جهانی‌شدن و مدیریت راهبردی منابع انسانی

روزبه حبیبی ـ مدرس دانشگاه و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

چکیده

مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی (هدفهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت راهبردی سازمان) برای بهبود بخشیدن به کارکرد و بهره‌وری به‌گونۀ سیستمی و پدید آوردن فرهنگی سازمانی که زمینه‌ساز نرمش‌پذیری و آفرینندگی باشد. هدفهای سیستم مدیریت منابع انسانی، متأثر از هدفهای راهبردی هر سازمان است. در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای وسیع آن در جهان امروز، کوشش می‌شود آموزش و توسعه، بهبود سازمانی و راه پیشرفت شغلی درهم آمیخته شود تا افراد، گروهها و سازمانها به گونۀ اثربخشی رشد کنند. بنابراین هدف بنیادی مدیریت راهبردی منابع انسانی، ایجاد توانمندی استراتژیک از راه تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزایای رقابتی پایدار برخوردار است.

درآمد

سازمانها همواره از دگرگونیهای محیط درونی و بیرونی اثر می‌پذیرند. از نظر بیرونی، رقابت سنگین در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضاهای تازه از جهت کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع سازمانها را می‌طلبد و از جنبه درونی، کارکنان دچار مسائل و مشکلاتی در محیط کار می‌شوند. برای نمونه، احساس می‌کنند با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود، نومید و سرخورده شده‌اند، انتظارات سازمان همواره بیشتر می‌شود و سازمان پیوسته قواعدبازی را تغییر می‌دهد.

نتایج بسیاری از پژوهشها دربارۀ نقش و اهمیّت نیروی انسانی در رشد و توسعۀ سازمانها و نیز در توسعۀ جوامع بشری، براین نکته تأکید دارد که جامعه‌ای توسعه‌یافته نیست، مگر آنکه به توسعۀ 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 و پاره‌ای از آنها به ایجاد روشها، آیین‌ها، استانداردها و الگوهایی در راستای بهبود و توسعه منابع انسانی انجامیده است. در تازه‌ترین پژوهشها، مدیریت راهبردی منابع انسانی، یگانه زمینه‌ساز موفقیت سازمانها در هزارۀ سوم شناخته شده است.

بنابراین، مدیران باید بدانند چگونه با این عوامل راهبردی برخورد کنند و بهره‌گیری هرچه بهتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت، سازمان نیروی رقابتی چشمگیر خواهد یافت. مدیریت راهبردی منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن راهبردهای منابع انسانی با راهبرد بازرگانی بنگاه. مدیریت راهبردی منابع انسانی به مسایل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و برایند آن، سیاستهایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). «تلفیق اندیشه مدیریت راهبردی با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی بعنوان منابع راهبردی نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخورداری فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری راهبردهای عمده سازمان، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. در ابتدای مقاله واژه راهبرد را به اختصار شرح داده، معرفی می‌کنیم» (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

راهبرد:

راهبرد در آغاز، واژه‌ای 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 ۱۹۵۵ در کتاب **روش مدیریت** به اهمیت تصمیمهای راهبردی اشاره و آنرا چنین تعریف کرد: «کلیه تصمیمهای مربوط به اهداف شرکت و راههای رسیدن به آنها». بروس هندرسون صاحبنظر برجسته و مؤسس گروه مشاوران بوستون، راهبرد را این‌گونه تعریف می‌کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا؛ و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند (گروه مترجمان توسعه مدیریت، آبان ۱۳۸۲).

مدیریت راهبردی منابع انسانی

تعریفهایی چند برای مدیریت راهبردی منابع انسانی در دست است که به چند مورد از آنها اشاره می‌شود:

۱. مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از ترکیبی از استراتژی بازرگانی یا کلان سازمان؛

۲. مدیریت راهبردی یعنی بهبود بخشیدن به کارکرد سازمان و ایجاد فرهنگی سازمانی که در پرتو آن بتوان نرمش‌پذیری و آفرینندگی را افزایش داد (Truss et, al, 1994)؛

۳. مدیریت راهبردی منابع انسانی یعنی: به کار گرفتن منابع انسانی به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شده و انجام دادن کارهایی در راستای توانمند ساختن سازمان برای رسیدن هدفهای موردنظر (Wright, 1992)؛

۴. مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: دوراندیشی همه‌سویه، نوآور و تحول‌گرایی سازمان‌یافته در زمینهٔ تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین زندگی کاری خوب برای آن و سرانجام به‌کارگیری بجا و مؤثر این منبع راهبردی با شناخت و اعمال جنبه‌های اثرپذیری و اثرگذاری محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در راستای تبیین استراتژیها، به‌منظور تحقق بخشیدن به رسالت و هدفهای سازمان (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

برسرهم، مدیریت راهبردی منابع انسانی به هر مسألهٔ انسانی مهم می‌پردازد که یا بر طرح استراتژیک سازمان اثر می‌گذارد یا از آن اثر می‌پذیرد.

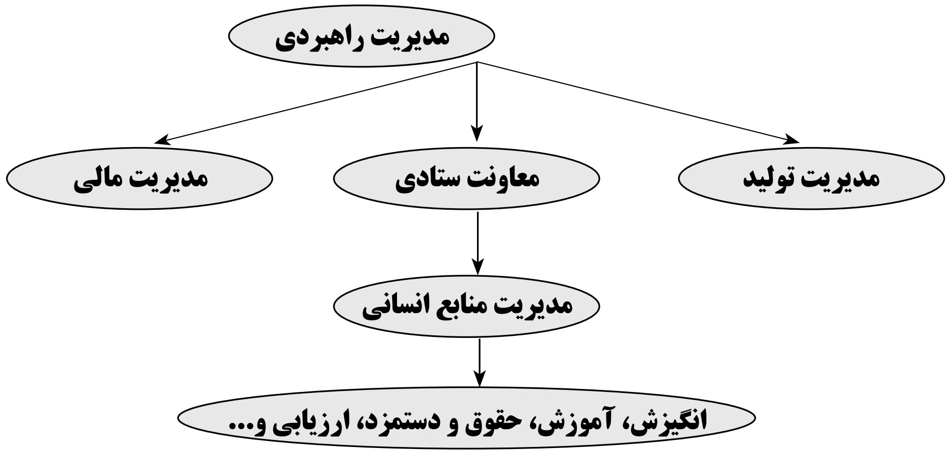
سیر تحول مدیریت منابع انسانی و اهمیت و نقش آن در سازمان:

درگذشته، به مدیریت منابع انسانی همچون وظیفه‌ای ستادی نگریسته می‌شد و اهمیّت کمتری از کارهای صنفی (همچون تولید و امور مالی) داشت؛ ولی امروزه، منابع انسانی قلب تپنده و عامل اصلی در کسب مزیت رقابتی پایدار و موفقیت سازمان شناخته می‌شود.

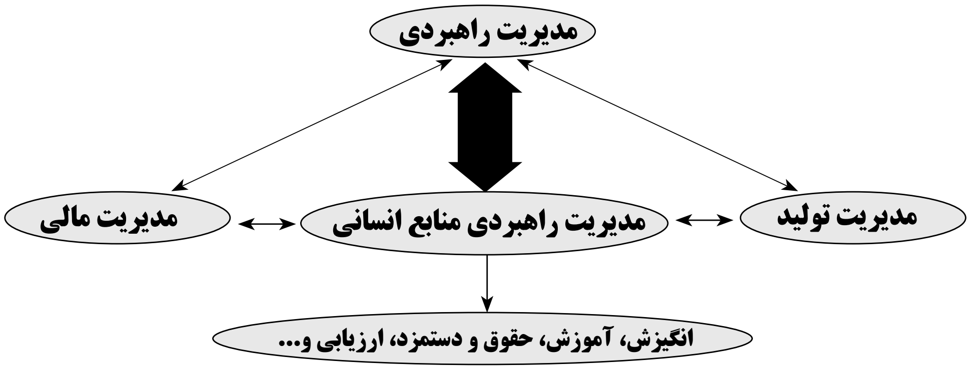
ویژگیهای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

اِعمال مدیریت منابع انسانی در چارچوب

رابطهٔ مدیریت راهبردی و مدیریت منابع انسانی (رویکرد کلاسیک): نگرش سدهٔ نوزدهمی



پیوند مدیریت راهبردی با مدیریت راهبردی منابع انسانی(رویکرد سیستمی): نگرش سدهٔ بیستمی



تعریفهای یادشده، که نگرش سیستمی، اقتضایی و استراتژیک در آن ملحوظ شده است، ایجاب می‌کند که وظایف و کارکردها در چارچوب فرایندهای معقول و منظم، چنان با یکدیگر درآمیزند 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**

هدفهای سیستم مدیریت منابع انسانی، متأثر از هدفهای استراتژیک هر سازمان است و متناسب با این هدفها، تأمین منابع انسانی نخستین انتظار سازمان از این سیستم است؛ چیزی که بیشتر در راستای تأمین منافع سازمان است. کسانی که در سازمانها استخدام می‌شوند نیز بیشتر در جهت

تحقق بخشیدن به هدفها و تأمین منافع شخصی خود دست به کاریابی و گزینش کار می‌زنند. بنابراین، از هر سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که در کنار منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در فرایند تصمیم‌گیریهای استراتژیک درنظر گیرد.

۲. فرایندهای مدیریت منابع انسانی

از فرایند، تعریفهای گوناگون شده است. یکی از آنها، چنین است: جریان قابل تشخیص از رویدادهای به‌هم وابسته در راه رسیدن به هدف. این تعریف دو ویژگی برجسته دارد: نخست اینکه، فرایند گویای پویش در گذر زمان برای رسیدن به هدف است؛ دوم اینکه، به کنشها و واکنشها و تعامل بین رویدادها و اقدامات مرتبط به هم اشاره دارد.

فرایند عملیات و اقدامات در سیستم مدیریت منابع انسانی، در چهار زیرمجموعه به این‌گونه تقسیم‌بندی می‌شود:

الف. نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی؛

ب. نظام پرورش و آموزش یا به تعبیر کلی، بهسازی منابع انسانی؛

پ. نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی؛

ت. نظام به‌کارگیری و بهره‌گیری مؤثر از منابع انسانی.

۳. درونداد سیستم مدیریت منابع انسانی

انجام گرفتن کارهای چهارگانه در فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی، به منابع و اطلاعات کافی نیاز دارد که برجسته‌ترین این منابع عبارت است از: منابع مالی، منابع انسانی، تکنولوژی (سخت‌افزار و نرم‌افزار)، اطلاعات و ارزشها.

۴. محیط برون‌سازمانی

طرح‌ریزی منابع انسانی در راستای هدفها و استراتژیهای کلان سازمان انجام می‌گیرد و طبیعی است که هدفها و استراتژیهای منابع انسانی به همان اندازه از عوامل برون‌سازمانی اثر می‌پذیرد که از هدفها و استراتژیهای سازمان.

در بررسی محیط برون‌سازمانی، هدفهایی چند باید بررسی شود، از جمله: ویژگی حکومت، شرایط اقتصادی، عوامل جغرافیایی، سطح تکنولوژی در کشور، بازار کار، رقیبان، مشتریان، فرهنگ عمومی و....

۵. محیط درون سازمانی

عواملی چند از محیط درون‌سازمانی بر تصمیمات در مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد، ولی شاید بتوان گفت که بیشترین اثر از عوامل سه‌گانه زیر است:

۱. ویژگیهای کمّی و کیفی منابع انسانی (سن، تحصیلات و مهارتها و...)؛

۲. نوع و ماهیّت تکنولوژی؛

۳. مکان کنونی سازمان در چرخهٔ عمر خود. سازمان باید بداند در چه بخش از منحنی عمر خود قرار دارد تا متناسب با آن، کارکنانش را آموزش دهد.

با توجه به اهمیّتی که منابع انسانی برای سازمان دارد، مدیریت باید بکوشد روی این منبع استراتژیک سرمایه‌گذاری سنگین کند. سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی بعنوان یک منبع استراتژیک و یک مزیّت رقابتی پایدار، به این معنی است که با جذب و آموزش کسانی که مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، رقیبان نخواهند این مزایا را به سرعت الگوبرداری کنند، زیرا مجموعه‌ای از رفتارها، ارزشها و نگرشها را نمی‌توان به سادگی، مانند

*** مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی (هدفهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت راهبردی سازمان) برای بهبود بخشیدن به کارکرد و بهره‌وری به‌گونهٔ سیستمی و پدید آوردن فرهنگی سازمانی که زمینه‌ساز نرمش‌پذیری و آفرینندگی باشد.**

تکنولوژی، تقلید کرد.

چنان‌که گفته شد، در این نوشتار به چگونگی عملیاتی کردن مدیریت راهبردی منابع انسانی پرداخته و بر این نکته انگشت گذاشته می‌شود که اقدامات پراکندهٔ سازمانها در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی می‌تواند به‌گونهٔ منظم در راستای استراتژیهای سازمان، برنامه‌ریزی شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌معنای گسترده و امروزی، می‌کوشد آموزش و پیشرفت کارکنان، بهبود سازمانی و راه پیشرفت شغلی را در هم‌آمیزد تا افراد، گروهها و سازمان به‌گونهٔ اثربخش رشد کنند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، به رویکردی همه‌سویه، یکدست و پویا در زمینهٔ شناخت نیازها و ویژگیهای نیروی انسانی سازمانها نظر دارد، تا رسیدن به هدفهای استراتژیهای سازمانی در محیط رقابتی، پر اُفت‌وخیز و دستخوش دگرگونی را ممکن سازد. مدیریت راهبردی منابع انسانی با مفهوم وسیعی که در این سالها یافته است، می‌کوشد میان نیازهای جهانی، ملی، سازمانی و فردی پیوند ایجاد کند. پس باید زمینه‌های لازم برای بروز تواناییهای بالفعل و تشخیص تواناییهای بالقوهٔ کارکنان، در سازمان فراهم شود. در ۱۹۸۰، پیتر و واترمن، تحقیقات خود دربارهٔ ۴۳ شرکت بزرگ آمریکایی را منتشر کردند. شرکتهای انتخاب شده در یک دورهٔ زمانی طولانی از نظر معیارهای مالی، در ردهٔ بالا بودند. در این تحقیقات، علّت

*** نتایج بسیاری از پژوهشها دربارهٔ نقش و اهمیّت نیروی انسانی در رشد و توسعهٔ سازمانها و نیز در توسعهٔ جوامع بشری، براین نکته تأکید دارد که جامعه‌ای توسعه‌یافته نیست، مگر آنکه به توسعهٔ منابع انسانی خود پرداخته باشد.**

برتری این شرکتها، هشت ویژگی مهم اعلام شد که همگی از آنها برخوردار بودند (گروه مترجمان توسعه مدیریت، مرداد ۱۳۸۲). این هشت ویژگی عبارت است از:

۱. پایبندی به وفاق؛
۲. ارتباط نزدیک با مشتری؛
۳. بهره‌وری از مجرای کارکنان؛
۴. آزادی عمل، خلاقیت و کارآفرینی؛
۵. تن سپردن به ارزشها؛
۶. تعصب کاری؛
۷. ساختار ساده و کارکنان اندک؛
۸. همزمانی اولویّتهای پایدار و ناپایدار.

هدفهای مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی سه هدف مشخص دارد:

۱. کارایی و اثربخشی (بهره‌وری)
۲. کیفیت زندگی کاری (Ouality of work life)
۳. پیروی از قانون (قانونمندی)

۱. بهره‌وری

که نتیجه آن افزایش کارکرد، کاهش غیبت، کاهش ترک خدمت و کاهش شکایتها است.

بی گمان، افزایش بهره‌وری از برجسته‌ترین هدفهای هر سازمان است. هرچند مدیران و کارشناسان منابع انسانی نمی‌توانند بر عوامل سرمایه و مواد که در بهره‌وری اثر دارد، به‌گونهٔ مستقیم نفوذ بسیار داشته باشند، ولی می‌توانند در بهره‌گیری از نیروی کار، بینش سرپرستی کل درباره منابع انسانی و شیوه کار منابع انسانی در سازمان، کارساز افتند.

۲. بهبود کیفیت زندگی کاری

که نتیجه آن افزایش مشارکت در کار، افزایش رضایت از کار، کاهش فشار عصبی و کاهش سوانح است. کارکنان امروزی، بیش از گذشته خواستار مشارکت هستند و آرزو دارند در کارهایشان خود کنترلی داشته باشند. گفت‌وشنود با کارکنان و برانگیختن آنان به اعلام نظر، از کارهای سودمندی است که مدیران ارشد سازمان، از مدیران منابع

انسانی خود، انتظار دارند.

۳. پیروی از قانون

که نتیجه آن کاهش یا از میان رفتن جریمه‌های قانونی، افزایش خوش‌بینی اجتماعی و شهرت سازمان نزد همگان است. مدیریت منابع انسانی باید پیوسته در جریان قوانین و ضوابط تازه ناظر به نیروی کار باشد و بداند که قوانین برای آسایش هرچه بیشتر نیروی انسانی در سازمانهاست، نه ابزاری برای مچ‌گیری و آزار منابع انسانی.

توانمندسازی کارکنان، یکی از روشهای مؤثر برای افزایش دادن بهره‌وری کارکنان و بهره‌گیری بهینه از تواناییهای فردی و گروهی آنان در راستای هدفهای سازمانی است. توانمندسازی، فرایندی است که در آن از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و منابع انسانی به بهبود و بهسازی مستمر کارکرد کمک می‌شود. عوامل مؤثر بر توانمندسازی دستاوردها و موانع موجود در سازمانها مواردی است که در زیر به آنها پرداخته شده است.

توانمندسازی

توانمندسازی فرایندی است که افراد از راه آن، از نیازها و خواستهای خود آگاه می‌شوند، نوعی اعتماد به‌نفس و خوداتکایی برای برآوردن آن نیازها به‌دست می‌آورند و برپایهٔ آن، از توانایی لازم برای رسیدن به هدفها برخوردار می‌شوند. در تعریفی دیگر، توانمندسازی یعنی اینکه مردمان باید به سطحی از توسعهٔ فردی برسند که به آنان امکان گزینش برپایه خواستهایشان را بدهد (شادی‌طلب، ۱۳۸۱: ۵۴). توانمندسازی، فرایند پیوسته‌ای است که برپایهٔ آن، افراد از نوعی خوداعتمادی برخوردار شوند، قادر به ارزیابی درست و شناخت واقعی خویش باشند و از تواناییها و قابلیتها، برای رسیدن به هدفها آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدفهای موردنظر دست یابند (فرخی، ۱۳۷۶: ۷۶).

سه عنصر پدیدآورندهٔ زمینهٔ توانمندسازی در محیط کار، عبارت است از: نگرشها، روابط و ساختار سازمانی؛ که هر یک از این عناصر سازمانی باید دگرگون شود تا کارکنان توانمند پدید آیند؛ وگرنه، تلاشها به هدر خواهد رفت.

*** مدیریت راهبردی منابع انسانی سه هدف مشخص دارد:**

۱. کارایی و اثربخشی (بهره‌وری)

۲. کیفیت زندگی کاری

۳. پیروی از قانون (قانونمندی)

محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرک اصلی هستند. توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه‌ای برای بهره‌وری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفادهٔ کامل نمی‌شود، دراختیار می‌گذارد.

توانمندسازی با فشار مدیران و دستور کارها تحقق نمی‌یابد، بلکه فرایندی است که لازمه‌اش پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان است (ERSTAD, 1997: 135).

بنابراین توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام دادن کارها داشته باشند. به سخن دیگر، توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعهٔ ظرفیتهای لازم در کارکنان، برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و برآمدن از پس مسئولیتی که در سازمان به‌عهده دارند، همراه با کارایی و اثربخشی.

گونه‌های توانمندسازی

۱. توانمندسازی فردی: در این مدل، کارکنان با به‌دست آوردن مهارت، می‌توانند بی‌اینکه نیاز به حضور مستقیم سرپرست باشد، کار کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان افزایش می‌یابد و می‌توانند برای پرسشها ومشکلات خود پاسخ و راهکار مناسب پیدا کنند. همچنین شخص

*** توانمندسازی فرایندی است که افراد از راه آن، از نیازها و خواستهای خود آگاه می‌شوند، نوعی اعتماد به‌نفس و خوداتکایی برای برآوردن آن نیازها به‌دست می‌آورند و برپایهٔ آن، از توانایی لازم برای رسیدن به هدفها برخوردار می‌شوند. در تعریفی دیگر، توانمندسازی یعنی اینکه مردمان باید به سطحی از توسعهٔ فردی برسند که به آنان امکان گزینش برپایه خواستهایشان را بدهد.**

می‌تواند در شرایط تازه، رفتارش را تنظیم کند و در قبال کارکرد و تصمیم‌هایش مسئول و پاسخگو باشد.

۲. توانمندسازی سازمانی: در این سطح که ویژهٔ مدیران است، آنان قادر می‌شوند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند؛ تصمیم می‌گیرند چه کارهایی به‌دست چه کسانی و چه‌گونه انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاهند و هدایت کارکنان را برعهده دارند. در این مرحله، می‌توان مهارتهای سرپرستی را به کارکنانی که مرحلهٔ توانمندسازی فردی را با موفقیت گذرانده‌اند، آموزش داد.

فرایند توانمندسازی

امروزه هیچ سازمانی، بی‌کارکنان توانمند، نمی‌تواند سرپا بایستد. توانمندسازی نه وظیفه است و نه پایان یک کار، بلکه یک فرایند شدن است و باید بعنوان بخشی از فرهنگ سازمانی به‌شمار آید. فرایند توانمندسازی، در سه مرحله مطرح است:

۱. ارائه اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به آسانی دراختیار کارکنان قرار گیرد تا مایهٔ اعتماد به‌نفس و آگاهی آنان از وضع کنونی سازمان و گسترش فرهنگ اعتماد و همدلی شود.

۲. استقلال کاری یا خودمختاری: باید در چارچوب مشخص باشد، تا از هدر رفتن انرژی جلوگیری شود.

۳. جایگزینی ساختار سلسله‌مراتبی سازمانی با گروههای خودگردان: گروههای خودگردان شامل کارکنانی است که مسئولیت کامل اجرای یک کار یا تولید کالایی را از آغاز تا پایان برعهده دارند و مسئولیت میان آنان تقسیم می‌شود. این گروهها با گذراندن دوره‌های آموزشی، مهارتهای لازم را به‌دست می‌آورند و هنگام کار، وابستگی کمتری به مدیران و سرپرستان احساس می‌کنند. گروههای خودگردان در کار یکدیگر مداخله نمی‌کنند، مگر آنکه در راستای توانمند شدن باشد.

کارکرد گروههای خودگردان، به‌گونهٔ مشارکتی و به اندازه‌ای چشمگیر است که نمی‌توان دریافت رهبر گروه کیست. این گروهها می‌توانند کارهایی انجام دهند که پیشتر تنها از مدیران ساخته بود.

نظریه‌ها درباره توانمندسازی

دیدگاهها دربارهٔ توانمندسازی منابع انسانی عبارت است از:

الف: دیدگاه مکانیکی: این دیدگاه، توانمندسازی را به معنی دادن قدرت و اختیار به کارکنان برای انجام دادن کارها و وظایف می‌داند. (Foy, 1997).

ب: دیدگاه ارگانیک: از این دیدگاه، فرایند توانمندسازی، پیچیده و چند بُعدی است. صاحبنظران و نظریه‌پردازان از این دسته، توانمندسازی را بر پایهٔ باورها و رویکردهای شخصی کارکنان به نقش خویش در شغل و سازمان تعریف کرده‌اند. از این دیدگاه، شرایط و ویژگیهای سازمان و اقدامهای مدیریتی، به‌معنای توانمندسازی نیست، بلکه زمینه‌ساز و ابزار توانمندسازی منابع انسانی است. فرضیه بنیادی در این دیدگاه این است که توانمندسازی نیروی انسانی، ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد که دریافت و برداشت کارکنان از نقش خودشان در سازمان را دربرمی‌گیرد. برای نمونه، توماس و ولتهوس، توانمندسازی را فرایند افزایش انگیزش درونی نیروهای انسانی نسبت به وظایف محول

شده به ایشان می‌دانند که در مجموعه‌ای از چهار حوزهٔ شناختی، یعنی: اثرگذاری و داشتن کنترل بر نتایج فعّالیتها، شایستگی یعنی باور داشتن به تواناییهای شخصی برای انجام دادن وظایف به‌گونهٔ موفقیت آمیز، معنی‌داری یعنی ارزش قائل شدن برای هدفهای کاری بر پایهٔ آرمانها و استانداردهای فردی و سرانجام، حوزهٔ حق انتخاب، یعنی داشتن آزادی عمل در انجام دادن کارهای محول شده به فرد (Tomas & velthouse, 1990).

عوامل و موانع توانمندسازی منابع انسانی در سازمان

بی‌گمان، در هر سازمان، در راه توانمندسازی نیروی انسانی، موانع بزرگی وجود دارد که مایهٔ هدر رفتن نیروی انسانی و پایین آمدن کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود. 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، شیوه‌های مدیریت و رهبری نامناسب، نبود مهارتهای لازم در کارکنان، نابرابری چشمگیر افراد در سازمان و وجود سیستمهای پرسنلی ناهماهنگ و تنش در محیط کار.

در برابر، عوامل برجستهٔ توانمندسازی نیروی انسانی در سازمانها عبارت است از:

۱. مشخص بودن هدفها، مسئولیتها و اختیارها در سازمان،

۲. غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان،

۳. روحیه و تعلق سازمانی: باید کارکنان در سازمان را محترم شمرد و برای رفع مشکلات شخصی، کمکشان کرد. برای شکوفا شدن نوآوری و خلاقیت در کارکنان، باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت سازمان اطمینان یابد که کارکنان به انجام دادن کارهایی که به آنان واگذار شده است، تمایل دارند.

۴. اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه میان کارکنان پدید آورد و اعتماد مدیران و کارکنان به یکدیگر را افزایش دهد.

۵. تشخیص و قدردانی.

۶. مشارکت و کار گروهی: بهره‌گیری از نظر و پیشنهاد کارکنان در تصمیمات و همکاری آنان در بهسازی و پیشبرد امور سازمان، دادن اختیار به کارکنان در سطوح گوناگون، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد و کنترل شدن کارهایی که انجام داده‌اند از سوی خودشان، می‌تواند عامل مشارکت و کار گروهی و مایهٔ افزایش توانمندی کارکنان در سازمانها باشد.

۷. ارتباطات: 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 پیوند با حوزه کاری‌شان و... را دربرمی‌گیرد.

۸. محیط کار: از عواملی که کمابیش در سازمانها بر آن تأکید می‌شود، محیط کار است. اهمیت دادن به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد فرصتهای مناسب برای ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنشهای موجود در محیط کار، از موارد مرتبط با محیط کار است.

۹. بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری

۱۰. اطلاعات، دانش و مهارت شغلی

اجرایی کردن نقش راهبردی منابع انسانی

مدل هفت مرحله‌ای برای اجرایی کردن نقش استراتژیک منابع انسانی

این مدل به ما کمک می‌کند تا بتوانیم منابع

*** سه عنصر پدیدآورندهٔ زمینهٔ توانمندسازی در محیط کار، عبارت است از: نگرشها، روابط و ساختار سازمانی؛ که هر یک از این عناصر سازمانی باید دگرگون شود تا کارکنان توانمند پدید آیند؛ وگرنه، تلاشها به هدر خواهد رفت.**

انسانی سازمان را (که داراییهای استراتژیک سازمان به‌شمار می‌آیند) به شیوه‌ای اثربخش مدیریت کنیم: (et al, Becker, 2003)

گام ۱: راهبرد سازمان را به روشنی مشخص کنیم.

در توسعه راهبرد، رهبر ارشد منابع انسانی، دیدگاههای اصلی را گردآوری می‌کند و با تمرکز بر چگونگی اجرایی کردن استراتژی و تفکیک استراتژی به اجزا (یعنی در قالب هدفهای عملیاتی و اجرایی) می‌تواند مشخص کند که چگونه می‌توان هدفها را به کل سازمان پیوند داد. برای نمونه، فرض کنید راهبرد اصلی یک شرکت تولید اسباب‌بازی برای کودکان زیر ۱۰ سال و افزایش سهم در بازار برای محصولات خود است. رهبر ارشد منابع انسانی وظیفه بخشهای گوناگون شرکت را برای رسیدن 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 مورد نیاز است که یک جایگاه شغلی ایجاد کنند تا مشخص شود منابع انسانی چگونه می‌توانند از آن استراتژی پشتیبانی کنند. پس از تعیین وظایف بخشهای مختلف، هر بخش برای انجام دادن وظایف خود به منابع انسانی متخصّص در آن زمینه نیازمند است که درصورت نبود چنین نیروی انسانی یا جایگاه شغلی، باید این جایگاه شغلی یا نیروی انسانی تأمین شود.

گام ۳: ترسیم یک نقشه استراتژی

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

۱. کدام یک از هدفهای استراتژیک نسبت به دیگری برتری دارد؟

۲. 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، مهارت دانش و آگاهی لازم را برای رسیدن به این هدفها دارند؟

۶. در غیر این صورت چه کارهایی باید صورت گیرد؟

گام ۴: تعیین نیازهای منابع انسانی در نقشه استراتژی

در این گام با پاسخگویی به پرسشها در گام ۳ (با نقشه استراتژیک)، می‌توانیم نیازمندیهای منابع انسانی را برای اجرای استراتژی مشخص کنیم. برای نمونه ممکن است نیروی انسانی شرکت برای رسیدن به هدف افزایش سهم در بازار نیاز به گذراندن دوره‌های زیر داشته باشد:

ـ دوره‌های آموزشی فروش اینترنتی؛

ـ دوره‌هایی برای یادگیری اصول بازاریابی

*** بی‌گمان، در هر سازمان، در راه توانمندسازی نیروی انسانی، موانع بزرگی وجود دارد که مایهٔ هدر رفتن نیروی انسانی و پایین آمدن کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود. 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، شیوه‌های مدیریت و رهبری نامناسب، نبود مهارتهای لازم در کارکنان، نابرابری چشمگیر افراد در سازمان و وجود سیستمهای پرسنلی ناهماهنگ و تنش در محیط کار.**

امروزی؛

ـ دوره‌هایی برای آشنایی با فرهنگ مصرف‌کنندگان در بازار تازه؛

ـ دوره‌های آموزشی کار با رایانه و....

گام ۵: همراستایی معماری منابع انسانی با استراتژی شرکت

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

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

باید مکانیزمی برای اندازه‌گیری تواناییها و ویژگیهای منابع انسانی در راه رسیدن به استراتژی اصلی سازمان طراحی کنیم تا سهم هر یک از نیروها 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 مدیریت درست، نیروهای زائد را حذف و نیروهای ممتاز را تشویق و توانایی نیروهای ضعیف را بیشتر کنیم.

چرخه عمر سازمانها و ارتباط آن با مدیریت راهبردی منابع انسانی

همانگونه که پیشتر گفته شد، مدیریت منابع انسانی باید دریابد که سازمان در کجای چرخه عمر قرار دارد تا متناسب با آن آموزشهای لازم به منابع انسانی بدهد و از نیروی متناسب با آن مرحله از چرخه عمر سازمان، بهره گیرد.

مرحله نخست (تولد): در این مرحله، سازمان تازه درحال پا گرفتن است و هنوز نقش مدیریت منابع انسانی برجسته نشده است.

مرحله دوم (کودکی): در این مرحله حوزه‌های تخصّصی گسترش می‌یابد و ساختارهای رسمی سازمان رفته‌رفته 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.

*** محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرک اصلی هستند. توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه‌ای برای بهره‌وری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفادهٔ کامل نمی‌شود، دراختیار می‌گذارد.**

توانمندسازی با فشار مدیران و دستور کارها تحقق نمی‌یابد، بلکه فرایندی است که لازمه‌اش پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان است.

مرحله سوم (رشد سریع): در این مرحله نقش مدیریت حرفه‌ای ظاهر می‌شود و توجه به برخوردهای حرفه‌ای به مدیریت منابع انسانی اهمیّت پیدا می‌کند. در این مرحله کارآفرینی منابع انسانی نقش پررنگی می‌یابد.

مرحله چهارم (بلوغ): در این مرحله تنوع وظایف، نوعی تمرکز و بخش‌بندیهای منطقه‌ای را ایجاب 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 کارها به‌خوبی پیش می‌رود و خلاقیت، ابتکار و نوآوری منابع انسانی اهمیّت بسیار پیدا می‌کند تا از ورود سازمان به مراحل بعدی که مرگ را در پی دارد، جلوگیری شود.

مرحله ششم (ثبات): این مرحله نخستین دوره پیری در چرخه حیات سازمان است و شرکت رفته‌رفته نرمش‌پذیری خود را از دست می‌دهد. در این مرحله باید به کارکنان در بخش تحقیق

*** امروزه، مدیریت منابع انسانی را نمی‌توان بخشی دانست که تنها وظایف مشخص و محدودی در مورد کارکنان دارد. خاستگاه اصلی مزیت رقابتی سازمانها، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و توانا و مشارکت‌جو است و فاصله میان جوامع، از حیث پرسنل توانمند است نه دارایی مالی؛ بنابراین دانایی و کارکرد خوب نیروهای انسانی مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان است و نقش برجسته‌ای در کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان و همچنین توسعهٔ پایدار جامعه دارد. 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.**

و توسعه توجه بیشتری شود. همچنین کارآفرینی منابع انسانی نیز دوبـــاره بیش‌ازپیش نمود می‌یابد.

مرحله هفتم (اشرافیت): از ویژگیهای این دوره، کاهش نرمش‌پذیری نسبت به مرحله پیش، افزایش کارهای تشریفاتی و القاب است. در این مرحله کارکنانی که یادگیری مستمر داشته‌اند، نقش مهم و کلیدی دارند.

مرحله هشتم (بوروکراسی اولیه): از ویژگیهای این دوره این است که:

۱. سوءظن سازمان را فرا می‌گیرد.

۲. مدیران به جای رفع مشکل به‌دنبال مقصر هستند.

۳. به مشتری همچون یک مزاحم نگریسته می‌شود.

۴. همه انرژی سازمان برای حل تضادها و کشمکشهای داخلی به کار می‌رود.

ویژگیهای برجستهٔ منابع انسانی در این مرحله نیز مانند مرحلهٔ پیشین است؛ البته در کنار کارآفرینی بسیار زیاد.

مرحله نهم (بوروکراسی و مرگ): در این مرحله فعّالیتهای سازمان به پایینترین اندازه می‌رسد و هیچ‌گونه پیوستگی در کارها وجود ندارد. سازمانی که به این مرحله از عمر خود برسد، بی‌گمان به کارکنان خود همچون یک منبع استراتژیک نمی‌نگرد و اهمیّت آنان را درنمی‌یابد. در نتیجه، می‌توان گفت که در عمل، منابع انسانی خود را از دست داده است و آنان تنها حضور جسمی در سازمان دارند.

مدیریت منابع انسانی باید با آموزشهای مداوم و یادگیری مستمر برای نیروهای انسانی، آنان را به گونه‌ای چند منظوره و نرمش‌پذیر سازد که برای رویارویی با مشکلات در هر مرحله از عمر سازمان، آمادگی داشته باشند.

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

کارت امتیاز منابع انسانی

کارت امتیاز منابع انسانی (Human Resources Scorecard) در پی پیوند دادن انسان، راهبرد و کارکرد است. کارت امتیاز منابع انسانی باعث می‌شود که مدیریت، منابع انسانی را همچون یک دارایی راهبردی و مزیّت 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 برای توصیف و اندازه‌گیری ارزش ایجاد شده توسط انسان و سیستمهای مدیریت منابع انسانی است (et

(al, Becker, 2003).

ایجاد کارت امتیاز منابع انسانی

هر شرکت کارت امتیاز منابع انسانی خود را به شیوهٔ خود نشان می‌دهد. ولی نکته مهم این است که در یک کارت امتیاز خوب، چهار بُعد اصلی باید آورده شود: (Becker, 2003)

۱. ارزش‌آفرینهای اصلی و کلیدی: که عوامل سرمایه انسانی، در اجرایی کردن استراتژی شرکت هستند. این عوامل بیشتر روی رفتارهای کارکنان تمرکز می‌کنند.

۲. سیستم کاری با کارکرد بالا: زمانی که ارزش‌آفرینها مشخص شدند، می‌توانیم عناصر سیستم منابع انسانی را که به ایجاد این ارزش‌آفرینها کمک می‌کنند، تعیین کنیم. سیستم کاری با کارکرد بالا، کارکرد کارکنان شرکت را بهبود می‌بخشد.

۳. میزان همسویی سیستم منابع انسانی: این همسویی دوگونه است: الف ـ همسویی درونی، ب ـ همسویی بیرونی.

الف ـ همسویی درونی: یعنی عناصر منابع انسانی تا چه اندازه با یکدیگر همکاری دارند.

ب ـ همسویی بیرونی: یعنی تا چه اندازه سیستم منابع انسانی به اجرای استراتژی شرکت کمک می‌کند.

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

۴. اثربخشی منابع انسانی: یعنی اندازه‌ای که بخش منابع انسانی به دیگر بخشهای شرکت کمک می‌کند تا مهارتهای مورد نیاز را به گونه‌ای مؤثر و کم هزینه فرا گیرند.

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 مسئولیت استراتژیک را مدیریت کنند.

۴. به تغییر و نرمش‌پذیری کمک می‌کند.

۵. مدیران منابع انسانی به جای تفکر عملیاتی، تفکر استراتژیک خواهند داشت.

در پایان، بعنوان یک نمونه واقعی، به بررسی چگونگی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سونی می‌پردازیم (قاسمی، ۱۳۸۲).

مدیریت راهبردی منابع انسانی در شرکت سونی

مدیران سونی برای پیاده کردن راهبردهای خود، بر نیروی انسانی تأکید بسیار دارند و به این منبع همچون یک منبع یکسره استراتژیک می‌نگرند و پیوسته می‌کوشند فرهنگ مجموعه‌های زیردست خود را به سمت شرایط مناسب روز پیش ببرند.

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 آغاز کار، نقش راهبردهای نیروی انسانی را در پیشبرد هدفهای شرکت دریافته بود؛ بنابراین بر مکانیزم یادگیری بسیار تأکید داشت. گرچه ژاپنی‌ها ویژگی همکاری گروهی و پشتکار 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 برطرف کردن نقاط ضعف، این منبع استراتژیک را به سطح بالایی برسانند. در این زمینه، مدیران سونی برنامه‌های ویژه‌ای در شرکت پیاده کرده‌اند.

افزایش خلاقیّت و کارآیی نیروهای شرکت، آموزش مستمر و آماده نگهداشتن آنها باعث شده است که هرگاه مدیران تصمیمی استراتژیک می‌گیرند به سادگی به اجرا درآید.

در این شرکت، موارد زیر بعنوان قانون، پیوسته در مورد منابع انسانی اعمال می‌شود:

۱. هر کارمند تازه، بی توجه به پیشینه‌اش، چند ماه در بخش تولید کار می‌کند.

۲. مدیریت باور دارد که همه کارکنان باید تولیدات شرکت، تلاشها و فرهنگ آنرا بشناسند.

۳. کارکنان هرچند سال در میان بخشهای گوناگون جابه‌جا می‌شوند.

۴. افراد به تناوب از یک شغل مهندسی به یک شغل تولیدی و برعکس جابه‌جا می‌شوند.

۵. پاداش به گروه داده می‌شود، نه به فرد.

۶. کارکنان باید خلاق باشند. آنان تا زمانی که اشتباهشان تکرار نشده، نباید نگران باشند.

۷. مسئولیت و بار کاری نیروهای جوان، با رعایت احتیاط‌های لازم، باید سنگین باشد.

۸. همه مدیران تازه، دوستان با تجربه و مورد اعتماد شرکت هستند.

نتیجه‌گیری

امروزه، مدیریت منابع انسانی را نمی‌توان بخشی دانست که تنها وظایف مشخص و محدودی در مورد کارکنان دارد. خاستگاه اصلی مزیت رقابتی سازمانها، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و توانا و مشارکت‌جو است و فاصله میان جوامع، از حیث پرسنل توانمند است نه دارایی مالی؛ بنابراین دانایی و کارکرد خوب نیروهای انسانی مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان است و نقش برجسته‌ای در کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان و همچنین توسعهٔ پایدار جامعه دارد. 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 خود را کسب موفقیت برای سازمان می‌داند (قاسمی، ۱۳۸۲).

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

۱. تعیین مقاصد توسعه منابع انسانی؛

۲. ارزیابی قوتها و ضعفهای مهارتی در سازمان؛

۳. شناسایی محیط بیرونی از نظر تهدیدها و فرصتهای اثرگذار بر کارکرد کارکنان؛

۴. سنجیدن قوتها و ضعفها با تهدیدها و فرصتهای آینده؛

۵. انتخاب راهبرد سازمانی مناسب برای توسعهٔ منابع انسانی به گونه‌ای که بتواند افراد و سازمان را برای آینده آماده سازد؛

۶. اجرای راهبرد برگزیده با توجه به موارد زیر:

الف ـ بهبود سازمانی ب ـ آموزش و پرورش کارکنان پ ـ آموزش شغلی کارکنان

۷. ارزیابی توسعه منابع انسانی

منابع:

۱. فرخی، طاهره (۱۳۷۶)، «نقش زنان در توسعه پایدار، تواناسازی زنان»، **تعاون**، ش ۷۴، صص ۷۹-۷۶

۲. فوکویاما، فرانسیس (۱۳۷۹)، **پایان نظم، سرمایه اجتماعی و حفظ آن**، ترجمه: غلامعباس توسلی، تهران، نشر جامعه ایرانیان

۳. کارکنان نصرآبادی، محمد (۱۳۸۶)، **بررسی نگرش شهروندان در مورد رابطه سرمایه اجتماعی و توسعه شهری در سفیدشهر**، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

۴. کلمن، جیمز (۱۳۷۷)، **بنیادهای نظریه اجتماعی**، ترجمه منوچهر صبوری، تهران، نشر نی

۵. نیازی، محسن (۱۳۸۳)، «تبیین رابطه انسجام اجتماعی و مشارکت شهروندان شهر کاشان»، **امدادپژوهان**، ص ۲۶.

۶. آرمسترانگ، مایکل، **مدیریت استراتژیک منابع انسانی**، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، ۱۳۸۱.

۷. میرسپاسی، امیر، **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار**، تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۱.

۸. «ماهیت استراتژی»، **توسعه مدیریت**، ۵۳، آبان ۱۳۸۲، صص ۹-۶.

۹. مشبکی، اصغر، کرد نائیج، اسدالله، **طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور**، بهار ۱۳۸۱، صص ۱۱۴-۹۹.

۱۰. صائبی، محمد، «توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی»، **مطالعات مدیریت**، ۳۷ و ۳۸، صص ۱۴۸-۱۳۵.

۱۱. «چطور می‌توان استراتژی موفقی را بنا نهاد؟»،

توسعه مدیریت، ۵۱، مرداد ۱۳۸۲، صص ۹-۶.

۱۲. قاسمی، محمد، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی: مفاهیم و فرایندها»، **توسعه مدیریت**، ۵۱، مرداد ۱۳۸۲، صص۲۹-۲۶.

13. Armstrong, A, Folr, P, "Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms", **The Learning Organization,** Vol. 10. No 3, 2003

14. Egan, T, M, Yang, B, Bartlett, K, "The effects of organizational learning culture & job satisfaction on motivation to transfer learning & turnover intention", **Human Resource Development Quarterly**, vol. 15. No3, 2004

15. Gloet, Marianne, Mike, Berrell, "The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management", **Journal of Knowledge Management,** Vol. 7. No 1, 2003

16. Griego, O,V, Gerog, G. D, Wright, p.c, "Predictors of learning organizations: A human resource development practioner, s perspective", **The Learning Organization**, Vol. 7. No 1, 2000

17. Holland, P. J, Hecker, R, Steen, J, "Human resource strategies & organizational structures for managing gold-collar workers", **Journal of European Industrial Training,** Vol. 26. No2, 2002

18. Hong, J, C, Kuo, C,L, "Knowledge management in the Iearning organization" **The Leadership & Organization Development Journal,** Vol. 20. No4, 1999

19. Horwitz, F. M, Heng, T, Quazi, H.A, "Finders, Keepers? Attracting, Motivating & Retaining Knowledge Workers", **Human Resource Management Journal**, Vol. 13. No4, 2003 www. SHRM. Com//: http. 12

20. Erstad Margaret (1997), "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contermporary Hospitality Management**.

21. Fukuyama, Francis (1999), "Social Capital and Civil Society", Conference on Second Generation Reform.

22. Foy, Nancy (1997), **Empowering People at Work**, Cambridg: Gower.

23. Parsons, Talcot and Robert F. Boles (1955), **Family, Sociolization and Interaction Process**, The Free Press, NewYork.

24. Thomas, Kenneth W. & A. Betty Velthouse (1990), "Cognitive Element of Improvment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Journal**.