سُنَنُ التَّغْيِيرِ

إشكالية الإصلاح بين الإنسان والدولة



قراءة في الوحي والتاريخ والفكر السياسي

أحمد هلال

سنن التغيير

إشكالية الإصلاح بين الإنسان والدولة

قــراءة في الــوحي والتاريخ والفكر السياسي

إعداد الباحث

أحمد هلال

٢٠٢٦

المحتويات

المقدمة ٢
الفصل الأول الإشكالية والمفاهيم ومنهج البحث ٥
المفاهيم الأساسية ٨
الفصل الثاني السنن القرآنية وأخلاق التغيير ١٤
الفصل الثالث: موسى عليه السلام بين مقاومة الطغيان وتكوين الجماعة ١٨
الفصل الرابع السيرة النبوية وتكامل التربية والتنظيم العام ٢٣
الفصل الخامس وحدة المقاصد وتنوع مسارات التغيير ٢٨
الفصل السادس الدولة والسلطة والشرعية في حوار نقدي ٣٢
الفصل السابع الثورات والإصلاح التدريجي ومسارات التحول ٣٧
الفصل الثامن العلاقة المتبادلة بين الإنسان والمؤسسة ٤١
الفصل التاسع آليات التآكل المؤسسي وسقوط المشروعات الإصلاحية ٤٦
الفصل العاشر الحركات الإصلاحية وتجربة الإخوان المسلمين ٥١
الفصل الحادي عشر: التجربة المصرية بين التفويض الانتخابي وحدود القدرة على الحكم ٥٦
الفصل الثاني عشر إطار متكامل للإصلاح الحضاري ٦٥
الخاتمة ٧٣
المصادر والمراجع ٧٦

المقدمة

ينطلق هذا الكتاب من سؤال يلازم مشروعات الإصلاح في المجتمعات الإسلامية المعاصرة: كيف تتحول القيم التي يؤمن بها الناس إلىٰ قدرة جماعية علىٰ إقامة العدل، وحماية الحرية، وبناء مؤسسات تصلح للحياة المشتركة؟ يظهر السؤال أحيانًا في صورة مفاضلة بين إصلاح الإنسان وإصلاح الدولة، لكنه يتجاوز ترتيب البدايات إلىٰ البحث في العلاقة بين التربية والسلطة، وبين الإرادة والقدرة، وبين مشروعية المقصد وصلاحية الوسيلة. فقد يحمل مجتمع رصيدًا دينيًا وأخلاقيًا كبيرًا، ثم يعجز عن تحويله إلىٰ نظام عام يحفظ الحقوق. وقد تتغير القوانين وأسماء المؤسسات، بينما تبقىٰ علاقات الخوف والامتياز والولاء الشخصي قادرة علىٰ تعطيلها.

لا يكفي لفهم هذا التعثر أن نصف الناس بالفساد، أو أن ننسبه كله إلىٰ حاكم منفرد، أو أن نستدعي تفسيرًا خارجيًا يعفينا من مساءلة اختياراتنا. كما لا يصح أن نفترض أن سلامة النيات تكفل سلامة النتائج، أو أن الوصول إلىٰ الحكم يتيح لصاحبه تلقائيًا أدوات الإصلاح. بين النية والنتيجة سلسلة من القرارات والموارد والعلاقات والمؤسسات، وفي كل حلقة منها إمكان للنجاح أو التعطيل. لذلك يقتضي النظر الجاد أن نبحث في هذه الوسائط، وأن نسأل كيف تتفاعل، ومن يملك التأثير فيها، وما الذي يمكن تغييره في ظرف بعينه.

تقوم الأطروحة المركزية للكتاب علىٰ أن الإصلاح المستدام ثمرة علاقة متبادلة بين بناء الإنسان وإصلاح المؤسسات. فالإنسان هو صاحب التكليف والمسؤولية، وهو الذي يمنح العمل العام معناه الأخلاقي؛ والمؤسسة هي الإطار الذي ينظم فعله، ويوزع صلاحياته، ويحد من تعسفه، ويتيح التعاون بين أناس تختلف مصالحهم ومستويات التزامهم. ولا يستغني أحد الجانبين عن الآخر: التربية تحتاج إلىٰ بيئة تحفظ أثرها، والقانون يحتاج إلىٰ من يفهمه ويحترمه ويراقب تنفيذه. غير أن هذا التلازم لا يفرض ترتيبًا واحدًا علىٰ جميع المجتمعات؛ فقد تصبح إزالة قيد سياسي ملح أولوية، وقد تكون تنمية القدرة الاجتماعية شرطًا لتوسيع الإصلاح، وقد يتقدم المساران معًا علىٰ مستويات مختلفة.

تأتي المرجعية الإسلامية في قلب هذه الرؤية. فالتوحيد يحدد علاقة الإنسان بربه، ويمنع إضفاء القداسة علىٰ سلطة بشرية، ويضع المسؤولية الأخلاقية فوق المنفعة الخاصة. والعدل معيار للحكم علىٰ الممارسة، والأمانة وصف للولاية، والشورىٰ أصل في تدبير الشأن

المشترك، وكرامة الإنسان قيد علىٰ الوسائل كما هي مقصد للنتائج. لكن الانتقال من هذه المبادئ إلىٰ تصميم مؤسسة أو اختيار سياسة يظل عملًا اجتهاديًا، تتعدد فيه البدائل، وتدخل في تقديره الخبرة والمعرفة والمصلحة العامة. ومن ثم لا يكتسب البرنامج السياسي عصمة لمجرد انتسابه إلىٰ مرجعية دينية، ولا تصبح معارضته اعتراضًا علىٰ الدين نفسه.

ويستخدم الكتاب مفهوم السنن للإشارة إلىٰ انتظام العلاقات بين الأعمال وأحوال الاجتماع، وإلىٰ المعاني التي يوجه الوحي الإنسان إلىٰ تأملها في التاريخ. وليس المقصود تحويل التاريخ إلىٰ جدول من الجزاءات الفورية، بحيث يكون كل انتصار دليلًا علىٰ الاستقامة، وكل إخفاق حكمًا علىٰ إيمان أصحابه. فالابتلاء حاضر في التجربة الإنسانية، وقد يملك الظالم أسباب قوة مادية، وقد يتأخر أثر العمل الصالح أو يقع أثره في غير المجال الذي يتوقعه صاحبه. إن الإيمان بالسنن يدعو إلىٰ تحمل مسؤولية الأسباب، ولا يخول الباحث ادعاء الإحاطة بحكمة الله في واقعة بعينها.

من هنا تتحدد وظيفة المعرفة التاريخية والسياسية. فهي تعين علىٰ فهم تكوين الدولة، وطبيعة المؤسسات، ومسارات التحول، وأثر المصالح والتحالفات، وأسباب التآكل والانهيار. ولا تُقبل النظريات لأنها نشأت في بيئة غربية، ولا تُرفض لهذا السبب؛ بل تُقرأ في سياقها، وتفحص مفاهيمها وأدلتها وحدودها. كما لا يُختزل التراث في أقوال تزيّن نتائج جاهزة. فالحوار بين الوحي والتاريخ والعلوم الاجتماعية يتطلب المحافظة علىٰ اختلاف وظائفها: الوحي مصدر للهداية والمعيار، والتاريخ مادة للفهم والمقارنة، والتحليل الاجتماعي أداة لصوغ تفسيرات يمكن مناقشتها ومراجعتها.

يتوجه الكتاب إلىٰ الباحث والقارئ المهتم بالإصلاح، وإلىٰ العاملين في التعليم والمجتمع المدني والشأن العام. وهو لا يقدم وصفة حزبية للاستحواذ علىٰ الدولة، بل يبحث في شروط قيام سلطة مقيدة بالعدل، ومجتمع قادر علىٰ المشاركة والمحاسبة، وعلاقة تسمح باستمرار الإصلاح بعد تغير الأشخاص. ولهذا تحتل مسألة الكفاءة مكانًا أصيلًا فيه؛ لأن الأمانة لا تتحقق بحسن القصد وحده، بل تتطلب معرفة بموضوع الولاية وقدرة علىٰ أداء واجباتها. كما تحتل مسألة التعدد موقعًا مركزيًا، لأن الدولة تدير مصالح مواطنين مختلفين، ولا يجوز أن تعامل بعضهم بوصفهم ضيوفًا علىٰ مشروع الآخرين.

وتحضر تجربة الإخوان المسلمين باعتبارها حالة مهمة في تاريخ العمل الإصلاحي الإسلامي الحديث، لا باعتبارها معيارًا يُقاس به صدق السنن أو صحة الدين. يقتضي تناولها الاعتراف بما تمثله من تراكم تنظيمي وتربوي واجتماعي، مع إخضاع ممارساتها للمعايير التي تقترحها هي نفسها للحكم الرشيد. كما يقتضي التمييز بين نقد خياراتها وبين تسويغ القمع الواقع علىٰ أعضائها أو إلغاء حقوقهم السياسية. فالتقويم العلمي يستطيع أن يجمع بين رفض الانقلاب علىٰ المسار الدستوري ومساءلة أداء السلطة المنتخبة، وبين فهم أثر الإقصاء ومناقشة أثر الانغلاق التنظيمي.

أما الحالة المصرية بين عامي ٢٠١٢ و٢٠١٣ فتُدرس ضمن حدودها الزمنية والمؤسسية، بوصفها تجربة انتقال قصيرة ومتنازعًا عليها. ولا يتخذ الكتاب من نتائج السنوات اللاحقة دليلًا رجعيًا علىٰ صحة كل اختيار سابق. إن المقارنة المنصفة تتطلب تثبيت وحدة التحليل، وتحديد المؤشرات، والتمييز بين ما توثقه المصادر وما يستنتجه الباحث وما يبقىٰ محل خلاف. وبهذا يمكن حفظ الذاكرة من التشويه دون تحويلها إلىٰ سردية تبرئة كاملة أو إدانة شاملة.

ينتظم البحث في أربعة مسارات متصلة. يبدأ بتحديد المشكلة والمفاهيم والمنهج، ثم يقرأ أصول التغيير في القرآن وتجربتي موسىٰ ومحمد عليهما الصلاة والسلام. وينتقل بعد ذلك إلىٰ الدولة والمؤسسات ومسارات التحول وأسباب التآكل، قبل أن يناقش دلالة أدواته وحدودها في دراسة الحركة الإصلاحية والتجربة المصرية. ويختتم بإطار عملي يربط إعداد الكفاءات وتطوير المؤسسات وبناء الثقة الوطنية بالمراجعة المستمرة. وتظل النتيجة الجامعة أن الإصلاح مسؤولية أخلاقية ومعرفية وتنظيمية، وأن عمقه يقاس بقدرته علىٰ حماية الناس وتوسيع قدرتهم علىٰ الفعل، لا بحجم الخطاب الذي يُنتج باسمه.

الفصل الأول الإشكالية والمفاهيم ومنهج البحث

سؤال البحث وحدود الإجابة

يمكن صياغة المشكلة المركزية على النحو الآتي: تحت أي شروط يسهم إصلاح الإنسان في تحسين المؤسسات، وتحت أي شروط يسهم إصلاح المؤسسات في توسيع قدرة الإنسان على السلوك المسؤول والمشاركة العادلة؟ تعيد هذه الصياغة توجيه السؤال من البحث عن بداية مطلقة إلى دراسة شروط التأثير المتبادل. وهي تسمح بأن تتعدد الإجابات باختلاف المجالات؛ فما يلزم لتحسين مدرسة محلية قد يختلف عما يلزم لإصلاح جهاز أمني أو إدارة مالية عامة، مع بقاء الصلة بين هذه المستويات.

وتتفرع عن المشكلة أسئلة تتعلق بمضمون الإصلاح ووسائله وتقويمه. ما المقصود بالإنسان الصالح في المجال العام: التزام تعبدي شخصي فحسب، أم قدرة أيضًا على الوفاء بالعهد واحترام المختلف وأداء الوظيفة بكفاءة؟ وما المؤسسة العادلة: نص قانوني حسن، أم ممارسة متاحة للجميع يمكن التظلم من قراراتها؟ وكيف نميز بين تغيير الحكومة وتغيير قواعد الحكم؟ وبأي معيار نقول إن تحولًا سياسيًا نجح، إذا اتسعت المشاركة وتدهورت الخدمات، أو تحسنت الخدمات وضاقت الحريات؟

لا يزعم الكتاب تقديم قانون شامل يفسر جميع حالات الصعود والسقوط. وهو يقترح إطارًا تفسيريًا ومعياريًا يجمع عناصر متفرقة في سؤال واحد، ويبين مواضع التعاضد والتعارض بينها. ويظل تطبيقه مرتبطًا بالبيانات المتاحة وبحدود المقارنة. أما الإضافة التي يسعى إليها فتتمثل في وصل البعد الأخلاقي بآليات المؤسسة، وفي مساءلة الحركات الإصلاحية عن قدرتها على تحويل قيمها إلى قواعد عامة لا تتوقف على انتماء الحاكم أو صلاحه الشخصي.

تصميم الدراسة واختيار الحالة

ينتمي الكتاب إلى الدراسات النظرية التحليلية التي تستعين بقراءة وثائقية لحالة محددة. فهو يبني مفاهيم وحججًا، ويقارن وظائف الإصلاح في سياقات مختلفة، ثم يناقش ما توضحه التجربة المصرية من العلاقة بين التفويض والقدرة والمساءلة. ولا يقدم مسحًا ميدانيًا أو تقديرًا

إحصائيًا لأثر التربية في نجاح الحكومات. لذلك تُقرأ فرضياته بوصفها مقترحات تفسيرية تحتاج إلىٰ اختبارات إضافية، وتُقرأ استنتاجاته التاريخية في حدود الوثائق التي يستند إليها كل موضع.

اختيرت الحالة المصرية لقربها من سؤال انتقال حركة ذات رصيد تربوي وتنظيمي إلىٰ مسؤولية الحكم، ولأنها تتيح تمييز حق المشاركة من جودة الأداء ومن طريقة إنهاء التفويض. ولا يجعلها هذا الاختيار ممثلة لجميع الحركات الإسلامية أو لجميع الانتقالات السياسية. بل إن اختيار تجربة انتهت إلىٰ الإقصاء قد يدفع الباحث إلىٰ تضخيم أسباب الإخفاق وإهمال ما استمر أو تحقق جزئيًا؛ ولهذا يُفصل تقويم السياسات القطاعية عن تفسير نهاية التجربة، ولا تُعامل النتيجة النهائية بوصفها حكمًا علىٰ كل تفاصيلها.

ووحدة التحليل الأساسية في الفصل التطبيقي هي القرار أو الترتيب المؤسسي في زمن معلوم، مثل حدود الإعلان الدستوري، أو طريقة إنتاج التوافق، أو قواعد التعيين. أما الجماعة والدولة والمجتمع فهي مستويات أوسع لا يجوز إسناد إرادة واحدة إليها دون بيان من اتخذ القرار ومن عارضه ومن نفذه. وتظل الفترة المركزية للدراسة هي ٢٠١٢–٢٠١٣، مع نافذة تحليلية لاحقة تستعين بتقرير اقتصادي صادر سنة ٢٠٢٥ لفحص استمرار أسئلة النفوذ والشفافية؛ ولا تمثل هذه النافذة تاريخًا شاملًا للسنوات التالية.

وتقوم القراءة علىٰ تسلسل معلن: تحديد الادعاء، وتعيين المصدر الذي يسنده، وبيان ما يثبته المصدر بالفعل، ثم مقارنة التفسير المقترح بتفسير بديل معقول. فإذا قيل إن تعثر إجراء سببه مقاومة الجهاز الإداري، وجب السؤال عن وضوح التعليمات والموارد والمهلة أيضًا. وإذا قيل إن القرار تسبب في تراجع الثقة، وجب التمييز بين تزامن الحدثين وبين وجود دليل علىٰ الصلة بينهما. وقد ينتهي الفحص إلىٰ رجحان تفسير، أو إلىٰ تعدد أسباب، أو إلىٰ بقاء المسألة مفتوحة.

ولا تُمنح الفرضية حصانة لأنها توافق مقصدًا أخلاقيًا صحيحًا. فالقول إن المشاركة تحسن القرار يحتاج إلىٰ بيان نوع المشاركة وشروط تأثيرها، وقد تكشف واقعة محددة أنها كانت شكلية أو أن كلفتها أضعفت الاستجابة العاجلة. ولا ينقض ذلك قيمة المشاركة في ذاتها،

لكنه يقتضي تعديل تفسير آلية عملها. وبالمثل يمكن أن تحمي إجراءات مؤسسية عادلة حقوق الناس رغم تفاوت التزام القائمين عليها؛ وهو ما يدعو إلىٰ ضبط العلاقة بين الأخلاق الفردية والضمانات العامة بدل افتراض التطابق بينهما.

ويترتب علىٰ هذا التصميم أن يميز القارئ بين ثلاث حصائل: واقعة موثقة يمكن الرجوع إلىٰ مصدرها، وحجة تفسيرية قابلة للمناقشة، واقتراح عملي يقاس بما يحققه عند تطبيقه. وليست قوة الكتاب في إلغاء المسافة بينها، بل في إظهارها. فوضوح حدود الاستنتاج يحفظ قيمة ما ثبت، ويمنع ملء نقص المعرفة بيقين خطابي، ويتيح للبحوث اللاحقة أن تضيف بيانات أو تنقح فرضيات دون أن تهدم المقاصد الأخلاقية التي توجه السؤال.

المفاهيم الأساسية

يقصد بالإصلاح في هذا الكتاب تغييرًا مقصودًا في الأفكار أو العلاقات أو المؤسسات يستهدف تقليل الظلم وتحسين قدرة الناس علىٰ إدارة حياتهم المشتركة. وهو وصف معياري يقتضي بيان المصلحة المتوقعة والفئات المتأثرة والكلفة المحتملة. فلا يعد كل تغيير إصلاحًا، ولا تكفي حداثة الأداة لإثبات صلاحها. كما أن حفظ مؤسسة نافعة قد يكون فعلًا إصلاحيًا إذا كان البديل إهدار خبرتها أو تفكيك خدماتها دون مبرر.

أما التغيير فهو أوسع من الإصلاح؛ فقد يكون مقصودًا أو غير مقصود، وقد يقود إلىٰ نتائج محمودة أو ضارة. والنهضة أوسع من التحسن القطاعي، لأنها تتعلق بقدرة مجتمع علىٰ إنتاج المعرفة، وتنمية موارده، وصيانة كرامة أفراده، وتجديد مؤسساته. وليس من الدقة اختزالها في ارتفاع الدخل أو قوة الجيش أو اتساع التدين الظاهر. يحتاج كل بعد إلىٰ مؤشرات تخصه، ثم إلىٰ نظر في العلاقات بين الأبعاد، حتىٰ لا يحجب نجاح جزئي إخفاقًا مؤثرًا في جانب آخر.

ويشير بناء الإنسان إلىٰ تنمية قدراته الأخلاقية والمعرفية والعملية. وهو لا يفترض وجود مادة بشرية ناقصة تنتظر تشكيلها من الخارج، بل ينظر إلىٰ الناس باعتبارهم أصحاب خبرة وحقوق وإمكانات متفاوتة. فالتربية الإصلاحية تساعدهم علىٰ التفكير والمساءلة والعمل المشترك، وتفتح لهم فرص التعلم، ولا تجعل الطاعة التنظيمية بديلًا عن المسؤولية. كما لا تحمل الفرد وحده أعباء ظروف لا يملك تغييرها، مثل الحرمان من التعليم أو تقييد المشاركة أو التمييز في فرص العمل.

وتُستخدم المؤسسة بمعناها الواسع الذي يشمل القواعد الرسمية والأعراف المستقرة التي تنظم التفاعل، بينما تشير المنظمة إلىٰ جهاز أو هيئة يعمل داخل تلك القواعد. يساعد هذا التمييز علىٰ فهم إمكان وجود وزارة جديدة تعمل بعلاقات قديمة، أو جمعية صغيرة تطبق قواعد أكثر شفافية من جهاز كبير. ويؤكد نورث أن المؤسسات تضم قيودًا رسمية وأخرىٰ غير رسمية وتشكل الحوافز التي توجه التفاعل؛ ومن هنا لا يكفي تعديل القانون إذا بقيت الأعراف وآليات الإنفاذ تدفع في اتجاه معاكس[1].

(١) نورث، ١٩٩١، ص ٩٧–١١٢.

وتعني الدولة مجموع المؤسسات التي تدير المجال العام داخل إقليم وتطالب بسلطة ملزمة علىٰ سكانه. أما النظام السياسي فهو القواعد والعلاقات التي تحدد الوصول إلىٰ الحكم وتوزيع السلطة ومراقبتها، والحكومة هي الفريق الذي يتولىٰ الإدارة في مدة معينة. وقد يتغير هذا الفريق مع استمرار النظام، وقد تتغير قواعد النظام مع استمرار أجهزة الدولة. والتمييز ضروري حتىٰ لا يؤدي الاعتراض علىٰ حكومة إلىٰ هدم الخدمات العامة، أو تتحول حماية الدولة إلىٰ حجة لتحصين الحكام من المحاسبة.

وتدل الشرعية هنا علىٰ وجوه متعددة ينبغي عدم خلطها: شرعية الإجراء التي تتعلق بطريقة إسناد السلطة، والقبول الاجتماعي الذي يتعلق باعتراف الناس بحقها في الحكم، والمشروعية الأخلاقية التي تتعلق بعدالة ممارستها. قد تتقاطع هذه الوجوه وقد تتوتر. فالفوز في انتخابات لا يعفي من احترام الحقوق، وتراجع الشعبية لا يبيح إلغاء قواعد التداول. والبحث في الشرعية المركبة لا يعني منح جهة واحدة سلطة احتكار تفسير إرادة الله أو إرادة الشعب.

موقع المقاربة بين الأدبيات السابقة

ينتمي سؤال الكتاب إلىٰ حقل واسع من التفكير في النهضة والعمران وبناء الدولة، ولا يبدأ من فراغ معرفي. ففي التراث الخلدوني نجد اهتمامًا بتماسك الجماعات وعلاقة الدعوة الدينية بالقوة السياسية وتحول أحوال الملك. وفي فكر مالك بن نبي يبرز سؤال شروط النهضة والانتقال من تكديس الأشياء إلىٰ بناء حضاري يتصل بتوجيه الإنسان والثقافة. ولا تكفي الإحالة إلىٰ هذين المسارين لإثبات إضافة جديدة، لكنها تحدد بعض الجذور التي ينبغي أن يتحاور معها البحث[1].

وتقع الاستفادة من هذا الحوار في رفض اختزال النهضة في امتلاك أدوات ظاهرة مع بقاء العلاقات التي تعطل استعمالها. فقد تتسع المباني والمؤسسات دون أن تتغير طريقة اتخاذ القرار، وقد يكثر التعليم دون أن تتحسن القدرة علىٰ السؤال والإنتاج. ويضيف الكتاب إلىٰ هذا السؤال اهتمامًا بإجراءات يمكن فحصها داخل المؤسسات: من يحصل علىٰ الفرصة،

(١) ابن خلدون، المقدمة، الباب الثالث؛ بن نبي، شروط النهضة

وكيف توزع الصلاحية، وما الذي يكافأ عليه العامل، وكيف يستطيع المتضرر الاعتراض. وهذه صياغة إجرائية للمشكلة، لا ادعاء باستنفاد فكر السابقين أو الحلول محلهم.

وفي الأدبيات المؤسسية المعاصرة يتقدم سؤال القواعد والحوافز، كما يظهر في بحث نورث، بينما يبرز عند فوكوياما توازن القدرة الحكومية وحكم القانون والمساءلة. وتتناول أدبيات التحول الديمقراطي، ومنها عمل هنتنغتون عن الموجة الثالثة، اختلاف المسارات ودور الفاعلين والتسويات. يلتقي هذا كله مع بعض أسئلة الكتاب، لكنه لا يغطي وحده موقفه المعياري المستمد من المرجعية الإسلامية. كما أن هذه المرجعية لا توفر بذاتها قياسًا اقتصاديًا أو وصفًا كاملًا لإدارة جهاز بعينه؛ فتظل الحاجة متبادلة بين تحديد المقصد وتحقيق المعرفة بالوسائل.

ومن هنا لا يقدم البحث القيم والمؤسسات تفسيرين متنافسين يستبعد أحدهما الآخر. إنه يسأل عن تحويل القيمة إلىٰ قاعدة، وعن أثر القاعدة في إمكان ممارسة القيمة، وعن الشروط التي تجعل هذا التفاعل عادلًا. فإذا أعلن مشروع تقديم الكفاءة، مثلًا، كانت إضافته العملية في طريقة تعريفها واختبارها وإتاحة المنافسة عليها، لا في تكرار فضلها. وإذا أعلن احترام الإنسان، وجب أن يبين كيف يحمي حقه حين يختلف مع أصحاب المشروع أو حين يعجز عن التأثير فيهم.

وتتحدد أصالة المقاربة المقترحة، إن أثبتتها التطبيقات، في طريقة تركيب هذه الأسئلة وفي وصلها بدراسة الحركة الإصلاحية وانتقالها إلىٰ الحكم. ولا يدعي الكتاب أن عناصرها منفردة غير مسبوقة، أو أن التجربة المصرية تكفي لتعميمها علىٰ جميع المجتمعات. بل يعرض تركيبًا قابلًا للتطوير، ويبين كيف يمكن تحويله إلىٰ أسئلة بحث مقارنة. وتظل قيمة هذا التركيب مرتبطة بما يضيفه إلىٰ تفسير حالة محددة وبقدرته علىٰ استقبال أدلة لا توافق توقعه الأول.

مستويات الدليل

يتحرك البحث بين ثلاثة مستويات. أولها المستوىٰ النصي، وفيه تُدرس الآيات والأحاديث في سياقاتها ودلالاتها، مع التفريق بين النص وتفسيره. وثانيها المستوىٰ التاريخي، وفيه تُفحص الأخبار والروايات والوثائق، وتُراعىٰ درجات ثبوتها والفارق بين تسجيل الواقعة

وتأويلها. وثالثها المستوىٰ التحليلي، وفيه تُقترح علاقات تفسيرية بين المتغيرات. والانتقال بين المستويات يحتاج إلىٰ حجة معلنة؛ فلا يصح اعتبار تفسير سياسي معاصر هو المعنىٰ الوحيد لنص شرعي، أو اعتبار تشابه لغوي بين حادثتين دليلًا علىٰ تماثل أسبابهما.

وتُقرأ النصوص القرآنية بوصفها هداية ذات مقاصد وسياقات، لا مخزنًا لعبارات تُلحق بقوانين مستخرجة مسبقًا. فإذا استُنبط من قصة معنىٰ يتعلق بالمسؤولية أو الصبر أو العدل، بُين وجه الاستنباط وحدوده. أما المقادير الزمنية والسياسات التفصيلية فلا تُنقل إلىٰ الحاضر إلا بدليل مستقل. وكذلك لا يجوز تحويل خبر الغيب أو المعجزة إلىٰ متغير تجريبي يمكن توقع تكراره في مشروع بشري عادي.

وفي دراسة التاريخ تُقدم الوثائق القريبة من الحدث، ويُقارن بينها عندما تختلف الروايات. ولا تمنح صفة الرسمية المصدر عصمة، كما لا تسلب الشهادة الحزبية كل قيمة؛ بل يُسأل عن موقع صاحبها وما شاهده وما يريد إثباته. وفي الحالة المصرية تُفصل الوثيقة الدستورية عن تقييم المنظمات الحقوقية وعن التحليل الذي يقترحه الكتاب. وبذلك يعرف القارئ أين تنتهي الواقعة وأين يبدأ التأويل، ويمكنه مناقشة الاستنتاج دون اضطراره إلىٰ قبول السردية كلها.

وتُوثق الآيات بأسماء السور وأرقامها، والنصوص التراثية بأبوابها ومواضعها عندما لا تعتمد الإحالة طبعة ورقية واحدة، والأعمال الحديثة ببيانات النشر المتحققة. وتُذكر أرقام الصفحات حيث جرىٰ التحقق من الموضع، ولا تُستكمل بالتخمين عند اختلاف الطبعات. أما التقارير والوثائق الإلكترونية فتُعرّف بعنوانها والجهة التي أصدرتها وتاريخها، مع روابطها في قائمة المراجع. ويُفصل في تلك القائمة بين مصادر النصوص والأعمال النظرية والوثائق المتعلقة بالحالة التطبيقية، حتىٰ يعرف القارئ وظيفة كل مصدر في بناء الحجة.

المقارنة وصوغ الفرضيات

تُستخدم المقارنة للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في المشكلات، لا لإلغاء خصوصية التجارب. فالمقارنة بين قصتين نبويتين لا تجعل النبوة حزبًا سياسيًا، والمقارنة بين حركة دعوية وحكومة لا تفترض أن المهارات المطلوبة فيهما واحدة. وقبل المقارنة يجب تحديد وحدة التحليل: هل نقارن أشخاصًا أم مؤسسات أم مراحل انتقال؟ كما يجب تحديد

المدة والمعيار؛ لأن الاستمرار التنظيمي، مثلًا، لا يساوي النجاح في الحكم، والانتشار الاجتماعي لا يساوي قبول جميع المواطنين.

يقترح الكتاب فرضية أولىٰ مفادها أن الأثر العام للتربية يزداد عندما تتوافر مؤسسات تتيح المشاركة وتحد من كلفة السلوك الأمين. وفرضية ثانية أن الإصلاح المؤسسي يزداد رسوخًا عندما يتعلم العاملون والمواطنون قواعده وتتاح لهم وسائل مراقبته. وفرضية ثالثة أن إقصاء فئات واسعة يضعف الثقة اللازمة لتنفيذ الإصلاح، حتىٰ لو امتلك القائمون عليه تفويضًا انتخابيًا. وهذه فرضيات قابلة للفحص وليست أحكامًا نهائية؛ فقد تكشف حالات معينة عن استثناءات أو شروط إضافية.

ولفحص الفرضية الأولىٰ يمكن تتبع تغير سلوك موظفين متقاربين في التأهيل بعد تعديل إجراءات الرقابة والحماية. ولفحص الثانية يمكن مقارنة مؤسسات طُبق فيها القانون مع تدريب ومساءلة بأخرىٰ اقتصر التغيير فيها علىٰ النص. أما الثالثة فتحتاج إلىٰ بيانات عن المشاركة والاعتراض والامتثال للقرارات، مع الانتباه إلىٰ تأثير الأداء الاقتصادي والإعلام والأمن. يوضح هذا النوع من الأسئلة كيف تتحول المبادئ العامة إلىٰ برنامج بحث، بدل أن تبقىٰ النتائج انعكاسًا لقناعة سابقة.

حدود التفسير والمسؤولية العلمية

يُحذر من الاستدلال الدائري الذي يقرر أن الجماعة نجحت لأنها أعدت الإنسان، ثم يعد النجاح نفسه الدليل الوحيد علىٰ ذلك الإعداد. كما يُحذر من تفسير الإخفاق بنقص الأخلاق دون معيار مستقل، أو تفسير كل مقاومة للإصلاح بمؤامرة موحدة. البديل هو تحديد ما نتوقع رؤيته إن صح التفسير، والبحث عن الأدلة التي قد تضعفه، ومقارنته بتفسيرات أخرىٰ. ولا يقتضي هذا الشك في القيم، بل يقتضي التواضع في معرفة أسباب الوقائع.

كذلك ينبغي الفصل بين المسؤولية السببية والمسؤولية الأخلاقية. فقد يسهم قرار غير حكيم في تعميق أزمة، لكن ذلك لا ينقل إلىٰ صاحبه مسؤولية انتهاكات ارتكبها خصمه. وقد يتعرض فاعل لظلم جسيم، مع بقائه مسؤولًا عن أخطاء يمكن تحديدها في نطاق صلاحياته. ويتيح هذا الفصل نقدًا منصفًا لا يحول الضحية إلىٰ معصوم، ولا يجعل الخطأ السياسي إذنًا بالاضطهاد.

بهذا المنهج تصبح السننية دعوة إلىٰ فحص العلاقات والنتائج تحت سقف أخلاقي، وتصبح المراجعة جزءًا من الوفاء للفكرة الإصلاحية. فالاعتراف بحدود الدليل لا يضعف الكتاب، بل يمنع تضخيم استنتاجاته. والمشروع الذي يستطيع تعديل تفسيره مع ظهور معرفة جديدة أقدر علىٰ التعلم من مشروع يجعل كل اعتراض تهديدًا لهويته. ومن هذه القاعدة يبدأ النظر في الأصول القرآنية للتغيير، قبل الانتقال إلىٰ نماذجه التاريخية وآلياته المعاصرة.

الفصل الثاني السنن القرآنية وأخلاق التغيير

معنى السنة وحدود المعرفة بها

يستدعي النظر في السنن القرآنية وعيًا بالفارق بين ثبات الحق وقصور معرفة الإنسان بتفاصيل التاريخ. فالقرآن يوجه إلىٰ الاعتبار بأحوال الأمم، ويقرر أن أفعال الناس لا تنفصل عن نتائجها، ويكشف أثر الظلم والتكذيب والتنازع في الاجتماع. لكن الباحث لا يملك أن يحول كل واقعة إلىٰ حكم إلهي معلوم التفاصيل، أو أن يحدد موعد زوال دولة اعتمادًا علىٰ تشخيص أخلاقي عام. ما نعرفه من القيم والأوامر يوجه موقفنا، وما نجهله من الأسباب والمآلات يلزمنا بالتثبت والتواضع.

ترد الدعوة إلىٰ السير في الأرض والنظر في عواقب السابقين في قوله تعالىٰ: ﴿قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِكُمْ سُنَنٌ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ﴾ [آل عمران: ١٣٧]. وفي هذا التوجيه صلة بين المعرفة والخبرة؛ فالعبرة لا تُستخرج من الرغبة وحدها، بل من النظر فيما وقع. غير أن السير لا يعني انتقاء الوقائع الموافقة لموقفنا وإهمال غيرها. وحين يستلهم الباحث هذا التوجيه، تكون مسؤوليته توسيع مجال النظر ومقارنة الأحوال ومراجعة تفسيره، لا الاكتفاء بإعادة إعلان ما يعتقده.

وينبغي التمييز بين السنة كما يقررها النص، والقاعدة الاجتماعية التي يقترحها الباحث مستلهمًا إياه. الأولىٰ تُفهم بأدوات التفسير وأصول الاستدلال، والثانية تحتاج أيضًا إلىٰ أدلة من الواقع وتحديد مجال انطباقها. فإذا قيل إن الظلم يفسد العمران، وجب عند دراسة حالة معينة بيان طريق هذا الإفساد: هل وقع عبر نزع الحقوق، أم تعطيل الإنتاج، أم تفكيك الثقة، أم تغذية النزاع؟ إن بيان الآلية يربط المعنىٰ الأخلاقي بالواقع، ويمنع تحول السنة إلىٰ عبارة تفسر كل شيء دون أن تميز بين الحالات.

تغيير ما بالنفس والمسؤولية الجماعية

تحتل آية الرعد موقعًا محوريًا في خطاب الإصلاح: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١]. ويفسر الطبري هذا الموضع بارتباط زوال العافية والنعمة بما يحدثه الناس من ظلم واعتداء. وهذا المعنىٰ يضع المسؤولية البشرية في صلب النظر إلىٰ التحول، لكنه لا يجيز نسبة كل استعمال نهضوي معاصر للآية إلىٰ ألفاظ المفسر. أما الاستفادة منها في

بناء رؤية للإصلاح فتحتاج إلىٰ ضمها إلىٰ نصوص العمل والعدل والشورىٰ والأمانة، ثم بيان وجه الاستنباط[1].

ولا ينحصر ما بالنفس في العاطفة الفردية. فحين يتعلم الإنسان أن المصلحة الخاصة تبرر خيانة الأمانة، أو أن الانتماء يعفي من المحاسبة، أو أن المختلف لا يستحق الحقوق نفسها، تنعكس هذه المعاني علىٰ تصرفاته في الأسرة والسوق والإدارة. وبالمقابل، فإن احترام العهد والاستعداد للاعتذار والقدرة علىٰ التعاون مع المختلف يمكن أن تصبح عادات عامة إذا دعمتها التربية والممارسة. وهذا توسيع تحليلي لمجال البحث في التغيير الداخلي، لا ادعاء بأن كل مفهوم اجتماعي حديث منصوص عليه تفصيلًا في الآية.

كما أن المسؤولية الجماعية لا تعني ذوبان المسؤوليات الفردية في اتهام شامل للمجتمع. فصاحب السلطة يملك من أدوات التأثير ما لا يملكه المحروم، ومن يصنع قواعد التمييز ليس كمن يحاول النجاة من آثارها. وقد يمتنع الناس عن الاعتراض خوفًا علىٰ حياتهم أو أرزاقهم، فلا يصح تفسير الصمت وحده بوصفه رضا أخلاقيًا. لذلك تُقرأ الدعوة إلىٰ تغيير النفس مع مراعاة القدرة والظرف، ومع البحث في المؤسسات التي تجعل السلوك المسؤول ممكنًا وتحمي صاحبه من الانتقام.

ويترتب علىٰ ذلك أن التربية لا يجوز أن تتحول إلىٰ تأجيل دائم للحقوق. فحق الإنسان في السلامة والعدل لا ينتظر اكتمال وعيه، وواجب السلطة في منع التعسف لا يتوقف علىٰ بلوغ المواطنين درجة مثالية من الأخلاق. إن إصلاح النفوس يعمق القدرة علىٰ ممارسة الحرية، لكنه لا ينشئ أصل استحقاقها من العدم. وكل مشروع يجعل الناس مسؤولين عن ظلمهم لمجرد ضعفهم يخلط بين واجبهم في السعي ومسؤولية المعتدي عن فعله.

العدل والأمانة بوصفهما معيارين للممارسة

يربط القرآن أداء الأمانات بالحكم العادل في قوله تعالىٰ: ﴿۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ﴾ [النساء: ٥٨]. ويقدم هذا الربط أساسًا لمساءلة السلطة في طريقة اختيار أصحاب الوظائف وفي كيفية استعمالهم لصلاحياتهم. فالأمانة ليست مجرد صفة يعلنها المرشح عن نفسه، بل مسؤولية تتجسد في حفظ المال والمعلومات والوقت والحقوق، وفي قبول المراقبة والتصحيح.

---

(١) الطبري، جامع البيان، تفسير الرعد: ١١

وتستدعي عبارة «إلىٰ أهلها» سؤال الأهلية العملية. فلا تكفي الثقة في إخلاص شخص لتوليته مهمة يجهلها، كما لا تكفي خبرته إذا كان يستعملها لابتزاز الناس أو تحصيل الامتيازات. ويمكن ترجمة الجمع بين الأهلية والأمانة إلىٰ قواعد اختيار واضحة، وإعلان تضارب المصالح، وفصل المال العام عن الخاص، وتقييم الأداء علىٰ نتائج معلنة. هذه الترتيبات اجتهادات مؤسسية تخدم الأصل، وليست صورًا تاريخية مقدسة يجب أن تبقىٰ علىٰ هيئة واحدة.

ويؤكد القرآن استقلال العدل عن المحبة والخصومة: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: ٨]. وتبدو قيمة هذا الأصل حين يصبح المخالف طرفًا ضعيفًا يمكن إقصاؤه بلا كلفة مباشرة. فالمشروع الإصلاحي يختبر صدقه في حقوق خصومه، وفي عدالة إجراءاته معهم، وفي قدرته علىٰ التفريق بين الاعتراض المشروع والاعتداء المحدد. ولا تكون مكافحة الفساد عادلة إذا صارت اسمًا لمعاقبة المعارض وحماية القريب.

التدافع وضبط القوة

تشير آية التدافع إلىٰ صلة دفع الناس بعضهم ببعض بمنع الفساد ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ ٱلْأَرْضُ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى ٱلْعَٰلَمِينَ﴾ [البقرة: ٢٥١]. ويمكن استلهام هذا المعنىٰ في التفكير في توازن القوىٰ الاجتماعية وفي منع انفراد جهة بالمجال العام. غير أن مفهوم التدافع أوسع من الخصومة الدائمة، ولا يقتضي تحويل المجتمع إلىٰ معسكرات ثابتة. فقد يتحقق التوازن بالرقابة والتداول والتنظيم المدني والتفاوض والاحتكام إلىٰ قواعد مشتركة، كما يحتاج أحيانًا إلىٰ مقاومة قانونية منظمة لقرار جائر.

والقوة التي تمنع الظلم تحتاج هي نفسها إلىٰ ضابط. فإذا كان احتكار القرار خطرًا، فإن تشظي القدرة علىٰ الإكراه خطر أيضًا. لذلك ينبغي ألا يُفهم التدافع إذنًا بإنشاء سلطات متنافسة تتجاوز القضاء أو تفرض الولاء بالقوة. فالمقصد الذي يحد من فساد السلطة يحد كذلك من فساد معارضيها. ويكون نجاح التدافع في إنتاج قواعد تمنع التعسف وتسمح بحل النزاع، لا في استمرار الاستنفار الذي يستهلك المجتمع ويحول كل خلاف إلىٰ تهديد وجودي.

تتضح هنا ضرورة التمييز بين الحزم والعنف، وبين الدفاع عن الحق واستباحة الوسائل. فليس كل سلوك يحرج السلطة مشروعًا، كما ليست كل وسيلة سلمية عديمة الأثر. ويتطلب تقدير الوسيلة معرفة بقدرتها علىٰ تحقيق الغرض، وبأثرها علىٰ غير المشاركين، وبإمكان التراجع عنها إذا أخفقت. وحفظ الأرواح والمصالح الأساسية قيد أصيل في التفكير الإصلاحي، ولا يجوز معاملته بوصفه مسألة مؤجلة إلىٰ ما بعد تحقيق النصر السياسي.

الابتلاء والتمكين ومسؤولية النتائج

يعرض القرآن الابتلاء بوصفه جزءًا من حياة المؤمنين، ولا يجعل الاستقامة وعدًا بإلغاء الألم أو العوائق. ومن هنا لا يصح أن يكون النجاح السياسي وحده معيارًا للحكم علىٰ صدق الرسالة أو إخلاص العاملين. وفي المقابل، لا يجوز استعمال الابتلاء لتبرير كل خطأ يمكن تجنبه؛ فوجود المحنة لا يلغي ضرورة التعلم، ولا يجعل حسن إدارة الموارد أمرًا ثانويًا. يجتمع الصبر مع المراجعة حين يكون الصبر ثباتًا علىٰ المقصد واستعدادًا لتصحيح الطريق.

أما التمكين فيرتبط بالوظيفة الأخلاقية والاجتماعية، كما في قوله تعالىٰ: ﴿ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۗ﴾ [الحج: ٤١]. يوجه هذا المعنىٰ النظر إلىٰ ما تفعله القدرة بالناس، وإلىٰ أثرها في العبادة والتكافل والإصلاح. وهو لا يختزل التمكين في السيطرة علىٰ الجهاز التنفيذي، ولا يتيح لجماعة أن تجعل توسع نفوذها مساويًا تلقائيًا لتحقق المقصد.

ويحتاج العمل السياسي إلىٰ التفريق بين سلامة القصد وجودة القرار والنتيجة النهائية. فقد يكون المقصد مشروعًا والوسيلة ضعيفة، وقد تكون الوسيلة معقولة ثم تعترضها قوة خارجة عن التوقع، وقد يتحقق نجاح عارض بطريقة غير عادلة. لذلك ينبغي أن يسأل التقويم عن كل مستوىٰ علىٰ حدة. وبذلك لا تمنح النتائج النافعة حصانة للوسائل الظالمة، ولا يصبح الإخفاق وحده دليلًا علىٰ فساد النية.

تؤسس هذه القراءة لأخلاق تغيير تعترف بالفعل البشري وتحده في الوقت نفسه. فالإنسان مأمور بالسعي، لكنه لا يملك التحكم الكامل في التاريخ؛ وهو مسؤول عن الوسائل، لكنه لا يستطيع ضمان كل النتائج. والسنن، بهذا المعنىٰ، تفتح باب البحث وتمنع الاتكال، وتحفظ للعدل موقعه في البداية والوسيلة والغاية. ومن هذه الأصول يمكن قراءة التجارب النبوية قراءة تستفيد من خصوصيتها ولا تستنسخ تفاصيلها علىٰ نحو يلغي الفروق بين الأزمنة.

الفصل الثالث: موسى عليه السلام بين مقاومة الطغيان وتكوين الجماعة

بنية الاستضعاف في القصة القرآنية

تعرض قصة موسىٰ عليه السلام أزمة تتجاوز تعسف الحاكم في واقعة منفردة إلىٰ نظام من الاستعلاء والتفريق والاستضعاف. يقول تعالىٰ: ﴿إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضْعِفُ طَائِفَةً مِنْهُمْ﴾ [القصص: ٤]. يجمع الوصف بين موقع السلطة وطريقة تنظيم المجتمع والفئة الواقعة تحت القهر. ومن ثم يتيح النظر في الصلة بين القوة السياسية وتوزيع المكانة والحماية، بدل رد الاستبداد كله إلىٰ طبع شخصي منفصل عن علاقات الحكم.

لكن استخلاص هذه الدلالة لا يستلزم إسقاط مؤسسات الدولة الحديثة علىٰ مصر القديمة. فالآية لا تقدم وصفًا تفصيليًا للبيروقراطية أو الاقتصاد أو البناء الطبقي بالمعنىٰ المعاصر. ما تقدمه هو مشهد واضح للعلو والتمييز والاعتداء، ويجتهد الباحث في فهم ما يمكن تعميمه من معناه الأخلاقي والاجتماعي. وتبقىٰ التفاصيل التاريخية التي لم يثبتها النص محتاجة إلىٰ مصادر مستقلة، فلا يملأها بالظن أو بالتواريخ التي تتداولها الكتابات دون تحقيق.

وتدل مواجهة هذا النمط من الحكم علىٰ أن الإصلاح لا يستطيع دائمًا أن ينتظر نموًا اجتماعيًا هادئًا داخل شروط القهر نفسها. فحين تصبح السلطة مصدرًا مباشرًا لتهديد الحياة ومنع حرية الاعتقاد، يكون رفع هذا القيد جزءًا من تمكين الناس من أداء مسؤولياتهم. غير أن هذه الدلالة لا تجعل كل خلاف سياسي مماثلًا لمواجهة فرعون، ولا تمنح أي حركة معاصرة مقام الرسالة أو عصمة تقديرها. فالمقارنة هنا تتعلق بالمشكلة الأخلاقية، أما الحكم علىٰ الواقع فيحتاج إلىٰ تشخيص وأدلة وضوابط تخصه.

التكليف بالمواجهة ومعنى الحوار

يأتي الأمر لموسىٰ بالذهاب إلىٰ فرعون لبيان الحق ومطالبته برفع الاستضعاف، وترد معه وصية القول اللين في خطاب موسىٰ وهارون: ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ﴾ [طه: ٤٤]. يجمع المشهد بين وضوح الاعتراض وضبط طريقته. ولا يصح اختزال اللين في قبول الظلم، كما لا يصح اعتباره مجرد مناورة لفظية؛ إنه طريقة في تبليغ الحجة تحفظ للخطاب غايته وتمنع الغضب من أن يصير مرجعه الوحيد.

ويظهر في دعاء موسىٰ بطلب شرح الصدر وتيسير الأمر وحل عقدة اللسان وطلب مؤازرة هارون اعتراف بالحاجة إلىٰ الاستعداد والتعاون ﴿قَالَ رَبِّ ٱشۡرَحۡ لِي صَدۡرِي ٢٥ وَيَسِّرۡ لِيٓ أَمۡرِي ٢٦ وَٱحۡلُلۡ عُقۡدَةٗ مِّن لِّسَانِي ٢٧ يَفۡقَهُواْ قَوۡلِي ٢٨ وَٱجۡعَل لِّي وَزِيرٗا مِّنۡ أَهۡلِي ٢٩ هَٰرُونَ أَخِي ٣٠ ٱشۡدُدۡ بِهِۦٓ أَزۡرِي ٣١ وَأَشۡرِكۡهُ فِيٓ أَمۡرِي﴾ [طه: ٢٥–٣٢]. ويمكن أن يستأنس الإصلاح بهذا المعنىٰ في رفض صورة القائد المكتفي بنفسه. فحمل المسؤولية يحتاج إلىٰ قدرة علىٰ البيان وإلىٰ توزيع للأدوار وإلىٰ إدراك حدود المهارة الفردية. وهذه استفادة أخلاقية وتنظيمية من القصة، لا تحويل للدعاء إلىٰ وصفة إدارية أو ادعاء أن تفاصيل الإدارة الحديثة مستخرجة منه مباشرة.

كما أن مخاطبة رأس السلطة لا تعني غياب العمل في المجتمع. يرد في سورة يونس الأمر لموسىٰ وأخيه باتخاذ بيوت لقومهما بمصر وإقامة الصلاة وتبشير المؤمنين ﴿وَأَوۡحَيۡنَآ إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ أَن تَبَوَّـَٔا لِقَوۡمِكُمَا بِمِصۡرَ بُيُوتٗا وَٱجۡعَلُواْ بُيُوتَكُمۡ قِبۡلَةٗ وَأَقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَۗ وَبَشِّرِ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ﴾ [يونس: ٨٧]. وتمنع هذه الآية بناء مقابلة قاطعة تجعل التجربة الموسوية تحريرًا بلا إعداد سابق، وتجعل التجربة المحمدية تربية بلا مواجهة للمجتمع. ففي كل تجربة حضور للتكوين والإيمان والعمل الجماعي، وإن اختلفت مواضع التركيز وترتيب الوقائع[1].

التحرر من القيد وبقاء آثار التجربة

تمثل النجاة من فرعون تحولًا كبيرًا في وضع الجماعة، لكنها لا تنهي جميع تحدياتها. يعرض القرآن بعد العبور مواقف تكشف اضطراب التصور وصعوبة الوفاء بالتكليف، ومنها طلب اتخاذ إله علىٰ مثال ما رأوه عند قوم آخرين ﴿قَالُواْ يَٰمُوسَى ٱجۡعَل لَّنَآ إِلَٰهٗا كَمَا لَهُمۡ ءَالِهَةٞۚ قَالَ إِنَّكُمۡ قَوۡمٞ تَجۡهَلُونَ﴾ [الأعراف: ١٣٨]، ثم فتنة العجل ﴿قَالَ فَإِنَّا قَدۡ فَتَنَّا قَوۡمَكَ مِنۢ بَعۡدِكَ وَأَضَلَّهُمُ ٱلسَّامِرِيُّ﴾ إلىٰ قوله تَعَالَىٰ: ﴿وَٱنظُرۡ إِلَىٰٓ إِلَٰهِكَ ٱلَّذِي ظَلۡتَ عَلَيۡهِ عَاكِفٗاۖ لَّنُحَرِّقَنَّهُۥ ثُمَّ لَنَنسِفَنَّهُۥ فِي ٱلۡيَمِّ نَسۡفًا﴾ [طه: ٨٥–٩٧]. ويمكن أن يستخلص من ذلك أن تغير الوضع الخارجي لا ينتج تلقائيًا تحولًا كاملًا في الوعي والسلوك، وأن الجماعة تحمل معها خبراتها وعاداتها ومخاوفها إلىٰ البيئة الجديدة.

غير أن هذه القراءة ينبغي ألا تتحول إلىٰ وصف جوهري ثابت لبني إسرائيل أو لأي شعب آخر. فالقصة نفسها تميز بين المواقف والأشخاص، وتذكر من ينصح ويصدق ويثبت. كما أن

(١) الطبري، جامع البيان، تفسير يونس: ٨٧

تفسير فعل بعينه بأثر الاستضعاف يظل احتمالًا تحليليًا لا يلغي سائر العوامل ولا يعفي صاحبه من المسؤولية حيث تثبت قدرته. ومن الخطأ أن نستنتج من بعض المواقف عجز جماعة بشرية عن التفكير المجرد، أو أن نبني تفاوتًا أصيلًا في قيمة الشعوب واستعدادها للحرية.

وفي المجال المعاصر، يفيد هذا الاحتراز في فهم المجتمعات الخارجة من الاستبداد. فقد يتردد بعض الناس في المشاركة، أو يبحثون عن ضمانات قوية، أو يخشون فقدان الاستقرار. ولا يكفي وصفهم بأنهم يحبون العبودية؛ فقد تكون خبرتهم السابقة قد علمتهم أن الاعتراض مكلف، وأن الوعود لا تنفذ، وأن المؤسسات لا تحميهم. يحتاج تغيير هذا السلوك إلىٰ تجربة جديدة موثوقة، وإلىٰ أمن قانوني وخدمات عادلة، لا إلىٰ لوم أخلاقي يضاعف شعورهم بالعجز.

التيه بين دلالة النص والاجتهاد التربوي

يرتبط ذكر الأربعين سنة في سورة المائدة بموقف الامتناع عن دخول الأرض المقدسة، ويأتي النص بصيغة الجزاء: ﴿ قَالَ فَإِنَّهَا مُحَرَّمَةٌ عَلَيْهِمْ أَرْبَعِينَ سَنَةً يَتِيهُونَ فِي الْأَرْضِ ﴾ [المائدة: ٢٦]. لذلك يجب أن يبدأ التفسير من سياق الأمر والعصيان والجزاء، لا من افتراض أن المدة برنامج تربوي محسوب يمكن نقله إلىٰ كل مجتمع. ويمكن بحث الآثار التربوية والاجتماعية لتعاقب الزمن، لكن لا يصح جعل أربعين سنة قانونًا عامًا لتكوين الإنسان الحر.

وتكشف القصة أيضًا عن تعدد المواقف داخل الجماعة، إذ يرد ذكر رجلين يدعوان إلىٰ الدخول والثقة بالله ﴿ قَالَ رَجُلَانِ مِنَ الَّذِينَ يَخَافُونَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمَا ادْخُلُوا عَلَيْهِمُ الْبَابَ فَإِذَا دَخَلْتُمُوهُ فَإِنَّكُمْ غَالِبُونَ وَعَلَى اللَّهِ فَتَوَكَّلُوا إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴾ [المائدة: ٢٣]. وهذا التفصيل مهم لأنه يمنع اختزال المجتمع في نفسية واحدة. ففي كل تحول توجد أصوات تتقدم وأخرىٰ تتردد، وقد تتغير مواقعها مع الخبرة والظروف. ويكون عمل القيادة في فهم هذا التنوع، وتوسيع القدرة علىٰ التعاون، وبناء الثقة، لا في إطلاق حكم شامل يجعل جيلًا بأكمله غير صالح للحياة الجديدة.

أما القول بأن زوال الجيل السابق شرط لازم للإصلاح فينطوي علىٰ تعميم لا يسنده مجرد عرض القصة. فالتعلم ممكن داخل الجيل الواحد، كما أن الأجيال الجديدة قد ترث أنماطًا قديمة إذا استمرت المؤسسات التي تنتجها. ولهذا يكون السؤال العملي عن شروط انتقال

الخبرة وتصحيحها، وعن طريقة إعداد الشباب دون إهدار ذاكرة الأكبر سنًا. والتجديد لا يتحقق بتغيير الأعمار وحده؛ فقد يكون القائد الشاب أكثر انغلاقًا من سابقه، وقد يكون صاحب الخبرة أقدر علىٰ المراجعة.

المعجزة وحدود القياس السياسي

تحتل المعجزات موقعًا أصيلًا في قصة موسىٰ، وهي آيات تؤيد الرسالة ولا تخضع لحساب السياسة المعتاد. ولذلك لا يجوز أن تجعل حركة بشرية توقع التدخل الخارق أساسًا لخطة تعرض الناس للخطر، ثم تسمي غياب الإعداد توكلًا. كما لا يصح رد طبيعة المعجزة إلىٰ تفسير نفسي جازم للشعب الذي خوطب بها، ما لم يقم علىٰ ذلك دليل. فمعرفة الحكمة التفصيلية لا تُستمد من ملاءمة التفسير لرغبتنا في بناء نموذج مرتب.

ما يمكن الإفادة منه سياسيًا هو تحمل المسؤولية، وإعداد الحجة، والتعاون، والصبر، وتقدير القدرة، وعدم اعتبار إزالة القهر نهاية البناء. أما ضمان النجاة علىٰ صورة مخصوصة أو تكرار زمن بعينه فليس من أدوات التخطيط البشري. ويحفظ هذا التمييز مكانة القصة الدينية، ويمنع في الوقت نفسه استعمالها لإعفاء العاملين من شروط المعرفة والخبرة أو من تبعات قراراتهم.

دروس في القيادة وبناء الثقة

تتيح القصة التفكير في القيادة بوصفها علاقة تتضمن التبليغ والتعليم والتصحيح ومواجهة العوائق. ولا يكفي أن يعرف القائد المقصد إن لم يستطع شرحه، كما لا تكفي استجابة أولية من الناس لضمان استمرارها. فالمواقف المتتابعة تكشف أن الجماعة تحتاج إلىٰ تذكير وإلىٰ قواعد وإلىٰ معالجة الخلاف، وأن نجاح مرحلة لا يلغي امتحان المرحلة التالية. وهذا يجعل الإصلاح عملية ممتدة تتغير فيها المهمات مع تغير البيئة.

وتظهر أهمية الذاكرة في تثبيت المعنىٰ، لكن الذاكرة نفسها قد تُستخدم علىٰ نحو يعيق المراجعة. فالاستحضار النافع للمحنة يذكر بمسؤولية حماية الضعيف، بينما قد يتحول استحضارها إلىٰ حجة لاحتكار القيادة أو لتأجيل حقوق المخالفين. ومن ثم ينبغي أن تقاس ثمرة التحرر بقدرة الجماعة علىٰ منع إعادة إنتاج القهر داخلها، وباحترامها لمن لم يشاركها التجربة نفسها أو لم يتفق مع قيادتها.

والدرس الذي تقترحه هذه القراءة أن رفع القيد وبناء القدرة مهمتان متصلتان، وأن ترتيب أجزائهما يتأثر بدرجة الخطر وبالمجال المتاح للعمل. فلا تُختزل القصة في شعار المواجهة أولًا، ولا في انتظار الصلاح الكامل قبل الاعتراض. إنها تكشف ضرورة العمل علىٰ شروط الحرية وعلىٰ أهلية ممارستها معًا، وتفتح سؤالًا تتناوله السيرة النبوية بصورة تاريخية أخرىٰ: كيف تتصل التربية بتأسيس جماعة سياسية وتنظيم حياتها المشتركة؟

الفصل الرابع السيرة النبوية وتكامل التربية والتنظيم العام

قراءة السيرة بوصفها تجربة هداية وبناء

تقدم السيرة النبوية مادة غنية لفهم اتصال الدعوة بتكوين الجماعة وتنظيم حياتها، لكنها لا تختزل في تاريخ تأسيس سلطة. فالنبي محمد ﷺ مبلغ عن الله، ومرب وقائد، وتختلف دلالة أفعاله بحسب سياقها وما يتصل بالوحي وما يدخل في تدبير شؤون الناس. ومن ثم لا يجوز أن تعالج سيرته كأنها دليل إداري حديث، أو أن تُستخرج منها خطة سياسية موحدة تُلزم بها كل بيئة. تكون الاستفادة أعمق حين نميز المقاصد المستمرة من الوسائل المرتبطة بزمانها.

ومن المهم أيضًا ألا نقيم حاجزًا تامًا بين المرحلتين المكية والمدنية. فقد غلب على الأولى ترسيخ التوحيد وتكوين الجماعة وحماية الدعوة، واتسع في الثانية مجال التشريع والتنظيم وإدارة العلاقات العامة. لكن التربية لم تنته بالهجرة، كما أن مكة لم تكن زمنًا خاليًا من التدبير الاجتماعي والبحث عن الحماية. إن اختلاف الغالب على المرحلتين لا يعني انقطاع وظائفهما، بل يكشف تغير الإمكانات والأعباء مع بقاء أصل الرسالة.

مكة وتكوين الإنسان المسؤول

أعادت الدعوة المكية بناء علاقة الإنسان بالعبادة والقيمة والمسؤولية. فالتوحيد يحرر الضمير من الخضوع المطلق للمخلوق، والحساب يجعل العمل موضوع مساءلة تتجاوز نظر الجماعة، والوحي يربط الإيمان برعاية الضعيف والصدق ورفض التطفيف والاستعلاء. ويتكون من هذه المعاني أساس أخلاقي يستطيع أن يصمد أمام ضغط العرف والمصلحة المباشرة. ولا تكون الحرية الداخلية هنا مجرد شعور بالكرامة، بل قدرة على اتخاذ موقف وتحمل تبعته.

وتكشف المحنة أن تكوين الإنسان ليس نقل معلومات فحسب. فالمعرفة تصبح فاعلة حين تتصل بالممارسة وبالقدرة على الثبات والتعاون. غير أن استحضار هذه الحقيقة في التعليم المعاصر لا يبرر تعمد تعريض المتعلمين للأذى أو صناعة المحن لهم؛ فالأذى الذي واجهه السابقون ليس غاية تربوية. يمكن تنمية الصبر والمسؤولية من خلال العمل النافع والمشاركة والانضباط واحترام الالتزامات، مع توفير الحماية والرعاية اللازمة.

كما لا ينبغي أن تختزل التربية في إخضاع الفرد لتنظيم. فالضمير الذي يتحرر من الخوف لا يكتمل إذا استبدل بطاعة المستبد طاعة غير قابلة للمراجعة لقيادة إصلاحية. ويتطلب الاقتداء بالمعاني التربوية تنمية القدرة علىٰ التمييز بين الوحي والاجتهاد، وبين الوفاء للمقصد وموافقة كل قرار. ومن علامات التربية النافعة أن يستطيع الفرد الاعتراض بأدب، وأن يقبل التصحيح، وأن يتحمل مسؤولية عمله دون الاحتماء الدائم برأي الجماعة.

البحث عن الحماية والانتقال إلى بيئة جديدة

تتضمن الرواية المعروفة للسيرة الهجرة إلىٰ الحبشة، وطلب النصرة، ولقاءات العقبة، ثم الهجرة إلىٰ المدينة. وتدل هذه المسارات، في مجموعها، علىٰ أن الصبر لم يكن انقطاعًا عن البحث في البدائل، وأن حماية المؤمنين وتوسيع مجال الدعوة كانا جزءًا من التدبير. ولهذا لا يصح تصوير المرحلة المكية باعتبارها تربية داخلية محضة لم تتصل بالعلاقات الاجتماعية أو بالبحث عن سند يحمي حرية الاعتقاد[1].

ولا تتيح هذه الوقائع استنساخ أسماء المراحل علىٰ واقع معاصر مختلف. فمجتمع اليوم قد يتضمن دستورًا وانتخابات ونقابات وأجهزة دولة واسعة، وقد تكون إمكانات المشاركة فيه مختلفة عن إمكانات مجتمع قبلي. والبحث في العبرة لا يعني تسمية كل انتقال هجرة، أو كل تحالف بيعة، أو كل معارضة قريشًا. إن هذه المطابقة قد تمنح الاجتهاد البشري يقينًا لا يستحقه، وتمنع فهم خصومه بوصفهم أصحاب مصالح وأفكار يمكن تحليلها والتعامل معها.

المدينة وتنظيم المجال المشترك

اتسع في المدينة نطاق المسؤولية ليشمل جماعة سياسية ذات علاقات داخلية وخارجية ومصالح متشابكة. ولم يكن الانتقال مجرد حصول المؤمنين علىٰ القوة؛ بل ترتبت عليه واجبات في الأمن والتكافل والوفاء بالعقود وتسوية النزاعات. ويكشف هذا التحول أن نجاح الدعوة في تكوين أفراد لا يلغي الحاجة إلىٰ قواعد تنظم اجتماعهم، وأن القدرة الجديدة تختبر الأخلاق في مجالات لم تكن متاحة في حال الاستضعاف.

وترد في السيرة صحيفة تنظم علاقات بين جماعات المدينة، وتشير إلىٰ التزامات تتصل بالنصرة والأمن والاختلاف الديني. وتكمن أهميتها في إظهار أن العيش المشترك يحتاج إلىٰ

(١) ابن هشام، السيرة النبوية، أبواب الهجرة إلى الحبشة والعقبة والهجرة إلى المدينة

التزامات معلومة تتجاوز الروابط العاطفية. أما وصفها بأنها أول دستور في التاريخ فليس لازمًا لإثبات قيمتها، ويحتاج إلىٰ تعريف مقارن للدستور وإلىٰ بحث تاريخي مستقل. والأدق تناولها بوصفها وثيقة مبكرة مهمة في تنظيم الجماعة السياسية الإسلامية، مع مراعاة النقاش العلمي في روايتها وبنودها[1].

ولا يجوز إسقاط المواطنة الحديثة بكل مكوناتها علىٰ الوثيقة دون تمييز. فقد كانت العلاقات القبلية والدينية جزءًا من بنيتها التاريخية، بينما تقوم الدولة المعاصرة علىٰ نظم قانونية وإدارية أكثر تعقيدًا. ويمكن مع ذلك استلهام معاني العهد والمسؤولية المشتركة وتنظيم الاختلاف في بناء اجتهاد معاصر للمواطنة. ويظل هذا البناء محتاجًا إلىٰ بيان الحقوق والواجبات وآليات الحماية، بحيث لا تتحول المساواة إلىٰ عبارة عامة تسمح الاستثناءات بإفراغها.

التكافل والعمل وتوزيع الأعباء

تمثل المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار صورة من معالجة آثار الانتقال والاقتلاع من الموارد المعتادة. وهي تكشف أن الجماعة لا تستطيع الاكتفاء بإعلان وحدة إيمانية إذا تركت بعض أفرادها بلا وسائل عيش. ومن ثم يتصل البناء الأخلاقي بالتضامن العملي وبإعادة توزيع الأعباء. لكن تحويل هذه الدلالة إلىٰ سياسة معاصرة يتطلب معرفة بأسباب الفقر وبنوع الدعم الذي يعزز الاستقلال، حتىٰ لا تتحول المساعدة إلىٰ علاقة تبعية أو إلىٰ أداة لتوجيه الولاء السياسي.

ويؤدي نظام الزكاة، في التصور الإسلامي، وظيفة عبادية واجتماعية تتصل بحقوق مالية محددة ومصارف معلومة ﴿ ۞ إِنَّمَا ٱلصَّدَقَٰتُ لِلۡفُقَرَآءِ وَٱلۡمَسَٰكِينِ وَٱلۡعَٰمِلِينَ عَلَيۡهَا وَٱلۡمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمۡ وَفِي ٱلرِّقَابِ وَٱلۡغَٰرِمِينَ وَفِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱبۡنِ ٱلسَّبِيلِۖ فَرِيضَةٗ مِّنَ ٱللَّهِۗ وَٱللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٞ ﴾ [التوبة: ٦٠]. غير أن القول بأنه يمنع كل تراكم للثروة أو يحل وحده جميع مشكلات التفاوت يتجاوز ما يثبته وجوده. فبناء العدالة الاقتصادية يحتاج كذلك إلىٰ منع الاعتداء والغش والاحتكار الضار، وإلىٰ سياسة عامة تكفل فرص التعلم والعمل وتحسن

(١) ابن هشام، السيرة النبوية، خبر الكتاب بين المهاجرين والأنصار وموادعة اليهود

إدارة الموارد. ويُبحث دور كل أداة في نطاقها، دون تحميلها نتائج لا تتحقق إلا بتكامل السياسات.

وتبرز هنا قيمة التنظيم: من يجمع المال، ومن يراقبه، وكيف يثبت حق المستفيد، وكيف يمنع تعارض المصالح؟ ليست هذه الأسئلة نقيضًا لروح التكافل، بل شروطًا لحمايتها عندما يتسع المجتمع ويضعف التعارف المباشر. فالثقة الشخصية قد تكون نافعة في جماعة صغيرة، لكنها لا تكفي وحدها لإدارة حقوق أعداد كبيرة. وتصبح الإجراءات العادلة وسيلة لاستمرار الفضيلة خارج دائرة القرب والمعرفة.

الشورى والتقدير وتعلم القرار

يرد الأمر بالشورىٰ في قوله تعالىٰ: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩]، ويصف القرآن المؤمنين بأن أمرهم ﴿شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورىٰ: ٣٨]. وتؤسس هذه الدلالة لمشاركة أهل النظر والخبرة في تدبير الشأن العام. أما شكل الشورىٰ ونطاق إلزامها وعلاقتها بمؤسسات التمثيل الحديثة فمسائل تحتاج إلىٰ اجتهاد معلن، ولا يحسمها تشبيه مجلس تاريخي ببرلمان معاصر.

ويقتضي العمل المؤسسي أن تصبح المشاورة أسبق من القرار وأقدر علىٰ التأثير فيه، وأن يصل إليها أصحاب المعرفة لا الموافقون فقط. كما يقتضي تمييز المسائل القيمية عن التقديرات الفنية، وتوثيق البدائل والمخاطر، ثم مراجعة النتيجة. وإذا اتخذ القرار بعد مشاركة حقيقية، فإن ظهور خطأ فيه لا يجعل المشاركة نفسها خطأ؛ بل يدعو إلىٰ تحسين المعلومات وطريقة التقدير. والمؤسسة التي تحمل شخصًا واحدًا كل المعرفة تصبح أكثر عرضة للعجز عند غيابه.

وتقدم واقعة الحديبية مثالًا علىٰ احتمال اختلاف التقدير القريب عن المصلحة الأوسع، وعلىٰ أهمية الوفاء بالتزامات الاتفاق. وتعرض رواية البخاري التفاوض وما أثاره من أسئلة لدىٰ بعض الصحابة، بما يسمح باستلهام الصبر علىٰ تفاوض صعب وضبط رد الفعل. غير أن الواقعة لا تجعل كل تنازل حكمة أو كل اتفاق صحيحًا؛ إذ تحتاج الاتفاقات المعاصرة إلىٰ تقويم مستقل لمضمونها وآثارها وضماناتها[1].

---

(١) البخاري، صحيح البخاري، كتاب الشروط، الحديثان ٢٧٣١ و٢٧٣٢

من الاقتداء إلى البناء المؤسسي

تظهر قيمة السيرة في اتصال الإيمان بالفعل، وفي انتقال المسؤولية من تكوين الفرد إلىٰ تنظيم الجماعة دون التخلي عن التربية. وليس معنىٰ ذلك أن التاريخ الإسلامي اللاحق محصن من التآكل، أو أن انتساب الدولة إلىٰ الدين يمنعها من الانحراف. فكلما اتسعت السلطة احتاجت إلىٰ رقابة وتجديد، وقد تصبح لغة الدين نفسها أداة امتياز إن احتكرتها جماعة أو حاكم. ولذلك يكون الوفاء للمقصد في بناء ضوابط تحميه من سوء الاستخدام.

ويستخلص هذا الفصل أن الاقتداء يقتضي فهم الوظائف التي أدتها الوسائل، ثم البحث عن وسائل عادلة وفعالة تؤديها في الحاضر. فالمسجد الجامع في المجتمع الأول لا يغني اليوم عن مؤسسات تعليم وقضاء وإدارة متخصصة، والقيادة الأخلاقية لا تغني عن الفصل بين الصلاحيات. ويبقىٰ الإنسان غاية التنظيم وصاحبه، وتبقىٰ المؤسسة وسيلة لحفظ حقوقه واستمرار تعاونه. ومن هنا تصبح المقارنة بين التجربتين النبويتين بحثًا في تنوع المسارات ضمن وحدة الهداية.

الفصل الخامس وحدة المقاصد وتنوع مسارات التغيير

ما الذي تقارنه الدراسة

لا تقارن الدراسة بين مقام نبيين، ولا تبحث في المفاضلة بين رسالتين، بل تنظر في اختلاف المشكلات والبيئات والمهام التي يعرضها الوحي والسيرة. وتتطلب هذه المقارنة ضبط عناصرها: طبيعة القيد القائم، وشكل الجماعة المخاطبة، والموارد المتاحة، ونوع السلطة، ومساحة الفعل، والأعباء التي تظهر بعد التحول. وبهذا يصبح اختلاف المسار موضوعًا للفهم، بدل معاملته بوصفه تناقضًا ينبغي إزالته بإجابة واحدة.

وتشترك التجربتان في الدعوة إلىٰ عبادة الله ورفع الظلم وتحمل المسؤولية، وفي أن الإنسان مخاطب بالتكليف لا مجرد أداة في مشروع قوة. لكن هذه الوحدة لا تقتضي تماثل الوقائع أو مددها. فالمقصد الأخلاقي يمكن أن يوجه أفعالًا مختلفة بحسب العائق الموجود، كما يمكن أن يجعل الفعل نفسه مناسبًا في ظرف وغير مناسب في آخر. ويكون معيار المقارنة في العلاقة بين المقصد والوسيلة والسياق، لا في عدد السنوات وحده.

اختلاف العائق وتعدد وظائف الإصلاح

في قصة موسىٰ يبرز قهر سلطة تستضعف جماعة وتمنعها من حرية الفعل، ويأتي تكليف مواجهة فرعون في قلب الأحداث. وفي السيرة المحمدية يبرز تكوين جماعة مؤمنة داخل بيئة تعارض الدعوة، ثم البحث عن حماية وانتقال إلىٰ فضاء يسمح بتنظيم أوسع. غير أن كلا العرضين يتضمن تعليمًا ومقاومة وتعاونًا؛ فلا يصح جعل أحدهما نموذجًا للسياسة الخالصة والآخر نموذجًا للتربية الخالصة.

ويفيد هذا التمييز في الحاضر حين تتفاوت العوائق بين المجتمعات. فقد تكون المشكلة الملحة في مؤسسة ما نقص المعرفة الفنية، بينما تكون في أخرىٰ احتكار القرار أو غياب الحماية القانونية. لا ينفع أن يعالج كل ذلك ببرنامج وعظي واحد، كما لا ينفع أن نفترض أن تغيير المسؤول سيحل مشكلات التدريب والموارد. يحتاج كل تشخيص إلىٰ تحديد الوظيفة المعطلة، ثم اختيار مدخل يتناسب معها مع الحفاظ علىٰ الصلة بسائر الوظائف.

ومن ثم يمكن أن تكون الأولوية ظرفية لا عقائدية. فإذا منع قانون جائر الناس من حق أساسي، كان العمل علىٰ تغييره ملحًا، بالتوازي مع تنمية الوعي والمشاركة. وإذا توافرت

مساحة قانونية لا تُستثمر بسبب ضعف التنظيم والخبرة، فقد تصبح تنمية القدرة شرطًا لتحويل الحق إلىٰ ممارسة. وتظل الأولوية قابلة للمراجعة إذا تغيرت الظروف. فلا تنشأ مدرسة إصلاحية رشيدة من تقديس ترتيب واحد، بل من بيان أسباب تقديم عمل علىٰ آخر.

الزمن بوصفه موردًا وعبئًا

يساعد اختلاف الأزمنة في القصص علىٰ إدراك أن بناء الجماعات لا يخضع لإرادة القائد وحده. لكن الزمن لا يعمل بذاته؛ فقد تمضي عقود دون تعلم إذا استمرت قواعد تمنع النقد، وقد يتحقق تحول مهم خلال مدة أقصر إذا توافرت معرفة متراكمة ومؤسسات داعمة. لذلك لا تُقاس الجاهزية بطول الانتظار، بل بما تغير في القدرة علىٰ أداء المهام وفي نوع العلاقات بين الناس.

كما أن الانتظار قد يراكم كلفة لا تظهر في خطاب التدرج. فحرمان طفل من التعليم، أو استمرار التعسف، أو ضياع فرصة إنتاج، أمور لا يعوضها وعد بعيد بسهولة. وفي المقابل قد تؤدي العجلة إلىٰ انهيار خدمة لا يوجد بديل جاهز لها. ويحتاج القرار إلىٰ موازنة كلفتين: كلفة استمرار الوضع وكلفة الانتقال. ولا تكفي تسمية الأولىٰ صبرًا والثانية شجاعة لتحديد أيهما أرجح في حالة معينة.

وتفيد المراحل إذا كانت مرتبطة بمخرجات يمكن ملاحظتها. فالقول إن مرحلة الإعداد انتهت ينبغي أن يعني وجود مهارات وخطط وقدرة علىٰ إدارة الخلاف، لا مجرد وصول التنظيم إلىٰ حجم معين أو شعور أعضائه بالقوة. كما أن بقاء مهمة تربوية لا يعني منع بدء مهمة مؤسسية، لأن التعلم قد يتحقق من خلال تحمل المسؤولية نفسها. ولهذا يكون الانتقال بين المراحل عملية متداخلة، لا خطًا يفصل فيه البناء الداخلي عن العمل العام فصلًا تامًا.

رفض التفسيرات الجوهرانية للشعوب

من أخطر ما يفسد المقارنة إرجاع الاختلاف إلىٰ طبيعة ثابتة في شعب أو عرق. فقولنا إن جماعة عاشت تحت القهر يصف ظرفًا، أما القول إنها عاجزة بطبيعتها عن الحرية فيحوله إلىٰ حكم دائم. كذلك لا يثبت تفوق شعب في القدرة علىٰ الدولة من نجاح تاريخي بعينه، لأن النجاح يتصل بموارد وتنظيم وتحالفات وظروف لا تختزل في الصفات النفسية.

وينبغي أن تُدرس آثار الاستبداد بوصفها علاقات قابلة للتغير. فقد يجعل العقاب غير المتوقع الناس أكثر تحفظًا، وقد تدفع المحاباة إلىٰ البحث عن الوساطة، وقد يضعف غياب المساءلة الثقة. لكن تغيير هذه الشروط يمكن أن يغير السلوك، وهو ما يجعل الإصلاح المؤسسي جزءًا من بناء الإنسان. وتمنع هذه الرؤية احتقار المجتمع باسم إصلاحه، وتعيد إلىٰ الناس قدرتهم علىٰ التعلم متىٰ توافرت لهم فرصة عادلة.

وتطبق القاعدة نفسها علىٰ الحركات الإسلامية والعلمانية وغيرها. فلا تُفسر كل ممارسة باسم الهوية وحدها، ولا يعد الانتماء ضمانة للكفاءة أو سببًا لازمًا للفشل. تُفحص طريقة اتخاذ القرار، وآليات اختيار القيادات، وعلاقة التنظيم بالمجتمع، ونوع الخبرة التي يمتلكها. وقد تتشابه حركتان مختلفتان فكريًا في درجة المركزية، بينما تختلف حركتان متقاربتان في المرجعية اختلافًا كبيرًا في قبول النقد.

شروط نقل العبرة إلى الواقع

يبدأ نقل العبرة بتحديد المعنىٰ الذي يُراد الاستفادة منه، ثم فحص وجود شروط مشابهة في الواقع. فإذا كان المعنىٰ أن التحرر لا يلغي الحاجة إلىٰ بناء الثقة، سألنا كيف تتكون الثقة اليوم وما المؤسسات المؤثرة فيها. وإذا كان المعنىٰ أن القوة تحتاج إلىٰ أمانة، سألنا عن الضوابط التي تمنع سوء استخدامها. أما الاكتفاء بتسمية طرف فرعونًا وطرف موسىٰ فيغلق البحث قبل أن يبدأ، لأنه يوزع الحق والخطأ علىٰ أساس التشبيه نفسه.

ويحتاج النقل أيضًا إلىٰ تقدير الفروق. فالمعلومة تنتقل اليوم بسرعة، والاقتصاد مترابط، والدولة تتدخل في مجالات واسعة، والتوقعات الشعبية تتشكل عبر فضاءات متعددة. وقد يغير ذلك كلفة القرار وزمن أثره ونطاق المتضررين منه. ولا يضعف الاعتراف بهذه الفروق صلاحية المقاصد، بل يفسر لماذا تحتاج خدمتها إلىٰ أدوات متجددة وخبرات متخصصة ومراجعة دورية.

ومن المفيد أن يقترن كل استلهام بسؤال مضاد: ما الذي لو ظهر في الواقع لجعل تطبيق هذه العبرة غير مناسب؟ فإذا لم يستطع الباحث تصور أي شرط يغير توصيته، كانت أقرب إلىٰ شعار ثابت منها إلىٰ اجتهاد. أما القيمة الأخلاقية، مثل وجوب العدل، فتبقىٰ معيارًا، بينما تتغير الوسيلة التي يظن أنها تحققها. ويمنع هذا الفصل أن تُعامل مراجعة الخطة كأنها تراجع عن المبدأ.

التكامل بوصفه علاقة عمل

ينتهي هذا الفصل إلىٰ أن وحدة المقاصد يمكن أن تسند تعددًا منضبطًا في الوسائل. ويتحقق التكامل عندما يوضح العاملون كيف يخدم التعليم المشاركة، وكيف تحمي المشاركة التعليم، وكيف تمنع القواعد المؤسسية انحراف القوة التي أنتجها التنظيم. أما تكرار القول إن الإنسان والدولة مهمان فلا يكفي ما لم يبين مواضع التفاعل ومسؤولية كل طرف.

ولذلك تحتاج الرؤية السننية إلىٰ لغة سياسية ومؤسسية دقيقة. فهي لا تفقد مرجعيتها حين تتحدث عن توزيع الصلاحيات وتقييم البرامج والرقابة المالية، بل تجعل المقاصد قابلة للتحقق في الممارسة. كما أنها لا تتخلىٰ عن الإنسان حين تعترف بأثر الحوافز والقواعد، بل تفهم أن مسؤوليته تتحقق داخل شروط يمكن إصلاحها. ومن هذا الموضع ينتقل البحث إلىٰ مفاهيم الدولة والسلطة والشرعية في الفكر السياسي، ليقرأها قراءة نقدية تستفيد من أدواتها وتناقش حدودها.

الفصل السادس الدولة والسلطة والشرعية في حوار نقدي

الحاجة إلى معرفة الدولة

لا يستطيع مشروع إصلاحي أن يدير دولة لا يعرف كيف تعمل. فالدولة الحديثة تتكون من أجهزة متخصصة، وموازنات، وقواعد توظيف، وسجلات، وشبكات خدمات، وعلاقات مع المجتمع والاقتصاد والعالم. وقد يصدر المسؤول قرارًا مشروع المقصد ثم يعجز عن تنفيذه لغياب التمويل أو البيانات أو التنسيق. وقد تنفذ الإدارة قرارًا بكفاءة عالية بينما تكون نتيجته غير عادلة. لذلك يتطلب الإصلاح معرفة تجمع بين صلاح الغاية وقابلية الوسيلة للتنفيذ وقواعد مساءلتها.

ومن الأخطاء الشائعة تصور الدولة آلة محايدة يكفي تغيير قائدها لتتجه حيث يريد. فالأجهزة تحمل تاريخًا من العادات والمصالح والخبرات، وقد تختلف مصالحها أو تتنافس علىٰ الصلاحيات. كما أن المواطنين لا يتعاملون مع الدولة في صورة واحدة؛ فهم يلقونها في المدرسة والمستشفىٰ والمحكمة ومكتب الترخيص. ومن ثم تتكون الثقة أو تتآكل عبر خبرات يومية قد لا تتطابق مع الخطاب الرسمي للحكومة.

ويحتاج الإصلاح إلىٰ الحفاظ علىٰ الفرق بين الجهاز العام والسلطة القائمة عليه. فالموظف المهني لا يصبح خصمًا لمجرد أنه عمل في عهد سابق، والمؤسسة لا تكون سليمة لمجرد أنها قديمة. المعيار هو الوظيفة التي تؤديها والقواعد التي تحكمها والأفعال التي تثبت علىٰ أصحابها. ويمنع هذا التمييز انتقال الإصلاح من معالجة التعسف إلىٰ إلغاء الخبرة أو توزيع الوظائف علىٰ أساس الولاء الجديد.

تعريف فيبر وحدود النقد

يعرف ماكس فيبر الدولة من جهة وسيلتها المميزة، أي ادعائها الناجح احتكار الاستخدام المشروع للقوة المادية داخل إقليم. ويوضح في المحاضرة نفسها أن القوة ليست الوسيلة الوحيدة أو المعتادة لكل نشاط تقوم به الدولة. لذلك يصف التعريف خاصية للسلطة السياسية، ولا يقرر أن القهر غايتها الأخلاقية أو أن العدل خارج وظائفها[1].

(١) فيبر، السياسة بوصفها حرفة، ١٩١٩، المقتطف المنشور لدى كلية باليول، ص ١.

يمكن الاعتراض علىٰ كفاية التعريف لفهم جميع وجوه الدولة، أو مناقشة معنىٰ المشروعية فيه، لكن الاعتراض ينبغي أن يواجه ما يقوله فعلًا. فإذا قدمنا تعريفًا معياريًا للدولة العادلة، فنحن نجيب عن سؤال مختلف: كيف ينبغي أن تستعمل سلطتها؟ ويمكن الجمع بين السؤالين دون تناقض؛ فمعرفة أن الدولة تملك قدرة استثنائية علىٰ الإكراه تجعل تقييد هذه القدرة بالحقوق والإجراءات أكثر إلحاحًا.

وفي التصور الذي يقترحه الكتاب، لا تصبح القوة مشروعة أخلاقيًا لمجرد صدورها عن جهة رسمية. فالقانون قد يكون جائرًا، والإجراء قد يطبق علىٰ نحو انتقائي. كما لا يكفي أن تعلن جماعة أنها صاحبة حق حتىٰ تستعمل الإكراه خارج ضوابط عامة. ويتطلب بناء الدولة العادلة تحديد من يملك إصدار الأمر، ومن ينفذه، ومن يراقبه، وكيف يستطيع المتضرر الطعن فيه. هذه الأسئلة هي الجسر بين التعريف الوصفي والمقصد الأخلاقي.

العقد والرضا وتقييد السلطة

تطرح نظريات العقد الاجتماعي سؤال الأساس الذي يجعل خضوع الإنسان للسلطة مشروعًا. ويبحث روسو في العقد الاجتماعي عن صورة للاجتماع تحفظ الشخص ضمن جماعة سياسية، ويناقش الفرق بين القوة والحق وبين الإرادة العامة ومصالح الأفراد. ولا يجوز اختزال هذا البحث في تصور نفعي خال من الأخلاق؛ فهو يحمل تصورًا للحرية والمساواة والالتزام العام، وإن بقي قابلًا للنقد في تعريف الإرادة العامة وضمان عدم احتكار تمثيلها[(١)].

ويبحث لوك في ضرورة وضع السلطة ضمن حدود تمنع أصحابها من توظيف التشريع والتنفيذ لمصلحتهم الخاصة، ويميز بين وظائف تشريعية وتنفيذية واتحادية تتعلق بالعلاقات الخارجية. ويطور مونتسكيو بحث العلاقة بين توزيع السلطة وحماية الحرية السياسية. ولا ينبغي دمج هذه التصورات في عبارة واحدة عن الديمقراطية؛ فهي تختلف في مقدماتها وبناء حجتها. لكن الحوار معها يفتح سؤالًا مشتركًا: كيف تُمنع السلطة من التحول إلىٰ منفعة خاصة لمن يتولاها[(٢)]؟

(١) روسو، العقد الاجتماعي، الكتاب الأول، الفصول ٣–٦، والكتاب الثاني، الفصل ٣.

(٢) لوك، الرسالة الثانية في الحكم، الفصل ١٢؛ مونتسكيو، روح القوانين، الكتاب ١١، الفصل ٦

تلتقي هذه المسألة مع مفهوم الأمانة من حيث رفض امتلاك الحاكم للولاية، لكنها لا تتطابق معه في جميع الأسس. فالمرجعية الإسلامية تضيف معنىٰ التكليف والمحاسبة أمام الله، بينما تتنوع الأسس الفلسفية لدىٰ منظري العقد. ويكون الحوار المثمر في بيان مواضع الاتفاق والاختلاف، ثم فحص ما تقدمه كل مقاربة من ضمانات. فزيادة العمق الأخلاقي في تصور السلطة ينبغي أن تظهر في قوة المحاسبة واحترام الحقوق، لا في تقليل الحاجة إلىٰ القيود المؤسسية.

المرجعية والشعب ومسؤولية التأويل

يقترح الكتاب فهمًا للشرعية يجمع المرجعية الأخلاقية الإسلامية بإسناد السلطة عبر رضا المواطنين وإجراءات معلومة، وبخضوع ممارستها للمحاسبة. ولا يعني ذلك أن الحاكم يتلقىٰ تفويضًا إلهيًا خاصًا، أو أن فصيلًا يملك احتكار التعبير عن الشريعة. فكل تنزيل سياسي للنص يتضمن فهمًا بشريًا يحتاج إلىٰ حجة، وقد تتعدد فيه الاجتهادات. ومن ثم يجب أن تكون السلطة قابلة للتداول، وأن يظل نقد أدائها حقًا لا اعتداءً علىٰ المقدس.

كما لا تعني الإرادة الشعبية إمكان إهدار حقوق الأقلية بقرار عابر. فالاختيار الديمقراطي يعمل داخل قواعد تحمي المشاركة والكرامة وحرية الاعتقاد والتعبير، وتسمح بتغيير الأغلبية نفسها. ويحتاج المشروع ذو المرجعية الإسلامية إلىٰ بيان كيف يحمي هذه الحقوق لجميع المواطنين، وكيف تُحل المنازعات في تفسير المرجعية دستوريًا وقضائيًا، دون أن تتحول جهة تفسيرية إلىٰ سلطة فوق المساءلة.

ولا تُحل هذه الإشكالية بالشعارات وحدها. فإذا اختلف مواطنون في قانون ذي صلة بقيمة دينية، وجب تحديد جهة التشريع وإجراءات الحوار وحق الطعن وحدود الاختصاص. وإذا تغيرت الحكومة، وجب ألا تتغير أهلية المواطنين للحقوق تبعًا لقربهم منها. وتظهر جدية التصور المركب في قدرته علىٰ إدارة هذا الاختلاف، لا في إعلان الانسجام بين ألفاظ قد تخفي تنازعًا عمليًا علىٰ القرار.

المؤسسات والحوافز والثقافة

تساعد المقاربة المؤسسية علىٰ فهم سبب استمرار بعض الممارسات رغم رفض الناس المعلن لها. فقد يفضل الموظف المحاباة إذا كانت المكافأة مرتبطة بولاء شخصي والعقوبة

مرتبطة باستقلاله. وقد يلجأ المواطن إلىٰ الوساطة لأنه لا يثق في ترتيب عادل للدور. وتغيير هذا الوضع يحتاج إلىٰ تعديل القواعد وإمكان إنفاذها، وإلىٰ تجربة متكررة تثبت أن السلوك المنضبط لا يعرض صاحبه لخسارة دائمة.

ويعني ذلك أن الأخلاق والحوافز تعملان معًا. فالحافز لا يخلق كل دافع، والضمير لا يلغي أثر البيئة. إذا أحسن شخص أداء وظيفته رغم ضعف الرقابة، فهذا مورد أخلاقي مهم ينبغي صونه، لكن النظام العادل لا يبنىٰ علىٰ افتراض أن جميع العاملين سيملكون الدرجة نفسها من الاستقامة. كما أن زيادة العقوبات دون وضوح الإجراء قد توسع سلطة الابتزاز. المطلوب تصميم يجعل الأمانة ممكنة ومحمية ويجعل إساءة الاستخدام قابلة للكشف والمحاسبة.

ويبرز فوكوياما التوازن بين قدرة الدولة وحكم القانون والمساءلة الديمقراطية. وتفيد هذه الثلاثية في منع اختزال الدولة القوية في حرية الجهاز التنفيذي من القيود، أو اختزال الديمقراطية في الانتخاب دون قدرة علىٰ تقديم الخدمات[١]. وفي إطار هذا الكتاب، يُضاف سؤال المعنىٰ الأخلاقي الذي يوجه هذه القدرة، مع التأكيد أن هذا المعنىٰ لا يعوض غياب أي من الضمانات المؤسسية.

ابن خلدون بين العصبية والدين والعمران

تتيح مقدمة ابن خلدون التفكير في صلة التماسك الاجتماعي بالقوة السياسية، وفي تحول أحوال الدولة مع الزمن. غير أن وصفه بأنه أسير رؤية مادية تلغي الدين لا ينسجم مع فصوله في أثر الدعوة الدينية في تقوية الدولة وفي علاقتها بالعصبية. فهو يدرس تفاعل المعاني الدينية مع روابط الاجتماع، ولا يضعهما بالضرورة في طرفين متعارضين[٢].

ولا تعني العصبية عند قراءتها سياسيًا مجرد فضيلة أخلاقية، ولا يمكن مساواتها مباشرة بالمواطنة. إنها تتصل بالتماسك والمناصرة والقدرة علىٰ الفعل، وقد تتجه إلىٰ غاية عادلة أو إلىٰ تغلب. ومن هنا يحتاج استلهامها إلىٰ سؤال: كيف تتحول قوة الجماعة إلىٰ التزام بقواعد

(١) فوكوياما، النظام السياسي والانحطاط السياسي، ٢٠١٤.

(٢) ابن خلدون، المقدمة، الباب الثالث، الفصلان الخامس والسادس.

عامة تشمل من هم خارجها؟ فإذا بقي التماسك قائمًا علىٰ حماية الأقارب أو أعضاء التنظيم من المحاسبة، أصبح عائقًا أمام الدولة العادلة بدل أن يكون أساسًا لها.

وتفيد القراءة الخلدونية أيضًا في مساءلة الاطمئنان إلىٰ الاستمرار. فنجاح التأسيس لا يضمن تجدد القدرة، وقد تتحول الموارد التي بنت الدولة إلىٰ امتيازات تحمي جماعة مستفيدة. لكن لا يصح تحويل ذلك إلىٰ دورة حتمية ذات عمر ثابت لكل دولة. فوجود آليات للتعلم والتداول والإصلاح قد يغير المسار، كما تختلف المؤسسات الحديثة عن البنىٰ التي درسها ابن خلدون. وتكون قيمة التراث في توليد أسئلة قابلة للفحص، لا في إعفائنا من دراسة الحالة الراهنة.

نحو مفهوم إجرائي للدولة العادلة

يمكن ترجمة الدولة العادلة إلىٰ التزامات قابلة للملاحظة: قواعد عامة معلنة، وخدمات لا تتوقف علىٰ الانتماء، وولاية محددة الصلاحيات، ومال عام قابل للتتبع، وقضاء يمكن الوصول إليه، وإمكان سلمي لتغيير أصحاب السلطة. ولا تدعي هذه العناصر استنفاد مفهوم العدل، لكنها تمنح القارئ أساسًا لتقييم الممارسة بدل الاكتفاء بالهوية والشعار.

ويجب أن تُفحص هذه الالتزامات في تجربة الفئات الأقل قدرة علىٰ التأثير. فقد تبدو الإجراءات عادلة لمن يملك المال والمعرفة والاتصال، بينما تكون مرهقة لمن يعيش بعيدًا أو يفتقر إلىٰ الوثائق أو القدرة علىٰ التقاضي. لذلك يتضمن الإصلاح تبسيط الوصول إلىٰ الحق، وإتاحة المعلومات، ومراجعة التوزيع الجغرافي للخدمات، وحماية من يكشف الخلل. فالمساواة في النص لا تصبح مساواة في الفرصة إلا إذا أزيلت العوائق التي تمنع استعمالها.

بهذا المعنىٰ، لا يكون الحوار مع الفكر السياسي تنازلًا عن المرجعية، بل اختبارًا لقدرتها علىٰ إنتاج اجتهاد مؤسسي مسؤول. وتظل جميع النظريات قابلة للنقد، غير أن النقد الجاد يبدأ بفهمها وتمييز مستوياتها. وما يهم المشروع الإصلاحي هو أن يستطيع بناء مؤسسات تتحمل اختلاف الناس وتغير الحكام، وتحول القيم إلىٰ حقوق وإجراءات، دون أن تجعل الإدارة بديلًا عن الضمير أو الضمير بديلًا عن الإدارة.

الفصل السابع الثورات والإصلاح التدريجي ومسارات التحول

تجاوز المفاضلة المجردة

يظهر النقاش بين الثورة والتدرج أحيانًا كأنه اختيار أخلاقي بين الشجاعة والخوف، أو بين الحكمة والتهور. وهذه الصياغة تحجب اختلاف الأوضاع التي تدفع الناس إلىٰ الاحتجاج أو تجعل الإصلاح المؤسسي ممكنًا. فالمجتمع الذي تتاح فيه وسائل مؤثرة للمحاسبة ليس كالمجتمع الذي تغلق أمامه، والتغيير الذي يحافظ علىٰ الخدمات العامة ليس كالتغيير الذي يصاحبه تفكك واسع. لذلك ينبغي أن يبدأ البحث من طبيعة المشكلة ومساحة الفعل، لا من حكم مسبق علىٰ اسم المسار.

كما يجب الفصل بين الثورة بوصفها تحولًا واسعًا في قواعد الحكم، والاحتجاج بوصفه فعلًا قد يستهدف قرارًا محددًا، والعنف بوصفه وسيلة يمكن أن يستخدمها أطراف مختلفون. ليست كل ثورة مسلحة، وليس كل إصلاح تدريجي سلميًا في جميع مراحله، وقد يستعمل النظام القائم عنفًا شديدًا ضد مطالب محدودة. والخلط بين هذه المفاهيم يجعل مسؤولية العنف تنتقل تلقائيًا إلىٰ كل من يطلب التغيير، أو يجعل كل خروج إلىٰ المجال العام فعلًا ثوريًا شاملًا.

انسداد المجال العام وتراكم المطالب

حين تُحجب المعلومات وتضعف قنوات التظلم، يمكن أن تتراكم مشكلات صغيرة حتىٰ تصبح أزمة شرعية عامة. فالقضية التي كان يمكن حلها بإجراء عادل قد تتحول إلىٰ رمز لغياب العدالة. ولا يحتاج هذا المسار إلىٰ افتراض أن الناس فقدوا العقل؛ فقد يكون رد فعلهم ناتجًا عن تجارب متكررة من عدم الاستجابة. ويكون الإصلاح المبكر أقل كلفة عندما يسمح بتصحيح القرار قبل أن يصبح التراجع عنه صراعًا علىٰ بقاء السلطة.

لكن فهم أسباب الاحتجاج لا يغني عن تقويم قدرته علىٰ بناء ترتيبات بديلة. فالتوافق علىٰ رفض الظلم أوسع عادة من التوافق علىٰ تفاصيل النظام المرغوب. وقد يجتمع فاعلون علىٰ إنهاء حكم ثم يختلفون في توزيع الصلاحيات والهوية والسياسة الاقتصادية. ولا يدل هذا الاختلاف وحده علىٰ سوء النية؛ بل يكشف أن التحالف السلبي لا ينتج تلقائيًا عقدًا إيجابيًا.

ومن هنا تأتي أهمية الحوار حول القواعد المشتركة قبل أن تتحول المنافسة إلىٰ صراع علىٰ استبعاد الآخر.

ما الذي تستطيع الثورة تغييره

قد تفتح لحظة التحول مجالًا كان مغلقًا، وتكسر حواجز الخوف، وتتيح إعادة النظر في قواعد قديمة. لكن هذا الانفتاح لا يساوي امتلاك القدرة علىٰ إدارة المؤسسات أو معالجة الاقتصاد. فإذا لم تُحفظ الخدمات الأساسية وتُوضح الصلاحيات، فقد يضعف التأييد الشعبي رغم استمرار التطلع إلىٰ الحرية. ويحتاج الانتقال إلىٰ إدارة توقعات صادقة تميز بين الحقوق العاجلة والإصلاحات التي تتطلب وقتًا وموارد.

كما أن انهيار شرعية رأس النظام لا يلغي نفوذ الشبكات التي عملت حوله. وقد تختلف تلك الشبكات في مصالحها، فلا يصح معاملتها كتلة واحدة متجانسة. بعض العاملين يريد استمرار الخدمة وحماية مهنته، وبعضهم يستفيد من امتياز غير مشروع، وبعضهم يخشىٰ عقابًا جماعيًا. ويكون الإصلاح أدق حين يميز هذه المواقع، ويحاسب علىٰ الأفعال، ويقدم ضمانات للعمل المهني، بدل أن يوسع دائرة الخصومة حتىٰ تشمل الجهاز كله.

ولا توجد دورة واحدة تلزم جميع الثورات بالحماس ثم الرعب ثم العودة إلىٰ الاستبداد. فالنماذج التي تقارن ثورات كبرىٰ قد تكشف أنماطًا مفيدة، لكنها لا تتحول إلىٰ قانون شامل بمجرد تشابه بعض المشاهد. ويتطلب اختبارها تحديد الحالات التي بنيت عليها، والحالات التي لا تنطبق عليها، ودور العوامل الدولية والمؤسسات السابقة. لذلك يستخدم الكتاب مفهوم المسارات المتعددة، ويجعل النتائج موضوع تفسير بدل افتراضها سلفًا.

التدرج بين الإنجاز والتأجيل

يكون التدرج مفيدًا عندما يتيح التعلم وتقليل الكلفة وتصحيح المسار، وعندما يرافقه اتجاه واضح ومواعيد للمراجعة. فإذا تحسنت إجراءات مؤسسة ثم توسع الإصلاح إلىٰ غيرها بناء علىٰ نتائج معلومة، كان التدرج طريقة لبناء القدرة. أما إذا غابت المعايير وتكررت الوعود دون تغيير في الحقوق أو الممارسة، فقد أصبح التدرج اسمًا لتأجيل المسؤولية. ويُحكم عليه بما ينجزه وما يفتحه من إمكانات، لا بما يعلنه من نيات.

ومن شروطه وجود مكاسب يصعب التراجع عنها بسهولة، مثل نشر معلومات عامة أو إقرار حق في التظلم أو بناء إجراء لا يعتمد علىٰ مزاج شخص واحد. كما يحتاج إلىٰ حماية المشاركين، وإلىٰ توازن يمنع الطرف الأقوىٰ من إلغاء الاتفاق بعد حصوله علىٰ الوقت أو الشرعية. وقد يفشل التدرج إذا كانت المؤسسة المستهدفة قادرة علىٰ تعطيل كل خطوة دون كلفة، وهو ما يستدعي تعديل أدوات الضغط السلمي والتحالف والمحاسبة ضمن حدود الحقوق.

ولا يقدم التاريخ البريطاني مثالًا علىٰ تطور خال من الانقطاع والعنف. فقد شهد حربًا أهلية وإلغاء الملكية سنة ١٦٤٩ ثم استعادتها سنة ١٦٦٠. لذلك يمكن دراسة بعض مراحله اللاحقة بوصفها إصلاحات تراكمية، لكن لا يصح وصف تاريخه كله بهذه الصفة. تفيد هذه المراجعة في منع الانتقاء التاريخي الذي يختار من التجربة ما يوافق تفضيله ثم يجعلها دليلًا قاطعًا علىٰ مسار واحد[١].

الفاعلون والاختيارات في التحول الديمقراطي

يبحث هنتنغتون في الموجة الثالثة تعدد العوامل التي أسهمت في الانتقال الديمقراطي، ومنها مشكلات شرعية الأنظمة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وتأثير الفاعلين والبيئة الدولية. ويعطي خيارات النخب والتسويات والانتخابات والأساليب غير العنيفة مكانًا في تفسير المسارات. لذلك لا يصح عرضه باعتباره ينفي الإرادة البشرية أو يرد التغيير كله إلىٰ حركة مادية تلقائية[٢].

ولا يعني الاستفادة من هذه الأدبيات قبول كل تصور للديمقراطية أو كل سياسة تقترحها. فالإطار السنني يسأل عن الغايات الأخلاقية وعن موقع العدالة الاجتماعية وعن حدود القوة. لكنه يستطيع تعلم التمييز بين بدء الانتقال وترسيخه، وبين إجراء انتخاب وبناء قبول بقواعد المنافسة. فالفاعل الذي يقبل الانتخاب حين يفوز ويرفضه حين يخسر لم يتعلم بعد المعنىٰ المؤسسي للتداول، مهما كانت مرجعيته.

---

(١) البرلمان البريطاني، التسلسل الزمني ١٦٤٠–١٦٦٠.

(٢) هنتنغتون، الموجة الثالثة، ١٩٩١.

وتستدعي التسوية السياسية ضوابط حتىٰ لا تصبح اتفاقًا بين النخب علىٰ حماية امتيازاتها. ينبغي أن تتصل بحقوق الجمهور وأن تسمح بالمحاسبة وأن تكون إجراءاتها معلنة بقدر لا يضر بالتفاوض المشروع. كما يجب أن تُميز الضمانات اللازمة لمنع الخوف من الانتقال عن الحصانات الدائمة التي تمنع إنصاف المتضررين. لا توجد صيغة واحدة تحل هذا التوتر، لكن تجاهله يجعل الانتقال عرضة إما للانتقام وإما للإفلات الكامل من المسؤولية.

معايير اختيار المسار وتقويمه

يقترح الكتاب تقويم أي مسار وفق ستة أسئلة مترابطة: ما حجم الضرر القائم؟ وما الوسائل المتاحة لتقليله؟ وما القدرة الفعلية علىٰ تنفيذ البديل؟ ومن سيتحمل كلفة الانتقال؟ وما الضمانات التي تحمي الحقوق أثناءه؟ وكيف يمكن تصحيح الخطة إذا أخفقت؟ هذه الأسئلة لا تنتج قرارًا آليًا، لكنها تمنع أن تحل الحماسة أو الخشية محل التقدير.

وتحتاج الإجابة إلىٰ معلومات مستقلة قدر الإمكان. فإذا كان كل تقدير للجاهزية يصدر عن الجهة الراغبة في تصدر المشهد، زاد خطر المبالغة في قدرتها. وإذا استأثرت السلطة بتقدير الكلفة، أمكن أن تستخدم الخوف لمنع أي تغيير. لذلك يكون وجود إعلام مهني ومراكز بحث وتنظيمات مدنية ومهنيين مستقلين جزءًا من بنية القرار العام، لا مجرد زينة تحيط بالسياسة.

ويتطلب تقويم النتيجة الفصل بين الآجال. فقد يحقق إجراء حماية عاجلة لكنه يضعف مؤسسة علىٰ المدىٰ الطويل، وقد يتطلب إصلاح نافع كلفة انتقالية يمكن تخفيفها بالتعويض والتواصل. ولا يبرر الأفق البعيد إهمال من يقع عليهم الضرر الآن. فالعدالة تقتضي توزيع الأعباء والاعتراف بالخسائر، حتىٰ لا يطلب المشروع من الفئات الأضعف أن تمول وحدها وعد المستقبل.

إن السؤال الأعمق ليس أي المسارين أحق بالإعجاب، بل أي ترتيب يوسع إمكان الإصلاح ويصون الناس ويمنع إعادة إنتاج التعسف. وتبقىٰ المشاركة السلمية والمحاسبة والحقوق معايير لا يجوز تعليقها علىٰ هوية الفائز. ومن ثم يحتاج التغيير إلىٰ بناء اجتماعي ومؤسسي مستمر، وهو ما يقتضي الانتقال من الحديث عن لحظة التحول إلىٰ دراسة العلاقة اليومية بين الإنسان والمؤسسة.

الفصل الثامن العلاقة المتبادلة بين الإنسان والمؤسسة

لماذا لا تكفي أولوية واحدة

تبدو أولوية الإنسان مقنعة لأن القوانين يكتبها بشر وينفذها بشر، ولأن فساد الإرادة يمكن أن يعطل أفضل النصوص. وتبدو أولوية المؤسسة مقنعة لأن السلوك يتأثر بما تكافئه القواعد وما تعاقب عليه، ولأن الفرد المستقيم قد يعجز داخل جهاز يحاصره. لكن تحويل أي من هذين الاعتبارين إلىٰ تفسير كامل يحجب جزءًا من المشكلة. فالسؤال العملي هو كيف تتفاعل القناعة والقدرة والقاعدة، وما التدخل الذي يحسن العلاقة بينها في مجال معين.

ويمكن تصور هذه العلاقة في ثلاث حلقات. تبدأ الأولىٰ بتكوين الفهم والدافع والمهارة لدىٰ الأفراد، وتتعلق الثانية بالفرص والقيود التي تضعها المؤسسة أمامهم، بينما تتعلق الثالثة بما يتعلمونه من نتائج التجربة. فإذا وجدوا أن احترام القاعدة يحفظ حقوقهم، تعززت الثقة بها، وإذا وجدوا أن مخالفتها هي الطريق الوحيد للإنجاز، انتشر سلوك يناقضها. وهذه الحلقات لا تسير في اتجاه واحد؛ إذ تستطيع مبادرة فردية أن تغير إجراء، كما يستطيع إجراء عادل أن يفتح مجالًا لمبادرات جديدة.

التربية التي تنتج قدرة عامة

تكون التربية ذات أثر عام عندما تخرج من حدود المعرفة اللفظية إلىٰ مهارات التعامل مع المسؤولية. ويشمل ذلك القدرة علىٰ فحص المعلومة، والتمييز بين الرأي والخبر، والوفاء بالمواعيد، وإدارة الخلاف، وتقسيم العمل، والاعتراف بالخطأ. ولا يقل هذا عن التربية الوجدانية أهمية؛ لأن العمل المشترك يتعطل إذا حمل المشاركون أهدافًا نبيلة دون قدرة علىٰ التنسيق أو تقبل الاختلاف.

كما ينبغي أن يكون معيار التربية أوسع من درجة الانضباط داخل الجماعة. فقد يتعلم الفرد طاعة التعليمات لكنه يعجز عن اتخاذ قرار عند غيابها، وقد يحسن العمل مع أقرانه لكنه يحتقر المختلف. لذلك يحتاج الإعداد إلىٰ مواقف يتدرب فيها علىٰ تحمل مسؤولية مستقلة، وعلىٰ تفسير قراره، وعلىٰ التعاون مع من لا يشاركه جميع قناعاته. ويكون نجاحه في حفظ حق المخالف علامة علىٰ رسوخ القيمة، لا خروجًا عن هوية الجماعة.

ويظل البعد الروحي موردًا مهمًا في مقاومة الإغراء والخوف، وفي إعطاء العمل معنىٰ يتجاوز المكسب العاجل. لكن تحويله إلىٰ معيار إداري يستلزم الاحتراز؛ فلا تستطيع المؤسسة قياس سرائر الناس أو توزيع الوظائف بناء علىٰ تزكيات عامة. ما تستطيع فحصه هو السلوك والخبرة والالتزام بالقواعد. ويحمي هذا التمييز التدين من أن يتحول إلىٰ بطاقة امتياز، ويحمي الإدارة من الخلط بين الثقة الشخصية والأهلية المهنية.

كيف تُعلّم المؤسسة أفرادها

تُعلّم المؤسسة من خلال ما تفعله، لا من خلال ما تكتبه في لوائحها فقط. فإذا أعلنت احترام الوقت ثم كافأت المتأخر لقربه من الإدارة، فقدمت درسًا في المحاباة. وإذا طلبت المبادرة ثم عاقبت كل خطأ يقع بحسن تقدير، شجعت الخوف والمبالغة في طلب الإذن. وإذا وعدت بالشفافية ثم حجبت أسباب القرار، علمت العاملين أن المعلومة مورد سلطة خاص. ومن ثم يكون تصميم الممارسة اليومية جزءًا من الإصلاح التربوي.

وفي مثال توضيحي، قد تعاني مدرسة من ضعف الانضباط رغم كثرة المواعظ. فإذا كان توزيع الأنصبة غير عادل، والشكاوىٰ لا تُسمع، والنجاح يقاس بالمظهر، فقد لا تكفي الدعوة إلىٰ الإخلاص. يتطلب الإصلاح هنا قواعد واضحة للتكليف والتقييم، وتدريبًا للمعلمين، وقناة لمعالجة الشكاوىٰ، وحوارًا مع الأسر. ويقاس الأثر بتحسن الحضور والتعلم والإنصاف، لا بعدد الاجتماعات أو الشعارات المرفوعة. هذا المثال يوضح تداخل التربية والتنظيم دون أن يدعي أن إجراءً واحدًا يحل جميع المشكلات.

وفي مثال آخر، قد يُطلب من موظف رفض الوساطة بينما يستطيع مسؤول أعلىٰ تجاوز الدور بلا تفسير. يصبح السلوك الأمين مكلفًا إذا لم يجد صاحبه حماية. ويتغير الوضع عندما يسجل الطلب ويعلن ترتيبه وتصبح الاستثناءات معللة وقابلة للمراجعة. عندئذ لا تختفي الأخلاق من المعادلة، بل تجد سندًا يجعل ممارستها أكثر احتمالًا. وتنتقل الثقة من معرفة الشخص إلىٰ إمكان توقع الإجراء.

الكفاءة والأمانة والسلطة المهنية

تقتضي الكفاءة معرفة بالمهمة وقدرة علىٰ تنفيذها والتعلم من نتائجها. وهي لا تُستنتج من النجاح في مجال بعيد؛ فإدارة جمعية لا تثبت وحدها القدرة علىٰ إدارة وزارة، والمهارة

الخطابية لا تعوض معرفة الموازنة أو تنظيم الخدمة. وقد تكون لدىٰ الحركة خبرات حقيقية، لكن تحويلها إلىٰ قدرة حكومية يتطلب تقدير حجم المهمة وتعقيدها ومواردها. لهذا ينبغي أن يتقدم الاختبار والتدريب علىٰ التزكية العامة.

أما الأمانة فتتجسد في استعمال الصلاحية للغرض الذي منحت من أجله، وفي التصريح بالمصلحة الخاصة، وفي عدم إخفاء المعلومات المؤثرة علىٰ القرار. ولا تعني الأمانة الامتناع عن الفساد المالي فحسب؛ فقد يضر مسؤول بالمؤسسة حين يحجب خبرة منافس أو يختار تابعًا ضعيفًا ليضمن السيطرة. ومن هنا يصبح منع تضارب المصالح وتجديد التعيين وفق الأداء جزءًا من المعنىٰ العملي للأمانة.

وتحتاج المهنية إلىٰ حماية من الضغط الحزبي ومن الانغلاق البيروقراطي معًا. فلا يجوز إلزام المختص بتجميل بيانات لإرضاء الحكومة، كما لا يجوز له أن يجعل خبرته ذريعة لرفض كل توجيه منتخب. تتحدد العلاقة باختصاصات معلومة: يختار المستوىٰ السياسي الغايات المشروعة ضمن القانون، ويبين المهنيون البدائل والكلفة والقيود، وتخضع القرارات للرقابة. وعندما تتداخل هذه الأدوار دون شفافية تضيع المسؤولية، ويستطيع كل طرف تحميل الآخر نتيجة الإخفاق.

الثقة والمشاركة والمساءلة

الثقة مورد يتكون من خبرات متراكمة، ولا يصنعها النداء إليها وحده. يحتاج المواطن إلىٰ أن يرىٰ قاعدة تطبق علىٰ القريب والبعيد، ووعدًا ينفذ أو يفسر تعثره، وشكوىٰ تجد جوابًا. كما يحتاج المسؤول إلىٰ معلومات صادقة من المجتمع، وهي معلومات يقل وصولها إذا خاف الناس من العقوبة. ولذلك فإن حماية النقد ليست تنازلًا من السلطة، بل شرطًا لتحسين معرفتها بالواقع.

وتمنح المشاركة الناس فرصة لتعلم الشأن العام، لكنها لا تعني استفتاء الجميع في كل تفصيل فني. يمكن أن تتوزع علىٰ تحديد الأولويات، ومراقبة الخدمة، وتقييم البدائل، واختيار الممثلين. وتختلف أدواتها بحسب المجال، مع ضرورة ألا تصبح جلسات شكلية لتزكية قرار متخذ مسبقًا. ومن علامات المشاركة الجادة وجود أثر يمكن تتبعه لملاحظات المشاركين، وبيان الأسباب عندما لا يؤخذ بها.

وتكمل المساءلة المشاركة بتحديد من يجيب عن القرار وما النتائج المترتبة علىٰ التقصير. فإذا تعددت الجهات دون وضوح المسؤولية، تحول التنسيق إلىٰ تبادل للاتهام. وإذا تركزت السلطة دون رقابة، صار الإنجاز رهينًا لشخص واحد. لذلك يحتاج الإصلاح إلىٰ توزيع متوازن يتيح المبادرة ويحفظ إمكان التصحيح، وإلىٰ تمييز الخطأ المهني القابل للتعلم من الإهمال المتكرر أو الاعتداء المتعمد.

المجتمع المدني واستقلال المجال العام

تستطيع الجمعيات والنقابات والجامعات والهيئات المهنية توسيع قدرة المجتمع علىٰ التعلم والتنظيم، لكن قيمتها لا تقاس بعددها وحده. فقد توجد منظمات كثيرة تعتمد ماليًا وسياسيًا علىٰ جهة واحدة، فتضعف قدرتها علىٰ النقد. وقد تقدم منظمة خدمات نافعة لكنها تشترط الولاء أو تمنع المستفيد من الاعتراض. لذلك تُفحص استقلاليتها وشفافية مواردها وقواعدها الداخلية وإتاحتها للخدمة علىٰ أساس الحاجة.

ولا ينبغي أن ينظر المشروع الإصلاحي إلىٰ المجتمع المدني باعتباره ذراعًا احتياطية للحزب. فاختلاف الوظائف يحمي الجميع: تستطيع الجمعية خدمة الناس دون مطالبتهم بتبني برنامج سياسي، ويستطيع الحزب المنافسة بوضوح علىٰ أساس برنامجه، وتستطيع الدولة مراقبة المال والإجراء دون معاقبة الاختلاف. وهذا الفصل الوظيفي لا يلغي القيم المشتركة، بل يمنع تحويل الحاجة الاجتماعية إلىٰ وسيلة ضغط انتخابي أو تنظيمي.

قياس الأثر وتصحيح المسار

يحتاج التكامل بين الإنسان والمؤسسة إلىٰ مؤشرات لا تعاقب القائمين علىٰ العمل لمجرد كشفهم للمشكلات. فقد ترتفع الشكاوىٰ بعد فتح قناة آمنة، فيكون ذلك علامة علىٰ تحسن الوصول لا علىٰ تدهور الخدمة بالضرورة. وقد ينخفض عدد المخالفات المسجلة بسبب ضعف الكشف. لذلك يجب تفسير المؤشرات في سياقها، والجمع بين البيانات الكمية وشهادات المستفيدين والمراجعة المهنية.

ومن المفيد اعتماد خط أساس قبل التغيير، وتحديد نتيجة متوقعة ومدة للمراجعة، ثم مقارنة ما تحقق بما كان ممكنًا في الظروف نفسها. ولا يلزم أن تكون جميع النتائج قابلة للاختزال في رقم؛ فالثقة والإنصاف تحتاجان إلىٰ أدوات متعددة. المهم أن تكون معايير

النجاح معلنة قبل ظهور النتائج، حتىٰ لا تتغير بحسب مصلحة القائمين علىٰ المشروع. وبهذا يتحول الإصلاح من مطالبة الجمهور بالثقة إلىٰ ممارسة تستحقها.

تظهر العلاقة المتبادلة في قدرة كل مستوىٰ علىٰ تصحيح الآخر. فالقيم تمنع القاعدة من أن تصبح أداة جافة لتبرير الظلم، والقواعد تمنع ادعاء الفضيلة من أن يصير حصانة. والمجتمع يمد المؤسسة بالخبرة والمطالب، والمؤسسة توسع فرص التعلم والمشاركة. وإذا تعطل هذا التبادل، بدأت مظاهر التآكل التي يتناولها الفصل التالي، حيث قد تبقىٰ الصورة الرسمية قوية بينما تضعف القدرة علىٰ التكيف والعدل.

الفصل التاسع آليات التآكل المؤسسي وسقوط المشروعات الإصلاحية

التآكل بوصفه مسارًا قابلًا للفهم

لا يحدث كل انهيار بعد مسار واحد، ولا يجوز رد سقوط الدول والحركات إلىٰ سبب أخلاقي أو اقتصادي منفرد. فقد تتجمع ضغوط داخلية وخارجية، وقد يكشف حدث طارئ ضعفًا كان قائمًا منذ زمن. ويقترح هذا الفصل خمس آليات للتحليل، لا قوانين حتمية مغلقة: الجمود المؤسسي، وتآكل الشرعية، وتحول التنظيم إلىٰ حماية ذاته، وضعف قراءة البيئة، وانسداد المراجعة وتجديد القيادة. وتختلف أهمية كل آلية بحسب الحالة، كما قد تعزز إحداها الأخرىٰ.

ويظل الحكم الديني علىٰ معنىٰ واقعة بعينها مختلفًا عن تفسير أسبابها المشاهدة. فالباحث يستطيع أن يبين أثر الظلم في تفكيك الثقة أو أثر سوء الإدارة في إهدار الموارد، لكنه لا يملك الجزم بأن كل سقوط عقوبة مخصوصة أو أن كل استمرار علامة رضا. ويتيح هذا التمييز الاستفادة من المعنىٰ الأخلاقي دون إغلاق التحقيق التاريخي، ويمنع تحميل من أصابتهم الكارثة حكمًا شاملًا علىٰ استحقاقهم لها.

الآلية الأولى جمود المؤسسة واتساع الفجوة مع الواقع

تُنشأ الإجراءات عادة استجابة لمشكلة، ثم قد تستمر بعد تغيرها. فإذا أصبحت المحافظة علىٰ الإجراء أهم من الغرض الذي وُضع من أجله، بدأت المؤسسة تفقد قدرتها علىٰ الخدمة. وقد يلاحظ العاملون هذا الخلل لكنهم يخشون اقتراح التعديل، أو لا يملكون قناة لإيصاله، أو ترتبط مصالح بعضهم باستمرار التعقيد. وهنا يكون الجمود نتيجة لبنية القرار والحوافز، لا مجرد نقص في ذكاء الأفراد.

ويظهر التآكل عندما تتكرر الاستثناءات لتعويض فشل القاعدة. فبدل تعديل إجراء غير مناسب، يصبح الوصول إلىٰ الخدمة مرهونًا باتصال شخصي. وتضعف بذلك المساواة، وتتزايد كلفة المعاملة، وتصبح المعرفة بالإجراءات وسيلة امتياز. وقد تبدو المؤسسة مشغولة بكثرة العمل، بينما يستهلك جزء كبير من جهدها في معالجة مشكلات صنعتها قواعدها. ويحتاج التشخيص إلىٰ تتبع رحلة المستفيد، لا إلىٰ الاكتفاء بتقارير الإدارات عن عدد ما أنجزته.

وتدخل علاقة المركز بالأطراف ضمن هذه الآلية عندما تتجمع المعلومات والموارد والصلاحيات في موقع لا يستطيع معرفة التفاصيل المحلية. ليست المركزية شرًا مطلقًا؛ فقد تحمي معايير عامة وتمنع تفاوتًا ضارًا. لكن الإفراط فيها قد يؤخر القرار ويجعل الأطراف مسؤولة دون قدرة. ويكون الإصلاح في توزيع الصلاحيات بحسب الوظيفة، مع رقابة تضمن الحقوق، لا في نقل المركزية إلىٰ وحدات محلية تحتكرها نخب صغيرة.

الآلية الثانية تآكل الشرعية وانفصال القاعدة عن الإنصاف

قد يستمر النظام في إصدار قرارات قانونية بينما يتراجع اقتناع الناس بعدالتها. يحدث ذلك حين يرون تناقضًا متكررًا بين النص والممارسة، أو حين تتحمل فئات بعينها الأعباء وتحصل أخرىٰ علىٰ الحماية. ولا يعني هذا أن كل تراجع في الشعبية يلغي الشرعية الإجرائية، لكنه يجعل الحكم أكثر اعتمادًا علىٰ الإكراه أو المساومة الخاصة. ويصبح الحفاظ علىٰ النظام مكلفًا لأن القبول الطوعي يضعف.

وتظهر المشكلة كذلك في الحركة الإصلاحية عندما تعلن قيمًا لا تطبقها داخلها. فإذا طالبت بالمحاسبة العامة ثم رفضت مساءلة قياداتها، أو دعت إلىٰ الكفاءة ثم قدمت الولاء، فقدت جزءًا من قدرتها علىٰ الإقناع. ولا يكفي الرد بأن خصومها أسوأ؛ فالمعيار الذي اختارته لنفسها يظل ملزمًا لها. ويكون الاعتراف بالخلل وإصلاحه أكثر نفعًا من حماية الصورة علىٰ حساب الحقيقة.

ولا ينبغي أن نفترض أن الناس يتسامحون دائمًا مع سوء الإدارة ولا يتسامحون مع غيره. فالأولويات تختلف، وقد تصبح الخدمة الأساسية شرطًا للحياة، وقد يجمع الناس بين طلب الكرامة وطلب الكفاءة. لذلك تُدرس مصادر القبول والاعتراض بدل تقرير نفسية عامة للشعوب. ويمكن أن تتراجع الثقة بسبب أداء ضعيف، أو بسبب إهانة، أو بسبب شعور بالإقصاء، وقد تتجمع هذه الأسباب في أزمة واحدة.

الآلية الثالثة تحول التنظيم إلى غاية

يحتاج التنظيم في ظروف الضغط إلىٰ قدر من الانضباط والحماية، لكن الأدوات التي ساعدته علىٰ البقاء قد تصبح عائقًا إذا انتقلت إلىٰ المجال العام دون مراجعة. فقد تتحول السرية الضرورية في ظرف محدود إلىٰ عادة تمنع تداول المعلومات، ويتحول تقدير التضحية

إلىٰ معيار وحيد للقيادة، وتصبح مخالفة الرأي تهديدًا لوحدة الجماعة. وتبدأ المؤسسة عندئذ في قياس القرارات بما يحفظها لا بما يحقق رسالتها.

ولا يلزم من هذا التفسير إدانة جميع من شاركوا في التنظيم. فالخصائص قد تتكون تدريجيًا تحت ضغط حقيقي، وقد يصعب علىٰ أصحابها ملاحظتها من الداخل. لكن فهم منشئها لا يجعل استمرارها صحيحًا في كل ظرف. ويكون الانتقال إلىٰ العمل العام مناسبة لإعادة توزيع الصلاحيات، وإعلان المسؤوليات، وحماية النقد، والاستفادة من خبرات خارج الدائرة القديمة. ومن دون ذلك قد تتسع قاعدة الحركة بينما تضيق قدرتها علىٰ التعلم.

وتبرز علامة أخرىٰ حين تتطابق مصلحة القيادة مع تعريف مصلحة المشروع. فإذا خسر مسؤول موقعه عُد ذلك خسارة للفكرة، وإذا انتقد عضو قرارًا صُور كأنه يهدد تاريخ الجماعة. ويعالج هذا الخلل بالفصل بين الرمز والوظيفة، وبقواعد تداول ومراجعة لا تتغير بحسب الأشخاص. فحفظ التجربة يتطلب أحيانًا تغيير من أدارها، ولا يتناقض الاعتراف بالفضل مع إنهاء ولاية أو تصحيح قرار.

الآلية الرابعة ضعف قراءة البيئة وموازين القدرة

تتغير البيئة السياسية والاقتصادية والتقنية، وقد تستمر المؤسسة في تفسيرها بأدوات قديمة. ويمكن أن يؤدي نجاح سابق إلىٰ ثقة زائدة تجعل القيادة تعمم تجربة لم تعد شروطها قائمة. كما قد يستهلك الصراع اليومي القدرة علىٰ التفكير في الأجل الأبعد، فتفاجأ المؤسسة بتحول كان يمكن الاستعداد له. ولا تكون المشكلة في غياب المعلومات دائمًا، بل في طريقة انتقائها وتأويلها وإيصالها إلىٰ القرار.

ومن صور هذا الضعف تقدير التأييد الشعبي من حماس الأنصار، أو تقدير قدرة الجهاز العام من النصوص القانونية وحدها، أو افتراض أن الشركاء سيبقون علىٰ مواقفهم مهما تغيرت مصالحهم. يحتاج التقدير إلىٰ مصادر متنوعة، وإلىٰ تحليل بدائل، وإلىٰ سؤال عن قدرة كل طرف لا عن نيته المعلنة فقط. كما يحتاج إلىٰ تمييز الاحتمال من اليقين، حتىٰ لا تُبنىٰ خطة كاملة علىٰ توقع واحد لا بديل له.

وتؤثر البيئة الدولية في التمويل والتجارة والأمن والاعتراف السياسي، لكنها لا تفسر كل فعل محلي. قد توجد تدخلات وضغوط موثقة، وقد تستعمل بعض الجهات خطاب التدخل

الخارجي لحجب مسؤوليتها. ويكون التحليل في تحديد القناة والفاعل والمصلحة والأثر، لا في إطلاق وصف المؤامرة دون قرائن. فالاعتراف بالعوامل الخارجية يزيد الحاجة إلىٰ بناء القدرة الداخلية، ولا يلغيها أو يحول المجتمع إلىٰ موضوع بلا إرادة.

الآلية الخامسة انسداد المراجعة وتجديد النخب

تحتاج المؤسسة إلىٰ ذاكرة تحفظ الخبرة، وإلىٰ انفتاح يسمح بتصحيحها. وإذا أصبحت الخبرة السابقة حجة لإغلاق باب السؤال، فقدت الذاكرة وظيفتها التعليمية وتحولت إلىٰ سلطة. كما أن التجديد لا يعني استبدال كبار السن بشباب يكررون أنماطهم؛ بل يعني فتح معايير الاختيار وتعدد مسارات الوصول إلىٰ المسؤولية وتوفير فرصة حقيقية للأفكار المخالفة. ويُقاس أثر التجديد بما يتغير في القرار لا بما يتغير في الصورة.

وتقتضي المراجعة الفصل بين التقويم والعقوبة. فإذا عرف العاملون أن الإقرار بالمشكلة سيستخدم ضدهم دائمًا، أخفوها حتىٰ تكبر. وإذا لم تترتب أي مسؤولية علىٰ التقصير المتكرر، ضعفت الجدية. لذلك ينبغي أن توجد مساحة آمنة للتعلم، إلىٰ جانب إجراءات عادلة للمحاسبة. ويمنع هذا التوازن أن تصبح المؤسسة إما جهاز ترهيب وإما جماعة مجاملات لا تصحح خطأً.

الإنذار المبكر وإمكان التعافي

يمكن رصد مؤشرات تستدعي التحقيق، مثل تكرر الاستثناءات، وارتفاع الاعتماد علىٰ أشخاص بعينهم، وتراجع تداول المعلومات، واتساع الفجوة بين التقارير وتجربة المستفيدين، وتقلص التنوع في مواقع القرار. ولا تثبت هذه المؤشرات وحدها قرب الانهيار، لكنها تشير إلىٰ مناطق ضعف. وتكون فائدتها في دفع المؤسسة إلىٰ فحص مبكر، لا في صناعة نبوءة حتمية تحقق نفسها.

ويبدأ التعافي بتسمية المشكلة بدقة وتحديد نطاقها وفتح معلوماتها لمن يملك التصحيح. وقد يتطلب تعديلًا في القواعد أو تغييرًا في القيادة أو إعادة توزيع للموارد، وقد يحتاج إلىٰ مصالحة تعيد الثقة مع المجتمع. وليس كل إصلاح قابلًا للإنجاز من الداخل وحده؛ فقد تكون الرقابة الخارجية أو الضغط المدني ضروريين. غير أن الهدف يظل استعادة الوظيفة العامة، لا مجرد نقل الامتياز إلىٰ طرف آخر.

تجعل هذه الآليات مفهوم السقوط أكثر دقة من الحكم علىٰ أخلاق أمة كاملة. فهي تبين كيف يمكن أن تتراكم نتائج اختيارات محددة، وكيف يمكن أن يغير التعلم مسارها. وتصلح الأسئلة نفسها لدراسة الدولة والحركة الإصلاحية، مع مراعاة اختلاف الحجم والوظيفة. وهذا ما يمهد لدراسة الإخوان المسلمين بوصفهم تجربة بشرية تاريخية تتضمن موارد قوة ومواطن قصور، وتخضع للمساءلة دون أن تُختزل في مدح أو إدانة.

الفصل العاشر الحركات الإصلاحية وتجربة الإخوان المسلمين

موضوع الدراسة ووحدة التحليل

تحتل تجربة الإخوان المسلمين موقعًا مهمًا في النقاش حول العلاقة بين التربية والعمل الاجتماعي والسياسة، لأنها تجمع هذه المجالات في تصور واحد، ولأن امتدادها الزمني أتاح لها اختبار أوضاع مختلفة من التضييق والمشاركة والمنافسة. لكن هذا الامتداد لا يجعلها تجربة متجانسة في كل مراحلها، ولا يسمح بأن تُنسب إلىٰ جميع أعضائها مواقف قيادة بعينها. ويبدأ التحليل بتحديد المستوىٰ المقصود: الفكرة، أو التنظيم، أو الحزب، أو الحكومة، أو المبادرة الاجتماعية.

ويترتب علىٰ هذا التحديد أن النجاح في مستوىٰ لا يثبت النجاح في المستويات الأخرىٰ. فقد تحافظ حركة علىٰ وجودها في ظروف قاسية دون أن تطور برنامجًا حكوميًا كافيًا، وقد يقدم أفرادها خدمة مهنية جيدة دون أن تكون آلياتها السياسية منفتحة بالقدر نفسه. كما أن إخفاق حكومة يشارك فيها بعض أعضائها لا يلغي قيمة جميع أعمالها السابقة. يكون التقويم أدق عندما يفصل هذه النتائج ويبحث في صلاتها، بدل إصدار حكم واحد يشمل التجربة كلها.

ولا يمكن اعتبار التشابه في المرجعية دليلًا كافيًا علىٰ وحدة التنظيم عبر البلدان. فالعلاقة قد تكون انتماءً تنظيميًا، أو تأثيرًا فكريًا، أو تعاونًا سياسيًا محدودًا، أو مجرد تشابه في بعض الأولويات. ولذلك لا تُدرج التجارب التركية مثلًا تلقائيًا باعتبارها فرعًا من تجربة واحدة، ولا تختزل حالات الأردن والكويت والسودان وغيرها في نموذج واحد. تحتاج كل حالة إلىٰ تاريخ مؤسسي ووثائق تخصها، وإلىٰ مراعاة بنية الدولة وقواعد المشاركة والتحولات الداخلية.

أما هذا الفصل فيركز علىٰ أسئلة التنظيم والإصلاح التي تثيرها التجربة، ويجعل الحالة المصرية موضوع تطبيق أكثر تحديدًا في الفصل التالي. وهو لا يستمد معيار التقويم من الخصومة مع الجماعة أو الولاء لها، بل من المبادئ التي عرضها الكتاب: الأمانة والكفاءة والعدل والتعدد والمساءلة. ويظل الحق في المشاركة والحماية القانونية مستقلًا عن نتيجة التقويم؛ فضعف الأداء لا يسقط المواطنة، ورفض القمع لا يفرض الموافقة علىٰ جميع الاختيارات السياسية.

الرصيد التربوي والاجتماعي

من عناصر الجاذبية في المشروع الإخواني ربط التدين بالعمل في المجتمع، وإخراج الاهتمام الديني من حدود الشأن الفردي إلىٰ التعليم والتكافل والمشاركة العامة. ويمكن لهذا الربط أن ينمي المسؤولية والانضباط والاستعداد للبذل، وأن يوفر خبرات في التنظيم والتواصل. وهي موارد لا يصح تجاهلها حين يُبحث سبب استمرار الحضور الاجتماعي، كما لا يصح اعتبارها دليلًا كافيًا علىٰ صلاحية كل صيغة تنظيمية أو كل قرار سياسي.

وتحتاج قيمة العمل الاجتماعي إلىٰ تقويم مستقل عن أثره التعبوي. فالمؤسسة النافعة هي التي تقدم خدمة جيدة وتحفظ كرامة المستفيد، وتتيح الوصول إليها وفق الحاجة، وتفصل المساعدة عن اشتراط التأييد. فإذا تحولت الخدمة إلىٰ علاقة تبعية، ضعفت قيمتها المدنية حتىٰ لو اتسع نطاقها. أما إذا دعمت استقلال المستفيد وسمحت له بالاختلاف، فإنها تسهم في بناء المجتمع علىٰ نحو يتجاوز مصلحة التنظيم المباشرة.

ويثير هذا المجال سؤال التمويل والشفافية. فالثقة في القائمين علىٰ العمل مورد مهم، لكنها لا تغني عن حسابات واضحة ومراجعة مستقلة ومعايير للصرف. وكلما اتسع العمل ازدادت الحاجة إلىٰ قواعد لا تعتمد علىٰ معرفة شخصية. ويمكن للمؤسسات ذات الدافع الديني أن تقدم نموذجًا قويًا إذا جعلت المراجعة جزءًا من الأمانة، وقبلت أن يسأل المتبرع والمستفيد والجهة الرقابية عن المال والنتائج دون تفسير السؤال بوصفه عداءً للدعوة.

أثر القمع في التنظيم وحدود تفسيره

يؤثر التعرض للقمع في بناء التنظيم وفي طريقته في تداول المعلومات واختيار القيادات. فقد تصبح الثقة الشخصية أكثر أهمية من الإعلان، ويزداد الحرص علىٰ الانضباط، ويُنظر إلىٰ الاختلاف الداخلي في ضوء خطر الاختراق. يساعد فهم هذا الأثر علىٰ تفسير بعض السمات، لكنه لا يجعلها صالحة لجميع الظروف. فالانتقال إلىٰ المشاركة العامة يحتاج إلىٰ إعادة فحص ما كان استجابة لتهديد محدد، وما أصبح عادة تنظيمية تستمر بعد تغير مجال العمل.

كما أن القمع قد يحرم حركة من فرص اكتساب الخبرة أو الوصول إلىٰ مواقع مهنية، ويجب إدخال ذلك في تقويم قدرتها. غير أن تفسير نقص الخبرة لا يلغي واجب الاستعداد قبل طلب مسؤولية عامة واسعة. فإذا اختارت الحركة المنافسة علىٰ إدارة الدولة، أصبحت

مسؤولة عن صدق تقديرها لقدراتها وعن الاستعانة بمن يكملها. ولا تكون العدالة في إعفائها من المساءلة، بل في تحديد ما كان ضمن قدرتها وما منعته عنه قيود موثقة.

ومن الضروري ألا تتحول ذاكرة الاضطهاد إلىٰ مصدر دائم لشرعية القيادة الداخلية. فالتضحية تستحق الاعتراف، لكنها لا تمنح صاحبها معرفة بكل تخصص، ولا تعفيه من شرح قراره. كما أن الأجيال الجديدة لا تصبح أقل التزامًا لمجرد أنها تسأل عن جدوىٰ وسيلة قديمة. ويحتاج التنظيم إلىٰ طريقة تحفظ الذاكرة وتفتح التجديد، بحيث لا يُطلب من الأعضاء الاختيار بين الوفاء للماضي والقدرة علىٰ بناء المستقبل.

الانتقال من الجماعة إلى المجال الوطني

يختلف منطق الجماعة الطوعية عن منطق الدولة. فمن ينضم إلىٰ جماعة يوافق علىٰ غايات وقواعد خاصة ويمكنه، من حيث الأصل، مغادرتها؛ أما المواطن فلا ينبغي أن يفقد حقوقه لرفضه برنامج الحكومة. ولذلك يجب أن تتحول اللغة عند الانتقال إلىٰ المجال الوطني من مخاطبة الأنصار إلىٰ تقديم أسباب عامة يستطيع المختلف مناقشتها. ويشمل ذلك تفسير السياسات بلغة المصلحة والحق والكلفة، دون الاكتفاء بالثقة في نية القائمين عليها.

ويحتاج الحزب إلىٰ حدود واضحة في علاقته بالعمل الدعوي والاجتماعي. فاختلاف الوظائف يخلق تعارضات محتملة: قد ترغب الدعوة في خطاب طويل المدىٰ، ويحتاج الحزب إلىٰ تسوية مرحلية، وتحتاج الجمعية إلىٰ خدمة الجميع. وإذا تداخل القرار والتمويل والتمثيل دون وضوح، صعبت المحاسبة وأصبح المتضرر لا يعرف الجهة المسؤولة. لذلك يكون الفصل الوظيفي والإفصاح عن العلاقات وسيلة لحماية الفكرة من تبعات كل منافسة سياسية.

كما ينبغي ألا تتحول وحدة التصور إلىٰ إلزام جميع الأعضاء باجتهاد سياسي واحد في مسائل تحتمل الاختلاف. يمكن أن يجمع الناس إيمان بمرجعية مشتركة مع اختلافهم في سياسة اقتصادية أو تحالف أو توقيت انتخابي. ويكون التنظيم أكثر نضجًا حين يعرف أي القضايا من أصوله، وأيها من خياراته المتغيرة، وأيها يترك فيه مساحة للاجتهاد الفردي. فالتوسع في تقديس الوسائل يجعل المراجعة أصعب ويضاعف كلفة الخطأ.

المشاركة والتمثيل وحقوق المخالف

لا تقاس القدرة علىٰ التشارك بعدد الأشخاص المختلفين الذين يظهرون بجوار القيادة، بل بمدىٰ تأثيرهم في القرار وبوضوح حقوقهم وواجباتهم. فقد يكون التمثيل رمزيًا بينما يبقىٰ القرار في دائرة مغلقة، وقد يؤدي اختلاف معلن إلىٰ تسوية حقيقية تعيد توزيع الصلاحيات. لذلك يحتاج تقويم التحالفات إلىٰ فحص بنية الاتفاق وآلية حل الخلاف وإمكان الانسحاب، لا إلىٰ الاكتفاء بلغة الانفتاح أو اتهام الآخرين برفضه.

ومن مقتضيات المرجعية الإسلامية في المجال الوطني أن يقدم العدل علىٰ الولاء التنظيمي. فإذا تنازع عضو في الحركة مع مواطن آخر، فلا تمنحه عضويته أفضلية في الخدمة أو القضاء. وإذا ظهرت كفاءة خارج التنظيم، فلا تُحجب عنها الوظيفة لمجرد اختلافها. ويصبح هذا الالتزام أكثر إقناعًا عندما يُترجم إلىٰ قواعد توظيف ومنافسة معلنة، لا إلىٰ استثناءات تمنحها القيادة علىٰ سبيل التفضل.

ويحتاج الخطاب إلىٰ حماية حق الاعتراض من التوصيف الديني المتسرع. فانتقاد برنامج سياسي لا يساوي معاداة الإسلام، كما أن استعمال خصم لغة دينية لا يجعل موقفه صحيحًا بالضرورة. ويساعد الفصل بين المرجعية والاجتهاد علىٰ منع صراعات السياسة من التحول إلىٰ نزاع علىٰ إيمان الناس. وهو لا يطلب من الحركة إخفاء هويتها، بل يطلب منها تقديم برنامجها بوصفه اجتهادًا مسؤولًا يمكن اختباره وتغييره.

من الصمود إلى الكفاءة التشغيلية

قد ينتج التنظيم الطويل مهارات في التعبئة والتواصل وجمع الموارد، لكنه لا يضمن مهارات التخطيط المالي وإدارة سلاسل الإمداد والرقابة علىٰ الأجهزة المتخصصة. ويحتاج الانتقال إلىٰ الحكم إلىٰ معرفة بالفارق بين هذه القدرات. فإدارة حملة انتخابية تستهدف نتيجة محددة في مدة قصيرة، بينما تدير الحكومة وظائف متزامنة وحقوقًا متعارضة وموارد مقيدة. وقد يكون الشخص ناجحًا في الأولىٰ ويحتاج إلىٰ تأهيل أو فريق مختلف في الثانية.

وتتطلب الجاهزية إعداد بدائل قابلة للتنفيذ، وتحديد الأولويات، ومعرفة ما يمكن تغييره مباشرة وما يحتاج إلىٰ تشريع أو تفاوض أو موارد إضافية. كما تتطلب سجلًا مهنيًا يسمح بتوزيع المهام علىٰ أساس القدرة، وآلية لاكتشاف ضعف الخطة قبل أن يتحمل الجمهور

كلفته. ولا تكون الاستعانة بخبراء مستقلين انتقاصًا من المشروع، بل اعترافًا بأن خدمة الناس أوسع من حدود التنظيم.

ومن المهم أن يُختبر الأداء في المؤسسات التي تستطيع الحركة التأثير فيها قبل الحكم وبعده. فالمؤسسة التعليمية أو الخدمية قد تكون مجالًا لتجريب الشفافية والتقييم وإدارة الاختلاف. لكن التجربة المصغرة لا تنقل إلىٰ الدولة بلا تعديل؛ إذ تختلف السلطة القانونية وحجم الموارد والالتزامات العامة. وتكون فائدتها في بناء عادات مهنية وإظهار القدرة علىٰ التعلم، لا في الادعاء أن إدارة قطاع صغير تثبت الجاهزية لكل مفاصل الدولة.

المراجعة بوصفها حفظًا للفكرة

تحتاج المراجعة إلىٰ أسئلة صريحة: كيف اختير القادة؟ ما المعلومات التي وصلت إليهم؟ كيف نوقشت البدائل؟ هل وجدت آلية للاعتراض؟ ما القرارات التي تغيرت بعد ظهور نتائجها؟ ومن تحمل الكلفة؟ وإذا اقتصرت المراجعة علىٰ بيان خطأ الخصوم، فإنها لم تبدأ بعد في المجال الذي يملكه التنظيم. وإذا اقتصرت علىٰ لوم الذات وأهملت القمع والتدخلات، فإنها تقدم تفسيرًا ناقصًا بدوره.

ولا يقتضي النقد نفي الإنجازات أو إهدار تضحيات الأفراد. يمكن أن يحفظ التاريخ صور الخدمة والتكافل والشجاعة، وأن يسجل في الوقت نفسه قصورًا في السياسة أو الإدارة. ويكون الاعتراف أكثر صدقًا حين لا يستخدم لإغلاق السؤال، بل لتحديد ما ينبغي تطويره وما ينبغي الحفاظ عليه. فالمشروع الذي يعترف بأن أفراده بشر يحمي مرجعيته من أن تصبح رهينة لكل قرار اتخذوه.

وتتمثل النتيجة التي يقترحها الفصل في أن دوام التنظيم لا يكفي وحده دليلًا علىٰ نجاح الإصلاح، كما أن إخفاقه السياسي لا يمحو أثره الاجتماعي. المطلوب معيار مركب يميز الحقوق والقدرات والنتائج، ويقيس مقدار ما أسهمت التجربة في بناء إنسان مسؤول ومؤسسة عادلة ومجال وطني يتسع للمختلفين. وعلىٰ هذا الأساس تُقرأ تجربة الحكم في مصر، مع تثبيت حدودها الزمنية وفحص الوقائع التي يمكن توثيقها، دون أن تحل الهوية محل الدليل.

الفصل الحادي عشر: التجربة المصرية بين التفويض الانتخابي وحدود القدرة على الحكم

نطاق الحالة ومشكلة التقويم

تتناول هذه الدراسة الفترة الممتدة من تولي محمد مرسي الرئاسة في يونيو ٢٠١٢ إلىٰ إزاحته بتدخل الجيش في يوليو ٢٠١٣، مع الإشارة إلىٰ بعض الوقائع اللاحقة المتعلقة بالحقوق والمجال العام، ونافذة محددة علىٰ الاقتصاد السياسي بعد إنهاء التجربة. وهي فترة قصيرة قياسًا بعمر أجهزة الدولة ومشكلاتها، لكنها كافية لدراسة اختيارات محددة في إدارة السلطة والائتلاف والتشريع. ولا يجوز أن تُحمّل وحدها تفسير جميع أزمات مصر، كما لا يجوز اعتبار قصرها سببًا لإعفاء قراراتها من الفحص.

وتطرح الحالة سؤالًا مركبًا: كيف يجتمع تفويض انتخابي مع ضعف السيطرة الفعلية علىٰ مؤسسات مؤثرة؟ وكيف يمكن أن تؤثر قرارات السلطة المنتخبة في اتساع الثقة بها أو ضيقها؟ وما العلاقة بين الاعتراض الشعبي والتدخل العسكري؟ تحتاج الإجابة إلىٰ فصل هذه المسائل، لأن إثبات واحدة منها لا يحسم البقية. فقد يكون وصول الرئيس مشروعًا، ويكون بعض أدائه قابلًا للنقد، وتكون طريقة إزاحته مخالفة للمسار الدستوري في الوقت نفسه.

ويعتمد التحليل علىٰ الوقائع الدستورية الأساسية، وعلىٰ تقرير الاتحاد الأفريقي عن الأزمة، وعلىٰ تقارير حقوقية معاصرة تتناول قرارات محددة. ولا تُستخدم هذه المصادر لإنتاج حكم شامل علىٰ نيات جميع الفاعلين. فالتقرير الحقوقي يفيد في تقويم أثر إجراء علىٰ الحقوق، والوثيقة الدستورية تحدد قاعدة معلنة، بينما يظل تفسير تفاعل القوىٰ عملًا تحليليًا ينبغي أن يصرح باحتمالاته وحدوده.

مسار دستوري مضطرب

لم تبدأ الرئاسة الجديدة داخل نظام مستقر الصلاحيات والعلاقات. فقد تداخلت آثار المرحلة الانتقالية مع تنازع الاختصاصات ومع أزمة التمثيل والتشريع. ويشير تقرير الاتحاد الأفريقي إلىٰ تراكم المشكلات الاقتصادية والأمنية والاستقطاب والخلاف علىٰ اتجاه

المرحلة، ثم يعرض أزمة الإعلان الدستوري واستقالة بعض المتعاونين مع الرئيس، وما أعقبها من حوار وسحب لأحكام متنازع عليها في ديسمبر ٢٠١٢[١].

تساعد هذه الوقائع علىٰ فهم أن بناء الشرعية لم يكن مهمة منجزة بمجرد إعلان نتيجة الانتخابات. فالانتخاب ينشئ تفويضًا وفق قواعده، لكنه لا يزيل تلقائيًا الخلاف علىٰ بقية مؤسسات النظام. وتحتاج المرحلة الانتقالية إلىٰ جهد إضافي في بناء قواعد مقبولة لتوزيع الصلاحيات وتسوية النزاع. وكلما كانت الثقة ضعيفة، ازدادت أهمية تفسير القرار وإشراك المتأثرين به وتجنب استعمال الصلاحية علىٰ نحو يفاقم الخوف.

وفي نوفمبر ٢٠١٢ أثار الإعلان الدستوري خلافًا واسعًا، خصوصًا بسبب تحصين قرارات وقوانين رئاسية من المراجعة القضائية خلال المرحلة المحددة فيه. وانتقدت هيومن رايتس ووتش هذا التحصين لما ينطوي عليه من إضعاف وسائل الانتصاف والرقابة، مع عرض المبررات التي قدمت للإجراءات. وهذه واقعة مؤسسية لا يكفي إدراجها ضمن أخطاء إدارية عادية، لأنها تتعلق بحدود السلطة نفسها[٢].

ويمكن فهم رغبة السلطة في حماية عملية انتقالية تخشىٰ تعطيلها، لكن فهم الدافع لا يحسم صلاحية الوسيلة. فإذا عولج خطر تعطيل مؤسسة بمنح سلطة أخرىٰ حصانة واسعة، فقد تنشأ مشكلة جديدة في الثقة والرقابة. ويحتاج التقويم إلىٰ مقارنة البدائل التي كانت متاحة، وإلىٰ بحث مدىٰ ضرورة الإجراء ونطاقه ومدته. ولا يثبت الخطأ هنا بمجرد عدم شعبية القرار، بل بما أحدثه في توازن الصلاحيات وإمكان مساءلة أصحابها.

الجمعية التأسيسية ومعنى التوافق

اعتمد دستور ٢٠١٢ عبر استفتاء في ديسمبر، ثم عُلق العمل به في يوليو ٢٠١٣، وفق السجل التشريعي المنشور في قاعدة ويبو لكس. ومن المهم التمييز بين اعتماد النص وفق إجراءات معينة وبين مقدار التوافق السياسي والاجتماعي الذي أحاط بصياغته. فالتصويت

(١) الاتحاد الأفريقي، التقرير النهائي للفريق رفيع المستوى بشأن مصر، ٢٠١٤، الفقرات ٨–١٣ و٧١.

(٢) هيومن رايتس ووتش، «إعلان مرسي يقوض سيادة القانون»، ٢٦ نوفمبر ٢٠١٢.

علىٰ وثيقة لا يغني عن دراسة عملية إنتاجها، كما أن الاعتراض عليها لا يلغي تلقائيًا ما اكتسبته من صفة قانونية في وقتها[١].

وكانت صياغة الدستور موضع خلاف، وقد وثقت هيومن رايتس ووتش انسحاب أعضاء من الجمعية التأسيسية احتجاجًا علىٰ ما رأوه قصورًا في التوافق، كما عرضت جوانب حماية للحقوق وجوانب قصور في النص. ولذلك لا يكفي القول إن تيارات متعددة كانت ممثلة في بداية التشكيل لاستنتاج استمرار مشاركة مؤثرة حتىٰ نهاية العملية. ينبغي النظر في الحضور والتأثير والانسحاب والأسباب التي أعلنتها الأطراف[٢].

ولا يفرض مفهوم التوافق إجماعًا مستحيلًا، ولا يمنح كل طرف حق تعطيل العملية إلىٰ ما لا نهاية. لكنه يقتضي جهدًا معقولًا لبناء قواعد يشعر المختلفون أنها تحميهم حتىٰ عند خسارتهم التصويت. وتكون الوثيقة التأسيسية أكثر رسوخًا عندما لا تُقرأ بوصفها مكسبًا دائمًا لفصيل مؤقت. ومن هنا تبرز الحاجة إلىٰ ضمانات متبادلة، وإلىٰ فصل التسابق علىٰ المناصب عن الاتفاق علىٰ قواعد المنافسة نفسها.

مفهوم الدولة العميقة وحدود استعماله

يستعمل مفهوم الدولة العميقة للإشارة إلىٰ شبكات نفوذ داخل أجهزة رسمية وخارجها تستطيع التأثير في القرار أو تعطيل التغيير بعيدًا عن المساءلة العادية. ويمكن أن يساعد في تحليل استمرار مصالح وعلاقات بعد تغير رأس السلطة. لكنه يفقد قيمته إذا أصبح اسمًا لكل خصم أو لكل إخفاق. فالبيروقراطية المهنية، والقضاء، والمؤسسة العسكرية، وأصحاب الأعمال، ووسائل الإعلام ليست بالضرورة فاعلًا واحدًا ذا إرادة موحدة في كل شأن.

ويحتاج إثبات التعطيل إلىٰ وقائع تبين الجهة والأداة والأثر. فقد يكون التأخير نتيجة مقاومة مقصودة، وقد يكون نتيجة ضعف التنسيق أو نقص الموارد أو خطأ في تصميم القرار. ويمكن أن تتداخل الأسباب. ولا يعفي وجود مقاومة حقيقية السلطة من تحسين خطتها وبناء تحالفاتها، كما لا يبرر ضعف إدارتها تدخل جهاز غير منتخب لإلغاء التفويض. ويُحفظ هذا التمييز حتىٰ لا يصبح التحليل توزيعًا شاملًا للبراءة والإدانة.

---

(١) دستور جمهورية مصر العربية لسنة ٢٠١٢، ويبو لكس.

(٢) هيومن رايتس ووتش، «الدستور الجديد متفاوت في دعمه للحقوق»، ٣٠ نوفمبر ٢٠١٢.

وتكشف الحالة عن أهمية التمييز بين سلطة المنصب والقدرة المؤسسية. فقد يملك الرئيس اختصاصًا قانونيًا ولا يملك تعاونًا كافيًا لتنفيذه، أو يملك نفوذًا في مجال ويواجه قيودًا شديدة في آخر. ويتطلب الإصلاح معرفة خريطة الاختصاصات والموارد والعلاقات، ثم بناء قواعد تعاون ومحاسبة. أما تصور أن الفوز الانتخابي يحول الجهاز كله إلىٰ أداة جاهزة، فيبالغ في قدرة المنصب ويقلل من تعقيد الدولة.

إعادة فحص دعوى الأخونة

تحتاج عبارة «أخونة الدولة» إلىٰ تفكيك قبل قبولها أو نفيها. فقد يقصد بها تعيين أعضاء في الجماعة، أو تفضيل أنصارها علىٰ أساس الولاء، أو إخضاع المؤسسات الحيادية لقرار حزبي، أو تغيير قواعد الدولة لتأمين بقاء فصيل. هذه دعاوىٰ مختلفة، ولا يثبت بعضها بعضًا تلقائيًا. فالتعيين السياسي في موقع سياسي لا يساوي بالضرورة الاستيلاء علىٰ جهاز مهني، كما أن قلة عدد المنتسبين لا تنفي احتمال نفوذ غير رسمي في مواضع مؤثرة.

ولهذا لا يصلح وصف الأخونة بأنها حقيقة شاملة، ولا بأنها أسطورة محضة، قبل تحديد مجالها وأدلتها. يلزم التمييز بين التشكيلات الوزارية والمحافظات والأجهزة المهنية والمؤسسات الرقابية، وبين مراحل التعيين المختلفة، وبين الانتماء المثبت والتصنيف الإعلامي. كما ينبغي فحص المؤهلات والإجراءات مقارنة بمن شغل المواقع سابقًا وبالقواعد التي أعلنها أصحاب السلطة. ويحول هذا التفصيل النقاش من تبادل التهم إلىٰ سؤال يمكن التحقق منه.

ويظل من حق أي رئيس منتخب أن يختار فريقًا سياسيًا يساعده علىٰ تنفيذ برنامجه ضمن القانون، لكن هذا الحق لا يمتد إلىٰ تحويل كل وظيفة عامة إلىٰ مكافأة حزبية. والفاصل هو طبيعة الوظيفة ودرجة حيادها المطلوبة ومعايير شغلها. فإذا كان الموقع مهنيًا، وجب أن تكون الكفاءة والاستقلال والحقوق الوظيفية أساس القرار. وإذا كان سياسيًا، بقيت الشفافية وتعارض المصالح والمساءلة ضوابط لازمة.

والموقف الذي يتبناه هذا الكتاب هو رفض استخدام التهمة العامة لإلغاء حقوق جماعة أو تبرير القمع، مع رفض منح السلطة حصانة من فحص التعيينات والممارسات. فالدفاع عن شرعية المشاركة يقوىٰ عندما يطالب بقاعدة واحدة للجميع، لا عندما يقرر مقدمًا أن كل اتهام باطل. كما أن النقد يكون أكثر مصداقية عندما يحدد الفعل والدليل بدل اعتبار الهوية وحدها قرينة إدانة.

الأداء القطاعي بين المبادرة والنتيجة

ترد في الدفاع عن التجربة إشارات إلىٰ أعمال في التموين والصحة والشباب. ويستحق كل قطاع دراسة تخصه، لأن إطلاق حكم جامع قد يخفي تفاوت الأداء. فلا يكفي إعلان برنامج أو تغيير مسؤول لإثبات تحسن مستدام، كما لا تكفي أزمة عامة لنفي كل إنجاز جزئي. ينبغي فصل المدخلات عن المخرجات والنتائج: ما الموارد التي خصصت؟ وما الخدمة التي قدمت؟ ومن استفاد؟ وهل استمر التحسن بعد تغير الظروف؟

وفي التموين مثلًا يختلف تقويم توفر سلعة عن تقويم كلفتها وجودتها وعدالة توزيعها، كما تختلف زيادة المخزون عن تقليل الفاقد. وفي الصحة يختلف افتتاح منشأة عن قدرتها علىٰ تقديم خدمة منتظمة، ويختلف عدد المستفيدين عن جودة الرعاية. وفي مجال الشباب يجب التمييز بين الأنشطة المنفذة وبين إتاحة المشاركة لفئات جديدة واستمرارها. هذه أمثلة لمعايير تقويم، وليست نتائج مثبتة عن سنة الحكم.

وتحتاج نسبة النتيجة إلىٰ الوزير أو الحكومة إلىٰ الانتباه لما ورثته من برامج وموارد، ولما واجهته من قيود، وللفترة اللازمة لظهور الأثر. قد يبدأ إجراء في عهد وتظهر نتيجته في عهد آخر، وقد يتحسن مؤشر بسبب عامل خارج السيطرة. ولذلك يتجنب هذا الفصل تثبيت أو نفي إنجازات قطاعية بلا بيانات مقارنة، ويكتفي بتحديد ما يمكن أن تحمله الأدلة العامة وما يحتاج إلىٰ بحث متخصص مستقل.

ويبدأ فحص ملف الخبز والسلع الأساسية بتحديد الفترة والمنطقة ونوع الخدمة. فاختفاء طابور في موقع لا يثبت تحسن التوزيع في البلد كله، كما أن ظهور أزمة محلية لا ينفي تحسنًا في مواضع أخرىٰ. وتفيد المقارنة بين انتظام الإمداد وجودة المنتج وكلفته علىٰ المستفيد، مع فحص سجلات التوريد والتوزيع والشكاوىٰ. أما الحديث عن المخزون الاستراتيجي فيحتاج إلىٰ بيان السلعة ووحدة القياس والطلب المتوقع ومواعيد التسليم؛ لأن كمية متعاقدًا عليها لا تساوي بالضرورة كمية متاحة للاستخدام وقت الحاجة.

ويختلف الحكم علىٰ الأداء بحسب السؤال المطروح. فقد ينجح فريق في إدارة ظرف استثنائي دون أن يكون قد أصلح نظام التوزيع، وقد يضع إجراءً مفيدًا لا يظهر أثره الكامل خلال مدة مسؤوليته. لذلك يُفصل بين الاستجابة العاجلة وتغيير القواعد واستدامة النتيجة. كما تُراجع الكلفة التي تحملتها الخزانة والمستهلك والعاملون في الخدمة، حتىٰ لا يوصف

نقل العبء من جهة إلىٰ أخرىٰ بأنه تحسن صافٍ. وهذه قواعد لفحص أي حكومة، ولا تتوقف علىٰ هوية الوزير أو موقعه من النزاع السياسي.

وفي الصحة يجب أن يبدأ التقييم من رحلة المستفيد: إمكان الوصول إلىٰ المنشأة، وتوافر العاملين والدواء، وزمن الانتظار، واستمرار المتابعة، والعبء المالي علىٰ الأسرة. وقد تكون زيادة الزيارات علامة توسع في الوصول، وقد تكون نتيجة تدهور صحي أو ضعف بدائل الخدمة؛ فلا يفسر العدد وحده النتيجة. ويحتاج فحص خدمة منطقة محرومة إلىٰ مقارنة ظروفها السابقة بظروف التنفيذ الفعلية، وإلىٰ الاستماع للعاملين والمرضىٰ دون انتقاء الشهادات الموافقة للحكم المراد.

وفي مجال الشباب تُفحص إتاحة المرافق والأنشطة، وعدالة الوصول إليها، وحصة المناطق الأقل خدمة، واستمرار الانتفاع بعد انتهاء الفعاليات المعلنة. ولا تكفي صور الحضور ولا عدد اللقاءات لتقدير أثر تربوي أو اجتماعي طويل. كما لا ينبغي إهمال المبادرة لأنها محدودة؛ فقد تفتح خدمة صغيرة بابًا لمشاركة لم تكن متاحة. إن حفظ قيمة الإنجاز الجزئي يقتضي تعريفه بدقة، وإتاحة دليل عليه، وتجنب تحميله ما لا يثبته عن نجاح المشروع كله.

ومن ثم يمكن أن تتخذ النتيجة البحثية صيغًا متفاوتة: ثبت تنفيذ الإجراء؛ أو ظهرت قرائن علىٰ تحسن محدود؛ أو بقيت نسبة التحسن إلىٰ القرار غير محسومة؛ أو تعذر الحكم لغياب البيانات. ولا تتساوىٰ هذه الصيغ. فغياب الدليل المنشور ليس دليلًا كافيًا علىٰ غياب العمل، لكنه يمنع الباحث من عرضه إنجازًا محققًا. ويظل توثيق خبرة العاملين حقًا للذاكرة العامة، علىٰ أن تُقارن الشهادات بالسجلات وبآراء المستفيدين، وأن تُذكر حدود التغطية والمدة صراحة.

الائتلاف الوطني وإدارة الاختلاف

لا تُختبر الشراكة الوطنية في الإعلان عنها وحده، بل في طريقة اتخاذ القرارات المختلف عليها وفي قدرة الشركاء علىٰ التأثير. وقد تُعرض مناصب علىٰ شخصيات مستقلة دون أن ينتج عن ذلك توزيع فعلي للقرار، وقد ترفض قوىٰ المشاركة لأسباب تتعلق بحساباتها أو بشروط العرض. لذلك لا يصح إسناد فشل الائتلاف كله إلىٰ طرف واحد دون دراسة المفاوضات والبدائل والتوقيت. كما لا يكفي وصف جميع المعارضين بالتآمر لتفسير اعتراضاتهم.

ويحتاج الحكم الانتقالي إلىٰ التمييز بين المعارضة التي تريد تغيير السياسة أو الحكومة، وبين الفاعل الذي يعمل علىٰ تعطيل قواعد التداول نفسها. فالمعارضة جزء من المجال الدستوري، ولها حق التنظيم والاحتجاج والنقد. أما إنهاء هذا المجال بالقوة فينشئ مسألة أخرىٰ تتعلق بمصدر السلطة. ويكون واجب الحكومة حماية حق المعارض السلمي، وواجب المعارضة الدفاع عن القواعد التي تسمح لها بأن تصبح حكومة دون إلغاء حقوق خصومها.

وتظل الثقة أكثر هشاشة عندما يقرأ كل طرف أفعال الآخر بوصفها خطوة في خطة إقصاء نهائية. عندئذ يصبح القرار المحدود دليلًا علىٰ خطر شامل، ويصعب التراجع دون خسارة أمام الأنصار. ويمكن أن تخفف الشفافية والضمانات والوساطة هذا المسار، لكنها لا تنجح إذا كانت الالتزامات غير قابلة للإنفاذ أو إذا استمر التحريض علىٰ نزع الشرعية عن وجود الطرف الآخر. ومن هنا يتصل بناء الائتلاف بقواعد مؤسسية، لا بمهارات العلاقات العامة وحدها.

التدخل العسكري وحدود الاحتجاج الشعبي

خلص تقرير الاتحاد الأفريقي إلىٰ أن تغيير الحكومة في ٣ يوليو ٢٠١٣ لم ينسجم مع مسار انتقال السلطة الوارد في دستور ٢٠١٢، وأكد دور الجيش في إزالة رئيس منتخب وخطر جعل التعبئة الشعبية مبررًا لتدخل عسكري متكرر. ويتيح هذا التوصيف أساسًا واضحًا لرفض إنهاء التفويض خارج القواعد الدستورية، دون اشتراط أن يكون أداء الرئيس خاليًا من الأخطاء[(١)].

ويميز هذا الموقف بين حق الاحتجاج وطريقة تحويله إلىٰ تغيير في الحكم. فالاحتجاج يمكن أن يطالب بانتخابات أو استقالة أو إصلاح، لكن وجوده لا يحدد وحده الجهة المخولة بإلغاء النظام الدستوري. وإذا أصبحت المؤسسة المسلحة هي الحكم النهائي بين القوىٰ المدنية، ضعفت قدرة الجميع علىٰ بناء تداول مستقر. وقد يظن طرف أنه يستفيد مؤقتًا من هذا التدخل، ثم يجد أن القاعدة التي قبلها تسلبه ضمانات المشاركة مستقبلًا.

كما لا يجوز أن يتحول الخلاف علىٰ التجربة إلىٰ تبرير للاعتقال التعسفي أو العقاب الجماعي أو القتل خارج مقتضيات القانون. وقد وثقت هيومن رايتس ووتش في تقريرها عن فض اعتصام رابعة وغيره من وقائع ٢٠١٣ استخدامًا واسعًا للقوة المميتة، وقدمت استنتاجات

(١) الاتحاد الأفريقي، ٢٠١٤، الفقرات ٧٢–٧٤).

حقوقية بشأن جسامة الانتهاكات. يرد هذا التوثيق هنا لتأكيد استقلال الحقوق عن الموقف السياسي، لا لاستخدام المأساة لإغلاق باب نقد أي فعل سابق[١].

الاقتصاد السياسي بعد إنهاء التجربة

لا تنتهي مساءلة العلاقة بين السلطة والمجتمع عند يوليو ٢٠١٣. فالمشروع الذي برر إنهاء مرحلة بدعوىٰ حماية الدولة يخضع بدوره لأسئلة الكفاءة والعدالة والحقوق، ولا يستمد حصانة من إخفاق خصومه. لكن هذه المساءلة تحتاج إلىٰ أدلتها الخاصة؛ فلا يكفي نقد الطريقة التي وصل بها حكم إلىٰ السلطة لإثبات أن كل سياسة اتخذها فاشلة، كما لا يكفي إنجاز مادي لإلغاء السؤال عن الرقابة أو حرية الاختيار.

ويقدم تقرير صندوق النقد الدولي عن مشاورات المادة الرابعة لعام ٢٠٢٥ مادة محددة لهذه المساءلة. فقد انتقد أثر النموذج الاقتصادي الذي تقوده الدولة في نشاط القطاع الخاص، وذكر أن الاستثمار العام بلغ ٧٤ في المئة من إجمالي الاستثمار في ٢٠٢٢–٢٠٢٣، وتناول حضور كيانات عامة وعسكرية في الأسواق ومشكلة تكافؤ المنافسة. وفي الوقت نفسه سجل خطوات لتحسين الشفافية وإزالة بعض الامتيازات الضريبية، مع بقاء قصور في التنفيذ والتغطية. وهذه خلاصة لتقييم الجهة المصدرة، لا حكم مستقل من الكتاب علىٰ جميع الشركات أو السياسات[٢].

تساعد هذه المادة علىٰ نقل النقاش من اتهام فضفاض لوجود «دولة عميقة» إلىٰ أسئلة محددة: ما الجهات التي تمارس نشاطًا اقتصاديًا، وما قواعد تمويلها وضرائبها وتعاقدها، ومن يراجع حساباتها، وكيف ينافسها غيرها؟ ويستنتج الكتاب من أهمية هذه الأسئلة أن الإصلاح يتطلب وضوح الحدود بين ممارسة السلطة وممارسة النشاط التجاري، وإتاحة رقابة فعلية علىٰ المال العام. أما تقرير الضرر في مشروع بعينه فيحتاج إلىٰ بيانات تخصه، ولا ينتج تلقائيًا من نسبة إجمالية أو من صفة المالك.

وعند مناقشة معيشة الناس ينبغي ألا تختزل المقارنة في سعر الصرف أو عدد المشروعات. تُدرس القوة الشرائية للدخل، وجودة الخدمات، وفرص العمل، وتوزيع أعباء التمويل، إلىٰ جانب المؤشرات الكلية. ويُميز بين تغير القيمة الاسمية وتغير القدرة الفعلية

---

(١) هيومن رايتس ووتش، «حسب الخطة»، ١٢ أغسطس ٢٠١٤.

(٢) صندوق النقد الدولي، تقرير مصر ٢٥/ ١٨٦، ٢٠٢٥، الفقرات ١٤ و٢٥–٢٩.

علىٰ الحصول علىٰ السلع والخدمات. كما تُراعىٰ المدة والصدمات الخارجية والسياسات المتخذة في مواجهتها، حتىٰ لا تُنسب جميع النتائج إلىٰ عامل واحد، ولا تتحول الإشارة إلىٰ الصدمات إلىٰ إعفاء دائم لصاحب القرار من مساءلة اختياراته.

ولا يقدم هذا الفصل سلسلة إحصائية متكاملة تقارن جميع السنوات منذ ٢٠١٣، ولذلك لا يرتب درجات نهائية للحكومات. وظيفته هنا حفظ السؤال الذي تحمله التجربة: هل أدىٰ تركيز السلطة إلىٰ قدرة عامة تخضع للمحاسبة، أم اتسعت به امتيازات يصعب فحصها؟ والإجابة التفصيلية تقتضي الجمع بين بيانات النتائج وبيانات اتخاذ القرار. وبهذا يبقىٰ نقد الهيمنة الاقتصادية والعسكرية جزءًا من نقد غياب المساءلة، دون تحويل كل موظف أو كل نشاط عام إلىٰ موضع اتهام جماعي.

ما الذي تثبته التجربة وما الذي لا تثبته

تبين الوقائع المدروسة أن التفويض الانتخابي لم يمنع إنهاء التجربة المدنية، وتوثق خلافًا علىٰ حدود السلطة والتوافق الدستوري، وتدخلًا عسكريًا أنهىٰ المسار خارج آلياته المقررة. أما الوزن النسبي لكل عامل في إنتاج النتيجة فيحتاج إلىٰ دراسة أوسع للمؤسسات والقرارات والاقتصاد والإعلام. ولا يجوز تحويل التعدد السببي إلىٰ مساواة أخلاقية بين الأفعال؛ فكل فاعل مسؤول عما قام به ضمن قدرته.

ولا تثبت التجربة أن التربية عديمة الجدوىٰ، ولا أن كل مشروع إسلامي عاجز عن الحكم، ولا أن المجتمع غير مؤهل للحرية. كما لا تثبت أن استمرار الحكومة كان سيؤدي حتمًا إلىٰ نجاح شامل. هذه أحكام تتجاوز حدود الحالة. ما يمكن استخلاصه هو الحاجة إلىٰ الجمع بين إعداد الكفاءات وفهم الدولة وبناء ائتلاف يحمي القواعد وتقييد السلطة المنتخبة نفسها، حتىٰ تكون شرعية المشاركة متصلة بجودة الممارسة.

وتبقىٰ المقارنة بالمراحل اللاحقة مسألة مستقلة تحتاج إلىٰ مؤشرات وفترات قابلة للمقارنة. فلا يثبت تدهور لاحق صحة جميع السياسات السابقة، ولا يثبت تحسن جزئي لاحق مشروعية الطريقة التي انتهىٰ بها الحكم. ويساعد هذا الفصل بين المعايير علىٰ حفظ الذاكرة السياسية من الاستخدام الانتقائي. ومن هذه القراءة ينتقل الكتاب إلىٰ بناء إطار عملي يستوعب الدروس دون أن يدعي امتلاك ضمانة للنجاح أو وصفة صالحة لكل بلد.

الفصل الثاني عشر إطار متكامل للإصلاح الحضاري

من المبادئ إلى برنامج قابل للمراجعة

لا تتحول الرؤية الإصلاحية إلىٰ برنامج لمجرد إضافة قائمة توصيات إلىٰ خاتمتها. فالبرنامج يحدد مشكلة، وغاية، ومسؤولية، وموارد، وترتيبًا للعمل، وطريقة لمعرفة ما إذا كان التغيير نافعًا. ويقترح هذا الفصل ستة أركان مترابطة تحفظ أصل الفكرة التي قام عليها الكتاب: إعداد الكفاءات، وفهم الدولة، والمرونة الاستراتيجية، والجاهزية التشغيلية، وإصلاح شبكات النفوذ غير الخاضعة للمساءلة، وبناء قاعدة وطنية مشتركة. وهي مجالات عمل تتبادل التأثير، لا شروط جامدة تعمل خارج السياق.

ويبدأ استعمال الإطار بتحديد المستوىٰ الذي يعمل فيه المشروع. فقد يكون الهدف تحسين مؤسسة تعليمية، أو بناء شبكة خدمة اجتماعية، أو المشاركة في إدارة محلية، أو إعداد برنامج حكومي. تختلف الموارد والمخاطر والمدة بحسب المستوىٰ، ولا يجوز نقل أدوات أحدها إلىٰ الآخر دون تعديل. كما ينبغي أن تتناسب الوعود مع القدرة؛ فالمشروع الذي يعد بإصلاح شامل قبل معرفة موارده يستهلك الثقة التي يحتاجها لتنفيذ ما يستطيع إنجازه فعلًا.

الركن الأول إعداد الكفاءات وتوسيع القدرة الاجتماعية

المقصود بالنخبة النوعية شبكة من أصحاب القدرة والمسؤولية، لا طبقة مغلقة تملك حق قيادة المجتمع إلىٰ الأبد. وتضم هذه الشبكة خبرات في التعليم والاقتصاد والإدارة والقانون والتواصل والعمل الاجتماعي، مع قدرة علىٰ التعاون واحترام حدود التخصص. ولا تكفي كثرة المتخصصين إذا عجزوا عن تبادل المعرفة أو إذا خضع تقييمهم لقربهم من القيادة. ولذلك يبدأ الإعداد بقواعد اختيار وتدريب وتقييم تتيح دخول الكفاءة من خارج الدوائر المعتادة.

ويجمع الإعداد بين المعرفة الفنية وأخلاق الوظيفة. يتعلم المختص كيف يبين حدود رأيه، وكيف يفصح عن تضارب المصالح، وكيف يشرح البديل لغير المتخصص، وكيف يصحح خطأه دون إخفائه. كما يتعلم صاحب القرار ألا يستعمل رأي الخبير ستارًا لاختيار سياسي لم يعلنه. ويحفظ هذا التفاعل استقلال المعرفة ومسؤولية الحكم، ويمنع اختزال الكفاءة في شهادات أو أسماء تضاف إلىٰ واجهة المشروع.

ومن الضروري أن تكون المعرفة موزعة وقابلة للنقل. فإذا احتكر شخص البيانات والعلاقات والإجراءات، أصبح غيابه خطرًا علىٰ المؤسسة. لذلك تشمل الجاهزية توثيق العمل وإعداد بدلاء وتدريب فرق متنوعة. ولا يعني ذلك التقليل من دور القيادة، بل تحويله من احتكار الوظائف إلىٰ بناء قدرة تستمر بعدها. ويقاس النجاح هنا بزيادة استقلال الفريق وجودة قراراته، لا بزيادة حاجته إلىٰ القائد في كل تفصيل.

كما ينبغي أن يمتد إعداد القدرة إلىٰ المجتمع نفسه. فالمواطن الذي يعرف حقه وكيف يقدم شكواه وكيف يقرأ المعلومة العامة أكثر قدرة علىٰ حماية المؤسسة من التعسف. ويمكن للتعليم والإعلام المهني والتنظيمات المدنية أن تسهم في ذلك دون فرض اتجاه سياسي موحد. ويصبح تكوين النخبة أكثر عدلًا عندما يقترن بتوسيع فرص التعلم والمشاركة، حتىٰ لا ينشأ تفاوت معرفي تستخدمه النخبة لتبرير وصاية دائمة.

الركن الثاني فهم الدولة ومجالات التأثير فيها

يحتاج كل مشروع إلىٰ خريطة واضحة للاختصاصات والموارد والعلاقات. ما الجهة التي تملك إصدار القرار؟ وما الجهة التي تنفذه؟ ومن يوفر التمويل؟ وأين يمكن الطعن؟ وما القيود التي يفرضها القانون أو العقد أو نقص الموارد؟ تمنع هذه الخريطة الوعود التي تتجاهل الصلاحيات، كما تكشف فرص إصلاح قد تكون متاحة دون انتظار تغيير شامل. وتظل الخريطة قابلة للتحديث لأن النفوذ الفعلي قد يختلف عن الوصف الرسمي.

ويُدرس الجهاز العام من منظور الوظيفة قبل الأشخاص. فإذا تعطلت خدمة، يُبحث في الإجراء والتمويل والتدريب والرقابة، ولا يُفترض أن استبدال المسؤول وحده كافٍ. وإذا ثبت فساد شخص، فلا تعمم مسؤوليته علىٰ جميع العاملين. كما ينبغي حماية الذاكرة المهنية أثناء الانتقال، لأن فقدان السجلات والخبرات قد يجعل السلطة الجديدة أكثر اعتمادًا علىٰ شبكات غير رسمية تعيد إنتاج المشكلة التي جاءت لمعالجتها.

ويجب أن يتصل فهم الدولة بفهم المجتمع والاقتصاد. فالقرار الإداري قد يغير تكلفة نشاط صغير، أو ينقل عبئًا إلىٰ أسرة، أو يؤثر في منطقة بعيدة. لذلك تكون المشاورة مع المتأثرين جزءًا من جودة القرار، وتكون دراسة أثره التوزيعي ضرورة للعدل. ولا تكفي المؤشرات الإجمالية إذا أخفت تفاوتًا كبيرًا في تحمل الكلفة أو الوصول إلىٰ المنفعة.

الركن الثالث المرونة في الوسائل والثبات في الضوابط

تعني المرونة القدرة علىٰ تعديل الخطة عند تغير المعلومات أو الظروف، ولا تعني أن كل وسيلة مباحة إذا خدمت الغاية. فالحقوق الأساسية والصدق في عرض المعلومات والوفاء بالالتزامات ليست أوراقًا تؤجل إلىٰ مرحلة الاستقرار. ويمكن أن تتغير أولوية مشروع أو شكل تحالف أو توقيت إجراء، بشرط بيان السبب ومراعاة أثره علىٰ من بنوا قراراتهم علىٰ التزام سابق.

ويحتاج العمل إلىٰ بدائل محددة بدل التفاؤل بسيناريو واحد. فإذا لم تتوافر الموارد المتوقعة، فما الحد الأدنىٰ الذي يمكن تنفيذه؟ وإذا أخفقت شراكة، كيف تستمر الخدمة؟ وإذا ظهرت كلفة غير متوقعة، ما الإجراء القابل للتراجع؟ لا يهدف هذا التفكير إلىٰ الشلل أو توقع الكوارث دائمًا، بل إلىٰ حماية القدرة علىٰ القرار تحت الضغط. فالخطة التي لا تحتوي علىٰ نقطة مراجعة قد تتحول إلىٰ التزام مكلف يستمر أصحابه فيه خوفًا من الاعتراف بالخطأ.

وتحتاج المرونة إلىٰ ضبط داخلي يمنع الانتهازية. ينبغي أن تُناقش التغييرات المهمة في الجهة المخولة، وأن توثق مبرراتها، وأن يعرف المشاركون ما الذي تغير وما الذي بقي. كما ينبغي أن تُقاس القيادة بقدرتها علىٰ تفسير التحول، لا بمجرد قدرتها علىٰ فرضه. وبذلك يصبح تعديل الوسيلة علامة تعلم، لا مناسبة لفقدان الثقة أو لتقديس القرار الجديد كما قُدس سابقه.

الركن الرابع الجاهزية التشغيلية وإدارة اليوم التالي

تتعلق الجاهزية بالقدرة علىٰ استمرار الوظائف الأساسية منذ بداية تحمل المسؤولية. ويشمل ذلك معرفة الموازنة والالتزامات القائمة والموارد البشرية والمعلومات الضرورية والمخاطر العاجلة. ولا يعني شعار «اليوم الأول» إمكان حل كل مشكلة فورًا، بل ضرورة ألا يبدأ المسؤول تعلم أبجديات مهمته علىٰ حساب حقوق الناس. ويكون الصدق في بيان ما يحتاج إلىٰ وقت جزءًا من هذه الجاهزية.

وتفيد التجارب المحدودة في اختبار الفكرة قبل توسيعها. يمكن تعديل إجراء في نطاق صغير، وملاحظة أثره، والاستماع إلىٰ المستخدمين، ثم معالجة الخلل قبل التعميم. لكن ينبغي أن تكون التجربة عادلة وألا تحرم فئة من حق أساسي بلا مبرر. كما يجب ألا تُعرض نتائجها علىٰ أنها نجاح شامل إذا اختيرت لها ظروف استثنائية لا تتوافر في بقية المواقع.

وتتطلب الإدارة الجيدة قائمة أولويات محدودة في كل مرحلة، حتىٰ لا تتوزع الموارد علىٰ وعود كثيرة لا يكتمل منها شيء. تُقدم الحقوق العاجلة واستمرار الخدمات، ثم تُبنىٰ الإصلاحات الأوسع وفق قدرة التنفيذ. ويجب أن يرافق ذلك تواصل يشرح الترتيب والكلفة وما تأجل وأسبابه، لأن الفراغ المعلوماتي يترك الجمهور بين توقعات مبالغ فيها وتأويلات معادية لا يستطيع التحقق منها.

ومن عناصر الجاهزية إدارة المعرفة لا الدعاية فقط. يحتاج الجمهور إلىٰ بيانات يمكن استعمالها، ويحتاج العاملون إلىٰ تعليمات واضحة، وتحتاج القيادة إلىٰ تقارير تكشف المشكلات لا تقارير تجملها. وإذا صار الإعلان عن المشروع أهم من تشغيله، ضعفت الثقة سريعًا. لذلك ينبغي الفصل بين مهمة التواصل ومهمة التقييم، مع إتاحة مساحة للمراجعة المستقلة حتىٰ لا يصبح صاحب الإنجاز المدعىٰ هو الحكم الوحيد علىٰ صحته.

الركن الخامس إصلاح النفوذ غير الخاضع للمساءلة

يستهدف هذا الركن القواعد والشبكات التي تسمح باستخدام المال أو القوة أو المعلومة العامة لمصلحة خاصة دون رقابة فعالة. ويبدأ بتحديد الفعل والاختصاص والدليل، ثم اختيار إجراء قانوني متناسب. فلا يكفي وصف جماعة بأنها جزء من دولة عميقة لتجريد أفرادها من الحقوق، كما لا يكفي قدم الموقع الوظيفي لتبرير بقاء صاحبه. وتكون المحاسبة علىٰ الأفعال، مع حق الدفاع ومراجعة القرار.

ويشمل الإصلاح شفافية التعاقد والتوظيف والميزانية، وتقليل الاستثناءات غير المعللة، وتقوية الجهات الرقابية مع إخضاعها هي أيضًا للضوابط. كما يحتاج إلىٰ حماية المبلغين والشهود والموظفين الذين يرفضون التعليمات غير المشروعة. ولا يتحقق ذلك بتبديل الولاءات داخل الشبكة نفسها؛ إذ قد يضعف فساد قديم ليحل محله فساد جديد أكثر قربًا من السلطة الناشئة.

أما بناء مؤسسات مساندة في التعليم والإعلام والبحث والاقتصاد فيمكن أن يوسع قدرة المجتمع إذا عمل ضمن القانون وقدم خدمة عامة. لكن إنشاء قضاء مواز يفرض أحكامًا خارج النظام القضائي ليس امتدادًا لازمًا لهذا التصور؛ فقد يفتت المرجعية القانونية ويعرض الضعفاء لتعدد جهات الإكراه. البديل هو دعم الوصول إلىٰ العدالة، والمساعدة القانونية، والوساطة والتحكيم ضمن الحدود التي يجيزها النظام، وإصلاح القضاء عبر ضمانات استقلال ومساءلة واضحة.

ويجب أن تحافظ عملية الإصلاح علىٰ استمرارية الخدمات وعلىٰ التناسب بين حجم الخلل وحجم الإجراء. فقد يؤدي تفكيك جهاز كامل بلا بديل إلىٰ ضرر يتجاوز ما يعالجه. ويحتاج القرار إلىٰ تمييز الوظيفة الضرورية من الممارسة الفاسدة، وإلىٰ خطة انتقال تحفظ السجلات والحقوق والخبرات. ويكون الحزم هنا في منع الاعتداء وتثبيت القواعد، لا في توسيع خطاب الاستئصال ليشمل مؤسسات ومجتمعات كاملة.

الركن السادس بناء قاعدة وطنية مشتركة

لا يصبح المشروع وطنيًا بمجرد استخدام كلمة الوطن، بل حين يصمم منافعه وضماناته بحيث تشمل المختلفين، ويقبل أن يشاركوا في تحديد أولوياته ومراقبته. ويحتاج ذلك إلىٰ التمييز بين برنامج الحزب الذي ينافس به وبين القواعد العامة التي تحمي الجميع. فالدولة لا تتغير هويتها الحقوقية مع كل دورة انتخابية، ولا يجوز أن تصبح الخدمات العامة مجالًا لاختبار ولاء المواطنين.

وتبدأ الثقة المتبادلة بالتزامات محددة: رفض العقاب الجماعي، واحترام التداول، وحماية حرية التنظيم السلمي، وعدم استعمال الأجهزة العامة في المنافسة الحزبية، وتوفير قواعد عادلة للمعلومة والتمويل. ويمكن أن يختلف الفاعلون في السياسات الاقتصادية أو الثقافية ضمن هذه الحدود. ويكون الاتفاق علىٰ طريقة إدارة الخلاف أكثر استدامة من محاولة فرض تصور واحد في كل قضية قبل بدء العمل.

ويقتضي الانفتاح الاستماع إلىٰ الفئات التي لا تملك تمثيلًا قويًا، لا الاكتفاء بالتفاهم بين القيادات المعروفة. فقد تحتاج المرأة أو الشاب أو العامل غير المنتظم أو سكان الأطراف إلىٰ قنوات مشاركة مختلفة، وقد تمنعهم كلفة الوقت أو الانتقال أو اللغة المتخصصة من الحضور. وتصبح المشاركة أكثر عدلًا عندما تُعالج هذه العوائق، ويُعلن كيف أثرت الملاحظات في القرار، وما الذي تعذر الأخذ به ولماذا.

المؤسسات المساندة والتعلم قبل التوسع

يحتاج بناء القدرة إلىٰ ساحات ممارسة تتجاوز إعداد التصورات علىٰ الورق. فقد تتيح مدرسة أو جمعية خدمة أو مركز بحث أو مشروع اقتصادي تعلم إدارة الموارد وتوزيع المسؤوليات ومراجعة النتائج. لكن قيمتها التربوية لا تنشأ من انتسابها إلىٰ مشروع إصلاحي

وحده؛ بل من الطريقة التي تعمل بها. فإذا اعتمدت المحاباة وحجبت الحسابات وعاقبت النقد، أمكن أن تدرب أفرادها علىٰ العادات التي يفترض أنها جاءت لإصلاحها.

ولذلك تُصمم المؤسسة المساندة بحيث تكون منفعتها مفهومة لمن يستخدمها، وتكون علاقتها بالجهة المنشئة وتمويلها وقواعد قبول المستفيدين واضحة. ولا تُجعل الخدمة اختبارًا للولاء، ولا يتحول اعتماد المستفيد عليها إلىٰ وسيلة لإكراهه علىٰ موقف سياسي. وفي المؤسسة التعليمية، مثلًا، يُقاس التعلم وحق السؤال وسلامة البيئة، وفي المشروع الاقتصادي تُفحص جودة الخدمة وحقوق العاملين والوفاء بالالتزامات. فصلاح المؤسسة يبدأ من وظيفتها الفعلية قبل دورها في إعداد كوادر لمهام أخرىٰ.

وتُحفظ نتائج التجربة في صورة يمكن نقلها: ما المشكلة التي عولجت، وما الموارد التي استُعملت، وما الذي نجح وما الذي تعثر؟ وينبغي التمييز بين عنصر يمكن تعميمه وعنصر اعتمد علىٰ ظروف نادرة، كوجود متطوعين شديدي الخبرة أو تمويل استثنائي. ولا يعني تعذر التعميم أن التجربة عديمة القيمة؛ فقد تنتج معرفة نافعة بحدود الوسيلة. وتكون الشجاعة المعرفية في إعلان تلك الحدود بقدر ما تكون في عرض النجاح.

أما الانتقال إلىٰ مسؤولية أوسع فيقتضي تقدير الزيادة في التنوع والقيود وحجم الحقوق المتأثرة. فإدارة مجتمع يضم معارضين ومصالح متعارضة تختلف عن إدارة فريق تطوعي متفق علىٰ غايته. لذلك تتطلب الجاهزية تعلم التفاوض المهني واحترام الاختصاص والعمل تحت رقابة مستقلة. وتصبح المؤسسات المساندة مصدر قدرة للمجتمع حين تخرج المعرفة من احتكار التنظيم، وتفتح التدريب والتعاون لمن يستطيع الإسهام، وتقبل أن ينتفع غير منشئيها بما تعلمته.

الاستعداد للأزمات وحماية التفويض

تستدعي الأزمات قرارات سريعة، وقد توسع مجال التغيير أو تكشف عجز ترتيبات قائمة. غير أن الاستعداد لها لا يعني انتظار معاناة الناس أو النظر إليها بوصفها فرصة حزبية. المقصود أن يملك المشروع معرفة بالوظائف التي يجب حمايتها وبالحد الأدنىٰ من الموارد اللازمة لها، وأن يستطيع تقديم بدائل معلنة إذا طُلب منه تحمل المسؤولية. ويظل معيار المبادرة هو تقليل الضرر وخدمة الناس، لا تعظيم موقع صاحبها داخل الصراع.

وتبدأ الجاهزية بتحديد ما لا يحتمل الانقطاع: خدمات أساسية، ومعلومات تحفظ الحقوق، والتزامات لا يجوز تجاهلها عند تغير القيادة. وتوضع ترتيبات بديلة بحسب طبيعة الخطر، مع تعيين من يقرر ومن ينفذ ومن يراجع. وإذا لم يملك المشروع سلطة عامة، انحصر دوره في مجالاته المشروعة وفي التعاون مع الجهات المختصة؛ فلا تنشئ القدرة على تقديم المساعدة حقًا مستقلًا في الحكم أو في الحلول محل المؤسسات بقوة الأمر الواقع.

ويجب أن يبقى القرار العاجل محدد النطاق والمدة، وأن يُوثق سببه وما استند إليه من معلومات. فتعذر المشاورة الواسعة في لحظة ضاغطة لا يلغي إمكان المساءلة اللاحقة، ولا يبرر استمرار الاستثناء بعد زوال سببه. كما ينبغي أن يعرف المتأثرون أين يطلبون التفسير أو التصحيح. ويحمي هذا الضبط الحاجة إلى الحسم من التحول إلى عادة تحتكر القرار باسم أزمة لا تنتهي.

ومن أخطر أخطاء الاستعداد أن تُبنى الخطة على توقع وحيد للنتيجة. فقد تتغير الموارد أو يتراجع التعاون أو يتبين أن أثر الإجراء أضعف مما قدر أصحابه. لذلك يلزم تحديد نقاط مراجعة ترتبط بمعلومات يمكن رصدها، وتمييز ما يستدعي تعديل الوسيلة مما يستدعي وقفها. وتُحفظ القدرة على التراجع قبل أن تصبح كلفة الاستمرار أقل وضوحًا من الكلفة السياسية للاعتراف بالخطأ.

وعندما تفتح الأزمة بابًا لتحمل مسؤولية عامة، تظل مسألة التفويض مستقلة عن مسألة الكفاءة. فقد يكون فريق قادرًا على إدارة خدمة ولا يملك حق تقرير مستقبل الجميع. ويحتاج الانتقال إلى قواعد معلنة للولاية والرقابة وتجديد التفويض أو إنهائه. وبهذا لا يصبح شعار الإنقاذ مصدرًا لحكم دائم، ولا تستبدل الشرعية المؤقتة بحق الناس في المشاركة والاختيار والمحاسبة.

وتكتمل الاستجابة بمراجعة ما بعد الأزمة: ما الضرر الذي مُنع، وما الضرر الذي أحدثه التدخل، ومن تحمل العبء، وما المعرفة التي ينبغي حفظها؟ وتُراجع كذلك الوعود التي لم تتحقق والسلطات التي مُنحت استثنائيًا، وتوضع إجراءات لإعادة الصلاحيات إلى مسارها المعتاد. فمن علامات نجاح إدارة الأزمة ألا تترك المجتمع أشد اعتمادًا على فرد أو جماعة، بل أكثر قدرة على حماية مصالحه إذا واجه ظرفًا مشابهًا.

ترتيب التنفيذ والمراجعة

يبدأ التنفيذ بتشخيص محدد يجمع البيانات وشهادات المتأثرين، ثم يحدد هدفًا يمكن تفسيره وتقييمه. بعد ذلك تُسند المسؤوليات وتُعلن الموارد والمدة المتوقعة، ويُختبر الإجراء في نطاق مناسب، ثم تراجع نتائجه قبل التوسع. وليس هذا ترتيبًا ميكانيكيًا؛ فقد تفرض حاجة عاجلة تدخلًا سريعًا، لكن ينبغي أن يصحبه توثيق ومراجعة لاحقة بدل أن تتحول الضرورة إلىٰ وضع دائم.

ويجب أن تكون للمراجعة نتائج ممكنة معلومة مسبقًا: الاستمرار، أو التعديل، أو التوسع، أو الإيقاف. فإذا كان الإيقاف مستحيلًا لأن المشروع صار رمزًا لهيبة القيادة، فقدت المراجعة معناها. كما يجب حفظ حقوق من يتأثرون بالتغيير، وتفسير أسباب القرار لهم، والاستفادة من المعرفة التي أنتجتها التجربة حتىٰ لو لم تحقق النتيجة المرجوة.

وتعتمد استدامة الإطار علىٰ تحويله إلىٰ عادات مؤسسية: سؤال عن الدليل قبل التعميم، وعن الكلفة قبل الوعد، وعن حق المختلف قبل استعمال الأغلبية، وعن البديل قبل تفكيك القائم. هذه العادات هي الصلة العملية بين التربية والسياسة. فهي تجعل الإنسان أكثر مسؤولية داخل المؤسسة، وتجعل المؤسسة أكثر قدرة علىٰ حماية مسؤوليته، وتمنع اختزال الإصلاح في لحظة انتصار أو في انتظار غير محدد لا يتغير فيه شيء.

الخاتمة

الإنسان والعدل واستمرار الإصلاح

انطلق هذا الكتاب من إشكالية تبدو في ظاهرها سؤال ترتيب: هل نبدأ بالإنسان أم بالدولة؟ وانتهىٰ إلىٰ أن ترتيب البداية لا يحسم وحده طبيعة الإصلاح، لأن الإنسان والمؤسسة يتكونان في علاقة متبادلة. فالقيم توجه الفعل وتمنحه معناه، والقواعد تنظم إمكانه وتوزع كلفته، والخبرة الناتجة تعيد تشكيل الوعي والثقة. وقد يتقدم أحد المسارات في ظرف معين، لكن استدامة أثره تتطلب اتصالًا بالمسارات الأخرىٰ.

وتبين من التأصيل القرآني أن المسؤولية والعدل والأمانة والتدافع والابتلاء معان لا تستقيم مع الاتكال أو تقديس السلطة. كما تبين أن الاستفادة من السنن تقتضي التمييز بين دلالة النص واجتهاد الباحث في الواقع. فلا يجوز أن نمنح تفسيرًا سياسيًا جزئيًا يقين الوحي، أو أن نجعل النجاح الدنيوي حكمًا نهائيًا علىٰ أخلاق أصحابه. الإيمان يحفز السعي ويضبط الوسيلة، أما تفسير الوقائع فيحتاج إلىٰ معرفة ومقارنة ودليل.

وكشفت قراءة قصة موسىٰ والسيرة المحمدية عن تداخل التربية ورفع العوائق وتنظيم الاجتماع، مع اختلاف الظروف والمهام. ولم يكن من الدقة وضع التجربتين في تقابل مغلق بين تحرير يسبق كل إعداد وتربية تنفصل عن كل تدبير سياسي. كما لم يكن اختلاف الزمن دليلًا علىٰ طبيعة ثابتة للشعوب. وتؤكد المقارنة أن المقاصد يمكن أن تكون واحدة بينما تتنوع الوسائل، وأن الاقتداء المسؤول يبدأ بفهم الوظيفة والسياق قبل نقل الصورة.

وأظهر الحوار مع الفكر السياسي أن معرفة الدولة لا تناقض نقدها الأخلاقي، وأن تعريف وسائلها يختلف عن تحديد غاياتها. ويمكن الاستفادة من مباحث العقد والسلطة والمؤسسات والمساءلة دون التسليم بجميع مقدماتها أو اختزالها في صورة واحدة. كما أن التراث نفسه يتضمن أسئلة عميقة عن التماسك والدين والعمران، لكنه لا يعفينا من دراسة المؤسسات الحديثة وما طرأ علىٰ الاقتصاد والمجتمع والعلاقات الدولية من تغير.

وفي دراسة التحول السياسي، اتضح أن الثورة والتدرج لا يحملان حكمًا ثابتًا خارج شروطهما. فإغلاق المجال العام قد يجعل تغيير القواعد ضرورة ملحة، لكن فتحه لا يغني عن بناء القدرة علىٰ الحكم. والتدرج قد يتيح التعلم ويخفض الكلفة، لكنه قد يصبح غطاء لتأجيل

الحقوق إذا خلا من معايير ومواعيد للمراجعة. ولذلك يكون تقويم المسار في مقدار ما يحفظه من كرامة وما يفتحه من مشاركة وما يبنيه من قدرة، لا في مقدار الحماسة التي يثيرها.

أما دراسة الحركات الإصلاحية فأكدت أن الصمود والانتشار والخدمة موارد مهمة، لكنها تختلف عن الكفاءة الحكومية وعن القدرة علىٰ بناء قواعد تشمل المختلفين. وتحتاج الحركة إلىٰ أن تطبق علىٰ نفسها ما تطلبه من الدولة: وضوح المسؤولية، وتداول القيادة، وحماية النقد، وتقديم الكفاءة، ومنع تعارض المصالح. ولا يقلل هذا من قيمة التضحية، بل يجعلها رصيدًا للتعلم بدل أن تتحول إلىٰ حجة تمنع المراجعة.

وقد بينت الحالة المصرية إمكان اجتماع شرعية انتخابية مع قصور في إدارة بعض مقتضيات المرحلة، وإمكان نقد ذلك القصور مع رفض إنهاء الحكم بتدخل عسكري خارج آلياته الدستورية. كما بينت ضرورة التمييز بين دعوىٰ قابلة للفحص وتهمة عامة، وبين إنجاز قطاعي يحتاج إلىٰ بيانات وسردية سياسية تحسم كل شيء مسبقًا. وتظل الحقوق غير مشروطة بالكفاءة أو الشعبية، ويظل كل فاعل مسؤولًا عن أفعاله دون أن تلغي مسؤولية غيره.

ومن مجموع هذه النتائج يتحدد معنىٰ الإصلاح الحضاري في بناء قدرة عادلة علىٰ الفعل المشترك. فالإنسان المقصود ليس تابعًا مطيعًا لجهاز، والمؤسسة المقصودة ليست جهازًا قويًا يتصرف بلا قيد. المطلوب إنسان يملك المعرفة والضمير وحق السؤال، ومؤسسة تحفظ الحقوق وتستفيد من الخبرة وتقبل التصحيح. وتكون الدولة وسيلة لتنظيم هذا الاجتماع وحمايته، لا غاية تستباح من أجلها كرامة من يفترض أنها تخدمهم.

وتحتاج هذه الرؤية إلىٰ جهد طويل، لكن طول الطريق لا يبرر غياب العلامات التي تبين التقدم. يمكن أن يبدأ الإصلاح في إجراء عادل، أو مدرسة تحسن التعلم، أو جمعية تفصل الخدمة عن الولاء، أو إدارة تنشر بياناتها، أو حزب يقبل محاسبة قيادته. ولا تغني هذه الأعمال وحدها عن إصلاح قواعد السلطة، لكنها توسع القدرة الاجتماعية وتخلق خبرة يمكن البناء عليها. كما أن تغيير القواعد العامة ينبغي أن يحمي هذه المبادرات ويتيح لها الاستمرار.

يبقىٰ السؤال المفتوح أمام الباحثين هو كيف تختلف شروط هذا التكامل بين المجتمعات والقطاعات والمراحل. يحتاج الجواب إلىٰ دراسات مقارنة وبيانات تتبع ومراجعات مستقلة، وإلىٰ استعداد لتعديل الفرضيات حين لا تؤيدها الوقائع. ولا ينتقص ذلك من أصل الفكرة،

لأن عمقها لا يقوم علىٰ دعوىٰ تفسير التاريخ كله، بل علىٰ رفض الفصل بين المعنىٰ الأخلاقي والشروط العملية التي تمكنه من التأثير.

إن الوفاء للمرجعية الإسلامية في الإصلاح يقتضي أن يظهر العدل في المعاملة، والأمانة في إدارة الموارد، والشورىٰ في صناعة القرار، والتواضع في قبول النقد. وتتحقق هذه المعاني بعمل يمكن للناس أن يروه ويختبروه، ويستطيع المختلف أن ينتفع به ويحاسب أصحابه عليه. ومن هنا تبدأ نهضة لا تكتفي بتغيير الوجوه، بل تسعىٰ إلىٰ تغيير العلاقة بين القوة والحق، وبين المعرفة والقرار، وبين الإنسان والمؤسسة، مع الثقة بالله وبذل الوسع في الأخذ بالأسباب.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم وكتب التفسير والسيرة

- القرآن الكريم. ترد الإحالات في المتن باسم السورة ورقم الآية، وتُورد المقاطع المستشهد بها بقدر الحاجة إلىٰ الاستدلال.
- الطبري، محمد بن جرير. جامع البيان عن تأويل آي القرآن. الإحالات إلىٰ تفسير الرعد ١١، ويونس ٨٧. النص الرقمي المنشور في مشروع القرآن الكريم بجامعة الملك سعود. تفسير الرعد ١١؛ تفسير يونس ٨٧.
- ابن هشام، عبد الملك. السيرة النبوية، عن رواية ابن إسحاق. المواضع المستعملة هي أبواب الهجرة إلىٰ الحبشة، والعقبة، والهجرة إلىٰ المدينة، والكتاب بين المهاجرين والأنصار وموادعة اليهود. الإحالة إلىٰ عناوين الأخبار، لا إلىٰ ترقيم طبعة بعينها. النسخة المصورة المتاحة في ويكي مصدر.
- البخاري، محمد بن إسماعيل. صحيح البخاري. كتاب الشروط، باب الشروط في الجهاد والمصالحة مع أهل الحرب وكتابة الشروط، الحديثان ٢٧٣١ و٢٧٣٢، في خبر الحديبية. نص الحديث.

الفكر الإسلامي والاجتماع السياسي

- ابن خلدون، عبد الرحمن. المقدمة. الباب الثالث في الدول والملك والخلافة والمراتب السلطانية، ولا سيما الفصل الخامس في أثر الدعوة الدينية في قوة الدولة، والفصل السادس في حاجة الدعوة إلىٰ العصبية. النص الرقمي للباب الثالث.
- بن نبي، مالك. شروط النهضة. دمشق: دار الفكر، إصدار ٢٠١٩، ردمك ٩٧٨٩٩٣٣١٠٠٢٤٧. يُحال إليه في تحديد موقع سؤال النهضة والبناء الحضاري ضمن الأدبيات السابقة. بيانات إصدار الناشر.

الفكر السياسي والمؤسسات والتحول

- Weber, Max. 1919. Politics as a Vocation. مقتطف باللغة الإنجليزية منشور لدىٰ Balliol College, University of Oxford. استُعمل في ضبط تعريف الدولة والتمييز بين الوسيلة والغاية، ص ١. النص.

- Locke, John. Second Treatise of Government. الفصل الثاني عشر في السلطات التشريعية والتنفيذية والاتحادية. النص الإنجليزي الرقمي لدىٰ Project Gutenberg، الكتاب ٧٣٧٠. النص.
- Rousseau, Jean-Jacques. The Social Contract and Discourses. ترجمة G. D. H. Cole. London: J. M. Dent & Sons ١٩٢٠. الإحالات إلىٰ العقد الاجتماعي، الكتاب الأول، الفصول ٣–٦، والكتاب الثاني، الفصل ٣. النسخة الرقمية لدىٰ Project Gutenberg، الكتاب ٤٦٣٣٣. النص.
- Montesquieu, Charles de Secondat. The Spirit of Laws. الكتاب الحادي عشر، الفصل السادس، في دستور إنجلترا وتوزيع السلطات. الإحالة إلىٰ الموضع في النص الرقمي المصور، دون نسبة ترجمة عربية غير متحققة. موضع الفصل.
- North, Douglass C. 1991. "Institutions." Journal of Economic Perspectives, 5 (1): 97–112. DOI: 10.1257/jep.5.1.97. المقال لدىٰ الناشر.
- Huntington, Samuel P. 1991. The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century. Norman: University of Oklahoma Press. جرىٰ تثبيت بيانات الطبعة الأصلية من فهرس المكتبة الوطنية الفرنسية؛ ويعرض الناشر طبعات لاحقة. بيانات الطبعة الأصلية؛ صفحة الكتاب لدىٰ الناشر.
- Fukuyama, Francis. 2014. Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalisation of Democracy. London: Profile Books. تُستعمل إحالة الأصل الإنجليزي لتجنب الخلط بين بيانات الترجمات. صفحة الكتاب لدىٰ الناشر.
- UK Parliament. "November 1640–1660." Living Heritage, Parliamentary Authority, The Civil War. مصدر التسلسل الزمني للحرب الأهلية وإلغاء الملكية واستعادتها. التسلسل الزمني.

وثائق الحالة المصرية وتقاريرها

- جمهورية مصر العربية. دستور جمهورية مصر العربية لسنة ٢٠١٢. النص والسجل التشريعي لدىٰ WIPO Lex، رقم السجل ١٣١١٣. يُستعمل بوصفه وثيقة تاريخية للفترة المدروسة. النص والسجل.
- African Union, Peace and Security Department. 2014. "Final Report of the African Union High-Level Panel for Egypt." منشور في ٢٢ يوليو ٢٠١٤. الإحالات إلىٰ الفقرات ٨–١٣ و٧١–٧٤ في عرض الأزمة الدستورية وتوصيف تغيير الحكومة. التقرير.
- Human Rights Watch. 2012. "Egypt: Morsy Decree Undermines Rule of Law." 26 November. مصدر تقويم أثر الإعلان الدستوري علىٰ الرقابة القضائية ووسائل الانتصاف. التقرير.
- Human Rights Watch. 2012. "Egypt: New Constitution Mixed on Support of Rights." 30 November. مصدر عرض جوانب حماية الحقوق وقصورها والخلاف بشأن عملية الصياغة. التقرير.
- Human Rights Watch. 2014. All According to Plan: The Rab'a Massacre and Mass Killings of Protesters in Egypt. 12 August. تُنسب التقييمات الحقوقية إلىٰ الجهة التي أجرت التحقيق. التقرير.
- صندوق النقد الدولي. ٢٠٢٥. تقرير مشاورات المادة الرابعة والمراجعة الرابعة للاتفاق الممدد مع مصر. IMF Staff Country Reports، المجلد ٢٠٢٥، العدد ١٨٦. الإحالة إلىٰ الفقرات ١٤ و٢٥–٢٩ في تقرير الخبراء بشأن هيكل الاستثمار والحوكمة ودور الدولة في الاقتصاد. التقرير.



أحمد هلال

سنن التغيير

كيف يتكامل بناء الإنسان وإصلاح المؤسسات في صناعة تغيير مستدام؟

يبحث هذا الكتاب في العلاقة المتبادلة بين بناء الإنسان وإصلاح الدولة، وفي الشرُوط التي تتحول بها القيم إلى مؤسسات عادلة وقدرة على العمل المشترك.

ينطلق من قراءة في القرآن والسيرة، ويحاور الفكر السياسي، ثم يناقش الحركات الإصلاحية والتجربة المصرية بين عامي ٢٠١٢ و٢٠١٣، مع التمييز بين دلالة النص والواقعة التاريخية والتفسير السياسي.

ويقترح إطارًا تحليليًا وعملياً يجمع إعداد الكفاءات وفهم الدولة وبناء المؤسسات، ويجعل المساءلة والشراكة الوطنيَة والتعلم المستمر شروطاً لاستدامة الإصلاح.

الإنسان غاية الإصلاح، والعدل أساس استمراره