

بررسی رابطه بهسازی نیروی انسانی و سرمایه اجتماعی در سازمان آموزش و پرورش

هانیه موسوی ایلخچی

مدیر ابتدایی، آموزش و پرورش اردبیل ناحیه ۱

چکیده

امروزه، تقریباً تمام کسانی که به هر نحو طرفدار توسعه و اصلاحات هستند در همه جای دنیا از آموزش و پرورش شروع می کنند. قطعاً آموزش و پرورش در عملکرد سازمانی خود همانند سایر سازمان ها از تشکل و سرمایه انسانی بهترین استفاده را باید برد تا خدمات رسانی مناسبی در سطح جامعه انجام دهد. با وجود چنین مساله حائز اهمیتی هدف اصلی پژوهش حاضر به بررسی رابطه بهسازی نیروی انسانی و سرمایه اجتماعی در سازمان آموزش و پرورش می باشد که سه عنصر ساختاری، رابطه ای و شناختی سرمایه اجتماعی مورد بررسی قرار گرفتند.

واژه های کلیدی: بهسازی نیروی انسانی، سرمایه اجتماعی، عنصر ساختاری، عنصر رابطه ای، عنصر شناختی، آموزش و پرورش

مقدمه

امروزه، تقریباً تمام کسانی که به هر نحو طرفدار توسعه و اصلاحات هستند در همه جای دنیا از آموزش و پرورش شروع می کنند، چه توجه به اصل تعلیم و تربیت و تلاش در راه آن می تواند امر توسعه را پیش ببرد و با مسیر جهان هماهنگ کند. واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است، به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می آورند و توسعه ملی را پیش می برند. کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد. در بهره گیری از نیروهای سازمانی سرمایه اجتماعی نیز ابزار دیگری است که علاوه بر بهسازی نیروی انسانی می توان از آن در سازمان ها همچون آموزش و پرورش سود برد.

تعریف واژه ها و اصطلاحات**بهسازی نیروی انسانی**

اكتساب سیستماتیک مهارت ها، قواعد، مفاهیم و یا نگرش هایی که به عملکرد بهبود یافته در یک محیط کاری منجر شود (منفرد و زمانی، ۱۳۸۴).

آموزش

ایجاد محیط یا زمینه های لازم جهت فراگیری و کسب موثر آگاهیها، تواناییها، مهارتها و سایر ویژگی های لازم توسط افراد (شکوفیان، ۱۳۸۶).

سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی مجموعه ای از هنجارهای موجود در سیستم های اجتماعی است که سبب ارتقای سطح همکاری و پایین آمدن سطح هزینه تبادلات و ارتباطات بین اعضای آن جامعه می شود (اعتصامی و فاضلی کبریا، ۱۳۸۸).

توانمندسازی

ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف از طریق چهار عامل اصلی یعنی ایجاد مهارت کاری بالا، ایجاد الگوهای موفق شغلی، حمایت های احساسی مثبت و ترغیب افراد (عباسزادگان، ۱۳۸۵).

بهسازی نیروی انسانی

در هر سازمانی، نیروی انسانی از جایگاه خاصی برخوردار است و سرمایه اصلی آن تلقی می شود (دراکر، ۱۹۹۹). امروزه واقعیت این است که جهان وارد مرحله ای شده است که تغییرات اساسی و شتابان از ویژگی های آن است. روند جهانی شدن به کمک توسعه روز افزون فناوری اطلاعاتی و ارتباطی همه ابعاد زندگی بشر را دچار تغییر و تحول کرده و تغییرات بنیادی و عمیقی را

در حوزه های مختلف به جوامع تحمیل کرده است. توجه به رشد و ارتقای نیروی انسانی در قالب برنامه های بهسازی در سازمان ها برای مواجهه مناسب با تغییرات و افزایش بهره وری اجتناب ناپذیر است (نوه ابراهیم و پورکریمی، ۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی کارساز و اثربخش بر این شناخت استوار است که نیروی کار سازمان برای دستیابی به هدف های سازمان اهمیت حیاتی و بنیادی دارد. مدیریت منابع انسانی در این راستا وظایف مختلفی بر عهده دارد که آموزش و بهسازی از ارکان مهم آن می باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۱). بهسازی از نظر قلمرو و تمرکز بر تحصیل دانش و مهارت های جدید برای مشاغل فعلی و آینده از آموزش کارکنان گسترده تر است. آموزش نیروی انسانی یکی از مطمئن ترین و اساسی ترین راه های بهسازی سازمانی است (میرکمالی، ۱۳۷۷). بنابراین یکی از اقدامات زیربنایی که باعث کارآمدی سازمان ها می شود ایجاد و توسعه سرمایه انسانی از طریق آموزش و بهسازی است.

مفهوم بهسازی

- تعاریف متعددی از آموزش و بهسازی منابع انسانی ارائه شده است که برخی از این تعاریف به صورت زیر می باشد:
- فرایند رساندن فرد به سطحی از شایستگی.
 - هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده ای که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است.
 - تغییر در مهارت ها، دانش، نگرش ها و یا رفتار اجتماعی کارکنان.
 - فرایند رشد حرفه ای کارکنان.
 - کوشش مداوم و برنامه ریزی شده برای افزایش توانایی های کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان.
 - برنامه های طراحی شده برای بهبود عملکرد در سطح فرد، گروه و سطح سازمانی.
 - اکتساب سیستماتیک مهارت ها، قوائد، مفاهیم و یا نگرش هایی که به عملکرد بهبود یافته در یک محیط کاری منجر شود (منفرد و زمانی، ۱۳۸۴).

اهداف بهسازی

اجرای برنامه های آموزشی در سازمان های مختلف و در دوره های متفاوت ممکن است هدف های خاصی را دنبال نماید (مطلق و همکاران، ۱۳۹۰). بهسازی کارکنان به دلایل زیادی مورد نیاز سازمان ها بوده و ضرورت آن روز به روز بیشتر می شود. هدف عمده بهسازی، رفع نقایص عملکرد جاری و یا آینده است. آموزش و بهسازی باعث افزایش تعهد سازمانی و در نتیجه افزایش بهره وری کارکنان می شود (منفرد و زمانی، ۱۳۸۴).

میرکمالی اهداف آموزش و بهسازی نیروی انسانی را در ۱۴ مورد دسته بندی می نماید که از جمله آن می توان به: هماهنگی با تغییرات و پیشرفت های علمی و فناورانه جهان، هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و مشتریان، کسب مهارت های ادراکی، روابط انسانی و فنی؛ کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان؛ افزایش انگیزش؛ رضایت شغلی و بهره وری را نام برد (میرکمالی، ۱۳۷۷).

برخی از اهداف و نتایجی که در بهسازی دنبال می شود با توجه به مطالعات مختلف به صورت زیر است:

طرز تفکر صحیح نسبت به کار و سازمان؛ آمادگی مواجه شدن با تغییرات روزافزون محیطی؛ پاسخگویی به اهداف فردی و سازمانی؛ تقویت شایستگی های موجود کارکنان و کسب دانش، مهارت و توانایی جدید در جهت بهبود عملکرد شغلی؛ توجه کارکنان؛ تسهیل یادگیری در سازمان؛ رشد و بقای سازمان و قابلیت سازگاری سازمان با تغییرات محیطی؛ بالا بردن آگاهی

عمومی کارکنان سازمان نسبت به تحولات جامعه؛ آماده کردن افراد برای پذیرش مسئولیت های دشوار و سنگین؛ افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت کارایی و بهره وری آنان؛ تضمین بقاء و ارتقاء سازمان (منفرد و زمانی، ۱۳۸۴).

آموزش

هدف اساسی هر خط مشی آموزش است که افراد هر آنچه را که یاد می گیرند به کارهای جاری و آینده آنها مرتبط بوده و برطرف کننده نیازهای آنها می باشد. البته این تصور غلطی است که گفته شود تمام تواناییهای تازه تحصیل شده به عملکرد تبدیل گردد یادگیری فقط توان تغییر و کار اثر بخش را ایجاد می کند. از طرفی یادگیری تحت تاثیر موقعیتی خواهد بود که فرد در آن قرار می گیرد. از اینرو نتایج حاصل از یادگیری که منجر به افزایش تواناییها می شود، منعکس کننده ماهیت، تنوع پذیری و گستره اطلاعاتی است که افراد جهت کار به آنها نیاز دارند.

تعریف آموزش

اصولاً تعاریف آموزش را از سه دیدگاه زیر می توان مطرح نمود: عملیاتی، موضوعی و مبتنی بر هدف.

تعاریف عملیاتی:

- توسعه ساز و ایجاد نگرشها، آگاهیها، مهارتها، الگوهای رفتاری که فرد برای انجام درست وظیفه یا شغل خود باید داشته باشد.
- فرآیند ساز و کار تغییر رفتار کارکنان در جهت دستیابی هر چه بیشتر به اهداف سازمانی.
- روشی از سازماندهی اطلاعات و تجارب به گونه ای که یک کارمند یا کارگر را قادر سازد به نحوی متفاوت به سوی خود و موسسه اش رفتار کند.

تعاریف موضوعی:

- ایجاد یا توسعه مهارت یا رشته ای از مهارتهای ویژه، تعلیم یا راهنمایی در یک فن یا حرفه.
- ایجاد محیط یا زمینه های لازم جهت فراگیری و کسب موثر آگاهیها، تواناییها، مهارتها و سایر ویژگی های لازم توسط افراد.

تعاریف مبتنی بر هدف:

- مجموعه کوششهایی که اهداف آنها تامین ارتقای بهره وری کارکنان به کمک افزایش سطوح تواناییهای نیروی کار
 - هر گونه تلاش برای ارتقای عملکرد کارکنان مرتبط با شغل ایشان.
- تعاریف بالا به این نکته اشاره دارد که ابعاد و اهداف آموزش عمدتاً مرتبط با ارتقاء مهارت، توانایی و کیفیت کاری افراد، متناسب با نیاز شغلی و هماهنگی در عملکرد سازمانی می باشد (شکوفیان، ۱۳۸۶).

روشها و فنون آموزش کارکنان

عمده روشهای معمول در آموزش کارکنان به شرح ذیل می باشد:

آموزش حین کار: از متداول ترین و ساده ترین روشهای آموزش بوده که می توان در تمامی حالات آنرا انجام داد و نیازی به تهیه وسایل خاص و زمان و مکان معینی نیست. در این روش سرپرست نقش بسیار مهمی ایفا می کند چرا که بایستی تجربیات خود را در کار به زیر دستان خود انتقال داده و آنها را در ایفای نقش خود هدایت نماید (اسداله، ۱۳۸۴).

آموزش استاد شاگردی: این روش روشی رایج بوده که در بسیاری از سازمانها از آن استفاده می کنند. کارکنان از ترکیبی از آموزشهای کلاسیک (کلاس درس) و آموزش در حین کار زیر نظر یک فرد بعنوان آموزش دهنده مهارتهای لازم را فرا می گیرند. چیزی که در این روش به آن توجه نگردیده است این است که افراد دارای توانمندیهای مختلف در زمینه یادگیری و بکارگیری مهارتهای بدست آمده در انجام امور هستند ولی در این روش تمامی کارکنان در یک دوره زمانی خاص و تعیین شده تحت تعلیم قرار گرفته که بدلیل فوق ممکن است برای هیچ کدام از آنها مثر ثمر نباشد (اسداله، ۱۳۸۴).

آموزش شبیه سازی شده: در این روش کارکنان در یک محیط شبیه سازی شده از محیط واقعی قرار گرفته و شرایط مختلف کاری را تجربه می کنند. این روش در شرایطی که هزینه آموزش در محیط واقعی مثل محول کردن امور مهم و حساس مانند استفاده از وسایل گران قیمت تولید که می تواند خطراتی را برای کارکنان و وسایل ببار آورد، استفاده می گردد (وایلز، ۱۳۸۴).

آموزشگاههای اختصاصی: مدارسی که تحت نظر برخی از شرکتها و موسسات بزرگ بویژه تولیدی و صنعتی تشکیل شده و وظیفه تربیت نیروی انسانی ماهر و کارآمد را بری این موسسات بر عهده دارند. (وایلز، ۱۳۸۴)

آموزش جواری: مراکزی که در جوار سازمانها بویژه سازمانهای بزرگ تولیدی و صنعتی وجود دارند آموزش جواری یا مدارس جواری گویند. در این نوع سازمانها بدلیل کثرت کارکنان نیازمند آموزش، اقدام به تشکیل واحد آموزش کرده و محیط مناسبی را در کنار محل کارکنان در جهت کسب مهارت و دانش لازم کار برای آنها ایجاد می کنند. این واحدها عیناً شبیه محیط کاری آنهاست ولی صرفاً هدف آن آموزش است (ابطحی، ۱۳۷۷).

دوره های اختصاصی: دوره های اختصاصی ممکن است به دلیل حساسیت خاص برخی وظایف برای کارکنانی که این وظایف را بر عهده دارند بصورت انفرادی اجرا شود (ابطحی، ۱۳۷۷).

آموزش از راه دور: این روش یکی از روشهای نوین آموزشی است که با استفاده از فناوری اطلاعات و ابزار ارتباطات الکترونیکی مثلاً بصورت یک مرکز از راه دور برای کارکنانی که از نظر جغرافیایی پراکنده هستند بکار گرفته می شود (اسداله، ۱۳۸۴).

روش علمی و منطقی: با توجه به پیشرفت روز افزون علوم و فنون و نیاز بازار کار به مهارتهای نیروی انسانی مطابق با فناوری روز، روش آموزشی باید پاسخگوئی نیازهای مربوطه باشد. روش علمی و منطقی در جهت اجرای آموزش بدلیل دارا بودن اصول متناسب با موارد مذکور قابل توجه است. این اصول مشتمل است به:

نیاز سنجی آموزش، مهارت یابی شغلی، برنامه ریزی متناسب آموزشی، استفاده از فنون مدرن آموزشی، وجود تجهیزات، امکانات و منابع مالی و انسانی مورد نیاز، فرایند کنترل و نظارت بر اجرای آموزشی، ارزیابی و ارزشیابی.

در این روش تمامی اصول قبل از پیاده سازی به طور علمی مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به شرایط سازمانی و کارکنان آن، بطور دقیق و پیوسته مورد اجرا درمی آید. البته کمتر سازمانی است که از این روش استفاده نماید و اگر هم در سازمانی رش علمی و منطقی در آموزش کارکنان به کار گرفته شود تمامی اصول آن رعایت نمی گردد و برخی اصول به دلایل مختلف از

قبیل کمبود زمان، بالا بودن هزینه‌های صرف شده، عدم آشنایی افرادی که فرآیند آموزش و اجرای آنرا بر عهده دارند از روشهای آموزش، عدم داشتن تجربه کاری در زمینه آموزش، عدم علاقمندی کارکنان نسبت به آموزش و انگیزه کم آنها...، نادیده گرفته شده و روش فوق ناقص اجرا می‌گردد و در نتیجه، تاثیر واقعی خود را در سازمان نخواهد داشت (شکوفیان، ۱۳۸۶).

آموزش‌های ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت برای اولین بار در سطح صنایع متوسط کشور آمریکا در خلال جنگ جهانی دوم بوجود آمد، ضرورت شرایط جنگ و اهمیت زیادی که برای آن قائل بودند، آموزشهایی را در دل جنگ پیش‌بینی کرده و به اجرا درآوردند که به افزایش توانایی صنایع بویژه صنایع نظامی آمریکا انجامید. بطوریکه سهم بسزائی در پیروزی آنها داشت. ولی این شیوه پس از پایان جنگ به دست فراموشی سپرده شد و یافته‌های آن دیگر دنبال نشد. در این سوی دنیا ژاپن با الهام گرفتن از این شیوه که به درستی از آمریکا آموخته بودند آموزشهایی را در صنایع خود آغاز کردند که شامل سه دسته بود:

آموزشهای روشهای انجام کار

آموزش دستورالعملهای شغلی

آموزش روابط شغل

ویژگی همه این آموزشها این است که اولاً آموزش در درون صنعت و بدن منفک شدن از کار انجام می‌گیرد ثانیاً آموزش توسط سرپرستان و مدیران میانی انجام می‌گیرد و ثالثاً سرپرستان خود نیز می‌آموزند که چگونه دستورالعملهای کاری را تهیه کنند (پور خردمند، ۱۳۸۵). به این ترتیب گام بسیار بزرگی در زمینه آموزش و توانمندسازی کارکنان برداشته شد به طوری که آموزش به جزء اساسی‌ترین و نیز یکی از دغدغه‌های سیاستگذاران در سازمانها بویژه صنایع مبدل گردید.

نیازسنجی آموزشی

اولین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرآیند نیازسنجی است. نیازسنجی در حقیقت سنگ زیرین ساختمان آموزش است و هر قدر این سنگ بنیانی‌تر و مستحکم‌تر باشد بنای روی آن محکم‌تر و آسیب ناپذیر خواهد بود. نیازسنجی در واقع فرآیند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات است که براساس آن نیازهای افراد، گروهها، سازمانها و جوامع مورد شناسایی قرار می‌گیرد.

هر برنامه آموزشی برای ایجاد تحول و تغییر در وضع موجود طراحی و اجرا می‌شود. از این رو شناسایی اهداف و نقاط و وضعیت مطلوب اولین گام در برنامه ریزی است. اهداف عموماً نیازها را نشان می‌دهد از اینرو در برنامه ریزیها باید دقیقاً شناسایی و سنجیده شود. آموزش گران است و فقط باید موقعی ارائه شود که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد و ثانیاً بهترین راه حل برای مشکلاتی باشد که از آن طریق قابل حل‌اند. فعالیتهای آموزشی که بدون در نظر گرفتن این شرایط طراحی و اجرا می‌شوند درواقع نوعی از دست دادن منابع بسیار و مهم است (اسمعیلی، ۱۳۸۶).

مفهوم نیاز

برخی برداشتها و تعاریف ارائه شده از نیازهای آموزشی را می‌توان به صورت های زیر بیان کرد:

- نیاز به موقعیتی دلالت دارد که در آن وضعیت موجود با وضعیت مطلوب فاصله دارد.
- نیاز به عنوان خواسته‌ها یا نظرات افراد و گروهها
- نیاز به عنوان نبود دانش، مهارت و توانایی یا نگرش و یا ابزار وسایلی که منجر به ایجاد اشکال در عملکرد بهینه می‌شود.
- ترکیبی از تعاریف فوق (سلطانی، ۱۳۸۴).
-

اهداف نیازسنجی

فراهم سازی اطلاعات برای برنامه ریزی: اهداف و مقاصد برنامه، اقدامات ضروری برای اجرای برنامه‌ها، منابع مورد استفاده

و نیز ماهیت و نوع برنامه‌ها (درازمدت یا کوتاه مدت) تعیین می‌گردد.

ارزیابی و سنجش: برای اجرای برنامه یا طرح، ابتدای زمینه ویژه برنامه مورد سنجش قرار گرفته و وضعیت نتایج در برنامه‌ها

منعکس می‌گردد و سپس نتایج حاصل از اجرا با وضعیت اولیه مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

پاسخگو کردن مؤسسات و نظامهای آموزشی: سازمانهایی که بر اقدامات و عملیات نظامهای آموزشی نظارت دارند از

طریق نیازسنجی به تأثیر اقدامات و فعالیتهای آموزشی پی برده و نکات مثبت و منفی اقدامات را تعیین می‌کنند.

تشخیص یا شناسایی ضعفها وسائل و مشکلات اهالی سازمان یا نظام: براساس نتایج حاصل از نیازسنجی مدیران و

برنامه ریزان نقاط بحرانی را شناسایی و تصمیمات مقتضی را برای رفع آنها اخذ می‌نمایند.

رشد و توسعه سازمان و کارکنان: دستیابی به هدف مذکور بستگی به شناسایی ایده‌های نوین، موانع موجود و یافتن بهترین

طرق توسعه سازمان و کارکنان است.

استفاده بهینه از منابع و امکانات: امکانات و منابع مورد نیاز (انسانی، مالی، مادی، ابزار ...) برای اجرای برنامه‌ها محدود

می‌باشد از این رو مشخص کردن اهداف و نیازها و درجه اهمیت آنها برای تهیه برنامه‌های عملی از اهداف نیازسنجی است

(باقری، ۱۳۸۴).

سازمانها فقط زمانی می‌توانند به تحقق اهداف ذکر شده امید داشته باشند که نیازسنجی آموزشی براساس روشهای علمی و

سنجیده عمل نمایند. در این فرآیند گروهی که وظیفه نیازسنجی را در سازمان بر عهده دارد باید متشکل از افرادی با

تخصصهای مختلف موجود در سازمان از واحدهای مختلف و آشنا به مسائل آموزشی باشد و تمامی مسائل مربوط به سازمان،

کارکنان، مدیریت، منابع، ... از جنبه‌های مختلف مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در صورت انجام صحیح یک فرآیند

نیازسنجی در یک سازمان می‌توان انتظار داشت که یک فرآیند آموزش اثربخش اجرا گردد.

اهداف آموزش کارکنان

بطور کلی می‌توان اهدافی را که آموزش در سازمانها دنبال می‌کند چنین شمرد:

- افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بالا بردن مهارتهای لازم برای انجام امور محوله
- آموزش مهارتهای جدید بجای مهارتهای منسوخ شده
- بهبود نگرش و دانش افراد متناسب با شغل سازمانی آنها

- افزایش مهارت و دانش کارکنان جهت ترفیع و ارتقای آنها
 - بهبود عملکرد مدیریت
 - دستیابی سریع به اهداف سازمانی (اسدالله، ۱۳۸۴).
- بطور کلی صاحب‌نظران معتقدند اگر کارکنان آموزشهای لازم را ببینند دارای مهارتهای کافی برای انجام امور ذیل می‌گردند (برزگر، ۱۳۸۶):

ایجاد ثبات در سازمان و رعایت انعطاف در موارد ضروری: آموزش می‌تواند به افزایش سطح درک تغییرات اداری کمک نماید و کارکنان را در جهت کسب مهارتهای لازم جهت انطباق با شرایط جدید یاری رسد. سازمان وق از ثبات برخوردار است که بدلیل از دست دادن تعدادی کارکنان شایسته یا زمان ضرورت استفاده از روشهای نوین در عملیاتها دچار وقفه و مشکل نگردد. کاهش در نظارت: کارکنان آموزش دیده اغلب ناظر بر عملیات خود بوده و کمتر به کنترل خارجی از سوی سرپرستان و مدیران خود می‌باشند. در سازمانهایی که نظام آموزشی منافی برای کارکنان وجود ندارد مدیران مجبورند بیشتر وقت خود را صرف نظارت دائمی و رفع مشکلات و تصحیح اشتباهات کارکنان تعلی نیافته نمایند.

تقویت روحیه کارکنان بویژه ایجاد غرور و حیثیت در آنان: آموزش صحیح کارکنان را قادر می‌سازد که با کسب مهارت بیشتر مسئولیتهای خود را بخوبی انجام داده و سازمان نیز از نیروی کار ماهر در رسیدن به اهداف خود استفاده نمایند. کارکنان نیز از نتایج کاری خود رضایت بیشتری کسب نموده و احساس غرور و آرامش و بیش از هر چیز احساس اینکه او نیز مهم است می‌کند.

آموزش اثربخش

یک آموزش اثر بخش شامل فرآیندهای ذیل است:

- تعیین نیازهای آموزشی: آنچه که در این مرحله مهم است توجه به این نکته است که نقش آموزش در اصلاح عملکرد شغلی چیست.
- طراحی رویکردها: انتخاب رویکردهای آموزشی که نتایج مورد انتظار را پشتیبانی کرده و عملکرد شغلی را اصلاح کند
- فراهم نمودن افر در مورد نیاز یادگیری: وسایلی مانند وسایل آموزشی، وسایل دیداری- شنیداری، وسایل کمک شغلی و... را که مورد نیاز آموزش‌دهنده و آموزش گیرنده را فراهم نمود.
- بکارگیری فنون یادگیری: برای اخذ نتایج مطالب و موفقیت‌آمیز باید در طراحی آموزش و بکارگیری روشهای نوین آموزشی که جلوگیری نیاز آموزشی باشد وقت نمود.
- محاسبه نتایج قابل اندازه‌گیری: آیا آموزش منجر به اصلاح گردیده است. بر اساس نتایج بدست آمده اگر نیاز باشد باید فرآیند اصلاح گردد.
- ادامه مسیر تا انتها: مسیر باید بگونه‌ای تحقیق دقیق طی شود که کارکنان اطمینان یابند تاثیرات آموزش هیچگاه ترول نمی‌کند (ویلسن، ۱۳۸۲).

تمام آموزشهای کارکنان باید در تمامی مراحل از طراحی و برنامه ریزی تا مرحله اجرا و ارزیابی باید موارد بالا را در محوریت قرار دهد. به عبارتی مسئولین و دست‌اندرکاران آموزش در تصمیم‌گیریهای خود در اجرای آموزشها وظیفه دارند در قدم اول نیازهای شغلی کارکنان و هماهنگ نم‌دن این نیازها با نیازها و عملکرد سازمان را مد نظر قرار داده و در گامهای بعدی آموزشها را در جهت ارتقای مهارتهای کارکنان و توانمندسازیهای آنها در جهت انجام کارها و وظایف با کیفیت بالا توسط آنها، برنامه

ریزی و اجرا نمایند. مسئولین باید بدانند آموزشهایی که غیر از این عمل نمایند و از مسیر خود منحرف شوند تنها منجر به صرف هزینه های بسیار هنگفت مالی، انسانی و زمانی خواهند شد، بدون هیچ تاثیری در فرد و سازمان (شکوفیان، ۱۳۸۶).

ویژگیهای یک آموزش اثر بخش

از نظر اسلومن آموزش اثربخش دارای ویژگیهای زیر می باشد:

- دارای بهترین عناصر آموزشی باشد.
- به آموزش دهنده یک چارچوب منظم و سازمان یافته ای برای کار ارائه کند.
- مطمئن شویم که یک حلقه اثر بخش ارزشیابی وجود دارد.
- بر اهمیت نتایج قابل اندازه گیری تاکید کند، حتی اگر امکان سنجش این نتایج وجود نداشته باشد.
- نیاز به یک فعالیت درونی آموزش در سازمان، باید پیوند محکمی با اهداف سازمانی داشته باشد و آموزش در قالب سازمان فعالیت نماید.
- متخصصین خود آموزش باید نقش شناسایی نیازهای آموزشی را بر عهده داشته باشد و متناسب با آنها برنامه ریزی شود.
- بدلیل تفاوت سازمانها حتی سطوح مختلف سازمانها از لحاظ دقت و ریزبینی باید نگرشهای متفاوت در آموزش مورد توجه قرار گیرد (اسلومن، ۱۳۸۲).
- وایلز موارد زیر را برای آموزش اثربخش حائز اهمیت می داند:
- ارتباط مشخص میان فعالیتهای آموزش حرفه ای و نیازهای توسعه ای بلند مدت
- کمک به تقویت توانایی های سازمان
- سهم عمده در مشخص کردن مهارتهای آتی مورد نیاز و چگونگی تحقیق آنها
- اجرای برنامه های مستمر در زمینه ارتقای مداوم مهارتهای کارکنان (وایلز، ۱۳۸۴).

نتایج و فواید آموزش اثربخش

نتایج و فواید آموزش موثر را می توان به صورت زیر عنوان کرد:

- افزایش مهارتهای کارکنان
 - توانا کردن افراد برای پذیرفتن مسئولیتهای در حال و آینده
 - ایجاد شرایط انتخاب بهترینها برای احراز مشاغل
 - افزایش بهره وری بیشتر در افراد
 - بهبود روحیه کاری افراد
 - بالفعل نمودن تواناییها بالقوه افراد و شکوفایی استعدادهای آنها
 - افزایش سود و کاهش هزینه ها در طول زمان (محمدی، ۱۳۸۲).
- مسلم است که بدلیل محدودیتهای موجود در سازمان از نظر مالی، زمانی، امکانات قابل دسترسی و کاربردی، عدم وجود افراد متخصص و باتجربه در مسائل آموزشی و... ایجاد شرایط ایده آل در سازمان که یک سیستم آموزش اثربخش با تمام ویژگیهای لازم را پشتیبانی و اجرا نماید، در بسیاری از موارد با مشکلاتی روبرو خواهد شد ولی بدلیل اهمیت بسیار زیاد و حیاتی مساله

آموزش در رشد کارکنان و بطبع آن رشد و توسعه سازمان، مسئولین و بویژه مدیریت ناگزیر هستند شرایط لازم را در جهت اجرای آموزش اثربخش و رسیدن به اهداف آن فراهم نمایند.

عوامل ناکامی سازمانها در آموزش کارکنان

اینکه سازمانها دچار فقر یادگیری هستند امری تصادفی نیست. روشی که سازمانها براساس آن طراحی می‌شوند و طریقی که مشاغل افراد تعریف می‌گردد و راهی که به همه آموخته شده که چگونه فکر کنند و چگونه عمل کنند، همه به نوعی در به وجود آمدن ناتوانی در یادگیری در سازمان مؤثر است. در این حالت حتی با تمام تلاشهای انجام گرفته در جهت طراحی و پیاده سازی برنامه‌های آموزشی این ناتوانیها تأثیرگیری خود را خواهد گذاشت. یکی از مهمترین عوامل مؤثر در ناتوانی سازمانها در آموزش کارکنان منحصر کردن افراد در شغلشان است. اگر افراد در سازمان نسبت به یک شغل متمرکز گردند. مسئولیت بسیار کم‌رنگی نسبت به نتایج حاصل در کل مجموعه و عملکرد تمامی افراد سازمان احساس می‌کنند.

یکی دیگر از عوامل ناتوانی این است که زمانی که به کار بدرستی صورت نمی‌گیرد کارکنان تقصیر را متوجه اشخاص یا چیزی بیرون از خود می‌دانند و این امر باعث می‌گردد کارکنان در حل مسائل موفق عمل نمایند و کارکنان نسبت به وظایف خود احساس مسئولیت کافی را نداشته باشند و شجاعت قبول اشتباهات خود و قدرت استفاده از تجربیات گذشته را ندارند. از دیگر عوامل عدم تشخیص بموقع تغییرات محیط درون و برون سازمان است. معمولاً سازمانها موجب خطرهای آنها می‌شوند و در آن صورت بلافاصله عکس العمل نشان می‌دهند ولی هیچ وقت متوجه تأثیرات سوء و خطراتی که به تدریج و آرام صورت می‌گیرد و آهسته سازمان را رو به افول می‌کشاند نمی‌شود (اخوان، ۱۳۸۵).

یکی دیگر از عوامل مهم که کمتر به آن توجه می‌گردد عدم موفقیت سازمانها در مرحله نیازسنجی آموزشی است. در بسیاری از سازمانهای ناموفق در امر آموزش، نیازسنجی آموزشی یا به طور ناقص و سطحی انجام می‌گیرد یا افرادی متصدی عمل نیازسنجی هستند که تخصص لازم را در این زمینه ندارند. می‌توان گفت عدم موفقیت در امر فرآیند نیازسنجی آموزشی منجر به هدر رفتن تمامی هزینه‌های مالی، انسانی، زمانی و به تبع آن تحقق نیافتن طرحهای آموزشی در سازمان خواهد شد. عامل مهم دیگر در ناتوانی و شکست سازمانها در امر آموزش توجه نکردن به اهمیت سرمایه گذاری آموزشی فقط از آن به عنوان هزینه (نه سرمایه گذاری) یاد می‌شود. از این رو اطلاعات زیادی در مورد نتایج این نوع سرمایه گذاری یعنی اثربخشی و کارایی آنها وجود ندارد. فقدان چنین اطلاعاتی باعث می‌گردد سیاستگذاران و برنامه ریزان سازمانها نتوانند در مورد میزان واقعی بودجه مورد نیاز برای برنامه‌های آموزشی بدرستی تصمیم گیری کنند (رمضانی، ۱۳۸۷).

توانمندی سازی کارکنان

در دو دهه اخیر بهسازی و توانمندسازی کارکنان به یکی از اهداف مهم سازمانها تبدیل شده است. تواناسازی کارکنان موجب ایجاد و افزایش مبنای قدرت و منزلت در عمل کار است. انسانهایی که می‌توانند خودشان را خوب بفهمند بیشتر دل به کار می‌دهند و در جهت افزایش مهارتهای خود تلاش می‌کنند.

تواناسازی در واژه انگلیسی EMPOWER به معنی قدرتمند شدن، توانا شدن، ارائه قدرت و بخور دادن آورده شده است. فرایند توانمندسازی از سال ۱۹۹۰ رواج یافت. در بسیاری از سازمانهای موفق امروزی مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که تنها راه موفقیت و رقابت در میدان جهانی بالا بردن توانایی و مهارت کارکنان است (بابائی، ۱۳۸۱).

مفهوم توانمندسازی

تواناسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنها در ایفای نقش و مسئولیتی که به آنها داده شده که این امر محقق نخواهد شد مگر در پی ایجاد انگیزه برای کارکنان در جهت کسب دانش و مهارت و تجربه. توانمندسازی رویکردی مدیریتی است که به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود تا آنها خود به اتخاذ تصمیم به عنوان یک تیم کاری در همه زمینه‌ها به جای مدیر عامل بپردازند. مهدی ایران نژاد، هدف از توانمندسازی را ارائه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان می‌داند (آقایار، ۱۳۸۵).

هنگامی که تواناسازی به درستی فهمیده شود، دارای ویژگی‌های ذیل است:

- تواناسازی با بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مربوط است.
 - تواناسازی روی استفاده حداکثر از منابع فکری در سازمان متمرکز است.
 - تواناسازی شرایط بروز خلاقیت و ابتکار را فراهم می‌کند.
 - تواناسازی تا حد زیادی به معنی قدرت بخشیدن است. یعنی دادن یک احساس اعتماد به نفس به کارکنان و غلبه بر احساس ناتوانی در خود. تواناسازی نیز بمعنی ایجاد شور و شوق کار و فعالیت در افراد است. به این ترتیب فرد توانمند نگرش متفاوتی نسبت به خود خواهد داشت (کریم زاده، ۱۳۸۳).
- آنچه در توانمندسازی حائز اهمیت می‌باشد اینست که مقاصد یک سازمان بمنظور گسترش و تقویت تواناسازی باید برای کارکنان قابل قبول باشد و آنرا باور داشته باشند. باید دانست که تواناسازی تغییرات قابل توجهی در سازمانها بوجود می‌آورد و بوقوع پیوستن چنین تغییری بدون تعهد کامل و صادق مدیران غیرممکن است. عامل آموزش به طور مستمر یکی از شاخصهای توانمندسازی کارکنان می‌باشد تا نیروی انسانی بطور مستمر در جریان آخرین تغییرات و تحولات در حیطه شغلی خود قرار گیرد. کارکنان باید براساس مهارتها و یادگیری ارتقاء پیدا کنند نه براساس سابقه کار چرا که اگر معیار ارتقاء کسب مهارت و یادگیری افراد باشد نتایج با ارزشی عاید سازمانها می‌شود در غیر این صورت پس از مدتی راندمان کار و توانایی کاهش می‌یابد (نادری، ۱۳۸۶).

کوئینس از دانشمندان علم مدیریت در کتاب "تغییر عمیق" در مورد توانمندسازی کارکنان شرایطی را برای ایجاد توانمندی در افراد سازمان عنوان کرده است که عبارتند از:

- **بینش روشن:** کارمندان با توانمندی بالا نشین مدیران عالی را درک می‌کنند، از خط مشی سازمانی آگاهی دارند و اهداف سازمانی را به خوبی می‌شناسند.
- **سیستمی باز و کار تیمی:** افراد توانمند احساس مشارکت، انعطاف پذیری و علاقه دارند. به حل مسئله به طور خلاق علاقه‌مند هستند.

- **انضباط و کنترل:** در سازمانها همه اهداف، خطوط اختیار و مسئولیتها به طور روشن مشخص هستند.
 - **حمایت و احساس امنیت:** افراد توانمند در مسئولیتهای خود احساس امنیت کرده و در فعالیتهای مشارکت می‌کنند.
- به عقیده وی ایجاد یک محیط مناسب برای توانمندسازی به فعالیتهایی از جمله تدوین راهبردها، روشن ساختن اهداف و انتظارات، حل تعارض، مشارکت و وابستگی شغلی نیاز می‌باشد که برای رسیدن به این فعالیتهای نیازمند طراحی و اجرای برنامه‌های منظم و مستمر آموزشی است که آن هم توسط مدیران توانمند انجام می‌شود (عباسزادگان، ۱۳۸۵).

تعاریف توانمندسازی

امروزه سازمانها در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند، در این شرایط مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنانی در اختیار ندارند. و باید بیشترین وقت و امکانات و نیروهای موجود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محول برآیند که از مهارت، دانش، و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمانی را به خوبی بشناسند.

توانمندسازی کارکنان فرایندی است که می‌تواند سازمان را در جهت دستیابی به هدف فوق سوق دهد. می‌توان به اطمینان توانمندسازی کارکنان را روشی نوین برای بقای سازمانها در محیط رقابتی برشمرد.

توانمندسازی دادن اختیارات رسمها و قدرت قانونی به کارکنان است. توانمندسازی فقط دادن قدرت و کیفیت نیست چون کارکنان دارای قدرت بالقوه هستند که در قالب دانش و انگیزش جلوه‌گر می‌شود و ابزاری برای انجام فعالیتهاست (عباسزادگان، ۱۳۸۵).

توانمندسازی فرآیند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان شده و می‌تواند عوامل محیطی را شناسایی کرده و کنترل نمایند (آقایار، ۱۳۸۲).

ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف از طریق چهار عامل اصلی یعنی ایجاد مهارت کاری بالا، ایجاد الگوهای موفق شغلی، حمایت‌های احساسی مثبت و ترغیب افراد (عباسزادگان، ۱۳۸۵).

توانمندسازی فرآیندی است که لازمه‌اش پذیرش فرهنگ توانمندسازی کارکنان است (آقایار، ۱۳۸۵).

بعبارتی تواناسازی در برگرفته مجموعه تدابیر و روشهایی است که بدان وسیله رفتار کارکنان را دچار تغییر کرده و آنها را قادر سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اخذ نموده و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیتهای تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت نمایند (کریم زاده، ۱۳۸۳).

باوجود اهمیت فوق العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنابه 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 کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی میشود، سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نگردد و چندان جدی گرفته نشود (هداوند، ۱۳۸۶).

دلایل اجرای فرآیند توانمندسازی در سازمانها

دلیل اهمیت توانمندسازی اینست که مشاغل امروزی نیاز به انعطاف پذیری، نوآوری و توانایی عهده دار شدن وظایف مختلف دارند. در گذشته آنها بدقت تعریف و تعیین نشده‌اند و بیشتر شامل خدمات، ساخت اطلاعات و مهارتهای اجتماعی می‌شدند.

کارمندان، امروزه روی انطباق با محیط، کاهش هزینه‌ها، افزایش تولیدات و بازارهای جدید، محصولات و خدمات جدید متمرکز می‌شوند، کارکنان نیاز دارند با انجام کارهای تیمی به حل مسائل و انجام فرآیندهای غیر معمول بپردازند. همچنین آنها باید بتوانند تصمیم‌گیری کرده و مسئولیتها را بر عهده بگیرند و ارتباطات مؤثر داشته باشند. کارآیی در توانمندسازی کارکنان جدیدیک نیاز اصلی محسوب می‌گردد (آقایار، ۱۳۸۵).

از اینرو میتوان دلایل اجرای برنامه های توانمندسازی کارکنان در سازمان را بصورت ذیل خلاصه نمود:

- کمک به کارکنان جهت تحقق اهداف سازمانی
- فراهم آوردن زمینه رشد کارکنان به منظور ارتقای عملکرد آنها (آقایار، ۱۳۸۵).
- افزایش مهارت‌های کاربردی در کارکنان همچون :
- ۱. مهارت‌های ارتباطی: که باعث ایجاد و هماهنگی ارتباط بین کارکنان و مشتریان می‌گردد.
- ۲. مهارت‌های تیمی: که باعث ایجاد ارتباطات کاری و نتایج کاری می‌گردد.
- ۳. مهارت‌های حل مسأله: که باعث تولید محصولات می‌گردد.
- ۴. مهارت‌های نوآوری: که باعث تولید محصولات نو می‌گردد.
- ۵. مهارت‌های طراحی و سازماندهی: که باعث ایجاد برنامه ریزی‌های کوتاه مدت و بلند مدت می‌گردد.
- ۶. مهارت‌های خود مدیریتی: که باعث رشد و رضایت کارکنان می‌گردد (NCVER، ۲۰۰۳).

اصول توانمندسازی کارکنان

- کارشناسان علم مدیریت ۱۲ اصل مهم را برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرده‌اند که به شرح ذیل می‌باشد:
۱. برای اجرای توانمندسازی یک فرمول یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد و در هر شرایطی ویژگی خاص خود را دارد.
 ۲. توانمندسازی در خدمت یک هدف است و وسیله‌ای است برای رسیدن به آن نه یک هدف. به کارکنان کمک می‌کند در خدمت سازمان و خودشان بوده و کارها را به طور مرتب و مطلوب انجام دهند.
 ۳. توانمندسازی باید مدیریت گردد.
 ۴. توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزشها باشد و مدیران مقبول کارکنان باشد.
 ۵. اعتماد و تعهد و نکته کلیدی می‌باشد. با ایجاد اعتماد در میان کارکنان نسبت به مدیریت می‌توان مشارکت آنها را در امور بیشتر کرده و وفاداری و تلاشهای آنها را مضاعف نمود.
 ۶. مدیران باید همانند کارکنان توانمند باشند.
 ۷. با تعریف مرزهای کاری باید بتوان حدود اختیارات آنها را روشنتر نمود.
 ۸. ارتباطات و اطلاعات ریشه توانمندسازی و شریانیهای حیاتی یک سازمان هستند.
 ۹. آموزشها برای توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است. درواقع کارکنان را برای ارتقای سطح عملکرد آنها آماده می‌کند.
 ۱۰. مربیگری بیش از کنترل و نظارت است. بویژه در هنگام مشارکت کارکنان و اقدام به رشد آنها.
 ۱۱. قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آتی آنها لازم است.
 ۱۲. توانمندسازی فرآیندی دشوار و مستلزم صرف وقت و هزینه است. چرا که بسادگی نمی‌توان باورها، خط مشی‌ها، روشهای کاری که کارکنان به آن عادت نموده‌اند، ساختارها و رفتارها را تغییر داد (آقایار، ۱۳۸۵).

الزامات برنامه های توانمندسازی در سازمان

- تغییر نگرش: نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی باید تغییر کند سازمان باید هواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان باشد و باید به آنان فرصت داده می شود تا تواناییهایشان بروز داده شوند .
- حرکت از تمرکز به عدم مرکز: سازمان باید تعدادی تیم یا گروه را ایجاد کرده به یکدیگر متصل کند . تا از طریق ارتباطات و تصمیم گیریهای مستمر گروهی ، ضمن انجام مسئولیتها ، به توسعه کیفی سازمان نیز کند .

- **تامین منابع مالی:** یکی از عوامل مهم برنامه های توانمندسازی کارکنان گستردگی و فراهم نمودن منابع درگیر در آن است. پیاده سازی برنامه های بهبود عملکرد، مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است.
- **سهیم کردن کارکنان در ارتباطات سازمانی:** وفقت سازمان را باید در تلاش های تیمی و سهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمانی دانست نه احتکار آن. تسهیم اطلاعات برای تواناسازی سازمان و ایجاد یک جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری کارکنان نیز می شود. از طرفی باعث می گردد کارکنان از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند.
- **آشنایی با اطلاعات راجع به** انجام کارها، سوددهی، ضایعات، بودجه، بازار، بهره وری و نظایر آن این مکان را می دهد که کارکنان وضعیت فعلی سازمان را بطور روشن درک و برای بهبود عملکرد آن تلاش کنند.
- **مدیریت توانمند:** در فرآیند توانمندسازی، مدیر نقش اتصال را دارد. به این معنا مدیریت بعنوان توانایی ایجاد تعادل مناسب در انجام کارها از طریق کنترل بر کیفیت عملکرد منابع انسانی و اعطای آزادی عمل به کارکنان به نحوی که خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند تعریف شود (بابائی، ۱۳۸۱).

مزایای توانمندسازی

- افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و تمام افرادی که به گونه ای با سازمان در ارتباط است.
 - ایجاد احساس مثبت نسبت به شغل در کارکنان
 - کارکنان از تمام توان خود برای ارتقای عملکردشان استفاده می کنند.
 - باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می شود.
 - تحقق اهداف سازمان
 - افزایش احساس مالکیت در کارکنان نسبت به شغلشان
 - کاهش ضایعات، هزینه ها و در نهایت افزایش سود سازمان
 - کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد سازمان
 - کاهش استرس و بروز حوادث و سوانح در محیط کار
 - تغییر نگرش کارکنان از داشتن به خواستن (همیشه باید به خواستنها فکر کرد)
 - بهبود ارتباط میان مدیریت و کارکنان
- پژوهشها نشان می دهد با اجرای فرآیند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت (نادری، ۱۳۸۶).

مدیریت و توانمندسازی کارکنان

نیروی انسانی با کیفیت و دانش مدار مهمترین مزیت رقابتی سازمان و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز است. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز با کیفیت، کاهش هزینه ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی کیفی و دانش مدار است. مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است. انقلابی در حال شکل گیری است که نیروی حرکت خود را از مغزها می گیرد و ارزش مغزها را بالا می برد، به نظر وی عصر حاضر، عصر سازمانهاست و

این انسانها هستند که سازمانها را می‌سازند. انسانهایی که با داشتن عظیم‌ترین قدرت فکری یعنی تفکر می‌توانند سازمانها را به بالاترین حد تعالی و رشد برسانند (تیموری نژاد، ۱۳۸۴).

گری پکر، برنده جایزه نوبل در اقتصاد معتقد است، سرمایه‌های انسانی همانند کارخانه‌ها، ماشین آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بعضی از ثروت ملل هستند. وی می‌گوید بدون شک فناوریها و نوآوریهای امروزی بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارد، اما گردش هر یک از این امور در گرو استعداد و قریحه انسانی است. از این رو در آینده مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار، گروهی متنوع شامل بهترین و درخشانترین استعدادهای انسانی را جذب کرده، پرورش داده و ضمن بکارگیری، نگهداری کنند (شاهرکني، ۱۳۸۵).

در سالهای اخیر بهره‌وری نیروی انسانی فرهیخته و ماهر، بزرگترین چالش مدیریتی در سده بیست و یکم است. سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل شکلات فعال باشد و نه تنها در قبال وظایف محوله، بلکه در برابر بهبود عملکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنند. لازمه این کار اینست که سازمان در قبال ایده‌های جدید کارکنان ضمن انعطاف‌پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاههای تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزشهای موثر در زمینه تصمیم‌گیریهای گروهی، تقویت مهارتهای ارتباطی در قالبهای گروهی، تقویت مهارتهای برنامه‌ریزی و نهایتاً شیوه‌پردانی از کوششهای افراد اثرات شگرفی در افزای توانائی آنها و مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی خواهد داشت. سؤال مهم اینست که چگونه مدیریت اثر بخش منابع انسانی می‌تواند در جهت کسب اهداف عالی سازمان و تربیت نیروی انسانی با کیفیت ایفای نقش کند؟ بسیاری از مدیران همواره این نکته را یادآور می‌شوند که کارکنان مهمترین سرمایه سازمان هستند اما بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که در عمل این نگرش در مدیران به یک بینش بدل نگردیده است ولی آنچه که مسلم است که این است که فقط سازمانهایی در آینده روی حفظ قابلیت رقابتی و ادامه حیات خود موفق خواهند بود که بتوانند این نکته را در عمل به اجرا رسانند و نیز سازمانهایی می‌توانند در بازار داخلی و خارجی پیشرو باشند که در توسعه مهارتهای انسانی منابع اساسی و بکارگیری نیروی با کیفیت به عنوان یکی از مهمترین دارائیهای نامشهود خود، سرمایه‌گذاری کنند (شفی، ۱۳۸۵).

سرمایه اجتماعی

با وقوع انقلاب فناوری اطلاعات، جامعه اطلاعاتی و شبکه‌ای و نیز پیشرفت سریع فناوری برتر، از دهه ۱۹۹۰ الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در اقتصاد جهانی امروز دانش به عنوان مهمترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی شده است (Chen & et all, 2004). محیط کسب و کار مبتنی بر دانش، نیازمند رویکردی است که دارائی‌های ناملموس جدید سازمانی مثل دانش و شایستگی‌های منابع انسانی، نوآوری، روابط با مشتری، فرهنگ سازمانی، نظام‌ها، ساختار سازمانی و غیره را دربر گیرد. یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار نماید و برای آنها در مقایسه با سازمان‌های دیگر مزیت سازمانی پایدار ایجاد کند سرمایه اجتماعی است (قلیچ لی و مشبکی، ۱۳۸۵). در این قسمت به معرفی سرمایه اجتماعی و ابعاد مختلف آن پرداخته می‌شود.

مفهوم سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی اهمیت اساسی شبکه‌های قوی، روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری را در اجتماعات آشکار می‌سازد. پوتنام معتقد است ویژگیهای یک سازمان اجتماعی عبارتند از شبکه‌ها، هنجارها و اعتماد اجتماعی که همکاری و هماهنگی را برای

منافع متقابل تسهیل می کنند (Putnam, 1995). سرمایه اجتماعی را به عنوان اعتماد، هنجارها و شبکه های پیوند دهنده تعریف می کنند که همکاری کنشگران را برای نیل به سود متقابل تسهیل می نماید و منجر به انواع متفاوتی از کنش های جمعی می شود. مفهوم سرمایه اجتماعی نشان می دهد چگونه ساختار یک گروه می تواند به عنوان یک منبع برای افراد آن گروه عمل کند و در نهایت برای آن افراد، سرمایه انسانی به همراه می آورد (فرقانی و حق بین، ۱۳۸۸).

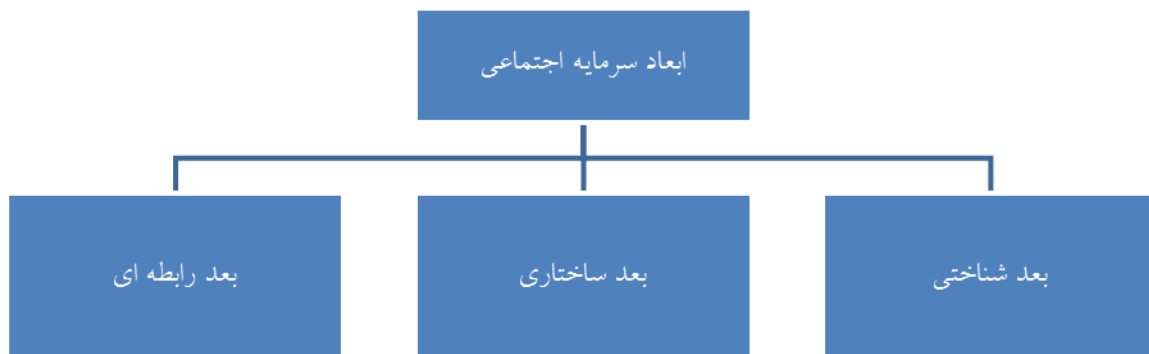
برخی سرمایه اجتماعی را به عنوان جمع منابع بالفعل و بالقوه موجود در درون، قابل دسترس از طریق و ناشی شده از شبکه روابط یک فرد یا یک واحد اجتماعی تعریف می کنند. از دیدگاه آنها سرمایه اجتماعی یکی از قابلیت ها و داراییهای مهم سازمانی است که می تواند به سازمانها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار کند و برای آنها در مقایسه با سازمانهای دیگر مزیت سازمانی پایدار ایجاد کند (مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی شامل موجودی تعاملات فعال در میان افراد است؛ یعنی اعتماد، درک متقابل، رفتارها و ارزشهای مشترک (که اعضای شبکه های انسانی و گروهها شده و امکان فعالیتهای همکارانه را ممکن می سازد) در سازمان ایجاد می کند (Boisot, 1995).

بانک جهانی سرمایه اجتماعی را پدیده ای می داند که حاصل تاثیر نهادهای اجتماعی، روابط انسانی و هنجارها بر کیفیت و کمیت تعاملات اجتماعی است. تجارب این سازمان نشان می دهد که این پدیده تاثیر قابل توجهی بر اقتصاد، فناوری و توسعه کشورها دارد. سرمایه اجتماعی به صورت فیزیکی وجود ندارد و افزایش آن موجب پایین آمدن هزینه های اداره جامعه و نیز هزینه های عملیاتی سازمان ها می شود (فرقانی و حق بین، ۱۳۸۸). ایده توجه به سرمایه اجتماعی در سازمانها نسبتاً جدید است ((Cohen & Prusak, 2001). سرمایه اجتماعی بر موفقیت کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی خود تاثیرگذار است؛ سرمایه اجتماعی نرخ ترک خدمت کارکنان را کاهش می دهد؛ سرمایه اجتماعی تسهیل کننده تبادل منابع بین واحدی، نوآوری محصول و تقویت کننده یادگیری بین سازمانی است. همچنین سرمایه اجتماعی امکان تبادل و ترکیب سرمایه فکری و نیز اثربخشی تیمهای بین واحدی را افزایش می دهد و در نهایت سرمایه اجتماعی روابط با تامین کنندگان و شبکه های تولید منطقه ای را تقویت می کند (مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵).

ابعاد سرمایه اجتماعی

همانطور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است جنبه های مختلف سرمایه اجتماعی را در سه طبقه جای می دهند که عبارتند از بعد ساختاری، بعد رابطه ای و بعد شناختی ((Sabatini, 2008).

شکل (۱) ابعاد سرمایه اجتماعی



بعد ساختاری

بعد ساختاری سرمایه اجتماعی اشاره به الگوی کلی تماس های بین افراد دارد، یعنی شما به چه کسانی و گونه دسترسی دارید ((Burt, 1992). مهمترین جنبه های این بعد عبارتند از روابط شبکه ای بین افراد؛ پیکربندی شبکه ای و سازمان مناسب ((Nahapiet & Ghoshal, 1998).

- **روابط شبکه ای بین افراد:** پیشنهاد اصلی تئوری سرمایه اجتماعی این است که روابط شبکه ای امکان دسترسی به منابع (مثل دانش) را فراهم می سازند. روابط اجتماعی، ایجاد کننده کانالهای اطلاعاتی هستند که میزان زمان و سرمایه گذاری مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات را کاهش می دهند.
- **پیکربندی روابط شبکه ای:** پیکربندی کلی روابط شبکه ای یک جنبه مهم سرمایه اجتماعی را شکل می دهد که می تواند بر توسعه سرمایه فکری تاثیر بگذارد. برای مثال سه ویژگی ساختار شبکه (تراکم، پیوند و سلسله مراتب) همگی از طریق تاثیر بر میزان تماس یا قابلیت دسترسی اعضای شبکه باعث انعطاف پذیری و سهولت تبادل اطلاعات می شوند.
- **سازمان مناسب:** سرمایه اجتماعی ایجاد شده، از جمله روابط و پیوندها، هنجارها و اعتماد در یک محیط خاص، اغلب می تواند از یک محیط اجتماعی به محیط اجتماعی دیگری انتقال داده شود و به این ترتیب بر الگوهای تبادل اجتماعی تاثیر گذارد. سازمانهای اجتماعی مناسب می توانند یک شبکه بالقوه دسترسی به افراد و منابعشان از جمله اطلاعات و دانش را فراهم کنند و از طریق ابعاد شناختی و رابطه ای سرمایه اجتماعی، ممکن است انگیزش و قابلیت را برای تبادل تضمین کنند.

بعد شناختی

بعد شناختی سرمایه اجتماعی اشاره به منابعی دارد که فراهم کننده مظاهر، تعبیرها، تفسیرها و سیستم های معانی مشترک در میان گروههاست. مهمترین جنبه های این بعد عبارتند از زبان، کدهای مشترک و حکایات مشترک (حسن زاده ثمرین و مقیمی، ۱۳۸۹).

- **زبان و کدهای مشترک:** به دلایل مختلفی زبان مشترک بر شرایط ترکیب و تبادل دانش تاثیر می گذارد. اول اینکه زبان کارکرد مستقیم و مهمی در روابط اجتماعی دارد، زیرا ابزاری است که از طریق آن افراد با یکدیگر بحث می کنند، اطلاعات را مبادله می کنند، از یکدیگر سوال می پرسند و در جامعه امور تجاری انجام می دهند. دوم اینکه زبان بر ادراک ما تاثیر می گذارد. کدها همچنین یک چارچوب مرجع برای مشاهده و تفسیر ما از محیط فراهم می کنند. سوم اینکه، زبان مشترک قابلیت ترکیب اطلاعات را افزایش می دهد.
- **حکایات مشترک:** محققان معتقدند اسطوره ها، داستان ها و استعاره ها ابزارهای قدرتمندی در اجتماعات برای ایجاد، تبادل و نگهداری مجموعه های غنی معانی فراهم می کنند. ظهور حکایت های مشترک در یک اجتماع باعث خلق و تفسیر های جدیدی از رویدادها شده و ترکیب اشکال مختلف دانش را (که عموماً به صورت پنهانی هستند) تسهیل می کنند (مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵).

بعد رابطه ای

بعد رابطه ای سرمایه اجتماعی توصیف کننده روابط شخصی است که افراد با یکدیگر به خاطر تعاملات خود برقرار می کنند. مهمترین جنبه های این بعد سرمایه اجتماعی عبارتند از اعتماد، هنجارها، تعهدات، انتظارات و هویت ((Nahapiet & Ghoshal, 1998).

- **اعتماد:** تحقیقات نشان می دهند در جایی که روابط مبتنی بر اعتماد در سطح بالایی وجود دارند، افراد تمایل زیادی برای تبادل اجتماعی و تعامل همکارانه دارند به عبارتی اعتماد تامین کننده ارتباطات و گفتمان است. همچنین اعتماد می تواند ایجاد سرمایه فکری را تسهیل کند ((Bonits, 2001. بویسوت نیز بر اهمیت اعتماد بین افراد برای ایجاد دانش در شرایط ابهام و عدم اطمینان زیاد تاکید دارد ((Boisot, 1995.
- **هنجارها:** هنجارهای همکاری می توانند پایه ای قوی برای ایجاد سرمایه فکری به وجود آورند. به عنوان مثال هنجارهای اجتماعی صداقت و کارگروهی از ویژگیهای کلیدی شرکتهای دانش محور می باشند. هنجارهای تعاملی که اهمیت آنها در ایجاد سرمایه فکری نشان داده شده اند عبارتند از تمایل به ارزشگذاری و پاسخ به تنوع، روحیه انتقادی و تحمل شکست.
- **الزامات و انتظارات:** الزامات نشان دهنده یک تعهد یا وظیفه برای انجام فعالیتی در آینده است. الزامات قابل تمایز از هنجارهای عمومی بوده و می توان آن را به عنوان انتظاراتی ایجاد شده در درون روابط شخصی خاص در نظر گرفت. الزامات و انتظارات احتمالاً بر دسترسی، انگیزش افراد و گروهها برای تبادل و ترکیب دانش تاثیر می گذارند.
- **هویت:** هویت فرایندی است که در آن افراد احساس می کنند که با فرد یا گروهی از افراد دیگر، عضو یک گروه واحد هستند. احساس همانندی کردن با یک گروه یا جمع، نگرانی درباره فرایندها و نتایج جمعی را افزایش می دهد؛ به این ترتیب احتمال فرصت تبادل اطلاعات افزایش می یابد. در تحقیقی نشان داده شد که هویت گروهی چشمگیر نه تنها ممکن است فرصتهای تبادل اطلاعات را افزایش دهد، بلکه همچنین ممکن است فراوانی واقعی همکاری را بین اعضا افزایش دهد. در مقابل هنگامی که گروهها هویت های متمایز و مغایر هم دارند، ممکن است موانع عمده ای در برابر تسهیم اطلاعات، یادگیری و ایجاد دانش به وجود آید.

سرمایه اجتماعی و انواع سرمایه های سازمانی

- هر سازمانی برای تحقق اهداف خود دست کم نیازمند سه نوع سرمایه است که مکمل یکدیگرند و رشد و توسعه سازمان نیز مشروط به حضور حداقلی از هر سه دسته سرمایه است که عبارتند از سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی و سرمایه اقتصادی (اعتصامی و فاضلی کبریا، ۱۳۸۸). سرمایه در معنای عام خود دلالت بر مجموعه دارایی ها، امکانات و منابع در اختیار دارد که در قالب و اشکال مختلف نمود پیدا می کند که مهمترین آن ها عبارت اند از (علوی، ۱۳۷۹):
- **موهبت طبیعی:** شامل دارایی های طبیعی و زیست محیطی در اختیار یک جامعه مانند آب، معادن، جنگل، خاک، سرزمین و غیره است.
 - **سرمایه فیزیکی:** شامل مجموعه ماشین آلات، کارخانه ها، سازه ها، تجهیزات زیربنایی و غیره که دست ساز بشر است.
 - **سرمایه انسانی:** قابلیت ها و توانمندی های انسانی که مبتنی بر دانش، تخصص و مهارت های انسانی است.
 - **سرمایه فرهنگی:** ویژگی ها و عادات حاصل شده از فرآیند جامعه پذیری و ویژگی های ارزشمند فرهنگی است که بیانگر صلاحیت های اجتماعی و فرهنگی می باشد.
 - **سرمایه اجتماعی:** دلالت بر مجموعه روابط شبکه ها، تعاملات، انجمن ها و موسساتی دارد که به واسطه هنجارها و ارزش های مشترک شکل می گیرد و موجب گرمی اجتماع انسانی می شود و کنش متقابل اجتماعی را تسهیل می کند.
- فواید و مزایای سرمایه اجتماعی برای سازمان
- سازمان دارای سرمایه اجتماعی را می توان سازمان هایی با پیوندهای محکم، هنجارها و باورهای مشترک و مضاف بر آن، اعتماد و همکاری تعریف کرد. طبق این نظر وقتی افراد تعلق سازمانی داشته باشند، از سطح بالای سرمایه اجتماعی برخوردار خواهند بود. برخی از فواید و مزایای حاصل از وجود سرمایه اجتماعی در سازمان به صورت زیر می باشد:

- ترویج فعالیت های گروهی؛
- رشد و گسترش اعتماد در سازمان؛
- تسهیل و گردش شفاف اطلاعات در سازمان و بین کارکنان؛
- ایجاد یکپارچگی و صداقت در میان اعضا و ارائه سازوکارهایی برای بهبود مدیریت عملکرد گروهی؛
- زمینه سازی برای توسعه سرمایه های غیرمادی در سازمان و افزایش تعهد مدیریت عملکرد گروهی؛
- جسارت اعضا در پذیرش ریسک با توجه به اجرای کار تیمی و روابط مبتنی بر اعتماد؛
- افزایش خلاقیت و نوآوری (اعتصامی و فاضلی کبریا، ۱۳۸۸).

نتیجه گیری

بطور کلی یافته های بدست آمده در پژوهش حاضر تاییدکننده یافته ها از مطالعات گذشته و پژوهش های قبلی می باشد. از جمله مقایسه یافته ها می توان به کارکنان نصرآبادی (۱۳۸۶) که به مطالعه توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی پرداخته اشاره کرد؛ در این مطالعه برای تقویت سرمایه اجتماعی از طریق توانمندسازی راهکارهایی ارائه شد. پژوهش حاضر در راستای مطالعه معمارزاده و همکاران (۱۳۸۸) نیز سرمایه اجتماعی را مرتبط با عملکرد کارکنان می داند با این تفاوت که در پژوهش حاضر متغیر بهسازی نیروی انسانی میان سرمایه اجتماعی و عملکرد کارکنان یک عامل واسطه ای می باشد. در مطالعه سوری و مهرگان (۱۳۸۶) نیز نتایج نشان می دهد که کاهش سرمایه اجتماعی عاملی برای کاهش سرمایه انسانی می باشد و این یافته تایید کننده وجود رابطه مثبت بین بهسازی نیروی انسانی و سرمایه اجتماعی می باشد. در بررسی مطلق و همکاران (۱۳۹۰)، نیز بیان شد آموزش و بهسازی منابع انسانی، نوعی سرمایه گذاری مفید و عامل کلیدی در بهبود و توسعه عملکرد سازمان ها محسوب می شود و در ارتقای بهره وری نقش اساسی دارد؛ این یافته همانند مطالعه سوری و مهرگان مطابق با یافته های پژوهش حاضر است. در مطالعات خارجی نیز یافته های پژوهش حاضر مورد تایید قرار می گیرد. مطالعاتی همچون بررسی بوردیو (۱۹۹۷)، آدلر و کرون (۲۰۰۲) و همچنین لاک لی (۲۰۰۵) از همین دسته مطالعات می باشند.

منابع و مآخذ

۱. ایمان، محمدتقی؛ مرادی، گل مراد. و حسینی رودبارکی، سکینه. (۱۳۸۷). بررسی تطبیقی سرمایه اجتماعی و سلامت روانی دانشجویان غیربومی دانشگاه‌های تهران و شیراز، **نشریه رفاه اجتماعی**، شماره ۳۰-۳۱.
۲. جلیل‌وند، محمدامین. (۱۳۸۸). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه، مدت (ماهنامه دانشگاه تهران)، شماره ۷۲.
۳. حسن زاده ثمرین، تورج. و مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۹). اثر سرمایه اجتماعی بر تعالی سازمانی، **مطالعات مدیریت راهبردی**، شماره ۳.
۴. دراکر، پیتر. (۱۹۹۹). **چالش‌های مدیریت در سده ۲۱**، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: نشر فرا.
۵. سخی احسانی، غلام. (۱۳۸۸). **آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمانها**، قابل دسترس در:
۶. <http://www.armans.info/2008/07/22/2517.html>
۷. سعادت، رحمان. (۱۳۸۷). برآورد روند سرمایه اجتماعی در ایران (با استفاده از روش فازی)، **مجله تحقیقات اقتصادی**، دوره ۴۳، شماره ۴.
۸. سوری، علی. و مهرگان، نادر. (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در تشکیل سرمایه انسانی، **فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی**، شماره ۴۲.
۹. سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۱). **مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان**، تهران: انتشارات نگاه دانش.
۱۰. صافی، احمد. (۱۳۸۵). **مسایل آموزش و پرورش ایران و راههای کاهش آنها**، نشر ویرایش.
۱۱. شارع‌پور، محمود؛ آزادار مکی، تقی. و عسگری، علی. (۱۳۸۸). بررسی رابط سرمایه اجتماعی با مدارا در بین دانشجویان دانشکده‌های علوم اجتماعی دانشگاه‌های تهران و علامه طباطبائی، **مجله جامعه‌شناسی ایران**، دوره ۱۰، شماره ۱.
۱۲. شریعتمداری، مهدی. (۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم، **فصلنامه علمی خرد**، شماره ۹، سال پنجم.
۱۳. عبداللهی، محمد. و موسوی، میرطاهر. (۱۳۸۶). سرمایه اجتماعی در ایران؛ وضعیت موجود، دورنمای آینده و امکان شناسی گذار، **فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی**، سال ششم، شماره ۲۵.
۱۴. عباس زاده، محمد. و مقتدایی، لیلا. (۱۳۸۸). بررسی جامعه‌شناختی تاثیر سرمایه اجتماعی بر دانش آفرینی، **مجله جامعه‌شناسی ایران**، دوره ۱۰، شماره ۱.
۱۵. علوی، بابک. (۱۳۷۹). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه، **مجله تدبیر**، شماره ۱۵.
۱۶. غلامزاده، داریوش. و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۳). پرورش منابع انسانی مفهوم‌شناسی، اهداف، نقش‌ها و الگوها، **مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**، دانشگاه صنعتی شریف، تهران.
۱۷. فرقانی، علی. و حق‌بین، اشکان. (۱۳۸۸). ارزیابی نقش فرهنگ و سرمایه اجتماعی در نظام توسعه علم و فناوری کشور، **رشد فناوری (فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد)**، شماره ۲۰.
۱۸. قلیچ‌لی، بهروز. و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری سازمان، **فصلنامه دانش مدیریت**، سال ۱۹، شماره ۷۵.

۱۹. قلیچ لی، بهروز؛ غلامزاده، داریوش؛ ایمانی پور، محسن. (۱۳۸۴). مدل اندازه گیری و گزارش دهی سرمایه فکری سازمان ها، **سومین کنفرانس بین المللی مدیریت**، دانشگاه صنعتی شریف.
۲۰. کارکنان نصرآبادی، محمد. (۱۳۸۶). **بررسی نگرش شهروندان در مورد رابطه سرمایه اجتماعی و توسعه شهری در سفیدشهر**، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
۲۱. کلمن، جیمز. (۱۳۷۷). **بنیادهای نظریه اجتماعی**، ترجمه منوچهر صبوری، تهران: نشر نی.
۲۲. مطلق، محمد اسماعیل؛ نصرالله پور شیروانی، سید داود؛ ملکی، محمدرضا؛ توفیقی، شهرام؛ کبیر، محمدجواد. و جعفری، ناهید. (۱۳۹۰). **بررسی سطح آموزش مدیریتی و عمومی مدیران و کارشناسان مسئول حوزه ستادی معاونت بهداشتی دانشگاه های علوم پزشکی ایران در سال ۸۹، دوفصلنامه گام های توسعه در آموزش پزشکی**، شماره ۱۶.
۲۳. معمارزاده، غلامرضا؛ عطایی، محمد. و اکبری، احمد. (۱۳۸۸). **بررسی نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود عملکرد کارکنان، مجله مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۳.
۲۴. منفرد، نوزر. و زمانی، غلامحسین. (۱۳۸۴). **ارزیابی برنامه های بهسازی منابع انسانی در سازمان های جهاد کشاورزی، مجله علوم کشاورزی و منابع طبیعی**، سال دوازدهم، شماره ششم.
۲۵. میرکمالی، م. (۱۳۷۷). **آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، دوره پنجم، شماره ۱۷.
۲۶. نوه ابراهیم، عبدالرحیم. و پور کریمی، جواد. (۱۳۸۸). **ارائه الگوی مفهومی بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی**.
۲۷. ورعی، شکوه. (۱۳۸۴). **بررسی انواع برنامه های بهسازی نیروی انسانی دفاتر پرستاری بیمارستانهای دانشگاههای علوم پزشکی تهران و مقایسه آنها با استانداردهای آموزشی بیمارستانها، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی**، شماره ۵، پیوست ۱۴ (ویژه نامه هفتمین همایش کشوری آموزش پزشکی).
28. Adler, P. & Krwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept, **Academy of Management Review**, Vol. 27, No 1.
29. Boisot, M. (1995). **Information space: A framework for learning in organizations**, Institutions and Culture, London: Rout ledge.
30. Bonits, N. (2001). **Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field**, Idea Group Publishing.
31. Burt, R. S. (1992). **Structural holes: The social structure of competition**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
32. Chen, J.; Zhu, Z. & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: A new model and empirical study, **Journal of Intellectual Capital**, vol. 5, No. 1.
33. Cohen, D. & Prusak, L. (2001). In good company –how social capital makes organizations work, **Harvard Business School Press**, Boston, Massachusetts.
34. Francis, P. (2002). Social capital at world bank: strategic and operational implication of the concept, **Social development strategy**, World Bank.
35. Lock Lee, L. (2005). **Knowledge Management Tool and Techniques**, Elsevier Butterworth Heinemann.

36. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, **Academy of Management Review**, vol. 23, No. 2.
37. Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: Americas declining social capital, **Journal of Democracy**, Vol. 6, No. 1.
38. Rothwell, W. (1983). The life cycles of HRD departments, **Training and Development Journal**, Vol. 37.
39. Stone, W. (2001). Measuring social capital, toward a theoretically informed measuring framework for researching social capital in family and community life, **Australian Institute of Family Studies**, Research Paper No, 24.