

بررسی چگونگی تعامل فرهنگ سازمانی با نظام‌های آموزش،

تربیت و توسعه منابع انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۵/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۱۵

محمدرضا سلطانی*

چکیده:

سازمان‌های مولد در تلاش‌اند تا با وقوف به عوامل و عناصر مهم و اساسی تأثیرگذار در عرصه سازمان و مدیریت، در نیل به عملکردهای هرچه بهتر و اثربخشی فزون‌تر، سهم و نقش هر کدام از این عوامل و متغیرها را مشخص کنند و از سازوکارهای گوناگون برای بالندگی و پویایی سازمانی بهره‌جویند. تاکنون صاحب نظران راهبردها و راه‌کارهای متنوعی برای شناسایی و مدیریت این عوامل معرفی کرده‌اند. در این مقاله تلاش شده است تا، با توجه به دیدگاه‌های اندیشمندان، به اصلی‌ترین عوامل اثرگذار اشاره شود؛ این عوامل عبارت‌اند از ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی از یک‌سو و آموزش، تربیت و توسعه منابع انسانی از سوی دیگر. روابط متقابل این دو طیف از عناصر کلیدی و حیاتی تأثیرگذار بررسی و به‌شایستگی تبیین می‌شود. بدیهی است، به موازات شناسایی و تبیین این عوامل، چگونگی تعامل و تأثیر متقابل آن‌ها بر یکدیگر بررسی و، در عین حال، اولویت‌ها و سطوح تأثیرگذاری نیز تعیین می‌شود.

کلیدواژه‌ها:

ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی، تربیت، آموزش، توسعه منابع انسانی.

* دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام) mrs_soltan@yahoo.com

مقدمه

فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که، در حقیقت، ترکیبی از مجموعه تعهدات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان است و برای راهنمایی کارکنان در ادای وظایفشان استفاده می‌شود (Gordon, 1992). در سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها قوی است، اعضای آن‌ها از رسالت‌ها و هدف‌های سازمان آگاهی کامل داشته و به آن‌ها تعهد دارند؛ هم‌چنین میان اهداف کارکنان و سازمان و مدیریت هم‌سویی لازم وجود دارد.

در شرایط فعلی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان به مثابه سرچشمه همه توانایی‌های سازمان جلوه‌گر شده است؛ چرا که مهم‌ترین عنصر هر سازمانی انسان‌هایی هستند که در درون سازمان مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری دارند و اجرای امور سازمان و نظارت بر آن را بر عهده دارند؛ این مجموعه فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. مروری بر ادبیات مدیریت نشان‌دهنده آن است که محققان و مدیران سازمان‌ها در سه دهه گذشته به طور فزاینده به موضوع فرهنگ توجه کرده‌اند (Hofstet et al., 1990; Denison, 1995; Cameron & Quinn, 1999; Schein, 2000)

بی‌شک علل بسیاری از ناکامی‌های سازمان‌ها در فرهنگ آن‌ها ریشه دارد. بخش اعظم این ناکامی‌ها ریشه در ناآگاهی مدیران و کارکنان از فرهنگ سازمانی است، که هنوز هم موضوع مهمی در بین محققان است (Witte et al., 1999; Ashkanasy, 2004). از سوی دیگر، به‌خوبی پیداست که امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها برخورداری آن‌ها از نیروی انسانی کارآمد، توانا و فهیم و داناست؛ بنابراین دانایی و کیفیت منابع انسانی مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود و نقش عمده‌ای در توسعه سازمانی به عهده دارد. دراکر (ترجمه رضائی‌نژاد، ۱۳۸۶)، با بررسی دو قرن ۲۰ و ۲۱، مطرح می‌کند که قرن بیستم قرن بهره‌وری نیروی انسانی بوده است، ولی قرن حاضر دوره کارهای دانشی خواهد بود. در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌ها عنصر انسان سازمانی است.

در سازمان‌ها بعضاً این سؤال مطرح بوده است که چگونه می‌توان عملکرد مدیران و کارکنان را بهبود بخشید. بی‌تردید نمی‌توان به این سؤال مهم و اساسی پاسخی صریح و قاطع داد؛ ولی آنچه مسلم

است این است که تربیت، توانمندسازی و توسعه منابع انسانی از مهم ترین عواملی است که می تواند در ارتقا و تقویت سطح فرهنگ سازمانی و نیز عملکرد آن ها نقشی مهم و مؤثر ایفا کند.

مفهوم تربیت^۱ در لغت به معنای پروردن، رشد دادن، شکوفاسازی و حیات بخشیدن است (لغت نامه دهخدا)؛ دو تعریف از تربیت عبارت است از:

- فراهم ساختن زمینه های مساعد و مناسب برای رشد و شکوفایی توانایی های درونی و استعداد های طبیعی موجود زنده (نقیب زاده، ۱۳۷۱)؛
- جریانی است که به وسیله آن افراد از روی قصد و اراده، زمینه رشد افراد را فراهم می کنند. (شریعتمداری، ۱۳۷۹).

در خصوص مفهوم آموزش که در این مقاله مطرح شده است می توان گفت که آموزش یا تعلیم، اتخاذ تدابیر برای انتقال دانش ها، ارزش ها، مهارت ها و باور هایی است که درستی و کارایی آن ها ضمن تجارب گذشته آدمیان به اثبات رسیده است (شکوهی، ۱۳۸۱). آموزش همچنین فعل و انفعالی است بین دو قطب سیال (مربی و متربی) که مسبوق به اصلی و مستلزم طرح و نقشه و متوجه هدفی است (هوشیار، ۱۳۴۷). توسعه منابع انسانی^۲ نیز به معنای «افزایش و گسترش مهارت ها به کمک آموزش و کمک به رشد کارکنان در سازمان با قادر ساختن آنان به استفاده بهتر از مهارت ها و توانمندی های خود.» (جزنی، ۱۳۸۳) است.

در نهایت در خصوص مفهوم فرهنگ^۳ و فرهنگ سازمانی^۴ باید گفت که فرهنگ مجموعه پیچیده ای از علوم، دانش ها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب و رسوم، سنت ها و به طور خلاصه همه آموخته ها و عاداتی که انسان به مثابه عضو جامعه اخذ می کند. واژه فرهنگ از انگیختگی و پویایی ارتباط دوره به دوره انسان و انسان، انسان و طبیعت، انسان و جامعه، و انسان و ابزار و زبان معنا یافته است. فرهنگ سازمانی نیز مجموعه ای از پیش فرض های اساسی است که افراد سازمان در مواجهه شدن با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام

1. Education
2. Human Resource Development
3. Culture
4. Organizational Culture

داخلی، آن را ایجاد کرده و یا کشف و توسعه داده است. مواردی که ثابت شده سودمند و با ارزش هستند؛ در نتیجه، به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می‌یابند. فرهی و همکارانش (۱۳۸۹) در خصوص مفهوم فرهنگ سازمانی که آن را می‌توان تعریف بومی از فرهنگ سازمانی دانست می‌گویند که فرهنگ سازمانی مجموعه اعتقادات، باورها، ارزش‌ها، هنجارها، الگوهای رفتاری و نمادهای ملی، اسلامی و انقلابی مشترکی که شکل‌دهنده افکار، نگرش‌ها، ادراکات و کنش‌های کارکنان است را شامل می‌شود؛ مواردی که موجب انسجام بخشی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی سازمان و منبعی انرژی‌بخش برای تحول و پویایی سازمان‌ها محسوب می‌شود (فرهی و همکاران، ۱۳۸۹).

لذا با توجه به اهمیت پرداختن به چنین موضوعی، اهداف تهیه و تدوین این مقاله، شامل موارد ذیل است:

■ تبیین ماهیت و کارکردهای فرهنگ سازمانی و نظام‌های آموزش، تربیت و توسعه منابع انسانی؛

■ تعیین و تبیین رابطه فرهنگ سازمانی و نظام‌های آموزش، تربیت و توسعه منابع انسانی؛

■ تعیین توانمندی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی توسعه‌یافته؛

■ تعیین توانمندی‌های سرمایه انسانی برخوردار از فرهنگ قوی سازمانی.

در این مقاله تلاش کرده‌ایم تا، ضمن ذکر مطالب مفیدی زیر هر کدام از مفاهیم یادشده، ویژگی‌ها و کارکردهای آن‌ها به تفکیک تبیین و نحوه ارتباط و تعامل و همچنین تأثیرات متقابل آن‌ها را بررسی کنیم.

آموزش و توانمندسازی کارکنان در سایه فرهنگ سازمانی مولد

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در ادای وظایف محول شده و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند، متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی در قالب فرهنگ سازمانی مسلط است. ابعاد آموزش‌هایی

که به فهم فرهنگ سازمانی و، به تبع آن، به حمایت و تقویت آحاد کارکنان از آن کمک می کند در شش محور بررسی می شود (سلطانی، ۱۳۸۶):

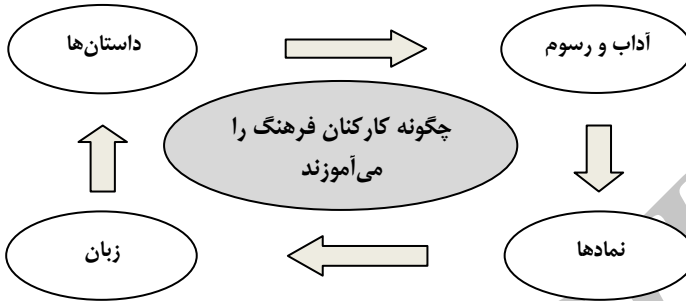
- **فنی و مهارتی:** افراد سازمانی برای افزایش توانمندی و بالندگی در مشاغل خود، به لحاظ حرفه ای و تخصصی، لازم است که آموزش ها و مهارت های لازم را بیاموزند تا، ضمن کسب انگیزه و ارتقای روحیه کاری، با بهره گیری از تجهیزات و فن آوری پیشرفته، توانمندی تأثیرگذاری در محیط سازمان را داشته و منشأ تحولات و رشد و بالندگی فرهنگ سازمانی باشند.
- **بُعد فرهنگی - ارزشی:** یکی از ابعاد توسعه یافتگی انسانی توجه به ابعاد فرهنگی و ارزشی است. امروزه سازمان ها، به موازات اهتمام به ابعاد علمی و فن آوری و شاید بیش از آن، به ابعاد فرهنگی هم توجه می کنند. اگرچه سازمان های با توانمندی رقابتی و یادگیرنده، در محیط نامطمئن و متلاطم حاکم کنونی جهانی، سهم این بخش را نسبت به سایر بخش ها بیشتر در نظر می گیرند. توجه به فرهنگ در ایجاد تغییر و غلبه بر انگیزه ها، اضطراب ها و فشارهای شغلی از یک سو و ایجاد محیطی سرشار از حاکمیت مناسبات انسانی، انسجام و تعاملات گروهی و تیمی، پایبندی به ارزش ها و هنجارهای مشترک و رشد اخلاقیات، از سوی دیگر، اهمیت توسعه بُعد فرهنگی انسان سازمانی را به مثابه عاملی راهبردی پدیدار می کند.
- **بُعد فکری:** توسعه یافتگی انسانی زمانی مصداق پیدا می کند که فرد سازمانی همیشه افکار جدیدی تولید و برای سازمان و اصلاح آن تزریق کند. افراد سازمانی، با اتخاذ راهبرد یادگیرندگی نو به نو و تولید فکر و بیان ایده های جدید، که از ویژگی های فرهنگ سازمانی مطلوب است، موجبات رشد و بالندگی سازمانی شده و از این طریق امکان استمرار حیات سازمانی و حضور رقابتی در عرصه های گوناگون را فراهم می کنند. بُعد فکری توسعه مهارت های انسانی به این معنی است که تفکر منطقی در سازمان فراگیر شود و جو حاکم بر سازمان مبتنی بر تفکر، نواندیشی و عرضه ایده های بدیع باشد تا از این طریق فرایندهای سازمانی به طور دائمی بهبود و اصلاح شود.
- **بُعد سیاسی - اجتماعی:** یکی از مؤلفه های مهم توسعه یافتگی سازمانی عنایت به محورهای سیاسی - اجتماعی است؛ بُعدی که به مدیریت، قدرت و منابع قدرت، روابط و ارتباطات

سازمانی، روابط گروهی، کار تیمی، ارتباط سازمان با مدیران صف، نقش‌ها و موضوعاتی از این دست می‌پردازد. توانایی کسب مهارت‌های سیاسی و اجتماعی در بهبود کارایی و ارتقای اثربخشی انسان سازمانی، که متأثر از تعریف و تبیین شفاف فرایندهای ارتباطی اجتماعی است، نقشی بسیار خواهد داشت؛ نقشی که منجر به تحقق پیشینه هماهنگی و انسجام سازمانی خواهد شد.

● **بُعد بینشی - نگرشی:** مدیریت بر برداشت‌ها و نگرش‌ها و توانایی تغییر نگرش کارکنان سازمان و جهت‌دهی صحیح به دیدگاه‌ها (مثبت‌اندیشی) منجر به تغییر رفتار و، به تبع آن، بهبود عملکردها خواهد شد. بهره‌گیری از دانش و فن‌آوری‌های روز و نوین زمینه‌ساز تغییر نگرش صحیح است که انسان سازمانی توسعه‌یافته نیازمند تحصیل آن است.

● **بُعد ادراکی:** منظور از بُعد ادراکی آن است که کارکنان به راهبردها، اهداف کلان، سیاست‌ها و فرایندهای اجرای کار در سازمان دیدی جامع و راهبردی داشته باشند. مهارت ادراکی منجر به این می‌شود که کارکنان به سهولت بتوانند بین فرایندهای اجرای کار، پیوند برقرار کنند. از سویی، از امور تکراری، پرهزینه و موازی جلوگیری کنند و از طرف دیگر خلأها و کاستی‌ها را با هوشمندی شناسایی کنند و جریان اجرای کار را در سیری معقول و منطقی قرار دهند.

از عمده‌ترین و رایج‌ترین روش‌هایی که برای آموزش فرهنگ سازمانی به کارکنان تازه‌وارد و نیز به منظور حفظ و حمایت از آن در بین اعضای کنونی سازمان بهره‌گرفته می‌شود، می‌توان تأکید بر ارزش‌های محوری سازمان، توجه به مفروضات و باورهای مشترک، تمسک به آیین‌ها و شعائر دینی و مذهبی، تأکید بر آداب و رسوم ملی، یادآوری و افتخار به نمادهای آیینی، تأکید بر نمادهای دینی و ملی، خلق حماسه‌ها و داستان‌های اساطیری و مهیج، افتخار به پیشینه حماسی و ارزشی سازمان، بهره‌گیری از قدرت و تأثیر زبان بیان در تفهیم مفاهیم و معانی، اهتمام به مصنوعات و جلوه‌های ظاهری و فیزیکی برخاسته از آموزه‌های دینی و ملی، و مواردی از این دست دانست که به دلیل رعایت ایجاز از بسط و توضیح آن خودداری و صرفاً به ارائه این رابطه در شکل شماره (۱) بسنده می‌کنیم.



شکل شماره (۱): آموزش فرهنگ سازمانی

در شکل شماره (۲) چشم انداز و افق روشنی را که، پس از اجرایی کردن کامل و جامع نظام آموزش، متوجه سازمان و کارکنان می شود ترسیم شده است.



شکل شماره (۲): پیامدها و نتایج آموزش کارکنان در سایه فرهنگ سازمانی پویا

جامعه‌پذیری گام نخست آموزش فرهنگ سازمانی

جامعه‌پذیری به معنای هم‌نوایی فرد با ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌های گروهی-اجتماعی است؛ به عبارت دیگر، اجتماعی شدن فراگردی است که، به واسطه آن، هر فرد دانش و مهارت‌های اجتماعی لازم برای مشارکت مؤثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می‌کند. مجموعه این ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، دانش‌ها و مهارت‌ها فرد را قادر می‌سازد که، با گروه‌ها و افراد جامعه، روابط و کنش‌های متقابل داشته باشد. فراگرد اجتماعی شدن امری مستمر و همیشگی است. جامعه‌پذیری کارکنان فرایندی است که، در آن، کارکنان اطلاعات لازم و کافی درباره سازمانی که به آن وارد شده‌اند کسب می‌کنند و با قبول هنجارها و الگوهای رفتاری سازمان با آن هم‌نوا و هم‌سو می‌شوند. اهداف و مقاصد بر فرایند جامعه‌پذیری مترتب است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از:

● آموزش قواعد و نظم با جامعه‌پذیری: یکی از مقاصد جامعه‌پذیری آموزش قواعد و

نظامات اساسی، از آداب و عادات و رفتار روزمره گرفته تا روش‌های علمی، به افراد است. رفتار نامنظم و خلاف قاعده معمولاً از انگیزه‌های ناگهانی یا محرک آنی ناشی می‌شود. چنین رفتاری نتایج و خشنودی‌های آتی را، در مقابل لذات و رضایتمندی‌های آنی و گذرا، نادیده می‌گیرد. برعکس، رفتار مبتنی بر نظم و انضباط، به منظور پذیرش اجتماعی یا برای دستیابی به یک هدف آتی، خوشی‌های آنی و گذرا را به تعویق می‌اندازد و آن‌ها را تعدیل و تحدید می‌کند. خلاصه اینکه انضباطی که طی فراگرد اجتماعی شدن در رفتار ایجاد می‌شود ممکن است چنان نافذ و عمیق باشد که حتی اعمال فیزیولوژیکی را تغییر دهد. برخی افراد، بنا به عادت، زود از خواب بیدار می‌شوند یا برخی افراد، غالباً، طوری بار می‌آیند که از لحاظ جسمی آمادگی ارتکاب اعمال منع‌شده اجتماعی را ندارند.

● آموزش مهارت‌ها: هدف دیگر فراگرد جامعه‌پذیری، آموختن مهارت‌ها است. فقط

با اکتساب و یادگیری مهارت‌هاست که افراد می‌توانند، در جامعه، منشأ اثر واقع شوند. در جامعه‌های سنتی، امور زندگی از طریق تقلید و تکرار آموخته می‌شد. در

جوامع امروز، یادگیری مهارت های انتزاعی خواندن و نوشتن و مهارت های دشوار دیگر، از راه آموزش و پرورش رسمی، مهم ترین وظیفه اجتماعی کردن است.

● ایجاد امید و آرزو در افراد: فراگرد جامعه پذیری، به همان میزان که عادات و رفتار فرد را، مطابق هنجارهای اجتماعی، تحت نظم و انضباط درمی آورد، به او امید و آرزو می دهد. انضباط، به خودی خود، وقتی برای فرد سخت و بی پاداش باشد، تحمل سوز است. به تدریج، به هر یک از اعضای خود، خواست ها و آرزوهایی، درخور پایگاه هایی که با توجه به جنس، سن، وابستگی گروهی یا منشأ خانوادگی اشغال خواهند کرد، القا می کند.

● نیل به آرزوها و یا منع از رسیدن به اهداف: فراگرد جامعه پذیری، از طریق برآوردن خواست ها، آرزوها، امیدها و سودهای فردی یا ممانعت از دست یابی بدان ها، برای فرد هویت می آفریند. در گذشته، هر فردی هویت خود را بنا به سابقه خانوادگی و طبقه اجتماعی به دست می آورد؛ مثلاً، بسیاری از فرزندان طبقه اشراف انگلستان زمانی آداب معاشرت مربوط به طبقه خود را از خدمه مخصوصی می آموختند؛ ولی دانستن این آداب معاشرت نمی توانست خدمه مذکور را، چه از نظر خود و چه از نظر دیگران، در شمار اشراف زادگان و نجبا در آورد.

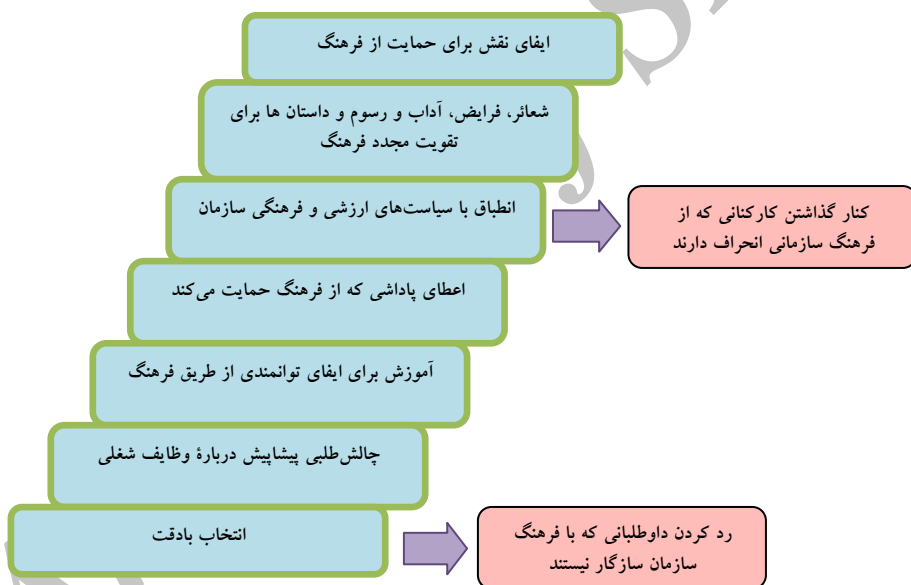
مراحل جامعه پذیری

جامعه پذیری کارکنان شامل سه مرحله به شرح زیر است:

- مرحله پیش از ورود: این مرحله مربوط به آموزش ها و یادگیری هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می گیرد.
- مرحله رویارویی: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می شود و احتمالاً درمی یابد که در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است تجدید نظر کند.

● مرحله دگر دیسی یا تحول جامع: در این مرحله فرد استخدام شده مهارت‌های لازم را برای انجام دادن کارها می‌آموزد، در آن‌ها تبحر پیدا می‌کند، به ارزش‌ها و هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آن‌ها هماهنگ می‌شود. در صورتی که مرحله تحول جامع یا دگر دیسی موفقیت آمیز انجام یابد، بر میزان تعهد فرد به سازمان و بازدهی وی اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می‌دهد.

در شکل شماره (۳) مراحل جامعه پذیری کارکنان از مرحله گزینش کارکنان تا مرحله ایفای نقش سازمانی در حفظ و حمایت از فرهنگ سازمانی به تصویر کشیده شده است.

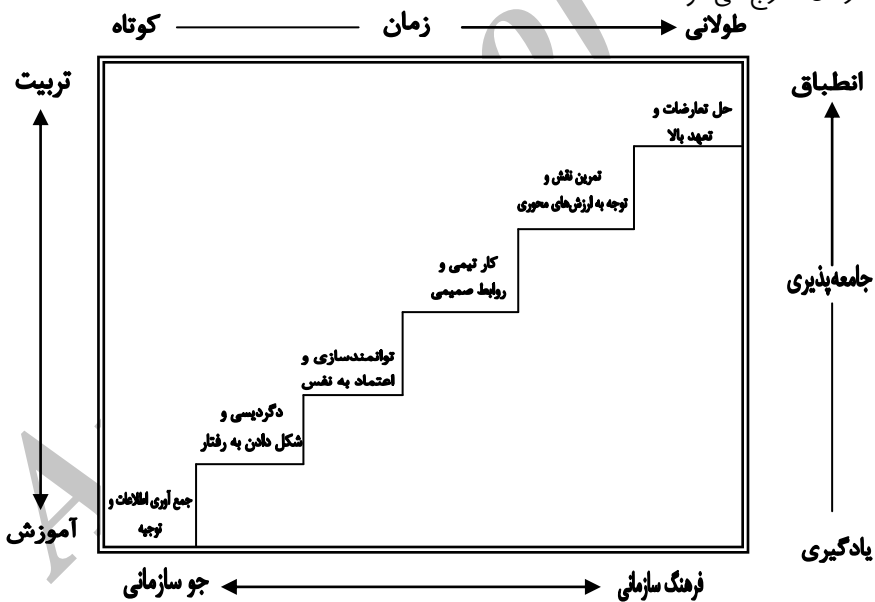


شکل شماره (۳): مراحل اجتماعی سازی کارکنان (فرهی و همکاران، ۱۳۸۹)

الگوی تعاملی فرهنگ سازمانی و نظام‌های تربیت، آموزش و جامعه‌پذیری کارکنان

بدیهی است که کارکنان، ابتدای ورود به سازمان، هم از نظر کنج‌کاو‌های فردی و هم از نظر وظایف سازمانی در صدد جمع‌آوری اطلاعات و اخبار از سازمان متبوع خود هستند؛ همچنین از یک سو با رسالت، مأموریت، اهداف، وظایف و وضعیت فیزیکی سازمان و از

سوی دیگر با حیطة وظایف، اختیارات و روابط خود با افراد بالادست، هم طراز و زیردست آشنا می شوند. در این مرحله، افراد با توجه به فرجه زمانی کوتاه مدتی که در اختیار دارند از طریق فرایند آموزش و یادگیری هر آنچه را در محدوده جو سازمانی (الگوها، هنجارها، نمادها، فضای فیزیکی و رفتارهای مشهود افراد) قرار دارد می آموزند و تلاش می کنند تا خود را با فضای سازمانی و انتظارات مدیران و قوانین و مقررات تطبیق دهند و به وظایف خود عمل کنند. در این مرحله ممکن است افراد تازه وارد با جو سازمانی مانوس شوند و بر مقررات و الزامات آن پایبند باشند؛ در این صورت، فرایند یادگیری جامعه پذیری به خوبی صورت گرفته است و فرد در سازمان ادامه خدمت می دهد؛ اما اتفاق دیگری که در این مرحله متصور است این که خود را با جو سازمانی، خواست انتظارات مدیران و ضوابط و مقررات نتواند تطبیق دهد، در این صورت از سازمان خارج می شود.



شکل شماره (۴): الگوی تعاملی فرهنگ و جو سازمانی، تربیت و آموزش، جامعه پذیری کارکنان

در فرایندی بلندمدت، سازمان تلاش می کند تا فرایند انطباق پذیری کارکنان به خوبی صورت بگیرد و، از طریق توانمندسازی آنان و نیز تقویت اعتماد به نفس، آمادگی لازم برای

مسئولیت پذیری بهتر و بیشتر را پیدا کنند. هر چه از عمر خدمتی کارکنان سپری می شود، مصالح و منافع فردی و سازمانی بیشتر به هم گره می خورد و فرهنگ و ارزش های سازمان بر نگرش و رفتار کارکنان سایه می افکند. به تدریج، مفروضات، باورها، هنجارها و رفتار فردی با فرهنگ غالب سازمان ممزوج می شود؛ افراد با رشد و بلوغ فکری و قرار گرفتن در چرخه تربیتی از طریق کارهای تیمی به ایفای نقش فعال تر می پردازند و در سایه پایبندی به ارزش های محوری سازمان با تعهد و وفاداری بالایی در جهت حل مشکلات و تعارضات گام برمی دارند.

بنابراین هر چه از عمر خدمتی فرد سپری می شود، آموزش و یادگیری عمدتاً جای خود را به پرورش و توانمندسازی می دهد و جامعه پذیری با رویکرد انطباقی به سرانجام می رسد و فرد با فرهنگ و ارزش های سازمان بیشتر مانوس می شود. تلاش شده است تا این روابط در شکل شماره (۴) به خوبی ترسیم شود.

رابطه تعلیم و تربیت (آموزش و پرورش) و فرهنگ سازمانی

از آنجایی که دانایی محوری کارکنان اصلی ترین موتور محرکه سازمان و مهم ترین عامل مزیت رقابتی آن محسوب می شود، در فرایند تعلیم و تربیت تلاش می شود تا دارایی نهفته در ذهن افراد کشف و این گنج پنهان به دارایی سازمانی تبدیل شود. بدیهی است سازمان هایی که آموزش و تربیت کارکنان را در صدر سیاست های خود قرار داده اند از مطلوبیت ها و مزایای آن بهره مند خواهند شد و، در مقابل، فقدان توجه به آموزش کارکنان در شرایط کنونی خسارت های جبران ناپذیری را متوجه سازمان ها خواهد کرد؛ از آن میان می توان به مواردی مانند کارایی پایین، ابهام در تعیین و تشخیص اولویت ها، ناتوانی در بهره گیری از فرصت ها، نابرخورداری از دارایی های فکری، نبود نشانه های ابداع و ابتکار در افراد، استفاده محدود از دانش های موجود، جدا شدن کارشناسان زبده از سازمان و ... اشاره کرد. از سوی دیگر، وقتی از فرهنگ سازمانی به مثابه حاصل ارزش ها یاد می کنیم، بخشی از این ارزش ها در یادگیرندگی، دانایی محوری و تربیت کارکنان خلاصه می شود. غالب ادیان و مذاهب آسمانی که سرمنشأ اعتقادات، باورها و ارزش های افراد است، توأمان بر تعلیم و تزکیه تأکید دارند؛ در این میان تعالیم دین مبین اسلام مشحون از آیات و روایاتی است که بر این ارزش پای می فشارد. بی شک این معیارها، ارزش ها و الگوها در فرهنگ اجتماعی و، به

تبع آن، فرهنگ سازمانی جاری می شود و مدیران، که اساسی ترین پایه گذاران فرهنگ در سازمان هستند، اهتمام به تعلیم و تربیت را، مبتنی بر مؤلفه های فرهنگی و اعتقادی، به مثابه یک ارزش در سازمان ساری و جاری می کنند.

جدول شماره (۱): تمایزات تعلیم، تربیت، توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

سطوح متغیرها	آموزش	تربیت	توسعه منابع انسانی	فرهنگ سازمانی
لنت	آگاه کردن، آموختن چیزی	رشد دادن، پرورش دادن	تغییر نگرش و ایجاد مهارت نمودن	باورها، ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک
هدف	انتقال دانش و اطلاعات به فراگیران	کمال و رستگاری	رشد همه جانبه منابع انسانی	انسجام درونی و انطباق بیرونی
کارکردها	معرفت افزایی	بصیرت افزایی	ظرفیت افزایی	انسجام افزایی
ماهیت	دانش و معرفت	نگرش و رفتار	دانش، بینش و رفتار	نماد، ارزش، باور و رفتار
روش ها	اکتشافی، مشاهده ای و...	خودسازی، الگوسازی و...	تحلیلی - توصیفی و...	تحلیلی - توصیفی و...
محصول	یادگیری فراگیران	ایجاد رفتار مطلوب	منابع انسانی توسعه یافته و ماهر	سازمان برخوردار از فرهنگ قوی

کارکردهایی که برای فرهنگ سازمانی وجود دارد عبارت است از: ایجاد تعهد گروهی، هویت سازمانی، ثبات نظام اجتماعی و شکل دادن به رفتار که به طور طبیعی بر توسعه منابع انسانی تأثیر گذار است. مهم ترین کارکردهای توسعه منابع انسانی در توسعه مهارت های رهبری، تحول و پویایی نظام منابع انسانی، تسهیم ارتباطات و اهتمام به سرمایه انسانی خلاصه می شود، که کارکردهای آن بر نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. کارکردهای نظام آموزش بر مدیریت دانش، توسعه مهارت های فنی، ارتقای دانش و افزایش کارایی تأکید دارد؛ این امور بر نظام پرورش و تربیت منابع انسانی تأثیر مستقیم و جدی دارد. اساسی ترین کارکردهای نظام های تربیتی بر رشد اخلاقی، بصیرت دینی و سیاسی، تزکیه فکری و روحی و کمال و رستگاری استوار است که نتیجه خروجی نظام های فوق در این نظام ظهور و بروز پیدا می کند.

در جدول شماره (۱) با توجه به چند متغیر مهم و اساسی، تفاوت‌ها و تمایزات آموزش، تربیت، توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی را تبیین کرده‌ایم.

روابط متقابل فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی

مفهوم توسعه منابع انسانی در بسیاری از متون مدیریت با موضوع آموزش خلط می‌شود؛ حال آن که این دو، اگرچه مکمل و در طول هم هستند، از زوایای متفاوت اند که به برخی از این تمایزات در ادامه اشاره می‌کنیم.

توسعه بر فرایند یادگیری از طریق تجربه، تغییر نگرش و ایجاد مهارت، و محدود نبودن به شغل خاص، بر مجموعه‌ای از توانایی‌ها، محیطی پویا و دگرگون‌پذیر، ظرفیت‌سازی و پرورش توان فکری، توسعه فرهنگ سیستمی و مواردی از این دست تأکید دارد؛ در حالی که، در آموزش، بر فرایند یادگیری از طریق کلاس، معطوف بودن به شغل خاص، در محیطی عمدتاً ثابت، اجرایی کردن برنامه‌ها، توانایی اندازه‌گیری عینی، فرهنگ رسمی و عواملی از این قبیل تأکید می‌شود. بی‌شک توانمندی سازمان‌ها، در تغییر و ایجاد نقش‌های جدید منابع انسانی، مستلزم بهره‌گیری از نیروی انسانی ماهر و توسعه یافته است تا بتواند سازمانی توسعه یافته و برخوردار از توانایی‌های بالای رقابتی را به وجود بیاورد. آن‌ها را آماده برای رویارویی با تغییرات سریع هزاره جدید کند و با نگرش جدید دگرگونی‌های بنیادینی در عرصه فعالیت‌های سازمانی به همراه داشته باشد؛ از این دگرگونی می‌توان به عنوان «تغییر پارادایم» یاد کرد. کارت رایت و گرین (۲۰۰۳) معتقد هستند: «توسعه فرایندی است که، در آن، یادگیری از طریق تجربه اتفاق می‌افتد، جایی که نتایج یادگیری، نه فقط در مهارت‌های کاری فرد، در نگرش‌های او نیز تأثیرگذار است.» (طباطبایی ۱۳۸۵). بدیهی است سازمان‌هایی که تربیت و توسعه منابع انسانی را در صدر سیاست‌های خود قرار داده‌اند از مطلوبیت‌ها و مزایای آن بهره‌مند می‌شوند و، در مقابل، فقدان راهبرد توسعه برای کارکنان، در شرایط کنونی، خسارت‌های جبران‌ناپذیری متوجه سازمان‌ها خواهد کرد؛ تعدادی از این مشکلات عبارتند از: ناکارآمدی بالای سازمانی، ابهام در تعیین و تشخیص اولویت‌ها، ناتوانی در بهره‌گیری از فرصت‌ها، نابخورداری از دارایی‌های فکری، نبود نشانه‌های ابداع و ابتکار

در افراد، فقدان ساختار مناسب برای تسهیم دانش، نداشتن سیستم اطلاعات و فن آوری های نوین، استفاده محدود از دانش های موجود، جدا شدن کارشناسان زبده از سازمان و

غالب ادیان و مذاهب آسمانی، که سرمنشأ اعتقادات، باورها و ارزش های افراد هستند، بر کسب معرفت و دانش افزایی تأکید دارند. در این میان، دین مبین اسلام مشحون از آیات و روایاتی است که بر این ارزش پای می فشارد. بی شک این معیارها و ارزش ها و الگوها در فرهنگ اجتماعی، و به تبع آن فرهنگ سازمانی، جاری می شود و مدیران، که اساسی ترین پایه گذاران فرهنگ در سازمان اند، مبتنی بر مؤلفه های فرهنگی و اعتقادی، توانمندسازی کارکنان را به مثابه ارزشی در سازمان ساری و جاری می کنند.

بنابراین توسعه و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم و راهبردی برای سازمان ها محسوب می شود و به مثابه ابزاری به شمار می آید که، از طریق آن، سازمان ها گستره ای را تعیین می کنند که، در آن، دارایی انسانی آنان سرمایه ای پایدار تلقی می شود. توسعه منابع انسانی بر تمامی متغیرها و مؤلفه های فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت خواهد گذاشت؛ از آن جمله:

- موجب تعهد و وفاداری هر چه بیشتر کارکنان به سازمان می شود؛
- مدیریت دانش و دانایی محوری را توسعه می دهد؛
- کار تیمی و ارتباطات مؤثر و سازنده غیر رسمی را هدفمند می کند؛
- عواطف و احساسات را جهت می دهد؛
- از خلاقیت، ابتکار، ایده پردازی و نوآفرینی حمایت می کند؛
- تغییر و بهبود ارزش ها و اخلاقیات سازمانی را هدایت می کند؛
- بهبود مستمر، کارآمدی و سودبخشی را مضاعف می کند؛
- باعث انعطاف پذیری و انطباق پذیری و فایق آمدن بر تحولات و فشارهای محیطی می شود؛
- روحیه و وجدان کاری را تقویت می کند؛
- سطح مشارکت و نقش کارکنان در تصمیم گیری را افزایش می دهد.

در شکل شماره (۵) چشم‌انداز و افق روشنی را که، پس از تثبیت نظام توسعه نیروی انسانی ارزش محور و برخوردار از فرهنگ سازمانی قوی، متوجه کارکنان می‌شود نشان داده شده است.



شکل شماره (۵): الگوی تبیین توانمندی‌های منابع انسانی توسعه یافته و برخوردار از فرهنگ سازمانی قوی

نقش توسعه منابع انسانی در تقویت و توسعه ارزش‌ها

مسائل و موضوعات مربوط به توسعه منابع انسانی و ارزش‌ها و اخلاقیات ارتباط تنگاتنگ و متقابل عمیق و پایدار با هم دارند. فقدان آموزش و توسعه مهارت‌های گوناگون کارکنان ایستایی، ضعف و انفعال را در فعالیت‌های اساسی سازمان به دنبال خواهد داشت. بنابراین میان ارزش‌ها و اخلاقیات و توسعه منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم و قوی وجود دارد. نقش و تأثیر توسعه منابع انسانی بر ارزش‌ها و اخلاقیات نتایج زیر را به همراه دارد:

- ایجاد تعهد، تعلق و وفاداری: انسان سازمانی توسعه یافته و برخوردار از آموزه‌های نهادی است و نوعی تعلق و وابستگی تنگاتنگ بین خود و سازمان احساس می‌کند. آن‌ها موفقیت‌ها و

شکست‌های سازمانی را موفقیت و شکست خویش تصور می‌کنند؛ از این رو، تمامی همت و تلاش خود را برای کامیابی بیشینه سازمانی صرف می‌کنند. انسان‌ها آموخته‌اند که، در ارج و منزلت سازمان، شخصیت متعالی آن‌ها نهفته و اعتبار آن‌ها با اعتبار سازمان عجین شده است. از این رو ارتقای سطح تعهد و وفاداری مشترک اعضا سازمان را به اوج عزت و اقتدار خود در جامعه خواهد رسانید.

● نوآفرینی و خلاقیت: امروزه نظریه‌های سازمان و مدیریت بقا و دوام سازمان‌ها را، در عصر اطلاعات، فن‌آوری و دانش، یادگیرندگی نو به نو و خلاقیت و پویایی می‌دانند. این ویژگی فرهنگ‌های سازمانی نیازمند انسان‌هایی نواندیش، دانش‌محور، خلاق و توسعه‌یافته است. نواندیشی، خودآموزی و دگرآموزی نقش فزاینده‌ای در ایجاد فرهنگ سازمانی زنده و بالنده دارد.

● انگیزش و آزادی فردی: آموزش و توسعه منابع انسانی سنگ بنای حرکت، تلاش و مجاهدت‌های سازمانی است. صرف نظر از مراتب نیازها و سطوح انگیزه‌ها — که در کتب علوم اجتماعی، روان‌شناسی، علوم تربیتی و مدیریت به تفصیل از آن‌ها سخن به میان آمده است — آموزش و ارتقای سطح دانش، بینش و کسب مهارت‌های شغلی و کاری به خودی خود از عوامل انگیزاننده بسیار نیرومندی است که معمولاً در سطح کارکنان با امتیازات تحصیلی بالا و صاحب‌نظر اتفاق می‌افتد (در حد نیازهای خودشکوفایی). بنابراین، رشد و بهره‌وی سازمانی مرهون کارکنان برانگیخته و خودشکوفاست و کارکنان برانگیخته و دارای آزادی فردی و استقلال عمل سازمانی مرهون آموزش‌ها و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای هستند.

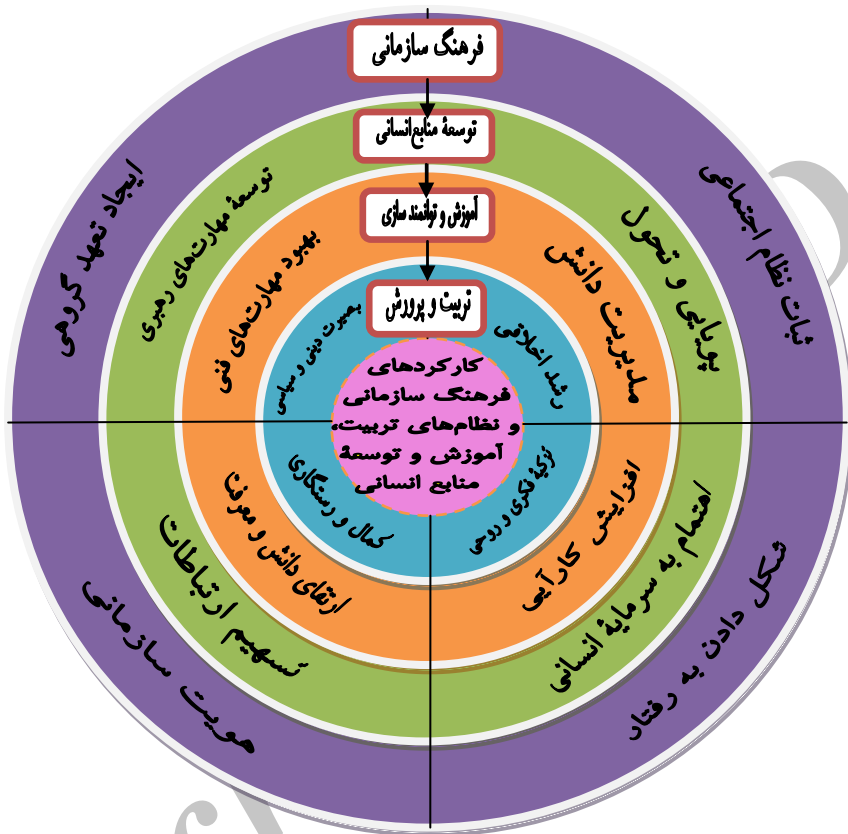
● پذیرش ارزش‌ها، هنجارها و اخلاقیات: توسعه منابع انسانی عامل اساسی در توسعه و رشد ارزش‌های سازمانی است. همچنان که از واژه «ارزش‌ها» پیداست، کارکنانی موفق به تعمیق، توسعه و ترویج ارزش‌ها و باورهای مقبول عامه اعضای سازمانی خواهند شد که خود به حد مطلوبی از رشد و معرفت رسیده باشند و با مبانی، فلسفه‌ها و شاخص‌های آن آشنا شده و بر تأثیر آن در پویایی و بالندگی سازمانی واقف باشند. رشد معنویت، هنجارها و شاخص‌های اخلاقی در سازمان و

ترویج و نهادینه‌سازی آن، جز از افرادی که در جریان مستمر دوره‌های آموزشی اعتقادی، سیاسی و فرهنگی قرار گرفته باشند، میسر نیست. تداوم نداشتن توسعه منابع انسانی در این بخش زیان‌بارترین خسارت‌ها را، مانند ایجاد، رشد و توسعه ناهنجاری‌ها، آسیب‌ها و فساد اداری، به سازمان وارد می‌کند و، سرانجام، ناکارآمدی آن را به دنبال خواهد داشت.

● وضوح قوانین، ساختار و اهداف: منابع انسانی توسعه‌یافته تصویر روشنی از اهداف و سیاست‌ها را پیش روی خود ترسیم می‌کند؛ جایگاه فعلی خود و مجموعه تابع را، به لحاظ حدود و اختیارات، ساختار، وظایف، قوانین، ضوابط و روش‌های جاری، به طور شفاف تعیین و تعریف می‌کند؛ با محور قرار دادن اهداف، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی‌هایی علمی، به منظور نیل به آن اهداف، با بررسی وضعیت موجود و تحلیل نقاط قوت و ضعف، شناسایی آسیب‌ها و ناهنجاری‌ها، به عمل می‌آورد؛ انسان سازمانی توسعه‌یافته، با پافشاری بر قوانین، سطح نرخ ضابطه‌مندی را، به جای رابطه‌گرایی، بالا می‌برد.

● تعاملات و ارتباطات مؤثر: از جمله معضلات بسیاری از سازمان‌ها وجود تعاملات و ارتباط‌های نابسامان، ناهماهنگ و شکننده رسمی و غیررسمی است. این مشکل در سازمان‌های رقابت‌پذیر و دارای منابع انسانی توسعه‌یافته کم‌تر به چشم می‌خورد، چرا که کارکنان سطح بالایی از مهارت‌های ارتباطی و مراوده‌ای را کسب کرده‌اند؛ از این رو در برقراری ارتباط، چه به صورت رسمی و چه غیررسمی، ضمن پافشاری بر اهداف سازمانی (که قطعاً پیشاپیش آن هم‌سویی بین اهداف فردی نیز ایجاد شده است) تأثیر مثبت متقابل در زمینه ادراکات، خصوصیات روانی و عاطفی شخصیت، و خلق و خوی اعضا به وجود می‌آید.

در شکل شماره (۶) با توجه به کارکردهایی که به لحاظ مفهومی از فرهنگ سازمانی، توسعه منابع انسانی، نظام تربیت و نظام آموزش ذکر شد، ارتباط و تعاملات این نظامات به تصویر کشیده شده است.



شکل شماره (۶): تعامل کارکردهای فرهنگ سازمانی و نظام های تربیت، آموزش و توسعه منابع انسانی

جمع بندی:

ناگفته پیداست، پرداختن به تمامی ابعاد مرتبط با فرهنگ سازمان برای نگارنده، نه بسیار دشوار بلکه غیر ممکن است. آنچه در این مختصر به رشته تحریر درآمد، صرفاً به ابعدی اشاره داشت که به نظر می رسد نسبت به سایر ابعاد از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است. در طرح ریزی امور و طراحی فرایندهای کاری، توجه به ارزش ها و فرهنگ سازمانی به مثابه ساحت درونی سازمان، که تمامی ابعاد و سیستم ها را تحت تأثیر قرار

می‌دهد و بر آن‌ها احاطه دارد، نکته‌ای است که نمی‌توان از آن غفلت کرد؛ همچنین نقش و تأثیر منابع انسانی، که اصلی‌ترین سرمایه و مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی هر سازمان است، باید در صدر توجهات مدیران قرار گیرد تا نتایج و پیامدهای مطلوب حاصل شود.

هرگونه برنامه‌ریزی در سازمان‌ها باید در بیشتر ارزش‌ها و فرهنگ آن تثبیت شود تا پویایی و تحول سازمانی را، از یک سو، و پرورش و توسعه منابع انسانی را، از سوی دیگر، به دنبال داشته باشد. بنابراین، توسعه و توانمندسازی کارکنان موضوع بسیار مهم و راهبردی برای سازمان‌هاست و به مثابه ابزاری به شمار می‌آید که، از طریق آن، سازمان‌ها سرمایه انسانی را سرمایه‌ای پایدار تلقی می‌کنند. توسعه منابع انسانی بر تمامی متغیرها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از جمله رهبری و نظام مدیریت، تعهد و وفاداری کارکنان، انگیزش و روحیه خدمتی، مدیریت دانش، بروز نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها، کار تیمی، انسجام بخشی درونی، انطباق پذیری بیرونی، کارآمدی، اثربخشی و ... تأثیر مثبت و مستقیم دارد.

بدیهی است سازمان‌هایی که توأمان از ارزش‌های محوری حمایت کرده‌اند و بر برخورداری از فرهنگ سازمانی پویا و قوی پای فشرده‌اند و نیز تربیت و توسعه منابع انسانی را در صدر سیاست‌های خود قرار داده‌اند همواره در نیل به اهداف سازمانی موفق بوده‌اند و سازمان‌هایی که به این مهم توجه لازم نداشته‌اند، قطعاً خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به سازمان‌های خود وارد کرده‌اند.

منابع

- احمدوند، علی محمد و امیر مسعود عرب حلوائی، (۱۳۸۸)، «کاربرد روش شناسی پویایی سیستم در پلیس»، *توسعه انسانی پلیس*، شماره ۲۵، صص ۱۰۷-۱۰۳.
- جزئی، نسرين (۱۳۸۳). «استراتژی های توسعه منابع انسانی»، *تحول اداری*، دوره هفتم، شماره ۴۱.
- دراکر، پیتر (۱۳۸۶). *چالش های مدیریت در سده ۲۱*، ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد، تهران: فردا.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۸۶). «نقش توسعه منابع انسانی در تعمیق و پیشبرد فرهنگ سازمانی»، *علوم انسانی*، دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۶۵.
- شریعتمداری، علی (۱۳۷۹). *اصول و فلسفه تعلیم و تربیت*، تهران: امیر کبیر.
- شکوئی، غلامحسین (۱۳۸۱). *تعلیم و تربیت و مراحل آن*، مشهد: آستان قدس رضوی.
- طباطبایی، احمد (۱۳۸۵). «ارزیابی مدیریت کیفیت فرایند آموزشی در سازمانهای دولتی»، *سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*.
- فرهی، برزو؛ محمد ابراهیم سنجقی و محمدرضا سلطانی (۱۳۸۹). «طراحی الگوی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سپاه با رویکرد اسلامی»، *مدیریت ولایی*، دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۹.
- نقیب زاده، میرعماد (۱۳۷۱). *حقوق اسلام*، تهران: مجلس شورای اسلامی.
- هوشیار، محمدباقر (۱۳۴۷). *اصول آموزش و پرورش*، تهران: امیر کبیر.
- Ashkanasy, N. M. (2004). "Leadership in the Asian Century: Lessons from GLOBE," *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(3), pp. 150-163.
- Cameron, K. S. & R. E. Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey Boss.
- Cartwright, R. & G. Green (2003). *Managing Yourself: A Competence Approach to Supervisory Management*, U.S.A.: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1995). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, USA.: John Wiley.
- Gordon, G. G. (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal Of Management Studies*, Vol. 26, No. 6.

Hofstede, G.; B. Neuijen; D. D. Ohayv, & G. Sanders (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286-316.

Schein, E. H. (2000). "Sense and nonsense about culture and climate." In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Witte, K. D. & J. J. Muijen (1999). "Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 583 -595.

Archive of SID