

تاریخ دریافت: ۸۶/۷/۲۹

پذیرش نهایی: ۸۶/۱۱/۱۲

توضیح یک الگوی تکنولوژیک در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی

دکتر میرعلی سید نقوی*

علی فیاضی آزاد**



چکیده

نوشتار حاضر، به بررسی این موضوع که چگونه می‌توان مشاغل را با استفاده از یک الگوی تکنولوژیک براساس تنوع‌پذیری وظایف و قابلیت تحلیل‌پذیری آن تحت یک چارچوب طبقه‌بندی نمود، می‌پردازد. در این صورت مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها نیازمند استفاده از روش‌های متفاوتی در ارتباط با برنامه‌ریزی، نگهداشت، جبران خدمات و کنترل منابع انسانی خواهند بود و موانعی که بر سر راه به‌کارگیری این روش‌ها وجود دارد، به صورت مفروضات تجربی قابل آزمایش مطرح خواهد شد. همچنین، در این نوشتار راهکارهای استفاده مناسب مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مختلف از این الگو در زمینه طبقه‌بندی مشاغل ارائه می‌شود و در پایان جنبه‌های اصلی برای پیاده‌سازی مناسب این الگو مورد توجه قرار گرفته است.

* - عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

** - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

کلید واژه‌ها: تفسیر تکنولوژیک از مدیریت منابع انسانی، چارچوب طبقه‌بندی مشاغل، کارکردهای مدیریت منابع انسانی

۱. مقدمه

دنایای امروز، عصر تغییرات پرشتاب و عدم اطمینان نسبت به آینده و عدم دسترسی به اطلاعات کافی جهت تصمیم‌گیری مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن سازگار و همراه نسازد، چه بسا سازمان را به ورطه‌ی نابودی بکشاند. با توجه به این شرایط، امروزه یکی از مهم‌ترین ارکان هر سازمان سرمایه‌ی انسانی آن است.

طبق دیدگاه‌های نوین مبتنی بر منابع انسانی، باید به اعضای سازمان به‌عنوان منابع بالقوه مستمر و منحصر بفرد در جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نگریده شود (سیدجوادی، ۱۳۸۲). با توجه به ویژگی‌های این منبع نظیر ارزش، تقلیدناپذیری، عدم وجود جانشین و همچنین ابهام و پیچیدگی که از خصوصیات ذاتی آن می‌باشد، می‌توان با ایجاد شرایط مناسب زمینه‌ی آماده‌سازی و بکارگیری هرچه مؤثرتر از آن را فراهم نمود که یکی از این زمینه‌ها طبقه‌بندی مؤثر و کارآی مشاغل در سازمان می‌باشد (Mayson & Barrett, 2006). در این مقاله، این سؤال مورد بررسی قرار می‌گیرد که چگونه شرکتها در حالی که در صدد اعمال روشهای تکنولوژیک هستند، منابع انسانی خود را مدیریت می‌کنند.

به طور معمول سازمان‌ها دو نیاز اساسی در ارتباط با تعیین راه‌کارهایی در برخورد با منابع انسانی خود دارند:

۱- ایجاد تناسب بین این منابع با وظایف کاری مشخص شده به‌منظور بهره‌برداری هرچه کارآتر از مهارت کارکنان.

۲- تخمین بهره‌وری نیروی انسانی به‌منظور ایجاد عدالت در ارزیابی پاداش. بدیهی است با طبقه‌بندی و ارزیابی صحیح مشاغل نیازهای مذکور تا حد امکان تأمین می‌شوند (Nordhaug, 2004).

امروزه، طراحی چارچوبی برای طبقه‌بندی مشاغل فرایندی بسیار مهم و از حساسترین مسائلی است که مدیریت منابع انسانی با آن روبرو می‌باشد. طبقه‌بندی مشاغل به‌عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران منابع انسانی به‌وسیله‌ی آن قادر خواهند

بود سازمان‌های امروزی را که از کارکنانی با ویژگی‌ها و تخصص‌های گوناگون تشکیل شده‌اند به نحوی مؤثر اداره کنند. طبقه‌بندی مشاغل به این مدیران امکان خواهد داد که در برابر پویایی محیط رقابتی به سرعت و به‌طور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمان خود را فراهم کنند (رضائیان، ۱۳۸۰). یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند تعامل کارآ و مؤثری با محیط خود داشته باشند استفاده از اصول و مفاهیم تکنولوژیک در هدایت سرمایه‌های فیزیکی، مالی و انسانی است. در این رابطه، مفاهیم تکنولوژی در مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را ایفا می‌کنند و استفاده از آن‌ها روز به روز در حال افزایش است. مفاهیم تکنولوژی در بیشتر تصمیمات مرتبط با کارکنان همانند جمع‌آوری اطلاعات شغلی، استخدام، تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی مشاغل به یک جنبه‌ی اساسی تبدیل شده است (Cornin & Morath & Curtin & Heil, 2006). ضمناً فرضیات پژوهش در یک جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفته که در ادامه مقاله به آنها اشاره شده است.

بطور کلی، هدف از ارائه این مقاله استفاده از یک الگوی تکنولوژیک در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و همچنین توسعه مدل اقتصادی منابع انسانی مطرح شده توسط "نوردهاگ" (Nordhaug, 2004) است که بتوان به وسیله آن چارچوبی را ارائه داد که به‌طور کارآ مشاغل مختلف سازمانی را طبقه‌بندی نمود.

۲. تعاریف و اهمیت موضوع

در این مقاله با استفاده از الگوی تکنولوژیک چارلز پرو^۱ به سازماندهی کارکردهای منابع انسانی پرداخته می‌شود. "پرو" ضمن نقد مفهوم تکنولوژی صنعتی و دودارد^۲ تعریف گسترده‌ای از مفهوم تکنولوژی ارائه می‌دهد (دفت، ۱۳۷۸؛ رابینز، ۱۳۷۹). او تکنولوژی را به عنوان اقدام یا روشی که فرد برای ایجاد تغییر در شیء، مفهوم و یا مقصودی بکار می‌گیرد، بیان می‌کند و با این تعریف، مفهوم تکنولوژی در همه سازمانها بکار می‌آید (Robbins, 1988; Daft, 1989).

1 - Charles Perrow

2 - Woodward

"پرو" به بررسی تأثیر تکنولوژی بر ساختار تأکید داشت و در این رابطه دو بعد قابلیت تحلیل پذیری و وظیفه^۱ و تنوع پذیری وظیفه^۲ را محورهای تحلیل تأثیر تکنولوژی قرار داد (دفت، ۱۳۷۸؛ الوانی، ۱۳۷۴).

الف) قابلیت تحلیل پذیری وظیفه

منظور از قابلیت تحلیل پذیری این است که روش‌های انجام کار تا چقدر حد مشخص و معین و قابل سنجش بوده و ترتیب و توالی، مواد و زمان انجام آن مشخص و ضوابط و قواعد انجام کار تا چه حد معین و راهکارهای حل مشکلاتی که عملاً و در حین کار مشاهده می‌شوند تا چه حد شناخته شده می‌باشند (رایینز، ۱۳۷۹). بدیهی است که هرچه عوامل مذکور مشخص‌تر باشند قابلیت تحلیل پذیری آن وظیفه نیز گسترده‌تر است. لازم به ذکر است که دبیب تحلیل پذیری وظیفه با نیاز به خلاقیت در کار رابطه‌ی عکس دارد (Perrow, 1979).

ب) تنوع وظیفه یا تعداد استثنائات کاری

تنوع وظیفه با شاخص‌هایی از قبیل یکسان بودن وظایف روزانه، یکنواخت و تکراری بودن روش‌های انجام کار، مشخص بودن زمان انجام کار و دستورات و فرامین مربوط به نحوه‌ی انجام کار و نامحدود بودن تعاملات و ارتباطات در سازمان رابطه‌ی عکس دارد (Perrow, 1979).

برای تفسیر بهتر الگوی تکنولوژیک می‌توان دو مفهوم دیگری را که نوردهاگ برای سازماندهی اقتصادی منابع انسانی تعریف کرده با الگوی پرو مقایسه کرد. بر اساس دسته‌بندی نوردهاگ دو مؤلفه "قابلیت ارزیابی شغل" و همچنین "میزان نیاز شغل به مهارت تخصصی" مبنایی برای دسته‌بندی مشاغل سازمان و به تبع آن تعریف حوزه‌های مختلف منابع انسانی است.

در ارتباط با نیاز اول سازمان (تناسب شرح وظایف شغلی با ویژگی‌های کارکنان) و در جهت سازماندهی حوزه‌های مختلف منابع انسانی تئوری‌های هزینه‌ی مبادله^۳ و

1 - Task Analyzability

2 - Task Variability

3 - Transaction Cost Theory

تئوری سرمایه‌ی انسانی^۱ مطرح شده‌اند که این تئوری‌ها بین مهارت عمومی و مهارت تخصصی تمایز قابل شده‌اند.

(Nordhaug, 1994; Roa, 2002; Williamson, 1985, 1992; Williams on& Masten, 1999)

بر اساس تئوری‌های مذکور افراد با مهارت و دانش عمومی به راحتی می‌توانند به علت ارزش و اهمیت عموماً یکسانی که سازمان‌ها برای آنان قایل هستند در مشاغل مشابه موجود در سازمان‌های مختلف فعالیت کنند.

به علاوه، افراد با مهارت معمولی قادرند در مشاغل غیر تخصصی فعالیت کنند که دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- ۱- وظایف روزانه‌ی یکسان
- ۲- روش‌های انجام کار یکنواخت و تکراری
- ۳- مشخص بودن زمان انجام کار
- ۴- محدود بودن تعاملات و ارتباطات درون سازمانی
- ۵- مشخص بودن دستورات و فرامین مرتبط با نحوه‌ی انجام کار
- ۶- کم بودن تعداد استثنائات کاری (Perrow, 1973)

در حالی که در مشاغل تخصصی به علت ماهیت پیچیده و وجود استثنائات زیاد در کار ویژگی‌های فوق صدق نمی‌کند. به علاوه، ممکن است در بعضی از سازمان‌ها به قدری مشاغل جنبه تخصصی پیدا کند که مهارت‌های ویژه مناسب آن مشاغل فقط در آن سازمان‌ها اهمیت داشته باشد. لذا، در این‌گونه مشاغل مدیران و کارکنان علاقمندند که همکاری بلندمدتی را با یکدیگر داشته باشند (Becker, 1964).

پس با توجه به تعاریف بالا، بین دو مفهوم میزان نیاز شغل به مهارت تخصصی و همچنین تنوع‌پذیری شغل ارتباط مستقیمی وجود دارد، به عبارتی هرچه شغل تخصصی‌تر باشد میزان استثنائات موجود در آن نیز بیشتر خواهد بود و بالعکس. در ارتباط با نیاز دوم سازمان (سنجش بهره‌وری نیروی انسانی به منظور ایجاد عدالت در ارائه پاداش و مزایا) و در جهت سازماندهی حوزه‌های مختلف منابع انسانی تاکنون تئوری‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد شاغلین در مشاغل مختلف مطرح شده و در

این زمینه مشکلات بسیاری در رابطه با سنجش صحیح و عادلانه عملکرد شاغلین وجود دارد (Crane, 1986; Schuler, 1987; Robbins & Decenzo, 1996). به طور کلی خطاهای رایج در ارزیابی عملکرد شاغلین شامل موارد زیر است:

۱- خطای مربوط به ارزیابی کنندگان (خطای فردی) که بررسی آن فراتر از هدف این نوشتار است.

۲- خطای مربوط به سیستم ارزیابی: (سعادت، ۱۳۷۵)

این نوع خطاها شامل مناسب نبودن شاخص‌ها، مشخص نبودن اهداف و نامناسب بودن استانداردها و همچنین عدم طبقه‌بندی صحیح مشاغل می‌باشند. مهم‌ترین ویژگی مشاغلی را که بتوان عملکرد متصدیان آن را مورد به راحتی ارزیابی قرار داد، به شرح زیر می‌باشند:

۱- مشخص بودن روش‌های انجام کار

۲- مشخص بودن ترتیب و توالی کار

۳- مشخص بودن تجهیزات و مواد مورد استفاده (ورودی‌ها) در انجام کار

۴- مشخص بودن زمان انجام کار

۵- مشخص بودن روش‌های حل مسایل و مشکلات در کار

۶- مشخص بودن قابلیت برنامه‌ریزی کار (Perrow, 1973).

بنابراین، با توجه به ویژگی‌های مذکور در این نوع مشاغل از خلاقیت برای تولید ایده و ایجاد نوآوری در جهت بهبود و پیشرفت روش‌های انجام کار، خیلی کم‌تر استفاده می‌شود و به علت عدم نیاز به خلاقیت در این نوع مشاغل، وظایف به صورت انفرادی انجام می‌شوند. لیکن اگر ویژگی‌های فوق مبهم و نامشخص باشند (قابلیت تحلیل‌پذیری وظیفه کم باشد) و نیاز به خلاقیت برای انجام وظایف زیاد باشد، مشاغل عموماً به صورت گروهی انجام می‌شوند (Alchian & Demsetz, 1972). در نتیجه، در هر شرایط نمی‌توان به راحتی در این گونه مشاغل بهره‌وری فردی را ارزیابی کرد و یا حتی در صورت توانایی، سنجش این کار مقرون به صرفه نمی‌باشد (Blau & Scott, 1963; Braveman, 1974; Caose, 1937; Williamson, 1985).

از این رو، با توجه به تعاریف بالا هرچه قابلیت ارزیابی یک شغل بیشتر باشد قابلیت تحلیل‌پذیری آن نیز بیشتر خواهد بود و به راحتی می‌توان بهره‌وری فردی را

ارزیابی کرد و بالعکس. پس بین دو مفهوم فوق (قابلیت ارزیابی شغل و قابلیت تحلیل پذیری آن) رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد.

۳- ساختار چارچوب

با ترکیب کردن این دو بعد، چهار نظام کاری برای مدیریت منابع انسانی قابل تصور می‌باشد: (نمودار ۱)

۳-۱- نظام کاری یکنواخت:

اگر قابلیت تحلیل پذیری وظیفه زیاد و میزان تنوع پذیری آن کم باشد، این شغل یک شغل یکنواخت می‌باشد. در این نوع مشاغل از رویه‌های قابل محاسبه و عینی استفاده می‌شود (دفت، ۱۳۷۸؛ الوانی، ۱۳۷۴). وظایف کاری فرمول‌بندی شده و استاندارد می‌باشد لذا، کارفرما به راحتی می‌تواند بهره‌وری فردی را اندازه‌گیری نماید ضمن آنکه کارکنان دارای مهارت عمومی بوده و در نتیجه به راحتی می‌توانند در سازمان‌های دیگر نیز فعالیت کنند، زیرا ارزش نسبتاً یکسانی برای مهارت افراد در این مشاغل در نظر گرفته می‌شود. بنابراین در صورت پیشنهاد شرایط بهتر برای هر دو طرف (کارگر و کارفرما)، هیچ‌یک علاقه‌ای برای ادامه‌ی روابط کاری با یکدیگر ندارند و در نتیجه، کارفرمایان در رابطه با جدایی کارکنانشان از سازمان دچار نگرانی نمی‌شوند زیرا می‌توانند کارکنان جدیدی را پس از گذراندن یک دوره‌ی آموزشی کوتاه‌مدت جایگزین کارکنان قبلی نمایند. به‌رحال در این نوع مشاغل نیازی به سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی نیروی انسانی از نظر آموزش و ... نمی‌باشد. کارکنان واحدهای تدارکاتی و یا تأسیساتی از جمله افراد فعال در این نوع مشاغل می‌باشند (Perrow, 1967; Daft, 1989; Nordhaug; 2004).

قابلیت تنوع‌پذیری و میزان شغل به مهارت	زیاد	نظام کاری مهندسی	نظام کاری غیر یکنواخت
	کم	نظام کاری یکنواخت	نظام کاری هنری
		زیاد	کم
		قابلیت تحلیل‌پذیری و قابلیت ارزیابی شغل	

نمودار ۱- انواع نظام‌های کاری

۳-۲- نظام کاری هنری^۱:

اگر قابلیت تحلیل پذیری وظیفه و همچنین قابلیت تنوع پذیری شغل کم باشد، این حرفه، یک شغل هنری می باشد. در این نوع مشاغل، کارکنان دارای مهارتی عمومی بوده اما کارفرمایان نمی توانند به راحتی بهره‌وری افراد را اندازه‌گیری کنند، زیرا وظایف در این نوع مشاغل عموماً به صورت گروهی انجام می‌شود، لذا سنجش بهره‌وری فردی آسان و یا مقرون به صرفه نمی‌باشد. به علاوه، در صورتی که این گونه مشاغل به صورت فردی انجام شوند ارزیابی عملکرد به علت پیچیدگی وظایف یا غیرتحلیلی بودن آن غیرقابل سنجش است. در نتیجه، عملکرد گروه مورد توجه قرار می‌گیرد. نمایندگی‌های فروش و یا تبلیغات محصولات یک شرکت می‌تواند به عنوان نمونه‌ای برای این نوع مشاغل باشند (Perrow, 1967; Daft, 1989; Nordhaug; 2004).

۳-۳- نظام کاری مهندسی^۲:

اگر قابلیت تحلیل پذیری وظیفه و تنوع پذیری آن زیاد باشد، این شغل یک شغل مهندسی است. در این نوع مشاغل، کارکنان دارای مهارت تخصصی بالایی بوده و بهره‌وری افراد را نیز می‌توان به راحتی مورد سنجش قرار داد. کارفرمایان و کارکنان در این نظام کاری علاقمند به حفظ روابط به صورت بلندمدت هستند. مهارت تخصصی فرد فقط در سازمان مذکور دارای ارزش خاصی است و ممکن است در سازمان‌های دیگر بی‌اهمیت باشد. در این مشاغل چون عملکرد فردی به راحتی قابل سنجش است، در نتیجه، می‌توان پاداش‌ها را به آسانی و بر مبنای بهره‌وری فردی تخصیص داد. شرح وظایف در این گونه مشاغل شامل یکسری مهارت‌های فنی، اجرایی و تخصصی است که مورد نظر شرکت‌های خاصی می‌باشند (Perrow, 1967; Daft, 1989; Nordhaug; 2004).

1 - Craft Technology

2 - Engineering Technology

۳-۴- نظام کاری غیر تکراری^۱:

اگر قابلیت تحلیل پذیری وظیفه کم و تنوع پذیری آن زیاد باشد، این حرفه، یک شغل غیر تکراری است. در این نوع مشاغل کارکنان دارای مهارت تخصصی بالایی بوده ولی عملکرد فردی را نمی‌توان به راحتی مورد سنجش قرار داد. در این نوع مشاغل به علت نیاز به داشتن بهره‌وری بالا، وظایف به صورت گروهی انجام می‌شود و تفکیک وظایف به صورت فردی مشکل و یا حتی غیرممکن می‌باشد. این نوع مشاغل نیازمند ارتباط مستمر و مستقیم بین کارفرما و کارکنان است که این موضوع می‌تواند منجر به ایجاد یک سری تعهدات، هنجارها و ارزش‌هایی بین طرفین گردد. کمیته‌های تخصصی سازمان، گروه‌های مشاوره یا پروژه‌ای و واحدهای تحقیق و توسعه از جمله این مشاغل می‌باشند (Perrow, 1967; Daft, 1989; Nordhaug; 2004).

۴. فرضیات

مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در برخورد با این نظام‌های کاری با موانعی مواجه می‌شود که در ادامه این نوشتار، مورد بررسی قرار می‌گیرند. این مبحث را می‌توان با ارائه فرضیه‌هایی در ارتباط با اصول مدیریت منابع انسانی برای برنامه‌ریزی، جبران خدمات، کنترل و اعطای پاداش به منابع انسانی خود با توجه به چهار نظام کاری مزبور، مطرح نمود.

۴-۱- برنامه‌ریزی:

در مشاغل یکنواخت برنامه‌ریزی منابع انسانی کوتاه‌مدت و موقتی می‌باشد زیرا قراردادهای مالی بین طرفین (کار فرما و کارمند) عموماً به صورت روزمزدی بوده و نیازی به بستن قراردادهای بلندمدت نمی‌باشد. مسایل مربوط به استخدام کارکنان نیز اکثراً به صورت موقتی بررسی می‌شوند. به علاوه، در بسیاری از موارد هیچ نیازی به استفاده از الگوهای توانمندسازی کارکنان نظیر آموزش یا غنی‌سازی در این گروه مشاغل نمی‌باشد. در مشاغل هنری نیز برنامه‌ریزی به صورت کاملاً سیستماتیک انجام نمی‌شود

و زمان برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت است زیرا به راحتی می‌توان در این‌گونه مشاغل نیروی جدید را جایگزین کارمندان فعلی کرد. با فرض این‌که هیچ‌گونه کمبودی در تقاضای نیروی کار در بازار وجود نداشته باشد، استفاده از روش‌ها و فنون اساسی آموزش و استخدام برای برنامه‌ریزی جهت افزایش مهارت شاغلین منطقی به نظر نمی‌رسد ولی جستجو برای کارکنانی با خلاقیت بالا و برخوردار از مهارت و همراه با سابقه کار در انجام فعالیتهای گروهی برای این‌گونه مشاغل امری حیاتی می‌باشد. از این‌رو به موضوع تطبیق وضعیت شغل با سوابق متقاضی باید توجهی خاص نمود. در مشاغل مهندسی برنامه‌ریزی نیروی انسانی عموماً به صورت بلندمدت و سیستماتیک می‌باشد و به علت درجه‌ی تخصص شاغلین و عدم وجود جانشین کافی و مناسب برای آنان سازمان باید دقت بیشتری به این نوع مشاغل بنماید. بنابراین سازمان باید دقت نظر لازم را در برنامه‌ریزی جهت ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در این‌گونه مشاغل به کار گیرد. به علاوه جهت نگهداشت و توانمندسازی این شاغلین باید اقدامات مؤثر از طریق آموزش، یادگیری و ... صورت گیرد. در زمینه مشاغل غیر یکنواخت به علت این‌که زمان و هزینه‌ی زیادی صرف امور پرورش و توانمندسازی شاغلین می‌گردد و همچنین به خاطر ماهیت حساس این مشاغل در سازمان می‌بایست برنامه‌ریزی جهت تأمین منابع انسانی به صورت بلندمدت و سیستماتیک صورت گیرد. این موضوع بر پیش‌بینی وضعیت نیروی انسانی، استفاده از سیستم‌های تعیین موجودی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و بررسی و تعیین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سازمان و بازار اثرگذار است. ضمن اینکه توجه به اصول توانمندسازی در این نوع مشاغل دارای اهمیت می‌باشد. درحالی‌که برای مشاغل یکنواخت و هنری برنامه‌ریزی برای تأمین و حفظ نیروی انسانی غالباً با بینشی کوتاه‌مدت صورت می‌گیرد و توجه کمی به اصول توانمندسازی کارکنان می‌شود اما در مقابل برای مشاغل مهندسی و غیریکنواخت به علت تخصصی بودن و حساسیت آن‌ها سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با بینشی بلندمدت طراحی می‌شود. وظایف در مشاغل غیریکنواخت به علت ماهیت پیچیده و پویا و حساس آن‌ها، لزوماً به صورت گروهی انجام شده و در نتیجه استخدام افراد با مهارت بالا و برخوردار از توانایی عملکرد گروهی، امری ضروری می‌باشد که باعث اهمیت بیشتر فرایند انتخاب متقاضیان، می‌گردد. لذا باید تدابیر لازم جهت جذب و

بکارگیری و ایجاد انگیزه در افراد مناسب برای این مشاغل صورت گیرد. حال با توجه به موارد فوق ذیلاً فرضیاتی مرتبط با موضوع برنامه‌ریزی در ذیل مطرح می‌گردد:

فرضیه ۱: در مشاغل یکنواخت و هنری، برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌صورتی کوتاه‌مدت و غیرسیستماتیک می‌باشد.

فرضیه ۲: در مشاغل غیریکنواخت و مهندسی، برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌صورت بلندمدت و سیستماتیک می‌باشد.

فرضیه ۳: در مشاغل غیر یکنواخت و مهندسی، فرایند انتخاب و استخدام افراد اهمیت بیشتری نسبت به مشاغل یکنواخت و هنری دارد و به طرز جامع‌تری صورت می‌گیرد.

۲-۴- جبران خدمات و پاداش^۱

وقتی که انجام وظایف یک شغل به‌صورت فردی و با مهارتی عمومی امکان‌پذیر باشد، در این صورت سیستم پاداش یا جبران خدمات به‌صورت حقوق و دستمزد بر مبنای بهره‌وری فردی در نظر گرفته شده و نیازی به دادن پاداش‌های اضافی برای ایجاد انگیزه در کارکنان نمی‌باشد.

به علاوه، عموماً پاداش‌ها به‌صورت مادی (بیرونی) می‌باشند. در مشاغل هنری به‌علت اینکه سنجش بهره‌وری فردی عموماً مشکل یا از نظر اقتصادی مقرون به صرفه نمی‌باشد، یافتن شاخصی برای جبران خدمات فردی نسبتاً مشکل است. در این حالت استفاده از نظام ارشدیت برای ارایه پاداش غیرمنطقی می‌باشد. در این مشاغل تجربه، ارزش بیشتری نسبت به مهارت عمومی افراد دارد. به هر حال، یک راه منطقی برای این‌که بتوان عملکرد گروه را ارزیابی کرد این است که حقوق و پاداش‌ها را با توجه به عنوان شغلی و عملکرد گروهی به اعضا تخصیص داد. پس از نظر مدیران، عملکرد فردی تمامی اعضای گروه یکسان فرض می‌شود. در نتیجه هزینه‌های مربوط به سنجش عملکرد فردی اعضای گروه کاهش می‌یابد. مشکل احتمالی در ارتباط با این روش احتمال عدم رعایت انصاف و عدالت میان اعضای گروه است که ممکن است به طور

یکسان رعایت نشود و پاداش‌ها دقیقاً مطابق با میزان عملکرد هریک از اعضای گروه نباشد زیرا در این روش بازده کلی گروه اهمیت دارد و عملکرد تک‌تک اعضا مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. بعلت این‌که میزان پاداش و حقوق بستگی به عملکرد و بهره‌وری گروه دارد در نتیجه اعضای گروه بر میزان تلاش و فعالیت یکدیگر کنترل متقابلی دارند تا بتوانند بدین طریق عملکرد فردی یکدیگر را ارتقا داده و باعث ارتقا عملکرد گروه بشوند ولی اگر نتوان عملکرد گروه را از طریق منطقی و به صورت دقیق سنجید، بهتر است که اعطای پاداش بر مبنای نظام ارشدیت در سازمان صورت گیرد. در مورد مشاغل مهندسی و غیریکنواخت، علاوه بر پاداش‌های بیرونی از پاداش‌های درونی نیز استفاده می‌شود. همچنین از عوامل انگیزشی متفاوتی اعم از درونی و بیرونی برای ایجاد انگیزه در متصدیان این‌گونه مشاغل استفاده می‌شود که شامل مزایا، ارتقای مقام و موقعت و یا افزایش استقلال و اختیارات و ایجاد تنوع در وظایف (غنی‌سازی شغل)، ایجاد گروه‌های کاری خودگردان توجه به برنامه‌های رفاه و کیفیت زندگی کارکنان می‌باشند که همگی باعث افزایش رضایت شغلی، تعهد و پایبندی نسبت به شغل و سازمان و افزایش تلاش و بهره‌وری کارکنان می‌گردد.

سایر فرضیه‌ها در ارتباط با برنامه‌های انگیزشی و جبران خدمات کارکنان، به شرح زیر مطرح می‌گردند:

فرضیه ۴: در مشاغل یکنواخت و مهندسی، پاداش‌ها عموماً براساس عملکرد فردی اختصاص می‌یابند.

فرضیه ۵: در مشاغل هنری و غیریکنواخت به علت این‌که عموماً به صورت گروهی انجام می‌شوند پاداش‌ها نیز براساس عملکرد گروهی تخصیص می‌یابند. البته میزان عملکرد فردی نیز قابل تخمین است که به علت صرف زمان و هزینه‌ی زیاد، کم‌تر مورد توجه قرار می‌گیرد.

فرضیه ۶: در مشاغل هنری و غیریکنواخت پاداش‌ها براساس نظام ارشدیت فردی در بنگاه اختصاص می‌یابند.

فرضیه ۷: در مشاغل یکنواخت و هنری پاداش بیرونی محدود به دستمزد است.

فرضیه ۸: در مشاغل مهندسی و غیریکنواخت پاداش‌های بیرونی به دستمزد محدود نمی‌شوند.

فرضیه ۹: در مشاغل یکنواخت و هنری اثر غیرمستقیم پاداش‌های درونی بر روی کارکنان مدنظر قرار نمی‌گیرد.

فرضیه ۱۰: در مشاغل مهندسی و غیریکنواخت اثر غیرمستقیم پاداش‌های درونی بر روی کارکنان قابل مشاهده و ارزیابی است.

۳-۴- کنترل

در مشاغل یکنواخت می‌توان به راحتی بهره‌وری فردی را مورد ارزیابی قرار داد. در نتیجه، کنترل می‌تواند از طریق بررسی نتایج عملکرد گذشته افراد صورت گیرد. لذا، سیستم کنترلی گذشته‌نگر برای این‌گونه مشاغل در نظر گرفته می‌شود. در مشاغل مهندسی به‌خاطر مهارت تخصصی خاص شاغلین که مورد توجه سازمان خاصی نیز می‌باشد نگهداشت کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد، به همین جهت سازمان از فرایند اجتماعی‌سازی^۱ نیز برای کاهش اضطراب کارکنان و نیز افزایش بهره‌وری آنان استفاده می‌کند. در این شرایط، فرایند اجتماعی‌سازی باعث افزایش تعهد و پایبندی و ایجاد هویت و هنجار در میان کارکنان می‌شود (Van Maanen & Schein, 1979). در مشاغل هنری نیز به علت توانایی در دسترسی به اطلاعات کاری و پیش‌بینی میزان پیشرفت‌های احتمالی آن، همچنین با توجه به تأثیر عملکرد متصدیان این‌گونه مشاغل در دستیابی به اهداف سازمان، ترکیبی از اجتماعی‌سازی و سیستم کنترلی آینده‌نگر مدنظر قرار می‌گیرد. به‌علاوه، با توجه به ماهیت این‌گونه مشاغل سیستم کنترلی گذشته‌نگر مناسب می‌باشد. در مشاغل غیریکنواخت، رابطه‌ی بین مدیران و کارکنان بسیار نزدیک و قوی است و نگهداشت کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد. همچنین به‌علت ماهیت تخصصی، پیچیده و پربای این‌گونه مشاغل و لزوم فعالیت افراد به‌صورت گروهی برای انجام وظایف شغلی و همچنین فقدان شفافیت در ارتباط با عملکرد واقعی فرد کارکنان، باعث می‌شود که مدیران به ایجاد انسجام و هماهنگی میان کارکنان توجه خاصی بنمایند. به‌علاوه ایجاد هنجار و قواعد میان کارکنان برای افزایش تعهد و هویت (به شغل و سازمان مربوطه) در این‌گونه مشاغل بسیار اهمیت دارد. فرایند اجتماعی‌سازی با هدف افزایش رضایت و پایبندی با دادن اطلاعاتی مرتبط با اهداف

سازمان، استراتژی‌ها و سیاست‌ها باید مورد توجه قرار گیرد، به‌علاوه سیستم کنترلی به‌صورت آینده‌نگر باشد.

در ادامه کلیه مباحث مرتبط با موضوع کنترل در قالب پیشنهاداتی به شرح زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه ۱۱: در مشاغل یکنواخت شیوهی کنترل به‌صورت گذشته‌نگر و مبتنی بر ارزیابی نتایج عملکرد گذشته‌ی افراد است.

فرضیه ۱۲: در مشاغل هنری و مهندسی ترکیبی از ارزیابی نتایج عملکرد گذشته‌ی افراد و اجتماعی‌سازی آنان، شیوه‌های کنترلی غالب می‌باشد.

فرضیه ۱۳: در مشاغل غیریکنواخت ترکیبی از شیوهی کنترل به‌صورت آینده‌نگر و اجتماعی‌سازی شیوه‌های کنترلی غالب می‌باشد.

در جدول (۱) خلاصه فرضیات به صورت زیر نشان داده شده است:

جدول ۱- خلاصه‌ای از فرضیات

یکنواخت	هنری	مهندسی	غیریکنواخت	نظام اصول
- غیر سیستماتیک - کوتاه‌مدت - توسعه مدیریت منابع انسانی (HRD) بطور محدود	- تا حد کمی سیستماتیک - کوتاه‌مدت - توسعه مدیریت منابع انسانی بطور محدود	- نسبتاً سیستماتیک - بلندمدت - توسعه مدیریت منابع انسانی بطور جامع و کامل	- کاملاً سیستماتیک - بلندمدت - توسعه مدیریت منابع انسانی بطور جامع و کامل	برنامه‌ریزی
- فردگرا - بیرونی	- گروه‌گرا - درونی	- فردگرا - بیرونی و درونی	- گروه‌گرا - بیرونی و درونی	جبران خدمات و پاداش
- مستقیم و غیرمستقیم - گذشته‌نگر	- مستقیم - اجتماعی‌سازی - آینده‌نگر	- مستقیم - نظارتی - گذشته‌نگر	- اجتماعی‌سازی - نظارتی - آینده‌نگر	کنترل

۵- روش تحقیق

داده‌های این پژوهش برگرفته از پروژه تحقیقاتی با عنوان "ساختار سازمانی مناسب با استفاده از مدل چارلز پرو" بوده که در سال ۱۳۸۵ در شرکت ایران خودرو توسط ... انجام شده است، (انصاری، ۱۳۸۶)

۱-۵- ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است که براساس آن دو بعد اصلی تنوع و تحلیل‌پذیری در ادارات کل مورد بررسی قرار گرفته است. برای سنجش سؤال‌ها از طیف لیکرت استفاده شده و پاسخ‌دهندگان نظرات خود را براساس این طیف، علامت‌گذاری کرده‌اند.

۲-۵- جامعه آماری

جامعه آماری، کلیه کارشناسان و سرپرستان ادارات کل مدیریت برنامه‌ریزی و هماهنگی تولید در معاونت سواری‌سازی شرکت ایران خودرو را در بر می‌گیرد. این مدیریت، دارای سه اداره کل می‌باشد که عبارتند از:

- اداره کل کنترل، نظارت و هماهنگی تولید
- اداره کل خدمات اداری و عمومی
- اداره کل برنامه‌ریزی و بهره‌وری منابع

۳-۵- نمونه آماری

در این پژوهش به دلیل محدود بودن افراد جامعه آماری و نیز به منظور افزایش دقت تحقیق، تلاش شده است که کلیه افراد جامعه آماری سرشماری شوند. تعداد پاسخ‌های جمع‌آوری شده از ادارات کل:

- اداره کل کنترل، نظارت و هماهنگی تولید: ۳۰ نفر
- اداره کل خدمات اداری و عمومی: ۲۷ نفر
- اداره کل برنامه‌ریزی و بهره‌وری منابع: ۲۵ نفر

۴-۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها:

داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها دو مرحله اصلی دارد. در مرحله اول به محاسبه نمره هر یک از

ادارات کل با استفاده از تکنیک SAW^۱ با استفاده از میانگین هندسی امتیازات ارائه شده از طرف ادارات کل پرداخته شد. در مرحله بعد، به بررسی تفاوت واقعی بین میانگین‌های جوامع، از نظر رتبه واقعی هر یک از ادارات کل پرداخته شد. به این ترتیب که اگر تحلیل واریانس انجام شده حاکی از عدم تفاوت بین نتایج حاصل باشد، متوجه می‌شویم ادارات کل باید در بعد یکسانی از دیدگاه مدیریت منابع انسانی قرار بگیرند، اما در صورتیکه عدم تشابه بین میانگین جوامع تأیید شود، امکان تفاوت وجود دارد.

۵-۵- نتایج تحقیق:

برای هر کدام از ادارات کل، نمرات کسب شده در ابعاد تنوع‌پذیری و تحلیل‌پذیری، محاسبه شده است. نتایج هر کدام از ادارات کل طی نموداری (که براساس مدل پیشنهادی چارلز پرو طراحی شده) نشان داده شده است. جدول (۲) نشان دهنده نتایج تحلیل توصیفی این داده‌ها است.

۵-۵-۱- نتایج تحلیل پرسشنامه، برای اداره کل کنترل، نظارت و هماهنگی تولید اعداد محاسبه شده برای این اداره کل در ابعاد تنوع و تحلیل‌پذیری به صورت زیر است:

توضیح: ۴/۹۷ تحلیل‌پذیری: ۵/۲۳

طبق نتایج تحلیل، فعالیت‌های این اداره کل از نوع فعالیت‌های مهندسی است.

جدول ۲- آمار توصیفی پاسخ‌ها به پرسشنامه مدل چارلز پرو

انحراف معیار	میانگین	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	تعداد پاسخ‌دهندگان (N)	ادارات کل مدیریت برنامه‌ریزی و هماهنگی تولید
۰.۶۰۰۳۳	۴.۵۷۴۴	۲.۳۳	۵.۶۷	۳۰	اداره کل کنترل، نظارت هماهنگی تولید (بعد تنوع)
۰.۵۸۲۹۳	۵.۲۴۰۸	۲.۳۳	۶.۳۳	۳۰	اداره کل کنترل، نظارت هماهنگی تولید (بعد تحلیل‌پذیری)
۰.۴۴۸۴۰	۴.۳۸۱۰	۳.۶۷	۵.۰۰	۲۷	اداره کل خدمات اداری و عمومی (بعد تنوع)
۰.۸۳۰۸۷	۴.۳۳۳۳	۳.۳۳	۵.۶۷	۲۷	اداره کل خدمات اداری و عمومی (بعد تحلیل‌پذیری)
۰.۷۲۴۸۸	۳.۸۲۲۲	۲.۶۷	۵.۳۳	۲۵	اداره کل برنامه‌ریزی و بهره‌وری منابع (بعد تنوع)
۱.۲۹۰۷۱	۳.۴۶۶۷	۱.۰۰	۶.۳۳	۲۵	اداره کل برنامه‌ریزی و بهره‌وری منابع (بعد تحلیل‌پذیری)

می‌توان در جدول (۳)، محل قرار گرفتن این اداره کل را در قالب مدل چارلز پرو مشاهده کرد.

جدول ۳- محل قرار گرفتن اداره کل کنترل، نظارت و هماهنگی تولید

کم	هنری			غیر معمول		
تحلیل پذیری						
	معمول			مهندسی		
	کم	تنوع پذیری	زیاد			

۵-۵-۲- نتایج تحلیل پرسشنامه، برای اداره کل خدمات اداری و عمومی

برای این اداره کل اعداد به دست آمده به صورت زیر است:

تنوع: ۴/۳۸ تحلیل پذیری: ۴/۳۳

بر اساس نتایج تحلیل، اداره کل خدمات اداری و عمومی، در ردیف فناوریهای مهندسی قرار دارد و باید مشخصات ساختاری مربوط به این نظام کاری را در بر داشته باشد. همانطور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، این اداره کل تمایل کمی به سمت نظام کاری تکراری دارد.

جدول ۴- محل قرار گرفتن اداره کل خدمات اداری و عمومی

کم	هنری			غیر تکراری		
تحلیل پذیری						
	تکراری			مهندسی		
	کم	تنوع پذیری	زیاد			

۵-۵-۳- نتایج تحلیل پرسشنامه برای اداره کل برنامه ریزی و بهره‌وری منابع

اعداد حاصل شده برای این اداره کل، به صورت زیر است:

تنوع: ۴/۶

تحلیل پذیری: ۳/۴

براساس اعداد به دست آمده در جدول (۵)، نظام کاری این اداره کل در ناحیه نظام غیر تکراری قرار می‌گیرد. ولی باید توجه داشت، نظام کاری این اداره کل در مرز بین غیرتکراری و مهندسی قرار دارد. بعضی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی این اداره کل (مانند برنامه‌ریزی) جزء نظام کاری غیر معمول است ولی برخی دیگر از فعالیت‌ها (مانند جبران خدمات و پاداش) در حوزه نظام کاری مهندسی قرار می‌گیرد.

جدول ۵- محل قرار گرفتن اداره کل برنامه‌ریزی و بهره‌وری منابع

کم	هنری		غیر تکراری	
تحلیل پذیری				
	تکراری		مهندسی	
	کم	نوع پذیری		زیاد

در ادامه با استفاده از روش تحلیل واریانس به مقایسه میانگین ابعاد نظامهای کاری برای ادارات کل پرداخته شد. براساس نتایج تحلیل واریانس، بین ادارات کل، هم از بعد تنوع‌پذیری و هم از بعد تحلیل‌پذیری تفاوت وجود دارد. با توجه به بزرگ بودن مقدار F به دست آمده در جدول نتایج تحلیل واریانس (جدول ۶) و نزدیک به صفر بودن مقدار سطح معنی‌داری، فرض برابر بودن میانگین‌های امتیازات جوامع رد می‌شود. این مطلب نشان‌دهنده آن است که میانگین نمرات ادارات کل از نظر امتیاز، با یکدیگر متفاوت است. بنابراین، وجود تفاوت بین نظامهای کاری این واحدها پذیرفته است و می‌توان انتظار داشت که مدیریت منابع انسانی این واحدها دارای کارکردهای متفاوتی می‌باشند.

جدول ۶- نتایج تحلیل واریانس (مقایسه میانگین ادارات کل)

سطح معنی‌داری	مقدار آماره F توزیع	متوسط توان دوم	درجه آزادی	مجموع توان‌های دوم		
۰/۰۰۰	۹/۸۲۷	۴/۶۲۴	۲	۹/۷۴۸	بین گروه‌ها	تنوع‌پذیری
		۰/۴۷۱	۳۲	۱۵/۰۵۷	درون گروه‌ها	
			۳۴	۲۴/۳۰۵	کل	
۰/۰۰۷	۵/۸۱۰	۸/۵۲۹	۲	۱۷/۰۵۷	بین گروه‌ها	تحلیل‌پذیری
		۱/۴۳۸	۳۲	۴۶/۹۷۱	درون گروه‌ها	
			۳۴	۶۴/۰۳۲	کل	

۶- بحث و بررسی

هدف این مقاله، معرفی یک الگوی تکنولوژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است که به عنوان یک آزمایش تجربی ارائه می‌گردد. مطالعات تجربی آتی می‌تواند مزیت این تئوری را در مقایسه با سایر تئوری‌ها مورد ارزیابی قرار دهد، ضمن آنکه بررسی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد که تاکنون نظیر چنین تحقیق تجربی انجام نشده است. در ادامه در خصوص مهمترین فرضیات و بحث‌های مرتبط با تئوری که در این نوشته پیشنهاد شده است، مطالبی ارائه می‌گردد. این امر از طریق مقایسه تئوری با واقعیات سازمانی که بصورت تجربی و مستند می‌باشند، انجام خواهد شد.

انتقادی که در این مورد مطرح می‌شود، پیرامون این مطلب است که تأثیر اتحادیه‌های کارگری و قوانین کاری، بطور معناداری نادیده گرفته شده است. از طرفی، شرایط سازمانی از جمله توافق در مورد حداقل دستمزد و عضویت اجباری یا مشروط^۱ در اتحادیه‌های کارگری^۲، ممکن است نتایج مدیریتی حاصل از ساختار نظام‌های کاری چهارگانه را به ویژه در ارتباط با نظام‌های کاری یکنواخت و هنری تغییر داده یا باطل کند.

ضمناً استفاده از این فرضیه که کارمندان با مهارت‌های معمولی، بطور کامل متحرک تلقی شده‌اند و لذا علاقه‌ای به همکاری با کارفرما در بلندمدت ندارند، تا حدودی استدلال ما را آسیب‌پذیر نموده است. این موضوع ایجاب می‌کند که نگرش به ریسک در میان خریداران و تأمین‌کنندگان کار متقارن باشد که خود می‌تواند موضوع تحقیق پژوهشگران در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گیرد.

گسترده‌گی و تنوع فرضیات در مبحث فوق از یک سو و چالش‌های مربوط به عدم همکاری صنایع از سوی دیگر محدودیت‌هایی برای این پژوهش بوجود آورده است، از جمله اینکه پرسشنامه دوم که حاوی تست فرضیات مربوط به نحوه عملکرد مدیریت منابع انسانی در هر یک از حوزه‌های مطرح شده در مقاله بود، امکان توزیع پیدا نکرد، اما موضوع مهم ارائه فرضیات قابل آزمونی بوده است که دانش موجود مدیریت منابع انسانی را ارتقا داده است.

نتیجه‌گیری:

نتایج بررسی فوق نشان می‌دهد که مفاهیم منابع انسانی اکثراً بر روی مسائل کاربردی و موضوعات علمی تمرکز دارند.

(Berg, 1981; Catells, 2002; Doeringer, 1986; Farkas & England, 1988; Granovetter, 1994; Hakim, 1998; Kalleberg & Sorensen, 1979; Osterman, 2000)

از اینرو، نیاز مبرمی به توسعه و کاربرد مفاهیم اساسی و تئوریهایی است که از این طریق بتوان این رشته را در دانشگاهها بسط و توسعه‌ی بیشتری داد. همانطور که پیشتر بیان شد سازمانها نیازمند تطبیق شرح وظایف شغلی با ویژگیهای کارکنان و همچنین سنجش بهره‌وری نیروی انسانی به منظور ایجاد عدالت در ارایه پاداش و مزایا می‌باشند که در این خصوص استفاده از بهترین الگوی طبقه‌بندی مشاغل، مؤثرترین راهکار به شمار می‌رود. در این مقاله ارتباط منطقی بین "قابلیت تحلیل‌پذیری" و "تنوع‌پذیری" و "قابلیت ارزیابی شغل" و "میزان نیاز آن به مهارتهای تخصصی" مطرح و بصورت الگویی جهت طبقه‌بندی کارآ و مؤثر مشاغل ارایه گردیده است. فرضیه‌های ارایه شده در این مقاله، بیشتر جدیدی از موانع و راههای محتمل را در راستای پیاده‌سازی الگوی تکنولوژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح می‌نماید. در حقیقت الگوی ارایه شده در این مقاله می‌تواند در سازماندهی حوزه‌های مختلف منابع انسانی که معمولاً دچار نوعی ابهام باشند، مؤثر واقع شده و در نتیجه کانون توجه مدیران و تحقیقات آتی را به سوی این موضوع جلب نماید.

کلام آخر اینکه، چارچوب ارایه شده در این مقاله به نظر می‌رسد که بتواند زمینه مناسب را برای درک پیچیدگی مدیریت منابع انسانی در سازمانها فراهم کند، ضمن آنکه می‌تواند برای مدیران و محققان به عنوان یک نقشه راهنما جهت سازماندهی حوزه‌های مختلف منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۴). "مدیریت عمومی"، چاپ شانزدهم، تهران، نشر نی
- انصاری، منوچهر. (۱۳۸۶). "ساختار سازمانی مناسب با استفاده از مدل چارلز پرو"، فصلنامه مدیریت توسعه، شماره ۳۳
- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۷۸). "مبانی تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رابینز، پی استیفن. (۱۳۸۱). "تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)". ترجمه الوانی، سید محمد و دانایی‌فرد، حسن، تهران، انتشارات راهی
- رضائیان، علی. (۱۳۸۰). "مبانی سازمان و مدیریت"، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۵). "مدیریت منابع انسانی"، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت
- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۲). "مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان"، تهران، انتشارات نگاه دانش

منابع لاتین

- Alchian, A.A., & Demsetz, H. (1979). **Productions, information, costs and economic organization**. American Economic Review, 62, P.777-795.
- Becker, G.S. (1964). **Human capital**. New York: National Bureau of Economics.
- Berg, I. (1981). **Sociological perspectives on labor market**. New York: Academic Press.
- Blau, P.M., & Scott, W.R. (1963). **Formal organizations**. London: Routledge and Kengan Paul.
- Braverman, H. (1974). **Labor and monopoly capital**. New York: Monthly Review Press.
- Castells, M. (2000). **The rise of the network society**. Oxford: Black well Publishers.
- Crane, D.P., **Personnel the management of human resource**, 4th Edition, Kent Publishing Company, 1986. P. 22-25.

- Coase, R.H. (1937). **The nature of the firm.** *Economica*, 4, P. 386-405.
- Cornin, B., & Morath, R., & Cutin, P., & Heil, M. (2006). **Public sector use of technology in managing human resource.** *Human Resource Management Review*, 16, P. 416-430.
- Daft, R.L. (1989). **Organization theory and design.** 3rd Edition, New York: West Publishing Company. P. 229-237.
- Doeringer, P.B. (1986). **Internal labor markets and manpower analysis.** Lexington, MA: D.C.Health.
- Farkas, G., & England, P. (Eds.). (1988). **Industries, firms, and jobs: Sociological and economic approach.** New York: Plenum.
- Granovetter, M. (1994). **Getting a job: A study of contacts and careers.** 2nd Edition. Chicago University Press.
- Hakim, C. (1998). **Social change and innovation in labor market.** *Annual Review of Sociology*, 5, P. 351-379.
- Kelleberg, A.L., & Sorensen, A.B. (1979). **The sociology of labor market.** *Annual Review of Sociology*, 5, PP 351-379.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). **The science and practice of HRM in small firms.** *Human Resource Management Review*, 16, P. 447-455.
- Nordhaug, O. (1994). **Human capital in organizations.** New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (2004). **Contributions to an economic theory of human resource management.** *Human Resource Management Review*, 14, P. 383-393.
- Osteman, P. (2000). **Securing prosperity: The American labor market.**
- Perrow, C. (1967). **A frame work for the comparative analysis of organization,** *American Social Review*, 32, P. 194-208.
- Perrow, C. (1979). **Complex Organizations,** 2nd Edition, Scott, Foresman and Company, P. 162-177.
- Perrow, C. (1973). **The short and glorious history of organizational theory.** *Organizational Dynamics*, Summer.

- Robbins, S. (1988). **Management**. 6th Edition, Prentice Hall, P. 232-245.
- Robbins, S., Decenzo, D. (1996). **Human resource management**. 5th Edition., John Wiley & Sons Publications.
- Roa, P.K. (2002). **The economics of transaction cost: Theory, methods, and applications**. London: Palgrave.
- Schuler, R.S. (1987). **Personnel and human resource management**. 3rd Edition, West Publishing Company.
- Van Maaner, J., Schein, E.H. (1979). **Toward a theory of socialization**. Research in Organizational Behavior, 1 P 209-264.
- Williamson, O.E. (1985). **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. & Masten, S.E. (Eds.). (1999). **The economics of transaction costs**. New York: Edward Elgar.



پښتونستان د علومو او مطالعات فریښی
پرتال جامع علوم انسانی