

## مبانی نظری اسلام و ترسیم الگوی راهبردهای یادگیری سازمانی در تشکیلات اسلامی

هادی حاجی حسن دنیادیده\*

غلامرضا ویسی\*\*

### چکیده

یادگیری مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد. به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم یادگیری سازمانی به طور روزافزونی رایج شده است. این نوشتار به دنبال ترسیم الگوی راهبردهای یادگیری در سازمان‌های اسلامی است که پس از استخراج کدها، مفاهیم و مقوله‌ها، از قرآن کریم و منابع معتبر حدیثی به ترسیم الگوی راهبردهای یادگیری سازمانی اسلامی پرداخته شده است. در این پژوهش از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای - کاربردی است و با روش گردنند تئوری (داده بنیاد) تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش که به صورت یک سیستم عمل می‌کند شامل نوزده مقوله اصلی در سه دسته راهبردهای زمینه‌ای، راهبردهای اجرایی و راهبردهای رفتاری می‌باشد.

### واژگان کلیدی

یادگیری سازمانی، جایگاه یادگیری در اسلام، راهبردهای یادگیری سازمانی اسلامی.

hadi.108022@yahoo.com

rezavaisi@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۸/۲۲

\*. دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد، واحد تهران جنوب.

\*\* استادیار پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع).

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۶/۲۱

## طرح مسئله

امروزه سازمان‌ها دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی هستند و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی، همگی با شتابی خیرکننده در حال شدن از حالتی به حالتی دیگرند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم حفظ کنند، پیوسته از قالب‌های غیرپویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده حرکت می‌کنند. (Adair, 2002: 37)

دیدگاه دانشمندان غربی، جنبه مادی و منفعت سازمانی را در یادگیری سازمانی در نظر دارد و از منظر توسعه انسانی به آن کمتر نگرینسته شده است. آنها درباره دین و مذهب، از ابتدا بنا را بر غیرمنطقی بودن ریشه دین گذارده، دیدگاه‌های مختلفی از جمله ترس و جهل و از خودبیگانگی و عقده جنسی و غیره را مطرح کرده‌اند. (مطهری، ۱۳۸۵: ۵۴۹)

اسلامی‌سازی علوم انسانی نیز بدین معناست که انسان مطلوب و توصیه‌های کلان انسانی را از قرآن و سنت و عقل به دست آوریم و انسان تحقق‌یافته را نیز با روش تجربی - عقلی و مبانی اسلامی، تبیین و تفسیر نماییم. وقتی انسان تحقق‌یافته در کشورهای اسلامی با روش تجربی - عقلی و مبانی هستی‌شناختی و انسان‌شناختی و معرفت‌شناختی و مکتبی اسلام، تبیین و تفسیر شد، آن‌گاه با توجه به انسان مطلوب اسلامی و توصیه‌های اجتهادی دینی (فقه و اخلاق و تربیت و عرفان) انسان تحقق‌یافته فردی و اجتماعی، تغییر می‌یابد و به وضعیت مطلوب اسلامی می‌رسد. (خسروپناه، ۱۳۹۳: ۵۰) از این‌رو، اگر راهبردهای یادگیری سازمانی را از مبانی نظری اسلام که با ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و آموزه‌های دینی و اسلامی سازگاری داشته باشد، استخراج نمود و آن را در سازمان‌ها و تشکیلات اسلامی پیاده نمود، می‌توان بر ترسیم چشم‌اندازی مثبت در آینده، جهت پیشرفت و توسعه جوامع اسلامی امیدوار بود.

## جایگاه علم، یادگیری و آموزش در مبانی دینی و ولایی

از قدیمی‌ترین زمانی که کتب اسلامی تدوین شده است، در ردیف سایر دستوره‌های اسلامی از قبیل نماز، روزه، حج، جهاد و امر به معروف، باری هم تحت عنوان باب «وَجُوبُ طَلَبِ الْعِلْمِ» باز شده و علم به‌عنوان یکی از فرائض شناخته شده است.

در اولین آیات وحی، امر به خواندن و قلم بیان شده است. و آیات دیگری هم در فضیلت علم و مقام عالم آمده است. از طرف دیگر آیاتی جهل را به لحن شدیدی مذمت کرده است. قرآن کریم ارزش دانش و مقام بلند آن را ستوده است. بهترین دلیل بر این مطلب آن است که خداوند در آیه ۱۸ سوره آل عمران، نخست از وجود خود یاد می‌کند، دوم از فرشتگان و سپس، بلافاصله از دانشوران:

شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ ...

خدا در حالی که همواره برپا دارنده دادگری است، گواهی می‌دهد که هیچ معبودی جز او نیست. ملائکه و صاحبان علم نیز به یگانگی او شهادت می‌دهند.

ده‌ها آیه در قرآن کریم و صدها حدیث در مجموعه ارزشمند سخنان اهل بیت عصمت و جلال در بیان اهمیت علم، جایگاه، تعریف، اقسام، شرایط و مسائل علم و آموزش و نیز مذمت ناآگاهی و عدم معرفت و آثار آن آمده است.

### علم مورد توصیه اسلام (علم نافع)

تفاوت عمده اسلام با مکاتب بشری در تعریف علم این است که اسلام علم را به‌عنوان یک واژه مقدس در جهت رشد، تعالی و سعادت بشر به خدمت می‌گیرد و لذا جهت‌گیری الهی را در آن شرط می‌داند. از این رو اسلام، علم را نوری می‌داند که خدا در قلب بندگان قرار می‌دهد؛ «الْعِلْمُ نُورٌ يَقْذِفُهُ اللَّهُ فِي قَلْبِ مَنْ يَشَاءُ؛ علم، نوری است که خداوند به قلب هر کس که بخواهد می‌افکند». (گیلانی، ۱۳۶۶: ۱۶)

هدف علم از دیدگاه اسلام براساس مبنا و جهان‌بینی توحیدی، در بعد نظری، کشف آیات الهی در آفاق و انفس و در بعد عملی استفاده از امکاناتی است که خداوند برای بشر فراهم نموده است. (گلشنی، ۱۳۷۵: ۱۰)

از منظر روایات علم نافع به معنای خیر، مترادف با احسن، مترادف با اصلاح یا ناظر اصلاح، به معنای مطابق و هماهنگ با نظارت، به معنای علم قلبی و فراحسی، به معنای علمی کاربردی، به معنای علمی غالب بر هواهای نفسانی، به معنای عقلانی و مطابق با عقلانیت آمده است. (اخوان کاظمی، ۱۳۹۰: ۱۳ - ۸)

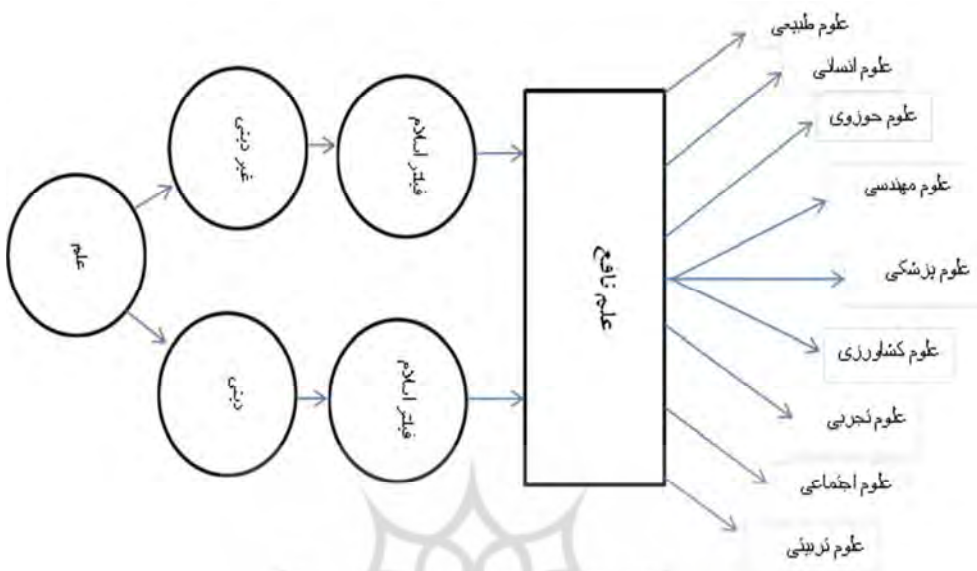
علامه طباطبایی علم نافع را علمی می‌داند که در انسان نور معرفت و ایمان به خدا و شناسایی اسماء و صفات الهی را ایجاد می‌کند و راه به دست آوردن آن را به‌کارگیری حس و عقل و توجه به الهامات باطنی می‌داند. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵ / ۵۰۹)

استاد مطهری می‌فرمایند:

اصطلاحی شده که ما بعضی از علوم را علوم دینی و بعضی از علوم را غیردینی بخوانیم. علوم دینی، یعنی علمی که مستقیماً مربوط به مسائل اعتقادی و اخلاقی یا علمی دین است و یا علمی که مقدمه یاد گرفتن معارف یا دستورها و احکام دین است از قبیل ادبیات عرب یا منطق. ممکن است بعضی این طور فکر کنند که سایر علوم به‌طور کلی از دین بیگانه‌اند و هرچه که در اسلام درباره فضیلت علم و اجر و ثواب تحصیل علم گفته شده منحصر است به آنچه که اصطلاحاً علوم دینی گفته می‌شود. و یا اگر پیغمبر ﷺ علم را فریضه خوانده، منحصرأ مقصود همین علوم است که علوم دینی خوانده می‌شود. حقیقت این است که این اصطلاحی بیش نیست. (مطهری، ۱۳۸۸: ۱۷۳ - ۱۷۱)

جامعیت و خاتمیت اسلام اقتضا می‌کند که هر علم مفید و نافع را که برای جامعه اسلامی لازم و ضروری است، علم دینی بدانیم. (همو، ۱۳۶۹: ۱۷۳ - ۱۷۱)

بنابراین می‌توان گفت تمام علوم، چه علوم دینی (فقه، اصول، فلسفه، منطق و ...) و چه علوم غیردینی (فیزیک، شیمی، زیست، بیولوژیک و ...) وقتی با مبانی نظری اسلام پالایش و صاف شود می‌توان از آن به‌عنوان علم نافع یاد کرد که خود مخزن و منبعی است که تمام علوم از آن ساطع و پراکنده خواهند گشت. (شکل ۱)



شکل (۱)

بهترین دلیل بر اهمیت یادگیری این است که نخستین آیه‌ای که از قرآن کریم نازل شد به خواندن و نوشتن و یادگیری مربوط می‌شود. خداوند متعال در آیه ۱ تا ۵ سوره علق می‌فرماید:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ.

بخوان به نام خداوندگارت که آفرید. انسان را از خونی بسته آفرید. بخوان که خداوندگار تو ارجمندترین است. آن که با قلم آموخت. انسان را آنچه ندانست آموخت.

### یادگیری سازمانی از منظر اسلام

اسلام نام دین خداست که یگانه است و همه پیامبران برای آن مبعوث شده و به آن دعوت کرده‌اند (خسروپناه، ۱۳۹۰: ۱۷) تشکیلات یا سازمان، مجموعه‌ای متشکل از نیروی انسانی است که دارای هدف، برنامه و سازوکار مشخصی می‌باشد حال اگر بخواهیم موضوع یادگیری را در سازمان‌ها و تشکیلات اسلامی

مورد بررسی قرار دهیم باید دیدگاه شهید مطهری را درباره علم واجب و کفایی در اسلام و در نتیجه وجوب یادگیری سازمانی را مرور نماییم. ایشان می‌فرمایند باید دید چه نوع اموری است که از نظر جامعه اسلامی لازم و واجب است و آن کار را بدون یاد گرفتن و تعلیم و تعلم نمی‌توان خوب انجام داد، پس علم آن کار هم واجب است. فریضه علم از هر جهت تابع میزان احتیاج جامعه است. (مطهری، ۱۳۸۸: ۱۷۸ - ۱۷۶)

استاد سه اصل زیر را مطرح می‌کنند:

۱. **عزت و استقلال:** واضح است که اسلام جامعه‌ای می‌خواهد عزیز و مستقل و متکی به خود، اسلام نمی‌پسندد که یک ملت مسلمان، زیردست و توسری‌خور یک ملت غیرمسلمان بوده باشد. این اصل مقتبس از آیه ۱۳۹ سوره آل عمران است که خداوند متعال می‌فرماید: «وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ؛ و اگر شما مؤمنید، سستی مکنید و غمگین مشوید، درحالی که شما برترید».

۲. **محوریت علم:** اصل دیگر اینکه در دنیا تحولی به وجود آمده که همه کارها بر پاشنه علم می‌چرخد و چرخ زندگی بر محور علم قرار گرفته است. همه شؤون حیات بشر با علم وابستگی پیدا کرده به‌طوری که هیچ کاری و هیچ شأنی از شؤون حیات بشر را جز با کلید علم نمی‌توان انجام داد. این اصل نیز مأخوذ از حدیث شریف امام علی علیه السلام می‌باشد که به کمیل می‌فرماید: «يَا كَمِيلُ مَا مِنْ حَرَكَةٍ إِلَّا وَأَنْتَ مُحْتَاجٌ فِيهَا إِلَيَّ مَعْرِفَةٍ؛ ای کمیل! هیچ کاری نیست مگر این که تو در آن نیازمند شناخت هستی». (حرانی، ۱۴۰۴: ۱۷۱)

۳. **کلید فرائض:** اصل دیگر اینکه انجام سایر فرائض و تکالیف فردی و اجتماعی اسلام، به فریضه علم بستگی دارد. و این اصل هم از بدیهیات، مبرهن و واضح است. فریضه علم، به‌عنوان یک کلید و مفتاح برای انجام سایر فرائض و منظوره‌های اسلامی شناخته شده، و به اصطلاح فقها، واجب تهیوئی است و بالتبلیغه اگر شؤون حیاتی مسلمین شکلی به خود بگیرد که وابستگی بیشتری به علم پیدا کند فریضه علم هم اهمیت و لزوم و توسعه و عموم بیشتری پیدا می‌کند.

و از این سه اصل چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که وظیفه شرعی و عمومی همه مسلمین این است که به‌سوی علم رو بیاورند و تعلیمات عمومی را بر فرد فرد واجب بشمارند. (مطهری، ۱۳۸۸: ۱۷۸ - ۱۷۶)

### یادگیری سازمانی

در اوایل قرن بیستم که تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت. اما سیرت<sup>۱</sup> و مارچ<sup>۲</sup> اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به‌عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند. (میرزا زاده، ۱۳۹۳: ۳)

1. Cyert.  
2. March.

از یادگیری سازمانی تعاریف بسیاری شده است؛ آرگریس و شون، یادگیری سازمانی را به‌عنوان کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند. (Argyris and Schon, 1978: 93)

تمپلتون یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و ثبت و ذخیره دانش می‌داند که به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه بر تحول سازمانی اثر مثبت می‌گذارند. (به نقل از سخراوی و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۸)

به نظر نویسندگان، یادگیری سازمانی عبارت است از کسب دانش، ارزش، مهارت و نگرش سازمانی جهت تشخیص، تغییر و اصلاح فعالیت‌های موجود در سازمان که به صورت تلاش فردی یا هماهنگی گروهی و سازمانی اتفاق می‌افتد و منجر به یادگیری مطلوب و پایدار می‌شود. (ویسی و دنیاپدیده، ۱۳۹۷: ۶۲)

### انواع یادگیری سازمانی

آرگریس انواع یادگیری سازمانی را در ۳ گروه تقسیم‌بندی نموده است که عبارتند از: یادگیری تک حلقه‌ای، یادگیری دو حلقه‌ای و یادگیری سه حلقه‌ای. (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۱)

فایول و لایلز انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می‌کند که عبارتند از: یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا؛ یادگیری سطح پایین در داخل یک ساختار سازمانی یا مجموعه‌ای از قواعد اتفاق می‌افتد. یادگیری سطح پایین به توسعه روابط پایه‌ای میان رفتار و نتایج منجر می‌شود. این امر اغلب در دوره کوتاهی اتفاق می‌افتد و فقط بخشی از آنچه سازمان انجام می‌دهد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آرگریس و شون این یادگیری را یادگیری تک حلقه‌ای نامیده‌اند. (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹: ۵۳۰؛ Fiol and Lyles, 1985: 807)

هدف یادگیری سطح بالا، تنظیم قواعد و هنجارهای کلی به جای فعالیت‌ها و رفتارهای بخصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می‌شوند، اثرهای بلندمدتی روی سازمان به‌عنوان یک کل دارند. این نوع یادگیری با استفاده از کاوش خلاق، توسعه مهارت و بینش اتفاق می‌افتد. بنابراین یادگیری سطح بالا بیش از یادگیری سطح پایین فرآیندی شناختی است. به نظر فایول و لایلز زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام‌آمیز و نامعین است که اساساً در این چنین زمینه‌ای رفتار کاملاً تکراری خواهد بود. با توجه به این نکته، یادگیری سطح بالا عمدتاً در سطوح بالای مدیریت، که هنجارهای تصمیم‌گیری از حداقل درجه معینی برخوردارند، اتفاق می‌افتد (Ibid: 808) آرگریس و شون این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه‌ای می‌نامند. (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹: ۵۳۰)

یادگیری سازمانی با توجه به نوع، مراتب و سطوح آن به ۴ نوع زیر تقسیم‌بندی می‌گردد: (ویسی و دنیاپدیده، ۱۳۹۷: ۶۸)

۱. یادگیری در سطح چگونگی یادگیری؛

۲. یادگیری در سطح دانش؛

۳. یادگیری در سطح شناخت خطا، اصلاح و حل مسئله؛

۴. یادگیری در سطح سازمان مولد (یادگیرنده).

#### ۱. یادگیری در سطح چگونگی یادگیری

امروزه باید بدانیم یادگیری در سازمان‌ها چیست، چگونه اتفاق می‌افتد و چگونه بهبود می‌یابد. در عین حال درباره نوع یادگیری لازم و مطلوب نیز بحث‌های فراوانی وجود دارد. آنچه باید در محیط کار و زندگی اجتماعی آموخت، مجموعه پیچیده‌ای از دانش سنتی و جدید، همراه با مهارت‌های زندگی روزمره و تخصصی و انواع گسترده‌ای از ویژگی‌های فردی مانند انعطاف‌پذیری، پذیرندگی، استقلال، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت است. (کدیور، ۱۳۹۰: ۳۷)

جروم برونر، یکی از سرشناس‌ترین نمایندگان روان‌شناسی رشد و شناخت به‌شمار می‌رود. یکی از مسائلی که برونر بر روی آن کار کرده است چگونگی یادگیری است. برای چگونگی یادگیری در نوشته‌های برونر پیوسته بر دو موضوع بیش از همه اشاره می‌شود؛ یکی کسب معلومات به هر طریق ممکن و دیگر پیوند و ارتباط معلومات جدید با معلومات پیشین. به این معنا که معلومات جدید با چارچوب سنجش یا مبنای داوری شاگردان سازش داشته باشد. این چارچوب سنجش را می‌توان یک دستگاه نمایندگی دانست که به تجربه فرد، نظم و ترتیب و معنا و سازمان می‌بخشد و به او اجازه می‌دهد که از اطلاعات دریافتی خود فراتر رود. بنابراین هر یادگیرنده‌ای را باید شریک فعال در کسب معلومات به‌شمار آورد تا بتواند اطلاعات لازم را برگزیند، دگرگون کند، زمینه بسازد و چنانچه با مدارک و دلایل مغایر آنها برخورد کند زمینه خود را تغییر دهد. (پارسا، ۱۳۷۴: ۲۸۵)

#### ۲. یادگیری در سطح دانش

دانش، مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. (ویسی و دنیادیده، ۱۳۹۷: ۷۰)

این تعریف بیانگر آن است که دانش، ساده و روشن نیست و در نهایت ابهامی و شهودی است، لذا به راحتی نمی‌توان آن را در قالب کلمات گنجانند و به صورت منطقی عرضه کرد. (داونپورت و همکاران، ۱۳۷۹: ۵۴)

از جمله یادگیری‌هایی که در سطح دانش می‌تواند صورت پذیرد عبارتند از: یادگیری در سطح وظایف و شرح شغل و احراز پست شغلی، یادگیری در سطح ایمنی و بهداشت سازمانی، یادگیری در سطح حقوق و مزایای کار، یادگیری در سطح قوانین و مقررات سازمانی از قبیل تنبیه، پاداش، تشویق انگیزه‌ها و ...، یادگیری در سطح اهداف سازمانی، یادگیری در سطح فناوری اطلاعات، یادگیری در سطح فرهنگ سازمانی، یادگیری

در سطح همکاری گروهی، یادگیری در سطح ارتباطات گروهی، یادگیری در سطح سلسله مراتب سازمانی و ... در مجموع یادگیری در سطح دانش بیشتر به دنبال اطلاع، آگاهی، معرفت، رشد و توسعه سازمانی است. (ویسی و دنیا دیده، ۱۳۹۷: ۷۱)

### ۳. یادگیری در سطح شناخت خطا، اصلاح و حل مسئله (مرمتی)

این نوع یادگیری زمانی در سازمان اتفاق می‌افتد که افراد سازمانی به دو سطح قبلی یادگیری اشراف کامل داشته باشند. به بیانی دیگر زمانی که کارکنان، یادگیری چگونه یادگرفتن و یادگیری در سطح دانش‌شان صورت پذیرفته باشد تا با آگاهی و معرفت، خطاهای موجود سازمانی را شناسایی و در اندیشه اصلاح و حل مسئله برآیند. این نوع یادگیری را یادگیری مرمتی می‌گویند؛ زیرا کارکنان با دریافت بازخوردها نسبت به تشخیص خطاهای سازمانی برآمده و با نظم و ترتیب دادن و سامان دادن خطا، استدلال‌ها و در نهایت تصمیم خود را جهت برطرف کردن آن ارائه می‌دهند. (ویسی و دنیا دیده، ۱۳۹۷: ۷۱)

از جمله یادگیری‌هایی که در سطح شناخت خطاها، اصلاح و حل مسئله صورت می‌پذیرد، می‌توان از کشف، اصلاح و حل خطاهایی موجود در اهداف سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، مأموریت‌های سازمانی، چشم‌اندازهای سازمانی، راهبردهای سازمانی، سیاست‌های سازمانی، ساختارهای سازمانی و ... نام برد.

### ۴. یادگیری در سطح سازمان مولد

یادگیری در سطح سازمان مولد زمانی رخ می‌دهد که آموزش با ایجاد فعالیت‌های بحث‌انگیز، تغییر الگوهای ادراک و تشخیص، تغییر عادت‌های فکر کردن، اجازه دادن به تفکیک و اختلاف در تولید و ارزش نهادن به آن، محیطی یادگیرنده ایجاد کند. زیرا فقط از طریق تعهدهای شخصی به تغییر و بالندگی است که فرد انگیزش لازم را بدست خواهد آورد تا خود را با رسالت‌های یادگیری سازمان هماهنگ و همراه سازد و نسبت به چگونگی انجام امور تغییر سازمان و مسائل خارج از سازمان کنجکاو باشد و در این موارد مشارکت و اقدام نماید. (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹: ۵۳۱)

از نظر سنجه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده سازمانی است که به صورت مداوم ظرفیت خود را برای خلق آینده توسعه می‌دهد. برای چنین سازمانی فقط حفظ حیات کافی نیست. در آن «یادگیری برای بقا» یا به عبارت دیگر «یادگیری تطابقی» با «یادگیری مولد» در هم آمیخته و به نوعی از یادگیری منتهی می‌شود که ظرفیت خلاق بودن را بالا می‌برد. (Senge, 1990: 94)

یادگیری در سطح سازمان مولد به دنبال خلق دانش و نوآوری است. از جمله یادگیری‌هایی که در سطح سازمان مولد هستند عبارتند از: یادگیری در سطح سازمان یادگیرنده، یادگیری در سطح سازمان



یاددهنده، یادگیری در سطح رویکردهای اقتضایی در سبک‌های مدیریت و رهبری سازمان و ... در مجموع یادگیری در سطح سازمان مولد به دنبال خلق، سازندگی، زاینده‌گی و تولید خرد است. (ویسی و دنیاپنده، ۱۳۹۷: ۷۳)

### راهبردهای یادگیری سازمانی

راهبرد در لغت به معنای شیوه عمل در موقعیت خاص است. به بیان کلی‌تر، راهبرد یک برنامه با نقشه کلی است که از مجموعه‌ای عملیات تشکیل و برای رسیدن به یک هدف معین مطرح می‌شود. برای رسیدن به یادگیری سازمانی نیاز به یکسری عملیات هدفمند است تا یادگیری در سازمان رخ دهد. این عملیات‌ها و راهبردها باید به صورت سیستمی و منظم صورت پذیرد. با روش داده بنیاد (الف) ویژگی‌های علم و دانش، ب) ویژگی‌های عالم و ج) بایسته‌های علم و یادگیری به همراه مفاهیم آنها (جدول ۱) را از مبانی دینی اسلام استخراج و دسته‌بندی گردید.

جدول (۱)

مفاهیم	ابعاد	ردیف
<p>علم؛ میراث پیامبران است. / حیات اسلام است. / ستون ایمان است. / پوشاننده عیب است. / عمل به آن جهاد است. / آموزشش صدقه است. / در وحشت مونس است. / در تنهایی همراه است. / در خوشی و ناخوشی راهنماست. / سلاحی بر ضد دشمنان است. / زیوری برای همدلان است. / باعث آشنایی با فرهنگ و دانش انسانی است. / عهده دار روزی است. / شخصیت را حفظ می‌کند. / پیشوای عمل است. / حیات دل و روشنایی دیدگان در برابر نابینایی است. / توانایی پیکرها در برابر ناتوانی است. / با صرف کردن افزوده می‌شود. / راه بهشت است. / فضیلتش بیشتر از فضیلت عبادت است. / تعلیم خواندن و نوشتن فدیة آزادی است. / در طلبش تملق و حسد رواست. / جستش نزد خدا از نماز و روزه و حج و جهاد در راه خدا بهتر است. / تعلیمش در راه خدا نیکی است. / طلبش عبادت است. / بخشش و بذل علم مایه نزدیکی به خداست. / فرامگانی و فرازمانی است. / باعث رضای فرد و خداوند است. / بهترین صدقه علمی است که منتشر می‌شود. / ساعتی علم جستن بهتر از نمازگزاری یک شب است. /</p>	ویژگی علم و دانش	۱

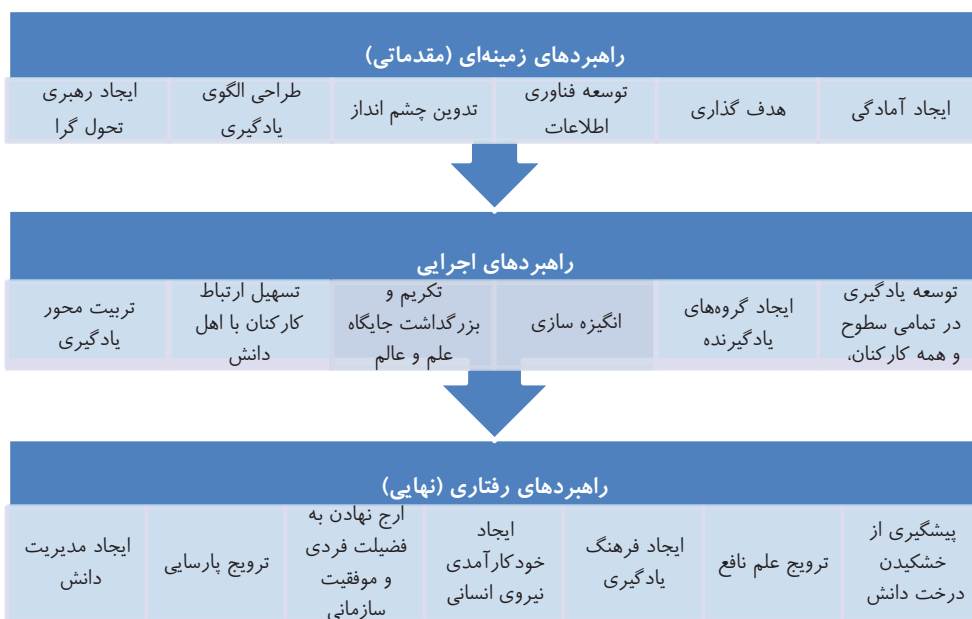
مفاهیم	ابعاد	ردیف
<p>عالمان؛ پیشوایی خرد و نیکی هستند. / به آنها اقتدا می‌کنند. / فرشتگان به دوستی با آنها رغبت می‌ورزند. / حیوانات دریا و خشکی برای آنها طلب آمرزش می‌کنند. / برگزیدگان خداوند هستند. / شهادتشان تالی شهادت خدا و ملائکه هستند. / سیری ناپذیرند. / فرشتگان بال‌های خود را بر آنها می‌گسترانند. / به خدا پیمان داده‌اند تا علم خویش را نهان ندارند. / از ثروت اندوزی پرهیز می‌کنند / از فن بیان و بلاغت کلام برخوردار هستند / از حسادت پرهیز می‌کنند / از شهرت طلبی و مقام جویی پرهیز می‌کنند / مسئول فساد و صلاح جامعه هستند / مسئول ترویج علم هستند / هم ردیف فرشتگان هستند.</p>	ویژگی‌های عالم	۲
<p>علم باید راه سعادت و بهروزی شخص را فراهم سازد. / علم باید موجب تقریب به خدا و بی‌رغبتی به دنیا شود. / علم باید موجبات کمال فرد را فراهم آورد. / جوینده علم باید راه بهشت را بنماید. / با دانش باید خداوند شناخته شود و یگانه دانسته شود. / با دانش باید خداوند اطاعت و پرستیده شود. / با دانش باید پیوند میان خویشاوندان انجام گیرد. / با دانش باید حلال و حرام شناخته می‌شود. / علمی که بدان عمل شود در روز قیامت وبال گردن نیست. / همه حتی ماهی دریا و مرغ هوا نهان کننده علم را لعنت کنند. / کلید علم پرسش است. / علمی که سود ندهد گنجی است که از آن انفاق نکنند. / علم یار مؤمن است. / جستن علم بر زن و مرد واجب است. / دانستن علم نیاز همیشگی است.</p>	بایسته‌های علم و یادگیری	۳

سپس با توجه به مفاهیم و مقوله‌های سازمان یادگیرنده و بایسته‌های سازمان یادگیرنده (جدول ۲)، نوزده مقوله اصلی یادگیری سازمانی در تشکیلات اسلامی شناسایی گردید که در سه دسته راهبردهای زمینه‌ای یا مقدماتی، راهبردهای اجرایی و راهبردهای رفتاری یا نهایی، طبقه‌بندی شد. (شکل ۲)

(جدول ۲)

مفاهیم	ابعاد	ردیف
<p>رویکرد سیستمی به یادگیری / تعهد و التزام به یادگیری مادام‌العمر / انعطاف پذیری و قابلیت سازگاری / چشم‌انداز مشترک / ساختار مدیریتی مسطح / اعتماد در مدیریت و کارکنان نسبت به وابستگی کار و یادگیری به هم / مشارکت در چارچوب همکاری و مشارکتی / دیدگاه جامع و وسیع به یادگیری / چاره‌جویی و رفع مشکلات و موانع / برخورداری از الگوی ذهنی پویا (یعنی الگوی ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کرده و آنها را دائماً مورد</p>	ویژگی‌های سازمان یادگیرنده	۱

ردیف	ابعاد	مفاهیم
		<p>ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد) / استفاده از کارکنانی یادگیرنده و خلاق / پندگیری از تجربیات خود و دیگران / جستجوی علت مشکلات در خود / ارتقا یادگیری به واسطه هم راستایی اهداف فردی و سازمانی / جریان روان اطلاعات در تمامی سطوح سازمانی / تشویق و حمایت از آرمان‌طلبی و نوآوری / گسترش مستمر قابلیت‌های کارکنان در مسیر تحقق اهداف مشترک فردی و سازمانی / نگاه به تمامی کارکنان مشتریان، عوامل محیطی و حتی رقبا، به‌منزله منابع اطلاعات / ورود سریع آموخته‌ها به فرآیندهای عملیاتی / سرمایه‌گذاری وسیع در بخش منابع انسانی / انجام نیازسنجی‌های آموزشی دقیق و مستمر به‌منظور شناسایی تلاش‌های یادگیری و کار نسبت به آموخته‌ها / بسط و گسترش انواع راهکارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروه‌ها و افراد سازمانی / استقرار نظام فعال بازخورد به‌منظور شناسایی دقیق و سریع نواقص و انجام به موقع تغییرات و اصلاحات لازم / ربط و پیوندی عمیق تمامی اجزا برهم / تفویض اختیاری به کارکنان / ارتقای اطلاعات و توانمندی کارکنان با ایجاد تیم‌های متعدد و انجام بحث‌های گروهی / ایجاد آرمان یا دیدگاه مشترکی میان نیروی انسانی و سازمان / تشویق کارکنان برای بهبود مهارت‌های فردی، گروهی و ارتقای کیفیت کار خود / استفاده از تجربیات مثبت یا منفی خود (سازمان) و دیگران (رقبا، تأمین‌کنندگان، مشتریان و ...) / تقویت انگیزه کارکنان / احترام به کارکنان / انتقال و اجرای سریع یادگیری سایر شرکت‌ها به داخل سازمان / حمایت و یادگیری ایده‌های خوب و کارهای موفق سایر بنگاه‌ها / پیش‌بینی و انطباق سریع‌تر با اثرات محیطی / تسریع توسعه محصولات فرآیندها و خدمات نوین / حرفه‌ای شدن بیشتر از طریق رقبا و مشارکت‌کنندگان / تسریع انتقال دانش از یک بخش به بخش دیگر سازمان / یادگیری اثر بخش‌تر از خطاها / به‌کارگیری مناسب‌تر کارکنان در همه سطوح سازمان / کاهش زمان برای اجرای تغییرات استراتژیک / تشویق بهبود مستمر در همه حوزه‌های سازمان / جذب بهترین کارکنان / افزایش تعهد کارکنان / وقوف کامل تمامی اعضاء سازمان نسبت به اهمیت یادگیری و عمل به آن (علوی، ۱۳۸۷: ۷۲)</p>
۲	بایسته‌های سازمان یادگیرنده	<p>شناخت هدف / وجود رهبران اندیشمند / وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق / تفویض اختیار به کارکنان و آموزش به آنها / مشارکت کامل در اطلاعات / برخورداری از یک الگوی پویانده / به‌کارگیری علم و تجربه سازمان یادگیرنده (عسگری، ۱۳۸۳: ۳۶)</p>



شکل (۲)

یافته‌های پژوهش که شامل ۱۹ مقوله می‌باشد، در یک دسته‌بندی به ۳ راهبرد زمینه‌ای، اجرایی و رفتاری تقسیم‌بندی گردیده است. تا به صورت یک سیستم در سازمان‌ها و تشکیلات اسلامی، توانایی پیاده‌سازی را داشته باشد. در زیر به هر یک از این راهبردها و مقوله‌های آن پرداخته می‌شود.

#### الف) راهبردهای زمینه‌ای (مقدماتی)

راهبردهای مقدماتی شامل کلیه عملیات‌های مربوط به قبل از یادگیری می‌شود. راهبردهای مقدماتی بیشتر جنبه برنامه‌ریزی را دارند. راهبردهای مقدماتی همان ورودی‌های سیستم هستند و تا این راهبردها عملیاتی نگردند نمی‌توان به سمت راهبردهای دیگر حرکت کرد. (شکل ۳) از جمله مقوله‌های راهبردهای مقدماتی استخراج شده از مبانی دینی عبارتند از:



### ۱. ایجاد رهبری تحول‌گرا

رفتار و اعمال رهبران و مدیران، سازنده فرهنگ است. مهارت‌های برجسته رهبر را می‌توان به پنج زمینه: تواناسازی، الهام و تجربه، شناخت شخصی، دید و همسازی ارزش‌ها ارتباط داد. (زمردیان، ۱۳۹۵: ۱۹۴) خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ إِيَّامًا ثَمَرًا سَوِيًّا عَلِيَّ الْعَرْشِ يَدْبِرُ الْأَمْرَ. (يونس / ۳)؛ خداست که آسمان‌ها و زمین و آنچه میان آنهاست در شش روز بیافرید و آنگاه به عرش پرداخت، کار آفرینش را تدبیر می‌کند». خداوند مدیریت بر جهان را تا بدان پایه ارج می‌نهد که به مدیران مدبر سوگند یاد می‌کند: «فَالْمُدَبِّرَاتِ أَمْرًا؛ (نازعات / ۵) و تدبیرکنندگان کار [ها]!» خداوند خود مدبر است و تدبیر یکی از خصوصیات احدیت است و آن قدر این امر مهم است که خداوند به تدبیرکنندگان سوگند یاد می‌کند.

به طوری کلی رهبری مفهوم برجسته و قابل تأثیری در یادگیری سازمانی دارد. فشرده مطلب این است که رهبران، سازندگان سازمان نوین و قابلیت‌های آن هستند. آنها انسان‌هایی هستند که بدون توجه به نقش و شغلی که دارند جلودار می‌باشند. مقوله رهبری در سازمان یادگیرنده بدون تردید رهبری گروهی است.

### ۲. ایجاد آمادگی برای تغییر و یادگیری

هدف از تغییر سازمانی انطباق‌پذیری با محیط و بهبود عملکرد است. پیامبران تا سر حد قدرت، به دنبال تحول و اصلاح بودند. آیه ۸۸ سوره هود می‌فرماید: «من یک هدف بیشتر ندارم، و آن اصلاح شما و جامعه شماست، تا آنجا که در توان دارم.» این همان هدفی است که تمام پیامبران آن را پی‌گیری می‌کردند: اصلاح عقیده، اصلاح اخلاق، اصلاح عمل، و اصلاح روابط و نظامات اجتماعی. (مکارم شیرازی، ۱۳۸۰، ۹ / ۲۵۲)

بهترین تغییرات در جهان زمانی ارزشمند است که اهداف تغییر، آماده پذیرش، اجرا و حفظ آن باشد. در محیط‌های سازمانی، یکی از عناصر آزمون آمادگی، شناخت سطح نیاز احساس شده بین افرادی است که همکاری و تأیید آنها برای موفقیت، اساسی است. عناصر دیگر عبارتند از سطحی از حمایت ادراک شده از جانب مدیریت برای تغییر و بدینی موجود در رابطه با تغییر قبلی. (بالدوین و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۱۷)

### ۳. هدف‌گذاری

هدف عبارت است از یک بینش مشترک در بین افراد سازمان، که در همه سطوح نمایان می‌شود و مدیریت عالی سازمان، مسئول اطمینان یافتن از آن است. خداوند در آیه دو سوره جمعه، با صراحت تعلیم را یکی از اهداف برانگیخته شدن پیامبر اکرم ﷺ دانسته و هدف از تعلیم را تزکیه، کتاب و حکمت در مورد انسان‌ها می‌داند.

برای اینکه یادگیری سازمانی صورت پذیرد باید اهداف یادگیری مشخص باشد. برای تعیین اهداف یادگیری می‌بایست برنامه‌ریزی صورت گیرد. در برنامه‌ریزی انواع و سطوح برنامه‌ها، واژه‌ها، فرآیندها، ابزارها، ارتباطات و سطوح برنامه‌ریزی مشخص می‌گردد.

#### ۴. طراحی الگوی یادگیری

بر طبق نگرش راهبردی به سازمان یادگیرنده، سازمان یادگیرنده مستلزم درکی از پیش برندگان راهبردی داخلی است که برای ایجاد قابلیت یادگیری، ضروری هستند. این راهبردها باید به صورتی تنظیم شود که یادگیری سازمانی در سازمان رخ دهد. امیرالمؤمنین علیه السلام در تبیین این نکته مهم می‌فرماید: سوء التدبیر سبب التدمیر؛ بدی (و نامناسب بودن) برنامه‌ریزی، موجب فروپاشی است. (درایتی، ۱۳۶۶: ۴ / ۱۲۶)

برای طراحی راهبردی در عصر پسانوین‌گرایی، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که به اغنا رسیده و توانمند باشند که این خود ضرورت پایبندی به الزامات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد.

#### ۵. تدوین چشم انداز ضامن امنیت شغلی

چشم‌انداز شغلی ضامن امنیت شغلی کارکنان است. تا جایی که به خود شما مربوط می‌شود، چشم‌انداز شغلی با این هدف ابداع می‌شود که بتوانید آینده شغلی خود را به روشنی ببینید و این آینده برایتان معنا دار، برانگیزاننده، الهام‌بخش، رضایت‌بخش و در هماهنگی با مأموریت شما باشد.

امام علی علیه السلام می‌فرماید: «بقای مناصب و دولت‌ها (به واسطه) (برنامه‌ریزی و) چاره‌اندیشی در امور است». (علامه مجلسی، ج ۷۴: ۱۴۲)

آینده‌پژوهان معتقدند که امروز فوریت دارد و آینده اهمیت. اگر آینده سازمان‌تان مهم است و شما قلباً می‌خواهید در ساختن آن سهیم و شریک باشید، قبل از هر کار دیگر باید آینده مطلوب آن را بشناسید و آینده مطلوب سازمان شما همان است که در چشم‌انداز آن تصویر شده است. (ملکی‌فر، ۱۳۹۶: ۷۸)

#### ۶. توسعه فناوری اطلاعات

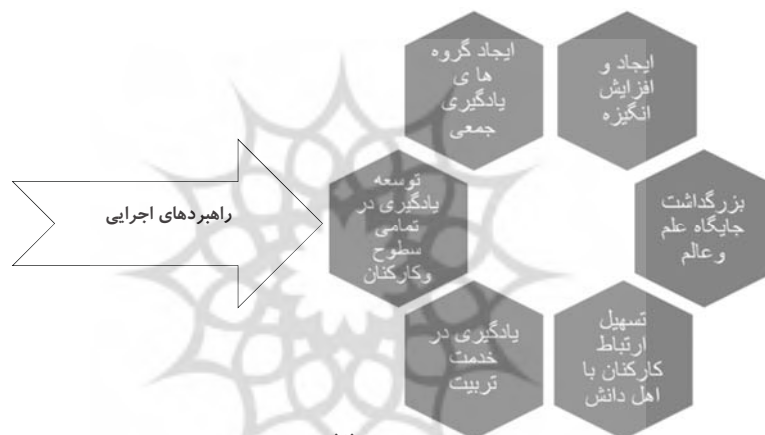
یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری، فناوری اطلاعات است و در واقع فناوری‌هایی‌اند که مدیریت دانش و اطلاعات را تسهیل می‌کنند. این واژه دامنه گسترده‌ای از فناوری‌های ناهمگون را دربر می‌گیرد از جمله: رایانه، تلفن، ایمیل، پایگاه داده‌ها، سیستم‌های داده کاوی، موتورهای جستجو، تجهیزات اینترنتی و ویدئو کنفرانس. (هیسلوپ، ۱۳۸۷: ۷۶)

سیستم‌های اطلاعاتی با به کارگیری تکنولوژی‌های اطلاعاتی می‌توانند بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشند. این سیستم‌ها از طریق تأثیر بر عوامل زمینه‌ای نظیر ساختار و محیط، بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم می‌گذارند. همچنین اطلاعات کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده و موجب افزایش دانش ایشان می‌گردد. استفاده از فناوری اطلاعات در اسلام هیچ‌گونه منبع حدیثی یا روایی وجود ندارد ولی با عنایت به نیاز جوامع اسلامی به پیشرفت و توسعه، فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گرفته است. حسین مطیع در بحث رابطه بین دین و فناوری بیان می‌دارد از پیش‌فرض‌های هفت‌گانه فلسفی (علیت، ساده‌گرایی فلسفی،

ذات‌گرایی، استقرار، غلبه کمیت بر کیفیت، پیش‌بینی‌پذیری و عقلانیت) پیش‌فرض‌های دوگانه اخلاقی (اخلاق‌گریزی، اسارت طبیعت) و پیش‌فرض‌های سه‌گانه روانی (حب ذاتی، طالب تغییر در جهان برون، لذت‌جویی اومانستی) به این جمع‌بندی می‌رسد که فناوری موجود به لحاظ مبانی و پیش‌فرض‌ها در بعضی از موارد انطباقی جزئی با دین وارد و در بعضی موارد نیز ضد دینی بوده، در اکثر موارد نیز غیر دینی است و نمی‌توان از چنین پیش‌فرض‌ها و مبانی‌ای، توقع برآمدن یک فناوری اسلامی را داشت (البته این تنها بخشی از رابطه دین و فناوری است). حال سؤال بعدی این خواهد بود که آیا این فناوری موجود - با همه محاسن و معایبش - قابل اصلاح و ترمیم خواهد بود یا باید طرحی نو در انداخت و به دنبال یک فناوری جدید برآمده از مبانی دینی بود. (مطیع، ۱۳۹۳: ۵۵۹)

#### ب) راهبردهای اجرایی

راهبردهای اجرایی همانند فرآیندهای سیستم می‌مانند که سازمان باید در حین یادگیری سازمانی به آنها توجه داشته باشد. راهبردهای اجرایی، عملیاتی هستند که منجر به خروجی یادگیری سازمانی می‌شوند. (شکل ۴) از جمله مقوله‌های راهبردهای اجرایی استخراج شده از مبانی دینی عبارتند از:



#### ۱. توسعه یادگیری در تمامی سطوح و کارکنان

اشاعه علم و دانش تنها محدود و مختص به مدینه نبود. توجه و تلاش رسول خدا ﷺ بر این بود که علم و دانش را در همه مناطق و سرزمین‌ها بسط و نشر دهند؛ از این رو به فرستادگانی که به مناطق مختلف گسیل می‌داشتند، توصیه و تأکید می‌کردند که در نشر و بسط دانش، به خصوص علوم دینی بکوشند. ایشان به معاذ بن جبل هنگامی که او را به سوی یمن می‌فرستاد فرمود: «ای معاذ به آنان کتاب خدا بیاموز و آنها را به اخلاق نیکو تربیت کن ... پس آموزگاران را در میان آنها بپراکن». (حرانی، ۱۴۰۴: ۲۵)

### ۲. ایجاد گروه‌های یادگیرنده

یادگیری جمعی عبارت است از فرآیندی که طی آن، ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به‌گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل آن چیزی باشد که همه طالب آن بوده‌اند. این یادگیری بر یک قاعده استوار است و آن عبارت از قاعده آرمان مشترک است.

خداوند در قرآن کریم تشکل‌های گروهی و قبیله‌ای را سبب شناخت آدمیان و گروه‌ها از یکدیگر دانسته و برتری را در تقوای الهی خلاصه می‌کند. همچنین در کار تیمی، هر عضو تیم، مهارت، تخصص و استعداد مختلفی دارد که به واسطه گفتگو بین اعضا، فرصتی برای کارکنان فراهم می‌شود تا از تخصص دیگران بهره برده، آن را یاد بگیرند و همکاری با یکدیگر موجب می‌شود به حل مسئله بپردازند. انتقال دانش در سطح فراتر از سطح فردی، عموماً در بردارنده فرآیندهای اجتماعی مهمی همچون اشتراک، تعبیر و تفسیر، تلفیق اطلاعات و ذخیره این اطلاعات می‌باشد تا به‌رغم ترک شغل‌های فردی تداوم یابد.

### ۳. انگیزه‌سازی

انگیزه عاملی درونی است که فرد را از درون به فعالیت وا می‌دارد و از نیازهای فرد نشئت می‌گیرد. از این‌رو از آنجا که یادگیری نوعی تغییر در رفتار است باید به استعدادها، انگیزه‌ها، علایق و توانایی‌های فراگیران پی برد. از طرف دیگر داشتن انگیزه برای انجام هر کاری ضروری است و هیچ یک از فعالیت‌های ارادی انسان بدون داشتن انگیزه رخ نمی‌دهد؛ از جمله این فعالیت‌ها، یادگیری است که شاهره اصلی آن داشتن انگیزه است. کارمندان با سطوح بالای انگیزش، خدماتی را ارائه می‌کنند که به سازمان کمک می‌کند تا مزایای رقابتی چشمگیری را کسب کند. این مسئله در بسیاری از تحقیقات انجام گرفته اثبات شده است.

### ۴. تکریم و بزرگداشت جایگاه علم و عالم

یکی از اولین توصیه‌ها و پیام جدی پیامبر ﷺ از شروع مسئولیت نبوت برای مسلمانان، علم‌اندوزی و دانش‌طلبی بود. از یک منظر می‌توان گفت مکتب اسلام، مکتب علم و دانش است. هم علم ارزش فوق العاده دارد و هم عالم مورد تکریم واقع شده است.

عبدالحسین زرین کوب نویسنده معاصر در این خصوص عقیده دارد که:

در واقع این توصیه و تشویق مؤکدی که اسلام در توجه به علم و علما می‌کرد، از اسباب عمده بود در آشنایی مسلمین با فرهنگ و دانش انسانی. قرآن مکرر مردم را به فکر و تدبیر در احوال کائنات و به تأمل در اسرار آیات دعوت کرده بود. مکرر به برتری اهل علم و درجات آنها اشاره نموده بود و یک جا شهادت صاحبان علم را تالی شهادت خدا و ملائکه خوانده بود که این خود به قول امام غزالی، در فضیلت و نبوغ علم کفایت داشت.



مبانی نظری اسلام و ترسیم الگوی راهبردهای یادگیری سازمانی در تشکیلات اسلامی □ ۶۷

به علاوه بعضی احادیث رسول ﷺ که به اسناد مختلف نقل می‌شد، حاکی بود از بزرگداشت علم و علما و این همه با وجود بحث و اختلافی که در باب اصل احادیث و ماهیت علم مورد توصیه در میان آمد، از اموری بود که موجب مزید رغبت مسلمین به علم و فرهنگ می‌شد و آنها را به تأمل و تدبیر در احوال و تفحص در اسرار کائنات برمی‌انگیخت. (زرین کوب، ۱۳۸۷: ۸)

#### ۵. تسهیل ارتباط کارکنان با اهل دانش

سازمان موظف است با اتخاذ تدابیر و راهکارهای مؤثر، ارتباط میان کارکنان و دانشمندان و علما را به‌منظور یادگیری مؤثر و کسب علم از اهلش تسهیل نماید.

امیرالمؤمنین علی علیه السلام می‌فرمایند:

ای مردم بدانید کمال دین، طلب علم و عمل بدان است. بدانید که طلب علم بر شما از طلب مال لازم‌تر است؛ زیرا مال برای شما قسمت و تضمین شده است، عادل (که خداست) آن را بین شما قسمت کرده و تضمین نموده و به شما می‌رساند ولی علم نزد اهلش نگهداشته شده و شما مأمورید که آن را از اهلش طلب کنید، پس آن را بخواهید. (کلینی، ۱۳۶۵: ۳۵)

#### ۶. تربیت، محور یادگیری

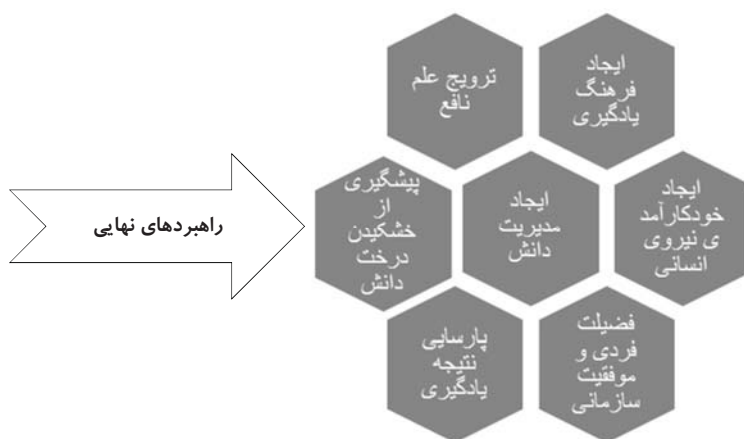
از منظر آیات و روایات و استدلال عقلی، امامان شیعه به‌عنوان جانشینان پیامبر دارای وظایفی در اداره امور جامعه مسلمانان هستند. یکی از این وظایف مهم و کلیدی آموزش و تربیت دینی و علمی مردم است. امام علیه السلام نه تنها رئیس اداری، قضایی و نظامی امت است، بلکه معلم و مربی مردم در امور تربیتی نیز هست؛ چنان که امام علی علیه السلام نیز در خصوص شرح وظایف حاکم اسلامی و جایگاه تعلیم و تربیت دینی در سیره ائمه اطهار علیهم السلام، آموزش و پرورش علمی و دینی مردم را اصلی‌ترین حقوق مردم بر امام و حاکم اسلامی می‌داند و در خطبه ۱۳۱ در این باره می‌فرماید:

خدایا، تو می‌دانی که آن کارها که از ما سر زد، نه برای هم چشمی بود و نه رقابت در قدرت و نه خواستیم از این دنیا چیزی افزون به چنگ آوریم، بلکه می‌خواستیم نشانه‌های دین تو را، که دگرگون شده بود، بازگردانیم و بلاد (زمین) تو را اصلاح کنیم تا بندگان ستمدیده‌ات در امان مانند و آن حدودی که مقرر داشته‌ای جاری گردد. (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۳۱)

#### ج) راهبردهای رفتاری (نهایی)

راهبردهای نهایی شامل عملیاتی می‌شود که منجر به تغییر در رفتار افراد شده و در نهایت یادگیری سازمانی

را پیاده می‌کنند. در حقیقت آنها خروجی‌های سیستم یادگیری سازمانی هستند. (شکل ۵) از جمله مقوله‌های راهبردهای رفتاری استخراج شده از مبانی دینی عبارتند از:



شکل (۵)

### ۱. ایجاد مدیریت دانش

در منابع اسلامی آمده است: مردی خدمت رسول خدا ﷺ آمد و گفت: یا رسول الله! دانش چیست؟ فرمود: سکوت کردن. گفت: سپس چه؟ فرمود: گوش فرادادن. گفت: سپس چه؟ فرمود: حفظ کردن. گفت: سپس چه؟ فرمود: به آن عمل کردن. گفت: سپس چه ای رسول خدا؟ فرمود: انتشار دادن. (کلینی، ۱۳۶۵: ۱ / ۴۸) براون و وودلند<sup>۱</sup> از مکتب یادگیری سازمانی، به‌طور ساده ادعا کرده‌اند که یادگیری فرآیند اکتسابی دانش است. درحالی‌که آلی<sup>۲</sup> از مکتب مدیریت دانش معتقد است که هر یک از ابعاد دانش دارای یک فعالیت یادگیری مرتبط به خود است که از آن حمایت می‌کند. با در نظر گرفتن یک دیدگاه گسترده‌تر، ایجاد و تولید دانش نتیجه نهایی فرآیند یادگیری محسوب می‌شود و بالعکس، یادگیری هنگامی روی می‌دهد که در مورد ایجاد، اشتراک و استفاده از دانش صحبت شود. (Loetmans, 2002: 288)

به‌طور کلی مفهوم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی دو روی یک سکه می‌باشند؛ یعنی هر چقدر یادگیری سازمانی بیشتر باشد، دانش به دست آمده بیشتر می‌شود و برنامه‌های آموزشی سازمانی در قالب مدیریت دانش گنجانده می‌شود.

### ۲. ترویج علم نافع

سازمان‌ها موظف هستند در تعیین محتوای آموزشی برای کارکنان، علم نافع را به‌عنوان اصل حاکم و محوری

1. Brown & Woodland.  
2. Allee.

مورد توجه قرار دهند. در متن سخنان رسول اکرم ﷺ تقييد و تحديد و تفسير شده که مقصود از علم چه علمی است، اما نه تحت عنوان اینکه فلان علم باشد یا فلان علم. بلکه تحت عنوان علم نافع؛ علمی که دانستن آن فایده برساند و ندانستن آن ضرر برساند. هر علمی که متضمن فایده و اثری باشد و آن فایده و اثر را اسلام به رسمیت بشناسد، یعنی آن اثر را اثر خوب و مفید بداند آن علم از نظر اسلام خوب و مورد توصیه و تشویق است. پس حسابش روشن است. باید دید اسلام چه چیز را فایده و چه چیز را ضرر می‌داند. هر علمی که به منظوری از منظوره‌های فردی یا اجتماعی اسلام کمک می‌دهد و ندانستن آن، سبب زمین خوردن آن منظور می‌گردد آن علم را اسلام توصیه می‌کند، و هر علمی که در منظوره‌های اسلامی تأثیر ندارد اسلام درباره آن علم نظر خاصی ندارد، و هر علم که تأثیر سوء دارد با آن مخالف است. (مطهری، ۱۳۷۷: ۲۵۹)

### ۳. ایجاد فرهنگ یادگیری

منظور از فرهنگ یادگیری، استقرار شرایط و حمایت از یادگیری در سازمان است؛ مانند سرمایه گذاری در یادگیری توسط سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، تهیه و غنی‌سازی کتابخانه در سازمان، تخصیص پاداش‌های مادی (نقدی) و غیرمادی (ارتقا شغلی) برای یادگیری و ... مهیا سازی چنین شرایطی موجب افزایش تعهد به یادگیری در سازمان خواهد شد. فرهنگ سازمانی ماهیت و روش تحقق یادگیری را مشخص می‌کند. یعنی یادگیری سازمانی ممکن است با فرهنگ دفاعی به رویه‌های غیرمولد محدود شود و یا به واسطه فرهنگ مشارکتی، توسعه یابد.

حضرت علی علیه السلام فرمود:

كُلُّ عَالِمٍ غَيْرِهِ مُتَعَلِّمٌ. هر دانشمندی جز خداوند یادگیرنده است. (نهج البلاغه، خطبه ۶۵)

### ۴. ایجاد خودکارآمدی نیروی انسانی

خودکارآمدی از مفاهمی مهم و مؤثر در نظریه شناختی - اجتماعی بندورا است. در این نظریه فرآیندهای شناختی در رفتار آدمی نقش تعیین کننده‌ای دارند. فرآیندهای شناختی معیوب موجب انتظارات و ادراکات نادرست فرد از کارآمدی خود می‌شود و این انتظارات و ادراکات می‌تواند به اضطراب و اجتناب از موقعیت‌های چالش‌انگیز منجر شود. (Pajares, 2002: 117)

بندورا خودکارآمدی را قضاوت افراد در مورد توانایی‌هایشان برای سازمان‌دهی و اجرای یک سلسله کارها

برای رسیدن به انواع عملکردهای تعیین شده تعریف می‌کند. (Bandura, 2001: 2)

قرآن کریم در موقعیت‌های بحرانی و تنیدگی شدید که زمینه کاهش کنترل رفتار را به دنبال دارد، از افراد می‌خواهد به یاد خدا باشند و یاد مکرر خداوند اثر سازنده‌ای بر روح انسان دارد و موجب تعالی انسان می‌شود (مصباح، ۱۳۸۲: ۵۲). امیرالمؤمنین علی علیه السلام می‌فرماید: مَنْ عَمَرَ قَلْبَهُ بِدَوَابِ الذِّكْرِ حَسُنَتْ اِفْعَالُهُ فِي السَّرِّ وَالْجَهْرِ:

آن کس که با یاد دائمی خداوند، دل خود را آباد نگاه دارد تمام اعمالش در پنهان و آشکار پسندیده و نیکو خواهد بود. (لیثی واسطی، ۱۳۷۶: ۱۵۲)

#### ۵. یادگیری؛ ارج نهادن به فضیلت فردی و موفقیت سازمانی

جوادی آملی در فضیلت تعلیم و تربیت و یادگیری، به نقل از رسول خدا ﷺ بیان می‌کند که ایشان می‌فرماید:

آموزش علم به دیگران برای رضای خدا حسنه است و یادگیری آن عبادت و گفتگوی علمی تسبیح و کاربرد دانش جهاد و نیز آموزش دادن آن به کسی که نمی‌داند صدقه و بخشیدن آن به کسی که صلاحیت دارد سبب قرب الهی است؛ زیرا دانش، آموزنده حلال و حرام و روشنگر راه بهشت و همدم تنهایی است. (جوادی آملی، ۱۳۹۳: ۷۶ - ۷۳)

همچنین ایشان در روایتی دیگر بیان می‌کند پیامبر اسلام ﷺ می‌فرماید:

هر کس دوست دارد که رهایی یافتگان از آتش جهنم را بنگرد به فراگیران دانش بنگرد. به خدا سوگند برای هر گامی که طالب علم به سوی خانه عالم بر می‌دارد خدا عبادت یکسال را برایش می‌نویسد و برای هر گام او شهری در بهشت می‌سازد و هنگامی که بر زمین راه می‌رود زمین برای او آمرزش می‌طلبد و در حالی صبح و شام می‌کند که آمرزیده شده و فرشتگان گواهی می‌دهند که آنان از آتش جهنم رهایی یافته‌اند. (جوادی آملی، ۱۳۹۳: ۷۹)

از موفقیت نیز تعاریف زیادی صورت گرفته است. بعضی‌ها موفقیت را بالفعل کردن استعدادهای نهانی می‌دانند و برخی دستیابی بر اهداف را موفقیت می‌دانند، برخی فرد موفق را فردی می‌دانند که به آرزوهایش می‌رسد و احساس رضایت خاطر می‌کند که این امر، خود حاصل تلاش و کوشش مداوم در زندگی است. ابعاد موفقیت در زندگی شخصی، زندگی شغلی، سازمانی، ملی و جهانی است. این پنج بعد موفقیت چون ظروف به هم پیوسته در مایعات، هم سرنوشت هستند. (ویسی و دنیادیده، ۱۳۹۸: ۱۴۳)

#### ۶. ایجاد پارسایی نتیجه یادگیری

رسول خدا ﷺ با توجه به این حقیقت، علمی را شایسته فراگیری و آموختن می‌دانستند که آموختنش موجب تقرب به خدا و بی‌رغبتی به دنیا گردد. این چنین علمی از نظر رسول خدا ﷺ از حضور در تشییع جنازه مؤمن بهتر و از قرائت کل قرآن والاتر است. (شعبیری، ۱۳۶۵: ۳۷)

ایشان می‌فرمودند: «من ازداداً علماً ولم تزد في الدنيا زهداً لم يزد من الله الا بعداً؛ هر کس بر دانشش افزوده شود و بی‌رغبتی او به دنیا افزایش نیابد، دوری‌اش از خدا بیشتر خواهد شد». (متقی هندی، ۱۹۸۹: ۱۳۴)

## ۷. یادگیری، پیشگیری از خشکیدن درخت دانش

امیرالمؤمنین علی علیه السلام در این زمینه می‌فرماید:

در فراگیری دانش پیش دستی کنید، قبل از آن که درخت آن بخشکد و پیش از آن که از استفاضه علم از اهلش وامانده و به خود مشغول گردید. (نهج البلاغه، خطبه ۱۰۵)

در این روایت خشکیدن درخت دانش به دو صورت ممکن است:

۱. درخت علم در خود انسان به خشکی گراید، یعنی در قوای ادراکی انسان رکود پیدا شود یا اینکه قوای انسانی مشغول امور دیگر غیر از فراگیری علم و دانش گردد و با وجود معلمی شایسته و کارآموده، انسان از آموختن علم محروم گردد و درخت علم در او خشک شود.
۲. در علم رکود پیدا شود که رکود در علم ناشی از موت علما و دانشمندان و از دست رفتن آثار آنهاست و خشکیدن درخت دانش کنایه از ارتحال آن حضرت است. یعنی قبل از آنکه درخت علم به خشکی گراید و امام و پیشوای شما از دنیا رخت بریند و از بین شما برود، در آموختن دانش از او پیش‌دستی کنید.

### نتیجه

برای رسیدن به یادگیری سازمانی نیاز به یکسری عملیات هدفمند است تا یادگیری در سازمان رخ دهد. این عملیات‌ها و راهبردها باید به صورت سیستمی و منظم صورت پذیرد. برای بیان راهبردهای یادگیری در تشکیلات اسلامی ابتدا ابعاد علم، ویژگی‌های عالم و بایسته‌های علم و یادگیری را از مبانی نظری اسلام استخراج شد و با توجه به ویژگی‌ها و بایسته‌های سازمان‌های یادگیرنده، مقوله‌های فرعی و اصلی راهبردهایی یادگیری سازمانی در تشکیلات اسلامی طراحی گردید. با توجه به استخراج مقوله‌ها، سه دسته راهبردهای زمینه‌ای، راهبردهای اجرایی و راهبردهای رفتاری (نهایی) طراحی شد. راهبردهای مقدماتی شامل کلیه عملیات‌های مربوط به قبل از یادگیری می‌شود. راهبردهای مقدماتی نقش ورودی‌های سیستم را دارند و تا این راهبردها عملیاتی نگردند نمی‌توان به سمت راهبردهای دیگر حرکت کرد. راهبردهای مقدماتی بیشتر جنبه برنامه‌ریزی را دارند و شامل ایجاد رهبری تحول‌گرا، ایجاد آمادگی، هدف‌گذاری، طراحی الگوی یادگیری، تدوین چشم‌انداز و توسعه فناوری اطلاعات می‌باشد. راهبردهای اجرایی همانند فرآیندهای سیستم می‌مانند که سازمان باید در حین یادگیری سازمانی به آنها توجه داشته باشد. راهبردهای اجرایی، عملیاتی هستند که منجر به خروجی یادگیری سازمانی می‌شوند و در واقع مقدمه‌ای هستند برای راهبردهای نهایی یا هدف. راهبردهای اجرایی شامل توسعه یادگیری در تمامی سطوح و همه کارکنان، ایجاد گروه‌های یادگیرنده، انگیزه‌سازی، تکریم و بزرگداشت جایگاه علم و عالم، تسهیل ارتباط کارکنان با اهل دانش و تربیت محور یادگیری است. راهبردهای رفتاری شامل عملیاتی می‌شود که منجر به تغییر رفتار و در نهایت یادگیری

سازمانی می‌شود و در حقیقت آنها خروجی‌های سیستم یادگیری سازمانی هستند. در واقع یادگیری سازمانی به تغییر رفتار افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، در پیشگیری از خشکیدن درخت دانش، ترویج علم نافع، ایجاد فرهنگ یادگیری، ایجاد خودکارآمدی نیروی انسانی، ارج نهادن به فضیلت فردی و موفقیت سازمانی، ایجاد پارسایی و در نهایت ایجاد مدیریت دانش می‌انجامد.

## منابع و مأخذ

۱. قرآن کریم.
۲. اخوان کاظمی، بهرام، ۱۳۹۰، «تحقق علم نافع، راهبردی بنیادین در اصلاح و اعتلای علمی کشور»، معرفت در دانشگاه اسلامی، ۴۹، سال پانزدهم، شماره ۴.
۳. بالدوین، بومر، روبین، ۱۳۹۵، توسعه مهارت‌های مدیران (مواردی که مدیران بزرگ می‌دانند و به آن عمل می‌کنند)، ترجمه سید مهدی الوانی؛ عباس ابراهیمی و علی جمالی، تهران، انتشارات سمت.
۴. پارسا، محمد، (۱۳۸۵)، روان‌شناسی یادگیری، تهران، پیام‌نور، چ ۴.
۵. جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۹۳، مفاتیح الحیاه، قم، اسراء.
۶. حرانی، حسن بن شعبه، ۱۴۰۴ ق، تحف العقول، قم، جامعه مدرسین.
۷. خسروپناه، عبدالحسین، ۱۳۹۰، رویکرد استاد مطهری به علم و دین، قم، دفتر نشر معارف.
۸. خسروپناه، عبدالحسین، ۱۳۹۳، علوم انسانی اسلامی، قم، دفتر نشر معارف.
۹. داوینپورت، تامس اچ و لارنس پروساک، ۱۳۷۹، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران، نشر ساپکو.
۱۰. درایتی، مصطفی، ۱۳۶۶، ترجمه تصنیف غررالحکم و دررالکلم، قم، مرکز النشر التابع للمکتب الاعلام الاسلامی.
۱۱. رهنورد، فرح‌الله، (۱۳۷۸)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مدیریت دولتی، ش ۴۳.
۱۲. زرین کوب، عبدالحسین، ۱۳۸۷، کارنامه اسلام، تهران، انتشارات امیرکبیر.
۱۳. زمردیان، اصغر، ۱۳۹۵، مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین)، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چ ۹.
۱۴. سخراوی، رضا؛ خدری، مطهره و مصطفی بهارلو، ۱۳۹۳، «طراحی و آزمون الگویی از برخی پیشایندها و پیامدهای خلاقیت سازمانی در کارکنان»، مجله روانشناسی اجتماعی، سال نهم، شماره ۳۰.
۱۵. شعیری، تاج‌الدین، ۱۳۶۵، اصول کافی، جامع الاخبار، قم، انتشارات رضی.
۱۶. صباغیان، زهرا و سهیلا اکبری، ۱۳۸۹، آموزش جامع سازمانی (با رویکرد بزرگسالان)، تهران، سمت.

- مبانی نظری اسلام و ترسیم الگوی راهبردهای یادگیری سازمانی در تشکیلات اسلامی □ ۷۳
۱۷. طباطبایی، سید محمدحسین، ۱۳۷۴، *المیزان فی التفسیر القرآن*، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، قم، جامعه مدرسین حوزه علمیه.
  ۱۸. عسگری، احمد، ۱۳۸۳، «ایجادیک سازمان یادگیرنده»، *نشریه مدیریت*، شماره ۹۲ - ۹۱.
  ۱۹. علوی، سمیه، ۱۳۸۷، «یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن»، *نشریه پیام مدیران فنی و اجرایی*، سال هشتم، شماره ۲۴.
  ۲۰. کدیور، پروین، ۱۳۹۰، *روان‌شناسی یادگیری*، تهران، انتشارات سمت.
  ۲۱. کلینی، ۱۳۶۵، *اصول کافی*، ج ۱، تهران، دار الکتب الاسلامیه.
  ۲۲. گلشنی، مهدی، ۱۳۷۵، *قرآن و علوم طبیعت*، تهران، نشر مطهر.
  ۲۳. گیلانی، عبدالرزاق بن محمدهاشم، ۱۳۶۶، *مصباح الشریعه و مفتاح الحقیقه*، تهران، نشر صدوق.
  ۲۴. لیثی واسطی، علی بن محمد، ۱۳۷۶، *عیون الحکم و المواعظ*، قم، دار الحدیث.
  ۲۵. متقی هندی، ۱۹۸۹، *کنز العمال فی سنن الاقوال و الافعال*، ج ۱۰، بیروت، مؤسسه الرساله.
  ۲۶. محمدی ری‌شهری، محمد، ۱۳۷۹، *میزان الحکمه*، قم، انتشارات دارالحدیث.
  ۲۷. مصباح، محمدتقی، ۱۳۸۲، *یاد او*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
  ۲۸. مطهری، مرتضی، ۱۳۶۹، *آشنایی با علوم اسلامی*، ج ۱، تهران، انتشارات صدرا، چ ۸.
  ۲۹. مطهری، مرتضی، اردیبهشت ۱۳۸۵، *مجموعه آثار*، ج ۵، تهران، انتشارات صدرا، چ ۱۰.
  ۳۰. مطهری، مرتضی، فروردین ۱۳۸۸، *ده گفتار*، تهران، انتشارات صدرا، چ ۲۷.
  ۳۱. مطهری، مرتضی، مرداد ۱۳۷۷، *بیست گفتار*، تهران، انتشارات صدرا، چ ۱۴.
  ۳۲. مکارم شیرازی، ناصر و جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۰، *تفسیر نمونه*، تهران، انتشارات دار الکتب الاسلامیه.
  ۳۳. ملکی‌فر، عقیل، ۱۳۹۶، *راهنمای کاربردی تدوین چشم‌انداز شغلی کارکنان*، تهران، آینده‌پژوه.
  ۳۴. میرزا زاده، زهرا سادات و یاسر صفار، ۱۳۹۳، «بررسی ارتباط هوش سازمانی با یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی»، *مجله مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ص ۱۲۴ - ۱۱۵.
  ۳۵. هیسلوب، دونالد، ۱۳۸۷، *مدیریت دانش در سازمان با رویکرد اجتماعی*، فرهنگی، ترجمه عباس منوریان و ناصر عسگری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
  ۳۶. ویسی، غلامرضا و هادی حاجی حسن دنیادیده، ۱۳۹۷، *یادگیری سازمانی*، قم، انتشارات زمزم هدایت.
  ۳۷. یاری، جهانگیر، ۱۳۸۷، «بررسی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو»، *علوم تربیتی*، سال اول، شماره ۴.

38. Argyris, C. and Schon, D., 1978, *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison- Wesley, Boston: MA.
39. Adair, J. (2002) *Effective strategic leadership*. London, Macmillan Publishing.
40. Bandura, A. (2001) *Social cognitive theory: An agentic perspective*. Annual Review of Psychology, vol.52, 1-26
41. Fiol, C; Lyles, M.A. (1985) *Organizational Learning, Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, PP.803-813.
42. Milner B, Squire LR, Kandel ER (1998) Coynitire neuroscience and the of memory. Neuron.
43. Pajares, F. (2002) *Gender and perceived self-efficacy in self-regulated learning*. Theory into Practice, vol.41 (2), 116-125.self-concept.
44. Loermans, J., (2002) "Synergizind the *learning organization and knowledge management*". Journal of knowledge Management, vol.6 (3) pp.285-294.

