

# چیستی و مؤلفه‌های «تحول در انسان» در سازمان‌های آموزشی بر اساس آموزه‌های اسلامی<sup>۱</sup>

اکرم گودرزی<sup>۲</sup>

فاطمه سلیمانی دره‌باغی<sup>۳</sup>

زهرا سادات شاه احمد قاسمی<sup>۴</sup>

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی چیستی و مؤلفه‌های مفهوم «تحول در انسان» در سازمان‌های آموزشی بر اساس دیدگاه اسلام است و روش پژوهش، کیفی با رویکرد تحلیل متن قیاسی - استقرایی است. جامعه پژوهش، آیات قرآن و نمونه مورد نظر آیات مربوط به موضوع تحول است که با روش نمونه‌گیری هدفمند مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که برای تحول در سازمان‌های آموزشی، باید این مفهوم را در کارگزار تحول (انسان) بررسی کرد. بر این اساس از نگاه اسلام، تحول همان تغییرات همه‌جانبه، مطلوب و مثبتی است که انسان را به کمال و قرب الهی می‌رساند. بنابراین مفهوم تحول بر اساس مؤلفه‌های فرایندی بودن، تکاملی، درونی، فطری، انتخابی، آگاهانه، هدفمندی و بروز و ظهور عینی در چارچوب حاکمیت اراده الهی تعریف شده است و با توجه به ماهیت مشترک مؤلفه‌ها، آن‌ها به دو بعد عوامل ذاتی (اراده انسان، درونی بودن، فطری بودن، آگاهانه و مثبتی بر شناخت موقعیت و تکاملی بودن) و عوامل ساختاری (هدفمند بودن، فرایندی بودن و بروز و ظهور عینی) طبقه‌بندی شده‌اند.

## واژگان کلیدی

مفهوم تحول، کارگزار تحول (انسان)، قرب الهی، عوامل ذاتی، عوامل ساختاری

۱- تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۲۴؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۰۲.

a.goodarzi@isu.ac.ir

۲- استادیار گروه علوم تربیتی و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق (ع)

f.soleimani@isu.ac.ir

۳- دانشیار گروه فلسفه و کلام اسلامی دانشگاه امام صادق (ع)

Zahra.shahahmadi@yahoo.com

۴- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه امام صادق (ع)

## بیان مسئله

جهان همواره در حال «تغییر»<sup>۱</sup> و «تحول»<sup>۲</sup> است و ادامه حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه پدیده‌های جهان جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نمی‌شود. انسان هر تغییری را نمی‌خواهد، بلکه دنبال تغییرات مثبت است و تحول تغییر مثبت است نه هر تغییری. تغییرات هدفمند را در ادبیات مدیریت، «تحول» نامیده‌اند. از طرفی سازمان‌ها و جامعه مدیریتی ما نیازمند استفاده از رویکردهای جدید مدیریتی و سازمانی است که می‌بایست از جایگاه مفهوم‌شناسی فرهنگی و دینی برخوردار باشد تا وسیله‌ای برای تحول سازمانی شود. برای فهم بهتر مفهوم تحول ابتدا به مفهوم لغوی «تغییر» اشاره می‌شود.

به‌طور کلی تغییر در مفهوم لغوی، حرکت از یک وضعیت به وضعیت دیگر است. تغییر در فرهنگ لغات وبستر<sup>۳</sup>، «حاصل یک اصلاح و تبدیل یا یک وضعیت متفاوت» و در فرهنگ لغات فارسی، به معنای «دگرگون کردن و چیزی را به شکل و حالت دیگر در آوردن» تعریف شده است (عمیید، ۱۳۶۴، ص ۵۹۳). «آلفونسو»<sup>۴</sup> تغییر را رها کردن و دست کشیدن از آنچه مورد عمل قرار گرفته و آزمایش شده است، آنچه به آن عادت داریم و با آن راحت هستیم و نیز پیش گرفتن امری تازه و نوین می‌داند (پرداختچی، ۱۳۸۰، ص ۱۴).

تمام سازمان‌ها در طول حیات خود از نظر اندازه، تولیدات، فناوری و بسیاری جنبه‌های دیگر تغییر می‌کنند تا بتوانند در محیط متغیر به کار خود ادامه دهند. اگرچه همه سازمان‌ها تغییر می‌کنند، اما شیوه، دامنه، گستره و هدف تغییر هر یک متفاوت از دیگری است. بنابراین لازم است قبل از پرداختن به موضوع تحول، با دقت به بررسی مفهوم تغییر پرداخت تا بتوان از یک طرف رابطه و از طرفی التزام آن را با مفهوم تحول، تبیین کرد (تسلیمی، ۱۳۸۱).

در ادبیات مدیریت، تغییر، یک مفهوم عام است که از نظر اندیشمندان غربی دربرگیرنده معانی مختلف بهبود، توسعه، بالندگی، دگرسازی و تحول است. اگرچه با هر کدام از این معانی شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد. براین اساس باید به این نکته اشاره کرد که هر تغییری در سازمان، تحول به حساب نمی‌آید. بنابراین به‌منظور تبیین مفهوم تحول از دیدگاه اندیشمندان غربی، باید به بررسی انواع تغییرات و رابطه و التزام آن‌ها با تحول پرداخته شود.

- 
- 1- Change
  - 2- Transformation
  - 3- Webster
  - 4- Alfonso

منظور از تحول، تغییر مطلوبی است که برای پیشرفت افراد و کارایی و اثربخشی سازمان انجام می‌شود. در کتب مدیریتی «تحول سازمان، پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان به شمار می‌رود؛ به طوری که این عوامل بتوانند خود را با تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های جدید و با سرعت تغییر در محیط، بهتر تطبیق دهند» (فرنچ و سیسیل<sup>۱</sup>، ۱۳۷۹، ص ۲۶). در واقع تحول سازمان، کاربرد سیستمی و همه‌جانبه از دانش و علوم رفتاری برای بهبود، برنامه‌ریزی و تقویت استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی برای ارتقای اثربخشی سازمان است (کامینز و وارلی<sup>۲</sup>، ۱۳۷۵).

بر اساس تعاریف مطرح شده، تحول در سازمان تلاشی برنامه‌ریزی‌شده، جامع و استراتژیک برای تغییر فرهنگ، باورها و نگرش‌هاست که با بهره‌گیری از پژوهش و علوم رفتاری برای ارتقاء و اثربخشی سازمان و هماهنگ شدن با فناوری‌ها، بازار و چالش‌های جدید به دست می‌آید. مسیری که تحول در سازمان پیش روی مدیران عالی - که نقش حمایت‌کننده دارند - می‌گذارد، شبیه نردبانی است که حرکتی پله‌پله به سمت بالا دارد. درحقیقت سازمان‌ها با این حرکت خود به سمت بالا درصدد دستیابی به اثربخشی و در نتیجه تحول هستند.

نقطه شروع تحول در هر سازمان و به تبع آن در هر جامعه‌ای با بهبود و بازسازی است و بسته به نوع فرهنگ در هر جامعه متفاوت است. بهبود و بازسازی سازمان تلاشی برنامه‌ریزی‌شده به گستردگی سازمان است که از بالا مدیریت می‌شود تا افزایش کارآمدی و سلامت سازمان از طریق اقدامات برنامه‌ریزی‌شده و فراگردهای سازمان و با استفاده از دانش علوم رفتاری حاصل شود.

بنابراین با توجه به تعریف بالا، آن جنبه از تغییر یا غیر شدن که دارای بار ارزشی و تکاملی است، بهبود تلقی می‌شود؛ اما هر تغییری بهبود نیست، درحالی‌که هر بهبودی تغییر به حساب می‌آید. به این ترتیب می‌توان گفت بهبود به معنای تغییرات مثبت و تکاملی است. بنابراین می‌توان دریافت تغییر در معنای بهبود نسبت به تغییر در معنای تحول اخص است؛ زیرا تغییرات تحولی بسیار فراگیر و جامع است. اما یک سری از تغییرات وجود دارند که در نهایت منجر به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان می‌شوند، به طوری که رفتار و عملکرد سازمان را متحول می‌کنند. این گونه تغییرات، «توسعه» نامیده می‌شوند. فلسفه وجودی توسعه سازمانی، ایجاد تغییر با میل و رغبت بدون اعمال زور برای بهبود و بازسازی سازمان است. بنابراین توسعه به معنای تغییراتی است که جنبه کمی دارند

---

1- French & Cecill

2- Cummings & Worley

و در نهایت منجر به تحول می‌شوند (محمدرزاده، ۱۳۹۲).

اصطلاح دیگری که بیانگر یک فرایند تغییر اختراعی است و در نهایت منجر به تحول می‌شود، «نوآوری» است. از طریق نوآوری چیزهای جدید، ایده‌ها و شیوه‌های جدید خلق می‌شوند. نوآوری به‌عنوان گامی برای توسعه محصول جدید است که جنبه مهمی از مدیریت بازار به حساب می‌آید. نوآوری کاربرد جدید دانش است که محصولات نوین یا خدماتی را که مشتریان خواستار آن هستند، ارائه می‌کند. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که نوآوری عامل بیرونی برای افزایش کیفی خدمات آموزشی، تجاری یا محصولات صنعتی است. نوآوری، ابزاری در خدمت تحول و بخشی از فرایند تحول است که اگرچه تحول‌آفرین است، اما نمی‌تواند به معنای تحول فرض شود. البته اگر این نوآوری در فرایند تغییر، با تأکید بر جنبه انسانی و اجتماعی صورت پذیرد، «بالندگی سازمانی» نام می‌گیرد. بالندگی سازمان گونه‌ای از کوشش برنامه‌ریزی شده برای پدید آوردن نوعی از دگرگونی است که هدف آن یاری دادن به اعضای سازمان است تا بتوانند کارهایی را که موظف به انجام دادن آن هستند، به‌صورتی بهتر از پیش به انجام برسانند (دعائی و همکاران، ۱۳۸۴).

علاوه بر تغییرات مذکور (بهبود، توسعه، نوآوری و بالندگی)، در این میان باید خاطر نشان کرد که گاهی اوقات تغییر و تحولات در سازمان با تغییرات عمده‌ای در استراتژی امور سازمان همراه می‌شود که این تغییرات به نوبه خود ممکن است علاوه بر اصلاح ساختارها و فرایندهای درونی، نیازمند اصلاح و تغییر فرهنگ هم باشد. این تغییرات بنیادی که مستلزم الگویی نو برای سازمان‌دهی و مدیریت سازمان‌هاست، شامل روش‌های کیفی متفاوت در مشاهده، تفکر و رفتار در سازمان‌ها می‌شود که به این ترتیب تغییر در معنای «دگرگونی» سازمان به حساب می‌آید. اگرچه مفاهیم مذکور به تغییراتی اشاره می‌کند که جنبه تکاملی و بهبود دارد، اما نقطه تمرکز پژوهشگر تغییر در معنای تحول است که تغییر جامعی است و با هر کدام از تغییرات در معانی بهبود، توسعه، بالندگی و دگرگونی شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد (طبق جدول شماره ۱).

جدول ۱: بررسی و مقایسه هریک از مفاهیم مربوط به تغییر (شاه/احمد قاسمی، ۱۳۹۶).

انواع تغییرات	هدف	روش	ابعاد / دامنه	جهت
بهبود	اصلاح بخشی از ساختار سازمانی / کارآمدی سازمانی	برنامه‌ریزی شده	بخشی	از بالا / اجباری
توسعه	تغییر در شخصیت و هویت سازمان / اثربخشی سازمانی	برنامه‌ریزی شده	چندجانبه	از بالا / با میل و رغبت

نوآوری	تغییر اختراعی برای حل پاره‌ای از مسائل	برنامه‌ریزی شده	بخشی / جزئی	از بالا / با همکاری و ایده‌های جدید افراد سازمان
بالندگی	تاکید بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان برای انجام وظایف محوله	برنامه‌ریزی شده	بخشی	از درون (انسان) به بیرون (جامعه)
دگرسازی	اصلاح ساختارها و فرایندهای درونی / اصلاح و تغییر فرهنگ	برنامه‌ریزی نشده	یک‌جانبه	از پایین توسط مدیران صفی در واکنش به بحران‌ها
تحول	اثر بخشی فردی و سازمانی	برنامه‌ریزی شده	همه‌جانبه	مشارکتی

در ادبیات مدیریت، تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. تحول سازمان از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آن‌ها بحث می‌کند. همچنین در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد. در حوزه تحول سازمان، توجه به مسائل و مشکلاتی از قبیل روحیه کارکنان، بهره‌وری و کیفیت نامطلوب کالاها و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروه‌ها، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، سبک‌های رهبری، عملکرد گروهی، ساختار سازمانی، بی‌توجهی به خواسته‌های محیطی و مسائلی از این قبیل حائز اهمیت است (فرنچ و سیسیل، ۱۳۸۵).

نخستین تلاش‌ها برای ایجاد یک رهیافت نظام‌مند در مدیریت تغییر، در دوران پس از جنگ جهانی دوم، با کار کرت لوین<sup>۱</sup> و اثر او درباره رهبری سازمانی، به‌عنوان «آموزش حساسیت، تحقیق در عمل و تحلیل میدان نیرو» شروع شد. در پی آن، محققان حوزه مدیریت باتأکید بر کار لوین، به مسائل انگیزش کاری، بهره‌وری و مقاومت در برابر تغییر پرداختند (نوروزی، ۱۳۹۱).

الگوی مدل تغییرات برنامه‌ریزی شده از کرت لوین شروع شده و در طول زمان به راهبردهای تحول سازمانی در سازمان‌ها تکامل پیدا کرده است. براساس این دیدگاه، رهیافت تحول سازمانی در طول تغییر برنامه‌ریزی شده قرار گرفته و تفاوت ماهوی بین آن‌ها وجود ندارد. از این‌رو بسیاری از دیدگاه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در تحول سازمانی نیز مطرح می‌شود. براین‌اساس هر دو مفهوم

1- Kurt Lewin

«تغییر و تحول» به طور یکسان به معنای خروج از وضع و حالتی و رسیدن و مستقر شدن در وضع و حالتی دیگر است. به عبارت دیگر، «تغییر» انتقال از «جایی که هست» به «جایی که باید باشد»، اساس مفهوم «تغییر و تحول»، غیر شدن یا از حالتی به حالت دیگر درآمدن به صورت تدریجی است؛ دگرگونی یک سازمان از وضعیت موجود از جهت ساختار سازمانی، فناوری، نیروی انسانی، وظایف و عملکردهای تولیدی و خدماتی به وضعیت مطلوب و مورد نظر به صورت برنامه‌ریزی شده یا نشده است» (مشبکی، ۱۳۸۷، ص ۳۷).

پیتر ویل<sup>۱</sup> بر این باور است که تحول سازمان، فرایندی برای تحول فرایندهای سازمانی است. موضوع اصلی تحول سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی از طریق تحول در فرایندهای سازمانی است. تحول در هر سازمانی در نهایت برای رسیدن به بهبود و تعالی آن سازمان صورت می‌گیرد. واقعیت این است که مدیریت همواره به فکر تثبیت موقعیت نیست و ممکن است برای جواب‌گویی به نیازهای محیطی، نیاز به اعمال تغییرات را در سازمان احساس کند. پاسخ به این مسئله و چالش سازمانی، بحثی را با عنوان بهسازی و نوسازی سازمان‌ها مطرح می‌کند که این موضوع ابتدا در قالب مفاهیم توسعه و تغییر سازمانی و سپس در مدیریت تحول مطرح شده است (فرنچ و سیسیل، ۱۳۸۵). بنابراین تغییر و تحول لازم و ملزوم و به عبارتی مکمل یکدیگر هستند؛ اما نمی‌توان در تئوری و عمل عیناً به جای یکدیگر به کار روند. تغییر، دربرگیرنده معانی مختلفی از جمله نوآوری، بالندگی، دگرسازی، توسعه و تحول است؛ اما تحول به معنای تغییر مثبت و مطلوب است. تغییر، یک هدف و امری بیرونی است؛ درحالی که تحول یک فرایند به حساب می‌آید و درونی است. از طرف دیگر تغییر بیشتر حالت سطحی و یک‌بعدی دارد و غالباً در لایه‌های بالایی سازمان یا عملکردها رخ می‌دهد؛ بدون اینکه پایه‌ها و زیربناها مورد بازبینی مجدد قرار بگیرند. اما تحول، حالت عمقی و چندبعدی دارد و لایه‌های زیرین سازمان و عملکردها را نیز تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد (بک‌هارد<sup>۲</sup> و پریته‌چارد، ۱۳۸۲).

به‌طور کلی، سه عنصر اصلی همه برنامه‌های فرایند تحول سازمان عبارت‌اند از:

**۱- تشخیص:** تشخیص، بیانگر جمع‌آوری پیوسته اطلاعات در مورد کل سازمان، واحدهای فرعی، فرایندهای سازمان، فرهنگ و سایر عوامل مؤثر در تحول است. این عنصر گام اولیه برای ایجاد تحول در سازمان است. بنابراین براساس این عنصر، مدیر متوجه نیاز سازمان به تحول می‌شود.

1- Peter vaill

2- Beckhard

**۲- اقدام عملی:** این عنصر همه فعالیت‌ها و برنامه‌های تغییر برای بهبود کارکرد سازمان را در برمی‌گیرد. با این عنصر تمامی اقدامات و راهکارهای اجرایی برای انجام تحول در سازمان صورت خواهد گرفت.

**۳- مدیریت برنامه:** مدیریت برنامه شامل فعالیت‌های طراحی شده برای حصول اطمینان از موفقیت برنامه نظیر تدوین استراتژی کلی تحول سازمان، نظارت بر رویدادها در مسیر این استراتژی و رسیدگی به پیچیدگی‌ها و حوادث ناگهانی در همه برنامه‌ها است (فرنچ و سیسیل، ۱۳۸۵).

«بنابراین فرایند تحول، فعالیتی برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان است که توسط مدیریت عالی سازمان اداره می‌شود و اثربخشی و سلامت سازمان را از طریق عناصر آن افزایش می‌دهد» (خنیفر، ۱۳۸۹، ص ۴۰). در ادبیات مدیریت تحول بسیاری از محققین از جمله کرت لوین، رونالد<sup>۱</sup>، شپرد<sup>۲</sup>، زالتمن<sup>۳</sup>، ویس بورد<sup>۴</sup>، نادلر و تاشمن<sup>۵</sup> و... نظریات مختلفی ارائه کرده‌اند که این فعالیت‌ها به اثربخشی فرایند تحول و ایجاد مدیریت تحول اثربخش کمک می‌کند (فرنچ و سیسیل، ۱۳۸۵)؛ اما به کارگیری آن‌ها در عمل نشان داده که فرایند تحول در سازمان‌ها با مقاومت زیادی روبه‌رو است. این امر در سازمان‌های ایرانی به‌وضوح قابل رؤیت است؛ به‌خصوص زمانی که رویکرد تحول، خاستگاه و وجود غربی و غیر بومی داشته باشد. از این‌رو تبیین مفهوم تحول در درجه اول و تطابق آن با فرهنگ دینی و ملی نتیجه اثربخش‌تری نسبت به نسخه‌برداری از رویکردهای تحول غربی خواهد داشت.

همچنین براساس متن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، «عرصه تعلیم و تربیت از مهم‌ترین زیرساخت‌های تعالی همه‌جانبه کشور و ابزار جدی برای ارتقای سرمایه انسانی شایسته کشور در عرصه‌های مختلف است و تحقق آرمان‌های متعالی انقلاب اسلامی ایران مانند احیای تمدن عظیم اسلامی، حضور سازنده، فعال و پیشرو در میان ملت‌ها و کسب آمادگی برای برقراری عدالت و معنویت در جهان درگرو تربیت انسان‌های عالم، متقی، آزاده و اخلاقی است. هنوز آموزش و پرورش با چالش‌های جدی روبه‌رو است و برون‌داد آن در طراز جمهوری اسلامی ایران، پاسخگوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه نیست. از این‌رو تأکیدات حکیمانه رهبر فرزانه انقلاب اسلامی مبنی بر ضرورت تحول بنیادی در آموزش و پرورش باتکیه بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی - ایرانی و تدوین

---

1- Ronald

2- Sheppard

3- Zaltman

4- Weis Board

5- Nadler and Tashman

الگوی اسلامی - ایرانی برای تحول و پرهیز از الگوهای وارداتی، کهنه و تقلیدی محض، چراغ راه برون‌رفت از چالش‌های نظام آموزشی کشور است» (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۸۶، ص ۱). تحقق این هدف نیازمند ترسیم نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار در سطح ملی و الزامات در این مسیر به صورت شفاف و دقیق مشخص شده باشد. در تهیه سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش کوشش شده تا با الهام‌گیری از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبیین شود. لازم به ذکر است که اگر در یک جامعه اسلامی بخواهیم جامع‌ترین و ارزشی‌ترین طرح‌های تحول و سازوکارهای اجرایی آن را براساس جهان‌بینی غیرالهی و دینی عملیاتی کنیم، دستاوردهای ما ناچیز و مادی خواهد بود.

شرط تحول فقط تدوین برنامه جامع و اساسی نیست؛ بلکه کیفیت نگاه و نحوه دید ما به چیستی و ماهیت تحول به عنوان مصدر، مقوم و محرک آن، باید عاقلانه و مدبرانه باشد؛ چرا که اگر ما بخواهیم طرح تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش را تا افق زمانی ۱۴۰۴ به سرانجام برسانیم، این امر با نگاه غربی و مادی صرف به پدیده تحول در یک جامعه اسلامی به بن‌بست رسیده یا دستاورد آن ناچیز خواهد شد. چه بسا گاهی ممکن است در فرایند اجرا، شکست‌ها و موفقیت‌ها وارونه قضاوت شود. از این رو لازم است به عنوان شرط زیربنایی فرایند تحول و مدیریت آن جامعه دانشگاهی در عرصه پژوهش با واکاوی‌های نقادانه خود چپستی، ماهیت، ابعاد و مؤلفه‌های تحول را بر اساس جهان‌بینی اسلامی بازتعریف و تدوین کند.

براساس مبانی نظری ادبیات تغییر و تحول و مطالعات نظری انجام شده، می‌توان دریافت تاکنون در مطالعات داخلی و خارجی به تبیین مفهوم تحول و ابعاد آن پرداخته نشده و تنها مطالعات صورت گرفته در این زمینه مقاله نوری (۱۳۹۱) با عنوان «مدیریت تحول در قرآن» با رویکردی تحلیلی، به بررسی مدیریت تغییر و تحول، تمایز مدیریت و رهبری تغییر و ارائه مدلی درباره مدیریت تحول بر اساس مؤلفه‌های پنج‌گانه کامینز و وارلی (برانگیختن تحول، ایجاد چشم‌انداز، ایجاد حمایت سیاسی، مدیریت گذار و حفظ میزان شتاب تغییر) پرداخته‌اند. ایمانی حسنلوئی و پاشایی (۱۳۸۶) نیز در مقاله ای با عنوان «مدیریت تحول در سازمان‌های هزاره سوم با تمرکز بر کارآفرینی» به روش مروری از طریق مطالعه کتابخانه‌ای به بررسی مفاهیمی از قبیل تحول و ویژگی‌های مهم تحول سازمان پرداخته و در نهایت تحول را بر اساس نظریه مدیریت تحول کامینز و وارلی توضیح داده‌اند.

بنابراین ضروری به نظر می‌رسد از طریق واکاوی معنایی، چپستی تحول و مؤلفه‌های آن از نظر اسلام بررسی شود تا در این زمینه بتوان هرگونه ابهامات یا موانع سد راه برنامه‌های تحولی در



سازمان آموزشی را در یک جامعه اسلامی برطرف کرد. براین اساس در این نوشتار سعی می‌شود چیستی و مؤلفه‌های مفهوم تحول در سازمان‌های آموزشی براساس دیدگاه اسلام استنباط و تعریف شود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی است. روش کیفی از نوع شیوه بررسی اسناد و مدارک است که در آن محتوای متن مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش از روش تحلیل محتوا با رویکرد قیاسی - استقرایی استفاده شده است. به این ترتیب که با مطالعات صورت گرفته از ادبیات تحقیق، ابتدا مؤلفه‌هایی از جمله فرایندی، همه‌جانبه، مطلوبیت، برنامه‌ریزی شده و مشارکتی به عنوان اجزاء و عناصر مفهوم تحول شناسایی و سپس بر پایه آن به استنباط سایر مقولات براساس آیات قرآنی پرداخته شده و در نهایت مفهوم تحول از نظر اسلام تعریف شده است. جامعه و نمونه شامل آیات مرتبط با موضوع پژوهش و روش نمونه‌گیری، هدفمند است.

## یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های مفهوم تحول در سازمان‌های آموزشی از دیدگاه آموزه‌های اسلام چگونه تعریف می‌شود؟ به منظور پاسخ به سؤال پژوهش، مفهوم تحول در انسان به عنوان کارگزار تحول بررسی شد. شواهد و استنباط‌های به عمل آمده از آیات قرآنی در جدول شماره ۲ که شامل آیات و مفاهیم به دست آمده، ارائه شده است.

جدول ۲: مؤلفه‌های مفهوم تحول در انسان از دیدگاه قرآن

ابعاد مفهوم تحول		
مفهوم	استنباط	آیات
مبتنی بر اراده الهی	در آیات قرآن کریم، مهم‌ترین مؤلفه تحول در انسان‌ها و جوامع، خداوند و خواست و اراده اوست. انسان‌ها در خلقت، هدایت شدن و به طور کلی برای تمامی کارها، نیازمند خالق بی‌همتا هستند. اگر لحظه‌ای عنایت الهی از جهان گرفته شود، تمامی جهان و موجودات آن از بین خواهند رفت. بنابراین اراده خداوند یک عامل مهم به شمار می‌آید که اراده	<p>إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذَا أَرَادَ شَيْئًا أَنْ يَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ؛ «هرگاه اراده و مشیت خدا به آفرینش چیزی تعلق گیرد، فرمان نافذ او این است که می‌گوید: موجود باش و فوراً موجود می‌شود» (یس، ۸۲؛ کاولان پور، ۱۳۷۳، ص ۴۱۵).</p> <p>بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِنَّا قَضِيَ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ؛ «پدیدآورنده آسمان‌ها و زمین خداست. هرگاه امری را اراده کند، فقط می‌گوید موجود باش و فوراً موجود</p>

<p>انسان در طول اراده خداوند برای هر اقدامی از جمله تغییر و تحول قرار دارد.</p>	<p>می‌شود» (بقره، ۱۱۷؛ کاوین پور، ۱۳۷۳، ص ۱۸).          إِنَّمَا قَوْلُنَا لِشَيْءٍ إِذَا أَرَدْنَاهُ أَنْ نَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ؛ «ما هر وقت هر چه را اراده کنیم، فقط می‌گوییم موجود باش و فوراً موجود می‌شود» (نحل، ۴۰؛ کاوین پور، ۱۳۷۳، ص ۲۷۱).</p>
	<p>۱- بعد ذاتی</p>
<p>مفهوم</p>	<p>آیات</p>
<p>استنباط</p> <p>اراده در ساختار وجود و شخصیت انسان، جایگاه اساسی و مهمی دارد. انسانیت انسان به آن است که دارای اراده قوی باشد و با این اراده قوی از اسارت‌های بیرونی و درونی مانند شهوات و غرایز آزاد شود و بتواند کار درست را براساس اراده و قدرت انتخابی که دارد، انجام دهد. اراده ضعیف در انسان سبب می‌شود بدون هرگونه تعقل و سنجش، تابع غرایز و امیال و اسیر چنگال جاذبه‌های بیرونی شود. بنابراین با اراده قوی است که انسان به مدارج عالی و کمالات بلند می‌رسد. اراده قوی، همه کمبودها و نارسایی‌ها و ضعف‌ها را جبران می‌کند. چه بسا اراده‌های قوی که جسم‌های ناتوان و ضعیف و ناقص را هم به دنبال خود کشانده و به مقصد می‌رساند.</p>	<p>إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا؛ «ما راه را به او نشان دادیم؛ خواه شاکر باشد یا ناسپاس» (انسان، ۳؛ کاوین پور، ۱۳۷۳، ص ۵۷۸).          ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُعْتَبِرًا نِعْمَةَ أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُعْذِرُوا مَا بَأْتَسُوهُمْ وَإِنَّ لِلَّهَ سَمِيعَ عَلِيمٍ؛ «این (عذاب) از آن جهت است که خدا بر آن نیست که نعمتی را که به قومی عطا کرد تغییر دهد؛ تا وقتی که آن قوم حال خود را تغییر دهند و خدا شنوا و داناست» (انفال، ۵۳؛ کاوین پور، ۱۳۷۳، ص ۱۸۴).</p>
<p>فطری بودن (مطابق فطرت الهی)</p> <p>براساس این آیه، دین اسلام مطابق فطرت انسان است. در آیه نیز به این مطلب اشاره شده که دین ابراهیم، دین حنیف و مطابق فطرت انسان است. قوانین در این دین مطابق فطرت و سرشت انسان است که تغییر و تبدیلی در آن راه ندارد؛ بنابراین خداوند در نهاد اولی انسان، توحید و یکتاپرستی و هرگونه صفت و خوی پسندیده مطابق فطرتش قرار داده است؛ اما وسوسه‌های شیطانی و هوس‌ها، انسان را از این مسیر صحیح منحرف می‌سازد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۴). بنابراین تحول باید مطابق فطرت باشد و این مفهوم یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در مفهوم تحول به حساب می‌آید.</p>	<p>فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَدِيمُ وَ لَكِن كَثُرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ؛ «سرشت خدایی که مردم را بر آن سرشته است، هیچ تبدیلی در خلقت خدا نیست، آن دین استوار است» (روم، ۳۰؛ کاوین پور، ۱۳۷۳، ص ۱۳۶).</p>
<p>درونی بودن</p>	<p>منظور از درونی بودن تحول امری است که از درون انسان‌ها رخ می‌دهد. این اصل قرآنی</p> <p>لَهُ مَعْتَابَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَ مِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَ إِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا</p>

	<p>که یکی از مهم‌ترین برنامه‌های اجتماعی اسلام است، بیان‌کننده این است که هرگونه تغییرات برونی متکی بر تغییرات درونی ملت‌ها و اقوام است و برای پایان دادن به بدبختی‌ها و ناکامی‌ها باید دست به انقلاب درونی بزنیم (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۴، ص ۱۴۶؛ طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۱).</p>	<p>فَلَا مَرَدَ لَهُ وَ مَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ؛ «برای انسان از پیش رو و پشت سر، مأمورانی است که همواره او را به فرمان خدا [از آسیب‌ها و گزندها] حفظ می‌کنند. یقیناً خدا سرنوشت هیچ ملتی را [به‌سوی بلا، نکبت، شکست و شقاوت] تغییر نمی‌دهد تا آنکه آنان آنچه را [از صفات خوب و رفتار شایسته و پسندیده] در وجودشان قرار دارد، به زشتی‌ها و گناه تغییر دهند. و هنگامی که خدا نسبت به ملتی آسیب و گزند بخواهد [برای آن آسیب و گزند] هیچ راه بازگشتی نیست؛ زیرا برای آنان جز خدا هیچ یآوری نخواهد بود» (رعد، ۱۱؛ کاوایان‌پور، ۱۳۷۳، ص ۲۵۰).</p>
<p>آگاهانه و مبتنی بر شناخت موقعیت</p>	<p>یکی از ویژگی‌ها و خصوصیات تحول این است که آگاهانه و مبتنی بر شناخت موقعیت باشد. انسان برای تغییر و تحول خود در این جهان در موقعیت‌های مختلفی قرار دارد که شناخت هریک از این موقعیت‌ها می‌تواند به تحول انسان منجر شود. از جمله این موقعیت‌ها که مرتبط با موضوع پژوهش نیز هست، موقعیت فانی بودن و تغییر است.</p>	<p>كُلٌّ مِنْ عَلَيْهَا فَأَنْ يَتَّبِعِي وَجْهَ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ؛ «همه مخلوقات روی زمین فانی هستند و تنها ذات مقدس پروردگار تو که با جلال و شکوه است، باقی است» (الرحمن، ۲۷-۲۶؛ کاوایان‌پور، ۱۳۷۳، ص ۵۳۲).</p> <p>اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَ شَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَ هُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ؛ «خداست که شما را (طفلی) ناتوان خلق کرد. پس از ناتوانی، نیروی جوانی بخشید. پس از نیرومندی، سستی و پیری قرار داد. خدا هرچه بخواهد، می‌آفریند و او دانای تواناست» (روم، ۵۴؛ کاوایان‌پور، ۱۳۷۳، ص ۴۱۰).</p> <p>إِنْ يَمْسَسْكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ قَرْحٌ مِثْلَهُ وَ تِلْكَ الْآيَاتُ لِنَافِلِهِمْ يَتَذَكَّرُ الْإِنْسَانُ وَ يَعْلَمُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَ يَخْتِمْ مِنْكُمْ شَهَادَةً وَ اللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ؛ «اگر بر شما زخمی رسید، به آن قوم نیز همچنان زخمی رسیده است؛ و این روزگار است که هر دم آن را به مراد کسی می‌گردانیم تا خدا کسانی را که ایمان آورده‌اند بشناسد و از شما گواهان گیرد؛ و خدا ستمکاران را دوست ندارد» (آل‌عمران، ۱۴۰؛ کاوایان‌پور، ۱۳۷۳، ص ۶۷).</p>
<p>تکاملی بودن</p>	<p>از دیدگاه وحی، انسان حقیقتی مرکب از دو بعد جسم و روح است. جسم انسان با مرگ او متلاشی شده و از بین می‌رود، اما روح او که جوهر اصلی وجود او را تشکیل می‌دهد، باقی می‌ماند و به حیات ابدی خود در جهان دیگر ادامه خواهد داد. بنابراین، کمال نهایی انسان نیز که مربوط به روح اوست باید امری فناپذیر و جاودانه باشد. مطالعه در آیات قرآنی این حقیقت را به‌وضوح روشن می‌کند</p>	<p>وَ بَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ كُلَّمَا رُزِقُوا مِنْهَا مِنْ ثَمَرَةٍ رِزْقًا قَالُوا هَذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ وَ أُنزِلَ بِهِ مَتَشَابِهًا وَ لَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ؛ «یا پیامبر، بر کسانی که ایمان آورده و اعمال صالح انجام می‌دهند مژده بده که برای آنان باغ‌های بهشتی است که در آن نهرها جاریست و هرگاه از میوه این باغات برای آنان روزی دهند، خواهند گفت: این‌ها از همان میوه‌هاست که در دنیا به ما روزی داده می‌شد و نظیر آن‌ها را برای آنان می‌آورند و برای آن‌ها همسرانی</p>

<p>که از دیدگاه اسلام کمال نهایی انسان تعلق به دنیا و طبیعت نداشته، متعلق به جهان ابدی است. گرچه کمال امری است که باید در این عالم کسب شود. لذا براساس آیات قرآن کریم، تأثیر برخی اعمال دنیوی در صعود و سقوط انسان‌ها در برزخ و قبل از برپایی قیامت، انکارناپذیر است.</p>	<p>پاک و پاکیزه است و در آن بهشت همیشگی خواهند بود (نقره، ۲۵: کاوایان پور، ۱۳۷۳، ص ۵۹).</p> <p>إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي جَنَّاتٍ وَنَهَرٍ فِي مَقْعَدِ صِدْقٍ عِنْدَ مَلِكٍ مُّقْتَدِرٍ؛ «البته پرهیزکاران در بهشت کنار نهرا خواهند بود و در جایگاه راستان و در جوار رحمت فرمانروای مقتدر قرار خواهند گرفت (قمر، ۵۴-۵۵: کاوایان پور، ۱۳۷۳، ص ۵۳).</p> <p>إِنَّ الَّذِينَ يَشْتَرُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَأَيْمَانِهِمْ ثَمَنًا قَلِيلًا أُولَئِكَ لَا خَلَاقَ لَهُمْ فِي الْآخِرَةِ وَلَا يُكَلِّمُهُمُ اللَّهُ وَلَا يَنْظُرُ إِلَيْهِمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلَا يُزَكِّيهِمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ؛ «کسانی که عهد خدا و سوگندهای خود را (که به نام خدا یاد کرده‌اند) با بهای ناچیزی معامله می‌کنند، در آخرت هیچ بهره و نصیبی نخواهند داشت و خدا با آنان گفت‌وگو نخواهد کرد و روز قیامت توجهی به آنان نخواهد داشت و آن‌ها را (از گناهان) پاک نخواهد ساخت. عذابی بس دردناک در انتظار آن‌هاست» (آل عمران، ۷۷: کاوایان پور، ۱۳۷۳، ص ۵۹).</p> <p>وَيَزِيدُ اللَّهُ الَّذِينَ اهْتَدَوْا هُدًى وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ مَرَدًّا؛ «و خدا بر هدایت کسانی که هدایت یافته‌اند می‌افزاید. باقیات‌الصالحات در پیشگاه پروردگارت پاداشی بهتر و برگشت نیکوتری دارد» (مریم، ۷۶: کاوایان پور، ۱۳۷۳، ص ۳۱۰).</p> <p>الْمَالُ وَالنَّسْوَانُ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا؛ «مال و اولاد، تجمل زندگی دنیاست. اعمال صالح که آثار آن باقی بماند (باقیات‌الصالحات) در پیشگاه پروردگارت بهترین پاداش و نیکوترین امیدهاست» (کهف، ۴۶: کاوایان پور، ۱۳۷۳، ص ۲۹۸).</p>
۲- بعد ساختاری	
<p>مفهوم</p> <p>هدفمند بودن</p>	<p>آیات</p> <p>أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ؛ «آیا چنین پنداشتید که شما را بی‌هوده خلق کردیم و به سوی ما بازگشت نخواهید کرد؟» (مؤمنون، ۱۱۵؛ کاوایان پور، ۱۳۷۳، ص ۳۴۹).</p> <p>وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا لَاعِبِينَ؛ «ما آسمان‌ها و زمین را و آنچه میان آن‌هاست برای بازی خلق نکرده‌ایم» (انبیاء، ۱۶؛ کاوایان پور، ۱۳۷۳، ص ۳۲۳).</p> <p>وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَاطِلًا ذَلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا</p>
	<p>استنباط</p> <p>یک مدیر تحول‌آفرین، برای ایجاد تحول باید هدف مشخص داشته باشد و پس از در نظر گرفتن هدف، راهی را برگزیند که جامعه را در مسیر صلاح سوق دهد. براین‌اساس انسان در این دنیا بی‌هوده آفریده نشده و از خلقت جن، انس و آدم گرفته تا سایر موجودات هرکدام برای هدفی معین و عالی آفریده شده‌اند. این دنیا به‌صورت حکیمانه آفریده شده و تمام</p>

	<p>اصول و تغییر و تحولات آن بر پایه هدفی عظیم و حکمتی استوار قرار گرفته است. خدایی که این جهان را آفریده، هیچ‌چیز را بی‌دلیل خلق نکرده است؛ بنابراین مدیران در تغییر و تحول سازمان باید پس از مشخص کردن هدف، بستر و امکانات مناسب برای تحول را فراهم آورند.</p>	<p>قَوْلَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ: «ما آسمان و زمین را و آنچه میان آن‌هاست بیهوده خلق نکردیم. این تخیلات کسانی است که به کفر گرویدند. پس عذاب آتش برای کسانی است که کافر شدند» (ص، ۲۷؛ کاویان‌پور، ۱۳۷۳، ص ۴۵۵).</p> <p>إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالاختلافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ آيَاتٍ لِلَّذِينَ يَتَذَكَّرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا باطِلًا؛ «به یقین در آفرینش آسمان‌ها و زمین و اختلاف شب و روز برای صاحبان عقل و بصیرت، نشانه‌هایی از قدرت خداست. آن کسانی که خدا را در همه حال، ایستاده و نشسته و به پهلو تکیه داده یاد می‌کنند و در اسرار آفرینش آسمان‌ها و زمین به تفکر و تفحص می‌پردازند. (می‌گویند): پروردگارا، این‌ها را بیهوده نیافریده‌ای. منزه‌ی تو. ما را از عذاب محفوظ بدار» (آل‌عمران، ۱۹۱-۱۹۰؛ کاویان‌پور، ۱۳۷۳، ص ۷۵).</p>
<p>فرایندی بودن</p>	<p>یکی دیگر از مؤلفه‌های تحول، فرایندی بودن آن است. تحول یک فرایند است که تغییرات در آن به‌صورت تدریجی صورت می‌گیرد. قرآن کریم در آغاز سوره حج برای آگاهی دادن به معاد و دلیل آوردن بر اثبات آن و در ابتدای سوره مومنون برای بیان مبدأ و ابتدای خلقت انسان، با بیانی شیوا و دقیق به سیر تکاملی انسان پرداخته و مراحل مختلف آن را به‌صورت فرایند آغاز خلقت تا مرگ بیان داشته است.</p>	<p>يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِن كُنتُمْ فِي رَيْبٍ مِّنَ الْبَيْتِ فَإِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن تَرَابٍ ثُمَّ مِّن نُّطْفَةٍ ثُمَّ مِّن عَلَقَةٍ ثُمَّ مِّن مُّضْغَةٍ مُّخَلَّقَةٍ وَغَيْرِ مُخَلَّقَةٍ لِّنُبَيِّنَ لَكُمْ وَ تَقْرِى فِي الْأَرْحَامِ مَا نَشَاءُ إِلَىٰ آجَلٍ مُّسَمًّى ثُمَّ نُخْرِجُكُمْ طِفْلًا ثُمَّ لِتَبْلُغُوا أَشُدَّكُمْ وَ مِنْكُمْ مَّن يَتُوبُ وَ مِنْكُمْ مَّن يَبُورُ إِلَىٰ آرْزَاقٍ الْعَمْرُ لِكَيْلَا يَعْلَمَ مَن بَعْدَ عِلْمٍ شَيْئًا وَ تَرَى الْأَرْضَ هَامِدَةً فَإِنَّا أَنزَلْنَا عَلَيْهَا الْمَاءَ اهْتَزَّتْ وَ رَبَّتْ وَ آتَيْنَتْ مِن كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ؛ «ای مردم، اگر شما در بعثت (روز رستاخیز) شک و تردید دارید، بدانید که ما شما را نخست از خاک خلق کردیم، آنگاه از نطفه، آنگاه از خون بسته، آنگاه از پاره گوشت با خلقت کامل و ناقص تا (قدرت خلاقه خود را) برای شما آشکار کنیم و از نطفه‌ها آنچه را بخواهیم تا مدتی معین در رحم‌ها قرار می‌دهیم، آنگاه به‌صورت طفلی بیرون می‌آوریم تا زیست کرده و به رشد و کمال برسد. بعضی از شما مردم (در این بین) می‌میرند و بعضی به سن پیری و دوران ضعف و انحطاط می‌رسند تا آنجا که پس از دانستن، هیچ فهم نکنند. همچنین زمین را بنگری وقتی که خشک و بی‌گیاه است، همین که آب بر آن فرستادیم، زنده می‌شود و محصول می‌دهد و از هر نوع روئیدنی‌های زیبا و نشاط‌آور به ثمر می‌رساند» (حج، ۵؛ کاویان‌پور، ۱۳۷۳، ص ۳۳۲).</p> <p>وَ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ مِن سَلَالَةٍ مِّن طِينٍ. ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ. ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُسْجَةَ عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ.</p>

		<p>ثُمَّ إِنَّكُمْ بَعْدَ ذَلِكَ لَمَيِّتُونَ. ثُمَّ إِنَّكُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ تُبْعَثُونَ. وَ لَقَدْ خَلَقْنَا فَوْقَكُمْ سَبْعَ طَرَائِقَ وَ مَا كُنَّا عَنِ الْخَلْقِ غَافِلِينَ. وَ أَنْزَلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً بِقَدَرٍ فَأَسْكَنَّاهُ فِي الْأَرْضِ وَ إِنَّا عَلَى ذَهَابٍ بِهِنَّ لِقَادِرُونَ؛ «ما انسان را از گل خالص خلق کردیم. سپس آن را به صورت نطفه در مکانی استوار قرار دادیم. آنگاه از نطفه، علقه و از علقه، پاره گوشت و (از پاره گوشت) استخوانها آفریدیم و سپس استخوانها را گوشت و پوست پوشاندیم و سرانجام خلقت او را (با روح) کامل نمودیم. پس برتری و بزرگی مخصوص ذات پاک خداست که خالق بهترین آفرینندگان عالم است. پایان زندگی شما مرگ است. آنگاه روز قیامت به طور قطع و یقین مبعوث و محشور خواهید شد. ما بالا سر شما (مردم کره زمین) هفت راه (هفت طبقه فضای کیهانی) خلق کردیم و لحظه‌ای از موجودات و مخلوقات جهان غافل و بی‌خبر نیستیم. ما از آسمان برای شما به قدر کافی آب نازل کردیم و آن را در زمین مستقر ساختیم. مسلماً برای از بین بردن (یا تغییر محل) آن نیز قادریم» (مؤمنون، ۱۲-۱۸؛ کاویان‌پور، ۱۳۷۲، ص ص ۳۴۲ و ۳۴۳).</p> <p>الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَ بَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ. ثُمَّ جَعَلَ نَسْلَهُ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ مَاءٍ مَهِينٍ؛ «کسی که هر چه را آفرید نیکو آفرید و آفرینش انسان را از گل آغاز کرد. سپس (بقای) نسل او را از عصاره‌ای از آب پست و بی‌مقدار مقرر فرمود» (سجده، ۷۸؛ کاویان‌پور، ۱۳۷۲، ص ۳۰۳).</p> <p>ثُمَّ كَانَ عَاقِبَةُ فِخْلَقٍ قَسْوَى؛ «سپس به صورت خون بسته‌ای در می‌آید. آنگاه (بدین صورت زیبا) خلقت کامل پیدا می‌کند» (قیامت، ۳۸؛ کاویان‌پور، ۱۳۷۲، ص ۵۷۸).</p>
<p>بروز و ظهور عینی اخلاقیات</p>	<p>در آخرین مؤلفه، انسان برای تحول در خود باید تمام اخلاقیات را به طور عملی انجام دهد و در واقع اخلاقیات ظهور و بروز یابند. هدف تحول در ایجاد تحول، ظهور و بروز این صفات و خصلت‌های اخلاق الهی در انسان است. هر چه انسان بتواند این صفات را در خود برجسته کند، به همان میزان به خداوند نزدیک‌تر شده است. چنانچه در سوره مؤمنون و فرقان به ویژگی مؤمنان و عباد الرحمن (مداومت و خشوع در نماز، پرهیز از بیهوده‌گویی، پرداخت زکات، عدم تکبر و</p>	<p>قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ. الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ. وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ. وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ. وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ. إِنَّا عَلَىٰ أَرْوَاحِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ غَيْرُ مُلُومِينَ. فَمَنْ ابْتغى وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْعَادُونَ. وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ. وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ. أُولَئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ. الَّذِينَ يَرْتُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ؛ «به تحقیق مؤمنان رستگار شدند. آنان که در نمازشان خشوع می‌ورزند. و آنان که از بیهوده اعراض می‌کنند. و آنان که زکات را می‌پردازند. و آنان که شرمگاه خود را نگه می‌دارند. جز بر همسران یا کنیزان خویش که در نزدیکی با آنان مورد ملامت قرار نمی‌گیرند. و کسانی که غیر از این دو بچویند</p>

<p>غرور، سلام کردن و...) برای ظهور و بروز عینی این اخلاقیات در جهان اشاره شده است.</p>	<p>از حد خویش تجاوز کرده‌اند. و آنان که امانت‌ها و پیمان‌های خود مراعات می‌کنند و آنان که بر نمازهای خود مواظب‌اند، اینان میراث‌بران هستند که فردوس را که همواره در آن جاویدان‌اند به میراث می‌برند» (مؤمنون، ۱-۱۱؛ کاویان‌پور، ۱۳۷۲، ص ۳۴۳).</p> <p>وَ عِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا. وَالَّذِينَ يَبِيتُونَ لِرَبِّهِمْ سُجَّدًا وَقِيَامًا. وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا اصْرِفْ عَنَّا عَذَابَ جَهَنَّمَ إِنَّ عَذَابَهَا كَانَ غَرَامًا. إِنَّهَا سَاعَتٌ مُّسْتَقَرَّةٌ وَمُقَامًا. وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا. وَالَّذِينَ لَا يَدْعُونَ مَعَ اللَّهِ إِلَهًا آخَرَ وَلَا يَقْتُلُونَ النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ وَلَا يَزْنُونَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ يَلْقَ أَثَامًا؛ «بندگان شایسته خدای رحمان کسانی هستند که در روی زمین با فروتنی راه می‌روند و هنگامی که جاهلان و نابخردان آن‌ها را مورد خطاب و عتاب قرار دهند، با سلام و صفا به آنان جواب می‌دهند. و آنان که شب را با سجده و اقامه نماز برای رضای پروردگارشان به روز می‌آورند. و آنان که (در دعا و مناجات) می‌گویند: پروردگارا، عذاب دوزخ را از ما بازگردان. به راستی که عذاب آن وحشتناک و نیز دائمی است و اینکه دوزخ منزلگاه و مکان بسیار بدی است. و آنان که وقتی انفاق می‌کنند، نه اسراف می‌کنند و نه بخل می‌ورزند و بین آن دو قرار می‌گیرند و میانه‌رو هستند. و آنان که هیچ‌گاه با خدا، معبود دیگری نمی‌خوانند و فردی (بی‌گناه) را که خدا قتلش را حرام کرده، به قتل نمی‌رسانند، مگر به حق و اجرای عدالت و هرگز گرد عمل زنا نمی‌گردند. هر که چنین کند، کیفرش را به‌سختی خواهد دید» (فرقان، ۳۶۸-۳۶۹؛ کاویان‌پور، ۱۳۷۲، ص ۳۶۵).</p>
--	--

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مفهوم تحول براساس مؤلفه‌های فرایندی بودن، تکاملی، درونی، فطری، انتخابی، آگاهانه، هدفمندی و بروز و ظهور عینی در چارچوب حاکمیت اراده الهی تعریف می‌شود. طبق این مؤلفه‌ها، مفهوم تحول از منظر اسلام، فرایندی هدفمند، آگاهانه (اختیار انسان) و درونی است که مبتنی بر اراده خداوند و براساس تمایلات فطری انسان برای تکامل و قرب به خداوند صورت می‌گیرد که این فرایند بر پایه میزان شناخت انسان از موقعیت خویش صورت گرفته که طی آن، تحول بروز و ظهور عینی پیدا می‌کند. شایان ذکر است براساس یافته‌های این پژوهش،

اراده الهی به‌عنوان مهمترین مؤلفه در تحول مطرح است که بر دو عامل ذاتی و ساختاری در تحول سیطره دارد. بنابراین مفهوم تحول به دو بعد عوامل ذاتی و عوامل ساختاری طبقه‌بندی شده و مؤلفه اراده الهی بر این دو عامل چیره شده است.

### ▪ مبتنی بر اراده خدا

در آیات قرآن کریم مهم‌ترین مؤلفه تحول در انسان‌ها و جوامع، خداوند و خواست و اراده اوست (یس، ۱۲؛ بقره، ۱۱۷؛ نحل، ۴۰). انسان‌ها در خلقت، هدایت شدن و به‌طورکلی برای تمامی کارهایشان نیازمند خالق بی‌همتا هستند. اگر لحظه‌ای عنایت الهی از جهان گرفته شود، تمامی جهان و موجودات آن از بین خواهند رفت. بنابراین اراده خداوند یک عامل مهم به شمار می‌آید که اراده انسان در طول اراده خداوند برای تغییر و تحولات قرار دارد. براین اساس زیرمؤلفه‌های تحول در انسان به دو بعد تقسیم می‌شوند که اراده الهی بر این دو بعد سیطره دارد. همان‌طور که در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است، زیرمؤلفه‌های بعد ذاتی عبارت از اراده انسان، مطابقت با فطرت انسان، درونی بودن، آگاهانه و مبتنی بر شناخت موقعیت و تکاملی و زیرمؤلفه‌های بعد ساختاری عبارت از هدفمند بودن، فرایندی بودن و بروز و ظهور عینی اخلاقیات است. اینک به توضیح هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به آن پرداخته می‌شود.

## ۱- بعد ذاتی

### ۱-۱- ارادی و انتخابی بودن

اراده در ساختار وجود و شخصیت انسان، جایگاه اساسی و مهمی دارد. انسانیت انسان به آن است که دارای اراده قوی باشد و با این اراده قوی از اسارت‌های بیرونی و درونی مانند شهوات و غرایز آزاد شود و بتواند کار درست را براساس اراده و قدرت انتخاب، انجام دهد. اراده ضعیف باعث می‌شود انسان بدون هیچ‌گونه تعقل و سنجش، تابع غرایز و امیال و اسیر چنگال جاذبه‌های بیرونی شود. انسان با اراده قوی به مدارج عالی و کمالات بلند می‌رسد (انسان، ۳؛ انفال، ۵۳). بنابراین اراده قوی همه کمبودها، نارسایی‌ها و ضعف‌ها را جبران می‌کند. چه بسا اراده‌های قوی که جسم‌های ناتوان، ضعیف و ناقص را هم به دنبال خود کشانده و به مقصد می‌رساند.



### ۲-۱- (فطری بودن) مطابق با فطرت الهی

دین اسلام مطابق فطرت انسان است. قوانین در این دین مطابق فطرت و سرشت انسان است که تغییر و تبدیلی در آن راه ندارد (روم، ۳۰). بنابراین خداوند در نهاد اولی انسان، توحید و یکتاپرستی و هرگونه صفت و خوی پسندیده مطابق فطرتش قرار داده است. اما وسوسه‌های شیطانی و هوی و هوس‌ها، انسان را از این مسیر صحیح منحرف می‌سازد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۴). بنابراین تحول باید مطابق فطرت باشد و این مفهوم یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در مفهوم تحول به حساب می‌آید.

### ۳-۱- درونی بودن

منظور از درونی بودن تحول، امری است که از درون انسان‌ها رخ می‌دهد. در واقع این اصل قرآنی یکی از مهم‌ترین برنامه‌های اجتماعی اسلام است که در آیه ۱۱ سوره رعد به آن اشاره شده است. درونی بودن تحول بیان‌کننده این است که هرگونه تغییرات برونی متکی بر تغییرات درونی ملت‌ها و اقوام است و برای پایان دادن به بدبختی‌ها و ناکامی‌ها باید دست به انقلاب درونی زد.

### ۴-۱- آگاهانه و مبتنی بر شناخت موقعیت

یکی از ویژگی‌ها و خصوصیات تحول این است که آگاهانه و مبتنی بر شناخت موقعیت باشد. انسان برای تغییر و تحول خود در این جهان در موقعیت‌های مختلفی قرار دارد که شناخت هر یک از این موقعیت‌ها می‌تواند به تحول انسان منجر شود. از جمله این موقعیت‌ها که مرتبط با موضوع پژوهش نیز هست، موقعیت فانی بودن در آیات ۲۶-۲۷ سوره الرحمن و تغییر در آیه ۵۴ سوره روم و آیه ۱۴۰ سوره آل عمران است. انسان با شناخت فانی بودن این جهان و مقدمه‌ای برای آخرت، می‌تواند در تغییر و تحول خود بکوشد و برای آخرت خود گام مثبت و مهمی بردارد. از دیگر موقعیت‌های مهمی که شناخت آن در تحول انسان مؤثر است، شناخت موقعیت تغییر در جهان و انسان است که انسان با شناخت و توجه به مفاهیم آیات قرآن می‌تواند آگاهانه و به‌طور درست در خود تحول ایجاد کند.

### ۵-۱- تکاملی بودن

از دیدگاه وحی، انسان حقیقتی مرکب از دو بعد جسم و روح است. جسم انسان با مرگ او متلاشی شده و از بین می‌رود، اما روح او که جوهر اصلی وجود او را تشکیل می‌دهد، باقی می‌ماند و به حیات ابدی خود در جهان دیگر ادامه خواهد داد. بنابراین کمال نهایی انسان نیز که مربوط به روح اوست،

باید امری فناپذیر و جاودانه باشد. همچنان که ملاصدرا معتقد است نفس، جسمانیه‌الحدوث و روحانیه‌البقاء است. از سوی دیگر کمال حقیقی انسان نتیجه یک سیر آگاهانه و اختیاری است؛ یعنی آنچه او را مستعد برخورداری‌های اُخروی می‌کند، نتیجه سیر و حرکت اختیاری و آزادانه اوست و جنبه جبری یا ناآگاهانه ندارد (صدرالدین، ۱۳۸۷).

مطالعه در آیات ۲۵ سوره بقره، ۵۴ و ۵۵ سوره قمر، ۷۷ سوره آل عمران، ۷۶ سوره مریم و ۴۶ سوره کهف، این حقیقت را به وضوح روشن می‌کند که از دیدگاه اسلام، کمال نهایی انسان تعلق به دنیا و طبیعت نداشته و متعلق به جهان ابدی است. گرچه کمال، امری است که باید در این عالم کسب شود - چنانچه در سوره مؤمنون به ویژگی‌های مورد نیاز برای تکامل مؤمن در عالم ماده از جمله خشوع در نماز، پرداخت زکات و... اشاره می‌کند - اما ظهور این کمال به صورت مقصد نهایی حیات انسان، در عالم آخرت است و دنیا با تمام وسعت و گستردگی خود ظرفیت ظهور کمال نهایی انسان را ندارد. از این رو جهان دیگری در پی این جهان وجود دارد که از محدودیت‌های این عالم منزّه و از حجاب‌های فراوان موجود در آن مبرا است و لذا ظرفیت ظهور تکامل (کمال نهایی) انسان را داراست.

## ۲- بعد ساختاری

### ۲-۱- هدفمند بودن

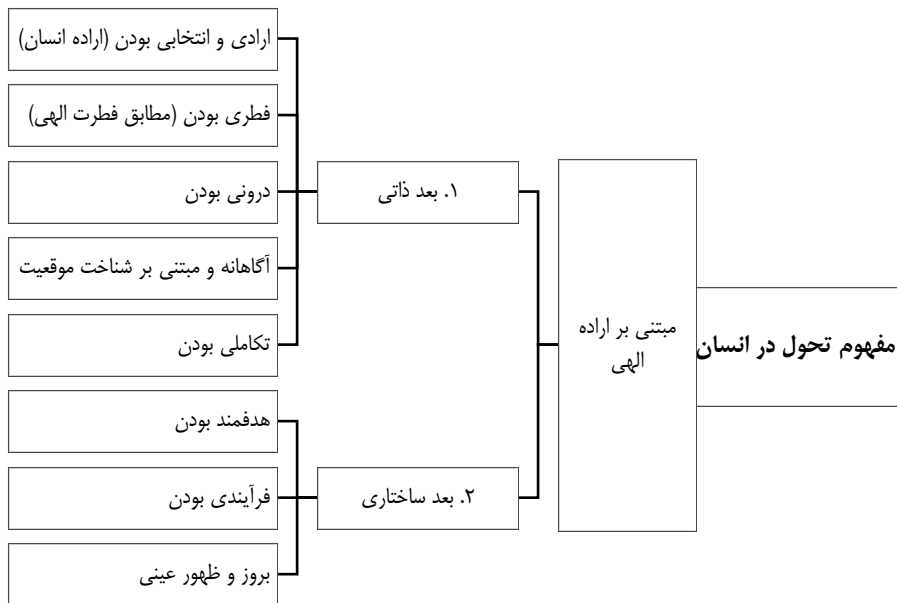
یک مدیر تحول‌آفرین، برای ایجاد تحول باید هدف مشخصی داشته باشد و پس از در نظر گرفتن هدف، راهی را برگزیند که جامعه را در مسیر صلاح سوق دهد. بر این اساس انسان در این دنیا بی‌هدفه آفریده نشده و از خلقت جن، انس و آدم گرفته تا سایر موجودات، هر کدام برای هدفی معین و عالی آفریده شده‌اند. این دنیا به صورت حکیمانه آفریده شده و تمام اصول و تحولات آن بر پایه هدفی عظیم و حکمتی استوار قرار گرفته است. خدایی که این جهان را آفریده، هیچ چیز را بی‌دلیل خلق نکرده است. چنانچه در آیات ۱۱۵ سوره مؤمنون، ۲۷ سوره ص و ۱۸-۱۶ سوره انبیاء به این مطلب پرداخته شده است. بنابراین مدیران در فرایند تحول باید پس از مشخص کردن هدف، بستر و امکانات مناسب برای اجرای آن را فراهم کنند.

## ۲-۲- فرایندی بودن

فرایندی بودن تحول بدین معنی است که تغییرات در آن به صورت تدریجی صورت می‌گیرد. این تغییرات طی یک سری مراحل مانند مراحل خلقت انسان از تولد تا مرگ انجام می‌شود. خداوند در آغاز سوره حج برای آگاهی دادن به معاد و دلیل آوردن بر اثبات آن و در ابتدای سوره مؤمنون برای بیان مبدأ و ابتدای خلقت انسان، با بیانی شیوا و دقیق به سیر تکاملی انسان پرداخته و مراحل مختلف آن را به صورت فرایند آغاز خلقت تا مرگ بیان داشته است.

## ۲-۳- بروز و ظهور عینی

در آخرین مؤلفه، انسان برای تحول در خود باید تمام اخلاقیات را به طور عملی انجام دهد و در واقع اخلاقیات ظهور و بروز یابند. هدف در ایجاد تحول، ظهور و بروز این صفات و خصلت‌های اخلاق الهی در انسان است. هرچه انسان بتواند این صفات را در خود برجسته کند، به همان میزان به خداوند نزدیک‌تر شده است. چنانچه خداوند در سوره مؤمنون و فرقان به این مؤلفه اشاره کرده و ویژگی‌های مؤمنان و عبادالرحمن را به عنوان بروز و ظهور عینی بیان کرده است.



نمودار ۱: مفهوم تحول در انسان از دیدگاه اسلام

## بحث و نتیجه‌گیری

تحول در سازمان، تلاشی برنامه‌ریزی‌شده، جامع و استراتژیک برای تغییر فرهنگ، باورها و نگرش‌ها از طریق بهره‌گیری از پژوهش و علوم رفتاری برای ارتقاء و اثربخشی سازمان و هماهنگ شدن با فناوری‌ها، بازار و چالش‌های جدید است. مسیری که تحول در سازمان پیش روی مدیران عالی سازمان - که نقش حمایت‌کننده دارند - می‌گذارد، شبیه نردبانی است که حرکتی پله‌پله به سمت بالا دارد. درحقیقت سازمان‌ها با این حرکت خود به سمت بالا درصدد دستیابی به اثربخشی و در نتیجه تحول هستند.

براساس یافته‌های پژوهش چنین مستفاد می‌شود که اگرچه تحول از نظر صاحب‌نظران غربی هم فرایندی همه‌جانبه است که منجر به تغییر ارزش‌ها و باورهای افراد در سازمان و در نهایت باعث اثربخشی عملکرد سازمان می‌شود، اما از نظر اسلام اساس تحول، تغییر ارزش‌هایی است که مبنای فطری دارد و با هدف تقرب الهی و حاکمیت همه‌جانبه اراده الهی در تعیین سرنوشت انسان، با تلاش و کوشش هدفمند و آگاهانه انسان تکوین می‌یابد.

براساس هستی‌شناسی اسلامی که وابسته به جهان‌بینی الهی و توحیدی است، در نظام هستی یک موجود واجب به نام خدا وجود دارد و سایر موجودات همگی به‌عنوان فیض خدا از او نشأت گرفته‌اند. بنابراین در جهان‌بینی توحیدی اراده خداوند یک عامل مهم به شمار می‌آید که اراده انسان در طول اراده خداوند قرار دارد. هیچ برنامه تحولی بدون باور به اراده و حاکمیت الهی و با نیت تقرب به‌سوی او معنا و مفهوم نمی‌یابد و در ادامه با شرط این باور درونی است که زمینه بروز و ظهور ارزش‌ها و گزاره‌های اخلاقی در هر محیطی چه سازمانی و چه غیرسازمانی فراهم می‌شود.

## منابع

قرآن کریم.

- ایمانی حسنلوئی، م.، و پاشایی، م. (۱۳۸۶). مدیریت تحول در سازمان‌های هزاره سوم با تمرکز بر کارآفرینی. *مجله کار و جامعه*، ۴ (۹۰ و ۸۹)، ۴-۱۱.
- بک‌هارد، ر.، و پریتچارد، و. (۱۳۸۲). *مدیریت تحول و نوآوری*. ترجمه ایران‌نژاد پاریزی. تهران: نشر مدیران.
- پرداختچی، ح. (۱۳۸۰). بهسازی و بالندگی سازمانی. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- تسلیمی، م. (۱۳۸۱). *مدیریت تحول سازمانی*. تهران: سمت.
- کامینز، ت.، و وارلی، ک. (۱۳۷۵). *توسعه سازمان و تحول*. ترجمه عباس محمدزاده. ج ۱ و ۲. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- خنیفر، ح. (۱۳۸۹). *مبانی تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش*. دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
- دعائی، ح.، امین فر، ط.، و کاردانی، م. (۱۳۸۴). *مدیریت تحول*. مشهد: بیان هدایت نور.
- شاه احمدقاسمی، ز. (۱۳۹۶). *فرآیند مدیریت تحول در سازمان‌های آموزشی بر اساس دیدگاه اسلام*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه امام صادق پردیس خواهران. تهران.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۸۶). *سند تحول بنیادین آموزش و پرورش*. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- صدرالدین، م. (معروف به ملاصدرا). (۱۳۸۷). *رسائل فلسفی*. قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- طباطبایی، م. ح. (۱۳۷۴). *المیزان*. ترجمه محمد باقر موسوی. قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم. دفتر انتشارات فرهنگی.
- عمید، ح. (۱۳۶۴). *فرهنگ فارسی عمید*. جلد ۱. تهران: انتشارات امیر کبیر.
- فرنچ، و.، و سیسیل، ا.ج. (۱۳۷۹). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: صفار - اشراقی.
- فرنچ، و.، و سیسیل، ا.ج. (۱۳۸۵). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: صفار - اشراقی.
- کاویان پور، ا. (۱۳۷۲). *ترجمه قرآن*. تهران: انتشارات اقبال.

محمدزاده، ع. (۱۳۹۲). مدیریت توسعه (تحول سازمان به‌مثابه استراتژی توسعه). تهران: سمت.  
مشبکی، ا.، و تیمورنژاد، ک. (۱۳۷۸). رویکرد راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی  
(مدیریت نوآوری و طراحی). تهران: هیأت.  
مکارم شیرازی، ن. (۱۳۷۱). برگزیده تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الاسلامیه.  
نوروزی، م. (۱۳۹۱). مدیریت تحول در قرآن. مجله اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. ۱(۴)، ۶۰-۳۵.