

تقديم

إنه لمن فضل الله - سبحانه وتعالى - أن من إنجاز هذا العمل ثم من بإخراجه فى هذه الطبعة لينشر لأول مرة. حيث تمت مناقشته وإجازته لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال عام ١٩٨٩، ورغم ما ورد للمؤلف منذ هذا التاريخ من طلبات كثيرة لنسخ منها، أظهر التعطش الشديد لمثل هذا العمل للمساهمة فى سد ثغرة فى مجال الأبحاث الإدارية من منظور إسلامى، إلا أن ظهورها تأخر كل هذه السنوات لأسباب ترجع إلى انشغال المؤلف، ثم آن الأوان بفضل تشجيع وحماس الناشر ولكل أجل كتاب.

وبالرغم من مرور أكثر من عشر سنوات على إجازته إلا أن المؤلف وهو يراجع أصول هذه الطبعة ويقراها بتمعن كان يظن أنه سوف يعدل أو يقدم أو يؤخر منها الكثير، ولكن وللحق لم يجد المؤلف لذلك حاجة رغم ما يتمتع به من عين ناقدة لا تكاد ترضى بما تقرأ دون تعديل، وسوف يسعد المؤلف كثيرا ما سوف يتلقاه من ملاحظات وانتقادات تجبر ما نقص.

إن هذا العمل - بالرغم من توجهه الإدارى - يتناول موضوعات متعمقة ومتكاملة قد تهتم - ليس رجل الإدارة فقط - ممارسًا أو أكاديميا - وإنما تهتم أيضا المهتمين بالسلوك الإنسانى، والاجتماعى، والحضارى والإسلامى بما أبدعته من نماذج لفهم السلوك الفردى والاجتماعى والحضارى مستمدة من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء، وبما يساهم ليس فقط فى بناء نظرية للإدارة من منظور إسلامى، وإنما أيضا للمساهمة فى بناء نظرية للسلوك التنظيمى من هذا المنظور وهذا بالطبع فى ظل تضاعف الجهود وتكاملها. ومن هنا يمكن للقارئ أن يتناول قراءة هذا المؤلف بشكل متكامل وهذا هو الأفضل، إلا أنه يمكن لمن له اهتمام أو تركيز على جزء معين أن يقرأ بشكل منفصل ولكن الوحدة الأقل لذلك هى الباب وليست الفصل، فيمكن مثلا قراءة الباب الخاص بالقيادة فقط ربما يشكل وحدة متكاملة لمن هو مهتم بهذا الموضوع وعلى عجل من أمره، كما يمكن قراءة الباب الخاص بنماذج السلوك وهكذا.

ولا أنسى فى نهاية هذا التقديم إرجاع الفضل لاهله فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله كما ورد فى الأثر، وأول من أشكر له جهده وتشجيعه وتوجيهه الأبوى المخلص لإتمام هذا العمل بل وإظهاره ابتداءً هو أستاذى الفاضل وأستاذ أساتذة إدارة الأعمال فى مصر الأستاذ الدكتور على عبد المجيد عبده - وزير التنمية الإدارية الأسبق - والذى شرف الباحث بإشرافه عليه، كما يوجه الباحث خالص الشكر والتقدير لكل من: الأستاذ الدكتور محمد على شهاب - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة - والأستاذ الدكتور محمود حمدى زقزوق - عميد كلية

أصول الدين جامعة الأزهر الأسبق ووزير الأوقاف الحالي - لمشاركتها في مناقشة هذا البحث وإجازته، كما لا ينسى المؤلف أن يوجه شكره وتقديره لكل من ساهم في أي جهد لإظهار هذا العمل وخاصة لفيف من الزملاء أعضاء هيئة التدريس بكلية دار العلوم بكل من قسم النحو، والشريعة، وكذلك الفلسفة الإسلامية، للمراجعة اللغوية والشرعية، وكذلك ما بذلته دار النشر للجامعات وفرسانها من جهد متميز في الطباعة والمراجعة. ولا يمكن للمرء أن يغفل جهود أفراد بعينهم كفضيلة الأستاذ الدكتور عبد الستار فتح الله سعيد - أستاذ التفسير بجامعة الأزهر - لما ساهم به من توجيهه للباحث في الأجزاء الأولى للمؤلف، وكذلك الأستاذ الدكتور أبو اليزيد العجمي، والدكتور محمد الشرقاوي - أساتذة الفلسفة الإسلامية بكلية دار العلوم - لما قاموا به من تزويد الباحث بكل ما ينفع من مراجع لهم أفاد الباحث منها كثيراً، أما الناشر فإن له كل الفضل في إظهار هذا العمل، والله وحده يجزيه عن ذلك في الدنيا والآخرة.

محمد المحمدى الماضى

القاهرة ١٠/٧/٢٠٠٠

مقدمة البحث

تمهيد

إن موضوع التغيير التنظيمي المخطط أو ما يطلق عليه البعض التطوير التنظيمي، أصبح يفرض نفسه « كاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد، والجماعات، والمنظمات. وبالرغم من أن أنشطة التغيير التنظيمي والكتابة فيه ترجع إلى عهد قريب نسبياً لا يتعدى الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، بل ويحدد البعض أن أول محاولة ظهرت في هذا الصدد كانت حوالى عام ١٩٥٧^(١)، إلا أنه قد ظهرت في هذا الموضوع في الأعوام القليلة الماضية مئات من المقالات والكتب.

وبالرغم من -أو ربما بسبب- هذه المادة الغنية المكتوبة عن التطوير التنظيمي، إلا أنه مازال هناك غموض واضطراب مستمر وواسع النطاق حول موضوع التغيير التنظيمي، سواء من حيث المفهوم أو الأهداف أو الوسائل أو المداخل المستخدمة في إحداثه، وهذا هو ما يقرره ويؤكد عليه كثير من المتخصصين في هذا المجال^(٢).

ولقد صنف أحد العلماء المتخصصين في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية ويدعى "Harold Leavitt" المداخل المستخدمة في التغيير التنظيمي إلى ثلاثة مداخل وهي^(٣):

- مدخل هيكلية: يركز على الهيكل التنظيمي وتصميمه.
- مدخل «تكنولوجي»: يركز على الأدوات الفنية المتقدمة وأساليب العمل وتصميم المهام.
- مدخل إنساني: يركز على الفرد والجماعة.

وبالرغم من تزايد إسهام علماء النفس والاجتماع والسلوك التنظيمي في مجال التغيير التنظيمي إلا أن الغموض وعدم الاتفاق والنظرة الجزئية، مازالت سائدة بينهم في هذا الصدد، سواء كان ذلك في المفهوم أو في الوسائل والأنشطة التي تستخدم في إحداث عملية التغيير التنظيمي. فليست هناك -حتى الآن- نظرية واحدة شاملة يمكن من خلالها دراسة وفهم وممارسة عملية التغيير التنظيمي، بل لا يزال الخلاف محتدماً حول طبيعة التغيير التنظيمي، هل يمكن النظر إليه باعتباره كيانا موحداً "Unified Whole" أو باعتباره حقلاً تنظيمياً "Organized Field" حتى هذا الوقت -كما يقرر «وندل فرنش ورفاقه» لازال هذا الأمر مشكلة تثير الكثير من الجدل^(٤).

مما سبق يتضح أنه لا يزال هناك الكثير من الغموض العلمي حول موضوع التغيير التنظيمي. ومازالت هناك الكثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة شافية حول هذا الموضوع. ومن أمثلة هذه الأسئلة:

١ - ما هو المدخل الحقيقي والأفضل لإحداث التغيير التنظيمي، من بين/المدخل المختلفة المعروفة حتى الآن؟

٢ - إذا سلمنا بأن أحد المدخل هو الأفضل، فما هي علاقته بباقي المدخل وما علاقة باقي المدخل به؟

٣ - هل يمكن التوصل إلى نظرية شاملة وعامة تقوم على مجموعة من المبادئ والنماذج والقوانين العامة التي تحكم عملية التغيير التنظيمي، ومن ثم تمكننا من القدرة على فهم هذا الموضوع، والسيطرة عليه، والتنبؤ به؟

٤ - هل هناك وسائل أو أساليب معينة يمكن التوصل إليها والاتفاق عليها لإحداث التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها -والتي مازالت تشغل بال الكثير من الباحثين- تعتبر سببا هاما من أسباب التفكير في هذا البحث .

ومن الأسباب الأخرى الهامة التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع أيضا أن جميع محاولات التغيير التنظيمي، أو ما يسمى «بالإصلاح الإداري» والتي تعاقبت قبل وبعد الثورة المصرية في يولية ١٩٥٢ وحتى الآن، سواء بالاستعانة بخبراء مصريين أو أجانب -لم تؤت ثمارها بالصورة المرجوة. وإن دل ذلك على شيء، فإنما يدل على أن جانبا مهما لا يزال مفقودا في المعالجة، فمازالت الشكوى مستمرة من نفس العيوب بل وربما نجد أن هذه العيوب تزداد وتتفاقم بدرجة أكبر، سواء فيما يتعلق بتحسين أحوال العاملين في الحكومة والقطاع العام، أو فيما يتعلق بتحسين الأداء الفردي والتنظيمي بصفة عامة، أو فيما يتعلق بتحسين الإنتاجية وتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، أو فيما يتعلق بزيادة الانتماء الفردي للمنظمات على كافة مستوياتها، والشعور بالولاء والإخلاص في العمل، وأداء الدور بأكبر درجة من الإتقان، أو غير ذلك^(٥).

إن هذا الجانب الذي لا يزال مفقودا في إحداث الإصلاح المنشود والذي لم يحاول أحد من المعنيين بالأمر استخدامه، قد أشار إلى أهميته وضرورته بوضوح شديد عالمان بارزان تم اللجوء إليهما في الستينيات لوضع خطة لإصلاح الإدارة الحكومية وهما: «لوثر جوليك وجيمس بولوك» حيث نجد أنهما قد خصصا فصلا كاملا في بداية تقريرهما عن «الإسلام والحكم» ومن أهم ما ورد فيه: (٦)

«إننا ندرك حق الإدراك أن النظم الحكومية تتكيف وفق مقتضيات الجو الثقافي الذي توجد فيه، ولا يمكن بحث خطط إعادة تنظيم جهاز أى حكومة أو إجراءاتها بمعزل عن تصرف التيارات العامة التي تسود حياة الأمة، والمعتقدات الأساسية التي تدين بها. . ومن المهم أن نعترف منذ البداية بأن أمر جهاز الحكم ليس بأهم الأمور فالمعتقدات، والقيم التي يقوم عليها تفوقه أهمية وخطورة. فإذا استطاع الجهاز أن يبتعث هذه المعتقدات والقيم وأن يصوغها ويشكلها في صورة نظم، فإن التقدم

الذى يحزره الشعب -حقا- لا يكمن فى النظم الحكومية، بل فيما تقوم عليه من قوى أخلاقية وفلسفية وروحية. لهذا كان على المسئولين عن إعادة التنظيم للجهاز الحكومى على نحو جذرى أن يستهدوا بهدى ثقافة الأمة ذاتها وفهم المعتقدات والقيم التى تسيّر عليها فى حياتها»^(٧).

ثم يمضى العالمان فى إيضاحهم بأنه رغم صعوبة فهمهما المعتقدات وقيم الإسلام لانتمائهم لثقافة أخرى، إلا أنهما قد بذلا جهدا كبيرا فى التعرف عليها سواء بالقراءة أو بمقابلة المتخصصين فيها من القيادات الدينية والفكرية، وذلك ليتبيننا تيارات الثقافة المصرية «التي يبدو أن لها تأثيرا أساسيا فى المشكلات التى نبحثها»^(٨) ثم يقرآن بأنه قد راعهما خلال هذا البحث أنهما قد اهتديا إلى «عدد من المعتقدات الأساسية الوثيقة الصلة بتلك المشكلات» ثم أورداها «فى صورة بالغة الإيجاز خالية مما تستحقه من إفاضة وتفصيل»^(٩).

ثم يتوصل هذان العالمان الجليلان فى نهاية فصلهما عن «الإسلام والحكم» إلى «أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث، ليس هذا فحسب بل إنها كذلك تقدم للشعب المصرى المبادئ التى يمكن أن يقيم عليها «ديمقراطيته» الجديدة.. فالثقافة الإسلامية أبعد الأشياء عن إعاقة سير التقدم والتطور فى النظم الحكومية، كما أنها أبعد الأشياء عن الدعوة إلى الطاعة العمياء أو التثبث بالتقاليد العتيقة، ذلك أن الثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله فى تقدير مقتضيات العالم الحديث مع الاطمئنان إلى القيادة المسئولة، وتبادل الرأى والمشورة، وهذا على التحديد هو المنهج الذى صارت الحاجة ماسة إليه»^(١٠).

وعلى الرغم من الوضوح التام فى هذا التقرير لتلك الحقيقة الجليلة عن الدور الفاعل للإسلام فى الإصلاح والتغيير، إلا أن أحدا لم يحاول حتى الآن -لا من الحكام المسئولين ولا من العلماء المتخصصين- أن يضع تلك النقاط التى أثارها على الحروف، ويقدم منها متكاملا للتغيير التنظيمى يقوم على مبادئ الدين الإسلامى الحنيف ويهتدى بهديه، ذلك الدين الذى يشكل ثقافة أبناء هذه الأمة ويكمن فى وجدانها.

ومن هنا كان انطلاق هذا البحث ليكون -على الأقل- بداية وخطوة لوضع هذا الإطار الكامل والشامل للتغيير التنظيمى فى الإسلام، باعتباره فرض كفاية على جموع المسلمين، وفرض عين على المتخصصين، وأنا واحد منهم، فإن أصبت ووفقت فى ذلك فمن فضل الله -سبحانه وتعالى- وكرمه، وإن كان هناك قصور، أو تقصير فمن نفسى والله أسأل العفو والمغفرة.

أهمية البحث

ترجع أهمية هذا البحث إلى عدة أمور أهمها:

١ - أنه يتناول موضوعا مهماً من موضوعات السلوك التنظيمى وهو «التغيير التنظيمى» والذى يعتبر حديثا نسبيا ويحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة لإزالة الكثير من جوانب اللبس والغموض العلمى التى لايزال يعاني منها - كما سبق أن أشرنا - والوصول به إلى مرحلة

التنظير العلمى . ولم يأخذ هذا الموضوع - رغم أهميته وتزايد البحث حوله باللغة الإنجليزية - حقه فى مجال البحث العلمى باللغة العربية .

٢ - أن هذا البحث يعتبر محاولة للاستفادة بمبادئ الدين الإسلامى الحنيف فى مجال الإدارة والتنظيم وذلك فى موضوع محدد هو التغيير التنظيمى، بما قد يثرى جانب العلم والمعرفة النظرية فى مجال التغيير التنظيمى بصفة عامة، ويعمل على إيجاد « استراتيجية » متكاملة تقوم على مبادئ الدين الإسلامى الحنيف تمكننا من تحقيق التغيير التنظيمى الذى يؤدى إلى تحقيق الفلاح التنظيمى وذلك فى ظل ظروف أى بلد إسلامى كمهسر، وذلك بصفة خاصة .

أهداف البحث

من أهم أهداف هذا البحث :

- ١ - محاولة إزالة الغموض العلمى الذى يحيط بموضوع التغيير التنظيمى وذلك من منطلق إسلامى يعتمد على القرآن الكريم والسنة المطهرة، وغيرهما من مصادر التشريع الإسلامى .
 - ٢ - التوصل إلى « استراتيجية » للتغيير التنظيمى من منطلق ديننا الإسلامى الحنيف تحقق الفلاح التنظيمى المنشود وتناسب مع ظروفنا ومعتقداتنا الخاصة .
 - ٣ - استكمال ما سبق أن بدأه البعض من دراسة، لإبراز الفكر الإدارى والتنظيمى فى الإسلام للوصول إلى نظرية إسلامية متكاملة فى هذا الصدد، باعتبار أن ذلك يعتبر من فروض الكفاية على المسلمين كافة، ومن فروض العين على المتخصصين فى هذا المجال .
- فإن وفقت فى تحقيق هذه الأهداف أو بعضها، فذلك من فضل الله - سبحانه وتعالى - وكرمه علىّ وإن كان غير ذلك فمن نفسى، وحسبى أننى حاولت ليستمر طريق البحث بلا توقف، ولألفت نظر الآخرين إلى استكمال ما فاتنى .

فروض البحث

- من خلال النظر والدراسة الاستطلاعية فى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، والكتابات المختلفة عنهما وحولهما، والكتابات المختلفة حول موضوع التغيير التنظيمى بصفة عامة، أمكن التوصل إلى فروض هذا البحث التى يمكن إيجازها فيما يأتى :
- أ- أن هناك غموضاً وعدم اتفاق فى المداخل الأخرى للتغيير التنظيمى، وأن هذا الغموض وعدم الوضوح يمكن إزالته فى ظل المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى .
 - ب - يمكن التوصل إلى استراتيجية متكاملة تتميز بالشمول والعمومية للتغيير التنظيمى المخطط من منطلق إسلامى، وتقوم هذه الاستراتيجية على عدة مبادئ ونماذج فرعية معينة أهمها :

- ١ - أن البشر هم العنصر الأساسى المحدد لعملية التغيير والذى تتغير بناء على تغيير ما بأنفسهم باقى العوامل الاخرى المحيطة.
- ٢ - أن نقطة البداية فى إحداث أى تغيير تنظيمى مخطط هو النفس، فإذا تغيرت بصورة مدروسة ومخططة أمكن بالضرورة تغيير العوامل الاخرى المحيطة.
- ٣ - تعتبر الجماعة -وليس الفرد- هى المقصودة بعملية التغيير لإحداث الفلاح التنظيمى المنشود من خلال عملية التغيير التنظيمى.
- ٤ - أن هناك علاقة بين النمط الإدارى والهيكل التنظيمى والتطور «التكنولوجى» من ناحية، وبين عملية التغيير التنظيمى من ناحية أخرى، لا باعتبارها مداخل أساسية لإحداث التغيير التنظيمى، وإنما باعتبارها عوامل مساعدة ومهيئة لعملية التغيير.
- ٥ - أن التغيير التنظيمى المخطط فى الإسلام يقوم لتحقيق أهداف معينة وباستخدام وسائل وأساليب ونماذج خاصة يمكن من خلالها إحداث التغيير التنظيمى بصورة منظمة وفى الاتجاه الصحيح، وكذلك المحافظة على الوضع التغيرى الأمثل.
- ٦ - أنه يمكن التوصل إلى قوانين ومبادئ ونماذج عامة وشاملة، يمكن أن تفيد فى فهم عملية التغيير والتحكم فيها والتنبؤ بها.

منهج البحث

إن هذا البحث، باعتباره بحثاً نظرياً، يهدف إلى بناء نظرية متكاملة فى مجال محدد من مجالات السلوك التنظيمى، وهو التغيير التنظيمى المخطط، وتقوم هذه النظرية -بصورة كاملة- انطلاقاً من مصادر الشريعة الإسلامية الغراء، مع المقابلة بالمداخل الأخرى الوضعية كلما أمكن ذلك.

وسوف يتبع الباحث فى هذا البحث التحليل المنطقى، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائى فيما يتعلق بآيات القرآن الكريم خاصة وكذلك الأحاديث النبوية وذلك لاستنباط المبادئ والقوانين والنماذج العامة التى تكوّن إطار هذه النظرية أو (الاستراتيجية) الشاملة التى يهدف الباحث إلى بنائها.

ونظراً لطبيعة هذا البحث التى تتمثل -بصورة أساسية- فى الاعتماد على الشريعة الإسلامية الغراء فى بناء النظرية أو (الاستراتيجية) المقترحة، فإن الباحث لابد وأن يلتزم بمنهج البحث فى هذه الشريعة والذى يقوم على أسس محددة أفاض فيها علماء أصول الفقه فى الكثير من مؤلفاتهم^(١١)، ولقد حدد هؤلاء العلماء أن استنباط الأحكام الفقهية فى الشريعة الإسلامية ينطلق من عدة مصادر، ولقد تم تقسيم هذه المصادر بطرق مختلفة منها:

أ - تقسيم الأدلة الشرعية حسب درجة الاتفاق حولها :

فيذكر عبد الوهاب خلاف أنه « قد ثبت للعلماء بالاستقراء أن الأدلة التي تستفاد منها الأحكام الشرعية العملية ترجع إلى أربعة: القرآن والسنة والإجماع والقياس، وأن أساس هذه الأدلة والمصدر التشريعي الأول منها هو القرآن الكريم، ثم السنة التي فسرت مجمله وخصصت عامه وقيدت مطلقه وكانت تبيانا له وتامما . . وتوجد أدلة أخرى عدا هذه الأدلة الأربعة لم يتفق جمهور المسلمين على الاستدلال بها، وأشهر هذه الأدلة المختلف في الاستدلال بها ستة: الاستحسان، والمصلحة المرسله، والاستصحاب، والعرف، ومذهب الصحابي، وشرع من قبلنا^(١٣)، « فجملة الأدلة الشرعية عشرة، أربعة متفق من جمهور الفقهاء على الاستدلال بها، وستة مختلف في الاستدلال بها »^(١٣).

ب - تقسيم الأدلة الشرعية من حيث درجة الاستقلال في إثبات الحكم :

حيث « تنقسم إلى أدلة تثبت الحكم مستقلة بذاتها وهي الكتاب والسنة والإجماع، وإلى أدلة لا تثبت الحكم مستقلة بذاتها، بل بالاعتماد على أصل من هذه الأصول الثلاثة المذكورة وهي القياس وأخوية الاستحسان والمصلحة المرسله. »^(١٤).

ج - تقسيم الأدلة الشرعية على أساس النقل والعقل :

فالنقل الكتاب والسنة، ويحلق بهما لدى البعض شرع من قبلنا ومذهب الصحابي .
والعقل الاجتهاد فرديا كان أو جماعيا .

وكل واحد من الاثنين مفتقر إلى الآخر؛ لأن الاستدلال بالمنقول لا بد فيه من النظر والتدبر بالعقل، والأدلة العقلية لا تعتبر شرعا إلا إذا استندت إلى النقل . ويدل هذا على أن الأدلة النقلية هي الأصل في الاستدلال ولذلك يستدل بها على الأحكام الجزئية والفرعية، ويستدل بها على القواعد الكلية التي تستند إليها الأحكام الفرعية، ومرجع الأدلة كلها -نقلية أو عقلية- الكتاب الكريم، لأن السنة إنما جاءت مبينة له، وشارحة لمعانيه، وهو الذي دل على اعتبارها، من جهة أمره بطاعة الرسول ومن جهة المعجزة الدالة على صدقه، وهو الذي دل على اعتبار الاجتهاد بالقياس أو برعاية مصلحة الخلق^(١٥). فكتاب الله هو أصل الأصول الشرعية، والغاية التي تنتهي إليها أنظار النظائر، ومدارك أهل الاجتهاد، وليس وراءه غاية لمستزيد . قال تعالى: ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ ﴾ [النحل: ٨٩]، وقال تعالى: ﴿ مَا قَرَأْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ﴾ [الأنعام: ٣٨] ^(١٦).

فكلمة «تبيانا لكل شيء» واضحة في أن القرآن قد غطى الحياة البشرية كلها بإعطائها الجواب الشافي في شؤون الهداية في كل أمر وإنما غطى القرآن الحياة البشرية إما بالجواب المباشر، وإما بقول رسول الله ﷺ وفعله وحاله الذي هو شرح القرآن، وإما بما أحال عليه الكتاب والسنة من طرق تستنبط من خلالها أحكام الإسلام في الأحوال العادية والأحوال الاستثنائية بما يسع الزمان والمكان

والأشخاص والأحوال^(١٧). ومن دلائل إعجاز هذا القرآن البالغ الذى لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، شهادة غير المسلمين أنفسهم من العلماء من أمثال «موريس بوكاي» بأنه الكتاب الوحيد من بين الكتب المقدسة الباقية حتى الآن، الذى ثبت فى ضوء جميع المعارف العلمية الحديثة أنه خال من أى تحريف أو زيادة أو نقص أو تناقض، مما يدل على أنه من عند من أحاط بكل شئ علما، وأنه قد تكفل بحفظه ورعايته بنفسه - سبحانه وتعالى -^(١٨).

فبيتدئ عند استنباط الحكم بأخذه من الكتاب فإن لم يتيسر ذلك للمجتهد عدل إلى السنة يستخرجها فإن لم توافه بالحكم، طلب الإجماع فإن لم يجد فى المسألة إجماعا يغنيه استنجد بالقياس وهو آخر المطاف وهذه الأدلة هى المتفق عليها وما عداها مختلف فيها، وقد ورد فى ثبوت هذا الترتيب فى طريقة استنباط الأحكام حديث معاذ بن جبل لما أرسله النبى ﷺ إلى اليمن قاضيا ومعلما فقال له: «بم تقضى؟» قال معاذ: بكتاب الله تعالى، قال: «فإن لم تجد»، قال: فبسنة رسول الله، قال: «فإن لم تجد»، قال معاذ: أجتهد رأى، ولا ألو، قال: فضرب رسول الله على صدرى، وقال: «الحمد لله الذى وفق رسول الله لما يرضى الله ورسوله»^(١٩).

خصائص التشريع الإسلامى

بعد أن تعرفنا على المصادر التى تستنبط منها الأحكام فى الشريعة الإسلامية وترتيب هذه المصادر، فإنه من المهم أن نشير إشارة -ولو بشكل مختصر- إلى أهم الخصائص التى تميز التشريع الإسلامى عن غيره من التشريعات والاجتهادات البشرية، ومن أهم هذه الخصائص:

أولا: الربانية:

ويقصد بهذه الخاصية أن الشريعة الإسلامية هى الشريعة الوحيدة الآن على ظهر الأرض التى يمكن القول باطمئنان: أنها شريعة إلهية ربانية خالصة من أى تشويه أو تحريف أو زيادة أو نقصان وذلك لأن الله - سبحانه وتعالى - هو الذى تكفل بحفظ مصدرها الربانى وهو القرآن، حيث قال تعالى: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾ [الحجر: ٩].

وكما يقول د. يوسف القرضاوى: «فإن الإسلام هو المنهج أو المذهب أو النظام الوحيد فى العالم الذى مصدره كلمات الله وحدها، غير محرفة ولا مبدلة ولا مخلوطة بأوهام البشر، وأغلاط البشر، وانحرافات البشر».

والمناهج أو الانظمة التى نراها فى العالم إلى اليوم ثلاثة، فيما عدا الإسلام طبعاً وهى:

١ - منهج أو مذهب أو نظام مدنى بشرى محض، مصدره التفكير العقلى أو الفلسفى لبشر فرد، أو مجموعة من الافراد: كالشيوعية والرأسمالية.

٢ - منهج أو نظام دينى بشرى كذلك، مثل الديانة البوذية القائمة فى الصين واليابان والهند والتى

لا يعرف لها أصل إلهي، أو كتاب سماوي فمصدرها إذن فكر بشري.

٣ - منهج أو مذهب ديني محرف، فهو - وإن كان إلهيا في أصله - عملت فيه يد التحريف والتبديل فأدخلت فيه ما ليس منه، وحذفت منه ما هو فيه، واختلط فيه كلام الله بكلام البشر، فلم يبق ثمة ثقة بريانية مصدره، وذلك كاليهودية والنصرانية بعد ثبوت التحريف في التوراة والإنجيل نفسيهما» (٢٠).

وليس ذلك قول علماء الإسلام فقط، بل نجد أن علماء الغرب المسيحيين أنفسهم قد اهتموا بالدراسة العلمية المحايدة لكل من القرآن والإنجيل والتوراة، أن القرآن هو الوحيد من بين الكتب المقدسة الباقية الآن الذي لم يصبه أى تحريف، أو تشويه أو تدخل بشري بأى صورة من الصور (٢١).

فالشريعة الإسلامية شريعة ربانية إلهية خالصة، فهي ربانية المصدر والمنهج، كما أنها ربانية الغاية والوجهة.

ومن أهم ثمرات هذه الربانية (٢٢):

- ١ - العصمة من التنافس والتطرف.
- ٢ - البراءة من التحيز والهوى.
- ٣ - الاحترام وسهولة الانقياد.
- ٤ - التحرر من عبودية الإنسان للإنسان.
- ٥ - معرفة غاية الوجود الإنساني.
- ٦ - الإهداء إلى الفطرة.
- ٧ - التحرر من العبودية للانانية والشهوات.
- ٨ - سلامة النفس من التمزق والصراع.

ثانيا: الإنسانية:

فمن خصائص الإسلام العامة أيضا بعد الربانية: الإنسانية، فالإسلام يمتاز بنزعه الإنسانية الواضحة الثابتة الأصيلة في معتقداته، وعباداته، وتشريعاته، وتوجيهاته، إنه دين الإنسان. فإن للإنسان مكانا أى مكان فى غايات الإسلام العليا، وأهدافه الكبرى، مع تقرير غايته الربانية وإبرازها وتثبيتها، إذ لا تنافى بين الغاية الربانية والغاية الإنسانية بل هما متكاملتان فالله هو الذى كرم الإنسان ونفخ فيه من روحه وجعله فى الأرض خليفة وسخر له ما فى السماوات والأرض جميعا منه، وأسبغ عليه نعمه ظاهرة وباطنة (٢٣).

ومن أهم مظاهر التكريم الإلهي للإنسان^(٢٤) :

أ - استخلافه في الأرض .

ب - خلقه في أحسن تقويم .

ج - تمييزه بالعنصر الروحي .

د - تسخير الكون لخدمة الإنسان .

هـ - إلغاء الوساطة والكهنوتية بين الله والإنسان .

و - الاعتراف بالكيان الإنساني كله .

ومن أهم ثمرات الإنسانية في الإسلام تحقيق مبادئ الإخاء والمساواة والحرية^(٢٥) .

ثالثا : الشمول :

الشمول من الخصائص التي تميز بها الإسلام عن كل ما عرفه الناس من الأديان والفلسفات والمذاهب، بكل ما تتضمنه كلمة الشمول من معان وأبعاد . إنه شمول يستوعب الزمن كله، ويستوعب الحياة كلها، ويستوعب كيان الإنسان كله .

لقد عبر الشهيد حسن البنا عن أبعاد هذا الشمول في رسالة الإسلام فقال وأجاد :

«إنها الرسالة التي امتدت طولا حتى شملت آباد الزمن .. وامتدت عرضا حتى انتظمت آفاق الأمم .. وامتدت عمقا حتى استوعبت شئون الدنيا والآخرة»^(٢٦) .

«ولهذا كله كانت طبيعة الإسلام تسير العصور والأمم، وتتسع لكل الأغراض والمطالب، ولهذا أيضا كان الإسلام لا يابى أبدا الاستفادة من كل نظام صالح لا يتعارض مع قواعده الكلية وأصوله العامة»^(٢٧) .

رابعا : التوسط والاعتدال :

من المعضلات التي لم ينجح المشرعون من البشر في حلها التطرف في التشريع، فبعض القوانين تَجَنَّحُ إلى أقصى اليسار، وبعض آخر يجنح إلى أقصى اليمين، وقلما يوفق واضعو القوانين إلى التوسط والاعتدال، والتوسط والاعتدال ليسا بالأمر اليسور .

وقد جاءت الشريعة الإسلامية نسيج وحدها في هذا الجانب، فلا إفراط ولا تفريط في تشريعاتها، بل توسط واعتدال^(٢٨)، وصدق الله إذ يقول : ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا ﴾ [البقرة: ١٤٣] ويقصد بالوسطية هنا الخيار والفضل، فقد قال تعالى : ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ﴾ [آل عمران: ١١٠] .

ويعبر عن هذه الخاصية أيضا بـ «التوازن» ويعنى بها التوسط أو التعادل بين طرفين متقابلين أو متضادين، حيث لا ينفرد أحدهما بالتأثير فيأخذ أكثر من حقه على حساب الطرف الآخر.

ومن أمثال الأطراف المتقابلة أو المتضادة: الروحية والمادية، والفردية والجماعية، والواقعية والمثالية، والثبات والتغيير، وما شابهها. ومعنى التوازن بينها أن يفسح لكل طرف منها مجاله بلا غلو ولا تقصير (٢٩).

خامسا : الواقعية :

فالشريعة الإسلامية لا تتعامل مع الناس من برج عاجي، ولا تنظر إليهم نظرة مثالية تهيم في عالم الخيال، ولكنها تتعامل مع واقعهم المحسوس بكل ما فيه من طهر أو خطيئة، ومن فجور أو تقوى، ومن خير أو شر، وإنها إنما جاءت لتنظيم هذا الواقع والارتفاع به إلى أعلى درجات الكمال والظهر والتقوى.

وهي حينما تفعل ذلك تفعله عن حكمة واقتدار، وإحاطة بهذا الواقع من جميع جوانبه ونواحيه، وكيف لا تكون كذلك، والذي يشرع للإنسان ويوجهه ويعلمه هو الذي خلق الكون والحياة والإنسان، فهو أعلم بما يصلحه وما يفسده، وما يرقى به إلى درجة الملاك، وما يهبط به إلى حضيض البهائم، ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ [الملك: ١٤].

«وهذا بخلاف الفلسفات والمذاهب «والأيديولوجيات» الأرضية الوضعية كلها، فقد وضعها بشر محدودو القدرة والمعرفة، تنقصهم الإحاطة التامة بواقع الكون وواقع الحياة وواقع الإنسان، الإحاطة بحاجاته كلها، وبدوافعه كلها، وبطاقاته كلها، وبتطوراتها كلها، الإنسان في كل مكان، وفي كل زمان، وفي كل حال.. ومن ثم فإن نظرتها تأتي قاصرة لواقع الإنسان والحياة، وفي رعايتها له. ولهذا تجد فيها كثيرا من الأوهام والتخيلات التي لا يقوم عليها الواقع المشاهد» (٣٠).

ومن دلائل الواقعية في الشريعة الإسلامية - كما يحددها الدكتور يوسف القرضاوى - جملة أمور عامة؛ منها (٣١):

- ١ - التيسير ورفع الحرج.
- ٢ - مراعاة سنة التدرج.
- ٣ - النزول عن المثل الأعلى إلى الواقع الأدنى للضرورة أو ما يمكن أن نسميه «مراعاة ظروف الموقف».

سادسا: الوضوح:

ليس هناك ما هو أبين وأوضح من الشريعة الإسلامية، فالوضوح هو إحدى الخصائص العامة للإسلام سواء فيما يتعلق بالأصول والقواعد، أم بالمصادر والمنابع أم بالأهداف والغايات أم بالمنهج والوسائل.»

ولقد سبق أن رأينا - في بداية هذا الفصل - مدى ما تعانیه المداخل الأخرى للتغيير التنظيمي من غموض ولبس، بل إن هذه هي سمة جميع المذاهب والأيدولوجيات الأرضية الحديثة، فإنها رغم بريقها تفتقر إلى مجرد تعريف دقيق - أو كما يقول الناطقة: جامع مانع - يحدد مدلولها، ويوضح طبيعتها ومفاهيمها الأساسية، فإن هذا التعريف المجرد مفقود. ولهذا يختلفون حولها في كل شيء، حتى في معناها: ما هو؟.

سابعا: الجمع بين الثبات والمرونة:

إن من عظمة الشريعة الإسلامية وأحد أسرار استمراريتها وخلودها وشمولها، أنها تجمع بين خاصيتين لا يمكن أن تجمع بينهما أي شريعة أخرى، وهما: الثبات والتطور أو الثبات والمرونة، فإن الله سبحانه وتعالى قد أودع في هذا الدين الخاتم عنصر الثبات والخلود، وعنصر المرونة والتطور معا، وهذا من روائع إعجازه وآية من آيات عمومته وخلوده وصلاحيته لكل زمان ومكان.

ونستطيع أن نحدد مجال الثبات، ومجال المرونة، في شريعة الإسلام ورسالته الشاملة الخالدة، فنقول:

إنه الثبات على الأهداف والغايات والمرونة في الوسائل والأساليب، الثبات على الأصول والكليات والمرونة في الفروع والجزئيات، الثبات على القيم الدينية والأخلاقية والمرونة في الشؤون الدنيوية والعلمية.. وإنما يتعرض المجتمع الإسلامي للخطر نتيجة لأحد أمرين:

الأول: أن يجمد ما من شأنه التغيير والتطور والحركة فتصاب الحياة بالعمق والجمود.. كما حدث في عصور الانحطاط والشُرود عن هدى الإسلام الصحيح.

الثاني: أن يخضع للتطور والتغيير ما من شأنه الثبات والدوام والاستقرار. فهما أمران أحلاهما مر.

إن الإصلاح الحقيقي، أن نتفهم جيدا ما يجب أن يتطور من شؤون الحياة، فنبدل جهودنا لتطويره وتحسينه، كما نعرف ما يجب أن يبقى ثابتا راسيا من القيم والأفكار والعقائد... (٣٢).

أهم المصطلحات المستخدمة فى البحث

هناك عدة مصطلحات هامة تكررت فى البحث، ومن المهم أن نتفق من البداية على ما نقصده من مدلولاتها -حتى يتبين ما نقصده منها ولا يحدث أى نوع من أنواع اللبس أو سوء الفهم- ومن أهم هذه المصطلحات، أو الألفاظ ما يأتى:

أولا: (استراتيجية):

إن كلمة (استراتيجية) ليست كلمة عربية ولكنها مأخوذة عن اللغة اليونانية وتعنى حرفيا «فن الجنرال» أو أساليب القائد العسكرى^(٣٣). وبالرجوع إلى قواميس اللغة الإنجليزية فإننا نلاحظ أن أصل الكلمة يستعمل فى النواحي العسكرية، بل هو مأخوذ منها بصورة أساسية. ومن أهم هذه المفاهيم: أنها «فن استخدام القوات العسكرية للوصول إلى نتائج تحددها السياسة»^(٣٤) وهذا هو التعريف الكلاسيكى الذى اعتبره الجنرال بوفر تعريفا ضيقا للاستراتيجية ومن ثم فإنه صاغه على النحو التالى: «الفن الذى يهيم «القوة» لبلوغ أهداف السياسة»^(٣٥) ويتضح من هذا التعريف سعة هذا الفن لجميع الوسائل -سواء كانت عسكرية أم غير عسكرية- والتي يمكن أن تساهم فى تحقيق الأهداف السياسية.

وفى قاموس (وبستر) نجد هذا التعريف الشامل (للاستراتيجية):

«الاستراتيجية: علم وفن تشغيل واستغلال الطاقات العسكرية والنفسية والاقتصادية والسياسية لامة أو لمجموعة من الأمم لتمكين من الحصول على أقصى تأييد وتدعيم لسياساتها فى السلم والحرب»^(٣٦).

وفى قاموس (أكسفورد) المختصر نجد تلك المعانى لكلمة (استراتيجية)^(٣٧):

١ - فن تخطيط العمليات والتصرفات، وخاصة تحركات الجيوش والأساطيل.

٢ - مهارة فى تنظيم وعمل شىء ما.

٣ - خطة عامة للعمل.

وبالرغم من تلك الخلفية العسكرية التاريخية لمفهوم الاستراتيجية، إلا أن استخدام تلك الكلمة قد شاع فى مجال العلوم الإدارية وفى العلوم السلوكية وفى التغيير التنظيمى كحقل من حقولها.

وحتى الآن لم يقف الباحث على لفظ عربى يقابل لفظ «استراتيجية» ومن ثم كثيرا ما يحدث خلط بين «الاستراتيجية» والسياسة والاهداف والتخطيط (والتكتيك)، بالرغم من أنه يجب أن يكون هناك وضوح فى معنى كل منها وعلاقته بالآخر.

(فالاستراتيجية) أسلوب عمل وليست برنامجا أو خطة، فالخطة هى الشكل النهائى الذى يحول الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية عملية، وهذه الخطوات العملية هى ما تسمى الإجراءات .. وأما تحديد الأهداف فإنها أولى عمليات التخطيط ودون أن تكون للمنظمة أهداف واضحة محددة لا يمكن أن ترسم السياسات والاستراتيجيات التى يفترض فيها أنها تحقق أهداف المنظمة.

أما (التكتيك) فإنه يعنى الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الاستراتيجية الكبرى^(٣٨).

ولعل أقرب مفهوم للاستراتيجية كما يقصده الباحث فى هذا البحث هو أنها: أسلوب عمل تحدده الإدارة العليا فى منظمة ما لتحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المنظمة. ومن ثم فإن (استراتيجية) التغيير التنظيمى تعتبر الأسلوب أو الاتجاه أو المسار الذى يمكن أن تختاره الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانيا: التنظيم:

يقصد الباحث بالمنظمة أو بالتنظيم: ذلك المفهوم الشامل للتنظيم باعتباره -طبقا لتعريف (جيمس مونى): «أى تجمع إنسانى يهدف إلى تحقيق هدف مشترك»^(٣٩).

ويعرف (برنارد) التنظيم بأنه: «نظام لأنشطة أو قوى منسقة إراديا لشخصين أو أكثر... فالتنظيم فى نظره نظام للتعاون».

ويظهر التنظيم للوجود عندما:

١ - يكون هناك أكثر من شخص قادرين على الاتصال فيما بينهم.

٢ - ولهم هدف واحد مشترك.

٣ - ويعملون معا بصورة منسقة ومنظمة لتحقيق هذا الهدف^(٤٠).

ومن ثم فإن كلمة تنظيم أو منظمة أو تنظيمى، إذا وردت فى البحث يقصد بها جميع الأشكال التنظيمية الإرادية الإنسانية ابتداء من أصغر منظمة إلى أكبر دولة.

(أ) - مدخل إسلامي

يقصد الباحث من كلمة مدخل إسلامي هنا ما ذهب إليه الإسلام من أحكام ومبادئ وقواعد وأساليب مستمدة من مصادره التشريعية وذلك فيما يتعلق بموضوع التغيير التنظيمي .

أى أن هذا المدخل يقوم على مصادر التشريع الإسلامي، باعتبار أن الإسلام دين سماوى أنزله الله - سبحانه وتعالى- على خاتم أنبيائه محمد ﷺ إلى الناس كافة فى كل زمان ومكان لينظم كافة شئونهم فى الدين والدنيا بما يحقق لهم الفلاح فى الدنيا والآخرة . فالإسلام عقيدة وشريعة ذو خصائص فريدة تميزه عن سائر الشرائع والأديان^(٤١).

(ب) - مقارن :

يقصد الباحث بذلك : أن منهج البحث يقوم على المقارنة بين ما يصل إليه فى المدخل الإسلامى وبين المداخل الوضعية الأخرى فيما يتعلق بالتغيير التنظيمى .

ولقد صادف الباحث فى هذا الصدد مشكلتين وهما :

١ - خطأ اختيار لفظ «مقارن» أصلا، فبالرغم من شيوع استخدامه -مما أوقع الباحث فى ذلك الخطأ عند اختيار عنوان للبحث فى مراحلہ الأولى- إلا أنه قد اتضح للباحث أن المقارنة لا تكون إلا بين مثلين، ونظرا لأن الشريعة الإسلامية شريعة إلهية ذات خصائص فريدة -كما سبق أن أشرنا- لا تتوافر لآى شريعة أو منهج أو مدخل بشرى آخر فإن كلمة مقارن هنا لا تكون دقيقة . والأصح فى هذا المقام هو استخدام لفظ : «مقابل» وليس «مقارن»، وذلك لأن المقابلة تكون بين مختلفين . وهذا ما اكتشفه الباحث أخيرا، وهو ما يقصده من «مقارن» فهى إذن دراسة مقابلة وليست دراسة مقارنة، ومن ثم فإننى أوصى غيرى من الباحثين فيما بعد بمراعاة ذلك .

٢ - وأما المشكلة الثانية فإنها تتمثل فى صعوبة المقارنة أو المقابلة، نظرا للاختلاف الشديد فى الغاية والوجهة والخصائص والوسائل، لكل من الإسلام والمداخل الأخرى . فللإسلام تفرده وتميزه الذى يصعب أن يصب فى قالب جامد يقارن على أساسه نتاج الفكر البشرى فى أى مجال من المجالات .

رابعا : المداخل الأخرى :

سوف يتكرر فى البحث مصطلح «المداخل الأخرى»، ويقصد الباحث بهذا المصطلح جميع المداخل والمذاهب والفلسفات والأيدولوجيات الوضعية فيما عدا الإسلام سواء كانت تمت بصلة إلى الشرق أو إلى الغرب .

خطة البحث

سوف يقسم الباحث هذا البحث - بإذن الله تعالى - إلى مقدمة وستة أبواب وذلك كما يأتي:

مقدمة البحث

وتشتمل على أهداف البحث وأهميته، وفروضة ومنهجه، وأهم مصطلحاته، وخطته.

الباب الأول:

ويتناول مداخل التغيير التنظيمي المختلفة بالدراسة والمقارنة، ويتضمن فصلين: الفصل الأول ويتضمن توضيحات لطبيعة المدخل الإسلامي للتغيير التنظيمي والسنة العامة التي تحكمه والفصل الثاني ويتضمن نبذة عن المداخل الأخرى مع تحديد علاقاتها بالمدخل الإسلامي السابق الإشارة إليه.

الباب الثاني:

ويتناول قضية الشمول والعمومية التي تتصف بها مداخل التغيير التنظيمي المختلفة ويتضمن أربعة فصول: الفصل الثالث ويتناول المدى الزمني للتغيير محددًا نموذجًا عامًا يوضح أثر النطاق الزمني للتغيير في المدخل الإسلامي، الفصل الرابع ويتناول أهمية ودور الجماعة في إحداث التغيير محددًا مفهوم النطاق العددي في حديه الأدنى والأعلى وضرورته في نجاح التغيير التنظيمي الفصل الخامس ويتناول طبيعة المقاييس المستخدمة في المداخل الأخرى لتحديد مستوى وكفاءة الأداء التنظيمي ومدى ما تعانيه من نقص وقصور وذلك باعتراف علماء من أبناء الحضارة الغربية المعاصرة، الفصل السادس ويتناول بالدراسة والتحليل بناء مقياس للأداء التنظيمي من متعلق إسلامي بحيث يكون محددًا وشاملاً وعمامًا، ويعالج نواحي النقص والقصور في المقاييس الأخرى.

الباب الثالث:

ويتناول معالجة لتحديد مفهوم النفس وطبيعتها في الإسلام ويتضمن فصلين وهما: الفصل السابع ويتناول بالتحديد مفهوم النفس وجوهرها وكيف بدأ خلقها ومكوناتها وعلاقتها بالعالم المحيط بها وحاجاتها وكيفية تحقيق التوازن في إشباعها، الفصل الثامن: ويتناول بالتحديد طبيعة النفس من حيث مدى ما تتصف به من خير أو من شر وحالاتها المختلفة بين الخير والشر، والفطرة التي فطرها الله عليها. وانعكاس ذلك على التعامل الإداري معها.

الباب الرابع:

ويتناول أهم النماذج التي يمكن الاسترشاد بها لفهم ما بالنفس ومعرفة كيفية إنشائه أو تغييره ويتضمن خمسة فصول وهي: الفصل التاسع: ويتناول الغاية العامة والمباشرة لإحداث التغيير التنظيمي لكل من الفرد والمنظمة، ومدى التلاقى بين أهداف الفرد والمنظمة، ومفهوم وطبيعة

الدور وكيفية أدائه. **الفصل العاشر**: ويتناول تحديد نموذج عام يساعد على فهم ما بالنفس، كيف يتم إنشاؤه ابتداءً، وكيف يمكن تغييره والمراحل أو المحددات التي تحكم ذلك. **الفصل الحادى عشر**: ويتناول تلك المراحل والمحددات التي تتحكم فى تغيير السلوك الفردى من منظور النظم، وذلك بتقسيمها إلى مدخلات وعمليات ومخرجات. **الفصل الثانى عشر**: ويتناول محاولة لتحديد نموذج عام يساعد على فهم عملية الاتصال ومحددات الاتصال ومراحله وذلك من منطلق إسلامى. **الفصل الثالث عشر**: ويتناول المراحل الرئيسية التى يمكن أن تتبع لتنفيذ أى عملية تغيير تنظيمى (أو فردى) والتي تنقسم إلى ثلاث وهى: مرحلة التخلية، ومرحلة التحلية، ومرحلة الثبات.

الباب الخامس:

وفيه يتناول الباحث أهمية القيادة ودورها فى إحداث التغيير التنظيمى، وأتماطها المختلفة وفيه ثلاثة فصول وهى: **الفصل الرابع عشر**: ويتناول الباحث فيه تحديد أهمية القيادة وضرورتها ودورها التغيرى؛ مباشرة، أو غير مباشرة. **الفصل الخامس عشر**: وفيه يتناول الباحث اختيار القيادة محددًا أهم مقومات الاختيار فى الإسلام. **الفصل السادس عشر**: وفيه يتناول الباحث أنماط القيادة فى الإسلام والمداخل الأخرى وأثرها فى عملية التغيير، مركزًا على كل من النمط التشاورى، والنمط الاستبدادى ودورهما فى عملية التغيير.

الباب السادس:

ويشتمل على خلاصة ما تم دراسته فى هذا البحث وأهم النتائج التى تم التوصل إليها فيه، ثم تصور لأهم آفاق البحث فى المستقبل.

هوامش

Wendell French, et. al., **Organization Development: Theory Practice, and, (١)**
Research, (Dallas. Texas: Bussiness Publications Inc., 1978), p. 27.

(٢) من أمثلة هؤلاء العلماء :

(Wendell. French, Cecil Bell, Poul R. Lawrence, J. W. Lorsch, Robert A. Zawacki, R. B. Duncan, and others).

W. L. French, et. al., **op. cit.**, pp. 1-5. : راجع لمزيد من التفصيل :

وسوف يتعرض الباحث لمناقشة أكثر تفصيلا لذلك في الفصل الثاني من هذا البحث .

H. J. Leavitt, "Applied Organization Change In Industry:

Structural, Technological, and Human Approaches", In: H. Leavitt, **New (٣)**
Perspectives in Organization Research (New york: John Wily and Sons,
1964).

ولقد قام بترجمة هذه المقالة محمد عبد الرحمن، بعنوان: مداخل التغيير التنظيمي في مجال الصناعة:
(المنظمة العربية للعلوم الإدارية سلسلة الفكر الإداري المعاصر أبريل ١٩٧٦).

W. French, et. al., **op. cit.**, p. 5 (٤)

(٥) للمزيد من التفصيل يمكن على سبيل المثال الرجوع إلى :

د. حسن أحمد توفيق الإدارة العامة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).

أ. ب. سنكر، تقرير عن نظام التوظيف بالحكومة المصرية ودرجات الموظفين، (وزارة المالية والاقتصاد،
١٩٥٢).

د. سيد الهوارى الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٦).

د. عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).

د. على السلمي، الإدارة المصرية: رؤية جديدة، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩).

د. نزيه نصيف الأيوبي، الثورة الإدارية وأزمة الإصلاح في مصر، (مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية
، يوليو ١٩٧٧)

(٦) لوثر جوليك وجيمس بولوك، تنظيم الأداة الحكومية في الجمهورية العربية المتحدة، (تقرير غير منشور، الجهاز
المركزي للتنظيم والإدارة، ١٩٦٢).

(٧) المرجع السابق مباشرة، ص ٤.

(٨) المرجع السابق، ص ٤.

(٩) المرجع السابق، ص ٥.

(١٠) المرجع السابق، ص ٦.

(١١) يعتبر علم أصول الفقه من العلوم العقلية الفذة التي برز فيها علماء الإسلام وبرهنوا من خلال وضعها على سبقهم على كافة العلماء حتى وقتنا الراهن في وضع ضوابط وقواعد عامة للاستنباط والاجتهاد تفوق في روعتها ودقتها ما يعرف الآن بالأسلوب العلمي، وكان أول من ألف في هذا المجال الإمام الشافعي -رحمه الله- حيث كتب فيه كتابه المسمى «بالرسالة» وهناك الكثير من المؤلفات في هذا الموضوع منذ عصر الإمام -رحمه الله- وحتى وقتنا الراهن نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: المستصفى للغزالي والموافقات للشاطبي وأعلام الموقعين لابن القيم، وإرشاد الفحول للشوكاني، وعلم أصول الفقه لعبد الوهاب خلاف، وأصول التشريع الإسلامي لعلى حسب الله، وغيرهم.

(١٢) عبد الوهاب خلاف، علم أصول الفقه، (الكويت: دار القلم، ط ١، ١٩٨٤)، ص ١٢، ٢٢.

(١٣) د. محمد سعاد جلال، مقدمة في التعريف بعلم أصول الفقه والفقه (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، بدون تاريخ)، ص ٩: ١٠.

(١٤) على حسب الله، أصول التشريع الإسلامي، (القاهرة: دار المثقف العربي، ط ٦، ١٩٨٢)، ص ٢٣: ٢٤.

(١٥) الشاطبي: الموافقات، ٢١/٣.

(١٦) سعيد حوى، تربيئنا الروحية: دراسة منهجية هادفة في البناء، (القاهرة: مكتبة وهبة، ط ٢، ١٩٨١)، ص ٢٣.

(١٧) موريس بوكاي، القرآن الكريم والتوراة والإنجيل والعلم: دراسة الكتب المقدسة في ضوء المعارف الحديثة: (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٩).

(١٨) د. محمد سعاد جلال، مرجع سابق، ص ١٠: ١١ وأيضاً: على حسب الله، أصول التشريع الإسلامي، مرجع سابق، ص ٢١: ٢٣.

وسوف يقتصر الباحث على تلك العجالة حول أدلة التشريع الإسلامي.

وللمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى مظانها في كتب الأصول السابق الإشارة إليها.

(١٩) د. يوسف القرضاوى، الخصائص العامة للإسلام (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨١)، ص ٣٤: ٣٥.

(٢٠) راجع في ذلك على سبيل المثال: موريس بوكاي، مرجع سابق؛ د. رشدى فكار، نحات على منهجية الحوار والتحدى الإعجازى للإسلام في هذا العصر، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٢).

(٢١) د. يوسف القرضاوى، الخصائص العامة للإسلام، مرجع سابق، ص ٧: ٥٠.

(٢٢) راجع للتفصيل، د. يوسف القرضاوى، مرجع سابق، ص ٥١: ٦٢.

(٢٣) المرجع السابق، ص ٦٧: ٨٠.

(٢٤) المرجع السابق، ص ٨٢: ٩٤.

(٢٥) المرجع السابق، ص ٩٥.

(٢٦) حسن البنا، مجموعة الرسائل، (دار الشهاب، بدون تاريخ)، ص ١٥٥.

(٢٧) د. عمر سليمان الأشقر، خصائص الشريعة الإسلامية، (الكويت: مكتبة الفلاح، ١٩٨٢)، ص ٨٦: ٩٠.

(٢٨) راجع للتفصيل د. يوسف القرضاوى، مرجع سابق، ص ١١٤: ١٤٢.

(٢٩) المرجع السابق، ص ١٤٣: ١٤٤.

(٣٠) للمزيد من التفصيل راجع، المرجع السابق، ص ١٥٩: ١٦٨.

(٣١) راجع للتفصيل، د. يوسف القرضاوى، مرجع سابق، ١٩١.

(٣٢) المرجع السابق، ص ١٩٥: ٢٣٣.

(٣٣) راجع: **Encyclopedia Britannica, Strategy**

– د. على السلمى، د. ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية، (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ) ص ١٨٥.

The oxford english Dictionary, Vol. x, 1970

ويعبر عنها حرفيا بـ "The art of Acommander -in- chief"

(٣٤) الجنرال بوفر، مدخل إلى الاستراتيجية تقديم ليدل هارت، (وزارة الإعلام: هيئة الاستعلامات) ص ٩.

(٣٥) المرجع السابق. ص ١٠.

Webster Dictionary , (Vol. 2), 1981 (٣٦)

A. S. Hornby, Oxford Student, S Dictionary of current English (oxford university press, 1978), p. 649.

(٣٨) د. على سلمى، د. نهري، مرجع سابق، ص ١٩١: ١٩٢ وللتفصيل أيضا راجع:

– الجنرال بوفر، مرجع سابق.

– د. محمد على شبيب، استراتيجيات وسياسات الأعمال، (القاهرة: دار الفكر العربى ١٩٧٥)، ص ٥٥:

٨٦. وفيه فصل كامل عن المفهوم العلمى لاستراتيجيات وسياسات الأعمال، ف ٣.

(٣٩) نقلا عن د. سيد الهوارى، التنظيم، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٢)، ص ٢٣.

C. Barnard, The Functions of the Executive, (Cambridge Harvard University Press, 1951), pp. 81- 82.

(٤١) سبق أن أشرنا سريعا إلى أهم هذه الخصائص فى هذا الفصل.

