التخطيط الإداري في الإسلام
(فترة العهد النبوي)

عبد الكريم صالح السكر(**)
محمود عودة محمود أبو فارس(*)

(**) مدرس في كلية الأعمال – قسم الادارة العامة – الجامعة الأردنية.
(*) مدرس في كلية الأعمال – قسم الإدارة العامة – الجامعة الأردنية.

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على التخطيط الإداري الاسلامي في العهد النبوي، من خلال مناقشة بعض الجوانب الإدارية المهمة من عملية التخطيط في العهد النبوي، في محاولةٍ لتأصيل بعض المبادئ التي تقوم عليها هذه العملية، وإثباتٍ لأسبقية الإدارة الاسلامية في تطبيقاتها، متأملين العودة لهذا الأصل العظيم، وإعادة صياغة مفرداته لتلائم هذا العصر، وإحياء الوعي الاسلامي في جانبه الإداري.

لقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي التحليلي من خلال المصادر الجاهزة التي تناولت العديد من الجوانب الإدارية لعملية التخطيط في حياة الرسول ﷺ.

خلصت الدراسة إلى توضيح :

- مبادىء التخطيط الإداري في العهد النبوي، وهي : العقيدة، والتنبؤ،الاستعداد.
- المميزات التي تميزه وتفرده عن غيره ؛ إذ يقوم على مجموعة من الأصول والقواعد، والأساليب والوسائل التي لاتتوافر في التخطيط الحديث.
- الدور الأساس الذي قامت العملية التخطيطية في عهده ﷺ في بناء أركان الدولة ومؤسساتها، ومأسسة العمل السياسي والإداري.
- الإهتمام بمعرفة قدرات العاملين وكيفية توظيفها من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة وتأثير الجماعة، ونمط القيادة كمبادئ تقوم عليها عملية التخطيط الإداري في الاسلام.
- أنهُ تخطيطٌ شرعي قائم على أسس مقننة واضحة ومتينة تحفظ له طابعه الخاص وتعينه على أداء وظيفته بصورة كاملة لاتتوافر مطلقاً في غيره فهو يقع ضمن الإطار التعبدي، ويجمع بين الطابعين الديني والدنيوي.

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد :

هذه محاولة متواضعة في معرفة وتأصيل ماهية التخطيط الإداري الإسلامي في فترة العهد النبوي، إذ يُعد هذا الموضوع إلهي المنهج، إنسانيُ التطبيق والممارسة. وحريٌ بنا – كمسلمين – الإقتداء بالرسول ﷺ، حيث يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿لَّقَدۡ كَانَ لَكُمۡ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسۡوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرۡجُواْ ٱللَّهَ وَٱلۡيَوۡمَ ٱلۡأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرٗا﴾[٢١: الأحزاب]، ونظراً لكون موضوع التخطيط يُعد مادةً علمية وعملية مستقلة، يتم بموجبها اختيار الأهداف، وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع الطرق والوسائل اللازمة، للتأكد من تنفيذ السياسات والبرامج المحددة وفق منهج علمي يقوم على وضوح الرؤية وامتلاك المعلومة. ومتشعبٌ في مدى ضرورته ولزوميته لمختلف النشاطات والوظائف الإدارية الآخرى ؛ فإن الكتابة فيه ستكون بشكل مختصر على أن تكون الصورة في ذهن القارىء واضحة المعالم ليتمكن من محاكمة الموضوع والحكم عليه بتجرد وموضوعيه؛ ليلمس عن قناعة ورضاً تأثيره ﷺ في تأصيل مبادىء هذا الحقل إبتداءً وتطبيقاً أياً كانت النظرة التي ينظر من خلالها القارىء والمتابع لهذا الموضوع.

ورغم تأثر التخطيط بالأيدولوجية إذ تختلف أهدافه واستخداماته وأساليبه باختلاف العقيدة التي يقوم عليها بنيان المجتمع، إلا أن أركانه وأساليبه واضحة لكون المنظور الذي يقوم عليه هذا الحقل منظوراً علمياً في الأصل [نصير: ١٤٠٧:١٤٢].

وقد تضمن الموضوع مناقشة أسباب اختيار البحث، وأهدافه ثم افتراضاته التي تختبره كظاهرة إدارية متميزة في أركانها وشمولية أفكارها وأصولها، ومرونة في الآليات والوسائل؛ لتحقيق أهدافه في فترة العهد النبوي، ومن ثم استعراض أهم نتائجه للوصول الى مايمكن اعتباره مفاهيم ومبادىء للتخطيط

الإداري في العهد النبوي بصورة تميزه عن طبيعة التخطيط الإداري الحديث، وتؤكد وجوده كوظيفة إدارية عند البدء بنشر الدعوة المحمدية إبتداءً، وببناء المؤسسات الإدارية الحكومية تاليًا، منذ خمسة عشر قرناً من الزمان، هذا وتم التدليل على ذلك بإيراد بعض النماذج والصور في مجالات الدعوة، والهجرة، والمؤاخاة التي تمثل أفضل صور التخطيط الاجتماعي الذي يُعَدُّ عملية تنبؤ بالسياسات الاجتماعية واتجاهاتها، وكذلك التخطيط العمراني وتمثل ذلك في بناء مسجد قباء، والمسجد النبوي، وبيوت أزواج الرسول ﷺ، ومنازل المهاجرين، وأهل الصُّفة، والتخطيط الإداري والسياسي.

خطة البحث :

جاءت خطة البحث بمبحثين، يتضمن كل مبحث مجموعة من المطالب، وكل مطلب مجموعة من الفروع وفق مقتضى الحال ثم خاتمة تتضمن ماتمخض عنه البحث على النحو التالي :

- مقدمة
- تمهيد
- المبحث الأول : الإطار التحليلي
  - المطلب الأول : مبادىء التخطيط الإداري في العهد النبوي
    - الفرع الأول : العقيدة
    - الفرع الثاني : التنبؤ
    - الفرع الثالث : الاستعداد
  - المطلب الثاني : إطار التخطيط الإداري في العهد النبوي
    - الفرع الأول : التفكير
    - الفرع الثاني : الصور التخطيطية
  - المطلب الثالث : مميزات التخطيط في العهد النبوي
    - الفرع الأول : شمولية الأفكار والأصول

- الفرع الثاني: مرونة الآليات والوسائل
- المطلب الرابع: دور التخطيط الإداري في العهد النبوي في بناء أركان الدولة ومؤسساتها
- الفرع الأول: الإقليم
- الفرع الثاني: الشعب
- الفرع الثالث: السلطة السياسية
- المطلب الخامس: دور التخطيط الإداري في العهد النبوي في مأسسة العمل السياسي والإداري
- الفرع الأول: العمل السياسي
- الفرع الثاني: العمل الإداري
- المطلب السادس: اهتمام التخطيط الإداري في العهد النبوي بقدرات الأفراد وطاقاتهم
- المبحث الثاني: دروسُ وعبرُ تخطيطية في العهد النبوي
- المطلب الأول: التخطيط للدعوة
- الفرع الأول: المرحلة السرية للدعوة
- الفرع الثاني: المرحلة الجهرية للدعوة
- المطلب الثاني: التخطيط للهجرة
- المطلب الثالث: التخطيط العمراني
- المطلب الرابع: التخطيط الإجتماعي
- المطلب الخامس: التخطيط السياسي والإداري
- المطلب السادس: التخطيط للغزوات والسرايا
- الخاتمة: النتائج والتوصيات

أسباب اختيار البحث :

توجد عدة أسباب شجعت على إعداد هذا البحث، منها: الآتي :

١ – المساهمة ضمن القدرات المتاحة في إبراز صورة الإسلام العظيم في جانبه الإداري، وبخاصة في مجال التخطيط الإداري، ودوره وأسبقيته في استجلاء العديد من مبادىء التخطيط وأساسياته وعناصره ومراحله، فكراً وتطبيقاً.

٢ – إبراز قدرة الإدارة الإسلامية على العطاء المتجدد والمتميز في جانبها التخطيطي على وجه الخصوص؛ مما أكسبها خاصية الصلاحية للتطبيق في كل الأمكنة والعصور إذا توافرت المعطيات والنوايا الحسنة والصادقة والغيرة على التطبيق.

٣ – محاولة نشر الوعي الإسلامي عن ذلك الجانب من الإدارة الإسلامية في خضم الآمواج المتتابعة من تنوع المعارف والعلوم الغربية بكل مبادئها وتقنياتها؛ حتى غدا الإرث الإداري الإسلامي بعيداً عن البحث والتناول والتطبيق.

٤ – محاولة تقديم بديل أخلاقي للإدارة الحديثة؛ ليحل محل المناهج الآخرى التي تفتقر الى هذه الميزة، هذا البديل المتأصل من العقيدة الإسلامية ممثلاً بأقوال الرسول ﷺ وأفعاله وتقريراته، والمستوحى من القرآن الكريم.

أهداف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق أغراض عديدة، أهمها ما يأتي :

١ – تقديم موضوع التخطيط الإداري الإسلامي في العهد النبوي باختصار ووضوح من خلال بيان مفهومه ومبادئه وآليات تطبيقه، وإظهار تميزه عن مفردات التخطيط الإداري الحديث وأسبقيته في طرح العديد من مفرداته الخاصة.

٢ – إظهار خصائص التخطيط الإداري في الصورة الإسلامية في العهد النبوي بقدر الإمكان الى القارىء؛ وذلك لإعادة ثقة المسلم في أنظمته الإدارية وأسسها المتينة، وبالتالي تعزيز قناعته وقناعة الآخرين بقوة هذا الميدان وصلاحيته.

٣ – إضافة معلومة متواضعة إلى المكتبة الإدارية الإسلامية في مجال التخطيط الإداري في العهد النبوي، وإطلاع رواد هذه المكتبة على عمق عملية التخطيط الإداري الإسلامي وأصالة وإبداع المخططين الإداريين المسلمين.

٤ – إثبات أن التخطيط الإداري في العهد النبوي عملية تم بموجبها اختيار الأهداف، وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الطرق والوسائل اللازمة للتأكد من تنفيذ السياسات والبرامج المحددة.

منهج البحث :

لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، وانسجاماً مع موضوع ومضمون البحث فإن المنهج المتبع هو "المنهج التاريخي"، وفق طابع تحليلي، ضمن معطيات أساليب البحث العلمي ؛ أي أن الهدف ليس سرداً للشواهد التاريخية ذات العلاقة بالموضوع بقدر ماهو تحليلها وتمحيصها، ومن ثم استنباط الأفكار والمبادىء والأصول التي قامت عليها عملية التخطيط في فترة العهد النبوي.

ميزة البحث :

يتميز البحث في إبراز الجانب الفكري لعملية التخطيط في الإدارة الإسلامية في عهدها النبوي، وعرض بعض الجوانب التطبيقية من ممارسات وأعمال وأقوال الرسول ﷺ، والاهتمام بالجانب التاريخي كاتجاه وصفي تصويري في مجال الإدارة العامّة، مع عدم الإمعان في الوصف والتصوير إلا بالقدر الذي يمكننا من التحليل والتأصيل، بغرض إثبات أسبقية الإدارة

الإسلامية في ممارسة أفكار ومبادىء وظيفة التخطيط، وأنه ﷺ كان له الدور الأول في هذه الممارسة، وهذا ماسوف نلمسه من تجربته في نشر الدعوة، وبناء الدولة، وتوخياً لدقة المعلومة تم الإعتماد على المراجع الأساسية، والأبحاث العلمية المنشورة في المجلات العلمية ذات العلاقة بموضوع التخطيط الإداري الإسلامي.

أسئلة البحث:

يثير البحث عدداً من الأسئلة، تشكل الإجابة عليها صورة التخطيط الإداري في العهد النبوي:

١ – مالمقصود بالتخطيط في الإسلام؟ وماهي المبادىء التي تشكل مرتكزاته الأساسية ؟

٢ – ما هي مزاياالتخطيط الإداري في الإسلام التي تميزه وتفرده عن التخطيط الحديث ؟

٣ – هل تم تطبيق التخطيط في:

– مرحلة نشرالدعوة ؟

– مرحلة بناء الدولة ؟

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الأدب الإداري الإسلامي، إلّا أن الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط كعملية ووظيفة إدارية محدودة جداً، ومن هذه الدراسات:

١ – دراسة محمد ياغي وتوفيق مرعي، (١٤١٠هـ) بعنوان "نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم" بين الباحثان في هذه الدراسة أن أسس النظرية الإدارية الإسلامية هي: أساس الأيمان، وأساس الإنسان، وأساس المجتمع، وأساس أخلاقيات الإدارة، واستدل الباحثان بالكثير من الأيات القرآنية التي تؤكد وتعمّق هذه الأسس. وبينت

الدراسة – أيضاً – علاقة النظرية الإدارية الإسلامية بعملية التخطيط التي تُعَدُّ أولى عمليات الإدارة، ومن دونها لن تحقق المنظمة الإدارية أهدافها، وبينت – أيضاً – عمليات تحديد الموارد المادية، والتنفيذ، والتقويم. وأوصت الدراسة بإثراء أسس النظرية الإدارية وعناصرها بالمبادىء القرآنية، وتقييمها ومراجعتها في ضؤ السنة النبوية الشريفة والفكر الإداري الإسلامي.

٢ – دراسة شعيبي (١٤٢١هـ) بعنوان "التخطيط الإداري الإسلامي في العهد النبوي المدني" بين الباحث في هذه الدراسة أن عملية التخطيط الإداري في الإسلام تعني استفراغ الوسع من قبل الفرد أو الجماعة في الأخذ بالأسباب الشرعية، والاستفادة من دروس الماضي والحاضر لوضع التدابير اللازمة لمواجهة المستقبل، مع التوكل على الله فيما قدر من نتائج لتحقيق أهداف تتفق مع مقاصد الشريعة، وهي: حفظ الدين، وحفظ النفس، وحفظ العقل، وحفظ النسل، وحفظ المال. وبيّن الباحث أن الدولة الإسلامية في العهد النبوي لم تكن تتبع الأساليب العشوائية، وإنما كانت تتم بأسلوب علمي تضمن مقومات التخطيط الإداري الناجح.

٣ – دراسة شعيبي (١٤٢٣هـ) بعنوان "التخطيط الإداري بين المفهوم الإسلامي والمفهوم الوضعي" بيّن الباحث في هذه الدراسة غلبة الجانب العلماني على الفكر الإداري الحديث، وغياب الجانب العقدي والإيماني وأثره في عملية التخطيط، وأوضح أسبقية الإدارة الإسلامية في معرفة وتطبيق التخطيط الإداري بأنواعه وأشكاله المختلفة، وبيّن الباحث كذلك وجود تشابه بين المفهومين في السمات وبعض النواحي الإجرائية والأساليب التنفيذية مع وجود اختلافات جوهرية في الأسس التي تقوم عليها الإجراءات والأساليب لكلٍّ من المفهوم الإسلامي والمفهوم العلماني في التخطيط الإداري.

٤ – دراسة المطيري، (١٤١٢هـ). بعنوان "مبادىء وأسس الإدارة العامّة أهمية أسلمتها" دراسة إستطلاعية تحليلية. بيّن الباحث في هذه الدراسة

أن ٧٧٪ من أفراد عينة دراسته ترى أن أصول الإدارة العامّة الحديثة قائمة على النظريات العلمانية، وأن ٩٢٪ من العينة ترى بأن الأسس والمبادىء ظهرت في المجتمع الغربي على أيدي كتّاب غربييّن.

٥ – دراسة المطيري، (١٤١٤ هـ). بعنوان "نموذج التخطيط الإسلامي من حياة الرسول ﷺ: الفكر والتطبيق". أكدت هذه الدراسة على أن الإدارة الإسلامية إدارة تتسم بالشمول، وملاءمة الفطرة الإنسانية على اختلاف الأزمنة والأمكنة من خلال تركيزها على التخطيط وفق أقوال وأفعال الرسول ﷺ.

وخلصت الدراسة الى أن الإدارة الإسلامية تستمد مبادئها من هدي القرآن الكريم، والسنة النبوية، وذلك تمييزاً لها عن غيرها من الإدارات الوضعية التي تستمد مبادئها وأسسها من تجارب العقول البشرية التي يغلب عليها الطابع العلماني، الذي يقصي الجانب العقائدي والإيماني من التأثير في الحياة، إضافة الى شمولية التخطيط الإسلامي وأسبقيته في معرفة كثير من المبادىء الضرورية في المجال الإداري.

تمهيد :

مفهوم وماهية التخطيط الإداري في الإسلام :

تُعد عملية التخطيط في الوقت الحاضر من أهم أنشطة العملية الإدارية، فهي تسبق الوظائف الإدارية، تؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي تتأثر كفاءة هذه الوظائف بكفاءة التخطيط. وترجع أهمية التخطيط الى الأسلوب العلمي المتبع سواء في التفكير أو في التنفيذ، أو في وضع الأهداف وتحديدها أو في وضع الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف [البنا: ١٤٠٥: ٨٥]. ضمن هذا السياق كانت التطبيقات والممارسات الأولى للنبي ﷺ في نشر الدعوة الإسلامية، وهذا محور البحث والحديث في الصفحات القادمة.

وبناء على ذلك فإنه من الممكن الإشارة بإقتضاب الى مفهوم التخطيط الإداري في الإسلام بأنه "**منهج عملٍ عقدي فكريٍ جماعيٍ، يُحدد الأهداف، ويرتب الأولويات، ويأخذ بالأسباب والوسائل المشروعة، ويستثمر الوسائل المتاحة لإدارة شؤون الحياة ومواجهة تحديات الحاضر والمستقبل**"، وبما أن الإدارة في الإسلام هي ذات طابع تعبدي، فإنه من الضروري أن يكون لها نوع مميز من التخطيط الذي يتجاوب مع فلسفتها ويلبي مطالبها؛ مما يسهل عليها الوصول الى غاياتها السامية من خلال عملية التخطيط الإداري.

يلاحظ أن هذا التعريف يقوم على مرتكزات أساسية تمثل جوهر عملية التخطيط وصورته الزاهية في الإسلام، إذ يعتمد التخطيط الإداري في عهده النبوي على منهج عقدي فكري، أساسه التوكل على الله، مع الأخذ بالأسباب؛ مما يضفي عليه الصفة الروحية التي منحته البعد عن الجمود والغلو والجفاء في التفكير الذي يُعد عماد التخطيط والنهج والآليات، وهذه ميزة تسجّل له، يعز توافرها في مفاهيم التخطيط عند الآخرين. فأي عمل ينجز بدون إعمال للفكر في هذا العمل – من حيث الجدوى والأليات المناسبة لتنفيذه – فهو عمل غير واضح المعالم، كثير المشكلات والإنحرافات؛ إذ يقول الحق تبارك وتعالى في محكم كتابه: ﴿ٱلَّذِينَ يَذۡكُرُونَ ٱللَّهَ قِيَٰمٗا وَقُعُودٗا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمۡ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي

خَلْقِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَٰذَا بَٰطِلًا سُبْحَٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ﴾ [١٩١: آل عمران]. وهذا العمل لايتم إلا بالجهد الجماعي؛ تجسيداً لمعاني الآيات القرانية التي وردت بصيغة الجمع مخاطبة الجماعة، إذ أن أغلب الأوامر التي أمر الله بها عباده في القرآن الكريم جاءت بهذه الصيغة كقوله تعالى: ﴿وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ﴾ [١٠٥: التوبة]، وقوله تعالى: ﴿قُلْ سِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ﴾ [١١: الأنعام] وقوله: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ﴾ [١٣٥: النساء] وفي هذا توجيه لنا بأهمية العمل الجماعي.

ومن مرتكزات هذا التعريف أيضاً: الأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات المستقبل بالإعداد والاستعداد؛ لقوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ﴾ [٦٠: الأنفال]، وهذا الاستعداد يبدأ من التخطيط على مستوى الفرد، ويصل الى التخطيط على مستوى المجتمع والدولة وفق القدرات والإمكانات المتاحة، والاستعداد وفق الفهم الإسلامي دليل على إرادة العمل، كما أن أجر الاستعداد كأجر العمل به، كما يفهم من نهاية الآية السابقة ﴿وَمَا تُنفِقُوا۟ مِن شَىْءٍ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾. ويقول ﷺ: "إن الله كتب الحسنات والسيئات، ثم بين ذلك، فمن هم بحسنة فلم يعملها كتبها الله له عنده حسنة كاملة ..." [رواه البخاري، رقم ٦٤٩١. ومسلم بصحيحه، رقم ١٣١].

وبخصوص النظر في المستقبل يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [١٨: الحشر]، يفهم من هذه الآية الكريمة إدارياً وجوب النظر في المستقبل خدمة للنفس، وهذا النظر لايتم إلا من خلال التأمل والتدبر والدراسة والاعداد لكل ما سوف تتخذه من تصرفات، هذا التصرف المربوط برباط الإيمان والتقوى الذي يغلف أي عمل أو تصرف يقدم عليه الفرد، وفي التوجيه النبوي التالي "**إذا هممت بأمرٍ فتدبر عاقبته، فإن كان رشداً فأمضه، وإن كان غيًا فأنته عنه**" [السيوطي: د. ت. ٣٢٥٩] وغيره من التوجيهات، ما يوضح أهمية التفكير المسبق قبل الإقدام على أي عمل؛ حتى لايندم الإنسان أو

يخسر نتيجة لقرار متسرع غير مدروس، فالإسلام كدين وكمنهج للحياة اهتم بعملية التخطيط ابتداءً بالفرد والمجتمع وانتهاءً بالدولة، لهذا اهتم بعض المفكرين في مجال الإدارة الإسلامية بالتخطيط، واعتبروه فريضة إيمانية؛ لأن التفكير عماد التخطيط، والفكر مصدر المعرفة، والمعرفة أساس السلوك السوي في علاقة الإنسان بالخالق والمخلوق [فتح الباب: د. ت: ١٩]، والتخطيط يكتسب أهمية قصوى عندما يبدو توافره شرطاً أساسياً لتنظيم حياة الفرد المسلم واستغلال وقته بما يرضي اللّه.

وبما أن الإدارة في الإسلام هي ذات طابع تعبدي، فإنه من الضروري أن يكون لها نوع مميز من التخطيط الذي يتجاوب مع تصورها ويلبي مطالبها؛ مما يسهل عليها الوصول الى غاياتها السامية من خلال عملية التخطيط الإداري، فالتخطيط السليم الموفق رافق حياته ﷺ بدءاً من إرهاصات النبوة وحتى إقامة الدولة الإسلامية في المدينة المنورة مروراً بمراحل الدعوة سراً وجهراً، والهجرة الأولى الى الحبشة لإنقاذ الفئة المؤمنة بعد مطاردتها في إيمانها وبغرض إعدادها لميعادها، وهجرته ﷺ إلى يثرب وما سبقها وتخللها من ترتيبات الاعداد في الاجتماعات السرية مع الوفود، والمبايعة معها، وتحضير مستلزمات الرحلة من زاد وراحلة وصُحبة، والتمويه والتعمية على عيون الجمع المشرك من قريش بعد امتلاكه المعلومة واطلاعه عليها واتخاذه القرار المناسب في ضوئها، وكل ذلك تم في صورة تخطيط تدريجي عالي المستوى، آخذاً بوسائل النجاح وأسبابه، والظروف والإمكانات بعين الاعتبار، متزامناً مع الوقت المناسب مجسِداً على أرض الواقع كافة انواع التخطيط المعروفة التي سيتم الحديث عنها لاحقاً وفق ترتيب أسئلة الدراسة وأصول مناقشتها وفق المباحث التالية:

المبحث الأول
الإطار التحليلي

المطلب الأول
مبادىء التخطيط الإداري في العهد النبوي

الفرع الأول
مبــدأ العقيــدة

ترتبط عملية التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي – أياً كان ميدانها – بالعقيدة أولاً، فهي تقوم على منهج عقدي، أساسه التوكل على الله، والإرتباط بالمشيئة الإلهية، ويرجع الأساس العقدي في التخطيط الإسلامي الى توجيه الله سبحانه وتعالى للمسلمين، بحيث يمكن أن نقول: إن رسم السياسات العامة في التخطيط الإسلامي هو من صنع الله عز وجل، وقد يصل الأمر أن يضع الله عز وجل تخطيطاً محكماً لآحد أنبيائه، ويلهمه هذا التخطيط، ويكلفه بتنفيذه، مثلما فعل سبحانه وتعالى مع نبيِّه يوسف عليه السلام، وكما فعل مع رسوله محمد ﷺ في صلح الحديبية، فعنما اعترض عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – على هذا الصلح وقال لرسول الله ﷺ: أولسنا بالمسلمين، وهم بالمشركين؟ وعندما أجيب ببلى، قال: فعلام نعطي الدنية في ديننا؟ فرد عليه ﷺ أنا عبدالله ورسوله، لن أخالف أمره، ولن يضيعني [ابن هشام: ١٩٧١: ٧٨٢].

وهذا يدل على أن التخطيط لمواجهة قريش كان تخطيطا إلهياً، أوحى به الله سبحانه وتعالى لرسوله ﷺ، وعلى المسلم – عندما يباشر بالتخطيط – أن لايبتعد عن الإيمان بالله، وإنما يأخذ بالأسباب مؤمناً بقدرة الله، متوكلاً عليه حق توكله.

ويترتب على تحديد السياسات؛ تحديد الأهداف وترتيبها وفق أولويات، والأخذ بالأسباب والوسائل المشروعة والملائمة لتحقيقها، وإختيارالإجراء المناسب في إطار المشروعية الكاملة النابعة من القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة، أو أي مصدر تشريعي آخر كالإجماع والقياس والإجتهاد ومصادر التشريع الأخرى.

ويتضح – هنا – أن الركن العقدي في التخطيط الإداري في الإسلام يبرز من الهدف العام للتخطيط الإسلامي الذي يرمي الى تحقيق رضا الله سبحانه وتعالى بفعل أوامره واجتناب نواهيه، وبشكل أدق تحقيق الأهداف الشرعية الدنيوية والأخروية، والعمل على تحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية المتمثلة بحفظ الدين والنفس والنسل والمال [شُعيبي: ١٤٢٢: ٦٥]، وتحسين حياة الإنسان في مختلف الجوانب وفق شريعة الله.

ويبدأ تطبيق التخطيط الإداري عملياً من مستوى الفرد في المجتمع وحتى مستوى الخلافة في الدولة وقد قال الحق تبارك وتعالى: ﴿وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ﴾ [٧٧: القصص] في هذه الآية المباركة أمرٌ ربأني يوحي بعملية التخطيط في الدنيا والأخرة، إذ يقول أهل العلم: إن هذه الآية المباركة توحي بالتخطيط في الدنيا، لمقابلة المآل في الآخرة على كل المستويات، وفي كل الظروف والأزمنة.

في ضوء هذا التصور كان تخطيطه ﷺ في بدء الدعوة تخطيطاً انطلق من فهم عقدي تمثل بإبلاغ الرسالة السماوية للناس قال تعالى: ﴿وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا كَآفَّةٗ لِّلنَّاسِ﴾ [: سبأ]، ولتنفيذ هذا الهدف احتاج ﷺ في بداية دعوته الى خطوات وآليات عمل بعد تحديد الأولويات وترتيب الأهداف حسب أهميتها، حتى يتم من خلالها تبليغ الدعوة وضمان نجاحها في ظروف غاية في التعقيد والصعوبات؛ منطلقاً بأنه لاسياسة ولا إدارة إلا بدين وشريعة، ولا شريعة ولا دين بغير سياسة وإدارة أو ضبط يعمل على تحقيق المصلحة، [قدامة: ١٩٨١: ٦٢٣]. ومن خلال هذا التصورننظر تالياً كيف عمل ﷺ على نشر دعوته وأخذ بأسباب النجاح؟ وكيف تناسب هذا التخطيط مع ظروف الزمان والمكان؟ وفق الممارسات التالية:

– **السرية في عملية التخطيط:** وتمثل بسرية الدعوة التي آمنت من خلالها زوجه، ثم صِديقه وربيبهِ ومولاه، ورهط آخرون كانوا الرعيل الأول الذي

آمن وصدق وصلى، فكانت هذه بمثابة خطة مؤقته قصيرة المدى تجلت فيها حكمته ﷺ في حسن الانتقاء والاختيار فيمن دعاهم من مختلف الفئات العمرية، وسرية مكان الاجتماعات في دار الأرقم، تناسبت هذه السريّة مع المعطيات الموقفية آنذاك وهذا درسٌ أولي في الإدارة الموقفية.

- **التدرج في عملية التخطيط:** كانت الأيات الكريمة تتنزل عليه ﷺ توجهه ابتداءً كيف يسير بالدعوة وينتقل بها من مرحلة السرية الى مرحلة العلنية قال عز وجل: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلۡمُدَّثِّرُ ۝١ قُمۡ فَأَنذِرۡ ۝٢ وَرَبَّكَ فَكَبِّرۡ ۝٣ وَثِيَابَكَ فَطَهِّرۡ ۝٤ وَٱلرُّجۡزَ فَٱهۡجُرۡ﴾ [١-٥ ٱلمدثر]، أمر من الله عز وجل بالجهر بالدعوة والصدع بها، لكن بشكلٍ تدريجي بدءاً من الأقرب ثم الى الدائرة الإجتماعية الأوسع، قال تعالى: ﴿وَأَنذِرۡ عَشِيرَتَكَ ٱلۡأَقۡرَبِينَ﴾ [٢١٤: الشعراء]، بدأ بأهله وعشيرته؛ لينذرهم أن الرائد لايكذب أهله، وتجلت في هذه المرحلة مرونة التخطيط في فعله ﷺ وقدرته في اختيار الأسلوب المناسب في الوقت المناسب وهذا دليل على أهمية المعطيات البيئية في تدرج العملية التخطيطية، وهذا الدرس الثاني.

الفرع الثاني
مبدأ التنبؤ[1] (التوقع)

يُعد التنبؤ نشاطاً ذهنياً مرتبطاً بوجود الإنسان وبتصرفاته، وبأهمية الوقت الذي يجب أن يستغله في ممارسة ذلك النشاط، لذا يُعرف التنبؤ بأنهُ "التوقع

(١) نعني بالتنبؤ – هنا – محاولة معرفة مجريات المستقبل ضمن نطاق ماوهبنا الله من عقل، والعمل على تفادي أخطارها عن طريق استخدام البيانات والمعلومات السابقة والحاضرة واللاحقة. وليس المقصود معرفة الغيب فذلك علمه عند الله سبحانه وتعالى، ولعل ما أشار اليه القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام الآيات [٤٧-٤٩] درس إداري حكيم للإداري المسلم، لما يجب أن يكون عليه التخطيط لحماية الوطن، والعمل في وقت الشدة المتوقعة مستقبلا وذلك بالتنبؤ لما قد يحدث، والعمل على تفادي أخطار المستقبل بالتخطيط الموجه. أنظر: عبدالرحمن الضحيان، الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق. الطبعة الأولى؛ جدة: دار الشروق ١٤٠٧/ ١٩٨٦ ص ٧٢

للتغيرات التي قد تحدث مستقبلا، وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط، أو هو إعمال العقل والتفكير في دراسة أحوال الماضي والحاضر لتوقع أو تصور أحوال المستقبل" [أبو العينين: ٢٠٠٢: ١٠٥]، ولقد ضرب لنا الحق سبحانه وتعالى العديد من الأمثلة في القرآن الكريم التي تعبر عما يمكن أن يحدث في المستقبل من خلال دراسة معلومات الحاضر والماضي، ومثال على ذلك ماورد على لسان موسى عليه السلام في حواره مع العبد الصالح، قال تعالى: ﴿سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِع عَّلَيْهِ صَبْرًا ﴿٧٨﴾ أَمَّا ٱلسَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَٰكِينَ يَعْمَلُونَ فِى ٱلْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَآءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا﴾ [٧٨، ٧٩: الكهف] فهذا الدرس يمكن أن نعتبرهُ درساً عظيماً لاستخدام الحقائق والمعلومات المتاحة عن الحاضر والماضي؛ لنتوقع أو نتنبأ بماسيكون عليه المستقبل في حدود مستوى العقل وإمكاناته، وتجدر الإشارة – هنا – الى أن فاعلية التنبؤ تعتمد – بالإضافة الى نوع وحجم المعلومات المتوافرة عن الماضي والحاضر – على حنكة ومهارة الشخص الذي يقوم بالتخطيط في تحليله للمعلومات والحقائق والأحداث المتوافرة لديه، وقدرته على الربط بينها، وصولاً الى تكوين فكرة واضحة ودقيقة عن ظروف واتجاهات المستقبل. والتنبؤ المطلوب لعملية التخطيط هو التنبؤ السليم والدقيق بماسيكون عليه الحال في المستقبل، وإعداد التدابير واتخاذ الأعمال الضرورية لمواجهة الظروف وتحقيق الأهداف [البنا: ١٤٠٥: ٢٩]. وهذا يساعد على اتخاذ القرارات السليمة إذ يعتبر أداة ضرورية للتخطيط الرشيد.

يلاحظ أن التخطيط لعملية الدعوة، ولمراحلها المختلفة قام إبتداءً على ضرورة امتلاك المعلومة التي تُعَدُّ الأساس في عملية التوقع أو التنبؤ، وبالتالي النجاح في التخطيط الرشيد، إننا نلمس هذا من أول آيات تأمر بالقراءة والتعلم كوسيلة وأداة لتنفيذ ماخطط له؛ إذ بدأ الله عز وجل "آية العلق بالأمر بالقراءة: ﴿ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ﴾ [١: العلق]، وبيان الوسيلة والأداة المناسبة للقراءة والعلم بقوله: ﴿ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ﴾ [٣– ٤: العلق]، وهذا دليل لنا على أهمية العلم والمعرفة، وبيان الوسيلة المناسبة في بناء التخطيط

السليم، وينبثق عن العلم والمعرفة امتلاك المعلومات اللازمة لعملية التنبؤ في الوقت المناسب؛ وهذه ضرورة من ضرورات النجاح في عملية التخطيط وهذا مانلمسهُ في مراحل الدعوة المختلفة بدءاً من الاجتماعات في دار الأرقم، ومع وفود الحجيج، وما تمخضت عنه هذه الاجتماعات من عقد بيعتي العقبة الأولى والثانية، والأمر بالهجرة الى الحبشة، وهجرته ﷺ الى يثرب، وتعامله مع قريش وردود أفعالها، ثم تدرجه في عملية بناء الدولة الإسلامية في يثرب.

وتتطلب عملية التنبؤ الاستنباط المبني على الدقة والتحليل للمعلومة والتقديرللموقف للوصول الى توقع المتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، فكيف يكون استنباطه ﷺ وهو الذي لاينطق عن الهوى ؟! وكيف تكون دقته في الرأي والحكم على مختلف المتغيرات ؟! لهذا نلحظ أن مستلزمات التنبؤ – كركن من أركان عملية التخطيط – متوافرة – وبتميز – في عهده ﷺ.

الفرع الثالث
الاستعـــــداد

أي الأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات المستقبل، والمسلم مأمور بالاستعداد قبل القيام بالعمل، إذ يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَىْءٍ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ [٦٠: الأنفال]، أي الإعداد لمقاتلة الأعداء حسب الطاقة والإمكان والاستطاعة، فقال ﴿وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم﴾ أي مهما أمكنكم ﴿مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ﴾ فهنا تم الربط بين الإعداد والاستطاعة، والإعداد مرحلة من مراحل التخطيط تتضمن تهيئة وإعداد الموارد البشرية والمادية والمالية، ولا يكون الإعداد سليماً إذا لم يقم على تخطيط سليم [أدهم: ١٤٢١: ١١٧]، وفي هذه الآية دليلٌ صريح على الاستعداد لما يخرج من علمنا ويدخل في علم الله عزّ وجلّ: ﴿وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾ وقد جعل الحق تبارك وتعالى أجرالاستعداد للعمل كأجر العمل

به تماماً، ففي نهاية الآية السابقة ﴿وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيۡءٖ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ يُوَفَّ إِلَيۡكُمۡ وَأَنتُمۡ لَا تُظۡلَمُونَ﴾. مهما أنفقتم في سبيل الله فإنه يوفى إليكم بالتمام والكمال [ابن كثير: د. ت]، ويُعَدُّ الاستعداد للعمل دليلاً قوياً على إرادة العمل، كما يُعَدُّ عدم الاستعداد للعمل، دليلاً على التخاذل وعدم الرغبة في أداء العمل قال تعالى: ﴿وَلَوۡ أَرَادُواْ ٱلۡخُرُوجَ لَأَعَدُّواْ لَهُۥ عُدَّةٗ﴾ [٤٦: التوبة] أي إن هؤلاء المتخلفين لو أرادوا الخروج مع الرسول ﷺ لهذه الغزوة لأعدوا لهذا العمل ماينا سبه من الزاد والراحلة [أدهم: ١٤٢١: ١٠٩].

هذه الأركان مترابطة ومعتمدة على بعضها، فالتخطيط في الإسلام منهج يرتبط بالعقيدة، أساسه التوكل على الله، والارتباط بالمشيئة الإلهية، وهذا مايضفي على التخطيط الإسلامي الصفة الروحية التي تخفف من الجمود والتوتر قال تعالى واصفاً رسوله ﷺ: ﴿وَمَا يَنطِقُ عَنِ ٱلۡهَوَىٰٓ ۝٣ إِنۡ هُوَ إِلَّا وَحۡيٞ يُوحَىٰ﴾ [٣، ٤: النَّجْم] لذا كان تخطيطه ﷺ منبثقاً من عقيدة إيمانية ومعتمداً على الله سبحانه وتعالى، إضافة الى تحريه عن المعلومة الدقيقة، وتقصيه الأخبار؛ لانعكاس ذلك على العمل التخطيطي الذي سيبدأ به مستقبلاً. وبهذا تتبلور لدينا مبادىء التخطيط الإداري في العهد النبوي، وتتضح إجابة السؤال الأول للبحث.

المطلب الثاني
إطار التخطيط الإداري في العهد النبوي

الفرع الأول
الفِكرُ والتَفْكِيرُ والتَدْبُر

الفكر هو: إعمال الذهن تدبراً وتأملاً في أي شأن من شؤون الدين أو الدنيا، فهو نشاطٌ بشري، أداته العقل، وثمرته المعرفة والعلم والراي [عبدالهادي: ١٩٧٦: ٧] ، وبهذا المعنى فإن الفكر ينصب على العمليات الذهنية والعقلية ابتداءً وليس على نواتج هذه العمليات التي تعتبر ثمرة الفكر، كالمعرفة والعلم. وضمن إطار "ثمرة إعمال الذهن" وهو المعرفة والعلم فإنه يمكن أن يقال: إن

الفكر الإداري يشمل الآراء والمبادىء والنظريات التي سادت حقل الإدارة دراسةً وممارسةً عبر العصور والأزمنة. وبناء عليه يمكننا القول: إنه يُعَدُّ فكراً ادارياً إسلامياً مايصدر من هذه الآراء والنظريات المستمدة من توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة التي سادت الإدارة وطبقت عبر العصور والأزمنة المختلفة [عبدالهادي: ١٩٧٦: ٩٠]، وعندما جاءت الدعوة الإسلامية قصد بها المشرّع الحكيم ربط الأرض بالسماء، وهذا يتطلب صلاح النفس وصلاح المجتمع، وتقع عملية الربط والصلاحية هذه ضمن أطر عقديّة وعلميّة لذا اقترنت الدعوة منذ بدايتها بالعلم والمعرفة، فخطاب "أولي الألباب" يتكرر في مواضع كثيرة في القرآن الكريم: ﴿وَٱلرَّٰسِخُونَ فِي ٱلۡعِلۡمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِۦ كُلّٞ مِّنۡ عِندِ رَبِّنَاۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ﴾ [٧: آل عمران] وقال تعالى: ﴿أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُۖ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمۡ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ﴾ [١٨: الزُّمَر]، فأصحاب العقول أي أولو الألباب الذين وردت صفاتهم في هذه الآيات التي منها الرسوخ في العلم والمعرفة الهداة المهديين، خير دليل على عناية الإسلام بالعلم عناية فائقة، إذ عَدَّهُ من أرفع القيم الإسلامية، وجعله فريضة على كل مسلم، وحُدِدت غايته في الوصول الى معرفة الله سبحانه وتعالى في تحقيق سعادة الإنسانية في الدنيا والآخرة [رضا: ١٣٩٧: ٤٦٠].

ودعا الإسلام الى التفكير واعتبره وظيفة العقل، فإذا تخلى العقل عن وظيفته فقد تخلى الإنسان عن أخص خصائصه، ولم يعد له دور في تقدم البشر، ورقي الحياة، وأجمع العقلاء على أن التفكير هو سر تقدم البشر، وأن الجمود والتقليد هما سبب انطفاء جذوة العقل، وارتكاس الإنسان في الضلال، وهبوطه الى مستوى التأخر والانحطاط، ولهذا جاء الإسلام ليطلق العقل من إساره، ويضع عنه الأغلال، قال تعالى: ﴿قُلِ ٱنظُرُواْ مَاذَا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِۚ وَمَا تُغۡنِي ٱلۡأٓيَٰتُ وَٱلنُّذُرُ عَن قَوۡمٖ لَّا يُؤۡمِنُونَ﴾ [١٠١: يونس]، وليس هناك حدود تحد من نشاط العقل وتفكيره قال تعالى: ﴿كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمُ ٱلۡأٓيَٰتِ لَعَلَّكُمۡ تَتَفَكَّرُونَ ٢١٩ فِي ٱلدُّنۡيَا وَٱلۡأٓخِرَةِۗ﴾ [٢١٩ – ٢٢٠: البقرة]، وقال تعالى: ﴿يَٰمَعۡشَرَ ٱلۡجِنِّ وَٱلۡإِنسِ إِنِ ٱسۡتَطَعۡتُمۡ أَن تَنفُذُواْ مِنۡ أَقۡطَارِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ

وَٱلۡأَرۡضِ فَٱنفُذُواْۚ لَا تَنفُذُونَ إِلَّا بِسُلۡطَٰنٍ﴾ [٣٣: الرحمن]، ولم يمنع الإسلام التفكير إلا في ذات الله، فإن ذات الله لاتحيط بها الفكرة، والعقيدة أساسها التفكير والنظر، ولابد أن تكون عن يقين واقتناع،لاعن تقليد واتباع للأباء [سابق: ١٤٠٣: ١٩].

إن الصلة بين العلم والفكر تُعَدُّ صلة وثيقة، فالتأكيد على العلم يعني في الوقت نفسه التأكيد على الفكر، وحيث إن مفهوم العلم في الإسلام لايقتصر على الجانب الديني فحسب بل يشمل الجانب الدنيوي في تحقيق مختلف جوانب الحياة.

والدليل على أهمية العلم: تحذير الرسول ﷺ من ضياعه، وأشار الى أنه في حال ضياعه سيرضى الناس أن يولوا عليهم مشرفين وإداريين ورؤساء جهالاً يضلونهم، ويتضح ذلك من الحديث التالي. قال ﷺ: "**إِنَّ اللهَ لَايَقْبِضُ الْعِلْمَ انْتِزَاعَاً يَنْتَزِعُهُ مِنَ النَّاسِ، وَلَكِنْ يَقْبِضُ الْعِلْمَ بِقَبْضِ الْعُلَمَاءِ؛ حَتَّى إِذَا لَمْ يَتْرُكْ عَالِماً اتَّخَذَ النَّاسُ رُؤُسَاً جُهَّالاً، فَسُئِلُوا، فَأَفْتَوا بِغَيْرِ عِلْمٍ، فَضَلُّوا وَأَضَلُّوا**" [صحيح مسلم، رقم ١٨٥٨]، ولما كان النشاط الإداري يمثل جانبا مهما من جوانب ذلك النشاط فإنه يمكن القول: إن الفكر التخطيطي الإداري حظي باهتمام المسلمين، ونال جانباً من بحوث علمائهم ومفكريهم، وإن لم يأت بشكل مباشر [جاهين: ١٩٨٤: ١٨].

وقد وردت التطبيقات الميدانية لهذه المعاني في سلوك النبي ﷺ في بداية دعوته السرية والعلنية، وهجرة صحبه الى الحبشة، وهجرته الى يثرب بعد بيعتي العقبة الأولى والثانية اللتين كانتا نتيجة الاجتماعات السرية السابقة عليهما، وتفكيرة المتعمق المبني على المعلومة اللازمة للتخطيط السليم.

والنتيجة الإدارية المترتبة على ذلك: أنه عند المباشرة بعملية التخطيط لابد من الإيمان بالله، والأخذ بالأسباب، والتفكُر والتَدَبُر بهذه الأسباب، ومن ثم التوكل عليه، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿وَلَا تَقُولَنَّ لِشَاْيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَٰلِكَ غَدًا ﴿٢٣﴾ إِلَّآ أَن يَشَآءَ ٱللَّهُۚ وَٱذۡكُر رَّبَّكَ إِذَا نَسِيتَ وَقُلۡ عَسَىٰٓ أَن يَهۡدِيَنِ رَبِّي لِأَقۡرَبَ مِنۡ هَٰذَا رَشَدًا﴾ [٢٣– ٢٤: الكهف]. والمقصود من هاتين الآيتين الكريمتين: ألّا يقول الإنسان عن شيء أراد عمله، وعزم على فعله؛ إني فاعله

غداً، بل يجب أن يربط بين نية العمل وبين إرادة الله، فلا يقول: سأفعل ذلك غداً إلا في حال إقترانه بمشيئة الله عزَّ وجلَّ [حجازي: ١٩٨٠: ٥٩]. والدلالة الإدارية من هذا: أنه يجوز التفكير وعقد النية والعزم على عمل شيء مستقبلي، أي يجوز وضع خطة عمل ليوم قادم، أو شهر قادم، أو لسنوات قادمة إلّا أن هذا مقيد ومرتبط بمشيئة الله عزَّ وجل.

الفرع الثاني
التطبيقات التخطيطية في العهد النبوي

نستنتج من مضامين الفرع الأول التطبيقات التخطيطيه التالية:

- خطط ﷺ بحكمة متناهية هادفة تخطيطاً مرحلياً مؤقتاً، تمثل بالمحافظة على أصحابه وإعدادهم للأمور الجسام التي تنتظرهم عندما يحين الوقت المناسب، فأبعدهم عن أذى قريش فترة من الزمن، وهذا ينم عن بعد نظره للحفاظ على المسلمين الأوائل ومستقبل الإسلام.
- ظهرت مهارة الرسول ﷺ بالأصول العلمية لعملية التخطيط، ومعرفته بالبيئة السياسية وأهمية ذلك في التخطيط الإداري الإسلامي، وضرورة تزويد القيادة بالمعلومات والأخبار؛ لاستخدامها في التخطيط المستقبلي دليلاً على أهمية المعلومات في عملية التخطيط، قال تعالى ﴿وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ﴾ [٨٣: النِّسَاءِ].
- تبنى ﷺ المنهج التخطيطي الواقعي والشامل لتنظيم العمل على أسس وقواعد تناسب تبليغ الرسالة والمجتمع الذي أنزلت عليه، فبين للناس أُسُسَ الدعوة، وأمرهم بتعلم القرآن الكريم، والتفقه في الدين، ثم قام بتقدير الموقف المناسب؛ فاستوعب يهود ومشركي المدينة بإقامة المواثيق والعهود معهم، وبعد ذلك وضع صحيفة المدينة التي نظم من خلالها العلاقة بين الحاكم والمحكوم، وبينت موادها هُوية الدولة الإسلامية ببيان أسسها ومرتكزاتها ودستورها وفق معطيات الشريعة الإسلامية ومبادئها التي تحدد

نظامها الخاص ومنهاج سلوك مكونات مجتمعها والعلاقة بين أفرادها [الدغمي: ٢٠٠٣: ٣٩٩].

- البحث عن مكان مناسب، وهذا التناسب يتمثل بأهلية وقابلية الأرض والناس للدعوة التي بدأت من مكة ونمت في يثرب التي تم فيها تأسيس قواعد الدولة على أسس سليمة مدروسة، وهذه الحال تمثل مستلزمات إنشاء الدولة الحديثة وفق أراء فقهاء القانون الدستوري وهي الأرض والسكان والسلطة
- بدأ ﷺ ببناء مؤسسات الدولة وأولها "**مؤسسة المسجد**" فبنى مسجد قباء وهو المسجد الذي وصفه الله بقوله : ﴿لَّمَسۡجِدٌ أُسِّسَ عَلَى ٱلتَّقۡوَىٰ مِنۡ أَوَّلِ يَوۡمٍ أَحَقُّ أَن تَقُومَ فِيهِۚ﴾ [١٠٨: **التوبة**] ثم المسجد النبوي إذ تُعَدُّ هذه المؤسسة أول وأهم ركيزة في بناء المجتمع الإسلامي؛ ذلك أن المجتمع المسلم إنما يكتسب صفة الرسوخ والتماسك بالتزام نظام الإسلام وعقيدته وآدابه، وهذا ينبع من روح المسجد ووحيه [البوطي: ١٤٠٠: ١٩٥] علاوة على أنه يُعَدُّ المقر العام للقيادة، فيه تدار الدولة، وتعقد الرايات، وترسم السياسات، وتوقع المعاهدات، ومنه تتحرك السرايا والغزوات. فيه "مواضع الأئمة ومجامع الأمة، والصلاة والذكر، وتعليم العلم والخطب، وتأمير الأمراء وتعريف العرفاء" [ابن يتمية: ١٤٠٨: ٣٩٩].

وأمر الرسول ﷺ ببناء **المؤسسة الاجتماعية** وفقاً لنظام المؤاخاة، فعمل على المؤاخاة بين الأوس والخزرج من أهل يثرب ونبذ عداواتهم السابقة وصاروا فئة واحدة تعرف بإسم الأنصار؛ لأنهم نصروا الرسول ﷺ واستقبلوه مهاجراً، ثم المؤاخاة بين الأنصار والمهاجرين من أهل مكة [الفهداوي، ٢٠٠١: ٩٠]. هذه العملية أعانت المهاجرين على مواجهة أوضاعهم الاقتصادية التي نجمت من جراء ترك أموالهم وأهلهم في مكة، وبذلك تم دمجهم اجتماعياً ودينياً فكونوا أمة الإسلام الواحدة، وبالتالي تحقق إقرار **مبدأ المساواة** بين المسلمين **ومبدأ التكافل الإجتماعي** والحد من **الفوارق** بين المسلمين ومن ثم تحقيق **مبدأ وحدة الهدف** [أبو زهره: ١٩٧٢: ٢٤-٢٦]، وأمر ﷺ بالعناية بالزراعة والصناعة، كما أدخل بعض الأمور النافعة التي يستعملها الفرس وغيرهم كحفر الخندق، كما أمر بنشر العلوم والمعارف، وتقسيم الوظائف، وتنظيم القوى

الدفاعية والهجومية، وقرر وظائف الأعمال الإدارية، وألزم بالأقتصاد الإداري والمالي، وكل مايلزم في الأمم المتمدنة [الكتاني: د. ت: ٤٠٢].

قال تعالى: ﴿ٱلَّذِى بَعَثَ فِى ٱلْأُمِّيِّـۧنَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْهِمْ ءَايَـٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَـٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا۟ مِن قَبْلُ لَفِى ضَلَـٰلٍ مُّبِينٍ﴾ [٢: الجمعة] بعث الله محمداً ﷺ بشرعٍ عظيم كاملٍ شاملٍ لجميع الخلق، فيه هدايتهم والبيان لجميع مايحتاجون إليه من أمر معاشهم ومعادهم، والدعوة لهم الى مايقربهم الى الجنة ورضا الله عنهم، والنهي عما يقربهم الى النار وسخط الله تعالى. حاكم فاصل لجميع الشبهات والشكوك والريب في الأصول والفروع، وجمع له تعالى –وله الحمد والمنة – جميع المحاسن وأعطاه ما لم يُعْطِ أحداً من الأولين ولا يعطيه أحداً من الآخرين فصلوات الله وسلامه عليه دائماً الى يوم الدين [ابن كثير: د. ت: ٣٦٣]. وبذلك تتضح لنا صورة التخطيط الإداري في العهد النبوي المتمثلة بفرضيتها الإيمانية وبإطارها التعبدي القائم على إعمال الفكر والتفكير والتدبر، هذه الأعمال الذي نجم عنها ممارسات تخطيطية في عهده ﷺ نجم عنها مبادىء وأسس ثبت جدواها بالممارسة الميدانية لاتزال حتى اليوم تُعد من مبادىء التخطيط الحديث.

المطلب الثالث
مميزات التخطيط الإداري في العهد النبوي

الفرع الأول
الأصول والقواعد، و الأساليب والوسائل

الأصول: هي العقائد والمبادىء والقواعد التي نص عليها القرآن الكريم والسنة النبوية، أو تم استنباطها واستخراجها من هذين المصدرين، فهي قضايا لاتقبل التطور، وعقائد الإسلام في نظر الإسلام حق، لن ينكشف الزمن مهما إمتد إلّا عن صدقها وصحتها، فكل مايتعلق بالحقيقة الإلهية ثابت الحقيقة والمفهوم لايقبل التغيير ولا التطوير، مثل حقيقة أن الدين عند الله الإسلام، أو حقيقة أن الإنسان مكرم على سائر الخلائق ومستخلف في الأرض، حقيقة أن

رابطة التجمع البشري هي العقيدة لا الأرض أو الجنس [عقلة: ١٩٨٤: ٨٥]، وهذه تزود المخطط بما يجب أن يكون عليه القرار، وبنمط السياسات التي ستؤطر العمل التخطيطي وتقننه وفق الأصول غير القابلة للتعديل أو التغيير.

القواعد العامة: هي المبادىء التي لها ارتباط بأحكام المعاملات، والمسائل الدستورية، والنظم الإقتصادية، والعلاقات الدولية، مثل مبدأ الشورى: مبدأ عادل وجاء بدرجة العموم، بحيث يتسع لكل تنظيم صحيح. فقاعدة الشورى قاعدة كلية ثابتة لاتتغير ولا تتبدل، ويجب العمل بها في كل زمان ومكان.

وهذا ينسحب على بقية القواعد الآخرى، كقاعدة العدل: قاعدة كلية ثابتة لاتتغير ولا تتبدل، وتحكم العلاقات في البيت والمجتمع والدولة، وقاعدة المساواة أمام القانون، وفي تطبيق الأحكام [عقلة: ١٩٨٤: ٨٦]، هذه وغيرها تمتاز بالشمولية والثبات، وهي غير قابلة للتغيير أو التبديل، بمعنى أنها صالحة لكل زمان ومكان، وفي كل المجتمعات.

من شأن هذه القواعد: الإسهام في ضبط الحركة البشرية والتطورات الحيوية، فلا تمضي شاردة على غير هدى، فهي ضرورة من ضروريات صيانة النفس البشرية والحياة البشرية، بحيث تتحرك داخل إطار ثابت يكفل لها خاصيتها وتميزها وأصالتها.

هذا الثبات يعين المجتمع على تنوع المضامين الفكرية داخله عصراً بعد عصر، فلا تزال الأمة – معه – قادرة على حمل رسالتها، وحماية أمانتها، فاذا ذهب الثبات تحطم الإطار، وفقد الرباط الذي يجمع بين الأمس واليوم [عقلة: ١٩٨٤: ٩٠].

هذه القواعد تزود المخطط الإداري بمرجعيات ومنطلقات لايحيد عنها في ممارساته التخطيطية الإدارية، وتملي عليه أصول تفعيل مبدأ المشاركة في القرار من قبل المرؤوسين، وبالتالي تساعد في توزيع المسؤولية، وفي الكشف عن الكفاءات والقدرات، وإثراء الإداري بالتجربة وجودة الرأي والتفكير من خلال ممارسته للشورى.

الفرع الثاني
الأساليب والوسائل

الأساليب والوسائل: أي الطرق والإجراءات المشروعة التي تستخدم في تحقيق وإنجاز الأهداف المرسومة، وهذه في حالة تغير وتطور مستمر لتناسب الحاجات المتجددة والتباينات الحاصلة بين المجتمعات البشرية. ومع درجة المرونة التي تتمتع بها هذه الوسائل إلّا أنه لايسمح لهذه الأمور مخالفة الهدف المرسوم. وهي تضع الأحكام للجزئيات والتفريعات المنبثقة من قواعد القسم الأول، وهذه تخضع لاعتبارات الزمان والمكان والظروف الخاصة – بمعنى أنها تشتق لكل بيئة ولكل عصر – وحسب الاجتهاد والمخالفات والقيم السائدة ودرجة التأثر بروح العصر، وهذا القسم يتغير بطبيعة الحال من وقت لآخر، ومن مكان لآخر، فمثلاً تغير آليات إقامة العدل، الشروط المطلوبة لعضوية مجلس الشورى، الشروط المطلوبة لتوظيف الأصلح في الوظائف المختلفة... وغيرها [الظاهر وطبره: ١٤١٧: ٣٠].

أما المرونة في أحكام التفريعات والجزئيات: فهي التي تمنح الإدارة العامة ووظائفها التطور والملاءمة مع كل وضع جديد، وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار، ناهيك عن ملاءمة هذه الخاصية لفطرة الإنسان في الحركة والتغيير والتطوير، وملاءمتها – أيضاً – لوظيفته في خلافة الأرض؛ إذ أن هذه الخلافة تقتضي الحركة لتطوير الواقع على الأرض وتنميته.

يرى العلماء أن وجود عنصر الثبات والمرونة والارتباط بينهما في منهج المعرفة الإسلامي يعني الترابط بين جميع العناصر التي قد تبدو متضادة أو متعارضة، بينما هي في الواقع متكاملة متلاقية، وإقرار المنهج الإسلامي بهذه الفكرة أفضى الى الإقرار بالتناقضات الإجتماعية الموجودة في الحياة واعتبرها أداة للتعاون والتكامل، لا للصراع والاقتتال [عقلة: ١٩٨٤: ٩٣].

انطلق ﷺ بدعوته من تلك الأصول التي آمن بها وتلقى في سبيلها العنت والشدة من أولي القربى، يحدوه في ذلك أن الدين عند الله الإسلام، وأن

الإنسان مكرمٌ مستخلفٌ في الأرض يقوم بأمانة تنؤ بها الجبال وحملها ﴿إِنَّهُۥ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ كما قال سبحانه وتعالى، ورسم ﷺ في سبيل الدعوة القواعد والمبادىء التي لازالت تهتدي بها الأمم المتحضرة اليوم كالشورى، والعدل، والمساواة، والأخلاق وغيرها التي لايسمح المجال للتوسع بها، لكنها طبقت ميدانياً أثناء سير مراحل الدعوة، وحتى إنشائه صلوات الله عليه الدولة الإسلامية في المدينة المنورة.

"الهدف العام لهذا التخطيط الذي كان واضحاً في ذهنه ﷺ، وتمثل في تبليغ رسالة الإسلام كهدف استراتيجي عام اتبع لتنفيذه خططاً عملية تنفيذية محكمة على مدى ثلاثة عشر عاماً، تضمنت مرحلتي الدعوة السرية والجهرية، ومن ثم هجرة أصحابه إلى الحبشة، وهجرته الى يثرب بعد بيعتي العقبة الأولى والثانية، وتمثلت بهذا العمل مختلف قواعد التخطيط وأساسياته وأنواعه ووسائل تنفيذه، وسيأتي الحديث عنها في موضع آخر من الدراسة. وفي يثرب شرع ﷺ في بناء وتأسيس أركان الدولة، والبدء بالتوسع في نشر الرسالة.

حريٌ بإداريي الزمن الحاضر: الاعتبار بهذه التجربة التي بينت كيف يكون التخطيط، وماهي الإصول والقواعد، والتفريعات، المكونة له، وكيفية التعامل معها؟ إذ قام التخطيط الإداري في الإسلام على أصول وقواعد وأهداف أساسية غير قابلة للتعديل والتطوير، وعلى وسائل وأساليب قابلة للتعديل والتطوير تكسب التخطيط المرونة والقدرة على معالجة مستجدات المجتمع.

المطلب الرابع
دور التخطيط الإداري في العهد النبوي
في بناء أركان الدولة ومؤسساتها

الفرع الأول
الإقليـــــــم

يمثل الإقليم المجال أو النطاق الذي تباشر فيه الدولة سيادتها، وتفرض فوقه نظامها، وتطبق عليه قوانينها [بدوي: ١٩٧٠: ٣٠-٣١]، ضمن هذا

السياق كان تفكيره ﷺ – منذ البداية – موجهاً نحو البحث عن المكان المناسب للبدء بتنفيذ الهدف المرسوم، فحاول ابتداءً في مكة ثم الطائف وَوُجِه بالصدود والجحود، ثم أذن لأصحابه بالهجرة الى الحبشة، وهجرته إلى يثرب بعد الاعداد المناسب الذي تمثل بنتائج المباحثات السرية في بيعتي العقبة الأولى والثانية [البوطي: ١٤٠٠: ١٥٧–١٦٦]

في بيعة العقبة الأولى ذهب مصعب بن عمير مع وفد يثرب؛ لتعليمهم القرآن، وتفقيههم في الدين، وكلف من قبل الرسول ﷺ بجمع الأخبار عن الناس والأرض ومدى صلاحيتها للدعوة. وفي بيعة العقبة الثانية وبعد مفاوضات اتسمت بسرية تامة بين الرسول ﷺ ووفد الأوس والخزرج من يثرب في شِعب من شِعاب مكة اتفق على تكوين أول مجلس شورى إسلامي رسمي من نقباء الأنصار، مهدت هذه الاتفاقية السبيل للهجرة النبوية، ومن ثم إقامة الدولة الإسلامية في المدينة المنورة [البوطي: ١٤٠٠: ١٦٧].

ويرى بعض المؤلفين أن الإقليم في دولة الإسلام يكون خاضعاً لولاية المسلمين، وتطبق فوقه الشريعة الإسلامية، ويعني ذلك أنّ عنصر الإقليم هو الذي يحدد دار الإسلام، إذ فوقه تسود الشريعة الإسلامية التي تطبقها دار الإسلام، ويتضح من ذلك بروز عنصر الإقليم بشكل واضح في النظام الإسلامي منذ البداية، ويتحدد إقليم الدولة الإسلامية بالنطاق الذي تسود فيه الشريعة الإسلامية، وليس بالإقليم الذي يكون فيه المسلمون أغلبية السكان دون أن يكون حكم الشريعة سائداً فيه بوجه عام [عالية : ١٤٠٨: ٣٦]، ومرد ذلك إلى أن مفهوم الإقليم إسلامياً يرتبط بالنطاق المكاني الذي يسوده نظام قانوني معين، بحيث تسود الشريعة الإسلامية فوق أي إقليم كان، وعندها يمكن وصف هذا الإقليم بأنه دار الإسلام [سلطان:١٩٨٦: ٣٤]، ضمن هذا التصور حُدد إقليم الدولة الإسلامية الناشئة في المدينة المنورة بعد وصوله ﷺ إليها؛ إذ عمل للتو على نشر الدعوة بعد تأمين المكان المناسب، ولم يكن المسلمون أغلبية آنذاك، وبذا تم تحقيق الركن الأول من أركان إقامة الدولة، وهو" الأرض أو الأقليم".

الفرع الثاني
الشعب

تكون الشعب في المدينة المنورة من المهاجرين والأنصار والطوائف الآخرى، كاليهود، وحتى تقوم الدولة لابد من وجود عددٍ من الأفراد يتكون منهم الشعب، وهم الذين يقيمون على إقليم الدولة، ويخضعون لسلطانها، ولا يشترط في الشعب أن يبلغ عدداً معيناً حتى تقوم به الدولة، وإن كان من الضروري أن يقوم بين أفراده نوع من الإنسجام؛ تحقيقاً للترابط والوحدة داخل هذا الشعب [بدوي: ١٩٧٠: ٢٩]، فالعدد تمثل بالأنصار من أهل يثرب، والمهاجرين من مكة الذين خضعوا لمبدأ المؤاخاة ضمن الصور التالية:

- المؤاخاة بين مسلمي المدينة من الأوس والخزرج، ونبذ عداواتهم السابقة وصاروا فئة واحدة تعرف بالأنصار؛ لأنهم نصروا الرسول ﷺ واستقبلوه مهاجراً.
- المؤاخاة بين الأنصار (أهل يثرب) والمهاجرين من أهل مكة، وهذا التآخي أعان المهاجرين على مواجهة أوضاعهم الاقتصادية الناجمة عن ترك أموالهم وأهلهم في مكة، وتحقق الإنسجام بين هذين الفريقين انصياعاً لقوله: ﴿إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا۟ بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [الحجرات:]. وبذلك تم دمجهم اجتماعياً ودينياً فكونوا الشعب الإسلامي تجمعهم رابطة العقيدة، ولا شيء سواها [البوطي: ١٤٠٠: ٢٠٠].
- ولقد تقررت هذه الأخوة الدينية بين المسلمين فيما بعد منطلقة من هذا الأساس على أنها شأنٌ طبيعي من شؤون المسلمين المؤمنين يتحقق من تلقاء ذاته بمجرد الإيمان، ويستتبع جميع آثاره من حقوق وواجبات، وهكذا غلبت أخوة الإيمان كل رابطة سواها في نطاق تكوين شعب الدولة الإسلامية، وبهذا تحقق الركن الثاني من أركان الدولة، وهو"الشعب أو الأمة"، وهذه الصورة شكلت نقطة انطلاق للحكم على الشعب المسلم بأنه شعب واحد مهما كانت مواقع أوطانه وجنسية بلدانه واللغات التي يتكلم بها؛ لأن المؤمنين أمة واحدة عملاً بقوله تعالى: ﴿إِنَّ هَٰذِهِۦٓ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً

وَٰحِدَةً وَأَنَا۠ رَبُّكُمْ فَٱعْبُدُونِ﴾ [٩٢: الأنبياء] وقد تشكلت الدولة الإسلامية على هذا الأساس.

الفرع الثالث
السلطة السياسية

السلطة هي السيطرة العامة على الأمة [العوضي: ٢٠٠٣: ٣٨٣] وتمثلت السلطة السياسية العليا بالرسول ﷺ في الدولة الإسلامية المكلف ربأنياً بإبلاغ رسالته وإعلام الناس بأوامر الله ونواهيه ﴿وَمَآ ءَاتَىٰكُمُ ٱلرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَىٰكُمْ عَنْهُ فَٱنتَهُوا۟﴾ [٧: الحشر]، فقام ﷺ بتبليغ رسالة ربه، وسياسة شؤون الدنيا على أساس أنها هي السلطة التي تباشر وظائفها في المجتمع الإسلامي كله.

تشكلت السلطة السياسية في الدولة الإسلامية على أساس تفكيره ﷺ، ومفهومه عن كيان الجماعة الإسلامية، ذلك المفهوم الذي ولّد عملية المؤاخاة التي تُعَدُّ أروع عملية إنصهار اجتماعي في تاريخ المجتمعات البشرية [ديرانية: ١٩٦٩: ٦٠]، فضلاً عن قيام التفاعل الإنساني بينه وبين أتباعه في مجتمعهم الاجتماعي والسياسي الجديد.

إذاً تكشفت هذه السلطة في دولة المدينة تلك الدولة التي قامت بعد الهجرة النبوية على توافر مقومات الدولة: الأرض أو الإقليم، والسكان أو الشعب، والتنظيم السياسي والإداري المنبثق من القرآن والسنة [العلي:١٩٨٥: ١٤٧]. وبرزت مظاهر تلك السلطة في قيادته ﷺ للدولة الفتية التي أخذ عدد المسلمين فيها يزداد بدخول الناس في دين الله أفواجاً، وبدأت رقعتها تتسع بعد فتح مكة ودخول الجزيرة العربية كلها تقريباً في رحاب الإسلام في نهاية عهده ﷺ. وقد تجسدت هذه السلطة في إرسائه ﷺ لدعائم الدولة الجديدة، وترسيخ سلطانها، وتوضيح نظامها، وإدارة أعمالها، واختيار قادة الجيش والولاة والقضاة فيها، وتوجيه الشعب والقادة الوجهة الصحيحة التي حققت لهم النصر في دعوتهم والنجاح في دولتهم.

المطلب الخامس
دور التخطيط الإداري في [مأسسة] العمل السياسي والإداري

الفرع الأول
العمل السياسي

كان من ثمار رؤيته التخطيطية ﷺ في العمل السياسي إنشاء الدولة الإسلامية بعد تكامل مقوماتها: شعب، وإقليم، وسلطة عليا، وعقيدة تمثل الإطار الذي يحفز تكامل هذه المقومات. ومأسسة عمل الدولة داخلياً وخارجياً من خلال "صحيفة المدينة" التي تم بموجب بنودها؛ التعريف بالشخصية المستقلة للأمة الإسلامية في البندين (١، ٢)، ونوع الحرية السياسية للفئات المختلفة في إطار الدولة الناشئة في البنود (٣ – ١١)، وحددت العلاقات الاجتماعية بين الطوائف المختلفة في البنود (١٢ – ٢٨) من مسلمين ويهود ونظمت العلاقة بينهم تنظيماً مؤسسياً، وتوضيح مصادر التشريع والحكم والقضاء في الدولة الإسلامية البندين (٢٥، ٤٥) أما بقية بنودها فأشارت الى: تنظيم العلاقة بين الحاكم والمحكوم، والعلاقة بين مواطني الدولة، وقام بعض الكتاب باستعراض هذه الوثيقة، فبينوا بأنها تضمنت مايتعلق بالإبقاء على الأعراف السابقة الخاصة بالديات، وافتداء الأسرى، والقصاص، وعلاقة الأمة العسكرية بالأمم الآخرى، [المطيري: ١٤١٧: ١٣٠–١٣١]، ووجوب تنصيب الإمام المنوط به عقد المعاهدات، وإقامة الحدود، ومنح الجنسية وآثارها من حقوق المواطنين وواجباتهم، والمواطنة، والولاء للدولة الإسلامية، وعدم التآمر عليها [الدغمي: ٢٠٠٣: ٤١٢].

تمثل هذه الصحيفة برأي بعض المؤلفين تطوراً كبيراً في مفاهيم الإجتماع السياسي؛ إذ تعاملت مع كيانٍ جماعي ينشأ لأول مرة في الجزيرة العربية على نظامٍ غير نظام القبيلة، وعلى أساس غير أساس رابطة الدم [خليل: ١٤٠٢: ٤٠٦]، وبينت الوثيقة مجموعة من الأحكام والمبادىء التي تحقق وحدة الأمة وإقامة المؤسسات الإدارية للدولة، وبينت مجموعة من المبادىء الإدارية مثل: إقرار مبدأ وحدة القيادة، ومبدأ المسؤولية الإجتماعية، ومبدأ العدل،

والمساواة، وإقرار الحرية الشخصية، وإقرار بعض الأعراف والقيم والعادات النبيلة بمايخدم مِلة الإسلام ويحافظ على مصالح المسلمين.

ثم طرحت الوثيقة صيغاً جديدة في المعاهدات والعهود. ونميل الى مايراه بعض المؤلفين من احتواء الوثيقة على أطرٍ تنظيمية وإجراءات على المستوى القيادي والإداري مايجعلها توصف بالواقعية والشمولية.

أما على المستوى الخارجي فقد أخذ ﷺ يرسل السفراء والرسل الى الملوك والرؤساء يدعوهم الى الإسلام، وهذا تم بعد أن وطد أركان الدولة، وأقام دعائمها في الجزيرة العربية.

الفرع الثاني
العمـــل الإداري

يُعَدُّ النبي ﷺ الرئيس التنفيذي للدولة الجديدة، إذ خطط ونظم شؤون الدولة حتى يؤدى العمل وفق قواعد ومبادىء فيها العبر لمن يعتبر، فقد هيكل الدولة مؤسسياً ؛ إذ يظهر على الخريطة التنظيمية في عهده ﷺ وفي المستوى الثاني من الخريطة : مجلس النقباء، ويمثل مجلس الشورى (العرفاء) [الهرَّاوي: ١٩٨٦: ٢٦٥]، وصاحب السر والأمين على خاتم الرسول، وفي المستوى الثالث : العمال والولاة على الأقاليم، والقضاة، والكتاب، وهم: كتاب العهود، والصدقات والمغانم والوحي والملوك، والتراجمة [الشبأني: ١٣٩٩: ١٥].

إذاً يلاحظ بأنهُ إتخذ وعين في الوظائف الإدارية لدولته جميع المناصب المعروفة في الفكر الإداري الحديث فهو القائل والمنفذ لما قال : "وزيراي من أهل السماء: جبريل وميكائيل، ووزيراي من أهل الأرض: أبو بكر وعمر" [الضحيان : ١٤٠٧: ١٩٣] وقد عمل أبو بكر وعمر مع الرسول كوزراء في أكثر من وظيفة، واتخذ وظائف وعين مسمياتها بما لاءم ذلك الزمان، وبعضها لازال قيد الاستخدام في الكثير من الدول حتى اليوم .. كما وتولى ﷺ السلطات الآخرى موجهاً ومدبراً لسياستها الداخلية والخارجية.

هذا وراعت الدولة الإسلامية وجود مصالح محلية لها بيئتها وخصائصها

المميزة، ومشاكلها المختلفة باختلاف البيئات، فعندما بدأت الدولة الإسلامية في المدينة وأدارها ﷺ من المسجد الذي لم يكن مجرد مصلى فحسب، بل جعله مركزاً لتدبير شؤون الجماعة وإدارة شؤون الأمة، وبعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية في عهد الحكومة النبوية، قسمت الدولة الى عدة وحدات إدارية وفقاً لمقتضيات الإدارة الرشيدة، وراعت فيها المصالح والحقائق المميزة لسكان كل ولاية في إدارة الأراضي التي افتتحت في عهد الرسول ﷺ، فقد بعث الى كل ولاية والياً عهد اليه بإقامة الحدود وتنفيذ الآحكام، وتوطيد الأمن والنظام وإعداد الترتيبات الخاصة بالقضاء، وقام الرسول ﷺ بتعيين العمال في هذه المناطق لجمع الزكاة، وناب هؤلاء العمال والولاة عنه في إدارة شؤون الولايات في حدود السياسة العامة الموضوعة، وفي إطار علاقة محددة بالإدارة المركزية [نصير: ١٤٠٧:٥٥-٥٦].

وبهذا يتضح لنا الدور الذي قام به التخطيط النبوي في بناء مؤسسات الدولة: السياسية، والاجتماعية، والمحلية بآليات عمل، ومبادىء إدارية سنشير اليها بشيء من التفصيل في الصفحات القادمة.

المطلب السادس
اهتمام التخطيط الإداري في العهد النبوي
بقدرات الأفراد وطاقاتهم

حدد ﷺ برؤيته التخطيطية الأهداف، وركز على وضوحها، والقدرة على تنفيذها ضمن طاقات الأفراد وطاقات المجتمع أيضاً؛ تحقيقاً لمعنى الآية الكريمة ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ﴾ [٢٨٦: البقرة]، والتكليف هنا هو الأمر بما فيه مشقة وكلفة، والوُسْع: الطاقة، والوسع: مايسع الإنسان ولا يضيق عليه [الشوكاني: ١٤١٥]. وهذا يعني أن الله عز وجل لم يكلف الإنسان مايفوق طاقته من الأوامر والنواهي والعبادات. وأما قوله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ﴾ [: البقرة]. إضافة لمعنى الأية السابقة نقول: إنه لايجوز تحميل الفرد فوق طاقته من أوامر ونواهي من قبل أولي الأمر إلا

مايدخل تحت وسعه وطاقته، وعلى الإنسان أن يدقق في عمله قدر استطاعته وقد تجاوز الله تعالى له عما هو فوق طاقته، وقوله تعالى: ﴿وَأَوۡفُواْ ٱلۡكَيۡلَ وَٱلۡمِيزَانَ بِٱلۡقِسۡطِۖ لَا نُكَلِّفُ نَفۡسًا إِلَّا وُسۡعَهَاۖ﴾ [١٥٢: الأنعام]، أي إلا مايسعها ولاتعجز عنه، وإنما أتبع الأمر بإيفاء الكيل والميزان ذلك ؛ لأن مراعاة الحد من القسط الذي لازيادة فيه ولانقصان مما يجري فيه الحرج، فأمر ببلوغ الوسع وأن ماوراءه معفوٌ عنه [الزمخشري: ١٤٢١: ٧٥].

فخلاصة هذه الآيات توحي بمراعاة قدرات المكلفين وإمكاناتهم وتوظيفها في العمل المناسب، وهذه المراعاة مرتبطة بمبدأ الثواب والعقاب كما يفهم إدارياً من تكملة الآية: ٢٨٦ من سورة البقرة أعلاه ﴿لَهَا مَا كَسَبَتۡ وَعَلَيۡهَا مَا ٱكۡتَسَبَتۡۗ﴾، "فالنفس البشرية ستسأل عن تكليفها ضمن قدرتها وطاقتها، فالله سبحانهُ وتعالى لم يكلفنا بما لم يجعلنا قادرين على القيام به بجانب أن كلا منا له ماكسب وعليه مااكتسب.

إن الاهتمام بقدرات الأفراد وطاقاتهم ضمن هذا السياق تمثل بالقدرة الفائقة على نشر الدعوة الإسلامية وفق منهج وآليات عمل واضحة ومتدرجة، راعت تلك القدرات والإمكانات للأفراد وللجماعة المؤمنة من خلال عمليات التكليف والتدرج في تحمل المسؤليات، ووفق معطيات الزمان والمكان.

هذا النجاح توقف على وضوح الهدف في ذهنه ﷺ، وهو: نشر الدين الإسلامي في مجتمع جاهلي، فلا بد إذاً من تجزئة هذا الهدف الى مكونات وأهداف جزئية يتم تنفيذها مرحلياً بوسائل ملائمة، ووفق القدرات ومعطيات الظروف، فبدأت عملية إبلاغ الدعوة بطريقة تدريجية مرحلية من الدائرة الضيقة المتمثلة في زوجه خديجة رضي الله عنها والصديق أبو بكر، وعليّ، ومولاه زيد، ثم أسرته على نطاق أوسع، فعائلته فعشيرته فوفود يثرب إذ بايعته بيعتي العقبة الأولى والثانية.

وعندما ضاقت قريش ذرعاً بهذه الدعوة، كانت الهجرة الى الحبشة ثم هجرته ﷺ الى يثرب التي بدأ فيها بإرساء قواعد الدولة وتثبيت أركانها، ثم

الغزوات والسرايا والبعوث لإظهار الشوكة والبيضة، كل هذا يدل على تدرج العملية التخطيطية محكومة بالظروف والمعطيات الموقفية والقدرات والإمكانات المتاحة.

إذن يفهم من هذا أن التخطيط الإداري في عهده النبوي راعى إمكانات الأفراد وطاقاتهم؛ لأن ذلك يُعد أمراً ربأنياً كما لاحظنا في الآيات أعلاه، وهنا يكتسب الشرعية؛ شرعية المصدر (القرآن الكريم) وشرعية القدرة والمُكنة. وهنا نخرج بنتيجة مؤداها أنهُ تخطيطٌ شرعي قائم على أسس مقننة واضحة ومتينة تحفظ له طابعه الخاص وتعينه على أداء وظيفته بصورة كاملة لاتتوافر مطلقاً في غيره، فهو يقع ضمن الإطار التعبدي، ويجمع بين الطابعين الديني والدنيوي، وفي ضؤ ذلك يمكن أن نستنتج المزايا التالية لهذا التخطيط في عهده النبوي من منظور هذه المطلب، فنقول :

- إنه تخطيط عملي، واقعي. يأخذ بالاعتبار القدرات والإمكانات المتاحة للأفراد والظروف والعوامل البيئية، والمعطيات المختلفة وضرورات العمل بنية مخلصة لتحقيق الهدف المشروع.
- تخطيط ديني، ودنيوي، قال تعالى: ﴿وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ﴾ [٧٧: القصص]. أي على الفرد المسلم أياً كان موقعه أن يعمل لآخرته، وفي الوقت ذاته يعمل لدنياه وهذه من مقتضيات مبدأ التوازن، وهي خاصية من خصائص الإدارة الإسلامية.

النتيجة الإدارية المترتبة على ذلك هي: ربط عملية التخطيط بالقدرات وفق منطق المنهج التدريجي، ويُعد ذلك سمواً في هذه الممارسة، وأسبقية تسجل لهذا اللون من التخطيط تتمثل بالأسلوب التدريجي بالعمل التخطيطي وفق معطيات الظروف، وبالاعتراف المسبق بالبيئة ومعطيتها، والقدرة على التعامل معها في مختلف الظروف والأحوال.

المبحث الثاني
دروسٌ وعبر إدارية تخطيطية في عهده ﷺ

المطلب الأول
التخطيط للدعوة

الفرع الأول
مرحلة الدعوة سراً

استغرقت هذه المرحلة ثلاث سنوات، وتمثل خطة مؤقتة قصيرة المدى، اتبع فيها ﷺ سياسة حكيمة تمثلت في حسن الانتقاء والاختيار فيمن يدعوهم من مختلف الفئات والمستويات الاجتماعية ؛ إذ بدأ دعوته بزوجه خديجة، وفي هذا دليل ودرس لنا على أهمية التخطيط الأسري ممثلاً باختيار الزوجة الصالحة، و دورها الفعّال في بناء الأسرة كلبنة أولى من لبنات المجتمع المسلم، واختار من الرجال أبا بكر الذي تمكن من دعوة خمسة من السابقين للاسلام، ومن الفتيان: علي بن أبي طالب؛ لبيان دور الشباب وأهمية إعدادهم للمستقبل، ومن الموالي: زيد بن حارثة، للدلالة على أن الدعوة الإسلامية لاتعرف العنصرية أو الطبقية [المطيري : ١٤١٤: ١٢٣].

ونستنتج من هذه البدايات شمولية التخطيط الإسلامي لكل أفراد المجتمع المسلم بلا استثناء، ومسؤولية كل فرد عن دوره المناط به ويجب أن يكون هذا الدور ضمن إطار قدراته وإمكاناته، ويلاحظ أن هذه الخطة المؤقتة (قصيرة المدى) أخذت بالاعتبار الظروف ومعطيات الزمان والمكان؛ فعرضت بشكل فردي انتقائي من هم محل الثقة والإطمئنان والبدء بتعليمهم القرآن وأصول الإيمان لإعدادهم لعاتيات الأيام، واختار في هذه المرحلة الوسيلة المناسبة وهي الإجتماعات السرية للبحث في أمور الدعوة، والتمويه والأخذ بالأسباب الظاهرة مع التوكل على الله، فما معنى اختيار دار الأرقم وهو شاب صغيرلم تعلم قريش بإسلامه وهو من بني مخزوم المناوئين لبني هاشم ؟ وانسجاماً مع إطار الفرضية

ابتداءً، ومع دراسة المطيري اتفاقاً نقول: "إن القواعد والمبادىء للتخطيط في هذه المرحلة واضحة في الهدف والوسائل، وامتازت وسائل التنفيذ بالتدرج وبالمرونة في كيفية اتخاذ الأسلوب المناسب في الوقت والمكان المناسبين.

الفرع الثاني
مرحلة الدعوة جهراً

استغرقت هذه المرحلة عشر سنوات وهي خطة طويلة المدى، بدأت بالتوسع في الدعوة والجهر بها انصياعاً لآمر الله عز وجل: ﴿وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ ٱلْأَقْرَبِينَ﴾ [٢١٤: الشعراء] فبدأ ببني عبدالمطلب وعبد مناف، ثم الصعود على الصفا والإعلان جهراً، وإقامة شعائر حول الكعبة، وإبلاغ قريش وأهل مكة بتلك الدعوة، وكذلك قام أبو بكر بدوره بالدعوة، فكان الجواب لهم من كفار قريش الاضطهاد والأذى والصدود، واستخدم ﷺ مختلف الوسائل لإقناع قريش، لكن هيهات! فاشتد الأذى والاستهزاء والعنت والإعراض، فيمم شطر الطائف لعرض دعوته إلا أنهم لم يكونوا بأحسن حال من أهل قريش، بل ووجه بالأذى حتى أدموا قدمه الشريفة من غلمانهم وسفهائهم، ومع هذا دعا لهم ولم يدعو عليهم، وبقي ﷺ مصراً على البحث عن قوم ومكانٍ أكثرأمناً و ملائمةً لدعوته، وفي الوقت نفسه كان صحابته رضوان الله عليهم في مكة وبخاصةً المستضعفين منهم يعانون صنوفاً من العذاب من جلاوزة قريش، وكان ﷺ يمر عليهم، يشجعهم ويحثهم على الصبر؛ نيلاً لإحدى الحسنيين: النصر والتمكين في الأرض (هدف عاجلٌ مرحلي)، أو الشهادة في سبيل الله (هدفٌ آجل). ونستنتج من هذه المرحلة في الجانب التخطيطي: الإصرار على التنفيذ واستخدام الوسائل الممكنة والمتاحة لبلوغ الهدف، ثم الاعداد الجيد النابع من الإيمان بالهدف والقناعة به وهذا يتضح من الصبر على الأذى من الرسول ﷺ ومن صبر صحابته وخاصة المستضعفين منهم على الأذى في سبيل ذلك الهدف. وتدرج المسؤولية في التخطيط إذ تبدأ بمسؤولية الفرد عن نفسه، ثم عن أهله، ثم عن مجتمعه أياً كان موقع هذا الفرد.

المطلب الثاني
التخطيط للهجرة

يمكن قراءة هذه الحالة – أيضاً – على وقائع الهجرة للحبشة عندمااشتد أذى المشركين من قريش للمسلمين؛ فأذن لهم الرسول ﷺ بالهجرة إلى الحبشة؛ لأن بها ملكاً لايظلم عنده أحد، واستقر المسلمون المهاجرون بأرض الحبشة واطمأنوا بها، وأمِنوا على دينهم، وعبدوا الله تعالى في جوار النجاشي ملك الحبشة، ومعنى هذا أن لاقيمة للأرض والوطن والمال إذا كانت العقيدة وشعائر الدين مهددة، وإن سنة الله في الكون اقتضت أن تكون القوى المعنوية التي تتمثل في العقيدة السليمة هي المحافظة على المكاسب والقوى المادية.

تفسر هذه الهجرة إدارياً بأنها كانت خطة مرحلية مؤقتة ومقدمة للهجرة الكبرى والدائمة الى يثرب لإقامة الدولة الإسلامية على أرضها، ودليلاً على دقة تخطيط الرسول ﷺ وبعد نظره في قراءة الحلول الممكنة والبدائل المتاحة للحفاظ على الجمع المؤمن آنذاك ومستقبل الإسلام فيما بعد، وبينت مهارته في استقراء المعطيات البيئية الداخلية والخارجية وأهمية هذا العنصر في التخطيط.

وأما الهجرة النبوية الشريفة: فإنها قامت على أساس سليم من التخطيط أيضاً، وماتطلبه من تدبير وإحكام وبعد نظر، فكان الهدف من الهجرة الإنطلاق إلى أرض يؤمن أهلها بالإسلام بعد النتائج المترتبة على بيعتي العقبة الأولى والثانية اللتان تمثلان تخطيطاً قصير الأجل، أبدى فيها ﷺ براعة ً في التخطيط السياسي والأمني من جانب، ومهارة التفاوض من جانب آخر؛ نجم عن ذلك الوصول الى يثرب التي ستكون مقراً للدولة الإسلامية التي ستعمل على نشر الدين الإسلامي فيما بعد.

وأعد رسول الله ﷺ من الوسائل المادية والبشرية مايلائم ظروف رحلته، ومواجهة الظروف المحتملة، التي يمكن التعرض لها أثناء الطريق، ثم قام بتنظيم الوسائل المستخدمة للوصول إلى الهدف تنظيماً مبنياً على أسس علمية سليمة، كما أتبع في تنفيذ خطته أسلوباً للعمل يتسم بالسرية والكتمان.

وبهذا يتضح لنا أن الهجرة النبوية الشريفة لم تكن فراراً وارتحالاً من بلد الى بلد طلباً للأمان، وإنما كانت مواجهة مدروسة مخططة بحكمة واقتدار وأهداف محددة، فنجحت ووصلت إلى غاياتها بالاعداد والاستعداد.

المطلب الثالث
التخطيط العمراني

أهتم ﷺ في بناء المساجد منذ وصوله يثرب، فبنى مسجد قباء ابتداءً، ثم المسجد النبوي، وهذا يدل على أهمية المسجد في الإسلام، فالمسجد ليس مكان عبادة فقط، بل مقر قيادة وسياسة للدولة والمجتمع؛ إذ كان جامعة يتلقى فيها أصحابه علوم الدين والدنيا، وداراً للشورى، ومقراً لقيادة الجيش تعقد فيه الألوية والسرايا، ومكان استقبال الوفود ورسُلهم، ومحكمة للقضاء بين المتخاصمين. وهذا دليل لنا على ضرورة إعادة إحياء دور المسجد في حياة المسلمين وشؤونهم العامة من خلال إعادة تعريف هذا الدور، منوهين في ذلك الى أن العبرة ليس في البناء وجماله، وإنما في مكانته عند الله سبحانه وتعالى ودوره في قيادة الأمة وخدمة المجتمع، وهذا بيانٌ على أهمية الدور العقدي للمسجد في التخطيط الإداري الإسلامي.

كما اهتم ﷺ ببناء بيوت أزواجه أمهات المؤمنين رضوان الله عليهن حول المسجد النبوي، وببناء خاص لأهل الصُّفة من فقراء المهاجرين من الصحابة، وبناء دور ومنازل للمهاجرين من الصحابة من أهل مكة، وأيضاً للقبائل المهاجرة الى المدينة، وهذه دروس في التكافل والترابط والتضامن الاجتماعي لمن أراد أن يعتبر من ذلك.

المطلب الرابع
التخطيط الإجتماعي

قام ﷺ بالمؤاخاة بين أصحابه من المهاجرين والإنصار؛ بهدف تعويض المهاجرين عاطفياً عن انقطاعهم عن ذويهم، وزيادة التواصل والتعاون بين أفراد

الجماعة، وتجسيداً عملياً للآية الكريمة ﴿إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾ [١٠ الحُجُرَاتِ]، ولحديثه ﷺ "**المسلم أخو المسلم، لايظلمه، ولايسلمه**" [البخاري: حديث رقم ٢٤٤٢، وكذلك مسلم في صحيحه: رقم ٢٥٨٠]. وقد مدح الحق تبارك وتعالى الأنصار في محكم كتابه العزيز: ﴿وَٱلَّذِينَ تَبَوَّءُو ٱلدَّارَ وَٱلْإِيمَٰنَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِى صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّآ أُوتُوا۟ وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾ [٩: الحشر].

ومدح المهاجرين والأنصار في محكم كتابه العزيز: ﴿وَٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنۢ بَعْدُ وَهَاجَرُوا۟ وَجَٰهَدُوا۟ مَعَكُمْ فَأُو۟لَٰٓئِكَ مِنكُمْ ۚ وَأُو۟لُوا۟ ٱلْأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِى كِتَٰبِ ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ﴾ [٧٥: الأنفال]، وهذا درسٌ للمسلمين بأهمية تحقيق التكافل الإجتماعي بين أفراد المجتمع الواحد، هذا المجتمع الذي لايصهره إلّا الدين، إذ يعد بعض العلماء المسلمين المؤاخاة عملية تكيف اجتماعي، يتم من خلالها التأكيد على التضامن والتعاون وإنكار الذات في سبيل تحقيق هدف يؤمنون به، والتضحية بمظاهر الحياة الدنيا؛ لتحطيم عصبيات الجاهلية، وإسقاط فوارق الحسب واللون التي كان يمتاز بها مجتمع المدينة قبيل الهجرة [الحديثي: ١٩٨٧: ١٤٣]، ويعدها آخرون عاملاً من عوامل الوحدة والتساند والمحبة المتبادلة التي لاتستطيع الأمة أو الدولة أن تنهض بدونها، فلولا هذه الأخوة التي تأسست على العقيدة الربانية؛ لما كان للمبادىء الإسلامية من أثر في شد أزر المجتمع المسلم ودعم كيانه فهي أخوة قائمة على أساس جامعة الإسلام ووحدة العقيدة وتأكيداً لها عن طريق التطبيق. والدرس الإداي المستفاد من عملية المؤاخاة هذه يتمثل في أهمية تكامل المجتمع وتضامنه في مرحلة نشؤ الدولة، ثم في القدرة على تكوين وتأصيل المبادىء الإدارية أو السياسية ووضعها موضع التطبيق واختبارها في الصلاحية من عدمها.

المطلب الخامس
التخطيط السياسي والإداري

تتمثل العبرة المستوحاة من تخطيطه السياسي بإن الدولة لاتقوم إلا بقيام أركانها، وهي : الإقليم، والشعب، والسلطة. وأن قوة الدولة تكمن في قوة شعبها ومدى تلاحمة وتضامنه؛ لذلك تمكن ﷺ من التوحيد بين الأوس والخزرج، والمؤخاة بين المهاجرين والأنصار، ثم أراد أن يحمي مجتمع المدينة من الأخطارالمحدقة، وأن يدخل الأمن والطمأنينة على نفوس غير المسلمين من أهل المدينة ؛ رأى أنه لابد من تنظيم العلاقة بين المسلمين وغيرهم، ممن يعيشون في المدينة: كاليهود، والمنافقين، فوضع "وثيقة المدينة" أو دستور المدينة، كما بيّنا ذلك سابقا. تلك الوثيقة التي تعد أول دستور مكتوب نشأ بنشأة الدولة، فمن المعروف أن الدول تنشأ أولاً وتتطور، ثم تضع دساتيرها وقوانينها بعد نشأتها وتطورها، إلّا أنه ﷺ وضع هذه الدستور مع نشأة الدولة وتكامل عناصر تكوينها، وهذا يعد برأينا أسبقية تسجل للدولة الإسلامية. ومن الجدير بالذكر والتذكير: أن هذه الصحيفة اشتملت على جميع مايمكن أن يعالجه أي دستور في الدول الحديثة، فوضعت الخطوط الكلية لنظام الدولة في الداخل والخارج، وبينت القواعد الأساسية والخطوط العريضة لمنهاج الحكم والسلطة، وعلاقات الأفراد والجماعات في الدولة الناشئة.

يلاحظ من بنود هذه الوثيقة التي ذكرت سابقاً: أنها تمثل نظاماً سياسياً وإدارياً متكاملاً لحكم الدولة الإسلامية الناشئة، ويظهر فيها عدل الإسلام وسماحته وعلاقة الحاكم بالمحكوم، وهذا يدل على كفاءة الرسول ﷺ وحنكته السياسية والإدارية في إنشاء الدولة على أساس متين من العقيدة والقيادة والتأييد والمشاركة الفعلية بين القائد والجماعة، وهذا يدل على نجاحه التخطيطي في صهر المجتمع الجديد في المدينة المنورة في بوتقة واحدة مربوطة برباط العقيدة الذي قامت عليه الدولة والذي يعد أمتن ركن وأقوى أساس لتقدم البشرية، وأروع ماعرفته البشرية من مظاهر الحضارة والمدنية الصحيحة [الشعيبي: ١٤٢٣: ٢٦٨]

المطلب السادس
التخطيط النبوي للغزوات والسرايا

بعد أن خطط ﷺ ونفذ ونجح في التخطيط السياسي والعمراني وبنى المجتمع المسلم على المحبة والأخوة والإيثار، وأصبح هذا المجتمع مستعداً لإعلاء كلمة الله بدأ يخطط لإرهاب العدو وإظهار شوكة الإسلام، وتأمين السلامة للمجتمع وبهذا المعنى يقول أحد المؤلفين [العمري: ١٤٠٤]:

"تتمثل طلائع حركات الجهاد في غزوات وسرايا صغيرة اتجهت الى مواقع غربي المدينة استهدفت ثلاثة أمور:

١ – تهديد طريق تجارة قريش إلى الشام، وهي ضربة خطيرة لاقتصاد مكة التجاري الخاص بعلية القوم

٢ – عقد المحالفات والموادعات مع القبائل؛ لضمان تعاونها معه أو حيادها وعدم تدخلها.

٣ – إبراز قوة وشوكة المسلمين في المدينة أمام اليهود وبقايا المشركين."

ومن غزواته وسراياه ﷺ: [الضحيان: ١٤٠٧: ٨٤ – ٩١]، [خليل: ١٤٠٢: ٢٠٩–٢١٩]

غزوة الأبواء، بعد سنةٍ من وصوله المدينة وترتب عليها موادعة قبيلة بني ضمرة ومسالمتها. وسرية عبيدة بن الحارث قامت بمهمتها دون حدوث قتال ومن ثم عادت وتركت حامية في ثنية المرة، وهذا دليل على القوة والتخطيط السليم، وسرية حمزة إلى سيف البحر، وسرية عبدالله بن جحش ومعه كتاب لايفتحه إلا بعد يومين ونصه "إذا نظرت في كتابي هذا فأمعن حتى تنزل نخلة بين مكة والطائف، فترصد بها قريشاً، وتعلم لنا من أخبارهم، وخطته ﷺ وهدفه من هذه السرية: أن تكون مقدمة لغزوة بدر، والتزود بأخبار وأسرار العدو وقد تم له ذلك، ثم حدثت غزوة بدر، وتمثل بها صور تخطيطة وقيادية مهمة، منها: أهمية المشورة في عملية التخطيط، فاختيار الموقع كان بناء على

مشورةٍ أظهرها ﷺ، وخروجه مع أبي بكر لتقصي أخبار العدو حتى عرف عددهم بماعرفه مما ينحرون من الإبل يومياً، وتخطيطه للقيادة المباشرة للمعركة حتى كتب الله تعالى النصر، وهذا يدل على أهمية السّريّة والمعلومات في التخطيط، وغزوة أُحد كان ﷺ قد خطط لها تخطيطاً عسكرياً وإدارياً حكيماً يكفل النصر بإذن الله، ولكن الرماة عصوا التوجيهات وغرتهم الغنائم فصارت النتائج درساً لمن لايستمع للقيادة الصادقة.

ثم غزوة الخندق التي تُمثل تخطيطاً متقدماً، حيث تضمن القرار حفر الخندق بعد الاستشارة، وتقسيم العمل بين أصحابه في عملية الحفر، ومشاركته العملية ﷺ في الحفر ومعاني ذلك ودلالاته كثيرة، منها: أهمية المفاجأة للعدو، وهي دليل قدرات إبداعية، وأهمية الوقت في عملية الحفر التي استغرقت ستة أيام [ابن سعد : د. ت].

ثم كان التخطيط لفتح مكة، إذ أمر ﷺ أصحابه بالتجهيز دون علمهم بجهة المسير؛ زيادة في التمويه والتخفي بما يخدم ويضمن نجاح عملية التخطيط، بدليل أنه ﷺ دعا على قريش: "اللهم خُذ على أبصارهم فلا يروني إلا بغتة" [ابن سعد : د. ت.]، ودخل مكة بتخطيط علمي سليم لم تُرَقْ فيه الدماء وتمت مراحل الفتح المبين بتأييد الله تعالى لنبيه.

وللاستزادة عن إجراءات ومراحل تخطيط دخول مكة هناك العديد من المصادر التي فصلت بهذا الموضوع [باشميل : ١٣٩٤]، لكن مايهمنا هو الدروس والعبر الإدارية من هذه العملية، ومنها: دور الاستشارة، وأهمية جمع المعلومات والبيانات، واستخدام الموارد المتاحة، وتقوى الله تعالى.

بعد الفتح كان التخطيط لغزوة تبوك على أطراف بادية الشام في عام العُسرة، ولم يقع قتال مع الروم، وآثرت القبائل العربية الصلح على الجزية، لكن هذه الغزوة كانت بداية الطريق للغزوات اللاحقة في عهود الصحابة فيما بعد. ويبين بعض المؤلفين مجموعة من المبادىء في التخطيط النبوي، منها: [الغضبان : ١٤٠٤]

- قوة المخابرات النبوية، كما حدث في سرايا حمزة، وعبيدة بن الحارث، وسعد بن أبي وقاص.
- أهمية العهود والمواثيق، إذا أقام ﷺ معاهدات حسن جوار، وتحالف مع القبائل المجاورة لتوحيد الجبهة الداخلية.
- تخطيطه ﷺ في أُحد وفي الخندق، وثباته وصبره على الشدائد، وتحويله الهزيمة الى نصر.

وعن أسباب النصر يقول بعض المؤرخين [خطاب: ١٤٠٣]: قيادته العبقرية ﷺ، وجنود ممتازون – هم المسلمون الأوائل – وحربٌ عادلة، هي: حرب المسلمين لإعدائهم، وأخيراً تدني الحالة العسكرية لأعداء المسلمين من العرب والروم والفرس كانت من العوامل الرئيسة للنصر، وبالإضافة إلى ذلك نؤيد ماذهب إليه بعض المؤلفين [الضحيان: ١٤٠٧] من أن تأييد الله وتثبيته ونصره لرسوله في معاركه سبب رئيس للنصر؛ ليظهر الله دينه، ويُعلي كلمتهُ، وما بدر والخندق إلا علامات لنصر الله تعالى للمؤمنين.

الخاتمة

نتائج البحث :

بينت هذه الدراسة مجموعة من النتائج ذات الطبيعة العملية، أي أنها وليدة التطبيقات الميدانية، ومن هذه النتائج مايلي :

١ – أن التخطيط الإداري في العهد النبوي قام على مفاهيم علمية أساسية تمثلت بضرورة امتلاك المعلومة، والقدرة على التنبؤ، والإعداد والاستعداد للمستقبل، وربط ذلك بالمشيئة الإلهية.

٢ – أن أنواع التخطيط المعروفة حالياً كانت معروفة ومطبقة في العهد النبوي ؛ كالتخطيط السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، وهذا مالاحظناه في مراحل بناء الدولة في المدينة المنورة.

٣ – أن مراحل التخطيط المعروفة الآن كانت مطبقة في العهد النبوي كالتخطيط القصير والمتوسط وبعيد المدى ؛ بدليل المراحل التي مرت بها الدعوة، والهجرة، ومراحل بناء الدولة.

٤ – أن التخطيط الإداري في العهد النبوي يقوم على قواعد وأُسس عامة مدروسة تمتاز بالثبوت وعدم القابلية للتغيير، وآليات عمل قابلة للتغيير والتعديل وفقاً لمتغيرات البيئة، وإملاءات الزمان والمكان.

٥ – يرتبط التخطيط الإداري في العهد النبوي بالتفكير والمعرفة العلمية، وعقد النية، والعزم على عمل شيء مستقبلي ؛ أي جواز وضع خطة عمل على مستوى فرد أو مجتمع أو دولة ليوم قادم أو شهر قادم أو لسنة أو سنوات قادمة، وهذا الجواز مرتبط بمشيئة الله عز وجل.

٦ – امتاز التخطيط الإداري في العهد النبوي بسعيه لتحقيق هدف مشروع، فالهدف في التخطيط الإداري في هذا العهد اتصف بالسمو والمشروعية، ويتمثل في أن الهدف النهائي هو عبادة الله، وتعمير الكون، وإرضاء الله

تعالى يمثل حفزاً ذاتياً نابعاً من الضمير الشخصي والوجداني الديني المستقر في أعماق النفس البشرية.

٧ – امتاز التخطيط الإداري النبوي:

- بوضوح في مبادئه وأسُسِه وقواعده العامة: كوضوح الهدف، وامتلاك المعلومة، ودراسة البدائل والحلول، والاهتمام بالبيئة، والتدرج في التنفيذ وفق الظروف والمعطيات، والتدرج في المسؤولية، ووضوح الدور، ووحدة القيادة وحسن الإدارة.
- تغير وتطور وسائله وأساليبه وآليات تطبيقه وفق معطيات الزمان والمكان في مختلف مراحل بناء الدولة الإسلامية.

٨ – أهمية التهيئة والإعداد في عمليات التخطيط، وهذا اتضح في مرحلتي الدعوة، و مرحلتي الهجرة، مثل: إعداد الراحلتين، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الأدوار بين المساهمين في التنفيذ؛ فهذه أسماء بنت أبي بكر تحضر الطعام، وعبدالله بن أبي بكر يجمع المعلومات عن خطط المشركين، وعامر بن فهيرة يرعى الأغنام حول الغار؛ لمحو آثار من يمدهم بالغذاء والمعلومات، واستئجاردليل للطريق، والاختباء ثلاث ليالْ في غار ثور، وسير القافلة جنوباً باتجاه اليمن زيادة في التضليل. وفي يثرب كان مصعب بن عمير يهيء ويمهد للهجرة من خلال تعليم أهلها الإسلام والتوحيد.

٩ – كشف التخطيط الإداري في العهد النبوي أهمية العمل الجماعي، والاعتراف بدور الجماعة وقدرتها على الإنجاز، وهذا مايطلق عليه بلغة العصر الحديث "بناء الفريق" فالهجرة الى الحبشة كانت جماعية وضمن قيادة محددة، وهجرته ﷺ الى يثرب جماعية، والتمهيد للهجرة كان بالاتفاق مع نقباء الأنصار أيضاً.

١٠– كشف التخطيط الإداري في العهد النبوي عن ممارسة عدد من المبادىء الإدارية، وكان سابقاً عن غيرهِ في ذلك، كالمبادىء التالية: وحدة القيادة، الاستشارة، المساواة، وحدة الرئاسة، الجماعة، التنظيم، نمط الإتصال،

المسؤولية والتدرج فيها، أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وخاصة في الاختيار والمفاضلة بين البدائل المشروعة، مشروعية القرار، قبول القراروأهمية المرؤوسين في عملية القبول، والتفاوض، وغيرها. وهذه المبادىء وغيرها نطرحها على الباحثين والمهتمين لإيلائها الاهتمام بالبحث والدراسة.

١١- أهمية التدرج في عملية التخطيط، بدءاً من نشر الدعوة وتنظيم المجتمع والأمة والوطن، والتدرج بعملية التخطيط للجهاد وإعلاء كلمة الله ؛ إذ سير ﷺ العديد من السرايا والبعوث لارهاب العدو وتأمين الحدود والسلامة للمواطنين داخل المدينة، الى جانب اظهار قوة وتماسك هذه الدولة الجديدة. كما قاد بنفسه ﷺ الغزوات التي كتب الله له فيها النصر العسكري أو المعنوي.

١٢- تمخض عن الرؤية الواضحة لعملية التخطيط بناء الدولة ومؤسساتها على أسس ومرتكزات سليمة، وأن أسس البناء ومتطلباته تلك لازالت معتبر ومعتمدة حتى اليوم، لكن الإسلام كانت له الأسبقية في ابتكارها واعتمادها كأسس لبناء الدولة، الإقليم، والشعب، والمجتمع. وهيكلة الوظائف ؛ مسمياتها، وتصنيفاتها.

التوصيات :

١ - الدعوة لإحياء الإرث الإداري الإسلامي الزاخر بالعديد من المبادىء والوظائف الإدارية، وذلك بتوجيه الدراسات والأبحاث إليه، ومحاولة استنهاض همم العلماء المسلمين والمهتمين بهذا الإرث، بإعادة صياغته ليتناسب ومفاهيم ومعطيات العصر الحاضر، بما لايؤثر على الجوانب الأساسية، والمنطلقات الفكرية التي انطلق منها.

٢ - عند محاولة تأصيل أو تطوير أي مبدأ إداري يجب أن ننطلق من عقيدة نؤمن بها، تمثل الإطار الذي يضبط وقع التأصيل والتطوير، ويبعث الأمل في التقدم المنشود الذي ينطلق من ثقافة المجتمع وقدراته الذاتية، وهذا

ينسجم مع الرؤى الحديثة التي ترى بأن نجاح المجتمع وتقدمه نابعٌ من ذاتية المجتمع نفسه وضمن قدراته وإمكاناته.

٣ – عند تأصيل المبادىء يجب أن نركز على فهم واستيعاب الأصول والقواعد القائمة أصلاً على أصول العقيدة والشريعة فهي تمثل أُسُسَ بدء العمل الناجح ذي الاستمرارية في مختلف الظروف والأحوال مهما اعتراها التطور والانزلاقات، وأن تترك الأحكام والقرارات الخاصة بأمور الجزئيات والتفريعات المختلفة الى تطور المجتمع من زمان لآخر.

٤ – ضرورة الربط بين الدنيا والآخرة في الأعمال وتناسقها، فالمسلم يخطط ويعمل قي دنياه وفق مرضاة الله، فالهدف الأعلى والأسمى للتخطيط هو تحقيق رضا لله عز وجل من خلال العمل المشروع في الدنيا.
قال تعالى: ﴿وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ﴾ [٧٧: القصص].

٥ – أن التخطيط الإداري في محصلته النهائية هو سلوك إنساني، وهو يشكل جزءاً لا يتجزأ من عبادة الله، والعمل لايقبل من العبد إلا إذا توافر فيه شرطان: النية الصادقة، والمتابعة التامة لرسول الله ﷺ، وإن النيه وصدق التوجه الى الله تعالى يستلزم الوعي لما ينويه الإنسان، مع توافر شروط الوعي، من وضوح الهدف، وجلاء الدرب، وصحة النهج.

٦ – إعداد كل مايلزم لنجاح العمل الذي تنوي القيام به، من حيث التأكد من مطابقة العمل والأسلوب والنهج والأهداف للمنهج الربأني، والاستعداد الذاتي والنفسي والمادي لمباشرة العمل، والاستئناس برأي الجماعة ومشاورتهم في الأمر، وفي هذا تفعيل للأمر الألهي "**وأمرهم شورى بينهم**" وبذلك يستقيم الآمر، وتتضح الصورة لدور المسلم في التخطيط.

٧ – الاهتمام بالفرد والجماعة؛ لأنهما يمثلان أساس المجتمع الذي يجب أن يُنظّم أو يُطهّر سلوكه الظاهري والباطني، وبذلك يتحقق الخير والمنفعة للفرد والجماعة والمجتمع دون تمييز، إذ وضع ﷺ أساس المجتمع

الإسلامي الفاضل القائم على الود والإخاء والمساواة والتراحم، لقد أمضى ﷺ السنين في مكة وفي المدينة لإيجاد الفرد المسلم الصالح لأن يكون لبنة صالحة في بناء صالح.

٨ – نوصي بأن تعرض النتائج الإدارية التي تمخضت عن هذا البحث على المختصين في الجوانب الفقهية والشرعية حتى تستكمل صورة تلك النتائج من الجوانب كافة.

المصادر والمراجع

١ – القرآن الكريم

٢ – السنة النبوية

٣ – ابن تيمية، أحمد بن عبدالحليم الحراني. **الخلافة والملك**. تحقيق محمد عويضة، الزرقاء : مكتبة المنار. (١٤٠٨)

٤ – ابن قدامة، جعفر. (ت٣٢٩هـ) **الخراج وصناعة الكتابة**. تحقيق محمد حسين الزبيدي، منشورات وزارة الثقافة والإعلام العراقية رقم (١١٠)، ١٩٨١.

٥ – ابن كثير، عماد الدين أبو الفدا اسماعيل بن كثير (توفي ٧٧٤هـ/ ١٣١٣م). **تفسير القرآن العظيم**. الجزء الرابع، بيروت : دار الجبل، د. ت.

٦ – ابن هشام، أبو عبدالله محمد بن اسحاق. **سيرة النبي ﷺ، الجزء الثالث، تحقيق محمد محيي الدين عبدالحميد، مكتبة محمد علي صبيح، ١٩٧١.**

٧ – أبو العينين، جميل جودت. **أصول الإدارة من القرآن والسنة**. الطبعة الأولى ؛ بيروت : دار ومكتبة الهلال، ٢٠٠٢.

٨ – أبو زهرة، محمد. **خاتم النبيين**. الجزء ٢، مصر : دار الفكر العربي، ١٩٧٢.

٩ – أدهم، فوزي كمال. **الإدارة الإسلامية: دراسة مُقارنة بينَ النّظُم الإسلاميّة والوضعيّة الحديثة**. الطبعة الأولى ؛ بيروت : دار النفائس، (١٤٢١/٢٠٠١).

١٠– باشميل، محمد. **فتح مكة**. الطبعة الثانية ؛ بيروت : دار الفكر. ١٣٩٤.

١١– باشميل، محمد. **غزوة بدر الكبرى**. الطبعة السادسة ؛ بيروت : دار الفكر العربي. د. ت.

١٢– البخاري، أبو عبدالله محمد بن اسماعي. كتاب الرقاق (٨١)، باب من هم بحسنة أو سيئة ٣١، رقم الحديث (٦٤٩١).

١٣- بدوي، ثروت. **النظم السياسية.** الجزء الأول، القاهرة: دار النهضة، ١٩٧٠.

١٤- البنا. فرناس عبدالباسط. **التخطيط: دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة**، الطبعة الأولى؛ دار الكتب المصرية، ١٤٠٥.

١٥- البوطي. محمد سعيد رمضان البوطي، **فقه السيرة**. دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الثامنة؛ (١٤٠٠هـ/١٩٨٠)

١٦- جاهين، محمد محمد. **التنظيمات الإدارية في الإسلام**. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤.

١٧- حجازي، محمد محمود حجازي. **التفسير الواضح**. المجلد ٢، الجزء ١٥، القاهرة: دار التفسير للطباعة والنشر، ١٩٨٠.

١٨- الحديثي، نزار عباللطيف. **الأمة والدولة في سياسة النبي صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين**. الطبعة الأولى؛ بغداد: دار الحرية للطباعة، ١٩٨٧.

١٩- خطاب، محمود شيت. **العسكرية العربية الإسلامية**، كتاب الأمة رقم ٣، ١٤٠٣.

٢٠- خليل، عماد الدين. **دراسة في السيرة**. بيروت مؤسسة الرسالة، الطبعة السادسة؛ ١٤٠٢، ص ٤٠٦.

٢١- ديرانية، أكرم رسلان. **الحكم والإدارة في الإسلام**. جدة: دار الشروق، ١٩٦٩، ص ٦٠.

٢٢- رضا، محمد رشيد. **تفسير المنار**، الطبعة الثانية؛ سنة ١٣٦٧هـ، ج ٩، ص ٤٦٠.

٢٣- الزمخشري، أبي القاسم محمدود بن. (المتوفى ٥٣٨)، **الكشّاف**. الجزء الثاني. الطبعة الثانية؛ بيروت: دار إحياء التراث العربي. ١٤٢١/٢٠٠١.

٢٤- سابق، السيد. **عناصر القوة في الإسلام**، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٤٠٣.

٢٥- سلطان، حامد. **أحكام القانون الدولي في الشريعة الإسلامية**. القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٠.

٢٦- السيوطي، **الجامع الكبير أو جمع الجوامع**. حرف الهمزة الجزء الأول، د. ت.

٢٧- الشبأني، محمد عبدالله الشبأني. **نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية**. الرياض : مؤسسة الرويبة للنشر والتوزيح، ١٣٩٩، ١٥-١٩.

٢٨- الشوكاني، محمد بن علي. **فتح القدير**، الجزء ١، الطبعة الأولى ؛ تحقيق عبدالرحمن عميرة. جدة : دار الأندلس، ١٤١٥.

٢٩- الضحيان، عبدالرحمن ابراهيم. **الإدارة في الفكر الإسلامي**، الفكر والتطبيق. جدة : دار الشروق، ١٤٠٧/١٩٨٦.

٣٠- الظاهر، خالد خليل. وطبره، حسن مصطفى. **نظام الحسبة في الإسلام** : دراسة في الإدارة الإقتصادية للمجتمع العربي الإسلامي. الطبعة الأولى ؛ عمان : دار المسيرة، (١٤١٧/١٩٩٧).

٣١- عالية، سمير. **نظرية الدولة وآدابها في الإسلام** : دراسة مقارنة. الطبعة الأولى ؛ بيروت : المؤسسى الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٤٠٨/١٩٨٨.

٣٢- عبدالله، عبد الغني. **نظرية الدولة في الإسلام**. بيروت : الدار الجامعية. ١٩٨٦.

٣٣- عبدالهادي، حمدي أمين. **الفكر الإداري الإسلامي والمقارن** . القاهرة : دار الفكر العربي. (١٩٧٦).

٣٤- عقلة، محمد. **الإسلام : مقاصده وخصائصه**. الطبعة الأولى ؛ عمان : مكتبة الرسالة الحديثة.(١٤٠٥/١٩٨٤).

٣٥- العلي، محمد مهنا. **الإدارة في الإسلام**. الطبعة الأولى ؛ الخرطوم : الدار السودانية، ١٤٠٥/١٩٨٤.

٣٦- العمري، اكرم ضياء. **المجتمع المدني في عهد النبوة : الجهاد ضد المشركين**. المدينة المنورة د. ن. ١٤٠٤.

٣٦- الغضبأن، منير محمد. **المنهج الحركي للسيرة النبوية**، الزرقاء: مكتبة المنار، ١٤٠٤.

٣٧- فتح الباب، حسن. **التخطيط والتنظيم في الهجرة**، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، الكتاب السابع والتسعون. ص١٩.

٣٨- الفهداوي، فهمي خليفة. **الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد**. الطبعة الأولى؛ عمان: دار المسيرة. ١٤٢١/٢٠٠١.

٣٩- الكتاني، عبد الحي الكتاني. **التراتيب الإدارية**. الجزء ١، بيروت: دار إحياء التراث. د. ت.

٤٠- النيسابوري، مسلم بن الحجاج، مختصرصحيح مسلم، باب في قبض العلماء، حديث رقم ١٨٥٨.

٤١- الهرَّاوي، عبدالسميع سالم. **لغة الإدارة العامة في صدر الإسلام**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦.

الدوريات :

١ - الدغمي، محمد راكان. "الأحكام الفقهية المتعلقة بالدولة والمواطنة من خلال صحيفة المدينة". **مجلة دراسات**: علوم **الشريعة** والقانون. الجامعة الأردنية، المجلد ٣٠، العدد ٢، ٢٠٠٣، ص ٣٩٩

٢ - شعيبي، فيصل بن أحمد. بعنوان "التخطيط الإداري بين المفهوم الإسلامي والمفهوم الوضعي" **مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية**، السنة ١٧، العدد ٥١، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م.

٣ - شعيبي، فيصل بن أحمد. التخطيط الإداري في العهد النبوي. **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز**: الإقتصاد والإدارة، م١٥، ع١، (١٤٢٢/٢٠٠١) ص ٦٥.

٤ - العوضي، أحمد. "**مفهوم السيادة في الإسلام**"، دراسات، علوم الشريعة والقانون، المجلد ٣٠، العدد ٢، ٢٠٠٣.

٥ – المطيري، حزام ماطر. مبادىء وأسس الإدارة العامة ومدى أهمية أسلمتها: دراسة استطلاعية تحليلية. الرياض: **جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، إصدار رقم ١٢/١**، ١٤١٢.

٦ – المطيري، حزام ماطر. نموذج التخطيط الإسلامي من حياة الرسول ﷺ: الفكر والتطبيق. **مجلة جامعة الملك سعود** / م ٦، (١٤١٤هـ / ١٩٩٤).

٧ – نصير، نعيم. "تدخل الحكومة في تخطيط وضبط ممارسة أنشطة القطاع في الدولة الإسلامية" **أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية. المجلد ٣، العدد ١، ١٤٠٧/١٩٨٧.

٨ – نصير، نعيم. العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية في الدولة الإسلامية. **المجلة العربية للإدارة**، المجلد١٢، العدد٢، (ربيع ١٩٨٨).

٩ – ياغي، محمد. ومرعي، توفيق. بعنوان "نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**: الإقتصاد والإدارة. (١٤١٠هـ).