

## آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته دانشگاهی: تجربیات گذشته و چشم‌اندازهای آینده

داود قرونه<sup>۱\*</sup>

فاطمه ثنائی پور<sup>۲</sup>

کبری امامی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۰۶)

### چکیده

آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه مطالعاتی بین‌رشته‌ای، امروزه به یک رشته دانشگاهی مهم تبدیل شده است؛ اما درباره ترکیب و حدود این رشته اتفاق نظر کاملی وجود ندارد. این پژوهش با هدف مطالعه وضعیت موجود و تعیین قلمرو این رشته، با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی و روش مطالعه موردی انجام شده است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کلیه منابع مربوط به پیشینه موضوع، برنامه‌های درسی دانشگاه‌های معتبر و همچنین متخصصان و متولیان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی بود. در این راستا، پس از مطالعه میانی نظری، برنامه درسی ۱۰ دانشگاه برتر دنیا مورد مطالعه قرار گرفت. همچنین با هفت نفر از اساتید خبره و باتجربه مصاحبه انفرادی صورت گرفت و از طریق گروه کانونی چهار جلسه مصاحبه گروهی با کارفرمایان و متولیان آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف انجام شد. مصاحبه‌شوندگان به شیوه هدفمند و با روش گلوله‌برفی انتخاب شدند و برای تحلیل و تفسیر داده‌ها از روش کدگذاری استفاده شد. نتایج حاصل از این سه مرحله پژوهش نشان داد که مهم‌ترین محورهای مطالعاتی رشته آموزش و توسعه منابع انسانی عبارتند از: طراحی آموزش، راهبردهای توسعه منابع انسانی، کاربرد فناوری‌های نوین یادگیری در توسعه منابع انسانی، مدیریت برنامه‌های یادگیری، ارزیابی اثربخشی یادگیری، مدیریت استعداد، مربیگری و منتورینگ، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و نوآوری، و مدیریت بهبود عملکرد. همچنین شایستگی‌هایی همچون توسعه رهبری، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شم کسب‌وکار، تحلیل رفتار سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، و بهینه‌کاو توسعه منابع انسانی به عنوان موضوعات پایه در این حوزه شناسایی گردید.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و توسعه منابع انسانی، رشته دانشگاهی، شایستگی‌های محوری.

<sup>۱</sup>- استادیار مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، مسئول مکاتبات: d.ghoroneh@um.ac.ir

<sup>۲</sup>- کارشناس ارشد مدیریت، گرایش مدیریت MBA، گروه مدیریت، مجتمع عالی آموزشی و پژوهشی صنعت آب و برق خراسان، مشهد، ایران

<sup>۳</sup>- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

## ۱- مقدمه

رشته‌های علمی، شاخه‌ای خاص از یادگیری یا مجموعه‌ای از دانش خاص هستند که فعالیت‌های تحقیقات علمی و یافته‌های حاصل از آن علم را شامل شده و به عنوان ساختارهای سازمان‌یافته در چارچوب دانشگاه عمل می‌کنند (۱). این ساختارها یک شبکه شناختی و اجتماعی را برای ارتقای دانش فراهم می‌نمایند. توسعه رشته‌های دانشگاهی در مسیرهای مختلفی اتفاق می‌افتد. گسترش پیکره علوم مختلف حاصل افزایش نظریه‌ها، اصول و روش‌های بنیادین و پایه‌های کاربردی رشته‌هایی است که بر مسائل کاربردی و عملی وابسته به حوزه‌های خاص تمرکز دارند و اغلب موجب شکل‌گیری هویت رشته دانشگاهی جدید گردیده است (۲). در این میان، مدت زیادی است که «آموزش و توسعه منابع انسانی»<sup>۱</sup> به عنوان یک زمینه مطالعاتی میان‌رشته‌ای مورد توجه جوامع دانشگاهی قرار گرفته است (۳). ضرورت شکل‌گیری این رشته دانشگاهی از آنجا ناشی می‌شود که امروزه انسان به عنوان سرمایه انسانی<sup>۲</sup>، یک دارایی بسیار مهم برای سازمان‌ها تلقی می‌شود و مدیریت اثربخش آن، رمز موفقیت سازمان‌ها در هر کشوری است. منابع انسانی به عنوان تنها عامل موفقیت پایدار معرفی شده و در عرصه اقتصاد دانیایی، این امر بیش از پیش به واقعیت پیوسته است (۴). آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان تنها شیوه ایجاد و توسعه این سرمایه، امروزه به عنوان یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود (۵). بنابراین، آموزش سازمانی نه فقط وظیفه یا اقدامی جانبی و فرعی، بلکه در زمره حساس‌ترین و اثربخش‌ترین فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید (۶). آموزش و توسعه همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات مطرح نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن از جمله مشکلات کلیدی هر سازمانی است (۷).

در این راستا، سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنان خود می‌کنند و تلاش می‌نمایند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزشی نوین و کارآمدی در توسعه منابع انسانی بهره گیرند (۸). این توجه روز افزون به نوع و گسترش فعالیت‌های توسعه و آموزش منابع انسانی، ضرورتی انکارناپذیر است؛ که ناشی از آهنگ سریع تغییر در عرصه‌های مختلف علمی، اقتصادی، ساختاری و فناوری سازمان‌ها می‌باشد و عدم توجه کافی به آن تنگناها و مشکلات زیادی را فراروی رشد و توسعه سازمان ایجاد خواهد کرد.

چالفسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) رشته توسعه منابع انسانی<sup>۴</sup> را به‌عنوان یک رشته علمی با کارکردی میان‌رشته‌ای معرفی می‌کند که به طور مستمر از رشته‌های دیگر وام گرفته است تا بتواند با اتخاذ

---

1. Training and Human Resources Development

2. Human Capital

3. Chalofsky

4. Human Resource Development (HRD)

رویکردهای بهتر، برای پاسخ‌گویی به نیازهای یادگیری منابع انسانی راهی بیابد. به این ترتیب، توسعه منابع انسانی هم یک مجموعه دانش علمی بین‌رشته‌ای است و هم یک حوزه عملکرد حرفه‌ای (۹). به عقیده مک‌گوایر و کسیه<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) حوزه توسعه منابع انسانی بر مبنای رشته‌هایی همچون آموزش بزرگسالان، نظریه سیستم‌ها و روان‌شناسی شکل گرفته است (۱۰). توسعه منابع انسانی به عنوان عامل اصلی ایجاد سازمان یادگیرنده است (۵).

البته بررسی ادبیات این رشته نشان می‌دهد که درباره ترکیب رشته توسعه منابع انسانی اتفاق نظر کاملی وجود ندارد (۱۱ و ۱۲). از جمله عواملی که این امر را دشوار کرده است ماهیت چند رشته‌ای، مبانی شناختی و نقطه نظرات مختلف درباره علم توسعه منابع انسانی می‌باشد (۳). از همین رو، در طی سال‌های اخیر شاهد تغییرات بسیاری در توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک رشته دانشگاهی در میان مجموعه‌ای از رفتارها و گفتمان‌ها بوده‌ایم که بحث‌های قابل توجهی درباره حوزه عمل توسعه منابع انسانی و چگونگی رشد و پیشرفت آن به وجود آورده است (۱۳ و ۱۴). با وجود محدودیت‌هایی که تا همین اواخر در ادبیات این حوزه به‌ویژه ادبیات مبتنی بر پژوهش آن وجود داشت، اما در حال حاضر ادبیات توسعه منابع انسانی رو به گسترش است (۱۵).

مک‌گوایر و کسیه<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه خود بیان داشتند که در ادبیات نظری توافق کمی در مورد تاریخ پیدایش واقعی توسعه منابع انسانی وجود دارد (۱۰). علاوه بر این، میزان ادبیات نظری در مورد گستره تاریخی توسعه منابع انسانی در خارج از ایالات متحده آمریکا و بریتانیا اندک است و هنوز در زمینه تاریخ پیدایش توسعه منابع انسانی مطالعه چندان خوبی صورت نگرفته است (۱۵). آلاگارا و دولی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) معتقدند ماهیت متنوع و گسترده توسعه منابع انسانی باعث شده تا امکان یافتن نقاط مهم تاریخی در تشریح پیدایش توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک زمینه میان‌رشته‌ای کم‌تر شود (۱۶). ریونا<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) بر ایجاد آموزش در صنعت<sup>۵</sup> در سال ۱۹۴۰ به‌عنوان یک نقطه سرنوشت‌ساز در پیدایش رشته آموزش و توسعه منابع انسانی تأکید کرده است. او معتقد است ایجاد آموزش در سازمان‌های صنعتی موجب تکامل و توسعه آموزش، روابط انسانی و فلسفه بهبود عملکرد و روش‌های توسعه منابع انسانی در صنعت شده است (۱۷). همچنین رویونا و گیبسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای دیگر بیان می‌کنند که آموزش و طراحی سیستم‌های آموزشی ابزار مؤثر برای ظهور توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک زمینه رشته‌ای بوده است (۱۸).

1. McGuire, Maria Cseh

2. McGuire & Cseh

3. Alagaraja & Dooley

4. Ruona

5. Training Within Industry (TWI)

6. Ruona & Gibson

مک لین<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) ضمن تأکید بر اهمیت پروژه آموزش در صنعت، بیان می‌کند که تشکیل «آزمایشگاه ملی آموزش»<sup>۲</sup> در گسترش مطالعات رشته‌ای توسعه منابع انسانی نقش مهمی داشته است. او استدلال می‌کند که تجارب آزمایشگاه ملی آموزش، موجب شکل‌گیری خاستگاه اصلی توسعه سازمانی شده و به شدت به آغاز توسعه منابع انسانی نیز کمک کرده است (۱۹).

اگرچه عده‌ای بر این باور هستند که تاریخ توسعه منابع انسانی نسبتاً کوتاه است (۲۰)، اما انجمن آمریکایی آموزش و توسعه<sup>۳</sup> - که اخیراً به انجمن توسعه استعداد تغییر نام داده است - به عنوان یک سازمان تخصصی جهانی، سرآغاز فعالیت‌های حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی را از زمانی به حساب می‌آورد که مباحث مربوط به یادگیری در محل کار و توسعه حرفه‌ای در سال ۱۹۳۴ مورد استفاده قرار گرفته است. توانمندسازی حرفه‌ای به‌منظور توسعه دانش و مهارت‌های پیشرفته مأموریتی است که این سازمان تخصصی دنبال می‌کند. بسیاری از متخصصان توسعه منابع انسانی از اعضای این سازمان هستند. این سازمان در سال ۱۹۹۳ برای حمایت از رشته علمی توسعه منابع انسانی و در راستای تشویق به مطالعه سیستماتیک توسعه منابع انسانی، فرایندها و اقدامات آن؛ استفاده از یافته‌های تحقیقاتی توسعه منابع انسانی؛ و فراهم کردن فرصتی برای تعامل اجتماعی افراد با دانشمندان، پژوهشگران و متخصصان علاقه‌مند از نقاط مختلف جهان و از رشته‌های متعدد تشکیل شد. چشم‌انداز این سازمان، رشد و هدایت توسعه منابع انسانی از طریق تحقیقات است (۲۱). بنابراین، از تشکیل توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه عملی و علمی بیش از هفتاد سال می‌گذرد (۲۲ و ۲۳).

نتایج پژوهش مک‌گوایر و کسیه (۲۰۰۶) با استفاده از مطالعه دلفی درباره اینکه از نظر متصدیان آموزش و توسعه منابع انسانی چه چیزی به‌عنوان نقاط عطف تاریخی در گسترش توسعه منابع انسانی تلقی می‌شود نشان داد که به ترتیب توافق بسیاری بر روی کار مالکوم نولز<sup>۴</sup> با عنوان کاربرد مدرن آموزش بزرگسالان: از پداگوژی<sup>۵</sup> به سمت آندراگوژی<sup>۶</sup>، انتشار توسعه منابع انسانی توسط نادلر<sup>۷</sup> در ۱۹۷۰، تأسیس آکادمی توسعه منابع انسانی توسط پیس، واتکینز و سوانسون<sup>۸</sup>، مدل مطالعه تعالی شایستگی‌های منابع انسانی توسط مکلوگان و مک کالو، تشکیل برنامه‌های تحصیلات تکمیلی برای اولین بار در دانشگاه جورج واشنگتن توسط نادلر، تأسیس انجمن آمریکایی آموزش و توسعه<sup>۹</sup>، تأسیس

1. Mclean

2. National Training Laboratory's (NTL)

3. American Society for Training & Development (ASTD)

4. Malcolm Knowles

5. Pedagogy

6. Andragogy

7. Nadler

8. Pace, Watkins, Swanson

9. American Society For Training and Development (ASTD)

آزمایشگاه ملی آموزش<sup>۱</sup> در سال ۱۹۴۷، تأسیس فصلنامه توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup> و برنامه تحصیلات تکمیلی با نام توسعه منابع انسانی یا آموزش و توسعه در سال ۱۹۸۰ به عنوان نقاط عطف تاریخی در گسترش رشته توسعه منابع انسانی وجود دارد (۱۰).

در کشور ما، با توجه به نقش کلیدی سرمایه‌های انسانی به عنوان موتور محرکه اقتصاد کشور، تربیت متخصصان توانمند در راستای آموزش و توسعه منابع انسانی، امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. با وجود گذشت بیش از نیم قرن از عمر توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک رشته دانشگاهی در دنیا، قدمت این رشته در ایران چندان زیاد نیست. رشته آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته تحصیلی دانشگاهی در مقطع کارشناسی ارشد، اولین بار در سال ۱۳۸۲ در ایران تأسیس شد. در آن سال برنامه درسی این رشته توسط دانشگاه شهید بهشتی تدوین شد و به تأیید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری رسید. این برنامه از آن سال تا کنون بدون تغییر باقی مانده است و توسط دانشگاه‌های مختلف کشور اجرا می‌گردد. به نظر می‌رسد که اکنون وقت آن رسیده است که در مورد حدود و ثغور این حوزه به عنوان یک رشته دانشگاهی بازاندیشی صورت گیرد. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف اصلی مطالعه وضعیت موجود و تعیین قلمرو رشته آموزش و توسعه منابع انسانی، به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های ذیل است:

- قلمرو رشته آموزش و توسعه منابع انسانی بر اساس اسناد و منابع چگونه است؟
- عناصر رشته آموزش و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر دنیا کدامند؟
- انتظارات متخصصان و متصدیان آموزش و توسعه منابع انسانی نسبت به این رشته و دانش‌آموختگان آن چیست؟
- الزامات رشته آموزش و توسعه منابع انسانی از دید متخصصان و متصدیان آموزش و توسعه منابع انسانی چیست؟

## ۲- روش پژوهش

در راستای هدف اصلی این مطالعه، رویکرد پژوهش کیفی و روش مطالعه موردی برای این منظور انتخاب گردید. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کلیه منابع نظری، برنامه‌های درسی دانشگاه‌های معتبر در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین متخصصان، کارفرمایان و متولیان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی در داخل کشور بود. در این پژوهش تلاش شد منابع دست اول و دانشگاه‌های برتر در رشته آموزش و توسعه منابع انسانی مورد مطالعه قرار گیرد. لذا، پس از مطالعه

<sup>1</sup>. National Training Laboratory

<sup>2</sup>. Human Resource Development Quarterly (HRDQ)

مبانی نظری، برنامه درسی ۱۰ دانشگاه برتر دنیا در این حوزه مورد مطالعه قرار گرفت. دانشگاه‌های برتر که لیست آنها در جدول ۳ آورده شده است شامل دانشگاه‌هایی هستند که در نظام رتبه‌بندی شانگهای در سال ۲۰۱۷ جزو دانشگاه‌های سرآمد بودند و نسبت به سایر دانشگاه‌ها در حوزه توسعه منابع انسانی و یا زمینه‌های وابسته به آن فعالیت آموزشی بیشتری انجام داده‌اند. لازم به ذکر است که دانشگاه‌هایی که در این رتبه‌بندی جایگاه بالاتری داشته‌اند ولی در حوزه توسعه منابع انسانی فعال نیستند و یا اطلاعات کاملی از آنها در دسترس نبود، کنار گذاشته شد. در بخش مطالعات میدانی، با استفاده از ابزار مصاحبه با هفت نفر از اساتید خبره و با تجربه کشور که به نوعی جزو متولیان و مؤسسان این رشته در داخل کشور به حساب می‌آمدند، مصاحبه انفرادی صورت گرفت. در جدول ذیل مشخصات هر یک از متخصصان مصاحبه شونده ارائه شده است.

جدول ۱: مشخصات اساتید و متخصصان مصاحبه‌شونده

ردیف	مرتبۀ علمی	تخصص	محل خدمت	دلیل انتخاب جهت مصاحبه
۱	دانشیار	برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی	دانشگاه شهید بهشتی	تالیف مقالات و کتب و همچنین فعالیت اجرایی، انجام پژوهش و تدریس در حوزه توسعه منابع انسانی، عضو هیئت مؤسس انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران
۲	استاد	برنامه‌ریزی درسی	دانشگاه شهید بهشتی	تالیف مقالات و تالیف و ترجمه کتب، انجام پژوهش و تدریس در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، عضو هیئت مدیره و هیئت مؤسس انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران
۳	دانشیار	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی	انجام پژوهش، تدریس و تالیف در حوزه توسعه منابع انسانی، از مؤسسان کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی
۴	دانشیار	برنامه‌ریزی درسی	دانشگاه فردوسی مشهد	فعالیت‌های تخصصی و اجرایی مرتبط، انجام پژوهش، تدریس و تالیف در حوزه توسعه منابع انسانی
۵	استادیار	مدیریت آموزشی	انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی	فعالیت اجرایی، تالیف و ترجمه کتب و انجام پژوهش‌های متعدد در حوزه توسعه منابع انسانی
۶	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه فردوسی مشهد	انجام پژوهش، تدریس و تالیف مقالات در حوزه توسعه منابع انسانی
۷	استادیار	مدیریت آموزشی	دانشگاه تهران	تالیف مقالات و برگزاری کارگاه‌های آموزشی متعدد در حوزه توسعه منابع انسانی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

این مصاحبه‌شوندگان شامل اساتید متخصص حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی بودند که اکثر آنها جزو مؤسسان رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی در داخل کشور هستند و همچنین در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی کار حرفه‌ای، پژوهشی و آموزشی قابل توجهی انجام داده‌اند که در مرحله گردآوری داده‌های پژوهش به صورت حضوری و یا تلفنی مورد مصاحبه قرار گرفتند.

علاوه بر آن، از طریق گروه کانونی چهار جلسه مصاحبه گروهی با کارفرمایان و متولیان آموزش و توسعه منابع انسانی در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف انجام شد. مصاحبه‌شوندگان به شیوه هدفمند و با روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. در این پژوهش برای تحلیل و تفسیر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش کدگذاری (با استفاده از روش معرفی شده توسط کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) در دو مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. فرآیند کدگذاری در جریان گردآوری داده‌ها به اجرا درآمد. به این معنی که بعد از هر مصاحبه، فایل صوتی آن پیاده‌سازی شده و مورد تحلیل قرار گرفته تا کدها (تم‌ها)ی مربوطه شناسایی گردد. در نتیجه این تحلیل مشخص می‌شد که چه داده‌هایی در مرحله بعد باید گردآوری شود. همچنین از رویکرد مقایسه‌ای پیوسته برای اشباع مقوله‌های شناسایی شده استفاده شد. مرحله بعد کدگذاری محوری بود که طی آن مقوله‌های اصلی شناسایی شدند. در این فرآیند یک مقوله اصلی از فهرست مقوله‌های باز انتخاب شده و به عنوان مقوله محوری در مرکزیت قرار می‌گیرد (۲۴). طی این فرآیند کدگذاری، مهم‌ترین شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز کارشناسان آموزش و بهسازی منابع انسانی از دیدگاه متخصصان شناسایی گردید.

### ۳- یافته‌های پژوهش

#### سوال اول: قلمرو رشته آموزش و توسعه منابع انسانی در اسناد و منابع چگونه است؟

مسائل مربوط به تعریف و تعیین مرزها و حدود و ثغور رشته توسعه منابع انسانی در سال‌های اخیر توجه بسیاری را به خود مشغول کرده است. چرا که همواره شناسایی پایه‌های نظری یک زمینه مطالعاتی یک نیاز ضروری برای ایجاد پویایی در رشد و بلوغ آن در چارچوب شیوه‌های جدید و قدرتمند است (۱۰). با وجود اینکه زمان نسبتاً زیادی از شناخته شدن آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه زیربنایی میان‌رشته‌ای می‌گذرد (۳)، اما شناسایی پایه‌های رشته‌ای آن به خاطر ماهیت خاصش کاری دشوار است. درباره ارائه تعریف مفهومی روشن از رشته‌های علمی، کوچینکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) معتقد است در پنج رشته از علوم اجتماعی (شامل اقتصاد، روانشناسی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی و علوم سیاسی) که به زیررشته‌های دیگری نیز ممکن است تقسیم شوند و رشته‌هایی همچون آموزش و

<sup>۱</sup>. Creswell

<sup>۲</sup>. Kuchinke

توسعه منابع انسانی که از زمینه‌های علوم اجتماعی برگرفته شده‌اند، همواره این دشواری در ارائه تعریف دقیق و مشخص از مرزها و حدود و ثغور آن‌ها وجود دارد (۲).

توسعه منابع انسانی مبنای نظری خود را از سه حوزه نظریه سازمانی، اقتصاد و روان‌شناسی کسب کرده است (۲۵). بعد روان‌شناختی آن انگیزش، یادگیری و حل مسئله را ارتقا می‌دهد. نظریه سازمانی بر فرآیندهای یادگیری سازمانی و تغییر تمرکز دارد. بعد اقتصادی بر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی تأکید می‌کند.

اخیرا تلاش‌هایی از سوی دانشگاهیان، دانشمندان و شاغلان برای اثبات تعریف یکسان از مفهوم توسعه منابع انسانی انجام شده ولی هنوز به پیشرفت کامل و مناسبی نرسیده‌اند. دلیل مقدار زیادی از این سردرگمی در ارائه تعریف مفهوم توسعه منابع انسانی ناشی از فلسفه، غایت، موقعیت و زبان توسعه منابع انسانی است. همچنین دیدگاه‌های مختلف هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی افراد در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی سبب پیچیده‌تر شدن این مسئله گردیده است (۲۶).

ادبیات پژوهشی و علمی و اجلاس‌های علمی این حوزه سه بعد مختلف برای توسعه منابع انسانی را نشان داده‌اند که می‌توان آنها را تحت عناوین «یادگیری»، «عملکرد» و «انسان‌گرایی»<sup>۱</sup> توصیف کرد. بحث و گفت‌وگوها حول این سه بعد مختلف مدت مدیدی است که جریان دارد اما میزان پیشرفت در مسیر تعیین اصطلاحات معین برای تعریف آموزش و توسعه منابع انسانی یا فلسفه آن هنوز هم کم است (۳).

هیچ نظر قطعی درباره آنچه به منزله اجزای آموزش و توسعه منابع انسانی باشد وجود ندارد (۲۲). این عدم وجود اجماع به دلیل تنوع و گوناگونی چشم‌اندازهای گسترده‌ای است که برای مشخص کردن اجزای دقیق آموزش و توسعه منابع انسانی وجود دارد (۱۰). اما می‌توان گفت که برنامه درسی این رشته در رابطه با تعامل سه موضوع اصلی بحث می‌کند: افراد<sup>۲</sup>، یادگیری<sup>۳</sup> و سازمان<sup>۴</sup> (۹).

سر دبیر مجله بین‌المللی توسعه منابع انسانی، لی<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) بر این باور است که توسعه منابع انسانی را نمی‌توان تعریف کرد، چرا که این کار صرفاً عملی مکانیکی/ علمی تلقی می‌شود. او بیان کرده ما باید به دنبال ایجاد و خلق آن چیزی باشیم که توسعه منابع انسانی به شکل آن باید تکامل یابد (۲۷). واتکینز<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) هدف توسعه منابع انسانی را «یادگیری و تغییر در یک بافت سازمانی» می‌داند (۲۸).

1. Learning, Performance, and Humanistic

2. people

3. learning

4. organization

5. Lee

6. Watkins



استوارت و سامبروک<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) توسعه منابع انسانی را اساساً در ارتباط با تغییراتی می‌دانند که تمام سازمان و افراد آن را در بر می‌گیرد (۲۲).

مکلاگان<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) به عنوان یکی از پیشگامان اصلی این حوزه، برای آموزش و توسعه منابع انسانی سه بخش مهم را شناسایی کرده است: «آموزش و توسعه»، «توسعه سازمان» و «توسعه حرفه‌ای» (۲۹). دیلورث<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) نیز در رویکردی مشابه و کمی متمایز از مکلاگان سه مؤلفه اصلی را برای توسعه منابع انسانی شناسایی کرده است: آموزش و توسعه، رفتار سازمانی و توسعه سازمان (۳۰). دیسیمون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۲) چهار حوزه نزدیک و مرتبط به سه حوزه اصلی مشخص شده توسط مکلوگان را شناسایی کرده‌اند. این حوزه‌ها عبارت‌اند از: «طراحی سازمانی/ کار»، «برنامه ریزی منابع انسانی»، «سیستم‌های مدیریت عملکرد» و «انتخاب نیروی انسانی» (۳۱).

بسیاری از مفسران، بر ارتباط بین توسعه منابع انسانی با «مدیریت منابع انسانی»، «رفتار سازمانی» و «توسعه» تأکید کرده‌اند. هارگریوز و جارویس<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) شش بعد اصلی برای توسعه منابع انسانی شناسایی کرده‌اند: «آموزش و توسعه»، «توسعه سازمان»، «شرح شغل»، «برنامه‌ریزی کارکنان و استخدام»، «حقوق و مزایای کارکنان»، و «ارتباط با گروه‌های ذینفع» (۳۲). هم‌چنین، دیلورث<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) «مدیریت تغییر استراتژیک»، «یکپارچگی فرایندهای آموزش»، «مدیریت دانش»، «توسعه شغلی»، «محیط‌های کاری سالم و مولد»، «درون‌سپاری و برون‌سپاری آموزش»، «تیم سازی»، «توسعه رهبری»، «استفاده از فن‌آوری برای توسعه منابع انسانی» و «مناسب‌سازی سیستم‌های اجتماعی و فنی» را به‌عنوان اجزای اصلی از توسعه منابع انسانی معرفی کرده است (۳۰).

نتایج پژوهشی که مک گوایر و کسیه (۲۰۰۶) درباره شناسایی اجزای اصلی تشکیل‌دهنده آموزش و توسعه منابع انسانی انجام دادند حاکی از آن بود که «یادگیری در محل کار»، «توسعه حرفه‌ای» و «آموزش کارکنان و توسعه» کارکردهای مهم توسعه منابع انسانی هستند (۱۰). در واقع این موارد به روشنی اشاره به این نکته دارد که توسعه منابع انسانی در بافت سازمان معنای خودش را می‌یابد. شناسایی توسعه سازمان و بهبود عملکرد بیشتر، دلالت بر این دیدگاه عمومی دارد که همانا توسعه منابع انسانی به دنبال کمک به بهبود عملکرد در سازمان‌ها است.

به زعم آرمسترانگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) توسعه منابع انسانی به لحاظ کاربردی در همه سازمان‌ها دارای سه جزء اساسی به شرح زیر است:

1. Stewart & Sambrook

2. Mclagan

3. Dilworth

4. Desimone

5. Hargreaves & Jarvis

6. Dilworth

7. Armstrong

- توسعه فردی: به ارتقا و توسعه دانش و مهارت‌های جدید و یا بهبود رفتارهایی اشاره دارد که همگی به افزایش و بهبود عملکرد مرتبط با شغل موجود فرد (آموزش کارکنان) منتج می‌شوند.

- توسعه شغلی: در برگزیده فعالیت‌های فردی و نیز سازمانی است. فعالیت‌های فردی شامل برنامه‌ریزی مسیر شغلی، آگاهی از مسیر پیشرفت و کاربرد «مراکز منابع پیشرفت» می‌شود.

- توسعه سازمانی: به تدوین راه‌حل‌های سازمانی جدید و خلاقانه برای مسائل عملکردی و نیز افزایش سازگاری و انطباق در میان ساختار، فرهنگ، فرایندهای کسب و کار و استراتژی‌های سازمان می‌پردازد (۳۳).

اخیرا انجمن توسعه استعداد<sup>۱</sup> (۲۱) و مؤسسه صدور گواهینامه ای. تی. دی.<sup>۲</sup> که یک سازمان مستقل ذیل این انجمن است، استانداردهای مورد نظر برای حرفه توسعه استعداد (همان کارشناسان آموزش و توسعه) را باز تعریف کرده است. این مؤسسه طی سال‌های اخیر مدلی را برای شایستگی‌های مورد نیاز کارشناسان توسعه منابع انسانی ارائه کرده است. مدل شایستگی ای. تی. دی. صلاحیت‌هایی (دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها) در زمینه توسعه استعداد (توسعه منابع انسانی) برای متخصصان این حوزه تعریف می‌کند. در واقع این مدل پاسخی به این پرسش است که متخصصان توسعه استعداد نیاز است که چه چیزی را بدانند و بتوانند برای موفقیت، آن را انجام دهند؟ مدل شایستگی ای. تی. دی. مبنای صدور «گواهینامه تخصص در یادگیری و عملکرد»<sup>۳</sup> است که بر حوزه‌های تخصصی آموزش و توسعه منابع انسانی تمرکز دارند.

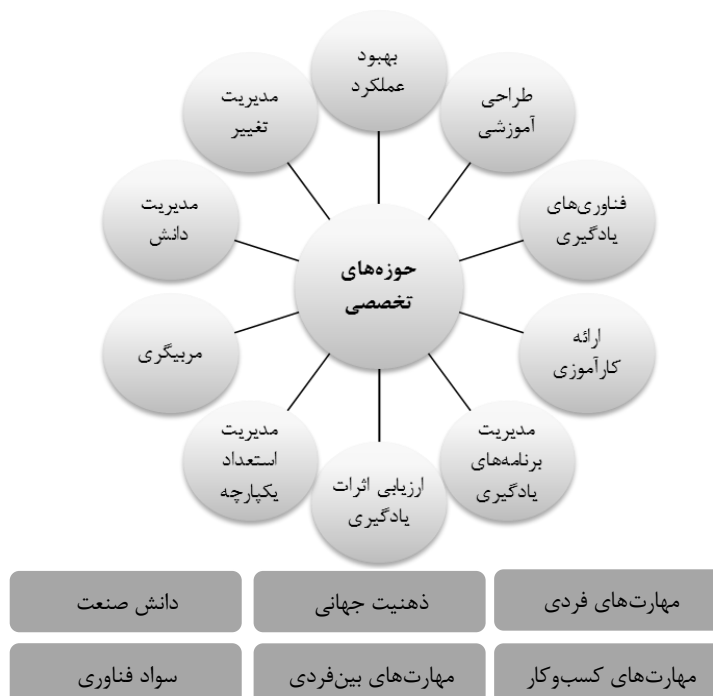
همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مهم‌ترین شایستگی‌های محوری از دیدگاه انجمن توسعه استعداد عبارتند از: ۱. طراحی آموزشی، ۲. ارائه (اجرای) کارآموزی، ۳. بهبود عملکرد، ۴. ارزیابی اثرات یادگیری، ۵. فناوری یادگیری، ۶. مدیریت برنامه‌های یادگیری، ۷. مربیگری، ۸. مدیریت استعداد یکپارچه، ۹. مدیریت تغییر، و ۱۰. مدیریت دانش.

همچنین در این مدل شایستگی‌های پایه که یک متخصص توسعه استعداد باید داشته باشد عبارتند از: ۱. سواد فناوری، ۲. مهارت‌های شخصی، ۳. مهارت‌های بین‌فردی، ۴. دانش سازمانی، ۵. ذهنیت جهانی، و ۶. مهارت‌های کسب‌وکار. هر کدام از این عناوین در قالب سرفصل‌های ویژه به متخصصان توسعه منابع انسانی آموزش داده می‌شود.

<sup>۱</sup>. Association for Talent Development (ATD)

<sup>۲</sup>. ATD Certification Institute (ATD CI)

<sup>۳</sup>. Certified Professional in Learning and Performance (CPLP)



شکل ۱: شایستگی‌های محوری متخصص توسعه منابع انسانی

منبع: (۲۱)

همچنین، استاندارد ایزو ۲۹۹۹۰ که به عنوان آخرین استاندارد بین‌المللی آموزش بعد از استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ ارائه شده است، یک مدل عمومی برای شیوه کار و عملکرد حرفه‌ای با کیفیت برای ارائه‌دهندگان خدمات یادگیری ارائه داده است. این استاندارد بین‌المللی به منظور ترغیب تمرکز بر روی «یادگیرنده»<sup>۱</sup> و نتایج فرایند و برای توجه کردن به کلیه امکانات موجود برای ارائه خدمات یادگیری، از اصطلاح «خدمات یادگیری»<sup>۲</sup> به جای آموزش یا کارآموزی<sup>۳</sup> استفاده می‌کند. این استاندارد بین‌المللی بر روی شایستگی ارائه‌دهندگان خدمات یادگیری تمرکز دارد و در نظر دارد به سازمان‌ها و افراد برای انتخاب یک ارائه دهنده خدمات یادگیری که نیازها و توقعات سازمان را برای توسعه شایستگی و قابلیت منابع انسانی برآورده می‌نمایند، یاری رساند (۳۴). شایستگی‌ها حول سه سرفصل اصلی سازمان یافته است که به صورت شایستگی‌های اولیه مطابق زیر فهرست شده‌اند:

1. Learner  
2. Learning Services  
3. Training

الف) شایستگی‌های مربوط به عرضه خدمات یادگیری:

- بکارگیری نظریه یادگیری<sup>۱</sup>
- بکارگیری روش‌شناسی یادگیری<sup>۲</sup>
- انتخاب و استفاده از مواد درسی پشتیبان برای یادگیری<sup>۳</sup>
- پرداختن به نیازهای ویژه و متنوع<sup>۴</sup> فراگیران
- ارزشیابی یادگیری
- کارشناسی موارد درسی
- توسعه و تکوین برنامه آموزشی
- شناسایی نیازهای فراگیران
- به کار بردن فناوری یادگیری

ب) شایستگی‌های فردی: که به ویژگی‌های شخصی افراد به عنوان تسهیل‌کننده مربوط است. از

جمله:

- گوش دادن و برقراری ارتباط به نحو موثر
- ارائه سخنرانی‌ها
- ایجاد انگیزش در افراد
- تسهیل‌گری
- مدیریت تعارض‌ها<sup>۵</sup>
- توسعه حرفه‌ای مستمر
- استفاده از فناوری اطلاعات به نحو موثر
- حساسیت به موضوعات برابری<sup>۶</sup> و تنوع
- التزام به اصول رفتاری<sup>۷</sup> یا بیانیه ارزش‌ها<sup>۸</sup>

---

1. Learning Theory  
 2. Learning Methodology  
 3. Learning Support Material  
 4. Diversity  
 5. Managing Conflicts  
 6. Equality  
 7. Code of Conduct  
 8. Statement of Values

- شایستگی‌های بین فرهنگی
- راهنمایی، مشاوره و مربی‌گری

ج) شایستگی‌های کسب و کار و صنعتی: که با توانایی تسهیل‌کننده برای پیوند دادن یادگیری فراگیران با اهداف عینی کسب و کار مشتریان مرتبط است و موارد زیر را دربرمی‌گیرد:

- نوآوری و استفاده از تکنولوژی‌های نو ظهور در جریان یادگیری فراگیران
- بینش و شم تجاری<sup>۱</sup> (برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی)
- مدیریت طرف‌های ذینفع
- تهیه و تدوین و تنظیم خط مشی یادگیری
- شبکه‌سازی<sup>۲</sup> با طرف‌های ذینفع، به معنی برقراری ارتباط و ایجاد رابطه
- مدیریت عملکرد کسب و کار
- درک ماهیت در حال تغییر کار در سطوح اجتماعی، فناوری، صنعتی، سیاسی و فرهنگی
- استفاده از فناوری برای مدیریت ارتباطات
- کار در زمینه توسعه و اثربخشی سازمانی
- اداره یادگیری<sup>۳</sup>.

در نتیجه مطالعه و تحلیل منابع و اسناد علمی مربوط به رشته آموزش و توسعه منابع انسانی، جدول ۲ قلمرو این رشته را با استناد به مبانی نظری و چارچوب‌های تعیین شده توسط نهادهای حرفه‌ای این حوزه نشان می‌دهد.

---

<sup>1</sup>. Commercial Acumen

<sup>2</sup>. Networking

<sup>3</sup>. Learning Administration

جدول ۲: قلمرو رشته آموزش و توسعه منابع انسانی

ردیف	صاحب‌نظر	محورهای مطالعاتی شناسایی شده
۱	واتکینز (۲۰۰۰)	یادگیری و تغییر در یک بافت سازمانی
۲	لی (۲۰۰۱)	افزایش یادگیری، جنبه‌های انسانی سازمان، افزایش عملکرد کارکنان
۳	آرمسترانگ (۲۰۰۱)	توسعه فردی، توسعه شغلی، توسعه سازمانی
۴	هیل (۲۰۰۲)	آموزش و بهسازی، رفتار سازمانی، بهسازی سازمان
۵	دیسیمون و همکاران (۲۰۰۲)	طراحی سازمانی/ کار، برنامه ریزی منابع انسانی، سیستم‌های مدیریت عملکرد، انتخاب نیروی انسانی
۶	دیلورس (۲۰۰۳)	مدیریت تغییر استراتژیک، یکپارچگی فرایندهای آموزش، مدیریت دانش، توسعه شغلی، محیط‌های کاری سالم و مولد، درون‌سپاری و برون‌سپاری آموزش، تیم سازی، توسعه رهبری، استفاده از فن‌آوری برای بهسازی منابع انسانی و مناسب‌سازی سیستم‌های اجتماعی و فنی
۷	چالوفسکی (۲۰۰۴)	یادگیری، عملکرد، انسان‌گرایی
۸	مک گواپر و کسیه (۲۰۰۶)	یادگیری در محل کار، توسعه حرفه‌ای، آموزش کارکنان و توسعه
۹	انجمن توسعه استعداد (۲۰۱۷)	طراحی آموزشی، ارائه (اجرای) کارآموزی، بهبود عملکرد، ارزیابی اثرات یادگیری، فناوری یادگیری، مدیریت برنامه‌های یادگیری، مربیگری، مدیریت استعداد یکپارچه، مدیریت تغییر، و مدیریت دانش.
۱۰	ایزو ۲۹۹۹۰	شایستگی‌های مربوط به عرضه خدمات یادگیری، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های کسب‌وکار

منبع: (مطالعات نگارندگان)

بنابراین، اجزا و عناصر اصلی یافت شده توسعه منابع انسانی در این پژوهش عبارت‌اند از: یادگیری در محل کار<sup>۱</sup>، یادگیری مادالعمر، محیط کار به عنوان محل یادگیری، یادگیری فعالانه و مؤثر، یادگیری رسمی و غیررسمی<sup>۲</sup>، تئوری‌های یادگیری در سطح فرد و سازمان، طراحی آموزشی<sup>۳</sup>، آموزش و توسعه<sup>۴</sup>، درون‌سپاری و برون‌سپاری آموزش، توسعه کارکنان، آموزش و پرورش<sup>۵</sup>، مشاوره<sup>۶</sup>، توسعه فردی، توسعه سازمانی<sup>۷</sup>، مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد<sup>۸</sup>، توسعه شغلی<sup>۱</sup>، رفتار

1. Workplace Learning

2. Formal And Informal Learning

3. Instructional Design

4. Training And Development

5. Training, Education

6. Consulting

7. Organization Development

8. Performance Improvement

سازمانی، انسان‌گرایی در سازمان، محیط کار سالم و مولد، مناسب‌سازی سیستم‌های فنی و اجتماعی، مقابله با محیط کار آشفته، و مدیریت تغییر، مربیگری، مدیریت استعداد و مدیریت دانش.

### سوال دوم: عناصر رشته آموزش و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر دنیا کدامند؟

بی‌شک یکی از راه‌های شناخت چارچوب هر رشته علمی، بررسی وضعیت آن رشته در دانشگاه‌های برتر دنیا است. برای این منظور باید سراغ برنامه‌های ارائه شده، اهداف و نتایج فعالیت‌ها در دانشگاه‌های برتر دنیا بر اساس شاخص‌های مطلوب جهانی رفت. بنابراین، در این پژوهش وضعیت کنونی رشته توسعه منابع انسانی در ده دانشگاه برتر با معیار قرار دادن برتری بر اساس نظام رتبه‌بندی شانگهای در سال ۲۰۱۷ محور بررسی قرار گرفته است. ده دانشگاه برتر مورد مطالعه در این پژوهش به ترتیب عبارتند از: دانشگاه ایالتی کلرادو، دانشگاه بین‌المللی فلوریدا، دانشگاه ایلینوی در اربانا - شامپین، دانشگاه تگزاس ای اند ام، دانشگاه ایالتی لوئیزیانا، دانشگاه شمال شرقی ایلینوی، دانشگاه جورجیا، دانشگاه ویسکانسین، دانشگاه فناوری سیدنی. جدول ۳ نتیجه مطالعه برنامه درسی رشته آموزش و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر دنیا را نشان می‌دهد.

جدول ۳: عناوین دروس رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر دنیا

ردیف	نام دانشگاه	عناوین دروس
۱	دانشگاه ایالتی کلرادو	بهسازی منابع انسانی، برقراری ارتباط و شناخت سازمان‌ها، برنامه ریزی و اجرای مداخلات تغییر، تجزیه و تحلیل یادگیری در محل کار، طراحی، توسعه، و پیاده سازی یادگیری محل کار، ارزیابی یادگیری در محل کار، یادگیری عملی و تحقیق، ارزیابی مداخلات تغییر، سمینار: مفاهیم بهسازی منابع انسانی و یادگیری در محل کار، سمینار: مفاهیم بهسازی منابع انسانی و یادگیری سازمانی، پژوهش
۲	دانشگاه بین‌المللی فلوریدا	آموزش افراد و بزرگسالان، ارزیابی برنامه‌های فراگیر در آموزش بزرگسالان و بهسازی منابع انسانی، مدیریت برنامه‌های آموزش بزرگسالان و بهسازی منابع انسانی، کارآموزی در آموزش بزرگسالان و بهسازی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل و طراحی آموزشی، یادگیری سازمانی و توسعه منابع انسانی، روش‌های آموزش بزرگسالان، آموزش بر پایه کامپیوتر، توسعه و پیاده سازی آموزشی، جامعه سازمانی، فرایند مشاوره در آموزش بزرگسالان و بهسازی منابع انسانی، مباحث تحقیقات آموزشی
۳	دانشگاه ایلینوی در اربانا - شامپین	دوره سیاست آموزشی، مبانی سازمانی و رهبری شامل: موانع تاریخی و اجتماعی، فلسفه آموزش، تفکر انتقادی، فناوری و اصلاحات آموزشی، مسائل جهانی در آموزش. دوره مبانی روان‌شناسی آموزشی شامل: یادگیری و بهسازی بزرگسالان، مسائل جهانی در آموزش. دوره بهسازی منابع انسانی شامل: اصول بهسازی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل کار، طراحی سیستم‌های آموزشی، تکنولوژی یادگیری، توسعه سازمانی، یادگیری در محل کار، دروس اختیاری شامل: اصول بهسازی منابع انسانی، استراتژی‌های بهسازی منابع انسانی، ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

<sup>۱</sup>. Career Development

ردیف	نام دانشگاه	عناوین دروس
۴	دانشگاه تگزاس ای آند ام	مبانی نظری و کاربرد در ب. م. ا. آموزش و بهسازی در ب. م. ا. توسعه شغلی در ب. م. ا. برنامه‌ریزی استراتژیک در ب. م. ا. مدل‌های ارزشیابی در ب. م. ا. تئوری‌های تغییر، توسعه سازمانی و عملکردی در بهسازی منابع انسانی، تحقیق و توسعه در بهسازی منابع انسانی، آموزش بزرگسالان، سمینار، تئوری‌های تحقیق در آموزش و بهسازی منابع انسانی
۵	دانشگاه ایالتی لوئیزیانا	یادگیری بزرگسالان و سازمان، استراتژی‌های منابع انسانی، تحقیقات مبتنی بر شواهد در بهسازی منابع انسانی و سازمانی، تجزیه و تحلیل سازمانی، طراحی و توسعه آموزشی، ارزشیابی از برنامه و سازمان، روش‌های تسهیلگری، رهبری در بهسازی منابع انسانی و سازمانی، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد و پاداش، طراحی و توسعه آموزش الکترونیکی، تغییرات سازمانی و مشاوره، بهبود عملکرد، پروژه یکپارچه در بهسازی منابع انسانی
۶	دانشگاه شمال شرقی ایلینوی	بهسازی منابع انسانی و سازمان، مشاوره در بهسازی منابع انسانی، ارائه و تسهیلگری استراتژیک برای بهسازی منابع انسانی، سمینار در بهسازی منابع انسانی، یادگیرندگان بزرگسال، تجزیه و تحلیل نیازها و وظیفه در بهسازی منابع انسانی، طراحی آموزشی در بهسازی منابع انسانی، اندازه‌گیری و ارزشیابی در بهسازی منابع انسانی، سمینار بهسازی منابع انسانی، برنامه‌های چندرسانه‌ای؛ طراحی و کاربرد آن، راهبردهای آموزشی در بهسازی منابع انسانی - آموزش عملی در بهسازی منابع انسانی، سمینارهای موضوعی در ب. م. ا. پروژه در بهسازی منابع انسانی، پایان نامه بهسازی منابع انسانی
۷	دانشگاه جورجیا	توسعه منابع انسانی و سازمانی، یادگیری داخل سازمانی، مدیریت تغییر در محل کار و یادگیری بزرگسالان سازمان‌ها، تجزیه و تحلیل نیازها، ارزشیابی و پژوهش کیفی، آموزش و بهسازی، توسعه شغلی و مربی‌گری برای بزرگسالان، تسهیل تغییر گروهی و بهسازی، یادگیری بزرگسالان و خلق زیرساخت‌های یادگیری برای آنان، ارزشیابی در بهسازی منابع انسانی و سازمانی، دوره کپ استون/ پروژه کاربردی و عملی
۸	دانشگاه ویستر	مقدمه‌ای بر بهسازی منابع انسانی، رفتار سازمانی، آموزش و بهسازی، تغییر و بهسازی گروهی، بهسازی و تغییر سازمان، مدیریت حرفه، روش تحقیق و ارزشیابی در بهسازی منابع انسانی، مطالعات جامع در بهسازی منابع انسانی
۹	دانشگاه فناوری سیدنی	یادگیری سازمانی، درک آموزش و پرورش بزرگسالان، یادگیری بزرگسالان و برنامه‌ریزی بهسازی، روان‌شناسی توسعه بزرگسالان، توسعه افراد و گروه‌ها، مدیریت و رهبری یادگیری در محل کار، یادگیری و تغییر، رویکردهای پژوهش در بهسازی منابع انسانی
۱۰	دانشگاه منچستر	توسعه منابع انسانی: مفاهیم کلیدی، ب. م. ا. و رهبری، توسعه سازمانی، جنسیت و توسعه، بهسازی منابع انسانی و تحقیق بین‌المللی، دیدگاه‌های بین‌المللی درباره تساوی و تنوع در رهبری آموزشی، رهبری تغییرات آموزشی و توسعه، رقابت‌پذیری صنعتی و جهانی شدن، کار و اشتغال در اقتصاد جهانی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

**سوال سوم: دیدگاه و انتظارات متخصصان و متصدیان آموزش و توسعه منابع انسانی نسبت به این رشته و شایستگی‌های فارغ‌التحصیلان آن چیست؟**

در پاسخ به سوال سوم پژوهش، به منظور آگاهی از نظر متخصصان و کارفرمایان رشته آموزش و توسعه منابع انسانی، مصاحبه‌هایی به صورت انفرادی و گروهی ترتیب داده شد. در مجموع تعداد هفت مصاحبه انفرادی با متخصصان و اساتید حوزه توسعه منابع انسانی انجام شد. همچنین تعداد چهار جلسه مصاحبه گروه کانونی با دو گروه از مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی از سازمان‌های مختلف



صورت گرفت. مصاحبه‌شوندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند. متن مصاحبه‌ها طی سه مرحله کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفت و مفاهیم، مضامین و مقوله‌ها استخراج و دسته‌بندی شد. در پایان شایستگی‌های مورد نیاز دانش‌آموختگان این رشته مبتنی بر نظر صاحب‌نظران و متصدیان این رشته شناسایی گردید. در جدول ۴ مقوله‌های شناسایی شده از طریق مصاحبه‌های فردی و گروهی در قالب شایستگی‌های مورد انتظار از دانش‌آموختگان این رشته ارائه می‌گردد.

#### جدول ۴: شایستگی‌های و مهارت‌های مورد نیاز کارشناسان این رشته مستخرج از مصاحبه‌های انفرادی و

##### گروه‌های کانونی

گروه‌های کانونی	مصاحبه‌های انفرادی
۱. مهارت طراحی و توسعه برنامه‌های یادگیری	۱. توانایی نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های یادگیری
۲. تسلط کافی بر مهارت و فنون نیازسنجی آموزشی	۲. توانایی ایجاد پیوند (عمودی و افقی) بین مدیریت منابع انسانی و چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان
۳. توانایی تدوین استراتژی، چشم‌انداز، رسالت و خط مشی آموزشی	۳. تسلط بر اصول و روش‌های آموزش بزرگسالان (آندراگوزی)
۴. درک کافی از ویژگی‌های خاص آموزش بزرگسالان	۴. تسلط به روش‌ها و نظریه‌های یادگیری
۵. شایستگی لازم و کافی برای ارزشیابی برنامه‌های یادگیری و آموزش	۵. تسلط بر اصول و روش‌های تدریس
۶. به کارگیری علم مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی	۶. توانایی تدوین، ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها (توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی - Competency based HRM)
۷. تشکیل پرونده‌های آموزشی منابع انسانی با توجه به پست آنها	۷. مهارت اقدام به ترسیم شایستگی‌ها (سازمانی، فنی و شغلی)، ارزیابی شایستگی‌ها (در کانون‌ها یا کلینیک‌های ارزیابی) و توسعه شایستگی‌ها
۸. به کارگیری اصول روانشناختی در توسعه و آموزش منابع انسانی	۸. توانایی سنجش و ارزیابی نتایج حاصل از برنامه آموزشی
۹. کسب دانش و توانمندی لازم درباره رهبری و توسعه فرهنگ سازمانی درست	۹. تسلط بر روش‌ها، فنون و مکانیسم‌های نیازسنجی آموزشی
۱۰. توسعه درک و فهم حرفه‌ای هرچه بیشتر از عناصر و ارکان کلی توسعه منابع انسانی	۱۱. توانایی کار کردن با افراد و گروه‌های انسانی و توانایی ایجاد انگیزه در افراد سازمان
۱۱. نگرش مدیریتی و فراگیر در چارچوب سازمان به آموزش و توسعه منابع انسانی	۱۲. بازاریابی حرفه‌ای (ارتباط تنگاتنگ با پرسنل سازمان و متقاضیان برنامه‌های آموزشی، شناسایی مستمر نیازهای آموزشی سازمان، ایجاد ارتباط تنگاتنگ با اساتید دانشگاه و مدرسان حرفه‌ای، تحرک بالا و ...)
۱۲. شناخت قوانین و مقررات کار، تامین اجتماعی و نظام اداری و مدیریتی در سازمان‌های دولتی و خصوصی	۱۳. برون‌گرایی و خونگرایی
۱۳. شناخت و تسلط کافی بر استاندارد‌های آموزشی	۱۴. توانایی ایجاد انگیزه.
۱۴. مهارت تجزیه و تحلیل مسائل سازمان	
۱۵. توانایی به کارگیری فناوری در آموزش و توسعه منابع انسانی	
۱۶. مهارت طراحی و توسعه آموزش و یادگیری الکترونیکی در توسعه منابع انسانی	
۱۷. مهارت مدیریت استراتژیک و طراحی سازمانی	
۱۸. مدیریت و تسهیل یادگیری رسمی و غیررسمی منابع انسانی در محل کار	
۱۹. درک و شناخت روش‌های یادگیری و آموزش بزرگسالان	
۲۰. توانایی در رهبری تیم و تیم سازی	
۲۱. شناخت آموزش و توسعه منابع انسانی در کشورها و سازمان‌های پیشرفته دنیا	
۲۲. مهارت در طراحی و پیاده سازی یادگیری عملی برای منابع انسانی	
۲۳. شناخت و درک سیستم مدیریت کیفیت در سازمان	
۲۴. مهارت در طراحی و اجرای روش مربیگری.	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

### سوال چهارم: الزامات رشته آموزش و توسعه منابع انسانی از دید متخصصان و متصدیان آموزش و توسعه منابع انسانی چیست؟

طی مصاحبه‌های فردی و گروهی انجام شده با متخصصین و اساتید حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی استلزاماتی برای آموزش متخصصان این حوزه شناسایی شد که در ذیل ۸ محور قرار گرفته است. در ادامه به تشریح هر یک از آنها پرداخته می‌شود.

#### ۱) تقویت درس کارورزی

به گفته‌ی یکی از مدیران آموزش: "مشکلی که در حال حاضر در حوزه آموزش های دانشگاهی داریم این است که مباحث ارائه شده بیشتر حالت آکادمیک دارد و فارغ التحصیل وقتی وارد سازمان و صنعت می شود می بیند تفاوت عظیمی بین آنچه که آموزش دیده و آنچه که در سازمان و صنعت از او می‌خواهند انجام دهد، وجود دارد. لذا باید دروس کاربردی شود و در این رشته از آموزش‌هایی که صرفاً جنبه آکادمیک و غیر کاربردی دارد پرهیز شود."

یک استاد رشته آموزش و توسعه منابع انسانی تاکید داشت که: "در این رشته باید به موضوع کارورزی توجه ویژه شود و دانشجویان چند درس کارورزی داشته باشند. در حال حاضر در برنامه درسی موجود درس کارورزی جدی گرفته نمی‌شود. .... درس کارورزی در برنامه مصوب و در حال اجرا وزارت در دانشگاه‌ها باید به کارورزی واقعی تبدیل شود و دروسی از این نوع بیشتر در برنامه گنجانده شود."

#### ۲) کاهش شکاف بین تئوری و عمل و کاربردی کردن مباحث

یک متخصص آموزش سازمانی بیان داشت که: "در طراحی دروس و سرفصل‌ها این رشته با توجه به ماهیت آن این شکاف را باید اصلاح کنیم و تطابق و نزدیکی بین تئوری و عمل بیشتر شود تا این خلا رفع یا به حداقل برسد."

مدیر منابع انسانی شرکت برق در این باره اذعان داشت: "ضعف فعلی فارغ التحصیلان این است که نمی‌توانند خودشان را با محیط اداری و آنچه در قالب صنعت است انطباق دهند. هر چیزی که ما می‌خواهیم از آنها باز مراجعه می‌کنند به منابع آکادمیک و نمی‌آیند آنچه که در دانشگاه فرا گرفته با آنچه که در صنعت مورد نیاز است ترکیب کنند یا نمی‌توانند. خیلی از سیستم‌های صنعتی و اداری ما در ذهنشان شناخت پیدا نکرده تا بتوانند خمیر آموزش را به شکلی در بیاورد که برای این بافت سازمان مورد استفاده قرار بگیرد."

استاد رشته آموزش و توسعه منابع انسانی مطرح کردند که: "در این رشته متأسفانه فاصله بین نظر و عمل زیاد است. دانش‌آموختگان معمولاً نظریه‌ها را به خوبی می‌دانند ولی نمی‌توانند در سازمان کار کنند. یکی از موضوعات درسی این رشته انتقال آموزش است. این انتقال آموزش ابتدا باید در مورد خود دانش‌آموختگان این رشته اتفاق بیفتد."

#### ۳) جذب دانشجویان علاقه مند و مستعد

یکی از مدیران توسعه منابع انسانی در صنعت بیان کرد: "باید کسانی در این رشته تحصیل کنند یک دید سازمانی داشته باشند. باید افراد کسب و کارها را بشناسند". یکی از متولیان آموزش در سازمان می‌گفت: "من خودم بیولوژی خوندم بعد وارد این عرصه شدم. علاقه مندی در این رشته خیلی مهم است .... بعضی از دانشجویان این رشته معلم هستند و چون آموزش و پرورش این رشته را برای ادامه تحصیل از آنها می‌پذیرد، این رشته را انتخاب کرده اند. خودشان می‌گویند چون رشته دیگری نبود این رشته را انتخاب کردیم. باید از طریق مصاحبه افراد علاقه‌مند و مرتبط انتخاب شوند".

۴) استفاده از اساتید با تجربه در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی

متخصص آموزش این موضوع را مورد اشاره قرار داد و چنین گفت: "کسانی که قرار است در این رشته درس بدهند خودشان فضای کسب و کار را دیده و درک کرده باشند." همچنین یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان در این خصوص بیان داشت: "اگر ارائه دهنده دید سازمانی نداشته باشد حتی اگر محتوای مناسبی هم برای درس وجود داشته باشد اثر خوبی روی یادگیری دانشجویان نمی‌گذارد." یکی دیگر از کارشناسان مصاحبه شونده بیان می‌کرد: "خیلی مهم است که اساتید بتوانند بازگشت به عقب تئوری را هم انجام بدهند یعنی به دانشجو تفهیم کند حالا چه طور باید از این تئوری‌ها بتوانند در سازمان‌ها استفاده کنند." استاد این رشته اذعان نمود: "استادان این رشته با صنعت و محیط کاری آشنایی چندانی ندارند. استادی که پیچ و مهره ندیده است نمی‌تواند توسعه منابع انسانی تدریس کند." استاد دیگری در این باره اذعان داشت که: "مشکل اصلی ما در برنامه درسی موجود این است که اساتید با صنعت ارتباطی ندارند و خود اساتید کار در صنعت را بلد نیستند و لذا دانشجویان هم بعد از فارغ‌التحصیلی نمی‌توانند در صنایع کار کنند. باید حتماً درس‌هایی مثل سمینار و کارآموزی و همچنین ارتباط با صنعت به خوبی اجرا شود. در حال حاضر این درس وجود دارد ولی دانشجویان به حال خودشان رها هستند. باید کارآموزی با نظارت مستقیم استاد مربوط انجام شود و جدی گرفته شود"

۵) برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای هدفمند، اصولی و دقیق درس کارورزی

به گفته‌ی یکی از مدیران منابع انسانی: "درس کارورزی برای دانشجویان خیلی مهم و حیاتی است اما خیلی ارتباط با سازمان‌ها آسان نیست. باید از قبل برنامه‌ریزی شود که یکی دو تا صنعت جهت تعامل با دانشگاه اعلام آمادگی کنند که اجازه پذیرش این کارورزی را بدهند. ... کارآموزی‌ها جدی گرفته نمی‌شود و جدی نگرفتن هم به سبب جدی نگرفتن دانشگاه است. دانشجو به ما مراجعه می‌کند اما می‌دانیم به به او دستاوردی ندارد. او هم می‌خواهد نمرش را بگیرد." یکی از مصاحبه شونده‌گان در این خصوص اذعان نمود: "دانشجویان ما از واقعیت سازمانی دور هستند. در این چالش کاربردی باید بتوانیم با سازمان‌ها ارتباط برقرار کنیم. خیلی سخت می‌شود دانشجویان را فرستاد به سازمان‌ها و من حق را به سازمان‌ها می‌دهم چون که معتقد است دانشجویی که می‌آید چیزی ندارد و دستاوردی برای سازمان ندارد."

#### ۶) طراحی بازدیدهای علمی در طی ترم و کاربینی در موقعیت‌های واقعی

به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان: "کنار این کارورزی بحث بازدید از شرکت و سازمان های نمونه است و این خیلی می تواند در گسترش دید فراگیران اثر بگذارد. ... وقتی دانشجو با مبانی آموزش و توسعه منابع انسانی آشنا شد می تواند با بازدید شروع کنند که دانشجو یک دید کلی بگیرد. لازمه این کار این است که قبلش شرکت های برتر در آموزش شناسایی شوند. دانشجو برود اونجا ببیند چه چیزی واقعا اتفاق می افتد. اما اینکه فقط درس بخونیم کافی نیست وقتی ندانیم کجا استفاده می شود و اثر بخشی ندارد. تورهای علمی در طول ترم یکی و دو تا خیلی نیز می تواند مفید باشد. کاربینی در ترم اول داشته باشند. مقصد تور می تواند شرکت هایی باشد که ایزو هستند و یا گواهی در زمینه آموزش می دهند".

#### ۷) تقویت زبان انگلیسی به عنوان زبان علمی

یکی از کارشناسان و دانشجویان رشته آموزش و توسعه منابع انسانی در این خصوص بیان نمود: "زیر ساخت های تقویت زبان باید فراهم شود. دو واحد درسهایی عملا هیچ نقشی ندارد و ادبیات آن رشته را پوشش نمی دهد. متاسفانه کلاس های تخصصی این کاربرد را چندان ندارد. درس زبان در یک قوائد خاصی نمی گنجد و بحث ترجمه بافتی متناسب با منابع انسانی است بهتر است کنار هر درس توجه به تقویت زبان رعایت شود و کنار هر درس تقویت زبان گنجانده شود"

۸) استفاده از محتوای و سرفصل های آموزشی به روز و جدید و مورد نیاز سازمان ها برای آموزش

#### دانشجویان

یکی از مدیران شرکت برق معتقد است: "اگر بخواهیم انتظارات خودمون را به عنوان متولی برق عرض کنیم قطعاً ما نیاز به یک نوسازی در آموزش صنعت داریم. هنوز همان روش های کهنه و گذشته اجرا می شود. این راه ها علی رغم سرمایه گذاری های بسیاری که شده است عملاً مشکلی از شرکت های توزیع حل نمی کنند. یعنی می طلبد که این ها متناسب با تغییر زمان تغییر کنند. رفع این مشکل تنها با حضور فارغ التحصلان به روز این حوزه است." یک کارشناس ارشد توسعه منابع انسانی بیان می کند که: "جزوات مدرسین را که نگاه میکنی همون جزوه ۲۰ سال پیش است. لذا پیشنهاد می کنیم که قطعاً آموزش ها و برنامه درسی که برای دانشجویان این رشته تنظیم می شود، به گونه ای باشد که دانشجویان با نیازهای صنعت نیز در حین تحصیل آشنا شوند. و نیازهای صنعت را لمس کنند و منابع آموزشی متناسب با نیاز روز تدوین شوند."

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

به دلیل اهمیت موضوع رشد حرفه ای منابع انسانی، امروزه آموزش و توسعه منابع انسانی در دانشگاه ها به یک حوزه مطالعاتی مهم تبدیل شده است و در سازمان ها و انجمن های حرفه ای نیز یک

حوزه عمل گسترده را ایجاد کرده است. گرچه از زمان آغاز مطالعات علمی مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی بیش از ۷۰ سال می‌گذرد، اما سابقه این رشته در دانشگاه‌ها زیاد نیست. توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه نسبتاً جدید با کارکردی بین‌رشته‌ای شناخته می‌شود (۹). از طرف دیگر، علی‌رغم برخورداری از تألیفات و پژوهش‌های نسبتاً زیاد، هنوز اتفاق نظر کاملی در مورد حدود و ثغور این رشته و شایستگی‌های مورد انتظار از دانش‌آموختگان آن وجود ندارد. بررسی نظرات صاحب‌نظران و متخصصان این حوزه و نیز برنامه‌های درسی دانشگاه‌های ارائه دهنده این رشته در دنیا فهرست نسبتاً مفصلی از شایستگی‌های مورد انتظار از دانش‌آموختگان این رشته را نمایان می‌سازد.

در این پژوهش، پس از سه مرحله مطالعه و جستجو در منابع و پیشینه موضوع، بررسی برنامه‌های درسی دانشگاه‌های برتر دنیا و نیز مصاحبه با صاحب‌نظران و متولیان آموزش و توسعه منابع انسانی، ابعاد ذیل به عنوان مهم‌ترین حوزه‌های مطالعاتی این رشته شناسایی گردید.



شکل ۲: محورهای مطالعاتی رشته آموزش و توسعه منابع انسانی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته دانشگاهی باید بتواند در درجه اول یک سری مهارت‌های پایه را در دانشجویان ایجاد نماید. مهارت‌هایی مانند مهارت در رهبری، ارتباط، مطالعه تطبیقی، تحلیل رفتار سازمانی، شم تجاری و مدیریت منابع انسانی از این جمله هستند. این موارد را می‌توان تحت عنوان مهارت‌های نرم در حوزه توسعه منابع انسانی نام برد. علاوه بر آن، کسب مهارت‌هایی در طراحی، اجرا، مدیریت، ارزشیابی، فناوری، استراتژی، تغییر و نوآوری در استراتژی‌های توسعه منابع انسانی از جمله مهم‌ترین اهداف این حوزه مطالعاتی به عنوان یک رشته دانشگاهی است. فراگیران این رشته نیاز به درک چگونگی کار با افراد در سازمان‌ها و نحوه تعامل و برقراری ارتباط در سیستم‌های اجتماعی در سطح فردی، گروهی و سازمانی دارند. «یادگیری» ضرورت و نیازی است که در فرهنگ محیط‌های کاری باید در نظر گرفته شود؛ به گونه‌ای که منجر به بهبود و رشد مستمر مدیریت و کارکنان سازمان گردد. این بهبود مؤثر نیاز به «طراحی» مداخلاتی دارد تا از طریق فرایندهای تغییر سیستمیک و توجه به رویکردهای جایگزین اجرا شوند. از این رو، درک یادگیری و تغییر ساختار و اعمال مدل‌های بهبود در سطح فردی، گروهی و سازمانی برای فراگیران حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی ضروری است. فراگیران باید بتوانند پیچیدگی‌های سازمان به عنوان یک سیستم و تأثیر آن بر دینفعان، جامعه و اقتصاد در هر دو سطح ملی و جهانی را بفهمند. از این رو، آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته علمی چند رشته‌ای و یا بین رشته‌ای مرتبط با رشته‌های دیگری همچون جامعه‌شناسی (به طور مثال سیستم‌های اجتماعی)، انسان‌شناسی (به طور مثال فرهنگ)، روان‌شناسی (به طور مثال انگیزه و رفتار)، مدیریت (به طور مثال رهبری، استراتژی و ساختار سازمانی)، آموزش و تربیت (به طور مثال نظریه‌های یادگیری)، اقتصاد (به طور مثال سرمایه انسانی)، و علوم طبیعی (به طور مثال نظریه سیستم‌ها و نظریه هرج و مرج) است (۳). هریسون (۱۹۹۷) معتقد است که ادبیات توسعه منابع انسانی بیشتر بر موضوعات استراتژیک و ایجاد انسجام بهتر در بین زمینه‌های موازی مدیریت منابع انسانی، استراتژی کسب و کار و یادگیری سازمانی تمرکز دارد. تعدادی از ابعاد معین آموزش و توسعه منابع انسانی مطرح شده در ادبیات به طور ویژه شامل موارد ذیل است:

- توسعه منابع انسانی نوعی سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های منابع انسانی محسوب می‌شود نه فقط صرفاً هزینه‌ای برای اشتغال.
- توسعه منابع انسانی با تغییر در تمام سطوح سازمانی و فردی مرتبط است.
- توسعه منابع انسانی به شناسایی و توسعه شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز سطوح مختلف منابع انسانی سازمان برای تحقق اهداف حال و آینده ارتباط دارد.
- توسعه منابع انسانی بر روی مدیریت و انتقال فعالیت‌های آموزشی در سازمان متمرکز است.

- توسعه منابع انسانی به دنبال انتخاب بهترین سیستم‌های تعمدی برای انتقال یادگیری در راستای افزایش شایستگی‌های منابع انسانی است.
- توسعه منابع انسانی در رابطه با یادگیری سازمانی و فردی است.
- توسعه منابع انسانی متشکل از مجموعه‌ای از فعالیت‌های عمومی مرتبط با یادگیری است.
- توسعه منابع انسانی به دنبال ساختارهای اجتماعی و منطقی است.
- توسعه منابع انسانی با چگونگی تقویت استراتژی‌های مناسب آموزش و توسعه منابع انسانی در ارتباط است (۳۵).

تعریف توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک مفهوم هم قدری پیچیده و هم دشوار است و این مشکل شاید ناشی از این می‌شود که برای توسعه منابع انسانی هیچ معنای قطعی و دقیقی ارائه داده نشده است. هر کدام از نویسندگان از منظر رویکردی متفاوت، توسعه منابع انسانی را تعریف کرده‌اند. به همین خاطر توسعه منابع انسانی طیف گسترده‌ای از برنامه‌ها و یا اهداف را می‌تواند در بر بگیرد (۳۶). امروزه از رشته توسعه منابع انسانی انتظار می‌رود که اقدامات، ابتکارات و خدماتی را در سازمان ارائه نماید که به سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک و رسالت‌های یاری رساند (۵). به عنوان مثال به سازمان در ایجاد فرهنگ یادگیری، ایجاد سیستم‌های مدیریت عملکرد، هدایت استعدادها و مدیریت نوآوری کمک نماید (۳۷). در مورد آینده توسعه منابع انسانی و چالش‌های پیش روی این رشته نیز افراد بسیاری نوشته‌اند. به طور کلی، افرادی که بر روی این موضوع تمرکز داشته‌اند، بر اهمیت حفظ زمینه مطالعاتی توسعه منابع انسانی به همراه استقبال از انقلاب فناوری و اندازه‌گیری میزان تأثیر آموزش توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند. به‌عنوان نمونه، گولد، رودجرز و اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که افزایش سطح فعالیت‌های اقتصادی بر پایه اطلاعات و دانش چشم‌انداز آینده، رویه‌های توسعه منابع انسانی را در آینده شکل خواهد بخشید. آنها بر این باورند که توسعه منابع انسانی می‌تواند نقش قابل قبول و مفیدی در سازمان‌ها با کمک به درک این تنش‌ها، تضادها و تمایل سازمان‌ها برای افزایش ارزش توسعه عملکرد افراد داشته باشد (۳۸). با افزایش تقاضا برای توسعه مهارت‌ها، تخصص و سرعت عملکرد کارکنان در محیط اقتصادی و اجتماعی در حال تغییر، بیش از گذشته دانشگاه‌های بسیاری به دنبال تشکیل و اجرای برنامه‌های تحصیلی و آموزشی به‌منظور پرورش و آموزش متخصصانی برای فعالیت در حوزه توسعه منابع انسانی هستند (۳۹). امروزه، این برنامه‌ها به‌صورت پایدار و محکم در دانشکده‌های تخصصی تأسیس و با تقاضای بالا از سوی دانشجویان از گرایش‌های علمی مختلف مواجه شده است (۴۰). با وجود محبوبیت زمینه توسعه منابع انسانی، تنوع قابل توجهی در ساختار برنامه، محتوای برنامه درسی، وابستگی سازمانی، طرح پرسش در مورد مرزهای

<sup>۱</sup>. Gold, Rodgers & Smith

این زمینه و هویت علمی و حرفه‌ای آن دیده می‌شود (۴۱). این تنوع در موضوعات و بین‌رشته‌ای بودن حوزه توسعه منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک مزیت در مسیر رشد و ارتقای این رشته عمل نماید. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و مصاحبه با متولیان آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- مطالعه ادبیات و تجارب نهادهای تخصصی مربوطه نشان می‌دهد که یک تغییر پارادایم از «آموزش» به «یادگیری»، از «مدیریت» به «رهبری»، از «مدیریت نیروی انسانی» به «مدیریت استعداد» و از «روش‌های آموزشی مستقیم» به روش‌های غرمستقیم و «مربی‌گری» در توسعه منابع انسانی اتفاق افتاده است. لذا، پیشنهاد می‌شود که در تدوین برنامه درسی این رشته به این تغییرات توجه جدی شود.
- همان‌گونه که نتایج گزارش شده نشان داد، برای دانش‌آموختگان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی شایستگی‌های متنوع و زیادی معرفی شده است و دانشگاه‌های مختلف دروس نسبتاً متنوعی را در این رشته عرضه می‌کنند. پیشنهاد می‌شود از طریق بهینه‌کاوای برنامه‌های توسعه منابع انسانی در کشورها و سازمان‌های پیشرفته، برنامه‌های درسی و نیز فعالیت‌های اجرایی این حوزه تدوین گردد.
- از آنجا که متولیان آموزش و توسعه منابع انسانی بر ارتباط هرچه بیشتر بین نظریه و عمل تأکید می‌کردند، پیشنهاد می‌شود که دانشجویان این رشته به طور مستمر با سازمان‌ها در ارتباط باشند و آموزه‌های نظری خود را در سازمان محل کارآموزی به آزمایش و تجربه بگذارند.
- جهت کاربردی ساختن آموزش‌ها پیشنهاد می‌شود که در آموزش برخی از دروس این رشته که امکان‌پذیر است، مدرسان مشترک از دانشگاه و صنعت، آن درس را ارائه دهند و یا از متولیان آموزش و توسعه سازمان‌ها جهت عرضه تجربیاتشان دعوت شود.
- پیشنهاد می‌شود که با عقد قراردادهایی بین دانشگاه / دانشکده با سازمان‌ها، زمینه کارآموزی و انجام تحقیقات میدانی برای دانشجویان فراهم گردد.
- پیشنهاد می‌شود مطالعاتی در زمینه تدوین مبانی نظری و شناسایی مرزهای رشته آموزش و توسعه منابع انسانی در داخل کشور انجام شود.
- از آنجا که بیش از پانزده سال از تدوین برنامه درسی این رشته در داخل کشور می‌گذرد، پیشنهاد می‌شود که با توجه به تغییر و تحولات صورت گرفته در این حوزه، برنامه درسی مصوب در دانشگاه‌های کشور مورد بازنگری و روزآمدسازی قرار گیرد.



## ۵- منابع

1. Davies P, Delvin R. Disciplines and the Outcomes of Learning in Social Science Education. *Journal of Social Science Education*. 2006; 5(2): 25-47.
2. Kuchinke KP. Why HRD is not an academic discipline. *Human Resource Development International*. 2001; 4(3): 291-294.
3. Chalofsky N. Human and Organization Studies: The Discipline of HRD. *Human Resource Development Internationa*. 2004; 3: 327-341.
4. Abbas Zadegan M, Turkzadeh J. Educational Needs Assessment in Organizations. 2010. Tehran: Publication Joint Stock Company.
5. Mehta S. Human Resource Development for Competitive Advantage. *International Journal of Multidisciplinary Research*. 2011; 11(1): 1-13.
6. Ghahramani M. Organizational Training Management. 2011. Tehran: Shahid Beheshti University Press.
7. Abtahi H. Training and Development of Human Capitals. 2004. Tehran: Payvand Publication.
8. Noe RA. Employee Training and Development. 2012. New York: McGraw-Hill.
9. Chalofsky N. The seminal foundation of the discipline of HRD: People, learning, and organizations. *Human Resource Development Quarterly*. 2007; 18(3): 431-442.
10. McGuire D, Cseh M. The development of the field of HRD: a Delphi study. *Journal of European Industrial Training*, 2006; 30(8), 653-667.
11. Swanson R. The theory challenge facing the human resource development profession. In Aliaga OA, (Ed.), *Academy of Human Resource Development 2001 Conference Proceedings*. 2001. UK: Tulsa.
12. Kuchinke KP. Institutional and curricular characteristics of leading graduate HRD programs in the United States. *Human Resource Development Quarterly*. 2002; 13(2): 127-144.
13. Torrington D, Hall L. *Human Resource Management*. 1998. London: Prentice Hall.
14. Harrison R. *Employee Development*. 1997. London: Institute of Personnel and Development
15. Hanson H, McLean G. Wayne Pace, first president of the AHRD: An historical perspective. In *Proceedings of the Academy of HRD Conference*. 2002. London: Kogan Page.
16. Alagaraja M, Dooley LM. Origins and historical influences on human resource development: a global perspective. *Human Resource Development Review*. 2003; 2 (1): 82-96.
17. Ruona WA. The foundational impact of training within industry project on the human resource development profession. *Advances in Developing Human Resources*. 2001; 3(2): 119-26.
18. Ruona WA, Gibson SK. Exploring the evolutions of HRM, HRD and OD. In *Academy of Human Resource Development Conference*. 2003. Minneapolis St Paul: February.
19. McLean LD. People, forces, and events that contributed to the formation of the Academy of Human Resource Development. In *Academy of Human Resource Development*. 2003. London: Kogan Page.
20. Kormanik MB, Shindell TJ. Future directions for HRD. *Handbook of human resource development*. 2014. 688-708.

21. Association for Talent Development. CPLP Certification Handbook. 2017. Retrieved from: [www.td.org/cplp](http://www.td.org/cplp)
22. Stewart J, Sambrook S. The historical development of human resource development in the United Kingdom. *Human Resource Development Review*. 2012; 11(4): 443-462.
23. Wang X, McLean GN. The dilemma of defining international human resource development. *Human Resource Development Review*. 2007; 6(1): 96-108.
24. Creswell JW. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 2005. Upper-Saddle River, N. J.: Merrill.
25. Sambrook SA. Critical Time for HRD. *Journal of European Industrial Training*. 2004. 28 (8/9).
26. McGoldrick J, Stewart J, Watson S. Understanding HRD: a Research Based Approach. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2002; 2(1-2): 17-30.
27. Lee M. A refusal to define hrd. *Human Resource Development International*. 2001; 3: 327-341.
28. Watkins KE. Aims, roles, and structures for human resource development. *Advances in developing human resources*. 2000; 2(3): 54-59.
29. McLagan PA. Models for HRD practice. *Training & development journal*. 1998; 43(9): 49-60.
30. Dilworth L. Searching for the future of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. 2003; 5(3): 241-244.
31. DeSimone RL, Werner JM, Haaris DM. *Human Resource Development*, 2002. Harbor Drive, Orlando: Harcourt College.
32. Hargreaves P, Jarvis, P. *The human resource development handbook*. 2000. Kogan Page Publishers.
33. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 2006. London: Kogan Page.
34. ISO/DIS 29990. *Learning services for non-formal education and training – Basic requirements for service providers*. 2017.
35. Harrison R. *Employee Development*. 1997. London: Institute of Personnel and Development.
36. Garavan TN, Heraty N, Barnicle B. Human resource development literature: current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European Industrial Training*. 1999; 23(4/5): 169-179.
37. Gilley JW, Maycunich A. *Organizational learning, performance, and change: An introduction to strategic HRD*. 2000. Cambridge, MA: Perseus.
38. Gold J, Rodgers H, Smith V. *The future of human resource development? Proceedings of the Third Conference on HRD Practice and Research across Europe*, 2002. Edinburgh.
39. Kuchinke KP. Why HRD is not an academic discipline. *Human Resource Development International*. 2001; 4(3): 291-294.
40. Gray K. Seeking a "Tie That Binds" Integrating Training and Development/Human Resource Development and Teacher Preparation. 1997; 34 (4).
41. Kuchinke KP. Debates over the nature of HRD: an institutional theory perspective. *Human Resource Development International*. 2000; 3(3): 279-283.