

# به نام دوست که هرچه هست از اوست

## آموزش، تحول و توسعه منابع انسانی بر مبنای آموزه های اسلامی

نرگس نجارپور نصرآبادی\*

چکیده؛

بیان مساله؛ امروزه یکی از مشکلات اساسی، که مدیران کسب و کارها و نظام اداری کشور را با چالش مواجه کرده، نبود توجه کافی به اجرای دقیق اصول و موازین و ارزش ها و آموزش و توسعه اقتباس شده از مبانی شرع مقدس و آموزه های اسلامی در مدیریت منابع انسانی است. دین اسلام برای همه امور زندگی انسان، از جمله مدیریت، دارای برنامه بوده و بیان کننده تمام نیازها برای رشد، بالندگی و تکامل انسان است.

ضرورت و هدف؛ یکی از موهبت های خداوند متعال بر انسان علاوه بر اعطای نعمت ادراک حسی و تفکر این است که به او نوعی استعداد فطری برای یادگیری و کسب معارف و علوم و مهارت ها و صنایع مختلف، عطا کرده است که مایه افزایش توان انسان در تحمل باز مسئولیت زندگی در این جهان و در نتیجه سبب عمران و آبادانی آن می شود و به او امکان می دهد که تواناییها و مهارت های خویش را افزایش دهد تا به آنچه که خداوند بنا به خواست خود برایش تضمین کرده است به مراحل از رشد و کمال انسانی برسد.

روش تحقیق؛ براین اساس، پژوهش حاضر با روش توصیفی و کتابخانه ای و هدف بررسی و توصیف مدیریت منابع انسانی از منظر آموزه های اسلامی انجام شده است.

نتایج تحقیق؛ یافته های پژوهش مؤید آن است که اگر جهان بینی و رویکرد ما نسبت به مدیریت و مدیریت منابع انسانی بر اساس جهان بینی اسلامی و قرآنی باشد، تحولی عظیم در دانش مدیریت، به طور اعم و مدیریت منابع انسانی، به طور اخص پدید خواهد آمد.

واژگان؛ آموزش، تحول، توسعه، منابع انسانی، آموزه های اسلامی.

---

\* mina.nasrabadi@gmail.com

طرح مساله

در دنیای امروز، سرمایه های انسانی به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی، به سازمان معنا و مفهوم می بخشند و زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم می کنند. رشد و توسعه سازمان ها و در پی آن جامعه و کشور، در گرو استفاده صحیح از سرمایه های انسانی است. یکی از شاخص های پیشرفت و توسعه کشورها داشتن سرمایه های انسانی کارا و بهره ور و توانمند است. اگر جامعه ای از این مزیت رقابتی برخوردار نباشد به طور قطع نمی تواند به هدفهای مورد نظر خود دست یابد. به قول شوماخر می توان چنین بیان داشت: توسعه کالا های مادی آغاز نمی شود. با منابع خام و اولیه و تکنولوژی پیچیده آغاز نمی شود. بلکه با توجه به آدمیان، تربیت آنان با سازمان و انضباط آغاز می شود. توسعه نمی توان از طریق عملیات پیوند زنی ماهرانه فن ورزان خارجی با برگزیدگان داخلی که تماس خود را با مردم عادی از دست داده اند تولید کرد. توسعه را نمی توان از راه معجزه دانشمندان و فن ورزان با برنامه ریزی اقتصادی حاصل کرد و توسعه را می توان از راه فراگرد رشد که در برگیرنده تربیت، سازمان و نظم تمامی مردم باشد ایجاد نمود. هرچیزی کمتر از این به شکست می انجامد (ایزد پور، ۱۳۸۷).

تعیین معیارهای توسعه نیافتگی به طور مشخص و دقیقی بسیار مشکل است. توسعه نیافتگی می تواند این گونه تعریف شود، توسعه نیافتگی به دلیل فقر، بیسواد و بیماری، یا به دلیل توزیع بد و ناعادلانه درآمد ملی، یا نارسایی های اداری و یا عدم سازماندهی اجتماعی. بنابراین هیچ تعریف جامعی از توسعه نیافتگی وجود ندارد که بتواند با خصوصیات هر یک از کشورهای توسعه نیافته تطبیق کند. اما به طور کلی معیارهای اقتصادی معمولاً شاخص اصلی کشورهای توسعه یافته بوده است. برای مثال، میزان سرانه درآمد یکی از مهمترین معیارها است، و بنابراین، کشورهایی که دارای نرخ تولید ناخالص داخلی بالایی هستند، توسعه یافته محسوب می شوند. معیار مهم اقتصادی دیگر، میزان صنعتی بودن کشور است. یکی دیگر از معیارهایی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته، شاخص توسعه انسانی می باشد. این شاخص، معیارهای اقتصادی نظیر درآمد را با امری همچون میزان امید زندگی و سطح آموزش عمومی ترکیب می کند. به این ترتیب، کشورهایی که دارای نمره بالاتری در شاخص توسعه انسانی هستند، توسعه یافته محسوب می شوند و به بقیه کشورها، کشورهای در حال توسعه گفته می شود.

هاربیسن معتقد است که منابع انسانی پایه و اساس ثروت ملل است، نه سرمایه، درآمد یا منابع فیزیکی، سرمایه و منابع طبیعی عوامل منفعل تولیدند و نیروی انسانی به طور فعال سرمایه را انباشت می کند و منابع طبیعی را به کار می گیرد. علاوه بر آن، نیروی انسانی نهادهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی را بنا می کند و توسعه را پایه گذاری می کند. روشن است که اگر کشوری نتواند به توسعه و استفاده بهینه از نیروی انسانی خود پردازد، قادر به توسعه هیچ چیز دیگر نخواهد بود. (Harbison, 1973,p:2)

جان کامنز<sup>۱</sup>، اقتصاددان پیشرو، برای اولین بار اصطلاح منابع انسانی را در کتاب خود توزیع ثروت که در سال ۱۸۹۳ منتشر شد، به کار برد. و این اصطلاح تا قرن نوزدهم به روابط بین کارمند و کارفرما گسترش یافت. منابع انسانی یک فرد یا کارمند درون سازمان است. مدیریت منابع انسانی اثربخش برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است. کیفیت منابع انسانی سازمان، احساس افراد از برخورد عادلانه، تعهد کارکنان به سازمان، اشتیاق و رضایت آنها از شغل شان و تجربیات شان، همه بر بهره وری سازمان خدمات مشتری، شهرت سازمان و بقای آن تأثیرگذار است (Renz, 2016).

در هر کسب و کار کوچک و بزرگ بخش سازمانی منابع انسانی اگرچه حیاتی نیست ولی ضروری است. اولویت این بخش در درجه اول به حداکثر رساندن بهره وری کارکنان و حفاظت از شرکت نسبت به هر گونه مسئله و مشکلی

است که ممکن است برای نیروی کار بوجود آید. یادگرفتن و یادگیری کلید بالا بردن کیفیت منابع انسانی است. این کلید وقتی به کار می‌آید که آموزش، مجموعه‌ای از فرایندها تلقی شود.

فرایندهایی که نه تنها مهارت‌های حرفه‌ای را شکل می‌دهند، بلکه فرد را قادر می‌سازند استعدادهای بالقوه خویش را برای مشارکت هوشمندانه و پذیرش مسئولیت و احترام به بشریت شکوفا کند (کینگ و اشتایدر، ترجمه، خوارزمی، ۱۳۷۳: ۵۲). زیربنای توسعه کشورها و سازمانها با خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. تدوین دوره‌های آموزش مناسب برای به حداکثر رساندن اثربخشی و کارایی افراد سازمان است. آموزش کارکنان مانند: نگهداری اموال و تجهیزات است. ابزار و تجهیزات برای آن که از کارایی بیشتر برخوردار باشند. به تعمیر و تنظیم نیاز دارند. برای به حداکثر رساندن اثربخشی و کارایی افراد سازمان، ضمن آشنا ساختن با محیط و توجه آنها بر اساس نیاز، دوره‌های آموزشی مناسب را باید برای آنها تدوین نمود.

بهره‌وری بر دانش، مهارت و نگرش نیروی کار بستگی دارد می‌توان گفت: مهارت نقش اصلی در دستیابی به انعطاف و اثربخشی سازمانی بازی می‌کند. آموزش نیروی کار می‌تواند آن را اصلاح نموده و برای تطابق با فرایندها تکنیکهای جدید آماده کند و به بهره‌وری اجازه رشد سریع دهد (Business, 1999.p:21).

آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان و یک فرآیند مداوم و همیشگی است. نباید آموزش را امری موقت و اتمام‌پذیر تصور کرد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان که باشند، حتی در سطح یک نیروی انسانی جزء، نیازمند آموزش و کسب دانش و مهارتهای جدید هستند تا بتوانند به سمت اهداف سازمان حرکت کنند (شریعتمداری، ۱۳۸۷).

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند، این برنامه‌های آموزشی می‌توانند تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشند. اگر کارکنان سازمان به خوبی آموزش ببینند بهتر می‌توانند. در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند. از اولین نتایج این امر عدم نیاز زیاد به نظارت از سوی سرپرستان بر روی زیردستان است؛ در عین حال این امر کمک می‌کند که افراد در جهت احراز شرایط ارتقای سازمانی آماده شوند و در نهایت انجام وظایف با مطلوبیت مورد نظر سازمان امکان‌پذیر می‌گردد (یارندی، ۱۳۸۲).

در تفکر اسلامی، هر دو بعد نظری و عملی آموزش و توسعه، با مفهوم گستره وجود انسان و توانایی وی برای ایجاد ارزش در جامعه تناسب دارد. آموزش، فرآیند توسعه قابلیت‌ها در منابع انسانی است که به آنها کمک می‌کند که بیشتر مولد باشند و سهم بیشتری در پیشبرد اهداف سازمانی داشته باشند (Alhejji & Garavan, 2016).

تفکر اسلامی آموزش را خواه به صورت تئوری و خواه به صورت عملی مورد تأکید قرار داده است. در آموزه‌های اسلامی آمده است که آموزش در محیط کار باید مطابق با شرایط و مسئولیت‌ها تحول پیدا کند (Ali, 2010)

قرآن افراد را به کسب مهارت‌ها و تکنولوژیهای جدید تشویق می‌کند و این اصل مبنای برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان است (Hashim, 2009)

فرهنگ اسلام سرشار از بهترین شیوه‌ها و روشهای پیشرفته مدیریت است. قدرت و تاثیر این مدیریت عالی بوده که در عصر پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) و دوران ائمه اطهار (علیه السلام) از جامعه ای فقیر و ناتوان که گرفتار جنگ‌های قومی و قبیله‌ای بر سر مسائل و مفاخر بی ارزش بودند، جامعه‌ای نوین و متعالی ساخت، به طوری که در مدت کوتاهی توانست بر بزرگترین امپراتوری‌های زمان خود پیروز گردیده، خود حکومت و تمدن عظیمی را پی ریزی نماید.

(Alorfi, 2012)

کشورهای اسلامی با دغدغه رعایت و حفظ تعالیم و هنجارهای مذهبی در مواجهه با راهکارهای مدیریت غربی روبرو هستند (Ali, 2010). این چالشها در رویه های مدیریت منابع انسانی مشهود است از این روست که عبارتی با عنوان مدیریت منابع انسانی اسلامی چند سالی است وارد ادبیات در کشورهای اسلامی شده است. مدیریت منابع اسلامی به معنای راهکارهایی برای مدیریت کارکنان و تنظیم ارتباط آنان با کارفرما و سازمان است که منطبق با قرآن و سنت باشد. این امر از آن رو دارای اهمیت است که اسلام با داشتن ۱/۵ میلیارد پیرو در سطح جهان دومین دین از نظر جمعیت و از حیث رشد، اولین دین در عالم به حساب می آید. کشورهای اسلامی پس از دوران طولانی افول و خموشی اکنون با موج بیداری اسلامی روبرو شده اند که در این میان توجه به مدیریت منابع انسانی از دیدگاه این دین الهی بیش از پیش حائز اهمیت شده است (Mellahi & Budhwar, 2010).

موج بیداری اسلامی به علوم انسانی به طور عام و علوم مدیریتی به طور خاص نیز رسیده است. در گزارش های مطالعاتی در مورد تأثیر اسلام بر سازمان انجام شده است. این مطالعات بیشتر بر اخلاق کاری اسلامی و تأثیر آن بر سازمان در قالب تعهد، رضایت و وفاداری متمرکز بودند (Ali & Al-Kazmi, 2007). همچنین در سالیان اخیر تلاش هایی در زمینه مباحث مالی اسلامی و حسابداری (Cheng & liu, 2009)، بازایابی اسلامی (Haq, Wong, 2016. & Alserhan et al, 2010)، و رهبری اسلامی (Kalmbach, 2015)، صورت پذیرفته است. کاوش در ادبیات مدیریت اسلامی حاکی از کمبود محتوای کافی در زمینه مدیریت منابع اسلامی می باشد (Khan & Rasheed, 2015). شایان ذکر است که سازمان های اسلامی تلاش های زیادی را بر روی مدیریت دانش و آموزش انجام داده اند که پیش نیاز این امر مدیریت منابع انسانی اسلامی است. مشخصه های مدیریت منابع انسانی اسلامی عبارت است: الف) نشأت گرفته از قرآن و شریعت، ب) کامل بودن از جنبه تئوری، ج) دانشی و تکنیکی بودن، د) راهنمای رفتار و ارزش های اسلامی و ذ) در بر گرفتن تئوری و عملی (Alorfi, 2012) در این زمینه، عظمی (۲۰۱۰) بیان نموده است که کارکنان مسلمان باید دوره های آموزشی را برای آشنایی با فرهنگ سازمانی بگذرانند. کارکنان مسلمان باید برای رسیدن به هدف های سازمانی و جامعه با تمام ظرفیت مشتاقانه و خالصانه کار کنند (Azmi, 2010).

برای مسلمانان این یک تعهد است که دنبال دانش برای بهتر انجام دادن کارها باشند و آموزش و توسعه اسلامی، توسعه اخلاق معنویت کارکنان را به دنبال دارد، و آموزش و توسعه اسلامی باید به منظور افزایش ایمان به خداوند در کارکنان و افزایش دانش آنان انجام شود (Hashim, 2009) آموزش و توسعه از دیدگاه اسلام بر پاک سازی نفس، تفهیم ارزش های اسلامی، یکتایی خداوند، تیم ها و عبادت ها متمرکز است (Azmi, 2010).

پژوهش ها این موضوع را آشکار کرده است که مدیران دارای صفت اخلاقی احسان، آموزش و توسعه کارکنان را ارتقاء داده و کارکنان را به مشارکت در تصمیم گیری، تشویق می کنند (Branne & Pollard, 2011) اسلام بین کارکنان تبعیض قائل نمی شود. همچنین کارکنان مسلمان به توسعه کار راه خود و برنامه ریزی برای آینده شغلی تشویق می شوند. در اسلام بر این موضوع تأکید شده است که کارکنان باید برای توسعه کار راه خود مورد یاری قرار بگیرند. برنامه های مرشدی برای کمک به توسعه کار راه کارکنان طراحی شده است (Azmi, 2010). برای حل بسیاری از مشکلات جوامع بشری، مدیران می توانند از آموزه های مدیریتی مکاتب وجدانی همچون اسلام استفاده کنند. نکته این است که بسیاری از مشکلات ریشه ای هستند و حل آنها زمان بر است، پس باید مدیران آینده را

با کمک این آموزه‌های دینی رشد داد و آنان را در عین تجهیز به علم روز با کمک آموزه‌های اخلاقی و وجدانی آموزش داد (نحاسی، ۱۳۸۰).

هدف از این مقاله اطلاع از نظر آموزه‌های اسلامی در مورد مفهوم، آموزش، تحول و توسعه با تأکید بر منابع انسانی است. آموزش و به سازی کارکنان اقدامی راهبردی است که سطح فردی باعث ارزشمندی و رضایت مندی فرد در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان می شود. لذا در مقاله حاضر سعی شده است از منظر آموزه‌های اسلامی، مفاهیم از جمله؛ مدیریت منابع انسانی و بازسازی آموزش، توسعه و تحول کارکنان سازمان می پردازیم. بر اساس آموزه‌های اسلامی چنانکه بر تأمین نیازهای مادی، روحی، اجتماعی توجه کامل دارد بر فراگیری مهارت‌ها، فنون و علوم کاربردی مورد نیاز جامعه نیز تأکید می کند. که به صورت نمونه در روایت امام صادق (علیه السلام) فرمود: « خداوند اسباب رزق و معیشت مردم را در اعمال گوناگون و انواع صنایع قرار داده است از این روپدید آوردن چنین سببی برای معیشت زمینه پایداری جهات و صحیح ترین نوع اداره انسانهاست» (الحیاء، ج ۴: ۳۵۰). در قرآن کریم آن گاه که یوسف علیه السلام به عزیز مصر می گوید: «اجْعَلْنِي عَلٰی خَزَائِنِ الْاَرْضِ؛ مرا به خزائن این سرزمین بگمار!» به تخصص و آگاهی کافی خویش در این باره اشاره می کند و می گوید: «اِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ همانا من نگهبانی امین و کاردانی آگاه به این کار هستم». (سوره یوسف/ ۵۵). همچنین قرآن کریم به اهمیت دانستن اشاره می کند: «هَلْ يَسْتَوِي الَّذِيْنَ يَعْلَمُوْنَ وَالَّذِيْنَ لَا يَعْلَمُوْنَ ..» « بگو: آیا آنهایی که می دانند با آنهایی که نمی دانند برابرنند؟ ..» (سوره زمر/ ۹). پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) می فرمایند: « که دانشی که به کار آید مبارک است (Ali, 2010).

### توسعه منابع انسانی<sup>۳</sup>؛

بی شک مفهوم توسعه و نگرش به جامعه توسعه یافته، دچار تحول‌های فراوانی شده است. این تحول از یک طرف به جهت ارائه نظریه‌های گوناگون در باره راههای رسیدن به توسعه یا موانع آن، و از سوی دیگر به جهت دگر گونی در هدف نهایی فرایند بوده است مر کز ثقل این بحث‌ها تا دهه ۱۹۷۰ رشد اقتصادی بوده است. به طور نمونه کوشش‌های اقتصاد دانان آمریکای لاتین در قالب (ECLA<sup>۴</sup>) که زمینه ساز ظهور مکتب ساختارگرایی شد، رشد اقتصادی را هدف قرار داده بود (مایر، ترجمه هدایتی و یاسری، ۱۳۶۸: ۲۶). در خلال دهه ۱۹۷۰ نیز داد لی سیرز<sup>۵</sup> بر تأثیر کاهش نابرابری فقر، بیکاری در مفهوم و چیستی توسعه تأکید کرد (تودارو، ترجمه فرجادی، ۱۳۶۷: ۱۳۴). در دهه ۱۹۸۰ آمارتیا سن نقطه ضعف اقتصاد توسعه سنتی را توجه بیش از اندازه به رشد اقتصادی و محصول ملی اعلام کرد، نه تأکید بر قابلیت‌ها و استحقاق افراد، در نتیجه اواخر همین دهه، الگوی « نیازهای اساسی » شکل گرفت و سرانجام محبوب الحق در سال ۱۹۹۰ پیشنهاد کرد: « مدت‌ها توسعه را به معنای رشد تولید ناخالص ملی می دانسته اند، اما رشد اقتصادی شرط لازم توسعه اقتصادی است نه شرط کافی. کیفیت این رشد به اندازه کمیت آن اهمیت دارد. کانون توسعه باید انسان باشد و هدف‌های عمده‌ای چون کاهش بنیادی فقر و امکان برخورداری عادلانه از فرصت‌های اقتصادی را دنبال کند» (گریفین و مک کنلی، ترجمه خواجه پور ۱۳۷۷: ۱۵-۱۷). بدین ترتیب نگرش جدیدی همراه با رویکرد به رفع فقر و نیازهای اساسی در روند توسعه پدید آمد. چون توسعه به گونه‌ای از محور رشد اقتصادی فراتر و در فضایی انسانی تر مورد توجه قرار گرفت. که مفهوم توسعه انسانی به صورت یک فرایند مطرح شد و شاخص‌هایی به صورت متوسط امید به زندگی، نرخ‌های با سواد، وضعیت عمومی از جهت بهروزی و مسایل زیست محیطی برای این فرایند تعریف شد (تودارو: ۱۸). وظیفه مدیریت در تأمین نیروی انسانی، عبارت از پر کردن مشاغل ساختار سازمانی از طریق شناسایی نیازمندی‌های نیروی کار،

ذخیره کردن افراد در دسترس، استخدام، انتخاب، جای‌گزینی، تشویق ارزیابی، جبران و آموزش افراد مورد نیاز می‌باشد (جاسبی، ۱۳۷۸: ۲۰۴). شامل پروژه‌های نظام جامع آموزش کارکنان، مسیر رشد (کار راه) شغلی، ارزیابی عمل‌کرد و شایستگی کارکنان، ارزیابی و پرورش رهبران آینده (اپرا) و انضباط کار می‌باشد (رستمی، ۱۳۸۴: ۱۴). کوشش در جهت بهبود عمل‌کرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به کلیه مساعی و کوشش‌هایی است. که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید (ابطحی، ۱۳۸۳: ۱۶۷). ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثر بخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانش‌گران به جای صنعت‌کارات ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است (هاشمی و امین‌زاده، ۱۳۹۰، ش: ۱۳۶).

چرا توسعه سازمانی به کاربرده می‌شود؟ سازمان‌های جدید تشکیل شده‌اند که قابلیت انعطاف و آمادگی بیشتری برای تغییر دارند. از ویژگی‌های این سازمان‌ها این است که از خط فرماندهی، کمتر تبعیت می‌کنند و بیشتر به مشاغل گسترده‌تر و ارزش‌های نظریه‌ای‌گرگ<sup>۷</sup> که به صراحت، اعتماد و رهبری مبتنی بر مشارکت تأکید می‌ورزد، اهمیت می‌دهند. پویا بودن سازمان‌ها گاهی از سوی مدیران آن، یک ضرورت تشخیص داده می‌شود. زمانی سازمان مجبور می‌شود بدون برنامه ریزی قبلی، خود را با محصول انحصاری و جدید رقیب هماهنگ کند. یا زمانی شما با رفتار چند نفر از مدیران ادارات خود روبه‌رو می‌شوید، رفتاری که ممکن است خلاقیت و انعطاف‌پذیری واحد شما را از بین ببرد. این، نمونه موقعیت‌هایی است که مدیران را به سوی توسعه سازمانی سوق می‌دهند.

اهداف توسعه سازمانی: روش‌های مختلف توسعه سازمانی، همگی در جهت تحقق هدف‌های زیر اعمال می‌شوند:

۱- بالابردن سطح پشتیبانی و اعتماد در بین افراد.

۲- افزایش توانایی رویارویی مستقیم با مشکلات سازمانی.

۳- افزایش صحت و صراحت ارتباطات سازمانی.

۴- افزایش جدیت شخص و نظارت بر خویش.

در یک جمله، هدف از برنامه توسعه سازمانی، عبارت است از تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای کارمندان، به گونه‌ای که خود افراد بتوانند چنین تغییرات سازمانی را تشخیص داده و اجراء کنند.

### روش‌های توسعه سازمانی

الف) آموزش حساسیت: آموزش آزمای‌یشگاهی با گروهی، روش توسعه بسیار بحث‌انگیزی است. به نظر کریس آرگریس<sup>۶</sup> این روش عبارت است از: تجربه گروهی طرح‌ریزی شده‌ای که در افراد، امکان ارائه رفتار، مبادله بازخورد آزمایش رفتار جدید و توسعه و پرورش آگاهی از خود و دیگران را به وجود می‌آورد.

آیا آموزش حساسیت مؤثر است؟ معمولاً کارآموزان، پس از گذراندن آموزش گروهی، صریح‌تر و به یکدیگر حساس‌تر می‌شوند. از سوی دیگر، محققان، آموزش حساسیت را در بالا بردن سطح عملکرد و سود مؤسسه، مؤثر می‌دانند. آموزش حساسیت، به علت اینکه به جنبه‌های احساسی کارآموزان بیشتر می‌پردازد، روش بسیار بحث‌انگیز است.

ب) آموزش شبکه: شبکه مدیریت، روش دیگری از توسعه سازمانی است. شبکه بیانگر چند شیوه رهبری ممکن است و هر شیوه، نشان‌دهنده ترکیب مختلف از دو جهت از دو جهت‌گیری اساسی (فردگرایی و تولیدگرایی) است؛ مثلاً یک رهبر، بر تولید تأکید می‌ورزد؛ اما توجه چندانی به نیازهای افرادش ندارد. از سوی دیگر، یک رهبر، به افرادش بیشتر توجه دارد؛ ولی درباره تولید تأکید چندانی نمی‌کند.

برنامه آموزش و پرورش کاملی براساس شبکه مدیریت تهیه شده است که هدف آن، به وجود آوردن رفتاری باز با مسائل سازمانی و پرورش رهبران (با گرایش شدید به فرد و تولید) است (دسلر، ترجمه مدنی، ۱۳۷۳: ۴۸).

آن دسته از روش های توسعه سازمان که هدف از آنها حل و فصل موضوعات است را برنامه های تحول مدیریت منابع انسانی می گویند: این موضوعات به جذب افراد لایق به سازمان ها، تنظیم اهداف آنها، تحسین و پاداش عملکرد مناسب آنها، و تضمین توسعه مشاغل و مدیریت استرس توسط آنها، مربوط می شود (محب، صفدریان و جلالی، ۱۳۹۴).

### مروری بر پیشینه توسعه منابع انسانی

بیشتر کشورهای در حال توسعه با مشکل توسعه سرمایه انسانی رو به رو هستند. زیرا نیروی کار و منابع طبیعی و سرمایه فیزیکی توان سرعت بخشیدن به رشد اقتصادی خود را ندارند. در واقع یکی از علت های اصلی توسعه یافتگی این کشورها پایین بودن نرخ کارایی نیروی کار، عدم تحرک منابع، محدودیت مهارت ها و تخصص ها در مشاغل و تجارت، نبودن قوه ابتکار و نهادهای اجتماعی مناسب است. تعبیر دیگر منابع انسانی پایه اصلی ثروت ملت ها را تشکیل می دهد. سرمایه و منابع طبیعی عوامل تبعی تولیداند، در حالی که انسان ها در عوامل فعالی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند و توسعه ملی را به پیش می برند (Harbison, 1973.p:3).

بر این اساس در منابع و پژوهش های مربوط به نقش آموزش در رشد اقتصادی ساخارو پولوس<sup>۸</sup> نظریه سرمایه انسانی را به سولو<sup>۹</sup> نسبت می دهد (متوسلی، ۱۳۷۰: ۲۴۳). هرچند سولو سهم آموزش در رشد را اندازه گرفت اما به لحاظ اینکه کار وی بحث های ررا درباره علت های واقعی تغییر بهره وری برانگیخت و باعث شد تا دیگران از آموزش به صورت متغیری در تابع تولید استفاده کنند، کار وی برجسته ونقطه شروع شناخته می شود. انگاه شولتز که پدر نظریه نیروی انسانی است، نقش کیفیت نیروی کار در جایگاه یکی از عامل های تعیین کننده رشد اقتصادی، مورد توجه قرار می دهد و جهت سرمایه گذاری در سرمایه انسانی بر شکل گیری پنج عامل اصرار می ورزد:

۱. تسهیلات و خدمات بهداشتی که امید به زندگی، توانایی، نشاط و استقامت را افزایش می دهد؛  
۲. آموزش فنی و حرفه ای؛

۳. آموزش و پرورش از سطح دبستان تا پایان دبیرستان و آموزش در سطح دانشگاه ها؛

۴. برنامه های آموزش حرفه ای و سواد آموزی از سوی بنگاه های اقتصادی؛

۵. مهاجرت فردی به منظور دستیابی به امکانات اشتغالی بهتر برای افزایش درآمد (Schultz, 1961: 84).

در سال ۱۹۶۷ دنیسون نیز با به کارگیری تابع تولید در بررسی خود برای نه کشور اروپایی با استفاده از داده های آماری پس از چنگ، آموزش را به صورت تعداد سال های تحصیل نیروی کار در نظر گرفت و نرخ هایی برای آن به دست آورد و دربارع کشورهای پیش گفته مقایسه کرد. براساس نتیجه های به دست آمده مشخص شد که برای مثال در انگستان سیزده درصد اما در آلمان فقط ۱/۴ درصد رشد به آموزش مربوط می شود (Denison, 1967.p: 175).  
از بین مطالعه های که متغیر های غیر قراردادی را به صورتی در توابع تولید گنجانده اند تا بتوانند شاخصی از آموزش را نیز در آن وارد کنند و سهم آن را در رشد بسنجند، کار مربوط به والتز و رابینسون در سال ۱۹۸۳ است.

آنها تابع تولیدی تشکیل دادند که فقط سه متغیر سرمایه، نیروی کار و آموزش را در بر گرفت. اما با این تفاوت که آنها از چند شاخص استفاده کردند که عبارت بود از مقدار مدارک اخذ شده به صورتی معیاری از توسعه سطوح آموزشی بالاتر از متوسط و مخارج آموزشی. نتیجه های به کار گرفته شده از این روش حاکی از آن بود که گسترش

آموزش اثر مهمی بر تولید داشته اما در مقایسه با مطالعه های پیشین، مقدار آن کمتر بوده است، همچنین سطوح تحصیلی عالی با وقفه زمانی اثر مثبت در تولید داشته است (Waltera & Rubinson, 1983.p: 150). پژوهش دیگری که آموزش را در کیفیت نیروی کار منظور کرده مربوط به پتر چین لوی (۱۹۸۰) است در این بررسی سهم آموزش در رشد کیفیت نیروی کار از سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۶۷ پیوسته افزایش یافته و به ۸ درصد رسید اما برای سال های ۱۹۷۴-۱۹۷۰، ۶۷ درصد بوده است (Chinloy, 1980.p: 12-16) مانکیو، رومر وول (۱۹۹۲) نیز در مقاله مشترکی الگوی رشد اقتصادی کاربردی را تکامل داده اند. آنها ابتدا الگوی سولو را مورد بررسی قرار داده را برای کشورهای گوناگون تخمین زدند، سپس، سرمایه انسانی را به صورت یکی از عامل های تولید به الگو افزوده و برای همان کشور برآورد کردند (Mankiw, 1992.p: 112-128)

### ضرورت منابع انسانی براساس آموزه های اسلامی

اداره نیروی انسانی از قدیمی ترین مباحث بشری است زیرا از آن روز که انسان حیات یافت و در زمین به تشکیل خانواده و اجتماعات اولیه همت گمارد، اهمیت اندیشه اداره افراد خانواده و یا جوامع اولیه در ذهن او مطرح بوده است. اولین کسانی که به طور گسترده آدمیان را به اجتماع دعوت کرده و به طور مستقل به حفظ و اداره انسان ها توجه داشتند، پیغمبران بودند (طباطبایی، ترجمه حجتی کرمانی، ۱۳۸۵: ۸).

در حقیقت دعوت به اتحاد در اجتماع و برنامه ریزی اداره امور انسان ها برای اولین مرتبه از حضرت نوح علیه السلام که دارای کتاب و شریعت بوده شروع و آنگاه حضرت ابراهیم علیه السلام و پس از آن حضرت موسی علیه السلام و حضرت عیسی علیه السلام به طور دامن داری عهده دار این راه شدند. اما باید گفت اسلام تنها دینی است که با صراحت و به طور همه جانبه، اداره جامعه و نیروی انسانی را پایه و بنیان گذاشت و برای همه شئون اجتماع بشر برنامه ریزی کرد. شخص پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) علاوه بر نقش رسالت، به عنوان حاکم و مدیر و فرمانده ای توانمند توانست در کمترین مدت و با حداقل ضایعات به موفقیت های بزرگ دست یافته و از جهت اداره انسانی، چنان توانا عمل نماید که از یک جامعه نیمه وحشی، تمدنی بزرگ را بوجود آورد و از قبایل پراکنده عرب امتی بزرگ را تشکیل دهد.

با برپایی حکومت پنج ساله علوی در گستره وسیعی از دنیای آن روز، الگویی عینی از حاکمیت الهی گردید. محور مدیریت در اسلام، انسان است و هدف اساسی نیز رشد و تعالی ارزش های معنوی اوست (بهشتی فر و نیکویی مقدم، ۱۳۸۹). هر چند فعالیت های امور کارکنان ریشه در دوران باستان دارد و بشر همیشه با نوعی انتخاب، گزینش، ارزشیابی، جبران خدمات و... روبرو بوده است. اما در حقیقت از اواخر قرن نودم و اوایل قرن بیستم است که نخستین نشانه های رسمی مدیریت منابع انسانی به صورت تخصصی، در مدیریت مطرح گردید. ویژگی این برهه تاریخی، انقلاب صنعتی و هجوم کارگران به سوی کارگاه ها و کارخانه هاست. اما با مکانیزه شدن وسیع تولید، ماشین آلات و ابزار نسبت به نیروی انسانی، اهمیت بیشتری یافتند و نقش کارگران در سطح مراقبت و یا راه اندازی ماشینها محدود شد. عدم اطمینان از داشتن شغل دائمی، مشکل بالا رفتن سن، احساس فقدان امنیت، عدم تامین اقتصادی و ابهام در سرنوشت بازنشستگان و... همگی موجب نگرانی روز افزون کارگران گردید.

این فرایند موجب نارضایتی کارکنان و شکل گیری جنبش های کارگری شد که اینها نیز به نوبه خود کشمکش بین کارفرمایان و کارگران را به دنبال داشت. این رویدادها، مدیران را بر آن داشت تا به جستجوی شیوه های جدیدتر و کارآمدتری برای اداره امور کارکنان خود، بپردازند. بکارگیری توصیه های مدیریت علمی تیلور<sup>۱</sup> در کوتاه مدت به



آرامش نسبی کارخانه ها و افزایش بازدهی آنها کمک کرد. ولی نگاه ماشینی به انسان و عدم توجه به جنبه های انسانی و انگیزشی کارکنان، موجبات ناخشنودی کارگران را فراهم ساخت و اتحادیه های کارگری به شکل منسجم تر و فعال تر عرض اندام کردند. برای ختنی کردن این تلاشها، کارفرمایان توجه بیشتری به امور رفاهی کارکنان معطوف داشتند. به موازات این عطف توجه، تلاش برای افزایش بهره وری منجر به انجام تحقیقاتی در کارخانه هارثورن<sup>۱۱</sup> گردید. تلاشی که به نهضت روابط انسانی معروف گشت التون مایو<sup>۱۲</sup> از تحقیقاتش نتیجه گرفت که ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان و توجه به نیازهای اجتماعی و روحی کارکنان، عامل مهم و تعیین کننده در افزایش تولید و کارایی کارکنان محسوب می شود. به دنبال ارائه دیدگاه های «سیستمی» و «نظریه های اقتضایی» نگرش سازمان ها و مدیران عالی نسبت به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان، از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه منابع پر ارزش «شناخته می شوند. هم اکنون سازمان های صنعتی، بازرگانی و حتی خدماتی، بیش از پیش برای بالا بردن میزان بهره وری به افزایش توان تخصصی، رضایت و دلبستگی منابع انسانی خود، روی آورده اند و بهره وری را با بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی کارکنان مربوط ساخته اند. نکته قابل توجه این است که غرب با آن همه ادعا فقط چند دهه است که رسیدگی به امور کارکنان را مورد توجه قرار داده است (آن هم نه به احترام انسانیت انسان، بلکه به هدف بهره کشی هرچه بیشتر از او) اما دین مبین اسلام بیش از چهارده قرن قبل، عالی ترین توجه و انسانی ترین عنایت را به ساحت انسان روا داشته است. تفویض مسؤلیت به زیردستان باید بر اساس توانایی هایشان باشد و به همان مقدار از ایشان انتظار داشت. «لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ...» «همه به اندازه توانشان مکلف هستند...» (سوره بقره / ۲۳۳). کارفرمایان بایست اطلاعات درست راجع به شغل برای متقاضیان فراهم آورند؛ که این امر شامل ملزومات شغل و حقوق و پاداش می باشد. بدین طریق متضایان می توانند شغل مورد نظر خود را برای ارزیابی نمایند. «وَلَا تَلْبَسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ» «حق را به باطل میامیزید و با آن که حقیقت را می دانید، کتمان می کنید» (سوره بقره / ۴۲). امام علی (علیه السلام) به فرزندش می فرماید: «برای هر یک از کارکنان خود کاری را تعیین کن تا او را نسبت به همان کار مورد مؤاخذه قرار دهی این کار باعث می شود آنان کارها را به یکدیگر واگذار نکنند» (نهج البلاغه، نامه / ۳۱). از این روایت ها به خوبی مشخص می شود که بایستی برای هر یک از نیروهای زیر دست یک کار مشخص همراه با حدود و ثغور آن تعیین کرد تا هم فرد بداند چه وظیفه ای برای وی در نظر گرفته شده است و هم مدیر بتواند نظارت خود را اعمال نماید. بدیهی است. در صورت عدم واگذاری وظیفه ای خاص به فرد معین، تشویق و تنبیه میسر نخواهد شد، تمیز خادم و خائن از یکدیگر امکان پذیر نیست، مدیر نیز قادر نخواهد بود، میزان دستیابی به اهداف را پیش بینی نماید و در صورت بروز کاستی و اهمال در انجام وظیفه، هر یک از کارکنان تقصیر را به گردن دیگری می اندازد. این حالت می تواند به یک بحران اساسی در سازمان تبدیل شود چرا که کارها و وظایف معطل می ماند، متخلفین شناسایی و تنبیه نمی شوند، کارکنان فعال و موفق مورد شناسایی و تقدیر قرار نمی گیرند و پس از مدتی این کارکنان از تلاش و دلسوزی دست می کشند و در نتیجه کل سازمان با رکود و کم کاری روبرو گشته و احیاناً با ورشکستگی مواجه خواهد شد.

امام علی (علیه السلام) می فرماید: «رعیت اصلاح نمی شود مگر آنکه رهبران اصلاح گردند» (نهج البلاغه، خطبه / ۲۱۶) ایشان خطاب به فرزند خویش امام حسن (علیه السلام) می فرماید: «اگر درباره جهان و تحولات روزگار مشکلی برای تو پدید آمد، آن را به عدم آگاهی ارتباط ده؛ زیرا تو ابتدا با ناآگاهی متولد شدی و سپس علوم را فرا گرفتی و چه بسیار است آنچه را که نمی دانی.... پس حفظ تحمل، پند گرفتن از تجربه هاست و بهترین تجربه آن است که تو را پند

آموزد، پیش از آنکه فرصت از دست برود و اندوه به بار آورد؛ از فرصت‌ها استفاده کن». به طور کلی فرمایش‌های امام (علیه السلام) در خصوص آموزش کارکنان عبارتند از:

۱. آموزش کارکنان و پرورش آنها از جمله حقوق مردم است که بر عهده رهبر و مدیر جامعه و سازمان می‌باشد.
۲. آموزش و تربیت کارکنان باید بر عملکرد آنها موثر باشد و زندگی آنها را متأثر سازد.
۳. از مهمترین عوامل موثر در آموزش، شخصیت رهبر و مدیر است؛ زیرا رفتار آنها الگویی است برای کارمندان و کارکنان که عملکرد آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد و می‌تواند باعث اصلاح رفتار آنها شود.
۴. همه انسانها با ناآگاهی متولد می‌شوند و آنچه را که می‌دانند بسیار سخت است؛ به همین دلیل باید از تجربه‌های خود و دیگران پند بگیرند. ایشان تنها تجربه‌هایی را سودمند می‌دانند که انسان را پند آموزد.
۵. فراگیری علم باید با در نظر گرفتن شرایط فرد صورت پذیرد « پس در فراگیری علم و دانش پیش از آنکه درختش بخشکد تلاش کنید و پیش از آنکه به خود مشغول گردید» (نهج البلاغه، خطبه/ ۱۰۵).
۶. علم و دانش باید همراه با ایمان باشد؛ در غیر این صورت می‌تواند زیان بار باشد: «...بایمان، علم و دانش آبادکننده است...» (نهج البلاغه، خطبه/ ۱۰۵).

۷. مطالعه آثار پیشینیان نیز از جمله منابع آموزش است: «من به اندازه پیشینیان عمر نکردم، اما در کردار ایشان نظر افکندم و در اخبارشان اندیشیدم و در آثارشان سیر کردم تا آنجا که گویا یکی از آنان شده‌ام». (نهج البلاغه، نامه ۳۱/). امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: « که کارکنان برادران دینی شما هستند و با شما در آفرینش برابرند و حقوق برابری را دارند. در اسلام نیز بر این نکته تأکید شده است که کارکنان با کارفرمایان برابرند و باید کارفرمایان به آنها کمک کنند (Rahman & Shadid, 2009).

امام علی (علیه السلام) در این باره می‌فرماید: « که کسی که بدون علم و آگاهی به کاری پردازد مانند کسی است که به بیراهه می‌رود، هرچه بیشتر راه می‌رود، بیشتر از مسیر و هدف اصلی دورتر می‌گردد. اما کسی که با علم و دانش عمل می‌کند همچون رهرویی است که در راهی روشن و واضح حرکت می‌کند (محمد پور، ۱۳۸۹).

در اسلام حقوق شخصی کارکنان عبارت است از فرصت‌های استخدامی برابر، امنیت شغلی، سطح حقوق و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، همچنین کارکنان مسلمان باید نسبت و وظیفه خود را بدون هیچ کاستی و با دقت تمام انجام دهند. تعهد‌های کارکنان نسبت به کارفرمایان عبارتند از: تعهد، وفاداری به سازمان، انجام کار به صورت عالی، بی‌ریایی، اطلاعات و ارائه پیشنهاد به سرپرست و همکاران (Hashim, 2009).

علی (۲۰۱۰) به نظر می‌رسد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مشابه با مدیریت منابع به سرپرست و همکاران انسانی غربی است اما تفاوت‌هایی در این زمینه وجود دارد. تمام الزامات مدیریت منابع انسانی براساس قرآن و گفته‌های حضرت محمد (ص) است (Ali, 2010).

#### مدیریت مبتنی بر توسعه از دیدگاه قرآن و روایات ؛

بهره برداری از سرمایه‌های انسانی، به کار گرفتن آنها، پرورش دادن و باز کردن آنها، یعنی پاره کردن زنجیرهای معنوی و روحی آنها یعنی: این چنین رشدی همان است که امروز به نام مدیریت و یا رهبری نامیده می‌شود (وایلیز و طوسی، ۱۳۹۲: ۲۰۹). قرآن مجید در باب مدیریت رسول اکرم (صلی الله علیه و آله وسلم) می‌فرماید: «الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَالَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ

الَّذِي أَنْزَلَ مَعَهُ أَوْلِيَّكَ هُمُ الْمُؤْمِنُونَ» هم آنان که پیروی کنند از آن رسول (ختمی) و پیغمبر امی که در تورات و انجیلی که در دست آنهاست (نام و نشان و اوصاف) او را نگاه داشته می‌باید که آنها را امر به هر نیکویی و نهی از هر زشتی خواهد کرد و بر آنان هر طعام پاکیزه و مطبوع را حلال، و هر پلید منفور را حرام می‌گرداند، و احکام پر رنج و مشتقی را که چون زنجیر به گردن خود نهاده‌اند از آنان برمی‌دارد (و دین آسان و موافق فطرت بر خلق می‌آورد). پس آنان که به او گرویدند و از او حرمت و عزت نگاه داشتند و یاری او کردند و نوری را که به او نازل شد پیروی نمودند آن گروه به حقیقت رستگاران عالمند» (سوره اعراف / ۱۵۷). سیره عملی رسول اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) در رهبری و دستورهایی که در این زمینه می‌دهد، این توجه و اهتمام به مدیریت منابع انسانی، مبنی بر چند امر است: الف. سرمایه‌های انسانی هر اجتماع، بزرگ‌ترین سرمایه آن است. اهمیت وجود انسان، به ذخایر و نیروهایی است که در او نهفته است.

ب. این سرمایه‌های انسانی، یعنی انسان‌ها نیازمند مدیریت و رهبری و اکتشاف و استخراج هستند؛ هم چنان که مثلاً نفت نیازمند اکتشاف، استخراج، تصفیه و بهره‌برداری است. بشر برعکس حیوانات، که مجهز به نیروی خودکار غریزه هستند، فاقد غریزه است و در هدایت نیازمند تحصیل و اکتساب و به بیان دیگر، نیازمند راهنمایی و رهبری است و مسأله نیازمندی بشر به رهبری، اساس تعلیمات ایشان و فلسفه بعثت انبیا است.

ج. اصل سوم این است که انسان‌ها و رفتار و حیات روحی آنان دارای قوانین یا راهکارها و فعل و انفعال‌های اختصاصی هستند. اگر بخواهیم با آنان کار کنیم باید راهکار و قوانین حاکم بر رفتار آنان را بشناسیم. انسان‌ها به مثابه صندوق رمزند. گشودن کتاب روح و جلب همکاری آنان بیش از هر چیز، آگاهی و ظرافت می‌خواهد، نه زور. قوانین رفتار انسانی را باید مانند قوانین فیزیک و شیمی و فیزیولوژی کشف کرد نه وضع.

در اسلام اهتمام به هر سه اصل، به طور روشن دیده می‌شود. اصل اول، اهمیت ذخایر انسانی، آن چیزی است که در اسلام درباره مقام انسانی آمده است که خلیفه الله و مسجود ملائک و دارای روح الهی است و پیامبران آمده‌اند که دقایق عقول را ظاهر کنند و این‌ا که ای انسان! «خَلَقْتَ الْأَشْيَاءَ لِجَلْكِ وَخَلَقْتَكَ لِجَلِيٍّ» «تمام اشیا را برای تو و تو را برای خود آفریدم» (حدیث قدسی) «وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا» «و آنچه در آسمانها و زمین است تمام را مسخر شما گردانید...» (سوره جاثیه / ۱۳) و «وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ» «بر شما معاش و روزی مقرر داشتیم» (سوره اعراف / ۱۰)، «هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا» «شما را از زمین بیافرید و برای عمارت و آباد ساختن آن برگماشت» (سوره هود / ۶۱). اصل دوم، همان فلسفه بعثت انبیا است و اصل سوم، آن چیزی است که امروزه اصول مدیریت نامیده می‌شود (مصباح یزدی، ۱۳۸۹، ج ۱: ۱۶۶).

قرآن می‌فرماید: «وَمَا أُمِرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ» «آنان پیرو حکم و امر فرعون شدند با آنکه هیچ هدایت و رشدی در اطاعت امر فرعون نبود» (سوره هود / ۹۷).

یعنی حکومت و مدیریت فرعون دارای رشد نبوده تا به حق و صواب و راه راست دعوت کند، در حالی که او ادعای رشد می‌کرد «قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ» فرعون باز گفت: جز آن که رأی (به قتل موسی) دادم رأی دیگر نمی‌دهم (و جز این صلاح نمی‌دانم) و شما را جز به راه صواب دلالت نمی‌کنم» (سوره غافر / ۲۹).

در حقیقت خداوند رشد ادعایی او را تکذیب می‌کند. در حالی که فرعون از لحاظ پیشرفت، فناوری، قدرت مدیریت، سیاست، به کارگیری سازمان‌ها و مردم و اثر بخشی حکومتی، بسیار قدرتمند بود او به همام می‌گوید:

برای من برج و صرعی بساز تا خدای موسی را بشناسم. اهرام ثلاثه ای که ساخته شده است، در نوع خود، یک طرح بزرگ و ملی بوده است که با تدبیر و به کارگیری نیروی انسانی عظیمی خلق شده است. فرعون حکومت مصر را اداره می کرد و آنچنان جذب و نفوذ داشت که در برابر او سجده می کردند. تمدن مصر که از تمدن های بزرگ تاریخ است ناشی از مدیریت مقتدرانه و پر نفوذ فراعنه بوده است. به شهادت تاریخ و قرآن، حکومت او بسیار پیشرفته و قدرتمند بوده است. عناصر سیاست مداری چون هامان و مغزی اقتصادی چون قارون در تشکیلات او بوده اند؛ اما وجود این، حکومت او رشید نبوده است، گر چه او ادعای رشد داشته است. قرآن علت عدم رشد او را سه چیز می داند:

استضعاف انسان؛ «يَسْتَضْعِفُ طَائِفَةً مِّنْهُمْ» «طایفه ای از مردم را به ضعف کشیده بود» (سوره قصص ۴/)  
استخفاف مردم، «فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاَطَاعُوهُ» مردم را خوار می کرد تا اطاعت کنند. شخصیت آنان را منکوب می کرد و سپس برایشان فرمان می راند (سوره زخرف/۵۴).

استعباد زیردستان: «وَتَلْكَ نِعْمَةٌ تَمُنُّهَا عَلَيَّ أَنْ عَبَّدتَّ بَنِي إِسْرَائِيلَ» «آیا این نعمتی است که بر من منت آن را می نهی که بنی اسرائیل را به بندگی گرفته ای؟» (سوره شعراء ۲۲/). علت عدم رشد حکومت و مدیریت فراعنه، عدم اعتناء به شخصیت انسان ها و برده دانستن آنان و ایشان را از تعالی و تکامل باز داشتن است. در این جا می توان قواعدی را در باب مدیریت منابع انسانی به دست آورد:

اول، آنکه صرف پیشرفت و افزایش تولید و اثر بخشی سازمانی، علامت رشد نیست.

دوم، آنکه لازمه مدیریت رشید، توجه ویژه به ابعاد وجودی انسان های سازمانی است و هرگونه بی توجهی به کرامت و شخصیت آنان ضد رشد است و مدیریت و رهبری نامطلوب را نشان می دهد.

سوم، آنکه مدیریت رشید، مدیریتی است که رشد مادی و معنوی انسان را همراه با یکدیگر ارائه کند و تأمین هریک تهایی، نشانه رشد نیست. براساس این نظریه، مدیریت غربی، صرفاً با موفقیت های ظاهری و پیشرفت های مادی و تولیدی و آماری نمی تواند موصوف به رشید شود و مورد تأیید قرار گیرد.

ملاک رشد در مدیریت، توجه به انسانیت انسان است که خوشبختانه در مکاتب پیشرفته مدیریتی غربی، همواره توجه با انسان بیشتر می شود، هرچند این توجه، با هدف رشد خود انسان نیست، بلکه با هدف دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش تولید و اثربخشی سازمانی است در حالی که در اسلام همه جانبه انسان را لحاظ می کنند. آن گونه که در مدیریت پیامبر خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) و امیرالمؤمنین (علیه السلام) دیده می شود. قرآن می فرماید: «اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ» «چون خدا و پیامبرش شما را به چیزی فرا خوانند که حیات زندگیتان می بخشد دعوتشان را اجابت کنید» (سوره انفال / ۲۴). زندگی طیب، حیات، روح و روان و نشاط دستاورد مدیریت الهی و نبوی و علوی است. مدیریت انسان، به علت ناشناختگی و پیچیدگی او بسیار مشکل است و این امر، مورد اعتراف فرهیختگان و دانشمندان است.

برداشت های گوناگونی که افرادی مانند: ماکیاول، نیچه، کانت و دکارت از انسان داشته اند، حاکی از ناتوانی آنان در انسان شناسی است. مدیریت منابع انسانی، فرع برشناخت انسان است؛ اما خداوند انسان را خلق کرده و می شناسد و روش اداره او را می داند: «وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَتَعَلَّمْ مَا تَوْسَّوَسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ» «ما آدمی را آفریده ایم و از وسوسه های نفس او آگاه هستیم، زیرا از، رگ گردنش به او نزدیک تریم» (سوره ق ۱۶/).

«رَبِّكُمْ أَعْلَمُ بِكُمْ إِنَّ يَشَأُ يَرْحَمَكُمْ أَوْ إِنَّ يَشَأُ يُعَذِّبْكُمْ» «پروردگارتان به شما آگاه تر است اگر بخواهد بر شما رحمت می آورد و اگر بخواهد عذابتان می کند» (سوره اسراء ۵۴/)

«رَبِّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا فِي نُفُوسِكُمْ إِنْ تَكُونُوا صَالِحِينَ فَإِنَّهُ كَانَ لِلأَوَّابِينَ غَفُورًا» پروردگارتان از هر کس دیگر به آنچه در دلهایتان می گذرد داناتر است، و اگر از صالحان باشید او توبه کنندگان را می آمرزد» (سوره اسراء/۲۵).

وقتی چنین خدایی به اداره انسان بپردازد، او را براساس رحمت رشد خواهد داد. در پارادایم مدیریت رحمانی، که پاسخ گوی پرسش های بدون پاسخ پارادایم های مدیریتی موجود و معدوم است، قواعدی وجود دارد که اصول مدیریتی خدای رحمان هستند این قواعد، همان نظام ارزشی هستند که مبنای مدیریت در اسلام را تشکیل می دهند. بنابراین قواعدی که از مجموعه سیره های مدیریتی خداوندی و نبوی و علوی کشف می شود، اساس مدیریت اسلامی را تشکیل خواهد داد. چه بسا هر دو نظریه رشد و رحمت در این آیه قرآن جمع شده باشند: «فَقَالُوا رَبَّنَا آتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا» گفتند: ای پروردگار ما، ما را از سوی خود رحمت عنایت کن و کار ما را به راه رستگاری انداز» (سوره کهف /۹). ارتباط هر دو نظریه با هم می تواند بیان گر مدیریتی آسمانی و انسانی باشد. نظریه رشد، که توسط استاد مطهری مطرح شد و نظریه رحمت، که محصول طبیعی کوشش های مدیریت پژوهان مسلمان در طی چهل سال است، به ضمیمه یکدیگر، پارادایم مدیریت اسلامی را نشان می دهد. اگر اصالت در اداره جهان، با رحمت باشد و دیگر اصول از آن مشتق شده باشند، اصل رشد نیز فرع بر رحمت خواهد بود. با این حساب، مدیریت رحمانی، همان مدیریت رشد است. به بیان دیگر نتیجه مدیریت رحمانی، رشد همه جانبه انسانی و سازمانی است (مطهری، ۱۳۸۹: ۲۲).

#### تحول فکری یا توسعه سازمانی براساس آموزه های اسلامی

آموزش و پرورش در اسلام یک اصل است. از سوی دیگر، در مدیریت رحمانی، اصل رشد از بارزترین اصول به شمار می رود. طبق این اصل، افراد یک مجموعه سازمانی باید رشد کنند و سازمان را نیز رشد دهند (رشدی همه جانبه). بین دو اصل رشد و آموزش و پرورش، ارتباطی وثیق وجود دارد. به بیان بهتر، رشد متوقف بر آموزش و پرورش است. بنابراین، مدیران و رهبران اسلامی موظفند که از غنی ترین و قوی ترین شیوه های آموزشی و پرورشی بهره گیرند تا کارگزاران را به رشد و تعالی برسانند. هر انسانی که کار می کند و توانایی خود را در اختیار سازمان منبوع خویش قرار می دهد، حق دارد که دو روزش با هم مساوی نباشند و همواره از اطلاعات و مطالعات جدید، به فراخور حال خویش بهره مند گردد. حجم عظیم ادبیات اسلامی، که همگان را به آموزش دادن و آموزش دیدن تشویق می کند، طبق قرآن، شایستگی بنیادین انسان که باعث شد او خلیفه الله در زمین باشد، برخوردار از دانش بود. «قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ\* وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ» گفت: آنچه من می دانم شما نمی دانید\* و نام های چیزها را به آدم بیاموخت سپس آنها را به فرشتگان عرضه کرد و گفت: اگر راست می گوئید مرا به نام های این چیزها خبر دهید» (سوره بقره /۳۰-۳۱). و قرآن در جای دیگر به درجات دانش اشاره می کند: «يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ» «کسانی را که دانش یافته اند به درجاتی برافزاد،» (سوره مجادله /۱۱). و همچنین قرآن کریم به اهمیت دانستن اشاره می کند: «هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ..» بگو: آیا آنهایی که می دانند با آنهایی که نمی دانند برابرند؟..» (سوره زمر/۹).

عناوین آموزش و اجراء

« هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ » اوست خدایی که به میان مردمی بی کتاب پیامبری از خودشان مبعوث داشت تا، آیاتش را بر آنها بخواند و کتاب و حکمتشان بیاموزد (سوره جمعه ۲/).

طبق آیه بالا معارف و تعلیمی که رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) مأمور انتقال آنها به امت است. عبارتند از: تلاوت قرآن، تفسیر آیات، تزکیه، اخلاق، کتاب و حکمت که شاید بتوان به نوعی معارف سه گانه عقاید، احکام و اخلاق را از آن استنتاج کرد، معارفی که رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) در یک فرمایش مستقل به آنها تصریح می کند: « همانا علم منحصر در سه چیز است: آیه محکمه، فریضه عادل و سنت قائمه و غیر از اینها فضل است » منظور از آیه محکمه همان عقاید، منظور از فریضه عادل، احکام و منظور از سنت قائمه، اخلاق است. با توجه به اینکه احکام و اخلاق، هر دو از رفتار مکفان سخن می گویند (با این فرق که احکام از رفتار جوارحی و ظاهری و اخلاق عمدتاً از رفتار جوانجی و افعال قلبی بحث می کند) هر نوع رفتار سازمانی را نیز می توانند شامل شوند. بنابراین، هر نوع آموزش و پرورش سازمانی، در چهارچوب احکام و ابعاد پرورشی آن، در چهارچوب اخلاق می گنجد.

شناخت عقاید نیز به عنوان پشتوانه محکمی عمل می کند و ضامن اجرایی برای اخلاق و احکام محسوب می شود. با این حساب، هر نوع آموزشی باید خالی از این عناوین و یا غیر متأثر از آنها نباشد. اگر آموزش و پرورش سازمانی را محصر در سه بعد افزایش دانش، افزایش مهارت و توسعه سازمانی یا تغییر نگرش بدانیم، همه آنها می توانند در کنار آموزش های اسلامی با چهارچوب آنها انجام پذیرند؛ به ویژه توسعه سازمانی که اهداف زیر توسط مدیریت نویسان جدید، برای آن ترسیم شده است با هر روشی که انجام پذیرد:

۱) بالابردن سطح پشتیبانی و اعتماد در بین افراد

۲) افزایش توانایی رویارویی مستقیم با مشکلات سازمانی

۳) افزایش درستی و صراحت شخص و نظارت برخورد

در یک جمله، هدف از برنامه توسعه سازمانی عبارت است از تغییر نگرش ها، ارزش ها و باورهای کارمندان، به گونه ای که خود افراد بتوانند چنین تغییرات سازمانی را تشخیص داده و اجراء کنند. همانطور که ملاحظه می شود عناوین بالا همگی عناوین ارزشی و اخلاقی و جوانجی هستند، عناوینی که با برخی آموزش های اخلاقی اسلامی و عقاید توحیدی و بعضاً احکام و فقه اسلامی، قابل انتقاد. معارف اسلامی، مشحون از دستور العمل ها و برنامه هایی هستند که به شکل باید و نباید القاء می شوند و قدرتمندانه همه عناوین مورد نظر توسعه سازمانی را در میان افراد یک سازمان تحقق می بخشند. بنابراین این مقدمه، در مدیریت رشد و تعالی است، هر برنامه آموزشی و پرورشی باید معارف اسلامی را (در هر سه بعد) دارا باشد. چه بسا مجموعه نقدهایی که به آموزش توسعه سازمانی وارد شده است و قبلاً به آنها اشاره شد، ناشی از محتوای کم تأثیر و غیر متناسب با اهداف آنها است. چگونه می توان حس اعتماد، صداقت، صراحت، جدیت، توانایی مقابله با مشکلات و ... را در افراد ایجاد کرد، ولی روش یا ادبیاتی بهره گرفت که یا با این ارزش ها، بایدها، و نبایدهای اخلاقی و احکامی که به شکل مرتبط با یکدیگر طرح می شوند، اگر با روش مناسب و از سوی افراد مهذب و مجرب ارائه شوند، درجه و درصد بالایی را از تأثیر خواهند داشت و اهداف توسعه سازمانی را محقق خواهند کرد؛ مثلاً آیاتی مانند: «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ» مؤمنان برادران یکدیگرند، بین آنان صلح و سازش برقرار کنید (سوره حجرات/۴۹)، و «تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ» با یکدیگر براساس نیکی و تقوا همکاری کنید نه براساس گناه و دشمنی (سوره مائده ۲/).

«وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بُيُوتِهِمْ» «مؤمنان امر خویش را به شکل گروهی و شورایی انجام می دهند» (سوره شوری/۳۸)، آیاتی هستند که تحقق بخش اعتماد، صداقت، کارگروهی، هم فکری، جدیت و ماندن، در افراد یک سازمانند و آنان را مانند حلقه های زنجیر، به یکدیگر مرتبط می کنند. از همین قبیل است آیه «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا» «به ريسمان الهی چنگ زنید و تفرقه و جدایی نداشته باشید» (سوره آل عمران/۱۰۳) که می تواند ارتباطات سازمانی را، که ممکن است در سازمان های غیر الهی، کم رنگ یا ظاهری باشد، تضمین کند. اگر آیه های اخلاقی سوره مبارکه حجرات، که مؤمنان را از سوءظن، تجسس، غیبت، گزارش سوء، مسخره کردن و لقب بد دان، نهی و منع می کنند، در آموزش های سازمانی، در نظر گرفته شوند، قضایی معنوی و آسمانی ایجاد خواهد شد. منظور این است که اگر این آیه ها به مثابه «يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ» (سوره جمعه ۲) بر افراد سازمان خوانده شود، تفسیر گردد و آثار و برکات آن بیان شود، اهداف توسعه سازمانی تحقق خواهد یافت. در شرح و تفسیر آیه های بالا و نظایر آنها، حجم انبوهی از تعالیم معصومین (علیه السلام) وارد شده است که می تواند به ضمیمه آیات، تأثیرگذاری را به اوج برساند. البته آنچه گفته شد، مقتضی تأثیر است و این مقتضی، شرایطی دارد که عبارتند از: برنامه ها و روش های مطلوب و جذاب، وجود اساتید مجرب و مذهب و متون زیبا و شیوا، موانع نیز باید از سر راه برداشته شوند که عبارتند از: فضای نامناسب، تبعیض و ستم در رفتار سازمانی، حقوق و دست مزد ناکافی، عدم شایسته سالاری، پاداش و تنبیه غیر عادلانه و مانند اینها. اگر این شرایط، موجود و آن موانع، مفقود شدند، آنگاه است که آیات خداوندی و رحمانی تأثیر خود را خواهد گذاشت. اینجا است که آموزش و انگیزش، رابطه ای وثیق و تید می یابند. در حقیقت، آموزش خوب، خود انگیزش است و انگیزش خوب، مقدمه تأثیر گذاری آموزش مناسب است. آموزش اسلامی، کاملاً بی تأثیر و خنثی و گاه نفرت انگیز و بی طرفدار خواهند بود. واقعیتی که آشکارا در آموزش اسلامی و عقیدتی، در دوران اخیر مشاهده می شود. از آیه دوم سوره جمعه دانسته می شود که امتی که رسول خدا (صلی الله علیه وآله وسلم) مأمور به تعلیم و تربیت آنان بود، بیش از بعثت، در گمراهی آشکار بودند؛ یعنی در جاهلیت به سر می بردند. به شهادت امیرالمؤمنین (علیه السلام) تعداد باسوادان، به انگشتان دست نمی رسید و آن حضرت در چند خطبه، با عباراتی بلیغ به بیان شرایط سیاه آن دوران می پردازد) نهج البلاغه، خطبه ۳۳، ۸۹، ۱۰۴ و ۱۰۸). پس از بعثت و هجرت، در مدینه منوره، حکومتی با معیارهای مترقی تحقق می یابد. سازماندهی مناسب، مدیریت منابع انسانی مطلوب، شایسته سالاری و برنامه های جذاب، از جمله شاخصه های این حکومت بود. افرادی که پیامبر در ستاد خویش در مدینه می گماشت و کارگرانی که در ولایات گوناگون، در مناصب مناسب نصب می کرد، دارای دانش مقید حکومتی و درجات کارشناسی مناسب، مهارت های بالا و نگرش های عمیق بودند، امری که با مراجعه به سیره حکومتی رسول خدا (صلی الله علیه وآله وسلم) به آسانی می توان به آن دست یافت. نمایندگی جذاب و بسیار مؤثر مصعب بن عمیر در مدینه، سفارت شگفت انگیز جعفر بن ابی طالب، نزد نجاشی حبشی در حبشه، فعالیت های تعجب برانگیز اطلاعاتی - امنیتی افرادی مانند نعیم بن معود و عباس، عموی پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم)، مهارت های بی بدیل امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در جنگ و قضا و سیاست، اجر کردن فنی ترین نقشه های عملیاتی در جنگ های متعددی مانند خندق و اُحد توسط یاران آن حضرت (بحار الانوار، ج ۲۵: ۴۴)، رفتار عالی حکومتی و سازمانی و ادای احترامات و ایفای نقش مطلوب هرکس در جایگاه سازمانی خویش، همه و همه، حاکی از تربیت و آموزش عمیق توسط شخص رسول خدا (صلی الله علیه وآله وسلم) به کادر خویش است. ادامه این سیره در شیوه امیرالمؤمنین (علیه السلام) در تربیت کادرهایی قوی، مانند کمیل، مالک اشتر و محمد بن ابوبکر به خوبی دیده

می شود. این نوع کادرسازی، از بارزترین شیوه ها و سیره های معصومین (علیه السلام) بوده است، چه اقدام به ایجاد حکومت و مدیریت کرده و چه نکرده باشند. افرادی مانند هشام بن حکم، هشام بن سالم و فضیل عیاض، در زمان امام صادق (علیه السلام) علی بن یقطن در زمان امام کاظم (علیه السلام) و اباصلت در زمان اما رضا (علیه السلام) نمونه هایی از این دست هستند.

### بازسازی آموزش، تحول توسعه منابع انسانی براساس آموزه های اسلامی

در یک جمله کوشش برای دستیابی به توسعه از راه سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی با تأکید بر قاطعیت ها و استعداد های انسانی نه تنها قابل قبول بلکه یگانه راه شکل گیری فرایند توسعه بر مبنای عدالت اقتصادی است. زیرا از یک طرف براساس نظریه اقتصاد خرد، نیروی کار ( حداکثری ) دستمزدی متناسب با بهره وری نهایی خود دریافت می کند و آموزش نیز از مهمترین عامل های تعیین کننده کارایی ( و بهره وری) است ( Galbraith, 1991:46 ). از سوی دیگر ماهیت و چستی عدالت اقتصادی براساس آموزه های اسلامی استحقاق و مسئولیت است. با انجام مسئولیت، تکلیف، استحقاق پدید می آید. به عبارت دیگر سرچشمه پیدایش استحقاق، کوشش سازنده است، و عدالت اقتصادی نیز همین اعطای حقوق برخاسته از کوشش ها و انجام مسئولیت هاست. بنابراین عدالت اقتصادی در اسلام در اعطای حقوق برخاسته از کوشش ها و انجام مسئولیت هاست بنابراین عدالت اقتصادی در اسلام در اعطای استحقاق نمود عینی پیدا می کند و چون استحقاق از کوشش و انجام تکلیف برمی خیزد، باید توان انسان ها، قابلیت ها و استعدادهای آنها شکوفا شود تا اینکه کار و کوشش در سطح کیفی تری انجام، و سرانجام استحقاق گسترش یابد. به عبارت دیگر، آموزش هدفمند انسان ها در زمینه های گوناگون مورد نیاز جامعه، مهارت و کارایی آنها را افزایش می دهد و در نتیجه، بستر رشد اقتصادی فراهم می شود و هم استحقاق درآمدی آنها بیشتر می شود. بنابراین رفع فقر، توزیع درآمد عادلانه، رشد اقتصادی، در بستر توسعه نیروی انسانی شکل می گیرد. براین اساس انسان از نظر آموزه های اسلامی، عامل اساسی و هسته مرکزی اثرگذار در استخدام منابع طبیعی شمرده می شود:

۱) أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ «آیا ندیده ای که خدا هر چه را در روی زمین است مسخر شما کرده است» (سوره حج ۶۵/). طبیعت توان مقاومت در برابر انسان را ندارد. این انسان است که می تواند ذخیره های طبیعت را در جهت نیازهای گوناگون خود به کار گیرد. طبیعت بیگانه از انسان و انسان ناتوان از سلطه بر آن به نفع خود نیست.

۲) وَآتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعَدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ «و هر چه از او خواسته آید به شما ارزانی داشته است و اگر خواهید که، نعمتهایش را شمار کنید، نتوانید، که آدمی ستمکار و کافر نعمت است» (سوره ابراهیم / ۳۴).

طبیعت که در خدمت انسان قرار داده شده بخیل و ناتوان نیست این گونه نیست که نیازهای اساسی بر زمین مانده بخش وسیعی از جمعیت های جهان و ناکافی های آنها مثل فقر، گرسنگی، قطعی، بیماری و ... به واسطه ناتوانی طبیعت، بخل و عقیم بودن این کره خاکی باشد. این نوع کاستی را باید در ستم و نادانی انسان امروز جستجو کرد نه در کمبود و عقیم بودن طبیعت با دیگر نارسایی های آن. البته باید توجه داشت که منابع خدادادی بالقوه محدودیت ندارد و به فعلیت رسیدن آنها نیازمند کوشش انسان های توانمند است.

۳) «هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا» «شما را از زمین پدید آورده است و خواست که آبادانش دارید» (سوره هود / ۶۱).

از انسانی که توان استخدام طبیعت را به نفع خود دارد، عمران و توسعه خواسته شده است.

انسان آنگاه می تواند نقش خود را در فرایند توسعه ایفا کند که در سایه آموزش و کسب مهارت و توان فنی، علمی به طور کارا از رابطه با طبیعت بهره جوید، و با تربیت صحیح و شکوفایی ارزش های انسانی در تعامل خود با دیگران ظلم نکند. جهالت، عقب ماندگی ذهنی، فکری و به فعلیت نرسیدن استعدادهای تربیتی و پرورشی وی در مناسباتش با منبع طبیعی و دیگر افراد



جامعه، مشکل اساسی توسعه نیافتگی اجتماعی، اقتصادی و سرچشمه گسترش فقر و درماندگی است در این نگاه، منابع انسانی پایه اصلی ثروت و سرمایه و منابع طبیعی عوامل تبعی توسعه اجتماعی - اقتصادی شمرده می شوند. از این رو کارکرد نظام آموزشی به معنای عام و فراگیر آن زمینه ساز اصلی فرایند توسعه است زیرا این فرایند براساس آموزه های قرآنی انسان محور است. اما نکته اساسی این است انسان محوری براساس این آموزه ها با انسان محوری در نظریه های توسعه اقتصادی دیگر اقتصاد دانان تفاوت جوهری دارد. زیرا نظام تعلیم و تربیت براساس آموزه های اسلامی در ارتباط فرد با مبدء آفرینش، ایمان و اعتماد به توحید، و در ارتباط با خویشتن، روحیه مقاومت در برابر سختی ها، نظم، وقت شناسی، دانش جویی، حقیقت دوستی، ابتکار و خلاقیت در زمینه های علمی، فنی، ادبی، تزکیه نفس، فضایل و مکارم اخلاقی را مورد توجه قرار می دهد. همچنان که در ارتباط فرد با جامعه باور فرهنگی به اصول و عامل های بنیادین فرایند توسعه اجتماعی را مثل تعاون، برابری، آزادی خواهی، وظیفه شناسی، انضباط کاری را شکوفا می کند. در حقیقت نظام تعلیم و تربیت بر خصلت های فضیلت خیرخواهی، تعاون، دانش جویی، رعایت حقوق دیگران، وفا به عهد، امانت داری، صداقت، پشتکار، نظم در روابط کاری و دیگر ارزش های انسانی - اجتماعی اصرار و پافشاری ویژه دارد. براین اساس امام علی (ع) در منشور حکومت حاکم خود در مصر چنین می فرماید: « خراج آنها را جمع آوری کند و با دشمن آنان جنگ کند، به اصلاح حال مردم بپردازد و شهرهای آنجا را باور سازد» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). تأمین هزینه های عمومی، امنیت همه جانبه جامعه و احیای شایستگی و صلاحیت مردم و عمران و آبادانی شهرها را از هدف های کلی حاکمیت خود اعلان کرده است. به طور دقیق شکوفایی شایستگی های انسان تک بعدی نیست. بلکه جامعیت و شمول در باره نیازهای مادی، معنوی، روحی، جسمی، فردی، اجتماعی را می طلبد. از این رو تمایز اساسی این نوع توسعه با تفسیر انسان دوستانه از توسعه در ادبیات اقتصادی، این است که در نظام آموزش اسلامی تمرکز بر توانمندی انسان از جهت علمی، مهارتی و رفتار بر رشد اقتصادی و سرانجام گسترش انتخاب انسان ها در حوزه بخشی از نیازهای طبیعی نیست. بلکه کلیه استعدادها و نیازهای اساسی وی اعم از نیازهای مادی، معنوی، در حوزه هدف های آموزش قرارگیرد. به عبارت دیگر، این تمایز نقطه به حروف می گذارد. مسیر توسعه نیروی انسانی را آن گونه متحول می سازد که توسعه انسانی که همان گسترش انتخاب انسان است. به صورت محصول فرایند توسعه نیروی انسانی دچار دگرگونی چشمگیر می شود زیرا در توسعه نیروی انسانی براساس آموزه های اسلامی انسان تجزیه نمی شود. این یک واقعیت است که انسان به ارضای نیازهای مادی خود ناچار باشد اما آنچه مهم است چگونگی ارضای این نیازها و تعادل آنها با دیگر

نیازهای اولیه و ثانویه است. نیازهای اولیه وی در قالب نیازهای جسمانی مثل نیاز به خوراک، پوشاک، مسکن، همسر و نیازهای روحی اش مثل علم، زیبایی، نیکی، پرستش، احترام و تربیت شکل می گیرند و نیازهای ثانویه که از نیازهای اولیه سرچشمه می گیرند، عبارتند از: نیاز به انواع آلات و وسایل زندگی که در هر عصر و زمانی تغییر می پذیرد (مطهری، ۱۳۸۹: ۳۸۵)<sup>۱۳</sup> مجموعه نیازهای اولیه و ثانویه زمینه ساز حرکت و کوشش انسان ها شمرده می شوند و نظام آموزشی آنگاه واقع نگر و جهانشمول خواهد بود که این مجموعه را تجزیه نکند. بر این اساس آموزه های اسلامی چنان که بر تأمین نیازهای مادی، روحی، اجتماعی توجه کامل دارد بر فراگیری مهارت ها، فنون و علوم کاربردی مورد نیاز جامعه نیز تأکید می کند.

که به صورت نمونه در روایت ذیل، امام صادق (ع) فرمود: « خداوند اسباب رزق و معیشت مردم را در اعمال گوناگون و انواع صنایع قرار داده است از این رو پدید آوردن چنین اسبابی برای معیشت زمینه پایداری جهات و صحیح ترین نوع اداره انسان هاست» (طبرسی، ۱۳۸۴: ۸۴). بی شک آنگاه که نظام تعلیم و تربیت به طور فراگیر انسان

ها ارزش مدار، کارآمد، تربیت کند، قابلیت و استعدادهای مدیران، کارگران، کشاورزان و دیگر نیروهای درگیر اداره جامعه، شکوفا و زمینه سازماندهی تولید، نوآوری افزایش بهره وری و صادرات و رشد تولید ناخالص ملی (GNP)<sup>۱۴</sup> فراهم می شود. در حقیقت تغییرها و دگرگونی مناسب در ساحت های گوناگون اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی جامعه به وسیله انسان ها کارآمد شکل می گیرد و زمینه توسعه اجتماعی - اقتصادی تحقق می یابد. بدیهی است که با چنین رشدی با توجه به دو عنصر استحقاق براساس انجام مسئولیت و تکلیف و افزایش توانمندی و مهارت کاری در سایه شکوفایی استعدادهای انسان ها، زمینه افزایش درآمد و توزیع عادلانه از ثروت تولید شده به طور نسبی فراهم و در نتیجه همزمان با افزایش درآمدهای خانواده های فقیر، و تأمین هزینه های مربوط به آموزش و بهداشت آنها، درآمد دولت جهت تخصیص هزینه های عموم در جهت رشد مؤلفه های فرایند توسعه انسانی بهبود می یابد.<sup>۱۵</sup> البته باید توجه داشت چنین فرایند توسعه انسانی، برخاسته از توسعه نیروی انسان با جامعیت و همه جانبه نگری است. استعدادهای مادی و روحی انسان مورد تجزیه قرار نگرفته و خصلت های انسانی انسان، فدای برخی استعدادهای وی نشده است. از این رو شاخص های چنین توسعه ای باید متناسب با تأمین نیازهای گوناگون مادی، انسانی تدوین شود.<sup>۱۶</sup>

### رهنمودهایی درباره مدیریتی بهتر مبتنی برآموزه های اسلامی

**الف) توانایی انجام کار:** هرگاه توانایی انجام کار در بین کارکنان و هر کدام در زمینه ای خاص افزایش یابد، آن کار برایشان مهم جلوه می کند. این توانایی دارای سه بخش است:

۱. دانش: بی تردید کارکنان در هر زمینه از دانش کافی برخوردار باشند، موفق تر قدم بر می دارند. همان گونه که کارمندان بی بهره از دانش، گامهای خود را سست برداشته و با موفقیت کمتری در انجام امور مواجهند. محققان طی یک بررسی انجام شده در یک شرکت تولیدی درباره کارمندان جدید الاستخدام به این نتیجه رسیدند که در نخستین روز تصدی شغل مضطرب اند. (دسلر: ۲۰۰) این اضطراب به مرور زمان و با افزایش دانش، کاهش می یابد. بنابراین اضطراب با آموزش رابطه معکوس دارد. به همین دلیل امروزه ادارات برای افزایش کارایی کارکنان خود، گذشته از آموزش های ابتدایی، به آموزشهای ضمن خدمت نیز توجه دارند.

۲. تجربه: امیرمؤمنان علی (علیه السلام) می فرمایند: «انسان کم تجربه فریب می خورد و انسان با تجربه لغزش هایش کم می گردد». (آمدی، ۱۳۵۹، جلد ۲، ۶۳۲) برای انجام موفقیت آمیز چه مقدار تجربه لازم است؟ برای پاسخ به این سؤال می توان از نظرات آموزنده افرادی چون سر پرستان و مدیران بهره برد و یا دقیق تر آن که از تحلیل های آماری کمک گرفت.

۳. استعداد: انسان ها دوست دارند به کاری اشتغال بورزند که با ذوق و استعدادشان او همخوانی داشته باشد. حال ممکن است یک کار پیچیده مانند برنامه نویسی کامپیوتر و یا یک کار ساده مانند فروشنده باشد. تفاوت افراد در استعدادها نیز نسبی است. بنابراین نمی توان به طور مطلق گفت فلانی با استعداد است و دیگری بی استعداد. هر فرد در یک یا چند رشته محدود استعداد یادگیری دارد و با مهارت بیشتری آن را انجام می دهد. موفق کسی است که بتواند استعداد خود را کشف کند و آن را در صحیح به کار بگیرد. بنابراین سه عامل دانش، تجربه و استعداد مشخص دهنده توانایی فرد می باشند و بازده کاری او را افزایش می دهند. چنان که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود: «کسی که بدون آگاهی، کاری را انجام بدهد، فسادش بیشتر از اصلاحش خواهد بود» (کلینی، جلد ۱: ۴۷) ذکر این نکته نیز ضروری است که یک مسلمان چون دیدی گستره دارد و هرگز خود را در بند چهار دیواری دنیا نمی بیند،

همراه با بالا رفتن تخصص ، میزان معرفت و ایمان او نیز افزایش پیدا می‌کند. با کنار رفتن پرده‌های جهل، او نه تنها پی به اسرار مادی می‌برد ، بلکه با چشم دل و بصیرت ، عظمت و نظم موجود در افریده های خداوند را نیز در می‌یابد. ارتقاء سطح توانایی افراد، در صورتی با ارزش خواهد بود که همراه با ارتقاء معرفه الله باشد، در غیر این صورت چنین افرادی برای جامعه اسلامی فایده کمتری خواهند داشت.

**ب) مهارت:** برای مدیران سه نوع مهارت را می‌توان در نظر گرفت:

۱. مهارت فنی: حاصل تجربه، آموزش و کارآموزی در به کار گیری دانش، روش ، فنون و تجهیزات لازم برای کارهای خاص است.

۲. مهارت انسانی: توسط افراد و شناخت انگیزش و کاربرد رهبری موثر در ارتباط با آنان می‌باشد .

۳. مهارت نظری: قدرت درک فنون کار و شناخت جایگاه و محیط کار است . این مهارت به فرد اجازه می‌دهد که بر اساس هدف های سازمان عمل کند نه بر پایه اهداف ها و احتیاجات مربوط به خود. قطعاً مقدار مهارت های لازم فنی و نظری در سطوح مختلف مدیریت متفاوت خواهد بود، ولی مهارت انسانی شاخص مشترکی است که اهمیت ویژه ای دارد. ارزش مهارت انسانی به قدری است که موفقیت رهبران و مدیران را در گرو آن می‌دانند. نمونه بارز این نوع مهارت در فرهنگ اسلامی " شرح صدر" است. امری که خداوند متعال برای مدیران و رهبران جامعه الهی یعنی انبیاء الهی، ضروری می‌داند. مناسب ترین معنا برای کلمه شرح صدر: " توانایی روح" است. روح قدرت مندی که مشکلات را در عمق دریای دل خویش هضم و محو می‌گرداند. در این حال ، مدیران ، تعلق خاطر خاصی نسبت به کارمندان پیدا می‌کنند و موفقیت خود را بروز نمی‌دهند و عدم موفقیت دیگران را ابزاری برای سرزنش آنان قلمداد نمی‌کنند. در قبول اشتباهات صبر و شکیبایی از خود، نشان می‌دهند و از هر گونه واکنش منفی یا انتقام جویانه پرهیز می‌کنند. به این ترتیب همدلی و صمیمیت بین پرسنل به وجود می‌آید، به طوری که مدیران شناسائی رفتار گذشته و پیش بینی رفتار آینده کارکنان را به خوبی رصد کرده و رفتار آنان الگویی برای دیگران می‌شود.

**ج) انگیزش:** انگیزه موجب آغاز و نیز ادامه فعالیت می‌شود و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازد. (رضایان، ۱۳۷۲: ۱۸۴) از انگیزه ها به عنوان نیازها، تمایلات، کششها ... نام می‌برند.

اگر قرار است ، سازمان در کار خود موفق و کار آمد باشد، باید کششهای فردی و انگیزه های هر عضوی از اداره در راستای عملکردی اثر بخش بر انگیزه شده شود. بدین منظور باید از دو روش مهم تقویت انگیزش، یعنی تشویق و تنبیه استفاده کرد. تشویق، نوعی محبت و توجه به صورت مادی و غیر مادی است و تنبیه به وجود آورنده " ترس" است ترس از دست دادن شغل، مقام، حقوق و... البته باید توجه داشت که تشویق های دنیوی، معمولاً کارایی لازم را ندارند. چون گذشته از محدود بودن، ممکن است کارکنان انگیزه کمی برای دست پیدا کردن به این مشوق ها داشته باشند و چه بسا آن ها بتوانند از راه های دیگر حتی غیر مشروع به این مشوق ها دست یابند. تنبیه های دنیوی هم دچار نارسایی هستند. کارکنان گاهی دست به عمل ناشایستی می‌زنند تا بدین وسیله نیاز به مطرح شدن خود را ارضا کرده و مورد توجه قرار بگیرند. گاهی نیز تنبیه اثرات روانی نامطلوبی را به بار می‌آورد. مهم تر این که تنبیه های دنیوی هم قابل اغماض است و هم راه های فرار از آن بسیار است. به همین دلیل، دین مبین اسلام تنها به تشویق و تنبیه دنیوی بسنده نمی‌کند و انگیزه خدمت گزاران را با امید به ثواب و ترس از عقاب اخروی، افزایش می‌دهد. انگیزه های معنوی مشوق خوبی برای یک فرد مسلمان است که سختی های کار را بار دل و جان بخرد و بداند که نتیجه تلاش او یا سستی در کار هر چند از دید مدیر مخفی بماند، اما از دید الهی پنهان نخواهد ماند.

انگیزه های معنوی باعث می شود کارگر مسلمان صرفه جویی در مواد اولیه را به عنوان پرهیز از اسراف در نظر بگیرد و برای اینکه ادای وظیفه شرعی کرده باشد، کالا را با کیفیت خوب تولید نماید. بنابراین مدیران باید انگیزه کارمندان را با ابزارهای معنوی و مادی توأمافاً افزایش دهند تا ماهیت کار، ارزشی باشد. نکته دیگر اینکه روانشناسان معتقدند که رفتار انسان از یک عامل درونی (انگیزه) و یک عامل بیرونی (هدف) شکل می گیرد و انگیزه ها موجب می شود انسان به سوی اهداف پیش رود. اهداف یک اداره نیز در شکل گیری و انگیزه ها نقش اساسی دارد. مدیرانی در برانگیختن کارمندان موفق اند که محیط را آن گونه بسازند که هدف های مناسب برای ارضاء نیازها در آن جا وجود داشته باشد. منظور از هدف یعنی کاری مشخص، قابل اندازه گیری و مورد انتظار در یک محدوده زمانی و با یک اعتبار و هزینه معین. بر این مبنا، اهداف باید از نظر نوع، کمیت و کیفیت تبیین شوند. سازمانها برای رسیدن به اهدافی مشکل می گیرند، همانند تاسیس یک سازمان تولیدی، برای ارائه یا تولید کالا و کسب در آمد. تلاش کارکنان نیز در سازمان با توجه به اهداف جمعی و رسیدن به اهداف شخصی شکل می گیرد. آنان ضمن کمک به تأمین اهداف سازمان، نیازهای خود را نیز جابگو هستند. تأمین نیازهای زیستی (امرار معاش)، کسب جایگاه اجتماعی و... از این قبیل اند. انگیزه ها و اهداف بر روی هم اثر متقابل دارند. اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف والا انتخاب می کند و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد. انگیزه فرد و تلاش او مضاعف می شود. چنان که حضرت علی (علیه السلام) فرمودند: تلاش انسانها به اندازه همت آنان می باشد. در یک محیط اسلامی اهداف سازمان با توجه به پیشرفت نظام اسلامی و خدمت به هموعان و کسب روزی حلال ترسیم می شود تا اعضاء را به تلاش پی گیر و ارزشمند تر وادارد. مدیرانی که نقش سازمان خود را در جامعه اسلامی به وضوح بیان کرده اند در واقع به طور غیر مستقیم در کارکنان خود ایجاد مسئولیت نموده اند. با تبیین اهداف فوق تلاش کارکنان، همانند دو روی یک سکه می باشد. از سویی تلاش آنان در بعد کلان، موجب کوتاه کردن دست بیگانگان (سوره نسا/ ۱۴۱) و حصول استقلال برای جامعه اسلامی است و از سوی دیگر باور دارند که تلاششان در سازمان چون برای تأمین معاش خانواده است، پاداشی برتر از مجاهد در راه خدا دارد (تحف العقول، ۱۳۵۹: ۴۷۵). امام رضا (علیه السلام) فرمود: «آن کس که برای تأمین معاش عائله خود فعالیت می کند اجرش از مجاهد راه خدا بزرگتر است.

**د) نگرش و ارزش کاری:** معنای نگرش: پاسخ از پیش کسب شده کاملاً موافق یا مخالف نسبت به یک امر) رضایان: ۳۴). اگر کارکنان نگرش مثبتی به نوع کار خود و سازمان داشته باشند، تمایلشان به انجام کار زیاد می شود. اصولاً انسان دوست دارد کاری را انجام دهد که از جهت شخصی دلپسند او باشد. از آنجا که ارزشها و نگرشها در تعامل شدید با یکدیگر هستند، می توان با استفاده از ارزشهای دینی و اسلامی تمایل کارکنان را به کار افزایش داد. اسلام ارزش اعمال را به نیت آنها می داند (بحار الانوار، جلد ۷۰، باب/ ۵۳) و هر عمل نیکی را می توان با نیت خدمت به خلق خدا انجام داد و با این نگرش که " ان الله لا یضیع اجر المحسنین " همانا خداوند پاداش نیکوکاران را ضایع نمی کند (سوره توبه / ۱۲۰). فرد با ایمان در ارتقاء سطح دانش، خود را محدود به زمان (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۳۳)، و مکان (بحار الانوار، جلد ۱: ۱۸۰) خاصی نمی داند و این نگرش الهی، دانش او را جهت دار می سازد. او بی توجه به پاداش و تنبیه دنیوی، وظیفه اسلامی خود را انجام می دهد و از هیچ کوششی دریغ نمی ورزد. ارزش های کار اسلامی به دو دسته ارزش های کاری مرتبط با شغل و ارزش های مرتبط با شرایط کاری تقسیم می شود ارزش های مرتبط با کار به صورت مستقیم با وظیفه های کاری مرتبط است. این ارزش ها شامل پیشکار و استواری در کار، انگیزش معنوی کار، تلاش، سخت کوشی، بهبود مستمر و روحیه مبتنی بر خدمت هستند.

ارزش های کاری مرتبط با شرایط شامل عدالت و رفاه است این ارزش های مرتبط با کار تأثیر می گذارند. ارزش های اخلاقی اسلامی برای غلبه برمشکل ها و ضعف های محیط کار به کار می رود. معنویت اسلامی، سبب ترغیب کارکنان به انجام کارهای پسندیده می شود (لطیب، عبدالله، عثمان و مت<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۳). ارزش های کاری اسلامی شامل از خود گذشتگی، ایمان، کوشش، کمال و جستجوی پاداش قبل و بعد از زندگی است (لطیب، عبدالله، عثمان و مت، ۲۰۱۳؛ برانین و پولاد<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۱). ویژگی های اخلاقی اسلامی که کارکنان باید آن را دارا باشند عبارت است از: تقوا، دانش انجام کار، بردباری در برخورد با ارباب رجوع، دوست داشتن مردم، فروتنی، اطاعات از سرپرست، برادری و صمیمیت با همکاران و داشتن روحیه مشورتی (خداپرستی، آسپلان و خداوندگار، ۲۰۱۲).. بنابراین نگرش مؤمن بر ارتقاء توانایی و انگیزش و در نتیجه شکل گیری کیفیت کار موثر خواهد بود. چهار عامل توانایی، مهارت، انگیزش و نگرش به ویژگی های شخصی افراد مربوط می شود. یک مدیر توانا باید با هدایت صحیح کارکنان و فراهم آوردن موقعیت های مطلوب برای آنان، در جهت ترفیع این چهار عامل تلاش کند. اما دو عامل دیگر نیز وجود دارد که فراهم آوردن آن به دست مدیران است که شامل:

**الف) حمایت مدیر از کارمند:** برای پرورش حس ایمان به کار، وضعیت محیط کار باید مناسب باشد. کارمندان، همکارانی را دوست دارند که در به انجام رساندن کار به آنان یاری دهند، همکارانی با ارزشهایی همسو. به این منظور مدیران باید با ارائه الگوهای وحدت و پرهیز از اختلاف، کارمندان را در جهت رسیدن به اهداف و رسالت مورد نظر یاری کنند. همان طور که حضرت علی (علیه السلام) فرمود: اختلاف، امور نظام یافته را مختل و فاسد می گرداند (آمدی، ۱۳۵۹، حدیث ۱۲۱۸: ۴۰). صمیمیت بین همکاران در صورتی برقرار می شود که رذائل اخلاقی از محیط کار زدوده شده و صفات نیکو، جایگزین آن شود. شایسته است دامنه آموزش های ضمن خدمت به اخلاق و آداب معاشرت اسلامی گسترش یابد. از سوی دیگر، کارمندان آزادی عمل می خواهند تا بتوانند در زمان و شرایط مساعد، کار را به بهترین شکل ارائه دهند و علاقه مندند که ساعات کار با زندگی شخصی آنان تناسب داشته باشد. بسیاری از کارمندان می خواهند که در کارشان استقلال عمل داشته باشند، به داوری بنشینند و از تواناییهایشان بهره ببرند (طوسی، ۱۳۷۰: ۱۳۶).

**ب) مدیران متعهد:** مدیرانی که طالب کارمندان معتقد و متعهد به کار هستند، ابتدا باید خود متعهد باشند. چنان که امام صادق (علیه السلام) فرمود: مردم را با اعمالتان دعوت به خیر نمایید و از کسانی نباشید که فقط با زبانهایشان مردم را دعوت می کنند. (بحار الانوار، جلد ۵: ۱۹۸). مدیر می بایست به کارمندان خود توجه کامل داشته باشد و نباید خود را در موقعیت برتر از دیگران و منصب را وسیله ای برای استعمار دیگران بدانند، بلکه باید خود را خدمتگزار و خادم جامعه اسلامی بدانند حضرت علی (علیه السلام) فرمودند: «حکمرانی تو رزق و خوراک تو نیست، بلکه امانتی است در گردن تو» (نهج البلاغه، نامه ۵). این عوامل می توانند راهگشایی مناسبی برای مدیران باشند، تا آنان بتوانند جامعه را به سوی سعادت هدایت کنند. چنان که رهبر معظم انقلاب فرمودند: پیشرفت حقیقی تنها در سایه اخلاص، تلاش مداوم و علاقه به کار ممکن می شود.

### رهنمود برای آموزش گروهی

۱. آموزش گروهی برای سازمان های زنده در حال توسعه، مناسب تر است، زمانی که سازمان دارای ساختار سازمانی مشخص انعطاف ناپذیر- همانند خط زنجیر- باشد، آموزش گروهی برای این سازمان مفید نخواهد بود.
۲. برنامه ها باید اختیاری و داوطلبانه باشد.
۳. در انتخابات شرکت کنندگان دقت کافی به عمل آید. با ارزیابی قبلی می توان آموزش درست به شرکت کنندگان داد.

۴. مشاور آموزشی باید متخصص آموزش گروهی و با تجربه باشد.
۵. اطمینان حاصل شود که در به وجود آوردن شرایطی برای بازگرداندن آموزش به مؤسسه، دقت بسیار شده است.
۶. از این که همه کارآموزان، پیش از وقت، از نوع آموزش خود آگاهی دارند، اطمینان حاصل شود.

#### نتیجه گیری؛

رفتار صحیح، یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد، و هنجارهای گروهی، یعنی معیارها و موازین درون گروهی ای که انتظاری رود رفتار و کردار و معاشرت و مراوده گروه براساس آن باشد. پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) می فرمایند: خداوند شما را در زمانی که کار را با پشتکار، استواری و صحت انجام می دهید، دوست دارد. امام صادق (علیه السلام) فرمودند: «خدا سامان زندگی آدمی را در (رونق مناسب) صنایع مختلف قرار داده است، تدبیر صحیح همین است، و به بقای بیشتر آدمی می انجامد (الحیاء، جلد ۷: ۳۵۷). برای رسیدن به ظرفیت و توان تولید بالا، افزون بر سرمایه فیزیکی به سرمایه انسانی نیاز است بدون رشد و بالندگی سرمایه انسانی هیچ نظام، سازمان یا جامعه ای نمی تواند به هدف های رشد اقتصادی دست یابد؛ توسعه انسانی بر اساس آموزه های اسلامی فقط به تحصیل، کسب مهارت، آموزش نیروی کار نمی اندیشد بلکه شکوفایی فضیلت ها و استعداد های گوناگون مادی و معنوی انسانی را مورد توجه قرار می دهد. شکل گیری چنین سرمایه انسانی به طور زمان، زمینه بهر وری را فراهم و سرانجام زبان های اجتماعی برخاسته از فقر کاهش می دهد؛ از این رو ضرورت دارد که پژوهشگران اقتصاد اسلامی شاخص های کیفی هماهنگ با این آموزه را که قابلیت تبدیل به اندازه گیری کمی را داشته باشد مورد تحقیق قرار دهند. برای گام نخست و زمینه ساز چنین پژوهشی به برخی از این شاخص های کیفی اشاره می شود به امید اینکه گام های بعدی آن برداشته شود و چنین شاخص هایی با دیگر شاخص های کیفی تبدیل به شاخص های کمی شود:

۱. زمینه شکوفایی استعدادها و ارزشهای متعالی و به کارگیری متناسب آنها؛
  ۲. کاهش فقر فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی براساس مهارت اشتغال، بهره وری؛
  ۳. نهادینه شدن آزادی مشروع در مناسب های اجتماعی - اقتصادی؛
  ۴. کرامت اجتماعی انسان در سایه رعایت حقوق دیگران و کاهش ناهنجاری های اجتماعی و امنیت فراگیر
- توسعه منابع انسانی در کشور شرط لازم رشد اقتصادی است نه شرط کافی، ه از این رو دیگر شرایط مورد نیاز جهت تحقق آن، از جمله بازارهای آزاد، نظام انعطاف انتخاب آزاد افراد و مورد های مشابه، نباید در برنامه ریزی نادیده انگاشته شود.

#### پی نوشت؛

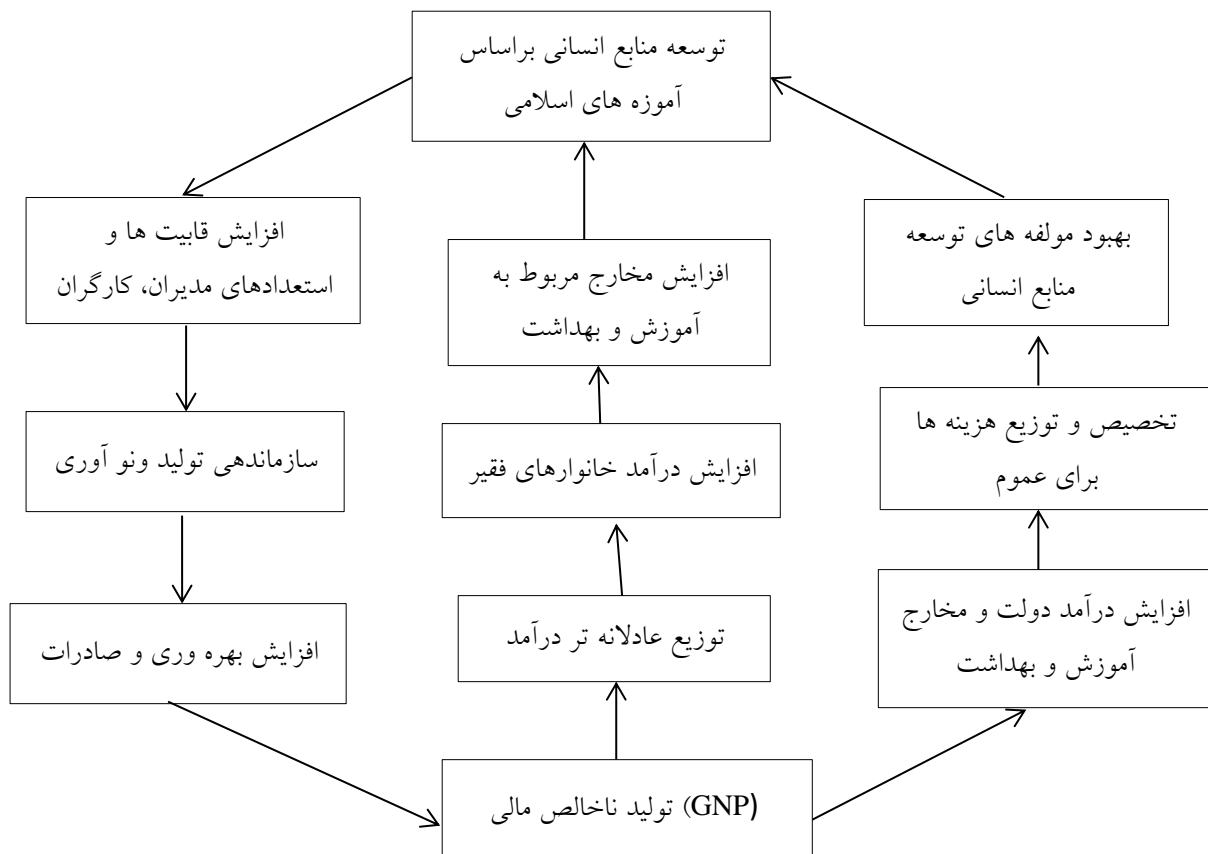
1. Harbison
2. John R. Commons
3. Human Resources (HR)
4. Human Resource Development (HRD)
5. Economic Commission for Latin American (ECLA)
6. Dudley Seers
7. Chris Argyris
8. Psacharo Poulos
9. Robert Solow
10. Taylor Frederick
11. Houthornr
12. Elton Mayo

۱۳. نیازهای اولیه، محرک بشر به سوی توسعه و کمال زندگی است. اما نیازهای ثانویه از توسعه و کمال زندگی ناشی می شود و در عین حال، محرک به سوی توسعه بیشتر و کمال بالاتر است. نیازهای اولیه همیشه وجود داشته و هیچگاه کهنه نمی شوند. اما نیازهای ثانویه ممکن است تغییر کرده و از بین بروند اما برخی از آنها همیشه زنده اند مثل نیاز به قانون که از نیاز به زندگی اجتماعی ناشی می شود بشر هیچگاه در زندگی اجتماعی بی نیاز از قانون نبوده است ( مطهری، ۱۳۸۹: ۱۸۳-۱۸۵). بدیهی است که موضوع نیازهای انسان از بحث های کلیدی انسان شناسی است که در حوزه های گوناگون علوم انسانی اثرگذار است و در جای مناسب خود باید مورد تحقیق قرارگیرد.

#### 14. Gross National Product (GNP)

۱۵. برای توضیح بیشتر به نمودار ذیل توجه کنید در این نمودار محرک اصلی فرایند توسعه و رشد اقتصادی، توسعه نیروی انسانی معرفی شده است زیرا چنانکه اشاره شد آموزش و پرورش نیروی انسانی براساس آموزه های اسلامی رشد قابلیت و کارآمدی انسان ها، بهبود سازماندهی تولید، افزایش بهره وری و رشد اقتصادی تولید ناخالصی ملی را به دنبال دارد و چون این نوع رشد از نمان شکوفایی استعداد های انسانی برخاسته، زمینه افزایش درآمدی را به دنبال دارد و در چنین فرضی توزیع درآمد عادلانه تر و هزینه های خانواد دربار آموزش، بهداشت به طور نسبی فراهم می شود.

نمودار توسعه منابع انسانی براساس آموزه های اسلامی



۱۶. درباره ارائه شاخص های هماهنگ با آموزه های اسلامی (Humyon. A. Dar and Saidat .F.otiti) مقاله ای را تحت عنوان شاخص توسعه انسانی - اخلاقی تدوین ، و ترجمه آن به وسیله نصر جهانیان انجام گرفته ، در فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد اسلامی ، ش ۱۱ و ۱۰ منتشر شده است.

17. Latib, Abdullah, Othman & mat

18. Branine, M. & Pollard

#### منابع؛

- قرآن کریم با ترجمه فارسی مهدی الهی قمشه ای  
نهج الفصاحه، با ترجمه علی اکبر میرزایی  
نهج البلاغه، با ترجمه دکتر سید جعفر شهیدی
۲. ابطحی، سیدحسین. (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی. تهران: مؤسسه فرهنگی لاینز، انتشارات پوینده. جلد اول
۳. آمدی، عبدالواحد، (۱۳۵۹)، غررالحکم و دررالکلم ، ترجمه محمد علی انصای قمی ، تهران: انتشارات دانشگاه تهران جلد ۲،
۴. بهشتی فر، ملیکه و نیکویی مقدم، محمود (۱۳۸۹). رابطه رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه اخلاق در علوم و رفتاری ، ۵، (۲). ۶۷-۷۳
۵. تودارو، مایکل (۱۳۶۷). توسعه اقتصادی در جهان سوم، ترجمه غلام علی فرجادی، تهران : سازمان برنامه و بودجه
۶. حرانی، حسنین علی بن حسین (۱۳۵۹). تحف العتقول عن آل الرسول، تهران : اسلامیه
۷. حکیمی، محمدرضا. (۱۳۵۲). الحیاء. ترجمه احمد آرام. تهران: چاپخانه دفتر نشر فرهنگی، چاپ ۴ ، جلد ۴ و ۷
۸. جاسبی، عبدالله (۱۳۷۸). اصول و مبانی مدیریت . تهران : انتشارات دانشگاه آزاد
۹. دسلر، گری. (۱۳۷۳). مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، تهران: انتشارات پیشبرد، چاپ ۳
۱۰. رستمی، محمدرضا (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی (از برنامه تا عمل) . تهران: مجله تدبیر، شماره : ۱۱۹
۱۱. رضائیان، علی، (۱۳۷۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ ۶.
۱۲. شریعتمداری، مهدی، (۱۳۸۷). ضرورت آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه آن در هزاره سوم،
۱۳. طباطبایی، سید محمدحسین؛ (۱۳۸۵). روابط اجتماعی در اسلام. مترجم محمد جواد حجتی کرمانی، قم انتشار دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم ، چاپ ۴
۱۴. طبرسی، احمد بن علی بن ابیطالب (۱۳۸۴). الاحتجاج ، ۲، نجف: مطبعة النعمان .
۱۵. طوسی ، ابو جعفر محمد بن حسن (شیخ طوسی) ، (۱۳۷۰). تهذیب الاحکام ، تهران: دارالکتب الاسلامیه ، چاپ ۴
۱۶. کلینی، محمد بن یعقوب، (۱۳۶۲)، الکافی، تهران: دارالکتب الاسلامیه چاپ ۲، جلد ۱



۱۷. کینگ، الکساندر و اشنايدر، برتراند، (۱۳۷۳). نخستين انقلاب جهاني، باشگاه رم، ترجمه شهيندخت خوارزمي، تهران، انتشارات احياء. چاپ اول.

۱۸. گريفين، کيت و مک کنلي، تري، (۱۳۷۷)، توسعه انساني، ترجمه غلامرضا، خواجه پور، تهران: ناچا. چاپ اول

۱۹. ماير جراد. ام، (۱۳۶۸) پيشگامان توسعه، ترجمه علي اصغر هدايتي و علي ياسري، تهران: سمت

۲۰. مجلسي، محمد باقر، (۱۴۰۳ق). بحارالانوار، بيروت: موسسه الوفاء. چاپ ۲. جلد ۱-۵

۲۱. مطهري، مرتضي، (۱۳۸۹). آشنائي با علوم اسلامي (حکمت علمي)، تهران، نشر صدرا، ج ۳. چاپ ۹.

۲۲. مطهري، مرتضي (۱۳۸۹) مجموعه آثار، تهران: نشر صدرا

۲۳. محمدپور، فاطمه (۱۳۸۹). منابع انساني از ديده قرآن و سنت. گزارش هاي منتشر نشده دانشگاه علامه

طباطبائي

۲۴. محب، محمد جواد؛ صفدریان، علي؛ جلالی، زهرا، (۱۳۹۴). تحول و توسعه سازمان. دانشگاه علوم پزشکی و

خدمات بهداشتی در مانی استان اصفهان. مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی

۲۵. متوسلي، محمود (۱۳۷۰). سرمايه گذاريدر نيروي انساني و توسعه اقتصادي، تهران: موسسه تحقيقات پولي و

بانکی

۲۶. مصباح يزدي، محمد تقی (۱۳۸۹). آموزش عقايد، تهران سازمان تبليغات اسلامي. چاپ ۶

۲۷. نحاسي، مهين؛ (۱۳۸۰) بررسی نقش آموزش در توسعه نيروي انساني، پايان نامه کارشناسي ارشد به راهنمائي دکتر

محمد رسول گلشن فومني، دانشگاه آزاد اسلامي واحد تهران شمال،

۲۸. هاشمي، سيد حامد، پور امين زاد، سعیده (۱۳۹۰) چالش هاي فراروي توسعه انساني و راهکارهاي براي رفع

آن. گيلان، فصلنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۶

۲۹. يارندي، محمد (۱۳۸۲)؛ مدیریت منابع انساني و ضرورت نوگرائي حرفه اي.

<http://www.mgtsolution.com/olib/865533112.aspx>

۳۰. ايزدپور، علي (۱۳۸۷) اهميت وجايگاه نيروي انساني در اسلام، در مجله اينترنت حوزه

<https://hawzah.net>

1. Alhejji H.A & Garavan T n (2016)9Human Resource Development in North Africa. Global Human Resource Development : Regional and Country Perspectives,168
2. Ali J.A.(2010). Islamic challenges to HR in moderm organizations Personnel Review, 39, (6), 629-711.
3. Ali, A J & Al-Kazemi, A . A. (2007) Islamic work ethic in Kuwait . Cross cultural management : An international Journal,14(2), 93-104
4. Alorfi S (2012) Human Resource Management from an Islamic Perspective . Journal of Islamic and Human Advanced Research, 2, 86-92
5. Azmi I. (2010) Islamic human resource practices and organizational performance : a preliminary finding of Islamic organizations in Malaysia. Journal of global business and economics 1 (1) 27-42
6. Alserhan, B.A (2016) Theories of Islamic markeing . International Journal of Islamic Markeing and Branding , 1(14), 297-304.
7. Branine, M.,& Pollard, D.(2011).Human Resource Management With Islamic Management Principles : A dialectic for a reverse diffusion in management. Unpublished report .University of Abertay
8. Business Fundamentals,(2002) Managing Human Resources, Harvard Business School

9. Denison, E (1967) Why Growth rates Differ Post war Experiences Western countries Washington D. C , Broo King.
10. Harbison, H. F., (1978), Human Resources as the Wealth of Nations, New York: Oxford University.
11. Hashim J. (2009) .Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organizations in Malaysia. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2 (3), 251-267
12. Haq, F & Yin Wong H (2010) Is spiritual tourism a new strategy for marketing Islam? Journal of Islamic Marketing 1(2) 136-148.
13. Khan, A.S & Rasheed F (2015) Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project based organizations International Journal of Project Management 33(2) 435-445.
14. Kalmbach H (2015) Blurring boundaries : aesthetics , performance and the transformation of Islamic leadership . Culture and Religion 16(2) , 160 - 174
15. mellahi K & Budhwar P S (2010) Introduction : Islam and human Resource management Personnel review 39(6) 685-691
16. Renz D O (2016) The Jossey – Bass handbook of nonprofit leadership and management John Wiley & Sons
17. Schultz T W (1961) investment in Human capital , American Economic Review vol: 51