

# الگوی برتری رقابتی و نقش مدیریت منابع انسانی

مشتری مداری، حفظ بازار موجود و به دست آوردن سهم بیشتر از بازار بالقوه، بدون شک از اهداف مشترک همه بنگاه های اقتصادی و از جمله شرکت های تعاونی در جهان است که برای رسیدن به اهداف شان با رقابت زیادی روبه رو هستند و در نتیجه، مدیران شرکت ها در جست و جوی راهبردها و روش هایی هستند که بتواند آن ها را برای مقابله با فشارهای دنیای خارج از سازمان یاری دهد.

بدون تردید استفاده مؤثر و بهینه از منابع انسانی توسط متخصصان مدیریت منابع انسانی با بهره گیری از الگوی برتری رقابتی می تواند فشارها را تا حد زیادی کاهش داده و مدیران را از نگرانی نجات دهد. برتری رقابتی در واقع به توانایی شرکت یا سازمان در تنظیم راهبردهایی برای به کار گیری فرصت های سودآور اشاره دارد تا از آن طریق بتواند بازده سرمایه گذاری خود را به حداکثر برساند.



وظایف و مسئولیت های دولت ها در قبال جامعه غالباً به وسیله سازمان های دولتی، بازرگانی و صنعتی موجود در جوامع صورت می پذیرد و منابع انسانی عوامل مهمی برای تحقق اهداف این سازمان ها به شمار می روند. در حقیقت، این نیروهای انسانی هستند که سازمان های یادشده رابه هدف هایشان می رسانند.

زمانی که سازمان ها- که به منظور رفع نیازهای اجتماعی ایجاد شده اند- به هدف خود برسند، در واقع، جامعه و سرانجام دولت ها را به اهداف خود می رسانند که این به معنی توفیق دولتمردان در اداره امور جامعه و تحقق هدف ها و آرزوهای افراد جامعه است.

زمانی هم که جامعه به آرزوهای خود برسد نسواوری می کند، کالاهای مرغوب می سازد و خدمات شایسته ارائه می دهد و بدین ترتیب سرمایه ها به کار می افتد، داد و ستدها صورت

می پذیرد، مسافرت ها آغاز می شوند، شهرها ساخته شده و خدمات عمومی نظیر بیمه، بهداشت، رفاه، تامین اجتماعی، امنیت و تعلیم و تربیت شکل می گیرد. سرانجام مردم در کمال آسایش و آرامش به کارهای عقیدتی، سیاسی، تفریحی، علمی، آموزشی، تجارتي و خدماتی خود می پردازند و برای سعادت و کمال خود و دیگران خواهند کوشید و این مقدور نیست مگر با استفاده از سه عامل: منابع انسانی، مصالح و فناوری که این خود نیز مرهون مدیریت منابع انسانی کارا و مؤثر است.

## سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی در جهان و ایران

در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم که در اروپا انقلاب صنعتی به وجود آمد و عسده زیادی کارگر به کارگاه ها و کارخانجات سرازیر شده بودند؛ نخستین نشانه های رسمی

اداره امور کارکنان به عنوان یک تخصص ویژه مورد توجه قرار گرفت. جنبش رفاه کارگران که در اواخر سال ۱۸۰۰ میلادی آغاز شد کارفرمایان را به این واقعیت آگاه کرد که باید به امور رفاهی کارکنان توجه کافی مبذول شود. به عنوان مثال، در همین سال یکی از کارخانه داران انگلیسی به نام رابرت اون (Robert Owen) برای اولین بار به بررسی نیازهای نیروی انسانی پرداخت و از بهبود شرایط محیط کار سخن گفت. در حدود سال ۱۸۳۵ میلادی، یکی دیگر از صاحب نظران علم مدیریت به نام اندرو اور (Andrew our) در کتاب فلسفه صاحبان صنایع از انسان به عنوان یکی از عوامل مهم تولید نام برد و موفقیت سازمان و مدیریت را نه تنها مستلزم توجه به زمینه های فنی- تجاری، که انسان و بهزیستی کارکنان دانست. با ظهور تئوری های کلاسیک مدیریت نظیر: مدیریت علمی (۱۹۱۱ میلادی، به

اهداف سازمانی پرتنگ تر می نماید.

### تعریف مدیریت منابع انسانی

اگر موفقیت سازمان را اصلی ترین هدف مدیریت بدانیم، مدیریت دارای پنج وظیفه: برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی رهبری و کنترل است که بدون تردید در میان این وظایف بیشترین نقش برای رسیدن به اهداف سازمان را وظیفه مدیریت منابع انسانی به عهده دارد. گرچه بسیاری از نویسندگان هنوز عناوین قبلی و قدیمی مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت پرسنلی، کارگزینی، اداره امور کارکنان را به صورت مترادف مورد استفاده قرار می دهند، اما واژه مدیریت منابع انسانی فراتر از این هاست و تمامی این عنوان ها را دربر می گیرد.

اصولاً وظایف مدیریت منابع انسانی را شناسایی، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف کرده اند.

### برتری رقابتی

برتری رقابتی به توانایی سازمان در تنظیم راهبردهایی برای به کارگیری فرصت های سودآور اشاره دارد تا از آن طریق بتواند بازده سرمایه گذاری خود را به حداکثر برساند. دواصل عمده زیر حدودی را که یک فعالیت تجاری دارای برتری رقابتی است تشریح می کند:

**۱- درک مشتری از ارزش:** برتری رقابتی زمانی رخ می دهد که مشتریان احساس کنند معاملات خود با یک سازمان، ارزشی دریافت می کنند. تضمین این موضوع که مشتریان از انجام امور و دادوستدها با یک سازمان و یا یک شرکت تجاری ارزش دریافت می کنند، مستلزم آن است که تمام کارکنان بر درک نیازها و انتظارات مشتری متمرکز شوند. این امر زمانی رخ می دهد که مشتریان در طراحی کالاها یا فرآیندهای خدمات درگیر باشند یا تشویق شوند که شرکت ها را در طراحی سیستمی از مدیریت منابع انسانی یاری دهند که ارائه کالاها و خدمات مطلوب را تضمین می کند.

### ۲- منحصر به فرد بودن کالا و خدمت:

اصل دوم برتری رقابتی ناشی از ارائه کالا یا خدمتی است که رقبای یک شرکت

همان طور که به نظریه های کلاسیک به خاطر تاکید بیش از حد بر هدف، ساخت، اصول کنترل و عدم توجه به عامل انسانی انتقاد وارد است، به نظریه های نئو کلاسیک نیز به خاطر تاکید بیش از حد به عامل انسانی به صورت فرد و گروه و نادیده گرفتن ابعاد سازمان و همبستگی و تعامل بین آن ها می توان انتقاد کرد. اما، بایستی اعتراف کرد که دانش مدیریت منابع انسانی با پیدایش نظریه های نئو کلاسیک و به تبع آن نظریه های سیستمی، اقتضایی و راهبردی مدیریت بیشترین رشد را داشته است.

این نظریه ها باعث شد تا شغلی تحت عنوان مسئول امور رفاهی در بسیاری از سازمان ها به وجود آید. این شغل که سر آغاز ایجاد حرفه مدیریت کارکنان به حساب می آید مسئولیت امور فرهنگی، مسکن، بهداشت، درمان، آموزش و وسائل ورزش و تفریح کارکنان را به عهده داشت. تا این که در اوایل سال ۱۹۲۵ میلادی، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک تخصص حرفه ای خودنمایی کرد و شرکت ها و سازمان های مختلف دوایر و تشکیلاتی تحت این عنوان دایر کردند.

در ایران، اداره امور کارکنان با تحولات به وجود آمده در اداره امور استخدامی سازمان های دولتی و استقرار نظام جدید اداری در سال ۱۲۸۶ شمسی شکل گرفته است. به موجب قوانین و مقررات موضوعه ناشی از این تحولات، کارگزینی یکی از وظایف عمومی وزارتخانه ها به شمار می آمد. اما تشکیل سازمان اموراداری و استخدامی و تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ را می توان اولین مرحله در اعمال مدیریت صحیح منابع انسانی در بخش دولتی به حساب آورد و ادغام سازمان اموراداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه تحت عنوان سازمان مدیریت و برنامه ریزی نیز در واقع آخرین تلاش تلقی می شود. البته توضیح این نکته نیز لازم است که در سازمان های اداری کشور ما، مدیران اموراداری در واقع همان مدیران منابع انسانی اند که سوابق علمی و عملی در زمینه های مدیریت، روان شناسی، جامعه شناسی، اقتصاد و فلسفه و همچنین اشرف به نوع کالا یا خدمتی که سازمان ارائه می کند نقش آنان را در نیل به

ابتکار فردریک وینسلو تیلر)، اصول علم اداره (۱۹۱۶ میلادی، توسط هنری فایول فرانسوی) و نظریه بوروکراسی (اواخر قرن نوزدهم توسط ماکس وبر آلمانی) توجه مدیران کارخانه ها و سازمان ها به منابع انسانی تا حدودی بیشتر شد.

نظریه پردازان کلاسیک، توجه کافی به کارایی داشتند و از نظر ماهیت هدف گرا بودند. از نظر آن ها کار و سازمان کار باید به طور منظم و منطقی به وجود آید و مسایل خصوصی و شخصی کارکنان در آن دخالت نداشته باشد. بر اساس این نظریه، وظیفه مدیر منابع انسانی طراحی مشاغل به صورت ترکیبی از وظایف تکراری و ساده، قرار دادن شخص مناسب در هر شغل، آموزش و تشویق افراد به انجام وظایف ساده است به طوری که کار مربوطه با حداکثر کارایی به انجام رسد.

از دهه دوم قرن بیستم و مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب، با مطرح شدن تئوری های نئو کلاسیک، توجه به عامل انسانی در محیط کار در سیر تکوین نظریه های مدیریت قرار گرفت. نظریه روابط انسانی یا مطالعات هاتورن (۱۹۲۷ میلادی) که توسط التون مایو استاد دانشگاه هاوارد و همکارانش مطرح شد، نظریه نیازهای انسانی یا نیازهای شش گانه آبراهام مازلو (Maslow) نظریه X و Y داگلاس مک گرگیور و نظریه شخصیت و سازمان کریس آرچریس از جمله این تئوری ها بوده اند.

نظریه نئو کلاسیک ها بر این باور استوار است که انسان ها اجتماعی و خود شکوفابند، فرد در محیط کار در جستجوی رضای روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می دهد و مترصد خود شکوفایی است. بنابراین کارایی و اثربخشی سازمان ها از رضای و خوشحال نگه داشتن عامل انسانی ناشی می شود نه ساخت و روابط رسمی سازمان.

نئو کلاسیک ها نظریه کلاسیک ها را به کلی رد نمی کنند، بلکه ساخت، اختیارات رسمی و کنترل را در قالب هدف ها و رفتار کارکنان سازمان مطرح می سازند. به همین دلیل سازمان و روابط غیر رسمی را مورد تاکید قرار داده مدیران را به برقراری هر چه بیشتر ارتباط با زیردستان تشویق می کنند.

به آسانی نتوانند آن را تقلید یا مشابه سازی کنند. کلید برتری رقابتی هر فعالیت بازرگانی است که اطمینان یابد بی همتایی آن در طول زمان پایدار است. چهار مکانیزمی که منحصر به فرد بودن را ضمانت می کنند به ترتیب در زیر خواهد آمد:

اول، یک فعالیت تجاری نیاز به داشتن توانایی مالی یا اقتصادی است. این شکل از منحصر بودن زمانی به وجود می آید که یک شرکت دسترسی خاصی به امکانات مالی داشته باشد یا قادر باشد یک کالا و خدمت را ارزان تر از شرکت یا شرکت های دیگر تهیه کند.

دوم، توانایی استراتژیک یک شرکت است، یعنی یک شرکت نیاز دارد کالا یا خدمتی ارائه کند که متفاوت از سایر کالاها و خدمات باشد. سوم، توانایی فنی یا عملیاتی آن است، یعنی یک شرکت باید روش متمایزی برای ساختن یا تحویل کالا و یا ارائه خدمات خود داشته باشد. مشتریان ممکن است یک فرآیند فنی را بر دیگری ترجیح دهند.

چهارم، توانایی سازمانی است. این توانایی معرف قدرت شرکت برای اداره سیستم های سازمانی و کارکنان به منظور پیوند میان نیازهای استراتژیک و مشتریان است. در محیطی پیچیده، پویا، نامطمئن و متلاطم و در شرایطی که مشتریان، فناوری، عرضه کنندگان و قوانین و مقررات مرتباً در حال تغییر هستند، توانایی سازمانی ناشی از انعطاف پذیری، سازش پذیری و قابلیت پاسخگویی است. در شرایطی با پویایی کمتر، توانایی سازمانی ناشی از حفظ استمرار و ثبات عملکرد سازمان است.

### مدیریت منابع انسانی به عنوان یک برتری رقابتی

در اینجا سه طریق مشخص از فعالیت های مدیریت منابع انسانی که می تواند توانایی سازمانی را به وجود آورد و برتری رقابتی را حفظ کند، مطرح می شود. این سه روش عبارتند از: اجرای یک استراتژی مشخص، رویارویی با تغییر و ایجاد یک استراتژی واحد.

### مدیریت منابع انسانی و اجرای استراتژی

هر سازمانی که خواستار موفقیت است،

باید پیوسته استراتژی های جدیدی را به منظور پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود تنظیم کند. نکته حائز اهمیت این است که کارکنان از ماوریت استراتژیک سازمان آگاه شوند. اعمال مدیریت منابع انسانی باید سازوکاری باشد که توجه کارکنان را بر استراتژی های اساسی سازمان متمرکز کند. برای نمونه اگر سازمان به استراتژی های هزینه متمایز کردن کالا تاکید دارد، تغییراتی چند در فعالیت های مدیریت منابع انسانی می تواند آن استراتژی ها را مرکز توجه در سازمان قرار دهد. به عنوان نمونه، استراتژی ای که جهت گیری اش به سمت هزینه است طالب کارکنانی است با مهارت های چندگانه و با تفویض اختیار و مسئولیت پذیری عمیق و وسیع.

استراتژی ای که جهت گیری اش متمایز کردن کالا است، طالب متخصصین در طراحی و توسعه تولید، بودجه های بالا برای تحقیق و توسعه و پاداش هایی برای ابتکارات مربوط به کیفیت و ارزشیابی نتیجه کاربر مبنای رفتار با مشتریان است.

### منابع انسانی و ظرفیت برای تغییر

در عصری که فعالیت های تجاری به طور مستمر در حال تغییر است، سازمان ها باید قادر به پذیرش و تطبیق خود با تغییرات باشند یا شکست را بپذیرند، هر چند که واکنش اولیه اکثر انسان ها مقاومت در برابر تغییر است. معمولاً افراد برای تغییر عادات، ضوابط و روش های انجام امور ابراز نگرانی می کنند.

در سازمان ها ظرفیت برای تغییر ممکن است با به کارگیری صحیح ابزارهای مدیریت منابع انسانی افزایش یابد. برای نمونه سازمان هایی که مایل به انطباق با فشارها و تغییرات محیطی هستند باید افرادی را استخدام کنند که انعطاف پذیری بیشتری دارند و توسعه آنان به نحوی باشد که افراد تشخیص دهند تغییر جزء مهمی از رشد است. افزون بر آن، شرکت باید استانداردهای انجام کار به منظور تشویق، انعطاف پذیری و چندبعدی شدن کارکنان و نیز پرداخت پاداش برای خلاقیت آن ها را به کار گیرد.

### منابع انسانی و وحدت استراتژی

سومین روشی که سازمان ها می توانند توانایی سازمانی را توسعه دهند و برتری رقابتی خود را حفظ کنند، ایجاد یک استراتژی واحد است. استراتژی واحد زمینه ای را فراهم می کند که ذی نفعان در درون سازمان (کارکنان) و در خارج سازمان (مشتریان) مجموعه ای از مفروضات و ارزش های اصلی درباره سازمان را با یکدیگر سهیم می شوند. برای نمونه، اگر کارکنان گمان کنند که ارائه خدمت به مشتری مهم ترین اصل برای انجام وظایف سازمان است این ارزش اصلی می تواند در میان کارکنان، عرضه کنندگان و مشتریان سازمان توسعه و پرورش یابد.

هنگامی که تعهد به ارائه خدمت به مشتری از مهم ترین ماوریت های سازمانی می شود، برنامه های آموزشی، برنامه های انگیزشی و ارتباطات اساساً بر روی این امر متمرکز می شود و وحدت استراتژی درونی به وجود می آید؛ زیرا کارکنان در تمام سطوح یک تعهد مشترک دارند. منافع وحدت داخلی آن چیزی است که توجه کارکنان را به سوی مهم ترین هدف سازمان معطوف می دارد و در نتیجه، موقعیت رقابتی سازمان تشدید می شود.

### مهارت های مورد نیاز مدیریت منابع انسانی برای رقابتی بودن

برای آنکه بتوان با اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی به برتری رقابتی دست یافت، مدیران و متخصصین منابع انسانی باید مجموعه ای از مهارت ها و وسایلی را که لازمه رقابتی بودن است دارا باشند. این قابلیت ها معلومات فردی، مهارت ها، توانایی ها و ایفای نقش را شامل می شود. به عبارت دیگر، این افراد باید فعالیت جاری سازمان را بشناسند، از پیشرفت های جاری منابع انسانی آگاه باشند، فرآیند تغییر را هدایت کنند و بالاخره، تمام این نقش ها را در محدوده ماوریت سازمان با یکدیگر هماهنگ کنند.

به منظور بالا بردن این مهارت های وسیع، مدیران منابع انسانی باید در ایجاد ارتباطات کتبی و شفاهی، تصمیم گیری، رهبری، تفکر خلاق، برنامه ریزی، سازماندهی و واقع گرایی نسبت

به خود ماهر شوند. به طور کلی مهارت‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان به سه دسته زیر تقسیم نمود:

### ۱- شناخت فعالیت‌های تجاری

متخصصان مدیریت منابع انسانی به عنوان شرکا باید فعالیت‌های تجاری سازمان را بشناسند یا از توانایی‌های مالی، استراتژی و فنی آن آگاه باشند. شناسایی توانایی اقتصادی و مالی سازمان به معنای این است که بدانیم مؤسسه چگونه سرمایه به دست می‌آورد، چگونه هزینه سرمایه را اداره می‌کند، استفاده از سیستم‌های مالی درون سازمان برای اندازه‌گیری عملکرد و تخصیص منابع بر اساس معیارهای مالی چگونه است.

آگاهی از توانایی‌های استراتژیک یا تولید به معنای درک معیارهای خرید از نظر مشتری، تشخیص ویژگی‌های تمایز کالا و برخورد با مسائل تقسیم بازار است.

شناخت توانایی تکنولوژی مستلزم آن است که متخصصین مدیریت منابع انسانی از تحقیق توسعه، مهندسی، و فرآیندهای ساخت و توسعه کالا درک کاملی داشته باشند. آموختن در مورد فعالیت‌های تجاری سازمان مستلزم آن است که متخصصین مدیریت منابع انسانی با مشتریان، مدیران صف و متخصصین فنی تحقیق و توسعه و سایر افرادی که برای انجام عملیات تجاری شرکت حاضر اهمیت هستند زمانی را صرف کنند. مطالعه برنامه‌های تجاری، سؤال درباره عملیات فنی خاص و نیز مطالعه مجله‌های فنی روش دیگری برای کسب این مهارت است.

### ۲- طراحی و پیاده کردن برنامه‌های مدیریت منابع انسانی

به منظور طراحی و پیاده کردن برنامه‌های اثربخش و به هنگام مدیریت منابع انسانی، مسئولان مربوطه باید در علوم رفتاری متخصص شوند. آن‌ها نیاز دارند که به طور مستمر دانش و مهارت‌های خود را در زمینه‌های طراحی سازمانی، جذب نیروی انسانی، توسعه سازمان و کارکنان، عملکرد مدیریت، سیستم‌های پاداش و مزایا، ارتباطات و روابط عمومی امروزینسه کنند. این عمل را می‌توانند با حضور در سمینارها، مطالعه مقاله‌های جدید مرتبط با موضوع رهبری، تحقیق و مبادله اطلاعاتی

با پژوهشگران و متخصصین دانشگاهی انجام دهند.

متخصصین حرفه‌ای همچنین باید بر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی به منظور اعمال تغییرات و تجدیدنظرهای لازم نظارت کنند. برای تضمین آن که برنامه‌ها منعکس کننده فعالیت‌های متعالی در ارتباط با مأموریت و هدف‌های استراتژیک سازمان و مقررات قانونی است، بازنگری و نظارت بر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی ضروری است.

### ۳- مدیریت فرآیند تغییر

متخصصان منابع انسانی باید توانایی اداره فرآیندهای تغییر را داشته باشند، به گونه‌ای که نیازهای تجاری سازمان با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی ادغام شود. آن‌ها می‌توانند این کارها را با عقد قرارداد با مشتریان و متخصصین خارج از سازمان، با کسب اهمیت در درون سازمان، با شناخت و تشخیص مشکلات، با به کار بستن تغییرات، با مداخله در انگاره‌ها و با ارزیابی نتایج برنامه‌ها به دست آورند.

آگاهی محض از محتوای یک برنامه رفاهی کارکنان یا برنامه ارزشیابی عملکرد، مفید بودن آن برنامه را برای سازمان تضمین خواهد کرد؛ حتی اگر این برنامه با استراتژی سازمان هماهنگی نداشته باشد. متخصصین مدیریت منابع انسانی باید قادر به اداره و هدایت فرآیند تغییر باشند تا از هر مقاومت احتمالی نسبت به تغییرات جلوگیری کنند و تعهد لازم را نسبت به برنامه‌های جدید به وجود آورند.

### ۴- یکپارچگی

اگر قرار بر موفقیت متخصصان و مجریان منابع انسانی باشد، توانایی در یکپارچه کردن دانش فعالیت‌های تجاری، مهارت در طراحی و پیاده کردن فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تبحر در مدیریت فرآیند تغییر برای مدیریت منابع انسانی ضروری است.

### نتیجه‌گیری

برتری رقابتی یک نیروی محرکه برای تجارت به حساب آمده و تداوم خواهد یافت. برای دستیابی به برتری رقابتی، شرکت‌ها نیاز به افزودن بر ارزش کالاهای خود برای جذب

مشتریان و ارائه اقلام منحصر به فرد دارند. چهار توانایی که منحصر به فرد بودن را در فعالیت‌های تجاری به وجود می‌آورد عبارت‌اند از: اقتصادی یا مالی، استراتژیک یا تولید، فنی یا عملیاتی و سازمانی.

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به رقابتی بودن کمک می‌کند، زیرا اجرای استراتژیک، ایجاد ظرفیت برای تغییر، و وحدت استراتژی را ممکن می‌سازد. برای دستیابی به این سه اصل مهم، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های طراحی سازمانی، ارزشیابی عملکرد، نظام‌های پاداش و مزایا، و ارتباطات و روابط عمومی مورد نیاز است. برای بهره‌گیری از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ایجاد و حفظ برتری رقابتی، مدیران عمومی و متخصصین نیاز به کسب و نگهداری مهارت‌های تجاری، مهارت‌های طراحی مدیریت منابع انسانی و توزیع، و مهارت‌های مدیریت تغییر دارند.

به طور کلی، بررسی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مورد بحث در این مقاله، بنیادی را برای ادغام و یکپارچه کردن فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان فراهم می‌کند. بنابراین، ما تأکید می‌کنیم که متخصصان و مدیران منابع انسانی باید به طور فعالانه تری در ساختن سازمان‌های رقابتی نقش خود را ایفا نمایند.

### منابع

- ۱- سیدحسین ابطحی، مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی، (تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۷).
- ۲- نسرین جزینی، مدیریت منابع انسانی، (تهران: نشرنی، ۱۳۷۵).
- ۳- عباسعلی حاجی کریمی و حسن رنگریز، مدیریت منابع انسانی، (تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۹).
- ۴- اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی، (تهران: سمت، چ ۱۴، ۱۳۷۹).
- ۵- ناصر میرسپاسی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، (تهران: انتشارات میر، چ ۱۸، ۱۳۷۹).