

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

# مدیریت منابع انسانی

## جلد دوم

ابوالفضل گائینی

عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

دکتر رضا نجّاری

استادیار دانشگاه پیام نور

و پژوهشگر گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه



پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

۱۳۹۴ زمستان

توكلى، عبدالله، ۱۳۳۸-

مديريت منابع انساني / عبدالله توكلى، ابوالفضل گائيني. — قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۹۲  
۲ج: نمودار. — (پژوهشگاه حوزه و دانشگاه؛ ۲۳۳، ۲۳۴، ۲۳۵؛ مديريت؛ ۱۲، ۱۱)  
ISBN: 978-600-5486-80-3      (ج)      بها: ۵۱۰۰۰ ریال  
ISBN: 978-600-5486-81-0      (ج)      بها: ۵۵۰۰۰ ریال  
ISBN: 978-600-5486-82-7      (دوره)      بها: ۱۰۶۰۰۰ ریال  
فهرستنويسى براساس اطلاعات فپا.  
كتابنامه ج.۲: ص. [۱۹۹]۲۰۷- همچنين به صورت زيرنويس.  
نمایه.  
نويسندگان جلد دوم ابوالفضل گائيني و رضا نجاري است.  
۱. نيري انساني — مديريت. ۲. نيري انساني — برنامه‌ريزي. ۳. کارمندان — مديريت. الف. گائيني،  
ابوالفضل، ۱۳۴۴- ، نويسنده همکار. ب. نجاري، رضا، نويسنده همکار. ج. پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.  
د. عنوان.  
۱۳۹۲      ۹۴ ت ۹ ن / ۵ / ۳۰۱      HF ۵۵۴۹  
شماره کتابشناسي ملي  
۲۸۵۹۵۷۰



### مديريت منابع انساني (ج ۲)

مؤلفان: ابوالفضل گائيني و دکتر رضا نجاري

ويراستار: سعیدرضا على عسکري

ناشر: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

صفحه آرایی: کاما

چاپ دوم: زمستان ۱۳۹۴ (چاپ اول: تابستان ۱۳۹۲)

تعداد: ۱۰۰۰ نسخه

ليتوگرافی: سعیدی

چاپ: قم - جعفری

قيمت: ۸۲۰۰ تoman

كليه حقوق برای پژوهشگاه حوزه و دانشگاه محفوظ و نقل مطالب با ذكر مأخذ بلامنع است.

قم: ابتداي شهرک پرديسان، بلوار دانشگاه، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، تلفن: ۰۲۵-۳۲۱۱۱۰۰ (انتشارات: ۳۲۱۱۱۳۰۰) نمبر: ۳۲۸۰۳۰۹۰.

ص.پ. ۳۱۵۱ - ۳۷۱۸۵ - ● تهران: خ انقلاب، بين وصال و قدس، نيش کوي اسکو، تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۰۲۶۰۰.

[www.rihu.ac.ir](http://www.rihu.ac.ir)

[info@rihu.ac.ir](mailto:info@rihu.ac.ir)

[www.ketab.ir/rihu](http://www.ketab.ir/rihu)

## سخن پژوهشگاه

پژوهش در علوم انسانی [به منظور شناخت، برنامه‌ریزی و ضبط و مهار پدیده‌های انسانی] در راستای سعادت واقعی بشر ضرورتی انکارناپذیر و استفاده از عقل و آموزه‌های وحیانی در کنار داده‌های تجربی و در نظر گرفتن واقعیت‌های عینی و فرهنگ و ارزش‌های اصیل جوامع، شرط اساسی پویایی، واقع‌نمایی و کارایی این‌گونه پژوهش‌ها در هر جامعه است.

پژوهش کارآمد در جامعه ایران اسلامی در گرو شناخت واقعیت‌های جامعه از یکسو و اسلام به عنوان متقن‌ترین آموزه‌های وحیانی و اساسی‌ترین مؤلفه فرهنگ ایرانی از سوی دیگر است؛ از این‌رو، آگاهی دقیق و عمیق از معارف اسلامی و بهره‌گیری از آن در پژوهش، بازنگری و بومی‌سازی مبانی و مسائل علوم انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

توجه به این حقیقت راهبردی از سوی امام خمینی(ره) بنیانگذار جمهوری اسلامی، زمینه شکل‌گیری دفتر همکاری حوزه و دانشگاه را در سال ۱۳۶۱ فراهم ساخت و با راهنمایی و عنایت ایشان و همت اساتید حوزه و دانشگاه، این نهاد علمی شکل گرفت. تجربه موفق این نهاد، زمینه را برای گسترش فعالیت‌های آن فراهم آورد و با تصویب شورای گسترش آموزش عالی در سال ۱۳۷۷ «پژوهشکده حوزه و دانشگاه» تأسیس شد و در سال ۱۳۸۲ به « مؤسسه پژوهشی حوزه و دانشگاه» و در سال ۱۳۸۳ به «پژوهشگاه حوزه و دانشگاه» ارتقا یافت.

پژوهشگاه تاکنون در ایفای رسالت سنگین خود خدمات فراوانی به جوامع علمی ارائه نموده است که از آن جمله می‌توان به تهیه، تأليف، ترجمه و انتشار دهها کتاب و نشریه علمی اشاره کرد.

کتاب حاضر به عنوان کتاب کمک درسی برای دانشجویان رشته «مدیریت» در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری تهیه شده است.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این پژوهشگاه را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی یاری دهند.

در پایان پژوهشگاه لازم می‌داند از مؤلفان محترم جناب آقایان ابوالفضل گائینی و دکتر رضا نجّاری و نیز ناظر محترم طرح جناب آقای دکتر حسن عابدی جعفری سپاسگزاری نماید.

## فهرست مطالب

۱	فصل ششم: آموزش و توسعه منابع انسانی
۱	مقدمه
۱	آموزش و توسعه منابع انسانی در مدیریت معاصر
۲	۱. تعریف واژه‌ها
۴	۲. دلایل منطقی یا چرایی آموزش
۵	۳. سیر تاریخی نگرش نسبت به آموزش و توسعه
۷	۴. فرایند آموزش
۹	۵. موانع و مشکلات آموزش
۱۰	۶. توسعه منابع انسانی
۱۱	۶-۱. توسعه عرصه زندگی
۱۱	۶-۲. اثر بستر اجتماعی - فرهنگی
۱۲	تحلیل و نقد جایگاه آموزش و توسعه در مدیریت معاصر
۱۲	- دوران تسلط اثبات‌گرایی
۱۳	- دوران تضعیف اثبات‌گرایی
۱۵	آموزش و توسعه منابع انسانی در اسلام
۱۵	۱. جایگاه آموزش و توسعه در اسلام
۱۷	۲. انواع آموزش
۱۷	۱-۲. از جهت موضوع: آموزش دینی و آموزش دنیوی
۱۸	۲-۲. از جهت سطح حکومتی: اداری، قضایی، نظامی
۲۰	۳-۲. از جهت دامنه شمول: خصوصی و عمومی
۲۰	۴-۲. از جهت نوع ارتباط با فرد: مستقیم و غیر مستقیم
۲۱	۵-۲. از جهت روش‌های آموزشی: گفتاری، نوشتاری و عملی
۲۲	(الف) روش گفتاری

۲۷	ب) روش نوشتاری
۲۸	ج) روش عملی
۳۰	۶-۲ از جهت زمان آموزش: قبل از عمل، حین عمل، بعد از عمل
۳۰	الف) آموزش قبل از عمل
۳۰	ب) آموزش حین عمل
۳۱	ج) آموزش پس از عمل
۳۱	فرایند آموزش در اسلام
۳۲	مرحله یکم: هدف‌گذاری براساس نیازستجوی
۳۳	مرحله دوم: نیت
۳۴	مرحله سوم: اجرای آموزش
۳۴	مرحله چهارم: تفکه
۳۶	مرحله پنجم: عمل و کاربرد
۳۷	مرحله ششم: ارزشیابی
۳۹	تحلیل آموزش در اسلام و نتیجه‌گیری
۳۹	۱. اصالت انسان به جای سازمان
۴۰	۲. آزادسازی به جای کنترل مداری
۴۳	<b>فصل هفتم: انگیزش و مشارکت در منابع انسانی</b>
۴۳	مقدمه
۴۳	انگیزش و مشارکت منابع انسانی در مدیریت معاصر
۴۳	۱. ضرورت و اهمیت انگیزش و جایگاه آن در مدیریت منابع انسانی
۴۵	۲. مفهوم و فرایند انگیزش
۴۶	۳. تعریف‌های انگیزش
۴۹	فرایند انگیزش
۵۰	ماهیت انگیزش و فرایند آن
۵۱	تشریح مدل
۵۳	نظریه‌های انگیزش
۵۴	سازوکارهای ایجاد انگیزش در سازمان
۵۶	۱-۵. مشارکت کارکنان
۵۸	۶-۱. سازوکارها یا طرح‌های مشارکت کارکنان
۵۹	۶-۲. تحلیل و نقد جایگاه انگیزش و مشارکت کارکنان در مدیریت معاصر
۶۲	۶-۳. انگیزش و مشارکت منابع انسانی در اسلام
۶۲	۶-۴. دیدگاه دانشمندان مسلمان در انگیزش
۶۶	فطريات احساسی در انسان (جادبه‌های معنوی)

۷۳	تشریح انواع انگیزه‌ها
۷۷	۲-۳. کارکرد دین اسلام در مورد انگیزش
۷۸	۳-۴. واژه‌های مرتبط با انگیزش و انگیزه در قرآن
۸۳	۴-۵. مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام
۸۶	۵-۶. مشارکت در اسلام
۸۷	۶-۷. رابطه مشارکت و انگیزش
۸۷	۷-۸. تحلیل انگیزش و مشارکت در اسلام و نتیجه‌گیری
۸۹	<b>فصل هشتم: ارزشیابی عملکرد</b>
۹۰	تعريف ارزشیابی عملکرد
۹۱	اهداف ارزشیابی عملکرد
۹۳	فرایند ارزشیابی عملکرد
۹۳	سازمان
۹۳	سپریست ارزیابی شونده
۹۴	ارزشیابی همکاران
۹۵	ارزشیابی زیردست از فرادست
۹۵	خودارزیابی
۹۵	ارزشیابی گروهی
۹۶	ارزشیابی مشتریان
۹۶	روش‌های ارزشیابی عملکرد
۹۸	محددیت‌های ارزیابی عملکرد
۹۹	نگرش اسلامی و ارزشیابی عملکرد
۱۰۰	مفهوم‌پذیری از انسان‌شناسی و تأثیر آن بر ارزشیابی عملکرد
۱۰۰	ویژگی اختیار در انسان و ارزشیابی عملکرد
۱۰۲	ویژگی‌های انسان به عنوان موجودی اعتبارساز و ارزشیابی عملکرد
۱۰۳	ضرورت ارزشیابی عملکرد از نگاه دین
۱۰۴	معیار در ارزشیابی عملکرد از منظر دین
۱۰۵	آسیب‌شناسی ارزشیابی عملکرد از زبان دین
۱۰۶	فرد ارزیاب‌گر از منظر دین
۱۰۸	ارزشیابی عملکرد بر مبنای فرایند انجام کار، یا هدف؟
۱۱۱	نقش خودارزیابی در فرهنگ اسلامی
۱۱۷	<b>فصل نهم: حقوق و دستمزد در سازمان</b>
۱۱۷	مقدمه
۱۱۷	حقوق و دستمزد در مدیریت معاصر

۱۱۷	۱. اهمیت و جایگاه حقوق و دستمزد در مدیریت منابع انسانی
۱۲۱	۲. تعریفها و مفاهیم اصلی
۱۲۲	۳. رابطه نظام پرداخت با دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی
۱۲۴	شیوه‌ها یا مبانی پرداخت
۱۲۶	۴. نظریه‌های حقوق و دستمزد
۱۲۷	۱-۱. تئوری‌های کلان
۱۲۷	۱-۱-۱. تئوری‌های مزد اجتماعی
۱۲۷	۱-۱-۲. تئوری‌های کنترل مزد
۱۲۸	۱-۱-۳. تئوری‌های توجیهی
۱۲۸	۲-۱. تئوری‌های خرد
۱۲۹	۲-۲. تئوری‌های خرد - خرد
۱۳۰	۲-۳. رویکرد فرهنگی به حقوق و دستمزد
۱۳۳	۴. تحلیل و نقد حقوق و دستمزد در مدیریت معاصر
۱۳۴	۵. حقوق و دستمزد در اسلام
۱۳۵	۱-۱-۱. انسان اقتصادی از دیدگاه اسلام
۱۳۷	۱-۱-۲. اهمیت و جایگاه حقوق و دستمزد در اسلام
۱۳۹	۱-۱-۳. مفهوم و اهداف حقوق و دستمزد در اسلام
۱۴۲	۱-۱-۴. اصول پرداخت حقوق و دستمزد در اسلام
۱۴۵	۱-۱-۵. نظریه‌های حقوق و دستمزد با رویکرد اسلامی
۱۵۲	توزیع ثروت چهت برقراری توازن اجتماعی
۱۵۳	تقسیم غنایم جنگی در صدر اسلام
۱۵۴	۶-۱-۱. چگونگی پرداخت حقوق و دستمزد در اسلام
۱۵۴	الف) عوامل مؤثر در تعیین حقوق و دستمزد
۱۵۴	۱. عوامل درونی شغل
۱۵۷	۲. عوامل بیرونی شغل
۱۵۷	ب) عوامل شاغل
۱۵۷	۱. ویژگی‌های شاغل
۱۵۹	۲. عملکرد شاغل
۱۶۰	۷-۱-۲. کیفیت اخلاقی و انواع پرداخت (حقوق و دستمزد)
۱۶۰	الف) کیفیت اخلاقی پرداخت
۱۶۰	ب) انواع پرداخت
۱۶۱	۸-۱-۱. مدل مفهومی حقوق و دستمزد با رویکرد اسلامی
۱۶۱	شرح مدل
۱۶۲	۸-۱-۲. تحلیل حقوق و دستمزد در اسلام و نتیجه‌گیری

۱۶۵	فصل دهم: ایمنی و بهداشت کار در سازمان
۱۶۶	تهدیدها و مخاطره‌های مشترک محیط کار
۱۶۶	سازمان‌ها و قانون "OSHA"
۱۶۷	کنترل حوادث در محیط کار
۱۶۷	کنترل بیماری‌های حرفه‌ای
۱۶۸	استرس در کار
۱۷۰	۱. پیامدهای استرس در محیط کار
۱۷۱	۲. برنامه‌های کاهش استرس در سازمان
۱۷۲	ایمنی و بهداشت کار در سازمان با نگرشی بر منابع اسلامی
۱۷۲	۱. معنویت و بهداشت
۱۷۳	۲. اسلام و حرمت انسان
۱۷۴	۳. حقوق دینی و ضرورت بهداشت و ایمنی کارکنان
۱۷۶	۴. توصیه‌های عام دینی برای تأمین و حفظ سلامتی
۱۷۶	(الف) خواب و استراحت
۱۷۷	(ب) تحکیم و استمرار روابط اجتماعی
۱۷۹	فصل یازدهم: انضباط و تنبیه در سازمان
۱۸۰	کارمند خاطی
۱۸۱	مدیریت سیستم انضباط
۱۸۲	مستند کردن فعالیت‌های انضباطی
۱۸۳	رویکردهای انضباطی
۱۸۵	تنبیه سازمانی
۱۸۸	انضباط و تنبیه از دیدگاه اسلامی
۱۸۹	تنبیه الهی
۱۹۰	وجودشناختی تنبیه الهی
۱۹۱	غایتشناختی تنبیه الهی
۱۹۱	به کارگیری مدل تنبیه الهی در سازمان
۱۹۳	روش تنبیه‌ی «امر به معروف و نهی از منکر» در سازمان
۱۹۵	شرایط اجرای امر به معروف و نهی از منکر در سازمان
۱۹۹	منابع و مأخذ
۲۰۹	نمایه‌ها



## فصل ششم

### آموزش و توسعه منابع انسانی

#### مقدمه

امروزه آموزش و توسعه منابع انسانی، یکی از وظایف اساسی مدیران منابع انسانی است. با توجه به دانشی شدن سازمان‌ها و نیز مزیت رقابتی بودن سرمایه‌ها، بلکه دارایی‌های انسانی، آموزش و توسعه سرمایه‌گذاری کاری مهم و مورد توجه سازمان‌هاست، بدین روی، آموزش و توسعه یکی از مباحث اصلی و متداول ادبیات علمی مدیریت منابع انسانی است.

در این فصل، نخست آموزش و توسعه منابع انسانی در مدیریت معاصر به اختصار بیان و تحلیل می‌شود. سپس به آموزش و توسعه منابع انسانی در اسلام پرداخته می‌شود که بیشتر سعی شده مواردی مانند انواع آموزش و نیز فرایند آموزش با رویکرد اسلامی بررسی شوند. در پایان، تحلیل مختصراً از جایگاه آموزش و توسعه در اسلام ارائه خواهد شد که درواقع مقایسه‌ای میان آموزش و توسعه در مدیریت معاصر و اسلام است.

#### آموزش و توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> در مدیریت معاصر

پس از جذب، گزینش و به کارگماری کارکنان مناسب برای شغل‌های موجود در سازمان، این نیاز وجود دارد که باید آنها را توجیه کرد و به کارکنان تازهوارد برای انجام بهتر، کارتر و اثربخش‌تر کارها، آموزش داد (دلر، ۱۹۸۸، ص ۲۳۴).

با پیچیده‌تر شدن مشاغل، یا ظهور مشاغل، یا وظایف شغلی جدید و تغییرهای سریع محیطی، اهمیت آموزش نیز بیشتر شده و نیاز به افزایش یا تغییر در دانش، مهارت، توانایی‌ها و

---

1. human resource training and development

رفتار کارکنان کاملاً محسوس است. آموزش و توسعه از وظایف مهم مدیران انسانی است؛ زیرا افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و آموزش، تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری است که فرد را برای انجام کار توانمند می‌کند و توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی را بهبود می‌بخشد (رایزن، ۱۹۸۸، ص ۲۴۰).

## ۱. تعریف واژه‌ها

در اینجا چهار اصطلاح مرتبط و نزدیک به هم وجود دارد که گاه با هم خلط می‌شوند: آموزش<sup>۱</sup> (کارآموزی): ایجاد استاندارد مطلوبی از عملکرد یا رفتار به وسیله راهنمایی (اجرای آموزش) و عمل.

توسعه<sup>۲</sup>: ایجاد یا بزرگ‌تر یا کامل‌تر شدن یا استادانه‌تر ساختن یا سیستماتیک کردن یا فعال شدن یا به جایگاه برجسته یا به بلوغ رساندن.

پرورش<sup>۳</sup>: آموزش و تربیت از لحاظ عقلانی، اخلاقی و اجتماعی.

یادگیری<sup>۴</sup>: اکتساب دانش یا مهارت به وسیله مطالعه، تجربه یا آموزش دیدن، آگاهی یافتن و دریافت. (که، چگونه و غیره) اغتشاش و سردرگمی در کاربرد این اصطلاحات وجود دارد به زعم فارنهام<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) پرورش، گرایش آکادمیک دارد که عمده‌تاً شامل کسب دانش با ارزیابی آن به وسیله امتحان کتبی است؛ ولی آموزش (کارآموزی) به عنوان تدبیر مشخصی در ورود به قسمت‌های مختلف بازار کار از سوی کارفرمایان مورد استفاده قرار می‌گیرد. آموزش (کارآموزی) شان و منزلت کمتری از پرورش دارد و بیشتر به عنوان داشتن مهارت‌های محوری و ابزار آماده‌سازی افراد برای مشاغل، نقش‌های کاری یا حرفه‌ها مورد توجه است (لاندی و کولینگ، ۱۹۹۶، ص ۲۴۳ و ۲۴۴).

فیشر<sup>۶</sup>، شون فلدت<sup>۷</sup> و شاو<sup>۸</sup> (۱۹۹۰) آموزش (کارآموزی) را به عنوان تلاش برنامه‌ریزی شده از سوی سازمان، برای آسان‌سازی یادگیری دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل کارکنان تعریف می‌کنند.

- 
- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| 1. training     | 2. development |
| 3. education    | 4. learning    |
| 5. Farnham      | 6. Fisher      |
| 7. Schoen Feldt | 8. Shaw        |

را بینز معتقد است آموزش، مبنی بر یادگیری است و به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (را بینز، ۱۹۸۸، ص ۲۴۰). سینجر می‌گوید: آموزش مستلزم استفاده از برنامه‌های آماده‌ای است که شایستگی‌های موجود کارکنان را تقویت کرده یا کسب دانش، مهارت، و توانایی‌های جدید را برای بهبود عملکرد شغلی، تسهیل می‌کند (سینجر، ۱۹۹۰، ص ۱۷۱).

از سوی دیگر فومبرن،<sup>۱</sup> تیچی<sup>۲</sup> و دوانا<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) معتقدند توسعه، فرایندی از افزایش دادن اثربخشی حال و آینده افراد است. دنیسی و گریفین می‌گویند: در حالی که آموزش کارکنان به تلاش طرح‌ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مرتبط با شغل تعریف می‌شود، توسعه معمولاً به آموزش دادن مهارت‌های مورد نیاز مشاغل حال و آینده مدیران و افراد حرفه‌ای بازمی‌گردد. آنها معتقدند، در آموزش معمولاً به کارکنان فنی یا عملیاتی چگونگی انجام شغل به‌طور مؤثرتر و کارتر یاد داده می‌شود، ولی توسعه عموماً با هدف کمک به مدیران برای درک بهتر، حل مسئله، تصمیم‌گیری و بهره‌برداری از فرصت‌ها همراه است (دنیسی و گریفین، ۲۰۰۱، ص ۲۶۶ و ۲۶۷) برخی دیگر، از جمله هریسون<sup>۴</sup> اعتقاد دارند توسعه فرایند اولیه کاملاً مهمی است که افراد از طریق رشد فردی و سازمانی می‌توانند به کامل ترین توانایی بالقوه‌شان نائل شوند. آموزش به فرایند توسعه کمک می‌کند؛ زیرا به‌طور مستقیم و مستمر بر شکل‌گیری دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، فرهنگ، آرزوها و موفقیت‌ها تأثیر می‌گذارد، ولی آموزش، فرایند کوتاه‌مدت‌تر سیستماتیکی است که به فرد کمک می‌کند تا بر وظایف تعریف شده یا سطوح مهارت و دانش به‌طور استانداردهایی از قبل تعیین شده مسلط شود (لاندی و کولینگ، ۱۹۹۶، ص ۲۴۴ و ۲۴۵).

در واقع توسعه فرایندی است که هر فرد را قادر می‌سازد تا به توانایی بالقوه کامل شخصی اش برسد. بنابراین، کانون توجه توسعه، قسمت بیشتر و بلندمدت‌تر است. پرورش، به توسعه هر فرد (به وسیله) با تسهیل رسیدن به قدرت‌های ذهنی، خصوصیات شخصیتی و جامعه‌پذیری همانند دانش و مهارت‌های خاص کمک می‌کند آموزش کمک کوتاه‌مدتی به فرایند پرورش است که به افراد کمک می‌کند تا بر وظایف تعریف شده یا سطوح مهارت و دانش با استانداردهای از قبل تعیین شده، مسلط یابند.

1. Fomburn

2. Tichy

3. Devanna

4. Harrison

از سوی دیگر، یادگیری تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه است که از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می‌شود (دنیسی و گرفین، ۲۰۰۱، ص ۲۶۸). ولی چنان که در تعریف گفته شد، یادگیری می‌تواند از تجربه، آموزش یا آگاهی یافتن یا دریافت، حاصل شود.

ملو<sup>۱</sup> معتقد است یادگیری، دربرگیرنده توسعه فراینده و مستمر افزایش مهارت، دانش کارکنان برای رویه‌رو شدن و مقابله سازمان با تغییرات بیرونی خود است. تمرکز بر یادگیری در مقابل آموزش، برای تأکید کردن بر نتایج به جای فرایند است که رویکرد مطبوع‌تری را برای مدیران اجرایی ارشد ایجاد می‌کند. برخی سازمان‌ها از واژه یادگیری به جای آموزش بهره می‌گیرند تا بر این نکته تأکید کنند که فعالیت‌های درگیر به عنوان جزئی از این فرایند توسعه‌ای، پایه گستره‌ای هستند و مستلزم اکتساب ساده مهارت‌های دستی یافتنی می‌باشد (ملو، ۲۰۰۲، ص ۲۷۲). امروزه سازمان‌ها می‌کوشند که سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> باشند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که کارکنانش مستمرةً تلاش می‌کنند تا چیزهای جدید را یادگیرند و آنچه را یاد گرفته‌اند، برای بهبود کیفیت تولیدات یا خدمات به کاربرند (دنیسی و گرفین، ۲۰۰۱، ص ۲۶۸). در این راستا مفهوم جدیدی مطرح شده است که الگوبرداری<sup>۳</sup> نام دارد. در الگوبرداری، سازمان‌ها سعی می‌کنند موضوعات جدید و نو، روش‌ها و فنون سازمان‌های موفق را یاد گرفته و به کار گیرند و از آن مهم‌تر یادگیری الگویی<sup>۴</sup> است که یادگیری یادگیری، یا یادگیری نحوه تفکر و روش است.

البته هنوز مفهومی که همه فرایندهای آموزش، توسعه، پرورش و یادگیری یادگیری را دربر داشته باشد، وجود ندارد ولی آنها به طور ناگستینی به هم پیوند خورده‌اند.

## ۲. دلایل منطقی یا چرایی آموزش

سینجر چهار دلیل را برای آموزش و نیز پول و سرمایه بسیاری که صرف آن می‌شود برشمرده است:

۱. بروز استعدادهای نهفته: آموزش صحیح می‌تواند استعدادهای بالقوه کارکنان را به فعل برساند و آنها را توانمندتر سازد؛

۲. منحصر به فرد بودن موقعیت‌ها: با آموزش درست می‌توان کارکنان را با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت و شرایط قادر ساخت تا انعطاف‌پذیری مناسبی از خود نشان دهند؛

1. Mello

2. learning organization

3. benchmarking

4. benchlearning

۳. تغییرات شغلی: تغییرات مداوم تجهیزات، روش‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، شغل‌های متفاوت و متنوعی را می‌طلبند که آموزش مناسب می‌تواند کارکنان را با آنها متناسب سازد؛

۴. قوانین و مقررات حکومتی: قوانین و مقررات دولت‌ها فشار روزافزونی را به سازمان‌ها برای تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی برای کارکنان خود وارد می‌کنند (سینجر، ۱۹۹۰، ص ۱۷۲ و ۱۷۳).

### ۳. سیر تاریخی نگرش نسبت به آموزش و توسعه

با توجه به گذشت زمان، تغییرات مهمی در نگرش نسبت به آموزش و توسعه در کارفرمایان و مدیران رخ داده است که به طور خلاصه بدان اشاره می‌شود:

۱. نگرش منفی هزینه‌ای: در گذشته نگرش هزینه‌ای و غیر سرمایه‌گذاری نسبت به آموزش و توسعه وجود داشت (هندی،<sup>۱</sup> ۱۹۸۷؛ کیپ،<sup>۲</sup> ۱۹۸۹؛ استوری<sup>۳</sup> و سیسون،<sup>۴</sup> ۱۹۹۳). به طور کلی کارفرمایان در گذشته علاقه‌ای به آموزش دادن کارکنان نشان نمی‌دادند؛ چون تجربه انجام آن و توجیه اقتصادی برای آن را نداشتند. همچنین آنها فکر می‌کردند اگر فرد آموزش دیده به شرکت‌های دیگر انتقال یابد، هزینه آموزش به نفع دیگر کارفرمایان است؛ بنابراین، احساس خوبی نسبت به آموزش نداشتند و در دوران رکود به عنوان نخستین راه کاهش هزینه، آموزش را حذف می‌کردند. در این دوره آموزش به عنوان هزینه مطرح بوده است (لاندی و کولینگ، ۱۹۹۶، ص ۲۵۰)؛

۲. نگرش مثبت هزینه‌ای: با توجه به تغییر و تحولات در صنعت و کسب و کار، اهمیت داشتن کارکنان کارآزموده و ماهر روزبه روز مشخص تر شد. کارفرمایان دریافتند برای اینکه به موفقیت و سود برسند نیاز به کارکنانی با دانش و مهارت و رفتار مناسب با اقتصادهای بازار دارند از این‌رو درصد آموزش کارکنان برای انتساب هرچه بیشتر با شرایط محیطی برآمدند. در این دوره، کارفرمایان نگرش مثبتی به آموزش داشته و آن را اجتناب ناپذیر می‌دیدند و از این‌رو، هزینه بسیاری صرف آموزش کارکنان می‌کردند، ولی هنوز نگرش هزینه‌ای نسبت به آموزش داشتند؛

1. Handy

2. Keep

3. Storey

4. Sisson

۳. نگرش مثبت سرمایه‌ای: این نگرش به آموزش به عنوان سرمایه‌گذاری و نه هزینه، توجه می‌کند در دهه ۱۹۶۰م، این دیدگاه به وجود آمد که رویکرد متداول به آموزش در ایجاد عرضه کافی کارکنان ماهر شکست‌خورده و فقدان سرمایه‌گذاری در آموزش مانع عمداتی در ایجاد کیفیت و کمیت آموزش مورد نیاز بوده است (لاندی و کولینگ، ۱۹۹۶، ص ۲۵۱) البته ایده اینکه آموزش و توسعه، سرمایه‌گذاری در افراد است که قابل مقایسه با سرمایه‌گذاری در ماشین‌آلات نیست، از سوی آدام اسمیت<sup>۱</sup> در ۱۷۷۶م، مطرح شده بود.

به زعم اسمیت تفاوت‌های دستمزد افراد با سطوح مختلف آموزش، بازتاب تفاوت‌های بازگشت هزینه‌های کسب مهارت‌هاست. مثل سرمایه‌گذاری‌های دیگر، افزایش سهم سرمایه انسانی مستلزم پرداختن پول در زمان حاضر برای بازگشت در آینده است. بازگشت سرمایه نیازمند بازگشت بیشتری از سرمایه‌فیزیکی برای تضمین چنین سرمایه‌گذاری است ولی تفاوت‌های مهمی میان سرمایه‌گذاری در سرمایه‌فیزیکی و سرمایه انسانی وجود دارد، در حالی که سازمان مالک خدمات ماشین است، ولی در سرمایه انسانی این طور نیست. همچنین در سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، سازمان‌ها تضمین کمتری نسبت به سرمایه‌گذاری در ماشین دارند و این دلیل آن است که سازمان‌ها ممکن است تمایل چندانی به تحمل همه هزینه‌های سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی نداشته باشند.

مفهوم سرمایه انسانی به‌طور کامل‌تری در دهه ۱۹۶۰م، توسعه یافت. از وقتی که جنبه اقتصادی آموزش مسلط شد، تأثیر قدرتمندی بر تحلیل بازارهای کار، تعیین دستمزد و دیگر شعبه‌های اقتصادی داشت. البته سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی موضوع جدلی است و پژوهش‌های مختلفی کوشیده‌اند تا نرخ بازگشت سرمایه در آموزش را اندازه‌گیری کنند (لاندی و کولینگ، ۱۹۹۶، ص ۲۵۵).

امروزه اعتقاد بر این است که سازمان‌ها باید نه تنها بر دانشگران، بلکه بر کارکنان با سطوح پایین‌تر مهارت نیز سرمایه‌گذاری کنند که این امر مستلزم آموزش و توسعه نیروی کار موجود و تسهیل یادگیری درون فرهنگ یادگیری و با منابع مقتضی است. از این‌رو، مدیران نیازمند فهم و درک ماهیت و فرایند آموزش و توسعه برای تسهیل آن هستند.

---

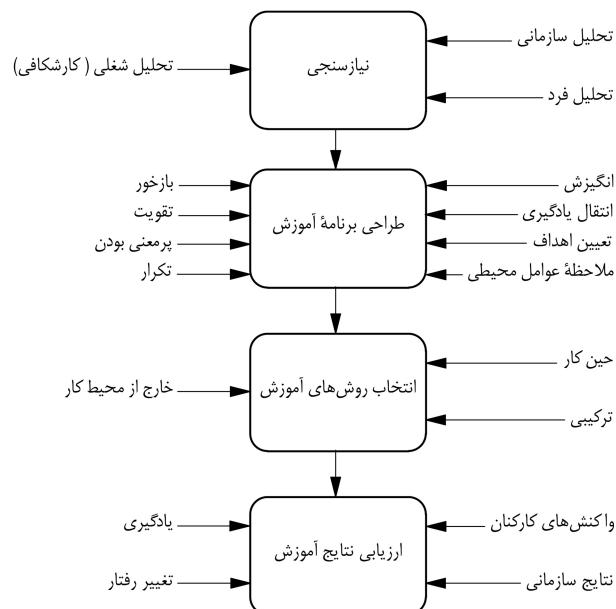
1. Adam Smith

بردول و دیگران (۲۰۰۴، ص ۲۷۱) دستاوردهای یادگیری را مهارت، شایستگی، چگونه دانستن و دانش ضمنی و توانایی کار برشموده‌اند (همان، ص ۲۷۶-۲۷۹).

#### ۴. فرایند آموزش

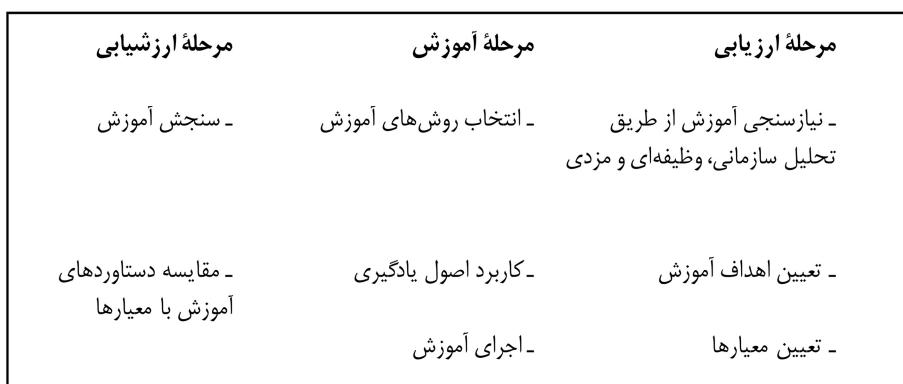
نویسنده‌گان مختلف فرایند آموزش را در چند مرحله بیان کرده‌اند که در ساختار و تعداد مراحل با هم متفاوت بوده ولی در مفهوم و محتوا شبیه به یکدیگرند. مثلاً فیشر و دیگران (۱۹۹۰) فرایند آموزش را سه مرحله می‌دانند ولی ویلز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) برای فرایند آموزش، شانزده مرحله برشموده است. سینجر (۱۹۹۰) فرایند آموزش را در چهار مرحله و لاندی و کولینگ (۱۹۹۶) نیز آن را در پنج مرحله بیان کرده‌اند. ملو (۲۰۰۲) هم پس از یادآوری اینکه آموزش و توسعه امروزه به‌طور فزاینده‌ای موضوع استراتژیک برای سازمان شده، استراتژی‌سازی آموزش را در چهار مرحله برشموده است.

سینجر (۱۹۹۰) فرایند آموزش را در شکل ۱-۶ تلخیص کرده است:



شکل ۱-۶: فرایند آموزش (سینجر، ۱۹۹۰، ص ۱۹۴)

1. Wills

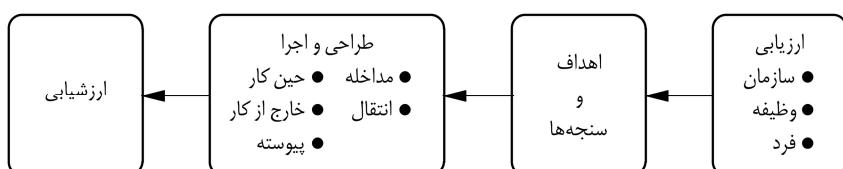


شکل ۶-۲: فرایند آموزش (فیشر و دیگران، ۱۹۹۰)

لاندی و کولینگ فرایند آموزش را در پنج مرحله زیر برشمده‌اند (لاندی و کولینگ، ۱۹۹۶، ص ۲۶۰):

۱. نیازسنجی و تعیین هدف آموزش؛
۲. برگزیدن روش‌ها و فنون آموزش؛
۳. ایجاد برنامه آموزش؛
۴. اجرا و پیاده‌سازی برنامه؛
۵. ارزیابی برنامه آموزش.

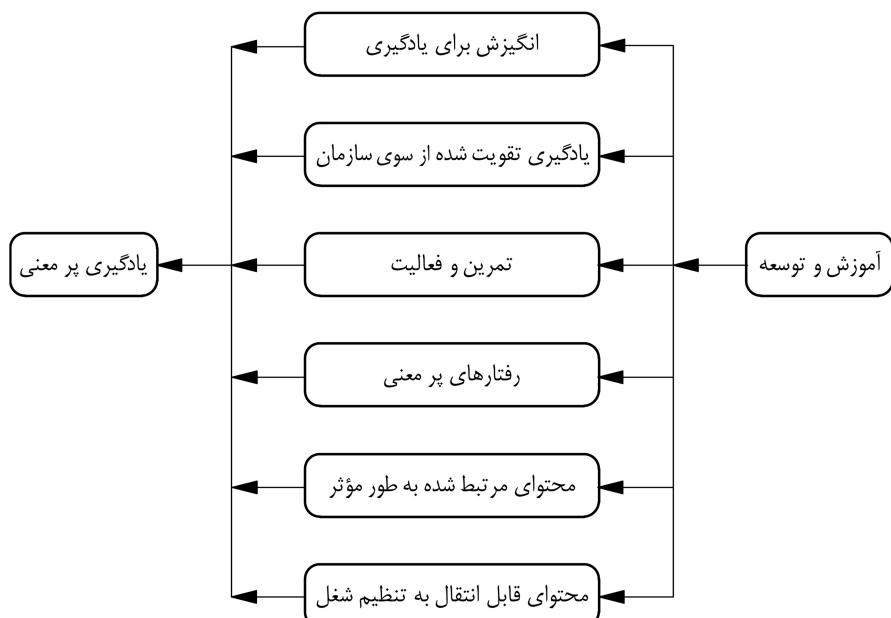
ملو نیز فرایند آموزش را در شکل ۳-۶ در قالب راهبردسازی آموزش مطرح کرده است:



شکل ۶-۳: راهبردسازی آموزش (ملو، ۲۰۰۲، ص ۲۷۴)

چنان که مشاهده می‌شود، محتوا و قالب اصلی فرایند آموزش در نظریات مختلف تقریباً مشابه و یکسان است.

دنیسی و گریفین فرایندی را برای یادگیری و آموزش و توسعه کارکنان ترسیم کردند که در نمودار ذیل آمده است:



نمودار ۶-۴: یادگیری و آموزش و توسعه کارکنان (دنیسی و گریفین، ۲۰۰۱، ص ۲۶۹)

## ۵. موانع و مشکلات آموزش

چرنیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در پاسخ به سؤال آموزش، سرمایه‌گذاری ارزشمند یا هدر دادن پول است؟ ادعا می‌کند که میان ۵/۶ تا ۱۶/۸ بیلیون دلار به طور سالانه به خاطر اثربخش نبودن برنامه‌های آموزش به نام «مهارت‌های نرم»<sup>۲</sup> به هدر می‌رود که بر تخمین‌های مطالعات دانشگاه روتگرز<sup>۳</sup> مبتنی است. وی مشکلات آموزش را در سه بند خلاصه کرده است: ۱. کارکنان بدون انگیزش؛ ۲. برنامه‌های ضعیف طراحی شده؛ ۳. مریبان غیر مجبَر (بدون تخصص) (چرنیس، ۱۹۹۸).

بردول و دیگران (۲۰۰۴) در مورد موانع آموزش می‌گویند: برخی از موانع داخلی هستند مانند ضعف مربی در مهارت‌های یاد دادن یا سبک‌های محدود یادگیری، مهارت‌های ارتباطی ضعیف، عدم تمایل به پذیرش خطر (ریسک)، ترس یا احساس نامنی، اضطراب و بی‌اعتمادی

1. Chernis

2. soft skills

3. Rutgers

(اطمینانی). دیگر موانع به موقعیت بازمی‌گردند، مانند نبودن فرصت‌های یادگیری یا نبودن حمایت، زمان و مکان نامناسب. لاندی و کولینگ در زمینه آموزش و توسعه، علاوه بر مشکلاتی نظیر ارتباط کم آموزش با نیازهای صنعت، سرمایه‌گذاری کم در صنعت، بهویژه در سازمان‌های دولتی که مشکل نشان دادن ارزش پولی وجود دارد، به دو امر مهم اشاره کرده‌اند: ۱. نبودن کاربرد استراتژیک آموزش و توسعه؛ ۲. مبنای نظری موجود که تنها و کاملاً به سازمان خدمت می‌کند (لاندی و کولینگ، ۱۹۹۶، ص ۲۹۱).

## ۶. توسعه منابع انسانی

چنان که پیش‌تر ذکر شد، توسعه فرایندی است که به واسطه آن فرد در تمام (طی) زمان از طریق تعامل با عوامل داخلی و خارجی کامل‌تر (پیچیده‌تر) و برجسته‌تر می‌شود و یادگیری و آموزش جزئی از توسعه هستند. مفهوم پردازی شکلی از توسعه است، هرچند تفکر سیستمی مفیدتر است. همچنین مطالعه‌ای که زندگی باطنی افراد یا سازمان‌ها و ماهیت در حال تغییر دنیای پیچیده اغلب با عرصه (حیطه) زندگی<sup>۱</sup> به عنوان بُعد زمانی را دربر داشته باشد، مشکل است بنابراین، پژوهشگران و نظریه‌پردازان بر قسمت‌هایی از عرصه زندگی متمرکز می‌شوند و دلالت‌های آن را برای باقیمانده یا جنبه‌های کل دامنه توسعه در نظر گیرند. برخی نظریه‌پردازان، توسعه مدل‌هایی را برای نشان دادن الگوهای جهانی و هنجاری تجربه، ابداع (تدبیر) کرده‌اند، یعنی الگوهای مشابه تجربه برای همه افراد. این مدل‌ها زندگی افراد را پیش‌بینی می‌کنند. توسعه (به عنوان توسعه مسیر شغلی) گاه برای اشاره ضمنی به پیشروی یا پیشرفت به کار می‌رود. درواقع، فرض می‌شود که هنجارهای مورد پذیرش وجود دارند. در مقابل آنچه توسعه افراد می‌تواند یکسان‌سازی شده و آن هنجارها و تجربه‌های افراد دقیقاً تعریف و شناسایی شود، درحقیقت اینها مفروضات اثبات‌گرایانه در مورد واقعیت شخصی و اجتماعی هستند. مفروضات اثبات‌گرایانه<sup>۲</sup> در مورد افراد و محیط اجتماعی و اقتصادی درون زندگی آنان (چارچوب ثابت، منظم و عینی) به تعریف توسعه برحسب مراحل یا گام‌های بی‌دربی اغلب همراه با وظایف توسعه‌ای شان می‌انجامد، اما این مدل‌ها همواره تجربه‌های زنان و سیاه‌پستان را برحسب مردان سفیدپوست تفسیر می‌کنند، ولی افراد تجربه‌های ذهنی دارند

1. lifespan

2. positivist

که با این اسلوب علمی قابل مطالعه نیستند. بنابراین، باید به تجربه‌های ذهنی در زندگی افراد که مبنای تصمیم‌گیری آنان است، توجه شود. البته رویکردهای جایگزینی، مانند رویکرد پدیدارشناسی منطقی<sup>۱</sup> وجود دارند که به تجربه‌های ذهنی اشخاص توجه می‌کنند و رویکرد سازه‌های<sup>۲</sup> (بر ساخته‌های) اجتماعی که به جهت اینکه تجربه‌های فردی از لحاظ اجتماعی هم بر ساخته (سازه) می‌شود، به بستر<sup>۳</sup> فرد نیز توجه می‌کند. مفروضات این رویکردها به تمرکز بر موارد<sup>۴</sup> و کسب بینش، به نتیجه‌گیری‌های قابل تعمیم می‌انجامد. همچنین آنها بر معنی‌دار بودن بستر و فرایندهای پویای بین‌الازهانی<sup>۵</sup> از طریق تفسیر<sup>۶</sup> کردن افراد و تصمیم‌گیری درباره زندگی و مسیر شغلی‌شان تأکید می‌کنند.

پس اگر می‌خواهیم توسعه را بفهمیم باید از انواع مفروضاتی که درباره آن وجود دارد، آگاه باشیم (کالین،<sup>۷</sup> بردول و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۲۸۷).

## ۶. توسعه عرصه زندگی<sup>۸</sup>

امروزه به جای توسعه‌های محدود، مانند توسعه مسیر شغلی یا توسعه مدیریت، بر توسعه عرصه زندگی تأکید می‌شود. توسعه عرصه زندگی، توسعه فرآگیر فردی در سراسر زمان و نتایج ناشی از در هم تنیدن رشته‌های زیست‌شناختی، اجتماعی، اقتصادی و روان‌شناختی زندگی افراد را دربر دارد. افراد از طریق توسعه عرصه زندگی به تکامل و حتی تحول (انتقال) می‌رسند. بنابراین، همواره درگیر فرایند یادگیری در جهت تعادل میان تغییر خود و تغییر محیط هستند. این نظریه‌ها و مدل‌های توسعه عرصه زندگی دلالت‌هایی برای توسعه منابع انسانی و برای سازمان در راستای توسعه افراد بالغ دارند.

## ۶-۲. اثر بستر اجتماعی - فرهنگی

دو دیدگاه در ادبیات علمی در مورد تأثیر بستر اجتماعی - فرهنگی بر تجربه‌های عرصه زندگی افراد وجود دارد. دیدگاه نخست این‌گونه تفسیر می‌کند که تمایلاتی به الگوهای عمومی

1. phenomeno

2. construction

3. context

4. case

5. intersubjectivity

6. phenomeno

7. Collin

8. lifespan

(مشترک) در تجربه‌های فردی ناشی از جامعه‌پذیری وجود دارد. در هر تنظیم اجتماعی چه فرهنگ، طبقه یا سازمان، اعضای آن گروه اجتماعی، فشارهایی را برای انطباق با الگوها یا هنجارهای معینی را تجربه می‌کنند. گاه این فشار به صورت قانون یا شبیه‌قانون درمی‌آید. ولی دیدگاه دوم تأکید می‌کند که محیط، فرصت‌ها و تهدیدهای مختلفی برای زندگی افراد عرضه می‌کند. فرایند توسعه یا تکامل ظرفیت ذاتی (فطری) افراد برای رشد و بالغ شدن را درون بستر خاصی قرار می‌دهد که تسهیل می‌کند یا از رشد بازمی‌دارد، یا امور متنوعی را بر آن تحمیل می‌کند (موجب تغییری می‌شود) (کالین، بردول و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۲۸۸).

### **تحلیل و نقد جایگاه آموزش و توسعه در مدیریت معاصر**

با بررسی و بازبینی ادبیات علمی از اوایل قرن بیستم تاکنون، درمی‌یابیم که همواره آموزش و توسعه نقش برجسته‌ای در مدیریت به‌طور عام (مثل اصل دوم مدیریت علمی تیلور) و مدیریت منابع انسانی به‌طور خاص (به عنوان یکی از کارکردهای اصلی آن) داشته است. در تحلیل معرفت‌شناسانه می‌توان به دو بُرده متفاوت تسلط و تضییف اثبات‌گرایی اشاره کرد.

#### **- دوران تسلط اثبات‌گرایی**

ریشه‌های این دیدگاه در نظریات فرانسیس بیکن (روش‌گرایی و ابزارگری)، توماس هابز (کمی‌گرایی) و رنه دکارت (فایده‌گرایی و انحصار روش‌شناختی) قرن هفدهم میلادی و سپس امانوئل کانت (طبیعت‌گرایی، عمل‌گرایی و جدایی واقعیت از ارزش) دالمبر (کارکرد‌گرایی)، اسپینوزا (ریاضی‌گرایی و روش تحلیلی نیوتون) در دوران به اصطلاح روش‌نگری قرن هجدهم میلادی بود و اگوست کنت آن را در قرن نوزدهم تبلیغ کرد و تحلیل نظاممندی از تأثیر اثبات‌گرایی بر جنبش علوم اجتماعی در حال تکوین ارائه کرد که هربرت اسپنسر آن را پی‌گرفت. البته علاوه بر اگوست کنت در جامعه‌شناسی، افرادی مانند ماکیاولی در نظریه سیاسی، مونتسکیو در حقوق، آدام اسمیت در اقتصاد و جرمی بتام در فلسفه از مروج‌ان دیدگاه اثبات‌گرایی بودند. در اینجا ما به دنبال توضیح این دیدگاه نیستیم، ولی به جهت مناسبت و تأثیری که بر مدیریت و شاخه مورد نظر، یعنی مدیریت منابع انسانی داشته است، بهناچار به آن اشاره می‌کنیم.

مدیریت به عنوان یک علم نوپا در اول قرن بیستم با پیدایش کلاسیک‌ها، یعنی مدیریت علمی تیلور، نظریه اداری فایرون و نظریه بوروکراسی، پا به عرصه جهان علمی گذاشت و خواسته

یا ناخواسته تحت تأثیر دیدگاه اثبات‌گرایی بود و توسط هبرت سایمون کاملاً تبلیغ شد و دیدگاه اثبات‌گرایی تا دهه ۱۹۷۰ م تسلط کامل خود را بر علوم به‌طور عام و مدیریت به‌طور خاص حفظ کرد. نکته جالب این است که به‌رغم مخالفت ماکس ویر با الگوی طبیعت‌گرایی علوم اجتماعی و تأکید بر تفسیرگرایی، نظر او در جامعه علمی گسترش نیافت و صدای او در جو اثبات‌گرایی به گوش نرسید و در مدیریت صرفاً نظریه بوروکراسی او که سازگار با اثبات‌گرایی مسلط و حاکم بوده تشریح و تبیین شد و نقل مخالف علمی آن روزها گردید. از تظاهرات نگرش اثبات‌گرایی نظریات کلاسیک‌ها به‌طور کلی، "POSDCORB" گیولیک، اصول چهارده‌گانه فایول، مدل عقلایی تصمیم‌گیری سایمون، نظریه سیستمی بولدینگ، تحلیل میدانی کرت لوین و... است. البته نظریاتی چون روابط انسانی، انسان‌گرایی، عقلانیت محدود، شبکه مدیریت بلیک و موتن، بلوغ سازمانی آرجرس و طرح‌های فرایند مشاوره شاین و توسعه سازمانی "OD" و روش‌های آن، آموزش حساسیت و فرهنگ سازمانی که در جهت مخالفت با کلاسیک‌ها یا نئوکلاسیک‌ها هستند، در زیر نفوذ پارادایم اثبات‌گرایی قرار دارند.

### - دوران تضعیف اثبات‌گرایی

اگرچه نظریه تفسیرگرایی ماکس ویر در جهت تضعیف مفروضات اثبات‌گرایانه بوده و هست، ولی در آن زمان کمتر بدان پرداخته شد. با آشکار شدن ضعف‌ها و ناتوانی‌های دیدگاه اثبات‌گرایی در پاسخ به سؤالات جدید و نیز روش شدن اشتباه‌ها و نقصان آن در مباحث معرفت‌شناسی و انسان‌شناسی، دیدگاه‌های جدید تفسیرگرایی، پدیدارشناسی، پست‌مدرنیزم و نظریه انتقادی و حتی فمینیزم، در حمله به مبانی و مفروضات فلسفی (هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، انسان‌شناسی، ارزش‌شناسی و روش‌شناسی) اثبات‌گرایی به صورت‌های تعریف دویاره علم، بررسی مجدد عینیت، نفی تقابل و جدایی واقعیت - ارزش، حمله بر روش‌گرایی و فنی انحصارگرایی روش‌شناختی و زیر سؤال بردن کارکردگرایی (عملیات‌گرایی) است. البته بحث‌های جدید مانند نظریه نقدي اداري، اخلاقيات،<sup>۱</sup> مذهب،<sup>۲</sup> معنويات<sup>۳</sup> و مدیریت مبتنی بر ايمان<sup>۴</sup> کاملاً در حوزه تضعیف اثبات‌گرایی قرار دارند.

1. ethics

2. religion

3. spirituality

4. faith-base management

با توجه به نظریاتی که در مدیریت تا اواخر قرن بیستم مطرح گردیده است می‌توان به دو نقطه مشترک و گرایش اصلی در همه آنها اشاره کرد:

**یکم، اصالت سازمان:** در نظریه‌های مدیریتی، سازمان جایگاه اولی، اصلی، ذاتی، مهم‌تر، هدف، جوهری، مخدوم را دارد در حالی که انسان جایگاه دومی، فرعی، تبعی، کم‌همیت‌تر، وسیله، ابزاری و خادم را دارد. مشروعيت بخشیدن به برتری سازمان نسبت به فرد، در نظریه اداری از کلاسیک‌ها با قرار دادن فرد در معرض فرایندهای استانداردشده سازمان شروع شد و نظریه پردازان دیگر، مثل بارنارد، با شخصیت سازمانی و سایمون با انسان سازمانی، در کتاب رفتار اداری<sup>۱</sup> و آرجریس در کتاب سازمان و شخصیت<sup>۲</sup> گسترش یافت و حتی توسعه سازمانی که یک راهبرد تغییر است که در علوم رفتاری ریشه دارد و هدفش بهبود و اصلاح «شاپیستگی فردی کارکنان» در سازمان است، تأکید می‌کند که توسعه سازمانی با سازمان از دید داخلی و مشابه سیستمی برخورد می‌کند که هر عنصر آن از جمله عنصر انسانی باید با مساعدت‌هایی که آن عنصر به نیازهای سیستمی سازمانی مثل بقا و تداوم انجام وظایف سازمان (و سودآوری) می‌کند، ارزیابی شود، این نگرش درواقع بر اصالت سازمان تأکید می‌کند و آن را با تعارض کمتری به منصه ظهور می‌رساند.

در این راستا، کارایی هدف علم اداره، برای رسیدن به اهداف سازمانی است و هر آنچه به این هدف کمک کند، مطلوب و مورد تأکید است. از این‌روست که آموزش در همه نظریات علم اداره، از کلاسیک‌ها گرفته تا نئوکلاسیک‌ها و نظریه‌های سیستمی و نظریات نوین، مورد اهتمام و توجه خاص بوده و جایگاه رفیعی دارد. چرا که آموزش کارکنان در سازمان در افزایش کارایی و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت داشته و توسعه و بالندسازی کارکنان موجب افزایش اثربخشی سازمانی و رسیدن سازمان به اهدافش، بهویژه سود بیشتر می‌شود و آن فلسفه اصلی چرایی آموزش و هزینه کردن زیاد است و بدین لحاظ آموزش منابع انسانی یکی از کارکردها و وظایف خاص مدیران منابع انسانی محسوب شده است.

**دوم، کنترل‌مداری:** به نظر می‌رسد یکی از مفاهیم اصلی که همه نظریه‌های مدیریت و علم اداره را به هم پیوند می‌زنند، گرایش به کنترل است. کنترل یکی از اصول اصلی فایویل است. گیولیک هم در "POSDCORB" بر آن تأکید دارد. مدیریت علمی تیلور هم با تأکید بر روش

1. *Administrative Behavior*

2. *Organization and Personality*

علمی و تطابق با استاندارد سیره کاملاً کنترلی دارد. بارنارد و سایمون هم بر گرایش کنترل تأکید بسیاری کردند. لیکرت هم در نظریه سنجاق‌های اتصال با آنها در متمرکز، بر کنترل خشن مشترک است. سنت «انسان‌گرا» در نظریه اداری نیز نتوانسته است مسئله کنترل را حل کند؛ مثلاً آرجرس به دلیل اتکای زیاد آن بر الگوهای کنترل مدیریتی انتقاد می‌کند؛ زیرا این الگوها به افزایش ازخودبیگانگی کارکنان می‌انجامند. او معتقد است پیشرفت واقعی در حوزه کنترل تنها موقعی واقعاً صورت می‌پذیرد که کارکنان خودشان، خودکنترل شوند (آرجرس، ۱۹۶۴، ص ۲۴۲). از سوی دیگر، فرد لوتابز می‌گوید: کنترل سازمانی را می‌توان طوری طعم رفتاری داد که کارکنان آن را تهدید مستقیم تحمیل شده از بیرون تلقی نکنند که آزادی عمل آنان را محدود می‌کند. وی معتقد است علوم رفتاری در جهت قابل تحمل کردن کنترل خیلی کمک می‌کند. (لوتابز، ۱۹۷۳، ص ۲۷۵-۲۷۹). گرایش کنترل به طور خودآگاه یا ناخودآگاه از دیدگاه شرایط انسانی در سازمان ابعاد استثماری پیدا می‌کند و این اتهام در مورد کلاسیک‌ها نئوکلاسیک و حتی انسان‌گرها و توسعه سازمانی نیز واقعی است درواقع توسعه سازمانی در جایگاه یک فعالیت مشورتی نمی‌تواند از گرایش به کنترل فرار کند و در معرض همان سوگیری‌هایی است که تلاش می‌کنند کنترل سازمانی را با روشنی و زشتی کمتری نشان دهند، ولی در عمل، درواقع وجود کنترل مسلم است و توسعه سازمانی به منزله راه فراری برای گریز از ناسازگاری فرد است. بدین لحاظ آموزش و توسعه کارکنان در سازمان یکی از کلیدی‌ترین ابزار در راستای کنترل کارکنان و جامعه‌پذیر کردن و سازمانی کردن منابع انسانی است. درواقع، با یک تیر دو نشان زدن است؛ هم از یک طرف، موجب رسیدن به اهداف سازمان و کسب سود بیشتر، راحت‌تر و کامل‌تر امکان‌پذیر خواهد شد. این نکته در آموزش و توسعه منابع انسانی در مدیریت معاصر کاملاً به چشم می‌خورد و عنوان سرمایه‌گذاری در منابع انسانی هم آن را منعکس می‌سازد. پس از این تحلیل مختصر، به بحث دیگر، یعنی آموزش و توسعه در اسلام پرداخته می‌شود.

## آموزش و توسعه منابع انسانی در اسلام

### ۱. جایگاه آموزش و توسعه در اسلام

آموزش و توسعه در اسلام از جایگاه رفیع و ممتازی برخوردار است؛ چرا که خلقت آدم(ع) با آموزش شروع شد «وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَنْسَاءَ كَلَّهَا» (بقره، ۳۱) و این رویه در مورد دیگر پیامبران(ع) هم جاری بود؛ برای مثال، خداوند به حضرت عیسی(ع) کتاب و حکمت آموخت «وَيَعَلِّمُهُ

**الكتاب والحكمة** (آل عمران، ۴۸)؛ خداوند به خضر(ع) علم آموخت «وَعَلِمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا» (كهف، ۶۵) و به پیامبر اکرم(ص) همه اسرار را آموخت «وَعَلِمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ» (نساء، ۱۱۳) و به همه انسان‌ها بیان را آموخت «خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَمَهُ الْبُيَانَ» (رحمن، ۳ و ۴) و شروع بعثت پیامبر اکرم(ص) هم با خواندن و ارزش‌گذاری به علم همراه بوده «أَفْرَأَ إِلَيْسِمْ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ أَفْرَأَ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَمَ بِالْقَلْمَ عَلَمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ؛ بخوان به نام پروردگاری که خلق کرد، انسان را از خون بسته آفرید، بخوان و پروردگارت گرامی تراست. آنکه نوشتن با قلم را آموخت و به انسان آنچه را نمی‌دانست، آموخت» (علق، ۵-۱).

يا خداوند به قلم و آنچه می‌نگارند قسم یاد می‌کند که نشانه ارزشمندی علم و آموزش است «نَوَّقْلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ» (قلم، ۱).

اساساً هدف بعثت انبیا آموزش و تربیت و تعلیم قرآن، حکمت و دانش است «كَمَا أَرْسَلْنَا فِيهِمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَبَيْزَكِيمْ وَيَعْلَمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيَعْلَمُكُمْ مَا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ» (بقره، ۱۵۱).

در آیات و روایات بسیاری به اهمیت دانش، دانشمند و جوینده علم تأکید شده است. برای مثال، حتی برای جوینده علم همه موجودات حتی ماهیان طلب مغفرت می‌کنند: «طالب العلم يستغفر له كل شيء حتى الحيتان في البحر» (متقى هندی، ۱۴۲۴، ج ۷، ص ۱۹۸). در اسلام هیچ محدودیتی برای آموزش و علم آموزی وجود ندارد، نه از جهت طایفه و نژاد که «طلب العلم فريضه على كل مسلم» و نه از جهت جنسیت که «طلب العلم فريضه على كل مسلم و مسلمة» (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۱، ص ۳۵) طلب علم و آموزش بر هر مرد و زن مسلمان واجب است و نه از جهت مكان که «اطلبو العلم ولو بالصين» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۱، ص ۱۸۰) و نه از جهت زمان که «اطلب العلم من المهد الى اللحد؛ از گهواره تا گور دانش بجو» (پایانه، ۱۳۷۹، ص ۶۴) و نه از جهت معلم و آموزش‌دهنده که حضرت علی(ع) فرمود: «الحكمة ضالة كل مؤمن فخذوها ولو من افواه المنافقين؛ حکمت گمشده هر مؤمنی است، پس آن را فراگیرید هرچند از دهان منافقان» (آمدی، ۱۳۷۸، ص ۵۸). چنان که امام صادق(ع) فرمود: «طلب العلم فريضه على كل حال؛ دانش آموزی، در هر حالی واجب است» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۱، ص ۱۷۲). در اسلام، آموزش دادن به انسان‌های علم‌خواه، زکات علم است. امام صادق(ع) فرمود: «ان لکل شيء زکاة و زکاة العلم ان يعلمه اهله» (حرانی، ۱۳۹۴، ص ۳۶۴). و چنان که در قرآن کریم آمده است که دانشمندان در ردیف ملائکه قرار دارند (آل عمران، ۱۸).

از آنجا که آموزش، وسیله علم آموزی است و علم، هم شرط زمامداری است که «خداآوند طالوت را زمامدار شما برگزیده و علم و قدرت جسمی او را وسعت بخشیده است» (بقره، ۲۴۷) و هم شرط مدیریت است «یوسف گفت مرا به سرپرستی خزانه‌ها بگمارید که من امانتدار هستم و دانش انجام آن را دارم» (یوسف، ۵۵).

## ۲. انواع آموزش

آموزش از منظرهای مختلف، به انواع گوناگونی تقسیم می‌شود:

### ۲-۱. از جهت موضوع: آموزش دینی و آموزش دنیوی

در اسلام آموزش دینی همواره مورد تأکید است، مانند آموزش قرآن که در قسمت اول سوره آل عمران، آیه ۱۶۴ «يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ... وَيَعْلَمُهُمُ الْكِتَابَ» آمد، یا در سوره توبه، آیه ۱۲۲ آمده است که «وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لَيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لَيَنْفَقُهُوا فِي الدِّينِ...؛ شایسته نیست مؤمنان همگی (به سوی جهاد) کوچ کنند چرا که طایفه‌ای از هر گروهی کوچ نمی‌کنند تا در دین او فقیه شوند...» یا در روایت آمده است که زنی نزد حضرت زهرا(س) آمد و سؤالاتی را پرسید تا به ده سؤال رسید. سپس گفت: بیش از این شما را به زحمت نیندازم! حضرت فرمود: هر گاه خواستی و هر سؤالی داشتی از من بپرس... من در برابر هر پرسشی پاداشی از مرواریدهای انباسته میان زمین تا عرش می‌گیرم (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۲، ص ۳) که این روایت ارزش آموزش دینی را فراتر از مادیات قلمداد می‌کند.

آموزش‌های دنیوی که شامل آموزش‌های مختلف در زمینه‌های تجارت و صنعت است در قرآن آمده است که خداوند به داوود نبی(ع) زرگری آموخت «وَعَلَّمَنَاهُ صَنْعَةَ لَبُو سِلْكَمْ» (انیاء، ۸۰) و یا امام صادق(ع) در جواب کسی که از راههای کسب معاش پرسید، فرمود: «فَكُلْ ما يَتَعَلَّمُ الْعِبَادُ أَوْ يَعْلَمُونَ غَيْرَهُمْ مِنَ الصُّنْعَاتِ مُثُلُ الْكِتَابَةِ وَالْحِسَابِ وَالتِّجَارَةِ... فَلَا بِأَسْبَابِ تَعْلِيمِهِ وَتَعْلِيمِ الْعِبَادِ وَأَخْذِ الْأَجْرِ عَلَيْهِ...؛ هر گونه صنعتی که بندگان خدا بیاموزند یا به دیگری یاد بدهنند مانند نویسنده‌گی و حسابداری و بازرگانی و... آموختن و آموزش آن و مُزدَد گرفتن برای آن اشکال ندارد» (حرانی، ۱۳۹۴، ص ۳۵۱). پس، آموزش حرفه و شغل و کار در شمار این نوع است که اسلام آن را تأکید کرده است.

شاید سخن امیرمؤمنان علی(ع) در همین راستا باشد که فرمود: «العلم علمان، علم الأديان و علم الأبدان» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۱، ص ۲۲۰).

## ۲-۲. از جهت سطح حکومتی: اداری، قضایی، نظامی

درواقع آموزش نیروهای کشوری (اداری - قضایی) و نیروهای لشکری (نظامی) مورد توجه اسلام بوده است. مثلاً در آموزش اداری، پیامبر اکرم(ص) به دیپرخانه خود می‌فرمود: هنگامی که «بسم الله الرحمن الرحيم» را می‌نویسید «سین» آن را آشکار کنید.

همچنین وقتی معاویه بن ابی‌سفیان برای پیامبر اکرم(ص) نامه نوشت و قلم را در دهان گذاشت، پیامبر اکرم(ص) به او نگاهی انداخت و فرمود: «قلم را روی گوش بگذار. این برای تو و کسی که املاء می‌کند بهتر است» (كتانی، ۱۳۴۷، ج ۱، ص ۱۲۵). طبق نقل قلقشنده، پیامبر اکرم(ص) کاتبانی داشت که خوش خط و آموزش دیده بودند. همچنین در باب طبقه‌بندی اخبار و اسناد رسول اعظم(ص) به زید بن ثابت (مامور گردآوری اخبار محرمانه) فرمود: نامه‌هایی نزد من است که دوست ندارم هر کسی آنها را بخواند لغت عبری و سریانی را فرابگیر (كتانی، ۱۳۴۷، ج ۱، ص ۳۹۸) (ابن اثیر، ۱۳۹۰، ج ۲، ص ۲۷۹). او نویسنده نامه‌های محرمانه (کتاب السر) و مترجم حضرت بود و با زبان‌های فارسی، رومی، قبطی و حبشی آشنا بوده که همه را در مدینه آموخته بود (كتانی، ۱۳۴۷، ج ۱، ص ۲۵۱). همچنین پیامبر اکرم(ص) آموزش مدیریتی هم به افراد می‌داد؛ مثلاً دستور می‌دادند که برنامه‌ریزی شود و می‌آموخت که تا فکر نکرده‌اید و همه جوانب را نستجیده‌اند، تصمیم نگیرید و در مورد کارایی می‌فرمود: هر کس هر کاری را می‌کند باید خوب انجام دهد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۸، ص ۳۳۹). در زمینه مهارت‌های انسانی و رابطه با مردم نیز آن حضرت آموزش می‌داد و می‌فرمود: «در پس پرده نباشید و مردم را به حضور پذیرید. به مقامات بالاتر احترام کنید، با مردم مهربان باشید، به مردم اعتماد کنید و سوء‌ظن نداشته باشید» (پاینده، ۱۳۷۹، ح ۲۰، ۲۴ و ۲۵۴). یا اینکه می‌فرمود: «حاجت کسی را که از رساندن به مقامات بالا ناتوان است، به آنها [مدیران] برسانید؛ زیرا هر کس حاجت درمانده‌ای را به بزرگی برساند روز رستاخیز خداوند پاهای وی را بر صراط استوار می‌سازد» (طوسی، ۱۳۷۶، ص ۲۰۳ و ۳۴۸). در مورد دلسوزی مسئولان نیز می‌فرمود: «هر کس منصبی از مسلمانان را به دست گیرد و در کار آنها مانند کار خود دلسوزی نکند، بوی بهشت به او نخواهد رسید» (متقی هندی، ۱۹۸۷، ج ۶، ص ۱۹، ح ۱۴۶۵۴). در مورد نیرنگ زدن به زیردستان

می فرمود: «هر کس با زیرستان خود به نیرنگ رفتار کند، اهل جهنم است» (متقی هندی، ۱۹۸۷، ج ۶، ص ۲۰، ح ۱۴۶۵۶). در مورد عطوفت و مهربانی به زیرستان می فرمود: «هر کس به زیرستان خود رحم نکند، خداوند بهشت را بر او حرام گرداند» (متقی هندی، ۱۹۸۷، ج ۶، ص ۲۱، ح ۱۴۶۵۹) پیامبر اکرم (ص) گاه آموزش مهارت‌های ادراکی می داد؛ مثلاً به سعد بن معاذ می فرمود: «چگونه قضاوت می کنی؟ گفت: بر طبق حکم خدا و رسول، حضرت فرمود: اگر به آنان دسترسی نداشته چه می کنی؟ عرض کرد: براساس اجتهاد خود عمل می کنم و پیامبر (ص) او را تأیید کرد» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۸، ص ۳۳۹).

همچنین نحوه حکومداری و حکمرانی خوب<sup>۱</sup> از سوی امام علی (ع) در دستورالعمل آموزشی و بخشنامه‌ای به مالک اشتر نخعی به صورت خاص و برای همه امیران و مدیران به طور عام، به شیوه رسا و جامع بیان شده است که در این فرمان، امام (ع) پس از توصیف و توصیه به مالک اشتر در مورد چگونگی مدیریت و حکمرانی بر مردم، آنها را به چند طبقه سپاهیان، دبیران، قضات، کارگزاران، تجار، اهل صنعت و نیازمندان تقسیم کرده و وظایف او را در مورد هر طبقه بیان می فرمایند (سیدرضا، ۱۳۷۹، نامه ۵۳).

یا اینکه در مورد مدیریت سیاسی و نحوه عمل در فتنه‌ها، حضرت علی (ع) فرمود: «کن فی الفتنة كابن الليون لا ظهر فيركب ولا ضرع فيحلب؛ به وقت فتنه چون بچه شتر نر دوساله باش، نه در پشت کوهانی که بر آن سوار شوند و نه در پستان شیری که از آن بدلوشند» (سیدرضا، ۱۳۷۹، حکمت ۱). یا اینکه امام علی (ع) در خطبه حقوق خود فرمود: «اما حق شما بر من، خیرخواهی شماست و اینکه بیت‌المال را در راه شما صرف کنم و شما را تعلیم دهم تا از نادانی نجات یابید و شما را تربیت کنم تا فراگرفته و از آداب‌دانی بهره‌مند شوید» (سیدرضا، ۱۳۷۹، خطبه ۳۴).

همچنین در مورد دادرسی و قضاوت، پیامبر اکرم (ص) آموزش قضایی هم می داد؛ مثلاً وقتی حضرت علی (ع) را برای قضاوت به یمن می فرستاد، به او فرمود: «وقتی طرفین دعوا رویه‌روی تو نشستند، تا زمانی که به سخن دومی مانند اولی گوش ندادی، قضاوت نکن» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۳۶۰). یا همان روایت، سعد بن معاذ که از او در مورد چگونگی قضاوت سؤال فرمود، که پیش‌تر گذشت.

---

1. good governnence

در مورد امور نظامی هم پیامبر اکرم(ص) آموزش نظامی می داد؛ آنجا که به بَرِیده آموخت وقتی وارد مدینه می شوی پرچم داشته باش (کنانی، ۱۳۴۷، ج ۱، ص ۳۱۷) و گاه جلا دادن شمشیرها را به منظور جلوه و دوام بیشتر آموزش می داد و همواره می فرمود: «تیراندازی و اسب سواری را یاد بگیرید» (پاینده، ۱۳۷۹، ح ۸۳ و ۱۹۵۴). یا اینکه حضرت امیرالمؤمنین(ع) وقتی عمر بن خطاب در صدد جنگ با رومیان بود، به او توصیه آموزشی مدیریتی - نظامی کرد که به جای اینکه در جلوی سپاه به جنگ رود، در مدینه بماند تا در صورت شکست خللی به مسلمانان وارد نشود (سیدرضی، ۱۳۷۹، خطبه ۱۳۴).

### ۳-۲. از جهت دامنه شمول: خصوصی و عمومی

آموزش در اسلام از جهت دامنه شمول یا خصوصی است یا عمومی. در آموزش خصوصی، مربی فقط به آموزش یک فرد یا افراد خاص می پردازد، مانند آموزش خصوصی امام علی(ع) از سوی پیامبر اکرم(ص) از کودکی تا زمان بعثت و حتی پس از آن که در هر عمل آموزشی، هزار باب علم را برای او می گشود که از هر باب، هزار باب دیگر گشوده می شد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۳۶، ص ۲۸) و اینکه هر امامی، از سوی امام پیشین آموزش داده می شود. رسول اکرم(ص) گارگزارانی چون سلمان، ابوذر، مقداد و بلال را آموزش داده بود و حضرت امیرالمؤمنین(ع) نیز در آموزش و تربیت افرادی نظری کمیل، مالک اشتر و محمد بن ابی بکر، به طور خصوصی اهتمام ورزید.

اما آموزش عمومی، مانند سخنرانی و خطابه هایی که پیامبر اکرم(ص) در مسجد مدینه برای مسلمانان می خواندند یا سخنرانی ها و خطابه هایی امام علی(ع) در مسجد کوفه برای مسلمانان ایراد می نمودند، یا جلسات همگانی که برای آموزش عموم مردم تشکیل می شد از این نوع هستند.

### ۴-۲. از جهت نوع ارتباط با فرد: مستقیم و غیر مستقیم

معصومان(ع) گاه به فرد یا افراد آموزش مستقیم می دادند؛ مثلاً چنان که اشاره شد، حضرت علی(ع) تحت آموزش مستقیم پیامبر اکرم(ص) قرار داشتند (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۳۶، ص ۲۸) یا در نامه حضرت امیرالمؤمنین(ع) به امام حسن(ع) آمده است که «در آموزش تو را به کتاب خدا و تفسیر آن و آموزش شرایع اسلام و احکام و حلال و حرام آن آغاز کردم» (مجلسی،