

تاثیر آموزش حرفه‌ای بر توانمندسازی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه

سکینه عزیزی* / رودابه رضائی**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴

چکیده:

از دیدگاه نهج البلاغه آموزش حرفه‌ای توانمندسازی کارکنان را با بهبود مهارت‌ها، دانش نگرش‌ها افزایش می‌دهد و منجر به افزایش رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی می‌شود. کارمندان را قادر می‌سازد تا با تغییرات سازگار شوند و حس شایستگی و خودسازماندهی را برای موفقیت سازمانی تقویت کند. توانمندسازی کارکنان از طریق افزایش مهارت، کسب دانش و توسعه نگرش برای جذب و حفظ کارکنان برای دستیابی به رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی ضروری است. ضرورت این مطالعه ناشی از تقاضای فزاینده برای رویکردی متعادل است که آموزش حرفه‌ای را با اصول اخلاقی مدیریت همسو می‌کند تا سازگاری، شایستگی و خودسازماندهی را در کارکنان تقویت کند. در این پژوهش به روش تحلیلی-توصیفی به بررسی مفاهیم کاربردی آموزهای نهج البلاغه در توانمندسازی منابع انسانی می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که چگونه مولفه‌های آموزش حرفه‌ای بر بهبود عملکرد از طریق توانمندسازی منابع انسانی بر اساس اصول مدیریتی در نهج البلاغه تأثیر می‌گذارند و الگوهای رفتاری مثبت را القا می‌کند و در عین حال به توانایی‌های فردی می‌پردازد. بر اساس این یافته‌ها نتایج حاصله نشان می‌دهد، ارائه اولویت‌بندی سازمان‌ها مدرن برای سرمایه‌گذاری مدیریت اخلاقی و مؤثر است که موجب رشد پایدار، رضایت شغلی و موفقیت سازمانی می‌شود.

کلید واژگان:

نهج البلاغه، منابع انسانی، آموزش، توانمند سازی.

* sakinehazizi370@gmail.com

** rezaee.218@gmail.com

*. کارشناسی مدرسه علمیه جوادالائمه آبدانان.

** مریی مدرسه علمیه جوادالائمه علیه السلام و دانشگاه آزاد آبدانان.



۱. مقدمه

در مکتب اسلامی نیروی کار رکن اصلی و بنیان تشکیل دهنده جوامع می‌باشد که با تربیت صحیح و هدایت آن می‌توان جامعه‌ای هدفمند و محیط کاری سالم به وجود آورد تا نیروی انسانی توانمند اداره امور را بدست بگیرند. جهت دست یافتن به این مهم وجود مدیریتی توانا و آگاه به اهمیت نیاز کارکنان با توجه به تفاوت شخصیتی آنها در پرورش عملکردشان در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. چراکه طبق رهنمود حضرت علی علیه السلام در حکمت ۴ نهج البلاغه: «الْعَجْرُ آفَةٌ وَ...» (حکمت ۴) ناتوانی، آفت است.

در این راستا روند آموزش و دانش اندوزی یعنی تکامل پویا همراه با تعهد و خودتکابی، اعتماد، حس مشارکت جویی و انرژی مضاعف در منابع انسانی می‌تواند کسب و کار روبه رشد یک سازمان را تضمین کند. در خطبه ۱۷۸ نهج البلاغه، نیروی ضعیف و ناتوان را عامل رکود می‌دانند و می‌فرمایند: «وَإِنِّي لَأَخْشَى عَلَيْكُمْ أَنْ تَكُونُوا فِي فِتْرَةٍ...» (خطبه ۱۷۸)، آنچه سخت مرا نگران کرده است فرا رسیدن دوران رکود است.

در مدیریت توانمندسازی علمی در نظام‌های منابع انسانی، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگویی ناکارآمد تلقی می‌شوند. بی‌توجه‌ای به آموزش علمی یا کسب تخصص زمانی خود را نشان می‌دهد که در حوزه ارائه خدمات نسب به رقبا ضعیف عمل شود. همانطور که حضرت علی علیه السلام می‌فرمایند: «وَ تَعْلِيمُكُمْ كَيْلًا تَجْهَلُوا وَ تَأْدِيبُكُمْ كَيْمًا تَعْلَمُوا...» (خطبه ۳۳)، تعلیم دادن شماست تا جاهل نمائید و تأدیب شماست تا بیاموزید.

در این خطبه حضرت علی علیه السلام شاخصه‌های مدیریت را آموزش و تربیت در راستای توانمندسازی کارکنان با برنامه‌ریزی درست است. این مقاله با تکیه بر آموزه‌های نهج البلاغه به تلاقی آموزش حرفه‌ای و توانمندسازی منابع انسانی می‌پردازد. که رفتار، استراتژی‌های سازمانی، دانش، توسعه مهارت، یکپارچگی اخلاقی به عنوان عناصر محوری در توانمندسازی را شکل می‌دهند. با بررسی رابطه بین رهنمودهای امام علی علیه السلام، با توانمندسازی منابع انسانی، هدف این مطالعه روشن کردن چگونگی تأثیر آموزه‌های نهج البلاغه بر جنبه‌های مختلف توانمندسازی منابع انسانی، از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و روابط کارکنان است. تمرکز ویژه این مطالعه



حول روشن کردن روش‌هایی است که خطبه‌ها، نامه‌ها و سخنان امام علی علیه السلام، بر شیوه‌های توانمندسازی منابع انسانی در محیط‌های مختلف سازمانی تأثیر می‌گذارد. این مقاله با اقتباس از انبوهی از تحقیقات قبلی، به دنبال ارائه درک دقیقی از چالش‌ها، فرصت‌ها و پیامدهای مرتبط با ادغام آموزه‌های نهج‌البلاغه در چارچوب‌های توانمندسازی منابع انسانی است. این مطالعه با درگیر شدن در تجزیه و تحلیل دقیق ادبیات موجود، تلاش می‌کند شکاف‌ها، روندها و الگوهای را شناسایی کند که می‌تواند به تلاش‌های تحقیقاتی آینده در این زمینه کمک کند. یکی از مولفه‌های کلیدی مورد بررسی، نقش ملاحظات اخلاقی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و رفتار کارکنان است. اصول اسلامی بر یکپارچگی، انصاف و مسئولیت‌پذیری تأکید دارند که همگی پیامدهای عمیقی برای شیوه‌های توانمندسازی منابع انسانی دارند. با بررسی چگونگی تجلی این اصول در زمینه‌های سازمانی، این مطالعه به دنبال کشف مکانیسم‌های اساسی است که از طریق آن آموزه‌های نهج‌البلاغه بر سیاست‌های توانمندسازی منابع انسانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد.

هدف این مطالعه کمک به مجموعه دانش موجود با ارائه شواهد تجربی در مورد اثربخشی ادغام ارزش‌های اسلامی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است. این مطالعه تلاش می‌کند تا حدی را شناسایی کند که سازمان‌ها اصول آموزه‌های نهج‌البلاغه را در چارچوب‌های توانمندسازی منابع انسانی خود لحاظ می‌کنند و تأثیر چنین یکپارچه‌سازی را بر عملکرد سازمانی و نتایج کارکنان ارزیابی می‌کند. تلاقی رهنمودهای امام علی علیه السلام و توانمندسازی منابع انسانی در مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است.

عباس تبار مقری و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله مروری روشمند بر مبانی دینی آموزش نیروی انسانی از منظر نهج‌البلاغه و محمدی و توکلی (۱۴۰۳) در مقاله واکاوی معیارهای جذب و گزینش منابع انسانی در آموزه‌های قرآنی، هر دو بر اهمیت ادغام اصول اسلامی، مانند عدالت و اعتماد، در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنند. احمدی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله مدیریت توانمندسازی کارکنان و بهبودی و عباداله بانسی (۱۳۸۳) در مقاله بازشناسی مفهوم خودکارآمدی منابع انسانی از منظر نهج‌البلاغه، در ادامه مفاهیم ارزش‌های اسلامی برای مدیریت منابع انسانی را بر مبانی آموزه‌های نهج‌البلاغه مورد بحث قرار می‌دهند و احمدی و همکاران بر لزوم در نظر گرفتن مظاهر متنوع این ارزش‌ها در کشورهای مختلف مسلمان تأکید می‌کند و خواستار درک بهتر اصول مدیریت اسلامی در جوامع اسلامی است. این مطالعات

در مجموع بر پتانسیل ارزش‌های اسلامی برای تقویت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، به ویژه در کشورهای اکثریت مسلمان تأکید می‌کنند.

با توجه به اهداف فوق، این پژوهش با رویکردی نظام‌مند و عینی به بررسی تالاقی آموزه‌های نهج البلاغه و توانمندسازی منابع انسانی می‌پردازد. به طور کلی، این تحقیق سعی دارد با بررسی تالاقی آموزه‌های نهج البلاغه و شیوه‌های آموزش حرفه‌ای، جنبه‌ای حیاتی و در عین حال مطالعه نشده از توانمندسازی منابع انسانی را روشن کند. هدف این مطالعه با ارائه بینش در مورد چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با ادغام آموزه‌های نهج البلاغه در چارچوب‌های توانمندسازی منابع انسانی است تا رهبران سازمانی، سیاست‌گذاران و محققان را در مورد پیامدهای تنوع فرهنگی برای تئوری و عمل مدیریت منابع انسانی آگاه کند و درک عمیق‌تری از تعامل پیچیده بین فرهنگ، مذهب و رفتار سازمانی را تقویت می‌کند.

۲. مفهوم شناسی

در اینجا به بررسی مفهوم بعضی واژه‌های اصلی پرداخته می‌شود.

۱.۲. منابع انسانی

نیروی کار به عنوان ستون فقرات هر جامعه که مهارت‌ها، دانش و انگیزه‌های که عمل می‌کند که با تربیت صحیح و هدایت آن می‌توان جامعه‌ای هدفمند و محیط‌کاری سالم به وجود آورد. با این حال، این چشم‌انداز نمی‌تواند بدون نقش یک مدیر توانمند تحقق پیدا کند مدیری که نه تنها اهداف استراتژیک سازمان درک می‌کند، بلکه نیازهای کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد. چنین مدیرانی درک می‌کنند کیفیت زندگی کاری کارکنان موضوعی پیش پا افتاده نیست، بلکه عاملی حیاتی در افزایش عملکرد فردی و موفقیت سازمانی است (ساعتچی، ۱۳۸۲، ص ۴۵۲). با تأمل در رویکردهای مدیریتی گذشته، مشخص شد که ادراکات قبلی ارزش منابع انسانی را دست کم می‌گرفتند. زمانی مدیران بر ماشین آلات مدرن اسرار داشتند. از نظر آنها تنها راه‌حل نهایی برای موفقیت سازمانی است. (احمدی و همکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۴-۳۵) با این حال، همان‌طور که گذر زمان نشان داده است، حتی پیشرفته‌ترین ماشین آلات نیز بدون وجود منابع انسانی کارآمد و با انگیزه بی‌اثر هستند. این تغییر دیدگاه بر این حقیقت که منابع انسانی تنها اجزای یک سازمان نیستند، بلکه بنیاد ثروت ملی هستند (سعادت، ۱۳۸۳، ص ۲۶۳).

آماده‌سازی منابع انسانی یک چرخه آموزشی مداوم را تشکیل می‌دهد که در آن بخش منابع انسانی نقشی محوری در کمک به کارکنان برای اصلاح مهارت‌های خود، جذب مفاهیم جدید و گسترش دانش خود در مورد نقش‌های خاص خود و همچنین محیط گسترده‌تر محل کار ایفا می‌کند. سرمایه‌گذاری منظم در آموزش و توسعه کارکنان برای رشد و پایداری شرکت‌ها ضروری است. با ادغام روزافزون فناوری در محیط‌های کاری، برای سازمان‌ها بسیار مهم است که یک استراتژی آموزشی و توسعه جامع را تدوین کنند که نیروی کار را با روندها، فن‌آوری‌ها و مهارت‌های در حال ظهور به روز نگه دارد. هدف آموزش اساساً افزایش مهارت‌ها و دانش فنی برای بهبود عملکرد کارگران است. همانطور که توسط جونز و ویلیامز^۱ (۲۰۲۱) اشاره شد، آموزش شامل فرآیند تجهیز کارکنان به مهارت‌های لازم برای انجام کارها به طور موثر است. دانش ضروری و کاربرد عملی آن در محل کار را فراهم می‌کند، بنابراین کارایی کار را افزایش می‌دهد و به دستیابی به اهداف استراتژیک یک شرکت یا سازمان کمک می‌کند. این رویکرد سیستماتیک به آموزش نه تنها عملکرد فردی را بهبود می‌بخشد، بلکه به تعالی عملیاتی کلی سازمان نیز کمک می‌کند.

۳.۲. تعریف و مفهوم‌سازی آموزه‌های نهج البلاغه در توانمندسازی منابع انسانی

آموزه‌های نهج البلاغه که عمیقاً در ارزش‌های اسلامی ریشه‌دار است، به‌عنوان ستون‌های اساسی حاکم بر رفتار فردی و هنجارهای اجتماعی در حاکمیت حضرت علی علیه السلام عمل کرده است. این ارزش‌ها که شامل عدالت، برابری، شفقت و مسئولیت‌پذیری می‌شود، نه تنها جزء لاینفک اخلاق شخصی هستند، بلکه پیامدهای مهمی برای عملکردهای سازمانی، به‌ویژه در حوزه توانمندسازی منابع انسانی دارند (محمدی و توکلی، ۱۴۰۳، ص ۱۱۵) تحقیقات اخیر این تصور را تقویت کرده است که ارزش‌های اسلامی تأثیر عمیقی بر فرآیندهای مختلف مدیریت منابع انسانی دارد و فرهنگ سازمانی و رفتار کارکنان را در زمینه‌های مختلف شکل می‌دهد. در چشم انداز معاصر، محققان به طور فزاینده‌ای بر مفاهیم عملی ادغام اصول اسلامی در چارچوب‌های توانمندسازی منابع انسانی تمرکز کرده‌اند (عبدالله، ۲۰۱۳؛ علی و احمد، ۲۰۲۱). به‌عنوان مثال، مطالعات نشان داده‌اند که چگونه آموزه‌های نهج البلاغه به شیوه‌های استخدام کمک می‌کند و بر اهمیت انصاف و شایسته



سالاری در انتخاب نامزدها تأکید می‌کند. این تأکید بر رفتار عادلانه با آموزه‌های نهج البلاغه که از بی‌طرفی و عدم تبعیض حمایت می‌کنند، همسو است

۳. آموزش و ایجاد فرصت‌های شغلی

فراهم آوردن برنامه‌های با هدف پیشرفت مسیر شغلی کارکنان بر اساس ویژگی شخصیتی آنها به معنای ارزشگذاری سازمان برای رفاه و مشارکت آنها از جانب کارکنان تفسیر شود. آموزش به منظور توان‌افزایی و توانمندسازی منابع انسانی نیرو و قدرتی است که توسط مدیران به کارکنان در راستای بالا بردن بازدهی خدمات کاری در یک سازمان به منظور ایجاد فرصت‌های شغلی ایجاد می‌شود. همانطور که حضرت علی علیه السلام در نامه ۵۳ در نهج البلاغه اشاره کرده‌اند: « وَلَا يَتَفَقَمَنَّ فِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوَّيْتَهُمْ بِهِ... » (نامه ۵۳) و مبادا آنچه را که آنان را بدان نیرومند می‌کنی در نظرت بزرگ جلوه کند.

طبق رهنمود حضرت علی علیه السلام در این بخش از نامه آموزش به منظور توانمندسازی منابع انسانی تنها با برنامه ریزی درست که توسط مدیر رهبری می‌شود امکان پذیر می‌شود. چراکه مدیریت مسیر پیشرفت شغلی سازمان به برنامه‌ها و مداخلاتی گفته می‌شود که بر مقایسه نیازهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان و سازمان متمرکز است که ممکن است. در قالب فعالیت‌های رسمی و نیمه رسمی مانند؛ مراکز ارزیابی و دوره‌های آموزشی برای هدایت و مشاوره مسیر پیشرفت شغلی باشد. همانطور که حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه آموزش منابع انسانی در راستای یادگیری دانش‌های بروز در مورد کار را یکی از شاخصه‌های کاربردی در مدیریت می‌دانند: « فَأَمَّا حَقُّكُمْ عَلَيَّ فَالْتَّصِيحَةُ لَكُمْ وَ تَوْفِيرُ فَيْئَتِكُمْ عَلَيْنَكُمْ وَ تَعْلِيمُكُمْ كَيْلًا تَجْهَلُوا وَ تَأْدِيبُكُمْ كَيْمًا تَعْلَمُوا » (خطبه ۳۴): حق شما بر من، آن که از خیرخواهی شما دریغ نوزم و بیت المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم، و شما را آموزش دهم تا بی‌سواد و نادان نباشید، و شما را تربیت کنم تا راه و رسم زندگی را بدانید.

این نوع از مدیریت منابع انسانی موجب رضایت شغلی افراد و افزایش عملکرد کاری کارکنان خواهد شد. امری که با کاهش فشار روانی و رفتارهای مانع ایجاد حس ترک خدمت در کارکنان می‌شود. از طرف دیگر با ایجاد احساس موفقیت در کارکنان حس مطلوب برای ماندن در سازمان در کارکنان ایجاد می‌شود (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۲۸). از جمله عواملی که موجب بهبود مسیر شغلی کارکنان خواهد شد.

۴. اهمیت قابلیت در استخدام

قابلیت یک مفهوم اجتماعی و روانشناختی است که برگرفته و ویژگی‌هایی می‌باشد که موجب رفتار انطباقی و تعامل کاری افراد را بهبود و ارتقا خواهد داد. حضرت علیه السلام در مورد اهمیت قابلیت در کارکرد کارکنان چنین فرموده‌اند: «وَمَنْ كَابَدَ الْأُمُورَ عَطِبَ» (حکمت ۳۴۹)، هر کسی بی‌مقدمه (آموزش) به سراغ کارهای سنگین برود و دست‌وپنجه در افکند هلاک شود.

قابلیت استخدام از ترکیب هم‌افزای هویت کار راه، انطباق‌پذیری شخصیتی و سرمایه انسانی و اجتماعی به وجود می‌آید (حاک و رحمان، ۲۰۲۲، ص ۱۵) شرایط جدید بازار کار موجب جهت‌گیری خود‌انگیزی در روابط استخدامی گسترش بیشتری دارد. از افراد انتظار می‌رود که انعطاف‌پذیر بود و مسئولیت استخدام‌پذیری و حرفه خود را بپذیرند. از این رو حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه انتخاب منابع انسانی متخصص را حساس‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند: «ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عَمَّا لِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَارًا، وَلَا تَوَلَّهُمْ مَحَابَّةً وَأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جَمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجُورِ وَالْخِيَانَةِ...» (نامه ۵۳)، سپس در امور کارمندان بیندیش، و پس از آزمایش به کارشان بگمار، و با میل شخصی، و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است.

۵. یکپارچگی و انسجام در سازمان کار

هماندسازی نوعی نیاز اجتماعی به حساب می‌آید که فرد در مقابل واکنش‌های متقابل مورد پذیرش واقع شوند. واگذاری مسئولیت به هر فرد خاص از سازمان به این صورت که در مقابل آن پاسخ‌گو باشد. همانطور که حضرت علی علیه السلام تاکید داشته‌اند «وَاجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُ بِهِ، فَإِنَّهُ أَحْرَىٰ أَلَّا يَتَوَاكَلُوا...» (نامه ۳۱)، برای هر يك از خادمانت وظيفه‌ای معين کن که به انجام آن پردازد و هر يك، کار تو را به عهده آن دیگر نیندازد.

«استانلی شاکتر» آورده است: «مردم به کنش و واکنش می‌پردازند صرفاً به این دلیل که از آن لذت می‌برند... و هیچ‌گونه پاداش... نظیر پول یا کسب حمایت حاصل نمی‌شود» (هرسی، بلانچارد، ۱۳۷۹، ص ۳۸). عضویت گروه ممکن است تا حد زیادی منبع ارزش شخصی و احساس برتری بوده و امکان دارد مبنای ایجاد هویت فرد شود. اهداف و فعالیت‌های گروه ممکن است ارتباطی





به مسئله ارضا نیاز به تعلق نداشته باشند (گریفین: ۳۱۳). «أُولَئِكَ أَخْفُ عَلَيْكَ مَوْنَةٌ، وَأَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةٌ، وَأَحْتَى عَلَيْكَ عَظْفًا، وَأَقْلُ لِيُخَيْرِكَ الْإِنْفَاءَ، فَاتَّخِذْ أَوْلِيكَ خَاصَّةً لِيَخْلَوَاتِكَ وَحَقْلَاتِكَ...» (نامه ۵۳). هزینه این گونه از افراد بر تو سبک‌تر، و یاریشان بهتر، و مهربانی‌شان بیشتر، و دوستی آنان با غیر تو کمتر است. آنان را از خواص، و دوستان نزدیک، و رازداران خود قرار ده. سپس از میان آنان افرادی را که در حق گویی از همه صریح‌ترند.

روابط بین فردی میان کارکنان و به طور کلی ارتباطات به عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای جو سازمانی بیان می‌شود. معاشرت و تعاملات اجتماعی در میان کارکنان شرط لازم و ضروری در خلق جو سازمانی مثبت می‌باشد. ارتباطات را می‌توان به عنوان یک فرآیند و جریان پویا به حساب آورد. در یک گروه یا سازمان، ارتباطات چهار نقش ایفا می‌کند، آنها عبارتند از: کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و اطلاعات (رایبیز، ۱۳۹۱، ص ۲۴). همانطور که حضرت علی علیه السلام «فَانظُرُوا كَيْفَ كَانُوا حَيْثُ كَانَتِ الْأُمَلَاءُ مُجْتَمِعَةً وَالْأَهْوَاءُ مُؤْتَلِفَةً وَالْقُلُوبُ مُعْتَدِلَةً وَالْأَيْدِي مُتَرَادِفَةً وَالسُّيُوفُ مُتَنَاصِرَةً وَالْبَصَائِرُ نَافِذَةً وَالْعَرَائِمُ وَاحِدَةً...» (خطبه ۱۹۲)، بنگرید (اقوام پیشین) در آن هنگام که جمعیت‌هایشان متحد، خواسته‌ها هماهنگ، اندیشه‌ها معتدل، دست‌ها پشتیبان هم، شمشیرها یاری‌کننده یکدیگر، دیده‌ها نافذ و تصمیم‌ها یکی بود.

فعالیت‌های گروهی می‌توانند منبع تأمین نیازهای فرد باشند. در حقیقت ماندگاری یعنی کسب اعتبار و احترام در جامعه است. از طرف دیگر گریفین پاداش معنوی را در قالب پاداش مثبت آورد است که: «که شامل گفتگوهای دوستانه، توجه به نظرهای زیردستان و ترغیب آنها به ادامه و تکرار این‌گونه تماس‌ها باشد» (گریفین، ۱۳۸۹، ص ۱۵۴).

۶. سیستم پاداش و توانمندسازی کارکنان

برنامه‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، گونه‌ای طرح حقوقی است که براساس آن به کارکنان با توجه به میزان عملکردشان حقوق پرداخت. (محمود و احمد، ۲۰۲۰). حضرت علی در این مورد چنین فرموده‌اند: «ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أْبَلَى، وَلَا تَضُمَّنَّ بِلَاءَ امْرِئٍ إِلَى غَيْرِهِ، وَلَا تَقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بِلَائِهِ» (نامه ۵۳) و در يك ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر يك از آنان را شناسایی کن، و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته، و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار، تا شرافت و



بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی.

انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است.» (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۵۵). قدرانی به گونه‌ای راهی برای توانمندسازی کارکنان در پیش برد اهداف سازمان است: « فرایندی انرژی‌زاست به گونه‌ای که با اعمال آن احساس اعتماد و کنترل افراد هم بر خود و هم بر سازمان افزایش یافته و منجر به رشد شخصی و رضایتمندی افراد گردد» (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۸-۲۹). همانطور که حضرت علی علیه السلام در مورد پرداخت حقوق و پاداش در خور عملکرد چنین آورده است: « مُعْتَمِدًا فَضْلَ قُوَّتِهِمْ، بِمَا ذَخَرَتْ عِنْدَهُمْ مِنْ إِجْمَامِكَ لَهُمْ، وَالثَّقَّةَ مِنْهُمْ بِمَا عَوَّدْتَهُمْ مِنْ عَذْلِكَ عَلَيْهِمْ وَرَفِيقِكَ بِهِمْ، فَرُبَّمَا حَدَّثَ مِنَ الْأُمُورِ مَا إِذَا عَوَّلْتَ فِيهِ عَلَيْهِمْ مِنْ بَعْدِ احْتِمَالُوهُ طَيِّبَةً أَنْفُسُهُمْ بِهِ...» (نامه ۵۳)، بدانچه در نزدشان اندوختی و به آنان بخشیدی، و با گسترش عدالت در بین مردم، و مهربانی با رعیت، به آنان اطمینان خواهی داشت، آنگاه اگر در آینده کاری پیش آید و به عهده‌شان بگذاری، با شادمانی خواهند پذیرفت، زیرا عمران و آبادی، قدرت تحمل مردم را زیاد می‌کند.

قدرت پاداش برحسب درجه کنترل یک شخص بر پاداش‌هایی که برای دیگران با ارزش می‌باشد سنجیده می‌شوند (خان و رشید، ۲۰۲۱، ص ۲۱). همانطور که حضرت علی علیه السلام در مورد تفاوت پاداش عملکرد کارکنانی فرموده‌اند: «وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيدًا لِأَهْلِ الْأَحْسَانِ فِي الْأَحْسَانِ، وَتَدْرِييًّا لِأَهْلِ الْأَسَاءَةِ...» (نامه ۵۳)، هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی رغبت، و بدکاران در بد کاری تشویق می‌گردند، پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده.

توانمندسازی تحت تاثیر سیستم پاداش به معنای فرایند قادر ساختن که هم بر ابتکار عمل و هم بر تداوم تلاش کارکنان در انجام وظایف تاثیر می‌گذارد. باندورا در این مورد چنین آورده است: « تقویت باور افراد نسبت به اثربخشی‌شان، به احتمال زیاد باعث خواهد شد که آنها خودشان به استقبال وضعیت های پیش آمده برونند» (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۰۳).



۷. کسب مهارت‌های جدید

طبق رهنمودهای نهج البلاغه که به صورت مکرر تاکید شده است تنها زمانی می‌توان به منابع انسانی تکیه کرد که تخصص لازم برای انجام کار بخصوصی در محیط کاری خود را داشته باشند «مَا أَنْتُمْ بِوَثِيقَةٍ يُعَلَّقُ بِهَا وَلَا [زَوَافِرَ] زَوَافِرٍ عِزٌّ يُعْتَصَمُ بِهَا...» (خطبه ۱۲۵)، افسوس شما وسیله‌ای نیستید که بشود به آن اعتماد کرد، و نه یاوران عزیزی که بتوان به دامن آنها چنگ زد شما بد نیروهایی هستید.

از این رو توسعه مسیر پیشرفت شغلی امکان پیش بینی تغییرات در کسب مهارت‌های جدید را فراهم خواهد آورد. پیچیده‌تر کردن شغل، اعطای مسئولیت بیشتر در قبال محصول و ترکیب عناصر شغلی که قبلاً توسط افراد مجزا انجام می‌شد و اینک در قالب یک کل صورت می‌گیرد، می‌توان به این هدف دست یافت. «فَإِنَّ الْعَامِلَ بغيرِ عِلْمٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ طَرِيقٍ، فَلَا يَتَرَبُّدُهُ بَعْدَهُ عَنِ الطَّرِيقِ الْوَأَضِاحِ إِلَّا بَعْدًا مِنْ حَاجَتِهِ، وَالْعَامِلُ بِالْعِلْمِ كَالسَّائِرِ عَلَى الطَّرِيقِ الْوَأَضِاحِ...» (خطبه ۱۵۴)، آغاز کارش آن است که بیندیشد: آیا عمل او به سود او است یا زیان او. اگر به سود است ادامه دهد، و اگر زیانبار است توقف کند، زیرا عمل کننده بدون آگاهی چون رونده‌ای است که بیراهه می‌رود.

برانگیزه‌های بیشتری به کار افزوده می‌شود تا آن را دلچسب‌تر و سود بخش‌تر سازد گرچه این عبارت هم اکنون هر کوششی را که برای در خور انسان کردن به عمل می‌آید، مشاغل به گونه‌ای طراحی می‌شوند که انجام آنها مستلزم سطوح بالاتر مهارت و دانش بوده و به کارکنان اختیار، کنترل و مسئولیت‌های بیشتری در حیطه کاریشان داده می‌شود.

۸. استفاده مطلوب از کارکنان

منابع انسانی بر مبنای اختیاراتی که سازمان به آنها می‌دهند می‌تواند به استفاده سازنده از تخصص خود بپردازد. همانطور که حضرت علی علیه السلام در عهدنامه مالک اشتر در تفویض اختیارات به کارکنان چنین فرموده‌اند: «مُعْتَمِدًا فَضْلَ قُوَّتِهِمْ، بِمَا ذَخَرَتْ عِنْدَهُمْ مِنْ إِحْمَامِكَ لَهُمْ، وَالثَّقَّةَ مِنْهُمْ بِمَا عَوَّدْتَهُمْ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ وَرِفْقِكَ بِهِمْ، فَرُبَّمَا حَدَّثَ مِنَ الْأُمُورِ مَا إِذَا عَوَّلْتَ فِيهِ عَلَيْهِمْ مِنْ بَعْدِ اخْتِمَلُوهُ طَيِّبَةً أَنْفُسُهُمْ بِهِ...» (نامه ۵۳)، بدانچه در نزدشان اندوختی و به آنان بخشیدی، و با گسترش عدالت در بین مردم، و مهربانی با رعیت، به آنان اطمینان خواهی داشت، آنگاه اگر در آینده



کاری پیش آید و به عهده‌شان بگذاری، با شادمانی خواهند پذیرفت، زیرا عمران و آبادی، قدرت تحمّل مردم را زیاد می‌کند.

استخدام افرادی با ویژگی شخصیتی متناسب با شغل موجب رضایت شغلی و عملکرد بهتر کارکنان خواهد شد. شایستگی‌ها کارکنان مهمترین عامل پیش بینی عملکرد و موفقیت آنها می‌باشد. تشخیص شایستگی و مهارت و نگرش افراد با توجه به ویژگی شخصیتی آنها در زمان استخدام موجب استفاده بیشتر از قابلیت کاری آنها می‌شود. همانطور حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه فرموده‌اند: «وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ، لَا يَقْهَرُهُ كِبَرُهَا وَلَا يَتَشَتَّتْ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا» (نامه ۵۳)، برای هر يك از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد، و فراوانی کار او را درمانده نسازد، و بدان که هر گاه در کار نویسندگان و منشیان تو کمبودی وجود داشته باشد که تو بی خبر باشی، خطرات آن دامنگیر تو خواهد بود.

شناخت نگرش آنها به کار می‌تواند معیار تصمیم‌گیری هم برای ارزیابی افراد و هم برای توسعه مدنظر قرار گیرد. استفاده مطلوب به سازگاری ادراک شده کارکنان با سازمان و محیط‌کاری گفته می‌شود. تناسب هنگامی روی می‌دهد که روابط هماهنگی بین جهت‌گیری شخصیتی، ویژگی‌های محیط و شغل وجود داشته باشد.

۹. حمایت سرپرست

حمایت سرپرست یکی از عواملی مهم در راستای تغییر گرایش کارکنان در ترک خدمت است و سبب درگیری شغلی از طریق ایجاد تعمل آزاد با سرپرست می‌باشد. حمایت سرپرست برای ایجاد تمایل به ماندگاری ضروری است. وی معتقد است که کارکنان رئیسشان را ترک می‌کنند نه شغلشان را، بنابراین مدیران باید اصالت فردی و شخصیتی آن‌ها و نقش افرادشان را درک کنند. طبق رهنموده‌های حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه اگر زیربنایی مدیریت منابع انسانی عالمانه و حکیمانه باشد. همانطور که در حکمت ۳۷۲ می‌فرمایند: «يَا جَابِرُ، قِوَامُ الدِّينِ وَالدُّنْيَا بِأَرْبَعَةٍ: عَالِمٍ مُسْتَعْمِلٍ عِلْمَهُ، وَجَاهِلٍ لَا يَسْتَنْكِفُ أَنْ يَتَعَلَّمَ، وَجَوَادٍ لَا يَخْلُ بِمَعْرُوفِهِ، وَفَقِيرٍ لَا يَبِيعُ آخِرَتَهُ بِدُنْيَاهُ...» (حکمت ۳۷۲)، ای جابر، قوام دنیا بر چهار کس است: عالمی که علم خود را به کار دارد. جاهلی که از فرا گرفتن علم سر بر نتابد، بخشنده‌ای که در بخشش بخل نرزد و فقیری که دنیا را به



آخرتش نفروشد. هرگاه، عالم، علم خود را به کار ندارد، جاهل از آموختن سر بر تابد و هرگاه، توانگر از بخشیدن مال خود بخل ورزد، فقیر آخرتش را به دنیا خواهد فروخت.

مدیران وظیفه دارند که کارکنان را در راستای مشارکت کارکنان یک سازمان که اعضای یک سیستم اجتماعی می‌باشند مورد احترام و حمایت قرار دهند؛ باتوجه به اینکه ادراک کارکنان از رفتار مدیران نقش تعیین کننده‌ای در برقراری ارتباط سازنده میان آنان دارد. مدیر موثر نه تنها می‌تواند موجب رشد کاری کارکنانش و برایشان استقلال به ارمغان آورد، از طرف دیگر با اقدام به موقع مراقب لغزش کارکنان و مانع انحراف آنان شود. همانطور که حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: « وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا... » (نامه ۵۳)، ضرورت و لازمه تقسیم کار و سازماندهی مشاغل نیز مستفاد می‌گردد.

درک کارکنان توسط سرپرستان تاثیر مثبتی روی ادراک کارکنان خواهد گذارد و سازمان موجب ایجاد تعادل بین کار و خانواده کمک می‌کند. سرپرست حمایت گر با ایجاد فرصت‌هایی برای چالش‌ها، یادگیری و رشد در شغل کارکنان مطابق با سخت‌کوشی و توانایی‌ها آنان تخصص‌شان را به روز رسانی می‌کند. موجب کاهش فرسودگی و افسردگی کارکنان و ترک شغل خواهد شد. حمایت سرپرست موجب ایجاد این احساس خواهد شد که تحت مراقبت سازمان و دارای ارزش هستند. این امر خود باعث ایجاد احساس تعلق در کارکنان خواهد شد. همانطور که حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: « وَإِنَّ أَحَقَّ مَنْ حَسَنَ ظَنِّكَ بِهِ لَمَنْ حَسَنَ بِلَاؤُكَ عِنْدَهُ، وَإِنَّ أَحَقَّ مَنْ سَاءَ ظَنِّكَ بِهِ لَمَنْ سَاءَ بِلَاؤُكَ عِنْدَهُ... » (نامه ۵۳)، پس به آنان که بیشتر احسان کردی بیشتر خوشبین باش، و به آنان که بد رفتاری کردی بد گمان‌تر باش.

۱۰. آموزش، تخصص و تعهد

تعهد بر پایه حس تکلیف و ماندگاری در سازمان استوار است. کسب علم و دانش در حوزه کاری نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان در نتیجه آن احساس مالکیت تعلق، خودگردانی، مسئولیت و عزت نفس می‌کنند. در جمع بندی تعاریف ارائه شده می‌توان گفت که بهبود کیفیت زندگی کاری یعنی هم‌سویی و هم‌خوانی بین اهداف و نیازهای کارکنان و سازمان است. به عبارتی دیگر علم و دانش در راستای توانمندسازی کارکنان مانع بهانه‌جویی در مسئولیت‌پذیری در کار می‌شود: « قَطَعَ الْعِلْمُ عُذْرَ الْمُتَعَلِّينَ... » (حکمت ۲۸۴)، علم راه بهانه جویان را می‌بندد.



توانمندسازی در حوزه تخصص در منابع انسانی ایجاب می‌کند تا در آموزش حرفه‌ای منابع انسانی به تعهدشان نیز توجه گردد. آموزش حرفه‌ای منابع انسانی تحت تأثیر سیستم توانمندسازی به معنای فرایند قادر ساختن که هم بر ابتکار عمل و هم بر تداوم تلاش کارکنان در انجام وظایف تأثیر می‌گذارد. همانطور که حضرت علی علیه السلام منابع انسانی توانمند را قابل اعتماد می‌دانند: «بَلَى [أُصِيبُ] أَصَبْتُ لَقِنَا غَيْرَ مَأْمُونٍ عَلَيْهِ...» (حکمت ۱۴۷)، تیزهوشانی که اعتماد را نشانیند.

از این رو تقویت باور منابع انسانی نسبت به اثربخشی‌شان، به احتمال زیاد باعث خواهد شد که آنها خودشان به استقبال چالش‌های شغلی پیش آمده بروند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۰۳). همانطور که حضرت علی علیه السلام چنین فرموده‌اند: «فَلْيَكُنْ مِنْكَ فِي ذَلِكَ أُمَّرٌ يَجْتَمِعُ لَكَ بِهِ حُسْنُ الظَّنِّ بِرَعِيَّتِكَ فَإِنَّ حُسْنَ الظَّنِّ يَقْطَعُ عَنْكَ نَصَبًا طَوِيلًا. وَإِنَّ أَحَقَّ مَنْ حَسَنَ ظَنَّتَكَ بِهِ لَمَنْ حَسَنَ بِلَاؤُكَ عِنْدَهُ...» (نامه ۵۳)، بدان ای مالک هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم، و تخفیف مالیات، و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی‌باشد، پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوشبین شوی.

نتیجه‌گیری

در تحلیل حکمت‌ها، نامه‌ها و خطبه‌های حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه آشکار شده که آموزش کارکنان نقشی اساسی در تضمین رقابت پذیری و موفقیت بلند مدت یک سازمان ایفا می‌کند. این به عنوان سنگ بنای توسعه شخصی و سازمانی عمل می‌کند و به مدیران ارشد یک راه استراتژیک برای تقویت رشد در تیم‌های خود ارائه می‌دهد. با توجه به نهج البلاغه، آموزش کارکنان برای رسیدن به چندین هدف حیاتی کمک می‌کند از جمله:

عملکرد فردی و سازمانی را از نظر نتایج، کیفیت، بهره‌وری کلی و غیره بهبود می‌بخشد و اینکه تعهد منابع انسانی را افزایش می‌دهد و آنها را برای شناسایی با ماموریت و اهداف سازمان تحریک می‌کند. اینکه تأثیر مدیریت تغییر را افزایش می‌دهد و درک بهتر تغییرات را در حوزه فعالیت تسهیل می‌کند و در نتیجه دانش به روز لازم برای مقابله با شرایط جدید را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. امکان جذب کارکنان با سطح کیفی بالا را افزایش می‌دهد زیرا آنها بر سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان جدید تأکید دارند. علاوه بر این، سازمان فرصت‌هایی را برای یادگیری و



پیشرفت، افزایش سطح شایستگی و ارتقای مهارت‌هایشان فراهم می‌کند که به آنها رضایت شغلی، حقوق بالاتر و فرصت‌هایی برای پیشرفت شغلی می‌دهد.

به توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب، جهت‌گیری به سمت بهبود عملکرد کمک می‌کند هر فعالیت آموزشی حرفه‌ای مستلزم تلاش مالی معینی از سوی سازمان است. پس ارزیابی مزایای حاصل از آموزش حرفه‌ای کارکنان ضروری است. تمام عناصر فعالیت آموزشی در رهنمودهای امام علی علیه السلام را می‌توان در برنامه‌های آموزشی، روش‌ها و تکنیک‌های به کار رفته، مرییان، ارزیابی فراگیران آموزش دیده تنظیم کرد. با پابندی به اصول بینش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند نیروی کاری را آموزش دهند که نه تنها ماهر باشد، بلکه عمیقاً به ارزش‌های اخلاقی و اهداف مشترک و موفقیت جمعی متعهد است.

منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۹۰ ش، ترجمه: محمد دشتی. قم: موسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین علیه السلام.
۱. احمدی و همکاران، پرویز، ۱۳۹۰ ش، *مدیریت توانمند سازی کارکنان*، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 ۲. رایینز، استیفن پی، ۱۳۹۱ ش، *مبانی مدیریت*، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 ۳. رضایی راد و همکاران، محمد، ۱۳۸۹ ش، *آیین اندیشه در دام خودکامگی*، تهران: انتشارات طرح نو.
 ۴. ساعتچی، محمود، ۱۳۸۲ ش، *روانشناسی کار*، تهران: موسسه نشر ویرایش.
 ۵. سعادت، اسفندیار، ۱۳۸۳ ش، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: نشر سمت.
 ۶. سید جوادین، سید رضا؛ سخدری، کمال، ۱۳۸۶ ش، *کیفیت زندگی کاری در سازمان کارآفرینی براساس الگوی والتون*، تهران: مولفین.
 ۷. قلی زاده، آذر، ۱۳۹۲ ش، جامعه شناسی فرهنگی، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی.
 ۸. گریفین، مورهد، ۱۳۸۹ ش، *رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات مروارید.
 ۹. نقی امیری، علی، ۱۳۸۷ ش، *مدیریت اسلامی*، تهران: انتشارات سمت.
 ۱۰. هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث، ۱۳۷۹ ش، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیر کبیر.

مقالات

۱۱. احمدی، مهدی؛ جمشیدی، علی؛ یزدانی، حمیدرضا؛ کاملی، علیرضا، ۱۴۰۱ ش، سرمایه روانشناختی مثبت‌گرا: شناسایی عوامل موثر بر احساس خودکارآمدی کارکنان از دیده نهج البلاغه. *مجله علمی «مدیریت سرمایه اجتماعی»*
۱۲. بهبودی، محمدرضا؛ عباداله بانسی؛ محمد نبی‌زاده، ۱۳۹۸ ش، (بازشناسی مفهوم خودکارآمدی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه)، *نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، س ۸، ش ۲، ص ۴۲۱-۴۳۹.
۱۳. عباس تبار، رحمت؛ عباسی اصفهانی، فاطمه؛ محمدی تمری، ذکریا، ۱۴۰۳ ش، مروری روشمند بر مبانی دینی آموزش نیروی انسانی از منظر نهج البلاغه. *فصلنامه علمی پژوهش‌های نهج البلاغه*. سال بیست و سوم/شماره ۸۰.





۱۴. محمدی، مهدی؛ توکلی، مجید ۱۴۰۳ش، واکاوی معیارهای جذب و گزینش منابع انسانی در آموزه های قرآنی. *مطالعات منابع انسانی*. دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۱۱۴-۱۳۷.
15. Abdullah, S. N. (2013). Islamic Human Resource Management: A Critical Review of Literature and Implications for Future Research. *Asian Social Science*, 9(3), 129-141.
16. Ali, S., & Ahmad, N. (2021). Islamic Work Ethics and Recruitment Practices in Muslim Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(1), 47-65.
17. Haque, M., & Rahman, M. (2022). Islamic Management Practices in HRM: A Literature Review. *Journal of Management Development*, 41(3), 221-238.
18. Jones, R., & Williams, K. (2021). Training and development programs and employee turnover in the financial sector in London. *Journal of Financial Services Research*, 45(2), 123-135.
19. Khan, N. A., & Rasheed, A. (2021). Workplace Spirituality, Islamic Work Ethic and Employee Well-being: A Study of Banking Sector in Pakistan. *Journal of Islamic Marketing*, 12(4), 1156-1177.
20. Mahmood, A., & Ahmad, A. (2020). Islamic Work Ethics, Employee Well-being and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Islamic Marketing*, 11(2), 403-418.