

الباب الخامس القيادة والتغيير التنظيمي

- تمهيد

- الفصل الرابع عشر : أهمية القيادة ودورها في التغيير التنظيمي

- الفصل الخامس عشر : أهمية ومقومات اختيار القيادة في التغيير التنظيمي

- الفصل السادس عشر : نمط القيادة وأثره على التغيير التنظيمي

تمهيد

لقد اتضح لنا حتى الآن أن المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى مدخل نفسى سلوكى، وتعتبر النفس فيه المجال الأساسى والمتغير المستقل لإحداث أى تغيير، ثم اتضح لنا بعد ذلك مفهوم وطبيعة النفس من حيث مكوناتها، وحاجاتها، وعملياتها، واستعداداتها وميولها الفطرية تجاه الخير والشر، ثم تم بعد ذلك التعرض لأهم نماذج فهم وتغيير ما بالنفس.

وفى هذا الباب سيتناول الباحث - بإذن الله - دور القيادة فى إحداث التغيير التنظيمى، باعتبارها أهم طرف من الأطراف التى يمكن أن تقوم بالتغيير التنظيمى، ولقد تعرض الباحث فيما سبق لدور كل من الفرد والجماعة والذى أطلق عليه الوازع النفسانى، وكذلك الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر وبالرغم من أهمية الدور الفردى والجماعى فى التغيير، إلا أن دور القيادة باعتبارها القائمة بالتنظيم والتنسيق والتوجيه، والقُدوة، التى لديها سلطة التغيير باليد وباللسان وبالقلب، لهو الدور الأساسى والحاسم فى إحداث عملية التغيير التنظيمى المخطط، ومن هنا فإن الباحث يهدف من دراسة هذا الباب إلى التعرف على أهمية وطبيعة الدور الذى تقوم به القيادة فى وضع وتنفيذ (استراتيجية) التغيير التنظيمى المخطط وذلك من خلال ثلاثة فصول هى:

الفصل الأول: ويتناول أهمية القيادة ودورها فى التغيير.

الفصل الثانى: ويتناول أهمية اختيار القيادة، للتغيير ومقومات هذا الاختيار فى الإسلام.

الفصل الثالث: ويتناول أثر النمط القيادى فى التغيير التنظيمى.

الفصل الرابع عشر

أهمية القيادة ودورها فى التغيير التنظيمى

تمهيد :

نظرا لما للقيادة من أهمية بالغة ودور كبير فى التغيير التنظيمى، فإن الباحث سوف يقوم فى هذا الفصل - بإذن الله تعالى- بتوضيح أسباب هذه الأهمية ومدى ضرورة القيادة والحاجة إليها لكل عمل تنظيمى موضحا طبيعة هذا الدور ومستوياته التغييرية المختلفة .

ضرورة القيادة

ترجع ضرورة القيادة وفطرية الحاجة إليها إلى ضرورة وفطرية حاجة الناس إلى الاجتماع، « فبنو آدم لا يعيشون إلا بالاجتماع بعضهم مع بعض »^(١). ليس هذا فحسب بل إن الحاجة إلى التجمع تكاد تكون عامة فى جميع المخلوقات مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَالُكُمْ ﴾ [الأنعام : ٣٨] .

ونحن نرى كل يوم أمثلة عملية تؤكد ذلك منها على سبيل المثال :

(أ) ما نراه فى عالم الطيور حيث تغدو وتروح فى أسراب يتقدم كلا منها قائد أو دليل من جنسها .

(ب) وفى عالم الحيوانات التى تسير فى الغابات قطعانا -قطعانا لكل قطع روح واحدة تجتمعه وقائد واحد يوجهه .

(ج) وحتى فى عالم الحشرات، كالجراد والنحل، والنمل، فإننا نرى مثالا كاملا لمنظمة على أعلى درجة من التنظيم والتنسيق فى مملكة كمملكة النحل مثلا: كالتخصص الدقيق، وتحديد الأدوار وتوزيع المهام، ووجود القيادة المتمثلة فى الملكة .

فإذا كان التجمع -وأقله اثنان وهما الزوجان- أمرا فطريا وضروريا فإنه يترتب على ذلك أن القيادة التى توجه وتنسق وتنظم جهود هذا التجمع تعتبر هى الأخرى -بالضرورة- حاجة فطرية لا بد منها وإلا فسد أمر الناس واضطرب، وكما قال الشاعر:

لا يصلح الناس فوضى لا أسراة لهم ولا سراة إذا جهَّالهم سادوا

ويقول ابن تيمية: « وإذا اجتمع اثنان فصاعدا فلا بد أن يكون بينهما ائثار بأمر وتناه عن أمر، ولهذا كان أقل جماعة فى الصلاة اثنان، كما قيل: الاثنان فما فوقهما جماعة . ولكن لما كان ذلك اشتراكا فى مجرد الصلاة حصل بائنين، أحدهما إمام والأخر: مأموم . وأما فى الأمور العادية ففى

الصنن لأبى داود أن رسول الله ﷺ قال: « لا يحل لثلاثة يكونون فى سفر إلا أمروا عليهم أحدهم » (٢).

فالقياة الممثلة فى إمارة واحد من أى ثلاثة حتى فى الأمور العاوية كالسفر أشء ضرورة وأهمية ولا غناء عنها فىما زاد عن ذلك من أحوال الناس، فكلما زاد عءءهم وتشعبت حاجاتهم وأهءافهم ومصالحهم، كانت حاجتهم أمس للقياة التى تنظم وتخطط وتنسق وتوجه الجهود وتفجر الطاقات لتحقيق الفلاح القنظى المنشوء.

أهمية القياة فى إءءاء التغيير

إن للقياة ءورا مهماً فى إءءاء عملىة التغيير القنظى. ويرجع ذلك إلى ما تتمتع به من إمكانياء كبىرة وسلطاء تنفيذية هائلة، ويروى عن عثمان ابن عفان -رضى الله عنه- أنه قال: « إن الله يزع بالسلطان مالا يزع بالقرآن » (٣).

وقء أمر الله فى كءابه الكرىم بطاعته وطاعة رسوله وأولى الأمر من المؤمنى؛ فقد قال تعالى:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء: ٥٩] وفى تحءىء أولى الأمر بقول ابن ءىمىة « وأولو الأمر أصحاب الأمر وذووه، وهم الذىن يأمرن الناس وىنهونهم وىشترك فىه أهل الىء والقءرة، وأهل العلم والكلام، فلهذا كان أولو الأمر صنفىن: العلماء والأمرء. فإذا صلحوا صلح الناس وإذا فسءوا فسء الناس، كما قال أبو بكر الصءىء -رضى الله عنه- للأحمسىة لما سألته: ما بقاؤنا على هذا الأمر الصالح؟ قال: ما استقاماء لكم أئمتكم، وىءءل فىهم الملوك، والمشايء، وأهل الءىوان، وكل من كان متبوعا فهو من أولى الأمر » (٤) فاستقامة الأمر الصالح وءوامه وبقاؤه إنما يكون بءوام استقامة الأئمة والعكس صحىء، فهولاء الأئمة أو القاءة هم الذىن يصلح الناس بصلاحهم وىفسءون بفسءاهم وخبىر تعرىف لأولى الأمر هو ما ذكره ابن ءىمىة سابقا حىء بقول: « وكل من كان متبوعا فهو من أولى الأمر ». فهذا التعرىف ىشمل القاءة والرؤساء على كافة مسءوىاتهم وءخصصاءتهم، سواء كانوا فى مسءوى إءارى أعلى أو أءنى، وسواء كانوا قاءة رسمىىن، أو غىر رسمىىن، فالكل له ءور بارز ومهم فى إءءاء التغيير القنظىى.

طبىعة ءور القياة التغييرى

لا شك أن ءور القياة فى إءءاء التغيير حاسم وأكبىر من أى ءور آءر، فهى لءىها إمكانياء القىام بالتغىىر جمىعها سواء كان التغىىر بالىء، أو التغىىر باللسان، أو بالإنكار القلبى أو بكل هذه الوسائل مجتمعة، كما أن لءىها إمكانياء هائلة تمكنها من القءرة على الاءصال بالناس والءاءىر فىهم، وذلك من ءلال كافة وسائل الاءصال والإعلام الممكنة فى أى زمان ومكان. هذا بالإضافة

إلى سلطتها التنفيذية وإمكاناتها المالية التي تمكنها من إنفاذ ما تراه، حتى وإن لم يكن صوابا.

ومن هنا نجد أنه لا يمكن تجاهل دور القيادة، أية قيادة. فى القيام بالتغيير، أو المساعدة على إحداثه، ويمكن أن ننظر إلى دور القيادة فى التغيير من خلال ثلاث نواح هى:

- دور مباشر فى إحداث التغيير.

- دور مساعد فى إحداث التغيير.

- دور القدوة فى إحداث التغيير.

أولا: دور القيادة فى القيام بالتغيير مباشرة:

إن خير من يقوم بالتغيير هو القائد -لما سبق أن ذكرناه آنفا- فالقائد هو الذى يعين رؤسياه ويختار معاونيه، ويفهم ويتعرف نقاط القوة والضعف فى أتباعه، ومن ثم فعليه أن يقوم بتوجيه وتدريب وتعليم وتزكية ومتابعة هؤلاء الأتباع، والإشراف عليهم وتنسيق جهودهم واستغلال وتفجير طاقاتهم ومواهبهم للوصول بهم إلى أعلى معدل للأداء، ومن ثم تحقيق الفلاح التنظيمى.

فمهمة القائد ليست قاصرة على مجرد التعليم النظرى والتوجيه الشفوى فقط، وإنما يجب أن تتعدى ذلك لتشمل أيضا تزكية أنفس من يقوم بقيادتهم، بالإضافة إلى القيام بتعليمهم ما يمكنهم من إتقان ما يؤدونه بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وأداء هذه المهام التغييرية للقائد -باعتبار أنه إنما يتعامل مع بشر- لا يمكنه أن يقوم بها ما لم يكن لديه فهم واضح ومحدد لطبيعة ومدخل التغيير -وهو النفس- وما لم يكن لديه فهم ودراية شاملة عن مفهوم وطبيعة النفس وحاجاتها وعملياتها، وما لم يكن لديه علم وفهم بالنماذج والوسائل والأساليب التى يمكن أن تزيد فهمه للنفس وإمكانية تغيير ما بها وتزكيتها والاستفادة القصوى بكل ما أودعه الله فيها من طاقات، هذا الذى سبق أن تناولناه تفصيلا فى الفصول السابقة، والذى يجب أن يستمد من مصدر ربانى شامل وواقعى ومتوازن، وليس هناك ما يمكن أن يحقق ويتحقق فيه تلك الخصائص سوى قرآنا العظيم. الذى حدد مهام رسولنا ﷺ لإخراج قومه من الضلال إلى الهدى وليلعلمهم ما لم يكونوا يعلمون، وليغيرهم تغييرا تاما ليصبحوا خير أمة أخرجت للناس، يحدد هذه المهام ليتأسى بها كل من يريد أن يحدث تغييرا من القادة والحكام، خاصة وأن رسول الله ﷺ هو القدوة والأسوة الحسنة لنا والتي يجب على كل مؤمن يرجو الله واليوم الآخر اتباعها كما قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الاحزاب: ٢١].

وهذه المهام التغييرية تم تحديدها فى أكثر من آية ومن هذه الآيات ما يلى:

الآية الأولى: قوله -تعالى- فى سورة البقرة على لسان إبراهيم وإسماعيل عليهما وعلى نبينا

أفضل الصلاة والسلام: ﴿رَبَّنَا وَأَبْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ [البقرة: ١٢٩].

الآية الثانية: قوله -تعالى- أيضا في نفس السورة: ﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ١٥١].

الآية الثالثة: قوله -تعالى- في سورة آل عمران: ﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾ [آل عمران: ١٦٤].

الآية الرابعة: قوله -تعالى- في سورة الجمعة: ﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾ [الجمعة: ٢].

فمن هذه الآيات الأربع يتضح ما يأتي:

(أ) أن الآية الأولى تعتبر دعاء لإبراهيم -عليه السلام- بينما تعتبر الآيات الثلاثة الأخرى استجابة من الله (سبحانه وتعالى) لهذا الدعاء.

(ب) هناك تركيز واضح -سواء في الآية الأولى، أو في الآيات الثلاثة التالية- على أن يكون -وقد كان- هذا الرسول -الذي سوف يقوم بتلك المهمة التغيرية الكبرى- واحدا من هؤلاء القوم الذين يدعوهم ويقوم بتغييرهم. وقد كان.

(ج) أن كون الرسول -ﷺ- وهو القائم بالتغيير، من أنفسهم، وليس من جنس آخر غير جنس البشر، كما أنه يعتبر واحدا من أوسطهم نسبيا ومن المعروفين جيدا، ليعتبر فضلا ومنة من الله -سبحانه وتعالى- فهو من أنفسهم، والمدخل الذي يتبعه في التغيير هو تغيير ما بأنفسهم:

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١]، وهو أول من يطبق على نفسه كل ما يدعو إليه: ﴿قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (١٦٢) لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾ [الأنعام: ١٦٢ : ١٦٣]، وبذلك فهو المجال التطبيقي العلمى الأول للتغيير، فلا يدعو إلى شيء إلا ويكون المثل الأعلى في تطبيقه في الأخلاق وفي العبادة، وفي المعاملات، وفي كل كمال من الكمالات، ويكفى أن نتصفح أى كتاب من كتب السيرة ونقرأ آيات القرآن التى تصفه -ﷺ- لترى كيف أنه -ﷺ- كان كما وصفته السيدة عائشة حينما سئلت عن خلقه، فقالت: «كَانَ خَلْقَهُ الْقُرْآنَ»^(٥). فكان قرآنا يمشى على الأرض. ولم يكن ككثير من القادة الذين ينطبق قول الله -سبحانه وتعالى- عليهم: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ [البقرة: ٤٤].

بل كان أسوة حسنة لجميع المسلمين على كافة مستوياتهم ودرجاتهم وأجناسهم فى كل زمان ومكان، فأفضل المسلمين وأكملهم إيماناً هو الذى يكون أكثر اتباعاً لسنة وسيرته - ﷺ - واتباع هذه الأسوة الحسنة ليس مجرد اجتهاد من أحد، ولكنه أمر وتوجيه من الله - سبحانه وتعالى - لعباده المؤمنين جميعاً الذين يريدون ويرجون الله واليوم الآخر، كما قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١].

(د) أن بشرية الرسول - ﷺ - وكونه يجري عليه ما يجري على الناس جميعاً، ويسير وفقاً للسنة العادية مجاهداً لنفسه ولغيره، ودون تأييد بمعجزات خارقة للنواميس، إن كل ذلك ليعتبر أفضل أسلوب فى تغيير الآخرين وذلك بإمكان تقليدهم للمثل الأعلى والأسوة الحسنة لهم فيه، ودون وجود أية حجة، أو ميرر من أحد بأن ما يدعو إليه الرسول - ﷺ - لا يمكن لبشر أن يطبقه أو يطبقه، هذا لو كان الرسول ملكاً مثلاً كما طلب بعض المشركين بجهلهم.

﴿وَقَالُوا مَا لِهَذَا الرَّسُولِ يَأْكُلُ الطَّعَامَ وَيَمْشِي فِي الْأَسْوَاقِ لَوْلَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مَلَكٌ فَيَكُونُ مَعَهُ نَذِيرًا (٧) أَوْ يُلْقَى إِلَيْهِ كَنزٌ أَوْ تَكْوِينٌ لَهُ حِجَّةٌ يَأْكُلُ مِنْهَا وَقَالَ الظَّالِمُونَ إِن تَتَّبِعُونَ إِلَّا رَجُلًا مُّسْحُورًا﴾ [الفرقان: ٧: ٨].

فهم يريدون رسولا غير عادى لا يمارس الحياة العادية مثلهم، وليس ذلك إلا استكباراً وظلماً كبيراً منهم، وحجة واهية يريدون أن يتذرعوا بها لعدم اتباعهم وإيمانهم بالله ورسوله، ولا يدرون أن سنة الله تقضى أن يرسل إلى الناس رسولا منهم يحيا كحياتهم ويكون لهم قدوة تغييرية حية، كما قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنَ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا إِنَّهُمْ لَيَأْكُلُونَ الطَّعَامَ وَيَمْشُونَ فِي الْأَسْوَاقِ وَجَعَلْنَا بَعْضَكُمْ لِبَعْضٍ فِتْنَةً أَتَصْبِرُونَ وَكَانَ رَبُّكَ بَصِيرًا (٢٠) وَقَالَ الَّذِينَ لَا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا لَوْلَا أُنزِلَ عَلَيْنَا الْمَلَائِكَةُ أَوْ نَرَى رَبَّنَا لَقَدِ اسْتَكْبَرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ وَعَتَوْا عُتْوًا كَبِيرًا﴾ [الفرقان: ٢٠: ٢١].

بل إن من فضل الله - سبحانه وتعالى - أن تكون هذه سنة عامة، فيرسل إلى كل قوم رسولا منهم يدعوهم ويقوم بمهمة تغييرهم حتى لو كان هؤلاء القوم ملائكة يمشون فى الأرض مطمئنين، ﴿وَمَا مَنَعَ النَّاسَ أَنْ يُؤْمِنُوا إِذْ جَاءَهُمُ الْهُدَىٰ إِلَّا أَنْ قَالُوا أَبَعَثَ اللَّهُ بَشَرًا رَسُولًا (٤٤) قُلْ لَوْ كَانَ فِي الْأَرْضِ مَلَائِكَةٌ يَمْشُونَ مُطْمَئِنِّينَ لَنَزَّلْنَا عَلَيْهِم مِّنَ السَّمَاءِ مَلَكًا رَسُولًا﴾ [الإسراء: ٩٤: ٩٥].

ولعل فى ذلك إشارة واضحة إلى ضرورة أن يوجد من يقوم بالتغيير، وأهمية الدور التغييرى الذى يقوم به، وضرورة أن يكون من بين من يغيرهم ليسهل اقتداؤهم به.

(هـ) واضح من هذه الآيات أن هناك نقلة تغييرية قد حدثت، فبينما نجد أن ختام الآية الأولى - التى تمثل دعاء إبراهيم - هو قوله تعالى: ﴿إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ ولعل ذلك يتناسب مع

مقام الدعاء والطلب، فإننا نجد أن ختام الآيات الثلاث الأخرى -التي تمثل الإجابة لهذا الدعاء- يوضح ذلك التغيير؛ فى الآية الثانية قوله تعالى: « ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون » وهذا يوضح أن هناك تغييرا قد حدث ويحدث وهو العلم بعد الجهل . فتعلموا أشياء لم يكونوا يعلمونها .

وفى الآية الثالثة والرابعة نجد أن النقلة التفسيرية التى حدثت هى انتشار هؤلاء القوم من الضلال المبين إلى الهدى، والضلal -كما ذكر الراغب فى المفردات- هو العدول عن الطريق المستقيم ويضاده الهداية والضلal البعيد، أو الكبير إشارة إلى ما هو كفر . ولقد جاءت خاتمة كل من الآيات الثالثة والرابعة متماثلة تماما، وهى قوله تعالى: « وإن كانوا من قبل لفى ضلال مبين » . إذن فهناك تغيير مؤكد قد حدث من خلال ما قام به الرسول - ﷺ - من مهام أدت إلى الخروج بهؤلاء القوم من الضلال إلى الهدى .

(و) إن المهام التفسيرية التى أدت إلى حدوث هذه النقلة التفسيرية الكبيرة تحددها هذه الآيات الأربع فى أربع مهام وهى بالترتيب :

- تلاوة الآيات .

- التزكية .

- تعليم الكتاب .

- تعليم الحكمة .

مع ملاحظة أن الآية الوحيدة التى اختلف فيها الترتيب عن ذلك هى الآية الأولى، حيث جاءت التزكية بعد تعليم الكتاب والحكمة، وهذه الآية هى التى تمثل دعاء إبراهيم عليه السلام، والآيات الأخرى - كما سبقت الإشارة - تمثل الإجابة، ولعل فى ذلك إشارة واضحة إلى أهمية هذا الترتيب بهذه الصورة، بحيث يكون من الواجب على كل من يقوم بالتغيير أن يراعى تنفيذ كل هذه المهام التفسيرية وبهذا الترتيب وذلك لتحقيق الفلاح المطلوب .

ويمكن لنا أن ننظر إلى هذه المهام باعتبارها مستويات عامة للتغيير وأيضا تحدد فى نفس الوقت وسائل لإحداث التغيير فى كل مستوى . (شكل، ٢٠) .

(ز) يمكن استنتاج ثلاثة مستويات للتغيير التنظيمى تمارسها القيادة بصورة مباشرة وهى :

(١) المستوى الأول : مستوى التغيير المعرفى :

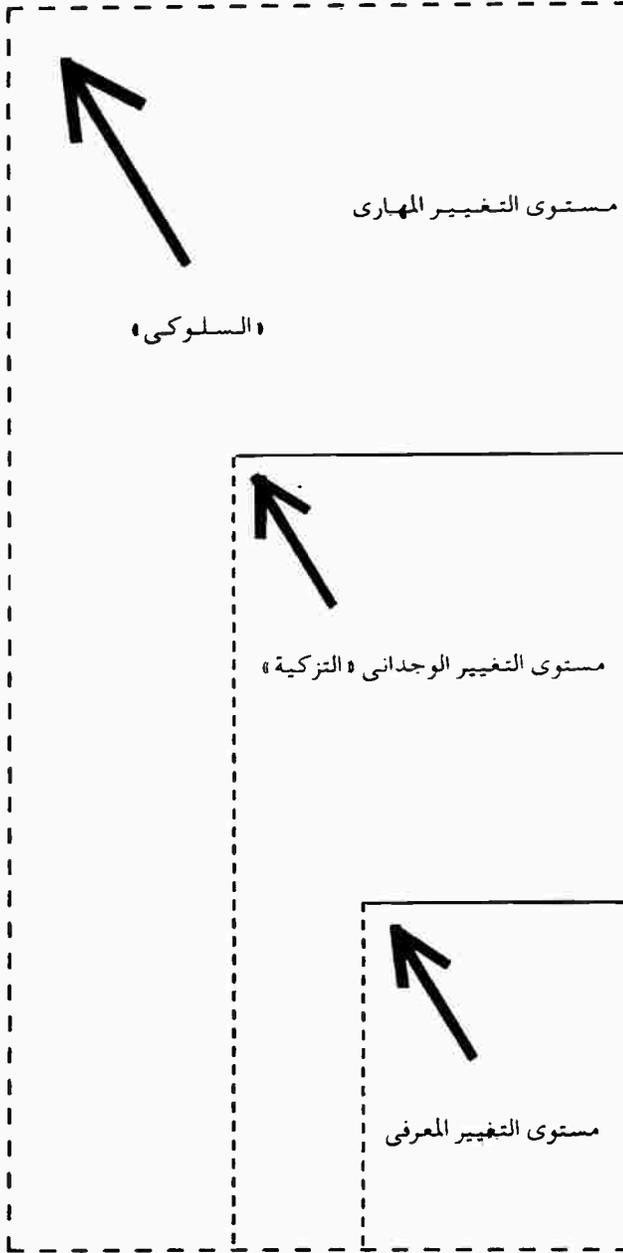
والذى تم التعبير عنه بإحدى وسائله وهى التلاوة « يتلو عليهم آياته »، ويعتبر هذا المستوى هو المستوى التغييرى الأول الذى يجب البدء به فى أى تغيير، فهو يتوجه إلى زيادة معرفة

درجة الصعوبة في التغيير

الجهد والوقت المطلوب

أصعب

أكبر



مستوى التغيير المهارى

« السلوكى »

مستوى التغيير الوجدانى « التزكية »

مستوى التغيير المعرفى

أسهل

أقل

القيادة

شكل (٢٠)

مهام ومستويات التغيير التنظيمى للقيادة

المدعو للتغيير بالنظام الجديد ومزاياه، وبالوضع القائم وعيوبه . ويتم ذلك بوسائل عديدة منها الخطابة، والقراءة، والحوار والمناقشات، وإصدار النشرات وغيرها، ويؤيد ذلك أننا نجد أن أول أمر صدر للرسول ﷺ نفسه هو قوله تعالى في بداية الوحي: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ [العلق: ١] حيث نجد أن لفظ اقرأ -بصيغة الأمر- قد ورد مرتين في الخمس آيات الأولى التي نزلت في بداية الوحي على الرسول ﷺ ومن الملاحظ أنه يجب أن يكون هناك شيء مسبق بصورة جيدة ليمثل أساسا لتقديم هذه المعرفة وهذا الشيء في الإسلام هو آيات الله بكل ما تحمله كلمة آية من معنى، وعلى كل قائم بالتغيير في أى زمان ومكان أن يخطط جيدا للإنجاز هذا المستوى وبصفة عامة يعتبر هذا المستوى أكثر هذه المستويات سهولة ويمكن أن يستخدم فيه كل وسائل الإعلام والاتصال والإيضاح على اختلافها.. وبالرغم من سهولته فهو ضروري، إذ يعتبر التمهيد الأول الذى لا غنى عنه للبداية فى عملية التغيير بمستوياتها المختلفة.

(٢) المستوى الثانى: مستوى التغيير الوجدانى النفسى:

وهو الذى تم التعبير عنه أيضا بأهم وسائله وهى التزكية، وأصلها «زكا» والزكاة: النمو الحاصل عن بركة الله تعالى - ويعتبر ذلك بالأمر الدنيوية والأخروية، يقال زكا الزرع يزكو: إذا حصل منه نمو وبركة، وتزكية النفس أى تنميتها بالخيرات والبركات، وبزكاء النفس وطهارتها يصير الإنسان بحيث يستحق فى الدنيا الأوصاف المحمودة، وفى الآخرة الأجر والثوبة -وهو أن يتحرى الإنسان ما فيه تطهيره (٦).

ولا شك أن هذه التزكية التى هى بركة ونماء وطهارة للنفس تخلصها من كل ما يلحق بها من رذائل ومنكرات، وتزودها بكل حسن وجميل، لا شك أن ذلك يحتاج إلى منهج للتزكية وإلى مربٍ يقوم بعملية التزكية وإلى وسائل يمكن من خلالها أن تتم التزكية وفى نفس الوقت لا بد من قيام الفرد نفسه بدور إيجابى فى إحداث هذه التزكية.

ومهمة القائم بالتغيير -القائد- هنا باعتباره مربيا يهتم بتزكية نفوس من يسعى إلى تغييرهم تعتبر مهمة أساسية لا يمكن لأى تغيير كامل أن ينجح ويحقق أهدافه إلا من خلالها، خاصة بعد أن تأكد لنا أن المدخل التغييرى الصحيح هو المدخل النفسى السلوكى . ولعل ذلك مما يفسر أهمية التأكيد فى الآيات كلها -فيما عدا الأولى التى تمثل دعوة إبراهيم- على جعل التزكية هى المهمة الثانية مباشرة، وليست الأخيرة كما فى الآية الأولى . وهذا يؤكد على وجود حكمة بالغة للترتيب بهذه الصورة لهذه المهام التغييرية التى يقوم بها الرسول ﷺ بتكليف من ربه عز وجل .

فهذه التزكية للنفس لا بد منها أولا، ولكى تتحقق تحتاج إلى منهج ووسائل، وذلك هو المتمثل

فى آيات الله التى يتلوها عليهم الرسول ﷺ ثم لابد من تركية النفوس لكى تصبح أكثر قابلية للتعلم والانتفاع بما تعلمه ووضعه بحكمة فى موضعه المناسب. فتزكية النفوس هى العمود الفقرى لمراحل، أو مستويات التغيير لأنها تجعل من الفرد خامة صالحة وقابلة لأن تتشكل بيسر، وتؤدى كل أمر نافع يطلب منها، ولعل ذلك مما يوضح حكمة التاكيد على ترتيبها وسط المهام وليس آخرها.

وللفرد دور إيجابى فى القيام بتزكية نفسه بزيادة جانب الخير والتقوى فيها ومواجهة جانب الفجور والشر فيها، هذان الجانبان اللذان فطرت النفس الإنسانية عليهما، والذى ينجح فى تزكية نفسه يعتبر قد أفلح، وأما من يفشل فى ذلك ويسير وراء نقائصها فإنه يعتبر من الخائبيين، كما فى قوله تعالى: ﴿ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴿﴾ [الشمس: ٧: ١٠].

فدور الإنسان فى تزكية نفسه واضح من هذه الآيات، ولكن الإنسان نفسه فقط - دون توجيه من هو أعلم منه وأعلم به - لا يستطيع القيام بهذا الدور، ولذلك فإن الله - سبحانه وتعالى - أرسل رسوله لكى يقوم بهذه المهمة من خلال تلك الآيات التى أنزلها عليه كما قال تعالى: ﴿ أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ ﴿ [الملك: ١٤]، وكما قال أيضا: ﴿ وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَأَعْتَبْتُمْ إِنْ اللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿ [البقرة: ٢٢٠].

فمن فضل الله - سبحانه وتعالى ورحمته - علينا أن بعث لنا رسوله بالهدى ودين الحق ليطهرنا ويزكينا ويعلمنا ولولا فضل الله - سبحانه وتعالى - علينا ورحمته ما استطاع أحد أن يتزكى وما عرف كيف يتزكى ولكن الله - سبحانه وتعالى - هو الذى علمنا ذلك. كما قال - تعالى -: ﴿ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ مَا زَكَّيْنَا مِنْكُمْ مِنْ أَحَدٍ أَبَدًا وَلَكِنَّ اللَّهَ يُزَكِّي مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿ [النور: ٢١].

فبين لنا - سبحانه وتعالى - ما يجب أن نجتنبه وما يجب أن نفعله كى نتزكى نفوسنا وتطهر فمن الوسائل المهمة التى تساعد على التزكية تأدية العبادة المفروضة على كل مسلم بحققها؛ من صلاة وزكاة وصيام وحج، وغير ذلك أيضا مما أمرنا الله به، أو نهانا عنه فإن له دورا مهما فى تزكية النفوس وتطهيرها.

فالصلاة صلة بين العبد وربّه تطهر النفس وتسمو بها وتنهى عن الفحشاء والمنكر، كما قال تعالى: ﴿ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ ﴿ [العنكبوت: ٤٥] وقال أيضا: ﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى ﴿١٤﴾ وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى ﴿ [الاعلى: ١٤: ١٥].

والزكاة، اسمها من التزكية وهى ما يخرجها الإنسان من حق الله تعالى للفقراء، وتسميتها بذلك لما يكون فيها من رجاء البركة، أو لتزكية النفس؛ أى تنميتها بالخيرات والبركات، أو لهما جميعاً فإن الخيرين موجودان فيها، وفى ذلك نجد قوله تعالى: ﴿ خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا ﴾ [التوبة: ١٠٣] (٧).

وكذلك نجد الصيام يهذب النفس ويطهرها من كثير من العيوب ويرتقى بها إلى التقوى التى تمثل مرتبة عليا لطهارة وتزكية النفس، كما قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾ [البقرة: ١٨٣].

وأخيراً نجد أن الحج المبرور يقوم بدور مهم فى تزكية النفس وتزويدها بخير الزاد وهو التقوى؛ التى تمثل الجانب الخيّر الذى فُطر عليه الإنسان؛ وما ورد فى ذلك قوله تعالى: ﴿ الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَعْلُومَاتٌ فَمَنْ فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِي الْحَجِّ وَمَا تَفَعَّلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمُهُ اللَّهُ وَتَزُودُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَى وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ ﴾ [البقرة: ١٩٧]، وقوله أيضاً: ﴿ ذَلِكَ وَمَنْ يُعْظَمْ شَعَائِرَ اللَّهِ فَإِنَّهَا مِنْ تَقْوَى الْقُلُوبِ ﴾ [الحج: ٣٢].

وبالإضافة إلى العبادات نجد أن الانتهاء عما نهى عنه الله ورسوله من اجتناب المعاصى والآثام يودى إلى زيادة طهارة النفس وغمائها وتزكيتها ويزيد من قدرتها على الانتفاع بالعبادة وتذوقها، وذلك مصداقاً لقوله تعالى على سبيل المثال: ﴿ قُلْ لِلْمُؤْمِنِينَ يَعْضُوا مِنْ أَنْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا أَرْوَاجَهُمْ ذَلِكَ أَزْكَى لَهُمْ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا يَصْنَعُونَ ﴾ [النور: ٣٠] قال ابن كثير فى تفسيره: أى أظهر لقلوبهم وأتقى لدينهم، كما قيل: من حفظ بصره أورثه الله نوراً فى بصيرته، ويروى فى قلبه. وروى الإمام أحمد عن النبى ﷺ أنه قال: « ما من مسلم ينظر إلى محاسن امرأة ثم يفيض بصره إلا أخلف الله له عبادة يجد حلاوتها » (٨).

مما سبق ندرك أهمية تزكية النفوس باعتبارها عملية أساسية للارتقاء بالنفس وتطهيرها، وكيف أن الله - سبحانه وتعالى - قد بين لنا أسلوب ووسيلة تزكية أنفسنا، ليس هذا فحسب بل وأرسل إلينا من يقوم بهذه المهمة ويكون لنا قدوة وأسوة حسنة وهو الرسول ﷺ.

وبالرغم من هذه الأهمية القصوى لتزكية الأنفس كمستوى مهم من مستويات التغيير، إلا أن كثيراً من القائمين بالتغيير قلما يعطونه حقه أو حتى يلتفتون إليه، مما يفسر السبب فى فشل هذه الجهود التغييرية.

ولذلك فإن على كل قائد أن يعتبر أن من بين مهامه الأساسية والدائمة العمل على تزكية أنفس من يقودهم، ومتابعتها للحفاظ على أفضل مستوى لتزكية أنفسهم.

(٣) المستوى الثالث : مستوى التغيير المهارى :

ويعبر عن هذا المستوى قوله تعالى : ﴿ وَيَعْلَمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ ﴾ وفى هذا المستوى - كما فى المستوى السابق - يتم تعديل السلوك وتغييره . فبعد تحقيق المستوى الثانى ومراعاته تكون النفس متاهبة لتتعلم المهارات النافعة وتعمل بها، فتعليم المهارات هنا واكتسابها يشمل كل المهارات سواء كانت فكرية، أو عقلية أو عملية وظيفية . فقوله تعالى ﴿ وَيَعْلَمُهُمُ الْكِتَابَ ﴾ يشير إلى أن هذا المستوى يتعلق بالمعارف والمبادئ والتشريعات، والأمر الذى تمد المتعلم بثقافة عامة والمهارات الفكرية والعملية التى تمكنه من تخطيط حياته وإدارة شؤنه المختلفة بشكل ينسجم مع وجوده الدائم .

وأما قوله « والحكمة » فيعبر عن تعليم المهارات الوظيفية . فكلمة حكمة وردت فى القرآن بعدة معانٍ؛ فهى تعنى حسن التخطيط والتنفيذ والإدارة، وتعنى التعامل مع المشكلات والعمل على حلها، وتعنى الإتقان والإصابة، وتعنى القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب والنافع والضار، وتعنى الفهم والمعرفة ونفاذ البصيرة واستنباط القوانين، وتعنى حسن التعامل مع الناس ومخاطبتهم، وتعنى فهم المبادئ التى تحكم السلوك ومراعاة الاستعدادات والفروق الفردية بين الأفراد والتعامل معها، وتعنى فهم كل فرد لدوره، أو كل جماعة لدورها وإتقان الدور، وانفتاحا على ما عند المجتمعات الأخرى من تنظيمات ووسائل، فمن حديث الترمذى : « الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها » (٩)

ففى هذا المستوى من التغيير يتم الانتقال بالفرد من مجرد المعرفة النظرية والافتناع والإيمان بأمر ما إلى السلوك العملى التطبيقى لهذا الأمر سواء كان ذلك على المستوى الفردى أو التنظيمى . وإذا كان المستوى الأول للتغيير أكثرها سهولة فإن الأمر يختلف فى حالة هذا المستوى أو المستوى السابق فالنجاح فى دفع الفرد إلى تغيير سلوكه العملى، أو قيامه بسلوك جديد وتنفيذه، يعتبر ثمرة جميع الجهود التغييرية السابقة .

ولكى تتضح أهمية وخطورة هذا الأمر نضرب مثلاً : فقد يستمع أحد الأفراد إلى محاضرة جيدة حول أهمية وضرورة اتباع الشورى فى القيادة وما يحققه ذلك من مزايا عدة . ثم قد يقتنع بذلك أو لا يقتنع . فإذا اقتنع وأصبح من المؤيدين لمبدأ الشورى والمنادين به، فإننا قد نجد بالرغم من ذلك لا يطبق هذا المبدأ الذى ينادى به على نفسه، فيغلب عليه الطابع الذى تعودى وظل يمارسه طوال حياته قبل ذلك، فالعبارة ليست بمجرد التردد والاستماع وإنما العبارة بصدق اتباع لكل حسن نسمعه، كما قال - تعالى - مادحا عبادة : ﴿ لَهُمُ الْبُشْرَى فَبِشْرٍ عَبَادِ ۝ (١٧) الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ ﴾ [الزمر : ١٧ : ١٨] فإذا ما حدثت فجوة بين الاقتناع والعمل فإنها تمثل التحدى الأكبر أمام القائم بالتغيير . والقائد الناجح هو

الذى يستطيع أن يلغى هذه الفجوة تماما، أو يقللها قدر الإمكان لدى أتباعه. وذلك بتعريفهم وتزكيتهم وتعليمهم وبأن يكون قدوة عملية حسنة لهم. ولقد اعتبر القرآن الكريم وجود هذه الفجوة إثما كبيرا، فقال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾ [الصف: ٢: ٣] ثم يوضح بعد ذلك مباشرة مثلا لمن يحبهم الله وهم أولئك الذين انعدمت لديهم أى فجوة بين القول والفعل، فنجدهم على أرقى مستوى من الفعل والإلتقان فيه، وهو القتال فى سبيل الله بمستوى رفيع من الطاعة والنظام لدرجة تجعلهم يشبهون فى صفوفهم صفوف البنيان المرصوص، وذلك فى قوله تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُيُوتٌ مَّرْصُوصَةٌ ﴾ [الصف: ٤] ويستنكر على بنى إسرائيل؛ لأنهم بالرغم من تلاوتهم للكتاب الذى أنزل على موسى - عليه السلام - ودعوتهم الناس ووعظهم إياهم إلا أنهم لم يطبقوا على أنفسهم ولم يتمثل كل ذلك فى سلوكهم العملى، وهذا مما يدل على قلة فقههم وعقلهم، فإنهم إن لم يكونوا أسوة وقدوة للناس فيما يدعونهم إليه، وإن لم يكونوا أول من ينتفع به فهل ينتظر أن يصدقهم أحد؟! فقد قال تعالى فيهم: ﴿ يَا بَنِي إِسْرَائِيلَ اذْكُرُوا نِعْمَتِيَ الَّتِي أَنْعَمْتُ عَلَيْكُمْ وَأَوْفُوا بِعَهْدِي أَوْفٍ بِعَهْدِكُمْ وَإِيَّايَ فَارْهَبُونَ ﴾ إلى قوله: ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ [البقرة: ٤٠: ٤٤]

فهذه الآيات توضح ضرورة ألا تكون هناك فجوة بين القول والفعل وخاصة بالنسبة للقيادة، وتوضح كيف يمكن التغلب على هذه الفجوة وذلك بالتزكية الحقبة للنفس بوسائلها المختلفة وهذا ما يدل عليه قوله تعالى قبل آية ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ ﴾ ، الذى أمرهم فيه بالوفاء بعهد الله والإيمان بما أنزل إلى أن قال: ﴿ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاٰكِعِينَ ﴾ [البقرة: ٤٣] ثم قال تعالى بعد تلك الآية مباشرة: ﴿ وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ ﴾ [البقرة: ٤٥]

فالصلاة والزكاة، والصبر، والإيمان، والتقوى، وخشية الله هى وسائل ونتائج لهذه التزكية الحقبة التى تجعل النفس كالارض الخصبة الصالحة ينمو فيها كل غرس طيب ويؤتى أكله بإذن ربه، فلا يكون هناك فرق بين سريرتها وعلانيتها، ولا بين قولها وفعلها.

كما أن إيمان القائد وأتباعه بما يدعون إليه ويأمرون غيرهم به وتطبيق ذلك عمليا من جانبى باعتبارهم أسوة وقدوة يعتبر خيرا وسيلة لاستماع الآخرين لهم واقتناعهم بدعوتهم وسلوكهم بما يتناسب وهذا الاقتناع، وإلا فنتيجة التغيير لا تكون إلا كمن يحرق فى الماء.

نخلص مما سبق إلى أن هناك ثلاث مهام تغييرية هى التغيير المعرفى ثم التغيير الوجدانى النفسى، ثم التغيير المهارى، (شكل ٢٠) وضرورة وأهمية النظر إليها باعتبارها ثلاث مستويات متدرجة ومتكاملة أمام أية قيادة تتولى القيام بالتغيير بما يملية عليها دورها المباشر فى ذلك.

ثانيا : دور القيادة كمساعدة لعملية التغيير :

بالإضافة إلى الدور المهم للقيادة فى إحداث التغيير مباشرة من خلال ما تمارس من مهام تغييرية وسبق أن أوضحنا أهمها، فإن هناك دورا آخر لا يقل أهمية عن الاول وذلك حينما يكون القائم بالتغيير شخص، أو مجموعة أخرى غير القيادة، فإن دور القيادة هنا يتمثل فى أحد أمرين وهما:

إما تأييد الجهود التغييرية ومباركتها وحينئذ فإن فرصتها فى النجاح تكون كبيرة.

وإما معارضة هذه الجهود والتصدى لها، خاصة إذا ما تصورت - ولو خطأ - أن هذه الجهود تعتبر تهديدا لها أو لمصالحها. وحينئذ يكون من الصعب جدا النجاح فى إحداث التغيير المطلوب. وفى هذه الحالة يكون من الضروري على القائمين بالتغيير أن يدرسوا جيدا أسباب تصدى ومعارضة القيادة لجهودهم، ويعملوا على إزالة هذه الأسباب وتحويل هذه المعارضة إلى تأييد لهذه الجهود إن أمكن ذلك.

فإن لم يمكن ذلك فعلى الأقل تحاول أن تجعل القيادة على الحياد، فإن لم تؤيد فلا ترفض، ثم تعمل بأقصى جهدها لزيادة عدد المقتنعين بالأفكار والأساليب والسلوك التغييرى الجديد فإن نجاحها فى البداية فى نطاق جزئى يكون خير دعابة للجهود التغييرية الجديدة لكل من القادة والتابعين، ومن ثم يمكن تعميمها على النطاق الكلى.

ويؤيد ما سبق نتائج الدراسات العملية التى تمت فى الخارج، ومنها دراسة مهمة لكل من M.Beer & E.H.use حيث نجدهم فى إحدى نتائجهم التى توصلوا إليها يقرران أنه بالرغم من أن كثيرا من الدراسات السابقة تؤكد على أهمية وضرورة تأييد والتزام الإدارة العليا بجهود التغيير إلا أن دراستهم أثبتت أنه ليس من الضروري أن يتم الحصول على تأييد قاطع وواضح من الإدارة العليا، ولا يجب أن تبدأ جهود التغيير دائما من القمة، بل يمكن أن تبدأ عند مستويات أدنى. مع ضرورة أن يشعر شخص فى موقع استراتيجى بالحاجة إلى التغيير والتطوير (كمدير إدارة الأفراد مثلا فى حالتنا) الذى يشكل بضغطه، ضغطا على أية معارضة يمكن أن تحدث من الإدارة العليا. ومن ثم يمكن تغيير وحدة ذات استقلال نسبي فى منظمة كبيرة دون التزام، أو تأييد الإدارة العليا، وربما دون علمها أحيانا. وإن النجاح فى إحداث هذا التغيير الجزئى يعطى مبررا قويا للإدارة العليا لتأييد جهود التغيير وتطبيقها على المستوى الكلى (١٠).

مما سبق تتضح مدى أهمية دور الإدارة فى التغيير إما مباشرة كقائمة بالتغيير، وإما غير مباشرة كمؤيدة ومساعدة له حينما يكون هناك قائم غيرها بالتغيير، فإن تعذر كسب مساعدة الإدارة العليا فعلى الأقل كسب مساعدة وتأييد قيادة أقل فى موقع استراتيجى يمكن من خلاله إحداث التغيير المطلوب بشكل جزئى، وفى جميع الأحوال يجب العمل على تجنب معارضة القيادة العليا لجهود التغيير.

ثالثا: دور القيادة فى التغيير بالقدوة:

من المهام التغييرية المهمة جدا للقيادة هو التغيير الذى يحدثونه بالقدوة. فإن دور القدوة فى التأثير على نفوس الآخرين وخاصة من القادة والرؤساء لا يعدله أى شىء آخر.

ولذلك فإننا نجد أن القرآن يؤكد على هذا المبدأ المهم فى أكثر من موضع، وذلك بضرورة أن يكون لكل قائد قدوة وأسوة حسنة عليا ثم أن يكون هو قدوة لمن هم دونه لكى يتحقق تأثيره فيهم؛ فتنعكس أخلاقه وصفاته وسلوكه على أخلاقهم وصفاتهم وسلوكهم.

ثم نجد أيضا لا يكتفى بأن يكون القائد قدوة دون غيره، وإنما يسعى إلى أن يكون الناس جميعا فى سلوكهم وخلقهم، كل منهم قدوة لغيره.

فالقدوة إذن تقوم على ثلاثة محاور رئيسية، لا يكتمل نجاح الجهود التغييرية إلا بها وهذه المحاور هى:

(أ) القدوة النمطية العليا:

وهذه القدوة هى المثال العملى الذى يقتدى به الناس جميعا فى كل زمان ومكان؛ فى الإيمان والخلق والسلوك وكل شىء حسن يمكن لهم أن يقتدوا به.

وهذه القدوة هى بمثابة النمط المعيارى الثابت الذى يتم قياس وضبط كل شىء عليه؛ فهى القدوة التاريخية التى لا تبلى ولا تتقدم مع مرور الوقت، ولكنها تظل المعين الصافى الذى يغترف منه الناس على اختلاف مشاربهم ومنازلهم على مر العصور.

وهذه القدوة هى قدوة الرسل والأنبياء الذين أرسلهم المولى عز وجل مبشرين ومنذرين وليكونوا أسوة عملية للناس جميعا فى كل خير يدعون إليه. وكما سبقت الإشارة، فإن اختيارهم كان من بين أفضل الناس خلقا وسيرة. وكانوا من بين الناس ومن جنسهم يتحدثون بحدِيثهم ويأكلون من طعامهم ويعيشون عيشتهم العادية، ليسهل على الناس أن ينتفعوا من دعوتهم ويقلدونها فيما يدعون إليه.

وهذه القدوة يقتدى بها حتى الأنبياء، فيقتدى اللاحق بمن سبقوه حتى جاء نبينا محمد ﷺ ليقتدى بمن سبقه من الأنبياء جميعا، وليكون قدوة حسنة لمن معه ولن سوف يأتى بعده من الناس جميعا، وفى ذلك نجد قوله تعالى لنبيه ﷺ عن مجموعة من الأنبياء السابقين: ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَقَدَّهُ﴾ [الأنعام: ٩٠] كما نجد ذلك التوجيه الربانى للناس، فى كل زمان ومكان وخاصة المؤمنين منهم لكى يتخذوا من رسول الله ﷺ قدوة حسنة فيقول تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الاحزاب: ٢١].

فالرسول ﷺ كانت حياته كلها؛ حركاته وسكناته، أقواله وأفعاله، معاملاته وأخلاقه، وكل سيرته كانت تطبيقا عمليا مثاليا لما يدعو إليه وقد أثنى الله - تعالى - عليه بأفضل الأوصاف فقال ﴿وَأِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤] وقد أمر تعالى من كان يرجو الله واليوم الآخر أن يتخذ منه ﷺ أسوة حسنة.

إذن فالنبي ﷺ يعتبر هو القدوة النمطية العليا للمسلمين جميعا؛ قادة أو أفرادا في كل زمان ومكان.

ولهذا الأمر أهمية كبيرة في إحداث التغيير في أى مجتمع إسلامي في أى وقت، وذلك لوجود منهج ونمط مثالي يمكن الاقتداء به والسير على هداة للوصول إلى نفس النتائج التي حققها من قبل رسول الله ﷺ.

بل إن نجاح أى مجهودات تغييرية إصلاحية إنما يتوقف على مدى اتباع القائمين بها واقتدائهم بسيرة رسول الله ﷺ في كل أمر من الأمور.

ولذلك من كان يريد أن يقوم بجهود تغييرية إصلاحية لأحوال المسلمين فعليه أن يقوم أولا بعملية تشخيص يحدد فيها مدى الفجوة الموجودة في إيمان وسلوك هؤلاء المسلمين بالنسبة للأسوة العليا للرسول ﷺ وصحابته الكرام الذين اتبعوا هديه واستنوا بسنته.

وعلى قدر التشخيص الجيد لهذه الفجوة سواء في منهج وأسلوب القائمين بالتغيير أو في سلوك الناس، يمكن أن تتحدد استراتيجية التغيير المناسبة، والتي يكون هدفها هو تضييق هذه الفجوة والعمل على تلافيتها تماما، فإن حدث ذلك فإن جهود التغيير تكون حينئذ قد نجحت. وأخيرا فإننا نجد أن اتباع الرسول ﷺ والاقتداء به هو الدليل العملي التطبيقي لكل مؤمن بحق يحب لقاء ربه، ويعمل لآخرته، ويكثر من ذكر ربه. فالمؤمن يجب أن يكون دائم السعى ليكون مثل تلك القدوة.

(ب) قدوة عملية مباشرة:

وهذه هي القدوة التي تمثلها القيادة التي تتولى أمر الناس، فالناس يتأثرون بأخلاق وسلوك قادتهم، فكما يقول المثل السائر «الناس على دين ملوكهم».

ودور القدوة هنا في التغيير يعتبر مهما جدا، حيث إن الناس لا يغيرون من سلوكهم وعاداتهم ومعتقداتهم وأخلاقهم لمجرد القول، أو إصدار الأوامر، وإنما هم يغيرون ذلك وبصورة قد تكون تلقائية إذا رأوا في أخلاق وسلوك قادتهم تطبيقا عمليا لما ينادون به من مبادئ.

ولذلك فإننا نجد أن القرآن يستنكر على بنى إسرائيل حينما يريدون أن يغيروا الناس ويهدوهم عن طريق الأوامر فقط دون أن يكونوا هم قدوة لهم، فيقول تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ

أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾ [البقرة: ٤٤] ثم يرشدهم بعد ذلك إلى أن يكونوا على أخلاق وسلوك فاضل حتى يكونوا قدوة، حيث يأمرهم بعد ذلك بقوله تعالى: ﴿وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ (٤٥) الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُلَاقُوا رَبِّهِمْ وَأَنَّهُمْ إِلَيْهِ رَاجِعُونَ﴾ [البقرة: ٤٥: ٤٦].

ولذلك نجد في موضع آخر يقرر أن الله قد جعل منهم أئمة في الدين يهدون الناس إلى أمر الله ويقتدى بهم عندما كانوا قدوة في خلقهم وسلوكهم وذلك مصداق قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ فَلَا تَكُنْ فِي مِرْيَةٍ مِنْ لِقَائِهِ وَجَعَلْنَاهُ هُدًى لِبَنِي إِسْرَائِيلَ (٢٣) وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ﴾ [السجدة: ٢٣: ٢٤].

إذن فالتأثير التغييرى الفعال للقيادة إنما يتحقق حينما تكون في خلقها وسلوكها أسوة عملية حسنة لغيرها تقتدى بالأسوة النمطية العليا للرسول ﷺ وصحابته.

معامل التسرب الإدارى:

إن خلق ونمط القيادة يسرى في أنحاء التنظيم بصورة تنابعة تلقائية يمكن أن نطلق عليها «معامل التسرب الإدارى».

ومعنى ذلك أن خلق وسلوك القائد - سواء كان حسنا أو سيئا - ينعكس بصورة تنابعة تلقائية على مرءوسيه وذلك نتيجة لعمل الأسوة فيهم.

وخير تاييد لهذا المبدأ هو ذلك التطبيق العملى الذى حدث فى عهد رسول الله ﷺ وخلفائه من بعده. والامثلة العملية فى ذلك لا يمكن حصرها.

ومن الملاحظات الصائبة حول أثر القدوة فى الرعية ما رواه صاحب الطبقات الكبرى أن عمر ابن الخطاب كان يقول (١١): «الرعية مؤدية إلى الإمام ما أدى الإمام إلى الله، فإن رتع الإمام رتعوا»، وكان يقول أيضا: «إن الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم أئمتهم وهداتهم».

وما قاله الإمام على بن أبى طالب - رضوان الله عليه - حيث يقول: «من نصب نفسه للناس إماما فليبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره، وليكن تأديبه بسيرته قبل تأديبه بلسانه، ومعلم نفسه ومؤدبها أحق بالإجلال من معلم الناس ومؤدبهم» (١٢).

ولقد استقر ذلك فى الفكر الإسلامى حتى جرت القدوة مجرى الأمثال التى تتناقلها الألسنة منذ مئات السنين.

فها هو ذا الفقيه أحمد بن محمد بن عبد ربه الأندلسي - المتوفى سنة ٣٢٨ هـ - يكتب منذ عشرة قرون في «العقد الفريد»: أن صلاح الرعية بصلاح الإمام، وأن الناس تبع لإمامهم في الخير والشر. ويروى أن مروان بن عبد الحكم اطلع على صنيعه له فانكر منها شيئا فقال لوكيله: ويحك إني لأظنك تخونني. فرد عليه: أتظن ذلك ولا تستيقنه؟! نعم والله إني لأخونك وإنك لتخون أمير المؤمنين وإن أمير المؤمنين ليخون الله!! (١٣).

فهو بذلك يوضح كيف تترك القدوة أثرها في الحياة، إن خيرا فخير وإن شرا فشر وذلك بصورة تنبؤية تلقائية. وما رواه أيضا ابن عبد ربه: «الإمام سوق فما راج عنده جلب إليه». (١٤) وفي كتابه «سراج الملوك» ذكر أبو بكر الطرطوشي (المتوفى في سنة ٥٢٠ هـ) ما قاله سفيان الثوري لأبي جعفر المنصور: إني لأعلم رجلا إن صلح صلحت الأمة. فقال الخليفة متسائلا: ومن هو؟ فرد سفيان: أنت، كما ذكر ما قاله الوليد بن هشام: إن الرعية لتفسد بفساد الوالي وتصلح بصلاحه.

ولقد أدرك الإمام الطرطوشي ذلك كله فكتب يقول: «إن أدعى خصال السلطان إلى صلاح الرعية وأفواها أثرا في تمسكهم باديانهم وحفظهم لمرواتهم، إصلاح السلطان نفسه وتنزهه عن سفاسف الأخلاق وبعده عن مواطن الريب... ومتى أراد السلطان إصلاح رعيته وهو متماد على سيئ أخلاقه كان كمن أراد بقاء الجسد مع فقد رأسه... ثم استشهد بما قاله بعض الحكماء: لن يبلغ ألف رجل في إصلاح رجل واحد بحسن القول دون حسن الفعل، كما يبلغ رجل واحد في إصلاح ألف رجل بحسن الفعل دون القول» (١٢).

ومن أعظم ما قيل في أثر القدوة أيضا ما ذكره الإمام أبو حامد الغزالي موجها كلامه للسلطان: (١٥)

يجب أن تعلم أن صلاح الناس في حسن سيرة الملك، فينبغي للملك أن ينظر في أمور رعيته ويقف على قليلها وكثيرها وعظيمها وحقيقتها... ومتى كان السلطان بلا سياسة، وكان لا ينهي المفسد عن فساده ويتركه على مراده، أفسد سائر أموره في بلاده.

وقال الحكماء: إن طباع الرعية نتيجة طباع الملك، لأن العوام إنما يبخلون ويركبون الفساد وتضييق أعينهم اقتداء منهم بملوكهم، فإنهم يتعلمون منهم ويلزمون طباعهم. ألا ترى أنه قد ذكر في التاريخ أن الوليد بن عبد الملك كان مصروف الهمة إلى العمارة والزراعة، ولكن سليمان ابن عبد الملك همته كانت في كثرة الأكل وتطبيب الطعام وقضائه الأوطار، وبلوغ الشهوات، وكان همة عمر بن عبد العزيز في العبادة والزهادة، فقال محمد بن علي بن الفضيل: ما كنت أعلم أن أمور الرعية تجرى على عادة ملوكها حتى رأيت الناس في أيام الوليد قد اشتغلوا بعمارة الكرم والبساتين واهتموا ببناء الدور وعمارة القصور، ورأيتهم في زمان سليمان بن عبد الملك قد اهتموا بكثرة الأكل وطيب الطعام، ورأيتهم في أيام عمر بن عبد العزيز قد اشتغلوا بالعبادة وتفرغوا لتلاوة

القرآن وأعمال الخيرات وإعطاء الصدقات .

لتعلم أن فى كل زمان تقتدى الرعية بالسُلطان ويعملون بأعماله ويقتدون بأفعاله من القبيح والجميل واتباع الشهوات وإدراك الإيرادات .

فهذه جملة مما لاحظته وكتبه بعض فقهاء الإسلام منذ عدة قرون حول أهمية القدوة وأثرها فى إحداث التغيير . ومن ثم فإن ما ذكره « ماكجر ويجور » صاحب نظرية الفلسفة الإدارية لا يعتبر جديدا بل إنه يعتبر قولاً حديثاً يتمشى تماماً مع ما سبق ويؤيده، فهو يقول: « إن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التى تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة . وبالتالي فإن الفلسفات الإدارية التى يعتنقها رجال الإدارة (بوعى أو بدون وعى) تعتبر عاملاً أساسياً من محددات السلوك التنظيمى الإدارى، وأن سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير المديرين يتحدد جزئياً كنوع من الاستجابة أو رد الفعل للسلوك، بالفلسفة (أو النظرية) الإدارية التى تحكم سلوك الإدارة» (١٦) .

فما ذكره يعتبر جزءاً فقط مما سبق أن تم تقريره فيما يتعلق بالقدوة وما ينتج عنها مما أسميناه بمبدأ أو معامل التسرب الإدارى، حيث إن الأمر لا يقتصر فقط على مجرد النظرية الإدارية التى يؤمن بها القائد وإنما يتعلق بكل ما يصدر عنه من سلوك وأخلاق فإنه يكون بذلك قدوة لغيره من المديرين أو من العامة، فيتحدد سلوكهم التنظيمى بصورة تنابعية تلقائية جزئياً بسلوك وخلق القائد الأعلى .

(ج) قدرة سلوكية من جميع الأفراد :

لا تكتمل جوانب القدوة حتى يكون كل فرد من أفراد التنظيم فى أى مستوى من مستوياته قدوة حسنة لغيره . وذلك بأن يكون سلوك كل فرد تطبيقاً عملياً لما يؤمن به ويقول . وذلك مصداقاً لقوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٦﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٧﴾ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَتْهُمْ بَيِّنَاتٌ مَرُوضًا ﴾ [الصف: ٢: ٤] فالله - سبحانه وتعالى - يمتدح الذين يقولون ما لا يفعلون مقتاً شديداً ويؤكد على أنه - سبحانه وتعالى - يحب فى مقابل هؤلاء أولئك الذين يضربون المثل الأعلى فى العمل المنظم والطاعة التى ربما تفوق ما يقولونه وتدل على صدق إيمانهم وليس هناك دليل على ذلك أقوى من القتال فى سبيل الله فى صورة من صور الطاعة والانتظام والنظام . فهكذا يجب أن يكون كل مؤمن بحق . ولذلك نجد أن من بين دعاء عباد الرحمن وخصائصهم ما قاله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا ذُرِّيَّتًا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴾ [الفرقان: ٧٤] ذكر ابن كثير فى تفسيره: «قال ابن عباس وغير واحد: أئمة يقتدى بنا فى الخير» (١٧)، وما يزيد من أهمية القدوة بالنسبة لهذا المحور أن هناك مسؤوليات متداخلة ومتتابعة تقتضى من كل مسئول أن يكون قدوة لمن هو مسئول عنه، ولقد ذكر رسول الله ﷺ

أمثلة من هذه المسئوليات حيث قال :

«كلكم راع ومستول عن رعيته، فالأمير الذى على الناس راع وهو مستول عنهم، والرجل راع على أهل بيته وهو مستول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهى مستولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مستول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مستول عن رعيته» (١٨)

وعلى جميع المؤمنين أن يكون لهم فى رسول الله أسوة حسنة يقتدون بها.

خلاصة ونتائج

لقد تم فى هذا الفصل دراسة أهمية وضرورة ودور القيادة فى التغيير التنظيمى فى الإسلام. ومن هذه الدراسة توصل الباحث لعدة نتائج أهمها :

(أ) أن القيادة تعتبر ضرورة لآى عمل تنظيمى يبدأ من ثلاثة أفراد فأكثر أيا كان عملهم، حتى ولو كان سفرا قاصدا. وتعتبر الحاجة إليها فطرية تتطلبها طبيعة ميل الإنسان إلى الاجتماع، بل إن الملاحظة تؤكد أن تلك الحاجة الفطرية للقيادة مؤكدة لدى كافة المخلوقات التى تحيا حياة جماعية، كالطيور، وقطعان الحيوانات فى الغابات، والحشرات كالنمل والنحل.

(ب) أن القيادة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى إحداث التغيير التنظيمى لما تملكه من إمكانات هائلة وتأثير غير محدود فيمن تتم قيادتهم.

(ج) أن دور القيادة فى إحداث التغيير يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال وهى :

١- التغيير المباشر: ويتم هذا النوع من التغيير من خلال ثلاثة مستويات للتغيير هى :

- التغيير المعرفى .

- التغيير الوجدانى .

- التغيير المهارى .

٢- تغيير غير مباشر: وذلك باعتبار القيادة مساعدة ومهيئة لإحداث التغيير التنظيمى حتى فى حالة قيام غيرها بذلك .

٣- التغيير من خلال القدوة: وهذا الذى يحدث أثره فى التغيير من خلال ما أسميناه «بمبدأ التسرب الإدارى» وللقدوة ثلاثة أشكال هى :

- قدوة نمطية عليا للجميع .

- قدوة من القيادة .

- قدوة سلوكية من جميع الأفراد .

(د) أن فهم كل ما سبق يعتبر مهما وضروريا لكل عملية تغيير تنظيمى سواء كان القائم بها القيادة أو كان القائم بها مستشارا خارجا .

هوامش

- (١) ابن تيمية، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، تقديم وتحقيق د. محمد جميل غازي، (القاهرة: مكتبة المدني، بدون تاريخ)، ص ٧٩: ٨٠.
- (٢) المرجع السابق، ص ٨٠.
- (٣) محمد الطاهر بن عاشور، أصول النظام الاجتماعي في الإسلام، (تونس: الشركة التونسية للتوزيع، ١٩٧٦)، ص ١٢٣.
- (٤) ابن تيمية، مرجع سابق، ص ٧٩: ٨٠.
- (٥) روى الإمام أحمد عن الحسن قال: سألت السيدة عائشة أم المؤمنين رضى الله عنها فقلت لها: أخبريني بخلق النبي ﷺ فقالت: كان خلقه القرآن، أما تقرأ: ﴿وإنك لعلى خلق عظيم﴾؟ انظر: محمد على الصابوني، مختصر تفسير ابن كثير، (بيروت: دار القرآن الكريم، ط ٧٠، ١٩٨١)، ٣/٥٣٣.
- (٦) الراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، (القاهرة: الأنجلو المصرية، بدون تاريخ)، ص ٤٤٠؛ أحمد ابن محمد المقرئ، المصباح المنير، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٧)، ص ٩٧.
- (٧) المفردات، ص ٤٤٠؛ المصباح المنير، ص ٩٧؛ محمد بن أبى بكر الرازى، مختار الصحاح، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٦)، ص ١١٥.
- (٨) ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، (حلب: مكتبة التراث الإسلامى، ١٩٨٠)، ٣/٢٨٢.
- (٩) سيف مطر، التغيير الاجتماعي: دراسة تحليلية من منظور التربية الإسلامية، (المنصورة: دار الوفاء، ١٩٨٦)، ص ٥٧: ٥٩، والحديث سبق تخريجه.
- (١٠) Michael Bear & Huse, "A System Approach to organizational-Development, "In: E.Huse, et. al., Reading in Behavior in organization, (California: Addison Inc., 1975) pp.409: 425. Wisly.
- (١١) نقلا عن: د. مصطفى أبو زيد فهمى، فن الحكم فى الإسلام، (القاهرة: المكتب المصرى الحديث، بدون تاريخ)، ص ٤٩: ٥٠.
- (١٢) المرجع السابق، ص ٨١.
- (١٣) المرجع السابق، ص ٨٢.
- (١٤) المرجع السابق، ص ٨٣: ٨٤.

(١٥) المرجع السابق، ص ٨٤: ٨٥

(١٦) محمد عبد الرحمن، مداخل التغيير التنظيمي في الصناعة، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أبريل، ١٩٧٦)، ص ٢٥: ٢٦

(١٧) ابن كثير، مرجع سابق، ٣ / ٣٣٠

(١٨) متفق عليه؛ محمد عبد الباقي، اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، (القاهرة: دار الريان للتراث، ١٩٨٦)، ٢ / ٢٤٢، حديث رقم ١١٩٩

الفصل الخامس عشر

أهمية ومقومات اختيار القيادة فى التغيير التنظيمى

تمهيد

بعد أن اتضح لنا أهمية القيادة ودورها المؤثر فى التغيير التنظيمى، فإن الامر يتطلب ضرورة الدقة فى اختيار أى قائد لأى موقع. ومن ثم فإن الباحث سوف يقوم فى هذا الفصل بتحديد أهمية اختيار القيادة فى الإسلام، ثم أهم المقومات الضرورية لاختيار القيادات فى الإسلام، وذلك بهدف التوصل إلى إطار عام يحدد الأسلوب الأفضل للاختيار فى المدخل الإسلامى.

أهمية اختيار القيادات الإدارية فى الإسلام

نظراً لأهمية القيادة وخطورة تأثيرها على التنظيم، فإن اختيار القائد يتطلب درجة عالية من الدقة وذلك للوصول إلى اختيار أكفأ وأنسب الناس لامر القيادة.

فإن خطر الفشل فى امر القيادة لا يعود على القائد فحسب وإنما يعود على القائد وعلى جميع أفراد التنظيم الذين يعملون تحت إمرته، فإما أن يزيد من فعاليتهم ويفجر طاقاتهم ويستفيد من مواهبهم ليصل إلى تحقيق الفلاح التنظيمى المنشود، وإما أن يشل طاقاتهم ويميت مواهبهم ويصل بهم إلى الفشل التنظيمى. فقيادة أى منظمة ما هى إلا أمانة يجب أن توضع فى محلها وإلا فسدت الامور واضطربت الأحوال وتعاقب الفشل والخسران التنظيمى، وما أكثر شيوع ذلك فى زماننا. ولذلك نجد الرسول ﷺ يربط بين توسيد الأمر إلى غير أهله وبين ضياع الامانة وقيام الساعة.

فقد جاء رجل يسأل رسول الله ﷺ متى الساعة؟ فقال له: «إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة»^(١). وفى رواية أخرى أجاب ﷺ على الرجل بقوله: «إذا ضيعت الامانة فانتظر الساعة» قال ومتى إضاعتها؟ قال ﷺ: «إذا وسد الأمر إلى غير أهله، أو كما قال ﷺ».

فإن ضياع الامانة يعظم حينما يوضع الشخص فى المكان الذى لا يصلح له، أو حينما يوسد الأمر إلى غير أهله. فسواء كان الأمر يتعلق بوضع إنسان فى غير تخصصه الذى يعرفه ويجيده، أو بتوليته قيادة - من أى نوع - وهو غير أهل لها، فإن ذلك ضياع للأمانة، فلا شك فى أن عدم وضع كل إنسان فى التخصص الذى يجيده يؤدي إلى إهدار الطاقات المتاحة وعدم الاستفادة بالطاقات الكامنة، وذلك بصورة مضاعفة؛ حيث إننا نكون قد حرمتنا شخصاً من أداء عمل يجيده. ووضعناه فى عمل لا يجيده فتكون الخسارة من الناحيتين، وكلما اتسع نطاق هذا الأمر أدى إلى المزيد من الخسارة والشعور بالإحباط واليأس وعدم الإنجاز لدى العاملين، فإن أردت أن تدمر أمة وتحطم اقتصادها. فلا عليك إلا أن تضع كل شخص فى غير تخصصه الذى يجيده.

فإن كان الأمر يتعلق بالقيادة أيًا كان مستواها فالأمر أعظم والخطب يكون أفدح، وذلك لأثرها الممتد والواسع النطاق والذي يتأثر به الاتباع شاءوا أو أبوا، وهذا ما سبقت الإشارة إليه «بمعامل التسرب الإداري» باعتباره مبدأ مهما من مبادئ القيادة، وذلك أن خلق القائد ينعكس على خلق الاتباع سواء كان حسناً أو سيئاً. ولعل هذا بعض ما يوضح كيف تضيق الأمانة، فبالإضافة إلى ضياع أمانة أداء العمل المنوط به على خير وجه - هذا إن لم يسرق ويضيع ويبدد - فإن خلق عدم الأمانة «الخيانة» ينتقل ويسرى من هذا القائد أو المدير إلى غيره من المستويات الدنيا حتى تشيع الرشوة والفساد والخيانة «فإن استهانة الفرد بما كلف به - وإن كان تافهاً - تستتبع شيوع التفريط في حياة الجماعة كلها، ثم استشراف الفساد في كيان الأمة وتداعيه برمته.. أي ليس أعظم خيانة ولا أسوأ عاقبة من رجل تولى أمور الناس فنام عنها حتى أضاعها» (٢).

وقد ظهر أثر هذا المبدأ جلياً في تحول العرب والمسلمين من كل موقع من الجاهلية إلى الإسلام بكامل خلقه وخاصة في عهد النبوة والخلافة الرشيدة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك ما رواه قيس العجلي قال: «لما قدم بسيف كسرى ومنطقته على عمر - رضوان الله عليه - قال: «إن قوماً أدوا هذا لذور أمانة، فقال على - رضوان الله عليه - إنك عفتت، فعتت الرعية» (٣).

فهذا الرد للإمام على - رضى الله عنه - يشير إلى فهم وفقه عميق يوضح سنة ومبدأ مهما وهو انعكاس خلق القائد على الاتباع وهو الذي اقترحت تسميته بمبدأ «معامل التسرب الإداري».

ولاجل هذه الأمانة حذر رسول الله ﷺ من مغبة اختيار رجل غير صالح، أو حتى صالح ولكن هناك من هو أصلح منه لأمر ما. فالاختيار للأصلح وإلا اعتبر ذلك خيانة لله ولرسوله وللمؤمنين، فقد روى الحاكم عن ابن عباس أن رسول الله ﷺ قال: «من استعمل رجلاً من عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين» (٤)، وفي رواية أخرى له وللإمام أحمد: «من ولى من أمر المسلمين شيئاً فأمر عليهم أحداً محاباة فعليه لعنة الله لا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم» (٤).

فليس الاختيار - إذن - أمراً سهلاً أو هيناً وإنما هو مسئولية عظمى تستدعى من كل من بيده أية سلطة للاختيار أن يجتهد في اختيار أفضل الناس لكل أمر من الأمور. ولا يكتفى الإسلام بالتأكيد على جانب من بيده سلطة الاختيار فقط وإنما تجده يحمل كل إنسان مسئولية مباشرة عن نفسه إذا تولى أى أمر من أمور المسلمين فنجد عشرات من الأحاديث والآيات التي تحذر من خطورة الإمارة والحرص عليها وعاقبة من لا يعطيها حقها، وجزاء المقصر والغاش لرعيته، وضرورة العدل وعدم اتباع الهوى، وانظر على سبيل المثال إلى قوله تعالى: ﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ﴾ [ص: ٢٦].

وإلى قوله تعالى أيضاً: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: ٥٨].

فداء الامانات إلى أهلها - ومنها اختيار القيادات - والحكم بالعدل والحق وعدم اتباع الهوى، من الامور المهمة التي يعظنا الله بها ويحذرننا من مخالفتها.

ومن أحاديث الرسول ﷺ في هذا الباب ما رواه البخارى ومسلم عن معقل بن يسار -رضى الله عنه- قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «ما من عبد يسترعيه الله -عز وجل- رعية يموت يموت وهو غاش رعيته إلا حرم الله تعالى عليه الجنة»، وفي رواية: «يعطها بنصحه لم يرح رائحة الجنة»^(٥). ومن هنا فإننا نجد أن مسؤولية انتقاء الشخص المناسب لتولى أى أمر تقع على عاتق الذى يقوم بالاختيار، ولا يعنى منها الشخص نفسه.

وهناك صفات وخصائص معينة يجب أن تتوافر فيمن يتولى أمراً من أمور المسلمين، وبالرغم من أن هناك الكثيرين الذين أفاضوا في هذا الامر^(٦). إلا أن الباحث سوف يقتصر على تناول أهم الصفات العامة التى يجب توافرها فى كل من يرشح لوظيفة من الوظائف العامة وخاصة الوظائف الإدارية التى تنعكس آثارها التغييرية على المرءوسين لها وذلك من واقع استقراء آيات القرآن الكريم بصورة أساسية.

مقومات اختيار القيادات الإدارية فى الإسلام

نظراً لما تمثله القيادة الإدارية فى أى موقع من المواقع باعتبارها أمانة ومسئولية تقع على ععبء من يقوم بالاختيار ومن يقع عليه الاختيار، وتسرى آثارها على تغيير السلوك التنظيمى فى الاتباع طبقاً لمبدأ «معامل التسرب الإدارى». ويتحدد فلاح المنظمة بسلامة أداء هذه القيادة، فإنه لا بد من وجود مقومات يمكن الاسترشاد بها عند اختيار هؤلاء القادة، وهذه المقومات هى صفات ذاتية توجد فى الشخص قبل اختياره ويجب أن تكون مبنية على دليل عملى وليس على مجرد الظن. وهى تختلف عن الصفات التى يجب أن يتصف بها فى أداء عمله بعد ذلك لتحقيق الفلاح. ومن أهم هذه المقومات ما يأتى:

أولاً: الأمانة:

كما سبق أن رأينا فإن أى قيادة ما هى إلا أمانة بمعناها الشامل. ومن هنا كان من أهم مقومات اختيار أى قائد إدارى فى أى موقع التحرى الدقيق عن أمانته وخلقه. «والأمانة فى نظر الشارع واسعة الدلالة، وهى ترمز إلى معانٍ شتى مناطها جميعاً قيام المرء بتبعته فى كل أمر يوكل إليه، وإدراكه الجازم بأنه مسئول عنه أمام ربه، على النحو الذى فصله الحديث الكريم عن ابن عمر قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «كلكم راع فمستول عن رعيته، فالإمام راع ومستول عن رعيته، والرجل راع فى أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة فى بيت زوجها راعية وهى مسئولة عن رعيته، والخادم فى مال سيده راع وهو مسئول عن رعيته، ألا فكلكم مسئول عن رعيته»^(٧).

والعوام يقصرون الأمانة في أضيق معانيها وآخرها ترتيباً، وهو حفظ الودائع، مع أن حقيقتها في دين الله أضخم وأثقل... فعن أنس قال: « ما خطبنا رسول الله ﷺ إلا قال: « لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له،^(٨)».

ومن معاني الأمانة وضع كل شيء في المكان الجدير به، واللائق له، فلا يسند منصب إلا لصاحبه الحقيقي به، ولا تملأ وظيفة إلا بالرجل الذي ترفعه كفايته إليها^(٩). وأعتقد أن الأمانة كمقوم للقيادة جماع لكل خلق حسن.

ومما يؤكد على أهمية الأمانة باعتبارها ركناً ومقوماً أساسياً لاختيار أى قائد فى أى موقع ما ورد على لسان ابنة النبي شعيب^(١٠) - عليه السلام - حينما طلبت من أبيها أن يختار موسى - عليه السلام - أجييراً عندهم يتولى أداء شئونهم، حيث بررت اختيارها بأمرين وهما: القوة، والأمانة حيث قالت؛ كما ورد فى القرآن الكريم: ﴿ يَا أَيَّتُهَا آسْتَا جِرَةٌ إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَا جَرَتْ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ [القصص: ٢٦].

فهى لم تطلب اختياره واستتجاره للقيام بهذا العمل جزافاً ولا محاباة ولا عاطفة ولا شفقة وإنما لأنه قوى يمكنه القيام بأداء ما يطلب منه على خير وجه وأمين فى كل ما يمكن أن يوكل إليه. ويجدر بنا ملاحظة أن تحديد هاتين الصفتين بالذات كمبرر لاستتجاره، كان عن تجربة وتيقن بوجودهما فيه، وهذا من الأمور المهمة التى يجب علينا مراعاتها فليس الأمر موكولاً إلى الحكم الشخصى، أو إلى العاطفة، ولكن يجب توافر دليل عملى ملموس يؤكد جدارة أى مرشح لمنصبه الذى رشح له. وبالطبع فإن توافر أى دليل عملى على عكس ذلك يحتم عدم اختياره وإلا كان خيانة عظمى لله وللرسول وللمؤمنين وكيف لا يكون كذلك وقد رأينا فى أحاديث رسول الله ﷺ السابقة أن من يولى عبداً ولاية محاباة، وهناك من هو أفضل منه، أعتبر ذلك خيانة لله ولرسوله وللمؤمنين، وعليه لعنة الله ولا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم^(١١).

ولكن ما هى الأدلة العملية على أمانة موسى - عليه السلام - وقوته؟ ذكر ابن كثير فى تفسيره: « قال عمرو بن عباس وشريح القاضى وأبو مالك وقتادة ومحمد بن إسحاق وغير واحد لما قالت: «إن خير من استأجرت القوى الأمين» قال لها أبوها: وما علمك بذلك؟ قالت له: إنه رفع الصخرة التى لا يطبق حملها إلا عشرة رجال، وإنى لما جئت معه تقدمت أمامه فقال لى: كونى من ورائى فإذا اختلف على الطريق فاحذنى لى بحصاة أعلم بها كيف الطريق لا تهتدى إليه»^(١٢).

ومن النصوص الأخرى التى تؤكد على أهمية الأمانة وأيضاً القوة ما ورد على لسان الجنى فى قصة سليمان فى قوله تعالى: ﴿ قَالَ عِفْرِيْتُ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴾ [النمل: ٣٩] ولقد تكررت مع رسول الله تعالى فى أكثر من موضع من القرآن قوله: ﴿ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾ [الشعراء: ١٠٧، ١٢٥، ١٤٣، ١٦٢، ١٧٨].

بل ووصف بالأمانة أيضا جبريل - عليه السلام - الذى قام بمهمة نقل الوحى من الله - عز وجل - إلى الرسل والأنبياء، حيث قال تعالى: ﴿ نَزَّلَ بِهِ الرُّوحَ الْأَمِينُ ﴾ [الشعراء: ١٩٣].

ومما هو معروف ومشهور فى كتب السيرة أن أهل مكة كانوا ينادون الرسول - ﷺ - ويلقبونه قبل البعثة بالأمين (١٣).

ولم يكن ذلك محاباة أو مجاملة ولكن كان عن تجربة وممارسة عملية ملموسة.

ومن هنا نخلص إلى أن الأمانة بمفهومها الشامل تعتبر مقوما أصيلا لاختيار أى قائد للقيام بأى عمل، بل ويمتد ذلك إلى اختيار أى عامل سواء أدى عملا جماعيا أو ذهنيا، إشرافيا أو تنفيذيا، ولكن الأمر يزداد خطورة كلما كان العمل يتعلق باختيار قيادة.

وعلينا أيضا أن نراعى ضرورة التأكد من وجود أدلة عملية فى الحياة العملية، أو الشخصية السابقة التى يحياها من يتقدم لأى منصب، فإن لم نجد فيه شائبة تقدر فى أمانته وخلقه، وتأكدنا من كفاءته وأمانته، وأنه أفضل الناس لأداء هذه المهمة، فإن الاختيار لمثل هذا الشخص يكون حينئذ واجبا والعدول عنه إلى غيره يكون خيانة وإثما.

والأمانة بهذا المعنى الشامل ترمز - بلا شك - إلى كل خلق حسن فاضل كالصدق - والوفاء، والعدل، وغيرها من الأخلاق الفاضلة التى يجب أن تتوافر فى من يرشح لأى منصب قيادى على أى مجموعة من الناس. بل إنها تشمل حتى الإيمان وأداء الفرائض والعبادات. وتعم جميع وظائف الدين على الصحيح (١٤)، وكما سبق أن رأينا حديث المصطفى - ﷺ - : « لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له » (١٥).

ثانياً : القوة :

والقوة كما سبق أن رأينا جاءت مقرونة بالأمانة فى أكثر من آية، ﴿ إِنْ خَيْرٌ مِّنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ ﴾ [القصص: ٢٦] ، ﴿ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴾ [النمل: ٣٩]، وقال تعالى فى صفة جبريل: ﴿ إِنَّهُ لَقَوْلُ رَسُولٍ كَرِيمٍ ﴿١٩﴾ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴿٢٠﴾ مُطَاعٌ ثَمَّ أَمِينٌ ﴾ [التكوير: ١٩ : ٢١].

فإذا كان الله - سبحانه وتعالى - ينتقى رسله وأنبياءه من أكمل الناس خلقا وقوة وأمانة وعلمًا وحفظًا وصدقًا.. فإن على كل من يريد اختيار أى قيادة فى أى موقع أن ينتقى ويتخير لها من تتوافر فيه الصفات المؤهلة وخاصة القوة والأمانة فهما ركنان أساسيان لأى ولاية.

والقوة لفظ جامع يستعمل تارة فى معنى القدرة، وتارة للتهيؤ الموجود فى الشيء. كما يستعمل ذلك فى البدن تارة، وفى القلب أخرى، وفى معاون من الخارج تارة، وفى القدرة الإلهية تارة (١٦).

مع ملاحظة أننا حينما نتكلم عن القوة، كمقوم عام من مقومات الاختيار ولانذكر العلم، فلان القوة - كما سبق أن ذكرنا - تتضمن قوة العلم المكافئ لطبيعة المهمة التي سيتولاها المرشح لولاية معينة.

رابعاً: مقومات القيادة وطبيعة الموقف :

لقد ركزنا فى مقومات القيادة على ركنين أساسيين، وهما القوة والامانة، كما رأينا فى أكثر من موضع فى القرآن. ويقول ابن تيمية: «فإن الولاية لها ركنان: القوة والامانة» (١٩).

ولكن هل يجب أن يتوافر ركن القوة والامانة عند اختيار أى قائد لاي ولاية وفى أى تخصص، بنفس الدرجة؟ وما الذى يمكن عمله إذا لم يتوافر القوى الامين؟

إن المتأمل لآيات القرآن سوف يلاحظ مراعاة طبيعة الموقف أو الولاية عند تحديد مقومات اختيار من يتولاها وأولوية هذه المقومات على بعضها البعض، ولنحاول معا أن نتأمل ثلاثة مواقف فى القرآن الكريم تمثل ثلاثة نماذج للاختيار فى مواقف متعددة ولمهام مختلفة وهى:

(أ) النموذج الأول:

اختيار موسى - عليه السلام - للقيام بعمل شاق حيث يتولى شئون إدارة أموال النبى شعيب - عليه السلام - من رعى الغنم وسقيها وغير ذلك، وهذه المهمة تتطلب توافر رجل ذى قوة تمكنه من أداء هذه الوظيفة على خير وجه نظرا لما يقابله فيها من مشقة وصعوبات، وفى نفس الوقت يجب أن يكون أمينا فيما ولى عليه من أعمال، غير أن طبيعة هذا العمل تحتاج أكثر ماتحتاج إلى القوة ولذلك وجدنا سبب ترشيح موسى - عليه السلام - لهذه المهمة هو توافر كل من القوة والامانة فيه، كما ورد فى القرآن: ﴿ يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ [القصص: ٢٦].

مع ملاحظة أن القوة مقدمة هنا على الامانة، وذلك لعله يشير إلى طبيعة الموقف، أو العمل الذى يتطلب ذلك. ولقد سبق لنا الإشارة إلى وجود أدلة عملية تؤيد هاتين الصفتين بوضوح فى موسى - عليه السلام.

(ب) النموذج الثانى: طالوت:

إن الموقف هنا يتعلق باختيار قائد يتولى مهمة قتالية للخروج بقومه من هزيمة نكراء إلى نصر مبين يسترد فيه الأرض ويحفظ العرض، وتتحدد هذه المهمة فى قوله تعالى:

﴿ أَلَمْ تَرَ إِلَى الْمَلَأِ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ مِنْ بَعْدِ مُوسَى إِذْ قَالُوا لِنَبِيِّهِمْ اأَبْعَثْ لَنَا مَلِكًا نَقَاتِلَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ قَالَ هَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ أَلَّا تُقَاتِلُوا قَالُوا وَمَا لَنَا أَلَّا نَقَاتِلَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَقَدْ أَخْرَجْنَا مِنْ دِيَارِنَا وَأَبْنَانَا فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْا إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِينَ ﴾ [البقرة: ٢٤٦].

وهنا وبعد. أن حذرهم (هؤلاء القوم من بنى إسرائيل) نبههم من مجرد القول الحماسى دون الفعل، فإن تغيير هذا الواقع الاليم لا يكون بمجرد القول الحماسى دون الفعل الجاد المتعقل الذى يقوم على الأخذ بالأسباب ولا ينسى - أبدا - التوكل على الله. ولكن يبدو أن معظمهم كان. للأسف ممن يقول ما لا يفعل. وهذه الآية تدل - فيما تدل - على أهمية وضرورة وجود قائد يقود القوم أى قوم ليحقق لهم الفلاح.

ويحدد لهم نبههم ذلك الملك الذى طلبوه منه وأن الذى اختاره هو الله فيقول: ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا﴾ [البقرة: ٢٤٧]. ولكن يبدو أن طالوت كان فقيرا، وأن معايير هؤلاء القوم فى اختيار القادة التى - لا شك - أدت إلى خسرتهم. كانت مجرد معايير مادية تقوم على أساس الغنى والفقير وليس على أساس المواهب والقدرات التى يتمتع بها الفرد من القوة والعلم والامانة، ولذلك نجدهم يرفضون ذلك الاختيار حيث: ﴿قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ﴾ [البقرة: ٢٤٧].

يقول ابن كثير فى تفسيره: «أى لما طلبوا من نبههم أن يعين لهم ملكا منهم فعين لهم طالوت وكان رجلا من أجنادهم ولم يكن من بيت الملك فيهم لأن الملك كان فى (سبط يهوذا) ولم يكن هذا من ذلك السبط فلماذا قالوا: «أنى يكون له الملك علينا». أى كيف يكون ملكا علينا» ونحن أحق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال». أى ثم هو مع هذا فقير لا مال له يقوم بالملك» (٢٠).

ولكن الله - سبحانه وتعالى - يعلمنا كيف يجب علينا ألا نحابى ولا نجامل فى الاختيار، بل يجب أن يكون ذلك بناء على أسس ومعايير موضوعية سليمة، فبالرغم من أنه - سبحانه وتعالى - هو الذى اختاره - ويكفى ذلك - إلا أنه يوضح لنا أسباب ومعايير هذا الاختيار لتكون لنا نبراسا وهدايا. ولذلك كان رد نبههم، كما قال تعالى: ﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ [البقرة: ٢٤٧]، يقول ابن كثير: «أى اختاره لكم من بينكم والله أعلم به منكم فلست أنا الذى عينته من تلقاء نفسى بل الله أمرنى به لما طلبتم منى ذلك، وهو مع ذلك أعلم منكم، وأنبل منكم، وأشكل منكم، وأشد قوة وصبرا فى الحرب ومعرفة بها، أى أتم علما وقامة منكم، ومن هنا ينبغى أن يكون الملك ذا علم وشكل حسن وقوة شديدة فى بدنه ونفسه» (٢١).

ومن هنا فإننا نجد ثلاثة مبررات لهذا الاختيار وهى:

١- اصطفاء الله واختياره له.

٢- قوة علمه.

٣- قوة جسمه.

وهذه الشروط لا بد وأنها تتناسب مع طبيعة تلك المهمة الحربية الخطيرة التي تحتاج إلى خبرة وعلم وحنكة، فكما يقول ابن تيمية « والقوة في كل ولاية بحسبها؛ فالقوة في إمارات الحرب ترجع إلى شجاعة القلب، وإلى الخبرة بالحروب، والمخادعة فيها، فإن الحرب خدعة، وإلى القدرة على أنواع القتال من رمي، وطعن، وضرب، وركوب، وكر وفر، ونحو ذلك.

والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام» (٢٢). وكذلك فإننا لا نلاحظ شرط الأمانة، ولعل ذلك يدل على أولويات الموقف المذكور والتي تقدم على الأمانة. ولعل ذلك يساعدنا في الاختيار عندما يندر اجتماع القوة والأمانة معا في شخص واحد وهذا هو الغالب، وفي ذلك يقول ابن تيمية: (٢٣) « واجتماع القوة والأمانة في الناس قليل، ولهذا كان عمر بن الخطاب - رضی الله عنه - يقول: اللهم أشكو إليك جلد الفاجر، وعجز الثقة، فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها.

فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة، والآخر أعظم قوة، قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضررا فيها. فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع - وإن كان فيه فجور - على الرجل الضعيف العاجز، وإن كان أميناً، كما سئل الإمام أحمد: عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو وأحدهما قوى فاجر، والآخر صالح ضعيف، مع أيهما يغزى، فقال أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف، فصلاحه لنفسه، وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوى الفاجر. وقد قال النبي - ﷺ - : «إن الله يؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر». وروى «بأقوام لاخلاق لهم». فإذا لم يكن فاجرا كان أولى بإمامة الحرب ممن هو أصلح منه في الدين، إذا لم يسد مسده.

ولهذا كان النبي - ﷺ - يستعمل خالد بن الوليد على الحرب، منذ أسلم، قال: «إن خالداً سيف سله الله على المشركين». مع أنه أحيانا كان يعمل ما ينكره النبي - ﷺ -، حتى أنه - مرة - رفع يديه إلى السماء وقال: «اللهم إنى أبرأ إليك مما فعل خالد». ومع هذا فما زال يقدمه في إمارة الحرب، لأنه كان أصلح في هذا الباب من غيره، وفعل ما فعل بنوع تأويل. وكان أبو ذر - رضی الله عنه - أصلح منه في الأمانة والصدق.

ومع هذا قال له النبي - ﷺ - : «يا أبا ذر إنى أراك ضعيفا، وإنى أحب لك ما أحب لنفسى. لا تأمرن على اثنين، ولا تولين مال يتيم» (٢٤).

نهى أبا ذر عن الإمارة والولاية، لأنه رآه ضعيفا. مع أنه قد روى: «ما أظلت الخضراء ولا أقلت الفجرأ أصدق لهجة من أبي ذر» وأمر النبي - ﷺ - مرة - عمرو بن العاص، في غزوة ذات السلاسل «استعظافا لأقاربه الذين بعثه إليهم؛ على من هم أفضل منه..

ولذلك كان يستعمل الرجل المصلحة، مع أنه قد يكون مع الأمير من هو أفضل منه، فى العلم والإيمان . وهكذا أبو بكر خليفة رسول الله ﷺ - رضى الله عنه - مازال يستعمل خالدا فى حرب أهل الردة، وفى فتوح العراق والشام، وبدت منه هفوات كان له فيها تاويل، وقد ذكر له عنه أنه كان له فيها هوى، فلم يعزله من أجلها، بل عاتبه عليها لرجحان المصلحة على المفسدة، فى بقائه، وإن غيره لم يكن يقوم مقامه، لأن المتولى الكبير، إذا كان خلقه يميل إلى اللين، فينبغى أن يكون خلق نائبه يميل إلى الشدة؛ وإذا كان خلقه يميل إلى الشدة، فينبغى أن يكون خلق نائبه يميل إلى اللين، ليعتدل الأمر. ولهذا كان أبو بكر - رضى الله عنه - يؤثر استنابة خالد؛ وكان عمر ابن الخطاب - رضى الله عنه - يؤثر عزل خالد، واستنابة أبى عبيدة بن الجراح - رضى الله عنه - لأن خالدا كان شديدا كعمر بن الخطاب، وأبا عبيدة كان لينا كأبى بكر، وكان الأصلح لكل منهما أن يولى من ولاه، ليكون أمره معتدلا (٢٠).

مما سبق يتضح جليا أن طبيعة المهمة أو الغرض من الولاية ووسائل تحقيقها وطبيعة المسئول الأكبر الذى يقوم بالاختيار يجب أن يراعى عند اختيار أى قائد للقيام بأى مهمة . وطبقا لهذه الأمور تتحدد أولويات أركان الاختيار من قوة وعلم وأمانة (شكل، ٢١).

فاجر	أمين (ثقة)	درجة الامانة / درجة القوة
يصلح أحيانا (ولاية الحرب مثلا)	يصلح لجميع الحالات	قوى
لا يصلح فى أى حال	يصلح أحيانا (حفظ المال مثلا)	ضعيف

شكل (٢١)

العلاقة بين ركنى الاختيار: القوة، والأمانة

ويتضح من شكل (٢١) أن هناك أربعة مواقف بديلة وهى:

١- الأمين القوى:

وهذا هو الذى يقدم على غيره - إن وجد - فى أى ولاية من الولايات، أو قيادة من القيادات فهذه الحالة تعتبر هى الحالة المثلى التى نسعى للوصول إليها قدر الإمكان .

٢- الأمين الضعيف:

فإذا لم يوجد الأول، وكان الموقف يتطلب الامانة أكثر من حاجته إلى القوة كموقف حفظ المال، (كامين مخزن، أو مسؤل خزانة مثلا) فإن الأمين الضعيف يقدم فى هذه الحالة على القوى الفاجر .

٣- القوى الفاجر :

ويقدم - إذا لم يوجد الاول - فى الولايات التى تحتاج إلى القوة كولاية الحرب مثلاً؛ ويفضل على الأمين الضعيف .

٤ - الفاجر الضعيف :

أما إذا كان فاجراً وفى نفس الوقت ضعيفاً، فإنه يكون أردأ وأسوأ اختياراً، حيث إنه لا يصلح لا فى ولاية تحتاج إلى الحفظ والأمانة، ولا فى ولاية تحتاج إلى القوة .

وهكذا فى سائر الولايات يجب مراعاة ما سبق، إلا أننا يمكن أن نحاول استدراك عدم توافر الصفتين فى شخص واحد وذلك عن طريق الجمع بين أكثر من واحد يكمل كل منهما الآخر لتتحقق المصلحة . وفى ذلك يقول ابن تيمية: «إذا لم تتم المصلحة برجل واحد، جمع بين عدد؛ فلا بد من ترجيح الأصل، أو تعدد المولى، إذا لم تقع الكفاية بواحد تام». ثم يقرر مبدأ آخر مهماً حيث يستطرد قائلاً: «ومع أنه يجوز تولية غير الأهل للضرورة، إذا كان أصلح الموجود، فيجب مع ذلك السعى لإصلاح الأحوال، حتى يكمل فى الناس ما لا بد لهم منه، من أمور الولايات والإمارات ونحوها، كما يجب الاستعداد للجهاد، بإعداد القوة ورباط الخيل فى وقت سقوطه للعجز، فإن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب» (٢٥).

ومعنى ذلك أن تولية غير الأهل لا تكون إلا للضرورة إذا كان هو أصلح الموجودين وأن ذلك يعتبر أمراً مؤقتاً يجب على ولى الأمر أن يعمل لتلافيه بتنمية الكفاءات المطلوبة .

ومن هنا يتضح لنا مدى الحكمة فى تجديد أسباب اختيار طالوت قائداً . مع ملاحظة مهمة جداً وهى أن عدم ذكر الأمانة صريحاً لا يعنى هنا أنها لا تتوافر فيها، بل على العكس من ذلك فإنه لا يتصور من يصطفيه الله إلا أن يكون على خلق كامل، ولكنه - سبحانه وتعالى - ذكر هنا أهم ما يجب توافره للقيام بأعباء ومهام هذه المهمة الحربية .

وهذا يؤكد لنا أن أمر ضعف الأمانة يعتبر نسبياً وليس مطلقاً فهناك حد أدنى تجب مراعاته ولا يمكن التنازل عنه وخاصة إذا كان يتجاوز الشخص إلى الوظيفة وأدائها، فحينئذ لا يمكن قبول ذلك، وهذا أمر يجب أن يقدر بقدره من أولى الأمر؛ أصحاب البصائر .

وأما عن الدلائل على توافر القوة والعلم فى طالوت . فبالرغم من أنه اختيار الله وتزكيته - وهذا يكفى - إلا أنه دلل على بركة هذا الاختيار - بالإضافة إلى ما قد يلاحظ عملياً من ذلك على طالوت - بآية معجزة وهى (التابوت)، كما قال تعالى: ﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ آيَةَ مُلْكِهِ أَنْ يَأْتِيَكُمُ التَّابُوتُ فِيهِ سَكِينَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَبَقِيَّةٌ مِّمَّا تَرَكَ آلُ مُوسَىٰ وَآلُ هَارُونَ تَحْمِلُهُ الْمَلَائِكَةُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُّؤْمِنِينَ ﴾ [البقرة: ٢٤٨] يقول لهم نبيهم إن علامة بركة ملكه عليكم أن يرد الله عليكم التابوت الذى كان أخذ منكم» (٢٦).

ولقد تجلّت بركة وحكمة وسلامة هذا الاختيار بعد ذلك حيث أسفرت قيادته الحازمة العاملة

الحكيمة عن النصر في نهاية القصة. حيث نلاحظ كيف أنه قد استطاع بعلمه وخبرته وحكمته أن يتخلص من أصحاب النفوس الضعيفة الجبابة عندما أمرهم ألا يشربوا، إلا من اغترف غرفة بيده ومن شرب لم يتبعه، ثم تخلص بعد ذلك من ضعاف الإيمان الذين خشوا العدو عند رؤيته. ثم ثبت معه الذين آمنوا وكانوا قلة صابرة. ﴿وَلَمَّا بَرَزُوا لِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ لَالُوا رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبَّتْ أقدامنا وَأَنْصَرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ (٢٥٠) فَهَزَمُوهُمْ بِإِذْنِ اللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُدُ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ﴾ [البقرة: ٢٥٠: ٢٥١].

فمن هذا النموذج يتبين لنا كيف أن اختيار القادة يجب أن يكون بناء على معايير ومقومات موضوعية لها دلائل تؤكدها، وأن تكون متناسبة مع طبيعة الوظيفة والغرض منها. وأن يتم ذلك دون اتباع لمجرد الهوى، أو التقاليد.

(ج) نموذج يوسف - عليه السلام - :

في هذا النموذج يظهر نمط ثالث للاختيار في موقف مختلف ووظيفة مختلفة تتعلق بتدبير الشؤون الاقتصادية من توفير للأموال وخاصة الطعام وتنميته وادخاره وإدارة كل هذه العملية للخروج من أزمة اقتصادية متوقعة بصورة تكاد تكون مؤكدة.

(١) مقومات الاختيار في هذا الموقف :

فطبيعة هذه المهمة تحتاج إلى رجل يتولى هذا الأمر يتوافر فيه أمران بصورة أساسية وحاسمة وهما: الأمانة الشديدة، والعلم الراسخ بطبيعة تلك الأزمة المتوقعة وكيف يمكن مواجهتها للخروج منها بسلام على خير وجه. فإذا كانت مهمة طالوت مهمة حربية لمواجهة أزمة مجتمع يعاني أفرادها من هزيمة نفسية وعسكرية فقدوا فيها ديارهم، فإن هذه المهمة مهمة من نوع آخر، فهي مهمة إدارية بالدرجة الأولى لمواجهة أزمة اقتصادية متوقعة، والخروج منها بسلام.

ولذلك نجد أن أهم مقومين لتبرير هذه الولاية، التي تعتبر بمثابة وزارة تموين واقتصاد وخزانة، ما حدده الله - سبحانه وتعالى - على لسان يوسف - عليه السلام -، حيث قال تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥]، وهنا نجد أن يوسف - عليه السلام - حينما طلب تنفيذ هذه المهمة لما وجد في نفسه من قدرة على حسن أدائها وبعد أن أنس به الملك وقال له: ﴿إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ [يوسف: ٥٤]، قدم مؤهلات شغل هذه الوظيفة في اثنتين وهما: الحفظ، والعلم قال ابن كثير في تفسيره:

«وذكر أنه حفيظ: أي خازن أمين (عليم): ذو علم وبصيره بما يتولاه. وقال شيبه بن نعام: حفيظ لما استودعتهنى عليم بسنى الجذب. وسأل العمل لعلمه بقدرته عليه ولما فيه من المصالح للناس، وإنما سأل أن يجعله على خزائن الأرض وهى الأهرام التى يجمع فيها الغلات لما يستقبلونه من السنين التى أخبرهم بشأنها فيتصرف لهم على الوجه الأحوط والأصلح والأرشد فأجيب إلى

ذلك رغبة فيه وتكريماً له (٢٧).

فيتضح من هذا النموذج أن أولويات الاختيار تركز هنا أساساً على الأمانة والعلم، ولم يرد فيه ذكر للقوة بمعناها المادى، مما يدل على أنها ليست على نفس الأهمية فى هذا الموقف، (كموقف موسى، وطلوت، وعفريت سليمان) وأنه لا ضير فى تولية من يتوافر فيه الشرطان السابقان، الأمانة والعلم لمثل هذه المهمة بصرف النظر عما يتمتع به من قوة جسمية طالما لا يمنعه ذلك عن أداء مهمته، ولم يكن هناك من هو أصلح منه للقيام بهذه المهمة. (شكل، ٢١).

وبالرغم من ذلك فإن عنصر أو مقوم القوة الجسدية كان متوافراً أيضاً فى يوسف - عليه السلام - على أتم ما يكون، ويكفى ما ورد فى بداية القصة مؤكداً على أنه قد أوتى حظاً وافراً من الحسن والجمال، جعل امرأة العزيز تراوده عن نفسه وجعل النسوة اللاتى لمتها يقطعن أيديهن لما رأيته، ويقلن ما هذا بشراً إن هذا إلا ملك كريم، كما ورد فى أول القصة فى سورة يوسف ومنها قوله تعالى: ﴿ وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْنَّ فَلَمَّا رَأَيْتَهُ أَكْبَرْتَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ ﴾ [يوسف: ٣١]، قال ابن كثير فى تفسيره: « لأنهن لم يرين فى البشر شبيهه ولا قريباً منه فإنه - عليه السلام - كان قد أعطى شطر الحسن كما ثبت ذلك فى الحديث الصحيح (٢٨).

ومع ذلك فإن التركيز على عنصرى الحفظ والعلم هنا، يوضح بصورة جلية أنهما ركنان أساسيان لا يمكن تصور تولي هذه الولاية بدون أحدهما، أو كليهما، وإن كان ذلك ممكناً بدون تمام عنصر القوة الجسدية فلا يصلح من كان أميناً دون العلم الذى يؤهله، ولا عالماً دون الأمانة التى تطمئن على أنه سوف يستخدم هذا العلم فى موضعه دون قصور، أو تقصير، أو إهمال، أو خيانة من أى نوع. بل إن الأمانة والخلق الفاضل يجب أن تقدم على العلم، فكم من علماء ومتخصصين بارزين خانوا الأمانة واستخدموا ما أوتوا من العلم والخبرة فى الفساد والشرب بدلاً من الإصلاح والخير. ولذلك فإننا نجد أن القرآن حينما وصف ذلك العبد الصالح الذى أوتى من العلم أكثر مما أوتى موسى - عليه السلام - قد قدم الخلق الفاضل المتمثل فى الرحمة على العلم فقال تعالى: ﴿ فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتِيَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِبْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا ﴾ [الكهف: ٦٥]، فالعلم إن لم تسبقه الرحمة وحسن الخلق يمكن أن يكون نقمة على صاحبه بدلاً من أن يكون نعمة. ولقد وضحت هاتان الصفتان للرجل الصالح بالدليل العملى بعد ذلك بالرغم من أن ظاهر تصرفاته كانت تبدو عكس الباطن الذى يعلمه (٢٩).

(٢) الدلائل العملية على توافر تلك المقومات فى يوسف عليه السلام:

كما رأينا من قبل فى نموذج موسى وطلوت - عليهما السلام - فإنه لا بد من وجود دلائل وبراهين عملية تؤكد على وجود الأركان التى اتفقنا على ضرورة تواجدها فى الشخص المرشح لشغل أى منصب قيادى.

وفى هذا النموذج نجد أدلة عملية لا تدع أى مجال للشك على أمانة يوسف - عليه السلام - ويتمثل ذلك فيما ورد فى السورة من قبل عن موقفه حينما روادته امرأة العزيز فاستعصم ﴿وَرَأَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ وَغَلَّقَتِ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّى أَحْسَنَ مَثْوَاىَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ﴾ [يوسف: ٢٣]. بل يصل به الامر لشدة إيمانه وأمانته وخلقه وورعه أن يفضل السجن على الوقوع فى الفاحشة حينما هدته به حيث ﴿قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَىَّ مِمَّا يَدْعُونِى إِلَيْهِ﴾ [يوسف: ٣٤]. فهذا ما يدل على مدى ما يتمتع به من أمانة وورع شديدين. ولقد برآته النسوة كلهن بعد ذلك ﴿فَلَنْ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَأَوْدَتْهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ﴾ [يوسف: ٥١].

٢-٢ دلائل علمه:

أما عن العلم الذى يؤهله لاداء هذه الولاية المهمة فإننا نجد دليلا مؤكدا عليه وذلك لانه هو الوحيد الذى أول رؤيا الملك، ليس هذا فحسب بل إنه وضع فى هذا التأويل خطة طويلة الأجل (١٥ سنة) توضح بصورة محددة ودقيقة وموجزة طبيعة وحجم المشكلة المرتقبة وكيف يمكن مواجهتها والخروج منها بسلام ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شَدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ﴾ [يوسف: ٤٧: ٤٩].

ولذلك فإننا نجد أن الملك بعد أن سمع هذا التأويل وتلك الخطة الموجزة المفصلة الطويلة المدى والشاملة يطلبه، ويبدو أن هذا الملك كان ذا فراسة واهتمام بأمر رعيته فأراد مقابلته لعله ينتفع به وبما لديه من مواهب فى خدمة البلاد والخروج من أزمتها المرتقبة وإن كانت سوف تأتى بعد سبع سنين - مع تسليمهم، فرضا بتأويل يوسف - عليه السلام - فكثيرا ما نرى قادة ورؤساء يرون أخطارا محدقة بهم وتجد كثيرين يحذرونهم ثم هم لا يأخذونها مأخذ الجد ولا يولون خيرا من يصلح لمواجهتها، بل تجد هناك معايير مختلفة تماما لا تعدو الهوى والمصلحة الشخصية المحدودة على حساب مصلحة البلاد والعباد. !!

ولكن يبدو لنا هنا عند طلب الملك أمران مهمان يمكن اعتبارهما بمثابة مبدئين هاميين من مبادئ الاختيار لم يظهر إلا فى هذه القصة وهما:

الأول: إزالة أى شبهة - إن وجدت - فى حق المرشح أولا وقبل تعيينه:

ففى المناصب القيادية لا يكفى التأكد فقط من صلاحية الشخص المرشح وتوافر أركان الوظيفة فيه، ولكن من الامور المهمة ألا يوجد فى تاريخه السابق أى شائبة حقيقية يمكن أن تطعن فى أى

ركن من هذه الأركان والتحرى هنا مطلوب وضرورى من القائم بالاختيار، فإن لم يستطع هو ذلك وقدم إليه غيره ما يثبت إدانة هذا الشخص فى أى تهمة تخل بأحد أركان ولايته، فإنه يجب عليه أولاً أن يتأكد من براءته تماماً من هذه التهمة قبل اختياره وألا يتجاوز عنها عند الاختيار، وإلا فقد خان الله ورسوله والمؤمنين. بل لعلى أضيف هنا أن مثل هذا الشخص المدان يجب ألا يعين فى أى منصب قيادى حتى وإن تاب وأصلح بعد ما ارتكبه من فعل يظعن فى أى ركن من أركان ولايته. بالرغم من أن الله - سبحانه وتعالى - قد يقبل توبته ويعفو عنه، وذلك قياساً واستدلالاً بقوله تعالى فى سورة النور: ﴿وَالَّذِينَ يَرْمُونَ الْمُحْصَنَاتِ ثُمَّ لَمْ يَأْتُوا بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَاجْلِدُوهُمْ ثَمَانِينَ جَلْدَةً وَلَا تَقْبَلُوا لَهُمْ شَهَادَةً أَبَدًا وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٤﴾ إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ وَأَصْلَحُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٥﴾﴾ [النور: ٤ : ٥].

يقول ابن كثير: «وأوجب على القاذف إذا لم يقم البينة على صحة ما قال ثلاثة أحكام: أحدها: أن يجلد ثمانين جلدة. الثانى: أنه ترد شهادته أبداً. الثالث: أن يكون فاسقاً ليس يعدل لا عند الله ولا عند الناس. ثم اختلف الناس فى هذا الاستثناء هل يرجع إلى الجملة الأخيرة فقط فترفع التوبة الفسق فقط ويبقى مردود الشهادة دائماً وإن تاب، أم يعود إلى الجملتين الثانية والثالثة» (٣٠) فتقول طائفة منهم: القاضى شريح، وسعيد بن المسيب، والحسن البصرى، وإبراهيم النخعى، وابن سيرين ومكحول، وعبدالرحمن بن زيد، وأبوحنيفة، وأبو يوسف، وزمر، ومحمد، وسفيان الثورى وغيرهم: إنه لا يرجع إلا إلى الحكم الثالث فقط، أى من تاب وأصلح لا يبقى فاسقاً عند الله ولا عند الناس مع بقاء الحكمين الأولين قائمين فى شأنه إلى إقامة الحد عليه ورد شهادته إلى الأبد، وذهبت طائفة أخرى منهم الشافعى وأحمد ومالك بن أنس وغيرهم إلى أنه يرجع إلى الحكمين الأخيرين، أى تقبل شهادته ولا يبقى فاسقاً إن تاب وأصلح» (٣١). ولقد رجح المودودى - رحمه الله - أصحاب الرأى الأول وهو ما أميل إليه.

ولذلك فإننا نجد يوسف عليه السلام يرفض استجابة طلب الملك الذهاب إليه إلا بعد أن يتم تبرئة ساحته بصورة واضحة ومعلنة من تلك التهمة التى سبق أن ألصقت به ودخل من أجلها السجن، وخاصة من أولئك الذين أثاروها. وخاصة امرأة العزيز، وهذا ما حدث بالفعل، كما قال تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُوبِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَى رَبِّكَ فَاسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ الَّتِي قَطَعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ ﴿٥٠﴾ قَالَ مَا خَطْبُكُمْ إِذْ رَأَوْتُنَّ يُوسُفَ عَنْ نَفْسِهِ قُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلَّمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَأَوْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ ﴿٥١﴾﴾ [يوسف: ٥٠ : ٥١]، قال ابن كثير: «امتنع من الخروج حتى يتحقق الملك ورعيته من براءة ساحته ونزاهة عرضه مما نسب إليه من جهة امرأة العزيز وأن هذا السجن لم يكن على أمر يقتضيه بل كان ظلماً وعدواناً» (٣٢).

فهذه التبرئة وهذه الشهادة بهذه الصورة العلنية والقاطعة ممن سبق أن أثاروا التهمة زورا ودفعوه إلى السجن ظلماً تعتبر خيراً دليل عملي على شدة أمانته ونزاهته وصبره وحرصه على إثبات براءته وحسن سمعته أمام الناس جميعاً ومن سبق أن اتهموه. وهذا يدل أيضاً على ضرورة أن يقوم كل حاكم - إن كان يريد الحق - بحسن اختيار من يوليه على أى ولاية، فإن أثار البعض شبهات عليه - وإن كانت مغرضة - فعليه أن يجمّل - لمى تبرئة ساحته والتأكد من ذلك بنفسه والتحقيق فيه حتى يتبين الحق أمام الجميع، كما فعل صاحب يوسف (الملك) لما طلب منه يوسف - عليه السلام - تحقيق الأمر فإنه لم يتردد، ولم يهمل الأمر ويعتبره قد مضى وانتهى وإنما أتى بهم وسألهم في الأمر «قال ما خطبكن إذ راودتن يوسف عن نفسه؟» سؤال محدد وقاطع وواضح وكانت إجابته كذلك محددة وقاطعة كما سبق أن رأيناها.

أما أن يضرب برأى أثار شبهة - مؤيدة بأدلة على تعيين أحد الناس فى ولاية مهمة - عرض الحائط، فذلك مالا يمكن اعتباره إلا نوعاً من الخيانة لله ولرسوله وللمؤمنين؛ كما نراه فى تولية الكثيرين؛ واستمرارهم فى الولاية رغم ما يثبت فى حقهم فى زماننا هذا... ولا حول ولا قوة إلا بالله العلى العظيم.

الثانى: المقابلة لتدعيم عملية الاختيار:

ولقد اتضح هنا أيضاً فى قصة يوسف - عليه السلام - أن الملك طلب مقابلة يوسف - عليه السلام - وأنه تكلم معه وحدثه وبناء على المعلومات والأدلة والبراهين السابقة على علمه وأمانته، ثم على ما وجده من تأييد لكل ذلك فى مقابلته قرر على الفور أن يوليه ويمكنه. فقد قال تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِيَنِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ [يوسف: ٥٤]، قال ابن كثير:

«يقول تعالى إخباراً عن الملك حين تحقق براءة يوسف - عليه السلام - ونزاهة عرضه مما نسب إليه قال «أتؤننى به أستخلصه لنفسى» - أى أجعله من خاصتى وأهل مشورتى (فلما كلمه) أى خاطبه الملك وعرفه ورأى فضله وبراعته وعلم ما هو عليه من خُلق وخُلق وكمال قال له الملك: «إنك اليوم لدينا مكين أمين». أى أنك عندنا قد بقيت ذا مكانة وأمانة. فقال يوسف - عليه السلام - «اجعلنى على خزائن الأرض إني حفيظ عليم» مدح نفسه ويجوز للرجل ذلك إذا جهل أمره للحاجة، وذكر أنه حفيظ أى خازن أمين (عليم) ذو علم وبصيرة بما يتولاه» (٣٣).

وهكذا تمت المقابلة وكانت نتيجتها مع ما سبق من دلائل أن قال الملك ليوسف - عليه السلام - إنه أصبح لديه ذا مكانة وأمانة. ثم كان رد يوسف - عليه السلام - أن قال له: «اجعلنى على خزائن الأرض إني حفيظ عليم»، فحدد له يوسف - عليه السلام - أنسب مكان يمكن أن يعمل فيه والذي يتناسب مع مواهبه وإمكاناته ثم حدد له مبررات ذلك بأن مؤهلات شغل هذا

المنصب متوافرة فيه وهى الحفظ والعلم، ولم يكن ذلك مجرد قول ولكنه - كما سبق أن علمنا - كان حصيلة تجارب عملية ملموسة. وبالرغم من أن الأصل ألا يسأل أحد الولاية وإن سألها وحرص عليها لا يعطاها، كما ورد فى الصحيحين عن النبى - ﷺ - «إنا لا نولى أمرنا هذا من طلبه، وقال لعبد الرحمن بن سمرة: «يا عبد الرحمن، لا تسأل الإمارة، فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها؛ وإن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها» (٣٤).

والقول فى هذه المسألة المهمة، إن الحرص على طلب الإمارة والتشوف لها يعتبر مبرراً لمنعها، فالأصل الإحجام عنها خاصة لمن يخشى تبعه.. ومسئولية ذلك، إلا أن ذلك لا يمنع عند الضرورة، كما ذكر ابن كثير آنفاً «ويجوز للرجل ذلك إذا جهل أمره للحاجة»، وكما يؤيد ذلك أيضاً حديث للرسول - ﷺ - حيث قال: «من طلب قضاء المسلمين حتى يناله ثم غلب عدله جوره فله الجنة وإن غلب جوره عدله فله النار» (٣٥).

فليس كل من يطلب الولاية يجاب، حتى ولو كان هذا جائزاً، فإن الأمر يظل مضبوطاً بضوابط الحاجة، وأن يكون فى المتقدم جميع الأركان المطلوبة لأداء الوظيفة، ومدلل على وجودها عملياً، كما هو الحال فى نموذج يوسف - عليه السلام - «وَألا يكون لدى المتقدم، ولا نحس منه، حرصاً وتشوقاً على نيل الإمارة، فإن ذلك مؤشر يدل على جهله. حيث إنه يجب أن يكون مشفقاً من الولاية لا متشوقاً لها.

فالحريص والمتشوف للقيادة يعتبرها مغنماً لا مغرماً، وحينئذ تكون توليته تضييعاً للأمانة، وخيانة لله، ولرسوله، وللمؤمنين.

بل إن المدقق فى الأمر يجد أن يوسف عليه السلام لم يطلب الإمارة أصلاً، وإنما هو حدد طبيعة المهمة التى يمكن أن يؤديها على خير وجه؛ لما طلب منه الملك أن يمكنه فى ملكه مصداقاً لقوله تعالى على لسان الملك «إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ» فالأمر هنا تعدى مرحلة الطلب أو التشرف إلى مرحلة الاختيار، وهذا أمر دقيق يغيب على كثير من الناس.

خلاصة ونتائج

نخلص مما سبق - فيما يتعلق بأمر الاختيار - إلى أن إطار عملية الاختيار للقيادات فى الإسلام يمكن تلخيصه فيما يأتى:

١ - أن تولية أى منصب قيادى تعتبر مسئولية وتبعة كبرى على كل من الحاكم الذى يختار، والقائد الذى يقع عليه الاختيار.

٢ - أن هذه المسئولية تدفع الحاكم إلى دقة وسلامة اختيار الاصلح لكل ولاية من الولايات، وأن مجرد تقصيره فى ذلك باختيار الأقل صلاحاً وهناك من هو أصح منه، يعتبر خيانة لله

ولرسوله ولجماعة المؤمنين. فأما إذا كانت به شائبة وتم اختياره فالخيانة تكون أعظم.

٣ - أن هذه المسؤولية لا تنتهي بمجرد الاختيار ولكنها تمتد أيضاً إلى أن تنتهي ولاية من قام بتوليته؛ بالتوجيه والإشراف والرقابة والمتابعة وبسؤال الرعية عنه للتأكد من أنه عند حسن الظن به فى أداء مهام ولايته على خير وجه « فلقد كان عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - عندما يريد أن يولى رجلاً ولاية يشهد عليه أمام الناس ويشترط عليه أمام الناس ويشترط شروطاً منها:

- أن يصرف كل جهده ووقته إلى ما ولاه عليه، وألا ينشغل عنه بغيره.

- ألا يزيد ماله زيادة غير مشروعة، فيكثر ماله وما يملكه، حتى إذا ظهرت له بعد الولاية زيادة على ذلك لم يتردد فى مقاسمته وأخذه وضمه لبيت المال.

وانطلاقاً من هذه المبادئ شاطر عمرو بن العاص على ولاية مصر، وأبا هريرة واليه على البحرين، والنعمان بن عدل - عامله على ميسان - وسعد بن أبى وقاص - عامله على الكوفة - ونافع بن عمرو الخزاعى - عامله على مكة - وخالد بن الوليد - واليه على الشام - وينبغى أن ننتبه إلى الدافع وراء مشاطرته لهؤلاء وهم ممن يفخر بهم الإسلام لم يكن شكاً فى أمانتهم، أو عقوبة على خيانة اقترفوها، وإنما هو من قبيل الإصلاح الإدارى، الذى يستهدف حصر جهد والى فى مجال شئون ولايته، والابتعاد عن كل مواطن الشبهة، حتى لو كانت عملاً مشروعاً فى الأصل ما دامت الدولة قد وفرت له ما يسد به حاجته، وهذا أمر فى غاية العدل، خاصة إذا أخذنا فى الاعتبار شروطه السابقة لهم» (٣٦).

وهناك أمثلة أخرى عملية كثيرة تؤكد على تفقد عمر لعماله ومحاسبتهم وعزل من يثبت تقصيره، أو من يأت عملاً يدل على عدم رحمته وشفقته بالرعية وكفايته للقيام بحققها، كعزله من ذكر شعراً فيه الخمر، ومن يقسو على أبنائه» (٣٧).

٤ - أن الشعور بالتبعية والمسؤولية من أعباء أى منصب قيادى واعتباره أمانة، يحاسب عنها المرء حساباً عسيراً يوم القيامة (٣٨)، لا يدع عاقلاً يبحث عن هذا المنصب ويلهث وراءه، فإن فعل، باستشراف نفس وتطلع إلى المنصب كان على الحاكم الا يوليه، عملاً بالمبدأ الذى وضعه - ﷺ - «إنا لا نولى أمرنا هذا من طلبه».

٥ - أن اختيار أى قائد فى جميع الحالات يجب أن يتم على أساس اختيار الأمثل فالأمثل للحصول على أصلح الموجودين، وذلك فى ضوء ثلاثة أركان رئيسية وهى: الأمانة، والقوة، والعلم، مع مراعاة طبيعة الموقف.

٦ - أن هذه الأركان ليست كلها على نفس الدرجة من الأهمية فى جميع الولايات، وإنما تختلف درجة أهمية كل منها واعتبارها ركناً ضرورياً باختلاف طبيعة الولاية والهدف منها، أو ما

يمكن تسميته «طبيعة الموقف» .

٧ - إنه يجب أن تكون هناك أدلة وبراهين عملية مؤكدة تدل على توافر الأركان المطلوبة في من يراد اختياره لمنصب قيادي، ويمكن لمن يقوم بالاختيار أن يرجع في ذلك إلى سيرته السابقة، ويسأل عنه ويتم اختياره. فإذا كان قد ولى أعمالاً سابقة فيمكن اعتبار سلوكه وتصرفه فيها بمثابة مؤشر على مدى توافر أركان ومتطلبات الوظيفة الأعلى فيه .

٨ - عدم تولية من تحوم حوله الشبهات، أو الاستمرار في توليته، إلا بعد إزالة هذه الشبهات تماماً والتأكد من براءة ساحته منها. وعلى كل من الحاكم الذي يولى؛ والمرشح للولاية - إن كانا صادقين - أن يحرصا على ذلك كل الحرص. وإلا اعتبر ذلك خيانة لله ولرسوله وللمؤمنين .

٩ - أهمية المقابلة قبل التعيين وذلك للتأكيد والاطمئنان على توافر مؤهلات، وأركان، ومتطلبات الوظيفة فيمن يتقدم لشغلها.

١٠ - ضرورة أن يكون هناك توصيف دقيق لكل وظيفة بتحديد: أهدافها والغاية منها، والوسائل التي يمكن اتباعها لتحقيق هذه الغاية، وظروف وطبيعة أدائها، وعلاقاتها بغيرها من الوظائف، والشروط والأركان والمتطلبات والمؤهلات المطلوبة فيمن يتقدم أو يختار لشغلها، وذلك لتحديد الأصلح لها، وكما يقول ابن تيمية: «المهم في هذا الباب معرفة الأصلح، وذلك بمعرفة مقصود الولاية، ومعرفة طريقة المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر» (٣٩).

وهذا يعتبر من أهم ما توصل إليه الفكر الإداري الغربي أخيراً في مجال الأفراد حيث يعتبر توصيف الوظائف هو الأساس الذي تقوم عليه سياسات الأفراد الأخرى؛ كالاختيار والتعيين، والتدريب، والإشراف، وتحديد المرتبات والأجور وغيرها (٤٠).

هوامش

- (١) رواه البخارى، ابن حجر العسقلانى، فتح البارى بشرح صحيح البخارى، (القاهرة: دار الريان للتراث، ١٩٨٦).
- (٢) الشيخ محمد الغزالى، خلق المسلم، (القاهرة: دار الكتب الإسلامية، ١٩٨٣)، ص ٤٤: ٤٥.
- (٣) ابن الجوزى، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، تحقيق د. زينب القاروط (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٠) ص ٩١.
- (٤) ورد الحديثان فى: المنذرى: الترغيب والترهيب، (القاهرة: مكتبة الدعوة الإسلامية، بدون تاريخ)، ٣ / ١٤٢؛ ولقد جعل المنذرى لهما عنواناً هو: ترهيب من ولى شيئاً من أمور المسلمين أن يولى عليهم رجلاً وفى رعيته خير منه.
- (٥) المرجع السابق، ٣ / ١٤١.
- (٦) للمزيد من التفصيل راجع:
- (أ) ابن تيمية، السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية، (بيروت: دار الكاتب العربى، بدون تاريخ).
- (ب) أبو الحسن الماوردى، الأحكام السلطانية، (القاهرة: مصطفى البابى الحلبي، ١٩٧٣).
- (ج) عبد الشافى محمد أبو العينين، القيادة الإدارية فى الإسلام: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٨٤).
- (٧) حديث متفق عليه، سبق تخريجه.
- (٨) رواه أحمد والبزار، والطبرانى، وابن حبان فى صحيحه؛ المنذرى، الترغيب والترهيب، ٤ / ٤٤.
- (٩) الشيخ محمد الغزالى، مرجع سابق، ص ٤٢: ٤٣.
- (١٠) هذا على القول المشهور، وإن كان هناك أقوال أخرى بأنه ابن أخى شعيب، أو أنه رجل مؤمن صالح من أهل مدين؛ كما ذكر كل من القرطبى وابن كثير فى تفسيريهما.
- (١١) سبق تخريج الحديثين.
- (١٢) ابن كثير، مرجع سابق، ٣ / ٣٨٥، وكذلك وردت روايات كثيرة فى نفس المعنى؛ القرطبى، الجامع لأحكام القرآن، (القاهرة: دار الشعب، بدون تاريخ)، ٦ / ٤٩٨٥: ٤٩٨٦.
- (١٣) انظر على سبيل المثال: ابن هشام، السيرة النبوية، تحقيق د. محمد فهمى السرجانى، (القاهرة: المكتبة التوفيقية).

(١٤) القرطبي، مرجع سابق، ٦ / ٥٣٣٥

(١٥) سبق تخريجه .

(١٦) الراغب الاصفهاني، مرجع سابق، ٦٣١

(١٧) روى الحديث أبو داود، والترمذى، وابن ماجه؛ المنذرى، الترغيب والترهيب، ٣ / ١٣١

(١٨) ابن نيمية، السياسة الشرعية، مرجع سابق، ص ٢٠ : ٢١

(١٩) المرجع السابق، ص ١٩

(٢٠) ابن كثير، مرجع سابق، ١ / ٣٠١

(٢١) المرجع السابق، ١ / ٣٠١

(٢٢) ابن تيمية، السياسة الشرعية، مرجع سابق، ص ١٩ : ٢٠

(٢٣) المرجع السابق، ص ٢١ : ٢٤

(٢٤) رواه مسلم؛ الترغيب والترهيب، ٣ / ١٣٢

(٢٥) ابن تيمية؛ السياسة الشرعية، مرجع سابق، ص ٢٥ : ٢٦

(٢٦) ابن كثير، مرجع سابق، ١ / ٣٠١

(٢٧) المرجع السابق، ٢ / ٤٨٢

(٢٨) المرجع السابق، ٢ / ٤٨٦

(٢٩) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى الآيات من ٦٠ : ٨٢، سورة الكهف .

(٣٠) ابن كثير، مرجع سابق، ٣ / ٢٦٨

(٣١) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى : أبي الأعلى المودودي، تفسير سورة النور، (القاهرة: دار الاعتصام،

سلسلة صوت الحق، رقم ٥) ص ٨٨ : ١٠٣

(٣٢) ابن كثير، مرجع سابق، ٢ / ٤٨١

(٣٣) المرجع السابق، ٢ / ٤٨٢

(٣٤) روى الحديثين البخارى ومسلم؛ اللؤلؤ والمرجان، مرجع سابق، ٢ / ٢٤١، رقم ١١٩٧، ١١٩٨

(٣٥) رواه : أبو داود، فى سننه، كتاب الاقضية، باب فى القاضى يخطئ.

(٣٦) هاشم حسن بس، مدى سلطة ولى الأمر فى التدخل فى الملكية الخاصة : دراسة فقهية مقارنة، رسالة ماجستير

غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية دار العلوم، ١٩٨٦)، ص ١٧٤

(٣٧) للمزيد من هذه الأمثلة يمكن الرجوع إلى :

ابن الجوزى، مرجع سابق، ص ١١٤ : ١٢١

(٣٨) وردت أحاديث كثيرة فى هذا الباب منها: «ما من أمير عشيرة إلا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور». رواه أحمد، والبزار، والطبرانى وابن حبان؛ المنذرى؛ الترغيب والترهيب، ٣ / ١٣٩ :

١٤١

(٣٩) ابن تيمية، السياسة الشرعية، مرجع سابق، ص ٢٧

(٤٠) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى مراجع الأفراد والعلاقات الإنسانية مثل :

- د. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الناشر غير مبين، ١٩٧١).

- د. منصور نهemy، إدارة القوى البشرية فى الصناعة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٨).

- J. Hemphill, "Job Discriptions For Executives", Harvard Business Review (Vol. 35, Ton. - Fed., 1957), pp. 48 - 86.

الفصل السادس عشر

نمط القيادة وأثره في التغيير التنظيمي

تمهيد:

لقد تبين لنا فيما سبق أهمية وضرورة القيادة لاي تنظيم. ثم أهمية الدور الذي تؤديه في إحداث عملية التغيير، ثم أهمية اختيارها ومقومات هذا الاختيار.

وفي هذا الفصل سوف يعرض الباحث لاثرنمط القيادة في عملية التغيير. فنمط القيادة -لاشك- يؤثر في عملية التغيير ويعتبر من أهم وسائلها، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية، أو بالتأثير غير المباشر من خلال اثر القدوة التي تتركها القيادة لدى الأتباع، وهو الذي سبق أن اقترح الباحث تسميته «معامل التسرب الإداري».

وسوف يعرض الباحث - بإيجاز - لأنماط القيادة في الكتابات الغربية وعلاقتها بعملية التغيير التنظيمي، ثم يعرض تفصيلاً لأنماط القيادة في الإسلام ودورها التغييرى.

أنماط القيادة فى الكتابات الغربية ودورها التغييرى

هناك العديد من النظريات حول أنماط القيادة إلا أننا يمكن أن نلخصها كما فى شكل (٢٢) حيث تاخذ شكل مقياس أحد أطرافه يمثل نمط القيادة الفردية Boss - Centered Leadership (الاستبدادية) ويمثل الطرف الآخر القيادة (الديمقراطية) Subordinate - Centered Leadership.

ديمقراطية (Subordinate - Centered)

قيادة فردية (Boss - Centered)

نظريّة Y

نظريّة X

ديمقراطية

أتوقراطية

تركيز على الأفراد

تركيز على الإنتاج

عامّة

لصيقة

هيكلمرن

هيكلميكانيكى

بالعلاقات الإنسانية

التوجيّه بالمهام

مماونة

موجهة

مشاركة

موجهة

شكل (٢٢) مقياس يلخص أنماط القيادة فى الداخل الأخرى

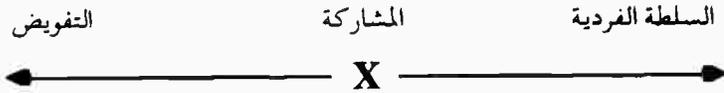
المصدر:

Fred Luthans, Organizational Behavior, (New York: Mc - Graw - Hill Inc., 1985), p. 500.

ولقد قام أحد الدارسين^(١) في مجال التغيير التنظيمي بمحاولة لخصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي وبتقييمها وذلك من خلال تحليل نتائج (١٨) دراسة عملية للتغيير التنظيمي.

ولقد حدد هذه المداخل في ثلاثة مداخل رئيسية يمكن وضعها على مقياس لتوزيع القوى (شكل: ٢٣) حيث حدد ثلاثة أنماط للسلطة تمت بها عمليات التغيير التي قام بدراستها وهي:

- مداخل السلطة الفردية. Unilateral authority.
- مداخل المشاركة. Shared Approaches.
- مداخل التفويض. Delegated Approaches.



شكل (٢٣) مقياس لتوزيع أنماط السلطة المستخدمة في إحداث التغيير.

المصدر: مستنتج من مقالة: Larry Greiner, op. cit.

ولقد وجد أن هناك ٧ تجارب فاشلة والباقي تعتبر تجارب ناجحة. ومن أهم النتائج لهذه الدراسة أنها أثبتت أن مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدم مدخل السلطة الفردية في خمس منها وفي الاثنيتين الباقيتين استخدم مدخل تفويض السلطة.

ومن ثم فقد دفعه ذلك إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتنتج نحو المشاركة في السلطة. ولعل هذه النتيجة المهمة، والتي قامت على دراسة متأنية للعديد من الدراسات العملية في مجال التغيير التنظيمي لتؤكد على دور المشاركة في إنجاح جهود التغيير، أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد، أو تفويضها كلية فإنها فشلت ولم تنجح.

فما هو مدى اتساق هذه النتيجة مع المدخل الإسلامي؟

نمط القيادة التشاوري والتغيير التنظيمي في الإسلام

لقد حدد لنا ديننا - بصورة قاطعة - النمط القيادي الأمثل الذي يجب على كل قائد في أي موقع أن يتبعه. وعلى كل مرعوس أن يتمسك به باعتباره حقاً له. وهذا النمط هو «النمط التشاوري».

كما حذرنا أشد التحذير من النمط الذي يجب أن نتجنبه كحكام، ونرفضه ونحاربه كمحكومين، وهو نمط القيادة الاستبدادي. ويستدل على ذلك من القرآن والسنة. وسوف يتضح ذلك فيما يأتي:

أولاً: أدلة حجية الشورى في القرآن الكريم:

أما القرآن فقد وردت فيه آيتان صريحتان ذكرت فيهما الشورى: كأمر واجب على القائد في إحداهما، وكوصف يمدح فاعلوه المتصفون به في الثانية. ومن هاتين الآيتين يمكن لنا أن نخرج بكل السمات والضمانات التي تؤكد على أهمية وضرورة النمط القيادي التشاوري، وتكفل - في نفس الوقت - تطبيقه تطبيقاً عملياً حقيقياً، لا شكلياً.

(١) الآية الأولى: أصالة النمط التشاوري لكل قائد مسلم

ففي الآية الأولى: نجد أن الله - سبحانه وتعالى - يخاطب رسوله ﷺ فيقول له: ﴿فِيمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَيْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وبالنظر إلى الظروف التي نزلت فيها هذه الآية فإننا نجد إلى أي درجة يقرر القرآن أصالة مبدأ الشورى لكل قيادة مهما كانت الظروف المصاحبة لها ومهما كانت النتائج المترتبة عليها.

وذلك أن هذه الآية قد نزلت عقب غزوة أحد التي خرج إليها رسول الله ﷺ نزولاً على رأي أصحابه بعد مشورتهم - كما هي عادته - وكان رأيه خلاف رأيهم، وهو أن يبقوا في المدينة ويدافعوا عنها من داخلها وتابعه على هذا الرأي بعض الصحابة إلا أن جماعة من فضلاء الصحابة ممن فاتهم الخروج يوم بدر وكذلك الشباب أشاروا بالخروج وألحوا عليه ﷺ وكانوا هم الكثرة - فنزل على رأيهم فنهض ودخل بيته وليس لأمره^(٢) ولكن حدث بعد ذلك أن ندموا جميعاً على ما صنعوا وقالوا أكرهنا رسول الله ﷺ على الخروج، فلما خرج قالوا له: يا رسول الله ما كان لنا إن نخالفك، فاصنع ما شئت، إن أحببت أن تمكث بالمدينة فافعل. فقال رسول الله ﷺ:

«ما ينبغي لنبي إذا لبس لأمره أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه». فخرج رسول الله ﷺ في ألف من أصحابه، بالرغم من أنه كان قد رأى رؤياً تعضد رأيه حيث رأى أن في سيفه ثلثة ورأى بقراً تذبذب وأنه أدخل يده في درع حصينة، فتناول الثلثة في سيفه برجل يصاب من أهل

بيته، وتناول البقر بنفر من أصحابه يقتلون، وتناول الدرع بالمدينة... ثم كانت هزيمة المسلمين^(٣).

هذا هو الجو الذي نزلت فيه الآية، فإذا أخذنا ذلك في الاعتبار ونظرنا بعين فاحصة وتاملناها فإننا يمكن أن نخرج بالنتائج الآتية:

١ - أن الشورى تعتبر مبدأ أصيلاً من مبادئ القيادة، لا يجوز أن تتخلى عنها فى أى وقت، ولا تحت أى ظرف، ولا باى حجة من الحجج. فهذا هو ذا الرسول ﷺ وهو الذى يوحى إليه، وإن كان هناك أحد من الناس يمكن ألا يحتاج إلى المشورة، فليكن هو ﷺ، إلا أنه - كما روى عن أبى هريرة - : «لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ»^(٤).

فهو يستشير أصحابه فى أمر خطير، وهو تحديد مكان لقاء العدو، ثم إنه يرى رأياً محدداً فيه، وتدعمه رؤيا رآها، ومع ذلك يتنازل عن رأيه وينزل على رأى أصحابه حتى، بالرغم من ندمهم بعد ذلك عليه. ولو حدث ذلك - فرضاً - لأى قائد، ثم حدثت الهزيمة لكان ذلك مبرراً كافياً ومعقولاً لأن يلوم أصحابه ويعتذر برأيه ويضرب بالمشورة عرض الحائط بعد ما جلبته عليهم - فيما يبدو - من نتائج.

ولكن يأتى التوجيه الربانى إلى الرسول ﷺ يأمره أمراً حاسماً قاطعاً بالشورى، وذلك بالرغم من كل تلك الأحداث المريرة، وفى ذلك دليل كافى على أن الشورى مبدأ أصيل من مبادئ الحكم والقيادة، ويعتبر واجباً، على كل قائد اتباعه وعدم التخلي عنه مهما كانت الظروف، والحجج والمبررات.

٢ - أن الشورى - كنمط قيادى - لا تكون مجرد أمر شكلى ظاهرى، ولكنها يجب أن تكون شورى حقيقية، تنبع من إيمان واقتران كامل بضرورتها ثم يتبع هذا الإيمان نفس خالية من أى مانع يحد من فعالية الشورى؛ كالكبر والهوى والعجب، والأثرة والانانية وغير ذلك من الأمراض التى يجب أن تنزكى عنها النفس سواء كانت هذه الأمراض أصيلة فى النفس، أو كانت عارضة لظرف من الظروف الطارئة.

فإننا نلاحظ أن الله - سبحانه وتعالى - قد أمر نبيه ﷺ بأمرين، قبل أن يأمره بالشورى، وهما: ﴿فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم﴾ فإن كان فى نفسه ﷺ شىء من أصحابه نتيجة لأى فعل فعلوه قبل، أو أثناء، أو بعد المعركة فيجب عليه أن يصفح ويعفو عنهم، لأنه لا يتصور أن يقوم قائد باستشارة أتباعه استشارة حقيقية وهو غير راض عنهم؛ وفى نفسه أى شىء منهم. فإذا عفا وصفح عنهم وتخلصت نفسه مما داخلها منهم، فعليه أيضاً أن يستغفر لهم، وفى ذلك ما فيه من غرس معانى الحب، والحرص، والرحمة باتباعه من المؤمنين. وهذا أمر قلبى يحتاج إلى تغيير حقيقى لا ظاهرى، فإن حدث ذلك وتحول ما فى النفس من غضب إلى

عفو ورحمة وتحول المخطئون إلى أحياء يدعو لهم بالمغفرة والرحمة، فإن هذا الجو المشبع بالصفاء والحب والشفافية لهو خير جو يمكن أن تؤتى فيه الشورى ثمارها وتكون أمراً حقيقياً فعلياً طبيعياً.

وهذا يحتاج من كل قائد أن يكون على خلق حسن يتميز بالرحمة والرأفة والحب وكل معاني الود نحو أصحابه ولقد كان ﷺ أسوة في ذلك فقد وصفه ربه بقوله ﴿وَأَنْتَ لَعَلَىٰ خَلْقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤]، ويقوله تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة: ١٢٨].

٣ - أن أفضل ما يجمع القلوب حول أى قائد هو معاملته لمن حوله معاملة إنسانية تحترم مشاعرهم؛ فلا تسفه لهم رأياً، ولا تنقص لهم قدراً، ولا تترفع عليهم بغلظة القول أو القلب ولا بكبر النفس، بل تكون لينة الجانب لهم رحيمة بهم حريصة عليهم، وهذا بعض ما تشير إليه بداية الآية: ﴿فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾ وفى ذلك قال ابن كثير: «أى باى شىء جعلك الله لهم لينالوا رحمة الله بك وبهم... ولو كنت سييء الكلام قاسى القلب عليهم لانفضوا عنك وتركوك، ولكن الله جمعهم عليك، وألان جانبك لهم تاليفاً لقلوبهم»^(٥) فهذه سنن على من يطمع إلى أن يلتفت حوله الرجال، وتالف له وبه القلوب، وتهوى إليه الأفتدة - أن يلتزم بها، كما حددها الله - سبحانه وتعالى - من رحمته وفضله، ليلتزم بها ويكون لنا أسوة فيها؛ لأنه لو لم يعمل بها - وهو رسول الله ﷺ - لانفض من حوله الناس، فما بالنا بمن هم دونه!

وهذا لا يكون إلا بفضل الله ورحمته واتباع أوامره، ولعل ذلك يفسر لنا قوله تعالى فى موضع آخر: ﴿هُوَ الَّذِي أَيْدِكَ بِنَصْرِهِ وَالْمُؤْمِنِينَ﴾ (٦٦) وَأَلْفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَا أَلْفَتَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلْفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [الأنفال: ٦٢: ٦٣].

فالله - سبحانه وتعالى - هو الذى يؤلف بين القلوب ويجمعها على من يشاء من عباده، ومن رحمته أنه علمنا مفاع هذه القلوب، وكيف نتالفها؟ وأن ذلك لا يكون إلا باللين والرحمة والرأفة والحرص بالمؤمنين واحترام إنسانيتهم ومشاعرهم وبالحب فى الله والتلاقى عليه، ولا يمكن لأحد بغير هذه الوسائل أن يجبر القلوب على أن تتألف وتلتقى حوله حتى وإن أنفق ما فى الأرض جميعاً من مال، فليس بالمال وحده تشتري النفوس وتتحاب القلوب، ولكن بتلك المعاملة الربانية يمكن أن تتغير النفوس والقلوب؛ فتكون على استعداد تام لتسمع ما تقول، وتتركى وتهذب وتتصف بأحسن الأخلاق، ولتعمل وتسلك ما تود أن تسلكه. وليس هناك بعد ذلك ما يمكن أن يتمناه أحد لتنظيم مثالى متعاون متحاب متراحم، ولا يمكن أن يقارن هذا بتلك النظريات التنظيمية التى بدأت تهتم بالمدخل الإنسانى فى الإدارة.

٤ - أما عن كيفية وأسلوب أو شكل تطبيق الشورى تفصيلياً، فإن ذلك مما لم تُعرض له الآية، وتركت به هذه الصورة المرنة، وركّزت على ضرورة الالتزام بالمبدأ و ضمانات تنفيذه بصورة حقيقية. وهذه المرونة هي أحد خصائص شريعتنا العظيمة. فالمهم هو الالتزام بتطبيق المبدأ بالكيفية السابق توضيحها أما التفاصيل فإنها - بلا شك - سوف تختلف باختلاف الزمان وباختلاف المكان، كما أنها سوف تختلف باختلاف المستوى الإدارى ونطاقه؛ فالشورى بالنسبة للقيادة الإشرافية المباشرة ستكون طريقة تنفيذها مختلفة عنها بالنسبة للإدارة العليا، كما أن تطبيق الشورى على مستوى الدولة (نطاق الإدارة العامة) سوف يختلف عنه على مستوى الشركات فى قطاع الأعمال، ولكننا نعيد التأكيد بأن المبدأ يظل واحداً والضمانات والجو الذى يجب أن نطبق فيه الشورى ستظل أيضاً واحدة.

ومن ثم فإن أى أسلوب أو وسيلة يمكن من خلالها تطبيق مبدأ الشورى بالكيفية السابق توضيحها، لا يقابل بأى اعتراض من الشرع، حتى ولو لم يكن معروفاً على عهد الرسول ﷺ وصحابته فالعبرة ليست بالأشكال ولا بالأسماء، وإنما بالالتزام بجوهر التطبيق.

٥ - أما عن نطاق الشورى؛ فإن كل ما لم يرد فيه نص فهو محل للشورى، وللمسلمين أن ينتهوا فيه إلى ما يرون من رأى، فإن رأيت جماعتهم رأياً وجب تنفيذه بشرط ألا يخرج هذا الرأى على مبادئ الإسلام العامة وروحه التشريعية^(٦).

والمواقع أن عدم تحديد وتعيين الموضوعات التى تعرض للشورى تحديداً دقيقاً قاطعاً هو الأليق بمنهج الإسلام فى التشريع؛ من تقرير الكليات والقواعد العامة، وترك الجزئيات والتفصيلات ليوائم المسلمون بصدها بين النصوص وبين متطلبات الأزمان والأمكنة التى تطبق فيها شريعة الإسلام^(٧).

٦ - أن عرض كل أمر من أمور الأمة على الشورى من واجبات الحكام وليس حقاً لهم يمتنعون به على الرعية لقوله تعالى: ﴿وشاورهم فى الأمر﴾.

فالنص يوجب على الحاكم أن يستشير الأمة فى كل أمر صغر هذا الأمر أو كبير، فإذا لم يعرض الحاكم الأمر على الأمة فقد أخل بواجبه^(٨).

٧ - ليس من الضرورى أن يجمع أهل الرأى على رأى واحد وإنما الرأى ما اتفقت عليه أكثرية المستشارين بعد تقليب وجوه الرأى ومناقشة المسألة المعروضة من كل وجوهها فى ضوء ما سبق أن عرضناه من مبادئ على أن تكون الأقلية التى لم يؤخذ برأيها أول من يسارع إلى تنفيذ رأى الأكثرية دون تعصب للرأى، وأن تنفيذه بإخلاص باعتباره الرأى الذى يجب اتباعه، وليس للأقلية أن تناقش من جديد رأياً اجتاز دور المناقشة أو تشكك فى رأى وضع موضع التنفيذ^(٩).

وتلك هي سنة الرسول ﷺ والتي يجب على كل مسلم أن يقتدى بها ويتبعها. وذلك واضح من موقفه ﷺ حينما استشار أصحابه ورأى أكثرهم الخروج لاجد، فكان أول من وضع رأى الأكثرية موضع التنفيذ بالرغم من مخالفته لرأيه الخاص.

٨ - على القائد إذا استشار واستقر على رأى أن يمضى فى تنفيذه دون تردد، متوكلاً على الله، فإن أسوأ ما يمكن أن يصيب أى قائد هو أن يبدو متردداً أمام أتباعه. وهذا ما يؤكد قوله تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ أى إذا شاورتهم فى الأمر وعزمت عليه فتوكل على الله فيه. وروى ابن مردويه عن على بن أبى طالب قال: سئل رسول الله ﷺ عن العزم؟ قال: «مشاورة أهل الرأى ثم اتباعهم» (١٠).

ولقد ضرب النبى ﷺ الأسوة فى ذلك حينما ندم أصحاب الرأى الآخر يوم أحد ورجعوا عنه بعد أن ليس النبى ﷺ لأمته، وبالرغم من أنهم رجعوا إلى ما رآه الرسول من رأى، إلا أنه يضرب لنا أروع الأسوة والقدوة لتتعلم من القيادة، حيث قال قولته الشهيرة: «ما ينبغى لنبى إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه».

٢- الآيه الثانية: الشورى كقيمة إيمانية يجب أن يتصف بها المؤمنون جميعاً

أما الآيه الثانية: التى ورد فيها الحث على الشورى فهى الآيه التى تقع فى سورة كاملة من سور القرآن سميت «بسورة الشورى» وهذا فى حد ذاته يبين إلى أى مدى اهتم الإسلام بالشورى كمبدأ أساسى وكقيمة إيمانية، من القيم التى يجب أن يؤمن بها الأفراد سواء كانوا حكاماً أو محكومين. ولاهمية الآيات السابقة واللاحقة لسياق الآيه فسوف نذكرها معاً ثم نعلق عليها فقد قال تعالى: ﴿فَمَا أُرَيْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ (٣٦) وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ (٣٧) وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ (٣٨) وَالَّذِينَ إِذَا أَصَابَهُمُ الْبَغْيُ هُمْ يَنْتَصِرُونَ﴾ [الشورى: ٣٦: ٣٩].

فمن خلال السياق الذى وردت فيه هذه الآيه يمكن لنا أن نخرج بعدة ملاحظات مهمة عن الشورى أهمها:

١- أن هذه الآيات نزلت فى مكة حينما لم يكن للإسلام دولة وكان المسلمون قليلين مستضعفين فى الارض يخافون أن يتخطفهم الناس؛ وهذا ما يدل على أن الشورى أصل وسنة من السنن الاجتماعية العامة التى يجب أن تتوافر لآى جماعة أو أمة سواء كانت على مستوى الحاكم أو المحكومين، فى أى زمان وفى أى مكان.

٢- ومن ثم يجب أن يتربى عليها الناس باعتبارها قيمة إيمانية، فالشورى - كما تبينها الآيه - دعامة من دعائم الإيمان، وصفة من الصفات المميزة للمسلمين، سوى الله بينها وبين الصلاة

والإنفاق، وجعلها هي والصلاة والإنفاق من أبرز نتائج الإيمان فإنه لا يكمل إيمان قوم ولا يحسن إسلامهم إذا لم يقيموا الشورى إقامة صحيحة، فهي إذن فريضة إسلامية واجبة على الحاكمين والمحكومين^(١١).

٣- أن تربية أفراد المجتمع المسلم على الشورى؛ باعتبارها قيمة من قيم الإيمان كالصلاة، والإنفاق في سبيل الله، والتخلق بالأخلاق الفاضلة، وممارستها عملياً في كل أمر من أمور حياتهم؛ فالكبير يمارسها مع الصغير، والاب مع الابن، والزوج مع الزوجة، وصاحب العمل مع من يعمل معه، وحتى صاحب مع صاحبه؛ فيستخدمها كل من هو مسئول عن رعية مع رعيته كنمط من أنماط الإدارة والتعامل، وكقيمة إيمانية، خاصة وإن دائرة المسؤولية تتسع، كما عدد بعضها الرسول ﷺ ثم قال «ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»^(١٢).

أن مثل هذه التربية وتلك الممارسة للشورى في المجتمع المسلم بهذا المفهوم تجعل منها أمراً عادياً وليس استثناء، وتشعر جميع أفراد المجتمع المسلم بأن كلا منهم - بما فيهم كل حاكم أو مسئول - عليه واجب وهو أن يستشير، وله الحق وهو أن يستشار.

٤- أن وجود هذا المجتمع الذي تكون فيه الشورى قيمة إيمانية محترمة ومطبقة من جميع أفرادها، لا ينتظر منه إلا أن يفرز حكاماً ومسؤولين يحترمون مبدأ الشورى ويلتزمون بها، فتعم الدولة، كما شملت الأفراد والجماعات «فالواقع أن الدولة في الإسلام ليست سوى إفرازاً طبيعياً للجماعة وخصائصها الذاتية»^(١٣). كما أنه في نفس الوقت خير ضمان لحمل أى حاكم مستبد على أن يعدل عن استبداده أو يتنحى، هذا إن وجد أصلاً، أو روادته نفسه على ذلك. حيث إنه لن يجد من يعينه، أو يشجعه، أو يؤيده على الاستبداد، بل على العكس من ذلك سوف يجد مجتمعاً واعياً بحقه في الشورى ولا يرضى أن يسلب منه هذا الحق ولا يقبل أن ينتظر الحاكم ليمن عليه به - إن شاء - أو ببعضه.

فما من حاكم إلا وقد تحدته نفسه أن يستأثر بالرأى ويستبد، بل ويعتبر ابن خلدون أن ذلك طبيعة حيث يقول: «فمن الطبيعة الحيوانية خلق الكبر والأنفة فيأنف حينئذ من المساهمة والمشاركة في استتباعهم والتحكم فيهم ويجيبىء خلق التآله الذى فى طابع البشر مع ما تقتضيه السياسة من انفراد الحاكم لفساد الكل باختلاف الحكام»^(١٤).

فإذا علمنا أن أى حاكم لا يجروء على الاستبداد إلا إذا وجد أناساً لا يحترمون أنفسهم ولا يتمسكون بحقهم في الشورى ولا يمارسونها ولا يتربون عليها كقيمة إيمانية، بل يجدهم على العكس من ذلك يرضون باستبداده ويطيعون ما يراه ويمجدونه أياً كان رأيه، كما قال تعالى عن فرعون - الذى يمثل نمط الاستبداد - ﴿فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ﴾ [الزخرف: ٥٤].

إذا علمنا ذلك تبين لنا مدى أهمية وخطورة ما تدعو إليه هذه الآية، فلو توافر ذلك المجتمع - وهو ما يجب أن نعمل على توافره كإحدى قيم التغيير التي يجب أن نسعى إلى إيجادها في أفرادها - فإن أمر الشورى لن يمثل مشكلة وقضية يتم التنازع عليها، بل ستكون أمراً طبيعياً أصيلاً وبديهياً لا يقبل المناقشة أو الجدل، أو التنازل عنه من قبل أى حاكم، أو مستول، أو محكوم، إلا إذا تصورنا أنه يمكن التنازل عن قيمة إيمانية راسخة في النفس كالصلاة والزكاة وكل خلق فاضل أو أمر من أوامر الله أو نهى من نواهيه.

ولعل هذا الفهم يؤيده ما ذهب إليه الشيخ محمد عبده حيث يرى أن في قوله تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٤]. دليلاً أقوى، على وجوب الشورى، من الدليل المستمد من الآيتين السابق ذكرهما...، وذلك بقوله: «ولكن إذا لم يكن هناك ضامن يضمن امتثاله (أى الحاكم) للأمر فماذا يكون إذا هو تركه؟ وأما هذه الآية فإنها تفرض أن يكون الناس جماعة، متحدين وأقوياء، يتولون الدعوة إلى الخير، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهو عام في الحكام والمحكومين، ولا معروف أعرف من العدل ولا منكر أنكر من الظلم»^(١٥).

وإن كان الباحث يؤيد ما ذهب إليه الإمام تماماً في معناه لآية آل عمران هذه، إلا أن النظرة المتاملة في الآيتين الآخرتين - كما سبق أن أوضحنا وما زلنا - تبين أن ما تكفله هاتان الآيتان وما تأمرا به يمثل أهم ضمانات - إذا التزم بها الحاكم والمحكومون - للوصول إلى ممارسة فعلية وحقيقية لمبدأ الشورى. فالأمر ليس مجرد تحييد من القرآن بالشورى - كما قد يفهم البعض - وإنما هي قيمة إيمانية، وحقيقة سلوكية تمثل أحد أشكال الاستجابة الفعلية لله كالصلاة والإنفاق، ولا يتصور أحد أن الصلاة - مثلاً - تحييد من الله للمؤمنين، ولذلك اعتبرها البعض - وهذا ما أؤيده تماماً - دعامة من دعائم الإيمان، بل فريضة إسلامية واجبة على الحاكم والمحكومين^(١٦).

٥- أن السياق الذي ذكرت فيه الشورى يوضح أن هناك ضمانات يجب توافرها كعوامل مساعدة ومهيئة لممارسة الشورى الحقيقية، كما أن هناك معوقات يجب أن تزال لتتم هذه الممارسة، تماماً كما في آية آل عمران، ومن هذه الضمانات:

١/ ٥- الإيمان الكامل بالله والعمل الصالح الذى يمثل استجابة سلوكية حقيقية لهذا الإيمان؛ كالصلاة والإنفاق فى سبيل الله.

٢/ ٥- التوكل الكامل على الله والذى لا يعنى التواكل وإنما يعنى الاخذ بجميع أسباب الدنيا التى توصل إلى تحقيق أمر معين مع تفويض الأمر كله لله وترك تحقيق النتائج إليه والدعاء وطلب العون والتوفيق منه؛ والمشورة أحد هذه الأسباب فىجب أن تكون فى

إطار كامل من التوكل على الله قبل وأثناء وبعد المشورة؛ فهي هنا تسبق الشورى، وفي آية آل عمران تعتبر ختاماً للآية «فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين» وقد سأل رجل رسول الله ﷺ: ما الحزم؟ قال «أن تشاور ذا لب ثم تطيعه»^(١٧). فالشورى تعتبر سبباً من أسباب الفلاح التى يجب التمسك بها.

٥/ ٣- إزالة أى معوقات لا يتتصور أن توجد معها شورى حقيقية ومن أمثلة هذه المعوقات:

٥/ ٣/ ١- ارتكاب الإثم والفواحش، وهى تمثل جميع الذنوب إلا أن الله - سبحانه وتعالى- أمر باجتناب كبائر الإثم والفواحش. «فهو - سبحانه وتعالى- يعلم ضعف هذا المخلوق البشرى؛ فيجعل الحد الذى يصلح به للقيادة، والذى ينال معه ما عند الله، هو اجتناب كبائر الإثم والفواحش، لا صغائرها وتسعه رحمته فيما يقع منه من هذه الصغائر، لأنه أعلم بطاقته.. وطهارة القلب ونظافة السلوك من كبائر الإثم ومن الفواحش، أثر من آثار الإيمان الصحيح، وضرورة من ضرورات القيادة الراشدة. وما يصلح قلب الإيمان للقيادة، وقد فارقه صفاء الإيمان وطمسته المعصية وذهبت بنوره»^(١٨) فإذا ما اجتنبت الكبائر وتطهرت فيها النفوس والقلوب فيمكن أن تمارس حينئذ شورى حقيقية وليست صورية.

٥/ ٣/ ٢- الغضب:

والغضب إذا حدث لأى سبب من الأسباب من أى إنسان أو جماعة يعوق ويحد من ممارسة الشورى، فالشورى لا تقوم إلا على الحب والود والرحمة واللين - كما سبق أن أشرنا - ومن ثم يأتى قول الله - سبحانه وتعالى - موضحاً أن من ألزم صفات هؤلاء المؤمنين أنهم إذا غضبوا - وهذا أمر فطرى لا حيلة للإنسان فيه - سرعان ما يعفون ويغفرون لمن أغضبهم، فغضبهم مضبوط ومكبوح الجماع. ليس هذا فحسب بل قد يصل الأمر إلى أن يطلب بعضهم لبعض المغفرة والعفو من الله - سبحانه وتعالى - كما أوضحته الآية السابقة «فاعف عنهم واستغفر لهم» وهذا يمثل أعلى درجات الحب والتلاقي فى الله التى يمكن أن تسود جماعة أو مجتمع من المجتمعات، فإذا كانت هذه سمات هذه الجماعة أو المجتمع فاعلم أنه جدير بأن يمارس الشورى الحقيقية كحق وواجب لجميع أفرادها.

ولقد كان المجتمع الإسلامى الأول الذى أنشأه رسول الله ﷺ فى مكة أو فى المدينة هو خير نموذج ومثال لهذا المجتمع المنشود الذى تلفه الرحمة والتراحم الكامل بين جميع أفرادها لدرجة تصل إلى أن يكون كل منهم ذلولا سهلاً لأخيه شديداً صعباً عزيزاً على أعدائهم وأعداء دينهم من المشركين، وكان هاتين صفتان متلازمتان لا تتحقق إحداهما إلا مع تحقق الأخرى، فلا تتحقق العزة

والشدة على الكفار إلا برحمة وذلة على المؤمنين. ولا تحقق الشورى الحقيقية إلا بهذه الرحمة، كما تزداد الرحمة وبالتالي العزة بالمزيد من الشورى، فهو مجتمع يسوده الإيمان الحق والخلق الفاضل والعمل الصالح.

ومن ثم فهو جدير بتحقيق الفلاح (١٩) ويؤيد ما سبق قوله تعالى: ﴿ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكُوعًا سُجَّدًا يَتَقُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَظَلَّ فِاسْتَوَى عَلَى سَوْقِهِ يَجْعَبُ الزُّرَّاعَ لِيُغِظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا ﴾ [الفتح: ٢٩] وقوله تعالى أيضا: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهُ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٤﴾ إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴿٥٥﴾ وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ ﴾ [المائدة: ٥٤: ٥٦].

(٦) ولعل مما يؤكد على تكامل تلك الصفات والأخلاق في المجتمع المسلم، الرحمة والتراحم الكامل فيما بين أفرادها، والشدة مع أعدائه ورد العدوان والظلم والبغى عنهم كما تشير إليه الآية التالية مباشرة لآية الشورى «والذين إذا أصابهم البغى هم ينتصرون» فهم ليسوا مجتمعا مستضعفا مستسلما للبغى والظلم وإنما من صفاتهم أنهم إذا أصابهم البغى فإنهم ينتصرون «وذكر هذه الصفة في القرآن المكي ذو دلالة خاصة (حيث لم يؤمروا بالقتال) فهي تقرير لصفة أساسية في الجماعة المسلمة، صفة الانتصار من البغى، وعدم الخضوع للظلم» (٢٠).

وكان المرء يلحظ في جو هذه الآيات أن هذه الصفة. الانتصار من البغى، لا تنأى إلا بعد أن تستكمل الجماعة وتأخذ بكل الأسباب، ومن هذه الأسباب أن تكون هناك جماعة مؤمنة منظمة يقوم الأمر فيها على الشورى وليس على الاستبداد، يسودها الحب والتراحم ومكارم الأخلاق، فإن حدث ذلك فإنها تكون قادرة حينئذ أن تحزم أمرها وتدفع أى ظلم أو بغى يقع عليها من أى عدو خارجي لتظل لها العزة والمنعة ﴿ وَاللَّهُ الْعِزَّةُ وَالرَّسُولُ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ [المنافقون: ٨].

(٧) لم تتطرق الآية إلى تفاصيل تنفيذية عن كيفية تطبيق الشورى -أيضا كما في (آل عمران) - فليس المهم الشكل الذى تطبق به الشورى، ولكن المهم هو أن تتوافر كافة الضمانات التى تتضمن وجود وممارسة حقيقية، لا شكلية للشورى «أما الشكل الذى تتم به الشورى فليس مصبوبا فى قالب حديدى، فهو متروك للصورة الملائمة لكل بيئة وزمان. لتحقيق ذلك الطابع فى حياة الجماعة الإسلامية، والنظم الإسلامية كلها ليست أشكالا

جامدة، وليست نصوصا حرفية، إنما هي قبل كل شيء تنشأ عن استقرار الإيمان فى القلب، وتكيف الشعور والسلوك بهذه الحقيقة. والبحث فى أشكال الأنظمة الإسلامية دون الاهتمام بحقيقة الإيمان الكامنة وراءها لا يؤدى إلى شيء» (٢١).

خلاصة

نخلص مما سبق إلى أن القرآن الكريم قد تعرض للشورى بصورة مباشرة فى آيتين من آياته وقد وقفنا منها على:

١- أن إحداهما تمثل أمرا بالشورى للرسول ﷺ باعتباره قائدا للمسلمين، وأسوة حسنة لكل قائد يأتى من بعده.

٢- وأن الثانية تعتبر الشورى صفة وقيمة إيمانية أساسية للمجتمع المسلم، ولقد نزلت فى سورة سميت «بسورة الشورى».

٣- أن اهتمام القرآن ليس بشكل الشورى دون مضمونها؛ فلم يتطرق إلى تفاصيل أو شكل تطبيقها وإنما ترك ذلك ليتيح مرونة كاملة لكل مجتمع ليطبق الشورى بصورتها الحقيقية بما يتناسب مع ظروفه.

٤- أن الشورى يجب أن تكون نمطا وطابعا حقيقيا يصبغ سلوك كل أفراد المجتمع المسلم. أفراد أو قادة، رجالا أو نساء، صغارا أو كبارا، بل إنها تصل إلى درجة الوجوب والفرص، فهى أحد علامات ودلائل الاستجابة لله، كالصلاة والزكاة.

٥- أن للشورى الحقيقية ضمانات يجب أن تتوافر لآى جماعة أو منظمة فهى ليست مجرد أمر يعرف، أو يقال، أو يدعى. ولقد اهتم القرآن بهذه الضمانات سواء بالنسبة لمستوى القائد أو بالنسبة لمستوى باقى الأفراد بالجماعة، ومن أهم هذه الضمانات أنها يجب أن تطبق فى منظمة يسودها - ليس مجرد علاقات إنسانية- وإنما علاقات تقوم على ما هو أقوى من مجرد روابط العمل الإنسانية، وهى روابط التلاقى القلبي والتعاطف الوجدانى، والرحمة والتراحم والحب والتعاون المتبادل بين جميع أفراد وخاصة من القادة الذين يقومون بدور الأسوة لباقى الأفراد فى أى تغيير. وهذا الترابط القلبي الوجدانى الذى يقوم على دعائم قوية من الإيمان بالله، والتوكل عليه والاستجابة له، يصهر جميع أفراد المجتمع ليصبحوا وكأنهم جسد واحد فى التواد والرحمة. ولا يستطيع أحد أن يدعى أن هذا المفهوم للشورى وللعلاقات بين أفراد أى منظمة يمكن أن تصل إلى هذه الدرجة المتقدمة التى تتعامل على أساس قلبى إيمانى وجدانى باعتباره عقيدة وليس مجرد نصائح، أو نظرية فى الإدارة.

ثانياً : أدلة الشورى فى السنة :

أ - السنة القولية :

إذا كان القرآن قد أمر المسلمين؛ قادة وأفراداً، بالشورى وذلك بصورة معينة وفى ظل ضمانات معينة تكفل سلامة تطبيقها، فإن الرسول ﷺ هو أول من يستجيب ويطبق ما يدعو إليه القرآن، بقوله وفعله، ليكون أسوة حسنة للناس كافة وللمسلمين خاصة .

فالرسول ﷺ يحث المؤمنين على الشورى والتشاور مع البعض فى كل أمر مهما كان شأنه .

فلقد سأل رجل رسول الله ﷺ : ما الحزم؟ قال : « أن تشاور ذاك لب ثم تطيعه » (٢٢) . وحزم الأمر - فى اللغة - هو ضبطه وإتقانه وحسن الاستعداد (٢٣) فكان الشورى بذلك هى من لوازم ضبط الرأى وإتقانه وحسن الاستعداد له، ولذلك نجد أن رسول الله ﷺ يقول فى حديث آخر : « ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار، ولا عال من اقتصد » (٢٤) . وكما يقول ابن رجب (٢٥) فقد ورد فى أحاديث كثيرة النصح للمسلمين عموماً، وفى بعضها النصح لولاة الأمور، وفى بعضها نصح لولاة الأمور لرعاياهم .

فأما الأول : وهو النصح للمسلمين عموماً ففى الصحيحين عن جرير بن عبد الله قال : « بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم » . وفى صحيح مسلم عن أبى هريرة - رضى الله عنه - أن النبى ﷺ قال : « حق المؤمن على المؤمن ست ، فذكر منها « وإذا استنصحتك فانصح له » . فالشورى بذلك ركن البيعة وحق المؤمن على المؤمن . وأما الثانى : وهو النصح لولاة الأمور ونصحهم لرعايهم، ففى صحيح مسلم عن أبى هريرة - رضى الله عنه - عن النبى ﷺ قال : « إن الله يرضى لكم ثلاثاً : يرضى لكم أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً ، وأن تعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا ، وأن تناصحوا من ولأه الله أمركم » ، وفى الصحيحين عن معقل بن يسار عن النبى ﷺ أنه قال : « ما من عبد يسترعيه الله رعية ثم لم يعطها بنصيحة ، إلا لم يدخل الجنة ، ويجمع كل ذلك ما رواه عمير بن أوس الدارى عن النبى ﷺ أنه قال : « الدين النصيحة (ثلاثاً) ، قلنا لمن (يا رسول الله)؟ قال : لله (عز وجل) ، ولكتابه ، ولرسوله ﷺ ولأئمة المسلمين وعامتهم » (٢٦) .

فالشورى - إذن - حق لكل مسلم يطلبها من أخيه، وواجب على كل مسلم أن يبذلها لآخيه بكل حب وإخلاص فى شكل نصيحة خالصة، سواء كانت من المسلم لغيره من عامة المسلمين، أو من المسلم للحاكم أو القائد (الإمام)، أو من القائد المسئول لرعيته، ومن قصر فى ذلك يعتبر خائناً للامانة، لقوله ﷺ : « المستشار مؤتمن » (٢٧)، بل ويصل الأمر إلى حرمان كل قائد مسئول عن رعية لم يخلص لها النصح - من الجنة .

فالشورى - من هذه الاحاديث وغيرها - ليست أمراً شكلياً أو ترفيماً وإنما هى حق وواجب وانه

يجب أن يتربى عليها ويمارسها كل مؤمن في كل أمر من أموره مع غيره من المسلمين؛ قادة كانوا أو عامة.

ب - السنة العملية :

ولم يقتصر الأمر بالرسول ﷺ على مجرد القول بل كان خيراً أسوة في العمل والتطبيق لما يأمره به القرآن وبما يقوله هو ويأمر به أصحابه . فكانت حياته نموذجاً عملياً للشورى باروع واكمل صورها؛ في السلم وفي الحرب، مع الرجال ومع النساء، ومع الصغار والكبار، في شئونه الخاصة وفي إدارته وشئونه العامة فلقد روى عن أبي هريرة أنه قال : « لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ » (٢٨).

ففي غزوة بدر استشار أصحابه، فكان يقول أشيروا علي أيها الناس حتى استمع إلى مشورة كل من ممثلي المهاجرين والأنصار بالمضى حيث أمره الله . واستمع إلى مشورة الحباب بن المنذر في تحديد الموقع الذي ينزل فيه الجيش، وكذلك في غزوة أحد - كما مر - فإنه نزل على رأى غالبية أصحابه بالخروج إلى العدو خارج المدينة بالرغم من أن رأيه كان خلاف ذلك . ولما رجع أصحاب ذلك الرأى عن رأيهم، وندموا على أنهم استكروها رسول الله ﷺ وذلك بعد أن ليس النبي ﷺ لباس الحرب، لم يبادر الرسول ﷺ إلى موافقتهم والعودة إلى رأيه، ولكنه ضرب لنا مثلاً في أسلوب القيادة الحازمة غير المترددة والتي تحترم في نفس الوقت ما تنتهي إليه الشورى دون أدنى تردد وقال قولته الماثورة : « ما ينبغي لنبي بعد أن لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه ».

وكذلك في غزوة الأحزاب فإنه ﷺ نزل على مشورة سلمان الفارسي بحفر الخندق حول المدينة . وكان ذلك مفاجأة تامة أذهلت العدو وشلت حركته، ثم شاور زعماء الأنصار أن يفاوضوا قبائل غطفان ليرحلوا على ثلث ثمار المدينة، ولكنهم رفضوا وقالوا: لا نعطيهم إلا السيف واستشار علياً وأسامة بن زيد - وغيرهما - في أمر حادث الإفك رغم حداثة سنهما .

ويوم الخديبية استمع إلى مشورة زوجته أم سلمة - رضى الله عنها - وذلك بعد أن قال الرسول ﷺ لأصحابه قوموا فانحروا ثم احلقوا فما قام رجل واحد حتى قالها ثلاث مرات فلما لم يقم منهم أحد قام فدخل على أم سلمة فذكر لها ما لقي من الناس، فقالت: يا رسول الله أتحب ذلك؟ اخرج ثم لا تكلم أحداً كلمة حتى تنحر وتحلق فلما فعل، قاموا فانحروا وجعل بعضهم يحلق بعضاً . فلم يأنف الرسول ﷺ أن يستشير امرأة، فلما كلمها وأشارت عليه بالرأى لم يأنف أن ينفذ ما أشارت به، والذي كان فيه الخير والبركة في موقف من أخرج المواقف التي يمكن أن يتعرض لها قائد مع أتباعه (٢٩).

وهناك من يرى أن عقد الرسول لصلح الحديبية دون موافقة أصحابه يعني أن الشورى غير ملزمة للحاكم، ولكن يرد على ذلك بأن هذا الموقف بالذات كان خارج نطاق الشورى وإنما صدر فيه الرسول ﷺ عن الوحي من أوله إلى آخره. فحين توقفت ناقة الرسول ﷺ قال لأصحابه: «ما حبسها إلا حابس الفيل عن مكة، لا تدعوني قريش اليوم إلى خطة يسألونني فيها صلة الرحم إلا أعطيتهم إياها» (٢٠). ومن ثم فإنه لا علاقة لما حدث في صلح الحديبية بموضوع الشورى من قريب أو بعيد، ولا دليل فيه على لزومها من عدمه (٢١).

(ج) أثر النمط القيادي التشاوري للرسول ﷺ على أصحابه:

(١) في حياته ﷺ:

إن رحمة الرسول ﷺ بأصحابه وإيمانه الكامل بالنمط التشاوري في القيادة واحترامه لأبيهم وتنفيذ ما يرونه صوابا دون تخرج أو أنفة، كل ذلك غرس في نفوس الصحابة احترام الشورى وممارستها وشجعهم على إبداء مشورتهم في كل أمر دون تردد أو خوف، ليس فقط عندما يطلب ذلك منهم، وإنما كثيرا ما كانوا يبادرون بالرأى دون أن يطلب منهم وكثيرا ما كان الرسول ﷺ ينفذ قرارات حاسمة بناء على هذه المبادرات، وهذا إن دل فإنما يدل على أن ذلك النمط القيادي التشاوري الفذ للرسول ﷺ قد أثمر وأينعت ثماره، في الغرس الذي رباه من صحابته الكرام. ومن أمثلة هذه المواقف نختر ما يأتي:

(١/١) الاول: حينما أسلم عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - وكان ذلك بالطبع في مكة - فإنه قال للرسول ﷺ «السنا على الحق إن متنا وإن حيينا؟ قال: بلى والذي نفسى بيده إنكم على الحق إن متم وإن حيينتم» قال عمر: فقيم الاختفاء؟ والذي بعث بالحق لتخرجن. فأخرجناه في صفيين حمزة في أحدهما وأنا في الآخر له كديد ككديد الطحين حتى دخلنا المسجد. فنظرت إلى قريش وإلى حمزة، فأصابهم كآبة لم يصيبهم مثلها، فسماني رسول الله ﷺ الفاروق» (٢٢) فكانت هذه المبادرة من عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - سببا في تغيير مسار ومنهج الدعوة من السر إلى العلن، وليس هذا بالأمر الهين ومع ذلك فإن تحقيقه يتم ببساطة وبمشاركة تامة من الصحابة؛ فهم أصحاب القرار أو هكذا يبدو، مما يجعل كل أمر يحدث بمثل هذه الطريقة من المشاركة يبدو طبيعيا وليس أمرا مفروضا، ولا يمكن أن يصادف أية مقاومة ولو نفسيا، وذلك بعدم التجاوب معه والشعور بالسلبية تجاهه، فحتى ذلك لم يكن ليتحقق في ظل مثل قيادة الرسول ﷺ التي كانت خير مثال ونموذج عملي لتطبيق الشورى الحقيقية.

(٢/١) أما الموقف الثانى: الذى يؤكد على ما سبق أن أشرنا إليه فهو موقف الحباب بن المنذر يوم غزوة بدر الكبرى حينما نزل الرسول ﷺ بالجيش أدنى ماء من مياه بدر، فهناك قام الحباب ابن المنذر كخبير عسكري وقال: يا رسول الله، أرايت هذا المنزل أمنزلا أنزلك الله ليس لنا

أن نتقدمه ولا نتأخر عنه؟ أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال: بل هو الرأي، والحرب، والمكيدة، قال: يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتى أدنى ماء من القوم فننزله ونغور ما وراءه من القُلب، ثم نبني عليه حوضاً فتملأه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله ﷺ لقد أشرت بالرأى. ثم نفذ خطته التى أشار بها (٢٣) بهذه المشورة المباركة التى تقدم بها الحباب من تلقاء نفسه من خلال شعوره بالمسئولية وعلمه بمدى تقدير قيادته لما يشار عليها من رأى، فإن المسلمين قد سيطروا على المياه التى تشكل فى مثل هذه المعارك، وخاصة فى الصحراء أهمية استراتيجية قصوى، كان لها أبلغ الأثر فى التأثير على حالة العدو ومعنوياته.

فالحباب يتقدم بالمشورة بكل أدب والرسول ﷺ، يسمع ثم يثنى على رأيه لرجاحته وسلامته، ويضعه موضع التنفيذ على الفور، دون استعلاء أو أنفة، كما قد يحدث من كثير من القادة فى مواقف متعددة، فإنهم لا يمارسون أى لون من ألوان الشورى، وإن مارسوه فشكليا، ويضيقوا من كل رأى يخالف رأيهم.

٢ / بعد مآته ﷺ

٢ / ١ - ظهور أثر وثمره الشورى فى الاستمرار بنفس الكفاءة

إن أهم ثمرة للشورى الحقيقية هو انعكاسها على الاتباع، وذلك فى وجود القائد أو عند غيابه. ولقد رأينا كيف كان الرسول ﷺ يضرب المثل الأعلى فى الشورى لأصحابه، ومن خلال هذا النمط التشاورى الحقيقى الذى يقوم على الإيمان، والحب، والرحمة، واللين والتوكل الكامل على الله والحزم والعزم - أمكن للرسول ﷺ أن يحقق، بنجاح منقطع النظير، ما كلف به من مهام تغييرية وبكل الوسائل المتاحة له، من تغيير معرفى، وتزكية للنفوس، وتغيير مهارى سلوكى من خلال التعليم المتواصل. فأمكنه ﷺ أن يفجر كل ما لديهم من طاقات كامنة، ثم وظفها أفضل توظيف فى كل مجال من المجالات، كل حسب ما يجيد؛ فكان هناك من برع فى الفقه، ومن برع فى حفظ القرآن، ومن برع فى الحرب، ومن برع فى السياسة وغير ذلك من أوجه الحياة المختلفة. وكان ﷺ يضع كلا منهم فى التخصص الذى يجيده؛ فها هو ينصب خالد بن الوليد قائدا للجيش ويطلق عليه لقب سيف الله المسلول، وكذلك عمرو بن العاص رغم أن إسلامهم كان متأخرا وكان فى الجيش رجال من أمثال أبو عبيدة بن الجراح وغيره من المهاجرين والانصار. ولما طلب وفد نجران - وكانوا نصارى ولم يسلموا - أن يولى عليهم من يقضى بينهم بحكم الإسلام، قال لهم ﷺ: «سأبعث معكم رجلا أمينا، حق أمين» ثم اختار لهم أبا عبيدة بن الجراح الذى أطلق عليه «أمين هذه الأمة». ولقد رفض ﷺ أن يولى أبا ذر رغم ما عرف عنه من إيمان وزهد وصدق وورع. وكان ﷺ دائم التوجيه والتربية لأصحابه طوال حياته، وكانت الشورى خيرا أسلوب يتالفهم به ويعلمهم من خلاله عمليا كيف يمكنهم التصدى لآى أمر من الأمور فيكسبون بذلك خبرة عملية نادرة

وقدوة سلوكية تنعكس عليهم وترسب في نفوسهم، ويصبحون قادرين - فى أى وقت - على أن يستمروا بنفس الدرجة والمستوى فى تولى مهام القيادة التى كان يقوم بها ﷺ، بل ويتحملوا بجدارة عبء نشر الدعوة فى كل ربوع الأرض وتأسيس دولة إسلامية كبيرة مترامية الأطراف على حساب أقوى قوتين - حينئذ - وهما الفرس والروم.

وهذا الاستمرار الناجح بعد غياب القائد لا يمكن أن يحدث إلا فى ظل نمط قيادى تشاورى، أما أى نمط آخر، كالنمط الاستبدادى أو ما يسمى (الليبرالى) فإنه قد أظهر نتائج تبدو مرضية - وخاصة الاستبدادى - فى ظل وجود القائد، أما عند غياب القائد فإن العمل يتوقف ولا يستمر كما كان. ولعل ذلك يرجع إلى أن النمط الاستبدادى يتحكم فى الأفراد باعتبارهم قوالب صماء عليهم السمع والطاعة دون أن يعملوا فكرهم أو يشاركون برأيهم، فيشل طاقتهم ويقتل مواهبهم وقدراتهم، ولذلك فإن إدخال أى تغيير هنا يعتمد على السلطة والقوة والقهر، والنتيجة أنه قد ينجح بسرعة، ولكنه يفجر - فى نفس الوقت - عوامل المقاومة له فى نفوس الأفراد؛ فتكون بمثابة بذور فنائه التى تقضى عليه فى أقرب فرصة ممكنة. أما النمط الليبرالى الذى يدع للأفراد - «الحيل على الغارب» ويتيح لهم العمل دون تدخل يذكر من القائد، فإنهم يفتقدون هنا إلى القيادة المعلمة المرشدة الموجهة التى تمنحهم الخبرة والقدرة، ولذلك فسرعان ما تعمها الفوضى وعدم النظام، ويتوقف العمل عند غياب القائد (٣٤).

ومن هنا ندرك أن قدرة أى تنظيم على الاستمرار بعد غياب قائده بنفس المستوى من الكفاءة، لهو خير دليل على نجاح قائده فى قيادة وتغيير هذا التنظيم من خلال نمط تشاورى حقيقى للقيادة.

ومن هنا يمكن أن ندرك معنى تلك الآية التى يلوم فيها المولى - عز وجل - المسلمين على ما بدر من بعضهم عقب غزوة أحد، حيث ظن بعضهم أن رسول الله ﷺ قد قتل نتيجة لإشاعة ذاعت حول هذا الأمر، فأصاب هذا البعض ارتباك شديد وعمته الفوضى، وطار صوابهم، وانهارت روحهم المعنوية. فتوقفوا عن القتال... (٣٥) وتناول القرآن الذى نزل بمناسبة هذه المعركة هذا الموقف بقوله تعالى: ﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ﴾ [آل عمران: ١٤٤] وكان فى ذلك درس عظيم للمسلمين وللرسول ﷺ وهو أن ينتهبوا إلى تلك الحقيقة البديهية، هى احتمال موت الرسول ﷺ فى أى وقت فإذا حدث ذلك - وهو لا بد سوف يحدث كما حدث مع سائر النبيين - فإن على المؤمنين الصادقين أن يكون لديهم من الإيمان والتربية والتدريب السابق ما يمكنهم من مواجهة مثل هذا الموقف، والاستمرار فى كل المهام التى كان يقوم بها الرسول ﷺ باعتباره قائداً لهم. ومن هنا ندرك مدى الجهد الذى بذله الرسول ﷺ بتوجيه من ربه فى تغيير أنفس قومه وإعدادهم ليتحملوا عبء ومسئولية الدعوة، ليس فقط وهو بين ظهرانيهم، وإنما أيضاً بعد أن يغيب عنهم، فيكون لديهم القدرة على الاستمرار

على الوضع التغييرى الأمثل الذى وصلوا إليه . والعمل أيضاً على أن يقوموا بدور القائم بالتغيير ليصلوا بغيرهم من الناس إلى ما وصلوا هم إليه .

ومن هنا ندرك أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين هذه الآية [آل عمران : ١٤٤] وكل من آية الشورى التى ذكرت فى نفس السورة أيضاً ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ . . ﴾ [آل عمران : ١٥٩] والآية التى توضح المهام التغييرية التى يقوم بها الرسول ﷺ مع قومه وهى نزلت أيضاً وسط الآيات التى تتحدث عن تقييم غزوة أحد (كسابقتيها) ، وهى قوله تعالى : ﴿ لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ (١٦٤) أَوْ لَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلِهَا قُلْتُمْ أِنَّا عِنْدَ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾ [آل عمران : ١٦٤ : ١٦٥] .

فهذه الآيات على ما بينها من تباعد فى السورة إلا أن درجة الارتباط بينها وثيقة جداً؛ فجميعها نزلت فى مناسبة غزوة أحد وتقييمها .

كما أن الآية الأخيرة توضح أن سبب الفشل هو نتيجة لما أحدثوا من تغييرهم ما بأنفسهم قبل وأثناء المعركة . وإن من فضل الله - سبحانه وتعالى - أنه من عليهم برسول منهم يقوم بأشرف مهمة تغييرية لهم؛ من معرفة، وتزكية، وتعليم لهم، بعد أن كانوا فى ضلال مبين، ثم أنه ﷺ يقوم بكل ذلك من خلال أفضل نمط للقيادة؛ نمط تملؤه الرحمة، واللين، والحب، والعفو، والتسامح، وتسوده الشورى الحقة، ولذلك لا يجوز لمثل هؤلاء الذين يعاملون هذه المعاملة أن ينقلبوا على أعقابهم إذا غاب عنهم قائدهم لآى سبب من الأسباب، وإلا فليس هناك فائدة من كل ما سبق .

٢ / ٢ / أمثلة من خلافة الشيخين، أبى بكر وعمر - رضى الله عنهما -

١ / ٢ / ٢ - أبو بكر - رضى الله عنه - :

لقد ظهرت آثار الشورى والتربية التى خلفها الرسول ﷺ للمسلمين، أول ما ظهرت عقب موته، وذلك بتشاورهم لاختيار خليفة له فاختروا أبى بكر الصديق - رضى الله عنه - وبايعوه وتم كل هذا الانتقال للسلطة بهذه الصورة الهادئة المتعلقة الراشدة قبل أن يدفن الرسول ﷺ .

ثم أعلن أبو بكر - رضى الله عنه - منهجه فى خطبة قصيرة جداً قال فيها : « أيها الناس قد وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينونى وإن أسأت فقومونى . الصدق أمانة والكذب خيانة . والضعيف فيكم قوى عندى حتى آخذ له حقه، والقوى فيكم ضعيف عندى حتى آخذ الحق منه

–إن شاء الله– لا يدع أحد منكم الجهاد فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذل. أطيعوني ما أطيعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله فلا طاعة لي عليكم» (٣٦).

واضح من هذه الخطبة الموجزة مدى اتباع الخليفة الأول لنهج الرسول ﷺ في كل شيء. فأول سمة من سماته هي التواضع وعدم الاستعلاء بالمنصب الجديد «ولست بخيركم»، ثم الاستعداد الكامل لمشاركة القوم في الأمر، وطلب ذلك منهم باعتباره أمراً أصيلاً يجب عليهم دون أن ينتظروا إذن أحد؛ فيقوموه إذا اعوج ويعينوه إذا أحسن.

ثم إن واجب الجميع؛ هو وهم، أن يكون حسن الخلق شيمتهم، وعنوان ذلك إشاعة الصدق؛ منه إليهم ومنهم إليه، فهو أمانة، أما الكذب فهو خيانة لا يجوز أن توجد بين حاكم وشعبه.

ثم الحزم والمرونة في القيادة فهو لين مع الضعيف ويقف معه حتى يأخذ له حقه، وهو شديد وحاسم مع القوى إذا كان عليه الحق يأخذه منه. ثم هو يحدد أن حقه في طاعتهم له منوط بمدى طاعته هو واتباعه لكتاب الله وسنة رسوله، فإن عصى يسقط هذا الحق، وهذا هو الأساس، فهو يجب أن يكون قدوة لغيره، ويقتدى بالرسول ﷺ. ويلتزم بكتاب الله وسنة رسوله، ومن خلال ذلك كله تقيم قيادته باستمرار.

ولقد كانت حياته –رضى الله عنه– بعد ذلك في خلافته خير تطبيق لكل ما سبق أن أعلنه، بل وزيادة.

ويكفي أن نذكر موقفه من أول تحد يواجهه المسلمين وهو ما عرف «بالردة»، حيث كاد هذا الأمر أن يقوض أركان الدولة الإسلامية الناشئة، ويغرى كل ذي هوى في مدهامتها، إلا أنه واجه الموقف بكل شجاعة، وحزم، وقوة، ورأى أنه يجب عليه بمقاتلة كل مرتد، حتى من منع الزكاة، فعارضه بعض المسلمين وعلى رأسهم عمر –رضى الله عنه– حيث قال له: «يا أبا بكر كيف تقاتل الناس وقد قال رسول الله ﷺ «أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا إله إلا الله فمن قال لا إله إلا الله فقد عصم منى ماله ونفسه إلا بحقه وحسابه على الله». قال أبو بكر والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة فإن الزكاة حق المال والله لو منعوني عقالا كانوا يؤدونها إلى رسول الله ﷺ لقاتلتهم على منعها. قال عمر: فوالله ما هو إلا أن رأيت أن قد شرح الله صدر أبي بكر للقتال، فعلمت أنه الحق» (٣٧).

ويتضح من هذا الموقف حرص أبي بكر –رضى الله عنه– على مشاورته من معه – رغم مخالفتهم له أول الأمر – ولكنه ظل يحاورهم ويناقشهم ويبين لهم حججه حتى اقتنعوا جميعاً وتبين لهم صواب ما يراه أبو بكر –رضى الله عنه– فاتبعوه كما تبين من حوارهم مع عمر –رضى الله عنهما–. ولقد تصور بعض العلماء (٣٨) –الذين يرون أن الشورى غير ملزمة– أن موقف أبي

بكر من حروب الردة يؤيدهم في ذلك، حيث اعتبروا أنه قد فرض رأيه على باقى الصحابة. ولكن الامر فى حقيقته لم يكن كذلك. ولكنه رأى رأيا، وظل بهم حتى وافقوه آخر الامر دون استبداد؛ وبعد أن أبان لهم ما خفى عنهم.

وهكذا سار أبو بكر -رضى الله عنه- على خطى سلفه ﷺ حتى استطاع - ليس فقط - الحفاظ على ما خلفه الرسول ﷺ للمسلمين، وإنما استمر فى الغزو والفتوحات وتقوية الدولة الإسلامية وزيادة رقعتها عما كانت عليه فى عهد رسول الله ﷺ. ولم ينتقل إلى ربه إلا وقد قلم أنظار أكبر دولتين فى عصره وهما الفرس والروم. فلما حضرته الوفاة بعث لعمر وقال له: «إنى لأرجو أن أموت فى يومى هذا فإذا مت فلا تمسحين حتى تندب الناس مع المثنى ولا تشغلنكم مصيبة عن امر دينكم ووصية ربكم فقد رأيتنى وقت وفاة رسول الله ﷺ وما صنعتها، وما أصيب الخلق بمثلها» (٣٩).

فإنه ببصيرته وحنكته تمكن من الثبات عند وفاة الرسول ﷺ ومواجهة الموقف بصبر وشجاعة حتى استقرت أمور اختيار الخليفة ثم مضى يقود المسلمين ليستكمل المسيرة ويسير على نفس هدى سلفه ﷺ ثم إنه ينبه من اختاره ليكون خليفة، على أن يصنع نفس ما صنع، ولا يهتز ولا يضطرب مهما حدث. بل عليه أن يمسك بالدفة ويسير على الامر ويمضى به كما كان وأفضل. ثم إنه شاور المسلمين قبل موته فى أمر من يخلفه، فإنه أراد أن يوصى بذلك لعمر بن الخطاب -رضى الله عنه- لما يتوسمه من القدرة والكفاءة لهذا الامر من خلال معرفته الدقيقة له ولمواقفه وخبرته التى اكتسبها فى عهده وعهد الرسول ﷺ. ولكن أبا بكر لم يشأ أن يجعل ذلك فرضاً على المسلمين ولكنه استشارهم فيه. فإنه لما وقع اختيار أبى بكر على عمر جعل يستشير فيه كل من دخل عليه من الصحابة، فسأل عبد الرحمن بن عوف.. فقال: هو والله أفضل من رأيت فيه من رجل ولكن فيه غلظة. قال أبو بكر: ذلك لأنه يرانى رقيقاً، ولو أفضى إليه الامر لترك كثيراً مما هو فيه، ثم دعا عثمان.. فقال فيه: اللهم علمى به أن سريرته أفضل من علانيته، وأنه ليس فينا مثله. وسأل أسيد بن حضير الأنصارى، فقال: اللهم علمه الخير بعدك، يرضى للرضا ويسخط للسخط، الذى يسر خير من الذى يعلن، ولن يلى هذا الامر أحد أقوى عليه منه. واستشار أبو بكر سعيد ابن زيد وغيره من المهاجرين والأنصار فأنشوا على عمر. ثم دعا عثمان بن عفان فأملأه كتاب عهده إلى عمر.. وفيه: «... إنى استعملت عليكم عمر بن الخطاب؛ فإن بر وعدل، فذلك علمى به ورأيت فيه، وإن جار وبدل فلا علم لى بالغيب، والخير أردت ولكل امرئ ما اكتسب ﴿ وَسَيَعْلَمُ الَّذِينَ ظَلَمُوا أَيُّ مُنْقَلَبٍ يَنْقَلِبُونَ ﴾ [الشعراء: ٢٢٧]» (٤٠).

وتبين من ذلك صدق أبى بكر وحرصه على أداء الامانة التى حملها على خير وجه، ومراعاة مصلحة الامة وراحتها، ومشاورتها فى كل أمر دون تأفف منها أو استعلاء وتكبر عليها، منذ أن ولى الخلافة وإلى أن انتقل إلى رحاب ربه.

ثم كان عمر بن الخطاب -رضى الله عنه- هو الآخر أعظم قدوة ومثالاً يحتذى به لكافة القادة والرؤساء إلى يومنا هذا. فلقد كان في خلافته التي امتدت زهاء عشرة أعوام مثالاً للقوى الامين، في حكمه، وعدله، ورحمته، وتواضعه وشدته على المنحرفين أياً كان موقعهم أو نسبهم، فكان كما توسم أبو بكر -رضى الله عنه- فيه؛ «شديداً في غير عنف ولينا في غير ضعف»^(٤١)، وكان يستشير أصحابه وينزل على رأيهم - دون تردد - إذا كان صواباً. وما أكثر الأمثلة التي رواها المؤرخون وأهل السير عن مناقبه بما يضيق المقام عن ذكره. فقد كان يستمع إلى الصغير والكبير، والمرأة والرجل، والضعيف والقوى، والحقير والشريف، وكان يتعهد ولاته ويحسن اختيارهم ويشترط عليهم شروطاً يجب أن يلتزموا بها ومنها: «ألا يركب دابة ولا يلبس ربيعاً، ولا ياكل نقياً، ولا يغلط بابه دون حوائج الناس وما يصلحهم»^(٤٢)، ثم إنه كان يتتبعهم ويسأل الرعية عنهم ولا يتردد لحظة في عزل من يستحق العزل منهم، ومعاقبة من اعتدى منهم على أحد من الرعية بمثل ما اعتدى به، فكان يقول «أيما عامل لى، ظلم أحداً، وبلغتنى مظلمته ولم أغيرها فانا ظلمته»^(٤٣). ولما بلغه مخالفة أحد عماله، وكان والى مصر، لما اشترطه عليه، وذلك من أحد رعيته، حيث مر به فقال له: ويل لك يا عمر من النار. فقال رجل: يا أمير المؤمنين ألا ضربته. فقال له على -رضوان الله عليه- ألا سألته. فقال عمر: على بالرجل. فقال له عمر: لم؟ قال الرجل: تستعمل العامل وتشتري عليه شروطاً ولا تنظر في شروطه، قال: «وما ذاك؟» قال: عاملك على مصر اشترطت عليه شروطاً فترك ما أمرته به وانتهك ما نهيته عنه.. فبعث من يتأكد من صدق الرجل فلما وجده صادقاً، أمر بإحضار هذا الوالى وكان رجلاً بدوياً ولما رأى ريف مصر، ابيض واسمن. فقال له عمر -رضى الله عنه- استعملتك وشروطت عليك شروطاً، فتركت ما أمرتك به، وانتهكت ما نهيتك عنه، أما والله لا أعاقبك عقوبة أبلغ إليك فيها. فأحضر له كساء، وعصا، وثلاثمائة شاة من شاء الصدقة، وقال: اذهب بهذه الشاة فارعها في مكان كذا وكذا، ولا تمنع السائل من ألبانها شيئاً. فقال: ما أستطيع ذلك، فإن شئت فاضرب عنقى. قال: فإن رددت فأى رجل تكون؟ قال: لا ترى إلا ما تحب، فرده فكان خيراً عامل^(٤٤) وكان -رضى الله عنه- لا يترك أمراً إلا استشار فيه علياً ومن حوله من الصحابة وفي ذلك مواقف لا تحصى. وكان يوصى عماله وأمراء الجيوش بالشورى، وكان - كما سبق الإشارة - لا يمتنع عن سماع الرأى المخالف لرأيه ولو كان من امرأة وينزل عليه إن كان حقاً^(٤٥).

مزايا النمط التشاورى فى إحداث التغيير

مما سبق يتضح لنا أن النمط التشاورى فى القيادة يعتبر أمراً أصيلاً فى تعاليم الإسلام. دعا إليها القرآن ليس كمجرد نافلة لمن شاء أن يؤديها، ولكن باعتبارها واجباً وفضيلة يؤمر بها القادة والرعية، وهى - أى الشورى - تعتبر قيمة إيمانية يجب أن يتحلى بها كل فرد من أفراد المجتمع المسلم

- ليس كمجرد فناعة - وإنما كسلوك ونمط حياة يومي متكرر، وذلك كتكرار الصلاة والإنفاق، كما تشير آية «سورة الشورى» التي وردت الشورى كصفة من صفات المسلمين فيها بين الصلاة والإنفاق باعتبار الثلاثة من مظاهر ودلائل الاستجابة لله . وإذا كانت الشورى كنمط قيادي وقيمة إيمانية ضرورية في كل شأن من شؤون الإدارة، فإنها في إدارة التغيير أكثر ضرورة وإلحاحاً . ويمكن لنا أن نستنتج أهم مزايا النمط التشاوري في التغيير فيما يأتي :

١- أنه يتيح أفضل الظروف لمشاركة الذين سوف ينفذون عملية التغيير أو الذين سوف يتأثرون به، في صنع قرار التغيير والتخطيط له .

٢- تدريب الأفراد على فن التفكير واستخدام العقل والتعبير عن الرأي، وحل المشكلات التي تواجههم بالطريقة العلمية^(٤٦) .

٣- تساعد الشورى الحقيقية على تاليف القلوب وتجميعها حول القائد وحبها له، فقد قال ابن تيمية: « وقد قيل: إن الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه، وليقتدى به من بعده، وليستخرج منهم الرأي فيما لم ينزل فيه وحى؛ من أمر الحروب، والأمور الجزئية وغير ذلك، فغيره ﷺ أولى بالمشورة^(٤٧) .

٤- أن ممارسة الشورى الحققة بكل ضماناتها السابق الإشارة إليها - يرقى بإنسانية الإنسان، واحترام مشاعره وعقله إلى أعلى درجة .

٥- أن كل ما سبق يجعل النفوس والقلوب مهياً لتقبل ما تريد القيادة من تغيير، والمشاركة في تخطيطه وتنفيذه، سواء كان تغييراً معرفياً أو تغييراً وجدانياً (تزكية) أو تغييراً سلوكياً (مهارى) .

٦- أن ممارسة الشورى الحققة من جانب القادة، يجعل منهم قدوة عملية حسنة يتأسى بها الأتباع . فتعكس على أنفسهم - طبقاً لمبدأ التسرب السابق الإشارة إليه - وتصبح لديهم قيمة إيمانية عملية يؤمنون بها ويحترمونها ويتبعونها في كل شأن من شؤون حياتهم، ويعتبرونها واجب عليهم وحق لهم ويبادرون بها حتى ولو لم تطلب منهم .

٧- تتيح الشورى للقاءات فرصة للتعرف على مواهب وطاقت وقدرات أفراد معرفة عملية، مما يمكنه من حسن استغلالها والاستفادة منها، والعمل على تنميتها وإعدادها لما يمكن أن ينتظرها من مهام وأدوار في المستقبل . ولقد كان الرسول ﷺ أسوة عالية في ذلك، فلقد علمنا أنه ﷺ قد اختار في غزوة أحد الحباب بن المنذر لقيادة كتيبة من كتائب الجيش الثلاث ويحمل لواءها، وهي كتيبة الخزرج^(٤٨) .

والحباب بن المنذر هذا هو الذى تقدم يوم بدر - وكان مجرد جندى عادى - بمبادرة اختيار وتحديد أفضل مكان ينزله المسلمون ووافق عليه الرسول ﷺ وقال له : لقد أشرت بالرأى وهذا يكفى للدلالة على حنكة ومواهب هذا الرجل العسكرية وإمكاناته القيادية فلا غرابة إذا رأينا الرسول ﷺ يدفعه للقيادة فى أكبر غزوة تلى غزوة بدر مباشرة وهى غزوة أحد .

٨- كما أن الشورى تتيح أكبر فرصة لتدريب قادة المستقبل على القيادة من خلال مشاركتهم الفعلية فى التخطيط والتنفيذ لآى عمل واكتساب الخبرة العملية فى مواجهة المشاكل والأزمات والتحكم فى زمام الأمور وتوجيهها الوجهة الصحيحة .

٩- أن مشاركة الأفراد فى تخطيط عملية التغيير يجعلهم يشعرون أنهم أصحاب القرار ويتفهمون كل أبعاده ويشعرون أنه نابع منهم، فيزدادوا حرصاً على التمسك به، والدفاع عنه، وتنفيذه بما يحقق الفلاح .

١٠- أن ما سبق يقلل - إن لم يقض تماماً - على أى مقاومة للتغيير، فهو - كما سبق ذكره - لم يأت نتيجة للفرض والإجبار - وإنما جاء بالمشاركة والحب والإقناع .

١١- أنه يربى جماعة قادرة على أن تستمر بعد غياب القائد بنفس الكفاءة والفلاح .

موقف الإسلام من النمط الاستبدادى فى القيادة

بعد أن اتضح لنا أن نمط القيادة التشاورى يعتبر نمطاً إسلامياً أصيلاً، يأمر الله به رسوله وكل من يقتدى به من القادة المسلمين، ويجعل من أهم صفات ودلائل الاستجابة لله من المؤمنين أن يكون أمرهم شورى بينهم .

بعد هذا نتساءل : هل هناك موقف معين من الإسلام تجاه النمط القيادى المستبد؟ وهل يمكن لهذا النمط أن يصلح فى إحداث عملية التغيير التنظيمى بنجاح؟

أولاً : طبيعة النمط القيادى المستبد :

إن القيادة المستبدة هى تلك القيادة التى تنظر إلى المرعوسين باعتبارهم مجرد أتباع عليهم أن يؤمروا فيسمعوا ويطيعوا، دون إتاحة أى فرصة حقيقية لهم لإبداء الرأى، أو الاعتراض، أو المشاركة فى اتخاذ أى قرار؛ فالقرار أو الرأى يأتى دائماً من طرف واحد وهو القائد الذى يعتقد أن رأيه هو الحق والصواب المطلق الذى لا يجوز الاعتراض عليه، أو حتى مجرد مناقشته، إلا إذا كان ذلك للمزيد من المدح والثناء .

والمثال الواضح لهذا النمط المستبد فى القرآن هو فرعون موسى . فمن خلال علاقته مع قومه يتضح لنا نموذج متكامل للاستبداد؛ سواء من حيث مفهومه وطبيعته، أو من حيث أسبابه ودوافعه، أو من حيث حاله ونتائجه .

ويتضح طبيعة ومفهوم هذا النمط المستبد من خلال ما ورد على لسان فرعون فى تلك الآفة حيث قال تعالى: ﴿... قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أَرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ﴾ [غافر: ٢٩].

ويتضح من هذه الكلمة طبيعة النمط القيادى المستبد الذى يتمسك برأيه على الآخرين ولا يقبل مشارك ولا مجرد مناقش ولو بالحجة المقنعة، خاصة وأن ذلك ورد فى معرض حوار تم بين فرعون ورجل مؤمن من آله عندما اشتد إيذاء فرعون لقوم موسى لدرجة التهديد بقتل موسى نفسه، كما قال تعالى: ﴿فَلَمَّا جَاءَهُمْ بِالْحَقِّ مِنْ عِنْدِنَا قَالُوا اقْتُلُوا أَبْنَاءَ الَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ وَاسْتَحْيُوا نِسَاءَهُمْ وَمَا كَيْدُ الْكَافِرِينَ إِلَّا فِي ضَلَالٍ (٢٥)﴾ وَقَالَ فِرْعَوْنُ ذَرُونِي أَقْتُلْ مُوسَى وَلْيَدْعُ رَبَّهُ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُبَدِّلَ دِينَكُمْ أَوْ أَنْ يُظْهِرَ فِي الْأَرْضِ الْفَسَادَ﴾ [غافر: ٢٥ : ٢٦].

فلما تصدى هذا الرجل المؤمن الشجاع لفرعون يرد عليه بالحكمة والعقل والمنطق ويفند حججه، ما كان من فرعون - كأي قائد مستبد - إلا أن ضاق بالحوار وبالحوجج المقنعة وأخذته العزة بالإثم واستبد برأيه وقال مقالته السابقة التى لا تقوم على أى حجة أو منطق إلا الاستبداد بالرأى القائم على افتراض أن كل ما يقوله فرعون ويراه هو الرأى الذى يجب اتباعه ولا رأى غيره، وأنه هو بعينه الهدى والحق والرشاد.

وحينما يحدث ذلك يكون الطامة؛ فتكتم الأفواه، وتكبت الأراء ويتوارى العدل، ويسود الظلم، وتشل الطاقات، وحينئذ - ومهما بدا من زخرف وزينة وقوة لمثل ذلك النظام - يكون الفشل، والخزى، والخسران التنظيمى هو النتيجة الطبيعية التى لا مفر منها إن عاجلا أو آجلا.

ثانيا: أسباب ودوافع الاستبداد :

من خلال استقراء آيات القرآن التى وردت حول هذا الموضوع يمكن أن نخرج بسببين رئيسيين للاستبداد وهما :

- استعداد القائد للاستبداد .

- قابلية قومه للاستبداد والاستعباد .

١- استعداد القائد للاستبداد :

إن كل نفس بما جبلت عليه من خير وشر لديها استعداد طبيعى لحب الرئاسة والعلو والظهور خاصة إذا وجدت مناخا مؤيدا ومساعدعا على ذلك، ولا يعصم من ذلك إلا من رزق هداية ربانية وعناية إلهية ووازعا إيمانيا صادقا كالرسل واتباعهم .

وفى ذلك يقول العلامة ابن خلدون: « فمن الطبيعة الحيوانية خلق الكبير، والأنفة فيأنف حينئذ من المساهمة والمشاركة فى استتباعهم والتحكم فيهم، ويجيبىء خلق التائه الذى فى طباع البشر ... فتجدع حينئذ العصبية وتفلق شكائهم عن أن يسموا إلى مشاركته فى التحكم ...

وينفرد بما استطاع حتى لا يترك لأحد منهم لا ناقة ولا جملًا (٤٩).

إذن فمن أهم الأسباب التي تؤدي وتدفع للاستبداد هي ما جبلت عليه نفس القائد من حب للعلو والكبرياء والتفرد والتأله. ولذلك نلاحظ في رد موسى - عليه السلام - على فرعون لما هم بقتله إشارة إلى تكبره بغير حق حيث قال تعالى:

﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ إِنِّي عُذْتُ بِرَبِّي وَرَبِّكُمْ مِنْ كُلِّ مُتَكَبِّرٍ لَا يُؤْمِنُ بِيَوْمِ الْحِسَابِ ﴾ [غافر: ٢٧]، كما أن هناك تأكيداً على ذلك في موضع آخر من القرآن حيث يقول تعالى: ﴿ إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيْعًا يَسْتَضَعِفُ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ يُذَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ ﴾ [القصص: ٤].

كما أن من أهم هذه الأسباب زيادة الملك واتساع رقعته والتمتع بزينته وزخرفته والاستغراق في الترف والرفاهية، واعتباره غنماً لا غرماً، فإن ذلك يزيد من حب التفرد بالملك والسلطان، والزهو والعلو به، وشدة الحرص عليه، والأنفة من أى رأى أو مشاركة فيه.

ويتضح ذلك جلياً من أسلوب ونمط حوار فرعون مع قومه وهو يسوق لهم مبررات علوه وفضله وأنه خير من موسى - عليه السلام - حيث يقول تعالى: ﴿ وَنَادَى فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِنْ تَحْتِي أَفَلَا تُبْصِرُونَ (٥١) أم أنا خير من هذا الذي هو مهين ولا يكاد يبين (٥٢) فلولوا ألقى عليه أسورة من ذهب أو جاء معه الملائكة مقترنين (٥٣) فاستخف قومه فأطاعوه إنهم كانوا قوماً فاسقين ﴾ [الزخرف: ٥١: ٥٤]. فمن خلال الترف الزائد في الزخرف والزينة واعتبارها معيار الخير والتفاضل ينشأ الاستبداد ويسود الظلم والاستعباد، ولعله ليس مصادفة أن تخصص سورة باسم الشورى ثم تكون السورة التالية لها في النزول هي (سورة الزخرف) التي أشارت إلى الاستبداد وأسبابه ونتائجه والجو الذي ينشأ فيه.

ولكن بالرغم من هذه الأسباب والدوافع النفسية التي تدفع الحاكم إلى الاستبداد إلا أن المعامل الأساسى والحاسم لترشيح هذا الاستبداد أو القضاء عليه في المهد هو موقف قومه منه، ومن نظرتهم إلى أنفسهم ومدى احترامهم لها وإدراكهم لحقوقهم فى الشورى، وهذا ما يوضحه المعامل الثانى التالى:

(ب) القابلية للاستبداد:

كما سبق الإشارة، فإن المعامل الأساسى والحاسم فى تشجيع الاستبداد وترسيخه إنما يرجع إلى القوم أنفسهم. فإن هم أدركوا أن الشورى حق من حقوقهم وواجباً على حكامهم وقيمة إيمانية يجب أن تسود فيما بينهم، فإنهم سوف يقضون بذلك على أى بادرة داخلية فى نفس القائد للاستبداد بمجرد ظهورها. وأما إن هم تجاهلوا هذا الحق وهانت عليهم أنفسهم واعتبروا أن الحاكم

معصوما وانتظروا منه أن يمن عليهم بالشورى، فإن ذلك لن يزيد هذا الحاكم إلا استبدادا وتعسفا، ويقوى استعداده للاستبداد وسط هذا الجو المشجع والساكت والراضى عن كل رأى يراه، وإن كان خطأ، ويزدادوا هم هوانا فى عينه، كما يقول الشاعر:

إذا أنت لم تعرف لنفسك حقها

هوانا بها كانت على الناس أهونا

بل وغالبا ما يصل الأمر إلى ما هو أسوأ من ذلك حينما يجد مثل هذا المستبد من يزين له استبداده فيناقفه ويصور له كل رأى يراه بأنه الحق والحكمة والصواب، وهنا يصل إلى أعلى درجات الاستبداد فيظن من نفسه ما ليس فيها وربما ادعى الألوهية والربوبية كما فعل فرعون فقال: ﴿أَنَا رَبُّكُمْ الْأَعْلَى﴾ [النازعات: ٢٤]، وقال: ﴿مَا عَلِمْتُ لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرِي﴾ [القصص: ٣٨]، فإذا زين له باطله الذى عود وتعود عليه فبهيات أن يتغير عنه، كما قال تعالى عن فرعون: ﴿وَكَذَلِكَ زَيْنَ لِفِرْعَوْنَ سُوءَ عَمَلِهِ وَصُدَّ عَنِ السَّبِيلِ وَمَا كَيْدُ فِرْعَوْنَ إِلَّا فِي تَبَابٍ﴾ [غافر: ٣٧].

ومن النصوص التى تشير مباشرة إلى مسئولية القوم باعتبارهم قابلين للاستبداد ومشجعين له ما ورد فى آخر آيات الزخرف التى تعرضت لموقف فرعون وزعمه أنه خير من موسى بما يملك من ملك مصر وزخرفها ثم جاء قوله معقبا على ذلك:

﴿فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ ٥٤﴾ فَلَمَّا آسَفُونَا انْتَقَمْنَا مِنْهُمْ فَأَغْرَقْنَاهُمْ أَجْمَعِينَ ﴿٥٥﴾ فَجَعَلْنَاهُمْ سُلْفًا وَمَثَلًا لِّلْآخِرِينَ﴾ [الزخرف: ٥٤: ٥٦] قال ابن كثير: «أى استخف عقولهم فدعاهم إلى الضلالة فاستجابوا له (إنهم كانوا قوما فاسقين)» (٥٠). فبسبب فسقهم وجهلهم وعدم إيمانهم استخفهم وادعى فيهم ما ادعى وأمرهم بما أمرهم فاستمعوا واتبعوا ما أمرهم به بل وربما تسابقوا – كما هى سنة المنافقين مع المستبدين – فى تملقه والثناء والمدح لأفعاله. فإن حدث ذلك سواء تملقوا وأيدوا وشجعوا الاستبداد، أو كانوا سلبيين لا يرى منهم إلا السكوت والرضا، فإن النتيجة هى تشجيع الحاكم الذى لديه أدنى استعداد للاستبداد ليزداد استبدادا وتحكما إلى أن يصل كما وصل الحال بفرعون فقال: ﴿مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ﴾ [غافر: ٢٩]. ليس هذا فحسب بل وصل به الأمر إلى أن قال كما قال تعالى عنه: ﴿وَقَالَ فِرْعَوْنُ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ مَا عَلِمْتُ لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرِي﴾ [القصص: ٣٨] بل وقال أيضا: ﴿أَنَا رَبُّكُمْ الْأَعْلَى﴾ [النازعات: ٢٤].

وهكذا تتضح مسئولية قوم فرعون – بما يتمتعون به من قابلية للاستبداد – عما وصل إليه من تلك الدرجة الراسخة من الاستبداد ولعل ذلك لم يحدث بين يوم وليلة، ولكنه ظل ينمو ويترععر فى ظل بيئة محيطية مشجعة ومؤيدة ومطبعة من قوم فاسقين جهال. والذى يعنى النظر فى سيرة

أى مستبد وطباعه، وبداياته، ونهاياته، سوف يجد هذين العاملين (استعداداه للاستبداد وقابلية قومه للاستبداد) يمثلان سنة ماضية لإيجاد الحاكم المستبد .

ولقد اشار القرآن بوضوح إلى مسئولية القوم فى أكثر من موضع فيما أصابهم من عقاب، نتيجة لمشاركتهم الإيجابية، أو السلبية فى صنع الحاكم المستبد، وعدم التصدى له وإيقافه عند حده، وفى مثل ذلك قوله تعالى: ﴿ فَلَمَّا آسَفُونَا انتَقَمْنَا مِنْهُمْ فَأَغْرَقْنَاهُمْ أَجْمَعِينَ ﴿٥٥﴾ فَجَعَلْنَاهُمْ سَلَفًا وَمَثَلًا لِّلْآخِرِينَ ﴾ [الزخرف : ٥٥ : ٥٦] . وقوله أيضا: ﴿ وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا وَسُلْطَانٍ مُّبِينٍ ﴿٩٦﴾ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَمَلِكِهِ فَاتَّبَعُوا أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ ﴿٩٧﴾ يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوَرْدُ الْمَوْرُودُ ﴾ [هود : ٩٦ : ٩٨] .

ولكن قد يسأل سائل إلى أى مدى يجب على الرعية المؤمنة أن تتصدى للمستبد، خاصة إذا اشتد بطشه وأذعن له الجميع .

تتضح لنا الإجابة على هذا التساؤل من ذلك الموقف الذى وقفه رجل مؤمن من آل فرعون يكتنم إيمانه حينما بلغ فرعون الذروة من الاستبداد والبطش والإرهاب بموسى ومن معه وهدد بقتل موسى نفسه - عليه السلام - فإنه تصدى له بكل شجاعة ودون تردد أو خوف يكشف له زيفه ويدعوه وقومه إلى اتباع الهدى والرشاد، ولكن فرعون لم يستجب وأخذته الغزة بالإثم وقال: ﴿ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ ﴾ فتحده ذلك المؤمن وقال من بين ما قال: ﴿ وَقَالَ الَّذِي آمَنَ يَا قَوْمِ اتَّبِعُونِ أَهْدِيكُمْ سَبِيلَ الرَّشَادِ ﴾ [غافر: ٣٨] وبعد أن أفحم ذلك المؤمن فرعون وقومه فى حوار شجاع حر رائع^(٥١)، نجد ذلك التعليق النهائى على موقفه وموقف فرعون وقومه حيث قال تعالى: ﴿ فَرَقَاهُ اللَّهُ سَيِّئَاتِ مَا كَفَرُوا وَحَاقَ بِآلِ فِرْعَوْنَ سُوءُ الْعَذَابِ ﴿٤٥﴾ النَّارُ يُعْرَضُونَ عَلَيْهَا غُدُوًّا وَعَشِيًّا وَيَوْمَ تَقُومُ السَّاعَةُ أَدْخِلُوا آلَ فِرْعَوْنَ أَشَدَّ الْعَذَابِ ﴿٤٦﴾ وَإِذْ يَتَحَاوُونَ فِي النَّارِ فَيَقُولُ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنْتُمْ مُغْنُونَ عَنَّا نَصِيبًا مِنَ النَّارِ ﴿٤٧﴾ قَالَ الَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُلٌّ فِيهَا إِنَّ اللَّهَ قَدْ حَكَمَ بَيْنَ الْعِبَادِ ﴾ [غافر: ٤٥ : ٤٨] فالآيات هنا تركز على المقابلة بين موقفين؛ موقف ذلك المؤمن وكيف حفظه الله من مكر فرعون وقومه، وموقف باقى آل فرعون الذين لم يفعلوا مثلما فعل ذلك المؤمن فحاق بهم سوء العذاب .

وبين لنا المولى - عز وجل - فى نهاية هذه الآيات ذلك الحوار الذى سوف يحدث بين الاتباع الذين يحاولون أن يتزرعوا بحجة ضعفهم واتباعهم للذين استكبروا عسى أن يخففوا أو يحملوا عنهم شيئا من العذاب ولكن - كما ورد فى أكثر من موضع من القرآن - يظل الجميع فى النار يتحملون نتيجة ما قدمت أيديهم سواء كانوا متبوعين مستبدين أو أتباع فاسقين يطيهونهم فيما يرون .

خلاصة:

نخلص مما سبق إلى نتيجة مهمة وهي أن دور الأتباع في صنع الاستبداد أو القضاء عليه والتصدي له يعتبر دورا حيويا، وإن نموذج مؤمن آل فرعون يعتبر حجة على كل غافل عن حقه في إبداء رأيه والتصدي للظلم والاستبداد، وأن هذا الحق هو قيمة إيمانية لكل مؤمن آمن بإيماننا حقيقيا بالله، ولا يجوز أن يتخلى عنه حتى وإن كان في موقفه وتصديه للاستبداد والظلم نهاية لحياته فإنه حينئذ يكون من أعظم المجاهدين، كما قال ﷺ: «أفضل الجهاد كلمة عدل عند سلطان جائر»^(٥٢). وفي ذلك تأكيد على دور المؤمن في حماية الشورى وحفظها وممارستها مع غيره من المؤمنين، ومع حكامه باعتبارها حقا وواجبا على كل منهم، وباعتبارها قيمة إيمانية لا يكتمل الإيمان الحق بدونها، وعلى قدر ما تشير إليه هذه الآيات من الموقف الاستنكارى للاستبداد؛ فإنها تعتبر وبنفس القدر دليلا قويا على أهمية وضرورة سيادة مبدأ الشورى كقيمة إيمانية على الحاكم والمحكومين، وبصفة خاصة التأكيد على دور الأتباع في هذا الصدد، هذا الأمر الذى لم يلتفت إليه أحد من الفقهاء أو ممن تناولوا موضوع الشورى بالبحث والدراسة، بالرغم من أن دلالة هذا الموقف لمؤمن آل فرعون من فرعون تعتبر تأكيدا على ضرورة الشورى حتى في أصعب المواقف وأشدّها.

الثالث: مآل ونتائج نمط القيادة الاستبدادى:

لا شك أن النمط القيادى الاستبدادى له نتائج وانعكاسات على كل من الفرد والمنظمة ككل. فهو يقوم على افتراض أن الأفراد غير ناضجين ويحتاجون دائما إلى من يوجههم ويصدر إليهم الأوامر لكي يؤديوا دورا معيناً أو لكي يغيروا من سلوكهم وطريقتهم فى العمل، وليس عليهم إلا أن يسمعوا أو يطيعوا دون أى مناقشة، أو اعتراض، أو إبداء للرأى.

وهذا هو ما ساد النظرية الكلاسيكية فى الإدارة والتنظيم إلى أن ظهر ما يعرف بالمدرسة الإنسانية والسلوكية، حيث كانت المدرسة الكلاسيكية تنظر للفرد باعتباره إنساناً غير ناضج يحتاج إلى درجة كبيرة من الرقابة والتوجيه، وأنه كسول بالطبع ولا يحب العمل ويهرب من تحمل المسؤولية (نظرية X).

ولكن إن كان هذا النمط يتناسب مع الأفراد غير الطبيعيين إلا أنه يؤدي إلى نتائج نفسية دفاعية من الأفراد السويين؛ كالتبرير، والإسقاط، والهروب، والكبت. بل قد يصل الأمر إلى الصراع التنظيمى ومقاومة التغيير، والشعور بالإحباط والفشل. ويظل هؤلاء الأفراد؛ رؤساء ومرءوسين متأثرين لا شعوريا بهذا النمط الاستبدادى، حتى لو حاولوا تغييره ليصبح أكثر ميلا للنمط التشاورى، حيث أثبتت الدراسات أن كلا من الرؤساء والمرءوسين كانوا ينزلقون إلى النمط المستبد وذلك نتيجة لتعود الأفراد على الاعتماد والتبعية، ونتيجة لتعود الرؤساء على إصدار الأوامر وعدم السماح بالمشاركة^(٥٣).

ومن ثم فإن هذا النمط الاستبدادي - على عكس النمط التشاوري - يجعل من الأفراد مجرد قوالب تابعة وجامدة، ويكبت أى محاولة للمبادرة والابتكار لديهم، ويقلل من الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم الكامنة ويخلق فى أنفسهم روح التحفز والعمداء للتنظيم فإن كان التنظيم وقيادته أقوىاء لجأ الأفراد إلى الوسائل الدفاعية النفسية وكتبوا شعورهم الحقيقي إلى أن تحين اللحظة المناسبة فيتحول الكبت إلى انفجار وصرع واضح بين الفرد والمنظمة.

ومن ثم فإن أى تغيير يفرض عليهم يقابل - إن عاجلا أو آجلا - بأشكال شتى من المقاومة والرفض.

هذا بالإضافة إلى أن غياب القائد لأى سبب من الأسباب يؤدي إلى شلل التنظيم وتوقفه وعدم قدرته على الاستمرار نتيجة لتعود الأفراد على مجرد التبعية والطاعة العمياء.

وفى النهاية فإن المآل الطبيعي لمثل هذا النمط الاستبدادي هو الفشل وربما الانهيار التام، وهذا ما تؤكدته نهاية النموذج الاستبدادي الفرعوني، كما يحدثنا القرآن فى أكثر من موضع، كقوله تعالى: ﴿ وَأَصْلُ فِرْعَوْنُ قَوْمُهُ وَمَا هَدَىٰ ﴾ [طه: ٧٩]. وكقوله أيضاً: ﴿ وَدَمَرْنَا مَا كَانَ يَصْنَعُ فِرْعَوْنُ وَقَوْمُهُ وَمَا كَانُوا يَعْرِشُونَ ﴾ [الأعراف: ١٣٧]. وكقوله أيضاً منبها إلى العبرة من قصص السابقين وسنة الله فى تغيير ما بالأقوام - ليكون محل دراسة وتأمل وعبرة:

﴿ ذَلِكَ بِمَا قَدَّمْتَ أَيْدِيكُمْ وَأَنَّ اللَّهَ لَيْسَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ ۝٥١ كَذَّابٌ آلِ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَفَرُوا بِآيَاتِ اللَّهِ فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ شَدِيدُ الْعِقَابِ ۝٥٢ ﴾ [الأنفال: ٥١ : ٥٣].

خلاصة

نخلص مما سبق إلى أن النمط القيادي الاستبدادي لا يقره الإسلام ولا يحبذه. ليس هذا فحسب بل إنه لا يقبل من أى قائد مؤمن أن يكون هذا منهجه فى القيادة، ولا يقبل من أى فرد مؤمن سوى أن يقبل ويرضى بالاستبداد، بل عليه أن يبادر بكل شجاعة لممارسة حقه فى إبداء رأيه والمشاركة فى اتخاذ القرار.

- أنه يوضح أن هناك دورا مهما للأفراد فى تشجيع وترسيخ نمط القيادة المستبد سواء كان ذلك بتأييدهم ورضاهم نتيجة لسفاههم وفسقهم، أو سواء كان ذلك بمجرد سكوتهم واستضعافهم، فإن مسؤوليتهم تظل قائمة ما لم يقوموا بعمل إيجابى ضد الاستبداد خاصة إذا اشتد ظلمه وبطشه.

- أن نتيجة الاستبداد هى الإحباط والفشل إن عاجلا أو آجلا.

خلاصة ونتائج

تم في هذا الفصل دراسة أثر النمط القيادي في نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي . حيث تم استعراض الأنماط القيادية المختلفة في الدراسات الغربية، والتي أوضحت أن أفضلها جميعا في تحقيق النجاح لعملية التغيير التنظيمي هو نمط أو مدخل المشاركة . (Shared Approach) بينما أسفرت هذه الدراسات عن عدم نجاح تجارب التغيير التي اعتمدت على المداخل الأخرى كالمدخل الاستبدادي، أو مدخل التفويض الكامل .

كما أوضحت الدراسة أن نمط القيادة الذي تأمر به نصوص القرآن المسلمين؛ حكاما ومحكومين، والذي دعت إليه سنة الرسول ﷺ؛ قولاً وفعلاً - هو النمط التشاوري في القيادة . هذا النمط الذي يجب على كل مؤمن أن يلتزم بتطبيقه، حاكما كان أو محكوما، بصورة حقيقية لا شكلية، وذلك في ضوء الضمانات التي أسفرت عنها الدراسة للتطبيق الحقيقي للشورى بمفهومها الكامل في الإسلام .

أما عن النمط الاستبدادي، فقد أوضحت الدراسة أن الإسلام يرفضه من الأساس، ويرفض كل الأسباب والدواعي التي تساعد على وجوده أصلا . وأما مآل هذا النمط ونتيجته فإنها ليست إلا الفشل والخسران، إن عاجلا أو آجلا .

هوامش

(١) Larry Greiner, "Patterns of Organization Change," Harvard Business Review, (May - June, 1967), pp. 119:130.

(٢) «اللامة»: أداة الحرب كلها من رمح وبيضة، ودرع وغيرها، المعجم الوسيط، ٢/٨٤٣:٨٤٤

(٣) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى: ابن القيم، زاد المعاد، (القاهرة: مكتبة زهران)، ٢/٩١:٩٢؛
المباركفوري، الرحيق المختوم، (المنصورة: دار الوفاء)، ص ٢٧٩:٢٨٠

(٤) رواه الترمذى فى سننه، وذكره ابن تيمية فى السياسة الشرعية، مرجع سابق.

(٥) ابن كثير، مرجع سابق، ١/٤٢٠

(٦) هذا ما ذهب إليه الشهيد عبد القادر عودة، الإسلام وأوضاعنا السياسية، (القاهرة: المختار الإسلامى، بدون تاريخ)، ص ٢٠٨

(٧) د. محمد سليم العوا فى النظام السياسى للدولة الإسلامية، (القاهرة: المكتب المصرى الحديث، ١٩٨٣)، ص ١٥٧

(٨) الشهيد عبد القادر عودة، مرجع سابق، ص ٢١٣

(٩) هذا ما ذهب إليه الشهيد عبد القادر عودة، المرجع السابق، ص ٢١٤:٢١٧؛ ومحمد سليم العوا، مرجع سابق، ص ٢٠٩:٢١٣، ويدعم هذا الرأى الشيخ محمد عبده أيضا كما أشار الاستاذ محمد سليم العوا.

(١٠) ابن كثير، مرجع سابق، ١/٤٢٠:٤٢١

(١١) عبد القادر عودة، مرجع سابق، ص ٢٠٦

(١٢) سبق تخريجه.

(١٣) سيد قطب، فى ظلال القرآن، (القاهرة، بيروت: دار الشروق، ١٩٧٩)، ط ٨، ٥/٣١٦٥

(١٤) عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة، (بيروت: دار القلم، بدون تاريخ)، ص ١٦٦

(١٥) محمد رشيد رضا، تفسير المنار، (القاهرة: مطبعة المنار، ١٣٧٦هـ)، ٤/٤٥

(١٦) عبد القادر عودة، مرجع سابق، ص ٢٠٦

(١٧) أخرجه أبو داود، وفى رواية «ذا رأى»؛ ابن حجر العسقلانى، مرجع سابق، ١٣/٢٠٢

(١٨) سيد قطب، مرجع سابق، ٥/٣١٦٤

(١٩) حول مفهوم الفلاح التنظيمى وشروط ومتطلبات تحقيقه يمكن الرجوع إلى الفصل الرابع من الباب الثانى من هذا البحث.

(٢٠) سيد قطب، مرجع سابق، ٣١٦٦/٥

(٢١) المرجع السابق، ٣١٦٥/٥

(٢٢) سبق تخريجه

(٢٣) المعجم الوسيط، ١٧٧/١

(٢٤) رواه الطبراني في الأوسط، والقضاعي في المسند؛ مصطفى أبو زيد فهمي، مرجع سابق، ص ١٩٨

(٢٥) ابن رجب الحنبلي، جامع العلوم والحكم، (غير مبين الناشر ولا التاريخ)، ص ٧٣

(٢٦) ابن رجب، المرجع السابق، ص ٧٣

(٢٧) أبو داود، مرجع سابق، ٣٣٣/٢

(٢٨) سبق تخريجه.

(٢٩) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى كتب السيرة السابق ذكرها مثل: ابن هشام؛ وابن القيم، والمباركفوري.

(٣٠) ابن القيم، مرجع سابق، ١٢٣/٢

(٣١) محمد سليم العوا، مرجع سابق، ص ٢٠١

(٣٢) ابن الجوزي، مرجع سابق، ص ١٣

(٣٣) المباركفوري، مرجع سابق، ٢٣٤: ٢٣٥

(٣٤) يؤكد هذه النتيجة الكثير من الدراسات العملية؛ وللمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

- رنسيس ليكرت، أنماط جديدة في الإدارة؛ ترجمة إبراهيم البرلسي، (القاهرة: مؤسسة سجل العرب، بدون تاريخ).

- كريس أرجريس، الفرد والمنظمة، ترجمة سامي على الجمال، (القاهرة: وزارة التعليم العالي، ١٩٦٩).

Henry H. Albert, Organized Executive Actions : Decision Making, Communication, and Leadership , (New York: Jon Wiley, Sons 1961).

(٣٥) المباركفوري، مرجع سابق، ص ٢٩٦

(٣٦) الشيخ محمد الحضرى، إتمام الوفاء فى سيرة الخلفاء، (المنصورة: الوفاء، بدون تاريخ)، ص ١٨

(٣٧) المرجع السابق، ص ٢٢، محمد فؤاد عبد الباقي، مرجع سابق، ٥/١

(٣٨) من أمثلتهم: د. عبد الحميد متولى؛ ود. محمود نابلسي؛ انظر: محمد سليم العوا، مرجع سابق، ص

١٩٨: ٢١٣

(٣٩) محمد الخضرى، مرجع سابق، ص ٤٨

(٤٠) د. حسن إبراهيم حسن، تاريخ الإسلام السياسى والدينى والفقافى والاجتماعى، (القاهرة: النهضة المصرية، ١٩٦٤)، ط ٧، ١/٢١١: ٢١٢

(٤١) مرجع سابق، ١/٢١١

(٤٢) ابن الجوزى، مرجع سابق، ص ١١٩

(٤٣) المرجع السابق، ص ١١٦

(٤٤) المرجع السابق، ص ١١٩: ١٢٠

(٤٥) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى: المرجع السابق؛ ومحمد الخضرى، مرجع سابق؛ و د. حسن إبراهيم، مرجع سابق.

(٤٦) محمد جمال الدين محفوظ، المدخل الإسلامى إلى العقيدة والامراتيحية العسكرية الإسلامية، (القاهرة: دار الاعتصام، بدون تاريخ)، ص ٣٨٣

(٤٧) ابن تيمية، السياسة الشرعية، مرجع سابق، ص ١٦٦

(٤٨) المباركفورى، مرجع سابق، ص ٢٨١

(٤٩) ابن خلدون، مرجع سابق، ص ١٦٦: ١٦٧

(٥٠) ابن كثير، مرجع سابق، ٤/ ١٣٠

(٥١) انظر إلى الآيات من: ٤٦: ٢٨، سورة غافر، التى يطلق عليها أيضا سورة المؤمن، انظر: ابن كثير: مرجع سابق، ٤/ ٢٩

(٥٢) رواه: أبو داود، والترمذى، وقال: حديث حسن، والنسائى بإسناد صحيح وفى روايته مثل النبى ﷺ أى الجهاد أفضل؟ فقال: «كلمة حق عند سلطان جائر»، انظر: يحيى بن شرف النووى، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، (القاهرة: دار الكتاب الإسلامى، بدون تاريخ)، ص ١٠٢

(٥٣) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

- كريس أرجريس، مرجع سابق، ص ٧٤: ١٣٣، وكذلك

- Larry Greiner, op.cit.

خاتمة الباب الخامس

تم في هذا الباب التعرض لدور القيادة في إحداث عملية التغيير التنظيمي؛ وذلك من خلال تحديد أهمية وطبيعة هذا الدور في عملية التغيير، ثم تحديد أهم المقومات التي يجب مراعاتها عند اختيار القيادة، استرشادا بالقرآن والسنة النبوية المطهرة، ثم بعد ذلك التعرض لأثر نمط القيادة في إحداث عملية التغيير التنظيمي؛ وذلك من خلال نظرة سريعة ومركزة على أثر الأنماط القيادية في عملية التغيير، ثم التعرض بصورة أكثر تفصيلا للأنماط الإدارية (القيادية) من وجهة النظر الإسلامية وأثر هذه الأنماط في إحداث عملية التغيير التنظيمي. ومن أهم النتائج التي خرج بها الباحث من دراسته لهذا الفصل ما يأتي:

أولا: إن للقيادة أهمية خاصة في إحداث عملية التغيير التنظيمي لما تتمتع به من إمكانيات تغييرية كبيرة أو من سلطة واسعة لتنفيذ ما تريد من تغيير.

ثانيا: إن القيادة تعتبر ضرورية لأي تنظيم؛ مهما كان حجمه؛ صغيرا كان أو كبيرا ولا يتصور وجود أي تنظيم بدونها.

ثالثا: إن طبيعة دور القيادة بالتغيير يمكن النظر إليه من ثلاث نواحي متكاملة وهي:

١- دور القيادة في القيام بالتغيير مباشرة وذلك من خلال نموذج مقترح تم تكوينه من خلال آيات القرآن ويحدد مهام التغيير هذه في ثلاثة مستويات وهي: (شكل ٢٠).

١- مستوى التغيير المعرفي.

٢- مستوى التغيير النفسي الوجداني.

٣- مستوى التغيير المهاري السلوكي.

ب - طبيعة دور القيادة كمساعدة ومهيئة لإتمام عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال كسب تأييدها ومساعدتها، وتجنب معارضتها.

ج- دور القيادة في التغيير من خلال القدوة السلوكية. وتلك القدوة تعتبر أيضا ذات تأثير كبير على إحداث عملية التغيير، وذلك من خلال إطار مقترح للقدوة بصفة عامة يتكون من ثلاثة محاور وهي:

١- القدوة النمطية العليا:

وتتمثل في الاقتداء بالسابقين من الأنبياء والرسل والصالحين. فهي قدوة تاريخية معيارية ضابطة لخلق وسلوك اللاحقين.

٢- قدوة عملية مباشرة :

وتتمثل فى قدوة القادة الحاليين؛ خلقا وسلوكا لغيرهم من الناس الذين يتأثرون بهم شاءوا أو أبوا.

ولقد تم بلورة مبدأ إدارى مهم يعتبر بمثابة قانون تم استخلاصه فى هذا الصدد وقد اقترح الباحث تسميته «مبدأ التسرب الإدارى» ومؤداه أن خلق وسلوك القائد يتسرب وينعكس على مرؤوسيه بصورة تلقائية وذلك لآثر الآسوة فيهم.

٣- قدوة سلوكية من جميع الأفراد :

وذلك باعتبار أن كل فرد من أفراد التنظيم يجب أن يكون قدوة صالحة لغيره، وذلك حينما يكون سلوك كل فرد مؤمن بحق تطبيقا عمليا لما يؤمن به. وبذلك تكتمل المحاور الثلاثة للقدوة والتي يمكن من خلالها التأثير بدرجة كبيرة فى إنجاز التغيير التنظيمى.

رابعا: نظرا لأهمية دور القيادة وخطورته وبصفة خاصة فى إحداث التغيير التنظيمى فلا بد من الدقة عند اختيارها، فاختيار القيادة يعتبر أمانة، والقيادة نفسها أمانة، وهذه الأمانات يجب أن تؤدى على خير وجه.

خامسا: لقد استخلص الباحث أهم مقومات القيادة من خلال دراسة تحليلية لثلاثة نماذج للقيادة فى القرآن وهى (موسى وطالوت ويوسف عليهم السلام) وتتمثل هذه المقومات فى:

(أ) الأمانة.

(ب) القوة.

(ج) العلم.

سادسا: مع مراعاة أن طبيعة الموقف لها تأثير على الأهمية النسبية لكل مقوم من هذه المقومات عند الاختيار (شكل ٢٠).

سابعا: أن الاختيار يجب أن يتم بناء على التأكد بصفة عملية ملموسة من توافر هذه المقومات فيمن يرشح للقيادة.

ثامنا: أن من واجب من يقوم بالاختيار أن يتيقن من براءة المرشح للقيادة من أى تهمة أو شبهة قبل اختياره، بصورة علنية وحاسمة، حتى وإن كانت مجرد شائعات.

تاسعا: كما أن عليه أن يقابله ليتأكد بصفة شخصية ومباشرة من توافر الكفاءة والقدرة على تولى منصب القيادة المرشح له.

عاشرا: من خلال دراسة مقومات الاختيار توصل الباحث إلى أن هناك إطارا عاما متكاملا يجب أن

يوضع موضع التطبيق ويراعى عند عملية الاختيار للقادة بصفة خاصة ولكل منصب من المناصب العامة بصفة عامة .

حادى عشر: هناك أنماط عدة للإدارة يمكن القول بأن الدراسات الغربية قد جعلتها تتراوح ما بين طرفين وهما: القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية .

ثانى عشر: أثبتت الدراسات الغربية التى تمت حول علاقة نمط القيادة بنجاح أو فشل التغيير التنظيمى، بأن النمط الذى يقوم على المشاركة هو أفضل هذه الأنماط وهو الذى ارتبط دائما بعمليات التغيير الناجحة عكس الأنماط الأخرى .

ثالث عشر: أثبتت الدراسة المتعمقة لآيات القرآن وللسنة بأن النمط القىادى الوحيد الذى يعرفه الإسلام ويأمر به كل من القادة والأتباع باعتباره قيمة إيمانية وسلوكية فى حياتهم هو النمط التشاورى . وأن هذا النمط يكاد يصل إلى درجة الفرضية وأن له ضمانات تكفل تطبيقه بصورة حقيقية، وليست شكلية أو مظهرية .

رابع عشر: أما عن النمط الاستبدادى فلم يتعرض له القرآن صراحة وبالتحديد كما تعرض للشورى ولكنه، عرض له من خلال نماذج عملية استبدادية ساقها فى القرآن وخاصة النموذج الفرعونى المستبد . ولقد أمكن الباحث من خلال دراسته وتقصى هذا النموذج فى القرآن أن يتوصل إلى :

أ - مفهوم وطبيعة النمط الاستبدادى .

ب - أسباب النمط الاستبدادى وهى :

١ - استعداد القائد للاستبداد .

٢ - قابلية المرءوسين للاستبداد .

ج - نتيجة ومآل هذا النمط : التى تتمثل فى الفشل والخسران التنظيمى إن عاجلا أو آجلا نتيجة لما تخلقه فى نفوس الأفراد من أمراض نفسية وتنظيمية، كالإسقاط والتبرير، والكبت، والقلق، والصراع، والمقاومة، وغيرها .

خامس عشر: من خلال دراسة هذا النمط يتضح أن القرآن الكريم والسنة النبوية القولية والفعلية تؤكد على ضرورة اتباع النمط التشاورى كنمط وحيد وليس له بديل فى القيادة والتغيير، وعدم اللجوء إلى غيره، خاصة بعد أن أشار القرآن إلى مساوىء النمط الاستبدادى باعتباره نمطا غير إيمانى قرن بأسوأ مثال للكفر والاستبداد وهو فرعون موسى .