



بررسی نقش مدیریت سرمایه انسانی در ارتقاء تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری شفت استان گیلان)

آزاده صلاحی محرمانی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی مدیریت نیروی انسانی، دانشگاه آزاد واحد رشت، گیلان. ایران

چکیده

هدف تحقیق بررسی نقش مدیریت سرمایه انسانی در ارتقاء تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری شفت استان گیلان) می باشد. روش توصیفی- تحلیلی و روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ای بوده، ابتدا با جستجو در پایگاه ها و سایت های اینترنتی و بانک های اطلاعاتی و استنادی مانند پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، SID، مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی، تبیان، مگ. در بین منابع مختلف با توجه به موضوع انتخابی و تحقیقات انجام شده است. در این تحقیق از روش کتابخانه ای استفاده شده، نوع داده ها ونحوه اجراء هم به روش کتابخانه ای است. روش در تحقیقاتی که ماهیت کتابخانه ای دارند تقریباً تمام تلاش محقق در کتابخانه ها صورت می پذیرد. حتی در تالیفات و تصنیفات نیز از این روش استفاده می شود. گام اول در مهارت تحقیق کتابخانه ای آشنایی با نحوه استفاده از کتابخانه است برای اینکار محقق باید از روش های کتابداری نحوه استفاده از برگه دان و ثبت مشخصات کتاب، نحوه جستجوی کتاب در کتابخانه و رایانه و ... اطلاع حاصل نماید. اسناد عمده در مطالعات کتابخانه ای عبارتند از : کتاب؛ مقاله ها و مجله ها؛ سایت ها، دیسک های رایانه؛ اسناد اصل؛ اسناد دولتی؛ نشریه های رسمی دولتی، اسناد شخصی و خصوصی؛ مطبوعات؛ آمار نامه ها ابزار گردآوری اطلاعات از طریق فیش برداری از منابع خواهد بود. بدین صورت که بعد از مآخذشناسی و گردآوری منابع مطالب موردنیاز استخراج و در فیش ثبت خواهد شد. روش تجربه و تحلیل و بررسی اطلاعات به صورت توصیفی- تحلیلی و کیفی بوده است.

کلیدواژگان: سرمایه انسانی، تعهد سازمانی، شهرداری شفت استان گیلان



-مقدمه

هر سازمان نیاز به ارکان مهمی دارد تا بتواند مأموریت‌های خود را با بهترین کیفیت به نتیجه برساند که منابع مالی، زیرساخت‌های اداری، انفورماتیک و... بخشی از این نیازها هستند. اما یکی از نیازهای مهمی که می‌تواند راه را برای یک سازمان، نهاد یا ارگان، استارت‌آپ و... هموار کند و به‌عنوان تسهیلگری برای پیمودن مسیرهای سخت و دشوار باشد نیروی انسانی آن سازمان است. این نیروی انسانی باید دارای قابلیت‌ها و توانایی‌های متعددی باشد تا بتواند با کارآمدی برای سازمان، نقش خود را به‌خوبی در پازل موفقیت سازمان خود قرار بگیرد. تأثیر نیروی انسانی مجرب در سازمان به حدی است که در دنیای امروز مفهوم نیروی انسانی تبدیل به سرمایه‌های انسانی شده است. به‌عبارت‌دیگر نیروی انسانی کارآمد در سازمان‌های امروزی، به‌مثابه سرمایه یک سازمان است و هر چه این سرمایه و دارایی کلیدی آن با گذر زمان و کسب تجربیات، افزوده شدن دانش و ... ارزش بیشتری پیدا کند، سازمان نیز ارزشمندتر می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰). در ارتباط با اندازه‌گیری سرمایه انسانی پژوهش‌های زیادی انجام گرفته است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود: سلطانی (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه پرداخت و سعی کرد عملکرد کارکنان را پیش‌بینی و در جهت بهبود آن راهکاری را ارائه دهد. این مقاله تصویری مشخص از اثربخشی مدیریت سرمایه انسانی در شرکت فولاد مبارکه را نشان داده است و زمینه را برای مداخله مؤثر جهت اثرگذاری بیشتر مدیریت سرمایه انسانی بر عملکرد و افزایش بهره‌وری شرکت در حوزه‌های مختلف فراهم نموده است. وی با استفاده از پرسشنامه به جمع‌آوری اطلاعات پرداخت و سپس با استفاده از آزمون‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که سطح بلوغ سرمایه‌های انسانی در شرکت فولاد مبارکه در سطح ۶۴٫۵ درصد بوده است. بررسی محرک‌های پنج‌گانه مدیریت سرمایه‌های انسانی نشان داد که محرک‌های ظرفیت یادگیری، دسترسی به دانش، مشارکت کارکنان، بهینه‌سازی نیروی کار و شیوه‌های اعمال رهبری به ترتیب رده اول تا پنجم را داشته‌اند. این نتایج نشان می‌داد که در شرکت فولاد مبارکه اثربخشی آموزش در حد مطلوبی بوده است و در سایر زمینه‌ها هم بایستی با تحلیل زیرمجموعه‌های محرک، شرایط بهتری برای اثرگذاری مدیریت سرمایه انسانی بر عملکرد فراهم شود. کابریس و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی پرداختند و به سه موضوع کلی پرداختند: اول، مطالعه و بررسی اینکه آیا قابلیت یادگیری سازمانی در ارتباط با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند انتخاب، توسعه، ارزیابی و پاداش می‌باشد.

دوم، برای ارزیابی اینکه به چه میزان ارزش و منحصر به فرد بودن سرمایه‌های انسانی در ارتباط با قابلیت یادگیری سازمانی است و در نهایت، در نظر گرفتن امکان نقش واسطه‌ای سرمایه‌های انسانی در روابط بین شیوه‌های قابلیت یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این مقاله ارتباط مستقیم شیوه انتخاب و ارزیابی و هر دو بعد سرمایه انسانی با یادگیری را نشان می‌دهد. علاوه بر این، شیوه‌های توسعه در ارتباط با ارزش سرمایه‌های انسانی است، شیوه‌های انتخاب و ارزیابی مربوط به منحصر به فردی سرمایه انسانی است. بنابراین، سرمایه انسانی به عنوان بخشی واسطه‌ای در ارتباط بین شیوه‌های قابلیت یادگیری سازمان و مدیریت منابع انسانی است. دمارتینی و پائولنی (۲۰۱۱) در پژوهشی به ارزیابی سرمایه انسانی در خدمات تجاری دانش محور پرداختند. آنها در پژوهشی عملی، فرایند تحقیق و عمل را بر اساس این فرض اساسی که واقعاً نمی‌توان درک هر سیستم انسانی را بدون تلاش برای آن تغییر دهید، ترکیب کردند. در این پژوهش ارزیابی سرمایه‌های انسانی بر مبنای سه رویکرد مهارت‌ها، شایستگی‌ها و رفتارهای سرمایه انسانی انجام گرفته است. این مقاله نشان می‌دهد که برای سازماندهی بهتر مدیریت پروژه شرکت، بایستی روشی جهت اندازه-



گیری سرمایه انسانی در نظر گرفته شود. در واقع، ماهیت موقت پروژه‌ها در مقابل عملیات تکراری تولید محصولات یا خدمات قرار گرفته است. در عمل، مدیریت این دو سیستم کاملاً متفاوت است و به همین دلیل نیاز به توسعه مهارت‌های فنی متمایز است. هریس و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه خود به بررسی روابط بین جنبه‌های مختلفی از سرمایه‌های انسانی و پایداری روابط و عملکرد تیم پرداختند. در این پژوهش تأثیرات مستقیم و متقابل سرمایه انسانی و همچنین تداخل مشاغل بر عملکرد افراد در ۲۳۰ انجمن ملی ورزشی و در تیم‌های مردان بسکتبال مورد بررسی قرار گرفت و آنها پی بردند که یک رابطه مثبت بین سطح سرمایه انسانی بازیکنان و مربیان با عملکرد تیم وجود دارد. در نهایت، آنها پی بردند که رابطه بین سطح سرمایه انسانی و تداخل بازیکنان بر عملکرد تأثیر مستقیمی نمی‌گذارد. در ارتباط با تعهد سازمانی و متغیرهای مؤثر بر آن تحقیقات زیادی انجام گرفته است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود: حسینی و مهدی‌زاده اشرفی (۱۳۸۹) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه پرداختند. آنها برای اندازه‌گیری سطح تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی لوتانس استفاده کردند. آنها جهت تجزیه و تحلیل از آزمون‌های ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن، آزمون‌های غیرپارامتری من‌ویتنی و کروسکال والیس استفاده کردند. نتایج آنها بیان می‌کند که متغیرهای تکراری بودن کار، رضایت از سرپرست، استقلال کاری و استنباط کارکنان از عدم تمرکز دارای رابطه معناداری با تعهد سازمانی می‌باشند.

هویدا و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی پرداختند. بدین منظور به ارزیابی سطح جامعه‌پذیری و تعهد سازمانی در بین دبیران مدارس متوسطه شهر همدان پرداختند. در مدل ارائه شده توسط آنها، جامعه‌پذیری سازمانی از شش مؤلفه وظیفه، زبان، سیاست، اهداف و ارزش‌ها، تاریخچه و همکاران تشکیل شده بود و تعهد سازمانی شامل سه مؤلفه عاطفی، هنجاری و مستمر بود. نتایج حاصل از این پژوهش رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی را مشخص کرد و بیان کردند که دو بعد وظیفه و همکاران از ابعاد جامعه‌پذیری، دارای بیشترین تأثیر بر تعهد سازمانی می‌باشند و همچنین با استفاده از تحلیل رگرسیون به بررسی روابط هر یک از ابعاد جامعه‌پذیری با ابعاد تعهد سازمانی پرداختند. سیموسی (۲۰۱۲) در مقاله خود، در قالب ساختار حمایت سازمانی به بررسی نقش منابع پشتیبانی در انتقال آموزش به تازه‌واردان و تعهد سازمانی پرداخت و در مرحله بعد از پژوهش خود به ارزیابی حمایت سازمانی، پشتیبانی نظارتی و حمایت از همکاران و ارتباط آن با تعهد سازمانی پرداخت و نشان داد که هر سه نوع حمایت سازمانی اثر مستقیم بر تعهد سازمانی دارند. چن و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی سرمایه فکری و تعهد سازمانی پرداختند. برای این منظور از متغیرهای پژوهش در دو سطح فردی (سرمایه انسانی و تعهد سازمانی شخصی) و سطح سازمانی (سرمایه فکری سازمانی) استفاده کردند. نتایج تحقیقات آنها نشان داد که هر دو سرمایه انسانی شخصی و سرمایه فکری سازمانی به عنوان مقدمه‌ای برای تعهد سازمانی بودند. نتایج آنها مشخص کرد که کارکنان با سطوح بالاتری از تحصیلات، دارای تعهد کمتری نسبت به سازمان‌ها هستند. ارزیابی دو جزء سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی مشخص کرد که رابطه‌ای مستقیم بین این دو مؤلفه و تعهد سازمانی وجود دارد اما سرمایه سازمانی دارای رابطه معکوس با تعهد سازمانی است. اسپنگولی و کاتانو (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در تعهد سازمانی پرداختند. نتایج حاصل از ارزیابی آنها مشخص کرد که سطح رضایت از فعالیت‌های منابع انسانی به عنوان یک متغیر واسطه‌ای بین تجربه و تعهد هنجاری عمل می‌کند و همچنین رضایت از کار خود، به عنوان یک متغیر واسطه‌ای بین وجدان و تعهد هنجاری عمل می‌کند و رابطه بین برون‌گرایی و تعهد عاطفی بسیار کم‌رنگ است.



بحث تحقیق

در سالیان اخیر نقش سرمایه‌های فکری در عملکرد کسب و کار صنایع به رسمیت شناخته شده است و مدیران صنعت تلاش کردند سهم آنها را در نتایج کسب و کار افزایش دهند. به همین دلیل سرمایه فکری را به عنوان یک منبع حیاتی برای سازمان تعریف کرده از آن به عنوان یک منبع نامشهود برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها نام برده‌اند (روس و روس، ۱۹۹۷). بر همین مبنای سرمایه انسانی به عنوان یکی از اجزای اصلی سرمایه فکری، بسیار مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. از جمله منافع آنست که توجه به سرمایه انسانی می‌تواند برای سازمان ایجاد کند، می‌توان به افزایش نرخ بازگشت در سرمایه‌گذاری، افزایش پاداش، رهبری در آینده، فرصت مشارکت در پروژه‌های مهم و افزایش موقعیت و مقام اشاره کرد (بیراسناو و همکاران، ۲۰۱۱). در دنیای پیچیده امروز، برای این-که سازمان‌ها بتوانند برای خود نسبت به رقبا مزیت رقابتی ایجاد کنند می‌توانند بر سرمایه انسانی سازمان خود تأکید بیشتری داشته باشند و سعی در افزایش آن داشته باشند (بنیتس، ۱۹۹۶). از طرف دیگر می‌توان بیان کرد که سازمان‌ها می‌توانند از طریق سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، کیفیت کار خود را بهبود دهند و بازگشت سرمایه منحصربفرد، دستمزد بالاتر، امنیت شغلی بیشتر، افزایش چشم‌انداز اشتغال و دستیابی سازمان به منافع اقتصادی بیشتر را ایجاد کنند (خسانه، ۲۰۱۱). سازمان‌ها بایستی به این نکته نیز توجه کنند که سرمایه انسانی یکی از قابلیت‌های سازمان است و بایستی این دارایی در یک سطح متوازنی باشد تا بتواند ارزش بهینه‌ای را برای سازمان بوجود آورد (سوانسون و هلتنون، ۲۰۰۱). محققان به طور کلی سرمایه فکری را به سه سرمایه انسانی، اجتماعی و ساختاری تقسیم کرده‌اند که در این تقسیم‌بندی سرمایه انسانی به عنوان باارزش‌ترین دارایی به حساب می‌آید. علاوه بر این، سرمایه انسانی متعلق به کارکنان است و برای بالابردن مسائل مربوط به کنترل مدیریت، اندازه‌گیری آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بسیاری از محققان بر این عقیده هستند که مدیریت سرمایه انسانی خوب، می‌تواند یک عامل کلیدی برای موفقیت سازمان باشد و این موضوع اهمیت اندازه‌گیری سرمایه انسانی را مشخص می‌کند (گیتس و لانگوین، ۲۰۱۰). محققان مدل‌های متفاوتی برای ارزیابی کارایی مدیریت سرمایه‌های انسانی ارائه کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به مدل باسی و مک‌مورر اشاره کرد که محرک‌های پنج‌گانه، اقدامات رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه‌سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری را به عنوان مدل مدیریت سرمایه انسانی ارائه کردند. بر مبنای مدل مدیریت سرمایه انسانی باسی و مک‌مورر، جهت اجرای پنج محرک فوق، ۲۳ سازوکار اجرایی وجود دارد که می‌توان از آنها استفاده نمود (باسی و مک‌مورر، ۲۰۰۷). یکی از مسئولیتهای هر نهاد اجتماعی، نیل به اهدافی است که علت وجودی آن نهاد را شکل می‌دهد. تحقق اهداف سازمانی در گرو همکاری و هماهنگی تمامی عواملی است که تعامل نظام مند آنها با یکدیگر به وجود سازمان معنا می‌بخشد. در این میان نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان نقش برجسته‌تر از سایر عوامل دارد که باید به آن به عنوان یک عامل ذی‌شعور و دارای نیازهای مادی و معنوی، اهداف فردی، توقعات گروهی و سازمانی بیش از سایر عوامل توجه شود.

از آنجایی که کارایی نیروی انسانی همیشه براساس محاسبات اقتصادی قابل پیش‌بینی نیست و عوامل متعدد دیگر که برخاسته از نیازهای برتر انسان در ابعاد اجتماعی، احترام و خودیابی است در این زمینه موثر است، لذا در این مقاله به یکی از ضرورت‌های اساسی سازمانی یعنی (تعهد سازمانی) پرداخته شده است. این مفهوم که امروزه جایگاه مهمی را در تحقیقات مذکور از آن خود ساخته است، بیش از هر چیز ناشی از اعتقاد شدید فرد به سازمان و پذیرش اهداف آن و تلاش در جهت رسیدن به آن اهداف است. در نتیجه این دو عامل، نوعی وابستگی عاطفی و روانی در فرد شکل می‌گیرد که او را مایل به بقاء در سازمان می‌کند.



جمع بندی و نتیجه گیری

امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می کنند که مهمترین وارزشمندترین سرمایه سازمان سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گرانیهابر روند شکست یا کامیابی سازمان تأثیر مستقیم دارد لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر با ارزشها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت های شغلی جدید اقدام می کنند همانطور که اشاره شد مفهوم تعهد سازمانی بر نگرش مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می یابد مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان در پی خواهد داشت مهمترین نتایج تعهد کارکنان که بر روی عملکرد سازمان نیز موثرند عبارتند از:

۱- افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان

۲- افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان

۳- احساس تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان

۴- عملکرد شغلی مطلوبتر کارکنان

۵- کاهش خروج کارکنان از سازمان

۶- رفتار اجتماعی فعال

۷- عدم غیبت از کار

۸- نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی

۹- موفقیت های مالی سازمان

۱۰- افزایش اثربخشی و بهره وری سازمان

که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی می شود و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره مند می نماید



منابع:

- ۱- اسماعیلی، کوروش «تعهدسازمانی» تدبیر، شماره ۱۱۲، سال ۱۳۸۰.
- ۲- استرون، حسین .. تعهدسازمانی . مدیریت درآموزش و پرورش . دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۴-۷۳. سال ۱۳۷۷
- ۳- حسینی، سیدمهدی، مهدی زاده اشرفی، علی، روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشاراتیکنان، (۱۳۸۵) چاپ اول
- ۴- دولت آبادی فراهانی، رضا، «بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین» پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری، ۱۳۸۷.
- ۵- رضاییان، علی . مدیریت رفتار سازمان . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۶- آراین قلی پور . مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته (رفتار فردی) انتشارات سمت
- ۷- مدنی ، حسین «بررسی میزان تعهدسازمانی کارکنان وعوامل مؤثر بر آن» (مطالعه موردی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی) ، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی ، ۱۳۸۴.
- ۸- استیفن پی . رابینز . مترجمان : علی پارساییان و سید محمد اعرابی رفتار سازمانی. جلد اول . انتشارات دفتر پژوهش
- Lin, S. and Huang, Y. (۲۰۰۵) “The Role of Social Capital in the Relationship between Human Capital and Career Mobility, Moderator or Mediator?”. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. ۶, No. ۲, p ۱۹۱-۲۰۵.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (۱۹۹۷) “Commitment in the Workplace”, Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mowday, R.T. Steers, R.M. and Porter, L.W. (۱۹۷۹) “The Measurement of Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. ۱۴, No. ۲, p ۲۲۴-۲۴۷.
- Porter L. Steers, R.M. And Mowday, R. (۱۹۷۴) “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. ۵۳, No. ۵, p ۶۰۳-۶۰۹.
- Prahalad, L.K. and Hamel, G. (۱۹۹۰) “The Core Competencies of the Corporation”. *Harvard Business Review*. Vol. ۶۸, No. ۳, p ۷۹-۹۱.
- Ricketta, M. and Dick, R. (۲۰۰۵) “Foci of Attachment in Organizations: A Meta- Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Work Group Versus Organizational Identification and Commitment”. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. ۶۷, No. ۳, p ۴۹۰-۵۱۰.
- Roos, G. and Roos, J. (۱۹۹۷) “Measuring your Company’s Intellectual Performance”. *Long Range Planning*. Vol. ۳۰, No. ۳, p ۴۱۳-۴۲۶.
- Roos, G. Roos, J. Edvinsson, L. and Dragonetti, N.C. (۱۹۹۷) “Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape”. New York University Press, New York, NY.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

Seleim, A. Ashour, A. and Bontis, N. (۲۰۰۷) "Human Capital and Organizational Performance: a Study of Egyptian Software Companies". Management Decision. Vol. ۴۵, No. ۴, p ۷۸۹-۸۰۱.

Simosi, M. (۲۰۱۲) "Disentangling Organizational Support Construct: The Role of Different Sources of Support to Newcomers' Training Transfer and Organizational Commitment". Personnel Review. Vol. ۴۱, No. ۳, p ۳۰۱-۳۲۰.

Spagnoli, P. and Caetano, A. (۲۰۱۲) "Personality and Organizational Commitment: the Mediating Role of Job Satisfaction During Socialization". Career Development International. Vol. ۱۷, No. ۳, p ۱- ۳۶.

Swanson, R.A. and Holton, E.F. (۲۰۰۱) "Foundations of Human Resource Development". Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Tracey, W. (۱۹۹۱) "Human Resources Glossary: A Complete Desk Reference for HR Professionals". American Management Association, New York, NY.

Zidan, S.S. (۲۰۰۱) "The Role of HRD in Economic Development". Human Resource Development Quarterly. Vol. ۱۲, No. ۴, p ۴۳۷-۴۴۳.