

# نقش توسعه منابع انسانی در تعریف، تعمیق و پیشبرد اخلاقیات و فرهنگ سازمانی

محمد رضا سلطانی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)

## چکیده

اهمیت توسعه منابع انسانی در پیشبرد اخلاقیات، ارزش ها و فرهنگ سازمانی برکسی پوشیده نیست. در این مقاله، توسعه منابع انسانی با بحثی در بازنگری نقش منابع انسانی، آغاز می شود. سپس ابعاد، اهداف، قابلیتها و فراگرد توسعه منابع انسانی در قالب الگوهایی مورد بررسی قرار می گیرد. آنگاه در رابطه با راهبردها، روشهای آموزشی و نتایج حاصله از آموزش و توسعه منابع انسانی، مباحثی ارائه می گردد.

سپس در باب مفاهیم، کارکردها، ویژگی ها و شاخصه های فرهنگ سازمانی، ارزش ها و اخلاقیات، به طور فشرده و خلاصه شده مطالبی ارائه می گردد و در پایان، در شش محور اساسی، نقش توسعه منابع انسانی در پیشبرد اخلاقیات، ارزش ها و فرهنگ سازمانی تحلیل می گردد.

کلید واژه ها: آموزش، توسعه، منابع انسانی، اخلاقیات، ارزش ها، فرهنگ سازمانی.

## مقدمه

اهمیت عامل انسانی در سازمان ها و نقش منحصر به فرد آن در طرح ریزی، اجرا و نظارت بر امور سازمانی در عرصه ها و سطوح مختلف او را به عامل راهبردی تبدیل کرده است و از همین روست که امروزه به موضوع منابع انسانی، به عنوان «سرمایه انسانی»<sup>۱</sup> سازمان ها، اهتمام بیش از گذشته مصروف می شود.

این مهم ترین منبع و دارایی سازمان ها، از نیازها و پیچیدگی هایی نیز در مقام نقش آفرینی برخوردار است که شناسایی و توجه به آن از وظایف اساسی مدیریت و سیستم های منابع انسانی است. مهم ترین یا حداقل یکی از مهم ترین عرصه های این توجه، پرداختن به موضوع «توسعه منابع انسانی»<sup>۲</sup> است که به مدد آن موفقیت و کارآمدی سازمان ها نیز تضمین می شود. از این منظر فراهم نمودن فرصت های یادگیری، ارتقاء حرفه ای و توسعه مهارت های فنی، برای دستیابی به بالاترین سطح عملکرد و نیز ایجاد مزیت رقابتی، کانون توجه سازمان های پویا و هوشمند می باشد. بدین لحاظ، امروزه سازمان ها برای بقا و رشد و بالندگی خود می کوشند تا از طریق تربیت نیروی انسانی فرهیخته، در عرصه جهانی به رشد، کارآمدی، بهره وری، سودبخشی، انعطاف پذیری و بالا بردن توان مواجهه با چالش های محیطی و تأثیرگذاری بر آن و برخورداری از فرهنگ سازمانی ممتاز و ارزش های پایدار و شایستگی های معنوی نایل شوند. به زعم بارون و کرپس<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) منابع انسانی، کلید موفقیت یا شکست سازمانی به شمار می آید. توسعه نیروی انسانی یک روش مؤثر برای رویارویی با چالش های مختلف مانند فرسایش نیروی کار، تنوع در نیروی کار داخلی و خارجی، تغییرات تکنولوژیکی و ترک خدمت کارکنان است. (جزنی،

(۲۹۸: ۱۳۸۰)

توسعه نیروی انسانی از دیدگاه آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) چنین تعریف می‌شود: «افزایش و گسترش مهارت‌ها به کمک آموزش و کمک به رشد کارکنان در سازمان با قادر ساختن آنان به استفاده بهتر از مهارت‌ها و توانمندی‌های خود.» (آرمسترانگ، ۱۹۹۲، در جزنی، ۱۳۸۳: ۶۰).

هریسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) معتقد است که کارکنان باید در ارتباط با چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد سازمان، توسعه یابند.

اگر معتقدیم که پیش‌نیاز یک جامعه توسعه یافته برخوردار از «سازمان‌های توسعه یافته»<sup>۳</sup> به عنوان پدیده تکامل یافته قرن حاضر و از شاهکارهای ساخت دست بشر است، سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متعهد و متخصص، به منزله «سرمایه‌های راهبردی»<sup>۴</sup> به دست می‌آورند. باید پذیریم که سازمان‌ها به منزله نقطه اتکاء ملت‌ها و پیشرو در فرآیند توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر کشور از اهمیت فزاینده‌ای برخوردارند.

نگرش جدید به مفهوم توسعه منابع انسانی متفاوت از آنچه که در دهه‌های پیشین (هم به لحاظ محتوایی و نیز ساختاری) بوده است. چرا که جایگاهی فراتر از آموزش‌های سطحی و روزمره پیدا کرده است؛ اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی در محیط پیچیده و پویای دنیای کنونی، نیازمند قابلیت‌ها (دانش، مهارت و توانایی‌های حرفه‌ای) و شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی است که تا یک دهه گذشته، اهمیت و ضرورت چندانی نداشته است.

## بازنگری و تغییر نقش منابع انسانی

در دنیای کنونی و در قرن بیست و یکم که سازمان ها به سرعت تلاش می نمایند تا به موازات تغییرات و تحولات محیطی و فناوری و در شرایط به شدت رقابتی و چالشی، هویت و موجودیت خود را نه تنها حفظ کنند، بلکه مبتنی بر اصل دانایی محوری، با هوشمندی و بصیرت بالا، نیازهای سازمانی و اقتضائات محیطی را به خوبی شناسایی نموده و به صورت فعال و پویا ضمن حفظ بقاء خود، انتظارات مشتریان و ارباب رجوع خود را تأمین نمایند. تحقق این مهم جز در سایه باز تعریف و نگرش از روی نقد و تغییر در نقش مدیریت منابع انسانی میسر نمی باشد.

بی شک توانمندی سازمان ها در تغییر و ایجاد نقش های جدید منابع انسانی، مستلزم بهره گیری از نیروی انسانی ماهر و توسعه یافته است تا بتواند، سازمانی توسعه یافته و برخوردار از قابلیت های بالای رقابتی را به وجود بیاورد؛ آنها را آماده برای رویارویی با تغییرات سریع هزاره جدید کند؛ و با نگرش جدید دگرگونی های بنیادینی را در عرصه فعالیت های سازمانی به همراه داشته باشد؛ که می توان از آن به عنوان «تغییر پارادایم» یاد کرد.

سول<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در مقاله ای که برای کنفرانس مدیریت و رهبری مردم با عنوان «آینده منابع انسانی» ارائه داده، این تغییرات را به شرح جدول زیر ارائه کرده است:

جدول شماره ۱- تغییر نگرش جدید به منابع انسانی (عباسپور، ۱۳۸۲: ۲۱)

از	به
عرصه فعالیت محلی تولید کار دفتری سلسله مراتب مداخله و برخوردهای رودررو ثبات، کارایی و کنترل مشاغل تمام وقت خدمت به مشتریان انجام دادن کار به وسیله کارکنان موقعیت کار ثابت امتیازات ویژه مدیریتی خدمات صادقانه نیروی کار بقیه سفید و مردانه عملکرد مالی به دست آوردن یک شغل	عرصه فعالیت جهانی خدمات و کار مبتنی بر دانش شبکه ها دسترسی مستقیم و روابط مجازی تغییر، خلاقیت، انعطاف پذیری و نظم مشاغل پاره وقت و کارهای پروژه ای ذی نفعان و ارزش سهامداران انجام دادن کار به وسیله همه کسانی که نقش دارند موقعیت کار متنوع امتیازات و مجوزهای اجتماعی دانش و مهارت های قابل عرضه نیروی کار متنوع افزایش قابلیت سود آوری به دست آوردن یک زندگی

### ابعاد توسعه منابع انسانی

مفهوم توسعه منابع انسانی در بسیاری از متون مدیریت با موضوع آموزش خلط می شود، و حال آنکه این دو اگر چه مکمل و در طول هم هستند، اما از زوایایی متفاوت از هم می باشند که به برخی از این تمایزات اشاره می گردد:

در «توسعه» بر فرآیند یادگیری از طریق تجربه، تغییر نگرش و ایجاد مهارت، عدم محدود بودن به شغل خاص، بر مجموعه ای از توانائی ها، محیطی پویا و دگرگون پذیر، ظرفیت سازی و پرورش توان فکری، توسعه فرهنگ سیستمی و مواردی از این دست تأکید دارد؛ در حالی که در «آموزش» بر فرآیند یادگیری از طریق کلاس، معطوف بودن به شغل خاص در محیطی عمدتاً ثابت، اجرایی کردن

برنامه‌ها، قابلیت اندازه‌گیری عینی، فرهنگ رسمی و عواملی از این قبیل را نشانه می‌گیرد.

راجرن کارت رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقد است: «توسعه فرآیندی است که در آن یادگیری از طریق تجربه اتفاق می‌افتد، جایی که نتایج یادگیری نه تنها در مهارت‌های کاری فرد، بلکه در نگرش‌های او نیز تأثیرگذار است.» (طباطبایی، ۱۳۸۵).

توسعه منابع انسانی دارای ابعاد متعددی است که باید مورد توجه قرار گیرد. به طور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

**الف - فنی و مهارتی:** افراد سازمانی در جهت افزایش توانمندی و بالندگی در مشاغل خود به لحاظ حرفه‌ای و تخصصی، لازم است که آموزش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را بیاموزند تا ضمن کسب انگیزه و ارتقاء روحیه کاری، با بهره‌گیری از تجهیزات و فناوری پیشرفته، قابلیت تأثیرگذاری در محیط سازمان را داشته و منشأ تحولات و رشد و بالندگی باشند.

**ب - بُعد فرهنگی:** یکی از ابعاد توسعه یافتگی انسانی، توجه به ابعاد فرهنگی است. امروزه سازمان‌ها به موازات اهتمام به ابعاد علمی، فنی و فناوری، به ابعاد فرهنگی اگر نگوییم بیشتر توجه می‌کنند، حداقل به همان نسبت به این عرصه‌ها توجه می‌کنند. اگر چه سازمان‌های با قابلیت‌های رقابتی و یادگیرنده در محیط نامطمئن و متلاطم حاکم کنونی جهانی، سهم این بخش را بیشتر در نظر می‌گیرند.

توجه به فرهنگ در ایجاد تغییر، غلبه بر انگیزه‌ها، اضطراب‌ها و فشارهای شغلی و حرفه‌ای از یکسو و ایجاد محیطی سرشار از حاکمیت مناسبات انسانی، انسجام و تعاملات گروهی و تیمی، پایبندی به ارزش‌ها و هنجارهای مشترک و رشد اخلاقیات

از سوی دیگر، اهمیت توسعه بُعد فرهنگی انسان سازمانی را به عنوان عامل راهبردی، پدیدار می‌کند.

**ج - بُعد فکری:** توسعه یافتگی انسانی زمانی مصداق پیدا می‌کند که فرد سازمانی به طور دایم افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن تزریق کند. افراد سازمانی با اتخاذ راهبرد یادگیرندگی نو به نو، تولید فکر و ارائه ایده‌های جدید، موجبات رشد و بالندگی سازمانی را ایجاد نموده و از این طریق امکان استمرار حیات سازمانی و حضور رقابت‌آمیز در عرصه‌های مختلف را فراهم می‌نمایند. بُعد فکری توسعه انسانی به این معنی است که تفکر منطقی در سازمان فراگیر شده و جو حاکم بر سازمان، مبتنی بر تفکر، نواندیشی و ارائه ایده‌های بدیع باشد.

**د- بُعد سیاسی:** یکی از مؤلفه‌های مهم توسعه یافتگی سازمانی، عنایت به محورهای سیاسی است. بُعدی که در آن به مدیریت قدرت، منابع قدرت، نقش‌ها، مدیریت رفتار دیگران، مدیریت تعارض، «مدیریت رفتار سیاسی»<sup>۱</sup> و عواملی از این دست می‌پردازد. مدیر سازمانی که توانایی کسب مهارت‌های کنترل رفتار سیاسی را داشته باشد، با به کارگیری تکنیک‌های صحیح و در پیش گرفتن رفتار درست، در محیط‌های پیچیده، متلاطم و چالشی کنونی، ضمن تعامل پویا با محیط، حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌ها را نموده و با تدبیر و به کارگیری از ابزار قدرت (انواع قدرت) برنامایمات فائق آمده و هدایت معقول سازمان را بر عهده می‌گیرد.

**ه - بُعد اجتماعی:** تأکید بر رفتار، مناسبات و روابط صحیح و نهادینه انسان سازمانی از دیگر جنبه‌های توسعه سازمانی، محسوب می‌گردد؛ وجهی که در آن بر روابط و ارتباطات سازمانی، روابط گروهی (رسمی و غیررسمی)، کار تیمی،

ارتباطات سازمان با مدیران صف و ستاد، روابط فرا دست و فرودست، مناسبات حاکم بر انسان های سازمانی و مواردی از این قبیل تأکید دارد.

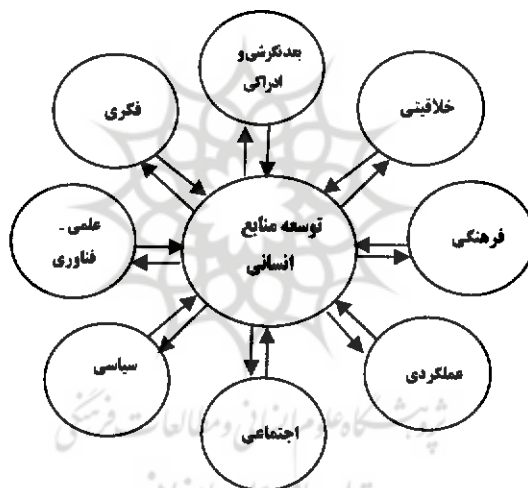
امروزه سازمان های بزرگ علاوه بر نقش های وظیفه ای و کارکردی، مأموریت های فراتری را تحت عنوان «مسئولیت های اجتماعی»<sup>۱</sup> برای خود جستجو می کنند و از این طریق به دنبال جلب حداکثر «حمایت های اجتماعی»<sup>۲</sup> و تبدیل شدن به «نهاد»<sup>۳</sup> می باشند.

و- بعد نگرشی و ادراکی: منظور از بعد ادراکی توسعه یافتگی، آن است که کارکنان نسبت به راهبردها، اهداف کلان، سیاست ها و فرآیندهای اجرای کار در سازمان، دیدی جامع و راهبردی داشته باشند. مهارت ادراکی منجر به این می شود که کارکنان به سهولت بتوانند، بین فرآیندهای انجام کار، پیوند برقرار نمایند؛ از سویی از امور تکراری، هزینه بر و موازی جلوگیری کنند و از طرف دیگر خلاءها و کاستی ها را با هوشمندی، شناسایی نموده و جریان انجام کار را در سیری معقول و منطقی قرار دهند. بی شک مدیریت بر برداشت ها و نگرش ها و توانایی تغییر نگرش کارکنان سازمان و جهت دهی صحیح به دیدگاه ها (مثبت اندیشی) منجر به تغییر رفتار و به تبع آن بهبود عملکردها خواهد شد.

ز- بعد پویایی و خلاقیتی: یکی از ابعاد توسعه یافتگی سازمانی، برخورداری سازمان از کارکنان نواندیش، فعال و خلاق می باشد. خلاقیت های فردی منجر به خلاقیت های سازمانی و به تبع آن، رشد و پویایی و بهره وری خواهد شد. برخورداری از نیروهای مبتکر؛ صاحب افکار جدید و اندیشه های بدیع، از سرمایه های پایان ناپذیر سازمان ها محسوب می گردد که بی شک مزیت رقابتی سازمان ها در داشتن چنین نیروهایی است.



ح - بعد عملکردی: بعد عملکردی توسعه یافتگی کارکنان سازمانی، ناظر بر برخورداری کارکنان از عملکردی معقول، سنجیده و منطبق بر استانداردهای تعریف شده اداری است. بعدی که در آن کارکنان علاوه بر آشنایی با اهداف و سیاست‌ها، تمام هم خود را مصروف تحقق اهداف و بهبود عملکرد سازمانی می‌نمایند. کارکنان توسعه یافته در بهره‌مندی از حد بالایی از تعهد و وفاداری به سازمان، یک نوع همسویی تنگاتنگی بین اهداف فردی و سازمانی برقرار نموده که در نهایت منجر به بروز «رفتار شهروندی»<sup>۱</sup> کارکنان می‌شود.



نمودار شماره ۱- الگوی کامل ابعاد توسعه منابع انسانی (سلطانی، ۱۳۸۵)

### اهداف راهبردهای توسعه منابع انسانی

هدف راهبردی توسعه منابع انسانی، حصول اطمینان مدیران سازمان‌ها از خلق قابلیت استراتژیک در تربیت کارکنانی با حداکثر انگیزه، مهارت، تعهد و وفاداری در

نیل به مزیت رقابتی پایدار است و اهداف فرعی دیگری بر فرآیند توسعه منابع انسانی مترتب است که به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

- ایجاد و توسعه مهارت‌ها و توانائی‌های فنی و حرفه‌ای
  - ارتقاء سطح عمومی اطلاعات و آگاهی‌های کارکنان
  - کمک به اجتماعی کردن و آموزش فنون برقراری ارتباطات (به ویژه برای کارکنان جدید)
  - توسعه قابلیت‌ها و بهبود عملکرد
  - رشد شخصیت، ارزش‌ها و اخلاقیات، برای رسیدن به نظامی مطلوب (سلطانی ۱۳۷۷)
  - ایجاد محیط مناسب جهت ترغیب کارکنان به توسعه دانش و مهارت‌ها
  - توسعه سرمایه معنوی سازمان
  - ایجاد سازمانی پویا که در آن دانش و معرفت، مدیریت گردد.
- کیپ (۱۹۸۹) می‌گوید:

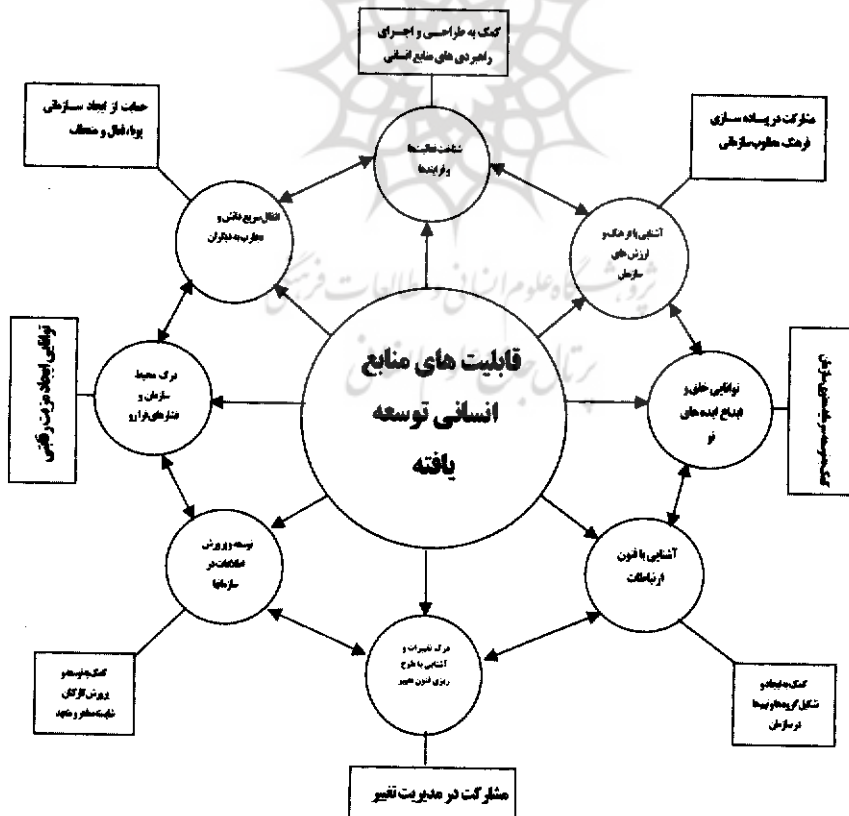
«یکی از اهداف اولیه مدیریت منابع انسانی خلق و فراهم آوردن شرایطی است که از طریق آن استعداد‌های بالقوه و نهفته کارکنان، کشف و شکوفا گردد و تعهد آنها به سازمان افزایش یابد و تحکیم گردد. این استعداد بالقوه نه تنها به توان آنها در فراگیری و به کارگیری دانش و مهارت‌های جدید مربوط می‌شود، بلکه شامل افکار و نقطه‌نظرات ارزشمند آنها درخصوص سازمان نیز می‌شود» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۲۶۰)

### قابلیت‌های منابع انسانی توسعه یافته

کسب توانمندی‌ها و شایستگی‌های انسان سازمانی، پیش و بیش از همه در پرتو آموزش، پرورش و توسعه منابع انسانی، ممکن و عملی است. طرح ریزی،

به کارگیری و ارزشیابی صحیح نظام آموزش و پرورش؛ آثار و پیامدهای ممتاز و برجسته‌ای را در توسعه منابع انسانی به دنبال دارد؛ همچنان که اشاره رفت، کارکنان توسعه یافته، مهم ترین سرمایه سازمان محسوب می گردند که سایر ابعاد توسعه بر محور و مدار آن قرار دارد.

شایستگی هایی که بر یک نظام منابع انسانی توسعه یافته مترتب است، در قالب نمودار دو سطحی ترسیم شده که در سطح اول، هشت مؤلفه از مؤلفه های توسعه یافتگی انسان سازمانی که عمدتاً بر شناخت و کسب مهارت ها و شایستگی های فردی تأکید دارد فهرست گردیده است. سپس آثار و نتایج این مؤلفه ها در توسعه سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است که در قالب نمودار زیر ارائه می گردد.



## فراگرد توسعه منابع انسانی

مسلم است که توسعه منابع انسانی مستلزم تمهید مقدمات و پیش‌بینی ساز و کارها و مراحل است که بر مبنای آن، بتوان تمامی گام‌های توسعه را با دقت و صحت پشت سر گذاشت و به نتیجه مورد انتظار دست یافت. در این بخش فراگرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف، در هفت گام، به طور مختصر تبیین گردیده است.

### الف- تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی

نخستین گام از فرایند توسعه منابع انسانی، تدوین راهبردهای منابع انسانی است، چرا که بدون ترسیم چشم‌انداز و افقی روشن، برنامه‌های توسعه، قرین موفقیت نخواهد بود و به منزله تیری در تاریکی تلقی می‌گردد. سنگ بنای هر اقدام موفق در سطح خرد و کلان، نیازمند راهبرد مشخصی است که براساس آن، آرمان مطلوب و جهت حرکت‌ها تعیین می‌شود و توسعه منابع انسانی نیز از داشتن راهبرد مشخص و شفاف مستثنی نمی‌باشد.

### ب- تعیین اهداف و سیاست‌ها

ضرورت تعریف و طرح ریزی اهداف عینی و سیاست‌ها، مبتنی بر تدوین راهبرد، امری اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌های مختلف با بهره‌گیری از کارشناسان نواندیش و ایده‌پرداز، سیاست‌های بخش توسعه منابع انسانی را که موجودیت، بقا و دوام سازمان‌ها را در محیط‌های متلاطم و پرچالش کنونی ممکن می‌سازد، تدوین و از طریق سلسله مراتب سازمانی به مراکز ذی ربط ابلاغ می‌نمایند.

### ج- تعیین نیازمندی‌های آموزشی

در این مرحله نیازمندی‌های آموزشی سازمان، تعیین و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

نیازمندی های آموزشی دست کم دو خصلت زیر را باید داشته باشند:

- ۱- نشان دهنده وضعیت فراگیران چه در حال و چه در آینده باشد.
- ۲- نظر به اینکه فراگرد تعیین نیازها هیچ گاه نمی تواند کامل، جامع و برآورد نهایی باشد، بنابراین تعیین نیازهای آموزشی نباید به صورت قالبی در آید (سلطانی، ۱۳۷۷).

#### د- تعیین هدف های آموزشی

متعاقب مراحل مذکور، هدف های آموزشی که مهم ترین گام در فراگرد توسعه منابع انسانی به شمار می آید، در این مرحله، تعریف و تدوین می گردد. آنچه که اهمیت دارد اینکه دقیقاً اهداف کمی و کیفی و نتایج حاصله از آموزش و تربیت نیروی انسانی کارآمد و ماهر، احصاء و برشماری گردد و در دانش، بینش و رفتار آموزش بیننده، تغییر و تحول اهدافی که انتظار می رود، (پس از طی مراحل آموزشی) صورت گیرد.

#### ه- تدوین طرحها و برنامه های آموزشی

در این مرحله از فراگرد آموزش، طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی و عملیاتی نظام آموزش با بهره گیری از تکنیک های برنامه ریزی و بودجه بندی، صورت می گیرد. تعیین ظرفیت ها و مقررات انجام کار، تعیین محدوده زمانی، میزان اعتبارات و بودجه مورد نیاز، با توجه به روش های کمی مدیریت، از قبیل نمودار «گانت»<sup>۱</sup> در این فاز بررسی، تجزیه و تحلیل و پیشنهاد می گردد.

#### و- اجرای برنامه های آموزشی

شاید بتوان مدعی شد که این مرحله در عین ساده بودن، از مهم ترین و کلیدی ترین گام در فرایند توسعه منابع انسانی است. طرح ریزی و برنامه ریزی های اصولی، دقیق و هوشمندانه، اگر در مرحله پیاده سازی و اجرا، مراقبت های لازم

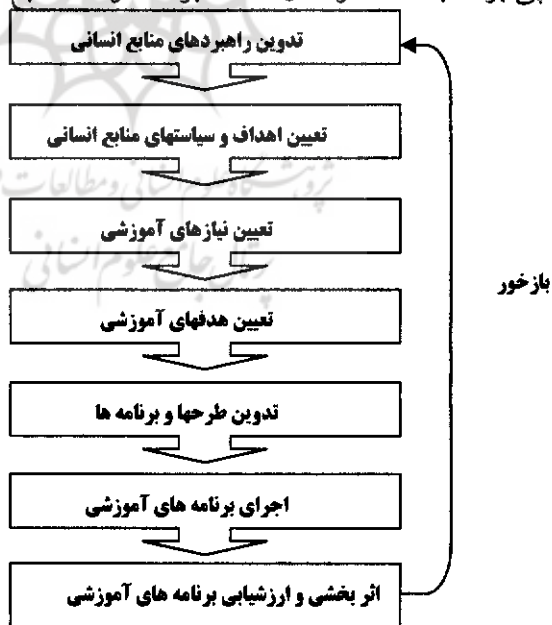
صورت نگیرد، از مسیر خود خارج شده و با شکست مواجه خواهد شد. بنابراین پیش بینی فاکتورهای کنترل شده و نظارت بر اجرا به شیوه‌های علمی و دقیق از اقدامات گریزناپذیر است.

### ز- اثربخشی و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

در گام نهایی، ضمن بررسی، تجزیه و تحلیل و نقد کلیه فراگردهای پیشین، اثربخشی برنامه‌های آموزشی بر روی فراگیران و ارزشیابی برنامه‌ها، با توجه به شیوه‌های مرسوم اداری، صورت می‌گیرد. نقاط قوت و ضعف، کاستی‌ها و نواقص تعیین و اقدامات اساسی در زمینه برطرف نمودن و یا کاهش نقاط ضعف و نارسائی‌ها و تقویت جنبه‌های مثبت، انجام می‌شود.

ارزشیابی برنامه‌های توسعه منابع انسانی موارد ذیل را شامل می‌گردد:

- ۱- اندازه‌گیری مهارت‌های ایجاد شده در فراگیران
- ۲- تعیین ارزش برنامه، در همه ابعاد
- ۳- پی بردن به نقاط قوت و ضعف برنامه توسعه منابع انسانی.

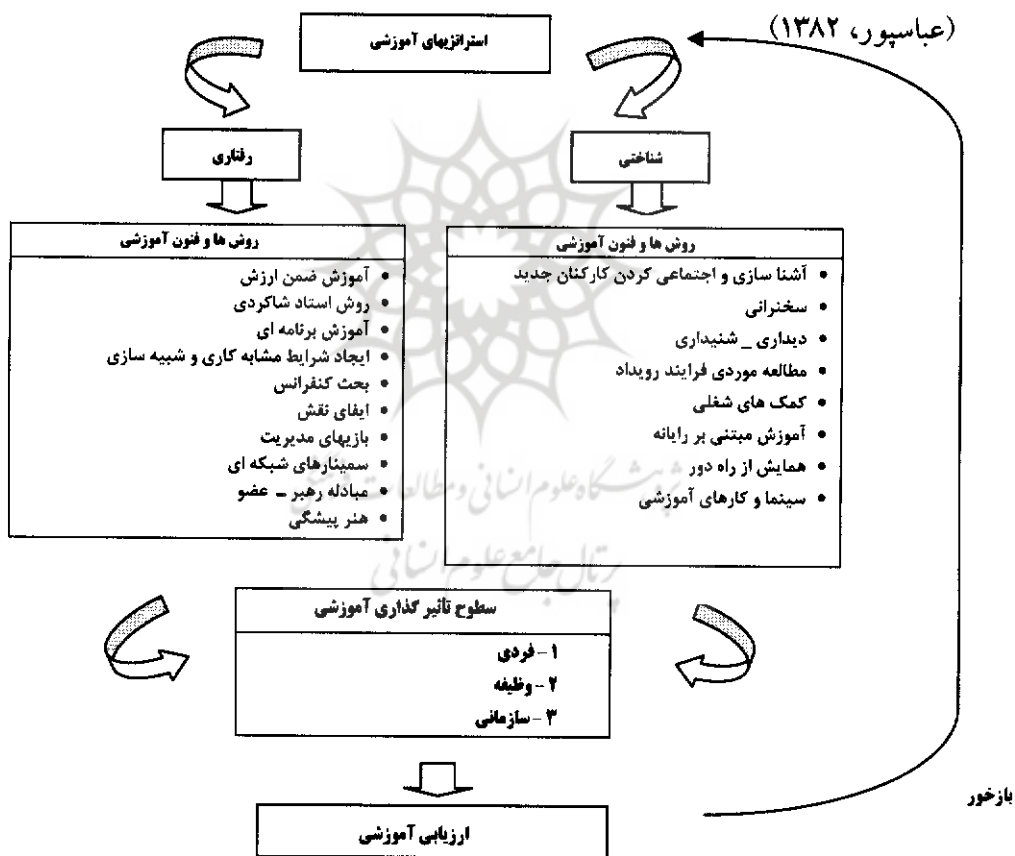


شکل شماره ۴: گامها و فرایند توسعه منابع انسانی (سلطانی ۸۵)

## راهبردها و روش‌های آموزش و افزایش مهارت کارکنان

سازمان‌ها معمولاً از راهبردها و روش‌های متعددی در جهت ارتقاء آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان بهره می‌گیرند. فنون و شیوه‌های مهارت‌یابی بسته به میزان اهمیت و دانایی محوری مدیریت سازمان‌ها متغیر است.

با بهره‌گیری از نظریات و کسلی و لاثم<sup>۱</sup> مدل ترکیبی راهبردها، روش‌ها و سطوح تأثیرگذاری آموزشی و توسعه منابع انسانی در الگوی زیر نشان داده می‌شود.



نمودار شماره ۴- تعیین راهبردها و فنون آموزش (وکسلی و لاثم، ۲۰۰۲ و سلطانی ۱۳۸۵)

دسلر (۱۹۸۸) تکنیک‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی را در هفت دسته کلی تقسیم‌بندی نموده است که به صورت فهرست‌وار به آنها اشاره می‌گردد. (دسلر ۱۹۸۸: ۲۶۲-۲۵۲).

۱- آموزش در هنگام کار (استاد-شاگردی)<sup>۱</sup>

۲- فهرست کردن وظایف و آموزش کاربر<sup>۲</sup>

۳- سخنرانی<sup>۳</sup>

۴- آموزش به طریق سمعی و بصری<sup>۴</sup>

۵- آموزش از راه دور<sup>۵</sup>

۶- آموزش از طریق شبیه سازی<sup>۶</sup>

۷- آموزش به وسیله رایانه<sup>۷</sup>

### نتایج حاصل از آموزش و توسعه منابع انسانی

آموزش و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم و راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و به مثابه ابزاری به شمار می‌آید که از طریق آن سازمان‌ها، گستره‌ای را تعیین می‌کنند که در آن دارایی انسانی آنها سرمایه‌ای پایدار تلقی می‌شوند.

اینجا تلاش می‌کنیم تا چشم‌انداز و افق روشنی که پس از پیاده کردن نظام آموزش و توسعه نیروی انسانی متوجه کارکنان می‌شود، در قالب الگوی پیشنهادی ترسیم نماییم.

1 - on the job traininy (OJT)

2 - job Instruction traininy (JIT)

3 - Lecture

4 - Audiovisual Techniques

5 - Tele Traininy

6 - Vestibul or Simulated Training

7 - Computer Assisted Instructon (CAI)





## مفاهیم و شاخصه‌های فرهنگ سازمانی

قلمرو موضوعی فرهنگ سازمانی و دیگر مباحث پیرامونی آن، به قدری بسیط است که پرداختن به آن مستلزم اختصاص یک مقاله مستقل به این موضوع می‌باشد، اما آنچه که در این مختصر می‌گنجد، اشاره‌ای گذرا به ابعادی از آن، به تناسب موضوع مقاله می‌باشد.

در رابطه با فرهنگ سازمانی تعاریف زیادی صورت گرفته است. به دو تعریف که به نظر می‌رسد از جامعیت بیشتری برخوردار باشد، اشاره می‌گردد:

«فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در روبرو شدن با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند و ثابت شده که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می‌یابد.» (شاین، ۱۳۷۷).

صاحب‌نظران دیگری فرهنگ سازمانی را چنین تعریف کرده‌اند: «باورها، دیدگاه‌ها و ارزش‌های مشترکی که در یک سازمان وجود دارند؛ به زبان ساده‌تر فرهنگ عبارت است از طرز انجام کارها توسط ما.» (فرنهم و گونتر، ۱۹۹۳).

با توجه به نوع مؤلفه‌ها و متغیرها، دانشمندان و صاحب‌نظران مدیریت و علوم رفتاری، تعاریف و انواع مختلفی از فرهنگ‌های سازمانی ارائه نموده‌اند:

کتردی وریس<sup>۱</sup> و میلر<sup>۲</sup> در کتاب سازمان روان‌نژند (۱۹۸۴) با توجه به شخصیت افراد، پنج نوع از شخصیت‌های روان‌نژند را به فرهنگ‌های سازمان ربط داده‌اند.

آقای «ادگارد شاین» با توجه به شدت و ضعف ارزش‌های حاکم بر سازمان از سه نوع فرهنگ سازمانی: قوی، میانه و ضعیف نام می‌برد.

«هی»<sup>۱</sup> صاحب نظر حوزه حقوق و مزایا فرهنگ سازمان را به چهار دسته تقسیم می کند: (طوسی، ۱۳۷۲)

- ۱- فرهنگ وظیفه مدار<sup>۲</sup>      ۲- فرهنگ فرایند مدار<sup>۳</sup>  
 ۳- فرهنگ زمان مدار<sup>۴</sup>      ۴- فرهنگ شبکه مدار<sup>۵</sup>

هریسون (۱۹۷۲) فرهنگ سازمان را بر مبنای ایدئولوژی ها به چهار دسته قدرت گرا، (رقابتی، پاسخگو به شخص و نه به تخصص)، کارمند گرا (اجتماعی، تأکید بر روابط و مناسبات، کنترل محدود مدیریت)، وظیفه گرا (تمرکز روی شایستگی و پویایی) و نقش گرا (تمرکز روی قانونی بودن، مشروعیت و بوروکراسی)، تقسیم می کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

هندی (۱۹۸۱) طبقه بندی خود را بر مبنای هریسون بنا نهاده، البته به جای «ایدئولوژی» از واژه «فرهنگ» استفاده کرده است (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).  
 بنابراین تعاریف و تقسیم بندی های متفاوتی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است که در این مختصر امکان بسط آن نیست.

### سطوح فرهنگ سازمانی

«ادگارد شاین» سه سطح برای فرهنگ سازمانی به شرح ذیل بر می شمارد (شاین،

۱۳۸۳: ۳۸)

سطح اول - سطح فوقانی، شامل: ساختارها و فرایندهای سازمانی آشکار (کشف رمز آن مشکل است).

1 - Hay

3 - Process Culture

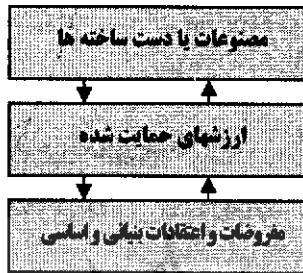
5 - Network Culture

2 - Functional Culture

4 - Time – Based Culture

سطح دوم - سطح میانی، شامل: راهبردها، اهداف، فلسفه‌ها (ترجیحات مورد حمایت).

سطح سوم - سطح تحتانی، شامل: ضمیر ناخود آگاه، باورهای پذیرفته شده و مورد احترام، ادراکات، افکار و احساسات (منبع نهایی ارزشی و اقدامات).



نمودار شماره ۶- سطوح فرهنگ سازمانی ( شاین ، ۱۳۸۲ )

نظریه پردازان دیگری نیز سطوح مختلفی برای فرهنگ سازمانی با توجه به مؤلفه‌ها و شاخصه‌های فرهنگ سازمانی تعریف و تبیین کرده‌اند. نوع دیگری از تقسیم‌بندی که از شمول بیشتری نیز برخوردار است، تقسیم فرهنگ سازمانی به دو سطح کلی است که توسط دیویس<sup>۱</sup> صورت گرفته است.

- ۱- جنبه آشکار فرهنگ سازمانی (رسمی) شامل: هدف‌ها، فناوری، ساختار، مهارت‌ها، منابع مالی، قوانین و مقررات و ...
- ۲- جنبه پنهان فرهنگ سازمانی (غیررسمی) شامل: نگرش‌ها، ارزش‌ها، احساس، روابط، هنجارها، بیم‌ها، آرزوها، سنت‌ها، عادات و (ایران زاده، ۱۳۷۷).

## ویژگی های فرهنگ سازمانی

در نظریه‌های سازمان و مدیریت، خاصه مباحث رفتار سازمانی، کارکردها و ویژگی‌های عدیده‌ای (ملهم از گرایش و تخصص نظریه پردازان) برای فرهنگ

سازمانی ذکر کرده‌اند؛ ما تلاش نمودیم تا فصول مشترک این مؤلفه‌ها و شاخصه‌ها را شناسایی و با لحاظ نمودن تأثیر آموزش و توسعه منابع انسانی در فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و اخلاقیات و در قالب الگویی در پایان این مقاله ارائه نماییم. آنچه که در این مقاله ذکر آن شایان توجه است، فهرست عناوین ویژگی‌های مشترک فرهنگ‌های سازمانی است که در اغلب دیدگاه‌های صاحب نظران علوم رفتاری، مدیریت، علوم اجتماعی و روانشناسی به آنها اشاره شده است: (ایران‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۲)

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| ۱- آزادی و استقلال فردی | ۲- وضوح اهداف و وظایف      |
| ۳- خطرپذیری             | ۴- هماهنگی و انسجام        |
| ۵- سیستم پاداش          | ۶- حمایت مدیریت            |
| ۷- تعارض پذیری          | ۸- پذیرش هنجارها و ارزش‌ها |
| ۹- الگوهای ارتباطی      | ۱۰- نوآفرینی و خلاقیت      |
| ۱۱- ساختار کنترل        | ۱۲- شناخت سیستمی           |

### کارکردهای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، به تبعیت از کارکردهای مطلق «فرهنگ» علاوه بر الهام بخش بودن، پشتوانه و عقبه تفکر، پیش و رفتار اعضای سازمانی را شکل می‌دهد و نیک پیداست که هر چه این فرهنگ از قوت بیشتری برخوردار باشد ارزش‌ها، باورها، و هنجارهای کارکنان دارای غنای بیشتر و بارزتری می‌شود. فرهنگ سازمان تأثیر فوق‌العاده مهمی در میزان انگیزش، میزان تعلق، وابستگی و وفاداری کارکنان به سازمان دارد. هر چه فرهنگ سازمان بر شکوفایی این عوامل پای فشارد، نشانگر قوت و کارکردهای مثبت فرهنگ سازمانی است. بر اساس دیدگاهی (طوسی، ۱۳۷۳)

چهار کارکرد برای فرهنگ سازمانی مترتب است:

### ۱ - فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان، هویت می‌بخشد.

به هر میزان که سازمان در جذب، آموزش و به کارگیری کارکنان از راهبردهای فعال و پویا، بهره‌مند شود و از رهبران و مدیران هوشمند، برخوردار باشد و سازمان دارای حدی از مسئولیت اجتماعی گردد، به نحوی که با عملکرد مثبت خود از مقبولیت اجتماعی نیز برخوردار باشد، نوعی دلبستگی در سازمان به وجود می‌آید که شاید بتوان اصطلاح «چسب اجتماعی»<sup>۱</sup> را به آن اطلاق کرد.

### ۲ - فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را موجب می‌شود.

سازمان‌های با فرهنگ قوی، میزان تعهد، وفاداری و تعلق خاطر به سازمان را در بین کارکنان روزبه‌روز بیشتر می‌نمایند، بی‌شک ایجاد حس وفاداری مستلزم فرآیندها و طی مراحل است که نوعی دلبستگی بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی به وجود می‌آورد.

### ۳ - فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند.

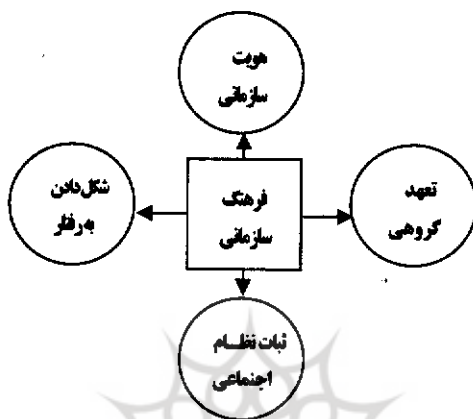
پایبندی به هنجارها و روابط اجتماعی و مراعات بایدها و نبایدها و التزام به مقررات و قوانین، از دیگر کارکردهای فرهنگ سازمانی قوی است؛ تا براساس آن اعضای سازمان در فضایی مشحون از پایبندی به روابط و مناسبات صحیح اجتماعی، پیشبرد اهداف سازمانی را با جدیت دنبال کنند.

### ۴ - فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند.

مدیران سازمان‌ها با بهره‌گیری از فرهنگ سازمانی قوی و غنی، از همان آغازین روزهای ورود اعضا به سازمان (فرآیند اجتماعی کردن)، با تدوین اهداف و راهبردها و طرح ریزی ساز و کارهای صحیح و دقیق، در تمامی مراحل، کارکنان را با تمامی

ابعاد و مشکلات سازمان آشنا ساخته و مرحله به مرحله نسبت به ساخت شخصیت و اصلاح رفتار اعضای سازمان، اقدام بایسته را معمول می‌دارند.

کارکرد فرهنگ سازمانی طی رابطه‌ای در نمودار زیر ترسیم شده است.



نمودار شماره ۷- کارکرد فرهنگ سازمانی (طوسی ۱۳۷۳)

## ارزش‌ها: مفاهیم، کارکردها و ویژگی‌ها

### الف - واژه شناسی ارزش

واژه «ارزش»<sup>۱</sup> از دیرباز مورد توجه بسیاری از رشته‌ها از قبیل، جامعه‌شناسی، روانشناسی، مردم‌شناسی، علوم سیاسی، فلسفه و ... قرار گرفته است، اما در دهه‌های اخیر به موازات بار معنوی این واژه، کانون توجه نظریه پردازان علوم مختلف به ویژه صاحب نظران روانشناسی و جامعه‌شناسی واقع شده است.

از همین رو برای تعریف واژه «ارزش» از این دو دیدگاه مدد می‌جوییم. در حوزه روانشناسی، می‌توان از «روکیچ»<sup>۲</sup> نام برد که سهم‌نظری و تجربی قابل توجهی از نظامات مربوط به ارزش‌ها را به خود اختصاص داده است. وی «ارزش» را چنین معرفی می‌کند:

«ارزش، باور پایداری است که فرد با تکیه بر آن، یک شیوه خاص رفتار یا حالت غایی را که شخصی یا اجتماعی است، به سبک شیوه رفتاری با یک حالت غایی که در نقطه مقابل حالت برگزیده قرار دارد، ترجیح می‌دهد.»

در حوزه جامعه‌شناسی نیز تنها به تعریف «رفیع پور» از ارزش بسنده می‌کنیم: «ارزش یک نوع درجه‌بندی، طبقه‌بندی و امتیاز پدیده‌ها (مثلاً کالا) است از خوب تا بد، یا از مثبت تا منفی.» (توکلی، ۱۳۸۱: ۱۴ - ۱۵).

### ب - ویژگی های ارزش‌ها

ویژگی‌هایی بر ارزش‌ها مترتب است که در اینجا به جهت حوصله بحث و رعایت اختصار، صرفاً فهرستی از آنها ارائه می‌گردد:

- ۱- مرکزیت (محور قرار داشتن ارزش‌ها و مبنا قرار گرفتن آن در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها)
- ۲- رجحان و اولویت (انتخاب از میان شقوق مختلف، خصوصیت سلسله‌مراتبی ارزش‌ها)

۳- بایدی بودن و جنبه دستوری داشتن ارزش‌ها

۴- قرارداد داشتن در نظام آرمانی و نه تعینی (ذهنی بودن ارزش‌ها)

۵- داشتن بار عاطفی (بذل جان و مال برای حفظ ارزش‌ها)

۶- نسبی بودن ارزش‌ها

۷- پایداری در برابر تغییر (توکلی، ۱۳۸۱: ۱۴ - ۱۵)

۸- مشترک بودن میان مردم

۹- وابسته بودن به قضاوت فردی افراد



## ج - کارکردهای ارزش‌ها

ارزش‌ها دارای کارکردهای مختلف فردی، اجتماعی، سازمانی و نهادی هستند. از این میان، کارکردهای فردی و اجتماعی، بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. شاید مهم‌ترین کارکرد فردی ارزش‌ها، فراهم آوردن استانداردها یا معیارهایی باشد که رفتار و افکار فرد را در جهات مختلف هدایت می‌کند. از منظر جامعه‌شناختی، شاید مهم‌ترین کارکرد اجتماعی که برای ارزش‌ها ذکر می‌شود، نقش آنها در تعیین شیوه‌های مطلوب اندیشیدن و عمل کردن در فرهنگ و تحقق همبستگی اجتماعی باشد (توکلی، ۱۳۸۱: ۱۴ - ۱۵).

## د - مبانی و سطوح ارزش‌ها

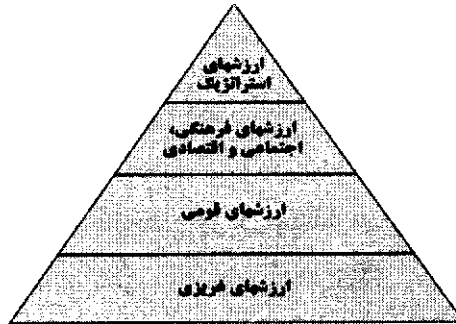
اساساً ریشه‌های ارزش‌ها با فطرت انسان‌ها عجین است. ارزش‌ها در سطح خارجی آن با شکل‌هایی که ماهیت نهادی دارند، بیشتر نمود پیدا می‌کنند؛ بنابراین ریشه‌های ارزش‌ها را می‌توان در گروه‌بندی ذیل جستجو کرد:

- |                   |          |                 |
|-------------------|----------|-----------------|
| ۱- دین            | ۲- فرهنگ | ۳- اخلاق        |
| ۴- قوانین اجتماعی | ۵- علم   | ۶- اقتصاد       |
| ۷- خانواده        | ۸- حکومت | ۹- نهادهای مدنی |
| ۱۰- مدرسه         |          |                 |

برای درک بهتر ریشه‌های ارزش‌ها و تعیین آسان‌تر آنها باید سطوح ارزش‌ها را تعریف کرد. لذا با آگاهی از این سطوح، شناسایی ریشه‌های ارزش‌ها در هر یک از آنها دقیق‌تر انجام می‌شود و تصمیم‌گیرنده را از مسئله مورد بحث آگاه‌تر می‌کند و می‌نماید که جایگاه بحث توسعه منابع انسانی چیست؟

این سطوح عبارتند از:

- ۱- ارزش‌های راهبردی (مذهب، ایدئولوژی، سیاست و حکومت)
- ۲- ارزش‌های حد واسط (فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی)
- ۳- ارزش‌های قومی
- ۴- ارزش‌های حد پایین (منصوری، ۱۳۷۹: ۴۵).



نمودار شماره ۸- هرم ارزشها (منصوری ۱۳۷۹)

## اخلاقیات: مفاهیم و شاخصه‌ها

### الف - تعاریف و مفاهیم اخلاقیات

یکی از تعاریف متعارف و مورد قبول «اخلاق» عبارت است از شیوه برخورد فرد با خوبی‌ها و بدی‌ها، با حفظ تعهدات ارزشی، اعتقادی و اخلاقی. این تعریف متضمن سه عنصر اساسی «تصمیم‌گیری»<sup>۱</sup> «قضاوت»<sup>۲</sup> و رعایت «عدل و انصاف»<sup>۳</sup> است که پایه بسیاری از سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها را تشکیل می‌دهد (ابطحی، ۱۳۸۲).

در دهه‌های اول سده بیستم، سازمان‌ها عمدتاً به فعالیت‌های اقتصادی توجه داشتند (انتظار جامعه نیز همین بود) اما در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به بعد انتظار جامعه از سازمان‌ها به غیر از تولید و ارائه خدمات، به رعایت اخلاقیات و مسئولیت آنها در قبال جامعه، معطوف شد (کنتز و ویویخ، ۱۹۹۵).

توجه سازمان‌ها به متغیرهایی همچون ارزش‌ها و اخلاقیات، در سنوات اخیر رو به فزونی نهاده و شاید بتوان گفت، سازمان‌هایی که به این عناصر و عوامل در فراگرد حیات سازمانی اهتمام ویژه مبذول دارند، موجبات بقامندی و حیات خود را فراهم

1 - Ethic

3 - Judgment

5 - Koontz &amp; Weihvich

2 - Managing

4 - Justice

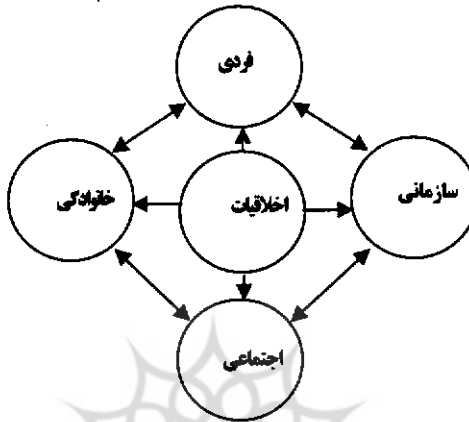
نموده‌اند. افراد برخوردار از سطح بالایی از شاخصه‌های اخلاقی، سرمایه‌های راهبردی سازمانها محسوب می‌گردند، که سلامت خود و سازمان متبوعه را تضمین می‌نمایند.

همچنان که ذکر شد زمینه‌ساز و پیش شرط توسعه اخلاقیات در سازمان، توسعه اخلاقیات فردی و اجتماعی است. تنیدگی این روابط به گونه‌ای است که تأثیر و تأثر و کنش و واکنش این سه سطح را نمی‌توان نادیده انگاشت. عدم توجه به جوانب امر، هرگونه برنامه‌ریزی صحیح و دقیق را ناکام خواهد گذاشت. بنابراین ضروری است تا مدیران با یک نگرش راهبردی و سیستمی، نسبت به تدوین «منشور اخلاقیات» یا دستور العمل ضوابط اخلاقیات سازمانی اقدام ورزند.

توسعه اخلاقیات فردی منجر به اشاعه اخلاقیات مثبت در جامعه و تأثیر این دو باعث التزام و نهادینه سازی معیارها و اصول اخلاقی در سازمان خواهد شد. این روابط هم در جهت مثبت متقابل است و هم در جنبه‌های منفی، از این روست که رهبران و کارگزاران، در جوامع مختلف تلاش می‌کنند تا با به کار گرفتن نهادهای مدنی، رسانه‌های ارتباط جمعی، مراکز فرهنگی، چهره‌ها و نخبگان علمی و فرهنگی، حوزه‌های تربیت دینی، مراجع قانون‌گذاری و قضایی و غیره نسبت به هم‌افزایی، ترویج و نهادینه سازی اصول، معیارها، ضوابط اخلاقی در سطوح فردی، خانوادگی، سازمانی و اجتماعی اقدام نمایند.

مؤلفه‌ها و شاخصه‌های ضوابط اخلاقی، در اغلب این عرصه‌ها در دو سطح مشترک و اختصاصی وجود دارد. در بخش اشتراکی می‌توان از شاخصه‌های اخلاقی همانند: تعهد، احترام، وفای به عهد، رعایت قانون و ضوابط، صداقت و درستکاری، عدالتخواهی و ظلم ستیزی، احترام به حقوق دیگران، پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی، احتراز از فساد و ارتکاب جرم و جنایت و عواملی از این دست را نام برد.

شاخصه‌هایی نیز در ابعاد فردی، سازمانی، خانوادگی و اجتماعی وجود دارد که در شکل شماره (۹) محور اصلی اخلاقیات و ارتباط آنها با همدیگر نشان داده شده است. که صرفاً به تعدادی از اهم ضوابط اخلاقی حاکم بر سازمانها اشاره می‌گردد.



نمودار شماره ۹- سطوح و عرصه های اخلاقیات ( سلطانی ۱۳۸۵ )

### ب - شاخصه‌های «اخلاقیات سازمانی»<sup>۱</sup>

نهادینه سازی اخلاقیات در سطح سازمان، راهی است جهت ارتقای کمیت و کیفیت محصولات تولیدی، امنیت و ایمنی کارکنان و جامعه، مبارزه با فساد مالی و اخلاقی کارکنان، توجه به شأن و منزلت کارکنان، رعایت منصفانه افراد به دور از تبعیض، نهادینه کردن اخلاقیات در سازمان و به طور کلی راهی است برای افزایش کیفیت زندگی کاری و نیز کیفیت جامعه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند (گیوریان، ۱۳۷۹).

ضمن مطالعات و بررسی‌های به عمل آمده در رابطه با سطح و میزان توجه به اخلاقیات در سازمان‌های مختلف تولیدی، صنعتی و خدماتی، علاوه بر تأثیر ابعاد

فنی، فناوری، ساختاری، منابع انسانی و محیطی، التزام به ارزش ها و معیارهای اخلاقی نیز سهم و نقش به سزایی در موفقیت سازمان ها داشته‌اند.

وجوه مشترک این الزامات در سازمانهای مختلف را می‌توان بصورت زیر فهرست نمود:

- ۱- تکیه بر آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان اساسی‌ترین عامل در نهادینه سازی فرهنگ، ارزش ها و اخلاقیات در سازمان
- ۲- توانایی ایجاد انگیزه، روحیه و وجدان کاری
- ۳- برخورد عادلانه، منصفانه و به دور از تبعیض مدیران با کارکنان
- ۴- افزایش امید، نشاط، شادابی و برخورداری از روحیه کار و تلاش
- ۵- جلب اعتماد و اطمینان کارکنان
- ۶- جلب توجه ذی نفعان، مشتریان و ارباب رجوع
- ۷- حاکمیت جو صمیمیت، دوستی و همکاری متقابل اعضا و شکل‌گیری ارتباطات مؤثر و سازنده
- ۸- احترام به قوانین، ضوابط و مقررات
- ۹- داشتن روحیه تعلق سازمانی، تعهد، وفاداری و حمیت قسمتی
- ۱۰- شایسته سالاری، دانش محوری
- ۱۱- خلاقیت، رشد کاری و فراهم بودن زمینه‌های ارتقاء
- ۱۲- ایمنی کاری و امنیت شغلی
- ۱۳- عدم سوء استفاده کارکنان از موقعیت شغلی و بهره‌برداری ابزاری از موقعیت سازمان در جهت منافع شخصی
- ۱۴- وجود زمینه نقد و نقادی و دادن فرصت به کارکنان، جهت به چالش کشیدن سیاست ها و روندهای ناصحیح جاری در سازمان

## نقش توسعه منابع انسانی اخلاقیات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

مسائل و موضوعات مربوط به توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و اخلاقیات ارتباط تنگاتنگ و متقابل عمیق و پایدار با هم دارند. فقدان آموزش و توسعه مهارت‌های مختلف کارکنان ایستایی، ضعف و انفعال در فرهنگ سازمان را به دنبال خواهد داشت و همچنین عدم بهره‌گیری از زمینه فکری و نگرش مناسب، علت اساسی و بنیانی مشکلات است. بنابراین میان باورهای فرهنگی (اعتقادات و ارزش‌ها، اخلاقیات) و توسعه منابع انسانی رابطه قوی و مستقیم وجود دارد.

هرگونه برنامه‌ریزی آموزشی و پرورشی در سازمان‌ها، باید در بستر اعتقادی، فرهنگی و ارزشی آن پیاده شود تا موجب هماهنگی، هم‌افزایی و همگرایی بیشتر گشته و تبع آن رشد، پویایی و تحول سازمانی و نیز پرورش و تربیت مشترک کارکنان در سه بعد دانش، نگرش و رفتار را به دنبال داشته باشد.

توسعه منابع انسانی بر تمامی متغیرها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت

خواهد گذاشت:

- ۱- موجب تعهد و وفاداری هر چه بیشتر کارکنان به سازمان می‌شود.
- ۲- رهبری اثر بخش را به دنبال دارد.
- ۳- مدیریت دانش و دانایی محوری را توسعه می‌دهد.
- ۴- خطرپذیری و تعارض‌پذیری را بالا برده و بر تحمل ابهام، تأکید دارد.
- ۵- ضمن پافشاری بر رهبری و انگیزش، در کیفیت و نوع انگیزش، تحول اساسی ایجاد می‌کند.
- ۶- کار تیمی و ارتباطات مؤثر و سازنده غیررسمی را هدفمند می‌نماید.
- ۷- عواطف و احساسات را جهت دهی می‌نماید.
- ۸- التزام به قوانین و مقررات را توصیه می‌کند.

- ۹- از خلاقیت، ابتکار، ایده‌پردازی و نوآفرینی حمایت می‌کند.
  - ۱۰- بر تقویت و بهبود ارزش ها و اخلاقیات سازمانی تأکید دارد.
  - ۱۱- تغییر و بهبود ارزش ها و اخلاقیات سازمانی را هدایت می‌کند.
  - ۱۲- اعتماد به نفس، صداقت، صراحت و شجاعت کارکنان سازمانی را ارج می‌نهد.
  - ۱۳- بر برخورد به دور از تبعیض، انصاف و عدالت سازمانی، اهتمام جدی دارد.
  - ۱۴- بهبود مستمر، کارآمدی و سودبخشی را مضاعف می‌کند.
  - ۱۵- انعطاف پذیری و انطباق پذیری و وفای آمدن بر تحولات و فشارهای محیطی را ممکن می‌سازد.
  - ۱۶- خدمت به مشتریان، ذی نفعان و ارباب رجوع را شعار محوری خود قرار می‌دهد.
  - ۱۷- استرس، اضطراب و بدگمانی را از کارکنان برطرف می‌کند یا به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد.
  - ۱۸- روحیه و وجدان کاری را تقویت می‌کند.
  - ۱۹- به اثربخشی فرآیندهای کاری منجر می‌شود.
  - ۲۰- سطح مشارکت و نقش کارکنان در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد.
- نقش و تأثیر توسعه منابع انسانی بر فرهنگ سازمانی، ارزش ها و اخلاقیات، علاوه بر موارد مذکور در یک دسته‌بندی کلی، برابر الگویی که در انتهای مقاله ارائه شده است، در شش محور اساسی مورد بررسی قرار می‌گیرد:

#### الف - ایجاد تعهد، تعلق و وفاداری

انسان سازمانی توسعه یافته و برخوردار از آموزه‌های نهادی، یک نوع تعلق و وابستگی تنگاتنگی بین خود و سازمان احساس می‌کند. موفقیت‌ها و شکست‌های

سازمانی را موفقیت و شکست خویش تصور می‌کند و از این حیث تمامی هم و تلاش خود را در جهت حداکثر کامیابی سازمانی مصروف می‌دارد. او آموخته است که در ارج و منزلت سازمان، شخصیت متعالی او نهفته است و اعتبار او با اعتبار سازمان عجین شده است. ارتقاء سطح تعهد و وفاداری مشترک اعضاء، سازمان را به اوج عزت و اقتدار خود در جامعه خواهد رساند.

### ب - نوآفرینی و خلاقیت

امروزه تئوری‌های سازمان و مدیریت، بقاء و دوام سازمان‌ها را در عصر اطلاعات، فن‌آوری و دانش، یادگیرندگی نو به نو و خلاقیت و پویایی می‌دانند. این ویژگی فرهنگهای سازمانی نیازمند انسان‌هایی نواندیش، دانش‌محور، خلاق و توسعه یافته است.

نواندیشی، خودآموزی و دگرآموزی نقش فزاینده‌ای در ایجاد فرهنگ سازمانی زنده و بالنده دارد. استفاده از فرصت‌ها به عنوان سرمایه‌بی‌بدیل در یادگیرندگی و تحول در محیط‌های متلاطم، تحمل ابهام و ریسک‌پذیری از ممیزه‌های منابع انسانی توسعه یافته و خلاق است. بی‌شک رشد این مشخصه‌ها عامل تعیین‌کننده‌ای در توانمندسازی سازمان‌ها به حساب می‌آیند.

### ج - انگیزش و آزادی فردی

آموزش و توسعه منابع انسانی سنگ بنای حرکت، تلاش و مجاهدت‌های سازمانی است. صرف‌نظر از مراتب نیازها و سطوح انگیزها که در کتب علوم اجتماعی، روانشناسی، علوم تربیتی و مدیریت به تفصیل از آنها سخن به میان آمده است، آموزش و ارتقاء سطح دانش، بینش و کسب مهارت‌های شغلی و کاری فی‌نفسه از عوامل انگیزاننده بسیار قوی است که معمولاً در سطح کارکنان با امتیازات تحصیلی بالا و صاحب نظر، اتفاق می‌افتد (در حد نیازهای خود شکوفایی).



نقش انگیزش در فراگرد رشد، توسعه و کارایی سازمانی نیز بر هیچ کس پنهان نیست تا آنجا که گروهی از صاحب نظران، بهره‌وری سازمانی را حاصل انگیزش و شایستگی گروه کاری می‌دانند.<sup>۱</sup>

بنابراین رشد و بهره‌وری سازمانی مرهون کارکنان برانگیخته و خود شکوفا و کارکنان برانگیخته و دارای آزادی فردی و استقلال عمل سازمانی، مرهون تأثیر آموزش‌ها و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای است.

#### د - پذیرش ارزش‌ها، هنجارها و اخلاقیات

توسعه منابع انسانی، عامل اساسی در توسعه و رشد ارزش‌های سازمانی است. همچنان که از واژه «ارزش‌ها» پیداست، کارکنانی موفق به تعمیق، توسعه و ترویج ارزش‌ها و باورهای مورد قبول عامه اعضای سازمانی، خواهند شد که خود به حد قابل قبولی از رشد و معرفت رسیده باشند و با مبانی، فلسفه‌ها و شاخصه‌های آن آشنا شده و بر تأثیر آن در پویایی و بالندگی سازمانی واقف باشند.

«تغییر» در فرهنگ مدیریت و رفتار سازمانی واژه‌ای آشنا است. کارکنانی می‌تواند با تغییر و تحول سازمانی همساز و همگام شوند که طی فرایند آموزشی مستمر و پرشتاب با متغیرها و فنون آن آشنا باشند. فراتر از آن، منابع انسانی توسعه یافته، خود منشأ تغییر و بالندگی سازمانی هستند.

مبادرت به رشد معنویت، هنجارها و شاخصه‌های اخلاقی در سازمان و ترویج و نهادینه سازی آن، از افرادی میسر است که در جریان مستمر دوره‌های آموزشی اعتقادی، سیاسی و فرهنگی قرار گرفته باشند. عدم تداوم توسعه منابع انسانی در این بخش، زیانبارترین خسارت‌ها را از قبیل: ایجاد، رشد و توسعه ناهنجاری‌ها، آسیب‌ها و فساد اداری، به سازمان وارد می‌کند و در نهایت ناکارآمدی آن را به دنبال خواهد داشت.

### ه - وضوح قوانین، ساختار و اهداف

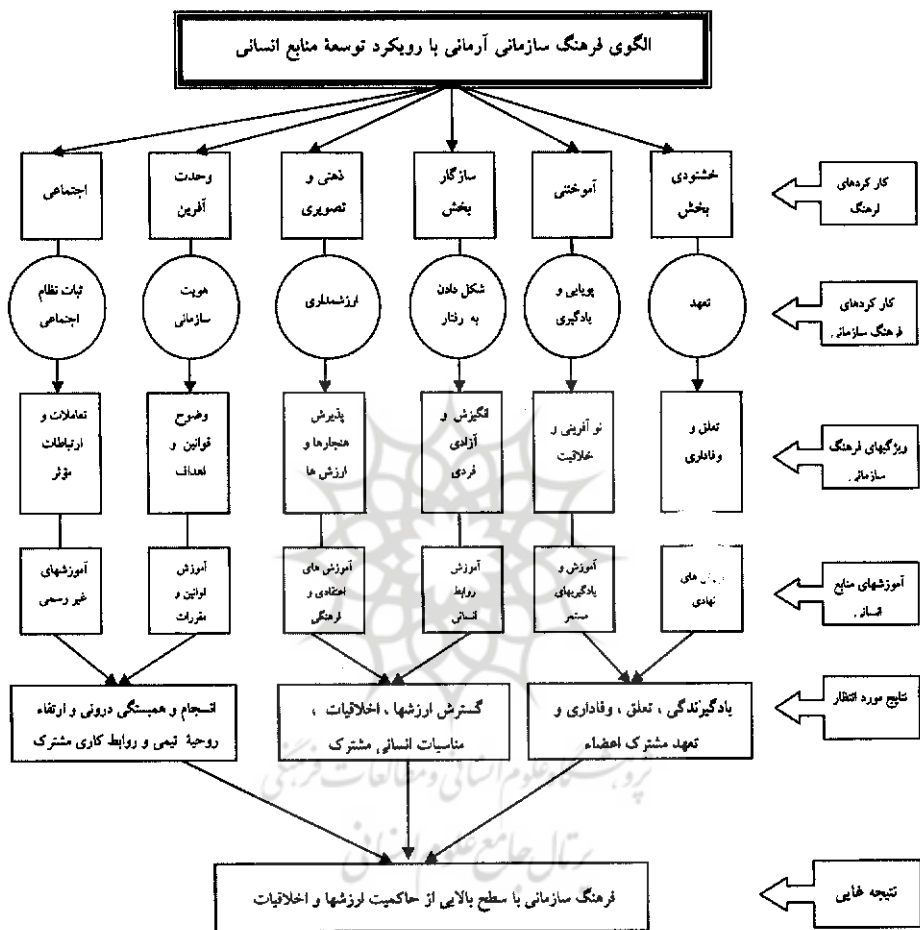
منابع انسانی توسعه یافته، تصویر روشنی از اهداف و سیاست ها را پیش روی خود ترسیم می کند. جایگاه فعلی خود و مجموعه تابعه را به لحاظ حدود و اختیارات، ساختار، وظایف، قوانین، ضوابط و روش های جاری به طور شفاف تعیین و تعریف می نماید.

با محور قراردادن اهداف، طرح ریزی و برنامه ریزی های علمی را در جهت نیل به آن اهداف با بررسی وضعیت موجود و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت و قوت، شناسایی آسیب ها و ناهنجاری ها، به عمل می آورد. انسان سازمانی توسعه یافته با پافشاری بر قوانین، سطح نرخ ضابطه مندی در مقابل رابطه گرایی را بالا می برد.

### و - تعاملات و ارتباطات مؤثر

از جمله معضلات بسیاری از سازمان ها، وجود تعاملات و ارتباط های نابسامان، ناهماهنگ و شکننده رسمی و غیررسمی است. این مشکل در سازمان های رقابت پذیر و دارای منابع انسانی توسعه یافته، کمتر به چشم می خورد؛ چرا که کارکنان، سطح بالایی از مهارت های ارتباطی و مراوده ای را کسب کرده اند و از این روی در برقراری ارتباط چه به صورت رسمی و چه غیررسمی، ضمن پافشاری بر اهداف سازمانی، تأثیر مثبت متقابل در زمینه ادراکات، خصوصیات روانی و عاطفی، شخصیت و خلق و خوی اعضا، به وجود می آید.

در سایه روابط تعاملی، منابع انسانی توسعه یافته، از بین سه شخصیت روانی: پدرا، بالغ و کودکانه، حالت بلوغ و رشد و کمال فکری را از خود نشان می دهند. در پایان مقاله، روابط، تأثیر و تأثرات آموزش و توسعه منابع انسانی از یک سو و فرهنگ سازمانی و ارزش ها با رویکردها و ویژگی های آن از سوی دیگر، در قالب یک الگوی جامع چند سطحی ارائه می گردد.



## منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایل (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. چاپ دوم.
- ایران زاده، سلیمان (۱۳۷۷). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. نیکنام.
- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۲). *اخلاقیات در مدیریت*. فصلنامه پژوهش شماره ۵.
- جزئی، نسرین (۱۳۸۰). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر نی.
- جزئی، نسرین (۱۳۸۳). *استراتژیهای توسعه منابع انسانی*. تهران: مقاله چاپ شده در فصلنامه تحول اداری. دوره هفتم شماره ۴۱.
- توکلی، مهناز (۱۳۸۱). *ارزش ها: مفاهیم و ابزارهای سنجش*، فصلنامه پژوهش. شماره های ۱۴ و ۱۵.
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۷). *نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای بهره وری سازمان ها*. فصلنامه مدیریت دولتی. شماره ۳۹، بهار.
- شاین، ادگارد (۱۳۸۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*. ترجمه برزو فرّهی و شمس الدین نوری نجفی، کتاب همراه، چاپ اول.
- طباطبایی، احمد (۱۳۸۵). *ارزیابی مدیریت کیفیت فرآیند آموزشی در سازمان های دولتی*، تهران، مقاله ارائه شده در سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، سالن اجلاس سران.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباس پور، عباس (۱۳۸۲). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران: سمت. چاپ اول.
- گیوریان، حسن (۱۳۷۹). *نقش اخلاقیات در توسعه سازمان*. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۷، بهار.
- منصوری، محمدمسعود (۱۳۷۹). *نقش ارزش ها در فرآیند تصمیم گیری*، فصلنامه مدیریت شماره ۷.
- هرولد کونتز، سیریل اودانل و هانیز و بهریخ (۱۳۷۰). *اصول مدیریت*. ترجمه محمدعلی طوسی، سیدامین الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

## منابع انگلیسی

- Dessler, G. (1988) *Personnel Human Resonrc Management*, 5 th.ed. Enylwood. Cliffs, NJ: prentice Hall.
- Furnham, A and Gunter, B ( 1993 ) *Corporate Assesment*, Rout ledge, London.
- Koontz, H.& Weihrich, H, (1990) *Essentials of Management*, 5 th.EL ,N,y, Mc Crow Hill Book Co..
- Royer Cart Wright (2003), *Im plementiny a training and development Strateg y & wiley Company - united kingdom*.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organiztional Culture and Leadership*, 2 nd , ed , C.
- Walton J (1999). *Strategic Human Resource Development*, Financial Times.

