

# مدیریت راهبردی منابع انسانی، استراتژی سازمان‌های پیشرو

## روزبه حبیبی<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت ۸۹/۳/۱۸ - تاریخ تصویب ۸۹/۸/۳)

### چکیده

مدیریت راهبردی منابع انسانی<sup>۲</sup>، عبارتست از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی (هدف‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت راهبردی سازمان)، برای ارتقاء عملکرد و بهبود بهره‌وری به صورت سیستمی و ایجاد فرهنگ سازمانی که مولد انعطاف‌پذیری و خلاقیت باشد. اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی متأثر از اهداف راهبردی هر مؤسسه‌ای است. مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM) با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می‌کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به شیوه‌ای اثربخش رشد کنند. بنابراین هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزایای رقابتی پایدار، برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، منابع انسانی، خلاقیت، مزیت رقابتی، توانمندسازی.

### مقدمه

۱- مدرس دانشگاه و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، roz.star14@yahoo.com

۲- Strategic Human Resource Management (SHRM)

سازمان‌ها همواره دستخوش تغییرات ناشی از محیط درون و بیرون از سازمان قرار می‌گیرند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضاهای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبند و از جنبه درونی، منابع انسانی و کارکنان، دچار مسائل و مشکلات در محیط کار می‌شوند. کارکنان احساس می‌کنند که با آنها صادقانه برخورد نمی‌شود، مأموس و سرخورده شده‌اند و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مداوم قواعدبازی را تغییر می‌دهد.

نتایج بسیاری از پژوهش‌ها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و بعضاً در رشد جوامع بشری، بر این نکته تأکید دارند که هیچ جامعه‌ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. تلاش‌های بسیاری در این زمینه صورت گرفته است که از نهضت روابط انسانی آغاز شده و تا امروز ادامه دارد که بعضی از این موارد منجر به ایجاد روش‌ها، رویه‌ها، استانداردها و الگوهایی در جهت بهبود و توسعه منابع انسانی شده است. در آخرین تحقیقات صورت گرفته، مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان یگانه راه موفقیت سازمان‌ها در دوران جدید ارائه گردیده است.

بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل راهبردی برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت راهبردی منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن راهبردهای منابع انسانی با راهبرد تجاری شرکت. مدیریت راهبردی منابع انسانی به مسایل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). تلفیق اندیشه مدیریت راهبردی با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به عنوان منابع راهبردی نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری راهبردهای عمده سازمان، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). در ابتدای مقاله واژه راهبرد را به اختصار شرح داده و معرفی می‌کنیم.

راهبرد در ابتدا یک واژه نظامی بود که در فرهنگ لغت آکسفورد چنین تعریف شده است: «هنر یک فرمانده کل قوا، هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ نظامی و مانورهای بزرگ». این دراکر بود که در سال ۱۹۵۵ میلادی در کتاب روش مدیریت، به اهمیت تصمیم‌های راهبردی اشاره کرد و آنرا چنین تعریف نمود: «کلیه تصمیم‌های مربوط به اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آنها». بروس هندرسون صاحب‌نظر برجسته و مؤسس گروه مشاوران بوستون، راهبرد را این گونه تعریف می‌کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبای او. او اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند (الف، ۱۳۸۲).

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

تعاریف متعددی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی بیان شده است که به چند مورد از آنها اشاره می‌شود:

۱. مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارتست از ترکیبی از استراتژی تجاری یا کلان سازمان؛
  ۲. مدیریت راهبردی یعنی بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس و گراتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۴۳).
  ۳. مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارتست از: استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه‌ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تأمین اهداف مورد نظر (رایت و مک‌ماهان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).
  ۴. مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارتست از: دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرایی سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به‌کارگیری بجا و مؤثر این منبع راهبردی با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان (میرسپاسی، ۱۳۸۱).
- در مجموع مدیریت راهبردی منابع انسانی به هر مسأله انسانی عمده می‌پردازد که یا بر طرح استراتژیک سازمان اثر می‌گذارد و یا از آن تأثیر می‌پذیرد.

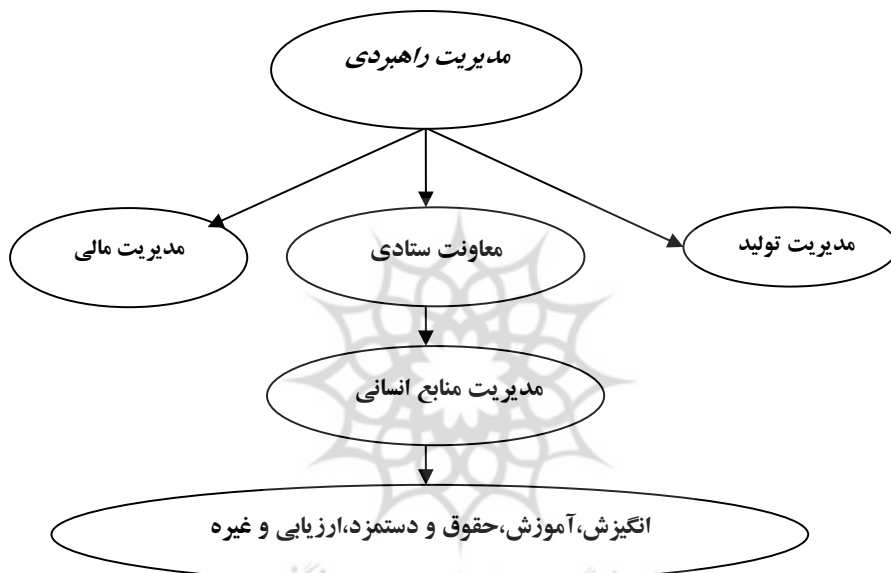
۱-Catherine Truss and Lynda Gratton

۲-Wright and Macmahon

### سیر تحول مدیریت منابع انسانی و اهمیت و نقش آن در سازمان

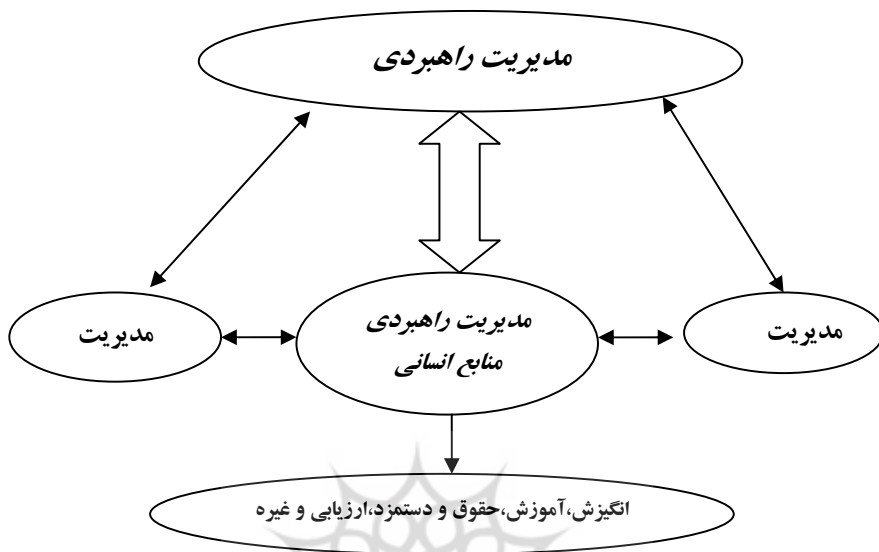
در گذشته به منابع انسانی به عنوان وظیفه‌ای ستادی نگریسته می‌شد و اهمیت کمتری از فعالیت‌های صنفی (مثل تولید و امور مالی) داشت، ولی امروزه به منابع انسانی به مثابه قلب تپنده و عامل اصلی جهت کسب مزیت رقابتی پایدار و موفقیت سازمان نگریسته می‌شود.

رابطه مدیریت راهبردی و مدیریت منابع انسانی ( رویکرد کلاسیک): نگرش قرن نوزدهم



منبع: (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۶)

ارتباط مدیریت راهبردی و مدیریت منابع انسانی (رویکرد سیستمی): نگرش قرن بیستم



منبع: (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۷)

### ویژگی‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

اعمال مدیریت منابع انسانی در چارچوب تعریف‌های یادشده، که نگرش سیستمی، اقتصادی و استراتژیک در آن ملحوظ شده است، ایجاب می‌کند که وظایف و اقدام‌ها در چارچوب فرایندهای معقول و منظم، چنان با یکدیگر در آمیزند که منافع کارکنان با منافع سازمان و منافع جامعه فصل مشترک بیشتری پیدا کند. بنابراین تدابیر استراتژیک در سیستم مدیریت منابع انسانی باید در جهت افزایش فصل مشترک این سه دسته منافع اعمال شود.

عناصر یا اجزای اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی را با نگرشی راهبردی در پنج عنصر زیر می‌توان خلاصه کرد (میرسپاسی، ۱۳۸۱):

#### ۱. هدف‌ها یا خروجی مدیریت راهبردی منابع انسانی؛

اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی متأثر از اهداف استراتژیک هر مؤسسه بوده و متناسب با این هدف‌ها، تأمین منابع انسانی نخستین انتظار سازمان از این سیستم است که در واقع این اقدام به

طور عمده در جهت تأمین منافع سازمان صورت می‌گیرد. افرادی که در سازمان‌ها استخدام می‌شوند نیز به طور عمده در جهت تحقق اهداف و تأمین منافع شخصی خود مبادرت به کارایی و انتخاب کار می‌کنند. بنابراین از هر سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در فرایند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ملحوظ دارند.

## ۲. فرایندهای مدیریت منابع انسانی؛

از فرایند تعاریف گوناگونی شده است. یکی از این تعاریف متداول از فرایند، عبارتست از: جریان قابل تشخیص از رویدادهای به هم وابسته در راه رسیدن به هدف. در این تعریف دو ویژگی مشخص وجود دارد: اول اینکه فرایند حاکی از حرکت و پویایی در طول زمان برای رسیدن به هدف است و دوم اینکه به فعل و انفعالات و تعامل بین رویدادها و اقدامات مرتبط به هم اشاره دارد.

فرایند عملیات و اقدامات در سیستم مدیریت منابع انسانی، در چهار زیر مجموعه به این گونه تقسیم بندی می‌شود:

۱. نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی؛
۲. نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی بهسازی منابع انسانی؛
۳. نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی؛
۴. نظام بکارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی.

## ۳. درون‌داد سیستم مدیریت منابع انسانی؛

انجام فعالیت‌های چهارگانه در فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی به منابع و اطلاعات کافی نیاز دارد که این منابع به طور عمده عبارتند از: منابع مالی، منابع انسانی، تکنولوژی (سخت‌افزار و نرم‌افزار)، اطلاعات و ارزش‌ها.

## ۴. محیط برون سازمانی؛

طرح‌ریزی منابع انسانی در راستای اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان‌ها، انجام می‌شود و به طور طبیعی اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی به همان اندازه تحت تأثیر عوامل برون سازمانی است که هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان‌ها.

در بررسی محیط برون سازمانی، اهداف متعددی بایستی بررسی شوند؛ از جمله: ویژگی حکومت، شرایط اقتصادی، و عوامل جغرافیایی، سطح تکنولوژی در کشور، بازار کار، رقبا، مشتریان، فرهنگ عمومی و ...

## ۵. محیط درون سازمانی؛

عوامل متعددی از محیط درون سازمان بر تصمیمات مدیریت منابع انسانی اثر گذارند ولی شاید بتوان گفت که بیشترین اثر را عوامل سه گانه زیر دارا هستند:

۱. ویژگی های کمی و کیفی منابع انسانی (سن، تحصیلات، مهارت ها و ...)
۲. نوع و ماهیت تکنولوژی؛
۳. مکان فعلی سازمان در چرخه عمر خود. مدیریت منابع انسانی بایستی بداند که سازمان در کدام بخش از منحنی عمر خود قرار دارد تا متناسب با آن، کارکنان خود را آموزش دهد. با توجه به اهمیتی که منابع انسانی برای سازمان دارد، مدیریت باید بکوشد تا سرمایه گذاری عظیمی روی این منبع استراتژیک انجام دهد. سرمایه گذاری روی منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک و یک مزیت رقابتی پایدار، به این معنی است که با جذب و آموزش افرادی که مزیت رقابتی ایجاد می کنند، رقبا نمی توانند این مزایا را به سرعت الگوبرداری کنند، زیرا مجموعه ای از رفتارها، ارزش ها و نگرش ها را نمی توان به سادگی، مانند تکنولوژی تقلید کرد. این مقاله همان گونه که در ابتدا بیان شد، به چگونگی عملیاتی کردن مدیریت راهبردی منابع انسانی می پردازد و این نکته را بیان می دارد که اقدامات پراکنده سازمان ها در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی می توانند به طور منظم در راستای استراتژی های سازمان، برنامه ریزی شوند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروه ها و سازمان به شیوه ای اثربخش رشد کنند. مدیریت راهبردی منابع انسانی بر تشکیل رویکردی همه جانبه، هماهنگ و پویا در زمینه شناخت نیازها و مشخصات نیروی انسانی سازمان ها نظر دارد، تا رسیدن به اهداف و استراتژی های سازمانی در محیط رقابتی پرتلاطم و متغیر امروزی را ممکن سازد. با مفهوم وسیعی که مدیریت راهبردی منابع انسانی در این سال ها کسب کرده است، می کوشد میان نیازهای جهانی، ملی، سازمانی و فردی پیوند ایجاد کند. پس می بایست زمینه های لازم برای بروز توانایی های بالفعل و تشخیص توانایی های بالقوه کارکنان، در سازمان فراهم شود. در اوایل

سال ۱۹۸۰ پیترو واترمن تحقیقاتی را که از ۴۳ شرکت مهم آمریکایی به عمل آورده بودند، منتشر کردند. شرکت‌های انتخاب شده در یک دوره زمانی طولانی از نظر معیارهای مالی، در رتبه بالایی قرار داشتند. تحقیقات به عمل آمده دلیل برتری این شرکت‌ها را در هشت ویژگی مهم اعلام کرد که در همه آن‌ها مشترک بود و مهمترین عامل در این هشت ویژگی را، عامل نیروی انسانی بیان کردند (استیسی، ۱۳۸۲). این هشت ویژگی عبارتند از:

۱. پابندی بر وفاق؛
۲. ارتباط نزدیک با مشتری؛
۳. بهره‌وری از مجرای کارکنان؛
۴. آزادی عمل، خلاقیت و کارآفرینی؛
۵. تسلیم در برابر ارزش‌ها؛
۶. تعصب کاری؛
۷. ساختار ساده و کارکنان اندک؛
۸. همزمانی اولویت‌های پایدار و ناپایدار.

### اهداف مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی سه هدف مشخص دارد:

۱. کارایی و اثربخشی (بهره‌وری)؛
۲. کیفیت زندگی کاری (QWL)؛
۳. پیروی از قانون (قانونمندی)؛

### ۱. بهره‌وری

نتیجه بهره‌وری افزایش عملکرد، کاهش غیبت، کاهش ترک خدمت و کاهش شکایات‌ها است. بدون شک افزایش بهره‌وری یکی از مهمترین اهداف هر سازمان است. هر چند مدیران و کارشناسان امور منابع انسانی نمی‌توانند بر عوامل سرمایه و مواد که در بهره‌وری اثر دارند به طور



مستقیم نفوذ بسیار داشته باشند، ولی می‌توانند در بهره‌گیری از نیروی کار، بینش مدیریت ارشد درباره منابع انسانی و شیوه کار منابع انسانی در سازمان (که در بهره‌وری اثری بسزا دارند) به گونه‌ای خاص نفوذ کنند.

## ۲. بهبود کیفیت زندگی کاری

نتیجه بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش مشارکت در کار، افزایش رضایت از کار، کاهش فشار عصبی و کاهش سوانح است. کارکنان امروزی، بیشتر از گذشته درخواست درگیری و مشارکت در کارهای خود را داشته، آرزو دارند در کارهایشان خودکترلی داشته باشند. گفت و شنود با کارکنان و برانگیختن آنان به ارائه نظریاتشان از جمله کارهای سودمندی است که مدیران ارشد سازمان، به انجام رساندن آن‌ها را از سوی مدیریت منابع انسانی خود، انتظار دارند.

## ۳. پیروی از قانون

نتیجه پیروی از قانون، کاهش یا از میان رفتن جریمه‌های قانونی، افزایش خوش‌بینی اجتماعی و شهرت سازمان نزد عموم است. مدیریت منابع انسانی باید پیوسته در جریان قوانین و آرای جدید به نیروی کار قرار گیرد و توجه داشته باشند که قوانین برای آسایش و راحتی هر چه بیشتر منابع انسانی در سازمان‌هاست، نه وسیله‌ای برای مچ‌گیری و آزار منابع انسانی.

توانمندسازی کارکنان، یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی، فرایندی است که در آن از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها (منابع انسانی) به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. عوامل مؤثر بر توانمندسازی دستاوردها و موانع موجود در سازمان‌ها مواردی است که در ذیل به آنها پرداخته شده است.

## توانمندسازی

توانمندسازی فرایندی است که افراد جامعه از راه آن، از نیازها و خواسته‌های خود آگاه شده، نوعی اعتماد به نفس و خوداتکایی را برای برطرف کردن آن نیازها به دست می‌آورند و براساس آن از توانایی لازم برای تحقق اهداف خود برخوردار می‌شوند. در تعریفی دیگر توانمندسازی یعنی اینکه مردم باید به سطحی از توسعه فردی دست یابند که به آنها امکان انتخاب بر اساس

خواسته‌های خود را بدهد (شادی‌طلب، ۱۳۸۱: ۵۴).

توانمندسازی، فرایند پیوسته‌ای است که بر اساس آن افراد یک جامعه از نوعی خوداعتمادی برخوردار شوند و قادر به ارزیابی درست و شناخت واقعی خویش باشند و از توانایی‌ها و قابلیت‌ها، برای رسیدن به اهداف خود آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به اهداف مورد نظر دست یابند (فرخی، ۱۳۷۶: ۷۶).

سه عنصری که زمینه توانمندسازی را در محیط کار به وجود می‌آورند، عبارتند از: نگرش‌ها، روابط و ساختار سازمانی که هر یک از این عناصر سازمانی باید تغییر کند تا کارکنانی توانمند را به وجود آورد؛ در غیر این صورت تلاش‌ها به هدر خواهد رفت.

محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند. توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌وری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد.

توانمندسازی با اعمال فشار مدیران و دستورکارها تحقق نمی‌یابد، بلکه فرایندی است که لازمه‌اش پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان است (مارگارت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

بنابراین توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. به عبارت دیگر توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان، برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند؛ توأم با کارایی و اثربخشی.

## انواع توانمندسازی

۱. توانمندسازی فردی: در این مدل، کارکنان با کسب مهارت‌ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می‌توانند برای پرسش‌ها و مشکلات خود، پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم‌هایش مسئول و پاسخگو باشد.

۲. توانمندسازی سازمانی: در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می‌شوند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. آن‌ها تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد؟ مدیران به وظایفشان آگاه بوده، کماکان هدایت کارکنان را برعهده دارند. در این مرحله، مهارت‌های رهبری را می‌توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده‌اند، آموزش داد.

### فرایند توانمندسازی

امروزه هیچ سازمانی بدون داشتن کارکنان توانمند، قادر به ادامه حیات نیست. توانمندسازی نه وظیفه است و نه پایان یک کار، بلکه یک فرایند شدن است و باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار آید. فرایند توانمندسازی، در سه مرحله مطرح است:

۱. ارائه اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد تا باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده، موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می‌شود.

۲. استقلال کاری یا خودمختاری: باید در چارچوب مشخص باشد، تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند.

۳. جایگزینی ساختار سلسله‌مراتب سازمانی با گروه‌های خودگردان: گروه‌های خودگردان شامل کارکنانی است که مسئولیت کامل اجرای یک کار یا تولید محصولی را از ابتدا تا انتها برعهده داشته و مسئولیت میان آنان تقسیم می‌شود. این گروه‌ها از راه گذراندن دوره‌های آموزشی قادرند مهارت‌های لازم را کسب کرده، هنگام کار، وابستگی کمتری به مدیران و سرپرستان احساس کنند. گروه‌های خودگردان در کار یکدیگر مداخله نمی‌کنند، مگر آنکه گامی در جهت توانمندشدن باشد.

عملکرد گروه‌های خودگردان به صورت مشارکتی و به قدری چشمگیر است که نمی‌توان تشخیص داد رهبر گروه کیست. این گروه‌ها قادرند کارهایی را انجام دهند که پیشتر فقط از عهده مدیران برمی‌آمد.

### نظریه‌های توانمندسازی

دیدگاه‌های موجود در مورد توانمندسازی منابع انسانی، عبارتند از:

الف: دیدگاه مکانیکی: این دیدگاه توانمندسازی را به معنی تفویض قدرت و اختیار به کارکنان برای انجام فعالیت‌ها و وظایف می‌داند (فای<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

ب: دیدگاه ارگانیک: این دیدگاه، فرایند توانمندسازی را پیچیده و چندبعدی می‌داند. صاحب‌نظران و تئوریسین‌های این دیدگاه، توانمندسازی را بر اساس باورها و جهت‌گیری‌های شخصی کارکنان به نقش خویش در شغل و سازمان تعریف کرده‌اند. در این دیدگاه، شرایط و ویژگی‌های سازمان و اقدام‌های مدیریتی، به معنای توانمندسازی نیست، بلکه آنها زمینه‌ساز و وسائل توانمندسازی منابع انسانی‌اند. فرضیه اساسی این دیدگاه این است که توانمندسازی افراد نیروی انسانی، ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد که در برگیرنده ادراک‌ها و برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان است. برای مثال توماس و ولتهوس، توانمندسازی را فرایند افزایش انگیزش درونی نیروهای انسانی نسبت به شرح وظایف محول شده می‌دانند که در مجموعه‌ای از چهار حوزه شناختی، یعنی: مؤثر بودن و داشتن کنترل بر نتایج فعالیت‌ها، شایستگی یعنی باور داشتن به توانایی به توانایی‌های شخصی برای ادای وظایف به گونه موفقیت‌آمیز، معنی‌داری یعنی ارزش قائل شدن برای اهداف کاری بر اساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای فردی و در نهایت حوزه حق انتخاب، یعنی داشتن آزادی عمل در امور محول شده، متجلی می‌شوند (کنت دلیو و ولتوس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

### عوامل و موانع توانمندسازی منابع انسانی در سازمان

بدون شک در هر سازمانی در راستای توانمندسازی نیروی انسانی، عوامل و موانع عمده‌ای هم وجود دارند که باعث هدر رفتن نیروی انسانی و پایین آمدن میزان کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شوند. این موانع عبارت است از: حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی، پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر، نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و شبکه‌های مدیریت و رهبری نامناسب، نبود مهارت‌های لازم در کارکنان، تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم‌های پرسنلی غیرهماهنگ و تشنج و استرس در محیط کاری.

۱- Foy

۲- Thomas, Kenneth W. & A. Betty Velthouse

در نقطه مقابل عوامل مهم توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها عبارتند از:

۱. مشخص بودن هدف‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارها در سازمان؛
۲. غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان؛
۳. روحیه‌ها و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل، باید برای کارکنان در سازمان احترام قائل شد و برای رفع مشکلات شخصی، یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان، باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان به انجام اموری که به آن‌ها واگذار شده، تمایل دارند.
۴. اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.
۵. تشخیص و قدردانی،
۶. مشارکت و کارگروهي: به کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهي در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد.
۷. ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباط‌های کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و آگاهی کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و ... است.
۸. محیط کاری: از جمله عوامل مؤثر که کمابیش در سازمان‌ها بر روی آن تأکید می‌شود، محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب برای ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار، می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.
۹. بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری
۱۰. اطلاعات، دانش و مهارت شغلی

## اجرای نقش راهبردی منابع انسانی

مدل هفت مرحله‌ای برای اجرای نقش استراتژیک منابع انسانی به ما کمک می‌کند تا بتوانیم منابع انسانی سازمان را (که دارایی‌های استراتژیک سازمان هستند) به شیوه‌ای اثربخش مدیریت کنیم (بکر و دیگران، ۲۰۰۳):

### گام ۱: راهبرد سازمان را به طور واضح مشخص کنیم:

در توسعه راهبرد، رهبر ارشد منابع انسانی، دیدگاه‌های اصلی را جمع‌آوری می‌کند و با تمرکز بر چگونگی اجرای کردن استراتژی و تفکیک استراتژی به اجزای آن (یعنی در قالب اهداف عملیاتی و اجرایی) می‌تواند مشخص کنند که چگونه می‌توان اهداف سازمان را به کل سازمان ارتباط داد. برای مثال، فرض کنید راهبرد اصلی یک شرکت تولید اسباب‌بازی برای کودکان زیر ۱۰ سال و افزایش سهم بازار در فروش محصولات خود است. رهبر ارشد منابع انسانی وظیفه بخش‌های مختلف شرکت را برای نائل شدن به این هدف مشخص می‌کند.

### گام ۲: ایجاد یک جایگاه شغلی برای منابع انسانی:

زمانی که یک سازمان، استراتژی خود را مشخص می‌کند، نیروهای ماهری نیاز است که یک جایگاه شغلی ایجاد کنند تا مشخص شود منابع انسانی چگونه می‌توانند از آن استراتژی حمایت و پشتیبانی کنند. پس از تعیین وظایف بخش‌های مختلف، هر بخش برای انجام وظایف خود به منابع انسانی متخصص در آن زمینه نیازمند است که در صورت عدم وجود چنین نیروی انسانی یا جایگاه شغلی، می‌بایستی این جایگاه شغلی یا نیروی انسانی تأمین شود.

### گام ۳: رسم یک نقشه استراتژی:

برای طراحی یک نقشه استراتژی برای سازمان، باید نگاهی دقیق به فرایندها، وظایف و اهداف استراتژیک سازمان داشته باشیم و به پرسش‌های زیر پاسخ گوئیم. حال که وظایف بخش‌های مختلف، منابع انسانی و جایگاه‌های شغلی مورد نیاز، مشخص و تأمین شد، می‌توانیم یک نقشه استراتژیک رسم کنیم تا بوسیله آن بتوانیم به پرسش‌های زیر پاسخ دهیم.

۱. کدامیک از اهداف استراتژیک نسبت به دیگری برتری دارد؟
۲. عملکرد و وظیفه هر کارمند در رسیدن به هر یک از این هدف‌ها چیست؟
۳. موانع رسیدن به هر یک از این هدف‌ها چیست؟
۴. چگونه می‌توانیم فرایند رسیدن به این هدف‌ها را در هر مرحله اندازه‌گیری کنیم؟
۵. آیا کارمندان موجود، مهارت دانش و آگاهی لازم را برای رسیدن به این هدف‌ها دارند؟
۶. در غیر این صورت چه کارهایی می‌بایستی صورت گیرد؟

#### گام ۴: تعیین نیازهای منابع انسانی در نقشه استراتژی:

در این گام با پاسخگویی به پرسش‌های گام ۳ (به وسیله نقشه استراتژیک)، می‌توانیم نیازمندی‌های منابع انسانی را برای اجرای استراتژی مشخص کنیم. برای مثال ممکن است منابع انسانی شرکت برای رسیدن به هدف افزایش سهم بازار به گذراندن دوره‌های زیر نیازمند باشند:

- دوره‌های آموزشی فروش اینترنتی؛
- دوره‌هایی برای یادگیری اصول بازاریابی نوین؛
- دوره‌هایی برای آشنایی با فرهنگ مصرف‌کنندگان بازار جدید؛
- دوره‌های آموزشی کار با رایانه و ...

#### گام ۵: همراستایی معماری منابع انسانی با استراتژی شرکت:

توجه داشته باشیم که ویژگی‌های منابع انسانی (از نظر: سن، تجربه کاری، دانش و ...) بایستی با استراتژی اصلی شرکت - که در مثال ما افزایش سهم فروش است - هماهنگ و همراستا باشد.

#### گام ۶: طراحی یک سیستم اندازه‌گیری و ارزیابی ویژگی‌های منابع انسانی:

باید مکانیزمی را برای اندازه‌گیری توانایی‌ها و ویژگی‌های منابع انسانی در راه رسیدن به استراتژی اصلی سازمان طراحی کنیم تا بدین وسیله سهم هر یک از منابع انسانی در دستیابی به استراتژی اصلی مشخص شود و نیروهای ممتاز، از نیروهای ضعیف و زائد متمایز شوند.

## گام ۷: گام نهایی:

در این مرحله با توجه به نتایج گام ۶ و تعیین امتیازهای هر یک از منابع انسانی در راه رسیدن به استراتژی اصلی، می‌توانیم با یک مدیریت درست، نیروهای زائد را حذف، نیروهای ممتاز را تشویق و توانایی نیروهای ضعیف را ارتقا دهیم. مانند افزایش دوره‌های آموزشی تئوری و عملی فروش اینترنتی و کار با رایانه برای نیروهای ضعیف شرکت تولید اسباب بازی.

### چرخه عمر سازمان‌ها و ارتباط آن با مدیریت راهبردی منابع انسانی

همان‌گونه که پیشتر گفته شد: مدیریت منابع انسانی بایستی دریابد که سازمان در کجای چرخه عمر قرار دارد تا متناسب با آن آموزش‌های لازم را برای منابع انسانی ارائه دهند و از نیروی متناسب با آن مرحله چرخه عمر سازمان، استفاده کنند.

**مرحله اول (تولد):** در این مرحله، سازمان تازه در حال شکل گرفتن است و هنوز نقش مدیریت منابع انسانی ظاهر نشده است.

**مرحله دوم (کودکی):** در این مرحله حوزه‌های تخصصی رشد می‌کنند و ساختارهای رسمی سازمان به تدریج شکل می‌گیرد و نقش مدیریت منابع انسانی که وظایف مربوط به استخدام آموزش و پرداخت حقوق و مزایا را باید انجام دهد، ظاهر می‌شود. در این حالت خلاقیت و نوآوری منابع انسانی کم‌کم رنگ پیدا می‌کند.

**مرحله سوم (رشد سریع):** در این مرحله نقش مدیریت حرفه‌ای ظاهر می‌شود و لزوم توجه به برخوردهای حرفه‌ای به مدیریت منابع انسانی اهمیت پیدا می‌کند. در این مرحله کار آفرینی منابع انسانی نقش پر رنگی می‌یابد.

**مرحله چهارم (بلوغ):** در این مرحله تنوع وظایف، نوعی تمرکز و بخش‌بندی‌های منطقه‌ای را ایجاد می‌کند و در نتیجه نقش مشارکتی و آموزش‌های کار با گروه و فعالیت‌های گروهی برای منابع انسانی دارای اهمیت می‌شود.

**مرحله پنجم (تکامل):** این مرحله را یکپارچگی راهبردی می‌نامند. در این مرحله امور به خوبی پیش می‌رود. در این مرحله خلاقیت، ابتکار و نوآوری منابع انسانی اهمیت زیادی پیدا می‌کند تا از ورود سازمان به مراحل بعدی که مرگ را در پی دارند، جلوگیری شود.

**مرحله ششم (ثبات):** این مرحله نخستین دوره پیری در چرخه حیات سازمان است و شرکت به



تدریج قابلیت انعطاف خود را از دست می‌دهد. در این مرحله بایستی به کارکنان بخش تحقیق و توسعه توجه بیشتری شود. همچنین کارآفرینی منابع انسانی نیز دوباره بیش از پیش نمود می‌یابد.

**مرحله هفتم (اشرافیت):** از مشخصه‌های این دوره، کاهش قابلیت انعطاف نسبت به مرحله پیش، رواج امور تشریفاتی و القاب هستند. در این مرحله کارکنانی که یادگیری مستمر داشته‌اند، نقش مهم و کلیدی دارند.

مرحله هشتم (بوروکراسی اولیه): از مشخصه‌های این دوره عبارتند از:

۱. سوءظن سازمان را فرا می‌گیرد.
  ۲. مدیران به جای رفع مشکل به دنبال مقصر هستند.
  ۳. به مشتری مثل یک مزاحم نگریسته می‌شود.
  ۴. همه انرژی سازمان برای حل تضادها و کشمکش‌های داخلی به کار می‌رود.
- ویژگی‌های برجسته منابع انسانی در این مرحله نیز مانند مرحله پیشین است، به علاوه کارآفرینی به میزان خیلی زیاد.

مرحله نهم (بوروکراسی و مرگ): در این مرحله فعالیت‌های سازمان به پایین‌ترین حالت خود می‌رسد و هیچ‌گونه پیوستگی در کارها وجود ندارد. سازمانی که به این مرحله از عمر خود برسد، مطمئناً به کارکنان خود به عنوان یک منبع استراتژیک نگاه نکرده، اهمیت آنها را دریافته، در نتیجه عملاً می‌توان گفت منابع انسانی خود را از دست داده است و آنها فقط حضور جسمی در سازمان دارند. مدیریت منابع انسانی بایستی با آموزش‌های مداوم و یادگیری مستمر برای نیروی انسانی، آنها را به گونه‌ای چند منظوره و منعطف سازد که برای رویارویی با مشکلات هر مرحله از عمر سازمان، آمادگی داشته باشند (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

حال که دریافتیم منابع انسانی تا به این اندازه برای یک سازمان حیاتی، استراتژیک و مهم هستند، باید برنامه‌ای منظم و دقیق برای تعالی، پیشرفت، ارتقا و توسعه این منبع استراتژیک تهیه کنیم و واژه‌هایی چون توانمندسازی، مشارکت کارکنان، یادگیری مستمر، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، کارت امتیاز منابع انسانی، همه ابزارهای تحقق این هدف‌اند که در ادامه به توضیح کارت امتیاز منابع انسانی می‌پردازیم.

## کارت امتیاز منابع انسانی

کارت امتیاز منابع انسانی<sup>۱</sup> در پی پیوند انسان، راهبرد و عملکرد است. کارت امتیاز منابع انسانی باعث می‌شود که مدیریت، منابع انسانی را به عنوان یک دارایی راهبردی و مزیت رقابتی مدیریت کند و مشارکت افراد در نتایج شرکت نشان داده شود. همچنین فعالیت‌های روزانه کارکنان را با راهبرد شرکت مرتبط می‌سازد. کارت امتیاز منابع انسانی سعی دارد تا ایجاد ارزش توسط انسان و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را توصیف و اندازه‌گیری کند (بکر و دیگران، ۲۰۰۳).

## ایجاد یک کارت امتیاز منابع انسانی

هر شرکت کارت امتیاز منابع انسانی خود را به شیوه خاص خود نشان می‌دهد. ولی نکته مهم این است که در یک کارت امتیاز خوب، چهار بعد اصلی باید آورده شود. این چهار بعد عبارتند از (بکر و دیگران، ۲۰۰۳):

۱. **ارزش آفرین‌های اصلی و کلیدی:** که عوامل سرمایه انسانی، در اجرایی کردن استراتژی شرکت هستند. این عوامل اغلب روی رفتارهای کارکنان تمرکز می‌کنند.
  ۲. **سیستم کاری با عملکرد بالا:** زمانی که ارزش آفرین‌ها مشخص شدند ما می‌توانیم عناصر سیستم منابع انسانی را که به ایجاد این ارزش آفرین‌ها کمک می‌کنند، تعیین کنیم. سیستم کاری با عملکرد بالا، عملکرد کارکنان شرکت را بهبود می‌بخشد.
  ۳. **میزان همسویی سیستم منابع انسانی:** این همسویی دو نوع است: الف - همسویی داخلی، ب - همسویی خارجی.
- الف - همسویی داخلی: یعنی هر یک از عناصر منابع انسانی تا چه اندازه با یکدیگر همکاری دارند.
- ب - همسویی خارجی: یعنی تا چه اندازه سیستم منابع انسانی به اجرای استراتژی شرکت کمک می‌کند.

معیار استاندارد برای این همسویی‌ها وجود ندارد، ولی می‌توان گفت برای انتخاب معیار باید روی عناصری از سیستم منابع انسانی تمرکز کرد که نقش مهمی در یک ارزش آفرین خاص دارند.

۴. **اثر بخشی منابع انسانی:** یعنی میزانی که بخش منابع انسانی به سایر بخش‌های شرکت کمک می‌کند تا مهارت‌های مورد نیاز را به گونه‌ای مؤثر و کم‌هزینه فرا بگیرند.

### مزایای کارت امتیاز منابع انسانی

۱. مدیران را قادر به کنترل هزینه‌ها و ایجاد ارزش می‌کند؛
  ۲. مدیران، مشارکت منابع انسانی را در اجرای استراتژی شرکت، می‌سنجند؛
  ۳. به متخصصان منابع انسانی اجازه می‌دهد تا مسئولیت استراتژیک را مدیریت کنند؛
  ۴. به تغییر و انعطاف پذیری کمک می‌کند؛
  ۵. مدیران منابع انسانی به جای تفکر عملیاتی، تفکر استراتژیک خواهند داشت (قاسمی، ۱۳۸۲).
- در خاتمه بحث، به عنوان یک مثال واقعی به بررسی چگونگی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سونی می‌پردازیم.

### مدیریت راهبردی منابع انسانی در شرکت سونی

مدیران سونی برای پیاده‌سازی راهبردهای خود بر نیروی انسانی، تأکید بسیار زیادی دارند و به این منبع به عنوان یک منبع کاملاً استراتژیک می‌نگرند و پیوسته سعی می‌کنند تا فرهنگ مجموعه‌های مربوط به خود را به سمت شرایط مناسب روز، حرکت دهند.

مزیت‌های رقابتی سونی شامل موارد زیر است:

اعتبار، خلاقیت، کیفیت، سرمایه، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، که همه این موارد را مدیون نیروی انسانی خود هستند. سونی از همان ابتدای کار، نقش راهبردهای نیروی انسانی را در پیشبرد اهداف شرکت درک کرده بود. بنابراین بر مکانیزم یادگیری بسیار تأکید داشت. اگر چه ژاپنی‌ها خصوصیات همکاری گروهی و پشتکار را دارند ولی از نظر خلاقیت در سطح بالایی نیستند. پس مدیران شرکت با شناخت نقاط قوت و ضعف منبع انسانی خود، توانسته‌اند با تقویت نقاط قوت و بر طرف کردن نقاط ضعف، این منبع استراتژیک را به سطح بالایی برسانند. برای تحقق این امر مدیران سونی برنامه‌های ویژه‌ای را در شرکت خود دنبال کرده‌اند.

- توسعه خلاقیت و کارآفرینی در بین نیروهای شرکت، یادگیری مستمر و آماده نگه داشتن آنها باعث شده که هر گاه مدیران تصمیمی استراتژیک می‌گیرند، به راحتی به اجرا در آید.
- در این شرکت موارد زیر به عنوان قانون به گونه‌ای مستمر روی منابع انسانی اعمال می‌شود:
۱. هر کارمند جدید، بدون توجه به سابقه‌اش، چند ماه در بخش تولید کار می‌کند؛
  ۲. مدیریت باور دارد که همه کارکنان باید تولیدات شرکت، تلاش‌ها و فرهنگ آن را درک کنند؛
  ۳. افراد هر چند سال بین مشاغل مختلف جابه‌جا می‌شوند؛
  ۴. افراد به طور متناوب از یک شغل مهندسی به یک شغل تولیدی و برعکس جابه‌جا می‌شوند؛
  ۵. پاداش به گروه داده می‌شود، نه به فرد؛
  ۶. افراد باید خلاق باشند. آنها تا زمانی که اشتباهشان تکراری نیست، نباید نگران آن باشند؛
  ۷. مسئولیت و بار کاری نیروهای جوان، با رعایت احتیاط‌های لازم، باید زیاد باشد؛
  ۸. همه مدیران جدید، دوستان با تجربه و با اعتماد شرکت هستند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

## نتیجه

در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی را نمی‌توان بخشی دانست که تنها وظایف مشخص و محدودی برای کارکنان به عهده دارد. امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و توانا و مشارکتی است و فاصله میان جوامع، از حیث پرسنل توانمند است نه دارایی مالی. بنابراین، دانایی و کیفیت نیروهای انسانی به عنوان مهمترین، باارزش‌ترین و گرانمایه‌ترین سرمایه و منبع یک سازمان، نقش عمده‌ای را در کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان و در نتیجه توسعه پایدار جامعه دارند. در شرایط متحول و رقابتی، مدیریت منابع انسانی، نیازمند داشتن نگرش راهبردی و فراگیر است تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی و ارزش افزوده ایجاد کند. مدیریت راهبردی منابع انسانی با توجه به نیازهای مطرح شده، رسالت خویش را در جهت کسب موفقیت برای شرکت قرار داده است (قاسمی، ۱۳۸۲).

پس مدیران بایستی آگاه باشند که در مدیریت و توسعه راهبردی منابع انسانی خود موارد زیر را در نظر بگیرند:

۱. تعیین مقاصد توسعه منابع انسانی؛

۲. ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های مهارتی در سازمان؛
۳. تخصیص و شناسایی محیط خارجی از نظر تهدیدها و فرصت‌های مؤثر بر عملکرد کارکنان؛
۴. مقایسه قوت‌ها و ضعف‌ها با تهدیدها و فرصت‌های آتی؛
۵. انتخاب راهبرد سازمانی مناسب برای توسعه منابع انسانی به گونه‌ای که بتواند افراد و سازمان را برای آینده آماده سازد؛
۶. اجرای راهبرد برگزیده با توجه به موارد زیر:
- الف- بهبود سازمانی، ب- آموزش و پرورش کارکنان، ج- آموزش شغلی کارکنان.
۷. ارزیابی توسعه منابع انسانی.

#### منابع:

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۲)، چطور می‌توان استراتژی موفق را بنا نهاد؟، گروه مترجمان توسعه مدیریت، *توسعه مدیریت*، شماره ۵۱، مرداد ۱۳۸۲، صص ۹-۶.
- *استیسی، رالف* (۱۳۸۲)، ماهیت استراتژی، *توسعه مدیریت*، گروه مترجمان توسعه مدیریت، شماره ۵۳، آبان ۱۳۸۲، صص ۹-۶.
- صائبی، محمد (۱۳۸۳)، توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی، *مطالعات مدیریت*، شماره‌های ۳۷ و ۳۸، صص ۱۴۸-۱۳۵.
- فرخی، طاهره (۱۳۷۶)، نقش زنان در توسعه پایدار، تواناسازی زنان، *ماهنامه تعاون*، شماره ۷۴، صص ۷۶-۷۹.
- فوکویاما، فرانسیس (۱۳۷۹)، *پایان نظم، سرمایه اجتماعی و حفظ آن*، ترجمه: غلامعباس توسلی، تهران، نشر جامعه ایرانیان.
- قاسمی، محمد (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفاهیم و فرایندها، *توسعه مدیریت*، شماره ۵۱، مرداد ۱۳۸۲، صص ۲۹-۲۶.
- کارکنان نصرآبادی، محمد (۱۳۸۶)، *بررسی نگرش شهروندان در مورد رابطه سرمایه اجتماعی و توسعه شهری در سفیدشهر*، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
- کلمن، جیمز (۱۳۷۷)، *بنیادهای نظریه اجتماعی*، ترجمه: منوچهر صبوری، تهران، نشر نی.

- مشبکی، اصغر، کرد نایج، اسدالله (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان‌های صنعتی کشور، **نشریه مدرس علوم انسانی**، صص ۹۹-۱۱۴.
- میرسپاسی، امیر (۱۳۸۱)، **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار**، تهران، انتشارات میر.
- نیازی، محسن (۱۳۸۳)، تبیین رابطه انسجام اجتماعی و مشارکت شهروندان شهر کاشان، **فصلنامه امداد پژوهان**، ص ۲۶.

- Armstrong, A, Folr,(2003) "Foundations for a Learning Organization :Organization Learning Mechanisms", **The Learning Organization**, Volume 10. No3.
- Egan, T, M, Yang , B , Bartlett, K,(2004)" The Effects of Organizational Learning Culture & Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning & Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly** , Volume15. No3
- Foy, Nancy(1997), **Empowering People at Work** , Cambridge: Gower.
- Gloet , Marianne ,Mike, Berrell,(2003)"The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications For Achieving Quality Outcomes In Human Resource Management", **Journal of Knowledge Management** ,Volume7.No1,
- Griego, O.V., Gerog, G.D. Wright, P.C.(2000),"Predictors of Learning Organizations: A Human Resource Development Practioner "S Perspective", **The Learning Organization**, Volume7 .No1.
- Holland, P.J, Hecker, R., Steen , J.(2002),"Human Resource Strategies & Organizational Structures For Managing Gold-Collar Workers"", **Journal of European Industrial Training**, Volume26 .No2.
- Hong , J.C., Kuo, C.L.(1999), "Knowledge Management in the Learning Organization", **The Leadership & Organization Development Journal**, Volume 20.No4.
- Horwitz , F.M. , Heng, T., Quazi, H.A.(2003),"Finders, Keepers? Attracting, Motivating & Retaining Knowledge Workers", **Human Resource Management Journal**, Volume 13. No4.
- Parsons, Talcot and Robert F.Boles(1955),**Family, Socialization and Interaction Process**, The Free Press, New York.
- Thomas, Kenneth W. & A. Betty Velthouse(1990), **Cognitive Element of Emprowment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Management Journal.