บทที่ 4

หลักการการบริหารและการจัดการในการปฏิรูปของเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซ

การบริหารและการจัดการเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง อีกทั้งเป็นที่สนใจของอุลามาอฺหรือนักวิชาการมุสลิมและนักบริหารทั่วไปในทุกยุคทุกสมัย ความจริงแล้วอุลามาอฺหรือนักวิชาการมุสลิมนั้นคือผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการกำหนดนโยบายการบริหาร เพื่อให้การบริหารจัดการนโยบายต่าง ๆ ของรัฐอิสลามเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิ์ผล ระบบการบริหารจัดการที่นับได้ว่าเป็นเลิศและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวกว่าสมัยอื่นๆ คือการบริหารจัดการในสมัยของเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซ ขณะที่ท่านดำรงตำแหน่ง ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการของท่านที่เด่น ๆ และเป็นที่กล่าวขานมีดังนี้คือ

หลักการความยุติธรรม (العدل)

จากความเชื่อมั่นต่อเอกองค์อัลลอฮฺซึ่งเป็นหลักการที่จะนำไปสู่ความเที่ยงธรรมในการทำงานทุกกระบวนการ หลักความเชื่อที่เชื่อมั่นเสมอว่า อัลลอฮฺคือผู้ทรงยิ่งใหญ่ไม่มีผู้ใดยิ่งใหญ่เหนือพระองค์ ไม่มีมนุษย์หรือผู้ปกครองแห่งอาณาจักรใดยิ่งใหญ่ไปกว่าพระองค์ ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานตอนหนึ่งว่า.

﴿ يَظُنُّونَ بِٱللَّهِ غَيْرَ ٱلْحَقِّ ظَنَّ ٱلْجَٰهِلِيَّةِ يَقُولُونَ هَل لَّنَا مِنَ ٱلْأَمْرِ مِن شَىْءٍ قُلْ إِنَّ ٱلْأَمْرَ كُلَّهُۥ لِلَّهِ ﴾

ความว่า " พวกเขาคิดต่ออัลลอฮฺโดยไม่ชอบธรรม แบบพวกอาหรับยุคโง่เขลาคิด (กล่าวหาว่าอัลลอฮฺไม่ช่วยตามที่ได้สัญญาไว้) พวกเขารำพึงว่าจะมีสิทธิ์แก่พวกเราจากการ(รบครั้ง)นี้(ที่จะเสนอแนะยุทธวิธี) สักสิ่งหนึ่งบ้างไหม เจ้าจงกล่าว (กับพวกเขา) เถิดว่า แท้จริงการงานทั้งหมดย่อมเป็นสิทธิ์ของอัลลอฮฺ (พวกเราไม่มีสิทธิ์เสนอตามความคิดที่ว่าให้ตั้งรับที่มะดีนะฮฺ) " (อัล - อิมรอน : 154) และพระองค์ทรงตรัสไว้ในอีกตอนหนึ่งว่า

﴿ إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ ۚ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوٓا۟ إِلَّآ إِيَّاهُ ۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٤٠﴾ ﴾

ความว่า " ไม่มีการตัดสิน (ของใครทั้งสิ้น) นอกจากสิทธิ์ของอัลลอฮฺเท่านั้น พระองค์ทรงบัญชาว่า พวกท่านอย่าได้นมัสการ (ผู้ใด) นอกจากอัลลอฮฺเพียงพระองค์เดียว นั่นเป็นศาสนาอันยั่งยืน แต่ทว่ามนุษย์ส่วนมากหารู้ไม่ " (ยูซุฟ : 40)

อัลลอฮฺทรงเป็นผู้พิพากษาทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ พระองค์เป็นผู้กำหนดและตัดสินความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับพระเจ้าในเรื่องของการนมัสการต่อพระองค์ (อิบาดะฮฺ) ในเรื่องของการแต่งงานและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างเครือญาติ และเรื่องสิทธิต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ (al-Qaḥtāni,1418 : 275) ท่านอิหม่ามอบูอัล-อะลา อัล-เมาดูดีได้ให้ความเห็นว่าผู้พิพากษาที่แท้จริงก็คือ อัลลอฮฺ หรือจะเรียกกันว่าอำนาจการปกครองของพระผู้เป็นเจ้า ไม่ใช่ผู้พิพากษาในระบบประชาธิปไตยหรือระบบใดระบบหนึ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น แต่คำว่าอำนาจเทวาธิปไตย (Theocracy) ในความหมายของอิสลามมีข้อสังเกตอยู่ว่าจะมีความหมายต่างไปจากอำนาจอธิปไตยของพระเจ้าในความหมายของชาวยุโรป (al- Maudūdi, 1969 : 34-35)

มุสลิมจะพยายามทุกวิธีทางเพื่อยึดมั่นกับระบบการปกครองแบบอิสลามและนำธรรมนูญแห่งอิสลามมาสู่การปฏิบัติให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือในด้านอื่นๆ โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การนำธรรมนูญแห่งอิสลามมาใช้กับการดำเนินชีวิตอย่างเต็มระบบ ในยุคต้น ๆ ของอิสลาม มุสลิมมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะนำธรรมนูญแห่งอิสลามมาสู่การปฏิบัติในทุก ๆ ด้านของการดำเนินชีวิต เพราะมุสลิมมั่นใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นการบริหารการจัดการ การดูแลกองทัพ สิ่งเหล่านี้ทั้งหมดล้วนแล้วแต่มาจากอัลลอฮฺผู้ทรงสร้าง (al- Maudūdi, 1404 : 119 อ้างถึงใน Qaḥtāni : 1418 : 229) ด้วยความเข้าใจดังกล่าวทำให้ท่านเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซได้ทุ่มเทความพยายามทุกวิถีทางในการที่จะนำรูปแบบการบริหารจัดการของท่านให้เป็นไปตามพระประสงค์ของอัลลอฮฺในทุกๆ ด้าน จะเห็นได้ว่าเมื่อท่านเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นเคาะลีฟะฮฺท่านได้ปรารภออกมาอย่างชัดเจนว่า " โอ้มวลมนุษย์ทั้งหลายพวกท่านจงรู้ไว้เถิดว่า จะไม่มีศาสดาท่านใดมาปรากฏอีกแล้วหลังจากนบีมุฮัมมัด ศ็อล ๆ และจะไม่มีคัมภีร์อื่นใดอีกแล้วหลังจากคัมภีร์อัล-กุรอานและสิ่งใดที่อัลลอฮฺทรงอนุมัติโดยผ่านท่านศาสดาของท่าน สิ่งนั้นก็จะเป็นที่อนุมัติตลอดไปจนถึงวันสิ้นโลก และสิ่งใดที่พระองค์ทรงห้ามสำหรับท่าน สิ่งนั้นก็จะเป็นที่ต้องห้ามตลอดไปจนถึงวันสิ้นโลกเช่นกัน " (Ibn ʻAbd Ḥakam, nd : 36)

ในอีกรายงานหนึ่งได้มีการบันทึกไว้ว่าครั้งหนึ่งท่านอุมัรได้ยืนขึ้นบนมิมบัร (ธรรมาสน์) ในมัสยิดหลังจากที่เขาได้รับการแต่งตั้งให้เป็นเคาะลีฟะฮฺ และท่านได้กล่าวต่อประชาชนของท่านว่า " โอ้มวลมนุษย์ทั้งหลายเพวกท่านจงรู้ไว้เถิดว่า จะไม่มีศาสดาท่านใดมาปรากฏอีกแล้วหลังจากนบีมุฮัมมัด ศ็อล ฯ และจะไม่มีคัมภีร์อื่นใดอีกแล้วหลังจากคัมภีร์อัล-กุรอานและสิ่งใดที่อัลลอฮฺทรงอนุมัติโดยผ่านท่านศาสดาของท่าน สิ่งนั้นก็จะเป็นที่อนุมัติตลอดไปจนถึงวันสิ้นโลก และสิ่งใดที่พระองค์ทรงห้ามสำหรับท่าน สิ่งนั้นก็จะเป็นที่ต้องห้ามตลอดไปจนถึงวันสิ้นโลกเช่นกัน และขอให้พวกท่านจงรู้ไว้เถิดว่า ฉันหาใช่ผู้พิพากษาไม่ แต่ฉันเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตาม และฉันไม่ได้เป็นคนวินิจฉัยแต่ฉันเป็นผู้ทำตาม ขอให้ท่านตระหนักเสมอว่า อย่าได้กระทำในสิ่งที่เป็นการทรยศต่ออัลลอฮฺ" (Ibn Jauzi, 1984 :69) ท่านได้ส่งสาส์นถึงเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีข้อความปรากฏในสาส์นฉบับนั้นว่า อัลลอฮฺได้ส่งนบีมุฮัมมัด ศ็อล ฯ มาเพื่อชี้นำแก่ประชาชาติดังที่พระองค์ได้ตรัสว่า

﴿ هُوَ ٱلَّذِىٓ أَرْسَلَ رَسُولَهُۥ بِٱلْهُدَىٰ وَدِينِ ٱلْحَقِّ لِيُظْهِرَهُۥ عَلَى ٱلدِّينِ كُلِّهِۦ وَلَوْ كَرِهَ ٱلْمُشْرِكُونَ ﴿٣٣﴾ ﴾

ความว่า " พระองค์เป็นผู้ส่งศาสนทูตของพระองค์พร้อมด้วยสิ่งชี้นำ และศาสนาแห่งสัจธรรม (มาสู่ชาวโลก) ทั้งนี้เพื่อพระองค์จะทรงเชิดชูมันให้เหนือศาสนาทั้งปวง และมาดแม้นเหล่ามวลชนผู้ตั้งภาคีจะรังเกียจก็ตาม " (อัล- เตาบะฮ์ : 33)

เป้าหมายหลักที่อัลลอฮฺทรงแต่งตั้งท่านนบีมุฮัมมัด ศ็อล ฯ มาก็เพื่อที่จะชี้นำให้มนุษย์ทั้งหลายสู่การนมัสการต่อพระองค์ และห่างไกลจากความชั่วร้าย เคร่งครัดต่อหน้าที่ที่อัลลอฮฺกำหนดไว้ หากว่าผู้ใดปฏิเสธหรือละเมิดต่อสิ่งเหล่านี้นับว่าพวกเขาเหล่านั้นเป็นผู้หลงผิด (al-Qahtani , 1418 :) พระองค์ทรงตรัสในอัลกุรอานตอนหนึ่งว่า

﴿ وَمَن يَتَبَدَّلِ ٱلْكُفْرَ بِٱلْإِيمَٰنِ فَقَدْ ضَلَّ سَوَآءَ ٱلسَّبِيلِ ﴿١٠٨﴾ ﴾

ความว่า " ผู้ใดนำเอาศรัทธาไปแลกกับการเนรคุณ แน่นอนเขาย่อมหลงออกนอกทางอันเที่ยงตรง " (อัล- บากอเราะฮ์ : 108)

ข้อความในสาส์นฉบับนี้ได้ระบุเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายต่างๆ ของท่านอุมัรซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องของการยึดมั่นในความเที่ยงธรรมของการทำงาน โดยท่านเองถือว่าเป็นภารกิจหลักสำหรับท่าน ท่านจึงได้มีคำสั่งไปยังเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด ดังที่อัลลอฮฺได้ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ قُلْ كُلٌّ مِّنْ عِندِ ٱللَّهِ فَمَالِ هَٰٓؤُلَآءِ ٱلْقَوْمِ لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ حَدِيثًا ﴿٧٨﴾ ﴾

ความว่า " (โอ้มูฮำมัด) เจ้าจงกล่าว (แก่พวกเขา) เถิดว่า "ทุกๆ สิ่งมาจากอัลลอฮฺทั้งสิ้นแล้วอันใดเล่าเป็นเหตุแก่กลุ่มชนเหล่านี้ ที่พวกเขาเกือบจะไม่เข้าใจคำพูด (ตักเตือน) " (อัล- นิซาอฺ : 78)

และพระองค์ได้ตรัสไว้อีกว่า

﴿ أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ ٱلْكِتَٰبِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ ﴾

ความว่า " พวกเจ้าจะศรัทธาแต่เพียงบางส่วนของคัมภีร์และปฏิเสธอีกบางส่วนกระนั้นหรือ" (อัล- บากอเราะฮ์ : 85)

และพระองค์ทรงตรัสแก่ศาสนทูตของพระองค์ว่า

﴿ ثُمَّ جَعَلْنَٰكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ ٱلْأَمْرِ فَٱتَّبِعْهَا ﴾

ความว่า " หลังจากนั้น เราได้จัดการให้เจ้าได้ยืนอยู่บนบัญญัติที่เกี่ยวกับการงานทางศาสนาดังนั้นเจ้าจงตามบทบัญญัตินั้นเถิด " (อัล- ญาซิยะฮ์ : 18)

ในการปกครองของท่านอุมัร หลังจากที่ท่านเข้ามารับตำแหน่งท่านได้พยายามทำหน้าที่ของท่านด้วยความเที่ยงธรรม มุ่งเน้นที่จะสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในระบบการปกครองของท่านให้ได้มากที่สุด ท่านจะพยายามยึดมั่นต่อสนธิสัญญาต่าง ๆ ที่ได้กระทำไว้กับฝ่ายตรงกันข้าม ในทุกกรณี จะเห็นได้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแก่ชาวสมาร์คานด์ ซึ่งได้มีการบันทึกไว้ว่า ครั้งหนึ่งชาว

สมาร์คานด์ได้ร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมของ สุไลมาน อิบนุ อบีซีรีย์ ซึ่งเป็นผู้นำคนหนึ่งของพวกเขา โดยกล่าวว่า กุตัยบะฮ์ อิบนุ มุสลิม อัล- บาฮิลี ซึ่งเป็นแม่ทัพในการนำทัพเข้าพิชิตหัวเมืองต่าง ๆ ในแถบยุโรป โดยชาวเมืองเหล่านี้ได้ร้องเรียนเข้ามาว่า กุตัยบะฮ์มีพฤติกรรมต่อไปในทางการแสดงออกถึงการหลอกลวงและกดขี่ ข่มเหงรังแกต่อพวกเขา ขณะนำทัพเข้ายึดหัวเมืองต่าง ๆ พวกเขาพยายามวอนขอที่จะเข้าพบอามีรุ้ลมุมินีน (อุมัร) เพื่อขอร้องให้ท่านได้โปรดนำความเป็นธรรมมาสู่พวกเขา ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนที่พวกเขาประสบอยู่ ครั้นต่อมาเมื่อท่านอุมัร ได้รับรู้ถึงเหตุการณ์ที่เกิด ท่านก็รีบส่งสาส์นไปยังท่านสุไลมานเพื่อแก้ไขปัญหาตามที่ได้รับการร้องเรียนมา และในสาส์นดังกล่าวมีใจความว่า " มีชาวสมาร์คานด์ได้ร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรมที่ท่านได้ทำต่อพวกเขา ฉะนั้นเมื่อสาส์นนี้มาถึงมือท่านแล้ว ขอให้ท่านจงตัดสินปัญหาข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความยุติธรรมด้วย " (al- Zuhaili, 1992 : 150-151)

หลักการปรึกษาหารือ (الشورى)

การประชุมเพื่อปรึกษาหารือนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับมนุษย์ เพราะในบางเรื่องบางเหตุการณ์อาจจะมีข้อขัดแย้งกันในทางความคิดเห็น บางเรื่องบางประเด็นอาจจะมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ต่างคนต่างทัศนะ การปรึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับมนุษย์ และอิสลามก็ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประชุมปรึกษาหารือเป็นอย่างมาก เพราะการตักเตือนซึ่งกันและกัน การแสดงแนวคิด แสดงความคิดเห็นที่แต่ละคนมีอยู่ให้คนอื่นได้รับทราบ ได้รับรู้ นับได้ว่าเป็นอีกทางออกหนึ่งของการแก้ปัญหา บางเรื่องบางเหตุการณ์เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ยังไม่มีข้อตัดสินที่ชัดเจนปรากฏอยู่ในตัวบทจากอัลกุรอานหรือซุนนะฮ์ การประชุมเพื่อปรึกษาหารือจึงเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นหลักการที่สำคัญในการคลี่คลายประเด็นปัญหาดังที่อัลลอฮฺได้ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُواْ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ
شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾ ﴾

ความว่า " และ (เช่นเดียวกัน) บรรดาผู้ตอบสนอง (คำบัญชาแห่ง) องค์อภิบาลของพวกเขาและการดำรงละหมาด อีกทั้งการทำงานของพวกเขา มีการประชุมในระหว่างพวกเขาและพวกเขาเสียสละทรัพย์สินบางส่วนที่เราได้ประทานแก่พวกเขา " (อัล- ชูรอ : 38)

และอัลลอฮฺได้กล่าวอีกว่า

﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾

ความว่า " และจงปรึกษาพวกเขาในการงาน (ต่างๆ ที่คิดกระทำ) ครั้นเมื่อเจ้าตัดสินใจเด็ดขาดแล้ว เจ้าก็จงมอบหมาย (การงานนั้น) แด่อัลลอฮฺเถิด แท้จริงอัลลอฮฺทรงรักบรรดาผู้(มีจิต) มอบหมาย (ในพระองค์) " (อัล-อิมรอน : 159)

ในขณะที่ท่านอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซ ดำรงตำแหน่งข้าหลวงใหญ่อยู่ที่นครมะดีนะฮ์ในสมัยของท่านวะลีด อิบนุ อับดุลมะลิก ท่านได้นำหลักการประชุมปรึกษาหารือมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน ท่านจะปรึกษาประเด็นปัญหากับบรรดานักปราชญ์ชาวมะดีนะฮ์ซึ่งมีอยู่ในสมัยนั้น ทุกครั้งที่ท่านเรียกพวกเขามาเพื่อปรึกษาหารือ ท่านมักจะกล่าวออกมาเสมอว่า " แท้จริงฉันได้เรียกพวกท่านมาในครั้งนี้ก็เพื่อปรึกษาปัญหาบางเรื่องบางประเด็น ซึ่งพวกท่านก็จะได้รับผลบุญในเรื่องดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านทั้งหลายจะดำรงอยู่บนความถูกต้องและเที่ยงธรรม ฉันเองไม่อยากจะให้มติที่ออกมาปรากฏเป็นข้อตัดสิน นอกเสียจากว่าจะมาจากความคิดเห็นของพวกท่านทั้งหลาย " (Ibn Sa'd , nd : 334)

สำหรับท่านเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซ ท่านมีทัศนะและจุดยืนเกี่ยวกับเรื่องการปรึกษาหารืออย่างชัดเจนดังนี้คือ

1. ท่านตระหนักถึงความสำคัญและเห็นคุณค่าของการประชุมปรึกษาหารือเป็นอย่างดีจะเห็นได้จากการที่ท่านได้นำมาสู่การปฏิบัติอย่างมากมายในหลายต่อหลายเหตุการณ์
2. ท่านจะปรึกษาขอความคิดเห็นจากบรรดานักปราชญ์และผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจที่เห็นว่าเหมาะสมเมื่อหาข้อยุติในประเด็นที่เกิดขึ้นเสมอ
3. ท่านได้แสดงออกถึงความพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับแนวคิดที่ได้รับจากนักปราชญ์ซึ่งเป็นสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม จะเห็นได้จากการที่ท่านกล่าวว่าพวกเขาจะได้รับผลบุญจากอัลลอฮฺเป็นสิ่งตอบแทน.
4. ท่านยอมรับเอาความคิดเห็นที่ได้รับจากที่ประชุมมาเป็นมติสูงสุด

5. ท่านยอมรับเอาแนวคิดของสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมมาเป็นวิธีการในการขจัดความอธรรมทุกรูปแบบที่เกิดขึ้น จนกระทั่งท่านเองกล้าสาบานต่ออัลลอฮฺเพื่อแสดงความพร้อมในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ในทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาหาทางแก้ไขต่อไป

6. มีการติดตามการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ท่านได้แต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ แทนท่านเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามกรอบกฎหมายอิสลาม อย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบการบริหารงานของท่านอีกรูปแบบหนึ่ง จะเห็นได้จากการทำงานในสมัยที่ท่านดำรงตำแหน่งเป็นข้าหลวงใหญ่ปกครองนครมะดีนะฮ์ (al- Qaḥtāni, H. 1418: 284)

อิหม่ามมาลิก อิบนุ อนัส เองได้เคยยืนยันว่า " ขณะที่ ท่านอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซ ทำหน้าที่ข้าหลวงใหญ่อยู่ที่นครมะดีนะฮฺ ท่านไม่เคยตัดสินหรือดำเนินการใด ๆ ออกไปโดยพลการนอกเสียจากว่าท่านจะต้องขอคำปรึกษาจากท่าน ชะอิด อิบนุ มุซัยยิบก่อนเสมอ " (Ibn Sa'd, nd : 382)

ในราชวงศ์อุมัยยะฮ์ส่วนมากจะใช้ระบบรัชทายาทในการสืบทอดตำแหน่งเป็นเคาะลีฟะฮฺ แต่ต่อมาเมื่อ ท่านอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซ เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นเคาะลีฟะฮฺท่านก็ได้ประกาศยกเลิกระบบนี้แล้วเปลี่ยนมาใช้การปรึกษาหารือหรือการเลือกตั้งแทน ซึ่งท่านอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซก็ได้รับการแต่งตั้งเป็นเคาะลีฟะฮฺด้วยความเห็นชอบ และได้รับการให้สัตยาบันจากบรรดาประชาชนที่ให้การสนับสนุนอย่างท่วมท้น เมื่อได้รับการแต่งตั้งใหม่ ๆ ท่านได้กล่าวสุนทรพจน์ต่อผู้คนออกมาอย่างชัดเจนตอนหนึ่งว่า "ท่านทั้งหลายมาจากเมืองต่างๆ ดั้งนั้นท่านจงให้สัตยาบันต่อฉัน แต่หากว่าพวกท่านปฏิเสธไม่ยอมให้สัตยาบัน ฉันนี้ก็จะไม่ใช่ผู้ปกครองที่จะดูแลพวกท่านอีกต่อไป" (Ibn Kathīr,1992: 190) หลังจากนั้นท่านได้มีสาส์นไปยังหัวเมืองต่าง ๆ เพื่อให้ข้าหลวงซึ่งทำหน้าที่อยู่ตามหัวเมืองต่าง ๆ ให้ทำสัตยาบัน เช่นท่านได้เขียนถึงยะซีด อิบนุ มะฮ์ลับ เพื่อขอสัตยาบันและให้เชิญชวนประชาชาติทำการให้สัตยาบันในการเข้ามารับตำแหน่งของท่าน เพราะหากจะพูดกันตามความเป็นจริงแล้ว อุมัร อิบนุ อับดัลอะซีซเองไม่อยากเข้ามาดำรงตำแหน่งเคาะลีฟะฮฺเลย แต่เมื่อท่านได้รับความเห็นชอบจากประชาชนให้เข้ามาดำรงตำแหน่ง ท่านเองจึงยอมรับตำแหน่งดัง กล่าว(al- Ṭabari,1991: 60)

ด้วยเหตุนี้เองจะเห็นได้ว่าระบบการปกครองและการบริหารงานของท่านอุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซ ไม่เพียงแต่จะให้ความสำคัญต่อการประชุมปรึกษาหารือกับบรรดาผู้รู้ที่อยู่รอบข้างท่านเท่านั้น ท่านยังจะขอคำปรึกษากับทุกคนไม่ว่าจะเป็นข้าหลวงใหญ่ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหัวเมือง

ต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งกับมุสลิมโดยทั่วไป และจากรูปแบบการบริหารงานของท่านดังที่ได้กล่าวมาก็จะเห็นได้ว่าสำหรับท่านแล้วท่านมีจุดยืนในการปฏิบัติงานดังนี้

1. เคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซิซไม่เห็นชอบด้วยกับการแต่งตั้งเคาะลีฟะฮฺ โดยใช้ระบบทายาทมารับตำแหน่งดังที่ราชวงศ์อุมัยยะฮ์เคยถือปฏิบัติมาในอดีต

2. อุมัรต้องการนำหลักการประชุมรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือมาสู่การปฏิบัติให้มากที่สุด แม้กระทั่งการเข้ามารับตำแหน่งเคาะลีฟะฮฺของตัวท่านเอง

3. ท่านอุมัรพยายามที่จะนำหลักการร่วมแสดงความคิดเห็นและการประชุมปรึกษาหามาใช้ในการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเคาะลีฟะฮฺกับประชาชนทั่วประเทศ

เคาะลีฟะฮฺอุมัรจะปรึกษาและรับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นจากบรรดานักปราชญ์ในทุกเรื่องทุกเหตุการณ์ จะเห็นได้จากการที่ท่านจะปรึกษากับสาเล็ม อิบนุ อับดุลลอฮฺ มุฮัมมัด อิบนุ กะอับ และรอยาห์ อิบนุ ฮายวะฮ์ ทุกครั้งที่ท่านต้องตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (Ibn Jauzi,1984: 16) ในเรื่องที่จะต้องปฏิบัติต่อประชาชนของท่านก็เช่นกัน ทุกครั้งก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติท่านก็จะให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือกับผู้รู้ก่อนเสมอ (Ibn Sa'd, nd : 283) นอกจากนี้ท่านยังตระหนักเสมอว่าการปรึกษาหารือหรือ รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งโดยเฉพาะกับผู้ที่ปกครองที่มีหน้าที่พิพากษาตัดสินปัญหาข้อพิพาทต่างๆ การปรึกษาหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ (Ibn Jauzi,1984 : 275) เมื่อครั้งที่ท่านอุมัรได้รับการแต่งตั้งให้เป็นข้าหลวงใหญ่ดูแลเมืองมะดีนะฮ์ ท่านมีนักปราชญ์เป็นผู้คอยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อยู่ถึงสิบกว่าคน ทุกครั้งที่ท่านจะต้องตัดสินปัญหาท่านจะขอคำปรึกษา จากคณะที่ปรึกษาเหล่านี้ก่อนเสมอ อย่างน้อยที่สุดท่านก็จะปรึกษากับท่านซะอิด อิบนุ อัล- มุซัยยิด (Ibn Sa'd, nd : 236)

ท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประชุมปรึกษาหารือและการแสดงความคิดเห็นไว้ว่า " เป็นประตูที่จะนำไปสู่ความโปรดปรานแห่งอัลลอฮฺและเป็นกุญแจที่จะนำพาไปสู่ความเจริญและความเป็นศิริมงคลที่พระองค์จะทรงประทานให้เป็นผลตอบแทน และพวกเขาก็จะไม่หลงทาง อีกทั้งจะเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับการทำงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย ท่านยังให้ทัศนะไว้อีกว่า ด้วยการปรึกษาหารือเท่านั้นที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางความคิดและการตัดสินใจ จะเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะจะเป็นการรวบรวมแนวคิดและความคิดเห็นจากผู้คนหลากหลายเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่ฉันทามติที่จะช่วยขจัดความลำเอียงที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี " (al- Mawardi , nd : 289 อ้างถึงใน Qahtāni , 1418 : 282)

ท่านอุมัรได้ให้ความสำคัญกับการประชุมปรึกษาหารือรับฟังความคิดและข้อเสนอแนะเป็นอย่างมาก จะเห็นได้จากการที่ท่านได้รวมนักปราชญ์และผู้รู้มาเป็นที่ปรึกษาของท่านไว้จำนวนหลายท่าน อีกทั้งท่านยังได้กล่าวเชิญชวนให้ทุกคนให้ช่วยกันทำความดีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อเขาจะได้รับผลบุญเป็นเป็นสิ่งตอบแทน ทุกครั้งที่ท่านต้องตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งท่านจะปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นจากบรรดานักปราชญ์เหล่านี้ก่อนเสมอ อย่างน้อยที่สุดท่านก็จะขอคำชี้แนะจากท่านซะอิด คิบนุ อัล- มุซัยยิด ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว. (al-Zuhaili, 1992 : 123)

บันทึกทางประวัติศาสตร์เหล่านี้เป็นเพียงบางส่วนของหลักฐานที่ยืนยันได้ว่าท่านอุมัรได้นำเอาหลักการประชุมปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็น มาเป็นแนวทางประกอบการบริหารบ้านเมืองของท่าน ซึ่งท่านพยายามเน้นย้ำให้การประชุมปรึกษาหารือมีอยู่ในแนวคิดและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง เพราะการประชุมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันจะนำไปสู่แนวคิดและมติในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ซึ่งในการประชุมในแต่ละครั้งควรมีผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นด้วยกันหลาย ๆ คนจึงจะประสบความสำเร็จ

ด้วยรูปแบบและวิธีการบริหารงานของท่านอุมัร ที่เคยถือปฏิบัติมาแล้วเมื่อหลายศตวรรษก่อน น่าจะเป็นแนวทางและตัวอย่างที่ดีให้กับผู้บริหารยุคใหม่ในทุกระดับชั้นได้เป็นอย่างดี

หลักการการแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสม (الأصلح)

อัลลอฮฺได้กล่าวว่า

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ

وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ﴿٢٧﴾ ﴾

ความว่า " โอ้บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย! พวกเจ้าอย่าบิดพลิ้วต่ออัลลอฮฺและศาสนทูต และอย่าบิดพลิ้วต่อความไว้วางใจ (ที่ผู้อื่นมอบแก่) พวกเจ้า ทั้งๆที่พวกเจ้าก็รู้ดี " (อัล - อันฟาล : 27)

จากอายะฮ์ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นทำให้เข้าใจได้ว่าการแต่งตั้งหรือคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งนั้นสำคัญมาก จึงได้มีการกำหนดหลักการไว้อย่างชัดเจน นั่นคือให้ใช้หลักความเหมาะสมเป็นหลัก ความเหมาะสมในที่นี้หมายถึงความเหมาะสมที่ครอบคลุมทั้งทาง

โลกและทางธรรมซึ่งหมายความว่าผู้นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในทั้งสองเรื่องเป็นอย่างดี ไม่ได้หมายความว่าจะมีความชำนาญในด้านการบริหารแต่เพียงอย่างเดียวที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีศาสนาอยู่ในจิตใจ มีจิตใจเที่ยงธรรม มีความศรัทธา มีความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮฺและยำเกรงต่อพระองค์อย่างมั่นคง ในสมัยของท่านรสูลลุลลอฮฺ ศ็อล ฯ และในสมัยของเคาะลีฟะฮฺผู้ทรงธรรมทั้งสี่ได้ให้ความสำคัญในการเลือกสรรผู้ที่มีคุณลักษณะดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง จะเห็นได้ว่าในสมัยของท่านรสูลลุลลอฮฺนั้นมีผู้แจ้งความจำนงมาขอสมัครเป็นข้าหลวงต่อท่านรอสูลลุลลอฮฺหลายต่อหลายท่าน แต่ท่านรสูลลุลลอฮฺก็ปฏิเสธ มิได้รับผู้คนเหล่านี้ไว้แต่อย่างใด แต่มีอีกหลายต่อหลายท่านที่ท่านรสูลลุลอฮฺแต่งตั้งให้เข้ามารับตำแหน่งภายใต้ความช่วยเหลือจากอัลลอฮฺ ซึ่งประวัติศาสตร์อิสลามได้บันทึกเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจน

ในสมัยของเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ คัฏฏอบ ก็เช่นกันท่านได้คัดเลือกหรือสำรวจผู้ที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งและดูแลความเป็นอยู่ของพี่น้องมุสลิม จึงสามารถกล่าวได้ว่าการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งทางราชการนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหลักการจัดการและการบริหารงานของท่าน ด้วยเหตุนี้เองเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งที่ท่านเลือกสรรมานั้นจะเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งที่ต้องการเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้พิพากษา ท่านจะเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่อัลกุรอานและซุนนะฮ์กำหนดมาเป็นหลัก

หลักฐานที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งคือ ครั้งหนึ่งอุมัรได้เรียกอัมร์ อิบนุ มุฮาญีร์ อัล – อันซอร์ท่านได้กล่าวว่า "ขอสาบานต่ออัลลอฮฺแท้จริงท่านก็รู้ดีว่าระหว่างเรากับท่านมิได้มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกันเลย จะมีก็แต่เพียงความเป็นพี่น้องกันในความเป็นมุสลิมเท่านั้น แต่ฉันได้สังเกตและได้ยินท่านสนใจอ่านอัลกุรอานอยู่เสมอ และเห็นท่านละหมาดในสถานที่ท่านคิดว่าไม่มีใครผู้ใดมองเห็นท่าน และฉันได้เห็นท่านละหมาดด้วยความสงบ ท่านเป็นผู้หนึ่งจากชาวอันซอร์ ขอให้ท่านจงเอาตาบเล่มนี้ไว้ ฉันได้แต่งตั้งท่านให้เป็นองค์รักษ์ของฉันแต่บัดนี้" (Ibn Jawzi, 1984 : 50)

เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของการเลือกสรรบุคคลเพื่อให้เข้ามาดำรงตำแหน่งของท่านอุมัร ท่านเน้นที่จะเลือกผู้ที่มีความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮฺ เพราะท่านมั่นใจว่าการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้ที่ถูกคัดเลือกจะต้องเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับการงานต่าง ๆ จึงจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

หลักการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ของท่านอุมัร อิบนุ อับดุลอะซิซ ท่านมุ่งเน้นที่จะคัดเลือกเอาผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดให้มาดำรงตำแหน่ง เน้นที่จะเลือกเอาผู้ที่มีความรู้

ความสามารถ มีจิตใจเป็นธรรม หลักการดังกล่าวท่านไม่ได้ใช้เฉพาะกับการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งข้าหลวงใหญ่เท่านั้น แต่ท่านจะใช้เป็นหลักการในการคัดเลือกกับทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้บันทึก แม่ทัพนายกอง ผู้ดูแลการเก็บภาษีอากร ผู้รับการบริจาค หัวหน้าองครักษ์ เจ้าหน้าที่ผู้รักษาความปลอดภัย ยามรักษาการ หรือแม้แต่ผู้ถือพระราชลัญจกร (Imad al-Din Khalil :155-156 อ้างถึงใน al-Qahtāni.I1418 : 289) หลายต่อหลายครั้งที่ท่านได้พิจารณาปลดข้าหลวงหรือผู้พิพากษาที่ท่านเห็นว่าไม่เหมาะสมออกจากตำแหน่งและแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมกว่ามาดำรงตำแหน่งแทน (Khalifah Ibn Khayyāt, 1405 : 322-325 อ้างถึงใน al-Qahtāni. 1418 : 289)

อย่างในเมืองมะดีนะฮ์ ท่านได้แต่งตั้งอบูบักร อิบนุ มุฮัมมัด อิบนุ ฮัซม์เป็นข้าหลวงและผู้พิพากษาอบูฏอวาละฮ์มาดำรงตำแหน่ง

ในเมืองกูฟะฮ์ท่านได้แต่งตั้งอับดุลหะมิด อิบนุ อับดุลเราะมาน อิบนุ ซัยด์ อิบนุ อัล-คอฏฏอบเป็นข้าหลวง และผู้พิพากษาประจำเมืองคือ อามีร์ อัล- ชะบีร์ นอกจากนี้ท่านยังแต่งตั้งท่านอับดุลคะชีช อิบนุ อับดุลลอฮ์ อิบนุ คอลิด อิบนุ อะซีดดำรงตำแหน่งอยู่ในนครมักกะฮ์ และที่เมืองบัสเราะฮ์ ท่านได้แต่งตั้งอะดีย์ อิบนุ อัรฏอฮ์ ให้รับตำแหน่งข้าหลวงใหญ่และแต่งตั้งท่านอิยาส อิบนุ มุอาวิยะฮ์ มาเป็นผู้พิพากษาแทน สั่งให้แต่งตั้งอุรวะฮ์ อิบนุ มุฮัมมัดให้ดูแลรับผิดชอบที่เมืองเยเมนและแต่งตั้งอับดุลลอฮ์ อิบนุ มุฮายีร์ อัล-อันซอร์ ให้ดูแลแอฟริกาหลังจากได้ปลดมุฮัมมัด อิบนุ ยะซีดออกจากตำแหน่งไป ในซีเรีย ท่านก็ได้พิจารณาแต่งตั้งอับดุลลอฮ์ อิบนุ อัล-ฮัสฮาสให้ดำรงตำแหน่ง ที่เมืองคุรอสาน ก็มอบหมายให้อัล- ยะรอฮ์ อิบนุ อับบดุลลอฮ์ อัล- หะกะมีย์เข้าไปดูแล ส่วนในอียิปต์ก็มอบหมายให้อะยุบ อิบนุ ชัรฮุบีล อิบนุ อัมรอฮะฮ์ อิบนุ ซอบาฮ์เข้ามารับตำแหน่งดูแลชาวอียิปต์ทั้งหมด. (al- Qahtāni, 1418 : 290)

ในส่วนของผู้พิพากษาท่านได้กำหนดคุณลักษณะเฉพาะไว้ โดยกำหนดไว้ว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนี้จะต้องมีคุณสมบัติ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีความรู้ความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี
2. มีความเชี่ยวชาญในการตัดสินคดีความ
3. มีความอดทนอดกลั้นเป็นเลิศ
4. ไม่มีพฤติกรรมที่ส่อไปในทางเสื่อมเสีย
5. พร้อมที่จะปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

หากผู้ใดมีคุณลักษณะครบทั้ง 5 ประการนี้แล้ว ท่านก็พร้อมที่จะให้เข้ามารับตำแหน่งผู้พิพากษาแต่หากปราศจากคุณสมบัติดังกล่าวแล้วก็จะไม่สามารถเข้ามาทำหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวได้ (Ibn Jauzi, 1984 : 275)

หลักการในการเลือกสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมเพื่อให้เข้ามาดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งของทางราชการ ท่านได้ให้ความสำคัญต่อการเลือกสรรเป็นอย่างยิ่ง จะเห็นได้จากท่านพยายามเน้นย้ำและกำหนดนโยบายให้กับข้าหลวงใหญ่ในการคัดเลือกบุคคลที่จะให้มาดำรงตำแหน่ง จะเห็นได้จากการที่ท่านได้มีคำสั่งไปยังท่าน อะดีย์ อิบบนุ อัรฏอฮ์ ซึ่งเป็นข้าหลวงในบัศเราะฮ์ว่า " ท่านจงเลือกคนที่มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ละเลยต่องานที่ได้รับมอบหมาย และไม่มีพฤติกรรมที่ส่อไปในทางเสื่อมเสีย (Ibn 'Abd al- Hakam, nd : 142) อิบนุอับบัสได้รายงานว่า รอสูลลุลลอฮฺ ศ็อลฯ เองได้เคยกล่าวไว้ว่า

مَنِ اسْتَعْمَلَ رَجُلاً مِنْ عِصَابَةٍ وَفِي ذٰلِكَ الْعِصَابَةِ مَنْ هُوَ

أَرْضَى مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللهَ وَخَانَ رَسُوْلَهُ وَخَانَ الْمُـؤْمِنِيْنَ

ความว่า " ผู้ใดที่คัดเลือกบุคคลซึ่งเป็นเครือญาติของตัวเองให้เข้ามาดำรงตำแหน่งในขณะที่มีบุคคลอื่นซึ่งเหมาะสมกว่า (แต่ไม่ได้รับการพิจารณาให้เข้ามาดำรงตำแหน่ง) แท้จริง (การกระทำของ) เขาเป็นการทรยศต่ออัลลอฮฺ ทรยศต่อศาสนทูตของพระองค์และทรยศต่อผู้ศรัทธาด้วยกันอีกด้วย" (บันทึกโดยอัล-ฮากีมในมุสตัดเราะ หมายเลข : 7023)

ท่านได้มีสาส์นไปยังข้าหลวงในหัวเมืองต่าง ๆ เพื่อเน้นย้ำเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ว่า " แท้จริงผู้ที่ตั้งภาคีต่ออัลลอฮฺเป็นพวกที่สกปรกยิ่ง เป็นพี่น้องของมารร้าย ดังที่อัลลอฮฺได้ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานตอนหนึ่งว่า

﴿ٱلَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ

أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا ﴿١٠٤﴾ ﴾

ความว่า " พวกนั้นคือพวกที่ความพากเพียรของพวกเขาที่หลงระเริงอยู่แต่ในชีวิตทางโลกนี้ และพวกเขาคิดว่าพวกเขามีพฤติกรรมที่ดีเยี่ยมนัก " (อัล-กะฮฺฟ : 104)

ท่านได้เน้นย้ำตักเตือนแก่ข้าหลวงของท่านเสมอว่า " จงระมัดระวังอย่าได้แต่งตั้งผู้ที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในอัลกุรอานให้เข้ามาดำรงตำแหน่งอย่างเด็ดขาด" (Ibn Jawzi, 1984 : 120) ไม่ใช่แค่เพียงตำแหน่งการบริหารเท่านั้นที่ท่านกำชับในการเลือกสรร ตำแหน่งทางทหารการเลือกแม่ทัพนายกองก็เช่นกัน ท่านได้มีสาส์นเตือนไปยังท่านอะดีย์ อิบนุ อัรฏอฮ์ไว้ว่า " ขอให้ท่านพิจารณาให้จงดี ดูซิว่านายทหารที่อยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่เป็นเครือญาติของท่านคนใดที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ก็ให้คงอยู่ในตำแหน่งต่อไป ส่วนผู้ใดที่ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จงให้คนอื่นมาทำหน้าที่แทนเสีย และขอให้ท่านจงพิจารณาเลือกบุคคลที่มีความรับผิดชอบและมีความสมถะเป็นอันดับแรกมาดำรงตำแหน่ง" (Ibn Sa'd , nd : 396) จากข้อความในสาส์นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าท่านไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความเป็นเครือญาติ แต่ท่านกลับเน้นความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและเน้นคุณลักษณะความสมถะมาเป็นอันดับแรกในการพิจารณา

การเลือกสรรบุคคลของท่านอุมัร ท่านจะคัดเลือกแม้กระทั่งผู้ที่จะคบค้าสมาคมด้วย ท่านเองได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ที่จะมาคบค้าสมาคมหรือเป็นมิตรกับท่านไว้ด้วยเงื่อนไข 5 ประการด้วยกัน คือ

1. พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลในทางที่ดี
2. พร้อมที่จะชี้นำไปสู่ความเที่ยงธรรมในทุกโอกาส
3. มีจิตใจยึดมั่นในความยุติธรรม
4. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และพยายามปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด
5. จะต้องไม่กล่าวหาหรือสาปแช่งซึ่งกันและกัน (Ibn 'Abd Hakam, 1927 : 35)

หลักการความเสมอภาค (المساواة)

ความเสมอภาคนับได้ว่าเป็นหลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่งของอิสลาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ อัลลอฮ์ได้ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานอายะฮ์หนึ่งว่า

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَـٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَـٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ ﴾

ความว่า " โอ้มวลมนุษย์ แท้จริงเราได้บังเกิดพวกเจ้ามาจากชายหนึ่งหญิงหนึ่ง และบันดาลพวกเจ้าให้แตกกลุ่มเป็นเผ่าพันธุ์และเป็นกลุ่มต่าง ๆ เพื่อพวกเจ้าจะได้ทำความรู้จักซึ่งกันและกัน แท้จริงผู้มีเกียรติที่สุดในหมู่พวกเจ้า ณ อัลลอฮฺคือ ผู้ที่มีความยำเกรงต่ออัลลอฮฺ " (อัลหุญุจ์รอต: 13)

จากอบีนัฎเราะห์ได้รายงานว่า ท่านรสูลลุลลอฮฺได้เคยกล่าวคุตบะฮฺวิดาอฺ [23] ไว้ว่า

يَاأَيُّهَا النَّاسُ أَلاَإِنَّ رَبَّكُمْ وَاحِدٌ وَإِنَّ أَبَاكُمْ وَاحِدٌ أَلاَ لاَ فَضْلَ لِعَرَبِيٍّ عَلَى أَعْجَمِيٍّ

وَلاَ لِعَجَمِيٍّ عَلَى عَرَبِيٍّ وَلاَ لأَحْمَرَ عَلَى أَسْوَدَ وَلاَ أَسْوَدَ عَلَى أَحْمَرَ إِلاَّ بِالتَّقْوَى

ความว่า " โอ้มวลมนุษย์ทั้งหลายจงรู้ไว้เถิดว่าแท้จริงพระเจ้าของพวกท่านนั้น (มีเพียง) องค์เดียว บรรพบุรุษของพวกท่าน (ก็มาจาก) คนเดียวกัน จงรู้เถิดว่าคนอาหรับก็ไม่ได้เลิศเลอเหนือคนที่ไม่ใช่อาหรับ และคนที่ไม่ใช่อาหรับก็ไม่ได้เหนือกว่าคนอาหรับ คนผิวแดงก็ไม่ได้เลิศเลกเหนือกว่าคนผิวดำ และคนผิวดำก็ไม่ได้เหนือกว่าคนผิวแดง และผู้ที่ประเสริฐยิ่งก็คือผู้ที่ยำเกรงต่ออัลลอฮฺเท่านั้น " (บันทึกโดยอิหม่ามอะห์มัดในมุสนัด หมายเลข 23536)

จากอายะฮ์อัลกุรอานและหะดีษที่กล่าวได้บ่งบอกถึงความสำคัญของความเสมอภาคในด้านความเป็นอยู่ร่วมกันภายใต้กฎระเบียบของศาสนาอิสลามและจะได้รับสิทธิต่าง ๆ เท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงเผ่าพันธุ์ เชื้อชาติ สีผิว ฐานะความเป็นอยู่ หรือเกียรติยศ เป็นต้น

อิสลามเป็นศาสนาที่ส่งเสริมให้มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ว่าชาติ ศาสนาหรือสีผิวจะเป็นเช่นใด ความแตกต่างของบุคคลไม่ได้อยู่ที่เชื้อชาติและสีผิว แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่ความยำเกรงต่ออัลลอฮฺ ดังที่รอสูลลุลลอฮฺ ศ็อล ฯ ได้กล่าวไว้ว่า

اَلنَّاسُ بَنُوْا آدَمَ وَآدَمُ خُلِقَ مِنْ تُرَابٍ (حديث الترمذي)

ความว่า " มนุษย์ทั้งมวลนั้นมาจากลูกหลานของนบีอาดัม และนบีอาดัมถูกสร้างขึ้นด้วยดิน " (บันทึกโดยติรมิซี หมายเลข 3193)

---

[23] คือ การทำพิธีฮัจญ์ครั้งสุดท้ายของรอสูลลุลลอฮฺ ศ็อล ฯ หลังจากนั้นท่านก็ได้เสียชีวิต

ดังนั้นการละเมิดสิทธิมนุษยชนหรือการสร้างความเดือดร้อนให้กับผู้อื่น นับได้ว่าเป็นสิ่งที่อัลลอฮฺทรงห้าม ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ مِنْ أَجْلِ ذَٰلِكَ كَتَبْنَا عَلَىٰ بَنِيٓ إِسْرَٰٓءِيلَ أَنَّهُۥ مَن قَتَلَ نَفْسًۢا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِى ٱلْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ ٱلنَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَآ أَحْيَا ٱلنَّاسَ جَمِيعًا ﴾

ความว่า " เนื่องจากเหตุนั้นแหละ เราจึงได้บัญญัติแก่วงศ์วานอิสรออีลว่า แท้จริงผู้ใดฆ่าชีวิตหนึ่งโดยไม่ได้ชดเชยอีกชีวิตหนึ่ง มิใช่เนื่องจากการบ่อนทำลายในแผ่นดินแล้วก็ประหนึ่งว่าเขาได้ฆ่ามนุษย์ทั้งมวล และผู้ใดไว้ชีวิตนั้น ก็ประหนึ่งว่าเขาไว้ชีวิตมนุษย์ทั้งมวล " (อัลมาอิดะฮฺ :32)

จากบันทึกทางประวัติศาสตร์หลายต่อหลายเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าท่านเคาะลีฟะฮฺ อุมัร อิบนุ อับดุลอะซีซ นั้นเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความเสมอภาคเป็นอย่างยิ่ง ครั้งหนึ่งท่านได้กล่าวยืนยันออกมาว่า " ฉันขอสาบานต่ออัลลอฮฺและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าความเสมอภาคจะต้องเกิดขึ้น ความเป็นอยู่ของฉันและครอบครัวของฉันกับพวกท่านทั้งหลายจะต้องมีความเท่าเทียมกัน " (Ibn 'Abd al-Ḥakam, 1927: 112) และท่านได้เคยกล่าวไว้ในคุตบะฮ์ของท่านครั้งหนึ่งว่า " ใครก็ตามที่ต้องการความช่วยเหลือหรือมีความยากลำบาก ฉันก็จะให้ความช่วยเหลือแก่เขาเท่าที่จะทำได้ " ท่านได้นำเอาหลักแห่งความเสมอภาคมาปฏิบัติกับทุก ๆ คน ท่านพร้อมที่จะนำความสงบสุขมายังทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ท่านไม่เคยเลือกที่รักมักที่ชัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกสรรบุคคลเพื่อให้เข้ามาดำรงตำแหน่งต่างๆ ท่านจะเน้นความเหมาะสมในตำแหน่งเป็นหลัก ไม่ว่าเขาผู้นั้นจะเป็นใครจะเป็นผู้อาวุโสจากพวกราชวงศ์อุมัยยะฮ์หรือคนอื่น ๆ ก็จะได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกันในสิทธิ์ต่างๆ ท่านได้สั่งห้ามคนในราชวงศ์อุมัยยะฮ์ใช้ทรัพย์สินของทางราชการโดยกล่าวว่า " ทรัพย์สินจากท้องคลังนั้นไม่เพียงพอที่จะให้กับพวกท่านทั้งหลาย " (al-Qaḥṭānī, H. 1418: 297) คำพูดของท่านดังกล่าวเป็นการบ่งบอกถึงความเสมอภาคอย่างแท้จริง

ด้วยความเข้มงวดของท่านเพื่อให้มีความเสมอภาคเกิดขึ้น ในบางครั้งท่านอุมัรก็รู้สึกตะขิดตะขวงใจเป็นยิ่งนักกับการที่จะดำรงไว้ซึ่งความเสมอภาคที่จะต้องนำมาปฏิบัติ แม้กระทั่งกับครอบครัวของท่านรสูลลุลอฮฺ กล่าวกันว่ามีอยู่ครั้งหนึ่งในขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งเป็นข้าหลวง

ใหญ่ประจำเมืองมะดีนะฮ์ ท่านหญิงฟาติเมาะ[24] ซึ่งขณะนั้นชราภาพมากแล้ว ได้มาหาท่านถึงหน้าประตูบ้าน ซึ่งปรากฏว่าในขณะนั้นองค์รักษ์ของท่านมีอยู่หลายต่อหลายคนที่คอยเฝ้าดูแลความเรียบร้อยอยู่ เมื่อท่านเห็นท่านหญิงฟาติเมาะมาหาถึงประตูบ้าน ท่านก็พูดออกไปว่า " โอ้ผู้เป็นลิดาแห่งอะลีข้าขอยืนยันต่ออัลลอฮฺว่า ไม่มีครอบครัวใดที่ข้ารักที่สุดในแผ่นดินนอกเหนือไปจากครอบครัวของท่าน แต่บัดนี้ข้าเองรู้สึกละอายต่ออัลลอฮฺเป็นยิ่งนักกับการที่จะไม่อนุญาตให้ผู้ที่ยืนอยู่หน้าประตูบ้านของข้าให้เข้ามาภายในบ้าน" (Muḥammad Ibrāhim, 1988 : 55) ท่านอุมัรได้เคยกล่าวต่อท่านซาเล็ม อิบนุ อับดุลลอฮฺ อิบนุ อุมัรไว้ว่า " ท่านจงช่วยเขียนชีวประวัติของท่านอุมัร อิบนุ ด้อฏฏอบให้เราด้วยซิ เราเองอยากจะนำแนวทางการดำเนินชีวิตของท่านมาเป็นแบบอย่างและเป็นแนวคิดในการปฏิบัติงาน " (Muḥammad Ibrāhim, 1988 : 57)

อุมัรได้ให้ความเสมอภาคในระหว่างผู้ที่เป็นมุสลิมกับผู้ที่ไม่ใช่มุสลิมไม่ว่าจะเป็นชาวยิวหรือชาวคริสต์ ท่านจะพยายามระงับและขจัดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในทุกรูปแบบ เพื่อต้องการที่จะให้ทุกคนอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข (Ibn ʻAbd Ḥakam, 1927 : 79) อิบนุ ซะดฺได้เคยกล่าวไว้ว่า อุมัร อิบนุ อับดุลอะซิซ ท่านพยายามที่จะให้แสดงออกถึงความเสมอภาคแม้กระทั่งในเรื่องของการแต่งกาย หากมีโอกาสท่านก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือกับทุกคนไม่ว่าจะเป็นชาวอาหรับบ้านนอกหรือเป็นทาสผู้ไร้เกียรติ์ ท่านได้ช่วยเหลือทาสที่จะได้รับอิสรภาพด้วยเงินจำนวนถึงห้าสิบดีนาร์ (Ibn Saʻd, nd : 375) ความเสมอภาคของท่านนั้นครอบคลุมทุกอย่างแม้กระทั่งการขอพรต่ออัลลอฮฺ ท่านสั่งให้ขอพรและขอความสันติสุขให้เกิดขึ้นกับมุสลิมทุกคน ท่านไม่พอใจที่จะขอพรต่ออัลลอฮฺแต่เฉพาะส่วนบุคคล จะมีที่เป็นการขอพรให้เฉพาะบุคคลอยู่บ้างก็คือการประสาทพรต่อท่านรสูลลุลอฮฺเท่านั้น (Ibn Jauzi, 1984 : 273) กล่าวกันว่าความเสมอภาคของท่านนั้นท่านจะแบ่งเวลาแม้กระทั่งการนอนกับลูก ๆ ของท่านเอง ท่านก็สามารถแบ่งเวลาให้กับลูก ๆ ของท่านไว้ได้อย่างลงตัวและเท่าเทียมกัน ที่ท่านมีความละเอียดละออและรอบคอบถึงเพียงนี้ก็เพราะว่าครั้งหนึ่งลูกชายของท่านที่มีชื่อว่าอับดุลอะซิซได้แสดงออกถึงความไม่พอใจในการแบ่งเวลาของผู้เป็นบิดาระหว่างตนเองกับพี่ ๆ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ท่านเองไม่พอใจขึ้น ต่อมาท่านก็สามารถแบ่งเวลาให้กับลูก ๆ ได้อย่างเป็นธรรม พฤติกรรมความไม่พอใจที่เกิดขึ้นจากลูก ๆ ก็ไม่เกิดขึ้นอีก (al-Qaḥtāni, 1418: 299)

---

[24] คือ ฟาติมาะ บินติ หุสัยนฺลูกหลานของรอสูลลุลลอฮฺ ศ็อลฯ ซาศัยอยู่ในซีเรียได้สมรสกับหะสัน อิบนุ หะสัน อิบนุ อะลี อิบนุ อะบีฏอลิบ เสียชีวิตในปี ฮ.ศ 110

หลักการการประนีประนอม (المرونة)

การปกครองประชาราษฎร์ของท่านเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุอะซิซเต็มเปี่ยมไปด้วยความรับผิดชอบและความผ่อนปรนควบคู่กัน ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางที่ดีกว่าสำหรับการแก้ปัญหาและเพื่อความก้าวหน้าในการบริหารงาน หากมีสิ่งใดที่ท่านตัดสินใจผิดพลาดท่านก็จะยอมรับในสิ่งนั้นเลยในทันที และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า ท่านไม่เคยแสดงออกถึงความไร้น้ำใจหรือโหดร้ายต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนของท่านเลย เพราะท่านตระหนักเสมอว่าอัลลอฮฺทรงผ่อนผันและผ่อนปรนกับบ่าวของพระองค์เสมอ บัญญัติต่าง ๆ ทางศาสนาพระองค์จะบัญญัติให้ผู้ที่มีความสามารถจะปฏิบัติได้เท่านั้น พระองค์พร้อมที่จะผ่อนปรนแก่บ่าวของพระองค์เสมอ พระองค์ทรงตรัสไว้ในตอนหนึ่งของอัลกุรอานว่า

﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ﴾

ความว่า " อัลลอฮฺจะไม่บังคับชีวิตหนึ่งชีวิตใดนอกจากตามความสามารถชีวิตนั้นเท่านั้น ชีวิตนั้นจะได้รับการตอบแทนดีในสิ่งที่เขาได้แสวงหาไว้ และชีวิตนั้นจะได้รับการลงโทษในสิ่งที่เขาได้แสวงหาไว้ " (อัล- บะเกาะรอฮ์ : 286)

และอบีฮุรอยเราะฮฺได้รายงานว่ารสูลลุลลอฮฺได้กล่าวว่า

فَإِذَا أَمَرْتُكُمْ بِشَيْءٍ فَأْتُوا مِنْهُ مَا اسْتَطَعْتُمْ (صحيح مسلم)

ความว่า " เมื่อมีบัญญัติสิ่งใดมายังพวกท่าน สิ่งใดที่ท่านสามารถนำมาปฏิบัติได้ก็จงนำมาปฏิบัติ " (บันทึกโดยมุสลิมในมุคตะซอร์เศาะฮีหฺมุสลิม หมายเลข 7105)

หลักการผ่อนปรนที่ท่านนำมาใช้ในระบบการบริหารของท่านเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซิซ เป็นยุทธศาสตร์การบริหารอีกรูปแบบหนึ่งของท่าน ท่านเองต้องการที่จะให้เกิดความสงบสุขแก่สังคมอย่างแท้จริง หลายต่อหลายครั้งที่ผู้ใกล้ชิดพยายามทักท้วงท่าน อย่างท่านอับดุลมาลิกบุตรชายของท่านเองก็เคยทักท้วงท่านในเรื่องการบริหาร ในบันทึกของท่านไมมูน อิบนุ มะฮ์รอนได้เล่าไว้ว่า วันหนึ่งอับดุลมะลิกได้เข้าพบกับท่านเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซิซ พร้อมกล่าว

กับผู้เป็นบิดาว่า โอ้บิดาของฉันยังมีสิ่งใดอีกหรือที่คอยสกัดกั้นมิให้ท่านนำมาซึ่งความแข็งกร้าวมาใช้เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อสังคม ? ขอสาบานต่ออัลลอฮฺว่า ท่านจะไม่ใช่พ่อของฉันคนต่อไปหากท่านยังคงหลอกลวงฉัน และท่านจะได้รับผลตอบแทนในสิ่งที่ท่านกระทำลงไปอย่างแน่นอน " เมื่อท่านเคาะลีฟะฮฺอุมัรได้ยินดังนั้นท่านก็ตอบบุตรชายของท่านไปว่า "นี่ลูกข้า ความจริงแล้วข้าเองได้พยายามฝึกฝนผู้คนด้วยความยากลำบาก ข้าต้องฝึกฝนพวกเขาด้วยความอดทนเป็นอย่างยิ่ง และข้าจะต้องผ่อนปรนให้พวกเขาต่อไปจนกว่าพวกเขาจะสามารถสลัดความต้องการทางโลกออกไปได้ตัวของพวกเขาเองให้ได้ และเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซิซได้ย้ำอีกว่าฉันยังไม่พอใจที่จะให้ผู้คนทั้งหลายทำตามในสิ่งที่ฉันต้องการ หากพวกเขาเองยังไม่พ้นจากความโลภและความต้องการทางโลก (Ibn Jauzi, 1984 : 88)

หลังจากที่ท่านได้ประกาศตัวเข้ารับตำแหน่งเคาะลีฟะฮฺแล้ว ท่านก็คงใช้ความผ่อนปรนและความประนีประนอมมาใช้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็เพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายที่ท่านได้วางไว้ ท่านได้ปฏิเสธแนวคิดของบุตรชายของท่านที่ต้องการนำความแข็งกร้าวมาใช้เพื่อสร้างความสงบสุขโดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง หลักการของท่านแตกต่างไปจากบุตรชายของท่านอย่างสิ้นเชิง ท่านจะร่วมสนทนากับทุกฝ่ายอย่างมีเหตุผล ท่านพร้อมที่จะเจรจากับทุกกลุ่มแม้กระทั่งกับกลุ่มที่ต่อต้านราชวงศ์อุมัยยะฮ์ของท่านอย่างพวกมุตะซีละฮฺ เคาะวาริจญ์ และพวกฮาชิมีย์

วันหนึ่งได้มีพวกฮะรูรียะฮ์ได้เข้ามาพบท่าน และร่วมสนทนาถกปัญหากับท่านในหลายเรื่องหลายประเด็น ในการสนทนาในครั้งนี้มีหลายอย่างที่ทำให้ท่านเองรู้สึกหวาดระแวงใจ เกรงว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นแต่ท่านก็สามารถควบคุมความรู้สึกของท่านไว้ได้ ท่านไม่ได้แสดงออกมาให้เห็นแต่อย่างใด ท่านยังคงแสดงออกถึงความอ่อนน้อม แสดงเมตตาธรรมให้พวกเขายอมรับในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ต่อมาเมื่อพวกฮะรูริยะฮ์แยกย้ายกันลงกลับไปแล้ว ท่านก็ใช้มือตบเข่าของสาวกคนหนึ่งซึ่งนั่งติดอยู่กับท่านพร้อมกับพูดออกมาว่า "หากว่าท่านไม่สามารถเยียวยาสหายของท่านให้หายได้ ท่านก็อย่าเพิ่งรีบร้อนที่จะรักษาเยียวยาเขา" (Ibn Jauzi , 1984 : 76-77)

หลักการการกระจายอำนาจ (تقسيم العمل)

เคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซิซได้ปฏิรูประบบการบริหารด้วยการแบ่งงาน แยกหน้าที่และกระจายอำนาจเพื่อให้การปฏิบัติงานคล่องตัว และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ท่านได้เล็งเห็นว่าการกระจายอำนาจเป็นระบบการบริหารที่ดีที่สุด ครั้งหนึ่งหลังจากที่ท่านได้เลือกและแต่งตั้งท่าน อะบะฮ์ ให้ไปดำรงตำแหน่งข้าหลวงใหญ่ประจำเมืองคุรอสานท่านก็ได้กล่าวกับ

ท่าน อะบะฮ์ว่า การที่จะให้บ้านเมืองสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงนั้นจะต้องได้รับการค้ำจุนจากบุคคล 4 ฝ่ายด้วยกันคือ

1. ข้าหลวงใหญ่ในแต่ละหัวเมือง
2. ผู้พิพากษา
3. ผู้ดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการ
4. และ (ฉัน) เคาะลีฟะฮ์เอง (al- Ṭabari, 1991: 568)

การแบ่งงานของท่านมิได้จำกัดอยู่แค่เรื่องของการบริหารจัดการเท่านั้น ในเรื่องของการทำศึกสงครามท่านก็ยังให้ความสำคัญในการที่จะแบ่งงานให้ฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบ ท่านได้แต่งตั้งท่านมันซูร์ อิบนุ มอลิบให้เป็นผู้ดูแลในเรื่องของการทำศึก และแต่งตั้งวะลิด อิบนุ ฮิชามและอัมร์ อิบนุ กอยส์เป็นผู้ดูแลในเรื่องของงานสารบรรณ และการออกหนังสือต่าง ๆ ท่านได้แต่งตั้งยะซีด อิบนุ บาซาร์รับหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับความมั่นคงภายในประเทศ แต่งตั้งอุมัร อิบนุ มุฮาญีร์ อิบนุ อบีมุสลิม อัล - อันซอร์เป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับการรักษาความสงบ แต่งตั้งอุมัร อิบนุ รุซัยก์เป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด่านศุลกากร ส่วนอาลักษณ์ที่จะช่วยบันทึกงานต่างๆ ท่านได้แต่ตั้งให้ ไลซ์ อิบนุ คบีรอกยะฮ์ คอเต็มและนาอีม อิบนุ ซาละมะฮ์เป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบ.

การแบ่งงานและกระจายอำนาจที่เป็นเอกลักษณ์ของการบริหารงานของท่านอีกประการหนึ่งคืองานที่เกี่ยวกับการดูแลทรัพย์สินและการจัดเก็บภาษีต่าง ๆ ของรัฐ ท่านได้แต่งตั้งท่านอุตบะฮ์ อิบนุ ซะร์อะฮ์ให้เป็นผู้รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี ส่วนทรัพย์สินที่ได้รับการบริจาคท่านได้มอบหมายให้ท่าน กีดุลลอฮ์ อิบนุ อับดุลเราะห์มานมาเป็นผู้ดูแล. (al- Qaḥṭani, 1418: 344)

ท่านเน้นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบมีความน่าเชื่อถือ ให้มาดูแลรับผิดชอบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ จะเห็นได้จากการที่ท่านได้แต่งตั้งอับดุลเราะห์มาน อิบนุ นาอีมดูแลการละหมาดและการสงคราม (al- Ṭabari, 1991: 561) และพิจารณาแต่งตั้งอะดี อิบนุ อุมัยเราะฮ์ให้ไปดำรงตำแหน่งข้าหลวงใหญ่และผู้พิพากษาประจำเมืองยะซีเราะฮ์ (Ibn Sa'd, nd : 480)

ส่วนงานด้านวิชาการและการศึกษาท่านมุ่งเน้นที่จะให้ผู้รู้และนักปราชญ์หลายต่อหลายคนที่มีชีวิตอยู่ในสมัยของท่านเป็นผู้ทำหน้าที่ให้ความรู้แก่ประชาชนตามมัสยิดต่างๆ โดยให้บุคคล

เหล่านี้เป็นผู้ให้ความรู้ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างคนดีและปราบปรามการกระทำความชั่วร้ายและอบายมุขต่าง ๆ (al- Qahtāni, 1418: 344) ท่านพร้อมที่จะดูแลบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชนทั้งโลก

นักประวัติศาสตร์หลายคนได้เล่าไว้ว่า มีหญิงชราผิวดำและยากจนนางหนึ่งมีชื่อว่า " ฟัรดูนะฮ์ " เป็นชาวอียิปต์ อาศัยอยู่ในหมู่บ้านญีซะฮ์ นางอาศัยอยู่ในบ้านเล็ก ๆหลังหนึ่ง บ้านของนางด้านหนึ่งพังเสียหาย แต่นางก็สามารถดำรงชีพอยู่ได้ด้วยการเลี้ยงไก่ วันหนึ่งมีคนลอบเข้ามาขโมยไก่จากบ้านของนางไปเพราะบ้านของนางด้านหนึ่งไม่มีฝาผนัง เมื่อนางไม่สามารถปกป้องทรัพย์สินของนางได้ นางก็เลยเขียนหนังสือร้องเรียนไปยังท่านเคาะลีฟะฮฺอุมัร โดยเล่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับนางให้ท่านเคาะลีฟะฮฺฟังอย่างละเอียด นางขอร้องให้ท่านเคาะลีฟะฮฺช่วยเหลือในการซ่อมแซมบ้านให้กับนาง เมื่อท่านเคาะลีฟะฮฺอุมัรได้รับหนังสือร้องเรียนจากนาง ท่านก็ได้สั่งให้ข้าหลวงของท่านที่รับผิดชอบดูแลเมืองอียิปต์ในขณะนั้นซึ่งได้แก่ท่าน อะยุบ อิบนุ ซัรฮุบัยล์ ให้ไปซ่อมแซมบ้านของนางที่เสียหายในทันที เมื่ออะยุบได้รับคำสั่งจากท่านเคาะลีฟะฮฺแล้วท่านก็รีบออกไปดำเนินการในทันที (Shalabī, nd : 403)

รูปแบบการแบ่งงานการจัดสรรบุคคลมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆที่เป็นอย่างเหมาะสมลงตัวและการกระจายอำนาจที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งของท่านคือการแต่งตั้งข้าหลวงเพื่อเป็นตัวแทนของท่านในการดูแลหัวเมืองต่าง ๆ ดังนี้

1. ชาม ท่านได้แต่งตั้งท่านมุสลิมะฮ์ อิบนุ อับดุลมะลิกให้เป็นผู้ดูแล

2. ฮิญาซ ซึ่งเป็นหัวเมืองใหญ่ ท่านได้แบ่งเขตการปกครองออกเป็นสองเขต เขตหนึ่ง คือ มะดีนะฮฺ ท่านได้แต่งตั้งให้ ท่านอบูบักร อิบนุ มุฮัมมัด อิบนุ ฮัซม์ เป็นผู้ดูแล [25] เขตสอง คือ มักกะฮฺ ท่านได้แต่งตั้งให้ท่านอับดุลลอฮฺ อิบนุ คอลิด เป็นผู้รับผิดชอบดูแล

3. อิรัก หัวเมืองนี้ถูกแบ่งออกเป็นสองเขตเช่นกัน ในเขตหนึ่งคือเขตเมืองกูฟะฮฺท่านได้มอบหมายให้ท่าน อับดุลฮะมีด อิบนุ อับดุลเราะห์มาน อิบนุ ซัยดฺ อิบนุ ค็อฏฏอบ เป็นผู้รับผิดชอบบริหาร ส่วนเขตสอง คือเมืองบัสรา ท่านมีคำสั่งแต่งตั้งให้อะดีย์ อิบนุ อัรฏอฮฺ อัล - ฟารอซีย์เป็นผู้รับผิดชอบดูแล

4. เมืองคูรอซาน ซึ่งเป็นหัวเมืองที่สำคัญอีกหัวเมืองหนึ่ง ท่านก็ได้มอบหมายให้ท่าน

---

[25] ท่านผู้นี้ได้ดำรงตำแหน่งมาตั้งแต่สมัยของท่านสุไลมาน จนถึงสมัยของท่านอุมัร และท่านก็ไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งต่อไป

ญะรอฮฺ อิบนุ อัลดุลลอฮฺ อัล – หะกะมีร์ เป็นผู้บริหาร แทน ญะซีด อิบนุ มะฮ์ลับ ซึ่งท่านได้มีหนังสือสั่งปลดออกจากตำแหน่งไปก่อนหน้านี้ เพราะความไม่โปร่งใสในการปกครองและการบริหารทรัพย์สินของทางราชการ

5. คาบสมุทรอาหรับ (อัลญะซีเราะฮฺ) ท่านได้มอบหมายให้ท่าน อุมัร อะเราะฮ์ อัล – ฟาซารีย์ ไปเป็นผู้ดูแล

6. อียิปต์ ท่านก็แต่งตั้งให้ อะยุบ อิบนุ ซัรอฺบีล ไปเป็นผู้รับผิดชอบ

7. แอฟริกา ซึ่งเป็นหัวเมืองที่ไกลออกไปจากเมืองหลวง ท่านก็มอบหมายให้ท่าน อิบนุ อบี มุสลิมไปเป็นข้าหลวง

8. สเปน ชะมะฮ์ อิบนุ มาลิกได้รับการไว้วางใจจากท่านไปเป็นผู้ดูแลบริหารงาน (Shākir Muhammad,1990 : 245 – 246) จะเห็นได้ว่าระบบการทำงานของท่านที่เกี่ยวกับการบริหารการเมืองการปกครอง ท่านได้จัดสรรแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ เพื่อความสะดวกในการดูแล

ด้วยรูปแบบการบริหารงานที่เป็นระบบ มีการกระจายอำนาจและการจัดวางตัวบุคคลให้รับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและความถนัด การทำงานจึงราบรื่นและโปร่งใส ในเรื่องการทหารก็เช่นกันทุกครั้งที่ท่านต้องทำสงครามเพื่อขยายหรือปกป้องอาณาจักรอิสลามท่านจะใช้วิจารณญาณในการทำศึกทุกครั้ง ท่านจะพิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับกำลังพลและผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับทรัพยากรบุคคลของท่านเสมอ จะเห็นได้จากการทำศึกเพื่อพิชิตหัวเมืองต่าง ๆ ดังนี้

1. การทำศึกเพื่อพิชิตอาณาจักรโรมันตะวันออก นับได้ว่าเป็นการทำศึกที่หนักหนาสาหัสมาก ท่านได้สั่งให้ท่าน มุสลิมะฮ์ อิบนุ อับดุลมะลิก เป็นแม่ทัพนำพลไปล้อมเมืองโรมันตะวันออก โดยที่ท่านจะเป็นผู้กำกับดูแลการส่งกองกำลังบำรุง และคอยสนับสนุนเกี่ยวกับเสบียง ครั้นต่อมาเมื่อท่านเห็นว่ากองกำลังมุสลิมอยู่ในภาวะที่เสียเปรียบต่อข้าศึก ท่านจึงมีคำสั่งไปยังแม่ทัพให้ถอนกำลังกลับ

2. อาเซอร์ไบจาน การทำศึกเพื่อพิชิตเมืองนี้ เป็นไปอย่างเข้มข้นและรุนแรง ครั้นเมื่อท่านเล็งเห็นว่ากองกำลังของมุสลิมกำลังเพลี่ยงพล้ำต่อการต่อต้านของศัตรู ท่านจึงมีคำสั่งไปยังฮาติม อิบนุ นุมาน อัล – บาฮิลี ให้ถอนกำลังออกมา แต่ปรากฏว่าท่าน ฮาติมเอง กลับไปเสียทีให้กับศัตรู ทำให้ตัวเขาเองต้องเสียชีวิตในสนามรบเสียก่อน และจากการทำศึกในครั้งนี้ทำให้ทหารมุสลิมเสียชีวิตในสนามรบไปหลายคน

3. ฝรั่งเศส ในปี ฮศ.101 (ค.ศ.719) ชาวคริสเตียนส่วนหนึ่งได้ก่อกบฏขึ้นและยึดหัวเมืองทางใต้ของฝรั่งเศสไว้ ท่านอุมัรจึงได้พิจารณาแต่งตั้งให้ท่าน สะมะฮฺ อิบนุ มะลิก อัล – คูลานี ซึ่งเป็นแม่ทัพรับผิดชอบกองกำลังของมุสลิมในเสปน ยกทัพไปปราบปรามกบฏดังกล่าว เมื่อได้รับคำสั่งท่านก็ไม่รอช้า รีบนำกำลังไปปิดล้อมเมืองอีตีตานียาไว้ จนเกิดการสู้รบระหว่างกองกำลังของ

มุสลิมกับทหารของฝ่ายกบฏขึ้นอย่างรุนแรง จนท่าน สะมะฮ์ อิบนุมาลิก ผู้เป็นแม่ทัพต้องเสียชีวิต เมื่อท่านอุมัรได้รับข่าว ท่านก็มีคำสั่งแต่งตั้งท่านอับดุลเราะห์มาน อัลมอฟีกีย์ ให้ไปทำหน้าที่แทน แต่เนื่องจากกองกำลังของฝ่ายกบฏมีกำลังที่เข้มแข็งกว่า อีกทั้งการส่งกำลังบำรุงของทหารมุสลิมเป็นไปได้ยากเพราะสมรภูมิรบไกลเกินไป ท่านจึงมีคำสั่งให้ อับดุลเราะห์มาน ถอนกำลังออกมา (Shākir Muḥammad, 1992 : 250)

เรื่องราวทั้งหมดเหล่านี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถและรูปแบบการบริหารงานของเคาะลีฟะฮฺอุมัร อิบนุ อับดุลอะซิซ แสดงให้เห็นยุทธศาสตร์การบริหารงานและการจัดวางตำแหน่งเจ้าหน้าที่และการแบ่งงานที่ท่านสามารถดำเนินการได้ลงตัวและสามารถปกครองบ้านเมืองให้สงบสุขได้อย่างน่าพอใจ.