

## مرور جامع ادبیات نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی: جریانهای فکری و آموخته‌های کاربردی

رسول رسایی فرد<sup>۱\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۲۴)

### چکیده

هدف تحقیق حاضر مرور جامع ادبیات نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی به منظور شناسایی جریانهای فکری و آموخته‌های کاربردی در تاریخ ۲۸ ساله نظریه‌پردازی است. در این تحقیق روش کالاهان (۲۰۱۰) برای جمع‌آوری داده‌ها و روش کرسول (۲۰۰۸) برای بررسی تماتیک ادبیات تحقیق اجرا شده است. داده‌های تحقیق شامل مقالات و فصول کتاب منتشر شده بین سال‌های ۱۹۹۰ الی ۲۰۱۸ در حوزه نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی می‌باشد. ملاک انتخاب داده‌ها شامل الف) نظریه‌پردازی، ب) نقش رشته‌های علمی در نظریه و ج) توسعه نظریه بوده است. انتخاب داده‌ها با روش جستجو در پایگاه‌های اطلاعات علمی و گزینش محقق بوده است. در مجموع، تعداد ۱۸۳ مقاله و فصل کتاب گزینش شده است. یافته‌ها شامل ۳۴۱ تم می‌باشد؛ که با روش کدگذاری تماتیک و کشف الگوی ارتباطی میان مفاهیم، تحلیل شده است. نتایج تحلیل تماتیک شامل الف) جریانهای فکری، ب) انتظارات از نظریه و ج) چهارچوب کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل است. معیار تحلیل تمها عبارت از نظریه تحول فکری جامعه علمی تولمین (به منظور نیل به جریانهای فکری)، الگوی کریستوفر مایی (به منظور نیل به انتظارات از نظریه در عمل) و چهار گام ابتدایی الگوی دوبین (به منظور نیل به چهارچوب کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل) می‌باشد. نتایج تحلیل، شامل جریانهای فکری (ایجاد و حفظ بهره‌وری، ارتقاء بهره‌وری، انسان ترقی‌خواه، نهاد ترقی‌خواه و هویت اجتماعی)، انتظارات از نظریه در عمل (نهادسازی تفکر توسعه، تطابق با عقلانیت مسلط، هویت انتقادی، انطباق با تنوع، هم‌افزایی هدفمند، عملیاتی بودن و عاملیت اخلاقی) و چهارچوب کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل (مبنای توسعه، رهیافت توسعه، روش‌شناسی توسعه و برنامه توسعه) می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه منابع انسانی، ادبیات، نظریه‌پردازی، جریانهای فکری، انتظارات از نظریه، تحلیل تماتیک

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت پردیس البرز دانشگاه تهران، ایران. مسئول مکاتبات: r.rasaeifard@gmail.com

## ۱- مقدمه

با تحول در نظریه سازمان، نقش انسان بعنوان منبع توانایی، دانش، مهارت، شایستگی و سایر ویژگی‌ها برای تحقق اهداف سازمان، بارز شد (۱). نقش کلیدی انسان در موفقیت سازمان از یک طرف و استعداد توسعه‌پذیری او از طرف دیگر، منجر به شروع تلاش‌های علمی برای نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی از سال ۱۹۹۰ شده است. محققان متعدد از رشته‌های جامعه‌شناسی، اقتصاد، روان‌شناسی، علوم تربیتی، علوم آموزشی و علوم سیاسی تلاش نموده‌اند تا توسعه منابع انسانی را تبیین نمایند (۲). مهمترین اهداف پژوهشی در تاریخ نظریه‌پردازی شامل الف) رهاسازی انسان سازمانی از چهارچوب‌های حداکثری کنترل و سازماندهی اقتصادی (۳)؛ ب) تزلزل در نقش صرفاً ابزاری انسان در سازمان (۴)؛ و ج) قائل شدن نگرشی وسیع‌تر، عمیق‌تر و متعالی‌تر به جایگاه انسان در سازمان بوده است (۵). انتخاب این اهداف حاکی از آن است که انسان سازمانی در یک محیط ایزوله شده عمل نمی‌کند؛ بلکه بخشی از یک اجتماع معنادار سازمانی است؛ و اعمال و رفتار او ناشی از واکنش به گستره وسیعی از مسائل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی است (۶). با این وجود در تاریخ نظریه‌پردازی، نیل به توافق جامع در خصوص نظریه رسمی توسعه منابع انسانی متلاطم بوده است (۷، ۸). بعبارت دیگر در طول ۲۸ سال اهتمام به نظریه‌پردازی، تعابیر نظری متنوعی در خصوص توسعه منابع انسانی در عمل ارائه شده است؛ اما نیل به نظریه رسمی محقق نشده است (۹)؛ تعابیر نظری متنوع ناشی از چشم‌اندازهای نظری متنوع، اعم از نظریه سیستم، نظریه سرمایه اجتماعی، نظریه سرمایه فکری، نظریه اقتصاد دانشی، نظریه اقتصاد توسعه، نظریه روانشناسی سازمانی، نظریه اخلاق و نظریه سیاست می‌باشد. این تعابیر نظری شامل آموزش و یادگیری بزرگسالان (۱۰)، یادگیری و تعالی‌خواهی فردی (۱۱، ۱۲، ۱۳)، نقش‌های سازمانی (حل‌کننده مساله، عامل تغییر، طراح، سرمایه‌افزا) (۱۴)، هدایت‌گری سیستم سازمان (۱۵) (۱۶)، توسعه اقتصادی انسان (۱۷)، تقارن فردمحوری، تولید محوری و حل اصولی مساله<sup>۱</sup> (۱۸)، تعلیم و پرورش داوطلبانه و مبتنی بر آزادی (۲۰، ۱۹)، ترویج تعهد اخلاقی به منافع جمعی و اهداف سیستمی (۲۱)، آموزش ضمن خدمت هدفمند (۲۲)، بهبود مستمر عملکرد (۲۳)، اصلاح قرارداد روانشناختی (۲۴) و نهادینه‌سازی دانش (۲۵) بوده است. ظهور تعابیر نظری متنوع ناشی از وجود جریان‌های فکری متنوع برای نظریه‌پردازی است. بعبارت دیگر پژوهش‌های کاربردی در توسعه منابع انسانی واژه‌ها، اصطلاحات، عناوین و تعابیر نظری متنوعی را برای توسعه منابع انسانی در عمل معرفی می‌کنند، که به معنای وجود جریانهای فکری متنوع است (۲۶، ۲۷). جریانهای فکری متنوع منجر به خلق انتظارات متفاوت و متنوع از نظریه می‌شود، چراکه انتظارات از نظریه توسعه منابع انسانی تابعی از

<sup>۱</sup> . Principled Problem-Solving

جریانهای فکری در پژوهش و کاربرد توسعه منابع انسانی است (۲۸،۲۹،۳۰،۳۱،۳۲،۳۳،۳۴). تنوع در جریانهای فکری، علاوه بر خلق انتظارات متفاوت از نظریه، کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل را نیز متنوع می‌نماید. زیرا به دلیل ماهیت کاربردی توسعه منابع انسانی، حلقه ارتباط جریانهای فکری با کاربرد نظریه در عمل، مستحکم و وثیق است (۳۵،۳۶،۳۷). به دلیل وام‌گیری پژوهش‌ها از جریانهای فکری متنوع، توسعه منابع انسانی در عمل حاکی از تعبیر نظری متقابل یعنی یادگیری در مقابل عملکرد، سازمان در مقابل جامعه، فرد در مقابل گروه، رفاه در مقابل سودآوری و نهایتاً اختیار و قدرت در مقابل ضابطه و استاندارد است (۳۸،۳۹،۴۰،۴۱،۴۲،۴۳،۴۴،۴۵). در یک جمع‌بندی، تنوع در جریانهای فکری در نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی، به انتظارات متفاوت از نظریه و نیز کاربرد متفاوت توسعه منابع انسانی در عمل منجر شده است. از اینرو انتظار می‌رود تعبیر نظری متنوع در تاریخ نظریه‌پردازی ناشی از جریانهای فکری متنوع و به تبع انتظارات متفاوت از نظریه و کاربرد متفاوت توسعه منابع انسانی در عمل باشد. لذا سه سوال مقاله حاضر عبارت است از: (۱) جریانهای فکری توسعه منابع انسانی کدام است؟ (۲) انتظارات از نظریه کدام است؟ (۳) چهارچوب کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل چگونه است؟

## ۲- روش پژوهش

روش پژوهش بررسی تماتیک جامع ادبیات تحقیق مبتنی بر روش کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) است (۴۶). با استناد به شاخصهای کالاهان<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) داده‌های تحقیق توسط پژوهشگر (شاخص ۱: مسئول جستجو)، با رجوع به پایگاه‌های اطلاعات علمی شامل Francis, Wiley, Science Direct, J Store, Sage, Emerald, and Tylor و Springer, Oxford (شاخص ۲: پایگاه داده) از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۸ (شاخص ۳: دوره زمانی جستجو) بررسی، انتخاب، دریافت و مطالعه گردید. واژه‌های جستجو شامل طیف گسترده‌ای از ترکیب واژه‌ها شامل نظریه‌پردازی تم<sup>۳</sup>، نظریه تم، مبانی تم، تاریخ تم و کاربرد تم، تم میان‌رشته‌ای، جریانهای فکری تم، انتظارات از نظریه تم، توسعه نظریه تم بوده است (شاخص ۴: کلیدواژه جستجو). ملاک انتخاب (۱) نظریه‌پردازی تم، (۲) نقش رشته‌های علمی در نظریه تم و (۳) توسعه نظریه تم بوده است (شاخص ۵: ملاک انتخاب). در مجموع تعداد ۱۸۳ مقاله (شاخص ۶: مجموع داده گردآوری شده) برای بررسی تماتیک گزینش گردید (۴۷،۴۸). تم‌ها با روش کدگذاری و مبتنی بر معیار تحلیل شده است. تحقیق در بازه زمانی خردادماه ۱۳۹۵ الی آبانماه ۱۳۹۷ انجام شده است.

<sup>۱</sup>. Creswell

<sup>۲</sup>. Callahan

<sup>۳</sup>. تم: توسعه منابع انسانی

### ۳- یافته‌های پژوهش

به منظور استخراج تم‌ها، تمام بخش‌های مقاله و فصل کتاب بررسی گردید. یافته‌ها شامل ۳۴۱ تم می‌باشد که از ۱۸۳ مقاله و فصل کتاب استخراج شده است (جدول شماره ۱).  
جدول شماره ۱: تعداد مقاله به تفکیک ملاک انتخاب و نشریه

نشریه	ملاک ۱	ملاک ۲	ملاک ۳	جمع
Human Resource Development Review	۲۱	۱۸	۱۹	۵۸
Advances in Developing Human Resources	۱۸	۲۴	۲۳	۶۵
Human Resource Development Quarterly	۴	۷	۸	۱۹
Human Resource Development International	۴	۸	۱۲	۲۴
Journal of European Industrial Training	۳	۴	۴	۱۱
سایر نشریات، کنفرانس و فصل کتاب	۲	۳	۱	۶
جمع	۵۲	۶۴	۶۷	۱۸۳

برای تحلیل تم‌ها و یافتن تم‌های مشابه از روش کدگذاری استفاده شده است. تم‌های کدگذاری شده روی کارت نوشته شد. در ادامه پس از صرف زمان زیاد، جابجایی مکرر کارت‌ها، یادداشت‌برداری مداوم، تغییر مداوم در دسته‌بندی کارت‌ها و تأمل برای نیل به مقوله، نهایتاً الگوی ارتباطی میان مفاهیم شناسایی گردید. بمنظور تحلیل تم، وجود معیار ضروری بود؛ لذا متناسب با اهداف تحقیق از سه معیار بشرح ذیل استفاده شد.

الف) به منظور نیل به جریانهای فکری توسعه منابع انسانی (سوال اول تحقیق)، از تئوری تحول فکری جامعه علمی<sup>۱</sup> تولمین<sup>۲</sup> به عنوان معیار تحلیل تم استفاده شده است. از چشم‌انداز تئوری تحول فکری، تغییرات درون سنت فکری ساخت می‌گردند و از فرآیند تنوع-انتخاب-بقا گزینشی<sup>۳</sup> می‌گذرند. عبارت دیگر دیدن یک پدیده از منظرهای متعدد، منجر به خلق مفاهیم نظری گوناگون می‌شود؛ اما در این میان برخی از مفاهیم به دلیل تاثیرگذاری عمیق‌تر و نفوذ بیشتر در کارهای نظری و تلاشهای علمی، تداوم می‌یابند و بطور دائمی در آثار گستره وسیعی از محققان تاثیرگذار می‌گردند. تکرار مفاهیم و تاثیرپذیری محققان از مفاهیم یادشده نشان می‌دهد که جریان فکری در حال شکل‌گیری است و تعداد زیادی از محققان در آن قرار دارند. همبستگی نظری میان محققان در خصوص مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک و رجوع مداوم به آن مفاهیم منجر به پایداری و استمرار جریان فکری می‌شود (۴۹).

<sup>۱</sup>. Intellectual Evolution Theory of Scientific Community

<sup>۲</sup>. Toulmin

<sup>۳</sup>. Variation, Selection, Retention

در تحقیق حاضر تم‌های یافت شده مرتبط با سنت تحقیقاتی توسعه منابع انسانی در ۵ مقوله تقسیم‌بندی شده است.

ب) به منظور شناسایی انتظارات کاربردی از نظریه توسعه منابع انسانی (سوال دوم تحقیق)، از الگوی کریستوفر مابی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) به عنوان معیار تحلیل تم استفاده شده است. مابی با اقتباس از الگوی بولمن و دیل<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در بازطراحی سازمان، الگوی بازطراحی توسعه منابع انسانی را معرفی کرد. در این الگو توسعه منابع انسانی از چهار منظر ساختاری، فردی، سیاسی و نمادین ساخت می‌یابد. الگوی مابی حول شاخص "چگونگی تحقق بهترین دستاورد از توسعه منابع انسانی" است. در الگوی یاد شده، توسعه منابع انسانی خود را با شرایط و محیط سازمان سازگار می‌سازد؛ و هماهنگ با سازوکارهای سازمان ساخت می‌یابد (۵۰). در تحقیق حاضر تم‌های مرتبط با انتظارات از نظریه توسعه منابع انسانی در ۷ مقوله دسته‌بندی گردیده است.

ج) به منظور نیل به چهارچوب (۵۱،۵۲) کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل (سوال سوم تحقیق)؛ از چهار گام ابتدایی الگوی نظریه‌پردازی دوبین<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) به عنوان معیار تحلیل تم استفاده شده است<sup>۴</sup> (۵۳). چهار گام اول الگوی نظریه‌پردازی دوبین شامل واحدهای نظریه، قوانین تعامل، مرزها و حالت‌های سیستم می‌باشد. چهارچوب دستاوردهای علمی در تاریخ نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی حاوی چهار سطح مبانی، رهیافت، روش‌شناسی و رویکرد برنامه‌ریزی است که به دلیل وجود گزینه‌های متعدد و رقیب در هر سطح، تحت عنوان چهارچوب اولویت‌های رقیب توسعه منابع انسانی ارائه شده است. جدول شماره ۲، عنوان تم‌ها، کد کارت‌ها، و شماره منابع را نشان می‌دهد. برخی از تم‌ها به طور مشترک در چند مقاله مورد استناد واقع شده بود، لذا به تعدادی مقاله در تم‌های متفاوت بطور مشترک استناد شده است. از اینرو به تعداد ۲۸۳ مقاله استناد شده است.

<sup>۱</sup> . Christopher Mabey

<sup>۲</sup> . Bolman and Deal

<sup>۳</sup> . Dubin Theory Building Model

<sup>۴</sup> . این مقاله قصد نظریه‌پردازی ندارد. از چهار گام اول الگوی نظریه‌پردازی دوبین صرفاً بمنظور سازماندهی چهارچوب یادشده استفاده شده است.

جدول شماره ۲: تم، شماره کارت، تعداد منابع و نویسندگان مقالات

مقوله ۱	مقوله ۲	کد کارت (تم)	منبع	
جریان‌های فکری (سوال اول تحقیق)	ایجاد و حفظ بهره‌وری	۳۳۷-۳۳۶-۳۰۶-۳۰۵-۳۰۴-۳۰۳-۳۳۸-۳۶	۹۲، ۱۱، ۴۱، ۵۴، ۱۶۰، ۶۲، ۶۸، ۷۰، ۹۴، ۵۸، ۱۳۲، ۱۵۱، ۱۲۲، ۱۶۵	
	ارتقاء بهره‌وری	۳۳۵-۳۳۴-۳۱۵-۳۱۴-۳۰۷-۲۸۲-۲۸۱-۲۸۰-۲۷۹	۲۳، ۱۳۲، ۲۴، ۱۶۰، ۳۱، ۱۵۱، ۵۴، ۵۸، ۶۸، ۷۰، ۱۳۲، ۴۲، ۹۲، ۹۴، ۱۶۵، ۱۸۱	
	انسان ترقی‌خواه	۳۲۷-۳۲۶-۳۲۵-۳۲۴-۲۹۴-۲۹۳-۲۹۲-۲۹۱	۱، ۴، ۷، ۱۱۹، ۱۳، ۳۰، ۱۲۸، ۳۸، ۴۳، ۱۲۷، ۷۲، ۹۳، ۱۰۰، ۱۱۴، ۷۷، ۱۲۵، ۱۶۷	
	نهاد ترقی‌خواه	۳۲۸-۳۱۳-۳۱۲-۳۱۱-۲۷۸-۲۷۷-۲۷۶-۲۷۵ ۳۳۰-۳۲۹	۱۳، ۱۳۳، ۲۵، ۴۵، ۵۵، ۲۴، ۱۴۹، ۷۶، ۱۱۸، ۱۲۰، ۶۹، ۱۲۶، ۱۶، ۱۶۰، ۹۰، ۱۹۰	
	هویت اجتماعی	۳۲۳-۳۲۲-۳۰۲-۳۰۱-۳۰۰-۲۸۶-۴۱-۴۰-۳۹ ۳۳۳-۳۳۲-۳۳۱	۴۴، ۹۰، ۱۴۶، ۹۱، ۹۵، ۱۱۳، ۱۱۵، ۱۳۸، ۳۷، ۱۴۸، ۸۴، ۱۱۲، ۲۴، ۱۶۱، ۴۲، ۱۶۲	
انتظارات کاربردی از نظریه (سوال دوم تحقیق)	نهادسازی تفکر توسعه	۳۱۸-۳۱۷-۳۱۶-۲۹۹-۲۹۸-۲۸۵-۲۸۴-۲۸۳	۱، ۱۶۱، ۷۷، ۱۹، ۳۴، ۶۱، ۱۱۵، ۶۷، ۳، ۹۳، ۱۱۸، ۷۶، ۱۲۰، ۶، ۱۳۶، ۲۵، ۱۸۰	
	تطابق با عقلانیت مسلط	۳۲۱-۳۲۰-۳۱۹-۲۹۰-۲۸۹-۲۸۸-۲۸۷	۱۲، ۴۰، ۶۱، ۶۶، ۷۰، ۷۱، ۷۶، ۹۶، ۲۵، ۱۱۶، ۱۳، ۱۲۴، ۴۱، ۱۲۷، ۱۴، ۱۶۶	
	هویت انتقادی	۳۳۹-۳۳۸-۳۱۰-۳۰۹-۳۰۸-۲۷۴-۲۷۳-۲۷۲-۲۷۱	۱، ۳، ۱۲۴، ۷۱، ۷۸، ۱۲۷، ۳۰، ۱۵۲، ۲۴، ۱۷۳، ۶۰، ۱۴۷، ۱۷۹	
	انطباق با تنوع	۳۴۱-۳۴۰-۲۹۷-۲۹۶-۲۹۵-۴۵-۴۴-۴۳-۴۲	۴، ۲۸، ۳۴، ۶۱، ۶۶، ۷۶، ۸۰، ۱۰۰، ۱۳۰، ۳۵، ۱۱۰، ۱۱۷، ۱۶، ۱۲۷، ۱۷، ۱۴۶، ۳۱، ۱۴۹، ۴۱، ۹، ۱۷۳، ۳۳، ۱۸۶	
	هم‌افزایی هدفمند	۲۶۱-۲۶۰-۲۵۹-۹۱-۹۰-۸۹-۸۸-۸۷-۸۶-۸۵	۱، ۵۹، ۶۶، ۸۲، ۲۹، ۹۰، ۳۲، ۱۴۹، ۶۱، ۱۷۱	
	عملیاتی بودن	۲۴۹-۲۴۸-۱۷۷-۱۷۶-۴۹-۴۸-۴۷-۴۶	۲، ۹۶، ۱۰۹، ۱۱۴، ۶۲، ۱۳۳، ۱۲، ۷۱، ۱۵۱، ۲۱، ۱۶۳، ۱۱، ۱۷۸، ۱۴۱	
	عاملیت اخلاقی	۲۵۰-۱۷۵-۱۷۴-۱۷۳-۱۳۵-۱۳۴-۱۳۳	۳، ۶، ۴۰، ۵۶، ۷۷، ۱۱۹، ۶۴، ۱۴۸، ۵۵، ۱۵۴، ۷، ۱۳۷، ۱۵۹	
	مبانی	انتفاع و سود	۲۶۳-۲۶۲-۲۲۳-۲۲۲-۲۲۱-۱۳۲-۱۳۱-۱۰۰-۹۹	۵، ۱۵۶، ۶۱، ۱۵۰، ۷۰، ۱۰۱، ۱۲۲، ۱۳۳، ۱۶۵، ۹، ۱۵۷، ۱۲۹، ۵۸، ۱۸۱
		کرامت انسانی	۲۲۰-۲۱۹-۲۱۸-۹۸-۹۷-۹۶-۹۵-۹۴-۹۳-۹۲	۳، ۶۴، ۱۵۳، ۲۹، ۱۳۲، ۱۱۹، ۱۵۴، ۵۹، ۱۵۶، ۸۴، ۱۵۷
مسئولیت اجتماعی		۱۷۸-۱۷۲-۱۷۱-۱۷۰-۱۳۷-۱۳۶-۱۵-۱۴-۱۳ ۲۴۷-۲۴۶-۲۴۵-۱۷۹	۲، ۷، ۱۵۷، ۱۱، ۶۰، ۷۱، ۹۱، ۱۱۲، ۱۳۸، ۵۵، ۱۴۸، ۸۴، ۷۹، ۱۵۶، ۱۸، ۱۶۱	

منبع	کد کارت (تم)	مقوله ۲	مقوله ۱
۲, ۷, ۹, ۲۳, ۳۷, ۴۲, ۴۵, ۶۳, ۷۲, ۸۲, ۱۰۶, ۲۰, ۱۲۷, ۲۴, ۱۳۰, ۱۴۵, ۱۵۸, ۱۱, ۱۶۴, ۱۷۷, ۳۸, ۱۸۴, ۱۰, ۱۸۸, ۱۵, ۱۸۹, ۱۹۱	-۸۴-۸۳-۸۲-۸۱-۸۰-۳۲-۳۱-۳۰-۵-۴-۳-۲-۱-۲۱۶-۲۱۵-۱۸۲-۱۸۱-۱۸۰-۱۶۹-۱۶۸-۱۶۷-۲۶۵-۲۶۴-۲۳۷-۲۳۶-۲۳۵-۲۳۴-۲۳۳-۲۱۷-۲۶۶	یادگیری	رهیافت
۲, ۲۱, ۷۰, ۷۲, ۹۶, ۱۰۱, ۶, ۱۱۴, ۹۲, ۱۲۲, ۲۳, ۱۶۸, ۲۴, ۱۶۹, ۷, ۴۲, ۱۷۰	-۱۳۹-۱۳۸-۳۵-۳۴-۳۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۲۶۸-۲۶۷-۱۴۵-۱۴۴-۱۴۳-۱۴۲-۱۴۱-۱۴۰-۲۷۰-۲۶۹	عملکرد	
۴, ۹, ۱۲۷, ۱۳, ۳۰, ۱۳۵, ۴۵, ۶۳, ۷۲, ۸۸, ۸۹, ۹۹, ۱۰۲, ۱۱۱, ۱۲۳, ۳۸, ۲۶, ۱۷۶, ۱۸۲	-۱۶۴-۱۶۳-۵۸-۵۷-۵۶-۵۵-۵۴-۵۳-۵۲-۵۱-۵۰-۲۱۳-۲۱۲-۲۱۱-۱۸۵-۱۸۴-۱۸۳-۱۶۶-۱۶۵-۲۱۴	خلاقیت	
۵, ۹۹, ۹, ۱۵۵, ۶۵, ۸۶, ۹۸, ۷۷, ۴۰, ۱۱۶, ۲۳, ۱۵۰, ۱۵, ۶۰, ۱۸۴	-۲۵۶-۲۱۰-۲۰۹-۷۹-۷۸-۷۷-۷۶-۷۵-۷۴-۷۳-۷۲-۲۵۸-۲۵۷	تغییر	روش‌شناسی
۲, ۱۰۷, ۱۴۴, ۲۲, ۱۰۵, ۴۲, ۵۷, ۶۹, ۱۳۲, ۱۱, ۱۳۹, ۸, ۱۸۵	-۱۶۲-۱۶۱-۱۵۴-۱۵۳-۱۵۲-۶۰-۵۹-۱۸-۱۷-۱۶-۲۵۱-۲۰۸-۲۰۷-۲۰۶-۲۰۵-۱۸۸-۱۸۷-۱۸۶-۲۵۲	آموزش و مدیریت دانش	
۸, ۲۴, ۱۰۴, ۳۰, ۸۷, ۳۹, ۷۰, ۷۴, ۷۵, ۹۷, ۱۴۸, ۲۶, ۳۶, ۱۸۳, ۶۹, ۱۴۳	-۱۵۸-۱۵۱-۱۵۰-۱۴۸-۱۴۷-۱۴۶-۲۶-۲۵-۲۴-۲۰۳-۲۰۲-۲۰۱-۱۹۱-۱۹۰-۱۸۹-۱۶۰-۱۵۹-۲۰۴	رهبری، مربیگری و حمایت روانشناختی	
۸, ۳۶, ۱۰۳, ۱۸, ۲۵, ۱۳۲, ۳۹, ۷۲, ۹۲, ۷۳, ۱۵۰, ۲۴, ۱۵۶	۱۴۹-۲۹-۲۸-۲۷-۲۳۹-۲۳۸-۱۵۷-۱۵۶-۱۵۵-۲۴۰	شایسته‌سازی و توسعه مسیر شغلی	
۱۱, ۱۵۶, ۲۳, ۱۲۹, ۷۰, ۹۴, ۱۲۷, ۱۴۰, ۱۲, ۳۹, ۱۷۵	-۲۲۸-۲۲۷-۲۲۶-۲۲۵-۲۲۴-۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۲۵۵-۲۵۴-۲۵۳-۲۲۹	ارزیابی و مدیریت عملکرد	
۱۵, ۷۱, ۲۹, ۱۴۲, ۳۱, ۱۳۳, ۳۴, ۱۴۳	-۲۰۰-۱۹۹-۱۹۸-۱۹۷-۱۹۶-۷۱-۷۰-۶۹-۶۸-۶۷-۲۳۲-۲۳۱-۲۳۰	اقتضایی	پدیده
۲۳, ۱۴۳, ۸۵, ۱۷۲, ۲۳, ۷۰, ۸۲, ۱۳۱, ۳۲, ۱۳۴, ۸۱, ۱۸۷	-۱۹۵-۱۹۴-۱۹۳-۱۹۲-۶۶-۶۵-۶۴-۶۳-۶۲-۶۱-۲۴۴-۲۴۳-۲۴۲-۲۴۱	استراتژیک	

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

نتایج بررسی جامع ادبیات تحقیق در زمینه توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که تمامی تعابیر نظری در تاریخ نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی ذیل پنج جریان فکری قرار دارند. این جریانهای فکری باعث شده تا علاوه بر انتظارات عمومی از نظریه در علوم اجتماعی، هفت انتظار ویژه از نظریه توسعه منابع انسانی به وجود آید. تنوع در جریان فکری همچنین کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل را متنوع کرده است. در ادامه جریانهای فکری، انتظارات از نظریه و چهارچوب کاربرد نظریه توسعه منابع انسانی در عمل ارائه می‌گردد.

#### الف) جریانهای فکری توسعه منابع انسانی

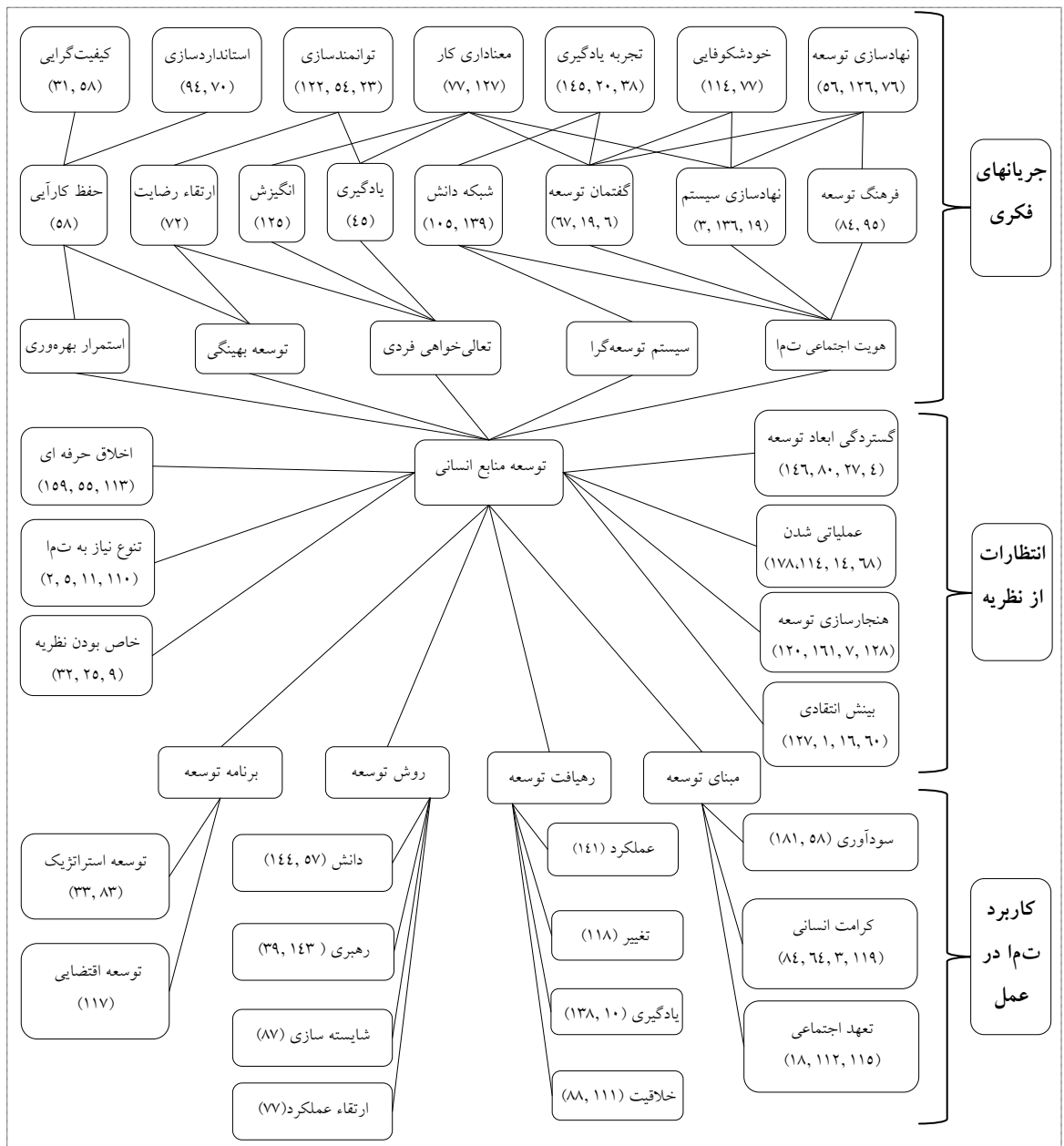
اهتمام برای نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی در سال ۱۹۶۴ توسط هاربیسون و مایرز<sup>۱</sup> آغاز شد. در ادامه لئونارد نادلر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۹ عنوان توسعه منابع انسانی را مطرح کرد (۵۴). توسعه منابع انسانی در طول دو دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به مثابه مجموعه‌ای از فعالیتها و فرآیندها برای توسعه انسان سازمانی تعریف گردید؛ و در دهه ۱۹۸۰ مترادف با یادگیری، بهبود عملکرد و توسعه بزرگسالان تعبیر شد. جدیت محققان برای توسعه نظریه از ابتدای دهه ۱۹۹۰ افزون شد؛ و تعاریف، نقشها، مرزها و مفاهیم متعدد تحت عنوان کلی توسعه منابع انسانی معرفی گردید (۵۵). با این وجود مطالعه ادبیات، حاکی از خاستگاه زمانی به مراتب دورتر از قرن ۲۰ است. بعبارت دیگر نقطه شروع نظریه‌پردازی از زمانی است که نقش انسان در تحقق اهداف سازمان مهم تلقی گردید؛ و خلق بینش کار بهتر نزد انسان سازمانی در دستور کار مدیران سازمان قرار گرفت (۵۶). مطالعه ادبیات و بررسی سیر ظهور مفاهیم و تعاریف، حاکی از پنج جریان فکری به شرح تصویر می‌باشد.

---

<sup>۱</sup> . Harbison and Myers

<sup>۲</sup> . Leonard Nadler





شکل شماره ۱: نقشه ارتباطی مفاهیم / منبع: مولف

### جریان فکری ایجاد و حفظ بهره‌وری

بینش اداره و ساماندهی عملکرد انسان سازمانی، آغازگر جریان فکری بود که از ابتدای دهه ۱۸۰۰ در انگلستان و در دوره استاد-شاگردی ظهور یافت؛ و با انقلاب صنعتی اهمیت آن مشهود گردید (۵۷). در این جریان فکری، فردریک تیلور<sup>۱</sup> در قرن ۱۹ با پیوند عملکرد علمی و روانشناسی صنعتی، نظریه مدیریت علمی را معرفی نمود. هدف او بهینه‌سازی شرایط کار در جهت استفاده از سقف توانایی‌های نیروی انسانی بود. این جریان فکری در ادامه با نظریه‌های *اداره/امور کارکنان* در دهه ۱۹۱۰ و ۱۹۲۰، *متصدیان رفاه* در دهه ۱۹۳۰، *مدیریت امور پرسنلی* و *مدیریت منابع انسانی* در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تکامل یافت (۵۸). درونمایه این جریان فکری، بهره‌برداری از تمام ظرفیت‌های نیروی کار برای تحقق اهداف سازمان است. هدف دیگر، حفظ سطح بهره‌وری عملکرد انسان سازمانی و جلوگیری از تنزل بهره‌وری عملکرد با اتکا به تامین رفاه، امنیت، جبران خدمت، بهداشت و سلامت است. انسان در این جریان فکری نیروی کار محترم و قابل اتکایی است که اگر سازمان شرایط روانی و مادی مناسب در محیط کار را مهیا نماید، او نیز برای تحقق اهداف سازمان تلاش خواهد کرد. سازمان در این جریان فکری تامین‌کننده رفاه، امنیت، سلامت، جبران خدمت، پاداش و حمایت روانشناختی از نیروی کار است.

### جریان فکری ارتقا بهره‌وری

با مطرح شدن نظریه سرمایه انسانی در سال ۱۹۵۴، بینش اقتصادی در کنار بینش اداره ظهور یافت. نگرش سرمایه‌گذاری و توسعه‌داری در خصوص توسعه انسان سازمانی مطرح شد. این جریان فکری ترویج‌گر بینش سودمحوری در توسعه منابع انسانی است؛ و هدف آن بهبود سودآوری از رهگذر افزایش ظرفیت تولید نیروی کار، کسب دانش، توانایی، مهارت و توانمندی برای انجام کار مطلوب است (۵۹). در این جریان فکری که ریشه در سرمایه‌داری و اقتصاد دارد، نیروی کار به دنبال رعایت استانداردها، شاخص‌ها و نیز تحقق کیفیت‌های تعریف شده برای عملکرد است. مطابق با این جریان فکری، ظرفیت نیروی انسانی فراتر از ظرفیت کنونی است؛ و با آموزش، مهارت‌افزایی، انتقال تجربه، بهبود قابلیت و توانمندسازی افزایش می‌یابد. انسان در این جریان فکری فردی پویا، مشتاق به مشارکت برای ارتقا مهارت‌ها و بهبود بهره‌وری و نیز علاقه‌مند به داشتن سهمی بیشتر در تولید نهایی است (۶۰). سازمان در این جریان فکری آموزش‌دهنده، توانمندساز، تفویض‌گر، فرصت‌ساز و کیفیت‌گرا است. مهمترین نظریه‌ها در این جریان فکری نظریه‌های آموزش، نظریه‌های سرمایه انسانی، نظریه‌های مدیریت کیفیت، نظریه‌های بهره‌وری و نظریه‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد هستند.

<sup>۱</sup>. Fredrick Taylor

### جریان فکری انسان ترقی‌خواه

با ظهور نظریه‌های روانشناختی توسط روانشناسان سازمانی مانند مازلو، آرجیس<sup>۱</sup> (۱۹۵۷)، هرزبرگ (۱۹۵۹)، مک‌گریگور<sup>۲</sup> (۱۹۶۰) و لیکرت<sup>۳</sup> (۱۹۶۱) توسعه انسان سازمانی ماهیتی اگزیستانسیالیسمی<sup>۴</sup> اتخاذ کرد. در این جریان فکری، انسان مخلوقی فکور و اندیشمند تلقی می‌گردد که به حداکثر نمودن دستاوردهای خود می‌پردازد؛ و با کسب دانش و تجربه در جستجوی یادگیری است. موضوع کلیدی در این جریان فکری، فردمحوری و خلق تغییرات توسط فرد است (۶۱). توسعه فردمحور مبتنی بر خودشکوفایی، کسب رضایت درونی، معنایابی شخصی و کیفیت ذاتی است. پیرو این جریان فکری ریشه توسعه فردمحور در لیبرالیسم<sup>۵</sup>، روانشناسی انسانگرا<sup>۶</sup> و آرمان‌گرایی اگزیستانسیالیسمی قابل کنکاش است. خودانگیخته بودن توسعه، روایتگر ماهیت پراگماتیسمی<sup>۷</sup> این جریان فکری است (۶۲). انسان در این جریان فکری، فردی آزاد، دارای کرامت، فعال، خودآگاه، عقلایی و پیچیده است؛ و به دنبال یافتن معنای زندگی و نقش خود در زندگی است (۶۳). توسعه به معنای پذیرش مسئولیت، توسعه مهارت، انجام تکالیف و همچنین نیل به موفقیت با هدف کسب رضایت عمیق از زندگی، رشد درونی، آگاهی عمیق، شادی، سلامتی و تحقق توانایی‌های بالقوه است (۶۴). مطابق با این جریان فکری، سازمان محیطی پرورشی است؛ و نقش سازمان مهیاسازی سازوکارهای یادگیری فردی است. مهمترین نظریه‌ها در این جریان فکری شامل نظریه‌های روانشناختی، نظریه‌های جامعه‌شناختی، نظریه‌های رهبری، نظریه‌های یادگیری فردی، نظریه‌های خلاقیت و نوآوری و نیز نظریه‌های سرمایه فکری است.

### جریان فکری نهاد ترقی‌خواه

پیرو این جریان فکری، تفکر سیستمی عامل تعامل متقابل میان متغیرهای سازمانی و فردی است. توسعه محصول کنش‌های متقابل اعضاء و واحدهای سازمان و نیز برآیندی از تعاملات سیستمی است. به عبارت دیگر توسعه سازمان منوط به توسعه فرد و توسعه فرد منوط به یادگیرنده بودن سازمان است (۶۵). در این جریان فکری، انسان سازمانی با اتکا به باورهای مشترک بین‌واحدی، به نظمی جدید در خصوص واقعیت‌ها و رویدادها می‌اندیشد (۶۶). او با اتخاذ دیدگاه انتقادی به ساختارشکنی وضعیت موجود می‌پردازد و در تلاش برای پی افکندن نظمی بهبودیافته در سیستم است. اهتمام همگانی برای

<sup>۱</sup> . Maslow and Argyris

<sup>۲</sup> . McGregor

<sup>۳</sup> . Likert

<sup>۴</sup> . Existentialism

<sup>۵</sup> . Liberalism

<sup>۶</sup> . Humanistic Psychology

<sup>۷</sup> . Pragmatist

تحقق هدفی اینچنین، سازمان یادگیرنده را محقق می‌سازد که در تلاش برای کشف نقایص سیستمی، رفع نقایص و نیز تحقق خیر همگانی است (۳۳). نهادینه شدن چنین دیدگاهی در سازمان منجر به فرهنگ ترقی‌خواهی سازمانی می‌شود؛ به نحوی که همه افراد سازمان با تبعیت از نظم سیستمی در تکاپوی تغییر در وضعیت موجود و تبدیل به وضعیت مطلوب هستند. در این جریان فکری، انسان خود را عضوی از سیستم منسجم و پویا درک می‌کند که ذیل فرهنگ ترقی‌خواهی برای نیل به نظم سازمانی متعالی تلاش می‌کند (۶۵). مهمترین نظریه‌ها در این جریان فکری نظریه سیستم، نظریه پیچیدگی، نظریه آشوب، نظریه سازمان یادگیرنده، نظریه یادگیری تعاملی، نظریه تغییر، نظریه مدیریت دانش و نظریه یادگیری سازمانی است.

### جریان فکری هویت اجتماعی

این جریان فکری ریشه در نظریه سرمایه اجتماعی دارد، و توسعه انسان سازمانی را برآیند پیوند اجتماعی انسان‌ها تعبیر می‌کند. حضور در شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات بین فردی، منجر به تبادل اطلاعات، دانش و تجربه می‌شود (۶۷). تعارض در دیدگاه‌ها و باورها، با حضور در شبکه‌های اجتماعی از رهگذر دریافت بازخوردهای فکری تعدیل می‌شود؛ و گفتمان تبادل افکار خلق می‌گردد. از رهگذر خلق گفتمان تبادل افکار، سرمایه‌های فکری مجال بروز و ظهور می‌یابند؛ و نیاز به تغییرات نوآورانه هنجارسازی می‌شود. با ترویج گفتمان تبادل افکار، هویت اجتماعی توسعه‌گرا از طریق توسعه ارتباطات و یادگیری بسط می‌یابد، و یادگیرندگی اجتماعی، هویت مسلط و غالب انسان سازمانی می‌گردد. مهمترین دستاوردهای هویت اجتماعی توسعه‌گرا عبارت از ارتقاء سطح آمادگی و انگیزش برای یادگیری، تسهیم دانش، تسهیم تجربه، همکاری در اجرای تغییرات، دریافت بازخورد و نیز اجتماعی‌سازی اثربخش است (۶۸). انسان در این جریان فکری، عضوی از جامعه است که گفتمان تبادل افکار و هویت اجتماعی توسعه‌گرا در او نهادینه شده است. سازمان در این جریان فکری، بسترساز ظهور شبکه‌ها و اجتماع‌های سازمانی است. مهمترین نظریه‌ها در این جریان فکری نظریه‌های یادگیری اجتماعی، نظریه‌های فرهنگ سازمانی و نظریه‌های اجتماعی‌سازی است.

### ب) انتظارات از نظریه توسعه منابع انسانی

به زعم پاترسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) انتظارات عمومی از یک نظریه در علوم اجتماعی شامل اهمیت، دقت، وضوح، سادگی، جامعیت، عملیاتی بودن، اثبات‌پذیری و مفید بودن است (۶۹)؛ توسعه منابع انسانی ذیل علوم اجتماعی است (۷۰)؛ با این وجود علاوه بر انتظارات عمومی، می‌بایست مجموعه‌ای از انتظارات ویژه و خاص را مبتنی بر جریانهای فکری توسعه منابع انسانی برآورده سازد. انتظارات ویژه از

<sup>۱</sup>. Paterson

نظریه مبتنی بر جریانهای فکری توسعه منابع انسانی شامل نهادسازی تفکر توسعه، تطابق با عقلانیت مسلط، هویت انتقادی، انطباق با تنوع و هم‌افزایی هدفمند است.

### نهادسازی تفکر توسعه

باور راسخ انسان سازمانی به توسعه خویشتن و اعتقاد او به ضرورت توسعه انسان در سازمان، زمینه‌ساز نهادسازی تفکر توسعه در سازمان است. به عبارت دیگر نهادسازی تفکر توسعه، حامل این باور کلیدی است که انسان سازمانی در درون خود معترف به ضرورت توسعه خویشتن است؛ و بطور خودانگیخته، جستجوگر و پیرو اصول و قواعد توسعه است. نظریه توسعه منابع انسانی باید بگوید که الف) چگونه پیامدهای حضور، عملکرد و یادگیری انسان در سازمان به نهادینگی تفکر توسعه تبدیل گردد؛ ب) چگونه پایبندی و تعهد عملی به هنجارهای توسعه تداوم داشته باشد؛ ج) چگونه انحراف از هنجارها تشخیص داده شود و د) چگونه نهاد توسعه دچار چالش‌های عملیاتی و اجرایی نشود (۷۱).

### تطابق با عقلانیت مسلط

انسان سازمانی توسعه‌گرا، هم‌نیازمند اختیار، آزادی و فرصت برای کسب تجربه‌های یادگیرنده و معنا‌ساز است (عقلانیت آزادی)؛ و هم‌متعهد به اصول، ضوابط، قواعد، هنجارها و عادات سازمانی است (عقلانیت کنترل). با این وجود پایبندی به هر دو عقلانیت آزادی و عقلانیت کنترل، احتمال تعارض عملی را در پی دارد. مطابق با عقلانیت آزادی، که ریشه در واقع‌گرایی<sup>۱</sup> دارد، توسعه منابع انسانی به دلیل سیالیت تجربی و نیز پیچیدگی‌های رفتاری انسان، نمی‌تواند در ساحت اثبات‌گرایی تبیین شود. در مقابل، مطابق با عقلانیت کنترل، که ریشه در ساخت‌گرایی<sup>۲</sup> دارد، توسعه منابع انسانی به دنبال تحقق اهداف سازمان است؛ لذا نمی‌توان نظم هدفدار، ساختار منسجم، اصول ساخت‌یافته و رسمیت را فدای لیبرالیسم توسعه منابع انسانی کرد (۷۲).

### هویت انتقادی

مک‌گولدریک<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) با استناد به استعاره هولوغرافیک، واقعیت را پیچیده، چندبعدی، دارای علل متعدد و در حال تغییر دائمی تعبیر می‌کند. از اینرو انسان برای درک و حل مسائل، نیازمند گذر از واکنش‌های سطحی، اتخاذ شناخت‌شناسی انتقادی و پرده‌برداری از پیش‌فرضها، باورها، ارزش‌ها و هنجارهایی است که قطعی و مسلم فرض شده است (۷۳). همراه شدن پیچیدگی واقعیت‌ها با نیاز انسان به حل خلاق مساله، اتخاذ هویتی انتقادی را مسلم می‌سازد. نظریه توسعه منابع انسانی باید فرهنگ تفکر انتقادی را در سازمان تعبیه نماید؛ تا مواجهه انسان با مسایل و حل معنادار آنها، از رهگذر بازاندیشی انتقادی باشد (۷۴).

<sup>۱</sup> . Realism

<sup>۲</sup> . Constructivism

<sup>۳</sup> . McGoldrick

## انطباق با تنوع

وسعت، تنوع و میان‌رشته‌ای بودن ماهیت پدیده‌های انسانی، حاکی از لزوم انطباق نظریه توسعه منابع انسانی با شرایط پویای محیط و نیز انطباق با تنوع سازمان‌ها است (۷۵). نظریه توسعه منابع انسانی باید بتواند پاسخگوی نیاز توسعه منابع انسانی در همه انواع سازمان‌ها باشد. انطباق با گستره‌ی وسیع و متنوعی از نیروهای انسانی در زمینه‌های حرفه‌ای، اجتماعی و فرهنگی متفاوت، قوت‌بخش ماهیت میان‌رشته‌ای نظریه توسعه منابع انسانی است (۷۶).

## هم‌افزایی هدفمند

نظریه توسعه منابع انسانی باید همه ابعاد توسعه انسان سازمانی، اعم از فردی، اجتماعی و سازمانی را به هم مرتبط سازد؛ همچنین انسان سازمانی را از ابعاد و نظرگاه‌های روانشناختی، اجتماعی، اخلاقی، حرفه‌ای، اقتصادی، فرهنگی و سیستمی ببیند؛ و توازن میان ابعاد توسعه را مد نظر قرار دهد. توسعه همه‌جانبه انسان سازمانی منجر به هم‌افزایی ابعاد توسعه، حرکت توسعه در جهت هدف واحد و اثربخشی اجرای توسعه می‌شود. در واقع اگر تناسب، همسازي، هماهنگی و هم‌افزایی میان ابعاد توسعه وجود نداشته باشد، توسعه هویتی ناقص اخذ می‌کند و هدف حقیقی توسعه منابع انسانی محقق نمی‌شود (۷۷).

## عملیاتی بودن

پیرو دیدگاه کارکردگرایی، توسعه منابع انسانی نیازمند ارتباط میان داده‌های خام با محیط واقعی است. زیرا سودمندی نظریه بر اساس کاربردپذیری آن سنجیده می‌شود (۷۸). پیرو دیدگاه کرت لوین<sup>۱</sup> و با تأثیر از ایده‌های دوبین<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) باچاراچ و ون دی ون<sup>۳</sup> (۱۹۸۹)، لینهام (۲۰۰۰) و توراکو (۱۹۹۷) عملیاتی بودن نظریه توسعه منابع انسانی به معنای توانایی نظریه در پاسخگویی به مسایل جدید، تعریف مسایل کاربردی، ارزشیابی راه‌حلها، تشخیص اولویت‌ها، شناخت مسیرهای جدید، ایجاد زبان مشترک، تعریف مرزها و راهنمای عملی توسعه انسان سازمانی می‌باشد (۷۹).

<sup>۱</sup> . Kurt Lewin

<sup>۲</sup> . Dubin

<sup>۳</sup> . Bacharach and Van de Ven

### عاملیت اخلاقی

سازمان با فائل شدن عاملیت کلیدی برای انسان، قدرت را به او اعطا می‌کند (عاملیت)؛ و در مقابل، تحقق اهداف سازمان را از او انتظار دارد (خادمیت). همراه شدن دو گزاره اعطای قدرت و عاملیت با گزاره انتظار تحقق اهداف سازمان و خادمیت، ضرورت اخلاق‌گرایی سازمانی را آشکار می‌سازد (۸۱، ۸۰). با توجه به اینکه عاملیت اخلاقی ذیل فلسفه عمل‌گرایی تعبیر می‌شود و ظهور و بروز اخلاق سازمانی منوط به تحقق عمل اخلاقی است (۸۲)؛ لذا نظریه توسعه منابع انسانی باید سازوکار ترویج عمل‌گرایی اخلاقی در سازمان را تجویز نماید.

### ج) چهارچوب کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل

مبتنی بر چهار گام اول الگوی نظریه‌پردازی دوبین، سیستم توسعه منابع انسانی شامل محورهای چهارگانه واحدها، قوانین تعامل، مرزها و حالت‌های سیستم است. محورهای چهارگانه نحوه ساخت سیستم توسعه منابع انسانی و کاربرد آن در عمل را بازنمایی می‌کند (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳: سیستم توسعه منابع انسانی

سیستم توسعه منابع انسانی		چهار گام اول الگوی دوبین	
۱. مبنای توسعه، ۲. رهیافت توسعه، ۳. روش توسعه، ۴. برنامه توسعه		واحد	گام اول
۱. ارتباط رده‌ای جامع، ۲. ارتباط متوالی جامع		قوانین تعامل	گام دوم
۱. فرد ۲. گروه ۳. سازمان ۴. جامعه		مرزها	گام سوم
۱. ساختاریافته، ۲. منسجم، ۳. هدفمند، ۴. هم‌افزا، ۵. اولویت‌بندی		حالت‌های سیستم	گام چهارم

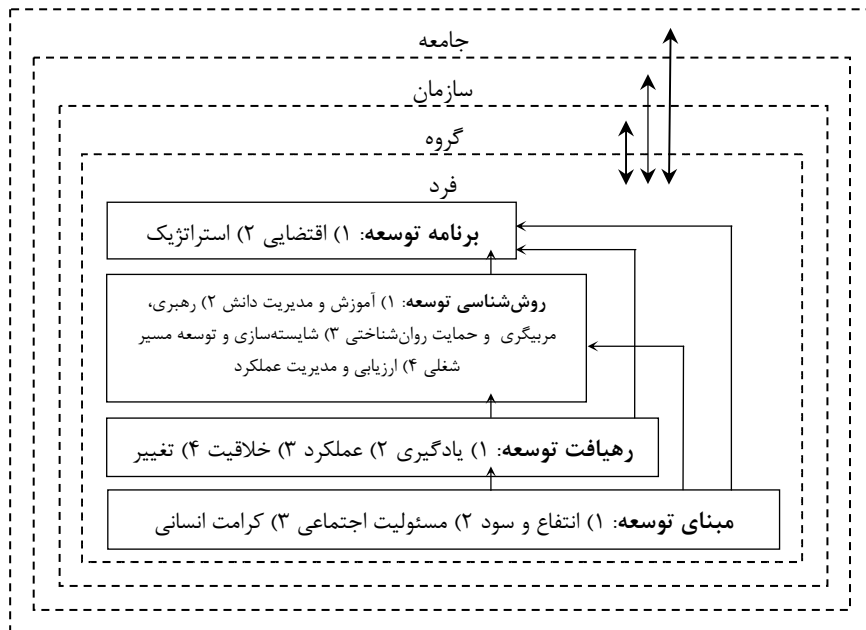
منبع: مولف

سیستم توسعه منابع انسانی دارای ۴ واحد شامل مبنای، رهیافت، روش‌شناسی و برنامه توسعه است هر کدام از واحدها شامل ابعاد هستند. مبنای توسعه شامل ابعاد انتفاع و سود، مسؤلیت اجتماعی و کرامت انسانی است. رهیافت توسعه شامل ابعاد یادگیری، عملکرد، تغییر و خلاقیت است. روش‌شناسی توسعه شامل ابعاد آموزش و مدیریت دانش، رهبری، مربیگری و حمایت روان‌شناختی، شایسته‌سازی و توسعه مسیر شغلی و ارزیابی و مدیریت عملکرد است. برنامه توسعه شامل ابعاد اقتضایی و استراتژیک است (واحدهای سیستم نظریه در الگوی نظریه‌پردازی دوبین). چهار واحد توسعه منابع انسانی طبق ۲ قانون تعاملی شامل ارتباط رده‌ای<sup>۱</sup> جامع و ارتباط متوالی<sup>۲</sup> جامع با یکدیگر در تعامل هستند. پیرو قانون تعاملی ارتباط رده‌ای جامع، میان هر رده واحدی با همه رده‌های واحدی بعدی ارتباط برقرار است. و طبق قانون تعاملی ارتباط متوالی جامع، ارتباط به ترتیب از واحد قبلی آغاز و به تمامی واحدهای بعدی

<sup>۱</sup>. Categorical

<sup>۲</sup>. Sequential

ختم می‌شود. به عبارت دیگر وجود دو قانون یاد شده حاکی از تبعیت هر واحد، از ارزش‌های تمامی واحد پیشین است (قوانین تعاملی سیستم نظریه در الگوی نظریه‌پردازی دوبین). سیستم توسعه منابع انسانی درون محدوده ۴ مرز شامل فرد، گروه، سازمان و جامعه ظهور می‌یابد. مرزها از نوع باز می‌باشند و ارتباط میان سیستم با محیط بیرون برقرار است (مرزهای سیستم نظریه در الگوی نظریه‌پردازی دوبین). چرایی، چیستی و چگونگی توسعه منابع انسانی در هر سازمان تابعی از بسترها، انتظارات، اهداف، کارکرد و چشم‌اندازهای شناختی متفاوت برای توسعه است. به عبارت دیگر درنمایه توسعه منابع انسانی تابعی از جریان فکری حاکم بر نظام توسعه منابع انسانی است. هر سازمان از نقطه‌نظر مبنا، رهیافت، روش‌شناسی و برنامه توسعه منابع انسانی دارای اولویت‌هایی است. اولویت‌های توسعه‌ای منابع انسانی در یک سازمان ضرورتاً به معنای کاربردپذیری آن در سایر سازمان‌ها نیست (۸۳،۹). بنابراین در سیستم توسعه منابع انسانی مشخصه رقابت میان اولویتها وجود دارد، چرا که هر سازمان متناسب با جریان فکری مدنظر، یکی از ابعاد را در اولویت قرار می‌دهد. میان ابعاد اولویت‌بندی دقیق، شفاف و نهایی وجود ندارد و تابعی از ماهیت جریان فکری است. بنابراین حالات سیستم توسعه منابع انسانی شامل چهار حالت میان‌واحدی (ساختاریافته، منسجم، هدفمند و هم‌افزا) و یک حالت درون-واحدی (اولویت‌بندی) می‌باشد (حالات سیستم نظریه در الگوی نظریه‌پردازی دوبین) (شکل شماره ۱).



شکل شماره ۱: چهارچوب کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل / منبع: مولف



در هر نظام توسعه منابع انسانی، مبتنی بر جریان فکری حاکم و نیز تعریف از فرد، گروه، سازمان و جامعه، ترکیبی متفاوت، بومی و خاص از مبنا، رهیافت، روش‌شناسی و برنامه توسعه منابع انسانی به کار گرفته می‌شود. به عبارت دیگر تنوع در درونمایه نظام‌های توسعه منابع انسانی ناشی از تنوع در جریان‌های فکری حاکم بر آن است.

### (۱) مبنای توسعه

مبنای توسعه عامل محرک بنیادین، دلیل زیربنایی و مأموریت اصلی اهتمام سازمان برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه است. عبارت دیگر مبنای توسعه، نیت محوری سازمان برای تحقق توسعه منابع انسانی است. برای توسعه منابع انسانی در هر سازمان سه مبنای احتمالی و رقیب وجود دارد؛ و هر سازمان متناسب با مأموریت، چشم‌انداز و راهبردها در توسعه منابع انسانی به اولویت-بندی آنها می‌پردازد. سه مبنای توسعه منابع انسانی شامل کرامت انسانی (۸۳)، سودآوری (۸۴) و مسئولیت اجتماعی (۸۵، ۸۶) است. مبنای توسعه طی ارتباط وثیق نظام توسعه منابع انسانی با فرد، گروه، سازمان و جامعه تعریف می‌شود. به عبارت دیگر نظام توسعه منابع انسانی مبتنی بر نقش و مسئولیت‌های خود در قبال فرد، گروه، سازمان و جامعه، مبنای سه‌گانه را اولویت‌بندی می‌کند، و توسعه منابع انسانی را برنامه‌ریزی و اجرا می‌نماید.

### (۲) رهیافت توسعه

رهیافت توسعه، مکانیزمی است که از طریق آن، توسعه منابع انسانی محقق می‌گردد. به واقع رهیافت توسعه به مثابه درونمایه برنامه‌های توسعه است. نظام توسعه منابع انسانی از رهگذر رهیافت توسعه، ماهیت و نقطه محوری توسعه منابع انسانی را تعیین می‌کند. بنابراین ماهیت و درونمایه توسعه، حول رهیافت انتخابی برای توسعه منابع انسانی تعریف می‌گردد. برای توسعه منابع انسانی سه رهیافت رقیب وجود دارد و هر نظام توسعه منابع انسانی متناسب با مبنای انتخابی و هدف توسعه منابع انسانی، آنها را اولویت‌بندی می‌نماید. رهیافتهای شامل یادگیری (۸۸، ۸۷، ۸۶)، عملکرد (۹۱، ۹۰، ۸۹)، تغییر (۹۲، ۹۳) و خلاقیت (۹۴، ۹۵) می‌باشد. رهیافتهای در هر نظام توسعه منابع انسانی طی ارتباط وثیق با فرد، گروه، سازمان و جامعه تعیین می‌شود. به عبارت دیگر نظام توسعه منابع انسانی مبتنی بر تفسیری که از این سطوح در برنامه‌های توسعه‌ای دارد آنها را اولویت‌بندی می‌کند.

### ۳) روش‌شناسی توسعه

روش‌شناسی توسعه منابع انسانی، منطق اجرایی و چهارچوبهایی است که سازمان در آن محدود، روش اجرای توسعه منابع انسانی را طراحی و اجرا می‌نماید. به عبارت دیگر روش‌شناسی توسعه راهبرد اجرایی برای توسعه منابع انسانی است. روش‌شناسی توسعه در قالب برنامه عملیاتی توسعه منابع انسانی نمود می‌یابد. هر سازمان متناسب با مبانی توسعه، رهیافت توسعه و درونمایه برنامه‌ها، روش‌شناسی‌های توسعه منابع انسانی را الویت‌بندی می‌نماید. روش‌شناسی‌ها شامل آموزش و مدیریت دانش (۹۶،۲۰)، رهبری، مربیگری و حمایت روانشناختی (۹۷، ۹۹، ۸)، شایسته‌سازی و توسعه مسیر شغلی (۹۹، ۹۸) و ارزیابی و مدیریت عملکرد (۱۰۰) می‌باشد. روش‌شناسی توسعه مبتنی بر هدفی که توسعه منابع انسانی در قبال فرد، گروه، سازمان و جامعه دارد، توسط نظام توسعه منابع انسانی اولویت‌بندی می‌شود.

### ۴) برنامه توسعه

برنامه توسعه، نحوه اجرای روشهای توسعه و نیز نحوه تحقق اهداف توسعه از رهگذر بکارگیری روشهای توسعه است. برنامه‌ریزی توسعه تابعی از پیچیدگی توسعه منابع انسانی و نیز گستردگی و تنوع شرایط حاکم بر محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها است (۵). برنامه توسعه منابع انسانی با دو رویکرد اقتضایی (۱۰۱) و استراتژیک (۱۰۲، ۱۰۳) اجرا می‌شود. توسعه منابع انسانی در رویکرد اقتضایی تابعی از فرصتهای محیطی، میزان حرفه‌ای بودن منابع انسانی، اعتقاد به فرهنگ حرفه‌ای، اندازه سازمان، الگوهای سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، نرخ بازگشت سرمایه، نرخ تغییرات تکنولوژیک، پیچیدگی در تولید محصولات و خدمات هدف و نیز پیچیدگی در محیط کسب و کار است. و در رویکرد استراتژیک تابعی از ملاحظات سیستمی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، فنی و اخلاقی است (۴۴).

تلاش علمی محققان از زمینه‌های علمی مختلف برای نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی، عمری بیش از ۲۸ سال دارد (رونا، ۲۰۱۶)؛ اما توسعه منابع انسانی در گیرودار تجربه‌های نوظهور و ابعاد کشف‌نشده سرگردان است؛ و با وجود تعابیر نظری متنوع، هنوز نظریه رسمی توسعه منابع انسانی حاصل نشده است. این مقاله به بررسی تماتیک ادبیات تحقیق پرداخته است؛ تا از رهگذر مرور تاریخ نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی جریانهای فکری و آموخته‌های کاربردی را بررسی نماید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد تعابیر نظری متنوع در ادبیات تحقیق وجود دارد که ناشی از جریانهای فکری متنوع است. جریانهای فکری متنوع به انتظارات متفاوت از نظریه و کاربرد متفاوت توسعه منابع انسانی در عمل منجر شده است. در ادبیات نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی پنج جریان فکری شامل ایجاد و حفظ بهره‌وری، ارتقاء بهره‌وری، انسان ترقی‌خواه، نهاد ترقی‌خواه و هویت اجتماعی وجود دارد. هر کدام از جریانهای فکری تعریفی متفاوت از انسان، سازمان، عملکرد، یادگیری و توسعه دارد؛ و کاربرد توسعه منابع انسانی در بستر هر جریان فکری دارای ماهیتی متفاوت است. تفاوت در جریانهای فکری منجر به

تفاوت در اهداف پژوهشی و به تبع تعابیر نظری متنوع شده است. تنوع در جریانهای فکری همچنین به انتظارات متفاوت از نظریه در عمل منجر شده است. به نحوی که پژوهش‌ها علاوه بر انتظارات عمومی از نظریه در علوم اجتماعی، هفت انتظار ویژه و متفاوت از نظریه توسعه منابع انسانی را ارائه می‌نمایند. انتظارات از نظریه شامل نهادسازی تفکر توسعه، انطباق با تنوع، تطابق با عقلانیت مسلط، هویت انتقادی، هم‌افزایی هدفمند، عاملیت اخلاقی و عملیاتی بودن است. تنوع در جریانهای فکری علاوه بر انتظارات متفاوت و ویژه از نظریه توسعه منابع انسانی، باعث کاربرد متفاوت و متنوع توسعه منابع انسانی در عمل شده است. به نحوی که توسعه منابع انسانی در چهار زمینه فرد، گروه، سازمان و جامعه اجرا می‌شود و دارای چهار سطح مبانی، رهیافت، روش‌شناسی و برنامه است. و هر سازمان متناسب با جریان فکری حاکم بر نظام توسعه منابع انسانی، ترکیبی بومی، خاص، منحصر به فرد و ویژه از مبانی، رهیافتها، روش‌شناسی‌ها و برنامه‌ها را بکار می‌گیرد.

### پیشنهاد تحقیق آتی

**پیشنهاد اول:** در تاریخ نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی پنج جریان فکری نقش بسترساز داشته‌اند. این جریان‌های شامل ایجاد و حفظ بهره‌وری، ارتقاء بهره‌وری، انسان ترقی‌خواه، نهاد ترقی‌خواه و هویت اجتماعی است. در هر جریان فکری هر دو انسان و سازمان بینشی متفاوت را در قبال همدیگر اتخاذ می‌کنند؛ لذا انتظارات و شناخت آنها از همدیگر در هر جریان فکری متفاوت است. بنابراین به عنوان اولین گزینه، تحقیق در سیر تطور هر یک از پنج جریان فکری با محوریت نقش‌آفرینی در تعریف پدیده توسعه منابع انسانی و نیز انتظارات متقابل سازمان و انسان پیشنهاد می‌گردد.

**پیشنهاد دوم:** در تاریخ نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی علاوه بر انتظارات عمومی از نظریه‌ها در علوم اجتماعی، انتظارات ویژه از نظریه توسعه منابع انسانی شامل نهادسازی تفکر توسعه، انطباق با تنوع، تطابق با عقلانیت مسلط، هویت انتقادی، هم‌افزایی هدفمند، عاملیت اخلاقی و عملیاتی بودن وجود دارد. لذا طراحی الگویی برای پژوهش و عمل متناسب با انتظارات ویژه از نظریه توسعه منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد.

**پیشنهاد سوم:** پیرو چهارچوب کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل، هر سازمان متناسب با شرایط محیط درونی و بیرونی، از اولویت‌های رقیب در مبانی، رهیافت، روش‌شناسی و رویکردهای برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی استفاده می‌کند. با این وجود برای هیچکدام از ابعاد رقیب اولویت‌بندی نهایی وجود ندارد. لذا طراحی الگویی برای هدایت پژوهش و عمل در اولویت‌بندی توسعه منابع انسانی از نقطه‌نظر مبانی، رهیافت، روش‌شناسی و رویکردهای برنامه‌ریزی پیشنهاد می‌گردد.

۵-منابع

۱. Gold, J., W, J., Cureton, P. Theorizing and Practitioners in HRD: The Role of Abductive Reasoning, *Journal of Training and Development*. ۲۰۱۱; ۳۵ (۳): ۲۳۰-۲۴۶.
۲. Chalofsky, N. The seminal foundation of the discipline of HRD, people, learning and organization, *HRD Quarterly*. ۲۰۰۷; ۱۸ (۳): ۴۳۱-۴۴۲.
۳. McGuire, M., Cross, C., & ODonnell, D. Why humanistic approaches in HRD won't work. *HRD Quarterly*. ۲۰۰۵; ۱۶(۱): ۱۳۱-۱۳۷.
۴. Lee, M. Shifting Boundaries: The Role of HRD in a Changing World. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۰; ۱۲(۵): ۵۲۴ - ۵۳۵.
۵. Ruona, E. A. Wendy. Evolving Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۶; ۱۸(۴): ۵۵۱-۵۶۵.
۶. Kuchinke K. P. the Ethics of HRD Practice. *HRD International*. ۲۰۱۷; ۲۰(۵): ۳۶۱-۳۷۰.
۷. Kuchinke K. P. Human Agency and HRD: Returning Meaning, Spirituality, and Purpose to HRD Theory and Practice. *Advances in Developing HR*. ۲۰۱۳; ۱۵(۴): ۳۷۰-۳۸۱.
۸. Gilley W. J, Shelton M. P. and Ann Gilley. Developmental Leadership: A New Perspective for HRD, *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۱; ۱۳(۳): ۳۸۶-۴۰۵.
۹. Han, S; Chae, C; Han J.S and Yoon, S. W. Conceptual Organization and Identity of HRD: Analyses of Evolving Definitions, Influence, and Connections, *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۷; ۱۶(۳): ۲۹۴-۳۱۹.
۱۰. Sleezer, C. M. The contribution of adult learning theory to HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۴; ۶: ۱۲۵-۱۲۸.
۱۱. Chalofsky, N. A unifying definition for the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*. ۱۹۹۲; ۳: ۱۷۵-۱۸۲.
۱۲. Hamlin G. R. An Evidence-Based Perspective on HRD, *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۷; ۹(۱): ۴۲-۵۷.
۱۳. McGuire, D., & Cseh, M. The development of the field of HRD: A Delphi study. *Journal of European Industrial Training*. ۲۰۰۶; ۳۰: ۶۵۳-۶۶۷.
۱۴. Watkins, K. E. Aims, roles and structures for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۰; ۲(۳): ۵۴-۵۹.
۱۵. Jacobs, R. L. determining the boundaries of HRDQ and HRD. *Human Resource Development Quarterly*. ۲۰۰۰; ۱۱: ۱-۳.
۱۶. Sambrook, S. A critical time for HRD? *Journal of European Industrial Training*. ۲۰۰۴; ۲۸: ۶۱۱-۶۲۴.
۱۷. Wang, X., & McLean, G. N. The dilemma of defining international human resource development. *HRD Review*. ۲۰۰۷; ۶: ۹۶-۱۰۸.

۱۸. Kuchinke, P. Moving beyond the dualism of performance versus learning: A response to Barrie & Pace. *HRD Quarterly*. ۱۹۹۹; ۹(۴): ۳۷۷-۳۸۵.
۱۹. Ruona, W. E. A., Lynham, S. A., & Chermack, T. J. Insights on emerging trends and the future of human resource development. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۳; ۵(۳): ۲۷۲-۲۸۲.
۲۰. Barrie, J. and Pace, R. W. Learning for organizational effectiveness: Philosophy of education and HRD. *HRD Quarterly*. ۱۹۹۸; ۹(۱): ۳۹-۵۴.
۲۱. Holton, E. F. Theoretical Assumptions Underlying the Performance Paradigm of Human Resource Development. *Human Resource Development International*. ۲۰۰۲; ۵(۲): ۱۹۹-۲۱۶.
۲۲. Gourlay, S. Knowledge management and HRD. *Human Resource Development International*. ۲۰۰۱; ۴: ۲۷-۴۶.
۲۳. Hamlin, B., & Stewart, J. What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*. ۲۰۱۱; ۳۵(۳): ۱۹۹-۲۲.
۲۴. Garavan N. T. Heraty, N. and Barnicl, B. HRD literature: current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European Industrial Training*. ۱۹۹۹; ۲۳(۴): ۱۶۹-۱۷۹.
۲۵. Torraco, R. J. Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *HRD Quarterly*. ۲۰۰۵; ۱۶: ۸۵-۱۰۹.
۲۶. Lynham, S. A., Chermack, T. J., & Noggle, M. A. Selecting organization development theory from an HRD perspective. *HRD Review*. ۲۰۰۴; ۳: ۱۵۱-۱۷۲.
۲۷. Lee, M. A refusal to define HRD. *HRD International*. ۲۰۰۱; ۴: ۳۲۷- ۳۴۱.
۲۸. McLean, G. N., & McLean, L. If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*. ۲۰۰۱; ۴: ۳۱۳- ۳۲۶.
۲۹. Kuchinke, K. P. Response to May and Bowman: Human resource development—Multiparadigmatic, multidisciplinary, open-ended, and complex. *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۷; ۶: ۱۳۶-۱۴۱.
۳۰. Vredenburg, D. and VanFossen, R. S. Human Nature, Organizational Politics, and HRD. *HRD Review*. ۲۰۱۰; ۹(۱): ۲۶-۴۷.
۳۱. Garavan, N. T. O'Donnell, D. McGuire, D. and Watson, S. Exploring Perspectives on HRD: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۷; ۹(۱): ۳-۱۰.
۳۲. Lee, M. Human Resource Development from a Holistic Perspective. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۷; ۹(۱): ۹۷-۱۱۰.
۳۳. Hughes, C. People as Technology Conceptual Model: Toward a New Value Creation Paradigm for Strategic Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۰; ۹(۱): ۴۸-۷۱.
۳۴. Ruona, W. E. A., & Coates, T. K. The power of the pull force: Focusing on emerging trends & issues for the future of HRD. *Advances in Developing HR*. ۲۰۱۲; ۱۴: ۵۵۹-۵۶۵.

۳۵. McDonald, S., Kimberly and Hite M. Linda. Conceptualizing and Creating Sustainable Careers. *HRD Review*. ۲۰۱۸; ۱۷ (۴): ۳۴۹-۳۷۲.
۳۶. Maltbia, E. T. Marsick, J. V. and Ghosh, R. Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn from Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۴; ۱۶(۲):۱۶۱-۱۸۳.
۳۷. White, C. C. An Integrative Literature Review to Introduce Socio- Networked Learning: A New Theoretical Framework for HRD, *HRD Review*. ۲۰۱۴; ۱۳(۳): ۲۷۶-۲۹۲.
۳۸. Sheehan, M, Garavan, N. T, Carbery, R. Innovation and human resource development (HRD)". *European Journal of Training and Development*. ۲۰۱۴; ۳۸ (۱/۲): ۲-۱۴.
۳۹. Cox, Elaine, Bachkirova, Tatiana; Clutterbuck, David. Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. *Advances in Developing HR*. ۲۰۱۴; ۱۶(۲): ۱۳۹-۱۶۰.
۴۰. Chermack, T. J., Lynham, S. A., & Ruona, W. E. A. Critical uncertainties confronting HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۳; ۵(۳): ۲۵۷-۲۷۱.
۴۱. Clardy, A. The legal framework of HRD: Overview, mandates, strictures, and financial implications. *HRD Review*. ۲۰۰۳; ۲(۱): ۲۶-۵۳.
۴۲. Lynham, S. Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*. ۲۰۰۰; ۱۱(۲): ۱۵۹-۱۷۸.
۴۳. Fenwick, T. Developing who, for what? Notes of caution in rethinking global H(R) D: A response to Kuchinke. *Human Resource Development International*. ۲۰۱۱; ۱۴: ۸۳-۸۹.
۴۴. Garavan, N. T, McGuire, David, Lee, Monica. Reclaiming the D in HRD: A Typology of Development Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes, *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۵; ۱۴(۴): ۳۵۹-۳۸۸.
۴۵. Kuchinke, K. P. Human flourishing as a central value for human resource development. *HRD International*. ۲۰۱۰; ۱۳: ۵۷۵-۵۸۵.
۴۶. Creswell, J. Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (۳rd edition). ۲۰۰۸; Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
۴۷. Callahan, J. L. Constructing a Manuscript: Distinguishing Integrative Literature Reviews and Conceptual and Theory. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۰; ۹(۳): ۳۰۰-۳۰۴.
۴۸. Callahan, J. L. Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۴; ۱۳(۳): ۲۷۱-۲۷۵.
۴۹. Cho, Y. Yoon, S. W. Theory development and convergence of HR fields: Implications for human performance technology. *Performance Improvement Quarterly*. ۲۰۱۰; ۲۳(۳): ۳۹-۵۶.
۵۰. Mabey, C. Reframing HRD, *HRD Review*. ۲۰۰۳; ۲(۴): ۴۳-۴۵۲.

۵۱. Delbridge, R., & Fiss, P. C. Styles of theorizing and the social organization of knowledge. *Academy of Management Review*. ۲۰۱۳; ۳۸: ۳۲۵-۳۳۱.
۵۲. Snow, C. C., & Ketchen, D. J. Typology-driven theorizing: A response to Delbridge and Fiss. *Academy of Management Review*. ۲۰۱۴; ۳۹: ۲۳۱-۲۳۳.
۵۳. Holton, E. F., & Lowe, J. S. Toward a general research process for using Dubin,s theory building model. *HRD Review*. ۲۰۰۷; ۶: ۲۹۷-۳۲۰.
۵۴. Alagaraja, M., & Dooley, L. M. Origins and historical influences on HRD: A global perspective. *HRD Review*. ۲۰۰۳; ۲(۱): ۸۲-۹۶.
۵۵. Anderson, V., Garavan. T. and E. Sadler-Smith. Corporate Social Responsibility, Sustainability, Ethics and International Human Resource Development. *HRD International*. ۲۰۱۴; ۱۷ (۵): ۴۹۷-۴۹۸.
۵۶. Ardichvili, A. Jondle, D. Ethical business cultures: A literature review and implications for HRD. *HRD Review*. ۲۰۰۹; ۴(۸): ۲۲۳-۲۴۴.
۵۷. Ardichvili, A. and Won Yoon, Seung. Designing Integrative Knowledge Management Systems: Theoretical Considerations and Practical Applications. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۹; ۱۱(۳): ۳۰۷-۳۱۹.
۵۸. Azevedo, E. R., Akdere, M. The Economics of Utility, Agency, Theory, and HRD. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۸; ۱۰(۶): ۸۱۷-۸۳۳.
۵۹. Bates, R., & Chen, H. C. HRD value orientations: A construct validation study. *Human Resource Development International*. ۲۰۰۴; (۷): ۳۵۱-۳۷۰.
۶۰. Bierema, L. and Callahan, L. J. Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice. *Advances in Developing HR*. ۲۰۱۴; ۱۶(۴): ۴۲۹-۴۴۴.
۶۱. Bing, W. J. Kehrhahn, M. And Short, C. D. Challenges to the Field of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۳; ۵ (۳): ۳۴۲-۳۵۱.
۶۲. Blake, R. R. Memories of HRD. *International Journal of Training and Development*. ۱۹۹۵; ۴۹ (۳): ۲۲-۲۸.
۶۳. Brook, K. A. Transformational Learning Theory and Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۴; ۶(۲): ۲۱۱-۲۲۵.
۶۴. Byrd, Y. M. Does HRD have a moral duty to respond to matters of social injustice? *Human Resource Development International*. ۲۰۱۷; ۲۱(۱): ۳-۱۱.
۶۵. Callahan, J. L. Reconstructing, constructing, and deconstructing the field: The importance of historical manuscripts in HRDR. *HRD Review*. ۲۰۱۰; ۹: ۳۱۱-۳۱۳.
۶۶. Chermack J. T; Lynham A. S; Ruona, E. A. W. Critical Uncertainties Confronting HRD. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۳; ۵(۳): ۲۵۷-۲۷۱.
۶۷. Cho, E. S., & McLean, G. What we discovered about NHRD and what it means for HRD. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۴; ۶: ۳۸۲-۳۹۳.
۶۸. Clayton, W. A; Fischer, M; Swanson, A. R. Economics: Opportunity and Challenges for HRD. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۸; ۱۰(۶): ۸۸۲-۸۹۰.
۶۹. Crane, B. Hartwell, J. C. Developing Employees Mental Complexity: Transformational Leadership as a Catalyst in Employee Development. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۸; ۱۷(۳): ۲۳۴-۲۵۷.



۷۰. Daley, J. B, Conceio, C.O. S, Mina, L, Altman A. B, Baldor M, Brown J. Integrative Literature Review: Concept Mapping: A Strategy to Support the Development of Practice, Research, and Theory Within HRD. *HRD Review*. ۲۰۱۰; ۹ (۴): ۳۵۷-۳۸۴.
۷۱. Dilworth, R. L. Shaping HRD for the new millennium. *Human Resource Development Quarterly*. ۲۰۰۱; ۱۲(۲): ۱۰۳-۱۰۴.
۷۲. Dobbs, L. R. Sun, Y. J. Roberts, B. P. Human Capital and Screening Theories: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۸; ۱۰(۶): ۷۸۸-۸۰۱.
۷۳. Egan, M. T. Upton, G. M, Lynham, A. S. Career Development: Load-Bearing Wall or Window Dressing? Exploring Definitions, Theories, and Prospects for HRD Theory Building. *HRD Review*. ۲۰۰۶; ۵ (۴): ۴۴۲-۴۷۷.
۷۴. Egan, T. and Hamlin, G. Robert. Coaching, HRD, and Relational Richness: Putting the Pieces Together. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۴; ۱۶(۲): ۲۴۲-۲۵۷.
۷۵. Ellinger, D. A. and Kim, S. Coaching and Human Resource Development Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing HR*. ۲۰۱۴; ۱۶ (۲): ۱۲۷-۱۳۸.
۷۶. Evarts, M. T. Human Resource Development as a Maturing Field of Study. *Human Resource Development Quarterly*. ۱۹۹۸; ۱.۹ (۴).
۷۷. Fairlie, P. Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۱; ۱۳ (۴): ۵۰۸-۵۲۵.
۷۸. Fenwick, T. J. Conceptions of critical HRD: Dilemmas for theory and practice. *Human Resource Development International*. ۲۰۰۵; ۸: ۲۲۵-۲۳۸.
۷۹. Fenwick, T., & Bierema, L. Corporate social responsibility: Issues for HRD professionals. *International Journal of Training and Development*. ۲۰۰۸; ۱۲: ۲۴-۳۵.
۸۰. Garavan, N. T; McGuire, D. Odonnell, D. Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach. *HRD Review*. ۲۰۰۴; (۳)۴: ۴۱۷-۴۴۱.
۸۱. Garavan, N. T. A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۷; ۹ (۱): ۱۱-۳۰.
۸۲. Garavan, N. T and McCarthy, A. Collective Learning Processes and HRD, *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۸; ۱۰(۴): ۴۵۱-۴۷۱.
۸۳. Garavan, T. N. Strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*. ۱۹۹۱; ۱۵: ۱۷-۳۰.
۸۴. Garavan, T. N., & McGuire, D. Human resource development and society: HRD role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing HR*. ۲۰۱۰; ۱۲: ۴۸۷-۵۰۷.
۸۵. Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. The emergence of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*. ۱۹۹۵; ۱۹(۱۰): ۴-۱۰.

۸۶. Gedro, J. Collins, C. J and Rocco, S. T. The Critical Turn: An Important Imperative for HRD. *Advances in Developing HR*. ۲۰۱۴; ۱۶(۴): ۵۲۹-۵۳۵.
۸۷. Germain, M. L. Formal Mentoring Relationships and Attachment Theory: Implications for HRD. *HRD Review*. ۲۰۱۱; ۱۰ (۲): ۱۲۳-۱۵۰.
۸۸. Gibb, S. Imagination, Creativity, and HRD: An Aesthetic Perspective, *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۴; ۳(۱): ۵۳-۷۴.
۸۹. Gibb, S. Waight, L. C. Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۵; ۷(۲): ۲۷۱-۲۸۶.
۹۰. Gibson. K. S. Social Learning (Cognitive) Theory and Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۴; ۶(۲): ۱۹۳-۲۱۰.
۹۱. Gubbins, M. C., & Garavan, T. N. Studying HRD practitioners: A social capital model. *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۵; ۴(۲): ۱۸۹-۲۱۸.
۹۲. Hamlin, R. G., Reidy, M., & Stewart, J. Bridging the HRD research-practice gap through professional partnerships. *Human Resource Development International*. ۱۹۹۸; ۱: ۲۷۳-۲۹۰.
۹۳. Han H, Kuchinke, K. P, Boulay D. A. Postmodernism and HRD Theory: Current Status and Prospects. *HRD Review*. ۲۰۰۹; ۸ (۱): ۵۴-۶۷.
۹۴. Haslinda, A. Evolving Terms of HR Management and Development. *Journal of International Social Research*. ۲۰۰۹; ۲ (۹): ۱۸۰-۱۸۶.
۹۵. Hatala, J. Social network analysis in human resource development: A new methodology. *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۶; ۵(۱): ۴۵-۷۱.
۹۶. Herling, W. Richard. Bounded Rationality and the Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۳; ۵(۴): ۳۹۳-۴۰۷.
۹۷. Hezlett, A. S and Gibson K. S. Mentoring and HRD: Where We Are and Where We Need to Go. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۵; ۷(۴): ۴۴۶-۴۶۹.
۹۸. Hill, B. Critical HRD A Mithridate? *Advances in Developing HR*. ۲۰۱۵; ۱۶(۴): ۴۰۷-۴۱۶.
۹۹. Holden, R and Griggs, V. Innovative practice in the teaching and learning of HRD. *Journal of European Industrial Training*. ۲۰۱۰; ۳۴(۸/۹): ۷۰۵-۷۰۹.
۱۰۰. Holton, E. F. Beyond incrementalism: What the next paradigm for HRD? *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۳; ۲(۱): ۳-۵.
۱۰۱. Holton, E. F. Performance domains and their boundaries. *Advances in Developing Human Resources*. ۱۹۹۹; ۱: ۲۶-۴۶.
۱۰۲. Holton, F. E and Yamkovenko, I. B. Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD? *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۸; ۷(۳): ۲۷۰-۲۹۱.
۱۰۳. Holton, F. E. Cycle Time: A Missing Dimension in HRD Research and Theory. *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۳; ۲ (۴): ۳۳۵-۳۳۶.

۱۰۴. Hughes, C. The Role of HRD in Using Diversity Intelligence to Enhance Leadership Skill Development and Talent Management Strategy. *Advances in Developing Human Resource*. ۲۰۱۸; ۲۰(۳): ۲۵۹-۲۶۲.
۱۰۵. Jacobs, L. R. Knowledge Work and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۷; ۱۶(۲): ۱۷۶-۲۰۲.
۱۰۶. Jacobs, L. R. and Park, Y. A. Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in HRD. *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۹; ۸ (۲): ۱۳۳-۱۵۰.
۱۰۷. Jacobs, R. L. Knowledge Work and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۷; ۱۶(۲): ۱۷۶-۲۰۲.
۱۰۸. Jacobs, R. Human resource development as an Interdisciplinary body of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*. ۱۹۹۱; ۱(۱): ۶۵-۷۱.
۱۰۹. Jayanti, E. B. Toward pragmatic criteria for evaluating HRD research. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۱; ۱۰: ۴۳۱-۴۵۰.
۱۱۰. Jeung, C. W., Yoon, H. J., Park, S., & Jo, S. J. The contributions of human resource development research across disciplines: A citation and content analysis. *Human Resource Development Quarterly*. ۲۰۱۱; ۲۲: ۸۷-۱۰۹.
۱۱۱. Joo, B. K., McLean, N. G, and Yang, B. Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research, *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۳; ۱۲(۴): ۳۹۰-۴۲۱.
۱۱۲. Kessels, J. W. and Poell, F. Rob. Andragogy and Social Capital Theory: The Implications for HRD. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۴; ۶(۲): ۱۴۶-۱۵۷.
۱۱۳. Fatien Diochon, Pauline; Defiebre-Muller, Renaud; Viola, Federico. Toward an "Ethics of Serendipity": Disrupting Normative Ethical Discourses in Organizations. *HRD Review*. ۲۰۱۸; ۱۷ (۴): ۳۷۳-۳۹۲.
۱۱۴. Korte, R and Mercurio, A. Z. Pragmatism and HRD: Practical Foundations for Research, Theory, and Practice. *HRD Review*. ۲۰۱۷; ۱۶(۱): ۶-۸۴
۱۱۵. Korte, R. Exploring the Social Foundations of HRD, A Theoretical Framework for Research and Practice *HRD Review*. ۲۰۱۲; ۱۱ (۱): ۶-۳۰.
۱۱۶. Korte, R. F. How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *HRD Quarterly*. ۲۰۰۹; ۲۰: ۲۸۵-۳۰۶.
۱۱۷. Kuchinke, K. P. Contingent HRD: Toward a Theory of Variation and Differentiation in Formal HRD, *HRD Review*. ۲۰۰۳; ۲(۳) ۲۹۴-۳۰۹.
۱۱۸. Kuchinke, K. P. Debate over the Nature of HRD: An Institutional Theory Perspective. *HRD International*. ۲۰۰۲; ۳(۳): ۲۷۹-۲۸۳.
۱۱۹. Kuchinke, K. P. Human development as a central goal for human resource development. *HRD International*. ۲۰۱۰; ۱۳(۵): ۵۷۵-۵۸۵.
۱۲۰. Kuchinke, K. P. Institutional and curricular characteristic of leading graduate HRD program in the United States. *HRD Quarterly*. ۲۰۰۲; ۱۳(۲): ۱۲۷-۱۴۳
۱۲۱. Kuchinke, K. P. Why HRD is not an academic discipline. *Human Resource Development International*. ۲۰۰۱; ۴: ۲۹۱-۲۹۴.

۱۲۲. Lee, Y. J. and Lee, Y. Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for HRD. HRD Review. ۲۰۱۸; ۱۷(۳): ۲۷۷-۳۱۳.
۱۲۳. Loewenberger, P. The Role of HRD in Stimulating, Supporting, and Sustaining Creativity and Innovation. HRD Review. ۲۰۱۳; ۱۲(۴): ۴۲۲-۴۵۵.
۱۲۴. Lohman, C. Margaret An Unexamined Triumvirate: Dogmatism, Problem Solving, and HRD. HRD Review. ۲۰۱۰; ۹(۱): ۷۲-۸۸.
۱۲۵. Luthans, F. and Jensen, M. S. Hope: A New Positive Strength for HRD. Human Resources Development Review. ۲۰۰۲; ۱(۳): ۳۰۴-۳۲۲.
۱۲۶. Lynham A.S, Chermack J.T, Noggle A.M. Selecting Organization Development Theory from HRD. HRD Review. ۲۰۰۴; ۳(۲): ۱۵۱-۱۷۲.
۱۲۷. MacGoldrick, J., Stewart, J. Watson, S. Theorizing Human Resource Development, HRD international. ۲۰۰۱; ۴(۳): ۳۴۳-۳۵۶.
۱۲۸. Madsen, R. S. A Model for Individual Change: Exploring Its Application to HRD, Human Resource Development Review. ۲۰۰۳; ۲(۳): ۲۲۹-۲۵۱.
۱۲۹. Manganelli, L. Thibault-Landry, A. Forest, Jacques and Carpentier, Jolle. Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in The Workplace: A Review of The Literature. Advances in Developing Human Resource Development. ۲۰۱۸; ۲۰ (۲): ۲۲۷-۲۴۰.
۱۳۰. Marsick, V. J. Altering the Paradigm for Theory Building and Research in HRD. Human Resource Development Quarterly. ۱۹۹۰; ۱(۱): ۵-۲۴.
۱۳۱. McCracken, M., & Wallace, M. Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European Industrial Training. ۲۰۰۰; ۲۴(۵): ۲۸۱-۲۹۰.
۱۳۲. McGoldrick, J., Stewart, J., & Watson, S. Theorizing human resource development. HRD International. ۲۰۰۱; ۴(۳): ۳۴۳-۳۵۷.
۱۳۳. McGuire, D. Garavan, N. T; ODonnell, D. Watson, Sandra. Metaperspectives and HRD: Lessons for Research and Practice. Advances in Developing HR. ۲۰۰۷; ۹(۱): ۱۲۰-۱۳۹.
۱۳۴. McIntyre, L. T. A Model of Levels of Involvement and Strategic Roles of HRD Professionals as Facilitators of Due Diligence and the Integration Process, Human Resource Development Review. ۲۰۰۴; ۳(۲): ۱۷۳-۱۸۲
۱۳۵. McLean, D. Laird. Organizational Culture Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for HRD. Advances in Developing Human Resources. ۲۰۰۵; ۷(۲): ۲۲۶-۲۴۶.
۱۳۶. McLean, G. N. National human resource development: What in the world is it? Advances in Developing Human Resources. ۲۰۰۴; ۶(۳): ۲۶۹-۲۷۵.
۱۳۷. McLean, G.N. Ethical dilemmas and the many hats of HRD. Human Resource Development Quarterly. ۲۰۰۱; ۱۲(۳): ۲۱۹-۲۱.
۱۳۸. Molbjerg J. K. and Dauer K., H. The Contribution of Communities of Practice to Human Resource Development: Learning as Negotiating Identity, Advances in Developing Human Resources. ۲۰۰۸; ۱۰(۴): ۵۲۵-۵۴۰.

۱۳۹. Nafukho, F. M. HRD Role in Identifying, Measuring, and Managing Knowledge Assets in the Intangible Economy, *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۹; ۱۱(۳): ۳۹۹-۴۱۰.
۱۴۰. Oswick, C. Engaging with Employee Engagement in HRD Theory and Practice. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۵; ۸ (۱۶): ۸-۱۶.
۱۴۱. Cherrstrom, A. Catherine and Bixby. John, Construct of Expertise Within the Context of HRD: Integrative Literature Review, *HRD Review*. ۲۰۱۸; ۱۷ (۴): ۴۴۰-۴۶۴.
۱۴۲. Pandey, K. V. and Chermack, J. Thomas. Game Theory and Strategic HRD, *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۸; ۱۰(۶): ۸۳۴-۸۴۷.
۱۴۳. Pratoom, Karun. Differential Relationship of Person- and Task-Focused Leadership to Team Effectiveness: A Meta-Analysis of Moderators. *HRD Review*. ۲۰۱۸; ۱۷ (۴): ۳۹۳-۴۳۹.
۱۴۴. Parise, S. Knowledge Management and HRD: An Application in Social Network Analysis, *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۷; ۹(۳): ۳۵۹-۳۸۳.
۱۴۵. Popova-Nowak, V. Irina and Cseh, Maria. The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm, *HRD Review*. ۲۰۱۲; ۱۴(۳): ۲۹۹-۳۳۱.
۱۴۶. Poutanen, P. Siira, K. Aula, P. Complexity and Organizational Communication. *Common Ground. HRD Review*. ۲۰۱۶; ۱۵(۲): ۱۸۲-۲۰۷.
۱۴۷. Rocco, S. T, Bernier, D. J, Bowman, L. Critical Race Theory and HRD Moving Race Front and Center *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۴; ۱۶ (۴): ۴۵۷-۴۷۰.
۱۴۸. Rock, D. A; Garavan, N. T. Reconceptualizing Developmental Relationships. *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۶; ۵(۳): ۳۳۰-۳۵۴.
۱۴۹. Roth, L. G. CPE and HRD: Research and Practice within Systems and across Boundaries. *Advances in Developing HRD*. ۲۰۰۴; ۶(۱): ۹-۱۹.
۱۵۰. Rouna, W. E., and Lynham, S.A. A Philosophical Framework for Thought and Practice in HRD. *HRD International*. ۲۰۰۴; ۷ (۲): ۱۵۱-۱۶۴.
۱۵۱. Ruona, W. E. A. Core beliefs in HRD: A journey for the profession and its professionals. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۰; ۲(۳): ۱-۲۷.
۱۵۲. Sambrook, S. A critical time for HRD? *Journal of European Industrial Training*. ۲۰۰۴; ۲۸: ۶۱۱-۶۲۴.
۱۵۳. Sambrook, S. Talking of HRD. *HRD International*. ۲۰۰۰; ۳ (۲), ۱۵۹-۱۷۸.
۱۵۴. Sambrook, Sally. Making sense of our self in HRD: self-less, self-ish and self-ie?, *HRD International*. ۲۰۱۷; ۲۰ (۵): ۳۸۲-۳۹۲.
۱۵۵. Scott, C. R. Ryan, M. R. Self-Determination Theory in HRD: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۸; ۲۰ (۲): ۱۳۳-۱۴۷.
۱۵۶. Short, C. D. HRD Scholars Who Laid the Foundations of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۶; ۱۸ (۴): ۴۸۱-۴۹۴.
۱۵۷. Shuck, M. B., & Wollard, K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *HRD Review*. ۲۰۱۰; ۹(۱): ۸۹-۱۱۰.

۱۵۸. Sleezer M. C. The Contribution of Adult Learning Theory to Human Resource Development (HRD). *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۴; ۶ (۲): vol. ۶, ۲: pp. ۱۲۵-۱۲۸.
۱۵۹. Stewart, J. Intervention and assessment: the ethics of HRD", *Human Resource Development International*. ۱۹۹۸; ۱(۱): ۱۶-۲۲.
۱۶۰. Stolz, I. In Order to Stay Relevant: OD and HRD for Corporate Citizenship. *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۱۲; ۱۴(۳): ۲۹۱-۳۰۴.
۱۶۱. Storberg, J., & Gubbins, C. Social networks as a conceptual empirical tool to understand and do HRD. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۷; ۹: ۲۹۱-۳۱۰.
۱۶۲. Storberg, J. Borrowing from Others: Social Capital Theories for Doing HRD *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۷; ۹ (۳): ۳۱۲-۳۴۰.
۱۶۳. Storberg, J. Comparison of the Dubin, Lynham, and Van de Ven Theory-Building Research Implications for HRD. *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۳; ۲ (۲): ۲۱۱-۲۲۲.
۱۶۴. Storberg, J. The evolution of capital theory: A critique of a theory of social capital and implications for HRD. *HRD Review*. ۲۰۰۲; ۱(۴): ۴۶۸-۴۹۹.
۱۶۵. Swanson A. R. Economic Foundation of HRD: Advancing the Theory and Practice of the Discipline, *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۸; ۱۰(۶): ۷۶۳-۷۶۹
۱۶۶. Swanson, R. A. (۱۹۹۹). HRD Theory: Real or imagined? *Human Resource Development International*. ۱۹۹۹; ۲(۱): ۲-۵.
۱۶۷. Swanson, R. A. Anyone? Anyone? Anyone? *HRD Quarterly*. ۲۰۰۶; ۱۷(۴): ۳۶۵-۳۶۹.
۱۶۸. Swanson, R. A. Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*. ۲۰۰۱; ۴(۳): ۲۹۹-۳۱۲.
۱۶۹. Swanson, R. A. Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*. ۱۹۹۵; ۶: ۲۰۷-۲۱۳.
۱۷۰. Swanson, R. A. The foundations of performance improvement and implications for practice. *Advances in Developing HR*. ۲۰۰۸; ۱: ۱-۲۵.
۱۷۱. Tkachenko, O, Ardichvili, A. Cultural-Historical Activity Theory Relevance to HRD: A Review and Application. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۷; ۱۶(۲): ۱۳۵-۱۵۷.
۱۷۲. Toracco, R. J., & Swanson, R. A. The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*. ۱۹۹۵; ۱۸(۴): ۱۰-۲۱.
۱۷۳. Torracco, R. J. Challenges and Choices for Theoretical Research in HRD, *Human Resource Development Quarterly*. ۲۰۰۴; ۱۵(۲): ۱۷۱-۱۸۷.
۱۷۴. Turnbull S. Bricolage as an Alternative Approach to HRD Theory Building. *Human Resource Development Review*. ۲۰۰۲; ۱ (۱): ۱۱۱-۱۲۸.
۱۷۵. Veliquette. J. A. Structuration Theory Relevance to HRD A Review and Application. *Human Resource Development Review*. ۲۰۱۲; ۱۲ (۲): ۲۰۰-۲۲۰.
۱۷۶. Waight, L. C. Exploring Connections between HRD and Creativity, *Advances in Developing Human Resources*. ۲۰۰۵; ۷(۲): ۱۵۱-۱۵.

۱۷۷. Wang, G. G, Wang, J. toward a Theory of HRD Learning Participation. Human Resource Development Review. ۲۰۰۴; ۳(۴): vol. ۳ (۴): ۳۲۶-۳۵۳.
۱۷۸. Wang, G. G. and Sun Y. J. Theorizing Comparative HRD, A Formal Language Approach HRD Review. ۲۰۱۲; ۱۱(۳): ۳۸۰-۴۰۰.
۱۷۹. Wang, G. G. and Wang, J. HRD Evaluation: Emerging Market, Barriers, and Theory. Advances in Developing Human Resources. ۲۰۰۵; ۷(۱): ۲۲-۳۶.
۱۸۰. Wang, G. G. National HRD: A new paradigm or reinvention of the wheel? Journal of European Industrial Training. ۲۰۰۸; ۳۲: ۳۰۳-۳۱۶.
۱۸۱. Wang, G. G., Holton, F. E. Neoclassical and Institutional Economics as Foundations for HRD Theory. HRD Review. ۲۰۰۵; ۴(۱): ۸۶-۱۰۸.
۱۸۲. Watson, Elizabeth. Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity, HRD Review. ۲۰۰۷; ۶(۴): ۴۱۹-۴۴۱.
۱۸۳. Weinberger, A. L. Emotional Intelligence: It's Connection to HRD Theory and Practice. HRD Review. ۲۰۰۲; ۱ (۲): ۲۱۵-۲۴۳.
۱۸۴. Weinberger, L. A. Commonly held theories of human resource development. Human Resource Development International. ۱۹۹۸; ۱: ۷۵-۹۳.
۱۸۵. Wheelock, D. L. And Callahan, L. J. Mary Parker Follett: A Rediscovered Voice Informing the Field of HRD, HRD Review. ۲۰۰۶; ۵(۲): ۲۵۸-۲۷۳.
۱۸۶. Williams. J, Mavin, S. Progressing Diversity in HRD Theory and Practice. Human Resource Development Review. ۲۰۱۴; ۱۳ (۲): ۱۲۷-۱۳۲.
۱۸۷. Wognum, A. A. M., & Mulder, M. M. X. Strategic HRD within companies. International Journal of Training and Development. ۲۰۰۱; ۳: ۲-۱۳.
۱۸۸. Yang, B. Can Adult Learning Theory Provide a Foundation for HRD? Advances in Developing Human Resources. ۲۰۰۴; ۶ (۲): ۱۲۹-۱۴۵.
۱۸۹. Yang, B. Holistic Learning Theory and Implications for HRD. Advances in Developing Human Resources. ۲۰۰۴; ۶(۲): ۲۴۱-۲۶۲.
۱۹۰. Yawson, M. Robert. Systems Theory and Thinking as a Foundational Theory in HRD, A Myth or Reality? HRD Review. ۲۰۱۲; ۱۲(۱): ۵۳-۸۵.
۱۹۱. Yorks, L., & Nicolaidis, A. Complexity and emergent communicative learning: An opportunity for HRD scholarship. Human Resource Development Review. ۲۰۰۶; ۵(۲): ۱۴۳-۱۴۷.