثل الإطار الذي يوجه التخطيط والقرارات الاستراتيجية، وتتضمن الرؤية الاستراتيجية تصوراً مستقبلياً للمنظمة يتجاوز الظروف الراهنة، ويركز على أهداف طويلة الأجل تتناسب مع القيم الأساسية والقدرات التنافسية للمنظمة, فهي من وجهة نظر مينتزبرغ ليست مجرد تكهنات، بل هي عملية تتطلب فهمًا عميقًا للبيئة الداخلية والخارجية وتوجيه الجهود نحو أهداف بعيدة المدى.[295] وقد وضع بعض الباحثين مجموعة من الخصائص التي تتميّز بها الرؤية الإستراتيجية, منها على سبيل المثال:

1. الوضوح: تتميز الرؤية الاستراتيجية الناجحة بوضوحها وسهولة فهمها من قبل جميع العاملين في المؤسسة. هذا الوضوح يعزز تناغم الجهود ويضمن توجيه الطاقات نحو غايات مشتركة. وفقًا لـ Collins (كولينز) فإن وضوح الرؤية هو السمة المميزة للقيادات الاستثنائية، حيث يوحد مسار العمل الجماعي.[296]

[294] John, Kotter, *Leading Change*, (Boston: Harvard Business Review Press, 1996), 71-72.
[295] Henry, Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, (London: Pearson Education Limited, 1994), 107.
[296] Jim, Collins, *Good to Great*, (NewYork: Harper Business, 2001), 95.

2. الطموح والتحفيز:وممّا أثاره بعض الباحثين اتّسام الرؤية بمستوى عالٍ من الطموح، مما يحفز المؤسسة على السعي نحو التميز والأداء المتفوق. يشير سينجي إلى أن الرؤية الطموحة تحث الأفراد على الإبداع وتحقيق ما قد يبدو مستعصيًا.[297]
3. الواقعية والقابلية للتطبيق: ثم ذهب البعض لضرورة كونها طموحة، إذ بحسب Andrews (أندروز) يجب أن تستند الرؤية الاستراتيجية إلى أسس واقعية تراعي الإمكانات الحالية للمؤسسة والفرص المتاحة وذلك لأهمية التوازن بين الطموح والقدرة، مع المرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات المستقبلية.[298]
4. التركيز الاستراتيجي: يذهب البعض للتأكيد على ضرورة أن تركز الرؤية على المجالات الرئيسية التي تمتلك فيها المؤسسة ميزة تنافسية. يشدد Porter (بورتر) –على سبيل المثال– على أن التركيز على نقاط القوة التنافسية للمؤسسة يعد عاملًا حاسمًا في تحقيق الرؤية.[299]
5. الاستدامة والاستمرارية: يؤكد Elkington (إلكينجتون) أنّ الرؤية الاستراتيجية تتطلب منهجية مستدامة تضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد، حتى في ظل الظروف المتغيرة. كما أن استدامة الرؤية تعني استشراف المستقبل والتكيف مع متغيراته لضمان الاستمرارية.[300]

الفرع الثاني: أهمية الرؤية الاستراتيجية في الإدارة والقيادة

يذهب البعض لتفسير أهمية الرؤية الاستراتيجية كونها توفر إطارًا مرجعيًا لاتخاذ القرارات، مما يساعد القادة والمديرين على تحديد الأولويات وإدارة الموارد بكفاءة. والتي تساعد في تقليل الارتباك وضمان أن القرارات تتماشى مع الأهداف بعيدة المدى.[301] بينما يُحاول البعض تفسير أهمية وجود رؤية واضحة وإستراتيجية لدى القائد أو المنظمة بما ينتج عنه من تحفيز للعاملين وزيادة التزامهم وولائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.[302]

---

[297] Peter, Senge, *The Fifth Discipline*, (USA: Doubleday, 1990), 195.
[298] Kenneth, Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, (Illionois: Richard D. Irwin, 1980), 45.
[299] Michael E., Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, (New York: Free Press, 1980), 22.
[300] John, Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, (Oxford: Capstone Publishing, 1997), 12.
[301] Kotter, *Leading Change*, 67.
[302] Daniel, Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, (New Yotk City: Riverhead Books, 2009), 89.

كما أنّها تساعد على تزويد المنظمة بالمرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية, وذلك من خلال تحديد مسار مستقبلي مرن، ممّا يُمكّن المنظمة من تعديل استراتيجياتها حسب الحاجة دون فقدان الاتجاه العام.[303] وكذلك من أبرز الأسباب الرئيسية التي ذهب الباحثون لدراستها في سياق التعرّف على أهمية الرؤية الإستراتيجية, مُساهمتها في تعزيز الاتصال الفعال داخل المنظمة وبين مختلف المستويات الإدارية، مما يضمن توافق الأهداف والجهود, ممّا يجعل من السهل تحقيق التوافق بين مختلف مستويات المنظمة.[304]

الفرع الثالث: أمثلة من السياسات التي تعكس هذه الرؤية

قد سبق الحديث عن اعتبار الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه أحد أبرز القادة في تاريخ الإسلام, وذلك لما تميز به من رؤية استراتيجية ثاقبة في إدارة شؤون الدولة وتوجيه مسار الأمة الإسلامية نحو التوسع والنمو المستدام, وكذلك في إدارة الأزمات والتي تمثل أحد أبرز معالم قيادته الاستراتيجية. ومن أهم الأمثلة العملية على رؤية عمر بن الخطاب رضي الله عنه الإستراتيجية:

1- التوسّع الجغرافي والإدارة الإستراتيجية للفتوحات الإسلامية: تجلت الرؤية الاستراتيجية لعمر بن الخطاب بشكل واضح في نهجه المنهجي تجاه التوسع الجغرافي من خلال الفتوحات الإسلامية. فعلى الرغم من أن هذه الفتوحات كانت قد بدأت في عهد النبي محمد ﷺ واستمرت خلال خلافة أبي بكر الصديق، إلا أن عمر قام بوضع استراتيجية شاملة ومنظمة لها، تهدف إلى تحقيق انتشار الإسلام وتوسيع نطاق الدولة الإسلامية بطريقة مستدامة ومدروسة. لقد رأى عمر أن التوسع ليس فقط واجبًا دينيًا، بل هو وسيلة لضمان أمن الدولة الإسلامية من خلال القضاء على التهديدات الخارجية وإيجاد فضاء جديد لنشر الإسلام وتحصين ثغور المسلمين.[305] وكان عمر رضي الله عنه يتابع جبهات الفتح المختلفة في العراق والشام وفارس، ويُمد جيوش الفتح بما يلزم من إمدادات وتعليمات وأوامر ويضع لهم الخطط اولاً بأول ويُشرف بنفسه على سيرورة المعارك. [306] وقد كان الصحابة رضوان الله عليهم – ومنهم عمر – يعتبرون الجهاد في سبيل الله عنصراً حيوياً لاستمرار الأمة

---

[303] Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 132.

[304] Senge, *The Fifth Discipline*, 147.

[305] عبد العزيز، إبراهيم العمري، **الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين**، الرياض: دار اشبيليا للنشر والتوزيع، 2001م، ص (87).

[306] محمد محمد علي، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه – شخصيته وعصره**، دمشق: دار ابن كثير، 2009م، ط2، ص (382).

الإسلامية وتطورها. هذا المفهوم تجسّد في الفتوحات الإسلامية التي شملت مناطق واسعة كالعراق وبلاد المشرق والشام ومصر والشمال الأفريقي.

نتج عن هذه الفتوحات العسكرية والدعوية مجموعة من الآثار الهامة على المستويين الداخلي والخارجي للأمة الإسلامية. من الناحية الاستراتيجية، ساهمت هذه الفتوحات في تعزيز مكانة الأمة الإسلامية على الساحة العالمية، مما أهلها لدور قيادي في توجيه مسار الحضارة البشرية. كما أدت إلى إضعاف قوة الدول والإمبراطوريات المناوئة للإسلام، مما قلل من تهديدها للدولة الإسلامية الناشئة. وأتاحت كذلك فرصة واسعة لنشر الدعوة الإسلامية في المناطق المفتوحة. نجاح هذه الدعوة وانتشارها السريع أثبت للكثيرين صدق الرسالة الإسلامية، مما أدى إلى دخول أعداد كبيرة من الناس في الإسلام. هذا التحول الديموغرافي عزز من قوة المسلمين وأضعف خصومهم في الوقت ذاته.[307]

2- إدارة الأزمات – عام الرمادة نموذجًا: إدارة الأزمات تعد من أبرز مظاهر الرؤية الاستراتيجية والقدرات القيادية المتقدّمة لعمر بن الخطاب رضي الله عنه, وقد تقدّم الحديث عن هذه النقطة وسنتوسّع في هذا الجانب بالذات في المطلب القادم لتسليط الضوء على أحد أهم ركائز أي رؤية استراتيجية لدى أي قائد ألا وهي إدارة الازمات. إذ تجلت قدرات عمر رضي الله عنه القيادية بشكل خاص خلال أزمة الجفاف أو ما سُمّي بعام الرمادة التي ضربت منطقة الحجاز في عام 18 هجرية، والتي استمرت لتسعة أشهر، مسببة خسائر فادحة في الثروة الحيوانية ومعاناة شديدة للسكان. اتسم نهج عمر في التعامل مع هذه الأزمة بالشمولية والاستباقية. فقد شكل فريق إدارة أزمة يجتمع معه يوميًا لمتابعة التطورات، مما يعكس إدراكه لأهمية العمل الجماعي في مواجهة التحديات الكبرى. كما اتخذ سلسلة من الإجراءات العملية لمواجهة الأزمة، شملت جمع الموارد الغذائية من الأسواق المحلية والمجاورة، وطلب المساعدة من الأقاليم الأخرى، خاصة مصر تحت قيادة عمرو بن العاص رضي الله عنه. وحثّ عمر سكان المدينة على مشاركة مواردهم مع الوافدين من الأعراب، مع اتخاذ تدابير واسعة لبناء احتياطي للطوارئ المستقبلية. كما تصدى — رضي الله عنه – لمحاولات الاحتكار من قبل بعض التجار، بينما شجع في الوقت نفسه استيراد البضائع من خارج

[307] عبد الله، القادري، **الجهاد في سبيل الله – حقيقته وغايته**، جدة: دار المنارة، 1992م، ط2، ج2 ص (411-482).

الإقليم لتنشيط الحركة التجارية. وإلى جانب هذه التدابير العملية، لم يغفل عمر الجانب الروحي، فقاد الصحابة في صلاة الاستسقاء، مستجلبًا الرحمة الإلهية. [308]

3- إصلاح النظام الإداري – إنشاء الدواوين: توسّعت الدولة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب نهج عمر بن الخطاب توسعاً جغرافياً ملحوظاً، مما أدى إلى زيادة كبيرة في مواردها وخضوع شعوب متنوعة لحكمها. هذا التوسع استدعى تنظيماً دقيقاً للعلاقات بين الدولة والشعوب الجديدة الخاضعة لحكمها. ولأنّ عمر بن الخطاب صاحب بصيرة ورؤية استراتيجية فإنّ سياسته اتّسمت بالمرونة في التعامل مع الأراضي والشعوب المفتوحة، حيث راعى الظروف المختلفة لكل حالة. فقد صنف الأراضي المكتسبة إلى ثلاث فئات رئيسية: أراضٍ فتحت عنوة بالقوة العسكرية، وأراضٍ تم التصالح مع أصحابها، وأراضٍ هجرها مالكوها أو كانت ملكاً للحكام السابقين. كما ميّز عمر فيما يتعلق بالشعوب بين من دخل في حكم الدولة الإسلامية طوعاً ومن خضع لها كرهاً. كما أولى اهتماماً خاصاً بأهل الكتاب من اليهود والنصارى، واضعاً أسساً للتعامل معهم وفقاً للشريعة الإسلامية.[309]

كما شهدت الدولة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – تطوراً ملحوظاً في نظامها المالي، شمل كلاً من جوانب الإيرادات والنفقات. حيث قام عمر بإنشاء نظام الدواوين لتنظيم وترتيب حقوق المواطنين، مما يعكس نهجاً منظماً في إدارة الشؤون المالية للدولة, وقام بتعيين مسؤولين لمتابعة وتنظيم وتطوير شؤون مصادر الثروات والموارد كإدارة شؤون الفيء والزكاة والغنائم والجزية والخراج وعشور التجار.[310] ولم تكن الدولة الإسلامية في مراحلها الاولى تملك نظاماً مالياً أو إدارياً بشكل مركزي ومتطوّر،إذ كانت سياسة الرسول محمد ﷺ تقوم على التوزيع الفوري للأموال وإنفاقها دون تأخير، وهو النهج الذي اتبعه الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه. مع بداية خلافة عمر بن الخطاب رضوان الله عليه، استمر هذا النهج في البداية. إلا أن التوسع السريع للدولة الإسلامية شرقاً وغرباً —كما أسلفنا – أدى إلى تغيرات جذرية في الوضع المالي للدولة. فقد أدت الفتوحات إلى تدفق كميات غير مسبوقة من الأموال من مصادر

---

[308] موفق سالم، نوري، **الأخلاق والسياسة – قراءة في خلافة عمر بن الخطاب**، ص (96).

[309] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (255).

[310] أحمد، إبراهيم الشريف، **دراسات في الحضارة الإسلامية**، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1967م، ص (253).

متنوعة, وهذا ساهم في توسّع الجيوش وتعقيد احتياجاتها ممّا دفع عمر إلى إعادة التفكير في آليات إدارة المال العام.

فلقد أدرك – رحمه الله – أن الأساليب القديمة لم تعد كافية لضبط هذا الحجم من الموارد وضمان توزيعها بعدالة وكفاءة, فبدأ بالتفكير في وضع نظام مالي أكثر تنظيماً وشمولية. هذا التفكير أدى إلى إنشاء "الديوان"، وهو نظام إداري ومالي متطور يهدف إلى ضبط إيرادات ونفقات الدولة بشكل دقيق. يعتبر هذا الإجراء خطوة رائدة في تاريخ الإدارة المالية الإسلامية، حيث كان عمر أول من أسس هذا النظام في الدولة الإسلامية.[311]

4- العدالة القضائية – تأسيس نظام القضاء المستقل: نظراً للتوسّع الجغرافي والديموغرافي للدولة الإسلامية خلال فترة حكم عمر بن الخطاب رضي الله عنه، برزت الحاجة إلى تطوير النظام القضائي لمواكبة متطلبات المجتمع المتنامي. هذا التطور كان استجابة مباشرة لتعقيد المهام الإدارية للخليفة والولاة، وزيادة حالات النزاع في المجتمع المتنوع حديثًا. لذا فقد قام عمر رضي الله عنه بإجراء إصلاح هيكلي في النظام الإداري والقضائي للدولة, ومن أهم ملامح هذا الإصلاح كان الفصل بين السلطات، حيث تم إنشاء سلطة قضائية مستقلة عن الولايات الإدارية ممّا مكّن الولاة من التركيز على مهامهم الإدارية، بينما تولى القضاة المستقلون مسؤولية الفصل في النزاعات القانونية, كما قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتعيين قضاة يتبعون له بشكل مباشر في مختلف الأمصار الإسلامية مثل الكوفة والبصرة والشام ومصر.[312] وقد سبق عمر رضي الله عنه لتقديم نموذج مُبكّر لمفهوم فصل السلطات على سبيل المثال النظريات السياسية الغربية الحديثة بقرون عديدة, إذ في الوقت الذي يُنسب تطوير هذا المفهوم في أوروبا إلى مونتسكيو في القرن الثامن عشر، مع تطبيقه العملي في أعقاب الثورة الفرنسية في أوائل القرن التاسع عشر، فإن الإسلام قد طبق مبادئ مماثلة منذ القرن السابع الميلادي. وقد استقى عمر بن الخطاب رضي الله عنه من معين النبوّة, ويتجلى ذلك في فهم عمر للحديث النبوي الشهير عن تعيين معاذ بن جبل قاضياً على اليمن. في هذا الحديث، أقر النبي محمد ﷺ منهجية معاذ في القضاء، والتي تضمنت

---

311 عبد الله، جمعان السعدي، **سياسة المال في الإسلام في عهد عمر بن الخطاب**، الدوحة: مكتبة المدارس، 1983م، ط1، ص (157).

312 محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (290).

الاعتماد على القرآن أولاً، ثم السنة النبوية، وأخيراً الاجتهاد الشخصي. هذا النهج يعكس استقلالية القضاء وأهمية الاجتهاد في النظام القانوني الإسلامي.[313]

5- التنظيم الاجتماعي – نظام الحسبة: يشهد التاريخ الإسلامي على الدور الريادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه بتحسين التماسك الإجتماعي وتعزيز القيم والأخلاق انطلاقاً من تطبيق الشريعة الإسلامية والإلتزام بأوامر الله ورسوله، وردع المخالفات الشرعية. هذا النهج تجسد من خلال ممارساته كخليفة للمسلمين وعبر توجيهاته للولاة في مختلف أنحاء الدولة الإسلامية. يشير ابن تيمية إلى أن جوهر الولايات الإسلامية يكمن في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. وفي هذا السياق، برز دور عمر في حماية عقيدة التوحيد، ومكافحة البدع والانحرافات، وتعزيز العبادات في المجتمع الإسلامي. كما عمل على محاربة الممارسات المنكرة وتشجيع الأعمال الصالحة وإصلاح الجانب الإجتماعي واهتمامه بالأسواق والتجارة، إذ كان يُولّي غيره أمر السوق حتّى وإن كان يطوف بالأسواق, وكان يُلزم التجّار بمعرفة الحلال والحرام في البيوع، وكان يحثّ الناس على التكسّب والسعي وكسب لقمة العيش,[314] فمّما أثر عنه قوله: وقال : لا يقعد أحدكم عن طلب الرزق، ويقول : اللهم ارزقني ! وقد علم أنَّ السَّماء لا تمطر ذهباً، ولا فضةً . وإن الله تعالى إنَّما يرزق النَّاس بعضهم من بعض، وتلا قول الله تعالى : ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [الجمعة : 10].[315]

6- التخطيط الحضري: انعكس البعد الاستراتيجي في سياسة عمر بن الخطاب رضي الله عنه على اهتمامه بالتخطيط الحضري وتطوير البنية التحتية، لقد مثَّلت سياسات الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه في التوسعة العمرانية وتنظيم الأمصار نموذجًا متقدمًا للتخطيط الحضري في تاريخ الدولة الإسلامية. لم يكن هذا التخطيط عشوائيًا أو منحصرًا في إنشاء المدن لأغراض عسكرية فحسب، بل جاء كاستجابة إستراتيجية لاحتياجات الأمة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والأمنية. وفيما يلي عرض لأبرز ملامح هذه التوجه:

---

313 ظافر، القاسمي، **نظام في الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي**، بيروت: دار النفائس، 1987م، ج2، ص (53).

314 محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (165-171).

315 محمد عبد الحي، الكتاني، **نظام الحكومة النبوية**، بيروت: دار الأرقم، 1997م، ج2، ص (20).

- توسعة المدينة المنورة وتطوير مرافقها: شهدت المدينة المنورة – باعتبارها عاصمة الخلافة حينذاك – عنايةً خاصة من قبل عمر بن الخطاب، الذي عمل على مواكبة النمو السكاني والاقتصادي فيها. وقد تمثّل ذلك في توسعة المسجد النبوي وإضافة مرافق جديدة تستوعب الأعداد المتزايدة من المصلين والوافدين, حيث قام – رضي الله عنه– بإجراء توسعة للمسجد النبوي الشريف، وأضاف ثلاثة مداخل جديدة، ومدّد المساحة بإضافة عمودين من الجهة الغربية ومثلهما من الجهة الشمالية. كما قام بتغطية الأرض بالحصى دون سقف، إلى جانب الاهتمام بالبئر المعروفة بين الناس ببئر زمزم. ولتنفيذ هذه التوسعة، اشترى رضي الله عنه المنازل المحيطة بالمسجد وألحقها بمساحته، فشملت التوسعة الجهات الشمالية والجنوبية والغربية. زاد من الجهة الغربية عشرين ذراعًا، ومن جهة القبلة عشرة أذرع، ومن الجهة الشمالية ثلاثين ذراعًا، بينما لم يضف شيئًا من جهة الشرق احترامًا لموقع حجرات أمهات المؤمنين رضي الله عنهن. ونتيجة لهذه التعديلات، أصبحت أبعاد المسجد 140 ذراعًا من الشمال إلى الجنوب، و120 ذراعًا من الشرق إلى الغرب، مع مساحة إجمالية تبلغ حوالي 3,575 مترًا مربعًا.[316]
- إنشاء الأمصار الجديدة، الكوفة والفسطاط نموذجًا: أولى عمر بن الخطاب عناية خاصة بإنشاء الأمصار في المناطق المفتوحة حديثًا، لغايات أمنية واقتصادية واجتماعية. فالكوفة في العراق، والفسطاط في مصر، لم تُؤسس عشوائيًا، بل اختيرت مواقعها بعناية لتكون قريبة من مصادر المياه وطرق التجارة، ويسهل الدفاع عنها إن لزم الأمر. حيث أمر أبو الهياج الأسدي بتخطيط الكوفة بأن يجعل عرض الطرق الرئيسية (المناهج) أربعين ذراعا، وما يليها ثلاثين ذراعا وما بينهما ٢٠ ذراعا، والأزقة سبعة أذرع, وأن لا يخطّ طريقاً أضيق من ذلك.[317] وأمّا الفسطاط وبتوجيه من عمر بن الخطاب قام عمرو بن العاص بتأسيسها كمدينة، إذ عندما فتح عمرو بن العاص مدينة الإسكندرية ووجد منازلها ومبانيها مكتملة، فكر في الاستقرار بها, ولكنه كتب إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه ليطلب إذنه في ذلك. سأل عمر الرسول الذي جاء بالرسالة: هل يفصل بيني وبين المسلمين ماء؟ فأجاب: نعم، يا أمير المؤمنين، إذا جرى النيل." فرد عمر برسالة إلى عمرو يقول فيها: لا أفضّل أن يسكن المسلمون في مكان يعزلني عنهم الماء في

316 ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، بيروت: دار الفكر، ط3، ص (284-283).

317 الطبري، **تاريخ الطبري**، ط2، ج٤، ص (46-40).

الصيف أو الشتاء.[318] وبهذا انتقل عمرو بن العاص من الإسكندرية إلى الفسطاط. حيث شيد فيها المسجد الجامع ليكون مركزًا للعبادة، وأقام بجواره دار الإمارة لتنظيم شؤون الحكم. كما قام بتخصيص أماكن لكل قبيلة لتقيم فيها، بحيث وُزعت المنازل وفق تخطيط دقيق أطلق عليه اسم "الخطط"، وهو ما يمكن اعتباره بمثابة الأحياء السكنية في زماننا الحالي. بالإضافة إلى ذلك، بنى عمرو دارًا خاصة به، وحرص على أن يشارك عددًا من الصحابة في عملية التخطيط لضمان توزيع المناطق بشكل عادل ومنظم.[319]

- إدارة الأراضي وتوزيعها: يشكّل توزيع الأراضي الزراعية في المناطق المفتوحة, والاهتمام بالزراعة ركيزةً مهمة في الاقتصاد, وهو كما يقول مالك بن نبي "الوسيلة المأمونة كما يقول اليوم الاقتصاديون الذين يدرسون مشاكل العالم الثالث لضمان (إقلاع) مجتمع ما من مرحلة أولية إلى مرحلة ثانوية",[320] ولذا فقد كان تخطيط عمر بن الخطاب الحضري، إدراكاً لحقيقة أنّ الاستقرار الاجتماعي والمالي يتطلب إدارة عادلة للأراضي, ففي عهده – رضي الله عنه– شهدت سياسة منح الأراضي توسعًا ملحوظًا بهدف تحسين الزراعة وتعمير الأرض، وهو توسع يفوق ما كان عليه الحال في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه، بسبب اتساع رقعة الفتوحات الإسلامية. وقد وُضعت قواعد واضحة لتوزيع الأراضي، منها أن كل من يُحيي أرضًا ميتة تُصبح ملكًا له، بشرط أن يقوم بإعمارها خلال ثلاث سنوات، وإلا تُسحب منه وتُمنح لغيره. ومن الأمثلة على ذلك، منح خوات بن جبير قطعة أرض غير مزروعة، وكذلك الزبير بن العوام الذي أُقطع أراضي العقيق بالكامل. كما منح علي بن أبي طالب رضي الله عنه أرض ينبع، التي تدفق فيها الماء الغزير، فحولها إلى وقف خيري لصالح الفقراء.[321]
- البنية التحتية ودعم الاستقرار الاجتماعي: لم ينظر عمر بن الخطاب إلى التخطيط الحضري على أنّها مجرّد وسيلة لتوطين الجيوش في الأمصار الحديثة، بل عدّه نهجًا شاملًا لبناء مجتمع إسلامي مستقر ومزدهر. فالبنية التحتية من مساكن وأسواق وطرق وقنوات ري كانت محطّ اهتماما, وقد جاء في الأثر أن عمر قال: " لو هلك حمل من ولد الضأن ضياعا بشاطئ الفرات خشيت

---

[318] عبد الرحمن بن عبد الله، ابن عبد الحكم، **فتوح مصر وأخبارها**، القاهرة: مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر، 1974م، ط1، ص (91).

[319] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (282).

[320] مالك، بن نبي، **مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي**، دمشق: دار الفكر, 1988م، ط1، ص (40).

[321] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (289-288).

أن يسألني اللَّه عنه".[322] فخصص –رضي الله عنه– جزءًا من أموال بيت مال المسلمين لتعزيز وسائل التواصل وربط أرجاء الدولة الإسلامية. ولتحقيق ذلك، وفر عددًا كبيرًا من الجمال، التي كانت وسيلة النقل الرئيسية في ذلك الوقت، لتسهيل انتقال المحتاجين بين الجزيرة العربية والشام والعراق. كما أنشأ ما يُعرف بـ"دار الدقيق"، وهو مكان يُخزن فيه السويق، التمر، الزبيب، وغيرها من الاحتياجات الأساسية، لدعم المسافرين من أبناء السبيل والضيوف الغرباء.

ولم يكتفِ بذلك، بل جهز الطرق بين مكة والمدينة بما يلبي حاجات المسافرين، حيث وفر محطات تحتوي على الماء والمؤن الأساسية، لتخفيف عناء السفر عنهم وجعلهم في غنى عن حمل الماء والطعام خلال رحلتهم. بهذا النهج، كان الفاروق رضي الله عنه يقتدي بالتوجيهات القرآنية التي تدعو إلى تيسير أسباب العمران، وضمان الأمن والاستقرار للمسافرين، مما يعزز الروابط بين أجزاء الدولة ويحقق الراحة لهم, مما أسهم في جذب السكان من أماكن مختلفة، ووفر لهم أساسيات الحياة الكريمة.[323]

المطلب الثاني: إدارة الأزمات وتوجيه الأمة

كما تقدّم معنا فإنّ نهج الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه يتسم في إدارة شؤون الدولة بالحكمة والحنكة، ولاسيما عند وقوع الأزمات الكبرى التي تُهدِّد استقرار المجتمع الإسلامي. وقد برز ذلك جليًّا في عدّة أحداث مفصلية، مثل المجاعة المعروفة بـ"عام الرمادة"، وكذلك في تعامل عمر مع وضع "خراج العراق" بعد الفتوحات الإسلامية، حيث تطلّب الأمر حزمةً من الإجراءات الاستثنائية تراعي المصلحة العامة وتؤسس لنموذج رائد في إدارة الأزمات وتوجيه الأمّة. ولا يُقدَّم عام الرمادة في هذا السياق بوصفه مثالًا على التنبؤ بوقوع الأزمة، بل بوصفه نموذجًا لكيفية توظيف القيادة العمرية لأدوات استشرافية أثناء الأزمة، من خلال سرعة تقدير المآلات، واتخاذ قرارات استباقية للحد من تفاقم آثارها، وبناء استجابات مؤسسية تتجاوز المعالجة الآنية للحدث.

---

[322] ابن أبي شيبة، **مصنف ابن أبي شيبة**، حديث رقم: 34486.

[323] السيد، عمر، **الدور السياسي للصفوة في صدر الإسلام**، فيرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996م، ط3، ص (189-190).

- خلفية الأزمة وأسبابها: كانت هذه الأزمة طويلة الأمد، إذ استمرت من أواخر العام السابع عشر للهجرة حتى أوائل العام الثامن عشر، ما يُوافق السنة الخامسة من خلافة الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه. وقد امتدت أحداثها على مدار تسعة أشهر كاملة.[324] مرت البلاد بفترة مجاعة طويلة خلفت آثارًا اقتصادية شديدة، حيث انخفضت السلع بشكل حاد في الأسواق، وفقدت الأموال قيمتها بسبب عدم توفر ما يمكن شراؤه بها. اضطر الناس للبحث عن الطعام في أماكن غير مألوفة، مثل جحور اليرابيع والفئران. في بداية الأزمة، كان أهل المدينة أفضل حالًا نسبيًا بسبب احتفاظهم بمخزون من الطعام خلال أوقات الوفرة، بينما عانى سكان البادية بشكل كبير نتيجة افتقارهم لأي مؤن غذائية. أدى ذلك إلى نزوح العديد منهم نحو المدينة، حيث طلبوا العون والمساعدة من أهلها.

كانت هذه المجاعة اختبارًا قاسيًا للمسلمين وتحديًا كبيرًا في ذلك الزمن.[325] نقل الواقدي، عن زيد بن أسلم، عن أبيه، قال: "لما كان عام الرمادة، جاءت العرب من كل ناحية فقدموا المدينة، فكان عمر قد أمر رجالا يقومون بمصالحهم، فسمعته يقول ليلة: أحصوا من يتعشى عندنا، فأحصوهم من القابلة فوجدوهم سبعة آلاف رجل، وأحصوا الرجال المرضى والعيالات فكانوا أربعين ألفا. ثم بعد أيام بلغ الرجال والعيال ستين ألفا، فما برحوا حتى أرسل الله السماء، فلما مطرت رأيت عمر قد وكل بهم يخرجونهم إلى البادية ويعطونهم قوتا وحملانا إلى باديتهم، وكان قد وقع فيهم الموت فأراه مات ثلثاهم، وكانت قدور عمر يقوم إليها العمال من السحر يعملون الكركور ويعملون العصائد".[326]

- الإجراءات العاجلة والسياسات العامة: أدرك عمر بن الخطاب بقدراته ومهاراته على التخطيط والاستشراف أنّ احتواء الأزمة يستلزم التدخّل الفوري والتنسيق مع الأمصار الأخرى التي لم تتأثّر بالجفاف بالدرجة نفسها. وعليه، اتخذ عدة إجراءات؛ أبرزها:

1- إنشاء فريق إدارة أزمة: قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتأسيس فريق مختص للتعامل مع الأزمة، حيث ضم الفريق مجموعة من المستشارين والصحابة ذوي الكفاءة والخبرة.

---

[324] محمد محمد، المدني، **نظرات في فقه الفاروق**، عمر بن الخطاب، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، 2002م، ص (183).

[325] محمود، شلبي، **اشتراكية عمر**، ص (595).

[326] الذهبي، **سير أعلام النبلاء**، ج28، ص (87).

كان هذا الفريق يجتمع بشكل يومي لمناقشة الأوضاع الراهنة ووضع استراتيجيات فعّالة للتخفيف من حدة الأزمة وإيجاد حلول مناسبة.[327]

2- تنظيم الموارد وتوزيعها: عمل عمر بن الخطاب رضي الله عنه على حشد الموارد الغذائية المتوفرة من الأسواق المحلية والأقاليم المجاورة، ثم قام بتوزيعها على المحتاجين بشكل منظم. واهتم بشكل خاص بالأعراب الذين نزحوا إلى المدينة طلبًا للطعام، لضمان تلبية احتياجاتهم وتخفيف معاناتهم.[328]

3- طلب الإمدادات من الأقاليم: أرسل عمر بن الخطاب رضي الله عنه رسائل إلى ولاة الأقاليم، مثل عمرو بن العاص في مصر، يطلب دعمًا غذائيًا عاجلًا للمدينة. استجابت الأقاليم بسرعة، وأُرسلت قوافل محملة بالمؤن والغلال لإغاثة المنكوبين، مما ساعد في تخفيف حدة المجاعة.[329]

4- التآسي في العيش: طبق عمر بن الخطاب رضي الله عنه مبدأ التآسي، حيث وزع الأعراب القادمين من البادية على بيوت أهل المدينة، ليتقاسموا معهم الطعام والمؤن حتى انتهاء الأزمة.[330]

5- التقشف الشخصي: فرض عمر على نفسه وأهل بيته برنامجًا صارمًا من التقشف. كان يأكل ما يأكله الناس، ويمنع أي امتيازات خاصة لأهله. بل أثر عنه المقولة المشهورة: "كيف يغنيني شأن الرعية إذا لم يمسسني ما مسهم".[331]

6- تأجيل جباية الزكاة: خلال عام الرمادة، أجل عمر بن الخطاب رضي الله عنه جباية الزكاة لتخفيف العبء عن الناس. وبعد انقضاء الأزمة، جمع الزكاة وأمر بتوزيعها على مستحقيها وحفظ جزء منها لبيت المال،[332].

7- إنشاء دار الدقيق: أنشأ عمر بن الخطاب رضي الله عنه مستودعًا لتخزين الأغذية الأساسية مثل الدقيق والتمر، لضمان توفير احتياطي استراتيجي يُستخدم لإغاثة

---

[327] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (228).

[328] ابن جرير الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (211 - 212).

[329] أحمد بن يحيى بن جابر، البلاذري، **أنساب الأشراف**، بيروت: دار الفكر، 1996م، ط1، ج1، ص (382).

[330] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (328).

[331] الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (250).

[332] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (233).

المحتاجين وعابري السبيل خلال الأزمات والمجاعات.[333] ويعد هذا المشروع خطوة مهمة في سبيل تحقيق الاكتفاء الذاتي وضمان الأمن الغذائي للمجتمع المسلم.

8- منع الاحتكار وتشجيع التجارة العادلة: تصدى عمر بن الخطاب رضي الله عنه لمحاولات احتكار البضائع خلال المجاعة، وأصدر توجيهات صارمة تمنع استغلال حاجة الناس. كما أكد على حرية التجارة العادلة وحماية السوق، مشددًا على أن التجار الذين يجلبون البضائع هم ضيوف الأمة ويُسمح لهم بالبيع وفق ما يرونه مناسبًا.[334]

تكلّلت هذه الجهود باحتواء الأزمة قدر المستطاع، إذ لم تُسجّل المصادر التاريخية وقوع انهيار كامل في البنية الاجتماعية رغم حدّة المجاعة. وأسهمت تلك السياسات في ترسيخ مبدأ التكافل داخل المجتمع الإسلامي الناشئ، كما عمّقت من ثقة الناس بخليفتهم الذي شاركهم معاناتهم وبذل كل وسعه لخدمتهم. ويُعدّ نجاح عمر في إدارة عام الرمادة شاهدًا على قدرته الاستراتيجية في توجيه الدولة عند وقوع الأزمات المفاجئة. ويُوظَّف هذا المثال في البحث للدلالة على الاستشراف في إدارة المآلات أثناء الأزمات، لا على التنبؤ بوقوعها قبل حدوثها.

الفرع الثاني: خراج العراق – نموذج آخر في إدارة أزمة الموارد

يُعدّ تعامل عمر بن الخطاب مع الأراضي المفتوحة في العراق من أبرز الأمثلة على رؤيته الثاقبة في إدارة الموارد والأزمات المتعلّقة بها والقدرة على استشراف المخاطر واستحداث الحلول المناسبة. إذ عقب انتصار المسلمين في معارك القادسية وغيرها، ظهرت إشكالية توزيع الأراضي الواسعة (سواء كانت زراعية أو عامرة). فكان رأي بعض الصحابة أن تُقسَّم الأرض المفتوحة على الجند الفاتحين، بينما رأى آخرون أن تُترك بيد أصحابها الأصليين مع فرض الخراج عليهم؛ كي تستمر مصدرًا لإعالة بيت مال المسلمين. للخراج مفهومين رئيسيين: الأول هو المعنى العام، حيث يُقصد به كل الإيرادات التي تصل إلى بيت مال المسلمين من مصادر غير الصدقات، مما يجعله جزءًا من مفهوم الفيء العام. يتضمن هذا المعنى الإيرادات الناتجة عن الجزية والعشور وغيرها من المصادر. أما المعنى الخاص للخراج، فهو الإيراد

[333] ابن الجوزي، **المنتظم في تاريخ الملوك والأمم**، مج 4، ص (226).

[334] محمد بن عبد الباقي، الزرقاني، **شرح الزرقاني على موطأ الإمام مالك**، القاهرة: مكتبة الثقافة الدينية، 2003م، مج3، ص (447).

الناتج عن الأراضي التي فتحها المسلمون عنوةً، والتي قرر الإمام وقفها لخدمة مصالح المسلمين بشكل دائم.[335]

طبيعة الأزمة والجدل حول ملكية الأرض: برزت الأزمة في الجدل حول كيفية التعامل مع الأراضي المفتوحة بين خيارين:

- إبقاؤها في يد سكانها الأصليين أو
- تقسيمها بين المقاتلين كجزء من الغنائم.

كان هناك تخوف بين بعض الفاتحين من أن يؤدي إبقاء الأرض بيد أهلها إلى حرمانهم من نصيبهم في الغنائم. في المقابل، كان الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه قلقًا من أن يؤدي تقسيم الأرض إلى تعطيل الإنتاج الزراعي أو فرض أعباء اقتصادية كبيرة على سكان العراق الأصليين، مما قد يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية واقتصادية تهدد استقرار المنطقة. وقد أورد أبو يوسف في كتابه "الخراج" تفاصيل هذا النقاش، وكيف ناقش عمر الصحابة في أمر أرض السواد، فاشترط بعضهم قسمتها، وأبى آخرون خشية فسادها وتضييع النفع العام للمسلمين. هذا النقاش يعكس التحديات التي واجهها عمر في تحقيق التوازن بين حقوق الفاتحين ومصلحة الأمة الإسلامية بشكل عام، مع الحرص على الحفاظ على الإنتاجية الزراعية وضمان الرزق للجميع دون أن يتسبب ذلك في ظلم أو خلل اجتماعي.[336]

- الحل الاستراتيجي والاستشرافي لعمر بن الخطاب: بعد التشاور مع الصحابة ودراسة الوضع، قرّر عمر الإبقاء على الأرض الزراعية في أيدي أهل العراق الأصليين على أن يدفعوا الخراج لبيت مال المسلمين. فكان ذلك حلاً وسطًا يحقّق المصلحة العامة ويحافظ على حقوق الجيش الإسلامي عبر تخصيص موارد مالية ثابتة لهم. وفيما ورد عن هذا الحوار أنّ عمر أبى التقسيم وتلا على الصحابة الآيات الخمس من سورة الحشر من قوله تعالى : ﴿وَمَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْهُمْ فَمَا أَوْجَفْتُمْ عَلَيْهِ مِنْ خَيْلٍ وَلَا رِكَابٍ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ يُسَلِّطُ رُسُلَهُ عَلَىٰ مَن يَشَاءُ ۚ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ (الحشر: 6) حتى فرغ من شأن بني النضير ثم قال: ﴿مَّا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ

[335] أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (25-24).

[336] المصدر السابق، ص (67).

الْأَغْنِيَاءِ مِنكُمْ ۚ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانتَهُوا ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (الحشر: 7) فهذه عامة في القرى كلها.

ثم قال: ﴿لِلْفُقَرَاءِ الْمُهَاجِرِينَ الَّذِينَ أُخْرِجُوا مِن دِيَارِهِمْ وَأَمْوَالِهِمْ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا وَيَنصُرُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ أُولَٰئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ﴾ (الحشر: 8). ثم لم يرض حتى خلط بهم غيرهم، قال: ﴿وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (الحشر: 9) فهذا في الأنصار خاصة، ثم لم يرض حتَّى خلط بهم غيرهم، فقال : ﴿وَالَّذِينَ جَاءُوا مِن بَعْدِهِمْ يَقُولُونَ رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا وَلِإِخْوَانِنَا الَّذِينَ سَبَقُونَا بِالْإِيمَانِ وَلَا تَجْعَلْ فِي قُلُوبِنَا غِلًّا لِّلَّذِينَ آمَنُوا رَبَّنَا إِنَّكَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ (الحشر: 10)، فكانت هذه عامة لمن جاء بعدهم، فما من أحد من المسلمين إلا له في هذا الفيء حق، قال عمر : فلئن بقيت ليبلغنَّ الرَّاعي بصنعاء نصيبه من هذا الفيء ؛ ودمه في وجهه.[337]

ويرى بعض المعاصرين أنّ هذا الحوار الذي جرى بين الخليفة والصحابة يُعتبر نقلة نوعية في الخطاب بين الحاكم والمحكوم كأفضل سياسي أو اقتصادي صادق يبتغي الرفاه والعدل لأمّته وإيجاد مصدرًا مستدامًا من الدخل للدولة دون إفقار المزارعين أو إتلاف الأراضي الزراعية.[338]

---

[337] وفي رواية أخرى جاء فيها: قال عمر: "فكيف بمن يأتي من المسلمين فيجدون الأرض بعلوجها: فما قد اقتسمت، وورثت عن الآباء وحيزت، ما هذا برأي، فقال له عبد الرحمن بن عوف الرأي؟ ما الأرض والعلوج إلا مما أفاء الله عليهم، فقال عمر: ما هو إلا كما تقول، ولست أرى ذلك، والله لا يُفتح بعدي بلد فيكون فيه كبير نيل بل عسى أن يكون كلا على المسلمين، فإذا قسمت أرض العراق بعلوجها، وأرض الشام بعلوجها، فما يسد به الثغور؟ وما يكون للذرية، والأرامل لهذا البلد، وبغيره من أراضي الشام، والعراق؟ فأكثروا على عمر، وقالوا: تقف ما أفاء الله علينا بأسيافنا على قوم لم يحضروا، ولم يشهدوا، ولأبناء القوم، وأبناء أبنائهم، ولم يحضروا! فكان عمر – رضي الله عنه – لا يزيد على أن يقول: هذا رأي قالوا: فاستشر، فأرسل إلى عشرة من الأنصار من كبراء الأوس، والخزرج، وأشرافهم، فخطبهم، وكان ممَّا قال لهم: إنِّي واحد كأحدكم، وأنتم اليوم تقرون بالحق، خالفني من خالفني، ووافقني من وافقني، ولست أريد أن تتبعوا هذا الذي هواي. ثم قال : قد سمعتم كلام هؤلاء القوم الذين زعموا : أنّي أظلمهم حقوقهم، ولكن رأيت أنه لم يبق شيء يفتح بعد أرض كسرى، وقد غنمنا الله أموالهم، وأرضهم، وعلوجهم، فقسمت ما غنموا من أموال بين أهله، وأخرجت الخمس فوجهته على وجهه، وقد رأيت أن أحبس الأرضين بعلوجها واضعاً عليهم فيها الخراج، وفي رقابهم الجزية، يؤدونها فتكون فيئاً للمسلمين، المقاتلة والذرية، ولمن يأتي من بعدهم، أرأيتم هذه الثغور لا بد لها من رجال يلزمونها، أرأيتم هذه المدن العظام لا بد لها من أن تشحن بالجيوش، وإدرار العطاء عليهم فمن أين يعطى هؤلاء إذا قسمت الأرض، والعلوج ؟ فقالوا جميعاً: الرأي رأيك فنعم ما قلت، ورأيت، إن لم تشحن هذه الثغور وهذه المدن بالرجال، وتجري عليهم ما يتقوون به؛ رجع أهل الكفر إلى مدنهم". أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (67).

[338] علي، الطنطاوي، **أخبار عمر، وأخبار عبد الله بن عمر**، بيروت: المكتب الإسلامي، 1983م، ط8، ص (210).

- نتائج السياسة وآثارها بعيدة المدى:[339]
  - تأمين المصالح الداخلية
    - منع الخلاف والقتال بين المسلمين.
    - ضمان مصادر ثابتة للمعيشة للمسلمين حاليًا ومستقبلًا.
    - توفير احتياجات الأجيال القادمة من الموارد الاقتصادية.
  - تأمين المصالح الخارجية:
    - تأمين حدود الدولة وسد حاجات الثغور بالرجال والمؤن.
    - تجهيز الجيوش وتوفير الرواتب والعتاد اللازم للدفاع.
    - استخدام الخراج لدعم الدفاع عن الأراضي والحدود.
  - تعزيز الرؤية طويلة الأمد:
    - رؤية عمر المستقبلية تظهر في عباراته مثل: "فكيف بمن يأتي من المسلمين".
    - الهدف كان ضمان استقرار المجتمع سياسيًا واجتماعيًا لعصور قادمة.
  - الحكمة في إدارة الخلاف:
    - القرارات الحساسة أخذت وقتًا وجهدًا كبيرين وتطلبت تبادل الحجج والبراهين دون الانقسام.
    - الحاكم الشرعي مسؤول عن تقريب وجهات النظر للوصول لحكم شرعي.
    - قرار عدم تقسيم الأراضي مثّل نموذجًا في الالتزام بأخلاقيات الحوار والنقاش البناء.
  - أهمية الشورى:
    - المستشارون هم العلماء الفقهاء، أهل الفهم والورع، المتمسكون بقول الحق دون مجاملة.
    - عمر رضي الله عنه أظهر نموذجًا في احترام الشورى والاعتراف بدوره كجزء من هيئة الشورى، مستندًا دائمًا إلى كتاب الله.

[339] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (270-272).

- عمر أكد أنه فرد ضمن مجلس الشورى، ملتزم بما ينطق به كتاب الله، سواء خالفه الآخرون أو وافقوه.

المبحث الثاني: تحليل الأبعاد الاستشرافية والمستقبلية في قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه

يُعدّ البعد الاستشرافي ركنًا أساسيًا في شخصية عمر بن الخطاب القيادية كما تقدّم في النماذج السابقة. وقد تجلّى ذلك في قدرته على تجاوز الحلول الفورية والتركيز على وضع أسس ثابتة تضمن تحقيق مصالح الأمّة على المدى البعيد. فما كان يقرّره اليوم هو استثمار في مستقبل الأمة، سواء في المجالات الإدارية أو المالية أو التشريعية، وأبرز هذه الأبعاد المستخلصة:

- استشراف التحديات والتخطيط للمتغيرات: تنبع قيمة القيادة المستقبلية لدى الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله من الوعي العميق بالتحديات المحتملة التي قد تواجه الدولة الإسلامية المتمدّدة جغرافيًا والمتنوّعة سكانيًا. فمثلًا، أسس عمر نظام الدواوين (ديوان الجند والعطاء) لضبط شؤون الجيش والمالية، مدركًا أن التوسّع العسكري يتطلّب نظامًا واضحاً ومُنظّماً يُضمن به الاستقرار ويمنع استغلال الموارد.[340]
- التشريعات التنظيمية والهيكلية الإدارية: استنادًا إلى الرؤية المستقبلية، أنشأ عمر نظمًا جديدة كالدواوين، ونظّم القضاء بتعيين القضاة المستقلّين، ووضع المعايير الرقابية على الولاة. لقد أدرك برؤية استشرافية أنّ القيادة الراشدة لا تكتفي بالدور التنفيذي، بل ينبغي أن تشرف على صياغة تشريعاتٍ تضمن استمرارية العدالة والاستقرار، وقد فعل عمر ذلك كلّه وفق مقاصد الشريعة التي وُضعت لمصالح العباد والبلاد.[341]
- استشراف النمو الاقتصادي وتطوير البنية التحتية: لم تقتصر النظرة المستقبلية لدى عمر على الجوانب العسكرية والإدارية فحسب، بل امتدّت إلى التخطيط الحضري وتنظيم الأسواق، وتوجيه الموارد لخدمة المجتمع. تجلّى هذا في اختيار مواقع المدن الجديدة كالفسطاط والبصرة بما يلائم تطلّعات الأمة للأمن والتجارة والازدهار، ويُعزّز هذا العمران من التواصل بين أعضاء جسم الأمّة المسلمة الممتدة والواسعة، ممّا يُوفّر الأمن ويُسهل من سفر أفراد الأمّة والتنقّل فيما

[340] أحمد بن علي، القلقشندي، **صبح الأعشى في قوانين الإنشا**، سوريا: مكتبة الحلواني، 1972م، ج;1 ص (89).

[341] أحمد إبراهيم، الشريف، **دراسات في الحضارة الإسلامية**، مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1976م، ص (254).

بينها. وقد كانت نتائج هذا التخطيط بعيدة المدى ملموسة في هيمنة الثقافة الإسلامية على هذه المناطق وتحولها إلى حواضر مزدهرة.[342]

- التحوّل الثقافي والتربوي: أدرك عمر بن الخطاب أهمية بناء جيل واعٍ ومسؤول، فحرص على صعيد شخصي، وعلى صعيد الأمّة دعم التعليم ونشر الثقافة الإسلامية. إذ وجّه الصحابة من أهل العلم إلى الأمصار المفتوحة، فعزز بذلك نشر تعاليم الإسلام الصحيحة وثقافة الشورى والتكافل، ووضع النواة الأولى في تأسيس المدارس العلمية التي أثّرت في شعوب الامّة الإسلامية في كل الأصقاع كمدرسة البصرة والكوفة والشام، والمدينة، ومكة، وغيرها.[343]

المطلب الأول: توسيع الدولة الإسلامية – نظرة استشرافية

يتناول هذا المطلب سياسة توسيع الدولة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه من منظور استشرافي، من خلال تحليل الأبعاد المستقبلية التي حكمت قرارات التوسع، ودراسة مدى ارتباطها برؤية استراتيجية تراعي مآلات الأفعال وتوازن بين متطلبات الفتح والاستقرار. ويسعى إلى إبراز كيف أسهم هذا النهج في ترسيخ أسس دولة قادرة على الاستمرار والتكيّف مع التحديات المستقبلية.

الفرع الأول: تحليل الفتوحات الإسلامية في ضوء التخطيط المستقبلي

مثّلت الفتوحات الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه تجربة ثرية تكشف عن قدرته على توجيه الأحداث نحو مستقبل أكثر استقرارًا، مع الحفاظ على ثوابت الأمة ومقوماتها. فلم تكن الفتوحات مجرد حركات توسعية عسكرية تبحث عن مكاسب عاجلة، بل انطوت على بعدٍ حضاريٍّ واستراتيجي يتضح من خلال:

1 – اختيار القادة الميدانيين وتنظيم الجيوش: اعتمد عمر على قاعدة الشورى مع كبار الصحابة وقادة الجند في وضع خطط الفتوحات، وكان يُوصّي عمر القادة بتقوى الله وبمن معهم من المسلمين خيراً، وأن يستشيروا أصحاب رسول الله ﷺ.[344] وشهد عصره توسعًا في بلاد العراق والشام ومصر وليبيا على نحو ممنهج؛ إذ أمر بتعيين قيادات عسكرية تملك مجموعة من الصفات

---

[342] السيد، عمر، **الدور السياسي للصفوة في صدر الإسلام**، ص (189-190).

[343] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (183).

[344] ابن كثير، **البداية والنهاية**، ج7، ص (26).

ليكونوا نموذجاً قيادياً بارزاً كالتقوى والورع والعلم بأحكام الشريعة، ولذا ترددت مقولته الشهيرة: "من استعمل فاجراً, وهو يعلم أنّه فاجر, فهو مثله"[345]، وأن يشهر بالتأنّي والتروّي.[346] وفي ذات الوقت أن يكون شُجاعاً ورامياً, وأن يكون ذا دهاء وفطنة،[347] وأن يكون القائد ذكياً وعارفاً بالحروب, ولديه رغبة بالعمل, صاحب كفاءةً قتاليةً وإداريةً. هذا التنسيق والترتيب يعكس إدراكاً عالياً واستشرافاً لحال الحروب لدى الخليفة عمر بأنّ نجاح الفتح لا يقوم على الغلبة العسكرية وحدها، بل يستلزم إدارة رشيدة تحفظ الأمن والاستقرار على المدى الطويل.

2 - استثمار الموارد المحلية وتثبيت دعائم الحكم: بعد السيطرة على الأقاليم المفتوحة، حرص عمر – رضي الله عنه– على معالجة أوضاع السكان الأصليين ومعاملتهم بمقتضى أحكام الشريعة الإسلامية التي تضمن العدل والرحمة، إضافةً إلى إدماجهم في المنظومة الاجتماعية للدولة, وهذا ساهم في تمكين الحضارة الإسلامية في نفوس الناس, وتفاعلها مع احتياجاتهم ممّا سهل قبول الشعوب للإنضمام تحت رايتها, وأصبح عمر بن الخطاب بسبب ذلك نموذجاً يُحتذى في قيادته الحضارية للبشرية في زمانه وفي زماننا اليوم لأنّه يُعطي صورة متوازنة للمؤمن القوي العالم الحضاري, الذي يُسخّر كلّ إمكانيات الأمة والدولى لتعزيز منظومة القيم الكبرى للإسلام وتمكن مبادئ الحضارة الإسلامية العليا وإعلاء كلمة الله وإخراج الناس من الظلمات إلى النور.[348]

3 - ربط الفتوحات بمشروع حضاري: إن منظور عمر –رضي الله عنه– للفتوحات لم يقتصر على الحصول على موارد مالية أو فرض النفوذ العسكري، بل تعدّاه إلى ترسيخ قيم العدل والشورى وبناء حضارة جامعة. ويتبدّى ذلك في توجيهاته لوُلاته بضرورة إقامة العدل بين الناس وحماية ممتلكاتهم وأعراضهم، بصرف النظر عن دياناتهم وقومياتهم، فقد كان عمر بن الخطاب تجسيداً

---

[345] ابن الجوزي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (67).

[346] وقد جاء في وصايا عمر – رضي الله عنه – لأبي عبيد الثقفي ما يأتي: "اسمع من أصحاب رسول الله ﷺ، وأشركهم في الأمر، ولا تجتهد مسرعاً، بل اتئد، فإنَّها الحرب لا يصلحها إلا الرجل المكيث أي الرؤين المتأنّي، الذي يعرف الفرصة، ولا يمنعني أن أؤمر سليطاً إلا سرعته إلى الحرب، والشرعة إلى الحرب إلا عن بيان ضياع، والله لولا سرعته لأمرته؛ الذي يعرف الفرصة، ولا يمنعني أن أؤمر سليطاً إلا سرعته إلى الحرب، والشرعة إلى الحرب إلا عن بيان ضياع، والله لولا سرعته لأمرته! ثم قال: إنَّكَ تقدم على أرض المكر، والخديعة، والخيانة، والجبرية أي التكبّر، تقدم على قوم تجرؤوا على الشر، فعملوه، وتناسوا الخير، فجهلوه، فانظر كيف تكون؟ وأحرز لسانك، ولا تفشين سرك، فإنَّ صاحب السِّرِّ ما يضبطه متحصن لا يؤتى من وجه يكره، وإذا لم يضبطه؛ كان بمضيعة". محمد، الخضري، **إتمام الوفاء في سيرة الخلفاء**، بيروت: دار المعرفة، ط1، 1996م، ص (65).

[347] ومثال ذلك لما نزل عمرو بن العاص رضي الله عنه وجنده على الرُّوم بموقعة أجنادين لفتحها، وكان قائد الروم الأرطبون، وهو أدهى الرُّوم، وأبعدها غوراً، وأنكاها فعلاً، ووضع جنداً عظيماً بإيلياء، والرملة، وكتب عمرو إلى عمر بالخبر، فلما جاءه كتاب عمر؛ قال: "رمينا أرطبون الروم بأرطبون العرب، فانظروا عما تنفرج". ابن جرير الطبري، **تاريخ الطبري**، ج5، ص (109).

[348] الندوة العالمية للشباب الإسلامي، **الإسلام والحضارة**، الرياض: شركة دار العلم للطباعة، ط2، 1979م، ج1، ص (90).

عملياً للقيم والمبادئ الإسلامية التي جاءت لتعزز القيم الإنسانية العليا وتكمل الحضارات السابقة بدلاً من إلغائها. ومن أبرز تطبيقاته لهذه القيم كانت في "العهدة العمرية" التي منحها لأهل بيت المقدس، والتي كرّست مبادئ العدل والتسامح. لقد تضمنت العهدة ضمان الأمان لأهل المدينة على أرواحهم وأموالهم ودور عبادتهم وشعائرهم، مع تأكيد حرية العقيدة وحماية الكنائس من الهدم أو التعدي. كما طلب عمر إخراج الروم – كونهم سلطة احتلال – لكنه سمح لمن أراد منهم البقاء بالعيش في المدينة بشروط أهلها، وأتاح لمن يختار الرحيل مغادرة المدينة بأمان حتى وصولهم إلى بلاد الروم. كما شملت الوثيقة تفاصيل تعكس روح التسامح، مثل إعفاء أهل المدينة من الجباية حتى يحصدوا محاصيلهم، ومنحهم الوقت للرحيل دون الإضرار بمصادر رزقهم. هذه العهدة تعد مثالاً فريداً في تاريخ الحضارات لتسامح المنتصرين مع المهزومين. عمر بن الخطاب رضي الله عنه التزم شخصياً بهذه العهدة، وحرص على ألا تتسبب أفعاله في أي خرق لها. ويظهر ذلك جلياً حين دعاه البطريرك صفرونيوس للصلاة في كنيسة القيامة، فرفض عمر خشية أن يتخذ المسلمون ذلك ذريعة مستقبلاً لتحويل الكنيسة إلى مسجد. بدلاً من ذلك، صلى في مكان قريب، ليؤكد التزام المسلمين بعهدهم واحترامهم لدور العبادة.[349]

المطلب الثاني: السياسات التشريعية والتنظيمية ذات الأثر المستقبلي

يتناول هذا المطلب السياسات التشريعية والتنظيمية التي انتهجها عمر بن الخطاب رضي الله عنه، مع التركيز على أبعادها المستقبلية وأثرها الممتد في بناء الدولة الإسلامية. ويسعى إلى بيان كيف أسهمت هذه السياسات في ترسيخ المؤسسية، وتحقيق الاستقرار، وضمان استدامة النظم الإدارية والتشريعية بما يتجاوز الظرف الزمني الآني.

الفرع الأول: استعراض مختصر للتشريعات الجديدة – الدواوين وتنظيم القضاء نموذجاً

شكّلت المرحلة العمريّة معلمًا حاسمًا في وضع الأطر المؤسساتية للدولة الإسلامية، حيث عمل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه على تأسيس أو تطوير عدد من التشريعات والتنظيمات التي أثبتت فاعليتها عبر القرون اللاحقة:

[349] عفاف سيد، صبرة، مصطفى محمد، الحناوي، **دراسات في تاريخ الخلفاء الراشدين**، الرياض: مكتبة الرشد، 2004م، ص (153).

1 - نظام الدواوين: هو عبارة عن السجلات والدفاتر التي تُستخدم لتوثيق شؤون الدولة وتنظيمها. كما أُطلق اسم "ديوان" على المكان الذي يجتمع فيه الكُتّاب والموظفون المسؤولون عن إدارة هذه السجلات، وهو مفهوم مستوحى من الفرس.[350] استشار عمر بن الخطاب المسلمين بشأن تدوين الدواوين، فتعددت الآراء.[351]

ومن أهم الدواوين التي اعتمدها عمر بن الخطاب، ديوان الجند حيث اعتبر جميع العرب المسلمين جنوداً في سبيل الله، وبدأ تسجيل الجيش من بني هاشم الأقرب إلى رسول الله ﷺ، ثم من يليهم طبقة بعد طبقة. حدد عمر مبالغ معينة لكل مسلم، كما فرض نصيباً لزوجات النبي ﷺ، وسراريه، وسائر المسلمين من رجال ونساء وأطفال وحتى العبيد، بمقادير متفاوتة. أظهر هذا الديوان اهتمام عمر بالجهاد والمجاهدين، إذ حرص على حفظ حقوقهم. تم تدوين الديوان باللغة العربية في المدينة المنورة على يد نخبة من علماء قريش وعلماء الأنساب، وأمر عمر لاحقاً بإنشاء دواوين في أقاليم الدولة الإسلامية، حيث كُتبت بلغات تلك البلاد المفتوحة. لم يتم تعريب هذه الدواوين إلا في عهد عبد الملك بن مروان وابنه الوليد. كما اعتمد عمر سياسة جمع الأموال لمدة عام كامل قبل توزيعها، معتقداً أن ذلك يزيد البركة. ولضمان سلامة الأموال، عين أمناء للإشراف عليها، مثل زيد بن أرقم الذي كان مسؤولاً عن بيت المال في عهده.[352]

2 - تنظيم القضاء واستقلاليته: عمل عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - على تطوير المؤسسة القضائية وتنظيم شؤونها، مما جعل مبدأ فصل القضاء عن باقي السلطات واضحاً في المجتمع. ومع ذلك، لم يمنع استقلال القضاء عمر من التدخل في بعض القضايا أو السماح لبعض ولاته بممارسة القضاء إلى جانب سلطاتهم التنفيذية، حيث كان يراسلهم بشأن المسائل القضائية. على سبيل المثال، راسل عمر المغيرة بن شعبة، الذي كان والياً على البصرة ثم

---

[350] ابن خلدون، **مقدمة ابن خلدون**، ص (243).

[351] ومن أبرز الآراء، ما نقله الوليد بن هشام بن المغيرة، الذي قال: "زرت الشام ورأيت ملوكها قد دوّنوا ديواناً وجنّدوا جنداً، فافعل مثلهم". وفي روايات أخرى، يُنسب هذا الاقتراح إلى خالد بن الوليد. كما ذُكر أن أحد مرازبة الفرس، الذي كان بالمدينة، لاحظ تردد عمر، فقال له: " يا أمير المؤمنين! إنَّ للأكاسرة شيئاً يسمونه ديواناً، جميع دخلهم، وخرجهم مضبوطةٌ فيه، لا يشذُّ منه شيء، وأهل العطاء مرتبون فيه مراتب لا يتطرق عليها خلل، فتنبه عمر، وقال: صفه لي. فوصفه المرزبان، فدون الدواوين، وفرض العطاء". كما أيد عثمان بن عفان فكرة التدوين، مشيراً إلى ضرورة ضبط الأموال وحصر المستحقين لضمان عدم وقوع فوضى أو إغفال الحقوق. عبد الله، جمعان السعدي، **سياسة المال في الإسلام في عهد عمر بن الخطاب**، ص (158).

[352] أحمد بن علي، القلقشندي، **صبح الأعشى في قوانين الإنشا**، ص (89).

الكوفة، بشأن قضايا قضائية، كما راسل معاوية والياً على الشام، وأبا موسى الأشعري بشأن نزاعات قضائية معينة. وكان القاضي يُعيَّن للإشراف على الولاية بأكملها، سواءً بتعيين مباشر من الخليفة أو بتوصية من الوالي بأمر الخليفة. وكان مقر القاضي عادة في مركز الولاية، حيث تُدار السلطة القضائية للمنطقة التي تقع تحت مسؤوليته.[353] ويُمكن للباحث أن يستخلص من رسائل الخليفة عمر بن الخطاب إلى قضاته العديد من الأفكار والفوائد المتعلقة بطرق تعيينه للقضاة، وأنواعهم، وصفاتهم، وما يجب عليهم، وكيف يعزلهم، ورواتبهم، وكيف يخضع الخليفة نفسه للقضاء، وغير ذلك من المسائل المتعلقة بالمؤسسة القضائية في عهده.

الفرع الثاني: تأثير هذه التشريعات على مستقبل الدولة

لقد أدرك عمر بن الخطاب أن التشريع والتنظيم هما الأداتان الأساسيتان لضمان استدامة الدولة الإسلامية وتحقيق أهدافها المستقبلية، فأرسى من خلال نظام الدواوين وتنظيم القضاء أسسًا متينة للإدارة والعدالة، مما ساهم في تعزيز استقرار الدولة وتماسكها. كانت هذه السياسات تستند إلى فهم عميق للاحتياجات المتغيرة للمجتمع الإسلامي المتنامي، وإلى رؤية استشرافية تهدف إلى تأمين المستقبل من خلال بناء مؤسسات قوية ومستقلة. إن هذه التشريعات لم تكن مجرد استجابة فورية للتحديات القائمة، بل كانت خطوات استراتيجية تهدف إلى بناء مجتمع متماسك ومزدهر قادر على مواجهة التحديات المستقبلية، وأدّى ذلك لمجموعة من التأثيرات الإيجابية:

1 - ضمان استقرار مالي واقتصادي: ساهم ضبط الموارد في ديوان العطاء والجند في الحد من احتمالات الفساد المالي وتحقيق شفافية أكبر في ميزانية الدولة. كما أدى إلى تلبية احتياجات المقاتلين وتأمين رواتبهم بشكل منتظم، مما عزز العلاقة بين الجيش والإدارة المركزية. ويرى بعض المؤرخين أن هذه الإجراءات ساهمت في تعزيز شعور الجنود بالولاء للدولة الإسلامية بدلاً من الولاء للقبيلة فقط، مما أسهم في بناء أساسٍ لجيشٍ محترفٍ يتمتع بالقدرة على المدى البعيد. تنوعت موارد بيت المال بين الزكاة والصدقات والجزية والعشور والخراج، وكان للخراج دورٌ كبيرٌ في تمويل الدولة، خاصة بعد قرار الخليفة بالإبقاء على الأراضي الزراعية في أيدي

[353] عطية مصطفى، مشرفة، **القضاء في الإسلام**، لبنان: شركة الشرق الأوسط لتوزيع المطبوعات، ط2، 1966م، ص (77).

أصحابها الأصليين. ساهم هذا القرار في خلق بيئة مستقرة في البلاد المفتوحة، ودعم العائدات المالية للدولة. كما عبّر عن رؤية الخليفة الاستراتيجية التي هدفت إلى تحقيق الانصهار بين مجتمعات هذه البلدان والمسلمين الفاتحين. وكان هذا القرار مناسباً لواقع المسلمين في تلك الفترة، إذ لم تكن لديهم الخبرة الزراعية الكافية لإدارة هذه الأراضي بأنفسهم.[354]

2 - تكامل الجهاز الإداري والقضائي: إنّ استقلال القضاء وتطوير النظم الإدارية ساهم في بناء ثقافة قانونية تضمن حقوق الرعية، وتضبط أداء الولاة والمسؤولين. يشير القرشي في معرض تقييمه لسياسات عمر الإدارية والقضائية أنّ عمر – رضي الله عنه – بدأ بإحداث تطور كبير في النظام القضائي، وكان من أولى خطواته فصل القضاء عن الولاية، حيث جعل بجانب الوالي قاضيًا متخصصًا ينظر في شؤون القضاء فقط، دون أن يكون له أي مهام إدارية أخرى. ومع ذلك، في بعض الحالات، أُسند إلى بعض القضاة مهام إضافية، مثل التعليم أو الإشراف على شؤون بيت المال، بجانب عملهم القضائي. نفذ عمر هذه الخطة بشكل خاص في الولايات الجديدة التي فُتحت في عهده، مثل العراق وبلاد الشام ومصر، حيث تميزت تلك الأمصار بكثافة سكانية كبيرة شملت أهل البلاد الأصليين والمسلمين الفاتحين. وأدى ذلك إلى زيادة في عدد القضايا والمشكلات، مما جعل من الضروري تخفيف الأعباء عن الولاة بتعيين قضاة متخصصين. ومع ذلك، لم يكن هذا الفصل تامًا بالمعنى الحديث لاستقلال القضاء، إذ ظل القضاء مرتبطًا بسلطة الخليفة ونوابه في الولايات. فكان عمر هو من يعين القضاة ويعزلهم، ويتولى محاكمتهم عند الحاجة. كما كان يوجه نوابه لاختيار الأصلح للقضاء ويوصيهم بتولية الأكفاء. إضافةً إلى ذلك، كان عمر يبعث إلى القضاة بتعليماتٍ وأخلاقيات العمل القضائي لضمان تحقيق العدالة بأفضل صورة.[355] وقد اعتُبرت هذه التعليمات نواةً لمؤسسات إدارية وقضائية لدولةٍ تحترم النظام والقانون، وتحول دون التمزقات الداخلية مستقبلاً.

3 – منظور استشرافي لاستمرار الحكم الراشد: يُظهر تحليل السياسات التشريعية والتنظيمية أنّ عمر بن الخطاب لم يكتفِ بالحلول المؤقتة، بل حرص على إرساء نظمٍ مستدامةٍ تضمن استمرارية الإنجازات بعد وفاته. فعلى سبيل المثال، ترك نظام الدواوين وتعليمات عمر

---

[354] إبراهيم، بيضون، **ملامح التيارات السياسية فى القرن الأول الهجرى**، ص (92-91).

[355] غالب عبد الكافي، القرشي، **أوّليّات الفاروق**، ص (88-86).

القضائية وطريقة عمر في إدارة الأزمات بصمته في التاريخ الإسلامي، وأصبح نموذجًا تبنّته الدول الإسلامية اللاحقة، كالخلافة الأموية والعباسية، مع تعديلات تناسب ظروف كلّ مرحلة. لقد اعتمد الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – على منهج علم الإدارة في معالجة القضايا المختلفة، كأزمة عام الرمادة التي تكرّر ذكرها سابقاً، حيث تولى بنفسه الإشراف المباشر على توزيع المواد التموينية والغذائية للمحتاجين والفقراء مع اتّخاذ تدابير تم تفنيدها سابقاً. عكست هذه الخطوة حرصه على ضمان العدالة في التوزيع، وتلبية احتياجات المتضررين بكفاءة وسرعة.[356] بهذا الأسلوب القيادي، تم تحويل الأزمة إلى فرصة لتطبيق ممارسات تدبيرية ترتكز على مفهوم الأمن الإنساني، حيث أصبح تحقيق الأمن هدفًا ومقصدًا رئيسيًا. وقد تجلى ذلك من خلال عمليات إدارية وحوكمة رشيدة تربط بين الفرد والفرد، والفرد والجماعة، والجماعة بالجماعة، والفرد بالمجتمع، والمجتمع بالدولة والحكم، وكل ذلك بالله سبحانه وتعالى. وجرت هذه الممارسات ضمن منظومة من الأفعال والإجراءات التي تحرك عطاءات التدبير وفق السنن الإلهية.[357]

4 – تأثير التشريعات في العلاقات الخارجية: إن قوة الدولة واستقرارها داخليًا يجعلها أكثر قدرةً على الدخول في علاقاتٍ خارجية قائمة على الندية والتوازن. فقد شكّل استقرار الدولة في عهد عمر دافعًا لارتقاء سمعة الدولة الإسلامية، وفتح آفاقًا للتواصل السلمي والتجاري مع الأمم المجاورة، ما ألقى بظلاله على المستقبل الحضاري والعمراني. وقد حملت اجتهادات عمر – رضي الله عنه – في تعاملاته وعلاقاته الخارجية مجموعة من المبادئ التي صارت نبراساً لمن أتى بعده، يُروى أنه في إطار تسهيل عبادات غير المسلمين الذين كانوا يعيشون تحت حكم الدولة الإسلامية، عندما ذهب عمر بن الخطاب رضي الله عنه لعقد معاهدة السلام والأمن مع أهل إيلياء، رأى هيكلًا لليهود كان مغطًى بالتراب ولم يبقَ منه إلا جزء صغير ظاهر. فأخذ جزءًا من ثوبه وبدأ بنفسه في إزالة التراب المتراكم عن الهيكل، فاقتدى به جيش المسلمين في هذا العمل، بل كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يرسل العيون لمراقبة ولاته للتأكد من مدى تحقيقهم للعدل في رعاياهم، وكان من أوائل الأمور التي يوليها اهتمامه هو معاملتهم لأهل الذمة. وعندما تأتيه الوفود من الأقاليم، كان يسألهم عن حكامهم، وكان

---

[356] ابن الجوزي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (68-67).

[357] سلوى حامد، الملا، **دور القيادة في إدارة الأزمة**، قطر: كتاب الأمة، ع166، 2015م، ص (195).

أول ما يستفسر عنه هو معاملتهم لأهل الذمة، حيث اعتبر أن حسن معاملتهم لهم دليل واضح على التزام الحكام بالعدل تجاه جميع الرعايا.[358] يُعتبر عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه مع أهل إيلياء مثالاً بارزًا على التسامح والعدالة وقمة ما وصلت له العلاقات الخارجية بين المسلمين والفلسطينيين سكان المدينة. إذ بعد انتصار المسلمين على الروم في معركة اليرموك وهزيمة جيش أرطبون، كانت إيلياء مفتوحة أمام جيش المسلمين، وكان بإمكانهم دخولها عنوة. ومع ذلك، عندما طلب سكانها إبرام معاهدة صلح، لم يتردد المسلمون في قبول الطلب، على الرغم من الشرط غير المعتاد الذي اشترطه السكان، وهو أن يحضر الخليفة عمر بنفسه لإتمام المعاهدة، ما تطلب منه السفر لمدة شهر. وقد جاءت المعاهدة مفعمة بروح العدالة والإنسانية، بحيث لا تبدو كوثيقة بين جيش منتصر وآخر مهزوم، بل كاتفاقية تحفظ حقوق وكرامة الجميع. تجسد هذه المعاهدة القيم الإسلامية في حماية حقوق غير المسلمين، وضمان أمانهم وحرية معتقداتهم، واحترام ممتلكاتهم ودور عبادتهم، ما يعكس نموذجًا فريدًا للحكم العادل والراشد وإدارة العلاقات الخارجية على أحسن ما تكون الإدارة.[359]

يتجلى البعد الاستشرافي في قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه من خلال رؤيته التي تجاوزت حدود عصره، حيث تمثّلت في قدرته على التخطيط الاستراتيجي للفتوحات الإسلامية، وإرساء أسس إدارية وتشريعية متماسكة للأقاليم المفتوحة. كما تميزت سياسته بترسيخ القيم الإسلامية كمرتكز أساسي في التعامل مع الشعوب، مما أسهم في بناء نواة حضارية متكاملة. ومن الجدير بالذكر أن عبقرية عمر القيادية لا تقتصر على تحقيق نجاحات مرحلية، بل تمتد إلى وضع منظومة من القوانين والإجراءات المؤسسية التي أصبحت حجر الزاوية في تطور الحضارة الإسلامية لعقود لاحقة. وبالتالي، فإن دراسة

---

[358] محمد، أبو زهرة، **العلاقات الدولية في الإسلام**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1995م، ص (31). ص (69).

[359] ومما ورد في نص المعاهدة: "هذا ما أعطى عبد الله عمر أمير المؤمنين أهل إيلياء من الأمان، وأعطاهم أمانًا لأنفسهم وأموالهم وكنائسهم وصلبهم وسقيمهم وبريئهم وسائر ملّتهم، ألا تُسكن كنائسهم، ولا تُهدّم، ولا يُنتقص منها ولا من حيزها، ولا من صليبهم، ولا من شيء من أموالهم، ولا يُكرهون على دينهم، ولا يُضار أحد منهم. وعلى أهل إيلياء إخراج الروم واللصوص، فمن خرج منهم فهو آمن على نفسه وماله حتى يبلغ مأمنه، ومن أقام منهم فهو آمن. ومن أحبّ من أهل إيلياء أن يسير بنفسه وماله إلى الروم ويخلي بينهم وصلبهم، فهم آمنون على أنفسهم وعلى بيعهم وصلبهم حتى يبلغوا مأمنهم.". صالح عبد الرحمن، الحصين، محاضرة: **العلاقات الدولية بين منهج الإسلام والمنهج الحضاري المعاصر**، جدة: مجمع الفقه الإسلامي، 2005م، ص (22-21).

هذه القيادة الاستشرافية تفتح آفاقًا واسعة للبحث في مجالات القيادة والإدارة الاستراتيجية، وتوفر نموذجًا رائدًا يمكن استلهامه في السياقات المعاصرة.

المبحث الثالث: منظومة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الاستراتيجية والمستقبلية

تُعد القيم الإسلامية من الركائز الأساسية التي توجه أداء القائد وتمنحه رؤية عميقة في إدارة شؤون الدولة والمجتمع. وإذا كانت القيادة الاستراتيجية تقوم على التخطيط البعيد المدى واستشراف المستقبل، فإن ترسيخ القيم الإسلامية يُعد ضمانةً لتماسك الأمة واستدامة الإنجازات الحضارية. ويأتي مبدأ العدل في مقدمة هذه القيم، حيث مثّل الأساس الذي بنى عليه عمر بن الخطاب رضي الله عنه نهجه القيادي، فكان له الأثر البالغ على سياساته الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: مبدأ العدل في قيادة عمر بن الخطاب نموذجاً

يتناول هذا المطلب مبدأ العدل بوصفه ركيزة أساسية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، من خلال تحليل تجلياته العملية في قراراته وممارساته القيادية. ويسعى إلى إبراز الدور المحوري لهذا المبدأ في ترسيخ الثقة، وتحقيق الاستقرار، وبناء نظام حكم يقوم على الإنصاف والمسؤولية، بما يعكس بعدًا أخلاقيًا واستشرافيًا في القيادة.

الفرع الأول: كيف أثر مبدأ العدل على الاستراتيجية القيادية.

يشكل العدل جوهر القيادة الإسلامية التي جسدها عمر بن الخطاب، وهو ليس مجرد قيمة أخلاقية، بل ركيزة أساسية للاستقرار السياسي والاجتماعي. لقد سعى الفاروق إلى تحقيق العدل في جميع سياساته وقراراته، مؤمنًا بأن العدالة هي الضامن الوحيد لاستدامة الحكم الرشيد ورضا الرعية. إن تطبيق مبدأ العدل في إدارة شؤون الدولة، سواء في توزيع الثروات أو في تسوية النزاعات، كان له أثر عميق على تماسك المجتمع الإسلامي وتلاحمه. هذا العدل لم يكن مجرد تحقيق للمساواة في اللحظة الراهنة، بل كان رؤية استراتيجية تسعى لضمان استدامة النظام الإسلامي وبناء مجتمع قادر على تحقيق نهضة شاملة ومستدامة،[360] وقد أثّر ذلك بالشكل التالي:

[360] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (95).

1 - ضبط القرارات الإدارية والمالية: تميزت إدارة الدولة الإسلامية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بنهج شبه مركزي يجمع بين المركزية واللامركزية، مما مكّنها من ضبط واستيعاب الأراضي المفتوحة. ركز عمر على الكفاءة والعدالة والمساءلة، وأسّس نظام الديوان وعين ولاة أكفاء، مما جعل إصلاحاته علامة فارقة وأساسًا لإدارات إسلامية لاحقة.

2 - تعزيز الانتماء والاستقرار الداخلي: عندما يشعر الأفراد أنّ حقوقهم مصونة بالقوانين العادلة، تزداد ثقتهم في القيادة ويقوى ولاؤهم للدولة. ينقل ابن سعد أنّ عمر كثيرًا ما كان يتفقّد أحوال الناس بنفسه، فيتلمّس حاجاتهم ويستمع لشكاواهم، ممّا جعل الرعية تشعر بقربه وحرصه على حقوقهم.[361] وقد مكّن هذا النهج من ترسيخ الأمن والاستقرار، وهو ما انعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة.

3 - الانسجام مع القيم الكلية للشريعة: يدور مبدأ العدل في فلك قيمٍ إسلاميةٍ عليا كالتقوى والشورى والأمانة. وقد دعا عمر دائمًا إلى التمسك بأصول الشريعة في جميع القرارات الإدارية والقضائية، ما أسهم في بناء هيكل متين للدولة يصلح قاعدةً لانطلاق الفتوحات ونشر مبادئ الإسلام. كما أن ترسيخ العدل ضمن المؤسسات القضائية والتنظيمية ساعد على توحيد الشعوب المفتوحة خلف الراية الإسلامية، فتراجعت حدة المقاومة الداخلية مقابل إحساسهم بعدالة النظام الجديد

الفرع الثاني: انعكاسات مبدأ العدل على بناء المجتمع واستشراف مستقبل الدولة

امتد تأثير العدل في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى بناء نسيج اجتماعي متماسك من خلال تعميق التكافل الاجتماعي، حيث لم يكن العدل مجرد قيمة نظرية، بل انعكس في سياسات بيت المال وتوزيع الموارد بما يضمن عدم حرمان أي فرد أو قبيلة من حقوقهم، مع التعهد برعاية ذوي الحاجات والفقراء، مما أسهم في تخفيف حدة الطبقية وتنمية روح الأخوة والتضامن بين مختلف شرائح المجتمع. ولم يقتصر أثر العدل على الداخل، بل امتد إلى تمتين العلاقات الخارجية وتعزيز المصداقية الدولية، حيث منح التزام الدولة الإسلامية بمبدأ العدل مصداقية لدى الأمم الأخرى، سواء من أهل الذمة أو الدول المجاورة، الأمر الذي شجع البعض على الانضمام طوعًا تحت راية الدولة بعقد اتفاقيات أو بقبول الجزية،

[361] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، ج3، ص (290).

إدراكًا لسماحة النظام الإسلامي وعدالته، مما شكل قاعدة أخلاقية لاستشراف مستقبل واعد للعلاقات السياسية والاقتصادية. ولم يكن العدل مجرد حل مرحلي للأزمات، بل كان منهجًا مستدامًا أرسى دعائمه عمر بن الخطاب عبر سياساته العادلة التي تركت إرثًا هيكليًا في الدواوين والقضاء، وتوارثته الخلافات الإسلامية اللاحقة كمبادئ تأسيسية، ما جعل العدالة لا تسهم فقط في نجاح عمر كقائد استراتيجي، بل تبقى إشعاعًا حضاريًا أثره باقٍ في تاريخ المسلمين، ومثالًا يُحتذى في التخطيط للمستقبل وإدارة المجتمعات.[362]

المطلب الثاني: القيم الإسلامية والاستشراف المستقبلي

إنّ استحضار القيم الإسلامية في اتخاذ القرارات المستقبلية يمثّل ركيزة أساسية لضمان تماسك المجتمع وتحقيق تنمية مستدامة. وقد أدرك المسلمون الأوائل أهمية هذه القيم في توجيه مسيرة الأمة نحو أهداف بعيدة المدى تتجاوز المصالح العاجلة. ويأتي هذا التصوّر متوافقًا مع نظريات القيادة الحديثة التي تؤكد دور الأخلاقيات في صياغة رؤى استراتيجية ناجحة على المدى الطويل.[363]

الفرع الأول: دراسة مختصرة حول كيفية تمازج القيم الإسلامية مع القرارات المستقبلية

1 - التكامل بين المبادئ الشرعية والعمل المؤسسي: تعتمد الشريعة الإسلامية على مجموعة من القيم، كالتقوى والعدل والشورى والأمانة، وجميعها تتلاقى مع متطلبات البناء المؤسساتي الحديث. فعند اتخاذ القرارات المستقبلية في مؤسسات الدولة أو المجتمع، يمكن توظيف هذه القيم كمرجع أخلاقي يُضفي مصداقية ويضمن مراعاة البُعد الإنساني. ويشير الأنصاري إلى أنّ الشورى تضمن انسجام القرارات مع مصالح الأمة، وتحميها من التعسف أو الفردية.[364]

2 - توسيع دائرة المشاركة المجتمعية: تهدف القيم الإسلامية إلى بناء مجتمع متكافل ومتآزر، يعتمد الشورى والتناصح والتعاون في تسيير شؤونه المستقبلية. يقول الله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوانَ) (المائدة: 2). يقول ابن كثير في تفسير هذه الآية: "يأمر الله تعالى عباده المؤمنين بالمعاونة على فعل الخيرات, وترك المنكرات, وينهاهم عن

---

[362] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (101-94).

[363] Greenleaf, Robert. K, **Servant Leadership**, New York: Paulist Press, 1977, p. 23.

[364] عبد الحميد اسماعيل، الأنصاري، **الشورى وأثرها في الديمقراطية**، القاهرة: دار الفكر العربي, 1996م، ص (5).

التناصر على الباطل والتعاون على المآثم والمحارم".[365] ومن شأن ذلك أن يثري عملية صنع القرار، خاصةً إذا ما أُخذت آراء مختلف الشرائح الاجتماعية وخبرات المتخصصين في الحسبان. فيتحوّل التخطيط المستقبلي بذلك إلى مشروعٍ جماعيٍّ يُعبّر عن طموحات جميع الأطراف ويرسم سياساتٍ أقرب إلى واقع الناس واحتياجاتهم.

3 - ضمان البُعد الأخلاقي في الاستراتيجيات البعيدة المدى: تُعدّ المواضيع الأخلاقية والقيمية وقضايا حقوق الإنسان في مجالات المستقبل كالطب والبيولوجيا والتكنلوجيا من أهم الموضوعات التي يتم نقاشها انطلاقاً من المسؤولية الأخلاقية، والحدود التي يجب أن تراعى عند التدخل في مجالات مثل الهندسة الوراثية، وتحسين الأنسال، وتعديل الجينات. في هذا السياق، يُؤكّد العديد من الباحثين أنّه من الضروري دراسة الحدود التي ينبغي الالتزام بها للحفاظ على كرامة الإنسان وحماية حقوقه في مواجهة هذه التطورات.[366]

خاتمة الفصل الثالث

مع نهاية هذا الفصل، نكون قد استعرضنا الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، من خلال تحليل رؤيته الاستراتيجية، وإدارته للأزمات، وتعامله مع التوسّع الجغرافي والتشريعات المؤسسية، وتأثير القيم الإسلامية في نهجه القيادي. وتبيّن لنا أنّ نجاح قيادته لم يكن مجرد استجابة للحظات الراهنة، بل كان ثمرة تخطيط بعيد المدى، ورؤية استشرافية متكاملة، ومنهج إداري قائم على القيم والمبادئ الإسلامية. وفي الفصل القادم، سنتناول كيف أثّرت هذه الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية على تحقيق أهداف الدولة الإسلامية، ونجاح عمر بن الخطاب رضي الله عنه في ترسيخ نموذج قيادي فعّال. سنقوم بتحليل القرارات الاستراتيجية التي اتخذها، ومدى تأثيرها على استقرار الدولة الإسلامية وتطورها، كما سنتطرّق إلى تأثير تلك السياسات على المجتمع في عصره، وما يمكن استخلاصه من دروسٍ وتطبيقاتٍ في سياقنا المعاصر.

---

365 اسماعيل، ابن كثير، **تفسير ابن كثير**، القاهرة: دار ابن رشد, 2005م، ص (882).

366 يوسف، عبد الله، **الفلسفة وخطاب النهايات**، (مؤلف جماعي) حول سؤال الثبات والتحول في الفلسفة والعلم، الجزائر: منشورات الاختلاف، ط 8، 2005م، ص (10).

الفصل الرابع:

تأثير الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية على تحقيق الأهداف والنجاح

مقدّمة الفصل الخامس

يهدف هذا الفصل إلى تحليل الكيفية التي أثرت بها الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في تحقيق أهداف الدولة الإسلامية تحت قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، ومدى نجاحها في بناء نموذج قيادي مستدام. كما سيتم تحليل قراراته الاستراتيجية وتأثيرها على المجتمع والدولة، مع استخلاص دروس يمكن تطبيقها في سياقات معاصرة.

المبحث الأول: كيف أثرت الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية على قدرة عمر بن الخطاب رضي الله عنه في تحقيق أهدافه وتحقيق النجاح

يهدف هذا المبحث إلى تحليل أثر الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة العمرية على قدرة عمر بن الخطاب رضي الله عنه في تحقيق أهدافه القيادية، وضمان نجاح التجربة السياسية والإدارية للدولة الإسلامية. ويسعى إلى بيان كيف أسهم الجمع بين الرؤية بعيدة المدى، وحسن تقدير المآلات، والتخطيط المنهجي في تعزيز فاعلية قراراته، وتحقيق الاستقرار، وترسيخ مقومات النجاح المؤسسي في مرحلة مفصلية من تاريخ الدولة الإسلامية.

المطلب الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الكبرى

يتناول هذا المطلب دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الكبرى في القيادة، من خلال تحليل أثره في توجيه القرارات وترتيب الأولويات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. ويسعى إلى بيان كيف أسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة القيادة العمرية على تحقيق مقاصدها الكبرى، وترسيخ أسس النجاح والاستدامة في إدارة شؤون الدولة.

الفرع الأول: وضوح الرؤية والهدف السياسي للدولة الإسلامية

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الدولة عند عمر بن الخطاب:**

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها قيادة الدول الناجحة، حيث يُمكّن القادة من استشراف المستقبل، وإعداد السياسات المناسبة لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف طويلة الأمد. وعند النظر في سيرة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه،

نجد أنه طبّق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأسلوب متكامل، شمل المجالات السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والاجتماعية، ما أدى إلى تحقيق نجاحات غير مسبوقة في تاريخ الدولة الإسلامية. يشير آلان كاي إلى أن أفضل وسيلة للتنبؤ بالمستقبل هي اختراعه والعمل من أجله.[367] يقول بيتر دراكر: "الرؤية الاستراتيجية هي القدرة على تحويل الأهداف الكبرى إلى واقع ملموس عبر فهم البيئة المحيطة والتفاعل معها بشكل فعال".[368] وإذا قمنا بإسقاط هذا التعريف على سياسات عمر بن الخطاب رضي الله عنه، نجد أنه لم يكن يتعامل مع الأمور بردود الأفعال فقط، بل كان يمتلك رؤية استشرافية واضحة، استطاع من خلالها بناء نموذج إداري متكامل ضمن مشروع حضاري طويل الأمد.

- **تحديد الأهداف الكبرى للدولة الإسلامية:**

إن الأهداف التي حددها عمر بن الخطاب رضي الله عنه للدولة الإسلامية لم تكن مجرد شعارات أو طموحات غير واضحة المعالم، بل كانت قائمة على تصور واضح لرسالة الدولة الإسلامية، واستراتيجية عملية لضمان استمراريتها وتحقيق الاستقرار. ومن أبرز هذه الأهداف:

1 - تعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي: عمل عمر رضي الله عنه على ترسيخ العدالة وسيادة القانون، حيث شدد على ضرورة تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والجماعات، وضمان عدم استغلال السلطة من قبل الولاة والمسؤولين. ومن أكثر الأمثلة بروزاً في هذا الجانب رعاية عمر رضي الله عنه لأهل الذمة، والوفاء بالعهود التي أُبرمت معهم، وضمان حقوقهم المشروعة، مع إلزامهم بالواجبات التي تقع على عاتقهم تجاه المجتمع الإسلامي. كما كان يأمر الولاة برعاية شؤونهم ويُكلّفهم بمتابعة أحوالهم، والتدخل لإنصافهم عند تعرضهم للظلم، تنفيذًا للتوجيهات الشرعية في هذا الشأن. وكان الخليفة يشترط على الذميين في كثير من الأحيان التزامات محددة قبل إبرام الصلح معهم، بحيث يتم ضمان حقوقهم وفقًا لما تم الاتفاق عليه، مع التأكيد على التزامهم بالشروط المقررة عليهم.[369] تعكس هذه المعاملة إدراكه العميق لدور الحاكم في ضمان الاستقرار العام، حتى في أصغر التفاصيل.

2 - نشر الإسلام وترسيخ القيم الإسلامية:

---

[367] Alan, Kay, *Learning vs. Teaching with Educational Technologies*, (New Jersey: EDUCOM Bulletin, Number 3/4, 1983), 17.

[368] Peter, Drucker, *The Practice of Management*, (New York City: Harper Business, 2006), 75.

[369] عبد العزيز، إبراهيم العمري، **الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين**. الرياض: دار اشبيليا للنشر والتوزيع، 2001م، ج2، ص (80).

لم يكن التوسع الجغرافي للدولة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب مجرد توسع عسكري، بل كان مشروعًا حضاريًا ودعويًا قائمًا على نشر الإسلام بأسلوب حكيم، يضمن ترسيخ العقيدة الإسلامية دون إكراه، مع إرساء مبادئ العدالة والتسامح. وقد شهد له بذلك المستشرقون رداً على التهم التي كانت تُوجّه لفتوحات الخلافة الإسلامية، وعلى رأسها فتوحات الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فذهب فون كريمر أنّ الفتح الإسلامي تميّز بالقيم الرفيعة والمبادئ الأخلاقية السامية، وهو ما أكده العديد من المؤرخين، وأنّ العرب المسلمون كانوا في حروبهم مثالاً للأخلاق الكريمة.[370] وقد تجلى ذلك في عهد الخليفة عمر بن الخطاب بشكل واضح، فأقبلت بذلك الشعوب على الإسلام، لما وجدوه في تعاليمه من قيم سامية ومبادئ عادلة، إضافةً إلى ما لمسوه في المسلمين من التزام حقيقي بأخلاق الإسلام وأحكامه.

لقد انعكس هذا الالتزام في سلوكيات القادة والجند الذين جسدوا الدعوة عمليًا، فتميزت مواقفهم بمثالية أخلاقية غير مسبوقة في التاريخ. كان الخلفاء والقادة يوجهون جندهم إلى الاستعانة بالله، والتقوى، وتقديم الآخرة على الدنيا، والإخلاص في الجهاد، والتجرد من المصالح الشخصية، مما رسّخ في نفوسهم دافعًا قويًا لتحرير الأمم من قيود العبودية للبشر إلى عبادة الله وحده، ونقلهم من ضيق الحياة الدنيوية إلى سعة الرسالة الإسلامية. تميز القادة المسلمون بمشاركتهم الفعلية في الصفوف الأمامية للمعارك، حيث استُشهد العديد منهم في سبيل الله، بينما كانوا في أوقات السلم يسيرون خلف جندهم، يهتمون بأحوالهم، ويعينون الضعيف، ويُظهرون روح المسؤولية والرحمة. لقد كانوا في المقام الأول دعاة قبل أن يكونوا قادة عسكريين، وطبقوا مبادئ الحرب الإسلامية بكامل أبعادها، حيث لم تكن حروبهم قائمة على الطمع أو التوسع الإمبريالي كما كان الحال في الدول الأخرى، بل كانت جهادًا خالصًا في سبيل الله، سعيًا لإقامة العدل وإرساء المبادئ الإلهية.[371]

3 - بناء مؤسسات قوية لضمان استدامة الدولة:

---

[370] فقد نهى الرسول ﷺ عن قتل الرهبان، والنساء، والأطفال، والمكفوفين، كما حرّم تدمير المزارع وقطع الأشجار. وقد التزم المسلمون بهذه التوجيهات بدقة، فلم ينتهكوا الحرمات، ولم يفسدوا الأراضي الزراعية، رغم أن أعداءهم استخدموا ضدهم وسائل غير أخلاقية، مثل السهام المسمومة. وبينما كانت الجيوش الرومانية تلجأ إلى نهب القرى وإشعال الحرائق في تقدمها وتراجعها، ظلّ المسلمون متمسكين بأخلاقهم المثلى، ولم يسلكوا هذا النهج، بل حافظوا على قيمهم النبيلة في ميادين القتال. أنور، الجندي، **الإسلام وحركة التاريخ**، القاهرة: دار الكتاب المصري، ط1, 1980م، ص (83).

[371] إبراهيم، المتناوي، **فتح مصر بين الرؤية الإسلامية والرؤية النصرانية**، طنطا: دار البشير، ط1, 2002م، ص (127).

أدرك عمر بن الخطاب أن استقرار الدولة لا يتحقق فقط بالقوة العسكرية أو القوانين العادلة، بل يتطلب وجود مؤسسات متماسكة تدير شؤون الحكم والاقتصاد والمجتمع. ولذلك، قام على سبيل المثال لا الحصر بإنشاء:

- نظام الدواوين لضبط الإدارة المالية والعسكرية.
- تنظيم القضاء وجعله سلطة مستقلة لضمان تحقيق العدالة بين الناس.
- إدارة الموارد العامة بكفاءة من خلال نظام الخراج والجزية، مما وفّر للدولة موارد مالية مستدامة.
- مأسسة الوظائف الحكومية، كوظيفة كاتب الديوان، ووظيفة الحاجب، فكان كاتب عمر رضي الله عنه في المدينة زيد بن ثابت رضي الله عنه، وكذلك معيقيب رضي الله عنه.[372]
- حماية المستهلك: قام الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتكليف سليمان بن أبي حثمة العدوي، أحد التابعين الصالحين، بمسؤولية مراقبة السوق. وكان سليمان من الشخصيات البارزة التي تولت إمامة الناس في صلاة التراويح خلال شهر رمضان. وهو أيضاً ابن الصحابية الجليلة الشفاء بنت عبد الله رضي الله عنها.[373]

- **كيفية ترجمة هذه الأهداف إلى سياسات عملية قابلة للتنفيذ؟**

استطاع عمر بن الخطاب تحويل رؤيته الاستراتيجية إلى سياسات ملموسة ساهمت في تحقيق الأهداف الكبرى للدولة الإسلامية، ومن أبرز هذه السياسات:

1 - الإدارة الفعالة للأقاليم والولاة: كان عمر يدرك أن نجاح أي استراتيجية يعتمد على كفاءة التنفيذ، لذلك كان يختار ولاته بعناية فائقة، ويشرف على أدائهم بشكل مستمر. وكان يشدد على نزاهة المسؤولين، ويفرض عليهم رقابة صارمة لمنع الفساد. ومن أقواله في هذا السياق: "أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم، وأمرته بالعدل، أقضيت ما علي؟، قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل ما أمرته أم لا".[374]

---

[372] خليفة، بن خياط، **تاريخ خليفة بن خياط**، دمشق: مؤسسة الرسالة، ط2, 1977م، ص (156).

[373] ابن الأثير، الجزري، **أسد الغابة في معرفة الصحابة**، ج2، ص (547).

[374] عبد الرزاق همام، أبو بكر الصنعاني، **مصنف عبد الرزاق**، ج11، ص (326).

وقال في مقام آخر: "إنّي لم أستعمل عليكم عمّالي ليضربوا أبشاركم وليشتموا أعراضكم ويأخذوا أموالكم، ولكنّي استعملتهم ليعلّموكم كتاب ربكم وسنّة نبيكم، فمن ظلمه عامله بمظلمة فلا إذن له عليه، ليرفعها إليّ حتّى أقصّه منه." فقال عمرو بن العاص: يا أمير المؤمنين، أرأيت إن أدّب أمير رجلا من رعيته أتقصّه منه؟ فقال عمر: "وما لي لا أقصّه منه وقد رأيت رسول الله ﷺ يقصّ من نفسه".[375] هذه السياسة الإدارية الصارمة ضمنت استقرار الدولة ومنعت التمردات الداخلية، مما جعل الفتوحات تتوسع بسلاسة، دون أن تنهار الدولة إداريًا من الداخل.

2 - إصلاح النظام المالي لضمان التنمية المستدامة: أدرك عمر رضي الله عنه أن الاقتصاد القوي هو عماد الاستقرار السياسي، لذلك قام بتنظيم الإيرادات والمصروفات من خلال:

- إنشاء ديوان العطاء، وهو أول نظام للرواتب في تاريخ الإسلام، حيث يتم دفع رواتب ثابتة للمجاهدين والفقراء وذوي الحاجة.
- وضع نظام الخراج والجزية لضمان دخل ثابت للدولة، مع مراعاة تحقيق العدالة في فرض الضرائب.
- تخصيص جزء من بيت المال للطوارئ والأزمات، مما ساعد في إدارة المجاعة في عام الرمادة بشكل فعال.

3 - التخطيط العمراني وبناء البنية التحتية: ضمن إطار استشرافه لمستقبل الدولة، حرص عمر بن الخطاب رضي الله عنه على تنظيم المدن وبناء المرافق العامة، فأنشأ المدن الكبرى مثل الكوفة والبصرة والفسطاط، واهتم بشق الطرق وحفر الآبار وإنشاء محطات استراحة للمسافرين. تُعد مدينة البصرة في جنوب العراق من أقدم المدن الإسلامية التي تأسست، وقد أمر الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتأسيسها على يد عتبة بن غزوان بهدف تأمين حدود الدولة الإسلامية من الهجمات الفارسية المستمرة. وقد تم اختيار موقع المدينة بالقرب من ميناء الأبلة الذي كانت ترسو فيه سفن فارس والهند. وجه عمر رضي الله عنه عتبة بن غزوان بتحديد موقع المدينة بالقرب من الماء والمراعي، ثم طلب منه أن يكتب إليه بتقرير عن الموقع. فاختار عتبة موقع البصرة وأرسل تقريره إلى الخليفة الذي وافق عليه وأشاد

[375] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (188).

به.[376] وكذلك بعد فتح المدائن، استقر المسلمون فيها، ولكن يبدو أنَّ البيئة الجغرافية لها لم تكن متوافقة مع ما اعتاد عليه العرب من الحياة في الأجواء الصحراوية المفتوحة. وهذا أدى إلى تدهور صحتهم واصفرار وجوههم. وعندما علم الخليفة بذلك، أصدر توجيهاته إلى سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه، يأمره بتحديد مكان مناسب للمسلمين للإقامة، بحيث يكون بعيدًا عن البحر والجسور.[377]

وقد كان هدف عمر بن الخطاب رضي الله عنه من اختيار هذا الموقع تحقيق عدة غايات، أبرزها: أن يكون المكان المختار للإقامة مناسبًا لعادات العرب، بحيث يكون جافًا كالبيئة الصحراوية، وفي نفس الوقت يتوفر فيه مصدر للمياه الصالحة، وأن تصبح المدينة الجديدة قاعدة متقدمة لدعم الفاتحين، بحيث لا يشكل البحر أو الجسر عائقًا أمام إرسال الإمدادات إلى الجنود المنتشرين في المنطقة إذا دعت الحاجة لذلك، وأن يعمل الموقع كمركز انطلاق عسكري يساعد في تعزيز وجود المسلمين وتثبيت أقدامهم في الأراضي المفتوحة.

الفرع الثاني: بناء المؤسسات وتعزيز استقرار الدولة

يُعَدُّ إنشاء الدواوين وتطوير النظام القضائي من أهم الإنجازات المؤسسية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، إذ أسَّس نموذجًا إداريًا فريدًا جمع بين الحزم والشفافية والمساءلة، وساهم في ضمان استمرارية الحكم الرشيد على مرِّ العصور. يستند هذا النموذج إلى رؤية استشرافية متكاملة تهدف إلى تحويل المكاسب العسكرية إلى نظام مالي وإداري قوي يُمكن الدولة من مواجهة تحديات التوسع والسيطرة على الموارد.

- أهمية إنشاء الدواوين ودورها في ضبط الإدارة المالية والعسكرية: من المعروف أن السنوات الثلاث الأولى من خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، والتي تمتد من العام 14 إلى 16 هـ (635-637م)، تميزت بالغزوات التقليدية. في تلك الفترة، كانت الغنائم توزع بشكل متساوٍ بين

[376] ابن جرير الطبري، **تاريخ الطبري**، ج2، ص (595-590).

[377] المصدر السابق، ج4، ص (40-41).

المقاتلين بعد تخصيص الخُمُس لصالح الخليفة. وبالتالي، لم يكن هناك ضرورة لإنشاء نظام خاص لتوزيع وإدارة أموال الفيء والغنائم المكتسبة.[378]

ثم قدم أبو هريرة رضي الله عنه إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه بمبلغ من المال من البحرين، فسأله عمر: "ماذا جئت به؟" فأجاب أبو هريرة: "خمسمائة ألف درهم". فاستغرب عمر من حجم المبلغ، وقال له: "أتدري ما تقول؟"، فرد عليه أبو هريرة: "نعم، مائة ألفٍ خمس مرات". فسأله عمر مرة أخرى: "أطيبٌ هو؟"، فأجاب أبو هريرة: "لا أدري". فصعد عمر رضي الله عنه المنبر، حمد الله وأثنى عليه، ثم قال: " أيُّها الناس قد جاءنا مالٌ كثيرٌ، فإن شئتم كلنا لكم كيلًا، وإن شئتم عددنا لكم عدًّا". عندها، قام رجل من الحضور وقال: "يا أمير المؤمنين، لقد رأيت الأعاجم يدونون ديوانًا لهم، فادْوِنْ أنت لنا ديوانًا".[379]

يرتبط فرض العطاء لدى البلاذري ارتباطًا وثيقًا باستقرار فتوح العراق والشام.[380] بناءً على وفرة الفيء وكثرة عدد المسلمين المشاركين في الفتوحات، تم تأسيس ديوان العطاء في عهد عمر رضي الله عنه، ليحصل كل مقاتل على نصيبه من هذا المال. وقد تم تصنيف الناس في الديوان إلى فئات متعددة بناءً على قدمهم في الإسلام وفضلهم في الفتوحات، مما جعل هذا التصنيف جزءًا أساسيًا من النظام الاجتماعي الذي تبناه ديوان العطاء في عهد الخليفة عمر.

- تطوير النظام القضائي واستقلاليته في تحقيق العدالة والاستقرار: لم يكن بناء الدولة الإسلامية يعتمد فقط على الجوانب العسكرية والمالية، بل كان لإرساء العدالة دورٌ محوري في تحقيق استقرارها. أدرك عمر بن الخطاب رضي الله عنه ضرورة إنشاء نظام قضائي مستقل قادر على الفصل في النزاعات وتحقيق المساواة بين أفراد المجتمع. لذا، قام بتعيين قضاة من أصحاب العلم والتقوى، وتبنى منهج الشورى في اتخاذ القرارات القضائية، مما ساهم في بناء الثقة بين الحاكم والمحكوم. ولذلك فقد كانت أول خطوة قام بها عمر بن الخطاب رضي الله عنه هي فصل

---

[378] أيمن، إبراهيم، **الإسلام، والسلطان، والملك**، دمشق: دار الحصاد للنشر والتوزيع، ط1، 1998م، ص (207).

[379] أبو الحسن علي، الماوردي، **الأحكام السلطانية والولايات الدينية**، بيروت: دار الكتب العلمية، 2022م، ص (249).

[380] فقد ذكر أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه، بعد أن فتح العراق والشام وجمع الخراج من الأراضي المفتوحة، قرر فرض العطاء على المسلمين المشاركين في الفتوحات، وقال: "إنني قد رأيت أن أفرض العطاء لأهله"، فأجاب الصحابة: "نعم، رأيت الرأي يا أمير المؤمنين". أحمد بن يحيى بن جابر، البلاذري، **فتوح البلدان**، بيروت: دار الكتب العلمية، 1991م، ص (435).

القضاء عن الولاية، حيث جعل لكل ولاية قاضيًا مستقلًا عن الوالي، يتولى النظر في شؤون القضاء دون أن يشغل نفسه بأي مهام أخرى. كما قد يُكلف بعض القضاة بمسؤوليات إضافية مثل تعليم الناس أو الإشراف على بيت المال إلى جانب مهامهم القضائية.

تم تطبيق هذه الخطة في الولايات التي فُتحت خلال فترة خلافته في العراق والشام ومصر. يعود السبب في ذلك إلى الكثافة السكانية في تلك المناطق، سواء من السكان المحليين أو المسلمين الفاتحين، مما أدى إلى تزايد القضايا والمشكلات، ما جعل من الصعب على الوالي القيام بكل هذه الأعباء بمفرده. رغم ذلك، لم يكن عمل عمر رضي الله عنه في فصل القضاء عن الولاية يشكل انفصالًا كاملاً للسلطة القضائية عن الخليفة أو نوابه في الولايات، بل كان خطوة أولى نحو تحقيق ذلك. فكان هو الذي يعين القضاة ويعزلهم ويحاسبهم، ويعطي تعليماته لنوابه لاختيار القضاة الأكفاء.[381]

- تأثير هذه المؤسسات على استمرارية الحكم الرشيد بعد وفاة عمر بن الخطاب رضي الله عنه: إن الإنجازات المؤسسية لعمر بن الخطاب رضي الله عنه لم تكن مرتبطة فقط بفترة حياته، بل كان لها أثرٌ بالغ في ضمان استمرارية الحكم الرشيد ونقل الخبرات الإدارية إلى الخلفاء اللاحقين. ومن أهم آثار عمر بن الخطاب رضي الله عنه اعتماده لمبدأ الشورى وعدم استئثاره بالسلطة، فإذا نزل به أمر لا يُبرمه حتى يجمع له المسلمين ويناقش الرأي معهم فيه ويستشيرهم، ومن مأثور قوله: "لا خير في أمر أبرم من غير شورى" وفي رواية "من غير مشورة".[382]

ونقل عنه كذلك مقولة معروفة: "الرجال ثلاثة: رجل ترد عليه الأمور فيسددها برأيه، ورجل يُشاور فيما أشكل عليه وينزل حيث يأمره أهل الرأي ورجل حائر بائر، لا يأتمر رشداً ولا يقطع مرشداً".[383] لقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه حريصاً على تعزيز وترسيخ مبدأ الشورى في القرارات المختلفة، مشددًا على أهمية الاستفادة من خبرات الصحابة وأهل الرأي في التخطيط وإدارة الحروب.[384] هذا بالإضافة لما تركه الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي

---

[381] غالب عبد الكافي، القرشي، **أوليات الفاروق في الإدارة والقضاء**، ص (575).

[382] حسين بن محمد، المهدي، **صيد الأفكار في الأدب والأخلاق والحكم والأمثال**، صنعاء: دار الكتاب، وزارة الثقافة، م2009، ص (38).

[383] أبي الحسن علي، الماوردي، **أدب الدنيا والدين**، بيروت: دار المنهاج، ط1، 2013م، ص (484-483).

[384] عندما أرسل أبا عبيد الثقفي لمواجهة الفرس في العراق، أوصاه بالاستماع إلى رأي الصحابة، والالتزام بمشورتهم، مع التأكيد على إشراك من شهد غزوة بدر في اتخاذ القرارات المصيرية. كما كان يوجّه رسائل إلى قادة الجيش في العراق يحثهم فيها على التشاور مع الشخصيات ذات الخبرة العسكرية،

الله عنه من نظام للدواوين والنظام القضائي ونظام خاص للرقابة الإدارية على أجهزة الدولة المختلفة، مما ساهم في ضمان الانضباط الإداري والدقة في تنفيذ المهام. وقد انعكس ذلك بوضوح على سلوك المسؤولين، إذ كان حرصهم على الالتزام بالقوانين والتوجيهات نابعًا من إدراكهم لصرامة المتابعة والمحاسبة، مما دفعهم إلى التدقيق في أعمالهم تجنبًا لأي تقصير قد يُعرضهم للمساءلة. ممّا ترك إرثًا مؤسسيًا واضحاً حافظ على تماسك الدولة الإسلامية رغم تبدّل الحكام والظروف.[385]

المطلب الثاني: دور الاستشراف المستقبلي في استدامة الإنجازات

يعد الاستشراف المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي إحدى أهم الأسس التي اعتمد عليها عمر بن الخطاب رضي الله عنه في إدارة الدولة الإسلامية كما تبيّن معنا سابقاً، حيث لم يكن حكمه مجرد استجابة لحوادث راهنة، بل كان قائماً على تخطيط بعيد المدى، يسعى لضمان استدامة الإنجازات السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، والاجتماعية. وفي هذا السياق، يمكن تحليل دوره في هذا المجال من خلال استشراف التحديات السياسية والعسكرية، وكذلك تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأمد.

الفرع الأول: استشراف التحديات السياسية والعسكرية والاستعداد لها

1 - كيف تعامل عمر مع توسع الدولة والمسؤوليات المتزايدة؟

مع ازدياد رقعة الدولة الإسلامية نتيجة الفتوحات المتسارعة، أدرك عمر رضي الله عنه أهمية وضع آليات متينة لضمان استقرار الحكم وحماية الأراضي المفتوحة من الفوضى. وقد طبق في ذلك نهجًا استشرافيًا من خلال:

- تقسيم الدولة إلى ولايات إدارية محكمة: شهدت الدولة الإسلامية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه توسعًا جغرافيًا كبيرًا، مما استدعى وضع نظام إداري منظم يضمن سهولة إدارة الأقاليم والإشراف على مواردها. ويُعدُّ تقسيم الدولة إلى ولايات

مثل عمرو بن معد يكرب وطلحة الأسدي، مشددًا على أهمية الاستفادة من معرفتهم بالحرب دون منحهم سلطة القيادة المباشرة، حيث أشار إلى أن "كل صانع أعلم بصناعته"، في إشارة إلى أن كل شخص متمرس في مجاله هو الأقدر على تقديم المشورة الفعالة. محمد بن أحمد بن عثمان، الذهبي، **سير أعلام النبلاء**، ج1، ص (317).

[385] موفق سالم، نوري، **الأخلاق والسياسة – قراءة في خلافة عمر بن الخطاب**، ص (105-104).

أو أقاليم الأساس الذي انبثقت منه بقية التنظيمات الإدارية، حيث عُيّن على كل ولاية حاكم (أمير) مسؤول عن إدارتها ونائبًا عن الخليفة.

ومع مرور الوقت، تبيّن لعمر بن الخطاب أن الأعباء الإدارية في الولايات تتطلب توزيع المهام بشكل أكثر دقة، فقام بفصل القضاء عن مهام الولاة، وعيّن قضاة مستقلين في كل ولاية، مع تزويدهم بالتوجيهات اللازمة وتخصيص موارد مالية لهم. كما شهدت بعض الولايات تقسيمًا إداريًا داخليًا لوحدات محلية تتبع الحاكم، الذي كان يُطلق عليه لقب الأمير. اعتمد نظام الولاية على نموذج المدينة المنورة المركزي، حيث تواجد إلى جانب الحاكم كل من القاضي الذي تمتّع بصلاحيات واسعة واستقلال نسبي، ومسؤول بيت المال، إضافة إلى مدير الديوان المسؤول عن تنظيم شؤون الجند ومرتباتهم. ومن الجدير بالذكر أن حاكم الولاية كان أيضًا قائد الجيش فيها، ويختار القادة العسكريين من أعوانه، ويشارك في الحملات العسكرية بنفسه أو يوفد من يمثله، وذلك بالتنسيق المستمر مع الحكومة المركزية في المدينة المنورة.[386]

- معايير اختيار الولادة والقادة وأساليب الرقابة عليهم: اعتمد عمر بن الخطاب رضي الله عنه في اختيار ولاته على عدة معايير أساسية، أبرزها القوة والكفاءة، حيث كان يبحث عن الأقدر على تحمل المسؤولية، كما اشترط توفر الرحمة واللين في التعامل مع الرعية، وتجنب تعيين آل بيت النبي ﷺ وكبار الصحابة حرصًا على نزاهتهم وعدم وقوعهم في الحرج, كما كان عمر يرفض منح الولاية لمن يسعى إليها، ويستشير أهل الخبرة قبل اتخاذ قرارات التعيين، كما ألزم ولاته بشروط واضحة عند تعيينهم، تضمنت الالتزام بالعدل، والبساطة في العيش، وعدم الترفع على الناس أو الانشغال بالمصالح الخاصة. ومع توسع الدولة الإسلامية، عيّن عمر مراقبًا خاصًا، محمد بن مسلمة الأنصاري، لمتابعة عمل الولاة والتأكد من التزامهم، ولم يتردد في محاسبتهم إذا اقتضى الأمر، حتى أنه كان يشاطرهم أموالهم إذا زادت بشكل مريب. حرص عمر على عقد لقاءات سنوية مع ولاته خلال موسم الحج لمراجعة أعمالهم والتأكد من نزاهتهم، مؤكدًا أن الإمارة مسؤولية

[386] إبراهيم، بيضون، **ملامح التيارات السياسية فى القرن الأول الهجرى**، ص (96).

وتفويض من الأمة وليست ملكًا أو سيادة شخصية، كما يظهر في عزله لسعد بن أبي وقاص رغم مكانته.[387]

- اعتماد نظام الشورى: لم يكن عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقرر السياسات الكبرى وحده، بل كان يستشير كبار الصحابة وأهل الرأي، وهو ما يعكس إدراكه لأهمية تعدد وجهات النظر في صنع القرار الاستراتيجي. اتسمت الشورى خلال عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه بطابعها المباشر والبسيط، حيث لم تكن هناك شروط محددة للمشاركة في المشورة، بل كان الخليفة يعرض بعض القضايا على المسلمين في المسجد، طالبًا آرائهم دون اشتراط مؤهلات معينة في المتحدثين. وقد منح هذا النهج مرونة واسعة للشورى، مما جعلها أكثر شمولية مقارنةً بالأنظمة السياسية التي تعتمد على التمثيل النيابي، سواء في العصور القديمة أو الحديثة. وقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه من أكثر القادة توسعًا في تطبيق مبدأ الشورى، إذ جعلها ركيزة أساسية في عملية اتخاذ القرار في مختلف المجالات، سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية. فقد خضعت معظم، إن لم يكن جميع، قراراته للمناقشة والحوار قبل إقرارها بشكل نهائي، مما يعكس عمق الالتزام بهذا المبدأ في إدارة شؤون الدولة الإسلامية.[388] ومن أبرز القضايا التي طبّق فيها عمر بن الخطاب رضي الله عنه مبدأ الشورى كانت مسألة توزيع أراضي البلاد المفتوحة كإقطاع لأفراد الجيش.

وقد استهلّ عمر النقاش بقوله: "إني لم أزعجكم إلا لأن تشتركوا في أمانتي فيما حُمّلت من أموركم؛ فإنّي واحدٌ كأحدكم، ولست أريد أن تتبعوا هذا الذي هواي". وقد استمرت المداولات حول هذه القضية لعدة أيام، حيث كان الناس يعبّرون عن آرائهم بحرية وجرأة، مما يعكس النهج الاستشاري العميق الذي تبنّاه عمر في إدارة شؤون الدولة، وضمان مشاركة المجتمع في اتخاذ القرارات المصيرية.[389] وكذلك عندما عزم عمر بن الخطاب رضي الله عنه على التوجه إلى بلاد الشام في ظل تفشي وباء طاعون

---

[387] غالب عبد الكافي، القرشي، **أوّليّات الفاروق في الإدارة والقضاء**، صنعاء: مكتبة الجيل الجديد، 1990م، ج1، ص (302-294).

[388] سالم أحمد، محل، **دور الشورى في القرار القيادي في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه**، الدوحة: مجلة مركز الوثائق والدراسات الإنسانية، 1998م، ع10، ص (210).

[389] أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (21-26).

عمواس، خرج من المدينة حتى وصل إلى منطقة سرغ، حيث التقى بأمراء الجند الذين أبلغوه بانتشار المرض وخطورته. عندها، قرر عمر الاحتكام إلى مبدأ الشورى، فاستشار المهاجرين الأوائل حول المضي قدمًا أو العودة، إلا أن آراءهم تباينت بين من رأى الاستمرار في المسير ومن أوصى بالرجوع.

ثم استشار الأنصار، فكان موقفهم مشابهًا، حيث انقسمت آراؤهم. وأخيرًا، استدعى مهاجرة الفتح من قريش، فأجمعوا على ضرورة العودة، قائلين: "ارجع بالناس، فإنه بلاء وفناء". وبناءً على هذا الرأي، اتخذ عمر قراره بالعودة، وأمر عبد الله بن عباس بجمع الناس لإبلاغهم بالقرار،[390] في موقف يعكس التزامه العميق بالشورى واتخاذ القرارات بناءً على المشورة الجماعية والمصلحة العامة.

2 - استراتيجيات الحماية العسكرية وإدارة الفتوحات لمنع الاضطرابات

كان عمر يعي أن الفتوحات السريعة قد تؤدي إلى اضطرابات داخلية إذا لم تكن مصحوبة بتنظيم إداري وعسكري يضمن استقرار المناطق المفتوحة. لذلك، اعتمد عدة استراتيجيات استشرافية، منها:

- عدم السماح للجيوش بالبقاء داخل المدن المفتوحة: حيث أمر بإقامة المعسكرات خارج المدن، كما فعل في الكوفة والبصرة والفسطاط، لتجنب احتكاك الجنود بالسكان المحليين، مما ساعد في تقليل النزاعات الاجتماعية. ومن أهم وصايا عمر بن الخطاب في هذا الباب وصيته الطويلة لقائد جيشه سعد بن أبي وقاص، منها فيما يتعلّق بسياق التعامل مع المدن المفتوحة: "وأقم بمن معك فى كل جمعة يوما وليلة حتى تكون لهم راحة يجمّون فيها أنفسهم ويرمّون أسلحتهم وأمتعتهم. ونحّ منازلهم عن قرى أهل الصلح والذمّة، فلا يدخلها من أصحابك إلا من تثق بدينه ولا يرزأ أحدا من أهلها شيئا، فإن لهم حرمة وذمّة ابتليتم بالوفاء بها كما ابتلوا بالصبر عليها؛ فما صبروا لكم ففوا لهم".[391] يتجلى في هذا الموقف حرص الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه على العدل والإنصاف في التعامل مع أهل الصلح وأهل الذمة، خاصة فيما يتعلق بمرور الجيش الإسلامي عبر أراضيهم. فقد شدد على ضرورة احترام العهود والمواثيق،

[390] ابن جرير الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (59-58).

[391] شهاب الدين، النويري، **نهاية الأرب في فنون الأدب**، القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية، 2010م، ج6، ص (168).

وألّا يدخل القرى إلا من كان معروفًا بالأخلاق الرفيعة والانضباط، مع التأكيد على عدم إيذاء السكان أو التعدي على حقوقهم، وحفظ حرمتهم وأمانهم وفقًا لما تقتضيه المبادئ الإسلامية في التعامل مع غير المسلمين.

- وضع سياسة واضحة للاندماج التدريجي: لم يفرض الخليفة عمر الإسلام بالقوة على السكان الجدد، بل أبقى على قوانينهم الإدارية وأعطاهم الحرية الدينية، وهو ما ساعد على تقليل الاضطرابات والحفاظ على استقرار الدولة. فقد روي أنّه رضي الله عنه أشار إلى ذلك في خطبة خلافته، فقال: "أيها الناس إني نظرت في أمر الإسلام فإذا هو إنما يقوم بخمس خصال، فمن حفظهن وعمل بهن وقوي عليهن فقد حفظ الإسلام، ومن ضيع منهن خصلة واحدة، فقد ضيع أمر الإسلام، ألا فمن كان منكم يؤمن بالله واليوم الآخر فإن حفظتهن وعملت بهن وقويت عليهن إلا وآزرني، ألا ومن كان منكم يؤمن بالله واليوم الآخر فإن ضيعت منهن خصلة واحدة إلا خلعني خلع الشعرة من العجين، فلا طاعة لي عليه. فقام إليه عمار بن ياسر رضي الله عنه، فقال: وما هذه الخمس الخصال يا عمر؟ فقال:
  - أما الأولى، فهذا المال من أين آخذه أو من أين أجمعه، حتى إذا أخذته من مآخذه التي أمرني الله أن أضعه فيها (أي وأضعه في مواضعه) حتى لا يبقى عندي منه دينار ولا درهم ولا عند آل عمر خاصة.
  - وأما الثانية، فالمهاجرون تحت ظلال السيوف أدر عليهم أرزاقهم، وأوفر عليهم فيئهم، ولا أجمرهم في المغازي، وأكون أنا أبو العيال حتى يقدموا.
  - وأما الثالثة، فالأنصار الذي آووا رسول الله ﷺ ونصروه وواسوه في دمائهم وأموالهم أدر عليهم أرزاقهم، وأوفر فيئهم، وأفعل فيهم وصية رسول الله ﷺ فأقبل محسنهم وأعفو عن مسيئهم.
  - وأما الرابعة، فالعرب، فإنهم أصل الإسلام، ومنبت العز، أثبتهم على منازلهم وآخذ من أموالهم صدقة أطهرهم وأزكيهم، لا آخذ في ذلك ديناراً ولا درهما، إلا الشاة والبعير، ثم أرده على فقرائهم.

- وأما الخامسة، فأهل الذمة، أوفي لهم بعهدهم، وأقاتل عدوهم من ورائهم، ولا أكلفهم إلا دون طاقتهم، فإذا فعلت ذلك كنت عند الله مصدقاً. أقول قولي هذا وأستغفر الله لي ولكم.[392]

- تعزيز القدرات الدفاعية على المدى الطويل: إن اتساع رقعة الدولة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى ضعف ما كانت عليه في زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه، والانتصارات المتوالية التي حققها المسلمون في معاركهم، لم يكن مجرد نتيجة لبراعة القادة العسكريين فحسب، بل كان ثمرة للتخطيط الاستراتيجي المحكم الذي انتهجه عمر، إضافة إلى وصاياه الحكيمة وتوجيهاته الشاملة، التي عكست رؤية عميقة ونهجًا إداريًا مُتقدّماً، مستندًا إلى ذهنية موسوعية وبصيرة واستشراف في إدارة الدولة وشؤونها العسكرية والسياسية.[393] كما ذُكر سابقاً فإنّ رسالة عمر بن الخطاب إلى سعد تعد وثيقة تاريخية ذات أبعاد دستورية وأخلاقية، تعكس عمق الفكر الحربي التي تمتع بها الخليفة الثاني عمر بن الخطاب. اشتملت الرسالة على وصايا تربوية وأخلاقية واستراتيجية عكست قدرات عمر الاستشرافية، مما ساهم في تحقيق النصر ورسم قواعد جديدة غيّرت المنطقة.[394]

3 - تعيين القادة الأكفاء لضمان استقرار المناطق المفتوحة

كان عمر بن الخطاب يطبق معايير صارمة في اختيار القادة العسكريين والإداريين —كما تبيّن معنا–، وكان يولي اهتمامًا خاصًا بقدرتهم على التفكير الاستراتيجي والاستشرافي، من أبرز المبادئ التي تضمنتها وصية عمر بن الخطاب إلى سعد بن أبي وقاص، هو مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهو مبدأ راسخ في الشريعة الإسلامية، التي تؤكد أن نجاح الأمم مرتبط بحسن اختيار القادة وأصحاب المهام. وقد عبّر عمر عن هذا المعنى بقوله: "وليكن عندك من العرب أو من أهل الأرض من

---

[392] أبو زيد عمر، ابن شبة النميري، **تاريخ المدينة**، جدة: السيد حبيب محمود أحمد، تحقيق: فهيم محمد شلتوت، 1979م، ج2، ص (675-676).

[393] إحسان، هندي، **رسائل عمر بن الخطاب في تدبير الجيش**، دمشق: مجلة التراث العربي، 1994م ع 57، ص (67-79).

[394] وممّا ورد من توجيهات قيّمة في سياق مناقشة قدرات عمر الدفاعية والاستشرافية: "وليكن منك عند دنوك من أرض العدو أن تكثر الطلائع وتبث السرايا بينك وبينهم فتقطع السرايا أمدادهم ومرافقهم، وتتبع الطلائع عوراتهم وتنق للطلائع أهل الرأي والبأس من أصحابك، وتخير لهم سوابق الخيل فإن لقوا عدواً كان أول ما تلقاهم القوة من رأيك واجعل أمر السرايا إلى أهل الجهاد والصبر على الجلاد، لا تخص بها أحداً بهوى فيضيّع من رأيك وأمرك أكثر مما حابيت به أهل خاصتك. ولا تبعثن طليعة ولا سرية في وجه تتخوف فيه غَلَبَة أو ضيعة أو نكاية". سيد، سابق، فقه السنة، بيروت: دار الكتاب العربي، 1977م، ص (643).

تطمئن إلى نصحه وصدقه، فإن الكذوب لا ينفعك خبره وإن صدقك في بعضه، والغاشّ عين عليك وليس عينًا لك"[395]. يعكس هذا التوجيه أهمية الأمانة والمصداقية في القيادة، مما يعزز كفاءة الأداء وفعالية القرار. ومن الأمثلة على ذلك:

- عزل خالد بن الوليد رغم براعته العسكرية: عزل عمر بن الخطاب رضي الله عنه خالد بن الوليد من قيادة الجيش لأول مرة في السنة الثالثة عشرة للهجرة، بعد توليه الخلافة عقب وفاة أبي بكر الصديق رضي الله عنه. كان سبب العزل اختلاف النهج الإداري بين الخليفتين؛ فقد اتبع أبو بكر سياسة مرنة مع قادته وولاته، مانحًا إياهم حرية التصرف الكاملة ضمن إطار النظام العام للدولة، بشرط تحقيق العدالة بين الأفراد والجماعات. لم يكن أبو بكر يعارض أن يُرفع لواء العدالة بيد القادة أنفسهم أو بيده شخصيًا، إذ كان يعتبر استقلالية الولاة في إدارة شؤون ولاياتهم جزءًا من المرونة الإدارية، طالما أن ذلك يتم ضمن حدود الشرع والعدل. أما عمر، فقد رأى ضرورة المزيد من الرقابة المركزية، مما أدى إلى تغيير القيادة لضمان تنفيذ رؤيته الإدارية.[396] وقد اتخذ – عمر رضي الله عنه– نهجًا مختلفًا عن الخليفة الراشد أبي بكر رضي الله عنه في إدارة الولاة والقادة، إذ شدد على ضرورة متابعة أمور الولايات بشكل دقيق، وأن يكون على علم بكل ما يحدث، ليتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.

ألزم عمر الولاة بالرجوع إليه في الأمور الهامة، معتبرًا أن الخليفة مسؤول أمام الله عن أعمال الولاة وأدائهم تجاه الرعية. ظهر هذا النهج بوضوح في موقفه مع خالد بن الوليد، حين كتب إليه قائلًا: "ألا تعطي شاة ولا بعيرًا إلا بأمري". فقد أراد عمر الحد من الاستقلالية المطلقة لخالد في اتخاذ القرارات. وعندما رفض خالد الامتثال الكامل لهذه السياسة، قرر عمر عزله من القيادة، مؤكدًا على مبدأ الرقابة المركزية لضمان تحقيق العدالة والالتزام بالسياسات العامة.[397] تقبل خالد بن الوليد رضي الله عنه قرار عزله بروح عالية دون إظهار أي معارضة، واستمر في القتال تحت إمرة أبي

[395] المرجع السابق، ص (643).

[396] صادق، عرجون، **خالد بن الوليد**، الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1981م ط3، ص (331-321).

[397] المرجع السابق، ص (332).

عبيدة بن الجراح بكل تفانٍ وإخلاص، مما ساهم في تحقيق الانتصارات العسكرية. وقد أثنى عليه أبو عبيدة وعهد إليه قيادة الجيش تقديرًا لبسالته وكفاءته القتالية. عندما بلغ عمر بن الخطاب نبأ انتصارات خالد قال مقولته الشهيرة: "أَمَّرَ خالدٌ نفسه، رحم الله أبا بكر؛ كان أعلم بالرجال مني". تعكس هذه المقولة اعتراف عمر بكفاءة خالد وحنكة أبي بكر في اختيار القادة، مما يُظهر روح القيادة الإسلامية في تقدير الكفاءات واحترام القرارات السابقة.[398] عزل عمر بن الخطاب رضي الله عنه خالد بن الوليد كان له سببٌ آخر جوهري، وهو خشية افتتان الناس به. فقد لاحظ عمر أن شخصية خالد القوية ومهاراته العسكرية البارزة التي جمع فيها الشجاعة، والدهاء الحربي، وحسن التخطيط، جعلت الناس يعلقون آمال النصر عليه شخصيًا، ما قد يؤدي إلى اعتقاد خاطئ بأن النصر مرتبط بخالد نفسه وليس بقدرة الله تعالى. تتضح هذه الرؤية في قول عمر: "ولقد فُتن الناس به، فخشيت أن يُوكلوا إليه، وظننت أن النصر مرتبط به". لذا، كان عزله تذكيرًا للأمة بأن النصر من عند الله، وأن الاعتماد على الأشخاص دون الإيمان بالمبدأ قد يؤدي إلى انحراف المفاهيم العقدية.[399]

الفرع الثاني: تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأمد

اعتمد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه على رؤية استشرافية لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة في الدولة الإسلامية. تجلت هذه الرؤية من خلال سياسات توزيع الموارد، وتنظيم العلاقات بين المسلمين وغير المسلمين، وتنظيم السوق، وتبني سياسات مالية مبتكرة.

1 - تنظيم السوق ومكافحة الاحتكار: كان عمر بن الخطاب من أوائل من أسس مفهوم "الحسبة" لتنظيم الأسواق وضمان عدالة التعاملات التجارية. والحسبة في اللغة: من حسب حسبا وحسبانا بالضم وحسبانا وحسبة وحسابة بكسرهن عدة والمعدود محسوب، والحسبة بالكسر الأجر والتدبير واسم من الاحتساب، وهو حسن التدبير كالاحتساب.[400] وقد تمثلت سياسته في:

---

[398] صادق، عرجون، **خالد بن الوليد**، ص (332-346).

[399] حمدي، شاهين، **الدولة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين**، القاهرة: دار القاهرة، 2003م، ص (149).

[400] محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، **القاموس المحيط**، ص (55-54).

- تعيين المحتسبين: كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يباشر وظيفة الحِسبة بنفسه، حيث كان يتجول في الأسواق لمراقبة الموازين وضبط حركة البيع والشراء، وهو الأمر الذي اشتهر به. فقد رُوي عنه أنه ضرب جمالًا قائلاً له: "حملت جملك ما لا يطيق"، تعبيرًا عن حرصه على تحقيق العدالة. بالإضافة إلى ذلك، عيّن عبد الله بن عتبة مسؤولًا عن سوق المدينة، وأسند إدارة بعض الأسواق إلى امرأة من الأنصار تُدعى الشفاء بنت عبد الله، مما يعكس رؤيته الشاملة لتحقيق الرقابة الاجتماعية والاقتصادية، والتأكد من عدم الغش أو الاحتكار، وحماية حقوق المستهلكين.[401]
- وضع قوانين صارمة لمنع الغش التجاري: كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يتدخل لمنع بيع البضائع المغشوشة والأمر بعرض السلع بأسعار عادلة، خاصة السلع الضرورية عندما تستدعي الحاجة، بهدف حماية المستهلكين والتجار على حد سواء. فقد ورد أنه عندما جاء رجل بزيت ليبيعه في السوق بسعر أقل من المعتاد، قال له عمر: "إما أن تبيع بسعر السوق، وإما أن ترحل عن سوقنا، فإنا لا نجبرك على سعر. فنحاه عنهم." ثم أبعده عن السوق، مما يعكس حرصه على تحقيق التوازن الاقتصادي دون الإخلال بمبادئ العدالة.[402]
- إلزام التجار بتعلّم الحلال والحرام: كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه حريصاً على تنظيم الأسواق بما يضمن العدل والاستقرار الاقتصادي، فكان يمنع من لا يملك المعرفة الكافية بأحكام التجارة من البيع في السوق، قائلاً: "لا يبع في سوقنا إلا من تفقه، وإلا أكل الربا شاء أو أبى." وكان يجوب الأسواق بنفسه، مستخدماً درّته لتأديب المخالفين، ويضع القواعد الصارمة التي تحمي من الغش والاحتكار وتضمن نزاهة المعاملات التجارية. بذلك، وضع إطاراً اقتصادياً يحمي السوق من الفساد ويعزز الأمانة في التجارة.[403]

الأبعاد الاستشرافية: ساهمت رؤية الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه في حماية الاقتصاد من الأزمات الناتجة عن الاحتكار ممّا ساهم في تعزيز الاستقرار المالي، كما عزّز ذلك الثقة في السوق، وشجع على تنمية التجارة والاستثمار. هذا في النهاية أدّى إلى بيئة اقتصادية أكثر تنافسية وعدالة.

2 - تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل:

---

401 أحمد بن سعيد، المجليدي، **التيسير في أحكام التسعير**، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1970م، ص (45).

402 محمد، رواس قلعه جي، **موسوعة فقه عمر بن الخطاب**، بيروت: دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، 1989م، ط4، ص (177).

403 محمد عبد الحي، الكتاني، **نظام الحكومة النبوية**، ج2، ص (17).

انطلاقًا من مبدأ العدالة والكرامة الإنسانية، كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه أول من وضع تشريعات واضحة تضمن حقوق العمال وتحدد ساعات عملهم، مع إلزام أصحاب العمل بمراعاة ظروفهم المعيشية. فقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حينما يولي الولاة على الأقاليم، يحرص على توجيههم بنصائح تعكس جوهر العدالة والمسؤولية في الحكم، فيقول لهم: " إنّي لم أستعمل عليكم عمّالي ليضربوا أبشاركم وليشتموا أعراضكم ويأخذوا أموالكم، ولكنّي استعملتهم ليعلّموكم كتاب ربكم وسنّة نبيكم، فمن ظلمه عامله بمظلمة فلا إذن له عليه، ليرفعها إليّ حتّى أقصّه منه".[404] وقال في إحدى الجلسات مع أصحابه من أهل الشورى: "أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم، وأمرته بالعدل، أقضيت ما علي؟، قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل ما أمرته أم لا".[405]

كما كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يتبع منهجًا دقيقًا في تقييم أداء ولاته، حيث كان يحرص على استقصاء أحوالهم من خلال استجواب القادمين من مختلف الأقاليم عن سلوك الحكام والمسؤولين في مناطقهم. لم يكن يكتفي بالمديح العام، بل كان يتعمق في التفاصيل بسؤاله عن مدى اهتمامهم برعاية المرضى، وإن كانوا يعتنون بعبيدهم، وكيف يتعاملون مع الفئات الضعيفة في المجتمع، مما يعكس حرصه الشديد على تحقيق العدالة والرحمة في إدارة شؤون الدولة. فمّما نُقل عن عمر رضي الله عنه أنه استدعى أبو موسى الأشعري رضي الله عنه ومعه عمّاله ثم راح يسألهم عن أحوالهم، ولما حضر الوافدون معه سألهم عن ولاته وعمّاله: "هل يعودون مرضاكم؟ فإن قالوا: نعم، سألهم: وهل يعودون عبيدكم؟ فإن قالوا: نعم، سألهم: كيف صنيعهم بالضعفاء؟",[406] وهكذا يتحرى جزئيات العمل.

3 - إصلاحات النظام الصحي والاجتماعي:

يُعد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه أحد أبرز القادة الذين قدموا نموذجًا متكاملًا في إصلاح النظام الصحي والاجتماعي في زمانه والذي قاد لانتعاش اقتصادي، إذ تميزت سياساته برؤية استشرافية ترتكز على تحقيق العدالة الاجتماعية والاستدامة الصحية للمجتمع، فالمجتمع الذي يُعاني صحياً لا بدّ أنّه سيُعاني اقتصادياً، وهي رؤية بعيدة للخليفة عمر بن الخطاب, وهذا ما أكّدته الدراسات الحديثة اليوم حيث ذهبت دراسة بعنوان "المنظومة الصحية ودورها في النمو الاقتصادي بمصر" إلى أنّ "الاستثمار في الصحة يُعدّ استثمارا في المستقبل الاجتماعي والاقتصادي للأمّة, لأنّه يُؤثّر في التنمية

---

[404] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (188).

[405] عبد الرزاق همام، أبو بكر الصنعاني، **مصنف عبد الرزاق**، ج11، ص (326).

[406] ابن جرير الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (124).

البشرية, الأمر الذي ينعكس على معدلات النمو الاقتصادي"[407]. انطلاقًا من إيمانه بأهمية الصحة كركيزة أساسية في بناء المجتمعات القوية، وضع عمر رضي الله عنه أسس نظام رعاية صحية متكامل يضمن وصول الخدمات الطبية إلى جميع فئات المجتمع، خصوصًا الفقراء والمحتاجين. وقد تمثل ذلك في عدة إجراءات، منها على سبيل المثال لا الحصر لإلقاء الضوء على نماذج تركيزه واستشرافه للجانب الصحي والاجتماعي في بناء حضارة واعية صحيحة:

- رعاية المرضى والمحتاجين والمجذومين: خلال توجه الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – إلى الجابية، إحدى مناطق بلاد الشام، التقى بمجموعة من النصارى الذين كانوا يعانون من مرض الجذام. وبروح العدل والرحمة التي ميّزت سياسته، أمر بتخصيص دعم مالي لهم من موارد الصدقات، وضمان توفير الغذاء اللازم لهم بشكل مستمر، في خطوة تعكس التزامه برعاية جميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن انتماءاتهم الدينية، وترسيخ مبدأ العدالة الاجتماعية في الدولة الإسلامية.[408]ويروى أن الخليفة عمر – رضي الله عنه – أثناء طوافه بالكعبة، رأى امرأة تعاني من الجذام بين الطائفين، فخاطبها بلطف قائلاً: " يا أمة الله. لا تؤذي الناس. لو جلست في بيتك". استجابت المرأة لنصيحته، وبقيت في منزلها. وبعد وفاة عمر، جاءها أحد الرجال ليخبرها بأن الحاكم الذي منعها قد رحل، وأنه يمكنها العودة للطواف، لكنها ردت بحزم قائلة: "ما كنت لأطيعه في حياته وأعصيه بعد وفاته"،[409] متمسكة باحترامها لتوجيهاته حتى بعد رحيله، مما يعكس أثر قيادته العادلة وطاعتها المبنية على الاقتناع بقراراته.
- إدارة الأزمات الصحية: يعد موقف الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – في التعامل مع طاعون عمواس نموذجًا رائدًا في إدارة الأزمات الصحية واتخاذ

---

[407] نجلاء علي حسن، علي، وآخرون، **المنظومة الصحية ودورها في النمو الاقتصادي بمصر**، جامعة عين شمس: مجلة العلوم البيئية، مج 51، ع 6، ج3, يونيو 2022م، ص (2).

[408] البلاذري، **فتوح البلدان**، 1991م، ص (131).

[409] أبو عمر بوسف ابن عبد الله، ابن عبد البر، **الاستذكار الجامع لمذاهب فقهاء الأمصار**، دمشق: دار دار قتيبة، 1993م، م13، ص (355).

القرارات الاستراتيجية التي تعكس رؤيته الاستشرافية في الحفاظ على أرواح الناس وضمان استقرار الدولة الإسلامية.

في تلك الحقبة، التي لم تكن فيها الوسائل الطبية الحديثة متاحة، استطاع عمر أن يوظف المنهج الاستشاري والقيادة الحكيمة للحد من انتشار المرض، عبر فرض العزل الصحي واتخاذ تدابير احترازية مبكرة، وهو ما يتماشى مع المبادئ الحديثة في مواجهة الأوبئة. عندما كان عمر في طريقه إلى بلاد الشام، وعند وصوله إلى منطقة سَرْغ، التقى بأمراء الجيش، وعلى رأسهم أبو عبيدة بن الجراح، الذين أخبروه بأن الطاعون قد تفشى في الشام. وأمام هذا الوضع، لجأ عمر إلى مبدأ الشورى واتخاذ القرار التشاركي، فاستشار الصحابة والمهاجرين والأنصار حول ما إذا كان ينبغي له المضي قدمًا أو العودة بالجيش.

اختلفت الآراء، حيث رأى البعض أن الاستمرار في التقدم واجب، لأنهم خرجوا لمهمة لا ينبغي التراجع عنها، بينما رأى آخرون أن العودة هي الخيار الأكثر أمانًا، حفاظًا على سلامة الجيش والقيادات الإسلامية. لم يكتف عمر بهذه الآراء، بل دعا مشايخ قريش من مهاجري الفتح، فكان رأيهم موحدًا بضرورة عدم دخول المنطقة الموبوءة، تجنبًا للخطر. عندها اتخذ عمر قراره الحاسم بالعودة وعدم تعريض الجيش الإسلامي لخطر العدوى، مؤكدًا على أن الحفاظ على أرواح المسلمين يأتي في مقدمة أولويات الدولة.[410]

- الحرص على نظافة البيوت والأماكن العامة: كان الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – شديد الحرص على تعزيز ثقافة النظافة والنظام في المجتمع، حيث كان يوجّه الناس إلى الاهتمام بنظافة منازلهم ومحيطهم، إدراكًا منه لأهمية البيئة الصحية في تعزيز جودة الحياة. ويروى أنه حين قدم إلى مكة، كان يجوب

[410] اعترض أبو عبيدة بن الجراح على هذا القرار، متسائلًا: "أفرارًا من قدر الله؟"، فكان رد عمر إجابة بليغة تمثل جوهر التفكير العقلاني القائم على الإيمان والتدبير، حيث قال: "لو غيرك قالها يا أبا عبيدة! نعم، نفر من قدر الله إلى قدر الله. أرأيتَ لو كان لك إبلٌ هبطت واديًا له عُدْوَتان، إحداهما خصبةٌ، والأخرى جدْبةٌ، أليس إن رعيتها في الخصبة رعيتها بقدر الله، وإن رعيتها في الجدبة رعيتها بقدر الله؟" يبرز هذا الرد عقلية التخطيط المستقبلي واتخاذ القرار المبني على تحليل المخاطر، حيث بيّن عمر أن اتخاذ التدابير الوقائية لا يتعارض مع الإيمان بالقضاء والقدر، بل هو جزء من السنن الكونية التي أوجبها الله على البشر لاتقاء الضرر وحماية المجتمعات. البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، حديث رقم: 5729.

أزقتها، مخاطبًا أهلها بقوله: " قموا فناءكم"[411] أي احرصوا على نظافة بيوتكم وساحاتها، في إشارة إلى ضرورة الحفاظ على بيئة نظيفة تعكس رقي المجتمع الإسلامي. وانطلاقًا من هذه الرؤية، بعث عمر أبا موسى الأشعري – رضي الله عنه – إلى البصرة، مشددًا على دوره في تعليم الناس أمور دينهم وترسيخ قيم النظافة العامة، حيث قال لهم: "إن أمير المؤمنين أرسلني إليكم لأعلمكم سنتكم، وأحثكم على العناية بنظافة طرقكم".[412] تعكس هذه التوجيهات مدى اهتمام عمر بتعزيز الوعي المجتمعي تجاه النظافة، ليس فقط كمسؤولية فردية، بل كمبدأ حضاري يساهم في الارتقاء بالصحة العامة وتحقيق جودة الحياة.

- رعاية كبار السن والفئات الضعيفة: لم يكن موقف عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – تجاه المحتاجين مجرد تصرف عابر أو استجابة آنية لموقف إنساني، بل كان انعكاسًا لمنهج ثابت راسخ في رؤيته للعدالة الاجتماعية، حيث اعتبر أن الدولة مسؤولة عن جميع أفرادها بغض النظر عن انتماءاتهم الدينية، خاصة عندما يصبحون غير قادرين على إعالة أنفسهم. وقد أورد الإمام أبو يوسف في كتابه "الخراج" عن عمر بن نافع، عن أبي بكر، حادثة اليهودي الضرير والتي توضح هذه الرؤية العميقة.[413] مما يعكس فهمه الواسع لمفهوم الضمان الاجتماعي في الدولة الإسلامية. لم يكتفِ بإعفاء ذلك الرجل وحده، بل أصدر توجيهًا عامًا بإلغاء الجزية عن جميع كبار السن من غير المسلمين الذين لا يستطيعون العمل، تأكيدًا على أن الدولة مسؤولة عن رعايتهم كما ترعى مواطنيها المسلمين.

---

411 مجد الدين أبي السعادات المبارك بن محمد، ابن الأثير، **النهاية في غريب الحديث والأثر**، القاهرة: المكتبة الإسلامية، 1963م، ج4، ص (111).

412 أبو نعيم الأصفهاني، **حلية الأولياء وطبقات الأصفياء**، ج1, ص (257).

413 يُروى أن عمر مرّ ذات يوم أمام أحد المنازل، فرأى شيخًا ضرير البصر يتسوّل، فتوقف وسأله برفق: "من أي أهل الكتاب أنت؟"، فأجابه الرجل: "يهودي". فسأله عمر عن سبب اضطراره إلى التسوّل، فأجابه: " أسأل الجزية والحاجة والسن". أدرك عمر على الفور أن هذا الوضع يتنافى مع مبدأ العدل الذي يؤمن به، فأخذ بيد الرجل وأدخله بيته، وقدم له مما وجده، ثم أرسله إلى خازن بيت المال، وأمره قائلاً: " انظر هذا وضرباءه فضع عنهم الجزية، فو الله ما أنصفناه، أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم!" ثم استشهد بقول الله تعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ﴾ (التوبة: 60). وأشار إلى أن الفقراء هنا يشملون المسلمين، في حين أن المساكين يشملون المحتاجين من أهل الكتاب. أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (126).

- رعاية شؤون الأسرة والأطفال: أدرك الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – أن تماسك الأسرة هو الأساس لبناء مجتمع قوي ومستقر، ولذلك جعل من أولوياته خلال فترة خلافته دعم الأسرة، وضمان استقرارها، وحماية حقوق أفرادها، لا سيما الأطفال والنساء. كان يؤمن بأن صلاح المجتمع يبدأ من الأسرة، وأن تحقيق العدالة الاجتماعية لا يقتصر على القرارات السياسية والإدارية، بل يشمل كذلك تعزيز الاستقرار الأسري و تأمين الحياة الكريمة لجميع أفراد الأمة. وفي خطبة ألقاها عند توليه الخلافة، حدد عمر المبادئ الأساسية التي سيحكم بها، مؤكدًا مسؤوليته المباشرة عن حماية الأسر ورعاية ذوي الغائبين في المعارك، فقال: "أيها الناس! إن لكم عليَّ خصالاً أذكرها لكم، فخذوني بها، لكم عليَّ أن لا أجتبي شيئاً من خراجكم وما أفاء الله عليكم إلا من وجهه، ولكم عليَّ إن وقع في يدي أن لا يخرج إلا بحقه، ولكم عليَّ أن أزيد عطاياكم وأرزاقكم إن شاء الله تعالى، ولكم عليَّ ألا ألقيكم في التهلكة، ولكم عليَّ أن أسد ثغوركم إن شاء الله تعالى، ولكم عليَّ إن غبتم في البعوث –أي: المعارك– فأنا أبو العيال حتى ترجعوا إليهم، فاتقوا الله وأعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وإحضار النصيحة فيما ولاني الله من أموركم".[414]

يتضح من رؤية عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – أن الدولة ليست مجرد كيان إداري، بل هي كيان مسؤول عن رعاية المجتمع وحماية الأسر وضمان العدل للجميع. إن تعهده برعاية عائلات المحاربين، وحمايته للضعفاء، وحرصه على توزيع الموارد بعدالة، تعكس منهجًا قياديًا متكاملًا في بناء مجتمع متماسك ومستدام، وهو نموذج لا يزال يحتذى به في السياسات الاجتماعية الحديثة. وكان عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – شديد الحرص على تحقيق التوازن

[414] إسماعيل، بدوي، **السياسة الشرعية**، الكويت: مكتبة المنار، 1992م، ط1، ص (160).

بين متطلبات الدولة وحاجات المجتمع، مدركًا أن تماسك الأسرة لا يقل أهمية عن تحقيق الانتصارات العسكرية.[415]

4- إصلاحات التعليم والمعرفة:

يُعد الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – أحد أوائل القادة الذين أدركوا أهمية التعليم والمعرفة في بناء مجتمع قوي ومستدام. لم يقتصر اهتمامه على الإدارة والحكم فحسب، بل كان يرى أن العلم هو الأساس لتطور الدولة الإسلامية ونهضتها. ولذلك، وضع إصلاحات تعليمية ومعرفية تعكس رؤية استشرافية تهدف إلى إعداد أجيال تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل. وقد تجسدت هذه الرؤية في عدة محاور رئيسية، شملت نشر التعليم، وتشجيع البحث العلمي، والانفتاح على المعارف والعلوم من مختلف الحضارات. وهذه بعض النماذج لإلقاء الضوء على الجانب التعليمي في عمليات الإصلاح وتأسيس نظرة استراتيجية في الحُكم والإدارة:

- تأسيس المراكز التعليمية ونشر المعرفة: كانت الكوفة والبصرة من المراكز العلمية البارزة في العراق، حيث استقر بهما عدد كبير من الصحابة. وقد أرسل عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – الصحابي عبد الله بن مسعود إلى الكوفة لتعليم أهلها القرآن الكريم والفقه، مؤكدًا على مكانته بقوله: "وقد آثرتكم بعبد الله على نفسي" مما يعكس حرصه على نشر المعرفة وتأصيل العلوم الشرعية في المجتمع الإسلامي الناشئ. وأصبحت البصرة مركزًا علميًا بارزًا، يقصده طلاب العلم، خاصة بعد انتقال الصحابيين أبو موسى الأشعري وأنس بن مالك – رضي الله عنهما – إليها، مما أسهم في نشر العلوم الشرعية فيها. كما شهدت الشام نهضة علمية بفضل إرسال الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – مجموعة من كبار الصحابة، مثل معاذ بن جبل، وعبادة بن الصامت، وأبي

[415] ويروى أنه خرج ذات ليلة يتفقد أحوال الناس، فسمع امرأة تردد أبياتًا تعبر عن وحدتها واشتياقها لزوجها الغائب في الجهاد، فكان ممّا قالت: تطاول هذا الليل واسود جانبه *** وطالَ عليَّ أن لا خليلَ ألاعبُه فوالله لولا خشية الله وحده *** لحرك من هذا السرير جوانبُه عند الصباح، سأل عنها، فأُخبِر بأنها زوجة مجاهد، فأمر بتوفير رفيقة لها حتى يعود زوجها، ثم كتب إليه يأمره بالعودة. لم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل استشار ابنته حفصة – رضي الله عنها – حول المدة التي يمكن للمرأة أن تصبر فيها على غياب زوجها، فأخبرته أنها تتراوح بين أربعة إلى ستة أشهر. عندها قرر تحديد مدة الغزو بأربعة أشهر، بحيث يستغرق الجنود شهرًا في الذهاب، وأربعة أشهر في القتال، ثم شهرًا للعودة مراعيًا بذلك الحفاظ على استقرار الأسر إلى جانب متطلبات الجهاد. سعيد، بن منصور، **سنن سعيد بن منصور**، كتاب الجهاد، باب الغازي يطيل الغيبة عن أهله، الهند: الدار السلفية، 1982م، ط1، ج2، ص (209).

الدرداء، الذين توزعوا في مختلف أقاليمها، وأسهموا في تأسيس أحد أبرز مراكز العلم والدعوة الإسلامية، حيث نشأت أجيال من العلماء على أيديهم.[416]

- الاهتمام بتعليم الشباب: كان عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – يولي اهتمامًا خاصًا بالشباب وتعليمهم وتوجيههم، حيث خصص مجالس دورية يجتمع فيها مع فتيان ممن أتموا حفظ القرآن، وكان ابن عباس من أبرزهم. وكان عمر رضي الله عنه يدعو هؤلاء الشباب بعد صلاة الفجر إلى مجلسه، حيث يتلون القرآن ويتدارسونه، حتى وقت الظهيرة. وفي إحدى الجلسات، أثناء قراءة قوله تعالى: ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ﴾ (البقرة: 206)، ﴿وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ﴾ (البقرة: 207) لاحظ عمر أن ابن عباس قال لمن بجواره: "اقتتل الرجلان." فسأله عن قصده، فأجاب مترددًا، لكن عندما ألحّ عليه عمر، أوضح قائلاً: "أرى أن أحدهما هو من يُؤمر بتقوى الله فيأخذه الكبر والإثم، بينما الآخر هو الذي يشتري نفسه في سبيل الله، فيواجهه، فينشب بينهما القتال." عندها، أعجب عمر بذكاء ابن عباس وتدبره العميق للآية، وقال له: "الله تلادك يا ابن عباس!"،[417] أي بارك الله في علمك وفهمك.
- الاهتمام بالترجمة: كانت الترجمة من الأدوات المهمة التي اعتمد عليها ولاة الأقاليم خلال عصر الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حيث برزت الحاجة إليها في التعامل مع الشعوب غير العربية، خصوصًا في القضايا الإدارية والمالية. وقد أدرك عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – أهمية التفاهم مع الإدارات المحلية، فطلب من ولاته في العراق إرسال خبراء من الفرس (الدهاقين) إلى المدينة المنورة لمناقشة مسائل الخراج والضرائب، وأرسلوا معه مترجمًا لتسهيل التواصل. كما عُرف عن المغيرة بن شعبة أنه كان ملمًا ببعض مفردات اللغة الفارسية، وقد قام شخصيًا بالترجمة بين عمر والهرمزان في

---

[416] الذهبي، **سير أعلام النبلاء**، مج1، ص (484).

[417] الطبري، **جامع البيان عن تأويل آي القرآن: تفسير الطبري**، مج4، ص (245).

المدينة.[418] تعكس سياسة عمر في استخدام الترجمة وعيه بأهمية المعرفة اللغوية في الحكم، وهو ما يتشابه مع الأنظمة الحديثة التي تعتمد على المترجمين والخبراء المحليين في إدارة الشؤون الدولية والاقتصادية.

كما أنّ الترجمة كانت ضرورة حيوية في الدولة الإسلامية، حيث لعبت دورًا أساسيًا في إدارة الشؤون المالية والإدارية، خاصة أن دواوين الخراج كانت تُدار بلغات غير عربية، مما استلزم وجود مترجمين مؤهلين لتسهيل التواصل بين الولاة والإدارات المحلية. ونظرًا لأن معظم العاملين في مجال الخراج والإدارة المالية كانوا من غير العرب، فقد برزت الحاجة إلى الترجمة لضمان الإشراف الفعّال على الإيرادات وتنظيم الضرائب. كما ساهم انتشار الموالي والداخلين الجدد في الإسلام في جعل الترجمة وسيلة أساسية في القضاء، والإدارة، والتواصل بين القادة المسلمين والسكان المحليين. بالإضافة إلى ذلك، كانت المفاوضات بين الولاة المسلمين وأهل البلاد المفتوحة تتطلب وجود مترجمين لضمان دقة التفاهم في المسائل السياسية والاقتصادية.[419]

5- تنظيم العلاقة مع الدول المجاورة والتجارة الدولية:

تميزت خلافة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – برؤية استشرافية متقدمة في إدارة العلاقات الدولية وتنظيم التجارة الخارجية، حيث أدرك أن الاستقرار الاقتصادي والتفاعل التجاري مع الدول المجاورة يمثلان ركيزتين أساسيتين لازدهار الدولة الإسلامية. لم يكن توسع الدولة مجرد فتوحات عسكرية، بل كان مقترنًا بتعزيز التبادل التجاري، وتطوير البنية التحتية للنقل، وترسيخ علاقات اقتصادية ودبلوماسية مع القوى المجاورة، مما أسهم في بناء نموذج مبكر للتجارة الدولية المستدامة، وفيما يلي بعض الأبعاد لهذا النموذج:

- تطوير نظام البريد: شهد عهد عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – تطورًا كبيرًا في نظام البريد، حيث أنشأ (دار البريد) في الأمصار الإسلامية، وكانت بمثابة محطة رئيسية لاستقبال وإرسال الرسائل، مثلما وُجدت دار للبريد في الكوفة على أطراف المدينة لاستقبال المراسلات القادمة سواء المراسلات الإدارية أو

[418] أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (41-40).

[419] العمري، **الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين**، ج2، ص (104).

العسكرية والأمنية أو مُراسلات أفراد الأمة كالتجّار وغيرهم.420 وكذلك اعتمد عمر رضي الله عنه على نظام بريد فعال لإدارة الجبهات العسكرية في العراق والشام ومصر من مقره في المدينة المنورة، حيث كان يتابع التطورات الميدانية بشكل يومي، ويرسل أوامره إلى القادة، مما ساعد في اتخاذ قرارات سريعة بناءً على المستجدات. ومن ذلك، حين استشار سعد بن أبي وقاص الخليفة في مسألة تقسيم الغنائم والأراضي، جاءه الرد سريعًا برسالة مفصلة تعكس مدى سرعة التراسل وكفاءة النظام البريدي.421 وهذا بدوره أرسى بنية تحتية للنقل والاتصال والتجارة، مما ساهم في بناء نظام إداري، وعسكري، واقتصادي قوي، ومستدام.

- التشجيع على التجارة: كان عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – شديد الحرص على تعزيز النشاط الاقتصادي للدولة الإسلامية، محذرًا من الاعتماد الكلي على الغنائم والإيرادات الناتجة عن الفتوحات. فقد قال: "عليكم بالتجارة، لا تفتنكم هذه الحمراء عن دنياكم"، في إشارة إلى ضرورة مشاركة المسلمين في الأسواق وعدم تركها لغيرهم. وخلال إحدى جولاته في السوق، لاحظ أن غالبية التجار من الموالي والنبط، بينما كان المسلمون يعزفون عن التجارة، وعندما استفسر عن السبب، أجابوه بأن الله أغناهم بالفتوحات. فحذّرهم قائلاً: "والله لئن فعلتم، ليحتاج رجالكم إلى رجالهم، ونساؤكم إلى نسائهم".[422] في تحذير واضح من التبعية الاقتصادية التي قد تؤدي إلى فقدان الاستقلال المالي والسياسي، مشيرًا إلى أن ترك التجارة قد يجعل المسلمين في موضع الاحتياج والاعتماد على غيرهم في معيشتهم.
- تعزيز التبادل التجاري بمبدأ المعاملة بالمثل: تميزت سياسة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – في إدارة العلاقات التجارية الدولية بمبدأ المعاملة بالمثل، حيث

---

420 عبد الحي الكتاني، المغربي، **كتاب التراتيب الإدارية، نظام الحكومة النبوية**، بيروت: دار الأرقم، 2000م، ط2، ج2، ص (192).

421 خولة عيسى محمد، صالح، **نشأة وتطور البريد في الدولة العربية الإسلامية حتى عام 334هـ**، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد: كلية الآداب، 1985م، ص (38).

422 الكتاني، **كتاب التراتيب الإدارية، نظام الحكومة النبوية**، ط2، ج2، ص (18).

حرص على ضمان استقلالية الدولة الإسلامية الاقتصادية، مع تحقيق التوازن في التعامل مع التجار الأجانب. ومن الأمثلة البارزة على ذلك، ما رواه أبو موسى الأشعري – رضي الله عنه من الشام، حيث لاحظ أن الروم لم يفرضوا ضرائب على دخولهم إلى بلاد المسلمين، بينما كانوا يفرضون "العشر" على المسلمين عند دخولهم أراضيهم للتجارة. وعند رفع هذه المسألة إلى عمر، قرر تطبيق نفس الإجراء، فأمر بأخذ عشر القيمة على التجار الروم حين يدخلون بلاد المسلمين، وهو ما أصبح يُعرف لاحقًا بـ "التعشير"،[423] وهو أشبه بما يعرف اليوم بـ الضرائب الجمركية.

- تأمين الطرق التجارية وتطوير البنية التحتية: حرص الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – على تطوير وسائل النقل وتسهيل حركة الأفراد والتجار والقوافل بين أقاليم الدولة الإسلامية، وذلك من خلال تخصيص موارد من بيت المال لدعم البنية التحتية للمواصلات. فقد وفر عددًا كبيرًا من الإبل كوسيلة نقل مجانية لمن لا يمتلكون وسائل السفر، مما سهّل التنقل بين الجزيرة العربية، الشام، والعراق، وساهم في تعزيز الترابط بين أطراف الدولة. كما أنشأ عمر ما يُعرف بـ (دار الدقيق)، وهو مستودع غذائي يحتوي على التمر، السويق، والزبيب، وغيرها من المواد الأساسية، ليكون ملاذًا للمسافرين والمنقطعين وأبناء السبيل، بحيث يجدون فيه ما يسد حاجتهم خلال رحلاتهم. كذلك، قام بتجهيز الطريق بين مكة والمدينة عبر إنشاء نقاط استراحة توفر المياه والمؤن الأساسية، مما ساهم في ضمان أمن وسلامة المسافرين، وتقليل الأعباء عليهم، بحيث لا يحتاجون لحمل الماء والزاد لمسافات طويلة[424]، وهو نهج يشابه أنظمة الموانئ والمناطق الحرة في الاقتصاد الحديث.

كما انعكست رؤية عمر بن الخطاب – رضي الله عنه — الاستراتيجية لتأسيس حضارة ثابتة على كلّ الأصعدة اهتمامه بتطوير البنية التحتية للدولة الإسلامية، فكان يُدرج إصلاح الطرق كشرط أساسي في المعاهدات التي أبرمها ولاته مع

---

[423] أحمد بن علي، المقريزي، **المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار**، بيروت: دار الكتب العلمية، 1998م، ط1، ج3، ص (220).

[424] السيد، عمر، **الدور السياسي للصفوة في صدر الإسلام**، ص (189-190).

المناطق المفتوحة حديثًا. فعند فتح نهاوند، جاء أهل ماه بهرذان وماه دينار إلى القائد حذيفة بن اليمان طالبين الأمان مقابل دفع الجزية، فوافق على ذلك بشرط التزامهم بعدة مسؤوليات، كان من أبرزها إصلاح الطرق وتقديم المساعدة للمسافرين والجنود المسلمين.[425]

المبحث الثاني: تحليل القرارات الاستراتيجية والاستشرافية التي اتخذها عمر بن الخطاب وتأثيرها على المجتمع والدولة

يتناول هذا المبحث تحليل جملة من القرارات الاستراتيجية والاستشرافية التي اتخذها عمر بن الخطاب رضي الله عنه، مع التركيز على آثارها المباشرة والممتدة في بنية المجتمع والدولة. ويسعى إلى بيان كيف أسهمت هذه القرارات، القائمة على تقدير المآلات وحسن إدارة التغيير، في تعزيز الاستقرار، وترسيخ العدالة، وبناء مؤسسات قادرة على الاستجابة للتحديات الآنية والمستقبلية، بما يعكس عمق الرؤية القيادية في التجربة العمرية.

المطلب الأول: تقييم تأثير قرارات عمر الاستراتيجية على الدولة الإسلامية

يتناول هذا المطلب تقييم أثر القرارات الاستراتيجية التي اتخذها عمر بن الخطاب رضي الله عنه على مسار الدولة الإسلامية وبنيتها المؤسسية، من خلال تحليل نتائجها السياسية والإدارية والاجتماعية. ويسعى إلى بيان مدى إسهام هذه القرارات في تعزيز استقرار الدولة، وترسيخ مقومات القوة والاستدامة، بما يعكس فاعلية الرؤية الاستراتيجية في القيادة العمرية.

الفرع الأول: القرارات العسكرية والإدارية وتأثيرها على الاستقرار السياسي

لقد كانت رؤية عمر بن الخطاب رضي الله عنه في المجال العسكري والإداري قائمة على استشراف طويل الأمد يهدف إلى تعزيز استقرار الدولة وتحقيق العدل. وقد تمثل ذلك في عدة قرارات محورية ساهمت في استدامة الحكم الرشيد.

- أثر سياسة اختيار القادة وتنظيم الجيوش على نجاح الفتوحات:

---

[425] وجاء في نص العهد: "بسم الله الرحمن الرحيم: هذا ما أعطى حذيفة بن اليمان أهل ماه دينار، أعطاهم الأمان على أنفسهم، وأموالهم، وأرضيهم، لا يُغيَّرون عن ملة، ولا يحال بينهم وبين شرائعهم، ولهم المنعة ما أدوا الجزية في ة في كل سنة إلى واليهم من المسلمين، على كل حالم في ماله، ونفسه على قدر طاقته، وما أرشدوا ابن السبيل، وأصلحوا الطرق وقروا (أضافوا) جنود المسلمين من مرَّ بهم، فأوى إليهم يوماً وليلةً، ونصحوا، فإن غشوا، وبدلوا، فذمتنا منهم بريئة. شهد القعقاع بن عمرو، ونعيم بن مقرن، وكتب في المحرم سنة ١٩هـ". رفيق، العظم، **أشهر مشاهير الإسلام في الحرب والسياسة**، بيروت: دار الرائد العربي، 1983م، ط6، ج2، ص (342).

كان عمر رضي الله عنه دقيقًا في اختيار القادة العسكريين، حيث لم يعتمد فقط على المهارة القتالية، بل ركز على النزاهة، والقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة في الأزمات، والالتزام بالمعايير الأخلاقية. فقد عزل خالد بن الوليد رضي الله عنه رغم كفاءته العسكرية الفائقة خوفًا من أن يفتتن به الناس، مما يعكس نظرته الاستشرافية في بناء مؤسسة عسكرية قائمة على المبادئ وليس على الأشخاص.

وقد قال عمر في سياق حديثه عن القادة: "إني لم أعزل خالدا عن سخطة ولا خيانة، ولكن الناس فتنوا به، فأحببت أن يعلموا أن الله هو الصانع"[426]، مما يعكس فكره الاستشرافي في منع التعلق بالأفراد بدلاً من المبادئ. كما أنه أرسى مبدأ المساءلة العسكرية، فلم يكن يسمح بأي تجاوزات أخلاقية في الجيش، وقد اتبع منهجية دقيقة ومتنوعة في متابعة شؤون الولاة والجيش والتأكد من أدائهم، معتمداً على أساليب تتسم بالموضوعية والحياد والنزاهة. من بين هذه الأساليب، كان يستقبل الوفود القادمة من الأقاليم المختلفة، بهدف الاطلاع المباشر على أوضاع الولايات ورصد أداء حكامها وقادتها دون وساطة.

كما اعتمد نهج (البريد المفتوح)، الذي أتاح للرعية إمكانية إيصال شكاواهم وملاحظاتهم إلى الخليفة مباشرة، دون أن تخضع رسائلهم لرقابة أو تدخل من قبل المسؤولين المحليين. إضافةً إلى ذلك، وظّف الخليفة نظام التفتيش والرقابة، الذي يماثل في العصر الحديث الأجهزة الرقابية والمحاسبية، حيث كان يكلّف شخصيات موثوقة بالتحقق من أداء الولاة ومتابعة الشكاوى الواردة بحقهم. ومن الأمثلة على ذلك، إرساله محمد بن مسلمة، رضي الله عنه، إلى عدد من الأمصار للتدقيق في إدارة الولاة وضمان تحقيق العدالة بين الناس.[427]

وهذا يوضح فلسفته في تحقيق النصر العسكري من خلال المبادئ لا من خلال القوة وحدها. كان الجيش في عهد عمر بن الخطاب يعتمد على الانضباط والالتزام بالتوجيهات المركزية، ولم يكن القادة العسكريون يتصرفون باستقلالية مطلقة، مما ساهم في الحفاظ على تماسك الدولة.

- كيف ساهم ضبط الولايات والولاة في تحقيق العدالة والاستقرار:

تُعَدّ الشفافية الحاجز الأول في مواجهة الفساد، إذ إن الفساد يقوم أساسًا على السرية والتعتيم. ولذلك، فإن المؤسسات التي تعتمد نهج السرية في أعمالها تصبح بيئة خصبة لانتشاره. ويُعبّر الفساد عن غياب القيم الأخلاقية وانعدام الضوابط التي تحكم السلوك الإنساني، حيث يتجلى في صور متعددة، مثل

---

426 ابن كثير، **البداية والنهاية**، ج10، ص (46).

427 أمين نعمان، الصلاحي، **الفساد المالي والإداري، رؤية إسلامية في الوقاية والعلاج**، قطر: كتاب الأمة، 2018م، ع182، ص (141).

الغش، والخداع، والتحايل، وخيانة الأمانة، والسرقة، والكذب، والرشوة، واستغلال النفوذ. في المقابل، تتطلب الشفافية أن تعمل المؤسسات المعنية بإدارة الشأن العام بطريقة واضحة تتيح للجمهور والمتخصصين الاطلاع على مجريات الأمور داخلها، مع ضمان خضوعها للمساءلة والمحاسبة، مما يسهم في تعزيز النزاهة والحوكمة الرشيدة.[428] وقد كان النموذج الاستراتيجي والاستشرافي للخليفة عمر بن الخطاب سبّاقاً في وضع رقابة صارمة على الولاة والعمال، وكان يعزل أي والٍ يثبت تقصيره أو ميله للاستبداد.[429] كما وضع نظامًا لمساءلة القادة، مثلما فعل مع عمرو بن العاص في مصر وسعد بن أبي وقاص في العراق. كما اعتمد الخليفة عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، نهج المساءلة الصارمة في إدارة شؤون الدولة، حيث حرص على محاسبة الولاة بشأن أسلوب حكمهم، ونمط معيشتهم، ومصادر ثرواتهم، معتبرًا المساءلة وسيلة وقائية لمكافحة الفساد المالي.

في النظام الإداري الإسلامي، كان رجال السلطة التنفيذية من ولاة الأمر يُعيَّنون من قِبَل الخليفة أو نوابه، وشمل ذلك الولاة، والقضاة، وقادة الجيش، ومسؤولي الدواوين، وأمناء بيت المال، وقادة الشرطة، حيث كانت المهام موزعة بينهم وفقًا لاختصاصاتهم. ومع ذلك، كانوا جميعًا خاضعين للمساءلة أمام الخليفة، وفي حال وقوع تقصير في الأداء، أو مخالفة للآداب، أو عدم الالتزام بالأنظمة والأحكام، كان يتم اتخاذ إجراءات بحقهم، قد تصل إلى تقييد صلاحياتهم أو عزلهم وإنهاء تكليفهم بالوظيفة.[430]

وقد حرص عمر على تطبيق مبدأ الشورى في تعيين الولاة، حيث استشار كبار الصحابة عند تعيين أي قائد إداري، وكان عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، يحرص على تعيين أصحاب الخبرة والكفاءة في إدارة شؤون الدولة، مفضِّلًا إياهم على من يتفوق عليهم في الدين والورع والأخلاق، إدراكًا منه لأهمية البصيرة والقدرة على التعامل مع التحديات العملية. فقد كان يرى أن المتدين الورع، إذا افتقر إلى الفطنة، قد يصبح فريسة سهلة لأصحاب الأهواء والمضللين. ولهذا السبب، استبعد رجلًا قيل عنه إنه لا يعرف الشر، موضحًا أن من لا يدرك الشر قد يكون أكثر عرضة للوقوع فيه.[431]

---

[428] سالم محمد، عبود، **الفساد الإداري والمالي، مدخل استراتيجي للمكافحة**، جامعة بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، 2011م، ص (34).

[429] وممّا اشتهر عن عمر قوله للناس والولاة والقادة "انا نعرفكم بأقوالكم، فمن أعلن لنا خيراً، ظننا به خيراً، واحببناه عليه، ومن أعلن لنا شراً ظننا به شراً، وابغضناه عليه، وسرائركم بينكم وبين الله". محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (357).

[430] سيف راشد، الجابري وكامل صكر، القيسي، **كيف واجه الإسلام الفساد المالي**، دبي: منشورات دائرة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 2005م، ص (143-142).

[431] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (401).

- أثر العدالة في توزيع الغنائم لضمان استمرارية الموارد:

عند توسع الدولة الإسلامية، كان من السهل أن تُوزَّع الغنائم بطريقة غير منظمة تؤدي إلى خلق فجوة طبقية. غير أن عمر أدرك ضرورة الاستدامة الاقتصادية، فأبقى الأراضي المفتوحة ملكًا لأهلها وأقر نظام الخراج لضمان تدفق الموارد المالية للدولة على المدى الطويل، خاصة بعد أن شهدت خلافته زيادة كبيرة في الغنائم، نتيجة دخول مناطق ذات اقتصاد مزدهر تحت حكم المسلمين. وقد ساهم هذا التوسع في تدفق كميات ضخمة من الموارد المالية إلى بيت المال، مما عزز الاستقرار الاقتصادي للدولة الإسلامية. وكان القادة الفرس والروم يشاركون في المعارك بكامل زخارفهم وممتلكاتهم الثمينة، مما جعل ممتلكاتهم غنائم للمسلمين عند انتصارهم. وفي بعض الأحيان، كانت قيمة الغنائم الفردية التي يحصل عليها أحد المقاتلين تصل إلى 15,000 أو حتى 30,000 درهم، مما يعكس مدى الثراء الذي كانت عليه هذه الإمبراطوريات قبل سقوطها أمام الفتوحات الإسلامية.[432]

اتبع عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – نهجًا مختلفًا في تقسيم الأموال مقارنة بسلفه أبي بكر الصديق – رضي الله عنه، حيث كان أبو بكر يعتمد مبدأ التوزيع المتساوي بين جميع المسلمين، بينما رأى عمر أن التفاوت في السبق في الإسلام، والجهاد، ونصرة الرسول ﷺ يجب أن ينعكس على مقدار العطاء. وقد كان عمر يعارض نهج أبي بكر في المساواة المطلقة، فقال له ذات مرة: "أتسوِّي بين من هاجر الهجرتين، وصلى إلى القبلتين، وبين من أسلم عام الفتح خوفًا من السيف؟" لكن أبو بكر أجابه بأن الأجر على الله، وأن الدنيا دار عبور، غير أن عمر تمسك برأيه، مؤكدًا أنه لا يمكن معاملة من قاتل ضد الرسول ﷺ كمن جاهد معه[433]، ولهذا أعاد هيكلة نظام العطاء بناءً على معايير محددة، وقسّم المستحقين إلى أربع فئات رئيسية:[434]

1. أصحاب السوابق في الإسلام: وهم الذين أسهموا في تأسيس الدولة الإسلامية، وكان لهم الفضل في تحقيق الانتصارات.
2. الذين يخدمون المجتمع الإسلامي: كولاة الأمور، والعلماء الذين يساهمون في نفع المسلمين دينيًا ودنيويًا.

---

[432] أكرم ضياء، العمري، **عصر الخلافة الراشدة**، جامعة المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم، 1994م، ط1، ص (188).

[433] الماوردي، **الأحكام السلطانية والولايات الدينية**، ص (201).

[434] القرشي، **أوّليّات الفاروق**، ط1، ص (358).

3. المدافعون عن الأمة: مثل المجاهدين والعيون (الجواسيس لصالح المسلمين)، والمستشارين الأمنيين.

4. ذوو الحاجات: من الفقراء والمحتاجين الذين يعتمدون على الدعم المالي لضمان معيشتهم.

اعتمد عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – نهجًا ماليًا متوازنًا يقوم على تحقيق العدالة الاجتماعية دون إهمال المصلحة العامة، فكان يحفّز أصحاب الإنجازات الكبرى دون إغفال المحتاجين. كما رسّخ مبدأ الاستحقاق بدلًا من المساواة المطلقة، مما يعكس إدارة متقدمة في تخصيص الموارد. ركز أيضًا على الاستثمار في الكفاءات، من خلال دعم الفئات التي تعزز الاستقرار السياسي والاقتصادي، مثل العلماء، وولاة الأمور، والمجاهدين، مما ساهم في ترسيخ دولة قوية قائمة على العدل والكفاءة.

الفرع الثاني: القرارات الاقتصادية والمالية وتأثيرها على النمو والاستدامة

- أهمية نظام الدواوين في ضبط الإدارة المالية:

استحدث عمر بن الخطاب نظام الدواوين، وهو أول نموذج إداري منظم لضبط رواتب الجنود والمسؤولين والأعطيات وغيرها من أمور الإدارة، مما ساهم في استدامة الاستقرار السياسي والإداري والأمني والمالي في الدولة الإسلامية. فقد كان يجمع عمر بن الخطاب – رضي الله عنه –الأموال لمدة سنة كاملة ثم يقسمها، معتبرًا أن ذلك يزيد من البركة والاستقرار الاقتصادي. ولضمان الإدارة الشفافة للموارد المالية، عين زيد بن أرقم مسؤولًا عن بيت المال، مما ساعد في ترسيخ نظام مالي منظم وفعال.[435] كما أسّس سجلاً خاصاً بأصحاب الأعطيات من الجنود كي يوثّق أسماء المستحقين ومقدارها، وذلك استنادًا إلى أن جميع العرب المسلمين جنود في الجهاد. بدأ عمر بتسجيل بني هاشم الأقرب فالأقرب للنبي ﷺ، ثم بقية المسلمين وفق طبقات متدرجة، محددًا لكل فرد نصيبه، بما في ذلك زوجات النبي ﷺ، ومواليه، وجميع المسلمين رجالًا ونساءً وأطفالًا منذ الولادة، وحتى العبيد، مع فروق في التخصيص المالي.[436]

شكّلت قدرات عمر الاستشرافية في نموذجه القيادي نموذجًا رائدًا في تأسيس الإدارة الإسلامية، حيث أسّس نظامًا إداريًا متقدمًا أصبح الأساس لبنية الدولة الإسلامية سياسيًا واجتماعيًا

---

[435] القلقشندي، **صبح الأعشى في قوانين الإنشا**، ج1, ص (89).

[436] السعدي، **سياسة المال في الإسلام في عهد عمر بن الخطاب**، ط1، ص (160).

واقتصادياً. وقد تأثرت هذه الإدارة بالتجارب الإدارية المتقدمة في البلدان المفتوحة، مما ساعد في بناء منظومة مالية منظمة قادرة على إدارة عائدات الدولة الإسلامية وتوزيعها وفق آليات ثابتة، الأمر الذي أدى إلى تحول الإدارة من شكلها البسيط إلى مؤسسة متكاملة ذات نطاق واسع في ضبط الموارد المالية، وتوزيع العطاءات، وتعزيز كفاءة الحكم.[437]

ورغم أن بعض الروايات تشير إلى أن نظام الدواوين وُضع دفعة واحدة، إلا أن الأدلة التاريخية توضح أنه نشأ تدريجيًا، متكيفًا مع الواقع الجديد الذي فرضته الفتوحات الإسلامية. ففي السنة الخامسة عشرة للهجرة، كان الديوان يقتصر على تنظيم شؤون المدينة المنورة، لكنه شهد توسعًا ملحوظًا بعد فتوح القادسية والمدائن، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير هيكل الديوان ليواكب التغيرات الاقتصادية والإدارية الناجمة عن استقرار المسلمين في الأراضي المفتوحة، مما أدى إلى إعادة هيكلة وظائفه وتعزيز دوره في إدارة الدولة.[438]

مثّل نظام الدواوين الذي أرساه عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – حجر الأساس في بناء منظومة إدارية ومالية متكاملة، ساهمت في ضبط الموارد، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتعزيز كفاءة الحكم. ومن خلال تطوير آليات توزيع الأعطيات، وتنظيم سجلات الدولة، واعتماد نهج إداري متدرج ومتكيّف مع التغيرات السياسية والاقتصادية، استطاع عمر تحويل الإدارة الإسلامية من نموذج بسيط إلى مؤسسة قوية ومستدامة. لقد عكس هذا النظام رؤية استشرافية متقدمة في الإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي، مما جعله نموذجًا يُحتذى به في بناء الدول وإدارة الموارد بكفاءة وعدالة.

- تأثير سياسات الضرائب والخراج على تحقيق التوازن الاجتماعي والمالي للدولة:

كان نظام الخراج الذي أقره عمر بن الخطاب نموذجًا لاستدامة الإيرادات دون إثقال كاهل السكان المحليين، وهو ما جعل الدولة الإسلامية قادرة على تمويل مشاريعها التنموية دون اللجوء إلى الاستدانة، من أجل ذلك وضع عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – أسسًا متينة لنظام الخراج، إدراكًا منه لأهميته كمصدر رئيسي لتمويل بيت المال، وضمان تحقيق المصالح العامة للدولة الإسلامية، من تأمين الحدود، وحماية الطرق، وتمويل الجيش. وقد اعتمد في ذلك على الإبقاء على أصحاب الأراضي التي فتحت

---

[437] بيضون، **ملامح التيارات السياسية فى القرن الأول الهجرى**، ص (88).

[438] محمد سهيل، طقوش، **تاريخ الخلفاء الراشدين الفتوحات والإنجازات السياسية**، عمان: دار النفائس، 2003م، ط1، ص (340-339).

عنوةً مقابل نسبة محددة من إنتاجهم، مما دفعهم إلى العمل بجدية واستثمار أراضيهم، مقارنة بما كانوا يعانونه من ضرائب مجحفة في ظل الحكم الفارسي والروماني.[439]

ومن الإجراءات الاستراتيجية التي قام بها عمر – رضي الله عنه – إلغاء كافة الأوضاع الإقطاعية الظالمة التي احتكرت الأراضي لصالح النخبة الحاكمة، وأجبرت الفلاحين على العمل فيها دون مقابل. فبدلًا من مصادرة الأراضي، أبقى على أراضي السواد تحت أيدي فلاحيها، مع فرض خراج عادل يتناسب مع قدراتهم. وبهذا القرار، شعر الفلاحون للمرة الأولى أنهم مُلاك حقيقيون للأرض التي يزرعونها، بعد أن كانوا مجرد أُجراء يستنزفهم النظام الإقطاعي السابق.[440] ساهمت سياسة تمليك الأرض للفلاحين في كسب رضاهم، مما قطع الطريق أمام محاولات الفرس والروم لاستعادة نفوذهم. فقد تحولت المجتمعات المحلية إلى حلفاء للمسلمين بدلًا من أن يكونوا داعمين لحكامهم السابقين. حتى أن القائد الفارسي رستم اشتكى من تعاون أهل الحيرة مع المسلمين، قائلًا: "يا أعداء الله فرحتم بدخول العرب علينا بلادنا، وكنتم عيوناً لهم علينا، وقويتموهم بالأموال". كما لم يكن الإصلاح الاقتصادي مجرد تغيير إداري، بل كان عاملًا جوهريًا في انتشار الإسلام بين سكان المناطق المفتوحة. إذ لمس الفلاحون عدالة النظام الإسلامي، وكرامتهم الإنسانية، والمساواة التي لم يجدوها من قبل، مما دفعهم إلى اعتناق الإسلام طوعًا، في ظاهرة انتشار غير مسبوقة.[441]

ساهمت سياسة عمر في ضبط الخراج وجعله مورداً مالياً لتعزيز خزينة الدولة، وهذا ساهم بتأمين الحدود وحماية الثغور مع اتساع رقعة الدولة الإسلامية، فقد أدرك عمر أهمية حماية الحدود من الأخطار الخارجية، فأنشأ خطوطًا دفاعية عُرفت بالثغور، خاصة الثغور الفراتية، حافظ فيها على الأراضي لأصحابها فأصبحوا حاجزًا استراتيجيًا يفصل بين الدولة الإسلامية والإمبراطورية البيزنطية، مما عزز الدفاعات الإسلامية ومنع أي محاولات اختراق.[442]

إن التحليل العميق لقرارات عمر بن الخطاب الاستراتيجية والاستشرافية يوضح كيف ساهمت في بناء دولة قوية ومستدامة، من خلال التركيز على الاستقرار السياسي، والتنمية الاقتصادية، والتكافل الاجتماعي، وهو ما يجعل نموذجه القيادي ذا تأثير دائم في الفكر السياسي الإسلامي. لقد

---

[439] حسن، المعّمي، **أهل الذمة في الحضارة الإسلامية**، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1988م، ط1، ص (63).

[440] أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (41-40).

[441] حسني، غيطاس، **الدعوة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب**، بيروت: دار المكتب الإسلامي، 1985م، ص (131).

[442] حسن، المعّمي، **أهل الذمة في الحضارة الإسلامية**، ص (63).

شكّلت سياساته الأساس الذي بُنيت عليه الدولة الإسلامية، وأثبتت أن التخطيط الاستراتيجي القائم على العدل والتنمية هو مفتاح استدامة الحضارات. كما أن قراراته لا تزال مرجعًا يُستفاد منه في الأنظمة الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين القوة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية.

المطلب الثاني: انعكاسات قرارات عمر على المجتمع الإسلامي

يتناول هذا المطلب انعكاسات القرارات التي اتخذها عمر بن الخطاب رضي الله عنه على المجتمع الإسلامي، من خلال تحليل آثارها الاجتماعية والقيمية والتنظيمية. ويسعى إلى بيان كيف أسهمت هذه القرارات في تعزيز التماسك الاجتماعي، وترسيخ مبادئ العدالة والمسؤولية، وبناء مجتمع قادر على التكيّف مع التحولات والتحديات في ضوء رؤية قيادية بعيدة المدى.

الفرع الأول: العدالة الاجتماعية وضمان تكافؤ الفرص

إن القرارات التي اتخذها الخليفة عمر بن الخطاب لم تكن مجرد سياسات إدارية، بل كانت رؤية استراتيجية قائمة على مبادئ العدل والمساواة، مما عزز الاستقرار الاجتماعي وأسهم في بناء مجتمع متماسك.

- تعزيز الشعور بالمواطنة والمساواة بين المسلمين وغيرهم

تميزت سياسة عمر بعدم التمييز بين المسلمين وغير المسلمين في الحقوق والواجبات ضمن الإطار الشرعي، إذ أقر مبادئ عديدة صارت عنوانا لمرحلته رحمه الله، وهذا كان بارزاً في وصاياه الأخيرة لمن سيخلفه.[443] وهو ما كان له بالغ الأثر في استقرار الدولة وتحقيق العدالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي، وضمان التكافل بين أفراد الأمة. وقد ظهر ذلك من خلال حرصه الشديد على رعاية الرعية وتلبية

[443] فممّا جاء في وصاياه الأخيرة لمن سيخلفه: "أوصيك بتقوى الله وحده لا شريك له، وأوصيك بالمهاجرين الأوّلين خيرًا؛ أن تعرف لهم سابقتهم، وأوصيك بالأنصار خيرًا، فاقبل من محسنهم، وتجاوز عن مسيئهم، وأوصيك بأهل الأمصار خيرًا، فإنهم ردء العدوّ، وجباة الفيء، لا تحمل منهم إلا عن فضلٍ منهم، وأوصيك بأهل البادية خيرًا، فإنهم أصل العرب، ومادّة الإسلام، وأن يؤخذ من حواشي أموالهم فَيُرَدَّ على فقرائهم، وأوصيك بأهل الذمّة خيرًا، أن تقاتل مَنْ وراءهم ولا تكلّفهم فوق طاقتهم إذا أدّوا ما عليهم للمؤمنين طوعًا، أو عن يدٍ وهم صاغرون، وأوصيك بتقوى الله، والحذر منه، ومخافة مقته أن يطّلع منك على ريبة، وأوصيك أن تخشى الله في الناس، ولا تخشى الناس في الله، وأوصيك بالعدل في الرعية، والتفرّغ لحوائجهم وثغورك، ولا تؤثر غنيهم على فقيرهم، فإن في ذلك بإذن الله سلامة قلبك، وحطًّا لوزرك، وخيرًا في عاقبة أمرك حتى تفضي في ذلك إلى من يعرف سريرتك، ويحول بينك وبين قلبك، وآمرك أن تشتدّ في أمر الله، وفي حدوده ومعاصيه على قريب الناس، وبعيدهم، ثم لا تأخذك في أحدٍ الرأفة، حتى تنتهك منه مثل جرمه، واجعل الناس عندك سواء، لا تبال على من وجب الحقُّ، ولا تأخذك في الله لومة لائم. وإياك والمحاباة فيما ولّاك الله ممَّا أفاء على المؤمنين، فتجور، وتظلم، وتحرك نفسك من ذلك ما قد وسعه الله عليك، وقد أصبحت بمنزلة من منازل الدنيا والآخرة، فإن اقترفت لدنياك عدلًا، وعفّة عمَّا بسط لك؛ اقترفت به إيمانًا، ورضوانًا، وإن غلبك الهوى؛ اقترفت به غضب الله، وأوصيك ألا ترخّص لنفسك، ولا لغيرك في ظلم أهل الذمّة وقد أوصيتك، وخصصتك، ونصحتك فابتغِ بذلك وجه الله، والدار الآخرة". ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، ط3، ص (339).

احتياجاتهم، حيث شدد على أن كل فرد له حق في الفيء والعطاء دون تمييز أو تأخير، مما ساهم في ترسيخ العدالة الاجتماعية. ورفض عمر في حياته وقبل مماته في وصاياه الأخيرة المحاباة والتمييز في الحكم، إدراكًا منه أن اتباع الهوى في توزيع المناصب أو الحقوق يؤدي إلى فساد الحاكم، وانحراف المجتمع، واضطراب العلاقات الإنسانية. وكان يؤمن بأن التواضع والاحترام المتبادل بين الحاكم والمحكوم أساس متين للحكم الرشيد، لذا دعا إلى إجلال كبار السن، ورحمة الصغار، وتقدير العلماء، مما عزز من تلاحم المجتمع وثقافة الاحترام.

كما أكد على ضرورة الانفتاح على الناس والاستماع إلى شكواهم، محذرًا من انعزال الحاكم عن رعيته حتى لا يتحكم القوي في الضعيف، مؤكدًا أن القائد العادل هو الذي يعيش بين شعبه ويهتم بمطالبهم ويحقق لهم الإنصاف. وكان الالتزام بالحق ركيزة أساسية في منهجه، حيث أصر على تحقيق المساواة أمام القانون، بحيث لا يُميز أحد عن الآخر وفقًا للنفوذ أو المكانة الاجتماعية. وقد امتد عدله ليشمل أهل الذمة، إذ شدد على ضرورة تجنب الظلم في معاملتهم، وحمايتهم من أي انتهاكات، مما عزز قيم التسامح والتعايش السلمي داخل الدولة الإسلامية. ولم يغفل أيضًا عن أهل البادية، حيث أوصى برعايتهم وتقديم الدعم لهم، إدراكًا لدورهم في حفظ الهوية العربية ودعم الأمة الإسلامية. وقد تناقلت المصادر التاريخية موقفًا بارزًا لعمر بن الخطاب – رضي الله عنه – يعكس رؤيته العادلة والاستشرافية في التعامل مع أهل الذمة، فقد روى الإمام يحيى بن آدم القرشي أن عمر أوصى الخليفة من بعده قائلاً: "أوصي الخليفة من بعدي بأهل الذمة خيرًا، بأن يفي لهم بعهدهم، ويحميهم، وألا يُحمَّلوا فوق طاقتهم".[444]

- تنظيم العطاء ومراعاة الفقراء والمحتاجين في توزيع الموارد:

كان نظام العطاء الذي أسسه عمر نموذجًا مبكرًا للعدالة الاجتماعية، حيث اعتمد على تخصيص رواتب ثابتة للفقراء، والأرامل، وذوي الاحتياجات الخاصة، مما ساهم في خلق شبكة أمان اجتماعي فريدة من نوعها في ذلك الوقت. إنّ حرص عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – على وضع نظام إداري متكامل يضمن حياة كريمة لكل فرد في الدولة الإسلامية، وكان من أبرز إنجازاته إنشاء الدواوين، التي لم تقتصر على تنظيم الموارد، بل كانت أداة لرصد من يحتاج إلى المساعدة ليتم دعمه من بيت المال. وقد بلغ هذا النظام مستوى غير مسبوق، حيث شمل كفالة جميع أفراد المجتمع، بمن فيهم

[444] يحيى بن آدم، القرشي، **كتاب الخراج**، بيروت: دار المعرفة، تحقيق: أبو الأشبال أحمد محمد شاكر، بدون تاريخ، ص (74).

الأطفال حديثو الولادة. في بداية الأمر، لم يكن يُخصَّص عطاءٌ للمواليد الجدد حتى يتم فطامهم، لكن موقفًا مؤثرًا دفع عمر إلى تغيير هذه السياسة. فقد خرج ذات ليلة لحراسة قافلة تجارية مع عبد الرحمن بن عوف، فسمع بكاء طفل متكررًا، فاقترب من أمه وطلب منها أن ترعاه جيدًا. لكن عندما استمر بكاء الطفل، استفسر عن السبب، فأجابته الأم بأنها تحاول فطامه مبكرًا لأن عمر لا يفرض العطاء إلا لمن فُطم. عندها أدرك عمر حجم التأثير السلبي لهذا القرار، وعقب صلاة الفجر، خاطب الناس باكيًا: "يا بؤسًا لعمر! كم قتل من أولاد المسلمين", ثم أصدر أمرًا إداريًا جديدًا يقتضي بإضافة كل مولود حديث الولادة إلى سجل العطاء، وعدم التعجل في فطام الأطفال لضمان حقهم في الرعاية منذ الولادة.[445]

كان عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – يؤمن بأن أموال الدولة ملكٌ لجميع المسلمين، وليست حكرًا على فئة معينة، وهو ما يتجلى في قوله عندما قُدِّمت إليه أموال الفيء: "والله الذي لا إله إلا هو، ما أحدٌ إلا وله في هذا المال حق... وليؤتينَّ الراعي نصيبه من هذا المال وهو بجبل صنعاء ودمه في وجهه".[446] تعكس هذه العبارة التزامه بتحقيق العدالة في توزيع الثروات، حيث كان يحرص على إيصال العطاء إلى جميع المسلمين، حتى لو كانوا في أبعد المناطق عن دار الخلافة.

لم يقتصر اهتمامه على الفقراء فقط، بل امتد إلى كل الفئات المحتاجة، بما في ذلك اللقطاء، إذ كان يخصص لهم مائة درهم، وراتبًا شهريًا يُصرف لوليِّهم لتغطية احتياجاتهم. كما جعل رضاعتهم ونفقتهم مسؤولية بيت المال، وأوصى برعايتهم والاعتناء بهم، مما يعكس وعيه العميق بأهمية الحماية الاجتماعية لضمان حياة كريمة لجميع أفراد المجتمع.[447]بذلك يظهر النموذج القيادي لعمر بن الخطاب أنه لم يكن مجرد حاكم، بل رائد في بناء نظام اجتماعي واقتصادي متوازن، حيث اعتمد سياسات توزيع الثروات العادلة، وضمان حقوق الفئات الضعيفة، وتعزيز التكافل الاجتماعي، مما جعل دولته نموذجًا فريدًا في تحقيق العدالة والرعاية الشاملة.

لم يكن عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – يرى أن مسؤوليته تجاه الرعية تقتصر على إيصال العطاء إليهم فقط، بل كان يعتبر نفسه مسؤولًا عن توجيههم لما فيه صلاح دينهم ودنياهم. ومما يروى أنه أثناء سفره، وقبل وصوله إلى الروحاء، سمع صوت راعٍ في الجبل، فتوجه إليه وناداه قائلاً: "إنّي

---

[445] البلاذري، **فتوح البلدان**، 1991م، ص (635).

[446] أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (27–26).

[447] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، ط3، ص (217).

قد مررت بمكان أخصب من مكانك، وإنّ كلَّ راعٍ مسؤولٌ عن رعيَّته", بل لقد بلغ اهتمام عمر برعيته وتحمّله المسؤولية حدًا استثنائيًا، حيث قال ذات مرة: "لو مات جملٌ ضياعًا على شطِّ الفرات، لخشيت أن يسألني الله عنه"،[448] فإذا كان يعد نفسه مسؤولًا عن تأمين الغذاء حتى للحيوانات داخل الدولة الإسلامية، فمن باب أولى أن يرى كفالة الناس وتوفير احتياجاتهم واجب أساسي لا يقبل التقصير، ويعكس هذا الموقف وعيه العميق بمسؤوليته الشاملة عن كل أفراد المجتمع، حتى عن سبل معيشتهم اليومية.

لم يقتصر التكافل في عهده على توزيع الأموال، بل امتد ليشمل المساعدات العينية. فقد ورد أنه أمر بإعداد جريب من طعام، يُعجن، ثم يُخبز ويُبرّد بالزيت، ثم دعا ثلاثين رجلًا من الفقراء فأكلوا حتى شبعوا. وبعد ذلك قرر أن يُخصص لكل فرد جريبين من الطعام شهريًا، حيث كان العطاء يشمل الرجال، النساء، والأطفال، وحتى العبيد.[449]

- أثر التشريعات التي أصدرها على تماسك المجتمع الإسلامي:

كان لتشريعات عمر أثر عميق في بناء مجتمع قائم على العدالة، حيث منع الاستغلال الاقتصادي، وفرض رقابة على الأسواق، وأصدر قوانين تحمي حقوق العمال، واعتنى بأبناء السبيل والفاقة، ولم يكن يفرق في تشريعاته ودعمه للناس بناءً على مواقعهم الجغرافية أو أماكن إقامتهم، فلم تقتصر تشريعاته على سكان المدن الكبرى، بل امتد ليشمل أهل المناطق النائية. ومن ذلك أنه اهتم بأهل العوالي وعيالهم، وبلغ به الأمر أن يحمل بنفسه ديوان قبيلة خزاعة إلى قديد، حيث يجتمع الناس ليمنح كل امرأة، بكرًا أو ثيبًا، نصيبها بيده مباشرة، ثم يتوجه إلى عسفان ليكرر الفعل ذاته، وظل على هذا النهج حتى وفاته.[450]

ومن الأمثلة البارزة على مبادراته وتشريعاته رعاية المسافرين وأبناء السبيل، إذ لاحظ أن المسافرين بين مكة والمدينة يفتقرون إلى المأوى والظل، فسمح لهم ببناء استراحات، قائلاً: "ابن السبيل أحقُّ بالماء والظل". ثم أدرك أن توفير هذه الخدمات مسؤولية الدولة، فأنشأ (دار الدقيق)، وهي مستودع يحتوي على المواد الغذائية الأساسية مثل الدقيق والسويق والتمر والزبيب، ليكون ملاذًا للمنقطعين

448 المصدر نفسه، ص (209-210).

449 البلاذري، **فتوح البلدان**، 1991م، ص (654).

450 ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، ط3، ص (214).

والضيوف. كما عمل على إقامة نقاط استراحة بين مكة والمدينة، مزودة بالماء والمؤن، لضمان وصول المسافرين إلى وجهاتهم بأمان.[451]

ومن التشريعات الطارئة التي تُشتهر عن عمر – رضي الله عنه –في عام الرمادة، إذ أوقف تطبيق حد السرقة، ليس تعطيلًا للحكم الشرعي، بل لعدم تحقق شروط إقامة الحد، إذ رأى أن السرقة بدافع الجوع والاضطرار لا تستوجب العقوبة، لذلك قال: "لا يُقطع في عذق، ولا عام السنة", فعندما أُحضر إليه غلمان حاطب بن أبي بلتعة بعد أن سرقوا ناقة وذبحوها، أمر في البداية بقطع أيديهم، لكنه سرعان ما تراجع بعد أن أدرك أن سيدهم كان يجيعهم ويدفعهم إلى هذا الفعل اضطرارًا.[452] ثم قال قولته المشهور لحاطب: "أما والله، لولا أنكم تستعملونهم وتجيعونهم، حتى إن أحدهم لو أكل ما حرَّم الله عليه حلّ له، لقطعت أيديهم." ثم أوجب على حاطب تعويض صاحب الناقة بثمانمائة درهم، مما يعكس رؤية عمر العادلة التي تراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وممّن أيد الخليفة عمر في اجتهاده الإمام أحمد والأوزاعي في إسقاط حد السرقة خلال المجاعة، حيث اعتبراه تطبيقًا دقيقًا لمقاصد الشريعة التي تراعي الضرورات الإنسانية قبل إنزال العقوبات.[453] إنّ إعمال الفقه المقاصدي في التشريع، والنظر إلى جوهر العدالة في سياقها الاجتماعي هو لبّ الاستشراف الواع والتخطيط الاستراتيجي, لأنّ المرء بذلك يتفادى الظلم في إنزال العقوبات، حيث حرص على التمييز بين السرقة بدافع الجوع والسرقة بدافع العدوان، وأشرك المجتمع في تحمّل مسؤوليته, حيث لم يعاقب —كما تبيّن معنا– المذنب وحده، بل حمّل المجتمع وأصحاب العمل مسؤولية توفير المعيشة الكريمة لعمالهم.

وفي عام الرمادة أيضاً، أوقف عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – فرض الزكاة على الناس حتى انجلت المجاعة وعاد الاستقرار الاقتصادي، إدراكًا منه لعدم قدرة الكثيرين على دفعها في ظل شدة الأزمة. وبدلًا من إسقاطها، تعامل معها كدين مؤجل على القادرين، لضمان عدم استنزاف موارد الفقراء والمحتاجين خلال الأزمة. فقد ورد عن يحيى بن عبد الرحمن بن حاطب أن عمر لم يرسل جُباة الزكاة خلال عام الرمادة، لكنه بعد انتهاء الجفاف وعودة الرخاء، أمرهم بالخروج وجمع الزكاة المؤجلة، بحيث يتم تقسيمها إلى قسمين: عقال يتم توزيعه على المحتاجين فورًا لسد احتياجاتهم، وعقال

---

[451] المصدر نفسه، ص (283).

[452] سالم البهنساوي، **الخلافة والخلفاء الراشدون بين الشورى والديمقراطية**، القاهرة: الزهراء للإعلام العربي، 1991م، ص (165).

[453] ابن القيم الجوزية، **أعلام الموقعين عن رب العالمين**، ج 3، ص (11).

آخر يُرسل إلى بيت المال لتعويض ما أُنفِق خلال الأزمة.[454] عكس قرار عمر فهمًا استشرافيًا في إدارة الموارد والأزمات، وقدرات استراتيجية على تشريع ما يحفظ بيضة الإسلام ويحفظ المسلمين, حيث لم يكن تطبيقه للزكاة جامدًا، بل راعى الظروف الاستثنائية، مما عزز استدامة الاقتصاد، وحفظ التوازن بين حقوق الفقراء وقدرة المجتمع على العطاء.

الفرع الثاني: بناء أمة متماسكة قائمة على المبادئ الإسلامية

- أثر سياسات التعليم ونشر المعرفة في تقوية الأمة:

كان عمر من أوائل القادة الذين أدركوا أهمية التعليم في بناء دولة قوية، وكان حريصاً على تعزيز هوية الفرد المسلم وعلى تربية جيل قوي ومتوازن يجمع بين المهارات البدنية، والفكرية، والثقافية، فكان يأمر بتعليم السباحة، والرماية، واللغة العربية، وعلم الأنساب، إدراكًا منه لأهميتها في تعزيز القوة الجسدية والانتماء الثقافي. كان عمر يقول: "علموا أولادكم العوم والرماية، ونعم لهو المرأة المغزل",[455] كما كتب إلى ولاة الأمصار يحثهم على تعليم الأجيال فنون الفروسية والسباحة،[456] لما لها من أهمية في إعدادهم لمواجهة التحديات المختلفة. كما أولى عمر – رضي الله عنه – اهتمامًا خاصًا بتعليم اللغة العربية، معتبرًا أن إتقانها يزيد في المروءة ويرسخ الفخر بالهوية الإسلامية، حيث قال: "تعلموا العربية فإنها تزيد في المروءة، وتعلموا النسب لتصلوا أرحامكم المقطوعة."[457], وهذا انعكس في عملية إعداد جيل متكامل قادر على تحمل المسؤولية والدفاع عن الأمة، وفي ترسيخ الهوية اللغوية والثقافية لضمان تماسك المجتمع وتحقيق التوازن بين القوة البدنية والوعي الفكري، مما يعزز دور الأفراد في نهضة الأمة.

تشير بعض الروايات إلى أن نشأة الكتاتيب القرآنية تعود إلى خلافة أبي بكر الصديق – رضي الله عنه،[458] بينما تفيد مصادر أخرى بأنها بدأت في عهد عمر بن الخطاب – رضي الله عنه. إذ كان التعليم في البداية يتم بطريقة غير رسمية، حيث كان الكبار يعلمون الصغار مباشرة دون وجود أماكن مخصصة لهذا الغرض، لكن مع اتساع الفتوحات الإسلامية، واعتناق العديد من الأعاجم وأهل البادية الإسلام، وازدياد أعداد الأطفال، أدرك عمر أهمية تنظيم عملية التعليم، فأمر بإنشاء الكتاتيب

---

[454] سلوى حامد، الملا، **دور القيادة في إدارة الأزمة**، ص (175).

[455] أبو بكر عبد الله بن محمد، ابن أبي الدنيا، **العيال**، الدمام: دار ابن القيم، 1991م، ط1, ج2, ص (165).

[456] أحمد بن عبد الله بن محمد، المحب الطبري، **الرياض النضرة في مناقب العشرة**، بيروت: دار الكتب العلمية، بدون تاريخ، ط2, ج2, ص (318).

[457] البلاذري، **أنساب الأشراف**، ط1، ج10، ص (328).

[458] أبو عبد الله محمد، ابن سحنون، **كتاب آداب المعلمين**، تونس: دار الكتب الشرقية، 1972م، ط2, ص (114).

وتعيين معلمين لتدريس الصبيان وتأديبهم، مما ساهم في ترسيخ نظام تعليمي أكثر استدامة وانتشارًا, وقد كان طلاب الكتاتيب في البداية ينتظمون في الدراسة طوال الأسبوع دون فترات راحة، لكن عندما عاد عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – من الشام إلى المدينة، استقبله أهلها ومعهم الصبيان يوم الأربعاء، وبقوا معه حتى ظهر الجمعة. عندها قرر تخصيص عطلة أسبوعية للصبيان تمتد من عشية الأربعاء حتى الجمعة، لضمان راحتهم وتجديد نشاطهم.[459]

وبذلك تم تحويل التعليم من اجتهاد فردي إلى منظومة مؤسسية تستوعب تزايد أعداد المسلمين، ويضمن نشر المعرفة الشرعية وتعليم القرآن بشكل منهجي ومنظم، مع توسيع نطاق التعليم ليشمل جميع الفئات، بمن فيهم أبناء الأعاجم والمناطق البعيدة. ثم أدرك عمر مبكرًا خطورة تجمع طلاب العلم حول شخصيات بعينها، وما قد يترتب على ذلك من تعصب فكري وانقسامات مجتمعية، خاصة في ظل اتساع رقعة الدولة الإسلامية وحاجتها إلى التكاتف خلف قيادتها وجيوشها الفاتحة، فسعى عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – إلى الحفاظ على وحدة المسلمين، محذرًا من تحول حلقات العلم إلى تجمعات فكرية متعصبة، فقال مخاطبًا أصحابه: "بلغني أنكم تتخذون مجالس، يجلس فيها البعض منفردين حتى يُقال: من صحابة فلان؟ من جلساء فلان؟ إن هذا لسرعة في دينكم، وسرعة في شرفكم، وسرعة في تفرق جماعتكم. لكأنني أرى من يأتي بعدي فيقول: هذا رأي فلان، وهذا رأي فلان! بل اجتمعوا في مجالسكم، وتآلفوا في الإسلام، فهو أدوم لألفتكم وأهيب لكم بين الناس".[460]

وقد ساهم هذا التوجيه الاستراتيجي والاستشارفي في تعزيز وحدة الأمة عبر منع الانقسامات الفكرية المبكرة، وضمان استقلالية الفكر بعيدًا عن التبعية العمياء للأفراد، وترسيخ مبدأ الحوار والانفتاح بدلًا من التكتلات الفكرية الضيقة. وممّا ساهم في تقوية الأمّة أنّ عمر بن الخطاب – رضي الله عنه — بنفسه كان مثالًا في الورع والنزاهة، وكان نموذجاً يتعلّم منه المسلمون مما جعله قدوة لصحابته والمسلمين من بعده، حتى قال المسور بن مخرمة: "كنا نلازم عمر بن الخطاب لنتعلم منه الورع".[461] فعندما أرسل المسلمون غنائم معركة القادسية إلى المدينة، كانت كميتها ضخمة وغير مسبوقة، فوقف عمر متأملًا وقال: "إن أقوامًا أدّوا هذا لأهل أمانة." فأجابه علي بن أبي طالب –

---

459 الكتاني، **نظام الحكومة النبوية**، ج2، ص (200).

460 المحب الطبري، **الرياض النضرة في مناقب العشرة**، ط2, ج4, ص (214-213).

461 ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، ط3، ج3, ص (290).

رضي الله عنه – موضحًا سر نزاهة الناس في عهد عمر: "لقد كنت عفيفًا فعفّت رعيتك، ولو رتعت لرتعوا".[462]

ويُستخرج من هذا أنّ ترسيخ القدوة القيادية والسلوك الشخصي للقائد النزيه هو معيار للنزاهة بين الناس، وذلك من خلال تعزيز الأمانة والشفافية في الإدارة المالية، مما يخلق بيئة من الانضباط والعدالة، وهو ما يُؤكّد أنّ أسمى منازل التعليم والتربية قدرة القيادة في التأثير على المجتمع، إذ كلما كان الحاكم عادلًا، انعكست أخلاقه على الرعية.

- كيف ساعدت منظومة القيم الإسلامية في تحقيق الوحدة والاستقرار؟

اعتمد عمر على القيم الإسلامية كأساس للوحدة الوطنية، مما ساهم في تماسك الدولة. وقد برز ذلك في التزامه بمبدأ الشورى في كل قراراته، سواء في إدارة شؤون الحرب أو السلم، فلم يكن يُبرم أمرًا دون استشارة أهل الرأي والخبرة.[463] ومن عظمته القيادية أنه كان يستشير أصحابه في المسائل التي لا نص فيها في الكتاب أو السنة، كما كان يطلب تفسير النصوص المحتملة لأكثر من معنى لضمان فهم أعمق لأحكام الشريعة.[464] كان في بداية الأمر يستمع إلى رأي العامة، ثم يجمع مشايخ الصحابة وأصحاب الرأي، ليبحث معهم في القضية حتى يصل إلى قرار صائب.[465]

وعند نزول نازلة جديدة لم يجد لها نصًا صريحًا في الكتاب أو السنة، كان يجمع فقهاء الأمة للنقاش، ثم يتحرى إن كان أبو بكر – رضي الله عنه – قد حكم في مسألة مشابهة، فإن وجد، أخذ بحكمه، وإن لم يجد، لجأ إلى اجتماع العلماء ليصل إلى رأي موحد.[466] فلم يكن يتمسك برأيه إن ظهر له وجه الصواب في رأي أضعف الناس، بل كان يتراجع عن رأيه فورًا بمجرد اقتناعه بالحجة القوية، دون معاندة أو ترفع.[467] ممّا ساهم في تعزيز مبدأ التشاركية في الحكم، وجعل قرارات الخليفة أكثر رصانة وتوافقية, وحقق الاجتهاد الجماعي لضمان فهم دقيق لأحكام الشريعة ومواكبتها لمستجدات الدولة, ممّا ساهم في تعزيز ثقافة النقد البناء والمراجعة الذاتية، حيث لم يكن عمر رضي الله عنه يتردد في التراجع عن رأيه إن ظهر له الحق. وقد كان عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – نموذجًا فريدًا في ترسيخ حرية

---

462 ابن كثير، **البداية والنهاية**، ج4، ص (91).

463 الأنصاري، **الشورى وأثرها في الديمقراطية**، ص (89).

464 العمري، **عصر الخلافة الراشدة**، ط1، ص (102).

465 غالب عبد الكافي، القرشي، **أوّليّات الفاروق**، ص (120).

466 محمد ابن الحسن، الثعالبي، **الفكر السامي في تاريخ الفقه الإسلامي**، بيروت: دار الكتب العلمية، 1995م، ط1,ج1, ص (286).

467 عبد الوهاب، النجار، **الخلفاء الراشدون**، بيروت: دار القلم، 1986م، ط1, ص (247).

الرأي وتعزيز النقد الذاتي داخل الدولة الإسلامية، حيث لم يعتبر إبداء الرأي حقًا فحسب، بل واجبًا على الرعية، وكان من واجب الحاكم الاستماع إليه وقبوله.[468]

لقد كان عمر يحث الناس على إسداء النصح له وتصحيح أخطائه، بل جعلهم مراقبين لسيرته وأعماله، من أجل ذلك اعتبره مالك بن نبي أول من فتح باب النقد الذاتي في الحكم،[469] حيث لم يكن يرى في النقد إساءة، بل أداة للإصلاح وتقويم المسار. عندما قال له أحدهم: "اتق الله يا عمر"، فاعترض بعض الحاضرين، رد قائلًا: "دعه فليقلها لي! نعم، لا خير فيكم إن لم تقولوها، ولا خير فينا إن لم نقبلها منكم".[470]

لم يقتصر الأمر على قبوله النقد، بل كان الصحابة أنفسهم يوجهون له النصيحة مباشرة، كما قال له سعيد بن عامر الجمحي: "أوصيك أن تخشى الله في الناس، ولا تخشى الناس في الله، ولا يختلف قولك وفعلك، فأنّ خير القول ما صدّقه الفعل".[471] ساهم ذلك في إرساء مبدأ الشفافية والمساءلة، مما عزز الثقة بين الحاكم والرعية، ومكّن الناس من المشاركة الفعلية في تصحيح مسار الحكم، وتوطيد ثقافة النقد البنّاء، مما أسهم في استقرار الدولة واستمرار العدل.

- التأثير المستدام لقيادة عمر على الفكر السياسي والإداري في العصور اللاحقة:

لقد أرست سياسات عمر أسس الحكم الرشيد التي ظلت مؤثرة في الفكر السياسي الإسلامي حتى العصور الحديثة. وإحدى أهم نماذج عمر بن الخطاب — رضي الله عنه– في إرساء مفهوم الدولة المؤسسية في لحظات مرضه الأخيرة، أدرك عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – أن مسألة اختيار الخليفة بعده تتطلب آلية دقيقة ومتوازنة تضمن استقرار الدولة الإسلامية، فابتكر نموذجًا انتخابيًا غير مسبوق يُوازن بين الشورى وعدم الاستبداد بالرأي، فوضع منهجية تتلخص بالآتي:[472]

1. حصر الترشيح في مجموعة من الصحابة الذين توفي رسول الله ﷺ وهو عنهم راضٍ، وهم: عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب، وطلحة بن عبيد الله، والزبير بن العوام، وسعد بن أبي وقاص، وعبد الرحمن بن عوف.

---

[468] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (145).

[469] مالك، بن نبي، **القضايا الكبرى**، بيروت: دار الفكر المعاصر، 2001م، ص (153).

[470] ابن الجوزي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ط4، ص (148).

[471] عبد الستار، الشيخ، **عمر بن الخطاب الفاروق العادل**، دمشق: دار القلم، 1995م، ط2, ص (181).

[472] محمد محمد علي، الصلابي، **تيسير الكريم المنان في سيرة عثمان بن عفان شخصيته وعصره**، الاسكندرية: دار الإيمان، 2002م، ص (67-69).

2. تحديد مدة الاختيار بثلاثة أيام، لمنع الفراغ السياسي والتأكد من سرعة حسم القرار.
3. إقرار مبدأ الأغلبية في اتخاذ القرار، بحيث يتم اختيار الخليفة وفقًا لرأي الجماعة.
4. إشراك سكان المدينة في المشاورة، ليكون الاختيار مبنيًا على توافق واسع يضمن القبول الشعبي.
5. وقد قام أيضاً باتخاذ تدابير أمنية وضمانات تنظيمية وإدارية، منها على سبيل المثال لا الحصر:[473]
6. كلف صهيب الرومي بإمامة المسلمين خلال فترة التشاور، لضمان استمرار شؤون الدولة.
7. أمر المقداد بن الأسود بجمع أهل الشورى في مكان واحد لضبط عملية المشاورة.
8. كلف أبا طلحة الأنصاري بقيادة خمسين من الأنصار لمراقبة سير الانتخابات ومنع أي محاولة للخروج عن الإجماع.[474]
9. شدد على ضرورة اختيار الخليفة قبل انقضاء اليوم الثالث، مؤكدًا على أهمية حسم القرار سريعًا.[475]

استطاع عمر –رضي الله عنه– من خلال هذه الاستراتيجية الاستشرافية والنموذج القيادي المتقدّم تجنب الفوضى السياسية عبر حصر الترشيح وتنظيم عملية الانتخاب، وقام بإرساء مبدأ الشورى كقاعدة ثابتة لاختيار القيادة، ممّا عزّز لدى الأمة مبدأ إشراك المجتمع في اتخاذ القرار لتعزيز شرعية الحكم، كما ساهم أيضاً في إدارة انتقال السلطة، حيث مزج بين الترشح، والشورى، والانتخاب، والاستفتاء الشعبي، مما شكل إرثًا سياسيًا وإداريًا أثّر على تطور الفكر السياسي الإسلامي لقرون. كما حرص عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – على إغلاق كل أبواب الفتنة، ليس فقط في زمانه، بل وضع أسسًا سياسية وإدارية تحمي الأمة الإسلامية عبر العصور. فقد كان يدرك أن الإدارة الحكيمة لا تقتصر على الحاضر، بل يجب أن تؤسس لنظام مستدام يحفظ استقرار الدولة للأجيال القادمة. من أجل ذلك لم تقتصر عظمة عمر على الأمة الإسلامية فقط، بل نال تقديرًا عالميًا لمساهماته في الإدارة

---

[473] ابن كثير، **البداية والنهاية**، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ج10، ص (209).

[474] عبد الرحمن عبد الواحد، الشجاع، **تاريخ صدر الإسلام رؤية جديدة لدراسة عصر النبوة والخلافة الراشدة**، صنعاء: الإحسان نت، ط7، 2013م، ص (386).

[475] محمد أحمد، الذهبي، **تاريخ الإسلام ووفيات المشاهير والأعلام**، بيروت: دار الكتاب العربي، ج3, ط2, 1990م، ص (475).

والسياسة، حتى تم تصنيفه ضمن أكثر 100 شخصية تأثيرًا في التاريخ، وفقًا للكاتب مايكل هارت في كتابه "The 100: Ranking of the Most Influential Persons in History".[476]

خاتمة الفصل الرابع

خلص هذا الفصل إلى أن الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه كانت عاملًا حاسمًا في تحقيق أهداف الدولة الإسلامية وضمان نجاحها واستدامتها، إذ لم تكن قراراته استجابات آنية للواقع، بل كانت نابعة من رؤية بعيدة المدى تراعي مآلات الأفعال وتوازن بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل.

وقد أظهر التحليل أن السياسات التي انتهجها عمر في المجالات العسكرية، والإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية أسهمت في بناء دولة قوية قائمة على العدل والمؤسسية، وأدّت إلى تعزيز الاستقرار السياسي، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وترسيخ منظومة القيم الإسلامية بوصفها أساسًا للوحدة والتماسك المجتمعي. كما بيّن الفصل أن نجاح التجربة العمرية لم يكن مرتبطًا بقدرات فردية فحسب، بل بنموذج قيادي متكامل جمع بين الرؤية الاستشرافية، والحوكمة الرشيدة، والمساءلة، والشورى.

وانطلاقًا من ذلك، يؤكد الباحث أن النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه يُمثّل مثالًا رائدًا للقيادة الاستراتيجية ذات البُعد المستقبلي، القادرة على تحقيق النجاح الحضاري والاستدامة المؤسسية، وهو ما يجعل من هذه التجربة مرجعًا قابلًا للاستلهام في السياقات القيادية والإدارية المعاصرة، تمهيدًا لاستخلاص النتائج النهائية والتوصيات العامة التي يتناولها البحث في خاتمته الختامية.

[476] مصطفى، صالح السعيد، "نقل أنيس منصور للفصل الأول من كتاب المائة لمايكل هارت: دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة الدراسات اللغوية والأدبية 2 (2014)، https://doi.org/10.31436/jlls.v3i2.24.

الفصل الخامس:

تطبيق الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية العمرية في سياقات القيادة الحديثة

مقدمة الفصل الخامس

تُطرح في هذا الفصل إشكالية محورية تتمثل في التساؤل الآتي: "هل تصلح التجربة القيادية لعمر بن الخطاب رضي الله عنه لتكون نموذجًا يُحتذى به في سياقات القيادة المعاصرة؟ وما هي الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل هذه التجربة إلى أدوات عملية في واقع متغير؟" ويهدف هذا الفصل إلى استكشاف القيمة المضافة التي تقدمها الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه للرؤية المعاصرة للقيادة، سواء في إدارة الدولة أو المؤسسات، من خلال مقاربة علمية تحليلية تستند إلى التراث من جهة، وإلى المعارف الحديثة من جهة أخرى.

بعد أن تناولت الفصول السابقة تحليل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، من حيث المفاهيم، والأسس النظرية، والقرارات التنفيذية، وتأثيراتها على الدولة والمجتمع؛ يأتي هذا الفصل الخامس والأخير ليُسلّط الضوء على مدى قابلية هذا النموذج للتطبيق في السياقات القيادية الحديثة. إذ يُعالج الفصلُ البعدَ العملي والتطبيقي لما تم استخلاصه من تجربة عمر بن الخطاب من جهة، ويستقرئ من جهة أخرى الفرص والتحديات المستقبلية التي يمكن أن تواجه القادة المعاصرين إذا ما استلهموا تلك المبادئ. ويهدف هذا الفصل إلى استكشاف القيمة المضافة التي تقدمها هذه الأبعاد للرؤية المعاصرة للقيادة، سواء في إدارة الدولة أو المؤسسات، من خلال مقاربة علمية تحليلية تستند إلى التراث من جهة، وإلى المعارف الحديثة من جهة أخرى.

المبحث الأول: دراسة إمكانية تطبيق الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية المستخلصة من نموذج عمر بن الخطاب رضي الله عنه على سياقات القيادة الحديثة

لقد تبيّن معنا كيف أظهر النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه ملامح عميقة في التفكير الاستراتيجي والاستشرافي، وهو ما يفسر النجاح الكبير الذي حققته الدولة الإسلامية في عهده.

المطلب الأول: المقومات القيمية والبنيوية للقيادة العمرية

الفرع الأول: وضوح الرؤية وتحديد الأهداف

تميزت قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه برؤية استراتيجية واضحة ارتكزت على مبادئ الشريعة ومقاصدها العليا، وليس فقط على ردود الأفعال أو الظروف الطارئة. ولذلك يروي عبد الله ابن عمر رضي الله عنهما أنّ النبي عليه الصلاة والسلام قال (بَيْنا أنا علَى بئْرٍ أنْزِعُ مِنْها إذْ جاءَ أبو بَكْرٍ وعُمَرُ، فأخَذَ أبو بَكْرٍ الدَّلْوَ، فَنَزَعَ ذَنُوبًا أوْ ذَنُوبَيْنِ، وفي نَزْعِهِ ضَعْفٌ، فَغَفَرَ اللَّهُ له، ثُمَّ أخَذَها عُمَرُ بنُ الخَطَّابِ مِن يَدِ أبِي بَكْرٍ، فاسْتَحالَتْ في يَدِهِ غَرْبًا، فَلَمْ أرَ عَبْقَرِيًّا مِنَ النَّاسِ يَفْرِي فَرْيَهُ، حتَّى ضَرَبَ النَّاسُ بعَطَنٍ)[477]، فقد انطلق من عقيدة التوحيد في رسم تصور شامل لوظيفة الدولة، إذ جعل تحقيق العدل، وصيانة الدين، وإقامة الكفاية، وحفظ الأمن من المهام الأساسية للحكم.

ولذلك فقد شهد له بذلك حتى المستشرقون، وممّا قيل عنه في خصائصه هذه ما ذكره المستشرق الإسكتلندي ويليام موير: "كانت البساطة والقيام بالواجب من أهم مبادئ عمر، وأظهر ما اتصفت به إدارته، من عدم التحيّز. كانت المسؤولية تُثقل كاهله حتى سُمع وهو يهتف: "يا ليت أم عمر لم تنجب عمر، يا ليتني كنتُ هذا الساق من العشب"، وكان يقدّر المسؤولية حق قدرها وكان شعوره بالعدل قوياً ولم يحاب أحد في اختيار عماله، مع أنه كان يحمل عصاه ويعاقب المذنب في الحال، حتى قيل إن درّة عمر أشد من سيف غيره، وقد وضعت القبائل والكيانات المختلفة في الدولة، التي كانت تمثل مصالح متباينة، ثقتها الكاملة في نزاهته، وكانت يدُه القوية تحفظ الانضباط في حكمه وتضمن هيبة الدولة. ومع كل هذه الصرامة، فقد كان رقيق القلب، وقد رُويت عنه أعمال لا تُحصى من الرحمة، مثل رعاية الأرامل وكفالة اليتامى وتلبية حاجات المحتاجين." [478] ولم يكن عمر يعتمد على الحدس المجرد، بل على تحليل معمق لواقع الدولة واحتياجاتها المستقبلية، كما ظهر في تنظيمه لديوان العطاء وتوزيع الموارد.[479]

وقد أشار بيتر دراكر في كتابه "The Effective Executive" إلى أن أحد سمات القائد الفعّال هو: "القدرة على تحديد الأولويات بدقة ضمن سياق الرؤية الكبرى".[480] وهذا ما فعله عمر من خلال توجيه الدولة الإسلامية نحو بناء حضاري طويل المدى، يوازن بين الدعوة، والتنمية، والعدل.

---

[477] البخاري، **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)**، حديث رقم: 7019.

[478] William, Muir, *The Caliphate, Rise, Decline and Fal*, (Edinburgh: John Grant, Religious Tract Society, 1915), 191-192.

[479] أبو يوسف، **الخراج**، ط1، ص (46).

[480] Peter, Drucker, *The Effective Executive*, (New York City: Harper Business, 1967), 24.

وبهذا كانت الرؤية لديه ليست مجرد طموحات غامضة، بل ترجمت إلى سياسات تنفيذية ترتكز على التكليف الشرعي وتحقيق المصلحة العامة، من أجل ذلك شهدت خلافة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – توسعًا كبيرًا، حيث انتزعت الجيوش الإسلامية أهم ولايات الروم في الشام ومصر، وامتدت غربًا على ساحل شمال إفريقيا، وشرقًا حتى ضفاف نهر جيحون، بعد إسقاط الدولة الساسانية. عكس هذا التوسع قيادة استراتيجية استشرافية، جمعت بين الفتوحات العسكرية وبناء أنظمة حكم عادلة، ووضعت أسسًا لدولة قوية ومتماسكة.[481]

في ضوء هذا، يُلاحظ أن إمكانية إسقاط نموذج الرؤية العمرية على الواقع المعاصر تتجلى في قدرة هذا النموذج على التوفيق بين الغايات الكبرى والممارسات اليومية للقيادة، وهو ما يغيب عن كثير من القيادات السياسية الحديثة التي غالبًا ما تغرق في التفاصيل وتفتقر للبوصلة الأخلاقية العليا.

الفرع الثاني: القيادة بالمبادئ والقيم

كان الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه يرى أن القائد لا يُقاس فقط بقراراته، بل بأخلاقه، وسلوكه، وقدرته على إرساء منظومة قيم تُلهم الناس وتضبط أداء السلطة. وممّا اشتهر عنه وصيته ونصيحته لأبي موسى الأشعري رضي الله عنه: " اعتبر منزلتك من الله بمنزلتك من الناس، وأعلم أن مالك عند الله مثل ما للناس عندك"[482]، في إشارة إلى أن منزلة التقوى والعدل والأخلاق العالية هي الركن الأهم في العلاقة بين الراعي والرعية.

وقد تميزت القيادة العمرية بما يُعرف اليوم بـ "القيادة الأخلاقية"، وهي التي تشكل إحدى ركائز النماذج القيادية المعاصرة، كما يوضح ستيفن كوفي في كتابه "The 8th Habit"، حيث يشير إلى أن القيادة التي تقوم على الإلهام القيمي والتكامل الروحي تحقق استدامة وتأثيرًا يتجاوز النتائج المادية. فالقيادة التي تنبع من مبدأ وليس من مصلحة، تصبح أكثر قدرة على تعبئة الناس حول مشروع جماعي مشترك.[483]

لقد كانت هذه المبادئ حاضرة في كل تفاصيل الممارسة القيادية لعمر؛ فلم يكن يكتفي بالتصريحات، بل جسّد المبادئ عمليًا، من مراقبته للأسواق بنفسه إلى تواضعه في المسكن والملبس، ومن إعلانه لمحاسبة نفسه إلى تتبعه لأحوال الرعية ليلًا دون حاشية. كما تجسدت هذه القيم في مواقفه العادلة

---

[481] Shibli, Nu'ami, Al-Farooq: *Life of Omar the Great*, (New Delhi: International Islamic Publishers, 1992), 209.

[482] موفق سالم نوري، **الأخلاق والسياسة – قراءة في خلافة عمر بن الخطاب**، ص (115).

[483] Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, (New York: Free Press, 2004), 44.

تجاه غير المسلمين، وفي تقديمه لمن هم أكثر فضلًا في الإسلام على أقاربه في العطاء. كما أن نظام الرقابة الذاتية الذي التزم به عمر كان أداة استراتيجية بحد ذاته؛ فقد أرسى بذلك مفهوم القيادة الرقابية القائمة على المحاسبة الذاتية، وليس فقط على أنظمة التفتيش والرقابة الخارجية. وفي هذا المعنى، يلتقي النموذج العمري مع ما تسميه نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) بالقيادة ذات الرسالة التي تشكل نموذجًا أخلاقيًا يحتذى.[484]

وقد أظهرت دراسات حديثة مثل تقرير (Gallup 2020) حول الثقة في المؤسسات أن غياب القيم في القيادة هو من الأسباب الأساسية لانعدام الثقة العامة بالمؤسسات.[485] وعليه، فإن إعادة الاعتبار للبعد القيمي، كما فعله عمر، لا يندرج ضمن "الترف الأخلاقي"، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان الاستقرار الاجتماعي والسياسي.

لم تكن قيادة عمر مبنية على المصالح أو السياسات البراغماتية، بل على منظومة أخلاقية تؤمن بقيم العدل، والشفافية، والمساءلة. فقد صعد المنبر ذات مرة وأمر الناس ونهاهم فيما فيه مصلحة الأمة، ثم أتى أهله بعد ذلك وقال: "قد سمعتم ما نهيت عنه، وإني لا أعرف أحدا منكم يأتي شيئا مما نهيت عنه إلا ضاعفت له العذاب ضعفين".[486] وهو ما يتقاطع مع مفهوم القيادة الأخلاقية الذي برز في أدبيات ستيفن كوفي، حيث اعتبر أن القيادة الناجحة تنطلق من ضمير حي يستند إلى المبادئ.

المطلب الثاني: الآليات المؤسسية في النموذج العمري

يتناول هذا المطلب الآليات المؤسسية التي اعتمدها عمر بن الخطاب رضي الله عنه في إدارة شؤون الدولة، مع التركيز على دورها في ترسيخ الحوكمة وتنظيم العمل الإداري وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ويسعى إلى بيان كيف أسهمت هذه الآليات في بناء نموذج مؤسسي متماسك، قادر على الاستجابة لمتطلبات الواقع واستشراف تحديات المستقبل ضمن إطار قيادي منضبط بالقيم.

---

[484] Bernard, Bass M., and Paul Steidlmeier, *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior,* (The Leadership Quarterly 10.2, 1999), 181–217.

[485] Gallup. (2020), *Trust in Institutions*, Gallup News. On: https://news.gallup.com/poll/1597/Confidence-Institutions.aspx (acssesed: 18-04-2025).

[486] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، مج3، ص (207).

تُعد الشورى من أبرز السمات التي تميز بها النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، إذ لم تكن مجرد إجراء شكلي أو آلية تجميلية لصناعة القرار، بل كانت جزءًا جوهريًا من النسق الإداري والسياسي في الدولة. وقد طبّق عمر مفهوم الشورى بروح منفتحة، تضمن التعبير الحر عن الآراء، ومشاركة شرائح متعددة من المجتمع في توجيه السياسات الكبرى. وقد أُثِر عنه قوله: "لا خير في أمر أبرم من غير شورى" وفي رواية "من غير مشورة".[487] وهو ما يعكس اعتقاده الجازم بأن مشاركة الرأي تُعزز من دقة القرار، وتقلل من هامش الخطأ.

وكانت آليات الشورى تتوزع بين المشاورة الفردية، كما في استشارته لابن عباس في قضايا متعلقة بالفتوحات، والمشاورة الجماعية كما في قضية الأراضي المفتوحة، حيث جمع المهاجرين والأنصار، واستمع إلى آرائهم لأيام قبل اتخاذ القرار. وقد مثّل هذا النهج ما يُعرف اليوم بـ "القيادة التشاركية" (Participative Leadership)، والتي يرى عالم النفس والمنظر الإداري Rensis Likert أنها تزيد من التزام الأفراد وتحفز الإبداع المؤسسي.[488]

إن الشورى في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه كانت ذات طابع مؤسسي متدرج، حيث خصص لكل مستوى من مستويات القرار من يُستشار فيه، بدءًا من كبار الصحابة، إلى قادة الجيش، إلى عامة الناس أحيانًا.[489] وكان هذا التوزيع يعكس وعيًا سياسيًا متقدمًا بأهمية إشراك أصحاب المصلحة في صناعة القرار، وهو ما يتسق مع ما يُعرف في الحوكمة الحديثة بمفهوم "المساءلة التشاركية" (Participatory Accountability).[490]

وقد استشرف عمر من خلال هذا النهج بناء الثقة بين الحاكم والمحكوم، وضمان التوازن بين السلطة المركزية وحرية التعبير،[491] وهو ما تحتاجه الأنظمة المعاصرة بشدة في ظل تصاعد الأزمات السياسية الناجمة عن انعدام الشفافية أو احتكار القرار. الشورى عند عمر لم تكن مجاملة سياسية، بل كانت ركنًا في صناعة القرار. وقد أشار إلى ذلك في وصيّته وهو على فراش الموت: "ومن تأمّر من غير مشورة فاضربوا عنقه وإنّه لا خلافة إلا عن مشورة، وأيما رجل بايع رجلاً عن غير مشورة، لا يؤمر واحد

---

[487] حسين بن محمد، المهدي، **صيد الأفكار في الأدب والأخلاق والحكم والأمثال**، صنعاء: دار الكتاب، وزارة الثقافة، م2009، ص (38).

[488] Rensis, Likert, & J.G, Likert, *New Ways of Managing Conflict*, (The University of Michigan: McGraw-Hill Publishing, 1976).

[489] غالب عبد الكافي، القرشي، **أوّليّات الفاروق**، ص (120).

[490] Jonathan, Fox, *Social Accountability: What Does the Evidence Really Say?* (World Development, Vol. 72, 2015), 346–361.

[491] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (145).

منهما تغرة أن يقتلا".[492] هذا المفهوم يجد صداه في نماذج القيادة التشاركية الحديثة، حيث تشير أبحاث McGregor إلى أن الموظفين الأكثر مشاركة في صنع القرار هم الأكثر التزامًا وتحمّلًا للمسؤولية.[493]

الفرع الثاني: بناء مؤسسات الدولة وتعزيز الاستدامة

من الركائز الكبرى التي استندت إليها قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه كانت مسألة بناء مؤسسات دائمة تحافظ على كيان الدولة وتمنعها من التآكل الداخلي أو الانهيار مع تغيّر الأشخاص أو تبدّل الحكّام.[494] وقد أسس عمر عدداً من المؤسسات الإدارية، كديوان الجند وديوان العطاء وديوان الخراج، مما يشير إلى وعي عميق بأهمية البنية التحتية الإدارية في تحقيق استقرار الدولة واستدامة إنجازاتها.[495] لقد انتقل عمر بالخلافة من الحالة البسيطة التي كانت قائمة في عهد الرسول ﷺ وأبي بكر الصديق، إلى حالة أكثر تنظيماً، أشبه بما يُعرف اليوم بـ "الدولة المؤسسية"، التي تعتمد على اللوائح والأنظمة، وتفصل بين السلطات.[496] فعلى سبيل المثال، حين فصل القضاء عن الولاية، كان يرسّخ مبدأ استقلال السلطة القضائية، وهو مبدأ قانوني عريق في النظم الحديثة.[497]

وقد أرسى عمر بن الخطاب رضي الله عنه دعائم نظام مالي متكامل، يجمع بين الانضباط المؤسسي والعدالة الاجتماعية، ويُعدّ من النماذج المبكرة للمأسسة المالية في الدولة الإسلامية. فلم يجعل بيت المال تحت تصرف الخليفة بشكل مطلق، بل قنّن موارده ومصارفه، وعين من يتولى أمره من أهل الكفاءة والثقة، مع التأكيد على توثيق العطاء، وضبط الحسابات، ومراجعة الإيرادات والنفقات، وهي ذاتها المبادئ التي تقوم عليها الإدارة المالية الحديثة القائمة على الشفافية والمحاسبة. وفي هذا الإطار، وضع عمر قواعد مالية صارمة تحول دون الانحراف وتسد الثغرات التي قد يسببها الجمود أو التسيب. فأنشأ بيت المال، ودوّن الدواوين، ونظّم توزيع العطاء وفق آليات إدارية وفنية دقيقة، ويُعتبر — بحسب بعض الدراسات — أول من وضع ملامح الموازنة العامة في الدولة الإسلامية. كما قرن ذلك بنظام رقابي صارم يضمن الحفاظ على المال العام ويضبط أوجه الصرف، منطلقًا من رؤيته المالية التي تؤكد أن المال

---

[492] أحمد بن شعيب بن علي، النسائي، **السنن الكبرى**، بيروت: مؤسسة الرسالة، ج6، 2001م، ص (408).

[493] Douglas, McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York: McGraw-Hill, 1960), 47.

[494] عبد الستار، الشيخ، **عمر بن الخطاب الفاروق العادل**، ص (398-396).

[495] محمد، الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (261-258).

[496] باسم، العسيري، **التنظيم الإداري للدولة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين**، دبي: مكتبة الفاروق,2015 م، ص (70 -45).

[497] غالب عبد الكافي، القرشي، **أوّليّات الفاروق**، ص (88-86).

لا يُجمع إلا من مصادره المشروعة، ولا يُنفق إلا في مواضعه العادلة، وأن لكل فرد نصيبًا فيه، دون تفاضل أو امتياز.[498]

وقد عالج عمر كذلك مسألة استمرارية الأداء من خلال بناء الكفاءات والقيادات البديلة. فاختياره للولاة والقادة العسكريين كان مبنيًا على الكفاءة والنزاهة، لا على النسب أو القرب، وكان يحاسبهم، بل ويعزلهم إذا ظهر منهم تقصير أو انحراف.[499] وهذا كله يُماثل ما يُعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HR Management) وتخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning).

ويُجمع العديد من المؤرخين، أن التنظيمات التي أرساها عمر بقيت هي الإطار العام لإدارة الدولة الإسلامية لأكثر من قرن، مما يؤكد نجاح رؤيته الاستشرافية في بناء نموذج إداري مستدام سبق عصره بمئات السنين. من خلال إنشاء دواوين متعددة (ديوان الجند، ديوان العطاء)، وتنظيم القضاء، ووضع نظام دقيق للجباية، أسس عمر لبنية مؤسسية مرنة ومستقرة. يقول Washington Irvingفي كتابه (Mahomet and His Successors): " إن حياة عمر من أولها إلى آخرها تدل على أنه كان رجلا ذا مواهب عقلية عظيمة وكان شديد التمسك بالاستقامة والعدالة وهو الذي وضع أساس الإمبراطورية الإسلامية ونفذ رغبات النبي وثبتها وآزر أبا بكر بنصائحه أثناء خلافته القصيرة، ووضع قواعد متينة للإدارة الحازمة في جميع البلاد التي فتحها المسلمون".[500]

يرى عددٌ من الدارسين والمؤرّخين أنّ إقرار عمر بن الخطاب رضي الله عنه لنظام العطاء عبر إنشاء الديوان يمثّل علامة فارقة على عدالته النافذة بين المسلمين، ويبرهن في الوقت ذاته على كفاءته في ترسيخ مؤسسات مستقرة تسهم في تحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية للدولة: "وكل ما وصلت إليه الحضارة الحديثة في بعض البلاد، إنما هو التأمين الاجتماعي الذي تؤخذ نفقاته من الناس لترد عليهم بعد ذلك، حين يحتاجون في بعض الأمر إلى العلاج حين يمرضون، وإلى كفالة الحياة للشيوخ والضعفاء والعاجزين عن العمل لكسب القوت، وتأمين العمال من أخطار العمل، وتأمين الذين

---

[498] عبد الكريم، بركات، وعوف، الكفراوي، **الاقتصاد المالى الاسلامى: دراسة مقارنة بالنظم الوضعية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة, 1984م، ص (118-117).

[499] ابن كثير، **البداية والنهاية**، ج10، ص (46).

[500] محمد، رضا، **موسوعة الخلفاء الراشدين أبي بكر الصديق، عمر بن الخطاب، عثمان بن عفان، علي بن أبي طالب رضي الله عنهم**، بيروت: المكتبة العصرية,م 2006 ، ص (44).

يخدمون الدولة والهيئة الاجتماعية على رزقهم حين تنقضي خدمتهم، فأما أن يكون لكل فرد من أفراد الأمة نصيب مقسوم من خزانة الدولة فشيء لم يعرف إلا منذ عمر رحمه الله".[501]

المطلب الثالث: إدارة التحديات والتخطيط الاستباقي

يتناول هذا المطلب دور إدارة التحديات والتخطيط الاستباقي في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، من خلال تحليل منهجه في التعامل مع الأزمات والمتغيرات قبل وقوعها أو في مراحلها الأولى. ويسعى إلى بيان كيف أسهم هذا النهج في تعزيز جاهزية الدولة، وتقليل المخاطر، وتحقيق الاستقرار والاستدامة في ظل رؤية قيادية تستحضر المآلات وتستبق المستقبل.

الفرع الأول: إدارة الأزمات

عُرفت فترة خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بأنها حافلة بالتحديات والأزمات، إلا أن قدرته على التعامل الاستباقي والفعّال معها أسس لنموذج مميز في إدارة الأزمات. ففي عام الرمادة (18 هـ)، حين أصابت مجاعة شديدة الجزيرة العربية، لم يكتفِ عمر بإرسال الإمدادات من المدينة، بل انتقل بنفسه وأقام في منطقة الأزمة، مشاركًا الناس معاناتهم، ومُشرفًا على توزيع الموارد والعدالة في المعونات.[502]

كان هذا التصرف الاستثنائي يمثل قطيعة مع ثقافة الحكم الاستعلائي، ويؤسس لما يُعرف في علم الإدارة بـ "القيادة الميدانية أثناء الكارثة" (Crisis Field Leadership). وقد أظهر Henry Mintzberg في نظرياته حول القيادة في الأزمات أن القائد الحقيقي هو الذي لا ينسحب إلى الأبراج العاجية وقت الشدة، بل يتقدم في الميدان حيث يراه الناس نموذجًا للحلول وليس جزءًا من المشكلة.[503]

وقد ظهر بُعد المسؤولية الأخلاقية والإنسانية في سلوك عمر بوضوح، حين امتنع عن أكل اللحم والسمن طيلة فترة المجاعة، بل أثر عنه المقولة المشهورة: "كيف يغنيني شأن الرعية إذا لم يمسسني ما مسهم".[504] إن هذا النمط من التماهي مع معاناة الناس لا يوجد له نظير في غالب نظم الحكم التقليدية، ويمثل ما يسمى اليوم بـ "التعاطف القيادي الاستراتيجي" (Strategic Empathetic

---

[501] طه، حسين، **الخلفاء الراشدون**، بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1973م، ط1، ص (140).

[502] موفق سالم نوري، **الأخلاق والسياسة – قراءة في خلافة عمر بن الخطاب**، ص (96).

[503] Henry, Mintzberg, *Managing*, (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009), 155-158.

[504] الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (250).

Leadership)، وهو بُعد أصبح مطلوبًا بشكل متزايد في بيئات القيادة المعاصرة، كما تشير دراسة لجورج ج.ر عام 2000م عن تأثير القادة المتعاطفين على إنتاجية الأفراد في المؤسسات, وإلى أن الذكاء العاطفي، بلا شك، عامل أساسي في القيادة الفعالة.[505]

الفرع الثاني: مركزية التخطيط طويل المدى

يُمثّل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى –كما أسلفنا – أداة مهمة للأفراد والمؤسسات وذلك بهدف تنفيذ المبادرات والمشاريع والأعمال بصورة متقنة وجيدة، فتحشد من خلالها الطاقات وتسعى للتركيز العميق، والتأكّد من أنّ جميع العاملين يسيرون في الإتجاه الصحيح الذي يُحقق أهداف الخطة الاستراتيجية، كما يُساهم التخطيط في تقويم اتجاه المشاريع والأعمال في حال انحرافها مع الاستجابة للتغييرات المختلفة.[506]

وقد تمثلت قرارات عمر الإدارية والقيادية المختلفة فيما يتعلق بالأراضي المفتوحة، وتوزيع الموارد، وإنشاء الدواوين، وغيرها، أمثلة على تبنيه لتخطيط بعيد المدى لا يعتمد على الحلول السريعة، بل على استدامة الهيكلة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، مما ذهب ببعض الباحثين لاعتباره نواة الإدارة العربية الحديثة، التي تأثرت بتجارب الشعوب المجاورة للمناطق المفتوحة حديثًا. وقد ساهم هذا النظام في بناء كيان إداري متماسك للأمة الإسلامية، وأسهم في إنشاء إدارة منظمة تُعنى بتنظيم مختلف القضايا وفق نظام ثابت. مثّلت هذه الممارسات المتقدمة أساساً قوياً للحضارة الإسلامية ونقلة نوعية كبرى في مسار التاريخ الإنساني، فقد جمع الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بين صفات القوة والشجاعة والأمانة والصدق، وكان من أكثر الرجال حكمةً ومشاورةً لمن حوله. وقد غدا مثالًا يُحتذى به في القيادة والإدارة والتخطيط، حتى ارتبط اسمه بإنشاء الدواوين وتنظيمها، وبرز في سجل التاريخ الهجري، ورمز للعدالة في توزيع الثروات.[507]

وقد تميّزت الإدارة والتخطيط في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بكونها مستمدة من قيم إسلامية تهدف لعمارة الكون، وهو ما يُطلق عليه بعض الباحثين مفهوم الإدارة

---

[505] George, J. M, *Emotions and leadership: the role of emotional intelligence*, (London: The Tavistock Institute of Human Relations, 53(8), 2000), 1027–1055.

[506] عرفة، جبريل أبو نصيب، ومحمد، مصطفى محمد، **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية**، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، مج 14, ع1,2013 م، ص (57).

[507] عبد الهادي محمد، البشير، **الكفاية الإدارية عند الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه**، السودان: مجلة دراسات دعوية، مج2006, ع 12, 2006م، ص (2).

الإسلامية أو مفهوم التخطيط الإسلامي باعتباره عمل جماعي يأخذ نمطاً من العمل التشاركي المنظم، ويقوم على التخطيط لمواجهة تحديات مستقبلية محتملة، وينطلق من رؤية عقدية تجمع بين الأخذ بالأسباب والتوكل على الله، بهدف تحقيق غاية شرعية سامية تتمثل في عبادة الله وإعمار الأرض.[508] كما أن قرارات عمر لم تكن آنية، بل كانت تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع السياقات المختلفة. فمثلاً، حين لاحظ تدهور صحة المسلمين في المدائن بسبب مناخها الرطب، أمر سعد بن أبي وقاص بنقلهم إلى منطقة الكوفة.[509]

ويشير هذا إلى وعي متقدم بأهمية البيئة في الصحة العامة، وهو ما يتقاطع مع مفهوم "القيادة البيئية الواعية" (Environmentally-Conscious Leadership)، التي تركز على إدراك الأثر المتبادل بين الجغرافيا والبيئة من جهة، وأداء المجتمع من جهة أخرى. ولا تقف هذه القيادة عند حدّ تجنّب الإضرار بالطبيعة أو المجتمع، بل تتبنى رؤية أعمق للاستدامة، تقوم على تقديم مساهمات إيجابية فعالة تُعزز من النظم البيئية، وتخدم المجتمعات الإنسانية، وتراعي حقوق الأجيال القادمة. ويتحقق ذلك حين تعمل المنظمات بأساليب لا تُضعف أو تُهدد شروط الحياة، بل تسهم في تحسينها للبشر والكائنات الأخرى على حد سواء.[510]

وعليه، فإن النموذج العمري في إدارة التحديات والتخطيط الاستباقي يقدم لنا إطارًا متكاملًا يُمكن إسقاطه على نظم الحوكمة المعاصرة، حيث تلتقي المسؤولية الأخلاقية مع البصيرة السياسية، والتخطيط المتين مع العدالة الاجتماعية.

المبحث الثاني: التحديات والفرص المستقبلية بناءً على النموذج العمري

يشكل هذا المبحث امتدادًا طبيعيًا لما تم عرضه سابقًا، إذ ينتقل من التأصيل النظري والتطبيقي إلى القراءة المستقبلية للتحديات والفرص التي تواجه القيادة في عالم اليوم، مستلهمًا من النموذج العمري إطارًا مرجعيًا. وإذا كانت القيادة في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه قد تميزت بقدرتها على التعامل الاستباقي مع التحولات الكبرى، فإن العبرة من تلك المرحلة التاريخية تتجسد في

---

[508] عبد العظيم محسن، الحمدي، **الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة**، صنعاء: مؤسسة أبرار، ط 1, 2018م، ص (193).

[509] ابن جرير الطبري، **تاريخ الطبري**، ج4، ص (41-40).

[510] Peter. G., Brown. *"Ethics for Economics in the Anthropocene" in Peter G. Brown and Peter Timmerman (Eds.): Ecological Economics for the Antropocene.* (NewYork: Columbia University Press, 2015), 66-88.

كيفية إعادة بناء الاستجابة القيادية في الزمن الحديث، ضمن بيئات معقدة ومتحولة. ومن هنا، يسعى هذا المبحث إلى استخلاص نماذج وتوجهات يمكن أن تقدم حلولًا واقعية ومنهجية للقيادات الحديثة في ميادين الحوكمة، والإدارة، والتنمية، من خلال تقسيمه إلى مطلبين: أحدهما يُعنى بالتحديات المعاصرة من منظور استشرافي، والثاني يُبرز الفرص الممكنة لبناء قيادة حضارية شاملة.

المطلب الأول: التحديات القيادية المعاصرة من منظور استشرافي

إنّ العالم المعاصر، بما يشهده من تسارع في المتغيرات الجيوسياسية والتقنية والبيئية، يفرض على النماذج القيادية أن تمتلك من المرونة والرؤية الاستباقية ما يمكّنها من التعامل مع التعقيدات المتزايدة، والانفتاح على المستقبل لا باعتباره غيبًا غامضًا، بل باعتباره مجالًا للتخطيط المدروس. وهنا تتجلّى أهمية النموذج العمري الذي شكّل بنية قيادية شاملة تتكامل فيها الأبعاد الأخلاقية مع البُنى الإدارية.

يشير الباحث الأمريكي Alvin Toffler في كتابه "Future Shock" إلى أن المجتمعات التي لا تمتلك آليات استشراف فعالة تُصاب بارتباك مؤسسي يعوق قدرتها على اتخاذ قرارات عقلانية.[511] ويمكن اعتبار النموذج العمري نموذجًا مضادًا لهذه الصدمة المستقبلية، كونه دمج بين الإعداد للتحديات وبين احترام القيم الأساسية للمجتمع. وسنحلل في هذا المطلب أبرز التحديات القيادية المعاصرة من منظور استشرافي مستلهم من النموذج العمري.

الفرع الأول: التحولات الجيوسياسية وتعدد الثقافات

تتطلب القيادة الحديثة القدرة على التعامل مع التنوع الثقافي والديني واللغوي، لاسيما في بيئات العمل العالمية والدول متعددة الأعراق والديانات.[512] ويقدم النموذج القيادي لعمر بن الخطاب مثالًا مبكرًا على القيادة التي أدركت تعقيدات التنوع، وتعاملت معها بمنهج منفتح قائم على الاعتراف بالآخر وضبط العلاقة معه وفق القيم الإسلامية وأسس الحضارة الإسلامية وتعقيدات العوامل الجيوسياسية.[513] ويرجع أصل مصطلح "الجيوسياسة" إلى دمج كلمتين؛ "جيو" التي تعني "الأرض" باللغة اليونانية،

---

511 Alvin, Toffler. *Future Shock***.** (New York: Random House, 1970).

512 Caligiuri, P., & Caprar, D. V. *Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies*. (The International Journal of Human Resource Management, 34/12, 2023), 2429–2450.

513 موفق سالم نوري، **الأخلاق والسياسة – قراءة في خلافة عمر بن الخطاب**، ص (13-11).

و"سياسة". ويُستخدم هذا المفهوم للدلالة على مجال علمي وتحليلي يتناول ديناميكيات الدول وتفاعلاتها ضمن الفضاء الجغرافي.[514]

تُعنى الجيوسياسة بدراسة موقع الدولة ضمن محيطها الحيوي والسياسي، من خلال مداخل متعددة تشمل الأبعاد التاريخية، والإقليمية، والوظيفية، بالإضافة إلى الجوانب الاجتماعية والأنثروبولوجية، والتي تتناول مجموعة من المفاهيم التي تحدد شكل الكيان السياسي للدولة، ونطاق علاقاتها الإقليمية، وآليات بناء تحالفاتها الاستراتيجية، وسبل تأمين مواردها الاقتصادية وأسواقها الحيوية، بما يتجاوز حدودها الجغرافية التقليدية. كما تسعى إلى فهم الحدود السياسية المتغيرة للدولة أو الدول، عبر تصور ديناميكي يتكامل فيه البُعد الجغرافي مع الأهداف الاستراتيجية والدفاعية طويلة الأمد.

وقد برز هذا الحقل المعرفي بشكل متسارع مع نهاية القرن التاسع عشر، في سياق تشكل التحالفات الدولية الكبرى التي مهّدت لاندلا ع الحربين العالميتين. وتُركّز الجيوسياسة، في هذا الإطار، على العوامل السياسية المتقلبة في تفسير أنماط توزيع القوة والنفوذ والسيطرة، انطلاقاً من فرضية أن السياسات الدولية تتغير تبعاً لتغير شكل العلاقات بين الدول. وبالتالي، تنتقل الجيوسياسة من خريطة جغرافية ثابتة إلى خريطة حيوية متحركة، وهو ما أكده كل من ماكندر وماهان، من خلال تحليلهما لتأثير الموقع الجغرافي في إعادة تشكيل موازين القوى على الساحة الدولية.[515]

لقد أدرك عمر بن الخطاب – رضي الله عنه– أن السيطرة السياسية لا تكفي لاستقرار المجتمعات المفتوحة، بل يجب أن تتأسس على بناء الثقة وضمان الحقوق واحترام الخصوصيات، وهو ما طبقه في حالات الانتصار وفتح المدن والبلدان وعند تنظيم العلاقة مع المجتمعات غير المسلمة، إذ أبقى على نظمهم الداخلية وأمَّنهم على دينهم وممتلكاتهم، وهو ما يشبه مفهوم "الاحتواء الثقافي" (Cultural Integration) في الفكر الإداري الحديث.[516]

تُظهر دراسة منشورة في مجلة "Journal of International Business Studies" أن القادة الذين يتبنون استراتيجيات الاعتراف بالتنوع والتكامل الثقافي يقل لديهم معدل دوران الموظفين،

---

[514] أحمد داود، سلمان، **نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة**، بغداد: دار الحرية للطباعة، 1988م، ص (17).

[515] رادوسلاف، ستويانوفيتش، **البلقان في لعبة التوازن الدولي (نظرة جيوبولتيكية)**، (ترجمة: نذير الشوفي)، دمشق: اتحاد الكتّاب العرب، مجلة الفكر السياسي، ع 10/9، 16 سبتمبر 2000م، ص (226-217).

[516] المرجع السابق، ص (142).

وتزيد مستويات الولاء المؤسسي.[517] وهو ما طبقه عمر بن الخطاب حين استعمل غير العرب في بعض الوظائف، واستعان بمترجمين لإدارة شؤون الدواوين، كما فعل مع الهرمزان وغيره.[518] كما كانت الترجمة تُعتبر من المهام الداعمة التي استعان بها ولاةُ الأقاليم في زمن عمر بن الخطاب، نظراً لأهميتها المتزايدة في إدارة شؤون الدولة. وقد أدرك الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه الحاجة الملحة للتواصل مع ذوي الخبرة من غير العرب، فطلب من ولاته في العراق أن يرسلوا إليه مجموعة من الدهاقين الفرس إلى المدينة المنورة، من أجل مناقشة مسائل تتعلق بالخراج، وأُرفقت المجموعة بمترجم يسهل عملية التفاهم والتواصل.[519]

الفرع الثاني: الحوكمة ومحاربة الفساد

يشير مفهوم الحوكمة الرشيدة إلى أنها الإطار الذي يُعنى بضمان الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة في إدارة الموارد العامة، بما يكفل تلبية متطلبات المجتمعات الحالية دون المساس بحقوق الأجيال القادمة. ويتحقق ذلك من خلال تبني سياسات تنموية متوازنة تشمل مختلف فئات السكان، بما يسهم في ترسيخ الاستقرار على المستوى الوطني.[520] وتُعد تجربة عمر بن الخطاب رضي الله عنه نموذجًا رائدًا في ذلك. فقد أنشأ منظومة رقابية داخلية، وأمر بتتبع ثروات القادة والولاة، وعزل من ظهر عليهم علامات الغنى الفجائي، فإن ظهر ذلك منهم قاسمهم ثورتهم دون أن يتهمهم بالخيانة.[521] يسأل عمر بن الخطاب رضي الله عنه أصحابه يوماً فيقول: "أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم، وأمرته بالعدل، أقضيت ما علي؟، قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل ما أمرته أم لا".[522]

كما أنّ أحد أهم صور الحوكمة الرشيدة ومحاربة الفساد، إقامة العدل، والتي تجسدت في مواقف متعددة، منها ما رُوي من مساواته بين الخصوم، إذ وقف علي بن أبي طالب في خصومة مع يهودي، فأمره عمر بالوقوف كخصمه اليهودي، احترامًا لمبدأ المساواة أمام القضاء، في سابقة تؤكد

---

[517] Alfred, Presbitero, & Yuka, Fujimoto, *Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence*, (Amsterdam: Journal of Business Research, V.186, 2025), 10-11.

[518] ابن جرير الطبري، **تاريخ الطبري**، ج3، ص 184.

[519] أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (41-40).

[520] محمد، غربي، **الديمقراطية والحكم الراشد "رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"**، الجزائر: جامعة حسيبة بن بو علي، 2011م.

[521] أكرم ضياء، العمري، **عصر الخلافة الراشدة**، ط1، ص (127-125).

[522] عبد الرزاق، أبو بكر الصنعاني، **مصنف عبد الرزاق**، ج11، ص (326).

عدالة الدولة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين. وقد تجلت هذه العدالة أيضًا في مبدأ تكافؤ الفرص في تقلد الوظائف العامة، حيث اعتُبر معيار الكفاءة والصلاحية هو الأساس الوحيد للاستحقاق الوظيفي، دون النظر إلى القرابة أو العلاقات الشخصية. ويعزز هذا المبدأ قول النبي ﷺ: "من ولي من أمر المسلمين شيئًا، فولى رجلًا لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله والمسلمين"، وقوله: "من ولى من أمر المسلمين شيئًا فولى رجلًا وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله".[523]

وتُظهر الدراسات أن الأنظمة التي تخضع فيها القيادات للمساءلة العلنية وتحتكم للشفافية تحقق درجات أعلى في مؤشرات الثقة الوطنية والاستثمار الأجنبي وتقلّ فيها نسب الفساد.[524] وفي هذا السياق، يمثل عمر نموذجًا استباقيًا لمفهوم "القيادة الشفافة" (Transparent Leadership) التي تضع نفسها تحت رقابة الأمة، لا فوقها. كما أن تخصيص عمر بن الخطاب لمسؤول خاص عن مراقبة الولاة (محمد بن مسلمة)، وكتبه إلى ولاته يُراجعهم ويُتابعهم ككتابه إلى أبي موسى الأشعري رضي الله عنه في البصرة، وإحصاء أموال عمّاله، وإعطاء وقت مُخصّص لشكاة الرعية، وقيامه بعقد اجتماعات سنوية للحساب والمساءلة،[525] يمثل تجسيدًا لما يُعرف اليوم بـ "أنظمة الرقابة الداخلية الاستراتيجية" (Strategic Internal Control Systems)، وهي من أبرز ممارسات الحوكمة الحديثة.[526]

المطلب الثاني: الفرص القيادية المستلهمة من النموذج العمري

يتناول هذا المطلب أبرز الفرص القيادية التي يمكن استلهامها من النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، من خلال تحليل عناصر القوة والتميّز في تجربته القيادية. ويسعى إلى بيان كيف يمكن توظيف هذه الفرص في تطوير الممارسات القيادية المعاصرة، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، ومواجهة التحديات المستقبلية في ضوء رؤية استراتيجية وقيمية متكاملة.

---

[523] أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (41-40).

[523] عمر، شريف، **نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية**، الإسكندرية: معهد الدراسات الاجتماعية الإسلامية، 1991م، ص (188).

[524] Mahmood, Khosrowjerdi, *Good governance and national information transparency: A comparative study of 117 countries*, (Norway: Inland Norway University of Applied Sciences, V.13192, 2022), 156-157.

[525] محمد سعيد، مرسي، **عظماء الإسلام**، القاهرة: مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، 2003م، ط1، ص (14).

[526] فضيلة، الهادي، علي، دبي، **مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تدعيم أسس الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة تحليلية–**، الجلفة: جامعة زيان عاشور، مجلة دراسات اقتصادي, 2024م، مج 18، ع 01, ص (233-229).

استلهم عمر بن الخطاب رضي الله عنه من منظومة القيم الإسلامية تصورًا شاملًا للدولة باعتبارها كيانًا راعيًا لا جابيًا. فقد أسس منظومة رعاية اجتماعية متميزة، حيث أرسى الخليفة نظامًا إداريًا متقدمًا من خلال تأسيس الدواوين، بهدف تنظيم شؤون الرعية وضمان حقوقهم الاجتماعية والمعيشية. فقد تبنى سياسة التكافل الشامل، حيث كفل جميع أفراد الدولة الإسلامية من بيت المال، وأمّن لكل فرد موردًا معيشيًا يضمن له الكرامة. ومن أبرز مظاهر ذلك تسجيل أسماء المواليد وفرض العطاء لهم من يوم ولادتهم.[527] وعن قتادة قال: لما ورد عمر الشام، صنع له طعام لم ير قبله مثله فلما أتي به قال: هذا لنا، فما لفقراء المسلمين الذين باتوا لا يشبعون خبز الشعير؟ فقال خالد بن الوليد – رضي الله عنه: لهم الجنة، فاغرورقت عيناه، فقال: إن كان حظنا في: هذا، ويذهب أولئك بالجنة، لقد بانوا بونا بعيدا".[528]

ورأى عمر أن توفير الكفاية للناس حقٌّ لهم وليس تفضلًا منه، حيث عبّر عن قناعته بأن أموال الفيء حق عام لجميع المسلمين، بمن فيهم الرعاة في أطراف الدولة.[529] وشمل عطاؤه مختلف الفئات، بما فيهم اللقطاء، الذين خصّهم براتب شهري ورعاية متكاملة، مؤكدًا أن مسئوليته لا تقتصر على الإعالة المادية، بل تشمل التوجيه والإرشاد الديني والاجتماعي، كما تجلّى شعوره بالمسؤولية في اهتمامه الشديد بكل ما يقع ضمن نطاق الدولة، حتى الحيوانات، فكان يخشى الحساب إن مات جمل جوعًا.[530]

وتعدّى التكافل المالي إلى توفير الحاجات العينية؛ إذ حدّد حصصًا شهرية من الطعام والزيت والخل لكافة أفراد المجتمع، بما فيهم العبيد، دون تمييز طبقي أو جغرافي.[531] وقد امتدت مبادئ العدل والرحمة والتكافل في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتشمل حتى أهل الذمة من أهل الكتاب.[532] ولم يغفل عمر عن المسافرين وأبناء السبيل، فأنشأ (دار الدقيق) لتأمين حاجات المنقطعين،

---

[527] البلاذري، **فتوح البلدان**، ص (635).

[528] ابن الجوزي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، ص (116).

[529] أبو يوسف، **الخراج**، ط1، ص (26-27).

[530] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، ط3، ص (220-217).

[531] البلاذري، **فتوح البلدان**، ص (654).

[532] فقد ورد –كما ذُكر سابقاً – أنّه مرّ ذات يوم أمام أحد المنازل، فرأى شيخًا ضرير البصر يتسوّل، فتوقف وسأله برفق: "من أي أهل الكتاب أنت؟"، فأجابه الرجل: "يهودي". فسأله عمر عن سبب اضطراره إلى التسوّل، فأجابه: " أسأل الجزية والحاجة والسن". أدرك عمر على الفور أن هذا الوضع يتنافى مع مبدأ العدل الذي يؤمن به، فأخذ بيد الرجل وأدخله بيته، وقدم له مما وجده، ثم أرسله إلى خازن بيت المال، وأمره قائلاً: " انظر هذا

وأقام محطات استراحة في الطريق بين مكة والمدينة.[533] كل ذلك يعكس تصورًا شموليًا للعدالة الاجتماعية، حيث امتدت رعاية الدولة إلى كل فئة ومكان.

كما انتهج الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه مبدأ القيادة المجتمعية في إدارته لشؤون الدولة، والتي تستند بشكل أساسي على امتلاك القائد دراية كافية بتفاصيل المجتمع المختلفة، وسعيه لتمكين أفراد المجتمع على اختلاف طبقاتهم وتوجيههم وتحفيزهم والاعتناء بهم وتطويرهم،[534] مستندًا في ذلك إلى فهمه العميق للقرآن الكريم وتدبره لتعاليمه ومقاصده. ويتجلى ذلك بوضوح في قراره بتعديل نظام العطاء للأطفال؛ إذ كان في البداية يُمنح فقط لمن بلغ سن الفطام، مما دفع بعض الأمهات إلى تعجيل فطام أطفالهن. وقد نقلت الروايات أنه سمع ذات ليلة بكاء طفل لا يهدأ، فتوجه إلى أمه واستفسر عن حاله، فأخبرته أنها فطمته مبكرًا لأن العطاء لا يُمنح إلا للفطيم. فتيقّن عمر من أثر هذا القرار، فأمر على الفور بمناد ينادي في الناس: "لا تعجلوا صبيانكم عن الرضاع، فإنا نفرض لكل مولود في الإسلام".[535]

ويُعد هذا الموقف شاهدًا عمليًا على مرونة عمر وتغليبه لمصلحة الفرد والمجتمع في ضوء مقاصد الشريعة، كما يُعَدُّ النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه تجسيدًا مبكرًا وعميقًا لمفهوم "القيادة المجتمعية الشاملة"، حيث اتسمت قيادته بالاندماج الكلي في قضايا الأمة ومشكلاتها، والتفاعل المباشر مع جميع فئات المجتمع، بما يعكس فهمًا استشرافيًا لمتطلبات الدولة العادلة والمستدامة.

وقد أظهرت دراسات حديثة أن أبرز سمات قادة المجتمع الناجحين تتجلى في اندماجهم في النسيج الاجتماعي المحلي، وامتلاكهم لرؤية جماعية، والتزامهم بالمشاركة الفعلية في عمليات اتخاذ القرار، إضافة إلى مهاراتهم في الإدارة، وقدرتهم على بناء شبكات دعم خارجية، وضمان استمرارية المشاريع من خلال خطط خلافة فعالة.[536] تنطبق هذه الخصائص على عمر بن الخطاب بشكل لافت؛ فلم يمارس القيادة من برج سلطوي، بل من قلب المجتمع، مندمجًا في تفاصيل حياة الناس، مراقبًا

وضرباءه فضع عنهم الجزية، فو الله ما أنصفناه، أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم!" ثم استشهد بقول الله تعالى: الكتاب ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ﴾ (التوبة: 60)، وأشار إلى أن الفقراء هنا يشملون المسلمين، في حين أن المساكين يشملون المحتاجين من أهل الكتاب. أبو يوسف، القاضي، **الخراج**، ط1، ص (126).

[533] ابن سعد، **الطبقات الكبرى**، ط3، ص (283).

[534] Coralia, Catana, *Working Through Communities*, (Amsterdam: Elsevier Limited, 2020), 69-70.

[535] عباس محمود، العقاد، **عبقرية عمر**، ص (44).

[536] Jenny, Onyx, and Rosemary Jill, Leonard, *Complex systems leadership in emergent community projects*, Oxford University Press, Community Development Journal, V.46, Issue 4, 2011), 493-510.

لاحتياجاتهم، متحدثًا باسمهم، ومتخذًا قراراته بالتشاور لا بالإملاء. وقد ظهر ذلك في ممارساته كاستحداث نظام الدواوين، وتوزيع المؤن بنفسه في أوقات الأزمات، واستشارته للصحابة وأهل الخبرة في قضايا الدولة، وسعيه لبناء مؤسسات قادرة على الاستمرار بعده، مما يعكس فهماً استباقياً لضرورة استدامة الدولة. إن هذا النموذج يمثل صورة مبكرة لمفهوم القيادة المجتمعية الحديثة التي ترتكز على الرؤية، والتكامل، وبناء القدرات المحلية، والحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعي.

الفرع الثاني: الاستثمار في التعليم وبناء الإنسان

كان يحثّ عمر بن الخطاب رضي الله عنه الناس على طلب العلم، وممّا قاله في ذلك: "إنَّ الرجل ليخرج من منزله وعليه من الذنوب مثل جبال تهامة، فإذا سمع العلم؛ خاف، ورجع، وتاب، فانصرف إلى منزله؛ وليس عليه ذنب، فلا تفارقوا مجالس العلماء"[537], وقال رضي الله عنه: "تفقهوا قبل أن تُسَوَّدوا – أي: تصيروا سادة قومكم . فتمنعكم الأنفة من التعلم، فتعيشوا جهالاً".[538] وقال رضي الله عنه: "تعلموا العلم، وعلموه الناس، وتعلموا الوقار، والسكينة، وتواضعوا لمن تعلمتم منه العلم، وتواضعوا لمن علمتموه العلم، ولا تكونوا من جبابرة العلماء، فلا يقوم علمكم بجهلكم".[539]

رأى عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنّ بناء الأمة يبدأ من تعليم أبنائها، لذا بعد وفاة النبي ﷺ، أصبحت المدينة المنورة مركزًا للفتوى والفقه في الدولة الإسلامية الناشئة، إذ كانت عاصمة الخلافة ومقرّ النواة الأولى للمجتمع الإسلامي الذي نشأ وتربى على يد النبي ﷺ. ومع اتساع الفتوحات الإسلامية وتزايد الحاجة إلى اجتهادات فقهية لمعالجة المستجدات، تحولت المدينة إلى مرجعية علمية وتشريعية لا تضاهيها حواضر أخرى في ذلك الوقت.

وقد لعبت خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، التي استمرت عشر سنوات في المدينة، دورًا محوريًا في ترسيخ هذا الدور العلمي والتشريعي، نظرًا لما تميز به من خصال قيادية ورؤية استراتيجية في إدارة الدولة. ومن أبرز ملامح هذه المرحلة أن المدينة كانت تحتضن كبار الصحابة، خاصة من السابقين إلى الإسلام، حيث حرص عمر على إبقائهم إلى جانبه للاستفادة من علمهم وخبرتهم في إدارة شؤون الأمة. وقد أسهم هؤلاء الصحابة بدور فاعل في صياغة الفقه الإسلامي، وتقديم الفتوى،

---

[537] محمد بن أبي بكر شمس الدين، ابن قيم الجوزية، **مفتاح دار السعادة ومنشور ولاية أهل العلم والإرادة**. بيروت: دار الكتب العلمية، 1998م، مج1, ص (122).

[538] محيي الدين يحيى بن شرف، النووي، **التبيان في آداب حملة القرآن**. بيروت: دار ابن حزم، 1996م، ط1, ص (51).

[539] علي، الطنطاوي، **أخبار عمر، وأخبار عبد الله بن عمر**، ص (263).

والمشاركة في التشريع، حتى بلغ عدد فقهاء الصحابة الذين تولّوا الفتوى في المدينة نحو 130 صحابيًا، مما جعل منها المدرسة الأم للحديث والفقه خلال القرنين الأول والثاني من الهجرة.[540]

ويشير مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية (CSIS) إلى أن الاستثمار في التعليم يمكن أن يكون حاسمًا في منع النزاعات وإعادة بناء التماسك الاجتماعي بعد الصراعات، وتعزيز السلام والاستقرار من خلال إشراك الأطراف المختلفة.[541] كما اعتنى عمر بن الخطاب رضي الله عنه اعتناء خاصاً ببناء الإنسان من الناحية الحضارية والفكرية، ورعاية كرامته وحُرّيته، فعندما قام الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه باستلهام بعض النظم الإدارية من الحضارة الفارسية وتطبيقها ضمن الإطار الإسلامي، كان المجتمع حينذاك يمتلك مرجعية حضارية راسخة ومتجذّرة، تتسق بعمق مع هويته وثقافته.

وهو ما جعل من إدخال أي فكرة أو إجراء يتعارض مع هذه المرجعية أمرًا غير مقبول، بل مستحيلًا عمليًا. ونتيجة لذلك، بقيت البنية الحضارية الإسلامية تمثّل الإطار الناظم لحركة المجتمعات الإسلامية لأكثر من ألف عام، حتى في ظل بعض الانحرافات عن النموذج المثالي؛ إذ ظل الانتماء إلى المنظومة القيمية الإسلامية حاضرًا في بنية التنظيم والسلوك الاجتماعي للمجتمعات الإسلامية.[542]

ويُعد النموذج العمري في التعليم نموذجًا لـ "القيادة التنموية والتعليمية القائمة على بناء الإنسان" (Human Capital Oriented Leadership)، وتُشير الدراسات إلى أنّ أن القيادة التعليمية والتنموية الفعّالة تُعزز من تطوير رأس المال البشري عبر التدريب والتوجيه المستمر وتطوير وسائل التعليم، وتُظهر الدراسة كيف أن القادة الذين يركزون على تنمية مهارات ومعارف الأفراد يساهمون في بناء قدرات مستدامة داخل المؤسسات التعليمية.[543]

الفرع الثالث: نقاط توجيهية مستقبلية استشرافية بناءً على التحليل السابق

انطلاقًا من التحليل الذي قُدِّم في هذا الفصل للأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، يمكن استخلاص جملة من النقاط التوجيهية المستقبلية التي تسهم في تعميق فهم هذا النموذج وإبراز قابليته للاستلهام في السياقات القيادية المعاصرة. ويُظهر هذا

---

[540] الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه – شخصيته وعصره**، ص (263).

[541] Daniel, Runde, and Romina, Bandura, & Madeleine, McLean, *Investing in Quality Education for Economic Development, Peace, and Stability*, (Washington: Center for Strategic and International Studies (CSIS), 2023).

[542] الصلابي، **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه – شخصيته وعصره**، ص (259).

[543] Irma L. Almager, Selenda Cumby, Mhd Hasan Almekdash, *Developing Human Capital through Instructional Leadership: Learning to Coach during Principal Preparation*, Texas: Open Journal of Leadership, V. 10, 2021), 169-192.

التحليل أن القيادة العمرية لم تكن قائمة على ممارسات إدارية ظرفية، بل على منظومة فكرية متكاملة تتسم بالمرونة، والواقعية، والانضباط القيمي، وتمتلك من المقومات ما يؤهلها للتكيّف مع متغيرات الزمان والمكان. وبناءً على ذلك، يمكن تحديد عدد من المرتكزات التوجيهية ذات الطابع الاستشرافي التي تُحمل خلاصات هذا الفصل وتفتح آفاقًا لتوظيف نتائجه في تطوير نماذج قيادية مستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- تحليل إمكانية إسقاط النموذج العمري على الواقع القيادي المعاصر عبر مقاربة مقاصدية وظيفية تربط بين القيم العليا والآليات التنفيذية.
- استعراض التحديات الراهنة من منظور استشرافي، واستثمار النموذج العمري كإطار مرجعي عملي ومتين في مواجهة هذه التحديات.
- استخلاص عدد من الفرص التنموية من خلال قراءة استباقية لخبرات عمر، وبناء تصورات قيادية معاصرة تستند إلى الإنسان، والعقد الاجتماعي، والمؤسسات العادلة.

وتبين من خلال التحليل أن النموذج العمري يتمتع بعدد من الإمكانات التطبيقية أهمها:

1 - قابلية التوطين في الأنظمة المعاصرة نظرًا لارتكازه على قيم إنسانية عالمية مثل العدل والمساواة.

2 - قابلية التكيّف مع مؤسسات الحوكمة الحديثة مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة التنوع.

3 - احتوائه على نموذج للتخطيط طويل الأمد، يُمكّن الدول والمؤسسات من تحقيق استقرار استراتيجي وتنموي.

وقد خلص التحليل في هذا الفصل إلى جملة من النقاط التوجيهية المستقبلية التي يُمكن أن تشكّل أساسًا لتطوير نماذج القيادة في السياقات الإسلامية والمعاصرة على حد سواء:

1-ضرورة تطوير نماذج قيادية تدمج بين البعد الأخلاقي والوظيفي، من خلال ترسيخ منظومة قيمية تحدد اتجاه القرارات، وتحقق الانضباط الداخلي، وتضمن اتساق العمل الإداري مع المقاصد العليا.

2-أهمية إدراج قيم التنوع الثقافي واحترام الأديان في السياسات العامة، وذلك من خلال اعتماد مقاربات دامجة تعزز التماسك المجتمعي وتحد من النزاعات الناشئة عن الإقصاء.

3- تأسيس بنى رقابية فعالة وشفافة ذات بعد مجتمعي، لا بيروقراطي فقط، ترتكز على المشاركة الشعبية، واستقلال الرقابة، وتعزز من ثقافة المساءلة القيمية.

4- استلهام مبدأ الرعاية الشاملة للفئات الضعيفة لتقوية العقد الاجتماعي، من خلال سياسات تضمن العدالة في توزيع الفرص، وتحقيق الأمان الاجتماعي للفئات الأقل حظًا.

5- الاستثمار في التعليم القيمي والتكامل بين المعرفة والتربية لتشكيل أجيال قيادية، تمتلك الوعي الحضاري والقدرة على التغيير البنّاء.

إن التحديات التي يواجهها العالم الإسلامي اليوم في مجالات الحوكمة، والاندماج المجتمعي، وبناء الثقة بين المواطن والدولة، لا يمكن فصلها عن أزمة أعمق تتمثل في غياب النموذج القيادي الملهم. ومن هنا، فإن العودة إلى النماذج التاريخية الناجحة لا تُعد ترفًا ثقافيًا أو محاولة لإحياء الماضي بمعزل عن الحاضر، وإنما هي مسعى لاستلهام تلك التجارب ضمن إطار منهجي.

لقد أثبت النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، من خلال التحليل الذي قُدِّم في هذا الفصل، أنه لا يزال يحتفظ بقدرة عالية على إلهام صانعي القرار والباحثين عن نماذج قيادة متوازنة، تجمع بين الجدارة والكفاءة، والرحمة والعدل، والتخطيط والاستشراف. وتبرز أهمية هذا النموذج في سياق عالمي معاصر يواجه أزمات متراكبة على مستوى الدولة والمؤسسة والمجتمع، ويبحث عن مقاربات قيادية جديدة أكثر اتزانًا وعمقًا. وفي هذا الإطار، يشكّل هذا الفصل حلقة تحليلية متقدمة تمهّد للانتقال إلى الخاتمة العامة للبحث.

خاتمة الفصل الخامس

خلص هذا الفصل إلى أن الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في قيادة عمر بن الخطاب رضي الله عنه كانت عاملًا حاسمًا في تحقيق أهداف الدولة الإسلامية وضمان نجاحها واستدامتها، إذ لم تكن قراراته استجابات آنية للواقع، بل كانت نابعة من رؤية بعيدة المدى تراعي مآلات الأفعال وتوازن بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل.

وقد أظهر التحليل أن السياسات التي انتهجها عمر في المجالات العسكرية، والإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية أسهمت في بناء دولة قوية قائمة على العدل والمؤسسية، وأدّت إلى تعزيز

الاستقرار السياسي، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وترسيخ منظومة القيم الإسلامية بوصفها أساسًا للوحدة والتماسك المجتمعي. كما بيّن الفصل أن نجاح التجربة العمرية لم يكن مرتبطًا بقدرات فردية فحسب، بل بنموذج قيادي متكامل جمع بين الرؤية الاستشرافية، والحوكمة الرشيدة، والمساءلة، والشورى. ولا يعني إبراز الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في القيادة العمرية إغفال ما رافق هذه التجربة من تحديات وضغوط سياقية، أو ما انطوت عليه بعض القرارات من مفاضلات صعبة بين بدائل محدودة في بيئة سياسية واجتماعية شديدة التعقيد، غير أن أهمية النموذج تكمن في قدرته على إدارة هذه التحديات ضمن إطار قيمي ومؤسسي منضبط.

وانطلاقًا من ذلك، يؤكد الباحث أن النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه يُمثّل مثالًا رائدًا للقيادة الاستراتيجية ذات البُعد المستقبلي، القادرة على تحقيق النجاح الحضاري والاستدامة المؤسسية، وهو ما يجعل من هذه التجربة مرجعًا قابلًا للاستلهام في السياقات القيادية والإدارية المعاصرة، تمهيدًا لاستخلاص النتائج النهائية والتوصيات العامة التي يتناولها البحث في خاتمته الختامية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمثل هذه الأطروحة محاولة علمية جادة لاستكشاف وتجسير العلاقة بين النموذج القيادي الإسلامي الكلاسيكي، مُمثلاً في سيرة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، والنماذج القيادية المعاصرة التي تتبنى أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي كركيزتين للنجاح المؤسسي والحضاري. لقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية مركزية مفادها أن النموذج العمري لا يزال صالحًا للاستلهام، لا من باب التقديس التاريخي أو الحنين العاطفي إلى الماضي، وإنما من منطلق وظيفي عقلاني يسعى لاكتشاف كيف يمكن للمبادئ القيادية المستمدة من القيم الإسلامية أن تقدم حلولًا عملية وفعّالة في بيئات معقدة ومتشابكة كبيئتنا المعاصرة.

وقد توزعت الأطروحة على خمسة فصول رئيسة، تناول أولها الإطار المنهجي والمفاهيمي، فيما ركز الثاني على تحليل الخلفية النظرية والفقهية والتاريخية للقيادة الإسلامية والاستشراف. ثم جاء الفصل الثالث لتحليل الأبعاد الاستراتيجية والاستشرافية في النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، تبعه الفصل الرابع الذي استعرض نتائج تطبيق هذه الأبعاد في إدارة الدولة والمجتمع خلال خلافته. أما الفصل الخامس فقد انتقل إلى المستوى التطبيقي والاستشرافي، محللًا إمكانات نقل هذا النموذج إلى السياقات المعاصرة، مستعرضًا في ذات الوقت التحديات والفرص القيادية الحديثة.

أولًا: أهم النتائج

1 - تكامل الأبعاد القيمية والاستراتيجية: تبيّن أن النموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه يجمع بين الانضباط الأخلاقي العميق، والتخطيط العملي الدقيق، إذ لم تكن القيادة لديه قائمة على الشرعية وحدها، بل ارتكزت إلى الأداء الفعلي، واستشراف النتائج، والتخطيط بعيد المدى.

2 - رسوخ الرؤية القيادية وبُعد النظر: كشفت التحليلات أن عمر بن الخطاب لم يتعامل مع الحكم بوصفه واقعًا آنياً، بل قاده بمنظور تاريخي وتنبؤي، وهو ما يُمكن ملاحظته في قراراته الخاصة بإبقاء الأراضي المفتوحة ملكاً لأهلها، وإنشاء الدواوين، وتنظيم القضاء، وهي كلها قرارات امتدت آثارها لعقود لاحقة.

3 - القيادة بالقيم كأداة عملية: لم تكن القيم في نموذج عمر مجرد شعارات، بل مثلت أداة إدارية واستراتيجية فعالة؛ فقد ساهم مبدأ العدل في ضبط العلاقة بين السلطة والمجتمع، وفعّل الشورى كشكل مؤسسي يُشبه النماذج الحديثة للحوكمة التشاركية.

4 - نضج التخطيط الاستراتيجي والتكامل المؤسسي: كشفت الدراسة أن عمر بن الخطاب وضع أسسًا لدولة مؤسسية متقدمة سبق بها نظيراتها في العالم المعاصر من حيث التنظيم المالي والإداري، كما يظهر في ديوان العطاء، نظام الخراج، وبيت المال، وهي مؤسسات توافرت فيها مقومات الاستدامة، والرقابة، والعدالة الاجتماعية.

5 - الرؤية المستقبلية وإدارة التحولات: قدّم عمر بن الخطاب نموذجًا مبكرًا في إدارة التحولات الجيوسياسية الكبرى، من خلال فهمه لتحديات التنوع الديني والثقافي، وتعامله الرشيد مع سكان البلدان المفتوحة، حيث أسس لعلاقات قائمة على العهد، والعدالة، والتمكين المشترك.

ومن أجل ترسيخ الفروقات المنهجية والوظيفية بين النماذج الحديثة في الاستشراف والقيادة والنموذج القيادي العمري، تم إعداد الجدول المقارن التالي. يوضح هذا الجدول التباينات في المرجعيات والقيم والأدوات والأهداف، ويكشف كيف أن النموذج العمري يُقدّم بديلاً حضاريًا متكاملًا يجمع بين الرؤية الأخلاقية والاستراتيجية العميقة.

	البُعد / العنصر	النماذج القيادية والإستشرافية الحديثة	النموذج القيادي والإستشرافي العُمري
1	**المصدر القيمي**	غالبًا ما تكون براغماتية	مستمد من الوحي والقيم الإسلامية العليا
2	**الهدف الاستراتيجي**	تحقيق الكفاءة، السيطرة على المستقبل، التنافسية	تحقيق العدل، نصرة المستضعف، إقامة الدين
3	**أداة الاستشراف**	البيانات الضخمة، سيناريوهات، نماذج رياضية، PESTEL، SWOT	الفراسة، المشورة، التجربة، القراءة الشرعية للسنن، إدارة التحوّلات
4	**مركزية الإنسان**	متفاوتة، وقد تكون أحيانًا أداتية أو نفعية	محور أساس :الإنسان كخليفة لله في الأرض
5	**المرونة في إدارة التغيير**	نعم، من خلال الابتكار والأنظمة التكيفية	نعم، بتوازن بين الثبات على المبادئ والتفاعل مع الواقع
6	**العدالة والحوكمة**	مرتبطة بقانون أو نظام مؤسسي	حاكمية العدل ورضا الله هو الأساس
7	**مركزية الأخلاق**	نادراً ما تكون محورية	أساس كل السياسات والقرارات
8	**الرؤية طويلة المدى**	مرتبطة بتوقعات الأسواق أو التخطيط السياسي	عميقة ومستندة إلى رؤية عقدية
9	**الربط بين الدنيا والآخرة**	غائبة تماماً	موجودة بوضوح في فكر عمر وسلوكه

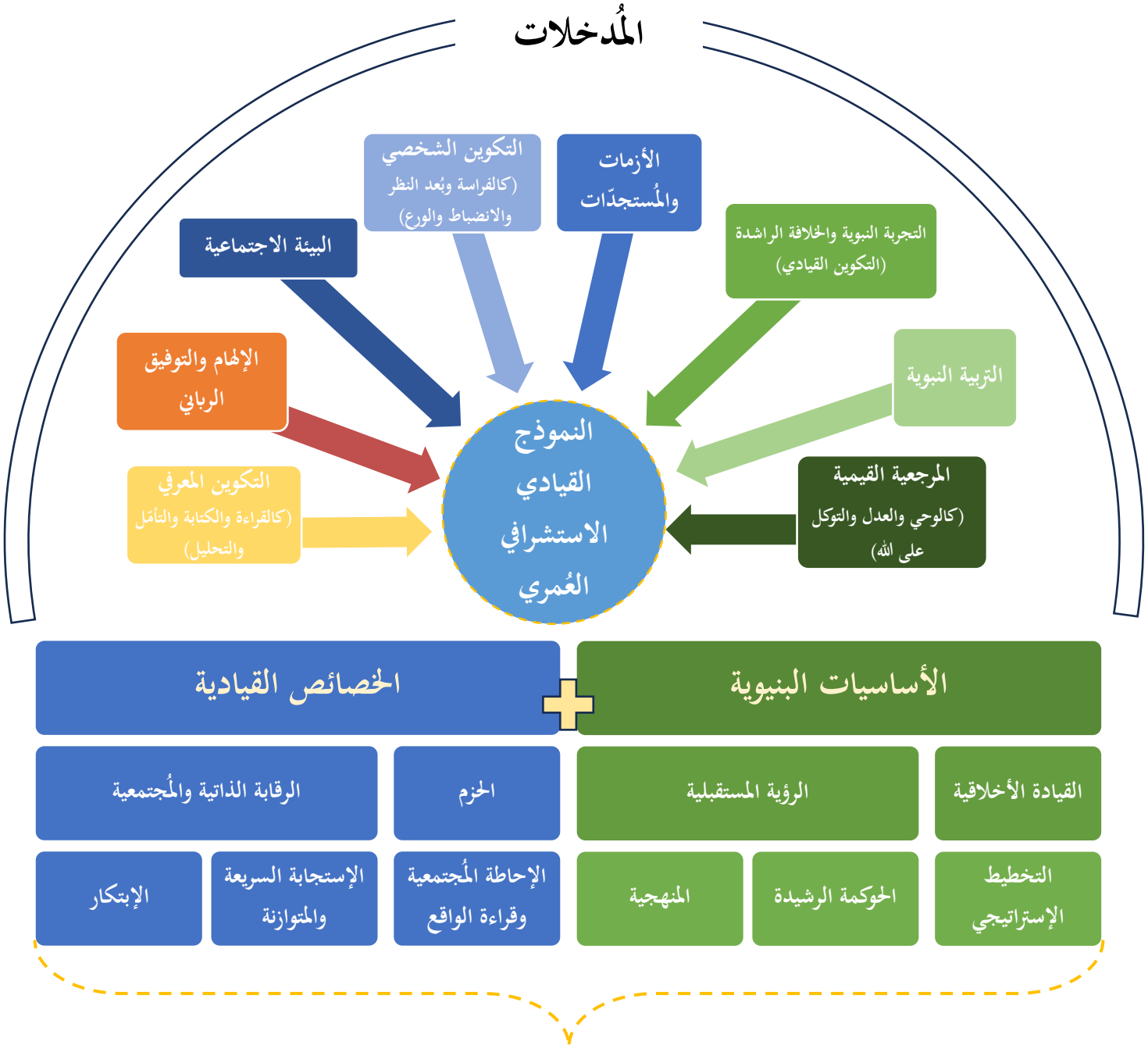
الشكل 1 يبين مقارنة بين الأبعاد الرئيسة في نماذج القيادة الحديثة والنموذج العمري، من حيث القيم والمرجعية، والأدوات، والغايات.

ثانيًا: مدى تحقق أهداف البحث

لقد سعت الأطروحة إلى تحقيق عدد من الأهداف المنهجية والمعرفية، وقد أمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحقيق التوصيف التحليلي للنموذج القيادي لعمر بن الخطاب بوصفه حالة دراسية استثنائية جمعت بين القيم الإسلامية وآليات القيادة الفعالة.
- بيان مدى توافق الأبعاد الاستشرافية في النموذج العمري مع مبادئ التخطيط الحديث، والاستفادة منها في بناء أنظمة قيادة حديثة تستند إلى رؤية مستقبلية أخلاقية.
- تحليل السياقات التطبيقية لإمكانية تحويل المبادئ المستخلصة من التجربة العمرية إلى أدوات عملية في الحوكمة والإدارة والقيادة المؤسسية.
- استكشاف التحديات القيادية الراهنة وتقديم النموذج العمري كإطار منهجي في مواجهة التحولات العالمية، وتعقيدات المشهد القيادي الحديث.

وقد أظهرت النتائج أن هذه الأهداف قد تحققت بدرجة كبيرة، من خلال عرض تحليلي ممنهج، ودعم علمي من مصادر أصيلة في التراث الإسلامي والفكر الإداري الحديث. وقد توصّل البحث لنموذج قيادي استشرافي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه بوصفه تصورًا منهجيًا متكاملاً يجمع بين الأسس القيمية والوظيفية في القيادة. يهدف هذا النموذج إلى إبراز كيفية تفاعل المدخلات الشخصية والاجتماعية والمعرفية مع الخصائص القيادية الفريدة والأسس البنيوية الراسخة، بما يؤدي إلى مخرجات استراتيجية ذات أثر مؤسسي وحضاري. ويمثل هذا التصور إطارًا مرجعيًا يمكن الإفادة منه في تطوير نماذج القيادة المعاصرة ذات البعد الأخلاقي والاستشرافي.



المُخرجات:

- بناء مؤسسات الدولة
- ترسيخ مبدأ المواطنة
- الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي
- إرث القيادة الأخلاقية (النموذج)
- التأثير الحضاري الممتد
- تحقيق العدالة الاجتماعية
- تعزيز الحوكمة والشفافية
- تحقيق الجاهزية للمستقبل

الشكل (2) يُجسّد النموذج القيادي الاستشرافي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، موضحًا تفاعل المدخلات المعرفية والقيمية مع الأسس البنيوية والخصائص القيادية، وصولًا إلى مخرجات استراتيجية ذات أثر ممتد

ثالثًا: إمكانات التطبيق

تكشف الدراسة عن مجموعة من الإمكانات التطبيقية التي تجعل من النموذج العمري مرجعًا قابلًا للتحويل إلى سياسات عامة أو رؤى قيادية حديثة، نذكر منها:

1 - الربط بين القيادة والمجتمع: حيث يمكن للنموذج العمري أن يرفد الممارسات القيادية الحديثة بمفهوم "القيادة المجتمعية"، القائم على القرب من الناس، والارتباط بهمومهم، لا البُعد عنهم.

2 - تفعيل البعد القيمي كأداة استراتيجية: وهو بعد قلّما يُستثمر في أنظمة الإدارة الحديثة التي تركز على الكفاءة والنتائج المجردة، في حين أن التجربة العمرية تؤكد أن غرس القيم يسهم في صناعة الثقة والاستقرار والالتزام المؤسسي.

3 - تحقيق التوازن بين المركزية والمرونة: فالتنظيم الإداري في عهد عمر بن الخطاب لم يكن جامدًا ولا متساهلًا، بل بنى نظامًا منضبطًا يحفظ هيبة الدولة دون خنق التنوع، ويوزّع السلطات دون التنازل عن وحدة القرار.

4 - تبني التخطيط الاستشرافي طويل المدى: وذلك من خلال تأسيس أنظمة قابلة للاستمرار بعد القائد، بحيث تُبنى الدول على قواعد لا على أشخاص، وهو من أبرز ما يُفتقد في بعض النماذج الحديثة.

5 - إدماج الرؤية الحضارية في الفكر القيادي: أي الانتقال من مفهوم القيادة الإدارية إلى القيادة الحضارية، التي تستوعب الإنسان والقيم والرسالة، وتخطط لمستقبل الأمم لا لمجرد إنجازات ظرفية.

رابعًا: التوصيات والتوجهات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه هذه الأطروحة من نتائج، وما أظهرته من إمكانات تطبيقية ومعرفية للنموذج القيادي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات والتوجهات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز حضور هذا النموذج في الحقلين الأكاديمي والعملي، وهي كما يلي:

1 - تعزيز البحث العلمي في القيادة الإسلامية الاستشرافية، من خلال فتح مسارات دراسات مقارنة بين النماذج الإسلامية والتطبيقات الغربية في القيادة الاستراتيجية والأخلاقية.

2 - إدماج النموذج القيادي لعمر بن الخطاب ضمن مناهج كليات الإدارة والسياسة الشرعية والتخطيط الاستراتيجي، ليس على سبيل التأريخ، بل كدراسة حالة حية في القيادة بالقيم والتفكير الاستباقي.

3 - إنشاء وحدات بحثية أو برامج تدريبية متخصصة في "القيادة الحضارية الإسلامية" داخل مراكز الفكر والجامعات، بحيث تُستثمر النماذج التاريخية، ومن ضمنها النموذج العمري، في تطوير سياسات القيادة وبناء القدرات.

4 - تطوير أدوات قياس ومؤشرات أداء مستلهمة من المبادئ القيادية العمرية، لاسيما في مجالات الشفافية، والعدالة، والحوكمة الرشيدة، بما يساعد المؤسسات الإسلامية المعاصرة على إعادة بناء ثقافتها الإدارية من الداخل.

5 - إجراء دراسات تطبيقية ميدانية لتقييم مدى قدرة النموذج العمري على الإسهام في إصلاح القطاع العام والمؤسسات الإدارية في العالم الإسلامي، عبر إسقاط المبادئ المستخرجة من التجربة العمرية على تحديات واقعية.

6 - التوسّع في دراسة النموذج القيادي للصحابة والخلفاء الراشدين من زوايا جديدة، مثل القيادة بالرحمة، والقيادة في الأزمات، وقيادة التغيير، وربط ذلك بالمتغيرات المعاصرة (الذكاء الصناعي، الحوكمة الرقمية، التعدد الثقافي).

7 - توجيه مراكز القرار وصنّاع السياسات في الدول الإسلامية إلى استلهام مرجعيات قيادية نابعة من المنظومة القيمية الإسلامية، بدلاً من النماذج الغربية المجتزأة، لتكون السياسات أكثر التصاقًا بالثقافة المجتمعية، وأشد تأثيرًا في بناء الثقة بين الدولة والمجتمع.

8 - دعوة الباحثين والمراكز الأكاديمية لتطوير إطار نظري متكامل للقيادة الإسلامية الاستشرافية، يكون جامعًا بين العمق الفقهي، والبناء المؤسسي، والرؤية العالمية، ويؤسس لتجديد علم القيادة في سياق حضاري إسلامي.

إنّ ما خلصت إليه هذه الدراسة من تحليلات ومقاربات يضعنا أمام تأملٍ عميق حول جدوى استدعاء النماذج القيادية الإسلامية، وعلى رأسها النموذج العمري، من أجل بناء جسر متين

بين الأصالة والتحديث، وبين القيم والتخطيط، وبين الهوية والنهضة. ولئن كانت التحديات المعاصرة تزداد تعقيدًا وتشابكًا، فإن القيادة المستنيرة هي التي تجمع بين الاستشراف والبصيرة، بين الحوكمة الرشيدة والضمير الأخلاقي، وهي الصفات ذاتها التي شكّلت نواة التجربة القيادية لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، فحقّقت بها الاستقرار، والعدالة، والازدهار، رغم حداثة الدولة، وضخامة التحديات.

إنّ إعادة قراءة هذه التجربة ليست استعادة رومانسية للتاريخ، وإنما توظيفًا علميًا لقيمٍ قيادية مؤصلة في تراثنا، يمكنها أن تقدم إسهامًا معرفيًا ونماذجيًا في مشروع النهضة الحضارية للمجتمعات الإسلامية المعاصرة، في ظل تراجع النماذج القيادية المعاصرة عن تلبية حاجات الإنسان، أو بناء الأمل في مستقبل أكثر عدلاً وتوازنًا. ولذا، فإن هذه الأطروحة لا تُقدم عمر بن الخطاب كنموذج أخلاقي فحسب، بل كنموذجٍ قابلٍ للتحليل، والدراسة، والاستفادة، في مشروعنا الحضاري الحديث، بكل ما يفرضه من مسؤوليات فكرية، ومهام تطبيقية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. أبشر الطيب، حسن. **الدولة العصرية: دولة مؤسسات.** القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2000م.
2. أحمد، ربيع أحمد إسماعيل. **جوانب من عبقرية عمر بن الخطاب رضي الله عنه في إدارة الدولة الإسلامية.** ع38. الزقازيق: حولية كلية اللغة العربية بالزقازيق، جامعة الأزهر، 2018م.
3. آل قماش، عبير حسين، والجهني، أريج مكي. **نظريات القيادة واتخاذ القرار.** مج36، ع12. مصر: المجلة العلمية، جامعة أسيوط، كلية التربية، 2020م.
4. إبراهيم، أيمن. **الإسلام والسلطان والملك.** ط1. دمشق: دار الحصاد للنشر والتوزيع، 1998م.
5. إبراهيم الشريف، أحمد. **دراسات في الحضارة الإسلامية.** القاهرة: دار الفكر العربى للطباعة والنشر، 1967م.
6. إبراهيم العمري، عبد العزيز. **الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين،** الرياض: دار اشبيليا للنشر والتوزيع. 2001م.
7. إبراهيم العواد، خالد. **مؤشرات حول مستقبل التربية في المملكة العربية السعودية–أبها.** ندوة استشراف مستقبل العمل التربوي في المملكة العربية السعودية، اللقاء السادس لمديري التعليم بأبها، 1998م.
8. أيوب، حنكة. **دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة: دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر.** رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة محمد خيصر – بسكرة، 2012م.
9. البخاري، محمد بن إسماعيل. **الأدب المفرد.** الرياض: دار الصديق للنشر والتوزيع، ط4، 1997م.
10. البخاري، محمد بن إسماعيل. **الجامع الصحيح (صحيح البخاري)،** تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر. ط1. الرياض: دار طوق النجاة، 2002م.
11. بدر الدين العيني، محمود بن أحمد بن موسى. **عمدة القاري شرح صحيح البخاري،** بيروت: دار إحياء التراث العرب، 2015م.
12. بدوي، إسماعيل. **السياسة الشرعية.** ط1. الكويت: مكتبة المنار، 1992م.

13.بركات، عبد الكريم، والكفراوي، عوف. **الاقتصاد المالى الاسلامى: دراسة مقارنة بالنظم الوضعية**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1984م.
14.بريش، محمد. **المنهج في استشراف المستقبل**. الرباط: الجمعية الدولية المستقبلية، 1990م.
15.البشير، عبد الهادي محمد. **الكفاية الإدارية عند الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه**. مج 2006, ع 12. السودان: مجلة دراسات دعوية، 2006م.
16.البلاذري، أحمد بن يحي بن جابر. **أنساب الأشراف**. ط1. بيروت: دار الفكر، 1996م.
17.البلاذري، أحمد بن يحي بن جابر. **فتوح البلدان**. بيروت: دار الكتب العلمية، 1991م.
18.بلتاجي، محمد. **منهج عمر بن الخطاب في التشريع**. القاهرة: دار الفكر العربي، 1970م.
19.بلكا، إلياس. **النظرية الإسلامية في الكهانة**. بيروت: مؤسسة الرسالة، 2003م.
20.بندي، جروم، وآخرون. **مفاتيح القرن الحادي والعشرين**. تونس: المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون، بيت الحكمة، 2003م.
21.بيضون، إبراهيم. **ملامح التيارات السياسية فى القرن الأول الهجرى**. بيروت: دار النهضة العربية، 1979م.
22.البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي. **كتاب السنن الكبرى**. بيروت: دار المعرفة، 1992م.
23.ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم. **مجموع الفتاوى**. مج11. الرياض: دار عالم الكتب، 1991م.
24.ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم. **النبوّات**. الرياض: مكتبة أضواء السلف، 2000م.
25.الثعالبي، محمد ابن الحسن. **الفكر السامي في تاريخ الفقه الإسلامي**. ط1. ج1. بيروت: دار الكتب العلمية، 1995م.
26.ابن الأثير، عز الدين علي بن محمد الجزري. **الكامل في التاريخ**. بيروت: دار صادر، 2009م.
27.ابن الأثير، عز الدين علي بن محمد الجزري. **أسد الغابة في معرفة الصحابة**، بيروت: دار الفكر، 1989م.
28.ابن الأثير، مجد الدين أبي السعادات المبارك بن محمد. **النهاية في غريب الحديث والأثر**. ج4. القاهرة: المكتبة الإسلامية، 1963م.

29.الجابري، سيف راشد، والقيسي، كامل صكر. **كيف واجه الإسلام الفساد المالي**. دبي: منشورات دائرة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 2005م.

30.الجاحظ، عمرو بن بحر. **رسائل الجاحظ**. ج1. بيروت: دار الفكر، 1964م.

31.جامعة المدنية العالمية. **السياسة الشرعية**. المدينة المنورة: جامعة المدينة العالمية، 2008م.

32.جبريل أبو نصيب، عرفة، ومصطفى، محمد محمد. **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية**. مج14, ع1. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، 2013م.

33.الجبير، هاني عبد الله بن محمد. **الفقه الإرتيادي : نظرات في الفقه المستشرف للمستقبل**. ط1. بيروت: مركز إنماء للبحوث والدراسات، 2014م.

34.جميل أبوراضي، رويدة، ومصطفى الكيلاني، أنمار. **المؤشرات القيادية التربوية المعاصرة في السلوك القيادي لدى الخليفة عمر بن الخطاب –رضي الله عنه–واقتراحات للإفادة منها**. مج28، ع4. غزة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2022م.

35.الجنابي، صاحب عبد مرزوك. **استراتيجيات القيادة والاشراف**. عمّان: دار اليازوري العلمية، 2019م.

36.جندلي، عبد الناصر. **تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992م.

37.الجندي، أنور. **الإسلام وحركة التاريخ**. ط1. القاهرة: دار الكتاب المصري، 1980م.

38.ابن الجوزي، عبد الرحمن علي محمد. **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**. تحقيق: زينب إبراهيم القاروط .ط3. بيروت: دار الكتب العلمية، 1986م.

39.ابن الجوزي، عبد الرحمن علي محمد. **التبصرة**. مج1. القاهرة: دار الحديث، 2004م.

40.ابن الجوزي، عبد الرحمن علي محمد. **تلبيس إبليس**. ط1. بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر، 2001م.

41.ابن الجوزي، عبد الرحمن علي محمد. **المنتظم في تاريخ الملوك والأمم**. بيروت: دار الكتب العلمية، 1995م.

42.الجيار، سهير على. **ممارسات الشورى عند عمر بن الخطاب ومضمونها التربوي**. ع25. مصر: مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 2001م.

43.ابن حجر، أحمد بن علي. **الإصابة في تمييز الصحابة**. تحقيق: عادل عبد الجواد وعلي معوض. ط1، ج 2.. بيروت: دار الكتب العلمية، 1995م.

44.حسن، عاصم محمد. **استشراف المستقبل من منظور إسلامي: مداخل أساسية**. مصر: مكتبة الإسكندرية وحدة الدراسات المستقبلية، 2015م.

45.حسين، طه. **الخلفاء الراشدون**. ط1. بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1973م.

46.الحصين، صالح عبد الرحمن. **محاضرة: العلاقات الدولية بين منهج الإسلام والمنهج الحضاري المعاصر**. جدة: مجمع الفقه الإسلامي، 2005م.

47.حلاق، بطرس. **القيادة الإدارية**. سوريا: الجامعة الإفتراضية السورية، 2020م.

48.الحمدي، عبد العظيم محسن. **الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة**. ط1. صنعاء: مؤسسة أبرار، 2018م.

49.الأحمري، منى مشيب عبد الله. **دراسة تأريخية لأبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة عمر بن الخطاب**. ع1. القاهرة: مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2022م.

50.حمود الشهري، ظافر، وعتيق، شعيب محمد علي. **دور القيادة السياسية في محاربة الفساد الإداري من المنظور الإسلامي، عمر بن الخطاب نموذجاً**. ع15. ماليزيا: جامعة مالايا، مجلة جامعة المدينة العالمية، 2016م.

51.ابن حنبل، أحمد بن محمد. **فضائل الصحابة**. ط2. السعودية: دار ابن الجوزي، 1999م.

52.ابن حنبل، أحمد بن محمد. **الزهد**. ط1. بيروت: دار الكتب العلمية، 1999م.

53.الخضري، محمد. **إتمام الوفاء في سيرة الخلفاء**. ط1. بيروت: دار المعرفة، 1996م.

54.خطاب، محمود شيث. **عمر الفاروق القائد**. بيروت: مكتبة الحياة، 1966م.

55.الخطيب، علي أحمد. **عمر بن الخطاب رضي الله عنه: حياته–علمه–أدبه**. الرياض: عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1986م.

56.خلاّف، هاني عبد المنعم. **المستقبلية والمجتمع المصري**. القاهرة: دار الهلال، 1986م.

57.ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد. **مقدمة ابن خلدون**. دمشق: دار يعرب، 2004م.

58.بن خياط، خليفة. **تاريخ خليفة بن خياط**. ط2. دمشق: مؤسسة الرسالة، 1977م.

59.دراز، محمد عبد الله. **الدين، بحوث ممهدة لدراسة تاريخ الأديان**. ط2. الكويت: دار القلم، 1970م.
60.الدمشقي، محمد بن أبي بكر. **الطرق الحكمية في السياسة الشرعية**. بيروت: دار إحياء العلوم، 2007م.
61.ابن أبي الدنيا، أبو بكر عبد الله بن محمد. **العيال**. ط1, ج2. الدمام: دار ابن القيم، 1991م.
62.الذهبي، شمس الدين محمد بن أحمد. **سير أعلام النبلاء**، بيروت: مؤسسة الرسالة، 2001م.
63.الذهبي، شمس الدين محمد بن أحمد. **تاريخ الإسلام ووفيات المشاهير والأعلام**. ط2. بيروت: دار الكتاب العربي، 1990م.
64.ابن رجب الحنبلي، أبو الفرج عبد الرحمن بن أحمد. **فضل علم السلف على الخلف**. ط2. القاهرة: إدارة الطباعة المنيرية، 1928م.
65.ابن رشد، أبو الوليد محمد بن أحمد. **الكشف عن مناهج الأدلة في عقائد الملة**. ط2. القاهرة: المطبعة الجمالية، 1910م.
66.رشيد رضا، محمد. **تفسير القرآن الحكيم**. ط2. بيروت: دار المعرفة، 1990م.
67.الرشيد، محمد بن أحمد. **رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**. القاهرة: الدار العربية اللبنانية، 2000م.
68.رضا، محمد. **موسوعة الخلفاء الراشدين أبي بكر الصديق، عمر بن الخطاب، عثمان بن عفان، علي بن أبي طالب رضي الله عنهم**. بيروت: المكتبة العصرية، 2006م.
69.رواس قلعه جي، محمد. **ملامح السلوك القيادي عند عمر بن الخطاب**. ط1. الكويت: مكتبة المنار الإسلامية، 2004م.
70.رواس قلعه جي، محمد. **موسوعة فقه عمر بن الخطاب**. ط4. بيروت: دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، 1989م.
71.الزبيدي، طالب صليبي حسين نايل. **السلوك القيادي في التدابير– الخليفتين أبي بكر وعمر بن الخطاب (رضي الله عنهما)**. العراق: مجلة علمية للبحوث التربوية والإنسانية، 2009م.
72.الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق. **تاج العروس من جواهر القاموس**. ج11. الكويت: وزارة الإرشاد والأنباء في الكويت، 2001م.
73.الزبيري، أبي عبد الله مصعب بن عبيد الله. **نسب قريش**. ط3. القاهرة: دار المعارف،2019 م.

74.الزرقاني، محمد بن عبد الباقي. **شرح الزرقاني على موطأ الإمام مالك**. القاهرة: مكتبة الثقافة الدينية، 2003م.
75.زريق، قسطنطين. **نحن والمستقبل**. ط2. بيروت: دار العلم للملايين، 1980م.
76.الزعبي، علي، والعنزي، عادل. **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**. عمان: دار اليازوري، 2015م.
77.الزمخشري، محمود بن عمر. **ربيع الأبرار ونصوص الأخيار**. بيروت: مؤسسة الأعلمي، 1991م.
78.زهران، جمال. **المستقبلية في علم السياسة الحديث: اتجاهات حديثة في علم السياسة**. القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية للعلوم السياسية والإدارة العامة، 1999م.
79.أبو زهرة، محمد. **خاتم النبيين**. القاهرة: دار الفكر العربي، 2004م.
80.أبو زهرة، محمد. **العلاقات الدولية في الإسلام**. القاهرة: دار الفكر العربي، 1995م.
81.زين العابدين، محمد. **مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013م.
82.الزين، عدنان ساري. **السيف والبيان في تحرير قدس الرحمن**. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1996م.
83.سابق، سيد. **فقه السنة**. بيروت: دار الكتاب العربي، 1977م.
84.ساسي هادف، نجاة. **نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة**. ع35. الجزائر: مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، 2014م.
85.ساردار، ضياء الدين. **ماذا نعني بالمستقبليات الإسلامية؟** مصر: مكتبة الإسكندرية وحدة الدراسات المستقبلية، 2014م.
86.سالم نوري، موفق. **الأخلاق والسياسة.. قراءة في خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه**. كتاب الأمة. ع148. ط1. قطر: إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، 2012م.
87.السبتي، عياض بن موسى بن عياض. **إكمال المعلم بفوائد مسلم**. ج4. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م.
88.ستويانوفيتش، رادوسلاف. **البلقان في لعبة التوازن الدولي (نظرة جيوبولتيكية)**. ترجمة: نذير الشوفي. ع10/9. دمشق: اتحاد الكتّاب العرب، مجلة الفكر السياسي، 2000م.
89.السجستاني، سليمان بن الأشعث. **سنن أبي داود**. ط1. الرياض: دار السلام، 2016م.

90.ابن سحنون، أبو عبد الله محمد بن سعيد. **كتاب آداب المعلمين**. ط2. تونس: دار الكتب الشرقية، 1972م.

91.ابن سعد، محمد بن منيع. **الطبقات الكبرى**. ج6. بيروت: دار صادر، 1969م.

92.سعيد، سامي. **دراسات استشراف المستقبل، وأهميتها للأمة**. ع17569. المدينة: صحيفة المدينة، 26 ديسمبر2009م.

93.سلمان أحمد، داود. **نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة**. بغداد: دار الحرية للطباعة، 1988م.

94.سيد، مجدي فتحي. **صحيح التوثيق في سيرة وحياة الفاروق عمر بن الخطاب**. ط1. طنطا: دار الصحابي للتراث، 1996م.

95.سي، لويس، وويجي، بلتر، وبيرسي، ايزل. **الجغرافيا العسكرية**. ط1. بغداد: دار الحرية للطباعة، 1975م.

96.السيوطي، جلال الدين. **تاريخ الخلفاء**. ج1. بيروت: دار الفكر، 2004م.

97.الشاطبي، أبو إسحاق إبراهيم بن موسى، **الموافقات**. الخُبر: دار ابن عفان، 1997م.

98.شاهين، حمدي. **الدولة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين**. القاهرة: دار القاهرة، 2003م.

99.ابن شبة، أبو زيد عمر النميري. **تاريخ المدينة**. تحقيق: فهيم محمد شلتوت. ج2. جدة: السيد حبيب محمود أحمد، 1979م.

100. الشجاع، عبد الرحمن عبد الواحد. **تاريخ صدر الإسلام رؤية جديدة لدراسة عصر النبوة والخلافة الراشدة**. ط7. صنعاء: الإحسان نت، 2013 م.

101. الشريف، أحمد إبراهيم. **دراسات في الحضارة الإسلامية**. مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1976م.

102. شريف، عمر. **نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية**. الإسكندرية: معهد الدراسات الاجتماعية الإسلامية، 1991م.

103. شعت، نبيل مصطفى. **الإدارة العمرية: المرتكزات الإدارية ونماذج من التطبيقات الإدارية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب**. مج2، ع6. اليمن: مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015م.

104. شلبي، أحمد. **السياسة في الفكر الاسلامي**. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1984م.

105. شلبي، محمود. **اشتراكية عمر**. ط2. لبنان: دار الجبل، 1974م.

106. الشيباني، عمر. **مناهج البحث العلمي**. ط2. طرابلس: الشركة العامة للنشر، 1975م.

107. ابن أبي شيبة، عبد الله بن محمد بن إبراهيم. **المصنف**. ط1. القاهرة: الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، 2007م.

108. الشيخ، عبد الستار. **عمر بن الخطاب الفاروق العادل**. ط2. دمشق: دار القلم، 1995م.

109. صالح، خولة عيسى محمد. **نشأة وتطور البريد في الدولة العربية الإسلامية حتى عام 334هـ**. أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد: كلية الآداب، 1985م.

110. الصالح، صبحي. **النظم الاسلامية**. ط2، بيروت: دار العالم للملايين، 1968م.

111. صبرة، عفاف سيد، والحناوي، مصطفى محمد. **دراسات في تاريخ الخلفاء الراشدين**. الرياض: مكتبة الرشد، 2004م.

112. صبرة، علي مفلح. **القيادة الإدارية مفهوم ونظريات**، عمّان: دار أزمنة للنشر والتوزيع، 2016م.

113. الأصفهاني، أبو نعيم أحمد بن عبد الله. **حلية الأولياء وطبقات الأصفياء**. ط1. بيروت: دار الكتب العلمية، 1988م.

114. الصلابي، محمد محمد علي. **فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه – شخصيته وعصره**. ط2. دمشق: دار ابن كثير، 2009م.

115. الصلابي، محمد محمد علي. **تيسير الكريم المنان في سيرة عثمان بن عفان شخصيته وعصره**. الاسكندرية: دار الإيمان، 2002م.

116. الصلاحي، أمين نعمان. **الفساد المالي والإداري، رؤية إسلامية في الوقاية والعلاج**. ع182. قطر: كتاب الأمة، 2018م.

117. الصنعاني، عبد الرزاق بن همام. **مصنف عبد الرزاق**، بيروت: المكتب الإسلامي، 1983م.

118. الطبري، محمد بن جرير. **تاريخ الطبري**. ط2. بيروت: مؤسسة عز الدين للطباعة والنشر، 1993م.

119. الطبري، محمد بن جرير. **جامع البيان عن تأويل آي القرآن: تفسير الطبري**. مج3. القاهرة: دار المعارف، 1969م.

120. طقوش، محمد سهيل. **تاريخ الخلفاء الراشدين الفتوحات والإنجازات السياسية**. ط1. عمان: دار النفائس، 2003م.

121. الطماوي، سليمان محمد. **عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة**، مصر: مطبعة المستقبل، 1969م.

122. الطنطاوي، علي. **أخبار عمر، وأخبار عبد الله بن عمر**. ط8. بيروت: المكتب الإسلامي، 1983م.

123. الطيب، حسن أبشر. **الدولة المصرية**. القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2000م.

124. ابن عبد البر، أبو عمر يوسف ابن عبد الله. **الاستذكار الجامع لمذاهب فقهاء الأمصار**. مج13. دمشق: دار دار قتيبة، 1993م.

125. ابن عبد الحكم، عبد الرحمن بن عبد الله. **فتوح مصر وأخبارها**. ط1. القاهرة: مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر، 1974م.

126. عبد الحميد، جابر، وأحمد خيري، كاظم. **منهاج البحث في تربية وعلم النفس**. القاهرة: دار النهضة العربية، 1990م.

127. عبد الحي، وليد. **الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية**. ط3. مراكش: دار تينمل، 1993م.

128. عبد الرحمن، عواطف. **الدراسات المستقبلية الإشكاليات والآفاق**. ع3. الكويت: مجلة عالم الفكر، 1987م.

129. عبد، الفضيل محمود. **الجهود العربية في مجال إستشراف المستقبل: نظرة تقويمية**. مج11، ع4. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1988م.

130. عبد الله، يوسف. **الفلسفة وخطاب النهايات – حول سؤال الثبات والتحول في الفلسفة والعلم**. ط8. الجزائر: منشورات الاختلاف، 2005م.

131. عبده فلية، فاروق، وعبد الفتاح زكي، أحمد. **الدراسات المستقبلية. منظور تربوي**. ط1. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2003م.

132. عبود، سالم محمد. **الفساد الإداري والمالي، مدخل استراتيجي للمكافحة**. جامعة بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، 2011م.

133. أبو العرب التميمي، محمد بن أحمد بن تميم. **المحن**. الرياض: دار العلوم، 1984م.

134. عرجون، صادق. **خالد بن الوليد**. ط3. الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1981م.

135. ابن أبي العز، علي بن محمد. **شرح العقيدة الطحاوية**. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1987م.

136. أبو العزم، عبد الغني. **معجم الغني الزاهر**. ط1. بيروت، دار الكتب العلمية، 2001م.

137. العسيري، باسم. **التنظيم الإداري للدولة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين**، دبي: مكتبة الفاروق، 2015م.

138. العظم، رفيق. **أشهر مشاهير الإسلام في الحرب والسياسة**. ط6. ج2. بيروت: دار الرائد العربي، 1983م.

139. العقاد، عباس محمود. **عبقرية عمر**. ط10. القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2006م.

140. علي، نجلاء علي حسن، وعبد العليم، سعد موافي، ممدوح، وإبراهيم هلال،هدى. **المنظومة الصحية ودورها في النمو الاقتصادي بمصر**. مج51. ع6. ج3. جامعة عين شمس: مجلة العلوم البيئية، يونيو 2022م.

141. عمر، السيد . **الدور السياسي للصفوة في صدر الإسلام**. ط1. فيرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996م.

142. العمري، أكرم ضياء. **عصر الخلافة الراشدة**. ط1. جامعة المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم، 1994م.

143. العنزي، ماجد. **الإدارة التربوية والتربية العسكرية**، الرياض: دار الشبل للنشر والتوزيع، 2018م.

144. العيسوي، إبراهيم. **الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020 م**، القاهرة: معهد التخطيط القومي. 2000م.

145. غباين، عمر. **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، عمّان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م.

146. الغضبان، منير. **التربية القيادية في السيرة النبوية**. ط1، مج2. المنصورة: دار الوفاء، 1998م.

147. غربي، محمد. **الديمقراطية والحكم الراشد، رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية.** الجزائر: جامعة حسيبة بن بو علي، 2011م.

148. الغزو، فاتن عوض. **القيادة والإشراف الإداري،** عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م.

149. غيطاس، حسني. **الدعوة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب.** بيروت: دار المكتب الإسلامي، 1985م.

150. ابن فارس، أحمد بن زكريّا. **معجم مقاييس اللغة.** بيروت: إحياء التراث العربي، 2001م.

151. فايدة، مصطفى. **تأسيس عمر بن الخطاب للديوان.** ط1. الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 1997م.

152. الفسوي، يعقوب بن سفيان. **المعرفة والتاريخ.** ط1. المدينة المنورة: مكتبة الدار، 1990م.

153. الفنّي، إبراهيم. **المسجد الأقصى والصخرة المشرفة عبر الموروث الثقافي.** عمان: منشورات أمانة عمان الكبرى، 2007م.

154. الفيروز آبادي، محمد بن يعقوب. **القاموس المحيط.** بيروت: دار العلم للملايين، 1989م.

155. القادري، عبد الله. **الجهاد في سبيل الله – حقيقته وغايته.** ط2. جدة: دار المنارة، 1992م.

156. القاسمي، ظافر. **نظام في الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي.** بيروت: دار النفائس، 1987م.

157. القشيري، مسلم بن الحجاج. **صحيح مسلم.** تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1955م.

158. القرشي، غالب عبد الكافي. **أوّليّات الفاروق.** ط1. بيروت: المكتب الإسلامي، 1983م.

159. القرشي، يحي بن آدم. **كتاب الخراج.** بيروت: دار المعرفة، تحقيق: أبو الأشبال أحمد محمد شاكر. (د.ت)، 1956م.

160. القرضاوي، يوسف. **التوكّل.** القاهرة: مكتبة وهبة، 1995م.

161. القرطبي، أبو العباس أحمد بن عمر. **المفهم لما أشكل من تلخيص كتاب مسلم.** ط1، مج7. بيروت: دار ابن كثير، 1996م.

162. القرطبي، محمد بن أحمد الأنصاري. **الجامع لأحكام القرآن**. مج1. بيروت: دار الفكر، 1998م.

163. القلقشندي، أحمد بن علي. **صبح الأعشى في قوانين الإنشا**. ج1. سوريا: مكتبة الحلواني، 1972م.

164. ابن قيم الجوزية، محمد بن أبي بكر شمس الدين. **مفتاح دار السعادة ومنشور ولاية أهل العلم والإرادة**. مج1. بيروت: دار الكتب العلمية، 1998م.

165. ابن قيم الجوزية، محمد بن أبي بكر الدمشقي. **مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين**. ج1. بيروت: دار الكتاب العربي، 1996م.

166. ابن قيم الجوزية، محمد بن أبي بكر شمس الدين. **أعلام الموقعين عن رب العالمين**. تحقيق: محمد عبد السلام إبراهيم، بيروت: دار الكتب العلمية، 1991م.

167. الكاندهلوي، محمد بن يوسف. **حياة الصحابة**. دمشق: دار القلم، 2012م.

168. الكتاني، محمد عبد الحي. **كتاب التراتيب الإدارية، نظام الحكومة النبوية**. ط2. ج2. بيروت: دار الأرقم، 2000م.

169. الكتاني، محمد عبد الحي. **نظام الحكومة النبوية**. بيروت: دار الأرقم، 1997م.

170. ابن كثير، إسماعيل بن عمر. **تفسير ابن كثير**. القاهرة: دار ابن رشد، 2005م.

171. ابن كثير، إسماعيل بن عمر. **البداية والنهاية**. ط1. بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1988م.

172. كنعان، نواف. **القيادة الإدارية**. ط5. عمّان: دار الثقافة، 1995م.

173. كورنيش، إدوارد. ترجمة: حسن الشريف. **الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل**. بيروت: الدار العربية للعلوم-ناشرون، 2007م.

174. الكيالي، عبد الوهاب. **موسوعة السياسة**. ج1. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1979م.

175. كيرا، لوفيل، ك.س.لوسون. **حتى نفهم البحث التربوي**. ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، 1979م.

176. الماوردي، أبي الحسن علي بن محمد. **أدب الدنيا والدين**. ط1. بيروت: دار المنهاج، 2013م.

177. الماوردي، أبي الحسن علي بن محمد. **الأحكام السلطانية والولايات الدينية.** بيروت: دار الكتب العلمية، 2022م.

178. المتناوي، إبراهيم. **فتح مصر بين الرؤية الإسلامية والرؤية النصرانية.** ط1. طنطا: دار البشير، 2002م.

179. محبوبة، قصي. **القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ،** العراق: الأهلية للنشر والتوزيع، 2010م.

180. محل، سالم أحمد. **دور الشورى في القرار القيادي في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه.** ع10. الدوحة: مجلة مركز الوثائق والدراسات الإنسانية، 1998م.

181. محمد أبو النصر، مدحت. **نموذج جودة الخدمة من منظور مهنة الخدمة الإجتماعية.** ع30. القاهرة: مجلة القاهرة للخدمة الإجتماعية، 2018م.

182. محمد أبو النصر، مدحت. **قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة،** القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009م.

183. مجدلاوي، فاروق. **الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب.** ط1. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991م.

184. المجليدي، أحمد بن سعيد. **التيسير في أحكام التسعير.**، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1970م.

185. المحب الطبري، محمد بن أحمد. **الرياض النضرة في مناقب العشرة.** ط1، ج2. بيروت: دار الكتب العلمية، 1984م.

186. المحمود، عبد الرحمن. **القضاء والقدر في ضوء الكتاب والسنّة.** الرياض: دار الوطن، 1997م

187. مختار عمر، أحمد. **معجم اللغة العربية المعاصرة.** ط1، ج3. القاهرة: عالم الكتب، 2008م.

188. المدني، مالك بن أنس. **الموطأ،** تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي. بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1985م.

189. المدني، محمد محمد. **نظرات في فقه الفاروق عمر بن الخطاب،** القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، 2002م.

190. المديفر، عبدالله بن محمد. **الدراسات المستقبلية واهميتها للدعوة الإسلامية**. السعودية: جامعة طيبة، كلية التربية والعلوم الإنسانية، 2006م.

191. مسكويه، أحمد بن يعقوب، والتوحيدي، أبو حيان. **الهوامل والشوامل**. القاهرة: دار آفاق للنشر، 2019م.

192. المسيري، عبد الوهاب. **دفاع عن الإنسان: دراسات نظرية وتطبيقية في النماذج المركبة**. ط1. القاهرة: دار الشروق، 2003م.

193. المسيري، عبد الوهاب. **العالم من منظور غربي**. القاهرة: دار الهلال، 2001م.

194. مشرفة، عطية مصطفى. **القضاء في الإسلام**. ط2. لبنان: شركة الشرق الأوسط لتوزيع المطبوعات، 1966م.

195. المقريزي، أحمد بن علي. **المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار**. ط1، ج3. بيروت: دار الكتب العلمية، 1998م.

196. الملا، سلوى حامد. **دور القيادة في إدارة الأزمة**. ع166. قطر: كتاب الأمة، 2015م.

197. المـمّي، حسن. **أهل الذمة في الحضارة الإسلامية**. ط1. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1988م.

198. المنجرة، المهدي. **قيمة القيم**. ط2. الرباط: المركز الثقافي العربي،2006م.

199. المنجرة، المهدي. **الحرب الحضارية الأولى**. ط7. الدار البيضاء: دار عيون، 1994م.

200. بن منصور، سعيد. **سنن سعيد بن منصور**. الهند: الدار السلفية. ط2، 1982م.

201. منصور، علي علي. **نظم الحكم والادارة في الشريعة الاسلامية**. بيروت: دار الفتح، 1971م.

202. منصور، محمد ابراهيم. **الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهمية توطينها عربياً، المستقبل العربي**. ع311. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2002م.

203. ابن منظور، محمد بن مكرم. **لسان العرب**. ط1. بيروت: دار صادر، 1883م.

204. المهدي، حسين بن محمد. **صيد الأفكار في الأدب والأخلاق والحكم والأمثال**. صنعاء: دار الكتاب، وزارة الثقافة، 2009م.

205. المهدي، مالك عبد الله. **ماهية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية**. ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى الرؤى المستقبلية والشركات الدولية، الخرطوم: اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، 2013م.

206. بن نبي، مالك. **القضايا الكبرى**، بيروت: دار الفكر المعاصر، 2001م.

207. بن نبي، مالك. **مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي**. ط1. دمشق: دار الفكر، 1988م.

208. نبيه، محمد صالح أحمد. **المستقبليات والتعليم**، بيروت: دار الكتاب اللبناني، 2002م.

209. النجار، عبد المجيد. **خلافة الإنسان بين الوحي والعقل**. ط3. فيرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2000م.

210. النجار، عبد الوهاب. **الخلفاء الراشدون**. ط1. بيروت: دار القلم، 1986م.

211. النخالة، محمد رضوان. **القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنسبى الأجهزة الأمنية في محافظات غزة**. رسالة ماجستير. غزة: جامعة الأقصى، 2015م.

212. الندوة العالمية للشباب الإسلامي. **الإسلام والحضارة**. ط2،،ج1. الرياض: شركة دار العلم للطباعة، 1979م.

213. النسائي، أحمد بن شعيب بن علي. **السنن الكبرى**. ج6. بيروت: مؤسسة الرسالة، 2001م.

214. نصر، محمد إبراهيم منصور. **الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهمية توطينها عربيا**. مج36، ع416. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، 2013م.

215. أبو النصر، محمد أحمد. **عمر بن الخطاب**. ط1. بيروت، دار الجيل، 1991م.

216. النوافله، محمد توفيق المحمود. **السمات الشخصية والسلوك القيادي للخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه**. الأردن: جامعة اليرموك، 1993م.

217. النوري، عبد الغني. **اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي للبلاد العربية**، الدوحة: دار الثقافة، 1987م.

218. النووي، محيي الدين يحيى بن شرف. **التبيان في آداب حملة القرآن**. ط1. بيروت: دار ابن حزم، 1996م.

219. النويري، شهاب الدين. **نهاية الأرب في فنون الأدب**. ج6. القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية، 2010م.

220. هارت، ليدل. ترجمة الهيثم الأيوبي. **الاستراتيجية وتاريخها في العالم**. ط1. بيروت: دار الطليعة، 1967م.

221. الهنداوي، أحمد ذوقان، والحموي، صالح سليم، والمعايطة، رولا نايف. **استشراف المستقبل وصناعته**. ط1. دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017م.

222. هندي، إحسان. **رسائل عمر بن الخطاب في تدبير الجيش**. ع57. دمشق: مجلة التراث العربي، 1994م.

223. واغنر، سينثياج. **الاستشراف والابتكار والإستراتيجية**، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005م.

224. الونيس، عفاف. **حقيقة الغيب عند المذاهب المادية المعاصرة**. الرياض: دار القاسم، 2012م.

225. الياسرى، أكرم محسن، والعباس، سؤدد علي عبد. **تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز**. مج16، ع63. المجلة العلوم الادارية، 2020م.

226. أبو يوسف، القاضي يعقوب بن إبراهيم. **الخراج**. ط1. بيروت: دار الشروق، 1985م.

المراجع الأجنبية

1. Abdelfattah, Saifeldin. "*Future Visions in the World of Muslims: Between the End of History and the Clash of Prophecies—A Critical Study*." *Istishraf: Journal of Strategic Foresight*, no. 2 (2017). Doha: Doha Institute.
2. Abdul Mutalib, M., and Wan Razali, W. F. "*The Concept of Servant and Islamic Leadership: A Comparative Analysis*." In *Proceedings of the 2nd International Conference on Islamic Leadership*, edited by M. Mohd Jalani et al., 228–245. Nilai: Universiti Sains Islam Malaysia, 2012.
3. Adeniyi, M. A. *Effective Leadership Management: An Integration of Styles, Skills, and Character for Today's CEOs*. Bloomington, IN: AuthorHouse, 2007.

4. Almager, I. L., Susan Cumby, and M. H. Almekdash. "*Developing Human Capital through Instructional Leadership: Learning to Coach during Principal Preparation*." *Open Journal of Leadership* 10 (2021).
5. Al-Mawardi, Abu al-Hasan Ali ibn Muhammad. *Al-Ahkam al-Sultaniyyah wa al-Wilayat al-Diniyyah (The Ordinances of Government).* Translated by Wafaa H. Wahba. Reading, UK: Centre for Muslim Contribution to Civilization, 1996.
6. Alshaykh, A. *Omar Ibn al-Khattab: The Great Rashidun Caliph and the Just and Merciful Imam*. Damascus: Dar al-Kalam, 2012.
7. Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.
8. As-Sallabi, Ali Muhammad. *'Umar Ibn al-Khattab: His Life and Times*. Translated by Nasiruddin Khattab. Riyadh: International Islamic Publishing House, 2007.
9. Aubrecht, Christoph, Sérgio Freire, Josef Fröhlich, and Beatrice Rath. "*Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for Improved Disaster Risk Management*." In *Proceedings of the 8th International ISCRAM Conference*, Lisbon, Portugal, 2011.
10. Bass, Bernard M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. New York: Free Press, 1990.
11. Bass، B. M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Theory, Research & Managerial Applications (third Ed.). New York: The Free Press, 1990.
12. Bass, Bernard M., and Paul Steidlmeier. *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. The Leadership Quarterly 10.2, 1999.
13. Beekun, R. and Badawi, J. *Leadership: An Islamic perspective*. Maryland: Amana Publication,1999.
14. Bell, Wendel. *Making people responsible: The possible, the probable, and the preferable*. In James A. Dator (Ed.), Advancing futures: Futures studies in higher education, New York: Westport, CT, Praeger, 2002.
15. Belka, Ilya. *The Origins of Foresight from an Islamic Perspective*. Doha: Doha Institue, Istishraf 201, Issue 01, 2016.
16. Bennis, W. *The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue*. The American Psychologist, 62(1), 2007.
17. Berkhout, Frans and Hertin, Julia. *Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool*. Greener Management International, 2002.
18. Brown, Peter. G. "*Ethics for Economics in the Anthropocene" in Peter G. Brown and Peter Timmerman (Eds.): Ecological Economics for the Antropocene*. York: Columbia University Press, 2015.
19. Caligiuri, P., & Caprar, D. V. *Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies*. The International Journal of Human Resource Management, 34(12), 2023.
20. Catana, Coralia. *Working Through Communities*. Amsterdam: Elsevier Limited, 2020.
21. Steele, Claire E. *The Weaponization of Space: A Strategic Estimate*. Master's thesis, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS, 2001.
22. Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don't*. New York: Harper Business, 2001.
23. Covey, Stephen R. *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press, 2004.

24. Cuhls, Kerstin. "*From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany*." *Journal of Forecasting* 22 (2003). Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI).
25. Clausewitz, Carl von. *On War*. Translated by J. J. Graham. London: Broadway House, 1962.
26. Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New York: Harper Business, 1967.
27. Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper Business, 2006.
28. Cornish, Edward, ed. *The Study of the Future: An Introduction to the Art and Science of Understanding and Shaping Tomorrow's World*. Washington, DC: Transaction Publishers, 1977.
29. Elkington, John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.
30. Ellis, L. *Would you follow me? Developing effective leadership behavior*. Management Today, Vol. 20, No. 8. (2004).
31. Fatima, Kulsoom. *The Leadership Traits of Hazrat Umar: A Beacon of Light for Contemporary Era*. The Islamic Culture, Research Journal - Sheikh Zayed Islamic Centre, University of Karachi, 46(2), 2021. HYPERLINK https://doi.org/10.46568/tis.v46i2.787
32. F. Fadhlurrahman, A. Parnawi, A. Yuliana, and M. Kurniawan. *Reconstruction of the Dynamics Thinking and Civilization of Khalifah Umar Bin Khattab in Islamic Education*. IJoASER, vol. 4, no. 1, 2021.
33. Foresight and Scenario Planning Methodologie, on: https://www.cefsee.org/2020-foresight (acssesed:27-06-2024)
34. Fox, Jonathan. *Social Accountability: What Does the Evidence Really Say?* World Development, Vol. 72, 2015.
35. Gallup. Trust in Institutions. Gallup News, 2020. On: https://news.gallup.com/poll/1597/Confidence-Institutions.aspx (acssesed:18-04-2025).
36. Geariod, O'tuthail. *General Introduction: Thinking Critically about Geopolitics*. in: The Geopoltical reader, 2nd edition, eds: G-O, Tuathacl, S, Dalby and P. Routledqe Routledqe London, 2006.
37. *Grand Dictionnaire de la philosophie*. Canada-Montréal: Larousse Edition, 2005.
38. Guiliani, R. *Leadership - Six skills to become a strong leader*. Management Today, Vol. 20, No. 9, 2004.
39. Hanasini Athapaththu, H.K.S. *An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management*, International Journal of Scientific and Research. V.6, Issue 2, February 2016.
40. Hart, M. H. *The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History*. New York: Kensington Publishing, 2000.
41. Hume, David. *An Enquiry Concerning Human Understanding*. England: A & D Publishing, 2008.
42. Kay, Alan. "Learning vs. Teaching with Educational Technologies." *EDUCOM Bulletin*, no. 3–4. New Jersey, 1983.
43. Ibn Khaldun, A. *The Muqaddimah: An Introduction to History*. Abridged ed. Princeton: Princeton University Press, 2015.

44. "*Introduction: What Is Strategic Management*." June 2, 2024. http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL_Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf
45. George, J. M. "*Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*." *Human Relations* 53, no. 8. London: Tavistock Institute of Human Relations, 2000.
46. Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01). *The Development, Concepts and Doctrine Centre*. Shrivenham: Ministry of Defence, 2014.
47. Kaandhlawi, Muhammad Zakariyya. *Stories of the Sahaba*. New Delhi: Madania Publications, 2013.
48. Kets de Vries, Manfred F. R. *Coach and Couch*. UK: Palgrave Macmillan, 2007.
49. Khan, I. A. "*Comprehensive Leadership Personality: A Reflection from the Quranic Perspective*." In *Proceedings of the Conference on Islamic Leadership and Management*. Brunei: Universiti Islam Sultan Sharif Ali (UNISSA), 2016.
50. Khemesh, Sireen. *Strategic Management: Basic Concepts*. Anadolu University, 2017.
51. Khosrowjerdi, Mahmood. *Good Governance and National Information Transparency: A Comparative Study of 117 Countries*. Norway: Inland Norway University of Applied Sciences, vol. 13192, 2022.
52. Kotter, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
53. Likert, Rensis, and Jane G. Likert. *New Ways of Managing Conflict*. Ann Arbor: University of Michigan, McGraw-Hill Publishing, 1976.
54. McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
55. Michel, Rex R. *Historical Development of the Estimate of the Situation*. U.S. Army Research Institute, October 1990.
56. Mintzberg, Henry. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
57. Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Pearson Education Limited, 1994.
58. Muir, William. *The Caliphate: Its Rise, Decline, and Fall*. Edinburgh: John Grant, Religious Tract Society, 1915.
59. Német, Bence. *Strategic Foresight Process—Improvements for the Hungarian Ministry of Defense*. Master's thesis, National University of Public Service (Zrínyi Miklós), June 2016.
60. Neuman, W. Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1997.
61. Newton, Paul. *Leadership Theories: Leadership Skills*. USA: The eBook Company, 2016.
62. Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
63. Nuʿami, Shibli. *Al-Farooq: Life of Omar the Great*. New Delhi: International Islamic Publishers, 1992.
64. OECD. *Strategic Foresight for Better Policies: Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*. Paris: OECD Publishing, 2019.
65. OECD. *Preparing Governments for Long-Term Threats and Complex Challenges: High-Level Risk Forum Policy Seminar*. Paris: OECD Conference Centre, September 2016.
66. Ogunbado, A. F., Y. S. Abu Bakar, and M. A. Saidi. "'*Umar Ibn Khattab: An Epitome of Servant Leadership—A Sustainable Lesson for Contemporary Leaders*." Journal of Critical Reviews 7, no. 8 (2020): 1021–1026.

67. Onyx, Jenny, and Rosemary Leonard. "*Complex Systems Leadership in Emergent Community Projects*." Community Development Journal 46, no. 4. Oxford: Oxford University Press, 2011.
68. Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009.
69. Polak, Fred. *The Image of the Future. Amsterdam*; London; New York: Elsevier, 1973.
70. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
71. Presbitero, Alfred, and Yuka Fujimoto. "*Employee Engagement and Retention in Multicultural Work Groups: The Interplay of Employee and Supervisory Cultural Intelligence*." Journal of Business Research 186. Amsterdam: Elsevier, 2025.
72. Quong, Terry, and Allan Walker. "*Seven Principles of Strategic Leadership*." International Studies in Educational Administration 38, no. 1, 2010.
73. Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, Angelo Odendaal, and Gerhard Roodt. *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Johannesburg: Pearson Education, 2009.
74. Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership*. New York: Paulist Press, 1977.
75. Runde, Daniel F., Romina Bandura, and Madeleine McCann. *Investing in Quality Education for Economic Development, Peace, and Stability*. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies (CSIS), 2023.
76. Gilfillan, Seabury C. *Successful Social Prophecy in the Past*. Master's thesis, Columbia University, Faculty of Political Science, Department of Sociology. New York, 1920.
77. Scoblic, J. Peter. "*Learning from the Future*." Harvard Business Review, July 2020. https://hbr.org/2020/07/emerging-from-the-crisis (accessed 27 June 2024).
78. Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
79. Slaughter, Richard A. *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century*. Westport, CT: Praeger, 1995.
80. Solomon, Robert C. *The Big Questions: A Short Introduction to Philosophy*. 6th ed. Orlando, FL: Harcourt College Publishers, 2002.
81. Steyn, P. "*Organisational Strategy: Leadership Excellence Needed*." Management Today 19, no. 10 (2004): 46.
82. Stogdill, Ralph M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press, 1974.
83. "*Strategic Management: Definition, Purpose and Examples*." Indeed Career Guide, June 26, 2024. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management
84. Szpilko, Danuta. "*Foresight as a Tool for the Planning and Implementation of Visions for Smart City Development*." Faculty of Engineering Management, Bialystok University of Technology, Poland, February 2020.
85. Toffler, Alvin. *Future Shock*. New York: Random House, 1970.
86. United Nations Development Programme (UNDP). *Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2014.
87. Verdan, André. *Le scepticisme philosophique*. Paris: Bordas, 1971.

88. Vermeulen, J. "*Making Sense of Leadership*." Management Today 20, no. 9 (2004): 22–24.
89. Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson Education, 2013.
90. Zahra, P. S., and S. Herman. "*The Economic Policy of Umar Bin Khattab to Face Ramadan Crisis*." Islamic Economics and Business Review 2, no. 1, 2023. https://ejournal.upnvj.ac.id/iesbir/article/view/5636