

في هذا العدد:

- النموذج المعياري لآية ﴿ادْفَعْ بِالَّذِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤) وتطبيقاته في نزاهة القرار التأديبي في اللجان الإدارية
نجم عبد الودود نعمة الجزائري
- الأبعاد الإيمانية والتربوية والنفسية لمعرفة الله تعالى من خلال النعم الإلهية الممهدة لوجود الإنسان: دراسة موضوعية
موزه سلطان عدیل الجابري، عبد العالي باي ركوب، يوسف محمد محمد عبده محمد
- الدخيل بالرواية عند الإمام فخر الدين الرازي في تفسيره لسورة البقرة: دراسة تحليلية نقدية
الزهراء، المتولي علي الشحات
- دلالة المصطلحات النقدية على ردّ القراءات عند أئمة القراءات المتقدمين: دراسة تحليلية مقارنة
أميمة بنت عبد الرحمن عبد القادر حلي
- منهج التعامل مع الآيات الكونية في القرآن الكريم: دراسة تأصيلية تطبيقية
فرح فاضلة، السيد سيد أحمد محمد نجم
- بعض تعقبات ابن حجر والبقاعي على الحافظ العراقي في كتابيه التقييد والإيضاح وشرح التبصرة والتذكرة المتعلقة بالحكم على الحديث (التصحيح والتضعيف) جمعا ودراسة
محمد كبير لول غربا، مهدي عبدالعزيز
- الأحاديث الحسان في صحيح ابن حبان من بداية "ذكر الاباحه للنساء أن يخرجن الى الصحاري للبراز إلى آخر قوله ذكر ما يستحب للمرء أن يسأل الله جل وعلا المغفرة": دراسة تحليلية
محمد الدين مجدلاوي، مهدي عبدالعزيز
- منهج الفاروق في التعامل مع الطاعون: دراسة تحليلية
جواد أحمد أحمد القاضي، إبراهيم محمد البيومي
- الانحرافات العقدية في الفرضيات الفيزيائية والكونية: دعوى تأثير القمر أمودجا
أحمد ماهر مجدي مهاني
- نازلة الأوراق النقدية في فقه الشيخ عبد الرحمن السعدي: دراسة في اجتهاده ومنهجه
فهد بن عبد اللطيف بن فهد الوصيفر، خالد حمدي عبد الكريم
- المصلحة المغمورة والمفسدة التابعة وأثرهما في بناء الحكم الشرعي عند الأصوليين: دراسة تأصيلية تطبيقية
السالك فال المين سيد أحمد النكه
- المصطلحات الأصولية المتعلقة بالحكم التكليفي في بابي الواجب والمندوب عند الإمام القرافي من خلال كتابه أنوار البروق في أنوار الفروق
ذكوري جيكي، عبد الرحمن عبد الحميد محمد حسنين
- القواعد الأصولية عند الإمام أبي يعلى الخنبلي رحمه الله (ت 458 هـ) وتطبيقاتها في الفروع الفقهية: دراسة تحليلية مقارنة (حروف المعاني نموذجاً)
سيد محمد صالح حسيني قتالي، حساني محمد نور
- العنف الأسري بين الفقه الإسلامي والقانون الاسترالي: دراسة فقهية مقارنة
منى باركن، علي العائدي
- القيم الخلقية اللازمة تضمينها في كتب التربية الإسلامية لطلبة المرحلة الإعدادية بدولة قطر: إطار نظري وبناء قائمة معيارية
جدوى محمد علي البطر، أمل محمود
- اكتساب الجنس اللغوي لدى متعلمي العربية لغة ثانية من الناطقين باليوربا: دراسة تطبيقية
شيت اجاني اوغاورو، ماجد الحمد



DOI: <https://doi.org/10.63226/iisj.v10si1.6126>

النموذج المعياري لآية ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (فُصِّلَتْ: 34) وتطبيقاته في نزاهة القرار التأديبي في اللجان الإدارية

[The Normative Model of the Verse “Repel [Evil] by That Which Is Better”
(Fuṣṣilat: 34) and Its Applications to the Integrity of Disciplinary Decision-
Making in Administrative Committees]

Najem Abdulwadood Neamah Aljazairy¹

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

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

الملخص

يتناول هذا البحث آية ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤) بمنهج التحليل الموضوعي الاستنباطي، بهدف بناء نموذج معياري لاتخاذ القرار التأديبي في اللجان الإدارية، يضمن نزاهة صاحب القرار حين تكون بينه وبين المحكوم عليه عداوة شخصية. اعتمد البحث على تفاسير المسلمين أساساً في التأصيل، واستأنس بالأدبيات الإدارية الحديثة إضاءةً لا إثباتاً. وخلص إلى أنَّ الآية تنظم في ثلاث مراتب متدرجة: مرتبة تُثبت شرعية المساءلة بنفي التسوية بين الحسنة والسيئة، ومرتبة تفتح لصاحب القرار مساحةً اجتهاديةً مدأها الأصلح الأمثل، ومرتبة تضبط القرار بمعيار الحميمية، وهو أن يعامل الخصم كأنه أقرب الناس إليه، مع اشتراط القدرة على ضبط النفس التي قررتها الآية التالية. وانتهى إلى قاعدة إجرائية: وجوب تنحي صاحب القرار أو استبعاده عند تعذر تحييد العداوة القائمة، بما يوازي مبدأي تعارض المصالح والعدالة الإجرائية في الإدارة الحديثة. وأوصى بترجمة هذا المعيار إلى لوائح ناظمة، مؤكداً أنَّ توظيف الأدبيات الإدارية الحديثة جاء استثناساً لا إسقاطاً على النص القرآني.

الكلمات المفتاحية: الاستنباط الإداري؛ ادفع بالتي هي أحسن؛ نزاهة القرار؛ اللجان التأديبية؛ تعارض المصالح؛ العدالة الإجرائية.

ABSTRACT

. This study examines the verse “Repel [evil] by that which is better; then the one between whom and you was enmity [will become] as though he was a devoted friend” (Fuṣṣilat: 34), employing a thematic-deductive method to derive a normative model for disciplinary decision-making within administrative committees—one that safeguards the integrity of the decision-maker when personal enmity exists between him and the person under judgment. The study relies primarily on the Muslim exegetical tradition and draws on modern administrative literature by way of illustration rather than proof. It concludes that the verse is structured in three graduated levels: a level establishing the legitimacy of accountability by negating equivalence between the good deed and the evil one; a level granting the decision-maker a disciplined discretionary space governed by what is optimal and most conducive to reform; and a level regulating the decision through the criterion of “devotedness,” treating the adversary as though he were one’s closest ally, conditioned upon the capacity for self-restraint affirmed by the subsequent verse. It arrives at a procedural rule: the obligation of the decision-maker to recuse himself, or be excluded, when neutralizing standing enmity proves impossible—paralleling the principles of conflict of interest and procedural justice in modern administration.

Keyword: *Administrative Deduction; Repelling with What Is Better; Decision Integrity; Disciplinary Committees; Conflict of Interest; Procedural Justice..*

1. المقدمة

إنّ القرآن الكريم كتابٌ هدايةٍ جامعٌ، لا تنحصر دلالته في العقيدة والعبادة والأخلاق، بل تمتدّ إلى تقرير مبادئٍ ناظمةٍ لسلوك الإنسان في مواقع المسؤولية وتدبير الشأن العام. ومن ثمّ فإنّ استنباط نماذج إدارية وقيادية من توجيهات القرآن وقصصه بابٌ بحثيٌ خصيبٌ، شريطة أن يُبنى على أصول التفسير المعتمدة، وأن يُميّز فيه بين ما يقرّره النصّ وما يستنبطه الباحث.

وقد اختار البحث آية ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤) باباً لهذا الاستنباط؛ لأنها تقرّر — في إنجازها البليغ — آليةً دقيقةً لتحويل العداوة إلى ولاءٍ عبر المبادرة بالأحسن، وهي آليةٌ تمسّ صميم العمل المؤسسي المعاصر في أدقّ مواطنه: اتخاذ القرار بحقّ المخالف.

وتُعَدّ نزاهة القرار التأديبي من أدقّ مشكلات العمل المؤسسي المعاصر؛ إذ كثيراً ما يُوكّل الحكم على المخالفين إلى لجانٍ قد يكون بين أعضائها وبين المحكوم عليه ميلٌ أو خصومةٌ سابقة، فيتسرّب الهوى إلى القرار من حيث لا يُشعر، فيختلّ العدل بين تشديد بدافع العداوة أو تساهل بدافع المحاباة.

مشكلة البحث وأسئلته: تتحدّد المشكلة في السؤال الآتي: كيف يمكن أن يُستنبط من آية ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ نموذجٌ معياريٌّ يضبط اتخاذ القرار التأديبي ويصون نزاهته؟ ويتفرّع عنه: ما البنية الدلالية للآية عند المفسّرين؟ وما ضوابط التمييز بين العفو والعقوبة في القرار الإداري؟ وكيف يُحيّد أثر العداوة الشخصية ومزاج صاحب القرار في نتيجة الحكم؟ ومتى يجب على العضو أن يتنحّى؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحليل البنية الدلالية للآية وفق تفاسير المسلمين، ثمّ استنباط نماذج إداريٍ ثلاثيٍ المراتب منها، ثمّ صياغة مضمونه في قواعد إجرائية قابلة للتطبيق في اللجان التأديبية، مع بيان نظيره في الأدبيات الإدارية الحديثة استئناساً.

أهمية البحث: تنبع أهميته من جمعه بين أصالة التأصيل القرآني وحدثة المشكلة الإدارية، ومن كونه — في حدود اطلاع الباحث — أوّل معالجة لهذه الآية بوصفها نموذجاً معيارياً لنزاهة القرار التأديبي، فضلاً عن إسهامه في خطٍّ بحثيٍّ يؤسّس لاستنباط النماذج الإدارية من النصّ القرآني¹.

¹ الجزائري، نجم عبد الودود، «النموذج المعياري لآية (كلمة سواء) وتطبيقاته في إدارة النزاع المؤسسي»، مجلة الإتيقان للعلوم الإسلامية والدراسات

المقارنة، مج ١١، ع ١٤ (٢٠٢٦)، ص ٤٣-٧٠.

2. الدراسات السابقة

تناولت كتب التفسير هذه الآية في سياقها الأصلي بوصفها من آيات مكارم الأخلاق والحض على مقابلة الإساءة بالإحسان، كما هو ظاهر عند الطبري والقرطبي وابن عاشور والطباطبائي والطبرسي¹؛ وهي معالجات أخلاقية تفسيرية لا إدارية تنظيمية. وعلى الجانب الإداري الحديث، تناولت الأدبيات الغربية مشكلات إدارة الصراع ونزاهة القرار من زاوية علم الإدارة وعلم النفس، كأعمال Fisher & Ury في التفاوض المبدئي، و Burns و Bass في القيادة التحويلية، و Lind & Tyler في العدالة الإجرائية، و Goleman في الذكاء العاطفي²؛ وهي أعمال لا صلة لها بالتأصيل القرآني.

وأقرب ما وقف عليه الباحث من الأعمال المنهجية المناظرة كتاب القيادة بين الإصلاح والثورة، وبحث النموذج المعياري لآية «كلمة سواء» وتطبيقاته في إدارة النزاع المؤسسي³، وكلاهما يسير في الخط نفسه من استنباط النماذج الإدارية من النص القرآني. غير أن الباحث لم يقف — في حدود اطلاعه — على دراسة أفردت آية «ادفع بالتي هي أحسن» بالتحليل بوصفها نموذجاً معيارياً لنزاهة القرار التأديبي في اللجان الإدارية؛ وهذه هي الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدّها.

3. منهج البحث

يقوم البحث على منهج التحليل الموضوعي الاستنباطي؛ إذ تُجمع أقوال المفسرين في الآية، فتُحلَّل بنيتها الدلالية مقطّعةً مقطّعةً، ثم يُستنبط منها النموذج الإداري في ضوء مقاصدها. وقد اعتمد في التأصيل على أمّهات التفاسير الكلاسيكية بوصفها المصدر الأساس. أمّا توظيف الأدبيات الإدارية الحديثة فعلى سبيل الاستئناس والإضاءة لا الإثبات والتأصيل؛ فالأصل في التقييد هو النص القرآني وتفسيره، وإنما تُستدعى النظرية الحديثة لتقريب المعنى الإداري وبيان نظيره المعاصر، دون إخضاع النص لمعايير القابلية للاختبار التجريبي. كما يقع نقل الآية إلى الفضاء الإداري في طبقة التطبيق على مصاديق «السيئة»، لا في تحميل ألفاظ الآية معاني لم يُقرّها المفسرون.

¹ ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، عند تفسير قوله تعالى ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤)؛ والقرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، الموضع نفسه؛ وابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير، الموضع نفسه؛ والطباطبائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، الموضع نفسه؛ والطبرسي، الفضل بن الحسن، مجمع البيان في تفسير القرآن، الموضع نفسه.

² Fisher, Roger, & Ury, William, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*; Burns, James M., *Leadership*; Bass, Bernard M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*; Lind, E. Allan, & Tyler, Tom R., *The Social Psychology of Procedural Justice*; Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*.

³ الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، (بغداد، دار الكتب العلمية، ٢٠٢٦)؛ و«النموذج المعياري لآية (كلمة سواء) وتطبيقاته في إدارة النزاع المؤسسي»، مجلة الإتيقان، مج ١١، ع ١٤ (٢٠٢٦)، ص ٤٣-٧٠.

4. التأصيل التفسيري للآية: أسباب النزول والمفاهيم العامة

4.1 أسباب النزول

لم يثبت في هذه الآية الكريمة سبب نزول صحيح مُسنَدٌ متَّفَقٌ عليه؛ فلم يُفرد لها الواحدي ولا السيوطي روايةً صريحةً تربطها بحادثةٍ بعينها¹، وإنما جاءت في سياقها بوصفها توجيهًا عامًا لا يتقيّد بواقعةٍ مخصوصة. والرواية الوحيدة المتداولة في كتب التفسير هي ما نقله البغوي عن مقاتل بن حيان من أنها نزلت في أبي سفيان بن حرب²، إذ كان شديد الأذى للنبي ﷺ، ثم لان للمسلمين بالمصاهرة التي وقعت بينه وبين النبي ﷺ، ثم أسلم فصار وليًا حميمًا بالقرابة والدين.

غير أنّ هذه الرواية تصطدم بإشكالٍ زمنيٍّ ظاهر؛ فإنّ سورة فُصِّلَتْ (حم السجدة) مكّيّةٌ بالاتفاق³، في حين أنّ مصاهرة أبي سفيان وإسلامه إنما كانا في المرحلة المدنية المتأخرة المتصلة بفتح مكّة⁴. ومقتضى ذلك أنّ خبر أبي سفيان لا يصحّ حمله على أنه «سبب نزول» بالمعنى الاصطلاحي، وإنما هو في أحسن أحواله «مصدقٌ تطبيقيٌّ» انطبقت عليه القاعدة القرآنية بعد نزولها، لا واقعةٌ نزلت الآية لأجلها؛ ولذلك رجّح جمعٌ من المفسرين حمل الآية على العموم لا على خصوص هذه الواقعة، إعمالاً للقاعدة الأصولية المقررة أنّ العبرة بعموم اللفظ لا بخصوص السبب⁵.

ويترتب على انتفاء السبب المخصّص، مع كون السورة مكّيّةً نزلت في مرحلة الاستضعاف قبل قيام الدولة، نتيجةً منهجيّةً مهمّة: أنّ الآية تقرّر مبدأً سلوكيًا عامًا عابرًا للزمان والمكان والظروف، لا حكمًا ظرفيًا مرتبطًا بحادثةٍ أو بطورٍ من أطوار السيرة. وهذا العموم هو ما يجعلها قابلةً للاستنباط بوصفها قاعدةً معياريةً مطّردة، وهو الأساس الذي يُبنى عليه التحليل الإداري لاحقًا.

1 الواحدي، علي بن أحمد، أسباب النزول؛ والسيوطي، جلال الدين، لباب النقول في أسباب النزول؛ فلم يُفرد لهذه الآية روايةً صريحةً تربطها بحادثةٍ بعينها.

2 البغوي، الحسين بن مسعود، معالم التنزيل في تفسير القرآن، عند تفسير قوله تعالى ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤)، نقلاً عن مقاتل بن حيان.

3 ابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير، عند تفسير سورة فُصِّلَتْ، في بيان مكّيّتها.

4 ابن هشام، عبد الملك، السيرة النبوية؛ وابن كثير، إسماعيل بن عمر، البداية والنهاية، في أخبار فتح مكّة وإسلام أبي سفيان.

5 الزركشي، بدر الدين، البرهان في علوم القرآن، النوع المتعلّق بأسباب النزول وقاعدة العبرة بعموم اللفظ؛ والشوكاني، محمد بن علي، فتح القدير، عند تفسير قوله تعالى ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤).

4.2 المفاهيم العامة

تنظم الآية الكريمة في خمسة مقاطع متدرّجة، يُفضي كلٌّ منها إلى ما بعده انتظام المقدمات في النتائج، ونعرضها تباعاً وفق ما استقرّ عليه المفسّرون.

أولاً: «وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ». افتتحت الآية بتقرير بديهة عقلية ناظمة، وهي نفى التساوي بين الحسنة والسيئة. وذهب الفراء إلى أنّ «لا» الثانية صلة للتوكيد، والمعنى: لا تستوي الحسنة والسيئة¹. واختلف المفسّرون في تعيين الحسنة والسيئة على أقوالٍ يجمعها أصلٌ واحد: ف قيل الحسنة التوحيد والطاعة والسيئة الشرك والمعصية، وقيل الحسنة الصبر والحلم والعفو والسيئة الغضب والجهل والإساءة، وقيل الحسنة المداراة والسيئة الغلظة². وتبّه الشوكاني إلى أنّه لا وجه لقصر الحسنة على نوعٍ من الطاعات ولا السيئة على نوعٍ من المعاصي، فإنّ اللفظ أوسع من ذلك³. وعلى نحوٍ من هذا جرى الطوسي في التبيان، فذكر أنّ «لا» الثانية مزيدة لتأكيد النفي، وأنّ مدار الآية على مقابلة الخصلة السيئة بالخصلة الحسنة⁴. وحاصل ذلك أنّ الآية تضع تمييزاً قَبلياً بين فعلٍ محمودٍ وفعلٍ مذموم، فلا يُساوى بينهما في الحكم ولا في الأثر⁵.

ووظيفته هذا المقطع أنّه «المقدمة البديهة» التي يُبنى عليها التوجيه التالي؛ إذ لا يستقيم الأمرُ بحُسن المدافعة إلا بعد إثبات أنّ الحسن والسئ ليسا في مرتبةٍ واحدة، وأنّ إلغاء الفارق بينهما خروجٌ عن مقتضى الآية نفسها.

ثانياً: «ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ». مفعولُ الفعل «ادفع» محذوفٌ، دلّ عليه انحصارُ المعنى بين الحسنة والسيئة، وتقديره: ادفع السيئة بالتي هي أحسن، كما نصّ عليه ابن عاشور⁶. وفسّر الطبري «التي هي أحسن» بأنها مقابلةُ الإساءة بالإحسان؛ فأمر النبي ﷺ أن يدفع بحلمه جهلَ من جهل عليه، وبغفوه إساءةً من أساء إليه، وبصبره ما يلقاه من المكروه⁷. وذهب مجاهدٌ وعطاءٌ إلى أنّ «التي هي أحسن» هي السلام على من يعاديه، وزاد ابنُ العربي قولاً ثالثاً وهو المصافحة⁸. وفرّق الزمخشري ومن تبعه بين «الحسنة» و«التي هي أحسن»، فالحسنة أن تعفو عمّن أساء، والتي هي أحسن أن تُقابل الإساءة بالإحسان، كأن يذمك فتمدحه، ويجرمك فتعطيه، ويقطعك فتصله⁹.

1 القرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، عند تفسير قوله تعالى «وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ» (فُصِّلَتْ: ٣٤)، نقلاً عن الفراء.

2 القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، الموضع نفسه.

3 الشوكاني، محمد بن علي، فتح القدير، الموضع نفسه.

4 الطوسي، محمد بن الحسن، التبيان في تفسير القرآن، عند تفسير قوله تعالى «وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ» (فُصِّلَتْ: ٣٤).

5 السعدي، عبد الرحمن بن ناصر، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، الموضع نفسه.

6 ابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير، عند تفسير قوله تعالى «ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ» (فُصِّلَتْ: ٣٤).

7 الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، الموضع نفسه؛ وروى نحوه عن ابن عباس.

8 القرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، الموضع نفسه.

9 الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل، الموضع نفسه؛ والرازي، فخر الدين، مفاتيح الغيب، الموضع نفسه.

ويلاحظ أنّ لفظ «أحسن» جاء على صيغة أفعّل التفضيل، فلم يُقُلْ «بالتّي هي حسنة»؛ مما يدلّ على أنّ المطلوب ليس مطلق الحسن، بل أرقى الأساليب وأمثلها أثرًا في الموقف. فمدارّ اللفظ على الأمثل الأصلح، لا على الألين مطلقًا؛ وإنما أبرز المفسّرون تطبيقاته في الحلم والعفو والإحسان لأنّها الأنسب لمقام الدعوة الذي نزلت فيه الآية، لا حصرًا للدلالة فيها. وهذا التوجيه ليس مقصورًا على هذه الآية، بل هو قاعدة مطّردة في الخطاب القرآني، تنتظمها آيات عدّة، منها قوله تعالى: ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ السَّيِّئَةِ﴾ (المؤمنون: ٩٦)، وقوله: ﴿وَيَذَرُوْنَ بِالْحَسَنَةِ السَّيِّئَةَ﴾ (الرعد: ٢٢)، وقوله: ﴿وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (النحل: ١٢٥)، وقوله: ﴿وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (العنكبوت: ٤٦)؛ فاطرًا المبدأ في هذه المواضع يُخرجه من حيّز الشاهد المفرد إلى حيّز القاعدة الكلية¹.

وقد أثّرت في هذا المقطع مسألة النسخ؛ إذ نقل القرطبي قول من زعم أنّ الأمر بالدفع بالتّي هي أحسن نُسخ بآية السيف، مع تصريحه ببقاء المستحبّ من ذلك: من حسن العشرة والاحتمال والإغضاء². والراجع أنّ مدارّ الآية على الحكم الأخلاقيّ التهذيبيّ، وهو محكمّ باقٍ لا يطاله النسخ؛ إذ النسخ إنّما يردّ على الأحكام التكليفية الإلزامية لا على مكارم الأخلاق، وعليه جرى الطباطبائي حين عدّها من باب مكارم الأخلاق التي لا تُنسخ، وربّطها بالآية التالية التي تجعل بلوغ هذا المقام موقوفًا على الصبر وسعة النفس³. وهذا الترجيح ضروريّ لبحثنا؛ إذ لو قيل بنسخها لانهدم أساس القراءة المعيارية من جذوره.

ثالثًا: ﴿فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ﴾. دخلت الفاء على «إذا» الفجائية لتفيد سرعة ظهور الأثر وفوريّته؛ فكأنّ العدوّ ينقلب صديقًا بمجرد المدافعة بالأحسن، وهو ما قرّره ابن عاشور من أنّ «إذا» هنا للمفاجأة، كناية عن سرعة انقلاب العدوّ صديقًا⁴. ولفت ابن عاشور إلى دقّة بيانيّة مهمّة، وهي العدول عن ذكر العدوّ مُعرّفًا بلام الجنس إلى ذكره بالاسم الموصول «الذي»، مع تنكير «عداوة»؛ ليتأتّى بذلك العموم، فتصدّق الآية على العداوة القويّة وما دونها، والقرية والبعيدة، الطارئة والملازمة. وفي هذا العموم سعةٌ تتيح حمل الآية على مختلف صور الخصومة، ومنها الخصومة داخل المؤسسة بين صاحب القرار ومن يقع تحت حكمه.

رابعًا: ﴿كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾. الحميم هو القريب الصديق المشفق، وقد جمعت الآية بين خصلي «الولاية» و«القربة» (وليّ حميم)، وكلتاها لا تجتمعان مع العداوة⁵. ودخلت «كأنّ» التشبيهيّة لتدلّ على أنّ الخصم لا

1 الجزائري، نجم عبد الودود، «النموذج المعياري لآية (كلمة سواء)»، مصدر سابق.

2 القرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، الموضع نفسه، في ذكر دعوى النسخ.

3 الطباطبائي، محمد حسين، الميزان في تفسير القرآن، الموضع نفسه، في عدّها من مكارم الأخلاق التي لا تُنسخ.

4 ابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير، الموضع نفسه، في بيان دلالة «إذا» الفجائية.

5 ابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، عند تفسير قوله تعالى ﴿فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤).

يصير ولياً حميماً على الحقيقة، وإنما ينزل في تلك المنزلة أثراً للإحسان؛ قال ابن كثير: إذا أحسنت إلى من أساء إليك قادته تلك الحسنة إلى مصافاتك ومحبتك والحنو عليك، حتى يصير كأنه ولي لك حميم¹. وهذا المقطع هو موضع النقل في الآية، إذ يُجَدِّد الغاية التي يُقصد إليها من المدافعة بالأحسن، وهي تحويل موقع الخصم من العداوة إلى ما يشبه الولاية، وهو ما سنبي عليه «معيار الحكم» الذي يُحايِد به صاحب القرار خصومته الشخصية.

خامساً: ﴿وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ﴾. ضمت الآية التالية (فُصِّلَتْ: ٣٥) شرطاً لازماً لتحقيق التوجيه السابق، فالضمير في «يُلْقَاهَا» عائد على الخصلة، أي على الكلمة أو الخصلة التي هي أحسن. وقد بينت الآية أن هذه الخصلة لا يُوقَّق لها إلا صنفان: ﴿الَّذِينَ صَبَرُوا﴾ على ما يكرهون، فحبسوا أنفسهم عند الغضب، و﴿ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ﴾ أي صاحب النصيب الوافر من الخير، وقيل من العقل والحزم وكمال النفس². فالآية تُثَبِّت أن الدفع بالأحسن ليس فعلاً يقدر عليه كلُّ أحد، بل هو مقام يفترض قوَّة في النفس وسعة في الصدر؛ قال سيّد قطب: إنَّ تلك السَّماحة تحتاج إلى قلبٍ كبيرٍ يعطفُ ويسمُحُ وهو قادرٌ على الإساءة والرد، وهذه القدرَةُ ضروريَّةٌ لتؤتي السَّماحة أثراً³. ويشهد لهذا المعنى الحديث النبوي: «ليس الشديدُ بالصرعة، إنما الشديدُ الذي يملك نفسه عند الغضب»⁴. وعلى هذا جرى المفسِّرون في جعلهم بلوغَ هذه الخصلة موقوفاً على الصبر وسعة النفس، وعدّها من مكارم الأخلاق⁵.

ودلالة هذا الشرط على بحثنا بالغة الأهمية؛ إذ تجعل القدرة على ضبط النفس ركناً في النموذج لا فضيلةً زائدة، فحين يعجزُ صاحب القرار عن تحييد انفعاله وخصومته يخرج عن شرط ﴿الَّذِينَ صَبَرُوا﴾، فلا يكون أهلاً لتطبيق القاعدة في ذلك الموقف بعينه، وهو ما يؤسِّس لاحقاً لقاعدة التنحي عند تعدُّر النزاهة. وقد تقرّر في كتاب القيادة بين الإصلاح والثورة أن من أهم ما يميّز القائد الإداري عدم الاستعجال في ردِّ الفعل، وإعطاء الموقف حقّه من التحليل قبل اتخاذ القرار، ومعالجة مواطن الخلل بأسلوبٍ يحفظ شأن الفرد والمؤسسة⁶.

1 ابن كثير، إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، ج ٧، ص ١٨١.

2 الطبرسي، الفضل بن الحسن، مجمع البيان في تفسير القرآن، عند تفسير قوله تعالى ﴿وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٥)؛ والطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، الموضع نفسه.

3 قطب، سيد، في ظلال القرآن، ج ٥، ص ٣١٢٢.

4 البخاري، محمد بن إسماعيل، الجامع المسند الصحيح (صحيح البخاري)، كتاب الأدب، باب الحذر من الغضب؛ ومسلم بن الحجاج، المسند الصحيح (صحيح مسلم)، كتاب البر والصلة والآداب.

5 الطبرسي، الفضل بن الحسن، مجمع البيان، الموضع نفسه؛ والطباطبائي، محمد حسين، الميزان، الموضع نفسه.

6 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، مصدر سابق.

5. الفرق الإجرائي بين اللجان التأديبية وأجهزة الأمن والقضاء: موضع المشكلة

يقتضي تنزيل النموذج القرآني على واقع اللجان التأديبية تحرير الفرق بين هذه اللجان وبين الجهات الأخرى التي تتولّى التحقيق وإصدار الأحكام؛ إذ تختلف آليات عمل اللجان التحقيقية الإدارية عن الأساليب المتبعة في مراكز الشرطة والأجهزة الأمنية عند التحقيق مع المتهمين، كما تختلف طرق إصدار الأحكام بين اللجان الإدارية وبين القضاء اختلافًا واسعًا. وبيان هذا الفرق هو ما يكشف الموضع الدقيق الذي تنشأ فيه مشكلة نزاهة القرار التي يعالجها هذا البحث.

5.1 الأجهزة الأمنية

تعتمد الأجهزة الأمنية في إجراء التحقيق على مجموعة من الضوابط التي تحددها القوانين النافذة، كلٌّ بحسب اختصاصه ونوع الحدث أو الجريمة، وتعمل وفق نظامٍ تراتبيٍّ ثابت. والعاملون في هذا المجال يمتلكون المعرفة والخبرة بمستوياتٍ متفاوتة لكثرة تعاملهم مع الحوادث المتشابهة. وكلُّ جهازٍ أمنيٍّ معنيٌّ بطائفةٍ من الجرائم تختلف عن غيرها؛ فجرائم العنف الأسريِّ — مثلاً — على عاتق الشرطة المجتمعية لا جهاز مكافحة الإرهاب، فلكلٍّ مشكلةٍ جهازٌ يتعامل معها وفق القانون وحدود الصلاحيات، وقد يشترك معه جهازٌ آخر إن كانت الجريمة مركّبةً، أو تُحال إلى جهةٍ أوسع إن تعدّى خطرها الحدث المفرد إلى أمن البلاد. فالضابط الحاكم هنا هو القانون المكتوب والصلاحيات المحددة سلفاً، حيث تخضع إجراءات جمع الاستدلال والتحقيق الأمني لضوابط قانونية صارمة تحدد الاختصاص النوعي والمكاني بدقة، مما يُضيق مساحة التقدير الشخصي ويحصره في الإطار النظامي¹.

5.2 القضاء

وبآليةٍ ماثلة يتنوّع القضاء كلٌّ بحسب تخصّصه، فقضاة الأحوال الشخصية يختلف منهاجهم وقانونهم عن قضاة الجرائم، تبعاً لحجم القوانين وموادّها وتفاسيرها. ويتعاطى القضاء مع القضايا بطريقةٍ مقيّدة لوجود عدّة أطرافٍ في القضية الواحدة: المدّعي ومحمّلي الادعاء، والمدّعى عليه ومحمّلي الدفاع، وممثّل الادعاء العام. ثمّ قد تُحال القضية بعد صدور الحكم إلى محكمة التمييز، فيأتي قراؤها مؤيِّداً للحكم أو ناقضاً له، والتمييز يؤثر في مسيرة القاضي المهنية، وقد يُستبعد إن تجاوز ما يُنقُص من أحكامه الحدّ المسموح. لذلك يتحرّى القاضي ألا يُصدر حكماً دون الاستناد إلى أدلّة وقوانين تحمي جانبه. فالضوابط هنا مزدوجة: تعدّد الخصوم وتقابل الحجج، ثمّ الرقابة

¹عبّود، «المحقق الإداري: دراسة في ضوء أحكام قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام»، مجلة كلية المعارف الجامعية، مج ٣٤، ع ٢٤ (٢٠٢٣)،

ص ١١٢-١٣٥؛ والخفاجي، أصول الإجراءات الجنائية في التشريع العراقي، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠).

التمييزية اللاحقة، وهي ضمانات إجرائية تُعدّ من النظام العام لتحقيق المحاكمة العادلة¹. وكلاهما قيدٌ إضافيٌّ على انفراد القاضي بالهوى.

وهذا التقييد المزدوج هو عينٌ ما نبّهت إليه الشريعة في باب القضاء؛ فقد جعلت عبء الإثبات منوطاً بمن يدّعي لا بمن يُنكر، لقوله ﷺ: «البينة على المدّعي، واليمين على من أنكر»²، وهو حديثٌ متفقٌ على معناه في باب القضاء³. وبُنيت هذه القاعدة على أصلٍ كليٍّ هو أنّ الأصل براءة الذمّة، فلا يُنقل المرء عنها إلا بدليل ناهض. فإذا كان القضاء محاطاً بكلّ هذه الضمانات، تبين أنّ اللجان الإدارية — لخلوها من كثيرٍ منها — أحوج ما تكون إلى ضابطٍ داخليٍّ يقوم مقامها.

5.3 اللجان التحقيقية الإدارية

تتكوّن اللجان التحقيقية الإدارية عادةً من ثلاثة أعضاء في الحد الأدنى، ويُشترط أن يكون أحدهم ممثلاً قانونياً لضبط مسار التحقيق ومنع انجراره إلى مساراتٍ غير قانونية بسبب قلّة المعرفة بالقوانين النافذة في المؤسسة، وهو ما نصّ عليه الفقه والقضاء الإداري في العراق كضمانة شكلية، رغم أنّها لا ترقى لضمانات التقاضي الفعلي⁴؛ وقد فصلت الدراسات القانونية العراقية طبيعة هذه السلطة التأديبية وأركانها وضماناتها⁵. وأن يكون رئيس اللجنة من أصحاب الخبرة لا من المستجدين، وأن يكون سائر الأعضاء من ذوي الاختصاص في موضوع المخالفة. وتعمل هذه اللجان وفق آليةٍ محددةٍ ومدّةٍ زمنيةٍ معيّنة، ثمّ تنتهي إلى رفع التوصيات.

وهنا يكمن موضع الإشكال؛ إذ تخضع هذه اللجان بصورةٍ أو بأخرى للسلطة التقديرية للإدارة العليا في المؤسسة، مما يثير إشكالات تتعلق بحدود الضمانات الإجرائية وغياب الرقابة المباشرة أثناء سير التحقيق⁶ والسلطة التقديرية في أصلها رخصةٌ يمنحها القانون للإدارة لتقدير ملاءمة القرار، لا سلطاناً مطلقاً يتحرّر من قيد الغاية⁷. وقد يُساء استخدام هذه السلطة لتوجيه عقوبةٍ مشدّدةٍ أو مخفّفةٍ على موظفٍ عبر تشكيل لجنةٍ من أعضاء تربطهم به عداوةٌ شخصية، أو مَن يحابونه؛ وفي كلتا الحالتين تكون القرارات الصادرة مشوبةً بانتفاء العدالة. فاللجنة الإدارية لا تستوجب محامياً للدفاع وآخر للدعوى، ولا قاضياً محتكاً، ولا مجلساً للتمييز يراقب قرارها، وهو ما

1 خليفة، «التنازل عن الضمانات الإجرائية المقررة للخصوم بغاية تحقيق المحاكمة العادلة»، مجلة الحقوق، مج ١٥، ع ٤٤ (٢٠٢٤)، ص ٣٣-٥٠.

2 البيهقي، أحمد بن الحسين، السنن الكبرى، كتاب الدعوى والبيّنات.

3 متفقٌ عليه بمعناه؛ أخرجه البخاري ومسلم بلفظ «لكنّ اليمين على المدّعي عليه»، وأخرجه البيهقي في السنن الكبرى باللفظ المذكور.

4 عبّود، «المحقق الإداري»، مصدر سابق.

5 البياتي، رنا محمد راضي، «السلطة التأديبية في القانون العراقي»، مجلة النهرين للعلوم القانونية، مج ١٢، ع ١٤ (٢٠١٠)، ص ٣٣٥-٣٥٣.

6 العباسي، «حق الموظف العام في الدفاع عن نفسه أثناء التحقيق الإداري: دراسة في التشريع العراقي»، مجلة العلوم القانونية، مج ٥، ع ١٤ (٢٠٢٢)،

ص ٤٥-٦٨.

7 الحلّو، ماجد راغب، القانون الإداري، (الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية)، ص ٦٢٠.

يؤكد الفقه المقارن الذي يُشير إلى أن التحقيق الإداري يُعدّ مجرد قرينة مساعدة ولا يملك حجية الحكم القضائي لانتفاء ضمانات المحاكمة العادلة فيه¹. وإنما يُترك الأمر إلى نصوص القانون وكيفية استخدامها، وإلى السلطة التقديرية للإدارة العليا.

ويتّضح ذلك في المخالفات اليسيرة؛ فمخالفة مثل عدم أخذ بصمة الحضور والانصراف لا ترقى إلى جريمة تستدعي آليات الأجهزة الأمنية، ولا تحتاج إلى جهاز قضائي يتابعها. فالموظف مخالف في نظر القانون لعدم التزامه بأنظمة المؤسسة، لكنه قد يقدم عذراً غير مستند إلى دليل، فتراه الإدارة العليا مقبولة لأسباب تقديرية — كأن تكون مخالفته الأولى، أو أن تكون سيرته المهنية خالية من المخالفات، فيُحتمل قوله على الصدق. وهذا التقدير نفسه هو الذي يفتح الباب للهوى؛ فقد يكون مزاج الإدارة العليا متقلّباً غير منضبط، فينقلب الميزان: يُدان الموظفُ العدو وهو مظلوم، ويُبرأ الموظفُ الصديق وهو مقصّر. وتجدر الإشارة إلى أن السلطة التقديرية للإدارة في مجال التأديب، رغم مشروعيتها، تتطلب ضوابط ورقابة قضائية لاحقة لمنع التعسف في استعمال الحق، خاصة في ظل غياب الضمانات الإجرائية المباشرة².

5.4 الانحراف في استعمال السلطة التأديبية: شواهد من الاجتهاد القضائي المقارن

ولتأكيد أنّ هذه الإشكالية ليست مجرد فرضية أكاديمية، بل واقع مؤسسي وقضائي موثق، يمكن الرجوع إلى الاجتهادات الراسخة للقضاء الإداري التي تُلغي باستمرار القرارات التأديبية متى ثبت «انحراف السلطة». ويُعرّف الفقه الإداري انحراف السلطة بأنه استخدام صاحب الاختصاص سلطته التقديرية لتحقيق غاية مخالفة للهدف الذي منحه القانون إياها، كأن يكون الدافع الحقيقي وراء توقيع العقوبة بواعث شخصية أو ثأراً أو عداوة، تحت ستار المصلحة الإدارية³.

وتشهد لذلك أحكام القضاء الإداري؛ فقد استقرت المحاكم الإدارية على إلغاء القرار التأديبي متى تبين أنّ باعته الحقيقي إلحاق الضرر بالموظف وتصفيته الحسابات لا إصلاح الخلل الوظيفي، وأنّ رقابتها تمتد إلى فحص «الباعث» و«النية» للتحقق من سلامة الإرادة الإدارية من الهوى، ولو سلّمت الإجراءات الشكلية في ظاهرها. فمن ذلك ما قضى به مجلس الدولة المصري من إلغاء فصل موظف أوقعت عليه جزاءات متتابعة إثر اعتراضه هو

1 عليّات، «حق الدفاع كأحد ضمانات الموظف العام في التحقيق الإداري: دراسة مقارنة في كل من الإمارات والأردن ومصر»، مجلة الدراسات القانونية، مج ١٢، ٣٤ (٢٠٢٥)، ص ٨٩-١١٠.

2 عاتي، «الرقابة القضائية ضمان من الضمانات اللاحقة لمواجهة تعسف الإدارة في استعمال سلطتها التقديرية في العقوبة التأديبية»، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية، مج ٨، ١٤ (٢٠٢٦)، ص ٢٠١-٢٢٥؛ والعنزي، الضمانات الإجرائية في التأديب، (دار المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٧).

3 الخلو، ماجد راغب، القانون الإداري، ص ٦١٧؛ وتاج، عطا الله، «الانحراف في استعمال السلطة كوجه من أوجه إلغاء القرار الإداري: دراسة مقارنة»، دفاتر السياسة والقانون، ع ١٦ (٢٠١٧)، ص ١٣-٢٢.

وزملاؤه على بعض تنظيمات الإدارة، إذ رأى القضاء أنّ القرار صدر «بقصد التنكيل والتظليل» لأنّ الموظف إنما طالب بحقه، فيكون «مشوباً بالإساءة»¹.

ونظير ذلك في العراق ما قرّره المحكمة الإدارية العليا في طعن على قرار نقل كانت محكمة قضاء الموظفين قد ردّته بحجّة أنّ «أسباب النقل تقع ضمن السلطة التقديرية للإدارة»؛ فقد تبين للمحكمة العليا عند التدقيق أنّ النقل جاء «بناءً على توصية لجنة تحقيقية» وأنه وقع «في صورة العقوبة المقنعة»، وأنّ جزاء المخالفة الانضباطية لا يتخذ غير صور العقوبات التي حددها القانون، فانتهت إلى أنّ «قرار النقل غير صحيح يستوجب إلغاءه»². وعلى المنوال نفسه ألغى القضاء تشديد الوزير للعقوبة من الإنذار إلى التوبيخ عند التظلم، لأنّه «يتنافى مع ضمانات (لا يُضارّ الطاعن بطعنه)»³، كما خفّض عقوبة توبيخ رآها «شديدة لا تتلاءم مع المخالفة المسندة» إلى الموظف فأنزلها إلى الإنذار⁴. ففي هذه المصاديق جميعاً يبادر القضاء إلى إلغاء القرار لانتفاء ركن «المشروعية الغائية»، معتبراً أنّ الإدارة استعملت وسيلة مشروعاً لتحقيق غاية غير مشروعة⁵.

وخطورة هذا النمط من التعسف تكمن في تسوّره خلف شكلية قانونية صحيحة؛ فاللجنة قد تكون مشكّلة نظامياً، والإجراءات قد تبدو سليمة ظاهرياً، لكنّ «الإرادة» التي أصدرت القرار كانت ملوثة بالهوى. وهذا ما يجعل الرقابة القضائية اللاحقة — رغم أهميتها البالغة — غير كافية وحدها؛ لأنّها تتدخل بعد وقوع الضرر النفسي والمهني بالموظف، وكثيراً ما تواجه صعوبة بالغة في إثبات «القصد الباطن» أو الدافع الشخصي الخفي لصاحب القرار ما لم تكن الأدلة قاطعة.

ومن هنا تبرز الحاجة الماسّة إلى ضابطٍ داخليٍّ يمنع نشوء هذا الانحراف من أساسه. فإذا كان القضاء يُلغي القرار حين تثبت العداوة الشخصية، فإنّ النموذج المعياريّ المستنبط من الآية الكريمة يتقدّم خطوةً استباقيةً إلى الأمام؛ إذ لا ينتظر وقوع الانحراف لإلغائه قضائياً، بل يمنع من الحدوث أصلاً عبر «معيّار الحميمية» و«قاعدة التنحي». وبذلك يتحوّل هذا المبدأ القرآنيّ من مجرد قيمة أخلاقية فردية إلى آلية وقائية مؤسسية، تسدّ الثغرة التي تعجز عنها الرقابة القضائية، وتضمن صدور القرار من إرادة نقيّة خالية من البواعث الشخصية.

1 تاج، عطا الله، «الانحراف في استعمال السلطة»، مصدر سابق، ص ١٨. (كذا وردت اللفظة في الحكم، ولعلّها التظليل — من الضلال، أي إخفاء الباعث الحقيقي).

2 شريف، طلال جميل، «سلطة انقضاء العقوبات التأديبية بين الإدارة والقضاء»، مجلة اليرموك، مج ٢٣، ع ٢٤ (٢٠٢٥)، ص ١٩٣.

3 شريف، طلال جميل، «سلطة انقضاء العقوبات التأديبية»، مصدر سابق، ص ١٩٢.

4 المصدر نفسه، ص ١٩٣.

5 تاج، عطا الله، «الانحراف في استعمال السلطة»، مصدر سابق؛ وشريف، طلال جميل، «سلطة انقضاء العقوبات التأديبية»، مصدر سابق.

فهذا الموضوع — مساحة التقدير غير المنضبطة في اللجان الإدارية — هو ما يقصد هذا البحث إلى ضبطه بنموذج معياريٍّ مستنبطٍ من آية ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤)؛ فحيث تغيب الضمانات الإجرائية الخارجية التي يتمتع بها القضاء (تقابل الخصوم والرقابة التمييزية) وتنحصر العصمة في ضمير صاحب القرار، يصير المعيارُ القرآنيُّ الداخليُّ — معاملة الخصم كأنه وليٌّ حميم، مع قاعدة التنحي عند تعذر ذلك — هو البديلُ الوظيفيُّ عن تلك الضمانات الغائبة، وهو ما يفصله المبحث التالي.

6. تحليل الآية في السياق الإداري

كان النبيُّ الأكرم ﷺ خاتماً للأنبياء ومؤسساً لأمّةٍ تدين بدين الحق. ولئن تعددت مهامه في حياته الشريفة، فإنّ الأصحّ أن يقال إنّ هذه المهام لم تُغيّر طبيعة دوره القيادي، وإنما تنوّعت بها تحليّات ذلك الدور بتنوّع المقام. ومن هنا فإنّ القول بمكّة الآية لا يُضعف قراءتها الإدارية، بل يقوّيها؛ إذ تتأكّد بذلك أنّها لا تقرّر إجراءً ظرفياً مرتبطاً بطور الدولة، وإنما تقرّر مبدأً قيادياً عابراً للأطوار، جسّده النبيُّ ﷺ في مرحلة الاستضعاف كما في مرحلة التمكين.

6.1 موقع الآية بين أدوار التوجيه القرآني

يمكن — على سبيل التصنيف التحليلي لا الحصر القطعي — ردّ التوجيهات الموجّهة إلى النبيِّ ﷺ إلى خمسة أدوار: دورٌ تبليغيٌّ، ودورٌ عباديٌّ، ودورٌ اجتماعيٌّ، ودورٌ تنظيميٌّ إداريٌّ يتّصل بتدبير الجماعة واتخاذ القرار، ودورٌ سياسيٌّ وعسكريٌّ. وهذا التصنيف أداة منهجية لتحديد موقع الآية، لا تفسير متداخلٍ مانع؛ فقد يجتمع في الآية الواحدة أكثر من دور.

وقد تقدّم أنّه لا سندٌ مخصّصاً معتبراً لنزول الآية، وأنّها بحسب مفرداتها توجيهٌ عامٌّ غيرٌ مقيّد بزمانٍ ولا مكان. وعليه فهي ليست دوراً عبادياً كإقامة الصلاة، ولا توجيهاً عسكرياً أو سياسياً يتّصل بإدارة الصراع المسلّح. على أنّ المفسّرين ربطوها في أصل خطابها بمقام الدعوة والتبليغ، إذ جعلت ترغيباً للدعاة إلى الله في الصبر على أذى المدعوّين، فإنّ كلّ أمرٍ بالحقّ مُعرّضٌ للأذى¹؛ وهذا سياقها الأوّل الذي لا تُلغيه. غير أنّ عمومَ لفظها — كما تقدّم — يجعلها تتّسع لدورين متجاورين تنزّل عليهما دلالتها: الدور الاجتماعيّ والدور التنظيميّ الإداري؛ فنبنى قراءتنا الإدارية بوصفها تطبيقاً مستنبطاً مشروعاً من عموم اللفظ، لا بديلاً يلغي سياق الدعوة الأصلي.

أمّا في وجهها التنظيميّ الإداري — وهو محور بحثنا — فهي تقرّر قاعدةً في اتخاذ القرار بحقّ المخالف، تصلح أن تكون من مقوّمات المدير الناجح ومن أصول عمل اللجان الإدارية والتأديبية. ويُلحظ أنّ مفعول الفعل

1 ابن عجيبة، أحمد بن محمد، البحر المديد في تفسير القرآن المجيد، عند تفسير قوله تعالى ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (فُصِّلَتْ: ٣٤).

«ادفع» محذوفٌ تقديرُهُ «السيئة» كما نصَّ عليه ابن عاشور¹؛ غير أنَّ «السيئة» في السياق المؤسسي تتجلى نزاعاً واحتكاكاً ومخالفةً وظيفيةً. فالانتقال إلى الفضاء الإداري إنما يقع في طبقة التطبيق على مصاديق «السيئة»، لا في تحميل اللفظ معاني لم يُقرها المفسرون. ونحن في هذا التحليل نُصرِّح بأننا بصدد استنباطٍ وتطبيقٍ إداريٍّ للآية، لا نقلٍ لظاهر تفسير المفسرين.

6.2 النموذج المعياري الثلاثي

يظهر النبي ﷺ في هذه الآية في موقع المسؤول صاحب القرار؛ فالآية تضع الإطار العام للحدث (حسنة في مقابل سيئة)، ثم تكِل إليه اتخاذ القرار المناسب، ثم تضبط قراره بمعيار يعصمه من الهوى. وتنتظم هذه البنية في ثلاث مراتب متدرّجة.

المرتبة الأولى: التحديد البديهي (لَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ) — وهي مصدر شرعية المساءلة. تبدأ الآية بتمييز عقلي ناظمٍ ينفي التسوية بين الفعل الحمود والفعل المذموم. ومقتضى هذا التمييز أنَّ اللجنة أو صاحب القرار لا يملك أن يُسوي بين المخالف والملتزم، إذ التسوية بينهما إلغاءٌ للفارق الذي أثبتته الآية. ومن هنا فإنَّ المساءلة والجزاء المتناسب ليسا خروجاً عن مضمون الآية، بل هما من مقتضى مقدمتها؛ فهذه المرتبة هي التي تُجيز أصل المحاسبة، وتمنع أن يُفهم «الدفع بالأحسن» على أنه عفوٌ مطلقٌ في كلِّ حال.

المرتبة الثانية: التوجيه المفتوح (ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) — وهي مدى القرار وروحه. بعد إثبات عدم التساوي، جاء الأمر بالدفع «بالتّي هي أحسن»، وقد ترك تعيينها لاجتهاد صاحب القرار بحسب الموقف. و«الأحسن» هنا أفعُلُ تفضيلٍ يدلُّ على القرار الأعدل والأصلح، لا الأقسى ولا الأكثر تساهلاً؛ فهو مساحةٌ اجتهاديةٌ مضبوطةٌ غايثها الإصلاح وحماية المؤسسة. وعليه قد يكون «الأحسن» في موقفٍ هو العفو والتجاوز، وقد يكون في موقفٍ آخر عقوبةً متناسبةً مقصوداً بها الإصلاح والردع لا التشقي والانتقام، أي أن العقوبة هنا ليست غايةً للانتقام، بل هي وسيلة تأديبية رادعة تعود بالنفع على استقرار المؤسسة، وهو ما يتوافق مع مقصد «درء المفاسد وجلب المصالح»؛ فمناطُ الاختيار هو تحقيق العدل والإصلاح اللذين أوجبتهما المرتبة الأولى، لا تنبُع الهوى. وهذا يلتقي وظيفياً مع ما تقرره القيادة التحويلية من أنَّ غاية تصرف القائد ليست إخضاع المخالف، بل تحويل موقفه نحو الالتزام والانتماء². على أنَّ غالب المفسرين حملوا «الأحسن» في هذه الآية على العفو والحلم والإحسان، وهو الأنسب لمقام نزولها؛ وإنما نبني توسعته إلى القرار الحازم الإصلاحي على سعة دلالة أفعُل التفضيل (الأمثل الأصلح) كما تقرّر آنفاً، تصرّحاً بأنَّ ذلك استنباطٌ تطبيقيٌّ لا نقلٌ عن المفسرين.

¹ ابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير، الموضع نفسه.

² Burns, James M., *Leadership*; Bass, Bernard M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*.

المرتبة الثالثة: المعيار الحاكم «فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ» — وهي ضابط النزاهة. لما كان الاختيار بين العفو والعقوبة مظنةً لتدخل النزعة الشخصية، وضعت الآية ضابطاً يعصم القرار من الهوى، وهو أن يتعامل صاحب القرار مع المحكوم عليه كأنه وليُّه الحميم وأقرب الناس إليه، وإن كانت بينهما عداوة. فهذا المعيار يتساوى العدو والصديق في ميزان الحكم، فلا يُشدَّد على الخصم لمكان عداوته، ولا يُجأى القريب لمكان قربته. وهذا المعيار له سندٌ نصِّي مباشر؛ فقد نهى الله أن تحمل العداوة صاحبها على الجور، فقال «وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاؤُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى» (المائدة: ٨)؛ فهذه الآية تصوغ المبدأ نهيًا (لا تجر بَدافع البغض)، وآيةٌ فُصِّلَت تصوغه إيجابًا (عامله حتى يصير حميمًا)، ويعضدهما «وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ» (النساء: ٥٨)¹.

ويتأكد هذا المعيار بشرط القدرة النفسية الذي قرَّره الآية التالية «وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا دُو حَظٍّ عَظِيمٍ»؛ فمن لم يملك زمام انفعاله لم يكن أهلاً لتطبيق القاعدة في موضع خصومته. وينبغي هنا التمييز بين حالين: انفعالٍ عارضٍ كالغضب، وعداوةٍ قائمةٍ راسخة. فأما الانفعال العارض فيعالجه النهي النبوي عن القضاء حاله: «لَا يُفْضِيَنَّ حَكَمَ بَيْنَ اثْنَيْنِ وَهُوَ غَضَبَانٌ»²، إذ الغضب يُفسد الحكم ويُخرجه عن العدل. وأما العداوة القائمة فشأنها أغلظ، لأنها ميلٌ ثابتٌ لا حالٌ زائلةٌ؛ وقد تقرَّر في الفقه ردُّ شهادة العدو على عدوه، فمن كانت بينه وبين المشهود عليه عداوةٌ دنيويةٌ لم تُقبل شهادته عليه³؛ فإذا رُدَّت شهادة العدو لمكان عداوته، فأولى أن يُحرَّز من حكمه على خصمه. وهذا يلتقي إداريًا مع ما تؤكده أدبيات الذكاء العاطفي من أنَّ التنظيم الذاتي للانفعال شرطٌ في سلامة القرار⁴، ومع ما تقرَّر في كتاب القيادة بين الإصلاح والثورة من عدم الاستعجال في ردِّ الفعل وإعطاء الموقف حقه من التحليل قبل اتخاذ القرار⁵.

6.3 الأثر الإجرائي في اللجان التأديبية وقاعدة التنحي

بناءً على ما تقدَّم، يمكن صياغة مضمون الآية إجرائيًا في عمل اللجان التأديبية على النحو الآتي: أن يُصنَّف الفعل أولًا (هل هو مخالفةٌ فعلاً؟ وما درجتها؟) إعمالاً للمرتبة الأولى؛ ثم يُختار القرار الأفضل في مداه المفتوح بين العفو والعقوبة الإصلاحية إعمالاً للمرتبة الثانية؛ ثم يُختار القرار بمعيار «الحميمية»: هل كنتُ سأصدر

1 الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، عند تفسير قوله تعالى «وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاؤُ قَوْمٍ» (المائدة: ٨) وقوله «أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ» (النساء: ٥٨)؛ والقرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، الموضعين.

2 البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، كتاب الأحكام، باب هل يقضي القاضي وهو غضبان؟ ومسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، كتاب الأفضية.

3 أبو داود، سليمان بن الأشعث، سنن أبي داود، كتاب الأفضية، باب من تُردُّ شهادته.

4 Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*.

5 الجزائري، نجم عبد الودود، القيادة بين الإصلاح والثورة، مصدر سابق.

هذا الحكم نفسه لو كان المحكوم أقرب الناس إليّ؟ إعمالاً للمرتبة الثالثة. فإن عجز رئيس اللجنة أو أحد أعضائها عن تحديد عداوته الشخصية للمحكوم، فإن الأولى — صوناً للعدالة — أن يُراعى في تشكيل اللجنة استبعاد من تربطه بالمحكوم علاقةً عدائيةً قائمة، أو أن ينتحى عن النظر في قضيتّه. وهذا المعنى له نظيرٌ راسخٌ في الفقه تحت عنوان ردّ القاضي وتنحيّه وردّ شهادة العدو، وفي الإدارة الحديثة تحت عنوان تعارض المصالح والعدالة الإجرائية¹، وفي قاعدة «ألا يكون المرء حَكَمًا في قضيتّه هو طرفٌ في خصومتها». وبهذا يتحوّل المعيارُ القرآنيُّ من فضيلةٍ فرديةٍ إلى آليةٍ مؤسسيةٍ قابلةٍ للصياغة في لوائح: شرطُ نزاهةٍ في صاحب القرار، وقاعدةٌ تنحّ عند تعذُّره.

ولتحقيق العدالة المنشودة في المؤسسة الإدارية، لا بد من توظيف معيار «الحميمية» على وجهيه معاً؛ إذ لا ينحرف مقياس العدالة ويُهدر الحقُّ فحسب عندما يُشدّد على المخالف بدافع العداوة الشخصية، بل أيضاً عندما تُخفّف العقوبة عن مستحقها بدافع المحاباة أو القرباة. وعليه، فإن المبدأ الحاكم ليس هو الميل نحو «الشدة المطلقة» أو «اللين المطلق»، بل إعمالُ معيار «الأحسن» بوصفه ميزاناً اجتهادياً يراعي ظروف المخالفة، مع ميلٍ فطريٍّ نحو العفو والتعامل مع المخالف كأنه وليٌّ حميم. وهذا هو ما يصنع التوازن المنشود بين الحزم واللين، ويجرّد القرار من الأهواء الشخصية، ليضع جميع المخالفين في رتبةٍ واحدةٍ أمام ميزان المؤسسة، بغض النظر عن طبيعة العلاقة المسبقة.

ويلتقي مجموع هذا التحليل مع ما تقرّره أدبياتُ التفاوض المبدئيّ من فصل الأشخاص عن المشكلة، بحيث تُعالج المخالفة بوصفها مسألةً موضوعيّةً لا خصومةً شخصيّةً مع فاعلها²؛ فيجتمع بذلك للنموذج المستنبط ثلاثة مقومات: شرعيّة المساءلة (المرتبة الأولى)، وسعة القرار الموجه نحو الإصلاح (المرتبة الثانية)، ونزاهة الحكم المضمونة بمعيار الحميمية وقاعدة التنحي (المرتبة الثالثة).

6.4 الإطار الضابط لمعيارية المرتبتين الثانية والثالثة

يَرِدُ هنا سؤالٌ منهجيّ دقيق: إذا كان النموذج في مرتبته الثانية يفتح مساحةً اجتهاديّةً، وفي مرتبته الثالثة يستند إلى رادعٍ نفسيٍّ داخليٍّ، فيمَ تتحقّق «معياريّته» على وجهٍ منضبطٍ قابلٍ للتحقق، لا مجرد توجيهٍ خُلقيٍّ يتفاوت بتفاوت التزام الأفراد؟ والجوابُ أنّ المراتب الثلاث ليست في درجةٍ واحدةٍ من حيث حاجتها إلى الضبط: فالمرتبة الأولى (شرعيّة المساءلة) معياريّتها متحققةٌ غالباً بذاتها، ما دامت للمؤسسة قوانينٌ وتعليماتٌ وإجراءاتٌ واضحةٌ تحدّد المخالفة وتناسب الجزاء؛ فالإطار النظاميُّ القائم كافٍ لضبطها. أمّا المرتبتان الثانية والثالثة فتحتاجان — لتحقيق معياريّتهما — إلى إطارٍ عامٍّ من الضوابط الموضوعيّة يُخرجهما من دائرة التقدير الفرديّ والضمير الباطن إلى دائرة الإجراء القابل للمراجعة، وإلا بقيتا توجيهاً إيمانياً يتوقّف على مبلغ ديانة صاحب القرار.

1Lind, E. Allan, & Tyler, Tom R., *The Social Psychology of Procedural Justice*.

2Fisher, Roger, & Ury, William, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*.

أولاً: ضوابط المرتبة الثانية (سعة القرار الأصح). لما كان اختيار «الأحسن» بين العفو والعقوبة الإصلاحيّة موكولاً إلى اجتهد اللجنة، لزم ضبط هذا الاجتهاد بأربعة قيود تجعل «الأصلح» مقولةً موضوعيّةً لا ذوقاً شخصيّةً: (١) **التسبب الوجوبي**، بأن يُعلّل القرارُ كتابةً ببيان المخالفة وأدلتها ووجه تناسب الجزاء معها، فيصير الأصلح نصّاً مكتوباً قابلاً للمراجعة لا خاطراً في نفس الحاكم؛ (٢) **التناسب**، بتدرّج الجزاء مع جسامة المخالفة وسوابق الموظّف وفق لائحة معلّنة للناسب، فلا يُترك تقدير العقوبة لمزاج اللجنة؛ (٣) **المساواة والسابقة**، بمعاملة الحالات المتماثلة بجزءٍ متماثلٍ رجوعاً إلى سوابق قرارات المؤسسة، منعاً للتحكّم والانتقائيّة؛ (٤) **العلانيّة وحقّ التظلم**، بإبلاغ الموظّف بالقرار ومسبباته وإتاحة الطعن عليه أمام جهة أعلى، بما يُخضع «الأصلح» لاختبارٍ خارجيّ لاحق.

ثانياً: ضوابط المرتبة الثالثة (معيّار الحميميّة والنزاهة). هذه المرتبة أشدّ افتقاراً إلى الضبط من سابقتها؛ لأنّها تعالج ميلاً نفسياً خفياً (العداوة أو المحاباة) يعسر قياسه مادياً، وقد يتعدّد إثبات «القصد الباطن» لصاحب القرار ما لم يُترجم إلى أثر ظاهر. ولذلك لا يكفي فيها الرادع الإيماني وحده، بل تُسند إلى ضوابط إجرائيّة تُحوّل النزاهة الباطنة إلى ضمانّة ظاهرة موثّقة: (١) **الإفصاح المسبق عن تعارض المصالح**، بإلزام عضو اللجنة أن يُقرّ كتابةً — قبل المداولة — بأيّ علاقة عداوة أو قرابة أو مصلحة سابقة تربطه بالمحكوم عليه؛ (٢) **التنحي أو الردّ الوجوبي**، بتنحي العضو وجوباً عند ثبوت العلاقة، أو ردّه بطلب الموظّف، قياساً على ردّ القاضي في الفقه؛ (٣) **حياد التشكيل**، باستبعاد من تربطه بالمحكوم خصومة قائمة عند تكوين اللجنة، وتنويع أعضائها لتقليل أثر الفرد الواحد؛ (٤) **الرقابة اللاحقة والتوثيق**، بتدوين المداولات وحفظ مسوّغات القرار وإتاحتها للرقابة الإدارية والقضائية، بما يجعل أثر «الحميميّة» قابلاً للتدقيق بعد وقوعه.

وبهذه الضوابط يكتمل للنموذج بُعدان متلازمان لا يُغني أحدهما عن الآخر: بُعد باطن يهدّب إرادة صاحب القرار بمعيّار الحميميّة وشرط ضبط النفس، وبُعد ظاهر يُخضع القرار لإطارٍ إجرائيّ يضمن تحقّق المعيارية ولو ضعّف الوازع الداخلي. وبهذا التكامل يُجاب عن إشكاليّ صعوبة القياس والاعتماد على الضمير الفردي؛ إذ لا تُترك المعيارية ليقين النفوس وحدها، بل تُسند إلى إطارٍ عامٍ يضمن تحقّقها، فيغدو النموذج قابلاً للترجمة إلى لائحة مؤسسية لا مجرد فضيلة موكولة إلى أشخاصها.

7. خلاصة النموذج المعياري

بعد أن تتبّعنا مقاطع الآية الكريمة مقطّعةً مقطّعةً، واستنبطنا من كلّ منها وظيفته في ضبط القرار التأديبي، يحسن أن نجتمع هذا التحليل المتفرّق في صورة واحدة تُبرز بنية النموذج ومقوماته، وتُظهر تدرّج مراتبه من النصّ القرآنيّ إلى دلالاته التفسيرية، ثمّ إلى وظيفته الإدارية، فنظيره في الأدبيات الإدارية الحديثة استثناساً لا إثباتاً. ويوضّح الجدول (١) هذا التكامل:

جدول (١): النموذج المعياري الثلاثي لآية «ادفع بالتي هي أحسن» في نزاهة القرار التأديبي

المرتبة	المقطع القرآني	دلالاته التفسيرية	وظائفه في القرار التأديبي	نظيره في الإدارة الحديثة
الأولى: شرعية المساءلة	﴿لَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ﴾	تمييزٌ بديهيٌّ ينفي التسوية بين الحمود والمذموم	تُجيز أصلُ المحاسبة وتمنع فهم «الدفع بالأحسن» عفوًا مطلقًا	مبدأ المساءلة وعدم الإفلات من الجزاء
الثانية: مدى القرار	﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾	«أحسن» أفعال تفضيل = الأمثل الأصلح، لا الألبين مطلقًا	مساحةٌ اجتهاديةٌ مضبوطةٌ بين العفو والعقوبة الإصلاحية، غايئها الإصلاح لا الانتقام	القيادة التحويلية: تحويل المخالف لا إخضاعه
الثالثة: ضابط النزاهة	﴿فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾	الغاية تحويلُ العداوة إلى ولاء بمعاملة الخصم كالحميم	معيار «الحميمية»: يُحْكَم على العدو كما يُحْكَم على الأقرب؛ فإن تعذر ← التنحي	تعارض المصالح والعدالة الإجرائية ورد القاضي
الشرط الحاكم	﴿وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ﴾	القدرة على ضبط النفس شرط أهلية لا فضيلة زائدة	من عجز عن تحييد انفعاله وعداوته خرج عن أهلية الحكم في تلك الواقعة	التنظيم الذاتي للانفعال (الدكاء العاطفي)

ويتبين من الجدول أنّ مقومات النموذج الثلاثة تتكامل تحت شرطٍ حاكمٍ واحد؛ فالمرتبة الأولى تؤسس مشروعية الحكم، والثانية تحدّد مداه، والثالثة تصون نزاهته، بينما يظلّ الجميع موقوفًا على قدرة صاحب القرار على ضبط نفسه. وبهذا التكامل ينتقل «الدفع بالأحسن» من كونه توجيهًا أخلاقيًا عامًا إلى نموذجٍ إجرائيٍّ منضبطٍ صالحٍ للتطبيق في اللجان التأديبية.

8. الخاتمة

تبين من تحليل آية «ادفع بالتي هي أحسن» (فُصِّلَتْ: ٣٤) أنّها — وإن نزلت مكيّةً في مقام الدعوة وترغيب الدعاة في الصبر على أذى المدعّين — تحمل في عموم لفظها مبدأً إداريًا عابرًا للأطوار، يصلح أساسًا لنموذجٍ معياريٍّ في اتخاذ القرار التأديبي. وقد أظهر التحليل أنّ بنية الآية تنتظم في ثلاث مراتب متدرّجة يُفضي بعضها إلى بعض: مرتبة التحديد البديهي التي تؤسس شرعية المساءلة، ومرتبة التوجيه المفتوح التي تفتح مساحةً اجتهاديةً مدائرها الأصلح الأمثل، ومرتبة المعيار الحاكم التي تضبط القرار بأن يعامل صاحبه الخصم كأنه وليّ الحميم. وظهر أنّ هذا المعيار مشروطٌ بالقدرة على ضبط النفس، وأنّه متى تعذّرت هذه القدرة لمكان عداوة قائمة، كان الأصل تنحي صاحب القرار أو استبعاده صونًا للعدالة. وبذلك ينتقل المعيار القرآني من كونه فضيلةً فرديةً إلى كونه آليةً مؤسسيةً قابلةً للصياغة في لوائح، تلتقي في نظيرها المعاصر مع مبدأي تعارض المصالح والعدالة الإجرائية، دون أن يفقد أصالته القرآنية.

وأبرز نتائج البحث: أنه لا يثبت لهذه الآية سبب نزول صحيح مُسند، وهي مكّية بالاتفاق فتقرّر مبدأً عامًا لا حكمًا ظرفيًا؛ وأنّ تفاسير المسلمين اتفقت على أنّ مدار الآية تحويلُ العداوة إلى ولاءٍ عبر المبادرة بالأحسن، وأنّ حكمها الأخلاقيّ محكمٌ باقٍ لا يطاله النسخ؛ وأنّ الآية تنتظم في نموذجٍ إداريّ ثلاثيّ المراتب؛ وأنّ «الأحسن» أفعُلُ تفضيلٍ يتّسع في التطبيق الإداريّ للعفو وللعقوبة الإصلاحية بحسب مقتضى العدل؛ وأنّ الآية ومنظومتها تُميّز بين الانفعال العارض والعداوة القائمة؛ وأنّ هذا النموذج يوازي في نظيره الحديث مبادئ تعارض المصالح والعدالة الإجرائية والتفاوض المبدئي استثناسًا لا إثباتًا.

9. التوصيات

يوصي البحث بتضمين لوائح اللجان التأديبية شرطَ نزاهةٍ صريحًا، وقاعدةً تنحّ أو استبعادٍ عند وجود عداوةٍ قائمةٍ بين عضو اللجنة والمحكوم عليه؛ وباعتماد «اختبار الحميمية» ضابطًا عمليًا في مداولات اللجان قبل إصدار القرار؛ وبعدم إصدار القرارات التأديبية حال الانفعال، وإتاحة مهلةٍ للتحليل والتروّي؛ وبتوسيع هذا الخطّ البحثيّ بدراسة العنقود القرآنيّ لـ «بالتّي هي أحسن» (المؤمنون: ٩٦، الرعد: ٢٢، النحل: ١٢٥، العنكبوت: ٤٦) بوصفه منظومةً معياريةً متكاملةً في إدارة الاختلاف.

كما يوصي بترجمة الإطار الضابط المتقدّم (التسبيب والتناسب والمساواة والإفصاح عن تعارض المصالح والتنحّي والرقابة اللاحقة) إلى بنودٍ لائحيّةٍ مُلزِمة، تجعل معياريةً المرتبتين الثانية والثالثة قابلةً للقياس والتدقيق لا موكولةً إلى الضمير الفرديّ؛ وبتوسيع تطبيق النموذج ليتجاوز اللجان التأديبية إلى سائر القرارات الإدارية التقديرية التي يتسرّب إليها الهوى والعداوة، كالتقييم السنويّ، والترقيات، وتوزيع المهامّ، وحجب الحوافز، بوصفها ميادينٍ أحوَج ما تكون إلى ضابط النزاهة.

REFERENCES (المصادر والمراجع)

- [1] .. Al Qur'ān al Karīm.
- [2] Abū Dāwūd, S. b. al-Ash'ath, *Sunan Abī Dāwūd*, ed. Sh. al-Arna'ūt & M. Kāmil Qurrah Ballī, (Dār al-Risālah al-'Ilmiyyah, 2009).
- [3] al-'Abbāsī, K. Ḥ. Ḥ., «Ḥaqq al-Muwazzaf al-'Āmm fī al-Difā' 'an Nafsihi athnā' al-Taḥqīq al-Idārī», *Majallat al-'Ulūm al-Qānūniyyah* 5, no. 1 (2022): 45–68.
- [4] 'Abbūd, Ḍ. 'A., «Al-Muḥaqqiq al-Idārī», *Majallat Kullīyyat al-Ma'ārif al-Jāmi'iyyah* 34, no. 2 (2023): 112–135.
- [5] al-'Anazī, S. N., *Al-Ḍamānāt al-Ijrā'iyyah fī al-Ta'dīb*, (Dār al-Maṭbū'āt al-Jāmi'iyyah, 2007).
- [6] 'Ātī, Ḥ. 'A. Sh., «Al-Riqābah al-Qaḍā'iyyah Ḍamānah min al-Ḍamānāt al-Lāḥiqah», *Majallat Jāmi'at Dūhūk lil-'Ulūm al-Insāniyyah* 8, no. 1 (2026): 201–225.
- [7] al-Baghawī, al-Ḥ. b. Mas'ūd, *Ma'ālim al-Tanzīl fī Tafsīr al-Qur'ān*, ed. M. al-Nimr et al., (Dār Ṭaybah, 1st ed., 1989).
- [8] Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (Free Press, 1985).
- [9] al-Bayhaqī, A. b. al-Ḥusayn, *Al-Sunan al-Kubrā*, ed. M. 'A. 'Aṭā, (Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 3rd ed., 2003).
- [10] al-Bayyātī, R. M. R., «Al-Sultāh al-Ta'dībiyyah fī al-Qānūn al-'Irāqī», *Majallat al-Nahrayn lil-'Ulūm al-Qānūniyyah* 12, no. 1 (2010): 335–353.
- [11] al-Bukhārī, M. b. Ismā'īl, *Al-Jāmi' al-Musnad al-Ṣaḥīḥ (Ṣaḥīḥ al-Bukhārī)*, ed. M. Z. al-Nāṣir, (Dār Ṭawq al-Najāh, 2001).
- [12] Burns, J. M., *Leadership*, (Harper & Row, 1978).
- [13] Fisher, R., & Ury, W., *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, (Houghton Mifflin, 1981).
- [14] Goleman, D., *Emotional Intelligence*, (Bantam Books, 1995).
- [15] al-Ḥulw, M. R., *Al-Qānūn al-Idārī*, (Dār al-Maṭbū'āt al-Jāmi'iyyah, 1996).
- [16] Ibn 'Ajībāh, A. b. Muḥammad, *Al-Baḥr al-Madīd fī Tafsīr al-Qur'ān al-Majīd*, ed. A. 'A. al-Qurashī Raslān, (Al-Hay'ah al-Miṣriyyah al-'Āmmah lil-Kitāb, 1999).
- [17] Ibn 'Āshūr, M. al-Ṭāhir, *Al-Taḥrīr wa-al-Tanwīr*, (Al-Dār al-Tūnisiyyah lil-Nashr, 1984).
- [18] Ibn Hishām, 'A. al-Malik, *Al-Sīrah al-Nabawiyyah*, ed. M. al-Saqqā et al., (Muṣṭafā al-Bābī al-Ḥalabī, 1955).
- [19] Ibn Kathīr, I. b. 'Umar, *Al-Bidāyah wa-al-Nihāyah*, ed. 'A. al-Turkī, (Dār Hajar, 1997).
- [20] Ibn Kathīr, I. b. 'Umar, *Tafsīr al-Qur'ān al-'Azīm*, ed. S. al-Salāmah, (Dār Ṭaybah, 2nd ed., 1999).

- [21] al-Jazā'irī, N. 'A., *Al-Qiyādah bayna al-Iṣlāḥ wa-al-Thawrah*, (Baghdād, Dār al-Kutub al-Ilmiyyah, 1st ed., 2026), ISBN: 978-9922-759-66-1.
- [22] al-Jazā'irī, N. 'A., «Al-Namūdhaj al-Mi'yārī li-Āyat 'Kalimat Sawā' wa-Taṭbīqātuh fī Idārat al-Nizā' al-Mu'assasī,» *Al-Itqān: Journal of Islamic Sciences and Comparative Studies* 11, no. 1 (2026): 43–70. <https://doi.org/10.31436/alitqan.v11i1.367>
- [23] al-Khafājī, 'A. 'A., *Uṣūl al-Ijrā'āt al-Jinā'iyah fī al-Tashrī' al-'Irāqī*, (Dār al-Thaqāfah lil-Nashr wa-al-Tawzī', 2020).
- [24] Khalīfah, Y. M. A., «Al-Tanāzul 'an al-Ḍamānāt al-Ijrā'iyah al-Muqarrarah lil-Khuṣūm,» *Majallat al-Huqūq* 15, no. 4 (2024): 33–50.
- [25] Lind, E. A., & Tyler, T. R., *The Social Psychology of Procedural Justice*, (Plenum Press, 1988).
- [26] Muslim, M. b. al-Ḥajjāj, *Al-Musnad al-Ṣaḥīḥ (Ṣaḥīḥ Muslim)*, ed. M. F. 'Abd al-Bāqī, (Dār Ihya' al-Turāth al-'Arabī, 1955).
- [27] al-Qurṭubī, M. b. Aḥmad, *Al-Jāmi' li-Aḥkām al-Qur'ān*, ed. 'A. al-Turkī, (Mu'assasat al-Risālah, 2006).
- [28] Quṭb, S., *Fī Zilāl al-Qur'ān*, (Dār al-Shurūq, 17th ed., 1412H).
- [29] al-Rāzī, F. al-Dīn, *Mafātīḥ al-Ghayb*, (Dār Ihya' al-Turāth al-'Arabī, 3rd ed., 1420H).
- [30] al-Sa'dī, 'A. al-Raḥmān, *Taysīr al-Karīm al-Raḥmān fī Tafsīr Kalām al-Mannān*, ed. 'A. al-Luwayḥiq, (Mu'assasat al-Risālah, 1st ed., 2000).
- [31] Sharīf, T. J., «Sulṭat Inqīdā' al-'Uqūbāt al-Ta'dībiyyah bayna al-Idārah wa-al-Qaḍā',» *Majallat al-Yarmūk* 23, no. 2 (2025): 175–201. <https://doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.08>
- [32] al-Shawkānī, M. b. 'Alī, *Faṭḥ al-Qaḍīr*, (Dār Ibn Kathīr & Dār al-Kalim al-Ṭayyib, 1st ed., 1414H).
- [33] al-Suyūfī, 'A. al-Raḥmān, *Lubāb al-Nuqūl fī Asbāb al-Nuzūl*, ed. 'A. al-Mahdī, (Dār al-Kitāb al-'Arabī, 2006).
- [34] al-Ṭabarī, M. b. Jarīr, *Jāmi' al-Bayān 'an Ta'wīl Āy al-Qur'ān*, ed. A. M. Shākir, (Mu'assasat al-Risālah, 2000).
- [35] al-Ṭabāṭabā'ī, M. Ḥ., *Al-Mīzān fī Tafsīr al-Qur'ān*, (Mu'assasat al-A'lamī lil-Maṭbū'āt, 1st ed., 1417H).
- [36] al-Ṭabrisī, al-F. b. al-Ḥasan, *Majma' al-Bayān fī Tafsīr al-Qur'ān*, ed. H. al-Rasūlī, (Dār al-Ma'rifah, 1993).
- [37] Tāj, 'A., «Al-Inḥirāf fī Isti'māl al-Sulṭah ka-Wajh min Awjuh Ilghā' al-Qarār al-Idārī,» *Dafātīr al-Siyāsah wa-al-Qānūn*, no. 16 (2017): 13–22.
- [38] al-Ṭūsī, M. b. al-Ḥasan, *Al-Tibyān fī Tafsīr al-Qur'ān*, ed. A. Ḥ. Qaṣīr al-'Āmilī, (Dār Ihya' al-Turāth al-'Arabī, 1956).

- [39] ‘Ulayyāt, M. N. I., «Ḥaqq al-Difā’ ka-Aḥad Ḍamānāt al-Muwazzaf al-‘Āmm fī al-Taḥqīq al-Idārī,» *Majallat al-Dirāsāt al-Qānūniyyah* 12, no. 3 (2025): 89–110.
- [40] al-Wāḥidī, ‘A. b. Aḥmad, *Asbāb al-Nuzūl*, ed. K. B. Zaghlūl, (Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 1991).
- [41] al-Zamakhsharī, M. b. ‘Umar, *Al-Kashshāf ‘an Ḥaqā’iq Ghawāmiḍ al-Tanzīl*, (Dār al-Kitāb al-‘Arabī, 3rd ed., 1987).
- [42] al-Zarkashī, B. al-Dīn, *Al-Burhān fī ‘Ulūm al-Qur’ān*, ed. M. Abū al-Faḍl Ibrāhīm, (Dār Ihya’ al-Kutub al-‘Arabiyyah, 1957).

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	khālid
د	d	دِين	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	ẓohor
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	وَعَدٌ	wa ^ʿ ada
هـ	h	هَدَفٌ	hadaf
ي	y	يُوسُفُ	Yūsuf

b. Short Vowel

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
اَ	a	كَتَبَ	kataba
اِ	i	عَلِمَ	ʿalima
اُ	u	غَلِبَ	ghuliba

c. Long Vowel

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
اَ ، اِ ، اِى	ā	عَالَمٌ ، فَتَى	ʿālam , fatā
يِ	ī	عَلِيمٌ ، دَاعِي	ʿalīm , dāʿī
وِ	ū	عُلُومٌ ، أُدْعُو	ʿulūm , ʿudʿū

d. Diphthong

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
أَوْ	aw	أَوْلَادٌ	aulād
أَيَّ	ay	أَيَّامٌ	ayyam
إِيَّ	iy	إِيَّاتُكَ	iyyāka