



## طراحی الگوی توسعه منابع انسانی سازمان با تکیه بر نظریه رشد اسلامی

مجید مختاریان پور<sup>۱</sup> | وحید احمدی<sup>۲</sup>

## چکیده

از نهضت روابط انسانی تاکنون، در زمینه توسعه منابع انسانی تلاش‌های متعددی صورت گرفته که بسیاری از آن‌ها منجر به ایجاد الگوهای متعددی در جهت توسعه منابع انسانی شده‌اند. با نگاهی عمیق به الگوهای ارائه شده تاکنون می‌توان دریافت که اکثر الگوهای موجود، انسان را در کنار عوامل دیگر تولید (و البته ارجمندترین آنها) قرار داده و اگرچه به عوامل معنوی و اخلاقیات در سازمان توجه کرده‌اند؛ ولی این توجه عمق و غنای لازم را ندارد و بسیاری از ابعاد آن در این الگوها مغفول مانده است. جهت ارتقای وضعیت موجود، جهان‌بینی اسلامی می‌تواند با نگاه جامعی که به تمامی ابعاد مادی و معنوی وجود انسان دارد، راه‌گشا باشد. در پژوهش حاضر تلاش شده بر مبنای یکی از نظریه‌های اسلامی مطرح شده در این زمینه؛ یعنی نظریه رشد، الگوی رشد و توسعه منابع انسانی سازمان تدوین گردد. روش تحقیق حاضر تحلیل مضمون و شیوه گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان مدیریت اسلامی تا دستیابی به اشیاع نظری و تحلیل آن‌ها طی سه مرحله بوده است. حاصل تحلیل داده‌ها، ۱۶۰ مضمون پایه و ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده بوده‌اند که ذیل ۶ مضمون فراگیر «عوامل پیش‌زمینه‌ای»، «لازمه‌های رشد»، «فرایند رشد»، «راهبردهای رشد»، «ابزارهای رشد»، «ابعاد رشد» و «اهداف رشد» انتظام یافته و الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان با اتکا بر نظریه رشد را شکل داده‌اند. الگوی رشد و توسعه منابع انسانی به دست آمده ضمن وجود اشتراکاتی با الگوهای موجود در این زمینه، تفاوت‌های ماهوی با آن‌ها دارد.

کلیدواژه‌ها: انسان؛ توسعه منابع انسانی؛ رشد، نظریه رشد اسلامی؛ تحلیل مضمون.

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.1.3.2

۱. نویسنده مسئول: عضو هیأت علمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. Mokhtarianpour@ut.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

توجه به ابعاد معنوی به واسطه تأثیرات مثبتی که بر افزایش رضایت شغلی کارکنان و عملکرد سازمان دارد، به صورت فزاینده‌ای در حال پذیرفته شدن به عنوان حوزه‌ای نوظهور در ادبیات مدیریت است (Mishra & Varma, 2019: 1) و پیش‌بینی می‌شود که توجه به معنویات در سازمان، به یکی از روندهای برجسته در قرن بیست و یکم تبدیل شود (Javaheri Zadeh, Nosratabadi, Bahrami & Fathi, 2020). بدین ترتیب توجه سازمان‌ها به افزایش آگاهی معنوی کارکنان‌شان، منجر به گسترش فعالیت‌های عملی جدیدی در این زمینه در محیط کار شده است (Tzouramani & Karakas, 2016).

توجه به نیازهای غیرمادی انسان در نظریه‌های سازمان و مدیریت با نهضت روابط انسانی آغاز شده و این حرکت، منجر به ایجاد مدل‌ها، رویکردها و فرایندهایی به منظور بهبود و توسعه منابع انسانی شده است؛ اما با نگاهی عمیق‌تر، می‌توان دریافت که اکثر الگوهای موجود، انسان را در کنار عوامل دیگر تولید (و البته ارجمندترین آن‌ها) قرار داده و اگرچه به عوامل معنوی و اخلاقیات در سازمان توجه کرده‌اند؛ ولی این توجه عمق و غنای لازم را ندارد و بسیاری از ابعاد آن، در این الگوها مغفول مانده است. هم‌چنین با تأمل بر الگوهای موجود توسعه منابع انسانی خلأ موجود در این الگوها از جهت عدم توجه به تمام ابعاد وجود انسان روشن می‌شود. تحقیق حاضر در مسیر مرتفع کردن خلأ موجود گام برداشته و تلاش نموده تا با دیدگاهی اسلامی، به طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان پردازد.

در بین اندیشمندان مسلمان، یکی از بزرگانی که در آثار خود به رشد و توسعه انسان پرداخته‌اند، استاد شهید مرتضی مطهری می‌باشند؛ ولی اولاً، در متون مدیریت اسلامی، به جز آثاری معدود، به نظریه رشد اسلامی به خوبی پرداخته نشده و ثانیاً، در مطالعات صورت گرفته نیز این نظریه به صورت عمومی طرح گردیده و به جز چند پژوهش معدود، مطالعات صورت گرفته به مسائل جاری سازمان‌های موجود در جامعه اسلامی پیوند نخورده و در جهت رشد منابع انسانی سازمان، پژوهشی براساس آن صورت نگرفته است. بنابر آنچه بیان شد، در پژوهش حاضر، تلاش شده است تا نظریه رشد اسلامی و مؤلفه‌های آن به تفصیل شناسایی شده و براساس آن، الگوی رشد و توسعه منابع انسانی سازمان ارائه گردد.

## پیشینه پژوهش

در ادامه به مبحث توسعه منابع انسانی و مقوله‌های آن و سپس نظریه رشد اسلامی پرداخته می‌شود و در انتها، تحقیقات پیشین مرتبط با این حوزه بررسی می‌شود.

## توسعه منابع انسانی

امروزه سرمایه انسانی، کلیدی‌ترین جایگاه را در مسیر رشد و توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند (آگونیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) و سازمان‌ها برای رشد و توسعه خود، نیاز به کارکنانی رشدیافته دارند (سنگ و مک لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در ادبیات مدیریت منابع انسانی، در زمینه توسعه منابع انسانی سازمان، الگوهای مختلفی ارائه شده است. توجه زیادی به مفهوم توسعه منابع انسانی در دهه‌های پایانی قرن بیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی شده است. این مفهوم به مسائلی هم‌چون به‌وجود آوردن یک سازمان پویا و آموزش و پرورش کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد در سه سطح سازمان، گروه و فرد می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۳۷-۱۳۵). توسعه منابع انسانی برخلاف مدیریت منابع انسانی که مفهوم فرایندمحوری دارد، به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که تغییرات رفتاری و فرصت‌های یادگیری را برای کارکنان فراهم می‌کند (ریچمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). تعریف جامع و واحدی از توسعه منابع انسانی ارائه نشده است (بنت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). شاید به‌دلیل ماهیت چندرشته‌ای توسعه منابع انسانی، یکپارچه‌سازی اینکه تعریف توسعه منابع انسانی چیست و چه کاری انجام می‌دهد، کار دشواری باشد (رز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). در واقع تعریف توسعه منابع انسانی چالش‌های مختلفی دارد. اولین چالش در این زمینه آن است که توسعه منابع انسانی، فرآیندی است که در بستر سازمان اتفاق می‌افتد و به‌منظور ارتقای یادگیری فردی و گروهی در زمینه وظایف، کارها و مشاغل طراحی شده است. هم‌چنین این مفهوم شامل هر سه مفهوم یادگیری، تغییر و توسعه سازمانی است و درنهایت، توسعه منابع انسانی به‌طور مشخص بر روی مسائل مربوط به کار در درون سازمان متمرکز است (Wisanut, Taweesak & Winai, 2021). بدین ترتیب

1. Aguinis

2. Tseng & McLean

3. Richman

4. Bennett

5. Rose

ارائه تعریفی که تمام این جنبه‌ها را پوشش دهد مشکل است. در جدول ۱ به برخی از تعاریف ارائه شده در توسعه منابع انسانی اشاره می‌شود.

جدول ۱. تعاریف توسعه منابع انسانی

تعریف	نظریه پرداز
«سازوکار شکل‌دهی به ارزش‌ها، باورها و مهارت‌های فردی و گروهی، از طریق فعالیت‌های یادگیری محور به منظور پشتیبانی از عملکرد مطلوب سیستم.»	ونگ <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)
«توسعه منابع انسانی عبارت است از ترکیب توسعه شغلی، توسعه سازمانی و آموزش به منظور بهبود اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی.»	بنت (۲۰۱۴)
«توسعه منابع انسانی را می‌توان فرآیند یا فعالیتی کوتاه‌مدت یا بلندمدت به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید.»	مکلین <sup>۲</sup> (۲۰۰۶)
«توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند توسعه یا رهاسازی تخصص‌ها از طریق توسعه سازمانی و توسعه و آموزش کارکنان با هدف بهبود عملکرد.»	سوانسون و هولتون <sup>۳</sup> (۲۰۰۱)
«توسعه منابع انسانی عبارت است از فراهم‌آوری تجارب یادگیری سازمان‌یافته توسط کارکنان در یک بازه زمانی مشخص با هدف رشد فردی و بهبود عملکرد.»	نادلر و نادلر <sup>۴</sup> (۱۹۸۹)
«توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند تسهیل یادگیری سازمانی، عملکرد و تغییر از طریق مداخلات و فعالیت‌های سازمان‌دهی شده و اقدامات مدیریتی به منظور ارتقای عملکرد، توانایی، آمادگی رقابتی و تجدید سازمان.»	گیلی و مایکونیچ <sup>۵</sup> (۲۰۰۰)
«توسعه منابع انسانی شامل فعالیت‌ها و فرآیندهایی می‌شود که بر یادگیری سازمانی و فردی تأثیر دارند.»	مک‌گلدریک و استوارت <sup>۶</sup> (۱۹۹۶)
«توسعه منابع انسانی در یک نگاه اجمالی و به‌طور طبیعی، به‌هم‌پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و معنوی، ظرفیت‌سازی و قدرتمندسازی کارکنان را دنبال می‌کند.»	دب <sup>۷</sup> (۲۰۰۶)
«توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود.»	سنگ و مکلین (۲۰۰۸)
«توسعه منابع انسانی، استفاده یکپارچه از آموزش، توسعه سازمانی و تلاش‌های شغلی	مک‌گراو <sup>۸</sup> (۲۰۱۴)

1. Wang
2. McLean
3. Swanson & Holton
4. Nadler & Nadler
5. Gilley & Maycunich
6. McGoldrick & Stewart
7. Deb
8. McGraw

تعریف	نظریه پرداز
برای بهبود اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی است.»	
«فعالیت‌های توسعه منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش <sup>۲</sup> ، پرورش <sup>۳</sup> و توسعه <sup>۴</sup> برای بهبود اثربخشی سازمانی می‌باشد.»	باتستا وودویک <sup>۱</sup> (۲۰۰۰)
«توسعه منابع انسانی چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراهه، برنامه جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربی‌گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد.»	ژیائووهوی و مک‌لین <sup>۵</sup> (۲۰۰۷)

### الگوهای توسعه منابع انسانی

به‌طور کلی الگوهای توسعه منابع انسانی را می‌توان در دو گروه کلی طبقه‌بندی کرد؛ گروه اول توسعه منابع انسانی را به‌عنوان وظیفه می‌دانند که سه مدل «عقلایی»، «طبیعی» و «توسعه مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک» در آن جای می‌گیرند. گروه دوم نیز توسعه منابع انسانی را به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی در نظر می‌گیرند که در این بخش دو مدل «رویکرد باز و بسته» و «مدل A-I» مطرح می‌شوند (تونکه‌نژاد و داوری، ۱۳۸۸).

#### ۱- توسعه منابع انسانی به‌عنوان وظیفه

مدل عقلایی که به آن‌ها مدل سازگار نیز می‌گویند، بر همانندی سیستم منابع انسانی با استراتژی سازمان تکیه می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۳۷-۱۳۵).

مدل طبیعی که به چارچوب هاروارد مشهور است، نه تنها بر استراتژی سازمان بلکه بر عواملی چون فرهنگ، تکنولوژی و ... که تأثیر مستقیمی بر سیستم‌های منابع انسانی دارند نیز تأکید می‌کنند (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷).

مدل توسعه مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک نیز در تلاش است میان استراتژی سازمان، منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن، هماهنگی ایجاد کند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴: ۹۵-۹۰).

1. Batiste Woodwick
2. Training
3. Education
4. Development
5. Xiaohui & McLean

## ۲- توسعه منابع انسانی به عنوان حوزه مطالعاتی

یکی از مدل‌های موجود در این بخش، رویکرد باز و بسته است که تأکید آن بر این نکته است که جهت‌گیری‌های توسعه منابع انسانی در چه حوزه مطالعاتی قرار می‌گیرد؛ به عبارتی این مدل بر نحوه کارکرد منابع انسانی تأثیرگذار است (تونکه‌نژاد و داوری، ۱۳۸۸).

مدل A-I نیز فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را در ۲ دسته طبقه‌بندی می‌کند که دسته اول «هویت بخشی و هماهنگ‌سازی» (I) و دسته دوم «موفقیت و انطباق» (A) می‌باشند. براساس این طبقه‌بندی دسته اول به عنوان فعالیت‌های متمرکز بر درون سازمان و دسته دوم فعالیت‌های متمرکز بر بیرون سازمان شناخته می‌شوند (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴).

## نظریه رشد اسلامی

مفهوم رشد یکی از مفاهیم اصیل اندیشه اسلامی است. با پیگیری این واژه در قرآن کریم می‌توان معانی «بلوغ فکری، هدایت، نفع و خیر» را برای مفهوم رشد استخراج کرد. از سوی دیگر، جایگاه این مفهوم به شکلی است که می‌توان آن را به عنوان یکی از اهداف زندگی انسان در نظر گرفت (عزیزی، عزیزی و لطیفی، ۱۳۹۶).

رشد در لغت به چهار معنی نزدیک هدایت شدن، به راه شدن، راه راست یافتن و راه راست گرفتن تعریف شده است (دهخدا، ۱۴۰۰). از نظر اصطلاحی نیز مفهوم رشد را می‌توان به معنی شایستگی و توانایی انسان برای حفظ و نگهداری از سرمایه‌های وجودی خود تعریف نمود (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۰۳)؛ در واقع رشد یعنی قدرت مدیریت. مدیریت یکی از فروع مسأله رشد است؛ زیرا اگر موضوع رشد سرمایه‌های مادی و معنوی باشد، آنگاه مدیریت مصداق دارد (نجاری، ۱۳۹۰).

در قرآن کریم مفهوم رشد در بیان احکامی در رابطه با کودکان بی‌سرپرستی که ثروت دارند، به کار رفته است. خداوند می‌فرماید: «کودکان یتیمی که سرپرستی ندارند و مالک مال و ثروت هستند، تا زمان بالغ شدن بر آن‌ها سرپرستی کنید و مال و اموال‌شان را در خدمت‌شان قرار ندهید». در ادامه می‌فرماید «زمانی ثروت‌شان را در اختیارشان قرار دهید که به بلوغ و رشد کافی رسیده باشند» (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۰۱).

با وجود طرح مباحث مختلف حول نظریه رشد اسلامی از طرف اندیشمندان، تفصیل این مفهوم به عنوان یک نظریه را باید به شهید مطهری نسبت داد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۶). استاد مطهری در مقاله‌ای به تشریح نظریه رشد پرداخته‌اند که مفروضات زیر را دارد.

۱. انسان به مانند دیگر موجودات جهان هستی، نقطه اوج و کمال دارد؛
۲. انسان بایستی نقطه اوج و کمال خود را بشناسد و در مسیر رسیدن به آن قدم بردارد؛
۳. انسان به اعتقاد بسیاری از متفکران قلمرویی است که مغفول مانده است؛
۴. در تعاریف از انسان، لذت‌جویی و مادی‌گرایی به عنوان نیروی محرک و انگیزه اصلی او برای زندگی بیان شده است و
۵. انسان در نگاه اسلام ویژگی‌های زیر را دارد:
  - انسان به عنوان خلیفه خدا در زمین است و ظرفیت این را دارد که عقل کل باشد.
  - ظرفیت رشد علمی معرفتی او تا نزدیکی‌های اوج بی‌نهایت (معصومین) می‌تواند عروج کند.
  - سرشتی خدا آشنا، حق شناس و حق طلب دارد.
  - سرشت او در کارزار هستی باید تزکیه و شکوفا شود، بنابراین او موجودی است برگزیده که حضور او در پهنه کارزار هستی حساب شده و نعمت‌های زمین برای انسان آفریده شده است.
  - انسان مجادله‌گر (در پذیرش حق و در پذیرش خطاها و نارسایی‌های خود، توجیه‌گر) است.
  - او در تکاپوی مطلوب خود ناشکیبا است، گویی از عجله آفریده شده است.
  - بخیل و حریص است (چاوشی، ۱۳۸۸).

### پیشینه پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش، در این بخش تحقیقات پیشین را در دو بخش تحقیقات مرتبط با نظریه رشد اسلامی و تحقیقاتی که درصدد طراحی الگوی توسعه منابع انسانی برآمده‌اند، بررسی می‌کنیم:

## ۱- تحقیقات مرتبط با نظریه رشد اسلامی:

در زمینه نظریه رشد اسلامی تاکنون تحقیقات چندی صورت گرفته که هیچ‌یک به طراحی الگوی توسعه منابع انسانی نپرداخته‌اند. در تحقیقی گنجعلی و همکاران (۱۳۹۴) مؤلفه‌های انسان‌شناسی، پارادایم‌های موجود را از منظر نظریه انسان‌شناسی پارادایم رشد، بررسی انتقادی کرده‌اند. حاصل این تحقیق معرفی نوعی نگاه جدید مبتنی بر نگاه اسلام و متفکران مسلمان بوده است که براساس آن، علاوه بر رشد سازمان به رشد انسان نیز توجه شود. در تحقیقی دیگر جوادی و همکاران (۱۳۹۹) سعی بر این امر داشته‌اند که با تکیه بر نظریه رشد، الگویی بدیل در حوزه انگیزش ارائه دهند و بدین منظور، نظریه‌های مختلف انگیزش با نظریه رشد مقایسه گردیده و در نهایت با اتکا به نظریه رشد، الگوی انگیزش مبتنی بر نگاه اسلامی ارائه گردیده است. در پژوهش دیگری با عنوان «بررسی و نقد تأثیر مکتب فایده‌گرایی بر نظریه‌های تصمیم‌گیری و مقایسه آن با نظریه رشد اسلامی» نیز عزیزی و همکاران (۱۳۹۵) با رهیافتی میناگرایانه، نظریه‌های تصمیم‌گیری مدیریت را به چالش کشیده‌اند و در این راستا، نظریه رشد اسلامی - که جامعیت و جایگاه ویژه‌ای در نظام اندیشه اسلامی دارد - را به‌عنوان جایگزینی برای مبنای فایده‌گرایی مطرح کرده‌اند. هم‌چنین در این تحقیق تلاش شده است تا با بررسی نظریه‌های تصمیم‌گیری فایده‌گرا، پس از نشان‌دادن وجه فایده‌گرایی این نظریه‌ها، تأثیرات تغییر مبنای فایده‌گرایی به رشد اسلامی به نمایش گذاشته شده و کارایی عملیاتی، مبنای رشد اسلامی برای تصمیم‌گیری در مدیریت تبیین شود. در نهایت نیز در این پژوهش، ویژگی‌های تصمیم‌گیری رشد‌محور معرفی گردیده است.

## ۲- تحقیقات مرتبط با طراحی الگوی توسعه منابع انسانی:

در جست‌وجوهای صورت گرفته، تحقیقاتی که به‌طور خاص با اتکا به مضامین دینی به طراحی الگوی توسعه منابع انسانی پردازند یافت نشد؛ ولی با این وجود در این بخش تلاش شده تحقیقاتی که در زیست‌بوم سازمانی جمهوری اسلامی ایران به طراحی چنین الگویی همت گمارده و می‌توانند در بخش‌هایی، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، صبغه اسلامی داشته باشند مورد بررسی قرار گیرند. هاشمی راد (۱۳۸۹) در رساله دکتری خود با عنوان «الگوی توسعه منابع انسانی در سطح ملی در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز بیست‌ساله کشور» مدلی در خصوص توسعه منابع انسانی ارائه داده است که در آن مبانی نظری و الگوهای موجود توسعه منابع انسانی، با توجه به اقتضانات



بومی و مفاد سند چشم‌انداز بیست‌ساله مورد تحلیل واقع شده و بدین ترتیب الگوی نهایی تحقیق ارائه شده است. در تحقیقی دیگر پاکدل و همکاران (۱۳۹۷) الگویی برای تبیین مؤلفه‌ها و نحوه ارتباط و تعامل بین سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها در امر توسعه منابع انسانی ارائه نموده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سیستم توسعه منابع انسانی ملی زیرسیستم‌های اصلی تربیت و عرضه نیروی انسانی و بازار کار می‌باشد. این دو زیرسیستم تحت سیاست‌گذاری‌های زیرسیستم مدیریت منابع انسانی و رشد و توسعه اقتصادی قرار دارند؛ به عبارت دیگر سیاست‌های بخش منابع انسانی کشور به‌عنوان درون‌داد زیرسیستم عرضه و بازار کار نیروی انسانی عمل می‌کند. در پایان‌نامه کارشناسی ارشد حسینی (۱۳۹۸) نیز الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین ارائه شده است. نتیجه این تحقیق بر آن است که توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین، مشتمل بر چهار مؤلفه کلیدی مشارکت نیروی انسانی در تصمیمات سازمانی، توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی و توانمندسازی نیروی انسانی است.

در تحقیق دیگری گلی‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، به واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی کشور پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که دوازده مؤلفه در الگوی مناسب توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی نقش دارند که عبارتند از خودکارآمدی، عزت‌نفس، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی، توسعه جامعه، تسهیل شبکه‌سازی و درنهایت، توسعه سرمایه انسانی. «طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرین»، پژوهش دیگری بود که جلیلی و همکاران (۱۳۹۹) انجام داده‌اند. براساس یافته‌های این پژوهش، توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشگاه با رشد تفکر کارآفرینانه در نظام تعلیم و تربیت، پیامدهایی معطوف به بالندگی آموزشی، روان‌شناختی و رشد اقتصادی دارد که توجه مدیران و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت را می‌طلبد. هم‌چنین در تحقیقی دیگر، زارع (۱۳۹۹) به «ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه» پرداخته است. در این پژوهش پس از بررسی مدل‌های توسعه منابع انسانی به بررسی مفهوم توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی و سپس مدلی جامع ارائه شده است. مبارک‌آبادی (۱۳۹۷) نیز در رساله دکتری خود به دنبال طراحی الگوی توسعه منابع انسانی برای ارتقای عملکرد شرکت‌های کوچک

و متوسط بوده و تلاش کرده است ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط را در ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای شناسایی نماید. در این تحقیق با استفاده از برخی منابع کلیدی، حیطه‌ها و مفاهیم پایه توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط مطالعه و ارزیابی شده و پس از تعیین و تدوین شاخص‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران، الگوی تحقیق ارائه شده است. در تحقیقی دیگر، رخشانی و همکاران (۱۳۹۹) درصدد ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کارآفرینانه بودند. در این تحقیق با طراحی مدل، ضمن تدوین شاخص‌ها و جنبه‌های مختلف توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در بخش سازمان‌های دولتی استان اردبیل، بر نقش مهمی که این مقوله می‌تواند در بهبود وضعیت سازمان‌های دولتی ایران با توجه به ویژگی‌های خاص آن‌ها ایفا کند، تأکید شده است. سرانجام نیز مؤذن علوی (۱۴۰۰) در تحقیق خود با عنوان «طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در سطح ملی» تلاش کرده است تا تبیین کاملی از مفهوم توسعه منابع انسانی در سطح ملی جهت معماری منابع انسانی کشور ایران صورت دهد و با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد، مدل توسعه منابع انسانی در قالب مدل پارادایم اشترواس و کوربین ارائه شده است.

## روش پژوهش

در تحقیق حاضر که با روش کیفی صورت گرفته است، به‌منظور گردآوری داده‌ها از مطالعات اسنادی و مصاحبه استفاده شده است. بر این اساس منابع مرتبطی که می‌توانست در درک ابعاد نظریه رشد اسلامی کمک‌کننده، انتخاب و تحلیل شده است. در کنار آن نیز از مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با خبرگانی کمک گرفته شده که با اتکا به روش نمونه‌گیری گلوله برفی، در زیرمجموعه روش‌های هدفمند قرار می‌گیرد. به‌منظور تحلیل داده‌های متنی و تبدیل داده‌های پراکنده به داده‌های تفصیلی و پرمعنا، از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

رویه‌های مختلفی برای تحلیل مضمون توسط صاحب‌نظران مختلف ارائه شده که در این تحقیق، از رویه‌ای که توسط عابدی‌جعفری و همکاران (۱۳۹۰) استفاده شده است که با ترکیب سه رویه دیگر تدوین شده و مشتمل بر ۳ مرحله، ۶ گام و ۱۶ اقدام می‌باشد (عابدی‌جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخزاده، ۱۳۹۰).

در این تحقیق برای آشنایی با نظریه رشد اسلامی، به‌طور همزمان از اسناد و مدارک موجود و مصاحبه با خبرگان این حوزه استفاده شده است؛ بدین معنی که به‌صورت رفت‌و برگشتی در مواردی به کتب مربوطه رجوع شده و در مواردی هم به مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته همت گمارده شده است. اسناد و مدارک مورد مطالعه عبارتند از:

- امداد‌های غیبی در زندگی بشر (مطهری، ۱۳۸۹)؛
- فطرت (شهید مطهری، ۱۳۷۳)؛
- تعلیم و تربیت در اسلام (شهید مطهری، ۱۳۸۲)؛
- رشد (علی صفایی، ۱۳۸۳)؛
- حرکت (علی صفایی، ۱۳۸۸) و
- روش نظریه‌پردازی شهید مرتضی مطهری در مبحث رشد (نجاری، ۱۳۹۰).

هم‌چنین در این تحقیق با ۶ نفر از خبرگان این حوزه مصاحبه‌هایی نیمه‌ساخت‌یافته صورت گرفته است. لازم به ذکر است، مصاحبه‌ها ابتدا با دستگاه ضبط صوت، ضبط گردیده و سپس پیاده‌سازی و مکتوب شده است. پس از خواندن چندباره و آشنایی با محتوای متون، فرآیند کدگذاری توصیفی آغاز شد. مشخصات خبرگان مورد مصاحبه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات خبرگان مورد مصاحبه

حوزه تخصصی		عنوان شغلی	تحصیلات	
اندیشه‌های شهید مطهری: ۱ نفر	مدیریت منابع انسانی و اندیشه - های شهید مطهری: ۵ نفر	عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری الهیات: ۱ نفر	دکتری مدیریت: ۶ نفر

همان‌طور که پیش‌تر اشاره گردید، فرایند انجام مصاحبه‌ها و مطالعه کتب به‌صورت رفت‌و برگشتی صورت گرفته است؛ بدین معنی که ابتدا چند مصاحبه انجام شده و سپس، چند کتاب مورد بررسی قرار گرفته است و مجدداً مصاحبه‌های تکمیلی دیگری صورت گرفته است،

بنابراین پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و هم‌چنین مطالعه کتب، متن‌های به‌دست آمده با دقت مورد بررسی قرار گرفت. در کدگذاری اولیه و جست‌وجوی مضامین، درنهایت از مجموع کتب و مصاحبه‌ها، تعداد ۱۶۰ مضمون پایه استخراج شد. در مرحله بعد و هم‌زمان با کدگذاری اولیه به تشریح و تفسیر مضامین به‌دست آمده پرداخته شد، به‌نحوی که کدهای به‌دست آمده در مرحله اول، در دسته‌های مختلفی تقسیم‌بندی شده و تبدیل به مضامین سازمان‌دهنده گردیده است که از میان ۱۶۰ مضمون پایه، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده به‌دست آمد. درنهایت پس از تشخیص مضامین پایه و تبدیل آن‌ها به ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده، با توجه به برداشت حاصل از اسناد و مدارک و هم‌چنین متون مصاحبه در باب نظریه رشد اسلامی و با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش، این مضامین در قالب ۶ مضمون فراگیر قرار گرفتند. گردآوری داده‌ها در تحقیقات کیفی تا مرحله دستیابی به اشباع نظری ادامه می‌یابد (Barreto et al., 2018). در این تحقیق نیز با تحلیل ۶ متن و ۶ مصاحبه از اشباع نظری اطمینان حاصل شد که جدول ۳، آن‌را نشان می‌دهد.

جدول ۳. اشباع نظری تحقیق

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	۱م	س	۱م	۲م	۳م	۲س	۳س	۴س	۵س	۶م	۴م	۵م	۶م	تکرار
۱	دو بعدی بودن انسان	*	*	*					*						۷
۲	فطری بودن انسان	*	*	*			*		*	*					۷
۳	اراده‌مداری بودن انسان	*	*	*					*						۵
۴	تأثیر و تأثر متقابل انسان و سازمان	*									*	*			۳
۵	تفاوت انسان‌ها در سرمایه‌های وجودی	*	*	*			*	*							۷
۶	اصالت هم‌زمان فرد و جامعه	*	*	*			*								۳
۷	ملزم بودن انسان به رشد سرمایه‌های وجودی	*	*	*			*	*	*	*					۸
۸	شناخت سرمایه‌های وجودی	*	*	*	*	*	*	*			*	*			۸
.	.														.
.	.														.
.	.														.
۳۰	رشد جامعه (پیامد رشد فردی)	*	*	*	*	*	*	*							۷
۳۱	تعالی سازمان	*	*	*											۴
۳۲	بهره‌وری (بهبود عملکرد)	*	*	*											۳

ردیف	مضامین سازمان دهنده	۱م	۱س	۲م	۳م	۲س	۳س	۴س	۵س	۶س	۴م	۵م	۶م	تکرار
	مجموع کدهای جدید در هر مصاحبه	۱۸	۳	۴	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	

در زمینه اعتبار نتایج تحقیق کیفی، از معیار اعتمادپذیری (قابلیت اعتماد)<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند؛ به عبارت دیگر به میزانی که بتوان به یافته‌های تحقیقات کیفی اتکا کرد، قابلیت اعتمادپذیری می‌گویند (محمدپور، ۱۳۹۰: ۸۴).

در این تحقیق برای ارزیابی کیفیت پژوهش از روش اعتمادپذیری لینکلن و گوبا استفاده شده است. تکنیک‌های مورداستفاده جهت تأمین هر یک از چهار زیرمعیار اعتمادپذیری (Lemon. & Hayes, 2020) در این تحقیق، در جدول ۴ توضیح داده شده است.

جدول ۴. روش‌های تأمین اعتمادپذیری

معیار	تعریف	تکنیک ارتقا	نحوه اجرای تکنیک در تحقیق حاضر
قابل قبول بودن	میزان باورپذیری یا قانع‌کننده بودن یک تحقیق. در یک تحقیق باورپذیر، داده‌ها هم‌ساز و هم‌بسته هستند نه پراکنده و متناقض.	نمونه‌گیری گلوله برفی	انتخاب مصاحبه‌شوندگان بعدی براساس معرفی مصاحبه‌شوندگان پیشین.
انتقال‌پذیری	میزانی که نتایج یک تحقیق کیفی می‌تواند به محیطی دیگر منتقل شده و برای یک جمعیت متفاوت به‌کار گرفته شود.	وصف تفصیلی همه جزئیات مرتبط با فرایند تحقیق	ارائه یک تصویر مفصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است، با هدف دادن اطلاعات کافی به خواننده برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر
قابلیت اطمینان	درجه اطمینان‌پذیری فرایند بررسی در یک تحقیق و نیز توانایی شناسایی جایی که داده‌ها از آن آمده، گردآوری شده و به‌کاررفته‌اند.	ممیزی قابلیت اطمینان	ارائه شفاف داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات اتخاذشده در تحقیقی با هدف ایجاد قابلیت بازمی‌بینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران.
تأییدپذیری	میزانی که یافته‌ها عملاً و واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند.	ارائه جزئیات روش‌ها و	ارائه فرایند شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده براساس مضامین پایه و مضامین فراگیر براساس

1. Trustworthiness

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

معیار	تعریف	تکنیک ارتقا	نحوه اجرای تکنیک در تحقیق حاضر
		داده‌های تحقیق	مضامین سازمان‌دهنده.
		مثال‌آوری	ارائه بخش‌هایی از مصاحبه‌ها و اسناد بررسی‌شده در خلال تفسیرها به‌عنوان شاهد مثالی بر ابتدای یافته‌ها بر داده‌ها.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش که با هدف طراحی الگوی توسعه منابع انسانی سازمان با تکیه بر نظریه رشد اسلامی انجام گرفت، تا دست‌یابی به اشباع نظری، ۶ مصاحبه و ۶ سند مورد تحلیل مضمون قرار گرفتند. جدول ۵ بخشی از کدگذاری توصیفی یکی از مصاحبه‌های انجام‌شده را نشان می‌دهد. جدول ۵. نمونه‌ای از کدگذاری توصیفی مصاحبه‌ها

ردیف	عبارات	مضمون پایه
	هدف اسلام رشد انسان‌ها است بنابراین باید در هر ساحتی این رشد محقق گردد. پس اگر انسان وارد سازمان هم شده، باید او را رشد دهیم؛ یعنی باید فکر کنیم که نیروهای سازمانی چگونه تعالی پیدا می‌کنند و تکامل می‌یابند و درنهایت موجب رشد و تعالی سازمان می‌شوند.	هدف اسلام: رشد انسان‌ها
	نگاه اسلام توسعه انسان است، پس در سازمان هم انسان باید توسعه یابد؛ به‌معنای تعالی، خداگونه‌شدن	نگاه اسلام: توسعه انسان
	یعنی باید فکر کنیم که نیروهای سازمانی چگونه تعالی پیدا می‌کنند و تکامل می‌یابند و درنهایت، موجب رشد و تعالی سازمان می‌شوند.	رشد و تعالی فردی منجر به تعالی سازمانی می‌شود.
	از آنجایی که معنویت انگیزه ایجاد می‌کند و انگیزه بیشتر موجب عملکرد بهتر کارکنان می‌شود، پس بایستی انگیزه معنوی کارکنان را تقویت کنیم تا عملکردشان بهتر شود و رشد و تعالی پیدا کنند.	الزام به تقویت انگیزه معنوی کارکنان در سازمان
	انسان جنبه مادی و معنوی دارد.	دوبعدی بودن

ردیف	عبارات	مضمون پایه
		انسان
	انسان یک جسم و یک روح دارد.	دوبعدی بودن انسان
	در ادبیات موجود مدیریت، یک سری حوزه‌هایی داریم به نام قلمروهای توسعه انسان؛ اعم از توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، نگرش، ویژگی‌های رفتاری و ...	قلمروهای توسعه انسان
	ویژگی‌هایی به انسان داده شده (فطرت) که باید شکوفا شود.	وظیفه انسان شکوفا کردن سرمایه‌های وجودی اولیه است.
	تمام ارزش‌ها در اسلام حول محور عقل می‌چرخد.	محوریت عقل در تمامی ارزش‌ها
	در فرآیند توسعه و رشد، عقل مبنا قرار می‌گیرد.	عقل، مبنای رشد است.
	یک بُعد مهم فطرت، عقل است؛ عقل نظری یعنی ارزش‌ها را بشناسد و عقل عملی یعنی به ارزش‌ها عمل کند و آنرا مدیریت کند.	یک بُعد مهم فطرت عقل است.
	هرجایی در اسلام جبر حاکم است، هدفش شکوفایی عقل است.	هدف اسلام شکوفایی عقل است.
	باید کاری کرد که انسان فرصت عاقل شدن پیدا کند.	رشد عقلی

با تحلیل ۱۲ منبع در این تحقیق، مجموعاً ۱۶۰ مضمون پایه، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر به دست آمدند. جدول ۶ مضامین شکل گرفته در این تحقیق را نشان می‌دهد.

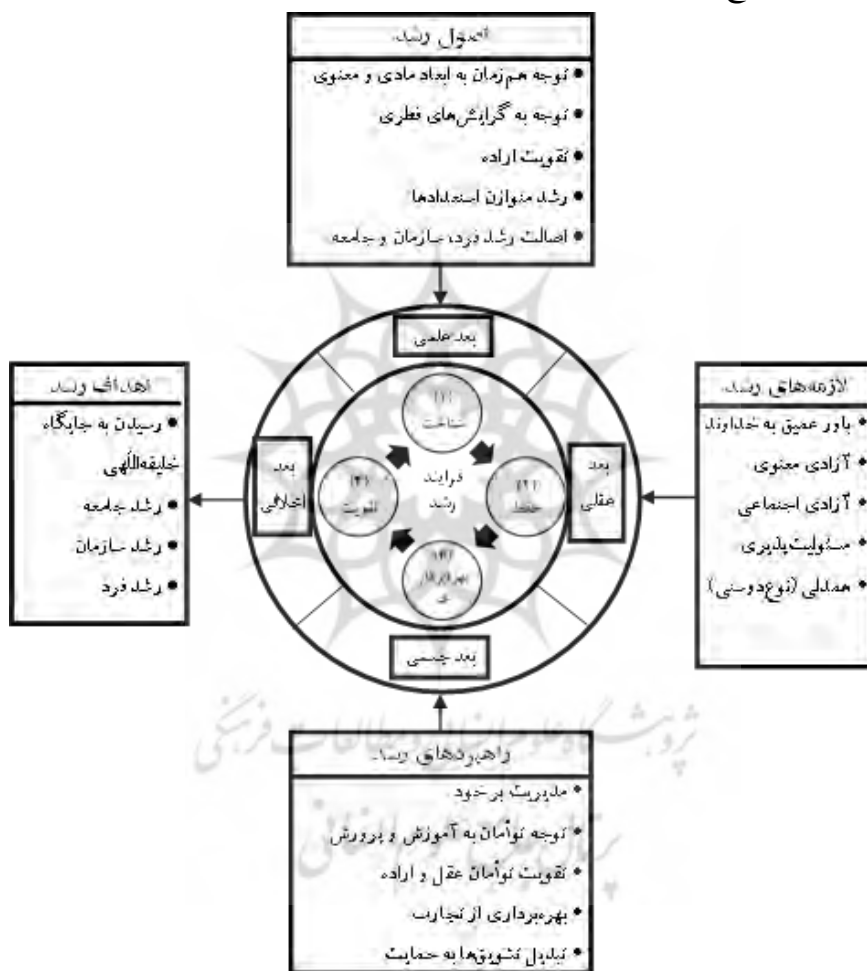
جدول ۶. جدول مضامین شکل گرفته در نتیجه تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۱-۱- باور عمیق به خداوند	۱- لازمه‌های رشد منابع انسانی
۱-۲- آزادی معنوی	

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۱-۳- آزادی اجتماعی	
۱-۴- مسئولیت‌پذیری	
۱-۵- همدلی (نوع دوستی)	
۲-۱- توجه همزمان به ابعاد مادی و معنوی اعضای سازمان (دوبعدی‌بودن انسان)	۲- اصول رشد منابع انسانی
۲-۲- توجه به گرایش‌های فطری اعضای سازمان (فطری‌بودن انسان)	
۲-۳- تقویت اراده اعضای سازمان (اراده‌مندبودن انسان)	
۲-۴- رشد متعادل و متوازن استعدادهای اعضای سازمان	
۵-۲- اصالت رشد توأمان فرد، سازمان و جامعه	
۱-۳- شناخت سرمایه‌های وجودی	۳- فرآیند رشد
۲-۳- حفظ سرمایه‌های وجودی	
۳-۳- بهره‌برداری از سرمایه‌های وجودی	
۴-۳- تقویت سرمایه‌های وجودی	
۱-۴- بعد جسمی	۴- ابعاد رشد
۲-۴- بعد علمی	
۳-۴- بعد اخلاقی	
۴-۴- بعد عقلی	
۵-۱- مدیریت بر خود	۵- راهبردهای رشد
۵-۲- توجه توأمان به آموزش و پرورش نیروی انسانی سازمان	
۵-۳- تقویت توأمان عقل و اراده اعضای سازمان	
۵-۴- بهره‌گیری از تجارب	
۵-۵- تبدیل تشویق‌ها به حمایت	
۶-۱- خداگونگی و رسیدن به جایگاه خلیفه‌اللّٰهی	۶- اهداف رشد
۲-۶- رشد جامعه	
۳-۶- تعالی سازمان	
۴-۶- افزایش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فرد	



در ادامه هریک از اجزای الگو مبتنی بر اسناد و مدارک و هم چنین مصاحبه‌های صورت گرفته، تشریح می‌گردد. لازم به ذکر است تحلیل‌های صورت گرفته با استفاده از کدهای حاصل از تحلیل متون و مصاحبه‌ها ارائه شده است. هم چنین در موارد متعدد، شواهدی از متون یا مصاحبه‌های صورت گرفته، مطرح شده است.



شکل ۱. الگوی توسعه منابع انسانی سازمان با تکیه بر نظریه رشد اسلامی

## لازمه‌های رشد منابع انسانی

جهت شکل‌گیری فرآیند رشد و توسعه در سازمان، پاره‌ای ملزومات و پیش‌نیازها باید موجود باشد. این موارد به‌طور کلی شامل یک مجموعه شرایط و عوامل و ویژگی‌ها می‌باشد که عبارتند از:

### باور عمیق به خداوند

مهم‌ترین لازمه رشد، باور و ایمان به وجود خداوند است. البته این باور بایستی معنادار بوده و در کنش‌های ما نیز اثرگذار باشد. به بیان دیگر حضور و وجود خداوند در تمامی تصمیمات و کنش‌های اعضای سازمان مشهود باشد. در واقع خداوند مبدأ کرامت است و بدون ایمان به خداوند، هیچ رشد واقعی امکان‌پذیر نیست. اگر مبدأ کرامت در طرح توسعه منابع انسانی سازمان حذف شده یا حضور معناداری نداشته باشد، کرامت انسان نیز حذف خواهد شد و دیگر هیچ چیز معنایی پیدا نخواهد کرد.

### آزادی معنوی

یکی از ضروریات هر موجود زنده‌ای، آزادی است. شهید مطهری آزادی را این‌گونه تعریف می‌کنند: «آزادی یعنی جلوی راه انسان را نگیرند و پیش رویش مانع ایجاد نکنند» (مطهری، ۱۳۸۲: ۱۲).

از نظر شهید مطهری آزادی دو قسم دارد؛ یکی آزادی اجتماعی و دیگری آزادی معنوی. آزادی معنوی پایه آزادی اجتماعی است و آزادی اجتماعی بدون آزادی معنوی میسر و عملی نیست. به بیان استاد مطهری «در آزادی معنوی، انسان از چه می‌خواهد آزاد باشد؟ جواب این است که آزادی معنوی برخلاف آزادی اجتماعی، آزادی انسان از خودش است. آزادی اجتماعی، آزادی انسان است از قید و اسارت افراد دیگر؛ ولی آزادی معنوی نوع خاصی از آزادی است و در واقع آزادی انسان است از قید و اسارت خودش» (مطهری، ۱۳۸۲: ۲۴).

در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان نیز بیان داشتند:

از آنجایی که وجود انسان خود عالی و خود دانی دارد، آزادی معنوی به تعبیر ساده‌تر یعنی اینکه خود عالی از خود دانی آزاد باشد (م ۳: ۱).

بدین ترتیب از آنجا که این عامل یک عامل درونی است، سازمان بایستی در برنامه‌های آموزشی و فرهنگی خود، این مهم را لحاظ نموده و با ارتقای سطح بینش و نگرش اعضای سازمان، مقدمات رشد و توسعه آن‌ها را فراهم آورد.

### آزادی اجتماعی

یکی دیگر از لازمه‌های رشد منابع انسانی سازمان، داشتن آزادی اجتماعی است که نتیجه آزادی معنوی می‌باشد. آزادی اجتماعی در واقع باعث می‌شود ظرفیت‌های منابع انسانی سازمان در مسیر شکوفایی خود با موانع روبرو نشوند.

«آزادی اجتماعی یعنی بشر باید در اجتماع از ناحیه سایر افراد اجتماع آزادی داشته باشد، دیگران مانعی در راه رشد و تکامل او نباشند، او را محبوس نکنند، به حالت یک زندانی درنیاورند که جلوی فعالیتش گرفته شود، دیگران او را استثمار نکنند، استخدام نکنند، استعباد نکنند؛ یعنی تمام قوای فکری و جسمی او را در جهت منافع خودشان به کار نگیرند» (مطهری، ۱۳۸۲: ۱۳).

در سازمانی که به دنبال رشد و توسعه منابع انسانی خود است، بهادادن به آزادی افراد و کرامت انسانی او باید اهمیت جدی داشته باشد. به بیان دیگر سلب آزادی اعضای سازمان و نگاه ابزاری به او و بهره‌کشی یک‌طرفه از نیروی انسانی مانع رشد افراد شده و نهایتاً منجر به از خود بیگانگی افراد می‌شود.

### مسئولیت‌پذیری

یکی دیگر از لازمه‌های رشد و توسعه نیروی انسانی سازمان وجود روحیه مسئولیت‌پذیری در آنان است.

اینکه انسان نسبت به عملکرد خودش مسئول و پاسخگو خواهد بود، از مهم‌ترین لازمه‌های الگوی رشد است (م: ۱: ۴).

بنابراین لازم است در طرح‌های توسعه منابع انسانی سازمان، تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری هم در قالب برنامه‌های فرهنگی و آموزشی و هم در قالب سازوکارهای مدیریت عملکرد، در نظر گرفته شود.

### همدلی (نوع دوستی)

انسان ذاتاً موجودی نوع دوست است. از دیدگاه اسلامی انسان‌ها بایستی به‌عنوان یک هم‌نوع به یکدیگر نگاه کنند، از یکدیگر حمایت کنند و کرامت انسانی را قدر بدانند تا خود نیز رشد کنند؛ بنابراین کمک به رشد دیگران و همیاری با آن‌ها موجب رشد افراد و در نتیجه ارتقای وضعیت سازمان می‌شود.

### اصول رشد منابع انسانی

این مضمون، پرتکرارترین مضمون در متون تحلیل شده است. عوامل پیش‌زمینه‌ای در واقع، نشانگر یک سلسله‌شرایط زمینه‌ای می‌باشد که رشد و توسعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه به این عوامل در فرآیند رشد و توسعه حائز اهمیت بسیاری است. این عوامل عبارتند از:

#### توجه همزمان به ابعاد مادی و معنوی اعضای سازمان (دو بعدی بودن انسان)

یکی از کاستی‌های مهم الگوی‌های موجود توسعه منابع انسانی سازمان، توجه غالب بر وجه مادی انسان و غفلت از بعد روحی انسان است، در حالی که در بسیاری از متون و مصاحبه‌های تحلیل شده به این نکته اشاره شده که انسان موجودی دو بعدی است و توجه به هر دو بعد انسان امری حیاتی و ضروری است. شهید مطهری در این باره می‌فرماید: «انسان دارای جسم است و یک سلسله قوای جسمانی و دارای روح و یک سلسله قوای روحانی» (مطهری، ۱۳۸۲: ۴۸).

به عقیده ایشان، بایستی به هر دو بعد توجه شود و در جهت پرورش و تربیت هر دوی آن‌ها برآمد، بنابراین در طرح‌های توسعه منابع انسانی سازمان بایستی برای هر دو بعد برنامه‌ریزی صورت گیرد و با پیروی صرف از الگوهای موجود، از بعد روحی اعضای سازمان غفلت نشود.

#### توجه به گرایش‌های فطری اعضای سازمان (فطری بودن انسان)

فطرت نیز از جمله مضامین پرتکرار در تحلیل‌های صورت گرفته می‌باشد. مسأله فطرت به تعبیر استاد مطهری ام‌المسائل معارف اسلامی است. در متون اسلامی به مسأله فطرت تأکید بسیاری شده است.

انسان سلسله‌گرایش‌هایی دارد که او را از حیوان متمایز می‌کند. سلسله‌گرایش‌هایی که اساساً ناظر به منافع مادی انسان نیست. اسم این سلسله‌گرایش‌ها فطرت است، به عبارتی انسان‌گرایش‌ها و ابعاد فطری دارد (م: ۱).

براساس این مضمون، در طراحی برنامه‌های توسعه منابع انسانی لازم است به صورت جدی روی گرایش‌های فطری برنامه‌ریزی شود و با توجه به الهی‌بودن فطرت انسان، از این ظرفیت برای رشد فرد، سازمان و جامعه بهره برده شود.

### تقویت اراده اعضای سازمان (اراده‌مندبودن انسان)

اراده یکی از قوانینی است که درباره انسان مطرح شده است؛ یعنی انسان قدرت این را دارد که با اختیار خود در راه درست یا غلط قدم بردارد. در این خصوص مصاحبه‌شونده اول بیان می‌دارد:

برخلاف دیگر موجودات (جمادات، نباتات و حتی فرشتگان) که وجود متعین و مشخصی دارند، انسان وجود متعین و مشخصی ندارد؛ یعنی پیشاپیش معلوم نیست که انسان چه چیزی است و این امر به اراده او بستگی دارد. ماهیت انسان به اراده او وابسته است. انسان آن چیزی است که خودش اراده می‌کند؛ یعنی می‌تواند از منفی بی‌نهایت تا مثبت بی‌نهایت را اراده کند (م: ۱).

براساس این مضمون، رشد اعضای سازمان بایستی با اراده و اختیار خود ایشان انجام شود، بنابراین سازمان بایستی به منظور بالغ نمودن هرچه بیشتر اعضای خود تلاش کند تا ایشان با میل و اراده خود دست به انتخاب راه صحیح بزنند تا بدین ترتیب، رشد کرده و این رشد مانایی و بقای بیشتری به دست آورده و با تغییر شرایط رنگ نمی‌بازد.

### رشد متعادل و متوازن استعدادهای اعضای سازمان

خداوند به انسان‌ها سرمایه‌های وجودی و استعدادهای مختلفی عطا فرموده است که برخی به فعلیت درآمده و برخی به صورت بالقوه هستند. هم‌چنین استعدادهای مختلف در افراد در سطوح مختلف وجود دارد. در این بین سازمان باید در راستای رشد اعضای سازمان به صورتی برنامه‌ریزی نماید که افراد تک‌بعدی پرورش نیافته و استعدادهای مختلف آن‌ها به صورت متعادل و متوازن رشد کند. شهید مطهری در این باره می‌فرماید:

انسان با داشتن این همه استعداد‌های گوناگون، آن وقت انسان کامل است که فقط به‌سوی یک استعداد گرایش پیدا نکند و استعداد‌های دیگرش را مهمل و معطل نگذارد و همه را در یک وضع متعادل و متوازن، همراه هم رشد دهد. (مطهری، ۱۳۷۳: ۱).

### اصالت رشد توأمان فرد و سازمان و جامعه

یکی از مباحث فلسفه موضوع اصالت داشتن فرد یا جامعه است. از دیدگاه شهید مطهری هم فرد اصالت دارد هم جامعه. ایشان معتقدند:

«مکتبی که می‌خواهد در مردم طرح‌های خاص پیاده کند، بالأخره این‌ها را برای انسان‌ها می‌خواهد، اعم از اینکه هدف فرد باشد یا جامعه ... اگر هدف جامعه باشد، بالأخره این افراد هستند که به‌وسیله آن‌ها باید این طرح‌ها پیاده شود و اگر هدف فرد باشد نیز بیدیهی است که آموزش و پرورش افراد ضروری است. در اسلام، هم اصالت فرد محفوظ است و هم اصالت اجتماع؛ یعنی فرد خودش خالی از اصالت نیست. پس بالأخره طرحی و برنامه‌ای برای ساختن فرد وجود دارد، اعم از اینکه فرد را باید ساخت برای طرح‌هایی که برای اجتماع و جامعه است یا فرد را باید ساخت از این نظر که هدف ساختن افراد است یا از یک نظر جمعی فرد باید ساخته شود، هم از آن جهت که باید مقدمه‌ای و ابزاری برای ساختن اجتماع باشد و هم از نظر اینکه خودش هدف است» (مطهری، ۱۳۸۲: ۱۵).

بدین ترتیب در رشد اعضای سازمان بایستی صرفاً به رشد افراد یا سازمان یا جامعه به‌صورت منفرد نگریسته شود، بلکه هر سه این‌ها بایستی به رشد یکدیگر کمک کنند و نسبت به آن مسئولیت دارند.

### فرآیند رشد

به‌طور کلی رشد انسان چه در حالت فردی و چه در حالت اجتماعی عبارت است از مسئولیت شناخت سرمایه‌های خود، مسئولیت حفظ آن، مسئولیت بهره‌برداری و درنهایت مسئولیت تقویت و رشد و نمو آن؛ به‌عبارت بهتر هرکس سرمایه‌های وجودی خاصی دارد و باید این سرمایه‌ها را بشناسد، حفظ کند، از آن بهره‌برداری کند و موجب تقویت آن شود (م: ۱: ۲).

شهید مطهری در این باره به خوبی به این موضوع اشاره می‌کنند و در کتاب امدادهای غیبی در زندگی بشر می‌فرمایند:

«ما می‌خواهیم رشد به دست آوریم، می‌خواهیم لیاقت نگهداری و بهره‌برداری از سرمایه‌ها را پیدا کنیم، می‌خواهیم شایستگی این مسئولیت بزرگ را کسب کنیم، می‌خواهیم بفهمیم که آیا در فلان موضوع رشد داریم یا نداریم. از کجا بفهمیم؟ شرط اول و رکن اول رشد، شناخت صحیح است ... بعد از مرحله شناخت، مرحله قدرت، لیاقت، شایستگی و توانایی برای نگهداری و برای بهره‌برداری است» (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۳۵).

### ابعاد رشد

در تحقیق حاضر با توجه به داده‌های به دست آمده، برای رشد منابع انسانی ابعاد چهارگانه‌ای به دست آمد که عبارتند از رشد جسمی، رشد علمی، رشد اخلاقی و رشد عقلی. انسان جسمی دارد که باید پرورش یابد نه به معنای تن پروری بلکه بهداشت و سلامت جسمی در اسلام ضروری است (رشد جسمی)، انسان ذهنی دارد که تقویت آن شایسته است (رشد علمی)، انسان گرایش‌هایی نیز دارد که مدیریت این گرایش‌ها شایسته و خوب است (رشد اخلاقی) و در نهایت، انسان عقل و اراده‌ای دارد که تقویت آن بسیار بسیار واجب و ضروری است (رشد عقلی) (م: ۱: ۳).

### راهبردهای رشد

مضامین این حوزه، به عنوان عوامل کنترل و اداره کننده فرآیند رشد به شمار می‌آیند. در این تحقیق ۶ مضمون به عنوان راهبردهای رشد احصا شدند که عبارتند از:

### مدیریت بر خود

هنگامی که به هدف از خلقت انسان توجه می‌کنیم، این هدف در قرآن عبادت خداوند عنوان شده است<sup>۱</sup>. شهید مطهری نیز در باب رشد فردی به رشد در عبادت اشاره می‌کند و معتقد است

۱. ما خَلَقْتُ الْإِنْسَانَ وَ الْأَنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ (ذاریات، ۵۶) من جنّ و انس را نیافریدم جز برای اینکه عبادتم کنند (و از این راه تکامل یابند و به من نزدیک شوند).

بخشی از مدیریت فردی که با بعد دینی و مذهبی فرد سر و کار دارد، مسأله عبادت است. ایشان در ادامه می‌فرمایند:

خوب عبادت کردن و از مواهب آن بهره‌مند شدن، حساب و قاعده و به‌اصطلاح، سازوکاری دارد و مربوط است به حسن مدیریت خود؛ یعنی خود را، احساسات خود را، عواطف خود را، غرائز خود را و بالاخره قلب و دل خود را خوب اداره کردن. دل و احساس و عاطفه از هر چیز دیگر بیشتر نیازمند به مدیریت صحیح است» (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۰۷).

بنابراین یکی از راهبردهای رشد که ما را به هدف خلقت رسانده و نیروی انسانی سازمان را تبدیل به عنصری مسئولیت‌پذیر و دارای وجدان کار در سازمان می‌کند و بدین ترتیب، انسان با ایفای نقش درست در سازمان بخشی از وظیفه عبودیت خود را به نحو احسن انجام می‌دهد، مدیریت بر خود می‌باشد.

### توجه توأمان به آموزش و پرورش نیروی انسانی سازمان

در مورد اهمیت آموزش و پرورش توصیه‌های مکرری در دین اسلام شده است و نقش آن در فرآیند رشد و توسعه فردی غیرقابل انکار است. شهید مطهری در این باره می‌فرماید:

«رشد انسان اکتسابی است، باید انسان آن را تحصیل کند، آگاهی‌های لازم انسان کسبی است، هم‌چنان که قدرت‌ها و توانایی‌ها و لیاقت‌ها و آمادگی‌های انسان برای نگهداری و بهره‌برداری از امکاناتی که در نظامات خلقت، در خور فعالیت او قرار داده شده نیز اکتسابی است. آموزش و پرورش به‌طور کلی متوجه این دو جهت است، آموزش‌ها متوجه آگاهی‌بخشی‌ها است که یک رکن رشد است و پرورش‌ها متوجه توانایی‌بخشی‌ها است که رکن دوم آن است» (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۴۸).

بنابراین در سازمان بایستی هم به آگاهی‌بخشی به منابع انسانی و برگزاری دوره‌های آموزشی توجه نمود و هم به پرورش او از طریق اجرای برنامه‌های مختلف همت گمارده شود و همان‌گونه که در اصول زیربنایی رشد بحث شد، این آموزش و پرورش نیز بایستی بر رشد متعادل و متوازن استعداد‌های اعضای سازمان متمرکز باشد.



## تقویت توأمان عقل و اراده اعضای سازمان

همان‌طور که استاد شهید فرموده است، عقل و اراده به هم وابسته‌اند. شکوفایی عقل یک جنبه مهم آن تقویت اراده است. اگر عقل شکوفا شود، اراده هم تقویت می‌شود (م: ۲: ۳). پیش‌تر نیز درباره قدرت اراده انسان صحبت به میان آمد و بیان شد که انسان اساساً موجودی است دارای قدرت اراده و اختیار و این امر در تعیین سرنوشت او نقش مهمی ایفا می‌کند. اما از آنجایی که فرد هر آنچه را که بخواهد می‌تواند اراده کند، چه خوب چه بد و به عبارت بهتر از منفی بی‌نهایت تا مثبت بی‌نهایت؛ لذا باید در جهت تقویت توأمان عقل و اراده اعضای سازمان برآمد تا این اراده باعث رشد و تعالی فرد و سازمان شود.

### بهره‌گیری از تجارب خود و دیگران

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در فرآیند رشد و توسعه، استفاده از تجارب است. شهید مطهری یک نوع تقسیم‌بندی از رشد ارائه می‌دهند که عبارت است از رشد از نظر گذشته، حال و آینده که البته ایشان این تقسیم‌بندی را ذیل عنوان وسعت میدانی رشد ارائه می‌کنند. از نظر ایشان رشد یعنی آگاهی به سرگذشت و تاریخ خود و بهره‌برداری از امکانات تاریخی. (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۴۹)، بنابراین یکی از راهبردهای رشد منابع انسانی سازمان، بهره‌گیری از تجارب خود و دیگران و سازمان خود و دیگر سازمان‌ها و درس‌های آموخته‌شده در مواجهه با مسائل در گذشته می‌باشد.

### تبدیل تشویق‌ها به حمایت

آخرین راهبرد احصاشده در این تحقیق، تبدیل تشویق‌ها به حمایت می‌باشد. یک نظام رشد خوب، نظامی است که بتواند در مسیر رشد متربی، به تدریج تشویق‌های خود را به حمایت تبدیل کند. متربی به سطحی از رشد برسد تا غایات اصلی رشد برایش جذابیت داشته باشد و بتواند غایات فردی و انگیزاننده‌های جانبی را کنار بگذارد (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین سازمان بایستی با یک طرح گام‌به‌گام، به سمت بلوغ اعضای سازمان حرکت کند تا غایات اصلی رشد ایشان را به حرکت واداشته و انگیزاننده آن‌ها باشند.

## اهداف رشد

یکی از عوامل رشد سازمان‌ها، رشد و توسعه منابع انسانی آن‌ها می‌باشد و در یک مقیاس بزرگتر، هر دوی این‌ها در خدمت رشد جامعه هستند و هم بر رشد جامعه اثر می‌گذارند و هم از آن اثر می‌پذیرند، بنابراین رشد و تعالی فردی، در درجه اول منجر به رشد و تعالی سازمان و در مقیاس بزرگتر منجر به تعالی جامعه خواهد شد.

هدف اسلام رشد انسان‌هاست، بنابراین باید در هر ساحتی این رشد محقق گردد. پس اگر انسان وارد سازمان هم شد باید او را رشد دهیم؛ یعنی باید فکر کنیم که نیروهای سازمانی چگونه تعالی پیدا می‌کنند و تکامل می‌یابند و در نهایت موجب رشد و تعالی سازمان می‌شوند. نگاه اسلام توسعه انسان است؛ پس در سازمان هم انسان باید توسعه یابد به معنای تعالی و خداگونه شدن (م: ۲: ۱).

«فرد را باید ساخت برای طرح‌هایی که برای اجتماع و جامعه است» (مطهری، ۱۳۸۲: ۱۵).  
اما هدف نهایی رشد و تعالی فرد، سازمان و جامعه آن است که هدف از خلقت انسان یعنی عبودیت، خداگونه شدن و قرب الهی، تحقق پیدا کند و هر سه این‌ها در راه این غایت نهایی با یکدیگر تعاون داشته باشند.

## نتیجه‌گیری

رشد و توسعه مستمر سرمایه انسانی از ضروریاتی است که در دنیای کنونی و با توجه به اهمیت روزافزون سرمایه انسانی به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر تحول سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی، بیش از پیش دنبال می‌شود. بر این اساس، شناخت عمیق ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی و ارائه راه‌حل‌های اصولی و منطقی متناسب با فرهنگ اسلامی، در راستای پرورش و توسعه‌ی آن‌ها از جمله وظایف کلیدی مدیران سازمان‌ها خواهد بود.

امروزه سازمان‌ها به نقش سرمایه انسانی در رسیدن به اهداف سازمانی آگاه‌تر شده و آن‌را سرمایه ارزشمندی می‌دانند. در گذشته و از دیدگاه کلاسیک، انسان به مانند یک ابزار در اختیار سازمان که می‌تواند آن‌را مدیریت و کنترل کند، تلقی می‌شد؛ لذا هزینه سازمان به حساب می‌آمد و اکنون با تغییر نگرش به منابع انسانی، کارکنان سرمایه‌های ارزشمند سازمان در نظر گرفته می‌شوند

که بایستی در درجه اول، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و دانش‌های لازم را برای تحقق اهداف سازمانی داشته باشند. اما همان‌گونه که گنجعلی و همکاران (۱۴۹۴) بیان می‌دارند مسأله اصلی در هر دو این نگاه‌ها، آن است که در هر دوی آن‌ها، انسان در خدمت سازمان است و صرفاً رشد سازمان اصالت دارد (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۴) و اگر بحث توسعه منابع انسانی نیز در آن‌ها مطرح می‌شود، به این جهت است که از ره‌گذر آن، سازمان رشد کند. براساس این مسأله، پژوهش حاضر درصدد ارائه نوعی الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نگاه اسلام بود که براساس آن، علاوه بر رشد و توسعه سازمان، به رشد و توسعه انسان توجه شود. در این الگو انسان به‌مثابه ابزاری در اختیار سازمان نیست بلکه سازمان محیط و بستری برای رشد و توسعه وی و در نتیجه منتفع شدن سازمان و جامعه از این انسان‌های رشدیافته است. در واقع در این نگاه رشد هر فرد، سازمان و جامعه هر سه اصالت دارد. به بیان دیگر براساس این نگاه رشد و توسعه فردی در درجه اول منجر به افزایش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود فرد می‌شود و در نتیجه، تعالی سازمانی را در پی خواهد داشت و این تعالی سازمانی منجر به رشد جامعه خواهد شد؛ اما هدف نهایی رشد و توسعه منابع انسانی، که به عبارتی هدف از خلقت انسان هم به‌شمار می‌رود، خداگونه‌شدن و قرب الهی است.

در پایان، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده دیدگاه‌های اندیشمندان و متفکران اسلامی دیگر در حوزه توسعه منابع انسانی نیز بررسی گردد. هم‌چنین پیشنهاد می‌گردد تمام زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی به‌طور مجزا و به‌صورت جزئی‌تر، با نگاهی اسلامی مورد مطالعه قرار گیرد. به‌عنوان مثال از آنجایی که نقش آموزش در توسعه منابع انسانی بسیار ضروری و مهم است؛ لذا پیشنهاد می‌گردد مباحث مربوط به مرشدی<sup>۱</sup> و آموزش به‌عنوان یکی از زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی با نگاهی اسلامی مورد بررسی قرار گیرد. در پایان نیز استفاده آزمایشی از الگوی ارائه‌شده در این مقاله در سازمان‌ها می‌تواند باعث اصلاح این الگو و مشخص شدن خلأهای عملی آن شود.

## فهرست منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سیدمحمد؛ فیاضی، مرجان (۱۳۸۷)، استراتژی منابع انسانی، تهران: انستیتو ایزایران.
- بامبرگر، پیتر؛ مشولم، لن (۱۳۸۴)، استراتژی منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پاکدل، رحمت‌الله؛ قلی‌پور، آرین؛ حسینی، سیدحسین (۱۳۹۷)، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد پویایی سیستم، آموزش و توسعه منابع انسانی، (۱۶) ۵، صص ۷۷-۵۱.
- تونکه‌نژاد، ماندنی؛ داوری، علی (۱۳۸۸)، توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۳) ۱، صص ۸۰-۵۱.
- جلیلی، حمیده؛ محمدی، محمد؛ یعقوبی، نورمحمد؛ جراحی، جلیل (۱۳۹۹)، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی برای دانشجویان با تمرکز کارآفرینی، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، (۶) ۱۳، صص ۶۷۴-۶۶۵.
- جوادی، محمد؛ گنجعلی، اسدالله؛ چیت‌سازیان، علیرضا (۱۳۹۹)، بررسی انتقادی نظریه‌های متعارف انگیزش؛ به‌سوی نظریه رشد، تحقیقات بنیادین علوم انسانی، (۱) ۶، صص ۵۸-۲۹.
- چاوشی، سیدکاظم (۱۳۸۸)، بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی، پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآنی، (۲) ۱، صص ۵۳-۴۳.
- حسینی، سیدسعید (۱۳۹۸)، الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین (مورد مطالعه: وزارت نیرو)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۴۰۰)، لغت‌نامه دهخدا، دریافت از: <https://dehkhoda.ut.ac.ir/fa/dictionary>
- رخشانی، جاوید (۱۳۹۶)، ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کارآفرینانه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل.
- زارع، حمید؛ زارعی متین، حسن؛ یزدانی، حمیدرضا؛ رسولی پرشکوه، آزاده (۱۳۹۹)، ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه (مطالعه فراترکیب)، آموزش و توسعه منابع انسانی، (۲۶) ۷، صص ۵۱-۲۳.
- صفایی حائری، علی (۱۳۸۸)، رشد، قم: لیل‌القدر.
- صفایی حائری، علی (۱۳۸۸)، حرکت (تحلیل جریان فکری و تربیتی انسان)، قم: لیل‌القدر.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین، روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، (۲) ۵، صص ۱۹۸-۱۵۱.
- عزیزی، مهدی؛ عزیزی، سیدمجتبی؛ لطفی، میثم (۱۳۹۶)، بررسی و نقد تأثیر مکتب فایده‌گرایی بر نظریه‌های تصمیم‌گیری و مقایسه آن با نظریه رشد اسلامی، مدیریت اسلامی، (۲) ۲۵، صص ۶۳-۳۵.
- گلی‌پور، مریم؛ اولادیان، معصومه؛ صفری، محمود (۱۳۹۹)، واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی، آموزش و توسعه منابع انسانی، (۲۷) ۷، صص ۱۳۶-۱۱۴.
- گنجعلی، اسدالله؛ ابراهیمی، کریم؛ سرآبادانی تفرشی، حسین (۱۳۹۴)، بررسی انتقادی مبانی انسان‌شناسی پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی براساس نظریه انسان‌شناسی پارادایم رشد، اندیشه مدیریت راهبردی، (۱) ۹، صص ۱۷۴-۱۴۷.

- مبارک‌آبادی، هوشنگ (۱۳۹۷)، الگوی توسعه منابع انسانی برای ارتقای عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- مؤذن علوی، سیدمهدی (۱۴۰۰)، طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در سطح ملی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۰)، روش تحقیق کیفی: ضدروش، تهران: جامعه‌شناسان.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۳)، فطرت، تهران: صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۲)، تعلیم و تربیت در اسلام (ویرایش دوم)، تهران: صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۹)، امدادهای غیبی در زندگی بشر تهران: صدرا.
- نجاری، رضا (۱۳۹۰)، روش نظریه‌پردازی شهید مرتضی مطهری در مبحث رشد، مدیریت اسلامی، (۲) ۱۹، ۸۷-۱۰۳.
- هاشمی‌راد، سیدعلی‌اکبر (۱۳۸۹)، الگوی توسعه منابع انسانی در سطح ملی در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 8(2), 609-616.
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T. & Homsombat, W. (2021). a mechanism in shaping individual and group values, beliefs and skilling through learning related activities to support the desired performance of the host system. *Asia Pacific Management Review*. Available online at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313221000828?via%3Dihub>
- Barreto, M. S., Garcia-Vivar, C. & Marconc, S. S. (2018). Methodological quality of Grounded Theory research with families living with chronic illness. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 8, 14-22.
- Batiste Woodwick, A. L. (2002). Improving Practitioner Readiness for Strategic Organizational Roles: An Exploratory Study of Strategic Competence and its Role in Human Resource Development Practice. Doctoral dissertation. Vanderbilt University.
- Bennett, E. (2014). Introducing New Perspectives on Virtual Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 263-280.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Callahan, J. L. and Davila, T. D. (2004). An Impressionistic Framework for Theorizing About Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 3(1), 75-95.
- Deb, T. (2006). *Human Resources Management: Theory & Practice*. India: Ane Books.
- Gilley, J. W. & Maycunich, A. (2000). *Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*. New York: Perseus Books.
- Javaheri Zadeh, E., Nosratabadi, S., Bahrami, P. & Fathi, M. (2020). The Effect of Organizational Structure Dimensions on the Spirituality in the Workplace. *J Health Man & Info*, 7(4), 240-251.
- Lemon, L.L. & Hayes, J. (2020). Enhancing Trustworthiness of Qualitative Findings: Using Leximancer for Qualitative Data Analysis Triangulation. *The Qualitative Report*, 25(3), 604-614.
- McGraw, P. (2014). A Review of Human Resource Development Trends and Practices in Australia: Multinationals, Locals, and Responses to Economic Turbulence. *Advances in Developing Human Resources*, 16(1), 92-107.
- McGoldrick, J. & Stewart, J. (1996). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Pitman.

- McLean, G. N. (2006). National Human Resource Development: A Focused Study in Transitioning Societies in the Developing World. *Advances in Developing Human Resources*, 8 (1), 3-11.
- Mishra, S. K. & Varma, A. (2019). *Spirituality in Management- Insights from India*. USA: Palgrave Macmillan.
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource*. (1<sup>st</sup> Edition). San Francisco: Jossey-Bass Press.
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120-129.
- Rose, K. (2016). Examining Organizational Citizenship Behavior in the Context of Human Resource Development: An Integrative Review of the Literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295-316.
- Swanson R. A. & Holton E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. California: Berrett-Koehler.
- Tzouramani, E. & Karakas, F. (2016). Spirituality in Management. In: de Souza, M., Bone, J. & Watson, J. (Eds.). *Spirituality across Disciplines: Research and Practice*. pp 273-284. USA: Palgrave Macmillan.
- Tseng, C., & McLean, G. N. (2008). Strategic HRD practices as Key Factors in Organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 6 (1), 418-432.
- Twining, J. (1999). A naturalistic journey into the collaboratory: In search of understanding for prospective participants. Doctoral dissertation. Denton: Texas Woman's University.
- Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y., Gilley, A., & Gilley, J. W. (2017). Means vs ends: Theorizing a definition of human resource development. *Personnel Review*, 46(6), 1165-1181.
- Xiaohui, W. & McLean G. N. (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development, *Human Resource Development Review*, 6(1), 96-108.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

تصميم نموذج تنمية الموارد البشرية بالمنظمة على أساس نظرية  
النمو الإسلاميوحيد أحمدي<sup>١</sup> | مجيد مختريان بور<sup>٢</sup>

## الملخص

منذ حركة العلاقات الإنسانية، تم بذل العديد من الجهود في مجال تنمية الموارد البشرية، أدى الكثير منها إلى إنشاء عدة نماذج لتنمية الموارد البشرية. بإلقاء نظرة عميقة على النماذج المقدمة حتى الآن، يمكن ملاحظة أن معظم النماذج الحالية وضعت البشر بجانب عوامل الإنتاج الأخرى (وبالطبع أكثرها قيمة)، وعلى الرغم من أنها أولت اهتماماً للعوامل الروحية والروحية. العوامل الأخلاقية في التنظيم ولكن هذا الاهتمام يأتي من العمق ولا يمتلك الثراء اللازم والعديد من أبعاده مهملة في هذه النماذج. من أجل تحسين الوضع الحالي، يمكن أن تكون النظرة الإسلامية إلى العالم وسيلة للمضي قدماً برؤية شاملة لجميع الجوانب المادية والروحية للوجود البشري. في البحث الحالي جرت محاولة لصياغة نموذج نمو وتطور للموارد البشرية للمنظمة على أساس إحدى النظريات الإسلامية المقترحة في هذا المجال وهي نظرية النمو. أسلوب البحث الحالي هو تحليل المحتوى وطرق جمع البيانات ودراسات المكتبات والمقابلات شبه المنظمة مع خبراء الإدارة الإسلامية حتى الوصول إلى التشبع النظري وتحليلها على ثلاث مراحل. كانت نتيجة تحليل البيانات ١٦٠ موضوعاً أساسياً و ٢٧ موضوعاً تنظيمياً، والتي تندرج تحت ٦ موضوعات شاملة هي "عوامل الخلفية"، و "متطلبات النمو"، و "عملية النمو"، و "استراتيجيات النمو"، و "أدوات النمو"، و "أبعاد النمو" و "أهداف النمو" قد تم تنظيمها وشكلت نمط تنمية الموارد البشرية في المنظمة على أساس نظرية النمو. إن النمط الذي تم الحصول عليه لنمو الموارد البشرية وتطويرها، مع وجود قواسم مشتركة مع الأنماط الموجودة في هذا المجال، له اختلافات جوهرية معهم.

**الكلمات الرئيسية:** الإنسان، تنمية الموارد البشرية، النمو، نظرية النمو الإسلامي، تحليل الموضوع.

١

المجلد ٣٠

ربيع ١٤٤٣

ورقة البحث

الواردة:

٢١ محرم ١٤٤٣

المقبولة:

١٤ شوال ١٤٤٣

صص: ١١٢-٨٣



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.1.3.2

١. ماجستير في إدارة الموارد البشرية، التوجيه الإسلامي، كلية الإدارة، جامعة طهران.

٢. المؤلف المسؤول: عضو هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة طهران.

٣



## Designing Organizational Human Resource Development Model on the Basis of the Martyr Motahhari's Theory of Growth

Vahid Ahmadi<sup>1</sup> | Majid Mokhtarianpour<sup>2</sup>

### Abstract

In recent years, many studies have been performed on human resource development, some of them leading to the creation of methods, procedures, standards, and models about human resource improvement and development. By looking deep, it can be found out that most of the present models assume human beings at the same level of other production factors (and of course the most venerable ones) and although they have addressed spiritual factors and ethics in the organization, they have not profoundly focus on it and many aspects have been neglected. Improving the status quo, the Islamic worldview can be helpful because of its comprehensive approach to all the physical and spiritual dimensions of humans. In this research, we tried to develop a model of human resource growth and development on the basis of one of the Islamic theories raised in this regard, i.e. Motahhari's theory of growth. In the present study, data collection was performed through archival studies and interviews with Islamic management experts, and data analysis was implemented by thematic analysis. After analyzing the data, 160 descriptive codes, 27 interpretive codes and 6 overarching themes emerged which finally formed the organizational human resource growth and development model on the basis of growth theory. The findings show that besides similarities, there are essential differences between this model and the present models of human resource development.

**Keywords:** Human, Human Resource Development, Growth, Islamic Growth theory, Thematic Analysis.

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.1.3.2

1. MA in Human Resources Management of Islamic Orientation, Faculty of Management, University of Tehran

2. Corresponding Author, Department of Management, Tehran University, Tehran, Iran.

Mokhtarianpour@ut.ac.ir