

توسعه منابع انسانی در بستر توسعه سازمانی «نگرش سیستمی»

دکتر ناصر میرسپاسی

مقدمه

به تعداد فلسفه‌هایی که در مورد خلقت، رشد، تعلیم و تربیت جامعه و بالاخره نهادهای علمی، اجرایی، که به نام سازمان وجود دارد، توسعه منابع انسانی قابل تعریف و تبیین است. برای دستیابی به مفهوم خاص توسعه منابع انسانی باید محیط و فضایی که توسعه انسان در آن فضا و شرایط مورد نظر است تعریف و تمدید شود.

نگارنده برای تنظیم و تحلیل مطالب این مقاله به منابع متعددی مراجعه کرد که در این جا نام پاره‌ای از آنها را می‌آوریم. از جمله: کتاب مارک تاون تحت عنوان بشر چیست؟ اثر رویس به نام، انسان و طبیعت انسان. کتاب نالش، مدل انسان. کتاب دولوئی، انسان در برابر علم. انسان و کیهان کتابهای انسان سازمانی، انسان شرکئی، انسان تکنولوژیک و مقاله‌های متعددی که عمدتاً از اینترنت دریافت شد. در نهایت این نتیجه حاصل شد که باید تعریف توسعه منابع انسانی در این نگارش به حوزه مجموعه‌های کسب و کار، یعنی سازمانها محدود شود.

اما این محدودیت تا آنجا اعمال شده که صرفاً به تشخیص سطح دانش و مهارت حرفه‌ای محدود مدیران و کارکنان سازمانها و چگونگی برنامه‌ریزی و تأمین آموزشهای لازم برای تأمین این نیازها، اکتفا نشود. زیرا توسعه منابع انسانی صرفاً با نیاز سنجی آموزشی و اجرای برنامه‌های آموزشی تحقق پیدا نمی‌کند.

طبق تحقیقی در این زمینه فقط ۶٪ عملکرد سازمانها مربوط به مهارت یا حتی انگیزه کارکنان، ۹٪ مرتبط با تعهد کارکنان و ۸۵٪ آن به ساختارهای سازمانی، سیستمها و روشها مرتبط است.

با استفاده از پژوهش ارائه شده و پژوهشهای مشابه دیگر می‌توان ادعا کرد که توسعه منابع انسانی و توسعه سازمانی دو فلسفه متعامل باید تلقی شوند و با چنین نگرشی لازم است همزمان با غنی‌سازی و توانمندسازی افراد و گروههای کاری، به طور مستمر ساختار سازمانی، سیستمها و روشهای کاری به طور پایه‌ای بازنگری و در صورت لزوم تغییر یابند^۱ در مطالعه توسعه منابع انسانی نه تنها بسترسازی ساختاری فرهنگ سازمانی بلکه بستر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جامعه نیز باید منظور شود.

بنابر شواهد متعددی که حاکی از تعامل سیستمی بین انسان، سازمان و جامعه است حتماً لازم است توسعه منابع انسانی در فرایندی تعاملی بین فرو سیستمها و فرا سیستم آن انجام شود.

در این نگارش تأکید عمده بر تعامل توسعه منابع انسانی و توسعه سازمانی است. ارتباط تعاملی سازمان و کارکنان سازمانها با محیط برون سازمانی

۱. گزارش دریافت شده از اینترنت مربوط به خدمات مشاوره‌ای دانشگاه دال حوز کانادا می‌باشد که از سایت <http://sol.veis.dal.ca/hrd2532.html> این دانشگاه در شانزدهم مارس ۲۰۰۵ اخذ شده است.

مورد بحث قرار نگرفته است که آن نیز نیاز به نگارشی جداگانه دارد.

با توجه به توضیح مختصر ارائه شده در مقدمه فوق سعی شده است ابتدا از توسعه منابع انسانی، سپس توسعه سازمانی به طور جداگانه تعاریف مستندی ارائه شود و سپس تعامل سیستمی این دو در سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

توسعه منابع انسانی (در مفهوم رشد، بهسازی و بالندگی)

در جلسه‌ای با مدیران ارشد یک شرکت نفتی نسبتاً بزرگ که در جریان طرح ریزی راهبردی پنج ساله خود شرکت حضور داشتیم، در تعیین اهداف راهبردی شرکت، توسعه منابع انسانی به عنوان یک هدف اصلی مطرح شد. بلافاصله یکی از مدیران ارشد شرکت کننده در جلسه با عجله گفت: «ما حتی خیال داریم از تعداد نیروی انسانی شرکت در طول پنج سال آینده کم کنیم و شما در مورد توسعه منابع انسانی به منزله هدف شرکت صحبت می‌کنید.»

چنین دریافتی از توسعه منابع انسانی تازگی ندارد اینجانب به کرات با برداشتهای مشابهی مواجه شده‌ام زیرا به درستی یکی از معنای توسعه می‌تواند گسترش کمی نیز باشد، بنابراین، جز اشخاصی که در سالهای اخیر با متون مدیریت منابع انسانی آشنا شده‌اند، مدیرانی که سخت سرگرم کارهای اجرایی سازمانهای خود هستند از توسعه منابع انسانی دریافت دیگری خواهند داشت. آنها مقوله آموزش را در شرکت‌هایشان می‌شناسند و یا مفهومی نظیر رشد و ارتقای مدیران و کارکنان برایشان درک پذیر است و نمی‌توان این مطلب را به عنوان کم اطلاعی آنها تلقی کرد بلکه با توجه به اینکه واژه توسعه مفاهیم متعدد دارد شاید بهتر باشد واژه دیگری نظیر رشد، بهسازی، توانمندسازی یا بالندگی و نظایر آن را جایگزین توسعه کرد. به نظر نگارنده حتی در زبان انگلیسی هم واژه Development معنای بی شماری دارد و به طور قراردادی یکی از مفاهیم آن

در حوزه مدیریت منابع انسانی بهسازی و پرورش منابع انسانی شناخته شده است. با فرض اینکه مشکل واژه‌ای توسعه را نادیده بگیریم و آن را رشد، تعالی، بهسازی و یا بالندگی منابع انسانی تلقی کنیم هنوز مشکل حل نشده است زیرا بلافاصله سؤال می‌شود، انسان توسعه یافته یا انسان بالنده و رشد یافته کیست؟

نگارنده در مقاله‌ای که در اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی ارائه کرد به نگرشهای متفاوت به انسان در چارچوب فرهنگها و ایدئولوژیهای مختلف اشاره نمود و خاطرنشان ساخت که توسعه به طور اعم و توسعه منابع انسانی به طور اخص در جهت تحقق اهداف هر فرهنگ و ایدئولوژی خاص درخور تعریف و تفسیر است.^۱

و بالاخره نکته دیگری که ذکر آن ضروری است تفاوت بین توسعه انسانی و توسعه منابع انسانی است که البته این تفاوت برای اشخاصی که با متون مدیریت روز آشنایی دارند تا حدی روشن است، ولی شاید بدون روشنتر کردن منظوم بتوان تفاوت چندانی برای این دو مفهوم قائل شد.

لازم است به اختصار اشاره شود که توسعه انسانی^۲ در مفهومی خاص مورد نظر است و شاخصهای آن معمولاً در سطح ملی و جهانی مطرح می‌شود. کما اینکه سازمان ملل هر ساله کشورها را از لحاظ شاخص انسانی رده‌بندی می‌کند و آن را یکی از شاخصهای توسعه می‌شناسد.^۳

به علت اینکه در مورد توسعه انسانی مطالب زیاد از سوی سازمانهای بین‌المللی به‌ویژه سازمان بین‌المللی کار سازمان یونسکو و نظیر آنها ارائه شده است به نظر می‌رسد این مفهوم شناخته شده‌تر است. در اینجا، صرفاً برای مزید اطلاع اشاره می‌شود

۱. به مقاله نگارنده تحت عنوان توسعه منابع انسانی: با رویکرد جهانی مستقی بر دانش. مجموعه مقالات دومین همایش توسعه منابع انسانی.

2. Human Development

۳. مراجعه کنید محمد رفیقا سپهری. توسعه انسانی از انتشارات وزارت کار و امور اجتماعی ۱۳۷۸.

است.

واژه‌ای که در قلمرو مدیریت راهبردی برای این منظور به کار برده می‌شود، توسعه راهبردی منابع انسانی یا توسعه منابع انسانی راهبردی است. که به صورت زیر تعریف می‌شود:

توسعه منابع انسانی راهبردی عبارت است از: تعیین مهارت‌های لازم و اعمال مدیریت مؤثر در زمینه یادگیری کارکنان برای آینده دور در ارتباط مستقیم و مشخص با راهبردهای سازمان^۳

گفتنی است که در نگرش‌های جدیدتر به مقوله مدیریت راهبردهای الزاماً به راهبردی اطلاق نمی‌شود، بلکه هر حرکت یا تصمیم سرنوشت ساز، چه کوتاه‌مدت و چه بلندمدت راهبردی تلقی می‌شود. اشاره به این نکته لازم است که اگر دو پدیده کوچک‌سازی^۴ و برون سپاری^۵ در راهبرد سازمان منظور شده باشد، این تدابیر در کم و کیف نیروی کار و مدیریت منابع انسانی سازمانها تأثیر بسزایی دارد. نکته دیگر اینکه صرفاً نباید به نیازهای فوری و نزدیک در برنامه‌های توسعه منابع انسانی توجه شود بلکه باید به تغییرات عمده آینده سازمانها به‌ویژه شرکت‌های کسب و کار که ممکن است تغییرات خیلی سریع محیطی سرنوشت آنان را تحت تأثیر قرار دهد توجه شود.

در تحقیقی میدانی در کانادا نشان داده شد که شرکت‌های کانادایی به چه میزان در گذشته به آموزش

۱. به نمونه یکی از گزارش‌های سازمان بین‌المللی کار، تحت عنوان توسعه منابع انسانی خدمات عمومی در تطبیق و تحول ساختار مشاغل به این مقوله در سطح بین‌المللی پرداخته است. انتشارات سازمان ملی بهره‌وری ایران ۱۹۹۸.

۲. به کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار تألیف نگارنده فصل چهار کتاب Human Resource Management و همچنین تقریباً تمام کتابهای درسی زبان انگلیسی مراجعه نمود.

3. Training and Development

4. Management Development 5. Training

۶. به منبع زیر مراجعه شود.

Schwind.Das, Werther.Davis, Canadian Human Resource Management, Fourth Edition, p.306

7. downsizing 8. outsourcing

که شاخص نسبتاً پذیرفته شده توسعه انسانی عبارت است از: میزان سلامت، میزان تحصیلات و نرخ باسوادی و قدرت خرید که اولی شاخص بهداشتی، دومی شاخص آموزشی و سومی شاخص اقتصادی است.

با اینکه این سه شاخص از نظر بین‌المللی پذیرفته شده است اما حداقل شاخص سواد و کیفیت محتوایی تحصیلات که به چه میزان به ارزشهای اخلاقی پرداخته می‌شود و به چه میزان صرفاً به یادگیری علوم، به‌ویژه علوم تجربی و کاربردی مانند مهندسی، پزشکی و نظیر اینها تاکید می‌شود، متأثر از باورهای جمعی و فرهنگهای بومی و معمولاً در سطح ملی مطرح است.

توسعه منابع انسانی عمدتاً در سطح سازمانها معنی و مفهوم پیدا می‌کند و سازمانهای بین‌المللی نیز در مفهوم خاص و در ارتباط توسعه توان تولید و ارزش اقتصادی، به این مقوله می‌پردازند.^۱

در حوزه مدیریت منابع انسانی کلمه توسعه در کنار آموزش مطرح می‌شود که معمولاً واژه آموزش را برای کارکنان و کارشناسان و توسعه را برای مدیران به کار می‌برند.^۲

در این نگارش آموزش و توسعه^۳ در کنار هم و به عنوان مکمل یکدیگر مورد نظر است که هر دو مقوله در حوزه توسعه سازمانی نیز قرار دارند.

هدف از توسعه مدیریت^۴ ایجاد توان تجزیه و تحلیل، استدلال و تصمیم‌گیری در مدیران به منظور حل مشکلات سازمانی و همزمان، افزایش قابلیت‌های لازم در دریافت، ادراک، تفسیر و به کارگیری دانش روز مرتبط با مدیریت سازمانهاست.

نظر به اینکه در تمام متون مدیریت منابع انسانی واژه آموزش^۵ را برای کارکنان و توسعه را برای مدیران مطرح ساخته‌اند، نگارنده در کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار خود این دو واژه را تحت عنوان کارآموزی کارکنان و پرورش مدیران به کار برده است که تقریباً در تمام کتابهای درسی مدیریت منابع انسانی با همین مفهوم مطرح شده

و توسعه منابع انسانی در حوزه‌های مختلف و توسعه مدیریت اختصاص داده شده است (جدول ۱ پرداخته‌اند و در حال حاضر بیش از ۲۰٪ آموزشها به درصدهای آموزش را در کانادا نشان می‌دهد).

جدول ۱. آموزشهای اختصاص یافته به قلمروهای مختلف نمونه‌ای از آموزشهای ارائه شده و درصد ساعات تخصیص یافته به آنها

نوع آموزش	درصد مجموع ساعات آموزش
دوره‌های توجیهی	۲۰٪
دوره‌های رایانه‌ای	۱۲٪
دوره‌های بهداشت و حفاظت صنعتی	۱۱٪
دوره‌های توسعه مدیریت	۱۱٪
دوره‌های مدیریت فروش	۱۰٪
دوره‌های مهارتهای خاص	۹٪
دوره‌های تجهیزات نانو تکنولوژی	۶٪
دوره‌های محیط زیست	۲٪
دوره‌های تعلیم و تربیت عمومی	۲٪
دوره‌های سایر موارد	۱۷٪

از آنجا که توسعه مدیریت در فضای پرتغییر و تحول جهان نیازهای تصمیم‌گیری فرا اطلاعاتی را نیز حائز اهمیت نموده و ضرورتاً در مورد گزینش مدیران، به ویژه مدیران عالی و هم توسعه تواناییهای آنها تغییرات چشمگیر مطرح شده است. جدول ۲ نشان‌دهنده بخشی از این تغییر نگرشها به حساب می‌آید.

جدول ۲. تغییر تأکید بر جنبه‌های توسعه مدیریت از دیدگاه مدیران

در گذشته	موضوعات مورد تأکید در توسعه مدیریت	در آینده
۳۸٪	- رهبری	۸۹٪
۲۲٪	- مدیریت منابع انسانی	۷۳٪
۲۷٪	- تأکید بر بازاریابی و تمرکز بر بازار	۷۳٪
۲۳٪	- طرح ریزی و به کارگیری راهبردهای کسب و کار	۷۰٪
۱۵٪	- مدیریت تغیر و تحول سازمانی	۶۵٪
۱۵٪	- راهبردها و رقابتهای جهانی	۶۲٪
۲۲٪	- تأکید بر سیستم سازی	۶۱٪
۲۵٪	- تأکید بر مدیریت کیفیت جامع	۵۸٪
۲۷٪	- تأکید بر مهارتهای ارتباطی	۵۷٪
۲۷٪	- تأکید بر مهارتهای رفتار سازمانی	۵۵٪

جدول ۳. راهبردهای توسعه منابع انسانی

راهبردها	روشها
شناختی	معرفی مقاله، سخنرانی، نمایش فیلمهای ویدئویی و پاورپوینت دوره‌های آموزشی دانشگاهی، سمینارهای مدیریتی و...
رفتاری	بازی نقش، مدل‌های رفتاری، استفاده از شبکه مدیریت، آموزش حساسیت، آموزش گروهی خارج از سازمان، تیم‌سازی، خود یادگیری به کمک مربی و...
محیطی	گردش شغلی، توسعه سازمانی، یادگیری مفاهیم و متدولوژی ایجاد سازمان یادگیرنده، انتصاب کوتاه‌مدت در مشاغل، جابجایی کارکنان، مدیریت ماتریسی، مدیریت پروژه‌ای، ارائه مشاوره‌های نزدیک، آموزشهای فرهنگی و بین فرهنگی.

است. در توجیه این ادعا لازم است به تعاریف و تدابیری که در قلمروی توسعه سازمانی مطرح است اشاره شود.

تعاریف توسعه سازمانی^۴

۱. توسعه سازمانی عبارت است از فرایند آماده‌سازی و مدیریت تغییر برنامه‌ریزی شده.^۵
۲. توسعه سازمانی عبارت از یک تلاش سیستمی به کارگیری دانش علوم رفتاری است برای طراحی و تقویت راهبردها، ساختارها و فرایندها به منظور بهسازی و اثربخش سازمان.^۶
۳. توسعه سازمانی فرایندی است برای بهسازی سازمانها (شبکه OD شیکاگو).
۴. توسعه سازمانی به عنوان یک رشته فرایندهای از قبل پیش‌بینی شده است که از طریق آن، منابع انسانی سازمانها شناسایی، به کارگیری و به نحوی پرورش شوند، که توان حل مشکل و دانش طرح‌ریزی آنها ارتقا یافته و از این طریق اثربخشی سازمانها افزایش می‌یابد (انجمن توسعه سازمانی).
۵. نیلسن در کتاب خود تحت عنوان یک مشاور در OD شویید تعریف زیر را ارائه کرده که به خوبی

در بعضی متون برای توسعه منابع انسانی سه نوع راهبرد مطرح شده است:

۱. شناختی^۱ با تأکید بر تغییر فکر و نظر افراد؛
۲. رفتاری^۲ با تأکید بر تغییر رفتار (در مورد مدیران تغییر سبک رهبری)؛

۳. محیطی^۳ راهبردهایی که به منظور تغییر طرز تلقی و ارزشها اعمال می‌شود. برای هر یک از تغییرات در کارکنان و مدیران روشهای خاص توصیه شده است. (در جدول ۳ روشهای ایجاد سه نوع تغییر مطرح شده است).

ادعا شده است که یکی از مناسبترین روشهای توسعه منابع انسانی تأکید بر راهبردهای محیطی است. تأکید مزبور بر این اساس است که محیط و به‌ویژه محیط سازمانی اثرگذارترین عامل در یادگیری و توانمندسازی کارکنان و مدیران است و به همین جهت است که نگارنده تعامل بین توسعه سازمان و توسعه منابع انسانی را با نگرش سیستمی عنوان مقاله انتخاب کرده، آموزش و آگاهیهای لازم برای ایجاد نگرش و تفکر سیستمی را به عنوان جز عمده‌ای از برنامه توسعه منابع انسانی تلقی کرده است.

توسعه سازمانی بسترسازی توسعه منابع انسانی است

توسعه سازمانی لازم برای توسعه منابع انسانی مستلزم تعریفی است که در این مقاله مطرح شده

1. cognitive 2. behavioral 3. environmental
 4. Organizational Development
 5. David J. Cherrington, Organizational Behavior Allyn and Bacon, p. 755.
 6. ibid, p3.

وجه مشترک توسعه منابع انسانی و توسعه سازمانی را معرفی می‌کند.

توسعه سازمانی تلاشی است به منظور نفوذ در کارکنان سازمان برای ارتقای میزان صمیمیت آنها نسبت به یکدیگر و دیدگاهشان نسبت به سازمان خود و پذیرش مسؤلیت بیشتر برای اعمال خود به عنوان یک عضو سازمان.

در تمام تعاریفی که از توسعه سازمانی به عمل آمده اشاره‌هایی بر یادگیری و توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان مطرح است. بنابراین؛ کاملاً موجه است که در مورد توسعه منابع انسانی به ویژگیهای سازمان یادگیرنده نیز اشاره شود.

سازمان یادگیرنده که بانی واژه و مفهوم آن آرجریس و توسعه دهنده آن پیتر سنگه است این‌گونه تعریف شده است: «سازمان یادگیرنده جایی است که در آن افراد به منظور خلق نتایجی که مطلوب نظرشان باشد، در آن تفکر و اندیشه‌ها توسعه یابند جایی که آرزوها جامه عمل می‌پوشند و جایی که افراد به طور مستمر یاد می‌گیرند که چگونه با یکدیگر یادگیری نمایند.»^۱

پیتر سنگه پنج ویژگی برای سازمانهای یادگیرنده مطرح ساخته است که ویژگی اول آن تفکر سیستمی است. صرفنظر از چهار ویژگی دیگر سازمانهای یادگیرنده تأکید بر تفکر سیستمی لازم است در توسعه منابع انسانی محور برنامه‌ریزی‌های آموزشی باشد. در غیر این صورت، بخش عمده هزینه‌هایی که صرف آموزش و تقویت مهارتها در سازمانها می‌شود، بی‌نتیجه خواهد ماند که آثار و شواهد آن تقریباً در تمام سازمانهای کشور به‌ویژه در سازمانهای دولتی به خوبی ملاحظه می‌شود.

چهار ویژگی دیگر سازمانهای یادگیرنده که به مقوله توسعه منابع انسانی مرتبط است عبارت‌اند از: - توانمندی فردی^۲ با تأکید بر توان تشخیص و تعیین چشم‌انداز و قدرت تشخیص عینی. این پدیده

با ترکیبی از یادگیری فردی و یادگیری سازمانی تحقق می‌یابد.

- مدل ذهنی، چگونه دنیا را می‌بینیم که این توانایی به قدرت ادراک افراد می‌افزاید. مسلماً تغییر و تغییر برنامه‌ریزی نمی‌تواند اتفاق بیفتد مگر اینکه مدل ذهنی افراد در سازمان تغییر کند.

- نگرش مشترک، که این ویژگی افراد را در سازمان یکپارچه و به هم متصل و اشخاص را وادار به تلاش جمعی می‌کند؛ زیرا آنچه باور دارند انجام می‌دهند و نه آنچه مجبورند.

- یادگیری تیمی، وسیله‌ای است بر تقویت هوشمند جمعی که مسلماً از هوشمندی فردی والاتر است و باعث یادگیری گروهی و دستجمعی می‌شود. بنابراین آنچه اشاره شد برای به وجود آوردن یک سازمان یادگیرنده همزمان توسعه منابع انسانی و توسعه سازمانی باید انجام گیرد.

در نمودار صفحه بعد در عین حال که به‌عنوان دوره‌ها اشاره شده است، معرف تأثیر مستقیم و غیرمستقیم توسعه سازمانی در توسعه منابع انسانی است که در واقع همه آنها آموزشهای رفتاری تلقی می‌شوند.

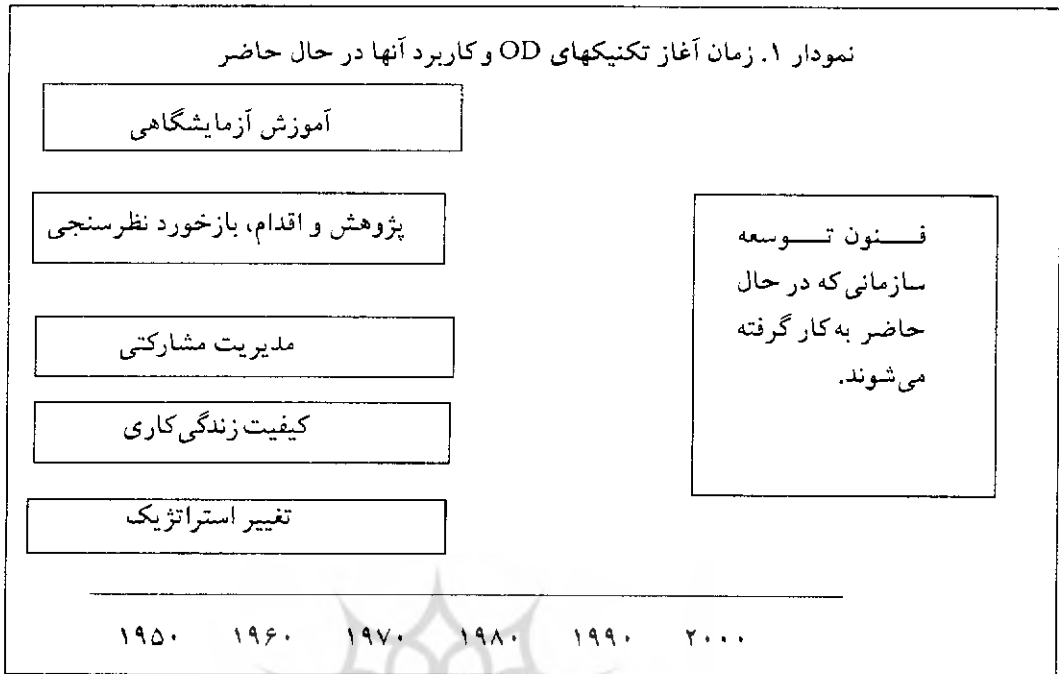
همان‌گونه که در نمودار فوق مطرح شده ملاحظه می‌شود این مقوله با آموزش آزمایشگاهی در دهه پنجاه میلادی آغاز و در حال حاضر هر پنج حوزه به کار گرفته می‌شود. در تمام پنج نوع برخورد با توسعه منابع انسانی تأکید عمده با تغییر نگرشها و باورهای کارکنان سازمانها و آماده شدن برای پذیرش تغییرات لازم سازمان همراه با تغییرات محیطی و جهانی است که همه این فنون مستقیماً به توسعه منابع انسانی سازمانها مرتبط است.^۳

1. ibid, 309-310.

2. personal Mastery

۳. به منابع زیر مراجعه شود.

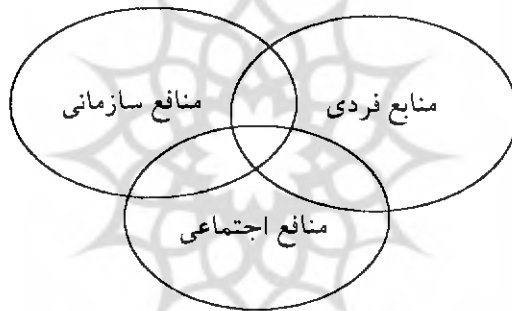
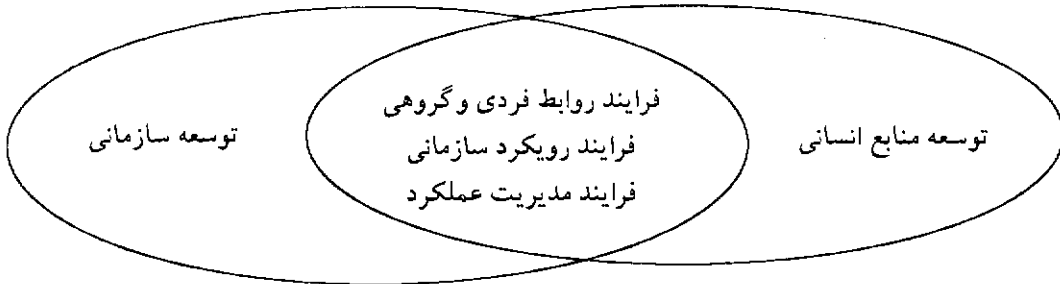
Western _ ThomasG cummings, christophes G.Worly, Organization Development and change, South College Publishing 1997



تأمین سه هدف عمده فردی و جمعی مطابق نمودار صفحه بعد که عبارت‌اند از منافع کارکنان، منافع سازمانی و منافع اجتماعی در یک سیستمی تأکید می‌شود مسلماً هر چند که تحقق این سه دسته منافع به یکدیگر از طریق توسعه منابع انسانی و توسعه سازمانی با یک نگرش سیستمی امکان‌پذیر است. حرکت راهبردی و سرنوشت ساز تلقی می‌شود.^{۱۳} شاید بتوان جمع‌بندی بحث مقاله را در یک جمله از قول کتاب سخنها بشنوید و آن اینکه نه فقط سازمانها بلکه جهان به یک چیز شدیداً احتیاج دارد و

ارتباط متقابل و تعامل سیستمی توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی با توجه به ویژگیهای توسعه منابع انسانی و تدابیری که در جهت آن به کار گرفته می‌شود و همچنین مفاهیم و تدابیری که در حوزه توسعه منابع انسانی مطرح است تعامل این دو مقوله را به صورت دوایری که روی هم افتادگی آنها چشمگیر است می‌توان نشان داد.

فنون معرفی شده در نمودار ۲ معرف همپوشی این دو مقوله است. توجه به روشهای توسعه سازمانی از جمله: آموزش با گروه^۱ مشاور فرایندی^۲ مداخله شخص ثالث^۳ تیم‌سازی^۴ جلسات محاوره^۵ مداخله بین گروهی^۶ مداخله بین گروه بزرگ^۷ شبکه توسعه سازمانی^۸ کوچک‌سازی^۹ مشارکت کارکنان^{۱۰} طراحی کار و شغل^{۱۱} مدیریت عملکرد^{۱۲} و موارد دیگر. به خوبی دو جانبه بودن توسعه منابع انسانی و توسعه سازمانی مشخص می‌شود در هر دو حوزه تأکید بر انسان و نقش آن در موفقیت سازمان است. در هر دو فلسفه مورد نظر به



ناصر میرسپاسی
 دکترای مدیریت دولتی با گرایش مدیریت منابع انسانی رئیس گروههای مدیریت تحصیلات تکمیلی و مدیر گروه مدیریت دولتی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.



آن هم انسان توسعه یافته است^۱ به طور قطع چنین انسانی هم عامل توسعه اقتصادی خواهد شد و هم توسعه اجتماعی به جهانی شدن با داشتن چنین انسانهایی می توان تا حدی خوشبینانه نگرست. بنابراین، سازمانها لازم است برای دستیابی به چنین اهدافی به منظور توسعه همه جانبه منابع انسانی، یعنی این داراییهای نامشهود سرمایه گذاری همه جانبه کنند و در این صورت است که توسعه پایدار امکان پذیر می شود.



۱. محمد اسلامی ندوشن. سخنها را بشنوید. شرکت سهامی انتشار چاپ هشتم ۱۹۷۲ صفحه ۲.