



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

تأصيل المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالإدارة الإسلامية مدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية

إعداد

نورة بنت خالد بن عبدالرحمن الدعيج

باحثة دكتوراه

قسم الإدارة التربوية_ كلية التربية_ جامعة الملك سعود

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد السادس - جزء ثاني - يونيو ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص البحث:

عنوان البحث: تأصيل المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالإدارة الإسلامية مدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية، ويهدف البحث إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة، ومفهوم التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة، والتعرف على مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة في إدارة الجامعات، وعناصر المنظمة المتعلمة وفق المنظور الإسلامي والتي تساهم في تطوير العمل الإداري في الجامعات، وقد استخدمت الباحثة المنهج المكتبي الوثائقي لدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة وتحليله وتأصيله وتوجيهه إسلامياً بالرجوع للمراجع التربوية المتعلقة بعلم الإدارة، بالإضافة إلى القرآن والسنة والسيرة النبوية وسيرة الصحابة والعلماء المسلمين، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها مايلي: أن التأصيل هو عبارة عن إعادة صياغة وتعريف للمفاهيم الإدارية الحديثة بحيث تتناسب وتتفق مع الأسس الإسلامية المستمدة من الكتاب والسنة، ورفض كل ما يخالف شريعتنا السمحة، وأنه يوجد عدد من المجالات يتم من خلالها تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعاتنا وهي كالتالي: (التخطيط الاستراتيجي، التعلم التنظيمي والتدريب المستمر، التمكين، العمل الجماعي واستشعار المسؤولية الفردية)، وأن الرسالة الإسلامية شددت على أخلاقيات التعلم فمنعت احتكاره وأوصت بنشره، وأن العلماء المسلمون الأوائل ومن تبعهم اهتموا بالعلم والتعلم وتطبيقاتهما، وأن الإسلام أكد على ضرورة تدريب العاملين والتمكين والالذان يعدان من أهم الأسس التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة، وإن العلماء المسلمين الأوائل تناولوا مراحل تغيير السلوك الفردي وطرق وأساليب التعلم، وفي ضوء نتائج البحث أوصت الباحثة بعدة توصيات منها: إجراء مزيد من الأبحاث حول موضوع التأصيل الإسلامي للنظريات الحديثة في مجال الإدارة التربوية لتشجيع الجامعات على تبنيها وتطبيقها كمدخل للتطوير، وإقامة الجامعات للمؤتمرات الخاصة بالتأصيل الإسلامي للعلوم التربوية.

Abstract:

The study aims to identify the two concepts of the educated organization and Islamic consolidation of management science, and also to identify the application areas of educated organization in management of universities and the elements of the educated organization from Islamic perspective which contribute to administrative work development in the universities. Researcher used the documentation methodology in order to study the concept of educated organization, analyzing, rooting and guiding it through Islam in reference to educational references related to administration science, in addition to Quran, Sunnah, Prophet, Sahaba and Muslim scholars' biographies. Research concluded to a number of results, the most important is that consolidation means redefining the modern administrative concepts to be aligned with Islamic basis originated from Quran & Sunnah, and reject whatever contravenes Sharia law. There are a number of areas through which educated organization can be applied in our universities; they are (strategic planning, organizational learning and continuous training, empowerment, teamwork and the sense of individual responsibility). Islamic message stressed the learning ethics and recommended learning publication. Early Muslim scholars and their followers were interested in applying science and learning and studied the individual behavior and learning methods. Additionally, Islam stressed the need of training and empowerment. Researcher recommended further research on Islamic consolidation of modern theories in educational administration for the purpose of encouraging universities to adopt and implement them as an input to development, and to conduct conferences on Islamic consolidation of educational sciences.

مقدمة البحث:

إن الإدارة الإسلامية تستمد منهجها من القرآن الكريم والسنة والنبوية مما يجعلها شاملة وقابلة للتطبيق في كل زمان ومكان، كما أن العلوم الإدارية كغيرها من العلوم تزداد قوة ومتانة إذا ارتبطت نظرياتها وقواعدها وأسسها بالدين الإسلام.

وبالرغم من الفوائد التي تجنيها الشعوب من تقدم المعارف والعلوم بشكل عام وعلوم الإدارة بشكل خاص إلا أن هناك آثار سلبية من استيراد هذه العلوم من مجتمعات أخرى مختلفة العقائد والقيم مما يستدعي الاهتمام بتأصيل هذه العلوم وتوجيهها التوجيه الإسلامي.

والتعليم العالي بصفته قمة الهرم التربوي تقع عليه مسؤولية النهوض بالمجتمع لذلك لا بد من الاهتمام بتطوير أنظمتها بشكل مستمر والعمل على معالجة القصور فيها بالرجوع إلى المبادئ الإسلامية الأصيلة.

وتعتبر المنظمة المتعلمة أحد أهم النظريات الإدارية التي يجب أن تنتبها قيادات التعليم العالي لتفعيل وظائفها الإدارية كونها من أهم المداخل الحديثة لتطوير المنظمات، حيث أشارت (أبو خضير، ٢٠٠٦م) إلى أن المنظمات المتعلمة هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة، ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل الخبرات، والتعلم الجماعي، والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعليم وتبادل المعرفة.

فالتعلم التنظيمي يكتسب أهمية كبيرة كونه يمنح المنظمة القدرة على إعادة هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها طبقاً للتغيير البيئي، كما أن له أهمية وقيمة تحليلية تنطلق منها المنظمة في صياغة رؤيتها الاستراتيجية، ففي ظل التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، أصبحت المعرفة عاملاً استراتيجياً في خلق ميزة تنافسية مستدامة. (الساعدي ٢٠١٣م)، كما أكدت دراسة (الشمري، ٢٠١٦م) بأنه يمكن استخدام مدخل المنظمة المتعلمة في تطوير الأقسام العلمية وكفاءة إنتاجيتها من خلال تبني خطط متكاملة للتعلم والتدريب للأقسام العلمية، بهدف تطوير قدراتها مما يسهم في فعاليتها ورفع مستواها، وتطوير وتحسين طريقة أدائها لأعمالها، ومهامها المنوطة بها، لذلك جاءت الدراسة الحالية لتأصيل نظرية المنظمة المتعلمة وتوجيهها إسلامياً، لإثبات أهميتها وفوائد تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

ولكي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من الاستفادة من النظريات الحديثة وتطبيقها بشكل فعال فلا بد من العمل على تأصيلها تأصيلاً إسلامياً يعزز قيمها وأهميتها عند الشعوب المسلمة ويشجع على تطبيقها.

فالإدارة التربوية أحوج ما تكون إلى التأصيل لأن النظريات الإدارية كثرت وتعددت وكل واحدة منها تحكمها الظروف المختلفة التي مرت بوضعها والعوامل المؤثرة في المجتمعات التي نشأت فيها هذه النظريات فأصبح بعضها يناقض البعض الآخر في حين يناقش بعضها جزئيات تهملها أخريات وكل ينظر من جهة وزاوية مختلفة. (الهلواني، ٢٠٠٨م، ٣)

المشكلة:

على الرغم من اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالتطوير وتطبيق كثير من النظريات الحديثة التي تساعد على تجويد العملية الإدارية إلا أن هناك العديد من المشكلات التي عجزت هذه النظريات عن حلها بسبب اختلاف الظروف البيئية والثقافات بين المجتمعات، ما يجعل الحاجة ماسة إلى تأصيل النظريات المهمة تأصيلاً علمياً يثبت أهميتها وفوائدها تطبيقياً.

حيث ذكر (حمرون، ١٤٣٣هـ) بأن معظم الدول الإسلامية تعاني من مشكلات إدارية لها الأثر الأكبر في تحقيق التنمية المطلوبة، و ترجع أسبابها إلى فشل كثير من إداراتها في استخدام الأساليب الإدارية الصحيحة رغم محاولة كثيرة منها الاستفادة من النظريات الإدارية الحديثة وتطبيقاتها، كما أن كثير من النظريات والأساليب الإدارية المعاصرة بصيغتها الغربية أو الشرقية لم تعد قادرة على معالجة كثير من مظاهر الفساد الإداري.

ويؤكد (السلطان، ١٤٢٢هـ، ٩) أن السبب في ذلك هو عدم وجود انسجام بين المفاهيم الإدارية المستوردة من ناحية والمفاهيم والعقائد الاجتماعية السائدة من ناحية أخرى وقد يكون ذلك نتيجة النظرة الجزئية لتلك الأساليب الإدارية بمعزل عن بيئاتها الاجتماعية.

كما أثبتت دراسات (الشمراي، ٢٠١١م) بأن هناك قصور في الأبحاث التي تناولت القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي مقارنة بالأبحاث التي تناولت القيادة في الفكر الإداري الحديث، وذكر بأن قلة الوعي بالموثوث الإسلامي للقيادة قد يكون السبب في ذلك.

ونظراً لقلّة العناية بالجانب التأصيلي للإدارة التربوية كانت الحاجة ماسة إلى اختيار نظرية من أهم النظريات الإدارية لتأصيلها تأصيلاً إسلامياً، وذلك لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على استثمار طاقاتها البشرية إلى أقصى حد ممكن من خلال تدريبهم وتمكينهم ونشر ثقافة الحوار والتبادل المعرفي بينهم، ومحاولة الاستفادة من خصائص المنظمة المتعلمة المنبثقة من الكتاب والسنة، من هنا يمكن طرح السؤال البحثي لمشكلة الدراسة كالتالي:

ماهو التأصيل الإسلامي لنظرية المنظمة المتعلمة؟

أسئلة البحث:

- ما مفهوم المنظمة المتعلمة؟
- ما مفهوم التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة؟
- ماهي مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة في إدارة الجامعات؟
- ماهي عناصر المنظمة المتعلمة وفق المنظور الإسلامي والتي تساهم في تطوير العمل الإداري في الجامعات؟

أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة؟
- التعرف على مفهوم التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة؟
- الكشف عن مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة في إدارة الجامعات؟
- تحليل عناصر المنظمة المتعلمة وفق المنظور الإسلامي والتي تساهم في تطوير العمل الإداري في الجامعات؟

أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية التأصيل و التوجيه الإسلامي للعلوم الاجتماعية والتربوية بشكل عام وعلم الإدارة بشكل خاص، وإبراز ديمومة الدين الإسلامي وصلاحيته لكل زمان ومكان والتأكيد على النظريات والمبادئ والممارسات الإسلامية، واستنباط الآيات والأحاديث وأقوال العلماء المسلمين المتعلقة بعناصر المنظمة المتعلمة مما يعزز قيمتها وأهميتها وفوائد تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج المكتبي الوثائقي لدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة وتحليله وتأصيله وتوجيهه إسلامياً بالرجوع للمراجع التربوية المتعلقة بعلم الإدارة، بالإضافة إلى القرآن والسنة والسيرة النبوية وسيرة الصحابة والعلماء المسلمين وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، ويعتبر المنهج المكتبي الوثائقي المنهج المناسب لطبيعة البحث وهو كما عرفه العساف (١٤٠٩هـ): الجمع المتأنى والدقيق للسجلات والوثائق المتوفرة ذات العلاقة بمشكلة البحث، ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها، بهدف استنتاج أدلة وبراهين تعين على الإجابة على أسئلة البحث.

حدود البحث:

تهدف الدراسة إلى تأصيل نظرية المنظمة المتعلمة من خلال إعادة صياغة لمفاهيمها ومبادئها وإثبات المبادئ المنبثقة من تعاليم الإسلام ومبادئه من خلال الاستشهاد بالقران الكريم، والسنة النبوية، وأراء العلماء المسلمين وأقوالهم حول هذه المبادئ، وذلك من خلال البحث المكتبي المتعمق.

مصطلحات البحث:

التأصيل الإسلامي:

نقل (بالجن، ١٤١٦هـ) تعريف اللجنة الدائمة للتأصيل في عمادة البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ندوة مفهوم التأصيل الإسلامي عام ١٤١٣هـ للتأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية:

إبراز الأسس الإسلامية التي تقوم عليها هذه العلوم من خلال جمعها أو استنباطها من مصادر الشريعة وقواعدها الكلية وضوابطها العامة، ودراسة موضوعات هذه العلوم دراسة تقوم على الأسس السابقة، وتستفيد مما توصل إليه العلماء المسلمون وغيرهم من نتائج نظريات وآراء لا تتعارض مع تلك الأسس. (الحلواني، ٢٠٠٨، ٥٢)

التعريف الإجرائي:

تعرف الباحثة التأصيل الإسلامي للمنظمة المتعلمة بأنه:

إعادة بناء وصياغة نظرية المنظمة المتعلمة وفقا لأصول الشريعة الإسلامية المنبثقة من الكتاب والسنة والاستناد إلى آراء العلماء المسلمين.

المنظمة المتعلمة:

"هي المنظمة التي تستطيع أن تتسج ضمن كيائها وثقافتها التنظيمية قدرة متجددة ومستمرة للتعلم والتكيف والتغير والتطور، فقيمها وهيكلها وسياساتها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها، وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عدة، مثل: العمليات، والمنتجات، والخدمات، وهياكل العمل ووظائف الأفراد، وفرق العمل، والممارسات الإدارية والبيئة المؤسسية، مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المنظمة وتحقيق التميز في أدائها". (صبري، ٢٠١٣م، ١٥٤)

وتعرفها (أبو خضير ، ٢٠٠٦ ، ٦٠) بأنها المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي بهدف التكيف والتفاعل مع التغيرات السريعة والتحديات الموجودة في البيئة وتحقيق أهدافها بنجاح وتميز.

التعريف الإجرائي:

تعرف الباحثة المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي تسعى وبشكل مستمر إلى تعزيز قدرتها على إنشاء واكتساب وتطوير المعرفة بشكل مستمر، وإعادة النظر في معارفها وأفكارها والاستفادة من نتائج ذلك في بناء مستقبلها، من خلال عناصر رئيسية وهي: (الالتزام الشخصي، النماذج العقلية "الذهنية"، بناء الرؤية المشتركة، التعلم من خلال الفريق، أنظمة التفكير).

الدراسات السابقة:

- دراسة (حمرون، ضيف الله غضيان سليمان، ١٤٣٣هـ): التأصيل في التوجيه الإسلامي لعلم الإدارة ونظرياته في الجامعة الإسلامية تصور مقترح لتوجيهه إسلاميا.

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى صياغة محددة لكل من مفهوم التأصيل الإسلامي ومفهوم التوجيه الإسلامي لعلم الإدارة، ووضع تصور مقترح يتضمن خطوات عملية لتوجيه مقررات الإدارة وفق أسس الشريعة الإسلامية ومقاصدها السمحة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى صياغة مفهوم التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة

وصياغة مفهوم التوجيه الإسلامي لهذا العلم، بناء تصور مقترح لتوجيه مقررات علم الإدارة إسلامياً حتى يمكن تطبيقه من أستاذ المادة ويتضمن الرؤية، ومسلمات التصور، ومجالات محتوى مقررات علم الإدارة، ثم مراحل التوجيه الإسلامي لمحتويات المقرر وقد شملت أربع مراحل وهي مرحلة التحليل، ومرحلة العرض والتدقيق، ومرحلة الحكم (النتيجة)، ومرحلة إعادة البناء والتكوين وفق الشريعة الإسلامية، وقد أوصى الباحث بأهمية التوعية في مفهوم التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم وخاصة علم الإدارة وأن كان تنشأ في كل جامعة إدارة بمسمى إدارة التأصيل والتوجيه الإسلامي لمقررات الجامعة.

- دراسة (الشمرائي، حامد محمد علي، ٢٠١١م): التأصيل الإسلامي للقيادة الإدارية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مفاهيم القيادة في الإسلام وفي الإدارة الحديثة، ومعرفة أهمية الصلاحية للقيادة، والتعرف على أنماط القيادة، والتعرف على مقومات القيادة الإسلامية ومعاييرها وأركانها، وصفات القائد الإداري المسلم وبعض النماذج من نظريات القيادة وموقف الإسلام منها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، ومن نتائج الدراسة مايلي:

أن القيادة في الإسلام لها أساس عقدي و أساس أخلاقي، وأن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أثبتت سمات القائد كالقوة البدنية والمعرفة والأمانة قبل نظرية السمات في الفكر الإداري الحديث بقرون عديدة، كما أن للفقهاء موازينهم في القيادة من أمثال: الماوردي، والفراء، وابن خلدون، وأن هناك قيادات إسلامية رائعة يأتي في مقدمتها الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدين، وأن منهج الإسلام التربوي يؤكد على اتباع خطة القائد التربوي الأول محمد صلى الله عليه وسلم، وأن القيادة الإسلامية لها دور كبير في الرفع من مستوى الإدارة التربوية العليا وكذلك الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

- دراسة (الحلواني، إحسان محمد شرف، ٢٠٠٨م) منهجية الإسلامي للإدارة التربوية، رسالة الدكتوراه قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى.

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية والحاجة إلى تحديد أسس ومبادئ التأصيل أو التوجيه الإسلامي للإدارة التربوية، توضيح ضوابط ومعايير التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية، اقتراح خطوات التأصيل أو التوجيه الإسلامي للإدارة التربوية، بيان مجالات واتجاهات التأصيل التي يمكن التطرق إليها وتوضيح كيفية وضوابط البحث في كل منها، واتباع الباحث المنهج المكتبي الوثائقي، وكانت أهم النتائج مايلي:

أن المقصود بتأصيل الإدارة التربوية هو إعادة صياغة مفاهيم الإدارة التربوية بما يوافق الشريعة، كما أن التأصيل يسهم في تطوير الإدارة التربوية وفي إصلاح أحوال العالم الإسلامي، وأن الاتجاهان الأساسيان للتأصيل هما: الاتجاه البنائي والاتجاه العلاجي، يمكن تقسيم خطوات التأصيل إلى ثلاثة مراحل (ما قبل، أثناء، بعد).

المبحث الأول: المنظمة المتعلمة (المفهوم، العناصر، المجالات، الخصائص)

تشهد البيئات التي تعيش فيها المنظمات تغييرات تقنية وسياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأذواقهم في جميع الأنشطة والمجالات. (زايد، بوشيت، المطيري، ٢٠٠٩م، ٣)

وتعد المنظمات المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أفرزتها جملة من الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والإنسانية وأسهمت في تطورها تحديات العولمة واتساع رقعة البيئة الخارجية للمنظمات. ويستند مفهوم المنظمات المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تقود بنهاية المطاف إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة. كما لم تعد مفاهيم المنظمات المتعلمة والأسس التي تقوم عليها ترفاً أكاديمياً ولا نزعة إدارية جديدة، بل نهجاً وممارسة تبينها العديد من كبريات الشركات والمنظمات في العالم وحققَت نجاحاً باهراً. (الرشدان، ٢٠١١م، ٥٠٠)

وتواجه المنظمات التعليمية المعاصرة على اختلاف أنواعها العديد من التحولات والتغييرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، والتي أصبحت محركاً أساسياً لدفع المنظمات في جميع أنحاء العالم إلى التحول إلى منظمة متعلمة. (عبدالرزاق، وعبدالعليم، ٢٠١٣م، ١٠٨)

مفهوم المنظمة المتعلمة:

ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة أو منظمة التعلم في السبعينات من القرن العشرين على يد بيتر سنج (Peter Senge) لتأكيد أهمية تعليم العاملين لتطوير أدائهم باستمرار، ويعد بيتر سنج (senge1994) أحد الرواد الأول والمبتكر لفكرة المنظمة المتعلمة، والذي عرفها بأنها "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه" فهي منظمة ذات فلسفة تنتبأ بالتغيير، وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه من متطلبات، بالإضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، ويرى "سنج" أن ذلك يتحقق من خلال العمل باستمرار على زيادة قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وذلك بمنحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير مما ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، كما أن الأفراد فيها يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون معاً. (أبو خضير، ٢٠٠٦، ٥٩).

تتعدد وتتنابن التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون لمفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك تبعاً لاختلاف فلسفة المفكرين والباحثين وتخصصاتهم إضافة لاختلاف وتنوع تجاربهم والأبعاد التي تناولوها في دراستهم للمفهوم.

ركز مجموعة من الباحثين والمنظرين في تعريفهم لمفهوم المنظمة المتعلمة على بعد الثقافة التنظيمية حيث ذكروا بأنها " المنظمة التي تعمل باستمرار على تسهيل عملية التعلم لجميع أعضائها وتحويل ذاتها للتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية "ومن هؤلاء جارت (Garrt1991) و"اتكنس و مارسيك (Watkins and Marsick 1996) وبدلر (Bedler1998) و"يانج وآخرون (Yang and Others2004).

كما ينظر (Mallet,1995)&(Brooks,1992) إلى المنظمة المتعلمة كنوع من النظام الذي يشجع التحول عن طريق عملية التعلم. ويشجع التعلم التحويلي واختبار الافتراضات التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، وخلق ثقافة أكثر شمولاً، الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تجديد نفسها. وحتى يحدث التعلم التحويلي ينبغي على المنظمة أن تكشف معارفها الصريحة والضمنية أولاً. كما يجب عليها أن تصبح أكثر انفتاحاً على التغيير، وأن تفتح المجال أمام الافتراضات الثقافية لتتجسد في المعرفة الضمنية للمنظمة.(Knutson, et al,2005)

ويرى بدلر (pedler et al, 1998) أن المنظمة المتعلمة هي التي تكون قادرة على اكتشاف ما هو مؤثر من خلال إعادة تأطير خبرتها والتعلم من تلك العملية من خلال تطوير المهارة لأفرادها وهي بشكل مستمر تحول نفسها وتنقلها إلى وضع أفضل.

وعرفها مارسيك و واتكنز (Marsick, Watkins,1999) بأنها المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار. وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر. (زايد، بوشيت، المطيري، ٢٠٠٩م)، وأن منظمات التعلم تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم الفرقي، والتعاون، وترويج الحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات. (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩م، ٢٥)

أما البعد الآخر الذي ركز عليه الباحثين في تعريفهم للمنظمة المتعلمة هو بعد إدارة المعرفة ومنهم جروين (Grwin, 1993) حيث عرفها بأنها " المنظمة التي تمتلك مهارات تنظيمية لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة واستخدامها في تعديل سلوكها وقيمها، بما يعكس هذه المعرفة الجديدة". (أوبكر، ٢٠٠١، ٧٣)

ويعرفها جارفين وآخرون (Garvin et al,2008,43) بأنها المكان الذي يتفوق فيه العاملون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.

كما تعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة (نجم، ٢٠٠٥م).

ويلاحظ أن هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم وإنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تهدف إلى تعديل السلوك وتغيير البيئة استجابة للمتطلبات الحديثة.

يقول (peter senge) في كتابه الشهير " المنظمة المتعلمة - النظام الخامس/ ١٩٩٠: لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقي، إن المنظمة التي ستجرح في المستقبل هي التي تكشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل.

وترى الباحثة بأنه على الرغم من وجهات النظر المتعددة لإيجاد وصف محدد للمنظمة المتعلمة إلا أن هناك اتفاق عام بين هذه التعريفات على أن المنظمة المتعلمة هي تلك التي تسعى وبشكل مستمر على تعزيز قدرتها على انشاء واكتساب وتطوير المعرفة بشكل مستمر، وإعادة النظر في معارفها وأفكارها والاستفادة من نتائج ذلك في بناء مستقبل المنظمة.

كما تتبنى الباحثة تعريف (أبو خضير ، ٢٠٠٦ ، ٦٠). للمنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي بهدف التكيف والتفاعل مع التغيرات السريعة والتحديات الموجودة في البيئة وتحقيق أهدافها بنجاح وتميز.

عناصر المنظمات المتعلمة:

عند الحديث عن مقومات وعناصر بيئة المنظمات المتعلمة والجوانب التطبيقية التي تقوم عليها، فإن معظم الكتاب يشيرون إلى المدخل الذي قدمه بيتر سنغ للمنظمات المتعلمة، والذي يقوم على العناصر الخمسة التالية:

١ - الالتزام الشخصي:

وهي العملية التي يكون فيها الفرد تواق لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوافر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد (مدى الحياة) وأن يتطلع ليصبح شخصاً متميزاً لا يوجد له نظير. (الرشدان، ٢٠١١م، ٥٠٧). وقد أسماها (البغدادي، والعبادي، ٢٠١٠م، ١٢٨) بالبراعة الشخصية وذكرنا بأنه يتطلب الالتزام بالتعلم، والوعي الذاتي والمرونة، وأن استخدام مفهوم البراعة الشخصية من قبل الأفراد الذين يعملون سويةً سيقود إلى تحديد الرؤية المشتركة للمنظمة. وقد عبر عنه (الساعدي، ٢٠١٣م، ١١٩) بأنه **التمكن الذاتي للموظفين وهو منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات** يقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات منها تحديد الرؤية الشخصية أو تحديد الأمور التي يرى الفرد أنها مهمة بالنسبة له وتحدد الوضع الراهن للفرد وتحدد الفجوة بينهما.

٢- النماذج العقلية (الذهنية):

وتعبر عن الافتراضات والمعتقدات الشخصية و الكيفية التي نفسر بها الأمور والأحداث والتي على أساسها تتخذ القرارات في الأعمال اليومية لذلك فإن معظم الأفكار والمقترحات الجديدة وذات الجدوى تصطم مع النماذج الذهنية عند تطبيقها على أرض الواقع.

من الجدير بالذكر أن قوة المنظمة واستمرارها وتجديدها تعتمد على حالة "مجموعات التطبيق" داخلها. فالمنظمة تتعلم إذا تعلم الفرد ودارت عجلة تعلمه بسرعة، وإذا تم تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد وتطويرها باستمرار، وإذا تم تبادل المعلومات والمهارات باستمرار وكفاءة عالية، عندها تتعلم المنظمة وتزدهر إلا أن المنظمات قد تمرض وتموت، فعجلة التعلم قد لا تدور بكفاءة، وقد تهتر أحياناً، ومن الممكن أن تتشابك خطوط الاتصال أو تنقطع وقد تتذبذب النماذج الذهنية وقد تتفكك مجموعات التطبيق وقد تتوقف المنظمة لأي سبب من الأسباب (الساعدي، ٢٠١٣م، ١٠٣)

٣- بناء الرؤية المشتركة:

وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو مماثلة للمستقبل المنشود، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين حول رؤية مشتركة، وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية. (الساعدي، ٢٠١٣م، ١١٨).

٤- التعلم من خلال الفريق:

وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة. ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي. والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار في المنظمة. (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٧).

أنظمة التفكير:

ويعني التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضاً، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة. وتعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين هذه المنظمات وغيرها. (الرشدان، ٢٠١١م، ٥٠٧).

مجالات المنظمة المتعلمة:

وقد قام سينج مع مجموعة الباحثين بمركز دراسات التعلم التنظيمي (MIT) بتطوير دراسة نظرية بنيت على المجالات الخمس التي قدمها سينج، وذلك لتحديد القدرات اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة ، وكيفية تمثيلها على الصعيد العملي . ونظراً لشمولية طرحها مقارنة مع ما

طرحه غيرهم من الباحثين ، ونظراً لاتفاق الكثير من الباحثين على هذه المبادئ ، يجدر التعرض إليها بشئ من التفصيل ، وهي عبارة عن تطوير للأفكار التي قدمها في كتابة عام ١٩٩٤ م، وتتكون من حقلين أساسيين:

أولاً- حقل التغيير المستمر : (Domain of Enduring Chang)

تعتبر عملية التغيير نقطة أساسية للانطلاق نحو بناء المنظمة المتعلمة، وهو أمر ليس سهلاً، حيث يتطلب تغيير الأنماط الفكرية في بعض الأحيان وقتاً والتزاماً كبيراً، بينما يمكن تغيير أنماط أخرى بشكل أسرع، ولذا من الواجب السعي إلى تطوير أنواع معينة من القدرات لتسهيل القيام بمثل هذه المهمة، وتتكون هذه المهارات كما يصنفها الباحثون ممايلي:

أ- المهارات والقدرات (Skills and Capabilities) : وتقع هذه المهارات ضمن ثلاث مجموعات رئيسية:

- الطموحات الفردية والجماعية التي يحس الأفراد بميول إلى تحقيقها والوصول إليها ، وهي التي تعكسها ممارسات كل من عنصري التفوق الشخصي والرؤية المشتركة.
- مهارة التفكير والتأمل في الاعتقادات وأنماط السلوك ويمكن إدراكها من خلال المحادثة بين الأفراد ضمن بيئة مشجعة، وتعكسها كل من ممارسات المنظمة في عنصري النماذج الذهنية وفرق التعلم.
- عملية تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيراتها بنظرة شاملة، ويعكسها ممارسات عنصر التفكير النظامي.

ب- قدرات وعي وإدراك (Awareness and Sensibilities):

عبر الوقت، وعندما تنمو لدى الأفراد تلك المهارات التي ذكرت آنفاً، ويزداد إدراكهم لنماذجهم ونماذج غيرهم الذهنية التي يعملون طبقاً لها. وعندما تبدأ فرق التعلم بممارسة أصول المحادثة الصحيحة، فإنه سيحدث تطوراً ملحوظاً على مستوى التفكير وتبادل الآراء، وصنع القرارات واستغلال الفرص، والمرونة في الاستجابة إلى المتغيرات.

ج - الاعتقادات والافتراضات (Beliefs and Assumptions) :

بشكل تدريجي وعندما يملك الأفراد قدرات وعي وإدراك جديدة ومتناسقة، فإنه يحدث تغييراً جذرياً على مستوى المنظمة في الاعتقادات والافتراضات.

ثانياً- حقل الممارسة (Domain of Action or Practice Fields)

ويعنى الحقل الثاني بوضع المبادئ والأسس الرئيسة للمنظمة المتعلمة قيد العمل وفي الواقع العملي. حيث يمكن تنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق المبادئ المذكورة في الحقل الأول من خلال الوسائل والعناصر التالية:

أ- الأفكار الإرشادية (Guiding Ideas): وهي عبارة عن مجموعة من الرؤى والقيم والأهداف التي تصف مغزى وجود المنظمة، والآفاق التي تسعى إليها.

ب- نظريات وطرق ووسائل (Theory, Methods and Tools): قدم الباحثون عدداً من الطرق العملية مثل طرق تحليل الأنظمة والتعرف على ديناميكياتها من خلال نماذج المحاكاة بحيث يمكن للأفراد من تلمس النتائج واكتشاف الأخطاء بشكل مباشر، مما يساعد في بناء معرفة جديدة داخل المنظمة، ويعمل على تطوير القدرات والخبرات اللازمة لتبني أنماط تفكيرية جديدة.

ج- إبداعات في البنية التحتية (Innovations in Infrastructure): ويقصد بها مجموعة البرامج والأنظمة والوسائل التي تهيئها المنظمة لأفرادها، والتي تساعدهم في تنمية قدراتهم المعرفية والذهنية والفكرية، كفرق التعلم وحلقات النقاش والحوار، وأنظمة الحوافز، وبرامج التدريب، وأيضاً تقنيات المعلومات المختلفة. (الفاعوري، ٢٠١٢م)

خصائص المنظمات المتعلمة:

إنه لا يوجد منظومة متفق عليها لتشكل بذاتها مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة ولكن هناك عدد من الخصائص يجب توفرها ليتوفر المناخ والبيئة التنظيمية للمنظمة المتعلمة، من أهم هذه الخصائص كما أشار إليها جملة من الكتاب مايلي:

- أنها منظمات متكيفة مع بيئتها الخارجية.
- تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر، والقدرة على التعلم والتغيير.
- تتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم وتحرص على التعلم الجماعي والفردى.
- تستخدم نتائج التعلم للتحسين المستمر.
- تحرص على توفير الرؤية المشتركة.
- تغذي التجريب والمحاولة، وتسمح بالمخاطرة المعقولة. (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٨م)

ويضيف (العلي، وقدنيلجي، ٢٠٠٦م) بأن من خصائص المنظمات المتعلمة مايلي:

- يشعر كل فرد فيها أنه معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- يتم التركيز على فرق العمل لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر نكاه من عملهم منفصلين.
- تعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.

المبحث الثاني: تطبيق المنظمة المتعلمة في إدارات الجامعات:

بعد الاطلاع على عدد من المراجع والدراسات التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة توصلت الباحثة إلى أنه يوجد هناك عدد من المجالات والأبعاد التي تساعد في تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعاتنا وهي كالتالي:

(١) التخطيط الاستراتيجي:

يمكن القول أن اتباع الفكر الاستراتيجي في قيادة الجامعات والذي يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم عناصره يدعم فلسفة المنظمة المتعلمة، ويساعد على توفير أهم عناصرها، حيث تعد الرؤية المشتركة من أهم عناصر ومميزات المنظمة المتعلمة ولن تتوفر هذه الرؤية إلا من خلال الحرص على تطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي والفكر الاستراتيجي للمنظمة بشكلها الصحيح، كما يسهل التخطيط الاستراتيجي التفكير النظمي والذي يعني رؤية الصورة الأكبر للمنظمة ودور هذه المنظمة في المجتمع المنتمية له ودور أقسامها الفرعية وارتباطها بالمنظمة ككل.

(٢) التعلم التنظيمي والتدريب المستمر:

إن الجامعات لا يمكن أن تتطور وتتعلم وتنمو من دون الاعتماد على رأس مالها البشري، وإذا ما أرادت أن تضيف إلى رأس مالها الفكري فإن عليها أن تستثمر المعرفة الضمنية للفرد وتحولها إلى معرفة ظاهرية في الهيكل التنظيمي.

ومما لاشك فيه بأن العملية التدريبية تسهم بشكل فعال في تعديل سلوك الأفراد المبني عادةً على عدد من المعتقدات والأسس والافتراضات الخاطئة التي يمكن تحديثها أو تصحيحها من خلال التدريب.

فالتدريب يشمل عدد من الممارسات التي لا تقتصر فقط على إعداد الحقائق التدريبية وإعطاء الدورات لأعضاء الجامعة فحسب وإنما إتاحة الفرصة لهم للعمل الفرقي والاندماج في فرق العمل التي يتم من خلالها اكتساب مهارات من الواقع تفوق تلك التي يتم اكتسابها في قاعات التدريب.

ويمكن أن يتم ذلك في الجامعات من خلال تشجيع التعلم المستمر مما يسهل التعامل مع التغييرات في البيئة المحيطة، ويخلق فرص للحصول على موقع تنافسي، فالتحسين المستمر يساعد المنظمة التربوية على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا المستفيدين، وذلك من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل. (الميمان، ٢٠٠٧م)

(٣) التمكين:

ويقصد به تعزيز قدرات العاملين من خلال إتاحة الفرصة لامتلاك الصلاحيات التي تحفزهم وتساعدهم على المبادرة والإبداع والحرية في أدائها للأعمال، فالمنظمة التربوية التي تعزز مفهوم التمكين وتستثمره من أجل التجديد والتطوير المستمر مؤهلة لخلق منظمة متعلمة.

٤) العمل الجماعي واستشعار المسؤولية الفردية:

إن العمل الجماعي يعد من أهم أسباب نجاح الخطط الاستراتيجية للجامعات، لاسيما في مجال تطبيق الخطط التنفيذية، فيجب تحفيز كل فرد فيها وتشجيعه على التعلم المستمر وتطوير قدراته، وفحص نماذجه الذهنية، وبالمقابل يسعى كل فرد إلى التعلم والسعي للإبداع الابتكار في أداء الأعمال انطلاقاً من الصلاحيات المعطاة له في مجال التطوير، كما أن تعزيز مفهوم العمل الجماعي والعمل ضمن فريق العمل يشجع على انتقال المعرفة بكافة أنواعها الصريحة والضمنية وتبادلها بين أعضاء المنظمة، وبالتالي تسهم في تعلم المنظمة.

ولكي نستفيد من هذه النظريات التي أثبتت نجاحها في ميادين العمل، ونسعى لتطبيقها فإننا بحاجة لفحصها وتوجيهها وتوجيهها وتأصيلها تأصيلاً إسلامياً يتوافق مع هويتنا الإسلامية، فقد أكد الماوردي على أهمية التأصيل بالرجوع إلى الأصول والجذور، وعدم الاكتفاء بما هو معروف في البيئة المعاصرة، ليتم البناء المنهجي للعلم على أسس صحيحة راسخة، ويقول المنجد (١٤٢٩ هـ) مع زحمة الأفكار وكثرة الأطروحات المخالفة لمنهج سلف الأمة، وإعجاب كل ذي رأي برأيه، والانفلات من الضوابط الشرعية، والتساهلات والتنازلات؛ لا بد للمسلم أن يعيش مع حديث النبي صلى الله عليه وسلم: (فَأِنَّهُ مَنْ يَعْشُ مِنْكُمْ بَعْدِي فَسَبْرِي اخْتِلافًا كَثِيرًا فَعَلَيْكُمْ بِسُنَّتِي وَسُنَّةِ الْخُلَفَاءِ الرَّاشِدِينَ الْمَهْدِيِّينَ، عَضُوا عَلَيْهَا بِالنَّوَاجِدِ، وَإِيَّاكُمْ وَمُحَدَّثَاتِ الْأُمُورِ..) صححه الألباني، الصحيحة ج٦ رقم ٢٧٣٥ ص٥٢٦. (الطواني، ٢٠٠٨م، ٥٩) وهذا ماسيتم تناولها في المبحث التالي.

المبحث الثالث: مفهوم التأصيل الإسلامي:

عرف (بالجن، ١٤١٦ هـ، ٦٦) تأصيل العلوم الاجتماعية بأنه بناء العلوم الاجتماعية على نهج الإسلام، وذكر بأن تأصيل الإدارة التربوية من أهم ميادين التأصيل في مجال التربية، واعتبرها من البحوث التأصيلية الأساسية.

كما عرفه (رجب، ١٤١٦، ٤١) بأنه إعادة بناء العلوم الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي للإنسان والمجتمع الوجود وذلك باستخدام منهج يتكامل فيه الوحي الصحيح مع الواقع المشاهد بوصفهم مصدرين للمعرفة.

وذكر (السلطان، ١٤٣٣ هـ، ٣٥) أن مفاهيم التأصيل ركزت على ما يلي:

- إبراز الأسس التي تقوم عليها العلوم من مصادر الشريعة الإسلامية.
- إعادة بناء العلوم وتكييف المعطيات والمنجزات وفق المنظور الإسلامي للإنسان والكون والمجتمع والمعرفة والقيم والعلاقة بين كل منها.
- رفض إقامة العلوم على أصول ومفاهيم تتعارض مع العقيدة الإسلامية و مقتضياتها.
- استخدام منهج يتكامل فيه الوحي الصحيح مع الواقع المشاهد لبناء النظريات في العلوم بشكل عام.

مما سبق يتضح أن التأصيل هو عبارة عن إعادة صياغة وتعريف للمفاهيم الإدارية الحديثة بحيث تتناسب وتتفق مع الأسس الإسلامية المستمدة من الكتاب والسنة، ورفض كل ما يخالف شريعتنا السمحة.

فالدين الإسلامي الحنيف لا ينظم فقط علاقة الفرد بالله أي جانب العبادات وإنما ينظم أيضاً جانب المعاملات كتنظيم علاقة الفرد بالفرد أو الفرد بالجماعة وذلك من منطلق إن العمل الصالح عبادة ومن منطلق أن الدين الإسلامي نظام حياة شامل ومتكامل، ومن هنا فإن إبراز الأسس الإسلامية التي تقوم عليها النظريات الحديثة في الإدارة التربوية، من خلال استنباطها من مصادر الشريعة ومبادئها، والاستفادة مما توصل إليه العلماء المسلمون من نظريات من الواجبات الرئيسية التي تقع على عاتق الباحثين المسلمين. لذلك سيتناول المبحث القادم بإذن الله تأصيل المنظمة المتعلمة وعلاقتها تحليلياً وتركيبياً بالإدارة الإسلامية.

المبحث الرابع: تحليل عناصر المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالإدارة الإسلامية والتي تساهم في تطوير العمل الإداري في الجامعات:

يمكن النظر إلى نشأة التعلم نظرة أزلية رافقت خلق الانسان، وقد أشارت آيات القرآن الكريم إلى أن الانسان يولد وهو لا يعلم أي شيء، كما في قوله تعالى: {وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ}. (النحل، ٧٨). إلا أن الدين الإسلامي لم يهمل الجانب الغريزي في التعلم، فأشارت سور أخرى إلى ذلك كما في قوله تعالى {وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ}. (البلد، ١٠).

ولعل نشأة الانسان حتى ما وصلت إليه اليوم هي تراكم معرفي ناشئ جراء تعلمه المتكرر، ولقد كان من أوائل الدروس التعليمية التي أرادها الله تعالى لتعليم البشر هو أول حادثة قتل في تاريخ البشرية، عندما قتل قابيل أخاه هابيل، فأرسل الله تعالى الغراب ليعلم البشر كما في قوله تعالى: {فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُؤَارِي سَوْءَةَ أَخِيهِ}. (المائدة، ٣١). وهكذا تعود بداية التعلم إلى أول دروس علمها الله تعالى لأدم (عليه السلام) لتتوالى بعد ذلك الأحداث والمثيرات التي تحث الإنسان على التعلم وتغيير سلوكياته وفق مناهج ومعتقدات مختلفة.

وقد شددت الرسالة الإسلامية على أخلاقيات التعلم فمنعت احتكاره وأوصت بنشره، كما في الحديث الشريف للنبي محمد صلى الله عليه وسلم: (من كتم علماً عن الناس ألجمه الله بلجام من نار يوم القيامة). وقوله كذلك (زكاة العلم إبلاغه). وتحت العديد من الآيات على التعلم والتفكير والتمتع والتعلل والحكمة كقوله تعالى: {يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا}. (البقرة، ٢٦٩)

وقد اهتم المسلمون الأوائل ومن تبعهم بالعلم والتعلم وتطبيقاتهما حتى بنوا نموذجاً حضارياً متميزاً بالعلم والإيمان، وظهرت المدارس الفكرية والجدل الفلسفي بين العلماء المسلمين فكان لهم الفضل في إحياء ودراسة التراث الفكري للفلاسفة اليونان والرومان وتقنين آراءهم وإيصالها إلى العالم الغربي من جديد. (الساعدي، ٢٠١٣م)

ويرى الإمام الزرنوجي والذي اشتهر بمؤلفه "تعليم المتعلم طريق التعلم" أن العلم هو الذي يميز الإنسان، ذلك أن سائر الخصال الأخرى من قوة وشجاعة وجرأة وغيرها يشترك فيها الإنسان والحيوان ، أما العلم فهو يختص به الإنسان وحده، وذلك لما يتميز به من عقل. قال تعالى: {وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (٣١) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (٣٢) قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنَّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ (٣٣)}.

كما ذكر بأن التعليم والمعرفة عملية نامية متراكمة عبر القرون والأزمان إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، وهي ليست محددة ، ولا يمكن أن يتوصل إلى نهايتها بشر. قال تعالى: {وَمَا أَوْتِيْتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا (٨٥)} (٣٩). (الزرنوجي، ١٩٨٧م)

كما أكد الإسلام على ضرورة تدريب العاملين والتمكين واللدان يعدان من أهم الأسس التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة فقد كان المسجد النبوي أول معهد للتدريب، فعن علي رضي الله عنه قال: بعثني رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى اليمن، قال: فقلت يا رسول الله تبعثني إلى قوم أسن مني وأنا حديث لا أبصر القضاء قال فوضع يده على صدري، وقال: (اللهم ثبت لسانه، وأهد قلبه، يا علي إذا جلس إليك الخصمان فلا تقضي بينهما حتى تسمع من الآخر كما سمعت من الأول فإنك إذا فعلت ذلك تبين لك القضاء) قال: "فما اختلف علي قضاء بعد أو ما أشكل علي قضاء بعد" (٨١) . (الميمان، ٢٠٠٧م)

وفيما يلي تفصيل لعناصر المنظمة المتعلمة وتحليلها واستنباط الآيات القرآنية والأحاديث النبوية المتعلقة بها، بالإضافة إلى الاستشهاد بكتابات علماء المسلمين حولها.

(١) الالتزام الشخصي:

تتشتمل سورة النمل على عدد من الدروس العظيمة التي تؤكد على عنصر الالتزام، ففي قوله تعالى: {روحش لسليمان جنوده من الجن والأنس، والطير فهم يوزعون (١٧) حتى إذا أتوا على واد النمل قالت نملة يا أيها النمل أدخلوا مساكنكم لا يحطمنكم سليمان وجنوده وهم لا يشعرون (١٨) فتبسم ضاحكاً من قولها وقال رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه، وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين (١٩)}.(النمل: ١٧ - ١٩) عدد من الدروس وهي كالتالي:

الدرس الأول: اتقان الأداء: لا شك أن جودة الأداء واتقان العمل من أهم ما يشغل الإدارة الآن حتى أننا لا نكاد نجد امراً من أمور الإدارة إلا وقد اقترن بالجودة الشاملة TQM والتي يمكن تلخيصها بال إتقان في العمل.

وهذا هو ما نستشفه من موقف النملة التي أمامنا، فإنها تؤدي الدور المنوط بها على خير وجه ممكن، أقل ما يمكن أن نصفه به هو أعلى درجات الاتقان الذي يصل إلى تحقيق الهدف بكفاءة وفعالية، فلقد أنذرت قومها في الوقت المناسب وانقذتهم من كارثة محققة لولا ما قامت به بإخلاص واتقان والذي سوف يبرزه بشكل أكبر وأوضح باقي الدروس.

الدرس الثاني: اليقظة والانتباه والالتزام: وهما من أهم متطلبات نجاح القيام بمثل ذلك الدور الذي أدته النملة، في الموقف الذي أمامنا، فبدونهما لا يمكن تصور أداء كامل للدور، بل في غفوة أو غفلة واحدة قد يترتب عليها هلاك كامل ودمار لكافة أفراد المنظمة، فالخلل من قبل فرد في المنظمة لا يعود عليه وحده فقط وإنما يعود بالضرر على الجميع.

الدرس الثالث: الهمة والإرادة العالية: إن كل أمر عظيم يحتاج إلى همة وإرادة عالية لإتمامه، ومن أعداء النفس ضعف الهمة والإرادة، من هنا نعلم أن وراء تصرف النملة وإخلاصها وإصرارها والتزامها، همة عالية وإرادة.

الدرس الرابع: العزيمة الماضية: إذا كانت الهمة إعداد العدة ووضع الخطة والأخذ بكافة أسباب النجاح لأداء مهمة معينة، فإن العزيمة يقصد بها شدة العناد وعدم التردد عند التنفيذ لأي سبب من الأسباب المقعدة عن العمل. قال تعالى: (فإذا عزمتم فتوكل على الله) [آل عمران: ١٥٩]

ويتضح من موقف النملة أنها ليست فقط ذات همة عالية في الأخذ بالأسباب وإنما هي تنمي ما بدأت وتواصل الجهد لتنفيذ مهمتها، وهذا من عزائم الأمور، فلو أن النملة ترددت أو تباطأت لما استطاعت أداء مهمتها في إنقاذ قومها من هذا الخطر.

الدرس الخامس: المبادرة: وروح المبادرة هنا تظهر بشكل واضح في السعي لأداء المهمة دون انتظار أو تواكل على غيرها أو انتظار لسواها كي يقوموا بالمهمة.

الدرس السادس: الإنجاز: فإذا كانت المبادرة هي قمة الإقدام بفكرة أو الاستعداد لأداء مهمة، فإن الإنجاز هو الوصول بها إلى دائرة التنفيذ والتمام وكلاهما "المبادرة والإنجاز" روح الإدارة وهو ما فعلته النملة تماماً، فبادرت وأنجزت. (الماضي، ٢٠٠٤م)

٢) النماذج العقلية (الذهنية):

ويذكر (الضحيان ١٤٠٧هـ، ص ١٥٠- ١٥٢) أن "المؤمن كيس فطن": وهذا حديث شريف ويعتبر ركن من أركان القيادة فالإداري المسلم لا بد وأن يكون واسع الأفق والإدراك لما يدور حوله ولما يريد تنفيذه من خطط وأهداف، مدرك فطن للنتائج المترتبة على العملية الإدارية التي يشرف علي تنفيذها، فعليه أن يكون كما قال قائده الأول: "المؤمن كيس فطن".

كما يحدد (جون أدير) في كتابه قيادة النبي صلى الله عليه وسلم فإن الحكمة العملية في الأساس هي فن معرفة الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله في الوقت الصحيح وبالشكل الصحيح. وتشمل على القدرة على توقع المستقبل وكيف ستتطور الأمور، وكيف ستكون نتائج مسار معين للعمل، وأن تكون قائداً في أي ظرف، فإن هذا يستدعي الحكمة العملية، وأن تتوصل إلى استنتاجات سليمة، وأن تبني عليها قرارات حكيمة، وأن تتصرف وفقاً لها بتصميم وإرادة، وتكتسب الحكمة من خلال موهبة فطرية وممارسة عملية وتفكير. (الماضي، ٢٠١٣م)

وذكر (الماضي، ٢٠٠٥م) بأن العقل كما يقرر القرآن لا يمثل الوسيلة الإدراكية الوحيدة لدى الإنسان فهناك وسائل الأخرى مع العقل تتميز بكونها وسائل إدراكية وجدانية مثل: القلب واللب والفؤاد وكما تمثل هذه أداة للمعرفة فهي تمثل وعاء للإيمان، فلقد وردت كلمة "قلب" في القرآن الكريم هي ومشتقاتها المختلفة "أفراد وتثنية وجمع" أكثر من مائة وثلاثين مرة، ولكن لم يقصد بها مطلقاً الدلالة على القلب بمعناه التشريحي الطبي، ولكن يقصد بها التعبير عن جهاز إدراكي معرفي بالغ التعقيد.

ومن تأمل الآيات التي اشتملت على كلمة "قلب" يستطيع أن يميز من بين الوظائف الكثيرة المنوط به، وظيفتين رئيسيتين وهما: (الإدراك والمعرفة والعلم، الإيمان وما يتصل به من عواطف ووجدان) ومن الآيات التي تبين قيام القلب بمهام العقل والحس قوله تعالى: {فإنها لا تسمى الأبصار ولكن تسمى القلوب التي في الصدور}. (الحج، ٤٦)، وقوله تعالى: {أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها}. (محمد، ٢٤)

يتضح من هذه الآيات أن القلب نفسه يتغير وأن أعلى مراتب التغيير الإيجابي له هو الإيمان والاطمئنان وأن أسوء مراتب أو درجات التغيير السلبي له هو أن يقسوا ويغفل عن ذكر الله ويزين له المنكر والسوء في أحسن صوره.

ولذلك نجد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يقرر أن صلاح القلب يتوقف صلاح الجسد وفساده يؤدي إلى فساد سائر الجسد كما جاء في الحديث الذي رواه البخاري " أن في البدن مضغة إذا صلحت صلح بها سائر البدن وإذا فسدت فسدت بها سائر البدن ألا وهي القلب" فالقلب مهمة تغييرية هامة يجب الانتباه إليها وذلك لأنه يقوم بكل من مهام العقل الفكرية، كما أنه يقوم بمهام أخرى وجدانية نفسية لا يقوم بها العقل كما نجد أن القرآن الكريم خصه دون غيره بالفقه، فلم يسند الفقه في القرآن إلا للقلب، كقوله تعالى "لهم قلوب لا يفقهون بها"، والمتأمل في قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ} (الرعد، ١١)، يرى أن تغيير ما بالأنفس هو المجال الثاني وهو يعد المتغير المستقل والذي يمثل فيه عمل وجه الإنسان، فهو مسئول عن إحداثه وبناء على تغيير ما بالأنفس يتم تغيير ما بالقوم من أحوال شتى، فالفاعل في "يغيروا" هو واو الجماعة ويعود على القوم بينما الفاعل في "إن الله لا يغير ما بقوم" ضمير مستتر تقديره "هو" في محل رفع ويعود على لفظ الجلالة "الله" ولا يعني بأن تتغير ما بالأنفس والذي يجب أن يقوم به الناس ليس هناك الله سبحانه وتعالى دخل فيه ولكن من فضل الله سبحانه وتعالى أنه لم يترك الناس يتخبطون في كيفية إحداث ما يجب أن يغيروه من أنفسهم فأوضح وبين لهم منهج وغاية تغيير ما بالأنفس ووسائل تركيبها وإصلاحها وأرسل إليهم رسله يبينون ويوضحون ويدعون إلى الأخذ بهذا المنهج وليكونوا قدوة هم ومن يتبعهم في تطبيقه، فانه سبحانه وتعالى هو الذي خلق هذه الانفس ويعلم ما يفسدها وما يصلحها. قال تعالى: {ألا يعلم من خلق وهو اللطيف الخبير} (الملك، ١٤)

مما سبق يتضح أن الإنسان مطالب بتخطيط عملية التغيير لتحقيق الفلاح التنظيمي وذلك من خلال الجهود المستمرة التي يبذلها لتغيير نفسه على الحق والاستمرار على الوضع التغييرى الأمثل وذلك من خلال التوجيهات التي هدانا إليها ربنا عز وجل. (الماضي، ٢٠٠٥م)

إن السلوك الفردي يتحدد بناءً على ما في النفس من أفكار وقيم ومعتقدات وتصورات، حتى وإن كانت وهمياً، أو بتعبير أدق يكون نتيجة لما بنفسه، فإذا تغير ما بنفس الإنسان سواء كان بجهده أو جهد غيره، فإن سلوكه ستغير، ويؤيد ذلك قول الله تعالى عن الذين كفروا: {إِنْ يَنْتَهِبُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَمَا تَهْوَى الْأَنْفُسُ وَلَقَدْ جَاءَهُمْ مِنْ رَبِّهِمُ الْهُدَى} (النجم : ٢٣) وكذلك قوله عن يهود بني النضير الذين ظنوا أنهم في منعة بحصونهم، ولن يستطيع أحد أن يخرجهم منها أبداً، بل وكان هذا هو أيضاً الظن السائد لدى المسلمين، فلما أراد الله سبحانه وتعالى خروجهم، غير هذا الظن لديهم، وقذف في قلوبهم الرعب، مما دفعهم إلى تخريب بيوتهم بأيديهم وإعلانهم الاستسلام التام دون قيد أو شروط للمسلمين، وذلك دون قتال يذكر من جانب المسلمين، ولقد تناولت كل ذلك سورة الحشر، في قوله تعالى: {هُوَ الَّذِي أَخْرَجَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ مِنْ دِيَارِهِمْ لِأَوَّلِ الْحَشْرِ مَا ظَنَنْتُمْ أَنْ يَخْرُجُوا وَظَنُّوا أَنَّهُمْ مَانِعَتُهُمْ حُصُونُهُمْ مِنَ اللَّهِ فَأَتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُوا وَقَذَفَ فِي قُلُوبِهِمُ الرُّعْبَ يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُمْ بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِي الْمُؤْمِنِينَ فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِيَ الْأَبْصَارِ}. (الحشر : ٢)

ولأبي حامد الغزالي ملاحظة صائبة في هذا الصدد حيث يقول: "وأكثر الخلق قوى نفوسهم مطيعة للأوهام الكاذبة، وأكثر إقدام الخلق أو إجماعهم بسبب هذه الأوهام؛ فإن الوهم عظيم الاستيلاء على النفس".

ومن هنا يرجع أهمية فهم وتحليل ما بالنفس وتغييره للحصول على السلوك المطلوب أداؤه من الفرد.

مراحل تغيير السلوك الفردي لدى بعض علماء السلف:

من خلال مطالعة كتب علماء المسلمين يمكن ملاحظة بعض العبارات التي تساعد على فهم كيفية حدوث تغيير ما بنفس الإنسان، وما تمر به هذه العملية من مراحل حتى تصل إلى سلوك، ثم تزداد الصعوبة في تغيير كل من هذه المراحل، ومن أمثلة ما تعرضوا لذلك:

أولاً: الراغب الأصفهاني (المتوفى ٥٠٢هـ):

فيشير الراغب في كتابه (الذريعة إلى مكارم الشريعة) إلى أن هناك أربع مراحل تنسق العمل أو السلوك، وهي كالتالي:

١ - السانح: وهو أول ما يعرض للإنسان " من سنح سنوحاً ؛ أي عرض، يقال سنح لي رأي في كذا وسنح الطائر أو الظبي، ويسنح خاطر بكذا: جاد وسمح". ولعل هذه الخطوة تمثل ما يمكن أن نعتبره بمثابة مثير يحرك الخواطر، والذي يأتي من أي مصدر من المصادر الخارجية، ثم تستقبلها إحدى حواس الإنسان، باعتبارها وحدات مدخلات (كالسمع، والبصر، والذوق، والشم، واللمس)، وهذا السانح يتحول بعد ذلك إلى خاطرة.

٢ - **الخاطر**: وهي المرحلة التي تلي السانح، وهي ما يخطر في القلب من أمر أو رأي أو معنى، ويقال أيضاً؛ خاطرة وخواطر، فهو عملية عقلية داخلية تدور في نفس الإنسان نتيجة لسانح سنج لها، وإن كانت سرعان ما تتحول إما إلى مرحلة تالية، أو تتلاشى.

٣ - **الإرادة والهمة**: وهي المرحلة التي ذكر الراغب أنها تلي مباشرة الخاطر، وفي المعجم: "الهم: ما هم به الرجل في نفسه، والهم أول العزيمة، وهم عزم على القيام به ولم يفعله"، قال الله تعالى: { ولقد همت به وهم بها } (يوسف، ٢٤)، وقال تعالى: { إذ هم قوم أن يبسطوا } (المائدة، ١١)، وقال تعالى: { وهموا بما لم ينالوا } (التوبة، ٧٤)

٤ - **العزم**: وهي المرحلة التي جعلها الراغب تلي الإرادة والهمة، والعزم والعزيمة؛ عقد القلب على إمضاء الشيء قال تعالى: { فإذا عزمنا فتوكل على الله } (آل عمران، ١٥٩)، فالعزم هو العملية النفسية الأخيرة التي تسبق السلوك أو العمل.

٥ - **العمل**: هو السلوك الفعلي الذي يترجم كل ما سبق في أرض الواقع إما بقول وإما بفعل، ففي المعجم: عمل عملاً، فعل فعلاً عن قصد والعمل يستعمل في الأعمال الصالحة والسيئة، قال تعالى: { وَمَنْ يَعْمَلْ مِنْ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَا يَخَافُ ظُلْمًا وَلَا هَضْمًا } (طه، ١١٢)، وقال تعالى: { من يعمل سوءاً يجز به } (النساء: ١٢٣)، ولذلك فإن تحديد سلوك الإنسان إنما يتحدد بناء على القدرة في توجيه هذه المراحل والتحكم فيها وتغييرها.

ثانياً/ ابن القيم (ت ٧٥١ هـ):

ورد في كتابه (الفوائد) جملة جاءت بصورة عرضية تحت باب "حكم بالغات" إلا أن هذه الجملة تكاد تكون من أكمل نماذج مراحل ومحددات السلوك، وخاصة أنه حدد فيها مع إيجازها تدرج التغيير من حيث الصعوبة والسهولة بالنسبة لكل مرحلة منها والجملة بنصها التي وردت به بين هذه الحكم هي: "دافع الخطرة، فإن لم تفعل صارت فكرة، دافع الفكرة فإن لم تفعل صارت شهوة، فحاربها، فإن لم تفعل صارت عزيمة وهمة، فإن لم تدافعها صارت فعلاً، فإن لم تتداركه بضده صار عادة، فيصعب عليك الانتقال عنها".

فالمرحلة التالية للخطرة عند ابن القيم هي: الفكرة، ومما ذكر في القرآن الكريم قوله تعالى: { أو لم يتفكروا في أنفسهم } (الروم: ٨)، وقوله تعالى: { إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون } (الرعد: ٣)، وفي المعجم الوسيط "فكر في الأمر فكراً: أعمل العقل فيه ورتب بعض ما يعلم ليصل به إلى مجهول، والتفكير: إعمال العقل في مشكلة للتوصل إلى حلها، والفكر: إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة مجهول. والفكرة: الصورة الذهنية لأمر ما، رأي، انطباع.

فالفكرة تعتبر أكثر رسوخاً في الذهن من الخاطرة، حيث أنها تكون أكثر استمراراً في العقل، ويزرتب عليها صورة ذهنية في العقل. ومن هنا كان تغييرها أصعب من تغيير الخاطرة، ومن هنا كان كلام ابن القيم حيث يعني أنه إذا كانت هناك خاطرة بالبال في أمر شيء فإنه يجب على المرء أن يسرع بدفعها عنه ليتخلص منها منذ البداية، وقبل أن تتحول إلى مراحل

تالية أكثر رسوخاً في النفس، ويصعب معها التغيير، ولذلك فإن أكمل منهج للتغيير بالنسبة للأشياء المنكرة والسيئة هو الابتعاد عن إدراكها من الأصل قدر الإمكان، ولذلك فإننا نجد أن القرآن في هذا الأمر لما نهى عنه لم يقل ولا تزنوا، ولكن قال تعالى: ﴿لَوْ لَا تَقْرَبُوا الرَّئِيَّ إِنَّهُ كَانَ قَاحِشَةً وَسَاءَ سَبِيلًا﴾ (الإسراء : ٣٢)

قال القرطبي في تفسيره: "البصر هو الباب الأكبر إلى القلب، وأقصر طرق الحواس إليه، وبحسب ذلك كثر السقوط من جهته، ووجب التحذير منه، وغضه واجب عن جميع المحرمات، وكل ما يخشى الفتنة من أجله، فالوقوف مع الأفكار والتصورات يعتبر أمراً مهماً، فإن وجد الإنسان أن الفكرة صالحة وموافقة لشرع الله أمضاها، وإن كانت مخالفة دفعها عنه قبل أن تتحول إلى شهوة وإرادة ثم عمل.

٤ - يلي الفكرة عند ابن القيم "الشهوة":

وهذه المرحلة لم يذكرها الراغب، بل أنه جعل الإرادة أو الهمة تتبع الخاطر مباشرة، والشهوة: هي الرغبة الشديدة، والقوة النفسانية الراغبة فيما يشتهي، وفي قوله تعالى: ﴿لَزَيْنٌ لِّلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ذَلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الْمَآبِ﴾. (آل عمران : ١٤)

وأصل الشهوة، نزوع النفس إلى ما تريده، وذلك في الدنيا ضربان: صادقة وكاذبة : فالصادقة ما يختل البدن من دونه ، كشهوة الطعام عند الجوع، والكاذبة، ما لا يختل من دونه. وقد يقال للقوة التي تنتهي الشيء: "شهوة" وأما عن تغييرها فإنه أصعب مما قبلها ولذلك قال ابن القيم: "فحاربها" ، وإن كان أسهل مما يليها.

٥ - يذكر ابن القيم العزيمة والهمة في مرحلة واحدة تلي الشهوة مباشرة:

وذلك باعتبارها أول العزيمة، وما هم به الرجل في نفسه (كما جاء في المعجم الوسيط). وسبق الاستشهاد بآيات تؤيد ذلك، ومن الأحاديث أيضاً ما أخرجه البخاري ومسلم عن النبي ﷺ أنه قال: "إن الله تجاوز عن أمتي ما حدثت به أنفسهم ما لم تعمل أو تتكلم"، فالهمة تسبق العزيمة، وتغييرها ممكن وإن كان يصعب عما سبقها من المراحل ، وأسهل من المراحل التالية.

٦ - ذكر ابن القيم السلوك بعد العزيمة والهمة ولكنه سماه " فعل ":

فمرحلة العمل أو الفعل هي محصلة ما سبق من مراحل، واعتبرها الراغب هي المرحلة النهائية؛ فهي مرحلة السلوك، بينما أضاف ابن القيم مرحلة تالية لها هي "العادة" ، وتغيير الفعل أو السلوك يعتبر أصعب مما سبق من المراحل، ولكن يمكن للمرء أن يعمل على تغييره إن كان غير صالح ويتحول إلى ضده، ولذلك شرعت التوبة والاستغفار للإقلاع عن أي فعل لا يرضي الله سبحانه وتعالى، فتغيير الفعل يحتاج إلى تغيير ما سبقه من مراحل نفسية أولاً، ولذلك نجد الغزالي يوضح ذلك في باب التوبة حيث يقول: "أعلم أن التوبة عبارة عن معنى ينتظم ويلتئم من ثلاثة أمور مرتبة: علم، وحال، وفعل. فالعلم الأول، والحال الثاني، والفعل الثالث، والأول موجب للثاني، والثاني موجب للثالث إيجاباً اقتضاه أطراد سنة الله في الملك والملكوت".

٧- المرحلة الأخيرة عند ابن القيم:

والتي لم ترد عند الراغب هي العادة، وذلك أن المرء إذا داوم على العمل وكرره فإنه يتحول إلى عادة، وحينئذ يكون من الصعب جداً تغييرها، فالعادة تمثل شدة رسوخ ما بالنفس، وصعوبة التغيير تزيد عن كل ما سبقها.

والعادة: كل ما أعتيد حتى صار يفعل من غير جهد، فهي اسم لتكرار الفعل والانفعال حتى يصير ذلك سهلاً تعاطيه، ولذلك فإن التغيير هنا للسلوك بعد أن أصبح عادة يكون من أصعب ما يمكن، ويحتاج إدراك لكل ما سبق من مراحل لاستخدامها بحكمة في تغيير مثل هذه العادة التي تعودتها النفس، ولذلك نرى ابن القيم في موضع آخر من كتابه يؤكد على ذلك فيقول: "مبدأ كل علم وعمل هو الخواطر والأفكار، فإنها توجب التصورات، والتصورات تدعو إلى الإرادات والإرادات تقتضي وقوع الفعل، وكثرة تكراره تعطي العادة، فصالح هذه المراتب بصالح الخواطر والأفكار، وفسادها بفسادها.

فتغيير الفعل يحتاج إلى إدراك أن هناك مراحل سابقة له يجب زعزعتها وهدمها، ثم القيام بإنشاء غيرها على نفس النمط السابق تقريباً، وهذا ما عبر عنه الغزالي بتأكيده على أن العلم أولاً، وهو الذي يؤدي إلى تحريك الخواطر والأفكار.

٣) بناء الرؤية المشتركة:

من المؤكد أن الرؤية المشتركة لا تتحقق إلا من خلال الشورى، وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم شديد الحرص على الإيمان بالهدف وتوضيحه للجماعة، حيث أمر الله رسوله الكريم بالمشاورة في قوله تعالى: {وشاورهم في الأمر} (آل عمران، ١٥٩). وهو ما يقتضي مشاورة القائد لأفراد مجموعته فيما يتخذ من قرارات وذلك باستطلاع آرائهم في مرحلة إعداد القرار للوقوف على وجهات نظرهم، فإذا ما انتهى إلى رأي مقنع أمضاه، وإصدار قراراً على مقتضاه.

إن السماح بحرية الرأي تذكرنا بمقصد من المقاصد الأربعة التي ذكرها ابن عاشور في كتاب (مقاصد الشريعة للنيسابوري) وهي الحرية وهنا تأتي حرية الرأي في القيادة الإسلامية من خلال السماح للمرؤوسين بإبداء آراءهم وعدم مصادرتها طالما أنها تصب في مصالح الأمة وفيما تقتضيه المصالح المرسلة. (الميمان، ٢٠٠٧م).

وقد ورد العديد من الأحاديث النبوية الشريفة التي تدعو إلى الأخذ بمبدأ المشورة وتبادل الرأي، فقال صلى الله عليه وسلم: "ما ندم من استشار ولا خاب من استخار"، وأيضاً قوله صلى الله عليه وسلم "ماتشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمرهم" (رواه الطبري والبخاري).

٤) التعلم من خلال الفريق:

ومن مزايا العمل الجماعي أنه ربط بين جميع أفراد وحدات وأقسام وأجزاء المنظمة ببعضها البعض في إطار منظومة متكاملة يؤدي الخلل في أي جزء منها بالتأثير السلبي على باقي الأجزاء، مصداقاً لوصف الرسول صلى الله عليه وسلم لتلك العلاقة التي تربط بين المؤمنين "بالجسد الواحد" في التعاطف والتراحم، والبنیان يشد بعضه بعضاً في القوة والتماسك. (الماضي، ٢٠٠٤م)

وهناك وثائق رسمية من وثائق الدولة الإسلامية التي تبين اتجاهات الفكر الإداري الإسلامي المستند إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية، ومن الأمثلة على ذلك كتاب الإمام علي إلى الأئمة النخعي: وهذا الكتاب موجه من الإمام علي كرم الله وجهه إلى الأئمة النخعي عندما ولاه على مصر وأعمالها، وهو أطول عهد جمع أساسيات القيادة الإدارية القويمة ومن نماذج نصوصه حول إرضاء الجماعة: "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية، فإن سخط العامة يحجب برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة" (الشمراي، ٢٠١١م).

وفيما يتعلق بتفعيل مجموعات التطبيق في المنظمة المتعلمة يمكن الاستدلال بأهم طرق وأساليب التعلم عند (الزرنوجي، ١٩٨٧): المناظرة، والمطارحة، والمذاكرة، والسؤال:

أ_ المناظرة: طريقة من طرائق التربية، ووسيلة من وسائل التعلم وهي عبارة عن محاوره بين فريقين حول موضوع معين؛ لكل منهما وجهة نظر تخالف وجهة نظر الفريق الآخر، وكل منهما يحاول إثبات وجهة نظره وإبطال وجهة نظر خصمه، مع رغبته الصادقة في إظهار الحق والاعتراف به لدى ظهوره.

ب_ المطارحة: هي طريقة تقوم على المناقشة المتبادلة بين طرفين، تتخللها أسئلة وإجابات هدفها تباين الحقيقة أو الواقع؛ وإزالة الأوهام عن العقول؛ وإزالة العقبات التي تعترض سبيل التعلم الصحيح.

ج_ المذاكرة: مأخوذة من تذكر الشيء إذا نسيه، والتذكر ضد النسيان؛ والتذكرة تستذكر به الحاجة.

د_ السؤال: حيث قيل لابن عباس رضي الله عنهما: بم أدركت العلم؟ قال: بلسان سئول وقلب عقول.

٥) أنظمة التفكير:

المتمأل في سورة النمل يجد أن أحد الدروس المستفادة وجود درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية التي تستشعرها نملة ربما في أسفل الهرم التنظيمي من عموم النمل، وكأنها المسئول الأول عن قومها، ومثل هذا الشعور والإحساس العام بالمسؤولية في كافة أرجاء أي تنظيم من أعلاه إلى أدناه هو أقصى ما تطمح أي إدارة بتحقيقه في أية منظمة تديرها.

نتائج البحث:

- أن مفهوم المنظمة المتعلمة يعني تلك المنظمة التي تسعى وبشكل مستمر إلى تعزيز قدرتها على إنشاء واكتساب وتطوير المعرفة بشكل مستمر، وإعادة النظر في معارفها وأفكارها والاستفادة من نتائج ذلك في بناء مستقبلها، من خلال عناصر رئيسية وهي: (الالتزام الشخصي، النماذج العقلية "الذهنية"، بناء الرؤية المشتركة، التعلم من خلال الفريق، أنظمة التفكير).
- أن التأصيل هو عبارة عن إعادة صياغة وتعريف للمفاهيم الإدارية الحديثة بحيث تتناسب وتتفق مع الأسس الإسلامية المستمدة من الكتاب والسنة، ورفض كل ما يخالف شريعتنا السمحة.
- أنه يوجد عدد من المجالات يتم من خلالها تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعاتنا وهي كالتالي:

(التخطيط الاستراتيجي، التعلم التنظيمي والتدريب المستمر، التمكين، العمل الجماعي واستشعار المسؤولية الفردية).

- أن الرسالة الإسلامية شددت على أخلاقيات التعلم فمكنت احتكاره وأوصت بنشره.
- أن العلماء المسلمون الأوائل ومن تبعهم اهتموا بالعلم والتعلم وتطبيقاتهما.
- أكد الإسلام على ضرورة تدريب العاملين والتمكين واللذان يعدان من أهم الأسس التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة.
- تشتمل سور القرآن الكريم على كثيرا من الآيات التي تؤكد على أهمية عناصر المنظمة المتعلمة
- إن العلماء المسلمين الأوائل تناولوا مراحل تغيير السلوك الفردي وطرق وأساليب التعلم.

التوصيات والمقترحات:

- نشر الوعي بأهمية التأصيل للنظريات الحديثة وذلك لتعزيز القيم الإسلامية في منظماتنا بشكل عام والتربوية بشكل خاص.
- إجراء مزيد من الأبحاث حول موضوع التأصيل للنظريات الحديثة في مجال الإدارة التربوية لتشجيع الجامعات على تبنيها وتطبيقها كمدخل للتطوير.
- إقامة الجامعات للمؤتمرات الخاصة بتأصيل العلوم التربوية.

قائمة المراجع:

- أبو بكر، فانتن أحمد. (٢٠٠١م). نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيترك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو خضير، إيمان سعود. (٢٠٠٦م). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- البغدادي، عادل هادي؛ والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٠م). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصر، ط١. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الحلواني، إحسان. (٢٠٠٨م). منهجية التأصيل الاسلامي للإدارة التربوية. (رسالة دكتوراه) غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط: مكة المكرمة.
- حمرون، ضيف الله غزيان سليمان. (١٤٣٣هـ): التأصيل التوجيه الإسلامي لعلم الادارة ونظرياته في الجامعات الإسلامية تصور مقترح لتوجيهه إسلاميا. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع٢٣، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- خضر، ضحى حيدر. (٢٠٠٩م). نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي: في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، ع ٧١، مج ١، ٧٤ - ٩٨.
- رجب، إبراهيم عبد الرحمن (١٤١٦هـ). التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية. دار عالم الكتب، الرياض.
- الرشدان، يحيى. (٢٠١١م). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن، أريد: المنظمة العربية للتنمية الادارية و جامعة جدارا، ٤٩٧ - ٥١٢.
- زايد، عبدالناصر حسين؛ بوشيت، خالد أحمد؛ المطيري، ذعار شجاع. (٢٠٠٩م). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ١-٤ نوفمبر، الرياض: المملكة العربية السعودية.

الزرنوجي، برهان الدين. (١٩٨٧م). تعليم المتعلم في طريق المتعلم، تحقيق صلاح محمد الخيمي؛ ونذير حمدان، ط٢، دمشق: دار ابن كثير.

الساعدي، مؤيد. (٢٠١٣م). كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، ط، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

السلطان، فهد. (١٤٢٣هـ). هل نستطيع تأصيل علم الإدارة إسلامياً مجلس الإدارة ١٨ القعدة ١٤٢٣هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الشمراي، حامد محمد علي. (٢٠١١م). التأصيل الإسلامي للقيادة الإدارية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. مج ٥. ع ٣.

صبري، مقيم. (٢٠١٣م). دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة: الجزائر.

الضحيان، عبد الرحمن. (١٩٨٦م). الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق، ط١، جدة: دار الشروق.

عبدالرازق، فاطمة زكريا محمد؛ و عبدالعليم، أحمد إبراهيم. (٢٠١٣). المنظمة المتعلمة و علاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، ع ٤٤٤. مج ١.

العساف، صالح حمد. (١٤٠٩هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض دن. ، ط١.

العلي، عبد الستار؛ وعامر، قنديلجي. (٢٠٠٦م) ، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة.

الفاعوري، رفعت عبدالحليم. (٢٠١٢). العناصر الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة: افتتاحية العدد. المجلة العربية للإدارة_المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مج ٣٢: ع ١.

الكساسبة، محمد مفضي؛ عبدالله، كفاية محمد طه؛ الفاعوري، عبير حمود. (٢٠٠٩م). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج ٥، ع ١، ١٩ : ٥٤.

الماضي، محمد المحمدي. (٢٠١٣). دروس عظيمة في الإدارة من السيرة: صناعة أعظم قائد. إدارة الأعمال - مصر : ع (١٤١) ، ٦ - ٩.

الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٤). نحو مفاهيم إسلامية في الإدارة: دروس عظيمة من نملة. إدارة الأعمال - مصر: ع(١٠٥)، ٣٠ - ٣١.

الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٤). نحو مفاهيم إسلامية في الإدارة: دروس عظيمة في الإدارة من مملكة النحل " ١ " درس في التنظيم. إدارة الاعمال - مصر، ع (١٠٦) ، ٣٤ - ٣٧.

الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٥). نحو مفاهيم إسلامية في الإدارة: دروس عظيمة في الإدارة من العنكبوت : منظمة الصراع والدمار. إدارة الاعمال - مصر، ع (١٠٨) ، ١٢ - ١٤.

الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٥). نحو مفاهيم إسلامية في الإدارة: السلوك الإنساني كنظام متكامل. إدارة الاعمال - مصر، ع (١١١) ، ٢٤ - ٣٣.

الميمان، بدرية بنت صالح. (٢٠٠٧). الجودة الشاملة في التعليم العام: المفهوم والمبادئ والمتطلبات قراءة إسلامية، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - الجودة في التعليم العام -السعودية، الرياض: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين) ، كلية التربية : جامعة الملك سعود، ٧٣ - ١٢٥.

نجم، عبود نجم. (٢٠٠٥م) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

يالجن، مقداد. (١٩٩٠م). دليل التأصيل الاسلامي للتربية .مؤتمر نحو بناء نظرية تربوية إسلامية معاصرة_جمعية الدراسات والبحوث الاسلامية والمعهد العالمي للفكر الاسلامي وجامعة مؤتة وجامعة اليرموك، مج ١ ، عمان، ٢٣٢ - ٢٣٨.

المراجع الأجنبية:

- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F.(2008). Is yours a learning organization? Harvard Business Review, 86 (3) , 109-116.
- Knutson, K. A., Miranda, A. O., and Washell C .2005. The connection between school culture and leadership social interest in learning organizations, The Journal of Individual Psychology, 61 (1): 25-36.
- pedler,m burgoyne, j, and boydell, t. (1998) . the intelligent organization. Cambridge university publishing, ma.
- Senge, P .1990. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, Sage, New York.
- Senge, P .1999. The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organizations. Doubleday, New York.