

ذُو الْقَرْنَيْنِ وَالْعَوْلَمَةُ الْعَادِلَةُ

نَمُودَجْ قُرْآنِيٌّ فِي الْإِدَارَةِ الْأَسْتِرَاطِيَّةِ وَحَوْكَمَةِ الْقُوَّةِ



تَأْلِيفُ: رَدَّادُ السَّلَامِيِّ

ذُو الْقَرْنَيْنِ وَالْعَوْلَمَةُ الْعَادِلَةُ

نَمُودَجٌ قُرْآنِيٌّ فِي الْإِدَارَةِ الْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَحَوْكَمَةِ الْقُوَّةِ

تَأْلِيفُ: رَدَّادُ السَّلَامِيِّ



هذا ليس كتابًا في “الإدارة الإسلامية” بالمعنى الوعظي المؤلف، بل كتابًا في النموذج القرآني للحكم الاستراتيجي العادل: كيف يتحرك القائد في عالم واسع، متعدد الشعوب، متفاوت القدرات، مضطرب المخاطر، ثم لا يصنع إمبراطورية نَهَب، بل يصنع عولمة رحيمة منضبطة بالعدل، والعلم، والتمكين، وحماية الضعفاء.

العولمة في نموذج ذي القرنين ليست تمددًا جغرافيًا فحسب، بل تمددًا في المسؤولية. وليست فتحًا للأسواق، بل فتحًا لمجالات العدل. وليست إدارة موارد فقط، بل إدارة قوة لا تفتك، ومعرفة لا تستعلي، وسلطة لا تنهب، وتقنية لا تنفصل عن الأخلاق.

والنص القرآني في سورة الكهف، في الآيات ٨٣-٩٨، يعرض قصة ذي القرنين بوصفه صاحب تمكين وسلطان وسفر بين الجهات، ثم يبرز بناء السد بوصفه مشروعًا مركبًا يجمع تشخيص الخطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وتعبئة الموارد، ونقل القدرة إلى المجتمع المحلي، وربط الإنجاز بالرحمة الإلهية لا بالغرور السياسي.

مقدمة

ليست قصة ذي القرنين في سورة الكهف خبرًا عن ملكٍ مضى، ولا زخرفة تاريخية في هامش الوحي، ولا مادةً مفتوحةً لفضول الباحثين عن الاسم والمكان والزمان فحسب؛ إنها، في عمقها القرآني، مشهدٌ من مشاهد التمكين حين يتطهر من الطغيان، والقوة حين تدخل في خدمة الرحمة، والسياسة حين لا تفقد بوصلتها الأخلاقية، والعمران حين لا يتحول إلى صنمٍ من حديدٍ ونحاس، بل يبقى شاهدًا على أن القدرة إذا لم تُربط بالله أفسدت صاحبها، وإذا لم تُربط بالعدل أفسدت العالم من حولها.

لقد منح الله ذا القرنين تمكينًا واسعًا، وآتاه من كل شيء سببًا، فكان امتحانه الحقيقي لا في مقدار ما أُعطي، بل في طريقة استعمال ما أُعطي. فالقرآن لا يُعجبنا بالقوة مجردة، ولا يحتفي بالامتداد الجغرافي لذاته، ولا يصنع من الفاتحين أساطير منفوخة، بل يضع القائد أمام سؤالٍ قاطع: ماذا تفعل حين تملك القدرة؟ هل تجعلها سلمًا إلى الرحمة، أم جسرًا إلى الاستعلاء؟ هل تحوّلها إلى عدلٍ يمشي بين الناس، أم إلى سلطانٍ يلتهم الضعفاء باسم النظام، والمصلحة، والاستقرار، والتمدين؟

ومن هنا تأتي فرادة ذي القرنين. إنه لا يظهر في النص رجلًا مأخوذًا بسحر القوة، بل عبدًا ممكنًا يعرف أن التمكين عاريةٌ مؤتمنة، وأن الأسباب لا تصير رشادًا إلا إذا سارت في ظل الهداية. ولذلك يتكرر في قصته معنى السبب: (فَاتَّبَعَ سَبَبًا)؛ وكأن القرآن يربّي العقل المؤمن على أن التدين لا يعني تعطيل

الأسباب، وأن الاستراتيجية لا تعني الانفصال عن الله، وأن الحركة في الأرض لا تكتمل بامتلاك الوسائل، بل بحسن توجيهها نحو غاية عادلة.

في عالمنا المعاصر كثر الحديث عن العولمة، وعن الإدارة الاستراتيجية، وعن الحوكمة، وعن التنمية، وعن أصحاب المصلحة، وعن إدارة المخاطر، وعن الأمن العابر للحدود. ولكن كثيرًا من هذه المفاهيم، حين تنفصل عن سؤال المعنى، تتحول إلى أدوات ناعمة لإعادة إنتاج الهيمنة. قد تتكلم لغة المشاركة، وهي تمارس الإقصاء. وقد ترفع شعار التنمية، وهي تستنزف الضعفاء. وقد تتحدث عن الأمن، وهي تبني الخوف. وقد تجعل التقنية عنوانًا للتقدم، بينما تفصلها عن الرحمة، فتغدو الآلة أقدر من الإنسان، وأفقر منه روحًا.

أما القرآن فيقدّم في قصة ذي القرنين صورة مختلفة: قائدًا عالمي الحركة، لكنه ليس إمبراطوري الروح؛ قويًا، لكنه لا يبتز؛ قادرًا، لكنه لا يستعلي؛ عارفًا بالأسباب، لكنه لا يعبدها؛ بانيًا لسيّد عظيم، لكنه لا ينسب المجد إلى ذاته، بل يقول في لحظة اكتمال المشروع: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**.

هذه الجملة وحدها تكفي لتأسيس نظرية كاملة في القيادة. فالإنجاز حين يُنسب إلى الرحمة لا يعود مجرد مشروع هندسي، بل يصبح أثرًا من آثار الأخلاق في المادة. وحين يعرف القائد أن ما بناه سيصير يومًا ما دكاء إذا جاء وعد الله، فإنه ينجو من وثنية الإنجاز، ومن غرور الاستراتيجية، ومن خرافة السيطرة الكاملة على المستقبل.

إن هذا الكتاب يحاول أن يقرأ قصة ذي القرنين قراءةً تجمع بين جلال النص القرآني وصرامة النظر الاستراتيجي المعاصر؛ لا ليجعل القرآن تابعًا للنظريات الحديثة، ولا ليبحث في الآيات عن مصطلحات مستوردة، بل ليكشف أن الوحي يمنح العقل أصولًا أعمق من المصطلح، وأبقى من المدرسة، وأعدل من النموذج الإداري حين ينفصل عن الهداية.

فنحن هنا لا نقول إن ذا القرنين كان “مديرًا استراتيجيًا” بالمعنى المؤسسي الضيق، بل نقول إن القصة تكشف نموذجًا أعلى لإدارة القوة في عالم متعدد: نموذجًا يبدأ من التمكين، ويمر باتباع الأسباب، ويحكم بالعدل، ويشرك الضعفاء في صناعة أمنهم، ويستخدم التقنية دون أن يفتتن بها، ثم يختم كل ذلك بالاعتراف أن الرحمة من الله، وأن وعد الله حق.

هذه هي العولمة العادلة كما يبينها القرآن:

ليست عولمة المركز الذي يبتلع الأطراف، بل عولمة العدل الذي يصل إلى الأطراف.

ليست عولمة السوق الذي يحوّل الإنسان إلى رقم، بل عولمة الرحمة التي ترى الإنسان قبل المورد.

ليست عولمة القوة التي تعبر الحدود لتستولي، بل عولمة المسؤولية التي تعبر الحدود لتحمي.

وليست عولمة الخلود الزائف، بل عولمة تعرف أن كل بناء في الأرض محدود، وأن الباقي حقًا هو ما كان لله، وبالله، وفي سبيل العدل الذي يحبه الله.

المقدمة الكبرى

حين يتحرك العدل في الجغرافيا

ليست الجغرافيا في قصة ذي القرنين مساحةً صامتةً يمرّ عليها ملكٌ عابر، وليست الجهات الثلاث التي بلغها — مغرب الشمس، ومطلعها، وما بين السدين — مجرد محطاتٍ في رحلةٍ تاريخية غامضة؛ إنها، في البناء القرآني، مسرحٌ كاشفٌ لحقيقة التمكين حين يُمنح لإنسانٍ لا تسكره القوة، ولا يضلّ به الاتساع، ولا يتحوّل عنده الامتداد في الأرض إلى شهوة سيطرة، بل يصير تكليفاً ثقيلاً، وسؤالاً أخلاقياً مفتوحاً: ماذا يفعل الإنسان إذا صار قادراً؟ كيف يتصرف حين تنهيا له الأسباب؟ هل يجعل العالم مجالاً للنهب، أم مجالاً لإقامة العدل؟ هل يتعامل مع الشعوب بوصفها موارد تابعة، أم بوصفها أماناتٍ إنسانية لها حق الحماية والإنصاف والرعاية؟

إن القرآن حين قال: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) لم يبدأ القصة باسم ذي القرنين، ولا بنسبه، ولا بجنسه، ولا بموقع مملكته، بل بدأها بحقيقة التمكين. وكأن الوحي يريد أن ينقل القارئ من فضول التاريخ إلى فقه النموذج؛ من السؤال: من هو؟ إلى السؤال الأعمق: كيف تصرف حين مُكِّن؟ لأن العبرة الكبرى ليست في معرفة الخريطة التي سار فيها، بل في معرفة البصيرة التي سار بها. فقد يملك الإنسان الأرض ثم يكون عبداً لشهوته، وقد يملك الأسباب ثم يعجز عن العدل، وقد تتسع سلطته حتى تبلغ الآفاق، ثم تضيق نفسه عن رحمة الضعفاء.

هنا تبدأ فرادة ذي القرنين.

إنه رجلٌ أُعطي القدرة، لكنه لم يجعل القدرة وثناً. أُعطي الأسباب، لكنه لم يعبد الأسباب. أُعطي الحركة في الأرض، لكنه لم يحوّل الأرض إلى ممتلك شخصي. أُعطي سلطة القرار، لكنه لم يلغ معيار الحق. أُعطي فرصة أن يأخذ من قومٍ ضعفاء مالاً لقاء حمايتهم، لكنه قال في طمأنينة القائد الذي لم تفسده الحاجة إلى المجد ولا الطمع في الخراج: (مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ).

هذه الجملة ليست جواباً مالياً فقط. إنها فلسفة كاملة في إدارة القوة. فالذي يملك تمكيناً من الله لا ينبغي أن يبتزّ حاجة الخائفين. والذي يعرف أن ما عند الله خير لا يحوّل أمن الناس إلى سوق. والذي يرى التمكين نعمة لا ملكية مطلقة، لا يتعامل مع المجتمعات الضعيفة كفرص استثمارية، بل كمسؤوليات أخلاقية.

ومن هنا يمكن أن نقرأ قصة ذي القرنين بوصفها تأسيساً قرآنياً لما يمكن أن نسميه: العولمة العادلة.

غير أن هذه العبارة تحتاج إلى تحرير. فالعولمة في الوعي المعاصر كثيراً ما اقترنت بتوسّع السوق، وهيمنة المركز، وانكشاف الحدود، وانتقال رأس المال، وتدفق المعلومات، وتحوّل العالم إلى شبكة واحدة. لكنها، في كثير من صورها، لم تكن عادلة. اقتربت الشعوب من بعضها تقنياً، لكنها تباعدت أخلاقياً. صار العالم قريةً واحدة، لكن ليس كل سكان القرية متساوين في الأمن، والغذاء، والصوت، والكرامة. امتلكت القوى الكبرى القدرة على الوصول إلى أقاصي الأرض، لكنها لم تحمل معها دائماً رحمة الوصول؛ بل

حملت أحياناً أدوات الهيمنة، ومقاييس الربح، ونماذج الإدارة التي تعرف كيف تستثمر الإنسان أكثر مما تعرف كيف تحفظه.

أما ذو القرنين، في النموذج القرآني، فيتحرك في الأرض بغير هذه الروح. هو عالمي الحركة، لكنه ليس إمبراطوري النفس. يصل إلى الأطراف، لكنه لا يمحو الأطراف. يواجه أقواماً مختلفين، لكنه لا يختزلهم في صورة واحدة. يرى الظالم، فيضع له حداً. ويرى المؤمن الصالح، فيعده بالحسنى. ويجد قومًا مستضعفين بين السدين، فلا يسخر من ضعف لغتهم، ولا من اضطراب قدرتهم، ولا من خوفهم أمام يأجوج ومأجوج، بل يسمع، ويفهم، ويقرر، ثم يبني معهم لا فوقهم.

وهنا يظهر الفرق بين عولمة عادلة وعولمة قاهرة.

العولمة القاهرة تجعل الآخر موضوعاً للإدارة.

أما العولمة العادلة فتجعله شريكاً في النجاة.

العولمة القاهرة تنظر إلى الضعيف بوصفه عبئاً أو سوقاً.

أما العولمة العادلة فتتنظر إليه بوصفه إنساناً يجب أن تستنهض قدرته.

العولمة القاهرة تأتي بالحل جاهزاً لتثبت تفوق المركز.

أما العولمة العادلة فتقول: **(فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ)**.

في هذه العبارة القصيرة تقيم القصة انقلاباً عميقاً في فهم القيادة. فذو القرنين لا يريد شعباً متفرجاً على خلاصه، ولا يريد ضحايا يصفقون لمنقذٍ خارجي، ولا يريد أن تتحول الحماية إلى علاقة تبعية دائمة. إنه يطلب منهم أن يدخلوا

في المشروع. أن يحملوا. أن يدفعوا. أن يجمعوا. أن يشاركوا في بناء السد. وبذلك لا يعطيهم أماناً فقط، بل يعيد إليهم معنى الفعل. لا ينقذهم من يأجوج ومأجوج وحدهم، بل ينقذهم من العجز الداخلي أمام الخطر الخارجي.

هذه نقطة حاسمة في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة: ليس النجاح أن تنجز المشروع نيابةً عن الناس، بل أن تبني معهم القدرة التي تجعلهم جزءاً من الحل. غير أن القرآن يقدم هذه الفكرة في صيغة أسمى، لأنها ليست مجرد “إدارة أصحاب مصلحة”، بل تربية مجتمع على المشاركة في دفع الفساد. فالناس لا يخرجون من الخطر بمجرد وجود قائد عظيم، بل يخرجون حين تتحول عظمة القائد إلى قدرة موزعة فيهم.

وهنا يصبح السد أكثر من جدار.

إنه مؤسسة أمنية.

ومشروع تنموي.

ونموذج حوكمة.

وتعبئة موارد.

وتقنية موظفة في خدمة الإنسان.

وتحالف بين القيادة والمجتمع.

وبرهان على أن القوة حين تتطهر بالرحمة لا تكتفي بأن تردم الفجوة بين

جبلين، بل تردم فجوة أخطر بين الضعف والقدرة، وبين الخوف والفعل،

وبين الاستغاثة والمشاركة.

ولذلك لم يقل ذو القرنين بعد اكتمال المشروع: هذا من حسن تدبيرى. ولم يقل: هذا ثمرة عبقريتى. ولم ينحت لنفسه تمثالاً في وعى القوم. قال: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّى)**.

هذه هي ذروة النموذج. فالإنجاز البشري يبلغ كماله الأخلاقي حين يعرف مصدر الفضل. لا حين يحتقر العمل، بل حين يضع العمل في موضعه. ولا حين ينكر السبب، بل حين لا ينسى رب السبب. ولا حين يزهد في التقنية، بل حين يحمي التقنية من الغرور. فالحديد والنحاس والنفخ والإفراغ والبناء المحكم كلها أسباب حاضرة، لكنها لا تنفصل عن الرحمة. كأن القصة تقول: إن الحضارة لا تُقاس بارتفاع جدرانها فقط، بل بالمعنى الذي بُنيت له تلك الجدران.

وقد يكون أخطر ما في الحضارة الحديثة أنها أحسنت بناء السدود، لكنها كثيراً ما فقدت معنى الرحمة. بنت أنظمة معقدة، وأسواقاً واسعة، ومؤسسات كبرى، وشبكات عابرة للقارات، لكنها حين فصلت الإنجاز عن السؤال الأخلاقي، صار التقدم قادراً على أن يخدم الظلم بالفاعلية نفسها التي يخدم بها العدل. فالآلة لا تمتلك ضميراً. والنظام لا يزكو بذاته. والاستراتيجية ليست خيراً بمجرد كونها استراتيجية. والحوكمة لا تكفي إذا تحولت إلى إجراءات بلا روح. والإدارة لا تتجو من الفساد إلا إذا كان في قلبها معيار يتجاوز المصلحة العاجلة.

من هنا تنبع الحاجة إلى قراءة قصة ذي القرنين قراءةً جديدة، لا تكرر ما قيل في تحديد شخصيته التاريخية فحسب، ولا تذوب في الخلافات حول مكان

السد، ولا تجعل القصة لغزاً جغرافياً فقط؛ بل تستخرج منها نموذجاً قرآنياً في إدارة العالم بالقيم. فالقرآن لم يحفظ هذه القصة ليشغلنا بماضٍ بعيد، بل ليضع أمامنا صورة القائد حين يجتمع له الاتساع والالتزان، والسلطة والتواضع، والقرار والرحمة، والتقنية والإيمان، والحزم والعدل.

إن ذا القرنين لا يعلمنا كيف نصل إلى أقصى الأرض فحسب، بل كيف لا نفقد أرواحنا حين نصل.

لا يعلمنا كيف نبني السدود فقط، بل كيف لا تتحول السدود إلى أصنام. لا يعلمنا كيف نحمي الناس من الفساد الخارجي فقط، بل كيف نحمي القوة نفسها من فسادها الداخلي.

وهذه، في تقديري، هي أعمق نواة في الكتاب:
أن القصة لا تعرض “قائداً ناجحاً” بالمعنى الإداري البارد، بل تعرض
قائداً ناجحاً من فتنه النجاح.

فكم من قائدٍ أسقطه ما فتح له.
وكم من مؤسسةٍ أفسدها ما مكّنها.
وكم من دولةٍ تحولت قوتها من حماية إلى افتراس.
وكم من مشروعٍ بدأ باسم التنمية ثم انتهى إلى صناعة التبعية.
وكم من تقنيةٍ ولدت لخدمة الإنسان ثم صارت أداةً لإذلاله.
وكم من عولمةٍ وعدت بتقريب العالم، فإذا بها تقرب السلع وتبعد العدالة.

أما ذو القرنين، فإنه يتحرك في الأرض كأن كل جهةٍ يذهب إليها تكشف امتحاناً جديداً في أخلاق التمكين. عند المغرب يظهر امتحان الحكم. عند المشرق يظهر امتحان التعامل مع الاختلاف والضعف الحضاري. وبين السدين يظهر امتحان الأمن، والتقنية، والمشاركة، وإدارة الخطر. ثم في الخاتمة يظهر الامتحان الأكبر: هل ينسب الإنسان الإنجاز إلى نفسه أم إلى رحمة ربه؟

ولذلك لا يصح أن تُقرأ القصة قراءة تجزيئية. إنها ليست ثلاث رحلات منفصلة، بل بناء متصاعد. تبدأ بالتمكين، ثم باتباع السبب، ثم بإدارة السلطة، ثم بفهم المجتمعات، ثم بحماية الضعفاء، ثم بتشديد الحل، ثم بالتواضع أمام وعد الله. كأنها منهج كامل في تحويل القوة إلى عدل، وتحويل الجغرافيا إلى أمانة، وتحويل الاستراتيجية إلى عبادة بمعناها الواسع: عبادة الاستخلاف، وحسن القيام بالحق، وردّ الفساد عن الناس.

إن هذا الكتاب ينطلق من هذا الأفق. لن يكون كتاباً في الوعظ الإداري، ولا محاولةً للإلباس المصطلحات الحديثة ثوباً قرآنياً زائفاً، ولا بحثاً يريد أن يجعل الوحي تابعاً لنظريات البشر. بل سيكون محاولةً لإقامة حوارٍ منهجي بين أصلٍ قرآني عالٍ وتجارب معرفية معاصرة في الإدارة الاستراتيجية؛ حوارٍ يحفظ للقرآن مقامه، ويمنح العقل الحديث فرصة أن يرى قصوره حين ينفصل عن الهداية.

فالنظريات المعاصرة تتحدث عن الموارد، والقدرات، وأصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، والحوكمة، وبناء المرونة، والاستدامة، والقيادة الخادمة،

والشراكات العابرة للحدود. وكل ذلك مهم. لكنه يظل ناقصًا إذا لم يُجب عن السؤال الأول: لمن تُدار القوة؟ وبأي معيار؟ ولأي غاية؟ وما الذي يمنع القادر من أن يجعل قدرته أداة تسلط حين يغيب الرقيب الداخلي؟ وما الذي يحمي الاستراتيجية من أن تصبح ذكاءً بلا ضمير؟

هنا يأتي النص القرآني لا ليعطي مصطلحًا بديلاً فقط، بل ليمنح القلب والعقل معياراً أعلى.

إنه يقول لنا من خلال قصة ذي القرنين:
امتلك السبب، لكن لا تنسَ رب السبب.
ابن القوة، لكن لا تجعلها فوق العدل.
أحمِ الضعفاء، لكن لا تصنع منهم تابعين.
استخدم التقنية، لكن اجعلها خادمة للرحمة.
اعبر الجغرافيا، لكن لا تبتلع الإنسان.
أنجز، لكن لا تُفتن بالإنجاز.
واعلم أن كل سببٍ، مهما اشتد، له أجل، وأن وعد الله هو الحقيقة التي لا تُدكّ.
هذه ليست قصةً عن الماضي وحده.

إنها مرآة للعالم اليوم.
مرآة للدول الكبرى.
وللمؤسسات العابرة للقارات.
وللمشاريع التنموية.
وللمنظمات الدولية.

وللقيادات السياسية.

وللشركات التقنية.

ولكل إنسان أُعطي شيئاً من القدرة، ثم وُضع أمام ضعيفٍ يحتاج إليه.

فكل تمكينٍ هو امتحان.

وكل سببٍ هو أمانة.

وكل سدٍّ نبنيه في الأرض يسألنا: هل بُني رحمةً، أم بُني خوفاً؟

هل حمى الإنسان، أم حمى مصالح الأقوياء؟

هل أشرك الضعفاء، أم استثمر ضعفهم؟

هل نسب الفضل إلى الله، أم جعل الإنسان يدور حول نفسه كأنها مصدر

الوجود؟

من هنا تبدأ رحلتنا مع ذي القرنين.

لا لنبحث عن الملك الغائب في بطون التاريخ فقط، بل لنبحث عن المعنى

الحاضر في قلب الوحي.

لا لنرسم خريطة طريقه فحسب، بل لنستخرج خريطة العدل في حركته.

لا لنقف عند السد بوصفه بناءً مادياً، بل لنقرأه بوصفه علامةً كبرى على أن

العالم لا يصلح بمجرد القوة، ولا بمجرد التقنية، ولا بمجرد الإدارة، بل

يصلح حين تجتمع القوة بالرحمة، والتقنية بالتواضع، والإدارة بالهداية،

والتمكين بالعدل.

وهذا هو سؤال الكتاب كله: كيف بنى ذو القرنين نموذجاً للعولمة العادلة؟

والجواب الأولي:

بنى ذلك حين جعل حركته في الأرض تابعةً لله، لا لنفسه؛ وحين جعل القوة خادمةً للضعيف، لا سيدةً عليه؛ وحين جعل التقنية أداة رحمة، لا وثن حضارة؛ وحين جعل الشراكة طريقًا إلى الأمن، لا الخطابة طريقًا إلى السيطرة؛ وحين ختم إنجازَه العظيم بكلمةٍ تهدم غرور كل إدارةٍ لا تعرف الله: ﴿هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي﴾.

الفصل الأول

من سؤال التاريخ إلى سؤال النموذج

لماذا قصَّ القرآن خبر ذي القرنين؟

حين سألوا النبي ﷺ عن ذي القرنين، كان السؤال في ظاهره سؤالاً عن خبرٍ غائب، عن رجلٍ مضى في الزمن، واتسعت حركته في الأرض، وارتبط اسمه بالتمكين والسدِّ ويأجوج ومأجوج؛ غير أن القرآن لم يُجب بالطريقة التي يطلبها فضول التاريخ عادة. لم يذكر نسبه. لم يحدد قومه. لم يرسم خريطته. لم يجعل القصة أرشيفاً سياسياً. بل قال: **(سَأْتَلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا)**.

وهذه العبارة تضع القارئ منذ البداية أمام منهج قرآني بالغ الدقة. فالذي سيُتلى ليس كل شيء عن ذي القرنين، بل ذكرٌ منه. أي القدر الذي يحتاجه الإنسان للهداية، لا القدر الذي يشبع فضوله. القرآن لا يفتح الماضي ليجعل النفس تتسكع في أطلاله، بل يفتح منه ما يصنع بصيرةً في الحاضر. لا يقول كل ما يمكن أن يُقال، بل يقول ما يجب أن يبقى. ولهذا كان الصمت القرآني عن بعض التفاصيل جزءاً من الهداية، لا نقصاً في البيان؛ لأن الوحي لا يعلمنا كل ما نرغب في معرفته، بل يعلمنا ما نحتاج إليه لنستقيم.

ومن هنا تبدأ القراءة العميقة للقصة.

فالقرآن لم يُرد أن يقدم ذا القرنين بوصفه شخصيةً تاريخيةً تصلح للجدل حول الاسم والموقع، بل بوصفه نموذجًا. والنموذج في القرآن أوسع من الشخص. الشخص يمضي، أما النموذج فيبقى. الشخص له ظرفه، أما النموذج فله قابليته أن يعبر الأزمنة. الشخص يُبحث عنه في الوثائق، أما النموذج فيُبحث عنه في السنن. ولذلك فإن أخطر خطأ في قراءة القصة أن نحصرها في السؤال: من كان ذو القرنين؟ مع أن السؤال الأوسع هو: ماذا أراد الله أن يعلمنا من خبره؟

إن القرآن لا يمنع البحث التاريخي، ولكنه يضبط منزلته. فالتاريخ نافع حين يخدم المعنى، وخطرٌ حين يحجب المعنى. وقد يتحول البحث في هوية ذي القرنين إلى ستارٍ كثيف يمنعنا من رؤية جوهر القصة: رجلٌ مكَّنه الله، فامتحنه بالقدرة؛ وآتاه الأسباب، فامتحنه بطريقة اتباعها؛ ووسَّع له في الأرض، فامتحنه في تعامله مع المختلفين والضعفاء والمفسدين؛ ثم أظهر على يديه إنجازًا عظيمًا، فامتحنه في نسبته: أهي إلى النفس أم إلى رحمة الله؟ هذه هي البنية الحقيقية للقصة:

تمكين، فأسباب، فحركة، فحكم، فاختراف، فخطر، فبناء، فتوحيد.

إنها ليست حكاية ملك، بل امتحان سلطان. وليست رحلة في الجهات، بل رحلة في أخلاق القوة. وليست قصة سدٍ فقط، بل قصة الحدّ الذي يجب أن يوضع بين القدرة والغرور، وبين التقنية والفساد، وبين الضعف والاستغلال، وبين الأمن والهيمنة.

لقد بدأ القرآن القصة من كلمة واحدة تكاد تكون مفتاحها كله: **(إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ)**.

والتمكين هنا ليس زينة سياسية، ولا مجرد انتصار عسكري، ولا نفوذًا إداريًا بمعناه الضيق. إنه قدرة شاملة: مجال للحركة، وأدوات للفعل، وسلطان للقرار، ومعرفة بالأسباب، وقابلية لترتيب الواقع. لكنه تمكينٌ مسندٌ إلى الله: **(إِنَّا مَكَّنَّا)**. وهذه الإضافة تغيّر معنى القوة من جذره. فمن رأى التمكين من نفسه استعلى به، ومن رآه من الله خاف منه. ومن عدّه استحقاقًا شخصيًا تحوّل إلى طاغية، ومن عدّه أمانةً ربانيةً صار أقرب إلى العدل.

ولذلك لا تبدأ القصة بمدح ذي القرنين، بل ببيان فعل الله فيه. فالفاعل الأول في الحقيقة هو الله. هو الذي مكّن. وهو الذي أتى الأسباب. وذو القرنين يظهر بعد ذلك عبدًا ممتحنًا بما أُعطي. وهذه مسألة شديدة الأهمية في بناء نظرية القيادة القرآنية: القائد لا يُقرأ من زاوية ما يملك فقط، بل من زاوية وعيه بمصدر ما يملك. فإن كانت القوة عنده من الله انكسرت فيها شهوة التألّه، وإن كانت من النفس تكاثرت حولها أوهام العظمة.

وهذا ما تفتقده كثير من نظريات الإدارة حين تنظر إلى القوة من جهة الفاعلية وحدها. تسأل: كيف نمتلك؟ كيف ننافس؟ كيف نوثر؟ كيف نوسّع الحصة؟ كيف ندير أصحاب المصلحة؟ كيف نقلل المخاطر؟ وهذه أسئلة نافعة في مجالها، لكنها لا تكفي. السؤال القرآني أسبق وأعمق: كيف لا تفسدك القدرة حين تملكها؟ كيف تبقى عادلاً حين تستطيع أن تظلم؟ كيف تتصرف مع

الضعيف حين لا يملك أن يردك؟ كيف تضع الحدود للقوة من داخل القلب قبل أن تضعها القوانين من الخارج؟

ذو القرنين يقدم جوابًا عمليًا.

فهو حين بلغ مغرب الشمس، وجد قومًا، وجاءه الخطاب: (قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا).

هذا ليس تفويضًا للهوى، بل كشفٌ لامتحان السلطة. كأن القدرة حين تبلغ ذروتها تُسأل: أيُّ ميزانٍ ستختار؟ هل ستجعل الناس كتلة واحدة تحت سطوتك، أم ستميز بين الظالم والصالح؟ فجاء جوابه مؤسسًا على معيار أخلاقي واضح: (أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نَعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكَرًا ۝ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ وَسَنُقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا).

إنه لا يمارس سلطة عمياء. لا يبطش بالجميع. لا يتساهل مع الظلم باسم السلام. لا يساوي بين المفسد والمصلح. ولا يجعل القوة بلا قانون. لقد أدخل التمكين في نظام أخلاقي: الظلم له ردع، والصلاح له إكرام، والإنسان لا يُعامل بحسب ضعفه أو قوته فقط، بل بحسب موقفه من الحق والعمل.

في هذا الموضع يظهر أن العدل ليس عاطفة رخوة. العدل في القرآن حازم. يرحم لكنه لا يميع الحدود. يحسن لكنه لا يفتح الطريق للمفسدين. وهذا مهم في بناء “العولمة العادلة”، لأن العولمة التي لا تملك معيارًا للظلم تتحول إلى

شبكة مفتوحة للفساد. والعالم الذي يساوي بين المعتدي والضحية باسم الحياد ليس عالمًا عادلاً، بل عالم فقد شجاعة الحكم الأخلاقي.

ثم ينتقل ذو القرنين إلى مطلع الشمس، فيجد قومًا على حالٍ مختلف: ﴿وَجَدَهَا تَطْلُعُ عَلَى قَوْمٍ لَمْ نَجْعَلْ لَهُمْ مِنْ دُونِهَا سِتْرًا﴾.

هنا لا يذكر القرآن عقوبة ولا بناء سدّ ولا معاهدة. يذكر حالًا إنسانيًا مكشوفًا. قومًا في بيئة عارية، أو في حالة حضارية محدودة، أو في وضعٍ لا يملكون فيه ما يستترهم من أثر الشمس. والمهم هنا أن ذا القرنين لا يُعرض في النص بوصفه مستعليًا عليهم. لا يسخر من بدائيتهم، ولا يحوّل اختلافهم إلى ذريعة للهيمنة، ولا يمحوهم باسم التمدين.

وهذه لمحة دقيقة في فقه الاختلاف الحضاري. فالقائد العالمي لا يلتقي بنمط واحد من البشر. سيجد مجتمعات ذات قوة، وأخرى ذات ضعف. مجتمعات ذات لغة واضحة، وأخرى لا يكاد يفهم قولها. مجتمعات منظمة، وأخرى مهددة. فهل يفرض عليها جميعًا نموذجًا واحدًا؟ هل يقيسها كلها بمقياس المركز الذي جاء منه؟ هل يرى نفسه معيار الإنسان الكامل، وما عداه هوامش ناقصة؟

ذو القرنين لا يفعل ذلك. وهذا من أرفع ما في القصة. فالقرآن يعلمنا أن العالمية العادلة ليست توحيدًا قسريًا للبشر، بل قدرة على التعامل مع تنوعهم دون ظلم. أن تصل إلى قومٍ مختلفين لا يعني أن تلغي اختلافهم. وأن ترى نقصًا في أسبابهم لا يعني أن تحتقر إنسانيتهم. وأن تملك من القوة ما لا يملكون لا يعني أن تجعل قوتك حجةً عليهم.

ثم تأتي المحطة الثالثة، وهي أعمق المحطات إداريًا واستراتيجيًا: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا﴾.

القوم هنا يعانون ضعفين: ضعفًا في الاتصال، وضعفًا أمام الخطر. لا يكادون يفقهون قولًا، ومع ذلك استطاعوا أن يوصلوا رسالتهم: ﴿يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا﴾.

هذه الآية تكشف بداية العلاقة بين القائد العالمي والمجتمع المهدد. القوم يعرفون الخطر، لكنهم لا يملكون القدرة الكافية لدفعه. يملكون إدراك المعاناة، ولا يملكون هندسة الحل. ولذلك عرضوا المال. كأنهم قالوا: نحن لا نملك إلا أن ندفع لك مقابل أمننا.

هنا تتجلى أخلاق ذي القرنين. كان يمكن أن يقبل. بل كان يمكن، بمنطق المصالح، أن يفرض أكثر مما عرضوا. الخوف يدفع. والضعف يساوم من أسفل. والمحتاج يقبل شروط القوي. هذه هي اللحظة التي تفضح حقيقة القائد: هل يرى ضعف الناس فرصة للربح، أم بابًا للرحمة؟

فقال: ﴿مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾.

ما أعظم هذه الجملة في علم الإدارة قبل الأخلاق. إنها تُسقط منطق “استخراج القيمة” حين يكون الطرف الآخر عاجزًا. تمنع القائد من تحويل الحاجة إلى سلعة. تضع بين القوة والربح حاجزًا من التقوى. كأن ذا القرنين يقول: لست

محتاجًا إلى خراجكم لأقوم بما يجب. ما أعطاني الله من التمكين خير مما تعرضونه. ليست المسألة صفقة. إنها مسؤولية.

لكنه، في اللحظة نفسها، لا يحولهم إلى متلقين سلبيين، بل يقول: **(فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ)**.

وهنا يكتمل جمال النموذج. فهو يرفض مالهم، لكنه لا يعفيهم من الفعل. يرفع عنهم الاستغلال، ولا يتركهم في العجز. لا يأخذ منهم خراجًا، ولكنه يطلب منهم قوة. وهذا فارق بالغ: المال قد يصنع علاقة تبعية، أما المشاركة فتصنع علاقة قدرة. المال يجعلهم زبائن في مشروع الأمن، أما العمل فيجعلهم شركاء في بنائه.

هذه هي النقلة من “الحماية الخارجية” إلى “التمكين المحلي”. ومن “المنقذ الفرد” إلى “المجتمع المشارك”. ومن “المساعدة التي تترك الضعيف ضعيفًا” إلى “المساعدة التي تستنفر قوته الكامنة”. وهذا، في لغة الإدارة المعاصرة، أقرب إلى بناء القدرات، وإدارة أصحاب المصلحة، وحوكمة المشاريع المشتركة، والتنمية التشاركية. لكنه في القرآن أعمق من كل ذلك، لأنه مشدود إلى مقصد الرحمة، لا إلى كفاءة الإنجاز فحسب.

ثم تبدأ هندسة المشروع:

(آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ). إنه يحدد المورد.

(حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ). إنه يراعي الجغرافيا.

(قَالَ انْفُخُوا). إنه ينظم العمل.

(حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا). إنه يضبط التحول التقني.

(قَالَ آتُونِي أَفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا). إنه يحسن تقوية البناء.

في هذه الآيات تتجاوز القيادة والهندسة، الرؤية والتنفيذ، التخطيط والتعبئة، التقنية والعمل الجماعي. ليست القصة وعظًا مجردًا. إنها حركة مادية دقيقة. حديد. نار. نفخ. قطر. صدفان. سد. ردم. ثم نتيجة عملية: (فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا).

لقد نجح المشروع. لكنه لم ينجح لأنه كان قويًا فقط، بل لأنه كان مناسبًا لطبيعة الخطر. فالتهديد هنا يحتاج حاجزًا لا يتجاوز علوًا ولا يُخترق نَقْبًا. فجاء الحل مطابقًا للخطر. وهذه من أصول التفكير الاستراتيجي: أن لا يكون الحل استعراضًا للقدرة، بل استجابة دقيقة للمشكلة. فالقيادة الفاشلة قد تبني شيئًا عظيمًا لا علاقة له بالحاجة. أما القيادة الراشدة فتبني ما يكفي، في الموضع الصحيح، وبالمواد المناسبة، وبمشاركة المعنيين، وبغاية أخلاقية واضحة.

لكن ذروة القصة لا تقع عند نجاح السد. بل تقع بعده مباشرة: (قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

هنا يصعد النص من الهندسة إلى التوحيد. كأن القرآن يخشى على الإنسان من لحظة النجاح أكثر مما يخشى عليه من لحظة العجز. فالضعيف قد يدعو الله، أما الناجح فقد ينسى. والمكسور قد يعرف حاجته، أما المنتصر فقد يظن نفسه أصل الفعل. لذلك جاءت كلمة ذي القرنين لتردّ الإنجاز إلى موضعه: هذا ليس مجدي المطلق، ولا خلودي، ولا أسطوري. هذا رحمة من ربي.

ثم يضيف: (فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا).

وهذه الجملة تفتح المعنى على أفق الآخرة والسنن الكبرى. فالسد، مع عظمتها، ليس أبدياً. والتقنية، مع قوتها، ليست مطلقة. والأمن، مع ضرورته، ليس ضماناً نهائياً. كل شيء في الأرض مشروط بالأجل. كل بناء، مهما اشتد، يقف تحت وعد الله. وهذا لا يضعف العمل، بل يطهره. لا يقول للإنسان: لا تبني، بل يقول له: ابن ولا تؤله ما بنيت. لا تترك الأسباب، ولكن لا تجعلها نهاية الإيمان. لا تهمل الأمن، ولكن لا تظن أن الأمن كله في الحديد.

بهذا الختم العظيم يتحول ذو القرنين من قائد ناجح إلى قائد موحّد. ومن مهندس سد إلى مهندس وعي. ومن صاحب مشروع إلى صاحب أدب مع الله. فالعالم لا يحتاج فقط إلى من يبني الجدران، بل إلى من يعرف أن الجدران لا تنقذ الإنسان من قدر الله، ولا تغنيه عن هدايته، ولا تمنحه خلوداً خارج وعده.

ومن هنا نفهم لماذا قصّ القرآن خبر ذي القرنين.

قصّه لأنه يضع أمام الإنسانية نموذجاً نادراً في إدارة التمكين.

قصّه لأن القوة إذا لم تُهذَّب بالوحي صارت فتنة كبرى.

قصّه لأن العالم يحتاج إلى قادة يعبرون الجغرافيا دون أن يبتلعوا الإنسان.

قصّه لأن الضعفاء يحتاجون إلى حماية لا تستغلهم.

قصّه لأن التقنية تحتاج إلى رحمة تسكن معناها.

قصّه لأن الإنجاز يحتاج إلى تواضع يحميه من التحول إلى صنم.

وقصّه لأن كل عصر له يأجوجه ومأجوجه، وله سدوده، وله أقوامه

الخائفون، وله قاداته الممكّنون، وله امتحانه القديم المتجدد: هل تكون القوة رحمة أم فتنة؟

إن القصة، بهذا المعنى، ليست تاريخًا منتهيًا، بل معيارًا باقياً.

كل مؤسسة تملك قدرةً واسعة تستطيع أن ترى نفسها في مرآة ذي القرنين.
كل دولة عظمى تستطيع أن تسأل: هل نعبر العالم بالعدل أم بالمصلحة العارية؟

كل منظمة تنموية تستطيع أن تسأل: هل نشرك الضعفاء أم نصنع منهم جمهورًا للامتنان؟

كل شركة تقنية تستطيع أن تسأل: هل نبني سدود حماية أم أدوات سيطرة؟
كل قائد يستطيع أن يسأل: هل أقول بعد الإنجاز: هذا من ذكائي، أم أقول: (هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)؟

ولذلك كان سؤال التاريخ مهمًا، لكنه ليس الأهم.

قد نختلف في تحديد ذي القرنين.

وقد يطول البحث في موضع السد.

وقد تتعدد الروايات في تفاصيل الرحلة.

لكن المعنى الذي أبقاه القرآن لا يختلف: أن التمكين إن لم يتحول إلى عدل صار خطرًا، وأن السبب إن لم يُتبع ببصيرة صار عبثًا، وأن القوة إن لم تخدم الضعفاء صارت افتراءً، وأن التقنية إن لم تسكنها الرحمة صارت معدنًا باردًا، وأن الإنجاز إن لم يُردّ إلى الله صار بابًا من أبواب الغرور.

هذا هو الدرس الأول.

القرآن لم يقصّ خبر ذي القرنين ليملأ فراغاً في الذاكرة، بل ليؤسس بصيرةً
في إدارة القدرة.

ومن هذه البصيرة يبدأ الكتاب.

الفصل الثاني

التمكين بوصفه رأس مالٍ استراتيجيًا

حين لا تكون القوة ملكًا للإنسان بل أمانةً عليه

يفتح القرآن خبر ذي القرنين بقوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾.

هذه الآية ليست مدخلًا سرديًا عابرًا. إنها الجذر الذي ستنبت منه القصة كلها. فقبل أن نرى ذا القرنين يتحرك، ويحكم، ويبني، ويواجه الخطر، ويقيم السد، يضع القرآن بين أيدينا حقيقة أولى: أن الرجل لم يبدأ من فراغ. لقد مُكِّنَ له. أُعطي قدرة. فُتحت له مجالات الفعل. وُضعت بين يديه أسباب كثيرة. صار قادرًا على الحركة في الأرض، وعلى ترتيب الواقع، وعلى تحويل النية إلى مشروع، والرؤية إلى قرار، والقرار إلى أثر.

غير أن القرآن لا يقول: “كان قويًا”، بل يقول: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ﴾. وهذه الصياغة وحدها تعيد بناء معنى القوة من أساسه. فالتمكين ليس شيئًا صعد من ذات الإنسان وحدها، ولا ثمرةً نهائيةً لعبقريته المجردة، ولا ملكية مطلقة يتصرف فيها كما يشاء؛ إنه عطاء من الله. والعطاء حين يُنسب إلى الله يتحول في وعي صاحبه من مفخرة إلى أمانة، ومن امتياز إلى ابتلاء، ومن سلطة إلى مسؤولية.

هنا يضع القرآن أول قاعدة في الإدارة الاستراتيجية العادلة:

ليست المشكلة في امتلاك القوة، بل في المعنى الذي يحكم امتلاكها.

فقد يملك الإنسان الموارد ثم ينهب بها.

وقد يملك المعرفة ثم يخدع بها.

وقد يملك التنظيم ثم يطغى به.

وقد يملك التقنية ثم يحولها إلى قيدٍ ناعم على البشر.

وقد يملك شبكة علاقات واسعة ثم يجعلها طريقاً للابتزاز والسيطرة.

ليست الموارد بذاتها ضماناً للرشد. الموارد لا تملك ضميراً. والقدرات لا تهتدي من تلقاء نفسها. والأسباب، مهما كثرت، قد تكون طريقاً إلى الإصلاح أو طريقاً إلى الفساد. إنما الذي يصنع الفارق هو البوصلة التي تقود السبب، والمعيار الذي يضبط التمكين، والوعي الذي يرى القوة وديعة لا غنيمة.

ومن هنا يختلف النموذج القرآني عن التصورات الإدارية التي تختزل النجاح في امتلاك “الموارد والقدرات” ثم تسأل: كيف نحولها إلى ميزة تنافسية؟ القرآن لا يلغي هذا السؤال، لكنه يسبقه بسؤال أعمق: كيف نحول التمكين إلى عدل؟ كيف نحول القدرة إلى رحمة؟ كيف نمنع السبب من أن ينفصل عن المقصد؟ وكيف نضمن أن القوة التي أُعطيت للإنسان لا تعيد تشكيل قلبه على هيئة ما يملك؟

في الفكر الاستراتيجي المعاصر، تُعد الموارد أساساً مهماً لبناء التفوق. المؤسسة لا تتجح بمجرد الرغبة، بل بما تملكه من معرفة، وكفاءات،

وأنظمة، وعلاقات، ورأس مال، وقدرة على التعلم والتكيف. هذا صحيح في عالم الإدارة. لكنه ناقص إذا ترك بلا أصل أخلاقي. فكم من مؤسسة عظيمة الموارد صارت عظيمة الضرر. وكم من دولة امتلكت أسباب القوة ثم جعلت العالم حقلاً لتجاربها. وكم من مشروع حمل اسم التنمية، بينما كان في باطنه تنظيمًا أنيقًا لاستخراج المنافع من الضعفاء.

أما في قصة ذي القرنين، فالتمكن يبدأ من الله، ويتحرك بالأسباب، وينتهي إلى الرحمة. هذه السلسلة هي التي تمنحه عدالته:

مصدر التمكين: الله.

أداة التمكين: الأسباب.

غاية التمكين: العدل والرحمة.

فإذا اختلّ المصدر ولد الغرور.

وإذا اختلت الأداة ولد العجز أو الفوضى.

وإذا اختلت الغاية ولد الطغيان.

ولهذا لا يكفي أن نقول إن ذا القرنين كان قائدًا قويًا. بل الأدق أن نقول: كان قائدًا أُعطي القوة ولم يسمح لها أن تعيد تعريفه. لم يصبح عبدًا لما مكن فيه. لم تتحول قدرته إلى مركز روحي بديل. ظل يرى فوق التمكين ربًّا ممكنًا، وفوق الإنجاز وعدًا حقًا، وفوق السد رحمةً لا تتبع من الحديد، بل من الله الذي سخر الحديد.

إن التمكين في الآية جاء واسعاً:
(فِي الْأَرْضِ).

وهذه السعة ذات معنى. لم يكن تمكيناً محصوراً في زاوية صغيرة، بل تمكيناً ذا امتداد جغرافي وسياسي وحضاري. وحين تتسع دائرة القدرة يتسع معها الامتحان. فالقائد الصغير قد يظلم في حدود ضيقة، أما القائد الممكن في الأرض فإن عدله أو ظلمه يصنع آثاراً ممتدة. كلما كبرت القدرة كبر الحساب. وكلما اتسعت الوسائل اشتدت الحاجة إلى الضمير. وكلما صار القرار عابراً للحدود صار الخطأ عابراً للحدود أيضاً.

ولهذا كان ذو القرنين نموذجاً مناسباً للحديث عن العولمة العادلة. لأنه لم يكن قائداً محلياً ساكناً، بل صاحب حركة واسعة. يصل إلى مغرب الشمس. يصل إلى مطلعها. يصل إلى ما بين السدين. يلتقي بأقوام مختلفين. يتعامل مع حالات متعددة. ومع ذلك لا نراه يستنسخ نموذجاً واحداً على الجميع، ولا يحول امتداده في الأرض إلى قانون ابتلاع شامل. لقد امتلك ما يشبه “القدرة العالمية”، لكنه مارسها بمنطق المسؤولية لا بمنطق الهيمنة.

والفرق بين المسؤولية والهيمنة دقيق وخطير.

المسؤولية ترى القدرة باباً لخدمة الحق.
أما الهيمنة فتري القدرة إذناً بإعادة تشكيل العالم على صورة القوي.

المسؤولية تسأل: ماذا يحتاج الناس؟
أما الهيمنة فتسأل: ماذا أستطيع أن آخذ منهم؟

المسؤولية تحمي الضعيف دون أن تلغيه.
أما الهيمنة فتحميه أحياناً لكي تملكه دائماً.

في نموذج ذي القرنين لا نجد هذه الروح الاستحواذية. حين يصل إلى القوم المستضعفين، لا يتعامل معهم كسوق أمنية. لا يحوّل خوفهم إلى دخل. لا يبني السد مقابل خراج يضمن له تبعيتهم. يقول: **(مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ)**.

هذه العبارة تعود بنا إلى أصل التمكين. فهو لا يقول: ما أملكه خير. بل يقول: **ما مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي**. أي إن الوعي بمصدر القوة ظل حاضراً عند لحظة العرض المالي. لم تضعف الذاكرة الإيمانية أمام فرصة الربح. لم يقل: هذه صفقة نافعة. بل رأى في تمكين الله له ما يغنيه عن استغلال حاجتهم. من كان يرى نعمته من الله لا يمدّ يده إلى خوف الضعفاء.

وهذا درس استراتيجي بالغ العمق:

القوة العادلة لا تبحث عن العائد في كل موضع.

هناك مواضع يكون أخذ المقابل فيها سقوطاً أخلاقياً، وإن كان مباحاً في ظاهر التعاقد.

وهناك مواقف يكون تحويل الحاجة إلى صفقة نوعاً من الاستغلال، وإن جاء في صورة اتفاق.

وهناك ضعفٌ إنساني ينبغي أن يُقابل بالنجدة، لا بالفاتورة.

إن الإدارة الحديثة تتحدث كثيراً عن “خلق القيمة”، لكن القرآن يضيف سؤالاً حاسماً: قيمة لمن؟ وبأي ثمن؟ وهل يجوز أن تُخلق القيمة للمركز القوي من

هشاشة الطرف الضعيف؟ هل يصح أن نسمي الربح نجاحًا إذا كان قائمًا على خوف الناس، أو جهلهم، أو عجزهم، أو اضطرارهم؟

ذو القرنين يجيب بالفعل لا بالشعار. يرفض الخراج، لكنه لا يعطل المشروع. يتجاوز المال، لكنه لا يتجاوز المشاركة. يقول: (فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ).

وهذا يعني أن التمكين عنده ليس احتكارًا للقدرة، بل توزيعٌ لها. القائد العظيم لا يحتفظ بكل الفعل في يده ليبقى الآخرون متعلقين به. القائد الراشد يستخرج من الناس ما يمكن أن ينهضوا به. يجعلهم طرفًا في الحل. لا يشتري صمتهم بالحماية، ولا يشتري إعجابهم بالإنجاز، بل يعيد إليهم كرامة المساهمة.

وهذه من أرقى صور رأس المال الاستراتيجي: بناء القدرة في الآخرين.

فالموارد ليست حديدًا ونحاسًا فقط.

الموارد أيضًا: ثقة الناس.

وانضباطهم.

واستعدادهم للعمل.

وإحساسهم بأن المشروع مشروعهم.

وقدرتهم على حمل جزء من العبء.

وتحوّلهم من جماعة خائفة إلى جماعة مشاركة.

قد تبني جدارًا بالحديد، لكنك لا تبني أمناً مستقرًا إلا بالثقة. وقد تجمع المواد، لكنك لا تصنع مشروعًا ناجحًا إذا بقي الناس خارجه. وقد تأتي بحلٍ عظيم من فوق، لكنه يظل هشًا إذا لم يملكه من يعيشون تحته. ولهذا طلب ذو القرنين

القوة منهم. لم يكن محتاجًا إلى أموالهم، لكنه كان محتاجًا إلى مشاركتهم، لا لعجزٍ فيه، بل لحكمةٍ في بناء المشروع.

إنه لا يريد سدًا يحميهم فقط. يريد مجتمعًا يخرج من تجربة السد وهو أكثر قدرةً على الفعل.

ومن هنا نرى أن التمكين في القصة ليس رأسماليًا فرديًا، بل رأسماليًا تحويليًا. قوة القائد تتحول إلى قدرة مجتمعية. علمه يتحول إلى مشروع. سلطته تتحول إلى حماية. أسبابه تتحول إلى أمن. ورفضه للخراج يتحول إلى درسٍ في نزاهة القيادة. ثم إرجاعه الإنجاز إلى رحمة الله يتحول إلى تطهيرٍ لمعنى النجاح.

وهنا ينبغي أن نقف عند قوله تعالى: **(وَأَتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)**.

السبب في اللغة طريقٌ موصل، وأداةٌ تربط بين مطلوبٍ ومقدماته. والقرآن لا يقدم ذا القرنين كرجلٍ خارقٍ يتجاوز السنن، بل كرجلٍ يعرف كيف يتبع الأسباب. وهذا مهم جدًا. فالنموذج القرآني لا يمجد العجز باسم التوكل، ولا يحتقر التخطيط باسم الإيمان، ولا يدعو إلى انتظار المعجزة مع القدرة على العمل. لقد آتاه الله الأسباب، ثم قال: **(فَاتَّبَعَ سَبَبًا)**.

أي إن العطاء الإلهي قابله فعلٌ بشري. التمكين لا يلغي السعي. والهداية لا تعطل الإدارة. والإيمان لا يناقض التنظيم. بل القائد المؤمن أحق الناس بإتقان السبب؛ لأنه يعلم أن السبب منحة، وأن التفريط فيه سوء أدب مع من آتاه.

لكن اتباع السبب شيء، وعبادة السبب شيء آخر.

ذو القرنين يتبع السبب، لكنه لا يذوب فيه. يأخذ بالحديد والنحاس والنار والعمل الجماعي، ثم يقول: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**. هذه هي المعادلة الدقيقة التي يحتاجها العقل المسلم في الإدارة: أن يعمل كأن السبب مطلوب، وأن يتواضع كأن السبب لا يستقل بشيء دون الله. فلا عجز متواكل، ولا غرور مادي. لا تعطيل للسنن، ولا تأليه لها.

وفي هذه المعادلة تتشكل “الإدارة التوحيدية” إن صح التعبير: إدارة ترى الواقع، وتدرس البيئة، وتحشد الموارد، وتبني النظم، وتستخدم التقنية، لكنها لا تفقد صلتها بحقيقة الفعل الكبرى: أن الله هو الممكن، وأن الإنسان مستخلف، وأن النجاح رحمة، وأن الوعد الإلهي فوق كل بناء.

إن أخطر ما يصيب القائد الممكن أنه يبدأ بتملك الأدوات، ثم تنتهي الأدوات إلى تملكه. يبدأ باستخدام المؤسسة، ثم تصير المؤسسة مرآة نرجسيته. يبدأ ببناء مشروع، ثم يصير المشروع صنماً يحرس صورته. يبدأ بخدمة الناس، ثم يريد من الناس أن يخدموا أسطوريته. ولذلك كان القرآن شديداً في تربية الوعي على ردّ الفضل إلى الله. ليس لأن الإنسان لا يعمل، بل لأن العمل إذا لم يُحرس بالتواضع انقلب على صاحبه.

ذو القرنين نجا من هذه الفتنة.

لم يقل عند القوة: أنا.

ولم يقل عند الإنجاز: أنا.

ولم يقل عند حاجة الناس إليه: ادفعوا.

ولم يقل عند اكتمال السد: خلّدت اسمي.

بل قال في البداية بلسان الحال: ما مُكِّنْتَ فيه من ربي.
وقال في النهاية بلسان المقال: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**.

فكان القصة محاطة بقوسين من التوحيد:

(إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ) في أولها.

و (هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي) في آخرها.

وبين القوسين تتحرك الإدارة كلها.

هذا هو الفارق بين القوة المؤمنة والقوة المنفلتة. القوة المنفلتة تبدأ من الإنسان وتنتهي إليه. أما القوة المؤمنة فتبدأ من الله وتنتهي بشكره. القوة المنفلتة تقول: ما أملك دليل تفوقي. أما القوة المؤمنة فتقول: ما أملك موضع امتحاني. القوة المنفلتة تسأل: كيف أزيد نفوذي؟ أما القوة المؤمنة فتسأل: كيف أزكي مسؤوليتي؟

ومن هنا يمكن أن نصوغ قاعدة هذا الفصل:

التمكين في النموذج القرآني ليس امتلاكًا للموارد فحسب، بل وعي بمصدرها، وفقه لمقاصدها، وعدل في توجيهها، وتواضع بعد إنجازها.

كل إدارة تفقد واحدًا من هذه الأركان تتعرض للانحراف.

فإذا امتلكت الموارد ولم تعرف مصدر النعمة، وقعت في الغرور.
وإذا عرفت المصدر ولم تحسن استعمال السبب، وقعت في العجز.

وإذا أحسنت استعمال السبب ولم تضبط الغاية، وقعت في التوظيف الظالم.
وإذا أنجزت ولم تتواضع، وقعت في وثنية النجاح.

ولهذا نحتاج إلى إعادة تعريف “رأس المال الاستراتيجي” في ضوء قصة ذي القرنين. ليس رأس المال هو المال وحده، ولا الموارد المادية، ولا التقنية، ولا النفوذ، ولا المعلومات. رأس المال الأعمق هو اجتماع القدرة مع الرشد. أن تملك وتعرف لماذا تملك. أن تستطيع وتعرف متى تمتنع. أن تبني وتعرف لمن تبني. أن تنجح وتعرف أن النجاح ليس إلهاً صغيراً تسجد له النفس.

في قصة ذي القرنين يظهر رأس المال الاستراتيجي في ست طبقات متراكبة:

- أولها: رأس مال إيماني، يتمثل في وعيه بأن التمكين من الله.
- ثانيها: رأس مال معرفي، يتمثل في إدراكه للأسباب واتباعها.
- ثالثها: رأس مال أخلاقي، يتمثل في عدله ورفضه استغلال الضعفاء.
- رابعها: رأس مال اجتماعي، يتمثل في قدرته على تعبئة القوم وإشراكهم.
- خامسها: رأس مال تقني، يتمثل في حسن استخدام الحديد والقطر وبناء الردم.
- سادسها: رأس مال روحي، يتمثل في تواضعه بعد الإنجاز وربطه السد برحمة الله ووعدده.

هذه الطبقات إذا اجتمعت صنعت قائداً لا يكتفي بأن يكون ناجحاً، بل يكون مأمون النجاح. وفرق كبير بين النجاح والأمان في النجاح. فقد ينجح الظالم، لكن نجاحه خطر. وقد ينجح المتكبر، لكن نجاحه فتنة. وقد تنجح المؤسسة،

لكن نجاحها إذا انفصل عن العدل صار آلة واسعة الضرر. أما ذو القرنين، فنجاحه مأمون لأنه محروس بالرحمة، مضبوط بالعدل، موصول بالتوحيد.

ومن هنا نفهم لماذا لم يكن التمكين في الأرض عنده بداية الطغيان، بل بداية الخدمة. ولم تكن كثرة الأسباب طريقاً إلى الاستكبار، بل طريقاً إلى إصلاح الواقع. ولم تكن عالميته اجتياحاً، بل رعاية. ولم يكن السد إعلاناً عن سيادة الإنسان المطلقة، بل علامة على رحمة الله في تدبير الأسباب.

إن العالم المعاصر يحتاج إلى هذه البصيرة أكثر مما يحتاج إلى مزيد من الأدوات. الأدوات كثرت حتى كادت تخنق الإنسان. المؤسسات تعاضمت. التقنية تسارعت. الأسواق تمددت. البيانات صارت قوة. الإدارة صارت علماً واسعاً. لكن السؤال الأخلاقي لم يكبر دائماً مع كبر الأدوات. صار الإنسان أقدر على التأثير، لكنه ليس دائماً أعدل في استعمال الأثر. صار يستطيع أن يصل إلى الآخر بسرعة، لكنه لا يصل إليه بالرحمة بالضرورة. صار يبني شبكات عابرة للعالم، لكنه لا يبني معها ضميراً عابراً للأنانية.

وقصة ذي القرنين تأتي لتقول: ليست العبرة أن تبلغ أطراف الأرض، بل أن تحمل العدل حين تبلغها. وليست العبرة أن تملك من كل شيء سبباً، بل أن لا يتحول السبب إلى طريق للفساد. وليست العبرة أن تبني سداً لا يُنقب، بل أن تعرف أن السد رحمة، وأن الرحمة من الله، وأن وعد الله إذا جاء جعل كل بناءً دكاً.

بهذا المعنى يكون التمكين رأس مالٍ استراتيجياً، لكنه في القرآن ليس رأس مالٍ للهيمنة، بل رأس مالٍ للاستخلاف. وليس رصيذاً للاستعلاء، بل رصيذاً

للمسؤولية. وليس امتيازًا يرفع صاحبه فوق الناس، بل امتحانًا يضعه في خدمتهم.

وهذه هي بداية العولمة العادلة:

أن يعرف القوي أن قوته ليست له وحده.
وأن يعرف العالم أن العلم ليس إذنًا بالتحكم.
وأن تعرف المؤسسة أن مواردها ليست مبررًا لابتلاع غيرها.
وأن يعرف القائد أن التمكين إذا لم يُترجم إلى رحمة صار حجةً عليه.
وأن يظل على لسان كل مشروعٍ عادل، بعد اكتماله، لا شعار المجد البشري
الفارغ، بل الكلمة التي تُعيد الحديد إلى معناه، والسد إلى روحه، والإنجاز
إلى مصدره:

(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

الفصل الثالث

اتِّبَاعُ السَّبَبِ

الاستراتيجية بوصفها حركة واعية لا اندفاعاً

بعد أن يقرر القرآن حقيقة التمكين في قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ يأتي الفعل الحاسم مباشرة: ﴿فَاتَّبَعَ سَبَبًا﴾.

هذه العبارة القصيرة تكاد تكون مفتاحاً من مفاتيح الإدارة القرآنية للواقع. فذو القرنين لم يكتفِ بأن مُكِّنَ له، ولم يقف أمام وفرة الأسباب مأخوذاً بزهو الامتلاك، ولم يجعل القدرة ساكنة في يده كزينة من زينات السلطان، بل حوّلها إلى حركة. والفرق بين من يملك السبب ومن يتبع السبب هو الفرق بين الإمكان والإنجاز، بين الرصيد والفعل، بين القدرة المعطّلة والقدرة الموجهة.

إن القرآن لا يقول: “فاستعمل سبباً” فقط، بل يقول: ﴿فَاتَّبَعَ سَبَبًا﴾. وفي هذا التعبير إحياء بالحركة المتصلة، وبأن السبب ليس شيئاً جامداً يُمسك في اليد، بل طريقٌ يُسلك، ومنهجٌ يُتَّبَع، وسلسلةٌ من المقدمات تقود إلى نتائجها. فالقائد الراشد لا يتعامل مع السبب بوصفه أداةً معزولة، بل بوصفه مساراً له شروطه، ومراحله، ومآلاته، ومخاطره.

وهنا تتكشف قاعدة استراتيجية عالية:

التمكن لا يصير رشدًا إلا حين يتحول إلى اتباعٍ منضبطٍ للأسباب.

فقد يُعطى الإنسان قدرةً واسعة، ثم يبدها في العشوائية.
وقد تُفتح له الموارد، ثم يستهلكها في ردود الأفعال.
وقد يملك الرؤية، لكنه يعجز عن تحويلها إلى خطوات.
وقد يتحمس للعدل، لكنه لا يعرف كيف يبنيه في الواقع.
وقد يريد الإصلاح، لكنه يدخل إلى المشكلات الكبرى بعاطفةٍ طيبةٍ وأدواتٍ فقيرة.

أما ذو القرنين، فإنه لا يتحرك بهذه الخفة. إنه يتبع سببًا. أي يسير في الأرض على معرفةٍ بما يفعل، ووعيٍ بما يطلب، وقدرةٍ على وصل المقدمة بالغاية. وهذا من أدق ما يقدمه النص القرآني: فالإيمان هنا ليس تعطيلاً للسنن، بل ترشيدها. والتوكل ليس إلغاءً للتخطيط، بل تحريرٌ للتخطيط من الغرور. واليقين بالله لا يعني القفز فوق الأسباب، بل يعني استعمالها من غير أن تتحول إلى أربابٍ صغيرة في القلب.

إن “اتباع السبب” في قصة ذي القرنين يعلمنا أن الاستراتيجية ليست رغبةً في الوصول، بل فقه الطريق إلى الوصول. ليست مجرد إعلان غاية، بل بناء المسافة بين الواقع والغاية. ليست نيةً صالحةً وحدها، بل نيةً صالحةً تعرف أدواتها. ولذلك كان الفارق كبيرًا بين صاحب الحلم وصاحب المشروع؛ الحلم قد يسكن الخيال، أما المشروع فيحتاج إلى سببٍ يُتبع، ومرحلةٍ تُدار، وموارد تُحشد، ومخاطر تُقرأ، وقرارٍ يتجدد عند كل منعطف.

وإذا تأملنا تكرار العبارة في القصة وجدنا أن القرآن يجعلها لازمةً بنائيةً:
(فَاتَّبَعَ سَبَبًا).

ثم: (ثُمَّ اتَّبَعَ سَبَبًا).

ثم: (ثُمَّ اتَّبَعَ سَبَبًا).

هذا التكرار ليس زيادةً لفظية، بل إيقاعٌ منهجي. كأن القصة تريد أن تقول: إن القيادة العالمية العادلة لا تقوم على ومضة واحدة، ولا على نجاح عابر، ولا على قرارٍ منفرد، بل على قدرة مستمرة على اتباع الأسباب في بيئات مختلفة. فذو القرنين لا ينجح في موضعٍ واحد ثم يتوقف. إنه ينتقل من سياق إلى سياق، ومن قوم إلى قوم، ومن مشكلة إلى مشكلة، وفي كل مرة لا يعتمد على ذاكرة النجاح السابق وحدها، بل يتبع سببًا جديدًا يناسب المقام الجديد.

وهذا من أعظم دروس الإدارة الاستراتيجية:

أن ما نجح في سياقٍ لا يلزم أن يصلح في كل سياق.

وأن القائد الذي يحمل حلًّا واحدًا لكل المشكلات ليس قائدًا استراتيجيًا، بل أسير أداة واحدة.

وأن الحكمة ليست في امتلاك نموذج جاهز فقط، بل في معرفة متى يعمل، ومتى لا يعمل، ومتى يحتاج إلى تعديل، ومتى يجب تركه.

في مغرب الشمس واجه ذو القرنين امتحان الحكم.

وفي مطلع الشمس واجه امتحان الاختلاف والحال المكشوف.

وبين السدين واجه امتحان الأمن والخطر الهندسي والاجتماعي.

لكل محطة سببها.

ولكل مقام قراره.

ولكل سياق مقتضاه.

وهنا يظهر الفرق بين الإدارة الحية والإدارة الميتة. الإدارة الميتة تستنسخ. تحفظ القالب ثم تضعه فوق كل واقع. أما الإدارة الحية فتفهم. تنصت للواقع قبل أن تتصرف فيه. لا تذيب القيم في الظروف، لكنها لا تعمي نفسها عن اختلاف الظروف. تحمل مبدأً ثابتاً، وتبحث له عن تنزيلٍ عادل في موضعه.

وذو القرنين كذلك. عدله ثابت، لكن أفعاله متعددة. قوته واحدة في أصلها، لكن تجلياتها تختلف. في موضعٍ يعاقب الظالم ويحسن إلى المؤمن الصالح. في موضعٍ آخر لا يذكر النص تدخلاً مباشراً. وفي موضعٍ ثالثٍ يبني ردمًا هندسيًا عظيمًا. ليس في القصة جمود إداري، بل مرونة منضبطة. ليست المرونة هنا تمييعًا للمبدأ، بل حسن تنزيلٍ له.

وهذه نقطة شديدة الأهمية عند ربط القصة بنظريات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. فالاستراتيجية الحديثة تتحدث عن تحليل البيئة، وعن مواءمة الموارد مع الفرص والتهديدات، وعن القدرة على التكيف، وعن فهم السياق، وعن بناء المرونة. وكل ذلك يمكن أن نرى له أصلًا معنويًا في حركة ذي القرنين، لكن القرآن يضيف شيئًا حاسمًا: أن التكيف لا يعني فقدان المعيار. فالقائد القرآني يتكيف في الوسائل، لا في الحق. يغير الأدوات، لا القبلية. يقرأ الواقع، لكنه لا يسجد له.

إن اتباع السبب ليس خضوعًا للواقع، بل تعاملٌ رشيد معه.

فبعض الناس إذا تحدثوا عن الواقعية جعلوها اسمًا مهذبًا للتنازل. وبعضهم إذا تحدثوا عن المبادئ جعلوها اسمًا آخر للعجز عن الفعل. أما النموذج القرآني فيجمع بين الأمرين: مبدأ لا يذوب، وسبب لا يُهمل. ولذلك نرى ذا القرنين لا يطير فوق الواقع بخيالٍ طوباوي، ولا يغرق في الواقع حتى ينسى معيار الله. إنه يمشي في الأرض، لكن قلبه ليس من ترابها. يستخدم الأسباب، لكن روحه لا تقيم فيها.

وهذا هو السر في قوله بعد الإنجاز: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**.

فمن اتبع السبب بغير توحيد نسب النجاح إلى نفسه.
ومن ترك السبب باسم التوحيد أخطأ فهم العبودية.
أما ذو القرنين فجمع بين كمال السعي وكمال النسبة: اتبع السبب، ثم نسب الفضل إلى ربه.

هذه المعادلة ينبغي أن تكون مركزية في كل إدارة راشدة:
خذ بالأسباب كأنك مأمور بها، ولا تركز إليها كأنها مالكة للنتائج.

إن كثيرًا من الفشل لا يأتي من قلة الموارد، بل من سوء اتباع السبب. قد تكون الموارد موجودة، لكن ترتيبها غائب. وقد تكون النية طيبة، لكن الطريق غير واضح. وقد تكون الحاجة ماسة، لكن القرار متسرع. وقد يكون القائد صالحًا في نفسه، لكنه ضعيف في إدارة الواقع. والقرآن لا يقدم الصلاح الشخصي بديلًا عن الكفاءة؛ بل يجعل الصلاح والكفاءة متعاضدين. فذو القرنين صالح في وعيه، كفاء في عمله، عادل في قراره، متقن في بنائه.

وهنا تتجلى قيمة “السبب” بوصفه امتحانًا للعقل. فالإنسان قد يكثر من الكلام عن الغايات الكبرى، لكنه عند السبب يظهر صدقه. من أراد العدل فليبحث عن أسبابه. ومن أراد حماية الضعفاء فليعرف هندسة الحماية. ومن أراد إصلاح المؤسسات فليدرس مواضع الخلل. ومن أراد مقاومة الفساد فليعرف كيف يتحرك الفساد، ومن أين يدخل، وبأي أدوات يتكاثر. النية وحدها لا تبني سدًا. والحماسة وحدها لا تمنع يأجوج ومأجوج. والخطابة وحدها لا تردم الفجوات بين الجبال.

ذو القرنين لم يقف بين السدين ليخطب في القوم عن خطر يأجوج ومأجوج، ثم يمضي. لم يكتفِ بإعلان التضامن معهم. لم يُصدر بيانًا أخلاقيًا ضد الفساد. بل سأل الواقع بلغة الفعل: ما المورد؟ ما الموقع؟ ما طبيعة الخطر؟ ما نوع الحاجز؟ من يشارك؟ بأي مادة؟ بأي تقنية؟ بأي ترتيب؟

ثم قال: (آثُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ).

هذه ليست عبارة هندسية فقط. إنها لحظة انتقال من الشكوى إلى العمل. من وصف المشكلة إلى تحريك الموارد. من خوف المجتمع إلى تنظيم المجتمع. ومن العجز أمام المفسدين إلى بناء مانعٍ مادي لا يقدرّون على ظهوره ولا نقبه.

وهنا تظهر الإدارة في أصفى صورها: تحويل الألم إلى مشروع.

فالقوم كانوا يملكون شعورًا بالخطر. وذو القرنين أعطاهم هندسة الاستجابة. كانوا يملكون المعاناة. فأدخلها في نظام عمل. كانوا يملكون الخوف. فحوّله

إلى طاقة مشاركة. كانوا يعرضون المال. فطلب القوة. كانوا يريدون سدًا. فبنى ردماً أشد وأحكم. كانوا يبحثون عن حماية. فأعاد ترتيب علاقتهم بالخطر.

هذه هي الاستراتيجية حين تكون إنسانية: لا تكتفي بتحليل الواقع، بل ترفع الإنسان داخله. لا تُدار المشكلة كملف، بل كجرحٍ ينبغي أن يلتئم بعدل. ولا ترى الخطر مجرد معطى خارجي، بل ترى أثره في نفوس الناس، وفي ثقتهم، وفي قدرتهم على استعادة الفعل.

إن اتباع السبب في قصة ذي القرنين يتضمن خمس طبقات:

الأولى: معرفة الطريق.

فليس كل تحريكٍ حركة استراتيجية. الحركة قد تكون هروباً، أو اندفاعاً، أو استعراضاً. أما اتباع السبب فهو حركة موصولة بغاية.

الثانية: فهم السياق.

لأن السبب لا يعمل في الفراغ. لكل أرض طبيعتها، ولكل قوم حالهم، ولكل خطر بنيته.

الثالثة: حشد الموارد.

فالمشروع لا يقوم بالرؤية وحدها. لا بد من مادة، وعمل، وتنظيم، وقوة بشرية.

الرابعة: ترتيب التنفيذ.

فالحديد قبل النفخ، والمساواة بين الصدفين قبل إفراغ القطر، والتدرج في البناء قبل إعلان النجاح.

الخامسة: ضبط المعنى.

حتى لا يتحول السبب إلى صنم، ولا النجاح إلى غرور، ولا المشروع إلى أداة سلطة.

هذه الطبقات تجعلنا نفهم أن الاستراتيجية في النموذج القرآني ليست "خطة" فقط، بل وعيٌ كامل بالعلاقة بين الغاية والوسيلة، وبين الإنسان والمورد، وبين القدرة والرحمة، وبين الإنجاز والتواضع. إنها ليست جدولاً إدارياً بارداً، بل عقلٌ يرى، وقلبٌ يخشى، ويدٌ تعمل.

ولعل من أجمل ما في قصة ذي القرنين أن القرآن لم يذكر لنا أنه أكثر الكلام. ذكر لنا أنه أكثر الفعل. وهذا لا يعني إلغاء البيان، بل يعني أن البيان حين لا يتحول إلى عمل يبقى ناقصاً. لقد كلم القوم بما يكفي لتحريكهم، ثم دخل في البناء. والقائد الذي يكثر من الخطاب عند الحاجة إلى الفعل يهرب من ثقل المسؤولية إلى خفة اللغة. أما ذو القرنين فكان كلامه قليلاً، مركزاً، عملياً، مهيباً، يفتح للناس باب المشاركة، ثم يضعهم أمام مهمة واضحة.

(فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ).

(آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ).

(انْفُخُوا).

(آتُونِي أَفْرَغَ عَلَيْهِ قِطْرًا).

إنها أوامر عمل، لا استعراض سلطة. كل كلمة فيها تدفع المشروع خطوة إلى الأمام. كأن اللغة هنا صارت جزءاً من الإدارة. ليست لغة تزويق، بل لغة تحريك. ليست لغة تضخم ذات القائد، بل لغة تنظم الجهد المشترك. وهذا درسٌ عظيم في بلاغة القيادة: الكلمة القيادية ليست ما يدهش السامع فقط، بل ما ينقله من التششت إلى الفعل.

ومن هنا نفهم أن اتباع السبب لا يخص القائد وحده. إنه ينتقل إلى المجتمع. فذو القرنين يتبع السبب أولاً، ثم يعلم القوم كيف يدخلون في السبب. وهذه ذروة التمكين. أن لا تبقى المعرفة حكرًا على رأس القيادة، بل تتحول إلى عملٍ موزع. أن لا يكون المجتمع مجرد متلقٍ لقرارات القائد، بل شريكًا في تنفيذ الحل. وأن لا يكون السبب ملكيةً فردية، بل بنيةً جماعية.

القيادة الفاشلة تحب أن يبقى الناس عاجزين كي يظل حضورها ضروريًا. أما القيادة الراشدة فتكره أن يحتاج الناس إليها إلى الأبد.

وذو القرنين لا يبني لنفسه تبعية. لا يجعل القوم يدورون حول اسمه. لا يضع على السد علامة مجده. لا يطلب منهم أن يحفظوا له أسطورة الإنقاذ. إنما يبني، ثم يرد الأمر إلى الله. وبهذا يبلغ أعلى درجات التحرر من نرجسية القيادة.

وقد يكون هذا من أدق الفروق بين النموذج القرآني وبعض نماذج القيادة الحديثة. فالعالم اليوم يصنع من القادة علاماتٍ شخصية، ويحوّل الإنجازات إلى صورٍ دعائية، ويميل إلى ربط المؤسسات بأسماء من يقودونها، حتى يصبح المشروع ظلًا للزعيم لا العكس. أما ذو القرنين، فكلما عظم فعله

صغرت نفسه أمام الله. وكلما اشتد البناء رقّ قلبه لمعنى الرحمة. وكلما اكتمل المشروع ازداد وعيًا بفنائه.

هذه هي الاستراتيجية المؤمنة:

تعمل بجد، لكنها لا تُصاب بالغرور.

تخطط بدقة، لكنها لا تدعي امتلاك الغيب.

تنجز في الأرض، لكنها لا تنسى السماء.

تتبع السبب، لكنها لا تجعل السبب إلهاً.

ولذلك ختم السد بقوله:

(فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ).

ما أعظم هذه الجملة في تهذيب العقل الاستراتيجي. فالتخطيط بطبيعته يتطلع إلى المستقبل، لكنه قد يُصاب بوهم السيطرة عليه. يرسم السيناريوهات، يحسب الاحتمالات، يبني الجدران، يصنع نظم الحماية، ثم ينسى أن المستقبل ليس مملوكاً له. فجاءت كلمة ذي القرنين لتقول: ابن للمستقبل، لكن لا تدّع امتلاكه. خفف المخاطر، لكن لا تتوهم أنك ألغيت القدر. ضع السدود، لكن اعلم أن وعد الله فوق كل سد.

هذا لا يهدم العمل. بل يمنحه طهارته. لأن الإنسان حين يعلم أن إنجازَه محدود، يبتعد عن الغرور. وحين يعلم أن النتائج بيد الله، لا يترك السعي، بل يترك التآله. وحين يعلم أن السد سيُدكّ يوماً ما، لا يحتقر السد، بل يضعه في موضعه الصحيح: سببٌ صالح في زمنه، ورحمةٌ من الله في حينه، وليس خلوداً مطلقاً.

ومن هنا يمكن أن نقول: إن اتباع السبب في قصة ذي القرنين يقوم على توازنٍ ثلاثي:

لا عشوائية في الفعل.

لأنه يتبع السبب.

لا جمود في الوسيلة.

لأنه يغيّر الاستجابة بحسب السياق.

لا غرور بالنتيجة.

لأنه يرد الإنجاز إلى رحمة الله ووعدده.

وهذا التوازن هو ما تحتاجه العولمة العادلة. فالعالم المتصل لا يكفيه حسن النية. يحتاج إلى أسباب عادلة. يحتاج إلى إدارة للمخاطر. يحتاج إلى فهم للاختلافات. يحتاج إلى بناء قدرات محلية. يحتاج إلى تقنية نافعة. لكنه، فوق ذلك كله، يحتاج إلى قلبٍ لا يطغى حين ينجح، وإلى وعيٍ لا يجعل التفوق مبرراً للاستعلاء.

إن العولمة الجائرة كثيراً ما تتبع الأسباب أيضاً، لكنها تتبعها إلى الهيمنة. تعرف طرق المال، وطرق النفوذ، وطرق التقنية، وطرق الإعلام، وطرق السيطرة على القرار. فهي ليست عاجزة عن السبب. مشكلتها أنها تتبع السبب بغير عدل. أما ذو القرنين فيتبع السبب وفي قلبه ميزان. وهذه النقطة الحاسمة: ليست الاستراتيجية خيراً لكونها استراتيجية؛ قد تكون الاستراتيجية

هندسةً للظلم، وقد تكون هندسةً للرحمة. الذي يحدد قيمتها ليس ذكاءها فقط، بل مقصدها.

كم من مؤسسة تتبع السبب لتبتلع منافسيها بلا رحمة.
وكم من دولة تتبع السبب لتصنع نفوذًا على حساب الشعوب.
وكم من شركة تتبع السبب لتجمع بيانات الناس ثم تجعلهم مادةً للتوجيه والاستغلال.
وكم من مشروع تنموي يتبع السبب، لكنه يتبع سببًا يؤدي إلى تبعية الضعيف لا إلى تمكينه.

لذلك لا بد من إضافة قرآنية جوهرية إلى مفهوم الاستراتيجية:

ليست الاستراتيجية هي القدرة على الوصول إلى الغاية فقط، بل القدرة على اختبار الغاية نفسها أخلاقيًا، ثم اختيار الأسباب التي لا تخونها.

فمن أراد العدل بسبب ظالم فقد نقض العدل قبل أن يصل إليه.
ومن أراد الرحمة بأداة قهر فقد كذب دعواه.
ومن أراد حماية الضعفاء وهو يستثمر ضعفهم فقد بنى سدًا في الخارج وهدم الإنسان في الداخل.
ومن أراد التنمية وهو يصادر صوت الناس فقد أقام عمرانًا بلا كرامة.

ذو القرنين لم يفعل ذلك. السبب عنده نظيف بقدر ما هو فعّال. لم يأخذ الخراج. لم يستغل الخوف. لم يلغ مشاركة القوم. لم ينسب الفضل إلى نفسه. لم يعدهم بخلودٍ كاذب. هذه كلها ليست تفاصيل أخلاقية جانبية، بل هي صميم النموذج

الاستراتيجي. فالاستراتيجية التي تفصل الكفاءة عن النزاهة قد تنجح في ظاهرها، لكنها تفسد المعنى الذي من أجله وُجد النجاح.

ومن هذا الفصل نخرج بقاعدة كبرى:

اتباع السبب في القرآن ليس مجرد استعمال الوسيلة، بل استعمالها ضمن نظام من الهداية؛ يبدأ من وعي المصدر، ويمر بفهم الواقع، وينتهي بخدمة الرحمة، ثم يتواضع أمام وعد الله.

إن هذه القاعدة تصلح لكل مشروع، كبيرًا كان أو صغيرًا.

من أراد أن يؤسس دولة عادلة، فليتبّع السبب.

ومن أراد أن يبني مؤسسة نافعة، فليتبّع السبب.

ومن أراد أن يحمي مجتمعًا من الفساد، فليتبّع السبب.

ومن أراد أن يكتب كتابًا يغيّر الوعي، فليتبّع السبب.

ومن أراد أن يدافع عن الحق في زمن معقد، فليتبّع السبب.

لكن ليحذر من فتنتين:

فتنة ترك السبب باسم الطهر.

وفتنة عبادة السبب باسم الواقعية.

الأولى تصنع عجزًا متدينًا.

والثانية تصنع ذكاءً بلا روح.

أما طريق ذي القرنين فهو الطريق الوسط العالي:
إيمانٌ لا يعطل العقل.

وعقلٌ لا يتكبر على الوحي.

وقوةٌ لا تنفصل عن الرحمة.

وتخطيطٌ لا يدّعي امتلاك الغيب.

وإنجازٌ لا ينسى أنه من فضل الله.

ولذلك كانت الآية: (فَاتَّبَعَ سَبَبًا)

أكثر من حركة في الأرض. كانت تربيةً للعقل. كانت تحريرًا للإيمان من
الفوضى. كانت دعوةً إلى أن يكون الإنسان ابن الهداية وابن السنن معًا. لا
يغفل عن الله باسم العلم، ولا يغفل عن السنن باسم التوكل.

وهكذا بنى ذو القرنين طريقه.

لم يبدأ بالسد.

بدأ بالسبب.

ولم يبدأ بالحديد.

بدأ بالهداية التي تعرف أين تضع الحديد.

ولم يبدأ بالناس بوصفهم مشكلة.

بدأ بفهمهم، وسماعهم، وإدخالهم في العمل.

ولم ينته بالإنجاز.

انتهى بالرحمة.

وهذه هي الاستراتيجية حين تتوضأ من غرور الإنسان:

سَبَبٌ يُتَّبَعُ.

عَدْلٌ يُقَامُ.

ضَعِيفٌ يُمَكَّنُ.

خَطَرٌ يُدْفَعُ.

تَقْنِيَةٌ تُهْدَبُ.

وإنْجَازُ يَعُودُ إِلَى اللَّهِ.

الفصل الرابع

الغرب والشرق

قيادة العالم دون ابتلاع العالم

حين يقول القرآن في قصة ذي القرنين: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَغْرِبَ الشَّمْسِ﴾
ثم يقول بعد ذلك: ﴿ثُمَّ اتَّبَعَ سَبَبًا ۖ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ﴾

فإنه لا يرسم لنا خطَّ سيرٍ جغرافيًا فحسب، بل يكشف عن اتساع مجال القيادة، وعن امتحان القائد حين يخرج من المركز إلى الأطراف، ومن المألوف إلى المختلف، ومن البيئة التي يعرفها إلى بيئاتٍ تتفاوت في اللغة، والعمران، والحال، ومقدار القوة، وطبيعة الحاجة.

الغرب والشرق هنا ليسا اتجاهين مكانيين فقط. إنهما رمزان لاتساع العالم في عين القائد الممكن. كأن ذا القرنين يتحرك في أقصى ما يبلغه البشر من الجهات، ليظهر السؤال العميق: ماذا يفعل القوي حين يبلغ أطراف الأرض؟ هل يحمل معه العدل أم يحمل معه شهوة الامتلاك؟ هل يرى الشعوب التي يلقاها أم يرى مواردها فقط؟ هل يتعامل مع اختلافها بوصفه آية من آيات التنوع، أم بوصفه نقصًا ينبغي محوه؟ هل يجعل الوصول إلى الآخر طريقًا إلى حمايته، أم طريقًا إلى إعادة تشكيله قسرًا على صورة المنتصر؟

في هذا الموضع يتأسس معنى بالغ الأهمية في نظرية “العولمة العادلة”: ليست العالمية أن تصل إلى الجميع، بل أن لا تظلم أحداً حين تصل.

فكم من قوةٍ بلغت أطراف الأرض، لكنها لم تحمل معها إلا شهية المركز. وكم من حضارةٍ مدّت طرقها، وأساطيلها، وأسواقها، ومؤسساتها، ولكنها لم تمد معها روح العدل. وكم من مشروعٍ عالميٍّ تكلم باسم التحديث، وهو في حقيقته لم يكن إلا تهذيباً لغوياً للهيمنة. القوي لا يُمتحن حين يبقى في حدوده، بل يُمتحن حين يعبر حدود غيره. هناك يظهر هل هو حامل رسالة أم طالب سيطرة. هناك يظهر هل يرى الإنسان قبل الخريطة، أم يرى الخريطة قبل الإنسان.

ذو القرنين بلغ مغرب الشمس، فوجد عندها قومًا. وهذه الكلمة: (قَوْمًا)، ليست تفصيلاً عابراً. فالقرآن لا يجعل الجغرافيا خالية من الإنسان. كل مكان في القصة موصول بناس. لا توجد أرض بلا مسؤولية. لا توجد جهة بلا ابتلاء أخلاقي. لا يوجد وصول بريء من سؤال التعامل مع البشر. فحين بلغ مغرب الشمس لم يقل النص إنه وجد أرضاً واسعة، أو كنوزاً، أو منافذ، أو موارد، بل قال: (وَوَجَدَ عِنْدَهَا قَوْمًا).

كأن الوحي يريد أن يعيد ترتيب عين القائد.

انظر إلى الإنسان أولاً.

لا إلى الأرض فقط.

لا إلى المعادن فقط.

لا إلى الممرات فقط.

لا إلى الموقع الاستراتيجي فقط.

بل إلى القوم.

فالقوم هم مناط العدل. وهم موضع الاختبار. وهم الذين سيكشفون: هل كانت الرحلة توسعاً في الجغرافيا أم توسعاً في المسؤولية؟

ثم يأتي الامتحان: (قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا).

إنها لحظة سلطة. والسلطة حين تُعرض عليها الخيارات يظهر جوهرها. كان يمكن للقائد أن يجعل وجوده في الأطراف إعلاناً للغلبة المطلقة. لكنه يجيب بميزانٍ لا بمزاج: (أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا ۖ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا).

هذه الإجابة تؤسس لأمرين عظيمين.

الأول: أن السلطة العالمية لا يجوز أن تكون عمياء. لا يجوز أن تتعامل مع الشعوب كلها بوصفها كتلة واحدة. لا يجوز أن تجعل مجرد الوصول إليها سبباً للبطش. لا يجوز أن تختصر الآخر في موقعه من قوة القائد. بل لا بد من معيار: ظلم وصلاح، إيمان وعمل، ردع وإحسان، جزاء وحسنى.

والثاني: أن العدل لا يعني رخاوة أمام الظلم. فذو القرنين لا يتبنى عولمة ساذجة تقول إن كل شيء سواء، ولا إن كل اختلاف محترم ولو كان فساداً، ولا إن الحزم يناقض الرحمة. العدل عنده مركب من بصيرة وحزم. يضع الظالم في موضع الردع، ويضع الصالح في موضع الإكرام. وهذه هي

الحكمة الأخلاقية في صورتها العليا: أن لا تكون القوة انتقامية، ولا تكون الرحمة متواطئة مع الظلم.

إن العالم حين يفقد هذا الميزان يقع في أحد انحرافين: إما بطش القوة التي تعاقب بلا تمييز، وإما سيولة القيم التي تساوي بين المفسد والمصلح. وكلاهما ظلم. فالقوة إذا عاقبت بلا معيار صارت طغيانًا. والرحمة إذا عطلت ردع الظالم صارت مشاركة غير مباشرة في أذى الضعفاء. أما ذو القرنين فيقيم الميزان: من ظلم فله حكم، ومن آمن وعمل صالحًا فله الحسنى واليسر.

هذه ليست إدارة للعقوبة فقط. إنها إدارة للمعنى. فالقائد العادل لا يرسل للناس رسالة واحدة. يرسل إلى الظالم أن الظلم له كلفة. ويرسل إلى الصالح أن الصلاح له كرامة. ويرسل إلى المجتمع أن السلطة ليست مزاجًا، بل ميزان. ويرسل إلى نفسه أن التمكين لا يعني حق البطش، بل واجب التمييز العادل.

ثم ينتقل القرآن إلى الجهة الأخرى: ﴿ثُمَّ أَتْبَعَ سَبَبًا ۖ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ وَجْدهَا تَطْلُعُ عَلَىٰ قَوْمٍ لَّمْ نَجْعَلْ لَهُم مِّن دُونِهَا سِتْرًا﴾.

هنا يتغير المشهد. لا نسمع حوارًا في الحكم، ولا أمرًا بالعقوبة، ولا طلبًا لبناء سد. نجد قومًا في حالٍ من الانكشاف. ﴿لَمْ نَجْعَلْ لَهُم مِّن دُونِهَا سِتْرًا﴾.

هذه العبارة تحمل ظلالًا كثيرة. قد تدل على قومٍ مكشوفين للشمس في بيئة لا ستر فيها، أو على حالٍ بدائية في السكن واللباس والعمران، أو على ضعفٍ في أدوات الوقاية. والمهم في سياقنا أن القرآن يعرض اختلافًا حضاريًا

واضحًا. هؤلاء ليسوا مثل القوم السابقين. وليسوا مثل القوم الذين بين السدين. إنهم صورة أخرى من صور الإنسان في الأطراف.

واللافت أن النص لا يذكر أن ذا القرنين تعامل معهم باحتقار. لا يذكر أنه سخر من بساطتهم. لا يذكر أنه جعل انكشافهم حجةً لإلغائهم. وهذه المساحة الصامتة في القصة ذات دلالة. فالصمت القرآني أحيانًا يعلم كما يعلم التصريح. لو كان في المقام بطش أو استغلال أو فرض قسري، لكان له أثر في القصة. لكن النص يمر، كأنه يقول: رأى حالهم، وعلم ما عندهم، ومضى بما يقتضيه علم الله به.

ثم تأتي الآية الجامعة: **(كَذَلِكَ وَقَدْ أَحَطْنَا بِمَا لَدَيْهِ خُبْرًا)**.

هذه الآية تعيد القصة إلى علم الله. فحركة ذي القرنين ليست خارج الرقابة الإلهية. ما لديه من ملك، وأسباب، وقرار، وحركة، وقوة، كله داخل علم الله. وهذا وحده يكفي لتهديب أي قيادة عالمية. فإن القائد حين يعرف أن ما لديه معلوم لله، وأن حركته في أطراف الأرض ليست غائبة عن رب الأرض، استحيا أن يجعل التمكين أداة ظلم. الرقابة الكبرى ليست كاميرا الدولة، ولا تقرير المؤسسة، ولا مجلس الإدارة، ولا القانون الدولي، بل علم الله المحيط بما لدى الإنسان وما يفعل بما لديه.

وهنا تظهر مشكلة كثير من النماذج المعاصرة للقيادة العالمية. إنها تتحدث عن المساءلة، لكنها تجعلها بشرية فقط. تتحدث عن الشفافية، لكنها تحصرها فيما يمكن قياسه. تتحدث عن الحوكمة، لكنها قد تعجز عن ضبط ما يستقر

في نية القائد، وما يختبئ في دوافع المؤسسات، وما لا يُكتب في التقارير. أما القرآن فيزرع في عمق النموذج رقابةً أوسع: (وَقَدْ أَحْطَيْنَا بِمَا لَدَيْهِ خُبْرًا).

لا شيء مما لديه خارج علم الله.

لا القوة.

ولا الموارد.

ولا النية.

ولا القرار.

ولا طريقة التعامل مع القوم.

ولا ما يُقال.

ولا ما يُخفى.

هذه الرقابة هي التي تجعل العالمية لا تتحول إلى انفلات. فكلما ابتعد القائد جغرافيًا عن مركزه، كان محتاجًا إلى مركزٍ أعمق في قلبه. وكلما صار بعيدًا عن عيون الناس، كان محتاجًا إلى وعيه بعين الله التي لا يخفى عليها شيء. ولذلك فإن القائد الذي لا يحمله إيمانه في الأطراف لن تحمله أنظمتة طويلاً. فقد يجمّل تقاريره، ويضبط خطاباته، ويحسن صورته، لكنه لا يستطيع أن يخدع علم الله.

من هنا يمكن أن نقول: إن رحلة الغرب والشرق في القصة ليست وصفًا لاتساع الأرض فقط، بل اختبارًا لاتساع الضمير. فالقائد العالمي لا يحتاج إلى خرائط أكثر فحسب، بل إلى ضميرٍ أوسع. يحتاج إلى قدرة على رؤية

المختلف دون خوف، والضعيف دون احتقار، والظالم دون تهاون، والصالح دون إهمال.

إن العولمة العادلة تبدأ حين ينتصر القائد على مركزية نفسه. فالخطر ليس فقط أن يسيطر مركز قوي على أطراف ضعيفة، بل أن يصبح المركز معيار الحقيقة، وأن يُقاس الناس بمقدار قربهم منه، وأن يتحول الاختلاف إلى درجة من درجات النقص. فإذا بلغ القوي قوماً لا يعيشون كما يعيش، أو لا يتكلمون كما يتكلم، أو لا يملكون من الأدوات ما يملك، ظن أن له حقاً طبيعياً في قيادتهم، بل في إعادة تصنيعهم.

أما القرآن فيربّي القائد على أن التمكين ليس حقاً في محو الفوارق، بل واجب في إقامة العدل داخل الفوارق. فالناس ليسوا نسخة واحدة. والبيئات ليست قالباً واحداً. والحاجات ليست متشابهة دائماً. والعدل لا يعني أن نعطي الجميع الشيء نفسه، بل أن نعطي كل مقام حقه، وكل حاجة جوابها، وكل خطر ما يناسبه من الوقاية، وكل ظلم ما يستحقه من الردع.

ولهذا كانت حركة ذي القرنين بين الغرب والشرق درساً في “إدارة الاختلاف”. لقد رأى قوماً في مغرب الشمس، وقوماً في مطلعها، وقوماً بين السدين. لكل منهم حال. ومع ذلك ظل المبدأ واحداً: لا ظلم. لا استغلال. لا عبث. لا استعلاء. لا غفلة عن الله.

في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، تتحدث المؤسسات العالمية عن “العمل عبر الثقافات”، و”إدارة التنوع”، و”الملاءمة المحلية”، و”التفكير العالمي والتنفيذ المحلي”. وهذه مفاهيم نافعة إذا صدقت. لكن القرآن يعمّقها من جهة

المقصد. فليس المطلوب فقط أن تفهم ثقافة الآخر لكي تنجح في سوقه، بل أن تفهمه لكي لا تظلمه. ليس المطلوب فقط أن تكيف الرسالة لزيادة التأثير، بل أن تعرف مقام الإنسان الذي أمامك. فالتنوع في النموذج القرآني ليس فرصة تسويقية، بل أمانة أخلاقية.

الفرق كبير بين من يدرس الآخر ليستثمره، ومن يفهمه لينصفه.

ذو القرنين لا يظهر في القصة باحثاً عن الأسواق، ولا عن التوسع الرمزي، ولا عن بناء صورة عالمية لنفسه. إنه يتحرك بمنطق أعمق. حيث يوجد ظلم، يظهر ميزان الحكم. حيث يوجد ضعف، يظهر فقه الحال. حيث يوجد خطر مفسد، يظهر البناء والحماية. هذه هي العالمية العادلة: أن لا يكون حضورك في العالم نسخة واحدة من إرادة السيطرة، بل استجابةً متعددة لأحوال الناس، يحكمها أصل واحد هو العدل.

ومن هنا يمكن أن نستخرج قاعدة مهمة:

القائد العالمي العادل لا يذهب إلى الأطراف لجعلها شبيهةً بمركزه، بل ليقم فيها ما يناسبها من الحق، دون أن يعتدي على خصوصيتها أو يتركها للفوضى.

هذه القاعدة تضبط طرفين.

فلا هو يذيب الشعوب في نموذج واحد باسم التقدم.
ولا هو يترك الظلم والفساد باسم احترام الخصوصية.

فإذا وجد ظلمًا ردعه.

وإذا وجد اختلافًا لا ظلم فيه لم يجعله جريمة.

وإذا وجد ضعفًا حماه.

وإذا وجد عجزًا أشرك أهله في بناء القدرة.

وهذا هو التوازن النادر الذي تفقده كثير من السياسات المعاصرة. فبعض القوى العالمية تستخدم خطاب القيم للتدخل والهيمنة، وبعضها يستخدم خطاب الخصوصية لترك الناس تحت القهر. أما النموذج القرآني فيرفض الأمرين: لا هيمنة باسم القيم، ولا تواطؤ مع الظلم باسم الخصوصية. بل عدلٌ يفرّق، وبصيرةٌ تقدر، ورحمةٌ لا تلغي الحزم.

وقد يكون من أسرار ورود هذه القصة في سورة الكهف تحديدًا أن السورة كلها تعالج الفتن الكبرى: فتنة الدين، وفتنة المال، وفتنة العلم، وفتنة الملك. وقصة ذي القرنين تمثل فتنة الملك والتمكين في أعلى صورها. والملك حين يتسع يصير فتنةً مركبةً: فتنة قوة، وفتنة إنجاز، وفتنة امتداد، وفتنة تعامل مع المختلف، وفتنة نسبة الفضل إلى النفس. ومن لم يُحكم هذه الفتن صار التمكين في حقه بابًا إلى الهلاك، ولو ظن أنه يصنع التاريخ.

ذو القرنين ينجو من فتنة الاتساع لأنه لا يذوب في الاتساع. يبلغ مغرب الشمس ولا يغرب قلبه عن العدل. يبلغ مطلع الشمس ولا تشرق عليه شهوة الاستعلاء. يبلغ بين السدين ولا يتعامل مع ضعف القوم كغنيمة. ثم يبني السد ولا يجعله محرابًا لعبادة الإنجاز. هذه هي النجاة الحقيقية في القيادة: أن تمر على فتن القوة ولا تسمح لها أن تعيد خلقك من الداخل.

إن كل جهة بلغها ذو القرنين كانت مرآة له.

مغرب الشمس كشف عدله في الحكم.

مطلع الشمس كشف أدبه مع الاختلاف.

ما بين السدين كشف رحمته بالضعفاء وقدرته على البناء.

فليست الرحلة انتقالاً في المكان فقط، بل انتقالاً في اختبارات النفس. وكأن القرآن يقول لكل قائد: لن تُعرف حقيقتك من خطابك عن نفسك، بل من طريقة تعاملك مع أحوال الناس المختلفة. كيف تحكم حين تستطيع العقوبة؟ كيف تنظر إلى من يختلف عنك؟ كيف تجيب من يستغيث بك؟ كيف تستعمل التقنية حين تكون قادراً عليها؟ كيف تتكلم بعد النجاح؟

هنا تتكون القيادة.

لا في المكاتب وحدها.

ولا في الشعارات.

ولا في الخطط المعلنة.

بل في المواضع التي تكشف معدن الإنسان عندما يلتقي بالسلطة،

والضعف، والاختلاف، والخطر، والنجاح.

إن الغرب والشرق في قصة ذي القرنين يعلماننا أيضاً أن العدالة لا يجوز أن تكون محلية الضمير. بعض الناس يكون عادلاً مع قومه، قاسياً مع غيرهم. وفياً لمجتمعه، مستبيحاً لمن سواه. رحيماً في دائرته القريبة، متوحشاً حين يتعامل مع البعيد. لكن ذا القرنين يتحرك في جهات الأرض ومعه ميزان

واحد. لا تسقط الأخلاق عند الحدود. لا يصبح البعيد أقل إنسانية. لا يصبح المختلف أقل أهلية للعدل.

وهذا أصل عظيم في العولمة العادلة:
الأخلاق لا تنتهي عند التخوم.

من الظلم أن تكون الرحمة داخلية فقط، وأن تكون القسوة سياسة خارجية. ومن فساد المعنى أن يتحدث القائد عن كرامة الإنسان في مركزه، ثم ينسى الإنسان حين يخرج إلى الأطراف. فالعدل إذا لم يكن عابراً للجغرافيا كان عدلاً ناقصاً. والرحمة إذا لم تصل إلى البعيد كانت رحمةً محصورة بحساب المصلحة. والضمير إذا تغيّر بتغير المسافة لم يكن ضميراً مستقراً، بل عاطفةً محلية.

ذو القرنين يقدم صورة مغايرة: قوة تتحرك، لكن معيارها لا يتبدل. تتغير الأماكن، ولا يتغير الأصل. تختلف الأقوام، ولا يضيع الإنسان. تتنوع المشكلات، ولا يغيب العدل. هذه هي العالمية الحقيقية: أن يصبح الحق أكبر من حدودك، وأن تكون مسؤوليتك أوسع من قومك حين يفتح الله لك أسباب الوصول والتأثير.

لكن هذا لا يعني أن ذا القرنين مارس عولمةً ذائبةً بلا هوية. على العكس، هويته الإيمانية هي التي ضبطت عالميته. لأنه يعرف ربه، استطاع أن لا يعبد قوته. ولأنه يعرف أن التمكين من الله، استطاع أن لا يجعله رخصةً للظلم. ولأنه يعرف أن وعد الله حق، استطاع أن لا يغتر بالسد. فالعالمية العادلة لا تولد من فراغ قيمي، بل من امتلاءٍ بمعيار أعلى.

ومن هنا نرى أن العولمة التي لا أصل لها في الإيمان أو في معيار أخلاقي متجاوز، تصبح سهلة الاختطاف. قد تبدأ بلغة التعاون، ثم تنتهي إلى لغة السوق. قد تبدأ بلغة الإنسان، ثم تنتهي إلى لغة الأرقام. قد تبدأ بعود التنمية، ثم تنتهي إلى شبكة تبعية. لأن الأدوات القوية إذا لم يحرسها معنى أعلى، استعملتها المصالح الأقوى.

أما في قصة ذي القرنين، فالأداة محروسة بالغاية، والغاية محروسة بالتوحيد. وهذا سر التوازن. الحركة الواسعة لا تتحول إلى غزو. والقدرة لا تتحول إلى استعلاء. والاختلاف لا يتحول إلى احتقار. والإنجاز لا يتحول إلى صنم.

لذلك يمكن أن نضع في هذا الفصل قاعدة جامعة:

العولمة العادلة هي قدرة على الحضور في العالم دون مصادرة العالم.

أن تصل إلى الآخر دون أن تمحوه.

أن تنصره دون أن تستعبده.

أن تفهمه دون أن تذوبه فيك.

أن تردع ظلمه دون أن تظلم إنسانيته.

أن تحمي ضعفه دون أن تبني مجدك على ضعفه.

أن تجعل اختلافه باب معرفة، لا ذريعة إلغاء.

وهذا كله ظاهر في حركة ذي القرنين بين الغرب والشرق. لقد كان واسع الوصول، لكنه لم يكن واسع الشهوة. عظيم التمكين، لكنه لم يكن مأخوذاً

بعظمة نفسه. قادرًا على ترتيب الواقع، لكنه لم يكن يريد ترتيب العالم على صورة غروره. ولهذا بقي في النص نموذجًا لا مجرد صاحب ملك.

إن القائد الذي يبتلع العالم يفقد العالم ويفقد نفسه. لأنه كلما محا غيره ازداد فراغًا من الداخل، وكلما وسع نفوذه ضاق قلبه، وكلما كثرت خرائطه قلّ عدله. أما القائد الذي يحضر في العالم بالرحمة، فإنه لا يحتاج إلى ابتلاع أحد؛ يكفي أن يترك أثرًا عادلًا حيث بلغ.

وذو القرنين ترك هذا الأثر.

في الغرب: ميزان.

في الشرق: بصيرة.

بين السدين: حماية.

وفي النهاية: تواضع.

وهذه الرباعية تصلح أن تكون لبّ القيادة العالمية العادلة:

ميزانٌ يحكم.

بصيرةٌ تفهم.

حمايةٌ تبني.

وتواضعٌ ينسب الفضل إلى الله.

وبغير هذه الرباعية تتحول العالمية إلى خطر. فإذا وجدت القوة بلا ميزان صارت بطشًا. وإذا وجدت الحركة بلا بصيرة صارت اجتياحًا. وإذا وجدت الحماية بلا مشاركة صارت وصاية. وإذا وجد الإنجاز بلا تواضع صار وثنًا.

ولذلك لا يجوز أن نقرأ بلوغ مغرب الشمس ومطلع الشمس كرحلة في المكان وحده. إنها فصلان في تربية القائد. فمغرب الشمس يسأل: ماذا تفعل حين تملك الحكم على قوم؟ ومطلع الشمس يسأل: ماذا تفعل حين تلقى قومًا على حالٍ مختلف من الستر والعمران؟ وبين السدين يسأل: ماذا تفعل حين يطلب منك الضعفاء أن تحميهم من المفسدين؟ ثم السد يسأل: ماذا تقول حين تنجح؟ وهذه الأسئلة هي أسئلة كل قيادة عالمية اليوم، وإن تغيرت الأسماء.

ما الذي تفعله الدول القوية حين تصل إلى مجتمعات أضعف؟
 ما الذي تفعله الشركات الكبرى حين تدخل أسواقًا هشة؟
 ما الذي تفعله المنظمات حين تحمل حلولًا جاهزة إلى شعوب معقدة؟
 ما الذي تفعله التقنية حين تصل إلى الإنسان العاري من أدوات الحماية؟
 ما الذي يفعله رأس المال حين يجد قومًا لا يملكون سترًا من جشعه؟
 ما الذي يفعله العالم حين يرى يأجوج ومأجوج الفساد في صورة حروب، أو فقر، أو تهجير، أو نهب، أو تدمير للمعنى؟

قصة ذي القرنين ليست بعيدة. إنها حاضرة في كل قرارٍ كبير يعبر الحدود. في كل تدخلٍ باسم التنمية. في كل مشروعٍ باسم الأمن. في كل مؤسسةٍ تملك من الأسباب ما يجعلها قادرة على التأثير في حياة أناس لا يملكون صوتًا كافيًا. هناك ينبغي أن يحضر السؤال القرآني: هل هذا حضور رحمة أم حضور سيطرة؟

ومن هنا يكون الفصل الرابع حلقةً مهمة في بناء الكتاب. فقد رأينا في الفصل الأول أن القصة تنتقل بنا من سؤال التاريخ إلى سؤال النموذج. ورأينا في

الفصل الثاني أن التمكين رأس مال استراتيجي لا يزكو إلا إذا عُرف مصدره وضُبُطت غايته. ورأينا في الفصل الثالث أن اتباع السبب هو الاستراتيجية حين تصير حركة واعية لا اندفاعاً. أما هنا فنرى أن الحركة الواسعة لا تكون عادلة إلا إذا احترمت الإنسان في كل جهة، وفرقت بين الظلم والاختلاف، وحملت معيارها الأخلاقي معها أينما بلغت.

فالذي لا يحسن لقاء المختلف لا يصلح للعالمية. والذي لا يضبط قوته عند الأطراف لا يستحق التمكين. والذي لا يرى الإنسان قبل الخريطة سيصنع خراباً ولو تكلم عن العمران. والذي لا يعرف أن الله قد أحاط بما لديه خبراً سيغريه البعد أن يظلم.

ذو القرنين يعلمنا أن القائد العالمي لا يحتاج إلى يد طويلة فقط، بل إلى قلبٍ محكوم. لا يحتاج إلى خريطة واسعة فقط، بل إلى ميزانٍ واسع. لا يحتاج إلى قدرة على الوصول فقط، بل إلى أدب الوصول. فكم من واصلٍ أفسد، وكم من قريبٍ ظلم، وكم من عالميٍّ بلا رحمة صار العالم في يده سوقاً كبيراً للضعف.

أما ذو القرنين، فقد بلغ الغرب والشرق، ولم يبتلع الغرب ولا الشرق.

بلغ الإنسان في اختلافه، ولم يهدر إنسانيته.

بلغ السلطة في مداها، ولم يفقد عدله.

بلغ الأطراف، ولم يجعلها هوامش لذاته.

بلغ السد، ولم يجعل البناء نصباً لخطرسته.

وهكذا تتشكل العولمة العادلة في أحد معانيها الكبرى:

أن تكون قوياً بما يكفي لتصل، وموئناً بما يكفي لتتواضع، وعادلاً بما يكفي لتفرّق، ورحيماً بما يكفي لتحمي، وحكيماً بما يكفي ألا تجعل العالم نسخة منك.

الفصل الخامس

الحكمة الأخلاقية للقوة

العقوبة والرحمة في ميزان واحد

في لحظةٍ من أدقّ لحظات القصة يقول الله تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَغْرِبَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَغْرُبُ فِي عَيْنٍ حَمِئَةٍ وَوَجَدَ عِنْدَهَا قَوْمًا قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّمَا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِنَّمَا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا﴾.

هذه الآية تضع ذا القرنين أمام امتحان السلطة في صورتها العارية. لقد بلغ موضعًا بعيدًا، ووجد قومًا، وصار له أن يتخذ فيهم موقفًا. والقرآن هنا لا يصف مجرد قدرة على الفعل، بل يكشف عن جوهر الحكم: حين تصير قادرًا على العقوبة أو الإحسان، بأي ميزان تختار؟ بأي معيار تفرّق؟ بأي روح تستعمل ما في يدك؟

إن السلطة لا تُعرف حقيقتها عند العجز، بل عند الإمكان. لا يظهر عدل القوي حين لا يستطيع الظلم، بل حين يستطيع ثم يمتنع. ولا تظهر رحمته حين لا يملك العقوبة، بل حين يملكها ثم يضعها في موضعها. ولا تظهر حكمته حين تكون الخيارات سهلة، بل حين يتداخل الحزم والرحمة، ويحتاج القرار إلى ميزانٍ دقيق لا يسقط في القسوة ولا يذوب في التراخي.

هنا تأتي إجابة ذي القرنين: (قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكَرًا ﴿١٠﴾ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا).

هذه الإجابة ليست موقفًا قضائيًا فحسب. إنها دستورٌ مصغّر في حوكمة القوة. فالسلطة عند ذي القرنين لا تعمل بالهوى، ولا تتحرك بالانفعال، ولا تعاقب بالجملة، ولا تحسن بالجملة، ولا تجعل الناس سواءً في مقام لا يستوون فيه. هناك معيار: الظلم و الإيمان والعمل الصالح. وهناك تفريق: ردعٌ للظالم، وإحسانٌ للصالح. وهناك تذكير بالمرجع الأعلى: (ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ). فالسلطة الأرضية ليست نهاية الحساب، وليست إلهاً صغيراً يقفل ملف الإنسان، بل هي إجراءٌ محدود تحت سلطان الله.

وهذه واحدة من أعمق نقاط القصة:

أن ذا القرنين، وهو في مقام الحكم، لا ينسى أن هناك حكمًا أعلى من حكمه. يعاقب، لكنه لا يتأله بالعقوبة. يحكم، لكنه لا يحتكر المصير. يدير السلطة، لكنه يعرف أنها ليست مطلقة.

فالعقوبة عنده ليست انتقامًا للذات، بل ردّ للظلم. والإحسان ليس ضعفًا أمام المجتمع، بل تكريمٌ لمن استقام. وبهذا يضع القرآن القوة داخل إطارين: إطار أخلاقي يميز بين الظالم والصالح، وإطار إيماني يربط الجميع بالرجوع إلى الله.

إن أخطر ما يصيب السلطة أنها تنسى حدودها. فإذا نسيت أنها محدودة، تحولت من أداة ضبط للواقع إلى آلة إنتاج للخوف. وإذا نسيت أن الناس يُردّون إلى الله، جعلت نفسها ربًّا على الضمائر والمصائر. وإذا نسيت معيار الظلم والصلاح، صارت العقوبة تعبيرًا عن مزاج الحاكم، وصار الإحسان مكافأة للولاء لا للحق.

أما ذو القرنين، فيؤسس ميزانًا مختلفًا: السلطة ليست طبعًا غليظًا، ولا يدًا مفتوحة على الناس، ولا امتيازًا شخصيًا، بل مسؤولية تقاس بقدرتها على ردع الظلم وحماية الصلاح.

وهنا نقترّب من معنى “الحوكمة الأخلاقية للقوة”. فالحوكمة ليست مجرد أنظمة وإجراءات ورقابية. هذه كلها نافعة، لكنها قد تبقى قشرةً مؤسسية إذا لم يكن في عمقها معيار أخلاقي. قد توجد لوائح، ومع ذلك يقع الظلم. قد توجد مؤسسات، ومع ذلك تُبتلع الحقوق. قد توجد مجالس وقياسات وتقارير، ومع ذلك يكون القرار منحازًا للقوي. فالأشكال لا تكفي إن لم يسكنها العدل.

الحوكمة في نموذج ذي القرنين تبدأ من سؤال أبسط وأخطر:

من الظالم؟ ومن صاحب الحق؟ وما الإجراء العادل في كل موضع؟

إنه لا يساوي بين الناس مساواة تقتل المعنى. فليس العدل أن يُعامل الظالم والصالح معاملة واحدة. وليس الحياد دائمًا فضيلة. قد يكون الحياد أمام الظلم نوعًا من الخيانة. وقد يكون التردد في ردع المفسد مشاركةً في إيذاء

الضعيف. ولذلك كان الحزم جزءًا من الرحمة. لأن الرحمة بالناس لا تستقيم إذا ترك من يعتدي عليهم بلا ردع.

هنا ينبغي أن نكسر التصور الرخو للرحمة. الرحمة في القرآن ليست لينًا بلا حق. وليست تعاطفًا يترك الشر يتكاثر. وليست عاطفةً تُخجل من العقوبة. الرحمة الحقيقية تحمي النظام الأخلاقي للوجود. تضع حدًا للظالم حتى لا يتمادى، وتحفظ الصالح حتى لا يضيع، وتمنع المجتمع من أن يصبح ساحة مفتوحة لأقوى شهية وأشدّ يد.

ولهذا كان ذو القرنين رحيمًا حين قال: (وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَى)، وكان عادلًا حين قال: (وَأَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ). وليس بين الجملتين تناقض. بل التناقض أن يُكرم الظالم كما يُكرم الصالح، أو أن يُترك الصالح بلا أمان حتى لا تُتهم السلطة بالقسوة.

العقوبة في موضعها رحمةٌ بالمجتمع.

والإحسان في موضعه تثبيتٌ للصالح.

والتمييز بينهما هو جوهر الحكم العادل.

من هنا نفهم أن “العولمة العادلة” لا تعني عالمًا بلا أحكام. لا تعني أن تختفي الفواصل بين الظلم والحق. لا تعني أن تتحول الاختلافات كلها إلى خيارات محترمة بلا معيار. بل تعني أن تمتد القوة في الأرض وهي تحمل ميزانًا، لا سوطًا أعمى. أن تتعامل مع المختلف بإنصاف، ومع الظالم بحزم، ومع الصالح ببسر، ومع الضعيف بحماية.

إن القوة إذا فقدت هذا الميزان انقسمت إلى صورتين قبيحتين:

قوة متوحشة تعاقب بلا عدل.

وقوة رخوة تترك الظلم بلا ردع.

الأولى تصنع الخوف.

والثانية تصنع الفوضى.

وكلاهما ضد الرحمة.

أما القوة الراشدة فهي التي تعرف متى تشتد، ومتى تلين، ومتى تردع، ومتى تيسر. وهذه المعرفة ليست تقنية إدارية فقط، بل تربية قلبية وعقلية. لأن القائد لا يحتاج إلى أدوات القرار وحدها، بل يحتاج إلى نفس لا تشتت البطش، ولا تخاف من إقامة الحق. فمن شهوة البطش يولد الطغيان، ومن خوف الحزم يولد فساد آخر، يظهر في صورة سماحة كاذبة.

ذو القرنين لا يقع في هذا ولا ذاك. إنه لا يعاقب لأنه قوي، بل لأن هناك ظلماً. ولا يحسن لأنه عاجز، بل لأن هناك صلاحاً يستحق الحسنى. وهذا هو الفرق بين سلطة تحكم برد الفعل، وسلطة تحكم بالميزان.

في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، تكثر مفردات مثل: المساءلة، الامتثال، إدارة المخاطر، ضبط الأداء، الحوافز، العقوبات، حماية أصحاب المصلحة، النزاهة المؤسسية. وهذه مفردات مهمة. لكنها حين تُقرأ في ضوء قصة ذي القرنين تأخذ روحاً أعمق. فالمساءلة ليست مجرد مطابقة للنظام، بل منع للظلم. والحوافز ليست مجرد رفع للأداء، بل تكريم للخير. والعقوبة ليست

انتقامًا مؤسسيًا، بل حماية للعدل. والامتثال ليس طاعةً عمياء للوائح، بل خضوعٌ لمقصد الحق.

فإذا كانت المؤسسة تكافئ من يحقق الربح ولو بالضرر، فهي مؤسسة بلا ميزان.

وإذا كانت الدولة تحمي القوي لأنه نافع لها وتترك الضعيف لأنه قليل الكلفة، فهي دولة بلا ميزان.

وإذا كان العالم يعاقب طرفًا لأنه ضعيف، ويتسامح مع آخر لأنه قوي، فهو عالم بلا ميزان.

وإذا كانت المنظمات تتحدث عن العدالة بلغة واحدة، وتمارسها بمكيالين، فهي تحكم بلا روح.

أما ذو القرنين فيقرر معيارًا لا يخضع لمصلحة شخصية في النص: **الظلم**. من ظلم عوقب. ومن آمن وعمل صالحًا أُكرم. هذا الوضوح الأخلاقي هو أساس الحوكمة. فالمشكلة الكبرى في كثير من النظم ليست أنها لا تعرف الإجراءات، بل أنها تتهرب من تسمية الظلم ظلمًا حين يكون الظالم قويًا أو نافعًا أو قريبًا.

ولذلك فإن أول شرط للحوكمة الأخلاقية هو شجاعة التسمية.

أن تقول للظلم: ظلم.

وللصالح: صلاح.

وللفساد: فساد.

وللعُدوان: عدوان.

وللاستقامة: استقامة.

من دون هذه الشجاعة تتحول الإدارة إلى فنّ التمويه. تصير التقارير لغة هروب. وتصير المصطلحات ستارًا. ويُخفى الظلم تحت اسم “إجراءات”، ويُخفى الضعف الأخلاقي تحت اسم “موازنة المصالح”، ويُخفى الاستغلال تحت اسم “كفاءة السوق”، ويُخفى البطش تحت اسم “الأمن”.

ذو القرنين لا يمّوه. يقول: ﴿مَنْ ظَلَمَ﴾.

هذه الكلمة وحدها تقطع الطريق على الضباب. هناك ظلم. والظلم لا ينبغي أن يُدار فقط، بل ينبغي أن يُردع. وهناك صلاح. والصلاح لا ينبغي أن يُترك بلا عون، بل ينبغي أن يُيسّر له.

وفي قوله: ﴿وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرٍ نَا يُسْرًا﴾ يظهر وجه آخر من الحوكمة: أن النظام العادل لا يثقل على الصالحين. بعض الأنظمة تجعل الإنسان المستقيم يعيش في مشقة الإجراءات، بينما يجد المتلاعب ألف منفذ. أما الحكم الراشد فيجعل طريق الخير ميسورًا، لا خانقًا. يفتح للمصلح باب الحركة. لا يضع أمامه العراقيل نفسها التي صُممت لكبح المفسد. فالمساواة الإجرائية إذا لم تراع حقيقة السلوك قد تظلم الصالحين باسم النظام.

اليسر هنا ليس فوضى. إنه تسهيل منضبط لمن ثبت صلاحه. فالقائد لا يكتفي بأن يعاقب الظلم، بل يصنع بيئة صديقة للخير. وهذه نقطة عميقة في بناء المؤسسات: ليس كافيًا أن تمنع الفساد، بل يجب أن تجعل الصلاح ممكنًا

وميسرًا ومكرمًا. لأن البيئة التي لا تكافئ الخير تساعد الشر بطريق غير مباشر.

ففي كل نظام هناك رسائل خفية.

إذا عوقب الظالم فهم الناس أن الظلم ليس بلا ثمن.
وإذا أكرم الصالح فهم الناس أن الاستقامة ليست غباءً.
وإذا سهّل الخير فهم الناس أن النظام ليس ضد الطيبين.
وإذا ترك الفاسدون وضيق على المصلحين ماتت الثقة.

ذو القرنين يرسل الرسالتين معًا: ردعٌ للظلم، ويسرٌ للصالح. وهذا هو الاتزان الذي تحتاجه أي قيادة.

ثم إن قوله: (ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ) يفتح بابًا آخر: السلطة المؤمنة لا تنسى الآخرة. وهي لا تستعمل الآخرة لتبرير التقصير في الدنيا، بل لتضع الحكم الدنيوي في موضعه. فعذاب الظالم في الدنيا ليس نهاية الأمر، وردعه لا يغني عن حساب الله. وهذا يربّي القائد على التواضع في الحكم، ويربّي المجتمع على أن العدالة الأرضية مهما بلغت لا تستوعب كل شيء. هناك مظالم لا تظهر. وهناك نيات لا تُعرف. وهناك جرائم لا تُكتشف. وهناك ضحايا لا يجدون من ينصفهم. ولكن فوق كل نظام وعد الله وحسابه.

هذا المعنى يحمي السلطة من وهم الاكتمال. فالقضاء البشري محدود. والحوكمة المؤسسية محدودة. والرقابة الإدارية محدودة. لا شيء من ذلك يحيط بالإنسان كما يحيط الله. ولذلك فإن الإيمان بالآخرة ليس تفصيلًا وعظيًا خارج السياسة، بل هو عنصر عميق في بناء الضمير الحاكم. من يعلم أنه

سُيُسأل، يختلف في قراره عن من يظن أن أقصى ما يواجهه تقريرٌ أو خصومةٌ أو خسارة منصب.

وإذا أردنا أن ننقل هذا المعنى إلى لغة الإدارة الاستراتيجية، قلنا: إن الحوكمة القرآنية تضيف إلى الرقابة الخارجية رقابةً داخلية، وإلى المساءلة المؤسسية مساءلةً إيمانية، وإلى القانون الظاهر وعيًا بالحق الذي لا يغيب عن الله. وبهذا لا تبقى النزاهة مجرد امتثال، بل تصبح خشية.

والفرق كبير بين موظف لا يخون لأنه مراقب، وموظف لا يخون لأنه يستحي من الله.

وبين قائد لا يظلم لأنه يخاف سقوط سمعته، وقائد لا يظلم لأنه يعلم أن الظلم ظلمات.

وبين مؤسسة تتحسن صورتها لأنها تخشى العقوبة، ومؤسسة تضبط سلوكها لأنها تؤمن بالمسؤولية.

ليس المقصود إلغاء الأنظمة والرقابة. بل المقصود أن الأنظمة تحتاج إلى روح، وأن الرقابة تحتاج إلى ضمير، وأن القانون يحتاج إلى معنى أعلى يحميه من أن يصبح لعبة في يد الأقوياء.

وهنا يظهر أثر قصة ذي القرنين على مفهوم “العولمة العادلة”. فالعالم لا يكون عادلاً بمجرد أنه متصل. ولا لمجرد أنه يملك مؤسسات دولية. ولا لمجرد أنه يتبادل المنافع. لا بد من ميزان أخلاقي يحكم القوة العابرة للحدود. لا بد من معيار يعاقب الظلم ولو صدر من قوي، ويكرم الصلاح ولو صدر

من ضعيف. لا بد من يسرٍ للمصلحين، لا حصارٍ لهم. لا بد من منع تحويل القوة إلى حقٍّ فوق الحق.

إن من أعظم مآزق العولمة المعاصرة أنها وسّعت قدرة الأقوياء على التأثير، لكنها لم توسع بالقدر نفسه قدرة الضعفاء على الإنصاف. فتجد القرار في مكان، وأثره في مكان آخر. الربح في مركز، والكلفة في هامش. التقنية في يد جهة، والبيانات في يد أخرى، والإنسان العادي هو المادة التي يُجرى عليها كل ذلك. هنا تصبح الحوكمة الأخلاقية ضرورة لا ترفاً. لأن القوة حين تعبر الحدود تصبح آثار ظلمها عابرة للحدود أيضاً.

في نموذج ذي القرنين، لا توجد قوة بلا حساب.

ولا امتداد بلا معيار.

ولا حكم بلا تمييز بين ظلم وصلاح.

ولا سياسة بلا رجوع إلى الله.

ولذلك لا نستطيع أن نفهم عدله إلا داخل إيمانه. فليس هو عادلاً لأنه محايد فقط، بل لأنه موصول بميزان أعلى. وليس رحيماً لأنه رقيق الطبع فقط، بل لأنه يعرف أن التمكين من الله، وأن الناس مردودون إلى الله، وأن السلطة أمانة لا ملكٌ مطلق.

وهذه نقطة يجب أن تُكتب بوضوح:

الأخلاق في قصة ذي القرنين ليست زينة فوق القوة، بل هي نظام تشغيل القوة.

القوة تعمل بالأخلاق.
والقرار يمر عبر الأخلاق.
والعقوبة تنضبط بالأخلاق.
والإحسان يتجه بالأخلاق.
والإنجاز يُختم بالأخلاق.

إذا نزعنا الأخلاق من القصة بقي حديد ونحاس وسفر وسلطان. وإذا
أبقيناها ظهر الوحي وهو يعيد تعريف القيادة.

في العالم الحديث، قد تُدار المؤسسات بمنطق الكفاءة وحدها. يسألون: ما
الأكثر ربحاً؟ ما الأسرع؟ ما الأقل كلفة؟ ما الأكثر قدرة على المنافسة؟ وهذه
أسئلة لها مكانها، لكنها إذا صارت وحدها تحولت إلى معيارٍ جائر. لأن
الأرخص قد يكون أظلم. والأسرع قد يكون أفسد. والأربح قد يكون أقسى.
والأكثر كفاءة قد يكون أقل إنسانية. لذلك لا بد من سؤال آخر قبلها ومعها
وبعدها: ما الأعدل؟

ذو القرنين لا يتصرف وفق سؤال المنفعة المجردة. لو كان كذلك لأخذ
الخراج. ولو كان كذلك لاستثمر ضعف القوم. ولو كان كذلك لجعل السد
مشروع نفوذ. لكنه محكوم بسؤال العدل. وهذا ما يجعل نموذجه أعلى من
“الإدارة الناجحة” بمعناها الضيق. إنه إدارة ناجية. والنجاة هنا ليست نجاة
من الفشل العملي فقط، بل نجاة من فساد النجاح.

إن الحوكمة الأخلاقية للقوة يمكن تلخيصها في ست قواعد من جواب ذي القرنين:

الأولى: لا حكم بلا معيار.

فالقوة لا تتصرف في الناس على السواء، بل تميز بين الظلم والصلاح.

الثانية: لا عقوبة بلا ظلم.

فالعقوبة ليست شهوة سلطة، بل ردُّ على فساد واقع.

الثالثة: لا إحسان بلا تكريم للصلاح.

فالخير ينبغي أن يجد في النظام ما يعينه لا ما يخنقه.

الرابعة: لا سلطة بلا تذکر للمرجع الأعلى.

فالناس يُردّون إلى ربهم، والحاكم نفسه مردود إلى ربه.

الخامسة: لا حوكمة بلا يسر للمصلحين.

لأن النظام الذي لا يسهّل الخير يشارك في إضعافه.

السادسة: لا عالمية عادلة بلا ميزان عابر للحدود.

فالأخلاق لا يجوز أن تتوقف عند حدود الجغرافيا أو مصالح المركز.

هذه القواعد ليست مستخرجة من تنظير ذهني منفصل عن النص، بل من حركة القصة نفسها. فالقرآن يجعلنا نرى القوة وهي تُختبر. لا يحدثنا عن عدلٍ مجرد، بل عن قائدٍ يملك أن يعذب أو يحسن، ثم يختار التفريق بالحق. وهنا تتجسد النظرية في موقف.

ولعل هذا ما يجعل القرآن عجيبيًا في تربيته للوعي. إنه لا يعطي المفهوم عاريًا دائمًا، بل يلبسه مشهَدًا. لا يقول فقط: كونوا عادلين في الحكم، بل يريك رجلًا ممكَّنًا في الأرض، بلغ موضعًا بعيدًا، ووجد قومًا، وصار قادرًا، ثم قال: أما من ظلم، وأما من آمن وعمل صالحًا. كأن المعنى لا يمر من العقل وحده، بل يدخل من باب الصورة الحية.

وفي هذا المشهد يتعلم القارئ أن السلطة لا تطهرها الشعارات. قد يرفع الحاكم شعار الرحمة وهو يظلم. وقد يرفع شعار العدل وهو ينتقم. وقد يرفع شعار الأمن وهو يسحق. وقد يرفع شعار التنمية وهو يستغل. لكن المعيار القرآني يكشف: كيف يعامل الظالم؟ كيف يعامل الصالح؟ هل يسهل الخير؟ هل يرد الأمر إلى الله؟ هل يعرف حدود سلطته؟

إن ذا القرنين لا يخبرنا عن عدله ببيان طويل. عدله ظاهر في بنية جوابه. وهذا هو العدل الصادق: لا يحتاج إلى ضجيج، لأن أثره واضح في القرار.

ومن هنا فإن هذا الفصل يمهد لما سيأتي بعده. فإذا كانت الحوكمة الأخلاقية تضبط علاقة القائد بالسلطة، فإن الفصل التالي سينقلنا إلى علاقة القائد بأصحاب المصلحة، أي بالقوم الذين لا يكادون يفقهون قولًا، حين لا يكفي ذو القرنين بأن يسمع شكواهم، بل يحولهم من جماعة مستغيثة إلى جماعة مشاركة.

ولكن قبل أن نغادر هذا الموضوع، ينبغي أن نثبت الخلاصة الكبرى:

القوة في نموذج ذي القرنين لا تُحكم بالكفاءة وحدها، بل بالعدل؛ ولا تُضبط بالإجراءات وحدها، بل بالخشية؛ ولا تُقاس بما تستطيع فعله فقط، بل بما تمتنع عن فعله حين يكون الامتناع أعدل.

وهذه من أرفع دروس القصة.

فالقائد ليس من يملك العقوبة، بل من يضعها في موضعها.

وليس من يملك الإحسان، بل من يجعله تكريماً للحق لا رشوةً للولاء.

وليس من يملك السلطة، بل من يتذكر وهو يمارسها أن فوقه ربًّا أحاط بما لديه خبرًا.

وليس من يعبر الأرض، بل من يعبرها وميزانه معه.

إن العولمة العادلة تبدأ من هنا: من قوةٍ لا تنسى الحق، ومن حكمٍ لا يخلط بين الظالم والصالح، ومن رحمةٍ لا تعطل الردع، ومن حزمٍ لا يتحول إلى قسوة، ومن سلطةٍ تعرف أن كل من تحكمهم مردودون إلى الله، وأنها هي أيضًا مردودة إلى الله.

وحين يستقر هذا المعنى في قلب القائد، لا تعود القوة خطرًا محضًا. تصبح أمانة.

وحين تستقر الأمانة في القرار، لا يعود الحكم بطشًا. يصبح عدلًا. وحين يكتمل العدل بالرحمة، لا تعود العالمية ابتلاءً. تصبح حماية للإنسان حيثما كان.

وهكذا يعلمنا ذو القرنين أن القوة العادلة لا تختار بين الحزم والرحمة كما لو
كانا ضدين، بل تضع كل واحدٍ منهما في موضعه، فيتكوّن منهما ميزانٌ واحد:

حزمٌ يمنع الظلم.

ورحمةٌ تكرم الصلاح.

وتواضعٌ يعرف أن الحكم الأخير لله.

الفصل السادس

أصحاب المصلحة

من الرعية الصامتة إلى الشريك الفاعل

تبلغ قصة ذي القرنين ذروتها الإنسانية حين ينتقل المشهد من قومٍ يُحكمون في مغرب الشمس، وقومٍ يُلاحظ حالهم عند مطلعها، إلى قومٍ آخرين يقفون بين السدين، في منطقةٍ لا يكادون فيها يفقهون قولاً، محاصرين بخطرٍ مفسد، عاجزين عن دفعه وحدهم، لكنهم لم يفقدوا القدرة على الشكوى، ولا الرغبة في النجاة، ولا الشعور بأن الفساد لا ينبغي أن يُترك يعبث بالأرض.

قال تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا ۖ قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا﴾.

هذا المشهد ليس تفصيلاً في بناء السد فقط. إنه تأسيس عميق لعلاقة القائد بالمجتمع المتأثر بالمشكلة. فهؤلاء القوم، مع ضعفهم اللغوي أو الحضاري أو الاتصالي، لم يُلغهم القرآن من المعادلة. لم يجعلهم خلفية صامتة للمشروع. لم يقل إن ذا القرنين رأى فساد يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ فبنى سداً. بل جعل صوت القوم حاضراً. هم الذين تكلموا أولاً. هم الذين وصفوا الخطر. هم الذين طلبوا الحل. هم الذين عرضوا المقابل. وكأن القرآن يقرر قاعدة مبكرة في فقه القيادة العادلة: لا يجوز أن تُدار مشكلات الناس الكبرى دون سماعهم.

هذه أول خطوة في تحويل الرعية الصامته إلى شريك فاعل:
الاعتراف بصوت المتضرر.

فالضعيف لا يفقد حقه في الكلام لأنه ضعيف. والمجتمع المحدود لا يفقد حقه في البيان لأنه لا يكاد يفقه قولاً. ومن لا يحسن لغة المركز لا يجوز أن يُحذف من القرار. بل ربما كان أصدق الناس وصفاً للخطر هو من يعيش تحت أثره كل يوم. فالذي يراقب الفساد من بعيد قد يراه رقمًا أو ملفًا، أما من يكتوي به فيراه خوفًا، وخرابًا، وانتظارًا مرًا على باب النجاة.

وهذه آفة كثير من النماذج الإدارية والسياسية: أنها تتحدث باسم الناس أكثر مما تسمع منهم. تُعدّ لهم الخطط، وتحدد لهم حاجاتهم، وتقيس آلامهم من المكاتب، ثم تعود لتسألهم بعد فوات الأوان لماذا لم ينجح المشروع. أما النموذج القرآني هنا فيبدأ من شكوى القوم أنفسهم. ليسوا جمهورًا للتنفيذ فقط، بل مصدرًا أوليًا لفهم المشكلة.

لقد قالوا: (إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ).

لم يصفوا المشكلة بأنها مجرد إزعاج حدودي، ولا حادثة عابرة، بل فساد في الأرض. وهذا التعبير يكشف وعيهم بطبيعة الخطر. إنهم لا يملكون التقنية، لكنهم يملكون التشخيص الأخلاقي. لا يملكون السد، لكنهم يعرفون أن ما يواجهونه فساد. وهذه نقطة مهمة: ليست كل معرفة تقنية، وليست كل بصيرة في يد الخبراء وحدهم. قد يجهل الناس كيفية الحل، لكنهم يعرفون عدوان الخطر عليهم. وقد يعجزون عن البناء، لكنهم لا يعجزون عن تسمية الألم.

ومن هنا كان على القائد العادل أن يجمع بين نوعين من المعرفة:

معرفة المجتمع بالخطر.

ومعرفة القيادة بهندسة الحل.

إذا استغنى بالأولى عن الثانية غرق في العجز.

وإذا استغنى بالثانية عن الأولى وقع في التسلط.

ذو القرنين لم يفعل أيًا منهما. سمع شكواهم، ثم أدخل معرفته في العمل. لم يقل لهم: أنتم لا تفهمون، فاتركوا الأمر لي. ولم يقل: أنتم أهل المشكلة، فحلّوها وحدكم. بل ربط إدراكهم للحاجة بقدرته على المعالجة. وهنا تولد القيادة التشاركية: لا تُلغي الناس بحجة الخبرة، ولا تتركهم بحجة المسؤولية الذاتية.

ثم جاء عرضهم: **(فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا)**.

إنهم يعرضون مألًا مقابل الأمن. وهذا طبيعي في حال الخوف؛ فالخائف مستعد أن يدفع كثيرًا ليشترى الطمأنينة. لكن هذه اللحظة تكشف أخلاق القائد أكثر مما تكشف حاجة القوم. لأن الضعف حين يعرض المال، يضع القوي أمام امتحانٍ دقيق: هل يأخذ لأنهم عرضوا؟ أم يزن الأمر بميزان أعلى من التراضي الظاهر؟

فليس كل تراضٍ عادلاً.

وليس كل عرضٍ ماليٍّ بريئاً من ضغط الحاجة.

وليس كل عقدٍ بين قوي وضعيف خالياً من الاستغلال.

قد يقول القوي: هم الذين عرضوا. لكن القرآن يعلمنا أن الأخلاق لا تقف عند ظاهر العرض إذا كان وراءه خوفٌ واضطرار. ذو القرنين يفهم هذا. لذلك لم يبين العلاقة على الخراج، بل على التمكين.

قال: ﴿مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾.

بهذه الجملة يرفض أن تتحول حاجة القوم إلى مورد مالي. يعلن أن ما عنده من تمكين الله خير من خراجهم. لا يجعل الضعف سوقًا. لا يجعل الأمن سلعةً في يد الأقوياء. لا يبيع الحماية لمن لا يملك بديلاً. لا يجعل المال بوابة العلاقة بينه وبين المتضررين.

وهذا من أرقى ما يمكن تسميته في لغة العصر: رفض الاستخراج من الهشاشة.

فالعالم الحديث يعرف صورًا كثيرة من هذا الاستخراج. تُستخرج الأرباح من خوف الناس. من مرضهم. من بياناتهم. من جهلهم. من حاجتهم إلى الأمن. من ضعف قدرتهم التفاوضية. من فقرهم. من غياب البدائل. وقد تلبس هذه الممارسات ثوب السوق، أو القانون، أو المساعدة، أو التنمية، لكنها في جوهرها تجعل الضعيف مادةً لقوة القوي.

أما ذو القرنين فيكسر هذا المنطق. لا يقول: ما دامت الحاجة موجودة فالسعر مشروع. بل يقول: ﴿مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾. كأن التمكين الذي منحه الله جعله أرفع من أن يمد يده إلى خراج الخائفين. إن القائد الذي يعرف مصدر نعمته يستحي أن يتكاثر من اضطرار الناس.

لكن الرفض لا يعني أنه جعلهم خارج المشروع. لم يقل: لا أحتاج منكم شيئاً. بل قال: **(فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ)**.

وهنا تحدث النقلة الكبرى. رفض المال، وطلب القوة. أبعدهم عن علاقة الزبون، وأدخلهم في علاقة الشريك. لم يرد منهم خراجاً يدفعونه ثم ينتظرون النتيجة، بل أراد منهم طاقةً يشاركون بها في صناعة النجاة. وهذا الفرق جوهرى في بناء المجتمعات. المال قد يشتري خدمة، أما المشاركة فتبني قدرة. المال قد يريح الضمير لحظة، أما العمل فيعيد تشكيل الإنسان من داخله.

إن ذا القرنين لم يكن محتاجاً إلى أموالهم، لكنه كان يريد أن لا يبقوا خارج فعل النجاة. أراد أن يتحولوا من قومٍ يستغيثون إلى قومٍ يعينون. من جماعةٍ تعرض الخراج إلى جماعةٍ تقدم القوة. من متضررين يصفون المشكلة إلى شركاء يحملون جزءاً من الحل.

هذه هي القيادة التي لا تكتفي بإنقاذ الإنسان من الخطر، بل تتقذه من موقع العجز.

فقد تحمي الضعيف وتتركه ضعيفاً.

وقد تطعمه وتتركه تابعاً.

وقد تنقذه مرة وتتركه محتاجاً إلى إنقاذ دائم.

وقد تبني له سداً وتمنعه من فهم معنى البناء.

أما ذو القرنين فاختر الطريق الأعلى: أن يربط الحماية بالتعبئة، والرحمة بالمشاركة، والمساعدة ببناء القدرة.

وهنا يمكن أن نفهم مصطلح “أصحاب المصلحة” في ضوء قرآني أعمق. في الإدارة المعاصرة، أصحاب المصلحة هم الأطراف الذين يتأثرون بقرار أو مشروع أو مؤسسة. لكن القصة القرآنية لا تجعلهم مجرد أطراف ينبغي مراعاة مصالحها من بعيد، بل تجعلهم أصحاب صوت، وأصحاب معرفة بالخطر، وأصحاب مساهمة في الحل. إنهم ليسوا خائفة في تحليل إداري، بل بشر يدخلون في صناعة الأمان.

وهذا يرفع الفكرة من “إدارة أصحاب المصلحة” إلى تمكين أصحاب المصير. فالقوم ليسوا متأثرين بالمشروع فقط. مصيرهم مرتبط به. خوفهم مرتبط به. مستقبلهم مرتبط به. ولذلك لا يليق أن يُدار الأمر فوق رؤوسهم. وفي كل مشروع يمس حياة الناس، ينبغي أن نسأل: هل هم مجرد جمهور للقرار، أم شركاء فيه؟ هل سمعنا صوتهم قبل أن نحدد الحل؟ هل فهمنا لغتهم، وإن كانوا لا يكادون يفقهون قولاً؟ هل قبلنا منهم المال لأنهم ضعفاء، أم طلبنا منهم القوة لأنهم قادرون على النهوض؟ هل خرجوا من المشروع أكثر اعتماداً على أنفسهم أم أكثر تعلقاً بنا؟

إن عظمة ذي القرنين ليست في أنه بنى السد فقط، بل في أنه بنى علاقة عادلة قبل السد. فالمشاريع الكبرى تفشل أحياناً لا لعجز في الهندسة، بل لفساد العلاقة التي تسبق الهندسة. إذا دخل القائد إلى المجتمع بعقلية المخلص المتعالي، فقد ينجز بناءً عظيماً لكنه يهدم كرامة الناس. وإذا دخل بعقلية المستثمر في خوفهم، فقد يحميهم من خطرٍ خارجي، ويوقعهم في تبعية

داخلية. أما إذا دخل بعقلية الشريك الممكن، فإنه يبني فيهم شيئاً قبل أن يبني لهم شيئاً.

ولهذا كانت جملة: ﴿فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ﴾ من أعظم جمل الإدارة في القصة. إنها قصيرة، لكنها تعيد توزيع الأدوار:

القائد يملك الرؤية والخبرة.

المجتمع يملك الطاقة والمشاركة.

الخطر واضح.

المشروع مشترك.

والغاية حماية الأرض من الفساد.

إنه لا يقول: سأفعل لكم.

بل يقول: أعينوني.

ولا يقول: أعينوني بمال.

بل يقول: بقوة.

والقوة هنا قد تشمل الأيدي، والمواد، والطاعة العملية، والتعبئة، والانضباط، والاستجابة، وحمل الزبر، والنفخ، والعمل في نظام واحد. إنها ليست قوة عسكرية فقط، بل قدرة المجتمع على الدخول في مشروع منظم.

ثم تأتي الأوامر العملية:

(آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ).

(انْفُخُوا).

(آتُونِي أَفْرَغَ عَلَيْهِ قَطْرًا).

هذه الأوامر تدل على أن القوم لم يكونوا متفرجين. كانوا جزءًا من سلسلة التنفيذ. يجلبون الحديد. ينفخون. يشاركون في مراحل العمل. إن ذا القرنين يحوّل المجموعة الخائفة إلى فريق عمل. والخوف إذا دخل في نظام صالح صار طاقة بناء. أما إذا تُرك بلا قيادة صار شللًا أو فوضى.

وهذه إحدى وظائف القيادة الاستراتيجية: تنظيم الطاقة النفسية للمجتمع. فالناس أمام الخطر قد ينهارون، أو يتفرقون، أو يدفعون أي ثمن، أو يبحثون عن منقذ. والقائد العادل لا يستثمر انهيارهم، بل يعيد ترتيبهم. يقول لهم بلسان الفعل: أنتم لستم بلا قدرة. الخطر كبير، نعم، لكن فيكم قوة يمكن أن تُستهض. لست آتي لألغيكم، بل لأجمع ما تفرق فيكم، وأضعه في طريقٍ نافع.

وهنا يظهر الفرق بين قائد يصنع الأتباع وقائد يصنع الشركاء.

الأول يريد ناسًا ينتظرونه.

والثاني يريد ناسًا ينهضون معه.

الأول يتضخم بضعفهم.

والثاني يفرح بقوتهم.

الأول يحمي صورته.

والثاني يحمي مستقبلهم.

ذو القرنين من النوع الثاني. ولذلك لم يكتف بأن يبني حاجزًا بين القوم ويأجوج ومأجوج، بل بنى حاجزًا آخر بين القوم واليأس. هذا الحاجز غير مرئي، لكنه أعمق. فمن شارك في بناء نجاته لا يعود كما كان قبلها. تخرج يده من العمل وهي تعرف أنها ليست يدًا عاجزة. ويخرج وعيه من التجربة وهو يدرك أن الخلاص لا يُستورد دائمًا، بل يُصنع بالشراسة.

في هذا المعنى، يصبح السد مدرسة.

مدرسة في العمل الجماعي.

ومدرسة في الثقة.

ومدرسة في تحويل الشكوى إلى فعل.

ومدرسة في بناء الأمن من داخل المجتمع لا من خارجه فقط.

وهذه هي العولمة العادلة حين تصل إلى الضعفاء: لا تجلب لهم حلًا جاهزًا يتركهم صغارًا، بل تنقل إليهم منطق القدرة. لا تصنع منهم دائنين للمنقذ، بل شركاء في مشروع النجاة. لا تدخل لتستثمر في خوفهم، بل لتستهض ما بقي من قوتهم.

ومن أعظم ما في هذا النموذج أنه يجمع بين الرحمة والصرامة. فذو القرنين رحيم حين يرفض الخراج، لكنه صارم حين يطلب القوة. لا يدلل الضعف حتى يبقيه ضعفًا. ولا يقسو على الضعفاء حتى يزيدهم كسرًا. بل يرحمهم بطريقةٍ توقظهم. وهذه أرقى من الرحمة العاطفية التي تُبقي الناس في موضع

التلقي. الرحمة القرآنية هنا رحمة بناءة. لا تعطيك لتظل محتاجًا، بل تعينك لتصبح أقدر.

وفي إدارة المشاريع، هذه نقطة فاصلة. هناك مساعدة تخلق الاعتماد، ومساعدة تخلق القدرة. هناك تدخلٌ خارجي يُنجز سريعًا لكنه يترك المجتمع هشًا، وتدخلٌ تشاركي قد يكون أثقل في بدايته، لكنه أبقى في أثره. ذو القرنين اختار الأثر الأبقى. لم يكن همه أن يُنسب السد إليه وحده، ولو أراد ذلك لأقصى القوم من العمل، وجعلهم شهودًا على عبقريته. لكنه أدخلهم في المشروع، ثم لم ينسبه إلى نفسه أصلًا، بل قال: (هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

وهكذا تزول نرجسية القيادة من الطرفين:

لا يأخذ أموالهم ليملك المشروع.

ولا يقصدهم ليحتكر المجد.

ولا ينسب الإنجاز إلى نفسه لينحت أسطوره.

إنه يطهر المشروع من الاستغلال، ومن الوصاية، ومن الغرور.

وهذا درس شديد الحاجة في عالم المنظمات والمؤسسات والدول. فكثير من المشاريع التي تُقدَّم باسم الضعفاء تحمل في داخلها صورة خفية من صور السيطرة: تقريرٌ يُكتب عنهم دونهم، تمويلٌ يربطهم، حلٌّ لا يشبههم، لغةٌ لا يفهمونها، صورةٌ تُلتقط معهم لإثبات فضل المانح، ثم يُترك الضعيف كما هو، أو أشد تبعيةً مما كان.

أما النموذج القرآني فيقول: اسمعهم. لا تستغل اضطرابهم. اطلب مشاركتهم. نظم قوتهم. ابن معهم. ثم انسب الفضل إلى الله.

هذه الخماسية وحدها تصلح أن تكون منهجًا في كل مشروع تنموي عادل:

السماع.

نزاهة العلاقة.

استنهاض القوة.

البناء المشترك.

تواضع النسبة.

وقد يبدو أن القوم لا يكادون يفقهون قولاً، لكن القائد العادل لا يجعل صعوبة التواصل عذراً لإلغاء المشاركة. هنا تظهر مهارة القيادة العابرة للثقافات. فالمشكلة اللغوية أو الحضارية لا تعني أن الناس بلا عقل، ولا بلا كرامة، ولا بلا معرفة بواقعهم. إنهم قد يحتاجون إلى من يفهم عنهم، لا إلى من يحكم عليهم بالصمت. وقد يحتاجون إلى وسيط في اللغة، لا وصي على المصير.

وهذا مهم في عالمنا المعاصر حيث تكثر الفجوات بين صانعي القرار والمتأثرين به: فجوة اللغة، وفجوة التعليم، وفجوة التقنية، وفجوة المركز والهامش، وفجوة المدينة والريف، وفجوة الخبير والمواطن. كل هذه الفجوات قد تتحول إلى أدوات إقصاء. لكن القصة تعلم أن القائد الحق يعبر فجوة الفهم، ولا يستخدمها لتثبيت سلطته.

(لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا)

ومع ذلك قالوا.

ومع ذلك سَمِعُوا.

ومع ذلك شاركوا.

ومع ذلك صاروا جزءًا من مشروع عظيم.

هذه الآية تهزّ غرور النخب. فليس من لا يتكلم لغتك بلا معنى. وليس من لا يحسن مصطلحاتك بلا قضية. وليس من لا يظهر في تقاريرك بلا حق. قد يكون في أقصى الهامش، ومع ذلك يحمل سؤالاً يجب أن يسمعه العالم.

ولذلك فإن العولمة العادلة ليست عولمة من يتحدثون بصوت عالٍ فقط، بل عولمة تنصت لمن لا يكاد يفهم قوله. لا تجعل الفصاحة شرطاً للإنصاف. لا تجعل القدرة على التفاوض شرطاً للحماية. لا تجعل ضعف التعبير سبباً لضعف الحق.

هنا يتجلى البعد الأخلاقي العميق في “أصحاب المصلحة”: أن صاحب المصلحة قد يكون ضعيف الصوت، لكنه عظيم الحق. قد لا يحسن العرض، لكنه يعرف الضرر. قد لا يملك لغة القرار، لكنه يعيش نتيجة القرار. ومن الظلم أن يُحرم من المشاركة لأنه ليس بليغاً في لغة الأقوياء.

ذو القرنين لم يفعل ذلك. لقد تعامل مع قومٍ محدودي الفقه بالقول، لكن محدودية القول لم تمنعه من فهم الحاجة. وهذه إحدى علامات القيادة الرفيعة: أن تسمع ما وراء ضعف العبارة. أن تلتقط المعنى من داخل الاضطراب. أن

تفهم الألم ولو جاء بلغة مكسورة. فبعض الحقائق لا تأتي في خطابات محكمة، بل تأتي في صرخات خائفة.

ثم إن القوم، رغم ضعفهم، لم يطلبوا من ذي القرنين أن يهلك يأجوج ومأجوج، بل أن يجعل بينهم وبينهم سداً. وهذا مهم. فهم لا يطلبون انتقاماً، بل حماية. لا يسألون إبادة، بل منعاً للفساد. وفي هذا يتبين أن الحل المطلوب ليس تحويل العنف إلى عنف مقابل، بل إنشاء بنية تحول دون تكرار الضرر. وهنا يظهر نضج المطلب، ويظهر نضج الاستجابة.

فالقائد الحكيم لا يستجيب للخطر دائماً بأقصى صورة من القوة، بل بالحل المناسب. وإذا كان السد كافياً لدفع الفساد، فلا حاجة إلى استعراض زائد. وهذا أيضاً من الحوكمة الأخلاقية: أن لا تستخدم من القوة أكثر مما يقتضيه العدل. فالإفراط في القوة ظلم ولو كان ضد مفسد. والقصور عن الحماية تفريط ولو كان باسم السلام. وذو القرنين يختار ما يناسب: سداً أو ردماً يمنع الظهور والنقب.

ومن هنا نرى كيف يتكامل هذا الفصل مع ما قبله. في الفصل السابق رأينا العقوبة والرحمة في ميزان واحد. وهنا نرى المشاركة والحماية في ميزان واحد. فالقائد لا يعاقب إلا بمقدار الحق، ولا يساعد بطريقة تلغي الناس، ولا يحمي بطريقة تستغلهم، ولا يبني بطريقة تمحوهم من المشروع.

إن أصحاب المصلحة في نموذج ذي القرنين ليسوا زينة تشاورية. ليسوا أسماء تُذكر في مقدمة الخطبة. ليسوا جمهوراً يُستدعى بعد اكتمال القرار. إنهم حاضرون منذ لحظة تعريف المشكلة حتى لحظة التنفيذ. صحيح أن القائد

يملك معرفةً أعلى في البناء، لكنه لا يملك وحده معنى الحاجة. وصحيح أن المجتمع يحتاج إلى قيادته، لكنه لا يُعفى من مسؤوليته.

هذه الشراكة العادلة تقوم على أربع قواعد:

الأولى: من يتأثر بالخطر يجب أن يُسمع صوته في تعريفه.

الثانية: ضعف الطرف المتضرر لا يبيح استغلال عرضه المالي.

الثالثة: المساعدة العادلة لا تلغي مشاركة المستفيدين منها.

الرابعة: أعظم القادة من يجعل الناس أقوى بعد تدخله لا أكثر تبعية له.

هذه القواعد ليست نظرية مجردة، بل تتجسد في الآيات: القوم يتكلمون، ذو القرنين يرفض الخراج، يطلب القوة، ينظم العمل، ثم يتم البناء.

والنتيجة: (فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا).

نجح المشروع لأن العلاقة كانت صحيحة قبل أن تكون التقنية صحيحة. ولو كانت العلاقة فاسدة، لربما بُني السد، لكن بسعرٍ أخلاقي باهظ. أما هنا فالسد متين في مادته، ونظيف في مقصده، وتشاركي في إنجازهِ، ومتواضع في نسبته.

وهذا ما تحتاجه مشاريع العالم اليوم. ليست المشكلة في نقص الخطط دائماً، بل في نقص العدل داخل الخطط. ليست المشكلة في غياب التمويل دائماً، بل في فساد علاقة التمويل بالضعف. ليست المشكلة في قلة الخبراء دائماً، بل في أن بعض الخبراء لا يسمعون الناس إلا بوصفهم بيانات. وليست المشكلة

في عدم بناء السدود، بل في أن بعض السدود تُبنى لحماية مصالح الأقوياء، لا كرامة الضعفاء.

ذو القرنين يقدم نموذجًا آخر:

مشروع حماية لا استغلال.

مشروع مشاركة لا وصاية.

مشروع تقنية لا غرور.

مشروع قيادة لا عبادة قائد.

ولذلك، إذا أردنا أن نعيد تعريف أصحاب المصلحة في ضوء هذه القصة، قلنا:

أصحاب المصلحة ليسوا الذين ينبغي أن نحسب أثر القرار عليهم فقط، بل الذين ينبغي أن نعرف بحقوقهم في وصف الخطر، والمشاركة في الحل، والخروج من المشروع بقدرة أكبر وكرامة أوضح.

بهذا التعريف يصبحون شركاء في المصير، لا هوامش في التقرير.

وهنا يتحول مفهوم العولمة العادلة من شعار واسع إلى ممارسة دقيقة: أن لا تصل إلى قومٍ ضعفاء فتتكلم بدلاً عنهم، ولا تأخذ منهم بدلاً من أن تعينهم، ولا تبني لهم دون أن تبني فيهم، ولا تخرج من عندهم وقد صاروا أكثر اعتمادًا عليك. بل تصل فتسمع، وتفهم، وتنزّه يدك عن استغلال الحاجة، وتستنهض قوتهم، وتضع خبرتك في خدمتهم، ثم ترد الفضل إلى الله.

إن القائد العادل لا يصنع من الضعفاء مرآة لمجده.

يصنع معهم طريقًا إلى أمانهم.

ولا يطلب منهم أن يظلوا شاكرين لعظمته.

بل يعلمهم أن الرحمة من الله.

وهذا هو أرقى ما في القصة: أن ذا القرنين لم يخطف وعي القوم إلى ذاته. كان يمكن بعد السد أن يقول لهم: لولاي لهلكتم. لكنه قال: (هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي). أعادهم إلى الله لا إلى نفسه. جعل السد بابًا إلى التوحيد، لا إلى عبادة المنقذ.

وهنا تبلغ القيادة منتهاها الأخلاقي: أن تنقذ الناس ثم لا تستعبد قلوبهم بالجميل. أن تعينهم ثم لا تجعل إحسانك قيدًا عليهم. أن تبني لهم ثم لا تُقيم نفسك في ذاكرتهم صنمًا. أن تفتح لهم باب الشكر لله، لا باب التعلق بك.

هذه هي القيادة التي تخرج من فتنة الذات.

وهذه هي الشراكة التي تخرج من منطق الاستغلال.

وهذه هي الحماية التي تخرج من معنى السيطرة.

وهذه هي العولمة التي لا تبتلع الضعيف، بل تعطيه مكانًا في صناعة أمنه.

ومن هنا نستطيع أن نختم هذا الفصل بقاعدة مركزية:

في نموذج ذي القرنين لا يكون الضعفاء موضوعًا للسياسة، بل شركاء في النجاة؛ ولا تكون حاجتهم فرصة للربح، بل بابًا للرحمة؛ ولا تكون مشاركتهم شكلية، بل جزءًا من هندسة الحل.

وهذا معنى رفيع من معاني العدل العالمي:
أن يُسمع من لا يكاد يُفهم قوله.
وأن يُحمى من لا يستطيع حماية نفسه وحده.
وأن يُشارك من ظنه الناس عاجزًا.
وأن يُنزّه الأمن عن الابتزاز.
وأن لا تنتهي القيادة إلى تضخم القائد، بل إلى معرفة الرب الذي جعل ذلك كله رحمةً منه.

فإذا كان الفصل الخامس قد علّمنا كيف تُحكم القوة بالميزان، فإن هذا الفصل يعلمنا كيف تُمارس الرحمة بالشراكة.
وهما معًا يصنعان لبَّ العولمة العادلة:

قوةٌ لا تظلم.
ورحمةٌ لا تُقصي.
وشراكةٌ لا تستغل.
وإنجازٌ لا يسرق الفضل من الله.

الفصل السابع

إدارة المخاطر

يأجوج ومأجوج بوصفهما تهديدًا عابرًا للحدود

حين قال القوم لذي القرنين: **(يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ)**

فإنهم لم يصفوا خطرًا عابرًا في هامش حياتهم، ولم يتحدثوا عن خصومة محدودة يمكن احتواؤها بإجراء بسيط، بل سمّوا الخطر باسمه الأكبر: **فساد في الأرض**. وهذه العبارة، على قصرها، تفتح بابًا كاملاً في فقه المخاطر؛ لأن الخطر حين يكون فسادًا في الأرض لا يبقى حادثة موضعية، بل يصبح خللاً يتجاوز أثره موضع ظهوره، وينتشر في الأمن، والمعاش، والطمأنينة، والعمران، والنظام الأخلاقي للمجتمع.

لم يقلوا: إن يأجوج ومأجوج يضايقوننا.

ولم يقولوا: يهاجمون حدودنا فحسب.

بل قالوا: **(مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ)**.

والفساد في القرآن ليس مجرد ضرر مادي. إنه اضطراب في بنية الحياة كما أرادها الله: عدوان على الأمن، وتخريب للعمران، وانتهاك للحق، وإفزاز للناس، وقطع لمسار السكينة التي يحتاجها الإنسان ليعبد، ويعمل، ويبني،

ويعيش. ولذلك كان التعامل مع هذا الخطر يحتاج إلى أكثر من استجابة انفعالية. يحتاج إلى تشخيص، وتقدير، وبناء وقائي، وتعبئة مجتمع، وحل يناسب طبيعة التهديد.

هنا تتحول القصة إلى نموذج مبكر في إدارة المخاطر الكبرى.

فالمخاطر ليست كلها سواء. هناك خطرٌ محدود يعالج برِدٍّ محدود. وهناك خطرٌ متكرر يحتاج إلى نظام حماية. وهناك خطرٌ عابر للحدود لا تستطيع جماعة صغيرة أن تدفعه وحدها. وهناك خطرٌ إذا تُرك تمدد، وإذا تمدد غير شكل الحياة. ويأجوج ومأجوج في عرض القوم ليسوا خصمًا تقليديًا، بل قوة إفساد متكررة، تضغط على قومٍ أضعف، وتحتاج إلى حاجزٍ يمنع عودتها.

ولذلك لم يكن الحل خطبةً عن الصبر، ولا وعدًا عاطفيًا بالحماية، ولا حملةً انتقامية عابرة، بل مشروعًا بنويًا: (أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا).

وهنا تظهر أول قاعدة في إدارة المخاطر عند ذي القرنين:

الخطر المتكرر لا يكفي معه ردُّ الفعل؛ يحتاج إلى بنية وقائية.

فمن يواجه الخطر بعد وقوعه في كل مرة سيظل أسيرًا له. أما من يفهم نمطه، ومساره، ونقطة عبوره، وطريقة دفعه، فإنه ينتقل من الانفعال إلى الوقاية. وهذا ما فعله ذو القرنين. لم ينتظر الغارة التالية. لم يجعل القوم يعيشون في دورة خوفٍ دائمة. لم يحوّل نفسه إلى منقذٍ يستدعى كلما عاد الفساد. بل بنى نظامًا يقلل الحاجة إلى تدخله المستمر.

وهذا من أعظم معاني القيادة: أن لا تجعل الناس محتاجين إليك عند كل أزمة، بل أن تبني لهم ما يحميهم بعد غيابك.

القيادة المتضخمة تحب تكرار الأزمة؛ لأنها تضمن استمرار الحاجة إليها. أما القيادة الراشدة فتحب إنهاء قابلية الأزمة للتكرار، ولو قلّ حضورها بعد ذلك.

ذو القرنين لم يبحث عن بطولةٍ متكررة. بنى ردمًا. أي وضع بين القوم والخطر بنيةً تمنع الاختراق. وهذا يعني أن إدارة المخاطر عنده ليست استعراضًا للبطولة، بل بناءً للقدرة الوقائية.

ومن هنا يظهر الفرق بين “الأمن” و”الأمننة”؛ بين حماية الناس فعلًا، وتحويل الخوف إلى أداة سيطرة. فالقائد قد يستخدم الخطر ليبقى في مركز المشهد، وقد يستخدمه ليبترز، وقد يستخدمه ليبرر التوسع، وقد يستخدمه ليطلب خراجًا دائمًا. أما ذو القرنين فرفض الخراج، وأشرك القوم، وبنى حلًا مستقرًا، ثم نسب الفضل إلى الله. لقد حوّل الخطر إلى مشروع رحمة، لا إلى مشروع هيمنة.

إن يأجوج ومأجوج في القصة يمثلون صورة الفساد الذي يتجاوز الحدود الطبيعية للضرر. والحدود هنا ليست جغرافية فقط. هناك حدود أخلاقية إذا اخترقها الفساد اضطرب المجتمع. حدود الأمن. حدود الكرامة. حدود القدرة على السكن والعمل. وحين يصبح المفسدون قادرين على الظهور المتكرر والنقب المستمر في حياة الناس، فإن الضعفاء لا يحتاجون إلى مواساة وحدها، بل إلى سدّ.

لكن السدّ ليس دائماً حجارة وحديداً.
قد يكون مؤسسة عدل.
وقد يكون نظام مراقبة نزيه.
وقد يكون بنية تعليمية تحمي الوعي من الخرافة.
وقد يكون اقتصاداً عادلاً يحمي الفقراء من الافتراض.
وقد يكون قانوناً يمنع تغوّل الأقوياء.
وقد يكون ثقافة مجتمعية تمنع الفساد من أن يجد أبواباً مفتوحة.

فكل عصر له يأجوجه ومأجوجه.
وكل مجتمع له ثغراته بين السدين.
وكل قيادة تُختبر: هل ترى الخطر قبل أن يبتلع الناس؟ وهل تبني سدّاً
مناسباً، أم تكتفي بإدارة الخوف؟

هنا ينبغي أن نفرق بين ثلاثة مستويات من التعامل مع الخطر:

المستوى الأول: الشكوى.

وهو ما بدأ به القوم حين قالوا: (إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ).

المستوى الثاني: العرض المالي.

حين قالوا: (فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا)، كأنهم يحاولون شراء النجاة.

المستوى الثالث: البناء الوقائي المشترك.

وهو ما نقلهم إليه ذو القرنين بقوله: (فَأَعِيزُونِي بِقُوَّةٍ) ثم بناء الردم.

القائد العادل لا يقف عند الشكوى، ولا يستغل العرض المالي، بل ينقل المجتمع إلى البناء.

وهذه هي إدارة المخاطر في أرقى صورها: تحويل الخوف إلى قدرة منظمة.

فالخوف طاقة خطيرة. إذا تُرك بلا قيادة صار هلعًا. وإذا استُغل صار وسيلة ابتزاز. وإذا نُظِم على بصيرة صار دافعًا إلى الوقاية. وذو القرنين لم يلغ خوف القوم، بل أعاد تشكيله. جعلهم يعملون. أعطاهم مهمة. حوّل قلقهم من يأجوج ومأجوج إلى حمل زبر الحديد، والنفخ، والمشاركة في بناء المانع.

إن القوم قبل المشروع كانوا تحت الخطر.

وأثناء المشروع صاروا داخل الفعل.

وبعد المشروع صاروا خلف سدٍّ شاركوا في بنائه.

وهذا التحول هو جوهر الأمن الإنساني: أن لا يبقى الإنسان مجرد موضوع للحماية، بل يصير مشاركًا في إنتاجها.

في الإدارة المعاصرة، تُبنى نماذج كثيرة لتحليل المخاطر: تحديد التهديد، تقدير الاحتمال، قياس الأثر، اختيار الاستجابة، توزيع المسؤوليات، المتابعة، بناء المرونة. وهذه العناصر، وإن جاءت بمصطلحات حديثة، يمكن أن نقرأ لها ظلًا عميقة في مشهد ذي القرنين:

القوم يحددون التهديد: **يأجوج ومأجوج.**

ويعصفون أثره: **مفسدون في الأرض.**

ويقترحون استجابة: سداً.

وذو القرنين يعيد هندسة الاستجابة: ردماً.

ويحدد الموارد: زبر الحديد والقطر.

وينظم العمل: آتوني، انفخوا، أفرغ.

ويحقق نتيجة قابلة للقياس: فما استطاعوا أن يظهروه وما استطاعوا له

نقياً.

ثم يضع حداً معرفياً وأخلاقياً للإنجاز: فإذا جاء وعد ربي جعله دكاء.

هذه السلسلة وحدها تكفي لبناء فصل كامل في إدارة المخاطر القرآنية. فالخطر لا يُنكر، ولا يُضخم لأجل السيطرة، ولا يُستثمر مالياً، ولا يُعالج بشعار، ولا يُترك بلا حل. بل يُفهم، ثم يُبنى له من الأسباب ما يناسبه، ثم يُربط كل ذلك برحمة الله وحدود القدرة البشرية.

ولعل من أعظم ما في النموذج أن ذا القرنين اختار حلاً لا يطلب القضاء المطلق على يأجوج ومأجوج، بل منع فسادهم عن القوم. وهذا يعلمنا أن إدارة المخاطر لا تعني دائماً إزالة مصدر الخطر من الوجود، فقد لا يكون ذلك ممكناً، أو قد لا يكون مطلوباً في ذلك السياق، وإنما تعني أحياناً بناء حواجز تمنع انتقال الضرر. فليست كل مشكلة تُحل بالاستئصال. بعض المخاطر تُدار بالعزل. وبعضها بالتحصين. وبعضها بتقليل التعرض. وبعضها ببناء قدرة المجتمع على المقاومة. وبعضها بإغلاق الثغرات التي يدخل منها الفساد.

وهذا مهم جداً. فالاندفاع إلى الحلول المطلقة قد يكون أخطر من الخطر نفسه. القائد غير الرشيد قد يبالغ في الرد حتى يصنع فساداً جديداً باسم مقاومة

الفساد. أما ذو القرنين فاختار ردًا مناسبًا: ردّمًا يحول بينهم وبين القوم. لا استعراضًا زائدًا، ولا عقوبة عشوائية، ولا توسيعًا للحرب، بل بناء مانع.

في هذا تظهر قاعدة ذهبية:

الحل العادل هو الذي يطابق حجم الخطر دون أن يتحول هو نفسه إلى خطر جديد.

كم من سياسات أمنية صارت أشد ضررًا من التهديد الذي جاءت لمنعها. وكم من إجراءات إدارية قتلت المؤسسة باسم ضبطها. وكم من مشاريع حماية أفقرت الناس باسم تأمينهم. وكم من قوانين وُضعت لمنع الفساد، ثم صارت أدوات لتعطيل الصالحين. أما ذو القرنين فقد بنى ما يلزم. قوةٌ بقدر الحاجة. تقنيةٌ بقدر الخطر. مشاركةٌ بقدر المشروع. وحين اكتمل الردم لم يحوله إلى سلطة دائمة على القوم. وهذا فارقٌ كبير. لأن بعض الحلول الأمنية تجعل المجتمع رهينة لمن أنشأ الحماية. أما هنا فالحماية تتحول إلى رحمة، لا إلى قيد.

ثم إن اختيار الردم بين السدين يدل على فهم عميق للجغرافيا. لم يبن في الفراغ. لم ينقل حلًا جاهزًا من موضع آخر. رأى الجبلين، أو الصدفين، واستعمل الطبيعة نفسها جزءًا من الحل. جعل الجغرافيا شريكًا في الاستراتيجية. وهذا درس في التعامل مع الواقع: أن الحل العظيم لا يبدأ من تجاهل المكان، بل من فهمه. فكل بيئة تحمل إمكاناتها، كما تحمل قيودها.

والقائد الذكي لا يحارب الواقع كله، بل يقرأ ما فيه من مسارات يمكن أن تتحول إلى حماية.

(حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ).

المساواة بين الصدفين تعني أن البناء لم يكن عشوائياً. هناك ضبط للمستوى، وإدراك لنقطتي الارتكاز، واستثمار للفراغ بينهما. وكأن ذا القرنين لم يأت ليصنع جداراً في أي مكان، بل ليغلق الثغرة المحددة التي يمر منها الخطر. وهذا من أصول إدارة المخاطر: ليست كل المؤسسة بحاجة إلى جدار، بل الثغرة هي التي تحتاج إلى تقوية. ليست كل الحياة خطراً، بل مواضع النفاذ هي التي يجب أن تُحكم.

القيادة السطحية تبني الجدران في كل مكان.
والقيادة الراشدة تعرف أين الثغرة.

إن يأجوج ومأجوج لم يُمنعوا لأن العالم كله أُغلق، بل لأن موضع عبورهم ضُبط. وهذا درس دقيق في التناسب. الأمن لا يعني خنق الحياة. الحماية لا تعني تحويل الأرض كلها إلى سدود. بل تعني معرفة الموضع الذي إذا أهمل دخل منه الفساد، وإذا أحكم عادت الحياة إلى قدر من السكينة.

ثم تأتي التقنية: **(آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ) (حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا) (آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا).**

هنا تظهر إدارة الموارد تحت ضغط الخطر. لم يبين من أي مادة. اختار الحديد، ثم القطر. استخدم النار. نظم النفخ. وهذه إشارات إلى أن الحلول

الكبرى تحتاج إلى جودة في المادة، وإتقان في الصناعة، وترتيب في التنفيذ. فالمخاطر الجسيمة لا تواجه بأدوات هشة. ومن أراد أن يحمي الناس من فسادٍ عظيم، فلا يكفي أن يظهر لهم أنه يعمل، بل يجب أن يتقن ما يعمل.

وهذه أيضًا قاعدة إدارية:

الأمّن لا يُبنى بالمظهر، بل بمتانة التصميم.

قد يُطمئن القائد الناس بالكلام، لكن الخطر لا يردده الكلام. وقد يعلن خطة، لكن الفساد لا يخاف من العناوين. وقد يبني جدارًا رمزيًا، لكن يأجوج ومأجوج لا يردعهم الرمز إذا لم يكن وراءه إحكام.

ذو القرنين يبني بناءً لا يستطيعون ظهوره ولا نقبه. أي إنه فكر في طريقتين محتملتين لتجاوز الخطر: من فوق ومن الداخل. فجاء الردم مانعًا للظهور، ومانعًا للنقب. وهذا يدل على تفكير استباقي. لم يقل: يكفي أن يكون عاليًا. فالعلو يمنع الصعود، لكنه لا يمنع الحفر. ولم يقل: يكفي أن يكون صلبًا من الداخل، فقد يُتجاوز من فوق. بل جمع بين المانعين.

هنا تظهر العبقرية الاستراتيجية: أن لا تفكر في الحل من جهة واحدة، بل من جهة ما قد يفعله الخطر لتجاوزه. فالمفسد لا يقف أمام السد محترمًا تصميمك. سيبحث عن الثغرة. إن لم يصعد، نقب. وإن لم ينقب، حاول الظهور. والقائد الذي لا يتخيل طرق الالتفاف على مشروعه يترك فيه بابًا للفشل.

لذلك قال القرآن في النتيجة: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾.

هذه الآية ليست مجرد إعلان نجاح. إنها تقرير أداء. لقد حقق المشروع غايته وفق معيارين: منع العبور من أعلى، ومنع الاختراق من أسفل. أي إن الحل اختُبر على أساس طبيعة الخطر. وهذه من أرقى مفاهيم الإدارة: أن لا تقيس نجاح المشروع بمجرد اكتماله، بل بقدرته على أداء الوظيفة التي من أجلها بُني.

ليس النجاح أن تقول: انتهى البناء.
بل أن تقول: أدى البناء وظيفته.

ولذلك لا تكفي كثرة المشاريع في المجتمعات إذا كانت لا تمنع فسادًا، ولا تحمي ضعيفًا، ولا تسد ثغرة، ولا تنقل الناس إلى أمان. قد نمتلك جدرانًا كثيرة بلا حماية، وخططًا كثيرة بلا أثر، وأنظمة كثيرة بلا عدل. أما في نموذج ذي القرنين فالإنجاز واضح الوظيفة. بني الردم لأجل منع فساد يأجوج ومأجوج عن القوم، فجاء النص يقرر أن المفسدين لم يستطيعوا الظهور ولا النقب.

ومع ذلك، لا تنتهي القصة عند هذا النجاح الوظيفي. بل تأتي الجملة التي تمنع كل إدارة مخاطر من الغرور: ﴿قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا﴾.

هذه الجملة تحمي الوعي من أخطر فتنة في إدارة المخاطر: وهم السيطرة الكاملة.

فالقائد حين ينجح في منع الخطر قد يظن أنه أغلق المستقبل. والمؤسسة حين تبني أنظمة حماية قد تظن أنها سيطرت على الاحتمالات. والدولة حين تقيم حدودًا أو قوانين أو تقنيات مراقبة قد تظن أن الخطر صار مملوكًا لها. لكن ذا القرنين، في لحظة النجاح، يعلن محدودية النجاح. هذا الردم رحمة الآن، لكنه ليس أبدياً. سيأتي وعد الله فيجعله دكاء. ووعد الله حق.

هذا لا يُضعف الثقة بالمشروع، بل يضعه في حجمه الصحيح. فالمؤمن لا يهدم العمل لأنه مؤقت، ولا يؤلهه لأنه نافع. يعمل به في زمنه، ويعرف أن بقاءه ليس بيده. يأخذ بالأسباب، ويعلم أن الأسباب محكومة بوعد الله. وهذه هي الطمأنينة الرشيدة: طمأنينة تعمل ولا تغتر.

إن إدارة المخاطر المعاصرة كثيرًا ما تتحدث عن “الاستدامة” و”المرونة” و”استمرارية الأعمال”. وهذه معاني نافعة. لكن القرآن يضيف إلى ذلك كله معنى أعمق: أن كل استدامة بشرية نسبية. وأن كل مرونة لها حد. وأن كل سدٍ له أجل. لا ليزرع اليأس، بل ليمنع وثنية النظام. فالإنسان إذا ظن أن نظامه النهائي قد اكتمل، صار أعمى عن هشاشته. أما إذا عرف أن كل بناءٍ مشروط، ظل يقظًا، متواضعًا، غير مأخوذ بخرافة الخلود.

ومن هنا يمكن أن نلخص إدارة المخاطر في نموذج ذي القرنين في سبعة أركان:

الأول: تشخيص الخطر أخلاقيًا، لا ماديًا فقط:
(مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ).

الثاني: سماع المتضررين، لأنهم يرون أثر الخطر من الداخل.

الثالث: رفض استغلال الخوف، فلا يتحول الأمن إلى تجارة على حساب الضعفاء.

الرابع: تحويل الخوف إلى مشاركة:
(فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ).

الخامس: بناء حل وقائي مناسب لطبيعة التهديد:
ردم بين الصدفين، لا إجراء عابر.

السادس: قياس النجاح بوظيفة الحماية:
(فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا).

السابع: التواضع أمام حدود الإنجاز:
(فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ).

هذه الأركان السبعة تصنع نظرية متوازنة في إدارة المخاطر: لا إنكار للخطر، ولا عبادة له. لا تهويل لأجل السيطرة، ولا تهوين يترك الناس فريسة. لا استغلال للخائفين، ولا إعفاء لهم من المشاركة. لا ثقة جوفاء بالتقنية، ولا ترك للأسباب. لا غرور بالإنجاز، ولا يأس من العمل.

وهذا التوازن شديد الندرة. فكثير من البشر عند الخطر يذهبون إلى طرفين: إما هلع يبيع كل شيء مقابل الأمان، وإما غفلة تنكر الخطر حتى يقع. أما

النموذج القرآني فيضع الطريق الثالث: بصيرة هادئة، وعمل متقن، وتوكل غير مغرور.

وحين ننقل هذا إلى واقعنا، نجد أن كل مجتمع يحتاج إلى أن يسأل: أين يأجوج ومأجوج في زماننا؟ لا بمعنى البحث عن مصداق غيبي خارج ما أخبر الله به، بل بمعنى الفساد الذي يتحرك بمنطقهم: قوى تخترق، وتتهب، وتفسد، وتكرر العدوان، وتجد ثغرات بين السدين. قد تكون في السياسة، أو الاقتصاد، أو الإعلام، أو الأخلاق، أو التقنية، أو المعرفة. المهم أن كل فسادٍ متكرر يحتاج إلى ردمٍ مناسب.

فإذا كان الخطر جهلاً، فالردم تعليمٌ رصين.
وإذا كان الخطر فساداً مالياً، فالردم نظام شفافية وعدل ومساءلة.
وإذا كان الخطر تفككاً أخلاقياً، فالردم تربية ومعنى وقدوة.
وإذا كان الخطر عدواناً خارجياً، فالردم قوة وأمن ووحدية.
وإذا كان الخطر تقنيةً تستعبد الإنسان، فالردم وعيٌ أخلاقي وتنظيمٌ يحمي الكرامة.

وإذا كان الخطر خطاباً يعبث بالعقول، فالردم علمٌ وبيانٌ وبصيرة.

ليست كل السدود من حديد. لكن كل سدٍّ عادل يحتاج إلى معنى الحديد: المتانة، والإحكام، ومناسبة الخطر، والعمل الجماعي، وتواضع النسبة إلى الله.

إن سوء إدارة المخاطر لا يدمر المشاريع فقط، بل يدمر النفوس. المجتمع الذي يعيش بلا سدودٍ عادلة يصير مفتوحاً للنهب. والمجتمع الذي تُبنى فيه سدود ظالمة يصير سجنًا كبيرًا. ولذلك فليست القضية أن نبني سدودًا كثيرة،

بل أن نبني السد المناسب، في الموضع المناسب، بالقدر المناسب، ولمقصدٍ رحيم.

ذو القرنين لم يغلق العالم.
أغلق ثغرة الفساد.
لم يحاصر القوم.
حماهم.
لم يجعل الخطر ذريعة لنهبهم.
أشركهم.
لم يجعل التقنية مجداً شخصياً.
ردها إلى الرحمة.
ولم يجعل النجاح وعداً بالخلود.
ربطه بوعد الله.

وهنا نرى كيف تتقدم فصول الكتاب في بنائها الداخلي. فالتمكن أعطى ذا القرنين رأس المال الاستراتيجي. واتباع السبب منحه منهج الحركة. والغرب والشرق كشفوا أدبه مع الجغرافيا والاختلاف. والحوكمة الأخلاقية ضببطت سلطته. وأصحاب المصلحة أظهروا شراكته مع الضعفاء. أما إدارة المخاطر فتُظهر كيف تتحول هذه المعاني كلها إلى مشروع حماية متقن.

فالخطر وحده لا يصنع القيادة.
وردّ الفعل وحده لا يصنع الأمن.

والقوة وحدها لا تصنع الطمأنينة.

والتقنية وحدها لا تصنع الرحمة.

إنما تصنعها منظومة متكاملة: بصيرة، وعدل، وسبب، ومشاركة، وإتقان، وتواضع.

وهذا هو الفرق بين سدّ يبنيه الطغاة وسدّ يبنيه ذو القرنين.

قد يتشابهان في المادة.

وقد يتشابهان في القوة.

وقد يتشابهان في المنع.

لكن أحدهما يولد من الخوف والسيطرة، والآخر يولد من الرحمة.

أحدهما يحمي سلطة القوي، والآخر يحمي الضعيف من الفساد.

أحدهما يُنسب إلى مجد الإنسان، والآخر يُنسب إلى رحمة الله.

وهنا يبلغ المعنى ذروته:

إدارة المخاطر في نموذج ذي القرنين ليست فنّ النجاة من الخطر فقط، بل

فنّ النجاة من فساد القوة أثناء مقاومة الخطر.

فقد يواجه الإنسان الفساد ويفسد وهو يواجهه.

وقد يحارب الخطر فيصير خطرًا آخر.

وقد يبني سدًا ضدّ يأجوج ومأجوج، ثم يتحول هو إلى يأجوج ومأجوج على

الضعفاء.

أما ذو القرنين فنجا من ذلك؛ لأنه لم يجعل الخطر مبررًا للظلم، ولا الضعف فرصةً للنهب، ولا التقنية بابًا للغرور، ولا النجاح سببًا لنسيان الله.

وهكذا تتضح القاعدة الكبرى لهذا الفصل:

الخطر العابر للحدود لا يُدفع بقوةٍ عمياء، بل بقوةٍ عادلة؛ ولا يُعالج باستثمار الخوف، بل ببناء القدرة؛ ولا يُحاصر بسدٍّ مادي فقط، بل بسدٍّ أخلاقي يحمي القائد والمجتمع من أن يتحوّلا إلى صورة أخرى من الفساد.

ذلك هو درس يأجوج ومأجوج في القصة.

ليس فقط أن الفساد موجود.

بل أن مقاومة الفساد تحتاج إلى روحٍ لا تفسد.

وإلى سببٍ لا يطغى.

وإلى سدٍّ لا يصير وثناً.

وإلى قائدٍ يعرف، بعد كل هذا الحديد والنار والقطر، أن يقول:

(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

الفصل الثامن

التقنية في يد الأخلاق

السد لا الصنم

حين يبلغ ذو القرنين موضع الخطر، لا يواجه الفساد بالكلام وحده، ولا يكتفي بتشخيص الأزمة، ولا يحوّل وجع القوم إلى موعظة عابرة؛ بل يدخل مباشرة في هندسة الحل: ﴿آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ﴾ ثم: ﴿حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا﴾ ثم: ﴿حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا﴾.

هذه الآيات تنقل القصة من فضاء الشكوى إلى فضاء الصناعة. من وصف الفساد إلى مقاومته بمادة صلبة، وعملٍ منظم، وتقنية مناسبة، وتتابع تنفيذي دقيق. فالقرآن لا يعرض ذا القرنين رجلاً صالحاً فحسب، بل رجلاً يعرف كيف يجعل الصلاح قادراً على البناء. وهذه نقطة جوهرية؛ لأن الصلاح إذا لم يمتلك أدواته بقي نيةً معطلة، وإذا امتلك الأدوات بغير أخلاق صار خطراً من نوع آخر.

هنا تظهر التقنية في القصة لا بوصفها زينة حضارية، بل بوصفها أداة رحمة.

الحديد حاضر.

والنار حاضرة.

والنفخ حاضر.

والقطر حاضر.

والهندسة حاضرة.

لكنها كلها لا تتجه إلى الاستعراض، ولا إلى صناعة الرهبة حول القائد، ولا إلى تثبيت سلطة فوق الضعفاء، بل إلى غاية محددة: أن يُمنع الفساد عن قومٍ لم يستطيعوا دفعه وحدهم.

هذه هي العبقريّة الأخلاقية في مشهد السد:
أن التقنية لا تُعرّف بنفسها، بل بالغاية التي تخدمها.

فالحديد قد يبني سدًّا، وقد يبني سجنًا.
والنار قد تصهر معدن الرحمة، وقد تصهر أدوات الظلم.
والتنظيم قد يحمي الضعفاء، وقد يضغط عليهم.
والهندسة قد تغلق ثغرة الفساد، وقد تفتح أبواب الطغيان.

ليست التقنية بريئة بذاتها. وليست عظيمة لمجرد أنها معقدة. وليست تقدّمًا لمجرد أنها تزيد قدرة الإنسان. التقنية تأخذ معناها من اليد التي تحملها، والغاية التي توجهها، والميزان الذي يضبط استعمالها.

وفي قصة ذي القرنين نرى التقنية وقد دخلت في يد مؤمنة، فصارت رحمة. لا لأن الحديد صار مقدسًا، ولا لأن النار صارت هداية، بل لأن القائد الذي يستعملهما محكومٌ بالعدل، منزّهٌ عن استغلال الضعفاء، عارفٌ بأن ما ينجزه ليس مجردًا ذاتيًا، بل أثرٌ من آثار رحمة الله.

ولذلك كان أعظم ما قاله ذو القرنين بعد اكتمال المشروع: ﴿هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي﴾.

هذه الجملة هي التي تمنع السد من أن يتحول إلى صنم. فالإنسان، منذ القديم، يميل إلى عبادة ما يدهشه. فإذا أدهشته النار عبدها. وإذا أدهشه الحجر عظمه. وإذا أدهشته الآلة خضع لها. وإذا أدهشته قدرته نسي من أقدره. وفي العصر الحديث اتسعت هذه الفتنة حتى صارت التقنية عند كثيرين بديلاً عن الحكمة، وصارت القدرة على الفعل تغني في ظنهم عن سؤال: هل ينبغي أن نفعل؟

أما ذو القرنين فيقف عند قمة الإنجاز، فيكسر هذا الغرور من جذره. لا يقول: هذا من علمي. لا يقول: هذا من ملكي. لا يقول: هذا برهان تفوقي. يقول: ﴿هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي﴾.

كأن الحديد نفسه يتواضع في هذه الجملة.

وكأن النار تعود إلى حدها.

وكأن التقنية تُنزع من محراب الكبرياء وتوضع في محراب الشكر.

ليست المشكلة أن يبني الإنسان سدًا عظيمًا. المشكلة أن يسجد قلبه لما بنى. ليست المشكلة أن يملك التقنية، بل أن يسمح لها أن تعيد تعريف معنى الإنسان، ومعنى القوة، ومعنى النجاة. فإذا صارت التقنية مصدر الطمأنينة النهائي، وموضع الثقة المطلق، ومقياس التقدم الوحيد، فقد صارت صنمًا ولو لم يُنحت لها تمثال.

ولهذا جاء بعد قوله: (هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي) قوله:
(فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا).

هذه الجملة الثانية تكسر صنمية التقنية من جهة أخرى: جهة البقاء. فالسد متين، لكنه ليس أبدياً. محكم، لكنه ليس مطلقاً. أدى وظيفته، لكنه لا يملك أن يقاوم وعد الله. وكل تقنية، مهما عظمت، تقف في النهاية عند حدّها الوجودي: إنها سببٌ في زمن، لا ربُّ فوق الزمن.

ما أعمق هذا الدرس لعصرٍ مفتونٍ بأدواته.

إن الإنسان الحديث بنى سدوداً كثيرة: سدوداً رقمية، وسدوداً أمنية، وسدوداً طبية، وسدوداً اقتصادية، وسدوداً معرفية. ظن في لحظاتٍ كثيرة أنه كلما زاد تحكمه بالأشياء اقترب من السيطرة على المصير. لكنه في كل أزمة كبرى يكتشف أن أدواته، على عظمتها، لا تكفي وحدها لإنتاج الطمأنينة. قد تملك التقنية العالية، ولا تملك الحكمة التي تمنع سوء استعمالها. وقد تملك القدرة على جمع البيانات، ولا تملك الرحمة التي تحفظ كرامة الإنسان داخلها. وقد تملك أدوات المراقبة، ولا تملك العدل الذي يمنعها من التحول إلى قيد. وقد تملك قوة الصناعة، ولا تملك تواضعاً يمنعك من الفساد بها.

ولذلك فإن سؤال التقنية ليس: ماذا تستطيع؟ فقط.

بل: لمن تعمل؟ وبأي معنى؟ وتحت أي ميزان؟ وعلى حساب من؟ وإلى أي نهاية؟

ذو القرنين لا يستخدم التقنية ليقول للعالم: أنا الأقدر. بل يستخدمها ليقول بالفعل: الفساد يجب أن يُمنع، والضعيف يجب أن يُحمى، والقدرة يجب أن تخدم الرحمة. ثم يقول باللسان: (هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

وهنا تتشكل قاعدة كبرى:

التقنية في النموذج القرآني ليست معيار التقدم، بل اختبار أخلاقي للتقدم.

فليست كل تقنية تقدماً.

وليست كل سرعة تقدماً.

وليست كل قدرة تقدماً.

وليست كل سيطرة تقدماً.

التقدم الحق هو أن تزداد قدرة الإنسان على إقامة العدل، لا على تضخيم نفسه. أن تصير الأدوات خادمة للكرامة، لا مستعملة لها. أن يكون الحديد في يد الرحمة، لا أن تكون الرحمة أسيرة الحديد.

في مشهد السد نرى التقنية خاضعة لأربع ضوابط:

الأول: ضابط الحاجة.

فالسد لم يُبنَ عبثاً، بل استجابة لحاجة حقيقية: دفع فساد يأجوج ومأجوج عن القوم.

الثاني: ضابط المشاركة.

فالتقنية لم تكن مشروعًا مفروضًا من فوق، بل دخل القوم في العمل:
(فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ).

الثالث: ضابط الإتيان.

فالمواد، والترتيب، والمراحل، والنتيجة كلها تدل على عمل محكم، لا على عاطفة مرتجلة.

الرابع: ضابط التوحيد.

فبعد اكتمال الإنجاز لم تُنسب القدرة إلى الإنسان، بل إلى رحمة الله، ولم يُمنح السد صفة الخلود، بل وُضع تحت وعد الله.

هذه الضوابط الأربعة تصلح لمحاسبة كل تقنية معاصرة. هل نشأت من حاجة إنسانية حقيقية، أم من شهوة السوق؟ هل أشركت المتضررين أو المستفيدين في فهم أثرها، أم فُرضت عليهم؟ هل أُتقنت بما يمنع الضرر، أم طرحت قبل نضجها لأنها مربحة؟ هل وُضعت تحت ميزان أخلاقي، أم تُركت للدهشة والسرعة والمنافسة؟

إذا غاب ضابط الحاجة، صارت التقنية ترفًا متوحشًا.

وإذا غاب ضابط المشاركة، صارت وصاية.

وإذا غاب ضابط الإتيان، صارت خطرًا.

وإذا غاب ضابط التوحيد، صارت صنمًا.

ومن هنا نفهم أن ذا القرنين لا يرفض التقنية. لا يزهد في الحديد. لا يترك النار. لا يحتقر الصناعة. لا يقول للقوم: عليكم بالدعاء فقط. بل يبني. وهذا مهم؛ لأن بعض العقول حين تخاف من فتنة التقنية تهرب منها كلها، وبعض العقول حين تنبهر بها تسلم لها كلها. أما النموذج القرآني فيفتح طريقًا ثالثًا: امتلاك التقنية دون عبوديتها.

أن تصنع ولا تُفتن.

أن تستخدم ولا تُستعمل.

أن تبني ولا تتكبر.

أن تتقن ولا تنسى.

أن تجعل الحديد خادمًا للرحمة، لا سيدًا على الإنسان.

لقد كان ذو القرنين قادرًا على أن يجعل مشروع السد معرضًا لقوته. لكنه لم يفعل. كان قادرًا على أن يطلب الخراج ثم يبني. لم يفعل. كان قادرًا على أن يقصي القوم ليظهر وحده في الصورة. لم يفعل. كان قادرًا على أن يخلد اسمه في السد. لم يفعل. وهذا كله يدل على أن التقنية عنده ليست وسيلة لصناعة المجد الشخصي، بل وسيلة لتحقيق مقصد أخلاقي.

وهذا ما تفتقده بعض الحضارات حين تبلغ ذروة الصناعة. قد يتقدم الإنسان في الآلة ويتراجع في المعنى. قد يزداد إحكامًا في البناء وهشاشة في الضمير. قد يصنع أدوات تقرب المسافات وتباعد القلوب. قد يخترع ما يحفظ الحياة ثم يستخدمه لإدارتها بلا رحمة. قد يملك قدرة لم يملكها السابقون، لكنه لا يملك الحكمة التي تجعل هذه القدرة نعمة لا نقمة.

إن التقنية حين تنفصل عن الأخلاق تصبح شبيهةً بسيفٍ بلا يد عادلة. لا تسأل أين تنزل. لا تعرف من تصيب. لا تميز بين حماية وضعف، وبين عدل وهيمنة. لذلك لا بد أن تدخل التقنية في نظامٍ أخلاقي أعلى منها. لا يكفي أن نسأل: هل تعمل؟ بل يجب أن نسأل: هل تُصلح؟ هل ترحم؟ هل تنصف؟ هل تحمي؟ هل تحفظ الإنسان من أن يتحول إلى مادة؟

في قصة ذي القرنين، التقنية تعمل وتُصلح معًا. تعمل لأنها تمنع الظهور والنقب. وتُصلح لأنها تمنع الفساد. وترحم لأنها تحمي الضعفاء. وتنصف لأنها لا تُبنى على خراجهم. وتتواضع لأنها تُنسب إلى الله. وهذا الاتساق نادر.

قد نجد تقنية تعمل ولا ترحم.

وقد نجد نية ترحم ولا تعمل.

أما في نموذج ذي القرنين فنجد نية رحيمة وتقنية عاملة.

وهذا هو المطلوب في كل مشروع حضاري: قلبٌ رحيم، وعقلٌ محكم، ويدٌ متقنة.

إن السد لا يعلمنا قيمة الحديد وحده، بل يعلمنا قيمة الترتيب. فالآيات تعرض مراحل واضحة: إحضار الزبر، المساواة بين الصدفين، النفخ، تحويل الحديد إلى نار، إفراغ القطر. هذه المراحل تكشف أن التقنية لا تنجح بالفكرة وحدها، بل بالترتيب. كم من فكرة عظيمة سقطت لأن تنفيذها مرتبك. وكم من مشروع حسن المقصد فشل لأنه لم يحترم المراحل. وكم من حماسة للخير انتهت إلى

ضرر لأنها لم تعرف متى تجمع، ومتى تسوي، ومتى تنفخ، ومتى تفرغ القطر.

الإتقان ليس ترفاً.

إنه جزء من الرحمة.

فالعامل الرديء في موضع حماية الناس ليس خطأ فنياً فقط، بل خلل أخلاقي. إذا كان السد سيحامي قومًا من مفسدين، فضعفه خيانة لوظيفته. وإذا كانت التقنية ستدخل حياة الناس، فإهمال آثارها عليهم تقريظ في الأمانة. وإذا كان النظام سيحكم مصالح الضعفاء، فارتبأكه ليس قصورًا إداريًا فحسب، بل ظلم محتمل.

لذلك كان ذو القرنين متقناً. لا لأن الإتقان فضيلة مهنية فقط، بل لأن الرحمة لا تليق بها الأدوات الهشة. من أراد أن يرحم الناس بعملٍ فليحسن بناءه. فالنية الصالحة لا تعوّض السد الضعيف. والقلب الرحيم لا يكفي إذا كانت اليد مضطربة. والغاية النبيلة لا تبرر ضعف الوسيلة حين يكون الضعف سبباً في عودة الفساد.

ومن هنا يمكن أن نقول:

الإتقان هو صورة الرحمة حين تدخل في المادة.

قد تكون الرحمة شعوراً في القلب، لكنها حين تريد أن تحمي الناس من يأجوج ومأجوج، يجب أن تصير حديداً محكماً، وقطراً مصبوباً، وردماً لا يُظهر ولا

يُنْقَب. وهذه إحدى روائع القرآن: أنه لا يجعل الرحمة مجرد عاطفة ناعمة، بل يجعلها قادرة على البناء، مشدودة إلى العمل، عارفة بالحديد والنار.

وهذا المعنى يرفع تصورنا للأخلاق. فالأخلاق ليست ابتساماً ورقّة فقط. الأخلاق قد تكون نظاماً متيناً، وسداً عاليّاً، ومشروعاً محسوباً، وقراراً شاقاً، وإتقاناً صامتاً لا يراه الناس، لكنه يمنع عنهم ضرراً عظيماً. ومن هنا يصبح المهندس العادل رحيماً، والإداري النزيه رحيماً، والمخطط الذي يحسن تقدير المخاطر رحيماً، والعامل الذي يتقن موضعه في السد رحيماً. لأن الرحمة ليست دائماً كلمة تُقال؛ قد تكون مسماراً في موضعه، وحديداً في مكانه، ونظاماً لا يترك ثغرة للمفسدين.

غير أن هذا الإتقان كله لا يغني عن التواضع. فقد يكون العمل محكماً، ثم يفسد صاحبه بالكبر. لذلك جاءت الجملة الجامعة: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**.

إنها تحفظ الإتقان من التحول إلى غرور. فليس المطلوب أن نترك الأحكام، بل أن لا نعبد إحكامنا. ليس المطلوب أن نضعف التقنية، بل أن نضعها في موضعها. وليست العبودية لله أن نكون رديئين في العمل، بل أن نكون متقنين متواضعين. فالمؤمن لا يختار بين الجودة والخشوع. يتقن لأنه مأمور بالأخذ بالأسباب، ويتواضع لأنه يعلم أن السبب لا يستقل عن الله.

وهنا يكمن سر العظمة:

تقنية بلا غرور.

إتقان بلا تأله.

قوة بلا افتراس.

سدّ بلا صنمية.

ومن هذا الباب نستطيع أن نقرأ أزمة العصر الحديث في ضوء القصة. ليست أزمة التقنية اليوم أنها قوية فقط، بل أنها كثيرًا ما تنمو أسرع من ضمير الإنسان. تصبح القدرة متقدمة على الحكمة. نستطيع أن نفعل أشياء كثيرة قبل أن ننضج أخلاقيًا لمعرفة آثارها. نستطيع أن نراقب، ونحلل، ونوجه، ونصنع، ونغيّر أنماط الحياة، لكن السؤال: هل كبر الإنسان من الداخل بقدر ما كبرت أدواته من الخارج؟

ذو القرنين يجيب بطريقة عملية: لا بد أن تسبق الأخلاق التقنية وتصحبها وتختتمها. تسبقها بتحديد الغاية: منع الفساد. تصحبها بنزاهة العلاقة: لا خراج مستغل. وتختتمها بنسبة الفضل إلى الله: رحمة من ربي. فإذا غابت الأخلاق قبل التقنية، صارت الغاية مشوشة. وإذا غابت أثناءها، فسدت العلاقة. وإذا غابت بعدها، وقع الغرور.

التقنية تحتاج إلى أخلاق في ثلاث لحظات:

قبل البناء: لماذا نبني؟

أثناء البناء: كيف نبني ومع من؟

بعد البناء: لمن ننسب الفضل وكيف نحدّ غرورنا؟

في قصة ذي القرنين تأتي الإجابات واضحة.

نبني لدفع الفساد.

نبني مع القوم لا على حسابهم.

وننسب ما تم إلى رحمة الله، ونعرف أنه محدود بوعده الله.

هذه الثلاثية تصنع "فقه التقنية" في النموذج القرآني.

ومن هنا يمكن أن يكون هذا الفصل قلبًا من قلوب الكتاب؛ لأنه يربط بين القرآن والإدارة الاستراتيجية المعاصرة من أوسع أبوابها. فكل استراتيجية حديثة تعتمد على أدوات: بيانات، نظم، موارد، آلات، تقنيات، بنى تحتية. لكن السؤال القرآني يظل واقفًا فوقها: هل صارت هذه الأدوات في يد الرحمة أم في يد الشهوة؟ هل تخدم الإنسان أم تستعمله؟ هل تزيد عدل العالم أم تزيد قدرة الأقوياء على التحكم؟ هل تسد ثغرة فساد أم تفتح ثغرة أخرى؟

ليس كل سدٍّ محمودًا.

هناك سدود تمنع الناس من حقوقهم.

وسدود تعزل الضعفاء عن الفرص.

وسدود تحمي مصالح الظالمين.

وسدود تُبنى باسم الأمن، لكنها تسجن الكرامة.

السد المحمود هو الذي يمنع الفساد لا الإنسان، ويحمي الضعفاء لا القوي من المحاسبة، ويعيد السكينة لا يزرع الخوف، ويُبنى برحمة لا باستغلال.

وسد ذو القرنين من هذا النوع. ولذلك لم يكن صنمًا. كان أثرًا من آثار الرحمة. ولو صار السد غايةً في ذاته، لفسد معناه. فالسد لا يقْدَس لأنه سد، بل لأنه

وُضِعَ فِي مَوْضِعِ حَقٍّ، وَبُنِيَ بِعِلَاقَةٍ عَادِلَةٍ، وَأَدَّى وَظِيفَةً رَحِيمَةً، ثُمَّ وُضِعَ
تَحْتَ وَعْدِ اللَّهِ.

هذه قاعدة دقيقة:

الأشياء لا تقدسها قوتها، بل يزيكها موضعها من الحق.

قد يكون الحديد في موضع طاعة، وفي موضع ظلمًا.
وقد تكون النار في موضع صناعة رحيمة، وفي موضع تدميرًا.
وقد يكون النظام في موضع عدلاً، وفي موضع قهراً.
وقد تكون التقنية في موضع رحمة، وفي موضع فتنة.

فلا ينبغي أن ننخدع بالمادة. المعنى هو الحاكم.

ولهذا كان قول ذي القرنين: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)** ليس تعليقاً بعد البناء
فحسب، بل تفسيراً للبناء كله. كأنه يجيب عن سؤال: ما هذا؟ ليس مجرد سد.
ليس مجرد تقنية. ليس مجرد إنجاز. هذا رحمة. فإذا نُزعت الرحمة منه، بقي
جداراً بلا روح. وإذا بقيت الرحمة فيه، صار الحديد آيةً من آيات تسخير
الأسباب للحق.

إن العولمة العادلة تحتاج إلى هذه الرؤية. فالعالم المتصل لا يستطيع أن يعيش
بلا تقنية. لكن التقنية إذا لم تُهذَّب، ستجعل العولمة أكثر ظلمًا. ستمنح القوي
قدرةً أدق على التحكم، وستجعل الضعيف أكثر انكشافاً، وستحوّل الإنسان
إلى بيانات، والاختيار إلى توجيه، والحرية إلى وهم محاط بالخوارزميات.

أما إذا دخلت التقنية في يد الأخلاق، صارت وسيلة لحماية الإنسان، وتقليل آلامه، وتوسيع فرصه، وردع الفساد عنه.

القضية إذن ليست: مع التقنية أو ضدها.

بل: أي تقنية؟ في يد من؟ لأي مقصد؟ وبأي ضوابط؟ وبأي تواضع بعد النجاح؟

ذو القرنين لا يقدم لنا جواباً نظرياً فقط، بل مشهداً مكتملاً:

قائد يسمع القوم.

يرفض استغلال حاجتهم.

يطلب مشاركتهم.

يحدد المادة.

يضبط المراحل.

يبنى حلاً متيناً.

يتحقق أثر الحماية.

ثم يقول: ﴿هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي﴾.

هذه السلسلة هي ما يجب أن نضعه أمام كل مشروع تقني أو إداري كبير. فإن اختل منها شيء، دخل الخطر.

إذا لم يسمع المشروع الناس، صار وصاية.

إذا استغل حاجتهم، صار ابتزازاً.

إذا أقصاهم، صار استعلاء.

إذا ضعف إتقانه، صار ضررًا.

إذا نجح ثم تكبر، صار صنمًا.

إذا نسي الله، صار فتنة.

أما إذا جمع السماع، والنزاهة، والمشاركة، والإتقان، والشكر، صار سدًا رحيمًا.

وهكذا يصبح السد في القصة رمزًا لما ينبغي أن تكون عليه التقنية في حياة الإنسان: قوية في مادتها، متواضعة في معناها، محدودة في دعواها، رحيمة في وظيفتها، خاضعة لله في نهايتها.

إن ذا القرنين لم يبلغ يأجوج ومأجوج من الوجود، لكنه منع فسادهم عن القوم. ولم يبلغ خوف القوم بخطابٍ مطمئن فقط، بل ببناءٍ متين. ولم يبلغ الأسباب باسم الإيمان، بل استعملها. ولم يبلغ الإيمان باسم الأسباب، بل ختم بها. هذه المعادلة ينبغي أن تُكتب في كل عقل يريد أن يفهم العلاقة بين الوحي والعمران:

الوحي لا يعادي التقنية، لكنه يرفض أن تتحول إلى إله.

والإيمان لا يعطل الصناعة، لكنه يطلب منها أن تخدم الرحمة.

والأخلاق لا تضعف الإتقان، بل تمنحه غايته.

ومن هنا نختم هذا الفصل بالقاعدة الكبرى:

في نموذج ذي القرنين، التقنية ليست معجزة الإنسان ضد الله، بل سببٌ من أسباب رحمة الله إذا سُخِّرَت للعدل، وضُبِطَت بالأخلاق، وحُميت من الغرور.

فالسد عظيم، لكنه ليس صنماً.
والحديد قوي، لكنه ليس رباً.
والنار نافعة، لكنها ليست غاية.
والقائد مبدع، لكنه عبد.
والإنجاز باهر، لكنه مؤقت.
والرحمة من الله، ووعد الله حق.

وهكذا تعلّمنا ذو القرنين أن الحضارة لا تتجو بمجرد ما تبنيه، بل بالمعنى
الذي يسكن ما تبنيه.

فقد يبني الإنسان سداً في الأرض، ثم يفتح في قلبه ثغرةً للكبر.
وقد يردم بين جبلين، ثم يترك بينه وبين الله فجوةً من الغفلة.
وقد يمنع يأجوج ومأجوج من الظهور والنقب، ثم يسمح ليأجوج النفس أن
ينقبوا تواضعه من الداخل.

أما القائد الذي يعرف الله، فإنه يبني السد، ويحرس القلب.
يحكم الحديد، ولا يترك الحديد يحكم روحه.
يصنع التقنية، ولا يسمح لها أن تصنع وثنه.
ثم يقف أمام إنجازه العظيم، فلا يرى نفسه أكبر، بل يرى رحمة ربه أوسع:
(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

الفصل التاسع

القيادة الخادمة

حين يرفض القائد تحويل حاجة الضعفاء إلى موردٍ للنهب

في قلب قصة ذي القرنين لحظةٌ قصيرة في ألفاظها، عظيمة في معناها، تكشف معدن القيادة أكثر مما تكشفه الجيوش والخرائط والسدود. تلك اللحظة حين وقف القوم الضعفاء بين السدين، وقد أثقلهم فساد يأجوج ومأجوج، فقالوا: ﴿فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا﴾.

لقد عرضوا المال.

وعرضُ المال من الخائف ليس كعرض المال من المستغني.

والتعاقد مع المهذد ليس كالتعاقد مع الآمن.

والذي يدفع ليحامي حياته وأهله وأرضه لا يقف في سوقٍ متكافئة، بل يقف تحت ضغط الخطر.

هنا كان يستطيع ذو القرنين أن يقبل.

بل كان يستطيع أن يطلب أكثر.

فالفرصة مواتية. القوم محتاجون. والخطر قائم. والبديل غائب. والسلطة في يده. والخبرة عنده. والقرار ينتظره. وهذه هي اللحظة التي يسقط فيها كثير من الأقوياء: حين يكتشفون أن حاجة الضعيف قابلة للتحويل إلى دخل، وأن خوفه يمكن أن يصير موردًا، وأن اضطراره قد يلبس ثوب التراضي.

لكن ذا القرنين قال: ﴿مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾.

هذه الجملة ليست رفضاً مالياً فقط. إنها ثورة أخلاقية على منطقٍ قديمٍ متجدد: منطق استخراج الربح من هشاشة الإنسان. وهي في الوقت نفسه إعلانٌ عن جوهر القيادة الخادمة؛ القيادة التي ترى قوتها باباً لحمل العبء، لا باباً لتعظيم الذات؛ وترى حاجة الناس نداءً للمسؤولية، لا فرصةً للمكسب؛ وترى التمكين فضلاً من الله يغنيها عن ابتزاز الضعفاء.

إن القائد الخادم لا يعني القائد الضعيف. ذو القرنين لم يكن ضعيفاً. كان ممكناً في الأرض، مؤثراً من كل شيء سبباً، قادراً على القرار، عارفاً بالهندسة، محيطاً بالموارد، قوياً في التنفيذ. لكنه خادمٌ بمعنى أن قوته خرجت من مركزية نفسه ودخلت في خدمة المقصد. لم تكن القيادة عنده امتيازاً فوق الناس، بل وظيفةً تجاههم. لم يكن حضوره بين القوم حضورَ سيدٍ يتغذى من خوفهم، بل حضور عبدٍ ممكّنٍ يعرف أن التمكين إذا لم ينزل إلى خدمة المحتاجين صار حجةً على صاحبه.

وهنا يظهر الفرق بين القيادة المتسلطة والقيادة الخادمة.

القيادة المتسلطة تسأل: ماذا سأربح من حاجتهم؟

القيادة الخادمة تسأل: ماذا يوجب عليّ تمكينني تجاههم؟

القيادة المتسلطة ترى الضعيف مادةً للنفوذ.

القيادة الخادمة ترى الضعيف أمانةً في طريقها.

القيادة المتسلطة تبني مشروعاتها على تبعية الناس لها.
القيادة الخادمة تبني الناس حتى لا يظلوا تابعين.

ذو القرنين لم يقل: سأبني لكم السد بشرط أن تبقوا تحت سلطتي. ولم يقل:
ادفعوا خراجاً دائماً. ولم يقل: سأؤمّنكم مقابل أن يكون أمنكم متعلقاً بي أبداً.
بل قال: **(فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ)**.

وهذه هي العلامة الثانية للقيادة الخادمة بعد رفض الاستغلال: أنها لا تجعل
الخدمة وسيلة لإنتاج العجز، بل وسيلة لإيقاظ القدرة. فهي تخدم الناس بطريقة
تجعلهم أقدر، لا أدنى. ترفعهم، لا تستبقيهم على حافة الحاجة. تمنحهم فرصة
المشاركة، لا مقعد المتفرج. تدخل إلى ضعفهم لتستخرج ما بقي فيه من قوة،
لا لتؤبد ضعفهم باسم الحماية.

إن القيادة الخادمة في نموذج ذي القرنين ليست رحمةً ناعمةً تُبقي الناس في
الطفولة. إنها رحمةٌ موقظة. فيها حنانٌ أخلاقي، لكن فيها صرامةٌ بنائية.
ترفض أخذ المال، لكنها تطلب الجهد. لا تستغل الخوف، لكنها لا تسمح
للخائف أن يتحول إلى مستهلكٍ سلبي للأمان. تقول له: لن آخذ خراجك، لكن
أعطني قوتك. لن أبتز حاجتك، لكن لن أعفيك من مسؤوليتك. لن أتركك
وحدك، لكن لن أنقذك بطريقة تلغي فاعليتك.

وهذا من أرقى ما يمكن أن يُقال في فلسفة القيادة.

فالخدمة ليست أن أفعل كل شيء بدلاً عنك.
الخدمة أن أعينك على أن تنهض بما تستطيع.

الخدمة ليست أن أستعمل قوتي لأجعلك ممتنًا لي إلى الأبد.
الخدمة أن أستعمل قوتي لأحرر قوتك من الخوف.

ومن هنا تكون القيادة الخادمة عند ذي القرنين قيادة تحريرية، لا قيادة
إحسانٍ سطحي. فهي تحرر القوم من ثلاثة أشياء معًا:

تحررهم من فساد يأجوج ومأجوج بالسد.
وتحررهم من استغلال القوي برفض الخراج.
وتحررهم من عجزهم الداخلي بطلب المشاركة.

هذه الثلاثية تكشف أن القائد الخادم لا يواجه خطرًا واحدًا فقط. فالضعفاء لا
يتهددهم العدو الخارجي وحده، بل يتهددهم أيضًا استغلال المنقذ، وشلل الذات
أمام الخوف. فإذا جاء قائدٌ يحميهم من العدو لكنه يستغلهم، فقد نقلهم من خوف
إلى خوف. وإذا جاء قائدٌ يرفض استغلالهم لكنه لا يوقظ قوتهم، فقد ترك فيهم
قابلية الضعف. أما ذو القرنين فجمع بين الحماية والنزاهة والتمكين.

إنه لم يكن منقذًا فقط.

كان مؤدبًا للقوة.

ومحررًا للضعف.

وبانيًا للقدرة.

ولذلك ينبغي أن لا نقرأ قوله: ﴿مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾ على أنه تعفف شخصي
فحسب، بل على أنه مبدأ في اقتصاد القيادة. فالقائد الذي آتاه الله من الأسباب
ما يغنيه، ثم يجد قومًا في ضرورة، لا ينبغي أن يجعل ضرورتهم موردًا لزيادة

رصيده. هناك أموال لا يُشْرَفُ أخذها وإن عُرِضَتْ. وهناك مكاسب تكشف خسة النفس أكثر مما تكشف ذكاءها. وهناك فرصٌ إذا استثمرها القائد هبط، وإذا تركها ارتفع.

ليس كل ربح بركة.

وليس كل عقد عدلاً.

وليس كل مالٍ يدخل خزينة المشروع دليل نجاح.

قد يكون المال شاهداً على أن القائد أخذ من موضعٍ كان ينبغي أن يعطي فيه.

هذه حساسية عالية لا تفهمها الإدارة حين تُختزل في الأرقام. فبعض النماذج تقيس النجاح بزيادة الموارد، ولو جاءت من ضعف الناس. أما النموذج القرآني فيسأل: من أين جاءت؟ وفي أي ظرف؟ وعلى حساب أي حاجة؟ وهل كان الطرف الآخر حرّاً حقاً، أم محاصراً بالخوف؟ وهل كان الأخذ في هذا المقام يليق بمن مكّنه الله؟

ذو القرنين لم يرفض المال لأنه لا يعرف قيمة الموارد. بل لأنه يعرف قيمة نفسه أمام الله.

لم يزهّد في الأسباب؛ فقد طلب الحديد والنحاس والعمل.

لكنه زهد في استثمار الخوف.

وهذا فرق دقيق.

فالقائد الخادم لا يرفض الموارد مطلقاً، ولكنه يرفض المورد إذا كان ملوثاً باستغلال الضعف. ولا يترك العمل باسم الزهد، بل يطلب الموارد النظيفة، والمشاركة العادلة، والجهد الذي يرفع صاحبه.

لذلك قال بعد الرفض: **(فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا).**

كأنه ينقل العلاقة من اقتصاد الخراج إلى اقتصاد القوة. ومنطق القوة هنا ليس العنف، بل الطاقة المجتمعية. العمل. المشاركة. الاستعداد. حمل المواد. النفخ. الانضباط. الدخول في المشروع. إنه رأس مالٌ أخلاقي واجتماعي، لا مجرد مالٍ يُدفع ثم تنتهي مسؤولية الدافع.

والأهم لا تُبنى بالمال وحده.

تُبنى حين يتحول المال إلى عمل، والعمل إلى نظام، والنظام إلى حماية، والحماية إلى كرامة.

أما المال حين يكون بديلاً عن المشاركة فقد يصنع خدراً خطيراً. يدفع الناس ليعفيهم من الفعل. يشترون حلاً، ولا يتعلمون كيف يُصنع. ينتظرون المنقذ، ولا ينهضون من الداخل. لذلك رفض ذو القرنين أن تكون العلاقة مالية في جوهرها. أرادها علاقة قدرة.

وهذه واحدة من عيوب كثير من التدخلات الحديثة: أنها تجعل المجتمعات الضعيفة مستهلكة للمساعدة. تأتي المشاريع، والأموال، والخبراء، والتقارير، ثم يخرج الناس منها كما دخلوا أو أضعف. أما القيادة الخادمة فتسأل: هل

صار الناس بعد خدمتنا أقدر؟ هل تعلموا شيئاً؟ هل شاركوا في صناعة الحل؟ هل خرجوا من دائرة التلقي؟ هل نقص اعتمادهم علينا أم زاد؟

فإن زاد اعتمادهم، فخدمتنا ناقصة.

وإن خرجوا أقوى، فهناك أثرٌ من معنى ذي القرنين.

إن الخدمة الحقيقية لا تصنع حول القائد طابوراً طويلاً من المحتاجين، بل تصنع خلفه مجتمعاً يستطيع أن يقف. وهذا لا يكون إلا إذا امتلك القائد شجاعة التخلي عن المجد السهل. فأسهل مجد هو أن تُبقي الناس محتاجين إليك. أصعب منه أن تجعلهم قادرين على الاستغناء عنك في بعض ما كانوا يحتاجونك فيه. الأول يغذي صورة القائد. الثاني يزكي رسالته.

ذو القرنين اختار الثاني.

لقد كان يستطيع أن يصنع من نفسه مركزاً دائماً لأمنهم. لكنه بنى لهم سداً يقوم بوظيفته. وكان يستطيع أن يجعل المشروع منسوباً إليه، لكنه قال: ﴿هَذَا رَحْمَةً مِنْ رَبِّي﴾. وكان يستطيع أن يأخذ الخراج، لكنه قال: ﴿مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾. وكان يستطيع أن يتكلم عن بطولته، لكنه تكلم عن ربه ووعدته.

هذه هي القيادة التي لا تسرق من الناس خوفهم، ولا تسرق من الله الفضل، ولا تسرق من المشروع معناه.

وفي هذا الفصل نحتاج أن نعيد تعريف “الخدمة” من داخل القصة. فالخدمة ليست تنازل القائد عن كرامته، ولا ذوبانه في رغبات الجمهور، ولا مجاملة الناس فيما يضرهم. الخدمة هي وضع القوة في موضع النفع. أن يكون ما

عندك طريقًا لرفع ما عندهم. أن تنزل بقدرتك إلى حاجتهم دون أن تنزل بأخلاقك إلى استغلالها. أن تكون سيدًا على نفسك، لا سيدًا عليهم.

وهذا هو جوهر القيادة الخادمة: سيادة القائد على نفسه أولاً.

فمن لم يملك نفسه أمام المال لا يستطيع أن يخدم.

ومن لم يملك نفسه أمام المديح لا يستطيع أن يخدم.

ومن لم يملك نفسه أمام حاجة الناس إليه لا يستطيع أن يخدم.

لأن حاجة الناس إلى القائد قد تصبح فتنةً للقائد نفسه. قد يستلذ أن يكون ضروريًا. قد يحب أن يرى الأعين متعلقة به. قد يحول النجدة إلى منصة للذات. وهنا تفسد الخدمة في أصلها.

ذو القرنين نجا من هذه الفتنة. لم نر في النص أي طلب للمديح. ولا أي استثمار للجميل. ولا أي تثبيت لمركزية الذات. إن حضوره كله حضور وظيفة. يصل، يسمع، يرفض الخراج، يطلب القوة، يبني، ينسب الفضل إلى الله، ويذكر بوعده.

ما أقل “الأنا” في هذه القصة.

وما أعظم الأثر.

وهذه علامة القيادة الراشدة: يقلّ ضجيج الذات ويعظم أثر العمل. أما القيادة المريضة فتكثر فيها الأنا ولو قلّ الإنجاز. تملأ المشهد بالصورة، والشعار، والخطاب، والتذكير المستمر بالفضل. أما ذو القرنين فيقف أمام واحدٍ من

أعظم المشروعات في القصة، ثم يمحو ذاته من مركز المشهد بجملة واحدة:
(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

ليست هذه جملة تواضع لفظي فقط. إنها إعادة توجيه وعي المجتمع. فلو نسب الإنجاز إلى نفسه لظل القوم متعلقين به. ولو نسبه إلى التقنية لافتتنوا بالسد. ولو نسبه إلى المال لظنوا أن النجاة تُشترى. لكنه نسبه إلى رحمة الله، ففتح لهم بابًا أعلى من القائد، وأعلى من الحديد، وأعلى من المشروع.

القائد الخادم لا يقود الناس إلى نفسه.

يقودهم إلى المعنى.

وفي النموذج القرآني: يقودهم إلى الله.

هذا لا يعني أنه يغيب عن العمل، بل يعني أنه لا يجعل نفسه غاية العمل. فحضور القائد في الفعل واجب، لكن تضخم ذاته في الوعي خطر. وذو القرنين حاضر بقوة في التنفيذ، غائب عن عبادة الصورة. وهذه معادلة نادرة: أن تكون فاعلاً جداً، ومتواضعاً جداً.

وفي عالم الإدارة، كثيراً ما يُحتفى بالقائد الملهم، وصانع الرؤية، وبطل التحول. ولا حرج في تقدير الكفاءة والفضل، لكن الخطر أن تتحول القيادة إلى صناعة أسطورة شخصية. وحين تتحول المؤسسة إلى ظل القائد، تضعف من داخلها. أما القيادة الخادمة فتبني ما يبقى بعد القائد. تجعل النظام أقوى من حضوره الفردي. تجعل الناس أقدر. تجعل المشروع منسوباً إلى غايته لا إلى صورة صاحبه.

هذا واضح في سد ذي القرنين. السد ليس خطابًا عن ذي القرنين. إنه حماية للقوم. وظيفته لا تتوقف على حضوره كل يوم. وحين يكتمل لا يقال: هذا مجد ذي القرنين، بل: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**. وبهذا يصبح المشروع أكبر من القائد لأنه متصل بالرحمة، لا بالذات.

وهنا نستطيع أن نستخرج ملامح القيادة الخادمة في قصة ذي القرنين:

أولاً: القدرة المؤتمنة.

فالقائد الخادم ليس عاجزاً، بل ممكن، لكنه يرى قدرته أمانة.

ثانياً: الاستماع للمتضررين.

لا يفرض الحل قبل أن يسمع وصف الخطر.

ثالثاً: رفض استغلال الحاجة.

لا يحول اضطرار الناس إلى خراج.

رابعاً: استنهاض القوة الكامنة.

لا يجعل الضعفاء متلقين، بل شركاء.

خامساً: الإتقان العملي.

لا يكتفي بالنية، بل يبني حلاً محكماً.

سادساً: تحرير الناس من مركزية القائد.

لا ينسب الإنجاز إلى نفسه، بل إلى رحمة الله.

سابعًا: التذكير بحدود كل إنجاز.

لا يبيعهم وهم الأمان المطلق، بل يذكر وعد الله.

هذه الملامح السبعة تُخرج القيادة الخادمة من الرقة اللفظية إلى القوة المؤمنة. فهي ليست قيادة "لطيفة" بالمعنى السطحي، بل قيادة عادلة، حازمة، متقنة، نزيهة، مشاركة، متواضعة.

ومن هنا يمكن أن نقول: إن القيادة الخادمة عند ذي القرنين ليست نقيض القيادة الاستراتيجية، بل أكمل صورها. لأن الاستراتيجية بلا خدمة قد تصير ذكاءً للاستحواذ، والخدمة بلا استراتيجية قد تصير عاطفةً عاجزة. أما ذو القرنين فجمع الخدمة والاستراتيجية: خدم القوم، لكنه خدمهم بتخطيط ومواد وهندسة وتنظيم. لم يكتفِ بالتأثر، ولم يتجمد في الشفقة. جعل الرحمة مشروعًا.

وهذا هو المعنى الذي ينبغي أن يُعاد إلى العمل العام والمؤسسي: الرحمة لا تكفي أن تكون شعورًا. ينبغي أن تُدار. والعدل لا يكفي أن يكون شعارًا. ينبغي أن يُنظَّم. وخدمة الناس لا تكفي أن تكون نية. ينبغي أن تُترجم إلى بنى تحميهم وتستنهمهم.

ذو القرنين لم يقل للقوم: أشعر بآلمكم.

بل قال لهم: هاتوا الحديد.

لم يقل: ساعدوكم فقط.

بل قال: انفخوا.

لم يقل: أنا معكم معنويًا.

بل بنى بين الصدفين.

ثم لم يقل: أنا صاحب الفضل.

بل قال: رحمة من ربي.

هذا التكامل بين الشعور والعمل، وبين الخدمة والتنظيم، وبين الرحمة والتقنية، هو ما يجعل القصة نموذجًا استثنائيًا.

إن القيادة الخادمة أيضًا لا تعني غياب الحزم. وقد رأينا في الفصل السابق أن ذا القرنين يردع الظلم، وفي هذا الفصل نراه يرحم الضعفاء. فهو ليس قائدًا لينًا بلا ميزان، ولا صارمًا بلا قلب. وهذه الثنائية ضرورية؛ لأن من يخدم الناس حقًا لا بد أن يحميهم من المفسدين، ومن يحميهم حقًا لا بد أن لا يتحول هو نفسه إلى مفسدٍ باسم الحماية.

كم من قائدٍ جاء ليحمي، فاستعبد.

وكم من سلطةٍ جاءت لتدفع الفساد، فصارت باب فساد.

وكم من مشروعٍ بدأ بلغة الخدمة، ثم صار آلةً لامتصاص الضعفاء.

لذلك كان رفض الخراج لحظةً مركزية. إنها تمنع الانزلاق منذ البداية. كأن ذا القرنين يقول: لن أجعل العلاقة بيني وبينكم مبنية على ضعفكم. سأبنيها على ما مكنني الله فيه، وعلى ما تملكون من قوة مشاركة. فالتمكن الذي عندي لا ينبغي أن يمتص ما عندكم، بل أن يوقظه.

وهنا تتضح الصلة بين القيادة الخادمة والعولمة العادلة. فالعولمة الجائرة غالبًا ما تذهب إلى الضعفاء بلسان الخدمة، لكنها تعود بثرواتهم، وأسواقهم،

وبياناتهم، وقرارهم، وحتى خيالهم عن أنفسهم. أما العولمة العادلة فتذهب إليهم لتقويهم، لا لتستبدل ضعفاً بضعف. لا تجعل حمايتهم باباً لملكيتهم. لا تجعل التنمية قيداً. لا تجعل المساعدة ديناً معنوياً دائماً.

ذو القرنين لم يترك في أعناق القوم ديناً نفسياً تجاهه. لأنه ردّ النعمة إلى الله. ومن ردّ النعمة إلى الله حرّر الناس من عبودية الامتتان للأشخاص. نعم، يشكر الناس من أحسن إليهم، لكن الشكر لا يتحول إلى عبودية حين يعرف الجميع أن الفضل من الله أولاً وآخرًا.

وهذه نقطة رفيعة في أدب الإحسان:
أعظم المحسنين من لا يجعل إحسانه قيداً في رقبة من أحسن إليه.

فإذا أعطيت فقيراً ثم أذلّته بذكرك، فما خدمته.
وإذا أنقذت خائفاً ثم أسرت قلبه بفضلك، فما حرّرتة.
وإذا بنيت للناس ثم طلبت أن يسكنوا في ظلك المعنوي إلى الأبد، فقد نقلتهم من حاجة إلى حاجة.

أما ذو القرنين فبنى، ثم أشار إلى الله. وهكذا صار الإحسان طريقاً إلى التوحيد لا إلى التبعية.

إن هذا المعنى يحتاجه كل قائد، وكل كاتب، وكل مصلح، وكل صاحب قدرة. فكل من مكن في شيء سيقف يوماً أمام قوم يحتاجون إليه، ولو في صورة صغيرة: علم، مال، كلمة، جاه، خبرة، حماية، شفاعاة، إدارة، توجيه. وهناك

يظهر هل هو ذو قرنين في معنى من المعاني، أم مستثمرٌ صغير في حاجات الناس.

قد يكون تمكينك قلمًا.

وقد يكون منصبًا.

وقد يكون علمًا.

وقد يكون مالا.

وقد يكون شبكة علاقات.

وقد يكون قدرة على البيان.

وكل ذلك إذا جاءك به محتاجٌ يسألك، سيسألك الله قبله: ماذا فعلت بما مكّنتك فيه؟

هل جعلت حاجته سلماً إلى ذاتك؟

هل جعلت ضعفه مورداً؟

هل جعلت شكواه فرصةً لظهورك؟

أم قلت بلسان الحال: ما مكّني فيه ربي خير، فأعينوني بقوة، ولنصنع من الحاجة باباً إلى الرحمة؟

بهذا تتوسع القصة من ملكٍ عظيم إلى قانونٍ في كل قدرة. فليس ذو القرنين بعيداً عنا تماماً. كل إنسان له موضع تمكين، ولو صغر. وكل موضع تمكين يحمل احتمالين: أن يصير خدمة، أو أن يصير نهباً. أن يكون رحمة، أو أن يكون فتنة.

ولذلك يمكن أن نختم هذا الفصل بقاعدة جامعة:

القيادة الخادمة في نموذج ذي القرنين هي أن تكون قويًا بما يكفي لتنجز،
نزيتها بما يكفي ألا تستغل، حكيمًا بما يكفي أن تشرك، متواضعًا بما يكفي
ألا تنسب المجد إلى نفسك، ومؤمنًا بما يكفي أن ترى كل ذلك رحمةً من
ربك.

هذه القيادة لا تبيع الأمن.

ولا تؤجر الرحمة.

ولا تستثمر الخوف.

ولا تحوّل الضعف إلى سوق.

ولا تجعل الخدمة صورةً ناعمةً للهيمنة.

إنها تقف أمام المحتاجين وقد امتلأت قدرة، لكنها لا تمد يدها إلى جيوبهم، بل
إلى قوتهم. لا تقول لهم: ادفعوا. تقول: انهضوا معي. لا تقول: أنا المنقذ. تقول:
هذا رحمة من ربي. لا تقول: سدي خالد. تقول: إذا جاء وعد ربي جعله دكاء.

وهذا وحده كافٍ ليُجعل ذا القرنين نموذجًا في قيادةٍ لا يشبهها كثير من قادة
العالم. قيادة تعرف أن القيمة العليا للقوة ليست في قدرتها على الأخذ، بل في
قدرتها على الامتناع عن الأخذ حين يكون الأخذ دناءة. وتعرف أن أعظم
استعمالٍ للتمكين أن تمنح الضعيف أمانًا لا يُذله، ومشاركةً لا تُقصيه، وحمايةً
لا تستعبده.

إن السد العظيم بدأ بجملة أعظم منه: (مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ).

فلو لم تكن هذه الجملة في قلب القائد، لربما صار السد مشروعًا آخر من مشاريع السيطرة.
لكنها كانت هناك.
لذلك صار الحديد رحمة.
وصارت القوة خدمة.
وصار الضعفاء شركاء.
وصار الإنجاز طريقًا إلى الله، لا مرآةً لغرور الإنسان.

الفصل العاشر

بناء القدرة المحليّة

لا حماية بلا تمكين

في ظاهر القصة يبدو أن القوم الذين وقفوا بين السدين كانوا يريدون شيئاً واحداً: أن يُجعل بينهم وبين يأجوج ومأجوج سدٌّ يمنع عنهم الفساد. كانوا خائفين من عدوٍّ مفسد، عاجزين عن دفعه، محاصرين بثغرة مفتوحة في جغرافيتهم وأمنهم، فقالوا لذي القرنين: **(فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا؟)**

كان مطلبهم حماية.

وكان عرضهم مالاً.

وكان تصورهم للحل أن يأتي القائد القوي فيبني لهم، ثم ينتهي الأمر.

لكن ذا القرنين لم يستجب للمطلب كما صاغوه تماماً، بل أعاد بناءه. لم يقبل الخراج، ولم يجعلهم جمهوراً ينتظر اكتمال العمل، ولم يختزل المشكلة في جدارٍ ماديٍّ يقوم هو وحده بصناعته، بل قال: **(فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا؟)**

هذه الجملة تكشف أن ذا القرنين لم يكن يبني سداً فقط، بل كان يبني قدرةً محلية. لم يكن يريد أن يحمي القوم من الخارج فحسب، بل أن يدخلهم في

منطق الحماية نفسها. لم يكن يريد أن يضع بينهم وبين يأجوج ومأجوج حاجزًا ماديًا فقط، بل أن يضع بينهم وبين العجز حاجزًا معنويًا جديدًا. ولهذا لم يقل: سأفعل لكم. قال: أعيونوني. لم يطلب منهم أن يدفعوا. طلب منهم أن يشاركوا. لم يتركهم في موقع المستغيث. نقلهم إلى موقع الفاعل.

وهنا ينبغي أن نقف طويلاً.

فالحماية التي لا تبني قدرة قد تُسكن الخوف، لكنها لا تعالج الضعف. والمساعدة التي لا توقف طاقة المستفيد قد تُنقذ لحظة، لكنها لا تصنع مستقبلاً. والتدخل الخارجي الذي ينجز كل شيء نيابة عن الناس قد يخلّصهم من خطرٍ ظاهر، لكنه قد يترك في داخلهم خطرًا آخر: خطر الاعتماد الدائم على غيرهم.

ذو القرنين كان أرفع من هذا. لقد فهم أن القوم لا يحتاجون إلى سدٍ فقط، بل يحتاجون إلى أن يدخلوا في تجربة بناء السد. لأن التجربة نفسها تعليم. والمشاركة نفسها تمكين. وحمل الحديد نفسه استعادة للكرامة. والنفخ نفسه خروج من خانة المتفرج إلى خانة الصانع.

إنه لم يكن يبني لهم شيئاً فحسب.

كان يبني فيهم شيئاً.

وهذا هو الفرق بين الحماية والرعاية، وبين الرعاية والتمكين. الحماية تمنع الخطر عنك. الرعاية تلتفت إلى حاجتك. أما التمكين فيزيد قدرتك على

مواجهة الحياة بعد أن تُرفع عنك يد المساعدة المباشرة. وذو القرنين جمع الثلاثة: حمى القوم من الفساد، ورعى حاجتهم، ومكّنهم بالمشاركة.

ولذلك فليس من الدقة أن نقرأ قوله: **(فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ)** على أنه طلب عمليٍّ محض. إنه مبدأ في بناء المجتمعات. كأنه يقول: لا أمن حقيقياً لجماعةٍ لا تدخل في صناعة أمنها. لا نجاة كاملة لمن ينتظر النجاة من الخارج وحده. لا سدّاً ثابتاً في الواقع إذا لم يصاحبه سدٌّ في الوعي، يحمي الناس من الاستسلام والعجز والاعتماد.

إن أمةً لا تشارك في بناء سدودها ستظل تبحث عن ذي القرنين في كل أزمة. أما الأمة التي تتعلم كيف تُعين بقوة، فإنها تخرج من الأزمة أكبر من خوفها.

هذه هي عبقرية التمكين المحلي: أن يتحول المشروع من خدمة تُقدّم إلى قدرة تُكتسب. فالقوم قبل لقاء ذي القرنين كانوا أصحاب شكوى. وبعد قوله: **(فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ)** صاروا أصحاب وظيفة. وبعد اكتمال الردم صاروا أصحاب تجربة. والتجربة لا تزول من الوعي بسهولة. من حمل الحديد مرة في مشروع نجاة، لن يرى نفسه كما كان قبلها. ومن رأى خوفه يتحول إلى بناء، لن يعود إلى العجز القديم بنفس الصورة.

وهنا تظهر قاعدة بالغة الأهمية:

المشروع العادل لا يكتفي بإزالة الخطر، بل يغيّر علاقة الناس بأنفسهم أمام الخطر.

كانوا يرون أنفسهم عاجزين.

فجعلهم شركاء.

كانوا يعرضون المال.

فطلب القوة.

كانوا ينتظرون سداً.

فدخلوا في بناء ردم.

كانوا يتحدثون من موقع الضعف.

فصاروا يعملون من موقع القدرة.

وهذا التحول هو قلب التنمية الحقيقية. فالتنمية ليست أن تأتي إلى الناس بما لا يملكون فقط، بل أن تكشف لهم عما يملكونه ولا يحسنون توجيهه. ليست أن تضع بدلاً منهم، بل أن ترفعهم إلى مستوى الفعل. ليست أن تُسكت المهم بعباءٍ مؤقت، بل أن تنقلهم من علاقة الخوف إلى علاقة المشاركة.

إن كثيراً من المشاريع تفشل لأنها تصنع “مستفيدين” ولا تصنع “فاعلين”. تستخدم لغة المساعدة، لكنها تترك المجتمع في مقعد الانتظار. أما ذو القرنين فلا يحب هذا المقعد. إنه يزجج الساكنين فيه بلطفٍ حازم: **(فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ)**.

ما أعظم هذه الكلمة في تربية الضعيف. إنها لا توبّخه، لكنها لا تدلّله. لا تتجاهل ضعفه، لكنها لا تختزله فيه. تعترف بأن القائد تمكيناً، لكنها تعترف أيضاً بأن عند القوم قوةٌ ما، ينبغي أن تُستدعى. وكأن الرحمة هنا لا تنظر إلى الإنسان من زاوية ما فقد فقط، بل من زاوية ما بقي فيه ويمكن أن يُبعث.

هذه هي الرحمة البانية: لا ترى الضعيف عدماً. ترى فيه قوةً نائمة.
والقائد العظيم هو من يوقظها.

وقد يكون الفرق بين “السد” الذي طلبوه و”الردم” الذي وعد به ذا القرنين إشارةً معنوية إلى هذا التحول. هم طلبوا سدًا، فجاءهم بردمٌ أشد وألصق بموضع الثغرة. السد قد يكون حاجزًا، أما الردم ففيه معنى الملء والإحكام وإغلاق الفراغ. كأن ذا القرنين لم يشأ أن يضع بينهم وبين الخطر حاجزًا سطحيًا، بل أن يملأ الفراغ الذي كان يمر منه الفساد.

والفراغ لم يكن في الجغرافيا وحدها.

كان أيضًا في القدرة.

في التنظيم.

في الثقة.

في غياب القيادة التي تجمع الموارد.

في عجز القوم عن تحويل حاجتهم إلى مشروع.

فجاء الردم ليملاً أكثر من فجوة. ملأ ما بين الصدفين، وملأ ما بين الخوف والعمل، وملأ ما بين الحاجة والقدرة، وملأ ما بين الشكوى والبناء.

وهذه هي الإدارة الاستراتيجية حين تكون عادلة: لا تسدُّ ثغرةً في المكان وتترك ثغرةً في الإنسان. ولا تعالج الخطر الخارجي وتترك العجز الداخلي. ولا تبني جدارًا ماديًا وتنسى بناء الثقة والمعرفة والمشاركة.

إن القدرة المحلية لا تولد من الخطاب فقط. لا يكفي أن تقول للناس: كونوا أقوىاء. ولا أن ترفع أمامهم شعارات الاعتماد على الذات. لا بد أن تدخلهم في عملٍ منظم يُشعرهم بمعنى القوة. فالقوة لا تُستعاد بالكلام وحده، بل بالممارسة. وذو القرنين لم يعقد لهم محاضرة في التمكين. أعطاهم مهمة.

(آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ). هذه مهمة.

(انْفُخُوا). هذه مهمة.

(آتُونِي أَفْرَغَ عَلَيْهِ قِطْرًا). هذه مهمة.

المهام هي التي تصنع الثقة. حين يرى الناس أنهم قادرون على تنفيذ جزء من مشروع كبير، يبدأ وعيهم بذاتهم في التغير. فالإنسان لا يخرج من العجز بمجرد أن يُقال له إنه قادر، بل حين يُدخَل في تجربة تثبت له ذلك. لذلك كانت المشاركة في بناء الردم جزءًا من صناعة الوعي، لا مجرد تفصيل تشغيلي.

وهنا نستطيع أن نستخرج مبدأ إداريًا رفيعًا:

بناء القدرة يبدأ حين تُحوَّل الجماعة من جمهور مشكلة إلى فريق حل.

الجمهور يصفق أو يشكو.

أما الفريق فيحمل. وينظم. ويتحمل. ويصبر على مراحل العمل.

والجمهور ينتظر النتيجة.

أما الفريق فيعرف كلفة النتيجة.

والجمهور قد ينسى بعد انتهاء الأزمة.

أما الفريق فيحمل ذاكرة الإنجاز في داخله.

وذو القرنين صنع منهم فريقًا، ولو مؤقتًا، حول مشروع مصيري. هذه النقلة هي التي تجعل الحماية تمكينًا.

واللافت أن ذا القرنين لم يبدأ بطلب “المعرفة” من القوم، بل طلب القوة. لأن معرفتهم التقنية كانت محدودة فيما يبدو، لكن قوتهم العملية متاحة. والقائد الراشد لا يطلب من الناس ما لا يحسنون، بل يستخرج منهم ما يستطيعون. لا يجعل عجزهم في مجالٍ معين سببًا لإلغاء كل قدرتهم. قد لا يملكون هندسة الردم، لكنهم يملكون حمل الحديد. قد لا يعرفون كيف يُفرغ القطر، لكنهم يملكون النفخ والعمل. وهكذا وضع كل طاقة في موضعها.

وهذا من فقه التمكين: أن تعرف ما الذي يمكن أن يسهم به الناس فعليًا. فليس العدل أن تطلب من الضعيف ما يعجز عنه، ولا أن تعفيه مما يقدر عليه.

الأول قسوة.

والثاني إضعاف.

أما العدل فهو أن تُكَلِّفه بما يوقظ قدرته دون أن يكسره.

في مؤسساتنا ومجتمعاتنا كثيرًا ما نقع في أحد الطرفين. إما أن نحمل الناس ما لا يطيقون ثم نلومهم على السقوط، أو أن نعفيهم من كل شيء فنرسخ فيهم العجز. أما ذو القرنين فيقف في المنتصف الرفيع: لا يستغلهم، ولا يعفيهم. لا يطالبهم بالخراج، ولا يتركهم خارج العمل. يطلب قوةً تناسبهم، ويضيف إليها من تمكينه وخبرته ما يصنع الحل.

هكذا تُبنى القدرات المحلية:

بقيادة تعرف، ومجتمع يشارك، وموارد تُنظم، وغاية واضحة، ومشروع يترك أثرًا في النفوس قبل الجدران.

إن من أخطر ما تفعله النماذج المركزية أنها تظن أن المعرفة كلها في المركز، وأن الأطراف لا تملك إلا الحاجة. فيأتي القرار من بعيد، والحل من بعيد، واللغة من بعيد، والمقاييس من بعيد، ثم يُطلب من المجتمع أن يستقبل ما صُنِعَ له. هذا ليس تمكينًا. هذا ترتيبٌ فوقيّ قد ينجح مؤقتًا، لكنه يبقى هشًا لأنه لم يزرع القدرة داخل المكان.

ذو القرنين، مع أنه القائد الممكن، لم يمارس هذا الاستعلاء. لم يقل: أنا أملك كل شيء وأنتم لا شيء. بل قال: **(فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ)**. وهذه العبارة تمنح القوم اعترافًا ضمنيًا: فيكم قوة. وربما كانت هذه أول هدية قبل السد. أن يسمع الضعيف من القائد القوي أن له قوةً مطلوبة. هذه الكلمة وحدها ترفع شيئًا في النفس.

فمن أكبر مظالم الضعف أن يصدق الإنسان أنه لا يملك شيئًا.

ومن أعظم خدمات القيادة أن تريه ما يملك.

وإذا كان يأجوج ومأجوج يمثلون الفساد الذي يهجم من الخارج، فإن العجز يمثل فسادًا صامتًا من الداخل. قد لا يكون ذنبًا أخلاقيًا دائمًا، لكنه خطر وجودي. لأن المجتمع العاجز يظل مفتوحًا لكل مفسد. فإذا بُني السد ولم تُبنى القدرة، فقد يُغلق بابٌ ويفتح آخر. أما حين تُبنى القدرة، يصير المجتمع أكثر استعدادًا لأي ثغرة جديدة.

وهذا معنى واسع في الاستراتيجية: لا تبني الحلول فقط، بل ابنِ قدرة الحل. لا تكتفِ بمعالجة أزمة واحدة، بل ارفع كفاءة المجتمع على مواجهة الأزمات. لا تجعل الإنجاز منفصلاً عن التعلم. لا تجعل الحماية حدثاً معزولاً، بل اجعلها مدرسة.

سد ذو القرنين كان مدرسة في هذا المعنى. فالقوم تعلموا أن الخطر يمكن أن يُفهم، وأن الخوف يمكن أن يُنظَّم، وأن المواد يمكن أن تُجمع، وأن القائد لا يستغل، وأن العمل المشترك يصنع فارقاً، وأن التقنية حين تُسخر للرحمة تحمي، وأن النجاح لا ينبغي أن ينسب إلى الإنسان وحده.

هذه الدروس كلها جزء من القدرة المحلية. القدرة ليست عضلات فقط. إنها وعي. وثقة. وخبرة. وذاكرة نجاح. وشعور بأن المجتمع ليس مجرد ضحية في التاريخ.

وكم تحتاج المجتمعات الضعيفة إلى ذاكرة نجاح. فمن طال عليه الفساد قد يظن أن الفساد قدرٌ لا يدفع. ومن توارث الخوف قد يظن أن الخوف طبيعة لا تتغير. ومن عاش طويلاً على الهامش قد يظن أن الهامش بيته الوحيد. ثم يأتي مشروع عادل، فيفتح نافذة جديدة في وعيه: يمكن أن نعمل. يمكن أن نحتمي. يمكن أن نشارك. يمكن أن لا نُستغل. يمكن أن تكون القوة رحمة.

هذا التحول لا يُرى في الحديد، لكنه يُرى في الإنسان.

ولذلك فإن أعظم نتائج مشروع ذي القرنين ليست فقط أن يأجوج ومأجوج لم يستطيعوا أن يظهره أو ينقبوه، بل أن القوم أنفسهم لم يبقوا كما كانوا قبل المشروع. النص لا يفصل ذلك، لكنه يفهم من بنية المشاركة. فمن دخل في بناء سدّ كهذا خرج منه بشيء. حتى لو لم يمتلك كل علم ذي القرنين، فقد امتلك خبرة الاجتماع على عمل كبير.

وهنا تظهر القاعدة المركزية للفصل:

الحماية التي لا تترك وراءها قدرةً محليةً حمايةً ناقصة، لأنها تؤمن الجسد وتترك الإرادة ضعيفة.

أما الحماية الراشدة فهي التي تجعل المجتمع بعد الأزمة أقدر مما كان قبلها. لا يكفي أن ينجو الناس من الخطر، بل ينبغي أن ينجوا أيضاً من الشعور بأنهم بلا حول. فالخطر الخارجي قد يعود بصور مختلفة، أما القدرة إذا بُنيت بقيت أصلاً تتفرع منه حلول جديدة.

في لغة الإدارة الاستراتيجية، هذا يعني أن المشروع الناجح ليس ما يحقق مخرجاته المباشرة فقط، بل ما يرفع قدرة النظام المحلي على الاستمرار والتكيف. وفي لغة القرآن، هذا يعني أن الرحمة لا تُسكب على الناس من فوق فحسب، بل توقظ فيهم ما يجعلهم أقرب إلى القيام بما عليهم.

وهنا يظهر اتصال هذا الفصل بما قبله. فقد تحدثنا عن القيادة الخادمة، وقلنا إنها لا تستغل الضعف. أما هنا فنضيف: القيادة الخادمة لا تترك الضعف

ضعفًا. فهي لا تأخذ من القوم خراجًا، لكنها تأخذ بأيديهم إلى العمل. لا تبيعهم الحماية، لكنها لا تمنحهم حمايةً تُخدرهم. لا تجعلهم تابعين، بل شركاء.

وهذه هي الرحمة التي تربي.

ليست رحمةً تغمر الإنسان حتى ينام.

بل رحمة توظفه دون أن تكسره.

إن المجتمعات تحتاج إلى هذا النوع من الرحمة. تحتاج إلى من يقول لها: لن أستغل حاجتك، لكنني لن أكذب عليك بأن نجاتك تتم بلا جهد منك. لن أتركك وحدك، لكنني لن أجعلك تتفرج. لن أضع فوقك مشروعًا لا تفهمه، لكنني سأطلب منك أن تحمل نصيبك من الحديد.

وبهذا يصبح الحديد رمزًا للمسؤولية المشتركة. كل زبرة حديد يحملها القوم هي جزء من انتقالهم من الضعف إلى الفعل. وكل نفخة في النار هي نفخة في رماد العجز. وكل مرحلة في البناء تعيد صياغة العلاقة بين القائد والمجتمع. حتى إذا اكتمل الردم، لم يكن ردمًا بين جبلين فقط، بل ردمًا لفجوة نفسية عميقة.

ومن هنا يمكن أن نعيد صياغة مفهوم “العولمة العادلة” في ضوء بناء القدرة المحلية:

ليست العولمة العادلة أن يصل القوي إلى الضعيف فيحميه فقط. بل أن يصل إليه فيحميه بطريقة تزيد قدرته، وتحفظ كرامته، وتمنع تحويله إلى تابع دائم.

ليست العولمة العادلة أن تنقل الحل من المركز إلى الهامش.
بل أن تجعل الهامش شريكاً في إنتاج الحل.

ليست العولمة العادلة أن تقول للضعفاء: نحن نعرف عنكم.
بل أن تقول: تكلموا، ثم أعينوني بقوة.

ليست العولمة العادلة أن تترك العالم متصلاً من فوق.
بل أن تجعل القدرة موزعة بقدر العدل، لا محتكرة بقدر الهيمنة.

إن احتكار القدرة هو أصل كثير من الظلم. حين تحتكر جهة واحدة المعرفة،
والسلاح، والمال، والقرار، واللغة، تصبح المجتمعات الأخرى في موقع
الطلب الدائم. وذو القرنين، رغم تفوقه، لم يحتكر كل شيء. نعم، كان هو
صاحب الرؤية والخبرة، لكنه فتح باب المشاركة. وهذا هو الحد الأدنى
الضروري لكسر الاحتكار: أن لا يُقصى المتضرر من صناعة نجاته.

قد لا يملك المتضرر كل شيء.

لكنه لا ينبغي أن يُحرم من كل شيء.

وهذا درس مهم في كل مشروع إصلاح. لا تنتظر من الناس أن يكونوا
كاملين حتى تشركهم. أشركهم فيما يحسنون، وسيرتقون. فالتمكن لا يأتي
بعد اكتمال القدرة فقط، بل هو الطريق إلى اكتمالها. لو قال ذو القرنين: هؤلاء
لا يكادون يفقهون قولاً، فكيف أطلب منهم شيئاً؟ لبقوا خارج المشروع. لكنه
رأى أن صعوبة القول لا تنفي إمكانية العمل. فاستخرج منهم ما يمكن.

وهنا تبرز حساسية قرآنية عالية تجاه الإنسان. الإنسان ليس شيئاً واحداً. قد يكون ضعيفاً في لغة، قوياً في حمل. محدوداً في هندسة، قادراً على الانضباط. خائفاً في البداية، شجاعاً إذا نُظم. ولذلك فالقائد العادل لا يصدر حكماً كلياً على الناس من موضع ضعفهم، بل يبحث عن موضع قدرتهم.

هذه قاعدة تربوية وإدارية عظيمة:

لا تختصر الإنسان في عجزه. ابحث عن قوته الممكنة.

ذو القرنين فعل ذلك.

والنتيجة أن القوم الذين عرضوا المال صاروا يقدمون القوة.

والذين كانوا أمام خطرٍ متكرر صاروا خلف ردمٍ محكم.

والذين كانوا لا يكادون يفقهون قولاً صاروا جزءاً من نصِّ قرآني خالد يعلم العالم معنى الشراكة.

فسبحان من جعل من قومٍ على هامش الفهم اللغوي الظاهر درساً في قلب الإدارة العادلة. ليس المهم دائماً من يملك العبارة الأجمل، بل من يملك الحق في أن يُسمع، والقدرة على أن يُستنهض.

إن بناء القدرة المحلية يتطلب أيضاً نزاهة في علاقة القائد بالمجتمع. فالناس لا يشاركون بصدق إذا شعروا أن القائد يستغلهم. ورفض الخراج قبل طلب القوة مهم جداً هنا. لو أخذ منهم المال ثم طلب منهم العمل، لربما شعروا بثقلين: دفع واستعمال. لكنه رفض الخراج، فطهر العلاقة، ثم طلب القوة،

فصار الطالب أخلاقياً. كأنه يقول: لا أريد أموالكم لنفسي، لكنني أحتاج مشاركتكم لنجاتكم.

هذه النزاهة تولد الثقة.

والثقة هي المادة غير المرئية لكل مشروع ناجح.

قد ترى الحديد، ولا ترى الثقة. لكن الحديد بلا ثقة لا يكفي. فالقوم لن يعينوا بصدق قائداً يظنون أنه يستغلهم. ولن يحملوا المشروع كقضية لهم إذا كان في نظرهم صفقة لمصلحته. لذلك بدأ ذو القرنين بتصحيح العلاقة المالية والأخلاقية، ثم دخل في التنفيذ.

وهذا يعلمنا أن القدرات المحلية لا تُبنى بالأوامر فقط، بل بالثقة.

والثقة لا تُطلب، بل تُكتسب.

وأول طريقها أن يطمئن الناس إلى أن القوي لا يريد أكل ضعفهم.

من هنا كان قوله: ﴿مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾ مدخلاً لبناء الثقة، وكان قوله: ﴿فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ﴾ مدخلاً لبناء القدرة، وكان قوله: ﴿هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي﴾ مدخلاً لبناء المعنى.

ثقة.

قدرة.

معنى.

هذه الثلاثية هي التي تجعل المشروع يتجاوز مادته. فالسد المادي قد يحمي الأجساد، أما الثقة والقدرة والمعنى فتحمي روح المجتمع.

وإذا أردنا أن نضع هذا الفصل في صورة نموذج عملي، قلنا إن بناء القدرة المحلية في قصة ذي القرنين يمر بسبع مراحل:

الأولى: الاعتراف بالمشكلة من لسان أهلها.
القوم هم الذين وصفوا فساد يأجوج ومأجوج.

الثانية: تنقية العلاقة من الاستغلال.
رفض الخراج: ﴿مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾.

الثالثة: استدعاء القوة الكامنة.
﴿فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ﴾.

الرابعة: تحديد الموارد القابلة للتعبئة.
﴿آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ﴾.

الخامسة: تنظيم العمل على مراحل.
المساواة بين الصدفين، النفخ، إفراغ القطر.

السادسة: تحقيق حماية وظيفية واضحة.
﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾.

السابعة: ربط الإنجاز بالرحمة لا بالذات.
﴿هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي﴾.

هذا النموذج يمكن أن يُطبَّق على السياسة، والتنمية، والتعليم، والعمل الأهلي، وبناء المؤسسات، وحتى الإصلاح الفكري. فكل مشروع يريد أن يخدم الناس

يحتاج أن يسمعهم، وينزّه علاقته بهم، ويستنهضهم، وينظم طاقتهم، ويحقق أثراً واضحاً، ثم لا يجعل الإنجاز صنماً ولا صاحبه محوراً.

ولذلك فإن هذا الفصل لا يتحدث عن قوم بين السدين فقط. إنه يتحدث عن كل مجتمعٍ أضعف حتى ظن أنه لا يستطيع. وعن كل قيادةٍ تواجه سؤالاً: هل أنجز للناس كي يصفقوا، أم أنجز معهم كي ينهضوا؟ وعن كل مؤسسةٍ تحمل موارد وخبرة أمام جماعاتٍ هشة: هل تجعل الهشاشة سوقاً أم تجعلها موضع تمكين؟

إن ذا القرنين يعلمنا أن أرقى خدمة تقدمها للضعيف ليست أن تقف دائماً مكانه، بل أن تقف معه حتى يستطيع أن يقف. وأرقى حماية ليست أن تحرسه إلى الأبد، بل أن تبني معه ما يحرس كرامته بعد رحيلك. وأرقى قيادة ليست أن تجعل الناس يدورون حول قوتك، بل أن تجعل قوتك سبباً في بعث قوتهم. وهنا نبلغ خلاصة الفصل:

لا حماية بلا تمكين، لأن الحماية التي لا توظف القدرة تُبقي الإنسان في ظل الخوف، ولو أبعدت عنه خطراً واحداً.

أما التمكين فإنه يجعل الحماية باباً إلى ولادة جديدة. ولذلك لم يكن سد ذي القرنين جداراً فقط. كان انتقلاً.

من الاستغاثة إلى المشاركة.

من الخراج إلى القوة.

من الهامش إلى الفعل.

من انتظار المنقذ إلى معاونة القائد.

من الخوف من الفساد إلى بناء حاجز في وجهه.

وهذا هو سر العولمة العادلة في هذا الموضع: أنها لا تصنع عالمًا فيه مركزٌ يحمي وهوامش تنتظر، بل عالمًا تتوزع فيه القدرة بحسب العدل، ويتحول فيه الضعيف من موضوعٍ للشفقة إلى شريكٍ في صناعة مصيره.

فإذا كان يأجوج ومأجوج مفسدين في الأرض، فإن مقاومة فسادهم لا تكون بسدٍّ من الحديد وحده، بل بسدٍّ آخر في وعي المجتمع: سدٌّ يمنع اليأس من أن ينقب في الروح، ويمنع التبعية من أن تظهر فوق الكرامة، ويمنع الخوف من أن يصير هويةً دائمة.

وهذا السد الداخلي لا يُبنى إلا بالتمكين.

لذلك قال ذو القرنين: (فَأَعِيزُونِي بِقُوَّةٍ).

كلمة واحدة، لكنها تفتح بابًا كاملاً في فلسفة النهوض:				
لا	تنتظروا	النجاة	بلا	فعل.
ولا	تدفعوا	ثمن	الخلاص	وأنتم جالسون.
ولا	تصدقوا	أن	ضعفكم	ألقى قوتكم.
قوموا.	احملوا.	انفخوا.	شاركوا.	

فإن الرحمة لا تهبط دائماً على هيئة عطاء جاهز، بل قد تأتي على هيئة قائدٍ عادل يوقظ فيكم ما ظننتم أنه مات.

ثم إذا تم البناء، فلا تقولوا: صنعناه وحدنا.

ولا تقولوا: صنعه هو وحده.

بل قولوا معه:

(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

الفصل الحادي عشر

حدود الإنجاز الاستراتيجي

كُلُّ سِدِّ دُونِ وَعْدِ اللَّهِ مُؤَقَّتٌ

بعد أن اكتمل البناء، وارتفع الردم بين الصدفين، وثبت الحديد، وانسكب القطر، وانغلق الممر الذي كان ينفذ منه الفساد، جاء التقرير القرآني واضحًا حاسمًا: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾.

لقد نجح المشروع.

وهذه الجملة، في ظاهرها، إعلانٌ عن كفاءة الردم. فقد أدى وظيفته على وجهٍ محكم: لم يستطع يأجوج ومأجوج أن يعلوه، ولم يستطيعوا أن ينقبوه. منع الطريقين الممكنين: طريق الظهور من فوق، وطريق الاختراق من الداخل. وهذا هو تمام الإتقان في لغة الإدارة: أن يكون الحل مطابقًا لطبيعة الخطر، وأن يُقاس نجاحه لا بحجم الجهد المبذول فحسب، بل بقدرته على منع الخطر الذي وُجد من أجله.

لكن القرآن لا يترك القارئ عند نشوة الإنجاز.

لا يسمح له أن يقف أمام الردم مأخوذًا بالحديد والنار والهندسة. لا يدعه يظن أن الحماية بلغت المطلق، أو أن التخطيط أحاط بالمستقبل، أو أن التقنية أغلقت كل ثغرة إلى الأبد. فبعد تقرير النجاح مباشرة، يأتي صوت ذي القرنين ليعيد

الإنجاز إلى حجمه الحقيقي: (قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا).

هذه الآية هي تاج القصة.

بل هي الميزان الذي يحرس القصة كلها من سوء الفهم. فلو انتهى المشهد عند قوله: (فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا)، لبقى في النفس مجالاً للافتتان بالإنجاز. لكن القرآن يجعل ذروة القصة ليست في صلابة السد، بل في وعي القائد بحدود السد. ليست في أن الردم منع، بل في أن ذا القرنين عرف أن ما منع اليوم سيصير دكّاء إذا جاء وعد الله.

وهذا هو الفرق بين القائد الموجّد والقائد المغرور.

المغرور يقف عند نجاح المشروع فيرى نفسه.
والموجّد يقف عند نجاح المشروع فيرى رحمة ربه.

المغرور يظن أن إحكام السبب ضمانٌ مطلق.
والموجّد يعلم أن السبب يعمل بإذن الله، وينتهي عند وعد الله.

المغرور يجعل الإنجاز أصلاً لهويته.
والموجّد يجعل الإنجاز موضع شكرٍ وابتلاء.

إن ذا القرنين لم يقل بعد اكتمال الردم: هذا من إحكامي. ولم يقل: هذا من عبقريتي. ولم يقل: هذا ضمانٌ أبدي لأمنكم. بل قال جملتين تهدمان غرور الاستراتيجية من جذره: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**. ثم: **(فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ)**.

الأولى تردّ الفضل إلى مصدره.
والثانية تردّ الإنجاز إلى حده.

وهكذا يكتمل أدب القوة: أن تعرف من أين جاء التمكين، وأن تعرف إلى أين ينتهي كل بناء. فالإنسان لا يفسد فقط حين ينسى مصدر النعمة، بل يفسد أيضًا حين ينسى حدودها. قد يشكر في البداية، ثم يغتر بالبقاء. قد يقول: هذا فضل الله، ثم يتصرف كأن فضله صار ملكًا أبديًا في يده. لذلك جاء الوعيان معًا: الرحمة من الله، والبقاء ليس مطلقًا.

وهذه من أعمق القواعد في الإدارة الاستراتيجية القرآنية:

كل إنجازٍ بشري، مهما بلغ من الأحكام، يظل مؤقتًا ومشروطًا ومحدودًا أمام وعد الله.

وهذه القاعدة لا تهدم العمل، بل تهدم الغرور. لا تقول للإنسان: لا تبني، بل تقول: ابن ولا تعبد ما بنيت. لا تقول: لا تخطط، بل تقول: خطط ولا تتوهم أنك ملك الغيب. لا تقول: لا تتقن، بل تقول: اتقن واعلم أن الإتيان سبب، لا رب. لا تقول: لا تحم الناس، بل تقول: احهم مع علمك أن الحماية الدنيوية لا تمنح خلودًا.

إن مشكلة الإنسان ليست في أنه يعمل، بل في أنه كثيرًا ما يؤله عمله. ليست في أنه يبني، بل في أنه يظن أن بناءه يعصمه من وعد الله. ليست في أنه ينجح، بل في أنه يجعل النجاح برهانًا على استقلاله.

وقد جاء ذو القرنين ليقدم صورةً مضادة: نجاحٌ عظيم بلا استعلاء، وإنجازٌ محكم بلا وثنية، واستراتيجية فعالة بلا ادعاء امتلاك المستقبل.

وهذا الدرس بالغ الأهمية في عالم الإدارة الحديثة، لأن الاستراتيجية بطبيعتها تتعامل مع المستقبل: تخطط له، تستشرفه، تحاول تخفيف مخاطره، تبني سيناريوهات، تضع نماذج للمرونة والاستدامة، وتبحث عن التفوق. وكل ذلك نافع إذا بقي في موضعه. لكن الخطر أن يتحول التخطيط إلى وهم سيطرة، وأن تتحول الاستدامة إلى خرافة خلود، وأن تتحول المرونة إلى ثقة مفرطة بأن الإنسان قادر على امتصاص كل صدمة.

ذو القرنين يقول بلسان الإيمان: نعم، ابنوا السدود، لكنها ليست مطلقة. نعم، أحكموا الردم، لكنه ليس فوق وعد الله. نعم، امنعوا الخطر، لكن لا تقولوا إن الخطر انتهى من الوجود. نعم، حققوا نجاحًا وظيفيًا، لكن لا تمنحوا نجاحكم صفة الأبدية.

إن الوعي بحدود الإنجاز ليس تشاؤمًا.

إنه شرط الرشد.

لأن من يعرف أن إنجازَه محدود يبقى يقظًا.

ومن يعرف أن سدّه مؤقت لا يسجد له.

ومن يعرف أن وعد الله حق لا يبيع الناس أمانًا زائفًا.
ومن يعرف أن المستقبل ليس ملكه يخطط بتواضع، لا بغرور.

وهنا يظهر خلقٌ عظيم في ذي القرنين: الصدق مع القوم بعد النجاح. فقد كان يستطيع أن يتركهم في انبهارهم بالسد. كان يستطيع أن يغذي شعورهم بأن الأمان صار نهائيًا. كان يستطيع أن يجعلهم يعتقدون أن مشروعه لا يُقهر. لكنه قال لهم الحقيقة الكبرى: هذا ردمٌ رحيم، لكنه ليس أبدئيًا. إذا جاء وعد الله جعله دكاء.

القائد العادل لا يبيع الوهم.
حتى حين ينجح، لا يكذب على الناس باسم الطمأنينة.
لا يقول لهم: انتهى الخطر إلى الأبد.
بل يقول: دفعنا الخطر بما يسّر الله، وهذا رحمة منه، ولكن وعد الله حق.

وهذه التربية ضرورية؛ لأن الطمأنينة إذا بُنيت على الوهم صارت هشة. أما الطمأنينة التي تعرف حدود الأسباب فهي أعمق. إنها لا تقوم على إنكار الفناء، بل على الثقة بالله مع استعمال السبب. لا تقول: نحن آمنون لأن السد خالد، بل تقول: نحن نأخذ بالأسباب، والله هو الحافظ، وما شاء الله كان، ووعدته حق.

وهذا هو الأمن المؤمن: أمنٌ يعمل، ولا يغتر.

أما الأمن المغرور فيطمئن إلى الجدران وحدها.
والأمن العاجز يترك الجدران ويكتفي بالتمني.
والأمن المؤمن يبني الجدار، ثم يقول: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**.

إن في قوله: **(جَعَلَهُ دَكَّاءَ)** قوة تصويرية هائلة. فالدكَّاء هو التسوية والهدم حتى يعود العالي منخفضاً، والصلب منبسطاً، والشاخص كأنه لم يكن. كأن القرآن يضع أمام العين مشهد انهيار ما بدا غير قابل للانهيار. الحديد الذي صعب ظهوره ونقبه، سيصير دكَّاء عند وعد الله. ليس لأن يأجوج ومأجوج أذكى من الهندسة، ولا لأن القطر ضعف، بل لأن وعد الله إذا جاء لم تقف أمامه الأسباب التي كانت قبل ذلك رحمةً في وقتها.

وهنا يتعلم الإنسان أن الشيء قد يكون رحمة في زمن، ثم ينتهي زمنه عند أمر الله. ليس معنى انتهائه أنه كان باطلاً، ولا أن بناءه كان خطأً، بل أن لكل سبب أجله، ولكل تدبير مداه، ولكل حماية ظرفها. وهذا يطهر العقل من تصورين فاسدين:

الأول: أن ما كان نافعا في زمن يجب أن يبقى صالحاً إلى الأبد.
والثاني: أن ما سينتهي يوماً لا قيمة له الآن.

كلاهما خطأ.

السد نافع الآن، مع أنه سيندك يوماً.
والعمل مطلوب في الدنيا، مع أن الدنيا كلها فانية.

والحماية رحمة، مع أن الأمن المطلق ليس في الأرض.
والإنجاز صالح، مع أن الخلود ليس له.

هذه هي حكمة المؤمن في التعامل مع الزمن: لا يترك المؤقت لأنه مؤقت، ولا يؤله المؤقت لأنه نافع. يعمل داخل الزمن، وقلبه موصول بما فوق الزمن.
إن كل مشروع بشري يحتاج إلى هذا الوعي. الدولة تحتاجه. المؤسسة تحتاجه. الحضارة تحتاجه. الكاتب يحتاجه. المصلح يحتاجه. كل من يبني شيئاً يحتاج أن يعرف: ما أبنيه قد يكون رحمة، لكنه ليس رباً. قد يكون نافعاً، لكنه ليس خالداً. قد يكون قوياً، لكنه ليس خارج الوعد الإلهي.

وهذا الوعي يمنع أمراضاً كثيرة.

يمنع تضخم القادة بعد النجاحات.

ويمنع تقديس المؤسسات بعد قوتها.

ويمنع تحويل النظم إلى أصنام.

ويمنع الاغترار بالتقنية.

ويمنع اليأس إذا انهار ما بنيناه.

لأن من يعلم أن كل سد مؤقت لا يُفاجأ بالفناء، ولا ينهار داخلياً إذا تغيرت الأحوال. هو يحزن على ضياع النافع، لكنه لا يفقد إيمانه؛ لأنه لم يكن يعبد النافع. كان يشكر الله عليه في وقته، ويعلم أن وعد الله حق في نهايته.

ولذلك فإن جملة: **(وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا)** ليست تعليقاً ختامياً فقط، بل قاعدة وجودية. كل ما في القصة من أسباب وقوة وحديد وسد وحماية يقف تحت

هذه الجملة. وعد الله أحق من كل تخطيط. وأصدق من كل تقدير. وأثبت من كل معدن. وأعلى من كل هندسة. فإذا جاء وعد الله انكشفت نسبية كل ما كنا نحسبه راسخًا.

وهذا لا يعني احتقار الأسباب. ذو القرنين نفسه أخذ بها. لكنه يعني ترتيب المقامات.

السبب يُستعمل.

والله يُتوكل عليه.

والإنجاز يُشكر.

والوعد يُصدّق.

فإذا اختلّ الترتيب وقع الإنسان في فتنه. من جعل السبب موضع التوكل سقط في المادية المغرورة. ومن ترك السبب بدعوى التوكل سقط في العجز. ومن أنجز ولم يشكر سقط في الكبر. ومن شكر ولم يصدق حدود الدنيا بقي ناقص البصيرة. أما ذو القرنين فجمع المقامات الأربعة.

لقد استعمل السبب.

وتوكل على الله.

وشكر الرحمة.

وصدّق الوعد.

هذه رباعية النجاة من فتنه الإنجاز.

وهي ضرورية لأن الإنجاز فتنة خفية. الفشل يكسر الإنسان ظاهراً، أما الإنجاز فقد ينفخه من الداخل. الفشل قد يدفعه إلى الدعاء، أما النجاح قد يدفعه إلى نسيان الدعاء. الفشل يفضح عجزه، أما النجاح قد يخفي عجزه عنه. ولذلك كان أخطر امتحان لذي القرنين ليس فقط أن يبني السد، بل أن يقف بعد بنائه موقف العبد.

وقد نجح.

نجح مرتين:

نجح في البناء.

ونجح في ألا يُفتن بالبناء.

وهذا هو الكمال الحقيقي في القيادة. كثيرون ينجحون في بناء السدود، لكنهم يفشلون أمامها. يبنون مشروعاً، ثم يصبح المشروع معبودهم. يؤسسون مؤسسة، ثم يضحون بالعدل لحماية اسمها. يقيمون دولة، ثم يجعلون بقاءها فوق الحق. يكتبون كتاباً، ثم يجعلون أثره مرآة لذواتهم. أما ذو القرنين فبنى سداً عظيماً، ثم خرج من فتنته بجملة واحدة: (هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

إن القائد ينبغي أن ينجو من إنجازهِ كما ينجو من أعدائه.

فقد ينتصر على يأجوج ومأجوج، ثم يهزمه كبرياؤه.

وقد يمنع الفساد الخارجي، ثم ينقب الفساد في قلبه.

وقد يحمي القوم من الخطر، ثم يصير خطراً على نفسه بالغرور.

وهنا تظهر عظمة الخاتمة. إن ذا القرنين لم يحمِ القوم فقط، بل حمى قلبه. حمى قلبه بالتوحيد. وحمى وعي القوم بالتذكير. وحمى المشروع من الصنمية بإعلانه المؤقتية.

كل سد يحتاج إلى هذا الإعلان:

أنت رحمة، لا رب.

أنت سبب، لا ضمان مطلق.

أنت نافع، لا خالد.

أنت من فضل الله، لا من استقلال الإنسان.

ما أحوج حضارتنا إلى أن تقول هذا لمؤسساتها وتقنياتها وأسواقها ومشاريعها. فقد بنت سدودًا كثيرة، لكنها قليلًا ما قالت: هذا رحمة من ربي. وكثيرًا ما وعدت الناس بأمانٍ مطلق، ثم جاء وعد الله أو سنة من سننه فكشفت الضعف المستور. وكلما ظن الإنسان أنه أغلق كل ثغرة، ظهرت ثغرة من حيث لا يحتسب. لا ليترك العمل، بل ليبقى العبد عبدًا.

إن العالم الحديث لا ينقصه الأحكام دائمًا، لكنه ينقصه التواضع أمام الأحكام. لا تنقصه الأدوات، بل ينقصه الاعتراف بأن الأدوات محدودة. لا تنقصه القدرة على بناء الردوم، بل تنقصه القدرة على أن يقول بعد الردم: (وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا).

ومن هنا يمكن أن نصوغ مفهومًا مهمًا في هذا الكتاب: التواضع الاستراتيجي.

والتواضع الاستراتيجي ليس ضعف التخطيط، ولا قلة الطموح، ولا الهروب من الإنجاز. بل هو أن تخطط وتعلم أنك لا تملك الغيب. أن تبني وتعلم أن بناءك مؤقت. أن تتجح وتعلم أن النجاح لا يبرر الكبر. أن تحمي وتعلم أن الحماية من الله. أن تدير المخاطر وتعلم أن الخطر الأكبر أن تنسى حدودك.

هذا التواضع لا يقلل من كفاءة القائد، بل يحميها من التحول إلى طغيان.

فالقائد المتواضع استراتيجيًا أكثر قدرة على التعلم؛ لأنه لا يظن أنه بلغ النهاية.

وأكثر صدقًا مع الناس؛ لأنه لا يبيعهم الوعود المطلقة.

وأكثر رحمة؛ لأنه يعرف أن قوته ليست ذاتية.

وأكثر استعدادًا للمراجعة؛ لأنه لا يقدر أدواته.

وأكثر نجاةً من الصدمة؛ لأنه يعلم أن تغير الأحوال من طبيعة الدنيا.

أما القائد المغرور فيُصدم بكل تحول. يظن أن خطته نهاية التاريخ. فإذا انكسر شيء من بنائه، انكسر معه. لأنه لم يفرّق بين نفسه وبين ما بنى، ولا بين السبب وبين رب السبب.

وذو القرنين يعلمنا هذا التفريق.

أنا أبني، لكن البناء ليس أنا.

والبناء رحمة، لكنه ليس خالدًا.

والنجاح فضل، لكنه ليس تفويضًا بالغرور.

والمستقبل في علم الله، لا في يدي.

إن هذه المعاني، إذا دخلت في الإدارة، صنعت قيادة أكثر إنسانية. فالمؤسسات التي تعرف حدودها لا تقسو باسم الكفاءة. والدول التي تعرف حدود قوتها لا تتأله على الشعوب. والتقنيات التي تُدار بوعي محدوديتها لا تدعي أنها تحل كل أسئلة الإنسان. والكتاب الذي يعرف صاحبه أنه سببٌ من أسباب البيان لا يتحول في يده إلى محراب للذات.

كل شيء يعود إلى حجمه الصحيح حين يحضر وعد الله.

ولذلك كان ختام ذي القرنين ليس مجرد “تواضع شخصي”، بل إعادة ترتيب كونية. السد في مكانه، ووعد الله فوقه. القائد في مكانه، وربّه فوقه. التقنية في مكانها، والرحمة فوقها. الأمن في مكانه، والآخرة فوقه. وهكذا لا يختل الميزان.

ومن هنا نرى أن هذه الآية تصلح لتصحيح مفهوم “الاستدامة”. فالاستدامة في الرؤية القرآنية لا تعني وهم البقاء الأبدي، بل حسن أداء الشيء في أجله، مع الاعتراف بأن الأجل بيد الله. فالمشروع المستدام ليس المشروع الذي لا ينتهي أبدًا، بل المشروع الذي يؤدي وظيفته بعدل ورحمة وإتقان في المدى الذي قدره الله له، دون أن يتحول إلى صنم.

هذه رؤية أهدأ وأصدق. لأنها لا تطالب الدنيا بما لا تملك. ولا تجعل الإنسان يهرب من الفناء بالإنكار. ولا تزرع اللامبالاة؛ لأن العمل لا يزال مطلوبًا. لكنها تنزع من العمل دعوى الخلود.

وهنا يتضح معنى قوله: «وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا».

الحق ليس ما ننبئ به، وإن كان نافعًا.

الحق النهائي هو وعد الله.

وكل بناء صادق ينبغي أن يخدم الحق، لا أن ينافسه في قلب الإنسان.

إن السد إذا ذكّر بالله فهو رحمة.

وإذا أنسى الله صار فتنة.

والإنجاز إذا قاد إلى الشكر فهو نعمة.

وإذا قاد إلى الكبر صار حجابًا.

والقوة إذا خدمت العدل فهي تمكين.

وإذا عبدت نفسها صارت طغيانًا.

وذو القرنين يختار في كل مرة الطريق الأول.

لقد كان تمكينه من الله، فاتبع السبب.

وكانت قوته في الأرض، فحكم بالعدل.

وكانت حاجة القوم بين يديه، فرفض استغلالها.

وكان الخطر عابرًا، فبنى ردمًا.

وكان الإنجاز عظيمًا، فنسبه إلى الرحمة.

وكان السد صلبًا، فأعلن نهايته أمام وعد الله.

بهذا يكتمل النموذج.

ليس القائد العادل هو من يعرف كيف يبدأ المشروع فقط، بل من يعرف كيف يختمه. والخاتمة هنا ليست اكتمال البناء، بل اكتمال الأدب. فقد يتم المشروع مادياً ويفشل أخلاقياً إذا خُتم بالغرور. وقد ينجح في حماية الناس ويفشل في تربية وعيهم إذا أُوهمهم بالخلود. أما ذو القرنين فختم المشروع بخاتمة تحمي المادة والمعنى معاً.

وهذه قاعدة عميقة:

خاتمة المشروع جزء من أخلاق المشروع.

كيف تتكلم بعد النجاح؟

لمن تنسب الفضل؟

ماذا تقول للناس عن حدود ما فعلت؟

هل تتركهم يفتنون بك؟

هل تبيعهم وهم الأمان المطلق؟

هل تذكرهم بالله؟

هل تجعل الإنجاز سلماً إلى الشكر أم إلى عبادة الإنسان؟

كثير من المشاريع تفسد في لحظة الإعلان عنها، لا في لحظة تنفيذها. تنجح مادياً ثم تُقَدَّم بلغة متكبرة فتفقد طهارتها. أما ذو القرنين فكانت لغته بعد النجاح جزءاً من نجاحه. لم يكن الردم وحده محكماً، بل كان الخطاب بعد الردم محكماً أيضاً.

وهذا درس للقيادة، وللكتابة، وللإصلاح، وللدعوة، وللمؤسسات:
ليست العبرة أن تنجز فقط، بل أن تحسن أدب الإنجاز.

أدب الإنجاز أن تشكر.

أن تصدق.

أن لا تبالغ.

أن لا تنسب لنفسك ما ليس لك.

أن لا تتبع الخلود لما تعلم أنه مؤقت.

أن تذكر بأن كل عملٍ صالح هو رحمة من الله قبل أن يكون براعة من العبد.

ومن هنا نستطيع أن نختم هذا الفصل بقاعدة جامعة:

كل سيد لا يعرف حدّه يتحول إلى صنم، وكل إنجاز لا يعرف وعد الله يتحول إلى غرور، وكل استراتيجية لا تعترف بالموقوتية تتحول إلى خرافة سيطرة.

أما في نموذج ذي القرنين، فالإنجاز يعرف حدّه.

والسد يعرف ربّه.

والقائد يعرف نفسه.

والقوم يتعلمون أن الأمن رحمة لا خلود.

والتقنية تُستعمل، ولا تُعبد.

والعمل يكتمل، ولا ينفصل عن الآخرة.

هذه هي عظمة الخاتمة.

إنها لا تقلل من الردم، بل تحفظ معناه.
لا تحقر الحديد، بل تمنعه من أن يصير وثناً.
لا تضعف الثقة، بل تنقلها من المادة إلى الله.
لا تهدم الاستراتيجية، بل تطهرها من الوهم.
وبذلك يكون ذو القرنين قد بنى سدّين في آنٍ واحد:

سدّاً من حديدٍ وقطرٍ أمام يأجوج ومأجوج.
وسدّاً من توحيدٍ وتواضعٍ أمام فتنة الإنجاز.
والسد الثاني لا يقل عظمة عن الأول. فقد يحمي الأول القوم من المفسدين،
لكن الثاني يحمي القائد والمجتمع من الغرور. وإذا كان يأجوج ومأجوج
يفسدون في الأرض، فإن الكبر يفسد القلب. ولا خير في قائدٍ يمنع فساد
الأرض ثم يترك فساد القلب ينقب فيه.

ذو القرنين لم يسمح بذلك.
فحين اكتمل الردم، أكمل المعنى.
وحين ثبت الحديد، ثبتّ التوحيد.
وحين عجز المفسدون عن الظهور والنقب، منع الكبر من أن يظهر في
نفسه أو ينقب في وعي القوم.
ثم ترك للعالم كله هذه الكلمة التي ينبغي أن تُكتب على بوابة كل إنجاز عادل:
(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي).

وتحتها مباشرة، حتى لا يطغى الإنجاز على القلب: (فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ
دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا).

الخاتمة الكبرى

حين يصير السدُّ رحمةً لا صنماً

لم يكن ذو القرنين رجلاً عبر الجغرافيا فحسب، بل كان رجلاً عبر امتحان القوة دون أن يسقط في غوايتها. بلغ مغرب الشمس، وبلغ مطلعها، وبلغ بين السدين، لكنه في الحقيقة كان يبلغ في كل موضعٍ مقاماً من مقامات الابتلاء: ابتلاء الحكم حين يملك القائد أن يعاقب أو يحسن، وابتلاء الاختلاف حين يلقي أقواماً لا يشبهون قومه، وابتلاء الضعف حين يقف أمام جماعةٍ تستغيث من فسادٍ لا تقدر على دفعه، وابتلاء التقنية حين تصير النار والحديد والقطر في يده، وابتلاء الإنجاز حين يكتمل السد وتتهياً النفس لأن تقول: أنا.

لكنه لم يقلها.

وهنا عظمت.

لقد قال في أول العلاقة مع القوم: **(مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ)**،

وقال في خاتمة الإنجاز: **(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي)**.

بين الجملتين تقوم فلسفة كاملة في القيادة، والإدارة، والحضارة، والعولمة العادلة. الجملة الأولى تطهر القوة من ابتزاز الضعفاء. والجملة الثانية تطهر الإنجاز من غرور الأقوياء. الأولى تمنع القائد من أن يأكل حاجة الناس. والثانية تمنعه من أن يسرق فضل الله. الأولى تقول: لا تجعل خوفهم خراجاً. والثانية تقول: لا تجعل سدك صنماً. وبينهما يتحرك نموذج قرآني بديع، لا

يعرف العجز، ولا يعرف الطغيان؛ يأخذ بالأسباب، لكنه لا يعبدها؛ يبني بالتقنية، لكنه لا يتأله بها؛ يحمي الضعفاء، لكنه لا يحولهم إلى تابعين؛ ينجح في الأرض، لكنه لا ينسى السماء.

إن قصة ذي القرنين ليست قصة سلطانٍ صالحٍ مضى وانتهى، بل قصة كل قوة تُمنح للإنسان ثم تُسأل: ماذا ستفعل بما مُكِّنت فيه؟ هل ستجعل القدرة باباً للرحمة أم للهيمنة؟ هل ستجعل الأسباب طريقاً إلى العدل أم إلى الاستعلاء؟ هل ستسمع الضعفاء أم تتحدث عنهم؟ هل ستبني لهم أم تبني معهم؟ هل ستأخذ من خوفهم أم توقظ قوتهم؟ هل ستنسب الإنجاز إلى نفسك أم ترى فيه رحمة ربك؟

ومن هنا كانت هذه القصة من أعمق النصوص القرآنية في بناء وعي استراتيجي مؤمن. فالقرآن لا يربّي الإنسان على العجز. ذو القرنين لم يقف أمام يأجوج ومأجوج بالدعاء المجرد، ولا بالوعظ المنفصل عن العمل، ولا بالخطابة التي تترك الخطر قائماً. لقد جمع الحديد، وساوى بين الصدفين، وأشعل النار، وأفرغ القطر، وبنى ردمًا لا يستطيع المفسدون ظهوره ولا نقيه. لكن القرآن في الوقت نفسه لا يربّي الإنسان على غرور الأسباب. فبعد هذا الإحكام كله جاء القول الحاسم: **(فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا).**

هذه هي المعادلة التي نحتاج إليها في زمنٍ مفتونٍ بالقوة:

أن نعمل كأن السبب أمانة.

وأن نتواضع كأن الإنجاز لا يملك شيئاً من ذاته.

أن نبني السدود، لكن لا نسجد لها.
أن نثق بالعمل، لكن لا نكذب على أنفسنا بأن العمل يملك المستقبل.
أن نحمي الإنسان، لكن لا نحوله إلى مادة في مشروع الحماية.
أن ننظم الرحمة، لكن لا نحول التنظيم إلى آلة بلا قلب.

لقد كان ذو القرنين عالمي الحركة، لكنه لم يكن إمبراطوري الروح. بلغ الجهات، لكنه لم يبتلعها. رأى الأقوام، ولم يلغهم. واجه الضعفاء، ولم يستغلهم. واجه المفسدين، ولم يتحول إلى مفسدٍ آخر باسم مقاومة الفساد. بنى سدًا، ولم يجعل السد عنوان خلوده. هذه هي العولمة العادلة: أن تصل إلى العالم وفي داخلك ميزان يمنعك من ظلمه. أن تمتلك أدوات التأثير دون أن تفقد خشية الله. أن ترى الشعوب لا بوصفها أسواقًا، ولا هوامش، ولا مواد خام، بل أمانات إنسانية أمام الله.

وإذا كانت العولمة المعاصرة قد قرّبت المسافات، فإنها لم تقرب العدالة بالضرورة. لقد صار العالم أكثر اتصالًا، لكنه لم يصر دائمًا أكثر رحمة. صارت القوة أسرع في الوصول، لكنها ليست دائمًا أنقى في المقصد. صارت التقنية أقدر على النفاذ إلى الإنسان، لكنها ليست دائمًا أحرص على كرامته. وهنا تأتي قصة ذي القرنين لتقول: ليست المشكلة في الاتساع، بل في روح الاتساع. وليست المشكلة في الوصول، بل في معنى الوصول. وليست المشكلة في التقنية، بل في اليد التي تحملها، والقلب الذي يوجهها، والغاية التي تسكنها.

إن العولمة الجائرة تبدأ من سؤال: ماذا نملك؟

أما العولمة العادلة فتبدأ من سؤال: ماذا يجب علينا بما مُكِّنَّا فيه؟

العولمة الجائرة ترى الضعيف موردًا.

أما العولمة العادلة فتراه شريكًا في النجاة.

العولمة الجائرة تجعل الأمن سلعة.

أما العولمة العادلة تجعله مسؤولية.

العولمة الجائرة تفتخر بالسد.

أما العولمة العادلة تقول: ﴿هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي﴾.

ومن أعمق ما تعلمنا القصة أن الرحمة ليست رخاوة، وأن القوة ليست ظلمًا بالضرورة. الرحمة قد تكون حديدًا محكمًا إذا كان الحديد يمنع الفساد. والقوة قد تكون عبادةً بمعناها الواسع إذا دخلت في خدمة العدل. والتقنية قد تكون أثرًا من آثار الرحمة إذا وضعت في موضعها الصحيح. لكن كل ذلك مشروط بأن يبقى الإنسان عبدًا، لا سيدًا متألهاً على ما بُني، ولا مالكا متوهماً لما مُنح.

لقد بنى ذو القرنين سدَّين: سدًّا ظاهرًا بين القوم ويأجوج ومأجوج، وسدًّا باطنًا بين نفسه والغرور. السد الأول من حديد وقطر. والسد الثاني من توحيد وتواضع. وربما كان السد الثاني أعظم؛ لأن كثيرًا من الناس يستطيعون أن يبنوا سدودًا في الأرض، لكنهم يعجزون عن سدِّ ثغرة الكبر في القلب. وكثيرون يردمون الفجوات بين الجبال، ثم يتركون في أرواحهم فجوةً ينقب منها يأجوج والنفس ومأجوج الشهوة.

أما ذو القرنين فحرس الخارج والداخل معًا. حرس القوم من الفساد، وحرس قلبه من الفتنة. حرس الجغرافيا بالحديد، وحرس المعنى بالتوحيد. ولهذا بقي نموذجًا لا لمجرد الحاكم الصالح، بل للقائد الذي نجا من فتنة النجاح.

وهنا يكتمل درس الكتاب:

كل تمكين لا ينتهي إلى رحمة فهو فتنة.
وكل سبب لا يضبطه العدل قد يصير طريقًا إلى الفساد.
وكل تقنية لا تخدم الإنسان قد تستعبده.
وكل حماية لا تبني قدرة الضعيف حماية ناقصة.
وكل إنجاز لا يُردّ إلى الله قابلٌ لأن يتحول إلى صنم.

إن العالم لا يحتاج إلى مزيد من السدود وحدها. يحتاج إلى قلوب تعرف لماذا تبني السدود. يحتاج إلى قادة لا يبيعون الأمن للخائفين. يحتاج إلى مؤسسات لا تستخرج أرباحها من هشاشة البشر. يحتاج إلى تقنية لا تجعل الإنسان رقمًا في يد الأقوياء. يحتاج إلى عولمة تعرف أن الأرض ليست سوقًا مفتوحًا للأطماع، بل ميدان أمانة واستخلاف. ويحتاج، قبل ذلك كله وبعده، إلى أن يسمع في ذروة الإنجاز صوتًا مؤمنًا يقول: ﴿هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي﴾.

فإذا قيلت هذه الكلمة بصدق، عاد الحديد إلى حجمه، وعادت التقنية إلى وظيفتها، وعاد القائد إلى عبوديته، وعاد الضعيف إلى كرامته، وعاد الإنجاز إلى معناه.

هذه هي العولمة العادلة كما يكشفها النص القرآني: ليست مشروع توسع في الأرض، بل مشروع تزكية للقوة وهي تتحرك في الأرض. ليست حلمًا إداريًا باردًا، بل رحمة منظمة. ليست رفضًا للأسباب، بل تحرير لها من الوثنية. ليست فرارًا من العالم، بل دخولٌ إليه بقلبٍ يخشى الله، ويدّ تحسن العمل، وعقلٍ يقرأ المخاطر، وروحٍ لا تسرق الفضل.

ومن فهم ذا القرنين بهذا المعنى، فهم أن العدل العالمي لا يولد من القوانين وحدها، ولا من الأسواق وحدها، ولا من التقنية وحدها، بل من قوةٍ عرفت ربها، فخدمت عباده، وحمت الأرض من الفساد، ثم وقفت أمام سدّها العظيم لا بزهو السيد، بل بتواضع العبد:

(هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا).

والحمد لله رب العالمين

فهرس الكتاب

الصفحة	العنوان	ترقيم
3	البداية	1
4	مقدمة	2
7	المقدمة الكبرى: حين يتحرك العدل في الجغرافيا	3
17	الفصل الأول: من سؤال التاريخ إلى سؤال النموذج؛ لماذا قص القرآن خبر ذي القرنين؟	4
28	الفصل الثاني: التمكن بوصفه رأس مال استراتيجي؛ حين لا تكون القوة ملكا للإنسان بل أمانة عليه	5
40	الفصل الثالث: اتباع السبب؛ الاستراتيجية بوصفها حركة واعية لا اندفاعا	6
55	الفصل الرابع: الغرب والشرق؛ قيادة العالم دون ابتلاع العالم	7
71	الفصل الخامس: الحوكمة الأخلاقية للقوة؛ العفوية والرحمة في ميزان واحد	8
86	الفصل السادس: أصحاب المصلحة؛ من الرعية الصامتة إلى الشريك الفاعل	9
103	الفصل السابع: إدارة المخاطر؛ بأجوج ومأجوج بوصفهما تهديدا عابرا للحدود	10
119	الفصل الثامن: التقنية في يد الأخلاق؛ السد لا الصنم	11
135	الفصل التاسع: القيادة الخادمة؛ حين يرفض القائد تحويل حاجة الضعفاء إلى مورد للنهب	12
151	الفصل العاشر: بناء القدرة المحلية؛ لا حماية بلا تمكين	13
169	الفصل الحادي عشر: حدود الإنجاز الاستراتيجي؛ كل سد دون وعد الله مؤقت	14
186	الخاتمة الكبرى: حين يصير السد رحمة لا صنما	15