

تأليف: أحمد هلال

بين الانتماء والانتقال

تشريح العلاقة بين الفرد والتنظيم في العمل الإسلامي

دراسة نقدية في سوسيولوجيا الحركات الإسلامية



بين الانتماء والانقلاب

**تشریح العلاقة بين الفرد والتنظيم
في العمل الإسلامي**

مقالات متتابعة في الذاكرة والثقة والخصومة

أحمد هلال

الإهداء

إلى من علّموني أن العمل الجماعي ليس ساحةً لترسيخ الأنا، ولا مسرحاً لصناعة الأصنام، ولا معبداً لتقديس الوسائل..

إلى أولئك الذين حملوا الفكرة في الظل، فلم يرفعوا صوتاً، ولم يطلبوا ضوءاً، ولم ينتظروا من أحد أن يصفق لهم..

إلى أرواح أزهرت في درب الدعوة، لا على أسوار الصراع على الزعامة، بل على أسوار الكرامة والعدالة..

وإليك، أيها القارئ، الذي لا تطلب فتوى تُريحك، ولا تنتمي إلى حزبٍ يؤيدك، بل تسعى إلى فهمٍ يُنيرك..

هذا الكتاب محاولةٌ لفهم درب طويل سلكناه، لا لنمدحه ولا لنبكيه، بل لنعرف أين تعثّرنا، ولعلنا نُصيب..

أعاده الله خالصاً لوجهه، ونافعاً لمن تأمله.

مقدمة الكتاب

ربما كان الأجدري أن ألتزم الصمت، فأنا أعرف أن هذه الصفحات ستثير في نفوس كثيرين ما لا يسرهم، وستفتح جراحاً ظنوا أنها اندملت، وستحرك أسئلة كانوا يودعونها في أقبية النسيان. كما أنني أعرف أن بعض من يقرؤونها سيتهمونني بالخروج، وبعضهم سيتهمني بالانتماء الأعمى، وبعضهم سيتهمني بالتناقض لأنه جمع بين النقد والوفاء.

وكلهم على حق من وجهة نظره..

لكن الصدق مع النفس كان أقوى من خوف الاتهام. فالكاتب حين يتجاوز الخمسين، ويجمع بين سنوات العطاء في الميدان وسنوات التأمل على الرف، تبدأ أسئلة تؤرقه: هل أنا وحدي من شعر بهذه الحيرة بين الانتماء الإنساني والفكرة الكبرى؟ هل أنا وحدي من بكى على أوهامه وهو لا يدري متى تحولت يقظته إلى سبات؟

قررت أن أكتب، وقررت ألا أتقي. لا لأفصح أحداً، ولا لأبرئ نفسي، بل لأضع أصابعي على نافذة لعلني أرى فيها وجهي، ووجوه رفاق الدرب، ووجوه الأجيال التي أتت بعدنا. هذا الكتاب ليس مذكرات، ولا أطروحة جامعية، ولا بياناً حزيباً. هو أشبه بدفتر تاملات متصلة، كتبتها على مدى أسابيع وشهور، أستعيد فيها ما عشته وما قرأت، أحاول أن أجيب فيها عن سؤال واحد: لماذا يصعب علينا أن ننتمي دون أن نذوب، وأن نختلف دون أن نتصارع، وأن نراجع دون أن ننتكر؟

الكتاب الذي بين يديك يضم أربعة عشر مقالا. يمكنك أن تقرأها متتابعة أو منفصلة، فكل مقال يحاول أن يقف على نافذة مختلفة من نافذة العلاقة المتشابكة بين الفرد والجماعة. تبدأ بدوافع الانتماء التي لا نعترف بها غالباً، ثم تمر على تحولات الولاء إلى مراجعة، وتقف عند أزمات النقد والصمت، وتتنقل في متاهات

إعادة بناء الثقة، وتنتهي إلى استطراد قد يبدو غريباً عن الكتاب، لكنه في حقيقة الأمر مرآة عاكسة لما كنا فيه وما صرنا إليه.

كتبت هذه المقالات وأنا بين حالين: حب لا يموت للتجربة التي نشأت في رحمها، وألم لا يهدأ مما آل إليه الأمر في كثير من تفاصيله. ولعل ما سيجده القارئ بين السطور هو بحثي عن قدر من الوسطية بين الإدانة والتقديس، بين الانتماء الأعمى والعداء المدمر. إنني أكتب من داخل البيت، لكنني أترك النوافذ مفتوحة على الريح، وأدعو كل من مر فأحب أو كره أن يجلس معي لحظة، لا لنحكم على بعضنا، بل لتأمل معاً كيف أن مسيرتنا المشتركة كانت أغنى وأعدد مما ظنناه.

سامحوني على الإطالة في بعض المواضع، وعلى العودة إلى أفكار بعينها في أكثر من مقال. فالكتابة المتتابة لا تخلو من تكرار، ولعل التكرار هنا ليس عيباً، بل إصراراً مني على أن بعض المعاني تحتاج إلى أن تقال أكثر من مرة حتى تسكن القلب. سامحوني أيضاً إن بدوت في بعض الصفحات قاسياً، فليس القصد الجرح، بل إزالة الغبار عن مرآة كان ينبغي أن تبقى صافية.

شكراً لمن شجعني على الاستمرار، وشكراً لمن نقدني بأدب فصيح مساري، وشكراً لمن اختلف معي في الرأي فأثرى فكرتي. فالكتابة وحدها ثقيلة، لكنها حين تلتقي بقارئ نابه تصير مغامرة مشتركة.

والآن، أدعوك لتتصفح هذه الصفحات. لا تتعجل حكماً، ولا تقفز إلى نتيجة. كلما شعرت بالضيق من عبارة، تمهل واسأل نفسك: هل الكاتب يقصد ما فهمت؟ ثم عد إلى البداية، فربما وجدت ما يغيّر نظرتك.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أحمد هلال

منهجية البحث

طبيعة الدراسة ومدخلها النظري

هذه الدراسة بحث نوعي في إطار سوسيولوجيا الانتماء وتحليل الحركات الاجتماعية. لا تعتمد على تحليل مقالات ذاتية كمادة خام، بل تقوم على منهج مختلف: المقالات التي بين يدي القارئ لم تكتب كتعبير عن رأي شخصي عابر، بل كنتاج لعملية تأمل منهجي استندت إلى مراجع ومصادر موثوقة في علم النفس الاجتماعي، ونظريات الحركات الاجتماعية، والأدبيات النقدية للتنظيمات الإسلامية. بعبارة أخرى، المقالات ليست مصدراً للبيانات، بل هي ثمرة البحث. والمادة الخام الحقيقية هي الكتب والأبحاث التي رجع إليها الباحث قبل أن يكتب حرفاً واحداً. وهذا يختلف جوهرياً عن الدراسات التي تحلل نصوصاً مكتوبة مسبقاً؛ فهنا النصوص هي الناتج، وليست المدخل.

الإطار النظري

تستند الدراسة إلى ثلاثة محاور نظرية رئيسية تداخلت في تحليل الظاهرة. **المحور الأول:** سوسيولوجيا الهوية الجمعية والانتماء. اعتمدت الدراسة على نظريات ألبرتو ميلوتشي في تكوين الهوية الجمعية داخل الحركات الاجتماعية، حيث يرى ميلوتشي أن الهوية ليست معطاة، بل تنتج عبر تفاعل الأعضاء وتوحدتهم حول إطار تفسيري مشترك. كما استندت إلى نظرية هنري تاجفل وجون تيرنر في الهوية الاجتماعية، التي تفسر كيف يميل الأفراد إلى تعزيز صورتهم الذاتية من خلال الانتماء إلى جماعات داخلية ناجحة، وكيف يتحول هذا الانتماء

تحت ظروف معينة إلى عداء ضد الجماعات الخارجية أو ضد الجماعة الأصلية ذاتها.

المحور الثاني: سيكولوجية الجماعات والسلوك الجمعي. اعتمدت الدراسة على أعمال إريك فروم في الهروب من الحرية لفهم دوافع الفرد إلى التخلي عن جزء من استقلاليته مقابل الأمان الذي توفره له الجماعة. كما استندت إلى مصطفى حلمي في تحليله للعلاقة بين الفرد والجماعة في السياق العربي، وإلى جاسم سلطان وعبد الله النفيسي في نقدهما للتنظيمات الإسلامية من الداخل.

المحور الثالث: البنى التنظيمية والمرونة المؤسسية. اعتمدت الدراسة على تحليلات مانويل كاستيلز للبنى الشبكية في مجتمع المعلومات، وعلى سيدني تارو في دراسة دورات حياة الحركات الاجتماعية، وعلى ريتشارد سينيت في نقده للبنى المرنة وآثارها على الثقة والانتماء.

منهجية جمع المعلومات

لم تعتمد الدراسة على أدوات ميدانية كالمقابلات أو الاستبيانات، بل اتبعت منهج تحليل المحتوى الوثائقي للمراجع التالية:

أولاً: المراجع الكلاسيكية في سوسيولوجيا الحركات، وتشمل ميلوتشي، تارو، كاستيلز، فروم.

ثانياً: المراجع النقدية العربية، وتشمل النفيسي، سلطان، الغنوشي، القرضاوي.

ثالثاً: المصادر التراثية، وتشمل ابن تيمية وصحيح البخاري. رابعاً: الدراسات الحديثة، وتشمل تقارير الأتراس ومقالات عمار على حسن.

بعد استيعاب هذه المراجع، قام الباحث بصياغة سلسلة من المقالات التحليلية المتتابعة التي تمثل خلاصة تأمله في ضوء تلك المراجع. وهذه المقالات هي التي تشكل متن هذا الكتاب.

إجراءات التحليل

اعتمد التحليل على الخطوات التالية. أولاً، تحديد الإشكاليات المركزية التي تتكرر في أدبيات الحركات الإسلامية، مثل أزمة النقد الداخلي، وتحول الولاء إلى عداء، وغياب الثقة الوجدانية، وفجور الخصومة. ثانياً، تتبع هذه الإشكاليات في المراجع المختلفة، مع استخراج المفاهيم المفسرة كالهوية الجمعية لميلوتشي والهروب من الحرية لفروم والمنطقة الدافئة المستنبطة من سلطان والنفيسي. ثالثاً، صياغة كل إشكالية في مقال مستقل، بحيث يكون كل مقال وحدة تحليلية قائمة بذاتها لكنها تتكامل مع بقية المقالات. رابعاً، إعادة ترتيب المقالات ترتيباً منطقياً: من الدوافع النفسية للانضمام، إلى تشخيص العلل التنظيمية، إلى تقديم نموذج مؤسسي تطبيقي، ثم إلى استشراف الحلول والبدائل. خامساً، توثيق كل فكرة كبرى بإحالة إلى المصدر الذي استندت إليه، في هوامش مستقلة في نهاية كل مقال.

حدود الدراسة

تقر الدراسة بحدود واضحة. أولاً، غياب البحث الميداني: لم تجرّ مقابلات مع أعضاء حاليين أو سابقين في التنظيمات، ولا استبيانات لقياس مؤشرات الثقة أو الرضا التنظيمي. ثانياً، الاعتماد على نصوص مكتوبة سابقاً: رغم أن هذه النصوص تحمل قيمة تحليلية عالية لأنها صادرة عن أكثر من أربعة عقود ممارسة العمل الجماعي أو دراسته بعمق، إلا أنها تظل مصدراً ثانوياً يحتاج إلى تدعيم ميداني

في بحوث لاحقة. ثالثاً، العمومية الجغرافية والزمنية: لم تحدد الدراسة جماعة واحدة بعينها، ولا فترة زمنية محددة، بل تحركت في إطار عام يشمل التجارب المصرية والعربية، مع تركيز خاص على السياق المصري في المقالات الأخيرة وطبيعة المدخل لجماعة الإخوان المسلمين؛ ثم الاستطراد الكروي.

موثوقية الدراسة ومصادقيتها

يمكن للقارئ التحقق من موثوقية الدراسة من خلال تعدد المصادر، فقد اعتمدت الدراسة على مراجع من مدارس فكرية مختلفة عربية وغربية تراثية وحديثة. ومن خلال توافق الاقتباسات مع سياقها الأصلي، فكل إحالة يمكن الرجوع إليها في مصدرها الأصلي للتأكد من دقة النقل. ومن خلال اتساق التحليل الداخلي، إذ يمكن للقارئ تتبع تطور الفكرة من المقال الأول إلى الرابع عشر وملاحظة غياب التناقضات المنطقية الكبرى. ومن خلال الشفافية، فقد أعلنت الدراسة حدودها بوضوح ولم تدع ما ليس فيها.

موقع الباحث من الدراسة

باحث قادم من داخل التجربة الإسلامية وليس خارجها، وقد كتبت هذه الدراسة بعد سنوات من الممارسة والتأمل والقراءة. ولهذا فإن صوت المتكلم حاضر في النص، وهو أمر يختلف عن النمط الأكاديمي التقليدي الذي يطمس حضور الكاتب. غير أن هذه الذاتية، بدلا من أن تكون نقطة ضعف، تتحول في هذه الدراسة إلى أداة لفهم أعمق، لأن كثيراً من الظواهر التي أحلها عشتها بنفسى أو رأيها عن قرب. لكننى لم أترك العنان للذاتية؛ فقد ضبظتها دائماً بالعودة إلى المراجع والتوثيق. القارئ حر فى أن يقبل هذه الصياغة أو يرفضها، لكن من حقه أن يعرف من أين يتحدث الكاتب.

تمهيد: لماذا هذا الموضوع الآن؟

في الغالب، فإن تلك المساحات المملوغة لا يتحدث فيها الكثير ومن تلك الزوايا، وربما يتم تركها تطويها الأيام. لكنني وجدت أن أتناول الموضوع من زاوية مختلفة، بعيداً عن الحدث نفسه، وعن أي إشارات شخصية مباشرة. أتمنى أن تكون كلماتي واعية صادقة، تضع يد الجميع على تذكرة، وتناصح بكل الحب والود والخير الذي جمعته صحبة عقود وسنوات العطاء والبذل للدعوة من أجل التغيير والإصلاح.

أيقنت منذ البداية أن الكتابة حول ظاهرة المغادرة من التنظيمات الكبرى والتي طرحها على السطح رحيل الأستاذ مختار نوح نموذجاً هي من الموضوعات المملوغة. والكتابة حولها لابد أن تكون تشريحية، غاية في الدقة والحساسية. وما نتج عن المقال الأول يستدعي التفصيل أكثر لزوايا الموضوع، بعيداً عن شخوصه.

ومن الزوايا التي كثيراً ما تغيب عن النقاش، أن ظاهرة الخروج من التنظيمات ذات الامتداد التاريخي الطويل لا تقاس بعدد الخارجين بقدر ما تقاس بأثرهم الرمزي. فالتجربة التنظيمية الممتدة لقراءة قرن، والتي تشكلت عبر أجيال متعاقبة من البناء والانتشار، لا ينتج عنها بالضرورة موجات انشقاق واسعة، بل غالباً ما تظل نسب المغادرة محدودة مقارنة بحجم الامتداد الكلي. لكن ما يمنح هذه الحالات وزناً أكبر من حجمها العددي هو أن الخارجين لا يخرجون من تنظيم عادي، بل من بنية ذات كثافة تنظيمية وفكرية عالية، وهو ما يجعل صوتهم لاحقاً مضخماً في الفضاء العام، سواء في اتجاه النقد أو الدفاع.

وهنا تظهر مفارقة لافتة: كلما كانت الجماعة أكثر رسوخاً واستمرارية، أصبح أثر المغادر الفردي أكثر ضجيجاً، لأنه يمثل القاعدة، بل لأنه يخرج من قلب بنية كثيفة ومتراكمة الأثر. وبالتالي فإن النقاش العام حول الخروج لا يعكس بالضرورة حجم الظاهرة داخل التنظيم، بقدر ما يعكس حساسية المجال السياسي نفسه

تجاه كل حالة انتقال من الداخل إلى الخارج، خصوصاً حين تتحول التجربة الفردية إلى خطاب عام يُعاد تداوله في سياقات إعلامية وسياسية متشابكة. وتظل هذه الكتابات رؤية شخصية لا تعبر عن جماعة أو كيان، وتقبل الصواب والخطأ.



المقال الأول



سيكولوجية الانضمام ..

لماذا يدخل الأفراد إلى التنظيمات الكبرى؟

ليست التنظيمات الكبرى، ولا سيما تلك التي تملك خطاباً رسالياً أو أيديولوجياً، مجرد هياكل إدارية تستقبل أعضاءً وتوزع عليهم الأدوار، بل هي في حقيقتها عوالم نفسية كاملة، يدخلها الإنسان غالباً قبل أن يعي تماماً أنه دخلها، ويندمج في منطقتها الداخلي قبل أن يدرك مقدار ما غيرته فيه من تصورات وميول وانتماءات.

ولهذا فإن سؤال: لماذا ينضم الأفراد إلى التنظيمات؟ ليس سؤالاً تنظيمياً بحتاً، بل هو سؤال في صميم علم النفس الاجتماعي والسياسي؛ لأنه يتصل بما يبحث عنه الإنسان في لحظات القلق والفراغ والطموح والخوف والبحث عن المعنى. فالإنسان في صورته الفردية كائن هش أمام الفوضى. يشعر خصوصاً في البيئات المضطربة بأن وجوده الشخصي معرض للتبعثر، وأن قدرته الفردية محدودة أمام ضخامة المشكلات. ومن هنا تنشأ الحاجة الغريزية إلى ما يشبه الوعاء الحامي: جماعة تمنحه الإحساس بأنه ليس وحده، وأنه جزء من قوة أكبر، وأن صوته الفردي حين يذوب في صوت جمعي يصبح أكثر قدرة على التأثير وأقل عرضة للضياع.

هذه الرغبة في الاحتماء ليست دومًا خوفًا سلبيًا، بل قد تكون في كثير من الأحيان بحثًا عن الطمأنينة الوجودية. فالمنتمي إلى تنظيم لا ينال فقط رفاقًا أو شبكة علاقات، وإنما ينال أيضًا خريطة واضحة للعالم². من نحن؟ من خصومنا؟ ما الطريق؟ ما الأولويات؟ ما الصحيح وما الخطأ؟ وهذه الأسئلة تحديدًا هي التي ترهق الإنسان حين يعيش خارج الأطر الجمعية؛ إذ يظل مطالبًا كل يوم بأن يختار وحده، ويشك وحده، ويتحمل وحده كلفة التردد. أما التنظيم فيخفف عنه عبء الحيرة؛ لأنه يقدم له بدرجات متفاوتة نظامًا جاهزًا للفهم والحركة.

ومن هنا فإن كثيرًا من الداخلين إلى التنظيمات لا يدخلون بدافع المصلحة المباشرة كما يتصور البعض، بل يدخلون لأن التنظيم يمنحهم ما هو أعمق من المصلحة: الإحساس بالمعنى³. الإنسان يحتاج إلى أن يشعر أن حياته متصلة بقضية أكبر من يومه العابر، وأن جهده الشخصي جزء من مشروع ممتد. والتنظيمات الرسالية تتقن مخاطبة هذا الاحتياج تحديدًا؛ فهي لا تعرض على الفرد مجرد عضوية، بل تعرض عليه أن يكون جزءًا من رسالة، من نهضة، من مشروع تاريخي، من تكليف. وهنا لا ينضم الفرد إلى مؤسسة بقدر ما ينضم إلى صورة ذهنية عن نفسه: صورة الإنسان الذي لم يعد يعيش لنفسه فقط، بل يعيش لفكرة كبرى.

غير أن هذا ليس الدافع الوحيد. فثمة بعد آخر أكثر خفاءً يتعلق بما يمكن تسميته الاحتياج إلى الاعتراف. كثير من الأفراد يدخلون التنظيمات لأنهم يجدون فيها لأول مرة من يسمعهم، من يقدر حضورهم، من يمنحهم اسمًا داخل بنية، ومكانًا داخل شبكة، ووظيفة داخل مشروع. في الحياة المفتوحة قد يظل الإنسان رقمًا هامشيًا، لكن التنظيم يعرف كيف يصنع له قيمة محسوسة: يصبح أخًا، أو عضوًا، أو مسؤولًا، أو فاعلًا، وتلك الألقاب ليست مجرد توصيفات إدارية، بل جرعات نفسية من الإحساس بالأهمية والانتماء.

ولذلك فإن بعض التنظيمات تنجح لأنها تملك أفكاراً خارقة، بل لأنها تملك قدرة عالية على إشباع الجوع العاطفي للانتماء. الإنسان يريد أن يشعر أن هناك من ينتظره، ومن يفتقده إن غاب، ومن يشاركه الهم واللغة والرموز والذكريات. وهذا ما يجعل التنظيم خاصة في بدايات الالتحاق به يبدو أقرب إلى الأسرة الممتدة منه إلى المؤسسة الصارمة. وتلك واحدة من أقوى لحظات الجذب؛ لأن الداخل لا يتعامل مع نصوص ولوائح فقط، بل يتعامل مع دفء إنساني يصنعه التكرار والمجالسة والمشاركة والسر المشترك.

ثم تأتي منطقة الثالثة لا تقل تأثيراً، وهي الطموح المؤجل. فليس قليلاً من الأفراد من ينضمون لأنهم يرون في التنظيم منصة تحقق ما تعجز عنه فرديتهم المنعزلة. الموهوب يريد ساحة، والخطيب يريد جمهوراً، والمحامي يريد شبكة، والسياسي يريد نفاذاً، وصاحب الطموح الاجتماعي يريد سلماً يصعد عليه. والتنظيم خصوصاً إذا كان واسع الامتداد يقدم هذا كله في صورة مشروعة ومغلقة بالرسالة، بحيث يلتقي الدافع المثالي بالدافع الشخصي دون أن يشعر صاحبه دائماً بالتناقض.

وهنا ينبغي أن نكون أكثر دقة: ليس معنى ذلك أن كل انضمام ملوث بالانتهازية، بل المقصود أن النفس الإنسانية بطبيعتها لا تتحرك بدافع واحد خالص. هي خليط معقد من الإيمان، والبحث عن الذات، والرغبة في الأثر، والاحتياج إلى التقدير، والخوف من العزلة، والتطلع إلى النفوذ. والتنظيم الناجح هو الذي يعرف بوعي أو بغير وعي كيف يخاطب هذا الخليط كله دفعة واحدة.

لكن الأخطر من كل ما سبق أن الانضمام لا يكون في كثير من الأحيان قراراً عقلانياً كاملاً، بل يكون استجابة وجدانية متراكمة. الفرد لا يجلس دائماً ليوافق الإيجابيات والسلبيات كما يفعل مع وظيفة أو صفقة، وإنما يجذب تدريجياً عبر الصحة والإعجاب والقصص البطولية والشعور بقدر المسؤولية المشتركة

وصورة التضحية واللغة المشحونة بالعاطفة. ومع الزمن يجد نفسه قد انتقل من التعاطف إلى التماهي، ومن التماهي إلى الالتزام، ومن الالتزام إلى الدفاع، دون أن يلحظ أين كانت النقطة الفاصلة التي صار بعدها جزءاً من هذا الكل.

وهنا نفهم لماذا يكون الانتماء عند كثيرين أعمق من مجرد بطاقة عضوية؛ لأنه يتسلل إلى تعريف الإنسان لنفسه. يصبح التنظيم ليس مكاناً يعمل فيه، بل مرآة يرى فيها ذاته: أنا من هؤلاء، نحن أصحاب القضية، نحن الصف، نحن الحاملون للعبء. وكلما اشتد هذا التماهي، صار الانفصال لاحقاً أكثر وجعاً، لأن الخارج لا يشعر أنه غادر مؤسسة فقط، بل يشعر أو يشعر أنه فقد جزءاً من تعريفه الداخلي. ومن هنا أيضاً ينبغي التنبيه إلى أن التنظيمات لا تستقبل جميع الناس بالطريقة نفسها. فثمة من يدخلها بوصفها وسيلة، وثمة من يدخلها بوصفها بيتاً نفسياً، وثمة من يدخلها بوصفها سلماً للطموح، وثمة من يدخلها بوصفها خلاصاً من التيه. والفارق بين هذه الأنماط ليس تفصيلاً ثانوياً؛ لأنه هو الذي يفسر لاحقاً لماذا يصبر بعضهم، ولماذا يتمرد بعضهم، ولماذا يخرج بعضهم هادئاً بينما يخرج آخرون كأنهم يقتلعون جزءاً من أرواحهم.

إن فهم لحظة الانضمام ليس رفاهاً نظرياً، بل هو المفتاح الأول لفهم كل ما بعدها؛ لأن الطريقة التي يدخل بها الإنسان إلى التنظيم تحدد بدرجة كبيرة الطريقة التي سيعيش بها داخله، والطريقة التي سيتألم بها إذا اصطدم، والطريقة التي سيغادر بها إن غادر. فليس كل من انضم كان يبحث عن الفكرة وحدها، ولا كل من بقي بقي للفكرة وحدها، ولا كل من خرج خرج بسبب الفكرة وحدها. وتلك هي الحقيقة التي كثيراً ما يغفلها الخطاب الأخلاقي المبسط حين يتعامل مع التنظيمات كأنها معادلات نقية، بينما هي في الواقع مسارح شديدة التعقيد تتقاطع فيها الفكرة مع النفس، والرسالة مع الحاجة، والمبدأ مع الطموح، والانتماء مع الجرح.

مراجع المقال:

١. فروم، إريك. الهروب من الحرية. ترجمة. دار العين، القاهرة، ٢٠٠٧. ص ١٥٠-١٦٥.
2. Tarrow, Sidney. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge University Press, 1998. pp. 106-109.
٣. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٢١٠-٢١٥.
٤. سلطان، جاسم محمد. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، ٢٠١٥. ص ١١٢.
5. Melucci, Alberto. Challenging Codes: Collective Action in the Information Age. Cambridge University Press, 1996. pp. 70-72.



المقال الثاني



من الولاء المطلق إلى العدا المطلق .. كيف ينقلب بعض أبناء الصف؟

من أكثر المشاهد إيلاماً وحيرة أن ترى رجلاً أفنى سنوات عمره ذائباً في صف من الصفوف، شديد الحماسة له، مستميتاً في الدفاع عنه، محارباً لكل من يقترب من نقده أو ينافسه في مساحته، ثم لا تلبث الأيام أن تراه على الضفة الأخرى تماماً؛ لا مجرد مختلف أو ناقد، بل خصماً لدوداً، وعدواً شرساً، يوظف طاقته كلها في الهجوم على ما كان بالأمس القريب يراه طريق النجاة ومحل الولاء. هذا التحول الصادم ليس مجرد حكاية أفراد، بل هو نافذة كاشفة على فهم النفس البشرية حين تختلط فيها معاني الدعوة بأمراض الأنا، وحين يختلط العمل للإسلام بالتعلق المرضي بالموقع، وحين يتحول التنظيم من وسيلة إلى مركز شعوري يعلق عليه الإنسان معنى ذاته واعتباره.

فالناس كثيراً ما يظنون أن الولاء الصاحب علامة ثبات، وأن الحماسة الزائدة دليل رسوخ، وأن أكثر الناس ضجيجاً في الدفاع هم أصدقهم انتماءً، بينما تكشف التجارب أن بعض صور الولاء المبالغ فيه لا تكون ولاءً لله والحق بقدر ما تكون تعلقاً بالنفس داخل الجماعة، أو ذوباناً في الأشخاص، أو شعوراً بالتفوق من خلال الانتماء، أو استمداداً للقيمة الذاتية من القرب من دوائر التأثير والقرار.

فالذي يجعل الجماعة ميزان إيمانه الوحيد، أو يجعل قربه من القيادات جزءاً من صورته أمام نفسه، أو يرى حضوره في الصف تعويضاً عن طموحاته الخاصة، يكون قد ربط قلبه بما هو بشري متغير، لا بما هو رباني ثابت. فإذا جاءت لحظة اصطدام: قرار لم يرضه، أو موقع لم ينله، أو شخص قدم عليه، أو جرح شعر أنه لم يلق إنصافاً فيه، اهتزت البنية كلها دفعة واحدة؛ لأنه لا يشعر أنه خسر رأياً تنظيمياً فحسب، بل يشعر في أعماقه أنه خسر نفسه.

ومن هنا يبدأ الانقلاب. لا يظهر أول الأمر على هيئة عدااء معلن، بل يبدأ كسؤال مرّ: لماذا فعل بي هذا؟ ثم يتحول إلى تدمر، ثم إلى مرارة، ثم إلى إعادة قراءة الماضي كله بعين الغضب. وفجأة لا يعود يرى السنوات التي بذلها سنوات فضل، بل سنوات استغلال، ولا يرى الصحبة القديمة صحبة دعوة، بل شبكة مصالح، ولا يرى القيادات اجتهاداً بشرياً يخطئ ويصيب، بل يتخيلها مصدراً لكل ما ناله من خيبة. وعند هذه اللحظة لا يكون قد اختلف مع قرار، بل يكون قد دخل في معركة ثار نفسي مع ذاكرته كلها.

وهنا يقع أخطر التحولات: يتحول الحب الأعمى إلى كراهية عمياء. لأن النفس التي لم تتعلم الاعتدال في الولاء لا تعرف الاعتدال في الخصومة. والذي لم يتربّ على أن الجماعة وسيلة من وسائل نصرته الإسلام لا الإسلام كله، يسهل عليه حين ينكسر أن يخلع عنها كل خير، وأن ينكر كل فضل، وأن يراها فجأة أصل البلاء كله.

ولهذا رأينا ونرى نماذج لا تخرج من الصف هادئة أو ناقدة، بل تغادره وهي تحمل رغبة محمومة في الهدم. لا يكفيها أن تقول: اختلفت، بل تريد أن تقول: كل ما كنت فيه كان باطلاً. ولا يكفيها أن تراجع التجربة، بل تسعى إلى تشويهها. ولا يكفيها أن تنصرف، بل تحتاج إلى أن تنتقم معنوياً من كل من بقي فيها، كأن بقاء الآخرين إدانة مستمرة لاختياراتها.

وهنا تتلقف الخصوم أصحاب الجراح. فالسلطات المستبدة، والجهات المتربصة، والمنصات المعادية، تعرف جيداً كيف تصطاد النفوس المثقلة بالمرارة، وتدرك أن الإنسان حين يشعر أن بيئته قد جفته أو لم تنصفه يصبح أكثر قابلية لسماع صوت المواساة القادمة من الضفة الأخرى، ولو كانت مواساة مسمومة.

وهذا المعنى ليس جديداً في طبائع البشر؛ فقد وقع ما يشبهه في زمن الصف الأول من هذه الأمة. حين تخلف كعب بن مالك رضي الله عنه عن غزوة تبوك، وضافت عليه المدينة بما رحبت، وأمر النبي صلى الله عليه وسلم المسلمين بمقاطعته، حتى صار يمشي بين الناس فلا يكاد يجد رد سلام، وفي ذروة هذا الانكسار النفسي جاءه كتاب من ملك غسان يقول فيه: قد بلغنا أن صاحبك قد جفاك فالحق بنا نواسك. كانت محاولة مأكرة لانتزاع رجل مجروح من صفه وتحويل لحظة ضيقه إلى بوابة استدراج. لكن كعباً أدرك بفطرتة الإيمانية أن الجفاء الداخلي مهما كان مؤلماً لا يبرر الارتداء في أحضان الخصوم، فقال: وهذا أيضاً من البلاء، ثم مضى فأحرق الرسالة.

ذلك أن النفوس الكبيرة تعرف أن الخطأ الداخلي لا يبرر الخيانة الخارجية، وأن من ضاق بإخوانه لا يحق له أن يفتح قلبه لمن يتربص بدينه وقضيته. وهنا يظهر الفارق بين من يحمل جرحاً فيصبر حتى يبرأ، ومن يحمل جرحاً فيبيعه لأول مشتر.

ومع ذلك، فإن تحميل المسؤولية للفرد وحده ليس إنصافاً كاملاً؛ فبعض البيئات الحركية تسهم بوعي أو بغير وعي في صناعة هذه النهايات المؤلمة. حين تربي أبناءها على الولاء للأشخاص أكثر من الولاء للمبادئ، وحين تقدم المطيع الصامت على الناقد البصير، وحين تضيق بالنفس الطموحة دون أن تحسن تهذيبها واحتواءها، وحين تترك الجراح الصغيرة تتقيح في الصدور، فإنها تكون قد وضعت بذور الانفجار وإن تأخر موعده.

غير أن خطأ البيئة مهما عظم لا يرفع عن الإنسان مسؤوليته الأخلاقية. فالخلاف لا يبيح الكذب، والمرارة لا تبرر التحريض على المظلومين، والجراح الشخصية لا تمنح صاحبها رخصة أن ينسف ميزان العدل الذي أمر الله به.

إن الدرس الذي ينبغي أن نتعلمه من هذه التحولات ليس مجرد الحذر من أشخاص بأعيانهم، بل الحذر من الفكرة التي تصنعهم: فكرة الولاء غير المنضبط، والتعلق المرضي بالموقع، وترك النفس بلا مجاهدة، وترك الصف بلا مراجعة. فالذي يتعلق بالجماعة تعلق عبادة يوشك أن ينقلب عليها انقلاب خصومة إذا خاب، والذي يعمل لنفسه من داخل الدعوة أكثر مما يعمل لله، قد يتحول عند أول انكسار إلى خصم لما كان يرفع شعاره.

والقلوب بين أصابع الرحمن، والثبات ليس ضجيح شعارات، بل توفيق من الله، وتجرد دائم، وصدق في أن نعمل للإسلام لا لأنفسنا من خلال الإسلام. نسأل الله السلامة والعافية والثبات.

مراجع المقال:

1. Tajfel, H., & Turner, J. C. "An Integrative Theory of Intergroup Conflict." In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/Cole, 1979. pp. 33-47.
2. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨. ص ٢٠٣.
3. صحيح البخاري، كتاب المغازي، باب حديث كعب بن مالك، حديث رقم ٤٤١٨.
4. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. مرجع سابق. ص ٩٨-١٠٥.



المقال الثالث



**حين يعجز التنظيم عن سماع النقد،
فيسمعه من الخصوم..**

من أخطر ما يصيب أي عمل جماعي طويل العمر أن يعتاد سماع نفسه أكثر مما يعتاد سماع الواقع. فمع تراكم السنوات، وامتداد التجربة، وكثرة التحديات، تنشأ داخل التنظيمات الكبرى حالة نفسية خفية من الاطمئنان إلى صواب الذات، حتى يصبح مجرد وجودها المستمر دليلاً ضمناً في وعي أبنائها على أن آلياتها تعمل كما ينبغي، وأن ما ثبت أمام العواصف لا يحتاج إلى مراجعة واقعية بقدر ما يحتاج إلى مزيد من الصبر والالتفاف.

وهنا تبدأ الأزمة التي لا تظهر دفعة واحدة، بل تتسلل في صورة عادات تنظيمية صغيرة: تضيق مساحة النقد الداخلي، تتراجع شهية الاستماع للأسئلة المزعجة، يتحول التحفظ على بعض السياسات إلى عبء نفسي على صاحبه، ويصبح الميل العام هو تفضيل الأصوات المطمئنة على الأصوات المنبهة. في هذه اللحظة لا يكون التنظيم قد فقد القدرة على الكلام، بل يكون قد فقد القدرة على الإصغاء. وهذا فارق بالغ الخطورة؛ لأن المؤسسات لا تسقط فقط حين تعجز عن إنتاج القرار، وإنما قد تبدأ شيخوختها الحقيقية حين تعجز عن استقبال المراجعة دون أن تشعر أن هيبته مهددة.

إن التنظيمات ذات المرجعيات الفكرية الكبرى بخاصة حين تختلط فيها الفكرة بالتربية والانتماء الوجداني الطويل تكون أكثر عرضة لهذا المرض من غيرها؛ لأن النقد فيها لا يُستقبل أحياناً بوصفه اجتهاداً في تحسين الأداء، بل يُتلقى في الأعماق كأنه اهتزاز في الثقة، أو مساس بشرعية النسق، أو تشكيك في سلامة البناء الذي صمد طويلاً.

ومن ثم تنشأ آلية دفاع غير معلنة: بدلا من مناقشة السؤال، يجري تقييم السائل. وبدلا من تفكيك الملاحظة، يجري تفكيك نية صاحبها. وبدلا من اعتبار الاختلاف مورداً للمعرفة، يجري التعامل معه بوصفه مؤشر إزعاج ينبغي احتواؤه أو تأجيله أو تحييده. وتبدأ في وضع الدوائر الحمراء على شخص السائل!! ليتحول من ناصح أمين إلى متهم مشكوك فيه!!

وهكذا تتحول بعض الملاحظات الجادة التي كان يمكن أن تكون بداية إصلاح إلى شحنات صامتة تتراكم في الداخل، لأن أصحابها يدركون مع الوقت أن الباب ليس موصداً رسمياً، لكنه ليس مفتوحاً بالقدر الذي يسمح لنقد عميق يمكن أن يتحول إلى مراجعة مؤثرة.

وفي البيئات التي يطول فيها هذا النمط، تحدث ظاهرة شديدة الحساسية: تنتقل الأسئلة من كونها حواراً داخلياً إلى كونها روايات خارجية. فالعضو الذي لم يجد أذناً حقيقية تسمع، يبدأ شيئاً فشيئاً في حمل ملاحظاته معه خارج الدائرة الضيقة، أولاً على استحياء، ثم على سبيل الفضفضة، ثم على هيئة شهادات، ثم ربما على صورة نقد معلن. وما كان يمكن أن يبقى مادة إصلاح داخلية يتحول مع الوقت إلى مادة سجل عام.

هنا يقع التنظيم في مفارقة موجعة: لقد كان يستطيع أن يسمع النقد من أبنائه في هدوء المائدة الداخلية، لكنه آثر أن يضيق به، فإذا به يسمعه لاحقاً من أفواه خصومه، أو من منابر الإعلام، أو من شهادات الغاضبين، وقد فقد حينها ميزة التحكم في السياق، وميزة التمييز بين النصيحة والتشفي.

إن كثيراً من الخصومات العنيفة التي نشهدها لاحقاً لا تبدأ في حقيقتها من اختلاف فكري ضخم، بل من سؤال صغير لم يجد من يحتمله في حينه. ورب ملاحظة كان يمكن احتواؤها بحوار صادق تحولت بسبب الإهمال أو الحساسية الزائدة إلى قناعة متصلبة عند صاحبها بأن الداخل لا يريد أن يسمع إلا نفسه.

ومتى ترسخ هذا الشعور، فإن العلاقة بين الفرد والتنظيم تدخل طوراً جديداً: لم يعد العضو يشعر أنه شريك في الإصلاح، بل يشعر أنه شاهد على بنية مغلقة. وهنا يتبدل موقعه النفسي من ابن يريد المعالجة إلى مراقب ينتظر لحظة الانفجار.

والأخطر من ذلك أن التنظيم في كثير من الأحيان لا ينتبه إلى حجم الخلل إلا بعد خروج الصوت إلى الخارج. عندها يشعر بالصدمة، لأن الملاحظات جديدة بالضرورة، بل لأن صياغتها العلنية جاءت قاسية، أو لأن خصومه تلقفوها، أو لأن الرأي العام بدأ يتداول ما كان يعده شأناً داخلياً. فيتوتر الداخل، ويتحصن أكثر، ويزداد الشك في كل سؤال جديد، فتدخل المؤسسة في دائرة مغلقة: كلما ضاقت بالنقد، خرج النقد منها؛ وكلما خرج، ازداد خوفها منه؛ وكلما ازداد خوفها، ضاقت أكثر.

وهذه من أكثر الدوائر إنهاكاً للتنظيمات؛ لأنها تستنزف قدرتها على التجدد من الداخل، وتدفعها دفعةً إلى أن تتلقى مراجعاتها في صيغة اتهامات لا في صيغة نصائح.

وليس معنى هذا أن كل نقد صائب، ولا أن كل خارج منصف، ولا أن المؤسسات يجب أن تدار بمنطق الفوضى المفتوحة؛ فالأعمال الكبرى لا تقوم بلا انضباط، ولا تستمر إذا صار كل رأي قراراً. لكن الفرق كبير بين مؤسسة تضبط إيقاعها وهي تسمع، ومؤسسة تضبط إيقاعها وهي تصم أذنها عن كل ما يزعجها. الأولى تملك مناعة المراجعة، أما الثانية فتعيش على تأجيل الاستحقاقات حتى تتحول الأسئلة المؤجلة إلى خصومات معلنة.

إن الحكمة التنظيمية ليست في أن تمنع الأصوات الحرجة من الظهور، فهذا مستحيل مع الزمن، وإنما في أن تجعل أصحابها يشعرون أن قول الحقيقة داخل البيت أقل كلفة من قولها خارجه. فالمؤسسة التي تملك شجاعة الإصغاء توفر على نفسها كثيراً من مرارات التشهير، وكثيراً من نزيف الخروج، وكثيراً من المفاجآت التي تبدو للرأي العام انفجارات مفاجئة بينما تكون في حقيقتها رسائل قديمة لم تجد من يقرأها.

ولهذا فإن السؤال الذي ينبغي أن تطرحه كل جماعة على نفسها ليس فقط: كيف نرد على الخصوم؟ بل قبل ذلك: كيف لا نصنع خصومنا من أصوات كان يمكن أن تبقى في صف المراجعين الأمناء؟ لأن التنظيم حين يعجز عن سماع النقد في وقته لا ينجو من سماعه، لكنه يسمعه متأخراً، وعلى السنة لا ترحم، وفي ساحات لا تسمح بالإصلاح الهادئ، بل بالمحاسبة القاسية.

مراجع المقال:

1. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. مرجع سابق. ص ١٤٥-١٥٠.
2. Melucci, Alberto. Challenging Codes. مرجع سابق. pp. ١٢٠-١١٨.
3. Tarrow, Sidney. Power in Movement. مرجع سابق. pp. ١٣٦-١٣٤.
4. الغنوشي، راشد. مقالات متفرقة في المراجعات. منشورات إلكترونية، ٢٠١٦-٢٠١٨.



المقال الرابع



بين حق المراجعة وفجور الخصومة

ليس عيباً أن يراجع الإنسان تجربته، ولا جُزْمٌ أن يختلف مع جماعته، ولا نقيصة أن يختار لنفسه طريقاً آخر إذا لم يعد مقتنعاً بالمسار الذي كان فيه. فالناس تتغير قناعاتهم، وتفرض الحياة على المرء مراجعات لم يكن يتصورها، وتتبدل الاجتهادات بتبدل الظروف والسنين.

لكن الموجه حقاً ليس في أصل المراجعة، وإنما في الكيفية التي تدار بها لحظة الفراق؛ حين يتحول الاختلاف مع الوسيلة إلى عداً أعمى، وحين ينقلب حق النقد إلى فجور في الخصومة، وحين يهدم المرء بلسان الغضب سنوات من العشرة والبذل والفضل المشترك.

ومن سنن الله في الأعمال الجماعية أن الناس لا يجتمعون فيها على درجة واحدة من الفهم، كما لا يفترقون عنها على صورة واحدة من الموقف. فمنهم من يغادرها في هدوء العاقل الذي أدرك أن لكل مرحلة مقتضياتها، ومنهم من يبتعد مع بقاء المودة وحفظ السابقة، ومنهم من يراجع التجربة بعين الناصح فيترك وراءه علماً أو تربية أو خبرة ينتفع بها الناس، ومنهم من يخرج مثقلاً بالغضب، محمولاً على مرارة دفينية، فيتحول من مختلف مع تجربة إلى منقلب عليها وعلى كثير من المعاني التي كانت يوماً جزءاً من وجدانه.

ولا ريب أن وراء هذا الغضب أسباباً لا يصح تجاهلها. فالبيئات التنظيمية مهما سمت شعاراتها تظل أعمالاً بشرية يعتريها ما يعتري البشر من قصور في الإدارة، وضعف في الاحتواء، وخطأ في التقدير، وتقديم لهذا وتأخير لذلك، ومواقف فردية قد تجرح بعض النفوس أو تترك فيها ألماً لا يزول سريعاً. وقد يشعر بعض العاملين أنه لم ينل ما يستحق من تقدير، أو أن اللوائح حالت بينه وبين ما كان يرجوه من مساحة تأثير، أو أن اجتهاده ضاع بين حسابات المسؤولين، أو أن بعض الأشخاص ضيقوا عليه أو أسأؤوا فهمه. وهذه كلها أمور مفهومة في حدود الطبيعة البشرية، ولا ينكرها من يعرف كيف تجري الحياة داخل أي عمل جماعي. لكن الإنصاف يقتضي أن نقول بوضوح: إن مثل هذه الأسباب على وجاهة بعضها لا تكفي لتبرير هذا القدر من الارتداد العنيف، ولا تسوغ أن يتحول الخلاف الإداري إلى معركة تكسير عظام، ولا أن تصبح الطموحات غير المحققة أو الجراح الشخصية باباً مفتوحاً للطعن في النيات، واتهام الذمم، ونسف تاريخ طويل من الصحة والتضحية.

ذلك أن الجماعة، أي جماعة، ليست غاية في ذاتها، ولا هي دين منزل، ولا معصومة من الخطأ، وإنما هي وسيلة من وسائل العمل للإسلام؛ تصيب حيناً وتخطئ حيناً، وتحسن في موضع وتقتصر في آخر. والوسائل بطبيعتها تقبل المراجعة والنقد والإصلاح، لكن العقل المتزن يدرك الفارق بين مراجعة الوسيلة وبين تحويلها إلى خصم يستباح فيه كل شيء. فليس كل خلل إداري خيانة، ولا كل قصور في التقدير مؤامرة، ولا كل اختلاف في ترتيب المسؤوليات ظلماً مقصوداً.

وكم من خلافات في المواقع، أو تزامم في الطموحات، أو سوء فهم بين الأشخاص، أو أخطاء في التقدير، تقع في كل مؤسسة بشرية: في الأحزاب، والنقابات، والشركات، والجمعيات، بل وفي البيوت الممتدة نفسها، دون أن يفضي ذلك إلى هذا القدر من التنكر العنيف أو الفجور في الخصومة. لأن الناضجين

يدركون أن العمل الجماعي تحكمه لوائح، وتضغط عليه ظروف، وتتداخل فيه اجتهادات، وليس من المحتم أن تأتي القرارات دائماً على هوى كل فرد أو وفق تصوره لنفسه ومكانته.

ثم إن من الظلم البين أن تقرأ أخطاء الجماعات العاملة بعيداً عن البيئة القاسية التي تتحرك فيها. فحين يكون العمل كله واقعا تحت استهداف أمني وسياسي وإعلامي متواصل، وتحت ضغط الملاحقة، وندرة الموارد، وتشثيت الصفوف، وأحمال السجون والمطاردات، ومطالب الأسر المنكوبة، وتشويه الخصوم، يصبح القرار أثقل، والاحتواء أصعب، ومساحة الخطأ في التقدير أوسع. وقد يقع تقصير هنا أو جفاء هناك، لا عن رغبة واعية في ظلم أحد، بل لأن المركب كله كان يصارع أمواجاً عاتية تكاد تبتلعه. وهذا لا يمنع من النقد، لكنه يمنع من الجور، ويلزم المنصف أن يزن الأمور بميزان العدل لا بميزان ألمه الشخصي وحده. إن المؤلم حقاً ليس أن يختلف المرء أو يغادر، فهذا حق لا ينازع فيه أحد، وإنما المؤلم أن يجعل من جراحه الخاصة رخصة لإطلاق الاتهامات الباطلة، أو لتوزيع أحكام الخيانة والنفاق والفساد جزافاً، أو لتحويل سنوات العشرة والخبز المشترك ومواطن البذل إلى مادة للتشفي والتشهير. فالكلمة الجارحة لا تموت بانتهاء لحظة الغضب، بل تمضي لتستقر في صدور من طعنوا بها، وفي قلوب أبنائهم وذويهم ومحبيهم، وتترك غصصاً مرة لا تمحوها السنون.

وقد ينسى الناس كثيراً من صور الخلاف، لكنهم قلما ينسون ظلم اللسان. وكم من إنسان غادر مكاناً فكان يمكن أن يبقى له في القلوب موضع احترام ودعاء، فلما أطلق التهم، وبالغ في التشويه، وأسأل على رؤوس الناس أوجاعه الخاصة، ترك وراءه جراحاً جعلت الرحمة نفسها تختنق في الحناجر. وما أشد قسوة أن يرحل المرء عن الدنيا وفي صدور كثيرين بقايا شوك من كلماته، فيحزنون لفقده، لكنهم يعجزون عن صفاء المسامحة؛ لا لأنهم يكرهون الرحمة له، بل لأن آثار الأذى ما زالت حية لم تبرأ.

إن النبل الحقيقي لا يتمثل في ألا نختلف، فالاختلاف سنة بشرية، ولا في ألا نغادر، فالمسارات تتبدل والقناعات تتغير، وإنما يتمثل في أن يبقى الخلاف محكوماً بالعدل، وأن تبقى المراجعة محكومة بالصدق، وأن تبقى الخصومة إن وقعت بعيدة عن الفجور. وأن يدرك الإنسان أن الوسائل تنتقد ولا تلعن، وأن التجارب تراجع ولا تشوّه، وأن سنوات الصحبة والبذل والخوف المشترك لا يجوز أن تتحول في ساعة غضب إلى حطب يلقى في نار الانتقام. فما أجمل أن يفارق المرء وهو محتفظ بحقه في الرأي، وحق غيره عليه في الإنصاف، وأن يترك خلفه باباً مفتوحاً للدعاء لا باباً موصداً بالغصات. فليست البطولة أن نرحل غاضبين، وإنما البطولة أن نرحل عادلين، حتى إذا جاء يوم الرحيل الأكبر لم يجد الناس في حلوقهم شوكاً يمنعهم أن يقولوا من أعماقهم: رحم الله امرأً اختلف معنا، لكنه لم يظلمنا¹.

مراجع المقال:

١. ابن تيمية، تقي الدين أحمد. مجموع الفتاوى. تحقيق عبد الرحمن بن قاسم. مجمع الملك فهد، ١٩٩٥. ج ٢٨، ص ٤٨٧.
٢. صحيح البخاري، حديث رقم ٤٤١٨ (قصة كعب بن مالك).
٣. القرضاوي، يوسف. الصبر في القرآن. مكتبة وهبة، القاهرة. ص ٣١٢.



المقال الخامس



ليس اللامعون مَنْ يحفظون الجَماعات..

تخطئ الأبصار كثيراً حين تظن أن بقاء الجماعات مرهون بأكثر أسمائها لمعانا، وأن التنظيمات إنما تعيش بما يظهر منها على السطح من وجوه بارزة، وخطباء مفوهين، ونجوم يملؤون المجالس حضوراً ويملؤون المنابر تأثيراً. هذه صورة تصنعها العين العجلى، ويغذيها الإعلام الذي لا يرى إلا ما يلمع، أما البناء الحقيقي لأي جماعة ممتدة فلا يُقرأ من أعلى الواجهة، بل من عمق الأساسات.

ولهذا كان من أكثر الأخطاء شيوعاً أن يُستقبل خروج بعض الشخصيات المؤثرة من أي عمل جماعي بوصفه نذير انهيار، أو بوصفه دليلاً على أن التنظيم تلقى ضربة في مقتل. تتعالى الضوضاء، وتكثر التأويلات، ويخيل إلى كثير من المتابعين أن الجماعة لن تستعيد توازنها بعد هذا الرحيل؛ لأن الخارج في الغالب لا يكون اسماً عابراً، بل رجلاً صاحب تاريخ، أو موهبة، أو حضور، أو شبكة علاقات، أو رصيده من النضال يجعل الناس يظنون أن البناء كان قائماً عليه.

لكن الزمن في كل مرة تقريباً يكشف حقيقة أكثر هدوءاً وأعمق دلالة: أن الجماعة تهتز ولا تسقط، تتألم ولا تنتهي، تفقد بعض بريقها الظاهر لكنها لا تفقد قدرتها على الاستمرار. وسر ذلك ليس أن الخارجين بلا قيمة، ولا أن أثرهم كان

وهما، بل أن منطق البقاء في الأعمال الكبرى لا يُبنى أصلاً على الأفراد اللامعين مهما كانت قيمتهم، وإنما يبني على طبقة أخرى أقل ضجيجاً وأشد رسوخاً. إن في داخل كل تنظيم ممتد ما يمكن تسميته دون مبالغة بالمنطقة الدافئة؛ وهي تلك المساحة التي تستقر فيها الشخصيات الأقدر على الفهم، لا الأقدر على الصخب، والأعمق في الولاء للفكرة، لا الأشد التصاقاً بذواتهم، والأعرف بطبيعة العلاقة بين الفرد والبناء. هؤلاء ليسوا خامدين، ولا عديمي الموهبة، ولا هامشيين كما قد يتوهم من لا يعرف البنى الداخلية للجماعات، بل كثير منهم أصحاب طاقات عالية، وكفاءات معتبرة، وقدرات خطابية وإدارية وفكرية كبيرة، لكنهم يختلفون عن الشخصيات الصاخبة في أمر جوهري: أنهم حسموا مبكراً سؤال العلاقة بين ذواتهم وبين المشروع.

لقد أدركوا أن العمل الجماعي ليس ساحة لتضخيم الاسم الشخصي، بل مجال لتسخير الإمكانيات في خدمة مقصد أكبر من الأسماء جميعاً. وأدركوا أن التنظيم لا يستطيع أن يدار كل يوم على مقتضى انفعالات الأفراد، ولا على مقاس طموحاتهم الخاصة، بل يحتاج إلى قدر من الصبر على البطء، وقدر من الاحتمال للقرارات التي قد لا ترضي النفس، وقدر من التنازل الواعي عن بعض ما يراه المرء حقاً شخصياً حين تكون المصلحة الكلية أوسع.

هذه الطبقة هي التي لا يلتفت إليها الجمهور كثيراً؛ لأنها لا تشتغل على صناعة المشهد، بل على حماية استمراره. لا تدخل كل معركة لتثبت حضورها، ولا ترى كل اختلاف امتحاناً لكرامتها، ولا تعتبر كل تأخر في التقدير مؤامرة على قيمتها. إنها تعرف أن الأدوار في البناء الطويل ليست كلها أدواراً ضوئية، وأن كثيراً من أعظم الوظائف تؤدي في الظل لا تحت الكشافات.

ومن هنا فإن الجماعة حين يغادرها بعض اللامعين لا تترك في العراء كما يتصور الناس؛ لأن الذي يبقى ممسكاً بأعصابها الداخلية هم هؤلاء الذين لم يبنوا

علاقتهم بها على الانفعال اللحظي ولا على الرغبة في تصدر المشهد، بل على فهم أكثر نضجا لطبيعة الطريق. هم الذين يحفظون إيقاع الحركة حين يضطرب الآخرون، ويستوعبون الصدمات دون أن يحولوها إلى ملاحم شخصية، ويملكون من سعة النفس ما يجعلهم يرون أن زهاب فرد مهما علا لا يعني زهاب الفكرة².

وبعد عقود من التراكم، تتجلى حقيقة ينبغي ألا تنسى: أن التنظيم لم يبق لأنه بلا أخطاء، بل بقي لأن داخله دائما خزانا من الثقة الصامتة؛ رجالا ونساءً من أصحاب المنطقة الدافئة، أولئك الذين لا يصنعون ضجيجا، ولا يتصدرون المشهد كثيرا، لكنهم يحملون المؤسسة على أكتافهم بثبات نادر، يعرفون حدود الذات وحدود الفكرة، ويسخرون طاقاتهم داخل البناء لا في الصدام معه، فيكونون صمام الأمان الحقيقي حين تضطرب الأطراف.

غير أن الاتكاء على هذا الرصيد وحده دون تطوير المناخ الداخلي مخاطرة غير مأمونة؛ لأن الثقة، مهما كانت عميقة، تحتاج دائما إلى تجديد. إن الجماعات لا تبنى مرة واحدة، ولا ترمم بخطاب عاطفي عند كل أزمة، بل تحتاج إلى مراجعة مستمرة لعلاقتها بأبنائها: كيف تراهم؟ كيف تسمعهم؟ كيف تعالج جراحهم الصغيرة قبل أن تصبح مواقف كبرى؟

وهنا فقط يمكن أن تستعيد الجماعة روحها: ليس حين تمنع الانشقاق بالقوة، ولا حين تواجه النقد بالتعبئة، ولا حين تراهن على الزمن لينسي الناس، بل حين تنجح في أن تجعل أبنائها يقولون من جديد عن تجربة لا عن شعار: هنا نجد الفكرة... ونجد معها السكينة.

فالذي ينهار بخروج اسم واحد هو البناء الذي كان معلقا على الأشخاص، أما البناء الذي تأسس على طبقة تعرف كيف تخضع الذات للمقصد، وكيف تسخر اللمعان داخل النسق لا فوقه، فإنه يتعب لكنه لا يفنى. وليس اللامعون من يحفظون

الجماعات... بل أولئك الذين يعرفون كيف يحملون الفكرة في هدوء، ويواصلون السير حين ينشغل غيرهم بصوت الرحيل.

مراجع المقال:

١. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. مرجع سابق. ص ١٥٦-١٥٨.
٢. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. مرجع سابق. ص ١٨٩.
٣. البناء، جمال. مقالات نقدية في العمل الإسلامي. مجموعة مقالات منشورة، ١٩٩٠-٢٠٠٥.



المقال السادس



أركان البيعة وأواصر الجماعة..

نموذج الإمام حسن البنا.

أساس النجاح لكل نهضة أو جماعة أو تنظيم أيا كان:

- هدف محدود إليه يقصدون
- ومنهاج محدود عليه يعملون
- وقوم يعملون في حدود هذا المنهاج، لا يملون ولا يفترون ولا يسأمون ولا يمتنون، حتى يصلوا إلى ما إليه قصدوا وله عملوا.

كان ذلك الأمر واضحا جليا في ذهن الإمام البنا - رحمه الله - وهو يؤسس هذه الجماعة المباركة، فوضع لها مبادئ خمس، ومظاهر خمس توضح الهدف والمنهاج والعمل المطلوب ممن ينتمون إليها:

«تستطيع أن تجمع هذه المبادئ في خمس كلمات: الله غايتنا، والرسول قدوتنا، والقرآن شرعتنا، والجهد سبيلنا، والشهادة أمنيته. وأن تجمع مظاهرها في خمس كلمات أخرى: البساطة، والتلاوة، والصلاة، والجنديّة، والخلق».

فلا بد من:

١- وضوح الهدف (الغاية): ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾ الأنعام.

٢- ووضوح المنهج (الفكرة): ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ
أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾ إِنَّهُمْ لَن يُغْنُوا عَنْكَ مِنَ اللَّهِ شَيْئًا وَإِنَّ الظَّالِمِينَ بَعْضُهُمْ
أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَاللَّهُ وَلِيُّ الْمُؤْمِنِينَ﴾ الجاثية.

٣- وتحديد العاملين بالمنهج للوصول إلى الغاية (التنظيم أو الجماعة): ﴿إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بَنِينَ مَّرْصُومًا﴾ الصف.

فجمع الإخوان على: غاية واحدة (هدف واحد)، وعلى فكرة واحدة (منهج واحد)، وضمهم في صف واحد (التنظيم)، فاجتمع لهذه الجماعة بذلك: وحدة الغاية مع وحدة المنهج مع وحدة التنظيم (الصف)، فكانت أوامر ثلاث:

- (أصرة الروح) في وحدة الغاية أو الهدف،
- و(أصرة الفكرة) في وحدة المنهج،
- و(أصرة التنظيم) في وحدة الصف.

فحفظت هذا الكيان الكبير الذي سمي (جماعة الإخوان المسلمين).

وقد أدرك الإمام - رحمه الله - أنه وهو ينشر هذه الفكرة ويطرحها سوف يؤدي ذلك في واقع متربص، فيه تيار جار متدفق فياض من مبادئ ودعوات، ونظم وفلسفات، وحضارات ومدنيات، نافست هذه كلها فكرة الإسلام في نفوس أبنائها، وغزت أممه في عقر دارها، وتهيأ لها من أسباب الإغراء والإغواء والقوة والتمكن ما لم يتهيأ لغيرها من قبل، تهتفت بها أرجاء الكون، وتسري بها أمواج الأثير في أنحاء المعمورة، مجهزة بكل ما يغري ويخدع من الوعود والمظاهر والآمال.

ولذلك أسرع إلى التنظيم من أجل نشر هذه الفكرة حتى يفقهها الرأي العام ويناصرها عن عقيدة وإيمان، فوضع لهذا التنظيم قواعد صارمة تحفظه قويا حتى يصمد لما يقف في طريقه من عقبات، ويتغلب على ما يعترضه من مصاعب، ليؤدي به دوره المنتظر في هذا الواقع المتربص، ووصفها بأنها تعليمات تنفذ وليست دروسا تحفظ.

أركان البيعة العشرة

وإلى هؤلاء كان يقول: «إلى هؤلاء الذين آمنوا بسمو دعوتهم وقديسية فكرتهم، وعزموا صادقين على أن يعيشوا بها، أو يموتوا في سبيلها، أركان بيعتنا عشر فاحفظوها: - الفهم والإخلاص والعمل والجهاد والتضحية والطاعة والثبات والتجرد والأخوة والثقة».

أولاً: الفهم

محدد في أصول عشرين، ليعطي لكل عقبة ما تحتاجه من الجهد. وقد تعرض فيها لقضية شمولية الإسلام، ومصادر التشريع، والعقيدة، والخلاف الفقهي والبدعي، وزيارة القبور، ومحبة الأولياء والصالحين، وإنكار المنكر، والخلاف بين العقل والوحي، وتكفير المسلم، وكلها كانت قضايا شائكة وكانت مثار خلاف.

فكان كما يقولون: «ينتظرها في صبر، ويواجهها في جرأة، ويعلو عليها في ثقة، ويفضها في سهولة ويسر وبساطة، ويذهب عنها التعقيد، لتبدو هينة لا تحتاج إلى ضجة ولا إعنات، لأنه كان يريد جمع الكلمة وتوحيد الصف، حتى تظل الأخوة قائمة، والوحدة مجتمعة».

حيث قال عنها: «ولقد أردت أن أضع أمام أنظار المفكرين من رجال الإسلام هذه الصيغ التي أعتقد أنها تقرب إلى أقصى حد بين وجهات النظر المختلفة، مع موافقتها للحق إن شاء الله، رجاء أن يطيلوا فيها النظر، حتى إذا رأوها صالحة

لجمع الكلمة، اتخذنا منها أساساً للأخوة، وجمعنا عليها شعب الخلاف، ورددنا المتفرقين إلى الأصل».

ثانياً: الإخلاص

يعني الاحتراف رغبة في الآخرة، وما عند الله من الرضا والمتاع. «بأن يقصد الأخ المسلم بقوله وعمله وجهاده كله وجه الله، وابتغاء مرضاته وحسن مثوبته من غير نظر إلى مغنم أو مظهر أو جاه أو لقب أو تقدم أو تأخر».

ثالثاً: العمل

له مراتب، ليجعل هدفه ضمن مجال مستطاع يسهل تحقيقه، «إصلاح نفسه، وتكوين بيت مسلم، وإرشاد المجتمع، وتحرير الوطن، وإصلاح الحكومة، وإعادة الكيان الدولي للأمة الإسلامية، وأستاذية العالم»، ثم يقول: «وما أنقلها تبعات، وما أعظمها مهمات، يراها الناس خيالاً، ويراهها الأخ المسلم حقيقة، ولن نياس أبداً، ولنا في الله أعظم الأمل ﴿وَاللَّهُ عَلِيمٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (يوسف: ٢١)».

رابعاً: الجهاد

درجات، ليبتعد به عن الجهاد العبثي الزائد عن الحاجة، يضمن بأوقات الأمة ودماؤها أن تسفك في غير موجب، أو تنفق في غير طائل، أو تدخل الأمة في صراع عبثي زائد عن الحاجة، لا يحل قضية ولا يخدم أحداً، وهو ما يقع فيه الكثير من الناس، «وأول مراتبه إنكار القلب وأعلاها القتال في سبيل الله، وبين ذلك جهاد اللسان والقلم واليد وكلمة الحق عند السلطان الجائر».

خامساً: التضحية

بضوابط، بعيداً عن المغامرة بالشعار، والمغامرة بالمجهود، «بذل النفس والمال والوقت والحياة وكل شيء في سبيل الغاية»، حيث يقول: - «فلا تغامروا بجهودكم، ولا تقامروا بثمار نجاحكم، واعلموا أن الله معكم ولن يتركم أعمالكم».

وحتى تكون التضحية عزيزة لا يحول دونها طمع ولا بخل، وضع لها ضوابط:
«تخير الظرف المناسب، واستخدام منتهي الحكمة فيه، وإنفاذه على نحو أخف
ضرراً، وأبلغ في الدلالة على المقصد».

سادساً: الطاعة

مراحل، من أجل تنفيذ المطلوب:

- **التعريف:** ليست الطاعة التامة لازمة في هذه المرحلة، بقدر ما يلزم فيها احترام النظم والمبادئ العامة للجماعة.
- **التكوين:** الدعوة فيها خاصة لا يتصل بها إلا من استعد استعداداً تاماً حقيقياً لتحمل أعباء جهاد طويل المدى كثير التبعات، وأول بوادر هذا الاستعداد كمال الطاعة.
- **التنفيذ:** ولا يكفل النجاح في هذه المرحلة إلا كمال الطاعة.
حتى لا يترك الأمر للتوافق «حتى لا يكون للرأي فيه تردد ولا للهوي فيه خيار»،
من غير تردد ولا مراجعة ولا شك ولا حرج.

سابعاً: الثبات

يعني رؤية واضحة تمنع مزلق التشوش الروحي الذي يفقد النفس الحماسة للعمل، فإذا كانت الغاية غامضة أدت إلى تشوش روحي أفقد النفس الحماسة للعمل.

«أن يظل الأخ عاملاً مجاهداً في سبيل غايته مهما بعدت المدة وتناولت السنوات والأعوام، والوقت عندنا جزء من العلاج، والطريق طويلة المدى بعيدة المراحل كثيرة العقبات، ولكنها وحدها التي تؤدي إلى المقصود مع عظيم الأجر وجميل المثوبة».

ثامناً: التجرد

لأنه يعمل في واقع متربص، وحتى يخرج من الخطأ والتجاوز فيه وضع لكل حكمه، حيث يقول: - «والناس عند الأخ المسلم واحد من ستة أصناف: مسلم مجاهد، أو مسلم قاعد، أو مسلم آثم، أو ذمي أو معاهد، أو محايد، أو محارب، ولكل حكمه في ميزان الإسلام، وفي حدود هذه الأقسام توزن الأشخاص والهيئات، ويكون الولاء والعداء».

تاسعاً: الأخوة

نقطة انطلاق تعني حماية الآخرين، «وأريد بالأخوة: أن ترتبط القلوب والأرواح برباط العقيدة، وأقل الحب: سلامة الصدر، وأعلاه: مرتبة الإيثار، (وَيُؤْتِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شَخِخَ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفٰلِحُونَ) (الحشر: ٩). والأخ الصادق يرى إخوانه أولى بنفسه من نفسه، لأنه إن لم يكن بهم، فلن يكون بغيرهم، وهم إن لم يكونوا به كانوا بغيره، (وإنما يأكل الذئب من الغنم القاصية)، و(المؤمن للمؤمن كالبنيان، يشد بعضه بعضاً). ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ﴾ (التوبة: ٧١)، وهكذا يجب أن نكون».

عاشراً: الثقة

بمعني الاطمئنان، الاطمئنان إلى القيادة في كفاءتها وإخلاصها اطمئناناً عميقاً، وإلى صحة حكمها في أغلب الأحيان، لا مجال فيها للجدل ولا للتردد، ولا للانتقاص ولا للتحوير، مع إبداء النصيحة والتنبيه إلى الصواب، ثقة تنتج الحب والتقدير والاحترام والطاعة.

تصنيف الأركان

وهذه الأركان للبيعة تشير إلى ما يحتاجه الفرد والجماعة لتكوين لبنات قوية في صف مترابط:

- ففي مجال الحركة نحتاج إلى هذه الأركان: (العمل والجهاد والتضحية).

- وفي مجال التنظيم والصف نحتاج إلى: (الطاعة والأخوة والثقة).
- وفي مجال الاعتقاد نحتاج إلى: (الفهم والإخلاص والتجرد).

ثم يحتاج الفرد في كل ذلك وطول حياته إلى: ركن الثبات لتحقيق هذه الأركان كلها، وإلى ثباته على مبادئه وبيئته والالتزام بالجماعة، وكلها تحافظ على هذه الأواصر الثلاث (آصرة الروح، وآصرة الفكرة، وآصرة التنظيم)، كما أن هذه الأركان مترابطة، فالضعف والخلل في إحداها يؤدي إلى الضعف في بقيتها.

تلك عشرة كاملة حافظت على كيان هذه الجماعة المباركة من كل ما تعرضت له على مدى أكثر من ثمانية عقود، أراد المغرضون خلالها اختصارها في قاعدة واحدة هي: الطاعة وزعموا أنها طاعة عمياء، متناسين عمداً أو سهواً أو جهلاً القواعد الباقية، وأنه يسبقها حسب ترتيب الإمام البنا - رحمه الله: الفهم والإخلاص والعمل والجهد والتضحية، ويليهما: الثبات والتجرد والأخوة والثقة.

ولو أن جماعة غيرها تعرضت لمعشار ما تعرضت له هذه الجماعة لأصبحت الآن نسياً منسياً، ولم يعد لها ذكر ولا ذكرى، فكانت هذه القواعد الصارمة بعد توفيق الله وحفظه ورعايته صمام أمان لها في كل حين.

من يلزمه هذه القواعد؟

هي قواعد ملزمة لكل من آمن بهذه الفكرة وانتمى إلى تنظيم يعمل لها، وهذا الأمر حق من حقوقها كأى جماعة، ملزم وثابت لجميع أفرادها، ولذلك تحتاج فرداً:

«دائم التفكير، عظيم الاهتمام، على قدم الاستعداد، إن دعي أجاب، وإن نودي لبي، غدوه ورواحه، وحديثه وكلامه، وجدته ولعبه، لا يتعدى الميدان الذي أعد نفسه له، ولا يتناول سوي المهمة التي وقف عليها حياته وإرادته يجاهد في سبيلها، تقرأ في قسماات وجهه، وتري في بريق عينيه، وتسمع في فلتات لسانه، ما يدلك على ما يضطرم في قلبه من جوي لاصق، وألم دفين، وما تفيض به نفسه من

عزيمة صادقة، وهمة عالية، وغاية بعيدة، يعد روحه وعقله وجسمه للجهاد الطويل الذي ينتظره في مستقبل الأيام».

أما من هم غير ذلك من أفراد وكيانات «أولئك الذين لم يؤمنوا بها، أو آمنوا بها ولم ينتموا إلى تنظيم يعمل لها»، فمع تقديرهم واستمرار التعاون معهم، فليس يلزمهم شيء من ذلك، ويقول لهم الإمام - رحمه الله :-

«ومن قعدت به ظروفه، أو صعبت عليه تكاليف الجهاد، فليبتعد عن الصف قليلاً، وليدع كتيبة الله تسيير، ثم فليلقنا بعد ذلك في ميدان النصر إن شاء الله، ولينصرن الله من ينصره».

وقال كذلك للمتحمس الذي يستعجل النتائج دون الالتزام بالخطوات التي رسمتها الجماعة لنفسها:

«ومن أبي إلا الفورة الوقتية، والجماعة العاطفية، أو التهور الذي أعتقد أنه لا يجدي، فإن الله غفور رحيم، ولينصرف عني إلى حيث شاء، ولعله أهدي مني سبيلاً، وأقوم طريقاً».

فهؤلاء ليس عليهم أن يقتنعوا بتلك القواعد أو يلتزموا بها طالما هم خارج الجماعة وتنظيمها.

وبهذه القواعد الصارمة كان الإمام البنا - رحمه الله - يدرك أنه ينشئ كفاحاً ناجحاً، لأنه يعني عملاً منظماً، يستمد فيه تأييده من أمته، ويستمد فيه البركة من الله.

إن هذه الأواصر ممثلة في هذه الأركان العشرة، أو تلك القواعد الصارمة، هي التي تحفظ الجماعة المؤمنة من الانشاقات وتبقي على:

- تماسكها ووحدتها وقوتها
- والتفاف أبنائها حول قيادتها

- وثقتهم في قراراتها
- وتبنيهم لتوجهاتها
- واتعاب أبدانهم في تحقيق أهدافها.

فيا جند الله هذه هي أوامركم:

- بأصرة الروح تبقون أطهاراً موحدين.
- وبأصرة الفكرة تبقون راشرين مسددين.
- وبأصرة التنظيم تبقون أقوياء متساندين.

﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾، يوسف.

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه.

مراجع المقال:

- ١- الإمام حسن البنا، رسالة التعاليم، ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البنا.
- ٢- الأصول العشرون.
- ٣- وصف الأخ المؤمن.
- ٤- خطاب للمتقاعسين.



المقال السابع



حدود الانتماء..

متى يتحول التنظيم من وسيلة إلى غاية؟

ما من جماعة وُلدت في تاريخ الدعوات إلا وبدأت باعتبارها وسيلة. وسيلة لجمع الطاقات المبعثرة، وترتيب الجهود المتناثرة، وحماية الفكرة من أن تظل أمنية أخلاقية معلقة في الفراغ. هكذا تنشأ التنظيمات في أصلها: كإجابة عملية على سؤال الفاعلية. كيف يتحول الإيمان من مجرد اقتناع فردي إلى قدرة اجتماعية؟ كيف تنتقل الفكرة من الكتب والخطب إلى الناس والمؤسسات والمجتمعات؟ كيف تصنع الكتلة التي تستطيع الاحتمال، وتحمل كلفة الطريق، وتورث الرسالة جيلاً بعد جيل؟

في هذا المعنى لا يكون التنظيم ترفاً، ولا بدعة إدارية، بل ضرورة تاريخية تفرضها طبيعة المشاريع الكبرى. فالأفكار العظيمة إذا لم تجد أجساداً تحملها ذبلت في عزلة المثال، والنيات الصالحة إذا لم تنتظم في بنية واعية تبعثرت في صدق الأفراد دون أثر متراكم. لهذا كان من الطبيعي أن ترى الحركات الإسلامية وفي مقدمتها الجماعات الكبرى الممتدة في التنظيم وعاءاً للحفاظ والاستمرار، وسفينة لعبور الفتن، وداراً يقي الفكرة من أن تذوب في عشوائية الجهود الفردية.

غير أن المشكلة في كل الوسائل الناجحة أنها لا تبقى وسائل خالصة إلى الأبد. فالشيء الذي ينجح طويلا في أداء وظيفته يبدأ تدريجيا في اكتساب قيمة شعورية تتجاوز وظيفته الأولى. وما كان مجرد إطار إداري يصبح مع الزمن ذاكرة، ثم يتحول الوعاء إلى هوية، ثم تتراكم عليه التضحيات والآلام والبطولات والمحن، فيغدو في وعي أبنائه أكثر من مجرد بنية تنظيمية.

وهنا تبدأ المنطقة الأكثر دقة وخطورة. إذ لا يشعر الداخل عادة باللحظة التي يحدث فيها هذا التحول؛ لأنه تحول ناعم، يتسرب إلى الوجدان لا إلى الشعارات. فلا أحد يعلن أن التنظيم أصبح غاية، ولا أحد يقول صراحة إن المؤسسة باتت تعادل الفكرة، لكن أنماط التفكير والسلوك تبدأ في كشف ذلك شيئا فشيئا.

يظهر أولا في الحساسية المفرطة تجاه النقد. إذ يصبح نقد القرار أحيانا وكأنه نقد للمشروع كله، ومساءلة الأداء كأنها تهديد للكيان، والمطالبة بالمراجعة كأنها مساس بالثوابت. وهذا الارتباك لا ينشأ من مجرد سوء إدارة، بل من امتزاج غير واع بين شيئين كان ينبغي أن يظلا منفصلين: قداسة الفكرة، وبشرية التنظيم. حين يختلط الاثنان يصبح الدفاع عن المؤسسة دفاعا عن الدين في الشعور النفسي، حتى لو لم يقل أحد ذلك نظريا.

ومن ثم يصير التراجع عن خطأ إداري أكثر صعوبة مما ينبغي؛ لأن النفس لا تستقبله بوصفه تعديلا بشريا، بل تستقبله أحيانا كتنازل يمس صلابة البناء. وتتسع الدائرة أكثر حين يدخل العامل الوجداني. فالانتماء الطويل لا يصنع التزاما فكريا فقط، بل يصنع ما يشبه الأسرة النفسية: صحة عمر، ذكريات محن، قصص سجون، شهداء، مواقف ولاء، ومعجما خاصا من اللغة والرموز والمشاعر. كل هذا ينسج حول التنظيم شبكة كثيفة من المعنى الإنساني، بحيث لا يعود العضو مرتبطا به من باب الاقتناع الوظيفي وحده، بل من باب الانتماء الوجودي.

وهنا يصبح نقد التنظيم في اللاوعي شبيها بنقد البيت، والحديث عن عيوبه شبيها بتعريض العائلة للانكشاف، والخروج منه لا يُشعر الإنسان أنه غادر مؤسسة، بل يشعره أحيانا أنه اقتلع جزءاً من ذاته. وهذا ما يفسر كثيراً من الحدة التي تصاحب لحظات الانفصال. فالداخل لا يرى الخارج مجرد مخالف في الرأي، بل يراه ولو ضمناً مغادراً للبيت في ساعة حرجة. والخارج لا يشعر أنه غادر إطاراً إدارياً فقط، بل يشعر أن عليه أن يعيد تعريف نفسه بعد سنوات كان التنظيم جزءاً من صورته أمام ذاته وأمام الناس.

لهذا تكون المعركة في كثير من الأحيان أعمق من اختلاف فكري؛ إنها معركة على المعنى. من أنا بعد هذا الانفصال؟ وما قيمة ما عشتها؟ وهل كنت أخدم فكرة أم أخدم بنية؟ وهل ما تركته وسيلة أم وطناً نفسياً؟ هذه الأسئلة الثقيلة هي التي تجعل بعض الخصومات تتجاوز حدود النقد إلى ما يشبه إعادة كتابة التاريخ الشخصي كله.

غير أن الوجه الأخطر للمسألة لا يظهر فقط في لحظات الخروج، بل في لحظات البقاء أيضاً. حين يتحول التنظيم في الوعي الداخلي إلى غاية جزئية، تبدأ الأولويات في الاختلال دون ضجيج. فيصبح الحفاظ على التماسك مقدماً أحياناً على سماع الحقيقة. ويصبح الدفاع عن الصورة مقدماً على الاعتراف بالخلل. ويصبح تجنب الاهتزاز التنظيمي أهم من السماح بمراجعات مؤلمة لكنها ضرورية. وهنا يحدث ما يمكن تسميته: ابتلاع الوسيلة للمقصد. إذ كان الأصل أن التنظيم وجد ليخدم الدعوة، فإذا به أحياناً يستهلك جزءاً معتبراً من طاقة الدعوة في حراسة نفسه. وكان الأصل أن يكون أداة لتيسير الحركة، فإذا به يتحول في بعض اللحظات إلى عبء نفسي يجعل كثيراً من القرارات توزن بميزان: ما الذي يحفظ البنية؟ قبل أن توزن بميزان: ما الذي يخدم الرسالة؟

ولا يعني هذا أن كل حرص على التنظيم مذموم؛ فالتفريط في البنية انتحار، والمشاريع الكبرى لا تدار بعشوائية الرغبات الفردية. لكن الخيط الفاصل شديد الدقة بين حماية التنظيم لأنه وسيلة لا غنى عنها، وبين حماية التنظيم لأنه أصبح موضوع ولاء مستقلا. والتمييز بين الأمرين لا يكون بالشعارات، بل بمواطن الاختبار: حين يظهر الخطأ... هل نملك شجاعة مراجعته ولو كلفنا ذلك اهتزازاً مؤقتاً؟ حين يتعب الأفراد... هل نقدم سلامة النفوس أم سلامة الصورة؟ حين تتغير الأزمنة... هل نراجع أدواتنا أم نتمسك بها لأن مجرد المساس بها يوقظ خوفاً دفيناً على الهوية؟

هنا يعرف الإنسان هل ما زال التنظيم في حجمه الطبيعي أم بدأ يتضخم وجدانياً فوق حجمه. والتنظيمات الإسلامية خصوصاً معرّضة لهذا التحدي أكثر من غيرها؛ لأنها لا تحمل مجرد برنامج سياسي أو نقابي، بل تحمل في وعي أبنائها معنى دينياً ورسالياً، ومعنى الرسالة بطبيعته يضيف على الوسيلة حرارة أخلاقية مضاعفة.

ومن هنا تصبح الحاجة ملحة إلى تجديد هذا الوعي باستمرار: أن الإسلام أوسع من كل جماعة، وأن الدعوة أبقى من كل هيكل، وأن التنظيم مهما عظم نفعه ليس سوى أداة من أدوات الخدمة، يصيب ويخطئ، يقوى ويضعف، ويتجدد بقدر ما يبقى قابلاً للنقد والمراجعة.

فالخطر ليس أن نحب التنظيم؛ إذ لا بناء بلا حب. ولكن الخطر أن نحبه إلى الدرجة التي نخاف معها من رؤيته على حقيقته. لأن ما لا يرى على حقيقته لا يصلح. وما لا يصلح يبدأ في التحول من جسور يعبر بنا إلى المقصد إلى جدار يحجب المقصد نفسه.

ولهذا فإن النضج الحقيقي في العمل الجماعي لا يتمثل في ضعف الانتماء، ولا في سيولة الالتزام، وإنما في هذا التوازن الصعب: أن يبقى القلب وفياً للبناء،

لكن تبقى العين أوسع من البناء. أن يظل التنظيم محبوباً، لكن لا يصبح معصوماً في الوجدان. أن نحمله باعتباره ضرورة، لا أن نحمله باعتباره نهاية الطريق.

فالمؤسسات التي تنسى أنها وسائل، تبدأ ببطء لا يشعر به أهلها في استهلاك الرسالة التي قامت أصلاً من أجلها. وحينئذ لا يكون السؤال: كيف نحافظ على التنظيم؟ بل يصبح السؤال الأصدق: كيف نحافظ على الفكرة من أن يبتلعها تنظيمها؟

مراجع المقال:

- ١- سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. مرجع سابق. ص ٨٧.
- ٢- النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. مرجع سابق. ص ١٦٧.
- ٣- الغنوشي، راشد. مقالات متفرقة في المراجعات. مرجع سابق.
- ٤- ابن تيمية، تقي الدين. مجموع الفتاوى. ج ٢٨، ص ٤٨٧.



المقال الثامن



التنظيم الشبكي..

بين وهم الحداثة وحدود الفاعلية

في كل مرة تتعرض فيها التنظيمات الكبرى لهزات عنيفة، أو تضربها الأنظمة الاستبدادية في مفاصلها الحساسة، يعلو صوت جديد يعلن نهاية الصيغة القديمة، ويبحث بحماسة عن شكل آخر يبدو أكثر قدرة على النجاة. وحين يشتد الإحساس بأن الهرم التقليدي صار مكشوفه، وأن المركز الصلب أصبح نقطة استهداف سهلة، تتجه الأنظار سريعا إلى ما يسمى: التنظيم الشبكي.

يظهر هذا النموذج في الخطاب الحركي المعاصر كأنه وعد بالخلاص؛ تنظيم بلا رأس ظاهر، بلا خرائط عضوية معلنة، بلا مسارات اتصال تقليدية، وبلا هشاشة المركز الذي إذا سقط سقط معه البناء كله. ويغري هذا التصور كثيرين، خاصة بعد التجارب المريرة التي أثبتت أن القبضة الأمنية الحديثة لم تعد تكتفي بملاحقة الأفراد، بل صارت تستهدف شل البنية ذاتها عبر قطع رأسها أو اختراق دوائرها القيادية.

ومن هنا يبدو التنظيم الشبكي للكثيرين عنوانا للذكاء التنظيمي الجديد، أو الصيغة التي تستطيع أن تحرم السلطة من هدفها المفضل: الرأس الواضح.

غير أن الانبهار بالمصطلح لا ينبغي أن يعفينا من السؤال الأهم: هل كل ما ينجح في النجاة ينجح بالضرورة في البناء؟ وهل مجرد التخلص من عيوب الهرم يعني أننا وجدنا البديل الصالح لكل شيء؟ هنا تبدأ الحاجة إلى التمييز بين قدرة التنظيم على الاحتمال وقدرته على الإنجاز الحضاري؛ وهما أمران ليسا مترادفين دائماً.

التنظيم الشبكي في جوهره يقوم على فلسفة توزيع العقد لا تجميعها. كل جزء يعرف ما يكفيه فقط، ويتحرك ضمن مساحة محددة، وتكون الصلات بين الأجزاء مرنة أو محدودة أو غير مكتملة. المركز إن وجد يكون خافت الحضور، أو غير ممسك بكل التفاصيل، بحيث لا يؤدي سقوط جزء إلى انهيار الكل. هذه المرونة تمنحه ثلاث مزايا واضحة: أولها صعوبة الاختراق الشامل؛ لأن من يسقط لا يملك الخريطة كلها. وثانيها القدرة على البقاء تحت الضربات؛ إذ لا يؤدي تعطيل عقدة إلى شلل المجموع. وثالثها سرعة الحركة الموضعية؛ لأن كل مساحة تملك هامش تصرف دون انتظار تعليمات مركزية طويلة.

ولهذا لا يمكن إنكار أن التنظيم الشبكي أثبت نجاعة معتبرة في بيئات مخصوصة: في الحركات المقاومة ذات الطابع السري، وفي شبكات الدعم اللوجستي، وفي المبادرات الاحتجاجية السريعة، وفي الحشد الرقمي والإعلامي، بل وفي بعض الأشكال الخفيفة من التنسيق العابر بين المجموعات. فهنا تكون الأولوية ليست لصناعة إنسان ممتد، ولا لبناء عقل جمعي موحد، بل للمرونة، والمفاجأة، وتقليل الخسائر، والحفاظ على الاستمرار تحت المطاردة.

لكن المشكلة تبدأ حين يُظن أن ما يصلح لهذه المساحات يصلح بالقدر نفسه للحركات البنائية الطويلة. فالعمل البنائي ليس مجرد بقاء حيّ تحت الضرب، بل هو مشروع معقد يطلب ما هو أبعد من النجاة: يطلب تربية، وصناعة وعي، ونقل منهج، وتخريج قيادات، وحفظ وحدة التصور، وترتيب الأولويات على مدى

زمني ممتد. وهذه كلها وظائف لا يكفي فيها أن تتحرك العقد منفصلة أو شبه منفصلة.

ذلك أن التربية مثلا لا تحتمل الجهالة البنيوية. فلا يمكن أن تبنى أجيال متماسكة إذا كان كل جزء يتحرك بقدر فهمه، أو يصوغ خطابه وفق تقديره المحلي، أو يعيد تفسير الأولويات بحسب ظروفه الخاصة دون مرجعية حاکمة شديدة الوضوح.

في التنظيمات الشبكية قد يلتقي الجميع على الشعارات الكبرى، لكن الشعارات لا تكفي لصناعة النسق الداخلي. إذ مع غياب المركز التوجيهي الصلب تتكاثر تدريجيا مراكز الفهم: هنا مساحة تميل إلى التهدئة، وهناك مساحة تميل إلى التصعيد، هنا خطاب دعوي، وهناك خطاب سياسي، هنا معيار فرز، وهناك معيار مختلف للتكوين. وفي البداية يبدو هذا تنوعا محمودا، لكنه مع الزمن ينتج شيئا أخطر: تعدد نسخ الفكرة داخل الاسم الواحد. فتصبح الحركة واحدة في العنوان، متعددة في المزاج، متفاوتة في الرؤية، متباينة في ترتيب الأولويات، دون أن يشعر كثيرون أن هذا التفاوت هو بداية التآكل.

ومن أخطر ما في هذا النمط أنه يضعف صناعة القيادة نفسها. لأن القيادة لا تتولد فقط من الحضور أو الكفاءة الفردية، بل من المرور داخل نسق واضح من: التدرج، والتجريب، والمحاسبة، والاحتكاك بمستويات القرار. أما حين تكون المساحات رخوة الصلات، فإن كثيرا من الوجوه تتقدم محليا دون أن تمر باختبار كلي حقيقي، فينتج عن ذلك حضور نشط، لكنه لا يضمن بالضرورة وحدة المعايير ولا نضج الرؤية.

ثم تأتي معضلة أخرى أكثر دقة: أن التنظيم الشبكي ينجح غالبا في إدارة الحركة، لكنه يضعف في إدارة المعنى. وإدارة المعنى هي أخطر ما تحتاجه أي جماعة رسالية؛ لأن السؤال ليس فقط: كيف نتحرك؟ بل: لماذا نتحرك؟ وبأي

ترتيب؟ وبأي خطاب؟ وعند أي حد نتوقف أو نتصادم أو نراجع؟ هذه الأسئلة لا
تحتفل أن تترك لتقديرات متناثرة.

ولهذا فإن الشبكية إذا غابت عنها مرجعية صارمة تتحول من مرونة إلى
سيولة، ومن توزيع قوة إلى توزيع ارتباك. وقد يظن أصحابها أنهم أفلتوا من
استهداف الرأس، لكنهم يكونوا قد دفعوا ثمنًا آخر أشد خطورة: غياب الرأس الذي
يضبط النسق كله.

ومن هنا يصبح التنظيم الشبكي رغم جاذبيته ليس حلا سحريا، بل أداة
ذات مجال محدود. هو مفيد حين يكون المقصود: تقليل الخسائر، وإرباك الخصم،
و ضمان الاستمرار تحت الملاحقة. لكنه لا يكفي حين يكون المقصود: إعادة بناء
الإنسان، وحمل الفكرة عبر الأجيال، وصناعة مشروع مجتمعي طويل النفس.
فالنجاح وحدها ليست مشروعًا، والقدرة على الاختفاء لا تعني القدرة على التغيير.
ولهذا فإن الأزمة الحقيقية ليست في أن التنظيم الهرمي القديم أصابه
الجمود، ولا في أن الشبكية تبدو أكثر خفة وحادثة، بل في أن كثيرين يظنون
المسألة خيارًا ثنائياً بين هرم متهاك وشبكة سائلة، بينما الحاجة أعمق من ذلك
بكثير: ليست الحاجة إلى هدم التنظيم، ولا إلى تبخيره في فضاء شبكي غامض،
بل إلى إعادة هندسته على صورة تحتفظ بالمرجعية والضبط، وتمنح الحركة في
الوقت نفسه مرونة التخصص والانتشار.

مراجع المقال:

- 1- Melucci, Alberto. Challenging Codes . مرجع سابق. pp. ١٤٧-١٤٥ .
- 2- Tarrow, Sidney. Power in Movement . مرجع سابق. pp. ١٧٠-١٦٧ .
- ٣- كاستيلز، مانويل. مجتمع الشبكات. ترجمة. المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠١٠.
- ٤- سينيت، ريتشارد. احترام الشخصية في عالم اللامساواة. ترجمة، ٢٠٠٣. pp. ١١٢-١١٥ .
- ٥- مركز الجزيرة للدراسات. "الفاعلية الإسلامية الجماهيرية الممكنة شبكياً". ورقة عمل
غير منشورة، ٢٠٢٢.

المقال التاسع



**من سيدير هذه المساحات؟ سؤال الثقة..
حين يتجاوز العمل الإسلامي عضويته التقليدية..**

حين يُطرح الحديث عن الانتقال من التنظيم الهرمي إلى المساحات الأوسع، وعن ضرورة أن تتحرر الفكرة من الارتهاق الكامل لل قالب الهرمي الواحد، فإن الاعتراض الأكبر لا يتأخر كثيرا. إذ ينهض سؤال يبدو في ظاهره إداريا، لكنه في حقيقته سؤال وجودي بالنسبة لأي تجربة جماعية نشأت طويلا في بيئة المطاردة: من سيدير هذه المساحات؟ من الذي يضمن ألا تتحول المبادرات المفتوحة إلى فوضى؟ من الذي يضمن ألا تتسلل إليها الاختراقات؟ من الذي يحدد أهلية القيادة؟ من الذي يفرز الموثوق من اللاموثوق؟ من الذي يحفظ الخط العام إذا لم يعد الجميع أعضاء في السلم التنظيمي القديم؟

وهذه ليست أسئلة متوهمة، بل هي التعبير الأكثر كثافة عن مأزق الثقة الذي تعيشه التنظيمات التاريخية كلما فكرت في تجاوز حدودها الصلبة. لأن التنظيم الهرمي المحكم – عبر عشرات السنين – لم يكن يبني فقط هياكل إدارة، بل كان يبني ما هو أعمق: يبني منطلقا محددًا لإنتاج الثقة.

فالثقة فيه لا تمنح سريعاً، ولا تكتسب بموهبة أو خطاب أو حضور عام، بل تصنع عبر مسار طويل من المعرفة الشخصية، والاختبار المتدرج، والتزكية الداخلية، والزمن المشترك، والمواقف المتراكمة، والانخراط تحت عين المؤسسة. وبذلك يصبح الشخص موثوقاً لا لأنه كفاء فقط، بل لأنه معروف السيرة داخل النسيج التنظيمي. وهذا النموذج كان مفهوماً بل ضرورياً في بيئات القمع؛ لأن أي خطأ في فرز الرجال قد يكلف التجربة كثيراً، وربما يكلفها سلامة أفرادها أصلاً.

لكن الإشكال أن هذا النموذج، مع الزمن، رسّخ في الوعي الحركي قناعة شبه مطلقة: أن الثقة لا تنتج إلا من داخل العضوية الثقيلة. وهنا يبدأ التضيق على إمكانات التوسع. إذ تصبح كل طاقة خارج هذا المسار التقليدي طاقة مؤجلة أو مشكوكاً فيها مهما بلغت كفاءتها، ويغدو السؤال الأول دائماً: هل هو "من الداخل"؟ لا: هل هو قادر على الإنجاز؟ ولا: هل هو شريك في المقصد؟

وبمرور الوقت يتحول التنظيم إلى ما يشبه الدائرة المغلقة التي لا تعرف كيف تمنح الثقة إلا لمن يشبهون أبناءها القدامى، أي لمن مروا بالتجربة نفسها، واللغة نفسها، والتكوين نفسه. وهنا تظهر الأزمة الكبرى: المجتمع أوسع من العضوية. والأمة أغنى من السلم الداخلي.

وفي كل مرحلة تاريخية توجد حول الفكرة الإسلامية دوائر ضخمة من القانونيين والإعلاميين والأكاديميين والحقوقيين والاقتصاديين والمباردين الشباب وأصحاب النفوذ الاجتماعي، ممن لا ينتمون بالضرورة إلى القلب العضوي التقليدي، لكنهم يملكون طاقات قد لا تقل أهمية عن كثير من الداخلين. فإذا ظل شرط الثقة محصوراً في النموذج القديم فقط، فإن الحركة تخسر تلقائياً مساحات هائلة من الإمكانيات البشرية.

لكن هل معنى هذا أن تمنح الثقة بلا ضوابط؟ قطعاً لا. فالبديل عن الثقة المغلقة ليس الثقة الساذجة. وإنما المطلوب هو إعادة هندسة الثقة نفسها. أي

الانتقال من نموذج "الثقة الناتجة فقط عن العضوية" إلى نموذج أوسع: "الثقة الناتجة عن المعايير والاختبار الوظيفي والالتقاء على المقصد".

وهذا يحتاج إلى تحول عميق في التفكير. لأن كثيراً من الحركات اعتادت أن تسأل عن الأشخاص: من رباه التنظيم؟ بينما السؤال الأهم في المرحلة القادمة يجب أن يكون: ما الذي يملكه هذا الشخص من كفاءة حقيقية، والتزام قيمي، ووضوح موقف، وقدرة على العمل الجماعي، واستعداد للانضباط التعاقدية، واحتمال للمسؤولية؟

بمعنى أن الثقة لم تعد مجرد رابطة سيرة قديمة، بل تصبح منظومة تقييم موضوعية. وهنا يظهر الفارق بين الثقة الشعورية والثقة المؤسسية. الثقة الشعورية تقوم على الألفة والذكريات والتزكية الشخصية. أما الثقة المؤسسية فتقوم على معايير معلنة، وصلاحيات محددة، ورقابة واضحة، ومراجعة أداء، وعقود مسؤولية.

وهذا النموذج أكثر قدرة على استيعاب المساحات الجديدة؛ لأنه يسمح بدخول الكفاءات دون أن يفرط في الضبط. فليس مطلوباً أن يكون كل فاعل "ابناً لتنظيم قديم"، لكن مطلوب أن يكون داخل شبكة عمل تعرف كيف تختبره، وكيف تحاسبه، وكيف تحدد له المجال، وكيف تمنع تغول الفرد على المسار.

وهنا نصل إلى الجواب عن السؤال: من سيدير هذه المساحات؟ لن يديرها "أفراد منفلتون". ولن يديرها أيضاً "الهرم القديم وحده" بنفس آلياته السابقة. بل سيديرها جيل جديد من القيادات النسقية: قيادات لا تفكر بمنطق السيطرة على الجميع، بل بمنطق تنسيق الجميع. تعرف كيف تبني مساحات عمل متخصصة، وكيف تصل بين المستقلين دون ابتلاعهم، وكيف تصنع من التنوع قوة لا تهديداً.

إن القيادة الهرمية الكلاسيكية كانت بارعة في إدارة الصف الداخلي. أما المرحلة القادمة فتحتاج بالإضافة إلى ذلك إلى قيادة تجيد إدارة العلاقات الأفقية،

وبناء التحالفات، وتشغيل الكفاءات غير العضوية، وتوزيع الأدوار دون مركزية خانقة، وصناعة ثقة قابلة للتمدد. وهذا في حقيقته أصعب بكثير من الإدارة القديمة. لأن إدارة المطيعين أسهل من إدارة الشركاء. لكن المستقبل لن يُبنى بالمطيعين وحدهم. إنه يحتاج إلى شراكات واسعة من المقتنعين بالمشروع، حتى لو لم يكونوا جميعاً نسخاً تنظيمية متماثلة.

وهنا فقط يتحول السؤال من "من نثق فيه؟" إلى سؤال أرقى: كيف نصنع نظاماً يجعل الثقة ممكنة دون أن تكون حكرًا على العضوية القديمة؟

مراجع المقال:

- 1- Adler, P. S., & Kwon, S. W. "Social Capital: Prospects for a New Concept." Academy of Management Review, 27(1), 2002. pp. 17-40.
- ٢- النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. مرجع سابق. ص ٢٠٣.
- ٣- سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. مرجع سابق. ص ٢٣٤-٢٣٧.
- 4- Sennett, Richard. Respect in a World of Inequality . مرجع سابق. pp-١٥٦ .
.١٥٨



المقال العاشر



كيف نتجنب أن يتحول التنوع إلى تنازع؟

ليس من الصعب أن ندعو إلى تعدد المسارات. وليس عسيراً في التنظير أن نقول: ينبغي أن تتوزع الفكرة في المجتمع، وأن تتحرر من الانحصار في قالب إداري واحد، وأن تفتح الأبواب للكفاءات والمبادرات والدوائر المتنوعة. كل هذا يبدو جميلاً ما دام في مستوى الفكرة. لكن التحدي الحقيقي يبدأ بعد الجملة التالية مباشرة: كيف نضمن ألا ينتهي هذا التنوع إلى تنازع؟

فالتاريخ يعلمنا أن كثيراً من المشروعات لم تسقط لأنها كانت فقيرة في الطاقات، بل لأنها كانت غنية بطاقات لم تعرف كيف تتعايش. وكم من مبادرات وُلدت بنية التكامل ثم انتهت إلى التنافس. وكم من مؤسسات خرجت من رحم القضية نفسها ثم استنزفتها صراعات الحضور والنفوذ والمرجعية. وكم من شخصيات كان يمكن أن تصنع معاً أثراً كبيراً، لكنها استهلكت جهدها في إدارة حساسياتها المتبادلة. وهذا ليس عرضاً طارئاً، بل يكاد يكون القانون الطبيعي لكل مساحات العمل حين تتسع ولا يُحسن ضبطها.

لأن التعدد، في ذاته، لا ينتج الانسجام تلقائياً. بل قد ينتج - على العكس تماماً - صوراً جديدة من الاحتكاك أكثر تعقيداً مما كان في التنظيم المركزي القديم. في البناء الهرمي الصلب كانت خطوط السلطة واضحة، ومساحات القرار

محددة، والمرجع معلومة - حتى لو حمل ذلك قدراً من الجمود. أما حين تتعدد الدوائر، وتظهر مبادرات مستقلة، وقيادات متخصصة، ومساحات عمل لا تخضع كلها لإدارة واحدة مباشرة، فإن المشهد يصبح أكثر ثراءً... لكنه يصبح كذلك أكثر قابلية للتنازع الخفي.

لماذا؟ لأن البشر لا يتحركون بالرسالة المجردة وحدها. بل يتحركون أيضاً بما يسكن النفوس من إحساس بالملكية، وحرص على الاعتبار، ورغبة في التأثير، وخوف من التهميش، وحساسية تجاه المنافسة، وميل طبيعي إلى توسيع المساحة الخاصة. وهذه المعاني لا تختفي لأننا نرفع شعار العمل لله، ولا لأن النوايا حسنة، ولا لأن الجميع أبناء قضية واحدة. فالنفوس البشرية أعقد من ذلك، وتجارب الجماعات شاهدة أن كثيراً من الصدمات لم تبدأ من اختلاف فكري جوهري، بل من أسئلة تبدو صغيرة لكنها ثقيلة: من يقود؟ من يقرر؟ من يُنسب إليه الإنجاز؟ من له الكلمة الأعلى؟ ومن يملك حق تعريف الأولوية؟

وهنا يتحول التنوع من نعمة إلى ساحة شد خفي إذا لم توجد قواعد صارمة تحكم العلاقة. إذ يمكن لمبادرة حقوقية أن تنظر لنفسها باعتبارها الأهم لأن ملف المعتقلين هو الجرح الأكبر. ويمكن لمساحة إعلامية أن ترى أنها الواجهة الأكثر تأثيراً. ويمكن للفاعلين السياسيين أن يظنوا أنهم أصحاب القرار لأنهم يشتبكون مع السلطة مباشرة. ويمكن للمجال التربوي أن يعتبر نفسه الحارس الحقيقي للهوية. وكل طرف يملك - جزئياً - مبرراته.

لكن المشكلة ليست في اقتناع كل مساحة بأهمية دورها؛ فهذا طبيعي. المشكلة حين يتحول اقتناعها بأهميتها إلى شعور ضمني بأنها المركز الذي ينبغي أن تدور حوله بقية المسارات. هنا يبدأ التنازع.

ومن أخطر ما في هذا النوع من الصراع أنه لا يعلن نفسه دائماً بصورته الصريحة. بل يأتي في هيئة برود في التعاون، وتحفظ في تبادل المعلومات، ورغبة

في الاستقلال الكامل، وحساسية من ظهور الآخرين، واجتهادات منفردة غير منسقة، أو نقد داخلي مكتوم يتراكم حتى ينفجر. أي أننا نكون أمام فوضى هادئة لا صداماً صاخباً. والفوضى الهادئة أشد خطراً؛ لأنها تستنزف المشروع ببطء بينما الجميع يظنون أن الأمور ما تزال تحت السيطرة.

ولهذا فإن نجاح التوسع الأفقي لا يتوقف فقط على فتح المساحات، بل على امتلاك فلسفة تكامل أعمق من مجرد حسن النية.

ما معنى فلسفة التكامل؟

معناها أن تربي كل مساحة منذ البداية على وعي حاسم: أنها ليست مركز المشروع، بل جزء من نسيجه. لا مجال يحتكر الفكرة. ولا مؤسسة تبتلع المقصد. ولا قيادة يجوز أن تتصور أن وجودها يغني عن سائر المسارات. فالعمل الحقوقي وحده لا يصنع أمة. والسياسي وحده لا يحفظ هوية. والتربوي وحده لا يواجه الاستبداد. والإعلامي وحده لا يبني وعياً متيناً. إنما القيمة الحقيقية تنشأ من التساند لا من التفوق المتوهم.

وهذا الوعي لا يُترك للصدفة، بل يحتاج إلى ثلاثة ضوابط كبرى:

أولاً: وضوح الخرائط لا تداخل الضباب. كل مساحة يجب أن تعرف: ما دورها بدقة، وما حدودها، وما علاقتها بالمساحات الأخرى، وأين تبدأ مسؤوليتها وأين تنتهي. لأن كثيراً من الصدمات لا ينشأ من سوء النية بل من غموض المجالات. حين يعمل الجميع في كل شيء تبدأ الأقدام في الدوس على بعضها دون قصد. أما حين تتحدد الخرائط، يقل الاحتكاك وتصبح مساحات التنسيق أوضح.

ثانياً: وجود مرجعية تنسيقية لا مرجعية ابتلاعية. لا بد من جهة أو مجلس أو إطار أعلى لا ليدير كل تفصيلة، بل ليحفظ التوازن العام. مرجعية مهمتها:

فض الاشتباك عند التعارض، وترتيب الأولويات الكلية، ومنع تغول مساحة على أخرى، وضمان بقاء الجميع داخل الميثاق الجامع. وهنا يجب التنبه: لسنا نعود إلى مركزية خانقة، لكننا كذلك لا نترك الساحة بلا ميزان. إن التعدد بلا مرجعية تنسيقية ليس حرية... بل وصفة جاهزة للفوضى.

ثالثاً: تهذيب النفوس المؤسسية. وهذا ربما هو الأصعب. إذ لا يكفي أن نبني لوائح، بل لا بد أن نبني ثقافة داخلية تحارب: الغيرة التنظيمية، وشهوة الظهور، واحتكار الفضل، والنزعة إلى تسجيل النقاط. لأن بعض الصراعات لا تحلها اللوائح ما دامت النفوس نفسها لم تتربّ على أن نجاح الآخر ليس خصماً من رصيدها³.

وفي البيئات الرسالية هذه المسألة أخطر؛ لأن التنافس إذا لبس ثوب القضية صار أكثر قدرة على التخفي. قد يتنازع الناس باسم الحرص على المصلحة العامة، بينما جزء معتبر من الوقود الحقيقي هو رغبة خفية في التقدم أو الخشية من التراجع.

ومن ثم فإن المشروع الجديد لا يحتاج فقط إلى إدارة أعمال... بل إلى تربية شراكة. تربية تجعل الفاعل يرى أن اكتمال الصورة أهم من تضخم صورته هو. وهنا فقط يصبح التنوع ثراءً. أما إذا غابت هذه الفلسفة فسنكون قد انتقلنا من أزمة التنظيم الواحد إلى أزمات تنظيمات كثيرة تتنازع في الممرات نفسها.

إن المشكلة ليست أن تتعدد المسارات. المشكلة أن تتعدد بلا وعي هندسي يحولها إلى منظومة. ولهذا فإن السؤال الأخير الذي يفرض نفسه بعد كل ما سبق هو: إذا استطعنا حفظ الفكرة، وإدارة الثقة، ومنع التنازع، فكيف نصنع من هذه المساحات المتعددة جسداً واحداً لا يقتل بعضه بعضاً؟ هذا هو سؤال المستقبل الحقيقي، وليس سؤال التنظيم من عدمه.

مراجع المقال:

1. Tarrow, Sidney. Power in Movement . مرجع سابق. pp.١٦٧-١٧٠.
2. Melucci, Alberto. Challenging Codes . مرجع سابق. pp.١٤٧-١٤٥ .
٣. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. مرجع سابق. ص ٢٤٥.
٤. سينيت، ريتشارد. احترام الشخصية. مرجع سابق.



المقال الحادي عشر



العمل الإسلامي في القرن الجديد.. كيف يتجاوز التنظيم الهرمي دون أن يفقد ضرورات الصمود؟

ليست الدعوة إلى مراجعة أشكال العمل الإسلامي اليوم ترفاً فكرياً يُطرح في ساعات الصفاء، ولا رفاهية تنظيرية تقال من خارج ميدان الألم؛ لأن المنطقة التي تتحرك فيها الحركات الإسلامية لم تخرج أصلاً من طور الاستبداد حتى يُتصور أن الحديث صار عن هندسة ناعمة لمؤسسات مستقرة. بل إن الحقيقة أكثر قسوة من ذلك بكثير. فنحن نعيش في فضاء عربي ما زالت فيه الدولة الأمنية هي الفاعل الأعلى، وما تزال فيه الأنظمة الاستبدادية ترى كل فكرة إصلاحية جادة مشروع تهديد ينبغي حصاره، سواء جاءت من الإسلاميين أو من غيرهم.

من هنا يجب أن يكون واضحاً منذ البداية: لسنا نتحدث عن تجاوز التنظيم الهرمي بمعنى التفريط في مقتضيات الحماية، ولا عن ذوبان البنى الصلبة في وقت ما تزال السجون فيها مفتوحة والقبضة الأمنية يقظة. فالذين ذاقوا معنى المطاردة يعرفون أن قدرنا من التماسك والانضباط والدوائر الآمنة ليس خياراً تجميلاً، بل ضرورة بقاء. وما دامت الأنظمة ما تزال تعتقل القيادات والأفراد، وتطارد كل حامل لمشروع إصلاح، فإن أي حديث عن العمل الإسلامي لا يمكن أن يتجاهل فقه

الصمود، ولا أن يستخف بضرورة الأطر التي تحفظ الذاكرة والثقة والتربية وشبكات الإسناد واستمرارية المعنى في أزمنة الكسر.

لكن الإشكال لا يكمن هنا. الإشكال أن طول الإقامة داخل منطق المطاردة قد يدفع الحركات من حيث لا تشعر إلى أن تجعل الصيغة الأمنية القديمة هي الصيغة الوحيدة المتخيلة للحركة. وهنا يبدأ الخلل. إذ يتحول التنظيم الذي نشأ أصلاً ليحمي الفكرة تحت القمع إلى فضاء مكثف بحماية نفسه، ويصبح الهم المركزي هو: كيف نحافظ على الصف كما هو؟ لا: كيف نبقى الفكرة قادرة على الامتداد خارج هذا الصف؟

وهذا سؤال فارق. لأن الاستبداد يريد بالضبط أن يحصر خصومه في زاوية ضيقة: تنظيم مطارد، ملف أمني، قضية معتقلين، دوائر دفاعية مشغولة بالبقاء. فإذا قبلت الحركة أن تختزل كل طاقتها في هذه الزاوية فقد منحت النظام، دون أن تدري، نصف ما يريده.

لكن السؤال مع ذلك: هل يظل المشروع الإسلامي كله مساوياً لملف السجون؟ هل تصبح كل طاقات الأمة معلقة فقط على: من اعتقل، ومن خرج، ومن بقي، ومن انكسر؟ إذا حدث هذا فإن الاستبداد لا يكتفي بحبس الأجساد، بل ينجح في حبس الخيال التاريخي للحركة نفسها.

وهنا تتجلى الحاجة إلى المعادلة الأصعب: أن نحافظ على القلب التنظيمي الصلب دون أن نحصر الحركة كلها في هذا القلب. بمعنى: نعم، لا غنى عن دوائر الثقة. ولا غنى عن البناء الذي يحفظ المعنى في زمن الاستنزاف. ولا غنى عن شبكات الحماية والرعاية والتماسك. لكن لا يجوز في المقابل أن تظل كل أشكال الفعل الإسلامي محكومة فقط بالهرم المغلق، والعضوية الثقيلة، والمسار الإداري الصارم، وكأن العالم لم يتغير.

فالمجتمعات اليوم لا تتحرك كلها بمنطق التنظيمات التقليدية. والطاقت الجديدة خاصة الشبابية والمتخصصة لم تعد كلها قادرة على الحياة داخل البنى الصلبة الممتدة كما كانت أجيال سابقة تفعل. والتأثير الاجتماعي لم يعد حكراً على المؤسسة الهرمية وحدها، بل صار يتشكل عبر مبادرات مرنة، منصات معرفية، شبكات إغائية، مساحات قانونية وحقوقية، تجمعات مهنية، تحالفات قيمية، ومشاريع ثقافية وإعلامية لا يلزمها بالضرورة قالب التنظيمي الكلاسيكي.

وهنا لا يكون المقصود استبدال التنظيم بهذه الصيغ، بل أن يُعاد فهم العلاقة بينهما: التنظيم = مركز صمود. لكن الحركة = مجال أوسع بكثير من التنظيم. وهذا فارق ظل غائباً في كثير من التجارب. إذ جرى طويلاً التعامل مع السؤال وكأنه: إما تنظيم صلب... أو سيولة مدمرة. بينما الواقع يقول إن المساحات بينهما واسعة جداً.

يمكن أن يبقى هناك بناء يحفظ الثقة والسرية والترابية، وفي الوقت نفسه تتولد حوله دوائر أكثر انفتاحاً للحضور المجتمعي والمعرفي والخدمي والحقوقية. يمكن أن تبقى هناك نواة منضبطة، لكن دون أن يشترط كل فاعل في المشروع الإسلامي أن يمر بالضرورة عبر نفس السلم العضوي القديم. يمكن أن تكون هناك مؤسسة صامدة، لكن دون أن تبتلع كل أشكال المبادرة خارجها.

إن أحد أكبر أخطاء القرن الماضي أن كثيراً من الحركات بحكم شدة المحنة تصورت أن الفاعلية لا تكون إلا عبر مركزية كثيفة، وأن كل طاقة لا تدخل الهرم تظل طاقة ناقصة. أما القرن الجديد فيقول شيئاً آخر: قد تبقى النواة الصلبة ضرورة، لكن الفكرة لا يجوز أن تبقى أسيرة النواة. لأن الفكرة الإسلامية أوسع من ملف تنظيمي، وأبقى من بنية واحدة، وأقدر على الحياة إذا توزعت في المجتمع على صورة شبكات تأثير متعددة².

وهذا ليس ترفاً تنظيرياً، بل ضرورة استراتيجية أيضاً. فالنظام المستبد يسهل عليه أن يضرب رأساً واحداً. لكن يصعب عليه أن يطفئ معنى متشعباً في: القانون، والتعليم، والإعلام، والإغاثة، والثقافة، والوعي المجتمعي، ومبادرات الشباب، والتحالفات المهنية. وهنا فقط تنتقل الحركة من وضعية "التنظيم المطارد" إلى وضعية "الفكرة الحية التي يصعب حصارها".

وهذا هو الفارق بين البقاء الدفاعي والبقاء المنتج. أن تظل موجوداً لأنك تحتمي شيء. وأن تظل موجوداً لأنك تنتج حضوراً متجدداً في المجتمع رغم القمع شيء آخر تماماً. لهذا فإن العمل الإسلامي في القرن الجديد ليس مدعواً إلى التخلي عن ضرورات الصمود، بل إلى أن يمنع هذه الضرورات من أن تتحول إلى سجن ذهني. فالمحنة إذا لم تنتج خيالاً أوسع تتحول إلى عادة. والحركات التي تعيش طويلاً في وضعية الدفاع قد تنسى من حيث لا تشعر كيف تتحرك هجومياً في ميدان البناء المجتمعي.

ومن هنا فإن التحدي الحقيقي ليس: كيف نحافظ على التنظيم فقط؟ بل: كيف نجعل التنظيم يحمي الفكرة دون أن يحبسها داخله؟ لأن الأمة لا تحتاج اليوم مجرد جسم ينجو من الضربات. بل تحتاج مشروعاً يتعلم كيف يصمد وكيف ينتشر في آن واحد.

مراجع المقال:

١. فروم، إريك. الهروب من الحرية. مرجع سابق. ص ٢٧٥-٢٨٠.
٢. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. مرجع سابق. ص ٢٠١.
٣. كاستيلز، مانويل. مجتمع الشبكات. مرجع سابق.
٤. تقارير Human Rights Watch ومنظمة العفو الدولية (إحالة عامة).



المقال الثاني عشر



إعادة بناء الثقة..

كيف تستعيد الجماعة روحها بعد عواصف الانقسام؟

ليست أخطر ما تتعرض له الجماعات العاملة للإسلام أن تطاردها الأنظمة، أو أن تحاصرها القوانين، أو أن تتكالب عليها حملات التشويه؛ فهذه جميعاً على قسوتها أمور اعتادت عليها الحركات الرسالية منذ نشأتها، بل ربما كانت جزءاً من ضريبة الطريق التي تحتل ما دام اليقين قائماً، والصف متماسكاً، والقلوب مطمئنة إلى بعضها.

إنما الخطر الحقيقي يبدأ حين لا يكون الجرح آتياً من الخارج، بل حين يتسلل الوهن إلى المنطقة الأكثر حساسية: منطقة الثقة. الثقة هنا ليست شعاراً أخلاقياً عابراً، ولا مجرد كلمة تتردد في أدبيات الأخوة والالتزام، بل هي المادة الخفية التي تجعل العمل الجماعي ممكناً أصلاً؛ إذ لا يستطيع فرد أن يبذل عمره، أو يسلم طاقته، أو يربط مستقبله بمشروع طويل المدى، ما لم يشعر أن هناك رابطة نفسية ومعنوية عميقة تصل بينه وبين الجماعة التي ينتمي إليها.

هذه الرابطة لا تبني فقط على الاقتناع بالفكرة، لأن الأفكار الكبرى وحدها لا تكفي لضمان البقاء؛ وإنما تبني كذلك على شعور الإنسان أن المؤسسة التي يحملها تحمله، وأنها كما تنتظر منه الصبر تنتبه إلى ألمه، وكما تطلب منه السمع

تعرف متى يجب أن تستمع، وكما تستدعي منه الوفاء تملك هي أيضاً وفاءً يطمئن القلب.

وحين تهتز هذه المعادلة يبدأ أخطر أنواع التصدع: تصدع لا ترى شقوقه سريعاً، لأن البناء يظل قائماً من الخارج، والصفوف منتظمة، والبرامج مستمرة، والبيانات تصدر، لكن شيئاً في الداخل يكون قد فقد حرارته الأولى.

وهنا يجب التنبه إلى حقيقة كثيرة ما تغيب في قراءة التنظيمات الإسلامية: أن الجماعة قد تنجح طويلاً في الحفاظ على تماسكها الهيكلي، لكنها في الوقت ذاته قد تخسر بالتدريج تماسكها الوجداني، والفرق بين الأمرين هائل. فالهيكلي يمكن أن يبقى: اجتماعات، مسؤوليات، تكليفات، لوائح، قنوات تواصل. لكن الروح التي تمنح هذه الآليات معناها قد تبدأ في التآكل إذا شعر الأفراد أن العلاقة أصبحت علاقة أداء لا علاقة احتضان، وعلاقة التزام لا علاقة اطمئنان.

وهذا التآكل لا يحدث عادة بضربة واحدة، بل يتسلل على هيئة تراكمات

صغيرة: كلمة لم تسمع، مبادرة أهملت، جهد لم يُقدر، ألم لم يُفهم، اختلاف قوبل برغبة، وموهبة جرى التعامل معها كملف إداري لا كطاقة إنسانية تحتاج إلى عناية. ومع الوقت ينشأ داخل بعض النفوس سؤال خافت لكنه شديد الأثر: هل أنا هنا مفهوم حقاً؟ ثم يتبعه سؤال آخر أكثر مرارة: وهل وجودي إضافة معتبرة أم مجرد وظيفة تملأ؟ وحين يصل الإنسان إلى هذه المنطقة، لا يعود الانتماء عنده شعوراً دافئاً كما كان، بل يتحول إلى علاقة واجب ثقيل ينجزها بقدر من الانضباط، لكن دون ذلك السكون الداخلي الذي كان يجعله يحتمل المشاق وهو مطمئن.

ومن هنا نفهم أن كثيراً من الأزمات التي تقرأ بعد ذلك بوصفها "خلافات فكرية" أو "مواقف سياسية" تكون في حقيقتها قد بدأت قبل ذلك بكثير في مستوى أعمق: مستوى فقدان الثقة الوجدانية بين الفرد والمؤسسة.

والحقيقة أن أخطر ما في هذه الحالة أنها لا تصيب الخارجين وحدهم، بل تمتد آثارها إلى الذين يبقون داخل الصف. فكل خروج صاحب، وكل خصومة حادة، وكل شخصية كانت يوماً في قلب البناء ثم تحولت إلى جهة مقابلة، لا يمر على النفوس الداخلية مرور الخبر العابر؛ بل يترك طبقة جديدة من الأسئلة المكتومة: ماذا جرى حقاً؟ هل كان يمكن احتواء الأمر؟ هل الخطأ كله هناك؟ هل يمكن أن يتكرر هذا معي أو مع غيري؟ والتنظيم الذي لا يملك شجاعة الإجابة عن هذه الأسئلة يترك أعضائه يعيشون في مناخ من الصمت المريب؛ ظاهره الطاعة، وباطنه القلق.

وهنا تتحول الثقة من يقين إلى افتراض، ومن شعور راسخ إلى مجرد واجب تنظيمي. وهذا أخطر بكثير من الخلافات المعلنة؛ لأن الخلاف المعلن يمكن التعامل معه، أما الشك الصامت فيتغلغل ببطء داخل النسيج كله.

من هنا فإن أي حديث جاد عن مستقبل الحركات الإسلامية لا ينبغي أن يبدأ فقط من تطوير الخطاب السياسي أو تحسين الأداء الإعلامي أو تجديد اللوائح؛ بل يجب أن يبدأ من سؤال أعمق: كيف يمكن للجماعة أن تجعل أبنائها يشعرون من جديد أنها بيت لا مجرد جهاز؟ ذلك أن التنظيم الرسالي لا يعيش باللوائح وحدها، وإنما يعيش بما يمكن تسميته الطمأنينة التنظيمية: أي أن يشعر الفرد أن المؤسسة ليست خصماً يراقبه، ولا سلطة تنتظر تعثره، ولا ماكينة تستهلك جهده ثم تمضي؛ بل فضاء يتسع لطاقته، ويصبر على مراجعته، ويحتمل ضعفه البشري.

وهذه الطمأنينة لا تصنع بالخطب، بل بالممارسة اليومية الدقيقة. تصنع حين يشعر العضو أن المسؤول يسمع قبل أن يحكم. وتصنع حين يُسمح للاعتراض أن يخرج دون أن يتحول تلقائياً إلى ملف ولاء. وتصنع حين يُنظر إلى النقد بوصفه

مساهمة في الحماية لا ثغرة في الصف. وتصنع حين يُفصل بين الخطأ الإداري وبين التقييم الأخلاقي للأشخاص. وتصنع حين لا يصبح كل متعب مشروع متهم. فالإنسان داخل العمل الطويل لا يحتاج فقط إلى مهمة، بل يحتاج إلى معنى يربطه بالمهمة، ويحتاج إلى قدر من الرحمة المؤسسية التي تمنعه من الشعور أنه يعيش تحت محكمة دائمة.

ومن أكثر ما تحتاج إليه الحركات الإسلامية اليوم في هذا الباب أن تعيد تعريف القيادة نفسها. فالقيادة لم تعد مجرد قدرة على التوجيه، ولا مجرد حراسة للانضباط، ولا مجرد ضبط للإيقاع التنظيمي. القيادة الحقيقية في المراحل الحرجة هي القدرة على إدارة الثقة: كيف يشعر الناس بالأمان النفسي؟ كيف يمتص الغضب قبل أن يتحول إلى قطيعة؟ كيف يُحتوى التعب قبل أن يصير خصومة؟ كيف يعترف بالخطأ دون أن يفهم الاعتراف ضعفاً؟

إن كثيراً من المؤسسات تتقن إدارة الملفات، لكنها لا تتقن إدارة النفوس. والتنظيم الذي يربح ملفاته ويخسر نفوس أبنائه يربح ظاهراً ويخسر جوهراً. ولهذا فإن أول الطريق إلى استعادة الروح ليس إنكار الجراح، بل الاعتراف أن الجراح موجودة. فالصنف الذي لا يعترف بأنه مروجع لن يعرف كيف يتداوى. والتنظيم الذي يظن أن مجرد بقائه الهيكلي دليل عافية كاملة قد يفاجأ يوماً أن التعب تراكم في الطبقات الصامتة أكثر مما كان يتصور.

وبعد عقود من التراكم، تتجلى حقيقة ينبغي ألا تنسى: أن التنظيم لم يبقي لأنه بلا أخطاء، بل بقي لأن داخله دائماً خزاناً من الثقة الصامتة؛ رجالاً ونساءً من أصحاب "المنطقة الدافئة"، أولئك الذين لا يصنعون ضجيجاً، ولا يتصدرون المشهد كثيراً، لكنهم يحملون المؤسسة على أكتافهم بثبات نادر، يعرفون حدود الذات وحدود الفكرة، ويسخرون طاقاتهم داخل البناء لا في الصدام معه، فيكونون صمام الأمان الحقيقي حين تضطرب الأطراف.

غير أن الاتكاء على هذا الرصيد وحده دون تطوير المناخ الداخلي مخاطرة غير مأمونة؛ لأن الثقة، مهما كانت عميقة، تحتاج دائماً إلى تجديد. إن الجماعات لا تبنى مرة واحدة، ولا ترمم بخطاب عاطفي عند كل أزمة، بل تحتاج إلى مراجعة مستمرة لعلاقتها بأبنائها: كيف تراهم؟ كيف تسمعهم؟ كيف تعالج جراحهم الصغيرة قبل أن تصبح مواقف كبرى؟

وهنا فقط يمكن أن تستعيد الجماعة روحها: ليس حين تمنع الانشقاق بالقوة، ولا حين تواجه النقد بالتعبئة، ولا حين تراهن على الزمن لينسي الناس، بل حين تنجح في أن تجعل أبنائها يقولون من جديد عن تجربة لا عن شعار: هنا نجد الفكرة... ونجد معها السكينة.

مراجع المقال:

- 1- Greenleaf, R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, 1977.
- 2- حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. مرجع سابق. ص ٢٤٥.
- 3- Sennett, Richard. *Respect in a World of Inequality*. مرجع سابق. pp. ١١٥-١١٢.
- 4- سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. مرجع سابق. ص ١٧٨-١٨٠.



المقال الثالث عشر



العمل الجماعي بين الفكرة والتنظيم. من الضرورة إلى المراجعة..

من أخطر ما تفعله الأزمات الممتدة بالناس أنها تدفعهم إلى أحكام متعجلة لا تفرق بين الخلل في التطبيق والخلل في الأصل، ولا بين فساد بعض الممارسة وسقوط الفكرة من جذورها. وحين تتكاثر صور الصدام والانشقاق والخصومة داخل أي تجربة جماعية، يندفع فريق إلى النتيجة الأسهل: أن المشكلة في التنظيم ذاته، وأن الخلاص منه أيسر من إصلاحه، وأن العمل الفردي بما فيه من حرية وانطلاق أظهر من هذا التعقيد الذي تفرضه الأبنية المؤسسية.

غير أن هذا الاستنتاج، على ما فيه من جاذبية نفسية بعد كل خيبة، يبقى استنتاجاً ناقصاً؛ لأنه يقرأ الألم ولا يقرأ الوظيفة، ويرى العطب ولا يرى الحاجة التي من أجلها نشأ البناء أصلاً.

فالفكرة – أي فكرة عامة تريد أن تتجاوز حدود الوعظ المجرد إلى صناعة أثر في المجتمع – لا تستطيع أن تعيش طويلاً على أكتاف الأفراد المتناثرين وحدهم، مهما بلغ صدقهم أو إخلاصهم. إن المبادرات الفردية قادرة على الإلهام، وقادرة على إحداث لمعات سريعة، لكنها في الغالب أعجز من أن تنتج استمرارية، أو تحفظ خبرة، أو تنقل مشروعاً من جيل إلى جيل. والسبب أن الفرد مهما كان

قويًا يظل محكومًا بعمره، وبمزاجه، وبظروفه، وبسعة تأثيره المحدودة، بينما تحتاج الأفكار الكبرى إلى أوعية تحملها حين يضعف الأفراد، وتعيد بثها حين يغيب المؤسسون، وتحول الحماس إلى تقاليد، والنية إلى خطط، والجهد المتفرق إلى قوة متراكمة.

من هنا لم يكن العمل الجماعي في تاريخ الأمم ترفًا تنظيميًا، ولا مجرد ميل بشري إلى الاجتماع، بل كان استجابة طبيعية لحقيقة أن الرسائل الكبيرة لا تنتصر بالعاطفة وحدها، وإنما تحتاج إلى بنية: من يربي، ومن يعلم، ومن يدير، ومن يجمع القلوب، ومن يحفظ الخبرة، ومن ينسق الحركة، ومن يوزع الأدوار، ومن يضمن ألا تضيع الجهود في الفضاء بلا أثر. وكلما اتسعت الفكرة واتسعت معها ساحات الاشتباك الاجتماعي والسياسي والدعوي، صار التنظيم أقل شبهة بالخيار، وأكثر شبهة بالضرورة.

ولهذا فإن السؤال الصحيح ليس: هل نحتاج التنظيم؟ بل: كيف نمنع الضرورة من أن تتحول إلى عبء؟ فهنا تقع المعضلة كلها.

إذ ما إن يتماسك أي بناء جماعي ويكتسب حدًا أدنى من الاستقرار حتى يبدأ في إنتاج منطقته الداخلي الخاص؛ منطق اللوائح، والتقاليد، والسلاسل الإدارية، واعتبارات الضبط، وحسابات البقاء. وهذه كلها أمور لازمة من حيث الأصل، لأن الجماعة بلا نظام تتحول إلى فوضى، وبلا مرجعية قرار تصبح حشدًا لا مؤسسة، وبلا قدر من الإلزام تضيع في زحام الاجتهادات الفردية.

لكن ما كان ضرورة للحفاظ قد يتحول بمرور الوقت إلى مشكلة إذا انفصل عن غايته. فاللوائح التي وُضعت لتيسير الحركة قد تصبح جدرانًا تمنع الحركة. والتراتبية التي وُجدت لضبط القرار قد تصبح حجابًا يحول دون سماع الأصوات الجديدة. والحرص على وحدة الصف قد ينقلب إلى خوف مرضي من كل اختلاف.

والحفاظ على الكيان قد يتحول من وسيلة لحماية الرسالة إلى هاجس يجعل الرسالة نفسها مؤجلة باسم حماية الكيان.

وهنا يحدث التحول الأخطر: أن التنظيم الذي نشأ أصلاً ليخدم الفكرة يبدأ دون أن يشعر كثير من أبنائه في طلب الخدمة لنفسه. وهذا ليس انحرافاً ناتجاً عن سوء نية بالضرورة، بل هو من طبائع الأبنية البشرية حين تستمر طويلاً؛ إذ تميل كل مؤسسة إلى حماية ذاتها، وإلى إنتاج آليات دفاع داخلية، وإلى النظر لأي اهتزاز باعتباره تهديداً حتى لو كان هذا الاهتزاز في حقيقته محاولة تصحيح.

ومن ثم فإن أكثر ما تحتاجه التنظيمات ليس فقط الانضباط، بل القدرة الدائمة على تذكير نفسها بأنها ليست الغاية. إن الجماعة، مهما عظمت، ليست هي الدعوة ذاتها. والبنية، مهما اتسعت، ليست هي الإسلام ذاته. والانتماء، مهما طال، ليس صكاً يمنح العصمة لقرارات البشر.

وحين يغيب هذا الوعي تتولد أمراض شتى: يتحول الخلاف الإداري إلى خلاف ولاء، ويصبح النقد مساساً بالثوابت، ويشعر بعض الأفراد أن مراجعة المسار أشبه بالتمرد على الفكرة نفسها. وفي هذه اللحظة تحديداً يبدأ التنظيم في فقدان أهم أسباب بقائه: المرونة. لأن البناء الذي لا يراجع نفسه يتحول مع الزمن إلى هيكل صلب، والهيكل الصلب قد يبدو متماسكاً من الخارج لكنه أكثر قابلية للتشقق عند أول ضغط عميق. أما البناء الذي يمتلك شجاعة المراجعة فإنه يحافظ على جوهره لا عبر الإنكار، بل عبر التكيف والتصحيح.

وهنا ينبغي أن نفهم المراجعة على وجهها الصحيح: ليست المراجعة هدماً للماضي، ولا جلدًا للتجربة، ولا تبنياً تلقائياً لكل اعتراض يخرج من هنا أو هناك. المراجعة الحقيقية هي أن يسأل التنظيم نفسه بصدق: هل ما زالت الوسائل تؤدي الغايات؟ هل ما زالت آليات القرار تسمح بتجدد الدم؟ هل ما زالت التربية تصنع رجالاً أحراراً منضبطين، أم مجرد أفراد يجيدون الامتثال؟ هل صار الحفاظ على

الصورة مقدّمًا على البحث عن الحقيقة؟ هل نخشى النقد لأننا نخشى الفوضى، أم لأننا اعتدنا الطمأنينة؟

هذه الأسئلة ليست ترفًا فكريًا، بل صيانة وجودية لأي عمل جماعي يريد أن يعيش. إن المشكلة ليست في أن التنظيم يخطئ؛ فكل بناء بشري يخطئ. والمشكلة ليست في أن داخله تناقضات؛ فذلك من طبيعة الاجتماع الإنساني. المشكلة الحقيقية أن يتوهم أنه مكتف بما عنده، أو أن مجرد تاريخه الطويل يعفيه من إعادة النظر. فالتاريخ يمنح الشرعية المعنوية، لكنه لا يمنح حصانة أبدية من التكلس.

ولذلك فإن الواجب اليوم ليس الدعوة إلى نفس العمل الجماعي كما يتصور بعض الساخطين، ولا الدعوة إلى تجميده كما يتمنى بعض المحافظين، بل إلى معادلة أدق: الإبقاء على الضرورة مع فتح أبواب المراجعة. أن يبقى التنظيم لأنه وعاء لا غنى عنه، لكن يبقى وهو يعلم أنه وعاء لا معبود. أن يحافظ على الانضباط، لكن دون أن يقتل الحيوية. أن يصون وحدة الصف، لكن دون أن يخنق تعدد العقول. أن يتمسك بالهوية، لكن دون أن يحولها إلى ذريعة لتأجيل التصحيح. فالأفكار الكبيرة لا يحفظها التفلت الفردي وحده، كما لا يحفظها الجمود المؤسسي وحده. إنما يحفظها ذلك التوازن الشاق بين: قوة الجماعة وشجاعة المراجعة. وكل تنظيم يفقد أحد هذين الجناحين، يسقط: إما في فوضى التبعثر، وإما في صلابة العجز. أما النجاة الحقيقية فأن يظل البناء قادرًا على أن يقول لنفسه، في كل مرحلة: نحن ما اجتمعنا لنحرس التنظيم، بل اجتمعنا ليظل التنظيم قادرًا على حراسة الفكرة.

مراجع المقال:

- ١- النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. مرجع سابق. ص ٣١٢.
- ٢- سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. مرجع سابق. ص ٢٢٣.
- ٣- القرضاوي، يوسف. الصبر في القرآن. مرجع سابق.
- ٤- سينيت، ريتشارد. احترام الشخصية. مرجع سابق.
- ٥- الغنوشي، راشد. مقالات متفرقة في المراجعات. مرجع سابق.



المقال الرابع عشر (استطراد)



حين تصير الكرة سلوك الضائعين.. سوسيولوجيا الانتماء البديل في مصر المعاصرة

ربما كان ينبغي أن أقف طويلا عند سؤال لم يطرح نفسه بجلاء أثناء كتابتي للمقالات السابقة. لقد تفرغت طويلا لتحليل أزمة الثقة بين الفرد والتنظيم من الداخل، ورصدت كيف يتحول الولاء إلى عدا، وكيف يفقد الصف قدرته على الاستماع، وكيف تفشل المراجعة أو تنحرف إلى فجور. لكنني لم أفتح النافذة على الخارج. لم أسأل: حين تضيق الأنظمة الاستبدادية الخناق على التنظيمات الإسلامية وغيرها من الكيانات السياسية المستقلة، وتخرجها من دائرة العمل القانوني إلى دائرة المطاردة والسجون والمعتقلات، فأين يتجه الناس باحثين عن انتماء بديل لا يكلفهم سجنًا ولا وصمة؟

ليس صحيحًا أن التنظيمات الكبرى تغلق أبوابها طواعية. الكيانات الكبرى بطبيعتها تسعى إلى الانتشار والتمدد. لكن الأنظمة المستبدة تحاصرها، وتجرمها، وتحكم عليها بالاختناق البطيء. وفي مصر، وصل هذا الحصار إلى درجة أن أي انتماء سياسي جاد بات محفوفًا بالمخاطر، بينما بقيت كرة القدم - النادي الكبير، والمنتخب الوطني، ولاعب مثل محمد صلاح - فضاءً بديلاً آمنًا نسبيًا، رغم أنه لم يسلم هو أيضًا من التضييق الجزئي، خصوصًا بعد ثورة يناير وما قبلها بقليل.

وهنا يأتي دور كرة القدم كـ "ملجأ بارد" أو "ملاذ آمن" كما يصفها بعض الباحثين. ليست لأنها أفضل من التنظيمات، بل لأنها أقل كلفة. في المدرجات، يمكن للإنسان أن يشعر بالانتماء، وأن يهتف، وأن يغضب، وأن يفرح، دون أن يحمل بطاقة حزبية تؤدي به إلى الزنزانة. هذا هو السياق الذي يجب أن نفهم فيه ظاهرة التعصب الكروي في مصر: ليس هروباً من السياسة فقط، بل بحثاً عن سياسة بديلة آمنة في زمن لا سياسة فيه.

في هذا السياق، يستقيم الحديث عن كرة القدم في مصر ليس باعتبارها تسلية أو تقضية أوقات فراغ، ولا صناعة وتجارة كما هو حالها في أوروبا، ولا مصدر دخل للدولة كما في البرازيل، بل باعتبارها بديلاً عن الأحزاب السياسية والأيديولوجيات. وهذا قول ثقيل، لكنه واقع. فالرجل الذي يقضي ساعات في مقهى يشجع الأهلي أو الزمالك أو المنتخب الوطني، إنما يعوض بهذا النشاط حاجة كانت ستتجه، في ظل نظام سياسي مختلف، نحو العمل الحزبي، أو النقابي، أو حتى الثوري.

يستشهد الدكتور عمار على حسن – الباحث والروائي المصري الذي أستند في هذا المقال إلى قراءة مقاله الأصلي – بسخرية مريرة قالها بعض السياسيين أنفسهم حين قارنوا حجم عضوية أحزابهم الضئيل بعدد مشجعي الناديين الكبارين: "أكبر حزبين سياسيين في مصر هما الأهلي والزمالك". قد تكون هذه سخرية، لكنها في جوهرها حقيقة قاسية. فالأحزاب التي تنشئها السلطة، والتي يتسابق الناس إلى الانضمام إليها بحثاً عن منفعة أو حماية، لا تربطهم بها عاطفة ولا فكرة مركزية. هي أجساد جامدة تفتقر إلى الأيديولوجيا المتماسكة، أو إن وجدت أيديولوجيا فهي فضفاضة ومستوردة. أما الانتماء إلى النادي الكبير فهو شيء آخر تماماً. إنه انتماء آمن، لا يكلف صاحبه سوى جزءاً من صحته العصبية –

وقد يكلفه قلبه أو ضغطه إذا كان متعصبا حقا - لكنه لا يعرضه لملاحقة أمنية، ولا لفقدان وظيفة، ولا لوصمة اجتماعية.

وهذا هو أول خيط يصل هذا المقال بمقالاتنا السابقة. فالكثير مما قلناه عن سيكولوجية الانتماء إلى التنظيمات، يمكن إعادة قراءته هنا. فالانتماء الآمن، الذي يمنح الفرد هوية وجماعة بلا ثمن سياسي، هو حلم كثير من الناس في أنظمة لا تسمح بأي تماسك جمعي مستقل. والمؤلم أن هذا الحلم يتحقق في المدرجات، حيث لا يطالب أحد بتغيير الدستور أو بكشف الفساد، بل فقط بأن يسجل اللاعب الفلاني هدفا في شبك الخصم. وكما قال عمار على حسن، يطلق جمهور الأهلي على فريقه أنه "أحسن فريق في العالم"، في مبالغة، لا يقل عنها وصف جمهور الزمالك لفريقهم بأنه "الكيان الذي يستحق التضحية والصبر"، ويمكن لأي من الطرفين أن يجد في الانغماس في التشجيع طبابة له، ولو متوهمة، من معاناة شديدة يكابدها بفعل حياة تزداد صعوبة.

لقد أصبحت كرة القدم سلوى لكثير من المصريين، وصارت بالنسبة للسلطة وسيلة مهمة لشغل الرأي العام، أو إلهائه أحيانا عن قضايا مهمة. وفي ركابها طالما مررت السلطة في أيام انتظار مباراة مهمة أو أثناء لعبها قرارات صعبة، أثرت سلبا على حياة الناس، حتى أنهم باتوا يضعون أيديهم على صدورهم حين يحقق المنتخب الوطني فوزا مهما، أو يقتنص واحدة من البطولات التي يتنافس عليها. فقد تداول كثيرون على وسائل التواصل الاجتماعي، أو على المقاهي وفي أماكن العمل أو على مصاطب القرى، عبارات عن مخاوفهم من صدور قرار في غمرة انشغالهم بمباراة مهمة وحاسمة، أو احتفالهم بفوز غال. ووصل الأمر ببعضهم إلى تمرير آلام هزيمة المنتخب أو انكسار الأهلي والزمالك في منافسة قارية أو دولية بالقول: ربما لو فزنا لصدر قرار يزيد حياتنا صعوبة، مثل فرض ضرائب أو زيادة

أسعار، أو تعويم الجنيه، أو إجراءات سياسية وتشريعات تزيد من قبضة السلطة على رقاب الناس.

على التوازي، هناك من سعى إلى "تسييس" الكرة عبر "الأتراس". فقبل ثورة يناير طلب من أعضاء هذا التجمع المتحمس من المشجعين أن يصنعوا واحدة من دخلاتهم الشهيرة إلى مدرجات الملعب لحساب جمال مبارك، الذي كان يسعى إلى وراثة حكم مصر من أبيه. وساهم الأتراس بدور كبير في ثورة يناير، عطفًا على خصومة نشبت قبلها بينهم وبين رجال الشرطة في الملاعب. واليوم صار هؤلاء يتحدثون عن ثأر مؤجل ممن تسبب في قتل ٧٤ من أتراس الأهلي في استاد بورسعيد، و٢٦ من أتراس الزمالك في استاد الدفاع الجوي. وتسبب هذا في فرض قبضة أمنية على المشجعين، خلت بسببها الملاعب من الجماهير، وصار هذا في رأي البعض مقياسًا لاستتباب الأمن من عدمه.

وهذا الاستثناء مهم لأنه يثبت القاعدة. فالسلطة التي تسحق التنظيمات السياسية، تسحق أيضًا أي شكل من أشكال التنظيم الجمعي المستقل، حتى لو كان في منصة رياضية. الأتراس حاولوا تحويل كرة القدم إلى فضاء سياسي، فكان جزأؤهم القمع. وهكذا عادت الملاعب إلى صمتها المطمئن، حيث لا يُطالب أحد بشيء سوى مشاهدة المباراة.

غير أن المقال يذهب إلى أبعد من ذلك. فهو لا يصف حال الجماهير فحسب، بل يحلل طريقة تفكيرهم. وهنا أجد تشابهاً مذهلاً بين ما يقوله عمار على حسن وما حاولت تفكيكه في مقالات سابقة حول سيكولوجية الانتماء والتعصب. لاحظ المقال أن طريقة تشجيع المصريين تعكس طريقة تفكيرهم في المجال العام. فما إن تصل الكرة إلى اللاعب محمد صلاح حتى يهتف الجمهور "العب يا صلاح"، كأنه وحده في الملعب، وكأن النصر مربوط بقدميه ومعلق بإرادته الفردية. هذا هو الإيمان بالخلاص الفردي، بزعيم واحد، بشخص يشار إليه بالبنان. وإذا

حصل الفوز، فالمجد له وحده. وإذا حصلت الهزيمة، فإن الخطأ يُلقى على غيره، أو على الحظ، أو على الفساد، أو على أي قوة خارجية.

وهذا يشبه تماماً ما يحدث في السياسة. الشعب الذي انتظر أربعة عقود من الزعيم ناصر، ثم من السادات، ثم من مبارك، ثم من السيسي، أن يفعلوا كل شيء، وأن يصنعوا النهضة بأنفسهم. الشعب الذي لا يثق في المؤسسات، ولا في الأحزاب، ولا في البرلمان، ولا في القضاء، بل ينتظر فرداً طوباوياً يخرج من العدم ليحل كل المشاكل. ونفس العقلية تمتد إلى المساجد وإلى التنظيمات الدينية: انتظار المسؤول أو الإمام أو الداعية الكبير أن يفعل كل شيء، وتحمله مسؤولية كل فشل.

لكن الحقيقة - التي يعرفها الجميع لكنهم يتصرفون عكسها - أن كرة القدم لعبة جماعية. النصر لا يأتي بقدم صلاح وحده، مهما كان عبقرية. يحتاج تمريرات من زملائه، وخلفية من مدربين، وروح فريق، وتخطيط متكامل. وإذا كان الجمهور ينسى هذه الحقيقة كلما هتف "العب يا صلاح"، فهذا التناقض بين المعرفة والسلوك هو جوهر المأساة. وفي السياسة، وكذلك في التنظيمات، النجاح لا يأتي بفرد واحد مهما كان عبقرية، بل بـ "منطقة دافئة" من رجال ونساء يعملون في الظل، وبآليات تشاركية، وبثقافة نقدية، وبمراجعة مستمرة. لكن الجميع ينسى هذا، كما ينسى مشجعو الكرة أن صلاح وحده لا يكفي.

وأكثر ما يحز في النفس أن كرة القدم يمكن أن تكون مدرسة أخلاقية هائلة، لكن أحداً لا يستثمرها كذلك. فهي الميدان الوحيد الذي يشعر فيه المواطن العادي بأن ثمة عدالة ممكنة. أعداد متساوية، وقواعد واضحة، وحكم يخضع للمراقبة، وتقنية "الفار" تصحح أخطاءه إن وقع فيها، وعيون الملايين تراقبه دون غفلة. إنها جنة عدالة وسط جحيم غير عادل. لكن أحداً لا يربط هذه العدالة المطبقة في الملعب بالمطالب السياسية العادلة خارج الملعب. المعلقون الرياضيون

ليسوا معنيين بترسيخ هذه القيم، وهم مشغولون أحياناً بمدح السلطة السياسية التي شيدت الملاعب وحفظت الأمن أثناء المباريات. واللاعبون أنفسهم لا يدركون، أو ربما يتناسون، أن أفعالهم وأقوالهم يمكن أن تؤثر في ملايين المعجبين أكثر مما تؤثر أي خطبة سياسية.

أما الآفات، فهي خطيرة ومضاعفة: التعصب الأعمى الذي يتفوق في حدته على التعصب للعقائد والأفكار؛ فصاحب الرأي في الدين أو السياسة قد يخلو إلى نفسه مرة فيعيد النظر، أما متعصب الكرة ففي خلوته لا يفكر إلا في تأكيد تعصبه وتبريره. والأمراض العضوية والنفسية؛ فقد يموت إنسان بأزمة قلبية عندما يسجل المنتخب الوطني هدفاً، أو يصاب بجلطة، أو تجرى له عملية قلب مفتوح بسبب عصبية أثناء متابعة مباريات فريقه. والمفسدة الاقتصادية؛ حيث يتزاحم الآباء اليوم على تمرير أبنائهم بأي شكل للاتحاق بأكاديميات كرة القدم، باعتبارها وسيلة لحراك اجتماعي سريع بفعل الأموال الطائلة لعقود الاحتراف، لكن التزاحم لا يقوم على الموهبة والجدارة، بل على المحسوبية والفساد، مما يبعد الموهوب الحقيقي ويضيع الثروة البشرية. وهذا هو نفسه ما يحدث في التعليم وسوق العمل وفي كل شيء.

والغريب أن هذه الذهنية لا تقتصر على تشجيع الفرق المصرية. بمجرد أن تجلس في مقهى يشاهد مباراة بين ريال مدريد وبرشلونة، أو ليفربول ومانشستر سيتي، سترى نفس الظواهر: الهوائية، والاتكال على بطل فردي، والبحث عن مؤامرات وراء كل هزيمة، والتعصب الأعمى. إنها ذهنية متأصلة في بنية الوعي الجمعي، تنتقل من سياسي إلى لاعب كرة قدم، ومن لاعب كرة قدم إلى ممثل أو مطرب، ومن أي نجم إلى آخر. وكأن الإنسان في حاجة دائمة لوهم الخلاص الفردي، إذ غابت عنه إمكانيات الخلاص المؤسسي الجماعي.

ربما كان هذا المقال - وهو في حقيقته استطراد - أشبه بمرآة تعكس ما مضى. فكل ما قلته عن الفرد والتنظيم في العمل الإسلامي يمكن قراءته أيضاً من خلال هذه العدسة: المدرجات الخضراء، الأهلي والزمالك، صلاح ومذبحة بورسعيد. إنه نفس الإنسان المصري، بنفس أعصابه المحترقة ونفس أمانيه المخدوعة ونفس تعصبه الأعمى، سواء كان يحمل لافتة تنظيم إسلامي أو وشاح ناد لكرة القدم. الفارق الوحيد - وهو ليس صغيراً - أن الوشاح الرياضي لا يؤدي إلى الزنزانة الانفرادية، بينما اللافتة التنظيمية قد تؤدي إليها. وهذا الفارق هو ما يجعل الملايين تختار المدرجات بديلاً عن التنظيم، والأهلي بديلاً عن الحزب، وصلاح بديلاً عن المرشد. ليس حباً في البدائل، بل خوفاً من الأصل.

مراجع المقال:

- ١- عمار على حسن. المقال الأصلي حول كرة القدم في مصر. منشور إلكتروني.
- ٢- Open Democracy. "رياضة وثورة وسياسة: كيف أثر نادي الألتراس على الوعي المصري؟"، ٢٠١٦.
- ٣- Omran Doha Institute. "ألتراس القاهرة: المقاومة والثورة في ثقافة كرة القدم المصرية"، ٢٠٢٢. Orient XXI. "في الذكرى العاشرة لمجزرة بورسعيد، لا يزال 'الأتراس' كابوساً يطارد السلطة"، ٢٠٢٢.
- ٤- موقع المثقف. "كرة القدم بين الفرجة والعنف: مقارنة سوسيولوجية"، ٢٠١٩. Legal Agenda. "الرياضة ميدان للاحتجاج: حين تخرج الكرة من الملعب إلى الشارع"، ٢٠٢١.



الفهرس

٥	الإهداء
٧	مقدمة الكتاب
٩	منهجية البحث
٩	طبيعة الدراسة ومدخلها النظري
٩	الإطار النظري
١٠	منهجية جمع المعلومات
١١	إجراءات التحليل
١١	حدود الدراسة
١٢	موثوقية الدراسة ومصداقيتها
١٢	موقع الباحث من الدراسة
١٣	تمهيد: لماذا هذا الموضوع الآن؟
١٥	المقال الأول
٢٠	المقال الثاني
٢٤	المقال الثالث
٢٨	المقال الرابع
٣٢	المقال الخامس
٣٦	المقال السادس
٤٥	المقال السابع
٥٠	المقال الثامن
٥٤	المقال التاسع
٥٨	المقال العاشر
٦٣	المقال الحادي عشر
٦٧	المقال الثاني عشر
٧٢	المقال الثالث عشر
٧٧	المقال الرابع عشر (استطراد)

تأليف: أحمد هلال

بين الانتماء والانقلاب

تشریح للعلاقة المضطربة بين الفرد والتنظيم في العمل الإسلامي المعاصر.

أربعة عشر مقالاً تحليلياً تبدأ من سؤال بسيط: لماذا ينضم الإنسان إلى الجماعات؟ ثم تسافر في أعماق النفس البشرية لتفكك دوافع الانتماء، وتتوقف ملياً عند لحظات التحول: كيف يتحول الولاء الصادق أحياناً إلى مراجعة مرة؟ وكيف تتحبدل وتبدل القنوات دون أن تتحول الخصومة إلى قطيعة؟

الكتاب لا يدين ولا يبرئ. لا ينتصر لجماعة ولا يهاجم أخرى. إنه تأمل في جرح جماعي عميق، محاولة لفهم كيف تبتلع الوسيلة المقصد أحياناً، وكيف يمكن للفكرة أن تبقى حية حين تتحرر من قوالبها الجامدة.

يمتزج في صفحاته التحليل النفسي بالرؤية التنظيمية، وتقرأ فيه تجارب الحركات الإسلامية من الداخل بعيون ناقدة محبة، ثم يفتح نافذة غير متوقعة على المجتمع المصري ليرى كيف تتحول كرة القدم إلى ملاذ آمن في زمن غياب السياسة.

كتاب لكل من انتمى فتساءل، أو غادر فبحث عن فهم، أو بقي وهو يرجو إصلاحاً. محاولة جادة لإنصاف التجربة دون تقديسها، ونقدها دون هدمها.

"ليست البطولة أن نرحل غاضبين، وإنما البطولة أن نرحل عادلين."



ISBN 978-1352&-330-0

