الباب الثانى
عمومية وشمول مداخل التغيير التنظيمى

تمهيد

الفصل الثالث : النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى

الفصل الرابع : النطاق العددى للتغيير التنظيمى

الفصل الخامس : مقاييس تقويم التغيير التنظيمى

الفصل السادس : مقياس تقويم التغيير التنظيمى فى الإسلام

تمهيد

خلصنا فى الباب السابق إلى أن مدخل التغيير التنظيمى فى الإسلام هو مدخل نفسى سلوكى؛ بمعنى أن تغيير ما بأنفس أى قوم هو المتغير المستقل الذى يتوقف عليه تغيير ما بهؤلاء القوم ولقد تبين لنا أن كلا من الهيكل التنظيمى والاستعانة (بالتكنولوجيا) الحديثة لا يعتبران مدخلين للتغيير التنظيمى وإنما هما من الوسائل المهيئة والمساعدة لإحداث هذا التغيير، ومن المخرجات له.

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو إلى أى درجة من العموم والشمول يتمتع المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى كما هو موضح فى شكل (٣)، والمداخل الأخرى، وخاصة تلك التى تتجه اتجاها إنسانيا فى التغيير؟

وكيف يمكن لنا أن نفسر ذلك التناقض الظاهرى الغريب -والذى يؤدى إلى كثير من اللبس- بين التقدم المادى الهائل الذى تحققه بعض الأمم رغم عدم إسلامها وبين ذلك التأخير والانحطاط الذى تعانى منه أمم أخرى كثيرة رغم إسلامها؟

لقد اتضح فى الفصل الثانى من الباب السابق أن حقل السلوك التنظيمى بصفة عامة، والتغيير التنظيمى بصفة خاصة، وهو جزء منه، لا يزال كلاهما -حتى الآن- يفتقر إلى نظرية تتميز بالعموم والشمول، بل ولا يزال هناك الكثير من الغموض واللبس والاضطراب الذى يسود هذا الحقل من المعرفة: فإن ما لانعرفه عن الإنسان لا يزال أكثر بكثير مما نعرفه[١].

ومن هنا يمكن القول بصفة عامة أن مداخل التغيير التنظيمى الأخرى لم تصل بعد إلى درجة من الفهم والوضوح والتحديد والعمق تجعلها تتميز بأى درجة من الشمول والعمومية بما فيها ذلك المدخل الذى أطلقوا عليه المدخل الإنسانى للتغيير (Human).

وفى هذا الباب يهدف الباحث إلى محاولة التوصل إلى إطار عام يجيب عما سبق إثارته من أسئلة، فيوضح درجة العموم والشمول التى يتمتع بها المدخل الإسلامى فى التغيير ويزيل كثيرا من اللبس الذى يمكن أن ينشأ لدى البعض فى فهمه لهذه السنة.

وسوف يتناول الباحث هذا الإطار من ثلاثة محاور رئيسية وهى:

- النطاق الزمنى للتغيير.
- النطاق العددى للتغيير.
- مقاييس تقويم التغيير التنظيمى.

فإذا أدركنا هذه الأمور الثلاثة جيدا، أمكن لنا أن نعلم إلى أى درجة يتمتع المدخل الإسلامى

للتغيير التنظيمى بالعمومية والشمول بدرجة يستحيل معها أن يقارن أو يقابل، وهذا ما سوف نعرض له -بإذن الله تعالى- فى الفصول الأربعة لهذا الباب، بالإضافة إلى ما سوف نلحظه من ذلك فى باقى الفصول -بإذن الله تعالى.

ومن ثم فإننا سوف نتناول فى هذا الباب الفصول التالية:

الفصل الأول: النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى فى الإسلام.

الفصل الثانى: النطاق العددى للتغيير التنظيمى فى الإسلام.

الفصل الثالث: مقاييس تقويم التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى.

الفصل الرابع: مقياس تقويم التغيير التنظيمى فى الإسلام.

الفصل الثالث

النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى فى الإسلام

تمهيد :

إن من أهم الأسباب التى تؤدي إلى وقوع الكثيرين فى لبس وخطأ فيما يتعلق بتفسير نتائج التغيير، هي تلك النظرة المتعجلة للحكم على نتائج التغيير التنظيمى فى المدى القصير ولقد جرت سنة الله -سبحانه وتعالى- في التغيير على التدريج والتمهل رحمة بالناس ورأفة بهم ﴿ **وَرَبُّكَ الْغَفُورُ ذُو الرَّحْمَةِ لَوْ يُؤَاخِذُهُم بِمَا كَسَبُوا لَعَجَّلَ لَهُمُ الْعَذَابَ بَل لَّهُم مَّوْعِدٌ لَّن يَجِدُوا مِن دُونِهِ مَوْئِلاً** ﴾ [الكهف :٥٨].

فإن حياة الأمم والمنظمات وأعمارها ليست حياة الأفراد وأعمارهم ومن ثم فإن هدفنا من هذا الفصل هو الوقوف على تلك السنة التدريجية فى التغيير فى جانبيها السلبى والإيجابى والتعرف علي المراحل المختلفة التى تمر بها وذلك حتى يكون لدينا نظرة أعمق، وأفق أوسع، وفهم أوضح لسنة التغيير التنظيمي فى الإسلام ولنضع كل ما نراه من مظاهر ونتائج تغييرية هنا أو هناك أو فى أى مكان وزمان فى موضعها، أو مرحلتها الصحيحة فى (النموج العام) الذى تجرى عليه سنة التغيير.

نموذج عام لتوضيح تدرج مراحل التغيير التنظيمى فى الإسلام

إن أكثر ما يوقع كثيرا من الناس فى خطأ تقويم نتائج التغيير التنظيمى الذى يحدث لأى أمة من الأمم أو منظمة من المنظمات تلك النظرة المتعجلة والسطحية لطبائع الأمور فإن للأمم آجالا ودورات حياة كما للأفراد ولكن المدى الزمنى ليس واحدا فوحدة الزمن عند من يغير ما بالأقوام ليست كوحدة الزمن عند الناس ﴿ **وَيَسْتَعْجِلُونَكَ بِالْعَذَابِ وَلَن يُخْلِفَ اللَّهُ وَعْدَهُ وَإِنَّ يَوْمًا عِندَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٤٧﴾ وَكَأَيِّن مِّن قَرْيَةٍ أَمْلَيْتُ لَهَا وَهِيَ ظَالِمَةٌ ثُمَّ أَخَذْتُهَا وَإِلَيَّ الْمَصِيرُ** ﴾ [الحج ٤٧ :٤٨]. فاليوم عند الله كألف سنة عندنا، بل قد يصل إلى خمسين ألف سنة، كما قال تعالي: ﴿ **تَعْرُجُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ خَمْسِينَ أَلْفَ سَنَةٍ** ﴾ [المعارج :٤].

إذن فللأمم أجال عند الله لا تتعداها ﴿ **وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلا يَسْتَقْدِمُونَ** ﴾ [الأعراف :٣٤][٢]. ولكن الناس من طبعهم العجلة، رغم أن الله - سبحانه وتعالى- يمهلهم ويؤخرهم عسى أن يتوبوا ويعودوا إلى رشدهم وصوابهم، وذلك مصداقا لقوله تعالى: ﴿ **وَرَبُّكَ الْغَفُورُ ذُو الرَّحْمَةِ لَوْ يُؤَاخِذُهُم بِمَا كَسَبُوا لَعَجَّلَ لَهُمُ الْعَذَابَ بَل لَّهُم مَّوْعِدٌ لَّن يَجِدُوا مِن**

دُونِهِ مَوْئِلاً (٥٨) وَتِلْكَ الْقُرَىٰ أَهْلَكْنَاهُمْ لَمَّا ظَلَمُوا وَجَعَلْنَا لِمَهْلِكِهِم مَّوْعِداً﴾ [الكهف: ٥٨: ٥٩].

ومن هنا نجد أن ربنا الغفور ذا الرحمة يمهل عباده ويمنحهم وقتا وفرصا عديدة للرجوع والتوبة والإقلاع عما يرتكبونه من معاص وهذا ما يمكن أن نسميه **(وقت الفرصة المتاحة)** إن صح هذا التعبير.

حيث يجب أن نفرق فى النطاق الزمنى بين كل من المدى القصير والمدى الطويل: ففى المدى الطويل لابد وأن تتحقق سنة الله ويأخذ كل ذى حق حقه، أما فى المدى القصير فإن الله -سبحانه وتعالى- قد يمنح عباده فرصة ليرجعوا ويغيروا ما بأنفسهم ليغير ما بهم، كما قال هود (عليه السلام) لقومه ﴿**وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُم مِّدْرَاراً وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ**﴾ [هود: ٥٢].

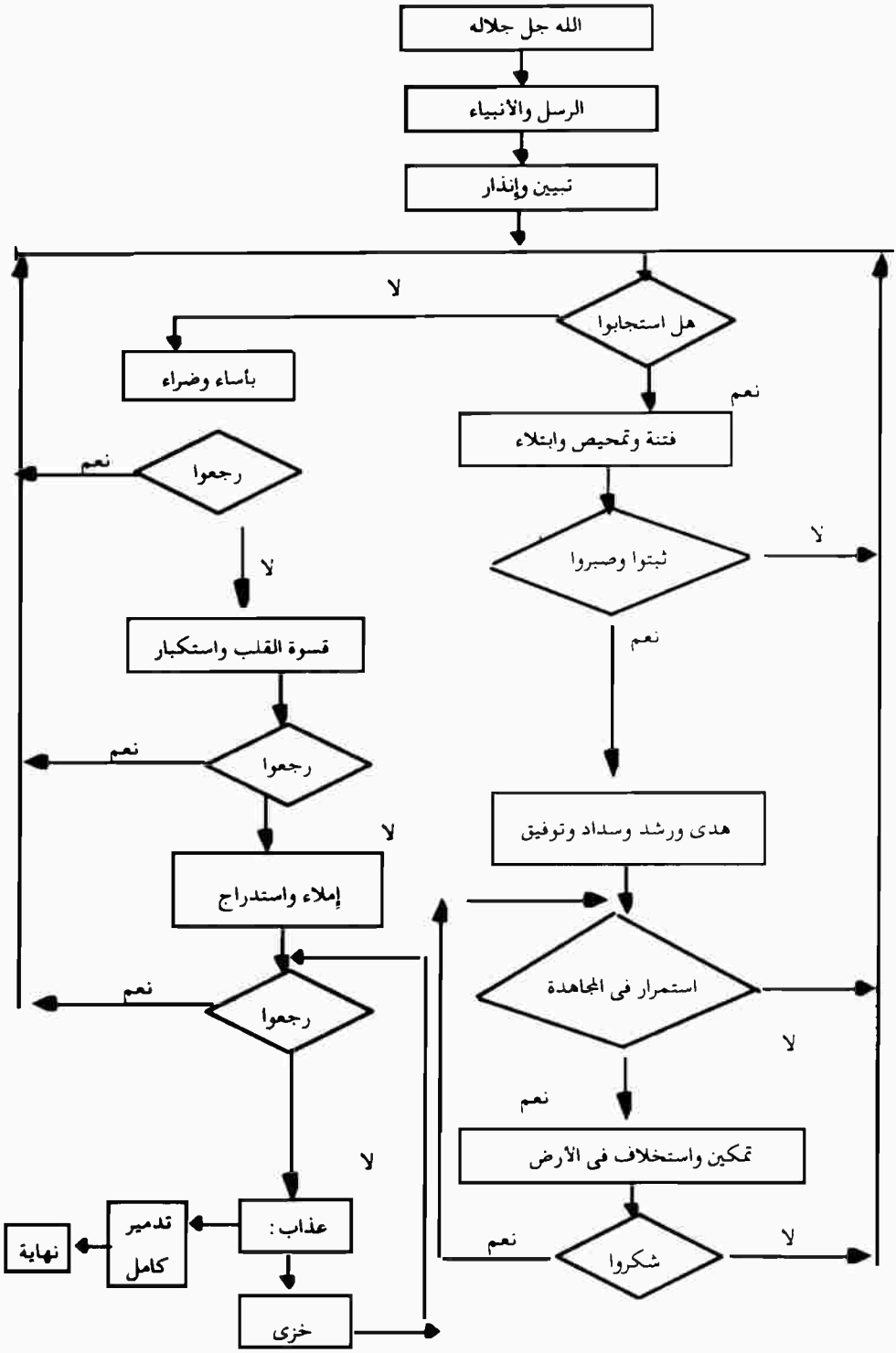
وحتى يمكن أن يزول اللبس فيما يحدث لأمة ما فى وقت محدد فإننا يجب أن ننظر إلى الأمر نظرة متكاملة شاملة تتعدى نطاق الزمن المحدود، لنصل إلى النموذج العام الذى يمكن أن يفسر لنا الوضع التغييرى الذى تكون عليه أمة من الأمم فى وقت معين وعلاقته بما فى أنفسهم ومدى إمكانية التنبؤ بما سيحدث لهذه الأمة فى المستقبل فى ضوء سنن الله وقوانينه الثابتة والصارمة فى معاملة الأمم، ﴿**فَهَلْ يَنظُرُونَ إِلاَّ سُنَّتَ الأَوَّلِينَ فَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَبْدِيلاً وَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلاً (٤٣) أَوَ لَمْ يَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَيَنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَكَانُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُعْجِزَهُ مِن شَيْءٍ فِي السَّمَوَاتِ وَلا فِي الأَرْضِ إِنَّهُ كَانَ عَلِيماً قَدِيراً (٤٤) وَلَوْ يُؤَاخِذُ اللَّهُ النَّاسَ بِمَا كَسَبُوا مَا تَرَكَ عَلَىٰ ظَهْرِهَا مِن دَابَّةٍ وَلَكِن يُؤَخِّرُهُمْ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِعِبَادِهِ بَصِيراً**﴾ [فاطر ٤٣: ٤٥].

وفى ضوء النظر فى آيات الله التى تتعلق بما يمكن أن يحدث لأى قوم من تغيير إيجابى أو سلبى يمكن لنا أن نستخلص نموذجا عاما يحدد لنا مراحل حدوث هذا التغيير، بما قد يفسر اللبس الذى كثيرا ما يتصل بالتغيير نتيجة لعدم إدراك طبيعة هذه المراحل المتدرجة للتغيير، ويوضح هذا النموذج بصفة عامة شكل (٥).

وسوف نتحدث عن هذه المراحل فيما يأتى:

أولا: الجانب السلبى للتغيير «سلب النعم»

يمكن أن نجد تلك المراحل المتدرجة التى يمر بها الناس ليتغير ما بهم من نعمة إلى نقمة والتى تعتبر سنة من سنن الله فى التغيير وقانونا صارما من قوانينه فى معاملة الأمم، يمكن أن نجد تلك المراحل مجتمعة فى قوله تعالى: ﴿**وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا إِلَىٰ أُمَمٍ مِّن قَبْلِكَ فَأَخَذْنَاهُم بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَتَضَرَّعُونَ (٤٢) فَلَوْلا إِذْ جَاءَهُم بَأْسُنَا تَضَرَّعُوا وَلَكِن قَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٤٣)**



شكل (٥) نموذج عام لتوضيح النطاق الزمنى المتدرج لحدوث التغيير

المصدر: مستوحى من آيات القرآن الكريم

فَلَمَّا نَسُوا مَا ذُكِّرُوا بِهِ فَتَحْنَا عَلَيْهِمْ أَبْوَابَ كُلِّ شَيْءٍ حَتَّىٰ إِذَا فَرِحُوا بِمَا أُوتُوا أَخَذْنَاهُم بَغْتَةً فَإِذَا هُم مُّبْلِسُونَ (٤٤) فَقُطِعَ دَابِرُ الْقَوْمِ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ [الأنعام: ٤٢ :٤٥].

وفى تفسير ابن كثير للآية «البأساء»: الفقر والضيق «والضراء»: بالأمراض والأسقام والآلام، «**فتحنا عليهم أبواب كل شيء**»: أى فتحنا عليهم أبواب الرزق من كل ما يختارون وهذا استدراج منه تعالى وإملاء لهم. روى الإمام أحمد أن النبى ﷺ قال: «**إذا رأيت الله يعطى العبد من الدنيا، على معاصيه، ما يحب، فإنما هو استدراج، ثم تلا (ﷺ) ﴿ فلما نسوا ما ذكروا به.... ﴾** الآية[٣].

فمن هذه الآية وغيرها من الآيات الكثيرة فى نفس المعنى يمكن لنا أن نحدد المراحل التى يمر بها أى قوم ليتغير ما كان بهم من نعمة إلى ما بهم من نقمة نتيجة لتغييرهم ما بأنفسهم وذلك فى خمس مراحل تدريجية يمكن استنتاجها من الآيات القرآنية السابقة وتصورها على النحو التالى:

أ- مرحلة التبيين.

ب- مرحلة التحذير بالبأساء والضراء.

ج- مرحلة قسوة القلب والإعجاب بالباطل والفرح به.

د- مرحلة الإملاء والاستدراج.

هـ- مرحلة العقاب.

وفيما يلى سوف نتناول توضيح كل مرحلة من هذه المراحل بشىء من الإيجاز

أ- المرحلة الأولى: مرحلة التبليغ والتبيين:

إن من فضل الله -سبحانه وتعالى- على الناس جميعا أنه -تعالى- لا يعذبهم إلا بعد أن يبين لهم، ويبعث إليهم من يهديهم -هدى تبيين- وينذرهم ويقيم عليهم الحجة، ويكون المرسل إليهم هو القائم بالتغيير والمبشر به، وهذا هو حق الناس جميعا، وذلك مصدقا لقوله تعالى: ﴿ **وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولاً** ﴾ [الإسراء:١٥] ولقوله تعالى أيضا: ﴿ **وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ قَوْمًا بَعْدَ إِذْ هَدَاهُمْ حَتَّىٰ يُبَيِّنَ لَهُم مَّا يَتَّقُونَ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ** ﴾ [التوبة: ١١٥].

ولقوله تعالى: ﴿ **وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحَبُّوا الْعَمَىٰ عَلَى الْهُدَىٰ فَأَخَذَتْهُمْ صَاعِقَةُ الْعَذَابِ الْهُونِ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ** ﴾ [فصلت:١٧]. ولقوله: ﴿ **وَنُقَلِّبُ أَفْئِدَتَهُمْ وَأَبْصَارَهُمْ كَمَا لَمْ يُؤْمِنُوا بِهِ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَنَذَرُهُمْ فِي طُغْيَانِهِمْ يَعْمَهُونَ** ﴾ [الأنعام:١١٠] وأخيرا لقوله تعالى فى أول الآية الجامعة التى تمثل القانون العام والتى بدأنا بها هذه الفقرة وهى: ﴿ **وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا إِلَىٰ أُمَمٍ مِّن قَبْلِكَ** ﴾ [الأنعام:٤٢].

وفى مثل هذه الآيات وغيرها [٤] حجة واضحة لأولئك الذين يمكن أن يتذرعوا خطأ بالقدر،

فالإنسان هو المسئول الأول عن كل ما يحدث له من هدى أو ضلال. وذلك لأن هناك هدى تبيين وتوضيح للناس فإذا استجابوا له هداهم الله هدى توفيق وإن لم يستجيبوا وأعرضوا أضلهم وأخذهم بذنوبهم ﴿ **وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ قَوْمًا بَعْدَ إِذْ هَدَاهُمْ حَتَّىٰ يُبَيِّنَ لَهُم مَّا يَتَّقُونَ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ** ﴾ [التوبة: ١١٥].

وكما يقول ابن القيم: « فهذا الإضلال عقوبة منه لهم حين بين لهم فلم يقبلوا ما بينه لهم، ولم يعملوا به، فعاقبهم بأن أضلهم عن الهدى، وما أضل الله أحدا قط إلا بعد هذا التبيان.. والقرآن الكريم يصرح بهذا فى غير موضوع كقوله: ﴿ **وَقَوْلِهِمْ قُلُوبُنَا غُلْفٌ بَلْ طَبَعَ اللَّهُ عَلَيْهَا بِكُفْرِهِمْ** ﴾ [النساء: ١٥٥] فالأول: كفر عناد، والثانى: كفر طبع وقال تعالى: ﴿ **وأما ثمود فهديناهم فاستحبوا العمى على الهدى** ﴾ فهذا هدى بعد البيان والدلالة وهو كقوله: ﴿ **وَقَوْلِهِمْ قُلُوبُنَا غُلْفٌ بَلْ طَبَعَ اللَّهُ عَلَيْهَا بِكُفْرِهِمْ** ﴾ [النساء: ١٥٥] فهذا هدى بعد البيان والدلالة، وهو شرط لا موجب فإنه كفر لم يقترن به هدى آخر بعده ليحصل به كمال الاهتداء، وهو هدى التوفيق والإلهام[٥].

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التحذير بالبأساء والضراء:

وهذه المرحلة يمكن اعتبارها بمثابة « مرحلة تحذيرية » لأولئك الذين لم يستجيبوا لربهم، ولم يغيروا ما بانفسهم من الكفر والضلال إلى الإيمان والهدى والرشاد، حيث إنه من رحمة الله أيضا على الناس أنه لا يعجِّل لهم العقاب بمجرد عدم استجابتهم للهدى والتبيين، ولكنه يمهلهم ويصيبهم ببعض ما يكرهون من فقر وضيق فى العيش، ومرض وأسقام وغير ذلك مما يسوءهم فى دنياهم، تحذيرا لهم عسى أن يتوبوا ويرجعوا عن غيهم ويعودوا إلى رشدهم وصوابهم، مصداقا لقوله تعالى: ﴿ **فَأَخَذْنَاهُم بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَتَضَرَّعُونَ** ﴾ [الأنعام: ٤٢] ولقوله تعالى أيضا: ﴿ **وَلَنُذِيقَنَّهُم مِّنَ الْعَذَابِ الْأَدْنَىٰ دُونَ الْعَذَابِ الْأَكْبَرِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ** ﴾ [السجدة: ٢١] « قال الحسن وأبو العالية والضحاك وأبى بن كعب وإبراهيم النخعى: العذاب الأدنى مصائب الدنيا وأسقامها مما يبتلى به العبيد حتى يتوبوا: وقاله ابن عباس »[٦]، ومن ذلك قوله تعالى أيضا: ﴿ **وَلَقَدْ أَخَذْنَا آلَ فِرْعَوْنَ بِالسِّنِينَ وَنَقْصٍ مِّنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ** ﴾ [الأعراف: ١٣٠] وقوله تعالى أيضا: ﴿ **وَمَا أَرْسَلْنَا فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّبِيٍّ إِلَّا أَخَذْنَا أَهْلَهَا بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَضَّرَّعُونَ** ﴾ [الأعراف: ٩٤].

فإذا تابوا ورجعوا عن غيهم وتضرعوا إلى الله تاب الله عليهم وأمهلهم إلى أجل مسمى، فإذا لم يتضرعوا ويتوبوا فإن هناك مرحلة أخرى ينتقلون إليها من مراحل تغيير ما بالنفس.

جـ- المرحلة الثالثة: الإعجاب والفرح بالباطل وقسوة القلب:

وتعتبر هذه المرحلة أقصى ما يمكن أن تصل إليه النفس من تغيير، وذلك لأنها تتعدى مجرد السلوك الخاطئ واتباع الباطل إلى الإعجاب والفرح به، فيصبح كفرهم وضلالهم وغيهم مزينا لهم

فيرونه فى أحسن صورة، فالكفر واتباع الباطل قد صار عادة مستحكمة فيهم ومستحسنة أمام أعينهم، وتزداد قلوبهم قسوة بصورة يصعب معها أن تفقه أو تعى أو تتذكر أو تصغى إلى داعى الله الذى يحاول أن يخرجهم مما هم فيه من الظلمات إلى النور، ويصور هذه المرحلة قوله تعالى: ﴿ فَلَوْلا إِذْ جَاءَهُم بَأْسُنَا تَضَرَّعُوا وَلَكِن قَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ [الأنعام:٤٣]، وقوله تعالى أيضا: ﴿ أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَن تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ وَلا يَكُونُوا كَالَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ الأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ فَاسِقُونَ ﴾ [الحديد:١٦].

وقوله تعالى: على« لسان هدهد سليمان » فى حديثه عن بلقيس وقومها: ﴿ وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِن دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لا يَهْتَدُونَ ﴾ [النمل:٢٤].

فالتغيير لما بالنفس حينما يصل إلى هذه الدرجة من الرسوخ يعتبر أمرا صعبا للغاية، ولكنه على أى حال ليس مستحيلا، كما حدث لبلقيس نفسها وقومها كما تحدثنا بقية الآيات عن قصتهم مع سليمان (عليه السلام)(٧) فإن أقلع القوم عن غيهم وتابوا إلى رشدهم فإن الله- سبحانه وتعالى- قديتوب عليهم ويؤخرهم إلى أجل مسمى، وإذا لم يتوبوا، واستمروا فى طغيانهم يعمهون، فإنهم يكونون بذلك قد ساروا قدما إلى استجلاب المزيد من غضب الله وسخطه عليهم، ولكن مازال أمامهم مرحلة أخيرة.

د- المرحلة الرابعة: مرحلة الإملاء والاستدراج:

وهناك يحدث ما قد يراه بعض الناس غريبا متناقضا: وهو أن الله -سبحانه وتعالى- يوسع على أولئك العصاة الضالين الذين قست قلوبهم وزين لهم الشيطان أعمالهم، فيزيدهم فى الأرض بسطة ويفتح عليهم أبواب الرزق من كل ما يختارون وذلك لأسباب منها:

١- قطع معاذيرهم،وإسقاط أى شبهة قد يتعلقون بها، حيث قلبهم الله تعالى بين الشدة والرخاء فلم ينفع فى علاجهم شيء.

٢- والسبب الثانى الإملاء والاستدراج حتى يهلكهم الله تعالى وهم فى ذروة البطر والغرور، والظن بأنهم قادرون على الأرض.

٣- أن الله تعالى يريدأن يعجل لهم فى الدنيا جزاء ما عملوا فيها من خيرات اجتماعية وما تبعوه من سنن وأخلاق أساسية لابد منها لإعمار الأرض، وذلك مثل ما نراه فى الغرب وفى غير المجتمعات الإسلامية: حيث يتعاونون، ويحترمون حقوق الإنسان، ويأخذون بكل سبب من أسباب الحضارة المادية، حتى يستهلكوا فى الدنيا كل طيباتهم. فلا يخلصون إلى الآخرة

إلاوقد استوفوا أعمالهم فى الدنيا فإذا قل فيهم الخير وكثر فيهم الشر، وانتشر الظلم أخذهم الله -تعالى- بغتة، ومن ثم فعلينا أن ننظر إلى ما قد يكون فيه الكفار من نعمة أو من حضارة مادية باهرة فى ضوء ما سبق أن أوضحنا من قواعد، تضعها فى وضعها الصحيح فى نموذج متكامل وطويل المدى للتغيير. وهناك كثير من الآيات القرآنية التى تؤكد وتدعم هذه الحقائق التى توصلنا إليها، فى ضوئها وهديها، منها قوله تعالى: ﴿ فَلَمَّا نَسُوا مَا ذُكِّرُوا بِهِ فَتَحْنَا عَلَيْهِمْ أَبْوَابَ كُلِّ شَيْءٍ حَتَّىٰ إِذَا فَرِحُوا بِمَا أُوتُوا أَخَذْنَاهُم بَغْتَةً فَإِذَا هُم مُّبْلِسُونَ ﴿٤٤﴾ فَقُطِعَ دَابِرُ الْقَوْمِ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ [الأنعام ٤٤ :٤٥] وقوله تعالى: ﴿ وَلَا يَحْسَبَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنَّمَا نُمْلِي لَهُمْ خَيْرٌ لِّأَنفُسِهِمْ إِنَّمَا نُمْلِي لَهُمْ لِيَزْدَادُوا إِثْمًا وَلَهُمْ عَذَابٌ مُّهِينٌ ﴾ [آل عمران :١٧٨] وقوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا سَنَسْتَدْرِجُهُم مِّنْ حَيْثُ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٨٢﴾ وَأُمْلِي لَهُمْ إِنَّ كَيْدِي مَتِينٌ ﴾ [الأعراف: ١٨٢ :١٨٣] وقوله تعالى أيضا: ﴿ مَن كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوَفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَالَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا لَا يُبْخَسُونَ ﴿١٥﴾ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ لَيْسَ لَهُمْ فِي الْآخِرَةِ إِلَّا النَّارُ وَحَبِطَ مَا صَنَعُوا فِيهَا وَبَاطِلٌ مَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ [هود ١٥ :١٦] وقوله تعالى: ﴿ مَثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِرَبِّهِمْ أَعْمَالُهُمْ كَرَمَادٍ اشْتَدَّتْ بِهِ الرِّيحُ فِي يَوْمٍ عَاصِفٍ لَّا يَقْدِرُونَ مِمَّا كَسَبُوا عَلَىٰ شَيْءٍ ذَٰلِكَ هُوَ الضَّلَالُ الْبَعِيدُ ﴾ [إبراهيم:١٨].

ففى هذه المرحلة يكونون قد نسوا ما ذكروا به، وقست قلوبهم، ومع ذلك فإن الله يمهلهم، ويستدرجهم بالمزيد من النعم، وهم يحسبون أن ذلك خير لهم، بل وقد يعتقدون أنهم على حق وغيرهم على باطل، ويظنون أنهم على شيء، بل وقد يرمون غيرهم من أهل الإيمان والحق، بالباطل، ويسخرون منهم ويستهزئون بهم، ويعتبرون مجرد إيمانهم وطهارتهم وحسن خلقهم جريمة فى حد ذاتها، لأنها تخالف ما هم عليه من باطل زين لهم، وذلك مثلما فعل قوم لوط معه لما نهاهم عن الفحشاء والمنكر والبغى ﴿ فَمَا كَانَ جَوَابَ قَوْمِهِ إِلَّا أَن قَالُوا أَخْرِجُوا آلَ لُوطٍ مِّن قَرْيَتِكُمْ إِنَّهُمْ أُنَاسٌ يَتَطَهَّرُونَ ﴾ [النمل:٥٦] فإذا وصلوا إلى هذه الدرجة وفرحوا بما أوتوا يكونون قد أصبحوا على مشارف العذاب، وقد أصبحت سنة الله فيهم وشيكة الوقوع.

هـ - المرحلة الخامسة: مرحلة العقاب:

وهذه المرحلة تأتى بعد إملائه -تعالى- واستدراجه لهم، حتى إذا نسوا ما ذكروا به تماما، وفرحوا بما أوتوا، أتاهم العقاب من الله. وقد يأخذ أحد شكلين وهما:

١- إهلاك وتدمير كامل ومباشر لهم ولكل ما صلوا إليه من حضارة، كما حدث لجميع الأمم السابقة التى كذبت، حينما وصلوا إلى هذه المرحلة، كما أنبأنا القرآن فى كثير من قصص هؤلاء الغابرين مثل قوم نوح، وقوم عاد، وثمود، ومدين، وقوم لوط، وفرعون وملئه ويلخص

ما حدث لهؤلاء وأمثالهم قوله تعالى: ﴿ فَكُلاًّ أَخَذْنَا بِذَنْبِهِ فَمِنْهُم مَّنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِباً وَمِنْهُم مَّنْ أَخَذَتْهُ الصَّيْحَةُ وَمِنْهُم مَّنْ خَسَفْنَا بِهِ الأَرْضَ وَمِنْهُم مَّنْ أَغْرَقْنَا وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِن كَانُوا أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ (٤٠) مَثَلُ الَّذِينَ اتَّخَذُوا مِن دُونِ اللَّهِ أَوْلِيَاءَ كَمَثَلِ الْعَنكَبُوتِ اتَّخَذَتْ بَيْتاً وَإِنَّ أَوْهَنَ الْبُيُوتِ لَبَيْتُ الْعَنكَبُوتِ لَوْ كَانُوا يَعْلَمُونَ (٤١) إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا يَدْعُونَ مِن دُونِهِ مِن شَيْءٍ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ (٤٢) وَتِلْكَ الأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلاَّ الْعَالِمُونَ ﴾ [العنكبوت ٤٠ :٤٣]، وقوله تعالى: ﴿ أَلَمْ يَأْتِهِمْ نَبَأُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ قَوْمِ نُوحٍ وَعَادٍ وَثَمُودَ وَقَوْمِ إِبْرَاهِيمَ وَأَصْحَابِ مَدْيَنَ وَالْمُؤْتَفِكَاتِ أَتَتْهُمْ رُسُلُهُم بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِن كَانُوا أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴾ [التوبة : ٧٠].

٢ – وقد يكون العقاب فى شكل خزى وذلة وغضب من الله، وخاصة حينما يتعلق الأمر بقوم عرفوا منهج الله واتبعوه، ثم تركوه بعد ذلك وتخلوا عن تطبيقه بصورة كلية أو جزئية، وذلك مثلما فعل بعض أهل الكتاب السابقين، كما قال تعالى فيهم:

﴿ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ وَالْمَسْكَنَةُ وَبَاءُوا بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ النَّبِيِّينَ بِغَيْرِ الْحَقِّ ذَلِكَ بِمَا عَصَوا وَّكَانُوا يَعْتَدُونَ ﴾ [البقرة : ٦١] وقال تعالى فيهم أيضا: ﴿ أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ الْكِتَابِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ فَمَا جَزَاءُ مَن يَفْعَلُ ذَلِكَ مِنكُمْ إِلاَّ خِزْيٌ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ يُرَدُّونَ إِلَىٰ أَشَدِّ الْعَذَابِ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴾ [البقرة : ٨٥].

ولقد نهانا الله –سبحانه وتعالى– نحن – المسلمين – أن نكون مثل الذين أتوا الكتاب من قبل حتى نلاقى مثل ما لاقوا من الخزى والهوان، والذل، والغضب في الحياة الدنيا، وأشد العذاب فى الآخرة. فقد قال تعالى: ﴿ أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَن تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ وَلا يَكُونُوا كَالَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ الأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ فَاسِقُونَ ﴾ [الحديد : ١٦].

ولعل ذلك يفسر للكثيرين سر ما أصاب المسلمين الآن من تشتت وخزى، وهوان فى الحياة الدنيا بين الأمم(٨)، وأن ذلك لا يرجع إلى كونهم مسلمين، ولكنه يرجع أساسا وأولا وأخيرا إلى أنهم إنما فعلوا ما فعله أهل الكتاب من قبل، والذى حذرنا منه المولى عز وجل، فكان حقا علينا أن يصيبنا مثل ما أصابهم، فليست العبرة بمجرد الأسماء والأشكال، ولكن العبرة بحقيقة الصدق فى الإيمان والعقيدة، والتمسك بدين الله، والعمل الذى يصدق القول: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتاً عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ ﴾ [الصف : ٢ :٣].

فلما كان المسلمون قد غيروا ما بأنفسهم كان من العجب أن لا يغير الله ما بهم وأن لا يبدلهم الذل والضعة، من ذلك العز وتلك الرفعة، بل كان ذلك يعد منافيا للعدل الإلهى، والله عز وجل هو العدل المحض كيف ترى أمة ينصرها الله بدون عمل ويفيض عليها الخيرات التى كان يفيضها على آبائها، وهى قد قعدت عن جميع العزائم التى قد كان يقوم بها أباؤها؟ وذلك يكون أيضا مخالف للحكمة الإلهية والله هو العزيز الحكيم.

وما قولك فى عزه دون استحقاق، وفى غلة دون حرث ولا زرع، وفى فوز دون سعى ولا كسب، وفى تأييد دون أدنى سبب يوجب التأييد؟»[٩].

ومن أعلام نبوته ﷺ والتى ظهر بها صدقه بعد قرون من وفاته، ذلك الحديث الذى يشخص فيه حال الأمة الإسلامية الآن وسبب ما أصابها من ضعف وخذلان، حيث قال ﷺ: «**يوشك أن تداعى عليكم الأمم كما تداعى الأكلة إلى قصعتها**» فقال قائل: ومن قلة نحن يومئذ؟ قال ﷺ: «**بل أنتم يومئذ كثير، ولكنكم غثاء كغثاء السيل، وسينزعن الله من صدور عدوكم المهابة منكم، وليقذفن فى قلوبكم الوهن** «**قال قائل: يا رسول الله وما الوهن**»؟ قال: «**حب الدنيا وكراهية الموت**»[١٠].

إذن فما حدث للأمة الإسلامية ومازال يحدث من ضعف وفقر وخزى، ليس إلا بما قدمت أيديهم، وبما صنعوه من تغيير لما بأنفسهم أبعدهم عن الأخذ بأسباب الفلاح فى الدنيا والآخرة، سواء كان ذلك يتعلق بالإيمان الصحيح الصادق الخالص، أويتعلق بالأخذ بالسنن الأساسية التى سنها الله لعباده ليتمكنوا من إعمار الأرض، فكان لابد أن يحدث ذلك بهم وإلا فما معنى سنن الله فى الأرض؟ وهل الأمر فوضى يستوى فيه العالم والجاهل، والمحسن والمسيىء والمؤمن والفاسق؟

مما سبق نخلص إلى أن التغيير الذى يحدث لأى قوم من النعمة إلى النقمة لا يحدث لهم إلا بسبب تغييرهم ما بأنفسهم ، وأن الله سبحانه وتعالى لا يغير ما بهم من نعمة إلى نقمة إلا بعد أن ينذرهم ويحذرهم ويرسل إليهم مَنْ يدعوهم إلى تغييرما بأنفسهم إلى الأصلح، وتلك هى مهمة الرسل ومن يتبعهم باعتبارهم قائمين بالتغيير، فإن لم يستجيبوا فإنه سبحانه وتعالى يمهلهم ويستدرجهم ويملى لهم، وذلك فى خلال مراحل (شكل، ٥) فإذا لجوا فى الطغيان والعناد كان العقاب، إما فى شكل تدمير كامل، وإما فى شكل خزى وخسران، ويستمر ما بهم من خزى وخسران طالما لم يقوموا بتغيير أنفسهم إلى ما يرضى الله.

ثانيا: الجانب الإيجابى فى التغيير:

وأما عن الجانب الإيجابى فى عملية التغيير، أى تغيير ما بالقوم من نقمة إلى نعمة أو من سيىء إلى أحسن، فإن ذلك لابد له أيضا -كما اقتضت إرادة الله وسننه -أن يسير فى مراحل كما فى (شكل ٣ / ١) ويمكن تصور هذه المراحل فى خمس مراحل هى:

أ- مرحلة التبيين والتبليغ.

ب- مرحلة التمحيص والابتلاء بالشدائد والمحن.

جـ- مرحلة السداد والهدى والتوفيق.

د- مرحلة النصر والتمكين والاستخلاف.

هـ- مرحلة الابتلاء بالخير والنعم.

وفيما يلى سوف نتناول كلا من هذه المراحل بشكل موجز.

أ- مرحلة التبيين والتبليغ:

وهذه المرحلة -كما سبق أن ذكرنا فى الجانب السلبى- تعتبر مرحلة عامة لابد منها فى البداية للناس جميعا (شكل،٥).

فإذا ما استجاب بعض الناس لما يدعو إليه الأنبياء والرسل فإن ذلك لا يؤدى بالضرورة إلى سرعة النصر والتمكين لهم فى الأرض، بل لابد من فترة « تمحيص وابتلاء» وهى ما تمثل المرحلة التالية.

ب- مرحلة التمحيص والابتلاء بالشدائد والمحن:

وتنشأ هذه المرحلة عقب استجابة الرواد الأول لما يدعو إليه الرسل والأنبياء، أو من يسيرون على منوالهم من المصلحين. فينشأ حينئذ نوعان من القوى: قوى مؤمنة ومؤيدة لعملية التغيير، وهى الفئة القليلة التى استجابت للدعوة التغييرية، وقوى تكفر بتلك الدعوة بل وتعارضها وتقف ضدها بكل قوة وعنف: وهى تلك الفئة من القوم التى تمثل الكبراء والمترفين المستفيدين من استمرار الوضع الراهن، خشية على مناصبهم وأوضاعهم الاجتماعية،وغالبا ما تتبع هذه الفئة الأغلبية الساحقة الصامتة والمستضعفة! رغبا ورهبا.

وهناك الكثير من آيات القرآن الكريم التى توضح بجلاء موقف هؤلاء الكبراء والمترفين وأثرهم فيمن معهم من المستضعفين ودورهم فى التصدى والمكر بالفئة المؤمنة، ثم عاقبة الجميع، ومن هذه الآيات قوله تعالى: ﴿ **وَكَذَلِكَ جَعَلْنَا فِي كُلِّ قَرْيَةٍ أَكَابِرَ مُجْرِمِيهَا لِيَمْكُرُوا فِيهَا وَمَا يَمْكُرُونَ إِلاَّ بِأَنفُسِهِمْ وَمَا يَشْعُرُونَ (١٢٣) وَإِذَا جَاءتْهُمْ آيَةٌ قَالُوا لَن نُّؤْمِنَ حَتَّىٰ نُؤْتَىٰ مِثْلَ مَا أُوتِيَ رُسُلُ اللَّهِ اللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُ سَيُصِيبُ الَّذِينَ أَجْرَمُوا صَغَارٌ عِندَ اللَّهِ وَعَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا كَانُوا يَمْكُرُونَ** ﴾ [الأنعام:١٢٣ :١٢٤] وقوله تعالى: ﴿ **يَوْمَ تُقَلَّبُ وُجُوهُهُمْ فِي النَّارِ يَقُولُونَ يَا لَيْتَنَا أَطَعْنَا اللَّهَ وَأَطَعْنَا الرَّسُولاَ (٦٦) وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلاَ** ﴾ [الأحزاب ٦٦ :٦٧](١١).

وهكذا نجد أن القوى المعارضة للتغيير تقوم بمهمة الابتلاء بالشدائد والمحن للفئة الأولى المؤمنة والمؤيدة للتغيير، وما على الفئة المؤمنة إلا أن تصبر فى هذه المرحلة ولا تيأس من روح الله ﴿ **إِنَّهُ لا يَيْأَسُ مِن رَّوْحِ اللَّهِ إِلاَّ الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ** ﴾ [يوسف: ٨٧].

وهناك الكثير من آيات القرآن ومواقف السيرة النبوية التى توضح أن الابتلاء بالشدائد والمحن فى هذه المرحلة هو سنن الله الماضية، والمؤكدة لتمحيص الذين آمنوا واختبارهم فإن صبروا وثبتوا كان لهم النصر والتمكن فى الدنيا والفوز فى الآخرة، وإلا فلا نصر ولا تمكين، ومن هذه الآيات قوله تعالى:

﴿ وَجَعَلْنَا بَعْضَكُمْ لِبَعْضٍ فِتْنَةً أَتَصْبِرُونَ وَكَانَ رَبُّكَ بَصِيرًا ﴾ [الفرقان : ٢٠] وقوله تعالى : ﴿ فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُوا الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَ مَا يُوعَدُونَ لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِنْ نَهَارٍ بَلَاغٌ فَهَلْ يُهْلَكُ إِلَّا الْقَوْمُ الْفَاسِقُونَ ﴾ [الأحقاف : ٣٥] وقوله تعالى : ﴿ الٓمٓ (١) أَحَسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (٢) وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ (٣) أَمْ حَسِبَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ السَّيِّئَاتِ أَنْ يَسْبِقُونَا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ ﴾ [العنكبوت : ١ : ٤] وقوله تعالى أيضا : ﴿ أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّىٰ يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ مَتَىٰ نَصْرُ اللَّهِ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ ﴾ [البقرة : ٢١٤] وقال تعالى أيضا : ﴿ وَلِيُمَحِّصَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَمْحَقَ الْكَافِرِينَ (١٤١) أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهَدُوا مِنْكُمْ وَيَعْلَمَ الصَّابِرِينَ ﴾ [آل عمران : ١٤١ : ١٤٢].

ولقد فهم الرسول ﷺ تلك السنة الماضية التى لابد منها حيث تروى كتب السيرة أنه لما اشتدت ضراوة قريش وإيذاؤها بالمستضعفين من أوائل المسلمين، ذهب أحدهم -خباب بن الأرت- إلى رسول الله ﷺ يستنجد به، قال خباب: شكونا إلى رسول الله ﷺ وهو متوسد بردة فى ظل الكعبة فقلنا: ألا تستنصر لنا؟ ألا تدعو لنا؟ فقال: «**قد كان من قبلكم يؤخذ الرجل فيحفر له فى الأرض فيجعل فيها، ثم يؤت بالمنشار فيوضع على رأسه فيجعل نصفين، ويمشط بأمشاط الحديد ما دون لحمه وعظمه ما يصده ذلك عن دينه، والله ليتمن الله تعالى هذا الأمر حتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضرموت فلا يخاف إلا الله والذئب على غنمه، ولكنكم تستعجلون**»(١٢).

إذا فالابتلاء والتمحيص والفتنة بالشدائد والمحن للذين آمنوا تعتبر أمورا لابد منها كى يميز الله الخبيث من الطيب، فإن ثبتوا على الحق وتمسكوا به وصبروا على الابتلاء والتمحيص فإنهم يخرجون بفضل الله من هذه المرحلة بالمزيد من الهداية والثبات والتوفيق، وهو ما يمكن اعتباره مرحلة تالية.

جـ- مرحلة السداد والهدى والتوفيق:

وهذه المرحلة كما يتبين من شكل (٥) تعتبر نتيجة للصبر والثبات الذى أبداه المؤمنون فى المرحلة السابقة وذلك مصداقا لقوله تعالى: ﴿ **وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ** ﴾ [العنكبوت : ٦٩]، ولقوله تعالى أيضا: ﴿ **وَالَّذِينَ اهْتَدَوْا زَادَهُمْ هُدًى وَآتَاهُمْ تَقْوَاهُمْ** ﴾ [محمد : ١٧]. ولقوله تعالى أيضا: ﴿ **إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ يَهْدِيهِمْ رَبُّهُمْ بِإِيمَانِهِمْ** ﴾ [يونس : ٩].

وتعتبر هذه المرحلة بمثابة هدى التوفيق من الله لهم نتيجة لاستجابتهم لهدى التبيين والإرشاد،

فإن ظلوا ثابتين حتى يبلغوا هذه المرحلة واستمروا فى الطاعة والمجاهدة والصبر فإنهم يكونون جديرين حينئذ بالوصول إلى المرحلة التالية.

د - مرحلة النصر والتمكين:

وتأتى هذه المرحلة من النصر والتمكين والاستخلاف فى الأرض للذين آمنوا نتيجة لصبرهم على الابتلاء، ولشدة إيمانهم بربهم، ولإتيانهم لكل خلق جميل وعمل صالح من شأنه أن يكون سببا من أسباب هذا النصر والتمكين، ولا يتصور أن يأتى هذا النصر والتمكين هكذا ضرب عشواء دون أن تقدم له أسبابه وسننه كما يجب ألا ييأس أهل الإيمان الحق والقائمون بالتغيير من قوة الباطل الظاهرة مهما علت، فإن الأمر كله بيد الله يصرفه كيف شاء وفق سننه وفى النطاق الزمنى الذى جعله لكل أمر، ﴿ **قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَن تَشَاءُ وَتَنزِعُ الْمُلْكَ مِمَّن تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَن تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَن تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ** ﴾ [آل عمران: ٢٦] بل يجب أن يهتم المؤمنون القائمون بالتغيير بتغيير أنفسهم وفق منهج الله إلى ما يرضى الله ليصبحوا جديرين بالنصر والتمكين،ولا يشغلوا أنفسهم إلا بالأخذ بكل سبب من أسباب النصر والتمكين، وليثقوا فى وعد الله الأزلى لهم ﴿ **وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ (٥٥) وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ (٥٦) لَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا مُعْجِزِينَ فِي الْأَرْضِ وَمَأْوَاهُمُ النَّارُ وَلَبِئْسَ الْمَصِيرُ** ﴾[النور: ٥٥: ٥٧].

فالاستخلاف والتمكين فى الأرض وعد ثابت من الله لمَنْ يحقق شروطه وهو سنة ثابتة وماضية فى الأولين والآخرين، ولقد حدد -سبحانه وتعالى- ما يجب على الذين يريدون الاستخلاف أن يفعلوه ويغيروا أنفسهم إليه وعليه، من إيمان، وعمل صالح، وثبات عند الفتن والابتلاء، وتوحيد كامل لله وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة، وطاعة الرسول فى كل شيء. أى تتغير أنفسهم لتتطابق فى عقيدتها وخلقها وسلوكها وتعاملاتها، تطابقا تاما قدر المستطاع مع ما يأمر به الشرع الحنيف، ثم توضح الآية أمرا هاما آخر وهو أن ذلك التمكين والاستخلاف إنما يستمر على ما كان سببا فى استخلافه، أما من يبدل ويغير ويكفر بعد ذلك فإن له شأنا آخر، ويعد من الفاسقين: كما يتضح فى المرحلة الأخيرة.

هـ- مرحلة الابتلاء بالخير والنعم:

إن الأمر لا ينتهى بمجرد الوصول إلى التمكين والاستخلاف فى الأرض؛ حيث إن هذا التمكين والاستخلاف فى حد ذاته يعتبر نوعا من الابتلاء، ونظرا لأنه يعتبر متغيرا تابعا فإنه يتوقف على ما يحدث للمتغير المستقل وهو النفس من تغيير، والنفس فى حالة حركية مستمرة ودائمة وتحتاج

إلى دوام المجاهدة، وقد يكون الابتلاء - بالسراء والنعم - أصعب وأشد من الابتلاء بالشدائد والمحن كما يروى عن عبدالرحمن بن عوف رضى الله عنه أنه قال: «ابتلينا بالضراء فصبرنا، وابتلينا بالسراء، فلم نصبر»(١٣) فالرجل كل الرجل من يصبر على العافية، وهذا الصبر متصل بالشكر، فلا يتم إلا بالقيام بحق الشكر(١٤) فإن استمروا فى الشكر زادهم الله من توفيقه وتمكينه لهم، وإن كفروا فليرتقبوا العقاب من الله، وهذا ما نراه سنة ماضية فى الأولين والآخرين، ولنتدبر تلك الآيات التى تتناول موقف بنى إسرائيل بالنسبة للتمكين وسننه حيث يقول تعالى:

﴿ وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَذَكِّرْهُم بِأَيَّامِ اللَّهِ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ ﴿٥﴾ وَإِذْ قَالَ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ أَنجَاكُم مِّنْ آلِ فِرْعَوْنَ يَسُومُونَكُمْ سُوءَ الْعَذَابِ وَيُذَبِّحُونَ أَبْنَاءَكُمْ وَيَسْتَحْيُونَ نِسَاءَكُمْ وَفِي ذَٰلِكُم بَلَاءٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَظِيمٌ ﴿٦﴾ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ [إبراهيم: ٥ : ٧].

فالصبر والشكر هما أهم أعمدة وأسباب تحصيل التغيير الإيجابى واستمراره، وكلما استمر القوم يذكرون نعم الله ويشكرونه عليها، فإنه يزيدهم من فضله، وهذا ما نراه أيضا واضحا فى فهم نبى الله سليمان الذى مكنه الله تمكينا لا ينبغى لأحد من بعده، وكلما كان يرى نعمة من نعم الله كان يزداد شكرا وتواضعا لله، فمثلا بمجرد أن فهم لغة النمل يقول: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾[النمل: ١٩] ثم نراه بمجرد أن يرى عرش بلقيس قد حمل إليه من اليمن إلى أرض الشام قبل أن يرتد إليه طرفه يقول:

﴿ هَٰذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴾ [النمل: ٤٠].

وهذا الشكر إنما يكون فى شكل ذكر النعم والمنعم بها، والاستمرار فى التمسك بجميع الأسباب التى أدت إلى التمكين والنصر، فإن الأسباب المؤدية إلى التمكين هى نفسها التى تحافظ على استمراره وعدم ضياعه، وذلك مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَلَيَنصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴿٤٠﴾ الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾ [الحج: ٤٠ :٤١].

فالأمر بالمعروف والنهى عن المنكر الذى جاء هنا يعتبر من ضروريات مرحلة ما بعد التمكين للمحافظة على دوام الوضع التغييرى الأمثل الذى تم الوصول إليه، فهى مهمة تذكيرية مستمرة للقائمين بالتغيير وحراسته ليظل الناس فى حالة «الشكر» المستمر وإلا زالت النعم، ولننظر بالإضافة إلى ما سبق إلى قوله تعالى لبنى إسرائيل: ﴿ إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا

﴿جَاءَ وَعْدُ الآخِرَةِ لِيَسُوؤُوا وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيراً ۝٧ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَن يَرْحَمَكُمْ وَإِنْ عُدتُّمْ عُدْنَا وَجَعَلْنَا جَهَنَّمَ لِلْكَافِرِينَ حَصِيراً﴾ [الإسراء: ٧: ٨] وإلى قوله تعالى أيضا فى أسرى بدر من المشركين: ﴿قُل لِّلَّذِينَ كَفَرُوا إِن يَنتَهُوا يُغْفَرْ لَهُم مَّا قَدْ سَلَفَ وَإِن يَعُودُوا فَقَدْ مَضَتْ سُنَّتُ الأَوَّلِينَ﴾ [الأنفال: ٣٨].

وبعد هذا الإيضاح أرجو أن تكون قد زالت بعض الشبهات، وأصبح الأمر أكثر فهما ووضوحا خاصة إذا لاحظنا ختام الآية الكريمة.

«فقد مضت سنة الأولين» مما يثبت أن هذا قانون إلهى صارم ومتكرر، أو بتعبير مستمد من القرآن الكريم أصبح «سنة ماضية» نافذة فى الأولين والآخرين.

خلاصة

اتضح مما سبق أن تغيير ما بالقوم فى جانبيه السلبى والإيجابى يعتبر متغيرا تابعا لما يحدثه هؤلاء القوم فى أنفسهم من تغيير (شكل، ٣) وأن هناك مراحل تدريجية اقتضت سنة الله فى الناس أن يتم هذا التغيير وفقا لها، ومن ثم فإن فهم هذه المراحل بصورتها المتكاملة فى شقيها الإيجابى والسلبى، كما يصورها النموذج المقترح (شكل، ٥) يزيل الكثير من اللبس والغموض الذى قد يقع فيه البعض نتيجة لمجرد النظرة السطحية العابرة، كما أنه يساعد على فهم وتفسير واقع الأمم السابقة والحالية، والتنبوء بمآل كل منها فى المستقبل.

هوامش

(١) سبق فى الفصل الثانى من هذا البحث التعرض لبعض آراء علماء الغرب في ذلك، ومن أهم هؤلاء، ألكسيس كاريل **الإنسان ذلك المجهول**، تعريب شفيق أسعد فريد، (بيروت: مكتبة المعارف، ١٩٨٣)، ويكفى الكتاب للدلالة على القصور الكبير فى معرفة الإنسان.

(٢) وانظر أيضا فى نفس هذا المعنى قوله تعالى فى سورة يونس ٤٨ :٤٩ وفى سورة الحجر ٣ :٥

(٣) ابن كثير، **مرجع سابق**، ٢ / ١٣٢ : ١٣٣

(٤) انظر على سبيل المثال أيضا إلى قوله تعالى : ﴿ **وَمَا أَرْسَلْنَا فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّبِيٍّ إِلَّا أَخَذْنَا أَهْلَهَا بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَضَّرَّعُونَ ﴿٩٤﴾ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ السَّيِّئَةِ الْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا وَّقَالُوا قَدْ مَسَّ آبَاءَنَا الضَّرَّاءُ وَالسَّرَّاءُ فَأَخَذْنَاهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴿٩٥﴾ وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ** ﴾ [الأعراف ٩٤ :٩٦] وانظر إلى قوله أيضا حول نفس المعنى فى سورة المؤمنون، ٧٣ :٧٧؛ الأعراف، ٣٠ :١٣٧

(٥) ابن قيم الجوزية، **مدارج السالكين بين «إياك نعبد وإياك نستعين»**، (القاهرة: دار التراث، ١٩٨) ، ١ / ٣٤ :٣٥

(٦) محمد بن أحمد القرطبى، تفسير القرطبى: **الجامع لأحكام القرآن**، (القاهرة: دار الشعب، بدون تاريخ)، ٦ / ٥١٨٩

(٧) لمزيد من التفاصيل، راجع سورة النمل الآيات ٢٠ :٤٤

وهى تعتبر بمثابة مثال لإمكانية تغيير ما بالأنفس حينما يكون فى أشد حالات الرسوخ والاستقرار، وسوف يتم معالجة هذا الامر بتفصيل أكثر فى موقعه، وذلك فى الفصل الخاص بمراحل تغيير السلوك الفردى فى هذا البحث.

(٨) هناك الكثير من الكتابات القيمة التى أفاضت فى تناول هذه القضية، منها على سبيل المثال:

الشيخ محمد الغزالى، سر **تأخر العرب والمسلمين**، (القاهرة: دار الصحوة، ١٤٠٥ هـ)، نفس المؤلف، **علل وأودية**، (القاهرة: دار الكتب الإسلامية، ١٤٠٥هـ).

الأمير شكيب أرسلان، **لماذا تأخر المسلمون ولماذا تقدم غيرهم**، (القاهرة: دار البشير، بدون تاريخ).

وحيد الدين خان، **واقعنا ومستقبلنا فى ضوء الإسلام** ،(القاهرة: دار الصحوة، ١٤٠٥ هـ).

(٩) الأمير شكيب أرسلان، **لماذا تأخر المسلمون**، **مرجع سابق**، ص٤٣ : ٤٤

(١٠) الحديث رواه البيهقى فى **دلائل النبوة**، وأبو داود فى سننه، والإمام أحمد فى مسنده، والترمذى فى نوادر الأصول.

(١١) وهناك الكثير أيضا من الآيات حول هذا المعنى منها: سورة البقرة، ١٦٥ :١٦٧؛ سورة إبراهيم، ٢١ :٢٣؛ غافر، ٤٧ : ٥١، الزخرف، ٢٣ :٢٥

(١٢) محمد الغزالى، **فقه السيرة**، (القاهرة: دار الشعب، ١٧٢)، ص٩٥؛

هذه الواقعة رواها البخارى ١ / ٥١٠، كما أن هناك المزيد من قصص هذا الإيذاء والتعذيب، للمزيد يمكن الرجوع أيضا إلى: **الرحيق المختوم**، مرجع سابق، ص٩٣ :١٤٦

(١٣) ابن قدامة المقدسى، **مختصر منهاج القاصدين**، (القاهرة: دار بدر، بدون تاريخ)، ص٢٧٨

(١٤) **المرجع السابق**، ص٢٧٨

الفصل الرابع

النطاق العددى للتغيير التنظيمى فى الإسلام

تمهيد:

بعد أن اتضح لنا دور النطاق الزمنى فى فهم السنة التغييرية كما يصورها شكل (٥)، فإنه يجب أن ناخذ فى الاعتبار أيضًا النطاق العددى الذى لابد منه لإتمام عملية التغيير سواء من حيث الكم أو الكيف. ومن ثم فإننا سوف نقوم فى هذا الفصل بالإجابة عن عدة أسئلة حول هذا الموضوع وهى:

هل تعتبر هذه السنة التغييرية (شكل ٣) سنة فردية أم جماعية؟ وهل هى دنيوية أم أخروية؟ وهل هناك حد أدنى وحد أقصى لابد منه لحدوث هذه السنة؟

سنة جماعية لا فردية:

يتضح من ألفاظ آيات التغيير وخاصة تلك الآية التى تمثل السنة العامة والتى نحن بصددها ﴿إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١]، يتضح أن السنة التى تتضمنها هذه الآية فى التغيير تعتبر سنة جماعية وليست فردية، وكما يقول أحد الباحثين: «إن الآية حين تبين هذه السنة تبين أنها سنة جماعية لا سنة فردية، بمعنى أن كلمة «بقوم» تعنى الجمع أو الجماعة التى يطلق عليها أمة أو مجتمع ... ولا يفهم من الآية قصد فرد معين، بدليل أن الله لم يقل إن الله لا يغير ما بإنسان حتى يغير ما بنفسه، ... وإنما الحديث عن قوم، عن مجتمع، له خصائصه بما يشمل الرجال والنساء، والصغار، والكبار، بكل محتويات القوم، أو المجتمع المعين، أو الأمة.

وينتج عن هذه الملاحظة أنه لا يشترط أن يغير الله ما بشخص إن غير ما بنفسه، كما أنه لا يشترط أيضاً أنه لا يغير الله ما بالشخص إن غير ما بنفسه[١]، لأن البحث ليس عن شخص معين، بل البحث عن مجتمع بمعناه الخاص، أى باعتباره كيانا واحدا وجسما واحدا ... فهناك أمور خاصة بالمجتمع لابد من تغييرها حتى ينال الفرد نصيبه من هذا التغيير. وعلى هذا يكون مضمون الآية ﴿إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ﴾، ما بمجتمع أو كيان اجتماعى، حتى يغير أصحاب هذا المجتمع أو الكيان الاجتماعى، ما بانفسهم»[٢].

إذن كلمة قوم تشير بوضوح إلى مجموعة من الناس لها كيان واحد وأهداف واحدة مشتركة وتتحرك تحركا منسقا ومنظما لتحقيق هذه الأهداف؛ وهذا هو ما نسميه بالتنظيم الإنسانى.

فالتغيير هنا يعتبر تغييرا تنظيميا لا يسير على أساس فردى، أو على أساس تغيير لجماعات غير

منظمة، بل إن هذه السنة جرت على أقوام بلغوا أعلى درجة من التنظيم والمركزية مثل قوم فرعون، حيث يقول تعالى عنهم: ﴿ **كَدَأْبِ آلِ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَفَرُوا بِآيَاتِ اللَّهِ فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ شَدِيدُ الْعِقَابِ (٥٢) ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (٥٣) كَدَأْبِ آلِ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِ رَبِّهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَغْرَقْنَا آلَ فِرْعَوْنَ وَكُلٌّ كَانُوا ظَالِمِينَ** ﴾ [الأنفال: ٥٢ - ٥٤].

الحد الأدنى والأعلى اللازم لإحداث التغيير

بعد أن تيقنا أن سنة التغيير تعتبر سنة جماعية لا فردية، يجب أن نعلم أيضاً بأن حدث تغيير ما بقوم يجب أن يقابله تغيير ما بأنفس هؤلاء القوم، ليس بالضرورة كلهم - ولكن هناك حد أدنى من حيث النسبة العددية يجب مراعاته فى عملية التغيير، هذا الحد يزيد وينقص فى شكل علاقة عكسية مع درجة الفلاح الفرى والجماعى. وأقل من الحد الأدنى يعتبر هناك عجزا يجب تعويضه، وأكثر من الحد الأعلى يعتبر هناك فائض غير مستغل، « فالحد الأقصى هو الذى يصل عنده المنحنى الحضارى إلى حالة تشبع ويصبح هناك فائض بشرى لا تستطيع الإدارة الحضارية أن تستوعبه فى عمليات البناء المختلفة، فيصبح هذا الفائض حينئذ معوقا حضاريا لابد أن تتنبه لخطورته أجهزة الحضارة فتعدل من نفسها من أجل استيعابه استيعابا كاملا »(٣).

ومما يؤكد على أهمية الحد الأدنى للتغيير قول الله تعالى:

﴿ **يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِن يَكُن مِّنكُمْ عِشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِن يَكُن مِّنكُم مِّائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِّنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَفْقَهُونَ** ﴾ [الأنفال: ٦٥].

فالآية تحدد عددا معينا للنصر وهو ١٠:١ ولا شك أن هناك حكمة فى كونه يبدأ من ٢٠:٢٠٠ أو من ١٠٠:١٠٠٠ ولم يبدأ من ١٠:١ فقط؛ فلعل ذلك يشير إلى أهمية العمل الجماعى المنظم، والذى يزيد عن مجرد مجموع عمل أفراده آحادا، فليس الأمر مجرد أمر فردى. كما نلاحظ فى الآية أيضاً إشارة واضحة إلى الكيف الذى يجب أن يكون عليه هذا الحد الأدنى كى يحقق النصر. فشروط هذا النصر لهذا العدد ترجع إلى ما يأتى:

أ - أنهم أخذوا بأسباب الفلاح؛ من إيمان بالله، وعمل يصدق هذا الإيمان وهو القتال فى سبيل الله، وخلق أساسى لابد من التحلى به يمثله هنا الصبر «**صابرون**»(٤).

ب - درجة فقه الذين كفروا والمعبر عنه «**بأنهم لا يفقهون**» وبين زيادة فلاح المؤمنين وقلة فقه الكافرين تزيد هذه النسبة أو تقل. فالأمر ليس مجرد عدد ولكنه عدد على درجة معينة من الفقه والفلاح، فإذا اعترى هذا العدد أى نوع من أنواع الضعف، فى أى من أسباب الفلاح، فإن النسبة سوف تتغير بالضرورة، ولننظر إلى قوله تعالى فى الآية التالية مباشرة للآية السابقة حيث يقول تعالى:

﴿ الآنَ خَفَّفَ اللَّهُ عَنكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا فَإِن يَكُن مِّنكُم مِّائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِن يَكُن مِّنكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوا أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾ [الأنفال: ٦٦].

فهنا نجد أنه قد حدث تخفيف وذلك لحدوث ضعف – فى أى جانب من جوانب الفلاح – جعل النسبة العددية بين الذين آمنوا والكافرين والتى تؤدى إلى النصر والغلبة وتصبح ١ : ٢ بدلا من ١ : ١٠، كما أن البداية زادت أيضاً من ٢٠ إلى ١٠٠ ولعل فى ذلك حكمة لا يعلمها إلا الله.

ومن قراءة هاتين الآيتين نخرج بعدة نتائج أهمها:

١ – أن هناك حدا أدنى يجب مراعاته دائماً لحدوث التغيير التنظيمى.

٢ – أن هذا الحد الأدنى العددى يتوقف على ما يتمتع به الأفراد أو الأمة من فقه وفلاح فى جانب الذين آمنوا، وكذلك يتوقف على مدى فقه الذين كفروا فى الجانب الآخر.

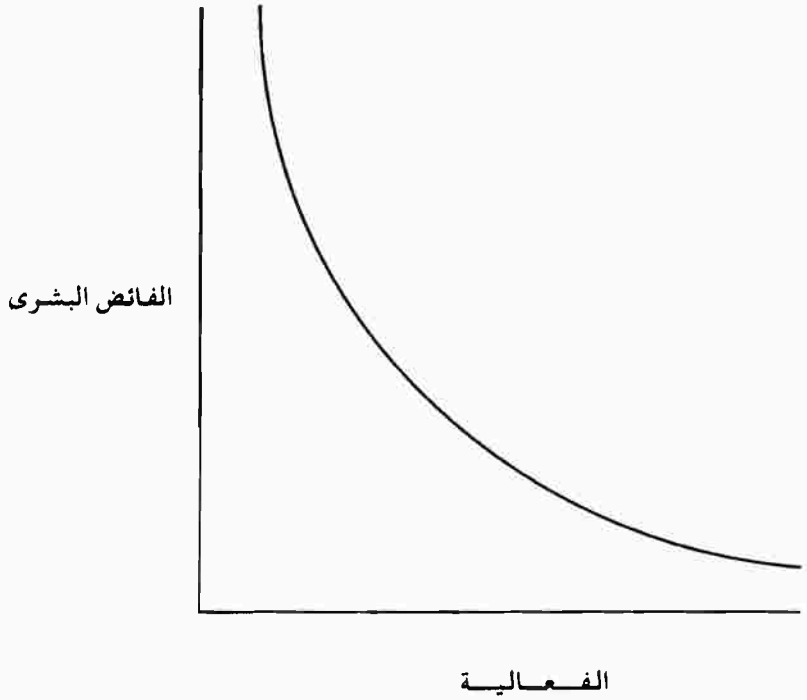
٣ – أنه كلما زاد الضعف الذى يعترى المؤمنين، أو زاد فقه الكافرين، فإن هذا العدد يجب زيادته ليعوض ما حدث من ضعف فى جانب المؤمنين، أو ما حدث من قوة فى جانب المشركين.

٤ – بالنسبة للوضع التنظيمى، فإنه يجب مراعاة أهمية تلك النسبة العددية الضرورية كحد أدنى، وكحد أعلى فعال.

مع مرعاة أن الأداء التنظيمى يتوقف على درجة فعالية الفرد والمعامل العددى؛ فكلما زادت درجة فعالية وفلاح الفرد كلما زادت فعالية المنظمة ولا يكون هناك فى هذه الحالة حد أقصى، حيث يتلاشى الفائض البشرى، ويصبح كله فعالا، ويقل الفرق أو يتلاشى بين الحد الأدنى والحد الأقصى، (شكل، ٦).

ومن هنا نستنتج أنه يمكن أن يصاب قوم بخزى أو خسران من أى نوع، رغم أن فيهم من هو على درجة عالية من الإيمان والفلاح وذلك لأن الشرط العددى غير متوافر، كما أن العدد قد لا يكون كثيرا ولكنه « كغثاء السيل »(٥) ليس له أى فائدة ﴿ قُل لاَّ يَسْتَوِى الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُوْلِى الأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ [المائدة: ١٠٠].

ومن ثم فعلى القائمين بالتغيير التنظيمى على أى مستوى أن يراعوا ضرورة العمل فى كلا الاتجاهين وهما: زيادة العدد، وزيادة فعاليته وكفاءته (الفلاح الفردى). ونظرا لأن العدد الآن فى كثير من الأحيان يمثل فائضاً بشريا غير مستغل، فإن التركيز الأساسى يجب أن ينصب بالدرجة الأولى على زيادة درجة الفلاح الفردى ليزداد معدل الأداء التنظيمى ويتحقق الفلاح التنظيمى المنشود.



شكل (٦) العلاقة بين فعالية الفرد والفائض البشرى

المصدر : د. سيد دسوقي حسن، د. محمود محمد سفر، ثغرة فى الطريق المسدود، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣ .

سنة دنيوية لا أخروية

من الواضح أيضاً أن السنة التغييرية التى تتضمنها هذه الآية تعتبر سنة دنيوية لا أخروية، «فالآية لا تتوجه إلى المشكلة الأخروية والحساب الآخر. وإنما تتوجه إلى المحاسبة الدنيوية الاجتماعية وهذا ليس معناه أن نقلل من شأن الآخرة، أو نهمل دخل الآخرة فى الموضوع، ولكن المقصود هو التنبيه إلى مجال السنن وحدودها. وأن مضمون هذه الآية فى محاسبة الناس، أو محاسبة المجتمع (كما سبق أن أوضحنا)، وتغيير ما بالمجتمع يكون على أساس العمل الجماعى لا الفرد وفى الدنيا أيضاً، فالتغيير المراد بالآية هو التغيير المراد فى الدنيا، فالمحاسبة فى الدنيا جماعية، وفى الآخرة فردية»[٦]. أما كون المسئولية فى الآخرة فردية فالآيات الدالة على ذلك كثيرة منها قوله تعالى: ﴿وَنَرِثُهُ مَا يَقُولُ وَيَأْتِينَا فَرْدًا﴾ [مريم: ٨٠]، قوله تعالى: ﴿وَكُلُّهُمْ آتِيهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَرْدًا﴾ [مريم: ٩٥]، وقوله تعالى أيضاً: ﴿وَلَقَدْ جِئْتُمُونَا فُرَادَى كَمَا خَلَقْنَاكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ﴾ [الأنعام: ٩٤].

وأما المسئولية الجماعية، أى مؤاخذة المجتمع كله، فذلك واضح من قوله تعالى: ﴿وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنكُمْ خَاصَّةً وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [الأنفال: ٢٥]، وكذلك ما سبق أن أفضنا فى آية التغيير الأساسية، ويقول القرطبى -- رحمه الله: «فليس معنى الآية أنه ليس ينزل بأحد عقوبة إلا بأن يتقدم منه ذنب. بل قد تنزل المصائب بذنوب الغير، كما قال ﷺ وقد سئل: أنهلك وفينا الصالحين؟ قال: «نعم إذا كثر الخبث»»[٧].

«فحين تنزل المصيبة على المجتمع المقصر فإنما تعم أفرادا مقصرين وغير مقصرين، وبالمقابل قد يسعد أفراد مقصرون فى مجتمع سليم»[٨].

خلاصة ونتائج:

لقد تم فى هذا الفصل دراسة النطاق العددى وأهميته لفهم سنة التغيير فى الإسلام. ولقد اتضح من ذلك:

١- أن سنة التغيير التنظيمى فى الإسلام تعتبر سنة جماعية لا فردية لأنها تتعلق بالقوم، يمثلون عملا تنظيميا له قيادة واحدة ويسعى أفراده معا لتحقيق أهداف مشتركة.

٢- أن هناك حدا أدنى فعالا لابد منه لتتحقق نتائج التغيير التنظيمى فى نطاق زمنى معين، هذا الحد الذى يكون متصفا بالكيف الإسلامى (من إيمان وأخلاق أساسية) يجب أن يتناسب مع الكم العددى والكيف الذى يكون لدى الجهة الأخرى المقابلة من الذين يقاومون ويحاربون التغيير ويعارضونه.

٣- أن المساحة الزمنية التى تتحقق فيها تلك السنة التغييرية إنما تتحدد أساسا فى حدود الحياة الدنيا، أما فى الآخرة فإن الحساب والجزاء يكون على أساس فردى، بينما هو فى الدنيا جماعى أساسا. ولا يعنى ذلك بأى حال إهمال أثر الإيمان باليوم الآخر فى توجيه عقيدة، وسلوك الناس فى الدنيا، وانعكاس ذلك بصورة كبيرة على مسار التغيير التنظيمى.

هوامش

(١) بالرغم من أن الآية هنا تقرر أن هذه السنة فى التغيير تعتبر سنة جماعية، إلا أن ذلك لا يعنى أن الأمر على المستوى الفردى يسير بلا ضوابط أو سنن، بل العكس هو الصحيح. فهناك الكثير من الآيات تؤكد أن ما يحدث للأفراد من تغيير يسير وفق سنن خاصة، انظر على سبيل المثال: سورة طه، ١٢٣ :١٢٧؛ ثم كثير من القصص القرآنى مثل: قصة يوسف (عليه السلام)، (سورة يوسف)؛ وقصة قارون، (سورة القصص، ٧٦ : ٨٣)؛ ومثال صاحب الجنتين، (سورة الكهف، ٣٢ :٤٤)؛ وأصحاب الجنة، (سورة القلم، ١٧ :٣٣) والتى تتضمن جميعا تغييرا حدث إما سلبا أو إيجابا بهم، نتيجة لما أحدثوه فى أنفسهم من تغيير.

(٢) جودت سعيد، تقديم مالك بن نبى، **حتى يغيروا ما بأنفسهم: بحث فى سنن تغيير النفس والمجتمع**، (دمشق، المؤلف، ط ٣، ١٩٧٧)، ص ٣٣

(٣) د. سيد دسوقى حسن، د. محمود محمد سفر، **ثغرة فى الطريق المسدود: دراسة فى البعث الحضارى**، (القاهرة: دار آفاق الغد، ١٤٠١هـ)، ص ٥٠

(٤) سيتم تناول مفهوم الفلاح التنظيمى وأسبابه فى فصل تال – إن شاء الله تعالى –، انظر شكل (٧)، شكل(٨).

(٥) هذا جزء من حديث للرسول ﷺ سبق ذكره وشرحه وتخريجه.

(٦) جودت سعيد، **حتى يغيروا ما بأنفسهم، مرجع سابق**، ص ٣٧

(٧) القرطبى، **الجامع لأحكام القرآن**، مرجع سابق، ٩ / ٢٩٤ : ٢٩٥

(٨) جودت سعيد، **مرجع سابق**، ص ٣٨

الفصل الخامس

مقاييس تقويم التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى

تمهيد:

لقد اتضحت لنا حتى الآن طبيعة السنة التغييرية، وعمومها واطرادها فى ضوء النطاق الزمنى اللازم للتغيير ومراحله المتدرجة، وأيضاً فى ضوء النطاق العددى للتغيير، وضرورة أن يكون متناسبا فى حده الأدنى الفعال مع العدد الكلى المعارض لعملية التغيير. وبالرغم من أن ذلك يزيل الكثير من أسباب عدم فهم هذه السنة، إلا أن هناك سبباً آخر يحدث الكثير من اللبس حول هذه السنة أيضاً لدى الكثيرين، وهو ذلك المقياس أو المعيار الذى يقيسون به نجاح أو فشل أى منظمة من المنظمات.

وكلما كان المقياس المستخدم فى القياس قاصرا وجزئيا، فإن الحكم الناتج يكون خاطئا وغير صحيح. وكلما كان هذا المقياس متصفا بالشمول والعمومية فإن الحكم الناتج يكون حينئذ أكثر دقة وصوابا وموضوعية.

ومن ثم فإن هدفنا أن نتوصل إلى هذا المقياس ليكون نقطة البداية لانطلاقنا، ولتحديد أهدافنا من عملية التغيير، وفى الوقت نفسه يكون هو المعيار الذى نقوّم على أساسه الأداء التنظيمى لنحدد مدى نجاحه من فشله. وقبل الحديث عن هذا المقياس الشامل المقترح والمستمد من مصادر الشريعة الإسلامية، فسوف يبدأ الباحث فى هذا الفصل بدراسة وتقويم المقاييس المستخدمة فى تقويم أداء المنظمات بكافة مستوياتها فى المداخل الأخرى، ثم يقوم بعد ذلك بتناول المقياس المقترح لتقويم التغيير التنظيمى فى المدخل الإسلامى، وذلك فى فصل تال.

مقاييس تقتصر على الجانب المادى دون غيره

إن أهم ما يميز المقاييس التى تستخدم فى القياس والحكم على نتاج الحضارة الغربية الآن هو أنها مقاييس مادية تهتم بالجانب المادى أساسا وتهمل الجانب الإنسانى بمعناه الشامل.

وهذه النظرة المادية للقياس تشمل كافة المنظمات سواء كانت منظمات كبيرة كالدولة، أو منظمات الأعمال نفسها، ولذلك فإن الناظر إلى هذه الحضارة بهذا المقياس المادى ينبهر بمخرجاتها من الأشياء والمخترعات والوسائل والأساليب الدائمة الابتكار والتطور بدرجة لم يسبق لها مثيل فى تاريخ البشرية من قبل.

ونتيجة لهذه النظرة ذات المقياس المادى فإن المرء قد يحكم للوهلة الأولى بأن هذه المجتمعات

والمنظمات قد حققت ما تصبو إليه من سعادة وهناء وأمن واستقرار ورفاهية. فهل حققت فعلا هذه المجتمعات - رغم تقدمها المادى الهائل - لأفرادها ولمنظماتها السعادة والاستقرار والأمن النفسى والاجتماعى المكافئ؟ لعل من المفيد فى هذا الصدد أن نستمع لآراء أبناء هذه الحضارة أنفسهم، خاصة العلماء النابهين والمبرزين فيهم، فى قياس ناتج هذه الحضارة من جوانبها الهامة الأخرى، وخاصة الجانب النفسى والاجتماعى، والمتمثل أساسا فى الصحة النفسية، والشعور بالأمن والسلام والراحة النفسية، والاستقرار الاجتماعى، والقدرة على التكيف والتلاؤم؟ سواء كان ذلك على النطاق الكلى العام لهذه الحضارة على مجتمعاتها أو على نطاق المنظمات بكافة أنواعها أيضاً.

فالملاحظ أن هناك إتجاها ملحوظا لدى هؤلاء العلماء سواء كانوا علماء اجتماع أو إدارة أو حضارة، أو طب، أو سياسة وغيرها - نحو إبراز مساوئ تلك الحضارة، والتشكيك فى مصداقية المقاييس المستخدمة لتقييم أدائها، والتى لو أعيد النظر فيها فإن النتائج السالبة سوف تفوق بلا شك الجانب الإيجابى، وسوف نعرض فيما يأتى لبعض أصحاب هذا الاتجاه.

أولاً: آراء العلماء فى الحضارة الغربية بصفة عامة:

(أ) آراء العالم ألكسيس كاريل [١]:

إن هذا العالم الأريب ينتقد بشدة تلك النزعة المادية الشديدة لحضارة الغرب وإهمالها لحاجات الإنسان النفسية والاجتماعية التى تحقق له الأمن والسلام، والاطمئنان والسعادة النفسية والاجتماعية. كما أنه يؤكد على أن التقدم المادى الهائل فى النواحى المادية لم يتوازَ معه بنفس القدر تقدم فى جانب علوم الإنسان. بل إنه لا يتورع بأن يرى أن زخرف هذه الحضارة وبريقها المادى الخاوى من أى معنى روحى أو إنسانى، سيؤل إلى التدهور والانحطاط والزوال إن استمر على هذا المنوال.

فهو مثلا يقول بالنص: «إن الناس لا يستطيعون أن يتتبعوا الحضارة العصرية فى مجراها الحالى لأنهم آخذون فى التدهور والانحطاط .. لقد فتنهم جمال علوم الجماد .. إنهم لم يدركوا أن أجسامهم ومشاعرهم تتعرض للقوانين الطبيعية وهى قوانين أكثر غموضا، وإن كانت تتساوى فى الصلابة مع قوانين الدنيا .. كذلك فإنهم لم يدركوا أنهم لا يستطيعون أن يعتدوا على هذه القوانين دون أن يلاقوا جزاءهم. ومن ثم يجب أن يتعلموا العلاقات الضرورية للعالم الدنيوى، ولأترابهم أبناء آدم، وذاتهم الداخلية، وتلك التى تتصل بانسجتهم وعقولهم .. فإن الإنسان يعلو كل شىء فى الدنيا، فإذا انحط وتدهور، فإن جمال الحضارة، بل عظمة الدنيا المادية، لن تلبث أن تزول وتتلاشى»[٢].

نعم إن الإنسان يعلو كل شىء فى الدنيا - على حد قوله - فهل تعمل تلك الحضارة على علوه

وسموه والمحافظة على إنسانيته أم تعمل على انحطاطه وتدهوره؟ فإن هذه الحضارة مهما بلغت من قوة وازدهار مادى، فإنها فى ظل انحطاط وتدهور الإنسان «لن تلبث أن تزول وتتلاشى» كما سبق أن قرر هو. فماذا عن وضع الإنسان إذن فى هذه الحضارة؟ يقول المؤلف فى موضع آخر من كتابه:

«... فإننا نواجه مشاكل أعظم خطورة تحتاج إلى حل سريع إذ بالرغم من أننا بسبيل القضاء على إسهال الأطفال والسل والدفتريا والحمى التيفودية وغيرها من الأمراض العضوية، فقد حلت محلها أمراض الفساد والانحلال. فهناك عدد كبير من أمراض الجهاز العصبى والقوى العقلية .. ففى بعض ولايات أمريكا يزيد عدد المجانين الذين يوجدون فى المصحات عن عدد المرضى الموجودين فى جميع المستشفيات الأخرى. (!)، وكالجنون فإن الاضطرابات العصبية، وضعف القوى العقلية آخذة فى الزيادة .. وهى أكثر العناصر نشاطا فى جلب التعاسة للأفراد وتحطيم الأسر.. إن الفساد العقلى أكثر خطورة على الحضارة من الأمراض المعدية التى قصر علماء الصحة والأطباء اهتمامهم عليها حتى الآن»(٣).

ثم هو يشير إلى أن المصير المحتوم لهذه الحضارة لا يقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، وإنما يشمل كل من يسير فى فلكها، أو يسير سيرها من الدول أيا كان مذهبها، لأنها جميعا تهمل الجانب الإنسانى الروحى، حيث يقول: «بالطبع إن أغلب الأمم تتبع زعامة أمريكا الشمالية، فإن هذه الدول التى تبنت بغير تبصر روح الحضارة الصناعية، وفنونها مثل روسيا، وانجلترا وفرنسا وألمانيا - معرضة للأخطار ذاتها التى تتعرض لها الولايات المتحدة .. ومن الواجب أن يتحول اهتمام البشرية من الآلات وعالم الجماد إلى جسم الإنسان وروحه، إلى العمليات العقلية والعضوية التى ابتدعت الآلات ودنيا نيوتن وآنشتين ... لقد بدأنا ندرك ما فى حضارتنا من ضعف ... وهكذا أدى قهر العالم المادى الذى استأثر باهتمام وإرادة الإنسان بصفة مستمرة، إلى نسيان العالم العضوى والروحى نسيانا تاما»(٤).

ونود أن نلفت النظر إلى تأكيد، وتكرار هذا العالم للنظرة المتكاملة للإنسان ككيان متكامل يتكون من جسد وعقل وروح.

ثم هو فى موضع آخر يشير أيضا إلى تلك النظرة المادية الطاغية التى سادت حتى على مستوى المنظمات الصناعية، وتقويم آدائها على أساس مادى بحت دون اهتمام، أو التفات للنواحى الإنسانية والاجتماعية ويشير إلى المبدأ الذى يحكمها والذى أطلق عليه الكفاءة والفعالية (٥) باعتبارهما معايير، أو مقاييس للأداء التنظيمى لهذه المنظمات الصناعية، مازالت تردد وتستخدم حتى الآن فى جميع مراجع إدارة الأعمال، حيث يقول: «لقد أهمل تأثير المصنع على الحالة الفسيولوجية والعقلية للعمال إهمالا تاما عند تنظيم الحياة الصناعية .. إذ الصناعة العصرية تنهض على مبدأ «الحد الأقصى من الإنتاج بأقل التكاليف» حتى يستطيع فرد، أو مجموعة من الأفراد أن يحصلوا على أكبر مبلغ من المال، وقد اتسع نطاقها دون أى تفكير فى طبيعة البشر الذين يديرون

الآلات، ودون أى اعتبار للتأثيرات التى تحدثها طريقة الحياة الصناعية – التى يفرضها المصنع على الأفراد وأحفادهم ... وهكذا يبدو أن البيئة التى نجح العلم والتكنولوجيا فى إيجادها للإنسان لا تلائمه، لأنها أنشئت اعتباطا وكيفما اتفق دون أى اعتبار لذاته الحقة» (٦).

وبعد انتقادات وآراء متعمقة كثيرة فى الحضارة الغربية يخلص بعد ذلك إلى المقياس الذى يراه صالحا لكل شىء حيث يقول:

«يجب أن يكون الإنسان مقياسا لكل شىء. ولكن الواقع هو عكس ذلك، فهو غريب فى العالم الذى ابتدعه .. إنه لم يستطع أن ينظم دنياه بنفسه لأنه لا يملك معرفة علمية بطبيعته .. ومن ثم فإن التقدم الهائل الذى أحرزته علوم الجماد على علوم الحياة هو إحدى الكوارث التى عانت منها الإنسانية ... إن الجماعات والأمم التى بلغت فيها الحضارة الصناعية أعظم نمو وتقدم هى، على وجه الدقة، الجماعات والأمم الآخذة فى الضعف والتى ستكون عودتها إلى البربرية والهمجية أسرع من عودة غيرها إليها، ولكنها لا تدرى ذلك ... إن القلق، والهموم التى يعانى منها سكان المدن العصرية تتولد عن نظمهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية .. إننا ضحايا تأخر علوم الحياة عن علوم الجماد، والعلاج الوحيد الجائز لهذا الشر المستطير هو معرفة أكثر عمقا بأنفسنا ... وهكذا سوف نتعلم كيف نكيف أنفسنا بالنسبة للظروف المحيطة بنا، وكيف نغيرها، إذ لم يعد هناك مفر من إحداث ثورة فيها» (٧).

ويعتبر ألكسيس كاريل نموذجا واحدا فقط لكثير من علماء الغرب – الذين انتقدوا بشدة الاتجاه المادى الأحادى للحضارة الغربية (٨).

(ب) آراء آلفين توفلر:

يعد آلفين توفلر – وهو صاحب كتاب «صدمة المستقبل» – من أكثر الذين حذروا من أثر التسارع المتزايد للحضارة المادية وما تنتجه من آلاف المخترعات الجديدة كل يوم – على قدرة الإنسان على الشعور بالأمن والاستقرار والتكيف (٩). فهو مازال يحذر مما كان يحذر منه (ألكسيس كاريل) فى الثلاثينات من هذا القرن.

حيث يقول مثلا: «إن صدمة المستقبل هى العجز المذهل عن التكيف الذى يأتى فى ركاب الميلاد المبتسم للمستقبل. ومن ثم فقد تكون هذه الصدمة هى أخطر أمراض الغد ... ومع ذلك ما لم تتخذ خطوات واعية لمواجهتها فسيجد ملايين الناس أنفسهم تحت وطأة العجز المتزايد عن التكيف مع بيئتهم. إن ظواهر الانحراف، والعصاب الوبائى، والهوس، والعنف التى تبدو واضحة فى حياتنا المعاصرة ما هى إلا عينة متواضعة لما ينتظرنا فى المستقبل – ما لم نفهم ذلك المرض ونعالجه» (١٠).

هكذا يصور هذا العالم الحالة المزعجة المرتقبة لمستقبل تلك الحضارة الغربية بكل هذا التشاؤم، ثم هو يحاول بعد أن يبين مخاطر الوضع الراهن وتوقعاته، أن يوجه الاهتمام نحو الفرد وعالمه

النفسى والاجتماعى ومراعاة التوازن بين ذلك التسارع الرهيب فى الجانب المادى للحضارة وبين قدرة الإنسان على الاستيعاب ولكن هل اهتدى هو أو من تكلموا أو حاولوا قبله إلى حل شاف؟ لا شك أن الغالبية من العلماء يتفقون على تشخيص الوضع الراهن والوقوف على نواحى قصوره ونقصه وتحديد آثاره السلبية الحالية والمتوقعة، ثم هم يحاولون مخلصين الوصول إلى العلاج الناجح ولكنهم يتخبطون فى حيرة لأن الأمر أكبر من نطاق قدراتهم وقدرات البشر جميعا، ولعل خير تعبير على هذه الحيرة قول د. (ألكسيس كاريل) : « يجب أن يعيد الإنسان صياغة نفسه حتى يستطيع التقدم ثانية .. ولكنه لا يستطيع صياغة نفسه دون أن يتعذب ... لأنه الرخام والنحات فى وقت واحد » (١١). فمن إذن الذى يهدى الإنسان إلى المنهج الحق لفهم نفسه، ولكيفية تغييرها، وإشباعها، وتحقيق توازنها؟ إنه ليس إلا خالقها وبارئها؛ الله عز وجل ﴿ **أَلا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ** ﴾ [الملك: ١٤].

وهكذا نجد أن الدراسات العلمية الجادة - تتجه دون أن تدرى - إلى مقررات القرآن الهادية، وتأتى هذه الدراسات مصدقة للسنن الجامعة التى جاء بها الإسلام، بل لعل الحيرة البالغة التى يعانيها الدكتور « ألكسيس كاريل » وغيره، والعلاج الذى يبحث عنه لا وجود له إلا فى القرآن الكريم، الذى أنزله خالق الإنسان، وخالق الكون كله والذى قال فيه: ﴿ **وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لأَعْنَتَكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ** ﴾ [البقرة: ٢٢٠]، وقال أيضاً:

﴿ **وَلَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ** ﴾ [ق: ١٦]، ومن فضل الله سبحانه وتعالى علينا وعلى الناس أنه لم يدعنا لذلك الجهل، والضعف، والقصور والأهواء، والشياطين، والشهوات التى تتحكم فينا، ولكنه - سبحانه وتعالى - قد بين لنا، بل ويدعونا إلى الهدى، ويحب لنا ذلك ويريده منا حيث يقول تعالى : ﴿ **يُرِيدُ اللَّهُ لِيُبَيِّنَ لَكُمْ وَيَهْدِيَكُمْ سُنَنَ الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ وَيَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٢٦﴾ وَاللَّهُ يُرِيدُ أَن يَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَيُرِيدُ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الشَّهَوَاتِ أَن تَمِيلُوا مَيْلاً عَظِيمًا ﴿٢٧﴾ يُرِيدُ اللَّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْ وَخُلِقَ الإِنسَانُ ضَعِيفًا** ﴾ [النساء: ٢٦ : ٢٨]، فالحمد لله على هذا الفضل وتلك النعمة أن جعلنا من المسلمين.

ثانياً: أصحاب المدخل الإنسانى فى الإدارة:

إذا نظرنا على مستوى منظمات الأعمال، فإننا سوف نجد أن النظرة الأولى التى سيطرت على الفكر والممارسة الإدارية فى منظمات الأعمال، هى نظرة مادية تهتم بالدرجة الأولى بزيادة الإنتاج، أو ما يسمى بزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية، وهى تنظر بمعيار مادى إلى كل شىء حتى الإنسان نفسه. ولقد ظلت هذه النظرة سائدة فى العالم الغربى تماما فكرا وتطبيقا حتى الثلاثينات من هذا القرن. وبالرغم من أن رواد هذا الفكر الإدارى (الإدارة العلمية، والنموذج البيروقراطى) من أمثال (تايلور)، و(فايول)، و(ماكس ويبر)، و(ارويك) وغيرهم قد قدموا للفكر الإدراى إسهامات هامة لا يمكن إنكارها إلا أن هناك الكثير من أوجه النقص والانتقاضات التى وجهت إليهم وذلك

لأن الافتراضات التى قامت عليها نظرياتهم تعتبر خاطئة وخاصة فيما يتعلق بالإنسان فهم مثلا يفترضون عدة افتراضات أهمها (١٢):

(أ) أن الإنسان حيوان ذو عقل يكافح ليزيد من أرباحه الاقتصادية إلى الحد الأقصى.

(ب) أن الإنسان نظام مغلق، وكذلك المنظمة، وهو لا يتأثر (أو على الأقل يجب ألا يتأثر) عندما نحسب مرتبه بمعايير جماعات العمل وضغوطها . .

(جـ) أن الإنسان، كالآلة، يمكن أن يعمل بأسلوب مقنن.

(د) أن الإنسان – كالآلات – يحتاج إلى أن تثيره الإدارة للعمل فالآلات تثيرها الكهرباء والإنسان يثيره المال.

(هـ) أن الأجر والمزايا المادية هى أهم حوافز العمل.

(و) أن الإنسان بطبعه كسول خامل لا يحب العمل ولا يريد تحمل المسئولية.

(ز) يفضل الإنسان دائما أن يجد من يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

(حـ) أنه لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل (١٣). ولقد وجه لأصحاب المدرسة العلمية فى الإدارة انتقادات كثيرة ولازعة، فيما يتعلق بهذه النظرة الجزئية، والمادية للإنسان. ولقد بدأت هذه الانتقادات تتزايد مع بداية ظهور ما يسمى « بالاتجاه الإنسانى فى الإدارة »، والذى ظهر بداية فى الثلاثينات من هذا القرن – نتيجة لجهود وتجارب هاوثرن التى قام بها (ألتون مايو ، وزملاؤه) حيث توصلوا إلى أن هناك حاجات أخرى غير الحاجات المادية تدفع الإنسان إلى أن يجيد فى عمله ويحسن إنتاجيته، وخاصة الحاجات الإنسانية والاجتماعية، فالإنسان بطبعه اجتماعى يؤثر فيمن حوله ويتأثر بهم سواء فى العمل أو خارجه. .

– ومن أهم هؤلاء العلماء الذين أسهموا فى هذا الاتجاه الحديث :

(١) **(ألتون مايو)** فلقد أفاض (مايو) فى شرح أثر تلك النظرة المادية البحتة على انهيار الجانب الإنسانى وإصابته بالكثير من الأمراض النفسية والعقلية والاجتماعية، كالقلق النفسى، وعدم التوافق الفردى والاجتماعى، والانتحار، والشعور بالكبت والضغط وعدم الاستقرار، وشعور العامل « بتفاهته الشخصية » وسط ظروف العمل الصناعى وفى ظل المدنية، بل وشعور المنظمة « بتفاهة أفرادها ». وما يستتبع كل ذلك من تحلل وضياع الفرد، ومن ثم تدهور الإنتاجية والحضارة المادية نفسها مع الوقت. (١٤) ثم هو فى نهاية كتابه يؤكد على أهمية دور الصفوة الإدارية (Elite) سواء منهم الحكوميون، ومديرى المنظمات الاقتصادية وغير الاقتصادية، وضرورة العمل على إيجادهم والحصول عليهم فى دورات زمنية تتجدد باستمرار، والمحافظة على تجددها حتى يمكن ضمان تحقيق التوازن اللازم فى الأجهزة الحكومية وغير الحكومية،

والقدرة على مواجهة الأزمات والظروف بكفاءة.

ومهما كانت التكلفة التى يتم تكبدها للحصول على هذه الصفوة مكلفة وباهظة، ومهما كان العدد الذى يمكن الحصول عليه قليلا، فلابد من العمل للحصول عليها بسبب أن نظام التعليم ينمى العقلية العلمية لا الإدارية، فالوسائل الأحسن لاكتشاف الصفوة الإدارية تؤدى إلى وسائل أفضل للمحافظة على أرفع روح معنوى للعمل. والبلد الذى يسبق فى حل هذه المشاكل، فإنه بالتأكيد سيسبق البلاد الأخرى فى السباق من أجل الاستقرار والأمن والتطور (١٤).

(٢) (كريس أرجيريس):

فلقد أفاض هو الآخر - وهو من أبرز رواد الاتجاه الإنسانى فى الإدارة - إلى مشاكل التنظيم الرسمى الذى حددته المدرسة العلمية والبيروقراطية، وذلك على الفرد السوى؛ فلقد توصل من نتائج كثير من الدراسات إلى أن هذا التنظيم الرسمى لا يتمشى غالبا مع طبيعة الأشخاص الأصحاء الناضجين لأن هؤلاء الأفراد - على حد قوله: «سوف يريدون دائما أن يكونوا أكثر نضجا واستقلالية، وأن المنظمة الرسمية سوف تميل دائما إلى جعل الناس أكثر اعتمادا وسلبية طول الوقت» (١٥) وعلى هذا الأساس فإن هناك اتجاها إلى أن الأفراد غير الناضجين بل المتخلفين عقليا يمكن أن يكونوا موظفين ممتازين فى تلك المنظمة الرسمية ويؤيد هذا الاتجاه دراسات قليلة مثل دراسة (برنان)، وتقرير لمدير مصانع شركة الراديو المتحدة، وذلك عن مدى انتظام البنات المتخلفات عقليا فى العمل فى ظل قواعد التنظيم الرسمى الجامدة ..! (١٦).

فالفرد الناضج السوى سوف ينتهى به الأمر فى المنظمة الرسمية إلى أن يصاب بالإحباط، والصراع، وفقدان الاهتمام بعمله، وعدم الثقة فى نفسه، واليأس والفشل، كنتائج لعدم قدرته على التكيف مع المنظمة بقواعدها الرسمية الجامدة (١٧).

(٣) (رنسيس ليكرت):

ومن العلماء الرواد فى تعميق الاتجاه الإنسانى فى الإدارة، وله إسهامات بارزة فى ذلك، (رنسيس ليكرت)، حيث نجده أيضاً يشير، نتيجة للدراسات التى قام بها أو قام بها غيره من العلماء لسنوات عديدة، إلى «عدم كفاية عمليات القياس التى تستخدمها أغلب الشركات التى تؤيد ما سبق ذكره. والحقيقة أن جميع الشركات توفر بانتظام قياسات تتعلق بالنتائج النهائية مثل الإنتاج والمبيعات والأرباح، ونسبة الربح للمبيعات. وتبين الإجراءات المحاسبية بصورة مرضية مستوى موجودات المخازن ومقدار الاستثمار فى المبانى والمعدات وحالتها ... بيد أن فئة أخرى من المتغيرات تؤثر تأثيرا بارزا فى النتائج النهائية ومع ذلك لم تحظ إلا باهتمام أقل. وهذه المتغيرات التى أهملت إهمالا خطيرا فى القياسات الحالية هى التى تعكس الوضع الحالى للحالة الداخلية فى أى تنظيم؛ كالولاء والمهارات، والدوافع، والقدرة على التفاعل المؤثر، والاتصال، واتخاذ القرار ... ويؤدى الاقتصار فى القياس على متغيرات الناتج النهائى كالإنتاج والمبيعات والتكاليف والأرباح،

إلى استنتاجات خاطئة عن أنواع الإدارة والقيادة التى تؤدى إلى أحسن النتائج. والأمر الذى يعقد الموقف فى أغلب الأحوال هو أن الإشراف الذى يعتمد على الضغط والتهديد يمكن أن يحقق نتائج مثيرة فى المدى القصير وخاصة إذا كان يعتمد على دراية فنية ممتازة» (١٨).

ثم يشير (ليكرت) بعد ذلك إلى ملاحظة ثاقبة وهى: أن الزيادة فى الفعالية والكفاءة الإنتاجية، كمقاييس لأداء المنظمات تهمل الحالة الإنسانية، بل غالبا ما تكون على حساب «تصفية الاستثمار فى التنظيم الإنسانى ... فإن استعمال الضغط لزيادة الإنتاج فى تنظيم ثابت البنيان يقوم بعمل يمكن أن توضع له معايير أداء يستطيع أن يحقق زيادة سريعة وملموسة فى الإنتاج، ومع ذلك فإن هذه الزيادة تحدث على حساب الثروة الإنسانية للتنظيم» (١٩). وبالرغم من أهمية هذه الثروة البشرية القصوى لأى تنظيم، إلا أنها قد تنهار وتتدهور فى حقيقة الأمر، ولا توجد لدى عملية المحاسبة - حتى الآن - لسوء الحظ - قدرة على تحديد بيانات تقيس بها النفقات الإنسانية والاستثمارات فيها، وما قد يطرأ عليها من زيادة أو نقص، فإذا ما تمكنت من تحميل القوائم المالية بما يحدث فى الأصول الإنسانية من نقص وتصفية من ناحية، وأضافت إليها الثروة الإنسانية المتزايدة من ناحية أخرى، لكانت النتائج المالية لكثير من المنظمات تختلف عما تبدو عليه، بل وستظهر الصورة الحقيقية لمستوى أداء المنظمة فى المدى القصير على حقيقتها دون نقص أو تضليل. ومن ثم فإن ما قد يصرف من مكافآت أحيانا للمديرين على مستوى الأداء المرتفع طبقا للقياسات المحاسبية الراهنة، قد يتحول إلى عقاب وجزاء إذا ما أخذنا فى الاعتبار أن هذه الزيادة فى الناتج قد تكون على حساب تصفية تحدث فى الاستثمارات البشرية.

ثم يوضح (ليكرت) قضية هامة وخطيرة فى أمر القياس بالصورة الشاملة التى يتصورها، وهى طول المدى الزمنى بين المتغيرات الإنسانية السببية وبين تحقيق النتائج المرجوة، حيث يقول:

«لما كانت قياسات المتغيرات يعتريها نقص خطير، فإنه ينتظر من مستويات الإدارة المختلفة اليوم أن تعمل على تغيير وتوجيه المتغيرات السببية بما فى ذلك السلوك الإنسانى الشخصى حتى يمكن بذلك المحافظة على المستوى المطلوب لمتغيرات الناتج النهائى. وهذا أمر بالغ الصعوبة ... نتيجة لوجود نطاق زمنى كبير بين التغييرات فى المتغير السببى والتغييرات الناتجة فى متغيرات النتيجة الأخيرة» (٢٠).

ثم يختم (ليكرت) حديثه عن طبيعة القياس الذى ينشده فيقول: «... ولذلك يجب أن تكون عمليات القياس قادرة على إظهار ما يجرى فى كل الأوقات بطريقة دقيقة فى كل من المتغيرات السببية مثل فلسفة الإدارة والسلوك الإشرافى والناتج النهائى، كما هو الحال فى الإنتاج والتكلفة والمكاسب.

وسوف يعانى المديرون والرؤساء من الحيرة الشديدة إلى أن يتوافر لهم قياسات وافية من النوع المقترح. وفوق ذلك سوف ينتشر الخلط فى الأسباب التى ينشأ عنها كثير من التطورات سواء

كانت مرغوبة، أو غير مرغوبة » (٢١).

(٤) (ورين بينيس) :

وإذا كان (ليكرت)، هو الآخر، قد وصل إلى حقيقة ما تعانيه وسائل القياس الحالية للأداء التنظيمى من نقص وقصور، لأنها تقتصر على النواحى المادية كالربح، والإنتاجية، وخفض التكاليف وغيرها، لقياس ما يسمى فعالية، أو كفاءة المنظمة؛ فإننا نشير - إلى واحد من أبرز علماء السلوك التنظيمى والمهتمين أساسا بالتغيير التنظيمى، (٢٢) حيث يقرر نفس ما سبق تقريبا من عجز وقصور المعايير والمقاييس الحالية للوصول إلى تقويم حقيقى للأداء التنظيمى وخاصة ما اشتهر استخدامه منها كالإنتاجية، أو الفعالية والكفاءة، وذلك لان المنظمة قد تكون على أعلى درجة من الكفاءة والفعالية فى الأداء التنظيمى فى ظل هذه المقاييس المادية، بينما - كما يقول - هى تعانى من كثير من المظاهر غير الصحية، وخاصة فيما يتعلق بالجانب الإنسانى للمنظمة، « فالصحة التنظيمية » - على حد قوله - لا تعنى فقط نظرة قاصرة على المخرجات المادية للمنظمة ولكن يجب أن تكون شاملة لكل شيء فيها، مادى ومعنوى، بشرى وغير بشرى. حيث يقول بالنص: « لو أننا نظرنا إلى المنظمات باعتبارها هياكل عضوية لها قدرة على التكيف وحل المشاكل، فإن دلائل الفعالية حينئذ يجب أن تبنى - ليس على أساس مقاييس سكونية من المخرجات، بالرغم من أهميتها وفائدتها - ولكن على أساس العمليات المختلفة التى تستطيع المنظمة من خلالها أن تقترب من حل مشاكلها. وبمعنى آخر ليس هناك مقياس وحيد للكفاءة والرضا التنظيمى، وليس هناك نطاق زمنى واحد للأداء التنظيمى يمكن أن يمدنا بمؤشرات سليمة عن الصحة التنظيمية (organizational health) » (٢٣).

خلاصة ونتائج

إنه يمكننا الآن بعد هذه النظرة السريعة إلى ما قرره مجموعة من أبرز علماء الغرب فى تخصصات شتى حول حقيقة تقويمهم للأداء التنظيمى، أن نخلص إلى الحقائق الآتية:

١ - أن هناك اتفاقا شبه تام بين هؤلاء العلماء حول النقص الذى يعترى وسائل القياس المستخدمة لتقويم الأداء التنظيمى سواء على مستوى المجتمعات والدول، أو على مستوى منظمات الأعمال.

٢ - أن المقاييس المستخدمة، وخاصة الفعالية والكفاءة،(٢٤) تهمل أهم متغير فى عملية القياس وهو الجانب الإنسانى والاجتماعى، فإنها لا تظهر ما يعانيه الإنسان من سعادة أو شقاء، من أمن نفسى أو قلق، من صحة نفسية أو مرض، من قدرة على تحقيق التكيف والتوازن أو خلل واضطراب، وانهيار وفشل، كما أنها لا تظهر أيضاً مدى ما يعانى منه المجتمع من تفكك واضطراب، وعدم القدرة على التكيف، إلى غير ذلك من مظاهر الصحة والأمراض النفسية والاجتماعية.

٣- أن النهضة المادية الكبيرة والتقدم (التكنولوجى) الهائل الذى يميز الحضارة الغربية الراهنة، إنما يتم - لسوء الحظ - على حساب انهيار الإنسان وتدهوره، ففى نفس الوقت الذى يسير فيه ازدهار متسارع على الجانب المادى للحضارة، فإن هناك عملية أخرى تسير بنفس التوازى يمكن أن نطلق عليها « التفريغ الإنسانى للحضارة » وهو ما أسماه (ليكرت) « تصفية الأصول الإنسانية »، كما سبق أن أشرنا. وما أكثر المؤشرات التى تشير إلى ذلك وباعتراف هؤلاء العلماء.

٤- أن هناك تشاؤمية لدى جميع هؤلاء العلماء بالنسبة للمستقبل - فى ضوء المؤشرات الراهنة لدرجة أن (توفلر) قد ألف كتابا كاملا أسماه « صدمة المستقبل »، ويتنبأ (ألكسيس كاريل) بعودة هذه المجتمعات سريعا إلى البربرية والانهيار والفوضى.

٥- أن معظمهم قد حذر من الخداع الزمنى للمقاييس المادية، لأن بريقها يخدع الكثيرين عن رؤية الحقائق بمعناها العام والشامل.

٦- أن هناك حيرة تلفهم جميعا عن طبيعة هذا التناقض القائم بين التقدم فى علوم الجماد، والحضارة المادية، وبين التقدم الملحوظ فى علوم الإنسان بصورتها الشاملة. ثم ما هى البدائل التى يمكن استخدامها للوصول إلى القياس الدقيق والشامل للأداء التنظيمى بجانبيه المادى والإنسانى؟

٧- أن هناك اعترافا واضحا بصعوبة إيجاد هذه المقاييس نتيجة لأن الإنسان وهو الظاهرة موضع البحث بكل تعقيده، يفترض أيضاً - فى نفس الوقت - أنه هو القائم بالدراسة ..!! فهو كما يقول (كاريل): « التمثال والنحات » ولأنه هو نفسه غريب عن عالمه، ولما يدرك بعد أسرار تكوينه المادى، ناهيك عن الروحى، وكما يقول العالم (كاريل): أن ما نجهله عن الإنسان لا يزال أكثر بكثير مما نعلمه، بل ولقد أطلق على كتابه « الإنسان ذلك المجهول » (٢٥). وكيف يمكن ذلك والإنسان مخلوق لا يعلم كيف خلق ولم يشهد هذه العملية أصلا ولا يملك أن يحيط بها علما؟ ﴿ **مَّا أَشْهَدتُّهُمْ خَلْقَ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَلا خَلْقَ أَنفُسِهِمْ وَمَا كُنتُ مُتَّخِذَ الْمُضِلِّينَ عَضُدًا** ﴾ [الكهف: ٥١].

٨- أن كل ما سبق يشير بوضوح إلى أن حاجة العالم كله أصبحت ماسة إلى صفوة مخلصة تقوم بإصلاحه وإعادة توازنه وإنقاذه من الانهيار؛ أو ما أسماها (ألتون مايو): (Elite)، وذلك من خلال منهج شامل وكامل للإصلاح والتغيير يحقق الفلاح للبشرية. وتكاد تقترب كل هذه الآراء السابقة دون أن تدرى - إلى الاعتراف بعجزها وقصورها البشرى وحاجتها إلى عون خالق البشر، فليس هناك بديل آخر، فهو - سبحانه وتعالى - الخالق المدبر وله كل الأسماء الحسنى ﴿ **أَلا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ** ﴾ [الملك: ١٤] وهذا المنهج هو المنهج الإسلامى الشامل الذى يحاول الباحث - بإذن الله وعونه - أن يعرض لبعض جوانبه المشرقة، فيما نحن بصدده فى الجزء المتبقى من هذا البحث.

هوامش

(١) ولد كاريل فى فرنسا عام ١٨٧٣م، ودرس الطب والعلوم، ومارس أكثر من وظيفة علمية رفيعة فى فرنسا وأمريكا، ومنح عدة جوائز أهمها جائزة نوبل لأبحاثه الطبية الفذة، وذلك عام ١٩١٢؛ من ترجمة عن المؤلف فى كتابه المترجم للعربية، راجع: ألكسيس كاريل، **الإنسان ذلك المجهول**، تعريب شفيق أسعد فريد، (بيروت: مكتبة المعارف، ١٩٨٣)، ص ٥

(٢) ألكسيس كاريل، **الإنسان ذلك المجهول**، مرجع سابق، ص ١١

(٣) ألكسيس كاريل، **المرجع السابق**، ص ٣٤؛ وما ذكره من هذه المظاهر السلبية ليس إلا أمثلة للانحرافات والأمراض الخطيرة، وللأسف فإن معدلاتها مستمرة فى الزيادة، راجع على سبيل المثال أيضا: د. عبد الله عزام، **الإسلام ومستقبل البشرية**، (الأردن: مكتبة المنار، ١٩٨٠)، ص ٢٨: ٣٩

(٤)ألكسيس كاريل، **مرجع سبق ذكره**، ١٢، ٢١

(٥) يقصد بالفعالية (Effectiveness): مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على العناصر المطلوبة؛ ويقصد بالكفاءة (Efficiency) : درجة الاقتصاد فى استخدام المدخلات للحصول على نفس الناتج أو درجة الزيادة فى المخرجات بنفس المدخلات؛ انظر:

المنظمة العربية للعلوم الإدارية، **دليل المصطلحات العربية الموحدة فى العلوم الإدارية**، (طبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٨)، ص٥

(٦) ألكسيس كاريل، **مرجع سابق**، ص ٣٨: ٤٠

(٧) ألكسيس كاريل، **مرجع سابق**، ص ٤١: ٤٢

(٨) ومن أمثلة هؤلاء دون حصر: الفيلسوف الألمانى (شوبنهاور) .والمؤرخ الإنجليزى (توينبى)، و(ليبولد فلمدانز) فى كتابه: « **الإنسان والضمير المأسوى الممزق** »، والمفكر « لامونى »، والفيلسوف الفرنسى (برجون)، و(بارنارد شو)، والكاتب الإنجليزى (كولن ولسن) فى كتابه « **اللامنتمى** » أى « **المتمرد** »، والعالم (ماكينل)، وغيرهم؛ للمزيد من التفصيل راجع على سبيل المثال: د. عبد الله عزام، **الإسلام ومستقبل البشرية**، **مرجع سابق**؛ وحيد الدين خان، **الإسلام يتحدى**، (القاهرة: المختار الإسلامى، ط، ١٩٧٧)؛ سيد قطب، **الإسلام ومشكلات الحضارة**، (ليبيا، طرابلس: دار مكتبة النور، ١٩٦٨).

(٩) آلفين توفلر، **صدمة المستقبل: المتغيرات فى عالم الغد**، ترجمة محمد على ناصف، (القاهرة: دار نهضة مصر، ١٩٧٤).

(١٠) **المرجع السابق**، ص ١١

(١١) ألكسيس كاريل، **الإنسان ذلك المجهول**، **مرجع سابق**، ص ٣١٢: ٣١٣

(١٢) يمكن الرجوع فى ذلك إلى: كريس أرجيريس، **الفرد والمنظمة**، ترجمة سامى على الجمال، (القاهرة: الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية بوزارة التعليم العالى، الألف كتاب، ١٩٧٠)، ص ١٥٠؛ د. على السلمى، **السلوك الإنسانى فى الإدارة**، (القاهرة: دار المعار، ١٩٧٢)، ص ٧: ٨

(١٣) للمزيد من الوقوف على آراء ألتون مايو القيمة والتى تقوم على أساس تجريبى علمى راجع كتابه **القيم، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية**، ترجمة مبارك إدريس، (القاهرة : دار الفكر العربى، ١٩٦٠).

(١٤) ألتون مايو، **المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، مرجع سابق**، ص ٢٠٢ :٢٢٢، بتصرف.

(١٥) كريس أرجيريس، **الفرد والمنظمة، مرجع سابق**، ص ٧٥

(١٦) لمزيد من التفصيل راجع، أرجيريس، **مرجع سابق**، ص ٧٦ :٧٧

(١٧) المرجع السابق، ص ٧٤ :١٣٣؛ رنسيس ليكرت، **أنماط جديدة فى الإدارة**، ترجمة إبراهيم على البرلس، (القاهرة : مؤسسة سجل العرب، الألف كتاب، ٥٩٨ بدون تاريخ)، ص ١٢٧ :١٢٨ **ولقد خصص المؤلف** فصلين عن القياس وهما : الفصل الخامس : أثر القياس فى ممارسة الإدارة، والثالث عشر : عن وظيفة القياس.

(١٨) ليكرت، **مرجع سابق**، ص ١٤٣.

(١٩) ليكرت، **أنماط جديدة فى الإدارة، مرجع سابق**، ص ١٤٤ :١٤٧، بتصرف.

(٢٠) **المرجع السابق**، ١٤٧ :١٤٨.

(٢١) **ليكرت**، مرجع سابق، ص ١٥٢.

(٢٢) هو Warren Bennis

(٢٣) Warren Bennis, "Toward a truly Scientific Management: the concept of organization Health," In: Warren Bennis, **Changing Organizations**, (NewYork: Mcgraw - Hill, Inc., 1966) , pp.34 - 64.

(٢٤) « إن لفظة الفعالية تستخدم – أصلا – بكثرة فى علم الديناميكا الحرارية، فيما يتعلق بقدرة آلة معينة على تحويل صورة من صور الطاقة إلى صورة أخرى. ففى هذا المجال تعرف الفعالية الحرارية لآلة احتراق داخلى؛ على أنها النسبة بين العمل الميكانيكى الذى تقوم به الآلة إلى الطاقة الحرارية التى انتجها الاحتراق الداخلى فى باطنها »؛ نقلا عن د. سيد دسوقى، د. محمود سفر، **مرجع سابق**، ص٩٥ ، ويقرر المؤلفان أن استخدامهما لهذا اللفظ فى بحثهما يعنى : « قدرة الإنسان على تحويل الطاقات المكدسة فيه إلى عمل نافع بأمثل الطرق العلمية الموجودة فى عصره ».

(٢٥) والعنوان الإنجليزى للمؤلف هو : Man The Unknown.

الفصل السادس

مقياس تقويم التغيير التنظيمى فى الإسلام

تمهيد:

يقوم الباحث فى هذا الفصل - بإذن الله تعالى - بمحاولة للوصول إلى مقياس يتميز بالشمول والعمومية لقياس نتائج التغيير التنظيمى. مستمدا - لفظا ومعنى- من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء.

والهدف هو أن نصل إلى قياس محدد وشامل يمكن الاتفاق عليه واستخدامه فى تقويم الأداء التنظيمى لجميع المنظمات دون الوقوع فى خطأ النظرة الجزئية القاصرة، والتى سبق أن بينا نتائجها.

وسوف يقوم الباحث فى هذا الفصل لتحقيق هذا الهدف بدراسة نظرة القرآن للمقاييس المختلفة والتى تتلخص فى «الزخرف»، و«الرحمة»، ثم تحديد نموذج الفلاح التنظيمى باعتباره المقياس المقترح وذلك بتوضيح:

- متطلبات الفلاح التنظيمى.
- وموانع تحقيق الفلاح التنظيمى.
- مفهوم ومعنى الفلاح التنظيمى.

الرحمة والزخرف

لقد اتضح لنا حتى الآن قصور ونقص المقاييس المستخدمة فى تقويم أداء المنظمات المختلفة، والتى توقع الكثيرين فى لبس وتضليل نتيجة لأنها تهمل أهم جانب وهو الإنسان وتركز فقط على الجانب المادى (الزخرف) للأداء التنظيمى.

ولقد حذرنا القرآن، فى أكثر من موضع، من هذه النظرة الخاطئة لقياس الأمور والحكم على نتائجها، بل إننا نجد هناك مفارقة واضحة بين ما أسماه القرآن «بالزخرف» الذى يحرص الناس عليه وعلى جمعه وتحصيله، وبين ما أسماه «بالرحمة» التى تشمل كل معانى الخير الشاملة، وفى المفاضلة بينهما يقرر القرآن صراحة بأن الخير كل الخير فى هذه الرحمة إذا تنزلت على أحد، أو مجموعة أو أمة من الناس، فيقول تعالى: ﴿وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [الزخرف: ٣٢].

بل نجد أن هناك سورة كاملة فى القرآن تسمى «سورة الزخرف»، والتى ورد فيها هذه الآية، تبين للناس هذا المفهوم الخاطئ للقياس، بوضع المبدأ العام، ثم التفصيل بضرب الأمثلة، والقصص

التاريخى ليقرب إلى الأفهام من خلال وقائع محددة، مثل ما حدث لفرعون وقومه الذى غره ما يملكه من زخارف كثيرة فقال مقارنا نفسه بموسى (عليه السلام)، كما قال تعالى :﴿ **وَنَادَىٰ فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَٰذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِي أَفَلَا تُبْصِرُونَ (٥١) أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِّنْ هَٰذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلَا يَكَادُ يُبِينُ (٥٢) فَلَوْلَا أُلْقِيَ عَلَيْهِ أَسْوِرَةٌ مِّن ذَهَبٍ أَوْ جَاءَ مَعَهُ الْمَلَائِكَةُ مُقْتَرِنِينَ (٥٣) فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ (٥٤) فَلَمَّا آسَفُونَا انتَقَمْنَا مِنْهُمْ فَأَغْرَقْنَاهُمْ أَجْمَعِينَ (٥٥) فَجَعَلْنَاهُمْ سَلَفًا وَمَثَلًا لِّلْآخِرِينَ** ﴾ [الزخرف : ٥١ : ٥٦]

فهذا هو إذن منطق ومقياس فرعون فى المفاضلة والخيرية؛ إنه الملك، والقصور، والأنهار، والذهب، والفضة، وغير ذلك من مظاهر الزخرف. وللأسف فإن هذه النظرة تفتن الكثيرين من السذج وتبهرهم، وهذا ما حدث مع قوم فرعون الذين استخفهم بهذا المنطق فوافقوه لفسقهم وقلة فقههم. والنتيجة واضحة ﴿ **فَلَمَّا آسَفُونَا انتَقَمْنَا مِنْهُمْ فَأَغْرَقْنَاهُمْ أَجْمَعِينَ** ﴾ [الزخرف : ٥٥]. فهؤلاء يمثلون نموذجا للتغيير السلبى، وما آل إليه أصحابه – نتيجة ما أحدثوه فى أنفسهم من تغيير، ليكون لغيرهم سلفا ومثلا وعبرة.

فهذا الزخرف ليس له عند الله قيمة، فالله يعطى منه المؤمن والكافر :﴿ .. **كُلًّا نُّمِدُّ هَٰؤُلَاءِ وَهَٰؤُلَاءِ مِنْ عَطَاءِ رَبِّكَ وَمَا كَانَ عَطَاءُ رَبِّكَ مَحْظُورًا (٢٠) انظُرْ كَيْفَ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ وَلَلْآخِرَةُ أَكْبَرُ دَرَجَاتٍ وَأَكْبَرُ تَفْضِيلًا** ﴾ [الإسراء : ٢٠ : ٢١].

ويبين الله –سبحانه وتعالى– مدى تفاهة كل ذلك الزخرف، لدرجة أنه كان يمكن أن يمد به كل من كفر بالله، لولا أن ذلك قد يفتن الناس وخاصة البسطاء والسذج منهم، كما حدث لقوم فرعون مثلا، فيقول تعالى : ﴿ **وَلَوْلَا أَن يَكُونَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً لَّجَعَلْنَا لِمَن يَكْفُرُ بِالرَّحْمَٰنِ لِبُيُوتِهِمْ سُقُفًا مِّن فِضَّةٍ وَمَعَارِجَ عَلَيْهَا يَظْهَرُونَ (٣٣) وَلِبُيُوتِهِمْ أَبْوَابًا وَسُرُرًا عَلَيْهَا يَتَّكِئُونَ (٣٤) وَزُخْرُفًا وَإِن كُلُّ ذَٰلِكَ لَمَّا مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةُ عِندَ رَبِّكَ لِلْمُتَّقِينَ** ﴾ [الزخرف : ٣٣ : ٣٥] قال ابن كثير فى تفسيره : « أى لا أن يعتقد كثير من الجهلة أن إعطاءنا المال دليل على محبتنا لمن أعطيناه فيجتمعوا على الكفر لأجل المال « **لجعلنا لمن يكفر بالرحمن لبيوتهم سقفا من فضة ومعارج** » الآيات، « **وإن كل ذلك لما متاع الحياة الدنيا** » أى إنما ذلك من الدنيا الفانية الزائلة الحقيرة عند الله تعالى أى يعجل لهم بحسناتهم التى يعملونها فى الدنيا مآكل ومشارب، ليوافوا الآخرة وليس لهم عند الله تبارك وتعالى حسنة يجزيهم بها، كما ورد به الحديث الصحيح »[1] إذن فالفرح الحقيقى لا يمكن أن يكون فرح أهل المعاصى حينما يفتح الله لهم أبواب كل شىء استدراجا وإملاء، وإنما الفرح الحقيقى هو فرح المؤمنين بفضل الله ورحمته التى تتنزل عليهم نتيجة اتباع منهجه والتمسك بشريعته. فهو فرح حقيقى يشرح الصدر ويملأ النفس وينعكس على العمل والسلوك فيصل صاحبه إلى الفوز والفلاح فى الدنيا والآخرة ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَتْكُم مَّوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَشِفَاءٌ لِّمَا**

فِي الصُّدُورِ وَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٧﴾ قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَٰلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [يونس:٥٧ : ٥٨].

فالأموال والأبناء وغير ذلك من متاع الحياة الدنيا، بالرغم مما يبدو فيه من زخرف وبريق، إلا انه قد يكون – هو ذاته – سببا فى شقاء وعذاب أهل المعاصى فى الحياة الدنيا وفتنتهم، كما قال تعالى :﴿فَلَا تُعْجِبْكَ أَمْوَالُهُمْ وَلَا أَوْلَادُهُمْ إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُعَذِّبَهُم بِهَا فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَتَزْهَقَ أَنفُسُهُمْ وَهُمْ كَافِرُونَ﴾ [التوبة:٥٥].

فالزخرف، أو المتاع الدنيوى المادى ليس إلا مقياسا زائفا ومضللا ليس فقط فى الآخرة. وإنما أيضا فى الحياة الدنيا. ومن ثم فعلينا أن نبحث عن المقياس الحقيقى، الذى يمكن أن يكون مخرجا حقيقيا لما تعانيه الإنسانية الآن من حيرة وضلال، ذلك المقياس الشامل والكامل لفظا ومعنى، ومصدرنا كتاب الله العزيز الحميد.

الفلاح التنظيمى: نموذج عام مقترح لقياس الأداء التنظيمى

إن المقياس الذى يمكن أن يستخدم فى قياس الأداء التنظيمى للمنظمات أيا كان نوعها ومستواها، وللدول، والحضارات، بل وللأفراد أيضا، هو ذلك المتمثل فى كلمة «فلاح». وهذه الكلمة لا يمكن مقارنتها بأى كلمة أخرى كالإنتاجية، أو الفعالية، أو غيرها من المقاييس المادية المستخدمة الآن. فبالإضافة إلى ما سبق أن رأيناه من انتقادات لهذه المقاييس من علماء غربيين لهم وزنهم فإن لفظة «كالفعالية» مثلا وهى ترجمة لكلمة Effectiveness، حينما نبحث عن أصلها فى القاموس نجد أن أصلها «فعل» الشيء: عمله و«الفاعلية» وصف فى كل ما هو فاعل[٢] أما لفظة «فعالية» كما يترجمها البعض فإنها صيغة مبالغة من «فعل»، وأيا كان المستخدم سواء كان «فاعلية» أو «فعالية» فإنه كلفظ عربى يقتصر على مجرد أداء العمل دون النظر إلى نتائجه. بل ويطلق على ما هو حسن وقبيح، «فالفعل» التأثير من جهة مؤثر: وهو عام لما كان بإجادة أو غير إجادة، ولما كان بعلم أو بغير علم، وقصد أو غير قصد، ولما كان من الإنسان والحيوان والجمادات، والعمل مثله[٣].

ومن هنا فإن العمل، أو الفعل قد يكون صالحا أو غير صالح ونتيجته قد تكون فلاحا وفوزا أو خسرانا، كما قال تعالى : ﴿قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُم بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا ﴿١٠٣﴾ الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا﴾ إلى قوله : ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا ﴿١٠٧﴾ خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا حِوَلًا﴾ [الكهف:١٠٣ : ١٠٨]

ومن ثم فلا يمكن أن نستخدم لفظه «فعالية»، أو حتى «فاعلية» للتعبير عن الأداء الجيد والمرضى للمنظمات أو الأفراد فى جميع الأحوال. والبديل هو ما استخدمه القرآن فى مجال الثناء على المنظمات أو الأفراد وهو لفظ «فلاح» الذى ورد فى القرآن الكريم بمشتقاته المختلفة (أربعين

مرة) على وجه التحديد[٤]. ولم يرد فيها المصدر « فلاح » ولا مرة واحدة. ولكنه ورد إما فى صيغة الفعل الماضى (أفلح، ورد أربع مرات)، أو صيغة المضارع (يفلح، تفلحوا، يفلحون، حيث وردت ٢٣ مرة)، وإما في صيغة اسم الفاعل (المفلحون، المفلحين، حيث وردت ١٣ مرة). وبالنظر الأكثر تمعنا فى هذه الآيات، يمكن لنا أن نخرج بنموذج متكامل « للفلاح التنظيمى »[٥] يمكن استخدامه كمعيار ومقياس للحكم على تقويم الأداء التنظيمى، ويمكن اعتباره فى نفس الوقت هدفا تسعى إلى تحقيقه أى منظمة من وراء القيام بأية جهود تغييرية. فهو هدف ومقياس للحكم على مدى تحقيق هذا الهدف لأية عملية تغييرية ليس على مستوى المنظمة أو الدولة فحسب، ولكن أيضا، على المستوى الفردى.

مكونات نموذج الفلاح التنظيمى

يمكن لنا من خلال التدبر فى آيات القرآن الكريم التى تناولت الفلاح بصيغه المتعددة أن نصل إلى نموذج متكامل للفلاح التنظيمى (شكل،٧)، (شكل،٨)، حيث يتضح من شكل (٧) أن نموذج الفلاح يتكون من ثلاثة أقسام هى:

- الأسباب المؤدية للفلاح.
- انتفاء موانع الفلاح.
- النتيجة المتوقعة للفلاح.

أولا : الأسباب المؤدية للفلاح:

يمكن أن نحدد من خلال استقراء آيات القرآن الكريم المتعلقة بالفلاح ثلاث مجموعات أساسية، لابد من توافرها لتحقيق الفلاح وهى:

أ- أسباب إيمانية عقيدية.

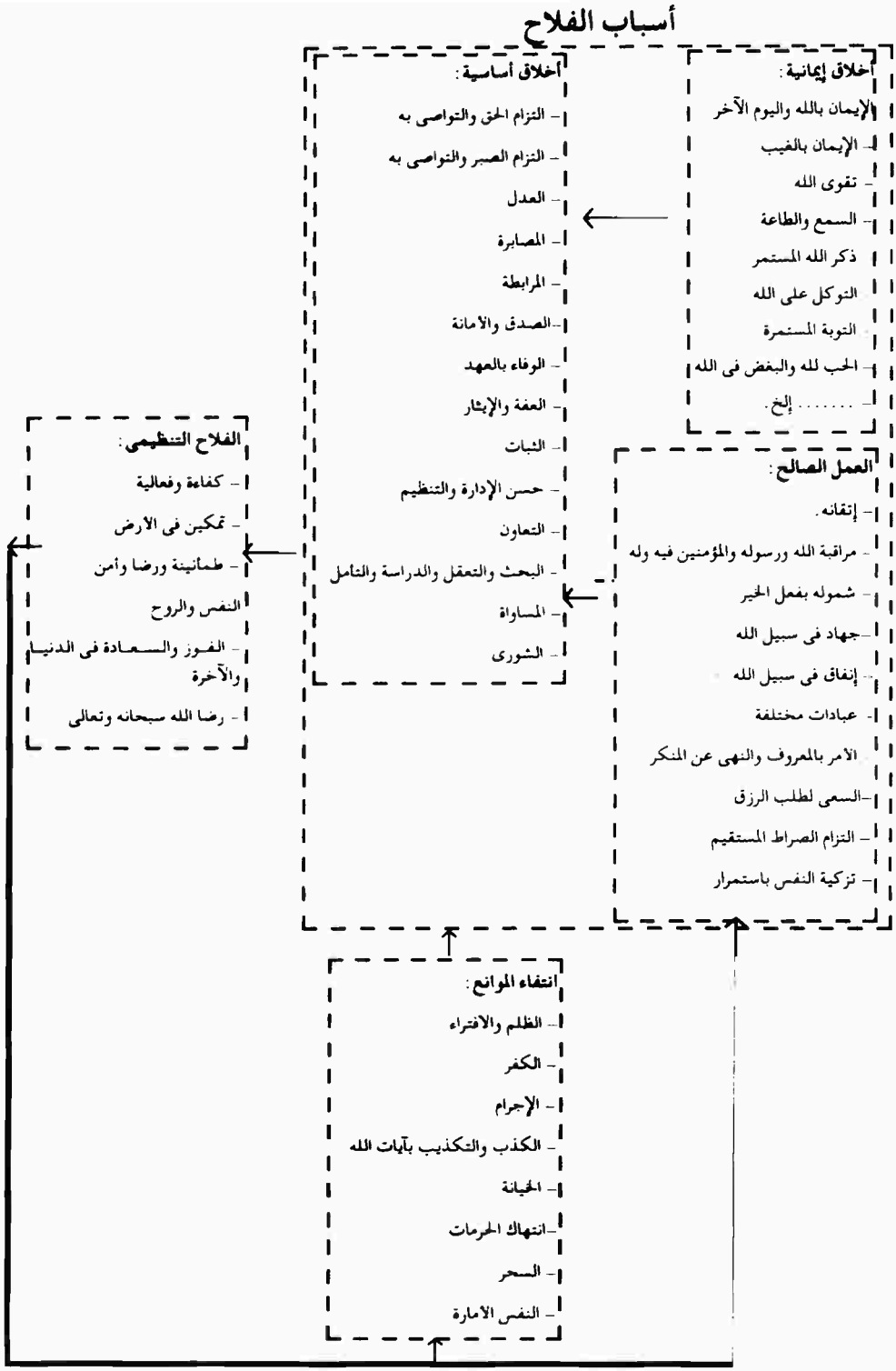
ب- أسباب تتعلق بالعمل الصالح.

جـ- أسباب تتعلق بالأخلاق الأساسية.

وقبل أن نتناول كلا من هذه الأسباب على حدة، تجوز الملاحظة إلى أن الحديث عنها فى آيات القرآن الكريم لم يكن باعتبارها منفصلة عن بعضها البعض وإنما باعتبارها كلا متكاملا، وهذا ما يجب أن نضعه فى حسابنا ونحن نتحدث عنها بشكل منفصل، وذلك لسهولة العرض.

(١) أسباب إيمانية عقيدية[٦]:

إن أهم سبب من أسباب تحقيق الفلاح للفرد أو للمنظمة فى الدنيا والآخرة، هو العقيدة التى يؤمن بها. فإن السلوك والعمل والأخلاق، إنما تتحدد بالدرجة الأولى - طبقا لعقيدة الفرد والجماعة. فإذا تم تغيير العقيدة فى أنفس الأفراد والجماعات، وترسخت هذه العقيدة، سواء كانت



شكل (٧)

نموذج لمفهوم الفلاح التنظيمي ومتطلبات تحقيقه

عقيدة صحيحة، أو فاسدة، وهما، أو حقيقة، فإن السلوك والأخلاق إنما تتحدد على أساس هذه العقيدة. ولذلك فإن أى جهد تغييرى لا يبدأ بالعقيدة التى تنطوى عليها النفس، فيزيل الباطل والفاسد الكامن فيها، وينشئ الحق الصحيح - هذا الجهد سيصبح حينئذ بلا جدوى. والمسلم له عقيدته الواضحة المحددة، وله عالم الغيب الذى يؤمن به، كما أن لكل مجتمع من المجتمعات عالم غيبه وعقيدته التى يؤمن بها والتى تنبثق منها جذور حضارته وتقوم عليها نهضته(٧). ومن عناصر عالم الغيب الإسلامى كما نؤمن به:

١- أن المسلم ذو عقيدة مكتملة، فهو يؤمن بالله واليوم الآخر، وملائكته، وكتبه ورسله، بل ويؤمن بكل غيب أمرنا الله ورسوله أن نؤمن به.

٢- والمسلم يوحد الله سبحانه وتعالى وينزهه ويقدسه بأسمائه وصفاته، توحيد ألوهية وتوحيد ربوبية(٨). ﴿ **قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ ① اللَّهُ الصَّمَدُ ② لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ③ وَلَمْ يَكُن لَّهُ كُفُوًا أَحَدٌ ④** ﴾ [الإخلاص].

٣- من ضروريات ولوازم الإيمان بالله:

٣ / ١- تقوى الله عز وجل وخشيته فى السر والعلن، ومحاولة ذلك قدر الاستطاعة.

٣ / ٢- الإذعان الكامل لله والاحتكام إليه، والسمع والطاعة لله ولرسوله فى كل أمر ونهى.

٣ / ٣- الاعتصام بالله والتمسك بدينه.

٣ / ٤- ذكر الله ذكرا كثيرا متجددا ودائما، فى جميع الأحوال.

٣ / ٥- التوكل الكامل على الله حق توكله مع الأخذ بكل الأسباب الموصلة للخير.

٣ / ٦- حب الله ورسوله حبا شديدا لا يدانيه أى حب آخر، ﴿ **وَمِنَ النَّاسِ مَن يَتَّخِذُ مِن دُونِ اللَّهِ أَندَادًا يُحِبُّونَهُمْ كَحُبِّ اللَّهِ وَالَّذِينَ آمَنُوا أَشَدُّ حُبًّا لِّلَّهِ** ﴾ [البقرة: ١٦٥].

٣ / ٧- الحب والموالاة فى الله، والبغض فى الله والإعطاء فى الله، والمنع فى الله، وذلك مصداقا لحديث رسول الله ﷺ أيضا: «**من أحب لله وأبغض لله وأعطى لله، ومنع لله استكمل الإيمان**»(٩).

٣ / ٨- أدنى مرتبة للحب فى الله هو أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه، وذلك مصداقا لحديث أنس عن الرسول ﷺ «**لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه**»(١٠)

وأعلاها مرتبة الإيثار، أى يقدم أخاه على نفسه، كما قال تعالى مادحا الأنصار فى علاقتهم بإخوانهم المهاجرين: ﴿ **وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالإِيمَانَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** ﴾ [الحشر: ٩].

٣ / ٩- التوبة الدائمة والمتجددة بشروطها الصحيحة، ﴿ **وَتُوبُوا إِلَى اللَّهِ جَمِيعًا أَيُّهَا الْمُؤْمِنُونَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ** ﴾ [النور : ٣١].

٣ / ١٠- الإحسان والإتقان فى كل شيء أمرنا الله -سبحانه وتعالى- به سواء كان عبادة نتقرب بها، أو عملا نعمله، أو صنعة نصنعها أو غير ذلك، و كل ذلك إنما يكون ابتغاء وجه الله وتقربا إليه. والإحسان هو مستوى رفيع للأداء بحيث يكون الإنسان فى كل عمل من أعماله إما فى مقام مشاهدة الله وإما فى مقام المراقبة له كما قال ﷺ « **الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك** »[١١].

٣ / ١١- الاعتقاد أن المال مال الله والرزق من عنده، وأننا مأمورون أن نسعى فى الأرض ونبتغى من فضله ونأكل من رزقه حلالا طيبا، وأن ننفق مما اكتسبناه فى سبيل الله، ابتغاء مرضاته، وفى حدود ضوابط الإنفاق التى حددها لنا، بلا إسراف أو تقتير أو تبذير، ولقد فصل ذلك فى كثير من الآيات. ويلخص كل ذلك قوله تعالى : ﴿ **وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ** ﴾ [البقرة : ٣].

٣ / ١٢- الأعمال الصالحة والأقوال السديدة التى توافق إيمان المرء وعقيدته، من عبادات، أو أخلاق، أو معاملات، وهى التى أفردنا لها بندا خاصا فيما بعد.

٤- ويوضح د. سيد دسوقى عناصر عالم الغيب فى الإسلام كما يؤمن به، والتى من أهمها[١٢]:

٤ / ١- الله واحد لا شريك له.

٤ / ٢- غاية الوجود عبادة الله عز وجل وتتلخص العبادة فى : التعبد بالروح والتعبد بالشهوات والتعبد بالجوارح والتعبد بالعقل، والتعبد بالاجتماع الإنسانى.

٤ / ٣- العوالم من حولنا فى الكون عوالم صديقة.. تسبح لله وتكبر.. ولا نتعامل معها إلا بالحق، ومعالم هذا الحق هى : وجه الله، والرحمة، والقصد والاقتصاد، والنفع العام، والعلم بسنن الله فى الوجود.

٤ / ٤- معيار الرجال هو التقوى، ومعيار الأعمال هو نفع الناس، ومعيار النجاح هو مرضاة الله فى النفس والناس والكون.

٤ / ٥- أدوات البرهان هى العقل والحواس والقلب.

٤ / ٦- مسئولية الإنسان فى مساحة اختياره.. أما سعة المساحة فجبر فى علم الله لا نملك منه شيئا.

مما سبق يتضح أن الإيمان بالله، والإيمان بالغيب الذى أمر به، هو الأساس الأول ونقطة البداية للتغيير. لأن الإيمان الحق الصادق هو الذى يشكل ويحدد السلوك، ولا يمكن الفصل بين الإيمان

والعمل الصالح، وقلما وردت آية تذكر الذين آمنوا، إلا وقرنت معهم وعملوا الصالحات، وبناء على الإيمان والعمل الصالح يترتب الجزاء الحسن والثواب الجزيل ﴿ **الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ طُوبَىٰ لَهُمْ وَحُسْنُ مَآبٍ** ﴾ [الرعد: ٢٩]. ولا شك أن هذا هو الفهم الصحيح لعالم الغيب الإسلامى الذى نؤمن به، فلا يمكن أن نتصور أن هناك إيمانا صادقا حقيقا بالله ولا يتبعه كل تبعاته من عمل صالح مؤيد، أخلاق أساسية موافقة، وإلا كان ذلك نفاقا ومرضا فى القلب، كما أخبرنا المولى عز وجل فى كتابه الكريم: ﴿ **وَمِنَ النَّاسِ مَن يَقُولُ آمَنَّا بِاللَّهِ وَبِالْيَوْمِ الآخِرِ وَمَا هُم بِمُؤْمِنِينَ ﴿٨﴾ يُخَادِعُونَ اللَّهَ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَمَا يَخْدَعُونَ إِلاَّ أَنفُسَهُمْ وَمَا يَشْعُرُونَ ﴿٩﴾ فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ فَزَادَهُمُ اللَّهُ مَرَضًا وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ بِمَا كَانُوا يَكْذِبُونَ** ﴾ : [البقرة: ٨ :١٠]

ونظرا لخطورة ظاهرة النفاق هذه على أى مجتمع أو منظمة نجد أن كتاب الله -سبحانه وتعالى- قد أفاض فى تحذيرنا من النفاق والمنافقين وبين أسبابه، وعلاماته، ونتائجه فى الدنيا والآخرة، الخسران والعذاب الأليم.

والمنظمة التى يكثر فيها النفاق والمنافقون دون الفطنة إليهم وقطع الطريق عليهم، هى بلا شك منظمة غير صحية، ولا يمكن أن تحقق أى فلاح، لا فى الدنيا ولا فى الآخرة. ولذلك يجب أن نعمل بدلا من ذلك على أن يسود منظماتنا بكافة مستوياتها الصدق والصراحة والأمانة والإخلاص والثقة والانسجام والتوافق لأنه فى ظل هذا المناخ يمكن تفجير الطاقات والاستفادة القصوى بها. هذا الذى يعتبر لدينا عقيدة وإيمانا راسخا -البعد عن النفاق-، نجد أن هناك من كتاب التغيير التنظيمى من بدأ يدعوا إليه باعتباره من القيم الأساسية لإيجاد مناخ موات ومساعد لعملية التغيير؛ ومما قالوا فى ذلك «يجب أن نكون، أفرادا وجماعات، موثوقا فينا، وجديرين بالتصديق والثقة، وهذا يعتبر عندنا قيمة أساسية؛ إن الأمانة، والصراحة، والانسجام والتوافق - حينما توجد على أوسع نطاق سوف تؤدى إلى إيجاد مناخ تنظيمى تتركز فيه الطاقات على حل المشاكل بدلا من المناورات والدسائس والوقيعة»[١٣] ومن هنا فإن رسوخ القيم الإيمانية فى نفس المسلم، أو محاولة ترسيخها باعتبارها عقيدة مأمور بها من الله عز وجل، وما يستتبع ذلك من سلوك، أمر أساسى لإحداث التغيير المؤدى للفلاح.

(ب) الأخلاق الأساسية:

إن القيم الإيمانية، كما سبق أن أوضحنا تعتبر ركنا من أركان الإيمان والإسلام. فهى لا تكون إلا بالنسبة للمسلمين.

أما الأخلاق الأساسية، فهى تلك الأخلاق التى يتحلى بها المسلم وغير المسلم مع فوارق فى النية والأهداف. وبالرغم من ذلك فهى ضرورة من ضرورات الإيمان ونتيجة طبيعية له، ولا يمكن

الفصل بين الإيمان بالله وبين التحلى بالأخلاق الأساسية الفاضلة والعمل الصالح وإلا كان ذلك نفاقا كما سبق أن أوضحنا فى الفقرة السابقة.

ومن أمثلة هذه الأخلاق الأساسية التى يشترك فيها المؤمن والكافر:

١- الصدق والصراحة والثقة.

٢- الوفاء بالعهد والأمانة.

٣- الصبر والمصابرة، والمرابطة، والثبات، والتجرد، والطاعة للقيادة.

٤- التنظيم الجيد المكافئ والإتقان فى العمل.

٥- العدل، والمساواة، وحرية إبداء الرأى، واحترام الرأى الآخر.

٦- العفة، والإيثار، والتعاون.

٧- الاستفادة الكاملة بكافة الطاقات الظاهرة والكامنة فى الإنسان.

إلى غير ذلك من الصفات والأخلاق التى جاءت مقرونة بالفلاح كأسباب وشروط لتحقيقه، أو كأسباب لعدم تحقيقه فى حالة عدم توافرها. وإذا توافرت الأخلاق الأساسية فى أمة من الأمم - وإن كانت غير مسلمة فإنها يمكن أن تساعدها على التمكين فى الأرض والسيطرة عليها، وذلك لأنها - بالإضافة إلى العمل التنفيذى المتقن - تعتبر بمثابة السنن التى جعلها الله عز وجل سببا لإعمار الأرض والاستفادة مما أودع فيها من خيرات. وعلى قدر ما يتوافر للإنسان فى أى مكان من علم ومعرفة وعمل وأخلاق أساسية، تزداد قدرته على صنع الحضارةوتحقيق المزيد من القدرة على الترقى والتمكين فى الأرض، فالإنسان بدأ مكتمل العقيدة (من حيث الإيمان بالله واليوم الآخر. ومعرفة الثواب، والعقاب وغير ذلك) وبدائى الحضارة[١٤]. ولكن بدون الإيمان الكامل بالله، لا يكتمل تحقيق الفلاح ولكن الذى يحدث هو التقدم فى الجوانب المادية للحضارة فقط دون تحقيق الإشباع النفسى والروحى. مما يؤدى إلى حدوث فجوة ما بين الأمن الروحى والنفسى والاجتماعى وبين التقدم المادى، وتظل هذه الفجوة تزداد إلى أن تصبح سببا فى انهيار كل ما سبق بناءه من حضارة، وربما يكون ذلك بنفس الوسائل المتقدمة التى تفتق عنها الذهن الإنسانى. ولعل ذلك مما يفسر ظاهرة تزايد المرضى النفسيين فى بلاد الحضارة الغربية، وزيادة ظاهرة الانتحار وغيرها من الأمراض النفسية والاجتماعية، رغم توافر أقصى ما يمكن أن يحتاجه الفرد من إشباع مادى لغرائزه وشهواته[١٥].

فالتقدم الناشئ عن توافر الأخلاق الأساسية لأى أمة من الأمم دون القيم الإيمانية الحقة، يعتبر تقدما قاصرا ومؤقتا، ولا يمكن أن يؤدى إلى تحقيق الفلاح بمعناه الشامل. وكذلك لا يمكن أن نتصور تحقيق الفلاح للذين آمنوا دون أن يتخلقوا بالأخلاق الأساسية الفاضلة. بل إن الإيمان لا

يصير حقيقيا وصادقا إلا إذا تحلى بالأخلاق الأساسية الفاضلة والعمل الصالح، وإلا كان نفاقا وكذبا على الله.

إذن فتوافر كل من القيم الإيمانية الراسخة والأخلاق الأساسية الفاضلة، يعتبر ضروريا لإحداث التغيير التنظيمى لأى منظمة أو أمة وتحقيق الفلاح التنظيمى المنشود. فهذه القيم تعتبر بمثابة الروح التى تنساب فى الجماعة وتربط بين أفرادها وتؤلف بين قلوبها، وتوجد مناخا من الحب والصدق والثقة والتفاهم والتعاون يساعد على تفجير كافة الطاقات الإنسانية لخدمة المنظمة والترقى بها مع مباركة الله -سبحانه وتعالى- وفى ظل انسجام وتوافق مع كافة عوالم الكون المسبحة والمحيطة به.

(جـ) أعمال تنفيذية موافقة:

إن الإيمان بالله لا يمكن فصله أبدا عن العمل الصالح - كما سبق أن أوضحنا- وهذا العمل يجب أن يكون صالحا وليس فاسدا أو ضارا. ليس هذا فحسب، بل يجب أن يكون أيضا متقنا ويؤدى على خير وجه وطبقا لمبدأ الإحسان الذى سبق الإشارة إليه. «فقد روى عن النبى ﷺ أنه قال: «**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يحسنه أو يتقنه**» وهذا مأخوذ من أدب القرآن، قال تعالى: ﴿**صُنْعَ اللَّهِ الَّذِى أَتْقَنَ كُلَّ شَىْءٍ**﴾ [النمل:٨٨] وقد أمرنا بالحكمة وفسرت بأنها التشبه بالخالق تعالى بقدر الإمكان البشرى»(١٦).

والعمل يقوم من خلال ثلاث دوائر تقويمية وهى: تقويم الله، وتقويم الرسول ﷺ، وتقويم المؤمنين، فقد قال تعالى: ﴿**وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ**﴾ [التوبة:١٠٥]، وكل عامل يأخذ جزاء عمله بما هو أهل له، قال تعالى: ﴿**فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۝٧ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ**﴾ [الزلزلة: ٧ : ٨].

والعمل الصالح هو غاية الوجود الإنسانى، فقد قال تعالى: ﴿**وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ**﴾ [الذاريات:٥٦] وعبادة الله ليست قاصرة على مجرد فروض معينة ولكنها تشمل «الامتثال للبارى - عز وجل- فى أوامره ونواهيه»(١٧).

فالعبادة تكون بالروح، وبالعقل، وبالقلب، وبالجوارح وبالشهوات، وبالاجتماع الإنسانى(١٨). ومن ثم فإن العبادة لله تشمل كل عمل من شأنه أن يحقق فلاح الإنسان باعتباره خليفة لله فى الأرض سخرها له الله وسخر له كل ما فى الكون لعمارتها والاستفادة بكل ما فيها، كما قال تعالى: ﴿**هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا**﴾ [هود: ٦١] كما قال تعالى: ﴿**وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِى الأَرْضِ فَيَنظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ**﴾ [الأعراف:١٢٩].

فإن قصر الإنسان فى استخدام كافة طاقاته وإمكاناته، من خلال اجتماعه الإنسانى المنظم، فى الاستفادة بكل ما سخره له الله -سبحانه وتعالى-، فإنه يكون قد أتى بابا كبيرا من أبواب المعاصى، ويكون قد نزل بمرتبته الرفيعة التى كرمه الله بها على سائر خلقه لينحط إلى أقل من مرتبة الحيوان والجماد. «فمن لم يصلح لخلافة الله تعالى، ولا لعبادته، ولا لعمارة أرضه فالبهيمة خيرا منه»[١٩] وأمثال هؤلاء قال تعالى فيهم: ﴿ إِنْ هُمْ إِلاَّ كَالأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلاً ﴾ [الفرقان: ٤٤].

ثانيا: موانع تحقيق الفلاح:

إذا كانت هناك أسباب يجب توافرها ليتحقق الفلاح، فإن هناك موانع يجب أيضا أن تنتفى ليتحقق هذا الفلاح على المستوى الفردى أو التنظيمى. ومن أهم هذه الموانع كما توضحها الآيات المتصلة بالفلاح ما يأتى:

١- عدم تحقق أى سبب من أسباب الفلاح السابق الإشارة إليها.

٢- الكفر، فقد قال تعالى: ﴿ إِنَّهُ لا يُفْلِحُ الْكَافِرُونَ ﴾ [المؤمنون: ١١٧]

٣- الظلم، فقد قال تعالى: ﴿ إِنَّهُ لا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴾ [الأنعام: ١٣٥، القصص: ٣٧] وغيرهما.

٤- الإجرام، فقد قال تعالى: ﴿ إِنَّهُ لا يُفْلِحُ الْمُجْرِمُونَ ﴾ [يونس: ١٧]

٥- السحر، ﴿ وَلا يُفْلِحُ السَّاحِرُونَ ﴾ [يونس: ٧٧]

٦- الشح ﴿ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ [الحشر: ٩]

٧- الربا ﴿ لا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ [آل عمران: ١٣٠]

٨- التنازع والفرقة، والبطر، والنفاق، والصد عن سبيل الله، ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٤٥﴾ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾ وَلا تَكُونُوا كَالَّذِينَ خَرَجُوا مِن دِيَارِهِم بَطَرًا وَرِئَاءَ النَّاسِ وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَاللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ ﴾ [الأنفال: ٤٥ : ٤٧].

٩- الخمر والميسر، والأنصاب، والأزلام[٢٠] واجتناب كافة العادات الرذيلة، ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالأَنصَابُ وَالأَزْلامُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٩٠﴾ إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَن يُوقِعَ بَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ وَيَصُدَّكُمْ عَن ذِكْرِ اللَّهِ وَعَنِ الصَّلاةِ فَهَلْ أَنتُم مُّنتَهُونَ ﴾ [المائدة: ٩٠ : ٩١] مع ملاحظة أن من أهم العوامل المساعدة

على الإقلاع عن مثل هذه العادات الرذيلة هو تمكن الإيمان أولا من القلب، ولذلك كان النداء للذين آمنوا ومن هنا كانت استجابتهم سريعة لنهى الله لهم(٢١).

١٠- عدم تزكية النفس، لقوله تعالى :﴿ **وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (٧) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (٨) قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا** ﴾ [الشمس: ٧ : ١٠].

١١- موالاة ومودة من حاد الله ورسوله، لقوله تعالى : ﴿ **لا تَجِدُ قَوْمًا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ يُوَادُّونَ مَنْ حَادَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ** ﴾ إلى قوله : ﴿ **أَلا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** ﴾ [المجادلة: ٢٢]

١٢- كل ما قرن بالخيبة، والخسر، أو الخزى، وكان سببا لأى منهم، فى القرآن الكريم.

ثالثا : مفهوم ومعنى الفلاح :

إذا تحققت كل الأسباب المؤدية للفلاح وانتفت جميع الموانع فالنتيجة هى تحقيق الفلاح - بإذن الله تعالى - والفلاح بهذا المفهوم الشامل كما توضح آيات القرآن يشمل(٢٢):

١- النصر والتأييد فى الدنيا على الأعداء.

٢- الاستخلاف والتمكن فى الأرض.

٣- تثبيت وترسيخ الإيمان والتقوى والهداية فى القلب.

٤- الانشراح والأمن النفسى والاطمئنان القلبى.

٥- تحقيق رضا الله ورضا النفس.

٦- انعكاس كل ذلك على المزيد من الإيمان والعمل الصالح والخلق الفاضل، وهو ما يسمى «بالاسترجاع».

٧- الفوز بنعيم الآخرة الدائم.

فالفلاح بهذا المعنى السابق يعتبر هدفا يجب على المسلمين أن يجعلوه نصب أعينهم دائما، ويسعوا إلى تحقيقه من خلال ما يحدثون فى أنفسهم من تغيير(٢٣)، للتحقق بأسبابه والبعد عن موانعه. ولعل فى تكرار «لعلكم تفلحون» مسبوقة «بلعلكم» فى حوالى إحدى عشرة آية، ما يؤكد على ضرورة ذلك السعى المستمر لتحقيق هذا الهدف. كما أن الفلاح يعتبر فى نفس الوقت مقياسا لنجاح أى تغيير يحدث على مستوى الفرد أو الجماعة.

ومما سبق يمكن تحديد مفهوم للفلاح التنظيمى وذلك باعتباره:

الفوز الدائم بنعيمى الدنيا والآخرة: ماديا ومعنويا، وذلك نتيجة للإيمان المتكامل، والعمل الصالح، والخلق الفاضل، وانتفاء جميع الموانع.

ومن خلال هذا المفهوم للفلاح التنظيمى باعتباره هدفا ومقياسا شاملا لعملية التغيير، سوف تزول بإذن الله أية شائبة ما زالت متبقية حول تفسير الظواهر الموجودة الآن سواء فى جانب الكافرين وظهورهم، أو جانب المسلمين وتأخرهم وانحطاطهم، والذى يلخصه شكل(٨).

ملاحظات حول مفهوم الفلاح التنظيمى

بالنظر إلى شكل (٧)، شكل (٨) وما دار حولهما من تحليل يتضح الآتى:

(أ) أن الفلاح يعتبر مفهوما شاملا يصلح أن يكون هدفا للتغيير الفردى أو التنظيمى، وفى نفس الوقت يصلح لأن يكون مقياسا شاملا لتقويم الأداء الفردى والتنظيمى.

(ب) أن شمول مفهوم الفلاح التنظيمى يرجع لأنه يغطى الجانب الفردى والتنظيمى، والمادى والمعنوى، فى الدنيا والآخرة.

(جـ) أن الفلاح ليس وضعا سكونيا، ولكنه يمثل هدفا يحتاج إلى عمل مستمر ودائم للوصول إليه والمحافظة على بقائه، وكلما تجددت واستمرت الأسباب المؤدية إليه استمر الفلاح فى الزيادة﴿ **لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ** ﴾ [إبراهيم:٧] وإذا حدث ردة أو تقاعس ينعكس ذلك على الفلاح، وربما تحول إلى خزى وخسران ما لم يتم تداركه﴿ **وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِى لَشَدِيدٌ** ﴾ [إبراهيم:٧] فالفلاح (بالتمكين والفوز) يعتبر نوعا من الابتلاء والفتنة ويتوقف استمراره على رد الفعل الجديد تجاهه؛ فإن كان شكر زيد فيه، وإن كان كفران أو بطر أو غرور أو تكبر كان بداية لتحقيق الخسران والخزى بدلا من الفلاح.

(د) من وجهة النظر التنظيمية فإن مفهوم الفلاح التنظيمى لأى منظمة يمكن أن يتضمن:

١- تحقيق الأداء الكفء والفعال للمنظمة أفرادا وجماعات.

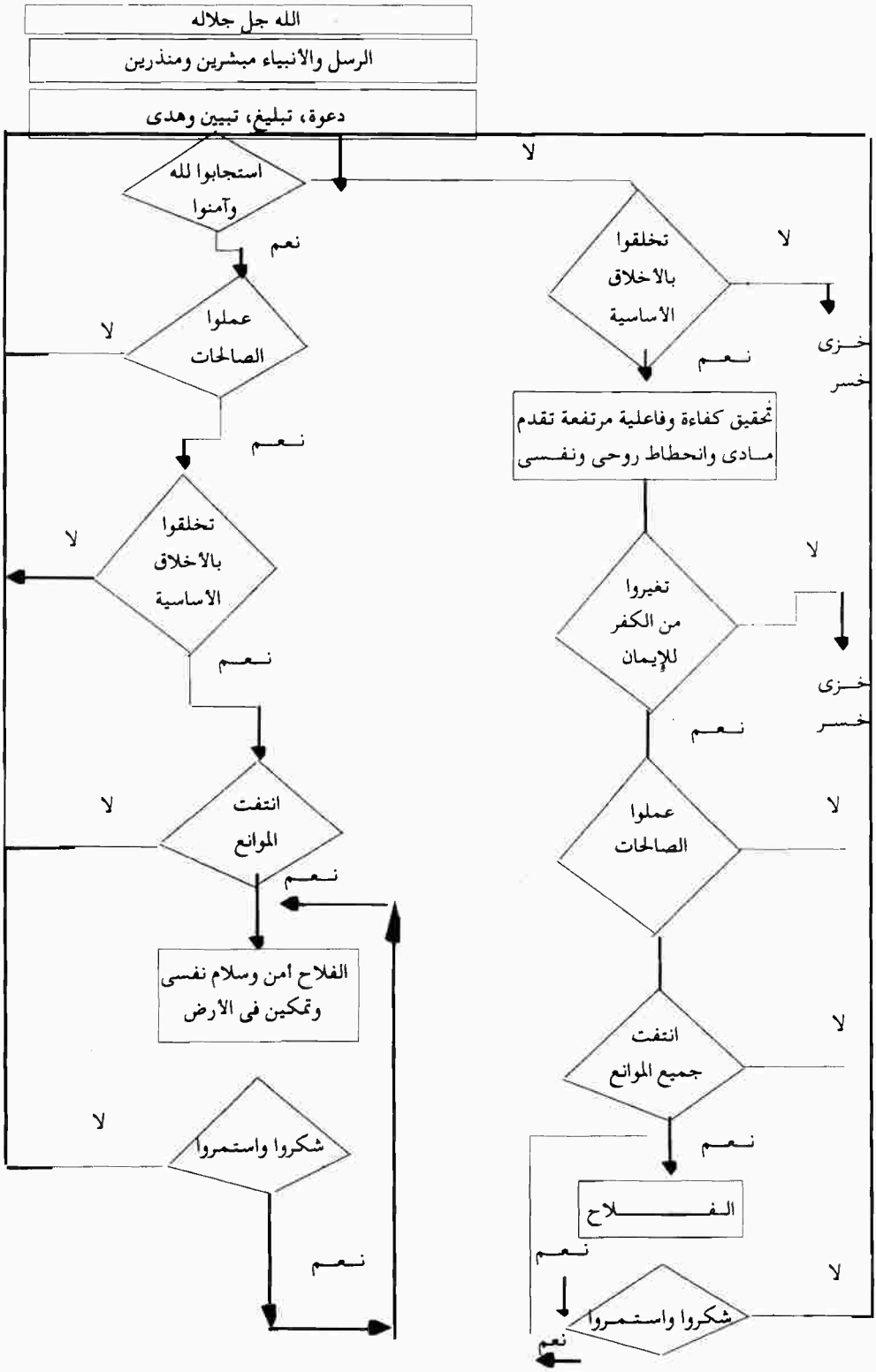
٢- تحقيق الشعور بالرضا والسلام والأمن والاطمئنان لدى جميع أفراد المنظمة بما فيهم الإدارة، والعاملين، وأصحاب المشروع، وعملاء المشروع.

٣- إشاعة روح التعاون والحب والثقة بين جميع أفراد وجماعات المنظمة بدلا من الصراع، والتحاسد، والتباغض، والتدابر الذى من شأنه أن يدمر أى منظمة.

٤- التسابق، والتنافس فى كل وجه يفيد المنظمة، ويعود عليها بالخير وبما لا ينعكس عليها بأى سوء.

٥- توفير مناخ مساعد على الابتكار، والإبداع، والاستفادة بكافة الطاقات البشرية المتاحة، وتفجير الطاقات الكامنة.

٦- الشعور بالمسئولية لدى الجميع والإخلاص فى العمل وليس فقط لإرضاء الرؤساء - ولكنما إرضاء لله وإبتغاء وجهه، وتمشيا مع مبدأ إحسان وإتقان العمل الذى أمرنا به الله ورسوله.



شكل (٨) نموذج متطلبات الفلاح أو الخسر التنظيمى

٧- القدرة المستمرة على التكيف مع كافة الأوضاع الطارئة، وتحقيق التوازن للفرد، وللجماعة، وللمنظمة. وذلك باعتبار أن الفرد يظل دائما هو المحور الأساسى الذى يتحكم فى كل من حوله، وأن كافة المخلوقات الأخرى المحيطة به، بما فيها من تكنولوجيا مبتكرة إنما هى خادم له.

(هـ) إن هناك جانبا أساسيا ثابتا لا يتغير فى متطلبات الفلاح لدى المسلم وهو الجانب الإيمانى والأخلاقى؛ فهى ثوابت لا تتغير وإن كان يمكن أن يتغير فى ظلها أى شىء؛ فهى تمثل مناطق استقرار وسكينة للفرد والجماعة والمجتمع، تمكنهم من إحداث أى تغيير فى البيئة المحيطة وتلقى نتائجه والتكيف معه مهما كانت سرعته، وذلك دون الحاجة إلى مناطق استقرار مصطنعة وهشة.

ولعل هذه النقطة تتضح أكثر إذا نظرنا إلى ما أحدثه التغيير المتسارع فى عالم الأشياء الآن فى الغرب، فقد حدثت فجوة كبيرة بين الحياة الاجتماعية وتقاليدها، وعقيدة الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم وبين التقدم التقنى الهائل مما انعكس على الأسرة بالتفكك وزاد من الشعور بالوحدة، والقلق، وعدم الأمان، والتفكك الاجتماعى، والأنانية، ولقد بدأوا يفكرون فيما يسمى بمناطق الاستقرار التى يمكن أن يستند إليها الإنسان ولا يذوب فى خضم تلك التغييرات المتسارعة والمتوالية[٢٤].

(و) أن لفظ الفلاح التنظيمى ينبغى أن يكون هو اللفظ المستخدم للتعبير عن تقويم الأداء التنظيمى، وتحديد الهدف من هذا الاداء.

ولا يمكن للألفاظ المستخدمة الآن (كالفعالية والكفاءة) أن تحل محل لفظ الفلاح التنظيمى، فإنه يشملهما وليس العكس.

(ذ) وكذلك يمكن استخدام لفظ «الخسران التنظيمى»[٢٥] وذلك كتعبير عن حالة الفشل فى الأداء، وكمقابل للفظ الفلاح التنظيمى. فقد ورد هذا اللفظ بمشتقاته المختلفة فى أكثر من آية من آيات القرآن الكريم[٢٦].

خلاصة

لقد قام الباحث فى هذا الفصل بدراسة تستهدف محاولة الوصول إلى مقياس عام وشامل لتقويم الأداء التنظيمى مستمد من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء.

ويعتقد الباحث أن مفهوم الفلاح التنظيمى لفظا ومعنى هو خير مقياس يمكن أن يستخدم لهذا الغرض. ولقد تم توضيح هذا المفهوم والوصول إلى نموذج عام له يمكن تطبيقه على كافة الأشكال التنظيمية أيا كان حجمها أو نشاطها، بل ويمكن أن يستخدم أيضا على المستوى الفردى.

وهذا النموذج العام للفلاح التنظيمى يوضح:

أ- معنى الفلاح التنظيمى المتضمن للنواحى المادية والمعنوية.

ب- متطلبات تحقيق هذا الفلاح والتى تشمل:

(١) متطلبات إيمانية.

(٢) ومتطلبات أخلاقية أساسية.

(٣) وأعمال تنفيذية.

جـ- موانع تحقيق هذا الفلاح.

هوامش

(١) ابن كثير، **تفسير القرآن العظيم**، مرجع سابق، ٤ / ١٢٧ .

إذن فالفرح الحقيقى لا يمكن أن يكون فرح أهل المعاصى حينما يفتح الله لهم أبواب كل شيء استدراجا وإملاء، وإنما الفرح الحقيقى هو فرح المؤمنين بفضل الله، ورحمته التى تتنزل عليهم نتيجة اتباع منهجه، والتمسك بشريعته فهو فرح حقيقى يشرح الصدر ويملأ النفس وينعكس على العمل والسلوك فيصل صاحبه إلى الفوز والفلاح فى الدنيا والآخرة ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَتْكُم مَّوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَشِفَاءٌ لِّمَا فِي الصُّدُورِ وَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٧﴾ قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَٰلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا﴾ [يونس:٥٧: ٥٨].

(٢) المعجم الوسيط، ٢ / ٧٢١

(٣) الراغب الأصفهانى، **المفردات فى غريب القرآن**، (القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٧٠)، ص٥٧٥ :٥٧٦

(٤) راجع فى ذلك: محمد فؤاد عبدالباقى، **المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٣٧٨ هـ)، ص٥٢٦، ومن أمثلة هذه الآيات: (المؤمنون ١: ١١، ١٧٧)، (آل عمران: ١٠٤، ١٣٠، ٢٠٠)، (المائدة: ٩٠، ١٠٠)، (الأنفال: ٤٥: ٤٧)، (النور: ٣١، ٥١: ٥٢)، (البقرة: ١، ٥)، (الأعراف: ٨، ١٥٧)، (الحشر: ٩)، (المجادلة: ٢٢)، (لقمان: ١: ٥)، (الأنعام: ٨١: ٨٢، ١٣٥)، (الجمعة: ١٠).

(٥) أما عن أصل لفظ الفلاح فى اللغة: (فلح) – فلحا: انشقت شفته؛ (الفلح): الشق (فلح): ظفر بما يريد ، – فاز بنعيم الآخرة؛ (الفلاح): الفوز والنجاة، والبقاء فى الخير، (الفلاح): الظفر وإدراك بغية؛ وذلك حزبان: دنيوى وأخروى. فالدنيوى: الظفر بالسعادات التى تطيب بها حياة الدنيا، وهو البقاء والغنى والعز. وفلاح أخروى وذلك بثلاثة أشياء: بقاء بلا فناء، وغنى بلا فقر، وعز بلا ذل.

(٦) (العقيدة): الحكم الذى لا يقبل الشك فيه لدى معتقده، (والعقيدة فى الدين): ما يقصد به الاعتقاد دون العمل، كعقيدة وجود الله وبعثة الرسل، واليوم الآخر، والملائكة؛ **المعجم الوسيط** ٢/٧٣٦؛ (الإيمان): التصديق ، (والإيمان شرعا): التصديق بالقلب والإقرار باللسان؛ **المعجم الوسيط** ١ / ٢٩ ، ويراد به: إذعان النفس للحق على سبيل التصديق وذلك باجتماع ثلاثة أشياء؛ تحقيق بالقلب وإقرار باللسان، وعمل بحسب ذلك بالجوارح، ويقال لكل واحد من: الاعتقاد، والقول الصادق، والعمل الصالح إيمان؛ الأصفهانى، **المفردات**، ص٣١

(٧) للمزيد من التفصيل راجع: د .سيد دسوقى، **مقدمات فى البعث الحضارى**، (الكويت: دار القلم ١٩٨٧)، ص ٢٦ : ٣٦

(٨) حول معنى توحيد الألوهية والربوبية وكثير من معانى الإيمان والعقيدة، راجع د .نعيم ياسين ، **الإيمان: أركانه، حقيقته، نواقضه**، (القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية ١٩٨٦).

(٩) رواه أبو داود، ورواه أحمد والترمذى وقال حديث منكر، والحاكم وقال صحيح الإسناد والبيهقى وغيرهم مع اختلاف يسير فى اللفظ عن رواية أبى داود؛ المنذر، **الترغيب والترهيب**، ٤/ ٤٩

(١٠) رواه البخارى ومسلم، **اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان** ١/ ١٠، حديث رقم ٢٨

(١١) جزء من حديث طويل رواه البخارى ومسلم عن عمر وأبى هريرة -رضى الله عنهما- والذى سأل فيه جبريل عليه السلام، الرسول ﷺ عن الإسلام والإيمان والإحسان والساعة، **اللؤلؤ والمرجان** ، **مرجع سابق** ١/٢؛ حديث رقم ٥ ، ابن رجب، **جامع العلوم والحكم**، ص ٢٠:٢١

(١٢) د. سيد دسوقى ، **مقدمات فى البعث الحضارى، مرجع سابق ص٢٦ :٣٦**

(١٣) R.Tannenbaum & S.Davis, "Values, Man, And Organization," In: N. Margulies & A. Raia, Organization Development: Values, Process, And, Technology, (New York: McGraw-Hill Inc., 1977), PP. 9:30.

(١٤) ومما يدل على ذلك ما حدث فى قصة ابنى آدم -عليه السلام-، فبالرغم من معرفتهما للجنة والنار والإثم والتقوى والخوف من الله، إلا أنه لم يكن معروف لهم حتى مجرد كيفية دفن الموتى ولم يتعلمه أول قاتل، إلا من الغراب، راجع (سورة المائدة :٢٧ : ٣١)؛ ويشير إلى ذلك أيضا قوله تعالى : ﴿**فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَّكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكُمَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَىٰ**﴾ [طه :١١٧] ففى الأرض يجب عليه أن يكد ويعمل ويتعب ويشقى لتحصل له الاستفادة من خيراتها.

(١٥) كما سبق أن أوضحنا فى موضوع سابق من هذا الفصل.

(١٦) محمد الطاهر بن عاشور ، **أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام**، (تونس: الشركة التونسية للتوزيع، ١٩٦٧)، ص ٧٨ وقال إن الحديث ذكره العتبى فى جامع المستخرجة عن سحنون عن ابن القاسم، عن مالك.

(١٧) الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، تحقيق ودراسة د .أبواليزيد العجمى (القاهرة: دار الصحوة ١٩٨٧)، ص٩١ .

(١٨) د. سيد دسوقى ، **مقدمة فى البعث الحضارى**، مرجع سابق، ص٣١

(١٩) الراغب الأصفهانى، **الذريعة ، مرجع سابق**، ص ٩١ :٩٢

(٢٠) (الميسر): **قيل القمار**، وقيل كل ما ألهى عن ذكر الله وعن الصلاة فهو من الميسر، وأما (الأنصاب): **فهى** حجارة كانوا يذبحون قرابينهم عندها، وأما (الأزلام): هى قداح كانوا يتقسمون بها، ابن كثير، **تفسير القرآن العظيم، مرجع سابق**، ٢ / ٩١ :٩٢

(٢١) راجع ابن كثير، **مرجع سابق**، ص٩٢ :٩٧

(٢٢) هناك كثير من الآيات الدالة على ذلك منها قوله تعالى : ﴿**أُولَٰئِكَ كَتَبَ فِي قُلُوبِهِمُ الْإِيمَانَ وَأَيَّدَهُم بِرُوحٍ مِّنْهُ وَيُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ أُولَٰئِكَ حِزْبُ اللَّهِ أَلَا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**﴾ [المجادلة :٢٢]، وقوله تعالى : ﴿**الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ**﴾ [الرعد :٢٨]، وقوله تعالى : ﴿**الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُم بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُم مُّهْتَدُونَ**﴾ [الأنعام :٨٢].

(٢٣) فقد ورد الفلاح مرتين مقرونا بالتغيير الذى يقوم به الفرد حيال نفسه، من تزكية أو دس؛ قال تعالى : ﴿**قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّىٰ ﴿١٤﴾ وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّىٰ**﴾ [الأعلى :١٤ :١٥]، وقال تعالى أيضا : ﴿**وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا**﴾ [الشمس:٧ :١٠].

(٢٤) توفلر، صدمة المستقبل ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٦، كما ان الكتاب كله يعتبر توضيح لاثر هذه الفجوة على الفرد والمجتمع، وقد سبق الإشارة إلى آراء أخرى حول هذه النقطة في بداية الفصل.

(٢٥)خسر، خسران، وخسرانا، وخسارة، وخسارا: ضل فهو خاسر وخسير، وخسر التاجر وضع في تجارته أو غبن، والخسر: النقص و« كرة خاسرة » غير نافعة، والخسارة: الهلاك والعذر واللؤم؛ ويستعمل ذلك في المقتنيات الخرجة كالمال والجاه في الدنيا، وفي المقتنيات النفسية كالصحة والسلامة، والعقل، والإيمان والثواب، وهو الذي جعله تعالى الخسران المبين، انظر الطاهر أحمد الزواوي، مختار القاموس، مرجع سابق، ص١٧٩، الراغب الأصفهاني، المفردات، مرجع سابق، ص٢١٢

(٢٦) محمد فؤاد عبدالباقي، المعجم المفهرس، مرجع سابق، ص٢٣١ :٢٣٢

خاتمة ونتائج الباب الثانى

لقد قام الباحث فى هذا الباب بدراسة مدى عمومية وشمول مداخل التغيير التنظيمى فى الإسلام والمداخل الأخرى، ولقد تم التركيز بصفة خاصة على تحديد مدى عمومية وشمول المدخل الإسلامى للتغيير خاصة -وقد اتضح بما لا يدع مجالا للشك- أن مداخل التغيير التنظيمى الأخرى لا يمكن أن ترقى إلى أى درجة من العموم أو الشمول.

ولقد قام الباحث بتحديد نموذج عام لتحديد مدى عمومية وشمول المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى، ويتكون هذا النموذج الذى يتضمنه هذا الباب كله من ثلاثة محاور أساسية يمكن من خلالها توضيح مدى شمول وعمومية المدخل الإسلامى وهى:

- النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى.
- النطاق العددى للتغيير التنظيمى.
- مقاييس تقويم التغيير التنظيمى.

ولقد اتضح من دراسة هذه المحاور الثلاثة ما يأتى:

١ - أن هناك نطاقا زمنيا للتغيير فى جانبيه الإيجابى أو السلبى.

٢ - أن هذا النطاق أمكن تصوره فى شكل مراحل متدرجة للتغيير، يمكن تصورها فى شكل نموذج عام كما يوضحها شكل (٥).

٣ - أن للتغيير التنظيمى أيضا نطاقا عدديا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار لفهم السنة التغييرية فى الإسلام وأن هذا النطاق له حد أدنى يجب مراعاته، وله حد أعلى يجب أيضا مراعاته.

٤ - أن السنة التغييرية فى الإسلام هى سنة دنيوية بالدرجة الأولى -كما توضحها آية التغيير- وليست سنة أخروية رغم عدم إغفال أهمية الاعتقاد باليوم الآخر فى تشكيل سلوك المسلم.

٥ - أن المداخل الأخرى للتغيير التنظيمى لا تزال تعانى من القصور والجزئية سواء من حيث المقاييس المستخدمة أو المدخل.

٦ - أنه يمكننا أن نستخدم مفهوم «الفلاح التنظيمى» كنموذج لما يمكن من خلاله تقويم الأداء التنظيمى فى كافة المنظمات كما يوضحه شكل (٧) وشكل (٨).