



یادگیری سازمانی از منظر اسلام

بازمحمد محمدی^۱

دریافت: ۱۳۹۹/۸/۱۷

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۴

چکیده

تغییرات سریع و محسوس در عرصه‌های مختلف علم و فناوری به طور فزاینده‌ای فرایندهای جامعه بشری را تحت تأثیر قرار داده به طوری که سازمان‌های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. این تحقیق با هدف یادگیری کارکنان و کسب مزیت رقابتی در سازمان انجام شده و یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار تأکید بر یادگیری و آموزش کارکنان و بالا بردن اطلاعات و دانش آنان است. در گذشته تنها رهبران به دنبال یادگیری بودند و لیکن امروزه سازمان‌ها به دنبال یادگیری هستند و بوسیله یادگیری دانش پایدار در افراد و در سطح بالاتر در سازمان تولید می‌شود و آن‌ها را قادر به اجرایی نوآوری‌ها و فعالیت‌هایی می‌سازد که ضامن بقای سازمان در محیط متغیر امروزه خواهند بود. روش انجام این تحقیق توصیفی-تحلیلی به شیوه‌ای کتابخانه‌ای می‌باشد. نتایج و یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که از منظر اسلام انسان در بدو تولد از هیچ علم و دانشی برخوردار نبوده است بلکه همچون لوح سفید و نانوخته‌ای بوده که بعداً بوسیله چشم، گوش و عقل، خداوند علوم و آگاهی‌هایی را در اختیار او قرار داده است. مهم‌ترین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از منظر اسلام عبارتند از آموزش، تجربه و مهارت نیروی کار در سازمان.

واژگان کلیدی: یادگیر، یادگیری سازمانی، مؤلفه‌های یادگیری

^۱ - دانش پژوه دکتری قرآن و مدیریت

در عصر حاضر شاهد آن هستیم که تغییرات سازمانی به سرعت در حال افزایش است به خصوص که هرچه زمان به جلو می‌رود سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره‌ی آن‌ها مشکل‌تر می‌شود. این مفهوم زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بپذیریم که علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسان هوشمند، ابزارهای مکانیکی هوشمند نیز در روند عملکرد سازمان‌ها نقش دارند (بهرامی، ۱۳۹۵: ۷۲) بر اساس گفته پیترز امروزه تنها چیز ثابتی که می‌توان یافت تغییر و دگرگونی است (بک هارد پریچارد، ۱۹۹۷) در چنین شرایطی لازم است که سازمان‌ها همانند افراد هرچه سریع‌تر خود را با این محیط متغیر تطبیق دهند. زیرا اگر سازمان‌ها در چنین محیط‌های پر تلاطمی تغییراتی را در خود ایجاد نکنند دوری آن‌ها از اهداف بلکه شکست آن‌ها در تمام برنامه‌هایش قطعی خواهد بود. البته اجرای یک تغییر سازمانی آن هم با موفقیت مستلزم تعهد مدیریت، برنامه اجرایی مناسب و موافقت و حمایت از سوی تمام کارکنان می‌باشد (کینیکی، ۱۳۸۶: ۵۶۳) بدون شک یکی از مهم‌ترین راه‌کارهای ایجاد تغییر در سازمان‌ها که منجر به بقاء سازمان خواهد شد، یادگیری سازمانی است. زیرا که یادگیری به معنای شناخت و انطباق با سرعت فرایند تغییرات است. لذا تنها راه کار و راه چاره منبع قدرت ماندگاری سازمان‌ها، یادگیری بهتر و سریعتر نسبت به رقباست. ازین رو یادگیری، عامل اصلی، کلیدی و مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای نوین اقتصادی و محیط رقابتی پا بر جا بماند (فدایی و قربانی، ۱۳۹۴: ۱۰۳). در واقع یادگیری سازمانی به معنای یادگیری افراد در درون سازمان است.



مبانی نظری پژوهش

سازمان‌های به عنوان مجموعه‌ای از افراد و گروه‌های انسانی در معرض تحولات وسیع و پرشتاب محیطی قرار دارند و به مرور زمان در زمینه اقدامات و فعالیت‌های خود آموخته‌هایی را کسب می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان‌ها نیز مانند افراد دارای توان یادگیری هستند. از این رو موضوع یادگیری سازمانی در کانون توجه تئوری-های جدید سازمان و مدیریت قرار دارد. می‌توان نتیجه گرفت یکی از چالش‌های مهم در سطوح مختلف مدیریتی افزایش توان یادگیری سازمانی است (ارباب شیروانی، ۱۳۷۹).

۱۰. تعریف یادگیری

یادگیری را تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه، که از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می‌شود، تعریف کرده‌اند (رضائیان، ۱۷۸: ۷۴) این تعریف چهارنکته را مورد توجه قرار داده است: نخست اینکه؛ یادگیری تغییری را در بر دارد آدمی پس از یادگیری، قدری نسبت به گذشته‌اش چه خوب و چه بد تفاوت خواهد کرد. آدمی مهارت‌ها یا فکرهای جدید را فرا می‌گیرد. دوم اینکه؛ تغییر ناشی از یادگیری تا حدودی پایدار است. سوم اینکه؛ یادگیری بر رفتار بالقوه اثر دارد مثلاً کارمندی را در نظر بگیرید که بموقع سرکار حاضر می‌شود و می‌بیند رئیس، یکی از کارکنان را که دیر سرکار آمده سرزنش می‌کند، انگیزه بیشتری پیدا می‌کند که هر روز به موقع سرکار حاضر شود. هرچند رفتار واقعی کارمند وقت شناس تغییری نکرده، ولی رفتار بالقوه کارمند وقت شناس که احتمال تأخیر باشد، کاهش یافته است. و چهارم اینکه؛ یادگیری از تجربه مستقیم و غیر مستقیم ناشی می‌شود. مستقیم مثل آموزش و غیر مستقیم مثل تنبه کارمند خاطی برای دیگران (رضائیان، ۱۷۸: ۷۴).



برخی یادگیری را به عنوان تغییر نسبتاً پایدار در رفتار منتج از تجربه تعریف کرده اند. نکته مهم این تعریف آن است که تغییر در رفتار باید رخ دهد تا یادگیری اتفاق افتد. این تغییر باید فراتر از احساسات آنی باشد و از تجربه ناشی گردد (سید جوادین، ۱۳۸۳: ۲۷۲).

۱.۱. تعریف یادگیری سازمانی

صاحب نظران مدیریتی تعاریف متفاوتی از یادگیری سازمانی ارائه کرده اند که به برخی از مهم ترین تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی، در جدول ذیل اشاره شده است.

منبع	تعریف یادگیری سازمانی	ردیف
(سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۵۲)	کانجوسی و دیل «یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان است.	۱
(سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۵۲)	آرجیس و شون «یادگیری سازمانی عبارت از فرایندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می کنند.	۲
(سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۵۳)	فایول و لانس «یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند بهبود عملکردها از طریق دانش بهتر و درک و شناخت موثر تر.	۳
(محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۱)	گانز یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کند: کسب و کاربرد دانش، مهارت ها، ارزش ها، عقاید، نگرش های بهبود بخش در نگهداری، رشد و توسعه سازمان است	۴



(تیم—ورنژاد، ۱۳۸۹: ۴۰)	یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می شود که به وسیله تسهیم میان کارکردی و یادگیری هم کارانه، تقویت می شود. نتایج این دو اصل، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است	۵
---------------------------	---	---

جدول تعاریف یادگیری سازمانی

اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه آموزش و یادگیری شرط اصلی موفقیت و پیشرفت هر سازمانی است تا جایی که در صورت عدم آموزش‌های مناسب و یادگیری، سازمان نه تنها که هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارایی و به هدر رفتن منابع و مهارت‌ها را متحمل خواهد شد، بلکه شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری در سازمان نیز خواهد بود. یادگیری سازمانی تئوری جدیدی است که به عنوان اهرم و ابزاری در دست مدیران می باشد که از طریق آن از حالت انفعالی به حالت افعالی حرکت کرده و بتوانند آینده مطمئن تری را در جهان پر آشوب آینده داشته باشند (امیری، ۱۳۹۴: ۶).

اهمیت یادگیری مستمر و قوی در سازمان‌ها هرگز تا به این اندازه حیاتی نبوده است. به دلیل وجود نیروهایی هم‌چون جهانی شدن و فناوری، سرعت و پیچیدگی تحولات به گونه‌ای افزایش یافت که سازمان‌ها مجبور شدند برای ادامه حیات همواره چیزهای بیشتری یاد بگیرند (مارکوآد، ۱۳۸۸: ۱). از طرف دیگر امروزه

توانمندسازی کارکنان به عنوان استراتژی افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمان باید مهم‌ترین مسأله سازمان در نظر گرفته شود. در این شرایط بسیاری از سازمان‌ها، راه-حل افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و کوشش کرده‌اند با به کارگیری این برنامه‌ها، بر احساس کارکنان، با استفاده از یادگیری سازمانی و توانمندسازی افراد بر موانع درونی و بیرونی چیره شوند و زمینه مساعد را برای پرورش کارکنان توانمند فراهم سازند (تیموری نژاد، ۱۳۸۸: ۳۹).

نظریه‌های یادگیری

نظریه‌های متفاوتی در رابطه با یادگیری مطرح شده‌اند که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

(۲۹) الف) دیدگاه شناختی

این دیدگاه به گشتالت نیر معروف است، نیات و مقاصد افراد را راهبر اعمال او می‌داند، مبنای این نظریه را قانون تعادل روانی نیز می‌دانند، به این مفهوم که هر انسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد. بنابراین در یادگیری افراد در مواجهه شدن با مفاهیم ناشناخته، دچار نوسان روانی می‌گردد و فرد تلاش می‌کند، تعادل تازه‌ای بیابد. بنابر نظریه شناختی، یادگیری فرایندی است که باعث فروپاشی تعادل فعلی فرد شده و او می‌کوشد تا به یک تعادل روانی تازه دست یابد (سید جوادین، ۱۳۸۳: ۲۷۳). شناخت‌گرایان بر این باورند که یادگیری، فرایندی درونی است که ممکن است به صورت تغییر فوری در رفتار آشکار، ظاهر نشود. به عبارت دیگر موضوع علم روان‌شناسی شناختی، فرایندهایی است که از طریق آن، انواع اطلاعات ورودی (درون دادها) به مغز دچار دگرگونی،



کاستی، افزایش یا بسط گردیده، ذخیره و بازیابی شده و مورد استفاده‌های مختلف قرار می‌گیرد (حقانی و معصومی، ۱۳۸۹: ۱۱۹۲).

۳۰) دیدگاه محیطی

این دیدگاه که تحت عنوان یادگیری رفتاری نیز مطرح است، مبتنی بر کسب تجربه و یادگیری آزمایش و خطا است. حرکت که به نتیجه برسد و در واقع تقویت گردد در ذهن باقی می‌ماند و اگر به نتیجه‌ای نرسد یا تفسیح شود، به احتمال زیاد آن رفتار در رویارویی مجدد با موضوع، تکرار نخواهد شد. رفتار تقویت شده نوعی رفتار شرطی است که موجب عادت رفتاری در فرد می‌گردد. در طراحی برنامه‌های آموزشی بر مبنای نظریه محیطی یا رفتاری به نکات زیر باید توجه داشت:

- ۱- آموزش به تدریج صورت گیرد، تا فرد امکان کسب بازخور را داشته باشد و از بازخور در نقش تقویت کننده رفتاری در یادگیری استفاده نماید.
- ۲- آموزش تأکید به آزمایش و تجربه عملی داشته باشد و کم‌تر به ارائه مفاهیم انتزاعی بپردازد، در واقع آموزش بیننده به طور فعال در کسب آموزش درگیر شود.
- ۳- امکان تمرین مهارت‌ها برای کار آموز باید فراهم گردد، به عبارتی دیگر کار نیکو کردن از پر کردن است، لحاظ گردد.
- ۴- تکرار مهارت در برنامه توسط کار آموز باید آنقدر پیش بینی گردد تا مهارت در فرد به صورت یک عادت رفتاری در آید و در واقع تثبیت رفتاری شود (سید جوادین، ۱۳۸۳: ۲۷۴).

۳۱) دیدگاه اجتماعی

این نظریه دو دیدگاه قبلی را درهم می‌آمیزد و فرایند یادگیری ناشی از دیدگاه رفتاری و یا محیطی را با تعاملی که بین فرد و محیط اجتماعی به طور مستمر وجود



دارد کامل می‌کند. طبق این نظریه، الگوها نقش مهمی دارند، تحقیقات نشان می‌دهد، که بیشتر آموخته‌ها از طریق مشاهده الگوهایی مانند والدین، معلمان، همکلاسی‌ها، هنرمندان، ورزشکاران و الگوهای دینی و تاریخی کسب می‌گردد. در طراحی برنامه‌های آموزشی بر مبنای نظریه یادگیری اجتماعی توجه به نکات زیر مهم است:

- ۱- **اهمیت:** زمانی افراد از الگویی می‌آموزند که آن الگو برای آن‌ها خصایص و ویژگی‌های خاصی را مطرح سازد در واقع برای فرد از اهمیت و جذابیت برخوردار باشد، ضمن آن که همواره در دسترس باشد یا تصور شود که دست یافتنی است.
- ۲- **به خاطر سپاری:** نفوذ یک الگو به این مفهوم است که تا چه حد در حافظه ماندگاری خود را حفظ می‌کند. حتی زمانی که آن الگو در دسترس نباشد.
- ۳- **بازآفرینی رفتار آموخته شده:** آیا فرد قادر است رفتار آموخته شده را به عمل تبدیل نماید؛ بنابراین اجرای فعالیت‌های الگو مورد نظر می‌باشد.
- ۴- **تقویت:** پیش‌بینی پاداش در رابطه با انجام رفتار اخذ شده یا الگو، موجب تقویت و توجه بیشتر کارآموز شده و در نتیجه آن را مطلوب تر می‌آموزد و بهتر اجرا می‌کند (سید جوادین، ۱۳۸۳: ۲۷۴).

۱۲. سطوح یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی در سه سطح، یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی مطرح می‌شود. اگر بخواهیم یادگیری در سازمان‌ها را بهتر توصیف کنیم، باید بگوییم یادگیری مفهومی پویا است 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 روز افزونی رایج شده، همان طور که یادگیری برای رشد افراد ضروری است، برای سازمان نیز اهمیت دارد هرچند یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است. که در اینجا بطور خلاصه به هر سه سطح یادگیری پرداخته می شود:

۳۲) الف) یادگیری فردی

یادگیری در سطح فردی، نایل شدن یک انسان با استفاده از فرایندهای ذهنی و شناختی به دانش و اطلاعات انباشده شده یا جدید متعلق به محیط خود، درک و فهمیدن آن‌ها، تفسیر آن‌ها، انجام دادن تجارب با آن‌ها و تنظیم کردن رفتارهایشان بر حسب نتایج رسیده را بیان می کند. «پیتر سنگه» **Peter Seng** تأکید می کند: سازمان‌ها از طریق افراد یاد می گیرند البته یادگیری افراد، یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود. «آرگریس و شان» بیان داشته اند: «یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست». طبق نظر «جان رینگ» **John Reading** یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده سازی همگان برای آینده ضروری است و نهایتاً اینکه تعهد هر فرد به یادگیری و هم چنین توانایی یادگیری او برای سازمان حیاتی است (سالک مقدم، ۱۳۹۲: ۵).

۳۳) ب) یادگیری تیمی

یادگیری تیمی «به این معنا است که تیم‌ها قادر باشند، به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند». متفکرین زیادی از جمله «سنگه و پاولوسکی» **Senge and pavlovski** به اهمیت یادگیری تیمی، خصوصاً به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده اند. «پاولوسکی» یادگیری تیمی را مدخل

یادگیری سازمانی دانسته و تأکید می‌کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به «دانش سازمانی» که به نحوی برای همه به اشتراک گذاشته شود. «پیتر سنگه» نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضاء توسعه یافته و به گونه‌ای هم‌سو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده‌اند. این نوع یادگیری به یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم‌انداز مشترک است اما در عین حال، قابلیت‌های شخصی، رکنی اساسی است چراکه تیم‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند. چشم‌انداز مشترک، به هم‌سو شدن منجر می‌گردد که مسأله اصلی این نوع یادگیری است. تیم‌ها یاد می‌گیرند که از تجارب خود بیش‌تر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند (سالک مقدم، ۱۳۹۲: ۵۰).

۳۴ ج) یادگیری سازمانی

چگونه می‌توان مطمئن شد که یادگیری انفرادی و تیمی برای تأمین منافع همگان و کل سازمان انجام شده است؟ ممکن است، با وجود تمامی توانمندسازی‌ها، و فرهنگ حامی و یادگیری فردی و تیمی، سازمان به عنوان یک کل یاد نگرفته باشد. توانایی کسب بصیرت از تجربه، جوهر یادگیری است. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضاء سازمان حاصل می‌شود. یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد، بنا می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند سیاست‌ها، استراتژی و مدل‌هایی بر روی ذخیره دانش متکی است. افرا و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آن‌ها یادگیری سازمانی محقق می‌شود. «آرگریس» یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند (سالک مقدم، ۱۳۹۲: ۵۰).



۱۳. عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

در ذیل به برخی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی اشاره شده است:

۱- رهبری تحول خواه

یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی، رهبری تحول گرا و تحول خواه است. در واقع این رهبری تحول گرا و اثر بخش است که رفتار یادگیری را شکل می‌دهد، سیستم‌هایی را برای تسهیل یادگیری و بهبود قابلیت‌های یادگیری کارکنان برای فراهم می‌کند، اشاعه دانش و یادگیری را تضمین می‌کند افراد را در رهبری سهیم می‌کند. یعنی رهبر باید سیستم‌ها و فرایندهایی را خلق کند که حامی فعالیت‌های یادگیری باشند افراد آن‌ها را وارد فعالیت‌های روزانه کنند. این بدان معنا است که مسئولیت نهایی برای موفقیت و یادگیری در سامان‌ها بر عهده رهبران سازمان است (علوی، ۱۳۸۷: ۷۳).

۲- کسب دانش و اطلاعات

دومین عامل مؤثر در یادگیری سازمانی کسب دانش و اطلاعات است. بسیاری از محققین فعال در زمینه یادگیری سازمانی، آن را فرایندی می‌دانند که شامل مراحل کسب دانش عادت‌های گوناگون، مهارت‌های متنوع و راه‌های گوناگون حل کردن مسائل هستند. در سال‌های اخیر روان‌شناسان به تعریف‌هایی از یادگیری سازمانی تمایل نشان داده‌اند که به تغییر در رفتار اشاره می‌کنند. گرچه هر نوع یادگیری به تغییر می‌انجامد اما هر نوع تغییری یادگیری نیست. علاوه بر این، تغییر ایجاد شده باید نسبتاً پایدار باشد تا بتوان آن را یادگیری نامید. بسیاری از تغییرات ناشی از عوامل انگیزشی، هیجانی، خستگی و انطباق حسی به دلیل زود گذر بودن یادگیری نیستند.

یادگیری باید در توان رفتاری ما ایجاد شود؛ یعنی یادگیری در یادگیرنده نوعی توانایی ایجاد کند. به عبارت دیگر، تغییر حاصل از یادگیری به تغییر در توانایی‌های یادگیرنده و نه صرفاً به تغییر در رفتار ظاهری او می‌انجامد. بنابراین، یادگیرنده از راه یادگیری، توانایی انجام اعمال گوناگون را کسب می‌کند و گاهی این توانایی برای مدت‌ها در او به طور نهان می‌ماند و تظاهر آثار آن به صورت تغییر رفتار تا مدتی به تأخیر می‌افتد (پناهی و همکاران، ۱۳۹۶: صص ۱۸۲-۱۸۳).

۳- کار تیمی

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی کار تیمی است. زیرا که هر عضو تیم مهارت، تخصص و استعداد مختلفی دارد که به واسطه گفتگو بین اعضاء فرصتی برای سایر کارکنان فراهم می‌شود تا از تخصص دیگران بهره‌برده، آن را یاد بگیرند و همکاری با یکدیگر موجب می‌شود به حل مسأله بپردازند، بنابراین گفتگوهای تیمی بین افراد سازمانی آغازگر یادگیری تیمی (سازمانی) است. میزان یادگیری و توانایی‌های یک تیم بیش از مجموع توانایی‌ها و یادگیری تک تک اعضای تیم است. یادگیری تیمی به عنوان کلید دستیابی به یادگیری سازمانی یاد شده است (علوی، ۱۳۸۷: ۷۳).

۴- قابلیت شخصی

این ویژگی به افراد سازمان اجازه می‌دهد چشم‌انداز شخصی خود را شفاف کرده و بهبود دهند. افراد با قابلیت شخصی بالا ظرفیت و توانایی مشاهده فاصله بین واقعیت جاری و چشم‌انداز شخصی را دارند هم‌چنین این گونه افراد تعهد به توسعه و بهبود افکار، قابلیت‌ها و مهارت‌های خویش دارند. یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری



سازمانی وجود چنین افرادی در سطوح و بخش‌های مختلف سازمان است، زیرا بدون تحقق یادگیری فردی، دستیابی به یادگیری سازمانی امکان‌پذیر نیست (علوی، ۱۳۸۷: ۷۴).

۵- فرهنگ یادگیری

منظور از فرهنگ یادگیری استقرار شرایط یادگیری و حمایت از یادگیری در سازمان است، مانند سرمایه‌گذاری در یادگیری توسط سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، تهیه و غنی‌سازی کتابخانه در سازمان، تخصیص پاداش‌های مادی (نقد) و غیر مادی (ارتقاء شغلی) برای یادگیری و... مهیا‌سازی چنین شرایطی موجب افزایش تعهد به یادگیری در سازمان خواهد شد.

۶- مشخصات سازمانی

در این بخش بیشتر تمرکزمان روی دو عامل عمر سازمان و سلسله‌مراتب سازمانی است. تحقیقات نشان داده است که هرچه از عمر سازمان می‌گذرد بواسطه افزایش ارتباطات سازمان با تعداد افراد بیشتر از قبیل مشتریان و تامین‌کنندگان و نیز نهادها و سازمان‌های مختلف تجارب بیشتری کسب خواهد کرد که تأثیر به‌سزایی بر یادگیری سازمان خواهد داشت. همچنین هرچه سلسله‌مراتب سازمانی بیشتر باشد یادگیری دیرتر و سخت‌تر در سازمان تحقق می‌یابد. زیرا سلسله‌مراتب سازمانی موجب تقویت فرهنگ قدرت‌مداری در سازمان می‌شود در این فرهنگ به علت آن که مشارکت بین افراد کم می‌شود میزان یادگیری نیز کاهش خواهد یافت (علوی، ۱۳۸۷: ۷۴).

۱۴. یادگیری سازمانی از منظر اسلام



«وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَ
الْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ» (نحل، ۷۸) یعنی خداوند شما را از شکم مادرانتان خارج نمود
در حالی که هیچ چیز نمی دانستید و برای شما، گوش و چشم و عقل قرار داد، تا
شکر نعمت او را بجا آورید.

در تحلیل این آیه شریفه دو نکته بسیار مهم به نظر می رسد:

۱- انسان در آغاز تولد هیچ علمی نداشت

این آیه به وضوح می گوید انسان در آغاز تولد، مطلقاً علمی نداشته، بنابراین هر
چه کسب کرده بعد از تولد و بوسیله ابزاری که خدا در اختیارش قرار داده بوده
است. در اینجا این سؤال پیش می آید که چگونه قرآن می گوید به هنگام خارج شدن
از محیط جنین هیچ چیز نمی دانستید در حالی که انسان دارای یک سلسله علوم
فطری می باشد. پس چگونه قرآن می گوید در آغاز تولد هیچ نمی دانستید. آیا حتی
علم ما به وجود خویشتن که علم حضوری محسوب می شود، نیز وجود نداشت و از
طریق "سمع و بصر و افئده" (گوش و چشم و عقل) بدست آمد؟ در پاسخ این سؤال
می گوئیم: بدون شک حتی این علوم بدیهی و ضروری و فطری در آن لحظه به
صورت "فعلیت" در انسان نبود، تنها استعداد و قوه آن در نهاد آدمی وجود داشت، و
به تعبیر دیگر، ما، در لحظه تولد از همه چیز غافل بودیم حتی از خویشتن خویش،
ولی درک بسیاری از حقایق به صورت بالقوه در ما نهفته بود، کم کم چشم ما قدرت
بینایی پیدا کرد و گوش قدرت شنوایی، و عقل قدرت درک و تجزیه و تحلیل یافت
و ما از این مواهب سه گانه الهی بهره مند شدیم.



قدرت تفکر ما به جایی می‌رسد که از خویشتن (به عنوان یک علم حضوری آگاه می‌شویم) سپس علوم و دانش‌هایی که بصورت بالقوه در نهاد ما بود، جان می‌گیرد و فعلیت پیدا می‌کند، و ما این علوم بدیهی و ضروری را پایه‌ای قرار می‌دهیم برای شناخت علوم نظری و غیر بدیهی. بنا بر این عمومیت و کلیت آیه که می‌گوید: در آغاز تولد هیچ نمی‌دانستید تخصیص و استثنایی بر نداشته است.

۲- نعمت ابزار شناخت

ابزار چشم و گوش آنچه را از خارج دریافته‌اند به ذهن و فکر ما منتقل می‌سازند و ما با نیروی عقل و اندیشه آن را در می‌یابیم و به تجزیه و تحلیل آن می‌پردازیم. به همین دلیل در آیه فوق، پس از بیان عدم آگاهی مطلق انسان به هنگام، گام نهادن در این جهان، می‌فرماید: "خداوند چشم و گوش و دل را در اختیارتان گذاشت". اگر می‌بینیم نخست از "گوش" نام می‌برد و سپس از "چشم"، با اینکه چشم ظاهراً دایره فعالیت وسیع‌تری دارد شاید به خاطر آنست که در نوزاد نخست فعالیت گوش شروع می‌شود و بعد از مدتی چشم‌ها قدرت دید را پیدا می‌کنند، زیرا چشم در عالم رحم مادر که تاریکی مطلق بر آن حکومت می‌کند در آغاز تولد آمادگی برای پذیرش اشعه نور ندارد. و به همین دلیل بعد از تولد غالباً بسته است، تدریجاً به نور عادت می‌کند، و قدرت دید در آن زنده می‌شود، در حالی که گوش انسان به اعتقاد بعضی حتی در عالم جنین کم و بیش قدرت شنوایی دارد و آهنگ قلب مادر را می‌شنود و به آن عادت می‌کند! از این گذشته انسان با چشم، تنها امور حسی را می‌بیند در حالی که گوش وسیله‌ای است برای تعلیم و تربیت در همه زمینه‌ها است.



این نکته نیز قابل توجه است که "فؤاد" گرچه به معنی قلب (عقل) آمده است، ولی این تفاوت را با قلب دارد، که در معنی فؤاد، جوشش و افروختگی و یا به تعبیر دیگر تجزیه و تحلیل و ابتکار افتاده است. راغب در "مفردات" می‌گوید: "الفؤاد كالقلب لكن يقال له فؤاد اذا اعتبر فيه معنى التفؤد ای التوقد": "فؤاد مانند قلب است، و لكن این کلمه در جایی گفته می‌شود که افروختگی و پختگی در آن منظور باشد" (و مسلماً این موضوع پس از تجربه کافی به انسان دست می‌دهد، و به هر حال گرچه ابزار شناخت منحصر به این دو، یا این سه، نیست) ولی مسلماً مهمترین ابزار همین‌ها است. زیرا علم انسان یا از طریق "تجربه" حاصل می‌شود یا "استدلالات عقلی" اما تجربه بدون استفاده از چشم و گوش امکان ندارد، و اما استدلالات عقلی از طریق فؤاد یعنی عقل صورت می‌گیرد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ۳۳۸-۳۳۶).

آیت الله مصباح در رابطه با این آیه می‌فرماید: براساس این آیه، انسان به هنگام تولد معلومات آگاهانه ندارد؛ بلکه تدریجاً قدرت اندیشه و فهم حقایق را به دست می‌آورد. نیروی عقل انسان به تدریج تقویت می‌شود و در اثر برخورد با مسایل مختلف، معلومات بیشتری می‌اندوزد. چیزهای زیادی می‌توانند به انسان کمک کنند تا معلومات بیشتری به دست بیاورد و در راه تکامل خود از آن‌ها استفاده نماید. انسان بایستی افزون بر امور خارجی که خودش و یا دیگران تجربه نموده و به دست آورده اند، نیروی درونی تفکر را نیز به کار بگیرد و بر سرمایه علمی خود بیفزاید. در رأس همه علوم، آن علمی قرار می‌گیرد که از طرف خدای متعال به انبیا و اولیا، وحی و الهام شده است و این راه خود طریق مستقل دیگری است که انسان می‌تواند از رهگذر آن معلوماتش را فزونی بخشد و در راه انسانیت و کمال پیشرفت نماید (مصباح یزدی، ۱۳۹۴: ۱۱۴).



۱۵. مبانی یادگیری سازمانی از منظر اسلام

قبل از اینکه نظر اسلام را در این زمینه بیان کنیم باید به عنوان مقدمه این مطلب را مورد بررسی قرار بدهیم، که آیا رفتار انسان جنبه موروثی دارد یا جنبه اکتسابی و محیطی دارد؟ در پاسخ به این سوال باید بگوییم که دو دیدگاه در باره رفتار انسان مطرح است که ابتدا به آن پرداخته می‌شود سپس نظر اسلام در این زمینه بیان می‌شود:

۱- رفتار انسان جنبه ارثی دارد

مقصود از ارث در علوم رفتاری مجموع عواملی است که به هنگام تشکیل جنین وجود دارد. این نگرش معتقد است که رفتار انسان بر اساس این مجموع عوامل شکل می‌گیرد و برای مطالعه رفتار وی بایستی به ساختار ژنتیکی فرد توجه شود. بر اساس این دیدگاه آنچه موجب رفتار انسان می‌شود نیازهای منشعب از ساختار ژنتیک و بیولوژیک او است. رفتار انسان بر مبنای شخصیت وی شکل می‌گیرد و پدید می‌آید و شخصیت به عنوان اصلی‌ترین و اساسی‌ترین عامل به وجود آورنده رفتار از خاستگاه‌های ژنتیک و بیولوژیک شکل می‌یابد (جاسبی، ۱۳۷۶: ۷). این دیدگاه چنین استدلال می‌نماید که انسان با ضمیری که چون لوحی ساده و نانوشته است پا به عرصه وجود نمی‌گذارد.

۲- مبنای رفتار انسان محیط است

این دیدگاه برخلاف دیدگاه اول رفتار انسان را متأثر از محیط می‌داند. نگرش افراد، رضایت شغلی، شخصیت، ادارک، انگیزش، یادگیری، طراحی، رهبری، ارتباطات و پویایی گروه ... همه و همه در محیط شکل می‌گیرند و از محیط تأثیر



می‌پذیرند و به عبارتی محیط شاکله رفتار انسانی است. به نظر می‌رسد که این نگرش، دیدگاه غالب در علوم اجتماعی و مدیریت باشد. قریب به اتفاق دانشمندان علوم رفتاری و مدیریت در نظریه پردازی‌های گوناگون خویش در مورد پیش بینی و تبیین رفتار انسان به عنوان یک پیش فرض از این دیدگاه به مسائل فراروی خویش نظر می‌افکنند (جاسبی، ۱۳۷۶: ۸).

واتسن روان‌شناس امریکایی، بنیانگذار مکتب رفتارگرایی اعتقاد دارد که نقش تجارب محیطی و یادگیری در رشد و تکامل بسیار مهم تر و بیشتر از عامل تکوین یا وراثت است. به نظر واتسن توانایی‌ها، عادت‌ها، و رفتار عمومی ما به راه‌ها و روش‌هایی بستگی دارد که محیط با ما عمل می‌کند. واتسن منکر عوامل ارثی است و می‌گوید شما یک دوجین کودک سالم را من بدهید، من هر نوع متخصص، پزشک، حقوق‌دان، هنرمند از ایشان برای شما می‌سازم (جاسبی، ۱۳۷۶: ۹). رفتارگرایان معتقدند که شکل‌گیری شیوه‌های رفتار افراد به نقش محیط بستگی دارد. آن‌ها یادگیری را عامل اساسی رشد و تکامل انسانی می‌دانند. رفتارگرایان باور دارند که از راه یادگیری و شرطی کردن می‌توان هر نوع رفتار را در انسان ایجاد کرد و رشد و گسترش داد. جان لاک از متقدمان مکتب رفتارگرایی اعتقاد دارد که بچه هنگام تولد همچون لوح سفیدی است و محیط نقش‌های لازم را بر آن منعکس می‌کند.

پس از درک مبانی رفتار انسان بر اساس ادبیات غرب، با استناد به آیات، و روایات به بررسی و تحلیل مبانی رفتار انسان از منظر اسلام می‌پردازیم: دیدگاه اسلام در مورد رفتار انسان مبتنی بر مبانی اکتسابی (محیط) و غیر اکتسابی (وراثت) است. قرآن کریم منشأ رفتار انسان را بر پایه شاکله که همان تعبیر قرآنی شخصیت است می‌داند: *قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا*؛ بگو هر کس طبق شاکله



(و خلق و خوی) خود عمل می کند و پروردگارتان کسانی را که راهشان نیکوتر است، بهتر می شناسد (اسراء: ۸۴).

قرآن کریم در آیه فوق الذکر عمل انسان را مبتنی بر چیزی می داند که آن را شاکله می نامند. و از آن جهت به خلق و خوی شاکله گفته می شود که انسان را مقید می کند و نمی گذارد در آنچه می خواهد آزاد باشد. شاکله دارای معانی زیر است:

۱- نیت؛ ۲- خلق و خوی؛ ۳- مذهب و طریق؛ ۴- هیأت و ساخت. تمامی موارد فوق، زیر بنای رفتارهای انسان قرار می گیرند و شاکله بر تمامی معانی فوق تطبیق می کند. به عبارت دیگر شاکله عبارت است از مجموع نیات، خلق و خوی، طریق و هیأت روانی انسان (جاسبی، ۱۳۷۶: ۱۱) که در اینجا به دو مورد پرداخته می شود.

(۳۵) الف) نیت

در بعضی از روایات "شاکله" به نیت تفسیر شده است، در اصول کافی از امام صادق ع چنین نقل شده: «النَّيَّةُ أَفْضَلُ مِنَ الْعَمَلِ إِلَّا وَانِ النَّيَّةُ هِيَ الْعَمَلُ، ثُمَّ تَلَا قَوْلَهُ عَزَّ وَجَلَّ قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَيَّ شَاكِلَتِهِ؛ يَعْنِي عَلَيَّ نَيْتِهِ» (حرعاملی، ۱۴۰۹: ۱۵) نیت افضل از عمل است اصلاً نیت همان عمل است سپس آیه «قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَيَّ شَاكِلَتِهِ» را قرائت فرمود و اضافه کرد منظور از شاکله نیت است. این تفسیر، نکته جالبی را در بر دارد و آن اینکه نیت انسان که از اعتقادات او برمی خیزد به عمل او شکل می دهد، و اصولاً خود نیت یک نوع شاکله یعنی امر مقید کننده است، لذا گاهی نیت را به خود عمل، تفسیر فرموده و گاه آن را برتر از عمل شناخته، چرا که به هر حال "خط عمل" منشعب از "خط نیت" است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ۲۴۹). از دیدگاه اسلام بین نیت و عمل تفاوت وجود دارد. نیت امری است درونی و عمل ثمره و حاصل نیت است. حضرت علی (ع) در این زمینه می فرماید: «النَّيَّةُ أَسَاسُ الْعَمَلِ» نیت زیربنای عمل است.



۳۶) ب) خلق و خوی

یکی دیگر از معانی شاکله خلق و خوی است. خلق و خوی عبارت است از مجموعه صفاتی روانی انسان که معمولاً در ارتباطات او با اشیا و اشخاص، بروز و ظهور پیدا می‌کند. حکما و دانشمندان اسلامی معمولاً خلق و خوی را محصول دو عامل می‌دانند: ۱) مزاج و ترکیب بدنی که خود محصول وراثت است (احمدی، ۱۳۷۴: ۱۷) ۲). اوضاع و احوال محیطی در این رابطه علامه طباطبایی در تفسیر المیزان در ذیل تفسیر مفهوم شاکله چنین می‌فرماید: بین ویژگی‌های روانی و ویژگی‌های جسمانی انسان رابطه خاصی وجود دارد. برخی از مزاج‌ها، سریع‌تر عصبانی شده و میل به انتقام و پرخاشگری در آن‌ها وجود دارد. در برخی از مزاج‌ها نیز میل به غذا و جفت، زودتر فوران کرده و شدت می‌یابد، به گونه‌ای که نفس با کوچک‌ترین عامل به طرف مقتضیات طبع خود کشیده شده و تحریک می‌شود (طباطبایی، ۱۴۱۷: ۲). «وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئاً» و این آیه شریفه بیشتر رفتار محیطی و اکتسابی انسان را تأیید می‌کند. و اصلاً بر اساس منابع دینی ما مثل ارسال رسل و انزال کتب، آیات و روایات امر به معروف و نهی از منکر و سایر منابع دینی ما جنبه اکتسابی بودن رفتار انسان را تأیید می‌کند، زیرا اگر رفتار انسان جنبه مورثی داشته باشد که قابل تغییر نباشد هدف از ارسال رسل و انزال کتب لغو خواهد بود.

۱۶. مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از منظر اسلام

۳۷) الف) آموزش و یادگیری

پس یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی که نقش اساسی در ارتقای سرمایه انسانی دارد، آموزش نیروی انسانی است. اکثر کسانی که مشغول کسب و کارند یادگیری را همان آموزش می‌دانند. آنان یادگیری را کاری اضافه می‌دانند که با نتایج کسب و کار هیچ ارتباطی ندارد. یادگیری به معنای کسب اطلاعات با شنیدن سخنرانی یا خواندن متنی منتخب در نظر گرفته می‌شود و هیچ ربطی به آینده مورد انتظار ندارد. یادگرفتن به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه‌ای است که از پیگیری امور بدست می‌آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی بدست می‌آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام بر خورداری با موفقیت‌های مختلف، رفتاری اثر بخش داشته باشد (آزوغ و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). در جدول ذیل به تعارف آموزش اشاره شده است.

یادگیری سازمانی از منظر اسلام

منبع	تعاریف آموزش	ردیف
(زارعی متین، ۱۳۸۶: ۱۲۸).	آموزش عبارت است از فراگیری نظام دار مهارت‌ها، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد.	۱
(زاهدی، ۱۳۶۹: ۱)	آموزش جریانی است که طی آن مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و گرایش‌های مناسب را برای ایفای نقشی خاص می‌آموزند.	۲
(ساعتچی،	آموزش فرایندی است که طی آن، فرد مهارت‌های مورد	



۱۳۶۸: ۲۰)	نیاز برای انجام یک عمل یا وظایف یک شغل را کسب می کند.	۳
(فردانش، ۱۳۷۲: ۴۲)	آموزش هرگونه فعالیت از قبل تعیین شده است که هدف آن آسان کردن یادگیری است. آموزش مجموع تصمیم‌ها و اقدام‌هایی است که یکی پس از دیگری اتخاذ می شود و هدف آن دستیابی هرچه بیشتر و فراگیر تر به اهداف آموزشی است.	۴

جدول تعاریف آموزش

لذا باتوجه به نقش آموزش در یادگیری سازمانی؛ یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی، تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی، یادگیری و تعلیمات شغلی کارکنان به منظور افزایش میزان مهارت‌ها و کارآیی آنان در سازمان می‌باشد. تعلیمات شغلی برای کارکنان می بایستی بلافاصله پس از انتخاب افراد و قبل از اشتغال بکار و تصدی مسئولیتی خاص، به اجرا درآید. ضرورت این امر در فرازهای مختلفی از فرمایشات هدایت‌گر معصومین به چشم می خورد که به ذکر چند حدیث اکتفا می کنیم.

امام علی(ع) در بیان ضرورت آموزش و یادگیری برای عمال و کارکنان سازمان می فرماید: «فانَّ العاملَ بغيرِ علمٍ كالسَّائرِ علی غیر طریقی، فلا یزیده بعده عن الطریق الواضح الاً بعداً من حاجته. والعامل بالعلم كالسَّائر علی الطریق الواضح»؛ کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می پردازد مثل کسی است که به بیراهه می رود، که هرچه راه می رود از مسیر و هدف اصلی دورتر می شود. اما کسی که با علم و دانش عمل می -



کند همچون رهروی است که در راهی مشخص و واضح حرکت می‌کند (حرعاملی، ۱۷۰۹: ۱۳۴).

امام صادق (ع) در حدیثی می‌فرماید: «العامل علی غیر بصیره کالسائر علی غیر الطريق لاتزیده سرعة السیر عن الطريق الاً بعداً»؛ کسی که بدون بصیرت و آگاهی کاری را انجام می‌دهد، همانند کسی است که از بیراهه سیر می‌کند که هر قدر سریعتر می‌رود از مقصد دورتر می‌شود (کلینی، ۱۷۰۴: ۴۳). در این دو حدیث شریف علاوه بر بیان ضرورت آموزش و یادگیری تبعات سوء بکارگیری کارمندان بدون فراگیری آموزش‌های لازم نیز به ما گوشزد شده است. از تشبیهی که حضرت بکار برده‌اند می‌توان، دوری و فاصله گرفتن از هدف، اتلاف وقت، عمر و امکانات و سرخودگی و نارضایتی و... از جمله تبعات اشتغال بکار نیروی آموزش ندیده دانست. پیامبر عظیم‌الشان اسلام نیز در این خصوص می‌فرماید: «انّ قلیل العمل مع العلم کثیر و کثیر العمل مع الجهل قلیل»؛ عمل اندک اگر با علم و آگاهی همراه باشد (نتایج) زیادی دارد ولی کسی که کارهای زیادی انجام می‌دهد ولی نسبت به کارش جهل دارد، قلیل‌الفایده است (پاینده، ۱۳۸۲: ۳۳۰). چنانچه ملاحظه می‌شود، علم و آگاهی موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد اگرچه به ظاهر فعالیت کمی صورت می‌گیرد در حالی که زحمت زیاد و تلاش فراوان اگر با آموزش و تعلیمات مهارتی همراه نباشد، نتایج کمی به بار خواهد آورد.

امام موسی بن جعفر (ع) خطاب به هشام بن الحکم در ارزیابی عمل عالم و فرد آموزش دیده در مقایسه با فرد جاهل و آموزش ندیده می‌فرماید: «قلیل العمل من العالم مقبول مضاعف و کثیر العمل من اهل الهوی و الجهل مردود» (کلینی، ۱۷۰۴: ۱۷).



امام می‌فرماید: «عملکرد اندک از عالم دوچندان مقبول است ولی عمل بسیار از جاهل و اهل هوی و هوس پذیرفته نیست.» که عمل اهل تقوا مخالف با اهل هوی و هوس است. جالب توجه است که در حدیث قبل عمل جاهل اندک شمرده شده بود ولی در این حدیث حتی عمل زیاد و پر مشقت جاهل و اهل هوی و هوس اصلاً بحساب آورده نمی‌شود. کانه هیچ عملی انجام نداده است در حالی که فرد تعلیم دیده، عمل عالمانه و اندک وی تأثیری به مراتب بیشتر بر جای می‌گذارد.

در نگاه حضرت امیر مؤمنان (ع) ارزش علم، یادگیری و آموزش چنان والا است که معیار ارزیابی انسانیت انسان قلمداد می‌شود. که می‌فرماید: «قیمه کل امرء ما یعلم» (آقاجمال خوانساری، ۱۴۱۰: ۵۲۰) «ارزش هر انسانی به اندازه علم اوست.» با این تعبیر می‌توان نتیجه گرفت، وظیفه آموزش و تعلیم مهارت‌ها مهم‌ترین و اصلی‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی است و اگر این وظیفه بخوبی صورت گیرد، می‌توان به عملکرد مثبت فرد در سازمان و ثمربخش بودن حضور وی در سازمان تا حدود زیادی مطمئن بود. نتیجه دیگری که می‌توان از این حدیث گرفت این است که در امر ارزیابی کارکنان بهتر است بجای لحاظ کردن سوابق خدمتی فرد، به میزان تجربه و علم و مهارت وی توجه کرد، حتی این ملاک اخیر، برتر و مهم‌تر از حجم کار و فعالیت کارکنان می‌باشد. آموزش قبل از اشتغال به کار ضرورت برگزاری دوره‌های آموزشی قبل از اشتغال بکار کارکنان، موضوعی است که می‌توان از سیره عملی و احادیث معصومین استنتاج نمود.

احادیث دلالت بر این دارند که فرآیند تعلیم بایستی قبل از عمل صورت گرفته باشد تا عمل‌کننده در همان ابتدای کار دچار خطا نشود. همانطوری که همه پیامبران الهی برای هدایت مردم و جامعه بشریت، سال‌ها قبل از بعثت تحت تعلیم و تربیت



الهی قرار می گرفتند و بعد از آمادگی های لازم از طرف خداوند به پیامبری مبعوث می شدند که ریاضت ها و عبادت های پیامبر اسلام در غار حراء قبل از بعثت می تواند یکی از الگوهای عملی این فرایند باشد.

امام جعفر صادق (ع) که فرمودند: «مَا مِنْ نَبِيٍّ إِلَّا وَقَدْ رَعَى الْغَنَمَ» (مجلسی، ۱۴۰۳: ۱۱۷) «هیچ پیامبری مبعوث نشد مگر اینکه قبلاً یکدوره شبانی را گذرانده بود.» یعنی اگر کسی بتواند حیوانات بدون عقل و شعور را مدیریت کند آن وقت با تجربه که پیدا می کند می تواند مدیر انسان ها بشود.

یکی از دوره های آموزش مهارت ها، «تعلیم در محیط نمونه» است که کارورز در محیطی با شرایط مشابه به محیط اصلی کار، مشغول آموزش و کسب تجربه می گردد که از جمله آموزش های بسیار مفید و مؤثر، محسوب می شود. ممکن است بگوییم اشتغال انبیاء به شغل چوپانی قبل از بعثت شباهت زیادی به دوره های تعلیم در «محیط نمونه» دارد. زیرا کسی که بتواند بر حیوانات بدون عقل و شعور مدیریت بکند آن وقت می تواند بر انسان ها حکومت و مدیریت بکند.

البته این مطلب از باب نمونه و تقریب به ذهن است و الا میان منصب نبوت که یک منصب الهی است و کسب و کار فعلی در محیط سازمان که شغل عادی و قراردادی است تفاوت های زیادی وجود دارد و با هم قابل مقایسه نیست. از طرفی بر اساس آموزه های اسلامی انبیاء الهی سال ها قبل از بعثت تحت تعلیم و تربیت مستقیم الهی قرار می گرفتند وقتی که توان تحمل این مسؤولیت عظیم را پیدا می کردند آن وقت از طرفی خداوند مأمور به رسالت می شدند.

۳۸) ب) تجربه اندوزی

تجربه: در لغت یعنی آزمودن، و آزمایش کردن (معین، ۱۳۷۱: ۱۰۳۰). در فرهنگ فشرده سخن تجربه را این گونه تعریف کرده است: تجربه یعنی شناخت یک شی، شرکت فعال در رویدادها یا فعالیت‌های که منجر به کسب آگاهی یا مهارت می شود، آگاهی یا مهارت، آزمایش (انوری، ۱۳۸۵: ۷۷۹) و در فرهنگ عمید این گونه تعریف شده است: تجربه یعنی آزمودن، آزمایش (عمید، ۱۳۷۵: ۴۱۴).

تجربه، مهارت یا دانش ضمنی (در مقابل دانش صریح) است که از تمرین و ممارست (آزمایش و خطا) در یک فعالیت یا انجام کاری در یک دوره زمانی نسبتاً طولانی حاصل می شود (مهرابی، ۱۳۹۳: ۲۱۹). دانش صریح دانشی است که در مستندات و شواهد عینی نهفته است و برای تک تک کارکنان در دسترس و قابل استفاده است، مانند دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و روش‌های مستند. دانش ضمنی دانشی است که در ذهن تک تک افراد نهفته است و امکان دسترسی به آن برای همگان مقدور نیست زیرا به شدت وابسته به فردی است که آن را ایجاد کرده است. دانش ضمنی را اولین بار (پلینی) در سال ۱۹۴۸ میلادی مورد توجه قرار داد. این دانش اساساً از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب می شود (مهرابی، ۱۳۹۳: ۲۲۰).

تجربه یکی از منابع یادگیری قلمداد شده است که بالغ بر ۷۰ درصد یادگیری از طریق آن صورت می پذیرد. سهم تجربه در یادگیری ۷۰ درصد، آموزش ۱۵ درصد و مهارت ۱۵ درصد است. یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رشد یادگیری و توسعه دانش کارکنان و افزایش توانمندی و ارتقای آنان در سازمان ضبط، بازیافت و به کارگیری مجدد تجربه‌های سازمانی افراد است. تجربه به رغم اینکه در زمان طولانی



تری حاصل می‌شود، اما به دلیل اثر عمیقی که در حافظه فرد و سازمان ایجاد می‌کند، در میان دیگر عوامل یادگیری اهمیت بیشتری دارد (مهرابی، ۱۳۹۳: ۲۲۰).

لذا در حدیثی حضرت علی (ع) راجع به اهمیت تجربه در اسلام چنین می‌فرماید: «مَنْ قَلَّتْ تَجْرِبَتُهُ خُدِعَ، مَنْ كَثُرَتْ تَجْرِبَتُهُ قَلَّتْ غَرَّتُهُ» کسی که تجربه‌اش کم باشد، فریب خواهد خورد و هر که تجربه‌اش بسیار باشد، فریب خوردن او اندک است (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۴۴۴). پس قلت و کثرت تجربه در زندگی انسان نقش دارد چه زندگی فردی و چه زندگی اجتماعی (سازمانی) باشد و عامل بسیار بزرگی در کاهش اشتباهات است. و کسانی که در تصمیم‌گیری‌ها خود، از پشتوانه تجربه‌ها بهره نمی‌گیرند، پیوسته در معرض اشتباه و زیانند و در مسیر سقوط به پیش می‌روند. همان‌طوری که در حدیث دیگر امام علی (ع) تجربه را از راه‌های موفقیت کارکنان در پیش برد اهداف سازمان می‌داند زیرا بهره‌گیری از تجربه‌های گوناگون خود، منبعی برای درک و فهم بهتر مسائل است و آنان که از تجربه‌های خود و دیگران به درستی یاد می‌گیرند و استفاده می‌کنند. در تصمیم‌گیری‌ها کمتر دچار اشتباه می‌شوند و از توفیق بیشتری در اداره امور برخوردارند. می‌فرمایند: «مِنْ التَّوْفِيقِ حِفْظُ التَّجْرِبَةِ» نگهداری تجربه یکی از راه‌های موفقیت است (نهج البلاغه، حکمت ۲۱۱). پس یکی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی تجربه نیروی کار در سازمان است، زیرا شخص با تجربه کمتر دچار اشتباه در کار خود می‌شود و یکی از راه‌های موفقیت کارکنان سازمان انتخاب نیروی کار با تجربه در سازمان است و حدود ۷۰ درصد یادگیری هم از طریق تجربه صورت می‌گیرد.

۳۹) ج) کسب مهارت

در هر شغل و حرفه‌ای، برخورداری از تخصص و مهارت، به فرد کمک می‌کند تا هدف‌های خویش را در مدت زمانی نسبتاً کوتاه تحقق بخشد. منظور از تخصص، برخورداری فرد مورد نظر از دانش و تجربه لازم در یک شغل است. با این توصیف ضرورت و اهمیت آن روشن می‌شود، زیرا در سایه تخصص است که افراد به شایستگی می‌توانند از منابع و امکانات مادی و معنوی سازمان به صورت کارآمد و اثربخش استفاده نمایند و در غیر این صورت همه آنچه مورد استفاده قرار می‌گیرد به گونه‌ای تلف خواهد شد، چون در مورد و زمان مناسب خود استفاده نمی‌شود (رحیمی، ۱۳۸۹: ۱۸۲).

۴۰) تعریف مهارت

مهارت در لغت یعنی ماهر بودن در کاری، زبردست بودن، استادی، زبردستی (معین، ۱۳۷۱: ۴۴۵۸). مهارت در فرهنگ فشرده سخن این گونه تعریف شده مهارت: یعنی توانایی انجام دادن کاری به نحوی شایسته و با استفاده از آگاهی و تجربه، استادی و زبردستی (انوری، ۱۳۸۵: ۲۳۴۲). مهارت در فرهنگ عمید این گونه تعریف شده است: مهارت یعنی ماهر بودن در کاری، استادی، زیرکی، چابکی و زبردستی در کار (عمید، ۱۳۷۵: ۱۱۸۰) و در لغت نامه دهخدا به معنای، ماهر بودن در کار، استادی، زیرکی، چابکی و زبردستی آمده (لغت نامه دهخدا، ذیل ماده میم) (دهخدا، ۱۳۷۷: ۲۱۸۶۴).

در اصطلاح مدیریتی، مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش به طوری که به یک عملکرد مطلوب منجر شود (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۵). منظور از



مهارت، به کاربردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ظابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۵).

۴۱) انواع مهارت‌ها

۴۲) الف) - مهارت فنی

مهارت فنی عبارت است از دانش‌ها و زبردستی و کاردانی در فعالیت‌های مربوط به روش‌ها، فراگردها و نحوه انجام دادن کار و بهره‌گیری از ابزار و فنون خاص. به عبارت دیگر استفاده از دانش، ابزار، روش‌ها و فنون مختلف برای انجام موفقیت‌آمیز یک وظیفه خاص را مهارت فنی می‌نامند. یا به عبارت دیگر «مهارت فنی عبارت است از دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربردن فنون و ابزار ویژه، و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.» (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۵) این نوع مهارت برای انجام دقیق وظایف ضروری است و معمولاً از طریق تمرین و آموزش کسب می‌شود.

۴۳) ب) - مهارت انسانی

مهارت انسانی عبارت است از توانایی کارکردن با مردم این مهارت، کوشش در همکاری، انجام دادن کار گروهی و مهارت در پدید آوردن محیطی است که افراد با اطمینان و آزادانه بتوانند عقیده و نظر خود را بیان کنند. به عبارت دیگر «مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان.» (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۵) مهارت انسانی در مقابل مهارت فنی است یعنی کارکردن با مردم در مقابل کارکردن با اشیا و



چیزها. مهارت انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز، خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد.

۴۴) ج- مهارت ادراکی

مهارت ادراکی عبارت است از توانایی برداشت کلی و شناخت عناصر برجسته و مهم موقعیت‌ها و پیوند میان آن‌ها (بخشی، ثواب، ۱۳۷۰: ۱۱۷). به عبارت دیگر، «مهارت ادراکی یعنی، توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم)» آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که مسایل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۶). همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌ها است. با وجود این ارزش نسبی آن‌ها در سطوح مختلف مدیریت، فرق می‌کند. مدیران رده سرپرستی به مهارت فنی نیاز دارند، زیرا وظایف آن‌ها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل، مدیران رده بالای سازمان چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند، بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی مجهز باشند. مهارت‌های انسانی، تقریباً لازمه کار مدیران در همه رده‌های مدیریت است، زیرا که همه آنان صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسانی سر و کار داشته، برای همکاری و اثرگذاری بر رفتار آن‌ها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۷).



۱۷. مهارت از منظر اسلام

مطالعات تاریخی نشان می‌دهند که اولیای دین از انبیای سلف گرفته تا خاتم الانبیاء (ع) و امامان معصوم (ع) همه در رفتارها و سخنان خویش بر ضرورت و نقش مهارت در افزایش توان فرد در مشاغل انفرادی و گروهی، تأکید می‌ورزیده‌اند. این بزرگواران خود نیز افزون بر ایفای نقش هدایت و تربیت جامعه، در یکی از فنون دوران خود مهارت داشته‌اند. حضرت ادریس (ع) خیاط ماهری بوده و زره جنگی می‌بافته‌اند، حضرت نوح (ع) نجاری چیره دست بودند. رسول مکرم اسلام (ص) بازرگانی حرفه‌ای و موفق و حضرت علی (ع) کشاورزی حاذق بوده‌اند. افزون بر این، در دوران تصدی مسؤلیت اجتماعی خویش، افراد را به آموختن دانش فنی روز و کسب دست کم یک مهارت خاص وا می‌داشتند، حضرت علی (ع) در این زمینه می‌فرماید: «الاعمال بالخبره» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۱۹) یعنی کارها با مهارت و خبرگی درست انجام می‌شود. به نظر ایشان، میزان توانایی و مهارت هر فرد و انجام عمل صحیح و موفقیت آمیز وی بستگی تام به تخصص و خبرگی مجری آن دارد، امام علی (ع) می‌فرماید: «الطمأنینه قبل الخبره خلاف الحزم» (آقا جمال خوانساری، ۱۳۶۶: ۳۹۲) یعنی اطمینان خاطر پیدا کردن قبل از کسب مهارت، مخالف دور اندیشی است (مهرابی، ۱۳۹۳: ۲۲۲).

در احادیث اسلامی همواره تأکید شده است که در انتخاب افراد به صلاحیت علمی و توانایی آن‌ها دقت و توجه بیشتری شود و هرگز کسانی را که از نظر علمی ضعیف‌اند و آگاهی‌های لازم را ندارند، بر کاری نگمارند. زیرا که چنین کاری بزرگترین خیانت به جامعه اسلامی است. حضرت علی (ع) در این زمینه می‌فرمایند: «أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا حَقُّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ» ای مردم همانا

سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آنها
بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد (نهج البلاغه، خطبه
۱۳۷) یعنی از تخصص و مهارت بالای برخوردار باشند.

امام صادق (ع) «كُلُّ ذِي صِنَاعَةٍ مُضْطَرٌّ إِلَى ثَلَاثِ خِلَالٍ يَجْتَلِبُ بِهَا الْمَكْسَبَ وَهُوَ أَنْ
يَكُونَ حَاقِقًا بِعَمَلِهِ مُؤَدِيًا لِلْأَمَانَةِ فِيهِ مُسْتَمِيلاً لِمَنْ اسْتَعْمَلَهُ» (مجلسی، ۱۴۰۳: ۲۳۶) هر
اهل فنی برای موفقیت در کسب و کار خود (که کارش بگیرد) به سه مطلب
نیازمند است:

- تخصص و باهوشی در فن و حرفه مورد نظر.
- امین باشد یعنی در کار و مال مردم، امانت و درستی را حفظ کند.
- با کارفرما و صاحب کار، خوش برخورد و خوش قلب باشد.
تحلیل این حدیث از نظر اسلام، انسان در انتخاب شغل آزاد است. البته این
آزادی تا زمانی است که شغل مورد نظر با ارزش‌های اسلامی سازگار بوده و
تحریم نشده باشد. سزاوار است که در انتخاب شغل به سه مسأله اساسی توجه
شود:

۱- علاقه: انسان باید به کاری که مورد علاقه و مطابق ذوق اوست بپردازد،
انتخاب شغل مورد علاقه هم برای فرد مفید است و هم بازده کار بیشتر خواهد
بود و به نفع جامعه است.

۲- توانایی: انسان همواره باید شغلی را برگزیند که از عهده انجام دادن آن بر
می‌آید و مهارت لازم برای انجام آن را دارد و از انجام دادن کاری که نسبت به آن
ناتوان است پرهیز کند، گرچه انسان موجودی است با توانایی‌های بی‌پایان.



بنابراین توانایی و مهارت در انجام کار باعث توانمندسازی، رشد و توسعه سازمان می‌شود.

۳- انجام وظیفه: در انتخاب شغل، فرد مسلمان باید کاری را انجام دهد که مسئولیت او در برابر خدا و بندگان او اقتضا می‌کند. بنابر این شغلی را باید برگزیند که جامعه بیشتر به آن نیاز دارد.

پس از منظر اسلام یکی از مؤلفه‌های یادگیری، مهارت نیروی کار در سازمان است زیرا برای اینکه کارها درست انجام شود و سرمایه سازمان بدون جهت به هدر نرود و از طرفی سازمان بتواند خود را با تغییرات محیطی وفق بدهد، باید نیروی کار ماهر و توانا استفاده کند. مهارت هم با توجه به سطوح مختلف سازمان فرق می‌کند. ممکن است این مهارت فنی باشد یا ادراکی و مهارت انسانی هم که در همه سطوح سازمان لازم است. امام صادق (ع) فرمود هر صاحب حرفه و فنی برای کسب موفقیت به سه چیز نیاز دارد و یکی از این سه چیز این بود که با صاحب کار خوش برخورد باشد یعنی همان مهارت انسانی که همه سطوح لازم است.

نتیجه گیری

امروزه در محیط‌های پویا تنها سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند میزان یادگیری خود را نسبت به رقبا بالا ببرند و از این طریق بر رقبای خود پیشی گرفته و به مزیت رقابتی دست یابند. به همین منظور مدت‌ها است که محققین مباحث یادگیری سازمانی را مطرح کرده‌اند و بسیاری از سازمان‌ها اعم از تولیدی، خدماتی، و آموزشی نیز تلاش بر پیاده سازی آن دارند. برخی از عوامل موثر بر یادگیری سازمانی عبارتند از رهبری تحول خواه و اثر بخش که رفتار یادگیری را شکل می‌دهد و سیستم‌هایی را برای تسهیل یادگیری کارکنان سازمان فراهم می‌کند، کسب



دانش و اطلاعات، کار تیمی که فرصتی را برای کارکنان فراهم می‌سازد تا دیگران از تخصص آن‌ها بهره‌برده، قابلیت شخصی، فرهنگ یادگیری و مشخصات سازمانی این‌ها عوامل هستند که بر یادگیری سازمانی موثرند.

با توجه به تغییرات و پویایی‌های محیطی که در عصر حاضر وجود دارد، اداره سازمان‌های امروزی امری بسیار پیچیده است. راهکارهایی که برای اداره سازمان‌ها در گذشته به کار می‌رفت، دیگر کارایی خود را از دست داده‌اند. برای مقابله با این موضوع در حوزه مدیریت، شاهد اندیشه‌های جدیدی هستیم. لازمه اجرای چنین اندیشه‌هایی این است که سازمان‌ها، تحولات اساسی در شیوه‌های مدیریتی و آموزش‌های سنتی خود انجام دهند تا همواره پذیرای تفکرات جدید برای سازگاری با تغییرات باشند.

مدیریت سازمان‌ها شکل جدید به خود گرفته است. بدون شک سازمان‌ها نه تنها می‌خواهند در آینده پا بر جا بمانند، بلکه خواهان حفظ قدرت نیز می‌باشند. از این رو باید دائم در حال تغییر باشند. در نتیجه موفقیت یک سازمان در همگامی با تغییرات را «یادگیری آن سازمان» می‌نامند. آمادگی پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی و خواسته‌های جدید ارباب رجوعان، یادگیری سازمانی را امری مهم و حیاتی ساخته است.

امروزه باید سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی، توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم روز را داشته باشند. اگر سازمانی نتواند در این دنیای رقابتی با این پیشرفت فناورانه سریع، دانش خود را افزایش دهد، نمی‌تواند خود را با فناوری روز پیش‌برد و در صحنه رقابت، حرفی برای گفتن نخواهند داشت.



نبود یادگیری سازمانی، باعث به وجود آمدن عملکرد ضعیف، اُفت کیفیت، نداشتن تعهد رقابتی، نبود تعهد در نیروی کار، عدم درک وابستگی‌های درونی و بیرونی، از دست دادن زمان، ایستایی سازمان، ضعف در سازگاری و کارایی در مقابل تغییرات محیطی، بروز عکس‌العمل در مقابل محیط پویا و پیچیده، و عدم کیفیت در تصمیم‌گیری در سازمان و غیره می‌شود. از منظر اسلام و قرآن مخصوصاً آیه ۷۸ سوره نحل، انسان در آغاز تولد مطلقاً هیچ علمی نداشته و هرچه کسب کرده بوسیله ابزاری است (مانند چشم و گوش و عقل) که خدا در اختیارش قرار داده است. حتی علوم بدیهی، ضروری و فطری در لحظه تولد در انسان به صورت فعلی نبوده و تنها استعداد و قوه آن در نهاد آدمی وجود داشته است که کم کم با بینایی چشم و شنوایی گوش و قدرت عقل، بسیاری از این علوم را بدست آورده و کسب کرده. یعنی انسان به هنگام تولد معلومات آگاهانه‌ای ندارد بلکه تدریجاً قدرت اندیشه و فهم حقایق را به دست می‌آورد. از این آیه شریفه فهمیده می‌شود که مبانی رفتار انسان بیشتر جنبه اکتسابی و محیطی دارد تا جنبه موروثی. در نهایت به این نتیجه رسیدیم که مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از منظر اسلام عبارتند از آموزش و یادگیری نیروی کار، تجربه آموزی نیروی کار و مهارت نیروی کار در سازمان.



منابع

- ۱) قرآن کریم
- ۲) نهج البلاغه
- ۳) احمدی، علی اصغر (۱۳۷۴)، روانشناسی شخصیت از دیدگاه اسلامی، تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ سوم.
- ۴) امیری، زهرا (۱۳۹۴)، **ارتباط میان فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در مدیریت طرح CNG**، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۵) انوری، حسن (۱۳۸۵)، فرهنگ فشرده سخن، تهران، انتشارات سخن، چاپ سوم.
- ۶) آزوغ، زهرا، و همکاران (۱۳۹۵)، **مطالعه‌ای بر مهارت‌های سازمان‌های یادگیرنده در هریک از سطوح یادگیری سازمانی**، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- ۷) آقا جمال خوانساری، محمد بن حسین (۱۳۶۶)، شرح آقا جمال خوانساری بر **غرر الحکم و درر الکلم**، تهران، دانشگاه تهران، چاپ چهارم.
- ۸) بک هارد، ریچارد، وندی پریتچارد (۱۳۸۲)، **مدیریت تحول و نوآوری**، ترجمه مهدی ایران ن نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران.
- ۹) بهرامی، محمد امین (۱۳۵۹)، «**بررسی یادگیر سازمانی و چابکی سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد در سال ۱۳۹۴**»، راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، سال اول، شماره ۱، پاییز.
- ۱۰) پاینده، ابو القاسم (۱۳۸۲)، **نهج الفصاحه**، تهران، دنیای دانش، چاپ چهارم.



۱۱) پناهی، غلامحسین، وهمکاران (۱۳۹۶)، **تبیین فلسفه یادگیری با تأکید بر**

نظریه یادگیری وینچ، پژوهش در نظام های آموزشی، شماره ۳۶، سال.

۱۲) تمیمی آمدی، عبد الواحد (۱۴۱۰)، **غرر الحکم و درر الکلم**، قم، دار الکتاب
الإسلامی، چاپ دوم، ق.

۱۳) تیمور نژاد، کاوه، صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۸۸)، **تأثیر یادگیری**

سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت

امور اقتصادی و دارایی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول،

شماره ۶۲، تابستان و پاییز.

۱۴) جاسبی، عبدالله (۱۳۷۶)، **مبانی رفتار انسان از دیدگاه اسلام**، فصلنامه آینده
پژوهی مدیریت، شماره ۳۴، دوره نهم.

۱۵) حرعاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۹)، **وسائل الشیعه**، قم، مؤسسه آل البيت عليهم
السلام، چاپ اول، ق.

۱۶) حقانی، فریبا، معصومی، رسول (۱۳۸۹)، **مرور بر نظریه های یادگیری و کاربرد**
آنها در آموزش پزشکی، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، زمستان.

۱۷) دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷)، **لغت نامه دهخدا**، تهران، دانشگاه تهران، چاپ دوم دوره
جدید، سال.

۱۸) رحیمی، محمد رضا (۱۳۸۹)، **معیارهای گزینش نیروی انسانی از منظر امام**
علی (ع)، فصلنامه علمی پژوهشی کوثر معارف، سال پنجم، تابستان.

۱۹) رضائیان، علی (۱۳۸۷)، **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات
سمت، چاپ نهم.



۲۰) زارعی متین، حسن (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، قم، مؤسسه بوستان کتاب (مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم)، چاپ دوم.

۲۱) ساعتچی، محمود (۱۳۶۸)، فرایند ارزشیابی در دوره‌های آموزشی کارکنان در سازمان‌ها، مجله مدیریت دولتی، شماره ۶، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال.

۲۲) سالک مقدم، علیرضا (۱۳۹۲)، نیم‌نگاهی به سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، نشریه بانک آینده، شماره ۴، سال.

۲۳) سبحانی نژاد، مهدی (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، تهران، انتشارات یسپرون، چاپ اول.

۲۴) سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۳)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.

۲۵) طباطبایی، سید محمد حسین (۱۴۱۷)، المیزان فی تفسیر القرآن، قم، انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، چاپ پنجم.

۲۶) علاقه بند، علی (۱۳۸۹)، مدیریت عمومی، تهران، نشر روان، چاپ بیست و دوم.

۲۷) علوی، سمیه (۱۳۸۷)، یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، فصلنامه پیام مدیران اجرایی و فنی، شماره ۲۴، سال.

۲۸) عمید، حسن (۱۳۷۵)، فرهنگ عمید، تهران، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، چاپ ششم.

۲۹) فدایی، ندا، و قربانی، رضا (۱۳۹۴)، امکان‌سنجی پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع)، فصلنامه

مدیریت نظامی، شماره ۵۷، سال پانزدهم، بهار.



۳۰) فردانش، هاشم (۱۳۷۲)، *مبانی نظری تکنولوژی آموزشی*، تهران انتشارات سمت، سال.

۳۱) کینیکی، انجلو، کریتنر، رابرت (۱۳۸۶)، *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، مهارت‌ها و کاربردها)*، ترجمه علی اکبر فرهنگی، حسن صفرزاده، تهران، پیام پویا، چاپ دوم، سال.

۳۲) کلینی، محمد بن یعقوب، (۱۴۰۷)، *الکافی*، (ط - الإسلامية) تهران، دار الکتب الإسلامية، چاپ چهارم.

۳۳) مارکوآد، مایکل (۱۳۸۸)، *مبانی سازمان یادگیرنده*، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران، چاپ اول.

۳۴) مجلسی، محمد باقر (۱۴۰۳)، *بحار الأنوار*، (ط - بیروت)، بیروت، دار إحياء التراث العربی، چاپ دوم.

۳۵) محمدی مقدم، یوسف، ولی اصل، جواد، عابدی، معصومه (۱۳۹۵)، «*بررسی تأثیر تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی با تأکید بر فناوری و تعامل اجتماعی (مطالعه موردی: صندوق بازنشستگی صنعت نفت)* فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هفتم، شماره ۲۸، تابستان.

۳۶) مصباح یزدی، محمد تقی (۱۳۹۴)، *کتاب پند جاوید*، قم، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی، چاپ پنجم.

۳۷) معین، محمد، (۱۳۷۱)، *فرهنگ معین*، تهران، موسسه انتشارات امیر کبیر، چاپ هشتم.



۳۸) مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴)، *تفسیر نمونه*، تهران، دار الکتب الإسلامیة، چاپ اول.

۳۹) مهرابی، امیر حمزه (۱۳۹۳)، *توانمند سازی منابع انسانی در نظام ارزشی اسلام*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول.