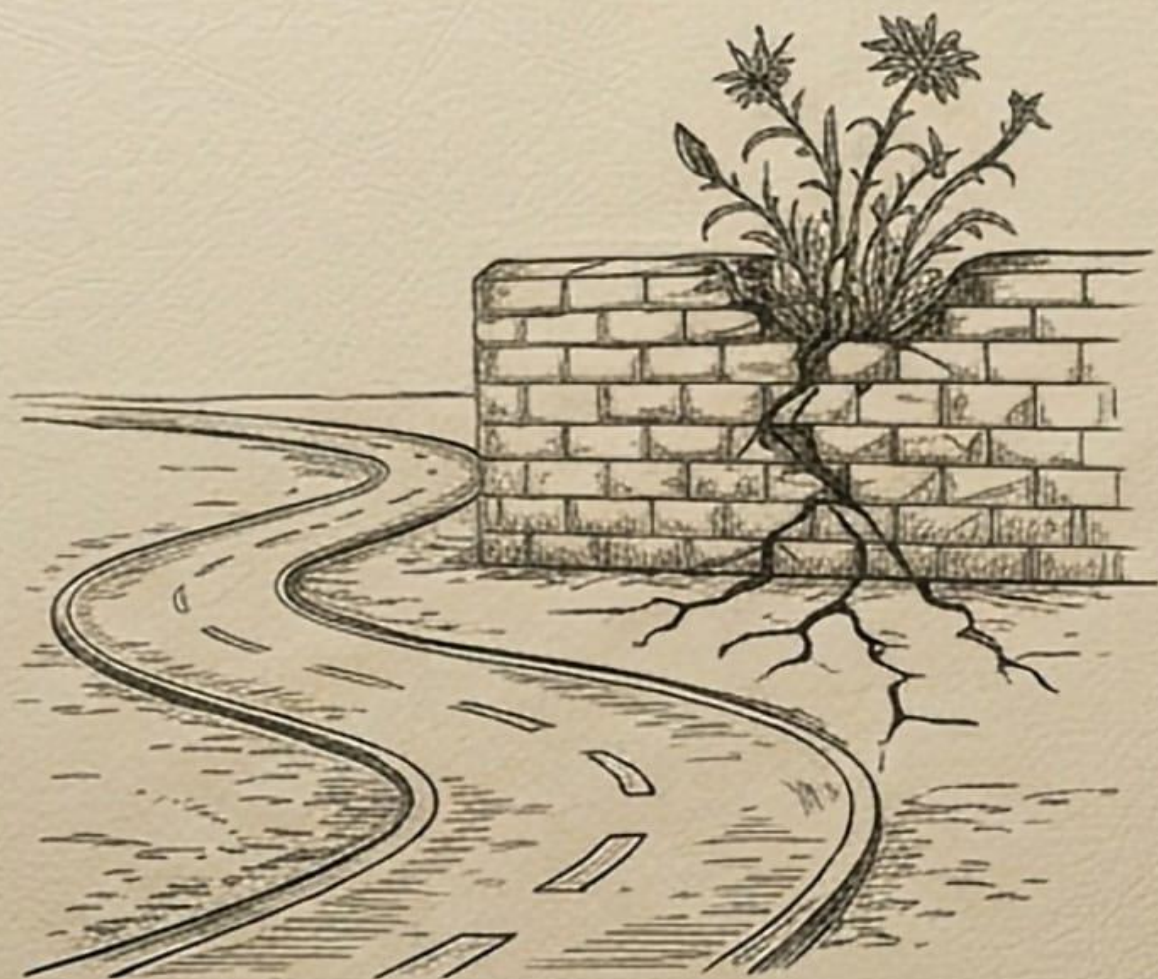


أحمد هلال

آفات الطريق

وقاية العمل الجماعي من
من الأمراض الصامتة

السلسلة الثانية



مقدمة السلسلة الثانية: آفات الطريق

بعد أن أنجزنا الكتاب الأول بين الانتماء والانقلاب، الذي كان بمثابة تشريح للعلاقة المضطربة بين الفرد والتنظيم في العمل الإسلامي، ووقفنا فيه طويلاً عند جراح الانتماء والمراجعة وفجور الخصومة، أدركت أن هناك مرحلة ناقصة لا بد من استكمالها قبل الانتقال إلى أي بناء.

تلك المرحلة هي مرحلة الوقاية.

فالكتاب الأول كان كطبيب يجري عملية جراحية لكشف الأورام واستئصالها. لكن الأورام لا تنشأ فجأة؛ بل تنمو بصمت، وتتغذى على ثقافة خاطئة، وهياكل مريية، وسلوكيات مترسخة. وقبل أن نبدأ في بناء الغد (السلسلة الثالثة)، كان لا بد من أن نقدم خريطة الأعراض المبكرة تلك العلامات الصغيرة التي تشير إلى أن التنظيم قد بدأ ينحرف، قبل أن يتحول الانحراف إلى أزمة، والأزمة إلى انهيار.

هذه السلسلة آفات الطريق هي محاولة لوضع إشارات تحذيرية على طول طريق العمل الجماعي. هي محاولة للإجابة عن أسئلة مؤرقة: كيف يبدأ الانحراف في جماعة ناشئة؟ لماذا تتحول الشورى إلى آلة تعطيل؟ كيف يختل التوازن بين التكليف والتوظيف حتى تصبح القيادة حكراً على الموظفين المتفرغين؟ لماذا يغادر الجماعات مواهبها وتحتفي بظلامها؟ كيف يتحول التنظيم من وسيلة إلى غاية، ومن أداة إلى صنم؟ ومتى يصبح الثبات استكانة، والصمود عجزاً عن التوسع؟

هذه السلسلة ليست ضد العمل الجماعي، بل هي معه، بل من أجله. هي دعوة لأن نكون أكثر وعياً بالآفات التي تفتك بنا من الداخل، أكثر مما تفتك بنا

المؤامرات الخارجية. هي تأمل في ثقافتنا التنظيمية الخفية، في ممارساتنا اليومية، في أحكامنا المسبقة وقناعاتنا الراسخة التي قد لا نكون على وعي كافٍ بتبعاتها.

لقد ناضلنا طويلاً ضد أعدائنا خارج أسوارنا، وتغلبنا على كثير من المحن بفضل الله ثم بفضل تضحياتنا وتماسكنا. لكن الأعداء الحقيقيين في كثير من الأحيان كانوا بداخلنا: في أخطائنا الصامتة، في تأجيلنا للمواجهات، في خوفنا من التجديد، في استعلائنا على الناس، في غلبة موظفينا على قادتنا، في تقديسنا لهياكلنا المتصلبة.

هذه السلسلة محاولة متواضعة لقلب المرأة على وجوهنا. لن نكسرهما، بل سننظر فيها بإنصاف، لعلنا نرى ما يعيبه الآخرون علينا، ونصلحه قبل أن يصلحه الزمن بقسوة.

نسأل الله أن ينفع بها، وأن تكون مساهمة أو إضافة حقيقية لمكتبة الفكر الإسلامي المعاصر، وخطوة في طريق الإصلاح الذاتي الذي طال انتظاره.

المقدمة

ليس أخطر ما يهدد الجماعات أن تُهاجم من خارجها، بل أن تموت من داخلها بصمت.

عبر عقود طويلة من العمل الجماعي الإصلاحي، أنفقت الجماعات طاقاتها في مواجهة أعداء خارجيين: استبداد طاغ، واحتلال غاشم، وحملات تشويه متصاعدة. وكان النصر فيها مرة، والهزيمة أخرى، والبقاء رهناً بقدرة الجسد على تحمل الضربات. لكن ثم عدوًّا أخطر من كل هؤلاء لم ينتبه إليه أكثر الغافلين، ولا زال يتسلل في دهاليز الاجتماعات والممرات الضيقة: الأمراض الصامتة التي تنخر في الثقافة التنظيمية الخفية، وتُضعف العقول، وتُنهك القلوب، وتُفكك وحدتها، وهي آفات لا تأتي بضجيج، بل تتراكم كالزحف البطيء على جدار صامد، حتى إذا انتبه لها الجميع كان الجدار قد تفتت، أو كاد.

هذه السلسلة آفات الطريق ليست دعوةً إلى اليأس، بل هي محاولة إيقاظ. ليست فضحاً لعورات، بل هي رسم لخريطة علامات الإنذار المبكر. نكتبها كما وعدنا بعين المحب الحريص لا بعين الحاسد المتربص، وعين الناقد الباحث لا بعين الخصم المدمر، وعين الناصح المصلح لا بعين المتعالي المتهم، وعين البناء الذي يريد لهذه التجربة العظيمة أن تستمر في العطاء، لا أن تنهار في صمت، أو تنفجر في صخب.

ما بين دفتي هذا الكتاب أربعة عشر مقالاً، نمر فيها على أخطر آفات العمل الجماعي التي تكررت في تجارب متعددة، ليس بهدف التشنيع، بل بهدف التحسين. نحلل انحرافات قد لا نشعر بها، ونبحث عن جذورها النفسية والتنظيمية، ونرسم علاماتها التي تسبق الانهيار، ونضع في نهاية كل فصل نافذة وقائية، وخطوات عملية، وأسئلة للمراجعة الذاتية.

كل فصل يلامس جرحاً ربما تألمت منه، أو سمعت عنه، أو رأيت أثره فيمن حولك. ولعل بعض الفصول ستكون قاسية، لكن القسوة هنا ليست غاية، بل وسيلة لإزالة الغبار عن مرآة كان ينبغي أن تبقى صافية. وكما قال من سبقونا: إن العالم الإسلامي اليوم ليحل مشكلته لا يحتاج إلى انتقال جمهور جديد من المنحرفين والغافلين إلى التمسك بالإسلام، بمقدار ما هو بحاجة سريعة إلى توعية المُتمسكين به، وبعث همهم، وتعريفهم طريق العمل وفقه الدعوة [محمد أحمد الراشد].

ليس الكتاب مناقشة لشخص بعينه، ولا جماعة بذاتها، بل هو استخلاص لعبرة تنظيمية ممتدة، مأخوذة من تجارب متراكمة، على أمل أن تكون هذه الصفحات ضوءاً في نفق للخروج من الأمراض الصامتة، وأداة بيد المصلحين لمنع تكرار الأخطاء، ودافعاً للجماعات إلى استباق الانهيار، وإعادة بناء الثقة، وتجديد النضج.

فمن كان همه حب الجماعة فليقرأ بعين المحب، ومن كان همه نصحتها فليقرأ بعين الناصح، ومن كان همه بناءها فليقرأ بعين البناء.

فمرحباً بكم في رحلة الغوص في آفات الطريق، لعله يتحقق ما قاله الصادق المصدوق: «لا تزال طائفة من أمتي ظاهرين على الحق، لا يضرهم من خذلهم، حتى يأتي أمر الله». وما السلسلة إلا محاولة متواضعة لإزالة قشرة من صدأ، عسى جوهر الفكرة أن يبقى ناصعاً.

وكتبه..؛

أحمد لهلال

مايو ٢٠٢٦

منهجية البحث في السلسلة الثانية

أولاً: نوع الدراسة ومنهجها:

هذه الدراسة هي بحث نوعي (Qualitative Research) في إطار علم الاجتماع التنظيمي وسوسولوجيا الحركات الإسلامية، يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج النقدي التأملي. لا تعتمد الدراسة على أدوات إحصائية أو مسحية، بل تعتمد على تحليل الظواهر التنظيمية كما تظهر في واقع الجماعات الإسلامية المعاصرة، مستندة إلى مصادر مكتوبة (وثائق، شهادات، مقالات، إصدارات تنظيمية) وإلى ملاحظات مستمدة من تجارب الميدان الطويلة.

تميل الدراسة في طابعها إلى البحث النقدي الوقائي (Critical Preventive Research)، أي أنها لا تكتفي بتحليل الأزمات التي حدثت، بل تهدف إلى استباقها من خلال تشخيص أعراضها المبكرة وعلامات الخطر التي تسبق انفجارها. هذا المنهج يتطلب نوعاً من "التأمل النشط" في الثقافة التنظيمية، والسلوكيات القيادية، والعلاقات الداخلية، التي قد لا تظهر في الإحصاءات الباردة، لكنها تظهر في التفاصيل اليومية للحياة التنظيمية.

ثانياً: مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة على ثلاثة مصادر رئيسية للمعلومات:

المصدر الأول: المراجع الأكاديمية والنقدية الموثوقة. وقد شملت: كتباً في علم النفس الاجتماعي (مثل فروم، ميلوتشي، تاجفل)، وكتباً في سوسولوجيا الحركات الاجتماعية (مثل تارو، كاستيلز)، وكتباً في نقد التنظيمات الإسلامية (مثل النفيسي، سلطان، الغنوشي)، وكتباً في القيادة والإدارة (مثل غرينليف، سينيت). وقد شكلت هذه المراجع الإطار النظري والمرجعي للتحليل، كما وردت في هوامش كل مقال.

المصدر الثاني: التعليقات والمداخلات الحية من القراء والممارسين. وقد كانت هذه التعليقات التي بلغ عددها عشرات الصفحات مادة خصبة للكشف عن الآفات الحقيقية التي يعاني منها العاملون في الحقل الإسلامي، بعيداً عن النظريات الجافة. تم تحليل هذه التعليقات وتصنيفها وفق القضايا المتكررة (القيادة الجماعية، الطاعة العمياء، هجرة المواهب، القداسة، الانغلاق، التسويف، اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف...). وقد التزمت الدراسة بإخفاء هويات أصحابها واكتفت بالمضامين.

المصدر الثالث: الملاحظة التأملية المستندة إلى تجارب متراكمة. لا تخفي الدراسة أن كاتبها قادم من داخل التجربة الإسلامية، وقد عايش جزءاً من الظواهر التي يحللها. لكنه حول هذه المعاشة الشخصية إلى ملاحظة تأملية منهجية، لا تعتمد على الانطباع الفردي، بل على تتبع الأنماط المتكررة التي شهدناها أو سمع عنها في سياقات متعددة. وقد حاول جاهداً الفصل بين التجربة الشخصية (التي قد تكون ذاتية) والظاهرة العامة (التي يمكن تعميمها بشيء من الحذر).

ثالثاً: إجراءات التحليل

مرت عملية التحليل بالمراحل التالية:

١. تحديد الإشكالات المركزية: من خلال قراءة التعليقات والمراجع، تم حصر أبرز الآفات التي تتردد في النقاشات حول العمل الجماعي، مثل: أزمة القيادة، تشوه مفهوم البيعة، فقدان المواهب، الجمود والاستكانة، القداسة، التسويف، الانغلاق، اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف.
٢. تتبع هذه الإشكالات في المصادر النظرية والتطبيقية: بالعودة إلى الكتب والدراسات، ثم إلى شهادات الممارسين في التعليقات.
٣. صياغة كل آفة في مقال مستقل بذاته: بحيث يتضمن المقال:
 - (أ) تعريف الآفة،
 - (ب) أسبابها وجذورها (نفسية، تنظيمية، ثقافية)،
 - (ج) أعراضها وعلامات الخطر،
 - (د) نماذج تطبيقية من الواقع،
 - (هـ) خلاصة وقائية.

٤. ربط الآفات المختلفة فيما بينها لإنتاج رؤية شمولية عن أمراض العمل الجماعي، بدلاً من الاكتفاء بقائمة عشوائية من المشكلات.
٥. صياغة توصيات وقائية في نهاية كل مقال وفي الخاتمة العامة، بحيث لا يبقى القارئ في دائرة الإحباط دون مخرج.

رابعاً: حدود الدراسة ومنطقة التعميم

لا تدعي هذه الدراسة أنها شاملة لكل آفات العمل الجماعي الإسلامي. فقد تكون آفات أخرى لم تتناولها، وهناك تجارب ناجحة لم تشملها العينة. كما أن التحليل يعتمد إلى حد كبير على "النماذج العربية" وخاصة المصرية، مع إشارات مقارنة لتجارب حماس وحزب الله. كذلك، قد يكون تأثير البيئة القمعية في بعض الدول قد زاد من حدة بعض الآفات (مثل اختلال التوازن بين التكاليف والتوظيف). لذا، يجب توخي الحذر عند تعميم النتائج على كل الجماعات الإسلامية في كل زمان ومكان.

كما تفتقر الدراسة إلى البحث الميداني المباشر (مقابلات، استبيانات) مع أعضاء حاليين أو سابقين في التنظيمات، وهي أمنية للباحثين المستقبليين لاختبار فرضيات هذه الدراسة بموضوعية أكبر.

خامساً: أخلاقيات البحث

- تم التعامل مع التعليقات الواردة من القراء بسرية تامة، وعدم الإفصاح عن أي هويات أو أسماء، والاكتفاء بالمضامين.
- تم الاستناد إلى المصادر الموثوقة والمتاحة للجميع، سواء كانت عربية أو مترجمة.
- تمت الإشارة إلى الهوامش والمراجع بدقة في نهاية كل مقال، للتمكن من الرجوع إليها وللأمانة العلمية.
- أقر الكاتب بوجوده داخل التجربة الإسلامية ومحاولته الموضوعية، وأنه ليس خارجها، مما يجعل دراسته من داخل البيت وليست من خارجه، وهو ما قد

يكون ميزة في الفهم العميق، لكنه يظل عرضة لذاتية الحكم. لقد جاهد الكاتب لتقديم نقد موضوعي لا يميل إلى الهدم المجاني ولا إلى التبرير الأعمى.

الإطار النظري والمفاهيمي

تستند السلسلة الثانية في تحليلها إلى أربعة محاور نظرية رئيسية، تداخلت في تشريح آفات العمل الجماعي. لم تتبن الدراسة مدرسة واحدة، بل حاولت أن تستفيد من تنوع المناهج لتقديم رؤية شمولية:

أولاً: محور سوسولوجيا الهوية الجمعية (Collective Identity)

يقوم هذا المحور على نظريات ألبرتو ميلوتشي (Alberto Melucci) وهنري تاجفل (Henri Tajfel) وجون تيرنر (John Turner). ويفيد في فهم كيف تتشكل الهوية الجمعية داخل الجماعات، وكيف يتحول الانتماء الطبيعي إلى ولاء مطلق، وكيف ينظر العضو إلى من هم خارج الجماعة كآخرين قد يُنظر إليهم بعدائية. كما يفسر سبب تحول المنطقة الدافئة إلى منطقة استكانية عندما تصبح الهوية الجمعية مهددة وتتحول الطاقة من التوسع إلى البقاء.

وقد وظفت الدراسة هذا المحور في مقالات: من الولاء المطلق إلى العداء المطلق (في الكتاب الأول)، وفي الغيرة التنظيمية و القداسة والتقديس والمنطقة الدافئة بين الثبات والاستكانة في السلسلة الوقائية.

ثانياً: محور سيكولوجية الجماعات والطاعة العمياء (Psychology of

(Groups and Obedience)

يستند هذا المحور إلى أعمال إريك فروم (Erich Fromm) في تفسير الهروب من الحرية (أي رغبة الفرد في التخلي عن استقلاله ليندمج في جماعة قوية تمنحه الأمان)، وإلى تجارب ستانلي ميلغرام (Stanley Milgram) حول الطاعة للسلطة (وإن لم تُدرج ضمن المراجع المباشرة، إلا أن روحها حاضرة في تحليل الطاعة العمياء و فسخ القيادة الجماعية). وقد كان هذا المحور أساسياً في

مقالات: فح القيادة الجماعية، تحريف البيعة والطاعة العمياء، والقداسة والتقديس.

ثالثاً: محور سوسيولوجيا الحركات الاجتماعية ودورات حياتها (Social Movements Life Cycles)

اعتمدت الدراسة على نموذج سيدني تارو (Sidney Tarrow) في تحليل دورات حياة الحركات الاجتماعية، الذي يفسر كيف تتحول الحركة من مرحلة الصعود والتمرد إلى مرحلة المؤسسة والبيروقراطية، وكيف تظهر فيها آفات مثل التسوية الاستراتيجية، والانغلاق، والصراع بين قيادات التأسيس والقيادات الجديدة. كما استندت إلى نظريات مانويل كاستيلز (Manuel Castells) حول مجتمع الشبكات والتحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي. وظهر هذا المحور بوضوح في مقالات: التنظيم الشبكي، والتسوية الاستراتيجية، والانغلاق وحبس الحاضنة، والانهيار الخفي.

رابعاً: محور نقد التنظيمات الإسلامية (مراجع عربية)

استفادت الدراسة من نقد ذاتي مبكر لتنظيمات العمل الإسلامي، خاصة من خلال أعمال عبد الله النفيسي (الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق)، وجاسم سلطان (أزمة التنظيمات الإسلامية)، وراشد الغنوشي (مقالات المراجعة). وقد قدمت هذه المراجع رؤية نقدية من داخل التجربة، كشفت عن ثغرات حقيقية في المنطق الدافئ، وفي القيادة الجماعية، وفي أزمة الصغير الكبير. وقد شكلت هذه المراجع الجسر بين النظريات الغربية والواقع الإسلامي.

المفاهيم الأساسية التي استحدثتها أو أعادت صياغتها السلسلة:

١. الانحراف الصامت: التراكم التدريجي للاستثناءات والتجاوزات الصغيرة التي لا تُعالج، حتى تتحول إلى ثقافة تنظيمية مريضة.
٢. فح القيادة الجماعية التوافقية: تحول الشورى من أداة استشارة إلى آلة تعطيل، بفعل حقوق النقض الفردية والخوف من المواجهة.

٣. الطاعة العمياء: تجاوز الطاعة لحدودها الشرعية والعقلية، وتحولها إلى تقديس للقائد وتبرير لكل أخطائه.
٤. أزمة الصغير الكبير: الانشغال بتفاصيل هامشية على حساب القضايا الكبرى، والانهيار بالانتصارات الوهمية الصغيرة.
٥. الموهوب بين التقدير والإقصاء: ظاهرة طرد الكفاءات أو تهميشها بدافع الخوف أو الغيرة أو عدم الاحتواء.
٦. المنطقة الدافئة بين الثبات والاستكانة: تحول الطبقة الصامتة الحافظة للاستمرارية إلى طبقة مقاومة للتجديد والانفتاح.
٧. القداسة والتقديس: تحويل الجماعة والقيادة من وسائل بشرية إلى أصنام لا تُنقد، وخلق حب الجماعة بحب الدين.
٨. الانغلاق وحبس الحاضنة: انعزال الجماعة عن المجتمع، وفقدان القدرة على بناء حاضنة شعبية، والتحدث بلغة لا يفهمها الناس.
٩. التسوية الاستراتيجية: تأجيل معالجة المشكلات الداخلية والمواجهات الضرورية، حتى تتفاقم وتتحول إلى أزمات لا تُحل.
١٠. اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف): تحول معايير الترقية والقيادة من الكفاءة والإخلاص إلى الحضور الوظيفي أو المال أو المحسوبة، نتيجة ضغوط أمنية واقتصادية وتضخم بيروقراطي.
١١. الانهيار الخفي: موت الجماعة من الداخل وهي تمشي وتتنفس وتصدر بيانات، مع فقدان الروح والأثر والتأثير.

إشكالية الدراسة (سؤال البحث المركزي والأسئلة الفرعية)

إشكالية الدراسة المركزية:

كيف تنشأ وتتطور وتستفحل الآفات التنظيمية في العمل الجماعي الإسلامي؟ وما هي علامات الإنذار المبكر لكل آفة؟ وكيف يمكن تشخيصها وعلاجها وقائياً قبل أن تؤدي إلى انهيار الجماعة أو تحولها إلى كيان باهت فاقد للروح؟

الأسئلة الفرعية التي حاولت السلسلة الإجابة عنها:

١. كيف يبدأ الانحراف الصامت في التنظيمات؟ وما هي أوضح العلامات التي تدل على وجوده؟
٢. لماذا تتحول الشورى في كثير من المجالس إلى آلة تعطيل، وما الفرق بين الشورى الناجحة والقيادة الجماعية التوافقية الفاشلة؟
٣. كيف يفهم مفهوم البيعة والطاعة في العمل الإسلامي، ومتى ينحرف إلى طاعة عمياء تضر بالفرد والجماعة؟
٤. لماذا تشغل كثير من الجماعات بالصغير وتهمل الكبير (أزمة الأولويات)؟ وكيف تعالج ذلك؟
٥. لماذا تطرد الجماعات مواهبها أو تهملها؟ وهل المسؤولية تقع على التنظيم أم على الموهوب نفسه؟ (تحليل متوازن)
٦. متى يتحول الثبات والمنطقة الدافئة إلى استكانة وعجز عن التوسع والتجديد؟
٧. ما هي آفة القداسة والتقديس في العمل الجماعي؟ وكيف نفصل بين حب الجماعة وعبادة الدين؟
٨. كيف يحدث الانغلاق وفقدان الحاضنة في الجماعات الناجحة أحياناً؟ وما هي علامات العزلة عن المجتمع؟
٩. لماذا تؤجل الجماعات معالجة مشكلاتها الكبرى إلى ما بعد فوات الأوان؟ (التسويق الاستراتيجي)
١٠. كيف يؤثر اختلال التوازن بين التكليف (العمل التطوعي) والتوظيف (العمل بأجر) على معايير القيادة وظهور المواهب؟
١١. ما هي علامات الانهيار الخفي التي تشير إلى أن الجماعة أصبحت جثة تمشي وإن بدت حية ظاهرياً؟



الجديد الذي أضافته السلسلة

فيما يلي أبرز الإضافات النوعية التي قد تقدمها السلسلة الوقائية آفات الطريق، على مستوى التحليل النظري والعملي، مقارنة بالأدبيات السابقة (بما فيها الكتاب الأول تشریح العلاقة بين الفرد والتنظيم):

أولاً: على مستوى المفهوم والتأصيل

١. تطوير مفهوم المنطقة الدافئة (الذي ظهر في الكتاب الأول) إلى مفهوم نقدي. فقد بينت السلسلة كيف يمكن لهذه المنطقة أن تتحول من طبقة صامتة حافظة إلى منطقة استكائية مقاومة للتجديد، وأضافت مصطلح الاستكائية كافة تحتاج إلى وقاية.
٢. صياغة مصطلح التسويق الاستراتيجي لأول مرة لوصف ظاهرة تأجيل حل المشكلات الداخلية حتى تتفاقم، وهو مصطلح لم يطرح بهذا العمق في الأدبيات الإسلامية السابقة.
٣. تشریح الانحراف الصامت كمرحلة أولى ومدخل لكل الآفات، وهو مفهوم يركز على التراكم التدريجي للاستثناءات الصغيرة عوضاً عن الأخطاء الكارثية المفاجئة.
٤. تطوير مفهوم القداسة والتقديس في العمل الجماعي، وبيان الفرق بين حب الجماعة (المحمود) وتقديسها (المذموم).
٥. تشریح فخ القيادة الجماعية التوافقية وتفكيك آلياته: كيف يتحول مجلس الشورى من هيئة استشارية إلى ساحة فيتوات وحقوق نقض تعطل القرار. وقد ذهبت السلسلة إلى أبعد من النقد التقليدي الذي يركز فقط على الرأي الفردي.
٦. تحليل أزمة الصغير الكبير كافة مستقلة بذاتها تتعلق بقلب الأولويات وتضخيم الهامش، وهي ظاهرة لاحظها كثيرون لكنها لم تُصنع كإشكالية منهجية في الأدبيات السابقة.

ثانياً: على مستوى الربط بين الآفات

- كشفت السلسلة عن العلاقة العضوية بين الآفات المختلفة، مثلاً:
- القداسة والتقديس تؤدي إلى الطاعة العمياء، وكلاهما يغذي فخ القيادة الجماعية.
- الانغلاق وحبس الحاضنة يغذي هجرة المواهب، واختلال التوازن بين التكلفة والتوظيف يغذي تسلل غير الكفاءات والموظفين إلى القيادة.
- التسويق الاستراتيجي يسمح للانحراف الصامت بأن يتحول إلى انهيار خفي.
- هذه النظرة الشبكية لآفات العمل الجماعي لم تظهر بهذا الوضوح في الدراسات السابقة.

ثالثاً: على مستوى التحليل التوازني (الإنصاف للجماعة ولل فرد في نفس الوقت)

- عالجت السلسلة آفة مغادرة المواهب من زاويتين متوازنتين: مسؤولية الجماعة في القصور عن الاحتواء، ومسؤولية الموهوب في التعقيدات النفسية (الترجسية، صعوبة العمل الجماعي) التي تجعله سبباً في شروده أحياناً. وهذا تجاوز للتحليل السائد الذي غالباً ما يُحمّل الجماعة وحدها تبعات خسارة المواهب.
- في آفة اختلال التوازن بين التكلفة والتوظيف، قدمت السلسلة تحليلاً جديداً لم يكتف باتهام رجال المال والموظفين، بل ربطت الظاهرة بالضغوط الأمنية والاقتصادية والبيروقراطية التي قد تضطر النشطاء للعمل كموظفين، ثم تتحول هذه الضرورة إلى ظلم هيكلية غير مقصود. هذا التحليل المتعدد الأبعاد يُعد إضافة مهمة.

رابعاً: على مستوى الحلول الوقائية (الربط مع السلسلة البنائية)

- على عكس الدراسات النقدية التي غالباً ما تنتهي بالتشخيص فقط، قدمت السلسلة في خاتمتها توصيات وقائية عملية، كما مهدت للسلسلة الثالثة بناء الغد بعناوين محددة وآليات مقترحة (القيادة الخادمة، هندسة الشورى

المرجعية، ميثاق الشراكة...). وهذا الانتقال من النقد إلى البناء هو جوهر مشروع الدراسة الوقائية.

خامساً: على مستوى المادة التطبيقية المستمدة من الواقع

- استفادت السلسلة بشكل كبير من تعليقات القراء الميدانية والمباشرة، والتي كشفت عن آفات كانت غائبة عن الوعي الرسمي (مثل الاستكانة، و الغيرة التنظيمية، و السرقة المعنوية للمواهب). هذه الشهادات الحية أعطت المصدقية والعمق للتحليل وأبعدته عن النظريات المجردة.
- تم تطبيق النظريات على نماذج إقليمية (مصر، حماس، حزب الله) في تحليل آفة الشمولية، مما أوضح الفرق بين التنظيم المنفتح في بيئات المقاومة و التنظيم المفتوح القابل للقمع في بيئات الاستبداد المركزي.

باختصار، قدمت السلسلة الوقائية آفات الطريق نقداً ذاتياً غير مسبوق من حيث العمق والشمولية، مع إنصاف نادر للجماعة والفرد معاً، وتقديم مفاهيم جديدة قابلة للتعميم، وربط التحليل بحلول وقائية عملية. وهي تمثل مرحلة فاصلة بين تشريح الجرح (الكتاب الأول) و بناء الغد (السلسلة الثالثة).

المقال الأول

الانحراف الصامت.. كيف تبدأ الأمراض التنظيمية دون أن يشعر بها أحد؟

ليس المرض القاتل هو الذي يعلن نفسه بضجة، بل ذاك الذي يتسلل في صمت إلى الخلايا، فيغير طبيعتها ببطء، ثم لا ينتبه له الجسد إلا بعد أن ينتشر في مفاصله كلها. وكذلك الجماعات.

إن أخطر ما يهدد العمل الجماعي ليس تلك الأزمة المدوية التي تهز الصف، ويُعلن عنها الخارجون على صفحات التواصل، وتشغل الإعلام لأيام. تلك الأزمات على قسوتها يمكن التعامل معها، بل قد تصبح مناعة تدفع الجماعة للمراجعة والتجدد. إنما الخطر الحقيقي يكمن في الانحراف الصامت. ذلك المرض الذي لا ننتبه إليه لأنه لا يصدر صوتاً. إنه يبدأ كعادة صغيرة، ثم يتحول إلى قاعدة غير مكتوبة، ثم إلى جزء من الثقافة التنظيمية التي لا نجروء على مساءلتها. كالسمكة التي لا تشعر بالماء لأنها تعيش فيه، هكذا يعيش أبناء التنظيم وهم لا يشعرون بالانحراف الذي استحكم في تفاصيلهم.

أين يبدأ الانحراف الصامت؟

يبدأ من هنا: حين نستسهل تقديم مصلحة التنظيم على مصلحة الفكرة، ونبرر ذلك بأن الجماعة هي الوعاء. ثم يبدأ بعدها: حين نستسهل كتم صوت ناقد، لأن إثارة الفتنة حرام. ثم يمضي: حين نستسهل تفسير كل خطأ بأنه اجتهاد يغتفر، بينما لو صدر الخطأ من عضو في الصف الثاني لقامت الدنيا ولم تقعد.

الانحراف الصامت هو تراكم استثناءات صغيرة لا ننتبه إليها. استثناءً من قاعدة الشورى، استثناءً من مبدأ المحاسبة، استثناءً من حق النقد... ومع كل استثناء

تبتعد الجماعة قليلاً عن مسارها، وبعد سنين، ننظر فإذا نحن على حافة الهاوية ولا نذكر متى تركنا الطريق.

ثم كيف يتحول الفهم من نور إلى حجر؟

لن نتصور أن ركن الفهم الذي وضعه الإمام البنا في رسالة التعاليم كان مجرد شعارات نظرية، أو قائمة جامدة تحفظ عن ظهر قلب. كان في حقيقته محاولة جريئة لمعالجة قضايا شائكة في زمانه، كانت تمزق الصف وتفتت الجماعة قبل أن تتشكل. قضايا كبرى مثل: شمولية الإسلام أم تجزئته؟ حجية السنة أم الاقتصار على القرآن؟ كيف نتعامل مع المخالف في الفروع الفقهية؟ هل زيارة القبور والتوسل شرك أم جائز؟ هل نكفر المسلم بذنوب؟ أين حدود الاجتهاد والعقل في فهم النص؟

لم يضع الإمام حسن البنا هذه الأصول لتحفظ كطقوس، بل لتحل خلافات حقيقية كانت تعصف بمن حوله. كانت الأصول العشرين بمثابة اتفاقية إطارية لجماعة تريد العمل معاً رغم اختلافاتها المذهبية والفقهية والسياسية. هي تشبه الدستور الذي يضع المبادئ الكبرى، ويترك التفاصيل للتطوير والاجتهاد اللاحق. الغرض منها كان جمع الكلمة لا تحديد الكلمة، وكانت مفتوحة للتطوير كما قال هو نفسه: أريد أن يطيلوا فيها النظر او قريباً من ذلك قال.

لكن ماذا حدث بعد عقود من الزمن؟

مع مرور الزمن، وقلّة الفقهاء الحقيقيين القادرين على التعامل مع هذه الأصول كإطار مرن وليس كعقيدة جامدة، تحولت هذه الأصول إلى قوالب صلبة يحفظها الصغار ويقدها الكبار، دون أن يكون لديهم القدرة على الرجوع إلى روح الاجتهاد الذي أنتجها. أصبح السؤال المطلوب هو: كيف نطبق هذا الحرف؟ بدلاً مما هو المقصد الذي كان يحقّقه هذا الاجتهاد في زماننا؟ تحولت أدوات الفهم إلى غايات في حد ذاتها.

الانحراف الصامت هنا هو أن نتعامل مع وسائل الفهم التي صنعها البنا لمعالجة قضايا عصره وكأنها نصوصاً مقدسة لا يجوز الاجتهاد في تطبيقاتها. وهو أن نُخرس العقول التي تحاول إعادة قراءة هذه الأصول في ضوء الواقع الجديد، بدعوى أن هذا لا يدخل في الفهم الصحيح. هكذا يتحول الفهم من نور ينير الطريق إلى حجر يغلق الآفاق. ربما يحدث ذلك أو لم يحدث لكنه تشخيص لصورة الانحراف.

ولكن.. أليس هناك ثابت ومتغير في هذا الركن؟

بالتأكيد. هناك ثوابت في ركن الفهم لا تتغير ولا يصح المساس بها، وهي المقاصد الكبرى التي وضعت من أجلها الأصول: مثل الوحدة في الكليات والتسامح في الجزئيات، وإقرار أن للعقل مجالاً في فهم النص ضمن أصول، وأن الخلاف الفقهي الموروث لا يفسد الأخوة. هذه الثوابت هي الأصول الواقية التي تحمي الجماعة من التمزق والتحجر.

وبالمقابل، هناك متغيرات تحتاج إلى اجتهاد متجدد في كل عصر: تطبيقات هذه الأصول على قضايا جديدة لم تكن مطروحة أيام البنا، مثل:

العمل السياسي في إطار الدولة الوطنية الحديثة، وضوابط الترشح للمجالس النيابية، وحقوق المرأة وترشحها للمناصب العليا، وطبيعة التعامل مع المؤسسات المالية الدولية، وقضايا العولمة والهوية الرقمية، وألويات العمل الإصلاحية في زمن سيطرت فيه الإعلام والعنف. كل هذه القضايا تحتاج إلى فقه جديد يلتزم بالثوابت ويكسر قيود الجمود دون ذوبان.

الانحراف يقع عندما نخلط بين الاثنين: إما أن نعتقد أن كل شيء ثابت، فنصبح جامدين لا نرى جديداً ولا نظور، وإما أن نعتقد أن كل شيء متغير، فنصبح مائعين نفقد هويتنا وأصولنا. أما الاعتدال الحقيقي فهو الحفاظ على الثوابت الكبرى، والاجتهاد في المتغيرات بجرأة وحكمة وبصيرة.

ما نحتاجه اليوم ليس هجوماً على الأصول العشرين، بل اجتهاداً مماثلاً. إن روح البنا التي وسعت الجماعة، وسعت المفكرين، وسعت المذاهب، تحتاج إلى من يحملها اليوم بنفس الجرأة والحكمة. نحتاج إلى من يضع حدوداً دنيماً جديدة للوحدة في قضايا عصرنا، دون ترهيب أو تكفير أو تحجير. فالفهم الحقيقي هو الفهم المتجدد، لا المحفوظ المؤبد.

ثم كيف يذبل الإخلاص دون أن نشعر؟

الإخلاص لا يموت في لحظة خيانة كبرى، بل يذبل في التفاصيل الصغيرة. يبدأ عندما نخلط بين حب الجماعة وحب المنصب، بين الدفاع عن الفكرة والدفاع عن الكرسي. أولى علامات هذا الذبول: أن تصبح الرئاسة هدفاً في حد ذاتها، وتتحول التضحية إلى حديث عن التضحية لا إلى فعلها. يظن صاحبه أنه يدافع عن المنهج، لكنه في العمق يدافع عن ذاته. وحين يشتد المرض، يصبح الإخلاص هو الموافقة على القائد، وضعف الإيمان هو مخالفة القائد. هذا هو الانحراف الصامت في ركن الإخلاص، يقتل الروح ويبقي الجسد.

والطاعة: أكبر ركن يُصاب بالانحراف الصامت

لعل أكثر أركان البيعة تضرراً هو الطاعة. ليس لأن الطاعة شر، بل لأنها تحولت من وسيلة لضبط الصف إلى غاية في حد ذاتها. الانحراف هنا يبدأ بخيط رفيع: نسمع صوتاً يقول القائد خير من يعرف المصلحة. ثم يزداد الخيط غلظة: لا ننفذ إلا ما يأمر به القائد. ثم يصبح حبلاً يخنق أي مبادرة فردية: من يخالف القائد فهو خارج عن الجماعة.

الطاعة التي وضعها البنا بعد الفهم والإخلاص والعمل والجهاد والتضحية، أصبحت في التطبيق المرتبة الأولى والأخيرة.

هذا الانقلاب في الترتيب هو الذي أنتج ما نراه اليوم: قيادات لا تحاسب، وأعضاء لا ينقدون، وجماعة تتحول إلى كيان للبقاء لا مشروعاً للتغيير.

والثقة: متى تصبح أعمى؟

الثقة أيضاً تصاب بالانحراف الصامت. تنمو الثقة كالنبتة الطيبة حين تسقى بالصدق والشفافية، وتذبل حين تسقى بالغموض والتبريرات الواهية. في البداية، نثق في القائد لأنه أهل للثقة. ثم نثق فيه لأنه قائد. ثم نصل إلى مرحلة نثق فيه حتى لو أخطأ، لأن له اجتهاده. الثقة العمياء هي أول الطريق إلى الاستبداد الصغير، وهي التي تجعل العضو يقول في قرارة نفسه: لا بد أن للقائد حكمة لا أفهمها، بينما الحقيقة أن القائد أخطأ ولم يعد لديه جرأة الاعتراف.

كيف نحبي أنفسنا من الانحراف الصامت؟

الوقاية من هذا الداء تحتاج إلى ثلاث أدوية:

أولاً: المراجعة الدورية. ألا تنتظر الأزمة الكبرى لنصحح مسارنا. الانحراف الصامت يحتاج إلى مراجعات وقائية دورية، يقوم بها أشخاص غير خاضعين لسلطة القرار التنفيذي. هيئة مستقلة للنزاهة الداخلية ترفع تقاريرها للجمعية العمومية مباشرة، لا للقيادة التي تُراد محاسبتها.

ثانياً: مساحات آمنة للنقد. أن نخلق داخل التنظيم فضاءات يمكن فيها نقد الأداء دون خوف من العقاب أو التهميش. أن يعرف العضو أن الاعتراض المؤدب ليس خيانة، وأن السؤال ليس تشكيكاً.

ثالثاً: إعادة ترتيب الأركان. أن نرد الطاعة والثقة إلى حجمهما الطبيعي، ونعيد الاعتبار لباقي الأركان التي تسبقهما. الطاعة في المعروف لا في كل شيء. الثقة في القيادة لا تعني إلغاء الحق في مراقبتها ومحاسبتها.

” خلاصة وقائية “

إياك والاستهانة بالزلات الصغيرة، والتبريرات المتكررة، والضرب على الأيدي الناقدة. فالمرض لا يعلن عن نفسه بضحيج، بل بفقدان الحيوية والمرونة والشغف. إذا رأيت في جماعتك علامات الإرهاق الدائمة، وتقديس القيادة،



وتحريم النقد، وتهميش المواهب، فاعلم أنك أمام انحراف صامت يحتاج إلى توقف ومراجعة جذرية قبل أن يتحول إلى انهيار مدوٍ.

وتذكر: أكثر الجماعات انهياراً لم تكن التي واجهت أعداءها، بل تلك التي أكلتها الأمراض من الداخل في صمت، بينما كانت تظن أنها في عز انتصاراتها⁸.

الراجع:

١. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ١٤٥-١٥٠.
٢. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية. ٢٠١٥. ص ٩٨-١٠٢.
٣. البناء، حسن. رسالة التعاليم (الأصول العشر)، ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء.
٤. المصدر نفسه (نص الأصول العشرين، حيث يطلب إطالة النظر فيها).
٥. دراسات معاصرة في تجديد الفهم، مثل: القرضاوي، يوسف. الصبر في القرآن. والاجتهاد في الإسلام. ومقالات متفرقة في "المجددون".
6. 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.
7. Melucci, Alberto. Challenging Codes: Collective Action in the Information Age. Cambridge University Press, 1996. pp. 145-147.
٨. فروم، إريك. الهروب من الحرية. ترجمة. دار العين، القاهرة، ٢٠٠٧. ص ٢٧٥-٢٨٠.

المقال الثاني

فخ القيادة الجماعية التوافقية لماذا تتحول الشورى إلى آلة تعطيل؟

في التعليقات التي وصلتنى، تكرر وصف حال مؤلم بلغة حزينة وغاضبة: القيادة الجماعية التوافقية التي تضيع فيها المسؤوليات الفردية وتفتقر المحاسبة والمعاقبة على القرارات... النتائج تُعتبر أقداراً وابتلاءات... لا يوجد مخطئ ولا يوجد مسؤول نحاسبه. هذا ليس مجرد رأي عابر، ولا هو هجمة من خصم محتقن، بل هو شهيق محتاج إلى أكسجين الحقيقة بعد أن كاد يختنق داخل جدران الصمت التنظيمي.

هذه الشكوى تفضح فخاً خطيراً وقعت فيه كثير من المنظمات الإسلامية، وهو فخ القيادة الجماعية التوافقية. ليس لأن القيادة الجماعية شر في ذاتها فهي مطلوبة في الشورى بل لأنها تحولت من آلية للاستشارة إلى آلة للتعطيل، ومن أداة لضمان التمثيل إلى عائق أمام المحاسبة، ومن وسيلة للحكمة الجماعية إلى غطاء للهروب من المسؤولية الفردية. هذا الفخ ليس مجرد خلل إداري عابر، بل هو مرض بنيوي يتسرب إلى ثقافة التنظيم بأكملها، فيحول الطاقة إلى جمود، والحكمة إلى فوضى، والعمل إلى انتظار.

لفهم هذا الفخ بعمق، لا بد أن ننظر إليه من عدة زوايا: كيف نسيء فهم الشورى أصلاً؟ كيف تعمل آلة التعطيل؟ كيف تضيع المسؤولية؟ كيف يتحول البقاء إلى هدف؟ ثم ما العلاقة بين هذا الفخ وأركان البيعة التي أهملنا ترتيبها؟ وأخيراً، كيف نحتمي أنفسنا منه قبل أن يتحول إلى سجن لا مخرج منه؟

أولاً: كيف نسيء فهم الشورى في ديننا وتاريخنا؟

الشورى في الإسلام ليست ديمقراطية مباشرة، وليست حق نقض (فيتو) لكل عضو في المجلس. الشورى في جوهرها فضاء لاستنارة القائد بأراء مختلفة قبل أن يتخذ قراره. هي واجبة، لكن إلزام القائد برأي الأغلبية ليس واجباً بالضرورة.

يقول ابن تيمية رحمه الله في هذا المعنى الدقيق: وليست الشورى واجبة بأن يقال برأي الأكثر، بل هي واجبة بأن يشاور أهل الرأي والدين، ثم يلي الأمر من يراه أولى بالولاية. أي أن الاستشارة واجبة، لكن القرار النهائي وعاقبته على عاتق القائد، وهو الذي سيسأل الله عنه.

هذا الفقه الدقيق ضاع في كثير من الممارسات التنظيمية المعاصرة. تحولت المجالس التي كان من المفترض أن تكون هيئات استشارية ورقابية إلى سلطة تشريعية تعطل التنفيذ، أو إلى كراسي مفاوضة ترضي الأطراف لا تخدم القضية. حتى في السنة النبوية، نجد نماذج صارخة للقيادة الفردية الحاسمة وسط الشورى. في غزوة بدر، شاور النبي صلى الله عليه وسلم الصحابة، فتكلم أبو بكر وعمر ثم المقداد بن عمرو، ثم خرج منهم الحباب بن المنذر برأي مخالف لفكرة النبي نفسه حول موقع النزول. فاستمع النبي صلى الله عليه وسلم، ثم تبين له صواب رأي الحباب، فغيّر رأيه. لاحظ: القائد تغير رأيه طواعية لأنه رأى الرأي أصوب، وليس لأنه خضع للإكراه التوافقي أو كان مكرهاً على إرضاء الكل. القائد هنا هو صاحب القرار بعد الاستماع لآراء مختلفة، ثم يتحمل النتيجة.

وفي المقابل، نجد في التاريخ اللاحق (مثلاً في الدولة العثمانية) كيف تحولت الشورى في بعض فتراتنا إلى أداة لشلل القرار وتضارب المراكز، ثم انتهى الأمر إلى سيطرة الإنكشارية وتحول الخليفة إلى أسير في قصره. هذا هو الفخ بعينه: حين تتحول الآلية (الشورى) من وسيلة لخدمة القضية إلى غاية تحمي مراكز القوى الداخلية، تنهار المشاريع.

ثانياً: آلة التعطيل كيف يعمل الفخ خطوة بخطوة؟

عندما تسود ثقافة التوافق على حساب القرار المسؤول، تنقلب الأمور وفق آلية مدمرة متسلسلة:

الخطوة الأولى: صعود حق النقض (الفيتو). يتحول مجلس القيادة من هيئة استشارية إلى ساحة مفاوضات. يصبح كل عضو أو كل تيار داخل المجلس يملك

القدرة على تعطيل أي قرار لا يرضيه، ليس لأنه يمتلك حجة عقلية، بل لأنه جزء من التوافق المطلوب. هذا يعطي قوة غير متناسبة للأقلية التي تريد التعطيل.

الخطوة الثانية: تحول الاجتماعات إلى حلقات ممتدة من المفاوضات. تتحول الاجتماعات من مداولات صادقة لاختيار الأصوب إلى مفاوضات طويلة لابتكار حلول تسوية دنيا لا ترضي أحداً ولا تحقق أي هدف . يقضي القادة ساعات وأياماً وأسابيع في محاولة إرضاء الأطراف المتصارعة، بدلاً من أن ينظروا إلى المصلحة العامة.

الخطوة الثالثة: الابتلاع الزمني وإهدار الطاقة. تتحول مواعيد الاجتماعات إلى فخ يتلع الوقت والجهد. كل قرار يحتاج إلى جلسة جديدة. القيادي المنهك يجد نفسه يقضي ٧٠٪ من وقته في اجتماعات توافقية ، و ٣٠٪ في تنفيذ أقل ما يمكن من القرارات المشلولة.

الخطوة الرابعة: القرار الهجين. النتيجة الحتمية بعد هذه العملية هي القرار الوسيط أو القرار الهجين الذي يحاول أن يرضي الأطراف كلها، فيرضي لا أحد. يصبح القرار غامضاً، غير حاسم، غير قابل للتنفيذ. هكذا تتحول الجماعة إلى كائن حي يتحرك ببطء شديد نحو المجهول، أو لا يتحرك إطلاقاً.

ثالثاً: من أين يأتي الخطر الأكبر؟ تضييع المسؤولية

الخطر الأكبر ليس فقط في التعطيل، بل في تضييع المسؤولية الأخلاقية والقانونية. عندما تُتخذ القرارات بالتوافق، يصبح من المستحيل نسب النجاح أو الفشل إلى شخص بعينه. فالجميع وافق. الكل شارك. النجاح يُنسب لـ حكمة المجلس ولـ بركة الجماعة . أما الفشل، فكيف نتعامل معه؟

هنا تظهر لعبة التبرير الخطيرة:

- الفشل يُعتبر قضاءً وقدرًا لا دخل للإرادة البشرية فيه.
- الفشل يُعتبر ابتلاءً من الله ليمحص المؤمنين.
- الفشل يُعتبر فترة اختبار أو تمحيصاً للصفوف .

كل هذه العبارات حق في ذاتها، لكنها تتحول إلى غطاء لإخفاء الأخطاء البشرية الواضحة التي كان يمكن تفاديها. لا أحد يقول: لقد أخطأنا في تقدير كذا وكذا، وتحملنا مسؤولية ذلك . هكذا تتحول النتائج الإيجابية أثراً لإنجاز المجموعة، والنتائج السلبية قدراً سماوياً لا يحاسب عليه أحد!

هذا هو الفخ بعينه. يُستخدم الدين (القضاء والقدر) لتبرير الأخطاء الإدارية والاستراتيجية، وتُحول كلمات الصبر الجميل والابتلاء إلى طوق نجاة للقائد من المساءلة. فما بالناتج بنتائج عشرات السنين التي لم تحقق الكثير من الأهداف الكبرى التي نادى بها الجماعة؟ أين المساءلة عن الخطط التي وضعت ثم لم تنفذ؟ أين حساب العشرين عاماً التي قضتها الجماعة في العمل الداخلي بينما كانت الأحداث تتسارع؟

رابعاً: تحول الجماعة إلى كيان للبقاء (بقاء للبقاء)

عندما تتوقف آليات المحاسبة ويشدد شلل القرار، يتحول الهدف الأعلى للجماعة من خدمة القضية إلى البقاء في الحكم. يصبح الهم الأول للقائد وللقيادة الجماعية هو الحفاظ على التحالف القائم، وضمان عدم انفجار المجلس. تختفي الأولويات الحقيقية (تحرير القدس، نهضة الأمة، إصلاح الحكم، نشر الوعي)، وتظهر أولويات جديدة: من نرضي اليوم؟ من نُقصي غداً دون أن نغضب أحداً؟ ربما في التوصيف والتشريح بعض القسوة أو المبالغة لكنه يفترض امورا قد تحدث في الممارسات التنظيمية المعاصرة واسقاطها تبعاً للمواقف الحقيقية في الكيانات الكبرى.

تتحول القيادة من مشروع لتغيير الواقع إلى إدارة علاقات عامة مع الذات. تتحول الاجتماعات من متابعة لأهداف الأمة إلى مناقشة من يصعد ومن يتراجع داخل المؤسسة. إنها المرحلة التي تسبق الانهيار التدريجي، أو على الأقل مرحلة التحنيط، حيث تبقى الجماعة حية شكلاً، ميتة محتوى. كثير من الحركات الإسلامية التي مضى عليها عقود تعاني اليوم من هذا الداء: تصدر بياناً بعد بيان، لكن أثرها في الواقع يكاد يكون صفرًا.

خامساً: العلاقة العبيقة بأركان البيعة (لماذا انقلب الترتيب؟)

لنرجع إلى أركان البيعة العشرة التي وضعها الإمام البنا في رسالة التعاليم، لنكتشف كيف أن هذا الفخ ناتج عن انقلاب في ترتيب هذه الأركان:

الترتيب الأصلي للبيعة: الفهم، الإخلاص، العمل، الجهاد، التضحية، الطاعة، الثبات، التجرد، الأخوة، الثقة.

لاحظ: الطاعة والثقة تأتيان في المرتبة السادسة والعاشرة، بعد خمسة أركان أخرى تسبقهما.

هذا الترتيب يحمل رسالة هائلة: لا طاعة بلا فهم. لا ثقة بلا إخلاص وعمل وجهاد وتضحية. الطاعة ليست عمياء، بل هي نتيجة منطقية للاقتناع بعد الفهم والصدق بعد الإخلاص والعطاء بعد العمل.

أما ما حدث في العديد من التنظيمات فهو انقلاب خطير: صار ترتيب الأركان في التطبيق العملي هو: الطاعة، الثقة... ثم أي ركن آخر يبقى! صار السؤال: هل أطعت القائد (المسؤول)؟ هو الاختبار الأول للإيمان التنظيمي. أصبح الثبات هو البقاء في الصف مهما كانت الأخطاء. وأصبح التجرد هو التخلي عن حقلك في النقد.

هذا الانقلاب هو أساس فخ القيادة الجماعية. عندما تصبح الطاعة غاية وليست وسيلة، تتحول الشورى إلى استفتاء فارغ. وعندما تصبح الثقة عمياء، يصبح القرار التعطيل هو النتيجة الحتمية⁶.

سادساً: كيف نحبي أنفسنا وقائياً وعلاجياً؟

تجنب فخ القيادة الجماعية يحتاج إلى إجراءات وقائية جذرية وليست تجميلية:

- الفصل بين منصب القائد التنفيذي ومجلس الشورى (الاستشاري). ليس أن يتحول المجلس إلى إدارة موازية. القائد وحده هو من يتحمل مسؤولية التنفيذ ونتائجه. ومجلس الشورى مهمته الاستشارة والرقابة والمحاسبة، لا التعطيل والابتزاز.

٢. الانتخاب المباشر للقائد من الجمعية العمومية (أو هيئة منتخبة واسعة) لمدة محدودة، مع تحديد صلاحياته بوضوح. وجعل العزل ممكناً إذا أخفق أو انحرف.

٣. اعتماد مبدأ القرار للأغلبية (بعد استنفاد وسائل الوصول إلى توافق حقيقي)، مع تسجيل رأي الأقلية، وتحميل القائد وحده مسؤولية التنفيذ والنتيجة. لا يحق للمجلس أن يعلق القرار انتظاراً للتوافق المستحيل.

٤. إحياء قاعدة المجتهد يُلزم نفسه في العمل التنظيمي. المبايع يلتزم بالقرار التنظيمي بعد اتخاذه، لكن لا يُلزم أحد باجتهاداته الشخصية في المسائل المفتوحة (السياسية، الفقهية، الاستراتيجية). هذا يسمح بتنوع الآراء داخل التنظيم دون إكراه.

٥. تطوير ميثاق داخلي للمحاسبة والشفافية: يحدد بالتفصيل حالات المساءلة، ويضمن حق النقد وآليات الرقابة. كأن ينشئ مجلس حكماء أو هيئة للنزاهة من خارج دائرة القيادة التنفيذية، تختص بالنظر في الشكاوى ومراجعة الأداء.

٦. العودة إلى ترتيب أركان البيعة: أن نبدأ بالفهم، ثم الإخلاص، ثم العمل، ثم الجهاد، ثم التضحية، ثم الطاعة، ثم الثبات، ثم التجرد، ثم الأخوة، ثم الثقة. لا يمكن اختزال البيعة في الطاعة والثقة فقط.

إذا رأيت أن مؤسستك تعاني من بطء شديد في القرارات، وغياب تام للمساءلة، وتفسير كل فشل على أنه ابتلاء، وتهميش لأصحاب الرأي المخالف، وتركزاً على إرضاء القيادات الوسطى بدلاً من خدمة الأهداف الكبرى، فاعلم أنك أمام هذا الفخ. واعلم أن الاستمرار فيه بلا علاج يعني أن جماعتك قد قررت أن تعيش لتحيا فقط، لا لتحقيق رسالتها.

الفارق بين الحركة الفاعلة والحركة الميتة ليس في حجمها أو عمرها، بل في قدرتها على التجديد والمراجعة والمحاسبة. المجلس الذي لا يجرؤ أحد على محاسبة قائده، ولا يجرؤ القائد على اتخاذ قرار دون اتفاق الجميع، هو مجلس يصنع بقاءه على حساب رسالته.



الراجع:

١. ابن تيمية، تقي الدين. مجموع الفتاوى. تحقيق عبد الرحمن بن قاسم. مجمع الملك فهد، ١٩٩٥. ج٣٥، ص ٣٨٣-٣٨٤.
٢. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٢١٠-٢١٥ (في تحليل تحول الشورى إلى معوقات).
3. Tarrow, Sidney. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge University Press, 1998. pp. 134-136.
٤. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ٢٠١-٢٠٥.
5. Melucci, Alberto. Challenging Codes: Collective Action in the Information Age. Cambridge University Press, 1996. pp. 145-147.
٦. البناء، حسن. رسالة التعاليم. مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء. (مع تحليل في ترتيب الأركان وأهمية ذلك الترتيب).

المقال الثالث..

تحريف البيعة والطاعة العمياء متى يتحول العقد بين الفرد والجماعة إلى قيد أبدي؟

في تعليق شديد اللهجة، لكنه يعكس جرحاً عميقاً لا يمكن تجاهله، قال أحد المعلقين وهو يصف حالاً رآها أو عاشها في بعض التنظيمات أو هو خصم محتقن: تقوم الجماعة على استغلال الناس واستغلالهم... لا رأي يؤخذ من الأفراد... قرارات تصلهم من قادة التنظيم بعد تقييدهم بقيد بيعة باطلة وقيد طاعة عمياء ليصبح الفرد كالميت بين يدي المغسل. مستغلاً مقولة تراثية تعبر عن حالة فردية تصف حالها الشخصي في العمل الجماعي.

هذا النقد قاس، وقد يكون فيه مبالغة، لكنه ينبه إلى مرض حقيقي تسلل إلى ثقافة بعض الجماعات: تحريف مفهوم البيعة من عقد شراكة واعى إلى قيد أبدي، وتحريف مفهوم الطاعة من التزام أخلاقي في المعروف إلى خضوع كهنوتي لا يُناقش.

هذا المقال ليس دفاعاً عن البيعة ولا هجوماً عليها، بل هو تشخيص لانحرافين خفيين: متى تتحول البيعة من رابطة مقدسة إلى سجن نفسي؟ ومتى تتحول الطاعة من وسيلة لضبط الصف إلى غاية في حد ذاتها تبرر تجاوز حدود الشرع والعقل؟

أولاً: البيعة في الإسلام: عقد بين راشدين لا عهد استعباد

في الشريعة الإسلامية، البيعة في أصلها عقد اختياري بين شخصين بالغين عاقلين راشدين، ينص على التزام الطرفين بأحكام هذا العقد. هي تأكيد للولاء العام للحاكم والأمة، لكنها لا تلغي حق النقد ولا حق الاعتراض. رسول الله صلى الله عليه وسلم بايعه الناس على السمع والطاعة في المنشط والمكره، لكنه كان أول من يتحاور مع أصحابه ويقبل نصحتهم ويغير رأيه. وحين قال عمر بن

الخطاب رضي الله عنه: بايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم على السمع والطاعة في عسرنا ويسرنا ومنشطنا ومكرهنا، كان يقرن ذلك بفهم كامل للحدود، إذ لم يبايعه أحد على عمى. بل هناك روايات أن بعض الصحابة اشترطوا عند المبايعة ألا يؤمروا بخلاف الكتاب والسنة، أو ألا ينفقوا أموالهم في غير وجه الحق.

لقد كانت بيعة الرضوان عام الحديبية أسمى آيات الولاء، ومع ذلك لم تمنع بعض الصحابة من الاعتراض على شروط صلح الحديبية أمام النبي نفسه، مما جعله يغير الصيغة النهائية للصلح. هذا يؤكد أن البيعة لم تكن أبداً عقد استعباد.

الخلل يحدث عندما يتحول العقد الطوعي إلى عقد أبدي لا يمكن فكه أو مراجعته، ويُعتبر الخروج منه بمثابة خروج من الدين. وهذا التحريف هو جوهر إشكالية البيعة الباطلة التي أشار إليها المعلق؛ رغم عدم معرفته بالبيعة وأصولها واشتراطاتها.

ثانياً: الطاعة العمياء من أين تأتي؟ وكيف تعمل؟

الطاعة في العمل الجماعي الإسلامي نشأت كضرورة لضبط الصف في وجه العدو، وكآلية لحماية القرارات التنفيذية من التسويف. لكنها تحولت في بعض التجارب إلى طاعة عمياء بفعل عدة عوامل:

العامل النفسي: الحاجة إلى الأمان. الإنسان يبحث عن قائد يقوده في أوقات الضعف والفتن. هذا الشعور طبيعي، لكنه يتحول إلى سلوك مرضي حين يُسقط الفرد كل مسؤولياته على القائد، ويُريح نفسه من عناء التفكير والنقد. هذه الحالة تشبه ما يسميه إريك فروم آلية الهروب من الحرية حيث يختار الفرد طواعية الاستسلام لسلطة خارجية ليتخلص من عبء المسؤولية.

العامل التربوي: المنهج المتدرج. المناهج التربوية في الجماعات غالباً ما تبدأ بتطبيق طاعة القائد كدليل على الانضباط، ثم يتحول هذا إلى طاعة تسليم بمرور الوقت. مع غياب إعادة التأكيد على أن الطاعة في المعروف فقط، يُصبح التطبيق هو الطاعة في كل شيء.

العامل التنظيمي: ثقافة الرجل الموثوق. في بيئات المطاردة، توجد حاجة حقيقية إلى الدائرة المقربة والثقة المتبادلة. لكن هذه الثقة تتحول أحياناً إلى قداسة، فيصبح من لا يثق هو خائن أو ضعيف الإيمان، حتى لو كان اعتراضه موضوعياً.

نتيجة هذه العوامل: الفرد كالميت بين يدي المغسل. العضو لا يفكر، لا ينقد، لا يسأل، لا يعترض. يستقبل الأوامر وينفذها، حتى لو كانت ضد فناعته الشخصية أو حتى ضد نصوص شرعية واضحة (في حالات نادرة). هذا هو الانحراف بعينه.

ثالثاً: البيعة والطاعة في أركان البيعة العشرة تصحيح الترتيب

لنعد إلى أركان البيعة العشرة في رسالة التعاليم للإمام البنا: الفهم، الإخلاص، العمل، الجهاد، التضحية، الطاعة، الثبات، التجرد، الأخوة، الثقة.

لاحظ الترتيب الدقيق: الطاعة لا تأتي إلا بعد أربعة أركان أساسية: الفهم، الإخلاص، العمل، الجهاد. هذا ليس اعتباطاً. المعنى واضح: لا طاعة بلا فهم. لا يجوز أن تلزمني الجماعة بطاعة عمياء وأنا جاهل بمبررات القرار أو بتفاصيل المهمة. ولا طاعة بلا إخلاص، فمن يطيع طمعاً في منصب أو خوفاً من بطش، فهذه طاعة منافقة. ولا طاعة بلا عمل وجهاد، فالطاعة بلا فعل هي خمول، والطاعة التي لا تساهم في بذل الجهد ضد الباطل هي طاعة معطلة.

كذلك الثقة التي تأتي في نهاية القائمة، مبنية على كل ما سبق. لا ثقة عمياء، بل ثقة نابعة من تجربة وفهم وإخلاص وعمل وجهاد وتضحية وطاعة وثبات وتجرد وأخوة.

الانحراف الحقيقي هو ما حدث في التطبيق العملي: تقديم الطاعة على سائر الأركان. صار شرط الطاعة هو المدخل الأول والأخير للعضوية، وأصبح السؤال: هل تطيع القائد؟ هو اختبار الولاء الحقيقي، متجاهلاً أسئلة الجوهر: هل

فهمت؟ هل أخلصت؟ هل عملت؟ هل جاهدت؟ هذا الانقلاب هو الذي أنتج صورة التابع الأعمى، لا ركن الطاعة نفسه.

رابعاً: علامات الخطر والإنذار المبكر

إليك سبع علامات تنذر بأن البيعة والطاعة في مؤسستك بدأت تنحرف عن مسارها الصحيح:

١. غياب حق الاعتراض المؤسسي: عدم وجود قنوات واضحة وآمنة للاعتراض على القرارات. الخائف من المعارضة يظل صامتاً، والصامت يتحول إلى ميت.
٢. تقديس القائد: اعتبار القائد أباً روحياً أو مرجعاً دينياً لا يخطئ. كل قرار يصدر عنه هو الرشد عينه، وكل من يخالفه فهو ضال.
٣. تفسير النقد على أنه شك: لو اعترض شخص على قرار تنفيذي أو سياسي، يُتهم فوراً بضعف الثقة في القيادة، أو الريبة، أو التشكيك في النيات. وهذا يغلق باب المراجعة تماماً.
٤. ازدواجية المعايير: يغفر للقائد أخطاؤه لأنه مجتهد"، بينما يُعاقب العادي على أدنى زلة. هذا يدمر الثقة.
٥. الطاعة التي تنتهك ثوابت الشريعة: وصول الأمر إلى تنفيذ أوامر تخالف النص أو الإجماع الواضح، بحجة "طاعة ولي الأمر". هذه الجريمة نادرة لكنها تحدث في بعض الانحرافات الشديدة، وهي بداية النهاية.
٦. غياب آليات الانسحاب الكريمة: عدم وجود طريقة منظمة للانسحاب من الجماعة دون وصمة عار. هذا يحول العضوية إلى سجن.
٧. التحذير من الخارجين كأعداء: تحويل كل شخص يغادر الجماعة ولو بسبب قناعة شخصية إلى عدو أو خائن. وهذا يزرع الرعب في قلوب الأعضاء ويجعلهم ملتصقين بالجماعة ولو كان فيها عيوب قاتلة⁵.

خامساً: كيف نصنع بديلاً صحيحاً للبيعة والطاعة؟

١. الحل ليس في إلغاء البيعة أو رفض الطاعة، بل في إعادة تأهيل مفاهيمها بوعي:
 ١. تحديد البيعة كعقد مكتوب (ميثاق شراكة): تتحول البيعة من بيعة قلبية غامضة إلى ميثاق شراكة مكتوب يشتمل على حقوق العضو وواجباته، وحالات فسخ العقد بالتراضي أو الانسحاب. العقد يقرأ ويوقع بوعي.
 ٢. تأكيد قاعدة الطاعة في المعروف فقط: مبدأ إسلامي أصيل يجب إعادة صياغته وتطبيقه عملياً. يجب أن يكون هناك لجنة للرقابة الشرعية أو هيئة حكماء يمكن اللجوء إليها في حال نشوب خلاف حول أمر هو معروف أم لا. هذا يمنع تحول الطاعة إلى عبادة للقائد.
 ٣. ترسيخ حق الاعتراض المؤسسي: إنشاء قنوات واضحة وأمنة للاعتراض والمراجعة (لجان استماع، اقتراحات سرية، اجتماعات تقييم دورية)، مع ضمانات حقيقية لعدم التعرض للمنشق.
 ٤. فصل القدوة عن القداسة: نحترم قائدنا ونقدره، لكنه ليس معصوماً. نأخذ برأيه بعد المشورة، ولا ننفذ له أمراً نعتقد خطأه. يمكن الاعتراض بأدب ومناقشته دون خوف.
 ٥. إعادة ترتيب الأولويات لتعود الطاعة إلى موضعها الصحيح: أن نبدأ بالفهم، ثم الإخلاص، ثم العمل والجهاد، ثم الطاعة. هذا يعني تغييراً جذرياً في ثقافة التربية والانتقاء. لا يمكن تصعيد عضو مسؤولاً وهو لم يتدرج في الفهم والإخلاص والعمل أولاً.

“ خلاصة وقائية ”

البيعة سلاح ذو حدين. إن ضببط بمبادئ العقد الواعي، كانت صمام أمان للجماعة وأفرادها. وإن انحرفت إلى العبادة، صارت سجنًا للنفوس وعائقاً أمام النقد والتجديد.

إن مشاعر الموت بين يدي المغسل التي عبر عنها المعلق ليست ناتجة عن الإسلام، بل عن انتهاك لتسلسل أركان البيعة. فلنعد الطاعة إلى مرتبتها الصحيحة،



ولنحوّل البيعة من ترديد شعارات وحلف أيمان، إلى ميثاق شفاف يحفظ كرامة الفرد وجماعته.

وتذكروا قول الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي ناد به في زمن القوة والفتوحات: لا خير فيكم إن لم تقولوها، ولا خير فينا إن لم نسمعها. هذا هو التوازن السليم بين الحقوق والواجبات، الذي يُخرج الفرد من عبادة الميت بين يدي المغسل إلى فضاء الشريك المسؤول.

المراجع:

١. ابن كثير، أبو الفداء. البداية والنهاية. ج٤، ص ٢٢٠-٢٢٥ (في قصة بيعة الرضوان وشروط صلح الحديبية). دار هجر، ١٩٩٨.
٢. فروم، إريك. الهروب من الحرية. ترجمة. دار العين، القاهرة، ٢٠٠٧. ص ١٥٠-١٦٥.
٣. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨. ص ٢٠٣-٢١٠.
٤. البناء، حسن. رسالة التعاليم. ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البنا. (مع تحليل ترتيب الأركان).
5. 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.



المقال الرابع..

أزمة الصغير الكبير حين نضخم الهامش ونهون الجوهر

في زحام العمل اليومي، وضغط الاجتماعات المتلاحقة، وتزاحم الملفات المفتوحة، يقع كثير من العاملين في فخ خطير: الانشغال بالصغير وتضخيمه، وتهميش الكبير وتصغيره. إنها آفة قديمة، لكنها تتفاقم في المؤسسات التي تفقد بوصلتها الاستراتيجية، أو التي يخيم عليها روتين يقتل الروح.

هذه الآفة ليست مجرد خطأ في إدارة الوقت، بل هي انحراف في الميزان التنظيمي، وقلب للأولويات يؤدي إلى ضياع الجهود، وإرهاق القوى، ثم خيبة الأمل حين يكتشف الجميع أنهم ركضوا كثيراً ولم يصلوا إلى شيء.

أولاً: كيف تبدو أزمة الصغير الكبير في الميدان؟

المشاهد كثيرة ومألوفة، لكن القليل من يتوقف عندها متأملاً:

- جماعة تشغل بقضية حجاب المديعة أو لحية الممثل وتترك قضايا الفساد المستشري، وسرقة المال العام، وتعطيل العمل بالقانون، وتدمير التعليم والصحة.
- تنظيم يتناقش لساعات في شكل الغرفة ولون المنشور وترتيب المقاعد في المؤتمر، بينما تغفل اللجان عن الإعداد لمشروع مجتمعي يغير واقع الناس.
- قائد يقضي ٨٠٪ من وقته في حل خلافات شخصية بين الأعضاء، بدلاً من وضع رؤية للمستقبل أو مراجعة خطط الإصلاح.
- اجتماعات تناقش تفاصيل التفاصيل وتستنزف الساعات في أمور كان يمكن حسمها بدقائق، بينما تمر القضايا الكبرى دون مناقشة.

هذا هو المرض بعينه: فقدان القدرة على التمييز بين الأساسي والفرعي، بين الجوهر والقشرة، بين الهدف والوسيلة. ونتيجته الحتمية: إهدار الطاقات، وتبديد الفرص، وإغراق المؤسسة في مستنقع التفاهات.

ثانياً: لماذا نضخم الصغير ونهون الكبير؟ تحليل نفسي وتنظيمي

ليس الأمر مجرد سهو، بل له جذور نفسية وتنظيمية عميقة:

أولاً: الهروب من مواجهة الكبير. الانشغال بالصغير هو ملاذ آمن لمن يخافون من خوض المعارك الكبرى. بدلاً من مواجهة فساد كبير، أو تحديات استراتيجية، أو تغييرات جذرية، يلهث العاملون خلف تفاصيل صغيرة تمنحهم إحساساً زائفاً بالإنجاز. لقد أنجزنا اليوم حسناً، ربنا المقاعد وضبطنا الحضور. هذا الإحساس يخدع النفس ويبعد خطر مواجهة الفشل الحقيقي.

ثانياً: الفراغ الاستراتيجي. حين تغيب الأهداف الكبرى الواضحة، أو تصبح فضفاضة لا تلهم، ينشغل الناس تلقائياً بالتفاصيل ليملاؤوا بها وقتهم وليبرروا وجودهم. المؤسسة التي لا تستطيع أن ترسم حلمها الكبير بوضوح، ستجد نفسها غارقة في همومها الصغيرة.

ثالثاً: الانتصارات الوهمية. حين نربح معركة على شكل الغرفة أو لون المنشور، نشعر بالنشوة وكأننا صنعنا شيئاً عظيماً. هذه النشوة الزائفة تنسينا هزائمنا الحقيقية في ميادين التغيير الكبرى. قد نظن أننا نخدم القضية، بينما نحن نلهث وراء سراب.

رابعاً: ثقافة التدقيق المفرط. بعض التنظيمات تربي أبناءها على الكمال في التفاصيل الصغيرة، حتى يصبح العضو مهووساً بتدقيق هامش الأمور، مهملاً لجوهرها. يتحول "الإتقان" إلى فتوى في طول الجلباب وعرض اللحية، ويترك "الإتقان" في الأخلاق والمعاملات وخدمة الناس.

خامساً: غياب معايير واضحة للأولويات. عدم وجود مصفوفة أولويات تحدد للعاملين أي الأمور أساسية وأيها تحسينية، وأيها عاجلة وأيها مؤجلة. هذا الغموض يدفع الجميع للتعامل مع كل شيء بنفس الدرجة من الأهمية، فيضيع الأساسي وسط الزخم.

ثالثاً: الثمن الباهظ: لماذا هذه الآفة مدمرة؟

ثمن هذه الآفة ليس مجرد وقت ضائع، بل هو استنزاف للروح التنظيمية بأكملها:

أولاً: إرهاق القوى واستنزاف الحماس. العاملون المنشغلون بالصغير يصلون إلى نهاية اليوم وهم يشعرون بالإرهاق، لكنهم لا يستطيعون تحديد الذي أنجزوه. هذا يولد شعوراً بالإحباط واللامعنى.

ثانياً: هجرة المواهب. أصحاب الرؤى الكبرى والطموحات العالية لا يتحملون البقاء في مؤسسة تغرق في التفاهات. يغادرون بهدوء أو بعنف، بحثاً عن فضاءات أوسع.

ثالثاً: تشويه صورة الجماعة أمام الناس. الناس لا تهتم بتفاصيل لوائحنا الداخلية، ولا بطول شواربنا ولحاننا. تهتم بقضاياهم الكبرى: غلاء المعيشة، الفساد، الظلم، البطالة، التعليم. عندما تشغل الجماعة بما لا يشغل الناس، تفقد تأثيرها وتصبح معزولة.

رابعاً: الانتكاسة الاستراتيجية. بينما نحن نشتغل بالتفاهات، يمر العدو بالأحداث، وتضيع الفرص، وتتغير المعادلات دون أن نلم بها. نصحو بعد سنوات لنكتشف أننا خسرنا معارك كبرى كنا نظن أننا سنربحها.

رابعاً: أزمة الصغير الكبير في سياق أركان البيعة: أي ركن تعطل؟

هذه الآفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثلاثة أركان من أركان البيعة:

أولاً: انحراف في الفهم. الفهم الصحيح يعني أن تعرف ما هي أولوياتك الكبرى، وما هي الوسائل المؤدية إليها. عندما نضخم الصغير ونهون الكبير، يكون فهمنا لطبيعة المهمة ولجوهر التكليف قد أصيب بخلل.

ثانياً: انحراف في العمل والجهد. العمل الحقيقي والجهد في سبيل الله له درجات، وأعلاه تغيير واقع الأمة ومعالجة قضاياها المصيرية. العمل في الهامش، والانشغال بالقشور، لا يرقى إلى أن يكون عملاً وجهاداً بالمعنى الذي أراده البنا. العمل والجهد يحتاجان إلى تحديد للأهداف الكبرى، ثم توزيع المهام بناءً على هذه الأهداف، وليس العكس.

ثالثاً: انحراف في التجرد. التجرد من الذات يعني أن نضع مصلحة الدعوة والأمة فوق أهوائنا الشخصية وتفاهاتنا. الانشغال بمعارك الهامش يمكن أن يكون تعبيراً عن حب الظهور، أو الانتصار الشخصي، أو فرض الرأي. التجرد الحقيقي يدفعنا إلى ترك الصغير لأجله والتركيز على الكبير.

إصلاح هذه الآفة يبدأ بإعادة هذه الأركان إلى موضعها الصحيح.

خامساً: كيف نحبي أنفسنا وقائياً وعملياً؟

للخروج من أزمة الصغير الكبير، لا بد من أدوات عملية تنقذنا من دوامة التفاهات:

١. مصفوفة الأولويات: أن نصنف كل مهمة وفق ثلاثة معايير: (أساسية / ثانوية)، (عاجلة / غير عاجلة). الأساسي العاجل نفعله فوراً. الأساسي غير العاجل نخطط له. الثانوي العاجل نفوضه أو ننجزه بسرعة دون استغراق. الثانوي غير العاجل نؤجله أو نلغيه.

٢. مراجعة نسبة الإنفاق على الصغير مقابل الكبير: يجب على كل جماعة أن تحاسب نفسها كل ٣-٦ أشهر: كم من وقتنا وجهدنا أنفقناه على القضايا

- الكبرى؟ وكم أنفقناه على التفاصيل الهامشية؟. لا يكفي أن نقول نحن نعمل لله، بل نحتاج إلى قياس دقيق للفجوة بين الأقوال والأفعال.
٣. التمييز بين الثوابت والمتغيرات: هناك أمور هي ثوابت كبرى (مثل العدل، الحرية، مكافحة الفساد، نصرة المظلومين) يجب ألا نفرط فيها أبداً. وهناك أمور هي متغيرات صغرى (مثل شكل الغرفة، لون المنشور، ترتيب المقاعد) يمكن التفويض فيها بمرونة. عدم التمييز بينهما هو سبب الداء.
٤. قاعدة إن لم تكن جزءاً من الحل، فلا تكن جزءاً من العرقله: يجب تدريب الأعضاء على ألا يكونوا عائقاً أمام التقدم بأمور هامشية. إذا لم تكن متخصصاً في فن التنظيم والإدارة، فلا تجادل في شكل الغرفة. إذا لم تكن صاحب قرار في الشأن السياسي، فلا تعطل القرارات بملاحظات جانبية.
٥. أن يكون القدوة من القمة: على القائد أن يكون أول المطبقين لهذا المبدأ. ألا ينشغل هو نفسه بالتفاهات، وألا يضحخ الصغير، وألا يحاسب أتباعه على هوامش لا تقدم. القائد الذي ينشغل بحجم الخط في النشرة الداخلية، سيجد أتباعه منشغلين بتفاهات لا تنتهي.

” خلاصة وقائية “

- تذكر دائماً: ما من أحد سيسألك يوم القيامة: ما هو لون غرفة اجتماعاتكم؟ وكم عدد حروف النشرة الداخلية؟ ومن كان بجانب القائد في الصورة؟. لكنك ستسأل: أين كنت من غلاء المعيشة، من ظلم الحكام، من فساد المال العام، من بطالة الشباب، من تخلف التعليم، من فقراء الحي الذي تعيش فيه؟
- اجعل معركتك مع الكبير . أما الصغير فدعه لمن لا همّ له. إذا رأيت مؤسستك تشغل بالقشور وتهتم بالحواشي، فاعلم أنها تفقد بوصلتها. وإذا رأيتها تركز وراء التفاهات، فاعلم أنها تخاف من مواجهة التحديات الحقيقية.
- والأمة في انتظار من يغير واقعها، لا من يضبط شكل غرفها.

الراجع :

١. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٢١٠-٢١٥ (في تحليل ظاهرة تضخيم الهامش في الحركات).
٢. فروم، إريك. الهروب من الحرية. ترجمة. دار العين، القاهرة، ٢٠٠٧. ص ٢٧٥-٢٨٠ (في سياق آلية الهروب من المسؤولية عبر الانشغال بالتفاهات).
٣. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ١٤٥-١٥٠ (في نقد تضييع الأولويات الاستراتيجية).
٤. البناء، حسن. رسالة التعاليم (أركان البيعة العشرة). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء. (مع تحليل علاقة الأركان بثقافة الأولويات).
5. Greenleaf, R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press الجوهري (في سياق القيادة التي تركز على الجوهر ، ١٩٧٧. وتفوض الآخرين في الهامش).

المقال الخامس..

الموهوب بين التقدير والإقصاء لماذا يفترق النور عن الجماعة؟

في التعليقات التي وصلتني، تكرر ألم صامت لا يقل خطورة عن آفة القيادة الجماعية أو تحريف البيعة، بل ربما يكون أكثر إيلاماً لأنه يصيب مستقبل التنظيم وبنيته البشرية. قال أحدهم: للأسف واضح أن هناك خللاً في قيادة الجماعة التي لا تطيق الموهوبين ولا تستفيد بمواهبهم وملكاتهم.. وأحياناً تشعر بالغيرة منهم. وقال آخر: سيطرة الموظفين على القيادة واختفاء أصحاب القدرات والإمكانات العالية.. حتى أصبحت الجماعة مثل الحزب الوطني بالضبط، سيطر عليها رجال المال.

لكن الإنصاف يقتضي أن ننظر إلى الوجه الآخر للقصة، الذي قد لا يظهر في هذه الشهادات الموجهة. ليس كل من غادر مظلوماً، وليس كل من انقلب ضحية. هناك من يغادر وهو يحمل في داخله عدلاً وشروخاً لا تتحمل الجماعة وحدها تبعثها، بل هي جزء من تركيبته النفسية والفكرية التي جعلته حتى وهو داخل الصف قبلة موقوتة تبحث عن أي مبرر للانفجار. المعالجة من زاوية واحدة تقسي على الجماعة وتبرئ الخارج في مظلومية كاملة، وهذا ليس من العدل في شيء.

هذا المقال بعد هذه المراجعة ليس دفاعاً عن التنظيمات المتصلبة ولا اتهاماً للموهوبين، بل هو تشريح متوازن لعلاقة إشكالية بين طرفين: تنظيم قد يكون قاصراً في استيعاب المواهب، وموهوب قد يكون عاجزاً أو غير راغب في الاندماج في العمل الجماعي. معاً يصنعان المأساة.

أولاً: كيف يغادر الجماعة مواهبها؟ سبع آليات خفية للتهميش

لا يتم مغادرة المواهب عادةً بإعلان فصل أو قرار ظالم، بل عبر آليات خفية وتراكمية تجعل صاحب الموهبة يشعر أنه في المكان الخطأ. هذه الآليات تشبه

التآكل البطيء الذي لا تشعر به الجماعة إلا بعد أن تغادر كوكبة من قادتها المفترضين:

١. تعجيز الإبداع بالإجراءات الروتينية: الموهوب يريد مساحة للحركة والإبداع. لكن اللوائح والتراتبية والاستثناس المفرط بالقرارات تضعف روحه. يُطلب منه الرجوع في كل صغيرة وكبيرة، وأخذ موافقات من عشر لجان، حتى يتعب ويستسلم.
٢. توزيع المسؤوليات على الموالين لا الأكفاء: عندما تهتمش الكفاءة لصالح الولاء العمياء، يصعد المطيع المتملق، ويبقى القادر في الظل. وهذه من أشد المشكلات التي تكرر ذكرها في التعليقات. صاحب المال والوساطة يسير ويتقدم، بينما الملتزم القادر الخلق لا يجد مكاناً على سلم القيادة.
٣. تقديم النقد كتهديد: الموهوب غالباً ما يمتلك رؤية نقدية تخالف التيار. بدلاً من استثمار عقله، يشعر بأن كل اقتراح يقدمه يواجه بالرفض أو التجاهل أو التخوف. فيبدأ بالصمت، ثم الإحباط، ثم المغادرة.
٤. الغيرة التنظيمية من اللمعان: بعض القيادات تشعر بالتهديد من أي شخص لامع يظهر. تخشى على كرسيها، أو تظن أن نجاح الآخر سيكون على حسابها. فيبدأ في التقليل من إنجازها، وتجاهل أفكارها، وعزله تدريجياً.
٥. استنزاف الطاقة في المهام الروتينية: بدلاً من أن يستثمر في مهارات الموهوب، يُحمّل بمهام إدارية روتينية لا تليق بقدراته، فيشعر بالإهانة ويغادر أو يخفت تألقه.
٦. غياب آليات اكتشاف المواهب: كثير من المنظمات لا تملك نظاماً لانتقاء الموهوبين وتصعيدهم. تصعد القيادات بالوراثة أو بالترشيح الشخصي أو بالولاء، لا بالكفاءة. فتمر المواهب دون أن يلتفت إليها أحد.
٧. بيئة العمل القاتلة: اجتماعات بلا روح، وضغوط بلا هدف، ونمط إداري تقليدي يقتل الحماس. الموهوبون يحتاجون إلى بيئة محفزة، وإذا لم يجدوها يغادرون.

ثانياً: الجانب الآخر عقدة الموهوب: لماذا قد يكون اللامع سبباً في شروده وصخب خروجه؟

الحقيقة المرة أن كثيراً من المواهب تحمل في داخلها بذور صراعها مع أي نظام جماعي. ليست كل موهبة مسكينة مظلومة، وليس كل خلاف بين اللامع وتنظيمه ظلماً من طرف واحد. هناك تعقيدات نفسية حقيقية تجعل الموهوب - رغم ندرته - سبباً رئيسياً في فشل اندماجه، وفي تحول خروجه إلى صخب مدو يُسمع الجميع. وهذا هو الظلم الحقيقي للمؤسسة التي قد تكون حاولت احتواءه لكنها فشلت بسبب تعقيداته هو.

أولاً: النرجسية العالية والطموح الزائد عن الحد. كثير من الموهوبين يعانون من عظمة الذات المقنعة، أو قد تكون ظاهرة. في داخله شعور عميق بأنه أفضل من الآخرين، وأن الأفكار العظيمة لا تأتي إلا منه. هذا الشعور يتحول مع الوقت إلى استعلاء ظاهر على النظام، أو تشكيك دائم في قدرات القيادة، أو تجاوز للقواعد باسم الإبداع. قد يبدأ الأمر كثقة بالنفس زائدة، لكنه سرعان ما يتحول إلى إقصاء للآخرين، وعدم اكتراث برأيهم. النرجسي لا يستطيع العمل ضمن فريق؛ يريد أن يكون المنقذ الوحيد، وأي محاولة لضبطه تُقرأ عنده على أنها اضطهاد ومؤامرة ضده. وهذا أحد أخطر الأسباب التي تجعل المؤسسات تنفر من الموهوب النرجسي، ولو كان عبقرياً حقاً.

ثانياً: الحركة غير المنضبطة بأولويات الجماعة وإزعاج المستويات الوسطى. الموهوب غالباً ما يكون سريع البديهة، دائم الاقتراحات، كثير الحركة. هذه الطاقة الإيجابية تتحول إلى إزعاج حين تخرج عن إطار أولويات الجماعة. يقترح مشاريع لا تستطيع الجماعة تنفيذها، أو يضغط لتبني أفكار لا تحظى بألوية، ويشير مناقشات طويلة حول تفاصيل لم يحن وقتها بعد. هذا الإزعاج يرهق المستويات الوسطى التي تتعامل معه يومياً، ويفقدون السيطرة عليه. وكثيراً ما يكون الحل الترقية إلى المستوى الأعلى للخلاص منه، أملاً في أن القيادة العليا تستطيع احتواءه، أو أن يتعلم هناك الانضباط. لكن هذه خدعة النفس. فالموهوب

الرجسي سرعان ما يعيد إنتاج نفس السلوك مع المستوى الأعلى، بل بصورة أكثر وضوحاً وجرأة، فيتضاعف الإزعاج، ويصبح الصدام مع القيادة العليا حتمياً، والخروج الأعمق نتيجة طبيعية.

ثالثاً: تواجهه في غالبية اللجان وتصور ضخامة الإمكانيات. بحكم حماسه وكفاءته، غالباً ما يُطلب من الموهوب المشاركة في لجان متعددة، أحياناً كثيرة جداً. هذا التواجد المتعدد يخلق عنده (ولدى الآخرين) انطباعاً بأنه لا غنى عنه، وأن الجماعة تسير على كتفيه. تنتفخ صورته الذاتية، ويشعر بأن بإمكانه فرض إرادته. وعندما تظهر أي إشارة إلى أن الجماعة قد تستغني عنه أو أن دوره ليس بالحجم الذي يتصور، تحدث الصدمة. كيف تستغني الجماعة عني وأنا موجود في كل مكان؟ هذه المفارقة بين الأهمية الذاتية المتصورة والحاجة المؤسسية الحقيقية هي أرض خصبة للانفجار عند المغادرة. فالموهوب الذي يظن نفسه لا يُعوض يتعامل مع أي تقييم موضوعي على أنه خذلان وجحود.

رابعاً: خطر التربية المقلوبة (تواجد الصغار مع كبار القيادة). تحرص بعض الجماعات على وضع مواهب صغيرة السن في دوائر القيادة العليا مباشرة، بغرض تعليمهم وتدريبهم واكتساب الخبرة. هذه النية طيبة. لكن مفعولها قد ينعكس أحياناً على نفسية الموهوب الصغير. فبدلاً من أن يتعلم التواضع وحسن الاستماع، يشعر بالاستعلاء على أقرانه من نفس فئته العمرية. أنا أجلس مع القائد الفلاني، فمن أنتم حتى تناقشوني؟ وهذا ينتج أزمة علاقاتية حادة مع جيله. وإذا استمر هذا الشعور دون وعي، يتطور الأمر إلى أن يبدأ الموهوب الصغير في تقييم الكبار أنفسهم، والاعتقاد بأن لديه إمكانيات وقدرات أكبر منهم. يصبح ساخطاً على بطئهم وتقليديتهم. وعندها، إن حاولت الجماعة إعادة توازنه ووضعها في مستواه الطبيعي (أي بين أقرانه ليتعاون معهم لا ليعلو عليهم)، يشعر بالإهانة الكبرى ويرى ذلك استغلالاً له وتخلياً عنه. فتصبح العودة إلى المستوى الطبيعي عنده إقصاءً لا تصحيحاً. ويغادر حاملاً معه مرارة هذه التربية التي انقلبت عليه.

ثالثاً: لماذا يغادر الجماعة نورها؟ مسؤولية التنظيم

بعد هذا الإنصاف للموهوب، نعود إلى مسؤولية التنظيم التي لا تقل خطورة. فمهما كانت تعقيدات الموهوب، يبقى على الجماعة واجب استيعابه وتوظيف قدراته، لا قمعه أو طرده.

أولاً: الخوف على السلطة والهيبة. القائد الذي يفتقر إلى الثقة العميقة في قدراته يرى في كل موهوب تهديداً لوجوده. يجمع كل من يلمع خوفاً من أن يتجاوز في المستقبل. هذه عقدة نفسية مدمرة تتحول إلى كارثة تنظيمية⁴.

ثانياً: سوء فهم معنى الانضباط. ثقافة الطاعة والسمع إذا تطرفت تتحول إلى خنق لكل مبادرة فردية. يُطلب من الجميع أن يكونوا نسخاً متطابقة. وأي اختلاف في الرؤى يُعتبر خروجاً عن النظام، وأي نجاح فردي يعتبر تطاولاً أو غروراً. هكذا تُطرد اللامع، ويبقى المتوسط الصامت.

ثالثاً: هيكل القيادة الجماعية نفسه. القيادة الجماعية التوافقية تصنع ثقافة تسوية المستوى الأدنى. بدلاً من أن تبني على قوة الكفاءات، تعمل على خفض كل شيء إلى المستوى الأدنى. في هذا الجو، الكفاءات لا تحتمل البقاء.

رابعاً: تحول الأولوية من القضية إلى البقاء في المنصب. عندما يكون الهدف الأول للقائد هو الحفاظ على موقعه لا خدمة الأمة، يصبح أي موهوب جديد قبلة موقوتة قد تهدد هذا البقاء. فيُقصى بطرق شتى.

خامساً: عدم وضوح معايير التقييم والترقية. غياب معايير موضوعية. فإذا كانت الترقية تتم بالرضا الشخصي لا بالكفاءة، يحبط الموهوب المخلص ويهوي سهمه.

رابعاً: الموهوب بين النرجسية والإبداع إنصاف وإع

لنكن واقعيين: هناك نوعان من المواهب:

النوع الأول: الموهوب المبدع المتوازن. شخص يمتلك رؤية طموحة، وقد يختلف مع القيادة في بعض الوسائل، لكنه ملتزم بالفكرة الكبرى والنظام العام. قد

يكون سريع البديهة، أو قليل الصبر، أو متطلباً في العمل. لكن قلبه مع الجماعة، وهو مستعد لتقديم التضحيات. هذا النوع يحتاج إلى مرونة واحتواء، لا إقصاء. وهذا هو الذي كسبت به الأمم. فخالد بن الوليد كان صعباً، وعمرو بن العاص كان ذا طموح كبير، لكن النبي ﷺ والصحابة من بعده استوعبهم ووظفوا قدراتهم الهائلة لخدمة الإسلام. لم يطردوهم لأنهم "لا يستطيعون الانصياع" أو لأنهم "يتعبون القيادة".

النوع الثاني: الموهوب النرجسي المدمّر. هو من تتوافر فيه الصفات التي ذكرناها: يريد الجماعة لخدمة أهدافه الشخصية، لا لخدمة الأمة. لا يحترم النظام، ويعلي ذاته على الفكرة. يريد أن يكون كل شيء من أجل لمعانه. يرهق المستويات الوسطى، ويستحيل السيطرة عليه، ويصنع الأزمات أينما حل. هذا النوع يجب أن يُصوّب، فإن أصر على تخريب الجماعة، فلا بد من استبعاده. التنظيم له حق في الحفاظ على تماسكه. ومغادرته (ولو بصخب) قد تكون رحمة للجماعة قبل أن تكون خسارة.

خامساً: كيف نتصالح مع الموهوبين حلول عملية للطرفين

أولاً: على الموهوب أن يعترف بعقدة نفسه. أن يعترف أنه ليس ملاكاً، وأن جزءاً من صدامه مع التنظيم قد يكون نابغاً من داخله. أن يتعلم الصبر، ويتحمل النقد، ويفرق بين الحرية الإبداعية والفوضى، وبين الطموح المشروع والطغيان. هذا هو الطريق إلى النضج الحقيقي، وهو الذي سيمكنه من العمل الفعال داخل أي مؤسسة. من لا يستطيع أن يعمل ضمن فريق لا يصلح للقيادة أبداً، ولا يلو من إلا نفسه إذا طردته الجماعات واحدة تلو الأخرى. على الموهوب أن يتذكر أنه قد يكون الصخب المزعج الذي يدفع الجماعة إلى حافة الهاوية، قبل أن يكون النور اللامع الذي ينير لها الطريق.

ثانياً: على التنظيم تغيير ثقافة القيادة من السيطرة إلى التمكين. أن نتعلم كيف نشق في كفاءتنا، ونمنحهم مساحات من الحرية، ونتقبل أخطأهم كجزء من

التجربة والتعلم، لا كدليل على فشلهم أو تمردهم. القائد الحكيم هو من يعرف كيف يدير الموهوب الصعب ولا يطرده، ويحتويه قبل أن ينفجر، ويعطيه من المساحة ما يكفي ليشعر بقيمته دون أن يتحول إلى نرجسي متوحش.

ثالثاً: توزيع المهام والمسؤوليات بعدالة، لا تجميعها على الموهوب حتى لا يظن أنه لا غنى عنه. تنوع الأدوار وتوزيعها يمنع تكوّن عقدة الأهمية لدى فرد واحد، ويؤكد للجميع أن نجاح الجماعة بمؤسساتها لا بأشخاصها.

رابعاً: إذا تم إلحاق موهوب صغير بكبار القيادة، فلا بد من تربيته المتوازنة. أن يفهم أن قربه من القائد هو لتوسيع مداركه، وليس ليشعر بالاستعلاء على أقرانه. ويجب أن تكون له فترات دورية للعمل مع أقرانه وفي مستواه الطبيعي، ليتعلم التعاون والتواضع. كما ينبغي ألا يترك الأمر له حتى يبلغ به الحال إلى تقييم الكبار والحط من قدرهم.

خامساً: إنشاء مجلس استشاري للموهوبين يضم كفاءات غير تقليدية، يُستشارون في قضايا كبرى دون أن يصطدموا بهرم القيادة اليومي. هذا يمنح الموهوب شعوراً بالتقدير والقيمة، ويحافظ على حاجز آمن بين إبداعه وسلطة القرار.

سادساً: الحوار المباشر والشجاع مع الموهوب. لا يصلح أن تظل مشاعر الموهوبين المصابين بالإحباط حبيسة الصدور أو يتم الحديث عنها في المجالس الخلفية. جلسة صريحة مع القيادة تتناول أسباب الإحباط، وتقدم حلولاً وسطية، قد تكون خطوة فارقة. وفي نفس الوقت، على القيادة أن تواجه الموهوب النرجسي بصراحة، وتطلب منه الانضباط، وإلا فإن الجماعة ستعمل على استبداله وإن كان ذلك صعباً، لأن البقاء للفكرة وليس للأفراد.

” خلاصة وقائية “

الجماعات التي تن تحت وطأة الإحباط وهجرة القيادات، عليها أن تجلس مع نفسها جلسة مراجعة صادقة، وأن يتحلى أفرادها، وخصوصاً الموهوبين،

بجرأة النقد الذاتي. المشكلة ليست دائماً في الخارجين، كما أنها ليست دائماً في التنظيم. المشكلة في علاقة متشابكة بين طرفين، لكل منهما أخطاؤه. الإصلاح الحقيقي يبدأ باعتراف الطرفين بمسؤولياتهما.

فلا تظلم الجماعة بقسوة، ولا تبرئ الخارج عن مسؤوليته. فالفجور في الخصومة يبقى فجوراً، ولو كان صاحبه مظلوماً. والتطاول على النظام باسم الإبداع يبقى خروجاً، ولو كان صاحبه عبقرياً.

إن استمرار هذا النزف يعني أن الجماعة ستتحول تدريجياً إلى كيان باهت، تستبقي المتوسطين وتطرد المبدعين، ويصبح وجودها عبئاً على الفكرة التي جاءت لخدمتها. والمجتمع في حاجة إلى قادة مخلصين، سواء كانوا من التنظيمات أو من خارجها.

الراجع:

١. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ١٦٧-١٧٢ (في تحليل "هجرة العقول" من التنظيمات).
٢. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨. ص ٢٣٠-٢٣٥ (في سيكولوجية الموهوبين في العمل الجماعي).
٣. من واقع ممارسات تربوية في بعض التجارب التنظيمية (إحالة عامة، مع تغيير التفاصيل).
٤. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٢٥٥-٢٦٠ (في نقد ثقافة "طرد المبدعين").
٥. ابن كثير، أبو الفداء. البداية والنهاية. ج ٦، ص ٣٥٠-٣٦٠ (في سيرة خالد بن الوليد وقصة عزله ووصفه بأنه "سيف من سيوف الله").
6. 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. ٣٣-٤٧ (في تحول "داخل المجموعة" إلى عدو بعد المغادرة).

المقال السادس..

المنطقة الدافئة بين الثبات والاستكانة..

متى يصبح الصمود عجزاً عن التوسع؟

في الكتاب الأول، قدّمنا مفهوم المنطقة الدافئة تلك الطبقة الصامتة من العاملين الذين يحملون الفكرة في الظل، لا يطلبون أضياء، ولا يصنعون ضجيجاً، لكنهم العمود الفقري الحقيقي لأي جماعة ممتدة. وصورناهم كصمام الأمان، والذين يحفظون إيقاع الحركة حين يضطرب الآخرون، ويمتصون الصدمات دون أن يحولوها إلى ملاحم شخصية.

لكن بعد قراءة بعض التعليقات الثابتة، شعرت أن المفهوم يحتاج إلى وقفة مراجعة. أحد المعلقين كتب محذراً: ما أسميتموها بالطبقة الثابتة قد تكون حقيقة محافظة على العمل ككتلة متماسكة لكنها ليست بالضرورة في حالة انسياب وتوسع بل لربما كانت في حالة محاصرة ومقاومة استكانية لا غير، وإنما تحقق لها البقاء بفعل ما حصلته من حجم في مراحل سابقة لا غير.

هذه الملاحظة تفتح نافذة على وجه مظلم لـ المنطقة الدافئة، لم نناقشه بما فيه الكفاية. فالثبات المطلوب شرعاً وتنظيماً قد يتحول بمرور الزمن وتراكم الضغوط إلى استكانة، وقد يصبح الصمود أمام العواصف عذراً للتوقف عن التوسع، وقد تتحول الحماية إلى جمود، وقد يختلط على الناس دفاعهم عن الثوابت بدفاعهم عن بقاء هياكلهم الجامدة. متى يتحول الثبات إلى استكانة؟ ومتى يصبح الصمود الحقيقي عجزاً متحجراً؟ هذا ما سنحاول تشريحه.

أولاً: الثبات الحمود: فضيلة أم فح؟

في العمل الإسلامي، الثبات ورد في أركان البيعة كركن أساسي: أن يظل الأخ عاملاً مجاهداً في سبيل غايته مهما بعدت المدة وتطاولت السنوات والأعوام.

الثبات هنا يعني الاستمرارية على المبادئ، وعدم الانقطاع، وتحمل المشاق. هذا مطلوب.

لكن الثبات يتحول إلى آفة عندما يصبح غاية في حد ذاته، وعندما يتحول معنى الثبات من ثبات على المبادئ إلى ثبات على الهياكل والأشخاص. الفرق كبير: الثبات على المبادئ: يعني ألا نفرط في العقيدة والهدف مهما تغيرت الظروف.

الثبات على الهياكل: يعني أن نتمسك بنفس أساليب العمل وشكله وتنظيمه القديم، حتى لو كان لا يصلح للزمن الجديد.

الثبات المحمود هو الأول. أما الثاني فهو استكانة تحت مسمى المبادئ. وهو ما قد يكون واقعاً في بعض التنظيمات التي ظلت تعمل بنفس آليات التربية والتنظيم لعقود، رغم تغير العالم من حولها تغيراً جذرياً. لم يعد الحصان وسيلة مواصلات، لكننا ما زلنا نصر على ركوبه لأن أجدادنا ركبوه. هذا ليس ثباتاً، هذا تحنيط.

ثانياً: المنطقة الدافئة بين الحماية والحنيط

لنعد إلى مفهوم المنطقة الدافئة. قلنا إنهم أصحاب الثبات والبقاء في الظل، يحملون المؤسسة على أكتافهم. هذا صحيح في مرحلة التأسيس أو في مراحل الاضطهاد الشديد.

لكن في المراحل التي تتطلب انفتاحاً وتوسعاً وتجديداً، قد تتحول هذه المنطقة الدافئة إلى منطقة مستنقعية. كيف؟

١. الخوف من الجديد: قد يتحول حرصهم على الثوابت إلى خوف من أي متغير. كل فكرة جديدة تُرفض لأنها بدعة أو لم نعتدها. كل وجه جديد يُرفض لأنه لم يختبر بعد. كل وسيلة جديدة تُرفض لأنها مشبوهة. هذا ليس ثباتاً، هذا تحجر.

٢. التمسك بالسلطة: أصحاب المنطقة الدافئة، لأنهم حملوا المؤسسة في سنوات العسر، غالباً ما يسيطرون على مفاصل القيادة. مع الوقت، يتحول دفاعهم عن المنهج إلى دفاع عن كراسيهم. ويصبح أي تطوير يهدد وجودهم.
٣. العزلة عن الواقع: انشغالهم بالعمل الداخلي المكثف قد يجعلهم يغفلون عن متابعة التحولات الكبرى في المجتمع. يظنون أنهم يحرسون السفينة، لكنهم لا يرون أن البحر تغيرت تياراته، والسفينة قد تتحطم على صخور جديدة لم يتوقعوها.

ثالثاً: علامات تحول المنطقة الدافئة إلى منطقة استكانية

- كيف تعرف أن الثبات في جماعتك قد تحول إلى استكانة؟ إليك العلامات:
١. غياب الأفكار الجديدة: الاجتماعات تدور في نفس الدائرة، نفس الموضوعات، نفس الحلول، نفس المشكلات. أي اقتراح جديد يُقابل بهذا جربناه من قبل ولم ينجح أو هذا ليس من تقاليدنا.
 ٢. الهوس بالتفاصيل الداخلية: ينشغل الجميع باللوائح والصلاحيات والترتيبات الإدارية، ويغفلون عن قضايا المجتمع الكبرى. هذا مؤشر خطير على أن الجماعة أصبحت تنظر إلى سرية نفسها.
 ٣. العداة للتجديد: أي شخص يقدم فكرة جديدة يُصنف سريعاً على أنه متهور أو غير مدرك للشوايت. وتتحول دعوات التجديد إلى فتنة يجب وأدها.
 ٤. تقديس الماضي: صار كل ما هو قديم مقدساً وكل ما هو جديد مشبوهاً. يُستدل بسيرة الأوائل كقرآن منزل، لا كتجارب بشرية قد تنجح أو تفشل في زمنها.
 ٥. الاستنزاف الداخلي دون أثر خارجي: تشعر أن الجماعة تستهلك طاقة هائلة في العمل الداخلي (اجتماعات، دورات، لجان)، لكن أثرها في الخارج شبه معدوم. هذا يعني أن طاقتها قد تحولت إلى حرارة تستهلكها، لا إلى نور ينير.

رابعاً: الجذور النفسية لتحول الثبات إلى استكانة

هذا التحول ليس مجرد خطأ إداري، بل له جذور نفسية عميقة:

أولاً: الخوف من المجهول. الثبات في منطقة مألوفة (حتى لو كانت متعبة) أكثر أماناً من المخاطرة بالجديد. الإنسان بطبيعته يخاف من تغيير نمطه، حتى لو كان التغيير نحو الأفضل. وهذا الخوف يتضاعف عندما يكون الشخص قد بذل عمره في طريقة معينة؛ تغييرها يعني أن سنوات العمر قد ضاعت هباءً⁴.

ثانياً: عقدة الاضطهاد. الجماعات التي عاشت فترات طويلة من الاضطهاد تشكل لديها عقلية المحاصر. تظل تعيش في حالة صمود واستكانة حتى بعد زوال الخطر المباشر. تظل ترى كل من خارجها عدواً محتملاً، مما يعزلها ويحرمها من فرص التعاون مع الآخرين. هذا يجعلها أقرب إلى قلعة محاصرة منها إلى حركة فاعلة منتشرة.

ثالثاً: تقديس التجربة الشخصية. أصحاب المنطقة الدافئة غالباً ما تكون لهم تضحيات كبيرة وتاريخ طويل. هذا التاريخ يمنحهم شرعية، لكنه قد يتحول إلى وثن يُقدس. تجربتهم الشخصية تصبح هي المقياس الوحيد للصواب، ويُستبعد أي مسار لم يخوضوه هم بأنفسهم. وهذا يغلق باب التعلم من تجارب الآخرين الناجحة.

خامساً: المنطقة الدافئة في سياق أركان البيعة أي ركن تعطل؟

هذه الآفة ترتبط بثلاثة أركان من أركان البيعة:

أولاً: انحراف في الفهم. الفهم الحقيقي للدعوة يدرك أن الثوابت هي المقاصد وليست الأشكال. الفهم الجامد يعتقد أن الحفاظ على شكل الجماعة هو عين الحفاظ على الدين. وهذا خطأ. إعادة قراءة النصوص الشرعية والأصول التنظيمية في ضوء العصر الجديد هي من صميم الفهم المتجدد، وليس خروجاً عنها.

ثانياً: انحراف في الجهاد . الجهاد ليس فقط صموداً دفاعياً، بل هجوماً منتجاً لتوسيع دائرة التأثير. من يركن إلى حالة المقاومة الاستكائية يظن أنه يجاهد لأنه فقط يصمد . لكن الجهاد الحقيقي يتطلب اقتحام مجالات جديدة، والتوسع رغم المخاطر. فالركون إلى الأرض وترك الفتوحات ليس جهاداً.

ثالثاً: انحراف في الثبات . الثبات الحقيقي هو الثبات على المبادئ الكبرى لا على الوسائل والأشكال. عندما نُصر على وسيلة قديمة رغم أن الزمن تجاوزها، فإننا لا نثبت على المبادئ، بل نتمسك بالتقليد. وهذا ليس من الثبات في شيء⁵.

سادساً: كيف نخرج من شرقة الاستكائية؟

للخروج من هذا المأزق، تحتاج الجماعة إلى خطوات جريئة:

١. مراجعة جذرية للأولويات: أن تسأل نفسها: هل ما زلنا نؤثر في المجتمع كما كنا؟ هل ما زالت وسائلنا تصلح للعصر الجديد؟ الإجابات الصادقة قد تكون موجعة، لكنها ضرورية.

٢. ضخ دماء جديدة في المنطقة الدافئة: أن تفتح الباب لأعضاء من أجيال جديدة، بثقافات مختلفة، وأفكار جديدة. هؤلاء هم الوقود الذي يمنع تحول المنطقة الدافئة إلى منطقة مستنقع. وهذا يحتاج إلى جرأة في التخلي عن بعض السيطرة.

٣. خلق قنوات للتجديد: لجنة للتطوير الاستراتيجي من خارج دائرة القيادة التقليدية، مهمتها اقتراح تغييرات جذرية كل عدة سنوات. الاختيار من الكفاءات الشابة الجريئة.

٤. التعلم من نماذج التوسع: النظر إلى تجارب ناجحة لحركات توسعت (مثل حماس، أو النهضة في مرحلة معينة، أو بعض التجارب الدعوية الناجحة) واستخلاص العبر منها. الاعتراف بالتقصير هو بداية الطريق.

٥. العودة إلى جوهر الثبات: إعادة تعريف الثبات على أنه الثبات على الأهداف (نصرة المستضعفين، إقامة العدل، نشر الوعي) لا على الأشكال (استمرار

نفس الهيكل القيادي، رفض أي وسيلة جديدة). هذا التعريف الجديد يفتح آفاقاً واسعة للحركة دون تخليها عن هويتها.

ورغم وجهة التحليل النقدي للمنطقة الدافئة غير انها تحمل في زواياها الرصيد الاستراتيجي للحركة الإسلامية من جنود الدعوة والأمة من المخلصين أصحاب القدرات والإمكانات العالية النزيهة والصادقة من كل شوائب الانحراف والزلل.

” خلاصة وقائية “

المنطقة الدافئة استعارة جميلة لكنها قد تخفي تحتها منطقة مستنقع الثبات المحمود هو الذي يتحرك ويتوسع رغم المحن. أما الثبات الذي يلزمك مكانك ولا يزيد دائرة تأثيره فهو استكانة، مهما زخرفت بالشعارات.

إذا رأيت جماعتك تعمل بجهد لكن أثرها يتقلص، وترفض كل جديد وتخاف من أي تغيير، وتنشغل بحراسة الذات بدلاً من خدمة الآخرين، فاعلم أنها قد تحولت إلى كيان للبقاء لا مشروع للتغيير. حان وقت المراجعة.

المراجع:

١. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ٢١٠-٢١٥.
٢. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٢٧٥-٢٧٥.
3. Tarrow, Sidney. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge University Press, 1998. pp. 167-170.
٤. فروم، إريك. الهروب من الحرية. ترجمة. دار العين، القاهرة، ٢٠٠٧. ص ٢٧٥-٢٨٠.
٥. البناء، حسن. رسالة التعاليم (أركان البيعة العشرة). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء.



المقال السابع..

الشمولية عبأ.. هل تفرض شمولية الفكرة شمولية التنظيم؟

في زمن التأسيس، كانت شمولية الإسلام سلاحاً فكرياً لمواجهة التجزئة العلمانية التي أرادت حصر الدين في العبادات فقط. كان البناء يردد: الإسلام عقيدة وعبادة، وطن وجنسية، دين ودولة، كتاب وسيف. كان هذا الخطاب ضرورياً لاستعادة الوعي الأمة بأن الإسلام ليس مجرد وصايا أخلاقية، بل نظام متكامل للحياة.

لكن هذا المبدأ العظيم، الذي كان تحريراً في زمانه، تحول في أيدي بعض الجماعات إلى عبء ثقيل، وإلى وصفة لاحتراق المزدوج بدلاً من كونه وصفة للنهضة. تحولت شمولية الفكرة إلى ما يشبه شمولية التنظيم، أي محاولة الجماعة أن تكون كل شيء في حياة عضوها: حزبه، مدرسته، نقابته، تكتله الاقتصادي، بل أحياناً أسرته البديلة. هذا التحول هو آفة في غاية الخطورة.

أولاً: شمولية الفكرة (المحمودة) مقابل شمولية التنظيم (المذمومة)

لنفرق بداية بين مفهومين يختلطان غالباً على العاملين في الحقل الإسلامي: شمولية الفكرة: تعني أن الإسلام صالح للحكم في كل مجالات الحياة (الاقتصاد، السياسة، الأسرة، العلاقات الدولية). أي أن لديه تصوراً ومنهجاً يصلح لكل زمان ومكان. هذا صحيح ولا مرأى فيه.

شمولية التنظيم: تعني أن التنظيم الذي يحمل هذه الفكرة يجب أن يقوم بنفسه على كل هذه المجالات، فيكون حزباً ونقابة ومدرسة ومركز إعلام وبنكاً، ويتحمل مسؤولية كل شيء، ويشرّف على كل شيء، بل أحياناً يتحكم في حياة أعضائه الشخصية (عملهم، دراستهم، زواجهم، سفرهم...). وهذا هو الخطأ الذي نتحدث عنه.

الخطيئة ليست في أن تطمح الجماعة للعمل في مجالات متعددة، بل في احتكار هذه المجالات، وفي استنزاف طاقتها في أمور يمكن للآخرين أو للسوق والمجتمع المدني القيام بها بكفاءة أعلى.

ثانياً: كيف تلتهم الشمولية طاقة التنظيم؟

عندما تحاول جماعة أن تكون كل شيء في حياة أعضائها، فإنها تنفق طاقتها غالباً في غير المكان الصحيح:

١. تشتيت الجهود: بدلاً من تركيز طاقتها على قضاياها الكبرى (إصلاح الحكم، نصررة الأقصى، نشر الوعي)، تشغل الجماعة بتفاصيل إدارة مشاريع موازية: روضة أطفال، عيادة طبية، حساب تبرعات، إدارة نادي رياضي... هذه المشاريع قد تكون نافعة، لكنها تحتاج إلى مؤسسات متخصصة، لا إلى جماعة سياسية ودعوية. تتحول الجماعة وكأنها حكومة مصغرة، وهذا يثقل كاهلها ويصرفها عن جوهر رسالتها.
٢. إرهاق القيادة والمتطوعين: القائد المنشغل بملف المعتقلين، ثم ينتقل إلى ملف الإغاثة، ثم إلى ملف المدارس، ثم إلى ملف المظاهرات، ينهك إدراكياً وعاطفياً، ويصبح غير قادر على النجاح في أي ملف.
٣. تضخم حجم الجهاز الإداري: تضخم اللجان والأقسام والهيكل الإدارية. يُصرف وقت طويل في التنسيق بين هذه الأجهزة، وفي اجتماعات منسقة لا تنتهي. يصبح التنظيم أشبه بالحكومة التي تنفق موازنتها على بيروقراطيتها أكثر مما تنفق على خدماتها.
٤. خلط الأوراق وتضارب المصالح: الجماعة السياسية التي تدير عملاً اقتصادياً (شركة، جمعية تبرعات...) تتعرض لضغوط وتضارب مصالح. هل تقدم كفاءة العمل أم تقدم ولاء العاملين للجماعة؟ هل تتعامل مع حكومة ظالمة للحصول على تراخيص مشروع إغاثي؟ تضيع البوصلة.

٥. منافسة مؤسسات المجتمع المدني بدلاً من التعاون معها: بدلاً من أن تكون حركة سياسية ودعوية تحشد طاقات المجتمع، تتحول إلى "دولة موازية" تقدم خدمات منافسة للدولة والمجتمع المدني، وفي الغالب تكون أقل كفاءة. هذا يؤدي إلى عزلتها وإفقادها تحالفات مع القوى الفاعلة الحقيقية.

ثالثاً: الشمولية في أركان البيعة: أي ركن تعطل؟

هذه الآفة ترتبط مباشرة بثلاثة أركان من أركان البيعة، تدل على انحراف في فهمها وتطبيقها:

أولاً: انحراف في العمل. قال البنا عن العمل: له مراتب: إصلاح نفسه، وتكوين بيت مسلم، وإرشاد المجتمع، وتحرير الوطن، وإصلاح الحكومة، وإعادة الكيان الدولي للأمة الإسلامية. لاحظ أن المراتب متدرجة. العمل قبل تحرير الوطن وإصلاح الحكومة هو إرشاد المجتمع، وجزء منه بناء مؤسسات مجتمع مدني، لكن ليس بالضرورة أن يديرها التنظيم بنفسه بشكل مركزي. الانحراف يحدث عندما نقفز إلى ما بعد قدرتنا، أو عندما نخلط بين المراتب. فبدلاً من التركيز على إرشاد المجتمع، أرهقنا أنفسنا في إدارة مؤسسات بديلة استنزفت الطاقة دون أن تحقق التأثير السياسي المنشود.

ثانياً: انحراف في الفهم. الفهم الصحيح لشمولية الإسلام يدرك أن الإسلام أعطى تصورات للأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، لكنه لم يأمر جماعة سياسية محددة أن تتولى تنفيذها كلها بنفسها في وقت واحد. هذا فقه الأولويات. الفهم المتطرف هو الذي يعتقد أن عدم قيام الجماعة بإنشاء مستشفى هو تخلي عن الإسلام. الفهم السليم يفرق بين الواجبات الكفائية التي تسقط بقيام غيرنا بها، وبين الواجبات العينية التي علينا نحن تحديداً.

ثالثاً: انحراف في الجهاد. الجهاد له درجات. أفضله الجهاد باللسان والكلمة والحجة، وأعلىها الجهاد العسكري لدفع العدوان. والجهاد الإداري والاقتصادي هو وسيلة وليس غاية. لكن التوسع المفرط في الجهاد الاقتصادي

(إنشاء شركات، استثمارات...) ادعى البعض أنه جهاد، لكنه غالباً ما يصرف عن جهاد السياسة والوعي والتغيير الحقيقي.

رابعاً: كيف نحبي مؤسساتنا من فخ الشمولية المفرطة؟

لعلاج هذه الآفة، تحتاج الجماعة إلى قدر كبير من الوعي والجرأة على التخلي:

١. التخصص بدلاً من الاحتكار: بدلاً من أن تقوم الجماعة بكل شيء بنفسها، يمكنها تشجيع أعضائها على تأسيس مؤسسات مستقلة (جمعيات حقوقية، مراكز بحث، شركات اقتصادية) ذات أهداف واضحة، وربطها بالجماعة عبر ولاء الفكرة لا التبعية التنظيمية. هذا يقلل العبء ويسمح بالتوسع.
٢. التحالفات مع القوى الأخرى: لا مانع من التعاون مع مؤسسات مجتمع مدني قائمة، حتى لو لم تكن إسلامية بالكامل، في ملفات محددة: الإغاثة، محاربة الفساد، التعليم.
٣. تحديد الأعمال القاعدية للجماعة: الجماعة يجب أن تركز على ما تجيده حقاً: تربية الكوادر على الفهم الصحيح، العمل السياسي الراقي، نشر الوعي بالقضايا الكبرى، الدفاع عن المعتقلين. ما عدا ذلك يمكن تفويضه أو تحالفه.
٤. تخفيف الأعباء عن الأعضاء: لا تجعل عضو الجماعة يدفع اشتراكات شهرية لصندوق الجماعة، ثم يتبرع لمشاريعها، ثم يشارك في اجتماعاتها الليلية، ثم يدير لها مشروعاً اقتصادياً متطوعاً. هذا منهك ويؤدي للاحتراق السريع.
٥. فكرة الشركات الرقيقة. التركيز على بناء مشاريع صغيرة مرنة في مجالات محددة (سياسية، ثقافية، حقوقية) بدلاً من بناء مؤسسة ضخمة شاملة تجمع كل شيء. هذا يسمح بتعدد القيادات وتوزيع المهام.

” خلاصة وقائية “

شتان بين الإسلام شامل وتنظيمنا شامل. الأول عقيدة، والثاني خطأ إداري فادح. ليس المطلوب أن تفعل الجماعة كل شيء، بل المطلوب أن تفعل ما يخدم قضيتها الكبرى، بطريقة عملية، وتترك لباقي أبناء المجتمع أن يمارسوا دورهم. التنظيم الذي يستنزف طاقته في التدخل في كل الأمور يحرق نفسه قبل أن يحرق عدوه. إتقان القليل خير من التشتت في الكثير.

اسأل جماعتك اليوم: هل تتوسعون في مجالات لا تجيدونها ولا تملكون طاقة لتحملها؟ هل منافستكم لمؤسسات المجتمع المدني في أعمالها أضافت لكم قوة أم أضافت لكم ثقلاً يصرفكم عن معركتكم الحقيقية؟

الراجع:

١. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٣١٠-٣١٥.
٢. البناء، حسن. رسالة التعاليم (مراتب العمل). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء.
٣. القرضاوي، يوسف. الصبر في القرآن. مكتبة وهبة، القاهرة. ص ٢٥٠-٢٥٥.
٤. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ١٩٨-٢٠٢.
٥. العوا، محمد سليم. في الثقافة السياسية العربية (إشارة إلى أزمة الشمولية في العمل الإسلامي).

المقال السابع (الجزء الثاني)



الشمولية عبأ.. هل تفرض شمولية الفكرة شمولية التنظيم؟

نموذج تطبيقي: الإخوان المسلمون في مصر بين المشروع الشامل والصراع مع الدولة

لا يمكن فهم مسار الجماعة الأم (الإخوان المسلمون) في مصر خلال نصف القرن الماضي دون فهم شمولية مشروعها. لم تكن الجماعة مجرد حزب سياسي يقدم برنامجاً انتخابياً، بل كانت دولة موازية في كل المجالات: النقابات المهنية، العمل الخيري، الصحة، التعليم، بل وحتى الاقتصاد من خلال شركات الأفراد الممتين إليها.

في هذا النموذج التطبيقي، سنحلل كيف أن هذا التوجه الشامل، رغم إيجابياته في خدمة الناس، كان أحد أسباب الصدام العنيف مع الدولة المصرية، وكيف أثر ذلك سلباً وإيجاباً على مسار التغيير والإصلاح.

أولاً: مظاهر الشمولية في عمل الإخوان

أولاً: النقابات المهنية. استطاع الإخوان، في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، الفوز بانتخابات غالبية النقابات المهنية (الأطباء، الصيادلة، المحامين، المهندسين). استخدموا هذه المنصات لتقديم خدمات متطورة لأعضائها (مستشفيات، مراكز علاج، دورات تدريبية، دعم مادي). كما استخدموها كمنصة لنشر خطابهم السياسي والدعوي. هذا خلق كياناً موازياً قوياً منظم، يمثل تحدياً واضحاً للدولة التي كانت تسعى للسيطرة على كل مؤسسات المجتمع.

ثانياً: العمل الخيري. أسس الإخوان شبكة واسعة من الجمعيات الخيرية والمؤسسات الصحية والتعليمية في مختلف المحافظات. كانت تقدم خدمات صحية وتعليمية منخفضة التكلفة أو مجانية للفقراء، في وقت كانت فيه خدمات



الدولة متردية. هذا خلق لهم قاعدة جماهيرية عريضة وحاضنة شعبية لا تهتم بالسياسة بقدر ما تهتم بالخدمات.

ثانياً: رد فعل الدولة المصرية

الدولة المصرية، التي كانت تعاني من أزمة شرعية واقتصادية في تلك الفترة، نظرت بعين الريبة والخوف إلى هذا المشروع الموازي الذي ينافسها في تقديم الخدمات ويجذب ولاء المواطنين. لم يكن التهديد أمنياً فقط (نشاط سياسي معارض)، بل تهديداً وجودياً لاحتكار الدولة للسلطة والخدمات.

فكان رد الفعل متدرجاً وشديداً:

الاستيلاء على النقابات: بدأت الدولة بفرض الحراسة القضائية على النقابات المهنية، وعزل مجالسها المنتخبة، وتعيين مجالس مؤقتة موالية للدولة. هذا قوض أقوى منصة للإخوان للوصول إلى النخب والمهنيين.

محاربة العمل الخيري: تم إغلاق العديد من الجمعيات الخيرية التابعة للإخوان، أو وضعها تحت الإشراف المباشر لوزارة التضامن الاجتماعي. تم اتهامها بغسل الأموال أو تمويل الإرهاب، دون أدلة قاطعة في كثير من الأحيان.

الاستيلاء على المشروعات الخاصة للأفراد: بعد فض اعتصامي رابعة والنهضة عام ٢٠١٣، لجأت الدولة إلى إجراء غير مسبوق: الاستيلاء على ممتلكات قيادات ورجال أعمال منتمين للجماعة، والتحفظ على شركاتهم وأصولهم، بحجة تمويل الإرهاب. هذا كان ضربة قاصمة للذراع الاقتصادي للجماعة، لكنه أيضاً أثار تساؤلات كبيرة حول شرعية هذه الإجراءات ومدى التزامها بمبادئ العدالة وسيادة القانون.

ثالثاً: تحليل الظاهرة في ضوء مفهوم الشمولية

من منظور مفهوم الشمولية الذي ناقشه في هذه السلسلة، يمكن فهم الحدث من زاويتين:

الزاوية الأولى: إيجابيات المشروع الشامل (منظور الإخوان)

من وجهة نظر الإخوان، كان هذا المشروع الشامل تطبيقاً عملياً لشمولية الإسلام. أرادوا أن يقدموا نموذجاً حياً للإسلام كحل لكل مشكلات المجتمع. كان تقديم خدمات أفضل من الدولة هو دليل نجاح مشروعهم، وجذب الناس إليه دون حاجة إلى خطاب نظر. هم رأوا أنفسهم البديل الإسلامي القادر على إدارة شؤون الناس أفضل من النظام العلماني الفاسد. وفي كثير من الأحيان، كان هذا صحيحاً: خدماتهم الصحية والتعليمية كانت أفضل حقاً.

الزاوية الثانية: سلبيات المشروع الشامل (منظور نقدي)

١. استفزاز لا داعي له للدولة: التنافس مع الدولة في خدماتها الأساسية (الصحة والتعليم)، وتقديم خدمات موازية أفضل، جعل النظام يشعر بأن هناك دولة داخل دولة. هذا استفزاز مباشر لأي نظام حكم، أيًا كان مستواه الديمقراطي. كان يمكن للجماعة أن تقدم خدمات المجتمع المدني بصورة أكثر هدوءاً، دون أن تعلن منافسة مع الدولة، مما قد يقلل من حدة المواجهة مبكراً.
٢. تفرغ الطاقة السياسية في العمل الخدمي: فعل الخير مطلوب، لكن عندما تنشغل الجماعة بتقديم الخدمات (مستشفيات، مدارس، إغاثة) على حساب تطوير خطابها السياسي وبناء تحالفاتها وتنظيم ضغطها، فإنها تتحول فعلياً إلى منظمة إغاثة أكثر منها إلى حركة تغيير سياسي. وهذا يشتت طاقتها ويؤخر تحقيق أهدافها الكبرى في إصلاح الحكم.
٣. جعل الجماعة هدفاً سهلاً للدولة: المشاريع الاقتصادية والخيرية الكبيرة تحتاج إلى تراخيص وأراضٍ وتسهيلات من الدولة. هذا جعل الجماعة في موقع ضعف، حيث يمكن للدولة أن تشل حركتها بضغط زر، أو تسحب التراخيص، أو تحجز الأصول (وهو ما حدث فعلاً). الجماعة التي تركز على

العمل السياسي فقط تكون أقل عرضة لهذا النوع من الابتزاز الاقتصادي والإداري.

٤. التحول إلى قطاع خاص ضخّم منح الدولة سبباً للقمع: حجم الأموال التي كانت تتحرك في مشاريع الجماعة أثار شهية الدولة وريبتها. كان من السهل اتهامها بـ"تمويل الإرهاب" وغسل الأموال كمبرر للقضاء عليها. لقد قدمت الجماعة للدولة غطاء قانونياً - مهما كان واهياً للاستيلاء على أصولها (بحجة مكافحة الإرهاب). حتى لو كان هذا الاتهام ظالماً، فإنه كان متوقعاً في ظل هذا الحجم من الأصول غير المحمية سياسياً.

رابعاً: أثر ذلك على مسار التغيير والإصلاح رؤية نقدية متوازنة

نستطيع أن نرى اليوم أن الشمولية كانت سلاحاً ذا حدين بالنسبة للإخوان: في جانب القوة: ساعدتهم على بناء حاضنة شعبية هائلة، لا تزال قائمة في جزء كبير منها حتى بعد القمع. الناس تذكر من قدم لهم الخدمات عندما كانت الدولة مقصرة.

في جانب الضعف: جعلتهم هدفاً كبيراً للدولة، وسهل للدولة تبرير قمعهم لحماية الأمن القومي و منع الفتنة الطائفية و مكافحة الإرهاب. كما شتت طاقاتهم وأبعدهم عن التركيز على معركة التغيير السياسي الجذري.

الخلل المركزي: تحويل معركة إصلاح الحكم (الدولة) إلى معركة بناء دولة موازية. هذا يعني التخلي فعلياً عن معركة إصلاح أجهزة الدولة القائمة، والتركيز على إنشاء بديل منافس. هذا البديل، وإن كان أخلاقياً أفضل في تقديم خدماته، ظل خارج السلطة الفعلية. وعندما يحاول البديل اقتحام السلطة عبر الانتخابات (٢٠١٢)، كانت أجهزة الدولة العميقة لم تتغير، فكان الانقلاب العسكري النتيجة.

“ خلاصة وقائية من هذا النموذج ”

الاتزان مطلوب: لا يجب التخلي عن العمل الخيري والخدمي تماماً، بل يجب أن يكون في حجمه المناسب، وليس بديلاً عن العمل السياسي الرئيس. الجماعة يجب أن تبقى حركة سياسية ودعوية تقدم خدمات اجتماعية ضمن برنامجها، لا أن تتحول إلى مؤسسة خيرية تعمل في كل شيء.

تعقيد العلاقة مع الدولة: الدخول في منافسة شاملة مع الدولة (سياسياً، اقتصادياً، خدمياً، كجماعة دينية) هو صراع وجودي لا يمكن للدولة أن تتسامح معه مهما كانت ديمقراطيتها المزعومة. الجماعة بحاجة إلى استراتيجية ذكية لتقديم البديل دون استفزاز مميت.

الأولويات: تركيز الجهد الأكبر على التغيير السياسي الراقي (بناء تحالفات، ضغط دولي، قانوني، إعلامي) بدلاً من التركيز الأكبر على إدارة مشاريع اقتصادية ضخمة. هذه الأخيرة كانت نقطة ضعف كبيرة استغلت ضده.

مراجعة مفهوم الدولة الموازية: يجب على أي جماعة تسعى للإصلاح ألا تبني دولة موازية داخل الدولة، بل أن تبني مجتمعاً مدنياً قوياً يعمل على إصلاح الدولة من خلال الضغط والإقناع والمشاركة. الفارق كبير بين الاثنين.

خلاصة نهائية:

شمولية التنظيم ليست خطيئة في حد ذاتها، لكنها تحتاج إلى إدارة حكيمة وموازنة دقيقة بين العمل السياسي والدعوي والخدمي والاقتصادي. حين تطغى الخدمات على السياسة، أو حين تجعل الجماعة نفسها هدفاً سهلاً للدولة من خلال مشاريعها الضخمة، فإنها بذلك تحول الشمولية من قوة إلى نقطة ضعف مميتة.

وهذا يعيدنا إلى ضرورة العودة إلى ترتيب أركان البيعة، وعدم جعل العمل (بكل أنواعه) هو الغاية، بل جزءاً من استراتيجية متكاملة يقودها الفهم والإخلاص والجهاد بالمعنى الواسع للتغيير الشامل.

الراجع:

١. تقارير وزارة التضامن الاجتماعي المصرية المتعلقة بإغلاق جمعيات خيرية بين عامي ٢٠١٤ و٢٠١٦ (إحالة عامة).
٢. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية الإخوان نموذجاً. مرجع سابق. ص ٢١٠-٢١٥ (في نقد اقتصاد الحركات الإسلامية).
٣. تحليلات إعلامية وسياسية حول "الاستيلاء على ممتلكات الإخوان" بعد ٢٠١٣ (إحالة عامة لمصادر إعلامية موثقة).

المقال السابع (الجزء الثالث)



شمولية التنظيم: بين ضرورة البقاء وفخ الاستفزاز..

دراسة مقارنة وعميقة بين الإخوان المسلمين وحماس وحزب الله

في مسار النقد الذاتي للمشاريع الإصلاحية والحركات الإسلامية المعاصرة، تبرز آفة الشمولية التنظيمية كأحد أكثر المفاهيم إثارة للجدل. وهي النزعة التي تدفع التنظيم إلى محاولة استيعاب كافة أبعاد حياة الفرد والمجتمع (دعويًا، وسياسيًا، واقتصاديًا، وعسكريًا، واجتماعيًا) ليتحول من مجرد حزب أو جماعة إلى مجتمع مواز.

لكن القراءة السطحية لهذه الشمولية غالباً ما تقع في فخ التعميم؛ إذ تحاكم التنظيمات بمعزل عن سياقاتها الجغرافية والسياسية التي فرضت عليها تلك البنى. إن التمييز بين التجربة الأم (جماعة الإخوان المسلمين في مصر) وتجربتي المقاومة والتمثيل الطائفي (حركتي حماس وحزب الله) ليس مجرد ترف فكري، بل هو مفتاح الفهم للغز: لماذا أدت الشمولية الخدمية إلى اضطهاد الإخوان في مصر، بينما أدت الشمولية المسلحة والخدمية إلى تجذير حماس وحزب الله وفرضهما كأمر واقع؟

هذه الدراسة تفكك هذه الجدلية عبر تشريح أعمق للسياقات، والتمويل، والهياكل، ونظرة كل دولة للتهديد.

أولاً: السياقات التاريخية والبيئات البنيوية (مرحلة التأسيس والنشأة)

١. حركة حماس: جدلية الدعوة والبنادق تحت وطأة الاحتلال

لم تخرج حركة المقاومة الإسلامية (حماس) في ديسمبر ١٩٨٧ من ردهات العمل السياسي الفاره، بل ولدت من رحم الانتفاضة الفلسطينية الأولى كتحول استراتيجي لفرع جماعة الإخوان المسلمين في قطاع غزة والضفة الغربية.

● الفراغ السيادي: نشأت حماس في بيئة ينعدم فيها مفهوم الدولة المركزية الوطنية . كان هناك احتلال عسكري مباشر، وجبهة تحرير فلسطينية (منظمة التحرير) في الشتات.

● شرعية البندقية: منح وجود العدو الخارجي المباشر (الاحتلال الإسرائيلي) لحركة حماس شرعية مطلقة وحصانة شعبية لممارسة الشمولية الجهادية . فالعمل المسلح هنا لم يكن خروجاً على الدولة، بل كان هو الواجب الأخلاقي والوطني الأول، مما جعل حاضنتها الشعبية تتقبل تمددها التنظيمي في المساجد، والجامعات، والمؤسسات الإغاثية كجزء من الصمود.

٢. حزب الله: مأسسة الطائفة وعقيدة ولاية الفقيه عبر البحار

تأسس حزب الله عام ١٩٨٢ في ذروة الاجتياح الإسرائيلي للبنان ووسط أتون حرب أهلية طاحنة أكلت الأخضر واليابس. لكن التأسيس لم يكن عفويًا، بل جاء نتيجة تقاطع عاملين: شعور الطائفة الشيعية بالتهميش التاريخي في النظام اللبناني، والصعود الإيراني بعد ثورة ١٩٧٩.

● الدولة الهشة والمقسّمة: لبنان تاريخياً هو لا دولة، بل هو مجموعة من الإقطاعات الطائفية المحمية بنظام محاصصة مرن وضعيف. في هذا الفراغ، وبدعم مباشر من الحرس الثوري الإيراني، تمدد الحزب.

● أيديولوجيا عابرة للحدود: ارتبط الحزب هيكلياً وفقهياً بولي الفقيه في طهران، مما منحه استقراراً تمويلياً وعقائدياً صلباً، مكّنه من صياغة شمولية خاصة: ليس فقط كحزب سياسي، بل كحام للطائفة ومقاوم للمحتل، مستغلاً عجز الدولة اللبنانية عن بسط سيادتها أو تقديم الخدمات لمواطنيها.

٣. الإخوان المسلمون (مصر): الصدام مع الدولة العميقة والمركزية الضاربة في التاريخ

على النقيض تماماً، تأسست جماعة الإخوان المسلمين عام ١٩٢٨ في مصر على يد حسن البنا. مصر ليست لبنان المجزأ، وليست فلسطين المحتلة؛ بل هي

أقدم دولة مركزية في التاريخ، دولة قائمة على احتكار السلطة والولاء منذ عهد الفراعنة وصولاً إلى الدولة الحديثة بعد عام ١٩٥٢.

● الخطأ في تقدير طبيعة الدولة: تحرك الإخوان في بيئة تهيمن فيها الدولة على الاقتصاد، والدين، والتعليم، والأمن. عندما قررت الجماعة تبني الشمولية وعملت على إنشاء مدارس، ومستشفيات، وشركات اقتصادية، ونقابات مهنية تدار بكفاءة تتفوق على أجهزة الدولة، لم تنظر إليها الدولة ك مساعد ، بل نظرت إليها كتنظيم سرطاني يتطلع ولاء المواطنين.

ثانياً: من ينافس ومن يهدد؟ (ثلاثة نماذج لقراءة رد فعل السلطة)

إن بقاء أو فناء التنظيم الشمولي محكوم بمعادلة واحدة: كيف تقرأ الدولة هذا التنظيم؟ هل تراه منافساً سياسياً يمكن احتواؤه، أم تهديداً وجودياً يجب سحقه؟

حزب الله (لبنان)	حركة حماس (فلسطين)	الإخوان المسلمون (مصر)	معيار المقارنة
دولة طائفية تفكيكية، نظام محاصصة مرن، غياب تام للمركزية.	أرض محتلة، غياب السيادة الوطنية، سلطة فلسطينية فتية وهشة.	دولة مركزية قوية، ذات أجهزة أمنية متجذرة وحالة طوارئ مستمرة.	طبيعة البيئة الحاضرة
مقاومة إسرائيل، حماية وتمكين الطائفة الشيعية، الحفاظ على النفوذ الإقليمي الإيراني.	تحرير الأرض من الاحتلال، إقامة دولة فلسطينية، وإدارة قطاع غزة بحكم الأمر الواقع.	أسلمة المجتمع من أسفل، ثم الوصول للسلطة عبر الآليات الديمقراطية لتغيير الحكم.	الهدف الاستراتيجي

معيار المقارنة	الإخوان المسلمون (مصر)	حركة حماس (فلسطين)	حزب الله (لبنان)
مظاهر الشمولية التنظيمية	شمولية مدنية / خدمية (مستشفيات، نقابات، مدارس، مصارف) دون غطاء عسكري حام.	شمولية هجينة (جهاز عسكري ضخيم "القسام" + حكومة تدير حياة الناس + شبكة دعوية).	شمولية متكاملة (جيش نظامي مواز + مؤسسات مالية وصحية + تمثيل برلماني ووزاري).
مصادر التمويل والاعتماد	التمويل الذاتي (اشتراكات الأعضاء، تبرعات، استثمارات رجال أعمال الجماعة).	تمويل هجين (دعم إقليمي إيراني/ قطري + ضرائب وجمارك قطاع غزة + تبرعات خارجية).	تمويل استراتيجي مركزي (موازنة سنوية مباشرة من إيران + شبكات اقتصادية عابرة للقارات).
طبيعة رد فعل السلطة/الدولة	قمع شامل، حظر قانوني، تجفيف منابع، تصنيف كجماعة إرهابية، إبادة سياسية.	مواجهة عسكرية وحصار من الاحتلال، وصدام مسلح ثم قطيعة سياسية مع السلطة الفلسطينية.	اعتراف عاجز من الدولة، شراكة سياسية قسرية، والحصانة تحت شعار "سلاح المقاومة".
عنصر الاستفزاز القاتل	بناء "دولة خدمات موازية" سحبت البساط من الدولة، ثم الصعود لرأس السلطة (٢٠١٢).	السيطرة العسكرية الكاملة على غزة (٢٠٠٧) وتحويل القطاع لقاعدة عسكرية مسلحة ومستقلة.	امتلاك ترسانة عسكرية تتفوق على الجيش اللبناني، والقدرة على تعطيل القرار السياسي للدولة.

ثالثاً: الإخوان ودولة الخدمات مفارقة النجاح المبني

تكمن المأساة التاريخية لتجربة الإخوان المسلمين في مصر في أن نجاحهم التنظيمي والاجتماعي كان هو نفسه سبب فنائهم السياسي.

لم يكن الإخوان تنظيمًا هامشيًا؛ بل نجحوا خلال عقود الثمانينيات والتسعينيات في السيطرة على النقابات المهنية (الأطباء، المهندسين المحامين)، وأداروا شبكات هائلة من الجمعيات الخيرية والمستشفيات التي قدمت خدمات طبية رخيصة وعالية الجودة في وقت تخلت فيه الدولة المباركية عن دورها الرعائي.

يقاظ الوحش: هذا النجاح الخدمي الباهر أرسل إشارة خطر مرعبة للنظام العسكري والأمني المصري. كانت الرسالة الضمنية للناس: نحن البديل الأكثر كفاءة ونزاهة من دولتكم الفاسدة.

العزل بلا سلاح: ظن الإخوان أن هذا الرصيد الشعبي الخدمي، والشرعية الصندوقية (الانتخابية) كافيان لحمايتهم عند صعودهم للسلطة عام ٢٠١٢. لكنهم أغفلوا أن الدولة العميقة في مصر تملك احتكار أدوات العنف (الجيش والشرطة)، واحتكار الإعلام والقضاء. عندما تحركت الدولة لوقف تمكينهم في ٢٠١٣، اكتشفت الجماعة أن شموليتها الخدمية كانت خاصة رخوة؛ فالمستشفيات والجمعيات والنقابات يمكن إغلاقها ومصادرتها بجرعة قلم سيادية، في غياب أي ميزان قوى صلب (عسكري أو إقليمي) يحمي هذا الوجود.

رابعاً: شمولية المقاومة والتمثيل الطائفي (حماس وحزب الله)

على الجانب الآخر، تعاملت حماس وحزب الله مع مفهوم الشمولية من منظور الواقعية الصلبة وفرض الأمر الواقع.

١. حماس: من التنظيم الرديف إلى سلطة الأمر الواقع

عندما فازت حماس بالانتخابات التشريعية عام ٢٠٠٦، ثم حسمت الصراع عسكرياً في غزة عام ٢٠٠٧، لم تكتفِ بدور المعارضة أو الجمعية الخيرية. بل قامت بـ (تسييس الشمولية) وتحويلها إلى سلطة حكومية.

أسست حماس أجهزة أمنية، ووزارات، وجهازاً قضائياً، وجيشاً نظامياً متمثلاً في كتائب القسام. هذا التحول جعل القضاء على حماس معركة مكلفة جداً؛ لأنها لم تعد مجرد أفكار أو أفراد، بل أصبحت هيكل حكامي وعسكري يدير شؤون ملايين البشر ويملك القدرة على خوض حروب استنزاف طويلة ضد الاحتلال، مما فرضها كرقم صعب في أي معادلة إقليمية.

٢. حزب الله: شمولية دولة الظل الحصينة

أما حزب الله، فقد قدم أذكي قراءة للبيئة اللبنانية. هو يعلم أن الدولة اللبنانية أضعف من أن تبتلعه، وتفتقر للجرأة لتهديده. لذا، بنى الحزب دولة داخل الدولة بكامل أركانها:

- اقتصاد مواز: عبر مؤسسة القرض الحسن المصرفية التي تعمل بعيداً عن النظام المصرفي اللبناني والدولي.
- رعاية صحية واجتماعية: عبر مؤسسة جهاد البناء وهيئة الصحة الإسلامية.
- الحصانة بالسلاح: كل هذه الخدمات محمية بترسانة صاروخية ضخمة وجيش مدرب، يفرض على الدولة اللبنانية تشريع وجوده تحت معادلة (الجيش والشعب والمقاومة). بالتالي، فإن أي محاولة من الدولة لتفكيك شمولية الحزب تعني فوراً تفجير حرب أهلية تسقط فيها الدولة نفسها.

خامساً: العبرة والدروس المستفادة للمشاريع الإصلاحية

إن هذه القراءة المستفيضة والمعمقة تخرجنا من سياق المدح والذم إلى سياق التحليل الوقائي المستقبلي، وتتلخص الدروس في النقاط التالية:

- أولية البيئة السيادية على الطموح التنظيمي: إن الاستراتيجية التي تصنع نصراً في بيئة تفكيكية هشة (كלבنان) أو تحت احتلال (كفلسطين)، قد تكون هي الاستراتيجية الانتحارية ذاتها إذا طبقت داخل دولة مركزية مصممة وقوية (كمصر). على أي حركة إصلاحية أن تدرس جغرافيتها السياسية قبل هندسة هياكلها.
- فخ الدولة الموازية بلا مخالف: إن بناء مؤسسات خدمية واقتصادية تنافس الدولة في عقر دارها، دون امتلاك أوراق قوة صلبة (سواء كانت تحالفات بنيوية عميقة مع أجهزة داخل الدولة، أو توازنات إقليمية حامية، أو قوة رادعة) هو استدعاء طوعي للقمع. الدولة المركزية قد تتسامح مع معارضة سياسية صوتية، لكنها لن تتسامح أبداً مع كيان يسحب منها ولاء الجماهير الخدمي والروحي.
- التحالفات الإقليمية ومصادر القوة الهجينة: تمكنت حماس وحزب الله من الصمود وتجاوز الضربات بفضل مرونة مصادر التمويل والتسليح والعمق الإقليمي (المحور الداعم)، بينما انكفأ الإخوان على تمويلهم الذاتي المحلي والشرعية الجماهيرية العاطفية، والتي تبخرت وتلاشت فور تشغيل آلة القمع العسكرية والإعلامية للدولة.

” خلاصة وقائية “

الشمولية ليست خطيئة تكتيكية بالمطلق، وليست نجاحاً باهراً لذاتها؛ إنها أداة عالية المخاطر. الخطأ الفادح الذي وقعت فيه الحركات الإصلاحية والمدنية ليس في رغبتها في إصلاح المجتمع ومؤسساته، بل في عجزها عن التنبؤ برد فعل الوحش السيادي (الدولة العميقة) والاندفاع نحو النجاح الخدمي والسياسي دون امتلاك آليات حقيقية وملموسة لحماية هذا النجاح.

«إن المشروع الإصلاحي العظيم الذي لا يحسب موازين القوى بدقة رياضية، ولا يقرأ طبيعة خصمه بعمق سوسيولوجي، يغامر بتحويل دماء أتباعه وآمال جماهيره إلى وقود لتجربة تاريخية مريرة.»

المراجع:

١. حماس: النشأة والتأسيس - ويكيبيديا.
٢. حزب الله: النشأة والتأسيس - ويكيبيديا.
٣. الخدمات الاجتماعية لحزب الله - ويكيبيديا.
٤. موازنة حكومة حماس - مركز الأبحاث الفلسطيني.
٥. اقتصاد النفوذ الإخواني - حفريات.
٦. الإخوان المسلمون ومستقبل الإسلام السياسي في مصر - كارنيغي.
٧. دراسة مقارنة ومراجع متفرقة حول تمويل حماس وحزب الله.

المقال الثامن

الغيرة التنظيمية أمراض القلوب في الممرات القيادية

في التعليقات التي وصلتني، تكرر ذكر ظاهرة خفية لكنها مدمرة، تحدث عنها المعلقون بتعبيرات مختلفة: سيطرة الموظفين على القيادة واختفاء أصحاب القدرات، الجماعة لا تطيق الموهوبين وأحياناً تشعر بالغيرة منهم، تحول الجماعة إلى مثل الحزب الوطني، سيطر عليها رجال المال، الوشاية والتحذير من المخالف.

كل هذه التعبيرات تشير إلى مرض خطير في البنية الداخلية للجماعات، أسميه الغيرة التنظيمية. إنها ليست الغيرة بالمعنى الشخصي الضيق فقط، بل هي ثقافة متكاملة من الحسد المؤسسي، والخوف من اللامع، وتكريس السائد، وطرده المجدد. إنها التعبير الجماعي عن عقدة النقص التي تصيب القيادات والمؤسسات حين تشعر بأن هناك من هو أفضل منها.

هذا المرض لا يُعلن عن نفسه بصوت عالٍ، بل يتسلل بهدوء إلى القلوب والعقول، فيتحول التنظيم من حاضنة للمواهب إلى مقبرة للإبداع، ومن بيئة للتنافس الشريف إلى ساحة لصراع الأدوار والكراسي.

أولاً: ما هي الغيرة التنظيمية؟ وكيف تختلف عن التنافس الشريف؟

لنكن واضحين: التنافس في العمل الجماعي أمر صحي ومطلوب. التنافس الشريف يعني أن يبذل كل فرد قصارى جهده لخدم الفكرة، ويتفوق في ميدان العطاء، ويكون سباقاً إلى الخيرات. هذا النوع من التنافس يدفع الجماعة إلى الأمام، وهو مأمور به شرعاً: وفي ذلك فليتنافس المتنافسون.

لكن الغيرة التنظيمية شيء مختلف تماماً. إنها التنافس الذي يتحول إلى

حسد:



- التنافس الشريف: يفرح بنجاح الآخر ويسعى لتقليده أو تجاوزه.
 - الغيرة التنظيمية: تنزعج من نجاح الآخر وتسعى لإخفاقه أو تهميته.
- الفرق بينهما فرق بين جنة ونار. الأول يبني الجماعة، والثاني يهدمها من الداخل.

أعراض الغيرة التنظيمية: كيف نتعرف على المرض؟

١. للتغلب على التنافس التنظيمية علامات كثيرة، بعضها خفي وبعضها ظاهر. إليك أهمها:
 ١. التقليل من إنجازات الآخرين: عندما يحقق أحد الأعضاء إنجازاً، يُستقبل به هذا ليس بذلك، أو فلان أفضل منه، أو هذا كان بتوفيق الله فقط وليس بجهد شخصي. الهدف: أن لا يشعر صاحب الإنجاز بتميزه، وألا يُعترف له بالفضل.
 ٢. نسب الإنجازات إلى الجماعة وتجاهل الأفراد: يُقال دائماً: الإنجاز لله ثم للجماعة. هذا صحيح في العمق، لكنه يتحول إلى آفة حين يُستخدم لإخفاء مجهود فرد معين، حتى لا يبرز عن زملائه.
 ٣. تحويل النقد من الموضوعي إلى الشخصي: بدلاً من نقد الفكرة أو القرار، يتحول النقد إلى تشكيك في نية الشخص ونفسيته وولائه. يُتهم الناجح بأنه متعطرس أو يظن نفسه أفضل من الجميع.
 ٤. عزل المتميزين: يُمنح المتميزون مهام هامشية أو بعيدة عن مراكز القرار، بحجة الاستفادة من طاقاتهم في مكان آخر، أو يُستبعدون من الاجتماعات المهمة دون سبب واضح.
 ٥. إشاعة الإشاعات: يبدأ البعض في ترديد عبارات مثل: فلان يريد أن ينفرد بالرأي. فلان يتودد إلى جهات خارجية. فلان عنده طموحات سياسية. الهدف: تشويه صورة المتميز وتقويض ثقة الجماعة فيه.
 ٦. الوشاية والتحذير منه: يصل الأمر إلى درجة أن يُرفع تقرير إلى القيادة بأن فلاناً قد يشكل خطراً على الجماعة أو لديه ميول انعزالية، بناءً على لا شيء سوى شعور أو تكهنات.

ثالثاً: جذور الغيرة التنظيمية لماذا يمرض القلب في الممرات القيادية؟

هذه الظاهرة ليست وليدة الصدفة، بل لها جذور نفسية وتنظيمية عميقة:

أولاً: عقدة النقص لدى القيادات. القائد الذي يشعر داخلياً أنه لا يستحق موقعه، أو أنه وصل إليه بالمحسوبية لا بالكفاءة، يرى في كل موهوب تهديداً لوجوده. يخاف أن يلمع أحد فيُكتشف أنه هو نفسه لا يلمع. هذا الخوف يتحول إلى عدوان خفي على أي شخص قد يفصح ضعفه النسبي. هذه هي الآفة الأشد فتكاً. كثير من الصراعات في المنظمات سببها قيادات متوسطة ضعيفة لا تطيق من هو أفضل منها.

ثانياً: ثقافة الندرة. في بعض المنظمات، يُنظر إلى المناصب والفرص على أنها سلع نادرة. من الطبيعي أن تستخدم المنافسة وتتحول إلى غيرة عندما تكون الفرص قليلة والطموحات كثيرة. بدلاً من توسيع دائرة الفرص وخلق مناصب جديدة (مؤسسات موازية، لجان متخصصة، مشاريع جديدة)، تزدحم الطاقات في نفس الزاوية الضيقة، وتتصادم القطارات على سكة واحدة.

ثالثاً: غياب معايير موضوعية للتمييز. لو كانت هناك معايير واضحة وشفافة لقياس الأداء، لُعرف المتميز بجدارة، ولصعب تهميشه. لكن غياب مثل هذه المعايير يفتح الباب للأهواء والعلاقات الشخصية والمحسوبية. فمن يريد تهميش الموهوب يستطيع أن يدعي أنه لا ينطبق عليه المعيار الفلاني (لأن المعيار أصلاً غير واضح).

رابعاً: الخلط بين الولاء للجماعة والولاء للقائد. عندما يشعر القائد أن أي نجاح لمرؤوسيه بدون وساطته هو نجاح يهدد ولاءهم له، يبدأ في تشييطهم. النظام الصحي يفرق بين الاثنين: الموهوب قد يختلف مع القائد، لكنه يظل مخلصاً للجماعة والفكرة. النظام المريض لا يعترف بهذا الفرق⁴.



رابعاً: عواقب الغيرة التنظيمية كيف يدفع التنظيم الثمن؟

الثمن الذي تدفعه الجماعة جراء هذا الداء لا يقل عن ثمن أي هزيمة خارجية:

١. نزيف الكفاءات: كما أسلفنا في المقال الخامس، الموهوبون يغادرون. والغيرة التنظيمية هي أحد أكبر أسباب هذه الهجرة.
٢. تراجع جودة القرار: حين يُقصى أصحاب الرأي والكفاءة، لا يبقى في مجلس الشورى إلا المطيعين الذين لا يختلفون ولا يبدعون. يتراجع مستوى النقاش، وتتدهور جودة القرارات، وتصبح الجماعة أسيرة لاجتهادات متوسطة أو خاطئة.
٣. تآكل الثقة الداخلية: عندما يشاهد الأعضاء أن المتميز يُهمش، والمطيع يُصعد، تفقد الثقة في عدالة التنظيم. تتسرب روح الإحباط، ويتراجع الحماس، ويصبح الجميع ينتظرون الدور لا يبادرون.
٤. تحويل الطاقة إلى صراعات داخلية: بدلاً من أن تُستثمر طاقات الأعضاء في خدمة القضية، تُستنزف في دفاعات وحروب باردة ضد بعضهم البعض. يُصبح الحديث عن فلان وفلان هو الشغل الشاغل، ويُنسَى العدو الحقيقي خارج أسوار التنظيم.
٥. تحول الجماعة إلى نخبة مغلقة: الغيرة التنظيمية تولد ثقافة الاحتراس من الداخل. كل عضو يخاف أن يبرز الآخر عليه، فيحرص على إبقاء الأمور في دائرة ضيقة من المقربين. تتحول الجماعة إلى نادٍ مغلق لا يرحب بالجديد، ويخاف من أي إضافة قد تخل بتوازناته الهشة⁵.

خامساً: الغيرة التنظيمية في سياق أركان البيعة أي ركن تعطل؟

هذه الآفة ترتبط بثلاثة أركان من أركان البيعة بشكل مباشر:

أولاً: انحراف في الإخلاص. الإخلاص يعني أن تعمل لله لا لذاتك. صاحب الإخلاص لا يغار من نجاح غيره، لأنه يرى أن نجاح الآخر هو نجاح للدعوة،

وهو ثواب للجميع. الغيرة التنظيمية ناتجة عن خلل في الإخلاص، وتسلب حب الذات والمنصب والشهرة إلى القلوب.

ثانياً: انحراف في التجرد. التجرد الحقيقي هو أن تترك أنا جانباً، وتفكر في نحن. الغيرة التنظيمية هي ذروة عدم التجرد، لأنها نابعة من مقارنة الذات بالآخر، والخوف على حظوظ النفس. المتجرد يفرح بنجاح غيره، ولا يرى في الآخر منافساً بل شريكاً.

ثالثاً: انحراف في الأخوة. الأخوة الحقيقية تعني أن ترتبط القلوب والأرواح برباط العقيدة. الأخ الحقيقي يرى إخوانه أولى بنفسه من نفسه. هذا لا يترك مجالاً للغيرة. الغيرة هي نقيض الأخوة؛ هي أن ترى أخاك كأنه غريب يتنافس معك على الرزق والمكانة، لا كشقيق يشاركك الهدف.

علاج هذه الآفة يحتاج إلى إعادة إحياء هذه الأركان في قلوب الأعضاء، وتذكيرهم بأن الغيرة سمة من سمات الجاهلية، والحسد مرض قاتل للروح الجماعية.

سادساً: كيف نظهر مؤسساتنا من الغيرة التنظيمية؟

- علاج هذا الداء يحتاج إلى إجراءات على مستوى القلوب ومستوى الأنظمة:
١. غرس ثقافة المباركة لا المقارنة: تربية الأعضاء على أن يباركوا نجاح غيرهم، وأن يتعلموا من تجاربهم، وأن يروا في التميز الجماعي مكسباً للجميع، لا تهديداً. هذا يحتاج إلى قدوة من القمة: القائد الذي يفرح بنجاح أبنائه ويذكرهم بأسمائهم ويشكرهم علناً.
 ٢. وضع معايير شفافة للترقية والتصعيد: معايير موضوعية (الإنجاز، المدة، الاختبارات، تقييم الزملاء) تقلل من مساحة المحسوبية والغيرة. عندما يعلم الجميع أن من يستحق سيأخذ حقه، تهدأ النفوس.
 ٣. توسيع دائرة الفرص: بدلاً من التنافس على منصب أو مهمة واحدة، يتم خلق مهام ولجان ومشاريع متعددة، تتسع للكفاءات المختلفة. الجماعة التي تمتلك فضاءات متعددة للعطاء تقلل من الاحتكاك.

٤. تأسيس لجنة للإنصاف تنظر في شكاوى التهميش والغيرة التنظيمية، وتكون محايدة، وتستطيع توجيه النصح للقائد إن كان يُقصي موهبة خوفاً منها.
٥. مراجعة النفس القيادية باستمرار: القائد الذي يسأل نفسه: هل قراري هذا مبني على موضوعية أم على شعور داخلي بالتهديد من فلان؟ هو قائد ناجح أخلاقياً. من لا يفعل ذلك، فسينهار التنظيم من حوله تدريجياً.

” خلاصة وقائية “

الغيرة التنظيمية هي أقصر الطرق إلى الجحيم التنظيمي. جماعة لا تستطيع أن تحتل نجاح أبنائها، وتجيد إطفاء نور المتميزين، ستتحول حتماً إلى كيان باهت، يقبع في الظل، ويحسد الآخرين على إنجازاتهم التي يستحقونها.

تذكر: لا حسد إلا في اثنتين: رجل آتاه الله مالاً فسلطه على هلكته في الحق، ورجل آتاه الله حكمة فهو يقضي بها ويعلمها. الحسد المذموم هو غيظك من نجاح غيرك. طهر قلبك، فتنتهي الغيرة من مؤسستك.

الراجع:

١. صحيح مسلم، كتاب الذكر والدعاء، باب فضل الاجتماع على تلاوة القرآن (حديث): "ما اجتمع قوم في بيت من بيوت الله...)" دلالة على ثقافة التعاون ونبذ التنافس المحرم.
٢. لنفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٢٩٠-٢٩٥ (في نقد ثقافة "الوشاية" و"التحذير من المخالف").
٣. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨. ص ٢٥٠-٢٥٥ (في تحليل عقدة النقص لدى القيادات).
٤. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ١٨٨-١٩٢.
5. 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 ٣٣-٤٧ (في تحليل "الانحياز للمجموعة الداخلية" وكيف يتحول إلى عداء للمتميزين داخلها).
٦. البناء، حسن. رسالة التعاليم (أركان البيعة العشرة). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء. (مع تحليل علاقة الإخلاص والتجرد والأخوة بالغيرة التنظيمية).

المقال الثامن (الجزء الثاني)



شواهد من الواقع والسيرة

لا يمكن الحديث عن آفة التنافسية العمياء والوشايات الصامتة دون أن نستحضر النماذج المضيئة التي أضاءت لنا طريق الخلاص، ونستلهم من سيرة من سبقونا كيف واجهوا هذه الآفة بصدق وجرأة وعدل، بل وأعادوا بناء الثقة على أنقاض التهم. كما لا يمكن إغفال الوقائع المعاصرة التي تؤكد أن هذه الظاهرة ليست مجرد احتمال نظري، بل هي واقع مرير يهدد كيان الجماعات من الداخل.

أولاً: شواهد من السيرة النبوية كيف واجه النبي ﷺ الوشاية والتنافس الخفي؟

الشاهد الأول: تحريم النميمة والوشاية. في صحيح مسلم عن حذيفة بن اليمان رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «لَا يَدْخُلُ الْجَنَّةَ نَمَّامٌ». والنمام هو الذي ينقل الكلام بين الناس بقصد الإفساد والإضرار بالعلاقات بينهم. وهذا النص الصريح يحذر أشد التحذير من نقل الكلام في الخفاء، وهو ما نسميه اليوم بالوشاية الخفية. قال أهل العلم: والقتات هو النمام، وهو الذي ينقل الكلام بين الناس بقصد الإفساد والإضرار، وهكذا أدى حذيفة وأصحابه واجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. فإذا كان الإسلام يمنع الوشاية حتى في العلاقات العادية، فكيف بها في بيئة العمل الجماعي التي تقوم على الثقة والأخوة؟

الشاهد الثاني: قصة الإفك نموذج صارخ للوشاية المنظمة. هذه الحادثة المؤلمة التي تعرضت لها أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها تبين كيف تبدأ الوشاية كإشاعة خفيفة، ثم تتضخم بتداخل الأهواء والتنافس على مراكز القرب من النبي ﷺ، حتى تصل إلى حد اتهام المحصنات الغافلات، ويكاد المجتمع برمته أن ينقسم حولها. روى البخاري عن عائشة رضي الله عنها قصة الإفك مطولة، قالت: "كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا أراد سفراً أفرع بين أزواجه... فأفرع بيننا

في غزوة غزاها فخرج فيها سهمي". ثم بعد انقطاع عقدها وتخلفها عن الجيش، رآها صفوان بن المعطل فردها إلى الجيش، فانتهاز المنافقون (وفي مقدمتهم عبد الله بن أبي بن سلول) هذه الفرصة ليطلقوا سهام الوشاية والإفك. وقد شارك في نشر الإفك بعض من كانوا يحسبون من الصف المخلص، بسبب تنافس خفي أو لغط عابر. هذه القصة تعلمنا:

- أولاً: أن الوشاية قد تأتي في أحيان كثيرة من داخل الصف لا من خارجه.
- ثانياً: أن التنافس على المواقع والقرب من القيادة قد يكون دافعاً خفياً للانخراط في الوشاية.
- ثالثاً: أن خطورة الوشاية تكمن في قدرتها على تحويل الهفوة الصغيرة (تخلف عائشة عن الجيش) إلى جريمة كبرى (اتهامها بالزنا)، وإثارة الفتنة بين المجتمع.
- رابعاً: أن علاج الوشاية لا يكون بالانفعال، بل بالهدوء وانتظار البراءة من الله، كما كانت وصية النبي ﷺ لعائشة وأهلها: أبشري يا عائشة، فإن الله قد برأك.

ثالثاً: شواهد من واقع الجماعات المعاصرة (بإخفاء الهويات)

- من واقع متابعة بعض تجارب العمل الجماعي الإصلاحي (دون تسمية أفراد أو جماعات)، نستطيع أن نرصد أمثلة مكررة لآفة التنافسية والوشاية:
- في إحدى التجارب، حدث خلاف بين شخصين في نفس الفئة العمرية، متقاربين في المهارات القيادية، على فرصة إدارة ملف مهم. بدلاً من أن يتحاكما إلى معايير موضوعية، لجأ كل منهما إلى جمع "هفوات الآخر الصغيرة، ونقلها إلى القيادة العليا حرصاً على المصلحة. نقلت الكلمات خارج سياقها، وفتشت الزلات تحت المجهر، وانشغل الجميع بالتقليل من قدر الآخر، بدلاً من إظهار أهليته. استمر هذا الصراع الخفي شهوراً، وكاد أن يشل عمل الملف بالكامل، حتى تدخلت قيادة حكيمة وقامت بإعادة توزيع الأدوار بدلاً من الاصطفاف مع طرف ضد آخر.

- في تجربة أخرى، برزت كفاءة شابة واعدة في مجال الإعلام. سرعان ما انتشرت عنها وشايات بأنها تريد الشهرة على حساب الجماعة، وأن لديها طموحات سياسية شخصية، وأن أسلوبها فيه استعلاء على الكبار. لم يقدم أحد بينة على هذه الاتهامات، لكنها ترددت في المجالس الخاصة حتى وصلت إلى مسامع القيادة. شعرت القيادة بالحرَج وأقصتها تدريجياً، وغادرت الشابة الموهوبة إلى مؤسسة أخرى، لتخسر الجماعة كفاءة متميزة.
- وفي تجربة ثالثة، نشب خلاف فكري بسيط حول أولوية مشروع معين. تحول الأمر إلى وشايات خطيرة: فلان يريد تغيير عقيدة الجماعة، فلان يتأثر بأفكار خارجية. اجتمع بعضهم في غرف مغلقة للتحذير منه. كاد الأمر يصل إلى حد اتهامه بالزندقة، لولا أن تدخل قائد ناصح وجمعهم، وطلب من المشتكي تقديم بينة على كلامه، فعجز.

هذه الأمثلة وغيرها تؤكد أن التنافسية العمياء والوشايات الصامتة ليست مجرد احتمال نظري، بل هي أحد أهم أسباب إجهاض الطاقات، وتشتيت الجهود، وإحباط المخلصين، وتحويل الجماعات إلى ساحات صراع خفي لا يراه إلا من عانى منه.

رابعاً: كيف تعامل السلف مع الوشاية والتنافس الضار؟

كان سلفنا الصالح أحرص الناس على تطهير قلوبهم قبل تطهير صفوفهم، وكانوا يدركون أن التنافس الذي يتحول إلى عدااء هو بداية التفرق. روي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قوله المشهور: لا خير فيكم إن لم تقولوها، ولا خير فينا إن لم نسمعها. بهذه الكلمات وضع الضابط الأخلاقي للعلاقة بين الناصح والمتناصح، وقطع الطريق على الوشاية بأن جعل النصيحة علنية لا خفية. هذا الأثر يعني: لا خير فيكم (أيها العامة) إن لم تنصحووا من فوقكم بالحق، ولا خير فينا (أيها الحكام والقيادات) إن لم نستمع لهذه النصيحة. وهذا هو الإطار الشفاف الذي يحول دون تحول النصيحة إلى وشاية. لأنه إذا أُتيحت الفرصة لقول الحق

دون عقاب، لم يعد هناك داع لنقله في الخفاء. كذلك استلهاماً من وصية النبي ﷺ لمعاذ بن جبل وأبي موسى الأشعري حين بعثهما إلى اليمن: يسرا ولا تعسرا، وبشرا ولا تنفرا، وتطاوعا ولا تختلفا. إن الطواعية وعدم الاختلاف هذه لا تعني اتفاقاً صورتياً، بل تعني ضبطاً أخلاقياً للتنافس، يمنع من التحول إلى صراع مدمر، وذلك بالتعاون وليس بالتدابير.

وهذا هو الدرس المستفاد: مواجهة الوشاية لا تكون بمجرد إصدار قرارات، بل ببناء ثقافة النصيحة العلنية، والجرأة على قول الحق، والنزاهة في قبوله، مهما كان مصدره.

مراجع السواهد:

١. حديث «لا يدخل الجنة نام» أخرجه مسلم في صحيحه (برقم ١٠٥)، والترمذي (برقم ٢٠٢٦)، وأبو داود (برقم ٤٨٨٠) وغيرهم، عن حذيفة بن اليمان رضي الله عنه.
٢. قصة الإفك أخرجه البخاري (برقم ٤٧٥٠) ومسلم (برقم ٢٧٧٠) وغيرهما، عن عائشة رضي الله عنها، والمختصر أعلاه من عند قولها: "فهلك من هلك".
٣. أثر عمر بن الخطاب مروي في مصادر متعددة، منها "مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب" لابن الجوزي.
٤. حديث «تطاوعا ولا تختلفا» أخرجه البخاري (برقم ٣٠٣٨) ومسلم (برقم ١٧٣٣) من حديث أبي موسى الأشعري رضي الله عنه.
٥. استلهام من التجارب المعاصرة مع تغيير التفاصيل للحفاظ على الخصوصية وعدم تخصيص الحكم بأشخاص بعينهم.

المقال الثامن (الجزء الثالث)

التنافسية العمياء والوشايات الصامتة كيف تأكل المؤامرات الصغيرة مستقبل الجماعة؟

تهديد: حين يتحول النجاح إلى تهديد

ليس من العيب أن يتنافس الناس. بل التنافس الشريف سنة كونية، به تعلق الهمم، وتتضاعف الجهود، وتتقدم الأمم. ولكن المشكلة تبدأ حين يتحول التنافس من سباق في العطاء إلى صراع على المواقع والنفوذ، وحين تصبح الغالبية العظمى من طاقة الفرد موجهة إلى الدفاع عن النفس أو التشفي في الآخرين بدلاً من التعاون على القضية الكبرى.

وهذه الآفة من أخطر ما يصيب الجماعات؛ لأنها لا تعلن عن نفسها بضجيج، لكنها تلتهم النسيج الداخلي بهدوء. تبدأ بريبة صغيرة، ثم تتسع إلى حسد خفي، ثم تتحول إلى وشايات فردية وتحالفات على حساب طرف ثالث، ثم تصل إلى حد توزيع الاتهامات وتفتيت الكيان إلى دوائر متصارعة، بينما الجميع يظن أنه يحمي الحق أو يدافع عن الفكرة، وهو في الحقيقة يدافع عن غروره ووجوده في الدائرة الضيقة للسلطة.

يقول الشهيد سيد قطب رحمه الله:

من كتابه في ظلال القرآن، وقد ورد في المصادر بلفظ: ولا يثبت على الكفاح المرير إلا أصلبهم عوداً، وأشدهم إيماناً، وأكثرهم تطوعاً إلى ما عند الله واستهانة بما عند الناس... عندئذ تتميز دعوة الحق من دعاوى الباطل، وعندئذ تمحص الصفوف فيتميز الأقوياء من الضعفاء.]. وهذا التمحيص الذي أشار إليه يشمل أيضاً التعرض لفتنة التنافس الداخلي، حيث يسقط الضعفاء أخلاقياً قبل أن يسقطوا عسكرياً.

أولاً: متى تتحول المنافسة الشريفة إلى صراع مدمر؟

الفرق بين التنافس الإيجابي والتنافس السلبي:

- الميزة التنافس الإيجابي التنافس السلبي
- الدافع خدمة الفكرة، التعاون لإنجاز أكبر الحصول على موقع أو تقدير أو سلطة
- النظرة للآخر شريك في الجهد، نجاحه نجاح للجماعة خصم يجب تجاوزه أو إقصاؤه
- سلوكه عند الفشل يبحث عن الأخطاء ليتعلم منها يبحث عن كبش فداء (عادة شخص آخر)
- سلوكه عند نجاح الآخر يفرح ويبارك (التنافس محفز له للتميز) يحبط ويغار، وقد يحاول التقليل من شأن ذلك النجاح
- التحول من الإيجابي إلى السلبي ليس لحظة انفجار، بل هو تراكم. وقد يبدأ بقرار فردي بسيط: لم يقدروني، ثم لن أثق فيهم، ثم سأثبت لهم أنني كفء ولو على حساب شخص آخر. عندها تبدأ دائرة التنافس المدمرة، التي تنسحب فيها الثقة، وتتسع رقعة الريبة.

يقول أحد الباحثين في علم النفس التنظيمي: عندما تتنافس الجماعات من أجل البقاء في سوق العمل، فإن التنافس يكون صحيحاً. أما عندما يتنافس الأفراد داخل الجماعة الواحدة على المواقع، فإنه نادراً ما يبقى صحيحاً لفترة طويلة.

علامات التحذير المبكر للتنافس السلبي:

- اختفاء روح الفريق: تحول الاجتماعات إلى منابر لانتقاد الآخرين بدلاً من التخطيط والتعاون.
- احتكار المعلومات: حجب بعض الأعضاء معلومات هامة عن زملائهم ليكونوا المتفردين بها أمام القيادة.

- الغياب المتعمد عن دعم الآخرين: عدم تقديم يد العون لزميل يمر بأزمة، وانتظار أن يفشل ليأخذ مكانه.
 - كثرة التبريرات للإخفاقات وإرجاعها لأسباب خارجية أو لأخطاء الآخرين.
- هذه العلامات إذا ظهرت، فهي مؤشر على أن التنافسية قد تجاوزت حدها الآمن، وأن الجماعة تحتاج إلى وقفة مراجعة عاجلة.

ثانياً: الوشاية الفردية سلاح المتنافسين الخفي

الوشاية ليست مجرد كلام في الناس، بل هي أداة لبناء الذات على أنقاض الآخرين. تتنوع أشكالها:

النوع الأول: نقل الخبر بتلوين. لا يكذب الوشاة عادةً، لكنهم ينقلون جزءاً من الحقيقة ويحذفون الجزء الآخر الذي يبرئ الساحة. مثال: فلان قال كذا وكذا، ويتجنبون ذكر أن فلاناً قال ذلك في سياق النقد البناء أو في رد على سؤال مباشر. يتحول السياق، فتتحول الحقيقة إلى كذبة.

النوع الثاني: إبراز أخطاء الآخرين في غيابهم. التركيز على نقاط ضعف زميل عند القيادة، بشكل أنا أقول هذا حرصاً على المصلحة، بينما الهدف الحقيقي هو تشويه صورته وتقليص فرصه في الترقية.

النوع الثالث: بناء تحالفات على حساب طرف ثالث. يتفق شخصان (أو مجموعة) على تبادل الأدوار في تشييط زميل ثالث. أحدهما ينتقده صراحة، والآخر يدافع عنه بحرفية تجعله يبدو مشبوهاً. يحبك الجميع شبكة من العلاقات المسمومة.

هذه الوشائيات هي سُم الداخن الذي يقتل الثقة بين الأعضاء. يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

هو أثر مشهور، ورد بلفظ: لا خير فيكم إن لم تقولوها، ولا خير فينا إن لم نسمعها. وقد أورده ابن الجوزي في مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. وقد ورد الخبر بسبب قول رجل له: اتق الله يا أمير المؤمنين.

فالنقل الخفي هو وقود الوشاية.

آثار الوشاية على الجماعة:

- تحويل الجماعة إلى سجن كبير: يخاف الجميع من الجميع. لا أحد يتكلم بصراحة، لأن كل كلمة قد تصل إلى المسؤول بشكل مشوه.
- شل القدرة على التعلم: لا أحد يعترف بأخطائه، لأن الاعتراف سيستخدم ضده في الغياب. فيظل الجميع في دائرة التبرير المستمر.
- هجرة النزهاء: أصحاب النفوس الزكية لا يتحملون هذه الأجواء، فيغادرون بهدوء إلى مشاريع أخرى، ويبقى أكثر الناس مهارة في السياسات الخلفية، وهم غالباً الأقل كفاءة.

ثالثاً: تقارب الفئات العمرية والفكرية - لماذا تزداد حدة التنافس؟

لعل أخطر ما يغذي التنافسية العمياء والوشايات هو تقارب الفئات العمرية والفكرية داخل الجماعة. ليس التقارب خطأ في حد ذاته، بل هو مشكلة حين يتحول إلى أرض خصبة للمقارنات الحادة:

تقارب الأعمار (عقدة الندية): عندما يكون هناك ثلاثة أشخاص في العقد الثالث من العمر، ولديهم نفس الخبرات التقريبية، وتفتح أمامهم فرصة قيادية واحدة، تبدأ حرب العصابات. تتحول كل كلمة بيدرها أحدهم عن الآخر إلى وثيقة اتهام. يصبح السؤال: لماذا هو وليس أنا؟. هذا يؤدي إلى تضخم الأخطاء الصغيرة (فحين لا تجد فرقاً في الكفاءة، تبحث عن هفوات شخصية لتجعلها فرقاً) وإلى بناء تحالفات داخلية (يتحالف الاثنان على الثالث ليخرجاه من السباق).

تقارب الأفكار (التحزب المصغر): عندما يكون كل أعضاء الفريق من نفس المدرسة الفكرية أو التوجه السياسي، فإن أي اختلاف طفيف في الرأي (مثل أولوية مشروع على آخر) يتحول إلى انحراف منهجي كبير. تتحول النقاشات إلى مؤامرات فكرية وتشكل كتلتا صغيرة داخل الكبير.

الغياب النسبي للمرجعيات الأكبر سناً أو الأكثر خبرة: المربي الكبير أو القائد المخضرم يعمل كصمام أمان، يهدئ النفوس ويلملم الشمل ويوقف النزاعات قبل أن تتفاقم. غيابه يخلق فراغاً نفسياً، ويسارع الجميع لملئه، فتشتعل التنافسات.

يقول الإمام البنا:

من رسالة التعاليم في ركن الثبات، وقد ورد في المصادر بلفظ: وأريد بالثبات: أن يظل الأخ عاملاً مجاهداً في سبيل غايته مهما بعدت المدة وتطاوت السنوات والأعوام، حتى يلقي الله على ذلك وقد فاز بإحدى الحسينين، فإما الغاية وإما الشهادة في النهاية... والوقت عندنا جزء من العلاج، والطريق طويلة المدى بعيدة المراحل كثيرة العقبات، ولكنها وحدها التي تؤدي إلى المقصود مع عظيم الأجر وجميل المثوبة.

ومن هذه العقبات أن نمر بمراحل الندية حيث يتساوى الجميع في العمر والخبرة، وتكون النفس أحرص على إثبات ذاتها، وأسرع في الانزلاق إلى التنافس المدمر.

رابعاً: العلاقة بين التنافسية العمياء وآفات أخرى (تشابك الأمراض)

- هذه الآفة لا تعيش بمعزل عن الآفات السابقة، بل تتغذى عليها وتغذيها:
- التنافسية العمياء تلد الغيرة التنظيمية: حين يفقد التنافس حياديته، تتحول إلى غيرة من نجاح الآخر، وتتحول الغيرة إلى عداء خفي، ثم إلى محاولات إحباط مكشوفة.

- التنافسية العمياء تغذي هجرة المواهب (المقال الخامس): صاحب الموهبة الحقيقية يمل من المؤامرات الصغيرة ومن سياسات الكراسي. يشعر أن طاقته تُستنزف في معارك جانبية لا طائل منها. فيغادر إلى فضاء أكثر رحابة، أو يكتفي بمجال لا يحتاج إلى تفاعل جماعي.
- التنافسية العمياء تحول المنطقة الدافئة إلى منطقة باردة (المقال السادس): حين يشعر العاملون أن الظهور سيجر عليهم حسداً ووشايات، يختارون الصمت والتخفي. تتحول المنطقة الدافئة إلى منطقة خرساء، يموت فيها البذل والعطاء، ويحل محلها التكيف مع الوضع القائم.

خامساً: كيف نعالج التنافسية المرضية والوشاية؟ (نافذة وقائية)

أولاً: شفافية معايير الترقية والتصعيد. أخطر ما يغذي الوشايات هو الغموض في معايير الصعود. عندما يكون المعيار هو رضا القائد، يصبح التقرب بالوشاية وسيلة فعالة. أما عندما تكون المعايير واضحة (مدة الخدمة، الإنجازات المحددة، تقييم الزملاء، الاختبارات الموضوعية)، يضيق مجال الوشاية ويجف منابعها.

ثانياً: تطبيق قاعدة من يسمع وشاية فهو شريك فيها . إذا نقل إليك شخص كلاماً عن آخر في غيابه، فقل له: هات بينة، أو نذهب إليه معاً لتتجاوز . عدم قبول الكلام في الغياب هو أقوى رادع للوشاة. من يعلم أن وشايته ستُقابل بمطالبتة بالمواجهة العلنية، سيفكر مرتين قبل أن ينطق.

ثالثاً: خلق فرص متعددة للتمييز. حين يكون سلم المجد ضيقاً (قيادة فرع، عضوية مكتب إرشاد، مسؤولية قطاع واحد)، تشتد حدة التنافس وتتحول إلى صراع وجودي. الحل هو توسيع الدائرة: لجان نوعية، مجالس استشارية، وحدات بحثية، مشاريع مستقلة. كلما زاد عدد الفرص، هدأت النفوس وزالت عقدة الندية.

رابعاً: المواجهة العلنية للوشاة (فضح الآلية لا الأشخاص). في جلسات المراجعة العامة، مناقشة ظاهرة الوشاية كسلوك مرضي، بدون تسمية أشخاص. عندما يشعر الجميع أن هذه الآفة مكشوفة ومُعترف بها، يضعف تأثيرها.

خامساً: تنوع الفئات العمرية والفكرية في الفرق الواحدة. الحرص على أن تتكون الفرق من أعمار مختلفة، وخبرات متنوعة، وتخصصات متعددة. هذا يخفف من "حساسية المقارنة المباشرة" بين شخصين متطابقين. كما أن اختلاف الرؤى يثري النقاش بدلاً من أن يتحول إلى صراع على الرأي الواحد.

سادساً: إحياء ثقافة المسؤولية المشتركة لا المنافسة الخفية. تكرار رسالة مفادها: نجاحك نجاح لنا جميعاً، والفكرة أكبر من أي منا. قصص من السيرة النبوية: كيف كان الصحابة يتنافسون في الخير، لكنهم إذا أخطأ أحدهم ناصحوه، وإذا فاز بالسبق أحدهم باركوا له. هذه النماذج تحتاج إلى إعادة إحياء.

سابعاً: التشجيع على النقد المباشر وليس الخفي. مراجعة الممارسة الخاطئة وجهاً لوجه، بأدب واحترام، وبدون حضور طرف ثالث. تربية الأعضاء على هذا السلوك تقطع الطريق على الوشاية.

خلاصة:

الجماعة التي تنجو من آفات القيادة والطاعة والقداسة، قد تسقط في فخ داخلي أشد فتكاً: التنافسية العمياء والوشايات الصامتة. إنها آفة "الجميع مع الجميع" التي تحول البيت إلى سجن، والفكرة إلى شعار، والعمل إلى مكابدة.

إذا رأيت في جماعتك أن الحديث عن الناس أصبح أكثر من الحديث عن العمل، وأن الاتصالات الخلفية أكثر من الاتصالات المباشرة، وأن التخوف من الآخرين أصبح هو المحرك للسلوك. فاعلم أنكم أمام مرحلة انتقالية خطيرة.

والخلاصة: الفارق بين الجماعة المنتجة والجماعة المستنزفة هو قدرتها على تحويل طاقات التنافس إلى بذل، واحتواء الصراعات قبل اشتعالها، وفضح الوشاية قبل استفحالها.

فيا أصحاب القلوب النقية، كونوا أكثر جرأة في مواجهة هذه الآفات الصامتة. فالجماعة لا تُقتل فقط بأعدائها، بل بأهلها الذين يظنون أنهم يحمونها بينما هم يحرقونها من الداخل.

المراجع:

١. سيد قطب، من كتاباته في المحن والتمحيص (بصيغة معممة).
٢. الأثر عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه مروى في مصادر متعددة (بصيغة معممة).
٣. الإمام حسن البناء، رسالة التعاليم (بصيغة معممة).
٤. مفاهيم من علم النفس التنظيمي في إدارة الصراع والتنافس الداخلي (مرجع عام).

المقال التاسع

القداسة والتقديس كيف نخلط بين الجماعة والدين؟

من أخطر ما يصيب العمل الجماعي بعد عقود من التأسيس والتراكم أن يتحول التنظيم في وعي أبنائه من وسيلة إلى غاية، ومن أداة إلى صنم. هذا التحول لا يحدث فجأة، بل يتسلل بهدوء عبر تراكم المشاعر الإيجابية تجاه الجماعة: الذكريات المشتركة، التضحيات، الانتصارات، لغة الولاء الخاصة. ومع الوقت، يصبح حب الجماعة مرادفاً لـ حب الدين، وتصبح خدمة الجماعة هي خدمة الله، ويصبح النقد مساساً بالثوابت.

هذه الآفة هي القداسة والتقديس، وهي ليست مجرد مبالغة عاطفية، بل انحراف منهجي خطير يحول الفكرة النبيلة إلى وثن يُعبد، ويجعل المراجعة مستحيلة، والانفصال كفراً. عندما تصل الجماعة إلى هذه المرحلة، تكون قد فقدت روحها الحقيقية، وصارت مشروعاً للبقاء بلا تجديد، ولورفع أبنائها راية الإصلاح.

أولاً: الفرق بين تقدير الجماعة وتقديسها

الخط الفاصل بين التقدير الصحي والتقديس المرضي هو مسألة حياة أو موت للجماعة.

تقدير الجماعة (الصحي): يعني أن نعرف فضلها، ونحترم تضحياتها، ونفخر بانتمائها إليها، ونكون وفيين لمبادئها. لكننا في الوقت نفسه، ندرك أنها مؤسسة بشرية، قابلة للخطأ والمراجعة. نحبهها، لكننا لا نعبدها. نطيعها في المعروف، لكننا لا نسلم لها عقولنا. نستفيد من خبراتها، لكننا لا نقدر أساليبها. هذا التقدير هو ما يبقي العلاقة بين الفرد والتنظيم متوازنة وناضجة.

- تقديس الجماعة (المرضي): يبدأ عندما تتجاوز المحبة حدودها الطبيعية.
ملاحظه:
- أن يصبح الدفاع عن الجماعة واجباً دينياً، والهجوم عليها كفراً أو خروجاً عن الملة.
 - أن تسمو مكانة القيادة إلى درجة العصمة، فلا يُنقد قرار إلا باعتباره اجتهاداً مؤيداً.
 - أن يصبح الانتماء للجماعة هو الفيصل الأساسي في الولاء والبراء. فكل من ليس معنا فهو ضدنا (أو على الأقل مشبوّه).
 - أن يحل فقه الجماعة محل فقه الشريعة في كثير من المسائل المستجدة.
 - أن يُساء فهم قاعدة السمع والطاعة لتصبح طاعة عمياء حتى في الأمور التي تمس الضمير والدين.

ثانياً: لماذا نقُدس الجماعة؟ جذور نفسية وتنظيمية

هذه الظاهرة، رغم خطورتها، تنبع من حاجات إنسانية حقيقية وليست مجرد تخلف فكري:

أولاً: الحاجة إلى الأمان النفسي. الإنسان يبحث عن بيت روحي يحميه من وحدته وتيهه. الجماعة تقدم هذا البيت. مع الوقت، يرتبط بها ارتباطاً وجدانياً لا يقبل المساس. المساس بها يُشعره بأن بيته يتهدم. فيدفع عنها دفاعاً لا عقلانياً أحياناً، حتى لو كانت مخطئة. هذا يشبه الدفاع عن الأسرة، لكن الأسرة لا تُقدس، بينما الجماعة قد تُقدس.

ثانياً: الاستثمار العاطفي والتضخيم التاريخي. عندما يبذل الإنسان سنوات عمره وتضحياته في جماعة، يصعب عليه تقبل فكرة أنها قد تكون مخطئة أو قاصرة. لأن ذلك يعني أن سنوات عمره كانت هباءً. لذلك يميل إلى تضخيم فضائل الجماعة، وتبرير أخطائها، وإضفاء شرعية شبه دينية عليها. وهي آلية دفاع نفسية تحمي صورته عن نفسه.

ثالثاً: خلط الوسيلة بالمقصد. الجماعة وُجدت لخدمة الفكرة. الفكرة هي الإسلام. عندما يختلط الأمر، يصبح الدفاع عن تنظيم الإخوان هو عين الدفاع عن الإسلام. وهنا يحدث التقديس. فأى نقد لتنظيم الإخوان يُقرأ على أنه نقد للإسلام. وأي تمييز بين الإسلام والجماعة يُعتبر تشكيكاً في إخلاص المتممي.

رابعاً: عزل الجماعة عن محيطها النقدي. الجماعات التي تعيش في بيئات مغلقة (إما بقمع أو باختيار) تفقد التعرض للنقد الخارجي البناء. في هذه العزلة، تنمو أساطير حول كمال الجماعة، وتضخم الأخطاء الصغيرة إلى مآثر، وتُنسى الهفوات الحقيقية.

ثالثاً: علامات تحول الجماعة إلى صنم متى ننتبه؟

إليك سبع علامات تنذر بأن الجماعة بدأت تتحول من وسيلة إلى غاية مقدسة:

١. تحريم الخلاف في الرأي: يصبح أي نقاش في القرارات بمثابة فتنة وتشكيك في الحكمة القيادية. يُسمح فقط بنقاش التنفيذ ليس نقاش الأساس.
٢. تقديس النصوص التنظيمية: تتحول رسائل المؤسسين أو اللوائح الداخلية إلى نصوص شبه مقدسة، لا يجوز الاجتهاد في فهمها أو تطويرها.
٣. تفسير الأخطاء على أنها ابتلاءات: كل خطأ أو فشل لا يُنسب إلى سوء تقدير بشري، بل يُعتبر ابتلاء من الله ليمحص الصف. هذا يمنع المراجعة الجادة.
٤. تحويل الخروج من الجماعة إلى ردة: من يغادر لا يُعتبر مختلفاً في الرأي، بل يُعتبر خارجاً على المنهج وضعيف الإيمان، وتُخلق التهم لحمايته من التعاطف معه.
٥. شيطنة النقاد الداخليين: كل من ينتقد الجماعة، ولو بحب، يُصنف تلقائياً على أنه معادي أو متأثر بالخصوم أو يسعى لشهرة. يُغلق باب النقد من أوله.

٦. تداخل الخطاب الديني بالخطاب التنظيمي: استخدام آيات قرآنية وأحاديث نبوية بشكل متكرر لخدمة أهداف إدارية أو سياسية للجماعة، مما يصعب الفصل بين النقد السياسي والنقد الديني.
٧. نظرة دونية لمن هم خارج الجماعة: الاعتقاد بأن الجماعة هي الخير كله، ومن سواها إما ضال أو جاهل أو معاد. هذا يبني جداراً نفسياً يمنع التعلم من الآخرين أو التعاون معهم.

رابعاً: القداسة والتقديس في سياق أركان البيعة أي ركن تعطل؟

قبل الانهيار في هذه الآفة، كانت الأركان تعمل بتناغم. لكن التقديس يخل بتوازنها جميعاً:

أولاً: انحراف في الفهم. الفهم الحقيقي يميز بين الإسلام والجماعة، بين الثوابت والمتغيرات. الفهم الذي يقدس يخلط بينهما، ويحول الوسائل البشرية إلى غايات إلهية.

ثانياً: انحراف في التجرد. التجرد هو أن نترك ذاتنا وهويتنا الضيقة من أجل القضية الكبرى. التقديس هو عكس التجرد تماماً: أن نركز على جماعتنا الضيقة كأنها هي القضية الكبرى. من يقدس جماعته لم يتجرد بعد.

ثالثاً: انحراف في الثقة. الثقة المطلوبة هي ثقة في القيادة في حدود المعروف، لا ثقة مطلقة تشبه الوثنية. التقديس هو تجاوز للحدود الطبيعية للثقة، وتحويلها إلى إيمان بالعصمة.

رابعاً: انحراف في الأخوة. الأخوة الحقيقية تتسع لكل مسلم. التقديس يضيقها على أعضاء الجماعة فقط، ويجعل من خارجها غرباء بل وأعداءً محتملين. هذا يفسد مفهوم الأمة.

علاج هذه الآفة لا يكون إلا بإعادة هذه الأركان إلى نصابها، ورفع "الجماعة" عن مستوى التقديس، وإنزالها إلى مستوى التقدير والاحترام المختلف.

خامساً: كيف نحبي أنفسنا من فسخ التقديس خطوات وقائية

للخروج من دائرة التقديس والعودة إلى التعامل العقلاني الممتزن مع الجماعة، إليك هذه الخطوات:

١. الفصل الفكري بين الجماعة و الدين: أن ندرك أن الجماعة وسيلة بشرية، والإسلام غاية إلهية. نقد الجماعة لا يعني نقد الدين. الدفاع عن الدين لا يعني الدفاع عن الجماعة في كل صغيرة وكبيرة. هذا الفصل هو أساس الحرية الفكرية داخل التنظيم.
٢. تذكير القيادة بأنها ولي أمر وليست قدوة معصومة: وضع ضوابط للطاعة تمنع انزلالها إلى العبادة. التأكيد على أن الهدف الأسمى هو إرضاء الله، واتباع القائد ما دام في طاعة الله. إذا حاد، فلا طاعة.
٣. خلق ثقافة المراجعة الجريئة: أن تُخصص جلسات علنية للنقد الذاتي الجماعي، تُذكر فيها الإنجازات والإخفاقات، ويناقش فيها الماضي والحاضر والمستقبل بشفافية. القائد الذي يبادر بنقد نفسه يكسر حاجز التقديس.
٤. الإكثار من ذكر فضائل الآخرين خارج الجماعة: ألا ننظر بازدراء لمن هم خارج التنظيم. ففي الأمة خير كثير ومبادرات عظيمة. هذا يوسع الأفق ويقلل من النظرة الدونية المقدسة.
٥. تقبل الانسحاب بكرامة: أن نتفهم أن من يغادر الجماعة ليس بالضرورة عدواً أو خائناً. قد يكون لديه قناعة أخرى، أو ظروف قاهرة، أو رأي مختلف في التطبيق. هذه الثقافة تمنع تحويل الخلاف إلى خصومة دينية مقدسة.
٦. العودة إلى المصادر الأولى: تذكير الأعضاء بأن الإسلام الذي نحمله أوسع وأكبر من أي تنظيم. وأن غاية الجماعة هي خدمة هذا الإسلام، وليست حبس أتباعه داخل أسوارها.

” خلاصة وقائية “

الجماعة الناجحة هي التي تعرف كيف تبقى وسيلة، ولا تتحول إلى غاية. هي التي تحب الناس في دين الله، لا في تنظيمها فقط. هي التي تخرج رواداً أحراراً، لا تابعين منقادين. والجماعة التي تصل إلى مرحلة التقديس، تكون قد وضعت حجر الأساس لانهايتها. لأن تقديس البشر يؤدي إما إلى خيبة أمل مدمرة حين يكتشف العضو أن قادته ليسوا آلهة، وإما إلى عمى أبدي يمنع التصحيح والإصلاح.

قدس الله وحده، واتخذ دينه وحده غاية، والجماعة طريق. وإذا انحرف الطريق، صححناه. وإذا تعذر، غادرناه بكرامة.

الراجع:

١. القرضاوي، يوسف. الصبر في القرآن. مكتبة وهبة، القاهرة. ص ٣١٢ (في التفريق بين حب الجماعة وحب الدين).
٢. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ٧٨-٨٢ (في نقد "تقديس القيادة").
٣. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٣٢٠-٣٢٥ (في تحليل "خط الوسيلة بالمقصد").
٤. فروم، إريك. الهروب من الحرية. ترجمة. دار العين، القاهرة، ٢٠٠٧. ص ٢١٠-٢١٥ (في سيكولوجية تقديس الجماعات).
٥. البناء، حسن. رسالة التعاليم (أركان البيعة العشرة). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء. (مع تحليل علاقة الفهم والتجرد والثقة والأخوة بالوقاية من التقديس).

المقال العاشر..

المنقلب بين الضحية والجلاد.. إعادة ضبط الميزان

في الكتاب الأول، ناقشنا ظاهرة المنقلب الذي يتحول من الولاء المطلق إلى العداة المطلق، ووقفنا كثيراً عند جراحه النفسية، وتحميل الجماعة جزءاً من المسؤولية في غياب الاحتواء والإنصات والنقد الداخلي. كان ذلك الإنصاف ضرورياً، فالجماعة ليست معصومة، ولها دور في صناعة خصومها أحياناً.

لكن الإنصاف يقتضي أيضاً أن ننظر إلى الوجه الآخر للقصة، الذي أغفلناه أو قللنا منه. ليس كل من غادر مظلوماً، وليس كل من انقلب ضحية. هناك من يغادر وهو يحمل في داخله عللاً وشروخاً لا تتحمل الجماعة وحدها تبعثها، بل هي جزء من تركيبته النفسية والفكرية التي جعلته حتى وهو داخل الصف قبلة موقوتة تبحث عن أي مبرر للانفجار. المعالجة من زاوية واحدة تقسي على الجماعة وتبرئ الخارج في مظلومية كاملة، وهذا ليس من العدل في شيء.

أولاً: إعادة تعريف المنقلب ليس كل خارج منقلباً، وليس كل منقلب ضحية

لنبدأ بتفكيك المفهوم. المنقلب ليس كل من يغادر الجماعة. الغادر قد يغادر بهدوء، مع بقاء المودة، وعدم التحول إلى خصومة، وعدم التبرير المبالغ فيه لخروجه. هذا ليس منقلباً. إنما هو مختلف في الرأي، أو غير قادر على الاستمرار، أو متغير الظروف.

المنقلب الحقيقي هو من يتحول ولائه إلى عداة. لكن حتى هؤلاء، ليسوا صنفاً واحداً. لو أردنا الدقة، يمكننا أن نميز بين ثلاثة أصناف رئيسية ممن غادروا الجماعة الإسلامية، ولكل صنف أسبابه وتركيبته النفسية:

الصف الأول: الضحية الحقيقي. هذا الصف هو من كان مخلصاً، فكرس حياته للجماعة، ثم تعرض لظلم أو إهمال أو تجاهل متعمد من القيادة. جرحه حقيقي، وعذابه طويل. كثيراً ما نرى أمثلة على من قضى سنوات في السجون ثم أقصته الجماعة بعد خروجه بحجة الاختلاف في الرؤية أو عدم التوافق. هؤلاء ضحايا حقيقيون، وخروجهم وما قد يتبعهم من مرارة له ما يبرره. الجماعة هنا تتحمل قدراً كبيراً من المسؤولية في فقدته لهم وتحويلهم إلى خصوم. لا ننكر وجود هذا الصف، بل هو الذي ركزنا عليه في المقالات السابقة.

الصف الثاني: المتمرد بطبيعته. هذا الصف هو عكس الصف الأول تماماً. هو شخص لم يندمج حقيقة في العمل الجماعي منذ البداية. يشعر بضيق من اللوائح، والضوابط، و الرجوع للقيادة. يريد أن يبدع ويعمل وينجز، لكنه لا يريد أن يخضع لأي إطار جماعي. هذا النوع من الأشخاص حتى وهو داخل الجماعة يكن في داخله تمرداً خفياً على كل قواعدها. وجوده في الصف أشبه بوضع قنبلة داخل غرفة مغلقة. قد يبقى سنوات هادئاً أو مبدعاً في محيطه، لكنه لا يعترف بسلطة لأحد، ولا يقبل أي نقد لرأيه، ويكبر في عينيه نفسه ويصغر الآخرين. هذا الصف هو الذي غالباً ما يغادر، ثم يشوه سمعة الجماعة بلا رحمة، متناسياً أنه لم يلتزم بقواعدها في المقام الأول.

هذا الصف يحتاج إلى مراجعة عميقة لنفسه قبل أن يلقي باللائمة على الجماعة. فالكثير من مواهب الضخمة قد تخدم الرسالة، لكن نفسه لا تستقيم لقبول ضوابط العمل الجماعي لأنها ترى نفسها أعلى من الجماعة. فهل يلومن الجماعة إذا لم تتسع له على حساب تماسكها الأساسي؟

الصف الثالث: صاحب المشروع الموازي. هذا الصف لا يريد أن يعمل تحت إمرة أحد، لكنه في نفس الوقت لا يريد أن يغادر لأنه يستفيد من الغطاء الجماهيري والإعلامي للجماعة. يظل سنوات، يستقطب شبكة خاصة به داخل التنظيم، ويبنى مشروعاً موازياً (دعوي، سياسي، إعلامي، اقتصادي). فإذا جاء يوم واصطدم مشروع مع توجهات الجماعة، أو شعر أنه مقيد، غادر بكل ثقله،

وأخذ معه شبكته الخاصة، ليؤسس كياناً منافساً أو ليصبح خصماً لدوداً. هذا الصنف ليس مظلوماً، بل هو كان "دولة داخل دولة" سئم الانتظار فاختار الانفصال. الجماعة هنا هي الضحية لخروج شظية كبرى اقتطعت من جسدها، لكنها ليست بريئة تماماً من تغذية هذا النوع من الاستقلاليات وتركها تنمو في صمتها.

ثانياً: تكلفة الفردية المطلقة في العمل الجماعي

الكثير من الذين يغادرون غاضبين، خاصة من الصنف الثاني والثالث، ينسون نقطة جوهرية: العمل الجماعي لا يقوم على عبقرية فرد مهما بلغت، بل على نظام وضوابط تنظم عمل الكل. هذه الضوابط (اللوائح، التدرج في المسؤوليات، التشاور، الرجوع للأعلى) قد تكون مرهقة و"بطيئة" من وجهة نظر الموهوب المستعجل، لكنها هي التي تضمن تماسك المؤسسة واستمراريتها.

الموهوب الذي يرى نفسه أعلى من الجماعة يعاني من خلل في التوازن بين تقدير الذات وتقدير الآخرين. هذا الخلل يفقده القدرة على العمل بروح الفريق، ويجعله يشعر بأي تقييد ولو كان ضرورياً على أنه قمع وظلم. عندما يغادر هذا الشخص، قد لا تعاني الجماعة خسارة كبيرة بقدر ما يظن هو، لأنه كان أصلاً خارج النسيج التنظيمي حتى وهو بداخله. وربما كانت هذه رحمة من الله أن خرج قبل أن يحدث انقساماً أكبر.

ثالثاً: الجرح النرجسي لماذا لا يمكن للبعض تحمل فكرة نقدهم؟

بعض الموهوبين يعانون من الجرح النرجسي. هم معتادون على النجاح والتفوق في محيطهم الصغير (الجامعة، العمل، العائلة). عندما يأتون للعمل الجماعي، يجدون أنفسهم بين أقران، وأن آراءهم تُناقش، وأحياناً تُرفض. هذا الجرح يتحول إلى شعور بالاضطهاد والظلم. يلوذون بالصمت أو المغادرة، يبحثون عن بيئة تحنو عليهم وتقدر قدراتهم. هذا ليس ظلماً من التنظيم، بل هو

جزء من التربية التي يحتاجها الموهوب لينضج ويتعلم أن العمل للفكرة أهم من تأكيد الذات.

الفرق بين الموهوب الناجح في العمل الجماعي والموهوب الفاشل هو أن الأول يستطيع وضع أنا تحت نحن، بينما الثاني يريد أن تكون نحن مجرد خلفية لصورته.

رابعاً: متى تكون الجماعة هي المسؤولة حقاً؟

مع كل هذا الإنصاف للموهوب الذي يُقال في حقه أنه طور نرجسياً، لا نريد أن نظلم الجماعة. لكننا أيضاً لا نريد أن نظلم الضحية الحقيقية. متى تكون الجماعة هي المتهم؟

أولاً: حين تهمل الاحتواء النفسي . الجماعة التي تطلب من عضوها التضحية بكل شيء، لكنها لا تتفقد حالته النفسية، ولا تسمع شكواه، ولا تحاول فهم احتياجاته، تخلق بيئة خصبة للإحباط والغضب.

ثانياً: حين تقيم جداراً ضد النقد. الجماعة التي تصدر حق النقد، وتصنف كل معترض على أنه متمرد أو ضعيف الولاء، هي التي تدفع بمن فيها من طاقات حقيقية إلى الهجرة. هذه الجماعة تخلق الأعداء من أبنائها.

ثالثاً: حين تفتقر معايير التصعيد. عندما تترقى القيادات بالولاء لا بالكفاءة، ويظل الموهوب ينتظر دوره لسنوات دون أن يأتي، فإن الجماعة تتحمل مسؤولية إحباطه.

في هذه الحالات، تكون الجماعة هي الخاسر الأكبر عندما يغادر أولئك الموهوبون. لأنها لم تستطع الاحتفاظ بهم، وأضاعت فرصة تاريخية.

خامساً: كيف نعيد ضبط الميزان خلاصة متوازنة

العلاج الناجح لأزمة الخروج أو الانقلاب يبدأ باعتراف الطرفين بمسؤولياتهما، وتنازل كل منهما عن بعض مطالبه من أجل الصالح العام:

أولاً: على الجماعة:

- مراجعة نفسها باستمرار، وتفقد أحوال أعضائها، وفتح قنوات للنقد، وتطوير معايير التقييم.
- ألا تصدر حق أي عضو في الاختلاف أو الاعتراض بالطرق المؤدبة، وألا تعتبر الخروج جريمة كبرى.
- ألا تبخل بالثناء على الموهوبين، وألا تترك جراحهم تراكم في صمت.

ثانياً: على الفرد الموهوب (أو الذي يظن نفسه موهوباً):

- أن يتواضع قبل أن يطالب بالتميز. أن يدرك أن العمل الجماعي أكبر من قدراته الفردية مهما بلغت.
- أن يصبر على بطئه وروتينه لأن هذه هي طبيعة أي مؤسسة، وأن يتعلم كيف يبني تحالفات ويانتظر أدواره بدلاً من أن يقتحم الأبواب.
- أن يكون ناقداً أميناً لا متمرداً هداماً. الفرق كبير بين من يريد الإصلاح ومن يريد الانتقام.
- ألا يتحول جرحه الشخصي إلى سلاح يهدم به سنوات من العطاء المشترك.

” خلاصة وقائية “

الخروج من الجماعة ليس جريمة في ذاته. لكن الخروج وهو تحول إلى عداة وتشنيع ومحاولة هدم، غالباً ما يكون مؤشراً على خلل في شخصية الخارج قبل أن يكون دليلاً على ظلم الجماعة.

الجماعة ليست ملاكاً، لكنها ليست شيطانياً أيضاً. هناك ضحايا حقيقيون، وهناك متمردون يبحثون عن مبرر. والمعالج الناجح لقضية الخروج هو من يستطيع أن يفرق بين الصنفين، ويعطي كل ذي حق حقه.

فلا تظلم الجماعة بقسوة، ولا تبرئ الخارج عن مسؤوليته. فالفجور في الخصومة يبقى فجوراً، ولو كان صاحبه مظلوماً.

الراجع:

١. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨. ص ٢٦٠-٢٦٥ (في تحليل أنماط الشخصية المتمردة جماعياً).
٢. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ١٨٠-١٨٥ (في نقد ظاهرة "المشاريع الموازية" داخل التنظيمات).
٣. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٣٠٠-٣٠٥ (في تحليل المعوقات النفسية للاندماج في العمل الجماعي).
4. 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. ٣٣-٤٧ (في تحليل الهوية الاجتماعية والتمرد على الجماعة).
٥. البناء، حسن. رسالة التعاليم (أركان البيعة العشرة). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء. (مع تحليل علاقة "الأخوة" و"التجرد" والتوازن في العلاقة بين الفرد والجماعة).

المقال الحادي عشر

الانغلاق وحبس الحاضنة كيف تتحول الجماعة إلى نخبة معزولة؟

في الكتاب الأول، تحدثنا عن المنطقة الدافئة كطبقة صامته تحفظ الاستمرارية، وفي مقالات سابقة ناقشنا أخطار الشمولية والقداسة والتقديس. لكن هناك آفة أخرى لا تقل خطورة، وهي آفة تسبق كثيراً من المشكلات الأخرى، وتجعل الجماعة تفقد صلة الوصل بجمهورها ومجتمعها، بل أحياناً تفقد البوصلة في فهم هموم الناس وقضاياهم الحقيقية. إنها آفة الانغلاق وحبس الحاضنة.

الحاضنة الشعبية ليست مجرد أرقام في استفتاءات، وليست مجرد حضور في مؤتمر أو مسيرة. الحاضنة هي علاقة عضوية بين الجماعة والمجتمع. هي أن يشعر الناس أن الجماعة تعبر عنهم، وتخدمهم، وتستمع إليهم، وتعالج مشكلاتهم. الحاضنة هي شبكة الأمان التي تحمي الجماعة في الشدة، ورأس مالها السياسي الذي يمكنها من التأثير في فترات الانفتاح.

الجماعة التي تفقد حاضنتها، أو تهملها، أو والأسوأ لا تعرف كيف تبنيها أصلاً، تتحول إلى نخبة معزولة تتحدث بلغة لا يفهمها الناس، وتشغل بقضايا لا تهمهم، وتتكاثر في غرفها المغلقة بينما أوضاع الأمة تتداعى. هذه الجماعة، مهما بلغت قوة تنظيمها، ستظل هشة وضعيفة التأثير. وقد تكون قصيرة العمر إذا تراكمت عليها الأخطار.

أولاً: كيف تفقد الجماعة حاضنتها؟ سبع آليات للعزل الذاتي

لا يحدث فقدان الحاضنة بين ليلة وضحاها، بل عبر تراكمات وعادات وممارسات صغيرة تصنع جداراً غير مرئي بين الجماعة والناس، حتى يصل الأمر إلى مرحلة يصبح فيها الجميع غرباء عن بعضهم:

أولاً: استخدام لغة لا يفهمها الناس. تتحول الجماعة إلى استخدام مصطلحاتها الخاصة وتعبيراتها الداخلية التي لا يعرفها أحد خارج أسوارها. كلمات مثل التريبة، الفتح، الأمر، المأل، الوحدة، تُستخدم في سياقات خاصة جداً، مما يجعل الخطاب عامة الناس لا يفهمونه. فالجماعة تتحدث لغة خاصة، والناس لا يفهمونها، فيشعرون أن الجماعة منعزلة، والجماعة تشعر أن الناس لا يقدرونها. المشكلة تزداد سوءاً مع الوقت.

ثانياً: الرداءة في التعامل مع الإعلام ووسائل التواصل. بعض الجماعات تتعامل مع الإعلام كعدو، فتغلق أبوابها، وتنأى بنفسها، بدلاً من أن تتعلم كيف تتعامل معه وتوظفه لخدمة قضاياها. هذا يخلق انطباعاً بأن لديها ما تخفيه، أو أنها لا تثق في الناس. وفي عصر وسائل التواصل، غياب الجماعة عن الساحة الرقمية، أو وجودها بشكل ضعيف ومتخلف، يعني حتماً غيابها عن عقول وقلوب الأجيال الجديدة. هذه غياب مميت.

ثالثاً: تحويل الجماعة إلى قبيلة منغلقة. عندما تصبح العلاقات الشخصية والروابط الأسرية والصدقات الحميمة هي بوابة العضوية والتقدم، يتحول التنظيم إلى عشيرة أو قبيلة. الأعضاء الجدد الذين لا ينتمون إلى هذه الشبكات الاجتماعية يُستبعدون تلقائياً، والمجتمع الخارجي يجد صعوبة في التعامل مع كيان يشبه المافيا.

رابعاً: الابتعاد عن مشكلات الناس اليومية: التركيز المفرط على القضايا الكبرى (السياسة الدولية، الأيديولوجيا، الخلافة) على حساب مشكلات الناس اليومية الحقيقية (غلاء المعيشة، البطالة، الفساد في الحي، تراجع الخدمات، سوء التعليم، قلة فرص العمل). النادي الرياضي الذي يهتم بمشكلات الناس يستطيع بناء علاقة معهم أسرع بعشر مرات من أي جماعة سياسية تشغل نفسها بنظرية الحكم.

خامساً: التعالي والازدراء. أن تنظر الجماعة إلى نفسها باعتبارها النخبة الحامية للإسلام، والباقيين عامة جهلة أو مستهلكين فاسدين. هذا الموقف

المتعالي يقتل أي جسر للتواصل، ويجعل الناس ينفرون حتى لو كانت الجماعة على حق. فمن منا يحب أن يخطب أحدهم في معاناته بازدياد؟

سادساً: تركيز العمل على العضو لا على المجتمع. عندما يكون كل برنامج الجماعة موجهاً لخدمة أعضائها (تطوير قدراتهم، دعم مشاريعهم، رعاية أسرهم) وتكون خدمة المجتمع مجرد غطاء نظري أو مشروع صغير هامشي، فإن الناس يشعرون أن الجماعة أنانية، تخدم مصالحها أولاً، وتستغل الآخرين فقط لتحقيق أهدافها. العضو يجد دلغاً ورعاية، والمجتمع يجد استغلالاً وتجنيداً!

سابعاً: العزلة المكانية والاحتفالية. أن تقتصر فعاليات الجماعة وحضورها الجماهيري على المناسبات السنوية والاحتفالات (الذكرى، المولد، المناسبات الوطنية) فقط. هذا يجعل حضورها غير مؤثر في الحياة اليومية للناس، ويختزل صورتها في أذهانهم في بعض الخطب والمظاهر.

ثانياً: لماذا ننغلق؟ جذور الخوف وجبروت العادة

ليس الانغلاق مجرد خطأ تكتيكي، بل تنبع جذوره من أعماق النفس الجماعية:

أولاً: الخوف من الاختراق الأمني. في بيئات القمع والاضطهاد، يصبح الانغلاق ضرورة للبقاء. لكن عندما يطول هذا الانغلاق ويتحول إلى ثقافة مؤسسية، تبقى الجماعة متحصنة حتى بعد زوال الخطر أو تراجعته. تخشى فتح أبوابها للجميع، خوفاً من أن يتسلل الجاسوس والمخرب. هذا يظل أسلوبها ولو لم يعد العدو خارج الباب.

ثانياً: عادة السيطرة والكمال. بعض القيادات تشعر أنها تفقد السيطرة إذا اتسعت دائرة المنتسبين والحاضنة. تخشى أن يضيع النظام والضبط الذي بذلت عمرها في بنائه. يظل هاجس الجودة على الكمية يتحكم في عقليتها، حتى يصبحوا هم وحدهم، ويصبح العالم خارجياً غامضاً وخطيراً.

ثالثاً: العجز عن صناعة خطاب جذاب. تعرف الجماعة كيف تتحدث إلى المنتمين ، لكنها لم تتعلم كيف تتحدث إلى العامي . خطابها مليء بالشعارات، جاف، متكرر، لا يجذب. تعجز عن التكيف مع متغيرات الثقافة الجماهيرية الحديثة (صور، فيديوهات قصيرة، قوالب طريفة). فتختار الصمت والعزلة بدلاً من أن تقدم محتوى ضعيفاً يقلل من هيبتها في عيون جمهورها الداخلي. وهو فخ يزداد عمقاً مع الوقت.

ثالثاً: أثر غياب الحاضنة كيف تدفع الجماعة الثمن؟

هذه العزلة لها أثمان باهظة:

١. الجماعة لا تنمو العددية. العزلة تعني أن الوصول إلى الناس لاستقطابهم يصبح بطيئاً وصعباً، بل أصبحت ملفات أمنية كاملة ترصد كل من يقترب! الجماعة التي لا تعرف كيف تتوسع ستموت ببطء.
٢. فقدان التعاطف الشعبي في الأزمات. الجماعة التي ليس لها حاضنة، إذا ضربتها عاصفة قمعية، ستجد نفسها وحيدة، يتفرج الناس على سقوطها أو يصفقون له. أما الجماعة الجذرية في المجتمع، فعندما يسقط أحد أفرادها يغضب المجتمع كله دفاعاً عنه، حتى لو كانوا لا يتفقون معه سياسياً.
٣. انفصال القرارات عن الواقع. القائد الذي يعيش في فقاعة لا يرى مشكلات الناس الحقيقية، يصدر قرارات لا تناسب الواقع، ويصطدم بفشلها، فيتحول إلى قائد شعبي يلقي الخطب ولا يلمس أرضاً. تظهر الفجوة بين القائد الذي لا يعرف الجوع وبين الفقير الذي يريد فكة عيش، فتكبر الهوة.
٤. تسرب القيادات الواعدة. القيادات التي تمتلك حساً عالياً بالواقع وحاجة الناس قد تشعر بالإحباط داخل الجماعة المنغلقة، وتهاجر إلى أحزاب أو حركات أخرى أكثر انفتاحاً، أو تبقى وتعاني في صمت. يصبح الانغلاق المزمّن مادة دسمة لتعقيدات القيادة.

رابعاً: الانغلاق وحبس الحاضنة في سياق أركان البيعة - أي ركن تعطل؟

يمكن النظر إلى الانغلاق باعتباره انحرافاً في عدة أركان أساسية بينها البناء:

أولاً: انحراف في الفهم. الفهم الصحيح للإسلام يقتضي أن تكون الدعوة دعوة للناس كافة. جماعة تنغلق على نفسها لم تفهم رسالتها العالمية، ولم تفهم سنة التغيير التي تتطلب مخالطة الناس واحتمال أذاهم. هذا ليس فتوى نظرية، بل هو محض نقص في الإدراك.

ثانياً: انحراف في العمل. أركان العمل والجهاد و"التضحية" تتطلب أن يكون الميدان هو المجتمع بأكمله، لا غرفة الاجتماعات فقط. من يحبس نفسه داخل أسواره لا يعمل ولا يجاهد ولا يضحى حقاً. يظل يدور في حلقة مغلقة من الكلام على الكلام. العزلة عن الناس ليست جهاداً، بل هي هروب.

ثالثاً: انحراف في الإخلاص. الإخلاص لله يقتضي أن نقدم الخير للناس ولو لم يؤمنوا بنا سياسياً أو ينتسبوا إلينا. ولكن الانغلاق ربما يكون دليلاً على خلل في الإخلاص، حيث يكون الهدف هو بناء التنظيم لا خدمة الناس. والبناء قال بوضوح: إصلاح نفسه، وتكوين بيت مسلم، إرشاد المجتمع قبل تحرير الوطن وإصلاح الحكومة. إرشاد المجتمع معناه أن تكون مع الناس، لا فوقهم.

خامساً: كيف نعيد فتح الأبواب وبناء الحاضنة خطوات عملية

من يريد الخروج من شرقة الانغلاق، يحتاج إلى خطوات جريئة ومدروسة، تقوم على تغيير الممارسة أولاً، ثم اللغة والعقلية ثانياً:

١. تطوير لغة خطاب جديدة: لغة بسيطة، عذبة، قريبة من القلب، تتحدث عن هموم الناس اليومية (غلاء، بطالة، ظلم، فساد صغير). تخاطب العقل والعاطفة معاً، وتتجنب المصطلحات الصعبة والمغلق عليها.

٢. التواجد الميداني الدائم: أن تكون للجماعة أرجل على الأرض في كل مكان. حضور فعال في المستشفيات، المدارس، النقابات، الجمعيات الخيرية،

- الميادين العامة، أسواق العمل، مواقع الكوارث... الحضور اليومي هو ما يصنع الحاضنة، لا المناسبات السنوية.
٣. خدمة الناس بلا شروط: تقديم خدمات حقيقية للمجتمع (دروس تقوية مجانية، حملات نظافة، مبادرات إغاثة، استشارات قانونية، مساعدات صحية) دون اشتراط الولاء أو الانتماء. هذا هو الطريق إلى قلوب الناس قبل عقولهم.
٤. الشفافية الإعلامية: فتح قنوات تواصل مع الإعلام، وإنشاء منصات إعلامية احترافية، والتواجد المؤثر في وسائل التواصل الاجتماعي بأسلوب جذاب وحضاري.
٥. إعادة تعريف العضوية لتكون مثلثاً متدرجاً: بدلاً من عضو جديد مجرد، يمكن أن تكون هناك "حلقات متدرجة": (متعاطف، مؤيد، متطوع، عضو، قيادي). هذا يسمح بدخول أوسع للناس دون خوف، ويني جسوراً للانتقال التدريجي نحو الانتماء والالتزام.
٦. التدريب على فن التعامل مع الناس: دورات تدريبية لأعضاء الجماعة على الاستماع، التواصل الفعال، احترام الآخر، إدارة الحوار. هذه المهارات هي مفتاح كسب القلوب، وهي غائبة عن معظم مناهج التربية الكلاسيكية.

” خلاصة وقائية “

الانغلاق هو بداية الموت التدريجي للجماعة. قد يظن أبنائها أنهم يحافظون على النقاء والثوابت، بينما هم في الحقيقة يحبسون أنفسهم داخل زجاجة لا هواء فيها.

الحاضنة الشعبية هي الرئة التي تنفس بها الجماعة. حبسها هو اختناق. كلما كانت أوسع وأقوى، كانت الجماعة أكثر قدرة على الصمود في وجه العواصف، وأكثر قدرة على التأثير في مجراها. من لا يبني حاضنته اليوم، لن يجد من يدافع عنه غداً، مهما بلغت قوة تنظيمه.



الراجع:

١. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ٢٢٥-٢٣٠ (في نقد "العزلة الجماهيرية" للحركات الإسلامية).
٢. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٣٣٥-٣٣٠.
3. Tarrow, Sidney. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge University Press, 1998. pp (في أهمية "الحركات الاجتماعية" على اتصال بالجماهير).
٤. كاستيلز، مانويل. مجتمع الشبكات. ترجمة. المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠١٠.
٥. البناء، حسن. رسالة التعاليم (مراتب العمل: إرشاد المجتمع). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء.

المقال الثاني عشر

التسويق الاستراتيجي.. لماذا نؤجل المواجهات الداخلية حتى تتفاقم؟

في ثقافة العمل الجماعي، هناك عادة خطيرة تتكرر في معظم المنظمات، خاصة الكبيرة منها والقديمة. أسميها التسويق الاستراتيجي. وهو الإدارة المؤجلة للمشكلات الكبرى، بحجة انتظار الظروف المناسبة، أو عدم إثارة الفتنة، أو الوحدة أولاً، أو هذا ليس وقته.

وهكذا تمر السنوات، وتتراكم الاختلافات، وتتفاقم الجراح، وتتحول القضايا الصغيرة التي كان يمكن حلها بحوار بسيط إلى أزمات كبرى تنتهي بالانقسام والتمزق.

أولاً: كيف يبدأ التسويق الاستراتيجي في الميدان؟

للتسويق الاستراتيجي صور متعددة، كلها تؤدي إلى نتيجة واحدة: تعقيد المشكلات وتأخير حلها إلى ما بعد فوات الأوان:

١. تأجيل المراجعات النقدية للقيادات. بدلاً من محاسبة القائد عند أول خطأ أو تجاوز، يقال: دعونا نتمهل، فالرجل له أيام مشهودة، أو لا نريد أن نحدث بلبلة في هذا التوقيت الحساس. يمر العام، والأعوام، ويترسخ القائد أكثر، وتتضاعف أخطاؤه، ويصبح لومه أو إزاحته أمراً بالغ الصعوبة.
٢. تأجيل معالجة الانحرافات الفكرية الصغيرة. عندما تبدأ مجموعة من الأعضاء بطرح أفكار متشددة أو متطرفة، بدلاً من مناقشتها وتنفيذها فوراً، يقال: دعوهم، فهذه وجهة نظر، أو الأصل فيهم الخير. يمر الوقت، وتكبر المجموعة، وتتحوّل إلى تيار له وزن، وتصبح معالجتها بمثابة عملية جراحية كبرى. مما يذكرنا بقاعدة الشر على مهله التي لا تنطبق هنا إطلاقاً. الشر لا يعالج بالتمهل، بل بقطع جذوره مبكراً.

٣. تأجيل فض الاشتباكات بين التيارات الداخلية. بدلاً من الحسم في خلاف بين تيارين (مثلاً حول أولوية العمل السياسي أو الدعوي)، يُكتفى بتهدئة الأمور مؤقتاً، دون معالجة جذرية. يصبح الكيان يعاني من ازدواجية في الرؤى، ويظل الجميع يتساءل لماذا لا نتحرك.
٤. تأجيل تطوير الهياكل التنظيمية القديمة. تُدرك القيادة أن الهيكل الحالي لم يعد يصلح للعصر الجديد، لكنها تؤجل التطوير بحجة مشاغل المرحلة، أو عدم الاستقرار. وبعد سنوات، ينهار جزء من الهيكل أو يصطدم بواقع لا يحتمله. هذه قنابل موقوتة تتراكم، وأكثر ما يخيف أنها كانت معروفة ومكتشفة!
٥. تأجيل حسم ملف القيادات البديلة. تُهمل مسألة التعاقب القيادي، وتؤجل انتخاب القادة الجدد بحجة الظروف الراهنة أو حاجة الجماعة للخبرات الحالية. حتى يتقدم القائد في السن أو يمرض أو يموت، فُتصاب الجماعة بصدمة الفراغ القيادي.

ثانياً: لماذا نؤجل؟ الجذور النفسية والثقافية للتسويف

ليس التسويف مجرد ضعف في الإدارة، بل له جذور عميقة في ثقافة الجماعات:

أولاً: الخوف من المواجهة. المواجهة تتطلب شجاعة (مواجهة القائد، مواجهة التيار الآخر، مواجهة النفس بالاعتراف بالخطأ). كثير من القيادات تفضل السكينة الزائفة على الحقيقة المريرة. يخافون من أن يتسبب النقاش في "شرح" لا يمكن إصلاحه، فيفضلون تركه يتوسع بصمت.

ثانياً: تقديس الوحدة. الوحدة أصبحت صنماً في ثقافتنا الجماعية. أي نقاش يُعتبر تهديداً للوحدة. لذا نؤجل المعالجة خوفاً من الفتنة. لكن الوحدة الزائفة التي تبنى على تكميم الأفواه وكبت المشكلات، هي أضعف من أن تصمد أمام أول عاصفة.

ثالثاً: الانشغال بالأعداء الخارجيين. استسهال شيطنة الخارج تجعل التركيز كله موجهاً نحو قتال العدو الصهيوني، أو المستعمر، أو الديكتاتور. أي حديث عن مشكلات داخلية يُعتبر "طعناً في الصف"، و"انشغالاً عن المعركة الكبرى". بهذا التبرير يضيع السنوات في صراعات كبرى والجسم الداخلي يتآكل.

رابعاً: تفاؤل غير واقعي. بعض القيادات مصابة بـ"متلازمة الأمل الكاذب": دائماً تعتقد أن "الأمر ستحل من تلقاء نفسها"، أو أن "الوقت كفيلاً بإذابة الخلافات". والحقيقة أن الوقت لا يحل الإشكاليات، بل يُضاعفها. الوقت ليس طبيعياً، بل هو مكبر للأورام الخبيثة.

خامساً: عدم وجود آلية ملزمة للحوار. بعض التنظيمات تفتقر إلى "آلية دورية ملزمة" للمراجعة النقدية. لا يوجد نص في لوائحها ينص على "جلسة محاسبة سنوية للقائد"، أو "جلسة مراجعة شاملة كل ٥ سنوات". فتترك الحاجة للمبادرة الفردية، والمبادرة الفردية غالباً ما تكون خائفة محاصرة.

ثالثاً: كيف يدفع التنظيم ثمن التسوية؟

ثمن التسوية باهظ، وكثيراً ما يكون أكثر كلفة من المواجهة المبكرة التي كنا نخشاها:

١. تحول المشكلات الصغيرة إلى أزمات كبرى. الخلاف الصغير على قاعدة فقهية أو بند في لائحة إذا تُرك، يتحول مع الزمن إلى مدرسة فكرية أو تيار سياسي منشق، وتصبح معالجته جراحة عسيرة بل مستحيلة أحياناً.
٢. هدر الطاقات البشرية. سنوات من الكر والفر بين التيارات المختلفة تستنزف طاقة المخلصين، وتحولهم من خدمة القضية إلى الانشغال بالصراعات الداخلية. فتضيع السنوات الذهبية من حياة أفراد كانوا سيخدمون الأمة بجد.
٣. تآكل الثقة الداخلية. التراخي في معالجة الأخطاء يولد ثقافة عدم الثقة بين أبناء التنظيم. يشعر الأعضاء أن هناك ظلماً صامتاً وأخطاء لا تُعالج. تنتشر الشكوك والإشاعات، وتموت الروح الجماعية.

٤. ضعف القدرة على جذب الكفاءات. الكفاءات الحقيقية لا تتحمل البقاء في بيئة متسوفة، لا تحل مشكلاتها، وتؤجل أزماتها. تبحث عن حاضنات أكثر صحية وقدرة على الإنجاز. الجماعات المتسوفة تطرد المواهب لا شعورياً.

٥. الانفجار المدوي. المشكلة التي تؤجل وتؤجل وكأنها جمر تحت الرماد. في اللحظة التي ينفجر فيها اللهب، يكون الضرر أكبر مما تخيلنا. خلاف بين قيادات، انشقاق مدوي، انسحابات جماعية. وكل ذلك كان يمكن احتواؤه لو عولج مبكراً.

رابعاً: التسويق الاستراتيجي في سياق أركان البيعة - أي ركن تعطل؟

من زاوية أركان البيعة، التسويق يعني فشلاً في تطبيق عدة أركان في آن واحد: أولاً: انحراف في الفهم. الفهم الحقيقي يدرك أن الوقت ليس من فضة بل من ذهب، وأن تأجيل الباطل إضاعة للحق. فهمنا للزمن ولأهمية اللحظة الراهنة هو الذي يحدد سرعة معالجة مشكلاتنا. التسويق هو سوء فهم جسيم لأهمية الوقت.

ثانياً: انحراف في العمل. العمل الحقيقي لا يعرف التأجيل. العمل فوري. الآن هي كلمة المؤمن. من يؤجل حل مشكلاته ليس عاملاً حقيقياً، بل هو متفرج يتفرج على تآكل مؤسسته. العمل بلا معالجة الأخطاء مؤسسة تتداعى.

ثالثاً: انحراف في الجهاد. جهاد النفس والخطأ هو أعلى الجهاد. إذا كنا نجتهد في جهاد الأعداء، ونعجز أو نتهاون في جهاد أخطائنا الداخلية، فإننا بذلك نكون قد ضيعنا الجهاد الحقيقي. الميزان مضطرب. الأهم هو جهاد التصحيح الداخلي، ثم جهاد العدو الخارجي. عكس ذلك هلاك.

خامساً: كيف نعالج التسويق الاستراتيجي - خطوات عملية للوقاية والعلاج

للخروج من دوامة التأجيل المستمرة، إليك هذه الخطوات:

١. إنشاء آليات دورية ملزمة للمراجعة . نص في اللوائح على: مراجعة شاملة كل ٦ أشهر للمشكلات الداخلية، ومحاسبة القيادات العليا كل عام في جلسة علنية، وحق أي عضو في استدعاء جلسة طارئة لبحث مشكلة مستعصية. هذه ليست ترفاً، هذه "صيانة واجبة".
٢. وضع جدول زمني لحل النزاعات الداخلية واعتماده. بمعنى، إذا نشبت أزمة بين تيارين داخل التنظيم، توضع خطة واضحة المعالم لحلها: مراحل النقاش، أقصى وقت لكل مرحلة، طرف محايد للتحكيم، إلى آخره. عشوائية إدارة النزاع هي أصل الداء.
٣. خلق حوافز الإقدام على الحل بدلاً من التأجيل. أن يتم تقدير القيادات التي تجيد معالجة المشكلات الداخلية بشجاعة، لا من تدفن الرؤوس في الرمال. ثقافة المؤسسة يجب أن تشجع على المواجهة البناءة، لا على التجاهل المدمر.
٤. فصل "الوحدة الزائفة" عن "الوحدة الحقيقية". يجب تدريب الأعضاء على أن "الوحدة الزائفة" (التي تبني على كبت المشكلات) أسوأ من الاختلاف الصريح. الوحدة الحقيقية هي التي تبني على حل المشكلات، لا على تجميدها. لذا لا خوف من أن يثير النقاش غباراً، فالغبار يزول، والجدران المتشقة لا ترمم بالجص.
٥. التذكير الدائم بقاعدة: "الحق لا يعرف التسوية". في الثقافة التنظيمية، لا بد من ترسيخ مبدأ: "كل تأخير في معالجة خطأ هو إصرار عليه". إذا أخطأنا، عالجن فوراً. لا ننتظر أن يكبر الخطأ، فإن كبر استعصى. الحكمة ضالة المؤمن، لكن الأهم ضبط النفس بعد معرفة الحق ألا يتباطأ.

“ خلاصة وقائية ”

تذكر: ليست المواجهات المبكرة هي التي تقتل التنظيمات، بل تأجيلها حتى تتفاقم.



الجرح الصغير يُضمد فيأتي شفاؤه سريعاً. الجرح الكبير يُبتر. الفارق بينهما هو زمن العلاج. لا تؤجل مراجعة أخطائك. لا تؤجل محاسبة مقصرك. لا تؤجل حل خلافاتك. فالغد قد لا يأتي بك، أو قد يأتي وقد تحول جرحك الصغير إلى نزيف قاتل.

المراجع:

١. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ٢٤٠-٢٤٥ (في نقد "ثقافة التأجيل والترقيع" في الحركات الإسلامية).
٢. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٣٤٠-٣٤٥ (في تحليل "خوف القيادات من المواجهة").
٣. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨. ص ٢٧٠-٢٧٥ (في سيكولوجية "التسويق" في صنع القرار).
4. Tarrow, Sidney. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge University Press, 1998. pp (في أهمية "المراجعات" ١٤٥-١٤٨).
الدورية" في الحركات الاجتماعية).
٥. البناء، حسن. رسالة التعاليم (أركان البيعة العشرة). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء. (مع تحليل علاقة "الجهاد" و"العمل" بسرعة التصحيح).

المقال الثالث عشر

اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف - حين يصبح الحضور الوظيفي هو معيار القيادة

في التعليقات التي ناقشناها، وردت شهادات تحمل ألمًا مشروعًا، وإن اختلفت في دقة التعبير. قال أحدهم: للأسف ظهر واضحًا في فترة ما بعد الألفية سيطرة الموظفين على القيادة واختفاء أصحاب القدرات والإمكانات العالية". وقال آخر: الانفتاح يخول للغوغاء والدهماء والانتهازيين... يصبح صاحب المال والتمن يسير ويقوم في الأخ الملتزم الذي لا يقدر بثمن.

هذه ليست اتهامات بالرشوة أو الفساد الأخلاقي الفج كما قد يفهم البعض. فهذا النوع من الانحراف نادر في بيئة إيمانية محصنة، وأصل الانتماء والرقابة الذاتية يمنعان وجوده بصورة صارخة. لكن هذه الشهادات تصف بدقة ظاهرة بنيوية معقدة، هي اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف إنها أزمة هيكلية نشأت ليس من سوء نية، بل من ضغط الظروف، واتساع العمل، وتحول بعض العاملين المتطوعين إلى موظفين متفرغين تحت وطأة الاحتياج والضرورة.

هذه الظاهرة، رغم براءتها الظاهرية، تخلق حالة من الظلم الهيكلي غير المقصود، حيث يختل ميزان القياس، وتتحوّل معايير القيادة من الكفاءة والإخلاص إلى الحضور والدوام. ونتيجة ذلك، يشعر أصحاب المواهب الحقيقية، المنشغلون خارج أسوار التنظيم، بالإحباط وبأن فرصهم ضائعة، فيغادرون أو يخفت نورهم، وتخسر الجماعة ألمع قادتها.

أولاً: التكليف والتوظيف بين الجهاد والمهنة

لنبدأ بتفكيك المفهومين، فالخلط بينهما في الوعي أو في التطبيق هو أصل الأزمة:

أولاً: التكليف. هو العمل التطوعي المقدس، ينبع من ركني الإخلاص و العمل في البيعة. لا مقابل له سوى الأجر عند الله. صاحبه يعمل الليل بالنهار، يحترق في سبيل الفكرة، ويبدل من ماله ووقته وعلاقاته كل ما يستطيع دون انتظار عوض دنيوي. هذا هو النموذج الذي صنع نهضة الدعوة في مراحلها الأولى. معظم رواد العمل الإسلامي وأبطاله الذين قدموا التضحيات الجسام لم يكونوا موظفين لدى جماعة، بل كانوا أطباء ومهندسين وتجاراً وعمالاً، يشتغلون على أنفسهم ثم يخدمون الدعوة بكل ما أوتوا من قوة. هذا النموذج هو المكلف، وهو صمام الأمان الحقيقي، وهو الأقدر غالباً على القيادة لأنه لم يتكئ على راتب ينتظره في نهاية الشهر.

ثانياً: التوظيف. هو عمل بأجر، يقع ضمن عقد وظيفي، مقابل ساعات وسالمة رواتب. صاحبه يؤدي واجبه، وقد يكون مخلصاً جداً، لكن حماسه وولائه لن يكونا بطبعهما مضاهيين لحماس المتطوع المكلف الذي لا ينتظر راتباً. التوظيف ظهر داخل العمل الإسلامي ليس كزيلة أخلاقية، بل كحتمية عملية. لم يكن من الممكن إدارة مؤسسات ضخمة (مراكز إعلام، لجان إغاثة، مشاريع تعليمية، مستشفيات، نقابات) بطاقات متطوعين فقط. كانت هناك حاجة حقيقية لمحاسبين، مهندسين، أطباء، إداريين، مدققين، وأمناء صناديق متفرغين بأجور. هذا التطور لم يكن خطيئة في ذاته، بل كان ضرورة مرحلية لخدمة الدعوة.

ثانياً: لماذا اختل الـهـيـزان؟ لماذا غلب سطوة الموظف على فرص المكلف؟

لو توقف الأمر عند كون الموظفين مجرد أدوات إدارية، لما كانت هناك مشكلة. لكن الإشكال حدث حين بدأت هذه الفئة تؤثر في القرار وفي ترشيح القيادات، وتتحول هي نفسها إلى القادة. كيف حدث ذلك؟

أولاً: الاتساع والاحتراف وغلبة الحضور الوظيفي. مع كبر حجم المؤسسة وتشعب المهام، صار الموظف المتفرغ أكثر حضوراً في مقر العمل، وأكثر التصاقاً بتفاصيل القرار اليومي، وأكثر قدرة على بناء شبكة علاقات داخلية واسعة، بحكم

تواجهه الدائم. بينما المكلف الذي يعمل في وظيفته الأساسية خارج التنظيم (طبيب، مهندس، مدرس، تاجر) لا يستطيع أن ينافس هذا الحضور. في المداومات والتصويتات وترشيح القيادات، غالباً ما يُرجح الحضور اليومي على الكفاءة الحقيقية. هذا هو الخلل الأول.

ثانياً: الضغط الأمني والتفريغ القسري. هذه هي القصة الأكثر تأثيراً وإيلاماً. تعرضت الحركات الإسلامية عبر عقود لضغوط أمنية واقتصادية خانقة: فقدان الوظائف، إغلاق المشاريع الخاصة، المصادرة القسرية للأموال والممتلكات، السجن الطويل، والملاحقة المستمرة التي تمنع صاحبها من العمل الحر. الكثير من النشطاء وجدوا أنفسهم نتيجة هذا الضغط. غير قادرين على العمل في وظائفهم الأصلية أو إدارة أعمالهم الخاصة. فكانت مؤسسات الجماعة هي الملاذ الآمن الوحيد الذي يحتضنهم ويعطيهم وظيفة ومرتباً يُعينهم على إعالة أنفسهم وأسرهم. تحول التكليف قسراً إلى توظيف. هذا الشخص الذي فرغته الظروف لم يعد مجرد متطوع، بل صار موظفاً يعيل أسرته من مال الجماعة. السؤال الصعب: هل يصبح هذا الموظف المستضعف المنتظم في الدوام أولى بالقيادة من الموهوب الذي حافظ على وظيفته رغم كل شيء ولم يعتمد على خزينة الجماعة؟ الجواب المحزن أن الممارسة قد تقبل أحياناً نعم، وهذا هو الظلم الهيكلي.

ثالثاً: الاحتياجات المتزايدة للمؤسسة. مع تزايد أعداد المعتقلين وأسرهم، وتضخم حجم المشاريع الخيرية والإغاثية والإعلامية والتعليمية، زادت الحاجة إلى موظفين لإدارة هذه الأموال والأنشطة. بُني جهاز وظيفي ضخم لا يمكن إنكاره. كان طبيعياً أن يتحول بعض هؤلاء الموظفين إلى ثقل انتخابي أو نافذة على القرار.

ثالثاً: العواقب المدمرة لاختلال التوازن

هذا التحول، رغم ظروفه القهرية النابعة من واقع الاضطهاد المزدوج (سياسي واقتصادي)، أنتج آثاراً خطيرة يجب تشخيصها بشجاعة:

أولاً: اختلال معيار القيمة وظلم المواهب. أكثر ما يوجع في هذه الظاهرة أنها تخلق حالة من الظلم الهيكلي غير المقصود، حيث يسقط من سلم التقييم من هم الأكثر كفاءة وإخلاصاً ولكنهم غير متفرغين. صارت القيمة تقاس بـ ساعات الحضور لا بنوعية العطاء والرؤية الثاقبة. صاحب الموهبة الفذة، الذي يعمل في وظيفته خارج التنظيم، أو يدير شركته الخاصة، أو لم يحالفه الحظ ليصبح موظفاً تنظيمياً، يظل بعيداً عن الأنظار، مهمشاً، لأن صوته لا يُسمع في المداورات اليومية، وإسهاماته النوعية لا تُرصد، وحضوره لا يُحصى. هذا هو القاتل الصامت للطاقات الخلاقة.

ثانياً: هيمنة العقلية الإدارية على العقلية القيادية. الموظف الذي اعتاد على التنفيذ والبيروقراطية وجدول الدوام وسلاسل المراتب يجد صعوبة بالغة في التفكير الاستراتيجي الكلي، أو المجازفة، أو رؤية الصورة الكبرى. تتحول القيادة إلى إدارة أعمال روتينية، وتصبح الأولويات الأولى هي حل مشاكل الموظفين، وتأمين الرواتب، والجدولة الإدارية، وحماية مصالح المؤسسة. بينما تراجع أولويات تغيير المجتمع، مواجهة الظلم، التحرر من السلطة المستبدة لمصلحة الحفاظ على الكيان والبقاء. المأساة أن القائد الإداري الناجح في إدارة الرواتب يُعتبر قائداً ناجحاً، بينما هو في الحقيقة قد يكون كارثة في قيادة المعركة الكبرى.

ثالثاً: تكوين طبقة وظيفية ذات مصالح خاصة. مع الزمن، تتشكل طبقة من الموظفين القدامى الذين صارت لهم مصالح خاصة في بقاء المؤسسة على وضعها الحالي، واستمرار تدفق التمويل، وعدم تغيير الهيكل القيادي. هذه الطبقة قد تصبح قوة ضغط ضد أي تطوير أو تغيير قد يهدد مصالحهم الوظيفية. هذا التكتل هو الذي قد يتحول إلى ما يشبه الحزب الوطني داخل التنظيم، حيث تصبح الأولوية هي الحفاظ على البيروقراطية والمصالح الذاتية، وليس تطوير العمل لخدمة الأهداف الكبرى.

رابعاً: تغليب حماية الذات على حماية الدعوة . الموظف الذي يعتمد على راتبه من الجماعة يصبح لا شعورياً أكثر حرصاً على الاستقرار الوظيفي و التملق للقادة خوفاً من فقدان مصدر دخله. هذا يقتل روح النقد الشجاع، ويجعل الموظفين أكثر ميلاً للطاعة العمياء، وبالتالي يفقد التنظيم أهم صمام أمان لديه: النصيح الصادق من الداخل.

رابعاً: اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف في سياق أركان البيعة

هذه الآفة تهدم عدة أركان في وقت واحد، وتمثل انحرافاً تراكمياً عن رؤية البنا:

أولاً: انحراف في الفهم . الفهم الحقيقي يدرك أن العمل تنوعه مراتب، وأن إصلاح النفس و تكوين بيت مسلم هما مرحلة سابقة على إدارة المؤسسات وتولي الوظائف التنظيمية. كثير من الموظفين قفزوا إلى مرتبة الوظيفة قبل أن يتقنوا التكليف الأول بتربية أنفسهم وبيوتهم. هذا هو الخلل الفهمي.

ثانياً: انحراف في الإخلاص . التكليف هو ذروة الإخلاص، لأنه عمل لله بلا مقابل. والتوظيف قد يخلط أوراق الإخلاص، فلا يدري العامل: أيعمل لله أم للراتب الذي سيأتي نهاية الشهر؟ هذا التساؤل القاسي لا بد أن يواجهه كل موظف في العمل الإسلامي. ليس معناه أن كل موظف غير مخلص، لكنه يعني أن الموظفين مطالبون بجهد نفسي مضاعف لإخلاص نياتهم.

ثالثاً: انحراف في التضحية والجهد. المتفرغ الذي أمن راتبه من الجماعة، لم يعد مضطراً لأن يضحى بماله وجهد حرّه بنفس درجة المتطوع الخارجي. التضحية الحقيقية قد تكون هي أن لا تصبح موظفاً وأن تظل عاملاً في وظيفتك المستقلة، لتخدم الجماعة من موقع قوتك المالية والفكرية. اختزال مفهوم التضحية في التفرغ الوظيفي هو خطأ.

رابعاً: انحراف في العمل . العمل المطلوب هو إصلاح المجتمع، وليس فقط إدارة مؤسسة. الموظف الذي يركز كل طاقته على حل مشاكل البيروقراطية

الداخلية قد يغفل عن الهدف الأكبر، بينما المتطوع الخارجي يظل متصللاً بهموم الناس الحقيقية.

خامساً: كيف نعيد التوازن بين التكليف والتوظيف؟

لنعالج هذه الأزمة البنيوية المعقدة، نحتاج إلى خطوات جذرية تعيد تعريف معنى العامل والقائد في مؤسساتنا:

١. إعلاء شأن المكلف غير الموظف، وتكريسه كنموذج للقيادة. يجب أن تكون رسالة الجماعة واضحة: الحضور الوظيفي ليس شرطاً للقيادة، بل القيادة لمن يملك الكفاءة والإخلاص وخدمة القضية، سواء كان موظفاً أم لا. تعزيز ثقافة تكريم الموهوبين من خارج الجهاز الإداري، وإشراكهم في صنع القرار عبر مجالس استشارية عليا.

٢. الفصل بين الوظيفة الإدارية والقيادة السياسية. من يعمل في وظيفة (مدير مكتب، محاسب، مسؤول إغاثة) لا ينبغي أن يصبح هو نفسه قائداً سياسياً للجماعة لمجرد أنه موظف. يجب أن يكون هناك مساران مختلفان للترقية: مسار إداري ومسار قيادي، مع اشتراط خوض كل من يريد المسار القيادي لفترة من التكليف غير الوظيفي قبل ترشيحه.

٣. تطوير معايير التقييم لتكون قائمة على الإنجاز النوعي لا الحضور الكمي. لا يكفي أن تُحصي عدد ساعات دوام الموظفين، بل يجب تتبع إنجازاتهم: كل موظف ماذا أضاف؟ كم مشروعاً أنجز؟ كم قضية حل؟ كم ضغطاً سياسياً مارسه المؤسسة؟ بهذه الطريقة يظهر من هو قائد حقيقي من هو موظف عادي.

٤. وضع خطة لتقليص عدد الموظفين المتفرغين تدريجياً. إعادة الهيكلة بحيث يتم الاعتماد على متطوعين ومتفرغين جزئيين، مع تحويل الموظفين الحاليين إلى نموذج العمل عن بعد أو الاستشاريين. هذا يقلل من الأعباء المالية ويحرر الموارد والقرارات.

٥. إنشاء صندوق دعم للمضطهدين لا يربط العون بوظيفة في مؤسسات الجماعة. الهدف مساعدة إخواننا الذين فقدوا وظائفهم بسبب الضغط الأمني دون أن يجبروا على العمل في مؤسسات الجماعة ليصبحوا تابعين. توزيع إعانات شهرية، تقديم قروض حسنة، مساعدة في البحث عن عمل، وتوفير دعم نفسي. بهذه الطريقة نحمي كرامتهم ونحافظ على حريتهم واستقلاليتهم، ونمنع تحولهم إلى موظفين يخافون على رزقهم أكثر من خوفهم على القضية.

” خلاصة وقائية “

الخلل الحقيقي ليس في وجود موظفين، بل في اختلال الميزان بين الموظف والمكلف، وفي تحول معيار الحضور الوظيفي إلى بديل عن معيار الكفاءة والإخلاص.

لا تخلط بين الكفاءة والحضور الوظيفي. قد يكون أكثر الناس حضوراً هو أقلهم كفاءة، وأكثرهم كفاءة هو المنشغل بعمله الخاص خارج التنظيم، أو المنكسر تحت وطأة الظروف القاسية.

اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف هو آفة خطيرة، نتجت عن تضافر ظروف قهرية لا عن فساد أخلاقي. لكنه مع ذلك، يظل قاتلاً للإبداع والموهبة والعدالة الداخلية. يجب معالجته بجرأة ووعي، دون أن ننسى أن الجماعة ليست شركة مساهمة ولا وزارة توظيف. هي تجمع إيماني جهادي، يحتاج أن يعود فيها "المكلف" هو القائد، و"الموظف" هو العون والساعد.

المراجع:

١. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٣٥٠-٣٥٥ (في نقد "البيروقراطية" و"التوظيف" في الحركات الإسلامية).



٢. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ٢٥٥-٢٦٠ (في تحليل "اقتصاد الحركات الإسلامية" وتأثير الضغوط الأمنية على هيكل التوظيف).
٣. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨. ص ٢٨٠-٢٨٥ (دراسة تأثير البيئة الاقتصادية والضغوط على السلوك القيادي).
٤. البناء، حسن. رسالة التعاليم (مراتب العمل): "إصلاح نفسه" و"تكوين بيت مسلم" قبل الوظائف العامة). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء. (تبرز هذه المراتب أهمية بناء الإنسان قبل أن يصبح "موظفاً" في خدمة الدعوة).
٥. المقرئزي، تقي الدين. إغاثة الأمة بكشف الغمة. دار الفكر. (مصدر خارجي يُفيد في تحليل أزمات العمالة والبطالة وتأثيرها على المجتمع، ويمكن استلزامه لفهم تأثير الضغط الأمني على البطالة والتشريد).

المقال الرابع عشر.. (الخاتمة):

الانهيار الخفي كيف نصل إلى مرحلة لا رجعة فيها؟

بعد رحلة استغرقت أربعة عشر مقالاً في تشخيص أمراض العمل الجماعي، من الانحراف الصامت إلى فخ القيادة الجماعية، ومن تحريف البيعة إلى طرد المواهب، ومن الغيرة التنظيمية إلى القداسة والتقديس، ومن الانغلاق إلى التسوية، ومن اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف إلى غيرها من الآفات التي حللناها بعمق - حان الوقت لنطرح السؤال الأكثر إلحاحاً: متى نعرف أن الجماعة قد وصلت إلى مرحلة الانهيار الخفي؟ متى يصبح الإصلاح مستحيلاً أو شبه مستحيل؟ وما هي علامات الموت السريري التي لا يكذب فيها أحد، حتى لو غطتها الشعارات البراقة والبيانات المتفائلة؟

لأن الحقيقة التي يجب أن نواجهها بشجاعة: ليس كل انهيار يعلن نفسه بضجة. بعض الجماعات تموت وهي مازالت تمشي وتنفس وتصدر بياناً بعد بيان. تموت من الداخل بصمت، ثم يكتشف الجميع فجأة أنها أصبحت مجرد جثة تنظيمية لا تؤثر ولا تتأثر، ولا تنتج ولا تجدد، ولا تجذب ولا تحتضن. هذا هو الانهيار الخفي. وهو أخطر أنواع الانهيارات، لأنه يحدث دون أن يشعر به أكثر من كانوا حريصين على بقاء الكيان.

أولاً: مراحل الانهيار الخفي كيف يموت التنظيم بصمت؟

بطبيعة الحال، لا يحدث الانهيار فجأة بل يتدرج عبر مراحل، يغفل عنها الكثيرون لانشغالهم بالعمل اليومي أو لثقتهم المفرطة بأن الجماعة بخير. إليك ست مراحل رئيسية، تبدأ بزلة صغيرة وتنتهي بكارثة لا تُصلح:

المرحلة الأولى: زلة صغيرة تُقابل بتبرير. تبدأ أي أزمة بفكرة سيّدة: التضحية من أجل الوحدة. الجماعة تتخذ قراراً خاطئاً (تجاهل رأي خبير، تعيين قائد غير كفء، إغلاق ملف إعلامي مهم، إهمال حاضنة شعبية). يُثار سؤال نقدي

صغير، ويُقابل به هذا ليس وقته ، أو الأصل فيهم الخير ، أو لا بد من توضيحات . يتم تأجيل المراجعة. هذه الزلّة الصغيرة لا تبدو خطيرة في البداية، لكنها حجر الأساس لمرحلة لاحقة من التسوية.

المرحلة الثانية: تكرار الزلات وتعميمها. القرار الخاطئ الوحيد يتحول إلى نمط. لم يعاقب أحد على الخطأ الأول، فيتكرر في صورة أخرى. تُتخذ قرارات خاطئة متتالية دون محاسبة، فيصبح الخطأ هو القاعدة. يبدأ الشعور به ظلم وغموض يملأ النفوس، لكن لا أحد يتكلم خوفاً من التصنيف كخارج عن الصف. هذه المرحلة تشبه تسرب الماء من شقوق صغيرة في السفينة، قطرات قليلة لا تثير الذعر، لكنها لا تتوقف.

المرحلة الثالثة: هجرة القناديل الأولى (المواهب الصامتة). أول من يغادر ليسوا أصحاب الرأي الصاحب، بل أصحاب العطاء الصامت. المواهب التي شعرت بالخذلان أو الإحباط من دون أن تظهر شيئاً. تغادر بهدوء، دون تفسير، دون تصريحات. تغادر وقلبها ينزف، وتعلن ظروفها خاصة. الجماعة لا تشعر بهجرتهم، لأنها كانت هادئة في الأساس. تفقد الجماعة نورها الأول والأهم بهدوء، لا بضجيج.

المرحلة الرابعة: تراكم الأخطاء وتآكل الثقة الداخلية. تزداد الأخطاء، وتوسع الفجوة بين القيادة والقاعدة. تنتشر الشكوك. تتشكل تيارات خفية وتكتلات صامتة. الثقة بين الأعضاء تتحول إلى حذر. تصبح الاجتماعات شكلاً بلا روح، والمتابعات باردة، والعلاقات مهنية جافة. هنا تختفي المنطقة الدافئة الحقيقية أو تتحول إلى منطقة استكائية رهبة، ويتحول العمل الجماعي إلى وظيفة تؤدي بلا حب. السفينة بدأت تغوص قليلاً، لكن لا أحد يصرخ لأن السطح الخارجي ما زال مرتفعاً.

المرحلة الخامسة: القطيعة العلنية وتفكك الطبقة الوسطى. يبدأ الخلاف في الظهور للعلن. كلمات نارية، استقالات ساخنة، حملات إعلامية مدمرة، ذهاب

وهدم. هنا تنشغل الجماعة بإدارة الأزمة ، وتتهم الآخرين بالسعي وراء الفتنة ، وتنسى أن الأزمة كانت نتيجة تراكم سنوات من التأجيل وسوء الإدارة. الطبقة الوسطى المخلصة تتفكك أو تنقسم إلى شظايا. السفينة تتصدع والجميع يتهم الآخر بالتسبب في الغرق. في هذه اللحظة، يكون الوقت قد فات على الملحمة.

المرحلة السادسة: الانهيار الكامل الجماعة كجثة تمشي. الوصول إلى مرحلة يصبح فيها التنظيم كياناً باهتاً لا يجذب شباباً جديداً، ولا يملك مشروعاً محدداً، ولا أثراً يذكر في المجتمع. قيادات متقدمة في السن، أعضاء متقاعدون روحياً، اجتماعات أسبوعية بلا طائل، بيانات مناسباتية بلا روح. صحيح أنه لا يزال هناك أناس يتجمعون، ويصدرون بياناً عندما تهتز الدنيا. لكنهم لم يعودوا فاعلين بل متفاعلين ، لم يعودوا يتحركون بل يتململون . الجماعة أصبحت تاريخاً يروى، لا مستقبلاً يُبنى. هذا هو الموت السريري للتنظيم، حتى لو استمر في التقاط أنفاسه الصناعية.

ثانياً: علامة الإنذار الأخير متى وصلنا إلى مرحلة لا رجعة فيها؟

هناك ست علامات فارقة، إذا اجتمعت أو تكررت، فاعلم أن الجماعة في خطر محقق:

أولاً: غياب أي صوت ناقد قوي داخل البيت. الجماعة بلا معارضة داخلية غير مصنفة كعدو هي جماعة ميتة. النقد الداخلي هو مناعة التنظيم وغذاء روحه. عندما يصمت الجميع خوفاً أو قنوطاً، تموت القدرة على التصحيح.

ثانياً: استمرار القيادة الخاطئة لسنوات دون محاسبة. القائد الذي يظل في موقعه رغم وضوح أخطائه، وتبرير هذه الأخطاء به هو أعلم منا ، هو قائد يدفع التنظيم نحو الهاوية. لا تنتظر أن تصلح الجماعة بك. إذا بقي القائد الفاشل لسنوات والناس سكوت، فاعلم أن المناعة السلبيه قد انتشرت.

ثالثاً: نزيف الكفاءات المعلن والمتكرر. خروج مواهب كبيرة، ليس بالصدفة، بل بنمط متكرر ومعلن، واحتفاء إعلامي بهم يظهر حجم الجرح. هذا

يعني أن البيئة الداخلية لم تعد صالحة للحياة. حين يخرج الكوكب تلو الآخر ولا يحل محله سوى المطيعين العاديين، فاعلم أن النهاية قريبة.

رابعاً: تقلص الحاضنة الشعبية. في السابق كان الآلاف يحضرون المهرجانات والمؤتمرات. اليوم بالكاد يملؤون نصف القاعة. في السابق كان الناس يهتفون باسم الجماعة في الشارع. اليوم لا يكاد أحد يعرفها. اختفاء الحاضنة هو مؤشر أكيد على فقدان الثقة والتأثير.

خامساً: تحول العمل الجماعي إلى وظائف وأجور فقط. عندما يصبح السؤال الأول للعضو عند أي قرار: كيف سيؤثر ذلك على خزينة الجماعة؟ أو على تفرغي الوظيفي؟ وتصبح الرواتب والمزايا هي الهم الأول، فاعلم أن الروح قد خرجت من الجسد. الجماعة ليست شركة خاصة، بل هي رسالة.

سادساً: الصمت على الانحرافات الكبرى. المرحلة التي تسكت فيها الجماعة على خطيئة واضحة (مالية، أخلاقية، تنظيمية) باسم ستر العورة أو عدم الخوض في الأعراض. حين يحدث ذلك في المرة الأولى، ينتظر الجميع الفضائح الكبرى.

عندها تصبح الجماعة شركة ناجحة من حيث الخطابات، لكنها جثة سريراً من حيث الروح.

ثالثاً: لماذا لا نراجع حتى بعد فوات الأوان؟ سيكولوجية الجماعات المحتضرة

حتى في اللحظات المتأخرة، تقاوم الجماعة المراجعة الجذرية. لماذا؟

أولاً: استثمار القيادة في البقاء. القائد المريض بنرجسيته لا يرى أخطاءه. يرى مؤامرة وخذلاناً ممن حوله. يستمر في التمسك بالكروسي، مبرراً فشله بأن كل شيء تحت السيطرة. لا يريد سماع كلمة مراجعة لأنها تعني تورطه في الخطأ.

ثانياً: خوف القواعد من الفراغ. الأعضاء العاديون خائفون من الفراغ الذي قد تخلفه انهيار الجماعة، أو من الفوضى التي قد تنتج عن الانشقاق، فيفضلون الاستمرار في الوهم الجميل على مواجهة الحقيقة المؤلمة. يظنون أنفسهم هم الحصن الأخير للدين. هذا الخوف هو أعظم أعداء الإصلاح.

ثالثاً: تحويل كل مراجعة إلى فتنة. يتم استدعاء شبح الفتنة، وتحرّم المراجعة باسم وحدة الصف وعدم إشعال الفتنة. تُلغى كل المحاولات الجادة للإصلاح تحت مظلة هذه الشعارات الخطابية. هكذا يموت التنظيم ببطء وهو يظن أنه يحمي نفسه.

رابعاً: هل من سبيل إلى الإنقاذ المتأخر؟

حتى المراحل المتأخرة، ليست ميئوساً منها تماماً، لكن الإنقاذ يتطلب شجاعة استثنائية:

أولاً: اعتراف غير مسبوق من القمة. يحتاج الأمر إلى قائد أو قيادة تعلن بجرأة: لقد أخطأنا، وتحملنا مسؤولية الفشل، ونطلب مراجعة جذرية للنظام بأكمله. هذا الاعتراف لا يصدر من قائد خائف على كرسيه، بل من رجل عظيم يعرف أن البقاء للفكرة وليس للكرسي.

ثانياً: تغيير هيكل جذري. ليس مجرد تعديل لائحة أو تبديل أشخاص، بل تغيير الفلسفة نفسها: من ثقافة الولاء للجماعة إلى ثقافة الولاء للفكرة، ومن هيكل مركزي صلب إلى شبكة مرنة، ومن قيادة خافتة إلى قيادة خادمة شفافة.

ثالثاً: العودة إلى الأصول والأركان. إعادة توزيع الأركان بحيث يصبح الفهم والإخلاص والعمل والجهاد والتضحية هي أساس الانتماء، وتصبح الطاعة والثقة مجرد فرع خاضع لمراجعة دائمة. إصلاح المقدمات أصل لكل إصلاح.

رابعاً: فتح الباب للمراجعة الجماعية، ومحاسبة القيادات المتجاوزة. هذه هي الجراحة الكبرى. لا بد من إزاحة من تسببوا في الوصول إلى هذه الحالة، حتى لو كانوا من رموز الجماعة. هذه هي عملية القلب المفتوح للتنظيم.

خلاصة الوقائية النهائية:

أفضل علاج للانهيار هو الوقاية منه قبل الاستفحال. وهذا هو الهدف الذي سعت إليه السلسلة الوقائية منذ بدايتها: أن نكون أذكياء بما يكفي لنكتشف المرض في بداياته، قبل أن يصبح مزمنًا.

رحم الله امرأً كان سبباً في مراجعة جماعته قبل أن تصل إلى مرحلة الانهيار الخفي. فالمراجعات المؤجلة تنتهي إما بفضائح أو بانقسامات أو بموت بطيء. لا تنتظر اللحظة الأخيرة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. فالجماعة التي لا تراجع نفسها، تراجعها الأحداث بقسوة، أو يطويها التاريخ بلا رحمة. والله غالب على أمره، ولكن أكثر الناس لا يعلمون.

المراجع:

١. سلطان، جاسم. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٥. ص ٢٧٠-٢٧٨ (في تحليل "مراحل انهيار التنظيمات").
٢. النفيسي، عبد الله. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. ١٩٨٦. ص ٣٦٠-٣٧٠ (في وصف "الجماعات الجثة" التي تمشي بلا روح).
٣. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨. ص ٢٩٠-٣٠٠ (في سيكولوجية مقاومة المراجعة في الجماعات المحتضرة).
٤. فروم، إريك. الهروب من الحرية. ترجمة. دار العين، القاهرة، ٢٠٠٧. ص ٢٨٠-٢٩٠ (في تحليل خوف الأفراد من الحرية وخوفهم من مواجهة الحقيقة).
5. Tarrow, Sidney. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge University Press, 1998. pp ١٩٥-١٩٠ (في "دورات حياة" الحركات الاجتماعية" ومراحل الانهيار).
٦. البناء، حسن. رسالة التعاليم (أركان البيعة العشرة). ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء. (مع تحليل علاقة "المراجعة" و"التقويم" بأركان الفهم والعمل والجهاد).

الخاتمة الموسعة والتوصيات



بين التشخيص والعلاج:

خلاصات أربعة عشر مقالاً في وقاية العمل الجماعي

بعد أن طويونا أربعة عشر مقالاً في تشريح آفات العمل الجماعي، من الانحراف الصامت إلى فح القيادة الجماعية، ومن تحريف البيعة إلى طرد المواهب، ومن الغيرة التنظيمية إلى القداسة والتقديس، ومن الانغلاق إلى التسوية، ومن اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف إلى الانهيار الخفي، حان وقت التوقف قليلاً، وأخذ الأنفاس، واستخلاص ما يمكن استخلاصه من هذه الرحلة التأملية الطويلة.

لم تكن هذه المقالات مجرد نقد للجماعات بقدر ما كانت محاولة لفهم الأسباب الجذرية التي تجعل الأفكار العظيمة تتعثر في طريقها، والتي تحول الحركات الواعدة إلى كيانات باهتة تستهلك طاقات أبنائها في إدارة أزماتها الداخلية بدلاً من تغيير واقع الأمة. لقد حاولنا أن نكون منصفين: لم نبرئ الجماعة من مسؤولياتها، ولم نُحمّل الأفراد وحدهم تبعات الفشل. بل سعينا إلى رؤية متوازنة تضع المرض في سياقه، وتوزع المسؤولية حيث تستحق.

والآن، في هذه الخاتمة، لن أكرر ما قيل في كل مقال، بل سأحاول أن أصوغ خلاصات كبرى يمكن أن تكون بمثابة بطاقة إنذار مبكر لكل من يهمله أمر العمل الجماعي، ثم أقدم توصيات عملية تستفيد من كل ما سبق، وتُمهّد الطريق للسلسلة البنائية القادمة: بناء الغد.

أولاً: خلاصات كبرى خمس حقائق لا مفر منها

الحقيقة الأولى: لا يوجد تنظيم بلا آفات، ولكن هناك تنظيمات تعرف كيف تعالج آفاتها وأخرى تتركها تستفحل.

كل عمل بشري معرض للخطأ، وكل جماعة مهما بلغت نقاوة نواياها ستصاب ببعض الأمراض التنظيمية. الفارق بين جماعة ناجحة وأخرى فاشلة ليس في غياب الآفات، بل في سرعة اكتشافها والتعامل معها. الجماعات التي تموت هي التي تترك الجروح الصغيرة تنزف سنوات، ثم تتبته وقد تحولت إلى غرغرينا. والجماعات التي تستمر هي التي تملك "مناعة ذاتية"، أي آليات راسخة للمراجعة والمحاسبة والتجديد.

الحقيقة الثانية: الأرضية الخصبة للآفات هي تعطيل أركان البيعة أو اختلال ترتيبها.

كل آفة حللناها تعود في جذورها إلى تعطيل ركن أو إغفاله أو تقديمه في غير موضعه. فالانحراف الصامت يبدأ بخلل في الفهم . والغيرة التنظيمية ناتجة عن ضعف في الإخلاص و التجرد . والقداسة والتقديس تنتج عن انحراف في الثقة والطاعة. والكثير من المشكلات سببها تقديم الطاعة على الفهم و الإخلاص . إعادة ترتيب الأركان إلى نصابها الصحيح هو خلاصة كل وقاية.

الحقيقة الثالثة: الهياكل وحدها لا تحمي التنظيم، بل الثقافة والأنظمة معاً.

كثير من الجماعات لديها لوائح وهياكل تنظيمية، لكنها تفتقر إلى الثقافة الداعمة لها. ثقافة النقد، ثقافة الاعتراف بالخطأ، ثقافة الاحتواء، ثقافة استيعاب المواهب، ثقافة الفصل بين النقد والهدم. بدون هذه الثقافة، تبقى اللوائح حبراً على ورق، والهيكـل مجرد شكل بلا روح. النظم واللوائح مهمة، لكن تغيير الثقافة هو الأصعب والأهم، وهو ما يميز الجماعة الناضجة عن غيرها.

الحقيقة الرابعة: التوازن هو سر البقاء. التوازن بين التكليف والتوظيف، بين القيادة الفردية والشورى الجماعية، بين الثبات والتجديد، بين الانضباط والمرونة، بين القدوة والقداسة، بين الولاء والنقد، بين الثقة والمحاسبة. كلما اختل هذا التوازن في جانب من هذه الجوانب، ظهر مرض جديد. الجماعة

الناجحة هي التي تمتلك بوصلة التوازن الداخلية، وتعرف متى تقترب من حافة الهاوية فتراجع مسارها.

الحقيقة الخامسة: انهيار الجماعة لا يعلن عنه بضجة، بل بفقدان الروح.

الجماعة قد تظل قائمة عقوداً وهي ميتة، تصدر بيانات وتنظم مؤتمرات، وتستمر اجتماعاتها ونشاطها الروتيني، لكن الناظر بعين البصيرة يرى أنها فقدت شغفها، وجف ينبوع إبداعها، وتوقفت عن إنتاج القيادات، وضمرت حاضنتها الشعبية. هذا هو الانهيار الخفي. وهو أقسى من الانهيار المدوي، لأنه يحدث دون أن يشعر به أكثر المعنيين، فيستمررون في بث الحياة في جسد لا روح فيه، وينفقون عمرهم على قضية لم تعد حية.

ثانياً: توصيات وقائية شاملة كيف نحبي جماعتنا من الآفات؟

بعد هذه الخلاصات، أقدم هذه التوصيات العملية، التي تضم ما تعلمناه من مقالات، مع التركيز على الجانب الوقائي.

التوصيات على مستوى الأركان:

١. إعادة ترتيب أركان البيعة في التطبيق العملي:

- ابدأ ب(الفهم): لا تقبل عضواً جديداً دون أن تتأكد من فهمه العميق لطبيعة العمل الجماعي، وشمولية الإسلام، وحدود الاختلاف. اجعل فقه الأولويات وفقه الاجتهاد جزءاً من مناهج التربية الأساسية.
- ثم الإخلاص: قس تقدم الأعضاء ليس فقط بحضورهم الاجتماعات، بل بصدق نواياهم، وتجردهم من المصالح الشخصية، وقدرتهم على العمل لله لا للظهور. عامل الإخلاص أساسي، وإن غابت الأركان الأخرى بطل كل عمل.
- ثم العمل والجهاد والتضحية: لا تصعد للمسؤولية إلا من أثبت جدارته في هذه المجالات. العمل بلا جهاد لا قيمة له، والتضحية بلا نضال هي استكانة.

- وأخيراً الطاعة و الثقة: اجعلها نتيجة طبيعية لما سبق، لا مدخلاً للعضوية. الطاعة في المعروف فقط، والثقة مبنية على الاستحقاق، وليست عمياء.
- ٢. تدريب القيادات على التوازن وليس فقط على الانضباط: تنظيم دورات متخصصة في القيادة المتوازنة تغطي مهارات: التفريق بين الثوابت والمتغيرات، الموازنة بين الحسم في القرار والمرونة في التنفيذ، إدارة الصراع الداخلي بشكل بناء، استيعاب المواهب الصعبة دون تهديد الاستقرار التنظيمي، والتوفيق بين الحفاظ على الثوابت واستيعاب التجديد.

التوصيات على مستوى القيادة والهيكل:

١. إنشاء هيئة للوقاية والمراجعة مستقلة عن القيادة التنفيذية: تكون مهمتها الرئيسية هي الرصد الدوري لأعراض الأمراض التنظيمية التي ناقشناها (الانحراف الصامت، الغيرة، التقديس، الانغلاق، التسويف...). تصدر تقارير دورية للجمعية العمومية وتوصيات لعلاج ما تراه من خلل. أعضاؤها ينتخبون، ولا يتمتعون بسلطة تنفيذية، بل استشارية ورقابية.
٢. الفصل بين القيادة السياسية والوظيفة الإدارية: لا ينبغي أن يكون الموظف المتفرغ هو المرشح الطبيعي للقيادة. ضع معايير واضحة للترشح تعتمد على الكفاءة النوعية والإنجاز والرؤية والالتزام القيمي، وليس على الحضور الوظيفي أو المال. ابتكر مسارين: مسار إداري (وظيفي) ومسار قيادي (تطوعي أساساً).
٣. تطبيق مبدأ التداول القيادي الإجباري: تحديد فترات قصيرة للولاية القيادية (لا تتجاوز ٣ سنوات) مع عدم جواز التمديد لأكثر من مرة واحدة، وإجبارية وجود قيادات احتياطية بديلة منذ اليوم الأول. هذا يمنع تراكم القداسة حول شخص القائد، ويمنح الفرصة لظهور مواهب جديدة، ويكسر ثقافة الملكية للكرسي.

التوصيات على مستوى الثقافة والتربية:

١. تربية أخلاقيات الاختلاف : يجب أن تكون مادة أساسية في مناهج التربية التنظيمية، تغطي: كيفية الاعتراض المؤدب، كيفية التعامل مع الناقد، كيفية قبول الرأي المخالف، ضوابط عدم تحويل الخلاف إلى خصومة. هذه المهارات هي التي تحمي الجماعة من الانقسامات المدمرة، وتحول التنوع إلى ثراء.
٢. تعزيز ثقافة القدوة المتواضعة: تكريم النماذج القيادية المتواضعة، التي تعلن أخطأها وتصحح مسارها، ولا تستحي من الرجوع إلى الحق. إبراز هذه النماذج إعلامياً في المنصات الداخلية، حتى تصبح هي النموذج المحتذى، لا القائد الذي يدير الدفة وهو معصوم.
٣. تطوير آليات الصعود الآمن للمواهب: لا يكتفى بانتظر دورك. اخلق لجاناً متخصصة لاصطياد المواهب ورعايتها وتدريبها وتدويرها في مسؤوليات متعددة لتجهيزها للقيادة. لا تخف من الموهوبين، بل استثمر فيهم قبل أن يستثمرهم الآخرون.

التوصيات على مستوى العلاقة مع المجتمع (الحاضنة):

١. فتح قنوات اتصال حقيقية مع المجتمع: خطاب بسيط جذاب، تواجد ميداني يومي، خدمات مجانية غير مشروطة، استماع حقيقي لمشكلات الناس. لا تكن منظمة نخبوية تحاصر نفسها في قصورها.
٢. إعادة تعريف النجاح: لا تقس نجاحك بعدد الأعضاء ولا بسمعتك الإعلامية فقط. قس نجاحك بحجم الحاضنة الشعبية التي تؤيدك وتساندك، وتأثيرك الحقيقي في تغيير واقع المجتمع، وبقدرتك على إنتاج كفاءات قيادية تخدم الأمة بغض النظر عن انتماءاتهم التنظيمية.

التوصيات على مستوى الأفراد (وقاية ذاتية):

١. أن تكون ناقدًا أمينًا لا متمردًا هدامًا: تعلم كيف تنتقد بحكمة وموضوعية، وتتحمل مسؤولية نقدك، ولا تحول جرحك الشخصي إلى سلاح تهدم به



- مؤسسة بكاملها. النقد ليس تشهيراً، والاختلاف ليس خصومة. واجبك تجاه جماعتك هو نصحتها لا فضحها.
٢. ألا تقدر جماعتك حتى لا تصدم فيها: تذكر أن الجماعة وسيلة بشرية قابلة للخطأ. أحبها بحرارة، لكن لا تعبدها. الجماعة ليست ديناً، والخروج منها ليس خروجاً من الإسلام. هذا الوعي يحميك من صدمات الانهيار مستقبلاً، ويجعلك تبقي عينك الناقدة مفتوحة.
٣. أن تعمل على تقوية مناعتك الذاتية: اقرأ، تعلم، تعرف على تجارب الآخرين (حتى خارج جماعتك)، طوّر رؤيتك باستمرار. لا تكتف بـ التربية التنظيمية بل ابحث عن مصادر معرفة مستقلة. الفهم الواسع هو الحصن الأقوى من التطرف الأعمى.
٤. أن تهتم ببناء الغد لا بالتحسر على الماضي: لا تستهلك طاقتك في الندم على أخطاء الجماعة، وفي لوم القيادات السابقة، وفي استعادة مجد مضى. بهذه الطاقة يمكنك أن تبني مستقبلاً أفضل، وربما جماعة أكثر نضجاً.

خاتمة الخاتمة



من الوقاية إلى البناء

هذه السلسلة لم تكن الهدف النهائي، بل هي تمهيد ضروري لما سيأتي. بعد أن شخّصنا الآفات، وحذرنا من الانحرافات، ووضعنا علامات الإنذار المبكر، حان الوقت للانتقل إلى مرحلة بناء الغد. السلسلة البنائية القادمة لن تكتفي بالتحذير، بل ستقدم حلولاً تطبيقية، ونماذج عملية، وأدوات قابلة للتنفيذ، لبناء جماعات أكثر متانة وصدقاً وفاعلية.

نسأل الله أن يجعل هذه الكلمات خالصة لوجهه، وأن تنفع كل من يقرأها، وأن تكون بذرة خير في نهضة عملنا الجماعي، الذي نريد به وجهه وحده.

والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

قائمة المصادر والمراجع

(١) القرآن الكريم.

(٢) كتب الحديث والسنة:

١. صحيح البخاري، محمد بن إسماعيل. الجامع المسند الصحيح. تحقيق محمد زهير بن ناصر الناصر. دار طوق النجاة، ١٤٢٢هـ.
٢. صحيح مسلم، مسلم بن الحجاج القشيري. المسند الصحيح المختصر. تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي. دار إحياء التراث العربي، بيروت.

(٣) كتب الفتاوى والتراث:

١. ابن تيمية، تقي الدين أحمد. مجموع الفتاوى. تحقيق عبد الرحمن بن قاسم. مجمع الملك فهد، ١٩٩٥.
٢. ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل. البداية والنهاية. دار هجر، ١٩٩٨.
٣. ابن خلدون، عبد الرحمن. المقدمة. دار الفكر، بيروت.
٤. المقرئ، تقي الدين. إغاثة الأمة بكشف الغمة. دار الفكر، بيروت.

(٤) رسائل وأعمال المؤسسين:

١. البناء، حسن. رسالة التعاليم. ضمن مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البناء.
٢. البناء، حسن. مذكرات الدعوة والداعية.
٣. القرضاوي، يوسف. الصبر في القرآن. مكتبة وهبة، القاهرة.
٤. القرضاوي، يوسف. الاجتهاد في الإسلام. مكتبة وهبة، القاهرة.

(٥) المراجع العربية المعاصرة:

١. النفيسي، عبد الله فهد. الحركة الإسلامية: ثغرات في الطريق. مكتبة آفاق، ١٩٨٦.

٢. سلطان، جاسم محمد. أزمة التنظيمات الإسلامية – الإخوان نموذجاً. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، ٢٠١٥.
٣. الغنوشي، راشد. مقالات متفرقة في المراجعات. منشورات إلكترونية، ٢٠١٦-٢٠١٨.
٤. البناء، جمال. مقالات نقدية في العمل الإسلامي. مجموعة مقالات منشورة، ١٩٩٠-٢٠٠٥.
٥. حلمي، مصطفى. السلوك الإنساني بين الفرد والجماعة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨.
٦. العوا، محمد سليم. في الثقافة السياسية العربية. دار الشروق، القاهرة.

(٦) المراجع الأجنبية المترجمة:

١. فروم، إريك. الهروب من الحرية. ترجمة دار العين، القاهرة، ٢٠٠٧.
٢. كاستيلز، مانويل. مجتمع الشبكات. ترجمة المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠١٠.
٣. سينيت، ريتشارد. احترام الشخصية في عالم اللامساواة. ترجمة، ٢٠٠٣.

(٧) المراجع الأجنبية (باللغة الأصلية):

1. Melucci, Alberto. Challenging Codes: Collective Action in the Information Age. Cambridge University Press, 1996.
2. Tarrow, Sidney. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge University Press, 1998.
3. Greenleaf, R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, 1977.
4. 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.



5. Adler, P. S., & Kwon, S. W. "Social Capital: Prospects for a New Concept." Academy of Management Review, 27(1), 2002.

(٨) الدراسات والتقارير الحديثة:

١. مركز الجزيرة للدراسات. "الفاعلية الإسلامية الجماهيرية الممكنة شبكياً". ورقة عمل غير منشورة، ٢٠٢٢.
2. "رياضة وثورة وسياسة: كيف أثر نادي الألتراس على Open Democracy". الوعي المصري؟"، ٢٠١٦.
3. "ألتراس القاهرة: المقاومة والثورة في ثقافة كرة Omran Doha Institute". القدم المصرية"، ٢٠٢٢.
4. "في الذكرى العاشرة لمجزرة بورسعيد، لا يزال 'الأتراس' Orient XXI". كابوساً يطارد السلطة"، ٢٠٢٢.
5. "الرياضة ميدان للاحتجاج: حين تخرج الكرة من الملعب Legal Agenda". إلى الشارع"، ٢٠٢١.

(٩) مصادر متفرقة:

١. عمار على حسن. المقال الأصلي حول كرة القدم في مصر. منشور إلكتروني.
٢. موقع المثقف. "كرة القدم بين الفرجة والعنف: مقارنة سوسولوجية"، ٢٠١٩.

الفهرس

٣مقدمة السلسلة الثانية: آفات الطريق.
٥المقدمة
٧منهجية البحث في السلسلة الثانية
٧أولاً: نوع الدراسة ومنهجها:
٧ثانياً: مصادر جمع المعلومات:
٨ثالثاً: إجراءات التحليل
٩رابعاً: حدود الدراسة ومنطقة التعميم
٩خامساً: أخلاقيات البحث
١٠الإطار النظري والمفاهيمي
١٢إشكالية الدراسة (سؤال البحث المركزي والأسئلة الفرعية)
١٤الجديد الذي أضافته السلسلة
١٧المقال الأول
١٧الانحراف الصامت.. كيف تبدأ الأمراض التنظيمية دون أن يشعر بها أحد؟
٢٣المقال الثاني
٢٣فخ القيادة الجماعية التوافقية لماذا تتحول الشورى إلى آلة تعطيل؟
٣٠المقال الثالث
٣٠تحريف البيعة والطاعة العمياء متى يتحول العقد بين الفرد والجماعة إلى قيد أبدي؟
٣٦المقال الرابع
٣٦أزمة الصغير الكبير حين نضخم الهامش ونهون الجوهر
٤٢المقال الخامس
٤٢الموهوب بين التقدير والإقصاء لماذا يفترق النور عن الجماعة؟
٥٠المقال السادس
٥٠المنطقة الدافئة بين الثبات والاستكانة متى يصبح الصمود عجزاً عن التوسع؟
٥٦المقال السابع
٥٦الشمولية عبئاً.. هل تفرض شمولية الفكرة شمولية التنظيم؟
٦١المقال السابع (الجزء الثاني)
٦١الشمولية عبئاً.. هل تفرض شمولية الفكرة شمولية التنظيم؟
٦٧المقال السابع (الجزء الثالث)
٦٧شمولية التنظيم: بين ضرورة البقاء وفخ الاستفزاز
٦٧دراسة مقارنة وعميقة بين الإخوان المسلمين وحماس وحزب الله
٦٧حركة حماس: جدلية الدعوة والبنادق تحت وطأة الاحتلال

- ٦٨..... حزب الله: مأسسة الطائفة وعقيدة ولاية الفقيه عبر البحار
- ٦٨..... الإخوان المسلمون (مصر): الصدام مع الدولة العميقة والمركزية الضاربة في التاريخ
- ٧٢..... حماس: من التنظيم الرديف إلى سلطة الأمر الواقع
- ٧٢..... حزب الله: شمولية دولة الظل الحصينة
- ٧٥..... المقال الثامن
- ٧٥..... الغيرة التنظيمية أمراض القلوب في الممرات القيادية
- ٨١..... المقال الثامن (الجزء الثاني)
- ٨١..... شواهد من الواقع والسيرة
- ٨٥..... المقال الثامن (الجزء الثالث)
- ٨٥..... التنافسية العمياء والشايات الصامتة كيف تأكل المؤامرات الصغيرة مستقبل الجماعة؟
- ٩٣..... المقال التاسع
- ٩٣..... القداسة والتقديس كيف نخلط بين الجماعة والدين؟
- ٩٩..... المقال العاشر
- ٩٩..... المنقلب بين الضحية والجلاد.. إعادة ضبط الميزان
- ١٠٥..... المقال الحادي عشر
- ١٠٥..... الانغلاق وحبس الحاضنة كيف تتحول الجماعة إلى نخبة معزولة؟
- ١١٢..... المقال الثاني عشر
- ١١٢..... التسويق الاستراتيجي.. لماذا نوجل المواجهات الداخلية حتى تنفاقم؟
- ١١٨..... المقال الثالث عشر
- ١١٨..... اختلال التوازن بين التكليف والتوظيف – حين يصبح الحضور الوظيفي هو معيار القيادة
- ١٢٦..... المقال الرابع عشر.. (الخاتمة):
- ١٢٦..... الانهيار الخفي كيف نصل إلى مرحلة لا رجعة فيها؟
- ١٣٢..... الخاتمة الموسعة والتوصيات
- ١٣٢..... بين التشخيص والعلاج خلاصات أربعة عشر مقالاً في وقاية العمل الجماعي
- ١٣٨..... خاتمة الخاتمة
- ١٣٨..... من الوقاية إلى البناء
- ١٣٩..... قائمة المصادر والمراجع

آفات الطريق



أربعة عشر مقالاً. من الانحراف الصامت إلى فخ القيادة الجماعية، ومن تحريف البيعة والتقديس إلى طرد المواهب والانهيار الخفي. هذا الكتاب ليس مجرد نقد، بل محاولة لفهم الأمراض التنظيمية قبل أن تستفحل. تشخيص مبكر، وعلاج وقائي، وعودة إلى جوهر أركان البيعة.

لكل من يريد أن يحمي جماعته من أن تتحول إلى صنم، أو جثة تمشي.

«المرض لا يعلن عن نفسه بضجيج، بل بفقدان الحيوية والمرونة والشغف»



9 787052 562352

طبعة خاصة - غلاف مقوى



دار النشر