



## نقش مدیریت منابع انسانی در سیستم های آموزشی

محمدامین حیدری

1. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت، ایران

[mohammadamin.heidari31@gmail.com](mailto:mohammadamin.heidari31@gmail.com)

دکتر نادر شهاامت

2. استادیار گروه مدیریت آموزشی واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

[nader\\_shahamat@yahoo.com](mailto:nader_shahamat@yahoo.com)

### چکیده

1

مدیریت منابع انسانی، به توانایی مدیریت منابع انسانی نسبت به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی تمرکز می کند در میان نقش های مدیریت منابع انسانی، بسیاری محققان استدلال می کنند که "نقش آموزش" برای متخصصان منابع انسانی در سازمان های امروزی محوری است.

این مطالعه یک مطالعه مروری است که از بانکهای اطلاعاتی داخلی و خارجی ذیل برای جمع آوری اطلاعات استفاده شد؛ مقالات منتشر شده در بازه زمانی سال های 2000 تا 2014 بوده است.

Medline, Pubmed, CINAHL, OVID Medline, CINAHL Plus with Full Text, ProQuest, Up To Date, Web of science, OT Search, SID, Magiran, IRAN MEDEX, MEDLIB and Iran doc

در جستجو تعداد 45 مطالعه یافت شد. خلاصه تمام مقالات مورد مطالعه قرار گرفت. پس از بررسی مرتبط بودن، تعداد 23 مقاله به دلیل عدم ارتباط با موضوع کنار گذاشته شد. از میان مقالات مرتبط با مفهوم مدیریت منابع انسانی در سیستم های آموزشی، 12 مقاله مورد بررسی نهایی قرار گرفت. پس از بررسی مقالات مرتبط، موضوعات اصلی مدیریت منابع انسانی استخراج شد و در مقاله حاضر ارائه شد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب کارایی و توانمندسازی و عملکرد بالا در سیستم های آموزشی می شود. برنامه های مدیریت منابع انسانی از جمله؛ حمایت از تیم های منابع انسانی، چرخش افراد در داخل واحد منابع انسانی و آموزش موجب ارتقا توانایی کارکنان مراکز آموزشی می شود. استعدادیابی منابع انسانی، جایگزینی جایگاه های ارشد منابع انسانی از سایر واحدها می تواند موجب افزایش انگیزه و فرصت پیشرفت کارکنان مراکز آموزشی می شود.

**کلیدواژه:** مدیریت منابع انسانی، آموزش، سیستم های آموزشی.



## مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ مدیریت منابع انسانی را تقویت می‌کند و به توانایی مدیریت منابع انسانی نسبت به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی تمرکز می‌کند (پففر، 1994؛ اولریچ، 1997).<sup>۱</sup> در میان نقش‌های مدیریت منابع انسانی، بسیاری محققان استدلال می‌کنند که "نقش آموزش" برای متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های امروزی محوری<sup>۲</sup> است (کلاند، پاجو، و تولسون، 2000).<sup>۳</sup> برخلاف برتری در نظر گرفته‌شده برای نقش استراتژیک متخصصان منابع انسانی به‌عنوان شرکای استراتژیک، تحقیقات اخیر بیان می‌کنند که تلاش پژوهشی کمی در خصوص آموزش منابع انسانی صورت گرفته است (کابرا و کابرا، 2003).<sup>۴</sup> و در این زمینه خلأ تحقیقاتی وجود دارد. از آنجایی که تحقیقات نشان می‌دهند که شرکت‌ها اصولاً راجع به کارایی منابع انسانی نگران هستند (بکر و گرهارت، 1996).<sup>۵</sup> نقش استراتژیک برای متخصصان منابع انسانی باید با همسو کردن راهکارهای منابع انسانی با اهداف کسب‌وکار<sup>۶</sup> بر دستیابی به اهداف سازمانی از طریق آموزش تمرکز کند (کانر و اولریچ، 1996).<sup>۷</sup> این همسوسازی طراحی و اجرای خط‌مشی‌ها<sup>۸</sup> و راهکارهای منابع انسانی را ایجاب می‌کند که بهره‌وری<sup>۹</sup> را ارتقا داده و قابلیت‌های سازمانی مرتبط با منابع انسانی را توسعه می‌دهد (اولریچ، 1997؛ اولریچ و لیک، 1990).<sup>۱۰</sup> تحقیقات قابل‌توجهی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی صورت گرفته است که پیشنهاد می‌دهد؛ اتخاذ راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی را ترویج می‌کند (بکر و گرهارت، 1996؛ هوسلید، 1995).<sup>۱۱</sup> باوجود این، بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا، بررسی نشده باقی‌مانده است (ه.ت. چانگ و چی، 2007).<sup>۱۲</sup> درحالی که تحقیقات پیشین مشخص می‌کنند که نقش استراتژیک ایفا شده توسط متخصصان منابع انسانی یک جنبه حیاتی اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی است (هایلی، فرندالی و تروس، 2005).<sup>۱۳</sup> تحقیقات کمی پیوند بین ادبیات درباره راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا و نقش استراتژیک متخصصان منابع انسانی را بررسی کرده‌اند. راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا ترکیبی از راهکارهای منابع انسانی را منعکس می‌کنند که قصد دارند عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (بوسلیه، دیتز و بوون، 2005).<sup>۱۴</sup> در مطالعه‌ی میچل و همکاران در سال 2013 استدلال شده است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود توانایی، انگیزه و فرصت پیشرفت کارکنان مراکز آموزشی (راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا) شده است که به‌نوبه خود موجب بهبود عملکرد کارکنان مراکز آموزشی می‌شود.

2

<sup>1</sup> Pfeffer; Ulrich

<sup>2</sup> pivotal

<sup>3</sup> Cleland, Pajo, & Toulson

<sup>4</sup> Cabrera & Cabrera.

<sup>5</sup> Becker & Gerhart.

<sup>6</sup> business objectives

<sup>7</sup> Conner & Ulrich.

<sup>8</sup> policies

<sup>9</sup> productivity

<sup>10</sup> Ulrich & Lake.

<sup>11</sup> Becker & Gerhart Huselid

<sup>12</sup> Chang & Chi.

<sup>13</sup> Hailey, Farndale, & Truss.

<sup>14</sup> Boselie, Dietz, & Boon

## روش پژوهش

این مطالعه یک مطالعه مروری است که از بانکهای اطلاعاتی داخلی و خارجی ذیل برای جمع آوری اطلاعات استفاده شد؛ مقالات منتشر شده در بازه زمانی سال های 2000 تا 2014 بوده است.

Medline, Pubmed, CINAHL, OVID Medline, CINAHL Plus with Full Text, ProQuest, Up To Date, Web of science, OT Search, SID, Magiran, IRAN MEDEX, MEDLIB and Iran doc

## نتایج

در جستجو تعداد 45 مطالعه یافت شد. خلاصه تمام مقالات مورد مطالعه قرار گرفت. پس از بررسی مرتبط بودن، تعداد 23 مقاله به دلیل عدم ارتباط با موضوع کنار گذاشته شد. از میان مقالات مرتبط با مفهوم مدیریت منابع انسانی در سیستم های آموزشی، 12 مقاله مورد بررسی نهایی قرار گرفت. پس از بررسی مقالات مرتبط، موضوعات اصلی مدیریت منابع انسانی استخراج شد و در مقاله حاضر ارائه شد.

## مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی<sup>1</sup> عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت های جدید، تقبل مسئولیت های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت هایی نظیر کارمند یابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان مراکز آموزشی را در خدمت رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلا می ساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان ها، با تمرکز بر سیاست ها و سیستم ها می باشد. واحدها و بخش های مدیریت منابع انسانی، خصوصاً مسئول عدهای از فعالیت ها، از جمله استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا (برای مثال مدیریت سیستم حقوق و مزایا) می باشد. همچنین مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی توجه دارد، که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث های بین کارکنان مراکز آموزشی و مدیران و قوانین دولتی می باشد. مدیریت منابع انسانی محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم می باشد، زمانی که محققان شروع به مستندسازی روش های ایجاد ارزش های کسب و کار به وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار کردند. این تابع در ابتدا تحت تأثیر کارهای معاملاتی، مانند سازمان حقوق و مزایا بود، اما با توجه به جهانی شدن، تقویت شرکت ها، پیشرفت تکنولوژی، و تحقیقات بعدی، اکنون مدیریت منابع انسانی بر ابتکارات استراتژیک مانند ادغام و تملیک، مدیریت استعداد، برنامه ریزی جانشینی روابط صنعتی و روابط کاری، چندگانگی فرهنگ و گنجایش می باشد. ممکن است در شرکت های نوپا وظایف مربوط به مدیریت منابع انسانی به وسیله متخصصان آموزش دیده اجرا می شود. در شرکت های بزرگ تر، یک گروه تمام کارآمد، با داشتن کارکنان مراکز آموزشی متخصص در وظایف مختلف منابع انسانی و رهبری وظیفه شناس که در تصمیم گیری استراتژیک در کسب و کار نقش دارد، خود را وقف اجرای قوانین می کند. به منظور آموزش کارکنان مراکز آموزشی، مؤسسات تحصیلات عالی، انجمن های تخصصی، خود شرکت ها برنامه هایی برای مطالعه ایجاد کرده اند، که به وظایف این بخش اختصاص دارند. با توجه به شواهد، سازمان های دانشگاهی و انسانی نیز به دنبال به کار گرفتن و پیش بردن رشته مدیریت منابع انسانی اند. همچنین با توجه به مقالات تحقیقاتی چاپ شده در بسیاری از مجلات آکادمیک، از جمله موارد ذکر شده در این مقاله، مدیریت منابع انسانی، رشته ای از مطالعات تحقیقاتی است که در زمینه مدیریت و روان شناسی

<sup>1</sup> Human resource management



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

صنعتی و سازمانی از محبوبیت بالایی برخوردار است. در واقع مدیریت منابع انسانی با علومی چون مدیریت رفتار، روان‌شناسی صنعتی (روانشناسی کار)، اقتصاد نیروی انسانی، آمار و کامپیوتر ارتباطی تنگاتنگ دارد. مدیریت منابع انسانی باید برای سازمان‌ها ارزش‌آفرینی کند. این ارزش‌آفرینی هم برای ذی‌نفعان داخلی و هم ذی‌نفعان خارجی است. ذی‌نفعان داخلی کارکنان مراکز آموزشی و سازمان هستند در حالی که ذی‌نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه‌گذاران و همچنین جامعه است. در محیط کاری فعلی، تمام شرکت‌های جهانی بر ابقای استعداد و آگاهی نیروی کار تمرکز دارند. تمام شرکت‌ها می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان مراکز آموزشی را کاهش دهند و آگاهی آنان را ارتقاء بخشند. استخدام نیروی کار تازه نه تنها هزینه‌های بالایی به بار می‌آورد، بلکه خطر آمدن افرادی را که نتوانند جای فردی را که قبلاً در آن منصب کار می‌کرد، پر کنند، را افزایش می‌دهد. بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان مراکز آموزشی، خطر از دست دادن آگاهی را کاهش دهند.

### مدیریت منابع انسانی و آموزش

یکی از راه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی آموزش است. آموزش منابع انسانی، توسعه و رشد حرفه‌ای آنان جزء اساسی برنامه‌های توانمندسازی است (اسکات و ژافه 1991، ساج و کاسلواسکی 2000، هارلی<sup>2</sup> 1998، رمزدن 1997، توماس و لتهوس 1990، باون و لاولر<sup>3</sup> 1992، کیلمن و توماس<sup>4</sup> 1996 و زیمرمن<sup>5</sup> 1995 به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم 1385) در این رابطه بلانچارد و همکارانش می‌نویسند: در فرهنگ توانمندسازی، افراد باید مسئولیت‌پذیر و خودگردان باشند. به همین سبب آموزش باید جزء جدایی‌ناپذیر فرایندهای توانمندسازی باشد. اگر قصد داریم واقعاً کارکنان مراکز آموزشی را توانمند کنیم، نتیجه آموزش باید کسب مهارت‌های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، در جریان و در بعد از آموزش است. اگر قرار است افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت در کلاس و آن چه قرار است یاد بگیرند، در کلاس حاضر شوند، مسئولیت آموزش، یاد دادن و تغییر است. اگر آموزش محتوم به فراگیری و تحول نباشد، هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد (کروبی، متانی، 1393). امروزه آموزش به عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح می‌باشد. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان‌های زبده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پرتغییر و تحول‌آمیزی سخت‌بدان نیازمندند؛ به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد. بسیاری از علمای مدیریت و اقتصاد بر این باورند که در میان انواع سرمایه‌گذاری‌هایی که در جهت ارتقای بهره‌وری و نهایتاً توسعه اقتصادی و اجتماعی صورت می‌گیرد، توانمند ساختن نیروی انسانی به عنوان مؤثرترین عنصر دخیل در تحقق تلاش‌ها، مهمترین و پرسودترین رکن توسعه به شمار می‌رود. آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، یکی از وظایف اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها و مؤسسات محسوب می‌شود؛ این مهم اصولاً در قالب برنامه‌های آموزش مدون و کوتاه مدت یا دراز مدت به اجرا در می‌آید. (عباس پور، بدری، 1394)

- 1-Saj & Kaslvasky
- 2-Harley
- 3-Bowen Vlavlrl
- 4-Kplmn & Thomas
- 5- Zimmerman



## مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد کارکنان مراکز آموزشی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بیشترین توجه را داشته است (بوکسال و ماک، ۲۰۰۷).<sup>۱</sup> دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۲</sup> شرکت دلیل اهمیت منابع انسانی و مدیریت مؤثر منابع انسانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار را ارائه می کند (بارنی و رایت، ۱۹۹۷؛ رایت، دونفورد، و اسنل، ۲۰۰۱). مخصوصاً، دیدگاه مبتنی بر منابع نقش راهکارهای منابع انسانی در تأثیرگذاری بر سرمایه انسانی درون سازمان ها را به شیوه ای مورد تأکید قرار می دهد که ممکن است به موفقیت سازمانی منجر شود. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، ماهیت رابطه بین راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی به کنون توجه حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی تبدیل شده است (بوسلیه و دیگران، ۲۰۰۵). درون این بافت، شواهد قابل توجهی برای پیوند بین راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا و عملکرد مالی سازمان وجود دارد. شواهد قابل توجهی وجود دارد که محدوده راهکارهای دربرگیرنده راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا، بهره وری، و در نتیجه، عملکرد مالی سازمان را ارتقا می دهند. راهکارهای منابع انسانی ارتقادهنده توانایی، کارگزینی<sup>۳</sup> و آموزش، به طور مستقیم توانایی اجرای کارمند را با تحت تأثیر قرار دادن دانش، مهارت ها، و توانایی ها در کار تحت تأثیر قرار می دهند (کاتویو و بودهوار، ۲۰۱۰).<sup>۴</sup> تکنیک های جذب انتخابی<sup>۵</sup> برای شناسایی متقاضیانی<sup>۶</sup> مورد استفاده قرار می گیرد که توانایی هایشان مطابق با نیازهای سازمان است (هوسلید، ۱۹۹۵)، و تدارک آموزش جامع می تواند کارمندان با مهارت را به قابلیت هایی هدایت کند که مناسب ضروریات خاص فناوری های سازمانی در حال توسعه باشند (آرتور، ۱۹۹۴). به طور مشابهی، راهکارهای منابع انسانی ارتقادهنده انگیزه، به بهره وری کارمندان پیوند خورده اند و در مدل های پیشین راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا وارد شده اند. برای مثال، بت (۲۰۰۲) ابعاد انگیزشی نظام های منابع انسانی با عملکرد بالا<sup>۷</sup> را پیشنهاد داد، که شامل پرداخت نسبی بالا و تعهد به امنیت شغلی است، و گوئست (۱۹۹۷)<sup>۸</sup> شواهدی ارائه می دهد تا از پیوند بین پرداخت مرتبط با عملکرد و انگیزه ارتقا یافته کارمند

5

<sup>1</sup> Boxall & Macky, 2007

<sup>2</sup> بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع "دیدگاه منبع محور" (Resource-Based View RBV) سازمان متشکل از مجموعه ای از منابع تولیدی تعریف شده و منابع داخلی سازمان می توانند به عنوان مزیت رقابتی برشمرده شوند. به عقیده ی برنی دیدگاه مبتنی بر منابع می تواند جایگزین تحلیل منابع سازمان از دیدگاه مزیت رقابتی شود. برنی این منابع را به سه دسته طبقه بندی می کند: سرمایه ی فیزیکی، سرمایه ی انسانی، و سرمایه ی سازمانی. او همچنین بحث می کند که ناهمگنی و تغییر ناپذیری منابع از عوامل مؤثر ایجاد مزیت رقابتی هستند. با چنین مفروضاتی تئوری مبتنی بر منابع دید جامع تری نسبت به آرایش منابع ایجاد می کند. هدف اصلی تئوری مبتنی بر منابع، به کارگیری و شناسایی منابع به وجود آمده سازمان در جهت افزایش کارایی است. بر این اساس یک منبع داخلی زمانی مزیت رقابتی به حساب می آید که به صورت کارا در سازمان مورد استفاده قرار گیرد (مشبکی، خدای و تقوی شیرازی، ۱۳۸۹).

<sup>3</sup> توجه: در ادبیات مدیریت، بسیج منابع و امکانات (staffing) یکی از پنج مورد اساسی زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه های نظریه پردازی و کاربرد است و مناسب تر و جامع تر از واژه کارگزینی (staffing) می باشد (رضاییان، ۱۳۹۰، ص ۱۲)، ولی در اینجا بحث درباره استخدام متقاضیان است و واژه کارگزینی صحیح می باشد (مترجم).

<sup>4</sup> Katou & Budhwar, 2010

<sup>5</sup> جذب انتخابی (selective staffing) از ابتکارات مدیریت منابع انسانی در حوزه ی جذب و استخدام است که باعث اطمینان یافتن از تطابق فرد و سازمان و انتخاب افراد واجد دانش، مهارت و استعداد های مرتبط شغلی و مورد نیاز برای عملکرد نوآورانه می شود و اقدامی در راستای افزایش نوآوری و ابتکار می باشد (باباشاهی، غلام شاهی و افخمی اردکانی، ۱۳۹۲).

<sup>6</sup> applicants

<sup>7</sup> اگرچه تعاریف سیستم های کاری با عملکرد (مداخله) بالا (High Involvement Work Systems HIWS) به طور گسترده ای متنوع هستند، بسیاری نویسندگان در موضوع بر مشارکت فعال کارمندان در فرایند کاری از طریق تیم های خودگردان و گروه های حل مسئله، همراه با به اشتراک گذاری اطلاعات بین مدیریتی و نیروی کار، و آموزش کارمندان و توسعه مهارت ها تأکید کرده اند.

منبع: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/02/feature/uk0002156f.htm>

<sup>8</sup> Guest



پشتیبانی کند. دیگر راهکارهای ارتقادهنده انگیزه ذکر شده در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل ارزیابی رسمی عملکرد<sup>۱</sup>، پرداخت مهارت محور و پرداخت گروه‌محور است، که همگی به عملکرد سازمانی پیوند خورده‌اند (گودریه، ۲۰۰۱؛ هوسلید، ۱۹۹۵)<sup>۲</sup>. مؤلفه‌های راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا، راهکارهای ارتقادهنده فرصت (هوسلید، ۱۹۹۵)، نیز به‌طور مثبتی به خروجی‌های سازمانی پیوند خورده است. اگر مشاغل به‌خوبی ساختار بندی نشده باشند، عملکرد کارمندان بامهارت و انگیزه زیاد، محدود خواهد بود (تسای، ۲۰۰۶)<sup>۳</sup>. به‌ویژه، هنگامی که کارمندان یک محیط کاری به آن‌ها پیشنهاد می‌شود که حمایت لازم و فرصت مشارکت را فراهم می‌کند در کار بهتر عمل می‌کنند (بوکسال و پورسل، ۲۰۰۳)<sup>۴</sup>. از زمانی که اولین اثر در اواسط دهه ۱۹۹۰ منتشر شد درباره پیوند بین راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی تحقیقات قابل توجهی در سطح جهان انجام شده است (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶؛ هوسلید، ۱۹۹۵). به‌طور کلی، تحقیقات تجربی درباره پیوند راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا و عملکرد نشان داده است که راهکارهای منابع انسانی با واحدهای اندازه‌گیری<sup>۵</sup> عملکرد سازمانی مرتبط هستند (رایت و کهوئه، ۲۰۰۸)<sup>۶</sup>؛ و این پایه‌ای را برای بسیاری نویسندگان فراهم کرده است تا منافع عملی را ارتقا دهند که می‌توانند از اتخاذ راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا در مقایسه با رویکرد کارمندان کنترل محورتر به دست آیند (تسای، ۲۰۰۶). به‌ویژه، بسیاری تحقیقات تجربی تأثیر راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا بر طیفی از مشخصه‌های<sup>۷</sup> عملکرد سازمانی شامل عملکرد مالی (هوسلید، ۱۹۹۵)، بهره‌وری کارمند (گودریه، ۲۰۰۱)، نرخ جابجایی<sup>۸</sup> (آرتور، ۱۹۹۴؛ واندبرگ، ریچاردسون، و ایسمن، ۱۹۹۹)<sup>۹</sup>، و نرخ غیبت<sup>۱۰</sup> (مارکز، میرویس، هاکت، گرادی، ۱۹۸۶؛ وود و دمنزس، ۱۹۹۸)<sup>۱۱</sup> را نشان داده‌اند.

6

#### نقش استراتژیک منابع انسانی، راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا، و عملکرد مالی

دسلر، گریفیث، و لیولود-والکر (۲۰۰۷)<sup>۱۲</sup> بحث می‌کنند که، به‌طور ایده آل، نقش شریک استراتژیک، منابع انسانی را به‌عنوان یک مشارکت‌کننده کامل در هر دوی توسعه و عملیاتی سازی استراتژی‌های سازمانی وارد می‌کند. این نقش مستلزم این است که مدیران منابع انسانی با همسو کردن اهداف منابع انسانی، استراتژی‌ها، و راهکارها با اهداف و اجرای استراتژی کسب‌وکار، از ابتکارات مدیریت استراتژیک منابع انسانی پشتیبانی کنند (اندرسن، کوپر، زو، ۲۰۰۷)<sup>۱۳</sup>. این همچنین مستلزم مشارکت مدیران

<sup>1</sup> formal performance appraisal

<sup>2</sup> Guthrie, Huselid

<sup>3</sup> Tsai

<sup>4</sup> Boxall & Purcell

<sup>5</sup> measures

<sup>6</sup> Wright & Kehoe

<sup>7</sup> indicator

<sup>8</sup> turnover rate

<sup>9</sup> Arthur Vandenberg, Richardson, & Eastman

<sup>10</sup> absence rate

<sup>11</sup> Marks, Mirvis, Hackett, & Grady; Wood & De Menezes

<sup>12</sup> Dessler, Griffiths, and Lloyd-Walker

<sup>13</sup> Andersen, Cooper, & Zhu



منابع انسانی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار<sup>۱</sup> می‌باشد (شیهان، ۲۰۰۵)<sup>۲</sup>، که به این معنا است که مدیران منابع انسانی در هر دو ی تدوین استراتژی<sup>۳</sup> همچنین اجرای استراتژی یک نقش فعال دارند (دسیریه و دیگران، ۲۰۰۸)<sup>۴</sup>. یک وظیفه بسیار مهم برای مدیران منابع انسانی در یک نقش برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختن منابع انسانی سازمان به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار است (بارنی و رایت، ۱۹۹۷؛ بکر و گرهارت، ۱۹۹۶)<sup>۵</sup>. این بر مشارکت راهکارهای منابع انسانی دلالت می‌کند که به‌واسطه فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک به عملکرد سازمانی کمک می‌کنند (هوسلید، ۱۹۹۵). در خودبازنگری<sup>۶</sup>، دلری و دوتی (۱۹۹۶)<sup>۷</sup> هفت تا از چنین راهکارهایی را شناسایی کردند، که به‌طور سازگاری به‌عنوان راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا ترسیم شده‌اند. این راهکارها از نظر تئوریک و تجربی به عملکرد سازمانی متصل هستند و راهکارهای مرتبط با توانایی، نظیر سیستم‌های آموزشی<sup>۸</sup>؛ عوامل مرتبط با انگیزش، شامل ارزیابی نتیجه‌گرا<sup>۹</sup>؛ و عوامل مرتبط با فرصت، نظیر برنامه‌های مشارکت کارمند را شامل می‌شوند.

یک تعیین‌کننده محوری اتخاذ راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا، ادراکی از مدیریت منابع انسانی در یک نقش استراتژیک به‌عنوان یک مکانیزم مشروع برای ارتقای عملکرد سازمانی است. آن متخصصان منابع انسانی که به‌واسطه موقعیت سلسله مراتبی‌شان<sup>۱۰</sup> درون یک سازمان یک نقش استراتژیک مشروع دارند محتمل است که اختیار<sup>۱۱</sup>، فرصت، و منابع برای جستجو و اتخاذ راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالای نوآورانه را داشته باشند (گودرهام، نوردهاوگ، رینگدال، ۱۹۹۹؛ جنینگز، ۱۹۹۴)<sup>۱۲</sup>. بااهمیتی مساوی، به‌عنوان یک متخصص منابع انسانی، تخصص<sup>۱۳</sup> در راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا است، که به ادراک "شایستگی فردی"<sup>۱۴</sup> منجر می‌شود (والتون، آلن، گافنی، ۱۹۸۷)<sup>۱۵</sup>. این، به‌نوبه خود، می‌تواند توانایی فراهم کردن اطلاعات ارزشمند را ارتقا دهد، و دیگر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک را تحت تأثیر قرار دهد (کانه، ۱۹۹۴)<sup>۱۶</sup>. بنابراین، یک نقش مشروع استراتژیک منابع انسانی، اعتبار<sup>۱۷</sup> ابتکارات مرتبط با منابع انسانی را ایجاد می‌کند (بنت، کتچن، و شولتز، ۱۹۹۸؛ گالانگ، السیک، روس، ۱۹۹۹)<sup>۱۸</sup>. هنگامی که مشروعیت مدیر منابع انسانی به‌عنوان یک شریک استراتژیک پایدار شود، تحقیقات مشخص می‌کنند که این موضوع نفوذ بر تخصیص منابع<sup>۱۹</sup> و اختیار تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. منافع احتمالی شامل یک تخصیص بیشتر منابع و اختیار افزایش یافته است، که هر دو فرصت‌های بیشتری برای پیشبرد پذیرش راهکارهای منابع انسانی با عملکرد

<sup>1</sup> strategic business planning process

<sup>2</sup> Sheehan

<sup>3</sup> strategy formulation

<sup>4</sup> DeCieri et al

<sup>5</sup> Barney & Wright, Becker & Gerhart

<sup>6</sup> meta-review

<sup>7</sup> Delery and Doty

<sup>8</sup> training systems

<sup>9</sup> results-oriented appraisal

<sup>10</sup> hierarchical position

<sup>11</sup> authority

<sup>12</sup> Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, Jennings

<sup>13</sup> expertise

<sup>14</sup> individual competence

<sup>15</sup> Walton, Allen, & Gaffney

<sup>16</sup> Kane

<sup>17</sup> credibility

<sup>18</sup> Bennett, Ketchen, & Schultz, Galang, Elsik, & Russ

<sup>19</sup> resource allocation



بالا فراهم می‌کنند (کویی، کیگان، و المر، 1998؛ گالانگ و دیگران، 1999؛ کانتر، 1988).<sup>۱</sup> این موضوع با تحقیقات پیشین تأیید شده است که نقش کلیدی بازی شده توسط مدیریت ارشد<sup>۲</sup> در شناسایی ابتکارات و اولویت‌های منابع انسانی، و منابع و پشتیبانی‌اش را پررنگ ساختند (بیبر، 1997؛ کانه، 1994).

پشتیبانی مشابهی برای رابطه بین نقش استراتژیک منابع انسانی و اجرای راهکار منابع انسانی با عملکرد بالا در پذیرش نوآوری و نقش قهرمانان نوآوری<sup>۳</sup> در تحقیقات فراهم شده است. تحقیقات پیشین شواهدی از اهمیت قهرمانان در پذیرش موفق راهکارهای منابع انسانی جدید فراهم می‌کنند (فروست و اگری، 1991؛ کانتر، 1983)<sup>۴</sup> متخصص منابع انسانی در یک نقش استراتژیک به‌عنوان یک قهرمان عمل می‌کند، برانگیخته شده تا برای ایجاد قابلیت‌های مرتبط با منابع انسانی خط‌مشی‌ها و راهکارهای جدیدی کشف کند، که محتمل است به یک نرخ بالاتر پذیرش راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا منجر شود (هوول و هیگینز، 1990)<sup>۵</sup>. متخصص استراتژیک منابع انسانی<sup>۶</sup> اغلب به‌عنوان یک عامل تغییر سازمانی به تصویر کشیده شده است - متخصصی که تمایل دارد و به‌اندازه کافی مهارت کسب کرده است تا ابتکارات مرتبط با منابع انسانی که عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهند شناسایی کرده، اجرایشان را ممکن ساخته و بر آن نظارت کند (بیاتی و شنیر، 1997؛ روس، گالانگ، و فریس، 1998)<sup>۷</sup>.

#### مدیریت منابع انسانی در سیستم‌های آموزشی

آسترکی و همکاران در سال 1394 به پژوهشی تحت عنوان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیریت منابع انسانی و نقش آن در افزایش کارایی اساتید واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان لرستان پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که بین آموزش ضمن خدمت و توانمندی سازی فردی، توانمندی سازی سازمانی، تحقق اهداف سازمانی، کارایی اساتید و نیازهای آموزشی اساتید در میان اساتید واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی استان لرستان رابطه معنی داری وجود دارد. حیدری نژاد و همکاران (1391) با عنوان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی نشان می‌دهد که به طور کلی بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت با توانمند سازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مرادی نصرآبادی (1391) در تحقیقی با عنوان "تأثیر آموزش‌های مجازی ضمن خدمت مدیریت منابع انسانی بر احساس توانمندی روانشناختی و خودکار آمدی معلمان" به این نتایج دست یافت که بین توانمند سازی روانشناختی معلمان دوره مجازی گذرانده با معلمان دوره مجازی نگذرانده و ابعاد آن تفاوت معنا داری وجود دارد. ظهراپی و همکاران (1390) در تحقیقی با عنوان "رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت مدیریت منابع انسانی و عملکرد معلمان مقطع ابتدایی" به این نتایج دست یافتند که بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد کارکنان مراکز آموزشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضمن اینکه نتایج حاکی از ارتباط مثبت بین آموزش ضمن خدمت و همکاری گروهی و به روز بودن بود. رضازاده بهادران و همکاران (1390) در پژوهشی به بررسی تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر

8

<sup>1</sup> Coopey, Keegan, & Emler, Galang et al., Kanter

<sup>2</sup> senior management

<sup>3</sup> قهرمان نوآوری (innovation champion). توضیح: فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری (innovation) گویند. در سازمان‌های بسیار نوآور، ساختار سازمان مشوق نوآوری است. در این‌گونه سازمان‌ها نقش‌های اصلی و مهمی وجود دارد که باید توسط کارمندان مستعد و علاقه‌مند ایفا گردند. این نقش‌ها عبارت‌اند از: 1) ایجادکننده فکر 2) حفظ اطلاعات 3) قهرمان محصول 4) مدیر پروژه 5) رهبر نوآوری (رضاییان، 1390، ص 105-109).

<sup>4</sup> Frost & Egri, Kanter

<sup>5</sup> Howell & Higgins

<sup>6</sup> HR strategic practitioner

<sup>7</sup> Beatty & Schneier, Russ, Galang, & Ferris



کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آنان نشان داد که بر اساس مدل کرک پاتریک، دوره‌های آموزش ضمن خدمت تأثیر بالایی بر کارایی کارکنان دارد.

بهرامی و همکاران در سال (1390) به پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ساده و چندگانه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی کارکنان در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان پرداختند. تحلیل داده‌های به دست آمده نشان داد میانگین نمرات کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نمرات نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان کمتر از حد متوسط بوده و بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری فنی همبستگی چندگانه معناداری وجود داشته است. همچنین ضرایب بتا بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی از نظر آماری معنادار بوده و بین آن‌ها هم خطی وجود نداشته و مدل رگرسیون معنی‌دار بوده است. نظرات اعضا در خصوص رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری فنی بر حسب مشخصات دموگرافیک تفاوت معنی‌دار وجود داشته است. بهرامی و همکاران در سال (1391) به پژوهشی تحت عنوان تعیین رابطه ساده و چندگانه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری اداری کارکنان در دانشگاه‌های علوم پزشکی و غیر علوم پزشکی استان اصفهان پرداختند. میانگین نمرات کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نمرات نوآوری اداری در دانشگاه‌های دولتی استان کمتر از حد متوسط بود. از طرفی، بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری اداری همبستگی چندگانه معنی‌داری وجود داشت. ضرایب بتا بین کلیه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری اداری از نظر آماری معنی‌دار بود و ضریب تورم واریانس برای متغیرهای پیش بین حداقل  $1/33$  تا  $2/75$  بود که نشان می‌دهد بین آن‌ها هم خطی وجود نداشته و مدل رگرسیون معنی‌دار بوده است. نظرات اعضا در خصوص رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری اداری بر حسب مشخصات دموگرافیک یکسان بود. سازمان‌های آموزشی، با اتخاذ کارکردهای منابع انسانی مناسب می‌توانند زمینه ظهور نوآوری سازمانی را فراهم نمایند. حاتمی در سال (1391) به پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد با استفاده از مدل هرسی و گلد اسمیت پرداخت. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین تفویض اختیار با برخی از مؤلفه‌های بهره‌وری شامل: توانایی، حمایت سازمان و اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد و بر این اساس مشخص گردید که افزایش و کاهش مقدار تفویض اختیار منجر به افزایش و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی می‌گردد. نتایج پژوهش چوی<sup>۱</sup> (2010) حاکی از آن است که اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت سهم به‌سزایی در ساختار دانش معلمان دارد. اویتسو<sup>۲</sup> در سال 2012 در مطالعه خود بیان می‌کند که منابع انسانی عنصر کلیدی سازمان‌ها به شمار می‌روند که از طریق برنامه‌ریزی، هماهنگی، سازماندهی و استفاده از سایر منابع دیگر، سازمان را جهت دستیابی به اهداف آن هموار می‌سازند. بنابراین برای سازمان سطح بهره‌وری به سطح شایستگی کارکنان آن بستگی دارد. از این رو نیاز به آموزش و بازآموزی به توسعه توانایی آن در جهت عملکرد مؤثر و کارآمد کمک می‌کند. آموزش یک ابزار ضروری برای افراد و توسعه ملی است و به همین دلیل نیز یک نوع سرمایه‌گذاری ارزشمند برای بهره‌وری بیشتر در سازمان محسوب می‌شود.

میچل و همکاران در سال 2013 نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب اجرای راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود. این راهکارها به منظور ارتقای توانایی کارمندان مراکز آموزشی، بهبود انگیزه‌شان در کار، و افزایش مشارکت و درگیری‌شان (در کار) موردنیاز هستند.



### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب کارایی و توانمندسازی و عملکرد بالا در سیستم‌های آموزشی می‌شود. برنامه‌های مدیریت منابع انسانی از جمله؛ حمایت از تیم‌های منابع انسانی، چرخش افراد در داخل واحد منابع انسانی و آموزش موجب ارتقا توانایی کارکنان مراکز آموزشی می‌شود. استعدادیابی منابع انسانی، جایگزینی جایگاه‌های ارشد منابع انسانی از سایر واحدها می‌تواند موجب افزایش انگیزه و فرصت پیشرفت کارکنان مراکز آموزشی می‌شود.

با توجه به نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا مدیران منابع انسانی می‌توانند با حمایت از کارهای تیمی، آموزش، برنامه‌های توانمندسازی و توجه به سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی صحیح و کارآمد، واگذاری بخشی از مسئولیت‌های خود به کارکنان مراکز آموزشی و جایگزینی پست‌های مدیریت از افراد درون سازمان می‌توانند موجب بهبود انگیزه، کارایی و افزایش فرصت پیشرفت کارکنان در نهایت بهبود موجب عملکرد کارکنان مراکز آموزشی شود.

### منابع

افجه، سیدعلی اکبر؛ اسماعیل زاده محمد. (1388). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها. مدیریت توسعه و تحول. 1(2): 9-19.

بهرامی سوسن، رجایی پور سعید، آقاحسینی تقی، بختیار نصرآبادی حسنعلی. (1390). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت). 3(6): 96-115.

بهرامی، سوسن؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ رجایی پور، سعید؛ بختیار نصرآبادی، حسنعلی. (1391). رابطه ساده و چندگانه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری اداری در دانشگاه‌های علوم پزشکی و غیر علوم پزشکی استان اصفهان. 9(6): 870-877.

حسنی، رفیق؛ نعمتی، فرشاد. (1394). رابطه ساده و چندگانه بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت راهبردی. 21(57): 33-57.

حاتمی، حسین. (1391). تاثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. 3(4): 49-62.

حیدری نژاد، ص؛ بهرامی، م؛ ازمشا، ط. (1391). بررسی تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی. دبیران تربیت بدنی، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره 2، ص 81

آسترکی، مرضیه. (1394). رابطه بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان مراکز آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان لرستان. نوآوری‌های مدیریت آموزشی. 10(4): 19-29.

Ansari, M., Rahmany Youshanlouei, H., Oskuei, V., Hosseini, A. (2013). Identifying the Factors and Developing the Human Resource Empowerment Conceptual Model in ICT Ministry (Case Study). Journal of Public Administration, 5(13): 65-68. (in Persian)

Arthur, J.B., Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. Human Resource Management Review, 17: 77-92.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39, 779-801.



- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2003). Strategic human resource evaluation. *Human Resource Planning*, 26, 41–50.
- Cleland, J., Pajo, K., & Toulson, P. (2000). Move it or lose it: An examination of the evolving role of the human resource professional in New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 143–160.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19, 38–51.
- Chang, H. T., & Chi, N. W. (2007). Human resource managers' role consistency and HR performance indicators: The moderating effect of interpersonal trust in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 665–683.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Hailey, V., Fardale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49–66.
- Mitchell rebecca, shatha obeidat, and mark bray. the effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices. *human resource management*, november–december 2013, vol. 52, no. 6. pp. 899–921
- Peters, T. & Waterman, (1987), *Passion for excellence*, Public broadcasting system videotape.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Theodosiou Marios and Kehagias John and Katsikea Evangelia (2012), "Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations", *Industrial Marketing Management* 41, PP. 1058–1070.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York, NY: Wiley.
- Koch, M.J., McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(2): 335- 354.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2):197-221.
- Purcell, J., Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5): 537–549.
- Spreitzer, G., Porath, C. L. & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: how to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*. 41(2): 155- 162.
- Harter, J. K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies', *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Nelson, D. & Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. (Eds.). Sage.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.
- Oyitso, M., & Olomukoro, C. O. (2012). Training and Retraining Nigeria Workers to Enhance Task Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 69-78.
- Chou, C. H. (2010). Investigating the effects of incorporating collaborative action research into an in-service teacher training program. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2728-2734.