

«طراحی مدل ساختاری نحوه توسعه منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی به منظور دستیابی به توانمندی آن و تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی»

محمد رضا دلوی^۱، سیداحمد علوی^۲

^۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

^۲ شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری

نویسنده مسئول:

سید احمد علوی

چکیده

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم، هرروز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود. این امر به‌خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش‌ازپیش به حقیقت پیوسته است. با این‌وجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه است که از جمله می‌توان جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد؛ اما مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز اکثر آن‌ها پیشگیری نمایند، کارکنان توانمند در جهت رفع چالش‌ها با مدیران نهایت همکاری و مشارکت را می‌نمایند زیرا در توانمندسازی منابع انسانی؛ انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته است. امروزه با وجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیررقابتی بودن محیط کسب‌وکار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می‌شود سبب شده است که سازوکار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود. در مقاله حاضر ابتدا به فرآیند، اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی پرداختیم سپس چالش‌های مدیریت منابع انسانی را شرح دادیم و برای رفع این چالش‌ها بحث توانمندسازی کارکنان را مطرح کردیم که شامل الگوهای توانمندسازی، چالش‌های موجود در تواناسازی منابع انسانی، فرآیند راهبردی، اقدامات عملی و استراتژی‌هایی برای توانمند کردن منابع انسانی می‌باشد. سپس به تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته شده است که در آن به تأثیر عوامل مؤثر به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم با منابع انسانی نشان می‌دهد

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی^۱، سرمایه انسانی^۲، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی، آموزش

1 Organizational learning

2 Human capital

۱-۱- مقدمه

در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان وابسته شده است (Kulvisaechana, 2005; Allen & Wright, 2006). برای دستیابی به چنین جایگاهی سازمان‌ها ناگزیرند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌ای به‌کارگیرند، که از آن به یاد می‌شود. اصطلاح استراتژی منابع انسانی عنوان استراتژی منابع انسانی به‌عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش برداشته می‌شود (Graeme Martin et al, 2016).

پرایس^۱ در تعریفی در ارائه یک تعریف از استراتژی منابع انسانی عنوان داشت که استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌ای سازمان‌یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد. برخی نویسندگان در بیان مفهوم استراتژی به‌عنوان یک نتیجه، اشاره دارند به اینکه استراتژی منابع انسانی، الگوی تصمیمات مرتبط با سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با سیستم منابع انسانی است (Farq Ahmad et al, 2006).

در یک دهه اخیر مدیریت سازمان‌ها تشخیص داده‌اند که در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و اثربخش، منابع انسانی از بالاترین اهمیت برخوردار است. در دنیایی که دانش و ارتباط با مشتریان بیش‌ازپیش اهمیت یافته است، سرمایه انسانی که نشان‌دهنده حجم دانش، مهارت‌های فنی، خلاقیت و تجربه سازمان می‌باشد اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد و به همین نحو نیروی کار نه به‌عنوان دارایی‌های هزینه‌بردار بلکه به‌عنوان دارایی‌های مولد تلقی می‌شوند (Hendricks, 2002).

سازمان‌های نظامی به‌منظور برآوردن نیازمندی‌های محیط امنیتی قرن بیست و یکم باید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خود را تغییر دهند و اولین قدم در این راه تلقی کارکنان به‌عنوان دارایی و سرمایه‌های مولد که تمامی سرمایه‌های فیزیکی دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این امر نیاز سازمان‌های نظامی را به اطلاعات مفصل در مورد کیفیت و ویژگی‌های نیروی انسانی سازمان و نحوه پیوند این ویژگی‌ها با مأموریت و رسالت اصلی سازمان را مورد تأکید قرار می‌دهد (Ngin, 2005, Volkswagen, 2015).

از گذشته انسان‌ها برای چرخه حیات و کنار آمدن با پدیده‌ها، مبادرت به تأسیس و گسترش سازمان‌ها کرده‌اند تا از طریق آن بتوانند اهداف و نیازهای خود را محقق سازند. با وجود پیشرفت‌های عظیم اخیر در عرصه‌های مختلف انسان‌ها همچنان مهره‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند به‌طوری‌که موفقیت سازمان‌ها در جهت تحقق اهدافشان وابسته به نحوه نگرش آنان نسبت به انسان و چگونگی به‌کارگیری این نیروها است. روابط انسانی و توجه به شخصیت انسانی از قرن‌ها پیش مطرح بوده اما تا قبل از قرن بیستم پدیده‌ای گمنام و ناشناخته بود؛ زیرا قبل از انقلاب صنعتی، ارزش انسان؛ ماشین‌آلات و ابزار مکانیکی برابر دانسته می‌شد. در این دوره روابطی که بین کارگران و کارفرمایان وجود داشت بسیار سهل و ساده بود و معمولاً کارفرمایان آنچه را که خواستار آن بودند به کارگران تحمیل می‌کردند (Wright et al, 2016).

تحلیل عامل انسانی در چارچوب تحلیل عامل سرمایه و قیاس بین انسان و مهارت‌های او و سرمایه فیزیکی به گذشته‌های دور برمی‌گردد. اولین کاربرد جدی مفهوم سرمایه‌ی انسانی به ویلیام پتی، نخستین آمارگیر و حسابدار ملی نسبت داده می‌شود. زمانی که وی زیان‌های جنگ ناشی از خسارت‌های تجهیزات و ماشین‌آلات نظامی را با خسارت‌های انسانی مقایسه نمود. به‌زعم او نیروی کار، پدر ثروت بود. باین‌حال آدام اسمیت اولین کسی بود که موضوع را در مسیر اصلی قرارداد. اسمیت در کتاب "ثروت ملل ارتقای مهارت نیروی انسانی" را به‌عنوان منشأ اصلی پیشرفت و افزایش رفاه اقتصادی تشخیص داد و چگونگی تأثیرگذاری سرمایه-ی انسانی و مهارت نیروی کاربر درآمد شخصی و ساختار دستمزدها را ارائه نمود (نادری، ۱۳۸۳).

ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است و Morris و همکاران (۲۰۱۶) توانمندسازی را زمین‌های برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند. تواناسازی یعنی فرآیندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش‌هایی که در محیط امروزی با آن روبه‌رو می‌شویم (Pieper et al, 2015, Le Breton et al, 2015).

یادگیری سازمانی به‌عنوان مکانیسمی برای اصلاح استراتژیک اهمیت روزافزونی پیدا کرده است (Kang and Snell, 2009). در حال حاضر، رقابت در حال رشد و تغییرات سریع شرکت‌ها را ملزم به یادگیری مسیرهای جدید به‌منظور رقابت می‌کند. بیشتر تحقیقات درباره یادگیری سازمانی بر دو رویکرد جایگزین تمرکز می‌کنند: اکتشاف^۱ و بهره‌برداری^۲. اکتشاف دربرگیرنده یادگیری خارج از حوزه‌های فعلی شناخت شرکت است درحالی‌که بهره‌برداری شامل اصلاح و توسعه دانش موجود شرکت است (March, 1991). اکتشاف و بهره‌برداری به روال‌های مختلف اداری و رفتارهای مدیریتی اشاره می‌کنند (Lubatkin et al, 2006) و منابع محدود شرکت‌ها رقابت می‌کنند به‌طوری‌که شرکت می‌بایست توازن‌های میان این دو را مدیریت کند. با توجه به این‌که یک سازمان به‌طور انحصاری در اکتشاف مشارکت می‌کند، به‌طورمعمول هرگز نمی‌تواند به بازده‌های دانش خود دست یابد و سازمانی که به‌طور منحصربه‌فرد در بهره‌برداری مشارکت می‌کند به‌طورمعمول از منسوخ‌شدگی رنج می‌برد، اکتشاف و بهره‌برداری تکمیل‌کننده یکدیگر هستند؛ مسئله اصلی که یک سازمان با آن مواجه است، مشارکت در اکتشاف کافی به‌منظور تضمین اعتبار فعلی آن و به‌صورت هم‌زمان اختصاص انرژی کافی به اکتشاف به‌منظور تضمین وجود داشتن آن در آینده است (Levinthal and March, 2003; Prieto et al., 2009). دوجانبه بودن درواقع توانایی سازمان در بررسی دو هدف متناقض به‌صورت یکسان است (Birkinshaw and Gupta, 2013): سازمان‌های دوگانه هماهنگ هستند و در مدیریت درخواست‌های کسب‌وکار امروزی خود به‌طور مؤثر عمل می‌کنند درحالی‌که به‌صورت هم‌زمان به تغییرات موجود در محیط تطبیق پیدا می‌کنند (Tushman and O'Reilly, 1996).

استراتژی‌های منابع انسانی باید منجر به بهبود و توسعه استراتژی‌های کلی سازمان باشند و همچنین آن‌ها باید در برنامه استراتژیک سازمان دیده شوند. استراتژی‌های منابع انسانی، برنامه‌های هدایت‌کننده‌ای هستند که مباحث انسانی مرتبط با کسب‌وکار را مورد خطاب قرار می‌دهند. این استراتژی‌ها بسیار مهم می‌باشند چراکه آن‌ها به مدیر در جهت تعیین چگونگی مدیریت کارکنان و افراد برای دستیابی به استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های شرکت کمک می‌نمایند (Othman, 2009). مدیریت منابع انسانی و اقدامات آن بر ارزش‌ها و موضوعات کلیدی شرکت تأثیرگذار می‌باشد. به‌عنوان مثال با ارائه اقداماتی در جهت افزایش وفاداری کارکنان و کاهش خروج از خدمت کارکنان، می‌توان مزایای حاصل از آموزش و توسعه نیروی انسانی را درون شرکت حفظ نمود. همچنین، آموزش بهتر مدیران ممکن است که منجر به کاهش مسائل احتمالی ناشی از بی‌دقتی در استخدام و آزار کارکنان گردد (Theeke & Mitchell, 2008).

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده این پژوهش بر چند بخش استوار است ابتدا به بررسی پیشینه پژوهش در زمینه تحقیق پرداخته و سپس به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندی در توسعه منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی پرداخته و چالش‌ها آن را همراه با مدل مفهومی مورد ارزیابی قرار داده و سپس نقش آموزش و یادگیری را بر استراتژی‌های منابع انسانی ارائه نموده و عوامل مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با موضوع را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم.

1 Exploration
2 Exploitation

۱-۲- پیشینه پژوهش

محمدی و همکاران (۱۳۸۸) به بررسی رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی پرداخته است که نشان می‌دهد که با ورود به سده بیست و یکم، از نیروی انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک و باارزش‌ترین سرمایه سازمان یاد می‌شود. بدیهی است سرمایه به‌خودی‌خود حاصل نمی‌شود و صرف داشتن آن کفایت نمی‌کند. چه بسیار افرادی که دارای سرمایه بوده‌اند اما به جهت غفلت و ندانم‌کاری آن را به باد داده‌اند. به طریق مشابه، سرمایه انسانی را نیز می‌بایست به دست آورد، حفظ نمود و از آن به نحو بهینه جهت ایجاد ارزش افزوده، بهره‌برداری کرد. این امر، نیازمند تفکر و عمل است. تفکری که ارزش این سرمایه را بداند و عملی که شیوه جذب، پرورش و نگهداشت آن را نشان دهد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیانگر این تفکر و استراتژی منابع انسانی نمایانگر این عمل است؛ اما اینکه استراتژی مزبور می‌بایست دارای چه ویژگی‌ها و کارکردهایی باشد، موضوعی است که نظریه‌های مختلفی پیرامون آن مطرح شده است. تشریح این رویکردهای نظری در قالب رویکردهای استراتژیک و غیراستراتژیک، موضوعی است که مقاله حاضر به آن می‌پردازد.

صنوبری (۱۳۸۸) به بررسی مقدمه‌ای بر سرمایه‌ی انسانی پرداخته است که در این تحقیق انسان‌ها منابع جدید مولد ثروت هستند مشروط بر این‌که سرمایه‌ی انسانی به حساب آیند. مفهوم سرمایه‌ی انسانی ناظر بدین واقعیت است که انسان‌ها در خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. سرمایه‌ی انسانی بیان می‌دارد که خصوصیات کیفی انسان نوعی سرمایه است، زیرا این خصوصیات می‌تواند به‌صورت منبع درآمدهای بیشتر و یا اقناع و ارضای فراوان‌تر است چراکه جزئی از انسان را تشکیل «انسانی» در آینده درآید. چنین سرمایه‌ای می‌دهد اساس نظریه سرمایه‌ی انسانی این است که علت تفاوت‌های درآمدی افراد به خاطر اختلاف در میزان بازدهی آن‌هاست. امروزه نظریه سرمایه‌ی انسانی از مهم‌ترین نظریه‌های توزیع درآمد است. در تحقیق حاضر تلاش شده است تا سرمایه‌ی انسانی از طریق اشاره به تعاریف، مفهوم، عناصر و شاخص‌های اندازه‌گیری آن به‌اجمال معرفی شود. کانون توجه مقاله حاضر بر شاخص‌های اندازه‌گیری استوار بوده است و فهرستی نسبتاً جامع از این شاخص‌ها به‌منظور استفاده سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف فراهم آمده است.

امین زاد و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن پرداخته است که در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم، هرروز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود. این امر به‌خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش‌ازپیش به حقیقت پیوسته است. باین‌وجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه است که ازجمله می‌توان جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد؛ اما مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز اکثر آن‌ها پیشگیری نمایند، کارکنان توانمند در جهت رفع چالش‌ها با مدیران نهایت همکاری و مشارکت را می‌نمایند زیرا در توانمندسازی منابع انسانی؛ انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته است. امروزه با وجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنابه دلایل متعدد ازجمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی

انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیررقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می شود سبب شده است که سازوکار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود. در مقاله حاضر ابتدا به فرآیند، اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی پرداختیم سپس چالش های مدیریت منابع انسانی را به طور کامل شرح دادیم و برای رفع این چالش ها بحث توانمندسازی کارکنان را مطرح کردیم که شامل الگوهای توانمندسازی، چالش های موجود در تواناسازی منابع انسانی، فرآیند راهبردی، اقدامات عملی و استراتژی هایی برای توانمند کردن منابع انسانی می باشد.

سرفرازی و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی جهانی شدن و مدیریت منابع انسانی پرداخته است که جهانی شدن به صورت یک موج توفنده، روابط و مناسبات کشورها و دولت ها را دگرگون ساخته و با سرعت، پیوندهای پیچیده ای بین فرهنگ ها و جوامع بشری ایجاد کرده است. آنچه در این شرایط به عنوان عنصر محوری تأثیرگذار و تأثیرپذیر مطرح می شود، توجه به عناصر و مؤلفه های انسانی است. در ایران کلید طراحی و اجرای برنامه های توسعه و مدیریت مطلوب، توسعه و مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. در این مقاله ضمن شناسایی ابعاد مختلف جهانی شدن و تعریف مدیریت منابع انسانی، چالش های ناشی از این پدیده در زمینه مدیریت منابع انسانی، موردبررسی و مذاقه واقع و در ادامه تا حد امکان سعی شده تا ظرفیت سازی در عصر جهانی شدن تبیین و ارائه گردد.

کیا کجوری و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی نقش مدیریت دانش در راستای بهبود بهره وری نیروی انسانی پرداخته است. در این تحقیق با نگرشی برافزایش همکاری، بهبود خدمات مشتری، افزایش آگاهی سازمانی از خلال دانش سازمانی، بهبود بهره وری که بهره وری معیاری برای ارزیابی عملکرد نظام ها و تعیین میزان موفقیت یا ناکامی در رسیدن به اهداف نظام با توجه به مصرف منابع است. براین اساس به بررسی مفاهیم مدیریت دانش، رویکردها، بهره وری نیروی انسانی و نقش مدیریت دانش بر بهبود بهره وری نیروی انسانی انجام گرفته است.

رحیم پور و همکاران (۱۳۹۳) به ارزیابی عملکرد واحدهای سازمان بر اساس سرمایه فکری و تعهد سازمانی با استفاده از تحلیل پوششی داده ها پرداخته است که امروزه در اقتصاد دانش محور، سرمایه فکری برای ایجاد ارزش در سازمان استفاده و دانش به عنوان مهم ترین سرمایه، جایگزین سایر سرمایه ها شده است و نقش نیروی انسانی به عنوان عامل توسعه و مهم ترین سرمایه سازمان شایان ذکر است. همچنین تعهد سازمانی اثرات چشمگیری در بهبود اثربخشی سازمان داشته و بر بسیاری متغیرها از جمله عملکرد تأثیرگذار است. همچنین سازمان ها برای ادامه بقا بایستی عملکرد خود را ارزیابی نمایند که تحلیل پوششی داده ها یکی از تکنیک های مورد استقبال بسیاری سازمان ها در این زمینه است. هدف این پژوهش ارزیابی عملکرد واحدهای سازمان بر اساس اجزاء سرمایه فکری و تعهد سازمانی با تحلیل پوششی داده ها است. بر اساس نتایج، واحدهای بهره برداری، انبار، طراحی و ساخت، برنامه ریزی تولید، تضمین کیفیت و آموزش، آزمایشگاه و انتظامات به عنوان واحدهای کارا شناخته و رتبه کارایی آن ها با استفاده از روش اندرسون پترسون تعیین شد که رتبه واحدهای طراحی و ساخت، برنامه ریزی و تولید، تضمین کیفیت و آموزش، بهره برداری و آزمایشگاه به ترتیب اول تا پنجم گردیده و رتبه واحدهای انبار و انتظامات مشخص نیست. همچنین شدت اثرگذاری ورودی ها بر روی تعهد سازمانی شامل سرمایه مشتری، سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی است.

حسینی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی رابطه بین مدیریت سرمایه های فکری و چابکی سازمانی بانک رفاه کارگران پرداخته است که بدین منظور یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی طراحی شد و اطلاعات مورد نیاز جهت تحلیل فرضیه های تحقیق از طریق پرسشنامه طراحی شده که در نمونه آماری که بر اساس فرمول کوکران ۱۹۶ نفر محاسبه شد و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای پخش و پس از جمع آوری و تحلیل کلیه فرضیه ها مورد تأیید قرار گرفتند که برای آزمون فرضیه ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد؛ یعنی بین مدیریت سرمایه های فکری و ابعاد آن (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای) با چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

بیگدلی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش پرداخته است که در این تحقیق به بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش با استفاده از معادلات ساختاری است.

خالصی (۱۳۹۵) به بررسی توانمندسازی منابع انسانی و نقش آن در تحول سازمانی پرداخته است که در این تحقیق نشان می‌دهد که امروزه یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های اصلی هر سازمان نیروی انسانی آگاه باتجربه و کاردان آن است و اثربخش‌ترین دارایی برای ارتقای بازدهی در هر سازمان کارکنان ماهر هستند معیار سنجش موفقیت هر سازمان به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان است. بنابراین برای سنجش موفقیت سازمان‌ها نیاز به نظام‌های منابع انسانی مترقی است که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان بر عملکرد کل سیستم تأثیر گذاشته و سازمان را در رسیدن به اهداف مناسب یاری کنند لذا به‌منظور بهره‌گیری هرچه بهتر از عامل انسانی بایستی ضمن ارائه آموزش‌های لازم یکپارچگی بین کارکنان ایجاد و اهداف مشترک آن‌ها را با سازمان همسو کرد پس ترغیب کارکنان سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آن‌ها به احساس هدف مشترک مستلزم تلاشی مسم‌تر است که در راستای حفظ تعهد به تحول نوعی ضرورت به حساب می‌آید از این‌رو به منابع انسانی سازمان دیگر نه به‌عنوان منبع هزینه بلکه همانند یک دارائی ارزشمند برای کسب مزیت رقابتی در عرصه‌های کسب‌وکار نگریسته می‌شود. به همین دلیل در حال حاضر برنامه‌ریزی جهت و توانمندسازی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان‌ها برخوردار است مایکل پورتر معتقد است که مهارت‌ها و انگیزش افراد توانمندسازی و یک شرکت و نحوه به‌کارگیری آن‌ها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت به حساب آورد توسعه منابع انسانی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار می‌شود تا خودشان تصمیم بگیرند و در تصمیمات سازمان مشارکت داشته باشند. کارکنان دارای استعدادهای بالقوه‌ای هستند که توانمندسازی به بالفعل شدن آن کمک می‌کند مدیران با استفاده از سطح توانمندسازی کارکنان می‌توانند برای بهبود و توسعه توانمندی‌های نامطلوب کارکنان و استفاده بهتر از این منبع سازمانی برای کسب اهداف سازمان استفاده نمایند.

ابراهیمی دلاور و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی پرداخته است که هدف از این مقاله معرفی جامع شایستگی‌ها و کاربردهای آن در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی نظیر برنامه‌ریزی، استخدام آموزش و مدیریت عملکرد است. روش تحقیق توصیفی می‌باشد و اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای به‌دست‌آمده‌اند. در ابتدای مقاله تاریخچه شکل‌گیری مفهوم شایستگی بیان شده است. اهمیت شایسته‌گزینی در اسلام، رابطه شایستگی‌ها با زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، همچنین موانع شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در سازمان که شامل مواردی چون پارتی‌بازی، عدم وجود فرصت‌های برابر و سطحی‌نگری می‌باشد بیان شده است.

سبحانی نژاد و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین اهداف و آثار آن پرداخته است که بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی زیرمجموعه مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان به‌عنوان دارایی‌های ارزشمند سازمان جهت دستیابی به مزایای رقابتی است. به دلیل گستردگی این رشته؛ امروزه به انواع مختلف خرد، استراتژیک و بین‌الملل تقسیم می‌شود که همه آن‌ها اساساً وظایف کارکردی و عملیاتی یکسانی بر عهده دارند، اما در نحوه اجرا، تعداد نیروی انسانی تحت پوشش و ... باهم متفاوت‌اند. مطالعه حاضر به توصیف، تعریف و تبیین اهداف و آثار مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌پردازد. روش انجام پژوهش، تحلیل اسنادی بوده به‌منظور گردآوری اطلاعات لازم جهت پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، اسناد و مدارک موجود و مرتبط با موضوع حاضر با استفاده از فرم گردآوری داده‌ها، جمع‌آوری و به شیوه کیفی تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی الگوی برنامه‌ریزی‌شده ترتیبات و فعالیت‌های منابع انسانی است که به‌منظور توانمندسازی سازمان در جهت دستیابی به اهداف آن تدوین شده است؛ هدف اصلی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی اجرای مجموعه‌های از فعالیت‌ها و فرایندهای مختلف در جهت دستیابی به مزایای رقابتی پایدار از طریق منابع انسانی سازمان و تقویت اثربخشی سازمان می‌باشد.

Grove (۱۹۷۷) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است؛ اما Zimmerman (۱۹۹۰) به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند "درماندگی"، "بی‌قدرتی" و "بیگانگی" بخواهیم مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم بسیار مشکل است.

Scarborough (۲۰۱۳) معتقد است که اقدامات استراتژیک منابع انسانی خود می‌تواند هدایتگری به سمت فعالیت‌های ابتکاری و بدیع گردد؛ زیرا اقدامات استراتژیک منابع انسانی به سازمان‌ها و شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا دانش و مهارت‌های موجود در سازمان را کشف کرده و آن‌ها را به کار بندند.

Lee و همکاران (۲۰۱۵) توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند.

Martin و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تأثیر نظارت متحد و منشأ مدیریت استراتژیک انسانی بر اساس ۴ الگوی اصلی و پیشنهاد یک روش جدید نسبت به جایگزینی متحد پرداخته است که در این تحقیق به بررسی پیشرفت روش مدیریت منشأ استراتژیک انسانی نسبت به دیگر روش‌ها پرداخته است و سپس با استفاده از روش جدید به بررسی جایگزین روش‌های قبلی پرداخته است.

Julia Nieves و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی منشأ تجربی انسانی و ایده‌های نو در صنعت هتل داری با در نظر گرفتن نقش واسطه‌گری سرمایه انسانی پرداخته است که در این تحقیق به بررسی رابطه‌های انسانی در گسترش صنعت هتلداری با توجه به سرمایه اصلی انسانی در این صنعت پرداخته است که نشان می‌دهد که وجود سرمایه‌های انسانی نقش مهمی در گسترش این صنعت در جهان داشته است؛ که در این تحقیق با بررسی ۱۰۹ واحد از هتل‌های مختلف در اسپانیا پرداخته است.

Bjorkman & Lervik (۲۰۱۷) اقدامات منابع انسانی در سازمان را به مثابه منابع و شایستگی‌های بالارزشی می‌دانند که می‌تواند منجر به انسجام سازمان گردد و نیز سازمان را در جهت استفاده از فرصت‌ها یاری رساند.

۱-۳- تعاریف و مفاهیم

مدیریت منابع انسانی^۱ معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Noe et al, 2000). مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (Armstrong, 1993). مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (DeCenzo & Robbins, 1988). مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (Scrapello & Ledvinka, 1988).

توانمندسازی^۲: توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند (Carter, 2001). توانسازی یعنی فرآیندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش‌هایی که در محیط امروزی با آن روبه‌رو می‌شویم، موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می‌توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد (آرشر مرهون، ۱۳۸۱).

سرمایه فکری زاده عرصه علم و دانش است. هنوز این واژه در دوران تکوین خود بسر می‌برد. علی‌رغم این که سیستم‌های بیشتری در حال استفاده از سرمایه فکری هستند، اما هنوز هم بسیاری از افراد شاغل در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی اطلاعی از

11 Human Resources

2 Empowerment

این مفهوم ندارند. مفهوم سرمایه فکری اغلب مورد بحث بوده است، اما همیشه به خوبی تعریف نشده است و کلمات مختلفی برای تفسیر این مفهوم مورد استفاده قرار گرفته است. مردم تمایل دارند از اصطلاحاتی مانند دارایی‌ها، منابع یا محرک‌های عملکرد به جای کلمه‌ی "سرمایه" استفاده کنند. آنان "واژه‌ی فکری" را با کلماتی مانند نامشهود، بر مبنای دانش مالی یا غیرمالی جایگزین می‌کنند. بعضی از حرفه‌ها (مانند حسابداری مالی، حسابرسی و...) نیز تعاریف کاملاً متفاوتی مانند دارایی‌های ثابت غیرمالی که موجودیت عینی و فیزیکی ندارند اما توسط بنگاه اقتصادی نگهداری و از طریق حقوق قانونی قابل شناسایی و کنترل هستند، ارائه کرده‌اند (Abdulsalam, 2011).

مدیریت دانش، فرایندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند. مجموعه‌ای از اعمال منظم و نظام‌مند است که برای به دست آوردن بارزترین نتیجه از دانش در دسترس انجام می‌شود (Jiang, X & Li, Y, 2016).

سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان و منبع خلاقیت و نوآوری است. سرمایه انسانی حاصل جمع دانش حرفه‌ای کارکنان، توانایی‌های رهبری، مخاطره پذیری و توانایی‌های حل مسئله است (Bozbura, 2004)؛ به عبارت دیگر سرمایه انسانی نشانگر موجودی دانشی افراد یک سازمان است که در وجود کارکنان نهفته است. سرمایه انسانی ترکیبی از دانش، مهارت، قدرت نوآوری و توانایی افراد سازمان برای انجام وظایفشان بوده و دربردارنده ارزش‌ها، فرهنگ و فلسفه سازمان است (Bontis, 2001).

۱-۴- تأثیر عوامل مؤثر بر توانمندی

در ذیل به تشریح عوامل مؤثر و نحوه توسعه منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی به منظور دستیابی به توانمندی پرداخته شده است؛

۱-۴-۱- سرمایه انسانی

انسان‌ها منابع جدید مولد ثروت هستند، مشروط بر این که سرمایه‌ی انسانی به حساب آیند. مفهوم سرمایه‌ی انسانی ناظر بدین واقعیت است که انسان‌ها در خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. این کار به کمک ابزارهایی چون آموزش، کارآموزی یا فعالیت‌هایی که بازده آتی فرد را از طریق افزایش درآمد مادام‌العمرش بالا می‌برد صورت می‌گیرد. درواقع سرمایه‌ی انسانی تلفیقی از ویژگی‌های ژنتیک، توانمندی‌های احراز شده، مهارت‌ها و تجربه‌های کسب شده توسط فرد در طول زندگی است.

سرمایه انسانی نیرویی است که در فرد فعال می‌شود، توان و امکان او را برای تولید کالا و خدمتی که موجب استغنا و رفاه وی در زندگی فردی و اجتماعی می‌گردد افزایش می‌دهد. تفاوت‌های گسترده بین سطح ظرفیت‌ها، ناشی از وجود تفاوت در کسب توانایی‌هاست که به سرمایه‌ی انسانی معروف است. مهم‌ترین اختلاف بین کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای کم‌درآمد ناشی از سرمایه‌ی انسانی است (متوسلی، ۱۳۸۱).

مفهوم سرمایه‌ی انسانی بیانگر این است که خصوصیات کیفی انسان نوعی سرمایه است، زیرا این خصوصیات می‌تواند به صورت منبع درآمدهای بیشتر و یا اقناع و ارضای فراوان‌تر است چراکه جزئی از انسان را تشکیل می‌دهد. انسانی در آینده درآید. چنین سرمایه‌ی انسانی تلفیقی از ویژگی‌های ژنتیک، توانمندی‌های احراز شده، مهارت‌ها و تجربه‌های کسب شده توسط فرد در طول زندگی است (عماد زاده، ۱۳۷۵).

اساس نظریه سرمایه‌ی انسانی این است که علت تفاوت‌های درآمدی افراد به خاطر اختلاف در میزان بازدهی آن‌هاست. امروزه نظریه سرمایه‌ی انسانی از مهم‌ترین نظریه‌های توزیع درآمد است. در این نظریه اختلاف ما بین درآمدها وابسته به میزان آموزشی است که در افراد سرمایه‌گذاری شده است. نظریه پردازان سرمایه‌ی انسانی معتقدند که سرمایه‌ی انسانی به صورت مهارت، دانش و تخصص در افراد تجسم یافته است سطح تولیدات، کیفیت خدمات و میزان درآمد را افزایش داده و بسیاری از تصمیمات آن‌ها را در کلیه زمینه‌های زندگی متأثر می‌سازد (قنادان، ۱۳۸۷).

هنگامی که از تشکیل سرمایه‌ی انسانی صحبت می‌شود زمانی است که سرمایه‌گذاری‌های مالی (چه به صورت مخارج تحصیلی و چه به صورت فداکاری و هزینه فرصت ازدست‌رفته) صورت پذیرفته تا تغییرات و تحولاتی در افکار و افعال فرد به وجود آورد. این تغییرات و تحولات که در درون افراد متبلور شده و غیرقابل انفکاک می‌باشد آنان را قادر می‌سازد تا (عماد زاده، ۱۳۷۵):

- کالاهای و خدمات بیشتر و یا بهتری تولید کنند؛
- درآمدهای پولی بالاتری به دست آورند؛
- درآمدهای خود را عاقلانه‌تر مصرف کنند
- از زندگی لذت بیشتری ببرند (درآمدها و رضایت‌مندی‌های غیرمادی)

تئودر شولتز (۱۹۶۲) و گری بکر (۱۹۶۴) دو تن از اقتصاددانان معاصر هستند که تئوری سرمایه‌ی انسانی را از مراحل کلاسیک و ابتدایی خود به حالت پیشرفته و تحلیلی امروزی ارائه نمودند. آن‌ها نشان داده‌اند که سرمایه‌ی انسانی نه تنها از طریق تراکم و انباشت آموزش بلکه از راه‌های بی‌شمار دیگر نیز به وجود می‌آید. لیکن متداول‌ترین انواع سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، موارد زیر به حساب می‌آیند:

- دبستان، راهنمایی، دبیرستان، مدارس فنی و حرفه‌ای و تحصیلات عالی؛
- آموزش‌های قبل از مدرسه؛
- آموزش‌های بعد از دانشگاه و فارغ‌التحصیلی؛
- مهاجرت برای مشاغل و درآمدهای بالاتر؛
- مراقبت از تندرستی و بهداشت عمومی؛
- به دست آوردن اطلاعات کافی از عرضه و تقاضای کار و خدمات.

بسیاری از اقتصاددانان متذکر می‌شوند که این نوع سرمایه غیرقابل لمس و نامحسوس است و جزء لاینفک و بخشی از روح و مغز و بدن انسان را تشکیل می‌دهد که به‌طور مداوم با اوست و لحظه‌ای از وی جدا نمی‌شود. تفاوت بین سرمایه‌ی انسانی و سرمایه مادی این است که این نوع سرمایه به‌مانند کالاهای سرمایه واقعی در بازار قابل خرید و فروش و قیمت‌گذاری نیست؛ اما مطمئناً برای خدماتی که سرمایه‌ی انسانی ارائه می‌دهد، بایستی قیمتی در بازار وجود داشته باشد و در حقیقت این قیمت همان اجاره‌ای است که برای استفاده از این خدمات به صورت حقوق و دستمزد، پاداش‌های کارآفرینی و دیگر مزایا توأم با رضایت‌مندی فوق‌العاده فرد در نتیجه احراز این توانایی‌ها پرداخت می‌شود. سرمایه انسانی، سرمایه‌ای بادوام است لیکن زمان ارائه خدمات این سرمایه محدود می‌باشد. سرمایه‌ی انسانی نیز نیاز به نگهداری و در صورت لزوم تعمیر، ترمیم و تعویض دارد تا مانند سرمایه‌های مادی بیکار و یا مورد اتلاف قرار نگیرد. این نوع سرمایه نیز چنانچه نتواند خود را با تغییرات تکنولوژیکی تطبیق دهد قبل از استهلاک از دور یا رده خارج می‌شود (عماد زاده، ۱۳۷۵).

۱-۴-۲- اندازه‌گیری سرمایه انسانی

اندازه‌گیری تأثیر سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته بر روی آن همواره به عنوان چالشی دائمی برای توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به حساب آمده است. اهم دلایل این امر به شرح زیر است (Foong & Yorston, 2003):

- ۱- سرمایه انسانی به صورت کنونی در تاریخ عقاید اقتصادی ناشناخته مانده است زیرا در تقسیم‌بندی سه‌گانه عوامل تولید، جایی برای سرمایه‌ی انسانی در نظر گرفته نشده است. در این تقسیم‌بندی زمین توسط طبیعت اعطاشده، نیروی کار توسط کارگران (نیروی کار خام و همگن تصور شده و کیفیت آن در نظر گرفته نشده) و سرمایه فقط به انواع کالاهای مادی و قابل تولید محدود می‌باشد. چنین کلیتی در تقسیم‌بندی عوامل تولید و منحصر کردن سرمایه به کالاهای مادی و نادیده انگاشتن سرمایه‌ی انسانی خلأی در ابزار ضروری برای تحلیل‌های مناسب اقتصادی به وجود آورده است. چراکه از یک طرف سرمایه‌گذاری در کیفیت

نیروی انسانی موجب بارور شدن استعدادها و ارتقای مهارت‌ها گردیده، ظرفیت و قابلیت تولیدی فرد را در جامعه افزون می‌سازد و از طرف دیگر تشکیل سرمایه‌ی انسانی و تخصیص مطلوب‌تر آن امروزه به‌صورت عامل مهمی در رشد اقتصادی جوامع گوناگون قلمداد می‌شود.

۲- اندازه‌گیری شاخص‌های سرمایه انسانی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر به حرکتی جهانی تبدیل شده است به‌طوری‌که نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که ۹۱ درصد از سازمان‌های برجسته در سراسر دنیا از شاخص‌های مرتبط با سرمایه‌ی انسانی برخوردارند؛ ۵۸ درصد اعلام داشته‌اند که در ارزشیابی‌های عملکرد سازمانی یا در ملاک‌های اصلی عملکرد خود شاخص‌های سرمایه‌ی انسانی را گنجانده‌اند؛ و ۴۶ درصد گزارش داده‌اند که فعلاً پیگیر ارزشیابی سرمایه‌ی انسانی خود و اثر آن بر روی عملکرد کل سازمان می‌باشند.

۳- شاخص‌های سرمایه انسانی نیز مانند شاخص‌های حسابداری و مالی نقطه عطف مدیریت منابع انسانی است و از اهمیت زیادی برخوردار است اندازه‌گیری شاخص‌های سرمایه انسانی به سازمان امکان می‌دهد تا:

- انتظارات خود را از عملکرد کارکنان بیان دارد؛
- از آنچه در داخل سازمان می‌گذرد آگاه شود؛
- شکاف‌های عملکردی را که نیاز به تجزیه و تحلیل و اصلاح دارند شناسایی نماید؛
- با مقایسه عملکرد جاری با استانداردهای سازمان و چارچوب پذیرفته شده بازخورد فراهم آورد؛
- عملکردی را که مستحق پاداش است تشخیص دهد؛
- تصمیمات مربوط به تخصیص منابع، زمان‌بندی‌ها و انجام عملیات را پشتیبانی

هنگامی که افراد به‌عنوان دارایی‌های سازمان‌ها تلقی می‌شوند، توانایی کمی کردن ارزش این دارایی‌ها اهمیت می‌یابد. این امر برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه در مورد شیوه مدیریت و حداکثر سازی نرخ بازده به سرمایه‌گذاری حیاتی است (Valeriya, 2006). در مورد شیوه اندازه‌گیری سرمایه انسانی توافقی وسیع در بین متخصصان وجود ندارد. حسابداران، اقتصاددانان، متخصصین منابع انسانی، پژوهشگران همه به اندازه‌گیری سرمایه انسانی با رویکردی متفاوت علاقه‌مند هستند. شاخص‌ها را می‌توان به مستقیم و غیرمستقیم تقسیم نمود؛ و یا در سطح فردی یا سازمانی اندازه‌گیری نمود (Becker & Huselid, 2005). طبق جدول ۱ شاخص‌های سازمانی مستقیم دو نوع‌اند. نوع اول، آن دسته از شاخص‌هایی را شامل می‌شود که حسابداران از آن برای توصیف و بیان ارزش یک کسب‌وکار از آن استفاده می‌کنند و از نظر حسابداران و جامعه مالی، سرمایه انسانی یک دارایی غیرملموس کسب‌وکار است. برای ارزشیابی دارایی‌های غیرملموس چندین روش حسابداری موجود است. بسیاری ارزش برتری یک سازمان را در مبنای عایدات و دارایی‌های ملموس کسب‌وکار که شامل عایدات، دارایی‌های ملموس و دارایی‌های غیرملموس می‌باشد مقایسه می‌نمایند. مشکل این رویکرد این است که دارایی‌های غیرملموس هم‌چنین عواملی چون عایدات پیش‌بینی شده آینده و ارزش نشان تجاری یک سازمان را در برمی‌گیرد، بنابراین این تعریف را عواملی که ارتباطی به سرمایه انسانی ندارد محدود می‌کند. در مورد اعتبار دارایی‌های غیرملموس به‌عنوان شاخصی از سرمایه انسانی شواهد اندکی ارائه شده است. دومین نوع شاخص سازمانی غیرمستقیم سرمایه انسانی مجموعه‌ای بزرگ از شاخصه‌هایی است که هزینه‌های عملیاتی برنامه‌های منابع انسانی را منعکس می‌نماید. این شاخص‌ها بیانگر کارایی برنامه‌های منابع انسانی است و به‌عنوان مثال بر این فرض استوار است که صرف هزینه‌های بیشتر بر روی آموزش، منافع بیشتری از سرمایه انسانی را به دنبال خواهد داشت (Julia Nieves et al, 2016).

سرمایه انسانی اشاره به چیزهای دارد که افراد مالک آن هستند؛ اما کارهایی را انجام می‌دهند که هیچ‌گونه ارزش اقتصادی نه برای آن‌ها و نه برای سازمانشان به دنبال دارد. سه نوع منبع وجود دارد که افراد از آن برخوردارند و در مجموع سرمایه انسانی فردی را تشکیل می‌دهد (Foong Yorston, 2003). انباشت و موجودی همین سه نوع منبع در سطح سازمان، سرمایه انسانی سازمان را تشکیل می‌دهد. سرمایه انسانی یک سازمان را مطابق با جدول شماره ۲ می‌توان به سه طبقه تقسیم نمود: سرمایه فکری انسانی، سرمایه اجتماعی انسانی و سرمایه عاطفی انسانی.

جدول ۱- اندازه‌گیری سرمایه انسانی (Julia Nieves et al 2016)

مستقیم	غیرمستقیم	
- جابجایی - مشتری محوری - داشتن بینش (بصیرت) - رضایت کارمند	- دارایی‌های غیرملموس - هزینه استخدام هر نفر - هزینه‌های کارآموزی - درآمد به ازای هر کارمند	سازمانی
- آزمون‌های سنجش دانش - آزمون‌های مهارتی - الگوهای قابلیت و توانایی - ارزشیابی‌های ۳۶۰ درجه	- آموزش - تجربه کاری - کارآموزی	فردی

این سه عنصر ارتباط متقابل بسیار تنگاتنگی باهم دارند و ترکیب حلقه‌های بازخوردی و ارتباط بین آنهاست که ایجاد مزیت و برتری می‌نماید. به‌عنوان مثال سرمایه عاطفی وحدتی را که باعث روابطی می‌گردد که اساس خلق سرمایه اجتماعی را تشکیل می‌دهد به وجود می‌آورد. سرمایه اجتماعی از طریق دسترسی به دانش و مهارت‌های خارج از سازمان و تشریک مساعی آن در داخل سازمان به ایجاد سرمایه فکری کمک می‌نماید. در همان حال آن‌ها تنش‌ها و تناقضاتی ایجاد می‌کنند به‌عنوان مثال روابطی که می‌تواند از اعمال ضروری اما ناخوشایند جلوگیری کند (Roland E, Kidwell, 2017).

جدول ۲- سرمایه انسانی سازمان (Roland E. Kidwell, 2017)

عاطفی	اجتماعی	فکری	
خودآگاهی، عزت نفس و وحدت شخصیتی که افراد برای تبدیل دانش خود به عمل نیاز دارند.	چه کسانی را و تا چه اندازه می‌شناسید.	دانش، توان یادگیری، مهارت‌ها و تخصص‌هایی که در طی زمان احراز شده است.	سازمانی
الف) انباشت خودآگاهی و عزت نفس و انباشت افتخار، اعتماد و الهام که بر روی هم باعث سرعت و تحول در انجام کارها می‌شوند. ب) مرتبط با شیوه انجام کارها در داخل سازمان: شیوه اجرایی کردن سیاست‌ها به‌طور روزانه در داخل سازمان.	ساختار، کیفیت و انعطاف‌پذیری شبکه‌های انسانی هم در داخل و هم در خارج از سازمان. الف) داخلی: از طریق به‌کارگیری و استخدام کوهورت، کارآموزی‌های مشترک که در آن افراد فرصتی برای آشنایی همدیگر پیدا می‌کنند، چرخش شغلی در بخش‌ها و وظایف مختلف، استخدام طولانی‌مدت و فرهنگ داخلی قوی، افراد روابطی رسمی و غیررسمی ایجاد می‌کنند که ارتباطی مستحکم با شیوه انجام کارها در سازمان دارد. ب) خارجی: از طریق مدیریت اعتبار سازمان، پیوندهای راهبردی، بازاریابی رابطه، رفاقت با سازمان‌های تأمین‌کننده.	الف) انباشت دانش، مهارت‌ها و تخصص‌هایی که تمامی اعضاء به‌طور جمعی از آن برخوردارند. ب) دانش و تخصصی که ممکن است در بطن سازمان قرار داشته باشد و یا سازمان مالک آن باشد (مانند امتیاز انحصاری ابداعات و اختراعات، سیستم‌های دانشی مبتنی بر تکنولوژی اطلاعات، فرایندهای کاری تخصصی).	فردی

۱-۴-۳- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌های و سازمان‌دهی نیروی

انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزایی دارد (جزئی، ۱۳۹۵).

فرآیند مدیریت منابع انسانی: به طور کلی می توان گفت مدیریت منابع انسانی عبارت است از:

✓ جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، به کارگیری و انتصاب، نگه داشتن منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی این چهار فرآیند، فرآیندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می باشد که باید الگوها، سیستم ها و روش ها بر پایه این فرآیندها طراحی شود (سعادت، ۱۳۹۶).

وظایف مدیریت منابع انسانی: این وظایف عبارت اند از:

تجزیه و تحلیل شغل، طراحی شغل و طبقه بندی مشاغل، برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، سیستم اطلاعات منابع انسانی، تنظیم روابط کار، اجتماعی سازی، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، انضباط، پژوهش در مشاغل نیروی انسانی، ایمنی و بهداشت، پاداش

اهداف مدیریت منابع انسانی: تمام فعالیت های مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف زیر است:

بهره وری بیشتر، رضایت شغلی بیشتر، بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش انگیزه، تحقق اهداف سازمان اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش های جمعی کارکنان سازمان است که می تواند سازمان را به اهداف اساسی سازمان برساند (دعایی، ۱۳۹۵).

در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه این که صرفاً هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند. الریش در خصوص موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است (Morris et al, 2016):

۱. همکاری با مدیران ارشد و صفی به منظور انتقال برنامه ریزی از اتاق کنفرانس به بازار؛
۲. به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و براین اساس کار سازمان دهی انجام گیرد؛
۳. به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود درحالی که درجهت افزایش مشارکت های کارکنان، به ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می کند؛
۴. به عامل تغییر شکل، شکل دهی مستمر فرآیندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می بخشد، تبدیل گردد

۱-۴-۴- توانمندسازی به عنوان خط مشی برای رفع چالش های مدیریت منابع انسانی

در مقابل چالش های مدیریت منابع انسانی بحث توانمندسازی کارکنان مطرح می گردد. توانمندسازی کارکنان از مؤثرترین گام ها برای رفع این چالش ها است. توانمندسازی منابع انسانی دو فایده مهم برای سازمان دارد: ۱) کارکنان توانمند، انگیزه مندتر و متعهدترند و حداکثر توان خود را برای رفع چالش ها به کار می گیرند، ۲) از بروز بعضی از چالش ها پیشگیری می نمایند زیرا بسیاری از چالش های مدیریت منابع انسانی ریشه در ناتوانایی کارکنان دارد اما متأسفانه چالش های مدیریت و رهبری در سازمان، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمان ها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است (Molloy et al, 2015).

نیکسون نوعی استراتژی پنج قسمتی توانمندسازی برای بهبود مدیریت منابع انسانی را این گونه بیان می کند (Margaret, 1996): ایجاد بینش؛ اولویت بندی و عمل درجایی که بیشترین تأثیرگذاری را ممکن می سازد؛ بهبود و ایجاد رابطه ای قوی با همکاران؛ گسترش شبکه ای، استفاده از گروه های حمایتی داخلی و خارجی.

انواع توانمندسازی شامل موارد ذیل می‌باشد:

- (۱) **فردی:** در این مدل، کارکنان با کسب مهارت‌ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می‌توانند برای پرسش‌ها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم‌هایش مسئول و پاسخگو باشد.
- (۲) **سازمانی:** در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می‌شوند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. آن‌ها تصمیم می‌گیرند. چه کارهایی توسط چه کسانی و چگونه انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده، کماکان هدایت کارکنان را بر عهده دارند. در این مرحله، مهارت‌های رهبری را می‌توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده‌اند، آموزش داد

۱-۴-۵- چالش‌های موجود در تواناسازی کارکنان

مهم‌ترین چالش‌های موجود را از دو بعد مدیریتی و پیامدی می‌توان مورد بررسی قرارداد (Kattara et al, 2015).

الف - چالش‌های مدیریتی:

- **نبود باورپذیری:** برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیت‌های بر عهده به اندازه کافی ماهر نیستند، بلکه توانمندی لازم برای ایفای نقش‌های جدید را نیز ندارند. آن‌ها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرآیندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع‌تراشی می‌کنند.
- **تهدید امنیت مدیریتی:** برخی دیگر از مدیران گمان می‌کنند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد؛ بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارت‌های کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا این که دیگران را درگیر سازند (باکینهام، ۱۳۸۳).
- **تخصیص نیافتن اعتبارات کافی:** هرچند برنامه‌هایی که در راستای تواناسازی کارکنان انجام می‌شود، در نهایت به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد. هنوز مدیران و تصمیم‌گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای این گونه برنامه‌ها را هزینه سربار تلقی می‌کنند و آن را بار اضافی سازمان برمی‌شمارند و متأسفانه چنین قاعده‌هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمان‌ها سر برآورده است (تدبیر، ۱۳۸۶).

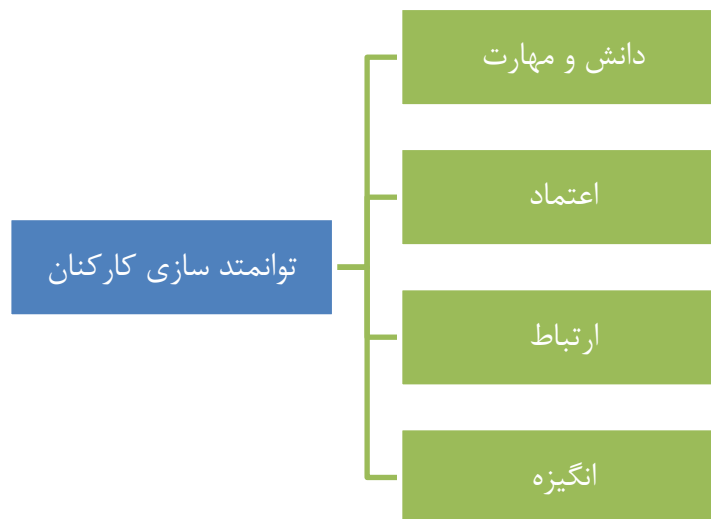
ب - چالش‌های پیامدی:

- **تغییر سبک مدیریتی:** در برنامه‌های توانمندسازی، سبک‌های مدیریتی به سبک‌های رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش زایی به دنبال دارد. چراکه لازمه آن، زیر سؤال بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیت‌های تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزش‌های جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روش‌ها است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد. (neher, 1997).
- **تغییر عملکرد کارکنان:** برنامه‌های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت‌جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و در نهایت این که به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع ببیندیشند. این در حالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمان‌ها، موارد برشمرده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار و مشکلات عدیده‌ای به‌ویژه در حوزه روابط کاری ایجاد می‌کند (پوسیانت، ۱۳۷۶).
- **تغییر ساختار سازمانی:** در فرآیند تواناسازی، ساختار سازمانی ازهرمی به دایره‌ای تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کارگروهي را

به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می کند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی شود، مگر آن که تأیید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالش های متعددی را ایجاد خواهد کرد (تدبیر، ۱۳۸۶).

۱-۵- مدل ساختاری پژوهش جهت الگوی توانمندی

طبق پژوهش انجام شده توسط Salem (۲۰۱۴)، چهار عامل؛ ارتباط مستقیم و تأثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمان ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و باکیفیت بالا باشند تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. بر اساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از (شکل ۱):



شکل ۱- الگوی توانمندسازی چهار عاملی (Salem, 2014)

✓ **دانش و مهارت کارکنان:** ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانش گران به جای صنعت کاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان های دانشی است.

✓ **اعتماد:** رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تأثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.

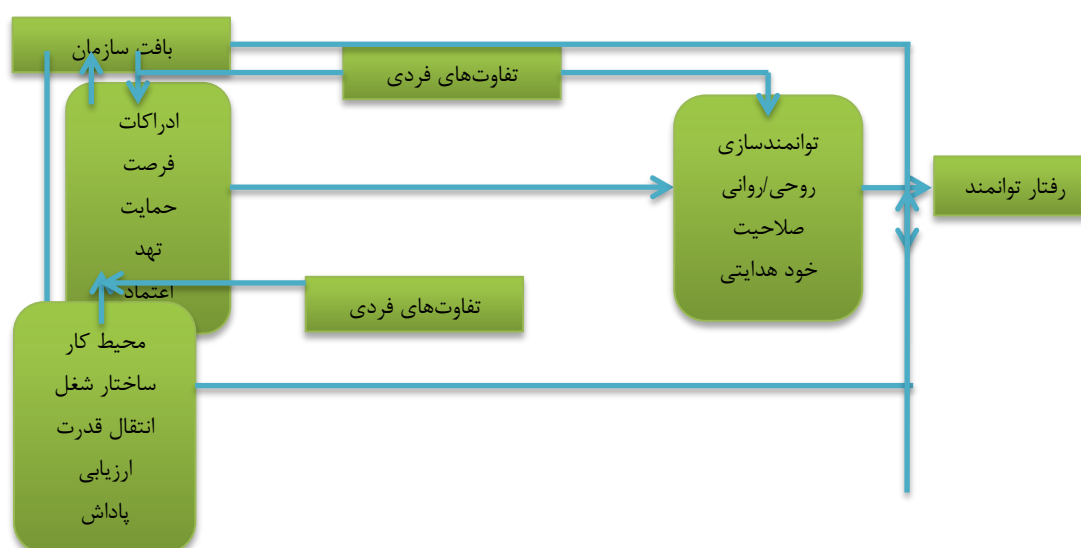
✓ **ارتباطات:** ارتباطات دوجانبه وسیله ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می شود.

✓ **انگیزه:** توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداش های معنوی (غیرمادی) نسبت به پاداش های مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند.

نظریه پرداز شکل ۱ بر این باور است که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می شود، مسئولیت و پاسخگویی در کار، سهمیم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت های سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداش ها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره وری کارکنان می شوند.

(Salem, 2014)

در این مدل (شکل ۲) ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تأثیرگذارند. مهم‌ترین گام در فرآیند توانمندسازی کارکنان، فراهم‌سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می‌دهند که محیط، فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد (Pieper et al, 2015). از این رو، محیط‌های توانمند، فرصت‌ها و محیط‌های غیر توانمند، محدودیت‌هایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آن‌ها حمایت می‌شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصت‌هایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی‌داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک‌پذیری بالا می‌شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خود هدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرآیندهای کاری آنان می‌شود (Robbins et al, 2002).



شکل ۲- الگوی توانمندسازی (Robbins et al, 2002)

ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان سازمان را در چند بعد می‌توان بررسی کرد. (شکل ۳) (Julia Nieves et al, 2016).

- **احساس شایستگی (خود اثربخشی):** کارکنان توانمند احساس خود اثربخشی می‌کنند، یا اینکه احساس می‌کنند توانایی لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار را دارند. افراد توانمند شده این افراد هم احساس شایستگی و هم احساس اطمینان می‌کنند و کار را با کفایت و شایستگی انجام دهند و احساس برتری شخصی می‌کنند.

- **احساس داشتن حق انتخاب (خودسازمانی):** کارکنان توانمند احساس می‌کنند که در انجام دادن وظایف استقلال دارند و در مورد فعالیت‌های شغلی خود تصمیم بگیرند و اختیارات لازم را برای تعیین چگونگی زمان و سرعت انجام دادن وظایف در سازمان را دارند. خودسازمان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌های مربوط به خود است. کارکنان توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا خودشان می‌توانند تشخیص دهند که کارها را چگونه انجام دهند. احساس دارا بودن حق انتخاب یا از خودبیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بالاتر، سطح بالاتر عملکرد، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و کاهش فشار کاری همراه است.

- **احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه):** کارکنان توانمند احساس می‌کنند نقش مهمی در رسیدن به اهداف سازمان را دارند، بر نتایج شغلی کنترل دارند، موانع و محدودیت‌ها را تحت کنترل خود درمی‌آورند. احساس اینکه فرد می‌تواند در

استراتژی‌ها و راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند. کارکنان توانمند باور ندارند که موانع محیط بیرون فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند، چون اعتقاد دارند که می‌توان موانع را کنترل کرد، درواقع احساس کنترل فعال دارند.

- **احساس معناداری (ارزشمند بودن)** اشاره به ارزش یک هدف کاری بر اساس استانداردهای کارکنان دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد بارزش تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است. افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. این کارکنان برای فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند، آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام شدن هستند، یکسان دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود و فعالیت‌هایی که معنی‌داری را القا می‌کنند، نوعی احساس هدفمندی و هیجان برای کارکنان سازمان ایجاد می‌کند.

- **مسئولیت‌پذیری** پاسخ‌گو بودن در برابر نتایج کارهای خود می‌باشد و اعضا قادرند که عملکرد خود را در سازمان ادامه دهند. توانمندسازی کارکنان این سازمان می‌تواند از طریق مسئولیت در برابر نتایج کارها تحت تأثیر قرار گیرد و مسئولیت‌برابری در عملکرد و موفقیت‌های سازمانی داشته باشند. کارمند مسئولیت‌پذیر خود را در برابر کنترل و نظارت مدیریت سازمان به فرآیند کار پاسخگو می‌داند. کارکنان با توجه به اختیار واگذارشده در شرایط کاریشان می‌توانند به‌طور قانونی پاسخگو باشند. در محیط کاری که اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به فرد داده می‌شود و به دست آوردن نتایج کار به وی محول می‌شود، وی می‌تواند فردی مسئولیت‌پذیر گردد و در مقابل نتایج انجام کار پاسخگو باشد.

- **تسهیم اطلاعات:** به معنای داشتن دانش و مهارت لازم در حوزه فعالیت کاری کارکنان می‌باشد. داده‌ها و اطلاعات موردنیاز به‌آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد؛ زیرا انسان‌ها بدون اطلاعات نمی‌توانند مسئولانه عمل کنند. اطلاعات ممکن است شامل دانش و مهارت‌های مناسب شغلی باشد که برای عملکرد کارکنان در سازمان ضروری و ارزشمند می‌باشد. کارکنان این سازمان نیاز دارند که هر دو مورد مهارت‌ها و ابزارهای لازم را در اختیار داشته باشند و اگر آن‌ها را نداشته باشند در رسیدن به اهداف خود بی‌نتیجه خواهند ماند.

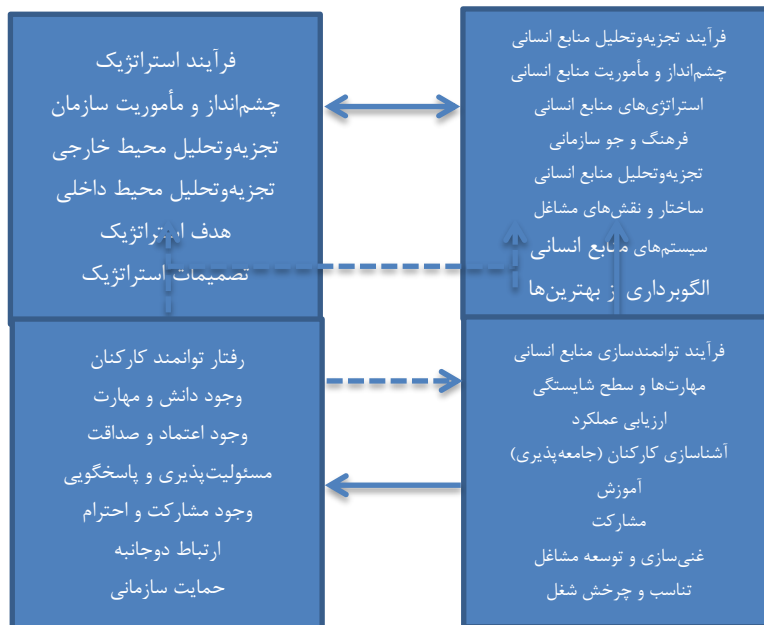
- **مهارت:** به معنای داشتن دانش شغلی برای انجام کار که در محیط‌های مناسب این سازمان آموزش داده می‌شود و یکی از عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شود مهارت‌ها شکل ساختاریافته دانش‌های تجربی هستند که اکتسابی و قابل یادگیری می‌باشند. مهارت‌ها بر اساس تکرار، تجربه و تمرین و به عبارتی به کار بستن دانسته‌ها به‌دست‌آمده و از درون می‌جوشند. آمابیل معتقد است داشتن مهارت فنی (به‌عنوان بعدی از توانمندی کارکنان) برای خلاقیت لازم و مهم می‌باشد. به این معنی که فرد قابلیت به‌کارگیری دانش حاصل از آموزش و تجربه را در انجام وظایف مربوطه داشته باشد؛ این مهارت‌ها از طریق به‌کارگیری دانش، به تولید ایده‌ها کمک می‌کنند.



شکل ۳- ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان سازمان

۱-۵-۱- فرایند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

به طور کلی مراحل و فرآیندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمان‌ها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می‌آورد. این مدل شامل سه فرآیند است که در درون این فرآیند، هفت روش یا گام دنبال می‌شود. این مراحل و گام‌ها بر اساس چشم‌انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که به این شرح ارائه می‌شوند (شکل ۴):



شکل ۴- مدل جامع راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

➤ فرآیند استراتژیک

گام ۱) بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان

گام ۲) شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان

این گام شامل مراحل زیر است:

الف) در این مرحله استراتژی‌های کسب‌وکار بررسی شده، نیروهای بازدارنده اصلی کسب‌وکار شناسایی شده، کاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب‌وکار مشخص می‌شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایین‌تر تعیین شده و نقش آن در عملکرد مؤسسه، مشخص می‌شود.

ب) تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارند ولی عمده‌ترین اثر را ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارت‌های شغلی دارند که باید موردنظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند.

ج) تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد را، شامل می‌شود.

➤ فرآیند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی

گام ۳) تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها: در این گام، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدف‌های سازمانی آماده سازد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی از راه‌های متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) را مورد بررسی قرار دهد.

تجزیه و تحلیل سازمانی: در تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت: ضعف‌ها و قوت‌های محیط درونی شرکت؛ نقش افراد بر عملکرد شرکت؛ توجه به کمبودهای مهارت کارکنان؛ بررسی شایستگی کارکنان؛ بررسی اثر تکنولوژی جدید بر سطح مهارت کارکنان؛ توجه به جزئیات عملیات جاری بخش‌ها؛ ارائه مدل تجزیه و تحلیل (SWOT) برای واحد سازمانی.

گام ۴) تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان: در این مرحله می‌خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکاف‌های موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می‌خواهیم به آن برسیم چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند دخیل باشند، مهم هستند، از این رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه‌ریزی‌های آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند.

برای پاسخگویی به پرسش‌هایی در مورد توانمندسازی منابع انسانی، بایستی چهار بعد اساسی سازمان را که به این قرارند مورد توجه قرار داد:

۱) فرهنگ سازمانی

۲) ساختار سازمان

۳) کارکنان

۴) سیستم‌های منابع انسانی: این سیستم‌ها؛ کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان، ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می‌دهند و یا به عبارتی تمامی نظام‌های چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تأمین تا حفظ و نگهداری، شامل می‌شوند.

گام ۵) بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات و عناصر سازمانی در این مرحله تمامی مراحل ۳ و ۴ با توجه به عواملی مانند تأکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تأثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت‌بندی افراد برحسب کلیدی بودن آن‌ها، در فعالیت‌های مؤسسه دوباره بررسی می‌شوند.

➤ فرآیند توانمندسازی منابع انسانی

گام ۶) برنامه‌های عملی توانمندسازی منابع انسانی: آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالش‌های جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیت‌ها و اعمال مدیریتی در مؤسسه می‌توانند در این امر، مهم به نظر رسند، چراکه اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می‌دهند. برنامه‌هایی مثل جامعه‌پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و ... ارائه شود که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود.

گام ۷) اجرا و ارائه بازخورد: برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه‌گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدف‌ها به گونه‌ای متقابل از راه سیستم‌های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند.

از آنجاکه نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است، بنابراین پاره‌ای از برنامه‌های توسعه با شکست روبه‌رو می‌شوند (Mcnamard, 2001).

۱-۵-۲- اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان

وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده‌سازی استراتژی توانمندسازی است. این استراتژی‌ها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می‌سازند. با توجه به هدف و فلسفه وجودی سازمان‌ها، ویژگی‌های سازمان و کارکنان و نقشه‌ای آنان می‌توان به پیاده‌سازی انواع استراتژی‌ها پرداخت (تدبیر، ۱۳۸۶).

اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان شامل موارد ذیل می‌باشد (Le Breton, 2015):

➤ نشان دادن تعهد رهبر از طریق:

- تفکر استراتژیک در مورد حوزه‌هایی که نوآوری در آن‌ها موجب بهبود یافتن فعالیت‌ها می‌شود.
- سازمان‌دهی مجدد و منسجم کردن عملیات و افزایش هماهنگی فعالیت‌ها.
- ایجاد یک جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه.
- هدفمند بودن سرمایه‌گذاری‌ها و فراهم‌سازی مشوق‌ها برای تسهیل تغییرات.
- مشارکت در فعالیت‌ها جهت محک زدن موفقیت‌های سازمان.
- مورد استفاده قرار دادن یک سیستم بازخورد عملکرد با گردش ۳۶۰ درجه.

➤ مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان از طریق:

- اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری.
- مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی.

➤ آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و توانایی‌های آنان از طریق:

- ارائه ترکیبی از آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان.
- آموزش شیوه‌های جدید فعالیت در تیم و تیم سازی.
- توجه به سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش در هر برهه از زمان.

➤ به‌کارگیری تیم‌های کیفی از طریق:

- ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیت‌های چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند. (اعضای تیم لازم است از سطوح مختلف سازمانی باشند).
- واگذاری مسئولیت‌ها به تیم و اعضای آن.

➤ مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی از طریق:

- ایجاد مکانیسمی برای مشارکت کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی.
- در اختیار قرار دادن اطلاعات عملکردی در سرتاسر سازمان از طریق شیوه‌های مختلف مانند چارت، نمودار، خبرنامه.
- قرار دادن اطلاعات عملکردی از طریق تشکیل جلسات.
- نظرسنجی از کارکنان در مورد مسیرهای تغییر در سازمان.

➤ تفویض اختیار از طریق:

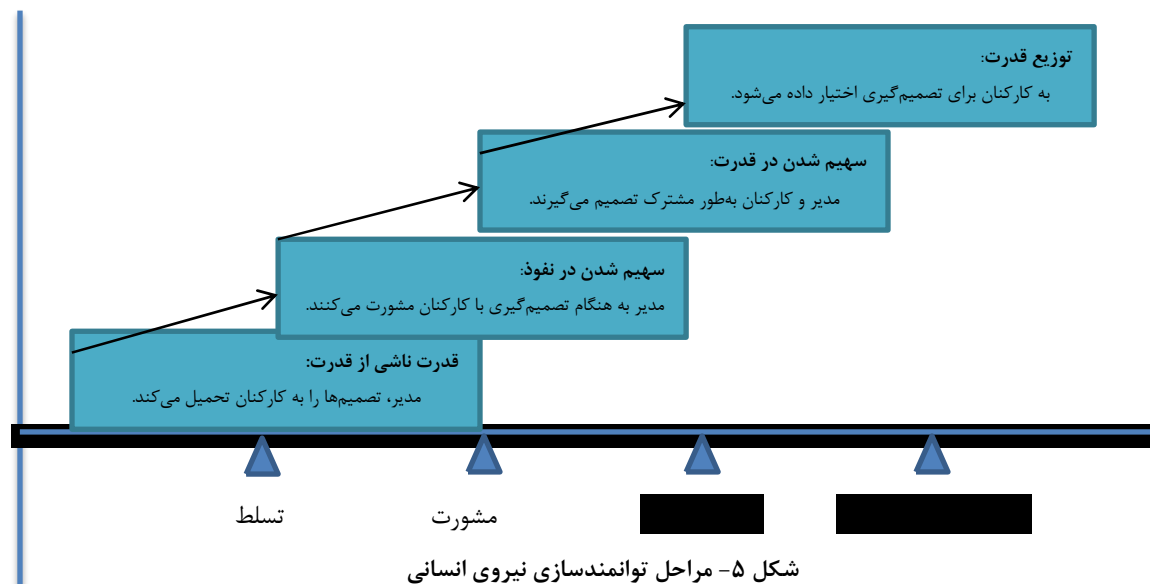
- حذف بخشی از رده‌های نظارتی.
- فراهم‌سازی زمان بیشتر برای مدیران جهت تمرکز بر مشکلات و موضوعات و خطی مشی‌های سازمانی.

C. ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان. بنابراین در توانمندسازی هدف اصلی منابع انسانی هستند و برای اینکه افراد سازمانی در انجام این فرآیند همکاری داشته باشند، لازم است در ابتدا با مفاهیم آن آشنا شوند و سپس با شرکت در پیاده‌سازی استراتژی‌ها به بهره‌وری سازمان کمک کنند. آشنایی با اهداف توانمندسازی بهترین شیوه مفهوم‌سازی آن در میان کارکنان است که موجب ایجاد انگیزه جهت اجرا و انجام آن می‌شود.

۱-۵-۳- رابطه بین توانمندسازی و تحول سازمانی

صاحب‌نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، متغیر جدیدی با عنوان توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان عامل اثرگذار در بهبود عملکرد و بهسازی منابع انسانی معرفی کرده‌اند. برای توانمندسازی نیروی انسانی مراحل وجود دارد که عبارت‌اند از:

- ✓ **مرحله تسلط:** یک مدیر، هنگامی می‌تواند افرادی را که در حیطه نظارتش هستند، توانمند سازد که خودش بر آن نیروها اشراف کامل داشته باشد. در این مرحله مدیر به دلیل اقتداری که دارد، تصمیم می‌گیرد و کارکنان تصمیم‌های او را به مرحله اجرا درمی‌آورد تا از این راه به توانایی‌های آنان افزوده شود.
- ✓ **مرحله مشورت:** هدف این مرحله، این است که افراد یاد بگیرند. در این مرحله، مدیر با کارکنان مشورت می‌کند و حتی در مواردی که می‌داند کارکنان اشتباه می‌کنند با آن‌ها موافقت می‌کند تا در عمل با مشکلات برخورد کنند.
- ✓ **مرحله مشارکت:** در این مرحله، تصمیم‌ها به‌طور مشترک گرفته می‌شوند.
- ✓ **مرحله تفویض اختیار:** در این مرحله به افراد اختیار داده می‌شود که تصمیم بگیرند (شکل ۵)



یکی از مهم‌ترین مبانی تحول سازمانی، به‌کارگیری مدل مشارکت-توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به‌طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین هدف‌های اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان بشمار می‌آیند. مشارکت، نوعی اکسیر قدرتمند است که موردعلاقه افراد است و به گونه قابل‌ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. برای توانمندسازی

باید به افراد قدرت داد. این مهم از راه اختیار دهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمها، ابراز ایدهها، اعمال نفوذ و نیز مسئولیت دهی به افراد، محقق می‌شود. به همین علت، مشارکت، شکل مؤثری از توانمندسازی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می‌دهد و توانمندسازی نیز در عوض، عملکرد و سلامت فرد را بهبود می‌بخشد. در حوزه تحول سازمان، برنامه‌های ایجاد تغییر به‌گونه‌ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد. محور اصلی تحول سازمان، توانمندسازی است. بلاسکو برای تشریح فرآیند توانمندسازی، چهار مرحله را ذکر می‌کند: آمادگی؛ ایجاد تصویری واقعی از افراد؛ تجسم آینده؛ تغییر.

او بر این باور بود:

✓ برای حفظ و بقای سازمان‌ها در آینده، تغییراتی همه‌جانبه ضروری است.

✓ افراد، تغییرات موردنیاز را به‌راحتی نخواهند پذیرفت.

✓ توانمندسازی، کلیدی برای واداشتن افراد، به مشارکت در تغییر است.

به گفته وی یکی از مهم‌ترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است؛ یعنی تصویری روشن و معتبر از آینده‌ای مطلوب. تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آن آینده پیش‌بینی‌شده ازجمله، محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است؛ بنابراین مدل مشارکت - توانمندسازی، مدلی مؤثر در بهبود سازمان است و این موضوع، بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می‌دهد (فرنچ و اچ بل، ۱۳۸۵). چهار عامل زیر در تغییر و تحول مستمر برای پیشرفت، نقشی اساسی دارند که در هریک، انسان جایگاه منحصربه‌فرد خود را دارد: درخواست دگرگونی؛ تحقیق و توسعه؛ خلاقیت و نوآوری؛ شایستگی و امکان عملی شدن پیشرفت.

نقش خواست و اثر گروه، در تحقق هدف‌ها سازمانی و جامعه، بیش از فرد است. فرهنگ یک گروه تعالی طلب، از سه جزء آزادی، عقلانیت و امید به آینده تشکیل می‌شود که طی آن گروه به همسو کردن نیروها می‌پردازد تا با قدرت و هم‌افزایی سازمان‌یافته، عملکرد را ارتقاء، هدف‌های از پیش تعیین‌شده را محقق و به توسعه هدف‌های جدید فرد و سازمان جامه عمل بپوشاند؛ همان فعالیت‌هایی که به بهبود سازمان و بالندگی، خودشکوفایی و تکامل انسان می‌انجامد. ازآنجا که تغییر و تحول سازنده و مستمر، تنها می‌تواند بر مبنای توسعه هدف‌ها صورت پذیرد، بنابراین کشف و بروز استعدادها و توانایی‌های بالقوه، راز همیشگی تغییر و تحول سازنده و مستمر خواهد بود (الحسینی، ۱۳۷۹).

Margaret (۱۹۹۶) در پژوهشی، رابطه توانمندسازی و تغییرات سازمانی را به گونه شکل ۶ نشان داده است.



شکل ۶- رابطه توانمندسازی و تغییرات سازمانی (Margaret, 1996).

۱-۵-۴- یافته‌ها و پیامدهای توانمندسازی

توانمندسازی می‌تواند دارای پیامدهای نگرشی و رفتاری به شرح زیر باشد:

✓ پیامدهای نگرشی. پیامدهای نگرشی ناشی از توانمندسازی، می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس در افراد گردد.

۱- **رضایت شغلی.** توماس و لتهووس، در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای معنادار بودن احساس شایستگی، کیفیت نفس، از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به مشاغلشان، باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. احساس مؤثر بودن نیز افزایش رضایت شغلی را در پی خواهد داشت. آزادی عمل در شغل (جزمیت نفس) نیز منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد. افزایش رضایت شغلی، منجر به تعهد سازمانی قوی‌تر و در نتیجه کاهش جابجایی کارکنان می‌گردد.

۲- **کاهش استرس.** توانمندسازی می‌تواند از طریق افزایش معنادار بودن، شایستگی و آزادی عمل، باعث کاهش استرس شغلی گردد.

✓ پیامدهای رفتاری. توانمندسازی می‌تواند پیامدهای مهم رفتاری در پی داشته باشد. به عنوان مثال، گیگاس دریافت که احساس شایستگی، منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی می‌گردد. یافته‌های در خصوص توانمندسازی کارکنان به مدیران مطرح می‌شود که به چند مورد اشاره می‌گردد:

- کارکنان را به خود وابسته نکنید و روش کار را برای آنان تشریح کنید.
- بین نظارت سازمانی و خلاقیت فردی تعادل ایجاد کنید.
- فرصت ملاقات را برای همه کارکنان فراهم کنید و خود به ملاقات آنان بروید.
- سعی کنید کارکنان خود را به خوبی بشناسید و به توانایی‌های آنان پی ببرید.
- به کارکنان خود اعتماد کنید.
- رفتارهای شما منعکس‌کننده عدالت در رفتار باشد.

• به کارکنان بازخوردهای مثبت بدهید و آن‌ها را تحقیر نکنید.

برای توانمند کردن کارکنان، مدیران باید محیط کار را جذاب و بانشاط سازند و از روشن بودن هدف کار اطمینان داشته باشند؛ و احساس توانمندی را با برگزاری گردهمائی‌های دوره‌ای به‌منظور پرورش دوستی در میان کارکنان افزایش دهند. در ارتباطات اداری، آنان گاه می‌توانند یک شوخی یا پیامی نشاط‌آور را که موجب کاهش تنش می‌شود، بگنجانند. آنان همچنین می‌توانند در فراهم آوردن بازخورد یا توصیف موفقیت، تعبیرات مبالغه‌آمیز به کار ببرند مثلاً به‌جای قابل قبول، بگویند حیرت‌آور و به‌جای خوب از عالی استفاده نمایند. آنان می‌توانند اطمینان داشته باشند که کارکنان به‌روشنی از چگونگی تأثیر کار خود بر نتایج سازمانی آگاهی دارند. همچنین، می‌توانند برای تشخیص تهدیدات خارجی یا چالش‌هایی که روبه‌رو شدن با آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است، کمک کنند. مدیران از طریق برانگیختگی احساسی، نه فقط در جایگاه سردسته تشویق‌کنندگان، با ایراد سخنرانی‌های پرجاذبه و شاد نگه‌داشتن جوسازمانی، همچنین با سرمایه‌گذاری روی بعضی اصول از قبیل: داشتن اهداف و مقاصد روشن، خود مدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می‌شوند، به توانمند شدن کارکنان کمک کنند.

توانمندسازی را باید از زوایای مختلف موردبررسی قرارداد. سازمان‌هایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. بیشتر مدیران تصور می‌کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند درحالی‌که تنها مدیران محدودی با مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی، مدیران می‌توانند کارهای روزمره را به گروه‌های توانمند واگذار کنند. ولی قبلاً باید اهداف برای کارکنان به‌صورت روشن بیان شده و ابزارهای لازم تصمیم‌گیری مانند اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد، آنگاه مدیر فرصت می‌یابد به کارهای اساسی و مهم‌تر بپردازد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می‌توان به‌آسانی به اهداف سازمان دست‌یافت. توانمندسازی دادن قدرت به افراد نیست، افراد به‌واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و درواقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی یک احساس است که ظرفیت‌های بالقوه را در اختیار می‌گذارد. توانمندسازی مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت بر اساس صداقت است. درنهایت مدیران باید از کارکنان بیاموزند و به ایده‌های آن‌ها به‌طور جدی توجه کنند و فضای باز برای تبادل اطلاعات درباره سازمان، رقابت و مشتریان را ایجاد و حفظ نمایند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند الهام‌بخش و روحیه‌دهنده بوده، قادر به پاسخگویی از دیگران باشند. با عنایت به نتایج به‌دست‌آمده بایستی سازمان در جهت توانمندسازی کارکنان خود اقدامات زیر را انجام دهد. توجه ویژه به آراستگی محیط کار، اجرای نظام پیشنهادات، ایجاد امکانات انگیزشی، غنی‌سازی شغلی، توجه به آموزش و تفویض اختیار، ایجاد جو صمیمیت و رفاقت میان کارکنان، شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته در اداره، در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با کارکنان، اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف‌پذیری و رشد اعتمادبه‌نفس، در اختیار قرار دادن منابع، امکانات و تجهیزات، برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای کارکنان، تشویق و اعطای پاداش به کارکنان شایسته و قدردانی از کارکنان شایسته، ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به‌صورت تخصصی در زمینه وظایف محوله به فرد. برای توانمند کردن کارکنان، مدیران باید محیط کار را جذاب و بانشاط سازند و از روشن بودن هدف کار اطمینان داشته باشند؛ و احساس توانمندی را با برگزاری گردهمائی‌های دوره‌ای به‌منظور پرورش دوستی در میان کارکنان افزایش دهند. در ارتباطات اداری، آنان گاه می‌توانند یک شوخی یا پیامی نشاط‌آور را که موجب کاهش تنش می‌شود، بگنجانند. آنان همچنین می‌توانند در فراهم آوردن بازخورد یا توصیف موفقیت، تعبیرات مبالغه‌آمیز به کار ببرند. آنان می‌توانند اطمینان داشته باشند که کارکنان به‌روشنی از چگونگی تأثیر کار خود بر نتایج سازمانی آگاهی دارند. همچنین، می‌توانند برای تشخیص تهدیدات خارجی یا چالش‌هایی که روبه‌رو شدن با آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است، کمک کنند. مدیران از طریق برانگیختگی احساسی، نه فقط در جایگاه سردسته تشویق‌کنندگان، با ایراد سخنرانی‌های پرجاذبه و شاد نگه‌داشتن جوسازمانی، همچنین با سرمایه‌گذاری روی بعضی اصول

از قبیل: داشتن اهداف و مقاصد روشن، خود مدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می‌شوند، به توانمندشدن کارکنان کمک کنند.

سازمان‌های امروزی نیازمند به انعطاف، چابکی و توانایی کارکنان، برای پذیرش انجام کار هستند، بنابراین برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، جزو برنامه‌های راهبردی است و سنگ زیربنای توانمندسازی منابع انسانی، شناخت الگوهایی است که بر تصمیمات سازمانی مؤثرند.

۱-۵-۵- پیشنهادات در توانمندسازی

- شناسایی واقعیت‌های بیرونی و مطابقت دادن فعالیت‌های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود؛
- تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی؛
- تشریح و طراحی طرح ارزش‌آفرینی کارکنان و حصول اطمینان از برخورداری کارکنان از توانایی‌های لازم برای انجام کارهای خود؛
- به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای و دانش‌مدار به‌صورت پاره‌وقت و تمام‌وقت؛
- استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده؛
- مدیریت فرایندها و فعالیت‌های اطلاعاتی؛ به روشی که ارزش بیفزاید؛
- داشتن فرایند روشن برنامه‌ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی باهدف‌های سازمان؛
- انگیزه‌مند کردن کارکنان از طریق پاداش‌های تشویقی، احترام به منابع انسانی، برابری و رفع تبعیض؛
- مشارکت دادن کارکنان برای اتخاذ تصمیم‌های مهم در سازمان؛
- داشتن کارکنانی که نقش‌هایی روشن و مناسب ایفا می‌کنند؛
- ایجاد توانایی در کارکنان؛ برای نمایان ساختن شایستگی‌های منابع انسانی؛
- سرمایه‌گذاری روی متولیان منابع انسانی؛ از آموزش و توسعه تجربه‌ها؛
- توسعه مهارت‌های کامپیوتری و استفاده بهینه از امکانات شبکه.

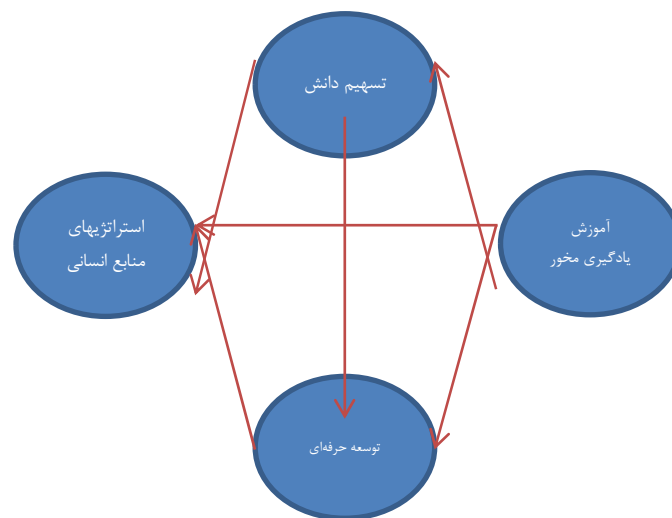
۱-۶- عوامل تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی و مدل مفهومی آن

یکی از ابزارهای مهم برای بقای هر سازمانی و رسیدن به اهداف، منابع انسانی است. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی، هر سازمانی به شمار می‌آید (Soltani, 2001). لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی انکارناپذیر است که با تحولات محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود (Bamberger et al, 2014, Armestrang, 2016). سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین استراتژی سازمانی و متمرکز بر منافع ذینفعان به اجرا درمی‌آورند این سازمان‌ها به‌گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود (Bratton & Gold, 2016). در استراتژی این سازمان‌ها، هدف‌ها و برنامه‌های بلندمدت سازمان تعیین می‌شود که سازمان بر اساس آن می‌کوشد. منابع موردنیاز را به دست آورد و آن‌ها را به کار گیرد تا بتواند بدین‌وسیله برتری رقابتی خود را در بازار حفظ نماید (بدخشانی و فروزان فر ۱۳۸۹). در میان طراحی استراتژی‌های سازمان، استراتژی منابع انسانی از اهمیت بسیاری برخوردار است. از سوی دیگر وجود آشوب‌ها و بحران‌های اقتصادی باعث افزایش اهمیت نقش استراتژی‌های منابع انسانی می‌گردد. آشوب‌ها (بحران‌ها)، جهانی‌شدن، فناوری، تغییرات جمعیتی چشمگیر و تفاوت در ارزش‌های نیروی کار تقریباً منجر به ایجاد عدم قطعیت‌های بی‌سابقه‌ای در محیط می‌گردد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و زیر فرآیندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌عنوان وسیله و سپری در مقابل این عدم قطعیت‌های محیطی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Garavan et al, 2014).

اهمیت استراتژی مدیریت منابع انسانی از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن فراهم می‌آورد (Guest, 2011, Hoque, 2016). سازمان‌ها می‌توانند از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی نوعی از ویژگی‌ها و رفتار را در کارکنان خود ایجاد نمایند و پرورش دهند که برای موفقیت سازمان ضروری است (Schuler & Jiang et al, 1987, Jackson, 2015). به عبارت دیگر استراتژی مدیریت منابع انسانی توسعه نیروی انسانی را برای دستیابی به الزامات استراتژی کلی سازمان تسهیل می‌نماید که در نتیجه آن اهداف و مأموریت‌های سازمان قابل‌دستیابی خواهند بود (Hendry, 2016, Wang et al, 2012).

با توجه به ادبیات نظری و پژوهشی مدل مفهومی پژوهش در شکل ۷ ترسیم شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در این مدل آموزش عنوان متغیر مستقل، متغیرهای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش به‌عنوان متغیرهای میانجی و استراتژی‌های منابع انسانی نیز به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند؛ بنابراین فرضیه‌های پژوهش حاضر به‌صورت زیر می‌باشند:

- فرضیه ۱: آموزش یادگیری محور بر تسهیم دانش تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۲: آموزش یادگیری محور بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۳: آموزش یادگیری محور بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۴: تسهیم دانش بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۵: تسهیم دانش بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۶: توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۷: تسهیم دانش و توسعه حرفه‌ای در ارتباط بین آموزش یادگیری محور و استراتژی‌های منابع انسانی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.



شکل ۷- مدل مفهومی پژوهش مرتبط با تأثیر آموزش بر استراتژی منابع انسانی

۱-۶-۱- روش پژوهش

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهشی همبستگی از نوع معادلات ساختاری است؛ زیرا در این پژوهش، روابط بین متغیرها در قالب الگوی علی موردبررسی قرار می‌گیرد. شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر کلیه کارکنان و

مدیران شهرداری و اداره راه و ترابری و اداره شرکت گاز شهرکرد هستند که تعداد آن‌ها ۳۱۰ نفر است. ۲۵۰ پرسشنامه در بین آنان توزیع شد. از این تعداد پرسشنامه، به ۲۳۹ پرسشنامه پاسخ داده شد که از این تعداد ۹ پرسشنامه به دلیل اینکه به تعداد زیادی از سؤالات پاسخ نداده بودند از تحلیل حذف شدند. درنهایت ۲۳۰ پرسشنامه وارد تحلیل شدند. برای اندازه‌گیری آموزش یادگیری محور از پرسشنامه‌ای که آراگون، جیمز و واله (۲۰۱۴) تدوین کرده‌اند استفاده شده است. این پرسشنامه متشکل از ۴ گویه است و بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره‌گذاری می‌شود. ضریب همسانی درونی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ $0.74/$ به دست آمد. همچنین شاخص‌های تحلیل عامل تأییدی $GIF=0.97$ ، $AGFI=0.95$ و $RMSEA=0.027$ نشان می‌دهد که الگو با داده‌ها برازش مناسبی دارد. برای اندازه‌گیری تسهیم دانش از پرسشنامه تدوین‌شده توسط وانگ و وانگ (۲۰۱۶) استفاده شد. این پرسشنامه از ۹ گویه تشکیل شده است. سؤالات بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم اندازه‌گیری شدند. ضریب همسانی درونی این مقیاس با آلفای کرونباخ $0.93/$ به دست آمد. همچنین شاخص‌های به‌دست‌آمده از تحلیل عامل تأییدی $GIF=0.94$ ، $AGFI=0.91$ و $RMSEA=0.055$ نشان از برازندگی مناسب الگو با داده‌ها دارد.

همچنین برای اندازه‌گیری توسعه حرفه‌ای از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۹ گویه است. سؤالات بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره‌گذاری می‌شوند. ضریب همسانی درونی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ $0.85/$ به دست آمد. همچنین شاخص‌های تحلیل عامل تأییدی $GIF=0.96$ ، $AGFI=0.93$ و $RMSEA=0.047$ نشان می‌دهد که الگو با داده‌ها برازش مناسبی دارد.

درنهایت به‌منظور اندازه‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی در این پژوهش از پرسشنامه چو و همکاران (۲۰۱۶) استفاده گردید. این پرسشنامه از ۱۹ سؤال تشکیل شده است. ۴ سؤال شایستگی محوری، ۳ سؤال فرصت‌های بهسازی شغلی، ۵ سؤال سیستم عملکرد محور، ۳ سؤال فرآیندهای تصمیم‌گیری حمایتی و ۴ سؤال فرصت‌های یادگیری حمایتی را می‌سنجند. سؤالات بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره‌گذاری می‌شوند. ضریب همسانی درونی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ $0.96/$ به دست آمد. همچنین شاخص‌های تحلیل عامل تأییدی $GIF=0.93$ ، $AGFI=0.90$ و $RMSEA=0.076$ نشان می‌دهد که الگو با داده‌ها برازش مناسبی دارد.

پس از محاسبه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش، به‌منظور بررسی روابط بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و روش معادلات ساختاری استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای LISREL و SPSS استفاده گردید.

۱-۶-۲- یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه مبنای تجزیه و تحلیل الگوهای علی، ماتریس همبستگی است. ماتریس همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد بررسی، در جدول ۳ ارائه شده است.

همان‌طوری که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی آموزشی یادگیری محور با تسهیم دانش ($r=0.32$)، توسعه حرفه‌ای ($r=0.43$) و استراتژی‌های منابع انسانی ($r=0.44$) در سطح $0.01/$ مثبت و معنادار است. ضریب همبستگی تسهیم دانش ($r=0.32$) با توسعه حرفه‌ای ($r=0.38$) و استراتژی‌های منابع انسانی ($r=0.48$) در سطح $0.01/$ مثبت و معنادار است. ضریب همبستگی توسعه حرفه‌ای با استراتژی‌های منابع انسانی ($r=0.46$) در سطح $0.01/$ مثبت و معنادار است.

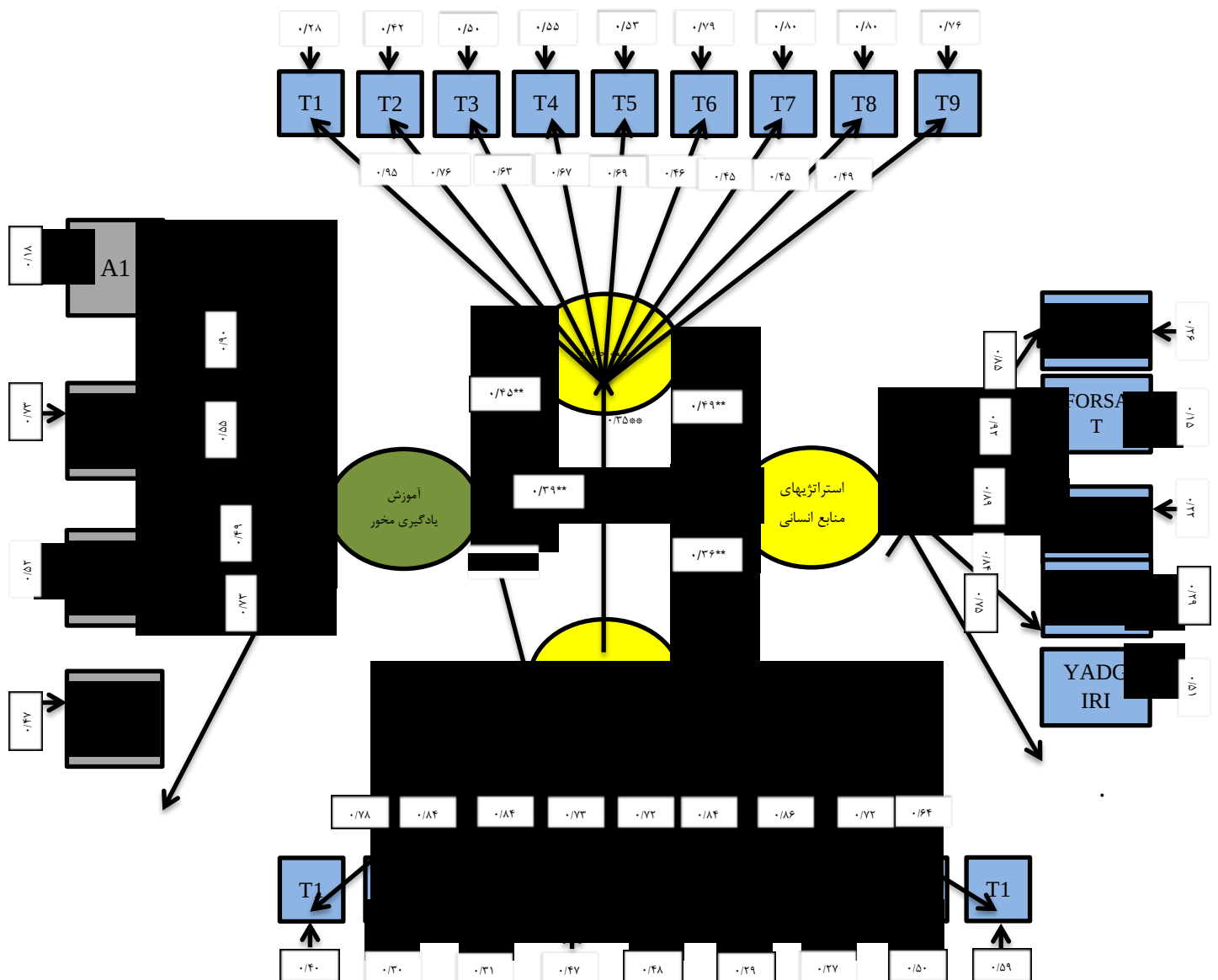
شکل ۸ الگوی برازش شده پژوهش را نشان می‌دهد. اعداد روی مسیرها، پارامترهای استاندارد شده‌اند. مطابق شکل ۸ تمام ضرایب مسیر در سطح ($P<0.01$) معنادارند. در میان متغیرهای موجود در الگو توسعه حرفه‌ای بالاترین اثر مستقیم را بر استراتژی‌های منابع انسانی دارد.

جدول ۳- شاخص‌های توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	آموزش	تسهیم دانش	توسعه حرفه‌ای	استراتژی منابع انسانی
آموزش یادگیری محور	۱			
تسهیم دانش	۰/۳۲**	۱		
توسعه حرفه‌ای	۰/۴۳**	۰/۳۸**	۱	
استراتژی منابع انسانی	۰/۴۴**	۰/۴۸**	۰/۴۶**	۱
میانگین	۳/۴۱	۲/۸۷	۳/۴۹	۲/۹۱
انحراف معیار	۰/۷۹	۰/۹۴	۰/۷۲	۰/۸۶

$$P < ۰/۰۱^{**}$$

از آنجاکه هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر توسعه محصول جدید با تأکید بر نقش واسطه‌ای نوآوری تولیدی، مدیریت دانش و قابلیت‌های سازمانی به روش تحلیل مسیر است، در جدول ۴ ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل، واریانس تبیین شده و سطح معناداری بین متغیرهای پژوهش آورده شده است.



شکل ۸- الگوی برازش شده

جدول ۴- برآورد ضرایب استاندارد شده اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل واریانس تبیین شده الگو

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده
استراتژی‌های منابع انسانی از توسعه حرفه‌ای	۰/۴۹**	---	۰/۴۹**	۵۲٪
تسهیم دانش	۰/۳۶**	۰/۱۷**	۰/۵۳**	
آموزش یادگیری محور	۰/۳۹**	۰/۴۰**	۰/۷۹**	
توسعه حرفه‌ای از تسهیم دانش	۰/۳۵**	---	۰/۳۵**	۳٪
آموزش یادگیری محور	۰/۴۵**	۰/۱۲**	۰/۵۷**	
تسهیم دانش از آموزش یادگیری محور	۰/۳۳**	---	۰/۳۳**	۱۱٪

$$P < 0.01^{**} P < 0.05^{*}$$

همان‌طوری که در جدول ۴ مشاهده می‌شود که اثر مستقیم آموزش یادگیری محور بر تسهیم دانش ($\beta = 0.33$)، توسعه حرفه‌ای ($\beta = 0.45$) و استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0.39$)، در سطح ($P < 0.01$) مثبت و معنادار است. اثر مستقیم تسهیم دانش بر توسعه حرفه‌ای ($\beta = 0.35$) و استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0.36$) در سطح ($P < 0.01$) مثبت و معنادار است. اثر مستقیم توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0.49$) در سطح ($P < 0.01$) مثبت و معنادار است. اثر غیرمستقیم آموزش یادگیری محور بر استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0.40$) از طریق توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش در سطح ($P < 0.01$) مثبت و معنادار است. اثر غیرمستقیم تسهیم دانش بر استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0.17$) از طریق توسعه حرفه‌ای در سطح ($P < 0.01$) مثبت و معنادار است. در مجموع ۵۲ درصد از واریانس استراتژی‌های منابع انسانی، ۳۲ درصد از واریانس توسعه حرفه‌ای و ۱۱ درصد از واریانس تسهیم دانش توسط مدل پژوهش تبیین می‌شود. مشخصه‌های برازندگی الگوی معادلات ساختاری در جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵- شاخص‌های برازندگی الگوی معادلات ساختاری

NFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df
۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۰۵۸	۱/۷۷

بر اساس جدول ۵ نسبت خوبی دو به درجه آزادی (χ^2/df) برابر با ۱/۷۷، ص نکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۵، شاخص تعدیل‌شده نکویی برازش (AGFI) برابر با ۰/۹۳ و ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۵۸ در سطح مناسبی هستند. ب؛ برای برازش الگوی برازش شده پژوهش در سطح مناسبی است. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش با استفاده از مدل معادلات ساختاری بود. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که الگوی پیشنهادی با

داده‌های این پژوهش برآزش نسبتاً خوبی دارد و می‌تواند ۵۲ درصد از واریانس استراتژی‌های منابع انسانی را تبیین کند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که آموزش یادگیری محور بر تسهیم دانش تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آموزش زمینه تسهیم دانش از تجارب کاری را بین افراد و گروه‌ها و در کل سازمان فراهم می‌کند. یکی از ویژگی‌ها مهم آموزش یادگیری محور، تیم محوری است در آموزش‌های تیم محوری افراد تجارب و اطلاعات و دانش خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند علاوه بر این آموزش مهارت‌های چندگانه نیز کارکنان را ترغیب می‌کند که در مورد یادگیری‌ها و اطلاعات خود در زمینه‌های مختلف کاری با دیگران به گفتگو بپردازند و در نتیجه اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند. از دیگر یافته‌های پژوهش این است که آموزش یادگیری محور بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین آموزش از طریق ایجاد محیطی که در آن کارکنان، رفتارها، معلومات، مهارت‌ها، توانایی‌ها و گرایش‌ها مربوط به شغل را یاد می‌گیرند منجر به توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌شود. آموزش کارکنان فرایندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی بوده و بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی منجر به بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر، توانایی و مهارت بیشتر کارکنان و در نتیجه توسعه حرفه‌ای آنان می‌شود. امروزه سازمان‌ها آموزش و توسعه منابع انسانی را از حیاتی‌ترین وظایف خود و اصلی‌ترین راه توسعه سازمانی تلقی کرده و با توجه به منافع زیاد آن در محیط کار سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در این جهت به عمل می‌آورند. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع و میزان تحصیلات رسمی کارکنان خود و با توجه به پویایی‌های موجود در علوم و هم‌چنین نیازمندی‌های شغلی، آموزش‌های متنوع و مداومی را برای آن‌ها تدارک می‌بینند و سازمان‌ها به‌وسیله آموزش، دانش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان خود را ارتقاء می‌بخشند (Armstrong, M. 2016).

یافته دیگر پژوهش این است که آموزش یادگیری محور بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با ارائه آموزش‌های گسترده و سرمایه‌گذاری مداوم آموزشی، برنامه‌ریزی‌شده و بلندمدت، آموزش‌های عمومی و چند مهارتی و آموزش‌های تیم محور استراتژی‌های منابع انسانی را بهبود بخشند؛ بنابراین آموزش یادگیری محور باعث بهبود استراتژی‌های منابع انسانی از قبیل شایستگی محوری منابع انسانی، فرصت‌های بهسازی و توسعه شغلی برای کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، حمایت از تصمیم‌گیری‌های مطلوب و ارزیابی کارکنان بر اساس عملکرد آنان می‌شود. از دیگر نتایج مدل پژوهش حاضر این است که تسهیم دانش بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان باعث می‌شود که فرصت‌های رشد و ترقی در مسیر حرفه‌ای برای کارکنان فراهم شود.

Dyer و همکاران (۲۰۱۶) در این راستا بیان می‌دارند که اشتراک دانش کمک می‌کند تا افراد گروه‌های مختلف با یکدیگر کار کرده و توانایی تحقق اهداف فردی و سازمانی را افزایش می‌دهد. نتایج نشان داد که تسهیم دانش بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. تسهیم دانش موجب افزایش دانش جدید و ظرفیت‌ها در سازمان می‌شود و این فرآیند می‌تواند فعالیت‌های سازمانی را بهبود بخشد. تسهیم مناسب و بهره‌وری دانش و انتقال صحیح آن برای اعضای سازمان فرصتی را فراهم می‌کند تا به یادگیری بپردازند و از این طریق استراتژی‌های منابع انسانی را بهبود بخشند.

نتایج معادلات ساختاری نشان داد که توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. توسعه حرفه‌ای طیف وسیعی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که هدف نهایی آن‌ها توسعه سازمانی و یا توسعه فردی است. علاوه بر این توسعه حرفه‌ای منجر به ارتقای دانش، بینش و توانمندی‌های کارکنان در ابعاد فردی و سازمانی می‌شود؛ بنابراین هنگامی که کارکنان شایستگی‌های بیشتری پیدا می‌کنند عملکرد آنان نیز بهتر شده و در نتیجه استراتژی‌های منابع انسانی بهبود پیدا می‌کند. نتایج نشان داد که تسهیم دانش و توسعه حرفه‌ای در ارتباط بین آموزش یادگیری محور و استراتژی‌های منابع انسانی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند؛ بنابراین آموزش از طریق تسهیم دانش بین کارکنان و مدیران و افزایش شایستگی، دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر گذاشته و استراتژی‌ها را بهبود می‌بخشد.

۷-۱- نتیجه‌گیری

انسان به‌عنوان رکن اساسی توسعه‌سازمانی، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیت است. امروزه، رشد و توسعه سازمان‌ها، درگرو به‌کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه‌پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به‌عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به‌عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده‌اند. به نظر می‌رسد که بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌های موفق سرمایه انسانی است. بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی نمی‌توان انرژی و منابع سازمان را در جهتی هدایت کرد که به اهداف موردنظر دست یابد. با توجه به دنیای متلاطم امروزی که آن را عصر تغییر نام نهاده‌اند، سازمان‌ها در معرض چالش‌های متعددی هستند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، چالش منابع انسانی است. به‌طور کلی این چالش‌ها ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی است. که هر یک از این تغییرات چالش‌های نوینی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند. حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان، تواناسازی آنان را امری اجتناب‌ناپذیر کرده است. از طریق برنامه‌های توانمندسازی، ظرفیت‌های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکار آمدی، افزایش می‌یابد و در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمان نیز بالا می‌رود. برای این کار زیرساخت‌هایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی باانگیزه و نگرش همسو لازم است و آنچه از این طریق حاصل می‌شود علاوه بر رفع چالش‌های مدیریت منابع انسانی، افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می‌یابد و در نهایت اسباب ارتقای بهره‌وری سازمان را پدید خواهد آورد. لازم به ذکر است که تا کارکنان، ظرفیت‌های لازم را برای تغییر در جهت توانمندسازی به دست نیاورد، موفقیتی حاصل نخواهد شد، به‌ویژه اگر بودجه و سرمایه لازم برای پیاده‌سازی وجود نداشته باشد.

در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و در پی تغییرات وسیع اقتصادی - اجتماعی، موفقیت سازمان‌ها به کسب منابع مالی و مادی محدود نمی‌شود، بلکه منوط به دستیابی به سرمایه‌های نامشهودی است که به کمک آن‌ها می‌توان به برتری رقابتی پایدار رسید. در محیط راهبردی جدید، سازمان‌هایی پیشرفت خواهند کرد که خود را سازمانی یادگیرنده بدانند که هدفش بهبود مداوم سرمایه فکری است، زیرا سازمانی که قادر به افزایش سرمایه فکری خود نباشد، قادر به بقا نیست. لیکن علی‌رغم اهمیت فزاینده سرمایه فکری به‌عنوان منبع حیاتی برتری رقابتی سازمان‌ها، درک محدودی از آن وجود دارد. امروزه ضرورت توسعه و مدیریت سرمایه فکری، به یک الزام جدی در سطح کلان ملی و در عرصه کسب‌وکار تبدیل شده و با حرکت به سمت اقتصاد دانش پایه منجر به تغییر پارادایم حاکم اقتصاد صنعتی شده است. سرمایه فکری، زاده عرصه علم و دانش است، در این میان؛ منابع انسانی تنها مزیت رقابتی هستند که سازمان‌ها باید با اقدامات مناسب و درست این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده و آنان را در جهت اهداف سازمان هدایت کنند، سازمان‌های فاقد منابع انسانی کارآمد هرگز نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند... سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه‌تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فن‌آور شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. براین اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسائل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند؛ بنابراین با توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی در ابعاد مختلف می‌توان عملکرد سازمان را ارتقا بخشید.

درمجموع نتایج پژوهش نشان داد که آموزش باعث افزایش به اشتراک‌گذاری دانش و توسعه حرفه‌ای کارکنان و در نتیجه بهبود استراتژی‌های منابع انسانی می‌شود. آموزش نیروی انسانی یکی از مطمئن‌ترین و اساسی‌ترین راه‌های بهسازی سازمانی است که موجبات پرورش استعداد افراد، بهبود فنون انجام کار و کسب دانش و مهارت‌های شغلی را فراهم می‌سازد. آموزش یکی از استراتژی‌های حیاتی برای سازمان می‌باشد که به کارکنان کمک می‌کند تا دانش و مهارت لازم را برای مقابله با تغییرات و چالش‌ها

به دست آورند. آموزش می‌تواند نقشی اساسی در افزایش انطباق و انعطاف‌پذیری کارکنان بازی کند. آموزش کارکنان فرایندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی می‌شود (مطهری نژاد، ۱۳۹۵)؛ بنابراین آموزش کارکنان مهم‌ترین روش بهسازی منابع انسانی بوده و برنامه‌ریزی برای توسعه آن در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان، نقش عمده‌ای در بهسازی سازمانی دارد.

مرجع

۱. ابراهیمی دلاور ف.، طاهری غ.، ۱۳۹۵، شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت هوش تجاری و سازمانی، اردیبهشت ۱۳۹۵، دانشگاه شهید بهشتی، ۲۲ صفحه.
۲. آرشمروهن؛ جان؛ (۱۳۸۱)؛ مدیریت و رفتار سازمانی (چاپ اول)؛ ترجمه ایران‌نژاد پاریزی؛ مهدی؛ تهران: نشر مدیران.
۳. امین زاد س.، هاشمی ح.، ۱۳۹۰، چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، مجله کار و جامعه، شماره ۱۳۶، مهرماه ۱۳۹۰، ۱۸ صفحه.
۴. آهنگیان؛ محمدرضا (۱۳۷۴) روابط انسانی در کار؛ فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش؛ ش ۱۵؛ صص ۳۰ - ۲۰...
۵. بابائی؛ علی‌اکبر و همکاران (۱۳۸۱) تواناسازی کارکنان سرمایه‌گذاری جایگزین؛ ماهنامه تدبیر؛ سال سیزدهم؛ ش ۱۲۹؛ ص ۸۷.
۶. باکینهام؛ مارکوس؛ کلینتون؛ دونالد (۱۳۸۳)؛ کشف توانمندی‌ها؛ ترجمه رضایی‌نژاد؛ عبدالرضا؛ تهران: نشر فرا.
۷. بدخشانی، فرناز و فروزان فر، بهزاد. (۱۳۸۹). نقش استراتژی منابع انسانی در سازمان‌های متعالی و ارتباط آن با استراتژی سازمان. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.، ۲۰ صفحه
۸. بلاتچارد؛ کارلوس. راندولف (۱۳۷۸)؛ مدیریت تواناسازی کارکنان؛ ترجمه ایران‌نژاد پاریزی؛ مهدی؛ تهران: نشر مدیران.
۹. بیگدلی مجرد ب.، سلاجقه س.، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۰ پاییز ۱۳۹۵، صفحه ۱۴۷ - ۱۶۶.
۱۰. پرهیزگار؛ کمال (۱۳۶۸)؛ روابط انسانی در مدیریت؛ تهران: باستان.
۱۱. پوسیانت؛ آلبرت. چالز (۱۳۷۶)؛ توان گران چگونه می‌اندیشند؟؛ ترجمه آل یاسین؛ محمدرضا؛ تهران: نشر هامون.
۱۲. جزنی؛ نسرین؛ (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی (ویرایش سوم). تهران: نشر نی.
۱۳. حسنی م.، استادی س.، کاظمی ر.، ۱۳۹۳، بررسی رابطه بین مدیریت سرمایه‌های فکری و چابکی سازمانی بانک رفاه کارگران، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، ایران، ۱۹ صفحه.
۱۴. الحسینی؛ سید حسن (۱۳۷۹) تئوری مهندسی مداوم سازمان (C.E.O)؛ دانشگاه هرمزگان؛ چاپ اول.
۱۵. خالصی ب.، ۱۳۹۵، توانمندسازی منابع انسانی و نقش آن در تحول سازمانی، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت هوش تجاری و سازمانی، اردیبهشت ۱۳۹۵، دانشگاه شهید بهشتی، ۲۶ صفحه.
۱۶. خیراندیش؛ مهدی؛ افشار نژاد؛ علیرضا (۱۳۸۳) آینده مدیریت منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال پانزدهم؛ ش ۱۵۲؛ صص ۳۸ - ۳۳.
۱۷. دعایی؛ حبیب ا (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی؛ تهران: مؤلف.
۱۸. دعایی؛ حبیب ا...؛ عالی؛ مرضیه (۱۳۷۴)؛ سازمان‌ها در بستر جهانی‌شدن؛ تهران: نشر بیان هدایت نور.
۱۹. رحیم‌پور خ.، شیرویه زاد ه.، کرباسیان م.، ۱۳۹۳، ارزیابی عملکرد واحدهای سازمان بر اساس سرمایه فکری و تعهد سازمانی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها، مجموعه مقالات دومین همایش ملی مهندسی صنایع و مدیریت پایدار، اصفهان، دانشگاه آزاد لنجان، ۱۰ صفحه.
۲۰. سبحانی نژاد م.، افشار ع.، زارعی ز.، ۱۳۹۳، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین اهداف و آثار آن، مجله دانش ارزیابی، سال ششم، شماره ۲۲، ۱۸ صفحه.
۲۱. سرفرازی م.، حمیدی ه.، ۱۳۹۰، جهانی‌شدن و مدیریت منابع انسانی، مجله مطالعات راهبردی جهانی‌شدن، سال دوم، بهار، ۴۰ صفحه.
۲۲. سعادت؛ اسفندیار (۱۳۹۶)؛ مدیریت منابع انسانی؛ تهران: سمت.
۲۳. طالبیان؛ احمدرضا؛ وفایی؛ فاطمه (۱۳۸۸)؛ الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال بیستم؛ ش ۲۰۳؛ صص ۵۸-۶۸-
۲۴. فرنج و اچ بل؛ مدیریت تحول در سازمان (۱۳۸۵)؛ ترجمه الوانی و دانایی‌فرد؛ تهران: نشر صفار؛ چاپ یازدهم.
۲۵. کیاکجوری د.، کاکاسلطانی م.، ترجانی م.، ۱۳۹۱، بررسی نقش مدیریت دانش در راستای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی، اولین همایش منطقه‌ای پژوهش‌ها و راهکارهای نوین در حسابداری و مدیریت، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی شفق تنکابن، آذرماه، ۱۵ صفحه.
۲۶. متوسلی، محمود، آهنگیان، محمدرضا، (۱۳۸۱)، "اقتصاد آموزش و پرورش"، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.

۲۷. محمدی م.، صیادی س. ۱۳۸۸. رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی، فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۳، ۱۰ صفحه.
 ۲۸. مصطفی، عماد زاده، (۱۳۷۵)، "مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش"، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ هفتم.
 ۲۹. مطهری نژاد، حسین. (۱۳۹۵). کاربرد روش‌های ارزشیابی در برنامه‌ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان. فصلنامه توسعه مدیریت. شماره ۱ جلد ۲۸، ۳۰ صفحه.
 ۳۰. مقدسی، علیرضا (۱۳۸۶)؛ برنامه‌های سازمانی برای ایجاد انگیزش در کارکنان؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۰؛ صص ۷۱ - ۶۸.
 ۳۱. نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۳)، "اقتصاد آموزش"، انتشارات یسטרان، چاپ اول، ۴۵۰ صفحه.
 ۳۲. نادری؛ ناهید؛ رجایی پور؛ دکتر سعید؛ جمشیدیان؛ عبدالرسول (۱۳۸۶)؛ مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۶؛ صص ۶۷ - ۶۵.
 ۳۳. هداوند؛ سعید؛ صادقیان؛ شهره (۱۳۸۶)؛ سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان (مدیریت سرمایه انسانی)؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۰؛ صص ۶۱ - ۸۰.
1. Abdulsalam, fayaz, 2011, The Intellectual Capital Performance of Kuwaiti Banks: An Application of VAICTM1 Model, iBusiness, 2011, vol. 3, pp. 88-96.
 2. ackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2015). Managing human resources. Cengage Learning.
 3. Aghazadeh, S.-M., 1999, "Human Resource Management: Issues And Challenges In The New Millennium", Management Research News, 22, 12.
 4. Allen R.Mathew & Wright Patrick M, (2006), "Strategic Management and HRM", Working Paper series, Cornell University, 2006.
 5. Armstrong, M. (2016). A handbook of human resource management practice. (14thEd) London: Kogan.
 6. Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact. Routledge.
 7. Bjorkman, I., Lervik, J. (2017). Transferring HR practices within multinational corporations. Human Resource Management Journal 17.
 8. -Bontis, N. (2001) "Assessing knowledge Assets: A Review of the Models used to measuring Intellectual Capital", International Journal Of management Review, vol. 3, No. 1, pp. 41-60.
 9. Bozbura, F. Tunc. (2004). "Measuring and application of intellectual capital in turkey", The Learning organization, vol. 11, No. 4/5, PP. 357-365.
 10. Bratton, J., & Gold, J. (2016). Human resource management: theory and practice. Palgrave Macmillan.
 11. Carter Mcnamard, (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>.
 12. Chadiha Letha.A& et al (2004). Empowering African American Women Informal Caregivers: A Literature synthesis and practice strategies. Social work. New York vol.49, 155.1.P:97.
 13. Clarke, Thomas "The knowledge economy ". Education + Training; Volume: 43 Issue: 4/5; 2001.
 14. Czech republic Ngin Pert Chin, (2005), "Applying Human Capital Management To Model Manpower Readiness: A Conceptual Framework, Naval Postgraduate School Monterey", California
 15. De Pablos, Patricia Ord?ez "Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management". Journal of Knowledge Management; Volume: 8 Issue: 6; 2004.
 16. DeCenzo, D.A., and Robbins, S. P. 1988. Personnel/ Human Resource Management. 3 rd ed. London: Printice-Hall.
 17. Dyer, J., & Nobeoka, K. (2016). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case.
 18. Foong, Kee & Yorston, Richard (2003) Human Capital Measurement and Reporting: A British Perspective, London Business School.

19. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2014). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
20. Graeme Martin, Elaine Farndale, Jaap Paauwe, Philip G. Stiles, Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability, *European Management Journal* xxx (2016) 1e14, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.002>
21. Grove, P.B. (ed), (1971). Webster s Third New International Dictionary of the English Language unabridged Springfield, MA, G&C Merriam p.744.
22. Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
23. Hendricks, Lutz, (2002), "How Important is Human Capital for Development?", *American Economic Review*, № 92 (1), No. 1, p: 198-219.
24. Hendry, C. (2016). Human resource management. Routledge
25. Hoover, W. 2002, "The Future Of Human Resources: Technology Assists In Streamlining Your Hr Department", *Colorado Biz*, 29, 4.27.
26. Hoque, K. (2016). Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance. Routledge.
27. Huselid, M. A. and Becker, B. E. (2005) *The Workforce Scorecard*. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.
28. Jiang, X & Li, Y. (2016), "The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach", *Journal of World Business*, 43, PP: 365-379.
29. Julia Nieves and Agustín Quintana, (2016), Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital, *Tourism and Hospitality Research*, 0(0) 1–12, DOI: 10.1177/1467358415624137
30. Kattara HS and El-Said OA (2015) Innovation strategies: The implementation of creativity principles in Egyptian hotels. *Tourism and Hospitality Research* 13(3): 140–148.
31. Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, *organizational Behavior*, and ed., homewood 111: Irwin inc, 1994.
32. Kulvisaechana Somboon, (2005), "The Rhetoric and Reality of Developing Human Capital in the Organization: A Case Study", University of Cambridge Work Report, January 2005.
33. Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2015). Learning stewardship in family firms: For family, by family, across the life cycle. *Academy of Management Learning & Education*, 14, 386–399.
34. Lee, M. S., Hyun, D. H., Baek, H. C., Park, S. J., Chung, D. W., & Kim, E. K. (2015). The Training Concept Status and Improvement Strategy for Flight Operation Team of KOMPSAT.
35. Lee, J.A. (2001). *the empowerment approach to social work practice: Building the beloved community* (2ended). New York: Columbia University press
36. Margaret, E. (1996). Empowerment and Organizational change, *international journal of contemporary Hospitality Management* pp325-333.
37. Melhem yahya, (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment «Employee Relation, v. 26 N.1, p.72-93.
38. Molloy J, Barney J. 2015. Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives* 29: 309–325.
39. Morris S, Snell S, Bjorkman I. 2016. An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies* (Forthcoming).
40. Neher, joanne, natale, 1997, samuel, empowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices. *Empowerment in organization*. V0 15, 1997. p28.
41. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.

42. Othman, A. (2009). Strategic integration of human resource management practices: Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 197-214.
43. Perez, Jesus Rodriguez and Patricia Ord?ez de Pablos “Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis”, *Journal of Knowledge Management*; Volume: 7 Issue: 3; 2003.
44. Pieper, T. M., Smith, A. D., Kudlats, J., & Astrachan, J. H. (2015). The persistence of multifamily firms: Founder imprinting, simple rules, and monitoring processes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1313–1337.
45. Raich, Mario 2002, “HRM in the knowledge-based economy: is there an afterlife?” *Journal of European Industrial Training*; Volume: 26 Issue: 6; 2002
46. Rappaport, J. (1995). Empowerment meets narrative: Listening to stories and Creating settings. *American journal of Community psychology of Community psychology*, 23p.795.
47. Reibstein, Larry. 1987, (Follow the Leader: workers Face Dilemma when Boss is sinking), *The wall street Journal* (mar.1987).
48. Roland E. Kidwell,, Kimberly A. Eddleston, Franz W. Kellermanns, 2017, Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm, *Human Resource Management Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.002>
49. Salem IE-B (2014) Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egypt. *Tourism and Hospitality Research* 14(4): 176–196.
50. Scarbrough, H. (2013). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.
51. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *People and Strategy*, 10(3), 125.
52. Scrapello, V. G., and Ledvinka, J. 1988. *Personnel/Human resource Management*. Boston: PWS-Kent.
53. SHAD S. MORRIS, SHARON A. ALVAREZ, JAY B. BARNEY, and JANICE C. MOLLOY, 2016, FIRM-SPECIFIC HUMAN CAPITAL INVESTMENTS AS A SIGNAL OF GENERAL VALUE: REVISITING ASSUMPTIONS ABOUT HUMAN CAPITAL AND HOW IT IS MANAGED, *Strategic Management Journal*, *Strat. Mgmt. J.* (2016), DOI: 10.1002/smj
54. Soltani, I. (2001). The role of university administrators plan their missions and achieve incentive university. *Journal of Science Policy and Research Rahyaft*. April & Summer. 24.
55. T.L. Robbins, M.D. Crino, L.D. Fredendall, (2002), An integrative model of the empowerment process, *Human Resource management* «v. 12 N.1, p.419-443
56. Thite, Mohan “Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations”. *The Learning Organization*; Volume: 11 Issue: 1; 2004.
57. Ulrich, D. 1998, “A New Mandate For Human Resources”, *Harvard Business Review*, 76, 1, 124-34.
58. Volkswagen Shareholder Structure (2015) Available online at http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/investor_relations/share/Shareholder_Structure.html (Accessed 27.12.15).
59. Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
60. Wright Patrick M., McMahan Gary C, Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, *Human Resource Management Journal*, Vol 21, no 2, 2016, pages 93–104
61. Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions. *American journal of Community psychology*, 18p.169.