

## توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی

دکتر محمد صائبی  
استادیار مؤسسه عالی آموزش  
و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی

### چکیده

این مقاله اساساً به توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی می‌پردازد و سعی دارد بر این نکته تأکید ورزد که اقدامات پراکنده سازمانها در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی می‌تواند به گونه‌ی منظومه‌ای در راستای مأموریت و هدفهای آنها گرد هم آید. پس از تشریح قلمرو توسعه‌ی منابع انسانی، شامل فرد، سازمان، ملی و فراملی، به ضرورت‌های جو سازمانی مطلوب برای یادگیری پرداخته‌ایم تا بستر برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه‌ی منابع انسانی فراهم آید. در بخش اصلی مقاله، با اشاره‌ای مختصر به اصول بنیادی مدیریت راهبردی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه‌ی منابع انسانی مطرح و در پی آن، الزامات و سیاستهایی که در این گونه برنامه‌ریزی دخالت دارند ارائه شده است.

در پایان، مدلی برای پرداختن به استراتژیهای توسعه‌ی منابع انسانی پیشنهاد شده است که محورهای اصلی و فرعی آن عناصر یادگیری، رشد و بهسازی را در بردارد. پیام اصلی مقاله حاضر آن است که توسعه‌ی منابع انسانی زمانی موفق است که در راستای استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شود.

### مقدمه

درست همان گونه که بسیاری از مردم "مدیریت منابع انسانی" را با "مدیریت امور کارکنان" یا "مدیریت پرسنلی" مترادف می‌دانند، هستند کسانی که توسعه‌ی مدیریت انسانی را با آموزش کارکنان برابر می‌دانند و حتی برخی تصور می‌کنند که آموزش شغلی و توسعه‌ی افراد به کارکنان هر سازمان مفروض محدود می‌شود. اما توسعه‌ی منابع انسانی با معنای گسترده‌ای آن در جهان امروز تلاش دارد آموزش و توسعه‌ی کارکنان، بهبود سازمانی و میسر رشد شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروهها و سازمان به گونه‌ای اثربخش رشد یابند. بنابراین، توسعه‌ی منابع انسانی اگر چه آموزش شغلی و پرورش کارکنان را دربرمی‌گیرد، ولی معنا و کاربردی گسترده‌تر از آن دارد. همچنین، توسعه‌ی منابع انسانی از سازمان پا فراتر می‌گذارد و مردم برون سازمان را که با آن در ارتباط هستند در بر می‌گیرد تا بدین ترتیب بتواند بر محیط بیرونی سازمان نیز نفوذ کند. به دلیل همین روند فزاینده در پیچیدگی، پویایی، تلاطم و تهدیدهای محیط درونی و بیرونی است که سازمانها اکنون ناگزیرند "توجه خود را بر اجرای فعالیتهای روزمره در انطباق با شرایط محیطی متمرکز کنند".

بسط دیدگاه بالا، رویکرد راهبردی به توسعه‌ی منابع انسانی را مطرح می‌کند. توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی بر ایجاد رویکردهای همه جانبه، هم‌آهنگ و پویا در زمینه‌ی یادگیری در درون سازمان نظر دارد تا دست‌یابی به هدفهای سازمانی در محیط رقابتی شدیدی که امروز سازمانهای بخش‌های دولتی و غیردولتی را در سراسر جهان فراگرفته است میسر سازد.

## قلمرو توسعه‌ی منابع انسانی

توسعه‌ی منابع انسانی را نباید با توسعه‌ی انسانی یکسان دانست. توسعه‌ی انسانی در هر کشور، مبحثی ملی به شمار می‌آید و مبنای توسعه‌ی اقتصادی را تشکیل می‌دهد. از این رو، عواملی همچون آموزش و پرورش، بهداشت، اشتغال، امنیت، مساوات، فقرزدایی و نظایر آن را شامل می‌شود. اما سرچشمه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی را باید در آموزشهای شغلی و پرورشی کارکنان جست‌وجو کرد که نسبت به ضرورت‌های یادگیری در سازمان به منظور بهبود مهارت‌ها، دانش و درک آنان تأکید دارد. با مفهوم گسترده‌ای که توسعه‌ی منابع انسانی در سالهای اخیر کسب کرده است، سعی دارد میان نیازهای جهانی، ملی، سازمانی و فردی پیوند ایجاد کند. بر این اساس، می‌توان توسعه‌ی منابع انسانی را در چهار سطح یاد شده تعریف و بررسی کرد. (Pinnington, Tony, 2000/p.533)

توسعه‌ی منابع انسانی در سطح سازمان ابتدا در اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰ توسط "لئونارد ندلر" مطرح شد. وی توسعه‌ی منابع انسانی را به منزله‌ی "مجموعه فعالیت‌های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می‌گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می‌شود". (Wolton, 1999, p. 57) تعریف می‌کند. این تعریف از نظر وی سه نوع آموزش را دربرمی‌گیرد:

- ۱- آموزش شغلی (Training): تأکید بر تغییرات کوتاه مدت و فوری در عملکرد شغلی
- ۲- آموزش و پرورش (Education): برای تغییرات میان مدت در توانمندیهای افراد
- ۳- توسعه (بالنده سازی) (Development): تلاش برای بهسازی یکایک افراد در بلندمدت

اما با گذشت زمان، سایر صاحب نظران اندیشه‌های دیگری بر این افزودند:

- ۱- مفهوم سنتی آموزش شغلی تغییر نکرده است و امروز هم ما برای آن چنین تعریفی داریم: کسب دانش، مهارت‌ها و نگرشها در کوتاه مدت توسط فرد برای آنکه بتواند به طور مؤثر وظایف شغلی خود را به انجام برساند.
- ۲- آموزش و پرورش اکنون معنای گسترده‌تری یافته است:

- مواجهه با فعالیتهای آموزشی طراحی شده برای تربیت فکر (Magginson, et.al, 1993, p. 145)

- عنصری اساسی برای فرایند پروردن که نه تنها بر شکل دهی دانش و توانایی ها مؤثر است که بر شخصیت، فرهنگ، آرمانها و کامیابی ها (Harrison, 1992, p. 204).

۳- توسعهی فرد در محیط کار عبارت است از محقق ساختن توانایی های بالقوه او از طریق فرایندهای حمایتی و فعالیتی که وی را در موضعی مؤثرتر برای فرصتهای شغلی میان مدت و بلندمدت قرار می دهد.

توسعهی منابع انسانی در سطح ملی، اغلب با عنوان آموزش فنی - حرفه ای مطرح می شود، زیرا یادگیری را برای آماده سازی مردم در نظر می گیرد تا آنان بتوانند به طور مستقل یا در سازمانهای دولتی و غیردولتی به کار بپردازند. بدین ترتیب توسعهی منابع انسانی آموزش و پرورش را با اشتغال مفید پیوند می دهد و از این رو، با برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی توسعه مرتبط است. از دیدگاه (UNDP, 1986)، مقصود نهایی توسعهی منابع انسانی "غنی سازی و گسترش زندگی انسانها می باشد".

در این سطح، توسعهی منابع انسانی مسایلی همچون ساختار نیروی کار کشور، نسبتهای نیروی کار در بخشهای سه گانه (کشاورزی، صنعت و خدمات) و تنظیم سطوح تحصیلی و مهارتی برحسب تقاضای بازار کار و ضرورتهای اقتصادی و نظایر آن را دربر می گیرد.

با دگرگونی های سیاسی، اجتماعی و فن آوری که در سالهای اخیر بر جهان سایه افکنده است، توسعهی منابع انسانی مفهوم و کاربرد فراملی نیز یافته است. به طور مثال، اتحادیه اروپا برنامه ها و تمهیدات گسترده ای را میان کشورهای عضو آغاز کرده است (Walton, p. 76). گذشته از این، سازمانهایی دولتی و خصوصی نیز به دلیل گسترش روز افزون روابط فرامرزی خود ناگزیرند در پاره ای موارد به توسعهی منابع انسانی خود در سطح جهانی بیندیشند. در این راستا، لازم است توانایی ها، دانش و ابعاد شخصیتی افراد ذی ربط را با کمک فنون سودمندی که به سادگی می توان به آنها دسترسی پیدا کرد پرورش دهند (Caligiar, victoria, 2001).

ناگفته نگذاریم که چون کانون توجه توسعه‌ی منابع انسانی را فرد تشکیل می‌دهد، باید بپذیریم که فرد در چه سطحی سازمان و چه در سطح ملی نباید صرفاً به گونه‌ای انفعالی خود را دریافت‌کننده آموزش تلقی کند، بلکه امروزه به ویژه در پی جنبش کیفیت، فرد باید درخواست‌کننده آموزش باشد و نسبت به یادگیری و پرورش خود مسئولیت احساس کند، چراکه فراگیری مهارتها و دانش حرفه‌ای بخشی از رشد پیوسته وی را در طول زندگی تشکیل می‌دهد. در راستای همین اندیشه، در سالهای اخیر شیوه‌های نوین آموزشی پدید آمده است که بر پایه‌ی آنها یادگیری به صورت انفرادی و مستقل انجام می‌شود.

### توسعه‌ی منابع انسانی و جوّ یادگیری در سازمان

یادگیری همانند فرآورده‌های کشاورزی بستر مناسب نیاز دارد. برای پدید آوردن یادگیری اعم از جنبه‌ی دانشی، مهارتی یا بینشی، امروزه فنون و روشهای پیشرفته همراه با مواد آموزشی دقیق برای هر منظور فراهم آمده است. اما آنها را می‌توان به منزله‌ی سخت‌افزاری در نظر گرفت که تنها در یک فضای مساعد برای یادگیری و پرورش کارساز خواهند بود. در هر محیط سازمانی شاید مهم‌ترین عنصر بسترساز برای یادگیری تعهد مدیران ارشد به توسعه‌ی منابع انسانی باشد (Lipiec, 2001). چراکه با چنین تعهدی آنان می‌پذیرند انسانها ارزشمندترین عنصر سازمان را تشکیل می‌دهند و در نتیجه مدیریت خود را بر پایه شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و در نتیجه‌ی شایسته‌سالاری استوار می‌کنند.

در پی این باور، آنان می‌توانند مدیران اجرایی و میانی را بر آن دارند تا در وهله‌ی نخست نیازهای آموزشی خود را تشخیص دهند و به تأمین آن پردازند و سپس برای عملکرد کارکنان خود بازخورد فراهم آورند، روحیه‌ی اعتماد بیافرینند و بین آموزشهای سازمانی و عملکرد شغلی پیوندی استوار ایجاد کنند (Mound, 2001, p. 533). از آنجا که کارکنان هر سازمان نسبت به آموزش، یادگیری و رشد شخصی دیدگاه‌های متفاوتی دارند (مثبت، بی‌تفاوت، منفی) نگرشها و اقدامات مدیریت ارشد سازمان در زمینه

یادگیری می‌تواند دیدگاه منفی و بی‌تفاوت آنان را به سمت مثبت متمایل سازد.

بار ترم و همکاران (۱۹۹۳) پژوهشهایی را در زمینه جوّ مطلوب برای یادگیری صورت داده‌اند و در نهایت هفت متغیر مهم را کارساز یافته‌اند (Bartram, etal, 1993, p.401):

- ۱- سبک مدیریتی حمایتی و برانگیزاننده
- ۲- فقدان تنش در اجرای وظایف در زمان مقرر
- ۳- خودگردانی و استقلال در انجام وظایف
- ۴- وجود نگرش کار تیمی در میان افراد به گونه‌ای که هر یک دیگری را حامی و مشوق خود بداند.

۵- وجود فرصت رشد شخصی توأم با مشارکت برای تأمین منافع سازمان

۶- وجود راهنماهای مکتوب و برخوردار از راهنمایی‌های مدیریت

۷- احساس رضایت و خوشنودی در میان افراد

از آنجا که توسعه‌ی منابع انسانی بر محور یادگیری میسر است، به نظر می‌رسد توصیه‌های یاد شده به ویژه برای فضای فرهنگی که بر سازمانهای ما حاکم است بسیار مفید خواهد بود. در پی این آمادگی و بسترسازی، سازمانها می‌توانند به سادگی رویکرد راهبردی به توسعه‌ی منابع انسانی که تأمین‌کننده هدفهای این فعالیت مدیریتی است در پیش گیرند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی

تنها از دو یا سه دهه‌ی پیش اندیشه‌ی توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی راه به درون مباحث مدیریتی گشود. احتمالاً زمیک (۱۹۸۱) از نخستین کسانی بود که اعتقاد داشت "اگر چه توسعه‌ی منابع انسانی یکی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید که با طرحهای سازمان پیوند دارد، ولی مدیران ارشد به ندرت چنین هدفی را برای آن متصور هستند" (Zemic, 1981). از نظر والتن (دهه ۱۹۹۰)، تغییر فکر بنیادی در مدیران ارشد سازمانها در زمینه‌ی اهمیت مسایل توسعه‌ی منابع انسانی و سهم آن در راهبردهای پدید آمده است. علت این امر را وی بروز آگاهی در زمینه‌ی سهمی می‌داند

که افراد کاملاً ماهر و توانمند می‌توانند در ماندگاری بلندمدت هر سازمان داشته باشند: "در اوایل این دهه توجه راهبردی به خودآموزی، پرورش مستمر، سازمان یادگیرنده و پیامهای مدیریت کیفیت جامع برای توسعه منابع انسانی مورد تاکید قرارگرفت" (Walton, 1977, p. 85).

توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی هر چه باشد، ناگزیر باید مبانی مدیریت راهبردی را دربرگیرد. اگر چه بحث گسترده درباره مدیریت راهبردی از حوصله این مقاله خارج است، اما پیش از آنکه فرایند تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی و ضرورت‌های آن به طور خاص مطرح کنیم، لازم است در حد یادآوری خواننده گرامی اصول اولیه مدیریت راهبردی را که هر گونه برنامه‌ریزی برای راهبرد توسعه منابع انسانی باید بر آن استوار گردد از نظر بگذرانیم.

پرداختن به مدیریت راهبردی از دیدگاه والتن در چهارچوب مقوله‌های زیر صورت می‌گیرد: (Walton, 1979, p. 80).

۱- درک کلی از رسالت و جهت حرکت سازمان، همراه با بیان ارزشهای بنیادی و چشم‌انداز

۲- یکپارچگی تعهدات و فعالیتها در راستای هدفهای سازمان

۳- توجه به گستره کامل فعالیتهای سازمان در درون و برون

۴- تامین، صف‌بندی، تخصیص و سرمایه‌گذاری منابع به طور بلندمدت

۵- انطباق منابع سازمان با محیطی که در درون آن عمل می‌کند

۶- کسب اطمینان از این که ساختارها، عملیات، رویه‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری به گونه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به هدفهایش دست یابد.

۷- افزایش قدرت بازتاب سازمان با بهره‌گیری از فرصتها و گریز از تهدیدها

۸- تبدیل متغیرهای پیچیده و پویای درونی و بیرونی به یک چارچوب آینده‌نگر که بتوان آن را روز به روز به اجرا درآورد.

۹- شناسایی و کارکردن با ذی‌نفعان درونی و بیرونی که نگرشها، ادراکات و اقدامات آنها می‌تواند در دست‌یابی بهتر به هدفها موثر باشد.

### فرایند برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه منابع انسانی

امروزه دریافته‌ایم که برنامه‌ریزی رسمی برای توسعه‌ی منابع انسانی مناسب‌ترین مدل است و چارچوب این مدل را می‌توان در برنامه‌ریزی راهبردی یافت چرا که تحلیل درون و برون سازمان را اساس کار قرار می‌دهد. راثول و کازاناس ابتدا برای توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی تعریفی جامع ارائه می‌کنند و سپس اصولی را برای پرداختن به برنامه‌ریزی در این زمینه ارائه می‌دهند:

"فرایند تغییر یک سازمان، ذی‌نفعان، گروه‌های داخلی و کارکنان آن از طریق یادگیری برنامه‌ریزی شده صورت می‌گیرد تا آنان بتوانند دانش و مهارت‌های موردنیاز آینده را به دست آورند. برای تحقق این امر باید آن گونه راهبرد سازمانی در اختیار باشد که تلاش‌های توسعه‌ی منابع انسانی را در راستای یادگیری برنامه‌ریزی شده هدایت کند. توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی نقطه‌ی کانونی برنامه‌ریزی نقش‌ها و مسؤولیت‌های همگان یعنی مسؤولان توسعه‌ی منابع انسانی مدیران و شرکت کنندگان است."

(Rothwell, Kazanas, 1789, p. 8).

براساس این تعریف و نیز دیدگاه‌های آرمسترانگ (Armstrong, 1996, 85-86) از یک سو و چالش‌های بسیاری که اکنون در فراروی مدیران منابع انسانی قرار دارد از سوی دیگر (Chiavento, Campoc, 2001, p.17)، برای تدوین راهبرد سازمانی در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی باید به فرایند سنتی که در برنامه‌ریزی سازمانی و منابع انسانی مرسوم است روی آورد. چنین فرایندی گام‌های زیر را طی می‌کند:

- ۱- تعیین مقاصد توسعه‌ی منابع انسانی
- ۲- ارزیابی قوتها و ضعفهای مهارتی در سازمان
- ۳- تشخیص و شناسایی محیط خارجی از نظر تهدیدها و فرصتهای مؤثر بر عملکرد کارکنان

۴- مقایسه‌ی قوتها، ضعفها با تهدیدها و فرصتهای آتی

۵- گزینش راهبرد بلندمدت سازمانی برای توسعه‌ی منابع انسانی به گونه‌ای که احتمالاً



بتواند افراد و سازمان را برای آینده آماده کند.

۶- اجرای راهبرد برگزیده با توجه به :

- بهبود سازمانی (چه باید کرد تا هنجارهای سازمانی و گروهی تغییر کنند؟)
- توسعه‌ی افراد غیر عضو (چه باید کرد تا استعدادهای بلندمدت پدید آید؟)
- آموزش و پرورش کارکنان (چه باید کرد تا هدفهای رشد شغلی افراد محقق شود؟)
- آموزش شغلی کارکنان (چه باید کرد تا افراد بر ضرورت‌های شغلی تسلط یابند و عملکرد خود را بهبود بخشند؟)

۷- ارزیابی توسعه‌ی منابع انسانی: فرآیند بالا، زمانی به نتیجه خواهد رسید که مفروضات اساسی زیر محقق شود:

- الف - برای مقصد یا رسالت سازمان بیانیه‌ای وجود داشته باشد و تلاشهای توسعه‌ی منابع انسانی بدان مرتبط باشد.
- ب - هر یک از طرحهای اساسی سازمان برحسب مهارتهای انسانی موجود برای اجرای آن طرح و راه‌های کسب این مهارتها ارزیابی شود.
- ج - کلیه‌ی افراد در همه سطوح در برابر توسعه‌ی منابع انسانی مسوول و پاسخگو باشند.
- د - برای کل سازمان، واحد مدیریت پرسنلی و توسعه‌ی منابع انسانی فرایند برنامه‌ریزی رسمی، نظام‌مند و کل‌نگر وجود داشته باشد.

### الزامات اساسی برای تدوین راهبردهای توسعه‌ی منابع انسانی

توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی در وهله‌ی نخست بر آن است که فرایندهای تصادفی و پراکنده یادگیری را با هم ترکیب کند. اگرچه می‌پذیریم برخی از یادگیری‌های مردم به طور تصادفی و غیررسمی صورت می‌گیرد ولی برای آنکه یادگیری‌ها جنبه راهبردی به خود بگیرد، باید در درون سازمان تلاشی هوشیارانه انجام شود تا این تجارب یادگیری پراکنده و تصادفی در قالب یک چارچوب و فلسفه‌ای روشن شکل

بگیرد و در نتیجه تامین نیازهای دانشی و مهارتی کنونی و آتی موسسه میسر شود. بر همین اساس، سعی شده است مدلی برای یکپارچه سازی کلیه اقدامات آموزشی و توسعه‌ی منابع انسانی تدوین شود که در پایان مقاله خواهد آمد (Rathwell, Kozanas, 1989, p.85). به گونه‌ای که ملاحظه شد توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی یک رویکرد کل‌نگر در سراسر سازمان است و آنچه را که در عرصه وظیفه‌ای توسعه‌ی منابع انسانی رخ می‌دهد بربرمی‌گیرد. لازم می‌دانیم در پایان چند نکته کلیدی را به عنوان پیش شرطها و الزامات تدوین هر گونه راهبرد برای توسعه‌ی منابع انسانی مطرح کنیم. از نگاهی خاص، می‌توان این الزامات را به عنوان سیاستهای توسعه‌ی منابع انسانی نیز قلمداد کرد.

- ۱- همسویی با هدفهای سازمانی
- ۲- حمایت مدیران ارشد سازمان
- ۳- درگیر شدن مدیران صف
- ۴- کیفی بودن برنامه‌ها (در طراحی و اجرا)
- ۵- بانگیزه بودن کارآموزان برای یادگیری و همراهی آنان با سازمان
- ۶- پیوند با سیاستهای مدیریت منابع انسانی
- ۷- جو اعتماد به نفس، جرات و نوآوری

#### نتیجه‌گیری و ارائه‌ی مدل پیشنهادی

دریافتیم که توسعه‌ی منابع انسانی در روزگار کنونی مفهومی فراتر از آموزش شغلی و آماده‌سازی کارکنان سازمان برای قبول مسؤلیتهای بیشتر دارد. هدف گسترده توسعه‌ی منابع انسانی تشکیل سرمایه فکری سازمان از طریق مدیریت دانش و تبدیل سرمایه انسانی (دانش، مهارت و بینش) به سرمایه ساختاری است. دستیابی به این مهم، در وهله‌ی نخست تعهد مدیران ارشد را به یادگیری طلب می‌کند تا آنان فضای لازم برای توسعه افراد به عنوان منابع انسانی فراهم آورند.

آنگاه، با مفهوم گسترده و جامعی که از توسعه‌ی منابع انسانی انتظار داریم و با توجه

به نقش برجسته‌ای که مدیریت راهبردی در پاسخگویی به این گونه انتظارات دارد ناگزیر باید برای تأمین هدفهای مورد نظر به توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی روی آوریم. اصول بنیادی مدیریت راهبردی و فرایندهای سنتی برنامه‌ریزی برای توسعه‌ی منابع انسانی بطور کاربردی مطرح شد و تحلیل‌هایی در زمینه‌های توسعه‌ی منابع انسانی و ضرورت پرداختن به آن با رویکرد راهبردی صورت گرفت.

اکنون این واقعیت را می‌پذیریم که در اکثر سازمانها به هر حال راهبردهای پراکنده‌ای برای آموزش و پرورش کارکنان و حتی توسعه‌ی منابع انسانی وجود دارد، اما به دلیل فقدان رویکرد کل‌نگر به آنها هدف اصلی توسعه‌ی منابع انسانی حاصل نمی‌شود. از این رو، بر پایه مباحث و تحلیل‌هایی که مطرح شد، مدل پیشنهادی این مقاله برای یکپارچه‌سازی راهبردهای توسعه‌ی منابع انسانی به صورتی که در صفحه بعد آمده است عرضه می‌شود. در این مدل سعی شده است آموزش شغلی، توسعه‌ی کارکنان، جو سازمانی، تیم‌سازی و نوآوریهای سازمانی همراه با برخی از عناصر فرعی هر یک (که می‌توان برحسب نوع سازمان بر آنها افزود یا از آنها کاست) به شکل منظومه‌ای آمده است.

مدل یکپارچه و منظومه‌ای راهبردی توسعه منابع انسانی



## منابع و مأخذ

- 1- Thibodeaux s.M, & Favilla, E. (1996). "Organizational Effectiveness and Commitment through strategic Management". Industrial Management & Data systems; Vol, 96, No 5.
- 2- Pinnington, Ashly and Edwards, Tony. (2000). "Introduction to Human Resource Management". GB. Oxford University Press.
- 3- Walton, John. (1999). "Strategic Human Resource Development, Essex". Printice Hall.
- 4- Magginson, D., et al. (1993). "Human Resource Development, London". Kogan Page, P. 145.
- 5- Harrison, R. (1992). "Employee Development". London: IPM, P. 204.
- 6- UNDP. (1986). "Human Resource Development: Issues and Implications". Report of Administor, NewYork.
- 7- Caligiuri, Paula and Di Sando, Victoria. (2001). "Global Competence: What Is It and Can It Be Developed Through Global Assignments?", "Human Resource Planning", Vol. 24(3).
- 8- Lipiec, Jacek. (2001). "Human Resource Management Perspective at the Century". "Public Personnel Management".

- 9- Maund, Linda. (2001). "An Introduction to Human Resource Management, Theory and Practice". CB., Palgrave, p. 533.
- 10- Bartram, D. et al. (1993). "The Learning Climate Questionnaire". Employment Service, P. 401.
- 11- Zemic, R. (1981). "Curriculum Development as Strategic Planning". "Training", 18(4).
- 12- Walton, p. 85.
- 13- Ibid, P. 86.
- 14- Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. (1989). "Strategic Human Resource Development". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, P. 80.
- 15- Armstrong, Michael. (1994). A "Handbook of Personnel Management Practice". London: Cogan Page, PP. 85-6.
- 16- Chiavento, Idalberto and Campos, Violeta. (2001). "Advances and challenges in Human Resource Management in the new Millennium". "Public Personnel Management", Vol 30-1, p. 17.
- 17- Rathwell and Kazanas, P. 85.