الفصل الثالث

المدخل الإسلامي لصنع القرارات

مقدمة:

فيما تقدم وخاصة في الباب الأول، قمنا ببيان فلسفة وأساليب الفكر الإداري الغربي في صنع القرارات من حيث المفهوم وكيفية صنعها ونسق صنعها، وقمنا بسرد بعض العوائق التي تواجه صنع القرارات، وبعض الوسائل التي تساعد على تسهيل صنع القرارات، إضافة إلى مفهوم صنع القرارات بواسطة المجموعة وطرق صنعها. بعد ذلك وفي الباب الثاني الفصل الأول، قمنا بمناقشة مفهوم المشورة والنصيحة والرأي في الغرب وفي الإسلام. تلاه الفصل الثاني، الذي دار محوره حول الشورى في الإدارة الإسلامية. والآن بقي لنا أن نعرف ماهية صنع القرارات من وجهة نظر إسلامية من حيث استخدام مبدأ المشاورة، مع بيان الفرق بين الشورى والديمقراطية في ميدان المسؤولية والحاجة البشرية والشرعية للشورى، إضافة إلى بيان أسلوب الشورى خاصة في عهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وَمَنْ بعده، مع إيضاح لبعض خصائص الشورى والأمور المترتبة على العمل بها.

استخدام مبدأ المشورة وصنع القرارات:

مقارنة عامة مع بعض المبادئ أو المظاهر الأخرى:

إن المقصود بالشورى والتشاور والمشورة: عرض أمر ما من الأمور التي تهم الفرد أو المجتمع على ذوي الرأي والخبرة والدراية لدراسته وإبداء الآراء في شأنه، مع بيان الحجج لاستخراج الرأي الراجح من تلك الآراء.[1] إن مبدأ الشورى الواجبة في الإسلام، هو مبدأ جديد على الإنسانية سواء في الحضارة القديمة أو الحديثة، إذ إن كل ماتوصلت إليه فلسفة نظام الحكم

الغربي حتى اليوم هو أنها أوجبت الحكم بالديمقراطية، أي حكم الشعب بالشعب وللشعب، ولم تكن الديمقراطية في أكثر أشكالها إلا حكم الأكثرية للأقلية (شاءت الأقلية أو لم تشأ)، أو (حكم الأقلية للأكثرية) في الأشكال الأخرى، وهو ما تقوم عليه النظم الاشتراكية، وتدعى أيضا بالنظم (الاشتراكية الديمقراطية)، وفي كلتا الحالتين قد أقصي فريق صغير أو كبير من الشعب عن مقام الاعتبار في الحكم وهو (الأقلية) في الشكل الشائع، أو (الأكثرية) في النظم الاشتراكية.[٢] وللأسف الشديد فإن مثل هذه الشعارات لاقت رواجا كبيرا عند البعض من ذوي النفوس الضعيفة وأصحاب القلوب الخاوية والعقول الفارغة، وذلك منذ بدأ الضعف والوهن يدب في جسد الدولة الإسلامية أيام الدولة العثمانية، حيث أخذ هذا الضعف يظهر في جميع نواحي الحياة الإسلامية من اجتماعية وسياسية واقتصادية وغير ذلك، فترك آثارا كبيرة في الجماعات والأفراد سلوكيا وفكريا وهذا الوهن لم يكن مقتصراً فقط على الحكومات وحدها، بل كان كذلك على الشعوب، وذلك لتخليها عن المنهج السليم الذي رسمه الرب الكريم، فلم تعد الصدور تحمل القرآن والسنة عَلَماً يرسم لها النهج ويحدد لها الدرب، فخوت صدورهم وأقفرت عقولهم وجدبت نفوسهم، والمفتونون يفتنون بشتى الوسائل ويبذرون الفساد وينشرون الفتنة. ولعل أول الفتن التي روّج لها دعاة الفتنة هي (القومية)، فأخذت هذه الفتنة تنادي بعدة شعارات وأُلبست رداء الإسلام وزينت بزينة من الإيمان فصدّقت بعض النفوس الجاهلة، وهكذا أدت دورها في تمزيق الأمة. وبعد ذلك جاءت فتنة أخرى تحت شعار (الحرية) ودعوة (التقدم) ومظهر (الوطنية). وهكذا توالت الشعارات وتعددت مظاهرها وأساليبها فغدت الأمة الإسلامية مستعدة لتلقي المزيد من هذه الشعارات والمبادئ

الهدامة تحت بريق العلوم البشرية وباسم التقدم، فاختلطت الأمور والشعارات وعلا الهرج فَوُجد من ينادي (بالقومية) و (الاشتراكية) وحرية المرأة ومساواتها بالرجل، ورفع الحجاب والدعوة إلى الاختلاط، وجاءت أيضا (العلْمانيّة) اللعينة تنادي وتدعو إلى أن الدين أفيون الشعوب، ووجوب فصل الدين عن العلم وعن الحياة لأنه يعطل مسيرتها. ولكن يبقى أخطر شعار ألا وهو (الديمقراطية) الذي نادى به الكثير من كبار الكتاب وحملة القلم للأسف الشديد.

يقول العقاد: " ومن دعائم السلام العالمي في اعتقادنا شيوع الحكم الديمقراطي بين الأمم الكبيرة على التخصيص. لأن الحكم الديمقراطي ينزع السلطان من الأفراد الطامعين ويرده إلى الشعوب، أو يحمل لهذه الشعوب رأيا لايمكن إغفاله قبل إعلان حرب من حروب العدوان. وليس من عادة الشعوب أن تخف إلى الحرب كما يخف إليها جبابرة المطامع وطلاب المجد الكاذب بسفك الدماء واستباحة حقوق الضعفاء. وتتجلى هذه الحقيقة الهامة أوضح جلاء في مراجعة تواريخ الحروب الكبرى في القرن الماضي والقرن الحاضر. . . . فانتشار الديمقراطية مصل واق من الحروب، أو مخفف للإصابة بها ولو بعض التخفيف. وشيوعها في العالم ينصف الأمم الضعيفة كما ينصف الأفراد الضعفاء". (٣)

يقول الدكتور عدنان النحوي " وجاءت الديمقراطية إلى (مصر) بلد العقاد، جاءت بدولها وجيوشها، فهل ردت السلطان إلى الشعوب، أم نزعته من الفرد ونزعته من الشعوب؟ وكيف جاز للعقاد أن ينسى ما فعلته الديمقراطيه الفرنسية في الجزائر، وما فعلته الديمقراطية البريطانية في مصر،

وفلسطين والهند، وفي آسيا وأفريقيا، وما تفعله الديمقراطية الأمريكية، يحيط بها الأقزام والأفراخ في فلسطين ولبنان، في أرض العالم الواسع؟ أين المصل الواقي؟ ولماذا لم ينفع في مصر وسائر بلاد الإسلام؟ أين إنصاف الأمم الضعيفة؟ أين إنصاف الأفراد الضعفاء؟ ألم تسحق الديمقراطية الضعفاء أفرادا وشعوبا كما سحقتهم الاشتراكية، والشيوعية، سواء بسواء؟ نسي العقاد التاريخ، وعلت غشاوة على عينيه وهو يكتب هذه الكلمات التائهة!"(٤)

وهكذا انسلت الديمقراطية تغزو الأفكار والقلوب والنفوس، ونادى بها الكثيرون فمنهم من يقول إن الديمقراطية ضرورة وإنها الطريق الوحيد لنهضة وتقدم الأمم، إذا كان هذا هو حال الديمقراطية وآثارها، فماذا بقي إذن للإسلام؟، ماذا بقي للشورى؟ التي يجب أن تكون أساس الموازنة والنظرة إلى الأمور ذات النبع الخالص النقي الذي أساسه الإيمان بالله واليوم الآخر. يقول سبحانه وتعالى﴿**اتبعوا ما أنزل إليكم من ربكم ولا تتبعوا من دونه أولياء قليلا ما تذكرون**﴾(٥) صدق الله العظيم.

الفرق بين الشورى والديمقراطية في مجال المسؤولية:

هناك فرق هام بين ميزان الشورى في الإسلام وميزان الديمقراطية من حيث صنع القرارات وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات والنظرة إلى المسؤول والمسؤولية والموازنة بينهما. وتظل المسؤوليات والصلاحيات في الديمقراطية أمرا لايقدره إلا الشعب فقط أو من يمثل ذلك الشعب. فالمسؤوليات والصلاحيات لاتنبع إلا من خلال جهد بشري محض ومن تجربة بشرية فقط لاتمت إلى أي قواعد إيمانية، أو أسس عقيدية، أو خطة منهجية متصلة بالله، فهي معزولة كل العزل عن الإيمان بالله، بل ومنفصلة ومنبتة عنه.

أما أساس المسؤوليات والصلاحيات في الإسلام وأساس الموازنة بينهما ومنزلة المسؤول وحدوده ومكانته، فتنبع كلها من الإيمان بالله ومن عقيدة راسخة ودين قويم ومنهاج رباني متكامل، هو الذي يحدد القواعد والأسس التي ينبغي أن تسير عليها المسؤوليات والصلاحيات والموازنة بينهما. إن موضوع صنع القرارات في الإسلام هو جزء من كل: هو جزء من مسؤوليات وصلاحيات المسؤول. فالمسؤول هنا يقول الدكتور النحوي " واحد محدد. فالشورى في الإسلام، نظام متكامل، ونظرية شاملة، تمتد في حياة الأمة كلها، حتى البيت والأسرة، والمؤسسات، والمنشآت، والإدارات الحكومية، والأمير، وأولي الأمر كلهم، وولي الأمر في الولاية الكبرى". (٦)

إن المسؤولية في الإسلام تعني محاسبة المسؤول عما يصدر منه فهي تحتاج إلى قوة إيمان وعلم وخبرة وموهبة، فهو محاسب على تلك المسؤوليات بين يدي الله تبارك وتعالى، وهذه هي أكبر وأخطر محاسبة وأعظم أمانة فالناس والمؤمنون هم أنفسهم مسؤولون كل في نطاق اختصاصه ودائرته. عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ أنه قال: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهله وهو مسؤول عنهم. والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته). رواه الشيخان.

إن كلمة مسؤول هنا، هي تذكرة بيوم الحساب والوقوف أمام الله وبين يدي الجبار، فهي تهز المؤمن هزاً وتذكره بالأمانة الملقاة على عاتقه وتحرك فيه مشاعر الاستخلاف والعبادة والعهد الذي أعطاه لربه، كل تلك الأحاسيس

تغني عن كثـرة أو قلـة، وعن اشتراكيـة شرقيـة، ووطنيـة قوميـة، وعن ديمقراطيه غـربية. وبما أن الأمر كذلك فالإنسـان المسلم يجب أن تنبع قراراته وترتكـز على ركيزة قوامهـا الإيمان بالله ورسلـه واليوم الآخر، فهـو مسؤول ومحاسب عن كل مايصنعه من قرارات ومبادرات.

الضرورة البشرية للشورى:

إن كافـة الناس في حـاجة إلى الشورى والتشـاور فيما بينهم، وهي ضرورة لهم وذلك لاختلاف عقولهم وتجربتهم وخبراتهم وحـاجة بعضهم إلى بعض. لم يكن النـاس في غنى عن الشـورى منـذ القـديم وإن اختلفت أهـدافهم ووسائلهم وأساليبهم. فالمرء قـد يطلب من الغير أن يشير عليه بما يرى في أمر من الأمور سواء بطلب منه أو بـدون طلب، وقد تكون الشورى على مستوى الجماعة والأسرة على حد سواء.

لقد دل القـرآن الكريم على أن الناس في حاجـة لبعضهم البعض، فكانت المجتمعـات البشرية تتشـاور فيما بينها من شـؤون هـامة، فقـد يستشير زعيم القوم قومـه ويشير الرعية على الراعي، بصرف النظـر عن القصد من التشاور سواء أكـان الصواب أم غيره. وفي ذلك قـال الله سبحـانه وتعـالى عن الملكة بلقيس وهي تخاطب قومها البارزين بخصـوص ما جاءها من نبي الله سليمان عليـه السـلام: ﴿**يـا أيها الملـؤا أفتـوني في أمـري مـا كنت قـاطعـة أمـراً حتى تشهدون**﴾[٧]. تلك الآية الكـريمة تـدل دلالة واضحـة على أن الامم كانت تتشاور في أمورها ذات الأهمية، وهي مثل أو أنموذج للتشاور والتي ظاهرها إرادة الحق والمصلحة لها ولقومها.

الضرورة الشرعية للشورى:

مبدأ الشورى من أهم مقومات نظام الحكم في الإسلام، به نطق القرآن، وجاءت السنة، وأجمع عليه الفقهاء. وهو حق للأمة وواجب على الخليفة، والتفريط به سبب لعزله. والأدلة على وجوبه تستفاد من القرآن ومن سيرة النبي صلى الله عليه وسلم ومن أقوال الفقهاء: (٨) قال تعالى: ﴿ **وشاورهم في الأمر** ﴾ (٩)، وظاهر الأمر يدل على الوجوب، ومن أقوال الفقهاء والمفسرين بصدد هذه الآية قول ابن تيمية: " لاغنى لولي الأمر عن المشاورة فإن الله تعالى أمر بها نبيه ﷺ " (١٠). وجاء في تفسير الطبري بصدد تلك الآية الكريمة، إنما أمَرَ الله نبيه صلى الله عليه وسلم بمشاورتهم فيه تعريفا منه لأمته ليقتدوا به في ذلك عند النوازل التي تنزل بهم فيتشاوروا فيما بينهم. (١١)

ومما يؤكد أيضا الضرورة الشرعية للشورى ووجوب المشاورة على رئيس الدولة أن النبي ﷺ على جلالة قدره وعظيم منزلته كان كثير المشاورة لأصحابه. شاورهم يوم بدر في التوجه إلى قتال المشركين حيث قال صلوات الله وسلامه عليه: (أشيروا عليّ أيها الناس) (١٢) وشاورهم قبل معركة أُحد أيبقى في المدينة أم يخرج إلى العدو(١٣). وشاور السعدين: سعد بن معاذ وسعد بن عبادة يوم الخندق فأشارا عليه بترك مصالحة العدو على بعض ثمار المدينة مقابل انصرافهم عنها وبرجوعهم وبمن معهم عنه وعن أصحابه فقبل رسول الله ﷺ مشورتهم ونزل عند رأيهم. (١٤) قال تعالى في وصف أصحاب النبي ﷺ يمتدحهم: ﴿ **وأمرهم شورى بينهم** . . . ﴾ (١٥). كل ذلك أمثلة تدل على أهمية الشورى في الإسلام إلى حد أن ترك الشورى من قبل رئيس الدولة يوجب عزله، جاء في تفسير القرطبي «قال ابن عطية: والشورى من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام، من لايستشير أهل العلم والدين فعزله واجب» (١٦).

فيما تقدم يتبين لنا بوضوح أن الشورى في نظام الحكم في الإسلام أمر بالغ الأهمية، والهدف منها معرفة الرأي الصواب وذلك عن طريق الآراء ومقارنتها ومناقشتها والأخذ بالأرجح منها، وهي بحد ذاتها عصمة لولي الأمر من الوقوع في الخطأ والإقدام على أمور قد تضر بمصالح الأمة وهو لايشعر بذلك ولاسبيل إلى إصلاح ذلك الضرر بعد وقوعه.

أسلوب مبدأ الشورى وطريقة إجرائها:

لقد تعددت أساليب وطرق إجراء الشورى في عهد الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام وأصحابه رضي الله عنهم أجمعين، تعددا بحيث يوحي بعدم تحديد أسلوب معين يلزم التقيد به في الشورى، فالشارع الحكيم لم يضع طريقة معينة في إجرائها ولا أسلوبا معينا يُلزم المسلمين باتباعه في كل مايحدث لهم من أمور يحتاجون فيها إلى المشورة، بل ترك الباب مفتوحا حتى يتسنى صنع أسلوب مختلف، لكل حدث فيما يناسبه، فالأحداث يختلف كل منها عن الآخر، فمنها ما يحتاج لرأي فرد واحد، ومنها مالا يكفي فيه إلا شخصان أو أكثر، ومنها ما لا يكفي فيه إلا أهل الحل والعقد جميعهم، وبعضها يقع في ظروف تتعين فيها سرعة البت في الأمر، وفي ذلك يكتفي بالحاضرين فقط، ومنها مايقتضي السرية التامة والكتمان فلا ينبغي أن يطلع عليه إلا نفر معين، وبعض الأمور تحتاج إلى خبرات وتجارب معينة لاتتوفر إلا في أشخاص وعدد معين من الناس.

وهكذا تختلف الأمور من حيث الزمان والمكان، فلكل مقام مقال، ولكل زمان دولة ورجال، ولهذا اكتفت الشريعة بوضع أو تقرير مبدأ عام للشورى وتركت لأهل الحل والعقد طريقة إجرائها وأسلوب العمل بها حسب

ماتقتضيه الأمـور وحسب اختلاف الأمكنة والأوقـات والجماعات، وهذا في حد ذاته ماتـدعو إليه أحدث النظريات المعـاصرة والجديدة في صنع القرارات وهي النظريـة الموقفية، والتي جـاءت بعد النظـريات الكـلاسيكية والنظـرية السلوكية، والنظرية الكمية التي تعتمد على الرياضيات والإحصاء من البرمجة والمصفوفات. وفحوى النظرية الموقفيـة باختصار يدور حول أن الموقف يحدد القيـادة والتنظيم وكل مـا يتعلق بالعمليـة الإداريـة، وأن المواقف تختلف وأن مايصلح اتخاذه في موقف معين لايجوز استخدامه في موقف آخر.

الشورى في عهد الرسول ﷺ:

كان التنظيم الإداري يقـوم في ظل حكومة مـركزيـة قوية ومنظمـة، وكان النبي صلوات الله عليه وسلامه، هو الرسول والمشرع في إطار التشريع الإلهي والقائد الأعلى ورئيس الإدارة كلهـا، وفي مجال صنع القرارات طبق الـرسول ﷺ الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن يشهـد لهم بـالعقل والفضل. (١٧) إن السُّنـة الشريفـة مليئـة بالشواهد التي تدل على أن الـرسول عليه الصلاة والسلام، كان يستشير غيره من أهل الرأي والخبرة وكان كثيرا ما ينزل عند حكمهم كما أسلفنا سابقا.

وقد بيّـن النبي ﷺ «أنه ما بعث اللـه من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان: بطانة تأمـره بالخير، وتحثه عليه وتذكره به إذا نسي، وتعينه عليـه إذا ذكـر، وبطانـة تأمـره بـالشر، وتحضـه عليه، ولا تـذكـره إذا نسي، ولاتعينه إذا ذكـر». (١٨) ويصـدق هذا الأسلـوب على وضع أبي بكر وعمـر رضي الله عنهما كبطـانة للـرسول ﷺ، فقد كـانا يـرافقانه في ذهـابه وإيـابه، ودخوله وخروجه، ورخائه وشدته، وكان كثير المشاورة لهما. (١٩) فلقد كان

رسول الله ﷺ، دائم المشاورة والميل إلى رأيها. وهكذا عرفت الإدارة في عهد الرسول ﷺ مبدأ التشاور في كافة الأمور بهدف الوصول إلى خير الحلول. ولقد كان صلوات الله وسلامه عليه، يتابع حسن تنفيذ عماله لأعمالهم وذلك على صعيد متابعته لتنفيذ الأعمال والقرارات، فكان يولي هذا ويعزل ذاك بعد أن يتأكد من أخبارهم وما يسمع عنهم وما يتم التوصل إليه بعد التشاور بشأنهم.

الشورى في عهد الخلفاء الراشدين:

لقد ترك رسول الله ﷺ من بعده مصدرين أساسيين للتشريع والتنظيم هما القرآن الكريم وما فيه من تشريعات، وأعماله التي قام بها، وأحاديثه التي حدّث بها وهو ماعرف بالحديث والسنة، وقد واجه المسلمون الكثير من الصعاب فأخذوا ينظرون فيها ويحلونها بالقياس. ففي عهد الخلفاء الراشدين كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة، وكانت أوامره ملزمة وواجبة التنفيذ طالما كانت لاتتعارض وأحكام القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. ففي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية المرتبطة بصنع القرارات، ولقد كان مبدأ الشورى هو أساس الحل والربط والتنفيذ الذي يعتمد عليه في صنع القرارات. فقد كان الخليفة عمر ــ رضي الله عنه ــ يشاور أفضل الرجال قبل صنع القرارات الخاصة بتعيين كبار موظفيه، فقال لهم يوما: أشيروا عليّ على رجل أستعمله في أمر قد دهمني، فقولوا ماعندكم، فقالوا: نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي، فأحضره وولاّه، فوُفق في عمله وقام فيه بما أربى على رجاء عمر وزاد عليه، فشكر عمر لمن أشاروا بولاية الربيع. (٢٠)

وكان عمر ـ رضي الله عنه ـ إذا عينّ واليا يعطيه عهد تعيين يحتوي على أمر تعيينه وتحديد مايخوله له من سلطات وما يكلف به من واجبات، وكان يعلن هذا العهد في المسجد حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطات الولاة والموظفين وواجباتهم. (٢١) وكانت عبقرية عمر تكمن في تخيره لأفضل الحلول واكثرها مناسبة وملاءَمةً للمواقف التي واجهته، وذلك بعد إحاطته التامة بجميع الظروف الخاصة بالقرار. (٢٢)

لقد وضع عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - أثناء خلافته أسس نظام الدولة الإسلامية وقسم الدولة إلى أقسام إدارية كبيرة ومختلفة، وولى عليها الولاة، وبينّ لكل منهم وظيفته وكثيرا ما كان يشرف على حال رعيته بنفسه ويتعقب أخبار وسيرة ولاته وعلى أمور الدولة عامة. وبهذا عرفت الإدارة الإسلامية في عهد عمر أهمية وضوح القرارات ودقتها وضرورة إعلام الجمهور بها، كما عرفت مبدأ متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها من خلال تفسير وتبرير أهداف القرار لإقناع الرأي العام بمضمونه، وأوضح مثال لذلك موقفه من القرار الذي اتخذه بعزل خالد بن الوليد من جميع مناصبه. (٢٣)

ويعلق الدكتور سليمان الطماوي على هذا القرار بقوله: عندما أحسّ الخليفة عمر أن كثيرا من المسلمين الذين عملوا مع خالد - لم يستريحوا لقرار عزله، بادر بالتخفيف من وقع القرار على الرأي العام العربي والإسلامي المعجب بخالد، فأذاع في الامصار: "إني لم أعزل خالدا عن سخطة ولاخيانة، ولكن الناس فتنوا به، فخفت أن يوكلوا إليه ويبتلوا به، فأحببت أن يعلموا أن الله هو الصانع، وألا يكون بعرض فتنة. . "، ويضيف الدكتور الطماوي أن هذا التفسير والتبرير الذي طرحه عمر للقرار يكشف عن

موهبة فذة وفن أصيل في القيادة. فهو يعلم تماما أن أحدا لن يعصي قراره ولا حتى خالد نفسه، ولكنه يدرك بفطرته الحاجة إلى إقناع الرأي العام، وأنه لابد من تفسير للقرارات الكبرى التي قد تصادم الرأي العام في شعوره وهو أمر لم ينتبه إلى أهميته علماء الإدارة إلا في التاريخ الحديث. . " . (٢٤)

إن هناك الكثير من مواقف الخليفة عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - وفراسته في صنع القرارات التي تتجلى وتبرز شخصية عمر بن الخطاب - رضي الله عنه -. فمثلا من بدائع الإدارة الحسنة في عهد الخليفة عمر، أنه كان يعلم الناس ألا يكثروا الرجوع إلى الحاكم للفصل بينهم في خصوماتهم، ليصرف وقته في التفكير في أمورهم الخطيرة، وأن يعتمدوا على أنفسهم لا على صاحب السلطات. (٢٥)

وهذا مالم تدركه الإدارة الحديثة إلا حديثا وعملت على تطبيقه للحد من ضياع وقت المسؤولين في الإجراءات الروتينية، التي لاتحتاج لتدخل السلطة التشريعية، وتلافيا لضياع وتبديد جهودهم التي يجب أن تصرف في العمل على إنجاز المهام الرئيسة وحل المشكلات الهامة.

كما عرفت الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين - مبدأ تقسيم العمل والتخصص في القيام بالمهام أو تقديم المشورة ضمانا لرشد القرارات وفعاليتها، فنجد الخليفة أبا بكر يسند إلى عمر بن الخطاب مهمة القضاء، ويسند إلى الإمام علي الإشراف على أسرى الحرب وشؤونهم، ويسند إلى أبي عبيدة بن الجراح أمانة بيت المال. (٢٦)

أما المبادئ التي طبقها رابع الخلفاء الراشدين علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - في مجال صنع القرارات، فقد تضمنها عهده الذي كتبه إلى الأشتر

النخعي حين ولاه أعمال مصر عام ٣٩هـ وفيه يقول: " . . ثم انظر حال كتّابك، فول على أمورهم خيرهم . . ثم لايكن اختيارك إياهم على فراستك، ولكن اختبرهم بما وُلّوا للصالحين قبلك، فاعمد لأحسنهم كان في العامة أثرا، وأعرفهم بالأمانة وجها، فإن ذلك دليلٌ على نصيحتك لله، ولمن وليت أمره . . وليكن كتابك غير مقصر عن عرض مكتوبات عمالك عليك والإجابة عنها، حسن الوكالة والنيابة عنك فيما يحتج به لك عليهم من مكتوباتهم، ومايصدر عنك إليهم من الأجوبة . . " . (٢٧) ويتضح من مضمون ذلك العهد بعض المبادئ الإدارية الخاصة بتوجيه الولاة إلى العمل على الاهتمام بشؤون الرعية من حيث سرعة البت بالأمور وصنع القرارات بشأنها، وإلى الحذر وتوخي الثقة وكفاءة من يفوضون بعض سلطاتهم وصلاحياتهم إليهم لصنع بعض القرارات نيابة عنهم.

ولقد اعتمد جميع الخلفاء الراشدين دون استثناء على الشورى في البت في الأمور الهامة، وحلهم للمشكلات العامة التي كانت تواجههم في تصريف أمور الدولة. وكانت الشورى في عهد الخلفاء الراشدين على نوعين: جماعة من كبار الصحابة يعتمدهم الخليفة ويستشيرهم فيما يعرض له من أمر قبل البت فيه، وعامة أهل المدينة وزعماء الوافدين إليها، كما فعل عمر حين كان يأمر المنادي أن ينادي "الصلاة جامعة" وبعد الصلاة يخطب عمر بالمصلين، ويعرض عليهم الموضوع الذي يريد أن يعرف فيه رأي سواد الناس، ومما روي عن عمر ـ رضي الله عنه ـ أنه خطب مرة وقال "إنني لم أزعجكم إلا لأن تشتركوا معي فيما حملت من أموركم، فإني واحد كأحدكم، وأنتم اليوم تقرون بالحق، خالفني من خالفني ووافقني من وافقني، ولست أريد أن تتبعوا هذا الذي هو هواي، معكم من الله كتاب ينطق بالحق، فوالله لئن

كنت نطقت بأمر أريده، ما أريد به إلا الحق " [٢٨]، كما يُروى أن عمر ـ رضي الله عنه ـ قال: " لاخلافة بدون شورى " . وهكذا كان حال معظم القرارات التي تمس حياة العامة، قد كانت تُفصل ويُبت فيها بالشورى، ومع تطور الدول الإسلامية نُظِّمَ أمر الشورى وأصبح من الأركان الجوهرية التي يرتكز عليه نظام الحكم في الإسلام.

خصائص الشورى:

إن قاعدة الشورى تعتبر كغيرها من قواعد الإسلام الأخرى رحمة من الخالق بعباده، وهي إذا ماقورنت بغيرها من النظم البشرية المقابلة لها عدت سفينة نجاة للأمة ، ويجب أن يُعلم أيضا أن الشورى مصطلح إسلامي يحمل معناه المستقل به في الإسلام كمصطلحات الإيمان، والصلاة، والزكاة، والحج، والجهاد، وغيرها من المصطلحات الإسلامية التي لايجوز أن تفسر إلا بما أراده الشارع منها وبيّنه في الكتاب والسنة، وللشورى عدة خصائص تمتاز بها عن غيرها أهمها مايلي: [٢٩]

١ - أن ولي الأمر المسلم وأهل شوراه ورعيته كلهم يؤمنون بأنهم عبيد الله، وأنه تعالى هو المشرع وحده، كما أنه هو الخالق وحده، وأن هناك مصالح ومفاسد لاقدرة لهم على جلب الأولى منها ودرء الثانية إلا بتوجيه من الخالق إلى الوسائل التي تمكنهم من ذلك، ولقد تولى الخالق سبحانه وتعالى بيان تلك الوسائل في كتابه وسنة رسوله عليه أفضل الصلاة والسلام وإجماع علماء المسلمين. ومعرفة ذلك يقي المسلمين من الزلق والدخول فيما لايحسنون فيه صنعا، كما يحفظ جهودهم وطاقاتهم من الضياع، والعمل على تنفيذ أوامر الله.

٢ - أن ولي الأمر وأهل الشورى يجتمعون للتشاور وهدفهم جميعا الوصول إلى الحق الذي يرضي الله سبحانه وتعالى ويكون الإخلاص لله واقيا من اتباع الهوى أو التعصب لرأي بغير حجة وبرهان على مصلحته، وقد يخالف بعضهم بعضا ويصر كل منهم على رأيه وقت المشاورة ويدعمه بالحجة، ولكن خلافه ناشئ عن شعوره بالمسؤولية أمام الله تعالى، وليس ناشئا عن اتباع هوى أو الوقوف ضد رأي غيره لأغراض شخصية أو حزبية أو غيرها، وهذا فيه وقاية للأمة من الخطأ أو الخطر.

٣ - الجدية في الأمر من قبل ولي الأمر وأهل الشورى.

٤ - أن ولي الأمر وأهل الشورى لايصلون إلى وظائفهم عن طريق طلبها وترشيح أنفسهم لها، أو السعي للحصول عليها عن طريق الرشوات أو القرابات، أو الاشتراك في مصالح مادية. ويترتب على هذه الميزة الأمن من التكتلات الحزبية أو السياسية، ومن التنافس على الوظائف والصراع من أجلها.

٥ - أن ولي الأمر المسلم وأهل شوراه إذا فرغوا من المشاورة، وأخذ ولي الأمر بالرأي الذي فيه المصلحة، وقف هو وأهل الشورى والأمة كلها صفا واحدا لتنفيذ الرأي وأصبح المخالف الذي لم يقتنع برأي ولي الأمر ومن معه وقت المشاورة، كأنه هو صاحب الرأي في الحماس له وتنفيذ مقتضاه، ويعتبرون كلهم أن ذلك هو مقتضى طاعة الله ورسوله وطاعة ولي الأمر الذي أمر الله بطاعته ما دام في أمر اجتهادي لا معصية فيه للخالق.

ويترتب على ذلك توحد الكلمة واجتماع الشمل والتجرد عن الأهواء، وسد منافذ الخلاف بحجة المعارضة ونحوها.

وبهذا نعلم أن الشورى هي سفينة النجاة للسياسة الإسلامية، وهي إحدى قواعد الأمن السياسي التي لاتوجد قاعدة تماثلها في غير السياسة الشرعية من رب العزة والجلال.

الأمور المترتبة على العمل بالشورى:

إن مشاورة ولي الأمر لرعيته، وبخاصة أهل الحل والعقد منهم في شؤون الدولة الإدارية والسياسية والاجتماعية والعسكرية وغيرها، تترتب عليها مصالح كثيرة لولي الأمر ورعيته معا، منها: (٣٠)

١ - ظهور الصواب في الغالب بعد عرض الآراء ومناقشتها، وهذه المصلحة تعود بالخير على الراعي ورعيته جميعا.

٢ - استفادة بعض المتشاورين من خبرة بعض، فإن كثيرا من الناس يكون له رأي في أمر من الأمور حسب علمه واجتهاده، وهذه تعود على المتشاورين بالنفع وخاصة ولي الأمر في اكتساب خبرات وتجارب بعضهم البعض.

٣ - إشعار الراعي رعيته بالمشاركة في الأمر الذي يهمهم، وأنه إنما يقوم بما أسندته إليه من جلب مصالحها ودفع المفاسد عنها، وأنها يجب أن تشترك معه في تحمل أعبائه التي انتدبته لها، وهذه المصلحة تعود على الجميع (الراعي والرعية) لتحمل الرعية المسؤولية معه وإعانته على أداء واجبه وتكون على علم بما ينوي القيام به من أعمال.

٤ - استمرار الثقة بين ولي الأمر ورعيته لأنه إذا أكثر من مشاورته قويت صلة بعضهم ببعض، وشعر هو بتأييد رعيته له في تصرفاته فيقوى بذلك جانبه، ويَشعرون أنه مهتم بمصالحهم وآرائهم بخلاف ولي الأمر الذي يقدم على تنفيذ مايرى بدون الرجوع إلى رعيته، فإنه قد يشك في موافقتهم على تصرفه وتأييده، فلا يكون قويا في إقدامه بل قد تنزل به هواجس الخوف والقلق من تبرمهم منه وعدم ثقتهم فيه، كما أن رعيته قد تشك في جدوى تصرفه وفي إرادته المصلحة لهم، بل قد يظنون أنه يريد الاستبداد بالأمر، وتنفيذ مافيه مصالح لنفسه، والإضرار برعيته. وفي هذا ضرر على ولي الأمر ورعيته بفقد كل منهم ثقته في الآخر.

٥ - تضييق هوة الخلاف بين ولي الأمر ورعيته أو بين فئات الرعية. إن الاختلاف في أمر، جائز الوقوع ولاضرر فيه إذا نشأ عن اجتهاد وإرادة للحق، ولكن قد لايتدارك المختلفون ذلك فتزداد هوة الخلاف حتى تصل إلى التنازع والشقاق.

٦- سعي ولي الأمر في جمع كلمة رعيته والقضاء على أسباب الاضطرابات التي قد تنشأ من اختلاف الآراء، فالشورى أنسب طريق لاطلاع ولي الأمر على وجهات نظر رعيته وأوجه الاختلاف بينهم، فيكون باستطاعته أن يفكر في إيجاد الحل المناسب وتوضيح مايجب توضيحه لهم وإقناعهم، أو أخذ الحيطة والحذر بالأسلوب المناسب لدرء الخطر.

٧ - يكون ولي الأمر القدوة الحسنة لمن يخلفه. إن ولي الأمر الذي يبذر بذور الخير في ولايته من عدل ومساواة وشورى وغيرها، يسن بذلك سنة حسنة ويكون سببا في تمسك من بعده بما بذره من الخير وهذا ماحصل

من القدوة الحسنة الأولى: رسول الله ﷺ، وتتابع عليه خلفاؤه الراشدون في الشورى.

وهكذا عرفنا مايجلبه العمل بالشورى من خير وسعادة للأمة كلها ومن مصالح كثيرة لولي الأمر ورعيته معا واتصافهم بصفة من صفات المؤمنين، وتنفيذهم لأمر الله سبحانه وتعالى بالعمل بالشورى، وعلى ذلك نستطيع أن نقيس مدى مايجلبه ترك ولاة الأمور العمل بالشورى من مفاسد كثيرة تعود عليهم وعلى رعيتهم بالشر ومخالفة أمر الله الذي لايعقبه إلا الضياع والخسران في الدنيا والآخرة، كما قال تعالى: **﴿فليحذر الذين يخالفون عن أمره أن تصيبهم فتنة أو يصيبهم عذاب أليم﴾**. (٣١)

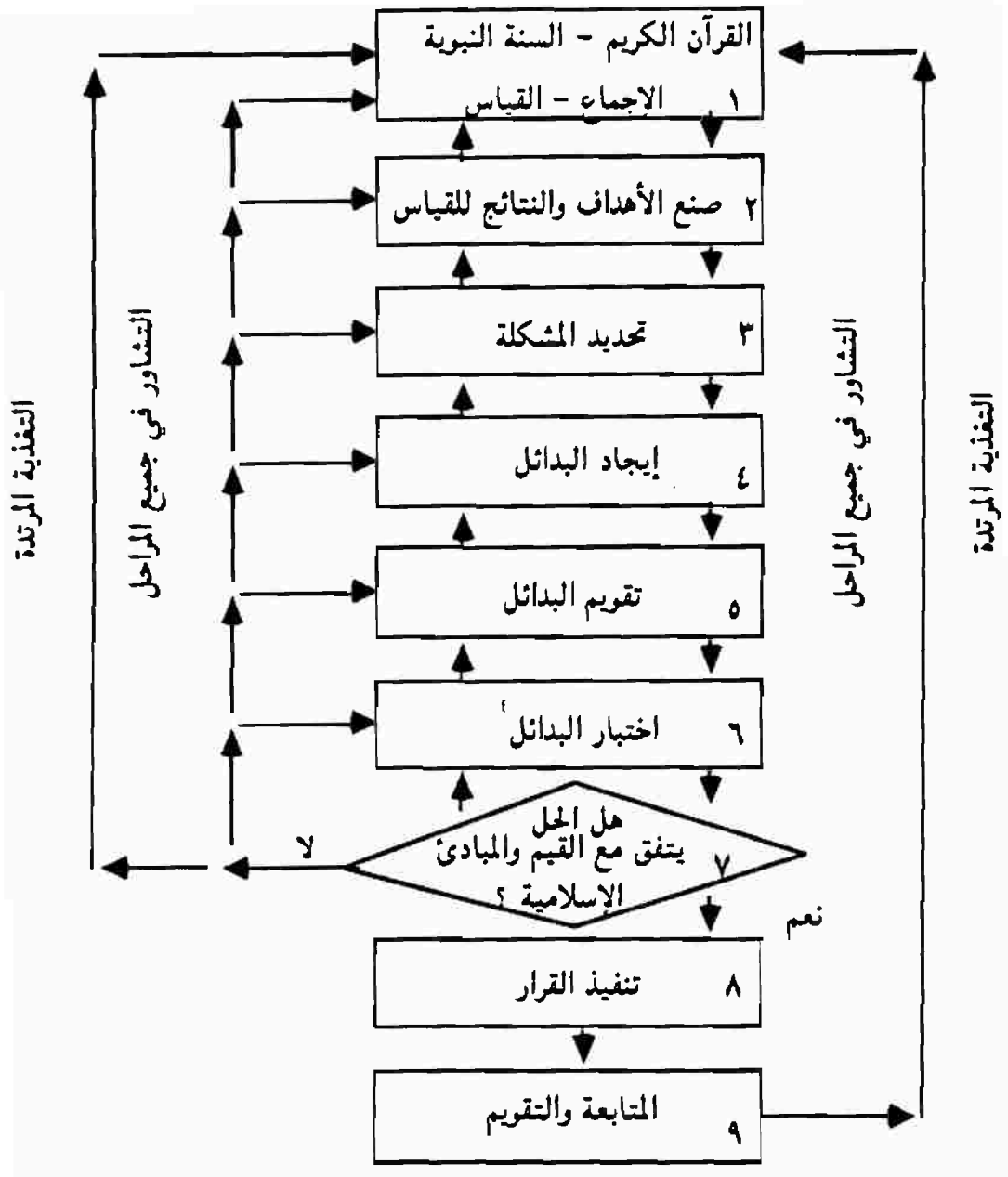
لذا، ومن هذا المنطلق فإننا نقدم فيما تبقى من هذا الفصل اقتراحا عمليا لنسق صنع القرار السليم، ليكون بمثابة أداة فعّالة من الأدوات المتّبعة في صنع القرارات الإدارية، ولكي يتمكن المسؤول الإداري المسلم المعاصر من اتباع الأسلوب القويم وذلك في تطبيقه والعمل به في مجال إدارته ومن موقع مسؤوليته. وميزة هذا النسق هو الاعتماد الكلي على مبدأ الشورى الإسلامية مع مراعاة الخطوات العملية المتبعة في تنفيذه، وعلى أفضل وأحدث الطرق الحديثة والمتبعة في أدبيات الإدارة الحديثة وصنع القرارات.

تقول النظرية الشرطية (CONTINGENCY THEORY) أو ما تسمى - نظرية المواقف - إن لكل حدث ممارسة إدارية معينة، فهي تقرر أن يتم صنع القرار وطريقة إجرائه حسب مايقتضيه الأمر من تدبير، كما يعتمد أيضا على مستوى التدبير الإداري الذي يتوجب أن تتم الممارسة الإدارية في محيطه. والشورى مبدأ عام وشامل تتم ممارسته على جميع الأصعدة، وفي مختلف مستويات التدبير الإداري (المستوى التشريعي، المستوى التنفيذي، المستوى الإشرافي) وبدون تحديد أسلوب معين، بل لكل حدث مايناسبه من الإجراءات والأساليب حسب ماتقتضيه الأمور وحسب اختلاف الأمكنة والأوقات والجماعات.

إن كل النظريات المستقاة من الفكر الإداري الغربي إنما هي نظريات وقوانين تعتمد على مفاهيم وفلسفة غربية لا تمت إلى الواقع الإسلامي بصلة، وهي بذاتها مفاهيم وضعية لاترتكز على مبدأ شرعي، ولاتصلح أن تكون مثلاً صالحاً يحتذى به، إن كل قانون وضعي وضعه البشر مردود ولايصلح أن يكون أساسا لنظام حياة البشر، لأن الله سبحانه وتعالى قد بَيّنَ في كتابه العزيز وسنة رسوله الكريم ماتحتاجه البشرية لإسعادها ومايصلح أن يكون مبدأ حياة، وأنموذجا أمثل يجب علينا اتباعه والاقتداء والعمل به في جميع المنشآت والمؤسسات الحكومية وفي الأصعدة الأخرى، مثل المجتمع والدولة التي يجب عليها أن تؤكد ذلك وتساعد على العمل به وتنفيذه، كما يجب العمل به على مستوى الأسرة التي هي أساس المجتمع، وفي جميع المناطق إن مبدأ

الشورى هو مبدأ وأساس عام لنظام حياة بشرية يجب اتباعه ليس فقط على صعيد أو في مستوى معين، ففي المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها يجب ممارسته وفي مختلف المستويات التدبيرية.

وبناء على ذلك فنحن هنا نقترح أن يتم تعديل نسق صنع القرار المستخدم في التدبير الإداري الوافد إلينا ونحن بدورنا أخذنا به وطبقناه في منشآتنا المختلفة دون الأخذ في الاعتبار قيمنا ومبادئنا الإسلامية الأصيلة، التي شرعها لنا ووضع أسسها رب العزة والجلال وعمل بها سيدنا ونبينا محمد ﷺ وتبعه في ذلك خلفاؤنا الراشدون رضوان الله عليهم، لذا نرى أن يكون أنموذج نسق صنع القرار على النحو الموضح في الشكل رقم (٤)، أنموذجاً مستمداً من كتاب الله وسنة رسوله الكريم واجتهاد علماء المسلمين. إن الأنموذج المقترح يختلف عن سابقه في كونه ليس فقط أنموذجا وضعيا، بل أنموذج قائم على أساس ومبدأ شرعي إسلامي، فالأهداف والنتائج التي يجب علينا أن نقيس ونُقوِّم قراراتنا على أساسها؛ إنما هي مستمدة من القرآن الكريم والسنّة الشريفة والإجماع وعلى ضوء تلك الأهداف يتم تحديد المشكلة، وإيجاد البدائل وتقويمها، ومن ثم اختيار الحل بنفس الطريقة التي سبق مناقشتها وشرحها في نسق صنع القرارات المتبع في الفكر الغربي، لكن بعد اختيار الحل المناسب للمشكلة المطروحة. هناك سؤال يطرح نفسه للتأكد من مدى مطابقة الحل الذي تم اختياره واتفاقه مع القيم والمبادئ الاسلامية، فإن كان الجواب بنعم، تمّ الانتقال إلى الخطوة التي تلي اختيار الحل وهي تنفيذ القرار، ومن ثم متابعته وتقويمه وإرجاعه إلى أصله وهو القرآن والسنة الشريفة واجتهاد علماء المسلمين للتأكد من صحته. كما أن هناك تقويماً لكل مرحلة في المرحلة التي تليها للتأكد من صحة كل مرحلة قبل الانتقال إلى


القرآن الكريم - السنة النبوية
١ الاجماع - القياس
٢ صنع الأهداف والنتائج للقياس
٣ تحديد المشكلة
٤ إيجاد البدائل
٥ تقويم البدائل
٦ اختبار البدائل
٧ هل الحل يتفق مع القيم والمبادئ الإسلامية ؟
لا
نعم
٨ تنفيذ القرار
٩ المتابعة والتقويم
التغذية المرتدة
التشاور في جميع المراحل
التغذية المرتدة
التشاور في جميع المراحل

المرحلة التالية، ولكن إن كان الحل الذي تم اختياره غير متفق مع تلك القيم والمبادئ السامية، وجب أن يتم اختيار حل آخر مناسب ويتفق والقيم الإسلامية، وذلك عن طريق تقويم البدائل المطروحة مرة ثانية وتجربته مرة أخرى فإن لم يكن صالحاً، تم الرجوع إلى مرحلة إيجاد البدائل واختيار بدائل أخرى أو حتى ينبغي تحديد المشكلة مرة ثانية، وربما استدعى الأمر وضع أهداف ونتائج قياس غير السابقة من المستطاع الوصول إليها وتحقيقها في ظل كتاب الله سبحانه وتعالى وسنة نبيه الكريم واجتهاد علماء المسلمين. وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان الرجوع إلى القرآن الكريم والسنة المطهرة من أول وهلة يتضح فيها عدم صلاحية واتفاق الحل مع القيم الإسلامية، وذلك لجسامة الأمر وأهميته ليتم استمداد أهداف جديدة واضحة وممكن تحقيقها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. من كل ماسبق يتضح الفرق بين قانون وضعي بحت لايمت إلى قيمنا ومبادئنا الإسلامية بأي صلة كما هو موضح في الباب الأول، وبين أنموذج نرى أنه الأنموذج الأمثل والتطبيق الأعدل في ظل ممارسة إيمانية صادقة نابعة من كتاب الله سبحانه وتعالى وسنة رسوله الأمين وقائمة على أساس إسلامي قويم، هو الشورى التي أوصانا بها وأوجبها الله سبحانه وتعالى، لذا ينبغي علينا أن نتبع ذلك النسق المستمد من كتاب الله وسنة رسوله.

أمور أخلاقية لابد منها:

إن الدين الإسلامي - كما نعلم جميعا - يحث على مكارم الأخلاق الفاضلة والمعاملة الحسنة ومراقبة الله في كل صغيرة وكبيرة. والحديث الصحيح المشهور (إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق) [٣٢] هو خير شعار يلتزمه المسؤول الإداري المسلم المعاصر خاصة في مجال صنع القرارات. لذا، ومن باب

التـذكير بـالشيء، فعلى المسـؤول الإداري المسلم في عصرنـا هـذا والعصـور المتتـاليـة، أخذ هـذه النقـاط الأخـلاقيـة بعين الاعتبار عنـد صنع القـرارات الإداريـة فهي كلهـا تنبع من النبـع الصـافي الـذي لاينضب: القـرآن والسنـة وخاصة تطبيقـات الرسول الكريم ﷺ في حياته في مكـة والمدينة. وسنتطرق هنا إلى ست نقـاط أساسية مستشهـدين ببعض الآيات القرآنيـة أو الأحاديث النبوية الشريفـة أو بعض من هديه ﷺ وخاصـة في المجال التطبيقي عند صنع القرارات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. ونحن نعلم جميعا أن الرسول ﷺ هو قدوتنا الأول في كافة الشؤون الدينية والدنيوية:

١ - الفهم الصحيح والـدقيق للمشكلـة التي يجب أن نجـد حـلاً لها. وهـذا يعني تحديـد وتعـريف السوضع القـائم الفعلي بشكـل صحيح ومن ثم الشروع في إيجاد الحل المناسب. ويُستشهد على ذلك من القرآن الكريم في مواضع كثيرة منها على سبيل المثال لا الحصر حادثـة نبي الله يوسف عليه السلام مع امرأة العزيز كما تصورها هذه الآيات: ﴿**واستبقا الباب وقدت قميصه من دبـر وألفيا سيدها لـدا الباب، قالت مـا جزاء من أراد بأهلك سـوءا إلاّ أن يسجن أو عـذاب أليم. قـال هي راودتني عن نفسي وشهـد شاهدٌ من أهلهـا إن كان قميصه قُدّ من قُبل فصـدقت وهو من الكاذبين. وإن كان قميصه قُـدّ من دُبر فكذبت وهو مـن الصادقين. فلما رءا قميصه قُدّ من دُبر قال إنه من كيدكن إن كيدكن عظيم**﴾. (يوسف: ٢٥-٢٨)

٢ - دراسة تسلسل الأحداث التي أدت إلى هذا الوضع القائم والإلمام بجميع جوانبـه وتشعباتـه حسب القرارات البشريـة الممكنة. وهنـا تتجلى قصة خليل الله إبراهيم ﷺ عندمـا كان يبحث عن ربه وكيف تدرج في تفكيره كما تُصـوره هذه الآيـات: ﴿**وكـذلك نري إبـراهيم ملكـوت السماوات**

والأرض وليكون من الموقنين. فلما جنّ عليه الليل رءا كوكبا قال هذا ربي فلما أفل قال لا أحب الآفلين. فلما رءا القمر بازغا قال هذا ربي فلما أفل قال لئن لم يهدني ربي لأكونن من القوم الضالين. فلما رءا الشمس بازغة قال هذا ربي هذا أكبر فلما أفلت قال ياقوم إني بريء مما تشركون. إني وجهت وجهي للذي فطر السماوات والأرض حنيفا وما أنا من المشركين﴾. (الأنعام: ٧٥-٧٩)

٣ - بعد استيفاء المراحل السابقة، يجب التأكد على أن مرجعية القرارات المتخذه تنبع من الكتاب والسنة. والشواهد على ذلك عديدة وكثيرة، منها على سبيل المثال لا الحصر: **﴿قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين. لاشريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين﴾** (الأنعام: ١٦٢-١٦٣). والحديث المشهور (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى) رواه البخاري ومسلم عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

٤ - التأكد والتثبت من أن نتيجة القرار المتخذ لاتتعارض بأي حال من الأحوال مع تعاليم الإسلام وتشريعاته السامية. قال رسول الله ﷺ (لاتزول قدما عبد حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن علمه مافعل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن جسمه فيم أبلاه) (٣٣) وروي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه قال: (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم).

٥ - المناقشة والمحاورة مع جميع الأشخاص المعنيين والجهات ذات العلاقة قبل الشروع في صنع وتنفيذ القرار. وآيات الشورى في القرآن توضح

هذه النقطة توضيحا كاملا. فالله سبحانه وتعالى يأمر نبيه صلى الله عليه وسلم بمشاورة أصحابه حيث قال: ﴿**فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين**﴾ (آل عمران: ١٥٩).

وقال أيضا يصف الصحابة رضوان الله عليهم أجمعين: ﴿**والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون**﴾ (الشورى: ٢٨)، وحتى في الأمور الشخصية، تحبذ الشورى أيضا، قال تعالى: ﴿... **فإن أرادا فصالا عن تراض منهما وتشاور فلا جناح عليهما**..﴾ (البقرة: ٢٣٣). أما حياة النبي ﷺ فمليئة بالشورى لأصحابه، نذكر منها مايلي على سبيل المثال وليس الحصر:

أ - حلف الفضول الذي كان بين العرب قبل البعثة وهو ينص على حفظ حقوق الإنسان، وقد تم بعد مداولات ومشاورات.

ب - الاقتراح الذي توصل إليه النبي ﷺ لحل أزمة وضع الحجر الأسود، ثم تنفيذ ذلك الاقتراح كما رآه ﷺ.

جـ - بداية الدعوة الجهرية تدل على أن الرسول ﷺ قد اتخذ قرارا إبداعيا بذلك.

د - استشارة الرسول ﷺ في أسرى بدر بعضا من أصحابه منهم أبوبكر وعمر رضي الله عنهما، كما استشارهم جميعا (المهاجرين والأنصار) يوم بدر وقال قولته: (أشيروا عليّ أيها الناس) يريد أن يسمع رأي قادة الأنصار بعدما سمع رأي قادة المهاجرين. وأدرك سعد بن معاذ ذلك

وأشار عليه بالحرب وقتال الكفار وقال قولته الشهيرة (. . فوالذي بعثك بالحق، لواستعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ماتخلف منا رجل واحد. . فسر على بركة الله).

هـ - مشاورة عمرو بن العاص قبل إرساله في سرية ذات السلاسل وذلك بقوله (. . . إني أريد أن أبعثك على جيش فيسلمك الله ويضمنك، وأرغب لك من المال رغبة صالحة) فقال له عمرو: يارسول الله: ما أسلمت من أجل المال، ولكن أسلمت رغبة في الإسلام وأن أكون مع رسول الله ﷺ)، فقال ياعمرو: (نعم المال الصالح للمرء الصالح) (٣٤).

و - في الطريق إلى غزوة الحديبية وعندما أحرموا بالعمرة، استشار النبي ﷺ أصحابه في أن يغيروا على ديار الذين ناصروا قريشا واجتمعوا معها ليدعوا قريشا ويعودوا للدفاع عن ديارهم، فقال أبوبكر رضي الله عنه (يارسول الله، خرجت عامرا لهذا البيت لاتريد قتل أحد ولاحرب أحد، فتوجه له، فمن صدّنا عنه قاتلناه). فقال الرسول ﷺ (امضو على اسم الله) (٣٥).

ز - مشاورتهم وقت غزوة الخندق، واستشارة الرسول لأصحابه في الخروج أو البقاء في المدنية يوم أحد، وفي مصالحة بعض الأحزاب يوم الخندق على ثلث ثمار المدينة، وغير ذلك مما لايتسع المقام لذكره في هذه العجالة، وقد قال أبوهريرة رضي الله عنه (مارأيت أحدا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ) (٣٦)

وقد قال عمر ـ رضي الله عنه ـ في الشورى عند اختيار الحاكم (الإمارة

شـورى) (من دعـا إلى إمارة نفسـه أو غيره من غير مشـورة من المسلمين فـلايحل لكم إلا أن تقتلـوه)، (فمن بـايـع أميرا عن غير مشـورة من المسلمين فلابيعة له ولا الذي بايعه) (٣٧)

٦ - التمكن من إفصـاح القرار والجهـر به دون أي خوف مـن أي مسؤول في المنشأة أو من خـارجها أو من الضغـوط العائلية أو من ضغـوط المجتمع بشكل عام.

فالقرآن الكـريم يصف المؤمنين الأتقياء بأنهم لايخافون في اللـه لومة لائم، قال تعالى: ﴿**ياأيها الذين آمنـوا من يرتد منكم عن دينه فسـوف يأتي الله بقوم يحبهم ويحبـونـه أذلة على المؤمنين أعـزة على الكـافرين يجاهـدون في سبيل اللـه ولايخافـون لومـة لائم، ذلك فضل اللـه يـؤتيه من يشـاء واللـه واسع عليم**﴾ (المائدة: ٤٤). لذا، فبالنسبة للقرار المصنـوع والذي هو على وشك التنفيذ، فإن المسؤول الإداري المسلم المعاصر لايجد أي حـرج في الإفصاح عنه والجهر به لأنـه ليس هناك مايخافه، فقـد اتخذ كافة التـدابير التي تجعل القرار يأتي على هذه الطريقـة. وهناك من التوجيهات النبوية الكـريمة الكثير من الأمثلة التي تجعل المسلم لا يخاف في اللـه لـومة لائم. ومن أهم مـاينسب إلى الإمـام تقي الدين ابن تيميـة قوله: (الساكـت عن الحق شيطان أخرس)، وهو كـلام فيه الكثير من التـوجيـه إلى عدم الخوف من قـولـة الحق وأن المسلم لايسكت عن قولـة الحق، فإذا فعل ذلك فهو بمثـابة شيطـان أخرس لايتكلم، مليء جـوفه بالخوف من العباد، وينسى الخوف من رب العباد.

وبعد، فهذه العناصر السـتـة، والنقاط الأخلاقية التي ذكرناهـا آنفا ما هي إلا توجيهـات للمسؤول الإداري المسلم المعاصر، صانع القـرار، ومتخذه،

ومنفذه، توجيهات مستمدة من نور الكتاب ونقاء السنة المطهرة، لتكون نبراساً يضيء له في دياجير الظلام.

إن المشورة هي في نهاية المطاف أمر بالمعروف ونهي عن المنكر، لكن المشورة النافعة والشورى المفيدة هي التي تنتهي فكريا وعاطفيا بعد التصويت واتخاذ القرار، فينصرف كل واحد إلى مهمته، أما التي تترك أصداء الغل والحزازات في النفوس فليست بمشورة نافعة والعياذ بالله.

ويجب أن يعلم صانع القرار بما لايدع مجالا للشك أنه إذا كان هناك نص من كتاب الله وسنة رسوله ﷺ واضحا في الأذهان، مقبولا في النفوس قطعي الدلالة عند كل أفراد الجماعة، فلا مجال للتشاور ولا مكان للشورى. كما يجب أن يعلم صانع القرار المسلم أن الشورى في ميزان الشريعة الإسلامية الخالدة ماهي إلا مرحلة للتفاهم ضرورية، لكنها وحدها لاتفضي إلى تنفيذ إن لم يكن القرار قابلا للتنفيذ والطاعة الملزمة.

نعم هناك خطر استبداد المسؤول الإداري، والخوف من الظلم، وخطر التعرض للخطأ إن لم تستفد الجماعة من آراء كل الناس، وخطر أن يصبح المؤمنون بشكل عام، والموظفون في منشأة ما بشكل خاص إمعة وقطيعا يساق إن كانت مشاركتهم في الشورى عند صنع القرارات صورية، لهذا كانت المسؤولية في التنظيم الإداري الإسلامي أساسية وضرورية. فكل مسؤول عن العمل يتشاور مع من يليه، تربية وسياسة للقلوب والعقول والجهد المشترك. فمتى لم يحسن إشراك موظفيه وسياستهم عُزل، والمسؤول الإداري نفسه يعزل إن أساء إشراك الموظفين المؤمنين في الأمر وسياساتهم، فيرجع الأمر إلى ذمة المؤمن الفرد الذي من صفاته ألاّ يطيع في معصية، ولايقر على منكر،

يسمع ويطيع بعد أن يبذل النصح والرأي وإن تأمر عليه ورأسَهُ عبد حبشي كأن رأسه زبيبة. لكنه أيضا يقف وقفة رجولية وموقفا صلبا لايلين إن قررت الجماعة عزل المسؤول الإداري المقصر في واجباته، والذي لايتخذ من الشورى أسلوبا وطريقا في إدارة شؤون الجماعة. (٣٨)

وخلال هذه المراحل المختلفة في نسق صنع القرار يتم التشاور بين المسؤولين في كل مرحلة حتى نضمن سلامة تدرج صنع القرار. وهذا موضح في الشكل رقم (٤) ص ١١٧، عن طريق السهمين المتعاكسين بين المراحل.

يقول الدكتور النحوي: " إننا نعترف أن التجربة البشرية في الديمقراطية قطعت شوطا أبعد مما قطعته الشورى. وذلك لأسباب عدة - لامجال لعرضها هنا - إلا أننا نقول أنه يجب استئناف المسيرة في تجربة بشرية مؤمنة، وجهد بشري مؤمن، وممارسة إيمانية صادقة، حتى نقدم للعالم كله النموذج الأمثل، والتطبيق الأعدل. (٣٩)

نعم ونحن بدورنا نضم أصواتنا لصوت الدكتور النحوي، فشعوب العالم كلها بحاجة إلى ذلك، كما أننا نحن المسلمين بحاجة إليه في شتى أمور الحياة التي يجب أن تكون مبنية على أساس إسلامي قويم وعقيدة إسلامية راسخة، ومبدأ حياة يتمثل في تنفيذ مايأمرنا به رب العالمين وما سنه لنا نبي الأمة وخاتم المرسلين نبي الهدى محمد ﷺ من أفعال وأقوال والتي إن تمسكنا بها، كانت لنا سفينة النجاة إلى بر الأمان، لذلك أوصى بها، بل أوجبها الله سبحانه وتعالى وعمل بها رسوله ﷺ وخلفه في ذلك خلفاؤنا الراشدون، أو على الأقل اتباع النسق المقترح في الشكل رقم (٤) ص ١١٧ في صنعنا للقرارات التي تمس شؤون حياتنا الإدارية والاجتماعية، أو الاقتصادية، أو السياسية أو

غيرهـا، فيجب على صـانعي القـرارات أن تكـون قـراراتهم مبنيـة على قيمنـا ومبادئنا الإسلامية التي شرعها الله وبيّنهـا في كتابه الكريم، فما كان منها يتفق مع ديننا الإسلامي الحنيف أخـذنا به وقمنا بتنفيذه، ومايتعـارض منها تركناه وأعدنا حساباتنا بما يتناسب والقيم والمبادئ الإسلامية.

ونظرة فاحصة إلى ما كان عليه حال المسلمين في عهد الرسول ﷺ وخلفائه الراشـدين من بعده وما آل إليـه حالنـا الآن، نرى ماوصل إليـه المسلمون من الفرقـة والتناحر وتنـافس الأحزاب على السلطـة، وإطاحة حـزب لآخر عن طـريق القوة والثـورات والانقـلابات لاعن طـريق التشـاور وتحكيم العقل. ولقد حصـل كل ذلك من آثار تـرك أمر اللـه سبحانـه وتعالى وفقـد الصفات الإيمانية وفروعها التي وصف اللـه بها المؤمنين من خلقه. قال سبحانه: ﴿**فما أوتيتم من شيء فمتاع الحيـاة الدنيا ومـا عند الله خير وأبقى للـذين آمنوا وعلى ربهم يتـوكلون. والـذين يجتنبون كبـائر الإثم والفـواحش واذا ماغضبـوا هم يغفرون. والـذين استجابوا لربهم وأقـاموا الصلاة وأمرهم شـورى بينهم ومما رزقنـاهم ينفقـون. والـــذين إذا أصـابهم البغي هم ينتصرون**﴾ (٤٠) كما قـال تعالى: ﴿**فبما رحمة من اللـه لنت لهم ولو كنت فظـا غليظ القلب لانفضـوا من حولك فـاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عـزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين**﴾. (٤١) وقال عز وجل: ﴿**فليحذر الذين يخالفون عن أمره أن تصيبهم فتنة أو يصيبهم عذاب أليم**﴾. (٤٢)

إنها مسـؤولية المؤمنين اليـوم جميعهم أن يقومـوا بـوضع تفاصيل الممارسـة الإيمانيـة للمـرحلـة والأوضـاع التي يمـرون بها، هكـذا تمضي هـذه الأسس والقواعد وتنمو وتزدهر إيمانا وعلما وعملا، وبذلك فقد تستطيع الأمة المؤمنة

أن تقدم للعالم مَثَل الشورى الرائد، والقدوة الصالحة الكريمة الحسنة، هذا هو الرد الحقيقي على الشيوعية والاشتراكية والديمقراطية وسائر ذلك من الأسماء والألقاب التي ماأنزل الله بها من سلطان، قال تعالى: ﴿**إن هي إلا أسماء سميتموها أنتم وآباؤكم ما أنزل الله بها من سلطان إن يتبعون إلا الظن وما تهوى الأنفس ولقد جاءهم من ربهم الهدى**﴾ (٤٣).

وسبحانك اللهم وبحمدك، لاإله إلا أنت نستغفرك ونتوب إليك، وصلى الله على نبينا محمد عبده ورسوله وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. ﴿**سبحان ربك رب العزة عما يصفون وسلام على المرسلين والحمد لله رب العالمين**﴾ (٤٤).

الهوامش

١ - عبدالله بن أحمد قادري، " الشورى " دار المجتمع للنشر والتوزيع، جدة، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م، ص ١٣ .

٢ - محمد معروف الدواليبي، " الدولة والسلطة في الإسلام " ، دار الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ٤٩ .

٣ - عدنان علي رضا النحوي " الشورى لا الديمقراطية " ، الطبعة الثانية، دار الصحوة للنشر، القاهرة، مصر، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م، ص ص ٢٤-٢٥ نقلا عن: عباس محمود العقاد، "الحرب العالمية الثانية" ، ص ص ٢٢٠ - ٢٢١ .

٤ - السابق، ص ص ٢٥ - ٢٦ .

٥ - القرآن الكريم سورة الأعراف، آية ٣ .

٦ - عدنان النحوي، مرجع سابق، ١٤٠٥هـ.

٧ - القرآن الكريم سورة النمل، آية ٣٢ .

٨ - عبدالكريم زيدان، " أصول الدعوة " ، الطبعة الثانية، مكتبة المنار الإسلامية، ١٤٠١-١٩٨١م، ص ص ٢٠٧ - ٢٠٨ .

٩ - القرآن الكريم سورة آل عمران، آية ١٥٩ .

١٠ - أحمد بن عبدالحليم بن تيمية، " السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية" ، دار المعرفة، بيروت، لبنان، ص ١٦٩ .

١١ - أبو جعفر محمد بن جرير الطبري، " جامع البيان عن تفسير آي القرآن " ، الجزء الرابع، الطبعة الثانية، شركة ومكتبة مصطفى البابي الحلبي، مصر، ١٩٥٤م، ص ٩٤ .

١٢ - رواه الشيخان والترمذي وأحمد بن حنبل، انظر: عبدالسلام هارون، " تهذيب سيرة ابن هشام" ، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ص ١٥٧ .

١٣ - السابق، ص ص ١٧٧ - ١٧٨ .

١٤ - السابق، ص ص ٢١٨ - ٢١٩ .

١٥ - القرآن الكريم سورة الشورى، آية ٣٨ .

١٦ - أبو عبدالله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، " الجامع لأحكام القرآن " ، المجلد الثاني، الجزء الرابع، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، ص ٢٤٩ .

١٧ - محمد كرد علي، " الإسلام والحضارة العربية "، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، مطبعة لجنة التأليف والنشر، القاهرة، ١٩٦٨م، ص ص ٩٦-٩٨.

١٨ - أبو عبدالله محمد بن إسماعيل البخاري، " صحيح البخاري "، المكتبة الاسلامية، إستانبول، الجزء الثامن، ص ١٢١.

١٩ - أبو الحسين مسلم بن الحجاج النيسابوري، " صحيح مسلم "، ترتيب محمد فؤاد عبدالباقي، عيسى البابي الحلبي وشركاه، الجزء الرابع، ص ١٨٥٨.

٢٠ - محمد كرد علي، ص ص ٩٧ - ٩٨.

٢١ - سولوي، أ. حسيني، " الإدارة العربية "، مكتبة دار الآداب ومطبعتها، القاهرة، سلسلة الألف كتاب، ترجمة إبراهيم العدوي، ١٩٤٩م، ص ص ٢٠٤، ٢٠٩.

٢٢ - سليمان محمد الطماوي، " عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة "، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٦٩م، ص ١٣٢.

٢٣ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص ٣٦- ٣٧.

٢٤ - سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص ص ١٣٧ - ١٣٨.

٢٥ - محمد كرد علي، مرجع سابق، ص ١٢٧.

٢٦ - السابق، ص ص ١٢٨ - ١٢٩.

٢٧ - توفيق الفكيكي، " الراعي والرعية "، مكتبة المعارف، بغداد، العراق، ١٩٦٢م.

٢٨ - أنور الرفاعي، " النظم الإسلامية "، دار الفكر، ص ٤٣ - ٤٤.

٢٩ - عبدالله أحمد قادري، مرجع سابق، ص ص ١٢٦ - ١٢٩.

٣٠ - السابق، ص ص ١٤٨ - ١٥٠.

٣١ - القرآن الكريم، سورة النور - آية ٦٣.

٣٢- رواه ابن سعد، والبخاري في الأدب، والحاكم في المستدرك، والبيهقي في شعب الإيمان من حديث أبي هريرة رضي الله عنه. خرجه وصححه الألباني في صحيح الجامع الصغير وزيادته الفتح الكبير، رقم ٢٣٤٥ وسلسلة الأحاديث الصحيحة رقم ٤٥.

٣٣- حديث صحيح رواه الترمذي عن أبي برزة وخرجه الألباني في الأحاديث الصحيحة رقم ٩٤٦، وصحيح الجامع الصغير وزيادته الفتح الكبير رقم ٣١٧٧.

٣٤- رواه أحمد في المسند، انظر د. مهدي رزق الله أحمد: السيرة النبوية في ضوء المصادر الأصلية: دراسة تحليلية. الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م، ص ٥٥١.

٣٥- د. مهدي رزق الله أحمد، مصدر سابق، ص ٤٨٢-٤٨٣.

٣٦- الترمذي: السنن ٥/ ٣٧٥/ ح١٧٦٧/ تحفة الأحوذي. د. مهدي رزق الله أحمد، مصدر سابق، ص ٣٦٣.

٣٧- روى هذه الأقوال عبدالرزاق: المصنف (٥/ ٤٤٥ ومابعدها) بأسانيد صحيحة. وذكرها د. مهدي رزق الله أحمد، مصدر سابق، ص ص ٣٦٣-٣٦٤.

٣٨- عبدالسلام ياسين. المنهاج النبوي: تربية وتنظيما وزحفاً. بيروت الشركة العربية الأفريقية للنشر والتوزيع، ط٣، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٤م، ص ص ٩٠-٩٢.

٣٩ - عدنان النحوي، مرجع سابق، ص ٥٦.

٤٠ - القرآن الكريم، سورة الشورى، آية ٣٦ - ٣٩.

٤١ - القرآن الكريم، سورة آل عمران، آية ١٥٩.

٤٢ - القرآن الكريم، سورة النور، آية ٦٣.

٤٣ - القرآن الكريم، سورة النجم، آية ٢٣.

٤٤ - القرآن الكريم، سورة الصافات، الآيات ١٨٠-١٨٢.