الباب الثاني

obeikandl.com

obeikandl.com

مقدمة

يحتوي هذا الباب على ثلاثة فصول، الفصل الأول عبارة عن فصل بعنوان (المشورة والنصيحة والرأي) مقتبس بكامله من كتاب (الإدارة في التراث الإسلامي) وقد وجدنا أنه ضروري كتمهيد لهذا القسم من الكتاب، أما الفصل الثاني فيدور حول مفهوم الشورى في الإدارة الإسلامية كمقدمة مستفيضة نناقش فيها المصطلح ومعناه اللغوي وروده في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف. ثم نتطرق إلى أهل الشورى وصفاتهم، ثم نعرج على أهم الوظائف الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والتوجيه والرقابة وعلاقة الشورى بكل ذلك. أما الفصل الأخير فيتعلق بالمدخل الإسلامي لصنع القرارات واستخدام مبدأ الشورى فيه، كما نتعرض إلى الفرق بين الشورى والديمقراطية في إطار المسؤولية، ثم الضرورة البشرية للشورى، والضرورة الشرعية لها، وأسلوب مبدأ الشورى وطريقة إجرائها، مع ذكر نماذج من الشورى في عهد النبي صلى الله عليه وسلم وعصر الخلفاء الراشدين ثم نذكر خصائص الشورى والأمور المترتبة على العمل بها، ونختم البحث باقتراح حديث لنسق صنع القرار في الإدارة الإسلامية.

obeikandl.com

الفصل الأول

المشورة والنصيحة والرأي

obeikandl.com

obeikandl.com

المدخل إلى الشورى والنصيحة والرأي: (*)

تنحو المنشآت الحديثة تجاه تشجيع عملية المشورة والنصح والإرشاد بين العاملين فيها، وخاصة على المستويات التشريعية والتنفيذية في المنشأة وذلك في خضم عملية صنع القرارات. فنرى مثلا، أن المسؤول الإداري يرجع إلى مرؤوسيه ورؤسائه لاستشارتهم قبل صنع القرار وقبل التوصل إلى حلول أو بدائل محدودة. فيأتي قراره الأخير مستندا إلى آراء وحكمة واستشارة الآخرين. والإنسان بشكل عام يجب أن يستنير بآراء الآخرين، ويرضى عندما يرى اتفاقا أو تأييدا لوجهة نظره من الآخرين، وخاصة إذا كانوا رؤساءه المباشرين حيث إنه مسؤول أمامهم مسؤولية مباشرة.

إن الإستنارة بآراء الآخرين وطلب المشورة، هي من أهم مايميز صنع القرارات في المنشآت الحديثة. فالشورى في أبسط تصور لها هي تبادل الرأي بين مجموعة من الناس في أمر من الأمور، أو هي صورة من صور النصيحة وشكل من أشكال التعاون ونموذج من نماذج الاستشارة، فهي بذلك ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع الرأي والنصيحة. ثم إنها بعد ذلك تحتاج إلى الوصول إلى قرار ما، وتتعلق بموقف المسؤول أو ولي الأمر أو الإمام أو الحاكم في صنع هذا القرار والعمل بالمشورة، أو العدول عنها في صنع قراره النهائي. وقد قيل قديما: المشورة لقاح العقل، ورائد الصواب، وحزم التدبير، المشورة قبل المشاورة. والمشورة عين الهداية.

(*) هذا الفصل مقتبس بكامله من كتاب " الإدارة في التراث الإسلامي مع حكم وأمثال للمسؤولين ورجال الأعمال، الجزء الأول، تأليف: د. محمد بن عبدالله البرعي و د. عدنان بن حمدي عابدين. كلية الإدارة الصناعية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. الناشر: مكتبة الخدمات الحديثة جدة: ١٤٠٨هـ، ص ص ٣٧٥-٤٠٢، مع بعض التعديلات الطفيفة والتي لابد منها في هذا السياق.

ويـذكر الأستـاذ عـدنان النحـوي في كتـابه (مـلامح الشـورى في الدعـوة الإسلامية) [1] خمس قواعد أساسية تقوم عليها عملية الشورى وهي :

١ - سلامة القلب وصدق الإيمان .

٢ - النية والأخلاق والتجرد .

٣ - العلم ، العلم بمنهاج الله قرآنا وسنة ، والعلم بالواقع وميدان التطبيق .

٤ - الممارسة والخبرة والتجربة والمران .

٥ - معرفـة الإنسان نفسـه وحده وقدرتـه ، فلا يتجـاوز ولايطغى فيؤذي أو يسيء في نصحه أو مشورته ، أو رأيه أو فتواه أو قيادته أو رئاسته .

والنصيحة هي في الأسـاس إخلاص المشـورة ، وهي جوهـر الشورى مع كـونها جـوهر التعـامل في الإسـلام ، وهي سمـة من سمات الإيمان في مختلف ميادين العمل ومستويات الإدارة ، وهي جوهـر النية الخالصة والكلمة المؤمنة والعمل الصالح .

والرأي الذي يـرتبط ارتباطا وثيقا بالنصيحة والمشـورة ، هو أكثر من مجرد كلمات تقال لايحتـاج صاحبهـا إلى جهد أو مشقـة في إلقائهـا ، ذلك أن للرأي أسسا وقـواعد يجب أن تبنى عليها حتى يكـون لها التأثير القــوي . وقـد ذكر عدنان النحوي عشر قواعد للرأي نوجزها فيما يلي : [2]

١ - مصداقية الكلمة ومنزلتها .

٢ - رد الـرأي والأمـر إلى منهـاج اللـه كمقيـاس أسـاسي لصـلاح الـرأي أو فساده ، صوابه أو خطئه ، فائدته أو ضرره .

٣ - إعطاء الرأي عن بيِّنة وعلم لا عن ظنٍّ وتخمين .

٤ – حسن البيان والوضوح.

٥ – الإنصات والاستماع للآخرين وعدم مقاطعتهم في حديثهم حتى لا يفسد الرأي، وتضطرب الفكرة وتسوء المجالس، وتفتح أبواب الفتنة والهوى والجدل والمراء.

٦ – خلو الكلام والرأي من الغيبة، والافتراء وإفشاء السر والظلم وسوء الظن.

٧ – وجود الأمن والطمأنينة، حتى يستطيع الإنسان أن يعطي رأيه غير مقيد بإرهاب أو خوف أو قلق أو اضطراب.

٨ – المسؤولية، فحرية الرأي ليست كلمات تلقى على عواهنها ثم يفلت ملقيها من تبعات كلماته ونتائجها، ولكنها حرية للرأي يصاحبها مسؤولية ومحاسبة عن الكلمة والرأي والجد.

٩ – حدود الرأي وحريته.

١٠ – ارتباط حرية الرأي بسائر الحريات، فقضية الرأي ليست في معزل عن بقية القضايا المصيرية الأخرى في أي مجتمع.

التعريف اللغوي والاصطلاحي:

جاء في اللغة – أشار – بمعنى استخرج العسل واجتناه من مواضعه، وجاء بمعنى أومأ بيده أو برأسه، فكأن المستشير يطلب إشارة الناس إلى مواضع الحق والخير في الأمر المشار فيه.

والمعنى المنقول لكلمة الشورى هي: استطلاع الرأي والنصيحة من ذوي الخبرة والتخصص فيه للتوصل إلى أقرب الأمور للحق. لذا، وحسب هذا التعريف ندرك حقيقتين مهمتين:

١ - لابد لتحقيق الشورى من تصفح الآراء والأفكار في الأمر المشار فيه؛ من كل صاحب رأي وفكرة.

٢ - الأمور المقطوع بأنها ليست مجالا للشورى، ولاهي داخلة في نطاقها. فالحقائق الثابتة والواضحة في أمور الدين والدنيا ليست مجال نقاش وآراء، لأنه مجمع على أنها حق ولا مجال للاختلاف فيه.

لذا، فإن استطلاع الرأي من ذوي الخبرة والتخصص والعلم للوصول إلى أقرب الأمور للحق لاتكون إلا حيث يجهل الحق فإن عُلِمَ فلا شورى، وإلى الأمور التي لاتعرف نتائجها كشؤون الحرب وتدبير الممالك، وسياسة الدولة والإدارة هي أهم مجالات الشورى.

ويُعرّف المعجم السوجيز المشورة، بأنها ماينصح به من رأي وغيره، فالشورى بمعنى التشاور، والمستشار هو الشخص العليم الذي يؤخذ رأيه في أمر هام علمي أو فني أو سياسي أو قضائي أو نحوه. كما يُعرّف المعجم كلمة النصيحة، بأنها قول فيه دعوة إلى صلاح ونهي عن فساد. وكلمة الرأي بمعنى الاعتقاد والنظر والتأمل، والرأي عند الأصوليين، هو استنباط الأحكام الشرعية في ضوء قواعد مقررة.

وقد قارن بعض الفلاسفة اليونانيين القدامى بين الرأي والهوى فقالوا: فصل مابين الرأي والهوى، أن الهوى يخص والرأي يعم، وأن الهوى في حيز العاجل والرأي في حيز الآجل، والرأي يبقى على طول الزمان، والهوى سريع الدثور والاضمحلال، والهوى في حيز الحس، والرأي في حيز العقل.

مفهوم المشورة والنصيحة والرأي في الفكر الإداري الحديث:

ولتبسيط عملية المشورة أو الاستشارة في المنشآت الحديثة، يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

١ - المشورة التي يمكن للمدير أن يتحصل عليها داخل المنشأة من هذه الفئات المختلفة :

(أ) المساعدون والمعاونون والمقربون لدى صانع القرار .

(ب) المستشارون والخبراء المتخصصون .

(جـ) اللجان الدائمة والمؤقتة .

(د) أصحاب النفوذ الرسميين وغير الرسميين .

٢ - المشورة التي يمكن للمسؤول الإداري الحصول عليها خارج المنشأة عن طريق هذه الفئات :

(أ) المحامون والمستشارون والخبراء المتخصصون المستقلون .

(ب) مكاتب ودور الاستشارات المختلفة .

وفيما يلي بيان كل من هذه الأنواع بشكل مختصر ، كي نكون على بينة من أمرنا فيما يتعلق بالمشورة والنصيحة والرأي التي يمكن لصانع القرار في المنشأة اللجوء إليها قبل صنع قرار ما .

تظهر عملية المشورة والنصيحة وإبداء الرأي في فكر التدبير الإداري الحديث بشكل جلي وواضح عند الحديث عن صنع القرارات في المؤسسات والمنشآت الحديثة . ذلك لأن القرارات التي يصنعها المسؤول الإداري تتأثر بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة ، وبعلاقته أيضا بمستشاريه أو الخبراء والمتخصصين الذين يستنير ويستعين بخبراتهم وتخصصاتهم في بعض الجوانب الفنية أو القانونية أو حتى الإجرائية والتنظيمية للقرار المزمع صنعه .

داخل المنشأة:

المسؤول الإداري الـذي يصنع القرارات المصيريـة للمنشأة؛ يتأثر بطـريقة مباشرة أو غير مباشرة بآراء مساعديـه ومعاونيه والمقربين إليه في محيط العمل. لذا، يجب عليه أن يحسن اختيـار معاونيه، وأن يكونوا ذو ميـول متباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة والخلاقة. إلا أن الملاحظ مع الأسف الشديد أن أول مايشترطـه المسؤولون الإداريون - وخـاصة في الدول النـامية - فيمن يعملـون معهم، هو اتفـاقهم معهم في أفكـارهم وميولهم واتجاهـاتهم تفاديـا لـلاحتكاك والنـزاع فيما بينهم، أو بينهم وبين مديـريهم، مع أن ذلك يَصمُهم بـالخضـوع والتبعية، أو يحرمهم مـن ميزة الحوار الحر المفتـوح وتبـادل الآراء والنصح، مما يساعد على جعل القرار المزمع صنعه أكثر نضوجا وفاعلية.

ويلعب المستشـارون والخبراء المتخصصون دورا هـاما في صنع القـرارات والتأثير على المسـؤول الإداري حيث إنه عـادة ما يـرغب في الاستئناس بـرأي أهل الخبرة والتجـارب قبل صنع قـرار مـا. ومثل هـذه الآراء الصـادرة عن المستشـارين والخبراء المتخصصين تـوضح للمسؤول الإداري الـرؤيـة وتُلقي الضوء على بـدائل الحل المتعددة، وتساعده بـالتالي على اختيار البـديل الفعال الـذي يحقق الهدف. ويـرى بعض كتـاب الإدارة أن مثل هـذا الاستئنـاس والاسترشاد يعتبر عاملا أساسيا لضمان فاعلية القرارات المتصلة بنواح فنية أو تخصصيـة أو قانـونية أو تنظيميـة وغيرهـا، والتي يقتضي صنعها والبت فيهـا الاستعانة والاستنارة بآراء وخبرات الخبراء والمتخصصين.

وتبرز أهمية الدور الـذي يقوم به المستشارون والخبراء في عـلاقتهم الدائمة والوثيقة مع صـانع القرار؛ من خلال الدراسات والخدمـات التي يقومون بها

في مجالات عديدة مثل الأمور: القانونية، والمالية، والاستشارية، والبحوث، والتخطيط، والأفراد وغيرها، وهم بذلك يساعدونه بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات واستشارات ووجهات نظر مختلفة على صنع القرارات الصائبة المبنية على أحدث الطرق العلمية، كما أنهم يحفظون له وقته وجهده من الضياع في أمور روتينية وفرعية.

ويرى كثير من علماء الإدارة الحديثة، أن بناء علاقات سليمة وودية بين المسؤول الإداري وخبراء الوحدات الاستشارية في المنشأة؛ تتطلب تعاون الخبراء معه بعمل الآتي:

١ -العمل من خلال الاتصال الرسمي.

٢ -عدم السعي لاكتساب السلطة غير سلطة الفكر التي تستند إلى خبرتهم وفاعليتهم في اكتساب القبول لآرائهم.

٣ -الاستعانة في أدائهم لعملهم بالتزود بالمعرفة وسلامة النهج والحكمة وحسن تقدير الأمور.

٤ -الاتصاف بالعدالة والموضوعية وإنكار الذات.

٥ -الاتصاف بالتعاون والتسهيل والإقناع بالتي هي أحسن.

٦ -التركيز على إنجاز العمل على أحسن وجه وصولا إلى حل المشكلات وتحقيق النتائج.

٧ -عدم الخوض في أمور تافهة وخارجة عن مجالات أعمالهم.

وقد ذكر (بول أبلباي) كما رواه عنه الدكتور نواف كنعان (٣)، أن دور المستشار أو الخبير - في آخر المطاف - يقتصر على النصح والمشورة التي يكون

لصانع القرار حرية الأخذ بها واستعمالها بما يتلاءم مع السياسة العامة أو تركها. إلا أن زيادة ونقص الدور الذي يقوم به خبراء المشورة في صنع القرارات الإدارية يختلف باختلاف طبيعة المشكلة محل القرار، ففي المشكلات السياسية التي تواجه المسؤول الإداري مثلا، يقل الاعتماد على المستشار أو الخبير في حلها وصنع القرار بصددها، بينما في المشاكل ذات الصبغة الفنية أو العملية أو القانونية، يقل دور المسؤول الإداري ويزداد الاعتماد على رأي المستشار أو الخبير في حلها وصنع القرار بصددها.

اللجان الدائمة والمؤقتة:

وهناك طريقة أخرى إضافة إلى وجود المستشارين للوصول إلى قرارات إدارية مبنية على (قرارات جماعية) تصدرها المجموعات واللجان المختلفة، وترفعها إلى المسؤول الإداري لإقرارها وصنع الإجراءات النهائية لتطبيقها. وهذا مايرجع إليه في آداب الإدارة بمفهوم القرارات الجماعية التي تتوصل إليها مجموعة ما، ثم ترفعها إلى جهات المستويات التشريعية في المنشأة. وتتميز هذه المجموعة أو اللجنة عن الفرد بميّزات نوجزها فيما يلي:

١ -وجود جو من التعاون بين أعضاء المجموعة.

٢ - وجود استقلالية عن الإدارة العليا أو القائد.

٣ - وجود مبادرات جماعية للبدء في العمل أو المهمة الجديدة الملقاة على عاتق المجموعة.

٤ - قضاء الوقت الأكثر في العمل المثمر والمنتج.

ويمكن للقارئ أن يستنتج التباين والتشابه الكثير بين القرارات الجماعية التي تصدر عن مجموعة ما، وبين اللجان التي تتكون لدراسة مهمة ما والوصول إلى قرارات لشأنها. وتزخر كتب الإدارة وأدبياتها بالموضوعات الكثيرة التي كتبت حول صور المشاركة وأشكالها فيما يتعلق بصنع القرارات. فكما نعرف، أن القرارات الإدارية يمكن صنعها عن طريق الفرد دون اللجوء إلى مشورة أو غيرها وذلك اعتمادا على الأساليب التقليدية القائمة على الخبرة أو المشاهدة أو التجربة أو الإلهام. كما يمكن صنع هذه القرارات عن طريق الحكم الجماعي الذي يقوم على إشراك مجموعة من الأفراد في حل المشكلة الإدارية تحت الدراسة وصنع القرار اللازم لحلها كما رأينا سابقا.

وتمثل اللجان أحد أشكال أو صور المشاركة في صنع القرارات الإدارية، بل تعد اللجان من أكثر الأساليب شيوعا لصنع القرارات الإدارية كما هو واضح في اللجان الدائمة والمؤقتة للمجالس التشريعية، ومجالس الوزراء، ومجالس الجامعات والكليات، وغيرها من التنظيمات الإدارية الحديثة المختلفة. ويتميز هذا الأسلوب الجماعي لصنع القرارات بما يلي:

١ -تأكيد صفة العمل الجماعي، وإنه خير من العمل الفردي خاصة في الوصول إلى القرارات النهائية.

٢ -الاستعانة بالخبرات المتخصصة لحل المشكلة محل القرار، وذلك بانتقاء واختيار أعضاء اللجنة من ذوي التخصص والمعرفة.

٣ - توزيع مسؤولية صنع القرار على عدد من الأفراد، هم أعضاء اللجنة المكلفة بصنع القرار.

٤ -التخفيف من عبء المسؤولية على المسؤول الإداري والحفاظ على وقته الثمين.

٥ -الحصول على آراء عدد كبير من الأشخاص الذين يتصفون بالكفاية والقدرة، من خلال تبادل المعلومات بينهم وتقديم التوصيات والاقتراحات حول المشكلة.

٦ -فعالية اللجان وأهميتها وخاصة في بحث وحل المشكلات التي ليس لها طابع الاستعجال، أو ذات الجوانب المتعددة والتي يصعب على شخص واحد حلها.

٧ -التقليل من أثر الاعتبارات الشخصية والنزعات الفردية التي تؤثر في سلامة القرار، فيما لو تم صنعه بشكل فردي.

وحيث إن هذه النقاط السابقة تمثل أهم الميزات التي تتميز بها اللجان، فإنه لايمكن إغفال مساوئها، وأهمها:

١ -تضييع الوقت في الاجتماعات المتعددة والمطولة.

٢ -تعطيل العمل من خلال بطئها في صنع القرارات.

٣ -تساعد على قتل روح الابتكار.

٤ -تقلل من الإحساس بالمسؤولية لدى أعضائها.

٥ -تلجأ إلى اعتماد الحلول الوسطى (أو أنصاف الحلول).

٦ -التكاليف الباهظة التي قد تصرف على اللجان.

وبالرغم من المآخذ، إلا أنه لايمكن إغفال أهمية دور اللجان في صنع القرارات الإدارية، إضافة إلى الصبغة الاستشارية التي تتمتع بها مثل هذه اللجان. وقد كشفت بعض الدراسات الحديثة التطبيقية عن مجموعة من الوسائل لترشيد عمل اللجان - في مجال المشورة والنصح وإبداء الرأي فيما يتعلق بصنع القرارات الإدارية - والتي تمكنها من صنع قرارات فعالة، أهمها:

١ - حسن اختيار أعضاء اللجنة .

٢ - حسن اختيار تنظيم اللجنة .

٣ - استعانة اللجنة بهيئة مساعدة أو فنية .

٤ - عدم المغالاة في زيادة أعضاء اللجنة .

٥ - حسن اختيار رئيس اللجنة .

وبالإضافة إلى المساعدين والمعاونين والمقربين لدى صانع القرار ووجود المستشارين والخبراء والمتخصصين واللجان الدائمة والمؤقتة داخل المنشأة، فإن هناك أصحاب النفوذ الرسميين وغير الرسميين الذين قد يؤثرون على قراراته النهائية سلبا أو إيجابا . ولايمكن إغفال هذه الشريحة خاصة عند الحديث عن المشورة والرأي . فقد يتطوع هؤلاء بنصائحهم وآرائهم للمسؤول الإداري، وقد يطلب منهم إبداء الرأي والمشورة في موضوع ما . وحيث إن هؤلاء الأشخاص أصحاب النفوذ من رسميين وغير رسميين يمكن أن يكونوا داخل المنشأة أو خارجها، فعلى المسؤول الإداري الحيطة في وزن آرائهم واستشاراتهم حتى يكون على بينة من أمره، وحتى يصل إلى قرار رشيد وسليم يخدم صالح المنشأة التي يعمل فيها والصالح العام .

خارج المنشأة:

قبل صنع القرار النهائي والنظر في البدائل الممكنة والمتاحة، تقع على المسؤول الإداري في المنشأة مسؤولية استشارة الخبراء والمتخصصين والمحامين، فقد تكون هناك حاجة إلى التوسع في الاستشارات والحصول على رأي ونصيحة الخبراء والمتخصصين خارج المنشأة قبل الإقدام على صنع القرار إذا ماكانت طبيعة المشكلة محل البحث تستلزم ذلك، وكان هناك بعض

الأسباب الفنية والإدارية والقانونية التي تحتم اللجوء إلى الخبرة، حتى لو لم تكن موجودة في داخل المنشأة، إذ يمكن دعوتها بصورة مؤقتة أو الحصول على الاستشارة كخدمة تقدمها مكاتب ودور الاستشارة المنتشرة في كل مكان.

وتبرز أهمية دور الاستشارة الخارجية في إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل والبحث عن البدائل الممكنة، وخاصة إذا لم يوجد مستشارون في داخل المنشأة وأدى الأمر إلى الاستعانة بالخبرة الفنية أو المتخصصة من خارج المنشأة، حيث إنها تحقق الموضوعية، وتبين الأمور الدقيقة الفنية التي قد يكون لها تأثيرا مباشرا على البديل المعني موضع الاختيار. وقد تساعد مثل هذه الاستشارة في إغلاق الفجوة التي يمكن أن تحدث في قدرة القيادة الإدارية، خاصة مع التعقيد الهائل الذي طرأ على وظائف الإدارة في القطاعين العام والخاص، وكذلك تَعَقّد المحيط والبيئة التي تعمل فيها. ولاننسى هنا أن القيادة الإدارية في أي منشأة ما هي إلا مجموعة من البشر قد تصيب وقد تخطئ، وأن احتمالات صنع قرارات خاطئة أكبر الآن من أي وقت مضى لتعقد الأمور. وتزداد احتمالات الخطأ كلما كان القرار الإداري المزمع صنعه أكثر اتصالا بالإحكامية (الإستراتيجية) ومن هنا يبرز دور الاستشارات والخبرات الفنية، حتى يمكن تلافي أكبر قدر من الخطأ في صنع القرارات.

ونؤكد هنا بأن التجارب السابقة لكثير من المنشآت والمؤسسات في القطاعين الخاص والعام، أثبتت أن طريق الوصول إلى قرار رشيد لايمكن أن يتم بواسطة السيطرة الفردية في عملية صنع القرارات، وأن قضية الخبرة والاستشارة والعمل من خلال الفريق أو المجموعة أو اللجنة أو اتباع أسلوب القيادة الشورية، وإحداث أكبر قدر من الاتصالات والاستفادة من خبرة

الماضي والمواقف السابقة والتجارب العديدة، كلها كفيلة بالمساعدة على التوصل إلى أرشد قرار. وقد قيل في هذا الصدد (رأيان خير من رأي) و (أربعة أعين ترى أحسن من عينين اثنتين).

وقد ذكر الدكتور إبراهيم درويش، [٤] بأن مسألة الرشد الذي يجب توافره في القرار كي يكون هو الأسلوب الأنسب أو طريق العمل الأسلم - هي بدورها مسألة نسبية، لأن القرار الرشيد يحتمل الخطأ أيضا. لذا كان الاهتمام بوجود بدائل أخرى لأجزاء القرار حتى إذا تبين خطأ إحداهن؛ أسرع المسؤول الإداري وفق ما في يده من سلطة وصلاحية، على إحلال البديل المنتظر - والذي سبق أن استشار فيه أولي الأمر من ذوي الخبرة والاختصاص - محل الجزء الذي يثبت خطؤه، وهو الذي عني في الحقيقة الواقعية تعديل القرار الذي صنع حتى مع الاستشارة، أو صنع قرار جزئي جديد، وليس ذلك بعيب يمكن أن توصم به المنشأة، لما سبق قوله من أن الوظيفة الإدارية أصبحت في العصر الحديث في منتهى التعقيد. ومهما بلغ جهد الإنسان فهو إنسان بعد كل شيء لابد فيه من قصور، حتى لو كان العمل جهدا جماعيا كما يجب أن يكون ولايكمل إلا وجه الله سبحانه وتعالى.

وهكذا نرى أن الصورة المختلفة التي تظهر بها الشورى والنصيحة والرأي في فكر التدبير الإداري الحديث، تأخذ أشكالا مختلفة إلا أنها كلها تصب في إناء واحد، مساعدة صانع القرار ومساندته في صنع قرار رشيد وسليم وذلك عن طريق تقديم المشورة سواء كانت من داخل المنشأة أو من خارجها. وفي السطور المتبقية نذكر أهمية الشورى في التراث الإسلامي.

مفهوم المشورة والنصيحة والرأي في التراث الإسلامي:

إن التراث العربي الإسلامي زاخر بالعناية بقضية الشورى وإبداء الرأي والنصح للآخرين. ولقد حملت إلينا الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة العديد من الآيات والأحاديث التي تحث على مبدأ الشورى وتطبيقها في حياة المسلمين، وسنبين هنا الجوانب المختلفة لنظرة تراثنا الخالد لقضية المشورة والنصيحة وإبداء الرأي حتى تكون هذه النظرة واضحة للإداري المسلم ليأخذها ناقوسا ومصباحا يضيء له في دياجير الظلام.

إن لفظة الشورى أو مشتقاتها وردت في القرآن الكريم في ثلاث آيات كريمات (البقرة: ٢٣٣، آل عمران: ١٥٩، والشورى: ٣٨). وقد يظن البعض أن مبدأ الشورى العظيم محصور في منهاج الله بهذه الآيات الكريمات وحدها، أو في بعضها، ولذلك وجب أن نشير من البداية أننا لانعرض هذه الآيات البيّنات لأنها هي وحدها تحدد جميع أسس الشورى وقواعدها وأصولها في الإسلام، ولكننا نعرضها لأنها تصف جانبا وتعرض صورا. وهناك آيات أخريات وأحاديث كثيرة قد لاتحمل اللفظة ذاتها أو مشتقاتها، ولكنها تضيف إلى ملامح الشورى ملامح أكثر تفصيلا، وتزيد من قواعدها وضوحا، وترسخ من أصولها، وتضم من أسسها، وتجمع آدابها، حتى تتكامل الصورة ويتناسق المبدأ من جميع نواحيه، مع سائر المنهاج الرباني وأحكامه وآياته وأحاديثه، بحيث لايستغني جزء عن جزء ولاقاعدة عن قاعدة.

وقد جمع الأستاذ الشهيد سيد قطب ـ رحمه الله ـ في تفسيره (في ظلال القرآن)[٥] آراء كثيرة من العلماء في قضية الشورى وقال عند تفسيره

﴿وشاورهم في الأمر﴾ ما يلي: " وبهذا النص الجازم - وشاورهم في الأمر - يقرر الإسلام هذا المبدأ في نظام الحكم، حتى ومحمد رسول الله ﷺ هو الذي يتولاه. وهو نص قاطع لايدع للأمة المسلمة شكا في أن الشورى مبدأ أساسي، لايقوم نظام الإسلام على أساس سواه " . . ثم يقول أيضا بعد ذلك . . " لقد جاء هذا النص عقب وقوع نتائج للشورى تبدو في ظاهرها خطيرة مريرة، فقد كان من جرائها ظاهريا وقوع خلل في وحدة الصف المسلم " . . ثم يستطرد مبيّنا ما حدث من استشارة رسول الله ﷺ أصحابه في الخروج أو البقاء واختلافهم، وما رآه في النوم وأوله بأنه قتل في أصحابه واستشهاد أحد أفراد أهل بيته ثم يقول: " وكان من حقه أن يلغي ما استقر عليه الأمر نتيجة للشورى. . ولكنه أمضاها وهو يدرك ما وراءها من الآلام والخسائر والتضحيات، لأن إقرار المبادئ وتعليم الجماعة وتربية الأمة أكبر من الخسائر الوقتية " ثم يستطرد قائلا: " ولقد كان من حق القيادة النبوية أن تنبذ مبدأ الشورى كله بعد المعركة أمام ما أحدثته من انقسام في الصفوف. . ولكن الإسلام كان ينشئ أمة ويربيها ويعدها لقيادة البشرية، وكان الله يعلم أن خير وسيلة لتربية الأمم وإعدادها للقيادة الرشيدة أن تربى بالشورى وأن تدرب على حمل التبعة وأن تخطئ مهما يكن الخطأ جسيما وذا نتائج مريرة - لتعرف كيف تصحح خطأها وكيف تتحمل تبعات رأيها وتصرفها. . واختصار الأخطاء والعثرات والخسائر في حياة الأمة ليس فيه شيء من الكسب لها إذا كانت نتيجته أن تظل هذه الأمة قاصرة كالطفل الذي يمنع من مزاولة المشي - مثلا - لتوفير العثرات والخبطات أو توفير الحذاء " ثم يستطرد رحمه الله مبيّنا أن وجود القيادة الراشدة لايمنع الشورى فيقول. . . " ولو كان وجود القيادة يمنع الشورى ويمنع تدريب الأمة عليها تدريبا عمليا

واقعيا في أخطر الشؤون - كمعركة واحدة - . . لكان وجود الرسول ﷺ ومعه الوحي من الله سبحانه وتعالى كافيا لحرمان الجماعة المسلمة يومها من حق الشورى، وبخاصة على ضوء النتائج المريرة التي صاحبتها . . ومن هنا جاء هذا الأمر الإلهي في هذا الوقت بالذات: ﴿**فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر**﴾ ليقرر المبدأ في مواجهة أخطر الأخطار التي صاحبت استعماله " (٦).

والقرآن الكريم إضافة إلى الآيات الثلاث التي ذكرت فيها كلمة الشورى ومشتقاتها، أيضا يزخر بمئات الآيات في مجالات الرأي والنصح. فما من نبي إلا وأتى ناصحا لقومه مبشرا ونذيرا. فهذا نبي الله نوح عليه السلام يقوم لقومه: ﴿**أبلغكم رسالات ربي وأنصح لكم وأعلم من الله ما لاتعلمون**﴾(٧). وهود عليه السلام يقول: ﴿**أبلغكم رسالات ربي وأنا لكم ناصح أمين**﴾ (٨). وصالح عليه السلام: ﴿**فتولى عنهم وقال ياقوم لقد أبلغتكم رسالة ربي ونصحت لكم ولكن لاتحبون الناصحين**﴾ (٩). وشعيب عليه السلام: ﴿**فتولى عنهم وقال ياقوم لقد أبلغتكم رسالات ربي ونصحت لكم فكيف آسى على قوم كافرين**﴾(١٠) وهود عليه السلام: ﴿**ولاينفعكم نصحي إن أردت أن أنصح لكم إن كان الله يريد أن يغويكم هو ربكم وإليه ترجعون**﴾ (١١).

هذه النماذج القليلة التي عرضت على لسان أنبياء الله في كتاب الله؛ تكشف لنا أهمية النصيحة ومنزلتها وأنها من مهام الأنبياء والأتقياء. وبالإضافة إلى الأنبياء هناك مؤمن آل فرعون، فقال له ناصحا: ﴿**وجاء رجل من أقصى المدينة يسعى قال ياموسى إن الملأ يأتمرون بك ليقتلوك فاخرج إني لك من الناصحين**﴾ (١٢).

فالشورى نية وكلمة صادقة وعمل مخلص، إنها جهد يتوجه العبد المؤمن به إلى خالقه، فإذا خلت الشورى من النصح، فقد فقدت معناها وجوهرها وأصبحت كلمة خاوية لامعنى لها. وباختصار وإيجاز؛ فإن الشورى عبادة يتقرب بها المؤمن إلى ربه ويرجو منها المثوبة والجنة.

ويضرب لنا القرآن أمثلة أخرى تبيّن سوء استعمال كلمة الشورى، فالمسيئون حينما يريدون أن يزيّنوا عملهم للناس ليخدعوهم به، فإنهم يغلفونه بالنصح لأنها كلمة محبوبة لدى الناس وتدخل القلب، فتبعث على الطمأنينة. فإبليس ـ عليه لعنة الله ـ حينما مكر بآدم وزوجه قال لإقناعهما: ﴿**إني لكما من الناصحين**﴾،(١٣) وأبناء يعقوب عليه السلام حين أرادوا أن يمكروا بأخيهم يوسف: ﴿**قالوا يا أبانا مالك لاتأمنا على يوسف وإنا له لناصحون**﴾(١٤).

وكما ذكر الأستاذ عدنان النحوي في كتابه (ملامح الشورى في الدعوة الإسلامية)،(١٥) فإن النصح يظل على إشراقه ونوره، لايفسده قول المفسدين، ولا قول إبليس، فكثيرا مايختفي الشر تحت شعارات الخير والإحسان والحب، وكثيرا مايرفع الظالمون شعارات العدل والإيمان والإنسانية، ولكن هذا كله لايضر الخير ولا العدل ولا الإيمان ولا الإنسانية بشيء بإذن الله، في أمة رفعت الغفلة عنها، وأزاحت الضلال عن مسيرتها، واتخذت من كتاب الله وسنة نبيه نبراسا يضيء لها الطريق ونورا يهديها إلى سواء السبيل. ولذلك، تظل كلمة النصح سمة النية الصادقة والكلمة الطيبة والعمل الصالح بإذن الله.

والأحاديث الشريفة في موضوع الشورى والنصحية والرأي أكثر من أن تحصى، ومن أهمها عن أبي رقية بن أوس الداري رضي الله عنه أن النبي ﷺ

قال: (الدين النصيحة) قالوا: لمن يارسول الله، قال: (لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم) (١٦) رواه الخمسة. وعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: (ما خاب من استخار ولاندم من استشار ولا عال من اقتصد) (١٧) رواه الطبراني في الأوسط عن طريق عبدالسلام بن عبدالقدوس. وعلى ضعف الحديث فإننا نعرضه هنا في مجال الشورى في التراث الإسلامي لمطابقته ملامح الشورى في القرآن الكريم، ولأن معنى الحديث لايندرج تحت الأحكام أو العقائد، ولأن العمل به أقرب إلى السلامة والنجاة وأقرب إلى التقوى وخاصة في الوقت الراهن وفي ظروف المسلمين الحالية، حيث هم بأمس الحاجة إلى تغذية روح الشورى فيهم وروح التعاون والنصح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في كافة مجالات الحياة، وذلك على أساس من المنهج الرباني والهدي المحمدي.

وعن عبدالله بن الزبير قال: قال رسول الله ﷺ: (المستشار مؤتمن)(١٨) رواه الطبراني ورجاله رجال الصحيح. فالمستشار مؤتمن في كل شيء: مؤتمن على مايسمع، ومؤتمن على مايقول، ومؤتمن على مايفعل، ومؤتمن على كافة المعلومات التي تحت يديه. فالشورى أمانة عظيمة، فهي ليست مجرد كلمات تقال في المحافل، بل هي أمانة ومسؤولية.

وعن ابن عباس رضي الله عنهما عن النبي أنه قال: (مامن نبي إلا وله وزيران من أهل السماء ووزيران من أهل الأرض. فأما وزيراي من أهل السماء فجبريل وميكائيل، وأما وزيراي من أهل الأرض فأبو بكر وعمر)(١٩).

ولولا أهمية الشورى في حياة المسلمين التطبيقية لما أُمر الرسول ﷺ

بالوحي الإلهي بمشاورة أصحابه ﴿**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**﴾ (٢٠). ذلك لأن الشورى ضرورة في تربية الجماعة المؤمنة، في بناء النفوس والإيمان والسلوك والأخلاق، لأن الموقف هنا موقف توجيه وإعداد وتربية وبناء. وقد قال كثير من المفسرين منهم الزمخشري والبغوي، بأن الأمر هنا بالشورى فيما لا وحي فيه، تطييبا لقلوب أصحابه، وتأليفا لها، وتعليما لهم بالاقتداء بالشورى، واختبارا لعقولهم وأخلاقهم.

والمتتبع لوقائع الشورى في المجتمع المسلم الأول في عهد رسول الله ﷺ والخلافة الراشدة وبما ترويه كتب السيرة والتاريخ، يرى أن رسول الله ﷺ يشاور في الأمور العامة التي تخص الناس جميعا يشاور الناس جميعا كما فعل في بدر شاور الناس كلهم وخاصة الأنصار. وكذلك استشار الناس جميعا في الخروج أو البقاء يوم أحد لأن الأمر يهمهم جميعا، فأشار عليه البعض بالخروج والبعض بالبقاء وكانت الأغلبية على الخروج فخرج وإن كان ذلك مخالفا لرأيه ﷺ.

واستشار السعدين فقط في مصالحة غطفان على ثلث ثمار المدينة، لأن سعد بن عبادة وسعد بن معاذ هما رؤساء الخزرج والأوس فهما النواب عن قومهم، ورفضا ـ رضي الله عنهما ـ الصلح ومزقا كتابه فرجع عن رأيه. واستشار الناس جميعا في شأن من سبُّوا زوجته عائشة رضي الله عنها وكان ذلك في المسجد. واستشار عَليّا وأسامة بن زيد فقط في شأن فراق عائشة بعد أن قال أهل الأفك فيها ماقالوا، وذلك أنهما ألصق الناس ببيته وأعلم بمن يخرج ويدخل.

وأما استشارة الخلفاء الراشدين من بعده فمعروفة ومشهورة وتكاد تجمع عليها كتب التاريخ، فأبو بكر الصديق رضي الله عنه استشار الناس في حرب فارس والروم وكذلك فعل عمر بن الخطاب. واستشاروا أيضا في اختيار الأمراء وقسمة الأرض وتولية الخلافة من بعده، حتى إن عبدالرحمن بن عوف استشار الناس جميعا حتى النساء والعامة في أيهم يختارون للخلافة عثمان بن عفان أم علي بن أبي طالب. وحوادث الشورى في عهد الخلفاء كثيرة جدا أكثر من أن تحصر في هذا الباب.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، كان عمر بن الخطاب ـ رضي الله عنه ـ يستشير أصحابه في معظم أمور الدولة. وكتاب (أخبار عمر)[٢١] للأستاذين علي وناجي الطنطاوي، يوضح مجالات كثيرة استشار فيها عمر مثل:

١ - مع العباس وعلي رضي الله عنهما عندما أتياه يطالبان بميراث النبي ﷺ.

٢ - بساط كسرى عندما أشار عليه الناس كلهم أن يأخذه هو إلا عليا ـ رضي الله عنه ـ فإنه قال: (يا أمير المؤمنين الأمر كما قالوا ولم يبق إلا التروية، إنك إن تقبله على هذا اليوم لم تعدم في غد من يستحق به ماليس له). قال عمر: " صدقتني ونصحتني " فقسمه بينهم.

٣ - أرض العراق: فقد دعى كبار الصحابة لاستشارتهم في تقسيم سواد العراق بين الجند أو تركها دون تقسيم.

٤ - الضمان الاجتماعي وكتابة الدواوين: فقد جمع قومه واستشارهم في جعل عطاء للناس كل سنة عندما كثرت الأموال بعد الفتوحات العظيمة. فأشار عليه الوليد بن هشام بن المغيرة أن يعمل مثلما عمل ملوك الشام من تدوين الدواوين للجنود، فدعا عمر عقيل بن أبي طالب ومخرمة بن

نوفل وجبير بـن مطعم، وكانوا أنسـاب قريش وكتّـابها وطلب منهم أن يكتبوا الناس على منازلهم.

٥ - تـوسيع المسجـد النبـوي ورفض العبـاس في أول الأمـر أن يبـدل أو يبيع داره.

٦ - حفـر الخليج بين النيل والبحـر الأحمر وهـو الـذي يقـال لـه خليج أمير المؤمنين وقد استشار عمر ـ رضي الله عنه ـ عمرو بن العاص وجماعة من أهل مصر لهذا العمل المفيد.

٧ - اختيار العمال والولاة: قال لأصحابه مرة: دلوني على رجل أستعمله على أمر قـد أهمني. قالوا فـلان. قال: لاحاجـة لنا فيـه. قالوا فمن تـريد؟ قال: أريد رجلا إذا كـان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم. وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم قالوا: ماتعرف هذه الصفة إلا في الربيع ابن زياد الحارثي. قال: صدقتم فولاه.

٨ - التاريخ الهجري: عندما كتـب أبو موسى الأشعري إلى أمير المؤمنين عمر ابن الخطاب أن رسـائله تـرد دون تاريخ، ونقل إلى عمـر أناس أنهم رأوا أهل اليمن يـؤرخون، وكـذلك الروم والفـرس، جمع عمر بن الخطـاب وجـوه الصحـابة وعـرض عليهم الأمـر واستشـارهم، حتى انتهـوا إلى صيغة التاريخ الهجري بعد مداولات ومشاورات عديدة.

٩ - استشارته الأحداث: قال يوسف بن الماجشون: قال لي ابن شهاب ولأخ لي وابن عم لي ونحن صبيـان: (لاتستحقروا أنفسكم لحداثـة أسنانكم، فإن عمـر بن الخطـاب رضي الله عنـه كـان إذا أعياه الأمـر المعضل دعـا الأحداث فاستشارهم لحدة عقولهم، وكان يشاور حتى المرأة).

وقد ذكر الأستاذ عدنان النحوي في كتابه: (ملامح الشورى في الدعوة الإسلامية)[٢٢] مايلي " فإذا أخذنا هذه النماذج من الشورى في سياسة عمر بن الخطاب أمير المؤمنين في المال والإدارة، فإن له أمثلة أخرى أمضاها دون الرجوع إلى الشورى. فإذا استشار في تعيين ولاة أو عمال، فقد عيّن آخرين دون مشورة أحد، وإذا استشار في أمر إداري فقد أمضى غيره دون شورى. ولكن مواقف عمر بن الخطاب كلها كانت مواقف واضحة قوية لايقوم مقاما ليس لديه عليها حجة. وهو يعرف منزلته وحدوده وهو يبحث عن الحق يتبعه أين كان ".

وكانت للشورى في أقوال الصحابة نصيب كبير تحفظها لنا كتب التراث والأدب الإسلامي. فهذا أبو هريرة رضي الله عنه يقول: (ما رأيت أحدا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ لأصحابه)[٢٣].

أخرج ابن سعد عن القاسم أن أبا بكر الصديق ـ رضي الله عنه ـ كان إذا نزل به أمر يريد فيه مشاورة أهل الرأي والفقه، دعا رجالا من المهاجرين والأنصار ودعا عمر وعثمان وعليا وعبدالرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل وأبي ابن كعب وزيد بن ثابت رضي الله عنهم. وكل هؤلاء كان يفتي في خلافته. وإنما تصير فتوى الناس إلى هؤلاء، فمضى أبو بكر على ذلك، ثم وَلِي عمر فكان يدعو هؤلاء النفر.

ومن أقوال عمر رضي الله عنه (لست بالخب ولكن الخب لايخدعني). وقال رجل لعمر: اتق الله ياعمر (وأكثر عليه) فقال له قائل: (اسكت فقد أكثرت على أمير المؤمنين)، فقال له عمر: (دعه، لاخير فيهم إن لم يقولوها لنا، ولاخير فينا إن لم نقبل). وهذه الجملة تبين كيف كان النصح والأخذ بآراء الآخرين والسماع لهم منتشرا بين جيل الصحابة رضوان الله عليهم [٢٤].

الصفات المستحبة في المستشار:

وقد ذكرت كتب التراث الإسلامي أن الشخص إذا عزم على الاستشارة ارتاد لها من أهلها من قد استكملت فيه خمس خصال:

١ -عقل كامل مع تجربة سالفة، فإنه بكثرة التجارب تصح الرؤية.

٢ -أن يكون ذا دين وتقى، فإن ذلك عماد كل صلاح، وباب كل نجاح. ومن غلب عليه الدين فهو مأمون السريرة، موفق العزيمة.

٣ -أن يكون ناصحا ودودا، فإن النصح والمودة يصدقان الفكرة، ويمحصان الرأي.

٤ -أن يكون سليم الفكر من هم قاطع، وغم شاغل. فإن من عارضت فكره شوائب الهموم لايسلم له رأي، ولا يستقيم له خاطر.

٥ -أن لايكون له في الأمر المستشار أي غرض يتابعه، ولاهوى يساعده ولامصلحة يرجوها، ولامكسب يناله. فإن الأغراض جاذبة، والهوى صاد، والرأي إذا عارضه الهوى، وجاذبته الأغراض فسد.

ويورد أبوبكر محمد بن الحسن المرادي الحضرمي من رجال القرن الخامس الهجري - في كتابه القيم (كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة)[٢٥] هذه الصفات التي يستحسن أن تكون في المشير أو الاستشاري:

١ -أن يكون عاقلا فطنا، فإن الأحمق الجاهل إذا استشرته زادك في لبسك، وأدخل عليك التخليط في رأيك، ولم يقم بتحقيق نصحك.

٢ -أن يكون محبا صافيا، فإنه إذا كان كذلك، أمنت من غشه، واجتهد لك في نصحه، ونظر في أمرك بجميع أجزاء قلبه.

٣ -أن يكون كاتما لسرك وغير مطلع لأحد من إخوانه على شيء من أمرك.

٤ -أن يكون المستشار لايؤدي نصحك إلى ضره ولا إلى ضر أحد من إخوانه، فإنه إن أدى نصحك إلى ضره، وإلى نقصان شيء من أمره، لم يفضلك على نفسه ولم يخصك بنصحه.

٥ -أن لايكون المستشار حاسدا، فإن الحسد يبعث أهل الصحبة على البغضة وأهل الولاية على البعد والفرقة، فحينئذ يتعمد ضرك بجميع الوجوه التي تتقيها على نفسك ويكون داعيا إلى فساد رأيك.

ثم خاطب المؤلف المستشار بنصائح منها: " يا أيها المستشار: إنك مشارك في عقلك ومروءتك، وموثوق بدينك وأمانتك، فإن خنت في رأيك وقصرت من جهدك فقد انتفيت بقدرك من جميل خصالك، ولاخير في العيش بعد ذلك. واعلم أنك إذا أشرت بالنصيحة، قبلها منك العدو المبغض، وإذا تكلمت بالهوى، رده عليك الصديق المخلص، واتبعك العدو مدحا على صوابك، وقطعك الصديق لوما ولم يعبأ بك، فاحرص على شكر عدوك وصديقك، باجتهادك في النصيحة وتحقيقك. وإذا أشرت برأي من الصواب فكان النجاح عقيبه، فلا تكثرن من الافتخار برأيك. والاحتجاج على فساد رأي غيرك، فإن ذلك من سيء الآداب، وتقريع الأصحاب، ومذموم الإعجاب، واقتصر في ذلك على الصمت والتوقر والشكر لأصحابك بالتخشع أو بالتلطف، فلابد لهم أن يحوجهم الإنصاف إلى شكرك، أو يقودهم شاهد الحال إلى الاعتراف بحسن رأيك، فتكون محببا لأصحابك، ممدوحا بما أشرت لهم من صوابك)[٢٦].

ثم اختتم المؤلف الحضرمي نصائحه للمشير له " بأن ليس عليه القول ضربه لازم، وأن الترك لرأيه وأخذ الشورى من غيره ليس قدحا في فضله. أيضا قبوله رأي غيره الصائب على رأيه الذي جانبه الصواب ليس نقصا في حقه، أو تقليلا من قدره. فيجب أن يجاهد نفسه من أن يكره المستشار على العدول عن رأيه الصائب وتزيين رأيه غير الصائب، فهذه ليست من الأخلاق الفاضله إضافة إلى أنها تضره في المدى القريب والبعيد) وقال في النهاية مخاطبا طالب الاستشارة: " إن أشار عليك أحد برأي أفضى منه إلى الغلط، وزلّ به عن الصواب فلا تأخذ بتأنيبه وتوبيخه، فإن الآراء ربما خفيت وجوهها وغابت أسبابها وليس كل الرأي مقطوعا على صوابه، بل الآراء فيها ماهو مبني على غالب الظن، مدرك صوابه بالوهم، فإذا لمته على غلطه، مع صحيح قصده، أدبته أدبك وجازيته بالقبيح على مجاملتك، وقطعت غيره من النصاح عن نصحك، فعلى هذه الأمور فقس، تصب في الاستشارة إن شاء الله تعالى " (٢٧).

المشورة والنصيحة والرأي في حياة المسؤول الإداري المسلم المعاصر:

إن كل الدلائل والإشارات المتعلقة بالشورى في النظام الإسلامي تدل على أن الشريعة الإسلامية توجب على الإمام أو القائد أو رئيس الدولة، الشورى. وتوجب عليه أيضا الرضوخ لرأي الجمهور والحكم مطلقا بالرأي الذي يجتمعون عليه، وذلك لأن الأمة لايمكن أن تجمع على خطأ. فلو كان الإمام أو القائد أو الرئيس غير ملزم إلا برأيه لكان هذا مدعاة إلى الدكتاتورية والتسلط والقهر، وإلغاء لرأي الأمة، وإتلافا لإجماعها وهي معصومة من الخطأ كما تقرر في الأصول، والأمير غير معصوم من الخطأ، فكيف يحكم غير المعصوم على حكم المعصوم ؟

إضافة إلى ذلك، فإن مبدأ الشورى لم يسبق أن اتخذته أمة إلزاما لولي أمرها والتزاما للجماعة كما اتخذته الأمة الإسلامية بنص القرآن كما ذكر الدكتور محمود بابللي في كتابه (الشورى في الإسلام) (٢٨).

وقد ذكر الشيخ محمد أبو زهرة، كلاماً ينطبق على المسؤول الإداري المعاصر فقال بأنه يجب على ولاة الأمر أن يشجعوا القول المخالف، كما يريدون القول الموافق إذا لم يكن عماد الأمر الهوى المتبع، فإنه لايقتل الشورى والنصح والآراء القويمة إلا الرغبة في الموافقة والتململ من المخالفة، فإن المخالف يأتي الحاكم بجديد من الفكر فيكون مرشدا، والموافق يأتيه بما عنده وما ليس بجديد عليه فهو ليس فيه صوتا يرجع إليه صداه. فلو أبدلنا بكلمتي ولاة الأمر والحاكم كلمة المسؤول الإداري؛ لانسحب القول على المسؤول الإداري المعاصر فيما يتعلق بموضوع الشورى.

لذا، فعندما يكون مبدأ الشورى مبدأ للأمة، ومحكوميها، إداريها وموظفيها، فإن هذه الأمة تكون متجهة للخير في جميع أمورها وتنعكس هذه النتيجة على أوضاعها تقدما ورقيا. ولقد كان الخير في الأمة الإسلامية عندما كانت الشورى عامة فيهم وكانت النصيحة جهرا، فلما آلت إلى السرية والاختفاء فسد الناس. وما يهم المسؤول الإداري المسلم المعاصر هو أن يعلم أن حق الإنكار حق لكل مسلم مصداقا لقوله تعالى: ﴿**كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله**﴾ (٢٩). وقوله ﷺ: «من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان» (٣٠).

إن قام المسلم بذلك مع المسؤولين الإداريين فقد قام بواجبه على أكمل وجه. وبذلك تستقيم الأمور في المنشآت ويستقيم المسؤول الإداري لأنه

سيخاف الفضيحة والنقد العلني. وأما إذا آلت الأمور إلى السرية والمداراة والمجاملات فسدت النفوس والأخلاق، وحلت الموعظة، واستشرى الشر، ووجد الاستبداد والاعتداد بالرأي الفردي.

وتقع على المسؤول الإداري مسؤولية تنفيذ الشورى والنصيحة والرأي بالطريقة الملائمة له ولمنشأته. فمثلا، توجد لجان استشارية في بعض المؤسسات من مهامها البت والنظر في أمور كثيرة. وهناك بعض اللجان الاستشارية التي تضم بين أعضائها إضافة إلى المتخصصين في أمور الشركة أو المنشأة أفرادا آخرين متمكنين من الأمسور الشرعية والقانونية، مهمتهم المصادقة على القرارات الرئيسة للمنشأة خاصة فيما يختص ويتعلق بأمور الشرع، مثل المعاملات الربوية وغيرها. كما يمكن للمسؤول الإداري الاستعانة بفتاوى المشايخ والعلماء الأفاضل فيما يتعلق بمهام أعماله، كي تكون جميع أعمال المنشأة التي ينتمي إليها أعمالا وفق الشريعة الإسلامية والعقيدة السمحاء.

وغني عن القول بأن المسؤول الإداري المسلم المعاصر سواء كان في القطاع العام أو الخاص؛ يجب عليه معرفة قاعدة أساسية في الشورى وهي: أنه لاشورى فيما فيه نص واضح من قرآن أو سنة. ثانيا: يجب عليه معرفة أن الحكمة ضالة المؤمن ولايهمه من أي وعاء خرجت. ثالثا: الاستشارة وخاصة استشارة أولي العلم والخبرة والتخصص مفيدة جدا، لأنها تضيف رأيا إلى رأيه فإن جرعة النصيحة مرّة لايقبلها إلا أولو العزم. ولقد صدق الشاعرحين قال:

الرأيُ كالليلِ مسودٌ جوانبه والليلُ لا ينجَلي إلا بإصباح
فأضمم مصابيحَ آراء الرجال إلى مصباح رأيك تزدد ضوء مصباح

وقد قيل قديما: (من أعطى المشورة لم يمنع الصواب).

وختاما، فإن على المسؤول الإداري المسلم المعاصر الاطلاع على هذه الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة المختارة والمنتقاة في هذا الباب، والعمل جادا على تطبيقها قدر الإمكان في محيط عمله وفي حياته الخاصة والعامة، فمشاورة من جرّب الأمور وخبرها كفيل بإعطائه من آرائهم ما قاموا عليه بالغلاء وهو يأخذه مجانا. أيضا، فقد قيل قديما (نصف رأيك مع أخيك فشاوره ليكمل لك الرأي).

وأخيرا، فإن على المسؤول الإداري المسلم المعاصر استخارة الله سبحانه وتعالى في كافة أموره والإصرار على الاستشارة وعدم الندم على نتائجها لما جاء في الأثر: (ماخاب من استخار، ولاندم من استشار، ولاعال من اقتصد). كما ذكرنا سالفا.

الحكم والأمثال الواردة في باب
المشورة والنصيحة والرأي

أولاً: من القرآن الكريم:

١ - ﴿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)

٢ - ﴿لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجرا عظيما﴾. (النساء: ١١٤)

٣ - ﴿وقاسمهما إني لكما لمن الناصحين﴾. (الأعراف: ٢١)

٤ - ﴿أبلغكم رسالات ربي وأنصح لكم وأعلم من الله ما لاتعلمون﴾. (الأعراف: ٦٢)

٥ - ﴿أبلغكم رسالات ربي وأنا لكم ناصح أمين﴾ (الأعراف: ٦٨)

٦ - ﴿فتولى عنهم وقال ياقوم لقد أبلغتكم رسالة ربي ونصحت لكم ولكن لاتحبون الناصحين﴾. (الأعراف: ٩٣)

٧ - ﴿فتولى عنهم وقال ياقوم لقد أبلغتكم رسالات ربي ونصحت لكم فكيف آسى على قوم كافرين﴾. (الأعراف: ٩٣)

٨ - ﴿ألم يعلموا أن الله يعلم سرهم ونجواهم وأن الله علام الغيوب﴾. (التوبة: ٧٨)

٩ - ﴿ليس على الضعفاء ولا على المرضى ولا على الذين لايجدون ماينفقون حرج إذا نصحوا لله ورسوله ما على المحسنين من سبيل والله غفور رحيم﴾. (التوبة: ٩١)

١٠ - ﴿ولا ينفعكم نصحي إن أردت أن أنصح لكم إن كان الله يريد أن يغويكم هو ربكم وإليه ترجعون﴾. (هود: ٣٤)

١١ - ﴿قالوا يا أبانا مالك لا تأمنا على يوسف وإنا له لناصحون﴾. (يوسف: ١١)

١٢ - ﴿قضي الأمر الذي فيه تستفتيان﴾. (يوسف: ٤١)

١٣ - النجوى هي المشاورة والمسارة، وقد وصفها القرآن الكريم في مواقف عدة، فأولاد يعقوب حين يئسوا من العزيز ﴿فلما استيأسوا منه خلصوا نجيا﴾ أي يتناجون ويتشاورون سرا. (يوسف: ٨٠)

١٤ - ﴿فاسئلوا أهل الذكر إن كنتم لاتعلمون﴾. (النحل: ٤٣)

١٥ - ﴿نحن أعلم بما يستمعون به إذ يستمعون إليك وإذ هم نجوى إذ يقول الظالمون إن تتبعون إلا رجلا مسحورا﴾. (الإسراء: ٤٧)

١٦ - ﴿فتنازعوا أمرهم بينهم وأسروا النجوى﴾. (طه: ٦٢)

١٧ - ﴿لاهية قلوبهم وأسروا النجوى الذين ظلموا هل هذا إلا بشر مثلكم أفتأتون السحر وأنتم تبصرون﴾. (الأنبياء: ٣)

١٨ - ﴿قالت يا أيها الملؤا أفتوني في أمري ماكنت قاطعة أمرا حتى تشهدون﴾ (النمل: ٣٢)

١٩ - ﴿قالو نحن أولوا قوة وأولوا بأس شديد والأمر إليك فانظري ماذا تأمرين﴾ (النمل: ٣٣)

٢٠ - ﴿وجاء رجل من أقصا المدينة يسعى قال ياموسى إن الملأ يأتمرون بك ليقتلوك فاخرج إني لك من الناصحين﴾. (القصص: ٢٠)

٢١ - ﴿والذين اجتنبوا الطاغوت أن يعبدوها وأنابوا إلى الله لهم البشرى فبشر عباد الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولَئك هم أولوا الألباب﴾. (الزمر: ١٧، ١٨)

٢٢ - ﴿الأخلاء يومئذ بعضهم لبعض عدو إلا المتقين﴾. (الزخرف: ٦٧)

٢٣ - ﴿والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون﴾. (الشورى: ٣٨)

٢٤ - ﴿وأتمروا بينكم بمعروف﴾. (الطلاق: ٦)

٢٥ - ﴿يا أيها الذين آمنوا إذا تناجيتم فلا تتناجوا بالإثم والعدوان ومعصيت الرسول وتناجوا بالبر والتقوى واتقوا الله الذي إليه تحشرون﴾. (المجادلة: ٩)

٢٦ - ﴿إنما النجوى من الشيطان ليحزن الذين آمنوا وليس بضارهم شيئا إلا بإذن الله وعلى الله فليتوكل المؤمنون﴾. (المجادلة: ١٠)

ثانيا: من الحديث النبوي الشريف:

١ - (استفت قلبك وإن أفتاك الناس وأفتوك).

رواه أحمد والطبراني وأبويعلى وأبو نعيم (انظر صحيح الجامع ١-٢/ ٣٢١ برقم ١٥٩ أيضا المشكاة برقم ٢٧٧٤).

٢ - (إذا أراد الله بالأمير خيرا جعل له وزير صدق، إن نسي ذكره، وإن ذكر أعانه، وإذا أراد به غير ذلك جعل له وزير سوء، إن نسي لم يذكره، وإن ذكر لم يعنه).

رواه أبو داود في الخراج والإمارة برقم ٢٩٣٢ باب صنع الوزير. والنسائي ٧/ ١٥٩ في البيعة باب وزير الإمام وإسناده صحيح (انظر جامع الأصول ٤/ ٧٣ حديث رقم ٢٠٥٨).

٣ - (حق المسلم إذا استنصحه أن ينصحه).

جزء من حديث صحيح لمسلم، وقد رواه البخاري وأبوداود والترمذي بنحوه (انظر جامع الأصول ٦/ ٥٢٧ برقم.٤٧٣٣).

٤ - (المستشار مؤتمن).

صحيح الجامع الصغير جزء ٥ - ٦/ ١٦ برقم ٦٥٧٦ - أيضا انظر المقاصد الحسنة صفحة ١٧٣ برقم ٩٣٨).

٥ - (مابعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان: بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه، والمعصوم من عصم الله).

رواه البخاري والنسائي وهو حسن في البيعة باب بطانة الإمام ٧/ ١٥٨ (انظر جامع الأصول جزء ٤ صفحة ٧٤ رقم ٢٠٥٩ ورقم ٢٠٦٠).

٦ - (مامن أمير إلا وله بطانتان من أهله، بطانة تأمره بالمعروف وتنهاه عن المنكر، وبطانة لاتألوه خبالا، فمن وقي شرها فقد وقي، وهو من التي تغلب عليه منهما).

(انظر صحيح الجامع الصغير ٥ - ٦ / ١٦١ رقم ٥٥٧٠ والأحاديث الصحيحة رقم ٢٢٧٠)

٧ - (مامن أمير يلي أمر المسلمين، ثم لايجهد لهم وينصح، إلا لم يدخل معهم الجنة).

رواه مسلم عن معقل بن يسار (انظر صحيح الجامع الصغير ٥-٦/ ١٦١ حديث رقم ٥٥٧٣).

٨ - عن أبي رقية بن أوس الداري رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: (الدين النصيحة) قالوا: لمن يارسول الله ؟ قال: (لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم).

رواه الخمسة (انظر صحيح الجامع الصغير ٣ - ٤/ ١٥٢ رقم ٣٤١١، والإرواء رقم ٢٥٠).

٩ - (أنتم أعلم بأمور دنياكم).

رواه مسلم في الفضائل جزء من حديث صحيح (انظر جامع الأصول جزء ١١ صفحة ٧٦٤ حديث رقم ٩٤٦٢).

١٠ - عن ابن مسعود رضي الله عنه قال: قال رسول الله (إذا كنتم ثلاثة فلا يتناجى اثنان دون الآخر حتى تختلطوا بالناس من أجل أن ذلك يحزنه).

متفق عليه. (انظر تيسير العلي القدير ٤/ ٣٢٣).

١١ - (قال ابن عمر رضي الله عنهما: (مانزل بالناس أمر قط فقالوا فيه وقال فيه عمر، إلا نزل القرآن على نحو ماقال عمر).

رواه الترمذي بسند صحيح.

ملحوظة: هناك حوالي ١٢٨ حكمة ومثلاً من الأدب العربي والأدب العالمي تتعلق بموضوع هذا الفصل. وخشية الإطالة لم نثبتها هنا. فليرجع من له اهتمام بذلك إلى المصدر ص ص ٤٠٣ - ٤١٥.

obeikandl.com

الهـوامش

١ - عدنان النحـوي، ملامح الشورى في الدعـوة الإسلاميـة . الدمام، مكتبـة الإصلاح، ١٤٠٠هـ ص ص ٥٥-٦٥ .

٢ - المصدر نفسه، ص ٨٠ .

٣ - نـواف كنعـان، " صنع القـرارات الإداريـة بين النظـريـة والتطبيق " ، ط١، الريـاض: مطـابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٣هـ/ ١٩٨٣م .

٤ - إبراهيم درويش، الإدارة العامة (، ط٣) القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٩ .

٥ - سيـد قطب، " في ظـلال القـرآن " ، ٨ مجلـدات، بيروت: دار إحيـاء التراث العـربي، ط٧، ١٣٩١هـ/ ١٩٧١م، ص ص ١١٦-١٢٤ .

٦ - المصدر نفسه، ص ص ١٢٠-١٢١ .

٧ - القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية ٦٢ .

٨ - القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية ٦٨ .

٩ - القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية ٧٩ .

١٠ - القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية ٩٣ .

١١ - القرآن الكريم، سورة هود، الآية ٣٤ .

١٢ - القرآن الكريم، سورة القصص، الآية ٢٠ .

١٣ - القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية ٢١ .

١٤ - القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية ١١ .

١٥ - النحوي، مصدر سابق .

١٦ - رواه الخمسة .

١٧ - رواه الطبراني في الأوسط .

١٨ - رواه الطبراني ورجاله رجال الصحيح .

١٩ - رواه الترمذي بسند حسن .

٢٠ - القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية ١٥٩ .

٢١ - علي وناجي الطنطاوي، أخبار عمر . بيروت: المكتب الإسلامي، ١٤٠٣/ ١٩٨٣م .

٢٢ - النحوي، مصدر سابق .

obeikandl.com

٢٣- رواه الترمذي.
٢٤- الطنطاوي، مصدر سابق.
٢٥- أبوبكر محمد بن الحسن المرادي الحضرمي. كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة. تحقيق د. سامي النشار، الدار البيضاء: دار الثقافة ١٤٠١/ ١٩٨١.
٢٦- المصدر نفسه.
٢٧- المصدر نفسه.
٢٨- محمود بابللي، الشورى في الإسلام.
٢٩- القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية ١١٠.
٣٠- رواه مسلم وأورده النووي في الأربعين النووية.

obeikandl.com