



## تعیین میزان بلوغ و اثربخشی مدیریت سرمایه های انسانی در شرکت فولاد مبارکه

دکتر ایرج سلطانی \*

### چکیده

امروزه مدیریت سرمایه های انسانی<sup>۱</sup> عامل مهم کسب مزیت رقابتی محسوب می گردد و این بخاطر آن است که کارکنان توان تبدیل دانش را به محصول و خدمات موردنیاز مشتری دارند سازمانها بایستی در جهت بهینه کردن بازده سرمایه های انسانی گام بردارند با تعیین سطح بلوغ و اثربخشی نظام های مربوط به سرمایه های انسانی می توان عملکرد کارکنان را پیش بینی و در جهت بهبود آن گام برداشت. بر این اساس با توجه به اهمیت سرمایه های انسانی تحقیق حاضر با هدف تعیین سطح بلوغ و اثربخشی مدیریت سرمایه های انسانی در شرکت فولاد مبارکه انجام و بدین منظور با استفاده از فرمول برآورد حجم نمونه تعداد ۲۴۰ نفر از کارکنان به شیوه تصادفی انتخاب که از این تعداد ۲۳۷ نفر پرسشنامه های ارسالی را عودت دادند. ابزار پژوهش برای جمع آوری اطلاعات پرسشنامه محرک های پنجگانه سرمایه انسانی است که توسط باسی و مک مورر<sup>۲</sup> تهیه شده است، بررسی پایانی و ثبات درونی آزمون نشان داد که پایایی پرسشنامه برابر  $\alpha=0/92$  و پایایی با روش تنصیف برابر با  $0/87$  می باشد پس از جمع آوری اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS-13<sup>۳</sup> و آمارهای توصیفی، آزمون دو جمله ای فریدمن و تحلیل واریانس، داده ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش بیانگر این است که سطح بلوغ و اثربخشی مدیریت سرمایه های انسانی در شرکت فولاد مبارکه  $64/56$  از  $100$  است. بررسی محرکهای پنجگانه سرمایه انسانی نشان داد که محرکهای ظرفیت یادگیری با میانگین  $3/41$ ، دسترسی به دانش با میانگین  $3/28$ ، مشارکت کارکنان با میانگین  $3/24$ ، بهینه سازی نیروی کار با میانگین  $3/21$  و شیوه های اعمال رهبری با میانگین  $3/08$  به ترتیب رده اول تا پنجم را داشته اند.

### واژگان کلیدی :

رهبری ، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار، ظرفیت یادگیری .

\* استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نجف آباد (iso@mobarakeh-steel.ir)  
نجف آباد - بلوار دانشگاه - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نجف آباد

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: دکتر ایرج سلطانی

1. Human Capital Management (HCM)  
2. Bassi and MC Murrer  
3. Statistical Package of Social Sciences

## مقدمه

مدیریت سرمایه انسانی و توجه به دارایی های نامشهود در سالهای اخیر مورد توجه سازمانهای سرآمد قرار گرفته و در عمل به عامل موفقیت و بهره وری تبدیل شده است. در کشورهای پیشرفته سهم سرمایه انسانی در شرکت ها ۷۰٪ است ولی در ایران این سهم فقط ۳۴٪ است (ابوالعلائی، ۱۳۸۶، ۴). دارایی های نامشهود به عنوان دانشی که در سازمان وجود دارد و مزیتی متفاوت تولید می کند تلقی می شود. دارایی های نامشهود زمانی تبدیل به سودآوری می شود که بتوان به نحو مطلوب آن را مدیریت نمود. برای مدیریت سرمایه های انسانی می توان محرک های پنجگانه اقدامات رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری را با ساز و کارهای جزئی آن بکار بست. از طریق پیاده سازی محرک های مذکور می توان سطح بلوغ و اثربخشی سرمایه های انسانی را ارتقاء و عملکرد سازمان را بهبود بخشید. مدیریت صحیح سرمایه های انسانی از طریق فراهم آوردن فرصت برای رشد کارکنان، ایجاد انگیزه های پایدار، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیریها، ایجاد فضای کار تیمی و اطلاع رسانی به موقع به کارکنان، تعهد و وفاداری آنها را به دنبال دارد. پژوهش حاضر مؤلفه های اصلی مرتبط با مدیریت سرمایه انسانی را مورد مطالعه قرار داده تا ضمن تعیین وضعیت بلوغ آن نقاط قوت و ضعف شناسایی و در جهت بهبود آن گام برداشته شود.

## ادبیات پژوهش

## مدیریت سرمایه های انسانی

سرمایه انسانی را می توان دانش، شایستگی، مهارت و سایر مشخصات فردی یا گروهی افراد دانست که در طول زندگی کسب می کنند و برای تولید خدمت، کالا و یا ایده های تجاری به کار می رود. فرآیند تشکیل سرمایه انسانی و بکارگیری آن در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی انجام می پذیرد، چرا که مجموع دانش، مهارت و شایستگی های افراد منجر به شکل گیری دانش، مهارت و شایستگی های بنگاه ها و فراتر از آن جامعه می شود

(خاکی، ۱۳۸۴، ۱۴۷) برخی از نویسندگان بیان می کنند که سرمایه اجتماعی از طریق تسهیم اطلاعات و دانش به ایجاد سرمایه انسانی کمک می کند و برخی اشاره کرده اند که سرمایه انسانی نتیجه تحصیلات و تجربیات کاری بیشتر است که به ایجاد سرمایه اجتماعی کمک می کند. اما بیشتر افراد اظهار نموده اند که سرمایه اجتماعی، فرصت هایی که برای موفقیت در محیط کار لازم است را فراهم می آورد (حسن پور و نیاکان، ۱۳۸۶، ۴۲) در اجرای اثربخش فرآیندهای مدیریت دانش نوع تعاملات و ارتباطات انسانی حائز اهمیت است. چنانچه سازمانی بتواند هر چه بیشتر تعاملات اثربخش را در میان کارکنان خویش در داخل گروهها و واحدهای سازمان افزایش دهد احتمال خلق دانش جدید در سازمان، انتقال و تبادل دانش میان افراد سازمان و در نتیجه مدیریت اثربخش دانش سازمانی نیز بیشتر خواهد بود. این تعاملات موجب نزدیک شدن به مفهوم سرمایه اجتماعی در سازمان میگردد سرمایه اجتماعی مبنایی برای توصیف ارتباطات میان افراد و سازمانها است سرمایه های اجتماعی را انباشتی از منابع بالقوه و بالفعل که با شبکه هایی منسجم از روابط نهادی شده و مبتنی بر تفاهم و شناخت متقابل پیوند خورده است. تعریف می کنند (الوانی و ناطق و فراخی، ۱۳۸۶، ۴۰) سرمایه های انسانی در قالب دارایی های نامشهود تجلی می یابد و به دارایی هایی که در آینده درآمد تولید می کنند، سرمایه گفته می شود (کریم زاده، ۱۳۸۳، ۴۶) دارایی های نامشهود به عنوان « دانشی که در سازمان وجود دارد و مزیتی تولید می کند یا قابلیت های کارکنان شرکت برای تأمین نیازهای مشتری» تلقی می شود. دارایی های نامشهود شامل موارد متنوعی مانند حق اختراع، حق امتیاز، دانش نیروی کار، رهبری، نظام های اطلاعاتی و فرآیندهای کار می شود سرمایه های مطرح شده در وجه رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> را می توان در ابعاد سه گانه و مؤلفه های شش گانه زیر بیان نمود:

1. Balance score card

**الف) سرمایه انسانی**

۱- شایستگی های استراتژیک: در دسترس بودن مهارت ها، استعداد و دستورالعمل های انجام فعالیت های مورد نیاز استراتژی (حدود ۸۰٪ کارت های امتیازی متوازن شامل چنین اهدافی هستند)

**ب) سرمایه اطلاعاتی**

۲- اطلاعات استراتژیک: در دسترس بودن نظام های اطلاعاتی، زیرساخت ها و ابزارهای دانش که برای پشتیبانی از استراتژی لازم است (این مورد نیز در ۸۰٪ کارت های امتیازی متوازن لحاظ شده است)

**ج) سرمایه سازمانی**

۳- فرهنگ: آگاهی و درونی کردن مأموریت، چشم انداز و ارزش های مشترک مورد نیاز اجرای استراتژی (این معیار در ۹۰٪ کارت های امتیازی متوازن آمده است)

۴- رهبری: در دسترس بودن رهبران مناسب در تمام سطوح سازمان برای بسیج سازمان در جهت استراتژی (این معیار در ۹۰٪ کارت های امتیازی متوازن آمده است)

۵- هماهنگی: هماهنگی اهداف و انگیزه ها با استراتژی در تمام سطوح سازمان (این معیار در ۷۰٪ کارت های امتیازی متوازن آمده است)

۶- کار تیمی: تسهیم دانش و دارایی های کارکنان با قابلیت های استراتژیک (این معیار در ۶۰٪ کارت های امتیازی متوازن آمده است) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴، ۲۲۳-۲۲۴)

یکی از ساز و کارهای توسعه سرمایه های فکری سازمان استفاده از یادگیری تجربی است مدل جامع مدیریت تجربه که توسط رالف بیرگمان<sup>۱</sup> ارائه گردیده تأکید بر تسهیم تجارب و توسعه یادگیری است که منجر به استفاده از تجربه به عنوان یک ابزار مهم توسعه سرمایه فکری در سازمان است. اجزای اصلی این مدل عبارت است از:

الف) هسته مرکزی که شامل حافظه سازمانی و محل نگهداری تجارب است.

ب) فرآیند حل مسأله که شامل پنج فعالیت مسأله یابی، بازاریابی و انطباق، حل مسأله، اصلاح، تعدیل و ضبط و نگهداری می باشد.

ج) فرآیند، نگهداری و توسعه سیستم مدیریت تجربه که در برگزیده فرآیندهای فنی، مدیریتی و سازمانی جهت نگهداری و توسعه الگو می باشد.

د) فرآیند یادگیری سازمانی که حاصل انتشار تجارب و توسعه نمونه هاست و در واقع تکمیل کننده مدل مدیریت تجربه می باشد (دری نوگورانی، صالحی، ۱۳۸۵، ۶۲-۶۳) این امر موجب شکل گیری یادگیری جمعی میگردد. یادگیری جمعی عبارت است از فرآیندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه می یابد، به گونه ای که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده اند (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵، ۱۹) برای توسعه سرمایه های فکری سازمان با بکارگیری نمونه های گردآوری ابتدا باید نمونه ها (تجارب) را ارزیابی کرد. سپس براساس امتیاز مکتسبه و اولویت آنها، تجارب را انتخاب و در سطح گروه نمونه به تسهیم گذاشت (اخوان و جعفری، ۶۷) سرمایه انسانی نقش مهمی در رقابت پذیری سازمان دارد از کنار هم قرار دادن دو عامل منحصر به فرد بودن و ارزش استراتژیک سرمایه انسانی ماتریس شماره یک تشکیل می شود. (چیت سازان، ۱۳۸۵، ۳۵)

## ماتریس شماره ۱: انواع سرمایه انسانی

زیاد	<p><b>سرمایه انسانی دانش ویژه</b></p> <p>این نوع سرمایه انسانی منبعی بالقوه برای ایجاد تمایز نسبت به رقباست. پس مهمترین کار فهم این مطلب است که چگونه سازمان می تواند با حفظ منحصر به فرد بودن، این سرمایه انسانی را توسعه دهد</p>	<p><b>سرمایه انسانی دانش محوری</b></p> <p>مدیریت سرمایه انسانی در این بخش از طریق جذب، آموزش جامع، برنامه های اجتماعی کردن و طراحی مسیرهای شغلی انجام می شود.</p>
	<p><b>سرمایه انسانی بومی عادی</b></p> <p>این سرمایه انسانی نه ارزش آفرینی دارد و نه برای سازمان منحصر به فرد است. رفتار سازمان با این گونه سرمایه انسانی از طریق اتوماسیون کردن کار، تأمین مهارت ها از خارج سازمان است</p>	<p><b>سرمایه انسانی الزامی</b></p> <p>مدیریت این گونه سرمایه انسانی از طریق استخدام نیروی انسانی با نرخ بیشتر از بازار انجام می شود</p>
منحصر به فرد بودن	کم	زیاد

ارزش آفرینی استراتژیک

(چیت سازان، ۱۳۸۵، ص ۳۱)

دسترسی به دانش ( و نوآوری ( در گروه ظرفیت یادگیری ( را نشان می داد.

#### ✓ رابطه بین روش های اعمال مدیریت سرمایه انسانی و کاهش نرخ حوادث

مطالعه دیگری در کارخانه های امریکن استاندارد، رابطه قوی روش های اعمال مدیریت سرمایه انسانی و نرخ حوادث را نشان داد. یک سال پس از تحلیل اولیه، نرخ متوسط حوادث در کارخانه های با امتیازات بلوغ بالای ۵۰٪ در هریک از ۵ گروه اصلی محرک های مدیریت سرمایه انسانی با امتیازات کارخانه های با کمتر از ۵۰٪ مقایسه شد. نتایج نشان داد که نرخ متوسط حوادث در کارخانه های با امتیازات بالای بلوغ مدیریت سرمایه انسانی بین ۱۰ تا ۳۰٪ پایین تر از همین نرخ در کارخانه های با امتیازات پایین بود. بنابراین، امتیازات بالای بلوغ مدیریت سرمایه انسانی نرخ پایین حوادث در سال بعدی را پیش بینی کرد.

#### تأثیر مدیریت سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانها

تأثیر مدیریت سرمایه انسانی، عملکرد سازمانها در بررسی های مختلف تأیید شده است. در اینجا به چند نمونه اشاره می شود.

#### ✓ بهبود فروش و ایمنی در امریکن استاندارد

امریکن استاندارد در زمینه تولید سیستم های جهانی تهویه هوا، حمام و آشپزخانه و سیستم های کنترلی خودرو فعالیت دارد. در این شرکت بزرگ، عملکرد مدیریت سرمایه انسانی اجرا گردید. نتایج بررسی نشان داد که در چهارمورد از پنج محرک مدیریت انسانی نرخ رشد بخش هایی که امتیاز بالاتری داشتند، بین ۶۰ تا ۱۳۰٪ بالاتر از نرخ رشد بخش هایی با بهبود کمتر در بلوغ مدیریت سرمایه انسانی بود. تحلیل های بیشتر، عوامل خاصی را در مدیریت سرمایه انسانی نشان داد که در آنها امتیازات بلوغ بالا نزدیک ترین ارتباط را با عملکرد بالا در فروش، از جمله مهارت های اجرایی و سرپرستی (که هر دو گروه اعمال رهبری است)، تسهیم اطلاعات (در گروه قابلیت

و کارهای اجرایی آمده است.  
(Bassi , McMurrer , 2007- 3)

در تحلیلی درباره رابطه میان اقدامات مدیریت سرمایه انسانی با نرخ پایین حوادث مشخص شد که کارخانه های ایمن تر در سه زمینه گوی سبقت را از دیگران ربوده اند، مهارت های سرپرستی (در گروه شیوه های اعمال رهبری)، تسهیم اطلاعات (در گروه قابلیت دسترسی به دانش) و توسعه مهارت حمایت از کارکنان (در گروه ظرفیت رهبری) (باسی و مک مورر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶، ۳۸-۳۹).

### ✓ سودآوری شرکت ها در اثر مدیریت سرمایه های انسانی از طریق کارت امتیازی متوازن

گروه خودروسازی کرایسلر پیش بینی می کرد که در سال ۲۰۰۱ با ضرر ۵/۱ میلیارد دلار مواجه شود ولی با بکارگیری از کارت امتیازی متوازن در وجه های چهار گانه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و مدیریت سرمایه انسانی با استفاده از وجه رشد و یادگیری سیستم مذکور با وجود تداوم رکود بازار اتومبیل در آمریکا، شرکت کرایسلر در سال ۲۰۰۴ به سود ۱/۹ میلیارد دلاری دست یافت. شرکت مدیا جنرال<sup>۲</sup> به عنوان یک شرکت ارتباطات منطقه ای، روزنامه، تلویزیون و اینترنت از کارت امتیازی متوازن برای همسوسازی منافع خود در جهت استراتژی همگرایی استفاده کرد که بخشی از سیستم مدیریت سرمایه انسانی با وجه رشد و یادگیری است. این امر به رشد ۸۵ درصدی قیمت سهام آن طی بازده زمانی چهار ساله منجر شد. همچنین شرکت کره ای ای لند<sup>۳</sup> فروشنده لباس، اثاثیه منزل، هتل ها و ساختمان در خلال سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۳ در آمد خود را به دو برابر (حدود ۱/۱ میلیارد دلار) و سود خود را از ۸ میلیون دلار به ۱۵۰ میلیون دلار افزایش داد (زنده دل، ۱۳۸۶، ۱۷).

### اندازه گیری مدیریت سرمایه انسانی

برای ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی می توان از محرک های پنجگانه ای که توسط آقایان باسی و مک مورر<sup>۴</sup> ارائه شده است و مجموعاً دارای بیست و سه ساز و کار اجرایی است استفاده نمود. در جدول شماره یک محرک ها و ساز

1. Bassi and McMurrer

2. Media General

3. E. land

4. Bassi and McMurrer

جدول شماره ۱: محرک های پنجگانه و ساز و کارهای مربوط برای اندازه گیری سطح بلوغ مدیریت سرمایه های انسانی

محرک های مدیریت سرمایه انسانی	اقدامات رهبری	مشارکت کارکنان	دسترس به دانش	بهینه سازی منابع انسانی	ظرفیت یادگیری
سازوکارها و اقدامات مدیریت سرمایه انسانی	ارتباطات باز و مؤثر	طراحی شغل	قابلیت دسترسی به دانش شغلی	فرآیندهای تعریف شده و آموزش مؤثر	نوآوری استقبال از ایده های جدید
	فراگیربودن همکاری مدیریت و کارکنان	تعهد وجود امنیت شغلی و رشد و ارتقا	همکاری تشویق کار تیمی	موقعیت ها، حمایت شرایط کاری از عملکرد خوب	آموزش حمایت آموزش از اهداف سازمان
سازوکارها و اقدامات مدیریت سرمایه انسانی	مهارت های سرپرستی	زمان تعادل بین کار و زندگی	تسهیم اطلاعات	پاسخ گویی	توسعه
	مهارت های مدیریتی مدیران ارشد موانع را رفع، بازخورد داده و خودباوری را تقویت می کند	سیستم ها ارزیابی مداوم مشارکت کارکنان	سیستم ها دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سیستم	استخدام براساس مهارت و ارائه آموزش توجیهی	حمایت و ارزش قائل شدن رهبران با ارزش بودن یادگیری را نشان می دهد
	سیستم ها توسعه رهبری و اثربخش بودن سیستم های تحول	---	---	سیستم ها اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد	سیستم ها خودکار شدن یادگیری از طریق نظام مدیریت یادگیری

(Lavrie Bassi and Daniel McMurrer, 2007 – p3)

### الگوی سنجش سرمایه های انسانی

در زمینه گزارشگری سرمایه انسانی رویکردهای متفاوتی وجود دارد که می توان آنها را به شرح زیر خلاصه نمود.

الف) رویکرد هزینه های پرسنلی (اواسط دهه ۱۹۶۰) که بدنبال بهره گیری مالی از جذب کارکنان می باشد.

ب) رویکرد حسابداری منابع انسانی (اواخر دهه ۱۹۶۰) که بدنبال ارزش گذاری مالی سرمایه انسانی بوده است.

ج) رویکرد مدیریت سرمایه انسانی (اواخر دهه ۱۹۷۰) که بدنبال یادگیری و انتشار دانش بعنوان استراتژی مدیریت می باشد (خاکی، ۱۳۸۴؛ ۱۴۸)

فرآیند اندازه گیری آمادگی سرمایه انسانی با شناسایی شایستگی هایی آغاز می شود که افراد برای اجرای فرآیندهای کلیدی نقشه استراتژی سازمان به آنها نیاز دارند. شغل های استراتژیک موقعیت هایی است که در آن

است که در پیشبرد آن تمام افراد سازمان نقش دارند ، بهتر آن است که هر دو مدل به تناسب شرایط مورد استفاده قرار گیرد. (کاپلان و نورتون، ۲۵۶، ۲۵۴). نظریه پردازانی که در زمینه توانمندسازی سرمایه های انسانی تحقیق کرده اند عوامل مختلفی را به عنوان عوامل مؤثر در توانمندسازی سرمایه انسانی ذکر که از آن جمله بلانچارد (اطلاعات، کار تیمی، سبک رهبری، مسئولیت و مشارکت) اسکاف (کار تیمی، مسئولیت، مشارکت، هدایت گری مدیر ، روشن بودن چشم انداز) راندولف (اطلاعات، مشارکت، تعلق سازمانی، غنی سازی شغل، هدایت گری مدیر) را عوامل توسعه سرمایه های انسانی دانسته اند. (منوریان، ۱۳۸۵، ۱۹۳). برای توانمندسازی و توسعه سرمایه های انسانی نیاز است نظام کیفیت زندگی کاری آنها مورد توجه قرار گیرد مدل کیفیت زندگی کاری برای توسعه سرمایه های انسانی از چهار بعد تشکیل شده است:

۱- **بعد ساختاری**: که به مؤلفه هایی از قبیل سیاست های سازمانی، نظام حقوق و مزایا، شرایط کار ایمنی، زمان کار انعطاف پذیر و امنیت شغلی اشاره دارد.

۲- **بعد مدیریتی**: که به مؤلفه های کیفیت مدیریت و سرپرستی، نظام بازخوردی، پرورش استعدادها و مهارت ها (آموزش و توسعه)، امکان رشد و پیشرفت در کار و مشارکت در تصمیم گیری اشاره دارد.

۳- **بعد روان شناختی**، که به مؤلفه هایی از قبیل اهمیت و معنی داری ، چالش برانگیز بودن شغل، هویت و استقلال در کار و تنوع فعالیتها اشاره دارد.

۴- **بعد اجتماعی**: که این بعد به مؤلفه انسجام اجتماعی در محیط کار، سازگاری و تعادل مناسب بین شغل و جنبه های فردی اشاره دارد (بزاز جزایزی، پرداختچی، ۱۳۸۶، ۱۳۴)

#### اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش تعیین سطح بلوغ و اثر بخشی مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه بوده که در این راستا اهداف فرعی زیر نیز تعیین شدند.

کارکنان واجد شایستگی های لازم بوده و بیشترین تأثیر را بر تقویت فرآیندهای داخلی هم دارند. بطور کلی برای سنجش سرمایه های انسانی طی مراحل زیر لازم است:

#### گام اول: شناسایی شغل های استراتژیک

برخی شغل ها نسبت به بقیه، تأثیر بیشتری بر توفیق استراتژی سازمان دارند. در فرآیند مدیریت سرمایه انسانی باید چندین شغل استراتژیک را که بر استراتژی سازمان تأثیر فوق العاده ای دارند شناسایی نموده و بر آنها متمرکز شد. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴، ۲۴۸)

#### گام دوم: ایجاد پروفایل شایستگی<sup>۱</sup>

پروفایل شایستگی دانش، مهارت ها و ارزش های لازم برای موفقیت در یک پست شغلی را توصیف می کند. پروفایل شایستگی مرجعی برای واحد منابع انسانی است که می تواند برای انتصاب ، استخدام، آموزش و توسعه افراد در پست های مشخص به کار رود. پروفایل شایستگی دارای سه جزء دانش ، مهارت ها و ارزش ها هستند.

#### گام سوم: ارزیابی آمادگی سرمایه انسانی

در این گام سازمانها قابلیت ها و شایستگی های فعلی کارکنان خود را در شغل های استراتژیک ارزیابی می کنند. ارزیاب ها از رویکردهای کلی تا ارزیابی عملکرد و قابلیت افراد استفاده می کنند. در یک سوی طیف هر فردی از خود ارزیابی در مقایسه با نیازهای شغلی استفاده و سپس با مدیر یا راهنما درباره آن بحث می شود. گاهی نیز ارزیاب از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده و از همکاران ، مدیران ارشد و زیردستان درباره موضوع های مرتبط با عملکرد فرد سؤال می کند.

#### گام چهارم: برنامه توسعه سرمایه انسانی

برای توسعه سرمایه انسانی دو رهیافت ارائه شده است: یکی مدل شغل های استراتژیک که سازمان برنامه های منابع انسانی خود را به چند شغل مهم متمرکز می کند و دیگری مدل ارزش های استراتژیک است که بر این منطق استوار است که استراتژی شامل ارزش ها و اولویت هایی

برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محرک های سرمایه انسانی<sup>۳</sup> که توسط باسی و مک مورر<sup>۴</sup> ساخته شده استفاده گردید این پرسشنامه دارای ۲۳ شیوه اعمال مدیریت سرمایه انسانی است که در پنج گروه گسترده، محرک های سرمایه انسانی مورد ارزیابی را قرار می دهد. مؤلفه های پرسشنامه مشتمل بر موارد زیر می باشد:

الف) محرک شیوه های اعمال رهبری با ۵ سؤال مشتمل بر ارتباطات، همکاری مدیریت و کارکنان، مهارت های سرپرستی، مهارت های مدیریت و سیستم ها است.

ب) محرک مشارکت کارکنان با ۴ سؤال مشتمل بر طراحی شغل، تعهد نسبت به کارکنان، تعادل بین کار و زندگی (زمان) و سیستم های، ارزیابی مداوم مشارکت می باشد.

ج) محرک دسترسی به دانش با ۴ سؤال مشتمل بر قابلیت دسترسی به دانش شغلی، همکاری و کار تیمی، تسهیم اطلاعات، دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سیستم می باشد.

د) محرک بهینه سازی نیروی کار با ۵ سؤال مشتمل بر فرآیندهای تعریف شده، شرایط کاری خوب، پاسخگویی، استخدام براساس مهارت و سیستم های اثربخش مدیریت عملکرد می باشد.

ه) محرک ظرفیت یادگیری با ۵ سؤال مشتمل بر نوآوری، آموزش، توسعه، ارزش قائل شدن، سیستم یادگیری خودکار می باشد.

پرسشنامه مذکور به صورت طیف لیکرت طراحی و دارای ۵ گزینه (کاملاً موافق ۵)، (موافق ۴)، (نظری ندارم ۳)، (مخالف ۲) و (کاملاً مخالف ۱) می باشد. بررسی پایایی و ثبات درونی آزمون نشان داد که پایایی پرسشنامه برابر با  $\alpha = 0.92$  بود. بررسی پایایی با روش تنصیف نیز نشان داد که پایایی پرسشنامه  $\text{Guttman split-half} = 0.87$  است. برای تجزیه و تحلیل نتایج از نرم افزار SPSS-13<sup>۵</sup> استفاده گردید و روش های آماری بکار گرفته شده عبارت از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد) و آمار استنباطی (آزمون دو جمله ای، فریدمن و تحیل واریانس) بوده است.

۱- تعیین سطح اثربخشی و بلوغ شیوه های اعمال رهبری

۲- تعیین سطح اثربخشی و بلوغ مشارکت کارکنان

۳- تعیین سطح اثربخشی و بلوغ دسترسی به دانش

۴- تعیین سطح اثربخشی و بلوغ بهینه سازی نیروی کار

۵- تعیین سطح اثربخشی و بلوغ ظرفیت یادگیری

### سوالات پژوهش

۱- میزان بلوغ و اثربخشی مدیریت سرمایه های انسانی چقدر است؟

۲- میزان بلوغ و اثربخشی محرک شیوه های اعمال رهبری چقدر است؟

۳- میزان بلوغ و اثربخشی محرک مشارکت کارکنان چقدر است؟

۴- میزان بلوغ و اثربخشی محرک دسترسی به دانش چقدر است؟

۵- میزان بلوغ و اثربخشی محرک ظرفیت یادگیری و رشد چقدر است؟

۶- آیا در دیدگاه کارکنان درباره محرک های پنجگانه سرمایه انسانی (شیوه های اعمال رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری) بر حسب سن، تأهل، سطح تحصیلات، محل سکونت، عنوان شغل، نوع شیفت کاری، محل کار و سابقه کار تفاوت معنی داری وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات و تحلیل داده ها از نوع مطالعات زمینه یابی<sup>۱</sup> است که به صورت مقطعی<sup>۲</sup> انجام شده است جامعه آماری این پژوهش را کارکنان رده های مدیریتی، سرپرستی و کارشناسی با جمعیت ۹۵۶ نفر تشکیل داده اند. نمونه آماری مناسب برای پژوهش براساس فرمول نمونه گیری از جامعه محدود و در سطح خطای ۰.۰۵ / تعداد ۲۴۰ نفر انتخاب شدند و پرسشنامه از طریق پست داخلی برای نمونه ها ارسال و طی دو هفته تعداد ۲۳۷ نفر پرسشنامه ها را عودت دادند،

3. Human capital management (HCM)

4. Bassi and McMurrer

5. Statistical Package of Social Sciences

1. Survey

2. Cross Sectional



دموگرافیک آزمودنیها در اینجا فقط جداول شماره ۲ و ۳ در مورد وضعیت آزمودنی ها از نظر عنوان شغل و محل کار آورده می شود.

تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش  
بررسی مشخصات فردی و سازمانی پاسخگویان  
با توجه به جداول مختلف در خصوص خصوصیات

جدول شماره ۲ - توزیع فراوانی مطلق و نسبی افراد مورد مطالعه برحسب عنوان شغلی

عنوان شغلی	فراوانی	درصد
مدیران	۱۱	۴/۶
رؤسا و سرپرستان	۶۶	۲۷/۹
کارمندان و کارشناسان	۱۵۹	۶۷/۱
بدون پاسخ	۱	۰/۴
جمع	۲۳۷	۱۰۰

جدول شماره ۳ - توزیع فراوانی مطلق و نسبی افراد مورد مطالعه برحسب محل کار

محل کار	فراوانی	درصد
آهن سازی	۲۲	۹/۳
فولاد سازی	۲۷	۱۱/۴
نورد گرم	۷	۳/۰
نورد سرد او ۲	۲۳	۹/۷
انرژی و سیالات	۱۵	۶/۳
حمل و نقل و پشتیبانی	۲۳	۹/۷
نگهداری و تعمیرات	۲۴	۱۰/۱
طرح و توسعه	۹	۳/۸
واحدهای ستادی	۷۴	۳۱/۲
فولادسازی و نورد پیوسته سبا	۹	۳/۸
بدون پاسخ	۴	۱/۷
مجموع	۲۳۷	۱۰۰

سطح اثربخشی و بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه

۱- براساس نتایج تحقیق، اثربخشی مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه پس از یکسان نمودن وزن هر یک از محرک های پنجگانه سرمایه انسانی (شیوه های اعمال رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری)، برابر ۶۴/۵۶

از ۱۰۰ یا ۶۴/۵۶ درصد است.  
۲- بررسی محرک های سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه  
جدول شماره ۴ تا ۸ نشان دهنده میانگین و انحراف معیار هر یک از محرک های مدیریت سرمایه انسانی و اقدامات و شیوه های اعمال آن در شرکت فولاد مبارکه (میانگین طیف برابر عدد ۳ است)

جدول شماره ۴- ساز و کارهای محرک شیوه های از اعمال رهبری

انحراف معیار	میانگین	شیوه های اعمال رهبری
۱,۰۸	۳,۰۵	ارتباطات
۱,۰۸	۳,۱۳	همکاری مدیریت و کارکنان
۱,۰۹	۳,۰۸	مهارت های سرپرستی
۱,۰۹	۳,۱۳	مهارت های مدیریتی
۱,۰۳	۳,۹۷	سیستم ها
۰,۸۲	۳,۰۸	شاخص اقدامات رهبری

جدول شماره ۵: ساز و کارهای محرک مشارکت کارکنان

انحراف معیار	میانگین	مشارکت کارکنان
۱,۱۲	۲,۹۷	طراحی شغل
۱,۱۶	۳,۲۱	تعهد نسبت به کارکنان
۱,۰۳	۳,۳۸	تعادل بین کار و زندگی (زمان)
۰,۹۳	۳,۴۰	سیستم های ارزیابی مداوم مشارکت کارکنان
۰,۷۸	۳,۲۴	شاخص مشارکت کارکنان

جدول ۶: ساز و کارهای محرک دسترسی به دانش

انحراف معیار	میانگین	دسترسی به دانش
۰,۹۹	۳,۶۶	قابلیت دسترسی به دانش
۱	۳,۰۸	همکاری و کار تیمی
۰,۹۹	۳,۰۰	تسهیم اطلاعات
۰,۹۹	۳,۳۵	دسترسی به اطلاعات از طریق سیستم
۰,۷۳	۳,۲۸	شاخص دسترسی به دانش

جدول شماره ۷: ساز و کارهای محرک بهینه سازی نیروی کار

انحراف معیار	میانگین	بهینه سازی نیروی کار
۰,۹۲	۳,۴۷	فرآیندهای تعریف شده
۰,۹۶	۳,۵۵	شرایط کار خوب
۰,۲۳	۲,۸۲	پاسخگویی
۱,۰۱	۳,۱۹	استخدام بر مبنای مهارت
۰,۹۵	۳	سیستم های اثربخشی مدیریت عملکرد
۰,۷۴	۳,۲۱	شاخص بهینه سازی نیروی کار

جدول شماره ۸: ساز و کارهای محرک ظرفیت یادگیری

انحراف معیار	میانگین	ظرفیت یادگیری
۰,۹۱	۳,۸۵	نوآوری
۰,۹۸	۳,۶۸	آموزشی
۱,۰۱	۲,۹۷	توسعه
۱,۰۵	۳,۳۶	ارزش قائل شدن و حمایت
۰,۹۱	۳,۱۷	سیستم های یادگیری خودکار
۰,۷۱	۲,۴۱	شاخص ظرفیت یادگیری

براساس جدول شماره (۹) نتایج آماری حاصل از آزمون دو جمله ای برای هر یک از محرک های پنجگانه مدیریت سرمایه انسانی شامل شیوه های اعمال رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری، بیانگر آن است که از دیدگاه پاسخگویان، بازده مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه، مثبت و اثربخش می باشد.

#### بازده محرک های سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه

در این قسمت، به منظور ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی از دیدگاه پاسخگویان و بررسی بازده سرمایه گذاری های سازمان روی افراد و مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه، از آزمون دو جمله ای استفاده شده است. در این آزمون، پاسخگویانی که بیش از ۵۰ درصد امتیاز سؤالات را کسب نموده باشند به عنوان افرادی در نظر گرفته می شوند که بازده و نتیجه سرمایه گذاری های انجام شده روی مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه را مثبت و اثربخش می دانند.

جدول شماره ۹: آزمون دوجمله ای برای محرک های سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه

محرک سرمایه انسانی	میانگین	سطح معنی داری
شیوه های اعمال رهبری	۰,۷۳	۰,۰۰۰
مشارکت کارکنان	۰,۷۸	۰,۰۰۰
دسترسی به دانش	۰,۷۹	۰,۰۰۰
بهبود سازی نیروی کار	۰,۸۱	۰,۰۰۰
ظرفیت یادگیری	۰,۸۹	۰,۰۰۰
مدیریت سرمایه انسانی (ا.ج.سی.ام)	۰,۸۸	۰,۰۰۰

مقایسه دیدگاه پاسخگویان درباره محرک های سرمایه انسانی عبارتند از:

جدول شماره (۱۱) نشان دهنده نتایج تحلیل و اریانس به منظور مقایسه دیدگاه پاسخگویان درباره محرک های مدیریت سرمایه انسانی است. براساس جدول مذکور، نتایج حاصل در سطح معنی دار ۵٪ عبارتند از:

(۱) دیدگاه پاسخگویان درباره محرک های سرمایه انسانی بر حسب وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و نوع شیفت آنان یکسان است اما در مورد سایر متغیرها، تفاوت های معنی داری مشاهده می شود.

رتبه بندی محرک های سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه

براساس نتایج آزمون فریدمن که در جدول شماره (۱۰) نشان داده شده است، رتبه بندی بازده هر یک از محرک های سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه از دیدگاه پاسخگویان به صورت زیر است:

- رتبه اول: ظرفیت یادگیری
- رتبه دوم: مشارکت کارکنان،
- رتبه سوم: دسترسی به دانش
- رتبه چهارم: بهبود سازی نیروی کار
- رتبه پنجم: شیوه های اعمال رهبری

جدول ۱۰: نتایج آزمون فریدمن برای محرک های سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه

میانگین رتبه	محرک ها سرمایه انسانی
۲,۶۲	شیوه های اعمال رهبری
۳,۰۸	مشارکت کارکنان
۳,۰۳	دسترسی به دانش
۲,۷۸	بهبود سازی نیروی کار
۳,۴۸	ظرفیت یادگیری
۰,۰۰۰	سطح معنی داری آزمون

را بیشتر از پاسخگویان ارزیابی کرده اند. پاسخگویانی که سابقه کار آنان در شرکت فولاد مبارکه کمتر از ۵ سال می باشد، بازده دسترسی به دانش را بیشتر از پاسخگویان می دانند. در مورد ظرفیت یادگیری و بازده آن در شرکت فولاد مبارکه دیدگاه پاسخگویان برحسب محل کار آنان کاملاً متفاوت بوده برحسب محل سکونت آنان نیز یکسان نمی باشد.

۲) نتایج آزمون LSD نشان می دهد مدیران، بازده شیوه های اعمال رهبری، شرکت فولاد مبارکه را بیشتر از پاسخگویان می دانند و روسا و سرپرستان نیز بازده آن را بیشتر از کارمندان و کارشناسان ارزیابی نموده اند. همچنین مدیران، بازده بهینه سازی نیروی کار را بیشتر از کارمندان و کارشناسان ارزیابی نموده اند. در مورد مشارکت کارکنان، مدیران و نیز پاسخگویان دارای سن ۵۰ سال و بالاتر بازده آن

جدول ۱۱: نتایج تحلیل و اربانس برای محرک های سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه

ظرفیت یادگیری	بهینه سازی نیروی کار	دسترسی به دانش	مشارکت کارکنان	شیوه های اعمال رهبری	متغیرها و شاخص ها	
					مقدار F	سن
۲/۵۷	۱/۷۸	۲/۳۷	۲/۹۵	۱/۱۱	مقدار F	سن
۰/۰۵۶	۰/۱۵۵	۰/۰۷۳	۰/۰۳۵	۰/۳۴۶	سطح معنی داری	
۰/۹۲۸	۰/۹۷۸	۲/۹۲	۰/۹۴۰	۰/۳۹۴	مقدار F	وضعیت تأهل
۰/۳۹۷	۰/۳۷۸	۰/۰۵۶	۰/۳۹۶	۰/۶۷۵	سطح معنی داری	
۱/۴۶	۱/۴۷	۱/۰۸	۰/۲۰۵	۰/۵۸۷	مقدار F	سطح تحصیلات
۰/۲۲۷	۰/۲۲۴	۰/۳۵۸	۰/۸۹۳	۰/۶۲۴	سطح معنی داری	
۲/۶۷	۱/۴۲	۲/۲۰	۲/۶۵	۲/۰۵	مقدار F	منطقه محل سکونت
۰/۰۱۶	۰/۲۰۸	۰/۰۴۴	۰/۰۱۲	۰/۰۶۰	سطح معنی داری	
۱/۱۰	۴/۱۵	۰/۶۸۲	۷/۵۹	۱۱/۵۳	مقدار F	عنوان شغل
۰/۳۳۳	۰/۰۱۷	۰/۵۰۷	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۰/۶۳۵	۱/۶۲	۰/۲۳۳	۰/۳۸۱	۰/۷۵۹	مقدار F	نوع شیفت
۰/۵۳۱	۰/۲۰۰	۰/۷۹۲	۰/۶۸۴	۰/۴۹۶	سطح معنی داری	
۳/۰۶	۲/۰۴	۱/۸۱	۱/۸۶	۲/۶۶	مقدار F	محل کار
۰/۰۰۲	۰/۰۳۷	۰/۰۶۹	۰/۰۵۹	۰/۰۰۶	سطح معنی داری	
۱/۵۱	۱/۲۷	۲/۸۴	۱/۰۵	۲/۲۷	مقدار F	سابقه کار در شرکت فولاد مبارکه
۰/۲۰۱	۰/۲۸۳	۰/۰۲۵	۰/۳۸۲	۰/۰۶۳	سطح معنی داری	

مقایسه وضعیت محرک های مدیریت سرمایه انسانی برحسب محل کار در جدول شماره ۱۲ وضعیت شیوه های اعمال رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری در واحدهای مختلف آمده است.

جدول ۱۲: میانگین و انحراف معیار نمرات محرک های مدیریت سرمایه انسانی برحسب محل کار در شرکت فولاد مبارکه

محرک های مدیریت سرمایه انسانی										نوع شیفت
ظرفیت یادگیری		پهینه سازی نیروی کار		دسترسی به دانش		مشارکت کارکنان		شیوه های اعمال رهبری		
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۶۳	۳/۴۱	۰/۷۸	۳/۱	۰/۹۳	۲/۹۸	۰/۷۰	۲/۹۹	۰/۷۶	۲/۹۰	آهن سازی
۰/۶۴	۳/۴۱	۰/۷۲	۳/۱۹	۰/۷۳	۳/۳۴	۰/۶۳	۳/۲۵	۰/۷۳	۳/۱۱	فولاد سازی
۱/۲۶	۳/۴۰	۱/۵۴	۲/۹۰	۱/۳۱	۳/۰۷	۱/۰۷	۳/۴۳	۱/۲۳	۳/۴۶	نورد گرم
۰/۶۸	۳/۲۱	۰/۵۶	۳/۱۴	۰/۵۹	۳/۱۳	۰/۶۷	۳/۰۴	۰/۷۸	۲/۸۰	نورد سرد او ۲
۰/۸۰	۳/۴۸	۰/۹۹	۳/۱۸	۰/۶۸	۳/۳۹	۰/۹۱	۳/۳۳	۱/۲۹	۲/۸۰	انرژی و سیالات
۰/۵۵	۳/۳۸	۰/۵۶	۳/۳۰	۰/۶۵	۳/۳۶	۰/۷۶	۳/۳۴	۰/۷۳	۳/۱	حمل و نقل و پشتیبانی
۰/۶۰	۳/۸۴	۰/۶۲	۲/۷۷	۰/۵۹	۳/۰۴	۰/۶۵	۲/۸۶	۰/۶۴	۲/۶۱	نگهداری و تعمیرات
۰/۵۶	۳/۴۴	۰/۷۸	۳/۲۹	۰/۶۱	۳/۰۹	۰/۷۳	۳/۵۳	۱/۱	۳/۱۳	طرح و توسعه
۰/۷۱	۳/۶۱	۰/۶۷	۳/۴۴	۰/۶۸	۳/۴۸	۰/۸۳	۳/۴۱	۰/۷۵	۳/۳۶	واحدهای ستادی
۰/۶۳	۳/۹۰	۰/۸۰	۳/۱۵	۰/۶۳	۳	۰/۶۶	۲/۹۷	۰/۳۷	۳/۴۰	فولادسازی و نورد پیوسته سبا
۰/۷۱	۳/۴۱	۰/۷۴	۳/۲۱	۰/۷۳	۳/۲۷	۰/۷۸	۳/۲۳	۰/۸۳	۳/۱۰	کل

### جمع بندی و نتیجه گیری

دسترسی به دانش ۳/۶۶ و دسترسی به دانش از طریق سیستم ها (۳/۳۵)، بهینه سازی نیروی کار (فرآیندهای تعریف شده ۳/۴۷، شرایط کاری خوب ۳/۵۵)، ظرفیت یادگیری (نوآوری ۳/۸۵ و آموزش ۳/۶۸) بود. میانگین کل محرک های پنجگانه نیز نشان می دهد که محرک ظرفیت یادگیری با میانگین ۳/۴۱ و شیوه های اعمال رهبری با ۳/۰۸ به ترتیب بالاترین و پایین ترین اثرگذاری مدیریت سرمایه انسانی را داشتند. این نتایج بیانگر اثرگذاری بالای آموزش و توجه کافی به مسئله آموزش در شرکت فولاد مبارکه است و بایستی در سایر زمینه ها نیز با تحلیل زیر مجموعه های محرک های پنجگانه شرایط بهتری برای اثرگذاری مدیریت سرمایه انسانی بر عملکرد فراهم شود. بررسی نسبت موافقین نیز این نتیجه گیری را تأیید می کند.

این مطالعه تصویر کاملاً مشخصی از اثربخشی مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه را نشان داد و زمینه را برای مداخله موثر جهت اثرگذاری بیشتر مدیریت سرمایه انسانی بر عملکرد و افزایش بهره وری شرکت در حوزه های مختلف فراهم نمود. نتایج پژوهش نشان داد که میزان اثربخشی مدیریت سرمایه انسانی در محرک های پنجگانه سرمایه انسانی (شیوه های اعمال رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری ۶۴/۵۶٪ است. این نتیجه بیانگر تاثیر قابل مداخله مدیریت سرمایه انسانی بر عملکرد در حوزه های مختلف بود. بررسی میانگین نمرات در شیوه های اعمال رهبری (همکاری مدیریت و کارکنان ۳/۱۳، مهارت های مدیریتی ۳/۱۳)، مشارکت کارکنان (سیستم ها ۳/۴۰ و تعادل کار و زندگی ۳/۳۸) دسترسی به دانش (قابلیت

منابع و مآخذ :

۱. ابوالعلایی، بهزاد. (۱۳۸۶). « سهم سرمایه های انسانی در شرکت های ایرانی »، پایگاه اطلاع رسانی تخصصی فناوری اطلاعات. صفحه اصلی.
۲. اخوان، پیمان و مصطفی جعفری، (۱۳۸۵) « سازمانهای یادگیرنده ضرورت عصر دانایی »، مجله تدبیر، شماره ۱۶۹، خردادماه، ص ۱۹
۳. الوانی، مهدی، ناطق و فراحی، (۱۳۸۶)، « نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی » فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۵۰، بهار، ص ۴۰
۴. بزاز جزایری، احمد و محمدحسن پرداختچی، (۱۳۸۶)، « تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمانها »، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۵، بهار، ص ۱۳۴
۵. باسی، لوری و دانیل مک مورر (۱۳۸۶) « بیشینه سازی بازده سرمایه منابع انسانی »، ترجمه مریم شریفیان ثانی، مجله گزیده مدیریت شماره ۷۱، تیرماه، ص ۳۸-۳۹
۶. حسن پور، اکبر و نازیلا نیاکان، (۱۳۸۶)، « سرمایه اجتماعی و جنسیت در محیط کار»، مجله تدبیر، شماره ۱۸۳، مرداد ماه، ص ۴۲
۷. چیت سازان، علیرضا، (۱۳۸۵) « مدیریت دانش و سرمایه های انسانی »، مجله تدبیر، شماره ۱۷۷، بهمن ماه، ص ۳۵
۸. خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۴، « چالش های استقرار کاربرد حسابداری منابع انسانی در بنگاه »، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، اردیبهشت ماه، ص ۱۴۷
۹. دری نوگورانی، بهروز، مهدی محمود صالحی، (۱۳۸۵)، مدیریت تجربه، مبانی رشد و توسعه سرمایه های فکری در سازمان، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، آذرماه، ص ۶۲-۶۳
۱۰. کاپلان، رابرت و دیوید نورتون، (۱۳۸۴)، « نقشه استراتژی تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود »، ترجمه حسین اکبری و دیگران تهران، انتشارات آسیا، چاپ اول، ص ۲۲۳ - ۲۲۴
۱۱. کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۶) « همسویی استراتژیک »، ترجمه بابک زنده دل، انتشارات آسیا، چاپ اول، ص ۱۷-۱۸
۱۲. کریم زاده، مجید، (۱۳۸۳)، « توانمندسازی سرمایه های انسانی از طریق آموزش »، مجله مدیریت، شماره ۹۲-۹۱، فروردین ماه، ص ۴۶
۱۳. منوریان، عباس و حمیدرضا نیازی، (۱۳۸۵)، « عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی »، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، آذرماه، ص ۱۹۳

14. Bassi,L and Daniel McMurrer .(2007). Maximizing your Return on People .Hard ward Business Review, 8(71):32 -42.