

نقش آموزش در تکوین و ارتقاء تمدن سازمانی

دکتر ناصر میرسپاسی^۱

چکیده

طرح مقوله‌ای بنام تمدن سازمانی در عصر گذشتن از مقوله کیفیت و ورود به عصر نوآوری و کارآفرینی که نگارنده بعنوان مدلی وسیع تر از مدل‌های موجود در ارزیابی تعالی سازمانی مطرح ساخته است سابقه چندانی در ادبیات موجود حوزه‌های مختلف مدیریت ندارد.

در راستای معرفی تمدن سازمانی، که نگاهی متفاوت به تعالی سازمانی است این پرسش را مطرح می‌سازد که چگونه از تمدن سازمانی تعریفی عملیاتی ارائه شود که هم مورد قبول باشد و هم قابلیت اندازه‌گیری تمدن سازمانی را امکان‌پذیر سازد تا بتوان چگونگی نقش آموزش در تکوین و ارتقاء آن را مطرح ساخت؟

در این نگارش ضمن ارائه تعاریفی از تمدن سازمانی و نقش آن در مقایسه با ابعاد دیگر عوامل توفیق برای سازمانها، نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در شکل‌گیری و ارتقاء آن مورد بحث قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی:

تمدن سازمانی، تعالی سازمانی، شهروند، منافع سازمان، آموزش

^۱ - استاد و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

مقدمه

قبل از پرداختن به نقش و اهمیت آموزش در تکوین و ارتقاء تمدن سازمانی لازم است، حداقل برای آن دسته از مطالعه کنندگان این مقاله که نگارش قبلی نگارنده را تحت عنوان تمدن سازمانی، که در آن نگارش بطور مفصل تری مفاهیم مرتبط با موضوع ارائه گردیده، مطالعه نکرده اند، بطور اختصار به معرفی این مفهوم و تعاریفی که از آن ارائه شده پرداخته شود.

در تعبیر علوم اجتماعی، تمدن به ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که جمعی از مردم در چارچوب‌های سازمان یافته‌ای پایه‌گذاری و از دیدگاه دایره‌المعارف‌ها دارای سه ویژگی زیر باشد:

۱- تشکل جمعیت نسبتاً زیادی که در چارچوب ساختارها و توانایی‌هایی شکل گرفته باشد.

۲- نوعی فن و هنر در درون آن ایجاد و تقویت شود.

۳- نوعی عقاید و باورهایی درباره زندگی و هدف از آن در آن جمع ایجاد و گسترش یابد^۱.

می‌توان ادعا نمود که سه ویژگی فوق در سازمانها بویژه در سازمانهای بزرگ و متوسط وجود دارد بنابراین سازمانها می‌توانند دارای یک تمدن خاص باشند. همانگونه می‌توانند دارای فرهنگ‌های خاص باشند.

از نظر مفهوم لغوی، تمدن در زبان فارسی از مدنیت گرفته شده که نوعی نظم شهرنشینی را معرفی می‌نماید و عیناً در زبان لاتین که ریشه زبانهای اروپایی بویژه زبان انگلیسی و فرانسه است واژه سویلیزیشن است که در مفاهیم مختلف از (Civic) در این مفهوم بکار رفته است. پایه این واژه سوییک^۲ جمله: شهری، کشوری، اجتماعی. اهل شهر و نظیر اینها بکار برده شده است. مفاهیم دیگری

- تقریباً تمام دایره‌المعارف‌ها به این سه شرط اشاره کرده‌اند.

²- Civilization

که از این واژه به معنی علوم و تعلیمات مدنی، سویل به معنی غیرنظامی، کشوری، (Civics) گرفته شده عبارتند از: سویکز اجتماعی، مدنی، درونی، داخلی، حقوقی، شایسته شهرنشینی، وابسته به اهالی و اتباع یک کشور و نظیر اینها.

همچنین مفاهیمی نظیر: باتریت، مدنی، رعایت کننده عرف و نظم به آن نسبت داده می شود. از جمله سایر به معنی وظایف^۱ به معنی متخصص حقوق مدنی، سویلیتی^۲ مشتقات این واژه: سویلین و تکالیف یک فرد در جامعه، استقرار حقوق مدنی و عدالت اجتماعی، ادب، نزاکت، نجابت، رفتار خوب، تربیت، قابل معاشرت و حتی مهربان نیز معنی شده است.

از جمله مشتقات دیگر این واژه که در تعریف تمدن سازمانی جایگاه ویژه‌ای دارد مفاهیمی نظیر: سویلیزبیل به معنی شهرنشین کردن، متمدن^۳ به معنی تمدن پذیری یا ادب پذیری، سویلایز^۴ شدن، از وحشیگری بیرون آمدن، مبادی آداب شدن، ادب و تربیت آموختن، کف نفس پیدا کردن و در عین حال رعایت کردن قوانین و مقررات در جامعه و فرمانبرداری مدنی (درمقابل نافرمانی مدنی) نیز بکار برده می شود.

درعین حال دو مفهوم بسیار حائز اهمیت در ارتباط با تمدن بکار رفته است که در تعریف تمدن سازمانی جایگاه ویژه می تواند داشته باشد، عبارت است از: ۱- حقوق مدنی یا حقوق شهروندی^۵ که از نظر جامعه عبارت است از: خدمات و امکاناتی که دولت‌ها باید در اختیار شهروندان قرار دهند. در سازمان این مفهوم را حقوق شهروندان سازمانی و یا حقوق سازمان ونندی می توان نامید.

¹⁻ Civility

²⁻ Civilian

³⁻ Civilize

⁴⁻ Civilizable

⁵⁻ Civil Rights

۲- آزادی های شهروندی^۱ که عبارت است از اقداماتی که دولت ها باید از انجام آن خودداری نمایند که همین مفهوم را نیز در حوزه تمدن سازمانی، آزادی های شهروندان سازمانی می توان تلقی نمود.

بر مبنای شواهد تاریخی ادعا شده است که تمدن می تواند از جامعه ای به جامعه دیگر منتقل شود. در مورد تمدن سازمانی نیز این انتقال سهلتر از جامعه می تواند اتفاق بیفتد. بنابراین در سازمانها می توان تمدن سازمانی را بصورت الگوبرداری^۲ از سازمانی به سازمان دیگر منتقل نمود^۳.

ارائه تصویری از یک سازمان متمدن

در تعریفی مقدماتی از تمدن سازمانی ادعای نگارش این است که در سازمان متمدن فضای سازمان و فرهنگ سازمانی مشوق نظم و ادب، اخلاق و رعایت حقوق افراد در تمام سطوح سازمان می باشد. در سازمان متمدن تربیت و ادب در روابط عرفی و سازمانی بین افراد برقرار است. انجام وظایف تا حد میزان توانایی های بلقوه بطور خودجوش انجام می گیرد. رعایت حقوق مدنی (سازمانی) یک رفتار عمومی است. حضور پررنگ عدالت اجتماعی با رعایت نزاکت و کمال نجابت مشهود است. ارتباط کامل سازمانی بصورت همه جانبه برقرار است. حفظ و صیانت مدنیت سازمان توسط مدیران و وجود سرمایه اجتماعی وسیع سازمانی بطور مشهود از معیارهای تمدن سازمانی است.

برای ساختن چنین فضائی یک نگاه نو لازم است. بقول شاعر، چشم ها را باید شست و بقول نویسنده کتاب ساخته شده که بماند^۴.

¹- Civil Liberties

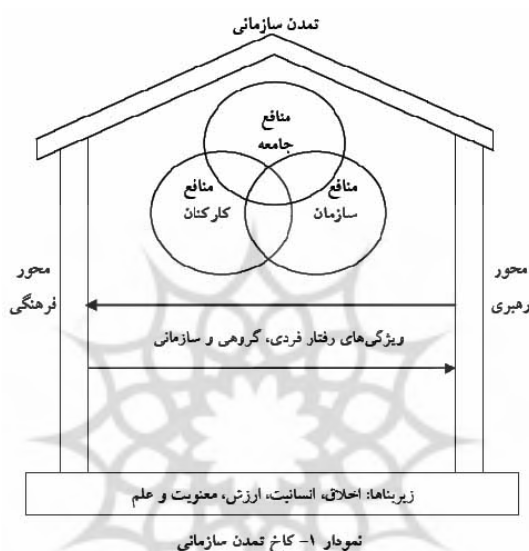
²- Bench marking

Encyclopedia International Canada Colbert.

⁴ Built to last

ما در مورد دانش قبلی خود و کاربرد آن کاملاً مشکوک شده‌ایم و به این نتیجه رسیده‌ایم که قبل از اینکه بتوانیم از شرایط این شرکت‌ها یادگیری نمائیم باید یادگیری‌های قبلی خود را به فراموشی بسپاریم.^۱

اگر بخواهیم تصویر و تعریف تازه‌ای از سازمان در چارچوب تمدن سازمانی داشته باشیم، شاید بتوان ابعاد زیربنایی و روبنایی آن را بصورت یک ساختمان عظیم که نگارنده آن را کاخ تمدن سازمانی نامیده است، مطرح نمود و ویژگی‌های خاص برای پی، زیربنا، ستونها، پوشش و سقف و بالاخره آثاری که به عرصه ظهور می‌رساند تعریف نمود.



سازمان متمدن برحسب اینکه تمدن چگونه تعریف شود نیازمند به فونداسیون و پایه‌های قوی خاص خود می‌باشد که البته مبنای اصلی آن را بنیانگذاران سازمانها شکل می‌دهند و به دنبال آنها مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرست‌ها، کارشناسان و بالاخره کارکنان این بنا را می‌آرایند و نگهداری

- به منبع "Built to Last" مراجعه شود.

می‌کنند. در یک سازمان متمدن بقول آقای پیتر دراگر همه افراد در سازمان اعم از مدیر ارشد، مدیر اجرایی، کارشناسان و کارکنان همکار نامیده می‌شوند. این همکاران در سایه ایجاد یک فونداسیون تمدن پرور که محورهای آن انسانیت، اخلاق، ارزش‌های متعالی، معنویت، توانمندیهای علمی و ویژگی‌هایی پایه‌ای است، با هدایت و رهبری مؤثر و اعمال مدیریت فراگیر و در چارچوب فصل مشترک فرهنگ سازمانی توفیق مدار و جمع مدار تعادل و تعامل منافع کارکنان، سازمان و جامعه را برقرار می‌کنند.

درجه همپوشانی تحقق این هدف‌ها معرف میزان درجه تمدن یک سازمان می‌تواند تلقی شود و این شرایط در درون کاخ تمدن سازمانی به منصفه ظهور می‌رسد.

با توجه به ویژگی‌هایی که برای یک سازمان متمدن عنوان گردید شاخصهایی برای سنجش میزان تمدن سازمانی می‌توان ارائه نمود و اگر مانند سایر مدل‌های خود ارزیابی تعالی سازمانی مجموع امتیازاتی برای این شاخص‌ها منظور کنیم، می‌توان هر سازمان را سنجش و برحسب دریافت امتیاز درجه تمدن آنها را مشخص نمود و تبعاً جا دارد به سازمانهایی که از امتیاز بالاتری برخوردار هستند، جایزه تمدن سازمانی اهداء گردد که البته دریافت جایزه تعالی نیز همزمان می‌تواند مطرح باشد.

لازم به ذکر است مانند یک جامعه ظواهر فیزیکی یک سازمان نیز آثار تمدن سازمانی به حساب می‌آیند. تبعاً تمدن بوجود آورنده آثاری است و از آثار یک تمدن می‌توان به نوع تمدن پی برد. بنابراین اگر در سازمانی رفتار و آثار منظم، ملاحظه شود و همه همکاران بطور خودکار، علاقمندانه، بهره‌ور و خوشحال مجدانه انجام وظیفه می‌نمایند و حتی محیط کار از نظم و نظافت ویژه‌های برخوردار است، این آثار می‌تواند معرف یک تمدن خاص سازمانی باشد. یک

سازمان متمدن مدیریت می‌شود نه کنترل، بنابراین به کارت کنترل ورود و خروج نیاز ندارد.

باعنایت به تعریف و ویژگیهای که از تمدن سازمانی و سازمان متمدن عنوان گردید به نقش آموزش در شکل دهی به این ویژگی در سازمانها و ارتقاء ابعاد تمدن سازمانی می‌توان پرداخت.

نظربه اینکه از نظر نگارنده سازمانهای متمدن باید یادگیرنده باشند، یک مدل جامع که منجر به یادگیری سازمانی و مدیریت یادگیری فراگیر می‌گردد به عنوان یک مفهوم مترادف با مدیریت کیفیت فراگیر ارائه گردیده است و ارائه آموزش‌های جامع و جمعی در راستای این مدل می‌توانند در تکوین و ارتقاء تمدن سازمانی یاری‌کننده باشند.

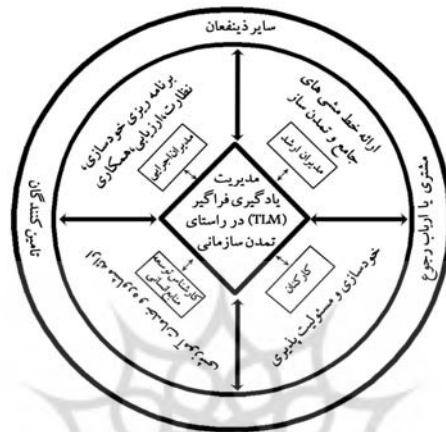
مدیریت یادگیری فراگیر در راستای ایجاد و ارتقاء تمدن سازمان (TLM)

بطور کلی ایجاد یک سازمان متمدن و ارتقاء سطح تمدن سازمانی نیاز به جامع‌نگری در حوزه یادگیری و توسعه منابع انسانی دارد. معرفی مدل مدیریت یادگیری فراگیر در نهایت وجود فرهنگ یادگیری سازمانی و نهایتاً عامل ایجاد سازمان یادگیرنده می‌گردد که این فرهنگ بخشی از زیربنا و پایه‌های تمدن سازمانی را شکل می‌دهد.^۱

مدیریت یادگیری فراگیر سمت‌گیری به سوی کسب دانش نه تنها توسط مدیران ارشد، مدیران اجرایی، کارشناسان و کارکنان، بلکه ارباب رجوع و مشتری، تدارک‌کنندگان و تمام ذینفعان باید در معرض آموزشهای مناسب قرار گیرند. مدیریت یادگیری فراگیر نه تنها پاسخ‌گویی را در راستای ایجاد مهارتهای لازم، دانش مورد نیاز ایجاد قابلیت انعطاف در تنوع در دانش و مهارتها

- در کتاب توسعه راهبردی منابع انسانی که ترجمه آقای دکتر غلام زاده و اینجانب می‌باشد توضیح مفصل مولف مطرح شده است.

و بالاخره تنوع توانایی‌های افراد دنبال می‌کند بلکه عمدتاً به تقویت امور اخلاقی، به ویژه اخلاق اجتماعی و سازمانی^۱، نظم و ادب در راستای تقویت سرمایه اجتماعی سازمانی می‌پردازد. در واقع مدیریت یادگیری جامع یک سیستم یادگیری فعال را بوجود می‌آورد و نه یک سیستم انفعالی. به تعبیر مدیرعامل یک شرکت بزرگ و سرشناس یادگیری‌های افراد در سازمان ممکن است حتی به پیشرفت کار فعلی آنها مستقیماً ارتباط نداشته باشد بلکه شعور علمی - اجتماعی و دانش روز در زمینه‌های مختلف را منتقل نماید.



نمودار ۲- مشارکت فراگیر در مدل توسعه منابع انسانی در راستای تکوین و ارتقاء تمدن سازمانی (مدل TLM)

توسعه یکپارچه (استراتژیک) منابع انسانی^۲

توسعه منابع انسانی بصورت یکپارچه در جهت ایجاد و تقویت تمدن سازمانی نیازمند به یک نوع فلسفه و یا چشم انداز کلی است که بتواند راهنمای شکل دهی به تمدن سازمانی باشد.

¹- Organizational Ethics

²- Strategic HR Development

نمونه‌هایی از اینگونه فلسفه‌ها یا راهنمای کلی می‌تواند بصورت زیر باشد:

۱. همکاران سازمان را به درک مفهوم مورد نظر تمدن سازمانی نزدیک کند.
۲. استانداردهایی را که معرف تمدن سازمانی است ایجاد نماید.
۳. تعهد همکاران سازمان را در یک سطح متعالی بوجود آورد.
۴. محیطی در سازمان بوجود آید که تقویت‌کننده ارزش‌های معرف تمدن سازمانی باشد.
۵. همکاران را برای پذیرش شاخص‌های تمدن سازمانی آماده نماید.
۶. میل به نوآوری و تغییر به سوی ویژگی‌های یک سازمان متمدن را تقویت کند.

در راستای فلسفه فکری ششگانه فوق لازم است تدابیری که یکپارچگی و استراتژیک بودن برنامه‌ریزی آموزش و توسعه منابع انسانی را در راستای تکوین و ارتقاء تمدن سازمانی پشتیبانی نماید، تبیین گردد. از جمله این تدابیر موارد زیر می‌تواند یاری‌کننده باشد:

۱. سمت‌گیری به سوی یک سازمان یادگیرنده.
۲. تأکید بر خود یادگیری مدیران ارشد، مدیران اجرایی، کارکنان و بویژه کارشناسان منابع انسانی که بر مبنای مدیریت دانش. در صورت قدیمی ماندن و کهنه شدن دانش جمع مدیران و کارکنان گام تازه‌ای در راستای موقعیت سازمانها برداشته نخواهد شد.
۳. تعیین نقش هریک از عناصر مدل یادگیری فراگیر: مدیران ارشد، مدیران اجرایی، کارشناسان منابع انسانی و کارکنان و حتی همکاران خارج سازمان که بصورت مصرف‌کننده نتایج کار سازمان و تأمین‌کننده نیازمندیهای سازمان در ارتباط هستند.
۴. تدابیری برای نیازسنجی آموزشی برای ارتقاء تمدن سازمانی.
۵. در صورت امکان انتخاب سازمانی دیگر بعنوان الگو برای کمک به حرکت سازمان بسوی بهترین الگو(البته در صورت موجود بودن چنین سازمانهایی)^۱.

- به کتاب والتون همان منبع مراجعه شود.

همان گونه که اشاره شد محور تمدن در هر سازمان انسان است که در نقش‌هایی متفاوت از جمله: مدیرارشد، مدیر اجرایی یا کارشناس و کارکنان اجرایی در سازمان یک زندگی سازمانی را دنبال می‌کنند که این افراد ناچاراً در چارچوب‌های ویژه‌ای در هر سازمان انجام وظیفه می‌نمایند.

طبیعی است که رفتار این جمع تحت تأثیر عوامل درون سازمانی بویژه باورها و هنجارهایی که بتدریج شکل می‌گیرد و طول زمان یک فرهنگ سازمانی را بوجود می‌آورد، قرار دارد.

بنابراین فرهنگ هر سازمان هدایت‌کننده رفتارهای همکاران یک سازمان به حساب می‌آید و تبعاً فرهنگ سازمانی رفتار اجتماعی سازمان را دیکته می‌کند و لذا کمرنگ بودن و یا قدرتمند بودن اخلاق اجتماعی در یک سازمان که هسته اصلی تمدن سازمانی در نظر گرفته می‌شود و تقویت‌کننده یا تضعیف‌کننده سرمایه‌های اجتماعی سازمانی به حساب می‌آید، عمدتاً متأثر از فرهنگ سازمانی است.

یادگیری فراگیر و مدیریت چنین نظامی چارچوب اصلی توصیه این نگارش در جهت تکوین و ارتقاء تمدن سازمانی معرفی می‌گردد. لازم به تأکید است که در این مدل پیشنهادی علاوه بر مجموع همکاران در سازمان، در نظر گرفتن دریافت‌کنندگان خدمات از سازمان (مشتری یا ارباب رجوع) و تدارک‌کنندگان سازمانها و حتی کلیه ذینفعانی که با سازمان تماس دارند باید در معرض آموزش و یادگیری قرار گیرند^۱.

لازم به ذکر است که تغییر عناوینی نظیر مدیریت پرسنلی به مدیریت منابع انسانی (HRM)، یا آموزش و توسعه یا پرورش کارکنان و مدیران سازمانها به توسعه منابع انسانی (HRM) صرفاً یک تغییر نام نیست بلکه تغییر نگرش و مفهوم

- از یک مدیر شرکت حمل و نقل تدارک‌کننده شرکت‌های خودروسازی شنیدم که می‌گفت ما سعی می‌کنیم قطعات مورد نیاز فلان شرکت را حتماً به موقع تحویل دهیم، زیرا این شرکت کاملاً منظم است اما در شرکت دیگر وقت شناسی چندین مورد اهمیت قرار ندارد.

است. صاحب‌نظران حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی ادعا کرده‌اند تغییر نگرش صرفاً وظیفه‌ای^۱ یا عملیاتی^۲ مدیریت پرسنلی و آموزش کارکنان به رویکرد استراتژیک و یکپارچه مدیریت منابع انسانی و بطور موازی جهش از نگرش محدود به آموزش و توسعه منابع (R&D) به عقیده این صاحب‌نظران عنوان پرسنل و آموزش و توسعه منابع انسانی فقط به جنبه‌های تکنیکی می‌پردازد مانند برنامه‌ریزی جاری تأمین نیاز پرسنلی (به واژه پرسنلی به جای منابع انسانی باید توجه شود) و تعیین نیازهای آموزشی و نظیر اینها درحالی‌که حوزه نگرش مدیریت منابع انسانی (HRM) و توسعه منابع انسانی وسیع‌تر و در چارچوب استراتژی‌های کلان سازمان به این حوزه از مدیریت است.

با چنین توصیفی در زمینه تفاوت نگرش‌های سنتی به آموزش و توسعه در حوزه مدیریت منابع انسانی ملاحظه می‌شود که در ایجاد یک سازمان متمدن و ارتقاء ویژگی‌های تمدن در سازمانها، توسعه منابع انسانی حرکتی استراتژیک است که بیش از صرفاً آموزش‌های فنی و حرفه‌ای نقش دارد و در واقع یادگیری در سطح جامع و فراگیر صورت می‌گیرد و در همین راستا مفهوم مدیریت یادگیری فراگیر می‌تواند مطرح شود.

در چارچوب مدیریت یادگیری فراگیر آنچه که فراگیری را تأمین می‌کند مشارکت جمعی در یادگیری است. با این تعبیر که هر یک از اعضای سازمان تمدن جو باید همیشه هم معلم باشند هم متعلم. به این معنی که هر فرد در سازمان در طول هر هفته چند ساعت در نقش معلم و مربی عمل نماید و چند ساعت در نقش دریافت‌کننده اطلاعات چنین روشی را نگارنده طرح مدیر مربی نام‌گذاری نموده است.^۳

^۱- Functional

^۲- Operational

- نگارنده در سالهایی که بعنوان مشاور در شرکت پلی‌اکریل همکاری داشتم طرح مدیر - مربی را در راستای برنامه آموزش مدیران آن شرکت مطرح ساختم که متأسفانه در آن موقع چندان موفقیتی حاصل نگردید.

نقشه راه آموزش در رسیدن به تمدن سازمانی

همانگونه که برای هر اقدام سازمانی نقشه راه ارائه می‌شود، برای رسیدن به تمدن سازمانی نیز می‌توان مراحل زیر را بعنوان نقشه راه ارائه نمود و برنامه‌های آموزشی را در راه طی کردن این مراحل تنظیم نمود:

۱. تعریف و مشخص کردن شاخص‌های معرف تمدن سازمانی
۲. تعیین نیازهای سازمانی برای رسیدن به تمدن مورد نظر
۳. تعیین و تعریف معیارهای مربوطه
۴. اقدام به ایجاد و جاری ساختن معیارهای در نظر گرفته شده
۵. ایجاد فرآیندهایی که معیارهای مورد نظر را ایجاد می‌کند
۶. بهینه کردن فرآیندها
۷. اطمینان از اینکه با اعمال تدابیر پیش بینی شده در فرآیندها سازمان به سوی تمدن سازمانی سوق پیدا می‌کند
۸. ارزیابی مستمر و تعیین میزان ارتقاء تمدن سازمانی

جدول ۱- مراحل شکل‌گیری تمدن سازمانی و نقش آموزش در حفظ و توسعه آن

نقش آموزش	ویژگی	مراحل
شناساندن فلسفه تمدن سازمانی	زمانی که مدیران و همکاران سازمان هیچگونه آگاهی از این فلسفه ندارند.	معرفی فلسفه تمدن سازمانی
بازاریابی برای شناساندن نقش آموزش و چگونگی کمک آموزش به رسیدن به مقصد.	زمانی که مدیران مفهوم و مقصد را شناخته‌اند ولی هنوز آمادگی تخصیص منابع را در این راه ندارند.	بیداری و آغاز ساخت
ارائه شیوه وجود آوردن تمدن سازمانی	زمانی که مدیران آمادگی معرفی مقوله تمدن را در سازمان مطرح نمایند.	شناخت و باور کردن
آموزش مدیریت تغییر و توسعه	زمانی که مدیران و سازمان آماده برای ایجاد تغییر می‌شوند.	به بلوغ رسیدن
آموزش حفظ و تداوم ارتقاء تمدن سازمانی	زمانی که قطعیت تمدن سازمان مورد قبول عمومی قرار می‌گیرد.	قطعیت

خلاصه ای استنتاجی

در این نگارش سعی شده است ضمن معرفی مجدد مفهوم تمدن سازمانی بعنوان نگاهی فراتعالی که در این مرحله شاید مفهومی نامأنوس برای سازمانهای کسب و کار باشد ارائه گردد. سعی شده است ضمن حفظ حرکت بسوی تأمین معیارهای مطرح شده تعالی سازمانی در چارچوب معیارهایی نظیر مدل‌های و نظیر آنها و شاخص‌هایی جهت خود ارزیابی سازمانها EFQM یا مدل TQM مدیریت کیفیت فراگیر به منظور تشخیص میزان دستیابی به تعالی سازمانی، به سوئی فراتر از تعالی، در مفهوم متداول، حرکت نموده و با تأکید بر ضوابطی که تمدن سازمانی می‌تواند نامیده شود، مجموعه‌هایی انسان محور، ادب محور، نظم محور، اخلاق محور و شاید از همه مهمتر جمع محور تحت عنوان سازمانهای متمدن بوجود آورده شود.

درعین حال تأکید خاص این نگارش توجه به نقش و اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی بعنوان استراتژی اصلی چنین حرکتی که به معنی واقعی استراتژیک می‌باشد و در این راستا، مفاهیم و چارچوبهایی در حوزه پرورش منابع انسانی بعنوان پایه و زیربنای ایجاد بنای تمدن سازمانها معرفی گردیده است. دراین راستا سعی شده است الگوهای سیستمی و استراتژیک آموزشی به منظور کمک به برنامه‌ریزی‌های توسعه منابع انسانی به نحوی که بتواند فرآیندی برای شکل‌گیری و ارتقاء تمدن سازمانی ارائه دهد، مطرح گردد.

خلاصه اینکه در این تلاش نوپا سعی بر آن است که زمینه‌هایی جهت ایجاد الگویی نو برای سازمانها ارائه گردد که محور توجه آن فراتر از تولید، بهره‌وری، کیفیت است، مطرح گردد و شاید بتواند بعنوان یک نوآوری مفهومی در حوزه ادبیات دانش مدیریت و سازماندهی به تدریج جایگاهی قابل قبول پیدا نماید.

:

- Abeysekera, I., & Guthrie, J.(2004). Human capital reporting in a developing nation. The British Accounting Rrview,36,251-268.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich,D. (2001). The HR scorecard. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, p.235.
- Bontis, N.(1998). Intellectual capital: an exploratory study that develop measures and models. Management Decision,36,63-76.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and Business performance in Malaysian industries. Journal of Intellectual capital, 1, 85-100.
- Bozdag , C. E., Kahraman, C., & Ruan, D. (2003). Fuzzy group decision making for selection among computer integrated manufacturing systems. Computers in Industry, 51, 13-29.
- Buckley, J.J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. Fuzzy Sets and Systems, 17,233-247.
- Chang D.-Y.(1992). Extent analysis and synthetic decision, optimization techniques and applications (Vo1. 1). Singapore: World Scientific, pp.352.

