

الباب الأول

التغيير التنظيمى فى الإسلام والمداخل الأخرى

- تمهيد

- الفصل الأول : التغيير التنظيمى فى الإسلام

- الفصل الثانى : التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى

تمهيد

سيقوم الباحث فى هذا الباب بدراسة التغيير التنظيمى فى الإسلام والمداخل الأخرى، وذلك بهدف تحديد حقيقة المدخل الإسلامى والسنة العامة للتغيير فيه، ثم تحديد المداخل الأخرى للتغيير وتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المداخل والمدخل الإسلامى، وذلك حتى يكون لدينا تصور واضح ومحدد حول المدخل الذى يجب علينا اتباعه لإحداث التغيير التنظيمى حتى يكون سيرنا بعد ذلك فى الاتجاه السليم المؤدى إلى تحقيق الهدف .

وسوف يتم تقسيم هذا الباب إلى فصلين لتحقيق هذه الأهداف وهما:

– **الفصل الأول:** ويتناول التغيير التنظيمى فى الإسلام وتحديد مدخله الأساسى والذى يحدد مسار أى جهود فى إحداث التغيير أو البحث فيه .

– **الفصل الثانى:** ويتناول التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى ليوضح تاريخ ونشأة هذا الموضوع ومفهومه ومداخله وعلاقة هذه المداخل بالمدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى .

الفصل الأول

التغيير التنظيمى فى الإسلام

تمهيد :

إن من فضل الله - سبحانه وتعالى - علينا وعلى الناس أنه - سبحانه وتعالى - حدد بدرجة واضحة وقاطعة السنة، أو القانون الذى يجرى على أساسه تغيير أحوال الجماعات والأمم، مهما اختلف زمانهم أو مكانهم، أو جنسهم .

وهذه السنة المحكمة التى حددها الله - سبحانه وتعالى - فى كتابه الكريم، تبين بوضوح مجالات التغيير التى تحدث، ومن المستول عن إحداثها، وأيها يعتبر متغيرا مستقلا، وأيها يعتبر متغيرا تابعا، وما هى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين؟ وهل يمكن القول بأنها علاقة خطية وإلى أى مدى؟ كما أنها توضح أيضا ما إذا كانت هذه السنة سنة فردية أو جماعية، خاصة أو عامة؟ وهذا ما سوف يحاول الباحث تناوله من خلال استقراء آيات القرآن الكريم المتعلقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع التغيير للوصول إلى حقيقة المدخل الإسلامى فى التغيير التنظيمى .

مجالات التغيير ومتغيراته

باستقراء آيات القرآن الكريم التى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع التغيير نجد أن هناك آية واحدة تعتبر بمثابة القانون أو السنة العامة، وفى هذه الآية، بل فى جزء منها نجد توضيحا فى إيجاز معجز لطبيعة المدخل الإسلامى فى التغيير التنظيمى والآية هى قوله - تعالى - : ﴿لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ آلٍ﴾ [الرعد: ١١] .

وبداية لننظر فيما أورده المفسرون فى بعض معانى هذه الآية، فلقد روى ابن كثير عند تفسيره لقوله تعالى : ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ ، عن على - رضى الله عنه وكرم وجهه - حديثا مرفوعا، حيث قال : حدثنى النبى ﷺ عن ربه عز وجل أنه قال : « وعزتى وجلالى وارتفاعى فوق عرشى ما من قرية ولا أهل بيت كانوا على ما كرهت من معصيتى، ثم تحولوا عنها إلى ما أحببت من طاعتى إلا تحولت لهم عما يكرهون من عذابى إلى ما يحبون من رحمتى » (١) .

وفى رواية أخرى لابن أبى شيببة وأبو الشيخ ابن حبان وابن مردويه عن على - رضى الله عنه - أن رسول الله ﷺ قال : يقول الله تعالى : « وعزتى وجلالى وارتفاعى فوق عرشى ما من أهل قرية ولا أهل بيت ولا رجل ببادية كانوا على ما كرهت من معصيتى ثم تحولوا عنها إلى ما أحببت من طاعتى، إلا

تحولت لهم عما يكرهون من عذابي إلى ما يحبون من رحمتي، وما من أهل قرية ولا أهل بيت ولا رجل ببادية كانوا على ما أحببت من طاعتي ثم تحولوا عنها إلى ما كرهت من معصيتي إلا تحولت عما يحبون من رحمتي إلا ما يكرهون من عذابي» (٢).

وقد ذكر الحافظ السيوطي في الدر المنثور أن أبا الشيخ ابن حبان روى بإسناده عن قتادة -رضي الله عنه- في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ قال: «إنما يجيء التغيير من الناس والتيسير من الله فلا تغيروا ما بكم من نعم الله» (٣).

وذكر القرطبي في تفسيره لهذه الآية: «أن الله -تعالى- أخير أنه لا يغير ما بقوم حتى يقع منهم، أو من الناظر لهم أو ممن هو منهم بسبب، كما غير الله بالمنهزمين يوم أحد بسبب تغيير الرماة ما بأنفسهم إلى غير هذا من أمثلة الشريعة، فليس معنى الآية أنه ليس ينزل بأحد عقوبة إلا بأن يتقدم منه ذنب، بل قد تنزل المصائب بذنوب الغير، كما قال ﷺ حينما سئل أنهلك وفيما الصالحون؟ قال: نعم، إذا كثرت الخبث، والله أعلم» (٤).

ولقد أفاض القاسمي بدرجة أكبر من سابقه عند تفسيره لهذه الآية حيث قال: «إن الله لا يغير ما بقوم» أي من العافية والنعمة «حتى يغيروا ما بأنفسهم» أي من الأعمال الصالحة أو ملكاتها والتي هي فطرة الله التي فطر الناس عليها إلى أضعافها، «وإذا أراد الله بقوم سوءا» أي سوء اختيارهم واستحقاقهم لذلك «فلا مرد له» أي فلا راد لقضائه فيهم.

«وما لهم من دونه من وال» أي يلي أمرهم فيدفع عنهم السوء الذي أراد به الله بهم بما قدمت أيديهم من تغيير ما بهم وفيه دلالة على أن تخلف مراده تعالى محال وإيذان بأنهم بما باشروه من إنكار البعث، واستعجال السيئة، واقتراح الآية. قد غيروا ما بأنفسهم من الفطرة، واستحقوا لذلك حلول الغضب من الله وعذابه.. وفي هذه الآية وعيد شديد وإنذار رهيب قاطع، بأنه إذا انحرف الآخذون بالدين والمنتمون إليه عن جادته المستقيمة، ومالوا مع الأهواء، وتركوا التمسك بآدابه وسنته القويمة حل بهم ما ينقلهم إلى المحن والبلايا، ويفرق كلمتهم، ويهوي قوتهم، ويسلط عدوهم، وقد قال القاشاني: «لا بد في تغيير النعم إلى نعم، من استحقاق جلي أو خفي» (٥).

من استعراضنا لأقوال المفسرين السابقة يتضح أننا أمام مجالين للتغيير وهما:

مجال تغيير ما بالقوم، ومجال تغيير ما بأنفس هؤلاء القوم.

فما هي أشكال التغيير المختلفة التي يتضمنها كل منها؟ وما هي العلاقة بينهما؟ ومن المسؤول عن إحداث كل منهما؟ هذا ما سوف نتناوله فيما يأتي بإذن الله تعالى.

(أ) المجال الأول: تغيير ما بالقوم:

إن المجال الأول للتغيير والذي يحدث للقوم جاء في الآية أولا ثم جاء بعده المجال الثاني للتغيير،

وهو تغيير ما بأنفس هؤلاء القوم، وبالرغم من مجيء الترتيب بهذه الصورة، إلا أن الآية توضح في نفس الوقت أن مجال تغيير ما بالقوم يعتبر متغيرا تابعا يحدثه المولى - عز وجل - كنتيجة لتغيير آخر مستقل وهو ما يحدثه هؤلاء القوم بأنفسهم من تغيير.

ولكن ما الذى يمكن أن يتغير بهؤلاء القوم، وأى قوم هؤلاء يمكن أن يغير الله ما بهم نتيجة لتغييرهم هم ما بأنفسهم؟

إن الذى يمكن أن يتغير بأى قوم جاء معبرا عنه بكلمة عامة شاملة وهى «ما»^(٦) أى: أى شىء بهؤلاء القوم، فهى بذلك تشمل كل ما يمكن أن يصيب هؤلاء القوم من ذل أو عز، من فقر أو غنى، من جهل أو علم، من مرض أو صحة، من ضعف أو قوة، من خوف أو انس، أى أنها تشجّل كل ما يمكن أن يلّم بهؤلاء القوم من أحوال سياسية، أو اقتصادية أو عسكرية أو اجتماعية أو ثقافية أو مادية أو معنوية، أى كل ما يمكن أن يسعد ويسر هؤلاء القوم أو يسوءهم، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالنعمة والبنعمة، وبالחסنة، والسيئة. (شكل، ١)



(شكل، ١) تدرج لما يمكن أن يحدثه الله بأى قوم.

وأما عن القوم الذين يمكن أن يغير الله - سبحانه وتعالى - ما بهم نتيجة لتغييرهم ما بأنفسهم فإنهم أى قوم فى أى زمان وفى أى مكان، فإن لفظ «قوم» جاء نكرة مطلقا وليس مقيدا بأى قيد ولا يجوز تقييده ومن ثم فإن لفظ قوم بهذه الكيفية يفيد الشمول والعمومية والإطلاق فهو، وأيضا لفظ «ما» يعتبران فى لغة الأصوليين مما يسمى «باللفظ العام».

فالتغيير لما بالقوم يمكن أن يحدث سلبا أو إيجابا بما يحزنهم أو يسرهم وفى شكل نعمة أو نقمة كما جاء محمدا فى آية أخرى فى قوله (تعالى): ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ [الأنفال: ٥٣] ففى هذه الآية تم تحديد «ما» بالنعمة فماذا تعنى كلمة نعم؟ إن كلمة نعم متضمنة لكل ما يمكن أن يحيط بالإنسان، فالنعم كثيرة ومتعددة وهى متضمنة فى المجال الذى يحدث فيه التغيير^(٧) وأفضل ما يفسر ذلك هو القرآن نفسه حيث نجد فيه ما يؤكد أن نعم الله سبحانه وتعالى - ليست كثيرة فحسب - بل لا يمكن حصرها أو عدها والإحاطة بها، فيقول تعالى: ﴿وَأَتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ﴾ [إبراهيم: ٣٤].

وخلاصة ما سبق أن هذا المجال من مجالات التغيير يشمل أى قوم وما يحيط بهم من أى شىء وأن أى نعمة يتمتعون بها يمكن أن تتغير وتتحول إلى ضدها، وذلك وفقا لسنة الله - سبحانه

وتعالى- فى الناس والى تحدها بقية الآفة، وأن اللفظ إنما جاء بصيغة الجمع وليس المفرد وذلك لحكمة قد نشير إليها فيما بعد بإذن الله تعالى .

(ب) المجال الثانى : تغيير ما بالأنفس :

يعتبر تغيير ما بالأنفس هو المجال الثانى، وهو - كما سبق أن أشرنا- يعد المتغير المستقل والذى يتمثل فيه عمل وجه الإنسان، فهو مسئول عن إحداثه وبناء على تغيير ما بالأنفس يتم تغيير ما بالقوم من أحوال شتى، فالفاعل فى « يغيروا » هو واو الجماعة ويعود على القوم. بينما الفاعل فى « إن الله لا يغير ما بقوم » ضمير مستتر تقديره هو فى محل رفع ويعود على لفظ الجلالة (الله).

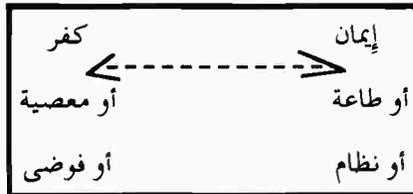
ولا يعنى ذلك -بأى حال من الأحوال- أن تغيير ما بالأنفس والذى هو ما يجب أن يقوم به الناس ليس هناك لله - سبحانه وتعالى- دخل فيه، ولكن من فضل الله - سبحانه وتعالى- أنه لم يترك الناس يتخبطون فى كيفية إحداث ما يجب أن يغيروه من أنفسهم فأوضح وبين لهم منهج وغاية تغيير ما بالأنفس ووسائل تزكيتها وإصلاحها وأرسل إليهم رسله يبينون ويوضحون ويدعون إلى الأخذ بهذا المنهج وليكونوا قدوة هم ومن يتبعهم فى تطبيقه .

فالله - سبحانه وتعالى- هو الذى خلق هذه الأنفس ويعلم ما يفسدها وما يصلحها ﴿ أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ ﴾ [الملك : ١٤] ﴿ وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَأَعْتَبَكُمْ إِنْ اللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ [البقرة : ٢٢٠] .

وهذا ما يود الباحث أن يكون واضحا منذ البداية عند الحديث عن الفصل بين مجالى التغيير كما تناولته الآفة الكريمة .

ولكن ما الذى يمكن أن يدخل فى مجال تغيير ما بالأنفس؟

نلاحظ هنا أيضا أن ما بالأنفس جاء بلفظ عام مطلق « ما » مؤداه أن هذا التغيير يشمل ويستغرق كل ما يمكن أن تنطوى عليه أنفس هؤلاء القوم، وما يمكن أن ينبثق عنها من سلوك، وعادات، وقيم، واتجاهات، وعقيدة وأفكار وخواطر وإرادات، ومعارف وأخلاق، ومن نظام، أو فوضى، ومن إيمان أو كفر. (شكل، ٢)



(شكل، ٢) تدرج لما يمكن أن تنطوى عليه أنفس أى قوم.

وهناك الكثير من الآيات التى تؤكد وتؤيد هذه المعانى السابقة ومنها قوله تعالى : ﴿ هُمْ لِلْكَفْرِ

يَوْمَئِذٍ أَقْرَبُ مِنْهُمْ لِلْإِيمَانِ ﴿ [آل عمران: ١٦٧] فكما أن الإيمان يزيد وينقص وتتقلب حالات المؤمن فيما بين الإيمان والكفر على درجات مختلفة، ومنها أيضا قوله تعالى: ﴿ أَوْ لَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلِهَا قُلْتُمْ أِنَّا هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾ [آل عمران: ١٦٥]. وهذه الآية بالذات تضرب لنا نموذجا عمليا تغييريا حدث في عهد الرسول ﷺ ويتمثل ذلك في تغيير فوري ومباشر من نصر إلى هزيمة لجيش المسلمين بقيادة الرسول ﷺ وذلك في غزوة أحد نتيجة لما أحدثه بعض الرماة من عدم طاعة أوامر الرسول ﷺ الصادرة لهم قبل بدء المعركة، حيث عصى أربعون من خمسين رام هذه الأوامر الواضحة، بمجرد أن رأوا انتصار المسلمين في البداية فتركوا مواقعهم، وانطلقوا وراء الغنائم يجمعونها مما أحدث ثغرة في صفوف المسلمين مكنت عدوهم من الانقضاض عليهم من خلفهم مباغتة؛ فتحول النصر المبين إلى هزيمة مؤلمة.

وما فعله عصاة الرماة هؤلاء يعتبر -بلا شك- أمرا يتعلق بالنظام والطاعة وحسن الإدارة والقيادة والتنظيم، فما حدث للمسلمين كان نتيجة لما أحدثوه في أنفسهم من تغيير حيث تركوا أوامر الرسول ﷺ لهم بالثبات في مواقعهم أيما كانت النتيجة وتطلعت أنفسهم إلى جمع الغنائم فانقلب الحال من النظام المحكم إلى شيء من الفوضى التي لا تتفق مع مبادئ حسن الإدارة والتنظيم فكان درسا من المولى عز وجل لهم ولمن يأتي بعدهم إلى أن تقوم الساعة في سنة التغيير^(٨) ومن هنا يمكن القول بأن النظام وقابلية الأفراد للالتزام به وحسن الإدارة هو من قبيل تغيير ما بالانفس الذي يترتب عليه تغيير ما بالقوم، ولذلك جعل الباحث النظام والفوضى من بين ما يمكن أن تنطوي عليه الأنفس من تغيير.

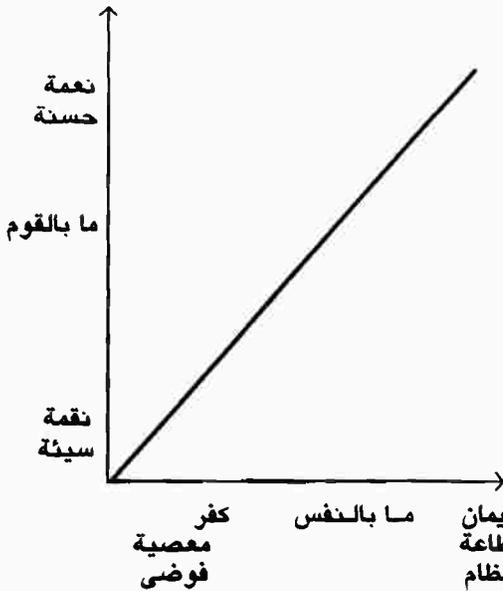
طبيعة المدخل الإسلامي للتغيير التنظيمي

يتضح مما سبق أن مفهوم التغيير التنظيمي في الإسلام يتضمن أى تغيير يمكن أى يحدث لاي قوم من الأقسام سواء تم هذا التغيير بطريقة إرادية متعمدة أو حدث بهم ولهم دون قصد أو عمد . وأن هناك دائما مدخلا واحدا أساسيا يعتبر بمثابة المتغير المستقل لما يحدث باى قوم من تغيير، وهذا المدخل -كما اتضح مما سبق- هو مدخل نفسى سلوكى، أى أن كل ما يحدث من تغيير بالقوم -أى قوم- إنما يكون تابعا لما يحدثوه هم بأنفسهم من تغيير سواء أدرکوا ذلك أو لم يدركوه، تعمدوه أو لم يتعمدوه وبالرغم من شمول مفهوم التغيير فى الإسلام لكل نواحي التغيير سواء الإرادية المخططة أو العشوائية غير المخططة إلا أن ما يوجهنا إليه الله - سبحانه وتعالى- فى كتابه الكريم هو أن يكون هناك تعمد وتخطيط لإحداث عملية التغيير، ولعل فى ذلك خير دافع لكل أمة مسلمة لتخطيط عملية التغيير والدخول إليها من مدخلها الطبيعى وهو تغيير ما بالانفس. وذلك كى يحقق الله لنا العزة والفلاح فى الدنيا والآخرة، فالمسلم يعتبر -فردا أو جماعة- عنصرا فعلا نشطا يتحكم بإرادة الله فيما يحدث حوله من خلال اتباعه منهج الله -عز وجل- فى تغيير الأنفس. والآيات الدالة على ذلك كثيرة وبلا حصر فبالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكن أن نستشهد

أيضا وعلى سبيل المثال آيات أخرى مثل قوله تعالى: ﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى ۖ وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى ﴾ [الأعلى: ١٤، ١٥]. وقوله تعالى: ﴿ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ۗ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ۖ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴾ [الشمس: ٧، ١٠]. وقوله تعالى أيضا (على لسان نوح لقومه): ﴿ فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبِّي إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا ۝ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا ۝ وَيُمْدِدْكُمْ بِأَمْوَالٍ وَيَبْنِي وَيَجْعَلْ لَكُمْ جَنَّاتٍ وَيَجْعَلْ لَكُمْ أَنْهَارًا ﴾ [نوح: ١٠، ١٢].

فهذه الآيات وكثير غيرها تؤكد على ضرورة أن يكون هناك دور فاعل وفعال للإنسان في عملية التغيير هذا الدور الذي يبدأ من نفسه وبنفسه هو؛ ينعكس على كل ما يحيط به. كما أنها تقضى على أى وهم كاذب أو مبررات خادعة لرد ما قد يحدث للناس مما يصيبهم إلى القدر دون أن يرجعوا ذلك في الدرجة الأولى إلى أنفسهم باعتبارها السبب ﴿ قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾ [آل عمران: ١٦٥].

ف لدينا إذن مجالان للتغيير هما تغيير ما بالنفس وتغيير ما بالقوم والمجال الأول يعتبر المدخل البشرى للتغيير حيث يترتب بناء عليه حدوث المجال الثانى، ويمكن لنا أن نتصور طبيعة العلاقة بين هذين المجالين فى شكل علاقة خطية بين متغيرين أحدهما مستقل (ما بالأنفس) والآخر تابع (ما بالقوم). (شكل، ٣).



شكل (٣) طبيعة العلاقة بين مجالى التغيير: ما بالقوم، وما بالنفس

النموذج العام للتغيير فى الإسلام (من القرآن الكريم)

هناك عشرات الآيات التى تؤيد النموذج السابق وتدعمه سواء بطريق مباشر، أو بطريق غير مباشر وسوف نذكر منها -على سبيل المثال لا الحصر- ما يأتى:

(أ) آيات تتناول المبدأ العام والقانون العام:

١- ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١].

٢- ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الأنفال: ٥٣].

(ب) آيات تتناول جوانب محددة تدعم المبدأ العام وتؤكد:

١- ﴿أَوْ لِمَا أَصَابَكُمْ مِصِيبَةً قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَهَا قُلْتُمْ أِنَّا نَحْنُ مُغَيَّرُونَ قُلْ هَذَا قَوْلُ مَنْ عِنْدَ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ [آل عمران: ١٦٥].

٢- ﴿وَمَنْ يُدِلْ نِعْمَةَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُ فَإِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [البقرة: ٢١١].

٣- ﴿وَنَقَلَبْ أَعْيُنَهُمْ وَابْصَارَهُمْ كَمَا لَمْ يُؤْمِنُوا بِهِ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَنَذَرَهُمْ فِي طُغْيَانِهِمْ يَعْمَهُونَ﴾ [الأنعام: ١١٠].

٤- ﴿فَلَمَّا زَاغُوا أَزَاغَ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ﴾ [الصف: ٥].

٥- ﴿قَدْ جَاءَكُمْ بَصَائِرُ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا﴾ [الأنعام: ١٠٤].

٦- ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾ [الأعراف: ٩٦].

٧- ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْكِتَابِ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَكَفَّرْنَا عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأَدْخَلْنَاهُمْ جَنَّاتِ النَّعِيمِ (٦٥) وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ وَمَا أَنْزَلْنَا إِلَيْهِمْ مِنَ الرِّبِّهِمْ لَأَكَلُوا مِنْ فَوْقِهِمْ وَمِن تَحْتِ أَرْجُلِهِمْ مِنْهُمْ أُمَّةٌ مُقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِنْهُمْ سَاءٌ مَا يَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: ٦٥: ٦٦].

٨- ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (٤١) قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِ كَان أَكْثَرُهُمْ مُشْرِكِينَ (٤٢) فَاقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ الْقَيِّمِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا مَرَدَّ لَهُ مِنَ اللَّهِ يَوْمَئِذٍ يُصَدِّعُونَ (٤٣) مَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَمَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلَا نَفْسِهِ يَمْهَلُونَ﴾ [الروم: ٤١: ٤٤].

(ج) آيات توضح أمثله تاريخية واقعية حدثت لأقوام سابقين:

١- ﴿ وَكَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَرْيَةٍ بَطَرَتْ مَعِيشَتَهَا فَتِلْكَ مَسَاكِنُهُمْ لَمْ تُسْكَنْ مِنْ بَعْدِهِمْ إِلَّا قَلِيلًا وَكُنَّا نَحْنُ الْوَارِثِينَ ﴾ (٥٨) وَمَا كَانَ رَبُّكَ مُهْلِكَ الْقُرَى حَتَّى يَبْعَثَ فِي أُمَمٍ رَسُولًا يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِنَا وَمَا كُنَّا مُهْلِكِي الْقُرَى إِلَّا وَأَهْلُهَا ظَالِمُونَ ﴿ [القصص: ٥٨: ٥٩].

٢- ﴿ أَلَمْ يَأْتِهِمْ نَبَأُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ قَوْمِ نُوحٍ وَعَادٍ وَثَمُودَ وَقَوْمِ إِبْرَاهِيمَ وَأَصْحَابِ مَدْيَنَ وَالْمُؤْتَفِكَاتِ أَتَتْهُمُ رُسُلُهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴿ [التوبة: ٧٠].

٣- ﴿ فَكَلَّا أَخَذْنَا بِذُنُوبِهِ فَمِنْهُمْ مَنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِبًا وَمِنْهُمْ مَنْ أَخَذَتْهُ الصَّيْحَةُ وَمِنْهُمْ مَنْ خَسَفْنَا بِهِ الْأَرْضَ وَمِنْهُمْ مَنْ أَغْرَقْنَا وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴿ [العنكبوت: ٤٠].

٤- ﴿ وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعَمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ ﴿ [النحل: ١١٢].

٥- ﴿ لَقَدْ كَانَ لِسَبَإٍ فِي مَسْكِنِهِمْ آيَةٌ جَنَّتَانِ عَنْ يَمِينٍ وَشِمَالٍ كُلُّوا مِنْ رِزْقِ رَبِّكُمْ وَاشْكُرُوا لَهُ بَلْدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبٌّ غَفُورٌ ﴿١٥﴾ فَأَعْرَضُوا فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ سَيْلَ الْعَرِمِ وَبَدَّلْنَاهُمْ بِجَنَّتَيْهِمْ جَنَّتَيْنِ ذَوَاتِي أُكُلٍ خَمْطٍ وَأَثَلٍ وَشَيْءٍ مِنْ سِدْرٍ قَلِيلٍ ﴿١٦﴾ ذَلِكَ جَزَيْنَاهُمْ بِمَا كَفَرُوا وَهَلْ نَجَازِي إِلَّا الْكَافِرُونَ ﴿ [سبا: ١٦: ١٧].

وكل ما ورد في القرآن من قصص لأمم سابقين وأنبيائهم ورسولهم هو توضيح تاريخي ملموس لتلك السنة الخالدة لله في خلقه وهناك العديد من السور ومئات الآيات الأخرى في ذلك.

(د) آيات تدعوا إلى النظر والملاحظة والدراسة الواقعية لآثار السابقين:

١- ﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّانُهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ﴿ [الأنعام: ٦].

٢- ﴿ وَلَقَدْ اسْتَهْزَى بُرْسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ فَحَاقَ بِالَّذِينَ سَخِرُوا مِنْهُمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِءُونَ ﴿١٥﴾ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ ثُمَّ انظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ ﴿ [الأنعام: ١١٠: ١١١].

٣- ﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ دَمَرِ اللَّهُ عَلَيْهِمُ وَاللَّكَافِرِينَ أَمَثَلَهَا ﴿ [محمد: ١٠].

٤- ﴿ أَوْ لِمَ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ كَانُوا مِنْ قَبْلِهِمْ كَانُوا هُمْ أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَأَثَارًا فِي الْأَرْضِ فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ وَمَا كَانَ لَهُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَاقٍ ﴿٢١﴾ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانَتْ تَأْتِيهِمْ رُسُلُهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ فَاخْتَرُوا فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ إِنَّهُ قَوِيٌّ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿ [غافر: ٢١: ٢٢].

٥- ﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ كَانُوا أَكْثَرَ مِنْهُمْ وَأَشَدَّ قُوَّةً وَأَثَارًا فِي الْأَرْضِ فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ مَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴿٨٢﴾ فَلَمَّا جَاءَتْهُمْ رُسُلُهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ فَرِحُوا بِمَا عِنْدَهُمْ مِنَ الْعِلْمِ

وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ ﴿٨٣﴾ فَلَمَّا رَأَوْا بَأْسَنَا قَالُوا آمَنَّا بِاللَّهِ وَحَدُّهُ وَكَفَرْنَا بِمَا كُنَّا بِهِ مُشْرِكِينَ ﴿٨٤﴾ فَلَمْ يَكُ يَنْفَعُهُمْ إِيمَانُهُمْ لَمَّا رَأَوْا بَأْسَنَا سُنَّتَ اللَّهِ الَّتِي قَدْ خَلَتْ فِي عِبَادِهِ وَخَسِرَ هُنَالِكَ الْكَافِرُونَ ﴿٨٥﴾ [غافر: ٨٢: ٨٥].

٦- ﴿ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِكُمْ سُنَنٌ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكذِبِينَ ﴾ (١٣٧) هَذَا بَيَانٌ لِلنَّاسِ وَهُدًى وَمَوْعِظَةٌ لِّلْمُتَّقِينَ ﴿ [آل عمران: ١٣٧: ١٣٨].

(هـ) آيات تحدد التدرج الذي يمكن أن تكون عليه النفوس (من الكفر والإيمان):

﴿ وَمَا أَصَابَكُمْ يَوْمَ التَّقَى الْجَمْعَانِ فَيَاذَنَ اللَّهُ وَلْيَعْلَمْ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ (١٦٦) وَلْيَعْلَمْ الَّذِينَ نَافَقُوا وَقِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا قَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَوْ ادْفَعُوا قَالُوا لَوْ نَعْلَمُ قِتَالًا لَأْتَيْنَاكُمْ هُمْ لِلْكَفْرِ يَوْمئِذٍ أَقْرَبُ مِنْهُمْ لِلْإِيمَانِ يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا يَكْتُمُونَ ﴿ [آل عمران: ١٦٦: ١٦٧].

خلاصة ونتائج

تم في هذا الفصل دراسة طبيعة المدخل الإسلامي للتغيير التنظيمي والسنة العاملة التي يقوم عليها، ومجالات التغيير سواء كانت تغيير ما بالقوم أو ما بأنفس هؤلاء القوم، وطبيعة العلاقة بين هذه المجالات.

ومن أهم النتائج التي نخرج بها من دراسة هذا الفصل ما يأتي:

- ١- إن السنة العامة التي تحكم موضوع التغيير التنظيمي في الإسلام يحددها قوله تعالى: ﴿ إِنْ اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ [الرعد: ١١].
- ٢- إن هذه السنة توضح أن هناك مجالين للتغيير، أحدهما تابع وهو تغيير « ما بالقوم»، والآخر مستقل وهو تغيير « ما بأنفس هؤلاء القوم».
- ٣- إن المسؤولية الكاملة والمبادرة تعتبر في أيدي البشر. باعتبارهم مسئولين وقادرين ومطالبين بتغيير المتغير المستقل وهو « ما بأنفسهم»، وأما ما يحدث لهم من تغيير في شتى جوانب الحياة المختلفة (من نعمة أو نقمة) فإن الله (سبحانه وتعالى) يحدثه بهم نتيجة لما أحدثوه في أنفسهم من تغيير.
- ٤- إن الإنسان مطالب بأن يقوم بتخطيط عملية التغيير لتحقيق الفلاح التنظيمي وذلك من خلال الجهود المستمرة التي يبذلها لتغيير نفسه على الحق وبه، والاستمرار على الوضع التغييرى الأمثل، وذلك من خلال التوجيهات التي هدانا إليها ربنا عز وجل.
- ٥- إن هناك الكثير من الآيات التفصيلية التي توضح وتؤكد على طبيعة المدخل التغييرى في الإسلام كما يوضحها شكل (٣).

هوامش

- (١) أبو الفداء اسماعيل بن كثير، تفسير القرآن العظيم (سوريا، حلب: مكتبة التراث الإسلامى، ١٩٨٠)، ٥٠٤/٢
- (٢) نقلا عن: الشيخ محمد محمود الصواف، أثر الذنوب فى هدم الأمم والشعوب، (القاهرة: دار الاعتصام ١٩٨٢)، ص٣٤
- (٣) نقلا عن المرجع السابق مباشرة، ص٣٤
- (٤) أبو عبدالله محمد القرطبي، الجامع لأحكام القرآن (بيروت: دار الكتب المصرية ١٩٥٢)، ٢٩٥:٢٩٤/٩
- (٥) محمد جمال الدين القاسمى، معاسن التأويل، (القاهرة: دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابى الحلبي وشركاه، بدون تاريخ) ٣٦٥٥/٩
- (٦) واللفظ العام: يعتبر لفظا وضع للدلالة على أفراد غير محصو. ين على سبيل الشمول والاستفراق كالمسلمين والمسلمات والرهط والقوم، ومن، وما؛ على حسب الله، أصول التشريع الإسلامى (القاهرة: دارالمنشرف العربى ط ٦، ١٩٨٢)، ص٢٧١
- (٧) سيف الإسلام على مطر، التغيير الاجتماعى: دراسة تحليلية من منظور التربية الإسلامية، (المنصورة: دار الوفاء. ١٩٨٦)، ص٢٨
- (٨) للوقوف على المزيد من تفاصيل غزوة أحد يمكن الرجوع إلى:
- ابن قيم الجوزية: زاد المعاد فى هدى خير العباد، (القاهرة: مكتبة زهران، بدون تاريخ)، ١١٠:٨٨/٢
- صفى الرحمن المباركفورى: الرحيق المختوم، (المنصورة: دار الوفاء، بدون تاريخ) ص٣١٨:٢٧٦
- محمد الغزالى، فقه السيرة، (القاهرة: دار الشعب، ١٩٧٢)، ص٢٤٧:٢٢٦
- محمود شيت خطاب، الرسول القائد، (بيروت: دار مكتبة الحياة، ١٩٦٠)، ص١٠٥:١٢٤
- محمد بن عبد الملك بن هشام، السيرة النبوية، (القاهرة: المكتبة التوفيقية، بدون تاريخ)، ٣٠:٤/٣

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي في المداخل الأخرى

تمهيد :

والآن وبعد استعراض مفهوم وطبيعة المدخل الإسلامي في التغيير، لننظر إلى المداخل الغربية للتغيير، وذلك من باب المقابلة وليس المقارنة بالمدخل الإسلامي. والهدف من هذه المقابلة هو الوقوف على ما لدى هؤلاء الباحثين الغربيين من علم وحكمة إن وجدا. فقد علمنا رسولنا ﷺ أن ننشد الحكمة في أى مكان ومن أى مصدر ومن أى بلد دون رهبة، أو تهويل أو تقليل من شأنها فقد قال ﷺ: «الكلمة الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها»^(١).

وقال ﷺ أيضا: «اطلبوا العلم ولو بالصين، فإن طلب العلم فريضة على كل مسلم»^(٢).

فما كان لديهم من علم وحكمة أصيلة قبلناها واستفدنا بها واعتبرناها بضاعتنا ردت إلينا، وما كان لديهم من غموض أو خطأ أو تزييف أو ضحناه في ضوء منهجنا القويم. وسوف نتناول ذلك من خلال النقاط الآتية: تاريخ ونشأة التغيير التنظيمي في الغرب. مفهوم التغيير التنظيمي أو تعريفه. وأخيرا مداخل التغيير التنظيمي الأخرى وعلاقتها بالمدخل الإسلامي.

تاريخ ونشأة التغيير التنظيمي في الغرب

إن موضوع التغيير التنظيمي والكتابة حوله والاهتمام به ودراسته لم توجد في أى من الجامعات والمعاهد التي تدرس إدارة الأعمال والإدارة العامة في أمريكا حتى وقت ليس بالبعيد. حيث لم تبدأ نشأة وبزوغ التغيير التنظيمي كاحد مجالات الدراسة والتطبيق إلا في الأربعينات من هذا القرن تقريبا، ومن أهم المصادر التي ارتكز عليها التغيير التنظيمي منذ نشأته وحتى الآن ثلاثة وهي^(٣):

أولا: حركة التدريب المعملّي (LABORATORY TRAINING MOVEMENT (LTM))

ويقصد بالتدريب المعملّي مجموعة مواقف لمجموعات صغيرة غير مخططة، يتعلم المشاركون فيها من خلال تفاعلاتهم الخاصة «ديناميكيات» المجموعة المتطورة^(٤). ولقد شارك في هذه الحركة العديد من الدارسين والباحثين وظلوا يعملون بها ويحاولون التغلب على ما يواجههم فيها من مشاكل. ومن أهم العلماء الذين ساهموا في هذه الحركة:

(HERBERT SHEPARD, ROBERT BLAKE, DOUGLAS MCGREGOR, AND OTHERS)

ولا يعرف -للآن- بالضبط أول من استخدم مصطلح التغيير التنظيمي من هؤلاء^(٥). وبصفة عامة فإن كل المحاولات التي تمت في هذا الحقل لم تتعد مجرد اتباع بعض الأساليب للوصول إلى

أهداف جزئية معينة، ولم ترق -بعد- إلى مستوى المنظمة ككل .

ثانيا : بحوث المسح وأساليب الاسترجاع :

وتعتبر هذه البحوث بمثابة الدفعة الثانية الرئيسية فى تاريخ التغيير التنظيمى ، والذى يتوازى تاريخها مع الدفعة الأولى (التدريب المعملى) . وقد كان ذلك فى مركز بحوث (ديناميكية) المجموعات الذى أنشأه (كيرت لوين) KURT LEWIN عام ١٩٤٥ ، حيث كان هناك دور بارز لمجموعة من الاستشاريين فى تكوين خبرة ملحوظة فى هذا المجال بعد إجراء الكثير مما يسمى بالبحوث العلمية . ACTION RESEARCH^(٦) .

ثالثا : جهود كيرت لوين : KURT LEWIN

إذا كان التدريب المعملى والبحوث العملية يعتبران دفعتين قويتين للتغيير التنظيمى ، فإن كيرت لوين - يعتبر ليس فقط دفعة أو أساسا ثالثا - وإنما يعتبر فى نفس الوقت دفعة وأساسا متينا لكليهما ، فقد كان وراء إنشاء المعمل القومى للتدريب الذى يعتبر ركيزة الدفعة الأولى . وقد كان أيضا وراء تأسيس وإنشاء مركز بحوث « ديناميكية » المجموعات . وقد كان ولا يزال له أثر كبير على المنظمين ومن عمل فيهما من باحثين^(٧) .

بل إن كتابات ومساهمات كيرت لوين تعتبر حتى وقتنا هذا هى الأساس الذى تنطلق منه جميع -وليس معظم- الكتابات والأبحاث فى التغيير التنظيمى . ومن أهم إسهاماته التى تفرض نفسها على كل من يريد الخوض فى هذا الموضوع نموذجان هما :

(أ) النموذج الأول : مراحل عملية التغيير :

فهو -من خلال هذا النموذج- يعتبر أول من نظر إلى التغيير التنظيمى نظرة كلية وليست جزئية . واعتبر التغيير عملية مخططة تمر بمراحل ثلاث ، ولكل مرحلة من هذه المراحل أسلوب مناسب وخطة عمل يجب اتباعها وهذه المراحل هى^(٨) :

(١) مرحلة إزالة الجمود الرهين UNFREEZING

(٢) مرحلة التغيير CHANGING

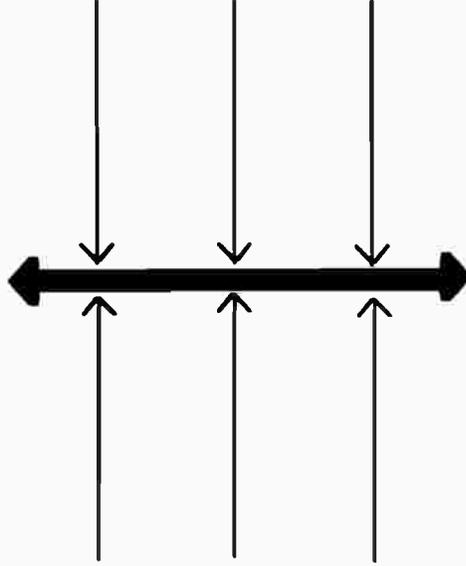
(٣) مرحلة إعادة الجمود REFREEZING

(ب) النموذج الثانى : تحليل مجال القوى : FORCE - FIELD ANALYSIS

ويتناول هذا النموذج تحليلا هاما لما أسماه بالقوى المؤيدة والقوى المعارضة لعملية التغيير .

(شكل ، ٤)

RESTRAINING FORCES (قوى معارضة)



DRIVING FORCES (قوى دافعة مؤيدة)

شكل (٤) نموذج تحليل مجال القوى

المصدر : KURT LEWIN, OP. CIT, P. 63.

ويعتبر هذا النموذج مفيدا بدرجة كبيرة عند تخطيط عملية التغيير. وذلك بحصر جميع القوى والعوامل المؤيدة والمعارضة للتغيير المراد، وتحليلها بدقة، ثم وضع خطة تنفيذ التغيير المقترح في ضوء نتيجة هذا التحليل، كما أن هذا النموذج يفيد أيضا -وبدرجة كبيرة- في تحديد الأسباب التي يمكن أن تدفع إلى مقاومة عملية التغيير ومن ثم كيفية علاج هذه المقاومة.

المرحلة الراهنة:

بالرغم من أن تاريخ نشأة التغيير التنظيمي يعتبر حديثا نسبيا، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تتزايد بصورة كبيرة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وجامعاتها، فلا تكاد تخلو جامعة من هذه الجامعات من تدریس مقررات، وعقد برامج في التغيير التنظيمي، بل هناك معاهد متخصصة أنشئت خصيصا لهذا الغرض ولقد أصبح من الصعب جدا اللحاق بما يكتب في هذا الموضوع الآن، في شكل كتب أو مقالات أو أبحاث^(٩).

ولقد تطورت نتيجة لذلك دراسة وممارسة عملية التغيير التنظيمي، ولا تزال عملية التطوير في

الحقل نفسه حثيثة ومطرده ويصعب اللحاق بها، فأصبح هناك العديد من المراجع والمقالات التي تحمل هذا الاسم مباشرة أو تتكلم حوله أو فيما يخدمه. كما نجد أن الكتابات بدأت تتجه أيضا -نتيجة لذلك- إلى محاولة التوصل إلى إطار نظري يسهل فهم المداخل المختلفة المستخدمة في هذا المجال^(١٠). ولكن بالرغم من هذه البداية القوية والمستقبل المملوء بالأمل إلا أن هذا الحقل ما زال يعاني وجود درجة كبيرة من عدم التحديد وسوء الفهم^(١١). فيألى الآن لا نكاد نجد نظرية واحدة متكاملة يمكن الاعتماد عليها في فهم ودراسة وتطبيق التغيير التنظيمي، ولعل ذلك يرجع إلى حد كبير إلى حداثة هذا المجال من التنظيم، بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى مساهمة الكثير من علماء السلوك والنفس والاجتماع «والانثربولوجي» والإدارة والتنظيم، مما جعل من الصعب على أى باحث بمفرده أن يتمكن من أن يحيط بكل هذه العلوم ويكون نظرية أو إطارا معرفيا كاملا وشاملا ومنظما حول التغيير التنظيمي.

وعلى حد قول أحد الباحثين البارزين في هذا المجال فإن المساهمين في هذا الحقل، من تخصصات متنوعة تشمل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، والعلوم السياسية وغيرها، وبسبب هذا التنوع وحدائث هذا الحقل فإنه ليس هناك نظرية شاملة واحدة في السلوك التنظيمي تم بناءها حتى الآن.. وما يمكن أن يقدمه هذا المجال للممارسين ليس إلا مجموعة من التصورات والمفاهيم النظرية، والتي يمكن استخدامها لفهم قضايا محددة^(١٢).

وخلاصة القول! إن حقل التغيير التنظيمي الذي بدأ بيزغ في نهاية الأربعينات من القرن العشرين، قد شهد -وما زال- قفزات هائلة في كل من مجالي النظرية والتطبيق، سواء كان ذلك يتمثل في كثرة المساهمين، أو كثرة المراكز المتخصصة، أو كثرة ما كتب وما زال يكتب في هذا الحقل لدرجة يصعب معها -حتى بالنسبة للمتخصصين- تتبع كل ما يكتب في هذا المجال.

وبالرغم من فائدة هذه المساهمات الكثيرة إلا أن كثرتها بهذه الدرجة وتشتت وتنوع التخصصات التي تنتسب إليها، تؤدي في حد ذاتها إلى زيادة درجة الغموض، وعدم الوضوح التي مازالت تحيط بهذا الموضوع.

مفهوم التغيير التنظيمي في المداخل الأخرى

إن أى علم، أو فرع من فروع المعرفة لكي يصبح عملا راسخا لا بد له من أن يقوم على مفاهيم واضحة ومحددة تبين حدوده وتوضح معالته، فهل أصبح هناك الآن في حقل التغيير التنظيمي مفهوم أو تعريف واضح ومحدد وحاسم يبين طبيعته وحدوده ومعالته بوضوح، خاصة بعد تلك المسافة من التطور -التي مر بها منذ نشأته في أواخر الأربعينات من هذا القرن وحتى الآن؟

إن أول ما يلفت نظر الباحث في هذا المجال هو عدم وجود تعريف واحد محدد متفق عليه حتى الآن حول التغيير التنظيمي.. بل إن اللفظ نفسه ما زال موضوع خلاف، فهناك من يطلقون عليه

التغيير التنظيمي المخطط ، وهناك من يطلقون عليه التطوير التنظيمي ، والأغلبية أصبحت تستخدم لفظ التطوير التنظيمي وذلك باعتباره واحدا من أساليب التغيير المخطط ، فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي^(١٣) ولعل أفضل ما يعبر عن كثرة وتعدد التعريفات حول التغيير التنظيمي المخطط ما ذكره أحد الكتاب حيث قال : «إن هناك تعريفات للتطوير التنظيمي بعدد من كتبوا فيه»^(١٤).

ولاشك أن كثرة التعريفات لشيء واحد هي دليل على مدى اللبس والغموض وعدم التحديد الدقيق لهذا الشيء . فكلما كان الشيء مفهوما وواضحا وكل أبعاده ومعامله معروفة أمكن تعريفه . بالفاظ دقيقة ومحددة وواضحة وموجزة . لا يكاد يختلف عليها أحد ، وفي نفس الوقت تعطى صورة كاملة وشاملة لهذا الشيء . كما سبق أن رأينا في مفهوم التغيير التنظيمي حيث تم تحديده بصورة شاملة جامعة مانعة تحدد المدخل والوسائل والعلاقات وغير ذلك في بضع كلمات تعتبر جزءا من آية من آيات القرآن الكريم .

ولعل هذا اللبس والغموض وعدم الاتفاق السائد حول مفهوم وموضوع التغيير التنظيمي وابعتراف كثيرين من علماء الغرب أنفسهم^(١٥) . ليعتبر خير دليل على صحة أحد فروض هذا الباحث وهو الذي يتعلق بأن هناك لبسا وغموضا وعدم وضوح كبير في مجال المعرفة المتعلقة بالتغيير التنظيمي سواء بالنسبة لمفهومه أو المدخل المناسب له أو حدوده .

والباحث لا يريد أن يخوض -الآن- في خضم هذه التعريفات الكثيرة ، رغم أنها يمكن أن تعطى صورة مؤكدة على صحة ما ذهب إليه^(١٦) .

المدخل الأخرى للتغيير التنظيمي وعلاقتها بالمدخل الإسلامي

لقد حاول بعض الكتاب -في ظل التطور المتزايد للتغيير التنظيمي- أن يضعوا إطارا عاما يحدد ويجمع المحاولات والكتابات التي تناولت التغيير في مداخل مختلفة متميزة تسهل من فهم الموضوع وتحدد مسارات واتجاهات الجهود التي تهتم بالتغيير التنظيمي في الماضي والحاضر والمستقبل . ومن خلال الكتابات التي اهتمت بهذا المجال يمكن لنا أن نقسم مداخل التغيير التنظيمي إلى قسمين رئيسيين هما^(١٧) :

- مداخل تركز على الشيء الذي يمكن تغييره .

- مداخل تركز على كيفية تنفيذ وإتمام عملية التغيير نفسها .

وفي هذا الفصل سوف يكون تركيزنا على المداخل الأولى ، بينما سيكون موضوع تناول المداخل التي تركز على كيفية إحداث التغيير في فصل أنماط القيادة في الباب الأخير من البحث .

وطبقا للأشياء التي يمكن التركيز عليها لإحداث التغيير ، هناك ثلاثة مداخل هي^(١٨) :

STRUCTURAL
APPROACH

أ - مدخل هيكلى

TECHNOLOGICAL
APPROACH

ب - مدخل (تكنولوجى)

HUMAN
APPROACH

ج - مدخل إنسانى

أولا: المدخل الهيكلى وعلاقته بالمدخل الإسلامى للتغيير:

(أ) المدخل الهيكلى:

وهو ذلك المدخل الذى يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير فى الهيكل التنظيمى للمنظمة. ومثال ذلك: إحداث تغييرات فى الخريطة التنظيمية، أو فى خطوط السلطة، أو فى الإجراءات المتبعة، أو فى السياسات والقواعد والترتيبات، أو فى التخصصات والعلاقات والأدوار.

وهناك مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين الذين اهتموا بدراسة الهيكل التنظيمى لتحديد العوامل المؤثرة فيه وتحديد أفضل شكل لهذا الهيكل يمكن من خلاله تحقيق الفعالية التنظيمية^(١٩).

ولكن السؤال الذى يطرح نفسه هو: هل يعتبر الهيكل حقا مدخلا أصيلا مستقلا لإحداث التغيير التنظيمى؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول:

بالرغم من أهمية الهيكل التنظيمى فى تحقيق الفعالية إلا أن أحدا لم يقل إنه فى حد ذاته يحقق الفعالية، ولكنه عبارة عن أداة تساعد فقط على تحقيق الفعالية التنظيمية. فإن الذى يحدد الهيكل التنظيمى ويصممه ويلتزم به وينفذه هو الإنسان، ومن ثم لا يمكن القول بأنه مدخل أساسى للتغيير التنظيمى. بقدر ما يعتبر عاملا مساعدا ومهيئا لإحداث التغيير التنظيمى من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لدى الأفراد. ولقد أيدت ذلك نتائج إحدى الدراسات المهمة فى هذا الصدد، حيث أوضحت هذه النتائج أن التغيير فى النظم الهيكلية ينتج عنه عمليات تفاعلية تؤدي إلى زيادة المخرجات بالإضافة إلى زيادة القدرة على الاستفادة من الطاقات الكامنة للأفراد^(٢٠).

(ب) علاقة الهيكل التنظيمى بالمدخل الإسلامى للتغيير:

إذا سلمنا بأن الهيكل التنظيمى وما يمكن أن يحدث عليه من تطوير وتعديل ليس مدخلا مستقلا للتغيير، فماذا نعتبره خاصة فى ظل المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى، وهو مدخل نفسى سلوكى؟ وما هى علاقة الهيكل بهذا المدخل الإسلامى للتغيير؟

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي فإننا نجد أن أبسط تعريف له هو « أنه المجموع الكلي للطرق التي يمكن بها تقسيم العمل إلى مهام مميزة، وفي نفس الوقت تحقيق التناسق والتكامل بينها» (٢١). فهو بهذا المفهوم أداة مساعدة ومهيئة لا بد منها لتنظيم وتنسيق جهود أى جماعة منظمة لتحقيق أهدافها المحددة. فمن خلال هذا التنظيم والتنسيق تحدد المهام والأدوار والعلاقات والسلطات والأهداف إلى غير ذلك مما يساعد على تفجير أقصى الطاقات البشرية والاستفادة منها وعدم تعويقها أو شلها، وليس هناك هيكل تنظيمي نمطي يمكن تطبيقه والنصح به لجميع المنظمات ولا حتى للمنظمة الواحدة في جميع الظروف والأوقات، فالهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو أداة تساعد على تحقيق غاية، وهو يمثل استجابة لظروف وعوامل أخرى تحدد شكله ونمطه، فطبيعة الموقف الذي تمر به منظمة ما في وقت معين هو الذي يحدد الهيكل التنظيمي المناسب لها، ليس هذا فحسب، بل يجب أن يكون لكل جزء من أجزاء المنظمة المختلفة، هيكل تنظيمي يتناسب مع ظروفه المحيطة، وهذا ما وصلت إليه أحدث نظريات التنظيم فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي (٢٢).

فإذا أردنا أن نعرف دور الهيكل ومكانته في المدخل الإسلامي للتغيير التنظيمي فإننا نجد أن له دوراً مهماً يعتبر بمثابة الشرط الذي لا بد منه لإحداث التغيير المنشود، وذلك لأن هناك أهدافاً علياً مكلفاً بتحقيقها أتباع هذا الدين منها: تحقيق الخلافة في الأرض، واستعمارها، والتمكين لدين الله فيها، وذلك حتى نصبح خير أمة أخرجت للناس كما أراد الله لنا، وهذا فرض وواجب، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب. وكما قال ابن تيمية: « يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها، فإن بنى آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع، لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس، حتى قال النبي ﷺ: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم»، رواه أبو داود وروى الإمام أحمد في المسند أن النبي ﷺ قال: «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم، فأوجب ﷺ تأمير الواحد في الاجتماع القليل العارض في السفر، تنبيهاً بذلك على سائر أنواع الاجتماع، ولأن الله تعالى أوجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ولا يتم ذلك إلا بقوة وإمارة، وكذلك سائر ما أوجبه» (٢٣).

ولم يكتف النبي ﷺ بالقول فقط بل إنه ﷺ كان يضرب القدوة في العمل المنظم، فبمجرد أن تمت بيعة العقبة الأخيرة بينه ﷺ وبين ثلاثة وسبعين رجلاً وامرأتين من الأنصار - أقام ﷺ منهم اثني عشر نقيباً ليكونوا نقباء على قومهم، يكفلون المسؤولية عنهم في تنفيذ بنود هذه البيعة، فقال للقوم: «أخرجوا إليّ منكم اثني عشر نقيباً، ليكونوا على قومكم بما فيهم. فتم انتخابهم في الحال، وكانوا تسعة من الخزرج وثلاثة من الأوس» (٢٤). ففي هذا الموقف نجد تحديداً للمسئوليات والسلطات، وتحديدًا لمستويات السلطة، ونطاق الإشراف (حوالي ٦/١)، وتحديدًا لاسلوب التنسيق (من خلال ما يعرف بأسلوب الإشراف المباشر) (٢٥). ثم جعل الرسول ﷺ هيكلًا

تنظيميا في عهده في مرحلة بناء الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة وبما يتناسب مع طبيعة ومتطلبات وظروف المرحلة السائدة وبما يمكن الرسول ﷺ وجماعته المسلمة من تحقيق الفلاح التنظيمي المنشود . ثم ظل هذا الهيكل يتطور ويستجد عليه ما يتناسب مع الظروف المحيطة لتطور الدولة المسلمة في عهد خلفاء الراشدين؛ أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، رضى الله عنهم أجمعين (٢٦).

من هنا يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي الجيد والمكافئ يعتبر أداة وشرطا ضروريا لإحداث الفلاح التنظيمي المنشود، وذلك باعتباره عاملا مساعدا ومهيئا لإحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخله الوحيد والأساسي وهو تغيير ما بالأنفس.

بل إن الالتزام بالنظام والقواعد والإجراءات المحددة واحترامها وتنفيذ المهام والقيام بالأدوار بالكيفية التي تحددها القيادة - كل ذلك يعتبر من قبيل تغيير ما بالأنفس الذي يدخل نطاق مسئولية القوم كما تحده آية سورة آل عمران السابق الإشارة إليها وهي قوله تعالى: ﴿أَوْ لَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلِهَا قُلْتُمْ أَنَّنِي هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ [آل عمران: ١٦٥].

حيث يدل السياق الذي نزلت بسببه هذه الآية وهو ما حدث في غزوة أحد، أن عدم الالتزام بالنظام وطاعة أوامر القيادة في تنفيذ المهام والأدوار بالصورة المحددة يعتبر من قبيل تغيير ما بالأنفس (٢٧).

خلاصة:

إن المدخل الأساسي للتغيير التنظيمي في الإسلام هو مدخل نفسى سلوكى، وإن تغيير الهيكل التنظيمي لا يعتبر مدخلا مستقلا للتغيير التنظيمي وإنما يعتبر بمثابة عامل مساعد أو وسيط ضرورى، وذلك لأنه يساعد على حسن تنظيم الطاقات البشرية والتنسيق بينها والاستفادة منها وتفجير طاقاتها الكامنة، وهذا ما يمكن أن يحدد طبيعة العلاقة بين المدخل الإسلامى للتغيير والهيكل التنظيمي.

ثانيا: المدخل (التكنولوجي) وعلاقته بالمدخل الإسلامى للتغيير:

(أ) المدخل (التكنولوجي):

وهو ذلك المدخل الذى يتم التركيز فيه - لإحداث التغيير- على إعادة ترتيب وتدقيق العمل، وعلى أممات العمل وأساليبه وطرقه، وعلى توصيف الوظائف، وعلى الوسائل المستخدمة فى أداء العمل، وذلك باعتبار أن التغيير والتطوير فى هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على فعالية المنظمة (٢٨).

وهناك الكثير من الدراسات التي تمت حول مفهوم (التكنولوجيا) وأثرها على فعالية المنظمة^(٢٩). وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة (بالتكنولوجيا) والمنظمات وهما:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الاتجاه الذي يهتم بأثر (التكنولوجيا) على سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: أما أصحاب هذا الاتجاه فإنهم يهتمون ويركزون بصفة أساسية على دراسة أثر (التكنولوجيا) على الهيكل التنظيمي.

(ب) علاقة المدخل التكنولوجي بالمدخل الإسلامي:

لاشك أن (للتكنولوجيا) دورا هاما ومؤثرا على كل من الأفراد العاملين والهيكل التنظيمي، وتعتبر الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تتعلق بدراسة علاقة التكنولوجيا بالفعالية التنظيمية دراسات هامة ومفيدة ولا يمكن تجاهلها لكل من يهتم بدراسة التنظيم عموما والتغيير التنظيمي على وجه الخصوص.

إلا أن ما يريد الباحث أن يؤكد عليه هو أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بأن التكنولوجيا تعتبر مدخلا أساسيا يمثل عاملا مستقلا لإحداث التغيير التنظيمي الذي يحقق الفلاح التنظيمي، ولكننا يجب أن ننظر إليها باعتبارها أحد العوامل المؤثرة أو المساعدة لإحداث التغيير التنظيمي الناجح الذي يعتبر مدخله الأساسي هو الأفراد أنفسهم وما التكنولوجيا إلا أدوات أو أشياء أو وسائل وأساليب هامة يستخدمونها بل هم الذين يخترعونها وعلى قدر إتقان الفرد لعمله وإحسانه فيه فإنه يستطيع التوصل إلى المزيد من هذه التكنولوجيا المتقدمة والمتطورة وعلى قدر إتقانه وإحسانه في استخدامها فإنه يحقق بذلك الفعالية التنظيمية، فالفرد إذن لا التكنولوجيا هو العامل المتغير المستقل لإحداث التغيير التنظيمي. ودرجة الإتقان في أداء الفرد لدوره هي الأساس الذي ينتج عنه اختراع التكنولوجيا نفسها وتطويرها واستخدامها الأمثل.

والإتقان يعتبر في الإسلام - أصلا يعين على إصلاح العمل وتيسيره، فلقد جعله أحد الفقهاء^(٣٠) أحد ستة أشياء تعين على إصلاح العمل وتيسيره وهي:

النطاق، والتوقيت، والدوام، وترك الكلفة، والمبادرة، والإتقان، والإتقان أصل يتفرع عن حسن النية وإخلاص العمل لله، كما أنه ﷺ حينما سئل: ما الإحسان؟ قال: «أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك»^(٣١). ومعنى الإتقان: «أنه صرف العامل جميع جهوده ومعرفته في عمله ليكون محصلا لأحسن ما يقصد منه أو ينشأ عنه، وقد ذكر العتبي في جامع المستخرجة عن سحنون عن ابن القاسم عن مالك؛ أن النبي ﷺ قال: «إن الله يحب إذا عمل المبد عملا أن يحسنه أو يتقنه». وهذا مأخوذ من أدب القرآن، قال تعالى: ﴿صَنَّ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا

تَفْعَلُونَ ﴿ [النمل: ٨٨] وقد أمرنا بالحكمة وفسرت بأنها التشبه بالخالق تعالى بقدر الإمكان البشري» (٣٢).

فالرفيع من الناس من تحرى الحذق فى صناعته . وأقبل على عمله وطلب مرضاة ربه بقدر وسعه، وأدى الأمانة بقدر جهده، ولم يشغل عن عبادة الله سبحانه وتعالى، فقد قال ﷺ أيضا: «إن الله يحب الصانع الحذق» (٣٣). ومدح الملائكة بوقوفهم حيث ما وقفوا وإحكامهم لما ولوا فقال تعالى: ﴿لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ﴾ [التحريم: ٦] (٣٤).

وهذا مما يدل على أهمية وضرورة كل من التنظيم الجيد، والأساليب والوسائل المتقدمة التى يتقنها الإنسان وتساعد على المزيد من إتقان العمل بل إن ذلك مما يمكن اعتباره من الأمور الضرورية لتحقيق مقاصد الشريعة الغراء، ومهما تطورت هذه الوسائل (كالهيكل التنظيمى، أو التكنولوجيا أو غيرها) فإنها تظل ضرورية لتحقيق هذه المقاصد الثابتة وبأحدث ما وصلت إليه من تطور (٣٥). «المقصد العام للشارع من تشريعه الأحكام هو تحقيق مصالح الناس بكفالة ثلاثة مقاصد وهى:

١- المقاصد الضرورية:

وهى التى تتوقف عليها حياة الناس الدينية أو الدنيوية، بحيث لو فقدت اختلت الحياة فى الدنيا، وفات النعيم وحل العقاب فى الآخرة، وتتحصر فى المحافظة على خمسة أمور: الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال، وكل شريعة لإصلاح الخلق لا تهمل المحافظة على هذه الضروريات بحال.

٢- المقاصد الحاجية:

وهى التى يحتاج إليها الناس لرفع المشقة ودفع الحرج عنهم، وإذا فقدت يصيبهم من فقدها حرج ومشقة لا يبلغان مبلغ الفساد المتوقع فى فقد الضروريات؟ فهى ما يحتاج إليها الناس لليسر والسعة واحتمال مشاق التكليف.

٣- المقاصد التحسينية:

وهى ما لا يدخل فى النوعين السابقين، بل يرجع إلى اجتناب ما تأنفه العقول الراجحة، وإلى الأخذ بمحاسن العادات وما تقتضيه المروءات، ويجمع ذلك قسم مكارم الأخلاق، ورعاية أحسن المناهج فى العادات والمعاملات.

ومعرفة المقصد العام للشارع من التشريع، من أهم ما يستعان به على فهم نصوصه حق فهمها، وتطبيقها على الوقائع واستنباط الحكم فيما لا نص فيه» (٣٦) ومن ثم فإن كل جديد فى النظم

والوسائل والأساليب التقنية الحديثة يعتبر من الأسباب التي تأمرنا الشريعة بالإسراع ليس فقط للأخذ بها. وإنما أيضا لابتكارها وتطويرها، وذلك لأنها من الوسائل التي تعين على تحقيق مقاصد الشريعة الغراء. بل ويرى الباحث أنها تعتبر من قبيل الواجب الكفائي، «وهو ما طلب الشارع فعله من مجموع المكلفين، بحيث إذا قام به البعض فقد أدى الواجب وسقط الإثم والحرَج عن الباقيين وإذا لم يقم به أى فرد من أفراد المكلفين أثموا جميعا بإهمال هذا الواجب. كالطب، والصناعات التي يحتاج إليها الناس، والقضاء، والإفتاء وغيرها.. وإذا تعين فرد لاداء الواجب الكفائي كان واجبا عينيا عليه» (٣٧).

ولا حرج على المسلمين أن يأخذوا بأحسنها من أى مكان ولكن ما يؤكد الباحث عليه أنه بالرغم من كل ما سبق، إلا أن ذلك لا يمتنعنا من أن نضع كلا من الهيكل التنظيمى والتكنولوجيا موضعهما الصحيح من عملية التغيير التنظيمى، باعتبارهما من العوامل والوسائل الوسيطة المساعدة والمهيئة لنجاح التغيير التنظيمى الذى يعتبر أن المدخل الأساسى المستقل هو النفس - كما سبق أن بينا فى الفصل الأول من هذا البحث.

خلاصة:

نخلص مما سبق إلى أن التغيير (التكنولوجيا) مهما كانت صورته وأشكاله، وبرغم أهميته إلا أنه لا يعتبر مدخلا أساسيا مستقلا لإحداث التغيير التنظيمى. ومن ثم فإننا يجب أن ننظر إلى التكنولوجيا - كما سبق أن نظرنا إلى الهيكل التنظيمى - باعتبارها عنصرا وسيطا مساعدا ومهيئا لإتمام عملية التغيير التنظيمى، بل وربما تكون هدفا ونتيجة لإحداث عملية التغيير التى تبدأ بالفرد والجماعة وتتم بها وتنتهى إليهما.

ثالثا المدخل الإنسانى وعلاقته بالمدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى:

(أ) المدخل الإنسانى:

وهو ذلك المدخل الذى يرى أصحابه أن التغيير التنظيمى، إنما يحدث من خلال تغيير الافراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والمهارات السلوكية، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير من خلال مجموعة من الأساليب، مثل: تدريب الحساسية، والشبكة الإدارية، والبرامج الجديدة للتدريب، وإجراءات الاختيار، وأساليب تقييم الاداء وغيرها (٣٨).

ولقد أصبح الاتجاه الغالب الآن - خاصة بعد غلبة الاتجاه الإنسانى فى الإدارة - هو الاهتمام بالعنصر الإنسانى ومحاولة فهمه باعتباره العنصر الأساسى المؤثر فى عملية التغيير التنظيمى، حتى أننا لنكاد نجد أن لفظ التطوير التنظيمى أصبح يعنى لدى الباحثين الآن استخدام المعارف المتولدة

عن العلوم السلوكية فى تحسين فعالية المنظمة^(٣٩). إلا أن هذا الأمر مازال - كما سبق أن أشرنا- فى طور البناء والتطور. فليس هناك الآن نظرية شاملة كاملة يمكن أن تحدد طبيعة مدخل التغيير أو وسائله، بل إن مجرد الاتفاق على تعريف واضح ومحدد للتغيير، أو حتى التطوير التنظيمى مازال يعتبر أمرا بعيد المنال.

والمعرفة التى تكون هيكل هذا الحقل الآن تعتبر خليطا من المساهمات الفردية الجزئية المقترضة من علوم شتى مثل: علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعى، (والانثربولوجى) وغيرها من العلوم، والهيكل المتولد عن ذلك؛ من مفاهيم وأدوات وأساليب هو ما يطلق عليه التطوير التنظيمى^(٤٠).

وكما سبق أن أشرنا فإن أحد كبار الباحثين فى السلوك التنظيمى، يقرر أخيرا أنه مازال مجال العلوم السلوكية نفسه وخاصة السلوك التنظيمى -الذى يعتبر التغيير التنظيمى جزءا منه- يعانى من عدم وجود نظرية شاملة واحدة، ويرجع السبب فى ذلك -على حد قوله- إلى: أن المساهمين فى هذا الحقل يمثلون تخصصات متنوعة تمثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعى والعلوم السياسية وغيرها، وبسبب هذا التنوع وحدائى هذا الحقل فإنه ليس هناك نظرية شاملة واحدة تم بناؤها فى السلوك التنظيمى حتى الآن.. وما يمكن أن يقدمه هذا المجال للممارسين ليس إلا مجموعة من التصورات والمفاهيم النظرية، التى يمكن استخدامها لفهم قضايا محددة^(٤١).

(ب) علاقة المدخل الإنسانى بالمدخل الإسلامى للتغيير:

هكذا نرى أنه بالرغم من أن هذا المدخل هو المدخل الذى يتفق مع المدخل الإسلامى للتغيير إلى حد كبير، إلا أن البون مازال شاسعا بينهما، فالمدخل الإنسانى الغربى للتغيير لا يزال - على حد قول علمائه - حديثا ولم ينضج بعد. ولعل ذلك يرجع إلى أن فهم الإنسان والإحاطة به من جميع جوانبه وتفسير سلوكه ومحاولة التنبؤ به أو التحكم فيه أو تغييره، يعتبر أمرا بالغ التعقيد والصعوبة، والقدر الذى يعتبر غامضا ومجهولا عن هذا الإنسان - رغم تقدم العلم والمعرفة - لا يزال أكبر بكثير من القدر الذى تم معرفته عنه^(٤٢).

ولا شك أن الأمر يحتاج إلى درجة من المعرفة والإحاطة بالإنسان من حيث طبيعته، وأصل تكوينه، وحقيقة حاجاته ودوافعه، وما تنطوى عليه نفسه من قيم وأفكار ومعتقدات واتجاهات، ومحددات سلوكه وتصرفاته وعلاقاته بالآخرين إلى غير ذلك من الأمور الهامة المتعلقة بالإنسان، ولا يمكن أن تتوافر هذه الدرجة إلا لمن لديه علم شامل كامل أزلنى لا تحدده حدود الزمان ولا المكان، وحينما يتوافر هذا العلم فلا يسع أحد إلا أن يتبعه بدلا من التخبط والضلال. والله

سبحانه وتعالى هو الذى خلق الإنسان ويعلم ما توسوس به نفسه، ويعلم ما يصلحه وما يفسده (٤٣).

ولقد من علينا ببعض هذا العلم فى كتابه ﴿وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ﴾ [البقرة: ٢٥٥]. فما علينا إلا أن نتبعه ونهتدى بهديه، وكما سبق أن رأينا - فى بداية هذا الفصل - فإن هناك مدخلا محددًا وواضحًا وقاطعًا للتغيير مبين فى بعض آية من آيات القرآن الكريم، ويتميز هذا المدخل بدرجة من العمومية والشمول لا يمكن مقارنتها، كما سيتضح فى الفصل القادم - إن شاء الله.

خلاصة ونتائج

تم فى هذا الفصل دراسة التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى، حيث تعرضنا لبداية نشأته وتاريخ تطوره، ثم تعرضنا لمفهومه، وأخيرًا تعرضنا لطبيعة هذه المداخل وعلاقتها بالمدخل الإسلامى ومن أهم النتائج التى يمكن أن نخرج بها من دراسة هذا الفصل ما يأتى:

(أ) من حيث النشأة والتطور:

١- اتضح أن بداية الاهتمام بهذا الحقل من المعرفة لم تبدأ إلا فى الأربعينات من هذا القرن على يد رائدها (كيرت لويين).

٢- بالرغم من هذا التاريخ الحديث نسبيًا إلا أن الكتابة فى هذا الحقل قد بلغت حدًا متزايدًا وكبيرًا جدًا فى السنوات الأخيرة لدرجة يصعب معها على المتخصص تتبع كل ما يكتب عنه أو حوله.

٣- أن هذه الكتابات فى هذا الحقل تأتى من مساهمات متنوعة فى تخصصات مختلفة أهمها ما يسمى بالعلوم السلوكية، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعى، وعلم «الأنثربولوجى» وغير ذلك من العلوم المتنوعة.

٤- بالرغم من هذه الكتابات والمساهمات المتنوعة، إلا أنه ليس هناك حتى الآن نظرية واحدة شاملة يمكن أن تمثل إطارًا عامًا لطبيعة التغيير التنظيمى ومدخله.

(ب) من حيث المفهوم أو التعريف:

١- اتضح كذلك أنه ليس هناك تعريف واحد يمكن الاعتماد عليه لتوضيح طبيعة ومفهوم التغيير التنظيمى، وبدلاً من ذلك فإن هناك تعريفات كثيرة تصل إلى عدد من كتبوا فى هذا الحقل تقريبًا.

٢- إن هذه النقطة وسابقتها تشير بوضوح إلى ما يعانى منه هذا الحقل من المعرفة من لبس

وغموض، وعدم التحديد الدقيق حتى الآن وهذا ما يؤكد صحة أحد الفروض التي قام عليها هذا البحث .

(ج) من حيث المداخل وعلاقتها بالمدخل الإسلامى للتغيير :

١- اتضح أن هناك ثلاثة مداخل أساسية للتغيير التنظيمى فى الكتابات الغربية وهى : مدخل هيكلى، ومدخل (تكنولوجى)، ومدخل إنسانى .

٢- اتضح أن الهيكل التنظيمى ، و(التكنولوجيا) بالرغم من أهميتها لى منظمة إلا أن أيا منهما لا يمكن اعتباره - من خلال المنهج الإسلامى - مدخلا مستقلا للتغيير التنظيمى . وإنما يمكن اعتبار كل من الهيكل التنظيمى الجيد، والتقنية الحديثة المتقدمة من العوامل المهيئة والمساعدة لإحداث التغيير التنظيمى الذى يعتبر مدخله الأساسى فى الإسلام هو الأنفس . وهذا ما يؤكد صحة فرض آخر لهذا البحث .

٣- أن المدخل الإنسانى - رغم قربه من المدخل الإسلامى - إلا أنه قاصر ومحدود وغامض .

هوامش

(١) الحديث رواه الترمذى فى العلم، وابن ماجة فى الزهد كلاهما عن أبى هريرة. ورواه ابن عساکر عن على (راجع عبدالغنى النابلسى، ذخائر الموارث، ٦٨/٤، يوسف البنهاني، الفتح الكبير فى ضم الريادة إلى الجامع الصغير، ٢/٣٣٨).

(٢) رواه ابن عبدالبر فى العلم عن أنس؛ ويقول الذهبى فى تلخيص الواهيات: روى من عدة طرق واهية وبعضها صالح. راجع: جلال الدين السيوطى، جمع الجوامع: المعروف بالجامع الكبير، (القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧١)، ١٤/١٠٥٥:١٠٥٦ ح رقم ٣٩/٣٣٩٧.

(3) W. L. French & C. H Bell, "A Brief History of Organization Development." In: W. French, et . al., **Organization Development: Theory, practice and Research**, (Plano, Texas: Business Publications Inc., 1983), PP . 15- 19.

(4) Ibid., P. 15.

(5) Ibid., P. 16.

(6) Ibid., p. 17.

(7) Ibid., p.18.

(8) Kurt Lewin "Quasi - Stationary Social Equilibria and the problem of permanent Change," In,. Newton Margulies, and A. P. Raia, **Organizational Development: values, process and Technoloay**, (New York: McGraw - Hill Inc, 1972), pp . 65 - 81.

(9) M. Bear, **Organization changes and Development**, (Illinois: Scott, Foresman Inc. 1980), p. ix.

(10) for more details. you can see N. Margulies & A. P. R aia. Op. cil. ; - Larry e. Greiner, "Patterns of Organizational change,"

Harvard Business Review, (may - Jun, 1967), pp. 119 - 130,

- H. J. Leavitt, "**Applied Organization Change in Industry:**

Structural, Technological, and Humanistic Approaches," in J. G. March: (ed.), **Handbook Of orgnizations**, (Rand McNally, Chicago, 1965), pp. 1144 - 1175.

(11) M. Beer, **op. cit**, p. ix.

(12) Jay W . Lorsch, (ed). **Organizational Behavior**, (N. J.: Prentice - Hall Inc. , 1987), p. viii.

(13) For More Details, See W. French, et, al., op.cit., p. ix.'J. Gay & F. A.. Strake, **Organizational Behavior: Concepts and Applications**, (clumbus: Bell & Howell Inc., 1984), P - 552.

(14) W. J. Duncan, **Organizational Behavior**, (Boston: Houghton Misslin, 1978), P. 368.

(١٥) كما سبق أن أشرنا إلى بعضهم فى هذا الفصل .

(16) for More Details, see:

- Richard Beckhard, "What Is Organization Development," In: W. L. French, et.a.l. **Op. cit .** , pp. 25 - 22.

- m. Beer, **Op . cit .** , pp.

- W . GBennis, **Organization Development: Nts Nature, Origins and Prospects**, (Reading Mass: Addison - Wesly, Inc .,1969) P.z.

- G. L. Lippitt, **Organization Renewal**, (N. Y. APPLeton - Century C rofts 1969) ., PP. l:4.

- W. French and C. Bell, **op , cit.** p. 14.

(17) J. Ivancevich, et al., **Organization Behavior and performance**, (california: Goodyear Inc . 1977), PP . 478- 481.

(١٨) ثم الرجوع بصفة أساسية فى هذا الجزء إلى :، Leavitt, op.cit.

- محمد عبدالرحمن ، مداخل التغيير التنظيمى فى مجال الصناعة، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة الفكر الإدارى المعاصر، رقم ٥، إبريل ١٩٧٦).

(19) For more details, See T. Burns & G. Stalker., **The Management Of Innovation**, (London: Tavistock Publications, 1961).

- D. Pugh, et. al., "The Concept Of Organization Structures," **Administrative Science Quarterly**, (vol. 14, 1969), pp . 91 - 114,

- p. Lawrence & J. Lorsch, **Organization and Environment**, (Boston: Harvard Business School, Devison Of Research, 1967).

- محمد المحمدى الماضى، أثر درجة عدم التأكد البيئى على الهيكل التنظيمى لأجهزة البحوث والتطوير: بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٨٣).

(20) M. Beer & E. F. Huse, "A System Approach to Organization Development," In: E. F. Huse, et al., *Reading on Behavior in Organization* (California: Addison - Wisley Inc., 1975), P. 419.

(21) H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englwood cliffs, N.J. : Prentice - Hall, Inc., 1979). P. 3.

(٢٢) لمزيد من التفصيل راجع: محمد المحدثى الماضى، مرجع سابق:

H. Mintzberg, op. cit., P. Lawrence & J. Lorsch, Op. Cit

T. Burns & G Stalker, Op. cit. D. Pough, ex. el., Op. cit

(٢٣) شيخ الإسلام ابن تيمية، السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية. (دار الكاتب العربى، بدون تاريخ)، ص ١٦٩

(٢٤) انظر: المبار كفورى الرحيق المختوم. مرجع سابق، ص ١٦٩

ابن هشام، السيرة النبوية: مرجع سابق، ٤٠/٢ : ٤١، نقى الدين أحمد بن على المقرئى إمتاع الأسماع. (القاهرة: دار الأنصار، ١٩٨١)، ٥٥/١٠،

(٢٥) ويعتبر أحد أساليب التنسيق وهى: أسلوب التعديل المشترك Mutual Adjustment والإشراف المباشر، والتنميط، انظر: H. Mentzberg, op. cit. pp. 3-7

(٢٦) يمكن التعرف على صور الهيكل التنظيمى فى الدولة الإسلامية فى عهد الرسول ﷺ وتطوره فى عهد الخلفاء الراشدين بالرجوع إلى:

د. أحمد إبراهيم أبويش. الإدارة فى الإسلام. (القاهرة: مكتبة وهبه، ١٩٨٤)، ص ٧٢ : ٧٩

(٢٧) سبق مناقشة هذا الأمر فى موضع سابق من هذا الفصل.

(28) J. Invancevich . et , al, *Organization Behavior and performance*, (calefornea: Goodyear, Inc. 1977) P. 479.

Forexamples, See. B. F. Gespie & D. S .Mili, "Technology And the Study of Organizations", *Academey of Maangement Review* (vol. 2, 1977), pp . 7 - 16 , H. Mintabrg, op . cit.

(29) D. Hickon, er, al., "operations Technology and organizational Structure," A. S., (Vol. 14. 1969) , pp . 378 - 397;'

J. Woodward, *Industrial Organixation: theory and practice*, (London oxford Univercity press, 1965);

C. Perrou, "Aframwork for the comparative analysis of organizations., " *American Sociological review*, (1967),.,pp. 194 - 208.

(٣٠) محمد الطيب بن عاشور، أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام (تونس : الشركة التونسية للتوزيع ، ١٩٧٦)، ص ٧٧

(٣١) رواه البخارى ومسلم وابن حبان وأحمد والترمذى، ابن رجب،

جامع العلوم والحكم فى شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم، (غير مبين النشر ولا سنة النشر)، ص ٢٢: ٢٠

(٣٢) ابن عاشور، أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام مرجع سابق.

(٣٣) قال العراقى: رواه الطبرانى وابن عدى وضعفه، كما ورد ما رواه الترمذى «إن الله يحب العبد المخترف» وورد من عدة طرق، مفرداتها ضعاف لكن تتقوى فيصير حسناً، كشف الحفاء ١ / ٢٥٠

(٣٤) الراغب الأصفهاني، الذريعة إلى مكارم الشريعة، تحقيق د. أبو اليزيد المعجمي، (المنصورة: دار الوفاء ١٩٨٧)، ص ٣٧٩

(٣٥) وذلك تطبيقاً للقاعدة الأصولية المشهورة «ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب».

(٣٦) راجع فى ذلك: على حسب الله، أصول التشريع الإسلامى، مرجع سابق، ص ٣٣٤ - ٣٣٦

- عبدالرهاب خلاف: علم أصول الفقه (القاهرة: دار القلم، ط ١٠، ١٩٨٤٠)، ص ١٩٧ - ٢٠٠

(٣٧) المرجع السابق مباشرة، ص ١٠٨ - ١٠٩

(38) For more details, See W. F.rench, et., op .cit.

(39) N. Margulies & A. Raia, op. cit. P. 2

(40) N. Margulies & Raia, op. cit. p 2.

(41) J. Lorsch, op. cit, p. viii.

(٤٢) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى الكيس كاريل، الإنسان ذلك المجهول، تعريب شفيق أسعد فريد. (بيروت: مكتبة المعارف، ١٩٨٣).

(٤٣) انظر إلى قوله تعالى: ﴿يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ﴾ [البقرة: ٢٥٥]. وقوله تعالى: ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ [الملك: ١٤]، وقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعَلْمُ مَا تُوَسَّوَسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ﴾ [ق: ١٦].

خاتمة الباب الأول

لقد تم في هذا الباب دراسة التغيير التنظيمي في الإسلام والمداخل الأخرى. ولقد تبين من هذه الدراسة ما يأتي:

١- أن المدخل الإسلامي للتغيير يعتبر مدخلا نفسيا سلوكيا يعتبر الإنسان فيه العامل المتغير المستقل، باعتباره القائم بالتغيير وفي نفس الوقت موضوع التغيير. فبناء على ما يقوم به من تغيير ما بنفسه يغير الله ما به من أحوال وظروف شتى من نعمة إلى نقمة أو العكس.

٢- أن نشأة التغيير التنظيمي والاهتمام به بدأت حديثا في الأربعينات من هذا القرن، وحتى الآن ليس هناك تعريف أو نظرية واحدة شاملة تصلح لتوضيح أبعاد هذا المجال وتحيط بكافة متغيراته.

٣- أن المدخل الإسلامي باعتباره مدخلا نفسيا سلوكيا يعتبر بمفهومه العام والشامل (كما سيتضح بالتفصيل في الباب التالي مباشرة) هو الأساس لإحداث التغيير التنظيمي بأى جماعة، أو أمة أو منظمة، أما المداخل الأخرى وخاصة المدخل الهيكلي (والتكنولوجي) فإنها تعتبر بمثابة عوامل ضرورية مهيئة ومساعدة لإحداث التغيير التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة أحد فروض البحث.

٤- أنه بالرغم من الاتجاه نحو المدخل الإنساني في الإدارة عموما والتغيير التنظيمي على وجه الخصوص إلا أن هذه المحاولات لازالت قاصرة وجزئية ولم تبلغ شمول وكمال المدخل الإسلامي، وهذا ما سوف نزيده إيضاحاً في الباب التالي.

