

التحول التعليمي والتنمية المستدامة: آفاق التغيير التنظيمي والسياسي والاقتصادي في الحركات الاجتماعية الإسلامية

Mohamad Ginanjar Pamungkas^{*1}, Fatoumata Sonko², Yamil Hassan Rozo Gutierrez³

¹Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

²Nemasu Senior Secondary School, Gambia, Afrika

³Universidad La Salle Mexico

Corresponding E-mail: Ginanjar18pamungkas@gmail.com

Received: June 2025

Revised: July 2025

Accepted: October 2025

خلاصة

يلعب التحول التعليمي دورًا محوريًا في تشكيل التنمية المستدامة، لا سيما في سياق الحركات الاجتماعية الإسلامية في إندونيسيا. تتبنى هذه الدراسة نهجًا نوعيًا قائمًا على الأدبيات لاستكشاف كيفية تقاطع نظريات التغيير التنظيمي والسياسي والاقتصادي مع الممارسات والمؤسسات التعليمية الإسلامية. من خلال دراسة المساهمات التاريخية والمعاصرة لمنظمات مثل المحمدية ونخبة العلماء، يُسلط البحث الضوء على كيفية تأثير القيم الإسلامية - بما في ذلك العدل والخلافة في الأرض والمصلحة - على الممارسات التعليمية التحويلية التي تتجاوز مجرد نقل المعرفة التقنية. تكشف النتائج أن المؤسسات التعليمية الإسلامية لا تستجيب للتحديات العالمية، مثل عدم المساواة والأزمات البيئية فحسب، بل تُدمج أيضًا المبادئ الأخلاقية القائمة على الإيمان في المناهج الدراسية وبرامج تمكين المجتمع ومبادرات الاستدامة مثل المدارس الدينية الإسلامية. علاوة على ذلك، تؤكد هذه الدراسة على أن دمج القدرة على التكيف التنظيمي والمشاركة السياسية وآليات إعادة التوزيع الاقتصادي (مثل الزكاة والوقف) يُعزز دور الحركات الاجتماعية الإسلامية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وهكذا، يتم تصور التحول التعليمي في هذا الإطار باعتباره محركًا لتكوين رأس المال البشري ومشروعًا أخلاقيًا يحمي الحضارة، مما يوضح المساهمة الفريدة للحركات الاجتماعية الإسلامية في خطابات الاستدامة العالمية.

الكلمات المفتاحية: التحول التربوي، الحركات الاجتماعية الإسلامية، التغيير التنظيمي.

مقدمة

لطالما كان التعليم ركيزة أساسية في تقدم الحضارة الإنسانية. فهو ليس مجرد عملية تقنية لنقل المعرفة، بل هو أيضًا قوة تحويلية تُنمّي القيم، وتُشكّل الهويات، وتُحافظ على الاستمرارية الثقافية. في إندونيسيا، يرتبط دور التعليم ارتباطًا وثيقًا بالمسار التاريخي للحركات الاجتماعية الإسلامية. لطالما أدركت منظمات مثل المحمدية ونهضة العلماء (NU) أن التعليم وسيلة للتمكين، فأنشأت المدارس والمدارس الدينية والجامعات التي لا تُعدّ مراكزًا للتعليم فحسب، بل أيضًا ساحاتٍ لتنمية المسؤولية الأخلاقية والتضامن الاجتماعي (Azra, 2002). وهذا يُظهر أن التعليم في السياق الإسلامي لطالما اعتُبر وسيلةً للتنوير الفكري والتكوين الأخلاقي والروحي.

في عصر العولمة وتزايد تعقيد المجتمعات، تزداد الحاجة إلى التحول التعليمي إلحاحًا. تطرح التحديات العالمية، كالتدهور البيئي، وتفاقم التفاوت الاقتصادي، وتحول الديناميكيات السياسية، تساؤلات عميقة حول اتجاه التعليم وغايته. تؤكد التنمية المستدامة، كما وردت في أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، على ضرورة أن تتجاوز أنظمة التعليم مجرد إنتاج أفراد مؤهلين تقنيًا، بل تطالبها بتنشئة مواطنين عالميين مسؤولين اجتماعيًا، وواعين بيئيًا، وملتزمين أخلاقيًا (UNESCO, 2017). وبهذا المعنى، لا يقتصر التعليم على إعداد الأفراد لسوق العمل فحسب، بل يشمل أيضًا تزويدهم بالقدرة على المشاركة في بناء عالم أكثر عدلًا واستدامة.

لمواجهة هذه التحديات متعددة الأبعاد، يتطلب التحول التعليمي دمج مختلف الرؤى النظرية. تُقدم نظرية التغيير التنظيمي رؤى حول كيفية تكييف المؤسسات التعليمية لهماكها وثقافتها وعملياتها استجابةً للمتطلبات الجديدة (Robbins & Judge, 2019). تُبرز نظرية التغيير السياسي تأثير علاقات القوة وهياكل الحوكمة وصنع السياسات في تشكيل الأجندات التعليمية (Ball, 2014). في الوقت نفسه، تُبرز نظرية التغيير الاقتصادي الترابط بين الاستثمار التعليمي وتكوين رأس المال البشري والنمو المستدام طويل الأجل (Becker, 2009). تُوفر هذه الرؤى مجتمعةً إطارًا شاملاً لتحليل كيفية تحويل التعليم للمساهمة بشكل هادف في التنمية المستدامة.

ومع ذلك، فإن ما يجعل هذا الإطار ذا أهمية خاصة في السياق الإندونيسي هو تقاطعه مع الحركات الاجتماعية الإسلامية. فقد لعبت هذه الحركات تاريخيًا دور الوسيط بين سياسات الدولة واحتياجات المجتمع، وغالبًا ما وضعت التعليم في طليعة النضال من أجل العدالة والمساواة والتحرر من التهميش (Isaacson & Rubenstein, 2002). وعند وضع نظريات التغيير التنظيمي والسياسي والاقتصادي ضمن هذا المنظور الحضاري الإسلامي، لا يُنظر إلى التعليم كمجرد أداة تقنية للتحديث، بل كمسعى أخلاقي متجذر في مبادئ أخلاقية كالعدل والمصلحة الاجتماعية والكرامة الإنسانية.

في هذا الصدد، لا يُصبح التحول التعليمي استجابةً للعولمة فحسب، بل استمرارًا للرسالة النبوية في بناء إنسانٍ متوازن (إنسان كامل)، يتمتع بالقدرة الفكرية والوعي الروحي والمسؤولية الاجتماعية. ومن خلال دمج القيم الإسلامية في خطاب التنمية المستدامة، تُقدم الحركات الاجتماعية الإسلامية نموذجًا بديلاً - نموذجًا يقاوم تسليع التعليم ويُصر على دوره كبوصلة أخلاقية للمجتمع. وكما يُجادل إلفيرت، ينبغي أن يُرسخ التعلم مدى الحياة ضمن أهداف التنمية المستدامة في إطار قائم على الحقوق والأخلاق، بما يضمن مساهمة التعليم في تحقيق العدالة وازدهار الإنسان (Elfert, 2019).

لذلك، تسعى هذه الورقة إلى استكشاف كيفية فهم التحول التعليمي من منظور التغيير التنظيمي والسياسي والاقتصادي، مع تسليط الضوء في الوقت نفسه على دور الحركات الاجتماعية الإسلامية في تشكيل توجهها الأخلاقي والاجتماعي. ومن خلال الجمع بين هذه المنظورات النظرية والمساهمات التاريخية والمعاصرة للمجتمع المدني الإسلامي، تُجادل الدراسة بأن التعليم قادر على أن يكون محركًا للتنمية المستدامة وحارسًا للحضارة الأخلاقية.

طريقة

يعتمد هذا البحث على تصميم بحث وصفي نوعي قائم على منهج تحليلي قائم على الأدبيات. يُعدّ هذا التصميم مناسبًا لأن البحث لا يهدف إلى توليد بيانات تجريبية من خلال المسوحات أو التجارب، بل إلى تطوير فهم مفاهيمي للتحول التعليمي والتنمية المستدامة من خلال تجميع الأطر النظرية والنقاشات العلمية. غالبًا ما يُستخدم البحث الوصفي النوعي عندما يكون الهدف تقديم وصف شامل للظواهر، مع الحفاظ على صلة وثيقة بالأعمال التجريبية والنظرية القائمة (Creswell, 2017).

يتكون المصدر الرئيسي للبيانات في هذا البحث من مواد ثانوية، تشمل مقالات في مجلات أكاديمية، وكتبًا علمية، وتقارير مؤسساتية (مثل منشورات اليونسكو والأمم المتحدة)، ووثائق سياسية متعلقة بالتعليم والاستدامة والحركات الاجتماعية الإسلامية. بالاعتماد على مصادر متنوعة وموثوقة، تضمن الدراسة اتساعًا وعمقًا في تحليلها. يُعدّ هذا النوع من البحوث المستندة إلى الأدبيات مناسبًا بشكل خاص للاستفسارات متعددة التخصصات، حيث يُعدّ دمج وجهات النظر من الدراسات التربوية والعلوم السياسية والاقتصاد والحضارة الإسلامية ضروريًا لفهم تعقيد مشكلة البحث (Snyder, 2019).

الإجراء التحليلي المستخدم هو تحليل المحتوى، والذي يتضمن عملية منهجية لتحديد وتصنيف وتفسير المواضيع والمفاهيم الرئيسية المضمنة في النصوص (Krippendorff, 2013). وقد تمحور التحليل في هذه الدراسة حول ثلاثة مجالات مترابطة؛

1. نظريات التغيير التنظيمي والسياسي والاقتصادي كما تطبق على التعليم.
 2. العلاقة بين التعليم والتنمية المستدامة، وخاصة في إطار أهداف التنمية المستدامة.
 3. المساهمات التاريخية والمعاصرة للحركات الاجتماعية الإسلامية في التحول التربوي في إندونيسيا.
- بتنظيم البحث حول هذه المجالات، يحافظ البحث على الوضوح المفاهيمي والتماسك التحليلي. علاوة على ذلك، تعتمد الدراسة نهجًا تكامليًا لمراجعة الأدبيات، لا يقتصر على تلخيص الدراسات الأكاديمية الحالية، بل يهدف إلى التقييم النقدي وتلخيص المعرفة عبر التخصصات لبناء روابط نظرية جديدة (Torraco, 2016). تُعدّ هذه الطريقة ذات أهمية خاصة لمعالجة التحديات المجتمعية المعقدة، مثل التحول التعليمي، حيث يجب مراعاة وجهات نظر متعددة في آنٍ واحد.
- لذا، يجمع التوجه المنهجي لهذه الدراسة بين العمق الوصفي والتوليف النقدي. فهي وصفية من حيث عرضها المنهجي للمعارف المتاحة حول التعليم والاستدامة والحركات الاجتماعية؛ وتحليلية من حيث تحديدها للتقاطعات بين الأطر النظرية والواقع السياقي. ومن خلال ذلك، يطمح هذا البحث إلى المساهمة في النقاشات العلمية حول كيفية مساهمة التعليم كقوة

تحويلية للتنمية المستدامة، مع الحفاظ على تجذره الراسخ في القيم الأخلاقية والحضارية التي تعبر عنها الحركات الاجتماعية الإسلامية.

النتائج والمناقشة

A. الأبعاد الإسلامية في التحول التعليمي

كلمة "التعليم" في القاموس العربي تسمى: التربية، وهي مشتقة من:

- (أ) "رَبًّا يَرْبِي" أي يزداد. ويتجلى هذا المعنى في قول الله تعالى في سورة الروم الآية (39): ﴿وَالرَّبَّاءُ الَّذِي تُوْتُوهُ لِيَرْبُوهُ فِي أَمْوَالِ النَّاسِ لَا يَرْبِي عِنْدَ اللَّهِ وَأَمَّا الرِّكَاءُ الَّتِي تُوْتُوهُمَا ابْتِغَاءَ مَرْضَاةِ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُضَاعِفُونَ﴾.
- (ب) "رايياريا" وتعني "أن يصبح عظيماً".

- (ج) «رَبِّ يَرْبُو» ومعناه «أصلح، تولى الأمور، هدا، حرس، حافظ» (Munawwir, 1997).

في التراث الفكري الإسلامي، لطالما اعتُبرت التربية مسعىً تحويليًا، لا يهدف فقط إلى التنمية الفكرية، بل أيضًا إلى غرس المسؤوليات الأخلاقية والروحية والاجتماعية. تُشكل المبادئ القرآنية، المتمثلة في الخلافة في الأرض والميزان والعدل، أساسًا معياريًا لتعليم يُسهم في التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار، برهنت حركات اجتماعية إسلامية، مثل المحمدية ونخضة العلماء، على دور المؤسسات التعليمية كأدوات للتمكين الاجتماعي والتجديد الحضاري. ومن خلال دمج هذه القيم في خطاب التحول التعليمي، لا تُفهم الاستدامة من منظور اقتصادي أو بيئي فحسب، بل أيضًا كالتزام أخلاقي متجذر في الأخلاق الإسلامية. التعليم عملية أساسية تُنمي وتُثمي الإمكانيات والمواهب والقدرات البشرية، شاملةً الأبعاد الجسدية والعقلية. ويهدف إلى تكوين الأفراد بشكل شامل من خلال رعاية قدراتهم الجسدية، ووعيهم الحسي، وقدرتهم على التفكير، ومواقفهم، وضميرهم الأخلاقي، بما يتماشى مع قيم واحتياجات مجتمعهم المحيط. وكما ذكر سوكارنو، فإن التعليم لا يقتصر على نقل المعرفة أو تدريب مهارات محددة، بل هو جهد شامل لتوجيه الأفراد نحو أن يصبحوا بشراً كاملين (Kurniawan, 2025).

في هذا السياق، يُعدّ التعليم عملية تحويلية تُساعد الأفراد على فهم أنفسهم والعالم من حولهم. فهو يُمكنهم من المشاركة النقدية، والتصرف بأخلاق، والمساهمة بشكل هادف في المجتمع. ولا يقتصر التطور البدني من خلال التعليم على الصحة والقوة البدنية فحسب، بل يشمل أيضًا التنسيق والانضباط والعناية بالنفس. ويشمل التطور العقلي التفكير النقدي، والإبداع، والذكاء العاطفي، والشعور بالمسؤولية. وتُسهم هذه العناصر مجتمعةً في بناء شخصية متوازنة.

علاوةً على ذلك، يلعب التعليم دورًا استراتيجيًا في إعداد الأفراد لمواجهة تحديات المستقبل، بما في ذلك تلك الناجمة عن العولمة والتقدم التكنولوجي والأزمات البيئية. فهو يُسهّل التواصل بين أنظمة المعرفة التقليدية ومتطلبات المجتمع الحديث. ومن خلال غرس قيم كالتعاطف والاحترام والتعاون، يدعم التعليم بناء مجتمعات شاملة ومرنة. وفي نهاية المطاف، يتمثل هدف التعليم في بناء أفراد مؤهلين فكريًا، وملتزمين أخلاقيًا، ومسؤولين اجتماعيًا. هؤلاء الأفراد ليسوا مؤهلين فقط للسعي لتحقيق النجاح الشخصي، بل ملتزمين أيضًا بالرفاهية الجماعية للمجتمع. وهكذا، يصبح التعليم عملية مستمرة مدى الحياة تتطور مع مراحل حياة الفرد، مساهمةً باستمرار في النمو الشخصي والتقدم المجتمعي.

غالبًا ما يشهد التعليم وتغييراته عمومًا، وخاصةً في إندونيسيا، منذ ما قبل الاستقلال وحتى الآن، اختلافات جوهرية مختلفة في عصر التعليم الرقمي. ولكن في جوهره، عاد التعليم الإندونيسي إلى مساره الصحيح بنظام ومنهج جديدين. ووفقًا لكاي هاجار ديوانتارا، يُعد التعليم أحد الجهود الرئيسية لنقل القيم الروحية الكامنة في حياة المثقفين إلى كل مشتق جديد (نقل الثقافة)، ليس فقط من خلال "الحفاظ عليها"، بل أيضًا بهدف "الارتقاء" و"تطوير" الثقافة، بما يخدم حياة البشرية جمعاء (Samho, 2015). في الواقع، يهدف التعليم، من بين أمور أخرى، إلى: تثقيف الحياة البشرية، وتنمية إمكاناتها الكامنة، وتوفير التوجيه نحو إتقان العلوم والتكنولوجيا، وتعزيز الشخصية والشعور بالمسؤولية (Bolton, 1997).

A. التنمية المستدامة والحركات الاجتماعية الإسلامية في إندونيسيا

ظهرت أهداف التنمية المستدامة (SDGs) بهدف معالجة أوجه القصور في الأهداف الإنمائية للألفية (MDGs) والتكيف مع المشهد العالمي المتطور. وعلى عكس الأهداف الإنمائية للألفية، التي ركزت في المقام الأول على التحديات التي تواجهها البلدان النامية، فقد صُممت أهداف التنمية المستدامة بنهج أكثر شمولية، حيث تستهدف جميع البلدان بغض النظر عن مستوى تنميتها. ويعكس هذا التوسع في النطاق الاعتراف بأن تحديات التنمية المستدامة عالمية بطبيعتها، وتتجاوز الحدود الجغرافية. تتكون أهداف التنمية المستدامة من 17 هدفًا و169 غاية تهدف إلى معالجة مجموعة واسعة من القضايا عبر الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والمؤسسية، ووضع أجندة شاملة للتنمية العالمية حتى عام 2030. ومن منظور حضاري إسلامي، يتردد صدى هذا التوجه العالمي مع الرؤية القرآنية لرحمة للعالمين، والتي تؤكد على أن التنمية يجب أن تضمن العدالة والرفاهية والاستدامة ليس فقط لمجتمعات محددة ولكن للبشرية جمعاء.

ومع ذلك، فإن أحد التحديات الرئيسية المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة هو نطاقها الواسع والطموح. فالعدد الهائل من المؤشرات، الذي يتراوح بين 67 و241 مؤشرًا حسب الهدف، قد يُثقل كاهل الحكومات والمنظمات وصانعي السياسات المكلفين بتتبع التقدم. كما أن تنوع هذه المؤشرات، المنتشرة في قطاعات مختلفة، قد يُصعب رصد الإنجازات وقياسها باستمرار، لا سيما في البيئات محدودة الموارد. إضافةً إلى ذلك، فإن إدراج البعد المؤسسي كمجال تركيز جديد يُضيف مزيدًا من التعقيد. تهدف أهداف التنمية المستدامة إلى تعزيز هياكل الحوكمة، وتعزيز سيادة القانون، وضمان وجود مؤسسات فعالة على جميع المستويات، مع الأخذ في الاعتبار أن المؤسسات السليمة ضرورية لنجاح تنفيذ مبادرات التنمية المستدامة.

إن الطبيعة الواسعة النطاق لأهداف التنمية المستدامة، رغم ضرورتها لمعالجة ترابط التحديات العالمية، تُشكل عقبات كبيرة فيما يتعلق بالتنسيق وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد. قد تواجه الدول صعوبة في مواءمة استراتيجياتها التنموية الوطنية مع أهداف التنمية المستدامة، نظرًا للتفاعل المعقد بين الأهداف والغايات التي تتقاطع مع قطاعات متعددة. علاوةً على ذلك، يتطلب إدراج أهداف مؤسسية متنوعة، مثل تعزيز الشفافية والمساءلة وصنع القرار التشاركي، إصلاحات جوهرية في أنظمة الحوكمة، والتي قد تُقابل بالمقاومة أو يكون تنفيذها بطيئًا. على الرغم من هذه التحديات، تمثل أهداف التنمية المستدامة خطوة مهمة إلى الأمام في التنمية العالمية. فهي توفر إطارًا موحدًا يُشجع العمل الجماعي ويُعزز الالتزام المشترك بمعالجة بعض من أكثر القضايا إلحاحًا التي تواجه البشرية. ولضمان تحقيق هذه الأهداف بفعالية، سيكون من الضروري تبسيط المؤشرات، والتركيز

على الأولويات الرئيسية، وتعزيز القدرات المؤسسية لدعم تنفيذها. ومن خلال تضافر الجهود، تتمتع أهداف التنمية المستدامة بالقدرة على دفع عجلة التقدم نحو عالم أكثر استدامةً وشمولاً.

تُظهر نتائج تقييم تنفيذ أهداف الألفية للتنمية نقصاً في التأزر في الجهود المبذولة لتحقيق كل هدف. يُعدّ التأزر في الجهود المبذولة لتحقيق كل هدف أمراً بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. ونظراً لأن أهداف التنمية المستدامة تشمل مجموعة واسعة من الأهداف المترابطة، فمن الضروري إدراك الترابط بين الأهداف والمؤشرات المستخدمة لقياس تقدمها. وتتوافق هذه الرؤية التكاملية تماماً مع المفهوم الإسلامي للمساواة بين الجنسين. التوحيد(الوحدانية)، التي تؤكد على ترابط جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والروحية. وكما تُشدد أهداف التنمية المستدامة على ضرورة التأزر فيما بينها، فإن مبدأ التوحيد يدعو إلى تنمية شاملة تتجنب التجزئة وتضمن الانسجام بين البشرية والمجتمع والطبيعة. وتُعد أهمية فهم العلاقات بين هذه الأهداف والمؤشرات، كما أبرزها علي جهبانه، ذات أهمية خاصة في سياق الاستفادة من الدروس المستفادة من الأهداف الإنمائية للألفية (Alisjahbana, 2018).

قدمت الأهداف الإنمائية للألفية إطاراً لمعالجة تحديات التنمية الرئيسية، إلا أن فعاليتها غالباً ما كانت محدودة بسبب عدم مراعاة كيفية تفاعل الأهداف ومؤشراتها. تتطلب أهداف التنمية المستدامة، بإطارها الأوسع والأكثر تكاملاً، فهماً أشمل لكيفية مساهمة تحقيق هدف واحد في التقدم في الأهداف الأخرى أو إعاقته. وللتعلم في المستقبل والتنفيذ الناجح لأهداف التنمية المستدامة، يُعد فهم أوجه التأزر والتوازنات بين الأهداف والمؤشرات أمراً بالغ الأهمية. ومن خلال دراسة هذه العلاقات، يمكن لصانعي السياسات وأصحاب المصلحة تحديد أكثر المسارات كفاءة وفعالية لتحقيق التنمية المستدامة، مما يضمن عدم تشتت الجهود بل العمل نحو رؤية موحدة. لذا، تُعد هذه الدراسة مهمة لأنها تسعى إلى استكشاف كيفية دمج المؤشرات داخل أهداف التنمية المستدامة وتأزرها لتوفير إطار عمل متماسك للتنمية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية استخدام المؤشرات لتقييم التقدم بطريقة تعكس تعقيد التنمية المستدامة.

التنمية المستدامة، بطبيعتها، مفهومٌ مُجرّد ومتعدد الأوجه. فهي تشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية وبيئية ومؤسسية، ويجب معالجتها جميعاً في آنٍ واحد لتحقيق استدامة حقيقية. ونظراً لتعقيد هذه الأهداف، من الضروري تطوير أدوات تُبسّط فهم هذا التعقيد دون إغفال الترابط الكامن. في إندونيسيا، حيث تتداخل عوامل جغرافية وثقافية واجتماعية واقتصادية متنوعة، يجب أن يُصمّم تطبيق أهداف التنمية المستدامة بما يتناسب مع السياقات المحلية مع مواءمته مع المؤشرات العالمية.

يهدف هذا البحث إلى وصف نموذج أو هيكل يُحدد العلاقات بين المؤشرات والأبعاد ضمن أهداف التنمية المستدامة. ومن خلال توفير فهم أوضح لكيفية ترابط هذه المؤشرات، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة للتنمية المستدامة في إندونيسيا. والهدف هو إنشاء إطار عمل شامل يُساعد صانعي السياسات والمنظمات والمجتمعات على فهم أوجه التأزر بين الأهداف المختلفة، وتحديد أولويات الإجراءات، وتتبع التقدم المحرز بشكل هادف. ولا يُسهّم هذا النهج في تحقيق أهداف التنمية المستدامة فحسب، بل يُعزز أيضاً الفعالية الشاملة لمبادرات التنمية المستدامة من خلال تعزيز منظور متكامل وشامل.

تُبرز هذه الخلفية الحاجة الملحة للتنمية المستدامة في إندونيسيا. فالتنمية ضرورية، ففي عالمٍ سريع التغير، يُعرّض من لا يُواكب التغيير نفسه لخطر التخلف عن الركب، وعدم مواكبة التقدم، وفقدان ميزته التنافسية. وفي سعي إندونيسيا نحو التقدم،

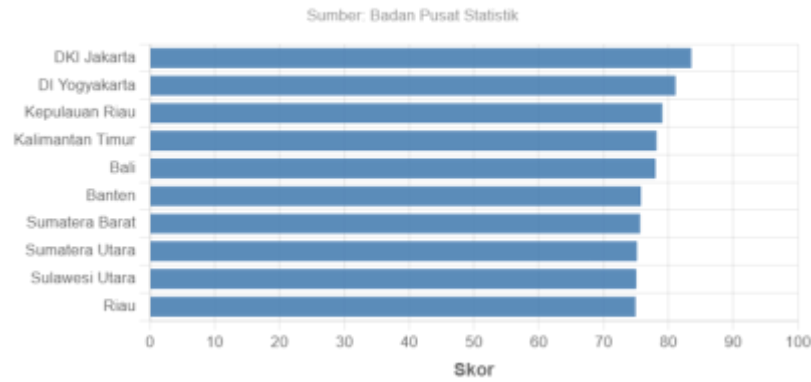
من الضروري إدراك أن التنمية لا تقتصر على النمو الاقتصادي أو التصنيع فحسب، بل يجب أن تأخذ في الاعتبار أيضًا البيئة الطبيعية والاقتصاد السياسي. فهذه الأبعاد مترابطة ترابطًا عميقًا، وإهمال أيٍّ منها قد يُقوّض الاستدامة الشاملة لجهود التنمية. تتطلب التنمية المستدامة توازنًا بين التقدم الاقتصادي، والحفاظ على البيئة، وتعزيز حوكمة ومؤسسات قوية. ولا يمكن المبالغة في أهمية مراعاة البيئة الطبيعية في التنمية. فممارسات التنمية غير المستدامة التي تُضرّ بالبيئة، مثل إزالة الغابات، والتلوث، والاستغلال المفرط للموارد الطبيعية، يُمكن أن تُؤدي إلى أضرار بيئية طويلة الأمد. ولا تُحدد هذه الأفعال التنوع البيولوجي والنظم البيئية فحسب، بل تُقوّض أيضًا الموارد اللازمة لاستمرار النمو الاقتصادي والاجتماعي. وفي إندونيسيا، حيث تلعب الموارد الطبيعية الغنية دورًا هامًا في الاقتصاد، تُعد الإدارة الدقيقة لهذه الموارد أمرًا أساسيًا لضمان استفادة الأجيال القادمة منها.

في الوقت نفسه، يجب أيضًا مراعاة الاقتصاد السياسي لإندونيسيا. يُعدّ تطوير مؤسسات قوية، والحوكمة الرشيدة، والسياسات الاقتصادية الشاملة أمرًا بالغ الأهمية لتهيئة بيئة داعمة للنمو المستدام. فالفساد، وضعف تنفيذ السياسات، ونقص البنية التحتية، كلها عوامل تُعيق تقدم التنمية بشكل كبير، حتى مع بذل جهود لإعطاء الأولوية للنمو الاقتصادي. لذا، يجب النظر إلى التنمية المستدامة من منظور يدمج العوامل البيئية والاجتماعية والسياسية، بما يضمن أن يكون التقدم منصفًا وشفافًا ومفيدًا للجميع. علاوة على ذلك، فإن التنمية التي تتجاهل البيئة الطبيعية وتغفل أثرها على المدى الطويل لن تُلحق الضرر بالاقتصاد فحسب، بل ستؤثر أيضًا بشكل كبير على نمو التعليم في إندونيسيا. يُعدّ التعليم حجر الزاوية في التنمية المستقبلية لأي بلد، وبدون بيئة صحية وأساس اقتصادي مستقر، قد تُعرض جهود تحسين النتائج التعليمية للخطر. على سبيل المثال، قد يؤدي التدهور البيئي وعدم الاستقرار السياسي إلى النزوح والفقر ومحدودية فرص الحصول على تعليم جيد، مما يُعيق بدوره تنمية رأس المال البشري. يتجلى هذا الواقع أيضًا في المؤسسات التعليمية الإسلامية، مثل المدارس الداخلية والمدارس الإسلامية، والتي غالبًا ما تقع في المناطق الريفية والمعرضة للكوارث. وكثيرًا ما تُعطل الفيضانات وحرائق الغابات والتدهور البيئي أنشطة التعليم والتعلم، مما يُجبر هذه المؤسسات على تكييف ممارساتها التعليمية. واستجابةً لذلك، بادرت بعض المدارس الداخلية إلى تطبيق مفهوم المدارس البيئية دمج الوعي البيئي والمعيشة المستدامة في مناهجهم الدراسية. توضح هذه المبادرات أن تحديات الاستدامة ليست مجرد تحديات مجردة، بل تُشكل بشكل مباشر مستقبل التعليم الإسلامي، مع تسليط الضوء على إمكانات الحركات الاجتماعية الإسلامية في المساهمة بحلول ملموسة تتماشى مع أهداف التنمية الوطنية والمبادئ الأخلاقية الإسلامية.

من المنظور الإسلامي، ينسجم خطاب التنمية المستدامة بقوة مع المبادئ القرآنية، مثل الخلافة في الأرض والميزان والعدل. تؤكد هذه المبادئ على ضرورة السعي الدائم لتحقيق التقدم البشري في انسجام مع البيئة، والرفاه الاجتماعي، والمسؤولية الأخلاقية. لطالما جسدت الحركات الاجتماعية الإسلامية في إندونيسيا، ولا سيما المحمدية ونهضة العلماء، هذه المبادئ من خلال مبادراتها التعليمية والاجتماعية. تُظهر شبكة المحمدية الواسعة من المدارس والمستشفيات، بالإضافة إلى برامج تمكين المجتمع القائمة على المدارس الإسلامية الداخلية (بيسانترين) التابعة لجامعة نهضة العلماء، كيف تُسهّم منظمات المجتمع المدني المتجذرة في القيم الإسلامية إسهامًا مباشرًا في تحقيق أهداف الاستدامة. علاوة على ذلك، تُمثل أدوات العمل الخيري في الإسلام - الزكاة والوقف والصدقات - آليات اقتصادية أصيلة تدعم التنمية الشاملة وتحد من عدم المساواة. عندما تُدمج هذه الممارسات مع أجندة أهداف التنمية المستدامة العالمية، فإن إندونيسيا لا تُعزز أهدافها التنموية الوطنية فحسب، بل تؤكد أيضًا على أهمية

الأخلاق الإسلامية في بناء مجتمع أكثر إنصافاً واستدامة. وتُوضح التطورات الأخيرة، مثل ظهور مبادرات المدارس الدينية الإسلامية (البُساتين) ودمج الأخلاق البيئية الإسلامية في مناهج الجامعات الإسلامية، كيف يُصبح التعليم مجالاً تحويلياً، حيث لا تُدرّس الاستدامة كمفهوم تقني فحسب، بل تُعاش أيضاً كممارسة أخلاقية وروحية.

10 Provinsi dengan Indeks Pembangunan Manusia 2023 Tertinggi



الشكل 1.

المحافظات ذات مؤشر التنمية البشرية 2023

يوضح الرسم البياني الشريطي المحافظات العشر ذات أعلى مؤشر للتنمية البشرية (HDI) في إندونيسيا لعام 2023، استناداً إلى بيانات من Badan Pusat Statistik (المكتب المركزي للإحصاء). تحتل DKI Jakarta المركز الأول بدرجة HDI أعلى بقليل من 83، مما يعكس مكانتها كعاصمة للبلاد ذات البنية التحتية القوية والمرافق التعليمية والوصول إلى الرعاية الصحية. تليها عن كثب منطقة يوجياكارتا الخاصة (DI Yogyakarta) وجزر رياو (Kepulauan Riau)، حيث سجلت كلاهما درجات أعلى من 80، مما يشير إلى تقدم كبير في التنمية البشرية في هذه المحافظات. تُظهر المحافظات المتبقية في المراكز العشرة الأولى - شرق كاليمانتان وبالي وبانتن وغرب سومطرة وشمال سومطرة وشمال سولاويزي ورياو - درجات تتراوح بين 75 و80 تقريباً، مما يشير إلى مستويات عالية نسبياً من التنمية مقارنة بالمناطق الأخرى في إندونيسيا.

يكشف التحليل الدقيق لهذه التفاوتات عن أربعة أبعاد رئيسية على الأقل للتنمية بين المحافظات، وهي: الميزة الحضرية، ومراكز السياحة والاستثمار، والمناطق الغنية بالموارد، والأداء المستقر. ويتفاعل كل من هذه الديناميكيات مع مساهمات الحركات الاجتماعية الإسلامية في صياغة نتائج التنمية المستدامة.

1. الميزة الحضرية

تصدر جاكارتا، العاصمة، تصنيف مؤشر التنمية البشرية بفضل بنيتها التحتية المتطورة، وإمكانية الحصول على تعليم جيد، ومرافق صحية، ودخل الفرد المرتفع. ومع ذلك، تعكس الميزة الحضرية أيضاً تفاوتاً في المؤشرات، حيث تتخلف العديد من المناطق الريفية والهامشية عن الركب في مؤشرات التنمية البشرية. وقد أنشأت حركات اجتماعية إسلامية، مثل المحمدية ونخبة العلماء، مدارس وجامعات ومستشفيات استراتيجية في جاكارتا وغيرها من المراكز الحضرية الرئيسية، مما يضمن ألا يقتصر

تطوير التعليم والرعاية الصحية على النخب الاقتصادية. كما تُبرز مبادراتها أهمية دمج القيم الأخلاقية والروحية في التنمية الحضرية، مما يحول دون خضوع المدن للنمو المادي وحده دون مراعاة الاعتبارات الأخلاقية.

2. مراكز السياحة والاستثمار

تستفيد مقاطعات مثل بالي ويوجياكارتا وجزر رياو من قطاعات السياحة والاستثمار الأجنبي، مما يُسهم في تحسين أنظمة التعليم والرعاية الصحية. في يوجياكارتا، حيث تزدهر الجامعات والمدارس الإسلامية، ساهمت الحركات الاجتماعية الإسلامية في دعم قوى الدولة والسوق من خلال ضمان سهولة الوصول إلى التعليم وقائمه على القيم. كما يُسهم وجود المنظمات الخيرية في توجيه الزكاة والوقف إلى برامج المنح الدراسية للطلاب في المناطق المعتمدة على السياحة، مما يضمن ألا تقتصر التنمية البشرية على تقلبات السوق فحسب، بل تركز أيضًا على التزامات أوسع نطاقًا بالعدالة الاجتماعية.

3. المناطق الغنية بالموارد

يُعزى ارتفاع مؤشر التنمية البشرية في شرق كاليمانتان إلى حد كبير إلى مواردها الطبيعية ومكانتها كموقع لتطوير العاصمة الإندونيسية الجديدة. ومع ذلك، غالبًا ما يؤدي التطوير القائم على الموارد إلى تفاوت ومخاطر بيئية. في هذا السياق، شددت الحركات الاجتماعية الإسلامية بشكل متزايد على الأخلاقيات البيئية (الميزان) وتمكين المجتمع. وعززت العديد من المدارس الإسلامية الداخلية (بيسانترن) والمنظمات الإسلامية المحلية التعليم البيئي والممارسات المستدامة، مواءمةً بين التقدم الاقتصادي والرعاية البيئية. كما تلعب المبادرات الخيرية الإسلامية دورًا في ضمان إعادة توزيع عوائد ثروة الموارد على المجتمعات المهمشة من خلال برامج الزكاة والوقف المجتمعية.

4. أداء ثابت

تشهد مقاطعات مثل بانتن وشمال سولاويزي نموًا مطردًا، مدعومًا ببرامج حكومية ونمو اقتصادي إقليمي. في بانتن، حيث تحافظ المحمدية وحركة النهضة على حضور شعبي قوي، ساهمت الحركات الاجتماعية الإسلامية بشكل كبير في استدامة نظامي التعليم والرعاية الصحية. ويُظهر انخراطها المستمر كيف يوفر المجتمع المدني المتجذر في القيم الإسلامية الاستقرار والمرونة في المناطق التي قد تكون فيها برامج التنمية الحكومية متفاوتة. ومن خلال حشد موارد المجتمع ودمج المنظورات الأخلاقية، تضمن هذه المنظمات أن يظل التقدم في التنمية البشرية شاملاً ومستدامًا.

يُسلط هذا الرسم البياني الضوء على التفاوتات الإقليمية في التنمية البشرية في جميع أنحاء إندونيسيا. تميل المقاطعات ذات المراكز الحضرية القوية، والقطاعات السياحية، أو الموارد الطبيعية الغنية إلى تحقيق أداء أفضل في تصنيفات دليل التنمية البشرية. وتشير البيانات إلى الحاجة إلى استراتيجيات تنمية أكثر إنصافًا لضمان قدرة المقاطعات ذات مؤشر التنمية البشرية المنخفض على تحسين فرص الحصول على التعليم والرعاية الصحية وفرص الدخل.

B. نظريات التغيير التنظيمي والاقتصادي والسياسي

1. نظرية التغيير التنظيمي:

إن التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي كعملية تتضمن التحول الهيكلي والثقافي وتحويل عملية العمل في المنظمة يعني فهم أن التغيير لا يحدث في جانب واحد فقط، بل ينطوي على عدة أبعاد رئيسية للمنظمة.

(a) التحول الهيكلي.

يشير التحول الهيكلي إلى تغييرات جوهرية في الإطار التنظيمي، تشمل كيفية ترتيب مختلف مكونات المؤسسة وتفاعلها. ويشمل ذلك إعادة هيكلة هيكل المؤسسة، وقد يشمل ذلك مراجعة التسلسل الهرمي الإداري، وإعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات، أو تعديل خطوط الإبلاغ لتحسين الكفاءة والقدرة على التكيف. ويسعى هذا التحول غالبًا إلى تعزيز التنسيق والتواصل، مما يتيح عمليات صنع قرار أفضل وتدفعًا أكثر فعالية للمعلومات بين الإدارات. على سبيل المثال، قد تتحول المؤسسة من التسلسل الهرمي التقليدي من أعلى إلى أسفل إلى نموذج أكثر لامركزية لتعزيز الابتكار والاستجابة. وقد يشمل أيضًا دمج أو حل وحدات معينة، أو إنشاء فرق متعددة الوظائف، أو إعادة تعريف إجراءات التشغيل القياسية. غالبًا ما يكون التحول الهيكلي مدفوعًا بالحاجة إلى الاستجابة لأوجه القصور الداخلية، أو التكيف مع التطورات التكنولوجية، أو الحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة خارجية ديناميكية. وفي نهاية المطاف، يُوفق التحول الهيكلي الناجح بين الهيكل الداخلي للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، مما يعزز المرونة والتعاون والاستدامة طويلة الأمد.

(b) التحول الثقافي

يشير التحول الثقافي إلى التحول الجذري في القيم والمعتقدات والسلوكيات والأعراف الجماعية التي تُشكل كيفية تفاعل أعضاء المنظمة وأدائهم لأدوارهم. بخلاف التغييرات الهيكلية التي تركز على الأنظمة والعمليات الرسمية، يُعنى التحول الثقافي بالجوانب غير الرسمية، وإن كانت مؤثرة للغاية، في الحياة التنظيمية. ويشمل ذلك تغييرات في المواقف تجاه القيادة والتعاون والابتكار والتنوع والقدرة على التكيف. قد ينطوي التحول الثقافي الناجح على ترسيخ بيئة عمل أكثر انفتاحًا وشمولًا، وتشجيع الإبداع والمخاطرة، أو بناء ثقافة المساءلة والتحسين المستمر. غالبًا ما تتطلب هذه العملية إعادة تقييم التقاليد الراسخة، وتحدي العقلية الراسخة، وإدخال طقوس أو رموز جديدة تُعزز السلوكيات المرغوبة. تلعب القيادة دورًا حاسمًا في نمذجة هذه القيم الثقافية وتعزيزها، بينما تدعم أنظمة التواصل الداخلي والتدريب والتقدير تبني معايير جديدة. على سبيل المثال، قد يُعزز الانتقال من ثقافة التسلسل الهرمي الصارم إلى ثقافة تُركز على التمكين والقيادة المشتركة مشاركة الموظفين وابتكارهم بشكل كبير. وفي نهاية المطاف، يعد التحول الثقافي أمرًا ضروريًا لضمان توافق الروح الداخلية للمنظمة مع أهدافها الخارجية وتوقعات المجتمع.

(c) تحويل عملية العمل

يتضمن تحويل سير العمل إعادة هيكلة الأساليب والأدوات وتسلسلات إنجاز المهام داخل المؤسسة. ويهدف هذا التحول عادةً إلى تعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج. وقد يشمل اعتماد تقنيات جديدة مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي والأنظمة السحابية التي تُبسط سير العمل وتُقلل من المهام اليدوية. بالإضافة إلى ذلك، قد تُطبق المؤسسات منهجيات جديدة مثل الإدارة الرشيقة وأطر العمل الرشيقة وممارسات سيجما الستة لتقليل الهدر وتحسين الأداء والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. لا يقتصر تحويل سير العمل على إدخال أدوات في الإجراءات الحالية فحسب، بل يتطلب غالبًا إعادة تصميم كاملة للإجراءات التشغيلية، بما في ذلك إعادة

تعريف الأدوار وإعادة تدريب الموظفين ووضع مقاييس أداء جديدة. على سبيل المثال، يُمكن للانتقال من سير عمل تسلسلي تقليدي إلى نموذج أكثر تعاونًا وتعددًا للوظائف أن يُعزز الابتكار والاستجابة. الهدف النهائي هو بناء أنظمة ليست فقط أكثر فعالية، بل أيضًا قابلة للتكيف مع التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية. عندما يتم تنفيذه بنجاح، يمكن أن يؤدي تحويل عملية العمل إلى زيادة رضا الموظفين، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز الموقف التنافسي في السوق.

بدراك أن التغيير التنظيمي يشمل التحول عبر الأبعاد الهيكلية والثقافية وأبعاد سير العمل، يصبح القادة والمديرون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجيات التغيير بطريقة شاملة وفعالة. يتفاعل كل بُعد مع الأبعاد الأخرى، مما يعني أن التغيرات في أحد المجالات غالبًا ما تستلزم أو تؤثر على تغييرات في مجال آخر. على سبيل المثال، قد يتطلب التحول في إجراءات العمل إعادة هيكلة الفرق أو إعادة تقييم الثقافة التنظيمية لضمان التوافق مع الأهداف التشغيلية الجديدة. لذلك، تتطلب إدارة التغيير الناجحة نهجًا شاملاً يأخذ في الاعتبار النظام البيئي التنظيمي الأوسع. يجب على القادة توقع المقاومة المحتملة، وتوضيح مبررات التغيير وفوائده بوضوح، وإشراك أصحاب المصلحة على جميع المستويات لبناء الالتزام والمسؤولية. علاوة على ذلك، تُعد آليات التقييم والتغذية الراجعة المستمرة ضرورية لضمان ليس فقط تنفيذ جهود التغيير، بل أيضًا استدامتها بمرور الوقت. وفقًا لشيرمرهورن وآخرون، تتضمن إدارة التغيير الفعالة دمج ممارسات التخطيط الاستراتيجي والقيادة والموارد البشرية التي تتوافق مع رؤية المنظمة وقيمها (Schermerhorn, 2012). وفي نهاية المطاف، فإن معالجة جميع مجالات التحول الثلاثة - الهيكل والثقافة وعمليات العمل - يعزز احتمال تحقيق النمو التنظيمي والمرونة على المدى الطويل في بيئة ديناميكية.

2. محركات التغيير

في مقالة بالمر وآخرون، يُعد تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تُحفّز التغيير التنظيمي خطوة مهمة لفهم ديناميكيات التغيير التي تحدث داخل المؤسسة وحولها (Palmer et al., 2008). وفيما يلي بعض العوامل الرئيسية التي تُحفّز التغيير التنظيمي:

(a) التكنولوجيا الجديدة

غالبًا ما تُعدّ التطورات التكنولوجية الجديدة محركات رئيسية للتغيير التنظيمي. فالتقدم في تكنولوجيا المعلومات والأتمتة والذكاء الاصطناعي وابتكار المنتجات يُمكن أن يُحدث تغييرًا جذريًا في كيفية عمل المؤسسة. فهذه التقنيات لا تُبسّط العمليات الداخلية فحسب، بل تُحوّل أيضًا تفاعلات العملاء، مما يُمكن الشركات من تقديم خدمات أكثر تخصيصًا وكفاءة. على سبيل المثال، يُمكن لأتمتة المهام المتكررة أن تُتيح للموارد البشرية التركيز على مبادرات أكثر استراتيجية، بينما يُتيح اعتماد الحوسبة السحابية للمؤسسات التوسع بسرعة والوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي من أي مكان في العالم. علاوة على ذلك، يُمكن للابتكارات المتطورة في تطوير المنتجات أن تُؤدي إلى خلق فرص سوقية جديدة كليًا، مما يُساعد المؤسسات على البقاء في صدارة المنافسة. قد تُواجه المؤسسات التي تفشل في تبني هذه التحولات التكنولوجية والتكيف معها عواقب وخيمة، مثل انخفاض الإنتاجية، وانخفاض رضا العملاء،

وفي نهاية المطاف، فقدان القدرة التنافسية في سوق مُتسارع الخطى يعتمد على التكنولوجيا بشكل متزايد. في المقابل، يُمكن للمؤسسات التي تتبنى التقنيات الجديدة تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر، وتحسين عملية صنع القرار، والحفاظ على ميزة تنافسية.

(b) المنافسة في السوق

يمكن لضغوط المنافسين في السوق أن تُحفّز التغيير التنظيمي. ففي بيئة أعمال شديدة الديناميكية، يتعين على المؤسسات التكيف باستمرار مع اتجاهات السوق المتغيرة، وتفضيلات العملاء المتطورة، والاستراتيجيات التي يتبعها منافسوها للحفاظ على مكانتها وضمان نجاحها على المدى الطويل. غالبًا ما تدفع المنافسة المؤسسات إلى الابتكار، وتمييز عروضها، وتعزيز عروض القيمة الخاصة بها للبقاء في الصدارة. ويتجلى ذلك بطرق مختلفة، مثل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو مُحسّنة تُلبّي احتياجات العملاء بشكل أفضل، أو تطبيق استراتيجيات تسعير أكثر تنافسية للاستحواذ على حصة أكبر من السوق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنافسة في السوق أن تُحفّز تغييرات في استراتيجيات التسويق، حيث قد تحتاج الشركات إلى تبني قنوات إعلانية جديدة، ومنصات رقمية، أو مناهج تسويقية مُخصصة للتفاعل مع جمهورها المستهدف بفعالية أكبر. علاوة على ذلك، قد تحتاج المؤسسات أيضًا إلى تحسين نماذج خدمة العملاء لديها لتعزيز ولاء العملاء وتقليل فقدائهم، مما يضمن لها القدرة التنافسية في سوق مكتظ. الشركات التي تفشل في توقع ضغوط المنافسة أو الاستجابة لها تُخاطر بفقدان مكانتها في السوق، بينما الشركات التي تتطور بشكل استباقي وتتكيف مع المشهد التنافسي تكون أكثر عرضة للازدهار والحفاظ على ميزتها التنافسية.

(c) التنظيم الحكومي

يمكن للتغييرات في اللوائح الحكومية، سواءً على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي، أن تُحدث تأثيرًا بالغًا على طريقة عمل المؤسسات. تُصدر الحكومات بانتظام لوائح جديدة أو تُعدّل سياسات قائمة، مما يؤثر على جوانب مُختلفة من أنشطة الأعمال، بدءًا من الامتثال القانوني والاستدامة البيئية ووصولًا إلى ممارسات العمل ومعايير السلامة. على سبيل المثال، قد تُلزم اللوائح البيئية الأكثر صرامة المؤسسات بتبني عمليات إنتاج أكثر استدامة، أو خفض الانبعاثات، أو إدارة النفايات بفعالية أكبر، مما يؤدي إلى تطبيق تقنيات أو ممارسات تجارية جديدة. وبالمثل، قد تستلزم التغييرات في قوانين العمل أو لوائح السلامة في مكان العمل تعديلات في تدريب الموظفين، أو ظروف العمل، أو الإجراءات التشغيلية لضمان الامتثال. كما يُمكن لسياسات التجارة الدولية، مثل التعريفات الجمركية أو قيود الاستيراد/التصدير، أن تؤدي إلى تغييرات في استراتيجيات سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة، مما قد يُغيّر تدفق السلع أو الخدمات عبر الحدود. في حين أن التغييرات التنظيمية قد تُشكل تحديات للمؤسسات، إلا أنها قد تُتيح أيضًا فرصًا للشركات التي تتبنى نهجًا استباقيًا في التكيف مع البيئات القانونية والتنظيمية الجديدة. إن الشركات التي تفشل في الامتثال للوائح المتطورة قد تواجه عقوبات قانونية، أو أضرارًا بالسمعة، أو حتى تعليق العمليات، في حين أن الشركات التي تتبنى التغييرات التنظيمية قد لا تتجنب مثل هذه المخاطر فحسب، بل وتعزز سمعتها أيضًا كمواطنين

مسؤولين في الشركات، وتجذب العملاء والمستثمرين والشركاء الذين يقدرّون الممارسات الأخلاقية والمستدامة.

(d) التغيير الديموغرافي:

يمكن للتغيرات في التركيبة السكانية، بما في ذلك عوامل مثل النمو أو التناقص السكاني، والتحول في التركيبة العمرية، وتطور تفضيلات المستهلكين، أن تُحدث تغييرًا تنظيميًا ملحوظًا. ومع تغير التركيبة السكانية، يجب على المؤسسات التكيف لتلبية احتياجات عملائها وتوقعاتهم المتغيرة. على سبيل المثال، قد يزيد شيخوخة السكان من الطلب على خدمات الرعاية الصحية، والمنتجات المخصصة لكبار السن، أو خدمات تخطيط التقاعد، مما يدفع الشركات إلى تصميم عروضها وفقًا لذلك. في المقابل، قد يحتاج جيل الشباب الملمّ بالتكنولوجيا إلى المزيد من المنتجات والخدمات الرقمية، مما يدفع الشركات إلى الاستثمار في تطبيقات الهاتف المحمول، ومنصات التجارة الإلكترونية، واستراتيجيات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع هذه الفئة بفعالية. كما قد تؤثر التغيرات في التنوع الثقافي والقيم الاجتماعية على مناهج المؤسسات في تطوير المنتجات، والحملات التسويقية، وممارسات خدمة العملاء. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر التحولات في الكثافة السكانية - مثل الهجرة من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية - على الطلب على سلع وخدمات معينة في مناطق مختلفة، مما يستلزم تعديلات في استراتيجيات التوزيع أو طرح خطوط إنتاج جديدة لتلبية هذه التفضيلات المتغيرة. قد تواجه المنظمات التي تفشل في التعرف على التغيرات الديموغرافية والتكيف معها صعوبة في الحفاظ على أهميتها، في حين أن المنظمات التي تتوقع هذه التحولات وتستجيب لها بشكل نشط يمكنها فتح فرص سوقية جديدة، وبناء روابط أقوى مع جماهيرها المستهدفة، ودفع النمو المستدام.

(e) التغيير الداخلي

يمكن للعوامل الداخلية، مثل إعادة الهيكلة التنظيمية، أو تغييرات القيادة، أو تعديلات السياسات الداخلية، أن تُشكل أيضًا محركات مهمة للتغيير التنظيمي. فمع نمو المؤسسات وتطورها ومواجهتها تحديات جديدة، غالبًا ما تحتاج ديناميكياتها الداخلية إلى إعادة تقييم وتنسيق لضمان استمرار نجاحها. على سبيل المثال، قد تجد شركة تشهد نموًا سريعًا أن هيكلها التنظيمي الحالي لم يعد يدعم عملياتها الموسعة، مما يتطلب إعادة تقييم تسلسلها الهرمي، وعمليات التواصل، أو توزيع المسؤوليات. قد تشمل إعادة الهيكلة إنشاء أقسام جديدة، أو إعادة تعريف الأدوار، أو تبسيط عمليات صنع القرار لتعزيز الكفاءة وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة. وبالمثل، يمكن أن يكون للتغيرات القيادية تأثير عميق على مسار المؤسسة. فقد يُقدّم رئيس تنفيذي جديد أو فريق تنفيذي جديد وجهات نظر جديدة، مما يُحفّز تحولًا في الاستراتيجية التنظيمية، أو الثقافة المؤسسية، أو الأولويات التشغيلية. كما يمكن للتغيرات في السياسات الداخلية، كتلك المتعلقة بمزايا الموظفين، أو ترتيبات العمل من المنزل، أو مبادرات التنوع والشمول، أن تُؤدّي إلى تغييرات في سلوك المؤسسة وأدائها. قد تتطلب هذه التحولات الداخلية من المؤسسات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير، وتعزيز جهود إشراك الموظفين، أو التواصل بفعالية أكبر لضمان التوافق مع الأهداف والتوقعات الجديدة. ورغم أن التغيرات الداخلية قد تُشكل تحديًا، إلا أنها تُتيح فرصًا للمؤسسات لتحسين ممارساتها، وتحسين مكانتها التنافسية، وضمان ملاءمة هيكلها وثقافتها لتلبية متطلبات بيئة الأعمال سريعة التغير.

إن فهم هذه العوامل وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض يمكن أن يساعد المؤسسات على توقع التغييرات القادمة واتخاذ الخطوات المناسبة للاستجابة لها بفعالية. إن التفاعل بين التطورات التكنولوجية والمنافسة في السوق واللوائح الحكومية والتحول الديموغرافية والتغيرات الداخلية يمكن أن يخلق تحديات معقدة، ولكنه أيضًا فرصة قيمة. من خلال مراقبة هذه القوى الخارجية والداخلية، يمكن للمؤسسات تطوير نهج أكثر استباقية لإدارة التغيير، مما يضمن عدم مفاجأتها بالتحويلات المفاجئة في مشهد الأعمال. على سبيل المثال، قد تتوقع المؤسسة التي تتابع عن كثب الاتجاهات الديموغرافية تغييرات في تفضيلات المستهلكين قبل أن تتحقق بالكامل، مما يسمح لها بتحسين عروض منتجاتها أو استراتيجيات التسويق مسبقًا. وبالمثل، قد تجد الشركات التي تستثمر في التقنيات الجديدة مبكرًا نفسها متقدمة جدًا على منافسيها، مما يحسن كفاءتها ويضع نفسها في مكانة رائدة في الصناعة.

علاوة على ذلك، فإن المؤسسات القادرة على التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة لا تكتفي بالاستجابة للتحديات بفعالية أكبر فحسب، بل تُرسخ أيضًا ثقافة الابتكار والمرونة التي تُحفز النمو طويل الأجل. تُمكن هذه القدرة على التكيف المؤسسات من الاستفادة من الاتجاهات الناشئة، والتكيف مع التغييرات التنظيمية، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بشكل أسرع من منافسيها. تمنحها هذه المرونة ميزة تنافسية مميزة في السوق، مما يُساعد على بناء ولاء أقوى لعلامتها التجارية، واستقطاب أفضل المواهب، وبناء شراكات أفضل. في عالم الأعمال سريع الخطى اليوم، من المرجح أن يزدهر أولئك الذين يتبنون التغيير ويُطورون استراتيجياتهم باستمرار في مواجهة عدم اليقين، مُحولين العقبات المحتملة إلى سبل للنجاح.

3. استراتيجية تنفيذ التغيير:

عند تطبيق التغيير التنظيمي، هناك عدة استراتيجيات يمكن أخذها في الاعتبار. النهج التنازلي، الذي يتضمن قيادة قوية من أعلى مستويات المؤسسة، يُقدم توجيهًا واضحًا ويضع رؤية موحدة لعملية التغيير. يتضمن هذا النهج توافق جميع أعضاء المؤسسة مع الأهداف الاستراتيجية وفهمهم للأساس المنطقي وراء التغييرات. من خلال توفير تواصل واضح من القيادة، يُمكن تقليل الارتباك والمقاومة، حيث يزداد احتمال قبول الموظفين للتغييرات التي يتم إبلاغها بشفافية وصلاحية. بالإضافة إلى ذلك، يُتيح النهج التنازلي تخصيصًا فعالًا للموارد - المالية والتكنولوجية والبشرية - اللازمة لدعم عملية التغيير، مما يضمن قدرة المؤسسة على تنفيذ التحويلات المخطط لها بفعالية.

من ناحية أخرى، يُركز النهج التصاعدي على مشاركة الموظفين في عملية التغيير، مُعززًا بذلك ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة. تُشجع هذه الاستراتيجية مشاركة الموظفين على جميع المستويات، وتمكّنهم من المساهمة بأفكارهم، وتقديم الملاحظات، وتولي مسؤولية التغييرات. إن تشكيل فرق عمل تعاونية ومكافأة المشاركة الاستباقية يُعززان مشاركة الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة التأييد وتقليل مقاومة التغيير. كما يُتيح هذا النهج الاستفادة من رؤية قيمة من الأشخاص الأقرب إلى العمليات اليومية، مما يضمن أن تكون التغييرات عملية وملائمة لواقع المؤسسة على أرض الواقع.

ومع ذلك، قد تكون الاستراتيجية الأكثر فعالية هي النهج الهجين، الذي يجمع بين عناصر النهجين التنازلي

والتصاعدي. من خلال الاستفادة من نقاط قوة كلا النهجين، يمكن لهذه الاستراتيجية الهجينة تحقيق توازن بين القيادة القوية ومشاركة الموظفين على نطاق واسع. فهي تتيح التوجيه الواضح وتخصيص الموارد المرتبط بالنهج التنازلي، مع تعزيز مشاركة الموظفين وتعاونهم في الوقت نفسه من خلال المشاركة التصاعدية. تعزز هذه الاستراتيجية المرونة والقدرة على التكيف، مما يُسهّل على المؤسسة الاستجابة للتغيرات والتحديات فور ظهورها. ومن خلال هذا النهج، يمكن للمؤسسة الاستفادة من قوة المساهمة الجماعية من جميع المستويات مع الحفاظ على التركيز والمساءلة اللازمتين لدفع عجلة التحول قدمًا.

يعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على السياق الخاص بالمؤسسة، وأهداف التغيير، والثقافة التنظيمية السائدة. قد تجد الشركة ذات الهيكل الهرمي واتخاذ القرارات المركزية أن النهج التنازلي أكثر فعالية، بينما قد تستفيد المؤسسات ذات الهيكل اللامركزي من النهج التصاعدي. بغض النظر عن النهج المختار، من الضروري ضمان أن تُمكن الاستراتيجية المشاركة الفعالة، وتعزز التواصل الفعال، وتوفر الدعم الكافي لجميع أعضاء المؤسسة. سيساعد هذا النهج الشامل على ضمان قدرة المؤسسة على تجاوز تعقيدات التغيير، والخروج منه أقوى وأكثر تماسكًا، وأكثر جاهزية للازدهار في بيئة أعمال دائمة التطور (McIvor & McHugh, 2000).

في حين تُوفر نظريات التغيير التنظيمي والاقتصادي والسياسي إطارًا قيمًا لفهم التحولات الهيكلية في إندونيسيا، إلا أن هذه الرؤية تبقى ناقصة دون مراعاة الدور المحوري للتعليم. ففي سياق الحركات الاجتماعية الإسلامية، لطالما كان التعليم أداةً للتجديد ووسيلةً للتنمية المستدامة. ويُظهر تحول المؤسسات التعليمية الإسلامية، من المدارس الدينية الداخلية إلى الجامعات، كيف تُترجم نظريات التغيير إلى ممارسات عملية من خلال المبادرات الدينية. لذلك، من الضروري دراسة كيفية مساهمة التحول التعليمي داخل الحركات الاجتماعية الإسلامية ليس فقط في التنمية البشرية، بل أيضًا في السعي الأوسع نحو الاستدامة في إندونيسيا.

C. التحول التربوي في سياق الحركات الاجتماعية الإسلامية

أصبح التحول التعليمي ركنًا أساسيًا من أركان التنمية المستدامة، إذ لا يُعدّ التعليم أداةً لتكوين رأس المال البشري فحسب، بل يُعدّ أيضًا أساسًا ثقافيًا وأخلاقيًا للمجتمع. وفي السياق الإندونيسي، لعبت الحركات الاجتماعية الإسلامية، مثل المحمدية ونحضة العلماء، دورًا حاسمًا في دفع عجلة الإصلاحات التعليمية التي تجمع بين المعرفة الحديثة والقيم الأخلاقية الإسلامية (Hamami, 2021). وتُظهر مساهماتها أن التغيير التعليمي في المجتمعات ذات الأغلبية المسلمة لا ينفصل عن الأبعاد الحضارية والروحية للإسلام.

على سبيل المثال، أنشأت المحمدية شبكة واسعة من المدارس والجامعات في جميع أنحاء إندونيسيا، تُركّز على التفوق العلمي وبناء الشخصية الإسلامية. تُجسّد هذه المؤسسات التجديد في التعليم، إذ تدمج المعرفة العالمية مع الحكمة المحلية والأخلاق الدينية. وبالمثل، طوّرت جامعة ناورو، من خلال نظامها للمدارس الداخلية (بيسانترين)، التعليم الإسلامي التقليدي من خلال التكيف مع التحديات المعاصرة. تدمج المحمدية القيم الإسلامية مع العلوم الحديثة لخلق جيل كفؤ فكريًا وأخلاقيًا.

حتى الآن، أدارت المحمدية أكثر من 10,000 مؤسسة تعليمية، تتراوح من تعليم الطفولة المبكرة إلى الجامعات المنتشرة في جميع أنحاء إندونيسيا (Utami & Tri, 2025). وقد أدخلت العديد من المدارس الداخلية (بيسانترين) موادًا عامة مثل الرياضيات والعلوم والدراسات الاجتماعية إلى جانب التخصصات الإسلامية التقليدية، مما يُزود الطلاب بالأساس الروحي والمهارات العملية اللازمة للمجتمع الحديث.

تُسلط التطورات الأخيرة الضوء على تنامي مبادرات المدارس الإسلامية الداخلية (بيسانترين)، حيث تُدرّس رعاية البيئة (الخليفة في الأرض) كمسؤولية أساسية للمسلمين. لا تقتصر هذه المدارس على توفير التعليم الديني والفقه فحسب، بل تُدرّب الطلاب أيضًا على الزراعة المستدامة، وإدارة النفايات، والوعي البيئي. تُبيّن هذه الابتكارات كيف تُساهم المؤسسات التعليمية الإسلامية بفعالية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وخاصةً تلك المتعلقة بالتعليم الجيد (الهدف الرابع)، والاستهلاك والإنتاج المسؤولين (الهدف الثاني عشر)، والعمل المناخي (الهدف الثالث عشر).

علاوة على ذلك، أجرت مؤسسات التعليم العالي الإسلامية، بما فيها الجامعات الإسلامية الحكومية (جامعة إنديانا، وجامعة إنديانا الإسلامية، وجامعة سانت إينديان)، إصلاحات في المناهج الدراسية تُدمج الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في برامجها. وتُظهر المقررات الدراسية المتعلقة بالأخلاقيات البيئية الإسلامية، والاقتصاد الإسلامي، والمشاركة المدنية كيف يتوافق التحول التعليمي داخل المؤسسات الإسلامية مع الأجندة الأوسع للتنمية المستدامة. وبذلك، لا تُخرج هذه المؤسسات خريجين ذوي معرفة تقنية فحسب، بل تُنشئ أيضًا قادة مستقبليين يتمتعون بحسٍّ أخلاقيٍّ عميق.

باختصار، لا يقتصر التحول التعليمي في الحركات الاجتماعية الإسلامية على مجرد التكيف مع متطلبات العصر الحديث؛ بل هو مشروع حضاري يدمج القيم الإسلامية مع أجندات الاستدامة العالمية. ومن خلال الجمع بين التجديد والعدالة الاجتماعية والتوازن البيئي، تُعدّ المؤسسات التعليمية الإسلامية في إندونيسيا عوامل أساسية للتنمية المستدامة، وتُجسّد كيف يُمكن للمناهج القائمة على الإيمان أن تُثري الخطابات العالمية حول التعليم والتحول.

خاتمة

يتناول النقاش ثلاثة مواضيع رئيسية: التحول التعليمي، والتنمية المستدامة في إندونيسيا، ونظريات التغيير التنظيمي والاقتصادي والسياسي. أولاً، يشرح النقاش حول التحول التعليمي مفهوم التعليم في السياق العربي، ويصوّر التعليم كجهود لتوجيه الأفراد نحو اكتساب المعرفة والمهارات والنمو البدني والعقلي الذي يُحقق الشكل الأساسي للشخصية أو الإنسان الكامل. ثانيًا، يُسلط النقاش حول التنمية المستدامة في إندونيسيا الضوء على أهداف التنمية المستدامة (SDGs) وأبعادها والمشاكل المرتبطة بتطبيقها. وهنا، يُشدد على أهمية فهم الروابط بين الأهداف والمؤشرات في تطبيق أهداف التنمية المستدامة لتحقيق التنمية المستدامة في إندونيسيا. وأخيرًا، يُسلط النقاش حول نظريات التغيير التنظيمي والاقتصادي والسياسي الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي، والعوامل المحفّزة للتغيير، واستراتيجيات تطبيقه. ويُستنتج أن التغيير التنظيمي ينطوي على تحول هيكلي وثقافي، وتحول في سير العمل، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية مثل التكنولوجيا الجديدة، والمنافسة في السوق، والتنظيم الحكومي. ويمكن أن تكون استراتيجيات تنفيذ التغيير من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو مزيجًا من كليهما، والتي ينبغي اختيارها

وفقًا للسياق التنظيمي وأهداف التغيير. ومن خلال الفهم الشامل لهذه المواضيع، يمكن للمنظمات أن تكون مستعدة بشكل أفضل لمواجهة تحديات التغيير.

مراجع

- Alisjahbana, A. S.. (2018). *Menyongsong SDGs: Kesiapan daerah-daerah di Indonesia* (Cetakan 2). Bandung: Unpad Press.
- Azra, A. (2002). *Islam nusantara, jaringan global dan lokal* (Cet. 1). Bandung: Mizan
- Ball, S. J. (2014). *Politics and policy making in education: Explorations in sociology*. London: Routledge.
- Becker, G. S. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bolton, A. (1997). Moral Development: Whose ethics in the teaching of religious education? *Journal of Moral Education*, 26(2), 197–210. <https://doi.org/10.1080/0305724970260207>
- Creswell, J. W. (2017). *Qualitative inquiry and research design (international student edition). Choosing among five approaches* (4th edition). London: SAGE Publications.
- Elfert, M. (2019). Lifelong learning in Sustainable Development Goal 4: What does it mean for UNESCO's rights-based approach to adult learning and education? *International Review of Education*, 65(4), 537–556. <https://doi.org/10.1007/s11159-019-09788-z>
- Hamami, T. (2021). Muhammadiyah and Nahdlatul Ulama Education: Two Main Pillars of National Education in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 18(2), 307–330. <https://doi.org/10.14421/jpai.2021.182-06>
- Isaacson, J. F., & Rubenstein, C. L. (Eds.). (2002). *Islam in Asia: Changing political realities*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed). London: SAGE.
- Kurniawan, S. (2025). Transformation Education System and Challenges and Opportunities in the 21st Century. *Nuris Journal of Education and Islamic Studies*, 5(2), 139–150. <https://doi.org/10.52620/jeis.v5i2.121>
- McIvor, R., & McHugh, M. (2000). Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 12–20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00247.x>
- Munawwir, A. W. (1997). *al-Munawwir: Kamus Arab-Indonesia terlengkap*. Surabaya: Pustaka Progressif.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2008). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach* (2nd ed.). Kanada: McGraw Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior* (18th edition). New York: Pearson.
- Samho, B. (2015). Pendidikan Karakter dalam Kultur Globalisasi: Inspirasi dari Ki Hadjar Dewantara. *MELINTAS*, 30(3), 285. <https://doi.org/10.26593/mel.v30i3.1447.285-302>
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Organizational behavior*. (12th ed). Delhi: Wiley India.

- Snyder, H. (2019). Literature Review As A Research Methodology: An Overview And Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. Paris: UNESCO.
- Utami, Y., & Tri, Y. A. (2025). Muhammadiyah And Islamic Education Reform. *Jurnal Pedagogy*, 18(1), 55–64. <https://doi.org/10.63889/pedagogy.v18i1.253>