

## ✓ یادداشت کوتاه

# تاثیر مدیریت توسعه منابع انسانی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

پروانه گلرد<sup>1</sup>، مجتبی حیدری<sup>2</sup>

<sup>1</sup>استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

<sup>2</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

دریافت: 95/8/16 پذیرش: 95/11/10

## چکیده

مدیریت منابع انسانی و سازماندهی آن به شکل امروزی همه نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان آغاز شد. سرمایه انسانی یا Human capital عبارت است از موجودی شایستگی‌ها، دانش، ویژگی‌های فردی و اجتماعی که در توانایی‌های نیروی کار انعکاس می‌یابد و او را قادر می‌سازد تا ارزش اقتصادی ایجاد کند. منابع انسانی مهمترین سرمایه سازمان‌ها به شمار می‌آیند. لذا تلاش برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی و جلوگیری از موانع افزایش بهره‌وری از اهداف اساسی هر سازمانی محسوب می‌شود. تاریخ 200 ساله صنعت و ورود به عصر جدید، عصر فراصنعتی، عصر اطلاعات، عصر فراملی و ارتباطات، نتیجه رشد و ارتقاء بهره‌وری است. تنها در 20 سال اخیر افزایش بهره‌وری در جهان بیش از 45 برابر شده است که این افزایش معجزه آسا بطور عمده نتیجه بهبود در سیستم‌های مدیریتی سازمانها و سیاستهای علمی تحقیقاتی و اقتصادی صحیح در کشورهای پیشرفته صنعتی بوده است. بیگمان رشد اقتصادی جوامع در گرو نرخ رشد بهره‌وری آنان است. توسعه منابع انسانی مضمون جدیدی است که عمر آن در ادبیات جهانی توسعه به بیش از دو دهه نمی‌رسد. امروزه رسمیت و عینیت سازمانها با منابع انسانی آنها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و مجوز کار مدیریت سازمانها است.

## مقدمه

محور هر استراتژی و سیاست سازمانی و هرگونه بهره‌گیری از منابع، افراد سازمان هستند. موفقیت یا شکست سازمان بستگی کامل به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی دارد. بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت برای ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسانها که هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود همواره مدنظر دست اندرکاران سیاست و اقتصاد و دولتمردان بوده است.



تحقیقات جهانی نشان داده که ارتباط مستقیم بین رشد توسعه منابع انسانی و سطح بهره‌وری وجود دارد. امروزه سازمان‌ها برای حفظ خویش در دنیای متغیر کنونی در تلاش طاقت‌فرسایی به سر می‌برند. این تلاش در بردارنده رشد و هماهنگی با تغییرات بازار، بهسازی کیفیت محصولات و حفظ تعادل و توازن است، تحقق این ساعی سازمان بستگی به استعداد و انرژی و عملکرد کارکنان دارد و منابع و نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد و سرمایه عمده سازمان مطرح می‌شود. بنابراین، ساز و کاری که می‌توان به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت بهره‌وری و پویایی سازمان بهره گرفت آموزش به منظور توسعه نیروی انسانی است. یکی از عوامل کارایی و اثربخشی هر سازمان توسعه و ارتقای سطح علمی منابع انسانی آن سازمان است در حالی که دقت در روند انتخاب و گزینش و استخدام می‌تواند به داشتن بهترین کارکنان و نیروی انسانی برای پیشبرد اهداف سازمان اطمینان بخشد اما رشد دانش و مهارت کارکنان و در نتیجه ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف کمک بسیار موثرتر و کاراتر به بهبود بهره‌وری در سازمان می‌کند.

### مفهوم توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی، فرآیند توسعه یا آزادسازی خبرگی انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش افراد و توسعه به منظور بهبود عملکرد در سطوح سازمانی، فرآیندی فردی گروهی است. توسعه منابع انسانی در سایه توسعه سازمانی نشو و نما یافته است. امروزه در بسیاری از کشورهای جهان، توسعه منابع انسانی جزء مهم ولاینفک استراتژی توسعه محسوب می‌گردد و همه هم و غم آنها متوجه تدارک و مهیا شدن مجموعه امکانات و شرایطی در قالب آموزش، بهداشت و درمان، دیگر خدمات رفاهی و اجتماعی و تنظیم و ایجاد روابط و پیش زمینه‌هایی شده است که لازمه تجهیز، حفظ و مراقبت نگهداری و تحکیم موقعیت نیروی کار است. تجهیز این منابع به علوم و فنون و مهارت‌ها، ایجاد شرایط و امکانات مناسب برای متبلور شدن خلاقیت‌های بالقوه، اگر محقق شود موجب افزایش بهره‌وری، حفظ مزیت‌های رقابتی، بهبود وضع اقتصادی و ارتقاء کیفیت زندگی می‌شود. در گذشته‌های نه چندان دور از واژه نیروی کار برای انسانهای سازمانی استفاده می‌شد. اما امروزه واژه «منابع انسانی» به جای آن به کار می‌رود، چرا که کارکنان ماهر و تحصیل کرده هستند که با تقدیم دانش تخصصی خود، دیگر منابع سازمان را به سوی تولید کالا و یا ارائه خدمت همسو می‌کنند. توسعه منابع انسانی با آموزش و توسعه فعالیت‌های انسانی در سازمان‌ها مرتبط است و کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی ایجاد شود که در آن به کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره‌مند شدن از افراد و سازمان دست یابد در این حالت توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با بهره‌وری و توسعه سازمان در یک راستا و هماهنگ می‌بیند. توسعه منابع انسانی زمانی اهمیت ویژه می‌یابد که در سازمان‌های ستادی وسیعی چون: وزارتخانه یا منطقه آموزشی یا دانشگاهی مستقر شود، در این دسته از سازمان‌های ستادی، وظیفه توسعه منابع انسانی با توجه به حوزه عمل آن‌گاه در یک واحد مستقل به نام مدیریت توسعه منابع انسانی و گاه تحت پوشش معاونت طرح و برنامه قرار می‌گیرد. بنابراین، آموزش یا توسعه زیر مجموعه یک نظام گسترده‌تر به نام مدیریت منابع انسانی است. یکی از راهکارهای مهم توسعه

نیروی انسانی برنامه‌ریزی استراتژیک و تغییر در نگرش و کیفیت زندگی شغلی کارکنان است که نهایتاً منجر به بهره‌وری می‌شود. بعضی اندیشمندان نظر دارند که در بحث توسعه منابع انسانی غیر از آموزش کارکنان به موضوعاتی از قبیل جذب و گزینش نیروی انسانی، حقوق و دستمزد مناسب، ارزشیابی کارکنان، ایجاد ارتباط و انگیزش کارکنان، رفاه کارکنان، بازنشستگی و موضوعاتی از این قبیل بایستی پرداخته شود و توسعه منابع انسانی را چنین تعریف کرده‌اند: (مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از طرف سازمان و مدیریت در جهت بهبود و افزایش کارایی، بهره‌وری، انگیزش، توسعه کیفی، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، بالندگی، خلاقیت، تلاش و به طور کلی رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به اهداف سازمان و کارکنان به کار گرفته می‌شوند). توسعه منابع انسانی رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه جانبه فرد محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، بحث توسعه منابع انسانی توسعه فرد در جمیع جهات از جمله توسعه فرد در زندگی کاری، زندگی اجتماعی، زندگی خصوصی و مسایل فرهنگی و معنوی است.

### نقش مدیریت توسعه انسانی

با توجه به این که توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیت‌های انسانی در سازمان‌های مرتبط است و کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی ایجاد شود که در آن کارکنان به پتانسیل برای بهره‌مند شدن از افراد و سازمان دست یابد در این حالت توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با بهره‌وری و توسعه سازمان در یک راستا و هماهنگ می‌بیند. امروز توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی و فنی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طریق نظام آموزشی جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت. باید با یک برنامه هدف‌دار و جهت‌دار مانند کشورهای پیشرو دنیا در امر توسعه نیروی انسانی تلاش شود تا شاخص به بهره‌وری نیروی انسانی که از جایگاه ویژه‌ای در هر سازمان برخوردار است افزایش یابد و با انتخاب و اجرای استراتژی‌های متناسب مدیریت منابع انسانی و در نظر گرفتن یکی از مدل‌های اقتصادی و استخدام گروه‌های واجد شرایط منابع انسانی و آموزش آنها در سازمان و استفاده از مشاوره متخصصین منابع انسانی، امید است موجبات نیل به ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی فراهم شود یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری دارد و می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند، آموزش است که نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب می‌شود نه هزینه جاری و ارتباط مستقیمی بین آموزش نیروی انسانی و بهره‌وری وجود دارد که آموزش در سازمان‌ها از طریق: همایش‌ها - میزگردها - جلسات - کارگاه‌های تخصصی - رسانه‌های گروهی آموزشی و... صورت می‌گیرد. مدیر باید از یک استراتژی استفاده کند که با وضع ویژه کارکنان مناسب‌ترین شیوه است. مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی و حل مسائل بهره‌وری، به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند، برای همین مدیریت بهره‌وری رهنمودهایی علمی برای تحلیل وضع کاری به مدیران ارائه داده و چرایی وجود مسائل، و استراتژی‌های مناسب برای حل مسائل کارکنان را بیان می‌کند. پیشنهاد آتی تحقیق مورد نظر این است که برای توسعه و پیشرفت سازمانها لازم است سازمانها از طریق آموزش، عملکرد کارکنان را تا حد امکان افزایش دهند. لذا امکانات آموزش فردی و گروهی را فراهم کنند از جمله اهداف مهم آنان تغییر نگرش کارکنان نسبت به شغل و افزایش کیفیت زندگی کاری آنان باشد. جمله آخر این که اگر ما در



حقیقت در پی ارتقای بهره‌وری باشیم، لازم است اهمیت فوق‌العاده‌ای برای آموزش و توسعه نیروی انسانی قائل شویم.

### تعریف بهره‌وری

دردنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت تمامی بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. این امر سبب شده است که در تمامی کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست. کشور ما از این قاعده مستثنی نیست و توجه به مقوله بهره‌وری نقشی به سزا در توسعه آن دارد. در این راستار رشد بهره‌وری نیروی کار در برنامه چهارم توسعه در حدود 5 درصد تعیین شده است، که برای تحقق بخشیدن به آن، لازم است تا راهکارهای لازم شناسایی شود.

سازمان بین‌المللی کار (ILO) بهره‌وری را این‌گونه تعریف می‌کند: بهره‌وری عبارت است از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده‌های به کار رفته مانند زمین، سرمایه، نیروی کار و... تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران (NIPO) از بهره‌وری؛ بهره‌وری یک فرهنگ است، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است. در بسیاری موارد واژه‌های بهره‌وری، کارایی و اثربخشی به طور نابجا به کار گرفته می‌شود لذا برای پرهیز از اشتباه، بایستی این مفاهیم تعریف شود تا در جای خود به کار گرفته شود کارایی عبارت است از نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام شود. اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاشهای انجام شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است. به عبارت دیگر درجه میزان نیل به اهداف تعیین شده است. با ادغام این دو مفهوم کارایی و اثربخشی چهار حالت بدست می‌آید که حالت چهار همان بهره‌وری است. کارآمد و اثربخش (بهره‌وری) حالتی است که هم منابع درست مصرف شده و هم اهداف سازمان تحقق یافته است.

### اهمیت بهره‌وری

بهره‌وری موضوعی است که از ابعاد مختلف به آن نگریده شده و هر روز کاربرد و اهمیت آن بیش از پیش روشن می‌شود. بهره‌وری موضوع مشترکی در اقتصاد و مدیریت به شمار می‌رود که هم در کتب اقتصاد و هم مدیریتی فصلی را به آن اختصاص می‌دهند. با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی‌رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت است.

بی‌گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف، در نرخ رشد بهره‌وری آنها نهفته است. کوشش برای افزایش نرخ بهره‌وری، کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و جامعه است. برای رسیدن به فردای بهتر

باید رشد بهره‌وری را به طور مستمر دنبال کرد. در دنیای رقابت‌آمیز امروز کشورهایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار بهره‌وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد کنند. بینشی که بتواند فکر کردن، اندیشیدن، آفریدن، نوآوری و خلاقیت را در سازمانها خلق کند. با توجه به وجود مشکلات عدیده‌ای که اقتصاد ایران در آستانه هزاره سوم میلادی با آن روبرو است از جمله اقتصاد تک محصولی، ساختار نامناسب نظام اقتصادی و اداری، افزایش نرخ بی‌کاری، پائین بودن میزان سرمایه‌گذاری و... اهمیت توجه به بهره‌وری و اشاعه فرهنگ بهره‌وری را بیش از پیش روشن می‌کند. توسعه بهره‌وری سازمان و جامعه به باور و احساس من و شما بستگی دارد که باید بهره‌وری را از خود و خانواده خود شروع کنیم.

امروزه، توجه به بهره‌وری، به دلیل آثار و نتایج مفیدی که دارد، بسیار زیاد شده است. اهمیت و ارزش این موضوع به حدی است که خود را به عنوان یک فرهنگ، با ارزشها و بینش‌های خاص خود، جلوه‌گر ساخته است. در حال حاضر، تقریباً تمامی کشورهای توسعه‌یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه سرمایه‌گذاریهایی زیادی برای بهبود و ارتقاء بهره‌وری در سطح ملی، بخشی، منطقه‌ای و حتی واحدهای کوچک انجام داده‌اند. در اکثر این کشورها، سازمان یا مرکز ملی بهره‌وری وجود دارد که مسئولیت تحقیق و توسعه بهره‌وری، مشاوره با دیگران، تشکیل دوره‌های آموزشی، کنفرانس‌ها و سمینارهایی در این زمینه و به طور خلاصه ترویج فرهنگ بهره‌وری در بین تمام اقشار جامعه را بر عهده دارد.

### عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری

افزایش بهره‌وری انجام بهتر کارها نیست بلکه انجام کارهای درست است. برای افزایش بهره‌وری، عامل یا علت به خصوص را نمی‌توان ارائه کرد. ارتقاء بهره‌وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است. بنابراین ابتدا بایستی علل پایین بودن بهره‌وری در سازمانها شناخته شود و پس از مشخص شدن علل، برنامه‌های بهبود بهره‌وری طراحی شوند که شامل تغییر در روشهای انگیزش کارکنان و بهبود شرایط کار، بهبود نظامها، دستورالعملها، روشها، تکنولوژی و غیره است.

### راه‌های بهبود بهره‌وری

قبل از بهبود بهره‌وری باید وضع موجود سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. راه‌های گوناگونی برای تشخیص و درمان بیماریهای یک سازمان وجود دارد. در بیشتر مواقع، بیماری سازمان در هر سه قلمرو سخت افزار، نرم افزار و نیروی انسانی وجود دارد. تشخیص نارسایی‌های سازمان در قلمرو سخت افزار به مراتب آسانتر از دو قلمرو دیگر است. تشخیص نقاط ضعف درد و حوزه نرم افزار و نیروی انسانی دشوارتر است. در برخی از سازمانها از گردش کار نامناسب شکایت می‌شود اما در بررسی‌های دقیق تر می‌توان به آن نتیجه رسید که ناآگاهی کارکنان از جزئیات نظام گردش کار، مسأله واقعی است. گردش کار نامناسب بیماری در حوزه نرم افزار است. در حالی که ناآشنایی کارکنان نارسایی در حوزه نیروی انسانی است، عکس این موضوع نیز رخ می‌دهد. برای نمونه از سوی مدیریت یک سازمان، کارکنان شاغل، افرادی بی‌علاقه به کار ارزیابی می‌شوند. به همین دلیل مدیریت به دنبال راهها و تکنیک‌هایی می‌رود که انیزه



کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با پرداختهای تشویقی، قدردانی کتبی و یا گردش شغل صورت می‌گیرد. در صورتی که در بررسی دقیق‌تر می‌توان دریافت، گردش کار نامناسب و قوانین زائد و دست و پاگیر است که تمام توان نیروی کار را هدر می‌دهد.

### اندازه‌گیری بهره‌وری

بهره‌وری، هر افزایش است در برونداد که بر اثر افزایش یک واحد در درونداد ایجاد شده است. بهره‌وری به صورت کلی به عنوان نسبت ارزش نتایج و محصولات، به ارزش تمامی منابع صرف شده برای تولید آنها در نظر گرفته می‌شود. براساس این تعریف، ما برای ارزیابی بهره‌وری می‌توانیم ارزش داده‌ها را با ارزش برونداد مقایسه کنیم. درستی این ارزیابی و اندازه‌گیری بستگی به ویژگی‌های سازمانی و میزان دسترسی به داده‌ها دارد. به این ترتیب دو مشکل به وجود می‌آید که باید به آنها توجه کنیم. اولی روشن است؛ انتخاب دروندادها و بروندادهای مختلف، بهره‌وری متفاوتی را نشان می‌دهد. دوم، تنوع عوامل درونداد و برونداد، که بیشتر آنها کیفی هستند، مشکل سنجش آنها را به دنبال دارد. برای مثال: وقتی ما تعدادی از آموزش‌گیرندگان در یک شرکت را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم بسیار دشوار است که مشخص کنیم میزان تأثیر آموزش این افراد بر کیفیت محصولات تا چه اندازه است. یعنی نمی‌توانیم دقیق بگوییم که چه عاملی تحت تأثیر آموزش تغییر یافته است و باعث تغییر در کیفیت محصولات شده است؟ برخی از عوامل احتمالی عبارتند از: ارزیابی مدیر، رضایت شغلی، خروج از خدمت، انگیزش غیبت، ترفیع، حقوق. شاید همه این عوامل موثر بوده باشند (Aspin, 2012:3).

بهره‌وری، دغدغه بسیار مهم سازمان‌های کسب و کار است، زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت‌بخش و کسب مزیت رقابتی قابل ملاحظه، نسبت به رقبا به شمار می‌رود. هر چند که بهره‌وری بسیار مطلوب است اما به دو دلیل مبحث ساده‌ای برای سازمان‌ها محسوب نمی‌شود: اول، سنجش بهره‌وری زمانی امکان‌پذیر است که شرایط از ثبات برخوردار بوده، هدفها به گونه دقیق بیان شده باشند، زنجیره هدفها وسایل مشخص بوده، خروجی به سادگی قابل اندازه‌گیری باشد. شرکت‌هایی که محصولاتی را در مقیاسی وسیع تولید می‌کنند، می‌دانند که بهره‌وری غالباً عمده‌ترین موضوع برای دستیابی به کارایی، که نتایج اقتصادی رضایت‌بخشی را به دنبال دارد، است. اگرچه زمانی که کالاها و خدمات در هم تنیده (وابسته به هم) و بیشتر ناملموس بوده، مناسب تحقق نیازهای مشتری خاص باشند، در آن حال بهره‌وری در واژگان کلاسیک، به مبحثی پیچیده‌تر تبدیل می‌شود. دوم، مشخص نیست که چه چیزی بهره‌وری را محقق می‌سازد؟ از منظر مدیریتی و اقتصادی، بهره‌وری به طور عموم کارکرد سه متغیر است: فناوری، نیروی انسانی و سازمان. هر متغیر به صورت مجزا به بهره‌وری منجر می‌شود: به روز بودن، تجهیزات مدرن، سرمایه انسانی حرفه‌ای و ماهر، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از این موارد، می‌تواند منبع تغییر تدریجی یا بنیادی در بهره‌وری باشد (Greve and Benassi, 2011).

### نتیجه گیری

بهبود بهره وری در آن زمان تابع و نتیجه کارآیی مدیریت است که با مدیریت خوب مترادف است، افزایش بهره وری و حفظ رشد آن هدف و مسئولیت اصلی مدیریت است، در واقع ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره وری است. در عین حال، بهبود بهره وری یک فرآیند تغییر است، بنابراین برای افزایش بهره وری لازم است که مدیریت تغییر برقرار گردد. این امر به مفهوم ایجاد انگیزه، تحرک و تغییر است و مهم است که مقیاس و سرعت تغییر را در تمام عناصر سازمان که شامل افراد و ساختار نیروی انسانی است طرح ریزی و هماهنگ کنیم. تغییرات مزبور، طرز نگرشهای مثبت و فرهنگ سازمانی را که برای بهبود بهره وری و نیز تغییر تکنولوژی مناسب خواهد بود بوجود می آورد.

### منابع

1. طاهری، شهنام، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها، نشر هستان، چاپ بیست و پنجم 1394
2. اندازه گیری بهره وری در بخش خدمات، ترجمه مدیریت بهره وری بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، پاییز 1391
3. فرهادی، کاوه، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ نشر علم، مهرماه 1391
4. فرد آر دیوید، درسنامه مدیریت استراتژیک، اعرابی، محمد و فاطمه سادات/سراج، ندا /زاده مطلق، محمدتقی، پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول سال 1395
5. ماهنامه کار و جامعه، شماره 155، چهارشنبه 27 شهریور 1392
6. روزنامه دنیای اقتصاد - شماره 2772، 1391
7. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، آذر ماه 1385
8. Aspin, Liam, (2012), Social Capital and Productivity, Teaching and Learning Research Programme, pg 1-34
9. Greve, Arent&Benassi, Mario, (2011), Exploring the contributions of human and social capital to productivity, Hawaii International Conference On System Sciences, January 5-8, Hilton Waikoloa Village, Big Island, Hawaii
10. INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE MANAGEMENT JAN, 2009