



انسان سازمانی یا سازمان انسانی گذر از سازمانهای اداری به سازمانهای توسعه منابع انسانی گامی به سوی توسعه پایدار

سالهاست که ساختارهای سازمانی متأثر از الگوهای دیوانسالارانه، ماشینی و سلسله مراتبی منبعث از برداشت خطی در قالب سازمانهای وظیفه‌ای در بخش دولتی، تعاونی و خصوصی حاکمیت دارد. در این الگو، نقش انسان در توسعه سازمان و پیشبرد اهداف بسیار محدود فرض می‌شود و با نگاه ابزاری و وظیفه‌ای، انسان در کنار سایر منابع قرار می‌گیرد و مورد بررسی واقع می‌شود. برتری یافتن مفروضات کلی و غیرانسانی نظیر تقدم کارایی و بهره‌وری بر توسعه پایدار و متوازن، نگرش یک جانبه به سودآوری به جای اثربخشی و رضایتمندی درازمدت ناشی از ارزش نهایی کار، تأکید بر تقویت منافع مالی و مادی به جای پرورش سرمایه‌های انسانی، یا تلاش صرف برای دستیابی به فناوری پیشرفته‌تر به هر قیمت ممکن، گسترش مصرف‌گرایی با این پیش فرض که منابع جهانی تجدیدپذیر است، یا ارجحیت رقابت و تضاد (تأکید بر اصول داروینیسیم اجتماعی) بر همکاری و همدلی در روابط اجتماعی کار و سازمان، جملگی به سبب الگوهای ذهنی مدیران این دوره تفسیرپذیر است. برداشت پیش گفته از انسان و محیط در سازمانهای اداری نمود دارد. سازمانهای اداری که به دلیل درگیری زیاد در امور روزمره و گسترش حجم کارهای زاید در رویارویی با مشکلات از ارائه راه‌حلهای مناسب ناتوان شده‌اند، در حوزه توسعه مدیریت در مفهوم سازمان انسانی که براساس برداشت واقع‌بینانه از انسان در چارچوب سازمانهای توسعه منابع انسانی تجلی یافته است به این امر مهم توجه می‌کنند.

اکنون مفروضات کیفی و انسان‌مدار توسعه که در چارچوب مفاهیم سازمان

انسانی نمایان می‌شود، در مفروضاتی چون تقدم توسعه پایدار و متوازن (بلندمدت) به‌جای تأکید بر رشد و کارایی زود هنگام؛ سود رضایت‌بخش به همراه رضایتمندی مشتری؛ انسان به‌عنوان هدف نهایی و عامل توسعه تلقی می‌شود و به سرمایه‌های اجتماعی و انسانی در مقایسه با سرمایه‌های فیزیکی به توسعه فضای یادگیری توأم با رقابت سازنده؛ ضرورت توجه به مدیریت دانش مشتری و لزوم شناخت و طبقه‌بندی مشتریان درونی و بیرونی به‌منظور شناخت نیازها و انتظارات آنها برای پاسخگویی شفاف و استفاده از دانش آنها در ارائه خدمات بهتر اهمیت داده می‌شود. ارزشهای مشترک و توسعه خودباوری از طریق تقویت هوش عاطفی و هیجانی کارکنان تقویت می‌گردد به دانش و مهارتهای حرفه‌ای کارکنان به‌ویژه شناسایی؛ مستندسازی انباشت و انتقال دانش حرفه‌ای در سطوح مختلف شغلی و در نهایت تربیت متخصصانی هوشمند، خلاق، توسعه‌گرا توجه می‌شود که همه اینها فقط با ایفای نقش و کارکرد سازمانهای توسعه منابع انسانی با مفروضات انسان‌مدار متجلی می‌گردد. به‌همین دلیل انسان هوشمند و خلاق در سازمان انسانی، مهمترین نقش را در تدوین راهبردی توسعه منابع انسانی و راهبردی کلان سازمان و در نهایت موفقیت سازمانی برعهده دارند.

پاسخ به سؤالات زیر تا حدود زیادی ابعاد اهمیت نقش انسان در پیشبرد اهداف سازمان را مشخص می‌کند:

۱. چرا حجم ابهامات و ناشناخته‌ها و آشفتگی در جهان دانش در حال گسترش است؟

۲. آیا بین گسترش حجم ناشناخته‌ها و اهمیت نقش و کارکردن انسان در فرایند توسعه ارتباطی وجود دارد؟

۳. چرا نقش انسان در توسعه سازمان محوری است؟

۴. تفاوت سازمان انسانی و انسان سازمانی در چیست؟

با اصول زیر می‌کوشیم تا در پاسخ به سؤال فوق روشنگری لازم را به‌عمل آوریم:

۱. دانش آشفته و نامنظم است

با وجود اینکه یکی از کارکردهای علم، نظم بخشیدن به دانش و هدایت ذهن در شناخت پدیده‌هاست، اما براساس اصول مدیریت دانش، دانش آشفته و نامنظم است. به همین دلیل در الگوی مفهومی دانش، نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی، به منزله پارادایم غالب در روش‌شناسی علمی مبنای تجزیه و تحلیل پدیده‌هاست. به عبارت بهتر، هرچه در کشف قوانین و روابط بین پدیده‌ها پیشرفت بیشتری حاصل می‌شود سرعت تغییرات و به تبع آن ظرفیتهای انسانی گسترش می‌یابد. و نقش انسان و واحدهای توسعه منابع انسانی به دلیل نیاز مبرم به گسترش ظرفیتهای انسانی، ضرورت به یادگیری بیشتر و همگام شدن با دانش و پارادایمهای جدید بیش از پیش نمایان می‌شود.

۲. چرخشهای پارادایمی در روش‌شناسی علمی

با گذشت زمان و سرعت گرفتن رشد دانش بشر، تغییرات روش‌شناختی علمی هم به تبع آن سریعتر ظاهر می‌شوند. اگرچه قرن‌ها طول کشیده تا بنیان روش تحلیلی مبتنی بر نگرش استقرایی (۱۶۳۷) جایگزین منطق صوری برای حل معضل درست اندیشیدن شود، از آن زمان تا طرح نظریه سیستمها (۱۹۳۰) نزدیک به سه قرن و پس از آن تا طرح نظریه آشوب کمتر از نیم قرن طول کشید تا تحولات پارادایمی در روش‌شناسی علمی در چارچوب جدیدتری به نظم درآمد. تغییرات اساسی در بنیانهای روش‌شناختی علمی، روند تحولات و تغییرات را سرعت می‌بخشد، زیرا تأثیرات تعاملی این پدیده هم رشدیابنده و جهشی است و هم، باعث گسترش حجم دانش و اندوخته‌های بشر می‌شود و از سوی دیگر، ابهامات و ناشناخته‌ها را بیشتر بازتاب می‌دهد به قول شاعر:

دل مسر زده را کبرشانی آفتابش در میان سینه

۳. نقش آفرینی بیشتر سرمایه‌های فکری در سازمانها

از دیدگاه صاحب‌نظران، رشد دانش بشر با پیش‌فرضهای پیش‌گفته به سرعت در حال

گسترش است به طوری که پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۰ هر ۷۰ روز رشد دانش بشر دو برابر خواهد شد. این شرایط به‌طور طبیعی نقش‌آفرینی انسان را در مقام خالق راهبردهای سازمان پررنگتر جلوه می‌دهد و در آینده نیز به دلیل نقش سرمایه‌های فکری که در قالب اندیشه‌های برتر و خردجمعی تبلور می‌یابد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

۴. دانش در همه‌جا و همه شکل گسترش می‌یابد

یکی دیگر از اصول مدیریت دانش که در سازمانهای انسانی نمایان است ناپایداری دانش و بالطبع ناپایداری مشاغل و نقشهای مدیران و متخصصان در سازمان است، لذا تجهیز متخصصان و مدیران به سازوکارهای خودنظارتی، خودباوری، خودتوسعه‌ای، انطباق‌پذیری، حفظ خاصیت یادگیرندگی و یاددهندگی در تمام لایه‌های سازمانهای انسانی بامحوریت انسان در مقام خالق ارزشها و راهبردها و دارایی سازمان در سازمانهای توسعه منابع انسانی تجلی‌پذیر است.

۵. برداشت غیرخطی میان پدیده‌ها

همان‌گونه که لورنز در معاملات آشوبی خود در هواشناسی نشان داده است، روابط میان پدیده‌ها برخلاف تصور اولیه نه تنها خطی یا علت و معلولی نیست بلکه تأثیرات انعکاسی شدیدی دارند و عمدتاً به صورت غیرخطی ظاهر می‌شوند، به طوری که گاهی با تغییرات بسیار جزئی تغییرات پس‌آهنگی بسیار شدید در نتایج بروز می‌کند. نسبت اثرهای این تحولات در نظامهای اجتماعی و سازمانی بیشتر از نظامهای فردی و در نرم‌افزارهای اجتماعی بیشتر از سخت‌افزارها ظهور می‌کند به گونه‌ای که با تغییرات در جزء نظام سازمانی یا اجتماعی می‌توان نظاره‌گر زمینه تحول عمیق در دیگر اجزاء سازمانی بود. نقش عامل انسانی در شناخت روندهای آینده، توسعه ظرفیتهای و شناسایی حلقه‌ها یا فرایندهای تأثیرگذار (به دلیل پیش‌بینی‌ناپذیر بودن روابط بین پدیده‌ها) بیشتر از هر زمان نیاز به نیروهای متخصص را برای سازمانها ضروری ساخته است.

۶. توسعه و بلوغ فردی

گسترش نیازهای برتر انسانی، تحولات عظیم در انگیزش، تحولات در طبقات اجتماعی، تغییر در نقشهای مدیریتی در سازمان انسانی و تأکید بر ویژگیهایی چون شهروندمداری، مردم‌سالاری، شایسته‌سالاری، مشتری‌گرایی، جملگی بیانگر تحولات عظیم در روابط انسانی است و نشانه پیچیده‌تر شدن نقش و کارکرد نظامهای توسعه منابع انسانی در الگوی سازمان انسانی است. برداشت ابزاری از انسان به دلیل نادیده گرفتن احساسات و عواطف و بلوغ فردی باعث کاهش نقش و جایگاه انسان می‌شود و به تعبیر مرحوم علامه جعفری انسان سازمانی به‌عنوان مهره‌ای از چرخ زندگی ماشینی در سازمانها گرفتار می‌شود و بدین ترتیب الگوی ذهنی سازمانهای اداری جایگزین سازمانهای انسانی (توسعه منابع انسانی) می‌شود.

۷. تحولات محیطی

تحولات فناوری، رشد فزاینده ارتباطات و پدیده جهانی شدن، مفروضات و انگاشته‌های قدیمی مدیریت را در دنیای سنتی و حتی دنیای صنعتی و مدرن دگرگون کرده است به‌طوری که سازمانها مجبورند برای پاسخگویی شفاف و رضایت‌بخش و همگامی با تحولات و نیازهای توسعه‌ای، نقش و کارکرد خود را منطبق بر مفروضات دنیای پُست مدرن تنظیم کنند و به ویژگیهایی چون جنبه‌های نرم‌افزاری، برتری با دانش نظری، سازمانهای بدون مرز، سازمانهای مجازی و سازمانهای شبکه‌ای نمایند. همگرایی با اقتصاد بین‌المللی، توسعه آموزشهای خودآموز، دوری از تصدی‌گرایی دولتها و پرداختن به امور حاکمیتی، مشارکت فراگیر مردم در ساختار حکومت، تأکید بر ارزش‌نهایی و استقرار نظامهای مدیریتی با قابلیت هوش مصنوعی، دسترسی همگان به اطلاعات و ... جملگی بیانگر تحولات محیطی از نظر فردی، شغلی و سازمانی‌اند، هرچه دانش بشر گسترش می‌یابد حجم

ابهامات و ناشناخته‌ها و ناکارآمدی مفروضات سازمان اداری بیشتر نمایان می‌شود. مهمترین دلیل اهمیت سرمایه‌های فکری و سرمایه‌های انسانی در نقش و کارکرد سازمانهای توسعه منابع انسانی همین نکته است در این مفهوم به تمامی استانداردهای توسعه‌گر منابع انسانی و بین‌المللی ارزیابی و مدیریت عملکرد و توسعه سازمان به‌منزله محوریت‌ترین عامل موفقیت سازمانی تأکید شده است در همین ارتباط نقش و کارکرد سازمانهای توسعه منابع انسانی به‌سان خالق سرمایه‌های سازمان و پیش‌تازان توسعه در نقش مهندسی سازمان یا معماران طراحی ساختار در تنظیم روابط درونی و بیرونی شناخته می‌شوند. واحدهای توسعه منابع انسانی نقش تعادل‌بخشی بین نیازهای فردی، سازمانی و محیطی و تکامل تجربه‌های اندوخته شده و رشد و تکامل سرمایه‌های انسانی با تمرکز بر مباحث توسعه مدیریت و سرمایه‌های فکری، تدوین راهبردی توسعه منابع انسانی ایفا می‌کند، و بستر آموزش فراگیر و مبتنی بر راهبرد سازمان، طراحی خرده‌نظامهای مهم توسعه منابع انسانی نظیر نظام مدیریت انتقال دانش و تجربیات فراهم می‌آورند. طراحی نظامهای جذب، نگهداری و پرورش نیروهای متخصص و نخبگان سازمانی، فرایند شناخت نیازها و انتظارات مشتریان درونی و بیرونی با توسعه فرهنگ دانش مشتری، طراحی نظام پرورش رهبران با چشم‌انداز عالی در کلاس جهانی نیز از این جمله‌اند. از سوی دیگر تمرکز بر طراحی الگوهای سازمان خودآموز و تندآموز در محیط کار، به بزرگترین مرکز تدوین‌کننده راهبردها و چشم‌اندازهای آینده سازمانها تبدیل شده است. شرایط مزبور نقش سازمانهای توسعه منابع انسانی را بیش از هر زمان مهم ساخته است. در اصول زیر مفهوم واقعی توسعه منابع انسانی را مورد توجه قرار می‌دهیم.

اصول سازمانهای توسعه منابع انسانی

۱. انسان‌مداری. انسان محور توسعه شناخته می‌شود به‌همین دلیل، به توسعه

یادگیری و سرمایه‌های فکری در تمام سطوح سازمان در سازمانهای توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود انسان هم به‌عنوان هدف توسعه و هم به‌منزله مهم‌ترین عامل توسعه در کانون توجه قرار دارد.

۲. مشارکت‌جویی. در سازمانهای توسعه منابع انسانی به‌دلیل درک متقابل بین نیازها و انتظارات و تصویر روشنی از چشم‌انداز سازمان در کارکنان و مدیران متعهد نسبت به ارزشها و فرهنگ ایجاد می‌شود و این عامل باعث رشد و تکامل فردی به‌ویژه توسعه روحیه مشارکت می‌شود.

۳. آینده‌نگری. همواره در تدوین راهبردها و برنامه‌های راهبردی نیازها و فرصتهای آینده فراتر از نیازهای فردی، شغلی و سازمانی دیده می‌شود، به‌عبارت دیگر، در سازمانهای توسعه منابع انسانی به‌جای تحلیل نیازهای موجود مبتنی بر الگوی پیش‌بینی با قرار گرفتن در آینده و نگاه از بیرون به درون، فرصتها تجزیه و تحلیل می‌شود.

۴. نتیجه‌گرایی. با تعریف معیارها و شاخصهای توسعه منابع انسانی در شاخص هدف، نقش سرمایه‌های فکری در حکم مهم‌ترین عامل دگرگونی در سازمانها در نتایج نهایی تعریف و در ارزیابی سازمان بدانها توجه می‌شود.

۵. فرایندگرایی. در سازمانهای توسعه منابع انسانی به‌جای خرد کردن وظیفه و ارزش‌گذاری جداگانه فعالیتها و وظایف با ارائه الگوی مفهومی به روش نظام‌مندی به طراحی کار پرداخته و بر نتایج نهایی و ارزش موردنظر مشتری براساس ارزش کلی تأکید می‌شود؛ به‌عبارت دیگر، حلقه‌های کاری یا فرایندهای مؤثر با حساسیت مهندسی و تأثیرات تعاملی آنها در یکدیگر به‌دقت بازشناسی می‌گردد.

۶. انعطاف‌پذیری. سازمانهای توسعه منابع انسانی به‌دلیل اعطای نقش مهم به انسان و تأکید بر عناصر خودآگاهی و خودنظارتی و توسعه فرهنگ دانش مشتری باعث تسهیل فرایند اداره و تصمیم‌گیری می‌شود و در مقابل تغییرات سازمانی و محیطی با اعطای نقش ویژه به کارکنان به‌صورت غیرمتمرکز و منعطف عمل

می‌کند.

۷. رویکرد سازواره‌ای (ارگانیستی). ملاکها و مفروضات سازمانهای توسعه منابع انسانی از نظر فلسفی متأثر از مدل‌های طبیعی (Natural) است و از نظر روش‌شناختی دانش بر ساختارهای غیررسمی تأکید دارد و در تصمیم‌گیری به روش غیرخطی عمل می‌کند.

۸. مشتری‌گرایی. تعریف نیازها و انتظارات مشتریان و پاسخگویی شفاف به آنها به‌منزله مهمترین شاخص موفقیت در واحدهای توسعه منابع انسانی شناخته می‌شود و سازمانهای توسعه منابع انسانی هرگاه بتوانند بین دانش و انتظارات مشتریان و تعهد کارکنان (به‌ویژه با سازوکارهای خودنظارتی از طریق برنامه‌های راهبردی سازمان) هم‌پیوندی ایجاد کنند به‌طور یقین به‌سمت بهبود کیفیت و تضمین خدمات هدفگیری خواهند نمود.

۹. دانش‌محوری. تلاش سازمانهای توسعه منابع انسانی برای کسب و تولید دانش در سازمان برای بقاء در محیط رقابتی ضروری است، دسترسی همگان به اطلاعات و توسعه ظرفیتهای انسانی و پرورش افراد توانمند و خلاق برای رویارویی کارکنان و مدیران با محیط بی‌ثبات و در حال تغییر به دانایی و دانش کارکنان و مدیران وابسته است.

۱۰. خودآموز و یادگیرنده. در سازمانهای توسعه منابع انسانی شرط بقاء در محیطی رقابتی خودآموزی و یادگیرندگی مبتنی بر راهبرد در سازمان است. این ویژگی در تمام ارکان سازمانهای توسعه منابع انسانی به‌دلیل توسعه ظرفیتهای و قابلیت‌های انسانی و واکنش سریع در برابر تحولات و پارادایمها ضروری است.

۱۱. پیشتازی در تحولات. تلاش سازمانهای توسعه منابع انسانی در جهت پیشگامی و پیشتازی در شناخت تحولات فردی، سازمانی و محیطی در حکم یک کارکرد جدید مورد تأکید است. وظیفه توسعه سرمایه‌های فکری و پرورش سرمایه‌های انسانی خودبه‌خود نقش واحدهای توسعه منابع انسانی را در مقایسه با سایر واحدها،

به صورت پیشنهاد در تحولات جلوه می‌دهد. از این رو، به‌طور خلاصه نقش سازمانهای توسعه منابع انسانی از دو جهت اهمیت دارد:

آ) از نظر همگامی و پیشتازی شناخت تحولات و تغییرات پارادایمی از نظر فردی، شغلی و سازمانی؛

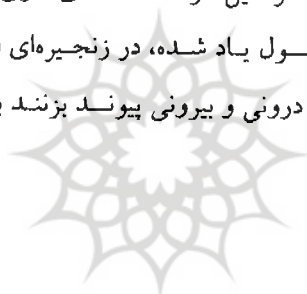
ب) پیش‌بینی سازوکارها برای انتقال دانش به کل لایه‌های سازمان.

امید است با شناسایی نقش جادویی و خلاقانه انسان در توسعه پایدار به مرور زمان زمینه تحقق اصول یاد شده در سازمانهای دولتی و بنگاههای کسب‌وکار فراهم شود. انسان هوشمند و توانمند از نظر رفتاری و اخلاقی در سازمان انسانی با ویژگیهایی چون خودباوری، اعتماد به نفس، رضایت از خود، خودارزشیابی، خودشکوفایی، مشارکت و انجام کار گروهی، آزادی عمل در محیط کار و سازمان شناخته می‌شود. سازمانهایی که به هر دلیل نتوانند حلقه‌های کاری خود را با مقادیری از پیچیدگی و پویایی مبتنی بر اصول یاد شده، در زنجیره‌ای از برنامه‌های توسعه سازمان، افراد، محیط و متغیرهای درونی و بیرونی پیوند بزنند بدون شک متلاشی خواهند شد.

سیداحمد طباطبایی

مدیرکل دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی
پرتال جامع علوم انسانی



شہرہ شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی