


تحول منابع انسانی با بهره‌گیری از منابع اسلامی

سیدابوالفضل حسینی / استادیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

nezarat@qabas.net  orcid.org/0009-0000-8836-3698

 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۰ - پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۴

چکیده

نیروی انسانی، به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمان‌ها، نیازمند سازگاری با تحولات محیطی و فرهنگی است. سازمان‌ها با فرهنگ قوی می‌توانند موفقیت خود را بهتر رقم بزنند. تحول نیروی انسانی بر مدار فرهنگ، می‌تواند برنامه دگرگونی سازمان‌ها باشد. در این مطالعه به شناسایی مؤلفه‌های تحول نیروی انسانی بر مبنای فرهنگ اسلامی پرداخته شده است. روش تحقیق مورد استفاده در این مطالعه، توصیفی است که با روش کتابخانه‌ای صورت گرفته است. منابع مورداستفاده نیز قرآن کریم و روایات معصومان علیهم‌السلام می‌باشد. این مطالعه نشان داد که فرهنگ اسلامی ظرفیت گسترده‌ای برای تحول نیروی انسانی دارد و دست‌اندرکاران سازمان‌ها برای تحول نیروی انسانی، با مطالعه عمیق می‌توانند به تقویت فرهنگ سازمانی بپردازند و پویایی سازمان‌ها را رقم بزنند. نتایج پژوهش نشان داد که سه دسته مؤلفه در قالب ده عنوان ذیل می‌توانند در اولویت توجه باشند: یادگیری و کسب تخصص، بهره‌گیری از تجارب، تدبیر و برنامه‌ریزی، تقویت ارتباط معنوی، اخلاص در عمل، سالم‌سازی اطرافیان، مشورت، نظم و انضباط، صبر و استقامت، و عاقبت‌اندیشی.

کلیدواژه‌ها: تحول نیروی انسانی، توسعه منابع انسانی، منابع اسلامی.

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فعالیت سازمان‌ها امری انکارناپذیر است. مهم‌ترین شاخص موفقیت سازمان‌ها، برخورداری از نیروهای کارآمد و شایسته متناسب با فرهنگ سازمان است. از این‌رو عامل انسانی مهم‌ترین بخش تحول و پیشرفت سازمان‌ها و جوامع به‌شمار می‌آید. در ابتدا نیروی انسانی در سازمان‌ها با استفاده از قدرت بازو و کار مکانیکی، به‌عنوان نیروی کار ساده شناخته می‌شد؛ اما با رشد سازمان‌ها و توجه به دانش و مهارت، از آن به‌عنوان سرمایه‌ی انسانی، که نقش اساسی در رشد و تکامل سازمان بر عهده داشت، یاد شد. انسان‌ها با به‌کارگیری ابزارها و تجهیزات پیشرفته همراه با ابتکار و نوآوری می‌توانند تحول و پیشرفت سازمان را رقم بزنند.

دگرگونی در نیروی انسانی نیازمند سازگاری با فرهنگ سازمان است. سازمان‌هایی که از فرهنگ قوی و متعالی برخوردارند، در زمینه‌ی تحول و پیشرفت نیروی انسانی بهتر می‌توانند اقدام کنند. در جامعه‌ی اسلامی، سازمان‌های اسلامی نیازمند شناخت فرهنگ اسلامی و طراحی الگوی تحول و پیشرفت نیروی انسانی متناسب با فرهنگ اسلامی هستند. مدیریت تحول و پیشرفت نیروی انسانی در هر جامعه‌ای، متناسب با باورها و ارزش‌های مورد پذیرش آن جامعه شکل می‌گیرد. از این‌رو دست‌اندرکاران مدیریت تحول و پیشرفت نیروی انسانی، ابتدا درباره‌ی باورها و ارزش‌های جامعه شناخت کافی می‌یابند؛ سپس برنامه‌های تحول و پیشرفت را متناسب با آن طرح‌ریزی می‌کنند؛ در این صورت است که می‌توانند به موفقیت برنامه‌ها امید داشته باشند.

تجارب بیش از چهل ساله‌ی انقلاب اسلامی ایران و شکل‌گیری خواست عمومی بر مبنای تحول و پیشرفت نیروی انسانی، فرصت مناسبی را در برابر محققان قرار داده است که برای تحول و پیشرفت نیروی انسانی تدبیر شایسته‌ای بیندیشند. خوشبختانه منابع اسلامی موجود، ظرفیت مناسبی برای یاری‌رسانی در این زمینه را دارند. از این‌رو پرسش اساسی این پژوهش این است که تحول و پیشرفت نیروی انسانی براساس منابع اسلامی، از چه مؤلفه‌های اساسی و کاربردی برخوردار است؟ در این پژوهش به‌طور مختصر تلاش می‌شود که با استفاده از آیات قرآن کریم و روایات معصومان علیهم‌السلام و تفاسیر معتبر، پاسخ مناسبی برای این پرسش ارائه شود. طراحی و ساخت الگوی مناسب با باورها و ارزش‌های اسلامی، برای تحول و پیشرفت نیروی انسانی، امری نیست که بتوان آن را از الگوهای رایج در مطالعات کشورهای غیراسلامی استنباط کرد؛ هرچند بهره‌مندی از تجارب نظری و عملی آنها می‌تواند در این طراحی کمک کند و بستر موفقیت را فراهم سازد؛ اما قطعاً تلاش محققان اسلامی در این زمینه امری ضروری است. تدوین چنین الگویی نیازمند مطالعات گسترده و انجام تحقیقات متعددی است. امیدواریم این تحقیق به‌سهم خود بتواند کمکی در این زمینه باشد.

۱. مروری بر ادبیات پژوهش

در دانش مدیریت، واژه‌های تغییر، تحول و توسعه، که با یکدیگر هم‌پوشانی‌های فراوانی دارند، مورد توجه بوده است. برای هریک از این اصطلاحات، الگوها و فرایندهای متعددی را با هدف بهبود وضع سازمان‌ها و نیروی

انسانی بیان کرده‌اند. البته در عین آنکه می‌توان بین این اصطلاحات تمایزی قائل شد، می‌توان مشترکات فراوانی هم بین آنها شناسایی کرد. ابتدا این واژه‌ها را در ادبیات بررسی می‌کنیم.

واژه «تغییر» (change)، در لغت به معنای عوض کردن چیزی یا تبدیل چیزی به چیز دیگری آمده است (ر.ک: جوهری، ۱۳۷۶ق، ج ۲، ص ۷۷۶) و به لحاظ معنایی ارتباط نزدیکی با تحول دارد (ابن منظور، ۱۴۰۸ق، ج ۵، ص ۴۰). براین اساس، تغییر و تحول به معنای خروج از وضع و حالتی و رسیدن و مستقر شدن در وضع و حالتی دیگر است؛ به عبارت دیگر، «تغییر» انتقال است از جایی که هست به جایی که باید باشد. اساس مفهوم تغییر و تحول، غیر شدن یا از حالتی به حالت دیگر درآمدن به صورت تدریجی است (نوروزی، ۱۳۹۱).

واژه «توسعه» (Development) از واژه Enveloper گرفته شده، که ریشه آن Voloper به معنای «چرخش» است؛ و به همین مناسبت، واژه Development نیز به معنای چرخیدن به دور خود و گسترش تدریجی چیزی است که شروع شده است. توسعه عبارت است از مجموعه فعالیت‌های مورد نیاز برای هدایت جامعه در جهت ایجاد شرایط مطلوب زندگی براساس نظام ارزشی موجود و مورد پذیرش آن جامعه (مقدس، ۱۳۷۲). به عبارت دیگر، تحول و توسعه فرایندی سیستمی، تکاملی و چندبعدی است که مستلزم تغییرات اساسی در نیروی انسانی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، فناورانه و... متناسب با نظام ارزشی جامعه به منظور ارتقای زندگی بشری از جنبه مادی و معنوی است (مقیمی، ۱۳۹۰). بنابراین برای ایجاد دگرگونی در ابعاد کمی و کیفی سازمان، نیازمند ارتقای کمی و کیفی نیروی انسانی متناسب با نظام ارزشی جامعه هستیم. سازگاری فرهنگ سازمانی متناسب با نظام ارزشی مورد قبول جامعه، پیشران تحول در نیروی انسانی است.

توسعه سازمانی (Organizational Development) به معنای پیشرفت سازمانی و بالندگی سازمانی شناخته می‌شود. بهسازی سازمانی، تحول سازمانی، تعالی سازمانی و تکامل توسعه سازمانی واژه‌های مترادفی‌اند که در همین معنا به کار می‌روند. مدیریت تحول و مدیریت تغییر، از مهم‌ترین دستاوردهای مدیریت نوین است که با نگاه نو به اندیشه‌های مدیریت، خواهان به‌کارگیری جدیدترین ایده‌ها برای بهبود سازمان‌ها باشد.

در شرایطی که سازمان‌ها با دگرگونی‌های گسترده محیطی مواجه‌اند، هر برنامه تحول‌آفرین می‌تواند تنفس تازه‌ای به نیروی انسانی بدهد تا هم سازمان به موفقیت برسد و هم نیروی انسانی احساس موفقیت داشته باشد. منابع انسانی دربرگیرنده تلاش جسمانی بشر و تراوش‌های ذهنی و فکری کارکنان است و مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل سازمان به‌شمار می‌رود که شامل کلیه کارکنان شاغل در سازمان، اعم از مدیران، سرپرستان، کارشناسان، کارمندان و کارگران در سطوح مختلف شغلی می‌شود. منابع انسانی منبعی از سرمایه‌های انسانی تحت کنترل سازمان در رابطه مستقیم شغلی است (واقان و کوه، ۲۰۱۹، ص ۸۵). در تعریف دیگر، منظور از سرمایه انسانی، «علم و دانش»، «مهارت و تجربه»، «توان و قابلیت» و نهایتاً «انضباط و خلاقیتی» است که از طریق تعلیم و تربیت به گونه‌های مختلف در نیروی کار جامعه ذخیره شده، باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود

(سون، دو، و دینگ، ۲۰۲۰، ص ۱۹۸). اینکه نیروی کار با کیفیت بخش اصلی سرمایه یک سازمان به‌شمار می‌رود، مهم‌ترین عاملی است که موجب شده است کشورهای پیشرفته اهمیت بیشتری به پرورش و تربیت نیروی کار و روابط و مناسبات انسانی در فرایندهای سازمانی قائل شوند. برخی از مزایای تحول در نیروی انسانی از این قرار است: ۱. توسعه منابع انسانی افراد را شایسته‌تر کرده، مهارت، دانش و نگرش جدیدی را برای کارکنان در سازمان ایجاد می‌کند؛ ۲. کارکنان را به شغل خود متعهدتر می‌سازد؛ ۳. با کمک تحول در نیروی انسانی می‌توان محیط اعتماد و احترام ایجاد کرد؛ ۴. با کمک تحول در نیروی انسانی می‌توان روحیه پذیرش تغییر را در بین کارکنان ایجاد کرد و در نتیجه آن، کارمندان خود را در زمینه حل مسئله توانمندتر می‌بینند (عبدمهیدی البوسی، ۲۰۱۸، ص ۶۲).

اهداف اصلی تحول منابع انسانی را می‌توان چنین برشمرد: ۱. به‌حداکثر رساندن اثربخشی کارکنان در وظایف محوله؛ ۲. تسهیل در تغییرپذیری فردی و آمادگی برای مأموریت‌های احتمالی آینده؛ ۳. افزایش تعهد کارکنان در سازمان با فراهم کردن فرصت‌های یادگیری شبیه‌سازی‌شده برای رشد و تغییر انسانی.

در گذشته تصور می‌شد که با ورود تجهیزات پیشرفته و امکانات مادی می‌توان رشد و پیشرفت را برای سازمان‌ها به‌ارمغان آورد؛ اما امروزه به این نتیجه رسیده‌اند که جایگاه رشد و تعالی نیروی انسانی، در صدر اقدامات تحولی سازمان قرار دارد. برخورداری سازمان‌ها از سرمایه‌های انسانی شایسته و متخصص می‌تواند مشکلات سرمایه‌های فیزیکی و مادی را در درازمدت رفع کند. سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی می‌تواند سازمان‌ها را در مسیر رشد و پیشرفت قرار دهد. سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی به‌معنای آموزش و تقویت فرهنگ است تا بتوان براساس آن، نیروی متعهد همراه با تخصص در سازمان پرورش داد. تحول منابع انسانی با آموزش‌های منظم، در مدت زمان معین به‌منظور افزایش رشد افراد در انجام وظایف خود صورت می‌گیرد (نوه ابراهیم، ۱۳۸۶). تحول در نیروی انسانی فعالیت‌ها و فرایندهایی را شامل می‌شود که بر یادگیری فردی و سازمانی تأثیر دارند و می‌توانند به تغییر رفتار منتهی شوند (دری، ۱۳۸۴، ج ۲، ص ۱۴۹). فرایند برنامه‌ریزی‌شده در تغییر فرهنگ یک سازمان، از طریق بهره‌گیری از نظریه پژوهش و فنون علوم رفتاری صورت می‌گیرد. درواقع این اقدام پاسخی برای تغییر و نوعی راهبرد پیچیده آموزشی جهت تغییر باورها، نگرش‌ها و ساختار سازمان به‌شمار می‌رود که درصدد تطبیق‌سازی با شرایط و محیط است (رک: فرنچ و اچ بل، ۱۳۸۹، ص ۲۶ و ۲۷). تحول نیروی انسانی عملکرد نیروی فعلی سازمان را به عملکرد قابل انتظار تبدیل می‌کند (عبدمهیدی البوسی، ۲۰۱۸، ص ۶۴). تحول، در چارچوب فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی شکل می‌گیرد. ویژگی یک جامعه خاص، در چارچوب فرهنگ بومی آن معنا و مفهوم پیدا می‌کند؛ به‌ویژه زمانی که این مفهوم به‌عنوان تحول و توسعه منابع انسانی به‌کار رود (میرسپاسی، ۱۳۸۴، ص ۲۴۲).

با پیروزی انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۷، توجه به مقوله فرهنگ و پرورش نیروی انسانی در صدر توجه دست‌اندرکاران اجتماعی و سازمان‌ها قرار گرفت. تحولات پس از انقلاب اسلامی، مانند شکل‌گیری و تقویت روحیه انقلابی‌گری که به‌طور مشخص در نهادهای انقلابی همانند جهادسازندگی تبلور یافت، نشان داد که با تقویت

فرهنگ در نیروی انقلابی و پرورش نیروی انسانی شایسته می‌توان کارهای ارزنده و بی‌نظیری را به سرانجام رساند. با شکل‌گیری جنگ ایران و عراق، دگرگونی و تحول فرهنگی در نیروی انسانی سبب شد که روند حمله دشمن بعضی به خاک ایران با شکست روبه‌رو شود. این تحول فرهنگی همان چیزی بود که از پدیده «جنگ»، مفهوم «دفاع مقدس» را ساخت و در پی آن، نیروهای داوطلب را به سوی جبهه سرازیر کرد. تجارب ایران اسلامی در بحران‌های جنگ و تحریم نشان داد که سازمان‌هایی می‌توانند در دگرگونی‌های محیطی موفقیت را پشت سر گذارند که در زمینه تحول نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و اقدام عملی کرده‌اند. در چند دهه گذشته، تحولات گسترده‌ای که در سازمان‌های علمی کشور، براساس ارزش‌گذاری شایسته به علم و دانش صورت گرفته، دستاورد ارزنده توسعه مرزهای دانش را برای کشور رقم زده است؛ به گونه‌ای که براساس معیارهای سازمان‌های جهانی، رتبه علمی ایران رشد قابل توجه و حیرت‌آوری داشته است؛ چنان که براساس آمارهای آنان، رتبه ایران از ۵۶ به ۱۳ ارتقا یافته است (راجی و خاتمی، ۱۳۹۷، ص ۱۶۵). این موفقیت در فضای تحریم و محاصره اقتصادی، مولود تحول در نیروی انسانی و پایداری به شعار «ما می‌توانیم» بوده است.

هرچند تحول در نیروی انسانی متناسب با ارزش‌های اسلامی تاکنون به‌طور کامل انجام نشده است، اما تحقق این امر نیازمند پایداری مستمر، یادگیری در نیروی انسانی، تقویت فرهنگ سازمانی، شبکه‌سازی منسجم برای تحول نیروی انسانی، تحول ساختارهای سازمانی، و تعمیق روحیه انقلابی و مدیریت جهادی، براساس اهداف متعالی انقلاب اسلامی است. رهبران موفق در زمینه تغییر و دگرگونی کسانی‌اند که توانسته‌اند فرصت‌ها را با واقعیت‌های راهبردی هماهنگ کنند (دراکر، ۱۳۷۹، ص ۱۱۱). هر اقدامی را نمی‌توان تغییر نامید. آغاز تغییر و دگرگونی در سازمان با نیروی انسانی است و تحول در نیروی انسانی با اصلاح ارزش‌ها و فرهنگ صورت خواهد گرفت. ارتقای مستمر یک جامعه یا نظام اجتماعی به سوی زندگی بهتر و انسانی‌تر، در پرتو تحول و دگرگونی متناسب با ارزش‌های آن جامعه صورت خواهد گرفت.

صاحب‌نظران برای شکل‌گیری تحول در نیروی انسانی شش گام اساسی را ضروری می‌دانند (لوک، ۲۰۰۴، ص ۳۶۲). رعایت این گام‌ها می‌تواند تحول بنیادی سازمان را رقم بزند و نیروی انسانی را متناسب با تغییرات محیطی آماده سازد:

۱. هماهنگی دقیق با برداشت‌ها و احساسات افراد؛
۲. ایجاد شرایط نسبی امن برای ارائه اطلاعات؛
۳. دخیل کردن افراد در تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان‌هایشان و تدوین طرح‌های عملی برای بهبود؛
۴. تمرکز بر تیم و سایر پیکره‌بندی‌های دارای وابستگی‌های متقابل؛
۵. طراحی مجدد کار، به گونه‌ای که معنادارتر و برانگیزاننده‌تر شود؛
۶. آموزش رسمی افراد در جهت یادگیری ارزش‌ها، سبک رهبری (مشارکتی، باز و تیمی)، و به‌کارگیری اشخاص باصلاحیت و سازگار با فرهنگ سازمانی.

۲. روش‌شناسی

این پژوهش با استفاده از روش توصیفی و از نوع پیمایشی انجام شده است. براین اساس به منظور جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز برای تدوین مبانی نظری و پیشینه پژوهش، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. مراحل انجام تحقیق به این گونه بوده است: الف) بررسی ادبیات تحقیق و درک مناسب از کلیدواژه‌های تحقیق؛ ب) شناسایی کلیدواژه‌های بنیادی تحقیق و همچنین مفاهیم مترادف و کاربردی متناسب با کلیدواژه‌های تحقیق؛ ج) مطالعه آیات قرآن و متون روایی؛ د) تحلیل اطلاعات کیفی؛ هـ) مشاهده نظام‌مند اطلاعات و ارائه مدل تحقیق.

در این مقاله، ابتدا با شناسایی کلیدواژه‌های اساسی تحقیق و جست‌وجوی آنها در منابع دینی، مفاهیم اساسی تحقیق نیز که فراتر از کلیدواژه‌های تحقیق بود، در منابع دینی شناسایی شد و آیات و روایات مربوط استخراج گردید؛ سپس با استفاده از کتب تفسیری معتبر، آیات قرآن کریم مورد مذاقه و استنباط قرار گرفت و بر مبنای آنها روایات معصومان علیهم‌السلام نیز تحلیل شد. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش به این گونه بوده است که با مراجعه به کتاب‌ها و مقالات فارسی و لاتین، اطلاعات موردنیاز در پیشینه و مبانی نظری جمع‌آوری شد و تلاش بر این بوده است که از جدیدترین منابع استفاده شود. با دسته‌بندی اطلاعات جمع‌آوری شده درصددیم که تصویر روشنی از چارچوب نظری برای تحقیق ارائه کنیم.

۳. بحث و بررسی

با توجه به اهمیت و جایگاه تحول در منابع انسانی، شناسایی مؤلفه‌های اساسی تحول نیازمند تحقیق و مطالعه است. در مطالعه منابع اسلامی، شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تحول نیروی انسانی می‌تواند حجم گسترده‌ای از اطلاعات را دربرگیرد؛ اما از آنجاکه این تحقیق درصدد است تنها به مؤلفه‌های اساسی و اثرگذار در امر تحول و دگرگونی نیروی انسانی تمرکز کند، به بخشی از این مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود. در این زمینه می‌توان آیات و روایات فراوانی را شناسایی کرد. مهم‌ترین موارد را بدین گونه برمی‌شمریم:

۳-۱. یادگیری و کسب تخصص

یکی از نیازهای انسانی برای پیشبرد امور زندگی، یادگیری است. سازمان‌ها امروزه براساس تخصص و مهارت شکل می‌گیرند. نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها نیازمند یادگیری و کسب تخصص‌اند. قرآن کریم درخصوص جایگاه یادگیری، به موضوع یادگیری حضرت موسی علیه‌السلام اشاره می‌کند و می‌فرماید: «قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَنِي مِمَّا عَلَّمْتَ رَبُّكَ» (کهف: ۶۶)؛ موسی به او گفت: آیا از تو پیروی کنم تا از آنچه به تو تعلیم داده شده و مایه رشد و صلاح است، به من بیاموزی؟ رشد در این آیه به معنای علمی است که به هدایت و رسیدن به خیر بینجامد. هر علمی آموختن لازم نیست. انسان باید به یادگیری علمی اهمیت دهد که برای او منفعت داشته باشد. بر همین اساس، سازمان‌ها نیز باید به یاددهی علمی بپردازند که کارکنان را در انجام کار یاری رساند و برای آنها مفید باشد.

امیرمؤمنان علی علیه السلام می‌فرماید: فقط آنچه می‌خواهید عمل کنید، یاد بگیرید؛ زیرا خداوند از علم، جز از طریق عمل کردن به آن، سودی به شما نمی‌رساند؛ و همواره دانشمندان راستین در فکر عمل کردن به علم‌اند و دانشمندان سفيه در فکر یاد گرفتن و نقل علم (حکیمی و دیگران، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۱۹۶). از سوی دیگر، عمل کردن بدون آگاهی و علم نیز بسیار مذمت شده است. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: کسی که بدون بصیرت و بینش عمل کند، همچون کسی است که جز بر بیراهه پیش نمی‌رود؛ یعنی هر چه بر تندی و حرکت خود بیفزاید، از مقصد دورتر می‌شود (صدوق، ۱۳۷۶، ص ۴۲۱). بنابراین، تحول و دگرگونی در نیروی انسانی بدون توجه به یادگیری و کسب تخصص برای کارکنان، میسر نیست. کارکنان به‌طور مستمر نیازمند حضور در چرخه آموزش و یادگیری‌اند.

۳-۲. بهره‌گیری از تجارب

مردم در کارهای روزمره خود با استفاده از ابزار تجربه، شناخت‌های متعددی پیدا می‌کنند. یکی از شیوه‌های متداول و پذیرفته‌شده برای شناخت نزد کارکنان، منبع تجربه است. این منبع می‌تواند با بهره‌گیری از منابع پنج‌گانه حسی، بشر را به شناخت‌های مختلفی رهنمون شود. معرفت‌های حسی بخش چشمگیری از دانش بشری را دربر گرفته‌اند. هرچند این منبع برای اتقان خود نیازمند منبع دیگر معرفتی، یعنی عقل است، خود نیز می‌تواند راهگشای معرفت باشد. تجاربی که با قواعد عقلی تأیید شوند، می‌توانند ارزشمند تلقی شوند.

قرآن کریم بارها انسان‌ها را به استفاده از تجربه برای کسب شناخت دعوت کرده است: «أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ» (غاشیة: ۱۷-۲۰)؛ آیا به شتر نمی‌نگرند که چگونه آفریده شده؟ و به آسمان که چگونه برافراشته شده؟ و به کوه‌ها که چگونه برپا داشته شده؟ و به زمین که چگونه گسترده شده است؟ تشویق به درس‌آموزی از طبیعت، به انسان کمک می‌کند که با بینایی بیشتر بتواند به امورات زندگی خود بپردازد. امیرمؤمنان علیه السلام فرمودند: اگر آزمایش‌ها و تجربه‌ها نبود، راه‌ها پنهان می‌ماند (حکیمی و دیگران، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۱۸۱). همچنین فرمودند: از تجربه دانشی تازه به‌دست می‌آید (همان، ص ۱۸۳). همه انسان‌ها تحت تأثیر عقاید مذهبی، تجارب شخصی، محیط اجتماعی و عوامل روانی قرار دارند و براساس این عوامل، پدیده‌های پیرامونی خود را می‌شناسند و واکنش نشان می‌دهند. از این رو می‌توان گفت که مدیران فرایند تصمیم‌گیری را در ذهن خود براساس تجارب و دانش خود طی خواهند کرد (لانچ و کروسبی، ۲۰۰۶، ص ۴۹۲). درس‌آموزی از روند کارها و تجربه‌آموزی شرط ضروری تحول و دگرگونی نیروی انسانی است.

۳-۳. تدبیر و برنامه‌ریزی

«برنامه‌ریزی» یک تلاش هماهنگ‌شده برای موفقیت کارکنان است. وقتی همه اعضای سازمان بدانند که سازمان در چه مسیری حرکت می‌کند و آنها برای رسیدن به اهداف چه باید بکنند، آنگاه می‌توانند فعالیت‌های خود را هماهنگ کنند. بدین ترتیب، همکاری و کار گروهی به‌وجود می‌آید. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی، هدف سازمان را دنبال می‌کنند. کارکنان نیز در سازمان براساس برنامه برای رسیدن به آینده مناسب و جایگاه شایسته تلاش می‌کنند.

کارکنان در این مسیر به گونه‌ای رشد می‌کنند که با توسعه سازمان، جایگاه شایسته را در سازمان کسب کنند و پیشرفت امور را بر عهده گیرند. این به معنای تدبیر و برنامه‌ریزی است.

پیامبر اکرم ﷺ به ابن مسعود فرمود: «ای ابن مسعود! هرگاه به کاری دست می‌بری، با علم و عقل دست ببر. از آن بهره‌یز که بدون دانستن و اندیشیدن، دست به کاری ببری. خدای بزرگ می‌گوید: همچون آن زن نباشید که پشم رشته خویش را پس از تابیدن، بازگشاد و پاره‌پاره کرد» (حکیمی و دیگران، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۲۰۰).

سازمان‌ها با تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای نیروی انسانی، مسیر شغلی و رشد مهارت‌های کارکنان را دنبال می‌کنند؛ چنان‌که استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی نیز براساس برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت صورت خواهد گرفت. به‌طور کلی، برنامه‌ریزی در سازمان‌ها درباره نیروی انسانی، هم در سازمان تأثیرگذار خواهد بود و هم در زندگی شخصی کارکنان.

۳-۴. تقویت ارتباط معنوی

پیچیدگی امور در زندگی و ناتوانی انسان برای حل آنها، انسان را محتاج درگاه خداوند عالم و قادر می‌سازد. انسان می‌تواند با ایجاد رابطه معنوی با خداوند، از او استمداد جوید و خود را در برابر مشکلات و سختی‌های زندگی سبک‌بال کند (منطقی، ۱۳۹۷). امروزه در دانش مدیریت به موضوع معنویت کارکنان توجه شده است. معنویت را شامل نوعی از ارزش‌ها، باورها، رسالت، هوشمندی، ذهنیت، تجربه، حس مشترکی از مفروضات، و نوعی از تلاش به سمت راه یافتن به فراتر از خود بیان کرده‌اند (دو و جونتان، ۲۰۰۳، ص ۶۳). دیگران گفته‌اند که معنویت نوعی ارتباط فرد با هر فرد یا پدیده دیگر است که مشاهده‌پذیر نباشد (گالوس، ۲۰۰۶، ص ۷۲۵). معنویت را راه منحصر به فردی می‌دانند که می‌تواند مسیر قدرتمند ساختن انسان در تعامل با دیگران را نشان دهد (هولبینج، ۲۰۰۵، ص ۳۹۳). معنویت می‌تواند شامل دو بخش باشد: عمودی و افقی. بخش عمودی چیزی مقدس، الهی، بدون مکان و زمان، دارای قدرت بالاتر، منبعی عظیم، نهایت آگاهی و مانند آن است که ما علاقه داریم با آن ارتباط برقرار کنیم و هدایت شویم. «بخش افقی» به علاقه ما در خدمت‌رسانی به انسان‌ها و سایر موجودات اشاره دارد (ویگلیورث، ۲۰۰۴، ص ۳). دعا و ایجاد ارتباط با خداوند سیره‌ای است که در فرهنگ دینی بسیار بدان سفارش شده است. کتاب ارزنده صحیفه سجاده‌ی مجموعه‌ای از دعاها و مناجات‌های امام سجاد علیه السلام است که رابطه انسان را با خداوند تحکیم می‌بخشد. در فرهنگ دینی سفارش شده است که انسان نیازها و خواسته‌های خود را نیز از خداوند متعال طلب کند. حضرت در بخشی از مناجات می‌فرماید:

خدایا... مرا از اسراف کاری بازدار؛ و روزی‌ام را از بلای تباهی ایمن دار؛ و دارایی‌ام را برکت ده و بر آن بیفزای؛ و در کار انفاق، راه درست نیکی کردن را به من بنمای. خدایا... رنج کسب معاش را از من بردار؛ و از جایی که گمان نمی‌برم، مرا روزی ده. خدایا... عزت و آبرویم را با توانگری حفظ فرما؛ و منزلتم را با تنگ‌دستی به خواری می‌فکن تا از روزی خواهانت روزی نخواهم و دست نیاز به‌سوی مردمان فرومایه پیش نیاورم (صحیفه سجاده، ۱۳۷۶، ص ۱۰۰).

چنان که قرآن کریم نیز بر این نکته تأکید فرموده‌اند که اگر شما در پی آخرت باشید، به اهداف مادی‌تان نیز دست می‌یابید؛ اما اگر صرفاً به دنبال دنیا و مادیات باشید، خداوند اندکی به شما کمک خواهد کرد (شوری: ۲۰). به‌هرحال، دستیابی به تحول نیروی انسانی، تنها با عوامل مادی و ظاهری همچون تلاش و کوشش و استفاده از فناوری پیشرفته نیست؛ بلکه نیازمند کمک و درخواست از دارنده حقیقی و اعطاکننده واقعی و اتصال به خداوند عالم و قادر است.

۳-۵. اخلاص در عمل

نیروی انسانی برای تحول در فرهنگ اسلامی نیازمند دگرگونی و اصلاح نیت‌ها و انگیزه‌هاست. به‌عبارت‌دیگر، انسان‌های مخلص فعالیت‌های ظاهری و زندگی مادی خود (مرگ و حیات) و هدف‌گذاری‌ها و نیت‌های خود (عبادت و معنویت) را فقط برای خداوند می‌خواهند (قرآنی، ۱۳۸۸، ج ۲، ص ۵۹۶). خداوند می‌فرماید: «بگو: نماز و تمام عبادات من و زندگی و مرگ من، همه برای خداوند پروردگار جهانیان است» (انعام: ۱۶۲).

کارکنان سازمان‌ها شایسته است که با نگرش توحیدمحوری در کارها، همه فعالیت‌های خود را به‌گونه‌ای انجام دهند که مورد رضایت خداوند باشد. چنین کارکنانی هدف از زندگی را نیز کسب رضایت الهی می‌دانند و در سازمان و در زندگی شخصی، خداوند را ناظر اعمال خود می‌بینند و انجام کار برای او را وظیفه اصلی خود می‌شمارند. تقویت روحیه اخلاص در کارها، آثار ارزشمندی در نیروی انسانی دارد: تلاش کارکنان، در بالاترین توان افراد صورت خواهد گرفت؛ کارکنان مخلص در انجام کارها و وظایف خود شفاف عمل می‌کنند و اهداف و خواسته‌های شخصی را در اولویت قرار نمی‌دهند؛ آنان نیاز به کنترل‌های مستمر ندارند و درواقع از سیستم خودارزیابی در محضر خداوند برخوردارند. اخلاص در کارکنان می‌تواند آثار ارزشمند همدلی، خودانگیزی و پویایی را نیز به دنبال داشته باشد.

۳-۶. سالم‌سازی اطرافیان

یکی از عوامل مؤثر در تحول شخصیت کارکنان، هم‌نشینی و همکاریان هستند. طبیعت انسان، خواه‌ناخواه از اطرافیان اثر می‌پذیرد. این حقیقت، هم از نظر علمی و هم از طریق تجربه و مشاهدات حسی، اثبات شده است. این اثرپذیری به‌گونه‌ای است که در روایات اسلامی از پیامبر خدا حضرت سلیمان علیه السلام چنین نقل شده است: «دربارۀ کسی قضاوت نکنید تا به دوستانش نظر بیفکنید؛ چراکه انسان به‌وسیله دوستان و یاران و رفقاییش شناخته می‌شود». خداوند در قرآن کریم آندوه زبان‌دیدگان را در نتیجه اطرافیان و هم‌نشینان ناشایست چنین بیان می‌کند: «و به خاطر بی‌اور روزی را که ظالم دست خویش را از شدت حسرت به دندان می‌گزد و می‌گوید: ای کاش با رسول خدا راهی برگزیده بودم، ای وای بر من! کاش فلان (شخص گمراه) را دوست خود انتخاب نکرده بودم! او مرا از یاد حق گمراه ساخت؛ بعد از آنکه آگاهی به سراغ من آمده بود» (فرقان: ۲۷-۲۹).

همان‌گونه که دوستی و مراد با اطرافیان نزدیک بر انسان اثر می‌گذارد، سرپرستان و همکاریان داخل یک سازمان نیز بر همدیگر اثر می‌گذارند. اگر مدیری شایستگی اخلاقی و اعتقادی زیردستانش را مدنظر قرار ندهد،

ممکن است یک کارمند ناشایسته مجموعه را به بیراهه بکشد و سبب گمراهی آنان را فراهم سازد. امیرمؤمنان علیه السلام نیز در عهدنامه خود به مالک‌الشر، درباره اطرافیان حاکم اسلامی چنین توصیه می‌کند:

بدترین وزرای تو وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار بوده و در گناهانشان شرکت داشته است. چنین کسی نباید از مخرمان تو باشد، که اینان یاران اهل گناه و برادران اهل ستم اند؛ البته در صورتی که قدرت داشته باشی جانشینی بهتر از آنان بیایی، که در کشورداری مانند آنان دارای رأی و کاردانی باشد و بار سنگین گناهان آنان هم بر او نباشد؛ از کسانی که اهل ستم را در ستمکاری و گناهکاران را در گناهشان یاری نکرده است. هزینه اینان بر تو سبک‌تر، و همکاری‌شان بهتر، و به تو در طریق عطوفت مایل‌تر، و الفتشان با بیگانه کمتر است (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۵۳).

کارکنان نیازمند آموختن شیوه‌های مراقبت از همکاران خود در برابر فسادهای اخلاقی و اداری هستند. تحول در منابع انسانی به تربیت و پرورش نیروهایی نیاز دارد که چنین شیوه‌هایی را بیاموزند و به کار گیرند؛ چنان‌که بررسی سوابق کاری مدیران و میزان دل‌بستگی آنان به بیگانگان و دشمنان نیز باید در گزینش نیروی انسانی مدنظر قرار گیرد.

۳-۷. مشورت

سازمان‌ها در محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. حل مسائل سازمانی و شناسایی مسائل آینده، نیازمند عقل جمعی است. سازمان‌ها با مشورت و همفکری می‌توانند به‌نحو شایسته‌ای کارها را براساس اتقان تدبیر کنند. مشورت کردن یک ابزار بسیار کارآمد در پیشبرد اهداف سازمانی است؛ اما توانمندی کارکنان برای شرکت در فرایند مشورت، به‌عنوان مشورت‌دهنده یا مشورت‌گیرنده، نیازمند آموزش و تربیت است. استفاده از مهارت مشورت در سازمان‌ها، علاوه بر تقویت احساس شخصیت برای کارکنان، روحیه مسئولیت‌پذیری آنان را نیز افزایش می‌دهد و به افزایش بهره‌وری سازمان منجر می‌شود.

قرآن کریم افرادی را که اهل مشورت هستند، در ردیف افراد شایسته می‌شمرد و می‌فرماید: «و کسانی که دعوت پروردگارشان را اجابت می‌کنند و نماز را برپا می‌دارند و کارشان با مشورت میان خودشان است و از آنچه به آنها روزی داده‌ایم، انفاق می‌کنند» (شوری: ۳۸). مشورت می‌تواند دایره معلومات انسانی را گسترش دهد و قدرت تحلیل ابعاد مسائل را برای کارکنان فراهم کند. از این‌رو در تحول نیروی انسانی باید به توانمندی کارکنان در زمینه مشورت توجه شود. امیرمؤمنان علیه السلام درباره اهمیت و جایگاه مشورت فرمودند: مشورت کنید که سرانجام آن پیروزی است؛ چراکه در مشورت، عقل‌ها (نظریات) به همدیگر کمک می‌کنند و حق تعالی نیز به سبب اینکه جمعیت و الفت مردم را با یکدیگر دوست دارد، آنها را یاری می‌کند (تمیمی آمدی، ۱۳۶۰، ص ۳۱۳). امام صادق علیه السلام نیز درباره اهمیت مشورت فرمودند: عاقل کسی است که به وسیله مشورت، علم جدیدی به دست آورد و از آن علم برای دستیابی به مقصودش استفاده کند...؛ در حین انجام کارها، با کسی که عقلت او را تصدیق نمی‌کند، مشورت مکن؛ اما اگر عقلت او را تصدیق کرد، هرچه او گفت، به آن عمل کن و برخلاف او کاری مکن (حرعاملی، ۱۴۰۹ق، ج ۱۲، ص ۴۳). در تحول نیروی انسانی، تربیت کارکنان دارای مهارت مشورت باید مدنظر قرار گیرد.

۳-۸. نظم و انضباط

اسلام به‌عنوان دین جهانی و کامل، به نظم و انضباط در زندگی، به‌ویژه زندگی جمعی، بسیار اهمیت داده است. انضباط در سازمان، یعنی سامان‌پذیری، آراستگی، نظم و ترتیب و پرهیز از هرگونه سستی و بی‌سامانی در کار. کارکنانی که نظم‌پذیر نیستند، یا باید خود را اصلاح کنند یا سازمان را ترک گویند. امامان معصوم^{علیهم‌السلام} نیز بارها بر نظم در کارها و امور زندگی توصیه فرموده‌اند. *نعمان بن بشیر* می‌گوید: «رسول اکرم^{صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم} صفوف نماز ما را طوری منظم می‌کرد که گویی تیرها را - در تیردان - مرتب می‌کند؛ تا آنکه دید ما از او غافل شده‌ایم؛ سپس روزی برای نماز بیرون آمد و خواست تکبیره الاحرام بگوید که دید مردی سینه‌هایش را جلو آورده است. فرمود: ای بندگان خدا! صفوف خود را منظم کنید؛ وگرنه میان دل‌هایتان اختلاف خواهد افتاد» (نیشابوری، ۱۴۰۷ق، ج ۲، ص ۳۱).

امیرمؤمنان^{علیه‌السلام} در نامه به مالک/شتر رعایت نظم را یادآور می‌شوند و می‌فرمایند: از عجله در مورد کارهایی که موعدشان نرسیده، یا سستی در کارهایی که امکان انجام دادن آن فراهم شده است، یا لجاجت در اموری که مبهم‌اند، یا سستی در کارها هنگامی که واضح و روشن است، برحذر باش! و هر امری را در جای خویش و هر کاری را در موقع خود انجام بده (نهج‌البلاغه، ۱۳۶۹، نامه ۵۳). همان‌گونه که نظم باعث سعادت و پیشرفت انسان می‌شود، بی‌نظمی موجب از دست رفتن فرصت‌های گران‌بها و در نتیجه سبب ضعف و سستی و عدم موفقیت در عرصه‌های مختلف زندگی می‌گردد. از این رو در برنامه تحول نیروی انسانی، تقویت نظم‌پذیری کارکنان مدنظر قرار می‌گیرد. پیچیدگی محیط سازمان‌ها نیازمند هوشمندی در زمینه استفاده بهینه از منابع و امکانات است. نظم و انضباط در کارها یکی از مؤلفه‌های هوشمندی سازمان‌هاست. سازمان‌ها با نظم و انضباط می‌توانند در کوتاه‌ترین زمان ممکن واکنش‌های مناسبی به مسائل محیطی داشته باشند.

۳-۹. صبر و استقامت

انجام وظایف کارکنان در سازمان‌ها با مشکلات و سختی‌های فراوانی همراه است. کارکنان نیازمند صبوری در برابر مشکلات و استقامت در انجام وظایف محوله هستند. بی‌تابی کارکنان در هنگام رویارویی با مشکلات می‌تواند آثار زیان‌بار اجتماعی، سیاسی و اقتصادی برای سازمان‌ها داشته باشد. از این رو در برنامه تحول نیروی انسانی، تقویت روحیه صبر و استقامت باید مدنظر قرار گیرد. خداوند متعال در خصوص تقویت روحیه صبر و استقامت می‌فرماید: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! (در برابر مشکلات و هوس‌ها) استقامت کنید و در برابر دشمنان (نیز) پایدار باشید و از مرزهای خود مراقبت کنید؛ و از خدا بپرهیزید؛ شاید رستگار شوید» (آل عمران: ۲۰۰).

صبر و استقامت در برابر حوادث، پایه و حقیقت هرگونه پیروزی مادی و معنوی را تشکیل می‌دهد و تأیید آن سخن امیرمؤمنان^{علیه‌السلام} است که فرمود: صبر برای مؤمن به منزله سر برای بدن است؛ آن کس که به صبر بدین‌گونه نظر می‌کند، می‌تواند مشکلات زندگی را به راحتی پشت سر بگذارد. در خصوص صبر، روایات ارزشمند فراوانی وجود دارد. صبر ابزاری برای موفقیت تلقی شده است؛ به‌گونه‌ای که امیرمؤمنان^{علیه‌السلام} فرمودند: با صبر می‌توان به امور بلندی

دست یافت (تمیمی آمدی، ۱۳۶۰، ج ۱، ص ۲۱۱). صبوری بر مشکلات باعث می‌شود که کارهای بزرگ نتایج ارزنده‌ای در پی داشته باشند. به‌منظور تحول نیروی انسانی، توانایی صبر و استقامت کارکنان باید تقویت شود تا آنان بتوانند مسائل سازمانی را بهتر حل‌وفصل کنند.

۳-۱۰. عاقبت‌اندیشی

امروزه سازمان‌ها تلاش دارند که در مسیر پویایی مستمر زیست کنند. از این رو نیازمند کارکنانی هستند که در عین تلاش برای موفقیت امروز سازمان، بتوانند نگاه آینده‌نگرانه به کارکرد سازمان داشته باشند. توانمندی آینده‌نگرانه و عاقبت‌اندیشانه در نیروی انسانی، امری است که فردای سازمان‌ها را پایدار می‌سازد. ساخت آینده سازمان‌ها و ترسیم وظایف سازمان آینده‌نگرانه می‌تواند محیط‌های جدیدی را برای فعالیت سازمان شناسایی کند. با شکل‌گیری ظرفیت‌های جدید، عمر سازمان‌های موفق توسعه خواهد یافت.

در فرهنگ دینی تلاش شده است که نگاه انسان کوتاه‌نگرانه نباشد و آینده‌نگرانه باشد. امیرمؤمنان علیه السلام می‌فرماید: هیچ خیری در دنیایی که تدبیر و آینده‌نگری در آن نباشد، نیست (مجلسی، ۱۴۱۲ق، ج ۶۷ ص ۳۰۷). تربیت نیروی انسانی و تحول آن باید به‌گونه‌ای باشد که افراد در کارها تنها به نتایج امروز آن توجه نکنند. از امام صادق علیه السلام نقل شده است: مردی خدمت پیامبر صلی الله علیه و آله رسید و گفت: ای رسول خدا! مرا نصیحت کن. حضرت فرمود: آیا عمل می‌کنی؟ گفت: آری. حضرت تا سه مرتبه سؤال خود را تکرار کردند و مرد پاسخ مثبت داد. آنگاه فرمود: هرگاه تصمیم به انجام کاری گرفتی، در عاقبت آن بیندیش. پس چنانچه عاقبت آن کار درست و صحیح بود، عمل کن؛ در غیر این صورت، منصرف شو و آن را رها کن (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۸، ص ۱۴۹).

مؤلفه‌های مهم تحول نیروی انسانی در منابع انسانی

مؤلفه‌های آموزشی	مؤلفه‌های تمرینی	مؤلفه‌های روحی
یادگیری و کسب تخصص	تدبیر و برنامه‌ریزی	تقویت ارتباط معنوی
بهره‌گیری از تجارب	مشورت	اخلاص در عمل
	صبر و استقامت	سالم‌سازی اطرافیان
	عاقبت‌اندیشی	نظم و انضباط

نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان دریافت که تحول و دگرگونی در نیروی انسانی امر مهمی است و سازمان‌ها در محیط پویا و پیچیده امروز نیازمند توجه به آن هستند. زندگی سازمان‌ها در آینده با کارکنان هوشمند و به‌روز شده میسر خواهد بود. کارکنان هنگامی که خود را با فرهنگ اسلامی سازگار کنند، می‌توانند مؤلفه‌های اساسی و کاربردی تحول در نیروی انسانی را در خود پرورش دهند و در سازمان‌ها خدمت‌رسانی مطلوب انجام دهند.

شناسایی مؤلفه‌های تحول و دگرگونی در نیروی انسانی، براساس منابع اسلامی، عرصه گسترده‌ای را شامل می‌شود که می‌تواند برای مدیران تحول‌خواه در سازمان مورد توجه قرار گیرد. مؤلفه‌های تحقیق شده در این مطالعه، بر سه دسته قابل تقسیم است:

دسته اول مؤلفه‌هایی هستند که با آموزش و یادگیری قابل انتقال به کارکنان‌اند. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: یادگیری و کسب تخصص: از آنجا که روند فعالیت‌های کارکنان در سازمان‌ها، امروزه بر مبنای تخصص است، یادگیری مستمر کارکنان در رأس برنامه‌های تحولی و دگرگونی سازمانی است.

– بهره‌گیری از تجارب: بخشی از آموخته‌های انسانی در سازمان، در برنامه‌های آموزشی لحاظ نشده است. کارکنان در طول خدمت خود پذیرای یادگیری تجربی هستند تا بتوانند در اقدامات خود تحول و دگرگونی مثبت ایجاد کنند و دسترسی سازمان به اهداف را تسهیل بخشند.

دسته دوم مؤلفه‌هایی هستند که با تفکر و تمرین می‌توان آنها را به‌دست آورد. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: تدبیر و برنامه‌ریزی: فعالیت کارکنان در سازمان‌ها براساس تفکر و تدبیر صورت می‌گیرد. انجام فعالیت‌های بدون برنامه، سازمان را با مشکل مواجه می‌سازد. آنان می‌دانند که کار بدون برنامه و تدبیر، سازمان را با چالش‌های متعدد روبه‌رو خواهد کرد. مهارت برنامه‌ریزی، در برنامه‌های تحول نیروی انسانی ارزشمند است.

– مشورت: شناسایی مسئله و تصمیم‌گیری در سازمان، هنگامی که با مشورت انجام شود، موفقیت بیشتری را به‌دنبال خواهد داشت. در برنامه‌های تحول نیروی انسانی تقویت این مهارت مدنظر قرار خواهد گرفت.

– صبر و استقامت: فعالیت‌های اجتماعی در سازمان‌ها همراه با چالش‌های مختلفی است که معمولاً نیازمند صبرپیشگی است؛ چنان‌که به نتیجه رسیدن کارها نیز نیازمند استقامت و پایداری در کارهاست. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌های آموزشی – مهارتی، روحیه صبر و استقامت را در تحول نیروی انسانی مدنظر قرار دهند.

– عاقبت‌اندیشی: پیش‌بینی اقدامات و نتایج آن لازمه موفقیت سازمان‌هاست. سازمان‌هایی که در زمینه تحول نیروی انسانی، تقویت مهارت عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری را در نظر بگیرند، می‌توانند امیدوار باشند که کارها در سازمان به‌صورت هدفمند پیش خواهد رفت.

دسته سوم مؤلفه‌هایی هستند که به تقویت روحی و مراقبت نیاز دارند. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از:

- تقویت ارتباط معنوی: مقابله با سختی‌های کاری و زندگی، علاوه بر تدبیر و عاقبت‌اندیشی و کمک گرفتن از امکانات، نیازمند اتکا به قدرت بی‌نهایت ذات اقدس الهی است. توسعه روحیه معنوی در بین کارکنان می‌تواند اثرات سودمندی در نیروی انسانی سازمان داشته باشد. این موضوع باید در برنامه‌های تحول نیروی انسانی مدنظر قرار گیرد.

- اخلاص در عمل: این جهان ظرفیت ارائه پاداش یا تنبیه برای همه اقدامات انسانی را ندارد. هنگامی که کارکنان خواهان دیده شدن از سوی کارفرما در کارهای خود باشند، سازمان نمی‌تواند سطح توقعات آنها را جوابگو باشد؛ از این رو نارضایتی در سازمان رواج می‌یابد؛ درحالی‌که انجام کار به قصد خدمت به مردم و از روی اخلاص می‌تواند برای کارکنان آرامش را به‌ارمغان آورد. البته این بدان معنا نیست که کارفرما خدمات آنان را نادیده بگیرد.

- سالم‌سازی اطرافیان: هریک از کارکنان لازم است بیاموزند که خطاهای همکاران خود را به چه شیوه‌ای تذکر دهند. شیوه‌های مراقبت از همکاران و سالم‌سازی محیط کار، باید در برنامه‌های تحول نیروی انسانی مدنظر قرار گیرد.

- نظم و انضباط: امروزه با گسترش اینترنت و در اختیار داشتن امکانات متعدد ارتباطی، سرگرمی‌های مختلفی برای کارکنان به‌وجود آمده است. این شرایط، نظم و انضباط کاری را تحت‌الشعاع خود قرار داده است. کارکنان در برنامه‌های تحول نیروی انسانی نیازمند توجه به نظم و انضباط در کارها هستند.

برنامه تحولی در سازمان، متناسب با هریک از سه دسته یادشده طراحی می‌شود. هریک از این دسته‌ها نیازمند تأمین شرایط و الزاماتی هستند و سازمان‌ها در بدو استخدام کارکنان می‌توانند درباره الزامات این مؤلفه‌ها آگاهی داشته باشند تا در طول خدمت کارکنان، بتوانند آنها را در مسیر تحول و دگرگونی شایسته حرکت دهند.

- نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ترجمه محمد دشتی، قم، مشرقین.
- صحیفه سجاده، ۱۳۷۶، ترجمه و شرح علی نقی فیض الاسلام، تهران، فقیه.
- ابن منظور، محمد بن مکرم، ۱۴۰۸ق، *لسان العرب*، به کوشش علی شیری، بیروت، دار احیاء التراث العربی.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۳۶۰، *غرر الحکم و درر الکلم*، ترجمه و شرح آقا جمال خوانساری، تهران، دانشگاه تهران.
- جوهری، اسماعیل بن حماد، ۱۳۷۶ق، *الصحاح*، بیروت، دار العلم للملایین.
- حر عاملی، محمد بن حسن، ۱۴۰۹ق، *وسائل الشیعه*، بیروت، مؤسسه آل البیت لإحیاء التراث.
- حکیمی، محمدرضا و دیگران، ۱۳۸۰، *الحیة*، ترجمه احمد آرام، تهران، دلیل ما.
- دراکر، پیتر، ۱۳۷۹، *چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم*، ترجمه محمود طلوع، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- دری، بهروز، ۱۳۸۴، «اندازه توسعه کشور»، در: *همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران*، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- راجی، سیدمحمدحسین و سیدمحمدرضا خاتمی، ۱۳۹۷، *صعود چهل ساله*، مشهد، مؤسسه فرهنگی قدس.
- صدوق، محمد بن علی، ۱۳۷۶/الامالی، ترجمه محمدباقر کمره‌ای، تهران، کتابخانه اسلامیه.
- فرنج، وندال ال و سیسیل اچ بل، ۱۳۸۹، *مدیریت و توسعه سازمانی*، ترجمه علی اکبر افجه، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- قزاتی، محسن، ۱۳۸۸، *تفسیر نور*، تهران، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- کلینی، محمد بن یعقوب، ۱۴۰۷ق، *الکافی*، تحقیق علی اکبر غفاری، قم، جامعه مدرسین.
- مجلسی، محمدباقر، ۱۴۱۲ق، *بحار الانوار*، بیروت، دار احیاء التراث العربی.
- مقدس، جلال، ۱۳۷۲، «مدیریت و توسعه»، *مدیریت دولتی*، ش ۲۲، ص ۵۷-۴۱.
- مقیم، سیدمحمد، ۱۳۹۰، «الگوی مدیریت توسعه بر مبنای ارزش‌های اسلامی؛ سیری در دیدگاه‌های امام خمینی»، *مدیریت دولتی*، ش ۶ ص ۱۷۸-۱۵۱.
- منطقی، محسن، ۱۳۹۷، «رابطه اخلاق سازمانی و معنویت سازمانی»، *معرفت فرهنگی اجتماعی*، ش ۳۶، ص ۱۰۹-۸۹.
- میرسپاسی، ناصر، ۱۳۸۴، «توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش»، در: *مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- نوروزی، محمدتقی، ۱۳۹۱، «مدیریت تحول در قرآن»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال اول، ش ۴، ص ۳۵-۶.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم، ۱۳۸۶، «کارگاه‌های آموزشی برای توسعه منابع انسانی»، *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ش ۳، ص ۱۱۰-۸۷.
- نیشابوری، مسلم بن حجاج، ۱۴۰۷ق، *صحیح مسلم*، بیروت، مؤسسه عزالدین.
- Abed Mahidy Alhalboosi, Faeq Hamad, 2018, "Human Resource Development", *Business Administration*, N, 7(1), p. 54-69.
- Doh, Fred Luthans & Jonathan P, 2003, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, Eighth edition, New York, McGraw-Hill.
- Gallos, Joan V., 2006, *Organization development*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Holbeche, Linda, 2005, *The High Performance organization*, Great Britain, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Locke, E., 2004, *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*, Blackwell.
- Lynch, Thomas & Peter Cruise, 2006, *Handbook of Organization Theory and Management*, New York, Taylor & Francis Group.
- Sun, Y., Du, S., & Ding, Y, 2020, "The Relationship between Slack Resources, Resource, Bricolage, and Entrepreneurial Opportunity Identification—Based on Resource", *Opportunity Perspective. Sustainability*, N. 12(3 p. 180-212).
- Vaughan, Y., & Koh, Y, 2019, "Role of resource slack in rapid international expansion of restaurant companies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, N. 31(1), p. 79-92
- Wigglesworth, C, 2004, "Spiritual Intelligence and Why It Matters", www.consciouspursuits.com.