

## مدیریت تحول در قرآن

محمدتقی نوروزی\*

چکیده

از اواسط دهه ۱۹۷۰ رشد سریعی در تعداد کتاب‌ها و مقالات درباره تغییرات سازمانی، اعم از مدیریت تغییر، شیوه‌های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، و روش‌های برنامه‌ریزی شده خاص تغییر به وجود آمده است. از این رو، در محیط متغیر و متحول، که سازمان‌های امروزی در آن به حیات خود ادامه می‌دهند، این سؤال که آیا تغییر و تحول روی می‌دهد سؤالی عجیب و نابجاست. سؤال اصلی این تحقیق آن است که مدیران و رهبران چگونه باید تغییرات گوناگون و فراوانی که هر لحظه سازمان‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بر اساس دیدگاه اسلام، مدیریت و رهبری نمایند. مقاله حاضر می‌کوشد با استفاده از روش تحقیق «توصیفی-تحلیلی» و با استفاده از آیات قرآن، مقدمات تحول و اجزای مدیریت تحول را بررسی و ارزیابی نماید و در نهایت، به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری پردازد. کلیدواژه‌ها: تغییر، برنامه‌ریزی، تحول، سازمان، مدیریت

## مقدمه

«تحوّل سازمان» نوعی راهبردی به منظور بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. تحوّل سازمان از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می‌کند. نیز در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد. در حوزه تحوّل سازمان، توجه به مسائل و مشکلاتی از قبیل روحیه ضعیف، بهره‌وری پایین، کیفیت نامطلوب کالاها و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروه‌ها، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت نامشخص، سبک‌های نامناسب رهبری، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم‌توجهی به خواسته‌های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسائلی از این قبیل حایز اهمیت است.<sup>۱</sup>

در محیط متغیّر و متحوّل، که سازمان‌های امروزی در آن به حیات خود ادامه می‌دهند، این سؤال نابجاست که پرسیم: که آیا تغییر و تحوّل روی می‌دهد یا خیر؟ به جای این سؤال، باید این پرسش را مطرح کرد که مدیران و رهبران چگونه باید تغییرات گوناگون و فراوانی که هر لحظه سازمان‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مدیریت و رهبری نمایند. در این زمینه، رهبران و مجریان تحوّل، سازمان به کمک یکدیگر، برنامه‌های تحوّل سازمان را مدیریت می‌کنند. البته در این مسیر، هر کشور و هر سازمانی باید نسبت به بومی کردن مجموعه معیارهای مدیریت تحوّل اقدام کند و معیارهای اصلی و فرعی مورد نظر را، به ویژه با توجه به رویکرد اسلامی، طراحی نماید.

## بیان مسئله

مدیریت تغییر در عمل و نظریه، بخشی از گفتمان قوی مدیریت در جهان امروز است. در عمل، تعداد زیادی از شرکت‌ها نه تنها یک، بلکه تنوعی از برنامه‌های تغییر سازمانی را در طول زمان می‌پذیرند. در نظریه «مدیریت تغییر»، از اواسط دهه ۱۹۷۰، رشد سریعی در تعداد کتاب‌ها و مقالات درباره تغییرات سازمانی، اعم از مدیریت تغییر، شیوه‌های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، و روش‌های برنامه‌ریزی شده خاص تغییر به وجود آمده است. نگاه

مختصری به هر مجله مدیریتی، بخش بازرگانی روزنامه‌ها، متون مدیریتی یا مجلات (مثل فرچون یا فورب) این نکته را تأیید می‌کند که تغییر سازمانی به یک گفتمان کلیدی مدیریتی تبدیل شده است. بین ۱۹۶۰ و ۲۰۰۶ تعداد کتاب‌های مدیریت تغییر ثبت شده در کتاب‌خانه کنگره آمریکا، از صفر به ۳/۴۰۴ بالغ شده است. در همان دوره، زمانی رشد فزاینده‌ای در تعداد کتاب‌های نوشته شده در زمینه برنامه‌های خاص تغییر، شامل تحول سازمانی، کیفیت زندگی کاری، فرهنگ سازمانی، فرهنگ شرکتی، بازمهندسی فرایند تجاری و مدیریت کیفیت جامع، به نگارش درآمده است. روند مشابهی در جست‌وجوی وب سایت‌ها در سال ۲۰۰۲ مشاهده می‌شود که دلالت می‌کند بر اینکه حدود ۲/۰۰۰ مقاله درباره تغییر سازمانی فقط در پنج سال پیش از آن منتشر شده است.<sup>۲</sup> این در حالی است که در زمینه مدیریت تحول با رویکرد اسلام، کار چندانی نشده است، هرچند پس از فرمایش مقام معظم رهبری در زمینه تحولات همه‌جانبه حوزه‌ها، توجهات به این سمت بخصوص با رویکرد اسلامی، جلب شده است. ولی غیر از یک سلسله بروشور و بولتن داخلی، کار جدی در این زمینه صورت نگرفته است. مسئله تحقیق حاضر این است که مدیران و رهبران چگونه باید تغییرات گوناگون و فراوانی که هر لحظه سازمان‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد بر اساس دیدگاه اسلام، مدیریت و رهبری نمایند؟ نگارنده درصدد است با توجه به خلأ موجود، به بررسی این مسئله بپردازد.

## مفاهیم و اصطلاحات

### الف. تغییر برنامه‌ریزی شده<sup>۳</sup>

تغییر در همه‌جا متداول است تغییر یکی از موضوعات ثابت اواخر دهه ۱۹۹۰ و سده آتی است. برخی از دانشمندان به دو نوع «تغییرات اتفاقی» و «تغییرات برنامه‌ریزی شده» اشاره کرده‌اند. بیشتر تغییراتی که در سازمان‌ها روی می‌دهد اتفاقی است. بدین روی، برخی از مدیران تصور می‌کنند تغییر یک رویداد تصادفی و اتفاقی است، ولی تغییراتی اثربخش و تحول‌ساز است که برنامه‌ریزی شده، آگاهانه و مدبرانه باشد. تغییرات برنامه‌ریزی شده علاوه بر افزایش توانایی سازمان، در سازگاری با محیط متغیر، رفتار سازمان را نیز تغییر می‌دهد.<sup>۴</sup> بیشتر الگوها و روش‌های تحول سازمانی مبتنی بر تغییرات آگاهانه و برنامه‌ریزی شده است.

ب. تحول سازمان<sup>۵</sup>

در ابتدای شکل‌گیری حوزه تحول سازمان، برنامه‌ها و فعالیت‌ها به تغییرات تدریجی معطوف بود. اما امروزه خواسته‌های تحمیلی بر سازمان چنان وسیع و گسترده است که در بسیاری از موارد، تغییرات اساسی ضروری است. تحول سازمان فرایندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرایندها و ساختار مورد استفاده یک نظام جامع معطوف می‌دارد. فرایندهای سازمانی نقاط کلیدی مهمی هستند که می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی به منظور تحقق تحول سازمان مورد استفاده قرار گیرند. «فرایند» به چگونگی انجام کار در سازمان و روش‌های دستیابی به نتایج اشاره دارد. فرایندهای مهم سازمانی عبارت است از: ارتباطات، حل مشکلات و تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، رفع تعارض، تخصیص پاداش‌ها، نحوه برخورد و استفاده از منابع انسانی، مدیریت راهبردی، چگونگی اعمال اختیار، نوسازی خویشتن و یادگیری مستمر و مداوم.

پیتر ویل<sup>۶</sup> بر این باور است که «توانایی تحول سازمان» تمرکز بر فرایندهای سازمانی است. به زعم او، تحول سازمان فرایندی برای تحول فرایندهای سازمانی است. موضوع مهم و اصلی در تحول سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی از طریق تحول در فرایندهای سازمانی است.<sup>۷</sup> میلز و همکاران او معتقدند: الگوی مدل تغییرات برنامه‌ریزی شده از کرت لوین شروع شده و در طول زمان، به راهبردهای تحول سازمانی در سازمان‌ها تکامل پیدا کرده است.<sup>۸</sup> بر اساس این دیدگاه، رهیافت تحول سازمانی در طول تغییر برنامه‌ریزی شده قرار دارد و تفاوت ماهوی بین آنها وجود ندارد و از این رو، بسیاری از دیدگاه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در تحول سازمانی نیز مطرح می‌شود. بر این اساس، «تغییر و تحول»<sup>۹</sup> به معنای خروج از وضع و حالتی و رسیدن و مستقر شدن در وضع و حالتی دیگر است، و یا به عبارت دیگر، «تغییر» انتقال است از «جایی که هست» به «جایی که باید باشد». اساس مفهوم «تغییر و تحول»، غیرشدن و یا از حالتی به حالت دیگر درآمدن به صورت تدریجی است، اما به طور ساده و مجمل، تغییر و تحول را در سازمان را می‌توان این‌گونه تعریف کرد:

«تغییر و تحول» عبارت است از: دگرگونی یک سازمان از وضعیت موجود از حیث ساختار سازمانی، فناوری، نیروی انسانی، وظایف و عملکردهای تولیدی و خدماتی، به وضعیت مطلوب و مورد نظر و به صورت برنامه‌ریزی شده یا نشده.<sup>۱۰</sup>

### ج. مدیریت تغییر و تحول

دو ویژگی «کنترل» و «ریسک» مدیریت تغییر را از مدیریت متداول متمایز می‌سازد. «کنترل» عبارت است از: قدرت ایجاد تغییر دلخواه، و «ریسک» عبارت است از: احتمال اینکه امور به بیراهه روند و نیز پیامدهای این وضعیت. تغییر همواره با مقداری ریسک همراه است؛ زیرا افراد هیچ‌گاه کنترل کاملی بر وقایع ندارند. برای داشتن میزانی از کنترل بر فرایند تغییر و نیز کاهش مخاطرات، مدیریت تغییر و تحول لازم است، یعنی نیاز است تصمیم گرفته شود به کجا باید رفت (وضعیت مطلوب آینده)؛ درک اینکه اکنون سازمان در کجا قرار گرفته است (وضعیت موجود)؛ ترسیم آنچه سازمان باید انجام دهد تا از جای کنونی به جای مطلوب حرکت کند (فرایند تغییر)؛ و پی‌گیری پیشرفت و انجام اصلاحات به گونه‌ای که سازمان به جایی که می‌خواهد باشد، برسد (فرایند تغییر).<sup>۱۱</sup>

### د. تمایز مدیریت و رهبری تغییر

ماهیت تغییر سروکار داشتن با ابهام‌ها و دغدغه‌هایی است که با عدم کنترل و مخاطرات برجسته همراه است. مهارت‌های مدیریت ضروری است، اما وجود مشکل در برنامه‌ریزی و کنترل تغییر به معنای آن است که مهارت‌های مدیریتی کافی نبوده است. مدیران همچنین باید رهبر باشند. در حالی که مدیران بر وظیفه تمرکز می‌کنند، رهبران بر افراد تمرکز می‌کنند.<sup>۱۲</sup> برای رهبری تغییر شخص، برنامه‌ریزی و کنترل منابع را در کانون توجه مدیریت قرار دارد. همچنین رهبر باید قادر باشد گروه خود را به سوی وضعیت آینده مطلوب یعنی کانون توجه رهبری هدایت کند.

### پیشینه تحقیق

می‌توان استدلال کرد که تمام نظریات مدیریت در گفتمان تغییر امروزی ریشه دارد. به‌طور مشخص، مطالعات تیلور و هائورن در دو نظریه اولیه مدیریتی را می‌توان اولین نظریات تغییر تلقی کرد، زیرا هدف آنها این بود که شیوه سازمان‌دهی کار را تغییر دهند. به بیان ساده، تلاش‌های اولیه در صدد یافتن شیوه‌های جدید مدیریت و شیوه‌های جدید ساختاردهی کار مدیریت تغییر بودند، حتی اگر به طور خاص، به این اسم نامیده نشود. در

این زمینه، نظریه «نظام‌های اجتماعی - فنی» به واسطه ارائه ادله متعدد برای گفتمان مدیریت تغییر دارای اهمیت است. این نظریه اولین نظریه مدیریتی بود که این دیدگاه را برگزید که سازمان‌ها به صورت نظام‌های باز عمل می‌کنند و در نتیجه؛ رابطه بین نظام کاری و محیط و رابطه متقابل بین فناوری و ساختار و تأثیر آن بر گروه‌های کاری را به رسمیت شناخت. نظریه «نظام‌های اجتماعی - فنی» همچنین چارچوبی برای عملیاتی ساختن رهیافت روابط انسانی فراهم کرد؛ چیزی که قبلاً وجود نداشت. علاوه بر آن، زمینه را برای مطالعات بیشتر طراحی شغلی و شیوه‌های جدید برای نزدیک شدن به مسائل سازمانی فراهم آورد. با فرارسیدن دهه ۱۹۶۰ نظریه «رهیافت اقتضایی» جایگزین رهیافت‌های سنتی قبلی در مدیریت و ساختاردهی سازمان شد. «رهیافت اقتضایی» با روش‌های موجود مدیریت متفاوت بود؛ زیرا به این نکته اذعان کرد که وضعیت‌های گوناگون راه‌حل‌های متفاوتی می‌طلبد و یک روش به عنوان بهترین، برای پر کردن تمام اقتضات وجود ندارد. بدین‌روی نظریه «رهیافت اقتضایی» بر یک رهیافت «آن بستگی دارد» مبتنی است، و یک مبنای نظری ارائه کرد که اهمیت متغیرهای کلیدی را که قبلاً افرادی همچون تیلور و مایو از آن غفلت کرده بودند - همانند اندازه، فناوری و محیط بر ساختار سازمان تأثیر می‌گذارند - به رسمیت شناخت.<sup>۱۳</sup>

اولین تلاش‌ها برای ایجاد یک رهیافت نظام‌مند در مدیریت تغییر در دوران پس از جنگ جهانی دوم، با کار لوین و اثر او درباره رهبری سازمانی، به عنوان «آموزش حساسیت، تحقیق در عمل و تحلیل میدان نیرو» شروع شد. در پی آن، محققان حوزه مدیریت با ابتنا بر کار لوین، به مسائل انگیزش کاری، بهره‌وری، و مقاومت در برابر تغییر پرداختند. تحقیقات مدیریت تغییر اصالتاً بر حوزه‌های مشخص تغییر رفتاری متمرکز است؛ تمرکز بر رهبری (مثل سبک رهبری)، آموزش (مثل آموزش حساسیت)، و یا تغییرات نگرش (مثل مدیریت مشارکتی). در نهایت، ابعاد گوناگون تحقیقات اخیر بر روی تحقیق در عمل، آموزش آزمایشگاهی، مدیریت مشارکتی و بازخورد پیمایشی در قالب یک رهیافت نظام‌مند با هدف تغییر بلندمدت ساختار سازمانی، عقاید و ارزش‌ها در هم ادغام شده است. با آغاز «جهانی‌سازی» مرییان و مجریان سازمانی بر قدرت عوامل تغییر خارجی و

تأثیر آن بر زندگی و مرگ سازمان تمرکز پیدا کرده‌اند. مدیریت تغییر بخش مهمی از آموزش تجاری مدیر گردیده و همراه با آن تعدادی خط‌مشی اصولی و الگوی تغییر برنامه‌ریزی شده پدیدار شده که بر تعیین خط‌مشی و مدیریت فرهنگ سازمانی از طریق یک سلسله از فنون تغییر تمرکز دارد؛ همچون کیفیت زندگی کاری، مدیریت کیفیت جامع، بازمهندسی فرایند بازرگانی، ورقه ثبت امتیازهای متوازن، و شش سیگما.<sup>۱۴</sup> الگوی عمده مدیریت تحول در جدول (۱) نشان داده شده است:

جدول ۱ الگوهای عمده تحول سازمانی<sup>۱۵</sup>

نام الگو و ارائه کننده آن	سال	خلاصه اقدامات
الگوی «سه مرحله‌ای» کورت لوین	۱۹۴۰	فرایند سه مرحله‌ای تغییر
الگوی «تحول» رونالد لیبیت <sup>۱۶</sup> ، جین واتسون <sup>۱۷</sup> و بروس وستلی <sup>۱۸</sup>	۱۹۵۸	بسط الگوی لوین به فرایند هفت مرحله‌ای تحول
مدل تحقیق در عمل شپرد <sup>۱۹</sup>	۱۹۶۴	نوعی الگوی هنجاری دستوری برای یادگیری و تغییر برنامه‌ریزی شده که و بیانگر روابط بین اهداف، برنامه‌ریزی و اقدام عملی در فرایند تحول است.
الگوی سازمانی «شش بخشی تغییر ویس بورد» <sup>۲۰</sup>	۱۹۷۶	توصیه به کارگزاران تحول به منظور تشخیص مشکلات سازمانی و مکان‌یابی برای کشف این مسائل
الگوی هاگمن <sup>۲۱</sup> و اولدهام <sup>۲۲</sup>	۱۹۸۰	الگویی برای تحول سازمان در طراحی و اجرای مجدد شغل
الگوی «تغییر جامع» رالف کیلمن <sup>۲۳</sup>	۱۹۸۴	پنج مرحله تحول
الگوی «عملکرد فردی و سازمانی» بورک-لیتوین <sup>۲۴</sup>	۱۹۹۲	ترسیم متغیرهای اصلی در فرایند تغییر ناشی از محیط خارجی
الگوی «گروه‌سازی» کتزیباخ <sup>۲۵</sup> و اسمیت <sup>۲۶</sup>	۱۹۹۳	برنامه‌های ایجاد تغییر از طریق گروه‌سازی
الگوی «اثربخش تحول» کامینگز <sup>۲۷</sup> و اورلی <sup>۲۸</sup>	۱۹۹۷	مشخص ساختن عناصر کلیدی در فرایند تغییر موفق
الگوی «تجزیه و تحلیل جریانی» جری پوراس <sup>۲۹</sup>	۱۹۹۸	الگوی ترسیمی برای نشان دادن مشکلات اصلی سازمان
الگوی «ماتریس دو بعدی» کلارک و متین <sup>۳۰</sup>	۱۹۹۷	ارائه ماتریس دو بعدی از عوامل بحرانی موفقیت و فرایند تحول
الگوی «رهبری فرایند تحول فرهنگی» پروکز <sup>۳۱</sup>	۱۹۹۶	بررسی نقش رهبری در پشتیبانی فرایند تحول با استفاده از نمادهای فرهنگی
الگوی «تحول سازمانی» سلمان السدیری <sup>۳۲</sup>	۲۰۰۱	ارائه الگویی در چهار سطح به منظور ایجاد تحول در صنعت ساختمان کشور عربستان
الگوی «مفهومی نقش ارتباطات در ایجاد تحول سازمانی» الوینگ <sup>۳۳</sup>	۲۰۰۵	ارائه چارچوبی مفهومی به منظور تبیین نقش ارتباطات در تحول سازمانی

### مدل منتخب «مدیریت تحول»

مدیریت تحول به لحاظ سنتی بر شناسایی منابع مقاومت در برابر تغییر و ارائه شیوه‌هایی برای مقابله با آنها متمرکز بود. مطالعات اخیر ایجاد چشم‌انداز و آینده‌های مطلوب، به دست

آوردن حمایت سیاسی برای آن‌ها، و مدیریت گذار سازمان به سوی آنها را مورد بحث قرار داده است.

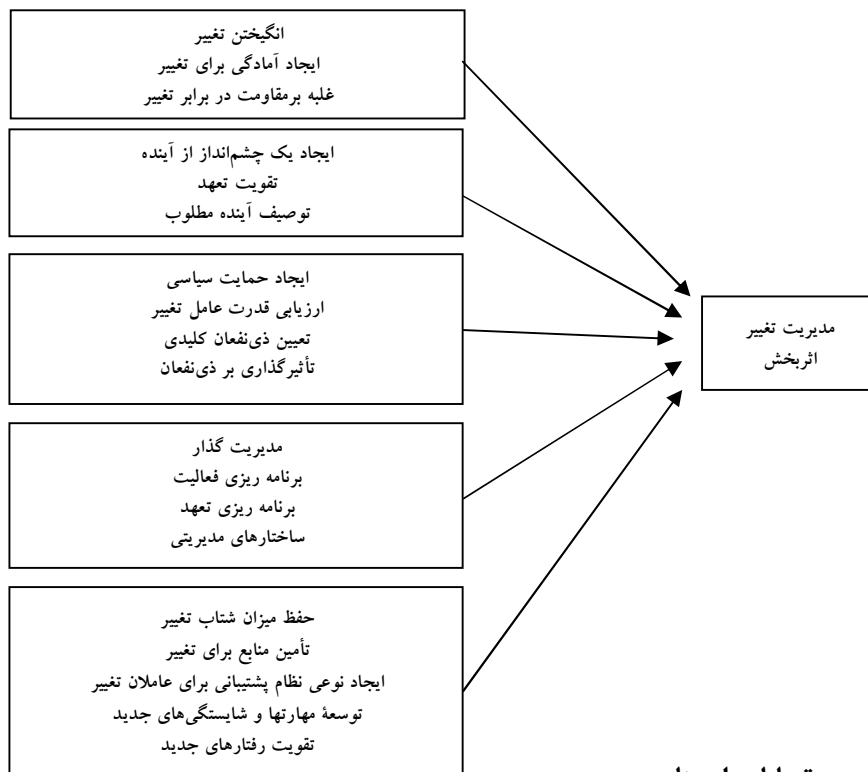
ابزارهای عملی برای مدیریت تحوّل را می‌توان در ضمن پنج فعالیت عمده به گونه‌ای که در نمودار (۱) نشان داده شده است، سازمان‌دهی کرد (الگوی اثربخش تحوّل کامینگز و اورلی). در نمودار (۱) فعالیت‌هایی که به مدیریت تحوّل اثربخش کمک می‌کند به ترتیب انجامشان فهرست شده است. فعالیت اول «انگیزش تغییر» است و شامل ایجاد آمادگی برای تغییر میان اعضای سازمانی و کمک به آنها برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر است. این فعالیت مستلزم ایجاد محیطی است که در آن افراد ضرورت تغییر را می‌پذیرند و از لحاظ فیزیکی و روان‌شناختی به منظور تغییر انرژی می‌گیرند. «انگیزش تغییر» بحث مهمی در شروع تغییر است. شواهد زیادی دلالت می‌کند بر اینکه افراد و سازمان‌ها درصدد حفظ وضع موجودند و تنها وقتی مشتاق تغییرند که دلایل جذابی برای آن وجود داشته باشد. فعالیت دوم «ایجاد چشم‌انداز» است. چشم‌انداز یک هدف و دلیلی را برای تغییر و وضعیت آینده مطلوب توصیف می‌کند. روی هم رفته، دو فعالیت «انگیزش تغییر» و «ایجاد چشم‌انداز» به چرایی و چیستی تغییر برنامه‌ریزی شده اشاره می‌کند. سومین فعالیت مدیریت تحوّل «ایجاد حمایت سیاسی از تغییر و تحوّل» است. بر اساس این فعالیت، سازمان‌ها متشکل از افراد و گروه‌های قدرتمندی هستند که می‌توانند مانع یا حامی تحوّل باشند و کارگزاران تحوّل برای اجرای تغییرات نیازمند حمایت این افراد و گروه‌ها هستند. چهارمین فعالیت مدیریت تحوّل «مدیریت گذار از وضع موجود به آینده مطلوب» است. هدف از این فعالیت ایجاد یک برنامه برای مدیریت فعالیت‌های تغییر و نیز برنامه‌ریزی ساختارهای مدیریتی خاص برای فعالیت سازمان در خلال انتقال است. فعالیت پنجم در مدیریت تحوّل «حفظ میزان شتاب برای تغییر» است، به گونه‌ای که به تکمیل کار منتهی شود. این فعالیت شامل فراهم کردن منابع برای اجرای تغییر، ایجاد یک نظام حمایتی برای عاملان تغییر، ایجاد صلاحیت‌ها و مهارت‌های جدید، و اجرای رفتارهای جدیدی است که برای اجرای تغییر لازم است.<sup>۳۴</sup>

هر کدام از فعالیت‌های نشان داده شده در نمودار (۱) برای مدیریت تحوّل مهم است.



اگر افراد برانگیخته و متعهد به تغییر نباشند در این صورت، انجمادزدایی از وضعیت موجود بسیار سخت خواهد بود. در نبود چشم‌انداز، احتمال دارد تغییر، سازمان‌نیافته و پراکنده باشد. بدون حمایت افراد و گروه‌های قوی، ممکن است تغییر با ممانعت مواجه شود و احتمالاً مختل گردد. اگر فرایند انتقال (گذار) به‌خوبی مدیریت نشود سازمان در هنگام انتقال از وضع موجود به آینده، ممکن است از نظر عملکردی با مشکل مواجه گردد. بدون تلاش در زمینه حفظ میزان شتاب تغییر، سازمان در به سرانجام رساندن تغییر، با مشکل مواجه خواهد شد. از این رو، اگر در نظر است تغییر و تحول موفق باشد لازم است تمام پنج فعالیت به صورت اثربخش مدیریت شود.<sup>۳۵</sup>

نمودار (۱) فعالیت‌های ذی‌نقش در مدیریت تغییر اثربخش



### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این نوشتار، برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق، عمدتاً از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد و برای این کار، علاوه بر مراجعه مستقیم به آیات قرآن، برای نظام‌بخشی داده‌ها، از

کلیدواژه‌های هم‌معنا، مخالف معنا، و ملازم معنای متغیرهای تحقیق استفاده گردید. در یک جمع‌بندی کلی از آیات، می‌توان آنها را در دو بخش دسته‌بندی کرد: بخش اول به مطالب مقدماتی می‌پردازد، و بخش دوم مربوط به مدیریت تحوّل در قرآن (شامل اجزای انگیزختن تحوّل، آیات ایجاد چشم‌انداز، آیات ایجاد حمایت سیاسی، آیات مدیریت گذار، و آیات حفظ میزان شتاب تحوّل) را مورد بحث قرار می‌دهد.

در رابطه با بخش اول، از این‌گونه آیات استفاده می‌شود:

اول. پیامبران تا سر حد قدرت، به دنبال تحوّل و اصلاح بودند. «من جز اصلاح نمی‌خواهم تا آنجا که توان دارم، و توفیق من جز به خدا نیست. بر او توکل کردم و به سوی او باز می‌گردم.» (هود: ۸۸) همان‌گونه که مشاهده می‌شود، آیه می‌فرماید: «من یک هدف بیشتر ندارم، و آن اصلاح شما و جامعه شماست، تا آنجا که در توان دارم.» این همان هدفی است که تمام پیامبران آن را پی‌گیری می‌کردند: اصلاح عقیده، اصلاح اخلاق، اصلاح عمل، و اصلاح روابط و نظامات اجتماعی.<sup>۳۶</sup>

دوم. دو عامل «توحید» و «طرد طاغوت» زمینه‌ساز تحوّلند. در این باره آیه می‌فرماید (وَأَقْدَمَ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنْ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ) (نحل: ۳۶)؛ ما در هر امتی رسولی فرستادیم که خدای یکتا را بپرستید و از طاغوت اجتناب کنید. دعوت به «توحید» و «مبارزه با طاغوت» اساس دعوت تمام پیامبران و نخستین چیزی بوده که همه آنها بدون استثنا به آن دعوت می‌کرده‌اند؛ چراکه اگر پایه‌های توحید محکم نشود و طاغوت‌ها از جوامع انسانی و محیط افکار طرد نگردند، هیچ برنامه اصلاحی قابل پیاده کردن نیست.<sup>۳۷</sup>

سوم. انسان عاملی فعال در تحوّل است. در این باره آیه می‌فرماید: إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ (رعد: ۱۱)؛ خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد. مگر آنکه آنها خود را تغییر دهند. این آیه می‌فرماید: مقلّرات شما پیش از هر چیز و هر کس، در دست خود شماست، و هرگونه تغییر و دگرگونی در خوش‌بختی و بدبختی اقوام در درجه اول به خود آنها بازگشت می‌کند. شانس و طالع و اقبال و تصادف و تأثیر اوضاع افلاکی و مانند این‌ها هیچ‌کدام اساس ندارد. اراده و خواست ملت‌ها و تغییرات درونی آنهاست که آنها را مستحق لطف یا مستوجب عذاب خدا می‌سازد. به تعبیر دیگر، این اصل قرآنی، که یکی از مهم‌ترین برنامه‌های اجتماعی اسلام را بیان می‌کند، به ما می‌گوید: هر

گونه تغییرات برونی متکی بر تغییرات درونی ملت‌ها و اقوام است، و هرگونه پیروزی و شکستی که به هر قومی رسیده است از همین جا سرچشمه می‌گیرد.<sup>۳۸</sup>

در همین زمینه آیه دیگری می‌فرماید: «ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكْ مُغَيِّرًا نُّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ» (انفال: ۵۳)؛ این به سبب آن است که خداوند هیچ نعمتی را که به گروهی داده است تغییر نمی‌دهد، جز آنکه آنها خودشان را تغییر دهند، و خداوند شنوا و داناست. موضوع مهمی که از این آیه به روشنی استفاده می‌شود این است که انسان سرنوشت خاصی ندارد که از پیش تعیین شده باشد، و تحت تأثیر «جبر تاریخ» و «جبر زمان» و «محیط» نیست، بلکه عامل سازدنده تاریخ و زندگی انسان دگرگونی‌هایی است که در روش و اخلاق و فکر و روح او، به اراده خودش پیدا می‌شود. انسان آزاد است و سرنوشت خود را به دست خویش می‌سازد. تا در وضع او دگرگونی پیدا نشود و با خودسازی، خویشتن را عوض نکند، تغییری در سرنوشتش پیدا نخواهد شد.

ذکر این نکته نیز لازم است که مسئله رهبری نقش مؤثری در سرنوشت اقوام و ملل دارد؛ ولی نباید فراموش کرد که ملت‌های بیدار همواره رهبران لایق را به رهبری خویش می‌پذیرند و رهبران نالایق و زورگو و ستم‌کار در برابر خشم و اراده آهنین ملت‌ها در هم کوبیده می‌شوند.<sup>۳۹</sup>

در رابطه با بخش دوم، در یک جمع‌بندی کلی از آیات مربوط به مدیریت تحول، می‌توان آنها را در پنج بخش دسته‌بندی کرد: آیات مربوط به انگیختن تحول، آیات مربوط به ایجاد چشم‌انداز، آیات مربوط به ایجاد حمایت سیاسی، آیات مربوط به مدیریت گذار، و آیات مربوط به حفظ میزان شتاب تحول. در ادامه، هر یک از موارد به بحث گذاشته می‌شود:

#### الف. انگیختن تحول

به دلیل آنکه تغییر و تحول سازمانی مستلزم حرکت از شناخته شده به ناشناخته است، افراد غالباً از آن حمایت نمی‌کنند. در نتیجه، لازم است افراد نسبت به تحول برانگیخته شوند و از مقاومت آنها در برابر تغییر جلوگیری شود.

درباره مقاومت در برابر تغییر، آیه می‌فرماید: «هیچ پیامبری به سراغ آنها نمی‌آمد، مگر اینکه او را به باد استهزا می‌گرفتند.» (حجر: ۱۱) این استهزا و به چند دلیل بود:

شکستن ابهت پیامبران و متفرق ساختن افراد حق جو و حق طلب از گرد آنان؛ ضعف و ناتوانی شان در مقابل منطق نیرومند رسولان الهی؛ پیامبران سنت شکن بودند و با وضع نابسامان محیط به مبارزه بر می‌خاستند، اما جاهلان متعصب، که این سنت‌های غلط را جاودانی و ابدی می‌پنداشتند، از این کار تعجب می‌کردند و به استهزا بر می‌خاستند.

سرپوشی بر وجدان خفته خود بگذارد، مبدا بیدار شود تا تعهد و مسئولیت بیافریند.

بسیاری از پیامبران دستشان از مال دنیا تهی و زندگانی‌شان بسیار ساده بود.

آن‌ها که شخصیت را بر اثر کوردلی، در لباس نو و مرکب زیبا و زندگانی مجلل می‌دانستند، تعجب می‌کردند که آیا یک انسان فقیر و تهیدست ممکن است رهبر و راهنمای این همه جمعیت ثروتمند و مرفه گردد؟ و به دنبال آن به استهزا بر می‌خاستند.

می‌دیدند قبول دعوت پیامبران، آنها را در برابر شهواتشان محدود می‌سازد و آزادی‌های حیوانی‌شان را سلب می‌کند و برای آنها وظایف و مسئولیت‌هایی ایجاد می‌نماید. به همین دلیل به استهزا بر می‌خاستند تا خود را از این وظایف راحت کنند.<sup>۴۰</sup>

در زمینه ایجاد آمادگی برای تحوّل نیز می‌توان به آیات ذیل استدلال کرد:

اول. «إِنَّهُ مَنْ يَتَّقِ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ» (یوسف: ۹۰)؛ هر کس تقوا پیشه کند و شکیبایی و استقامت بورزد (سرانجام پیروز می‌شود)؛ چرا که خداوند پاداش نیکوکاران را ضایع نمی‌کند.

دوم. «ما در هیچ شهر و آبادی پیامبری نفرستادیم، مگر اینکه اهل آن را با ناراحتی‌ها و خسارت‌ها گرفتار ساختیم، شاید (به خود آیند و به سوی خدا) بازگردند.» (اعراف: ۹۴) این به سبب آن است که مردم تا در ناز و نعمتند، کمتر گوش شنوا و آمادگی برای پذیرش حق دارند؛ ولی هنگامی که در تنگنای مشکلات قرار می‌گیرند و نور فطرت و توحید آشکار می‌گردد بی‌اختیار به یاد خدا می‌افتند و دل‌های‌شان آماده پذیرش می‌گردد. اما این بیداری، که در همه یکسان است، در بسیاری از افراد زودگذر و ناپایدار است و به مجرد برطرف شدن مشکلات، بار دیگر در خواب غفلت فرو می‌روند ولی برای جمعی نقطه عطفی در زندگی محسوب می‌شود و برای همیشه، به سوی حق باز می‌گردند.<sup>۴۱</sup>

سوم. «و بگو حق آمد و باطل نابود شد و (اصولاً) باطل نابودشدنی است.» (اسرا: ۸۱) در این آیه، به یک اصل کلی و اساسی دیگر و یک سنت جاودان الهی برمی‌خوریم که مایه دل‌گرمی همه پیروان حق است: سرانجام، حق پیروز است و باطل قطعاً نابودشدنی است. باطل صولت و دولتی دارد، رعد و برقی می‌زند، کرّ و فری نشان می‌دهد، ولی عمرش کوتاه است.<sup>۴۲</sup>

چهارم. «مَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الْآخِرَةِ نَزِدْ لَهُ فِي حَرْثِهِ وَمَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ نَصِيبٍ» (شوری: ۲۰)؛ آنانی که زراعت آخرت را بخواهند به آنها برکت می‌دهیم و بر محصول‌شان می‌افزاییم، و آنها که فقط کشت دنیا را می‌طلبند کمی از آن به آنها می‌دهیم؛ اما در آخرت هیچ نصیبی ندارند! جالب اینکه درباره کشت‌کاران آخرت می‌فرماید: نزد له فی حرثه (زراعتشان را افزون می‌کنیم) و نمی‌فرماید از تمتع دنیا نیز بی‌نصیبند، اما درباره کشت‌کاران دنیا می‌فرماید: مقداری از آن را که می‌خواهند به آنها می‌دهیم. پس می‌افزاید: در آخرت هیچ بهره‌ای ندارند. بدین سان، نه دنیاپرستان به آنچه می‌خواهند می‌رسند و نه طالبان آخرت از دنیا محروم می‌شوند، با این تفاوت که گروه اول با دست خالی به سرای آخرت می‌روند و گروه دوم با دست‌های پر!<sup>۴۳ و ۴۴</sup>

#### ب. ایجاد چشم‌انداز

این مؤلفه دو بعد کلیدی تحول سازمانی را بررسی می‌کند: توصیف آینده مطلوب و تقویت تعهد حرکت به سوی آن. در این زمینه می‌توان به آیات ذیل استدلال کرد:

اول. «أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَى مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٍ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَآنْهَارٍ بِهِ فِي نَارٍ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ» (توبه: ۱۰۹)؛ آیا کسی که شالوده آن‌را بر پرهیز از خدا و خشنودی او بنا کرده بهتر است یا کسی که اساس آن‌را بر کنار پرتگاه سستی بنا نموده که ناگهان در آتش دوزخ فرو می‌ریزد؟ و خداوند گروه ستمگر را هدایت نمی‌کند.

دوم. «أَلَمْ يَعْلَمُوا أَنَّهُ مَنْ يُحَادِدِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَأَنَّ لَهُ نَارَ جَهَنَّمَ خَالِدًا فِيهَا ذَلِكَ الْخِزْيُ الْعَظِيمُ» (توبه: ۶۳)؛ آیا نمی‌دانند هر کس با خدا و رسولش دشمنی کند، برای او آتش دوزخ است که جاودانه در آن می‌ماند. این یک رسوایی بزرگ است! «یحداد» از ماده «محاده» و از

ریشه «حد» است به معنای طرف و نهایت چیزی است، و چون افراد دشمن و مخالف در طرف مقابل قرار می‌گیرند این ماده (محاده) به معنای عداوت و دشمنی نیز آمده است؛ همان‌گونه که در گفت‌وگوهای روزمره، از مفهوم سلبی کلمه «طرف دارد» معنای «مخالفت و دشمنی» را می‌فهمیم.<sup>۴۵</sup>

سوم. «وَبَشِّرِ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ كُلَّمَا رُزِقُوا مِنْهَا مِنْ ثَمَرَةٍ رِزْقًا قَالُوا هَذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ وَأَنُوتُوا بِهِ مُتَشَابِهًا وَلَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَهُمْ فِيهَا خَالِدُونَ» (بقره: ۲۵)؛ به کسانی که ایمان آورده‌اند و عمل صالح دارند، بشارت ده که باغ‌هایی از بهشت برایشان است؛ نهرها از زیر درختانش جاری است؛ هر زمانی که میوه‌ای از آن به آنها داده شود، می‌گویند: این همان است که قبلاً به ما روزی شده بود (ولی چه قدر این‌ها از آنها بهتر و عالی‌تر است)، و میوه‌هایی که برای آنها می‌آورند همه (از نظر خوبی و زیبایی) یکسانند؛ و برایشان همسرانی پاک و پاکیزه است؛ و جاودانه در آن خواهند بود.

چهارم. «و آنها که ایمان آورده‌اند و اعمال صالح انجام داده‌اند اهل بهشتند و همیشه در آن خواهند ماند.» (بقره: ۸۲)

پنجم. «و هر کس از خداوند و پیامبرش اطاعت کند (و قوانین او را محترم بشمرد) خداوند وی را در باغ‌هایی از بهشت وارد می‌کند که همواره آب از زیر درختانش جاری است. جاودانه در آن می‌ماند و این پیروزی بزرگی است. و آنکه نافرمانی خدا و پیامبرش کند و از مرزهای او تجاوز نماید، او را در آتشی وارد می‌کند که جاودانه در آن خواهد ماند، و برایش مجازاتی خوارکننده است.» (نسا: ۱۴)

ششم. «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ قُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَ يُغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَ مَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَ رَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا» (احزاب: ۷۰ و ۷۱)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید، از خدا بپرهیزید و سخن حق و درست بگویید، تا خدا اعمالتان را اصلاح کند و گناهانتان را ببامزد. و هر کس از خدا و رسولش اطاعت کند به رستگاری (و پیروزی) عظیمی نایل شده است. در حقیقت، «تقوا» پایه اصلاح زبان و سرچشمه گفتار حق است، و گفتار حق یکی از عوامل مؤثر در اصلاح اعمال، و اصلاح اعمال سبب آمرزش گناهان؛ چرا که «إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ» (هود: ۱۱۴)؛ اعمال نیک، گناهان را از بین می‌برند.<sup>۴۶</sup>

هفتم. «قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ» (زمر: ۵۳)؛ بگو ای بندگان من که بر خود اسراف و ستم کرده‌اید، از رحمت خداوند نومید نشوید که خدا همه گناهان را می‌آمرزد. دقت در تعبیرات این آیه، نشان می‌دهد که از امیدبخش‌ترین آیات قرآن مجید نسبت به همه گناهکاران است، و شمول و گستردگی آن به حدی است که طبق روایتی، امیر مؤمنان علی علیه السلام فرمودند: در تمام قرآن، آیه‌ای وسیع‌تر از این آیه نیست «ما فی القرآن آیه اوسع من (یا عبادى الذین اسرفوا) ...» به این دلیل، آیه مزبور گسترده‌ترین آیات قرآن است که شمول آن هر گونه گناهی را دربر می‌گیرد، و نیز به همین دلیل، از امیدبخش‌ترین آیات قرآن مجید محسوب می‌شود.<sup>۴۷ و ۴۸</sup>

### ج. ایجاد حمایت سیاسی

تلاش در جهت تغییر و تحول سازمان، ممکن است موازنه قدرت میان گروه‌ها را برهم بزند و در نتیجه، منجر به تضادها و تلاش‌های سیاسی شود. امروزه کارگزاران تغییر و تحول به‌طور فزاینده‌ای توجهات را به قدرت و فعالیت سیاسی جلب می‌کنند. در این زمینه، می‌توان به آیات ذیل استدلال کرد:

اول. «وَالَّذِينَ جَاهَلُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ» (عنکبوت: ۶۹)؛ و آنها که در راه ما (با خلوص نیت) جهاد کنند قطعاً هدایتشان خواهیم کرد، و خدا با نیکوکاران است. می‌فرماید: راه خدا گرچه مشکلات فراوان دارد؛ مشکل از نظر شناخت حق، مشکل از نظر وسوسه‌های شیاطین جن و انس، مشکل از نظر مخالفت دشمنان سرسخت و بی‌رحم، و مشکل از نظر لغزش‌های احتمالی، اما آنچه به شما در برابر این مشکلات نیرو و اطمینان می‌دهد و از شما حمایت می‌کند این حقیقت است که می‌فرماید: «کسانی که در راه ما جهاد کنند ما آنها را به راه‌های خویش هدایت می‌کنیم، و خداوند با نیکوکاران است.» در این آیه، هم تعبیر به «جهاد» تعبیر وسیع و مطلق است و هم تعبیر «فینا». بنا بر این، هرگونه جهاد و تلاشی را که در راه خدا و برای او و به منظور وصول به اهداف الهی صورت گیرد، شامل می‌شود، خواه در راه کسب معرفت باشد، یا جهاد با نفس، یا مبارزه با دشمن یا صبر بر طاعت، یا شکیبایی در برابر وسوسه معصیت، یا در

مسیر کمک به افراد مستضعف، و یا انجام هر کار نیک دیگر. کسانی که در این راه‌ها به هر شکل و هر صورت برای خدا مجاهده کنند مشمول حمایت و هدایت الهی هستند.<sup>۴۹</sup>

دوم. «فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا» (شرح: ۶۰ و ۶۱)؛ بنابراین، مسلماً با سختی آسانی است و مسلماً با سختی آسانی است. در این آیه، به پیامبرش مهم‌ترین بشارت را می‌دهد و انوار امید را بر قلب پاکش می‌پاشد و می‌فرماید: قطعاً با سختی آسانی است. باز تأکید می‌کند: قطعاً با سختی آسانی است. غم مخور! مشکلات و سختی‌ها باقی نمی‌ماند، کارشکنی‌های دشمنان برای همیشه ادامه نخواهد یافت، و محرومیت‌های مادی و مشکلات اقتصادی و فقر مسلمانان دوام نخواهد داشت. آن کس که مشکلات را تحمل کند و در برابر طوفان‌ها ایستادگی به خرج دهد روزی میوه شیرین آن را می‌چشد؛ روزی که فریاد دشمنان خاموش، کارشکنی‌ها بی‌رنگ، جاده‌های پیشرفت و تکامل صاف، و پیمودن مسیر حق آسان خواهد بود. به همه انسان‌های مؤمن و مخلص و تلاشگر نوید می‌دهد که همیشه در کنار سختی‌ها آسانی است، حتی تعبیر به بعد نمی‌کند، بلکه تعبیر به «مع» می‌کند که نشانه همراهی است. آری، چنین است که با هر مشکلی آسانی آمیخته، و با هر صعوبتی سهولتی همراه است، و این دو همیشه با هم بوده و با هم خواهند بود. این نوید الهی است که دل را نور و صفا می‌بخشد، و به پیروزی امیدوار می‌کند، و گرد و غبار نومیدی را از صفحه روح انسان می‌زداید.<sup>۵۰</sup>

سوم. «وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا وَ اتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَ الْأَرْضِ وَ لَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ» (اعراف: ۹۶)؛ و اگر مردم شهرها و آبادی‌ها ایمان بیاورند و تقوا پیشه کنند برکات آسمان و زمین را بر آنها می‌گشاییم، ولی (آنها حقایق را) تکذیب کردند، ما هم آنان را به کیفر اعمالشان مجازات کردیم. متأسفانه آنها صراط مستقیم را، که راه سعادت و خوش‌بختی و رفاه و امنیت بود، رها ساختند و پیامبران خدا را تکذیب کردند و برنامه‌های اصلاحی آنها را زیر پا گذاشتند. ما هم به جرم اعمالشان، آنها را کیفر دادیم.

چهارم. «وَ لَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَ الْبَصَرَ وَ الْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنهُ مَسْئُولًا» (اسرا: ۳۶)؛ از آنچه نمی‌دانی پیروی مکن؛ چراکه گوش و چشم و دل همه مسئولند. در این آیه، به یکی از مهم‌ترین اصول زندگی اجتماعی اشاره شده است؛ اصلی که نادیده گرفتن آن نتیجه‌ای جز هرج و مرج اجتماعی و از بین رفتن روابط انسانی و



پیوندهای عاطفی نخواهد داشت. و اگر به‌راستی این برنامه قرآنی در کل جامعه انسانی و همه جوامع بشری به‌طور دقیق اجرا شود بسیاری از نابسامانی‌ها، که از شایعه‌سازی و جوسازی و قضاوت‌های عجولانه و گمان‌های بی‌اساس و اخبار مشکوک و دروغ سرچشمه می‌گیرد، برچیده خواهد شد. در غیر این صورت، هیچ‌کس از گمان بد دیگری در امان نخواهد بود، هیچکس به دیگری اطمینان پیدا نخواهد کرد، و آبرو و حیثیت افراد همواره در مخاطره قرار خواهد گرفت.<sup>۵۱</sup>

پنجم. «مَنْ يَهْدِ اللَّهُ فَهُوَ الْمُهْتَدِي وَ مَنْ يَضِلَّ فَلَنْ تَجِدَ لَهُ وَلِيًّا مُرْتَدًّا» (کهف: ۱۷)؛ هر کس را خدا هدایت کند هدایت یافته واقعی است، و هر کس را گمراه کند هرگز ولی و راهنمایی برایش نخواهی یافت. آنها که در راه خدا گام بگذارند و برای او به جهاد برخیزند در هر قدمی آنان را مشمول لطف خود می‌سازد؛ نه فقط در اساس کار، که در جزئیات هم لطفش شامل حال آنهاست.<sup>۵۲</sup>

ششم. «إِنَّ الَّذِينَ يُجِبُونَ أَنْ تَشِيخَ الْفَاحِشَةُ فِي الَّذِينَ آمَنُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ فِي الدُّنْيَا وَ الْآخِرَةِ وَ اللَّهُ يَعْلَمُ وَ أَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ» (نور: ۱۹)؛ کسانی که دوست دارند زشتی‌ها در میان مردم با ایمان شیوع یابد برایشان در دنیا و آخرت عذاب دردناکی است، و خداوند می‌داند و شما نمی‌دانید. قابل توجه اینکه نمی‌فرماید: کسانی که اشاعه فحشا دهند، بلکه می‌فرماید: دوست دارند چنین کاری انجام دهند و این نهایت تأکید در این زمینه است. به دلیل آنکه انسان موجودی اجتماعی است، جامعه بزرگی که در آن زندگی می‌کند از یک نظر، همچون خانه اوست، و حریم آن همچون حریم خانه او، پاکی جامعه به پاکی او کمک می‌کند و آلودگی آن به آلودگی اش. بر همین اساس، در اسلام با هر کاری که جو جامعه را مسموم یا آلوده کند به شدت مبارزه شده است. اصولاً گناه همانند آتش است. هنگامی که در نقطه‌ای از جامعه آتش روشن شود باید تلاش کرد آتش خاموش، یا دست‌کم محاصره گردد. اما اگر به آتش دامن زنیم و آن را از نقطه‌ای به نقطه دیگر ببریم، حریق همه‌جا را فرا خواهد گرفت و کسی قادر بر کنترل آن نخواهد بود. از این گذشته، عظمت گناه در نظر عامه مردم و حفظ ظاهر جامعه از آلودگی‌ها، خود سد بزرگی در برابر فساد است. اشاعه فحشا و نشر گناه و تجاهر به فسق، این سد را می‌شکند، گناه را کوچک می‌کند، و آلودگی به آن را ساده می‌نماید.<sup>۵۳ و ۵۴</sup>

## د. مدیریت گذار

اجرای تغییر و تحول مستلزم حرکت از وضعیت موجود به وضعیت آینده مطلوب است که در خلال آن، فرد یا سازمان یاد می‌گیرد چگونه شرایط لازم را فراهم کند تا به آینده مطلوب برسد. وضعیت گذار ممکن است کاملاً متفاوت از وضعیت حال باشد و از این‌رو، مستلزم ساختارها و فعالیت‌های مدیریتی خاص. در این باره، می‌توان به آیات ذیل استناد کرد:

اول. «مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَ لَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ» (نحل: ۹۷)؛ هر کس عمل صالح کند در حالی که مؤمن است، خواه مرد باشد یا زن، به او حیات پاکیزه می‌بخشیم، و پاداش آنها را به بهترین اعمالی که انجام می‌دادند، خواهیم داد. در این آیه، به صورت یک قانون کلی، نتیجه عمل صالح همراه با ایمان را از هر کس و به هر صورت که تحقق یابد، در این جهان و جهان دیگر، بیان می‌کند، و می‌فرماید: هر کس عمل صالح انجام دهد اگر مؤمن باشد، خواه مرد یا زن، به او حیات پاکیزه می‌بخشیم و پاداششان را به بهترین شکلی که انجام می‌دادند، خواهیم داد و بدین‌سان معیار، تنها ایمان و عمل صالح زاینده از آن است و دیگر هیچ قید و شرطی، نه از نظر سن و سال، نه از نظر نژاد و نه از نظر پایه و رتبه اجتماعی در کار نیست. نتیجه عمل صالح مولود ایمان در این جهان، حیات طیبه است؛ یعنی تحقق جامعه‌ای قرین با آرامش، امنیت، رفاه، صلح، محبت، دوستی، تعاون و مفاهیم سازنده انسانی که از نابسامانی‌ها و درد و رنج‌هایی که بر اثر استکبار و ظلم و طغیان و هواپرستی و انحصارطلبی به وجود می‌آید و آسمان زندگی را تیره و تار می‌سازد در امان است. از سوی دیگر، خداوند آنها را طبق بهترین اعمالشان پاداش خواهد داد.<sup>۵۵</sup>

دوم. «وَ إِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيرًا» (اسرا: ۱۶)؛ و هنگامی که بخواهیم شهر و دیاری را هلاک کنیم نخست اوامر خود را برای مترفان آنها (ثروتمندان مست شهوت) بیان می‌داریم، سپس هنگامی که به مخالفت برخاستند و استحقاق مجازات یافتند آنها را به شدت درهم می‌کوبیم! طبق آیه، خداوند هرگز پیش از اتمام حجت و بیان دستوراتش، کسی را مؤاخذه و مجازات نمی‌کند، بلکه نخست به بیان فرمان‌هایش می‌پردازد؛ اگر مردم از در اطاعت وارد شدند و آنها را پذیرا

گشتند چه بهتر - که سعادت دنیا و آخرتشان در آن است - و اگر به مخالفت برخاستند و همه را زیر پا گذاشتند این جاست که فرمان عذاب درباره آنها تحقق می‌پذیرد و به دنبال آن، هلاکت است. اگر درست در آیه دقت کنیم چهار مرحله مشخص برای این برنامه بیان شده است: مرحله اوامر (و نواهی)، مرحله فسق و مخالفت، مرحله استحقاق مجازات، و مرحله هلاکت. و همه این مراحل با «فاء تفریع» به یکدیگر عطف شده است.<sup>۵۶</sup>

سوم. «وَالَّذِينَ كَفَرُوا فَتَعَسَا لَهُمْ وَأُضِلَّ أَعْمَالُهُمْ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ كَرِهُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأَحْبَطَ أَعْمَالَهُمْ» (محمد: ۹۰۸)؛ و کسانی که کافر شدند مرگ بر آنان! و اعمالشان نابود باد! این به خاطر آن است که از آنچه خداوند نازل کرده کراهت داشتند. بدین‌روی، خدا اعمالشان را نابود ساخت. این آیه علت سقوط آنها و نابودی اعمالشان را چنین بیان می‌دارد: «این به خاطر آن است که از آنچه خدا نازل کرده کراهت داشتند، بدین‌روی، خداوند اعمالشان را نابود ساخت.» خداوند پس از هر چیز، آیین توحید را نازل فرمود، اما آنها به آن پشت کردند و رو به شرک آوردند. خداوند به حق و عدالت و پاکی و تقوا دستور داد، اما آنها همه را پشت سر افکندند و به ظلم و فساد روی آوردند. آنها حتی وقتی نام خدای یگانه را می‌بردند، ابراز تنفر می‌کردند.

چهارم. «وَإِذَا ذُكِرَ اللَّهُ وَحْدَهُ اشْمَأَزَّتْ قُلُوبُ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِالْآخِرَةِ» (زمر: ۴۵)؛ آری، هنگامی که آنها از این امور نفرت داشتند طبعاً گامی در این مسیر بر نمی‌داشتند و تمام تلاش‌ها و کوشش‌هایشان در مسیر باطل بود، و طبیعی است که چنین اعمالی حبط و نابود گردد.<sup>۵۸،۵۷</sup>

#### ه. حفظ میزان شتاب تغییر

در این‌باره، لازم به ذکر است که در اجرای تغییر و تحول، باید توجه خاصی به حفظ انرژی و تعهد برای اجرای آن مبذول کرد تا هیجان و فعالیت‌های اولیه تغییر در مواجهه با مشکلات عملی، از بین نرود. فراهم نمودن منابع برای تغییر، ایجاد یک نظام حمایتی برای کارگزاران تغییر، ایجاد صلاحیت‌ها و مهارت‌های جدید، و تقویت رفتارهای جدید از جمله فعالیت‌هایی است که می‌تواند به حفظ میزان شتاب تغییر به منظور به بار نشستن و تکمیل آن کمک کند. در این زمینه، می‌توان به آیات ذیل استدلال کرد:

اول. «الَّذِينَ كَفَرُوا وَصَدُّوا عَنِ سَبِيلِ اللَّهِ أَضَلَّ أَعْمَالَهُمْ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَآمَنُوا بِمَا نُزِّلَ عَلَى مُحَمَّدٍ وَهُوَ الْحَقُّ مِنْ رَبِّهِمْ كَفَّرَ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَأَصْلَحَ بَالَهُمْ ذَلِكَ بَأَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا اتَّبَعُوا الْبَاطِلَ وَأَنَّ الَّذِينَ آمَنُوا اتَّبَعُوا الْحَقَّ مِنْ رَبِّهِمْ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ لِلنَّاسِ أَمْثَالَهُمْ» (محمد: ۳۱-۳)؛ کسانی که کافر شدند و مردم را از راه خدا بازداشتند اعمالشان را نابود می‌کند. و کسانی که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند و به آنچه بر محمد ﷺ نازل شده - و همه حق است و از سوی پروردگار - نیز ایمان آوردند، خداوند گناهانشان را می‌بخشد و کارشان را اصلاح می‌کند. این به خاطر آن است که کافران از باطل پیروی کردند و مؤمنان از حقی که از سوی پروردگارشان بود. اینگونه خداوند برای مردم، زندگی‌شان را توصیف می‌کند. در آیه نخست، وضع حال کافران، و در آیه دوم وضع حال مؤمنان را بیان کرده است. در آیه سوم هم آن دو را با هم مقایسه می‌کند تا با روشن شدن این خطوط، آمادگی برای پیکار مکتبی با دشمنان بی‌رحم و ستمگر حاصل شود. جان مطلب اینجاست که دو خط «ایمان» و «کفر» از دو خط «حق» و «باطل» منشعب می‌شود، «حق» یعنی: واقعیت‌های عینی که از همه بالاتر، ذات پاک پروردگار است، و به دنبال آن حقایق مربوط به زندگی انسان و قوانین حاکم بر رابطه او با خدا، و روابط آنها با یکدیگر. «باطل» یعنی: پندارها، خیالها، نیرنگ‌ها، افسانه‌های خرافی، کارهای بیهوده و بی‌هدف و هرگونه انحراف از قوانین حاکم بر عالم هستی. آری، مؤمنان از حق پیروی می‌کنند، به همان معنا که گفته شد، کافران از باطل، و همین سبب پیروزی آنها و شکست این‌ها است.<sup>۵۹</sup>

دوم. «أَفَمَنْ كَانَ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّهِ كَمَنْ زُيِّنَ لَهُ سُوءُ عَمَلِهِ وَاتَّبَعُوا أَهْوَاءَهُمْ» (محمد: ۱۴)؛ آیا کسی که دلیل روشنی از سوی پروردگارش دارد همانند کسی است که زشتی اعمالش در نظرش تزیین شده و از هوای نفس پیروی می‌کند؟! آیه مورد بحث از مقایسه بین «مؤمنان» و «کفار» سخن می‌گوید؛ از دو گروه متفاوت در همه چیز که یکی دارای ایمان و عمل صالح است و دیگری دارای یک زندگی به تمام معنا حیوانی؛ از دو گروهی که یکی در زیر چتر ولایت پروردگار قرار گرفته و دیگری که سرپرست است. گروه اول در مسیر خود، از شناخت صحیح و یقین و دلیل و برهان قطعی برخوردارند. «راه» و «هدف» خود را

به روشنی می‌بیند و به سرعت پیش می‌رود. اما گروه دوم گرفتار سوء تشخیص و عدم درک واقعیت و تاریکی مسیر و هدف شده، در ظلمات اوهام سرگردانند. عامل این سرگردانی همان پیروی از هوا و هوس‌های سرکش است؛ چراکه هوا و هوس پرده بر روی عقل و فکر می‌افکند، زشتی‌ها را زیبا، و زیبایی‌ها را زشت نشان می‌دهد؛ آن‌چنان که گاهی به اعمال شرم‌آور و ننگین خود فخر و مباهات می‌کند!<sup>۶۰</sup>

سوم. «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ لَا تُبْطِلُوا ءَعْمَالَكُمْ» (محمد: ۳۳)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید، از خدا اطاعت کنید و از پیامبر اطاعت کنید و اعمال خود را باطل مسازید. از نکات مهمی که در آیات قرآن، از جمله آیه مورد بحث به آن هشدار داده شده، این است که مؤمنان مراقب باشند اعمالشان همچون کفار، نابود نشود. به تعبیر دیگر، اصل عمل مطلبی است و نگاه‌داری آن مطلبی مهم‌تر، عمل پاک و سالم و مفید عملی است که از آغاز، سالم و بی‌عیب باشد و تا پایان عمر محافظت و مراقبت شود. مسئله «حفظ ایمان تا پایان عمر» مهم‌ترین شرط بقای آثار عمل است؛ چراکه قرآن به صراحت می‌فرماید: «کسانی که بی‌ایمان از دنیا بروند تمام اعمالشان نابود می‌شود. از اینجاست که به اهمیت نگاه‌داری اعمال پی می‌بریم. آیه مورد بحث اشاره سربسته‌ای به این امر کرده، می‌فرماید: «و لا تبطلوا اعمالکم»<sup>۶۱</sup>

چهارم. «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَقْدُمُوا بَيْنَ يَدَيِ اللَّهِ وَ رَسُولِهِ وَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ» (حجرات: ۱)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید چیزی را بر خدا و رسولش مقدم نشمرید و پیشی مگیرید و تقوای الهی پیشه کنید که خداوند شنوا و داناست. آیه مفهوم گسترده‌ای دارد و هرگونه پیشی گرفتن را در هر برنامه‌ای شامل می‌شود. مسئولیت انضباط رهروان در برابر «رهبران» - آن‌هم یک رهبر بزرگ الهی - ایجاب می‌کند که در هیچ کار و هیچ سخن و برنامه‌ای بر آنها پیشی نگیرند و شتاب و نکنند. البته این بدان معنا نیست که اگر پیشنهاد یا مشورتی دارند در اختیار رهبر الهی نگذارند، بلکه منظور جلو افتادن و تصمیم گرفتن و انجام دادن پیش از تصویب آنهاست. حتی نباید درباره مسائل بیش از اندازه لازم سؤال و گفت‌وگو کرد، باید گذاشت که رهبر، خودش به موقع، مسائل را مطرح کند، آن‌هم رهبر معصوم که از چیزی غفلت نمی‌کند. و اگر کسی از او سؤالی می‌کند دیگران نباید پیش‌قدم شده، پاسخ سؤال را عجولانه بگویند. در حقیقت، همه این معانی در مفهوم آیه جمع است.<sup>۶۲</sup>

پنجم. «وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَسُوا اللَّهَ فَأَنْسَاهُمْ أَنْفُسَهُمْ أُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ.» (حشر: ۱۹)؛ و همچون کسانی نباشید که خدا را فراموش کردند و خدا نیز آنها را به خود فراموشی گرفتار کرد، و آنها فاسق و گنه‌کارند. قابل توجه اینکه قرآن در اینجا به صراحت می‌فرماید: فراموش کردن خدا سبب «خود فراموشی» می‌شود. دلیل آن نیز روشن است؛ زیرا از یک سو، فراموشی پروردگار سبب می‌شود که انسان در لذات مادی و شهوات حیوانی فرورود و هدف آفرینش خود را به دست فراموشی بسپارد و در نتیجه، از ذخیره لازم برای فردای قیامت غافل بماند. از سوی دیگر، فراموش کردن خدا همراه با فراموش کردن صفات پاک اوست که هستی مطلق و علم بی پایان و غنای بی انتها از آن اوست و هر چه غیراوست وابسته به او و نیازمند به ذات پاک اوست. همین امر سبب می‌شود انسان خود را مستقل و غنی و بی نیاز بشمرد، و بدین سان، واقعیت و هویت انسانی خویش را فراموش کند. اصولاً یکی از بزرگ‌ترین بدبختی‌ها و مصایب انسان خودفراموشی است؛ چراکه ارزش‌ها و استعدادها و لیاقت‌های ذاتی خود را، که خدا در او نهفته و از دیگر مخلوقات ممتازش ساخته، به دست فراموشی می‌سپرد، و این مساوی با فراموش کردن انسانیت خویش است. و چنین انسانی تا سرحدّ یک حیوان درنده سقوط می‌کند و هم‌تث چیزی جز خواب و خور و شهوت نخواهد بود. این‌ها همه عامل اصلی فسق و فجور، بلکه این «خود فراموشی» بدترین مصداق فسق و خروج از طاعت خداست، به همین دلیل، در پایان آیه، می‌فرماید: «این‌گونه افراد فراموش‌کار فاسقند.» «أُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ.»<sup>۶۳ و ۶۴</sup>

### نتیجه گیری

این تحقیق با هدف بررسی مدیریت «تحوّل در اسلام» از دریچه قرآن صورت گرفت. یافته‌های این تحقیق، که بر اساس الگوی کامینگز و اورلی و استفاده از آیات قرآن بود، نشان داد: اولاً، پیامبران تا سر حدّ امکان به دنبال اصلاح و تحوّل جامعه بودند. ثانیاً، توحید و طرد طاغوت زمینه‌ساز هر حرکت تحوّل است. ثالثاً، انسان عاملی فعال در توسعه است، به گونه‌ای که عامل سازنده تاریخ و زندگی او دگرگونی‌هایی است که در روش و اخلاق و فکر و روح او به اراده خودش پیدا می‌شود. تا وقتی در وضع او دگرگونی پیدا نشود و با خودسازی، خویشتن را عوض نکند تغییری در سرنوشتش پیدا نخواهد شد. رابعاً، مقاومت

در برابر پیامبران و احیاناً استهزای آنان به خاطر اموری بوده است که وقوف بر آنها می‌تواند راه را برای مقابله با مقاومت فراهم آورد. خامساً، ضایع نشدن اجر نیکوکاران از سوی خداوند، ابتلای آبادی‌ها و شهرها به ناراحتی‌ها و خسارت‌ها به منظور بازگشت آنها به سوی خداوند، بشارت به این‌که باطل نابود شدنی است و حق پایدار است، بیان اینکه زراعت برای آخرت برکت به دنبال دارد، همگی موجب برانگیختن تحول می‌شود. سادساً، مبنا قرار دادن تقوا و خشنودی خدا، مخالفت و دشمنی نکردن با خدا، ایمان و عمل صالح، و تقوا و سخن حق چشم‌اندازهای مطلوبی به دنبال دارد. سابعاً، مجاهده در راه خدا، تأکید بر این‌که حتماً با هر سختی آسانی وجود دارد، اجتناب از پیروی از غیر علم، گشایش برکات آسمان و زمین در صورت پیشه کردن تقوا، حرمت اشاعه فحشا موجب حمایت سیاسی از تغییر و تحول می‌شود. ثالثاً عمل صالح همراه با ایمان، حیات طیبه را به دنبال دارد و مدیریت گذار را تسهیل می‌کند، و فسق ثروتمندان مست شهوت عذاب الهی را به دنبال دارد، و به همراه کفر، که موجب حبط اعمال می‌شود، مانعی بر سر راه مدیریت گذار می‌گردد. و در نهایت، کفر و سد از راه خدا، پیروی از هوای نفس، و اطاعت نکردن از خدا و رسول شتاب تغییر را می‌گیرد.

پی‌نوشت‌ها

۱. وندال فرنج و سسیل اچ بل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، ص ۵
2. Jean Helms, Mills, Kelly, Dye, and Albert J. Mills, *Understanding Organizational Change*, p. 12.
3. Planned change.
۴. اصغر، مشبکی، کاوه، تیمور نژاد، رویکرد راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی، ص ۴۰.
5. Organizational change.
6. Peter vaill.
۷. وندال فرنج و سسیل اچ بل، همان، ص ۱۰
8. Jean Helms Mills & et al., *Understanding Organizational Change*, p. 42.
۹. در اکثر مطالب این کتاب (کتابی که این مطالب از آن نقل می‌شود) تغییر و تحول به هم عطف شده‌اند چنان‌که در عنوان کتاب کامینگز و همکاران هم عبارت Organization development and change آمده که در آن این کلمات به هم عطف شده است.
۱۰. مشبکی اصغر و کاوه تیمورنژاد، رویکرد راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی، ص ۳۷.
11. Lesley Partridge, *Managing Change Learning Made Simple*, p. 16.
12. Ibid, p. 18.
13. Jean Helms Mills & et al., Ibid, p. 24.
14. Ibid, p. 9.
۱۵. علی رضائیان، و همکاران طراحی مدل تحول سازمانی در مدیریت هزینه مورد زنجیره تامین گروه صنعتی ایران خودرو، مدرس علوم انسانی-پژوهش‌های مدیریتی در ایران، ۶۱، ص ۱۶۶.
16. Ronald Lippit.
17. Jeanne Watson.
18. Bruce Westley.
19. Herbert Shepard.
20. Marvin Weisbord.
21. Richard Hackman.
22. Greg Oldham.
23. Ralph Killman.
24. Burke & Litwin.
25. Jon Katzenbach.
26. Smith Douglas.
27. Thomas G , Cummings.
28. Cristopher G , Worley.
29. Jerry Porras.
30. Klarke and Menton.
31. Ian Brooks.
32. Salman T. Al-Sedairy.
33. Wim. J.L Elwing
34. Thomas G, Cumming., Cristopher G , Worley, Organization Development and change, p. 153.
35. Ibid, p. 154.
۳۶. ناصر مکارم شیرازی و جمعی از نویسندگان، تفسیر نمونه، ج ۹، ص ۲۵۲.
۳۷. همان، ج ۱۱، ص ۲۴۷
۳۸. همان ج ۱۰ ص ۱۷۳



۳۹. همان، ج ۷، ص ۲۶۰
۴۰. همان، ج ۱۱، ص ۴۷
۴۱. همان، ج ۶، ص ۳۱۴
۴۲. همان، ج ۱۲، ص ۲۶۰
۴۳. همان، ج ۲۰، ص ۴۲۱
۴۴. آیات اعراف ۱۳۰، نحل ۹۷، اسراء ۱۹، کهف ۴۶، و فرقان ۷۱ نیز بر انگیختن تحول دلالت می‌کند.
۴۵. ناصر مکارم شیرازی و همکاران، همان، ج ۸، ص ۳۴.
۴۶. همان، ج ۱۷، ص ۴۷۶.
۴۷. همان، ج ۱۹، ص ۵۲۱.
۴۸. آیات بقره ۵۰، بقره ۲۵۷ و زمر ۵۶ نیز بر ایجاد چشم انداز دلالت دارند
۴۹. ناصر، مکارم شیرازی و همکاران، همان، ج ۱۶ ص ۳۶۷.
۵۰. همان، ج ۲۷، ص ۱۴۷.
۵۱. همان، ج ۱۲، ص ۱۴۰.
۵۲. همان، ج ۱۲، ص ۴۰۵.
۵۳. همان، ج ۱۴، ص ۴۳۲.
۵۴. آیات اعراف ۸۵، نحل ۸۸، نحل ۱۱۹، اسرا ۱۱۹، حج ۵۴، نور ۱۹، و ممتحنه ۱ نیز بر ایجاد حمایت سیاسی دلالت می‌کند.
۵۵. ناصر مکارم شیرازی و همکاران، همان، ج ۱۱، ص ۴۲۲.
۵۶. همان، ج ۱۲، ص ۷۵.
۵۷. همان، ج ۲۱، ص ۴۴۶.
۵۸. آیه کهف ۲۸ نیز بر فعالیت مدیریت گذار دلالت می‌کند.
۵۹. ناصر مکارم شیرازی و همکاران، همان، ج ۲۱، ص ۴۱۳.
۶۰. همان، ج ۲۱، ص ۴۵۵.
۶۱. همان، ج ۲۱، ص ۵۰۵.
۶۲. همان، ج ۲۲، ص ۱۴۶.
۶۳. همان، ج ۲۳، ص ۵۴۹.
۶۴. آیه حدید ۲۰ نیز بر فعالیت حفظ شتاب تغییر دلالت می‌کند.

## منابع

- برومند، زهرا، بهبود و بازسازی سازمان فنون علم رفتاری برای بهبود سازمان، تهران، هور، ۱۳۷۳.
- تسلیمی، محمدسعید، مدیریت تحول سازمانی، چاپ چهارم، تهران، سمت، ۱۳۸۱.
- جعفرپور، محمود و بهرام‌زاده، مهدی، تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی و مؤلفه های وابسته، تهران، پلک، ۱۳۸۸.
- راغب اصفهانی، حسن بن محمد، المفردات فی غریب القرآن، بی جا، دفتر نشر کتاب، ۱۴۰۴ ق.
- رضائیان، علی، شاهباز، ناصر، مقبل با عرض، عباس، مشبکی، اصغر، طراحی مدل تحول سازمانی در مدیریت هزینه مورد زنجیره تامین گروه صنعتی ایران خودرو، مدرس علوم انسانی-پژوهش های مدیریتی در ایران، ۶۱، ۱۳۸۸.
- زمردیان، اصغر، مدیریت تحول استراتژی‌ها کاربردها و الگوهای نوین، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳.
- فرنچ، وندال، بل، سسیل اچ، مدیریت تحول در سازمان (ویرایش جدید)، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران - صفار - اشراقی، ۱۳۸۵.
- مشبکی، اصغر، تیمورنژاد، کاوه، رویکرد راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی (مدیریت نوآوری و طراحی)، تهران، هیأت، ۱۳۷۸.
- مکارم شیرازی، ناصر و جمعی از نویسندگان، تفسیر نمونه، چاپ بیست و چهارم، دار الکتب الاسلامیه، ۱۳۸۰.
- Cumming, Thomas G., Worley, Christopher G, Organization Development and change, 6<sup>th</sup> edition, southwestern college publishing, 1997.
- French, Wendell L, Bell, Cecil H., Zawacki, Robert A. (1994) Organization development and Transformation managing Effective Change, Irwin Mc graw Hill
- French, Wendell L, Bell, Cecil H., Zawacki, Robert A. (1989), Organization development theory, Practices and research, Universal Book Stall New Delhi
- Harvard Business Essentials (2003), Managing Change & transition, HBS Press
- Harvey, Donald F. Brown, Donald R., (1998), An experiential Approach to Organization development, Prentice - Hall
- Mills, Jean Helms, Dye, Kelly and Mills, Albert J. (2009), Understanding Organizational Change, Routledge
- Partridge, Lesley (2007), Managing Change Learning Made Simple, ELSEVIER
- Randall, Julian (2004), Managing Change/ Changing managers Routledge.
- Wentris, Gwen (2004), Successful Change managers, Continuum.