

إدارة التغيير في الإسلام

(دراسة تحليلية في البناء الإداري للمدينة المنورة في عهد الرسول
صلى الله عليه وسلم)

رسالة الماجستير في قسم الإدارة التربوية

أعداد الطالب :

محسن صويلح سعيد احنين

رقم التسجيل : 14711041



جمهورية إندونيسيا- وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا

2017

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .

بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب .

اسم الطالب : محسن صويح سعيد احنين

رقم التسجيل : 14711041

موضوع البحث: إدارة التغيير في الإسلام (دراسة تحليلية في البناء الإداري للمدينة المنورة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم) وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتورة : توتك حميدة

المشرف الأول

الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله

يعتمد

رئيس قسم الإدارة

الدكتور واحد مرني

اعتماد لجنة المناقشة

عنوان البحث: إدارة التغيير في الإسلام

(دراسة تحليلية في البناء الإداري للمدينة المنورة في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم الإدارة التربوية

إعداد الطالب: محسن صوبلح سعيد احنين رقم التسجيل: 14711041

قد دافع عن هذا البحث أمام لجنة الجامعة وتقرر قبوله شرطا لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية وذلك يوم الثلاثاء الموافق 2017/08/15.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة:

- | | | |
|----------------------------|---------------|----------------|
| 1. الدكتور منير العابدين | رئيسا ومناقشا | التوقيع: |
| 2. الدكتور سوندي | مناقشا | التوقيع: |
| 3. الدكتور عبد المالك كريم | مشرفا ومناقشا | التوقيع: |
| 4. الدكتورة توتك حميدة | مشرفا ومناقشا | التوقيع: |

يعتمد

عميد كلية الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور بحر الدين

195612311983031032

.....

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالاتي :-

الاسم: محسن صويلح سعيد احنين

رقم التسجيل : 14711041

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الإدارة كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، تحت عنوان: إدارة التغيير في الإسلام (دراسة تحليلية في البناء الإداري للمدينة المنورة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم) قد حضرتها وكتبتها بنفسني وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا أدعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي، فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الاقرار بناءً على رغبتي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج 2017/09/17م

توقيع صاحب الاقرار

.....

الاستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ﴾

صدق الله العظيم

سورة الروم الآية 41



الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وبعد، أتقدم ببالغ الاحترام والتقدير والعرفان الى أساتذتي الكرام والى كل من أرشدني بعلمه ونصائحه وأخص بالذكر فضيلة الأستاذ الدكتور : عبد الحارس رئيس جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج.

وكما أشكر فضيلة الأستاذ الدكتور : بحر الدين ، عميد كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج ، وأشكر أيضاً الدكتور: واحد مرني رئيس قسم الإدارة وأيضاً الشكر موصول وكبير التقدير إلى المشرف الأول الدكتور :عبد المالك كريم أمر الله والذي أشرف على رسالتي هذه وعلى تقديمه الإرشادات والنصائح إلى أن وصل إلى هذه المرحلة.

كما أتقدم بوافر الامتنان وجزيل الشكر إلى الدكتورة : توتك حميدة المشرف الثاني بموافقتها على الإشراف والتي أرشدتني إلى الطريق الصحيح وكذلك الشكر لجامعة مولانا مالك إبراهيم إدارة وأساتذة وكل العاملين بها.

كما أوجه فائق احترامي إلى كل من علمني ولو حرفاً أو أهدى لي دعاءً بظاهر الغيب نابع من القلب وأتمنى من الله سبحانه وتعالى أن يوفقني في مسيرتي العلمية والعملية وجزاكم الله عنا كل خير.

الباحث

مستخلص البحث

محسن صويلح سعيد احنين 2017م، بحث بعنوان : إدارة التغيير في الإسلام (دراسة تحليلية في البناء الإداري للمدينة المنورة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم) رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الإدارة التربوية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول الدكتور : عبد المالك كريم المشرف الثاني الدكتورة: توتك حميدة.

لقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية :

- 1- ما هي أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة؟
 - 2- ماهي استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة؟
 - 3- ماهي الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة؟
- وكان منهج البحث هو الوصفي المكتبي، وقام الباحث بتحليل البيانات باستخدام المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي.

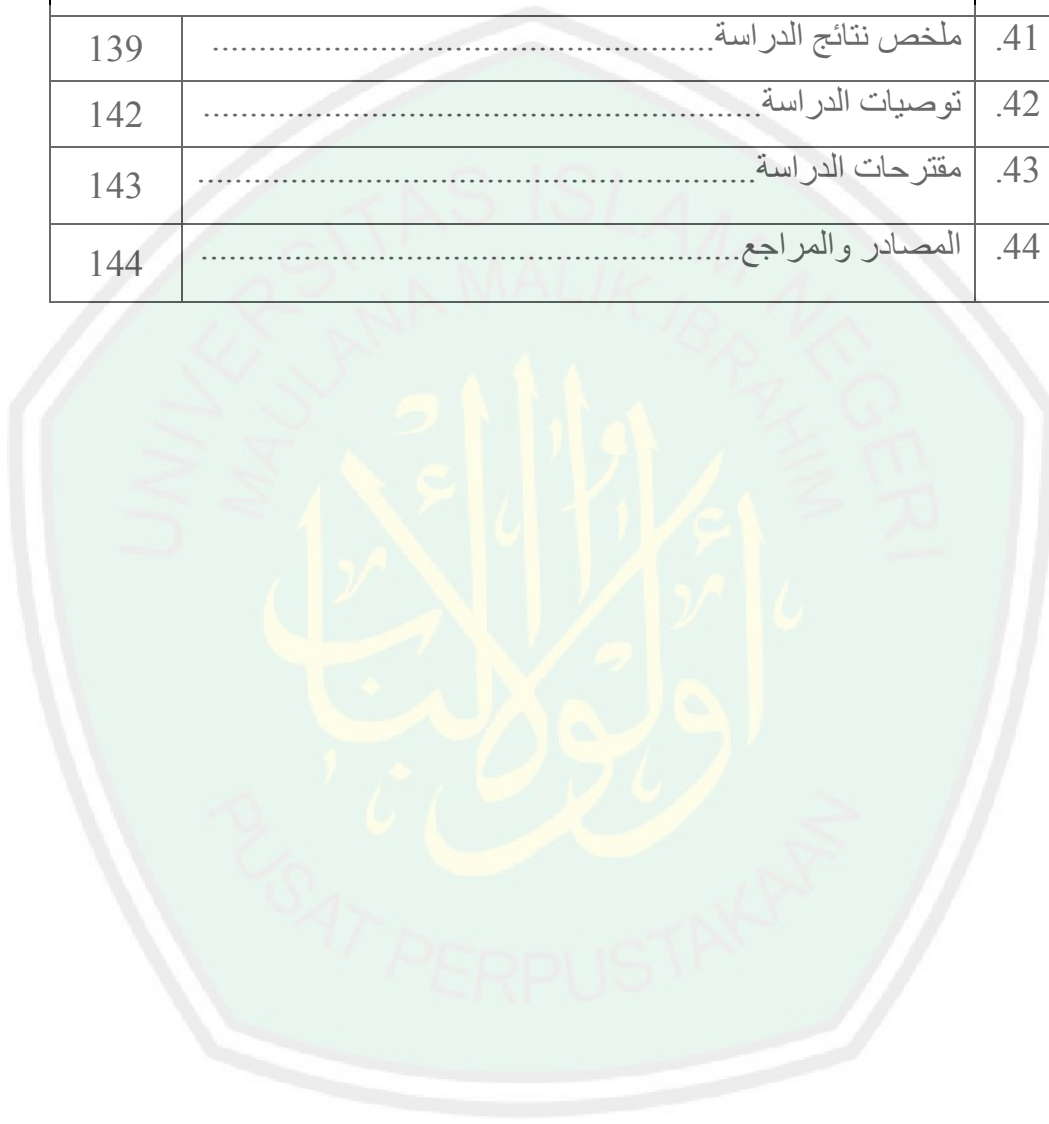
وتشير نتائج البحث إلى أن التغيير الإداري في المدينة المنورة قد دفعت إليه وساعدت على وجوده أسباب وهي: (1) ظهور ثقافة تنظيمية جديدة وهي وليدة من ثقافة الإسلام (2) ظهور رؤية وأهداف تسييرية جديدة مستمدة من رؤية الإسلام، (3) ظهور وسائل اتصال وتواصل جديدة بين المسلمين فيما بينهم، (4) ظهور قوانين وتشريعات جديدة، (5) التغيير لتحقيق الأفضل وتجميل الحياة، وتبين أن أنواع استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة هي: (1) استراتيجية المشاورة حيث كان يعتمد صلى الله عليه وسلم على استشارة أصحابه ومشاركتهم في الرأي والتنفيذ، (2) استراتيجية التفويض فلم يعرف عنه صلى الله عليه وسلم أنه كان يقوم بعمل بمفرده، وإنما كان يكثر من التفويض وتوزيع الأعمال، (3) الاستراتيجية التخاطبية الاقناعية وهي استراتيجية توجيهية معتمدة على الحوار والتوجيه، (4) استراتيجية التنمية البشرية وتشمل تنمية إيمانية وتنمية القدرات والمواهب، وتبين أن الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام تتمثل في: (1) قلة العلم وانتشار الأمية في مجتمع المدينة المنورة، (2) وجود مقاومة للتغيير الإداري بوجود ظاهرة النفاق في المدينة، (3) اختلاف الثقافات ووجود النزاع حيث شكل الصراع الديني والثقافي بالذات جوهر تلك الصعوبات مثل ما حدث مع اليهود وقد قام النبي صلى الله عليه وسلم بمعالجة وتذليل تلك الصعوبات.

محتويات البحث

الصفحة	العنوان	ت
أ	صفحة العنوان	1.
ب	تقرير المشرفين	2.
ج	اعتماد لجنة المناقشة	3.
د	إقرار الطالب	4.
هـ	الاستهلال - الآية الكريمة	5.
و	الاهداء	6.
ز	الشكر والتقدير	7.
ح	مستخلص البحث	8.
ط	محتويات البحث	9.
ل	قائمة الجداول والأشكال والصور	10.
الفصل الأول : المقدمة		
1	خلفية البحث	11.
8	أسئلة البحث	12.
8	أهداف البحث	13.
8	أهمية البحث	14.
9	حدود البحث	15.
10	تحديد مصطلحات البحث	16.
13	الدراسات السابقة	17.
الفصل الثاني : الإطار النظري		
24	المبحث الأول : ماهية الإدارة في الإسلام	18.
25	المطلب الأول : تعريف الإدارة في الإسلام	19.
27	المطلب الثاني : الوظائف الإدارية من منظور إسلامي	20.
34	المطلب الثالث : مبادئ الإدارة في الإسلام	21.

41	المطلب الرابع : الفرق بين الإدارة الإسلامية والإدارة الوضعية	22
43	المبحث الثاني : مفهوم التغيير الإداري.....	23
43	المطلب الأول : تعريف التغيير الإداري.....	24
47	المطلب الثاني : أهداف التغيير الإداري وعوامل نجاحه.....	25
50	المطلب الثالث : استراتيجيات التغيير.....	26
53	المطلب الرابع : مقاومة التغيير الإداري.....	27
الفصل الثالث : منهجية البحث		
60	نوع منهج الدراسة.....	28
62	مصادر جمع البيانات.....	29
64	طريقة جمع البيانات.....	30
65	طريقة تحليل البيانات.....	31
66	هيكل البحث.....	32
الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها		
70	المبحث الأول: مقدمة عن المدينة المنورة تاريخها ودخول الإسلام إليها.....	33
81	المبحث الثاني: أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.....	34
98	المبحث الثالث: استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.....	35
115	المبحث الرابع: الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.....	36
الفصل الخامس : مناقشة نتائج البيانات		
125	المبحث الأول: مناقشة نتائج عامة عن المدينة المنورة تاريخها ودخول الإسلام إليها.....	37
127	المبحث الثاني: مناقشة نتائج أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.....	38

132	المبحث الثالث: مناقشة نتائج استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.....	.39
135	المبحث الرابع: مناقشة نتائج الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.....	.40
الفصل السادس : الخاتمة		
139	ملخص نتائج الدراسة.....	.41
142	توصيات الدراسة.....	.42
143	مقترحات الدراسة.....	.43
144	المصادر والمراجع.....	.44



قائمة الجداول والأشكال والصور

الصفحة	العنوان	ت
42	الجدول رقم (1) الفرق بين الإدارة الإسلامية والإدارة الوضعية.....	.1
39	شكل رقم (1) مبادئ الإدارة الإسلامية.....	.2
48	شكل رقم (2) أهداف التغيير الإداري.....	.3
129	شكل رقم (3) أسباب التغيير في الإسلام في عهد المدينة المنورة....	.4
132	شكل رقم (4) استراتيجيات التغيير الإداري في عهد المدينة المنورة	.5
135	شكل رقم (5) تحديات التغيير في عهد المدينة المنورة.....	.6
70	صورة رقم (1) المدينة المنورة.....	.7
73	صورة رقم (2) خارطة جغرافية للمدينة المنورة.....	.8
74	صورة رقم (3) خارطة أثرية للمدينة المنورة.....	.9
79	صورة رقم (4) صورة للمسجد النبوي بالمدينة المنورة.....	.10
90	صورة رقم (5) نموذج من رسائل النبي إلى ملوك الدول المجاورة.	.11



الفصل الأول :

المقدمة

أ- خلفية البحث:

الحمد له الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الذي أرسله الله بالهدى ودين الحق وعلى آله وصحبه وسلم ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد :

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة¹.

وتتميز الإدارة الإسلامية بأنها إدارة إلهية تستمد منهجها من وحي السماء ولذلك فهي تتسم بالشمولية وملاءمة الفطرة الإنسانية على مختلف الأزمنة والأمكنة ولقد كانت حياة الرسول صلى الله عليه وسلم نموذجاً حياً جدير أن يحتذى به لتلك الإدارة فكراً وممارسة وقولاً وعملاً وإنما كمسلمين أمرنا بالافتداء والتأسي بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث يقول تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ

1 - فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة، مفاهيمها ونظرياتها، مقرر بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، د-ت، ص 2.

يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا)². وقال تعالى أيضاً: (وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمُ عَنْهُ فَانْتَهُوا)³.

فَسِنَّةُ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَسِيرَتُهُ الْعِطْرَةُ مَلِيئَةٌ بِكُنُوزِ الْعِلْمِ وَالْمَعْرِفَةِ، وَغَزِيرَةٌ بَيْنَابِيعِ الْحِكْمَةِ، وَذَلِكَ لِأَنَّ مَا يَصْدُرُ عَنْهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَحِيٍّ مِنْ عِنْدِ اللَّهِ، جَاءَ لِتَنْظِيمِ الْحَيَاةِ، وَوَضْعِ الْحُلُولِ لِمَشَاكِلِهَا، وَإِسْعَادِ الْبَشَرِيَّةِ فِي دُنْيَاهَا وَآخِرَتِهَا.

وَلَا تَكَادُ تَخْلُو نصوص القرآن الكريم والأمر نفسه لا تخلو سنة النبي محمد عليه الصلاة والسلام ولا سيرته وسيرة أصحابه رضي الله عنهم من تطبيقات الإدارة، والتوجيه بحسن استغلال الموارد والقدرات والقوى البشرية، إضافة إلى التحلي بالصفات الحسنة كالصبر والاجتهاد ومغالبة الهوى وضبط النفس والحث على العمل والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ولكن الأمر يتوقف على الصياد (الباحث) الذي يستخرج تلك الدرر (المضامين) من أصدافها وهو أمر ليس بالسهل.

ولذا يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التنقيب والفحص الدقيق في النصوص المتوفرة لديه من أجل تشكيل تصور عام لمفهوم إداري مهم وهو التغيير الإداري فإذا كان التغيير مطلوب في الإسلام على مستوى الفرد أولاً والدين نفسه نقلة نوعية للإنسان من الظلمات إلى النور قال تعالى في محكم آياته : (اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُمْ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ)⁴ ومن ذلك أن النبي صلى الله عليه وسلم شمل الجماعة في التغيير أيضاً فقال: (ما من رجل يكون في قوم يعمل فيهم بالمعاصي يقدر أن يغيروا عليه فلا يغيروا إلا أصابهم الله بعذاب من قبل أن يموتوا)⁵ فالأمر نفسه مهم وضروري

2 - سورة الأحزاب، الآية : 21.

3 - سورة الحشر، الآية : 7 .

4 - سورة البقرة، الآية : 257.

5 - محمد شمس الحق العظيم آبادي، عون المعبود، دار الفكر، بيروت، 1995م، ص382.

على مستوى المنظمات في المجتمع المسلم ولا يخفى ارتباط أخلاقيات العمل والوظيفة بعقيدة المسلم وإيمانه بالله.

وعليه يعتقد الباحث شمولية ذلك التغيير الذي حدث من الشرك إلى التوحيد ومن البداوة إلى الحضارة ومن القبلية إلى النظرة الإنسانية للإنسان المسلم الذي صاغه الله بالإسلام صياغة جديدة ويشمل أيضاً الجوانب في الإدارة وهو ما يحاول ويسعى الباحث في الحقيقة إلى اثباته وكشفه في دراسته هذه، كما يعتقد الباحث بأن النكسات الحضارية التي تابعت على الأمة عبر تاريخها في القرون الأخيرة كان سببها انطفاء جذوة الحركة التغييرية المستمرة التي ربي الإسلام الإنسان المسلم عليها.

ويشهد العالم المعاصر حركة تغير وتطور هائلة وسريعة في كافة مجالات الحياة مما يحتم على المنظمات العمل على استيعابها ومواكبتها وفي هذا الصدد يؤكد كثير من علماء الإدارة أن عملية التغيير الإداري أصبحت من أهم متطلبات تقدم وتطور المنظمات وعليه يجب أن لا تكون عملية التغيير هذه أداة لمواجهة الأزمات فقط بل يجب أن تكون بشكل دائم ومستمر لكي تستطيع المنظمات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية عالية ومما لا شك فيه أن من أهم متطلبات ذلك التغيير توفر القائد الإداري الذي يستطيع أن يواجه هذه المتغيرات ويكيفها لصالح منظمته نحو الاستقرار والنمو⁶.

من جهة أخرى وأكثر إيلاماً نجد أن واقع العالم اليوم وفي ظل الاضطراب الذي تعيشه البشرية قد أدى إلى طمس وتشويه كثير من المعالم الحقيقية الصادقة عن الإسلام وإلباسها بثوب ليس من نسجه ولا يليق بحقيقته الناصعة البياض فرمي بالإرهاب والجمود

6 - سامي عبد الله الباسين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، كلية التقنية بالدمام، المملكة العربية السعودية، د-ت، ص 33.

وربط للأسف بأوصاف صادمة لا يليق ذكرها وتعالى الله عن ما يقولون عولواً كبيراً، بيد أن جزءاً كبيراً من المسؤولية يقع علينا نحن المسلمون من الباحثين والدارسين في توضيح حقيقة الدين وبيان أصوله ومن ذلك أنه دين يؤسس للتغيير نحو الأفضل ولا يؤمن بالجمود والتفوق كما يقال ولنا في سيرة المصطفى ونصوص القرآن والسنة خير دليل على هذا الاعتقاد.

ولقد قضى رسول الله صلى الله عليه وسلم ثلاثة عشر عاماً في مكة المكرمة من أجل الدعوة باذلاً أقصى الطاقات وأسمى التضحيات تأسيساً للقيم والأخلاق المرتكزة على محاربة الوثنية بجميع أشكالها ومقاومة الشرك وكل أنواع التخلف الفكري والعقدي والإنساني والارتفاع من حضيض الجهل والبؤس والذل والخوف والعبودية والظلم إلى ذروة العلم والسعادة الكرامة والأمن والحرية العدل، وظل في دوره هذا بأمر من الله عز وجل دون تملل أو تقهقر أو يأس بالرغم من المعاناة الشديدة التي تحملها والضيم الكبير الذي لاقاه والتحدي العظيم الذي واجهه به كبار زعماء المشركين حتى كتب الله تعالى له الفرج وأذن له بالهجرة إلى المدينة المنورة التي فيها تكونت الحكومة الإسلامية الأولى (الإدارة العامة).

لقد مهّد النبي صلى الله عليه وسلم بهجرته إلى المدينة المنورة الطريق لإقامة وبناء الدولة الإسلامية بشكل فعلي والبدء بتنفيذ الخطوات الرئيسية لإقامتها، وبما أن الدول لا تقوم ولا تبنى إلا بشروط واضحة ومحددة، فقد أدرك صلى الله عليه وسلم إن إقامتها في مكة أمر مستحيل لذا كان لابد من البحث عن مكان آمن فاختر له الله سبحانه وتعالى الهجرة إلى طيبة الطيبة لتكون نقط البدء في انتشار الإسلام وأقامه كيانه الثابت.

فتلك مدينة رسول الله صلى الله عليه وسلم مهبط الوحي ،وموئل الهداية، ومركز اشعاع الصلاح والتقوى، ومنار النور الإلهي ودار الهجرة، واكتمال تنزيل التشريع، ومكان ولادة وإتمام سنة النبي ،ثم صارت عاصمة الخلفاء الراشدين السياسية ،ومقر الصحب البررة الكرام ،فأضحت مأوى الفقهاء ومجمع العلماء ومهد الأولياء ،ومنبع الحديث وقد قال عنها الرسول عليه السلام: (إن الإيمان ليأرز إلى المدينة كما تأرز الحية إلى جحرها)⁷ إنها طيبة وهي المدينة المنورة ،(إنها طيبة تنفي الذنوب كما تنفي النار خبث الفضة)⁸ . وهدد النبي من يريد بها بسوء وهي حرم كمكة لا يختلى خلاها، ولا ينفر صيدها، ولا يلتقط لقطتها، إلا من أشاد بها، ولا يصلح لرجل أن يحمل فيها السلاح لقتال، ولا أن يقلع منها شجرة إلا أن يعلف رجل بغيره ومن ما روته عائشة وهي بنت سعد قالت سمعت سعداً رضي الله عنه قال سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول: (لا يكيد أهل المدينة أحد إلا انماع كما ينماع الملح في الماء)⁹ فهنيئاً لمن مات فيها وعاش فيها قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (من استطاع أن يموت بالمدينة فليمت بها، فاني أشفع لمن يموت بها)¹⁰ .

وعلى تراويل تلك المعاني الإيمانية نقرب أكثر وأكثر من حقبة تاريخية لم ينقطع الناس في الحقيقة عن الوفود إليها جسداً وروحاً منذ أن اختصها الله بالمكرمة وجعلها مدينة رسوله الكريم وثاني الحرمين وحاضنة جسده الذي لا تأكله التراب - كما في

-
- 7 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار الريان للتراث، 1986م، ص112. وأرزت الحية إلى ثقبها: إذا انضمت إليه والتجأت.
- 8 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، المرجع السابق، ص412.
- 9 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، المرجع السابق، ص112. وينماع أي يدوب.
- 10 - محمد بن إسماعيل بن صلاح الصنعاني، سبل السلام، دار الحديث د-ت، ص126.

الحديث الشريف¹¹ - ولكننا ندرس ونطالع تلك الحقبة بعيون الإدارة وبفهم التغيير الإداري لعلنا نجد منها ما يفيدنا في حاضرنا ونؤصل له من ماضيها التليد مشرق الصفحات.

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظاراً لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة، ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً¹².

فالتغيير أضحى أداة فعالة ومطلباً حضارياً يستخدم لغة المعرفة والعلم، وله القدرة على توجيه المجتمعات إلى الأفضل بطريقة سلسلة بعيدة عن الصراعات والأزمات، وهو صانع للاستقرار لأنه هو المؤسس الحقيقي له فهو يعمل على إعادة تشكيل الواقع الراهن وتحليله من حالة الاضطراب أو الجمود ويخرجه الى فضاء رحب تنسجم فيه الظروف والعلاقات كما أنّ التغيير ليس لفظاً متعالياً يعيش في عالم المثل بقدر ما هو ممارسة وتعبير عن ثقافة الشعوب واختبار لتقبلها واستيعابها لهذا المفهوم، لأنّ الاستجابة للتغيير يسبقها وعي واستعداد يختلفان باختلاف الشعوب وأنظمتها¹³.

إذن فالمتأمل في موضوع التغيير من ناحية علمية سيلاحظ إن هذا المصطلح ما زال في حاجة للبحث والدراسة وبذل مزيداً من الجهود من أجل الوقوف على حدوده وتبني مفهوماً شاملاً له خاصة وأنه يرتبط بواقع عملي نعيشه وبمواضيع التنمية ومستقبل

11 - جاء في الحديث الذي رواه الخمسة عدا الترمذي أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (إن الله عز وجل حرم على الأرض أن تأكل أجساد الأنبياء).

12 - مبارك بن بطيخان السهلي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الملك سعود، الرياض، 2007م، ص 43.

13 - بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية بالأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن، 2010م، ص 7.

المنظمات وعلى مستوى الدول ومنها دولنا الإسلامية ،،،، وعليه يمكن للباحث تقسيم مشكلة هذا البحث إلى شقين أولهما استخلاص تأصيل إدارة التغيير في الإسلام من خلال النصوص الثابتة في السنة والسيرة والمستخلصة من القرآن الكريم بتطبيق الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من خلال سيرته وسنته وهذا أمر ضروري لرفع الإدارة الإسلامية وتطويرها أما الشق الثاني فهو استخلاص أدوار وأنواع التغيير واستراتيجياتها التي تُعد مهمة كذلك وقلما توجد دراسات تركز عليها وهذا ما يحاول الباحث مستعيناً بالله عز وجل في خوض هذا المسلك وقد ركز بالتالي على هذين الشقين لأنهما أساس نجاح أي تغيير إداري في أي منظمة.

حيث أن أغلب المصادر تهتم بالنواحي السياسية والعسكرية من مجتمع المدينة وفي الإسلام بكليته وتذكر أخباراً عن حياة النبي صلى الله عليه وسلم وغزواته المختلفة دون أن تشير إلى النواحي الإدارية إلا عرضاً أضف إلى ذلك تنوع المصادر التي تناولت هذه الفترة بين مؤلفات في الحديث والسير والتاريخ والتفسير والفقه والجغرافيا والأدب مما يضطر الباحث إلى قلب صفحات كثيرة وذلك لقلّة المعلومات وتبعثرها الأمر الذي يتطلب دراسة فاحصة للمصادر بأنواعها¹⁴.

وهذا ما يدرسه الباحث ويحاول التوصل لنتائج تخدم الإدارة الإسلامية وتخدم النظريات الإسلامية في جوانب التغيير الإداري بالخصوص ولذا اختار لدراسته عنواناً وهو: إدارة التغيير في الإسلام (دراسة تحليلية في البناء الإداري للمدينة المنورة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم).

14 - حافظ أحمد الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، دراسة تاريخية للنظم الادارية في الدولة الإسلامية الأولى، دار السلام للطباعة والنشر، القاهرة، 2007م، ص7.

ب- أسئلة البحث:

على ما تقدم من خلفية البحث التي عرضت لهذا البحث يمكن تحديد أسئلة البحث في التساؤلات التالية:-

- 1- ما هي أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة؟
- 2- ماهي استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة؟
- 3- ماهي الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة؟

ج- أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة الى الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية :-
- 1- معرفة وتحليل أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.
 - 2- معرفة وتحليل استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.
 - 3- معرفة وتحليل الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.

هـ - أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى أهمية نظرية وأخرى تطبيقية كما يلي:

أولاً- الأهمية النظرية

- 1- إن هذه الدراسة تتعلق بالبحث والدراسة في موضوع التغيير وهو من القضايا والمفاهيم المحبذة في الفكر الإسلامي وممارساته لأن الإسلام دين الحنيفية في نظريته الواقعية يؤمن بالتحنف والتغيير ويعني التحنف في اللغة الميل للحق دائماً والتحنف هنا هو مواكبة التغيرات فكل عصر له متطلباته ومفاهيمه الإدارية وممارساته الواقعية

المفيدة للإنسان ما لم تمس العقائد والقيم الإسلامية ولذا قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إني لم أبعث باليهودية ولا بالنصرانية ولكني بعثت بالحنيفية السمحة)¹⁵.

2- إن هذه الدراسة تعتبر مهمة لأنها تبحث عن قضايا الإدارة الإسلامية ودعم نظريتها والمؤمنة بمفاهيم راسخة وذات تأصيل في القيادة الإسلامية والتحفيز الإيجابي والقيم والأخلاق الإسلامية في الإدارة وأيضاً في التغيير وإدارته كما هو الحال في مسعى هذه الدراسة.

ثانياً- الأهمية التطبيقية

- 1- إن هذه الدراسة تعد محاولة جادة من الباحث وذات أهمية تطبيقية في توضيح رؤية وموقف الإسلام من خلال وصف ونقل التطبيق العملي للنبي صلى الله عليه وسلم في مجتمع المدينة المنورة في تغييره الإداري لما كان سائداً والبناء عليه مستقبلاً.
 - 2- إن هذه الدراسة مهمة لأنها تقدم نظرة الإسلام ككل في موضوع التغيير وأن الدين الإسلامي ديناً لا يوصف كما يقول أعداءه بالجمود أو أنه دين كهنوتي بل هو جاء لصالح الإنسان ونفعه في الدنيا والآخرة و إنه جاء برسالة سامية وليس مجرد طقوس وعبادات تؤدي وإنما هو دين ودنيا عكس ما يثار حوله من أهل الكيد والزيف.
- و- حدود البحث:

- 1- الحد الموضوعي: إن الحد الموضوعي لهذه الدراسة هو التغيير الإداري في زمن النبي صلى الله عليه وسلم في مجتمع المدينة المنورة .

15 - أحمد بن محمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد، دار إحياء التراث العربي، 1993م، ص266.

2- **الحد الزمني:** فترة إدارة النبي صلى الله عليه وسلم مقاليد الحكم وقيادته الإدارية بنفسه في المدينة المنورة وهي منذ الهجرة النبوية عام 622م حتى زمن وفاته صلى الله عليه وسلم عام 11 للهجرة الموافق لسنة 632م.

3- **الحد المكاني:** المدينة المنورة بشبه الجزيرة العربية.

4- **حد الحالة:** حد الحالة التي تدرسها الدراسة هي تولي الرسول صلى الله عليه وسلم إدارة الأمور في فترة المدينة المنور مما تطلب منه القيام بالتغيير ليواكب الحالة والظروف الجديدة والمستقبلية في تأسيس الدولة والإدارة الإسلامية.

ز- **تحديد مصطلحات البحث:**

فيما يلي يعرف الباحث المصطلحات المتعلقة بالبحث وهي التغير الإداري والإسلام كدين والبناء الإداري والمدينة المنورة والعهد الذي تولاه النبي محمد صلى الله عليه وسلم في إدارته لشؤون المدينة المنورة.

1- **التغير الإداري :**

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيَّرَ مَا كَانَ وَفِي التَّنْزِيلِ الْعَزِيزِ: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)¹⁶ ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ: حَوَّلَهُ¹⁷ وَعَرَّفَ التَّغْيِيرَ بِأَنَّهُ: تحرك ديناميكي، باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية،

16 - سورة الأنفال، الآية: 53.

17 - أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992م، ص3325.

ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها¹⁸.

ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها : العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة¹⁹. وهناك من عرفها بأنها: هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والادراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية و زمنية)، بكفاءة و فعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء²⁰.

2- الإسلام :

ويقصد الباحث بهذا المصطلح الإسلام كدين وليس الإسلام بمقابل الإيمان ومعه الإحسان قال تعالى: (إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ)²¹ فالإسلام دين، والدين مصدر دان يدين ديناً: إذا خضع وذل، ودين الإسلام الذي ارتضاه الله، وبعث به رسله هو

18 - سعيد يس عامر ، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة 1991م، ص 52-51.

19- كمال قاسمي، إدارة التغيير المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير-، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08 و09 مارس 2005م، ص65.

20 - محمد طاهر نصير، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006م، ص95.

21 - سورة المائدة، الآية :3.

الاستسلام لله وحده.. وهو الخضوع له، والعبودية له، هكذا قال أهل اللغة: أسلم الرجل إذا استسلم، فالإسلام في الأصل من باب العمل، عمل القلب والجوارح²².

3- البناء الإداري :

ويقصد به الباحث تكوين وبناء هيكل الإدارة من الأساس وذلك بعد هجرة النبي صلى الله عليه وسلم للمدينة وقيامه بتبليغ الدعوة ونشرها باتخاذ المدينة عاصمة له بالإضافة إلى إشرافه المباشر على تكوين الدولة والحكم والقضاء والإدارة وغير ذلك وعلى سبيل المثال للبناء الإداري توضيح الاستراتيجية المطبقة في عهد إدارة النبي عليه الصلاة والسلام للتغيير الإداري.

4- المدينة المنورة :

المدينة المنورة دار رسول الله صلى الله عليه وسلم، يرجع تاريخ تأسيسها إلى حوالي 1600 سنة قبل الهجرة النبوية والتي هاجر إليها من مكة المكرمة ليؤسس دولة الإسلام انطلاقاً منها، بعد أن أذاه المشركون في مكة إيذاءً عظيماً، فخرج منها إلى المدينة التي استقبله أهلها بأشدّ الحبّ واللهفة، وبنى فيها مسجده الذي تعدل الصلاة فيه أضعافاً كثيرة عن الصلاة في المساجد الأخرى عدا المسجد الحرام عاش عليه الصلاة والسلام في المدينة بقيّة حياته ومات ودفن فيها.

وتقع المدينة المنورة شمال مكة المكرمة وترتبط بها بطريق مزفت المار بوادي الصفراء وطوله 460 كم تقريباً كما توجد طريق سريعة تربط المدينة بمكة طولها 418 كم وتقد

22 - محمد بن عبد الله بن علي الوهبي، واقض الإيمان الاعتقادية وضوابط التكفير عند السلف، رسالة ماجستير منشورة الرياض المملكة العربية السعودية، 1414هـ، ص44.

المدينة المنورة على خط الطول 39/36 وخط العرض 28/24 درجة وترتفع عن سطح البحر بحوالي 625 متراً²³.

5- عهد الرسول صلى الله عليه وسلم بالمدينة :

وهي المدة الزمنية التي بدأت منذ هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة المنورة عام 622 م وهو في الثالثة والخمسين من عمره بعد أن تأمر عليه سادات قريش ممن عارضوا دعوته وسعوا إلى قتله، فعاش فيها عشر سنين أخر وأسس بها نواة الحضارة الإسلامية، التي توسعت لاحقاً وشملت مكة وكل المدن والقبائل العربية واستمرت حتى انتقاله للرفيق الأعلى عام 632م.

ح- الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى

- اسم الدراسة : منهج النبي في مواجهة التحديات الدعوية
- اسم الكاتب: الباحث عمار دحماني²⁴
- الصفة: طالب ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية جامعة الحاج لخضر
- السنة والمكان: 2009م، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة التحديات التي واجهت النبي صلى الله عليه وسلم في دعوته وطبيعة الاستراتيجية التي راعاها النبي من خلال اعتماده لهذا المنهج ومعرفة وتوضيح المكاسب التي حققتها الدعوة من وراء ذلك ومعرفة وجوه استفادة

23- محمد صالح البليهشي، هذه بلادنا : المدينة المنورة، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للنشاطات الثقافية، المملكة العربية السعودية، 1988م، ص 15.

24 - عمار دحماني، منهج النبي في مواجهة التحديات الدعوية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية جامعة الحاج لخضر، الجمهورية الجزائرية، 2009م.

الدعوة من منهج النبي صلى الله عليه وسلم في مواجهة التحديات المعاصرة ومعرفة الآثار السلبية التي ترتبت عن مخالفة المنهج النبوي في الدعوة إلى الله، وتلك الدراسة السابقة ورغم كونها ركزت على دراسة جوانب دينية باتباع منهج وصفي وآخر تاريخي مكمل له وأخير استخدم الباحث المنهج المقارن، وتوصل الباحث لعدة نتائج لعل من أبرزها أن ما تعرض له الرسول الكريم من حرب نفسية من طرف خصوم الدعوة، يكشف بأن طبيعة الشر واحدة، لدى أعداء الإسلام، أينما كانوا ومتى وجدوا يهودية كانت أم صليبية معاصرة وأن ما لقيه يعد سنة إلهية في طريق الدعوة، تقتضيها صفة التكليف المتفرعة عن صفة العبودية لله تعالى وأنه صلى الله عليه وسلم قد سجل أعظم مثال في الرحمة والحلم والعفو مع أعدائه وأنه لم يكن يطلب الحرب لأجل الحرب لكن إذا لزمته ودعته إليها الضرورة، الصليبية والشيوعية المعاصرة، وبالنظر للدراسة السابقة ومدى الاستفادة منها فإن الباحث يرى التشابه معها ومع هذه الدراسة الحالية في أنهما تناولتا منهج النبي في تسيير وتنظيم الأمور في عهده صلى الله عليه وسلم بينما يختلفان في كون كلاً منها يركز على جانب معين من رعايته صلى الله عليه وسلم فالدراسة السابقة ركزت على الدعوة بينما الحالية ستبحث في الإدارة.

2- الدراسة الثانية

- اسم الدراسة : الإدارة في سورة يوسف عليه السلام
- اسم الكاتب: الباحث نايف شعبان عبد الله قرموط²⁵
- الصفة : طالب ماجستير بالجامعة الإسلامية غزة
- السنة والمكان: 2009م، غزة فلسطين.

25 - نايف شعبان عبد الله قرموط، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام، رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009م.

هدف البحث إلى إبراز الجوانب الإدارية في سور القرآن الكريم وبالتحديد في سورة يوسف وأن علم الإدارة بما يحويه من معانٍ ومغازي هي مبنوثة في كتاب الله تعالى القرآن الكريم ومنها الاستفادة من سيرة النبي يوسف عليه السلام وكذلك هدفت الدراسة إلى التأكيد على حقيقة واقعية بأن تفسير القرآن الكريم لم يتوقف على مرحلة تاريخية معينة بل سيظل إلى يوم القيامة وأن النصوص القرآنية نصوص مفتوحة للدراسة والبحث واتباع الباحث للمنهج الاستنباطي توصل الباحث لعدة نتائج من أهمها أن الفتن والابتلاءات هي طريق التمكين لأصحاب الدعوات الصادقة ومن ذلك المثال من النبي يوسف وأن الدعوة هم من يواجهون المحن والشدائد وأن الدارس لسيرة النبي يوسف وسيرة النبي محمد عليهم الصلاة والسلام يدرك مدى التشابه بينهما في عدة جوانب وأن العلوم الإدارية في العصر الحديث تمثل الصحوة الحضارية العالمية وللأسف يبدو أن المسلمين بعيدون عنها رغم وجود التراث الفخم والضحخم منها، وبالتالي قد استفاد الباحث من الدراسة السابقة حيث كما ذكر أنفاً توجد نقاط تشابه بين سيرة النبي يوسف عليه السلام والنبي محمد صلى الله عليه وسلم كما أن مجال الدراسة هو البحث في الإدارة من منطلق الإسلام وتراثه وبالتحديد تأصيله في القرآن الكريم في سورة يوسف.

3- الدراسة الثالثة

- اسم الدراسة : التنمية البشرية في السنة النبوية، دراسة موضوعية
- اسم الكاتب: الباحثة سماح طه أحمد الغندور²⁶
- الصفة : طالبة ماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة

26 - سماح طه أحمد الغندور، التنمية البشرية في السنة النبوية، دراسة موضوعية، رسالة ماجستير في الحديث الشريف، كلية أصول الدين في الجامعة الإسلامية بغزة، 2011م.

■ السنة والمكان: 2011م، غزة فلسطين.

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى إبراز العناية بالحديث الموضوعي ودوره في القضايا المعاصرة وإظهار النموذج الإسلامي للتنمية البشرية من خلال السنة النبوية وإبراز جانب الإبداع والتكامل عند الصحابة رضي الله عنهم كنموذج للجيل الرائد ومساعدة القائمين على تنمية الجيل تنمية صحيحة على الهدى النبوي في هذا الموضوع الهام وإبراز ثراء السنة النبوية ودورها في تنمية المجتمع الإسلامي والإنساني، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات من مصادر هي كتب السنة والتي منها أخذت الأحاديث المتعلقة بالتنمية البشرية، وإيراد الشواهد اللازمة، وتصنيفها موضوعياً وفق مباحث الرسالة واستخدمت منهج الدراسة الموضوعية للأحاديث في كل مبحث من المباحث، وصياغته بأسلوب الباحثة، مع الاستشهاد بالآيات القرآنية ما أمكن.

وتوصلت الدراسة لنتائج ملخصها : عناية النبي صلى الله عليه وسلم بتفجير طاقات الصحابة وخاصة الشباب منهم، والإنسان هو محور العملية التنموية، فهو خليفة الله في أرضه، وسبق الرسول صلى الله عليه وسلم في عملية التنمية البشرية، للتنمية البشرية بعدين: الأول: الاهتمام بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، الروحية والعقلية والاجتماعية والقيادية والمهارية، والبعد الآخر: أنها عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة والاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج، لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل، والبنية المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى جميع الأفراد، وتطور الحياة المدنية في عهد النبي صلى الله عليه وسلم بما كان يمتلك أصحابه من مواهب وقدرات فذة، وقد استفاد الباحث من الدراسة السابقة كون الدراستين متشابهتين في تناول جزء مشترك وهو

موضوع السنة النبوية في مجال العناية بالأفراد غير أن الدراسة الحالية مختلفة عن سابقتها في كونها تركز على التغيير الإداري لدى الأفراد في مجتمع المدينة المنورة بالتحديد وكذلك منهج هذه الدراسة مختلف عن الدراسة السابقة.

4- الدراسة الرابعة

■ اسم الدراسة : المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي

■ اسم الكاتب: الدكتور خريش عبد القادر والأستاذ شويحات كريم²⁷

■ الصفة : عضوين بهيئة التدريس بجامعة سعد دحلب البلدية

■ السنة والمكان: أغسطس 2007م، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مفهوم التغيير التنظيمي باعتباره هدف وغاية المنظمات الحديثة حتى تضمن البقاء والاستمرار وعرض الباحثان لأهم دعائم التغيير التنظيمي وهو القيادة باعتبار أن التغيير يحتاج لوجود قائد للتغيير وركزت الدراسة على أهمية إسهام القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي وتسييره، من خلال التأكيد على ماهية ومفهوم القيادة التحويلية الذي يُعدُّ من أكثر المفاهيم ملائمة لقيادة التغيير وخلص الباحثان من خلال ما تم تقديمه وبجته أن التغيير التنظيمي فعل إداري له قابلية التعديل والتسيير وفق ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه الفاعل، باعتبار أن الفعل الثقافي له دور حاسم في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة والذي يتوقف إلى حد كبير على قدرات وشخصية الفاعل القائد، وقد استفاد الباحث من الدراسة السابقة حيث تشترك الدراسات في مقارنة وتوضيح مفاهيم مرتبطة بالتغيير وبالقيادة وهو ليس ببعيد عن

27 - خريش عبد القادر، شويحات كريم، المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، بحث في جامعة سعد دحلب البلدية الجمهورية الجزائرية، 2007م.

الدراسة الحالية حيث تعد القيادة المحمدية مفتاح التغيير الإداري في عهد النبوة بالمدينة المنورة.

5- الدراسة الخامسة

- اسم الدراسة : الاستراتيجيات التخاطبية في السنة النبوية
- اسم الكاتب: الأستاذ الدكتور إدريس مقبول²⁸
- الصفة : أستاذ مساعد في المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بمكناس المغرب
- السنة والمكان: 2014م، المملكة المغربية.

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على القواعد التخاطبية التي ميزت حوارات النبي صلى الله عليه وسلم والتميز بين استراتيجيات التخاطب في حوارات النبي صلى الله عليه وسلم والمساهمة في بناء فقه التواصل النبوي وقواعده وقراءة السيرة النبوية قراءة لسانية تداولية على ضوء أحدث الدراسات التواصلية المعاصرة، ودرس الباحث أصناف من الاستراتيجيات المنتهجة في السنة النبوية فيما تعد مجالاً للاتصال بين الرسول الأكرم ومن حوله وكان التركيز فيها على التخاطب أو ما يمكن تسميته بالاتصال الشفوي وخلص الباحث إلى التنبيه على المقدار الكبير والتراث الهائل الذي خلفه لنا الرسول صلى الله عليه وسلم الممثل في الرصيد من خلق التسامح والرحمة وغيرها من الأخلاق العالية التي جعلت منه صلى الله عليه وسلم نموذجاً كونياً للإنسان الكامل والتي عدت معالم وأسس لاستراتيجيات نبوية في التخاطب وبالتالي قد استفاد الباحث من الدراسة السابقة في فهم أحد الاستراتيجيات المهمة التي اعتمدها النبي صلى الله عليه

28 - إدريس مقبول، الاستراتيجيات التخاطبية في السنة النبوية، بحث في المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بمكناس المغرب، المملكة المغربية، 2014م.

وسلم كما هي موثقة في السيرة النبوية وهو ما يعتقد الباحث أن له تعلق بالتغيير الإداري.

6- الدراسة السادسة

■ اسم الدراسة : الهدى النبوي في إدارة الأزمات الاجتماعية العامة ،دراسة حديثة موضوعية

■ اسم الكاتب: الباحثة صديقة محمد الجمل²⁹

■ الصفة : طالبة ماجستير بالجامعة الأردنية عمان

■ السنة والمكان: 2008م، المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى إبراز موضوع إدارة الأزمات الاجتماعية العامة من خلال السنة النبوية وبيان تميز إدارة النبي صلى الله عليه وسلم للأزمات الاجتماعية العامة وتوجيه النظر إلى وجود منهج إسلامي في إدارة الأزمات الاجتماعية منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، لا كما يدعي الغربيون في كتاباتهم أن إدارة الأزمات لم توجد إلا منذ الستينيات على يد الرئيس الأمريكي (جون كينيدي) الذي يعدونه أول من استخدم إدارة الأزمات وذلك في حربه على كوبا وكذلك تقديم ماله علمية جديدة تفيد المجتمع الإسلامي في حل أزماته الاجتماعية العامة وقام الباحث باتباع المنهج الموضوعي وجمع الأحاديث المتصلة في إدارة الأزمات الاجتماعية من كتب الحديث، حيث يسهم هذا العمل في تصنيف الأحاديث النبوية في مجالات متعددة، تسهل على الباحث الوصول إلى هدفه وتوصل لنتائج ملخصها هو أن النبي صلى الله عليه وسلم كان له السبق في اتباع الأسلوب العلمي الصحيح المبني على مراحل مدروسة في معالجة

29 - صديقة محمد الجمل، الهدى النبوي في إدارة الأزمات الاجتماعية العامة ،دراسة حديثة موضوعية، رسالة ماجستير بالجامعة الأردنية عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008م.

الأزمات، لا كما يدعي الغرب أنهم هم أول من أسس الطرق الحديثة في معالجة الأزمات، فلا بد لنا من الاقتداء به صلى الله عليه وسلم في حل أزماتنا المعاصرة، لأن علاجات النبي صلى الله عليه وسلم، تمثل قواعد ثابتة على طول الزمان ومر الأيام، وهذا منسجماً مع شمولية الإسلام، وأنه دين رباني جاء لإصلاح الحياة البشرية من جميع جوانبها، وقد تم ذلك من خلال تسليط الضوء على موضوع "الهدى النبوي في إدارة الأزمات الاجتماعية العامة" الذي يعد من العلوم الحديثة، ورغم تركيز الباحثة على إدارة الأزمات في سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم إلا أن الباحثين قريبين ومتشابهين حيث يبحثان في تأصيل لمباني وفروع إدارية من سيرة النبي صلى الله عليه وسلم وهذا الاشتراك والتقارب من شأنه أن يفيد الباحث في هذه الدراسة غير أن الاختلاف بينهما في جوانب أخرى في تناول الموضوع من سيرة النبي الكريم في النواحي الإدارية كما هو في موضوع التغيير الإداري.

7- الدراسة السابعة

- اسم الدراسة: إدارة الدولة في الإسلام دراسة تأصيلية لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي
- اسم الكاتب: الباحث محمد علي محمود صبح³⁰
- الصفة: طالب ماجستير بجامعة النجاح الوطنية
- السنة والمكان: 2011، نابلس، فلسطين.

30 - محمد علي محمود صبح ، إدارة الدولة في الإسلام دراسة تأصيلية لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي، رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية السياسية بالنجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011م.

هدفت الدراسة إلى محاولة تأصيل مفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي خلال الصدر الأول للإسلام، وكذلك هدفت إلى البحث في مسائل تتصل ببناء المجتمع العادل والدولة الإسلامية العادلة، كما أشار إليها القرآن الكريم والسنة النبوية وعمل واجتهاد الخلفاء الراشدين، والتي يكون أساسها مبني على أقوال وأفعال النبي القائد مقاربات أيديولوجية وسياسية واجتماعية، يمكن أن تصلح لكل زمان ومكان، كذلك هدفت الدراسة إلى إزالة اللبس والغموض والمغالطات التي علفت في الكثير من المفاهيم التي يتناولها المسلمون في حياتهم، مثل فصل الدين عن الدولة، وأنه لا سياسة في الدين، والعديد من تلك المغالطات وقد أشارت الدراسة إلى أهمية الدولة في الإسلام، وكيف نشأت الدولة الإسلامية الأولى، والتي اكتملت فيها كافة أركان ومقومات الدولة والتي يمكن اعتبارها مرجعية لقيام الدولة ما بعد العهد النبوي والعهد الراشدي، وقد بينت الدراسة، المستوى الإداري الذي مارسه الرسول صلى الله عليه وسلم، ومن بعده الخلفاء الراشدين.

وباتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي المقارن خلص إلى جملة من النتائج والاستنتاجات من أهمها: أن الإسلام قد وقف عند النهج والمقاصد والغايات والفلسفات في كل ما يتصل بالأمور التي هي محل التغيير والتطور، ومن هذه الأمور إقامة الدولة وقيادة الأمة وسياستها فالدولة في الإسلام واجبة وضرورية، وهي واجب مدني افتضاه الواجب الديني الذي فرضه الله على المؤمنين برسالة الإسلام، وكذلك خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين مفهوم الدولة وإدارتها لم تبرز كمعضلة في الإسلام، لأنه اتضح من الدراسة أن إدارة الدولة في الإسلام ببعديها السياسي والإداري كانت تجسيداً وتعبيراً للشريعة الإسلامية، ويبدو لمن يطلع على الدراسة أن يحكم على كونها تتناول

موضوعاً يبعد عن التغيير الإداري وقد استفاد الباحث من الدراسة السابقة من حيث كثرة المسائل والنقاط المشتركة بين دراسته وتلك الدراسة السابقة ومنها نقاط في البناء للدولة وإداراتها في صدر الإسلام بالمدينة المنورة خصوصاً وفي التغيير أيضاً وإن كانت الدراسة السابقة تركز على الموضوع السياسي أكثر من تركيزها على أي موضوع آخر.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- إن هذه الدراسة تهتم بدراسة مفهوم التغيير الإداري في زمن إدارة وتولي النبي صلى الله عليه وسلم الأمور ومقاليد تسيير الدولة المدنية بعد استقرار الإسلام والمسلمين في المدينة المنورة.
- 2- أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تسعى لدراسة الإدارة في الإسلام في زمن النبي صلى الله عليه وآله وسلم من خلال ربطها بأسباب واستراتيجيات ساهمت في التغيير الإداري ومعرفة الصعوبات التي واجهت التغيير.
- 3- أن هذه الدراسة تجمع بين مفاهيم مترابطة ذات أهمية في الإدارة الإسلامية كالتغيير والاستراتيجية بقصد الاستفادة من المنهج التاريخي والمنهج الوصفي المكتبي في خدمة وتطوير الإدارة في الإسلام.



الفصل الثاني :

الإطار النظري

المبحث الأول : ماهية الإدارة في الإسلام

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، وقد ظهرت العمليات الإدارية في تاريخ المجتمع الإنساني عندما أحس الإنسان بأن التعاون مع غيره ضرورة حيوية، وأن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لا تتحقق بالجهد الفردي والطاقة الفردية، عندئذٍ ظهرت الإدارة نشاطاً بشرياً عندما ظهرت اللبنة الأولى لتجمع البشر وهي الأسرة، والتي طبقت النظم الإدارية في محيطها بطريقة بدائية محاولة لتوزيع الأدوار بين الأم والأب لتربية الأبناء برزت الإدارة كمنشأ بشري باعتبارها ضرورة اجتماعية بظهور الخلية الأولى للتجمع البشري وهي الأسرة، التي ظهر في محيطها التطبيق البدائي لمبادئ الإدارة كمبدأ تقسيم العمل وما يتطلبه من تنسيق بين الزوجين إذا انصرف الزوج إلى تدبير الشؤون المعيشية للأسرة من خلال ممارسة الصيد أو الرعي أو الزراعة، وتفرغت الزوجة لتدبير شؤون المنزل³¹.

واستمر التطور الإداري تلقائياً إلى أن ظهرت القبائل والعشائر التي بدأ منها الاهتمام بالسلطة وذلك عندما تشعبت الحياة وازداد تعقيدها وتميزت المجتمعات القديمة بممارسة الإدارة بصور مختلفة مثل مصر الفرعونية، وإمبراطورية الصين والمدن الاغريقية والامبراطورية الرومانية، حيث كان لكل عصر ممارسته الإدارية وتدرجت الإدارة في العصور الوسطى، وأوروبا المسيحية، إلى أن جاء عصر الإسلام الذي أرسى القواعد ونظم

31- عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، دولة قطر، 1991م، ص62.

المجتمع، حيث نزل القرآن منظماً لشؤون الحياة موجهاً إياها نحو أهداف وغايات سامية نقلت الإنسان من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد ولا يود الباحث دراسة تفاصيل تطور الإدارة في العصور الوسطى وإنما غرضه هو البحث وتحلية مفهوم الإدارة في الإسلام منذ ظهوره حتى الآن بما يعكس مسيرة الفكر الإداري في الإسلام وفيما يلي يعرض مفهوم الإدارة في الإسلام.

المطلب الأول : تعريف الإدارة في الإسلام

بداية من الأفضل أن يذكر الباحث تعريفاً للإدارة بشكل عام وبعدها يدخل في تعريف أدق للإدارة الإسلامية أو لمفهوم الإدارة في الفكر والثقافة الإسلامية فأصل الإدارة في اللغة يرجع لمصدر أدار الشيء، إذا جعله يدور، ودار الشيء يدور دوراً ودوراناً، وتدوير الشيء جعله مدوراً، والدائرة والدارة كلاهما ما أحاط بالشيء³². ففي الحديث النبوي، يقول صلى الله عليه وسلم: أهل النار يحترقون إلا دارات وجوههم، ودارات هي جمع دارة، وهو ما يحيط بالوجه من جوانبه، والمقصود من ذلك أنها لا تأكلها النار لأنها محل السجود³³.

وقد ذكرت معاجم اللغة كلمة " دور " ومشتقاتها، ولكن لم تذكر " إدارة"، بل ذكرت كلمات قريبة منها، ولم يذكرها بلفظها³⁴. وقد تضمن معجم اللسان اشتقاقات عديدة لكلمة " إدارة" حيث جاءت معانيها متماثلة مع مدلولات الإدارة وتعريفاتها

32- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، ابن منظور، لسان العرب دار صادر، 2003م ج5، ص 324.

33- مروان القدومي، لمحات في الإدارة الإسلامية، جامعة النجاح الوطنية، دت، ص 12 .

34 - محمود بن عمر الزمخشري، الكشاف عن حقائق التنزيل وعيون الاقوال، ج1، ط1، بيروت، دار الفكر، 1977م، ص404.

الحديث: التدورة: المجلس ومداورة الشئون، أي معالجتها، وأدرته عن الأمر: أي طلبت منه تركه، ويفهم من هذا أنّ الإدارة هي جهة أو مجلس يعنى بمعالجة الأمور والقضايا الحاصلة بين الناس من خلال إلزامهم على أمر ما أو إلزامهم على تركه³⁵.

وهناك علاقة وطيدة بين مقصد لغوي آخر للإدارة مع الشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: (إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ)³⁶ وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة رضي الله عنه أن النبي صلي الله عليه وسلم قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة)³⁷.

والإدارة في الإسلام لا تختلف في عناصرها عن الفكر الإداري عامة، ولكنها تتميز في أصولها وأسسها لأنها تقوم على مصدر الوحي الذي مصادره القرآن والسنة، قال أبوسن: وكان الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن والسنة الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت³⁸.

ويمكن للباحث ايراد التعريفات التالية للإدارة الإسلامية: فهي الاستفادة من جميع القواعد الإيمانية لتوفير أكبر قدر من الإنتاج على أعلى مستوى من الإتقان في أقل وقت ممكن ليكون العمل كله عبادة لله عز وجل³⁹. وعرفت بأنها هي تلك الإدارة التي يتحلّى أفرادها قياداً وأتباعاً، أفراداً وجماعات، رجالاً ونساءً بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم، على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية، أو بمعنى آخر:

35 - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد، ط2، عمان، دار المسيرة، 2004م، ص55.

36 - سورة البقرة، الآية، 282.

37 - أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبراني، المعجم الكبير، بدون مكان ولا سنة النشر، ص157.

38- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مطبعة التمدن المحدودة، الخرطوم السودان، ط6، 1999م، ص23.

39 - عدنان علي النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، دار النحوي للنشر والتوزيع، الرياض، 1999م، ص36

هي الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات، وفقاً للسياسة الشرعية⁴⁰.

المطلب الثاني : الوظائف الإدارية وعلاقتها بالإسلام

يصنف الباحث الوظائف الإدارية الرئيسية للإدارة الإسلامية كما يلي:

1- التخطيط :

أ- تعريف التخطيط في علم الإدارة

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ويعرف بأنه مجموعة من العمليات المترابطة مادياً وبشرياً، يكون بدايته النظرة الفاحصة والمتعمقة للمستقبل، والتنبؤ بأحداثه ومستجداته في مجال موضوع محدد، وذلك من خلال التوجيهات والسياسات التي تصدر من قمة الهرم الإداري، وحساب التقديرات والحقائق الواقعية القائمة⁴¹.

40 - حزام ماطر المطيري، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مكتبة الرشد، الرياض، 1997م، ص22.

41 - مصطفى محمود عفيفي، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، نشر كلية شرطة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1991م، ص133.

ب- التخطيط في الإدارة الإسلامية

أما مفهوم التخطيط في الإدارة الإسلامية، فيعرفه الدكتور فرناس عبدالباسط بأنه: أسلوب عمل جماعي، يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، أو يعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدفٍ شرعي، هو عبادة الله وتعمير الكون⁴². ويورد الدكتور حزام المطيري تعريفاً جيداً للتخطيط الإسلامي، فيقول: إنَّ التخطيط الإسلامي هو "التفكير والتدبر بشكل فردي وجماعي في أداء عمل مستقبلي مشروع، مع ربط ذلك بمشيئة الله تعالى ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه، مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضى الله وقدره على النتائج"⁴³.

والإشارات في القرآن للتخطيط كثيرة منها قوله سبحانه وتعالى في شأن التخطيط للحرب: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ وَعَدُّوا لَكُمْ وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ)⁴⁴ وقال تعالى: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ)⁴⁵، وكذلك قوله تعالى في شأن التخطيط: (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا)⁴⁶. ومن السنة النبوية نجد عدة أحاديث تشير للتخطيط ومنها عن الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي رواه عامر بن سعد بن أبي وقاص ما نصه: عن عامر بن سعد بن أبي وقاص عن أبيه

42 - فرناس عبدالباسط البناء، التخطيط دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة القاهرة، مصر 1985م، ص 85.

43 - حزام بن ماطر بن عويض المطيري، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص 76.

44- سورة الأنفال، الآية : 60.

45- سورة يوسف، الآية : 47 - 48.

46- سورة القصص، الآية : 77.

رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إنك أن تذر ورثك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكفون الناس)⁴⁷.

2- التنظيم :

أ- تعريف التنظيم في علم الإدارة

التنظيم هو ثاني وظائف العملية الإدارية، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها. التنظيم هو الذي يقسم أهداف وأعمال المنظمة إلى نشاطات ثم النشاطات إلى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات (عمليات أو إجراءات لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها) لأن ذلك غير مجدٍ اقتصادياً ومن الجانب الآخر فهو التنسيق، فإن كان تقسيم العمل هو أساس التنظيم فإن التنسيق هو الذي يقوي الفكر التنظيمي بين وحداته المختلفة⁴⁸.

ب- التنظيم في الإدارة الإسلامية

من إشارات القرآن في التنظيم قوله تعالى: (أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ)⁴⁹ وفي السنة النبوية وردت عدة نصوص تدل على أهمية التنظيم ومنها تنظيم الأوقات والأعمال والأقوات

47 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص428.

48 - أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001م، ص96.

49 - سورة الزخرف، الآية : 23.

من ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: (لا تزولُ قَدَمًا عبدٍ يومَ القيامةِ حتَّى يُسألَ عن أربعٍ عن عُمرِهِ فيما أفناه وعن جسديهِ فيما أبلأه وعن علمِهِ ماذا عمِلَ فيه وعن مالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وفيما أنفقَهُ)⁵⁰.

3- التوجيه

أ- تعريف التوجيه في علم الإدارة

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات، أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به⁵¹.

فالتوجيه هو العمل الدائب لرجل الإدارة أثناء التنفيذ، حيث يواجه المشكلات، ويقوم المعوج من الأمور، ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع راضين عن عملهم والظروف المحيطة بهم ويحقق الكفاية المستمرة في مستوى الأداء)⁵².

50 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 422.

51 - مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة دكتوراة مقدمة لجامعة وهران، الجزائر، 2014م، ص 50.

52- محمود عساف، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1988م، ص 45.

ب- التوجيه في الإدارة الإسلامية

هناك إشارات كثيرة تدل على هذه الوظيفة الإدارية في القرآن الكريم والسنة المطهرة منها قوله تعالى موجهاً نبيه: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ)⁵³. قوله تعالى: (وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْحَوْلِكَ)⁵⁴، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: (وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ)⁵⁵ وهذا توجيه عام للراعي والرعية.

4- التوظيف

أ- تعريف التوظيف في علم الإدارة

عرف التوظيف بأنه: مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراطة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة والمعلن عنها واختيار أنسبها ليتم قبولها وتعيينها في المنصب الشاغر⁵⁶. كما عرف بأنه تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها"⁵⁷.

53- سورة النحل، الآية: 125.

54- سورة آل عمران، الآية: 159.

55 - سورة البقرة، الآية: 237.

56 - تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بالجزائر، 2010م، ص14.

57 - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975م، ص95.

ب- التوظيف في الإدارة الإسلامية

يعني التوظيف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو ما نجد له تطبيقاً في الإدارة الإسلامية من ذلك قوله تعالى في حق يوسف عليه السلام وموقفه مع ملك مصر : (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)⁵⁸. وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (من استعملناه على عمل فرزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول)⁵⁹.

5- الرقابة :

أ- تعريف الرقابة في علم الإدارة

تعتبر الرقابة إحدى وظائف المدير التي يستطيع عن طريق ممارستها التحقق من أن العمل الذي تم إنجازه فعلاً قد تم وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً (وظيفة التخطيط) وعلى أساس التوجيهات والتعليمات المنظمة للعمل داخل المنظمة (وظيفة التوجيه) وعلى هذا فإن الوظيفة الإدارية للرقابة هي التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم عن طريق قياس هذه الأعمال⁶⁰.

والتي تعرف بأنها جهود منظمة تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة قدماً لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات

58 - سورة يوسف، الآية 55

59- أبو عبد الله محمد بن عبد الله الحاكم النيسابوري المستدرک علی الصحیحین دار المعرفة، 1998م، ج2، ص 26.

60 - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003م، ص 193.

العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم لتحقيق الأهداف⁶¹.

ب- الرقابة في الإدارة الإسلامية

الرقابة في الإدارة الإسلامية كما عرّفها المزجاجي هي: وظيفة إدارية فردية وجماعية، ومهمتها متابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداءً ووسيلة وغاية⁶².

ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)⁶³ وقوله عز وجل: (مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ)⁶⁴ ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث)⁶⁵.

- 61 - السيد عبدة ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية لعملية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979م، ص16.
- 62- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة العامة الإسلامية، الشركة الخليجية للطباعة والتأليف، جدة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2000م، ص346.
- 63 - سورة التوبة، الآية : 105.
- 64 - سورة ق، الآية : 18.
- 65 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص141.

المطلب الثالث : مبادئ الإدارة في الإسلام

إن مصادر التشريع العظيم في الإسلام وخاصة القرآن الكريم وألسنه المطهرة قد احتوت على كل تفاصيل نظم الحياة ومن ضمنها النظم الإدارية والقيادية، ففيه من التنظيمات الإدارية ما يناسب كل زمان ومكان، بل فيه تفاصيل لمستويات أداريه متقدمة تطمح البشرية المعاصرة الوصول إليها وذلك لأن الإدارة الإسلامية هي إدارة ربانية خالصة ليس فيها عيب ولا شائبة وفيها الحلول من كل العقبات التي تواجهها الإدارة الحديثة وفيما يلي يعرض الباحث لأبرز المبادئ الأساسية في الإدارة في الإسلام.

1- مبدأ الشورى :

مما لا شك فيه أن الإسلام اهتم بكل حياة الإنسان وجوانبها من أمور اقتصادية واجتماعيه وصحية وسياسية وخلافه، ومن أهم المبادئ السياسية التي أقرها الإسلام مبدأ الشورى فقد قال تعالى: (وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ)⁶⁶ والوصف يعود على المسلمين وقد أمر الله عز وجل رسوله الكريم بالشورى فقد قال تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى) ⁶⁷ ورغم أن النبي صلي الله عليه وسلم كان أكمل الناس عقلاً ورأيه من السماء لقوله تعالى: (وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَى) ⁶⁸ ألا أنه كان يكثر من استشارة صحابته ليعلم من يأتي بعده المشورة ويكون قدوة في تنفيذ أوامر الله والتي أكدها الرسول قولاً وفعلاً والشورى مبدأ تكويني في النظام التشريعي والسياسي الإسلامي، وهي خصيصة من الخصائص التي ينبغي أن تتميز بها الأمة المسلمة، وقد

66 - سورة الشورى، الآية: 38.

67 - سورة آل عمران الآية : 159.

68 - سورة النجم، الآية: 3.

كانت الشورى منهج النبي صلى الله عليه وسلم وأصحابه في السياسة والحكم، وقال: لا يجب أن نبي يلبس لأمته فيضعها حتى يحكم الله⁶⁹.

2- مبدأ المسؤولية :

يمارس كل فرد منّا من ذكر وأنثى في مجتمعه مجموعة من المسؤوليات التي يفرضها عليه مكان وجوده وقدراته، ومقدار معرفة الفرد لمسؤولياته وفهمه لها، ثم حرصه على تحقيق المصلحة والفائدة المرجوة منها، يجعل المجتمع متعاوناً فعالاً تسوده مشاعر الانسجام والمودة بين أفرادها، وعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهي مسئولة عنهم وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسئول عنه ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)⁷⁰.

3- مبدأ التفويض :

مفهوم التفويض بأنها من أهم العمليات الإدارية في التنظيم، وأن الرئيس في التنظيم تكون له السلطة بعمل ما يهدف إلى المصلحة أو تحقيق أهداف المؤسسة إلا أن قدرته في الأداء محدودة، ولهذا السبب يجب أن يتوفر آخرون غير الرئيس ومستويات إدارية متسلسلة، وهذا يعني إنه يجب إعطاء أشخاص آخرون سلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف⁷¹.

69 - نزار أحمد علي عتيق، مبدأ الشورى قواعده وضمائنه، دار الوفاء للطباعة والنشر، عمان، 2007م، ص 69.
70 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 121.
71 - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999م، ص 52.

4- مبدأ العلاقات الإنسانية :

إن العلاقات الإنسانية تساعد في محاولة تفهم الأسباب التي دعت المرؤوس الى تأخره في القيام بواجبه أو عدم انجاز العمل المنوط به هذه المحاولات الإنسانية ترفع من قيمة الإنسان واحترامه أمام أخيه الإنسان الذي يتعامل معه قال تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا)⁷² وترجحه نفسياً، حيث يشعر أن هناك من يشعر بالصعوبات التي يواجهها ويحاول معاونته في حلها، ومن هنا تبدأ الثقة في النمو بين الاثنين وتزداد مع العمل المشترك⁷³. وعرفت العلاقات الإنسانية بأنها التعامل الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم وتنشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوثام والود ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء في العمل⁷⁴.

5- مبدأ الكفاءة :

وهو من أهم مبادئ الإدارة الحديثة حيث تسعى النظم الإدارية المعاصرة الى البحث عن الرجل المناسب ليوضع في المكان المناسب من خلال توافر شروط معينة وصفات خاصة فيه تساعد وتساعد إدارته على النجاح في العمل وتحقيق أفضل معدلات التفوق والتطور الإداري والإسلام لم يغفل عن مبدأ الكفاءة بل إنه سبق الأنظمة الإدارية الحديثة حيث كان صلى الله عليه وسلم يستخدم ويستعمل القوي الأمين الشجاع الذي يخاف

72 - سورة الحجرات، الآية : 13.

73 - بحسين محمد، العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية، موسوعة التدريب والتعليم، المغرب، 6-4-2014م، ص 4.

74 - منصور بن عبد الله السواح، مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، رسالة ماجستير جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430هـ، ص 10.

الله ويطقه، العادل، الصادق صاحب الاستقامة، المتمتع بالخلق القويم وسعه العلم والجدارة والنزاهة، ولم يكن يولي أحداً إلا بعد اتصافه وتوفر فيه هذه الصفات⁷⁵.

6- مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر :

إن سيادة السلوكيات المستقيمة والصحيحة في المجتمع وانتفاء الأخلاقيات السيئة هو أساس قيام الدولة بواجبها خير قيام وهو من أهم أسس نجاح الإدارة، لأنه يدفع بالجميع إلى المراقبة الذاتية أولاً والخوف من الله، كذلك إنجاز الأعمال والواجبات بأمانه وإخلاص وتكون نتيجة الوقاية من الانحراف لا بل اجتثاثه من جذوره، وقد أمر الله سبحانه بتطبيق هذا المبدأ في كتابه العزيز، حيث قال: (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ)⁷⁶، وهو خطاب موجه للأمم كلها لتقوم بواجبها في النصح والتناصح ومنع قيام المنكر وترسيخ المعروف وبنائه.

7- مبدأ المساواة :

لقد أقر الإسلام هذا المبدأ ومنع التمييز بين الناس على أساس العرق أو الجنس أو اللون، إنما جعل مقياس المفاضلة بينهم هو التقوى، قال تعالى: (إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْتَأْتِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)⁷⁷، ويكفي أن نعلم أن رسول الله قد قال في حق سلمان الفارسي: سلمان منا آل البيت لندلل على أن الإسلام ليس فيه أحمر ولا أبيض ولا عربي ولا أعجمي فالناس فيه سواسية كأسنان المشط، وهذا المبدأ يجعل الأفراد في الدولة مرتاحو البال مطمئنين على أن حقوقهم محفوظة وإن الجزاء والعطاء بمقدار البذل والعمل

75- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980م، ص 30.

76 - سورة آل عمران، الآية: 110.

77 - سورة الحجرات، الآية: 13.

عندها تسير الأمور الإدارية وفق منهجيه سليمة يثاب فيها المحسن ويعاقب فيها المسيء.

8- مبدأ العدل :

إن المدرسة الإدارية في الإسلام قامت على أساس من العدالة والإنصاف وقد تم تطبيق ذلك نظرياً وعملياً، والشواهد على ذلك لا تعد ولا تحصى، وذلك تطبيقاً لأمر الله ورسوله، حيث قال تعالى: (وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ)⁷⁸ وأورد ابن حجر العسقلاني استشهداً برواية الإمام مسلم عن عبد الله بن عمرو رفعه بأن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (أَنْ الْمَقْسُطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنْابِرٍ مِنْ نُورٍ عَنِ يَمِينِ الرَّحْمَنِ، الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلَوْ أَحْسَنَ)⁷⁹.

بل إن مخالفه هذا المبدأ في الإسلام يترتب عليها الجزاء والعذاب من الله حيث يقول تعالى: (وَسَيَعْلَمُ الَّذِينَ ظَلَمُوا أَيَّ مُنْقَلَبٍ يَنْقَلِبُونَ)⁸⁰، هذا وقد أدركت المدارس الحديثة في الإدارة أهمية مبدأ العدل وبدأت تعتبره جزءاً من مبادئها كما هو الحال في مدرسة (هنري فاويل) العلمية في الإدارة، وكذلك السلوكيون الذين اهتموا به وطبقوه على العاملين في الإدارة لأهميته⁸¹.

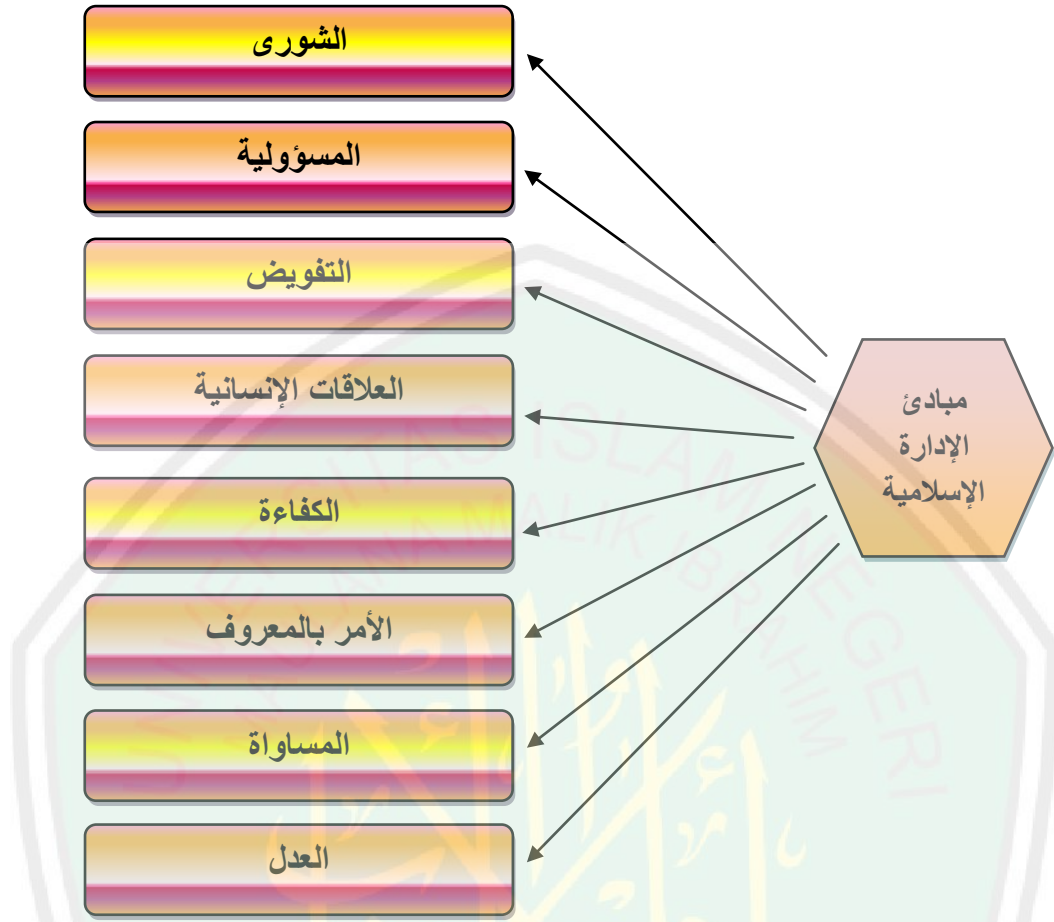
78 - سورة النساء، الآية : 58.

79 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 170..

80 - سورة الشعراء، الآية: 227.

81 - هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، إربد، الأردن، 2008م، ص 281.

شكل رقم (1) مبادئ الإدارة الإسلامية من إعداد الباحث



حسب الشكل أعلاه والذي يلخص المجال المهم في هذا البحث وهو مبادئ الإدارة في المنظور الإسلامي حيث استعرض الباحث مبدأ الشورى في الإدارة ووجد الباحث الكثير من النصوص تحت على التشاور في إدارة الأمور وهو من أهم المبادئ في الإدارة الإسلامية ثم مبدأ المسؤولية فالإنسان سواء كان مديراً أو موظفاً هو مسؤول عما يقوم به في إدارته ثم مبدأ التفويض أي لا بد من أن يقوم المدير بتفويض غيره بإدارة جزء من المؤسسة وإلا لاستحال أن يشرف عليها بنفسه ثم مبدأ العلاقات الإنسانية حيث تمثل القيم الإنسانية التي دعمها الإسلام مبدأ مهماً في الإدارة ثم مبدأ الكفاءة فيتم اختيار الشخص المناسب والمؤهل للإدارة وللقيادة كذلك، وهو ما طبقه النبي صلى الله

عليه وسلم ، ثم مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر حيث لنجاح الإدارة يجب أن يتم التنبيه عن عدم سلوك معين والتوجيه لسلوك مناسب وهو من النصيحة للأخريين ، ثم مبدأ المواسة أي عدم التمييز بين الناس في الوظائف أو التكاليفات وإنما يكون منح الفرص متساوياً ثم مبدأ العدل وهو عماد الازدهار والتفوق فبدون العدل لن تستقيم المؤسسات ولا حتى الدول.

ثم استعراض العنصر الرئيسي في هذا البحث وهو مبادئ الإدارة في المنظور الإسلامي حيث استعرض الباحث مبدأ الشورى في الإدارة ووجد الباحث الكثير من النصوص تحث على التشاور في إدارة الأمور وهو من أهم المبادئ في الإدارة الإسلامية ثم مبدأ المسؤولية فالإنسان سواء كان مديراً او موظفاً هو مسؤولاً عما يقوم به في إدارته ثم مبدأ التفويض أي لا بد من أن يقوم المدير بتفويض غيره بإدارة جزء من المؤسسة وإلا لاستحال أن يشرف عليها بنفسه ثم مبدأ العلاقات الإنسانية حيث تمثل القيم الإنسانية التي دعمها الإسلام مبدأ مهماً في الإدارة ثم مبدأ الكفاءة فيتم اختيار المناسب والمؤهل للإدارة وللقيادة كذلك وهو ما طبقه النبي صلى الله عليه وسلم ، ثم مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر حيث لنجاح الإدارة يجب أن يتم التنبيه عن عدم سلوك معين والتوجيه لسلوك مناسب وهو من النصيحة للأخريين ثم مبدأ المواسة أي عدم التمييز بين الناس في الوظائف أو التكاليفات وإنما يكون منح الفرص متساوياً ثم مبدأ العدل وهو عماد الازدهار والتفوق فبدون العدل لن تستقيم المؤسسات ولا حتى الدول.

المطلب الرابع : الفرق بين الإدارة الإسلامية والإدارة الوضعية

يرى الكثير الباحثين والدارسين أن يعطي الإدارة الإسلامية مفهومها الخاص بما يميزها عن غيرها من أنواع الإدارة وذلك لأنها اتسمت بمميزات ليست في غيرها وقامت على أسس ما قامت عليها إدارة أخرى في العالم وفيما يلي يحدد الباحث بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الوضعي كما يلي:

أ. من حيث الفكر أو المنهج :

نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحت دون أي ربط بالدين أو الحياة الأخرى، مما جعل نتائجها وآثارها تدور في حلقة مفرغة منذ ظهورها وإلى وقتنا الحاضر، لأنها أفكار جزئية قاصرة مصدرها اجتهاد العقل البشري وحده بعيداً عن هدي الوحي الذي هو المصدر الرئيسي للمنهج الإسلامي في الإدارة أو الفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في الاجتهاد المشروع⁸².

ب. من حيث الهدف أو الغاية :

نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل، وعمارة الكون وفق منهج الله لقوله تعالى: (قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (162) لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ)⁸³ بخلاف الغاية والهدف في المفهوم الوضعي للإدارة والذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي فهو يهدف إلى إشباع

82 - أحمد بن عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2017م، ص 113.

83- سورة الأنعام، الآية: 162-163.

الشهوات والغرائز بلا ضوابط مع التأثير بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم، فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلداً وتابعاً لغير المسلمين.

ج. من حيث الوسيلة :

نجد في الإدارة الوضعية أن الفكر المكيفيالي هو السائد، فالغاية تبرر الوسيلة، وحيث إن الغايات فيها تحكمها الشهوات فإن الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدين وقيمه لمنهج الإدارة العلماني بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية، حيث تخضع للضوابط الشرعية، فالوسائل لها أحكام المقاصد في الشريعة الإسلامية، وعليه فإن الوسائل المتبعة يجب أن تكون مشروعة للوصول إلى الغايات المشروعة في هذه الحياة الدنيا، وهي جزء من هدف أكبر في الحياة الأخرى وهو رضا الله سبحانه وتعالى والفوز بالجنة والنجاة من النار⁸⁴.

الجدول رقم (1) الفرق بين الإدارة الإسلامية والإدارة الوضعية⁸⁵

ت	مصدر الفرق	الإدارة التقليدية	الإدارة الإسلامية
1	الفكر أو المنهج	تركز على المفهوم المادي الدنيوي	هدى الوحي من قرآن وسنة
2	الهدف أو الغاية	إشباع الشهوات والغرائز وتحقيق الفوائد المادية	تحقيق معنى العبودية لله عز وجل، وعمارة الكون
3	الوسيلة	هي مطلقة فالغاية تبرر الوسيلة	الوسائل لها ضوابط وهي مقيدة

84 - أحمد بن عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، مرجع سابق، ص 114.

85 - أحمد بن عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، مرجع سابق، ص 115.

وهكذا يرى الباحث أن الإدارة وفق المنظور الإسلامي لا تختلف في مبادئها عن تلك في المفهوم التقليدي إلا من حيث ما تميزت به من وجود سلم ومنظومة من القيم والقواعد والعقائد التي تسيّر عليها حيث إن الإدارة الإسلامية إدارة تستمد مبادئها ووسائلها من هدي القرآن الكريم والسنة النبوية والفكر الإسلامي عموماً وذلك تمييزاً لها عن غيرها من الإدارات الوضعية التي تستمد مبادئها وأسسها من تجارب العقول البشرية والتي يغلب عليها الطابع العلماني الذي يقصي الجانب العقائدي والإيماني عن التأثير في الحياة.

المبحث الثاني : مفاهيم التغيير الإداري

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظاراً لعملية تغيير أخرى وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً⁸⁶ وفي هذا المبحث يحدد الباحث أهم النقاط الجوهرية في تقريب وتوضيح لمفهوم التغيير الإداري.

المطلب الأول : تعريف التغيير الإداري وأسبابه

أ. تعريف التغيير الإداري

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَعَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيَّرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز قوله تعالى: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى

86 - مبارك بن بطيخان السهلي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، مرجع سابق، ص325.

قَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ⁸⁷، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغيّرت الأشياء يعني: اختلفت، وغيّر عليه الأمر: حوّله⁸⁸.

ومن الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير في الإدارة، وذلك لاتساع مجالاته فقد يشمل التغيير الاستراتيجية، الهيكلية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا، لكن هناك من عرفه على أنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد⁸⁹، كما عرفه (D. Holt) بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز، لذلك فالتغيير هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن⁹⁰.

87 - سورة الأنفال، الآية: 53.

88 - أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص3325.

89- عادل عياض، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، أيام 09- 10، مارس 2004م، ص 41.

90 - ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003م، ص262.

وعرف المعطيات التغيير بأنه : عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معاً⁹¹.

والتغيير في الإدارة هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى⁹².

ويتم التغيير عبر إدارة تسمى بإدارة التغيير وهي مجموعة مهام الهدف منها المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود⁹³. كما تعرف إدارة التغيير بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة⁹⁴.

-
- 91 - محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد، 2006م، ص54.
- 92- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000م، ص432.
- 93 - سعيد يس عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، مرجع سابق، ص21.
- 94 - كمال قاسمي، إدارة التغيير المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مرجع سابق، ص65.

فإدارة التغيير تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة، والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث ومن هذا المنطق فإن إدارة التغيير هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه⁹⁵.

ب- أسباب التغيير الإداري

ذكر القريوتي مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير وهي:

1. التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
2. التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
3. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
4. تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العام أو الخاصة.
5. تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
6. التغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
7. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

95- محمد براق وعمر حوتية ؛ القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات ،عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004م، ص84.

8. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته⁹⁶.

المطلب الثاني : أهداف التغيير الإداري وعوامل نجاحه

أ- أهداف التغيير الإداري

إن الهدف الرئيسي تغيير أساليب تفكير العاملين والمدبرين المرتبطة بالعمل والتركيز على الجانب الإنساني ومن ذلك ما يلي:

1. تطوير أساليب المنظمة في علاجها لمشكلاتها.
2. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين الأفراد.
3. زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة.
4. تطوير القيادات الإدارية.
5. زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها⁹⁷.
6. إيجاد ثقافة إيجابية تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق الأهداف.
7. إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.

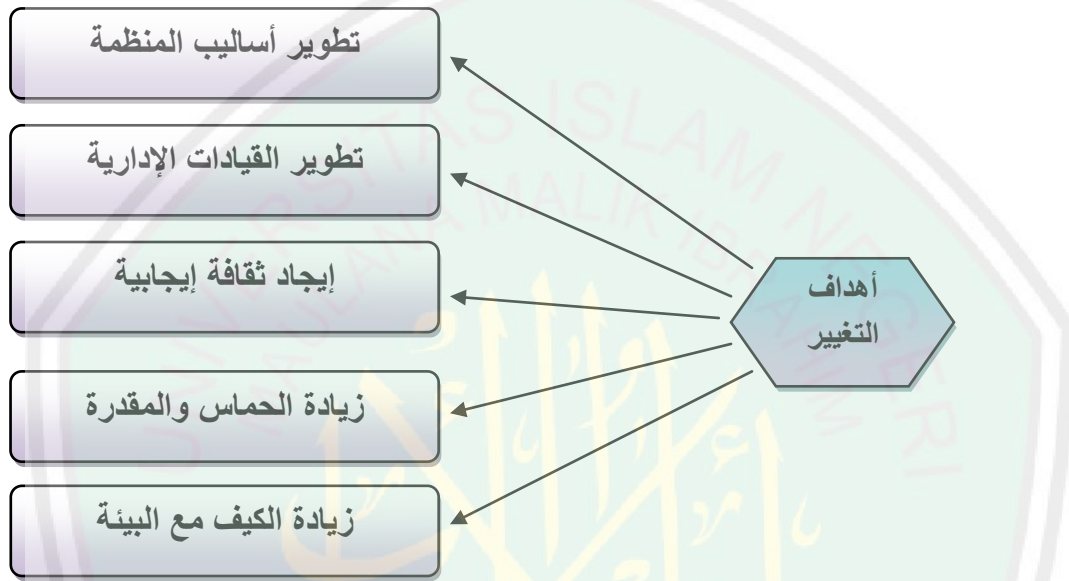
96 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1993م، ص234.

97 - مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سابق، ص 159-160.

8. الارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

9. جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة⁹⁸.

شكل رقم (2) أهداف التغيير الإداري من إعداد الباحث



ب- عوامل وأسس نجاح التغيير

1. مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل، وألا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة، وبشرط أن يتم التخطيط للتغيير كلياً، بينما التنفيذ يكون على مراحل.
2. تدريب القائمين على التغيير ومدتهم بكافة وسائل الدعم والمعاونة ليتمكنوا من تسيير أعمال التغيير والتطوير المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

98 - أحمد عبد العال محمد، التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة كلية التجارة حلوان، مصر، 2001م، ص 28.

3. يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، ولها آثار ونتائج ملموسة، وتكون ضمن إطار زمني محدد، ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة⁹⁹.
4. استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة.
5. عدم الاعتماد على الخبير الاستشاري الخاص بالتغيير التنظيمي بصورة كاملة.
6. الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات والاهتمام أيضاً بالنواحي التكنولوجية عند تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، مع ضرورة إشراكهم في هذا التغيير والتطوير باستمرار وأن يكون هناك جهود تعاوني بين الأفراد والإداريين في المنظمة، بمعنى آخر يجب التركيز على العاملين في المنظمة لتحقيق رضاهم والتزامهم الوظيفي.
7. الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواء في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للمنظمة. مع ضرورة تحليل كل من العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على تعظيمها ولمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها وكذلك تحليل العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية لغرض اقتناص الفرص في هذه البيئة ولغرض التأقلم والتكيف مع التهديدات والمخاطر في هذه البيئة.
8. التركيز على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، وتحقيق رضاهم بل وإسعادهم وتحقيق أكثر مما يتوقعون. لأن تحقيق رضاهم سيؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة وبقائها ونموها¹⁰⁰.

99 - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، كتاب ورد، ص 45.

المطلب الثالث : استراتيجيات التغيير

مع تزايد الاهتمام بالتغيير في الإدارة حاول العديد من الباحثين تطوير مداخل واستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، ويدخل هذا العمل في إطار حشد الجهود وكسب الدعم والتأييد لمشروع التغيير المراد تحقيقه، وضمن هذا التوجه يلجأ عدد من الباحثين إلى تصنيف استراتيجيات التغيير استناداً إلى أسس ومعايير عديدة ويمكن تعريف استراتيجيات التغيير بأنها عبارة عن مجموعة من الطرق أو الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة لإحداث التغيير في المنظمات التي تتولى قيادتها مثل أسلوب التوجيه، وأسلوب الإكراه، وأسلوب التعاون والمشاركة في قيادة التغيير¹⁰¹.

1. استراتيجية التعليم والاتصال : (Education and Communication Strategy)

وتدور هذه الاستراتيجية حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وارشادي مزايا عملية التغيير وفوائدها وإيضاح الهدف الرئيسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدر أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة¹⁰².

100- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، المرجع السابق، ص 45.
101- رقية البدارين وفريد محمد القواسمة، دور المرأة في قيادة التغيير دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، إريد الأردن، اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1، 2013م، ص 23.
102- منير شاكر محمد، وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2000م، ص 63.

2. الاستراتيجية العقلانية : (Rational strategy)

هي الاستراتيجية التي تقوم على افتراض أن العدو الرئيس للتغيير هو الجهل، وأن العلم والمعرفة هما العاملان الرئيسان اللذان يسهلان عملية التغيير، وبالتالي قيام المنظمة بتصميم برامج تدريبية تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات اللازمة لتسهيل عملية التغيير.

3. استراتيجية المشاركة : (participation strategy)

وتتم بالانخراط للمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح بين المشاركة الممتثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المنافسة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بأعداد وتنفيذ خطط التغيير وهذا يساعد على تقليل المقاومة للتغيير¹⁰³.

4. استراتيجية الإكراه : (coercion strategy)

وهي الاستراتيجية التي تستخدم كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يقاوم، ورغم أن هذه الاستراتيجية مفيدة في بعض الظروف إلا أنها غير فعالة على المدى البعيد، لأنها لا تضمن استمرارية ولاء الأفراد، ودعمهم للتغيير¹⁰⁴.

5. استراتيجية التفاوض والاتفاق : (Strategy of Negotiation and Agreement)

103 - يحيى ملحم، و محمد شاعر الإبراهيمي، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008م، ص221.
104- زيد زيد عبوي، إدارة التغيير والتطوير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، 2007م، ص 31.

تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير ويتوقف النجاح في هذه الصدد على التخطيط الجديد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض وتتطلب عملية التفاوض ومحاولات الإقناع من أجل الاتفاق قدرات خاصة في أساليب الإقناع والتفاوض الصحيح الذي قد يتخلله تنازلات من طرف آخر ابتكار الطرق الكفيلة لتسهيل انجاز تلك العمليات¹⁰⁵. وهناك من صنف استراتيجيات التغيير حسب حجم التغيير فقالوا بأنها تتمحور في النوعين التاليين :

1. استراتيجية التغيير المتدرج : (gradual change strategy)

تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخططاً له مسبقاً، أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر.

2. استراتيجية التغيير البنوي : (Structural change strategy)

يحتاج تطبيق هذه الاستراتيجية الى كثير من الحذر والتروّي نظراً للنتائج السلبية التي يمكن أن تترتب عنها كفقدان بعض الموظفين لمناصبهم، فالتغيير البنوي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة بطريقة جديدة¹⁰⁶.

105 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، رام الله، فلسطين، 2003م، ص355.

106 - بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال مرجع سابق، ص41-42.

المطلب الرابع : مقاومة التغيير الإداري

أ- تعريف مقاومة التغيير

يعرف مفهوم مقاومة التغيير بأنه كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديداً لأهدافهم الذاتية أو الجماعية أو لمصالحهم¹⁰⁷.

وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم¹⁰⁸. كما أن مقاومة التغيير تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة¹⁰⁹.

ب- أسباب مقاومة التغيير

ترجع أسباب مقاومة التغيير الإداري في المنظمات إلى النقاط التالية :

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
2. العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون ذا عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها، لأنه لا

107- حمود، حضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2002م، ص 74.

108- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2002م، ص 350.

109 - صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2008م، ص 431.

يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد جذرية، بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حدٍ ما.

3. سوء الإدراك: عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

4. المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد -أحياناً- ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية، أو معنوية به.

5. الانتمائية الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير - أحياناً - عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ¹¹⁰.

ج- أشكال المقاومة

مقاومة التغيير بحاجة إلى إدارة للتعامل معها، ولكن المشكلة التي تواجهها منظمات الأعمال في كثير من الحالات تتمثل في تجاهل أي وجود للمقاومة، وبالتالي غياب أي إدارة يتم بواسطتها التعامل مع المقاومة بأشكال من التعامل الموضوعية التي ينظر من خلالها لعمليات المقاومة نظرة موضوعية لا نظرة رفض واقصاء. ومن هنا فإن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية، ويرى Folger and Skarlicki أن التغيير في المنظمات فيها يخلق نوعاً من الشكوك

110 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 356.

والمقاومة عند العاملين، وهذا يجعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدا المرجوة، وعليه إذا لم تتفهم الإدارة عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تقوض جهود عملية التغيير للمقاومة أشكالاً متعددة يصعب حصرها¹¹¹.

وتتمثل مقاومة التغيير بعدم الامتثال لبرامج التغيير في منظمات الأعمال، والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المنظمة القيام بها وتأخذ المقاومة عدة أشكال، حيث أنها إما أن تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية، إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ضد التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل من الحالة السائدة، أما المقاومة الإيجابية فتبرز عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة¹¹² لذلك ستتم محاولة إيضاحها كما يلي :

1. علنية أو سرية :

يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرهما) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

111- Foler, R. and Skarlicki, D. Unfairness and Resistance to Change: Hardship As Mistreatment. Journal of Organizational Change Management, 9, 1999, 35-50.

112 - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 355.

2. فردية أو جماعية :

فردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

3. مؤقتة أو مستمرة :

قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لاقناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

4. إيجابية أو سلبية :

مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

5. مسالمة أو عدائية :

لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات

الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة¹¹³.

د- التغلب على مقاومة التغيير

إن عملية إحداث التغيير سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية وفي هذا المقام فإن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد والحد من مقاومتهم له، إذ غالباً ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير وبالتالي لا بد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، ويمكن ترتيبها على الشكل التالي:

1. إعلام الموظفين بعملية التغيير :

لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وأن ما تعتمز القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة و الموظفين فيها على حد سواء وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي، لتقبل هذا التغيير وإقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات، ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي كما أنّها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل.

113 - مبارك بن بطيحيان السهلي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين، مرجع سابق، ص 53.

2. تقديم الحوافز لتقبل التغيير :

تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بأن من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها، ولا تلحق الضرر بالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالחסائر.

3. الاشتراك قادة و موظفين في عملية التغيير :

إن إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية وإشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر ولاءً و التزاماً وبدلاً من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن من طبع الإنسان قبول ما استشير فيه كما أنه يرفض ما فرض عليه.

4. استمع أكثر مما تتكلم :

إنّ على قادة التغيير أن يعوا أنّ فنّ الاستماع للموظفين وتفهمّ مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف والجهود، كما أنه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده ودوره على ساحة العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وأنه شريك فعلي في عملية التغيير.

5. وضع هدف محوري من أجل الوصول إليه :

وضع هدف محوريّ أو رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير، والتعريف بها من أجل تحقيقها، ممّا يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.

6. استمالة قوى الرفض :

إنّ قوى الرفض تبقى دوماً هي نقطة الضّعف داخل إطار عمليّة التغيير فنجدها تكثر من الشكوى، أو تتراحى في عملية الإنتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مُرغبة وجليّة¹¹⁴.



114 - بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 71-72.



الفصل الثالث :

منهجية البحث

يتضمن هذا الفصل التعريف بالمنهج المستخدم في البحث وطريقة جمع البيانات ومصدرها وطريقة تحليلها وهو كما يلي :

أ- نوع منهج الدراسة :

إن هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي المكتبي وهو أحد فروع المناهج الوصفية عموماً حيث يكون مجال هذا البحث في الكتب وعلى رأسها كتب السيرة النبوية والسنة أي الحديث وسواء أمهات كتب السيرة أو تلك الدراسات من الكتب والبحوث المختلفة التي أجريت عليها والتي تتناول موضوع الإدارة في العهد النبوي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وعليه فإن المنهج التي يستخدمه الباحث في هذه الدراسة هي المنهج الوثائقي (المكتبي) وهي منهج عملي لجمع الحقائق والمعلومات عن طريق الوثائق الموجودة في الكتب، ويتطلب من الباحث تحديد مشكلة البحث وتجميع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالبحث¹¹⁵.

وباتباع المنهج المكتبي الوثائقي يكون على الباحث أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار التي ذكرها فريد الأنصاري في بحث له، فالملاحظ من خلال التعريف أن المنهج التوثيقي يجمع بين ثلاثة معانٍ، بعضها يخدم بعضاً وتفصيلها كما يلي:

1- الجمع: أي جمع أطراف أو أجزاء جسم علمي ما، متناثرة في أحشاء التراث،

وإعادة تركيبها تركيباً علمياً متناسقاً، وأهم خطوات طريقة الجمع هي كالتالي:

115- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة السادسة، الناشر وكالة المطبوعات، الكويت، 1982م، ص 273.

أ. الاستقراء التام للمادة في مظانها، وذلك بتتبع جميع المصادر التي ذكرت الكتاب المفقود أو الكتاب أو صنف في نفس المجال العلمي، أو تطرقت إلى بعض قضاياها، بدأ بعصر المؤلف حتى عصر الباحث.

ب. التوثيق: لا بد قبل توثيق المادة من تصنيفها أو تكميل تصنيفها، ذلك أن الجمع الاستقرائي عادة ما يكون عملاً مصنفًا للمادة، والمقصود بالتصنيف هنا توزيع المادة العلمية وتحزيبها حسب مقاصدها الجزئية ولا بد في التوثيق من الاستفادة من منهج المحدثين في النقد ومنهج الأصوليين في التعديل والترجيح.

2- التحقيق: وهو الصورة الثانية للمنهج التوثيقي، ويقصد به: بذل غاية الوسع والجهد لإخراج النص التراثي مطابقاً لحقيقة أصله نسبة ومنتناً مع حل مشكلته وكشف مبهمات.

3- التأريخ: أما استعمال المنهج التوثيقي بمعنى التأريخ، فيقصد به الوظيفة الاستردادية أساساً، لأن مهمة المنهج التاريخي أن يقوم بوظيفة مضادة لفعل التاريخ في محاولته لاسترداد ما كان في الزمان، ويمكن أن يستعاد نظرياً بنوع من التركيب ابتداءً مما خلفه من وقائع، وذلك بالاعتماد على الآثار المتخلفة عن الأحداث التاريخية "الوثائق" التي يعتمد عليها هذا المنهج اعتماداً كبيراً¹¹⁶.

ب- مصادر جمع البيانات :

إن مصادر جمع البيانات تنقسم إلى مصادر رئيسية ومصادر ثانوية:-

116 - فريد الأنصاري، أبحاث في العلوم الشرعية، الدار البيضاء المغرب، 1997م، ص 74 - 75.

1- المصادر الرئيسية

وهي تشمل كما ذكر الباحث كتب السيرة النبوية والحديث والدراسات المتعلقة بها والتي من خلالها يستنبط الباحث ويستخلص ما يعتقد أنه يوصله لنتائج الدراسة ومن تلك المصادر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- محمد بن أبي بكر بن أيوب ابن قيم الجوزية، زاد المعاد في هدي خير العباد، مؤسسة الرسالة، ومكتبة المنار الإسلامية، بيروت لبنان، 1986م.
- أبو محمد عبد الملك بن هشام المعافري ابن هشام، السيرة النبوية، تحقيق: طه سعد، دار الجيل، بيروت لبنان، 1991م.
- فايد حماد عاشور، وسليمان مصلح أبو عذب، تاريخ دولة الإسلام الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين، دار قطري بن الفجاءة، الدوحة قطر، 1989م.

2- المصادر الثانوية

وهي تلك المصادر التي لا بد منها وتسهل على الباحث وتعيّنه في كثير من فصول وأجزاء البحث كما في الإطار النظري وغيره ويتم تحصيلها من مصادر وأمهات مراجع لمؤلفات في الإدارة ومن كتب ودراسات وبحوث ومؤلفات الفلسفة الإسلامية في الإدارة والتغيير الإداري والنظرية الإسلامية في الإدارة، وغيرها من المؤلفات في مجال التغيير الإداري، وسواء كانت بالمكتبات كمكتبة هذه الجامعة (جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية التي تتوفر بها العديد من الكتب القيمة) أو على شبكة الانترنت ومن تلك المصادر.

- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مطبعة التمدن المحدودة، الخرطوم السودان ط6، 1999م.
- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة العامة الإسلامية، الشركة الخليجية للطباعة والتأليف، جدة المملكة العربية السعودية، ط1، 2000م.
- حزام مطر المطيري، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مكتبة الرشد، الرياض المملكة العربية السعودية ، 1997م.
- عبير مريم محمد عرقسوسي، إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ،2008م.

ج- طريقة جمع البيانات :

إن الخطوة الثالثة من خطوات منهجية هذا البحث هي جمع البيانات عن موضوع البحث وطريقة الباحث في ذلك هي أن يقوم بالاطلاع المبدئي أولاً على البيانات من مصادرها التي أتى الحديث عنها في الفقرة السابقة ثم يقوم بتحديد النقاط والمسائل المهمة التي تقوم بجمعها ثم يقوم بالتحديد الدقيق والمنظم بأن يجمع ماله علاقة بموضوع البحث الذي يقوم بالبحث فيه وهو الأدلة من السيرة النبوية وغيرها من المصادر على التغيير الإداري في العهد المدني، وذلك كله يتم بوسيلة القراءة الممنهجة ثم الاقتباس المباشر وغير المباشر بصياغة الأفكار والرؤى بخصوص البحث من المصادر والاستشهاد بالأدلة الصريحة والمقبولة وبدون تكلف من الباحث للي أعناق النصوص كما يقال بحيث يبعد الحقيقة أو يزيّفها فالموضوعية والمنطقية والوضوح وتوضيح الغامض منها وتحليلها وفق طريقة التحليل هو هدف وغاية الباحث.

د- طريقة تحليل البيانات :

في هذه الدراسة اعتمد الباحث على استخدام منهجين في تحليل البيانات وهما

كالتالي:

1- المنهج التاريخي :

استخدم الباحث المنهج التاريخي الذي هو يعتمد على التوثيق والتفسير للحقائق التاريخية، حيث يقوم هذا المنهج على تتبع ظاهرة تاريخية من خلال أحداث أثبتتها المؤرخون أو ذكرها أفراد على أن يُخضع الباحث ما حصل عليه من بيانات وأدلة تاريخية للتحليل النقدي للتعرف على أصالتها وصدقها وهي ليست فقط من أجل فهم الماضي بل وللتخطيط المستقبلي أيضاً¹¹⁷.

حيث يعتبر التاريخ بصورة عامة هو بحث واستقصاء الماضي أو سجل الخبرات الماضية، والبحث التاريخي هو البحث الذي يوظف التاريخ، إما من أجل معرفة علمية لأحداث الماضي، أو لمصلحة البحث العلمي لواقع الظواهر المعاصرة فحاضر أي ظاهرة لا ينفصل عن ماضيها، بل هو امتداد لها، والإقرار بمبدأ التطور معناه أنّ المجتمعات تنمو وتتغير عبر الزمان¹¹⁸. واستفاد الباحث بالتالي من المنهج التاريخي من خلال استعراض الروايات التاريخية والحديثية، والعمل على تحليلها، واستنباط المعلومات ذات العلاقة بمختلف موضوعات الدراسة، ومناقشتها ولم يعتمد الباحث على مجرد السرد التاريخي وإنما على التاريخ الموضوعي من خلال تناول تاريخ الإدارة في الإسلام وخاصة

117 - من موقع أبو اليسر رشيد كهوس، مناهج البحث في الدراسات الشرعية، أضيف في 08 مارس 2014م، الساعة 24 : 13.

118 - محمد علي محمود صبح، إدارة الدولة في الإسلام دراسة تأصيلية لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي، مرجع سابق، ص7.

إدارة التغيير في عهد النبي صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة عبر مواضيع وعناوين محددة تغطي هذا الموضوع.

2- المنهج الاستقرائي :

كما ذكر الباحث أن المنهج الوثائقي يعتمد على شقين في مثل هذه الدراسات وهما الاستقراء والتأريخ وهذا يتحقق بأن يعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي كذلك في تحليل البيانات وذلك من أجل التوصل للنتائج وبالتالي استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في تحليل البيانات في هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهتم باستقراء الأجزاء ليستدل منها على حقائق تعم على الكل، باعتبار أن ما يسري على الجزء يسري على الكل. فالجزء هنا هو دراسة تصوير لوضع إداري من خلال حقائق تاريخية متعلقة بفترة تاريخية محددة ليعمم من خلالها الباحث على أصول إدارة التغيير في الإسلام من صميم إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم وتطبيقاته لها، فجوهر المنهج الاستقرائي هو الانتقال من الجزئيات إلى الكليات أو من الخاص إلى العام والاستقراء هو الطريق نحو تكوين المفاهيم والوصول إلى التعميمات، عن طرق الملاحظة ودراسة الفروض والبراهين وإيجاد الأدلة¹¹⁹.

هـ- هيكل البحث :

إن الهيكل البحثي المناسب لهذه الدراسة هو حسب التقسيم التالي :-

- الفصل الأول: المقدمة : ويحتوي على خلفية البحث ، وأسئلة البحث ، وأهداف البحث ، وأهمية البحث وحدود البحث والدراسات السابقة، وتحديد المصطلحات.

119 - أحمد عبد الكريم سلامة، الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، القاهرة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 1999م، ص35.

■ **الفصل الثاني: الإطار النظري :** وهو يحتوي على مباحث نظرية تتضمن :

1- **المبحث الأول: ماهية الإدارة في الإسلام :** ويتضمن مطالب وهي: تعريف

الإدارة في الإسلام - الوظائف الإدارية من منظور إسلامي - مبادئ الإدارة في

الإسلام - الفرق بين الإدارة الإسلامية والإدارة الوضعية.

2- **المبحث الثاني: مفاهيم التغيير الإداري :** ويتضمن مطالب وهي: تعريف التغيير

الإداري وأسبابه- أهداف التغيير الإداري وعوامل نجاحه - استراتيجيات التغيير -

مقاومة التغيير الإداري.

■ **الفصل الثالث: منهجية البحث :** وهو يحتوي على نوع البحث المستخدم وهو

منهج البحث الوصفي المكتبي (الوثائقي) ومصادر البيانات وطريقة جمع البيانات

وطريقة تحليل البيانات باستخدام المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي.

■ **الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها :** ويحتوي على عرض بيانات الدراسة

وتحليلها وتم تقسيمه إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: مقدمة عن المدينة المنورة تاريخها ودخول الإسلام إليها.

المبحث الثاني: أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.

المبحث الثالث: استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.

المبحث الرابع: الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.

■ **الفصل الخامس: مناقشة نتائج البيانات :** ويحتوي على مناقشة نتائج بيانات

الدراسة وتم تقسيمه إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: مناقشة نتائج عامة عن المدينة المنورة تاريخها ودخول الإسلام إليها.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة.

■ الفصل السادس: الخاتمة: وهو يحتوي على ملخص نتائج البحث ،وتوصيات البحث والمقترحات.





الفصل الرابع :

عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول : مقدمة عن المدينة المنورة تاريخها ودخول الإسلام إليها

المدينة المنورة أول عاصمة إسلامية، وثاني أقدس الأماكن لدى المسلمين بعد مكة المكرمة، هي عاصمة منطقة المدينة المنورة الواقعة على أرض الحجاز التاريخية غرب المملكة العربية السعودية، تبعد حوالي 400 كم عن مكة المكرمة في الاتجاه الشمالي الشرقي وعلى بعد حوالي 150 كم شرق البحر الأحمر، وأقرب الموانئ لها هو ميناء ينبع والذي يقع في الجهة الغربية الجنوبية منها ويبعد عنها 220 كم تأسست المدينة المنورة قبل الهجرة النبوية بأكثر من ألف وخمسمائة عام¹²⁰.

فيها خير وأشرف خلق الله سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام خاتم المرسلين ونبي العالمين وهي المهبط الثاني للوحي بعد مكة المكرمة قد عرفت قبل ظهور الإسلام باسم يثرب وقد ورد هذا الاسم في القرآن، قال تعالى: (وَإِذْ قَالَتْ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ يَا أَهْلَ يَثْرِبَ لَا مُقَامَ لَكُمْ فَارْجِعُوا^ج وَيَسْتَأْذِنُ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ النَّبِيَّ يَقُولُونَ إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ^ط إِنَّ يُرِيدُونَ إِلَّا فِرَارًا)¹²¹ وورد في الحديث الصحيح أن النبي محمد صلى الله عليه وسلم غير اسمها من يثرب إلى المدينة ونهى عن استخدام اسمها القديم فقال: من قال للمدينة يثرب فليستغفر الله والمدينة المنورة محرم دخولها على غير المسلمين فقد قال النبي

120- منتديات ستار تايمز أرشيف: السياحة العربية، المدينة المنورة، على الانترنت، كتب في تاريخ 26-5-2013م، الساعة pm12:39.

121- سورة الأحزاب، الآية: 13.

محمد صلى الله عليه وسلم في الحديث المتفق على صحته: (اللهم إني أحرم ما بين لابتيتها مثل ما حرم إبراهيم مكة اللهم بارك في مدهم وصاعهم)¹²².

وفي الآية القرآنية: (لَا تُثْرِبْ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ)¹²³ ما يدل على أن اسم يثرب جاء من الثريب الذي هو التويخ ويعود السبب في تغيير اسم المدينة من يثرب إلى المدينة المنورة كما قال عيسى بن دينار وهو من علماء المالكية الذي نقل كلامه ابن حجر العسقلاني في فتح الباري قال: وسبب هذه كراهية تسميتها بيثرب لأن يثرب إما من الثريب الذي هو التويخ والملامة، أو من الثرب وهو الفساد، وكلاهما مستقبح، وكان صلى الله عليه وسلم يحب الاسم الحسن ويكره الاسم القبيح¹²⁴.

ويرجع تاريخ تأسيس المدينة المنورة إلى حوالي 1500 سنة قبل الهجرة النبوية، اعتماداً على أن قبيلة عربية تسمى "عبيل" قد تكلمت بالعربية، وقد تعاقب السكان على يثرب منذ إنشائها، فقد سكنها العماليق وكانوا أول سكانها وكان يثرب جدهم وهو يثرب أبو عييل بن عوض ثم المعينيون (اليهود) حتى سكنتها قبيلتا الأوس والخزرج وهما قبيلتان قحطانيتان عربيتان وفي القرن السابع الميلادي كانت حاضنة الإسلام في زمن النبي محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم¹²⁵.

واختلفت الروايات في سبب سكنى اليهود المدينة المنورة فيذكر المؤرخين أن سبب قدومهم للمدينة أن موسى عليه السلام بعث جنوده إلى العماليق الذين كانوا يغيرون

122 - محمد بن علي الشوكاني، نيل الأوطار، دار الحديث، 1993م، ج5، ص38.

123 - سورة يوسف، الآية: 92.

124 - أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني، فتح الباري، دار الفكر، المملكة العربية السعودية، د- ت، ج4، ص87.

125- محمد صالح البلهشي، هذه بلادنا: المدينة المنورة، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للنشاطات الثقافية، المملكة العربية السعودية، 1988م، ص25.

عليهم فانتصروا عليهم وقتلوهم ومنها استقروا فيها وهناك من يذكر بأن سبب قدومهم هو بعد أن هدم بختنصر بيت المقدس هاجروا للمدينة فأقاموا مع سكانها¹²⁶.

وجغرافياً تتميز المدينة المنورة بمناخ جاف، إذ يسود بها المناخ الصحراوي، والذي يتميز بالجفاف وعدم سقوط الأمطار، ودرجات حرارة عالية تتراوح بين 30°^و45° مئوية في فصل الصيف، أما في فصل الشتاء فيكون الجو أحياناً ممطراً¹²⁷.

صورة رقم (1) صورة المدينة المنورة، المصدر مدونة الشرق الأوسط للصور



يبلغ عدد سكان المدينة حوالي 1.300.000 نسمة وتضم المدينة بين أحضانها الكثير من المعالم والآثار، ولعل أبرزها المسجد النبوي والذي يعد ثاني أقدس المساجد بالنسبة للمسلمين بعد المسجد الحرام في مكة المكرمة، بالإضافة إلى مقبرة البقيع والتي تعد المقبرة الرئيسية لأهل المدينة ودفن فيها الكثير من الصحابة الكرام، ومسجد قباء أول

126 - نورة بنت عبد الملك ، الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المدينة المنورة في صدر الإسلام، دار تحامة ، جدة المملكة العربية السعودية، د-ت، ص28.

127 - منتديات ستار تايمز أرشيف: السياحة العربية، المدينة المنورة، على الانترنت، كتب في تاريخ 05-08-2011م.

مسجد بني في الإسلام، ومسجد القبلتين، وجبل أحد، والكثير من الوديان والآبار والشوارع والحارات والأزقة القديمة¹²⁸. وفيما يلي خريطة جغرافية وأخرى أثرية للمدينة المنورة.

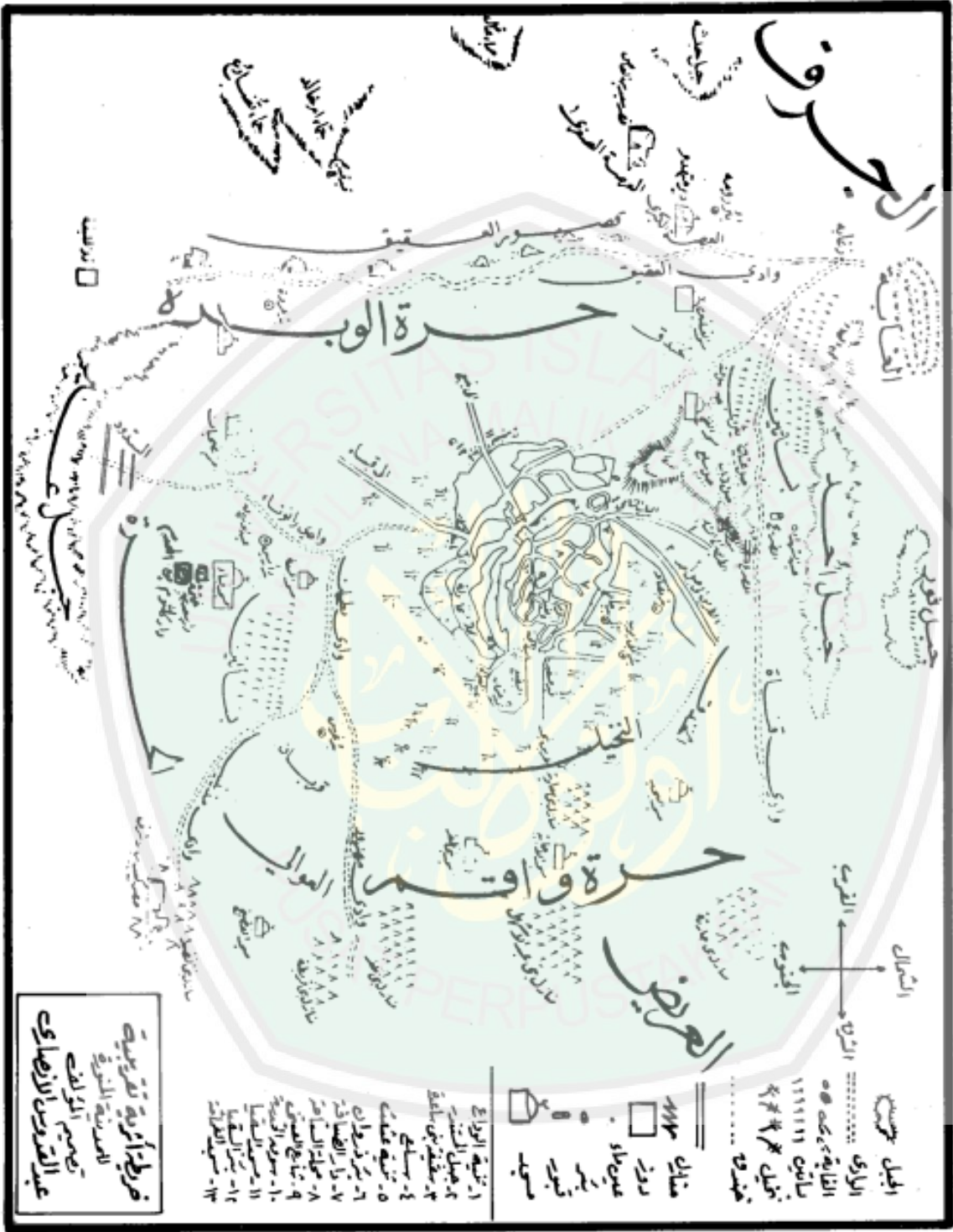
صورة رقم (2) خارطة جغرافية للمدينة المنورة المصدر موقع (alwatan)¹²⁹



128 - كتاب المملكة العربية السعودية الارض، الإنسان، الحضارة، على الانترنت، 27-نوفمبر، 2014م.

129 - http://www.alwatan.com.kw/Default.as...icle_id.

صورة رقم (3) خارطة أثرية للمدينة المنورة المصدر (البدي) 130



130 - سامي البدي، السيرة النبوية ، تدوين مختصر مع تحقيقات واثارات جديدة، دار طور سينين للطباعة والنشر، بغداد العراق، 1423هـ.

إليها كانت أعظم هجرة لنبي على وجه الأرض فقد هاجر النبي صلى الله عليه وسلم إليها واستقبله أهلها يقولون الله أكبر جاء رسول الله أكبر جاء محمد الله أكبر جاء محمد الله أكبر جاء رسول الله، وتروي كتب السيرة والحديث أن البراء بن عازب رضي الله عنه قال وكان حينها حديث سن قال: (أول من قدم علينا من أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم مصعب بن عمير وابن أم مكتوم فجعلنا يقرئنا القرآن ثم جاء عمار وبلال وسعد ثم جاء عمر بن الخطاب في عشرين ثم جاء النبي صلى الله عليه وسلم فما رأيت أهل المدينة فرحوا بشيء فرحهم به حتى رأيت الولاة والصبيان يقولون هذا رسول الله صلى الله عليه وسلم قد جاء فما جاء حتى قرأت سبح اسم ربك الأعلى في سور مثلها)¹³¹.

وكانت المدينة باسمه الثغر ترفل في حلل الفرح والفخر وكانت بنات الأنصار ينشدن في سرور ونشوة:

طَلَعَ الْبَدْرُ عَلَيْنَا مِنْ ثَنِيَّاتِ الْوَدَاعِ * وَجَبَّ الشُّكْرُ عَلَيْنَا مَا دَعَى لِلَّهِ دَاعِ
أَيُّهَا الْمَبْعُوثُ فِينَا جِئْتَ بِالْأَمْرِ الْمِطَاعِ * جِئْتَ شَرَّفْتَ الْمَدِينَةَ مَرْحَبًا يَا خَيْرَ دَاعِ

قال صفى الرحمن المباركفوري في كتابه الرحيق المختوم: وبعد الجمعة دخل النبي صلى الله عليه وسلم المدينة ومن ذلك اليوم سميت بلدة يثرب بمدينة الرسول صلى الله عليه وسلم، ويعبر عنها بالمدينة مختصراً وكان يوماً تاريخياً أفرح، فقد كانت البيوت والسكك ترتج بأصوات التحميد والتقدیس، وكانت بنات الأنصار تتغنى بهذه الأبيات فرحاً وسروراً¹³².

131- أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 568.

132- تذكر جل المصادر التاريخية بأن نساء الأنصار هن من أنشدن هذه الأبيات ومن نظمها.

صفى الرحمن بن عبد الله المباركفوري، الرحيق المختوم، الطبعة الأولى، دار الهلال، بيروت، د-ت، ص 156.

ويروي أنس بن مالك الأنصاري وهو غلام حينها: (ما رأيت يوماً قط كان أحسن ولا أضوأ من يوم دخل علينا به رسول الله صلى الله عليه وسلم وما رأيت يوماً كان أبح ولا أظلم من يوم مات فيه رسول الله صلى الله عليه وسلم)¹³³. لقد مثلت هجرة النبي عليه الصلاة والسلام إلى المدينة المنورة منعطفاً كبيراً لكثيرٍ من الأحداث المهمة في تاريخ الإسلام، حيث بدأت فيها المعارك والفتوحات الإسلامية وبدأت مهمة ترسيخ أركان الدولة الإسلامية وتمكينها، وقد ظلّ النبي الكريم في المدينة المنورة عشر سنواتٍ حتى وافته المنية في يوم الاثنين الثاني عشر من ربيع الأول، فلم ير المسلمون أشد ظلمةً من ذلك اليوم، لفقدهم أقرب الناس إلى قلوبهم وأحبّه إلى نفوسهم وبسبب انقطاع الوحي من السماء.

وقد شرع النبي صلى الله عليه وسلم منذ وصوله المدينة ببناء المسجد في المكان الذي بركت فيه ناقته وعمّل النبي صلى الله عليه وسلم في بنائه ليُرغّب المسلمين في العمل فيه من المهاجرين والأنصار حيث قال قائلهم: (لئن قعدنا والنبي يعمل لذاك منا العمل المضلل) وهكذا أو يمثل هذه البساطة تم بناء المسجد النبوي وبروح التعاون الأخوي والعمل الجماعي رفع رسول الله صلى الله عليه وسلم أركان هذا المسجد الذي صار مؤثلاً لأعظم رجال عرفتهم الإنسانية والذي خرّج أرحم القادة وأشجعهم وأعظم الأبطال وأفضلهم وأعظم الخلفاء وأرفهم¹³⁴. وتميز المسجد النبوي حينها بالقيام بأدوار ومهام مهمة وهي:

133 - علي بن سلطان محمد القاري، مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، دار الفكر، 2002م، ص 3848.

134- فايد حماد عاشور، وسليمان مصلح أبو عزم، تاريخ دولة الإسلام الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، والخلفاء الراشدين، ط1، دار قطري بن الفجاءة، قطر، 1989م، ص 10.

1- فقد جعل النبي صلى الله عليه وسلم المسجد مركزاً للعبادة والتعليم والتوجيه والإرشاد والتفقه في الدين وذلك بتبليغ الوحي وتوضيحه للمسلمين في خطب الجمعة ومجالس العلم وفي كل فرصة تسنح له، ولهذا أصبح المسجد النبوي النبع الدافق الذي يغذي القلوب والأرواح بعبادة الله عز وجل من صلاة وذكر وقراءة قرآن ويغذي العقول المؤمنة بالعلم والمعرفة الشاملة التي تزيدهم من الله قرباً وتجعلهم أقدر الناس وأحرصهم على حمل الأمانة ونشر تعاليم الإسلام في المكان الذي يحلون فيه¹³⁵.

2- جعل النبي صلى الله عليه وسلم المسجد مركزاً لإدارة شؤون الدولة الداخلية والخارجية وهو أشبه ما يكون بدار الحكومة إذ في المسجد كان النبي صلى الله عليه وسلم يجتمع بالمسلمين أثناء صلاتهم وذكرهم الله تعالى للتشاور والتفاهم والدراسة والتخطيط للدعوة وتدير شؤون المسلمين وفي المسجد كان يستقبل الوفود التي تجيء لأغراض مختلفة كإعلان الإسلام أو عقد معاهدة أو طلب معونة لذلك كان المسجد أشبه بقاعة استقبال رسمية مفتوحة ومهيأة في جميع الأوقات والأحوال لجميع الوافدين .

3- كان المسجد النبوي مركزاً للقيادة العسكرية حيث كانت تنطلق منه ألوية الجهاد بقيادة النبي صلى الله عليه وسلم أو بمن ينيبه عنه وبه كانت تستقبل قوافل النصر والاستشهاد في سبيل الله.

4- كذلك كان المسجد النبوي بيت مال المسلمين حيث كان يجمع النبي صلى الله عليه وسلم الصدقات والأموال فيه ويوزعها على مستحقيها¹³⁶.

135- عبد الله عبد الخالق المشد، وظيفة المسجد المعاصر، مجلة الفكر الإسلامي العدد (6) صفر، 1970م، ص53-55.

136- عبد الله المشد، وظيفة المسجد المعاصر، مرجع سابق، ص57.

5- جعل النبي صلى الله عليه وسلم المسجد مركزاً للقضاء إذ كان يفصل فيه بين المتخاصمين بما أنزله الله عليه¹³⁷

6- كذلك جعل النبي صلى الله عليه وسلم المسجد مركزاً لتعليم المسلمين أمور دينهم وتدارسها معهم كم كانوا يسمعون آيات القرآن الكريم كما نزلت على النبي صلى الله عليه وسلم.

7- كذلك اتخذ النبي صلى الله عليه وسلم المسجد مكاناً لعلاج المرضى والجرحى في أيام الحرب بخاصة.

8- كذلك جعل النبي صلى الله عليه وسلم في المسجد مكاناً مخصصاً لإيواء الضعفاء والمساكين الذين لا سكن لهم من أهل الصفة وأصبح كل من يحتاج مالاً أو طعاماً أو مساعدة ما يلتقي بأهل الخير في باحة المسجد لسد حاجاته الحياتية¹³⁸.

ثم تلت بناء المسجد النبوي خطوة مهمة لتعزيز الوحدة بين المسلمين وهي المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار حيث تعتبر المؤاخاة إحدى أهم الأعمال المهمة في تاريخ السيرة النبوية وفي الحديث قال صلى الله عليه وسلم : (تآخوا في الله أخوين أخوين ثم أخذ بيد علي بن أبي طالب كرم الله وجهه فقال هذا أخي)¹³⁹. فقد تم إعلان الرابطة الأخوية بين المهاجرين والأنصار، فالأخوة هنا ليست بالرحم أو بالنسب، كما كان معروفاً بين القبائل، بل كانت أخوة العقيدة والدين، ولقد كان المهاجرون بأشد الحاجة لهذا الفعل، لكي يتعزز الانتماء وخاصة بعد أن هجروا ديارهم وأموالهم وفارقوا أهلهم وأولادهم¹⁴⁰.

137- محمد ممدوح العربي، دولة الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة، ط1، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1988م، ص164.

138- محمد ممدوح العربي، دولة الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة، مرجع سابق، ص176.

139- عبد الملك بن هشام، السيرة النبوية ابن هشام، مؤسسة علوم القرآن، د-ت، ص505.

140 - حسن خالد، مجتمع المدينة قبل الهجرة وبعدها، دار النهضة، بيروت، 1986م، ص140.

صورة رقم (4) صورة المسجد النبوي بالمدينة المنورة

المصدر: الموسوعة العربية على الانترنت



وهذه المؤاخاة تعد من أعظم الأسس التي قامت عليها دولة الإسلام الأولى إذ آخى النبي صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والأنصار على الحق والمواساة وعلى أن يتوارثوا فيما بينهم بعد الممات بحيث يكون أثر الأخوة الإسلامية في ذلك أقوى من أثر قرابة الرحم¹⁴¹، في جانب اجتماعي آخر قام النبي عليه الصلاة والسلام بالصلح بين الأوس والخزرج، لذلك شكلت قاعدة التآخي أساساً مهماً في قيم الأخلاق الإسلامية التي توحدتهم وتجمعهم على الحق وبها حدد سبحانه وتعالى علاقة المؤمنين في الآية الكريمة: (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ)¹⁴². وشرعت مؤاخاة المدينة بين المهاجرين والأنصار لعدة عوامل وهي:-

141- محمد سعيد رمضان البوطي، فقه السيرة، ط8، دار الفكر، دمشق، 1980م، ص199.

142- سورة الحجرات: الآية 10.

- 1- بناء مجتمع إسلامي جديد يقوم على روابط جديدة تختلف عن الروابط المعروفة لدى العرب قبل الإسلام وهي رابطة العقيدة والأخوة الإسلامية التي أصبحت الرابطة الأولى التي تربط أفراد المجتمع المسلم وتكوين مجتمع مسلم بعيد عن عصبية الجاهلية مثل القبلية فلا حمية إلا للإسلام ولا رابطة إلا للإسلام.
- 2- معالجة الأزمة المالية الناتجة عن الهجرة إلى المدينة المنورة، فالمهاجرون تركوا أموالهم وديارهم وخرجوا فارين بدينهم إلى الله، وكانت مشكلة معيشتهم وسكنهم تواجه الدولة الناشئة، فكان وضع المهاجرين بحاجة إلى علاج سريع وحل مؤقت واستثنائي.
- 3- إبعاد أي توجه أو فكرة لدى الأنصار بأن الذين قدموا إليهم هم حلفاء للأوس والخزرج فمعنى الحلف في الجاهلية معنى الحلف في الإسلام، ولكنه جار في الإسلام على أحكام الدين وحدوده، وحلف الجاهلية جرى على ما كان يتواضعونه بينهم بآرائهم فالمؤاخاة كانت قائمة على الدين وأحكامه وعلى المساواة بين المسلمين.
- 4- تخفيف حدة الغربة وما وقع على المهاجرين من آثار لفراقهم مكة فهذه المؤاخاة تؤدي إلى مواساة المهاجرين وتجعل لهم مفارقة الوطن عاملاً أخوة يعتنون بهم، ويقومون بشؤونهم حتى لا تؤثر عليهم مفارقة الأهل والوطن.¹⁴³

143 - محمد علي صالح، الرسول وتنمية الإبداع من خلال المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، مجلة كلية العلوم الإسلامية، مجلد 8، عدد 2-15، 2014م، ص 5-7.

المبحث الثاني: أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة

أولاً: الإدارة في المدينة قبل التغيير بالإسلام

لا شك أنّ دواعي وأسباب التغيير متعددة ومتشابكة وتُحفز مُدراء المنظمات والموظفين إلى إقحام مجموعة من التغييرات مما يسمح للمنظمة بمواجهة جملة من التحديات والصعوبات وإثبات وجودها عن طريق التكيّف المستمرّ والتحالف الدائم بين الإدارة والأفراد وإدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء، ولقد اختلفت آراء الإداريين وتنوّعت حول أسباب التغيير، وكانت لكل بيئة إدارية فضلاً عن أي حقبة تاريخية أسبابها التي دعت المسؤولين فيها نحو التغيير الإداري هي أهمّ الأسباب الداعية لإحداث التغيير في مجتمع الرسول بالمدينة المنورة والتي كانت عوامل مساهمة في دفع عجلة التغيير الإداري إلى الأمام؟

وقبل الإسلام كانت المدينة المنورة تدار بإدارة كانت المعلومات عنها قليلة ومضطربة، وهي عبارة عن إشارات قليلة بعكس المعلومات عن إدارة مكة، ومن هنا، فإننا لا نعرف عن يثرب إلا النزر القليل ولعلنا من خلاله نعطي صورة أولية عن إدارة يثرب قبل الإسلام فإدارة يثرب المدنية كانت بيد اليهود ابتداءً؛ إذ كان اليهود قد نزلوا في شعاب المدينة فأقاموا فيها المزارع والبساتين وكان اليهود يخضعون في حكمهم للأحبار الذين يرجع إليهم اليهود في كل قضاياهم السياسية والإدارية والقضائية¹⁴⁴.

ويضيف مؤلف كتاب الإدارة في عصر الرسول: أما الإدارة المدنية عند العرب الذين نزلوا بجانب اليهود، فكانت قد نظمت بأن انقسمت يثرب إلى دوائر زراعية، كل دائرة تابعة لبطن من البطون، وكل بطن من البطون الكبيرة يضم طائفة من البطون الصغيرة،

144 - حافظ أحمد الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، دراسة تاريخية للنظم الادارية في الدولة الإسلامية الأولى، مرجع سابق، ص50.

يشرف عليها شيخ كل بطن من البطون ويبدو أن الحروب التي قامت بين الأوس والخزرج كانت نتيجة لهذا التنافس القبلي على الرياسة، واحتلال مركز الصدارة¹⁴⁵.

ثانياً: الأسباب الداعية للتغيير في الإدارة بالمدينة بعد الإسلام

الحقيقة أن الجهاز الإداري للدولة المدنية الوليدة حينها اتصف بالبساطة وقلة الوظائف، وبرزت الحاجة إلى وظائف محدودة لضمان سير أعمال الدولة كوظيفة الكتّاب، حيث استعان الرسول صلى الله عليه وسلم بعدد من الكتّاب وكان لكل واحدٍ منهم تخصص في نوع معين من الكتابة وقد اقتضت هذه الاختصاصات على الحاجات الأساسية للدولة في العهد النبوي، وأنّ الحاجة مثلاً لم تبرز لإقامة الدواوين المتخصصة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وهكذا¹⁴⁶.

وفي هذه الدراسة يقف الباحث إلى استقراء أهم الأسباب التي أدت إلى التغيير في الإدارة وتطبيقاتها في مجتمع المدينة المنورة وقبل ذلك يوضح الباحث بعض المصطلحات التي يقصد بها معانٍ معينة في هذا التحليل وكذلك في المناقشة وهي أن المنظمة يقصد بها الإدارة العامة الممثلة في إدارة المدينة المنورة وشؤونها المختلفة وكافة إجراءات التسيير الإداري بالمدينة المنورة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ويقصد بالأسباب مجموعة العوامل التي ساهمت في تسريع أو تفعيل التغيير وهي عوامل اتصفت بصفتين أولاهما أنها بشرية وناجئة عن الظروف المحيطة بالمدينة المنورة حينها وثانيهما أن القيم الروحية لرسالته صلى الله عليه وسلم وإشعاعها الفكري والعقائدي والأخلاقي كان له تأثير في صقلها وتكوينها فالإنسان يعتبر جزءاً هاماً من مخلوقات الله، ويخضع لهذه السمة، حيث يتحرك

145 - حافظ أحمد الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، دراسة تاريخية للنظم الادارية في الدولة الإسلامية الأولى، مرجع سابق، ص50.

146 - مجموعة خبراء، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، الإدارة العامة العربية الإسلامية، المرجع السابق، ص63.

باتجاه ذاته، وباتجاه غيره، وفق المنهج الرباني ومن خلال حركة الإنسان عبر أقرانه ينشأ التغيير على اعتبار أن التغيير، سمة ملازمة للحركة وبالتالي يكون المجتمع نتاج حركة الإنسان، مما يستوجب أن التغيير يتم في المجتمع بإرادة الإنسان وفعله والإسلام له منطقته الخاص، ونظرته المميزة في عملية التغيير قال تعالى: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)¹⁴⁸¹⁴⁷ وبالتالي تلك العوامل هي :

1- ظهور ثقافة تحمل قيم تنظيمية جديدة

يعتبر نزول الدين الإسلامي بمثابة التغيير للأوضاع السائدة في المجتمع الجاهلي فقد استلزم الوضع نزول دين يغير ما كان ممارساً في العصر الجاهلي من سلوكيات خاطئة وفي مجتمع المدينة المنورة كانت الثقافة التنظيمية في أواصر الحياة العامة بين الناس وإدارة شؤونهم مختلفة تماماً عن ما أوجده الإسلام من قيم وعادات وطقوس جديدة استلزم الأمر إيجاد نقلة وتغيير جذري لمنظومة الإدارة والتعاملات المختلفة بين الناس وهذا كان أول أسباب التغيير الإداري في المدينة المنورة. وتعتبر القيم أهم عناصر الثقافة التنظيمية في الإسلام وقد عرفت بأنها: مجموعة من المثل العليا والغايات والمعتقدات والتشريعات والوسائل والضوابط والمعايير لسلوك الفرد والجماعة مصدرها الله عز وجل وهذه القيم هي التي تحدد علاقة الإنسان وتوجهه إجمالاً وتفصيلاً مع الله سبحانه تعالى ومع نفسه ومع البشر ومع الكون وتتضمن هذه القيم غايات ووسائل¹⁴⁹.

147 - عصام العبد زهد، معالم التغيير الاجتماعي في تفسير سيد قطب، قسم التفسير وعلوم القرآن، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، د-ت، ص41.

148 - سورة الأنفال، الآية: 53.

149 - مروان إبراهيم القيسي، المنظومة القيمية الإسلامية كما تحددت في القرآن الكريم والسنة الشريفة بحث مقدم مجلة دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد 6 كلية الشريعة، جامعة اليرموك، المملكة العربية السعودية، 1995م، ص 23.

ولقد استحدث الإسلام قيماً تنظيمية في الإدارة يمكن للباحث أن يشير لأهمها كما يلي :

أ. الحث على العمل : فقد حفّز على العمل، وكان من قيمه أن يدفَع الناس إليه لكي يعيشوا في كرامةٍ وعزّة، ويترك الحرّيّة لهم في اختيار أيّ عملٍ بدني أو ذهني يخدم المجتمع، ويدفع بالأُمَّة إلى طريق التقدّم والرُّقي في كافّة المجالات، فقد جعل الإسلام العمل المشروع من أبرز المبادئ التي ينبغي أن يقوم عليها طلب الرزق ومن ذلك نجد في عصر النبي صلى الله عليه وسلم وفي المدينة المنورة بالتحديد نشؤ مهن مهمة مثل الزراعة وصناعة الأسلحة والتجارة والترجمة والكتابة والحسبة والمجملات من النساء والدّباعة، والخرازة ومن قيم العمل مبدأها كان بناء المسجد النبوي والذي شارك النبي بنفسه في بناءه.

ب. الاتقان في العمل : من القيم الخلقية المهمة في مجال العمل والإنتاج إحسانُ العمل وإتقانه، ذلك أنّ الإسلام يَحُضُّ على إتقان العمل وزيادة الإنتاج، ويعدُّ ذلك أمانة ومسؤوليّة، فليس المطلوب في الإسلام مجرد القيام بالعمل، بل لا بُدَّ من الإحسان والإجادة فيه وأدائه بمهارة وإحكام وكان من المروي عنه صلى الله عليه وسلم قوله (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)¹⁵⁰.

ج. العمل والأداء بالمستطاع : من القيم التنظيمية التي جاءت في مجتمع الإسلام الأول هو عدم تكليف العامل أو المستأجر فوق طاقته قال عز وجل: (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا)¹⁵¹.

150 - علي بن أبي بكر الهيثمي، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، دار الريان للتراث، القاهرة، دار الكتاب العربي، بيروت، 1407هـ، ج2، ص98.

151 - سورة البقرة، الآية: 286.

د. الالتزام بأخلاقيات العمل: أوجب الإسلام على من يعمل أن يلتزم بأخلاقيات معينة مثل عدم الرشوة أو السرقة أو افشاء أسرار الوظيفة، وكذلك تقيدته بأخلاق الأمانة والإخلاص والصدق واحترام الوقت وهي قيم تنظيمية جديدة أوجدها الإسلام في المدينة المنورة وكانت من أسباب التغيير الإداري فيها.

2- ظهور رؤية وأهداف تسييرية جديدة

واكبت الرسالة المحمدية أهدافاً دنيوية وأخروية دعمتها رؤية وتخطيط لتسيير الأعمال اليومية والخدمات الإدارية المتنوعة في المدينة المنورة وهذا أحد أسباب التغيير الإداري فيها في زمن الرسول بعد الهجرة للمدينة المنورة. حيث إن التغيير في أهداف المنظمة يمثل سبباً جوهرياً لما له من بعد على كافة مراحل التخطيط والتنفيذ والتنظيم ويعتبر التغيير في الأهداف تغييراً ملموساً لأنشطة المؤسسات كما يجب أن يكون الهدف مفهوماً لدى جميع الأفراد¹⁵².

فمن بين الأهداف الدنيوية والآخروية هي وظيفة التكافل والتعاون في سبيل مكافحة الفقر ولذا أوجد النبي صلى الله عليه وسلم لهذه الغاية ولهذا الهدف السامي أدواته الإدارية التسييرية المناسبة مما استدعى تغييراً مهماً وكانت الزكاة هي البداية والتي فرضها الله تعالى على المسلمين في السنة الثانية للهجرة، وبين مصارفها الشرعية وأستلزم الأمر وجود ترتيبات إدارية لها ليتم جمعها وتوزيعها على مستحقيها، فالزكاة فرضت في

152- حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارت السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال بالجامعة الإسلامية غزة، 2008م، ص29.

أصح أقوال أهل العلم بمكة، ولكن تقدير الأنصبه والأموال الزكوية وأهل الزكاة نزلت بالمدينة¹⁵³.

ومن ذلك حرصه صلى الله عليه وسلم على تحسين حال من عينه في بعض الوظائف وهو أمر جديد قلما نجد نظيره في ذلك العهد مما يعكس أنه تغيراً في بنية الإدارة فقد روي الامام أحمد في مسنده أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (من ولي لنا عملاً فلم يكن له زوجة فليتزوج، أو خادماً فليتخذ خادماً، أو مسكناً فليتخذ مسكناً، أو دابةً فليتخذ دابةً، فمن أصاب شيئاً سوى ذلك فهو غال أو سارق)¹⁵⁴.

لقد كانت للنبي صلى الله عليه وسلم رؤية مستقبلية لأبعد من ذلك مما يوقظ الحماسة وبيث التحفيز المعنوي لدى أصحابه فقد روى عنه الصحابي البراء بن عازب قال : (لما كان حين أمرنا رسول الله صلى الله عليه وسلم بحفر الخندق عرضت لنا في بعض الخندق صخرة لا تأخذ فيها المعاول فاشتكيننا ذلك إلى النبي صلى الله عليه وسلم فجاء فأخذ المعول فقال بسم الله فضرب ضربة فكسر ثلثها وقال الله أكبر أعطيت مفاتيح الشام والله إني لأبصر قصورها الحمر الساعة ثم ضرب الثانية فقطع الثلث الآخر فقال الله أكبر أعطيت مفاتيح فارس والله إني لأبصر قصر المدائن أبيض ثم ضرب الثالثة وقال بسم الله فقطع بقية الحجر فقال الله أكبر أعطيت مفاتيح اليمن والله إني لأبصر أبواب صنعاء من مكاني هذا الساعة)¹⁵⁵.

153- سعيد بن علي القحطاني، منزلة الزكاة في الإسلام: مفهوم، ومنزلة، وجكم، وأحكام، وفوائد، وشروط، ومسائل، 1425هـ، ص19.

154- أبو عبد الله أحمد بن حنبل، المسند الجامع، تحقيق وترتيب محمود محمد خليل، دار الجيل للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الشركة المتحدة لتوزيع الصحف والمطبوعات، الكويت، الطبعة: الأولى، 1993م، ص8455.

155 - أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار المعرفة، بيروت، 1379هـ، ص397.

وذلك بأن مشروع التغيير يتوقف على مدى إيجاد السبيل الكفيلة بنشر وتطوير الرؤية في كافة مفاصل المؤسسة ولذلك يقول العالم الغربي كوتر: "إنّ الرؤية العظيمة يمكن أن تؤدي إلى هدفٍ مفيدٍ حتّى ولو لم يفهمها إلا عدد قليل من الأفراد، ولكن القوة الحقيقية لأيّ رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروع أو نشاطٍ، إلى فهم مشترك لأهدافه وتوجّهه حيث يُساعد هذا الشعور المشترك الرّغبة في مستقبل يُعين على دفع وتنسيق العمل الذي يُحقق التحوّل المنشود"¹⁵⁶.

3- ظهور وسائل اتصال وتواصل جديدة

لقد ظهرت وسائل وأليات جديدة ارتبطت بوجود النبي صلى الله عليه وسلم بالمدينة واستقراره بها هي تمثل صورة مخالفة على عكس ما كانت عليه قبل ذلك ومن ذلك يجد الباحث أن التواصل أصبح بين النبي وأصحابه يتم عبر الصلوات الخمس بالمسجد، وكما ذكر الباحث سابقاً في مقدمة هذا الفصل أن المسجد ليس من أهدافه إقامة الصلاة فقط بل أيضاً وسيلة للتواصل والاتصال بين أفراد المجتمع المسلم في المدينة المنورة وإدارة شؤونه.

يقول محمد موسى محمد البر في كتابه وسائل الاتصال في الدولة الإسلامية ودورها في نشر الوعي الديني متحدثاً عن المسجد ودوره في الاتصال منذ عهد مبكر : لقد كان المسجد أكبر معاهد الدراسة والتوصل في تلك العصور ولم تكن المساجد للعبادة فقط وقد كانت للعبادة وللخطابة والاتصال وكانت تؤدي فيها أعمالاً عديدةً ومفيداً والذي يهمننا هنا أن المسجد كان مكاناً للاتصال ولنقل المعلومات والتراث وربط المجتمع بعضه

156 - مصطفى كرم، إدارة التغيير... أهم نماذج التغيير، موقع مفكرة الإسلام، السبت 09 أغسطس 2014م.

بعض وربط الوعي بالرعية وكان وسيلة عظيمة للاتصال بين المسلمين بل كان أحد أهم وسائل الاتصال في ذلك العهد المبكر¹⁵⁷.

لقد كان المسجد خطوة هامة من خطوات بناء المجتمع الجديد ينصهر فيها جميع المؤمنين في بوتقة الإسلام لا فرق بينهم إلا بالتقوى، ولذا لعب المسجد دوراً سياسياً وإدارياً ودينياً كبيراً يدل على أهميته رسالته ودورها في بناء الأمة¹⁵⁸. ولقد كان للأذان أحد تطبيقات الاتصال السمعي في الإدارة الإسلامية بالمدينة المنورة حيث يتم به تنظيم الوقت وربما شرع أيضاً لجمع الناس في قضايا مهمة وقد وجد الباحث أن الأذان شرع في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة بغايات منها الدعوة للجهاد ونحو ذلك.

ومن وسائل التواصل الجديدة التي استدعت وجود التغير الإداري هي وسيلة السلام حيث لم تعرف قبل الهجرة في مجتمع المدينة لفظ السلام عليكم وهو أمر غير ووجد من طريقة التواصل بين المسلمين فيما بينهم وحتى المراسلات النبوية إلى الملوك وأباطرة العالم حينها من روم وفرنس وغيرهم كانت مبدوءة بلفظ السلام ولكن بلفظ مناسب لهم وهو: سلام على من اتبع الهدى، كما أن تعدد اللغات المستعملة في المدينة المنورة أستخدمت تغييراً إدارياً من النبي صلى الله عليه وسلم حيث أمر بعض صحابته بتعلم لغات أخرى لغرض خدمة وظيفة الترجمة في إدارته وتذكر المصادر أن زيدا بن ثابت كان يقوم بالترجمة من اللغات الفارسية والرومية والقبطية والعبرية حيث تعلمها زيد من أهلها القاطنين بالمدينة فقد جاء في الحديث المروي عن خارجة بن زيد بن ثابت عن أبيه زيد

157 - محمد موسى محمد البر، وسائل الاتصال في الدولة الإسلامية ودورها في نشر الوعي الديني، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة مصر، 2017م، ص 41.

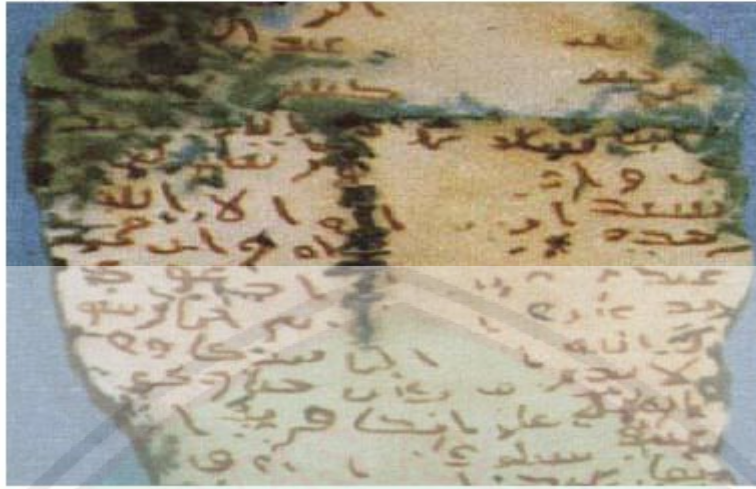
158- توفيق سلطان اليوزيكي، دراسات في النظم العربية والإسلامية، جامعته الموصل، العراق، 1988م، ص 40.

بن ثابت قال أمرني رسول الله صلى الله عليه وسلم أن أتعلم له كلمات من كتاب يهود
قال إني والله ما آمن يهود على كتابي قال فما مر بي نصف شهر حتى تعلمته له قال
فلما تعلمته كان إذا كتب إلى يهود كتبت إليهم وإذا كتبوا إليهم قرأت له كتابهم¹⁵⁹.



159 - محمد بن عبد الرحمن بن عبد الرحيم المباركفوري، تحفة الأحمدي، دار الكتب العلمية، بيروت، د-ت، ص 413.

صورة رقم (5) نموذج من رسائل النبي إلى ملوك الدول المصدر: موقع الموسوعة الحرة



رسالة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى كسرى ملك انفرس

بسم الله الرحمن الرحيم،

(من محمد رسول الله إلى كسرى عظيم فارس، سلام على من اتبع الهدى وآمن بالله ورسوله، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأن محمداً عبده ورسوله، أذكرك بدعابة الله، فأني رسول الله إلى الناس كافة لأذرك من كان حياً ويحق لتقول على الكافرين، أسلم تسلم، فإن أبيت فعليك أثم لمجوس)



بسم الله الرحمن الرحيم من محمد رسول الله الى هرقل عظيم الروم سلام على من اتبع الهدى اما بعد فاني ادعوك بدعاية الاسلام اسلم تسلم واسلم يؤتلك الله اجرک مرتين وان توليت فان عليك اثم الاريستيين . " قل يا اهل الكتاب تعالوا الى كلمة سواء بيننا وبينكم الا نعبد الا الله ولا نشرك به شيئاً ولا يتخذ بعضنا بعضاً ارباباً من دون الله فان تولوا فقولوا اشهدوا بانا مسلمون "

لقد زاد في عهد الرسول صلى الله عليه والسلام حجم الاتصال بالأمم الأخرى، فأرسل الرسول صلى الله عليه وسلم الوفود تحمل رسائل منه، يدعو ملوك الأمم الأخرى إلى الدخول في الإسلام، وكانت الرسائل باللغة العربية، فتنقل إلى اللغات المرسله لأهلها عن طريق المترجمين فكان اهتمام الرسول بالترجمة واضحاً كما بينه الباحث آنفاً ومن ذلك أيضاً إن عالمية الإسلام تقتضي هذا الأمر فالله عز وجل أرسل رسوله للعالمين ولكل البشر قال عز وجل: (وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ)¹⁶⁰ فلم يرسل عليه الصلاة والسلام للعرب فقط وفي الصورتين السابقتين نماذج وعينة من الرسائل التي أرسلها النبي إلى الملوك في زمنه.

وأخيراً يجد الباحث من ذلك بناءه لما يمكن تسميته بشبكات الاتصال بإشراف النبي صلى الله عليه وسلم وهي كانت ملاحظة ومن أمثلتها حظه وأمره بالتبليغ عنه ولو أية كما جاء في الحديث وبهذا كَوّن أكبر شبة للاتصال حينها وقد نتج عنها تكوين الحديث الشريف وعلومه ولا زالت آثارها ليومنا هذا ومن الصحابة من قام بالتدوين وكل هذه العوامل الجديدة احتاجت لتغيير في وسائل الإدارة ومنها الاتصال الإداري.

4- ظهور قوانين وتشريعات جديدة

إنّ إصدار القوانين والتشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها وتشير المصادر التاريخية بأن إدارة المدينة المنورة قبل الهجرة كانت تدار بقوانين يهودية في غالبها وأخرى بقوانين العرب

160 - سورة سبأ ، الآية :28.

الذين كانوا فيها وجاء في المصادر بأنه كان لليهود سلطة يخضعون لها وهي سلطة الأحرار والرهبان يرجعون إليهم في كل تعاملاتهم وقضاياهم السياسية والإدارية¹⁶¹.

أما العرب فكانوا منقسمين بين أوس وخزرج وبالتالي السلطة القانونية عندهم منقسمة وقبل مجيء الرسول صلى الله عليه وسلم والإسلام إليها وكان الصراع على أشده بينهم وهذا ما انعكس على القوانين السائدة في المدينة والمنورة، وبعد الهجرة النبوية تغيرت معالم تلك الصورة تماماً فأصبح القانون الإسلامي هو السائد بين المسلمين فيما بقي اليهود على دينهم ولكن تحت سلطة المسلمين وهذا أحد الأسباب الوجيهة والملحة للتغير الإداري في المدينة المنورة في عهده صلى الله عليه وسلم.

ومن أمثلة هذا التغير الإداري ما قام به الرسول صلى الله عليه وسلم من اتخاذه للقرار الحاسم في تغيير سوق المدينة بعد أن وجد أن اليهود هم يسيطرون عليه فبعد أن توطدت دعائم المدنية فيه دعت الحاجة إلى سوق مستقرة تواكب استقرار المجتمع وتساير متطلباته عندئذ كان لا بد من البحث عن سوق تتوافق في ضوابطها وتعاملاتها مع أسس ومبادئ الدين الجديد وحضارة التعاليم النبوية التي لا غش فيها ولا خداع، فيروي أنه ذهب إلى أكبر سوق في المدينة لليهود فألقى نظرة فاحصة عليه ثم بحث في مكان آخر بما يعدل هذا السوق أو يفوته مساحة ونظماً¹⁶². فقد روي أن رجلاً جاء إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: إني رأيت موضعاً للسوق، أفلا تنظر إليه؟ قال: بلى، فقام معه حتى جاء موضع السوق، فلما رآه أعجبه، وضرب برجله الأرض وقال: نَعَمْ سَوْقُكُمْ هَذَا... وفي رواية لابن ماجه: أَنَّهُ دُهِبَ بِهِ أَوَّلًا إِلَى مَكَانٍ

161 - إسرائيل ولفنسون، تاريخ اليهود في بلاد العرب في الجاهلية و صدر الإسلام، القاهرة، مطبعة الاعتماد بشارع حسن الأكبر، 1973م، ص 21-22.

162 - أحمد محمد، الجانب السياسي في حياة الرسول، دار القلم، الكويت، 1402هـ، ص 69.

يقال له: النَّبَط وكانت أرضه رطبة ترشح بالماء فنظر إليه فقال: ليس هذا لكم بسوق، ثم مشى حتى موضع السوق الآنف الذكر فطاف فيه ثم قال: هذا سوقكم¹⁶³.

ولعل من أعظم أسباب التغييرات الإدارية في المدينة بعد الهجرة هي كتابة الدستور الجديد للمدينة وكان يطلق عليه الصحيفة أو الكتاب أو الدستور، ودون الدخول في نصها أو محتواها ولكن الباحث يشير إلى أنها أحد معالم التغيير ومقتضياته حيث أوجد النبي صلى الله عليه وسلم تشريعات جديدة بالمدينة المنورة مما استلزم هذا الإجراء. ويفهم من مواد الدستور أو الصحيفة أنها تشير إلى أن السلطة الإدارية والقضائية والعسكرية كانت بيد حاكم المدينة الرسول صلى الله عليه وسلم فهو المرجع الأعلى في كل خلاف سواء كان بين المسلمين أنفسهم أو بينهم وبين جيرانهم فهو من يشرف على كل الميادين العملية لجميع من تسري عليه الصحيفة¹⁶⁴.

وهذا الدستور المتمثل في الصحيفة يمثل نظاماً سياسياً وإدارياً متكاملًا ومما جاء في هذه الوثيقة نقاطاً عدة يورد الباحث ما يلي بتصريف على سبيل المثال:

- 1- إن المسلمين من قريش وأهل يثرب ومن تبعهم فلحق بهم وجاهد معهم أمة واحدة من دون الناس.
- 2- إن المؤمنين المتقين أيديهم على كل من بغى وابتغى منهم دسيعة (أي عطية) ظلماً، أو إثماً أو عدواناً أو فساداً بين المؤمنين، وأن أيديهم عليه جميعاً ولو كان أحد أبنائهم.
- 3- إن المؤمنين بعضهم موالي بعض من دون الناس.

163 - أبو عبد الله بن يزيد القزويني ابن ماجه، ج2، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، د-ت، ص 451.

164 - محمد حميد الله، مجموعة الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، دار النفائس، 1987م، ص 61.

4- وأنه من تبع المسلمين من يهود فإن له النصر والأسوة غير مظلومين ولا متناصرين عليهم.

5- وأنه في حالة الاختلاف في أي أمر فإن مرده إلى الله عز وجل وإلى محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم¹⁶⁵.

ومن ذلك في أمر تولي الوظائف يجد الباحث أنه بقدم النبي صلى الله عليه وسلم وسنه لتنظيم التوظيف الجديد في المدينة تغيرت الصورة القديمة والمتوارثة والتي تعكس طبقية وتميز مقيت ،وقد نقل لنا مؤلف كتاب تاريخ اليهود في بلاد العرب في الجاهلية وصدر الإسلام أن الوظائف المختلفة من دينية وسياسية وغيرها تنتقل بالوراثة من السلف إلى الخلف في الأسرة الواحدة التي تنفرد بعمل من الأعمال وكانت البطون الكبيرة أصحاب الحكم في يثرب وكان كل بطن يجتهد في أن ينفرد بالنفوذ¹⁶⁶.

5- التغيير لتحقيق الأفضل وتجميل الحياة

أن التغيير دليلٌ على الطموح والتطلع والرغبة في تحقيق الأفضل والأجمل والأكمل ولقد سعى النبي صلى الله عليه وسلم إلى تغيير كثير من الأمور في حياة الناس رغم أن للوهلة الأولى تبدو لنا أنها بسيطة ولكن لها تأثير ودور كبير في حياة الناس وسعادتهم ومن الأمور التي تغيرت بداعي مراعاته صلى الله عليه وسلم للكمال ولغايات هي أن تكون حياة المسلم في المعاملات الإنسانية والاجتماعية وكذلك الإدارية أفضل مما كانت عليه سابقاً ما يلي:

165- صبحي اليازجي، التخطيط الإسلامي من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم القائد بين الفكر والتطبيق، ديسمبر 2007م، ص 11.

166 - إسرائيل ولفنسون، تاريخ اليهود في بلاد العرب في الجاهلية وصدر الإسلام، مرجع سابق، ص 117.

أ- تغييره لبعض الأسماء للأشخاص :

فقد ثبت في أحاديث كثيرة أن النبي صلى الله عليه وسلم أمر بتغيير الأسماء لمصلحة اقتضت ذلك، وكأنها حركة إدارية تصحيحية في السجلات المدنية بالمدينة المنورة حينها فمن ذلك ما ثبت عن ابن عمر أن ابنة لعمر كانت يقال لها عاصية فسمها رسول الله صلى الله عليه وسلم جميلة¹⁶⁷ وعن ابن المسيب عن أبيه: أن أباه جاء إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: ما اسمك؟ قال: حزن، قال: أنت سهل قال: لا أغير اسما سمانيه أبي، قال ابن المسيب: فما زالت الحزونة فينا بعد¹⁶⁸.

ويرى الباحث أن تغيير الأسماء أمر له علاقة بمجال الإدارة لأن البشر هم أهم العناصر في الإدارة وكما هو في هذا العصر من مقتضيات التوظيف هو اثبات الاسم في الإدارة وغير ذلك من المسائل ولذا أدرك النبي عليه الصلاة والسلام بحكمته هذا الأمر مبكراً فكان التغيير فيها وكان في مجتمع من عاداته أن يسمي أبناؤه بأغلب الأسماء واقبحها كظالم ورعد وكليب وجحش وحنظلة... ألخ ربما لأنهم يسمونها لأعدائهم وكان ذلك المجتمع في المقابل يسمي عبيده بالألف الأسماء وأحسنها وأرقها كسهل ورباح وغيرها لأنهم وثقي التعامل والخدمة وإدارة أمورهم الحياتية معهم، فكان من مقتضيات التغيير الذي أسسه الرسول صلى الله عليه وسلم مخالفة تلك الممارسات والعادات الجاهلية ومن الأدلة على ذلك ما روي عنه صلى الله عليه وسلم في التعاملات الإدارية وتحسينها قوله: (إذا بعثتم إلي رجلاً فابعثوه حسن الوجه حسن الاسم)¹⁶⁹.

167 - يحيى بن شرف أبو زكريا النووي، شرح النووي على مسلم، دار الخير، 1996م، ص300.

168 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص590.

169 - علي بن سلطان محمد القاري، مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، مرجع سابق، ص2901.

وقد ذكر أبي يعلى البيضاوي في حصول المأمول بذكر من غيّر أسماءهم الرسول أنه قد ألف عدد من العلماء مؤلفات في هذا الأمر وهي كثيرة ولم أطلع إلا على واحد من الكتب المهمة فقد وقفت بحمد الله على كتاب (نقعة الصّدّيان) تصنيف العلامة إمام اللغة الشيخ (رضي الدين الحسن بن محمد الصاغاني) رحمه الله المتوفى سنة 650هـ ذكر فيه فصلاً في الذين غيّر النبي صلى الله عليه وسلم أسماءهم، وعدتهم (62) شخصاً¹⁷⁰.

ب- تغييره لبعض أسماء الأماكن والمدن :

كما كان صلى الله عليه وسلم يكره الأمكنة المنكرة الأسماء، ويكره العُبورَ فيها، فقد مرّ في بعض غزواته بين جبلين، فسأل عن اسميهما فقالوا: فاضحٌ ومُحزٍ، فعدّل عنهما، ولم يُجْز بينهما ولما قدّم النبي صلى الله عليه وسلم المدينة، واسمها يثرب لا تُعرف بغير هذا الاسم، غيّرهُ بـ (طيبة) لما زال عنها ما في لفظ يثرب من التشريب بما في معنى طيبة من الطيب، استحقت هذا الاسم، وازدادت به طيباً آخر، فأثّر طيبها في استحقاق الاسم، وزادها طيباً إلى طيبها¹⁷¹.

بل جاء في الحديث نهي صلى الله عليه وسلم عن تسميتها يثرب كما في مسند الإمام أحمد بسنده عن البراء قال: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (من سمى المدينة يثرب فليستغفر الله عز وجل هي طابة هي طابة)¹⁷² و أورد ابن حجر في شرحه للبخاري تعليقاً على هذا الأمر : وسبب هذه الكراهة لأن يثرب إما من التشريب الذي

170 - أبو يعلى البيضاوي ، حصول المأمول بذكر من غير أسماءهم الرسول، ص3.

171 - محمد بن أبي بكر بن أيوب ابن قيم الجوزية ، زاد المعاد في هدي خير العباد، مؤسسة الرسالة، مكتبة المنار الإسلامية، بيروت، 1407هـ، ج2، ص307.

172 - أحمد بن محمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد، مرجع سابق، ص285.

هو التوبيخ والملامة، أو من الثرب وهو الفساد، وكلاهما مستقبح، وكان صلى الله عليه وسلم يحب الاسم الحسن ويكره الاسم القبيح¹⁷³.

والنصوص السابقة تتضمن نهيًا واضحاً عن استعمال اسم يثرب، وقد نقل الإمام النووي رحمه الله وغيره عن العديد من العلماء كراهة استعمال اسم يثرب، ومن ذلك قول عيسى بن دينار أنه قال: من سمي المدينة يثرب كتبت عليه خطيئة¹⁷⁴.

ومن ذلك ما أخرجه (ابن سعد) في طبقاته قال: أخبرنا هشام بن محمد بن السائب الكلبي، أخبرنا أبو عبد الرحمن المدني قال: لما قدم النبي صلى الله عليه وسلم، المدينة وفد إليه عبد العزى ابن بدر بن زيد بن معاوية الجهني من بني الربعة بن رشدان بن قيس بن جهينة، ومعه أخوه لأمه أبو روعة، وهو ابن عم له، فقال رسول الله، صلى الله عليه وسلم، لعبد العزى: أنت عبد الله، ولأبي روعة: أنت رعت العدو إن شاء الله، وقال: من أنتم؟ قالوا: بنو غيان، قال: أنتم بنو رشدان، وكان أسم واديهم غوى فسماه رسول الله، صلى الله عليه وسلم، رشدان، وقال لجبلي جهينة الأشعر والأجرد: هما من جبال الجنة لا تطؤهما فتنة، وأعطى اللواء يوم الفتح عبد الله بن بدر، وخط لهم مسجدهم، وهو أول مسجد خط بالمدينة¹⁷⁵.

173 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 105.

174 - يحيى بن شرف أبو زكريا النووي، صحيح مسلم بشرح النووي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1392هـ، ج9، ص154.

175- محمد بن سعد بن منيع أبو عبدالله البصري الزهري، الطبقات الكبرى، تحقيق إحسان عباس، دار صادر، بيروت، 1968م، ص333.

المبحث الثالث: استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة

حققت سياسة النبي عليه الصلاة والسلام الإدارية الحكيمة وتكتيكه الاستراتيجي المحكم في المعاملات والمسائل الإدارية التي أشرف عليها وحقق الغاية منها ولذلك عد صلى الله عليه وسلم من أوائل القادة الاستراتيجيين والمغيرون المصلحون في تاريخ البشرية بكامله، وفي حالة استقراء الباحث في ورقات كثيرة من السيرة النبوية نجد تفكير الرسول الأكرم وسلوكه كان استراتيجياً له صفة التميز أذ أن نجاحاته المتتالية حتى وفاته عليه الصلاة والسلام تدل دلالة واضحة أن هناك خطة واضحة المعالم بعناصرها وخطواتها وكذلك تنظيم ورقابة محكمة وأن هذا النجاح ليس عفويّاً أو بداعي الصدفة وأن تصرفاته ليست ردود أفعال تتحكم فيها الظروف دون وجود الخيار الاستراتيجي المتين.

كما يجب في البداية أن يميز الباحث بين استراتيجية التغيير والتغيير الاستراتيجي فالمقصود باستراتيجية التغيير هو تبني تصوّر ذو أبعاد عميقة واختيار ذو رؤية vision واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه عبر مدة من الزمان ومن هنا فإنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل في حين أنّ التغيير الاستراتيجي ما هو الا تصرف Action وفعال تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الأساسي واتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كلياً وجذرياً¹⁷⁶. وما يهم

176- محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير دار الرضا للنشر، دمشق، 2003م، ص139.

البحث الحالي هو الوصول للهدف الثاني منه وهو التعرف على استراتيجية التغيير وأنواعها المطبقة في عهد المدينة المنورة في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم.

إن الاستراتيجية في المقام الأول ما هي إلا خطة للوصول الى الغرض المنشود وبما أنها كذلك أي خطة فهي ذات بعدين أولهما البعد التخطيطي وهذا البعد يتحقق في المستوى الذهني وثانيهما هو البعد المادي وهو يجسد الاستراتيجية لتتبلور فيه فعلاً ويرتكز العمل في كلا البعدين على الفاعل الرئيس فهو الذي يحلل السياق ويخطط لفعله ليختار من الإمكانيات الكافية بما يريد فعله حقاً ويضمن له تحقيق أهدافه¹⁷⁷.

وفي هذا المبحث الثاني من مباحث تحليل ومناقشة البيانات يحدد الباحث فيما يلي أهم الاستراتيجيات التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم في مسعاه للتغيير الإداري في مجتمع المدينة المنورة بعد هجرته إليها وإشرافه المباشر على بناءه لها على مختلف الأصعدة والمجالات ومنها مجال الإدارة والتنظيم الإداري وتلك الاستراتيجيات هي:

1- استراتيجية المشاورة من أجل التغيير الإداري

المشاورة في الرأي من أجل التغيير وقبل اتخاذ القرار الإداري أو الاستراتيجي الحاسم من الصفات التي وجد الباحث انطباعها في السلوك الإداري وبشكل استراتيجي في زمن النبي صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة وهي كما مر ذكره في الإطار النظري أحد أهم مبادئ الإدارة الإسلامية وهي تشمل بمعنى آخر معنى المشاركة وذلك من حيث أنه كان يشارك أصحابه الرأي قبل أن يتخذ القرار انطلاقاً من قيادته المبنية على مبدأ الشوري مع أصحابه وهو استجابة لأمر إلهي سابق له قال تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي

177- عبد الهادي بن ظافر الشهري، استراتيجيات الخطاب مقارنة لغوية تداولية، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي ليبيا، 2003م، ص53.

الأمر ١٧٨ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ¹⁷⁸ وكان في حق المسلمين قوله تعالى واصفاً هذا الأمر: (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ ۚ بَيْنَهُمْ)¹⁷⁹.

وتعني إشراك العاملين في الإعداد لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ومناقشتها وتقديم التحفظات وشرحها، كما تعتبر مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير أحسن طريقة لإزالة الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين وهذا ما يشعرهم بمسئوليتهم في التنظيم، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل إحداث التغيير والحد من المقاومة¹⁸⁰.

حيث يعتمد نجاح إدارة التغيير على المشاركة الفعالة من قبل أعضاء الفريق، وهذا الأمر مارسه النبي صلى الله عليه وسلم مع أصحابه، فقد كان عليه الصلاة والسلام يشارك أعضاء فريقه ويأخذ برأيهم، ومن أمثلة المشاورة التي تمت في المدينة المنورة مشاورته لأصحابه في أمر حماية المدينة حيث قادت المشاورة إلى أخذه بالرأي الأرجح من الصحابة فبعد أن عرضوا عليه آرائهم وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي رضي الله عنه الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ النبي صلى الله عليه وسلم برأيه لأنه الأقرب للصواب.

حيث تذكر المصادر التاريخية بأن سلمان الفارسي قد أشار بحفر خندق حول المدينة لحمايتها، وكان قد تعلم هذه الحيلة الحربية في بلاده، فوافق النبي على ذلك، وقال: سلمان منّا أهل البيت، وحينما رأى المشركون الخندق قالوا: (هذه مكيدة ما

178 - سورة آل عمران، الآية : 159.

179 - سورة الشورى، الآية : 38.

180- بوفلحة غيات، علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996م، ص 123 .

كانت العرب تعرفها، فقبل لهم: هذا من الفارسي الذي معه)، وقد حفر الصحابة الخندق شمال المدينة المنورة لمنع الأحزاب من دخولها¹⁸¹.

فهذا القرار الخطير والمصيري في حماية المدينة المنورة تطلب من النبي صلى الله عليه وسلم وهو أعلم البشر وهو الموحى إليه من ربه أن يرشدنا ويدلنا على أهمية أن يتطلع المدير أو القائد في الإدارة الإسلامية بالمشاركة كاستراتيجية لمواجهة أمور مهمة تتطلب تغييراً في التكتيك وإيجاد خططاً سريعة وناجعة وهذا الأمر من أحد الاستراتيجيات التي اعتمد عليها النبي في إدارته للتغير الإداري بمنظمتها الكبيرة وهي المدينة المنورة.

والمواقف التشاورية في زمن الرسول الأكرم وإدارته وقيادته كثيرة في مواقف الحرب والسلم مثل مشاورته أصحابه في غزوة بدر الكبرى والحديبية وغيرها كثير وما يهمنا من المواقف التي يستقرأها الباحث في المشاورة التي لها علاقة بجوانب إدارته للأمور الداخلية ومنها ما له علاقة بإدارة التعليم - إن صح التوصيف - حيث اغتم الرسول الأكرم الفرصة بوجود عدد من الأسرى بالمدينة المنورة بعد غزوة بدر فقام باستشارة أصحابه بشأنهم فكان رأيه الفدية مقابل تعليم عشرة من أبناء المسلمين القراءة والكتابة ويجد الباحث أن روح هذه الخطوة تنسجم تماماً مع إدارة التغير في الفكر الإسلامي.

وقد شاور النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه في الأسرى فأشار عمر بن الخطاب، وسعد بن معاذ بقتلهم، وأشار أبو بكر وغيره، بأخذ الفداء منهم، فمال النبي صلى الله عليه وسلم إلى رأي أبي بكر، وأطلق سراحهم، ونزل القرآن موافقاً لهذا الأمر حيث قال سبحانه وتعالى: (مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَى حَتَّى يُثْخِنَ فِي الْأَرْضِ

181 - تقرير عن سلمان الفارسي، من موقع موضوع أكبر موقع عربي بالعالم، 11 يونيو 2014م.

تُرِيدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ لَوْلَا كِتَابٌ مِنَ اللَّهِ سَبَقَ لَمَسَّكُمْ فِيمَا أَخَذْتُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ¹⁸².

من جهة أخرى إن تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم عن طريق إشراكهم بفاعلية في ذلك التغيير، فاشتراكهم فيه يجعلهم يحسون بأنهم جزء منه، وإن الإدارة لا تخفي شيئاً عنهم كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير، وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي في تشخيص المشاكل ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة فإن كان من السهل على الأفراد أن يقوموا بالتشخيص فسيكون من السهل عليهم اقتراح أو تقبل العلاج و هذا جلي في صدر الإسلام الأول حيث كان الكل على قلب رجل واحد وكانوا يعتبرون نجاح الدعوة نجاحاً لهم فهي مدار حياتهم ولم يكن أحد أكثر مشاورة لأصحابه من الرسول صلى الله عليه وسلم¹⁸³. قال تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)¹⁸⁴.

وقد استمر رسول الله صلى الله عليه وسلم في مشورته لأصحابه، وتوالت الأدلة القولية والعملية التي تؤكد ذلك، مع أن الأدلة العملية -وهي الأهم هنا- بلغت حداً جعل أبا هريرة رضي الله عنه يقول: ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم لأصحابه¹⁸⁵.

182 - سورة الأنفال، آية: 67-68.

183 - عبير مريم محمد عرقسوسي، إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008م، ص 98.

184 - سورة آل عمران الآية : 159.

185 - محمد بن عيسى الترمذي، سنن الترمذي، دار الكتب العلمية لبنان، د-ت، ص 186.

2- استراتيجية التفويض من أجل التغيير الإداري

التفويض هو إجراء وقي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين وله فوائد كثيرة وعندما يتم تبنيه كاستراتيجية في الإدارة يكون مشفوعاً بضوابط أهمها تحديد جهة التفويض وتحديد الوقت المستغرق وتحديد الصلاحيات الممنوحة وهي كما مر ذكره في الإطار النظري أحد مبادئ الإدارة الإسلامية وهذا ما وجدته الباحث بقراءة الأدبيات الإدارية في هذه الاستراتيجية الأولى من استراتيجيات الرسول الأكرم في إحداث التغيير الإداري في المدينة المنورة.

حيث يتحقق التفويض عندما يحول مدير ما جزءاً من صلاحياته النظامية إلى أحد مرؤوسيه دون أن يتخلى عن مسؤولياته الإدارية المطلقة التي عهدت إليه من قبل النظام أو من قبل رئيسه، وفي هذه الحال يصبح المرؤوس المفوض مسؤولاً عن ما أسند إليه من عمل، وعن نتائجه أمام من فوض له، فالتفويض إذاً هو نقل مؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى تنظيمي معين إلى شخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى¹⁸⁶.

وليس غريباً أن يدرك معلم الإنسانية الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية هذا الأمر، ومن ثم أوجد لكل طاقة ما يناسبها من عمل، ووزع المسؤوليات، وفرض المهام ومنح أجزاءً متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه رضي الله عنهم، ففي عهده صلى الله عليه وسلم تولى على بن أبي طالب وعثمان بن عفان كتابة الوحي، كما كان يقوم بذلك أيضاً أثناء غيابهما أبي بن كعب وزيد بن ثابت وكان الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يقومان بكتابة أموال الصدقات، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل

186 - حسن هشام الجندي، أثر تفويض السلطة على كفاءة الأداء في المنظمات الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، د-ت، ص7.

من النخيل، وكان المغيرة بن شعبة والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس وفي هذا إشارة إلى أصحاب المسؤوليات في تفويض المهام، وأن يعهد ببعض مهامه إلى أحد معاونيه، ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهمة على وجه مُرضٍ¹⁸⁷.

ومن أمثلة التفويض في إدارة الأمور بالمدينة في زمنه والتي قام بها النبي صلى الله عليه وسلم تقسيم الأعمال على أصحابه ويصحبه التفويض وهو سلوك إداري فيه يتم توزيع الأدوار على الأفراد وفق ما يمتلك كل واحد منهم من تخصص ومهارات يستطيع أن ينجز من خلالها المهام الموكلة إليه على الوجه المطلوب، فأبوبكر وعمر رضي الله عنهما كانا مستشاريه لكثرة خبراتهم ورجاحة عقولهما، أما خالد بن الوليد فهو سيف الله المسلول رضي الله عنه فهو قائد في الجيش لقوته وحسن قيادته وكان حسان بن ثابت رضي الله عنه بمثابة وزارة الإعلام فهو شاعر الرسول صلى الله عليه وسلم فقال فيه صلى الله عليه وسلم: (اهج المشركين فإن جبريل معك)¹⁸⁸.

ومن أمثلة التفويض باستقراء السيرة والحديث قام النبي صلى الله عليه وسلم بتفويض أبي بكر الصديق رضي الله عنه بكثير من الأمور، وإحالة الحكم له، لتعزيز الثقة به أكثر فأكثر، فقد روى البخاري في صحيحه تحت باب: قول النبي صلى الله عليه وسلم لو كنت متخذاً خليلاً عن جبير بن مطعم رضي الله عنه قال: (محمد بن جبير بن مطعم عن أبيه قال أتت امرأة النبي صلى الله عليه وسلم فأمرها أن ترجع إليه قالت

187- إسلام عبد الله، التميز الإداري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، موقع نوافذ، الأحد 24 رجب 1424هـ، الموافق 21 سبتمبر 2003م.

188 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص481.

أرأيت إن جئت ولم أجدك كأنها تقول الموت قال صلى الله عليه وسلم إن لم تجديني فأني
أبا بكر¹⁸⁹.

كما فوض صحابي آخر بوظيفة لا تقل أهمية عن غيرها من الوظائف وهي وظيفة
إدارية بامتياز وقد وارتبطت بشكل كبير بالإدارة العليا للدولة ممثلة برسول الله صلى الله
عليه وسلم، وتشير روايات المصادر أن هذه الوظيفة كانت طيلة فترة الرسالة لحذيفة بن
اليمان فيروي الترمذي: أن حذيفة بن اليمان كان صاحب سر رسول الله صلى الله عليه
وسلم لقربه منه وثقته به وعلو منزلته عنده، ومن هنا فقد انفرد حذيفة في معرفة كثير من
الأسرار التي لم يعلمها غيره خاصة معرفة أسماء المنافقين وأخبارهم، ومعرفة أخبار الفتن
التي تقع بين المسلمين¹⁹⁰.

حيث تنقل لنا كتب السيرة أن النبي صلى الله عليه وسلم يوصي بالرياسة لمن هو
أجدر بها ويوصي بالعمل الجماعي فقال في الحديث: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا
عليهم أحدهم)¹⁹¹، وفي المدينة نجده أشرف على الإدارة وفروض بعض الصلاحيات في
المناطق الأخرى فكان يعين نائباً له في المناطق الإدارية التابعة له وشارك الرسول الأكرم
صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة صحابة أفذاذ وقادة معتبرون من خيرة أصحابه
الذين يشهد لهم بالعقل والفضل والبصيرة وهذا يقودنا إلى أنه لا يفوض العمل لمن لا
يجد فيه القدرة والكفاءة للقيام بمتطلبات الإدارة فالوظيفة العامة أو المنصب أو المهمة
الإدارية وغير ذلك إنما هي وديعة وأمانة في عنق شاغلها فحين سأل أبا ذر الغفاري النبي
صلى الله عليه وسلم قائلاً: يا رسول الله إلي تستعملني؟ فقال: فضرب بيده على

189 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 29.

190 - أحمد عجاج كرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وآله وسلم، دار السلام، القاهرة، 1427 هـ، ص 96.

191 - محمد بن علي الشوكاني، نيل الأوطار، مرجع سابق، ص 294.

منكبي، ثم قال: (يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها)¹⁹².

ولقد وجه النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه إلى عدم التسرع في طلب التفويض دون المقدرة عليه والاستعداد له كما قال في الحديث: (يا عبدالرحمن ابن سمرة لا تسأل الإمارة فإنك أن أوتيتها عن مسألة وكلت اليها وإن أوتيتها من غير مسألة اعنت عليها)¹⁹³.

واستعمل النبي في هذه الاستراتيجية أيضاً وأوجب المراقبة حيث راقب من يفوضه فالوظيفة العامة كما يقال تكليف وليست مغنماً فحين عرض عليه بعض أحوال من كلفهم وفوض لهم بعض الصلاحيات وولاهم بعض الجهات الإدارية كان بكل صراحة ومسؤولية كمدير للتغير نحو الأفضل وقائد له منتقداً سلوكهم وفعلهم المخالف لما نص عليه أمره وتعليماته فعن هشام عن أبيه عن أبي حميد الساعدي قال: (استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً على صدقات بني سليم يدعى ابن اللبية فلما جاء حاسبه قال هذا مالكم وهذا هدية فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً ثم خطبنا فحمد الله وأثنى عليه ثم قال أما بعد فإني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاي الله فيأتي فيقول هذا مالكم وهذا هدية أهديت لي أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة فلأعرفن أحداً منكم لقي

192 - يحيى بن شرف أبو زكريا النووي، شرح النووي على مسلم، مرجع سابق، ص 526.

193 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 133.

الله يحمل بغيراً له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تيعر ثم رفع يده حتى رئي بياض إبطه يقول اللهم هل بلغت بصر عيني وسمع أذني¹⁹⁴.

3- الاستراتيجية التخاطبية الاقناعية من أجل التغيير

وهي استراتيجية استطاع من خلالها النبي صلى الله عليه وسلم أن يقدم نموذجاً فريداً في الحوار مع الآخرين مقنعاً لفئة ومرشداً لآخرين حسب السياق والهدف من الخطاب، وهي استراتيجية جاز أن تكون استراتيجية اتصال ناجح فالكلام عن حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم كلام عن الحوار وثقافة الحوار بامتياز، فإن الحديث لا يكون إلا بوجود متحدث (مرسل) ومتحدث إليه (مرسل إليه)، والحديث لما كان من جنس الكلام، فإنه لا يتصور إلا بوجود اثنين فأكثر، ولهذا كان كل كلام حديث حواراً، والعكس صحيح.

وعرفها عبد الهادي بن ظافر الشهري في كتابه استراتيجيات الخطاب بأنها : عبارة عن المسلك المناسب الذي يتخذه المرسل للتلفظ بخطابه من أجل تنفيذ إرادته والتعبير عن مقاصده التي تؤدي لتحقيق أهدافه من خلال استعمال العلامات اللغوية وغير اللغوية وفقاً لما يقتضيه سياق التلفظ بعناصره المتنوعة ويستحسنه المرسل¹⁹⁵.

ووجد الباحث من خلال استقراء الأدلة والشواهد من النصوص من سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم الإداري كيف كان يدير الأمور بكل اقتناع وتروي وحكمة وكان خطابه هادفاً وكان رفيقاً حليماً وكان من غاياته الاستراتيجية في ذلك تغيير سلوكيات بعض الأفراد ومن ذلك موقفه من الذي بال في المسجد وتركه حتى فرغ من بوله وأمر أصحابه بالكف عنه وألا يقطعوا عليه بوله، فلما فرغ دعاه النبي صلى الله

194 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 365.

195- عبد الهادي بن ظافر الشهري، استراتيجيات الخطاب، مرجع سابق، ص 62.

عليه وسلم وأخبره أن المساجد لم تبَن لهذا وإنما هي لذكر الله والصلاة، فهذا المسجد مقر الإدارة والتسيير يتم فيه هذا الأمر ولكن كيف كانت معالجة النبي الكريم لهذا الموقف.

وفي موقف آخر يعلمنا النبي طريقة الاقناع والحوار فقد كانت هذه المرة مع أعرابي آخر جلفٌ قام بجذب رداء النبي صلى الله عليه وسلم جذبة شديدة وكان عليه برد نجرائي غليظ الحاشية فأثر في صفحة عنق النبي صلى الله عليه وسلم وتخرج القصة كما عند البداية والنهاية لابن كثير عن أنس بن مالك قال : كنت أمشي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم وعليه برد نجرائي غليظ الحاشية، فأدركه أعرابي فجذب بردائه جذباً شديداً، حتى نظرت إلى صفحة عاتق رسول الله صلى الله عليه وسلم، فإذا قد أثرت بها حاشية البرد من شدة جذبته، ثم قال : يا محمد مر لي من مال الله الذي عندك قال : فالتفت إليه رسول الله صلى الله عليه وسلم فضحك، ثم أمر له بعطاء¹⁹⁶.

وهناك من الكتاب من سمي هذه الاستراتيجية بالتوجيهية وعرفها بأنها الاستراتيجية التي يرغب المرسل بها تقديم توجيهات ونصائح وأوامر ونواه يفترض أنها لصالح المخاطب أو المرسل إليه، ولا يعد التوجيه هنا فعلاً لغوياً فحسب، وإنما يعد وظيفة من وظائف اللغة التي تعنى بالعلاقات الشخصية حسب تصنيف العالم (هالداي)، إذ إن اللغة تعمل على وظيفة هي التعبير عن سلوك المرسل وتأثيره في توجهات المرسل إليه وسلوكه¹⁹⁷.

وتتميز هذه الاستراتيجية بالطابع الرسمي ورغم الشعور بالتميز إلا أن فيها اقناعاً وإصراراً على القصد وتحقيق الهدف ومن أمثلتها المخاطبات والرسائل التي أرسلها النبي

196 - إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، البداية والنهاية، دار عالم الكتب، 2003م، ص 466.

197- إدريس مقبول، الاستراتيجيات التخاطبية في السنة النبوية، مجلة كلية العلوم الإسلامية، المجلد 8، العدد 15-2، المغرب، المملكة المغربية، 2014م، ص 549.

صلى الله عليه وسلم للملوك في زمنه حيث نجد محافظة النبي على الطابع الرسمي للمرسل إليه.

والاستراتيجية الاقناعية تسمى أيضاً بالاستراتيجية الحجاجية وهي استراتيجية يرمي من ورائها المرسل إحداث تغيير في الموقف الفكري أو العاطفي للمرسل إليه، وهذه الاستراتيجية يتغنى من خلالها المرسل إقناع المرسل إليه بمختلف الوسائل بوجاهة موقفه أو رجاحة فكرته، أو أفضلية سلعته بحسب السياق وموضوع الحوار الدائر بين المرسل والمرسل إليه وكذا بحسب مستواهما وطبيعة العلاقة الرابطة بينهما بواسطة ما يسمى بالحوار الحجاجي¹⁹⁸.

وعودة للسيرة النبوية يجد الباحث رسائل النبي صلى الله عليه وسلم مع الملوك والأباطرة والقيصرة ما يؤكد هذا الأمر حيث كانت رسائله إليهم ومخاطباته اقناعية وفيها الحجة وكانت تدور على مبدأ الحوار والجنوح للسلم قبل الحرب، كما يجد الباحث في قصة النبي صلى الله عليه وسلم مع أبي ذر الغفاري الذي طلب أن يوليه منصباً فقام بمحاورته فأقنعه بالحجة وصارحه دون أن يخفي عنه شيء وهو ما جعله يقتنع برأي الرسول صلى الله عليه وسلم.

فلقد بناء الرسول صلى الله عليه دعائم دولته وغير الأوضاع السالفة له بالحوار وليس بالعنف وبالمنطق والخلق الحسن وليس باستخدام القوة رغم أنها مطلوبة في حالاتها المشروطة والضرورية ولكنها ليست الأساس أو الغاية إنها استراتيجية تخاطبية تتأسس على غاية هي مجابهة العقول واقناعها بالطرح المقدم والحجاج في النهاية ليس سوى دراسة لطبيعة العقول ثم اختيار السبل لمحاورتها والإصغاء إليها وأن النظرية الحجاجية لا تتعلق

198 - إدريس مقبول، الاستراتيجيات التخاطبية في السنة النبوية، مرجع سابق، ص 556.

باللغة فحسب وإنما ترتبط أيضاً بالجانب النفسي والاجتماعي والثقافي وغيرها من المستلزمات التي تؤطر الخطاب اللغوي الحجاجي وتسهم في انتاجه¹⁹⁹.

4- استراتيجيات التنمية البشرية من أجل التغيير

رابع الاستراتيجيات المهمة التي وقف عليها الباحث بعد استقراءه للسيرة المحمدية بتعلقها بإدارة التغيير في المدينة المنورة هي استراتيجية التنمية البشرية حيث إن التنمية الحقيقية هي التنمية البشرية المستدامة التي تهدف إلى تطوير قدرات الإنسان وتحريره من ربقة التخلف والجهل والأمراض والأوبئة والفقر عن طريق تحسين دخله السنوي وتوفير رعاية صحية جيدة وتعليم متطور يؤهله للتكيف مع الوضعيات المعقدة التي يجابهها في المجتمع الخارجي ومن ثم فالتنمية الحقيقية هي التي تستهدف الإنسان وسيلة وموضوعاً، وتجعله أداةً وهدفاً²⁰⁰.

ويمكن للباحث أن يقوم بتقسيم هذه الاستراتيجية إلى ما يلي:

أ- تنمية إيمانية :

إن تنمية النفس بالإيمان والارتقاء بها إلى ما يحبه الله تعالى ويرضاه، والمشاركة الإيجابية في الإصلاح، يحتاج من الإنسان المسلم الإيجابي أن يُقدِّم وبجدية على التغيير، وأن يبدأ من داخل نفسه، وأن يجاهد نفسه ويأخذ بالأسباب التي تعينه على ذلك بعد الاستعانة بالله ويصبر عليها حتى يتم التغيير بإذن الله تعالى.

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقوم في رؤية واضحة، وإلهام بصير، باستغلال الأحداث، واستخدامها بحكمة بالغة في تنمية الإيمان في نفوس أصحابه

199 - كهيبة زموش، حجاج موسى عليه السلام في النص القرآني، دراسة تداولية، رسالة ماجستير جامعة مولود معمري، الجزائر، ص9.

200 - أيمن نسمان، استراتيجيات التنمية البشرية، موقع دنيا الوطن، 20-07-2013م.

الكرام، رضوان الله تعالى عليهم، قاصداً بذلك تربيتهم تربيةً إيمانيةً عميقةً التأثير، ليوجه الأفتدة من خلال ذلك إلى الأمر العظيم الذي أناطه الله سبحانه وتعالى بعباده، لتحقيق منهجه الذي ارتضاه لهم من استخلاف للأرض، وإعمارها، ليستقر فيها نظام واضح المعالم، محدد الأهداف²⁰¹.

ويضرب الباحث مثلاً في إصرار النبي على التغيير في زيادة إيمان صحابته وهدفه من ذلك تنمية النواحي الإيمانية عندهم ولشدة حرصه صلى الله عليه وسلم على حسن استقامة الصحابة، وتنمية الجانب التعبدي عندهم، ولما أولاه من اهتمام شديد في عبادة قيام الليل، نجد أنه ينوه على أثر هذه العبادة في نفس صاحبها فقد روى البخاري حديثاً عن النبي صلى الله عليه وسلم يدل على هذا المسعى النبوي، فعن سالم عن أبيه رضي الله عنه قال كان الرجل في حياة النبي صلى الله عليه وسلم إذا رأى رؤيا قصها على رسول الله صلى الله عليه وسلم فتمنيت أن أرى رؤيا فأقصها على رسول الله صلى الله عليه وسلم وكنت غلاماً شاباً وكنت أنام في المسجد على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم فرأيت في النوم كأن ملكين أخذاني فذهبا بي إلى النار فإذا هي مطوية كطي البئر وإذا لها قرنان وإذا فيها أناس قد عرفتهم فجعلت أقول أعوذ بالله من النار قال فلقينا ملكاً آخر فقال لي لم ترع فقصصتها على حفصة فقصصتها حفصة على رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال نعم الرجل عبد الله لو كان يصلي من الليل فكان بعد لا ينام من الليل إلا قليلاً²⁰².

وإذا كان الحديث السابق متعلق بتنمية عبادة الصلاة يجد الباحث حديثاً آخرًا في تنمية عبادة الذكر ففي الصحيحين : (عن علي أن فاطمة عليهما السلام أتت النبي

201 - سماح طه أحمد الغندور، التنمية البشرية في السنة النبوية، دراسة موضوعية، مرجع سابق، ص 8.

202 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 9.

صلى الله عليه وسلم تشكو إليه ما تلقى في يدها من الرحي وبلغها أنه جاءه رقيق فلم تصادفه فذكرت ذلك لعائشة فلما جاء أخبرته عائشة قال فجاءنا وقد أخذنا مضاجعنا فذهبنا نقوم فقال على مكانكما فجاء فقعد بيني وبينها حتى وجدت برد قدميه على بطني فقال ألا أدلكما على خير مما سألتما إذا أخذتما مضاجعكما أو أويتما إلى فراشكما فسبحا ثلاثاً وثلاثين واحمداً ثلاثاً وثلاثين وكبراً أربعاً وثلاثين فهو خير لكما من خادم²⁰³.

ب- تنمية القدرات والمواهب :

إن تنمية الموارد البشرية تسعى للتغيير إمكانيات الإنسان ومهاراته نحو الأفضل وتنمية الثقة في النفس وبالتالي تساعد في تحقيق التغيير فهي تهيئ له فرصة التدريب والتوجيه والسعي نحو اكتساب كل جديد في حياته، ما أمكنه ذلك فمن ذلك عنايته صلى الله عليه وسلم في بداية تأسيسه للإدارة المدينة بهذا الجانب، ولما كانت الإدارة عصب حياة الناس وعمودها الفقري نجد النبي صلى الله عليه وسلم قد أولاه اهتماماً بالغاً فأدارها بحكمة وحنكة باهرة ونمى لدى الأفراد قدراتهم الإدارية المطلوبة لتسييرها ومن تلك الاهتمامات النبوية قيامه بإيجاد نخبة من الكتبة المهرة لديه حيث سعى إلى تنمية القدرات اللغوية لدى صحابته من خلال إشراكهم في دورات تدريبية مكثفة حيث تذكر المصادر التاريخية أن المدينة قبل مجيء الإسلام لها كانت ضعيفة في الكتابة مقارنة بمكة وحيث أن الكتابة أمر ضروري استفاد النبي من أسرى بدر في تعليم المسلمين وأبناءهم الكتابة فقد روى الإمام أحمد في مسنده عن ابن عباس رضي الله عنه

203 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، حديث رقم 5046.

قال: (كان ناس من الأسرى يوم بدر لم يكن لهم فداء فجعل رسول الله صلى الله عليه وسلم فداءهم أن يعلموا أولاد الأنصار الكتابة)²⁰⁴.

وفي شأن الكتابة وردت أحاديث على فضلها فقد أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بالتدوين عنه وأمر بتعلم اللغات الأجنبية كالسريانية وغيرها لغرض الترجمة ومن العناية بتعلم اللغات ما ثبت أن النبي صلى الله عليه وسلم أمر زيد بن ثابت الأنصاري أن يتعلم السريانية والعبرانية فتعلمها رضي الله عنه حتى استطاع أن يكتب إلى اليهود، وأن يترجم إذا كتبوا وجاء في بعض الروايات أنه تعلم الفارسية، والرومية، والحبشية، بالمدينة من أصحاب هذه الألسن²⁰⁵، وفي صحيح البخاري روى خارجة بن زيد ابن ثابت عن زيد بن ثابت أن النبي صلى الله عليه وسلم أمره أن يتعلم كتاب اليهود²⁰⁶، وكل هذا من معنى الحديث المتداول على الألسنة: من تعلم لسان قوم آمن من مكرهم، وإن كان لا يعرف بهذا اللفظ، وفيه أيضاً باب من تكلم بالفارسية والرطانة.

وهكذا يتضح أن استراتيجية الرسول صلى الله عليه وسلم التعليمية جعلت من تعلم اللغات فرعاً من فروع العلم، ونستطيع التوسع في هذا المجال فنقول: إن كل ما يساعد على تعلم اللغات نطقاً وكتابة وتحليلاً ومقارنة يدخل في هذا المضمون، وأنه يساعد على المحافظة على العلم الأعلى وفهمه، وبفضله يستطيع الإنسان أن يقوم على أحسن وجه بما كلفه الله تعالى. كما نجد من عناصر التنمية ووسائلها قيامه صلى الله عليه وسلم بمدح أصحابه باستمرار وهو نوع من تنميتهم وتحفيزهم نحو النجاح في التغيير المنشود، وهذا مما لا شك فيه له أثر كبير في استمرارهم على ما هم فيه من

204 - أحمد بن محمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد، مرجع سابق، ص 247.

205 - وزارة الأوقاف المغربية، اللغات في الإسلام وترجمة القرآن إليها، مجلة دعوة الحق، المغرب، العدد 144.

206 - أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص 198.

العلم والخير، ويشهد لذلك قوله صلى الله عليه وسلم: (أرحم أمتي بأمتي أبي بكر و أشدهم في أمر الله عمر وأصدقهم حياء عثمان وأقرأؤهم لكتاب الله أبي بن كعب وأفرضهم زيد بن ثابت وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل ألا وإن لكل أمة أميناً وإن أمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح)²⁰⁷. يتضح من الحديث تنوع الصحابة الكرام في العلوم والفهوم والمدارك والمسالك، وأنهم لم يكونوا على درجة واحدة من الفهم والإدراك، ولا على مستوى واحد في إتقانهم للعلم، بل كانوا على درجات متفاوتة، و كان الرسول صلى الله عليه وسلم يدرك ذلك، وينزل كل واحد منزلته، ويثني عليه، ويقدر دوره وجهده.



207- محمد بن عبد الرحمن بن عبد الرحيم المباركفوري، تحفة الأحوذى، مرجع سابق، ص 199.

المبحث الرابع: الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة

لكل تغيير صعوبات وإلا لا يكون تغييراً أصلاً وهذه الصعوبات تختلف أسبابها وتوصيفها وأوصافها من حالة إلى حالة فضلاً عن الاختلاف من ناحية الفترة الزمنية التي حدث فيها التغيير وبذلك كل حالة وظروفها الخاصة وصعوباتها التي تختلف عن غيرها ولكن هناك قاسم مشترك في أن صعوبات التغيير كلها مصدرها إما الأفراد داخل التنظيم أنفسهم أو عوامل محيطية بالمنظمة أو قصور في خطط وإدارة التغيير الإداري نفسه وفي هذه الحالة التي يدرسها الباحث استطاع أن يستقرأ أهم الصعوبات التي واجهت التغيير الإداري في مجتمع المدينة المنورة في زمن الرسول الأكرم وتبدو أنها تدور على العاملين أولين أي من الأفراد المكونين للمنظمة وفي وجود عوامل محيطية وليس بسبب قصور وعجز في إدارة التغيير وتلك التحديات والصعوبات هي :

1- قلة العلم وانتشار الأمية

تقول المصادر التاريخية أن مجتمع المدينة المنورة وقبل دخول الإسلام إليها وتأسيس إدارة الإسلام بإشراف النبي صلى الله عليه وسلم كان يعاني من أمية ساحقة واضحة وهذا ما أرخى بظلاله على فترة وعهد الإدارة الإسلامية في زمنه صلى الله عليه وسلم، على عكس أهل مكة الذين اشتهروا بالكتابة دون أهل المدينة التي اشتهرت بالزراعة. وسبب اشتهار أهل مكة بالكتابة دون أهل المدينة، هو أن الأوس والخزرج مع أنهم من نازحة القحطانيين قد تناسوا الكتابة إذ كانوا أهل زرع وفروسية وحروب خلاف أهل مكة الذين تعلموا الكتابة من أهل مدين في جوارهم²⁰⁸.

208 - محمد الطاهر بن عاشور، تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد، الدار التونسية، تونس، 1984م، ص 214.

لقد كان عليه الصلاة والسلام على علم بالصعوبات التي تعترض الكتابة، فالعارفون بها قليل عددهم، ووسائلها صعبة، وتقنياتها لا توفر للنص المنزل وعلى ما ينتجه الإنسان من نصوص، فمن الضروري أن يتعلمها بعض الصحابة، وأن يهتموا بها، وأن يسعوا إلى نشرها، وفعلاً توصل بعض الصحابة إلى ذلك.

وهذا التحدي الأهم في الإدارة استدعى من النبي تحركاً ومواجهة ولذا ورد إنكاره لمن يجحد العلم ولا يعلمه فقد روى عن علقمة بن سعد بن عبد الرحمن بن أبيزى، عن أبيه، عن جده قال: (خطب رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات يوم فأثنى على طوائف من المسلمين خيراً ثم قال: ما بال أقوام لا يفقهون جيرانهم ولا يعلمونهم ولا يعظونهم ولا يأمرهم ولا ينهونهم وما بال أقوام لا يتعلمون من جيرانهم ولا يتفقهون ولا يتعظون والله ليعلمن قوم جيرانهم ويفقهونهم ويعظونهم ويأمرهم وينهونهم وليتعلمن قوم من جيرانهم ويتفقهون ويتفطنون أو لأعاجلهم العقوبة، ثم نزل فقال قوم: من ترونه عنى بمؤلاء؟ قال: الأشعرين، هم قوم فقهاء، ولهم جيران جفاة من أهل المياه والأعراب، فبلغ ذلك الأشعرين، فأتوا رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالوا: يا رسول الله، ذكرت قوماً بخير، وذكرنا بشر، فما بالنا؟ فقال: ليعلمن قوم جيرانهم وليفقههم وليفطنهم وليأمرهم لينهونهم وليتعلمن قوم من جيرانهم ويتفطنون ويتفقهون أو لأعاجلهم العقوبة في الدنيا فقالوا: يا رسول الله أنفطن غيرنا؟ فأعاد قوله عليهم وأعادوا قولهم: أنفطن غيرنا؟ فقال ذلك أيضاً، فقالوا: أمهلنا سنة، فأمهلهم سنة ليفقهونهم ويعلمونهم ويفطنونهم ثم قرأ رسول الله صلى الله عليه وسلم هذه الآية (لُعِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَى لِسَانِ دَاوُودَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ذَلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ)²⁰⁹⁻²¹⁰.

209 - سورة المائدة، الآية : 78.

210 - نور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي، مكتبة القدسي، القاهرة، 1994م، رقم الحديث 748.

وكما مر بنا قيام النبي صلى الله عليه وسلم بمواجهة هذا التحدي خلال وقت مبكر في المدينة واستفادته من وضع ونتيجة الحرب مع المشركين في غزوة بدر الكبرى وكما انتهت نتيجة النقاش بشأن أسرى المشركين أن فداء حريتهم كان بالعلم فممكن ذلك أن يتعلم المسلمين الكتابة منهم لأنهم من مكة ومكة كما ذكر الباحث أكثر حظاً بالكتابة والقراءة من المدينة.

2- وجود مقاومة للتغيير

يعرف مصطلح مقاومة أو معارضة التغيير الإداري بأنه أشبه بلوبي يبذل كل طاقته من أجل صد أي أفكار أو ممارسات تُؤدّي إلى عمليّة التغيير بكافة أشكاله، لأنّ اتخاذ قوى التغيير أيّ قرار جديد سيتعارض مع مصالحها، وبالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري مما يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير²¹¹. ويعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير²¹².

ورغم اتفاق كل الكتاب والباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث أو كاتب في الموضوع يرى المقاومة من زاوية مختلفة وعرفها من منظور مختلف، إما أن يكون تنظيمياً، أو سلوكياً، أو تكنولوجياً وعليه فقد عرفت بأنها: استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، كما

211 - بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، التجربة الماليزية نموذجاً، مرجع سابق، ص 69.

212 - أحمد اليوسفي، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 63 العدد 5، 2014م، ص 179.

عرفت بأنها: صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها، وارتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة²¹³.

والمقاومة التي واجهت التغيير الإداري بقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم كان مصدرها حركة النفاق في المدينة المنورة حيث وواجه الرسول صلى الله عليه وسلم والمسلمون في المدينة إلى جانب عداء اليهود موقفاً جديداً لم يكن للمسلمين عهد به في مكة، وهو النفاق وقد أخذت حركة النفاق منحى المحاربة العلنية للقيادة الإسلامية، وتثبيط المسلمين من حولها، وإحياء النعرات القبلية والجهوية لتفتت الجماعة الإسلامية جملة، وتوسيع دائرة السلبية، وتشجيع الجيوب العدائية ضد المجتمع والدولة الإسلامية، ولكن ذهب تخطيطهم أدراج الرياح.

وقد أدرك النبي عليه الصلاة والسلام هذا التحدي ومن جملة الإجراءات الإدارية التي فعلها أنه عيّن حذيفة بن اليمان رضي الله عنه بأن يكون أميناً للسر في أمرهم وزوده بأسماء جُملة من المنافقين، وفي ذلك حِكْمٌ كثيرة، منها: أن وظيفة حذيفة رضي الله عنه أن يفضح هؤلاء المنافقين إذا ما حاولوا إثارة الفتنة أو التصدي لمواقع قيادية، أو ممارسة التحريف في أي شكل من أشكاله، ثم إن أسماء هؤلاء المنافقين ليس لها صلة بتبليغ الرسالة، ولا في إذاعتها لكافة الناس مصلحة، وإلا لأخبر بها النبي صلى الله عليه وآله وسلم أصحابه جملة ولم يُؤثر بها حذيفة رضي الله عنه، فدل هذا على أن المصلحة في كتمها.

213- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المؤسسات دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2002م، ص 66.

وخليفة موسى علي الزيادات، العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 1999م، ص 34.

لقد كان المنافقين شوكة في ظهر المسلمين فكثيراً ما سعوا للفتنة في المجتمع والطعن في الدين، وإظهار العداوة والشماتة، وبذل الجهد في إطفاء نور الإسلام وذهاب أهله، وغير ذلك مما يطول وكانوا معارضين لكل إجراء من شأنه التغيير للأحسن حتى لما غير النبي اسم يثرب طيبة أو المدينة ظل استعمالهم لها فقد ورد ذكر يثرب في القرآن الكريم في قوله تعالى على لسان بعض المنافقين خلال غزوة الأحزاب: (وَإِذْ قَالَتْ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ يَا أَهْلَ يَثْرِبَ لَا مُقَامَ لَكُمْ فَارْجِعُوا)²¹⁴.

وبالنسبة للموافقة بين المنافقين واليهود فكانت في أوضحها صورة حينها وقد عبر عنها القرآن الكريم بقوله تعالى: (وَإِذَا لَقُوا الَّذِينَ آمَنُوا قَالُوا آمَنَّا وَإِذَا خَلَوْا إِلَىٰ شَيَاطِينِهِمْ قَالُوا إِنَّا مَعَكُمْ إِنَّمَا نَحْنُ مُسْتَهْزِئُونَ)²¹⁵ وهذه الآية كما روى ابن عباس إشارة إلى المنافقين الذين كانوا إذا خلوا إلى شياطينهم من اليهود الذين يأمرهم بالكذب وخلاف ما جاء به الرسول، قالوا: إنا على مثل ما أنتم عليه إنما نحن مستهزؤون²¹⁶. فلقد عمد اليهود إلى بعض حلفائهم من عرب المدينة ممن لم يدخلوا بعد في الإسلام وإلى آخرين دخلوا فيه دون ان يتمكن الإسلام في قلوبهم وجعلوا يوسوسون لهؤلاء وهؤلاء وبذلك استطاع اليهود أن يكونوا حزباً مستوراً من المنافقين من عرب المدينة وصاروا يغذونهم بعوامل النفاق التي لهم فيها باع طويل مارسوه منذ الآف السنين في مختلف الأمم ويؤكد ذلك خمود صوت المنافقين في المدينة بعد إجلاء اليهود منها²¹⁷.

214 - سورة الأحزاب، الآية : 13.

215 - سورة البقرة، الآية : 14.

216- ابن هشام، سيرة ابن هشام، مرجع سابق، ج3، ص66.

وأبو جعفر محمد بن جرير الطبري، جامع البيان في تفسير القرآن المعروف بتفسير الطبري، دار الفكر، بيروت، 1405هـ، ج1، ص130.

217 - سيد حسين العفاني، واقدسه تذكر النفس بحديث القدس، مكتبة معاذ بن جبل، ط1، ج3، مصر، 2001م، ص20.

3- اختلاف الثقافات ووجود النزاع

بعد أن انتقل النبي صلى الله عليه وسلم إلى المدينة لم تكن عملية بناء إدارة الدولة أمراً سهلاً أو ميسوراً، فقد واجه العديد من المشكلات والعقبات التي لو صادفها غيره لأحبط ولقلت عزيمته، واختلافات الثقافات معني مغاير تماماً عن تنوع الثقافات فأصل الاختلاف محمود وليس مذموم كما في الثقافة وغيرها ولكن الاختلاف هنا يبدو شاسعاً وهو اختلاف ثقافي أساسه عقائدي وقيمي وأخلاقي فمجتمع المدينة المنورة كانت تسود فيه مسارين من مسارات الثقافة أولهما الثقافة الإيمانية الإسلامية والثقافة اليهودية ويضاف لها ثقافة المنافقين وكان لهما التأثير المباشر في كثير من فصول بناء الإدارة في المدينة في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم.

أما اختلاف الثقافة بين المسلمين أنفسهم فلم يكن عائقاً بالنظر لأصل أعراقهم بل كان عنصر دعم ومؤازرة لإدارة التغيير في العهد النبوي وذلك لأن الثقافة الإسلامية عملت على صهر الثقافات الأخرى في بوتقتها ومن ذلك نجد الأحاديث التي تدل على هذا الأمر فقد روي في الصحيحين عن أبي هريرة قال: كنا جلوساً عند النبي صلى الله عليه وسلم إذ نزلت سورة الجمعة فلما نزلت (وَأَخْرَيْنَ مِنْهُمْ لَمَّا يَلْحَقُوا بِهِمْ ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ) قالوا: من هؤلاء يا رسول الله؟ قال: وفينا سلمان الفارسي قال: فوضع النبي صلى الله عليه وسلم يده على سلمان ثم قال لو كان الإيمان عند الثريا لناله رجال من هؤلاء²¹⁸، وقد عين النبي صلى الله عليه وسلم بلال الحبشي مؤذناً في المدينة رغم أنه ليس من العرب.

218 - علي بن سلطان محمد القاري، مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، مرجع سابق، ص 4005.

ويختلف المؤرخون والباحثون حول أصل يهود المدينة، حيث ذهب جمهور المؤرخين والباحثين إلى أنهم من بني إسرائيل نزحوا إلى المدينة من أقاليم أخرى بينما ذهب فريق آخر إلى أنهم عرب متهودون، ولكن الرأي الأول هو الأقوى ويعززه أدلة من القرآن الكريم والحديث والمنطق ومن الأدلة هو تبادل الزيارات بين يهود فلسطين ويهود الحجاز، وهو ما يشير إلى اتحاد الأصل بينهما وكذلك استعمالهم نفس اللغة العبرية وغيرها²¹⁹.

من الأمثلة على اختلاف الثقافة السليبي بين المسلمين واليهود أنهم كانوا اليهود يسيئون الأدب مع رسول الله صلى الله عليه وسلم في حضرته وأثناء خطابه فكانوا يحون به بتحية في باطنها الأذى والحقد عليه صلى الله عليه وسلم مما يدل على خبثهم وسوء أخلاقهم وبغضهم الشديد لرسول الله صلى الله عليه وسلم فعن أنس بن مالك (أن نبي الله صلى الله عليه وسلم بينما هو جالس مع أصحابه، إذ أتى عليهم يهودي، فسلم عليهم، فردوا عليه، فقال نبي الله صلى الله عليه وسلم: هل تدرن ما قال؟ قالوا: سلم يا رسول الله قال: بل قال: سأم عليكم، أي تسأمون دينكم، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: أقلت: سأم عليكم؟ قال: نعم فقال النبي صلى الله عليه وسلم: إذا سلم عليكم أحد من أهل الكتاب فقولوا وعليك: أي عليك ما قلت)²²⁰.

ومن ذلك سعيهم الحثيث لإذكاء شرارة الفتنة ولفتيت وحدة الصف واستجلاب القصص والمورثات التي تهدف للتفرقة بين ثقافة المجتمع المسلم الذي وحده الرسول وأخى بينه فقد روي الطبري في تفسيره: أن شاس بن قيس اليهودي كان عظيم الكفر

219- سامي حمدان أبو زهري، يهود المدينة في العهد النبوي أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية رسالة ماجستير في التاريخ الحديث والمعاصر في الجامعة الإسلامية، غزة 2004م، ص 23-25.
220 - محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري، دار المعارف، د-ت، ج 23، ص 240.

شديد العداوة للمسلمين مر يوماً على نفر من الأنصار من الأوس والخزرج في مجلس يتحدثون، فغاضه ذلك حيث تآلفوا واجتمعوا بعد العداوة، فأمر شاباً من اليهود أن يجلس إليهم ويذكرهم يوم بعث، وينشدهم ما قيل فيه من الأشعار، وكان يوماً اقتتلت فيه الأوس والخزرج، وكان الظفر فيه للأوس، ففعل، فتشاجر القوم وتنازعوا، وقالوا السلاح السلاح، فبلغ النبي صلى الله عليه وسلم فخرج إليهم فيمن معه من المهاجرين والأنصار، فقال: أتدعون الجاهلية وأنا بين أظهركم بعد إذ أكرمكم الله بالإسلام، وقطع به عنكم أمر الجاهلية، وألف بينكم، فعرف القوم أنه نزعة من الشيطان وكيد من عدوهم، فألقوا السلاح وبكوا وعانق بعضهم بعضاً ثم انصرفوا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم، فما كان يوم أقبح أولاً وأحسن آخراً من ذلك اليوم، وأنزل الله في شاس بن قيس وما صنع قوله تعالى: (قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لِمَ تَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ مَن آمَنَ تَبْغُونَهَا عِوَجًا وَأَنْتُمْ شُهَدَاءُ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ) ²²¹، ²²².

ورغم أن دستور المدينة قد نظم العلاقة بين الفريقين (المسلمين واليهود) إلا أن حماقتهم استمرت وحياناتهم نمت حتى وصلت للغدر ومخالفة ما تعاهدوا عليه وهو ليس بغريب عن طباعهم، وأشار القرآن الكريم إلى ظاهرة الغدر ونقض العهد بين اليهود، وعدها ظاهرة أصيلة تميزوا بها عبر التاريخ قال تعالى: (فَبِمَا نَقَضْتُمْ مِيثَاقَهُمْ وَكُفِّرْتُمْ بآيَاتِ اللَّهِ وَقَتَلْتُمُ الْأَنْبِيَاءَ بِعَيْرِ حَقِّ وَقَوْلِهِمْ قُلُوبُنَا غُلْفٌ بَلْ طَبَعَ اللَّهُ عَلَيْهَا بِكُفْرِهِمْ فَلَا يُؤْمِنُونَ إِلَّا قَلِيلًا) ²²³، وقوله تعالى: (فَبِمَا نَقَضْتُمْ مِيثَاقَهُمْ لَعَنَّاهُمْ وَجَعَلْنَا قُلُوبَهُمْ قَاسِيَةً يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ عَن مَّوَاضِعِهِ وَنَسُوا حَظًّا مِمَّا ذُكِّرُوا بِهِ وَلَا تَزَالُ تَطَّلِعُ عَلَى خَائِنَةٍ

221 - سورة آل عمران، الآية: 99.

222 - وليد بن أحمد الزبيرى، موسوعة الحافظ ابن حجر العسقلاني الحديثية، كتاب المغازي والسير، المجلد الرابع، لندن بريطانيا، د-ت، ص 394.

223 - سورة النساء، الآية: 155.

- مَنْهُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْهُمْ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ²²⁴، وقد أورد الباحث نقاطاً من تلك الصحيفة وفيما يلي يورد بشيء من التفصيل النقاط الأساسية في تلك الصحيفة المنظمة للعلاقة بين اليهود والمسلمين:
- 1- إقرار مبدأ الحرية الدينية، فليهود دينهم وللمسلمين دينهم.
 - 2- المساواة بين المسلمين واليهود في الحقوق والواجبات.
 - 3- الاستقلال الاقتصادي حيث تنفق كل طائفة من المسلمين أو اليهود على أنفسهم.
 - 4- التزام اليهود بالدفاع عن المدينة إلى جانب المسلمين من أي اعتداء خارجي والمشاركة في تحمل نفقات الحرب.
 - 5- التعايش السلمي بين اليهود والمسلمين القائم على أساس النصح والتناصح والتعاون فيما بينهم²²⁵.
- وكانت نتيجة عدوان يهود بني قينقاع ونقضهم العهد أن سار إليهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، وحاصروهم في حصونهم خمسة عشر يوماً، حتى اضطروا إلى الاستسلام، واكتفى الرسول صلى الله عليه وسلم بطردهم من المدينة، بعد أن ألح عبد الله بن أبي بن سلول على الرسول صلى الله عليه وسلم بالاكْتفاء بذلك²²⁶.

224 - سورة المائدة، الآية : 13.

225 - سامي حمدان أبو زهري، يهود المدينة في العهد النبوي أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مرجع سابق، 106.

226 - أبو محمد عبد الملك بن هشام المعافري ابن هشام، السيرة النبوية، تحقيق: طه سعد، دار الجليل، بيروت، ج3، 1991م

ص 314- أبو عبد الله محمد سعد بن منيع ابن سعد، الطبقات الكبرى، دار صادر بيروت لبنان، ج2، ص 29.



الفصل الخامس :

مناقشة نتائج البيانات

المبحث الأول: مناقشة نتائج عامة عن المدينة المنورة تاريخها ودخول الإسلام إليها

تأسست الإدارة في الإسلام في أول بدايتها للمجتمع المسلم في المدينة المنورة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وجعل النبي بعد هجرته إلى المدينة الدعائم الأولى والأساسية لتلك المنظومة الإدارية فيها فبعد الهجرة الشريفة وجد النبي صلى الله عليه وسلم مجتمعاً مكوناً من تناقضات وتملاءه صرعات قبلية عنيفة فقام أولاً بإصلاح ذات البين بين أبناء العرق والنسب والأصل الواحد وهم الأوس والخزرج كأكبر قبلتين في المدينة المنورة وكان بذلك قد أسس لقيم التعاون والاتحاد من أجل التغيير والبناء والأمر نفسه اتبعه بخطوة أخرى وهي المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار وهدفها زيادة الروابط بينهما ونبذ أي صوت يدعو للفرقة أو الصراع أو الكراهية بينهما، وجعل النبي صلى الله عليه وسلم في علاقته مع الأديان الأخرى السماوية - والتي يقصد الباحث - مسافة احترام وتعايش قل نظريها في أي إدارة دينية في هذا العصر أو ما سبقه فبقي اليهود على ديانتهم وشعائهم ولم يمسه بسوء وكيف حاشاه أن تطال إدارته غيره بسوء وهو من أنزلت عليه لكم دينكم ولي دين وكذلك لا إكراه في الدين ولا طاعة إلا بعدل ولا عبادة لطاغوت من بشر أو حجر، قال عز وجل: (فَمَنْ شَاءَ فَلْيُؤْمِنْ وَمَنْ شَاءَ فَلْيُكْفُرْ)²²⁷. وقال عز وجل: (لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ

227 - سورة الكهف : الآية 29.

وَيُؤْمِنُ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ²²⁸ وكانت قيم المواطنة والحرية في المجتمع المدني حاضرة وواقعية ولم تكن من نسج الخيال أو من أساطير الماضي لقد كانت حقيقة قائمة ومسلّمة من المسلمّات في الواقع الإسلامي في المدينة المنورة، باعتبارها إحدى القيم الرئيسة في القرآن والسنة.

وكانت الخطة الثانية هي تأسيسه لمقر الديوان الإداري كما يقال أو مقر تسيير الإدارة والحكم والقضاء وغيرها من الشؤون وكان المسجد النبوي قد جمع تلك المهام فكان مكاناً لهذه المهمة، وفي هذا المناخ اهتدي الرسول صلي الله عليه وسلم إلى عناصر بناء الدولة في وقت مبكر من عمر الإنسانية، حيث أتى العام الأول من الهجرة وقد هداه الله إلى ضرورة تحديد إقليم الدولة التي يمارس فيه اختصاصه، وإقامة سلطة تحكم هذا الإقليم وإن ركزها فيه في بداية الأمر لأن الدولة الجديدة تحتاج إلى تركيز السلطة وإقامة كيان مركزي يحكمه ويحدد أسسه. وتعد تلك الخطوات والأعمال القاعدة الأساسية لإدارة المدينة المنورة وكانت إدارة التغيير الإداري أحد أهم المسائل التي شغلت النبي صلي الله عليه وسلم منذ الوهلة الأولى في المدينة وتجلّى ذلك من خلال الأعمال الإدارية التي قام بها في المدينة المنورة من تأسيسه للمسجد وتنظيمه للحياة العامة بها.

وهكذا كان ظهور المؤسسات الإدارية في الدولة الإسلامية قد ارتبط بحاجات المجتمع الأساسية من تنظيم للأمر الداخلي، وعلاقات الدولة الإسلامية مع الدول الأخرى التي تجاورها ولذلك يمكن اعتبار نشوء هذه المؤسسات وما طرأ عليها من تطورات مؤشراً مناسباً على التقدم الذي حققته الدولة في التنظيم الإداري ففي صدر الإسلام أنشأ الرسول صلي الله عليه وسلم الدولة الإسلامية في المدينة، ثم اتسعت هذه

228 - سورة البقرة : الآية 256.

الدولة لتشمل جميع بلاد الحجاز وتميز الجهاز الإداري للدولة المدنية بالبساطة وقلة الوظائف بما يسير الأعمال اليومية في المدينة²²⁹.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج أسباب التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة

بداية من المهم الإشارة إلى أسباب التغيير في الإدارة وقد صنفها علماء الإدارة والمتخصصين في إدارة التغيير إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية كما يلي :

أ- الأسباب الداخلية للتغيير: الأسباب الداخلية هي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة، ومن أهمها:

1. تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.
2. حدوث مشاكل وصراعات داخل المنظمة.
3. الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
4. إدخال واستعمال معدات تقنية متطورة.
5. انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية.
6. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
7. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته²³⁰.
8. انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة، خاصة إذا عُينوا قادة في الإدارة ينتج عنه حدوث تغيرات وظهور أوضاع جديدة²³¹.

229 - مجموعة خبراء، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، الإدارة العامة العربية الإسلامية، د-ت، ص62.

230 - قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997م، ص156.

ب- الأسباب الخارجية للتغيير: يرى المهتمون بدراسة التغيير أن أسباب التغيير الخارجية أكثر أهمية من أسبابه الداخلية، وذلك نظراً للتغيرات الهائلة والسريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمات، ويمكن تلخيص أهم هذه الأسباب فيما يلي:

1. ارتفاع حدة التنافس بين المنظمات.
2. العولمة وتحرير التجارة العالمية.
3. غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف²³².
4. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة مثل قوانين العمل وقوانين الضمان الاجتماعي²³³.
5. الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.
6. زيادة الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة، مثل جمعيات حماية المستهلك.
7. التغيرات في النشاط الاقتصادي من رواج وركود، وما يتضمنه ذلك من تغيرات في دخل الأفراد ومعدلات النمو الاقتصادي²³⁴.

وبعد التحليل في الفصل السابق توصل الباحث ووقف على أسباب التغيير الإداري في مجتمع المدينة المنورة وفي عهد النبي صلى الله عليه وسلم والتي يلخصها الشكل التالي رقم (3): فمن خلال التحليل كانت هناك عدة أسباب أستطاع الباحث أن يلخصها بأنها أسباب تستمد اشعاعها ومصدرها من القرآن والسنة أي من الوحي

231 - سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإنيزو، وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004م، ص 5.

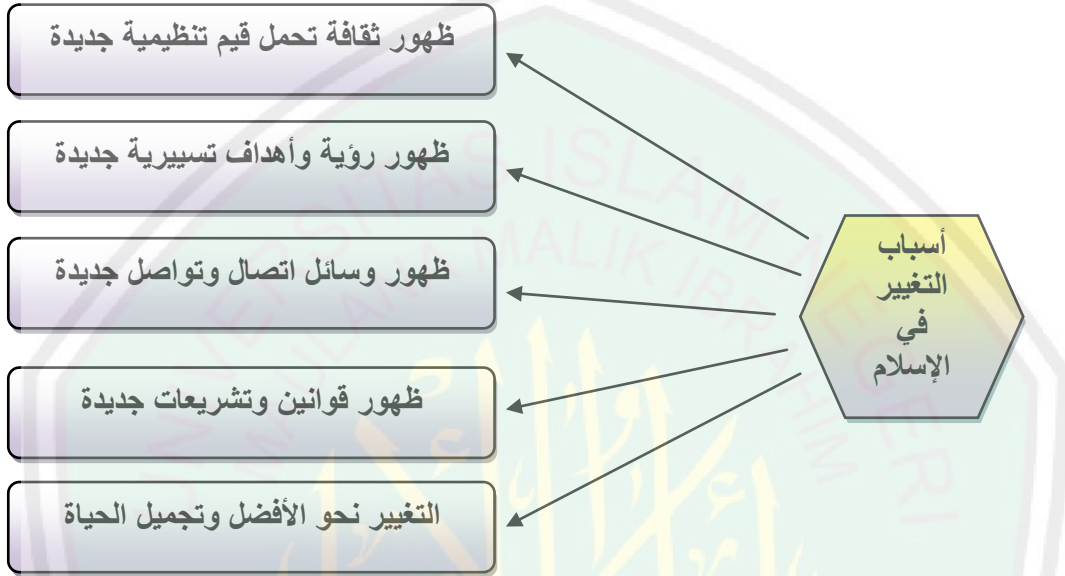
232 - قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 157.

233 - سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإنيزو وإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 6.

234 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006م، ص 40.

والتشريع بيد أنها في الوقت نفسه أسباباً اتصفت بتطبيقها على البشر ووقاعتها وأنها مرتبطة أيضاً بالبيئة المحيطة سواء كانت ثقافية أو اجتماعية أو سياسية أو دينية في مجتمع المدينة المنورة في ذلك الوقت.

شكل رقم (3) أسباب التغيير في الإسلام في عهد المدينة المنورة من إعداد الباحث



وهذه الأسباب ساهمت أو دفعت نحو التغيير الإداري وكان كما يلي:

1- ظهور ثقافة تنظيمية جديدة ناتجة من ثقافة جوهر الإسلام وقيمه وطقوسه ولها عادات جديدة مقتبسة من أداء أركانه وتعاليمه وشرائعه المختلفة فمن البديهي أن تكون الثقافة في المنظمة الجديدة وهي المدينة المنورة محركاً للتغيير الإداري فلا بد من استبدال الثقافة القديمة وأول عناصر الثقافة المراد استبدالها هي عنصر القيم التنظيمية حيث جاءت رسالة السماء بقيم أخلاقية وتنظيمية جديدة مختلفة عن تلك الموجودة في السابق ومنها الحث على العمل واعتباره عبادة يجزى الإنسان بها وضرورة اتقان

العمل المؤدى وعدم تكليف الإنسان ما يستطيع والالتزام بقيم العمل في الإسلام كالأمانة والصدق واحترام المواعيد والأوقات وغيرها.

2- ظهور رؤية وأهداف تسييرية جديدة حيث جاءت الرسالة المحمدية وبقيادة الرسول الأكرم وإدارته برؤية جديدة مختلفة تماماً عن من سبقه وبالتالي استلزم الأمر ودعي إلى التغيير الإداري في المدينة وهذه الرؤية والأهداف المتعلقة بها نابعة من أهداف سامية ورؤية إيمانية تجمع بين خيري الدنيا والآخرة عمادها أنه يجب أن لا ننس الدنيا ونصيبها كما يجب العمل للآخرة أيضاً، وأساسها أن نعمل لدنيانا كأننا نعيش أبداً ونعمل لآخرتنا كأننا نموت غداً، وهذه الرؤية الجديدة اقتضت من الرسول صلى الله عليه وسلم أن يغير الوسائل في تطبيقها وأوجد أنظمة جديدة مثلاً الزكاة هدف من خلالها الإسلام إلى التكافل الاجتماعي وتحقيق هدف المساواة الاقتصادية واقتضت ظروف تطبيقه اتخاذ عدة إجراءات تغييرية في الإدارة وترتيبات مهمة لهذا الأمر وهكذا كما أن التغيير الإداري ارتبط برؤية جديدة وهي الاهتمام بالإنسان المسلم من يقود ويعمل التغيير وينجحه وبالتالي اهتم النبي صلى الله عليه وسلم بمن يوليهم الوظائف كما اهتم بتحفيظهم مادياً ومعنوياً وهو نابع من رؤية الإسلام الجديدة وأهدافه النبيلة في العمل والتغيير الإداري.

3- ظهور وسائل اتصال وتواصل جديدة حيث اقتضت التغييرات في وسائل الاتصال أن يتم تبني التغيير الإداري والعمل في صلبه والاتصال هو من أهم عوامل التغيير وجوهه فكل يوم تعمل وسائل التواصل والاتصال على دفع الإدارة نحو التغيير وارتبطت وسائل الاتصال في المدينة المنورة بدورة التغيير الإداري حيث ظهرت وسائل اتصالية جديدة لم تكن معهودة في الماضي منها التواصل بالالتقاء في المسجد

والاذان والتواصل بالتحية والسلام وحتى المراسلات الجديدة التي قام بها النبي صلى الله عليه وسلم تطبعت بالتغييرات الجديدة وكل تلك الوسائل الجديدة كانت محركاً للتغيير الإداري كما اقتضت وسائل الاتصال البريدي بين إدارة المدينة وغيرها من إدارة العالم أن يتعلم بعض المسلمين من الصحابة الكرام الترجمة كمقتضى لا بد منه وحاجة ملحة لتحقيق التواصل الفعال وهو ما شجعه النبي الكريم وعمل بمقتضاه.

4- ظهور قوانين وتشريعات جديدة حيث واكب وجود النبي صلى الله عليه وسلم وتأسيسه للإدارة في المدينة إصداره لتنظيمات وقيامه بإجراءات عدة بمثابة قوانين وتشريعات منها سماوية أي مصدرها الوحي السماوي ومنها تنظيمية لمصالح الناس في ذلك الوقت تحدياً، ويضرب الباحث في ذلك مثلاً حيث اقتضت علاقة المجاورة مع اليهود إصدار تنظيم معهم ينظم العلاقة ويحدد الحقوق والواجبات والحدود لكل طرف فيما عرف بدستور المدينة ، كما اقتضت التغييرات الجديدة أن قام النبي بإصدار تعليماته وقراراته الشفوية بتأسيس سوق للمسلمين وغيرها من التشريعات والقرارات التي ساهمت نحو التغيير الإداري.

5- التغيير لتحقيق الأفضل وتجميل الحياة لا يقتصر التغيير على المباني والقرارات والثقافة والأهداف فحسب وإنما في مشروع الإسلام ينطلق لأبعد من ذلك وهو ما استقرأه الباحث بدراسته في مسيرة التغيير الإداري ووقوفه على أهم الأسباب التي دعت إليه ومن ذلك ما يعود لسعي النبي صلى الله عليه وسلم إلى تنمية الحياة الشخصية للمسلم وتغيير حتى مضمون البطاقة الشخصية كما يقال له من الأسوأ إلى الأفضل ليس ذلك فحسب بل شمل التغيير نحو الأفضل ولتجميل الحياة الإنسان والمكان أيضاً من مدن وغيرها وهذا يدل على عمق الرسالة المحمدية ومدى جماليتها

وعلو شأنها فقد غير النبي الأسماء المستقبحة لدى أصحابه لأنه يدرك ما للاسم من أثر في شخصية الإنسان وأدائه للعمل سواء كان دنيوياً أو تعبدياً وأعظم تلك التغييرات كان تغيير اسم منظمته بالكامل من يثرب إلى المدينة أو طيبة كما سماها صلى الله عليه وسلم.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج استراتيجية التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة

بداية الشكل التالي رقم (4) يوضح ملخص لأهم استراتيجيات التغيير الإداري

حسب ما هي مستقرأة من مجتمع المدينة وفي عهد النبي صلى الله عليه وسلم:

شكل رقم (4) استراتيجيات التغيير الإداري في عهد المدينة المنورة من إعداد الباحث



لقد كان الخيار الاستراتيجي حاضراً في إدارة النبي صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة فلم تكن المسائل والإجراءات الإدارية فوضوية أو عشوائية بل كانت تتم وفق خطة محكمة ومنسقة المعالم والتنفيذ عمادها وأساسها هو التغيير الإداري وفق استراتيجية للتغيير وتلك الاستراتيجيات تعددت وفق ما استقره الباحث فيما يلي:

- 1- استراتيجية المشاورة من أجل التغيير الإداري وهي تعني أن النبي صلى الله عليه وسلم في سبيل إتمامه للتغيرات الإدارية في المدينة يعتمد على استشارة أصحابه الكرام وإشراكهم في الرأي وفي التنفيذ أي لم يكن عليه الصلاة والسلام دكتاتورياً في القرارات والإجراءات والتي عادة ما يتخذها المغيرون ذريعة من أجل تسريع عملية التغيير والسبب يرجع في ذلك بأن الشورى أساس من أسس الإدارة الإسلامية كما مر ذكر ذلك في الإطار النظري وهنا كان التطبيق وهنا نجد ثمره ذلك المبدأ، وكثيرة هي الأدلة التي تشير لهذا التطبيق الاستراتيجي منها على سبيل المثال لا الحصر استشارته سلمان الفارسي في حماية المدينة واستشارته أصحابه في الأسرى وما أفضت إليه من نتائج طيبة في التغيير إلى الأحسن كتعليم المسلمين القراءة والكتابة.
- 2- استراتيجية التفويض من أجل التغيير الإداري وهذه ثاني الاستراتيجيات المهمة التي كان النبي يعتمد عليها في التغيير نحو الأفضل في الإدارة وفي كل شؤون الحكم بالمدينة المنورة فلم يعرف عنه صلى الله عليه وسلم أنه كان يقوم بعمل بمفرده، وإنما كان يكثر من التفويض وتوزيع الأعمال ومنح الصلاحيات على الصحابة الكرام، حتى كان ثمره ذلك أن حصل على أكبر الإنجازات، وأحرز تقدمها في فترة وجيزة، عجزت عنه أمم تمتلك من مقومات مادية تساعدها في التقدم أن تنجزه في مئات السنين، وكثيرة هي المواقف التي تدل على تبني النبي صلى الله عليه وسلم هذا الخيار

الاستراتيجي منها توزيعه عدة مهام إدارية على صحابته من كتابة وخدمة وحراسة وقيادة جيوش وإعلام وحتى حفظ الأسرار بما يعرف اليوم بمدير المخابرات كما في تكليف أبي حذيفة بن اليمان بذلك وغيرها من المهام ، في المقابل حدد النبي صلى الله عليه وسلم ضوابط للتفويض ونبه لعدم التسرع في ذلك خاصة لمن ليس له قدرة على العمل الإداري ونحوه كما قام بالمراقبة والمتابعة لمن قام بتفويضهم الأعمال والمهام.

3- الاستراتيجية التخاطبية الاقناعية من أجل التغيير فمن الاستراتيجيات المهمة والتي يتميز بها القادة المغيرون وقلما نجدها إلا لعظماهم نجد مثالها الأسمى والباهر كاستراتيجية في التغيير الإداري لدى النبي صلى الله عليه وسلم ، حيث تعتمد رسالة الأنبياء على الحوار والاقناع كوسيلة للاتصال وهو ما نجده في عدة مواقف في التغيير في زمن وسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان يدير الأمور بكل اقتناع وتروي وحكمة وكان خطابه هادفاً وكان رفيقاً حليماً بأصحابه وكان الغرض منه الإقناع بالحجة لدى تسمى بالاستراتيجية الحجاجية وليس الهدف من الحوار والاتصال بين المرسل والمرسل إليه هو الغلبة بل بيان الحجة وهي استراتيجية توجيهية فيها يقوم المدير بالتوجيه والإرشاد من أجل التغيير.

4- استراتيجية التنمية البشرية من أجل التغيير وهي الاستراتيجيات المهمة التي تبين وجودها وتطبيقها في التغيير الإداري في زمن النبي صلى الله عليه وسلم وهي استراتيجية التنمية البشرية للمسلمين حيث إن التنمية الحقيقية هي تنمية الإنسان وهي تتفرع لشقين الأول تنمية إيمانية للمسلم حيث حرص النبي عليه الصلاة والسلام دائماً على زيادة الإيمان لدى أصحابه وتنميته وفي تنمية الجانب التعبدي

عندهم كالذكر والصلاة لما في ذلك من أثر على التغيير وإنجاحه لديهم والشق الثاني هو تنمية القدرات والمواهب لدى أصحابه ،حيث كان دائم التشجيع ويشهد لذلك كثرة الألقاب التي أضفاها على صحابته كأمين الأمة وصدّيقها وكان يدعم الموهبة سواء كانت قيادية أو مهنية أو حرفية وغير ذلك وكان يستعمل التدريب لهذا الهدف وكذلك التعليم مثل تعليم اللغات وتعليم الكتابة.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الصعوبات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة

بداية الشكل التالي رقم (5) يوضح ملخص لأهم تحديات التغيير الإداري حسب ما هي مستقراً من قبل الباحث من مجتمع المدينة المنورة وفي عهد النبي صلى الله عليه وسلم:

شكل رقم (5) تحديات التغيير في عهد المدينة المنورة من إعداد الباحث



يرى الباحث كأبي حركة تغيير أو مسعى للتغيير الإداري تواجه التنفيذ صعوبات عديدة وباستقراء الباحث لل صعوبات والتحديات التي واجهت التغيير الإداري في المدينة في زمن النبي صلى الله عليه وسلم كانت ممثلة في عدة صعوبات كان مصدرها إما الأفراد داخل التنظيم أنفسهم أو عوامل محيطية بالمنظمة وفيما يلي بيانها:

1- **قلة العلم وانتشار الأمية** حيث تذكر المصادر التاريخية أن المدينة حين دخلها النبي صلى الله عليه وسلم كانت مجتمع زراعة يعتمد أفرادها على هذا الأمر وبذلك أهملوا لحد كبير العلم والكتابة على عكس مجتمع مكة المكرمة الذين تعلموا الكتابة من أهل مدين في جوارهم كما تذكر المصادر، وسعى بالتالي النبي الأكرم صلى الله عليه وسلم لمعالجة هذه التحديات ومن ذلك حثه على ضرورة أن يقوم المتعلمون بتعليم الآخرين وشدد على هذا الأمر بل وهدد من يبخل عن ذلك وكذلك قام بالاستفادة من الأسرى الذين وقعوا في قبضة المسلمين وفي يده بعد غزوة بدر بأن اعتنقهم مقابل أن يعلموا المسلمين الكتابة.

2- **وجود مقاومة للتغيير** حيث تعني مقاومة التغيير أن يعمل جزء من المنظمة الإدارية على الحيلولة دون التغيير الإداري وهي في صور متعددة وهنا أخذت صورة الرفض وليس مجرد النقد حيث شكل المنافقون وهم جزء من المنظمة مثل اللوي الصاد والرافض لكل تغيير اداري ونحوه من خلال دسائسهم واعمالهم الظاهرة أحياناً والباطنة في أغلب الأحيان وقد كان لتحالفهم واتفاقهم في الهدف مع اليهود ما أعانهم على هذا المسعى وبالتالي شكل هذا الأمر تحدياً للتغيير الإداري في المدينة المنورة وقام النبي صلى الله عليه وسلم بعدة إجراءات لمواجهة هذا التحدي حتى أنه حصر أسماء المنافقين من خلال تكليف حذيفة بن اليمان بذلك، وكما مر ذكره في

الإطار النظري عند الحديث عن أسباب معارضة التغيير نجد الأمر يكاد ينطبق عليهم منها حماية المصالح المكتسبة والمحافظة على المؤلف وسوء الإدراك للتغيير.

3- اختلاف الثقافات ووجود النزاع حيث شكل هذا التحدي من أخطر التحديات

التي واجهت التغيير الإداري في المدينة المنورة فالإدارة الإسلامية جاءت بثقافة وقيم تنظيمية وغيّرت الكثير من المبادئ المخالفة وأبقت بعضها ولكن ما قامت بتغييره وهي مسائل عديدة كالظلم بين العامل وصاحب العمل ورسخت قيم كالأمانة والصدق وعدم الغش والرشوة وغيرها أثارت نزاع معها ومع قوى أخرى وكان في مقدمتها اليهود الذين كانت العجلة الاقتصادية في المدينة تكاد تكون بأيديهم الذين امتهنوا ممارسات مثل الربا وجاء الإسلام ليزيل تلك الثقافة والممارسة المخالفة له، ولكن المقصود باختلاف الثقافة ليس الاختلاف بين الأمم والشعوب ولكن اختلافها من ناحية الإيمان بالله أي وجود ثقافة إسلامية وأخرى غير إسلامية، ولهذا سعى اليهود ومن معهم لمعارضة الثقافة الإسلامية في التغيير الإداري من خلال عدة ممارسات قد استشهد بها الباحث منها الإساءة لشخص النبي الكريم صلى الله عليه وسلم ومنها سعيهم الحثيث لإذكاء شرارة الفتنة والظعن في وحدة المجتمع المدني واستحلاب القصص والمورثات التي تهدف للتفرقة بين المسلمين ولقد قام النبي صلى الله عليه وسلم بالتصدي لهذا التحدي وواجه مخططاتهم الخبيثة وكان من أهم أعماله في هذا التصدي أن حدد العلاقة معهم في دستور المدينة وقام أيضاً بعقد معاهدات معهم كما سجل القرآن والسنة النبوية ذلك.



الفصل السادس :

الخاتمة

أولاً : ملخص نتائج الدراسة :

1- أن التغيير الإداري في المدينة المنورة قد دفعت إليه أسباب معينة وقد استقرأ منها الباحث أسباباً في الحقيقة تستمد اشعاعها ومصدرها من القرآن والسنة بيد أنها في الوقت نفسه أسباباً اتصفت بواقعيتها وأنها مرتبطة أيضاً بالبيئة المحيطة في مجتمع المدينة المنورة حينها ، وأولها هو ظهور ثقافة تنظيمية جديدة وهي وليدة من ثقافة الإسلام الدين الجديدة الوافد على المدينة فمن البديهي أن تكون الثقافة في المنظمة الجديدة محركاً للتغيير الإداري فيها وذلك استبدال الثقافة القديمة وشمل ذلك القيم التنظيمية حيث جاءت رسالة السماء بقيم أخلاقية وتنظيمية جديدة، وثاني تلك الأسباب هو ظهور رؤية وأهداف تسييرية جديدة حيث جاءت الرسالة المحمدية وبقيادة الرسول الأكرم وإدارته برؤية جديدة وبالتالي استلزم الأمر التغيير الإداري في المدينة وهذه الرؤية الجديدة اقتضت من الرسول صلى الله عليه وسلم أن يغير الوسائل في تطبيقها وأوجد أنظمة جديدة منها أن أصبح الاهتمام بالأفراد في الإدارة مختلفاً عن السابق ، وثالث الأسباب التي دفعت للتغيير الإداري في المدينة المنورة هو ظهور وسائل اتصال وتواصل جديدة حيث اقتضت التغييرات في وسائل الاتصال أن يتم تبني التغيير الإداري حيث ظهرت وسائل اتصال جديدة مثل الالتقاء يومياً عند الصلاة والآذان والحاجة للترجمة نظراً لعالمية الرسالة الإسلامية لتحقيق التواصل والاتصال مع الأمم الأخرى، ورابع الأسباب التي دفعت للتغيير الإداري هو ظهور قوانين وتشريعات جديدة حيث واكب وجود النبي صلى الله عليه وسلم وتأسيسه

للإدارة في المدينة إصداره لتنظيمات وقيامه بإجراءات عدة بمثابة قوانين وتشريعات منظمة مثل إصداره للدستور فيها وتغييره لسوق المدينة وضبطها بمنع الربا وخامس الأسباب التي دفعت للتغيير الإداري هو التغيير لتحقيق الأفضل وتحميل الحياة وهو ما يعود لسعي النبي صلى الله عليه وسلم إلى تنمية الحياة الشخصية للمسلم وتغيير حتى مضمون البطاقة الشخصية من الأسوأ إلى الأفضل فقد غير النبي الأسماء المستقبحة لدى أصحابه وكثير من أسماء الأماكن.

2- لقد كان الخيار الاستراتيجي حاضراً في إدارة النبي صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة فلم تكن المسائل والإجراءات في التغيير الإداري فوضوية أو عشوائية بل كانت تتم وفق خطة محكمة ومنسقة المعالم والتنفيذ، وأول أنواع الاستراتيجيات للتغيير الإداري هي استراتيجية المشاورة حيث كان يعتمد صلى الله عليه وسلم على استشارة أصحابه ومشاركتهم في الرأي والتنفيذ قبل أن يقرر أي تغيير في الإدارة أو الحكم انطلاقاً من مبدأ أصيل في الإدارة الإسلامية وهو الشورى، وثاني أنواع الاستراتيجيات للتغيير الإداري هي استراتيجية التفويض وتستند لمبدأ التفويض في الإدارة الإسلامية فلم يعرف عنه صلى الله عليه وسلم أنه كان يقوم بعمل بمفرده، وإنما كان يكثر من التفويض وتوزيع الأعمال ومنح الصلاحيات على الصحابة الكرام وثالث أنواع الاستراتيجيات للتغيير الإداري هي الاستراتيجية التخاطبية الاقناعية من أجل التغيير وقد تسمى بالحجاجية وتستند لمبدأ الحوار في الإدارة الإسلامية حيث تعتمد رسالة الأنبياء على الحوار والاقناع كوسيلة للاتصال وهي استراتيجية توجيهية فيها يقوم المدير بالتوجيه والإرشاد من أجل التغيير الإداري طبقاً لمبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في الإدارة الإسلامية، ورابع أنواع

الاستراتيجيات للتغيير الإداري هي استراتيجية التنمية البشرية من أجل التغيير وهي تنطلق من مبدأ العلاقات الإنسانية والتحفيز ولأهمية دور أن ينمي المسلم نفسه وهي تتفرع لشقين الأول تنمية إيمانية للمسلم لزيادة الإيمان والشق الثاني هو تنمية القدرات والمواهب طبقاً لمبدأ زيادة الكفاءة لدى أصحابه.

3- إن الصعوبات والتحديات أمام التغيير الإداري في الإسلام في عهد المدينة المنورة كان مصدرها إما الأفراد داخل التنظيم أنفسهم أو عوامل محيطية بالمنظمة وليس بسبب إدارة التغيير، وأول تلك الصعوبات التي واجهت التغيير الإداري هي قلة العلم وانتشار الأمية حيث تذكر المصادر التاريخية أن المدينة المنورة حين دخلها النبي صلى الله عليه وسلم كانت مجتمع غير متعلم تنشر بينه الأمية ويعتمد على الزراعة بعكس مكة المكرمة وعالج الرسول صلى الله عليه وسلم هذا التحدي بالتحريض على نشر التعليم، وثاني تلك الصعوبات التي واجهت التغيير الإداري هي وجود مقاومة للتغيير الإداري وقد أخذت صورة الرفض وليس مجرد النقد حيث شكل المنافقون وهم جزء من المنظمة تياراً رافضاً ولو بطريقة غير مباشرة للتغيير الإداري وقام الرسول صلى الله عليه وسلم بعدة إجراءات رادعة للحد من سوكتهم ضد التغيير، وثالث تلك الصعوبات التي واجهت التغيير الإداري هي اختلاف الثقافات ووجود النزاع حيث شكل الصراع الديني والثقافي بالذات جوهر تلك الصعوبات مثل ما حدث مع اليهود فالتغيير الإداري شكل كبحاً لممارسات يهودية ومن هنا نشأت هذه الصعوبات وقاموا بحرب وصراع مع شخص النبي ومع الصحابة لإذكاء شرارة الفتنة والظعن في وحدة المجتمع المدني وقد قام النبي صلى الله عليه وسلم بالتصدي لهذا التحدي وواجه مخططاتهم الخبيثة.

ثانياً : توصيات الدراسة :

على ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يوصي بما يلي:

- 1- الاهتمام بشكل جدي وكخيار استراتيجي بموضوع التغيير الإداري داخل منظماتنا كجانب أساسي في تحقيق أي ارتقاء بالأداء والاستمرار فيه بشكل يحقق الأهداف التي تقوم عليها هذه المنظمات.
- 2- ترسيخ مفهوم التغيير في الإدارة التربوية مثلاً بالمؤسسات التعليمية واعتبار أن الجمود وعدم التجديد هو أقصر طريق للفشل وأن التغيير نحو الأفضل وبشكل مستمر ومدرّس وبشكل علمي هو أفضل الطرق نحو تحقيق الآمال والأهداف.
- 3- زيادة الاهتمام بدراسة السيرة النبوية الشريفة واستخلاص الفوائد والدراس والعبر النافعة منها في حياتنا وأخذ وتطوير علوم ونظريات الإدارة من خلال دراستها.
- 4- زيادة الاهتمام بالثقافة الإسلامية وبالذات في جانب القيم والمثل الداعمة للتغيير الإداري في المنظمات لأنها أساس من أسس التغيير وقبل ذلك أحد أسبابه الأساسية.
- 5- الاهتمام بتطبيق الاستراتيجيات التي طبقها النبي صلى الله عليه وسلم في منظماتنا ومؤسساتنا المختلفة لأن فيها الفائدة مثل استراتيجية المشاركة والتفويض والتنمية البشرية وغيرها.
- 6- الاهتمام بالتعليم التربوي والقضاء على الجهل قبل القيام بأي تغيير في بنية الإدارة العامة في مجتمعاتنا فهو العائق الأبرز والأخطر نحو التغيير المنشود.

7- الاستفادة من دراسة التحديات والصعوبات التي واجهت النبي صلى الله عليه وسلم قديماً وكيفية مواجهاتها والعمل على تذليل ومواجهة صعوبات التغيير الإداري في إدارتنا الطامحة للتغيير.

8- زيادة الاهتمام بالاتصال وتطوير وسائله من أجل إنجاح خطط وأهداف التغيير الإداري.

ثالثاً : مقترحات الدراسة :

في الختام بعد حمد الله تعالى أن وفق الباحث في هذه الدراسة فإنه يقترح على إخوانه وأخواته ومن سيخوض غمار البحث ويطاول صروح التحليل ويجوب ميادينه في مجال الإدارة التربوية والإسلامية أنه يقترح عليه ما يلي :

- 1- استكمال ما بدأه في إدارة التغيير في الإسلام مثل أن يبحث في إدارة التغيير في الإسلام عند الخلفاء الراشدين أو عند أحدهم مثل الفاروق عمر رضي الله عنه.
- 2- تناول موضوع إدارة الصراع في الإسلام مجتمع المدينة نموذجاً.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، ابن منظور، لسان العرب دار صادر، 2003م.

أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبراني، المعجم الكبير، بدون مكان ولا سنة النشر.

أبو جعفر محمد بن جرير الطبري، جامع البيان في تفسير القرآن المعروف بتفسير الطبري، دار الفكر، بيروت، 1405هـ.

أبو عبد الله أحمد بن حنبل، المسند الجامع، تحقيق وترتيب محمود محمد خليل، دار الجيل للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الشركة المتحدة لتوزيع الصحف والمطبوعات، الكويت، الطبعة: الأولى، 1993م.

أبو عبد الله بن يزيد القزويني ابن ماجه، ج2، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، د-ت.

أبو عبد الله محمد بن عبد الله الحاكم النيسابوري، المستدرک علی الصحیحین دار المعرفة، 1998م.

أبو عبد الله محمد سعد بن منيع ابن سعد، الطبقات الكبرى، دار صادر بيروت لبنان.

أبو محمد عبد الملك بن هشام المعافري ابن هشام، السيرة النبوية، تحقيق: طه سعد، دار الجيل، بيروت، 1991م.

أبو يعلى البيضاوي، حصول المأمول بذكر من غير أسماءهم الرسول.

أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مطبعة التمدن المحدودة، الخرطوم السودان، ط6، 1999م.

أحمد اليوسفي، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 63 العدد 5، 2014م.

أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة السادسة، الناشر وكالة المطبوعات، الكويت، 1982م.

أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، مقدمة في الإدارة العامة الإسلامية، الشركة الخليجية للطباعة والتأليف، جدة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2000م.

أحمد بن علي بن محمد بن حجر العسقلاني، فتح الباري، دار الفكر، المملكة العربية السعودية، د- ت.

أحمد بن عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري، الأردن عمان، 2017م.

أحمد بن محمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد، دار إحياء التراث العربي، 1993م.

أحمد عبد العال محمد، التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة كلية التجارة حلوان، مصر، 2001م.

أحمد عبد الكريم سلامة، الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، القاهرة: الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 1999م.

أحمد عجاج كرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وآله وسلم، دار السلام، القاهرة، 1427 هـ.

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000م.

أحمد محمد، الجانب السياسي في حياة الرسول، دار القلم، الكويت، 1402هـ.

أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، كتاب ورد.

إدريس مقبول، الاستراتيجيات التخاطبية في السنة النبوية، مجلة كلية العلوم الإسلامية، المجلد 8، العدد 15-2، المغرب، المملكة المغربية، 2014م.

إسرائيل ولفنسون، تاريخ اليهود في بلاد العرب في الجاهلية و صدر الإسلام، القاهرة، مطبعة الاعتماد بشارع حسن الأكبر، 1973م.

إسلام عبد الله، التميز الإداري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، موقع نوافذ، الأحد 24 رجب 1424هـ، الموافق 21 سبتمبر 2003م.

إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، البداية والنهاية، دار عالم الكتب، 2003م.

أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001م.

أيمن نسمان، استراتيجيات التنمية البشرية، موقع دنيا الوطن، 20-07-2013م.

بحسين محمد، العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية، موسوعة التدريب والتعليم، المغرب، 6-4-2014م.

بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية بالأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن، 2010م.

بوفلجة غيات، علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996م.

تقرير عن سلمان الفارسي، من موقع موضوع أكبر موقع عربي بالعالم، 11 يونيو 2014م.

توفيق سلطان اليوزيكي، دراسات في النظم العربية والإسلامية، جامعه الموصل، العراق، 1988م.

تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بالجزائر، 2010م.

ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003م.

حافظ أحمد الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، دار السلام للطباعة والنشر، القاهرة، 2007م.

حزام ماطر المطيري، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مكتبة الرشد، الرياض، 1997م.
حسن خالد، مجتمع المدينة قبل الهجرة وبعدها، دار النهضة، بيروت، 1986م.

حسن هشام الجندلي، أثر تفويض السلطة على كفاءة الأداء في المنظمات الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، د-ت.

حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارت السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة، 2008م.

حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2002م.

خريش عبد القادر، شويمات كريم، المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، بحث في جامعة سعد دحلب البليدة الجمهورية الجزائرية، 2007م.

خليفة موسى علي الزيادات، العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 1999م.

رقية البدارين وفريد محمد القواسمة، دور المرآة في قيادة التغيير دراسة تطبيقية على منظمات المرآة العاملة في الأردن، إربد الأردن، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1، 2013م.

زيد زيد عبوي، إدارة التغيير والتطوير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، 2007م.

سامي البدري، السيرة النبوية، تدوين مختصر مع تحقيقات واثارات جديدة، دار طور سينين للطباعة والنشر، بغداد العراق، 1423هـ.

سامي حمدان أبو زهري، يهود المدينة في العهد النبوي أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية رسالة ماجستير في التاريخ الحديث والمعاصر في الجامعة الإسلام، غزة 2004م.

سامي عبد الله الباسين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، كلية التقنية بالدمام، المملكة العربية السعودية، د-ت.

سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو، وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004م.

سعيد بن علي القحطاني، منزلة الزكاة في الإسلام: مفهوم، ومنزلة، وحكم، وأحكام، وفوائد، وشروط، ومسائل، 1425هـ.

سعيد يس عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991م.

سماح طه أحمد الغندور، التنمية البشرية في السنة النبوية، دراسة موضوعية، رسالة ماجستير في الحديث الشريف، كلية أصول الدين في الجامعة الإسلامية بغزة، 2011م.

سيد حسين العفاني، واقدساه تذكير النفس بحديث القدس، مكتبة معاذ بن جبل، ط1، ج3، مصر، 2001م.

السيد عبدة ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية لعملية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979م.

صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2008م.

صبحي اليازجي، التخطيط الإسلامي من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم القائد بين الفكر والتطبيق، ديسمبر 2007م.

صديقة محمد الجمل، الهدى النبوي في إدارة الأزمات الاجتماعية العامة، دراسة حديثة موضوعية، رسالة ماجستير بالجامعة الأردنية عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008م.

صفي الرحمن بن عبد الله المباركفوري، الرحيق المختوم، الطبعة الأولى، دار الهلال، بيروت، د-ت.

عادل عياض، إدارة التغير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004م.

عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، دولة قطر، 1991م.

عبد الله عبد الخالق المشد، وظيفة المسجد المعاصر، مجلة الفكر الإسلامي العدد (6) صفر، 1970م.

عبد الملك بن هشام، السيرة النبوية ابن هشام، مؤسسة علوم القرآن، د-ت.

عبد الهادي بن ظافر الشهري، استراتيجيات الخطاب مقارنة لغوية تداولية، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي ليبيا، 2003م.

عبير مريم محمد عرقسوسي، إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008م.

عدنان علي النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، دار النحوي للنشر والتوزيع، الرياض، 1999م.

عصام العبد زهد، معالم التغيير الاجتماعي في تفسير سيد قطب، قسم التفسير وعلوم القرآن، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، د-ت.

علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999م.

علي بن أبي بكر الهيثمي، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، دار الريان للتراث، القاهرة، دار الكتاب العربي، بيروت، 1407هـ.

علي بن سلطان محمد القاري، مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، دار الفكر، 2002م.

عمار دحماني، منهج النبي في مواجهة التحديات الدعوية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية جامعة الحاج لخضر، الجمهورية الجزائرية، 2009م.

فايد حماد عاشور، وسليمان مصلح أبو عذب، تاريخ دولة الإسلام الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، والخلفاء الراشدين، ط1، دار قطري بن الفجاءة، قطر، 1989م.

فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة، مفاهيمها ونظرياتها، مقرر بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، د-ت.

فرناس عبدالباسط البناء، التخطيط دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة
القاهرة، مصر 1985م.

فريد الأنصاري، أبحاث في العلوم الشرعية، الدار البيضاء المغرب، 1997م.

فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد، ط2، عمان: دار
المسيرة، 2004م.

قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997م.

كتاب المملكة العربية السعودية الأرض، الانسان، الحضارة، على الانترنت، 27-نوفمبر،
2014م.

كمال قاسمي، إدارة التغيير المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير،
الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08 و09 مارس 2005م.

كهينة زموش، حجاج موسى عليه السلام في النص القرآني، دراسة تداولية، رسالة ماجستير
جامعة مولود معمري، الجزائر.

ماجدة العطية، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، رام الله، فلسطين
2003م.

مبارك بن بطيخان السهلي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين
للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك
سعود، الرياض، 2007م.

مجموعة خبراء، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، الإدارة العامة العربية الإسلامية، د-ت.

محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير دار الرضا للنشر، دمشق، 2003م.

محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006م.

محمد الطاهر بن عاشور، تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد، الدار التونسية، تونس، 1984م.

محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004م.

محمد بن أبي بكر بن أيوب ابن قيم الجوزية، زاد المعاد في هدي خير العباد، مؤسسة الرسالة، مكتبة المنار الإسلامية، بيروت، 1407هـ.

محمد بن إسماعيل بن صلاح الصنعاني، سبل السلام، دار الحديث د-ت.

محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري، دار المعارف، د-ت.

محمد بن سعد بن منيع أبو عبدالله البصري الزهري، الطبقات الكبرى، تحقيق إحسان عباس، دار صادر، بيروت، 1968م.

محمد بن عبد الرحمن بن عبد الرحيم المباركفوري، تحفة الأحوذ، دار الكتب العلمية، بيروت، د-ت.

محمد بن عبد الله بن علي الوهبي، واقض الإيمان الاعتقادية وضوابط التكفير عند السلف، رسالة ماجستير منشورة الرياض المملكة العربية السعودية، 1414هـ.

محمد بن علي الشوكاني، نيل الأوطار، دار الحديث، 1993م.

محمد بن عيسى الترمذي، سنن الترمذي، دار الكتب العلمية لبنان، د-ت.

محمد حميد الله، مجموعة الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، دار النفائس، بيروت، 1987م.

محمد سعيد رمضان البوطي، فقه السيرة، ط8، دار الفكر، دمشق، 1980م.

محمد شمس الحق العظيم آبادي، عون المعبود، دار الفكر، بيروت، 1995م.

محمد صالح البليهشي، هذه بلادنا : المدينة المنورة، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للنشاطات الثقافية، المملكة العربية السعودية، 1988م.

محمد طاهر نصير، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006م.

محمد علي صالح، الرسول وتنمية الإبداع من خلال المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، مجلة كلية العلوم الإسلامية، مجلد 8، عدد 2-15، 2014م.

محمد علي محمود صبح، إدارة الدولة في الإسلام دراسة تأصيلية لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي، رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية السياسية بالنجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011م.

محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1993م.

محمد ممدوح العربي، دولة الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة، ط1، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1988م.

محمد موسى محمد البر، وسائل الاتصال في الدولة الإسلامية ودورها في نشر الوعي الديني، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة مصر، 2017م.

محمد يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد، 2006م.

محمود بن عمر الزمخشري، الكشف عن حقائق التنزيل وعيون الاقاويل، ج1، ط1، بيروت، دار الفكر، 1977م.

محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2002م.

محمود عساف، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1988م.

مروان إبراهيم القيسي، المنظومة القيمية الإسلامية كما تحددت في القرآن الكريم والسنة الشريفة بحث مقدم لمجلة دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد 6 كلية الشريعة، جامعة اليرموك، المملكة العربية السعودية، 1995م.

مروان القدومي، لمحات في الإدارة الإسلامية، جامعة النجاح الوطنية، د.ت.

مصطفى كريم، إدارة التغيير... أهم نماذج التغيير، موقع مفكرة الإسلام، السبت 09 أغسطس 2014م.

مصطفى محمود عفيفي، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، نشر كلية شرطة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1991م.

منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003م.

منتديات ستار تايمز أرشيف: السياحة العربية، المدينة المنورة، على الانترنت.

منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975م.

منصور بن عبد الله السواح، مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، رسالة ماجستير جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430هـ.

منير شاكر محمد، وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2000م.

موقع أبو اليسر رشيد كهوس، مناهج البحث في الدراسات الشرعية، أضيف في 08 مارس 2014م الساعة 24 : 13.

مؤيد سعيد السالم، تنظيم المؤسسات دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، إربد الأردن، 2002م.

نايف شعبان عبد الله قرموط، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام، رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009م.

نزار أحمد علي عتيق، مبدأ الشورى قواعده وضمائنه، دار الوفاء للطباعة والنشر، عمان، 2007م.

نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980م.

نور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي، مكتبة القدسي، القاهرة، 1994م.

نورة بنت عبد الملك، الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المدينة المنورة في صدر الإسلام، دار تهامة، جدة المملكة العربية السعودية، د-ت.

هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، إربد، الأردن، 2008م.

وزارة الأوقاف المغربية، اللغات في الإسلام وترجمة القرآن إليها، مجلة دعوة الحق، المغرب، العدد
144.

وليد بن أحمد الزبيري، موسوعة الحافظ ابن حجر العسقلاني الحديثية، كتاب المغازي والسير
،المجلد الرابع، لندن بريطانيا، د-ت.

يحيى ملحم، محمد شاعر الإبراهيمي، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات
الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد
4، العدد 2، 2008م.

يحيى بن شرف أبو زكريا النووي، صحيح مسلم بشرح النووي، دار إحياء التراث العربي،
بيروت، 1392هـ.

Folder, R. and Skarlicki, D. Unfairness and Resistance to
Change: Hardship As Mistreatment, Journal of
Organizational Change Management, 9, 1999 .