

چالش های مدیریت توسعه منابع انسانی در ایران

اسمعیل طالبی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

چکیده فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

اگر مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان را بنا به تعریفی که متخصصان برای مدیریت منابع انسانی ارائه کرده اند بپذیریم می توان گفت رویکردی جدید در توسعه منابع انسانی و اداره سازمان ها ایجاد شده که از آن به «مدیریت توسعه منابع انسانی» تعبیر می شود. این رویکرد نهضتی را ایجاد کرده که در آن نگاه مدیران را به منابع انسانی تغییر داده است؛ به گونه ای که آنها به دارایی های منابع انسانی به عنوان هزینه نگاه نمی کنند، بلکه این یک سبد دارایی ارزشمند است که می تواند ارزش افزوده ایجاد کند. همین جا است که مفهوم شریک استراتژیک شکل می گیرد (مزیت رقابتی). به همین جهت سازمان هایی که زودتر یاد می گیرند، نیروهای مستعدتری دارند، زودتر به تغییرات پاسخ می دهند، با تغییرات سازگارترند و می توانند در این فضا فعالیت کنند. در این مقاله دو مورد از جنبه های مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می گیرد.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، آموزش، یادگیری، توانمند سازی، ارزیابی کارکنان.

مقدمه

یکی از مهمترین ویژگی های سازمان های ایرانی، نارضایتی است؛ مدیران از کارمندان، کارمندان از سازمان و بالاخره مشتریان از نتایج کار نارضی هستند. چرا با وجود اینکه آنها تصور می کنند وظایفشان را به خوبی اجرا کرده اند، باز هم مشکلات خودنمایی می کند؟ شرایط فعلی سازمان های ایرانی تداعی کننده مشخصات بنگاه هایی است که باید در رسالت وجودی، مأموریت ها و نحوه اجرای فعالیت هایشان یک بازنگری اساسی کرده و با عینکی تازه به فعالیت ها بنگرند. راه حل، مهندسی مجدد سازمان های ایرانی (در تمام ابعاد) می باشد. در این مقاله یکی از ابعاد مهندسی مجدد سازمان ها، یعنی مدیریت منابع انسانی^۱ در قالب یادگیری و ارزیابی منابع انسانی مورد بررسی قرار می گیرد. از مشخصات منابع انسانی در فرایند مهندسی مجدد سازمان ها^۲ «تاکید بر یادگیری به جای آموزش»^۳ می باشد. توسعه انسانی حول محور یادگیری می چرخد و ارزیابی، مشخص کننده درجه موفقیت آموزش ها و آگاهی از میزان یادگیری کارکنان است.

کارمندان ایرانی هرچند از نظر خلاقیت و توانایی های فکری و نیز علاقه و وابستگی به کار، با مردم سایر کشورها هم ارزند و حتی در پشت کار و نوآوری نسبت به سایرین برتری دارند ولی متأسفانه معضلات ساختاری، منجر به دلسردی و اتلاف انرژی آنها شده و حتی شرایطی را به وجود آورده که کارمند خلاق را به سکوت و رضایت به وضعیت فعلی مجبور می کند. مسئله کندی سازمان های ایرانی امروز، ریشه فرایندی دارد. در بیشتر موارد، مشکل

۱. Human Resource Management (HRM)

۲. Business Process Reengineering

۳. سوری، حسن؛ مهندسی مجدد در سازمان های ایرانی؛ تهران؛ نشر رسا؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۶؛ ص ۵۰.

در انجام وظایف و فعالیت های مستقل نیست بلکه مشکل در چگونگی پیوند دادن آن ها و ایجاد یک کل ارزش آفرین نهفته است.

لازم به ذکر است که اطلاعات کسب شده در مورد نحوه آموزش کارکنان در سازمان مورد بررسی (بانک سپه) از طریق مصاحبه با کارکنان و مطالعه مطالب منتشره از سوی این موسسه بوده است.

در سازمان های سنتی ایران، مدیران از حوزه عملیات به دور افتاده اند. عمده توجه آنها به امور مالی سازمان، مانند کنترل و ارزیابی شاخص ها جهت رسیدن به حدنصاب های تعیین شده است. شرکت های وظیفه گرای ایرانی از کارمندان انتظار دارند که مقررات را رعایت کنند؛ در صورتی که یک سازمان پیشرو به کسانی نیازمند است که بتوانند راه و مقررات را، خود به وجود آورند. داشتن اختیار لازم کار در سازمان نوین است.

کارمندان ایرانی که عادت به کار تیمی و انضباط شخصی ندارد و به دلایل تاریخی و اجتماعی اعتمادش را به سیستم مدیریت از دست داده است، به سختی می تواند عضو موثر تیم خود گردان شده و یا در آموزش و تجربه های جدید داوطلب گردد. رفتارهای ناشی از فرایندهای غلط در ایران، کارکنان را به سوی رفع مسئولیت، کار انفرادی و مقاومت در برابر تحول کشانده است.

تنها مزیت منحصر به فرد سازمان، نیروی انسانی است که بنا به ویژگی های خاص خود، قابل کپی برداری نیست. مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که برای رضایت کارکنان و تامین هدفهای سازمانی، برنامه ریزی و کوشش می کند^۱. هدف مدیریت منابع انسانی خلق ارزش افزوده از طریق عملکرد منابع انسانی است. به عبارت

۱. ابطحی، سید حسین؛ مدیریت منابع انسانی؛ تهران؛ موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)؛ چاپ چهارم؛ ۱۳۸۵؛

دیگر هدف نهایی مدیریت منابع انسانی، افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان است. نخستین قابلیت یک مدیر موفق منابع انسانی این است که بتواند ملاحظات و چالش های استراتژیک سازمان خود را درک کند. سپس باید تحلیل نماید که وضعیت کارکنان سازمان در قالب ماتریس TOWS^۱، موید یک نقطه قوت و عاملی برای دست یابی به مزیت رقابتی است و یا به مثابه نقطه ضعف سازمان و عاملی مخرب است؟

دیدگاه رایج در مورد مدیریت منابع انسانی در ایران همان دیدگاه سنتی یعنی مسئول امور کارگزینی و نه "مدیریت منابع انسانی با تاکید بر کلمه «مدیریت» است. کارکنان قوی ترین ابزار هر سازمان در عصر حاضر است و سازمانی که نتواند از این امتیاز حداکثر استفاده را ببرد محکوم به شکست است. روشن است که استفاده بهینه از منابع انسانی، محدود به کارمندیابی، گزینش و استخدام و نهایتاً مسائل مربوط به حقوق و دستمزد نیست؛ بلکه این تنها مقدمه کار می باشد. در کشور ما اغلب سازمان ها، معاونان اداری و مالی و در سطح پایین تر مدیران امور اداری خود را مسئول منابع انسانی سازمان می دانند؛ بدون اینکه دانش، آگاهی و تجربه لازم را برای انجام وظایف و مسئولیت های مدیریت منابع انسانی داشته باشند. به همین علت در اغلب سازمان های دولتی، صنعتی و بازرگانی کشور، مسائل و مشکلات عدیده ای در خصوص موضوعات مربوط به مدیریت منابع انسانی به ویژه در نیرویابی، جذب و گزینش، آموزش، حقوق و دستمزد، ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات، سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان، برنامه ریزی نیروی انسانی و همچنین توجه لازم به اخلاق و قانون به چشم می خورد.

۱. دیوید، فرد آر؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی؛ تهران؛ دفتر پژوهش های فرهنگی؛ چاپ چهاردهم؛

توسعه نیروی انسانی با محوریت آموزش منتج به یادگیری

امروزه شکاف میان ملت ها و جوامع، «دانایی و نادانی» است. بنابراین چالش اصلی، چالش نیروی انسانی دانا و تواناست. یکی از چالش های جدی منابع انسانی در ایران، پرهیز از تغییر و تمایل به حفظ وضع موجود است. مدیران سازمان ها برای افزایش کارایی سازمان خود ناگزیر به نهادینه کردن «فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت پذیری» در بین کارکنان هستند. وقتی کارکنان خلاق اغلب ایده ها و پیشنهادهای خود را به عنوان یک عامل نامطلوب و یا یک تهدید برای سازمان خود ببینند، از ارائه هرگونه نظری سر باز خواهند زد و ترجیح می دهند به حضور عادی خود در مجموعه ادامه داده و وجاهت قبلی خود را نزد مدیران از دست ندهند.

Journal of Applied Managerial Market Research

این وظیفه مدیر منابع انسانی است که افراد را برانگیزد و آنها را در مقابل نیاز سازمان به خلاقیت و نوآوری آنان مسئولیت پذیر نماید. مدیر منابع انسانی باید به این نکته توجه داشته باشد که نیروی انسانی برای بروز استعدادها و خلاقیت های خود در پیچ و خم دیوان سالاری گرفتار است و نمی تواند از توانایی های بالقوه خود استفاده کند و به حل مسائل و مشکلات پردازد!

موضوع این است که هر یک از کارکنان در صورت داشتن اختیار و البته اطلاعات، می توانند براساس خلاقیت و توانایی های فردی، تصمیمات مدیریتی را اتخاذ کرده که در این صورت کارکنان احساس می کنند نه تنها در قبال انجام وظیفه خود بلکه در برابر کل سازمان مسئولیت دارند. مدیران باید خود را به کارکنان رده پایین سازمان وابسته

۱. عبداللہی، بیژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم؛ توانمند سازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی؛ تهران؛ نشر ویرایش؛ چاپ دوم؛

بدانند تا بتوانند با کمک آنها از فرصت های جدید بهره برداری نموده و مسائل را شناسایی نمایند و در سایه تجزیه و تحلیل ها و توصیه ها به سرعت واکنش نشان دهند^۱.

فن آوری می تواند شتاب دهنده تغییر یا تحول باشد، ولی هیچ گاه منشاء تغییر و تحول نخواهد بود. منشاء بسیاری از تحولات و حرکت به سمت بهبود سازمان^۲، می تواند مدیریت منابع انسانی باشد. محققان چندین چالش در مسیر توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان های ایرانی شناسایی کرده اند^۳ که از آن جمله اند:

▪ فقدان شایسته سالاری

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

▪ عدم تفکیک مالکیت و مدیریت در بخش خصوصی

Journal of Applied Managerial Market Research

▪ فقدان آموزش های موثر

▪ بهره وری نامناسب نیروی کار

JAMMR

همچنین نتایج یک تحقیق درباره وضعیت مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران نشان می دهد که «نیروی کار غیرمتخصص» و «آموزش های برنامه ریزی نشده» از مواردی هستند که می توانند به سازمان آسیب وارد نمایند.^۴

۱. سید جوادین، سید رضا؛ مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان؛ تهران؛ نشر نگاه دانش؛ چاپ دوم؛ ۱۳۸۲؛ ص ۴۷۹.

۲. Organization Development

۳. مدیریت منابع انسانی بنگاه ها و چالش های موجود؛ گزارش میزگرد؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ شماره ۱۹۰؛ اسفند ۱۳۸۶

۴. دلوی، محمدرضا و علی شائمی برزکی؛ مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران؛ ماهنامه تدبیر؛ سال بیستم؛ شماره ۲۱۲؛ دی ۱۳۸۸.

همانطور که در شکل زیر نمایش داده می شود^۱ آموزش و بهسازی یکی از جنبه های مهم مدیریت منابع انسانی است.



۱. دعائی، حبیب الله؛ مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)؛ تهران؛ نشر م'ولف؛ چاپ دوم؛ ۱۳۷۷؛ ص ۶.

آموزش از زمان پیوستن افراد به سازمان شروع می شود و تا پایان دوره کاری کارکنان ادامه پیدا می کند زیرا سازمان برای داشتن افراد با کفایت، کارا و اثربخش و امکان واکنش مناسب در قبال تغییرات سریع محیطی (همچون تکنولوژی و رقابت) نیازمند داشتن برنامه منظم آموزشی و اجرای دقیق آن است. نکته ای که توجه به آن ضروری به نظر می رسد این است که مدیران منابع انسانی تمرکز برنامه های آموزشی خود را بر آموزش^۱ قرار می دهند و از یادگیری^۲ که نتیجه آموزش است غافل می شوند.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار
علت را شاید بتوان در موارد زیر جستجو کرد:

Journal of Applied Managerial Market Research
▪ هم ارز دانستن آموزش با یادگیری

▪ تاکید بر میزان کمی آموزش های ارائه شده به کارکنان، به عنوان کارنامه عملکرد مدیر منابع انسانی

▪ علاقه کارکنان به شرکت در دوره های آموزشی صرفاً با هدف اخذ گواهی پایان دوره و بهره مندی از مزایای مربوطه بدون توجه به یادگیری.

از نقش های مهم مدیر منابع انسانی می توان به «تسهیل گر دانش»^۳ بودن و انتشار دانش بین کارکنان سازمان اشاره نمود. یکی از محققین در مقاله خود^۱ چالش هایی را برای این نقش مطرح نموده که نگارندگان پاسخ و راهکارهایی برای رفع آنها ارائه می نمایند:

۱. Training

۲. Learning

۳. Knowledge Facilitator

۱. تأکید فزاینده‌ای بر یادگیری و تشویق افراد به یادگیری مداوم وجود دارد. چگونه می توان افراد خواهان یادگیری را شناسایی کرد؟ چگونه می توان افراد را تشویق به یادگیری مداوم کرد ؟ چگونه می توان یادگیری مداوم را تسهیل کرد ؟ چگونه می توان در کنار یادگیری مداوم، توازن بین کار و زندگی را حفظ کرد؟

- برای شناسایی کارکنان خواهان یادگیری می توان مکانیسمی طراحی کرد که نیازهای جدید سازمان به اطلاع تمامی افراد برسد و از آنها خواسته شود با دانش قبلی و یا یادگیری فنون و مهارت های جدید در پاسخگویی سازمان به این نیازها مشارکت نمایند. این موضوع حداقل مستلزم نهادینه کردن سبک مدیریت مشارکتی و در حالت بهینه آن نیازمند پیاده کردن سبک مدیریت تفویضی در سازمان است.

- اینکه چگونه می توان افراد را تشویق به یادگیری مداوم نمود؛ موضوعی است که نیاز به کار ریشه ای و ساختاری دارد. چنانچه سازمان (در تمامی انواع آن) بر آن باشد تا نیاز به بقای خود را با انعطاف پذیری و انجام رقابت با رقبای داخلی و یا بین المللی پاسخ بگوید، ناگزیر باید یادگیری و توانایی ارائه راهکار را در بین کارکنان خود نهادینه کند. در این میان، در نظر گرفتن برخی مشوق ها می تواند باعث انگیزش کارکنان باشد.

از جمله مشوق های مناسبی که می توان برای کارکنان خلاق ارائه کرد، ارتقاء جایگاه سازمانی و یا اهدای پاداش های مادی و معنوی است. متأسفانه در غالب سازمان های بزرگ ایرانی به ویژه در بخش دولتی، معیارهای ارتقاء و ترفیع به طور شفاف تعریف نشده اند. معمولاً ارتقاء مبتنی بر معیارهای متعدد رفتاری یا

فردی است که ارتباطی با قابلیت های تخصصی و عملکرد فرد ندارند. بنابراین مدیر منابع انسانی می تواند با هماهنگی سایر مدیران، مکانیزمی مدون برای ترفیع کارکنان خلاق و نیز آنهایی که در زمینه بکارگیری آموزش های ارائه شده نسبت به سایرین موفق تر بوده اند (و در واقع مطالب آموزشی را یاد گرفته اند) تعریف کند.

۲. دانش نیازمند مدیریت پویا و مستقیم است. چگونه می توان به دانش دست یافت و به هنگام نیاز در اختیار

افراد نیازمند قرار داد؟ چگونه می توان دانش را مدیریت کرد؟

- دانش از طریق تجربه، تحقیق و پژوهش و یادگیری از دیگران به دست می آید. عدم تکرار اشتباهات گذشته، بررسی عملکرد گذشته سازمان و نیز تحقیق و پژوهش در مورد بهینه کردن آن و پیش بردن مرزهای دانش با تاکید بر تاسیس و یا فعال سازی واحد تحقیق و توسعه^۱. توضیحی که در مورد واحد R&D ضروری به نظر می رسد این است که اعضای این واحد می توانند متغیر باشند، بدین صورت که ممکن است برخی از اعضا، بسته به موضوع مورد مطالعه از داخل سازمان انتخاب شوند و یا اینکه از کارشناسان خارج از سازمان دعوت به همکاری به عمل آید.

و نهایتاً با استفاده از مطالعات و تجربیات دیگر سازمان ها می توان به دامنه دانش سازمانی افزود.

۱. Research & Development

اما مدیریت دانش با نیاز سنجی آموزش، برنامه ریزی دقیق، ارائه آموزش های مرتبط^۱، تلاش برای نهادینه کردن نتایج آموزش و تحقیقات انجام شده و تبدیل دانش به یکی از مزیت های سازمان انجام می گیرد.

۳. سازمان باید دانش کلیه کارکنان را به عنوان منابع نوآوری، ثبت و ضبط کند. چگونه می توان منابع دانش

کارکنان را شناسایی کرد؟ چگونه می توان این دانش را از کارکنان بیرون کشید؟

بر خلاف دیدگاه رایج در ایران در مورد ارزیابی دانش و اطلاعات افراد، شناسایی منابع دانش کارکنان را نباید

در تئوری و روی کاغذ جستجو کرد. بلکه ارزیابی کاغذ محور تنها بخشی از مقایسه افراد با شاخص های تعیین

شده است. سازمان برای اطلاع از میزان و کیفیت دانش کارکنان خویش باید آن را به طور عملی و کاربردی

مورد سنجش قرار دهد و نتایج به دست آمده از فعالیت های مشارکتی کارکنان را با آنچه که انتظار می رفته

مقایسه نماید.

اما به روز رسانی دانش موضوعی است که غفلت از آن موجب زیان سازمان می شود. امروزه محیط ها به

سرعت تغییر می کنند و وضعیت مشابهی در مورد دانش وجود دارد. در پی آن نیاز به بررسی و تایید به روز

بودن دانش حس می شود تا از استفاده از دانش قدیمی خودداری گردد. اعتبار دانش باید مرتب مورد بررسی

قرار گیرد و دانش قدیمی یا با موارد جدید جایگزین شود یا حذف گردد. برای انجام این فعالیت ها ابتدا باید

نیاز به آنها شناسایی گردد.

۱. مشاهده می شود در برخی از سازمان های دولتی آموزش هایی به کارکنان داده می شود که عملاً ارتباطی با رسالت سازمان ندارد و

زمینه هایی از قبیل فرهنگی، عقیدتی و سیاسی را پوشش می دهد. این دست آموزش ها اگرچه به هر حال مفید هستند اما چون پاسگوی

نیازهای سازمان نخواهند بود باید حذف شوند.

حتی تغییرات کوچک در محیط و یا فرایندهای کار ممکن است نیاز به دانش به روز داشته باشد. وقتی چنین تغییراتی قابل پیش بینی اند، بسته های دانش مربوطه از قبل به روز رسانی می شوند. تغییرات مورد نیاز باید شناسایی گردند زیرا مقبولیت کل سیستم ممکن است با قدیمی شدن دانش آن زیر سوال رود. این فرایندی است که مراحل «شناسایی تغییر»، «ارزیابی تاثیر تغییر» و «به روز رسانی دانش» را در بر دارد^۱. در این راستا، استعداد های جدید باید از میان نیرو های داخل سازمان پرورش یابند و نیرو های داخلی به مرور زمان برای جانشینی در مشاغل بزرگ سازمان آماده شوند. شناسایی و تربیت مدیران آینده از مهمترین راهکار های توسعه و بقای سازمان ها است.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

نیاز به تجدید نظر در سیستم های ارزیابی

رایج ترین عوامل در سیستم های ارزیابی شغلی، بطور مستقیم یا غیر مستقیم به توانایی های ذهنی بر می گردد. ارزیابی مسائل ذهنی به تنهایی نمی تواند نیاز های امروز سازمان ها را در مورد ارزیابی اثربخشی و کارایی پوشش دهد. بنابراین چنانچه سازمان ها بخواهند که فاکتور های KSA کارکنان خود را افزایش دهند باید این فاکتورها را نیز در سیستم ارزیابی خود قرار دهند^۲. وارد کردن عوامل KSA در میان سایر فاکتور های مورد ارزیابی، نیاز به این دارد که عوامل کاربردی (از قبیل میزان پاسخگو بودن و مسئولیت پذیری فرد، توانایی و قابلیت و نهایتا انجام فعالیت

۱. جهانیان، خشایار؛ مدیریت دانش (مدل فرایند ابداعی)؛ اصفهان؛ انتشارات تشکل ICT و صنعت (دانشگاه صنعتی اصفهان)؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۲؛ ص ۷۶.

۱. Michael J. Stevens, Michael A. Campion (۱۹۹۴) " The Knowledge , Skill, And Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management " , Journal of Management , Vol. ۰۰, No. ۲ ۵۳-۵۳۰.

در قالب یک گروه) بیشتر به صورت مستقیم مورد ارزیابی قرار گیرند. پرسش کلیدی در این بخش این است که چگونه مدیریت عملکرد می تواند شایستگی محور باشد؟ و مزایا و چالش های رویکرد شایستگی محور در مدیریت عملکرد چیست؟

شایستگی ها گستره ای را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل ارائه می دهد که به انجام موثر ارزیابی عملکرد کمک می کند. به عبارتی دیگر آنچه در ارزیابی عملکرد مهم است، شناسایی نقاط ضعف و قوت رفتارهای فرد و انجام برنامه های توسعه ای برای تبدیل ضعف ها به قوت ها است. یک نظام کارآمد مدیریت عملکرد باید بتواند سهم یک فرد را در موفقیت یک سازمان اندازه گیری کند و در عین حال سعی کند تا سطح مهارت و تعهد افراد نسبت به سازمان را افزایش دهد.

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

۱. سوری، حسن؛ مهندسی مجدد در سازمان های ایرانی؛ تهران؛ نشر رسا؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۶.
۲. ابطحی، سید حسین؛ مدیریت منابع انسانی؛ تهران؛ موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)؛ چاپ چهارم؛ ۱۳۸۵.
۳. دیوید، فرد آر؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی؛ تهران؛ دفتر پژوهش های فرهنگی؛ چاپ چهاردهم؛ ۱۳۸۸.
۴. عبداللهی، بیژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم؛ توانمند سازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی؛ تهران؛ نشر ویرایش؛ چاپ دوم؛ ۱۳۸۶.
۵. سید جوادین، سید رضا؛ مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان؛ تهران؛ نشر نگاه دانش؛ چاپ دوم؛ ۱۳۸۲.
۶. مدیریت منابع انسانی بنگاه ها و چالش های موجود؛ گزارش میزگرد؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ شماره ۱۹۰؛ اسفند ۱۳۸۶.
۷. دلوی، محمدرضا و علی شائمی برزکی؛ مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران؛ ماهنامه تدبیر؛ سال بیستم؛ شماره ۲۱۲؛ دی ۱۳۸۸.
۸. دعائی، حبیب الله؛ مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)؛ تهران؛ نشر مولف؛ چاپ دوم؛ ۱۳۷۷.
۹. صناعی، مهدی؛ چالش های فراروی مدیریت منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ شماره ۱۸۴؛ شهریور ۱۳۸۶.

۱۰. جهانیان، خشایار؛ مدیریت دانش (مدل فرایند ابداعی)؛ اصفهان؛ انتشارات تشکل ICT و صنعت (دانشگاه

صنعتی اصفهان)؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۲.

۱۱. Michael J. Stevens, Michael A. Campion (۱۹۹۴) " The Knowledge , Skill, And Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management " , Journal of Management , Vol.۰۰, No.۲.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی