

في هذا العدد:

- علاج الأخطاء الشائعة المتعلقة بالصلاة في ضوء مقاصد سورة البقرة: دراسة تحليلية
عتيق الله مهران فقير خان، والسيد سيد أحمد محمد نجم، ويوسف محمد عبده محمد العواضي
- العرض المقارن المقيّد بالمصدر: منهجية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في التفسير المقارن وتطبيق تجريبي على جزء عم
محمود حمود، وعبد الغني قمر جمعة جاد الله
- Definiteness and Indefiniteness in Recurring Qur'anic Vocabulary: A Semantic and Contextual Study
Mohammed Minhaj Uddin
- Knowledge and the Foundations of Scientific Methodology in the Noble Quran
Souad Ouhab; Nacera Mamache
- نعمة معرفة الخالق وهدايتها التربوية في ضوء القرآن الكريم: دراسة موضوعية
مروة سلطان عديل الحباري، وعبد العالي باي زكوب، ويوسف محمد عبده محمد
- الصبر في مواجهة الاختلاف عند الأنبياء في القرآن الكريم: دراسة موضوعية
هرشي بولندي، والسيد سيد أحمد محمد نجم
- الأحاديث الحسنة التي أخرجها ابن حبان في صحيحه من بداية باب العفو من كتاب البر والإحسان- إلى نهاية باب الجار: جمعاً ودراسة
أروى حسن حمزة مشرف، ومهدي عبدالعزيز
- منهج الصحابة في اختيار الخليفة: دراسة تحليلية
جواد أحمد أحمد القاضي، وإبراهيم محمد البيومي
- الخواء الروحي ودوره في نزعة الانتحار: دراسة عقديّة
شداد بن خالد محمد عطية
- الدين والصحة النفسية: دراسة تأصيلية في أثر العقيدة والعبادة والأخلاق في تحقيق الاتزان النفسي
محمد خير حسن محمد العمري
- دعاوى المشركين الواردة في القرآن الكريم المتضمنة القدح في الإيمان بالله تعالى، ومنهج القرآن في الرد عليها: جمعاً ودراسة
سلطان عالي علي السفياني
- سجود الكون وتسبيحه لله عز وجل بين الوحي والمعطيات العلمية
أسماء عبد المجيد الزنادي
- الآثار القضائية لتأجيل الحكم في الفقه الإسلامي والقانون الغامبي: دراسة مقارنة
عبدالله محمد حالي، ومجدي عبد العظيم إبراهيم فرج
- تأصيل نظرية الضمان الذكي في المسؤولية المدنية عن أضرار أنظمة الذكاء الاصطناعي: دراسة فقهية تطبيقية
سعيد محمد عزيز برون
- الإمام الشوبري ومنهجه في حاشيته على تحفة الطلاب شرح التحرير للأتصاري
حسين علي جبر معيوف، ونادي قبضي
- المآلات وعلاقتها بالعلل والأسباب والشروط عند ابن تيمية: دراسة أصولية تحليلية
هشام برزنجي، وصلاح عبدالنواب
- آراء الإمام النسائي الفقهية المتعلقة بأحكام الأسرة: دراسة تحليلية
نجاة حسين عبدالرحمن باجمال، وصلاح عبدالنواب
- منهج الشيخ الإتيوبي في الترجيح بين الأدلة الشرعية المتعارضة
حسن محمد خلاوي، وصلاح عبدالنواب
- UVIF as a Computational Framework Compatible with Islamic Epistemology and Decision Philosophy
Habib Hamam
- الإدارة التنظيمية في مرحلة التمكين: قراءة تحليلية في نموذج موسي (عليه السلام) من خلال سورة يونس (الآية 87)
نجم عبد الودود نعمة الجزائري



DOI: <https://doi.org/10.63226/iisj.v10i3.6034>

الإدارة التنظيمية في مرحلة التمكين: قراءة تحليلية في نموذج موسى -عليه السلام- من خلال سورة يونس (الآية 87)

[Organizational Management in the Stage of Empowerment: An Analytical
Reading of the Model of Moses (PBUH) through Surah Yunus (Verse 87)]

Najem Abdulwadood Neamah Aljazairy¹

¹University of Basrah, Center for Persian Language Studies and Education, Iraq

* Corresponding Author: najem.aljazairy@uobasrah.edu.iq

الملخص

يعالج هذا البحث إشكالية القطيعة بين الدراسات التفسيرية التي قرأت الآية 87 من سورة يونس قراءةً تعبدية محضة، والدراسات الإدارية التي بنت نماذجها على مرجعيات غربية معاصرة، فبقي سؤال البنية التنظيمية الكامنة في الآية بلا معالجة. وتنبع أهمية معالجتها من ندرة الدراسات التي تقرأ النص القرآني بوصفه منتجاً لبنية تنظيمية قابلة للتحليل. ويهدف البحث إلى الكشف عن الأبعاد الإدارية في توجيه موسى وهارون -عليهما السلام- بتبوء البيوت وجعلها قبله متقابلة وإقامة الصلاة والتبشير، وإعادة بنائها في نموذج تحليلي متكامل، ومقارنته بمفاهيم القيادة المعاصرة مع ضبط حدود المقارنة منهجياً. واعتمد المنهج التحليلي الاستنباطي، فقرأ الدلالة اللغوية والتفسيرية بالرجوع إلى أمهات التفاسير، ثم استنبط العناصر التنظيمية، ثم وضعها في حوار مع المفاهيم الإدارية، مستأنساً بها في إضاءة دلالات النص لا في إسقاطها عليه. وخلص إلى أن الآية تنطوي على استراتيجية رباعية الوظائف تحول البيت إلى خلية تنظيمية تجمع البناء اللوجستي والتنظيم المكاني الأمني والتربية المعنوية وإدارة التوقعات، في تكامل دائري أسهم في صمود بني إسرائيل حتى ساعة التحرير، كما بين أن فاعلية الإدارة في الظروف الاستثنائية لا ترتفع بضخامة المؤسسات بل بحسن تنظيم أصغر الوحدات الاجتماعية وتوجيهها برؤية استراتيجية. ويتمثل الإسهام العلمي للبحث في ضم القصص القرآني إلى حقل الدراسات الإدارية بوصفه مصدراً لإنتاج نماذج تحليلية لا مجرد سرد وعظي، وفي تقديم نموذج قابل للاستثمار في برامج إعادة تأهيل المجتمعات الخارجة من القمع والنزاع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التنظيمية، موسى -عليه السلام-، بنو إسرائيل، الحرب الباردة، سورة يونس، القيادة التشاركية، التخطيط الاستراتيجي، الأنظمة القمعية.

ABSTRACT

This study addresses the gap between exegetical scholarship, which has read verse 87 of Surat Yunus as a purely devotional text, and administrative scholarship, which has built its models on contemporary Western references; consequently, the organizational structure latent in the verse has remained unexamined. Its significance stems from the scarcity of studies that treat the Qur'anic text as a source capable of yielding an analyzable organizational structure. The research aims to uncover the administrative dimensions of the directive to Moses and Aaron (peace be upon them) to take dwellings, make them a facing Qibla, establish prayer, and give glad tidings; to reconstruct these dimensions into an integrated analytical model; and to compare it with contemporary leadership concepts while methodologically delimiting that comparison. It adopts the analytical-deductive method: reading the linguistic and exegetical meaning through principal works of tafsir, deriving the organizational elements, then placing them in dialogue with administrative concepts—employing the latter to illuminate the text rather than impose categories upon it. The study concludes that the verse embodies a four-function strategy transforming the home into an organizational cell that combines logistical construction, spatial-security organization, moral cultivation, and expectation management, in a circular integration that sustained the resilience of the Children of Israel until liberation. Its scientific contribution lies in incorporating Qur'anic narrative into administrative studies as a source for producing analytical models rather than mere homiletic narration, and in offering a model applicable to rehabilitation programs for communities emerging from oppression and conflict..

Keyword: *Organizational Management; Moses (PBUH); Children of Israel; Cold War; Surat Yunus; Participatory Leadership; Strategic Planning; Repressive Regimes..*

المقدمة:

شغلت ظاهرة قيادة الجماعات في الظروف الاستثنائية حيزاً واسعاً من الفكر الإنساني قديماً وحديثاً، إذ تبرز في لحظات الاستضعاف والقهر أسئلة جوهرية عن كيفية صمود الجماعة وحفاظها على تماسكها وهويتها حين تنعدم الموارد وتغيب المؤسسات الرسمية. وقد طوّرت الأدبيات الإدارية المعاصرة عدداً من النماذج لتفسير هذا الصمود، من القيادة الموزعة إلى الأمن النفسي التنظيمي وصناعة المعنى في الأزمات، غير أن هذه النماذج نشأت في سياقات مؤسسية حديثة ومستقرة نسبياً، وقلما اختُبرت في حالات الاستضعاف القصوى التي تواجه فيها الجماعة آلة قمع منظّمة تستهدف وجودها ذاته.

وفي المقابل، يزخر القرآن الكريم بنماذج قيادية وتنظيمية عميقة، تأتي قصة موسى -عليه السلام- مع بني إسرائيل في مقدّماتها، لما تحويه من تفصيل لمراحل الاستضعاف ثم التنظيم ثم التحرير، وقد حظيت هذه القصة بعناية واسعة في التراث التفسيري والتاريخي، فدرست من جهة أسباب النزول ودلالات الألفاظ والسياق التاريخي للخروج من مصر، إلا أن هذه الدراسات، على غناها، ظلت في معظمها أسيرة المقاربة الوعظية أو السردية، ولم تتجه إلى قراءة النص بوصفه حاملاً لبنية تنظيمية قابلة للاستخلاص والتحليل.

وتبرز الآية 87 من سورة يونس، في قوله تعالى: ﴿وَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ أَنْ تَبَوَّآ لِقَوْمِكُمَا بِمِصْرَ بُيُوتًا وَاجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ ۚ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (يونس: 87)، بوصفها نصاً مكتفياً يجمع في توجيه واحد بين بُعد سكني لوجستي (تبوء البيوت)، وبُعد تنظيمي مكاني (جعلها قبلة متقابلة)، وبُعد معنوي تعبدي (إقامة الصلاة والتبشير). وهذا التضافر بين وظائف متعددة في آية واحدة موجهة إلى جماعة مستضعفة عشية تحررها يثير تساؤلاً مشروعاً عن طبيعة هذا التوجيه: أهو محض تشريع عبادي؟ أم أنه ينطوي على استراتيجية إدارية متكاملة لإعادة بناء جماعة أنهكها القمع؟

ومن هذا الموضع تحديداً ينطلق هذا البحث، ساعياً إلى قراءة الآية قراءةً تنظيمية منضبطة، تستنبط عناصرها الإدارية من دلالتها التفسيرية أولاً، ثم تضعها في حوار مع المفاهيم الإدارية المعاصرة ثانياً، من غير أن تحتمل النص ما لا يحتمل، أو تختزل المواجهة القرآنية في تقنية إدارية مجردة.

2. مشكلة البحث

تتحدّد مشكلة البحث في وجود فجوة مزدوجة بين حقلين ظلاً منفصلين. فمن جهة، تعاملت الدراسات القرآنية والتفسيرية مع الآية 87 من سورة يونس بوصفها نصاً تشريعياً تعبدياً، فاكتفت ببيان دلالات الأمر باتخاذ البيوت قبلة وإقامة الصلاة، دون استثمار حملتها التنظيمية والأمنية. ومن جهة أخرى، بنت الدراسات الإدارية الحديثة نماذجها في القيادة وإدارة الأزمات على مرجعيات غربية معاصرة، دون النظر إلى النص القرآني بوصفه مصدراً قادراً على إنتاج نموذج تنظيمي قابل للتحليل، ونتيجة هذه القطيعة المنهجية بقي سؤال جوهرى بلا

معالجة: هل تنطوي الآية على بنية إدارية متكاملة لقيادة مجتمع مستضعف تحت نظام قمعي، أم أن قراءتها إدارياً إسقاطاً خارجي لا يسنده النص؟ وتزداد المشكلة وضوحاً حين نلاحظ أن غياب إطار تحليلي يربط الدلالة التفسيرية للآية بالمفاهيم التنظيمية الحديثة قد حال دون الكشف عن آليات الصمود والتمكين التي وجه إليها التنزيل؛ وهو ما تصدى هذه الدراسة لمعالجته عبر بناء نموذج تحليلي يستنبط من الآية وظائفها الإدارية ويختبر حدود مقارنتها بالنظرية المعاصرة.

2.1 أسئلة البحث

- كيف يمكن فهم الآية 87 من سورة يونس باعتبارها استراتيجية إدارية متكاملة لتنظيم المجتمعات المستضعفة؟
- ما الأهداف التنظيمية والأمنية لتحويل البيوت إلى «قبلة» متقابلة؟
- كيف ساهم هذا التنظيم في تمكين بني إسرائيل للصمود خلال فترة «الحرب الباردة» وصولاً إلى التحرير؟
- ما الدروس المستفادة من هذا النموذج التطبيقي في واقع المجتمعات المعاصرة التي تعاني من القمع والاضطهاد؟

3. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن الأبعاد الإدارية والتنظيمية الكامنة في الآية 87 من سورة يونس، وإعادة بنائها في صورة نموذج تحليلي متكامل.
2. بيان العلاقة بين التنظيم المكاني للبيوت (التبوء والتقابل) ووظائف الأمن والتكافل والتعبئة المعنوية في المجتمع المستضعف.
3. مقارنة عناصر النموذج الموسوي بأبرز مفاهيم الإدارة والقيادة المعاصرة، مع ضبط حدود هذه المقارنة منهجياً.
4. استخلاص توصيات بحثية وتطبيقية ومنهجية قابلة للتفعيل في سياقات المجتمعات الخارجة من القمع والنزاع.

3.1 فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها أن الآية 87 من سورة يونس لا تقتصر على تشريع عبادي، بل تتضمن بنية إدارية متكاملة لقيادة المجتمعات المستضعفة في الظروف الاستثنائية؛ إذ تحوّل الوحدة الاجتماعية الأساسية (البيت) إلى خلية تنظيمية تجمع وظائف لوجستية وأمنية ومعنوية في آنٍ واحد. ويُتوقع، بناءً على ذلك، أن نجاح المجتمع المستضعف في الصمود يرتبط بقدرته على إعادة بناء بنيته الداخلية ومعناه الجماعي أكثر من ارتباطه بحجم الموارد المادية المتاحة له.

4. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من بُعدين متكاملين: بُعد معرفي يتمثل في ضمّ القصص القرآني إلى حقل الدراسات الإدارية بوصفه مصدراً لإنتاج نماذج تحليلية لا مجرد سرد وعظي أو تاريخي؛ وبُعد تطبيقي يتمثل في تقديم نموذج إداري قابل للاستثمار في برامج إعادة تأهيل المجتمعات المستضعفة والخارجة من نزاعات. كما يسهم البحث في سدّ فجوة بحثية واضحة، إذ ظلت الآية 87 من سورة يونس تُقرأ في معظم الدراسات قراءة تفسيرية أو فقهية دون استثمار حمولتها التنظيمية.

5. منهج البحث

يعتمد البحث المنهج التحليلي الاستنباطي القائم على التعامل مع النص القرآني بوصفه مصدراً معرفياً قادراً على إنتاج نماذج تفسيرية لفهم السلوك التنظيمي، لا مجرد نص وعظي أو سرد تاريخي. وتتمثل وحدة التحليل في «التوجيهات التنظيمية» المستنبطة من الآية 87 من سورة يونس وما يتصل بها من آيات قصة موسى -عليه السلام-. وتسير إجراءات البحث في ثلاث خطوات: قراءة الدلالة اللغوية والتفسيرية للآية بالرجوع إلى أمهات التفاسير، ثم إعادة بناء العناصر التنظيمية الكامنة فيها، ثم وضع هذه العناصر في حوار مقارنة مع المفاهيم الإدارية المعاصرة. والتزاماً بالضبط المنهجي، يتعامل البحث مع النموذج المستخلص بوصفه نموذجاً تفسيرياً استنباطياً لا أداة تنبؤ، تفادياً لإسقاط المفاهيم الحديثة على النص أو اختزال المواجهة القرآنية في قصور إداري.

6. الدراسات السابقة

انقسمت الأدبيات المتصلة بموضوع البحث إلى اتجاهين رئيسين، يكشف استقراءهما عن موقع هذه الدراسة وفجوتها.

الاتجاه الأول: تفسيري لغوي تناول الآية 87 من سورة يونس ضمن أمهات تفاسير المسلمين. فقد اقتصر الطبري وابن كثير على البُعد التعبدي للآية، إذ نقلوا عن ابن عباس ومجاهد وإبراهيم النخعي أن بني إسرائيل كانوا خائفين من فرعون، فأمرُوا أن يجعلوا بيوتهم مساجد يصلّون فيها سرّاً¹، وقرّر الطبرسي في «مجمع البيان» المعنى ذاته، إذ أمرُوا أن يتخذوا مساجد في بيوتهم يصلّون فيها سرّاً؛ خوفاً من فرعون ليأمنوا². وفي بيان دلالة التقابل، ذهب الطباطبائي في «الميزان» إلى أن جعل البيوت قبلةً متقابلةً؛ مقصودٌ به اجتماعهم وأنس بعضهم ببعض على

1 الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، عند تفسير قوله تعالى ﴿وَجَعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87)؛ وابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، الموضع نفسه .

2 الطبرسي، الفضل بن الحسن، مجمع البيان في تفسير القرآن، عند تفسير قوله تعالى ﴿وَجَعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87) .

طاعة الله¹، وفي السياق نفسه، غني الزمخشري في «الكشاف» وأبو حيان في «البحر المحيط» بتوجيه «قبلة» ودلالاتها على التقابل، وأبرز الرازي في «مفاتيح الغيب» مناسبة الأمر بالصلاة في البيوت سرّاً لحال الخوف²، وعلى غنى هذا الاتجاه في ضبط الدلالة، فإنه لم يعن باستخلاص بنية تنظيمية أو إدارية من النص، بل بقي في حدود التفسير التعبدي والسياقي.

والاتجاه الثاني: هو اتجاه «الإدارة في القرآن»، الذي قارن مفاهيم القيادة والتنظيم الحديثة³ بالنص الإسلامي عموماً وبقصص الأنبياء خصوصاً، كقصة يوسف -عليه السلام- في اختيار القيادات وإدارة الأزمات الاقتصادية. غير أن هذا الاتجاه ظلّ في مستوى التعميم، ولم ينزل إلى تحليل آية بعينها بوصفها نموذجاً تنظيمياً قائماً بذاته، وقد سعى الباحث في كتابه «القيادة بين الإصلاح والثورة» إلى تأسيس هذه المقاربة بين النص القرآني والفكر الإداري، ويأتي هذا البحث امتداداً لها وتطبيقاً مركزاً على آية واحدة.

ومراجعة الاتجاهين معاً يتبين أن أحداً لم يقرأ الآية 87 من سورة يونس قراءةً تنظيمية تبني منها نموذجاً رباعي الوظائف -لوجستي، أمني، تكافلي، معنوي-؛ لقيادة مجتمع مستضعف تحت نظام قمعي؛ وهي الفجوة المعرفية التي يتصدى هذا البحث لسدها، مستفيداً من ضبط الاتجاه الأول للدلالة، ومن أدوات الاتجاه الثاني في الربط بالمفاهيم الإدارية.

7. الإطار النظري: الإدارة في الظروف الاستثنائية

تنهض القراءة التنظيمية للنص على مقدّمة نظرية مفادها أن الجماعات المستضعفة لا تصمد بحجم مواردها المادية بقدر ما تصمد بقدرتها على إعادة بناء بنيتها الداخلية ومعناها الجماعي؛ ومن هنا كان لا بدّ من إطار مفاهيمي يُقَرِّب آليات هذا الصمود قبل تحليل النموذج الموسوي. وعلى هذا الأساس يستند البحث إلى أربعة مفاهيم إدارية حديثة توظّف بوصفها أدوات قراءة لا قوالب إسقاط:

أولها: القيادة الموزعة (Distributed Leadership) التي ترى أن مهام القيادة تتوزّع على أكثر من فاعل وفق الكفاءات بدل تركّزها في شخص واحد⁴، ويمكن ردُّ أصل القيادة التشاركية في التصدّر القرآني إلى قوله تعالى ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38)، بما يجعل توزيع القرار مبدأً مؤصلاً لا مفهوماً وافداً.⁵

1 الطباطبائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، ج 10، ص 112.

2 ينظر: الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَأَجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87)؛ وأبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، البحر المحيط في التفسير، الموضع نفسه؛ والرازي، فخر الدين، مفاتيح الغيب، الموضع نفسه.

3 Boin, Arjen, et al., *The Politics of Crisis Management*, 10–15.

4 Gronn, Peter, "Distributed Leadership as a Unit of Analysis," *The Leadership Quarterly* 13, no. 4 (2002): 423–451; Spillane, James P., 4

Distributed Leadership, 11–15.

ثانيها: الأمن النفسي (Psychological Safety) ، أي شعور الأفراد بأن البيئة آمنة بما يكفي للمبادرة وتحمل المسؤولية¹.

ثالثها: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) بوصفها منظومة القيم والرموز المشتركة التي تضبط سلوك الجماعة².

رابعها: صناعة المعنى (Sensemaking) في الأزمات، حيث يصبح بناء إطار مشترك للمعنى شرطاً للصمود الجماعي³. وستُستثمر هذه المفاهيم في تحليل عناصر النموذج الموسوي في المباحث اللاحقة.

على أن توظيف هذه المفاهيم الأربعة مشروطٌ بضابطٍ منهجيّ: فهي تُستعمل أدوات قراءةٍ لتقريب المعنى إلى ذهن الباحث المعاصر، لا معاييرَ حاكمَةً على النصّ القرآني؛ إذ يظلّ النصُّ هو الأصل المبحثُ إليه، وتبقى هذه المفاهيم في منزلة الاستئناس الذي يُختَرّ بالنصّ ويُردُّ إن خالفه، لا العكس. وهذا الضابط جارٍ على منهج «الاستئناس لا الاستدلال»، بمعنى أن النظرية الإدارية المعاصرة تُقدّم مؤانسةً للفهم لا برهاناً، فلا تُطبّق على النصّ معاييرُ الاختبار التجريبي، ولا يُحمّل ما يخالف مقصده.

8. واقع بني إسرائيل قبل التحرير في مصر: تشخيص حالة الانهيار البنيوي

استعرض القرآن الكريم قصة بني إسرائيل في مواطن عديدة، وقد أظهرت حالتهم من زمن الآباء الأوائل (أبناء يعقوب عليه السلام) وصولاً إلى عيسى -عليه السلام-، وما نستعرضه في هذا البحث هو الفترة التي عاشها بنو إسرائيل في ظل حكم فرعون حتى ساعة الخروج والتحرير. تمثل هذه المرحلة ذروة الضعف والتفكك لبني إسرائيل، حيث تحولوا من جماعة ذات سيادة نسبية في زمن يوسف -عليه السلام- إلى طبقة مستعبدة تحت نظام فرعوني متصلب، وهي المرحلة التي سبقت عملية البناء والتنظيم التي نحللها في المبحث الثاني.

8.1 بنو إسرائيل في العبودية

يذكر الله تعالى حال بني إسرائيل في فترة تعرضهم للعبودية وما عانوه من ظلم واضطهاد لم يسلم منه الكبير ولا الصغير، حيث استخدمهم فرعون مصر في أعمال بناء المدن وتوسعتها بأشنع صورة. هذا التسخير لم يكن مجرد تشغيل للعمالة، بل نظاماً متكاملاً للاستنزاف والإذلال. يصف المؤرخ إريك هورنغ الطبيعة المركزية للدولة

5 ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38)؛ والقرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، الموضع نفسه.

1 Edmondson, Amy C., The Fearless Organization, 8–12.

2 Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, 17–22.

3 Weick, Karl E., Sensemaking in Organizations, 17–23.

المصرية القديمة بأنها نظام ملكي بيروقراطي يعتمد على هيكل هرمي صارم، حيث كانت الموارد والبشر يُعبأون لخدمة مشاريع الدولة الضخمة¹. وفي زمن موسى -عليه السلام- تحولت هذه الدولة إلى «دولة عسكرية ثيوقراطية مغلقة، بلغ فيها الاستبداد حد تأليه الحاكم، وتفرغ المؤسسات، وتسخير القانون للقمع»². في ظل هذا النظام لم يكن لهم أي حقوق في مصر ولا حصانة في القانون، بل كانت الدولة تقمعهم بعدة أساليب، منها:

1 - قتل مواليدهم وفرض الرقابة الصارمة بحيث لا يمكن إخفاء أي مولود عن أنظار الدولة. تعكس هذه السياسة ما يسميه يان أسمان «الذاكرة الثقافية للقمع» حيث تستخدم الدولة أدواتها البيروقراطية لا للسيطرة على الحاضر فحسب، بل لتحديد شكل المستقبل عبر التحكم في التركيبة السكانية للجماعات المستضعفة³. وقد بلغت الدولة في قمعها حد استخدام نظام إحصاء وتجسس مع جواسيس وقابلات يعملن لصالح النظام، مما جعل إخفاء الأطفال شبه مستحيل⁴، ويشهد لمنهجية هذا التدبير قوله تعالى ﴿يَذْبَحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ﴾ (القصص: 4)، إذ قرّر المفسترون أنه سياسة إفناء ممنهجة لا حادثة عارضة⁵.

2 - تفريق عوائلهم باستحياء النساء واستعباد الرجال وتفكيك الأسرة. تمثل هذه السياسة شكلاً من «الإبادة الاجتماعية» (Social Genocide) التي تهدف إلى تدمير النسيج المجتمعي؛ ففصل النساء عن الرجال وقتل الأطفال يقضي على قدرة الجماعة على إعادة إنتاج نفسها ثقافياً واجتماعياً لا بيولوجياً فحسب. وهي سياسة منهجية تهدف إلى «إضعافهم وعدم تمكينهم من قيادة ثورة أو تمرد ضد الدولة، وكذلك للحد من مصارفهم»⁷. إنها إبادة للهوية عبر تفكيك النسيج الاجتماعي.

3 - إذلالهم بشتى الوسائل وسلبهم إرادتهم. كان الإذلال المنهجي أداة أساسية في إبقائهم خاضعين. ويشير أسمان إلى أن النظام الفرعوني طوّر «اقتصاداً رمزياً للإذلال» حيث كانت طقوس العبودية اليومية ترسخ فكرة دونية بني إسرائيل في الوعي الجمعي المصري نفسه، بما يضمن استمرار النظام دون حاجة ماسة للقمع المباشر⁸. وقد

1 Hornung, Erik, History of Ancient Egypt: An Introduction, 45.

2 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 168.

3 Assmann, Jan, The Search for God in Ancient Egypt, 89.

4 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 88-89.

5 ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿يَذْبَحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ﴾ (القصص: 4)؛ وابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، الموضع نفسه.

6 Feierstein, Daniel, Genocide as Social Practice, 11-14.

7 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 96.

8 Assmann, Jan, The Search for God in Ancient Egypt, 156.

أفضى ذلك إلى «هزيمة داخلية» أو «متلازمة العبودية»¹ حيث يتبنى المستضعف نفسية المستبد ويصبح الخوف من الحرية راسخاً في اللاوعي الجمعي، وقد كانت هذه العقلية «أكبر مشاكل موسى مع قومه بعد التخلص من فرعون»²، ويُلتمس أصل هذه «الهزيمة الداخلية» في قوله تعالى ﴿فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاَطَاعُوهُ﴾ (الزخرف: 54)، فقد فسّره المفسّرون باستخفاف فرعون عقول قومه حتى انقادوا، وهو لبُّ تبّي المستضعف نفسية المستبد.³

ومن المهم التمييز بين نوعين من الاستعباد في تاريخ مصر القديمة؛ فيوضح هورنغ أن العبودية لم تكن دائماً عرقية مغلقة، ففي فترات سابقة كان العبيد -غالباً أسرى الحرب- يتمتعون بحقوق معينة ويمكنهم الاندماج، لكن ما تعرض له بنو إسرائيل كان «استعباداً أيديولوجياً» يقوم على فكرة تفوق العرق المصري ونقاء الدم الفرعوني، مما جعلهم طبقة مغلقة لا تندمج ولا تتحرر.⁴

وكانت نتيجة ذلك فقدانهم القدرة على إعادة التنظيم عائلياً وإدارياً وسياسياً، بل فقدوا هويتهم فلم يعودوا «أمة» متماسكة بل «رعية» خاضعة. ويحلل أسمان هذه الظاهرة بمفهوم «فقدان الذاكرة التاريخية» حيث يمحو القمع المنهج الذاكرة الجماعية فينسى الشعب ماضيه ولا يعود قادراً على تخيل مستقبل مختلف⁵، وهذا يفسر كونهم في زمن موسى -عليه السلام- «طبقة وقومية منفصلة تُعامل بقسوة من قبل الدولة مع عدم وجود اعتراض شعبي واضح»⁶، وحاجة موسى -عليه السلام- إلى بدء إعادة بناء الهوية والتنظيم من الصفر تقريباً.

ولإظهار الفجوة بين ماضيهم وحاضرهم تشير الآية: ﴿إِذْ قَالَ مُوسَى لِقَوْمِهِ يَا قَوْمِ اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَعَلَ فِيكُمْ أَنْبِيَاءَ وَجَعَلَكُمْ مُلُوكًا وَآتَاكُمْ مَا لَمْ يُؤْتِ أَحَدًا مِّنَ الْعَالَمِينَ﴾ (المائدة: 20). فقد كانوا على حال أفضل وفيهم أنبياء. وإن اختلف المفسرون في معنى ﴿وَجَعَلَكُمْ مُلُوكًا﴾، فيرى الطبابطائي أن المقصود «أي مستقلين بأنفسكم خارجين من ذل استرقاق الفراعنة وتحكم الجبابرة، وليس الملك إلا من استقل في أمر نفسه وأهله وماله»⁷. ويضيف أنهم كانوا «يسيرون بسنة اجتماعية هي أحسن السنن وهي سنة التوحيد... وما عليهم إلا موسى وهو نبي غير سائر سيرة ملك يستعلي عليهم بغير الحق»⁸. ويؤكد ابن كثير ناقلاً عن السدي: "يملك الرجل منكم نفسه وأهله

1 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 140-141؛ ولمزيد من التفصيل في الأصل النفسي للمفهوم ينظر، Seligman:

Martin E. P., Helplessness: On Depression, Development, and Death, 21-24.

2 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 140-141.

3 ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاَطَاعُوهُ﴾ (الزخرف: 54)؛ والقرطبي، محمد بن أحمد،

الجامع لأحكام القرآن، الموضع نفسه.

4 Homung, Erik, History of Ancient Egypt: An Introduction, 183.

5 Assmann, Jan, The Search for God in Ancient Egypt, 211.

6 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 91.

7 الطبابطائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، ج 5، ص 346.

8 المصدر نفسه.

وماله»¹، وإلى هذا المعنى ذهب القرطبي في «الجامع لأحكام القرآن» والزنجشري في «الكشاف»، من أن «الملك» هنا ملك النفس والأهل والاستقلال بالأمر، لا ملك التاج والسلطان². فالملك هنا ليس تاجاً وقصراً بل هو الاستقلال الإداري والسياسي وعدم الخضوع لسلطة قاهرة، بما يتوافق مع رؤية هورنغ أن الحرية في الفكر المصري القديم كانت تعني أساساً التحرر من الخضوع لإرادة الآخر³.

8.2 بنو إسرائيل في مواجهة فرعون بقيادة موسى -عليه السلام-

ما إن وقف موسى -عليه السلام- قبالة الفرعون الطاغية حتى بدأت مرحلة من الصدام الاستراتيجي، إذ قاد موسى -عليه السلام- فرعون وملأه إلى منطقة الصراع طويل المدى، فانطلقت بذلك «الحرب الباردة»⁴ التي تكبد خلالها الفرعون وملأه خسائر كبيرة بدأت بمزيمة السحرة وتبعتها الآيات الأخرى كالدم والجراد والقمل، حتى استسلمت حكومة مصر لمطالب موسى -عليه السلام- بتحرير قومه. والمقصود بـ «الحرب الباردة» هنا -على سبيل الاستعارة التفسيرية لا المطابقة الاصطلاحية- مرحلة الصراع الممتد منخفض الحدة بين موسى -عليه السلام- وفرعون، التي سبقت المواجهة الحاسمة، لا معناها السياسي المعاصر.

ويشير هورنغ إلى أن الدولة المصرية في عصر الرعامسة اعتمدت على هيكل عسكري بيروقراطي معقد جعلها قادرة على الصمود في وجه الضغوط لفترات طويلة⁵، إلا أن الضربات المتتالية كشفت هشاشة بنيتها المعنوية رغم قوتها المادية، ويتجلى هذا الصراع الممتد في تعداد الآيات في قوله تعالى ﴿فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمُ الطُّوفَانَ وَالْجَرَادَ وَالْقُمَّلَ وَالضَّفَادِعَ وَالدَّمَ آيَاتٍ مُفَصَّلَاتٍ﴾ (الأعراف: 133)، فهي مراحل ضغط متدرجة لا ضربة واحدة⁶.

وبقيت معاناة بني إسرائيل قائمة إذ لم ترتدع الدولة، وهذا ما نصت عليه الآية: ﴿قَالُوا أَوْذَيْنَا مِنْ قَبْلُ أَنْ تَأْتِيَنَا وَمِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا ۚ قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوُّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ﴾ (الأعراف: 129)، حيث تظهر مدى الانكسار الذي كانوا يعانون منه. يرى الطباطبائي أن قولهم هذا «يدل على أنهم كانوا في شدة من الأمر وضيق من العيش، وأهم كانوا يتوقعون الفرج بمجيء موسى -عليه السلام-، فلما طال بهم البلاء ولم يروا

1 ابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، ج3، ص56.

2 ينظر: القرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَجَعَلَكُمْ مَلُوكًا﴾ (المائدة: 20)؛ والزنجشري، محمود بن عمر، الكشاف، الموضع نفسه.

3 Horning, Erik, History of Ancient Egypt: An Introduction, 227

4 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص116-117.

5 Horning, Erik, History of Ancient Egypt: An Introduction, 145.

6 ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمُ الطُّوفَانَ﴾ (الأعراف: 133)؛ وابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، الموضع نفسه.

الفرج استبطئوه وضجوا»¹. ويضيف أن موسى -عليه السلام- واجه شكواهم «بالتذكير بوعد الله وبأن العقوبة للمتقين، وأن الله سيهلك عدوهم ويستخلفهم في الأرض، ولكن بعد أن يمتحنهم فيعلم كيف يعملون»²، وقد بسط الطبري في «جامع البيان» والرازي في «مفاتيح الغيب» القول في دلالة الاستخلاف على وراثة الأرض بعد التمكين، وأنه وعدٌ مشروطٌ بالصبر والعمل لا منحةٌ مجردة³. وهو ما يعكس رؤية إدارية استراتيجية بعيدة المدى تتجاوز الحلول الآنية إلى بناء أمة قادرة على تحمل مسؤولية التحرير.

ويؤكد ابن كثير أن هذه الآية تعكس: "ما كانوا فيه من العذاب والهوان والقتل واستحياء النساء واستعمالهم في الأعمال الشاقة، مع ما كانوا فيه من الذلة والمسكنة"⁴، ولكنهم رغم ذلك استطاعوا بتوجيهات موسى -عليه السلام- أن يصبروا ويتكاتفوا ويتبعوا استراتيجيته وخطته الإدارية الرصينة. ويوضح يان أسمان في نظريته عن «الذاكرة الثقافية» أن بناء الهوية الجماعية للشعوب المستضعفة يحتاج إلى «إطار مرجعي من المعاني والرموز المشتركة»⁵، وهو ما كان موسى -عليه السلام- يعمل على ترسيخه عبر تذكير قومه بوعد الله وبأن ما يواجهونه مرحلة اختبار وتمحيص لا نهاية الطريق.

ويشير الجزائري إلى أن قدرة موسى -عليه السلام- على إدارة هذه المرحلة العvisية تجلّت في "فتحه لبابين خطيرين في آنٍ واحد، فمن جانب هو يقف في خط الصراع الوجودي مع فرعون وملئه، ويحول بينهم وبين إيذاء قومه، ويجاهد لتحجيم خطر الدولة وكسب حلفاء لنصرة قضيته، وفي ذات الوقت يعدّ العدة للخروج مع قومه نحو الحرية"⁶، وهذه هي القيادة الاستراتيجية التي حوّلت معاناة بني إسرائيل من حالة انكسار إلى وقود للصبر والثبات حتى تحقق الوعد الإلهي بالخلاص والتمكين.

9. الاستراتيجية الموسوية في الآية 87: نموذج إداري متكامل

رغم أن الآيات التي تتحدث عن أوضاع بني إسرائيل في فترة الصراع -الحرب الباردة- لم تسلط الضوء على كيفية تجاوزهم لتلك المحنة بالتفصيل، إلا أن قوله تعالى: ﴿وَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ أَنْ تَبَوَّآ لِقَوْمِكُمَا بِمِصْرَ بُيُوتًا وَاجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ ۚ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (يونس: 87) يبيّن جانباً مهماً من استراتيجية موسى -عليه السلام-

1 الطباطبائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، ج8، ص254.

2 المصدر نفسه، ج8، ص255.

3 ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَيَسْتَخْلِفُكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الأعراف: 129)؛ والرازي، فخر الدين، مفاتيح الغيب، الموضع نفسه.

4 ابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، ج3، ص456.

5 Assmann, Jan, The Search for God in Ancient Egypt, 89.

6 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص129-130.

التي حددت مستقبل بني إسرائيل، ولفت الزمخشري في «الكشاف» إلى أن الوحي في ﴿وَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ﴾ وحي تديبر وأمر تنظيمي، لا وحي تشريع ابتدائي، وهو ما يسوغ قراءة الآية قراءة تنظيمية¹. ففي هذه المرحلة كانت الدولة الفرعونية قد بلغت من الانغلاق والاستبداد حداً "استحال معه الإصلاح من الداخل، وأصبح الخروج عنها ضرورة وجودية وأخلاقية"²، مما استدعى استراتيجية إدارية فريدة تعمل في قلب الخطر.

وقبل الشروع في تحليل عناصر هذه الاستراتيجية، يلزم تقرير ضابط منهجي يحكم قراءتها: فالمقصود استنباط الدلالات التنظيمية من داخل النص ومن أقوال المفسرين فيه، ثم عرضها في حوار استثنائي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة؛ لا إسقاط تلك المفاهيم على النص ولا تحميله ما لا يحتمل. فالأصل في هذا البحث هو الدلالة التفسيرية، والمفهوم الإداري تابع لها يُستضاء به في إضاءة النص لا في توجيهه، بحيث لو سقطت المقارنة الإدارية كُلُّها لبقيت القراءة التفسيرية قائمة بذاتها. وعلى هذا الأساس تُقرأ الوظائف التنظيمية الآتية بوصفها استنباطاً استبصارياً من النص، لا قالباً نظرياً مفروضاً عليه.

9.1 موسى وهارون -عليهما السلام- والتأسيس للقيادة التشاركية.

بعد أن اختار موسى أخاه هارون -عليهما السلام- ليكون مساعده ووكيله، أسس لنظام إداري جديد لقيادة بني إسرائيل، فكان لتوزيع المهام والسلطة والصلاحيات دور كبير في مواجهة مخاطر الواقع، حيث كانت الدولة تراقب موسى -عليه السلام- بينما يؤدي هارون -عليه السلام- واجبات إدارة الأزمة وإعادة تنظيم القوم. وتشير النصوص القرآنية إلى أن هارون -عليه السلام- لم يكن مجرد معاون، بل شريكاً في القيادة والمسؤولية، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ وَجَعَلْنَا مَعَهُ أَخَاهُ هَارُونَ وَزِيْرًا﴾ (الفرقان: 35)، والوزارة هنا تعني المشاركة في تحمل العبء. ويعلق الطباطبائي قائلاً: «الوزير هو المعين على حمل الأثقال وتديبر الأمور، وقد جعل الله هارون لموسى وزيراً ليكون عوناً له في مهمته العظيمة»³، وزاد الزمخشري في «الكشاف» والبيضاوي في «أنوار التنزيل» أن «الوزير» مأخوذ من «الوزر» وهو الثقل، فهو حاملٌ لثقل صاحبه مشاركٌ له في التدبير، وهو ما قرره ابن عاشور في «التحرير والتنوير» في بيان دلالة المعية في ﴿وَجَعَلْنَا مَعَهُ أَخَاهُ﴾⁴. وقد أبرز المفسرون أن هذه المؤازرة بين موسى وهارون -عليهما السلام- قيادة مشتركة قائمة على تكامل الأدوار لا على تفرد الواحد؛ فبين سيد قطب أن جعل هارون -عليه السلام- وزيراً هو «شدُّ لأزر موسى -عليه السلام- وتوزيعٌ للعبء في مواجهة

1 ينظر: الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ﴾ (يونس: 87)

2 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 181.

3 الطباطبائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، ج 15، ص 215.

4 ينظر: الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَجَعَلْنَا مَعَهُ أَخَاهُ هَارُونَ وَزِيْرًا﴾ (الفرقان: 35)؛ والبيضاوي، عبد الله بن

عمر، أنوار التنزيل وأسرار التأويل، الموضع نفسه؛ وابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير، الموضع نفسه.

الطاغية، بحيث يتساند الأخوان في حمل الرسالة وتدير أمر القوم.¹ ومن هذا الأصل التفسيري تُقرأ الصورة الإدارية الآتية. وهذا النموذج القيادي التشاركي يمثل ما يُعرف في الإدارة الحديثة بـ«القيادة الموزعة» (Distributed Leadership) حيث «تتوزع مهام القيادة على أكثر من شخص وفق كفاءاتهم، مما يزيد من فاعلية المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات».²

إن الشراكة بين موسى وهارون -عليهما السلام- تبين حجم المسؤولية وخطر المهمة، وأنها تحتاج إلى إدارة مقتدرة، خاصة مع دولة ثيوقراطية عسكرية متشددة، ومع ملف خطير يتطلب في بعض التقديرات تخليص نحو مليوني شخص³ من العبودية. لذلك كانت هذه الشراكة نموذجاً جديداً في بنية الأنبياء، وهيئة لإقامة الدولة الإلهية. ويؤكد ابن كثير أن "موسى وهارون كانا متعاونين على البر والتقوى، كل منهما يسد الآخر ويعينه على أداء الرسالة"⁴.

9.2 ﴿أَنْ تَبَوَّأَ لِقَوْمِكَمَا بِمِصْرَ بِيوتاً﴾: الإدارة اللوجستية وبناء القواعد الخلفية.

التبوء لغةً إذا كان للمكان فهو النزول والإقامة فيه والاستقرار⁵، وقريب منه ما ذكره الراغب الأصفهاني في «المفردات»، من أن أصل «التبوء» اتخاذ المكان منزلاً مُهيئاً، وزاد أبو حيان في «البحر المحيط» أن في تعدية الفعل باللام في ﴿لِقَوْمِكَمَا﴾ معنى الجعل والتهيئة لهم⁶. أي أن الله أمر نبيه أن يجعلاً لقومهما في مصر بيوتاً، وهذا يعني أن بني إسرائيل لم يكونوا يملكون بيوتاً، ولعلمهم كانوا يعيشون كالبدو الرحّل يتنقلون ويسكنون في خيام قابلة للرفع، رغم وجودهم في دولة متمدنة آثراها شاهدة على عظمة البناء والهندسة، ومع ذلك كانوا يعيشون حياة الذل بلا أرض ولا سكن ثابت.

ويوضح يان أسمان أن سياسة التجريد من السكن الثابت كانت إحدى أدوات النظام الفرعوني لإبقاء بني إسرائيل في حالة «لا انتماء جغرافي»، بما يسهّل السيطرة عليهم واستغلالهم دون أن تتكون لهم جذور في الأرض⁷؛ ولذلك كان الأمر الإلهي بتبوء البيوت خطوة استراتيجية لتفكيك هذه السياسة.

1 ينظر: قطب، سيد، في ظلال القرآن، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَجَعَلْنَا مَعَهُ أَخَاهُ هَارُونَ وَزِيْرًا﴾ (الفرقان: 35).

2 Drucker, Peter F., The Practice of Management, 145.

3 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 129.

4 ابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، ج 3، ص 412.

5 ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، مادة «بؤ».

6 ينظر: الراغب الأصفهاني، الحسين بن محمد، المفردات في غريب القرآن، مادة «بؤ»؛ وأبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، البحر المحيط في

التفسير، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿أَنْ تَبَوَّأَ لِقَوْمِكَمَا بِمِصْرَ بِيوتاً﴾ (يونس: 87).

7 Assmann, Jan, The Search for God in Ancient Egypt, 201.

وتتضح بعض الأهداف الإدارية من تبوء البيوت في مصر، وكما يأتي:

1. جمع بني إسرائيل في أرض واحدة ضمن أراضي الدولة (مصر)، وتحييد فكرة السلطة الفرعونية في تركهم فرادى مبعثرين. هذا التجمع الجغرافي هو الأساس لأي عمل تنظيمي لاحق، وهو ما يسمى في علم الإدارة «تتمركز الموارد البشرية» (Centralization of Human Resources) تمهيداً لإعادة هيكلتها¹.
2. إيجاد مكان للاستقرار وعدم البقاء تحت سياسة التشرد. وقد ربط المفسرون بين اتخاذ البيوت والطمأنينة التي تُعين على العبادة والثبات؛ فذكر السعدي أن في الأمر باتخاذها قبلةً يُصلّى فيها جمعاً لكلمتهم وتثبيتاً لقلوبهم في مواجهة الخوف، فيصير البيت موضع أمنٍ وسكينةٍ يستمدون منه القوة². وهذا المعنى التفسيري هو الأصل الذي تُستضاء به الصورة الآتية. فالاستقرار السكني يوفر «الأمن النفسي» (Psychological Safety) الذي يحتاجه الأفراد للتفكير في مستقبلهم والمشاركة في مشروع جماعي³، ونبه الطباطبائي في «الميزان» إلى أن الأمر باتخاذ البيوت «بمصر» تحديداً فيه إبقاء لهم في أرض المواجهة لا فراز منها، وهو اختيار تنظيمي مقصود⁴.
3. الشعور بالانتماء إلى الأرض والعشيرة من خلال الاستقرار الفعلي. والانتماء هو اللبنة الأولى لبناء الهوية الجماعية، إذ يرى أسمان أن «الربط بين المكان والذاكرة الجماعية يشكل أساس تشكّل الأمم»⁵.
4. إعادة تنظيم بني إسرائيل إدارياً وإجراء الإحصاء حسب مناطق سكنهم. وهذا الهدف يمثل نقلة من «حشد عشوائي» إلى «تقسيم إداري» يمكن من خلاله حصر الأعداد وتوزيع المهام وتحديد الاحتياجات. هذه الأهداف هي المنطلق الأول لموسى -عليه السلام- في إكمال استراتيجيته في إعادة تنظيم قومه وفق مجاميع، لكل مجموعة قائد (رئيس العشيرة أو البيت) ومساعدون، بما يوفر فرصة كبيرة في جرد الموجودات وإحصاء الأشخاص لمعرفة الاحتياجات خلال «الحرب الباردة» وعند الخروج. ويشير الجزائري إلى أن موسى -عليه السلام- اعتمد على «رؤساء البيوت الذين هم كبار أحفاد أبناء يعقوب -عليه السلام- الاثني عشر، مما وفر دقة لوجستية وسرعة في جمع الناس وإعادة تنظيمهم»⁶.

1. Daft, Richard L., Organization Theory and Design, 287.

2 ينظر: السعدي، عبد الرحمن بن ناصر، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَجَعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87).

3 Maslow, Abraham H., "A Theory of Human Motivation," Psychological Review 50, no. 4 (1943): 370-396, esp. 376.

4 الطباطبائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿أَنْ تَبْوَأَ لِقَوْمِكُمْ بِمِصْرَ بُيُوتًا﴾ (يونس: 87).

5 Assmann, Jan, The Search for God in Ancient Egypt, 89.

6 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 132-133.

ولم يكن قرار اتخاذ البيوت على أرض خارج مصر، بل على أرض مصر نفسها، وهذه خطوة إدارية كبيرة، فمن حق بني إسرائيل الاستقرار في مصر ما دامت الدولة غير راضية بمنحهم حرية المغادرة، وهي التفاتة إدارية قانونية تلزم الدولة بمنحهم حقوق المواطنة المسلوبة. إن استخدام قوة القانون في الاحتجاج على ظلم السلطة وسيلة دفاع قوية تضغط على النظام وتُخرجه بين التنازل عن أمور بسيطة كمنح الأرض، أو خوض حرب إعلامية تفضح فسادهم. ويرى هورنغ أن "النظام القانوني في مصر القديمة كان متطوراً ومعقداً، وكان الفراعنة يحرصون على إظهار أنفسهم كحماة للقانون (ماعت)، مما يجعل مخالفتهم الظاهرة للقانون نقطة ضعف يمكن استغلالها"¹. وهذه هي العبقورية الإدارية في توظيف قانون الدولة نفسه لصالح المشروع التحرري.

9.3 «واجعلوا بيوتكم قبلة»: البعد التنظيمي والأمني.

القبلة تأتي من التقابل²، فمن سياق الآية يظهر أن البيوت يجب أن تكون متقابلة، فيكون كل بيت قبلةً للآخر. وقد ربط المفسرون هذا التوجيه بحال الخوف الذي كان عليه بنو إسرائيل؛ فينقل الطبري وابن كثير عن ابن عباس ومجاهد وإبراهيم النخعي أنهم كانوا خائفين، فأمرُوا أن يصلُّوا في بيوتهم سرّاً خشية بطش فرعون، وأن يجعلوا بيوتهم مساجد مستقبلَةً للقبلة³، وهو ما أكّده القرطبي كذلك في اجتماع الكلمة وتيسير العبادة في السرّ خشية فرعون⁴، وهو المعنى نفسه الذي قرّره الطبرسي في «مجمع البيان» حين أمرُوا أن يتخذوا مساجد في بيوتهم يصلُّون فيها سرّاً خوفاً من فرعون ليأمنوا⁵. وهذا النقل المتفق عليه بين تفاسير المسلمين مهمّ منهجياً، لأنه يثبت أن بُعد السرية والأمان ليس قراءةً حديثة مُسقطة على النص، بل هو من صميم دلالاته كما فهمها السلف؛ وما يضيفه التحليل الإداري هنا هو ترجمة هذا «الخوف» و«السرية» إلى مفاهيم تنظيمية معاصرة، ومُن نصّ على المعنى نفسه الماوردي في «النكت والعيون» والبغوي في «معالم التنزيل»، من أن المراد جعلها مساجد يُصلّى فيها سرّاً خوفاً من فرعون⁶.

1. Hornung, Erik, History of Ancient Egypt: An Introduction, 227.

2 ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، مادة «قبل».

3 الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، عند تفسير قوله تعالى ﴿وَاجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87)؛ وابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، الموضع نفسه.

4 القرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، عند تفسير قوله تعالى ﴿وَاجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87).

5 الطبرسي، الفضل بن الحسن، مجمع البيان في تفسير القرآن، عند تفسير قوله تعالى ﴿وَاجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87).

6 ينظر: الماوردي، علي بن محمد، النكت والعيون، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَاجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87)؛ والبغوي، الحسين بن مسعود، معالم التنزيل، الموضع نفسه.

وفي بيان دلالة التقابل، رجّح الطبري أن «البيوت» هي المساكن لا المساجد، وأن من معاني «القبلة» أن يقابل بعضها بعضاً، ناقلاً عن سعيد بن جبير: «يقابل بعضها بعضاً»¹. ويوضح الطباطبائي المقصد ذاته فيرى أن «جعل البيوت قبلة يعني جعلها متقابلة متواجهة، لتكون محل اجتماعهم وعبادتهم، فيأنس بعضهم ببعض ويجتمع شملهم على طاعة الله»²، ويضيف ابن كثير أنهم «أُمرُوا أن يتخذوا بيوتهم مساجد يصلّون فيها ويذكرون الله، وأن تكون متقابلة ليكون ذلك أعون لهم على الاجتماع والتعاون»³، وحكى ابن عطية في «الحرر الوجيز» القولين في «قبلة»: أن تُجعل البيوت متقابلة، أو أن تُتخذ مساجد، ولا تعارض بينهما، وهو ما يعضد قراءتنا التنظيمية للتقابل⁴.

وعلى هذا الأساس التفسيري، يمكن قراءة تقابل البيوت بوصفه ترتيباً يحقق جملة وظائف تنظيمية — مع التنبيه إلى أن ما يلي قراءة إدارية استبصارية للنص لا تأويل مُلزم:

التكافل الاجتماعي: يخلق التقابل المكاني شبكات دعم اجتماعي (Social Support Networks) تلقائية، إذ يرى الجار جاره فيتفقد أحواله ويمدّ له العون، وهو ما ينسجم مع ما أبرزه التفسير من «اجتماع الكلمة وأنس بعضهم ببعض»، فيتحوّل التقابل إلى حماية مجتمعية داخلية في مواجهة القمع الخارجي.

الحماية من العيون: قد يكون التنظيم المكاني المتقابل قريباً مما يسمّى «مجتمع المراقبة الذاتية» (Self-Policing Community)، إذ يصبح الغريب أو الجاسوس مكشوفاً بمجرد دخوله، لأن السكان يعرفون بعضهم ويتابعون حركة الداخلين والخارجين، وهو ما يتسق مع حال الحذر من «الرقابة المشددة وجواسيس الدولة وعيونها التي تراقب أحياء بني إسرائيل ومساكنهم»⁵.

إعادة تنشيط النسيج المدني: فالتقابل يعيد بناء العلاقات الأفقية التي حلّلتها نظام العبودية، إذ تهدف العبودية الممنهجة — كما يرى أسمان — إلى تفكيك العلاقات الأفقية بين المستعبدين وتحويلهم إلى أفراد معزولين لا حول لهم ولا قوة⁶، والتقابل المكاني يعيد بناء هذه العلاقات.

1 الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، الموضع نفسه.

2 الطباطبائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، ج 10، ص 112.

3 ابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، ج 2، ص 427.

4 ينظر: ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، الحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَجَعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87).

5 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 88.

6 Assmann, Jan, The Search for God in Ancient Egypt, 202.

الترابط النفسي عبر الصلاة الجماعية في البيوت المتقابلة: إذ تمثل برنامجاً تدريبياً يومياً على الانضباط والصبر، وأداة لغرس ما يصفه شاين بـ«الثقافة التنظيمية» (Organizational Culture) من قيم ورموز مشتركة تجعل الأفراد مستعدين للتضحية وتحمل المسؤولية¹.

السرية وتعتيم المعلومات: يَحتمل نظام البيوت المتقابلة قراءة تشبه ما يُعرف في الإدارة الأمنية بـ«البنية الخلوية» (Cellular Structure)، وهي استعارة من الإدارة الأمنية تُقَرَّب بها فكرة استقلال الوحدات وتماسكها، لا إسقاطاً لتنظيم حديث على النص، إذ يظلّ الأصل دلالة السرية والتقابل التي قرّرها المفسرون. حيث لا يعني انكشاف وحدة انكشاف الهيكل كله، فتُصان استمرارية العمل حتى عند سقوط بعض الوحدات²؛ وهي قراءة يسندها ما تقدّم من نصّ التفسير على السرية تحت الخوف.

وبهذا يظهر أن البيوت المتقابلة قد تكون عملت — في ضوء هذه القراءة — أشبه بـ«مراكز قيادة مصغرة» (Mini Command Centers) تتلقّى التوجيه من القيادة العليا (موسى وهارون -عليهما السلام-) عبر نقباء الأسباط وتنقّذه على مستوى الأسرة والعشيرة، فتتشكّل بنية تنظيمية متماسكة قادرة على الصمود، من غير أن تُحمّل النص أكثر مما يحتمل³.

9.4 ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾: البناء المعنوي وإدارة التوقعات

لم يكن الأمر بإقامة الصلاة مجرد شعيرة دينية، بل أداة مركزية في بناء «العقلية التحررية». فالصلاة اليومية المتكررة كانت «تدريباً يومياً على الانضباط والالتزام»، و«محطة لشحن الروح المعنوية وتذكير الأفراد بهدفهم الأسمى وهو نيل رضا الله والتحرر من عبودية البشر». ويربط الطباطبائي بين الصلاة والتبشير فيقول: «البشارة هي وعد بالنصر والتمكين، وهي تأتي بعد الأمر بالصبر وإقامة الصلاة، لأن الصبر والصلاة هما عدّتا المؤمن في طريق الجهاد»⁴، وبين الطبري في «جامع البيان» والزخشي في «الكشاف» أن في تخصيص البشارة بالمؤمنين تثبيتاً لهم وربطاً على قلوبهم في مقام الشدّة، وهو ما يتسق مع وظيفة «إدارة التوقعات»⁵. والمراد بها توظيف البشارة لربط الجهد بالغاية، وهي تسمية معاصرة لمعنى تفسيري أصيل في وظيفة التبشير، لا مفهوم خارجي مفروض.

1 Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, 56.

2 Wilson, James Q., Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It, 134.

3 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 132-133.

4 الطباطبائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، ج 10، ص 115.

5 ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (يونس: 87)؛ والزخشي، محمود بن عمر، الكشاف، الموضع نفسه.

وقد قرّر المفسّرون أن البشارة أداة تثبيّت وربط على القلب في مقام الشدّة؛ فبيّن ابن القيم أن الصبر والصلاة زادّ المؤمن في طريق الابتلاء، وأن وعد الله بالنصر هو ما يُثبّت القلوب حتى يأتي الفرج، فتكون البشارة عُدّة معنوية لا مجرد إخبار.¹ وعلى هذا الأصل التفسيري تُفهم الوظيفة الآتية.

أما «بشّر المؤمنين» فتحمل «إدارة التوقعات (Expectation Management) و«التحفيز المعنوي» (Motivation)؛ ففي خضمّ التنظيم السري والضغط النفسي كان لا بد من ربط الجهد اليومي الصغير بالهدف الاستراتيجي الكبير (التحرير وبناء الدولة). يقول الجزائري: «البشارة هي وعد بالنصر القادم، وهي أداة قيادية لرفع الروح المعنوية وربط الجهد اليومي الصغير بالهدف الاستراتيجي الكبير»². وهذا الجمع بين الانضباط الشعائري والتحفيز بالوعد يقترب مما تصفه أدبيات القيادة التحويلية من قدرة القائد على رفع دافعية أتباعه عبر ربط مهامهم بمعنى أسمى.³

10. مناقشة النتائج

10.1 المناقشة

يخلص تحليل الآية 87 من سورة يونس إلى أنها تقدّم نموذجاً إدارياً فريداً لقيادة المجتمعات المستضعفة تحت الأنظمة القمعية، جمعت فيه الاستراتيجية الموسوية بين أربع وظائف متكاملة: البناء اللوجستي عبر تبوؤ البيوت لتأمين قاعدة خلفية آمنة؛ والتنظيم المكاني عبر جعل البيوت قبلة لخلق التكافل الاجتماعي والحماية الأمنية؛ والتربية المعنوية عبر إقامة الصلاة لبناء العقلية التحررية؛ والتحفيز النفسي عبر البشارة لرفع الروح المعنوية وإدارة التوقعات. وبذلك يثبت النموذج أن الإدارة الفعالة لا تحتاج بالضرورة إلى مؤسسات رسمية ضخمة، بل يمكن أن تنبثق من أبسط الوحدات الاجتماعية (البيت) إذا أحسن تنظيمها وتوجيهها برؤية استراتيجية واضحة، وهذا ما مكّن بني إسرائيل من الصمود والوصول إلى ساعة الخروج وهم أكثر استعداداً لتحمل مسؤولية الحرية وبناء الدولة الجديدة.

والملاحظ أن الوظائف الأربع لا تعمل منفصلة، بل في تكامل دائري: فالاستقرار اللوجستي يهيئ للأمن النفسي، والأمن النفسي يتيح التنظيم المكاني، والتنظيم المكاني يحمي البناء المعنوي، والبناء المعنوي يعيد إنتاج

1 ينظر: ابن القيم الجوزية، محمد بن أبي بكر، مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، باب الصبر والرجاء؛ وينظر أيضاً: قطب، سيد، في ظلال القرآن، عند تفسيره لقوله تعالى ﴿وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (يونس: 87).

2 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، ص 181.

3 Bass, Bernard M., Leadership and Performance Beyond Expectations, 20-26.

الالتزام الذي يصون المنظومة كلها. وهذا التكامل هو ما يميّز النموذج الموسوي عن أساليب المقاومة العفوية التي تفتقر إلى البنية المستدامة.

10.2 حدود الدراسة وآفاقها المستقبلية

يقتصر هذا البحث على قراءة تحليلية استبصارية لآية واحدة وما يتصل بها، ولا يدّعي أن النموذج المستخلص قاعدة تنبؤية قابلة للتعميم الآلي على كل سياقات الاستضعاف؛ فالمواجهة في القصة القرآني مواجهة وحي ونبوة لا تُحتزل في تقنية إدارية، والمقاربة الإدارية هنا أداة فهم لا بديل عن الدلالة التشريعية والعقدية للنص. كما أن الاعتماد على عدد محدود من المصادر التفسيرية والتاريخية يدعو إلى توسيع القاعدة المصدرة في دراسات لاحقة. وتنتفح آفاق البحث على دراسات مقارنة بين النموذج الموسوي ونماذج قرآنية أخرى، وعلى تطوير منهجية مضبوطة لـ«التحليل الإداري للنص القرآني» تحوّل دون الإسقاط العشوائي.

ومّا ينبغي تقريره في حدود هذه الدراسة أنّ النموذج المستخلص نموذجٌ تفسيريّ استبصاريّ لا أداة تنبؤ، وأنّ الغاية منه فهمُ بنية النصّ التنظيمية لا اختبارها ميدانياً؛ فالمقاربة هنا استنباطية استئناسية بطبيعتها، فلا تنطبق عليها معايير الاختبار التجريبي أو التعميم الإحصائي، ولا يقدح في نتائجها غيابُ الدراسة الميدانية، لأنها ليست من جنسها ولا مبنيةً على مقتضاها.

11. الخاتمة والتوصيات

11.1 الخلاصة

خلص البحث إلى أن الآية 87 من سورة يونس تنطوي على استراتيجية إدارية متكاملة لقيادة المجتمعات المستضعفة تحت الأنظمة القمعية، تتلخّص نتائجها فيما يأتي:

1. أن الآية تُحوّل الوحدة الاجتماعية الأساسية -البيت- إلى خلية تنظيمية فاعلة تجمع الوظائف اللوجستية والأمنية والمعنوية في آنٍ واحد؛ استناداً إلى قوله تعالى ﴿أَنْ تَبَوَّأَ لِقَوْمِكُمْ مِمَّصْرَ بَيْوتًا وَاجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ (يونس: 87)، وما نقله الطبري وابن كثير عن ابن عباس ومجاهد من أمرهم باتخاذها مساجد يُصلّي فيها سرّاً خوفاً من فرعون.
2. أن النموذج يقوم على قيادة تشاركية تكاملية لا على تفرد القائد الواحد؛ استناداً إلى قوله تعالى: ﴿وَجَعَلْنَا مَعَهُ أَخَاهُ هَارُونَ وَزِيْرًا﴾ (الفرقان: 35)، وبيان سيد قطب أن الوزارة شدُّ لأزر موسى -عليه السلام- وتوزيعُ اللعب في مواجهة الطاغية.

3. أن التنظيم المكاني للبيوت المتقابلة يؤدي وظائف أمنية وتكافلية متضافرة؛ استناداً إلى دلالة «قبلة» على التقابل عند الطبري نقلاً عن سعيد بن جبير، وما ذكره ابن كثير من أن جعلها متقابلة أعوّن على الاجتماع والتعاون.
4. أن البُعد المعنوي عبر الصلاة والبشارة يمثل ركيزةً في بناء العقلية التحررية وإدارة التوقعات؛ استناداً إلى قوله تعالى ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ ۖ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (يونس: 87)، وربط الطباطبائي بين الصبر والصلاة والبشارة بوصفها عُدّة المؤمن في طريق التمكين.
5. أن الوظائف الأربع تعمل في تكامل دائري لا منفصلة، فالاستقرار اللوجستي يهيئ للأمن النفسي، والأمن يتيح التنظيم، والتنظيم يحمي البناء المعنوي، والبناء المعنوي يُعيد إنتاج الالتزام؛ استناداً إلى مجموع دلالات الآية 87 في نسقها المتصل.
6. أن فاعلية الإدارة في الظروف الاستثنائية لا ترتكز بضخامة المؤسسات الرسمية، بل بحسن تنظيم أصغر الوحدات الاجتماعية وتوجيهها برؤية استراتيجية واضحة؛ وهو ما مكّن بني إسرائيل من الصمود حتى ساعة التحرير.

11.2 التوصيات

أولاً: التوصيات البحثية:

1. تشجيع الدراسات البينية التي تربط بين النص القرآني وعلوم الإدارة والقيادة، خاصة في قصص الأنبياء التي تقدّم نماذج تطبيقية غنية.
2. إجراء دراسات مقارنة بين النموذج الموسوي في التنظيم ونماذج قرآنية أخرى، كنموذج يوسف -عليه السلام- في الإصلاح من داخل النظام، ونموذج داود وسليمان -عليهما السلام- في بناء الدولة.
3. تحليل الآيات الأخرى المتعلقة بتنظيم بني إسرائيل، كآيات الأسباط (الأعراف: 160) وآيات التيه (المائدة: 26)، برؤية إدارية مماثلة.
4. إنشاء قواعد بيانات للآيات ذات الأبعاد الإدارية في القرآن الكريم، مصنفة حسب الموضوع (قيادة، تنظيم، تخطيط، إدارة أزمات).

ثانياً: التوصيات التطبيقية:

1. الاستفادة من نموذج «البيوت المتقابلة» في تصميم استراتيجيات تنظيمية للمجتمعات المستضعفة، عبر تحويل الوحدات الاجتماعية الأساسية -كالعائلة والحي- إلى خلايا تنظيمية فعالة.

2. توظيف مفهوم «القيادة التشاركية» المستفاد من شراكة موسى وهارون -عليهما السلام- في تصميم هياكل قيادية للمشاريع الكبرى، بحيث توزَّع المهام وفق الكفاءات.
3. الاهتمام بالبناء المعنوي والثقافة التنظيمية إلى جانب البناء المادي في أي مشروع تحرري؛ لأن إرادة التحرر لا تُصنع بالتنظيم وحده بل بالوعي والعقيدة الراسخة.
4. اعتماد مبدأ «الأمن النفسي» و«الانتماء الجغرافي» ركيزتين في برامج إعادة تأهيل المجتمعات الخارجة من نزاعات.

ثالثاً: التوصيات المنهجية:

1. تطوير منهجية «التحليل الإداري للنص القرآني» كحقل معرفي مستقل، بوضع أطر واضحة للاستنباط تضبط الربط بين النص والمفاهيم الإدارية وتجنّب الإسقاطات العشوائية.
2. تشجيع الباحثين على تبني منهجية «دراسة الحالة» (Case Study) في تحليل النماذج القرآنية لاستخراج دروس عملية قابلة للتطبيق.

(المصادر والمراجع) REFERENCES

- [1] . Abū Ḥayyān al Andalusī, M, *Al Baḥr al Muḥīṭ Fī al Tafsīr*, (Beyrūt, Dār al Fikr, 1420h).
- [2] Al Baghawī, Ḥ, *Ma ‘ālim al Tanzīl Fī Tafsīr al Qur ‘ān*, (Beyrūt, Dār Iḥyā’ al Turāth al ‘Arabī, 1st ed, 1420h).
- [3] Al Bayḍāwī, ‘A, *Anwār al Tanzīl wa Asrār al Ta ‘wīl*, (Beyrūt, Dār Iḥyā’ al Turāth al ‘Arabī, 1st ed, 1418h).
- [4] Al Jazā’irī, N, *Al Qiyādah Bayna al ‘Iṣlāḥ wa al Thawrah*, (Baghdād, Dār al Kutub al ‘Ilmiyyah, 2026).
- [5] Al Māwardī, ‘A, *Al Nukat wa al ‘Uyūn*, (Beyrūt, Dār al Kutub al ‘Ilmiyyah, n.d.).
- [6] Al Qurtubī, M, *Al Jāmi ‘ Li ‘aḥkām al Qur ‘ān*, (Al Qāhirah, Dār al Kutub al Miṣriyyah, 1964).
- [7] Al Rāghib al Aṣfahānī, Ḥ, *Al Mufradāt Fī Gharīb al Qur ‘ān*, (Dimashq, Dār al Qalam, 1st ed, 1412h).
- [8] Al Rāzī, F, *Mafātīḥ al Ghayb*, (Beyrūt, Dār Iḥyā’ al Turāth al ‘Arabī, 3rd ed, 1420h).
- [9] Al Sa ‘dī, ‘A, *Taysīr al Karīm al Raḥmān Fī Tafsīr Kalām al Mannān*, (Beyrūt, Mu’assasat al Risālah, 1st ed, 2000).
- [10] Al Ṭabarī, M, *Jāmi ‘ al Bayān ‘an Ta ‘wīl Āy al Qur ‘ān*, (Beyrūt, Dār al Fikr, n.d.).
- [11] Al Ṭabāṭabā’ī, M, *Al Mīzān Fī Tafsīr al Qur ‘ān*, (Beyrūt, Mu’assasat al A ‘lamī lil Maṭbū ‘āt, 1971).
- [12] Al Ṭabrisī, F, *Majma ‘ al Bayān Fī Tafsīr al Qur ‘ān*, (Beyrūt, Dār al Ma ‘rifah, n.d.).
- [13] Al Zamakhsharī, M, *Al Kashshāf ‘an Ḥaqā’iq Ghawāmiḍ al Tanzīl*, (Beyrūt, Dār al Kitāb al ‘Arabī, 3rd ed, 1407h).
- [14] Assmann, J, *The Search for God in Ancient Egypt*, trans. D. Lorton, (Ithaca, Cornell University Press, 2001).
- [15] Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York, Free Press, 1985).
- [16] Boin, A., et al., *The Politics of Crisis Management*, (Cambridge, Cambridge University Press, 2nd ed, 2017).
- [17] Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, (Mason, South-Western Cengage Learning, 11th ed, 2012).
- [18] Drucker, P. F., *The Practice of Management*, (New York, Harper & Brothers, 1954).
- [19] Edmondson, A. C., *The Fearless Organization*, (Hoboken, Wiley, 2019).
- [20] Feierstein, D., *Genocide as Social Practice*, (New Brunswick, Rutgers University Press, 2014).
- [21] Gronn, P., «Distributed Leadership as a Unit of Analysis,» *The Leadership Quarterly* 13, no. 4 (2002): 423–451.
- [22] Hornung, E., *History of Ancient Egypt: An Introduction*, (Edinburgh, Edinburgh University Press, 1999).
- [23] Ibn ‘Āshūr, M, *Al Taḥrīr wa al Tanwīr*, (Tūnis, Al Dār al Tūnisiyyah lil Nashr, 1984).
- [24] Ibn ‘Aṭiyyah al Andalusī, ‘A, *Al Muḥarrar al Wajīz Fī Tafsīr al Kitāb al ‘Azīz*, (Beyrūt, Dār al Kutub al ‘Ilmiyyah, 1st ed, 1422h).

- [25] Ibn Kathīr, I, *Tafsīr al Qur'ān al 'Azīm*, (Beyrūt, Dār al Fikr, 1988).
- [26] Ibn al Qayyim al Jawziyyah, M, *Madārij al Sālikīn Bayna Manāzil 'Iyyāka Na'budu wa 'Iyyāka Nasta'in*, (Beyrūt, Dār al Kitāb al 'Arabī, 3rd ed, 1996).
- [27] Ibn Manzūr, M, *Lisān al 'Arab*, (Beyrūt, Dār Šādir, n.d.).
- [28] Maslow, A. H., «A Theory of Human Motivation,» *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): 370–396.
- [29] Quṭb, S, *Fī Zilāl al Qur'ān*, (Al Qāhirah, Dār al Shurūq, 17th ed, 1992).
- [30] Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco, Jossey-Bass, 3rd ed, 2004).
- [31] Seligman, M. E. P., *Helplessness: On Depression, Development, and Death*, (San Francisco, Freeman, 1975).
- [32] Spillane, J. P., *Distributed Leadership*, (San Francisco, Jossey-Bass, 2006).
- [33] Weick, K. E., *Sensemaking in Organizations*, (Thousand Oaks, Sage, 1995).
- [34] Wilson, J. Q., *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*, (New York, Basic Books, 2010).

TRANSLITERATION

a. Consonant

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
ء	‘	فَأَرْ	fārun
أ	(a,i,u)	أَحْكَام	aḥkām
ب	b	بَابُ	bābun
ت	t	تَمْرٌ	tamr
ث	th	ثَلَاثُ	thalātha
ج	j	جَبَلٌ	Jabal
ح	ḥ	حَدِيثٌ	ḥadīth
خ	kh	خَالِدٌ	khālīd
د	d	دِينٌ	dīn
ذ	dh	مَذْهَبٌ	madhhab
ر	r	رَاهِبٌ	rāhib
ز	z	زَكِيٌّ	zakī
س	s	سَلَامٌ	salām
ش	sh	شَرَبٌ	sharaba
ص	ṣ	صَدْرٌ	ṣodrun
ض	ḍ	ضَارٌ	ḍār
ط	ṭ	طَهْرٌ	ṭahura
ظ	ẓ	ظَهْرٌ	ẓohr
ع	‘	عَبْدٌ	‘abdun
غ	gh	غَيْبٌ	ghayb
ف	f	فَاتِحَةٌ	Fātihah
ق	q	قَبَسٌ	qabas
ك	k	كِتَابٌ	kitāb

ل	l	لَيْلٌ	layl
م	m	مُنِيرٌ	munīr
ن	n	نِقَابٌ	niqāb
و	w	وَعَدَ	wa ^c ada
هـ	h	هَدَفَ	hadaf
ي	y	يُوسُفَ	Yūsuf

b. Short Vowel

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
اَ	a	كَتَبَ	kataba
اِ	i	عَلِمَ	‘alima
اُ	u	عُلِبَ	ghuliba

c. Long Vowel

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
اَ ، اِ ، اِوْ	ā	عَالَمٌ ، فَتَى	‘ālam , fatā
اِي	ī	عَلِيمٌ ، دَاعِي	‘alīm , dā‘ī
اُو	ū	عُلُومٌ ، اُدْعُوْ	‘ulūm , ‘ud‘ū

d. Diphthong

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
أَوْ	aw	أَوْلَادٌ	aulād
أَيَّ	ay	أَيَّامٌ	ayyam
إِي	iy	إِيَّكَ	iyyāka