

پاسبانی نه! باغبانی

گفت‌وگو با دکتر سحر پرهیزکاری
مدیر منابع انسانی مجموعه آموزشی

● محمد دشتی

● عکاس: مرتضی سلطانی

کلیدواژه‌ها: نیروی انسانی، باغبانی نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی، زندگی کاری



وقتی قدم به درون مدرسه گذاشتیم، غوغای مدرسه و کودکی سراسر وجودمان را فرا گرفت. اینجا زندگی جریان دارد و باغبان‌ها به پرورش گل و درخت‌های باغ زندگی مشغول‌اند. با سحر پرهیزکاری، مدیر منابع انسانی مجموعه مدرسه‌های سروش، قرار مصاحبه داریم. او کارشناس ارشد نرم‌افزار و دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی است و ۱۸ سال سابقه کار آموزشی و ۹ سال سابقه مدیریت دارد که ۵ سال اخیر را مدیر منابع انسانی این مجموعه بوده است؛ مجموعه‌ای که مدرسه‌هایی را در تهران و تنکابن اداره می‌کند. آنچه در ادامه می‌خوانید، گفت‌وگویی صمیمی با این مدیر فرهیخته است که با محوریت «باغبانی نیروی انسانی» صورت گرفته است.

● چرا نیروی انسانی آن قدر مهم است که در ادبیات مدیریت در جهان معاصر، از آن به‌عنوان «سرمایه انسانی» یاد می‌کنیم؟

هر اتفاق مهم و تأثیرگذاری که در جهان رخ می‌دهد، حاصل و ثمره تفکر و اندیشه در ذهن انسان خلاق است که از نگرش و هنر او ناشی شده است. ضمن اینکه اساساً اهمیت و جایگاه حوزه نیروی انسانی بر کسی پوشیده نیست. به همین جهت هم مؤثرترین بخش هر سازمان نیروی انسانی آن مجموعه است؛ به‌گونه‌ای که اگر در سازمانی پیچیده‌ترین راهبردها نوشته شوند، بهترین سامانه‌ها را مستقر کنید و بیشترین منابع را در اختیار داشته باشید، بدون وجود نیروی انسانی مستعد و کارآمد، کاری از پیش نخواهید برد.

یعنی اثرگذاری و کارآمدی و مهم‌تر از آن ایجاد تمایز، حتماً در گرو وجود نیروی انسانی قابل، با استعداد و با انگیزه است؛ موضوعی که نکته کلیدی آن منابع انسانی و نیروی انسانی شایسته است.

● نیروی انسانی یا سرمایه انسانی؟ هر دو! اما باید توجه داشته باشیم، در سال‌های اخیر، به جای استفاده از عنوان «نیروی انسانی» از واژه «سرمایه انسانی» استفاده شده و در نتیجه مفهوم عمیق‌تر و گسترده‌تری را تحت پوشش معنایی خود قرار داده است. دلیل این است که سرمایه انسانی به‌اصطلاح «قابل بهره‌برداری» است و در معنایی دیگر تنها سرمایه اختصاصی سازمان است که جایگزینی ندارد و قابل تقلید یا جایگزینی نیست. برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند سامانه‌ها، منابع و دیگر تجهیزات خود را افزایش دهند یا از فناوری سازمانی دیگر تقلید کنند، اما هرگز این امکان وجود ندارد که بتوانند کسی یا چیزی را جایگزین نیروی نخبه و خلاق کنند که سازمان رقیب در اختیار دارد. پس نیرو و یا همان سرمایه انسانی، سرمایه اختصاصی و خاصی است که می‌تواند یگانه و تمایزآفرین باشد و به همین دلیل مهم‌ترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌شود. ● در دوره معاصر چه تفاوتی در نگاه به نیروی انسانی در

باغبانی نیروی انسانی به ما نوید می دهد که مدیریت اوضاع ممکن است در شرایطی سخت باشد، اما هیچ گاه غیرممكن نیست

جذب و چگونگی از او باغبانی و نگهداری می کنیم، بر وضعیت سازمان و در اینجا در کیفیت خدمات ما در مدرسه، تأثیر مستقیم دارد. در واقع این نگاه با گذر از نگاه پاسبانی که نوعی مدیریت ظاهری و شکلی و حفظ روبه‌های تجویزی است، به نگاه باغبانی یا همان مدیریت مسئولانه و حرفه‌ای، اندیشه‌ای را بنیاد گذاشته است که ما در ایجاد، حفظ و نگهداری هر باغ از باغبان انتظار داریم و به‌طور طبیعی، با نگاه پاسبانی یا محافظت و مراقبت فیزیکی از باغ و بوستان تفاوت دارد؛ تفاوتی معنادار که همان وجه تمایز باغبانی بر پاسبانی را می‌سازد و معنا می‌بخشد.

پس می‌توان گفت، در موضوع نگهداشت مکانیکی یا پاسبانی از محصول یا در اینجا نیروی انسانی، توجه فقط به خروجی و نتیجه است، نه فرایند و کیفیت. اما در نگاه ارگانیک یا باغبانی، رشد همه‌جانبه محصول و نیروی انسانی و توجه دقیق و کارشناسانه در همه مراحل جذب، نگهداری، رشد و توسعه و هم‌افزایی سازمانی هدف است. در واقع جدای از نتیجه، سرنوشت و کیفیت زندگی و حیات نیرو و سرمایه انسانی هم مورد توجه هستند.

در اینجا منظور ما از باغ، همان سازمان و مراد از مدیر سازمان (در نقش باغبانی دلسوز، آگاه و با تجربه و غم‌خوار درختان و گل‌ها و نیروی انسانی مدرسه) فردی است که می‌خواهد علاوه بر داشتن باغ و بوستانی سرسبز و دل‌انگیز، محصولاتی خوب و سالم و در عین حال با کیفیت و مؤثر را به جامعه عرضه کند. چنین باغبان و مدیری صبح که وارد باغ و مدرسه خود می‌شود، نگاه انتظامی و مفتشی نخواهد داشت، بلکه با مهربانی و مهر احوال‌تک‌تک گل‌ها و درختان و معلمان و دانش‌آموزان را می‌پرسد و برای آن روز باغ و مدرسه خود نقشه و برنامه خواهد داشت؛ نقشه و برنامه‌ای که برای شادابی و دل‌انگیزی باغ و ساختن روزی با نشاط و پر از شور و شوق و سرزندگی در مدرسه طراحی شده است و با کمک همه عوامل حاضر به اجرا در خواهد آمد؛ آن هم نه اجرائی نمایشی و از سر رفع تکلیف، بلکه اجرا و برنامه‌ای که پیشتر با عنوان «زندگی کاری» از آن نام بردیم.

همین است که در نگاه باغبانی مطرح می‌شود، اگر می‌خواهیم در بحث نیروی انسانی با افرادی توسعه‌یافته، خلاق، با انگیزه و مؤثر روبه‌رو شویم، باید نگاه انسانی و توسعه‌محور و پویا داشته باشیم. اگر قرار است نیروی انسانی ما به سرمایه تبدیل شود، باید در ایجاد بستر و زمینه رشد و تحول او برایش سرمایه‌گذاری کنیم و بدیهی است، اگر نگاه ابزاری به نیروی انسانی داشته باشیم، کارآمدی او هم در همان حد ابزار و وسیله‌ای که کارآمدی چندانی ندارد، باقی خواهد ماند.

● در مفهومی مانند «باغبانی نیروی انسانی»، توجه به «باغبان» نیز اهمیتش قابل توجه است. در این خصوص نظر تان چیست؟

اصلاً یک بخش مهم در این معادله، باغبان مهربان ماست. اگر باغبان ما خودش زمستان‌های سخت را پشت سر گذاشته

سازمان‌ها رخ داده است؟ آیا می‌توانیم ادعا کنیم سازمان‌های پیشرو بین زندگی و کار نیروهای خود ارتباط بیشتری برقرار کرده‌اند؟

همین‌طور است. در گذشته سازمان‌ها به نیروی انسانی از نگاه بهره‌وری سازمانی می‌نگریستند، اما کم‌کم این «نگاه مکانیکی به نیروی انسانی» تغییر پیدا کرد و به «نگاهی پویا، پیچیده و زنده» تبدیل شد. به همین دلیل هم در سال‌های اخیر مفهومی با عنوان «زندگی کاری» مطرح شده است که به همان مفهوم ارتباط و تعادل بیشتر بین کار و زندگی اشاره دارد. این موضوع وقتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که توجه داشته

باشیم، حضور در سازمان و فعالیت‌های روزانه افراد بخش مهمی از زندگی آنان است که با عنوان «زندگی کاری» از آن یاد می‌شود و چون زمان به‌نسبت قابل توجهی را در برمی‌گیرد، باید به‌دقت مورد نظر قرار گیرد و به آن بها داده شود؛ بها و ارزشی که می‌تواند خودش را در عینیت‌هایی مانند شادابی، پویایی، حضور فعال و مسئولانه و با انگیزه فرد در سازمان نشان دهد.

● **خاستگاه و زمینه بروز و طرح چنین دیدگاهی چیست؟**
دلایل این است که امروزه ثابت شده است، کیفیت زندگی کاری بر پیشرفت و تمایز سازمان‌ها اثرگذار است و باید به آن اهمیتی ویژه داده شود. خوب است توجه داشته باشیم، یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌های خدماتی که خدمات آموزشی و تربیتی ارائه می‌دهد، مدرسه است. به همین جهت زندگی کاری در این سازمان‌ها اهمیت و جایگاه ویژه‌ای پیدا می‌کند. محیط و سازمانی که در همه جوانب خود با انسان و اعضای جامعه و به‌خصوص کودکان، نوجوانان و جوانان سر و کار دارد، حساسیت و اهمیتی خاص می‌یابد؛ موضوعی که در نگاهی کلان و آینده‌نگر، بحث نیرو و سرمایه انسانی در مدرسه را بسیار پیچیده‌تر و با اهمیت‌تر می‌کند، چون می‌تواند بر وضعیت و سرنوشت جامعه اثر بگذارد.

● **تغییر نگاه از مکانیکی به پویا، چه تغییراتی را در حوزه مدیریت منابع انسانی در پی داشته است؟**

این تغییر نگاه یک تغییر اساسی، تأثیرگذار و مهم بوده است. در همین باره، این اواخر، **ماکسیم ویلبرن** مفهومی با عنوان «باغبانی نیروی انسانی»^۲ را در حوزه نیروی انسانی مطرح کرده که جالب است و به دلیل اهمیت تأثیرگذاری آن، به‌عنوان مفهومی پیشرو و تأثیرگذار در اندیشه‌های تربیتی و آموزشی طرح و گسترش یافته است.

تعبیر خوبی هم هست. چون باغبانی و سر و کار داشتن با گل‌ها و گیاهان به‌عنوان موهبت‌های الهی جهان خلقت، لطافت‌ها و ظرافت‌های خاص خودش را دارد. مبنای این اندیشه هم آن است که می‌گوید، شما هر بذری را در باغی بکارید، کیفیت آن در محصولی که خواهد داد، خیلی مهم است. همچنین، آب و هوای مناسب، انتخاب مکان و زمین حاصل خیز و عواملی از این دست، بر خروجی محصول نهایی اثر بسیاری خواهد گذاشت. این نظریه در مقام مقایسه می‌خواهد بگوید، اینکه ما چه آدمی، با چه کیفیت و چه پیشینه‌ای را

باشد، دستانش با کار و تلاش پینه نبسته باشد، لباسش مناسب باغبانی نبوده باشد، تجربه زیسته و علم و آگاهی لازم درباره گل‌ها و درختان نداشته باشد و برای ریختن گلبگ‌های تک‌تک گل‌هایش دل‌نسوخته باشد، باغ او نه سرسبز خواهد بود و نه ثمری خواهد داشت. به همین قیاس، مدرسه یا هر سازمان دیگری، اگر علاوه بر نیروی انسانی شایسته، باانگیزه، مستعد و آگاه، مدیر و فردی دلسوز را برای تمشیت و اداره حرفه‌ای و کارآمد امور نداشته باشد، نباید از آن انتظار حاصل خوب و محیطی سازنده و بالنده داشت.

چنان باغبانی که گفتیم، هیچ‌گاه از طوفان که عارضه‌ای طبیعی است، نخواهد ترسید و از تغییر فصل‌های سال غافلگیر و زمین‌گیر نخواهد شد، چون به خوبی می‌داند که تغییر فصل، آمدن بهار، رسیدن تابستان و پاییز و سرمای زمستان، همه و همه زمینه و بهانه‌های پوست‌انداختن، رشد کردن و محصول دادن هستند و این آمادگی و حضور مسئولانه و دلسوزانه باغبان است که باید با چتر محبت و کارآمدی خودش در محیطی طبیعی و زنده، نقش اصلی خودش را ایفا کند و با تحمل زمستان، بهار را در کنار گل و درختان خودش به تماشا بنشیند. در واقع می‌توان گفت، این فرایند همان معنای حیات در شکل کلی خود و «زندگی کاری» در مفهوم سازمانی آن است.

● بفرمایید رابطه و نسبت باغبانی و مدیریت چیست؟

این نگاه با عنوان باغ و باغبانی، نظر و اندیشه‌ای است که می‌توان آن را به تک‌تک فرایندهای تخصصی در حوزه منابع انسانی تعمیم داد و بر اساس آن فرایندی را که باید در مدرسه دنبال شود، تبیین و ترسیم کرد. به طور مثال، وقتی از ارزیابی و ارزشیابی نیروی انسانی صحبت می‌کنیم، در قیاس با موضوع باغبانی می‌توان گفت، ما هیچ‌گاه خط‌کش بر نمی‌داریم تا دو گیاه با مشخصات و ویژگی‌های متفاوت را اندازه‌گیری و بر اساس قد و ارتفاعی که دارند، با یکدیگر مقایسه کنیم. دلیل این است که مثلاً می‌گوییم این گیاه یک درختچه است و ۲۰ سانتی‌متر ارتفاع هم برای آن مناسب است، اما گیاه دیگر باید حداقل ۵۰ سانتی‌متر رشد کرده باشد. پس در مورد دو نیروی انسانی در یک مدرسه، هر چند هر دو ممکن است عنوان معلم یا آموزگار داشته باشند، نمی‌توانیم در همه امور با مقایسه آن‌ها درباره‌شان قضاوت و نتیجه‌گیری کنیم. در یک کلام، اساساً قضاوت و نتیجه‌گیری بر اساس مقایسه افراد، مبنای درست و حرفه‌ای ندارد؛ کاری که متأسفانه خیلی راحت آن را در مورد همکاران، فرزندان و دیگر افراد انجام می‌دهیم و به نتیجه‌اش هم هیچ توجهی نداریم.

ضمن اینکه در مورد نگهداری نیرو هم باید مراقبت‌های لازم را به عمل آوریم، پادمان باشد، اگر نگاه ما اصولی یا در اینجا نگاه باغبانی باشد، درختانی را که ۳۰ سال برای رشد و تنومند شدن شاخه و ریشه آن‌ها تلاش کرده و زحمت کشیده‌ایم، به یک‌باره و با رسیدن دوره بازنشستگی از ریشه در نمی‌آوریم، تا آن‌ها را به هیزم تبدیل کنیم و در بخاری بی‌تدبیری و زمستان‌گذرای

اگر می‌خواهیم در بحث نیروی انسانی با افرادی توسعه یافته، خلاق، باانگیزه و مؤثر روبه‌رو باشیم، باید نگاه انسانی و توسعه محور و پویا داشته باشیم

چهار فصل زندگی بسوزانیم، بلکه اگر نگاه سرمایه‌انسانی داشته باشیم، می‌توانیم با آوردن درختان و نهال‌های شاداب‌تر و بانشاط‌تر به باغ مدرسه و مدیریت، این درختان تنومند را به محیطی بزرگ‌تر و باصفا‌تر منتقل و از محصول و تجربه زیسته آنان برای آیندگان بهره ببریم.

● گاهی در معادله سود و زیان سازمان‌ها، به نیرو و سرمایه انسانی به عنوان «هزینه» یا خرج و برج سازمانی نگاه می‌شود. نظرتان در این خصوص چیست؟

نگرش به نیروی انسانی و سپس فرهنگ‌سازی استفاده از نیروها برای تبدیل به سرمایه انسانی، موضوع خیلی مهمی است که باید به آن توجه داشته باشیم. متأسفانه در اکثر موارد به نیروی انسانی به عنوان هزینه نگریسته می‌شود. با چنین نگاهی، افرادی که وارد سازمان می‌شوند، اگر برای حفظ و بهره‌مندی‌شان هزینه کنیم، نه سرمایه، که هزینه‌آفرین تلقی می‌شوند. در صورتی که با نگاه سرمایه‌انسانی و نگاه منبعث از باغبانی نیروی انسانی، نیروهایی که جذب سازمان می‌شوند، بهترین زمینه و بستر برای سرمایه‌گذاری سازمانی هستند که به برخی وجوه آن اشاره شد.

● چگونه می‌توان گفت نیروی انسانی هزینه نیست و سرمایه‌گذاری است؟

هزینه کردن با اینکه ما اساساً نیروی انسانی را به عنوان هزینه تلقی کنیم، متفاوت است. ما برای تبدیل یک بذر یا قلمه به درختچه‌ای از گل‌های زیبا و قیمتی هم کلی خرج می‌کنیم. آیا این کار هزینه است یا سرمایه‌گذاری؟ البته جذب نیرو نکته مهمی است و الزامات خودش را دارد. همان‌گونه که شما وقتی قرار است بذر و نهالی را برای باغ خودتان انتخاب کنید، خیلی از شرایط را در نظر می‌گیرید، در انتخاب نیرو هم باید همه جوانب کار را در نظر بگیرید. مثلاً گاهی اوقات ما یک نیرو را فقط به دلیل اینکه نخبه است، جذب و انتخاب می‌کنیم، در حالی که مثلاً به توانمندی او در کلاس‌داری و ارتباط با دانش‌آموزان توجهی نداریم. طبیعی است که چنین نیرویی، علاوه بر اینکه در کارش موفق نمی‌شود، خودش هم آسیب می‌بیند.

● شما برای نگهداشت منابع انسانی در مجموعه‌ای که مسئولیت آن را دارید، چه اقداماتی انجام داده‌اید؟

برای این منظور، ما چند اقدام را در این مجموعه به کار بستیم که فکر می‌کنم مؤثر بوده‌اند:

● توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان و بستن قراردادهای روانی با تک‌تک افراد. این قراردادهای با گفتن بیان انتظارات به صورت شفاف و شنیدن درخواست‌های کارکنان انجام شد و به مفاهیم قابل قبول و دست‌یافتنی بین مدیر و کارکنان رسیدیم؛

● دادن بازخوردهای مناسب، منصفانه و با نگرش رشدی به افراد در حین کار؛

- اجتناب از دادن بازخوردهای منفی پیاپی؛
- اجتناب از سپردن بازخورد به افراد دیگر؛
- خودگشودگی و گشودگی ذهن و اجتناب از غلبه‌ورزی در



است، حس «زندگی کاری» داشته باشند و مطمئن باشند هر قدم مثبت و مؤثر آن‌ها در سرنوشت و آینده خودشان مؤثر خواهد بود.

● چرا با این همه سخنرانی، دستورالعمل و بخشنامه و ادعاهایی که مبنی بر تلاش و موفقیت در سطح‌های سازمانی آموزش و پرورش مطرح می‌شود، در عمل در مسیر توسعه و تحول مدرسه‌ها و به تبع آن در زمینه رشد و توسعه دانش‌آموزان اتفاق قابل توجه و مهمی رخ نمی‌دهد؟

در پاسخی کوتاه، جواب این سؤال دو کلمه بیشتر نیست: «نگرش و فرهنگ»؛ موضوعی که تصور می‌کنم در یافتن پاسخ به این سؤال خیلی می‌تواند کمک کند. جمله معروفی هست که می‌گوید: «بهترین راهبردها سر میز صبحانه توسط فرهنگ بلعیده می‌شوند.» یعنی تا این واژه‌ها و مفاهیم در محیط‌هایی صمیمی و دوستانه هضم و پذیرفته و درونی نشوند، هیچ سیاست، راهبرد و برنامه و بخشنامه‌ای موفق و کارآمد نخواهد شد. این حرف، بر خلاف ظاهرش، اصلاً ادعای بزرگی نیست. ما کتاب‌های آشپزی زیادی داریم، اما آشپز خوب در مقایسه با آن کتاب‌ها واقعا کم‌شمار است. پس باید دقت داشته باشیم، جدای از هر سخن و ادعا و دستورالعملی، وضعیت موضوع در مرحله کاربردی بسیار مهم است. یعنی هر نظر و اندیشه‌ای برای اینکه مؤثر واقع شود و از مرحله حرف و سخن عبور کند، باید به باور و نگاهی درونی و قلبی تبدیل شود. پس از آن نیز لازم است در قالب یک فرهنگ مطرح شود و تک‌تک عوامل سازمان آن را بپذیرند، تا شاهد اجرایی شدن آن اندیشه و نگاه در مقام عمل باشیم.

فرهنگ‌سازی هم معمولاً این‌گونه انجام می‌شود که مخاطب و نیروی انسانی ما نگاه می‌کند بیند سازمان برای چه چیزهایی ارزش قائل است، در چه زمینه‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند، چه کارهایی را تشویق و چه اعمالی را تنبیه می‌کند؟ در نهایت، حاصل فرهنگ سازمانی آن چیزی می‌شود که ما عمل می‌کنیم، نه آن چیزی که می‌خواهیم، ادعا می‌کنیم، یا آرزو داریم!

باغبانی نیروی انسانی به ما نوید می‌دهد که مدیریت اوضاع ممکن است در شرایطی سخت باشد، اما هیچ‌گاه غیرممکن نیست. اگر باغبان دلسوز، کارآمد و خوبی باشیم، باغ و بوستانمان همیشه زیبا، پر حاصل و دل‌انگیز خواهد بود. پس باغبان باشیم، نه پاسبان امور سازمان خود! تا در نقطه‌نقطه ذهن و وجودمان گل بروید و دنیای ما گلستان شود. ■

نظام ارتباطات و پیشنهادهای کارکنان؛
● توجه به اولویت‌های افراد، اعم از علاقه‌مندی‌ها، محدودیت‌ها و استعدادهای ایشان در توزیع وظایف؛

● برقراری نظام پرداخت پاداش و ترفیع مبتنی بر عملکرد؛
● بیان محدودیت‌ها و شرایط برای کارکنان و اجتناب از دادن دستورهای کلی و مبهم؛
● آراستگی‌های محیط و فراهم آوردن فضاهایی برای تمدد ذهن و تجدید تمرکز؛

● تعریف کارراهه و مسیر شغلی برای تک‌تک افراد، با تفاهم خود ایشان؛
● تفویض اختیار و استقرار سامانه توانمندسازی کارکنان؛

● با توجه به اینکه مسئولیت منابع انسانی این مجموعه بر عهده شمامست، کمی هم از موضوع نیروی انسانی در این مجموعه بگویید.

ما اعتقاد داریم قبل از استقرار دائمی هر نیرو در هر سازمان و سامانه‌ای، از جمله مدرسه، باید فرصتی فراهم شود تا هم مدرسه و هم افراد، فرصتی کوتاه برای ارزشیابی از همدیگر داشته باشند و به همین دلیل، در زمان جذب نیروها، فرصتی چندماهه را در نظر می‌گیریم که اگر هر دو طرف برای فعالیت مشترک به نتیجه رسیدند، کار جذب و ادامه فعالیت در مدرسه صورت گیرد.

ما برای این منظور و نیز آشنایی بیشتر و دوسویه، مجموعه دوره‌هایی برگزار می‌کنیم، کارگاه‌هایی تدارک می‌بینیم. آزمون‌هایی در خصوص «سنخ‌شناسی»^۳ شخصیت به عمل می‌آید که این فرصت را ایجاد می‌کنند تا دو طرف بتوانند در دوره‌هایی شبیه‌سازی شده، با شناخت و آشنایی بیشتر برای ادامه کار خود تصمیم بگیرند. در واقع، این کار قدمی اصولی برای انتخاب درست، هم از سوی فرد و هم سازمان است، تا بتوانند با نگاهی درست و اصولی همدیگر را انتخاب کنند تا اگر به هر دلیلی سنخیت لازم را با هم نداشته باشند، وقت و سرمایه خودشان را تلف نکنند.

ضمن اینکه پس از جذب نیرو، با همان نگاه باغبانی نیروی انسانی که اشاره کردم، به‌طور دقیق حواسمان به همکاران هست تا در کار همه اجزای سازمان نظارت هدفمند، کارآمد و دقیق صورت گیرد. در قدم بعدی، مسیری را برای همکاری همه نیروها پیش‌بینی کرده‌ایم تا ضمن کمک به رشد و توسعه سازمان، خودشان هم رشد و توسعه پیدا کنند و بتوانند با پیدا کردن حس تعلق به سازمان، که در اینجا مرادمان مدرسه

پی‌نوشت‌ها

1. Resource
2. Gardening
3. Typology
4. Simulated