

## Research Paper

# A historical look into human resource development in Iran: from the Traditional to Stability Era

Mohammad Hajizad<sup>1</sup> \*, Saeed. SafaeeMovahed<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Neka Branch, Islamic Azad University, Neka, Iran.
2. Assistant Professor of National Iranian Oil Company.

Received: 2021/1/14

Accepted: 2021/6/1

PP: 133-149

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/JEDU.2022.27869.5579

**Keywords:**

historical research, human resource training and development, the Traditional Era, the Establishment Era, the Stability Era.

**Abstract**

**Introduction:** This study aims at surveying the history of human resource development in Iran. We, as the authors, believe that this area suffers from the dearth of historical awareness and this oblivion may culminate in absurd repetitions and failures. Hence, it is argued that historical awareness may help us learn from past successes and prevent us from making costly decisions.

**research methodology:** To collect the needed data, some related books, papers, documents were investigated deeply while experts were also interviewed. To establish credibility, internal and external criticism strategies were adopted. The study uses an interpretive historical approach and steps are taken based on Johnson and Christensen framework.

**Findings:** According to the findings, the history of human resource development in Iran may be categorized into three phases namely the Traditional Era (from Medes Dynasty to Dar-al-Fonoon establishment), the Establishment Era (from Dar-al-Fonoon establishment to ۲۰۱۰), and the Stability Era (from the establishment of Iranian Society for Training and Development to now). What is more, any turning points at the eras are mentioned.

**Conclusion:** It is argued that the country is well far away from flourishment era because the companies (whether state-run or private) have little trust in how the training sector can bring about added-value for them. As a matter of fact, training departments have not been successful to prove themselves as strategic partners for their companies. On the other side, academics have been unable to produce contextualized knowledge for a country which is mostly ruled over by the state-run sector.

**Citation:** Hajizad, Mohammad., SafaeeMovahed Saeed. (2021). A historical look into human resource development in Iran: from the Traditional to Stability Era. Journal of New Approaches in Educational Administration; Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(5).PP:133-149

**Corresponding author:** Mohammad Hajizad**Address:** Assistant Professor, Neka Branch, Islamic Azad University, Neka, Iran.**Tell:** 09111555101**Email:** hajizad@iauneka.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Although training and development for the purpose of performance enhancement has a long history (maybe as long as the man began living on the earth), but little has been done to document this long history. This is while we all know that how the lack of historical consciousness may end up in wasteful actions, wrong decisions and unnecessary costs for organizations. We surely should not suppose that this unconsciousness is limited to Iran. If we take a short look into the current literature worldwide, just a few works may be found which can be deemed as a valid historical study on human resource development. For example, Oakes (2014) categorizes the history of human resource development in western countries into three stages namely Initial Models and Programs, World War Eras and Systematic Instruction, and the Post-War Era. Also, Stewart and Sambrook (2012) have looked into UK HRD history in their paper and provided the reader with a historical paradigm shift.

### Context:

The historical course of education and development of human resources in Iran can be divided into three periods: the era of tradition, the period of establishment, and the period of stability.

### Goal:

The main purpose of this study is to investigate the historical course of education and development of human resources in Iran.

### Method:

The research approach used the kind of qualitative methodology by Content analysis, in this research, interviews using the conceptual linkage of common features between open source code, combined concepts and concepts or concepts have been identified. The sampling method used in this research, it is a qualitative-purposeful sampling And using the theoretical saturation index 16 educational science researchers were interviewed as a sample of the research community. Their attitude and attitude towards the challenges and challenges facing the commercialization of educational science research were examined.

### Findings:

Based on the available documents, the history of human resource development and training in Iran may be divided into three consecutive phases as below:

First, the Traditional Era. This period began from Median Dynasty (roughly 800 B.C) and ended by the establishment of Dar-Al-Fonoon (1851 A.C). During this period learning the science was more considered as a religious ritual, boys were required to learn hard works and military skills, and girls were more grown up as house wives. As skills were virtually simple and consisted low complexity, people were more trained on the job by experienced artisans. These trainings mostly revolved around farming, gardening, animal husbandry, carpentry and blacksmithing. After Muslims invaded Iran and ruled over the country, Islamic documents turned into the main subjects of education. This continued for a short time, when Muslims found out how important it is to attain clean money through hard work in Islam. Second, the Establishment Period. Dar-Al-Fonoon, as the first so-called modern educational institute in Iran, is known to be the starting point of modern education and human training in the country. This school was founded in 1851 and trained learners on subjects like infantry, cavalry, artillery, engineering, medicine, surgery, and mining. Historians deem the school as the first polytechnic institute in Iran. Gradually, modern day organizations appeared in Iran and employed Dar-Al-Fonoon graduates. The discovery of oil was a turning point in the country, as high-skilled and semi-skilled workers were needed to run the industry. Hence, human training turned into a high priority. In 1969, the first book on human resource development was published and brought the area into an academic research arena. In 1970s, the state-run sector spent much money on training its personnel. After the Islamic Revolution, training gained even a higher position on political agenda and propaganda, so many training centers were established by various ministries.

Third, the Stability Period. In 2000, Iranian Society for Training and Development (ISTD) was established. This caused the area to have a

pivotal role in Iranian academia. Immediately afterwards, Shahid Beheshti University offered the first postgraduate program on human resource training and development and many students were encouraged to carry on their studies in this field. The university then became the hub of training and development in the country. Also ISTD arranged many high profile events like annual seminars, Best Award prize, and workshops to propel the field both for academics and practitioners. What is more, the government began developing and issuing many official documents to organize the staff training in Iran.

**Results:**

In this study, the reader is provided with a short

history of human resource development in Iran. The paper may be deemed as the first step towards documenting the HRD history in the country and deal with the current historical dearth of knowledge. It is argued that the country is well far away from flourishing era because the companies (whether state-run or private) have little trust in how the training sector can bring about added-value for them. As a matter of fact, training departments have not been successful to prove themselves as strategic partners for their companies. On the other side, academics have been unable to produce contextualized knowledge for a country which is mostly ruled over by the state-run sector.



## مقاله پژوهشی

## واکاوی تاریخچه آموزش و توسعه منابع انسانی در ایران: از عصر سنت تا دوره ثبات

محمد حاجی زاد<sup>۱\*</sup>، سعید صفایی موحد<sup>۲</sup>

۱. استادیار برنامه ریزی درسی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران

۲. استادیار شرکت ملی نفت ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف اصلی این پژوهش بررسی سیر تاریخی آموزش و توسعه منابع انسانی در ایران است. نگارندگان معتقدند این حوزه از فقر آگاهی تاریخی در کشور رنج برده و همین ناآگاهی تاریخی می‌تواند منجر به دوباره‌کاری و تکرار شکست‌هایی شود که در گذشته اتفاق افتاده اند. از سوی دیگر آگاهی تاریخی می‌تواند باعث درس‌آموزی از موفقیت‌های گذشته شده و ما را از اتخاذ تصمیمات هزینه‌بر باز دارد.

**روش شناسی پژوهش:** در این مطالعه تلاش شده است تا از طریق بررسی کتاب‌ها، مقالات، اسناد و مصاحبه با خبرگان، داده‌های لازم جمع‌آوری شده و پس از نقد درونی و بیرونی اسناد مذکور سیر تحول آموزش و توسعه منابع انسانی در ایران به تصویر کشیده شود.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌ها، تاریخ توسعه منابع انسانی در ایران را می‌توان در سه مرحله طبقه‌بندی کرد، یعنی دوره‌های سنتی (از سلسله ماد تا تأسیس دارالفنون)، عصر تأسیس (از تأسیس دارالفنون تا ۲۰۱۰)، و دوران ثبات (از تأسیس انجمن آموزش و توسعه ایران تا کنون). علاوه بر این، هر نقطه عطفی در دوران ذکر شده است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد که کشور از دوران شکوفایی فاصله زیادی دارد زیرا شرکت‌ها (اعم از دولتی یا خصوصی) اعتماد چندانی به این موضوع ندارند که بخش آموزش چگونه می‌تواند برای آن‌ها ارزش افزوده ایجاد کند. در حقیقت، بخش‌های آموزشی موفق نشده‌اند که خود را به عنوان شرکای استراتژیک برای شرکت‌های خود ثابت کنند. از سوی دیگر، دانشگاهیان قادر به تولید دانش متنی برای کشوری که عمدتاً توسط بخش دولتی اداره می‌شود، نیستند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۱۱

شماره صفحات: ۱۳۳-۱۴۹

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

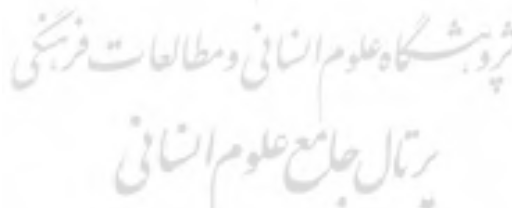


DOI:

10.30495/JEDU.2022.27869.55  
79

## واژه‌های کلیدی:

تحقیقات تاریخی، آموزش و توسعه منابع انسانی، عصر سنتی، عصر تأسیس، عصر ثبات



**استناد:** حاجی زاد محمد، صفایی موحد سعید. (۱۴۰۰). واکاوی تاریخچه آموزش و توسعه منابع انسانی در ایران: از عصر سنت تا دوره ثبات، دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۵): ۱۳۳-۱۴۹

\* نویسنده مسوول: محمد حاجی زاد

نشانی: استادیار برنامه ریزی درسی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران

تلفن: ۰۹۱۱۵۵۵۱۰۱

پست الکترونیکی: hajizad@iauneka.ac.ir

## مقدمه

اگرچه آموزش و توسعه افراد برای عملکرد بهینه شغلی سابقه‌ای به قدمت تاریخ بشر دارد اما تلاش اندکی برای مستندسازی این تاریخچه صورت گرفته است. این کوتاهی در حالی رخ داده است که همگی آگاهی فقیر شناخت تاریخی تا چه اندازه می‌تواند باعث دوباره‌کاری، اتخاذ تصمیمات اشتباه و در نتیجه تحمیل هزینه‌های اضافی به یک سازمان شود. البته نباید گمان کرد که این کم‌کاری صرفاً محدود به کشور ایران است، بلکه با مروری کوتاه بر پیشینه تحقیق در می‌یابیم که در اکثر کشورهای دنیا تلاش نظام‌مندی برای این مستندسازی صورت پذیرفته است. از محدود اقدامات صورت گرفته در این زمینه می‌توان به مطالعه ارزشمند اوکس (۲۰۱۴) اشاره کرد. وی در مطالعه خود به بررسی تفصیلی آموزش و توسعه منابع انسانی در ایالات متحده پرداخته و آن را به شرح زیر به تصویر می‌کشد: (Oakes, 2014)

الف: الگوها و برنامه‌های اولیه- در این دوره که از عصر حجر و دیوارنوشته‌های غارها آغاز شد، بشر به سوی بهره‌گیری از یادگیری حین کار، کارآموزی و کارورزی، اتحادیه‌ها، هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای، مدارس کارخانه‌ای‌رژوی آورد. در ذیل هر کدام از این ابتکارات بشری به طور خلاصه تشریح می‌شوند.

آموزش حین شغل: آموزش حین شغل را می‌توان نخستین شیوه‌ای دانست که بشر برای تربیت نیروی انسانی ابداع کرد و البته هنوز نیز محبوب‌ترین راهبرد در این زمینه محسوب می‌شود. در این نوع آموزش یک صنعت‌کار با تجربه در موقعیت‌های عمدتاً یک به یک (استاد و شاگرد) نحوه انجام وظایف شغلی خاصی را به یک فرد تازه‌کار می‌آموزد. شاید بتوان علت مهم محبوبیت این شیوه تا عصر حاضر را سادگی آن دانست، چرا که سازمان صرفاً می‌بایست یک کارمند با تجربه خویش را مأمور کند تا نحوه انجام وظایف شغلی مشخصی را به کارمند جدید نشان دهد. افزون بر این، آموزش حین شغل مسئله انتقال آموخته‌ها به محیط کار را نیز حل و فصل می‌کند، چرا که آموزش عملاً در محیط کار اتفاق می‌افتد و یادگیرنده مشکل‌اندکی برای درک چگونگی کاربرد آموخته‌ها در عمل دارد. البته این روش مشکلات خاص خود را نیز دارا می‌باشد. برای مثال برخی از کارکنان با تجربه هنگامی که به آموزش و انتقال تجربه می‌پردازند نمی‌توانند بهره‌وری شغلی خویش را حفظ کنند. از سوی دیگر، داشتن تجربه تخصصی در یک شغل خاص ضمانتی برای آموزش و تدریس موثر به دیگران نیست. هم چنین آموزش حین شغل نوعی فعالیت زمان‌بر بوده و مستلزم استمرار است، چیزی که خیلی از سازمان‌ها میانه‌خوشی با آن ندارند.

کارورزی: اگرچه آموزش حین شغل نخستین الگوی آموزش در جوامع بشری محسوب می‌شد، اما عمدتاً ماهیتی غیر رسمی داشت. در قرون وسطی که مشاغل پیچیده‌تر شده و خبرگی در آن‌ها دیگر با چند روز آموزش حین شغل امکان پذیر نبود، برنامه‌های کارورزی شکل گرفتند. اینگونه برنامه‌ها عمدتاً چندین سال طول کشیده و در طی آن‌ها فردی که استاد نامیده می‌شد به آموزش فرد تازه‌کار می‌پرداخت و در عوض از وی برای انجام کارهای خویش بهره می‌گرفت. فرد تازه‌کار که عمدتاً با استاد خویش زندگی می‌کرد و هیچ حقوقی نیز دریافت نمی‌کرد به تدریج در حرفه‌ای خاص رشد کرده و به کارگر یا صنعتکار ماهر تبدیل می‌شد. اگرچه تصور می‌شود کارورزی عمدتاً به مشاغل صنعتی تعلق دارد، اما در عمل این گونه نبوده و در حرفه‌های دیگری چون پزشکی، حقوق و تعلیم و تربیت نیز کاربرد دارد. برنامه‌های کارورزی امروزه نیز مرسوم و پرکاربرد هستند. برای مثال، حتی در کشور آمریکا که برنامه‌های کارورزی کمتر مرسوم هستند، کارورزان مورد حمایت وزارت کار قرار داشته و سعی می‌شود تا دسترسی عادلانه متقاضیان به فرصت‌های کارورزی تضمین گردد. در کشورهای آسیایی و اروپایی، برنامه‌های مدرن کارورزی رواج و محبوبیت بیشتری دارند. برای مثال در آلمان، کارورزی مولفه‌ای مهم در نظام آموزش‌های حرفه‌ای محسوب می‌شود. در هندوستان، قانون کارورزی که در سال ۱۹۶۱ به تصویب رسید نحوه فعالیت کارورزان را مشخص می‌کند تا این گروه بتوانند از فرصت‌های کارورزی مطابق با استانداردهای رسمی تعیین شده بهره‌مند گردند و نیازهای بخش صنعت را مرتفع سازند. در بریتانیا چیزی بیش از ۱۶۰ برنامه کارورزی وجود دارد که امروزه فراتر از حوزه‌های صنعتی و مهارتی رفته و بخش‌های خدماتی که در این زمینه سابقه ندارند را نیز در بر می‌گیرند. در برخی کشورهای اروپایی نظیر سوئد و دانمارک، مدارک کارورزی پیش‌نیازی مهم برای ورود به عرصه کار و اشتغال محسوب می‌شوند.

اتحادیه‌ها: سیستم اتحادیه‌ای نیز همانند رویکرد کارورزی در قرون وسطی و در انگلستان ظهور پیدا کرد. اتحادیه‌ها انجمن‌هایی متشکل از افرادی بودند که علائق و دغدغه‌های مشترکی داشتند و هدف از تأسیس آن‌ها محافظت، حمایت و منفعت متقابل بود. اتحادیه‌ها از طریق تدوین استانداردهای محصولات و نظارت بر عملکرد افرادی که آن‌ها را تولید می‌کردند، به کنترل کیفیت می‌پرداختند. در این شرایط،

1. on-the-job-training
2. apprenticeship
3. guilds
4. manual and vocational schools
5. factory schools



برنامه‌های کارورزی نیز در اختیار اتحادیه‌ها قرار گرفتند و این اتحادیه‌ها بودند که سطح تسلط و مهارت افراد را مشخص می‌کردند. در سیستم اتحادیه‌ای سه سطح از کارگران وجود داشتند: استاد، یعنی فردی که صاحب مواد اولیه بود و کار را هدایت می‌کرد، کارگر ماهر که برای استاد کار کرده و حقوق دریافت می‌کرد، و کارورز. خط مشی‌های تدوین شده توسط اتحادیه‌ها مشخص می‌کردند که یک کارگر در چه سطحی قرار دارد و چه زمانی قادر است به عنوان یک کارگر ماهر یا استاد شناخته شود. اتحادیه‌ها تسلط شدیدی بر ساعات کاری، ابزارها، حقوق و دریافتی کارگران داشتند و تمامی آن‌ها را در چارچوب مزایا و روش‌های مشخصی کنترل می‌کردند. این شرایط در کنار سرمایه بالای مورد نیاز برای راه‌اندازی کارگاه‌های صنعتی، و همچنین استانداردهای سخت‌تعیین شده توسط استادان، باعث می‌شدند که کارگران ماهر به سختی بتوانند به سطح بالاتری ارتقاء یابند. لذا این کارگران به تدریج خود اتحادیه‌هایی را تشکیل دادند که به عنوان اجداد و پیشگامان اتحادیه‌های کارگری امروزه مطرح هستند.

هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای: اتحادیه‌ها و کارآموزی دو رویکردی بودند که تا زمان وقوع انقلاب صنعتی بر نظام آموزش و بهسازی در آمریکا و اروپا حاکم بودند. به موازات ظهور نظام صنعتی، تغییراتی در شیوه کسب و کار صورت گرفت که تا امروز ادامه یافته و در نتیجه رویکردهای آموزش و توسعه کارکنان نیز دچار تحولات مهمی شدند. یکی از اشکال جدید آموزش در این دوران، تأسیس هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای بود. محور اصلی فعالیت این هنرستان‌ها ارائه آموزش‌های مهارتی مرتبط با مشاغل خاص بود. امروزه هنوز هم هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای بخشی لاینفک از نظام آموزشی کشورهای مختلف سراسر دنیا به حساب آمده و مورد حمایت دولت‌ها و صنایع هستند.

مدارس کارخانه‌ای: تا سال ۱۸۷۲ که شرکت "هو و کامپنی" نخستین مدرسه کارخانه‌ای را در شهر نیویورک تأسیس کرد، آموزش مبتنی بر کلاس درس به رویکرد غالب در تعلیم و تربیت تبدیل شده بود. هدف از این نوآوری ایجاد رابطه مستقیم بین مدرسه و کارخانه، و تدوین برنامه درسی بر مبنای وظایفی بود که در کارخانه اجرا می‌شدند. (Sleight, Oakes, 2014) دلیل گرایش کارخانجات به آموزش کلاسی را به شرح زیر می‌داند:

"ماشین‌های انقلاب صنعتی توانایی کارخانجات برای تولید سریع محصولات ارزان قیمت را به نحو چشمگیری افزایش دادند، بنابراین نیروی کار افزون‌تری برای حرکت چرخ ماشین‌ها مورد نیاز بود. مالکین کارخانجات به دنبال این بودند که نیروی کار آموزش دیده بیشتری را در مدت زمان اندکی در اختیار داشته باشند تا بتوانند به تقاضای روز افزون برای محصولات پاسخ دهند. از آنجا که ماشین‌ها پیچیده‌تر از ابزارهای جامعه کشاورزی عصر گذشته بودند و آموزش‌ها می‌بایست سریع‌تر به نتیجه می‌رسیدند، روش‌های آموزشی گذشته دیگر پاسخگو نبودند."

از جمله مزایای آموزش کلاس‌محور در مقایسه با آموزش‌های حین شغل و کارآموزی می‌توان به امکان آموزش تعداد زیادی کارگر در یک زمان واحد و نیاز به مدرسین کمتر اشاره کرد. علاوه بر این، آموزش‌ها از محیط کارخانه جدا شده و امکان تأخیر در کار و مشغول شدن تجهیزات مورد نیاز به حداقل کاهش می‌یافت. البته آموزش‌های کلاسی نقاط ضعف خاص خود را نیز داشتند. برای مثال یادگیرندگان می‌بایست آن چه می‌آموختند را تا زمان مشغول شدن به کار در حافظه شان نگاه می‌داشتند و سپس به انتقال یادگیری می‌پرداختند. افزون بر این، آن‌ها می‌باید سرعت یادگیری خویش را با مدرس تنظیم می‌کردند و از بازخوردهایی که می‌توانستند در نظام کارآموزی و آموزش حین شغل بهره مند شوند، محروم گشته بودند.

آموزش دهلیزی: در اوایل قرن بیستم، نوآوری در عرصه آموزش مطرح شد که برخی از ضعف‌ها و مسائل آموزش کلاسی را پوشش می‌داد. این رویکرد جدید آموزش دهلیزی نام گرفت. در این رویکرد که گاه آن را "آموزش نزدیک به کار" می‌نامند، آموزش‌ها تا حد ممکن به عرصه کارخانه نزدیک شده و تجهیزاتی شبیه به آنچه کارگران در عمل استفاده می‌کردند، به کار برده می‌شدند. مدرس از بین کارگران مجرب کارخانه انتخاب می‌شد و وظیفه داشت که بین ۶ تا ۱۰ نفر را در یک زمان آموزش دهد. در این شیوه جدید، مزایای آموزش کلاسی (نظیر مقرون به صرفه بودن، کاهش تأخیر در کار، حفظ تجهیزات در جریان تولید) و مزایای آموزش حین شغل (نظیر تجربه آموزی، بازخورد بیشتر، مشکلات کمتر در انتقال یادگیری، کاهش اتفاقات) با یکدیگر در هم می‌آمیختند. البته این شیوه نیز نقاط ضعف خاص خود را داشت. برای مثال اجرای آن مستلزم تهیه تجهیزات موازی و مدرسانی تمام وقت بود و لذا گران از کار در می‌آمد. به همین دلیل بکارگیری این رویکرد محدود به موقعیت‌هایی شد که نیاز بود کارگران نیمه‌ماهر یا غیرماهر زیادی در مدت زمان کم آموزش داده شوند. با این همه، روش آموزش دهلیزی محبوبیت خود را در طی دو جنگ جهانی هم حفظ کرد.

ب: دوره جنگ‌های جهانی و آموزش نظام مند- در طی جنگ‌های جهانی، و علی‌الخصوص جنگ جهانی دوم، حرفه آموزش و توسعه کارکنان دوران بلوغ سریعی را تجربه کرد. وقوع جنگ تقاضا برای کالا و محصولات را به شدت افزایش داد و در همان زمان تعداد زیادی از کارگران مجرب برای خدمت سربازی فراخوانده شدند. لذا صنعت نیازمند شمار زیادی از کارگران بود تا نه تنها جایگاه‌های خالی به وجود آمده را پر کند، بلکه مشاغل جدید شکل گرفته را نیز تأمین نماید. در این دوره زمانی کارخانجات از حیث اندازه و پیچیدگی توسعه یافتند، بازارها با تقاضای

روزافزونی برای محصولات و کالاها مواجه شدند، و حرفه مهندسی مقبولیت و کاربرد روزافزونی پیدا کرد. در نتیجه دغدغه بسیاری در زمینه نظام مند نمودن مدیریت، کنترل، هماهنگی و برنامه ریزی فعالیت‌های کارخانجات شکل گرفت. در واکنش به چنین شرایطی، فردریک تایلر روشی را برای کاهش مدت زمان انجام کارها پیشنهاد کرد که مبتنی بر بررسی فعالیت‌های کارگران و حذف عوامل زائدی بود که جریان تولید را به تأخیر می‌انداختند. این رویکرد جدید مدیریت علمی نام گرفت. نوآوری دیگری که باعث افزایش سرعت تولید شد، خط مونتاژ بود. روش‌های آموزش می‌باید به نحوی بودند که کارگران را با سرعت و دقت بیشتری آموزش می‌دادند. در طی جنگ جهانی اول، چارلز آلن روش آموزشی را با نام "نشان دادن - بیان کردن - انجام دادن - واری کردن" تدوین کرده و برای آموزش در صنعت کشتی‌سازی مورد استفاده قرار داد. اقدامات آلن و پژوهش‌های ارتش نهایتاً منجر به شکل‌گیری اصولی شدند که برخی از آن‌ها به شرح زیر هستند:

آموزش می‌باید در درون صنعت و توسط سرپرستانی صورت گیرد که در مورد چگونگی تدریس آموزش‌های لازم را دیده‌اند، آموزش می‌باید در گروه‌های ۹ تا ۱۱ نفره اجرا شود، قبل از آموزش می‌باید شغل را تحلیل کرد،

هنگامی که آموزش حین شغل صورت گیرد زمان استراحت به حداقل کاهش می‌یابد.

در صورتی که توجه لازم به کارکنان در آموزش مبذول شود، نوعی احساس وفاداری در آن‌ها توسعه می‌یابد.

اگرچه این اصول در آموزش مورد استفاده قرار گرفتند، اما اتخاذ رویکردی نظام‌مند به آموزش صرفاً از جنگ جهانی دوم آغاز شد. در این دوره، تعداد زیادی از زنان و مردان بالای ۴۰ سال به نیروی کار پیوستند تا جایگزین افرادی شوند که به سربازی فراخوانده شده بودند. این افراد نیازمند آموزش بودند، اما تعداد مدرسین مدارس فنی و حرفه‌ای به اندازه‌ای نبود که بتوان نیاز به وجود آمده را برطرف کرد. لذا "اداره آموزش‌های صنعتی" وابسته به "کمیسون تأمین نیروی انسانی جنگ" طرحی را با عنوان "برنامه تربیت مدرسین شغلی" تدوین و اجرا کرد. هدف این برنامه تربیت سرپرستان واحدهای عملیاتی بود تا بتوانند مهارت‌های خویش را به دیگران تدریس کنند. این برنامه‌های تربیت مدرس که به برنامه‌های<sup>۱</sup> معروف شدند موضوعات دیگری چون روابط انسانی، روش‌های انجام کار، اهمیت و تدوین برنامه‌های آموزشی را نیز در بر می‌گرفتند. به موازات این گونه آموزش‌ها، ارتش آمریکا نیز در جریان جنگ جهانی دوم نوعی رویکرد نظام مند نسبت به طراحی آموزشی اتخاذ کرد که امروزه به عنوان نسل پیشگام "طراحی نظام‌های آموزشی" معروف شده است. پژوهش‌ها و نظریه‌های بی. اف. اسکینر در حوزه شرطی شدن عامل بر طراحی این برنامه‌های آموزشی تأثیر زیادی گذاشتند و برنامه‌های مذکور را بر محور رفتارهای قابل مشاهده تنظیم کردند. طراحان آموزشی اهداف یادگیری را براساس تجزیه وظایف شغلی به زیر وظایف تدوین کرده و آموزش‌ها به نحوی طراحی می‌شدند که رفتار صحیح را پاداش داده و رفتار ناصحیح را تعدیل کنند. در طی دوران جنگ اهمیت آموزش سرپرستان هم بیش از پیش آشکار شد. مدیران دریافتند که بدون آموزش مهارت‌های خاص به سرپرستان نمی‌توانند از آن‌ها انتظار ایفای نقش موثر در جریان تولید داشته باشند. نیاز به رهبری آموزشی به امری آشکار تبدیل شده بود و به همین دلیل سمتی با عنوان مدیر آموزش به نحو روز افزونی در ساختارهای سازمانی جا باز می‌کرد. در سال ۱۹۴۲، "انجمن آمریکایی مدیران آموزش" (ASTD) در جریان یکی از گردهم‌آیی‌های مسوولین "موسسه نفت آمریکا" در شهر نیواورلئان متولد شد. در همین دوران بود که نیاز به تربیت مدیران شایسته نیز آشکار شد. لذا نخستین برنامه‌های تربیت و توسعه مدیران طراحی شدند. این برنامه‌ها با حمایت دانشگاه‌ها و کالج‌ها شکل گرفت و دوره‌هایی را در حوزه‌های مدیریت و فن‌آوری در سطح عالی عرضه می‌کردند.

دهه ۱۹۵۰: پس از جنگ جهانی دوم توان صنعتی که برای تأمین نیازهای جنگ به کار گرفته شده بود به مسیر بازسازی پس از جنگ هدایت شد. در چنین شرایطی، برخی از رویش‌هایی که برای تحقق اهداف صنعت به کار برده می‌شدند (خصوصاً مدیریت علمی) خاصیت انگیزشی خود را در جهت برانگیختن کارکنان از دست دادند. در نتیجه، آموزش روابط انسانی به شدت محبوبیت پیدا کرد و سرپرستان آموزش‌هایی را در حوزه روان‌شناسی پشت سر می‌گذاشتند. در طی جنگ جهانی، واحدهای آموزشی کارکنان در سازمان‌های زیادی برقرار شدند. سازمان‌ها تلاش می‌کردند که آموزش کارکنان خود را ادامه داده و در عین حال که هزینه‌های آموزشی را کاهش می‌دهند، کارایی آن‌ها را افزایش دهند. در سال ۱۹۵۳، کتاب معروف بی. اف. اسکینر با عنوان "علم و رفتار انسان" منتشر شده و ایده رفتارگرایی در آن مطرح شد که برگرفته از فعالیت‌های وی در دوران جنگ بود. رفتارگرایی و تحلیل شغل به عنوان مبنای بنیادی نسل جدید آموزش‌ها مطرح شدند: آموزش انفرادی شده. به نظر می‌رسید که این نسل جدید، پاسخی به نیازهای بخش کسب و کار برای آموزش‌های ارزان تر و کارآمدتر بود. آموزش انفرادی شده در حقیقت مواد آموزشی برنامه ریزی شده یا نظام مند را جایگزین مدرس می‌کرد. مواد برنامه ریزی شده، آموزش‌هایی هستند که به گام‌های کوچک قابل فهم تحلیل و خرد شده‌اند. پشت سر گذاشتن هرگام مستلزم این است که یادگیرنده واکنش فعال را در قالب پاسخگویی به یک سوال، ترسیم یک نمودار، حل یک مسئله و امثالهم از خود بروز دهد. پس از هر واکنش بلافاصله بازخورد ارائه می‌شود. بعدها و در

<sup>۱</sup> J Programs

طی دهه ۱۹۶۰، ماشین‌های تدریس جایگزین آموزش انفرادی شده و حتی خود زمینه شکل‌گیری آموزش مبتنی بر رایانه را فراهم کردند. این ماشین‌ها یادگیرندگان را قادر کردند تا بر اساس سرعت شخصی‌شان یاد بگیرند، اشتباهاتشان را در خلوت خویش اصلاح کنند، و هنگامی که به محل کار باز می‌گردند نیاز به آموزش کمتری داشته و اشتباهات معدودتری نیز داشته باشند. باین همه، تولید این ماشین‌ها گران تمام می‌شد، صرفاً مواد تولید شده توسط طراح آموزشی در آن‌ها قرار می‌گرفت، و یادگیرنده ملزم بود تا دانش آموخته شده خویش را به محیط کار انتقال دهد. یکی دیگر از تحولاتی که در دهه ۱۹۵۰ در حوزه طراحی نظام‌های آموزشی به وقوع پیوست، معرفی طبقه بندی اهداف آموزشی توسط بنجامین بلوم بود. وی در سال ۱۹۵۶ طبقه بندی از اهداف یادگیری ارائه داد که در سه حوزه شناختی، عاطفی، و روانی حرکتی قرار می‌گرفتند. اهداف شناختی، یا دانشی، به توسعه مهارت‌های فکری اشاره داشتند. اهداف روانی-حرکتی، یا مهارتی، به حرکات و هماهنگی بدنی و کاربرد مهارت‌های حرکتی جهت انجام یک وظیفه خاص اشاره داشتند. اهداف عاطفی، یا نگرشی، به این امر می‌پرداختند که افراد چگونه احساسات و عواطف خویش را مدیریت می‌کنند. این سه حوزه غالباً به نام دانش / نگرش / مهارت معروف بوده و برای نگارش اهداف برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در اواخر دهه ۱۹۵۰، انجمن آمریکایی مدیران آموزش مقالاتی را با قلم دونالد کرک پاتریکدر نشریه خویش منتشر کرده و سطوح ۴ گانه ارزشیابی آموزشی را معرفی کرد. انتشار این مقالات باعث معرفی مفهوم اندازه‌گیری در حوزه آموزشی کارکنان شد.

دهه ۱۹۶۰: ظهور مفهوم اندازه‌گیری در حوزه آموزش با شکل‌گیری مضمون دیگری در این عرصه در دهه ۱۹۶۰ همراه شد: نیاز به فهم کسب و کار. از اواخر دهه ۱۹۵۰ مقالات متعددی در زمینه لزوم درگیر کردن مدیریت ارشد در آموزش نگاشته شده و در سال ۱۹۶۰، گوردون بلیس، رئیس وقت انجمن آمریکایی مدیران آموزش، اعضا را متقاعد کرد تا مسوولیت‌های گسترده تری را به عهده گرفته و از زبان و اصطلاحات مناسبی جهت گزارش سود و مزایای حاصل از آموزش برای سازمان بهره‌گیرند. در همین مورد انجمن مذکور در سال ۱۹۶۴ نام خود را تغییر داده و اصطلاح توسعه را در عنوان خویش بکار گرفت. از دیگر نشانه‌هایی که حاکی از بسط عرصه آموزش در این دوره بود می‌توان به اتخاذ رویکرد توسعه سازمانی اشاره کرد. بر طبق تعریف "شبکه توسعه سازمانی"، که انجمن حرفه‌ای کنشگران حوزه توسعه سازمانی است، "توسعه سازمانی عبارت است از رویکردی مبتنی بر ارزش‌آفرینی در جهت تغییر نظام‌های موجود در سازمان‌ها و اجتماعات. هدف این کار ایجاد ظرفیت لازم در جهت تحقق و حفظ وضعیت‌آید آله جدیدی است که سازمان، اجتماع و محیط اطراف آن‌ها از آن بهره‌بردار می‌شوند". ریشه این حوزه را می‌باید در علوم رفتاری جستجو کرد و نظریه‌هایی که به منظور تغییر در سازمان، نظام‌ها، تیم‌ها و افراد بکار گرفته می‌شدند. تأکید بر ارتباط گسترده تر بین آموزش و نتایج کسب و کار منجر به ظهور عرصه جدیدی به نام "بهبود عملکرد انسانی" شد. بهبود عملکرد نوعی رویکرد نظام‌مند، سیستمی و نتیجه‌محور است که به سازمان‌ها کمک می‌کند اهداف خود را از طریق اقدامات کارکنانشان تحقق بخشد. آثار و اقدامات بزرگانی چون توماس گیلبرت، گی یری راملر، دونالد توستی، و دیل برنور باعث شد تا حوزه یادگیری محیط کار از تمرکز صرف بر آموزش دست کشیده و فعالیت‌های متعددی را در جهت بهبود نتایج کسب و کار اتخاذ کند. از دیگر تحولات مهم در دهه ۱۹۶۰، انتشار کتاب "تدوین اهداف آموزش برنامه‌ای" توسط رابرت میگر در سال ۱۹۶۲ بود. وی در این کتاب پیشنهاد کرد که اهداف در قالب سه مولفه اساسی نگاشته شوند: فعل رفتاری، شرایط عملکرد، و معیار عملکرد. این به آن معنا است که هدف می‌باید رفتار خاص و قابل مشاهده‌ای که آموزش می‌باید به‌اندست یابد را توصیف کند، شرایطی که تحت آن رفتار می‌باید انجام شود را مشخص کند، و سطح قابل قبول عملکرد را تعیین کند. این نوع هدف را در آثار مختلف با عناوینی چون هدف رفتاری، هدف عملکردی یا هدف معیاری می‌شناسند. چارچوب ارائه شده توسط میگر ابتدا جهت کاربرد در حوزه آموزش برنامه‌ای مطرح شد. در دهه ۱۹۶۰ ماشین‌های تدریس، آموزش برنامه‌ای را به فرآیندی خودکار تبدیل کردند. از دیگر تحولات مهم این دهه می‌توان به ظهور و کاربرد رایانه‌های کوچک از سال ۱۹۶۵ به بعد اشاره کرد.

دهه ۱۹۷۰: در دهه ۱۹۷۰ نظریه سیستم‌های فنی اجتماعی محبوبیت زیادی پیدا کرد. بر طبق این نظریه کنش متقابل بین عوامل اجتماعی و فنی می‌تواند عملکرد موفق یک سازمان را تسهیل کرده و یا مانع آن شود. در این نظریه اعتقاد بر این است که تمامی سازمان‌ها از افرادی (سیستم اجتماعی) تشکیل شده‌اند که ابزارها، فنون و دانش (سیستم فنی) را به منظور تولید کالاها و خدماتی مورد استفاده قرار می‌دهند که مشتریان (به عنوان بخشی از محیط بیرونی سازمان) برای آن‌ها اهمیت و ارزش قائلند. میزان اثربخشی سازمان تا حد زیادی منوط به این است که سیستم‌های اجتماعی و فنی تا چه اندازه مطابق با شرایط و الزامات متقابل و تقاضای محیط بیرونی تنظیم شده‌اند. ظهور این نظریه باعث شد تا دست‌اندرکاران آموزش دریابند که تحقق عملکرد در سطحی‌آید آله مستلزم این است که ابعاد فنی و اجتماعی سازمان‌ها توأمأ در نظر گرفته شده و بهینه سازی گردند. این فهم جدید هم‌راستا با ظهور عرصه‌های توسعه سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی در دهه ۱۹۶۰ بود. یکی از عناوین آموزشی محبوب در دهه ۱۹۷۰، "آموزش حساسیت زایی" بود. حساسیت‌زایی نوعی آموزش روابط انسانی بود که به صورت گروهی اجرا می‌شد و هدف آن افزایش خودآگاهی یادگیرندگان، بهبود فهم آن‌ها از پویایی‌های گروهی و توانمند سازی آن‌ها در جهت تعدیل رفتارهایشان به نحوی مناسب بود. اگرچه این آموزش‌ها به شدت مورد انتقاد قرار گرفته و اثربخشی آن‌ها در توسعه عزت نفس کارکنان با



شک و تردید مواجه شد، اما هم چنان استقبال زیادی از آن‌ها صورت می‌گرفت. از جمله مهم‌ترین روش‌های آموزشی جدیدی که در دهه ۱۹۷۰ توسعه یافتند می‌توان به مطالعه موردی اشاره کرد. مطالعه موردی عبارت است از به کارگیری یک مورد خاص جهت مطالعه و بررسی یک عنوان. در این برهه زمانی مدرسین هم چنین به آموزش "مدیریت بر مبنای اهداف" پرداخته و نظریه انتظار را به عنوان روشی در جهت پیش بینی رفتار کارکنان معرفی کردند. حوزه نظریه‌های یادگیری نیز در این دوره با تحولاتی مواجه شد. در سال ۱۹۷۳ کتاب تاریخ ساز مالکوم نولز با نام "یادگیرنده بزرگسال: گونه فراموش شده" منتشر شد و در آن نظریه یادگیری بزرگسالان مطرح شد. اگرچه نولز نخستین کسی نبود که تفاوت یادگیری بزرگسالان با کودکان را مطرح کرد اما نخستین فردی بود که اصطلاح اندراگوژی را ابداع کرده و اصول ۶ گانه‌ای را در زمینه نحوه یادگیری و آموزش بزرگسالان ارائه داد. در سال ۱۹۷۵، رابرت گانیهو لسلو بریگز برای نخستین بار ایده خویش را با عنوان "نه رویداد آموزش" را مطرح کردند. اگرچه گانیه در مکتب روانشناسی یادگیری رفتارگرا تحصیل کرده بود، اما نظریه مطرح شده توسط وی با شناخت‌گرایی هم‌سو بود. رفتارگرایی بر رفتارهای بیرونی قابل مشاهده تمرکز دارد در حالی که شناخت‌گرایی مطالعه نحوه پردازش، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات در ذهن را محور کار خویش قرار می‌دهد. دیگر نظریه یادگیری که در دهه ۱۹۷۰ مطرح شده و محبوبیت پیدا کرد، ساختن گرای نام داشت. در این نظریه، یادگیری را عبارت از فرآیند ساخت دانش جدید می‌دانند. جروم برونر که از نظریه پردازان بزرگان مکتب به حساب می‌آید، یادگیری را فرایندی اجتماعی می‌داند که در طی آن یادگیرندگان به ساخت دانش جدید بر مبنای دانش فعلی می‌پردازند. یادگیرنده اطلاعات را بر می‌گزیند، فرضیه سازی می‌کند و تصمیمات لازم را با هدف تلفیق دانش جدید در سازه‌های ذهنی موجود خویش اتخاذ می‌کند. هنگامی که ساختن‌گرایی به عنوان نظریه یادگیری مبنایی انتخاب می‌شود، هدف طراحی آموزشی خلق فرصت‌های یادگیری است که یادگیرندگان را قادر می‌سازد تا دانش را برای خویشتن کشف کرده و بسازند.

دهه ۱۹۸۰: در دهه ۱۹۸۰ که رقابت اقتصادی به بزرگ‌ترین چالش کسب و کار در دنیا تبدیل شده بود، میزان بهره‌وری در ایالات متحده کاهش یافت. بسیاری از سازمان‌های آمریکایی دست به تعدیل نیرو زدند و تعداد زیادی از مدیران شغل خویش را از دست دادند. این شرایط باعث شد تا سازمان‌ها نگاه دقیق‌تری به بودجه آموزشی خویش داشته و سعی کنند تا میزان ارزش افزوده حاصل از فعالیت‌های آموزشی را محاسبه و اثبات کنند. به همین دلیل و شرایط مشابه دیگر، تحلیل هزینه-فایده و مفهوم بازگشت سرمایه (ROI) به موضوعات داغ روز تبدیل شدند. در همین زمان، نرخ ورود زنان به حوزه آموزش و توسعه به نحو چشمگیری افزایش یافت. به طوری که برای مثال ۴۷ درصد از اعضاء انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی (ASTD) در سال ۱۹۸۹ از زنان تشکیل می‌دادند. در این شرایط، آموزش رفتار جرأت آمیز به موضوع روز تبدیل شد. از دیگر عناوین آموزشی محبوب در آن سال‌ها می‌توان به الگو سازی رفتاری، کار تیمی، توانمند سازی، مدیریت تنوع، یادگیری ماجراجویانه، بازخورددهی، فرهنگ سازمانی و شایستگی‌های مدرسان اشاره کرد. شایستگی‌های آموزش دهندگان، عنوان دو مدل شایستگی بود که در دهه ۱۹۸۰ منتشر شد و جایگاه آموزش و بهسازی را به نحو فزاینده‌ای در حوزه منابع انسانی تثبیت کرد. نخستین تلاش سازمان یافته جهت تعریف آموزش و توسعه در عصر جدید را می‌توان به انتشار گزارشی تحت عنوان "مدل‌های تعالی: نتایج و توصیه‌های مطالعه ASTD در عرصه آموزش و توسعه" نسبت داد. تا سال ۱۹۸۹، دو حوزه توسعه شغلی و توسعه سازمانی نیز به مجموعه فعالیت‌های رشته آموزش و توسعه منابع انسانی افزوده شدند و عنوان گزارش فوق به "مدل‌های عمل در توسعه منابع انسانی" تغییر کرد. در این گزارش جدید که در سال ۱۹۸۹ منتشر شد، عنوان رشته "توسعه منابع انسانی" نامیده شده و به این صورت تعریف گشت: "کاربرد یکپارچه آموزش و توسعه، توسعه سازمانی و توسعه شغلی به منظور بهبود اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی". اما در دهه ۱۹۸۰، کاربرد دیسک‌های لیزری در حوزه آموزش گسترش یافته و جامعه آموزش و توسعه منابع انسانی در خصوص کاربرد چند رسانه‌ای‌ها در برانگیختن و درگیر کردن یادگیرندگان علاقه وافری پیدا کرد. در سال ۱۹۸۶، لپ‌تاپ‌ها پا به عرصه وجود گذاشته و بلافاصله نسل جدیدی از دیسک‌ها برای تعامل و ذخیره سازی رسانه‌ها تولید شدند. ظهور این فناوری‌ها باعث شد تا نحوه طراحی، اجرا و مدیریت آموزش در سازمان‌ها به نحو چشمگیری تغییر یابد.

دهه ۱۹۹۰: در دهه ۱۹۹۰، رشد فن‌آوری حالتی انفجارگونه گرفت. طرفداران یادگیری الکترونیکی، آموزش مبتنی بر رایانه و یادگیری برخط معتقد بودند که دوره آموزش کلاسی به اتمام رسیده است. نسل اولیه یادگیری الکترونیکی دنباله رو همان الگوی رفتارگرایانه‌ای بود که بر آموزش برنامه‌ای دهه ۱۹۵۰ و ماشین‌های تدریس دهه ۱۹۶۰ سایه افکنده بود، به این ترتیب که یادگیرنده می‌بایست گام‌هایی متوالی را پشت سر می‌گذاشت و بنا بر درستی یا غلط بودن پاسخ‌هایش گام بعدی فعالیت وی مشخص می‌شد. مزایای این روش جدید با رویکرد دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مشابه بودند، یعنی یادگیرندگان با سرعت خاص خود می‌آموختند، بدون اینکه نزد دیگران خجالت‌زده شوند خطا کرده و بازخورد می‌گرفتند، و مادامی که بر یک واحد اطلاعاتی تسلط نیافته بودند می‌توانستند آن را تکرار کنند. البته یادگیری الکترونیکی این مزیت اضافی را نسبت به نسل‌های آموزش برنامه‌ای و ماشین‌های تدریس داشت که فرصت حرکت در مسیرهای متعدد را فراهم کرده و به یادگیرندگان امکان می‌داد بخش‌هایی که می‌دانستند را پشت سر گذارند و سریع‌تر بر حوزه‌هایی که نیاز داشتند متمرکز شوند. هم چنین بهره‌مندی از قابلیت‌های چند رسانه‌ای باعث می‌شد تا حواس بیشتری در یادگیری تحریک شده و این گونه آموزش‌ها بتوانند علاقه یادگیرندگان

مختلف را به خود جلب کنند. نهایتاً این که یادگیری الکترونیکی با کاهش هزینه‌های مربوط به سفر و ایاب و ذهاب، منفک شدن از کار، و دیگر موارد مربوط به فضا و امکانات باعث دسترسی تعداد بیشتری از افراد به فرصت‌های آموزشی می‌شد. با تمام این اوصاف، یادگیری الکترونیکی محدودیت‌های خاص خود را نیز داشت. برای مثال، حفظ یادگیرندگان در این گونه برنامه‌ها بسیار دشوار بوده و تعداد زیادی از آن‌ها برنامه‌هایی که به خوبی طراحی نشده بودند را ترک می‌کردند. این گونه آموزش‌ها هم چنین برای مهارت‌های بین فردی چندان اثر بخش نبودند. پایین نگاه‌داشتن هزینه‌ها و به روزآوری برنامه‌ها از دیگر مسائل این دسته آموزش‌ها بود. در واکنش به این شرایط و مشکلات بود که برخی سازمان‌ها به یادگیری ترکیبی روی آوردند که تلفیقی از یادگیری الکترونیکی و یادگیری در فضای حضوری بود. یکی از کارکردهای یادگیری ترکیبی این بود که یادگیرندگان ابتدا آموزش‌های پیش‌نیاز را از طریق یادگیری الکترونیکی پشت سر می‌گذاشتند و هنگامی که تمامی آن‌ها به سطح دانش یکسانی می‌رسیدند، آنگاه آموزش‌های حضوری آغاز شده و بر مهارت‌های جدید و عملی‌تر متمرکز می‌شدند. افزون بر این، اگرچه آموزش‌های الکترونیکی در ابتدا ماهیت غیرهمزمان داشتند، اما به تدریج و به موازات رشد فناوری‌های جدید آموزش‌های همزمان نیز گسترش یافته و یادگیرندگان فرصت پیدا کردند تا صرف نظر از مکانی که در آن قرار داشتند محیط کلاس درس را در فضای مجازی تجربه کنند. از دیگر تحولات مهم حوزه توسعه منابع انسانی در دهه ۱۹۹۰ می‌توان به معرفی مفهوم سازمان یادگیرنده اشاره کرد. در سال ۱۹۹۰ پیترسنگه کتاب معروف خویش با عنوان پنج فرمان را منتشر کرد که حول محور این مفهوم سازمان یافته بود. سازمان یادگیرنده سازمانی است که خود را به عرصه‌هایی متعهد می‌سازد که باعث توسعه ظرفیت یادگیری آن برای خلق آینده مطلوب می‌شوند. ایده‌های زیربنایی سازمان یادگیرنده عبارتند از تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی، تسلط شخصی، چشم‌انداز مشترک، و گفتگو. از عناوین آموزشی مرسوم در این دهه، علاوه بر سازمان یادگیرنده، می‌توان به مهندسی مجدد، بازطراحی شغلی، مشتری‌محوری، سازمان‌های جهانی، ترسیم چشم‌انداز، و تعادل بین زندگی و کار اشاره کرد. در این دهه هم چنین آموزش جایگاه خویش را در سازمان‌های دولتی نیز تثبیت کرد. از سال ۲۰۰۰ به بعد: در سال ۱۹۹۷، "فصل نامه مک کینزی" مقاله‌ای مهم به عنوان "جنگ برای استعدادها" منتشر کرد. مفروضه کلی مقاله مذکور این بود که سازمان‌های قرن ۲۱ می‌باید برای به دست آوردن نیروهای با استعداد با یکدیگر به رقابت برخیزند. البته این رقابت به سرعت در هیاهوی رکود اقتصادی عصر اینترنت و اوایل دهه ۲۰۰۰ کم رنگ شد، اما مفهوم مدیریت استعداد متولد شد. از دیگر تحولات مهم حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی در قرن ۲۱ می‌توان به کاربرد گسترده تر فناوری‌ها در عرصه یادگیری اشاره کرد. ظهور و توسعه شبکه‌های اجتماعی، گسترش ضریب نفوذ تلفن‌های هوشمند همراه، به کارگیری فن‌آوری‌های واقعیت مجازی و واقعیت افزوده از جمله تحولاتی هستند که عرصه یادگیری و بهبود عملکرد را به شدت تحت تأثیر قرار داده‌اند.

اگرچه مطالعه فوق بسیار ارزشمند است اما نمی‌تواند شناختی درباره آن چه در سایر کشورها و من جمله ایران اتفاق افتاده است را به دست دهد. لذا در این مطالعه تلاش شده است تا تصویری از سیر تحول تاریخی این حوزه در کشور ارائه شود.

## روش شناسی پژوهش

این مطالعه در قالب یک پژوهش تاریخی صورت گرفته است. پژوهش تاریخی عبارت است از بررسی نظام‌مند رویدادهای گذشته یا ترکیب این رویدادها به منظور ارائه تصویری از آنچه در گذشته اتفاق افتاده است (Johnson, Christensen, 2014). البته نباید فراموش کرد که تحقیق تاریخی چیزی فراتر از جمع‌آوری و تلبار کردن حقایق، تاریخ‌ها، اعداد یا توصیف صرف تحولات و پیشینیان است. این نوع تحقیقات با هدف پرده‌برداری از نادانسته‌ها، پاسخگویی به سوالات، شناسایی روابط بین گذشته با زمان حال، ثبت و ارزیابی دستاوردهای یک حوزه خاص، و کمک به فهم بیشتر ما از فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم صورت می‌پذیرند. در این تحقیق مراحل کار طبق چارچوب پیشنهادی جانسون و کریستن‌سن (۲۰۱۴) طی مراحل زیر صورت گرفته است:

۱- شناسایی عنوان پژوهش و تدوین مساله یا سوال: سوال اصلی تحقیق حاضر این است که آموزش و توسعه منابع انسانی در ایران چه سیر تاریخی را پشت سر گذاشته است؟

۲- جمع‌آوری داده‌ها: برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق حاضر چند منبع اطلاعاتی مهم مد نظر قرار گرفت. نخست، کتاب‌های مهم حوزه تاریخ آموزش و پرورش در ایران مورد بررسی قرار گرفتند تا نشانه‌های مربوط به آموزش حرفه‌ای از دل آن‌ها استخراج شوند. دوم، مجموع کتاب‌های حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی که در قرن ۱۴ هجری شمسی در ایران منتشر شده بودند مورد ارزیابی قرار گرفتند. سوم، اسنادی نظیر دستورالعمل‌ها، نظام‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌هایی که توسط نهاد ریاست جمهوری در حوزه آموزش کارکنان تدوین و ابلاغ شده بودند بررسی گشتند. چهارم، اساتید و پژوهشگرانی که در حوزه آموزش و توسعه کارکنان دارای سابقه کار بیشتر از بیست سال بودند مورد مصاحبه قرار گرفتند.

۳- ارزشیابی منابع: در یک مطالعه تاریخی اسناد به دو شیوه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. نخست نقد بیرونی که عبارت است از ارزیابی میزان اعتبار یا اصالت مرجع یک سند. دوم، نقد درونی که عبارت است از ارزیابی اعتمادپذیری یا صحت اطلاعات درج شده در یک سند. در این

پژوهش با توجه به این که اسناد مکتوب و مجازی از طریق ناشران آن‌ها تهیه شده است نقد بیرونی به سادگی صورت گرفت. برای نقد درونی نیز محتوای اسناد با متخصصان در میان گذاشته شد تا صحت اطلاعات آن‌ها بررسی گردد.

۴- تلفیق داده‌ها و آماده‌سازی گزارش: در این مرحله آن دسته از اطلاعاتی که آزمون نقد درونی و بیرونی را با موفقیت پشت سر گذاشتند در قالب عناوین، موضوعات کلیدی یا مفاهیم مهم دسته‌بندی شده و در قالب یک سیر زمانی نظم و انسجام یافتند. (Johnson, Christensen, 2014).

### یافته‌ها

با توجه به اسناد و شواهد موجود، تاریخچه تربیت نیروی انسانی در کشور را می‌توان به سه دوره مهم تقسیم کرد:

- عصر سنت (از زمان مادها تا زمان تأسیس دارالفنون)
  - دوره استقرار (از زمان تأسیس دارالفنون تا سال ۱۳۸۹)
  - دوره ثبات (از زمان تأسیس انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی تاکنون)
- در زیر تاریخ هر دوره به طور خلاصه مورد بررسی قرار خواهد گرفت:

**عصر سنت:** به موجب اطلاعات موجود، تاریخ مکتوب ایران از قرن هشتم قبل از میلاد آغاز می‌شود (Safavi, 2003). بر همین اساس، سلسله حکومت‌های ماد، هخامنشیان، سلوکیان، اشکانیان و ساسانیان نزدیک به چهارده قرن در این سرزمین فرمان‌روایی کردند و سپس با حمله اعراب به کشور حکومت در دست مسلمانان قرار گرفت. صدیق (۱۳۴۲) اهداف آموزش و پرورش در ایران باستان را به شرح زیر نام می‌برد: (Safavi, 2003)

- فراگیری علم به عنوان یک فریضه دینی،
- پرورش کودکان، نوجوانان و جوانان و آماده کردن آنان برای خدمت به جامعه، خانواده و بهبودی حال و برتری بر دیگران،
- ایجاد روحیه درستکاری، کف نفس و بردباری در افراد،
- ایجاد روحیه جوانمردی و رعایت حقوق دیگران،
- ایجاد قدرت تحمل شدايد و سختی‌ها،
- آموختن دست کم یکی از فنون و هنرهای رایج به افراد،
- تربیت بدنی شامل اسب سواری، تیر اندازی، شکار، چوگان، و ژوبین اندازی،
- آماده کردن دختران برای خانه داری و انجام وظایف مادری،
- تربیت متخصص از طریق آموزش عالی.

همان طور که مشاهده می‌کنید از بین اهداف ۹ گانه فوق دو هدف در مجموع به تربیت متخصص و نیروی کار تخصیص دارد. اما در زمان هخامنشیان به علت توسعه صنایع و حرفه‌های گوناگون و سازمان و تشکیلات وسیع درباری، مدارس به طور رسمی دایر شدند. هدف این مدارس تربیت نیروی انسانی برای رتق و فتق امور دربار در وهله اول و صنعتگر در وهله دوم بود. مدارس مذکور در ابتدا برای تربیت شاهزادگان، اشراف و درباریان اختصاص داشت و در کنار قصر پادشاهی ساخته می‌شدند. مدارس عمومی هم در نقاط مسکونی و محل کسب و بازار و زندگی قرار داشتند. در ادامه و با توسعه علم و دانش، مدارس حرفه‌ای، فنی و علمی نیز شکل گرفته و زمینه را برای پیدایش دانشگاه جندی شاپور فراهم کردند (Vakilian, 2001). در این دوره صنایع عمدتاً ماهیت ساده و غیر پیچیده داشتند و آموزش آن‌ها توسط صنعتگرانی انجام می‌شد که در آن زمینه تجربه فراوانی داشته و به عنوان استاد شناخته می‌شدند. عمده افرادی که می‌توانستند آموزش‌های حرفه‌ای را ببینند از خانواده‌های پیشه‌وران، اصناف، صنعت‌گران و کشاورزان بودند. این آموزش‌ها از سنین پایین آغاز می‌گشت و هدف آن‌ها انتقال دانش حرفه‌ای از پدر به پسران بود. دختران نیز می‌بایست تحت راهنمایی مادر برای خانه‌داری، همسر داری و فرزند پروری تربیت می‌شدند. به گفته صفوی (۱۳۸۳) آموزش‌های تخصصی در ایران باستان از زمان بلوغ پسران (۱۴ یا ۱۵ سالگی) آغاز می‌شد و نوجوانان پس از ده سال کارآموزی در طبقه مردان پذیرفته می‌شدند. حوزه‌های تخصصی در این دوران به کشاورزی، دامپروری، درختکاری و علم‌الاشیاء محدود بود. از دوره هخامنشیان و به دستور داریوش، آموزش عالی برای علوم مختلف نظری و عملی نیز برقرار شد (حدود ۲۵۰۰ سال قبل). اما تکامل آموزش عالی با برنامه‌های منظم، تأسیس دانشکده‌ها و به کارگیری استادان مجرب را به طور قطع باید در دوره ساسانیان و در دانشگاه جندی شاپور جستجو کرد که یکی از بزرگ‌ترین مراکز علمی جهانی در آن روزگار به شمار می‌رفت. این دانشگاه تا حدود ۳۰۰ سال پس از نفوذ اسلام هم در ایران باقی ماند. در این دانشگاه رشته‌های مختلفی برای تربیت نیروی انسانی متخصص جامعه شکل گرفت که از

جمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: پزشکی، کشاورزی و دامپروری، آبیاری و قنات، ساختمان و معماری و راه‌سازی، پیکرتراشی و مجسمه‌سازی (Safavi, 2003)

از سال ۶۵۳ میلادی که اعراب ایران را به طور کامل فتح کردند و حکومت ساسانیان به پایان رسید، دوره جدیدی از تاریخ ایران آغاز شد. در این دوره آموزش زبان عربی توسعه یافت و با افزایش شمار اسلام آوردگان، خواندن قرآن و متون عربی ضرورت بیشتری پیدا کرد. به این ترتیب زبان علم و ادب هم به عربی تبدیل شد. عمده فعالیت‌های مدارس در ابتدای استقرار اسلام در ایران حول محور آموزش‌های دینی و مذهبی متمرکز شده بود. اما به تدریج با توجه به تأکیدات دین مبین اسلام بر کسب روزی حلال از طریق تلاش و کوشش، آموزش‌های حرفه‌ای و صنعتی مجدداً رونق یافتند. با بررسی آثار اندیشمندان بزرگ پس از اسلام می‌توانیم به راحتی دریابیم که آموختن مهارت‌های حرفه‌ای تا چه اندازه در اندیشه‌های افرادی چون ابن سینا، ابوعلی مسکویه رازی، امام محمد غزالی، خواجه نصیرالدین طوسی، سعدی، اوحدی مراغه‌ای، ملا احمد نراقی و دیگران جایگاه والایی داشته است. در دوران اسلام تا زمان تأسیس دارالفنون نیز صنعت، کشاورزی، بازرگانی و دبیری از جمله حوزه‌های مهم حرفه‌ای بودند که در مدارس و دانشگاه‌ها تحصیل می‌شدند.

عصر سنت در آموزش و توسعه منابع انسانی کشور به طور کلی از سال ۶۷۸ قبل از میلاد (آغاز حکومت مادها) آغاز شده و تا سال ۱۸۵۱ میلادی (تأسیس دارالفنون) ادامه پیدا کرد. علت نام‌گذاری این دوره طولانی به عصر سنت این است که مشاغل در این برهه بیش از هزار ساله تغییرات بسیار اندکی در کشور داشتند و عمدتاً به حوزه‌های کشاورزی، صنعت‌گری و بازرگانی محدود بودند. با توجه به این که ماهیت مشاغل تغییرات اندکی داشت، لذا شیوه مهارت‌آموزی نیز در این دوران تغییر چندانی نکرد و عمدتاً به روش استاد - شاگردی محدود بود. مهم‌ترین ویژگی‌های تربیت نیروی انسانی در عصر سنت را می‌توان به شرح زیر دانست:

- مهارت‌آموزی رسمی از آغاز دوران بلوغ پسران (۱۴ یا ۱۵ سالگی) آغاز می‌شود،
- دختران وظیفه داشتند تا صرفاً در حوزه فرزند پروری، همسر داری و خانه‌داری آموزش‌های لازم را در منزل ببینند،
- بخش عمده مهارت‌آموزی در محیط کار (کارگاه، مزرعه و دیوان) و به شیوه استاد - شاگردی اتفاق می‌افتاد،
- پدران و مادران نقش مهمی در مهارت‌آموزی به فرزندان داشتند و حرفه پسران عمدتاً تداوم مسیر و طبقه اجتماعی پدران بود،
- سازمان‌های دولتی و خصوصی به معنای امروزی وجود نداشتند (به غیر از دربار) و لذا هدف از مهارت‌آموزی کسب شایستگی لازم برای مدیریت کسب و کار شخصی و یا خدمت به مالکان و اربابان بود،
- مشاغل به ندرت دچار تغییرات عمده می‌شدند، لذا مهارت‌آموزی مستمر معنای چندانی نداشت و هنگامی که فرد به درجه مشخصی از مهارت می‌رسید به عنوان استاد شناخته می‌شد.

**دوره استقرار:** تأسیس دارالفنون را می‌توان سرآغاز نظام آموزش و پرورش رسمی و هم‌چنین مدرن توسعه منابع انسانی در کشور دانست. سنگ بنای این مدرسه با همت امیر کبیر در سال ۱۳۲۵ هجری شمسی در کشور نهاده شده و نهایتاً در سال ۱۳۳۷ هجری شمسی افتتاح شد. در این مدرسه (که شبیه دانشگاهی کوچک بود) رشته‌های پیاده نظام، سواره نظام، توپخانه، مهندسی، پزشکی، جراحی، داروسازی و معدن تدریس می‌شد. معلمان دارالفنون از کشورهای اروپایی استخدام شده بودند و با ورود آن‌ها فرهنگ و علوم جدید مغرب زمین به ایران وارد شد. به عقیده وکیلان (۱۳۸۱) دارالفنون نخستین آموزشگاه عالی به سبک اروپا و همانند پلی‌تکنیکی بود که می‌بایست شاگردان را با علوم و معارف خاصی برای خدمات کشوری و لشکری آماده کند. در این دوره تاریخی سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی به تدریج در کشور ایجاد شده و کسب و کارهایی به سبک نو در کشور پا گرفته بودند. لذا باعث تعجب نیست که دریابیم اکثر فارغ‌التحصیلان این مدرسه جذب سازمان‌ها می‌شدند. (Vakilian, 2009)

یکی از اتفاقات مهم این دوران، کشف نفت در کشور و تأثیر آن بر روند صنعتی شدن ایران بود. نخستین مخزن نفتی ایران در سال ۱۲۸۶ هجری شمسی کشف شد و با بهره‌برداری از آن مهندسان خارجی وارد کشور شدند. از آن‌جا که استخراج و بهره‌برداری از نفت مستلزم بهره‌گیری از نیروی کار آموزش دیده بود، تربیت نیروی انسانی متخصص در دستور کار قرار گرفت. طبق اسناد و تصاویر موجود، آموزش‌های حرفه‌ای صنعت نفت به اهالی مسجد سلیمان (منطقه‌ای که نفت در آنجا برای نخستین بار کشف شد) از سال ۱۲۹۳ هجری شمسی رواج داشته است (Tarfi, 2006). به این ترتیب شرکت نفت را می‌توان نخستین سازمانی دانست که بنا بر نیاز به آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص خویش پرداخته است. البته در سال ۱۲۹۸ هجری شمسی نیز دارالمعلمین مرکزی توسط دولت تأسیس شد تا به عنوان نخستین نهاد آموزشی عالی کشور به تربیت و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز برای مدارس بپردازد. ضمناً نظام رسمی آموزش فنی و حرفه‌ای کشور هم با احداث مدرسه ایران و آلمان در سال ۱۲۸۶ هجری شمسی و با کمک دولت ایران و معلمان آلمانی در دو رشته فلزکاری و درودگری شکل



گرفت. در سال ۱۳۰۷ مدرسه حرفه ای بانوان، در سال ۱۳۱۲ هنرستان دختران تهران و در سال ۱۳۱۶ هم دبیرستان های بازرگانی و منشی گری در تهران دایر شدند (Jafari, 2003)

در سال ۱۳۱۲ مرکزی به اسم آموزشگاه افرازمندی در آبادان تأسیس شد تا جوانان منطقه را به عنوان کارگران ماهر تربیت کند. افراد آموزش دیده در این کارگاه عمدتاً به فعالیت در صنعت نفت می پرداختند. در سال ۱۳۱۳ هم به دستور رضاشاه پهلوی، دانشگاه تهران تأسیس شد. با تأسیس این دانشگاه توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش عالی وارد مرحله جدیدی شد. همچنین در سال ۱۳۱۷ مدرسه علوم سیاسی توسط وزارت امور خارجه تأسیس گشت تا نیروی انسانی مورد نیاز برای این وزارتخانه مهم کشور را تأمین کند. نهایتاً این که انستیتوی فنی آبادان هم در شهریور ماه ۱۳۱۸ افتتاح شد. این انستیتو که بعدها با توسعه فعالیت هایش به دانشگاه صنعت نفت تبدیل شد به تربیت نیروی انسانی مورد نیاز پالایشگاه آبادان در حوزه های مهندسی مکانیک، مهندسی الکترونیک، بازرگانی و امور دفتری می پرداخت. البته نظام آموزش کارکنان در پالایشگاه آبادان سابقه ای قدیمی تر از این تاریخ داشته و از سال ۱۳۰۴ با گشایش کارگاه کارآموزی آبادان جنبه رسمی تر و منظم تری به خود گرفته بود. به طور کلی سال های دهه ۱۳۱۰ را می توان از جمله سال های طلایی در توسعه منابع انسانی کشور به حساب آورد، به طوری که بسیاری از دیگر سازمان های دولتی از اقداماتی که ذکر آن ها در فوق رفت ملهم شده و به تربیت و توسعه نیروی تولیدی خدماتی و مدیریتی خویش پرداختند.

از سال ۱۳۲۷، کلاس های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان گمرک و وزارت دارایی تشکیل گردید و سپس آموزشگاه هایی در زمینه آموزش حرفه های مختلف شغلی به فعالیت پرداختند (Abtahi, 2003). در دهه ۱۳۴۰ پنج رویداد تأثیرگذار بر حوزه توسعه منابع انسانی کشور رخ داد: ابتدا در سال ۱۳۴۲ نخستین مرکز تخصصی آموزش بانکداری در کشور با نام "موسسه علوم بانکی ایران" تأسیس شد. تأسیس این مرکز نقطه عطف مهمی در تربیت و توسعه نیروی انسانی تخصصی برای صنعت بانکداری در کشور محسوب می شود. سپس در ۳۱ خردادماه ۱۳۴۵، قانون استخدام کشوری به تصویب رسید که فصل چهارم آن به بحث آموزش کارکنان دولت تخصیص داشت. با تصویب این قانون، سازمان های دولتی مکلف شدند تا برنامه هایی را جهت آموزش و توسعه کارکنانشان طراحی نمایند. پس از آن در تیرماه ۱۳۴۸ مرکز آموزش مدیریت دولتی به استناد تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری تأسیس شد. این مرکز از آن زمان تاکنون به عنوان ستون اصلی آموزش کارکنان دولت در کشور ایفای نقش کرده است. در همان سال ۱۳۴۸ نخستین کتاب علمی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی با عنوان "تربیت نیروی انسانی برای بازرگانی و صنعت" به چاپ رسید. این کتاب نوشته ویلیام مک هی و پل تهیر بود و دکتر غلامرضا کیانپور آن را به فارسی برگرداند. نهایتاً اینکه در سال ۱۳۴۹ طبق قوانین کار، صندوق کارآموزی برای آموزش کارگران ایجاد گردید که تحت نظارت وزارت کار و امور اجتماعی به آموزش در بخش صنعت پرداخت. پس از این تاریخ در طرح های طبقه بندی مشاغل، اعم از اداری و یا صنعتی به برگزاری دوره های آموزشی بدو خدمت و حین خدمت توجه بیشتری شد و ارتقای کارکنان منوط به گذراندن دوره های آموزشی گردید (Abtahi, 2003)

در اوایل دهه ۱۳۵۰، آموزش های کارکنان در بخش دولتی کشور رونق زیادی یافت. در همین سال های صنعت نفت هم سرمایه گذاری عمده ای در توسعه منابع انسانی خویش داشت و به تأسیس هنرستان های ویژه اقدام کرد. اما با وقوع انقلاب اسلامی و شرایط ناشی از آن، توسعه منابع انسانی در کشور هم به شدت تحت تأثیر قرار گرفت، به طوری که اواخر دهه ۱۳۵۰ تا اواخر دهه ۱۳۶۰ را می توان دوران افول کلی فعالیت های آموزشی و توسعه منابع انسانی در سازمان های ایرانی دانست. از محدود رویدادهای موثر این دوران می توان به تأسیس "ستاد سازندگی و آموزش" وزارت نیرو در سال ۱۳۵۹، تأسیس مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران (وابسته به وزارت صنایع) در سال ۱۳۶۵ و انتشار کتاب "آموزش و بهسازی منابع انسانی"، تألیف دکتر سید حسین ابطی، در سال ۱۳۶۸ به عنوان نخستین اثر تألیفی در کشور اشاره کرد. البته در این دوران سه مرکز آموزش مجهز نیز در صنعت نفت کشور تأسیس شدند که عبارتند از مرکز آموزش محمودآباد (تأسیس ۱۳۶۳)، آموزشگاه تکنولوژی حفاری (تأسیس ۱۳۶۳) و مرکز آموزش فنی و تخصصی اصفهان (تأسیس ۱۳۶۸). این مراکز بعدها نقش تأثیرگذاری در صنعت نفت کشور ایفا کردند.

اما در دهه ۱۳۷۰ که بحث سازندگی و توسعه در کشور شکل گرفت، سازمان های زیادی نیز به آموزش ضمن خدمت کارکنان اقبال نشان دادند. در همین دهه مراکز آموزشی مهمی چون مرکز آموزش بازرگانی و مراکز آموزشی شرکت ملی گاز ایران افتتاح شدند. در حوزه آکادمیک نیز دهه ۱۳۷۰ شاهد تحولات تأثیرگذاری بود. ابتدا در سال ۱۳۷۲ نخستین همایش تخصصی آموزش و توسعه منابع انسانی با عنوان "اولین سمینار آموزشی ضمن خدمت کارکنان در ایران" برگزار شد. در آبان ماه همان سال، برنامه درسی کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان در وزارت علوم به تصویب رسید و برای نخستین بار درسی به نام "آموزش ضمن خدمت و توسعه نیروی انسانی" جهت اجرا به دانشگاه ها ابلاغ شد. در بهمن ماه ۱۳۷۳ نیز برنامه درسی جدید کارشناسی مدیریت آموزشی تصویب شد که در آن درسی با عنوان "برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت" تعیین شده بود. اگرچه اجرای این دروس در دانشگاه ها را نمی توان نقطه عطفی برای حوزه توسعه منابع انسانی در کشور به



حساب آورد، اما موجب آشنایی دانشجویان و کنشگران نسل آینده با این حوزه شد به طوری که در این دهه به تدریج شاهد اجرای پایان نامه‌هایی در حوزه آموزش ضمن خدمت کارکنان بودیم. از جمله اتفاقات مهم دیگر در دهه ۱۳۷۰ رشد آثار و کتاب‌های مربوط به حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی بود به طوری که در این مدت نزدیک به ۲۰ کتاب تخصصی در قالب تألیف و ترجمه در حوزه‌های مختلف آموزش کارکنان به زیور طبع آراسته شد.

آغاز دهه ۱۳۸۰ با یک رویداد تأثیرگذار در حوزه آموزش کارکنان دولت همراه بود. در تاریخ ۱۳۸۰/۱۲/۲۸ نظام نامه آموزش کارکنان دولت به تمامی دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد. در این ابلاغیه آموزش‌های کارکنان به سه دسته نوآموزی، بازآموزی و آماده‌سازی تقسیم شده بود. این ابلاغیه به فعالیت‌های آموزشی و توسعه‌ای کارکنان دولت روحی دوباره بخشید. از این رو موسسات آموزشی خصوصی متعددی نیز در کشور تشکیل شدند تا به تأمین نیازهای آموزشی کارکنان دولت بپردازند. در سال ۱۳۸۶ هم قانون مدیریت خدمات کشوری به تصویب مجلس رسید. بر طبق این قانون همه دستگاه‌های اجرایی موظف گشتند تا نه تنها برنامه‌های آموزشی را جهت ارتقای سطح عملکرد کارکنانشان تدوین کنند، بلکه بین عملکرد آموزشی آن‌ها و ارتقای آن‌ها در سازمان ارتباط برقرار کنند. این الزام، نوع نگاه به آموزش در سازمان‌های دولتی را با تغییرات محسوسی مواجه کرد. فروردین ماه ۱۳۸۹ نیز آیین نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری ابلاغ شد که براساس آن تمامی سازمان‌های دولتی تحت پوشش مکلف گشتند تا اهداف، راهبردها و برنامه‌های آموزشی خود را در سه سطح راهبردی، میان مدت و کوتاه مدت تدوین کنند.

دهه ۱۳۸۰ شاهد تلاش‌های تأثیرگذاری در حوزه آکادمیک نیز بود. از اوایل این دهه تلاش‌های گسترده‌ای برای تأسیس رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی و انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی آغاز شد، تعداد مقالات و کتاب‌های منتشر شده در این حوزه افزایش یافت، چندین همایش علمی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی برگزار گشت، و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری به انجام پروژه‌های تحصیلی‌شان در این حوزه اقبال نشان دادند. همچنین از اوایل دهه ۱۳۸۰ بود که سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور با نخستین سند سازمان ایزو در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی (ISO 1999:10015) آشنا شده و به شدت شیفته آن شدند! این سند در حقیقت راهنمایی برای نظم بخشیدن به نظام آموزشی سازمان‌ها بود و نمی‌بایست برای صدور گواهینامه مورد استفاده قرار می‌گرفت. این درحالی است که سازمان‌ها در این دوران عمدتاً تلاش می‌کردند تا گواهینامه‌هایی را برای انطباق خویش با خطوط راهنمای این سند اخذ کنند و البته موسسات خصوصی هم این شرایط نادرست را شدت بخشیدند. در این دهه شیفتگی استانداردی در بین سازمان‌های تولیدی و بازرگانی به حدی گسترش یافت که حتی بسیاری از آن‌ها در صدد اخذ گواهینامه IWA2 برآمدند، سندی که توسط سازمان ایزو به عنوان راهنمای پیاده‌سازی الزامات ایزو ۹۰۰۱ در سازمان‌های تعلیم و تربیتی (مدارس و دانشگاه‌ها) تدوین شده بود!

مهم‌ترین ویژگی‌های دوره استقرار را می‌توان به شرح زیر دانست:

- شیوه آموزش کارکنان از حالت استاد شاگردی به شیوه آموزش‌های آکادمیک تغییر پیدا کرد،
- مشاغل کشور ماهیت پیچیده‌تری پیدا کرده و سازمان‌ها ملزم به آموزش مداوم کارکنانشان شدند،
- نخستین مراکز آموزشی کارکنان در کشور تأسیس شده و به تدریج افزایش یافتند،
- آثار و کتب علمی این رشته به تعداد محدود در کشور انتشار یافتند،
- برای نخستین بار دروسی در دانشگاه‌های کشور در حوزه توسعه منابع انسانی عرضه و تدریس شدند،
- پژوهشگران دانشگاهی به انجام پایان نامه‌ها و رساله‌های خود در این حوزه اقبال نشان دادند.

**دوره ثبات:** یکی از عوامل مهم در ثبات و رشد یک حوزه علمی، انجمن‌هایی هستند که در آن حوزه شکل می‌گیرند. اگرچه توسعه منابع انسانی در ایران سابقه‌ای طولانی دارد اما هیچگاه فعالیت‌های حوزه تحت پوشش یک انجمن علمی یا دیپارتمان دانشگاهی سازماندهی نشده بود. لذا تأسیس انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی ایران در سال ۱۳۸۹ را می‌توان نقطه عطفی در تاریخ فعالیت‌های این حوزه در کشور محسوب کرد با تأسیس این انجمن فعالیت‌های مربوط به آموزش کارکنان در کشور متولی علمی مشخصی پیدا کرد. دیگر رویداد مهمی که در ثبات حوزه توسعه منابع انسانی در کشور تأثیر چشمگیری داشت، راه‌اندازی اولین دوره کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی در سال ۱۳۹۱ در دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی بود. با ورود اولین گروه دانشجویان این رشته به دانشگاه، حجم مقالات منتشر شده در نشریات علمی - پژوهشی کشور افزایش یافت، پایان نامه‌ها و رساله‌های بیشتری به انجام پژوهش‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها پرداختند، سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور به استخدام افراد تحصیلکرده این حوزه رغبت نشان دادند، و کتاب‌های علمی متعددی برای پاسخگویی به سوالات نسل جدید انتشار یافتند. موفقیت اجرای این رشته در دانشگاه شهید بهشتی به حدی بود که بعدها دانشگاه‌های متعدد دیگری در سطح کشور در خصوص پذیرش دانشجو در این حوزه اقدام کردند.

در سال ۱۳۹۲ نخستین کنفرانس سالیانه آموزش و توسعه منابع انسانی ایران برگزار شد. این کنفرانس که با همت انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی ایران برگزار شد، سرآغازی بود بر برگزاری همایش های مستمر سالیانه. به این ترتیب کشور ایران نیز از آن زمان هر ساله شاهد رویدادی علمی است که در طی آن بخش عمده ای از استادان، دانشجویان، پژوهشگران و دیگر کنشگران عرصه توسعه منابع انسانی جهت تبادل ایده هایشان گرد یکدیگر جمع می شوند. از جمله مهم ترین نکات این همایش، برگزاری جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران در حاشیه رویداد مذکور است. این جایزه که در دو سطح اصلی "تقدیرنامه" و "تندیس" اعطا می گردد، باعث ایجاد رقابت بین سازمان ها و تلاش جهت یادگیری و توسعه مستمر گشته است. هم چنین در حاشیه همایش های سالیانه چهره های ماندگار حوزه توسعه منابع انسانی ایران نیز مورد تقدیر قرار می گیرند. شایان ذکر است در اسفندماه همین سال رویدادی با نام "اولین جشنواره آموزش و پژوهش در نظام اداری" هم توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی برگزار شد که انعکاس چندانی در جامعه علمی نداشت و بعدها نیز تداوم پیدا نکرد.

از دیگر اتفاقات دهه ۱۳۹۰ (عصر تثبیت) می توان به انتشار نخستین نشریه تخصصی حوزه آموزش کارکنان با نام "فصلنامه علمی پژوهشی آموزش توسعه منابع انسانی" اشاره کرد. با انتشار این نشریه، پژوهش های تخصصی این حوزه جایگاه مشخصی برای نشر و توسعه پیدا کردند. نشریه مذکور از تابستان ۱۳۹۳ تا به حال به صورت مستمر (فصلی) کار خویش را دنبال کرده است و به مهم ترین محور نشر آثار حوزه توسعه منابع انسانی در کشور تبدیل شده است. در همین دهه، انتشار کتاب ها و آثار حوزه آموزش و توسعه کارکنان هم رشد چشمگیری داشت. این رشد گسترده آثار را می توان به آغاز پذیرش دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی و لزوم دسترسی به متون درسی برای این رشته، افزایش تعداد فارغ التحصیلان توسعه منابع انسانی در کشور و تلاش آن ها برای کسب جایگاه در این عرصه علمی، و اقبال سازمان ها به استقرار فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان بر اساس منابع و شواهد علمی نسبت داد. در بین مولفان و مترجمان آثار این حوزه در کشور افرادی چون کورش فتیحی و اجارگاه، اباصلت خراسانی، سمیه دانشمندی، هومن دوستی، فیروز نوری، غلامرضا شمس مورگانی، محمد قهرمانی و زهرا صباغیان نقش چشمگیری داشته اند. با نگاهی به این اسامی که همگی از استادان و فارغ التحصیلان دانشگاه شهید بهشتی هستند در می یابیم که این دانشگاه تا چه اندازه در استقرار و ثبات حوزه توسعه منابع انسانی در ایران نقش داشته است. ضمن این که راه اندازی انجمن، رشته، جایزه و نشریه تخصصی منابع انسانی را می بایست در اصل مرهون تلاش استادان و دانشجویان دانشگاه شهید بهشتی دانست.

اما دیگر نکته مهم دهه ۱۳۹۰ که در ثبات این حوزه و نهادینه شدن آن در برنامه های مختلف سازمان های ایرانی تأثیر داشت، ابلاغ اسناد متعدد بالادستی و پایین دستی دولت در حوزه آموزش کارکنان بود. نخستین سند این دهه با نام "نظام آموزش کارمندان دولت" در تاریخ ۱۳۹۰/۱/۳۰ به دستگاه های اجرایی ابلاغ شد. بر طبق این نظام نامه حضور تمامی کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی در برنامه های آموزشی مشخص شده الزامی گشته بود. هم چنین در این نظام نامه فرآیند مشخصی برای نظام آموزش سازمان ها در قالب مراحل خط مشی گذاری آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرا، نظارت و ارزشیابی آموزشی مشخصی شده بود. با ابلاغ این نظام نامه، آموزش کارکنان دولت وارد مرحله جدیدی شد و رشد کمی آن شتاب گرفت. از این سال به بعد، اسناد متعدد دیگری نیز در زمینه آموزش کارکنان تدوین و ابلاغ شدند که از جمله مهم ترین آن ها می توان به سامانه و برنامه تربیت مدیران (۱۳۹۰/۱۲/۱۵)، دستورالعمل تهیه و تصویب برنامه های آموزشی سالانه دستگاه های اجرایی (۱۳۹۳/۱۱/۱۴)، برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی (۱۳۹۳/۱۱/۱۴)، دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای (۱۳۹۵/۴/۱)، دستورالعمل اعتبارسنجی و تعیین صلاحیت مراکز و موسسات آموزشی (۱۳۹۶/۹/۱۸)، دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای (۱۳۹۶/۱۱/۴)، و دستورالعمل نحوه احراز صلاحیت تدریس و اجرای برنامه تربیت مدرسان دوره های آموزشی کارمندان دولت (۱۳۹۷/۸/۲۹) اشاره کرد.

به طور کلی ویژگی های مهم دوره ثبات را می توان به شرح زیر دانست:

- تأسیس انجمن علمی و هویت پیدا کردن عرصه توسعه منابع انسانی در بخش آکادمیک کشور،
- راه اندازی رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی و رشد شتابان تولید علم در این عرصه،
- معرفی حوزه توسعه منابع انسانی به عنوان یک زمینه علمی و تخصصی به سازمان ها،
- برگزاری همایش های متعدد و امکان تبادل دانش کسب شده از طریق این روایدها،
- تأسیس نخستین نشریه تخصصی این حوزه و رشد شتابان چاپ آثار پژوهشی،
- افزایش توجه دولت به حوزه آموزش کارکنان و تبلور این توجه در قالب ابلاغ اسناد بالادستی مختلف.

## نتیجه گیری

آن چه در این مقاله مورد اشاره قرار گرفت، نگاهی کوتاه و مجمل به تاریخچه مهارت آموزی و توسعه منابع انسانی در کشور بود. لذا در این نوشته تلاش شده است تا گامی کوچک در جهت مستندسازی تاریخ حوزه مذکور و غلبه بر فقر آگاهی تاریخی برداشته شود. مطمئناً فهم عمیق تاریخ این حوزه در ایران مستلزم انجام پژوهش های مختلف است. از سوی دیگر تلاش شده است تا در دسته بندی دوره های تاریخی و نامگذاری آن ها به اتفاقات تأثیرگذار توجه گردد. برای مثال نگارندگان هنوز متقاعد نشده اند که توسعه منابع انسانی در ایران به دوره شکوفایی رسیده باشد، چرا که سازمان ها هنوز هم اعتماد کامل به آموزش نداشته و واحدهای آموزشی هم نتوانسته اند خود را به عنوان شریک راهبردی سازمان ها مطرح سازند. از سوی دیگر، آثار علمی چاپ شده در ایران عمدتاً ترجمه آثار و اندیشه های آمریکایی بوده و پژوهشگران این عرصه نتوانسته اند دانش بومی چشمگیری برای اقتصاد عمدتاً دولتی و همواره در تحریم کشور تولید کنند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه به روش تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: محمد حاجی زاد، سعید صفایی موحد؛ روش شناسی و تحلیل داده ها: محمد حاجی زاد، سعید صفایی موحد؛ نظارت و نگارش نهایی: سعید صفایی موحد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

1. Abtahi, Seyed Hossein (2003). Training and improving human capital. Tehran: Laniz Book Cultural Institute.
2. Bagheri, Khosrow and Irvani, Shahin (2001). The place of educational theories in teacher practice. Journal of Psychology and Educational
3. Fardanesh, H. (2000). Applying teaching / learning methods based on epistemological approaches. Modares Quarterly, No. 20, pp. 69-9.
4. Fathi Vajargah, K. (2018). In-service training planning for employees. Tehran: Samat.
5. Fathi Vajargah, Kourosh; Diba Vajari, Talat (2015). Evaluating the effectiveness of training courses. Tehran: Ayizh.
6. Hejazi, Y. (1995). Process engineering of promotional educational activities. Tehran: Deputy Minister of Promotion and Public Participation of the Ministry of Jihad Sazandegi
7. Jafarzadeh .m.(1888). Return on Investment: A Model for Evaluating the Effectiveness of Education. Tadbir. No. 180, pp. 39-35.
8. Judge Yeganeh, M. (2001). Handbook of Education Managers. Tehran: Author
9. Karami, M. (2010). Educational design in business and industry. Tehran: Kavir.
10. Kirkopatrik, d.; Kirkopatrik, J.;(2011). Evaluate the effectiveness of educational programs. Translated by Saeed Safaei Movahed and Azam Asadollahi. Tehran: Ayizh.
11. Mehr Mohammadi, M. (1996). Investigating the theoretical and practical dimensions of question-based education. Journal of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. No. 54, pp. 76-63.
12. Mehr Mohammadi, Mahmoud (2000). Exploring the nature of teaching and its relationship to learning. Quarterly Journal of Education. No. 65, pp. 48-29.
13. Mehr Mohammadi, M. And Abedi, L. (2000). The nature of teaching and its aesthetic dimensions. Teacher Quarterly. 5: 3, pp. 57-43.
14. Meqhi; Tahir, P. (1961). Manpower training for business and industry. Translated by Gholamreza Kianpour. Tehran: Book Translation and Publishing Company.

15. Mohammad Gholi Nia, J. (1997). Familiarity with evaluation patterns that can be used in agricultural extension and education. Jihad. Nos. 212 and 213, pp. 46-36.
16. Mohammadi, D.(2003). In-service training planning for employees in organizations, institutions and industries. Tehran: New message and link.
17. Musaipour, N.(2004). Examining the content of some textbooks teaching methods and techniques. Humanities Letter. No. 12, pp. 194-175.
18. Musaipur, N.(2003). The concept of teaching and its basic questions. Developmental steps in medical education.1: 1, pp: 56-48.
19. Musaipur, N. And Kiamanesh, AR (1998) Evaluation of the curriculum of teaching methods and techniques of teacher training courses in Iranian universities. Teacher Quarterly. No. 7,157-134.
20. Nasr Isfahani, A.R. (1991). Factors affecting the quality of teaching. Quarterly Journal of Education. No. 29, pp. 154-134.
21. Oakes, Kevin (2014). The Evolution of the Training Profession. ASTD HANDBOOK: The Definitive Reference for Training & Development. Elaine Biech (Ed). Alexandria, ASTD Press.
22. Poursadegh, N. (2004). Training effectiveness evaluation approaches. Tadbir. No. 160, pp. 57-54.
23. Ramezani, R. (1383). The role of different educational evaluation models in improving the quality of education and providing a comprehensive evaluation model for it. Quarterly Journal of Strategic Defense Studies. No. 20, pp. 92-65.
24. Safaei Movahed, S .; Mohabbat, H. (2011). Sociology of Education. Tehran: Ayizh
25. Safavi, A. (2003). History of education in Iran. Tehran: Roshd Publications.
26. Sayf,a. (2015). Educational measurement, measurement and evaluation. Tehran: Doran.
27. Sharifzadeh, Fattah (1993). Reflection on the importance and necessity of evaluating in-service training programs. Quarterly Journal of Management Studies. Volume 4, Number 16, pp. 112-97.
28. Soleimanpour, J. (1381). Curriculum planning in in-service training of organizations. Tehran: Ahsan.
29. Soltani, M. (1389). Coaching in management. Tehran: Book Memorial.
30. Tarfi, A. (1386). Education and training in Iran's oil industry from the beginning until now. Tehran: Author
31. Vakilian, M. (2001). History of education in Islam and Iran. Tehran: Payame Noor University.
32. Wentling, T. (1996). Planning for effective teaching (tips for curriculum development). Translated by Mohammad Chizari. Tehran: Tarbiat Modares University Press

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی