

چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان

رضا طهماسبی^{۱*}، جبار باباشاهی، نرجس سادات لاجوردی

- ۱- استادیار، مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
- ۲- استادیار، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
- ۳- دانشجوی دکترا، مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۴

دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۷

چکیده

کارکنان، مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند و عملکرد سازمان به عملکرد آنها وابسته است. دستیابی به عملکرد بالای نیروی کار نیازمند شناسایی ساز و کارهای ارتباط با کارکنان است که در قالب مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM) پیگیری می‌شود. مدیریت ارتباط با کارکنان، یک ابزار راهبردی و نوعی فرایند مدیریت منابع انسانی است که با تکیه بر بهبود ارتباطها و ایجاد دیدگاه‌های مشترک بر استمرار و تقویت روابط بین سازمان‌ها و کارکنان تمرکز دارد. این مطالعه با هدف تدوین چهارچوب عملی مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان انجام شده و از نوع تحلیلی-توصیفی می‌باشد. گردآوری اطلاعات بر اساس مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکت پالایش نفت شهید تندگویان صورت گرفته است. براساس تحلیل داده‌ها، کدهای به‌دست‌آمده به شش گروه فعالیت اصلی شامل مدیریت دانش، مدیریت ارتباطها، مدیریت برنامه حمایتی کارکنان، مدیریت برنامه توسعه کارکنان،



مدیریت برنامه شناختی کارکنان، و درگیرسازی کارکنان تقسیم‌بندی شده‌اند. درنهایت هر زیرگروه فعالیت به انواع نیروی کار کلیدی و عادی تخصیص داده شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط با کارکنان، مدیریت دانش، مدیریت ارتباط‌ها، مدیریت برنامه حمایتی کارکنان، مدیریت برنامه توسعه کارکنان، مدیریت برنامه شناختی کارکنان، و درگیرسازی کارکنان.

۱- مقدمه

در محیط رقابتی امروز چنانچه سازمانی تمایل دارد که مشتریان خارجی آن راضی باشند، موظف است رضایت مشتریان داخلی خود (کارکنان) را حفظ کند. مطالعه‌های زیادی درباره ارتباط بین مشتریان داخلی و خارجی انجام شده است. باین‌حال سازمان‌هایی که برنامه‌های ویژه برای حفظ مشتری بیرونی خود دارند به‌ندرت احساس نیاز به ایجاد برنامه مشابه برای مشتریان داخلی خود می‌کنند. کارکنان یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. اگر مدیران سازمان راه‌های ارتباطی مناسب با کارمندان خود را شناسایی نکنند، هرگز سازمان نمی‌تواند از توانایی و مهارت‌های آنان بهره‌مند شود. هرچه یک سازمان ارتباط مستحکم‌تری با کارکنان خود داشته باشد، می‌تواند بهترین عملکرد را از آنان انتظار داشته و از کارکنان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در دنیای متغیر و پیچیده امروز استفاده کند. مدیریت ارتباط با کارکنان را می‌توان یک ابزار و فرایند راهبردی جهت توانمندسازی مدیران برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت. از طرف دیگر هر سازمان کارکنانی با توانایی و مهارت متفاوت و همچنین از خرده‌فرهنگ‌های مختلف دارد که به‌منظور برقراری ارتباط مؤثر، نیازمند شناسایی نیازهای انواع مختلف نیروی کار می‌باشد.

در این پژوهش تلاش شده است باتوجه به نیازهای انواع کارکنان که از تحلیل و گروه‌بندی کدهای مصاحبه به‌دست آمده است، اقدام‌های حوزه مدیریت ارتباط با کارکنان برای هر دسته از آنان شناسایی شود. موضوع مدیریت ارتباط با کارکنان یک مفهوم جدید در حوزه منابع انسانی است و باتوجه به اهمیت این موضوع در بهبود عملکرد سازمان، انجام پژوهش‌های بیشتر لازم و ضروری است.



اهمیت پژوهش حاضر ایجاد یک چهارچوب عملیاتی و کاربردی برای مدیریت ارتباط با کارکنان می‌باشد. باتوجه به تمرکز این حوزه به ضرورت شخصی‌سازی فعالیت‌ها، ضمن شناسایی بخش‌های مختلف و فعالیت آن، به تخصیص هریک از آنها به انواع نیروی کار پرداخته شده است. استفاده از نتایج این پژوهش در سازمان منجر به ارزش‌آفرینی برای کارکنان کلیدی و ایجاد سازوکار و انگیزه در جهت رشد و توسعه کارکنان عادی می‌شود. همچنین در صورت ایجاد یک سازوکار منسجم در حوزه مدیریت روابط، تصویر بیرونی سازمان نیز ارتقا پیدا کرده و موجب جذب نیروهای مستعد و ماهر می‌شود.

۲- مبانی نظری پژوهش

مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM)^۱ با استناد به اصطلاح مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)^۲ در حوزه بازاریابی شکل گرفته که هدف آن انتقال ساختار ارتباط با مشتری به کارکنان می‌باشد [۱]. به‌طور کلی می‌توان مدیریت ارتباط با کارکنان را یک راهکار، برنامه و فناوری کارآمد در مدیریت برای چگونگی ارتباط مدیران با کارکنان فعلی و سابق خود تعریف کرد [۲].

رگرز^۳ (۲۰۰۸) [۲] مدیریت ارتباط را «راهبرد، برنامه‌ها و فناوری برای اداره مؤثرتر نحوه ارتباط شرکت‌ها با کارکنان آینده، فعلی و سابق تعریف می‌کند. همچنین استروهمیر^۴ (۲۰۱۳) آن را به‌عنوان راهبرد ایجاد و حفظ روابط بلندمدت متقابل ارزشمند فردی با کارکنان سابق، فعلی و بالقوه تعریف کرده که از راه فرایندهای تعاملی، عملیاتی و تحلیلی تحقق پیدا می‌کند [۱]. لی^۵ (۲۰۱۰) [۳] بیان می‌کند «مدیریت ارتباط با کارکنان فرایندی است که شرکت‌ها برای مدیریت مؤثرتر همه تعامل‌ها با کارکنان و درنهایت برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می‌کنند» [۴].

ERM در برخی متون و نوشته‌ها به‌عنوان راهبرد شرکت درمورد نحوه توسعه و حفظ روابط سازنده با کارکنان تعریف شده است [۵]. ERM به معنای شیوه‌های تنظیم روابط میان سازمان

1. Employee Relationship Management

2. Customer Relationship Management

3. Rogers

4. Strohmeier

3. Leigh



و کارکنان، و همچنین روابط بین کارکنان است [۶]. در همین زمینه بیان می‌شود که مدیریت ارتباط با کارکنان اصطلاحی است که به توسعه و مدیریت روابط بین کارفرمایان و کارمندان آنها اشاره دارد که در نهایت موجب افزایش رضایت، انگیزه و عملکرد کارکنان، حفظ امانتداری و وفاداری به سازمان می‌شود [۱]. این مفهوم اشاره به ارتباط‌های سازمانی مؤثر دارد که می‌تواند در کارکنان اعتماد به نفس، وفاداری و اعتماد ایجاد نماید، مدیران را قادر می‌سازد تا قابلیت‌های مهارتی و دانشی درون سازمان را درک کنند، و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا راه‌های ارتباط با کارکنان خود را شناسایی و شخصی‌سازی کنند [۷]. این نوع ارتباط‌ها، در نهایت بهبود رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند [۸]. به عبارت دیگر، مدیریت ارتباط با کارکنان فرایندی برای مدیریت مؤثرتر تعامل‌ها با کارکنان به‌وجود می‌آورد که در نهایت موجب دستیابی به اهداف سازمان می‌شود [۹]. به طور کلی مدیریت ارتباط با کارکنان عبارت است از: نوعی ابزار استراتژیک و فرایند مدیریت منابع انسانی که از راه افزایش ارتباط، دانش و منافع مشترک بر توسعه مستمر روابط بین سازمان‌ها و کارکنان تمرکز دارد [۱۰].

۲-۱- فعالیت‌های مدیریت ارتباط با کارکنان

مایو^۱ (۱۹۸۵) [۱۱] بیان می‌کند که روابط خوب میان کارفرمایان و کارکنان اتفاقی نیست بلکه نتیجه یک استراتژی و فعالیت است که به منظور بهبود ارتباط بین کارکنان و مدیریت طراحی می‌شود. پژوهشگران [۱۲؛ ۱۳] چندین فعالیت این حوزه را برجسته کرده‌اند، مانند توانمندسازی و مشارکت کارکنان، پیشنهادهای کارکنان، چانه‌زنی جمعی، مدیریت تعارض و اقدام‌های جبران خسارت، آموزش و توسعه، شفافیت در ارتباط‌ها، تشویق فعالیت‌های گروهی (کار گروهی) و جبران خدمات. همچنین چاوبی^۲ و همکاران (۲۰۱۷) [۱۴] فعالیت‌های این حوزه را به مشورت با کارکنان، جلسه غیر رسمی، سازماندهی حلقه‌های کیفیت، ایجاد روحیه گروهی، ایجاد ارتباط‌های باز و دوطرفه، درگیرسازی اعضای گروه، تسهیل برنامه‌های توسعه

1. Mayhew
2. Chaubey



حرفه‌ای، به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز با کارکنان، قدردانی و جبران خدمت محدود می‌کنند. کیو^۱ (۲۰۱۱) [۱۵] و چن^۲ (۲۰۰۹) [۱۶] هشت عامل اصلی مدیریت ارتباط با کارکنان را خدمات و پشتیبانی، مدیریت ارتباط‌ها، فرهنگ سازمانی، مدیریت عاطفی، راه‌حل شرکت برای اختلاف‌های کار، روابط کارکنان، و انتظارات رشد شغلی کارکنان عنوان می‌کنند.

۳- پیشینه پژوهش

استروهممیر^۳ [۱] (۲۰۱۳) در پژوهشی پس از تقسیم‌بندی فرایندها به سه دسته تعاملی، عملیاتی و تحلیلی به ارائه یک طرح کلی از فرایند مدیریت ارتباط با کارکنان در سه حوزه جذب، توسعه و جبران خدمات پرداخته است. به گفته یانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۱) [۱۷] رضایت کارکنان با نظام‌های طراحی‌شده مدیریت ارتباط (که دسترسی بر مزایا و خدمات مهم کارکنان را فراهم می‌کند) تا حد زیادی تابع ادراکات کیفیت سیستم‌ها می‌باشد. وارگبون^۵ (۲۰۰۸) [۱۰] در مصاحبه با ۱۲ نفر از مدیران دریافته است آنان مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان را به‌عنوان ابزاری مدیریتی برای افزایش سطوح انگیزشی نیروی کار در نظر می‌گرفتند. رائو^۶ و تاکر^۷ (۲۰۰۶) [۱۸] بر این باورند که اصول مدیریت ارتباط با مشتری که با موفقیت به‌وسیله متخصصان بازاریابی برای سفارشی‌کردن تجربه‌های مشتریان استفاده شده، طرحی برای توسعه یک رویکرد سفارشی‌تر برای تعامل با سرمایه‌های انسانی ارائه می‌کند. تنسل^۸ و قازیوقلو^۹ (۲۰۱۳) [۱۹] در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیده‌اند که یک رابطه خوب بین مدیر و کارمندان برای رضایت‌مندی و بهبود عملکرد لازم است. زشا^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۴) [۲۰] بیان کردند که مدیران شرکت‌های تجاری معتقدند روابط با کارکنان نقش اساسی در کسب‌وکار دارد و به

1. Qu
2. Chen
3. Strohmeier
4. Yang
5. Wargbon
6. Rowe
7. Tucker
8. Tansel
9. Gazioğlu
10. Xesha



رشد تجاری منجر می‌شود. یافته‌های آگاریا^۱ و یایی^۲ (۲۰۱۵) [۵] نشان می‌دهد که این حوزه در بخش فناوری اطلاعات یک ساختار چند بعدی متشکل از ارتباط و هماهنگی، مدیریت دانش، خط‌مشی‌های سازمانی، محیط سازمانی و اعتماد درک شده می‌باشد. براساس نتایج پژوهش نسرين الخزندار^۳ (۲۰۱۵) [۲۱] اجزای این حوزه شامل فعالیت‌های منابع انسانی، ارتباط‌ها، اعتماد، ارزش‌ها و اهداف مشترک و سبک رهبری بر عملکرد کارکنان و تعهد کاری تأثیر مثبت دارد. زلیخا احمدی (۱۳۹۵) [۲۲] در پژوهشی مربوط به حوزه مدیریت ارتباط با کارکنان، پس از استخراج عناصر ارزش طول عمر کارکنان و خوشه‌بندی آنها، سازوکارهای ارتباطی مناسب برای هر خوشه را ارائه کرده است. قلیچ‌لی و ایمانی‌پور (۱۳۸۶) [۲۳] به تبیین الگویی برای ارزیابی و برنامه‌ریزی ارتباط‌های بین مدیران و کارکنان (باتوجه به نیازهای ارتباطی دو گروه) پرداخته‌اند. مرور اجمالی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که حوزه مدیریت ارتباط با کارکنان طیف گسترده و پراکنده‌ای از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که هرکدام از پژوهش‌ها به یک گروه پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با ارائه چهارچوب مفهومی سعی دارد حوزه‌های مختلف مدیریت ارتباط با کارکنان را شناسایی و با تقسیم‌بندی فعالیت‌ها بین کارکنان کلیدی و غیرکلیدی به مدیران در ایجاد ارتباط مؤثر با کارکنان یاری برساند.

۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش رویکرد کیفی داشته و بر اساس مطالعه موردی صورت گرفته است. جامعه آماری ۱۴ نفر از مدیران میانی و ارشد شرکت پالایش نفت شهید تندگویان هستند که به روش نمونه در دسترس^۴ انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع ادامه پیدا کرده است. روش جمع‌آوری اطلاعات نیز مصاحبه بوده است. سؤال‌های مصاحبه مبتنی بر سازوکار و چگونگی ارتباط با کارکنان در سازمان مورد مطالعه بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌های

1. Agariya
2. Yayi
3. Al-Khozondar
4. Convenience



مصاحبه با استفاده از روش تحلیل تم و با رفت و برگشت پیوسته بین داده‌ها و تحلیل داده‌های جدید انجام شده است.

۵- یافته‌های پژوهش

۵-۱- کدگذاری اولیه

در کدگذاری اولیه گزاره‌های اخذشده از مصاحبه به مفاهیم کلیدی تبدیل شده و در مرحله بعد به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک عنوانی تعلق گرفته است. پس از اینکه اشباع داده‌ای انجام شد، فرایند مصاحبه‌ها هم متوقف شد. گزاره‌های برگرفته از مصاحبه پس از تجزیه و تحلیل، به صورت مؤلفه‌های اصلی در قالب کدگذاری باز دسته‌بندی شدند. نمونه‌ای از گزاره‌ها و کدهای اخذشده در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. کدگذاری اولیه

مصاحبه‌شونده	کد	متن مصاحبه (نقل قول)
P14,5.P11,1.P7, 3. P6,1	ضرورت آگاهی افراد از جایگاه و نقش آنها در نقشه راهبردی	هر کسی باید بداند در چه جایگاهی در سازمان قرار دارد و راهبرد سازمان و نقش او در این نقشه راهبردی چیست؟
		راهبرد سازمان و جایگاه کارکنان در شناسنامه مشاغل آنها مشخص شده است.
P11,3.P9,18.P7,8,P 4,13	اتصال و پیوند اهداف فردی و سازمان	در هدف پایین‌ترین رده‌های سازمانی مثل سمت کارمند محوطه هم به‌طور دقیق اهداف کلان سازمانی دیده می‌شود
P13,11. P12,10. P5.6. P2,3	ایجاد جزوهای دانش از اطلاعات نیروهای دانشی برتر	اطلاعات اشتراکی برتر سیستم مدیریت دانش بعد از مدتی به‌صورت جزوهای دانشی منتشر می‌شود.
P11,15.P8,13.P6,7. P5,8.P3,10	مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها	اگر کارکنان را در تصمیم‌گیری‌هایی که مرتبط با سرنوشت و شرایط کاری آنها است، مشارکت ندهیم، در اصل مشکلاتی به‌وجود خواهد آمد.
		باید در هر تغییر بزرگی از کارکنان نظرخواهی کرد.

متن مصاحبه (نقل قول)	کد	مصاحبه‌شونده
۶ ماه قبل از بازنشستگی، برای کارمند و خانواده دوره و روان‌شناسی انجام شده و کتاب‌هایی به آنها اهدا می‌شود.	برگزاری کلاس‌های روان‌شناسی قبل از بازنشستگی	P11,19.P9,23.P7,28
در مواقعی که کارکنان متعهد با مشکل شخصی مواجه می‌شوند، در انجام کارها با آنها تعامل بیشتر صورت می‌گیرد.	حمایت از کارکنان زمان مشکل شخصی	P13,,P12,P7,P6
بر اساس قابلیت، ویژگی روان‌شناختی، خصوصیات اخلاقی، رفتاری و توانمندی فنی، برنامه توسعه تدوین می‌شود.	ایجاد برنامه توسعه بر اساس ویژگی‌های هر فرد	P11,35.P9,43
قبل از اینکه فرد در پست قرار بگیرد، در کنار یک شخص صاحب تجربه باشد. در صنعت از آغاز تجربه‌ها به صورت شفاهی و تجربی منتقل می‌شود.	ارتباط با یک فرد با تجربه پیش از جایگیری در سمت	P12,40.P11,32.P9,39.P8,35.P6,15.P5,23.P4,16.P3,24.P2,28.P1,15
خبرگان برای مهندسان دانش کلاس آموزشی جهت چگونگی استخراج و به اشتراک‌گذاری دانش برگزار می‌کنند.	برگزاری کلاس برای مهندسان دانش	P12,61,P8,7,P7,27.P
مدیر باید غیرمستقیم اشتباه‌های کارمند را گوشزد کند. در تذکر به کارکنان باید حرمت او حفظ شود.	بازخورد غیرمستقیم به کارکنان	P4,15.P8,38
کسانی باید چشم و گوش مدیر باشند و مدیران را از نتایج تصمیم‌های سازمان در بین کارکنان مطلع سازند.	مشورت با افراد برای انتقال عواقب تصمیم‌ها	P11,6.P10,33.P8,51,P1,5
برای آموزش از افرادی که مهارت و استعداد یا دانش خاصی دارند و پیش‌قدم هستند، کمک گرفته می‌شود. افراد کلیدی در حوزه‌های مختلف برای همکاران خود کلاس برگزار می‌کنند.	برگزاری کلاس به‌وسیله کارکنان ماهر و مستعد	P12,54.P11,56.P9,59.P8,49.P4,P3,34



۵-۲- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مفاهیم

در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت تعداد فراوان به کد ثانویه تبدیل می‌شوند (کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار می‌گیرند). چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی و سپس هرکدام از مفاهیم در دسته‌های محوری که از مبانی نظری استخراج شده، جای می‌گیرند.

جدول ۲. کدگذاری ثانویه

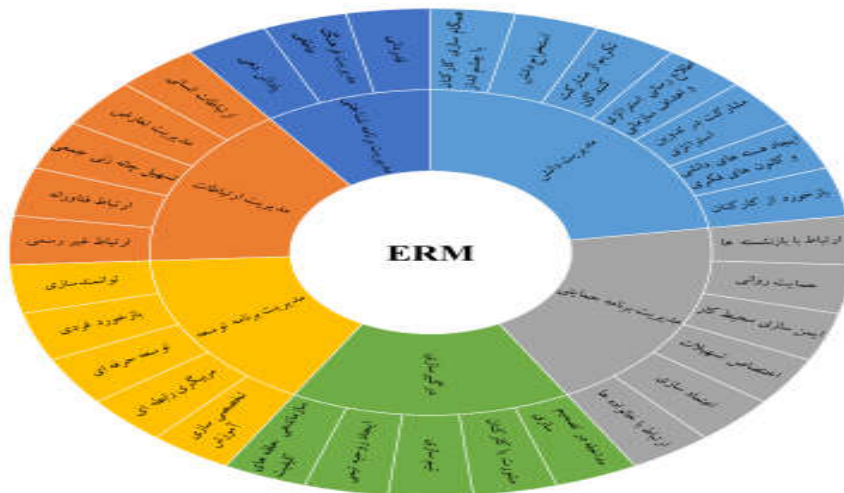
مفهوم محوری	مفاهیم	کد نهایی
مفهوم محوری	بازخورد از کارکنان	تعریف برنامه بهبود براساس نتایج نظرسنجی / امکان طرح نظرها در تارنما / نصب صندوق‌های ارتباط با مدیران / شناسایی سطح آگاهی کارکنان نسبت به کانال ارتباطی / برگزاری نظرسنجی آنلاین و بازخورد همزمان
	ایجاد هسته‌های دانشی و فکری	به اشتراک‌گذاری تجربه شرکت‌های دیگر / انتقال اطلاعات و تجربیات در سیستم / به اشتراک‌گذاری تجربه از راه سیستم دانش / برگزاری جلسه‌های برای تبادل نظرهای مهندسان دانش / ایجاد کارگروه برای مهندسان دانش / تبادل اطلاعات از راه انجمن‌های خبرگی / برگزاری آموزش‌های مدیریت دانش به‌وسیله مهندسان دانش
	مشارکت در تدوین راهبرد	جلسه‌های روزانه تدوین استراتژی / عضویت کارکنان کلیدی در شورای راهبردی / انتقال نقطه نظرهای کارکنان در جلسه‌های استراتژی / امکان ارائه طرح‌های برتر کارکنان در جلسه‌های روزانه
	اطلاع‌رسانی استراتژی و اهداف سازمانی	اطلاع‌رسانی اهداف در تمام لایه‌های سازمانی / ایفای نقش رابط استراتژی به‌وسیله کارکنان کلیدی / در معرض قراردادن راهبرد / برگزاری جلسه‌های معرفی چشم‌انداز و اهداف
	تکریم از مشارکت‌کنندگان	فراخوان انتخاب نیروهای دانشی برتر / مراسم انتخاب و معرفی نیروهای دانشی برتر / اعطای جایزه به راهکارهایی که در عمل استفاده می‌شوند.
	استخراج دانش	ایجاد جزوه‌های دانش از اطلاعات نیروهای دانشی برتر / برگزاری جلسه‌های پرسش و پاسخ قبل از بازنشستگی / ایجاد کارگروه‌های ثبت تجربه‌ها / تعریف حوزه‌های دانش بحرانی
	همگام‌سازی کارکنان با چشم‌انداز	تعریف تشویق مالی برای رسیدن به اهداف و چشم‌انداز / آگاه‌سازی افراد از جایگاه و نقش در نقشه استراتژی / اتصال و پیوند اهداف فردی و سازمان / آگاهی اغلب اعضای سازمان از اهداف و استراتژی شرکت



مفهوم محوری	مفاهیم	کد نهایی
مدیریت ارتباطها	ارتباط‌های انسانی	ارتباط حضوری با مدیرعامل/ انتقال مشکلات واحد در جلسه‌های مدیرعامل با کارکنان/ ارتباط مستقیم با مدیران ارشد در واحدهای عملیاتی/ ایجاد ارتباط بدون واسطه با مدیران سازمان
	مدیریت تعارض	تلاش مدیران برای حل تعارض‌ها/ برگزاری آموزش‌های مدیریت تعارض برای مدیران/ ارجاع به شورای حل اختلاف در آخرین مرحله/ گفتگوی بدون واسطه کارکنان/ آموزش و آماده‌سازی کارکنان برای تغییر/ ایفای نقش محوری کارکنان کلیدی در هدایت و تسهیل‌گری تغییر
	تسهیل‌چانه‌زنی جمعی	ارجاع مشکلات به مدیران ارشد در صورت لزوم/ مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها/ بهره‌گیری متناسب از ظرفیت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها
	ارتباط فناورانه	ارسال درخواست‌های کارکنان از مسیر سامانه‌های داخلی سازمان/ اطلاع‌رسانی امکانات رفاهی از طریق اتوماسیون/ ایجاد داشبورد عملیاتی برای افزایش تولید و کاهش مصرف انرژی/ سرعت‌بخشیدن در ارتباط‌ها به وسیله اتوماسیون
	ارتباط غیررسمی	ارتباط و تعامل غیررسمی مدیران با کارکنان
مدیریت برنامه‌های حمایتی	ارتباط با خانواده‌ها	تعامل با خانواده‌ها و تقدیر از فرزندان ممتاز/ اجرای مسابقه برای خانواده‌ها/ برگزاری اردوهای درون شهری برای خانواده‌ها/ بازدید خانواده‌ها از کارگاه عملیاتی/ اهدای هدیه برای خانواده (تولد فرزند یا سالگرد ازدواج)/ ایجاد فضای ورزشی تفریحی برای خانواده‌ها/ برگزاری نظرسنجی از خانواده‌ها
	اعتمادسازی	سازوکار ارتقا از داخل سازمان برای افزایش اعتماد/ عمل به تعهدات به وسیله مدیران/ برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای افزایش عمل به تعهدات/ ایجاد فضای امن برای برقراری ارتباط توأم با اعتماد
	اختصاص تسهیلات	ارائه تسهیلات سازمان بر اساس نیازهای کارکنان/ اختصاص سرویس ایاب‌وذهاب/ اعطای تسهیلات درمان و استفاده بدون سقف از بیمه تکمیلی/ اعطای وام‌های مختلف/ اعزام به سفرهای زیارتی و سیاحتی/ استفاده از امکانات ورزشی شرکت/ اعطای وام اضطراری به کارکنان در مواقع بحرانی
	ایمن‌سازی محیط کار	کنترل میزان آلودگی محیط کار/ انجام آزمون روان‌شناسی و طبی سالیانه/ پیگیری و پرداخت هزینه‌های حوادث ناشی از کار/
	حمایت روانی	حمایت از کارکنان در صورت بروز مشکل شخصی/ استفاده از روان‌شناس صنعتی برای کارکنان و خانواده‌ها/ مدیریت ساعت کاری برای ایجاد تعادل کار و زندگی
	ارتباط با بازنشسته‌ها	اطلاع‌رسانی به بازنشستگان/ دعوت از بازنشستگان در مراسم مختلف/ برگزاری جشن بازنشستگی



مفهوم محوری	مفاهیم	کد نهایی
مدیریت برنامه توسعه	توانمندسازی	ایجاد برنامه توسعه فردی/ ایجاد فضای خطرپذیری کارکنان در کار/ شایسته‌سالاری برای دیده‌شدن افراد شایسته
	بازخورد فردی	آگاهی مدیران از حجم و رویه‌های کاری/ بازخورد غیرمستقیم به کارکنان/ ایجاد شفاف‌سازی در ارزیابی‌ها
	توسعه حرفه‌ای	انتخاب و انتصاب فرد مناسب برای شغل/ تسهیل و تسریع فرایند ارتقا
	مرب‌گیری	نقش مربی‌گری مدیران واحدها/ تفویض اختیار به‌وسیله مدیران/ ارتباط با فرد مجرب پیش از قرار گرفتن در سمت جدید
	تخصصی‌سازی آموزش	آموزش مهندسان دانش به‌وسیله خبرگان/ ایجاد کانون‌های ارزیابی (روان‌شناختی، عملکردی و فنی)/ برنامه یادگیری در حوزه نقاط ضعف
برنامه شناختی مدیران	قدردانی	قدردانی شفاهی مدیر برای ارتقای روحیه/ تشویق پیشنهادهای گروهی برتر به‌وسیله نظام پیشنهادها/ انجام مصاحبه با کارمند نمونه در مجله اختصاصی/ انتقال احساس اهمیت به کارکنان/ قدردانی از کارهای کوچک تأثیرگذار کارکنان/ انعکاس کارهای برجسته کارکنان به مدیران ارشد
	مدیریت فرهنگ عاطفی	استفاده از روان‌شناسان متعدد در سازمان/ برگزاری آموزش های روان‌شناسی/ برگزاری آموزش های مهارت‌های زندگی/ ایجاد اطمینان از پشتیبانی مدیر/ ایجاد حس همبستگی و حاکم‌شدن فضای صمیمی
	پاداش دهی	ایجاد شیوه‌نامه مشوق ها/ درخواست مشوق به‌وسیله مدیر واحد/ اختصاص کارانه براساس عملکرد/ پاداش گروهی
درگیرسازی	سازماندهی حلقه‌های کیفیت	استفاده از گروه مرجع در تصمیم‌سازی‌ها و مشکلات/ استفاده از نظرات کارکنان کلیدی در ارزیابی/ برگزاری آموزش به‌وسیله کارکنان ماهر و مستعد
	ایجاد روحیه گروهی	انتخاب اعضای گروه کاری براساس تعاملات اثربخش بین فردی/ تعریف نیاز و هدف و منافع مشترک برای گروه/ برقراری جلسه‌های گروهی مداوم برای انتقال نظرها/ تشکیل گروه‌های تفریحی جمعی
	تیم‌سازی	انتخاب افراد در گروه‌های کاری براساس تخصص/ استفاده از کارکنان کلیدی به‌عنوان رهبر گروه
	مشورت با کارکنان	مشورت با کارکنان در امور کاری/ مشورت با کارکنان برای مدیریت نتایج و پیامدهای تصمیم‌ها/ استفاده از تجربه بازنشستگان
	مداخله در تصمیم‌سازی	تغییر برنامه‌های سازمان براساس بازخورد کارکنان/ استفاده از افراد با تجربه در مواقع بحرانی



شکل ۱. چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان

۳-۵- ایجاد چهارچوب مفهومی

در این مرحله چهارچوب مفهومی پژوهش تشریح می‌شود که دربرگیرنده فعالیت‌های زیر است: مدیریت دانش (KM)^۱؛ مدیریت ارتباطها (RM)^۲؛ مدیریت برنامه حمایتی کارکنان (EAPM)^۳؛ مدیریت برنامه توسعه کارکنان (EDPM)^۴؛ مدیریت برنامه شناختی کارکنان (ECPM)^۵؛ و درگیرسازی کارکنان (EI)^۶.

1. Knowledge Management
2. Relationship Management
3. Employee Assistance Program Management
4. Employee Development Program Management
5. Employee Cognitive Program Management
6. Employee Involvement



۵-۴- تخصیص کدهای ثانویه به انواع کارکنان

با استفاده از تحلیل کدهای ثانویه و ترکیب برخی از یافته‌ها، برخی از کدها به کارکنان کلیدی یا عادی تخصیص داده شده است که به شکل خلاصه به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

مدیریت دانش: مدیریت دانش «تلاش راهبردی سازمان» دانسته شده است که سعی دارد از راه بررسی و استفاده از دارایی‌های فکری که در نزد کارکنان وجود دارد، به مزیت رقابتی دست پیدا کند. به دست آوردن، ذخیره و توزیع دانش موجب می‌شود که کارکنان سازمان هوشمندتر کار کنند، از دوباره کاری کاسته شده و در نهایت محصولات خلاقانه‌تری تولید کنند [۲۴]. براساس یافته‌ها، حوزه مدیریت دانش را می‌توان به شش زیرمجموعه شامل ۱- به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز شرکت با کارکنان؛ ۲- بازخورد از کارکنان؛ ۳- ایجاد هسته‌های دانشی و فکری؛ ۴- اطلاع‌رسانی راهبرد و اهداف سازمانی؛ ۵- تکریم از مشارکت‌کنندگان و ۶- استخراج دانش تقسیم کرد. در مرحله تخصیص به‌جز برخی از فعالیت‌ها مانند بخش بازخورد از کارکنان و همگام‌سازی با چشم‌انداز که شامل همه کارکنان می‌باشد، سایر فعالیت‌ها به کارکنان کلیدی اختصاص پیدا می‌کند زیرا دانش کارکنان کلیدی برای شرکت از بیشترین اهمیت جهت استخراج، به اشتراک‌گذاری و مشارکت برخوردار است. همچنین ایفای نقش محوری رابط استراتژی در واحدهای سازمان برای اطلاع‌رسانی اهداف و استراتژی برعهده آنان می‌باشد.

۵-۴-۱- مدیریت ارتباطها

ارتباط‌های سازمانی فرایند مبادله پیام‌های شفاهی، نوشتاری و غیرکلامی در میان افرادی است که برای دستیابی به اهداف و انجام وظایف مشترک تلاش می‌کنند [۲۵]. مسئولیت ایجاد ارتباط‌های صحیح در سازمان به‌عهده مدیریت است؛ از این‌رو مدیران باید از کم‌وکیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباط‌های مؤثر را بدانند [۲۶]. حوزه مدیریت ارتباط‌ها به پنج زیرمجموعه ارتباط‌های انسانی، مدیریت تعارض، تسهیل چانه‌زنی جمعی، ارتباط‌های فناورانه و ارتباط‌های غیررسمی تقسیم شده‌اند. مدیران برای تعامل با کارکنان به راه‌های مختلف مانند ارتباط‌های شفاهی، کتبی و سیستمی نیاز دارند. آنها باید



بهترین و مؤثرترین راه‌های ارتباطی با هردسته از کارکنان با توجه به ویژگی‌های آنان را انتخاب کنند. براساس داده‌های به دست آمده، از کارکنان کلیدی در بخش‌های مدیریت تعارض و تسهیل چانه‌زنی جمعی برای هدایت و تسهیل‌گری تغییر می‌توان استفاده نمود.

۵-۴-۲- مدیریت برنامه حمایتی کارکنان

انجمن مدیریت منابع انسانی^۱ تعریف زیر را از این حوزه ارائه می‌دهد: برنامه مداخله‌های مبتنی بر کار، طراحی شده برای شناسایی و کمک به کارکنان در حل مشکلات شخصی که ممکن است عملکرد کارمندان را تحت تأثیر قرار دهد [۲۷]. انجمن متخصصین همیاری با کارکنان^۲، مدیریت برنامه حمایتی را به عنوان «برنامه مبتنی بر کار» تعریف می‌کند که برای کمک به سازمان‌ها برای رسیدگی به مسائل مربوط به بهره‌وری طراحی شده و بر «مشتریان کارمند» متمرکز است تا دغدغه‌های شخصی آنان که ممکن است عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار دهد، شناسایی کرده و حل نماید [۲۸]. زیرمجموعه‌های شناسایی شده شامل اعتمادسازی، پشتیبانی سازمانی، ارتباط با بازنشستگان، حمایت روانی، ارتباط با خانواده، اختصاص تسهیلات و ارتباط با بازنشسته‌ها می‌باشد. برنامه حمایتی در بیشتر بخش‌ها مانند اعتمادسازی و پشتیبانی و ارتباط با خانواده شامل تمام کارکنان می‌شود.

۵-۴-۳- مدیریت برنامه توسعه کارکنان

توسعه کارکنان یک نظام برای کمک به کارکنان در توسعه مشاغل فعلی خود و یا پیشبرد اهداف خود برای آینده است [۲۹]. توسعه کارکنان یک حرکت ضروری از تمرکز بر ترفیع تا تمرکز بر توسعه مهارت‌هاست [۳۰]. اهداف اصلی برنامه‌های توسعه کارکنان، کمک به کارکنان در درک ارزش‌ها و فرهنگ شرکت و مشخص ساختن این موضوع است که کارکنان در هر سطح چگونه می‌توانند به موفقیت شرکت کمک کنند [۳۱]. از این رو پنج زیرمجموعه برای این حوزه تعریف شد: بازخورد فردی، توانمندسازی، تسهیل برنامه‌های توسعه حرفه‌ای،

1. Society for Human Resources Management
2. Employee Assistance Professionals Association



تخصصی‌سازی آموزش، مربی‌گری رابطه‌ای. در این بخش در آغاز انتخاب فرد مناسب و سپس اختصاص مربی قبل از شروع به کار بسیار اهمیت دارد. در ادامه پس از ارزیابی در حوزه‌های مختلف، کارکنان عادی نیازمند تعریف برنامه‌ها و دوره آموزشی بیشتر برای توسعه و کارکنان کلیدی نیازمند فضای بیشتر برای ریسک‌پذیری می‌باشند.

۵-۴-۴- مدیریت برنامه شناختی

این حوزه به سه بخش قدردانی، مدیریت فرهنگ عاطفی و پاداش‌دهی تقسیم شده است. ارائه پاداش‌ها و مشوق‌های مالی می‌تواند بر اساس سهم عملکردی انواع مختلف نیروی کار صورت پذیرد. اما نباید قدم‌های حتی بسیار کوچک و مؤثر کارکنان را نادیده گرفت. از این‌رو قدردانی از اینگونه اقدام‌ها می‌تواند نقش چشم‌گیری در رشد کارکنان داشته باشد. از طرف دیگر اگر اقدام برجسته‌ای در سازمان انجام شد، باید با برنامه‌ریزی مدون در بین همکاران و سراسر سازمان تقدیر شود. در بخش مدیریت فرهنگ عاطفی باید نحوه مواجهه با احساسات و کنترل آن به همه کارکنان آموزش داده شود تا بتوان محیطی شاد و همراه با آرامش در سازمان به‌وجود آورد.

۵-۴-۵- درگیرسازی کارکنان

احساس تعلق و تعهد کارکنان نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد. کارکنان دارای تعامل و مشارکت بالا، متعهد، مشتاق به پاسخگویی و متمرکز بر نتایج هستند [۳۲]. یکی از راه‌هایی که باعث افزایش اعتماد به نفس، اطمینان و بروز توانایی‌های کارکنان می‌شود، درگیرسازی کارکنان در امور سازمان و استفاده از دیدگاه‌های آنها در بالاترین عرصه‌ها تا پایین‌ترین آن می‌باشد. پنج زیرمجموعه این بخش عبارت است از تیم‌سازی، سازمان‌دهی حلقه‌های کیفیت، ایجاد روحیه گروهی، مشورت با کارکنان و مداخله در تصمیم‌سازی. در بخش‌های مختلف این حوزه، کارکنان کلیدی نسبت به کارکنان عادی ارجحیت دارند، برای مثال در سامان‌دهی حلقه‌های کیفیت می‌توانند به سازمان کمک کنند. همچنین کارکنان کلیدی در استفاده از نظرها برای تصمیم‌سازی‌های سازمان و رهبری گروه‌های کاری می‌توانند مشارکت داشته باشند. در عین



حال، برای حفظ روحیه گروهی باید به سازوکارهایی توجه کرد تا بتوان فرهنگ سازمانی را ارتقا داد.

۶- نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تدوین چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان است. پژوهش حاضر در شرکت پالایش نفت شهید تندگویان انجام شده است. مدیریت ارتباط با کارکنان در قالب شش حوزه مدیریت دانش، مدیریت ارتباطها، مدیریت برنامه حمایتی، مدیریت برنامه توسعه، مدیریت برنامه شناختی، و درگیرسازی شناسایی شده است. در مرحله دوم پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، فعالیت‌های مدیریت ارتباط با کارکنان به کارکنان کلیدی یا عادی تخصیص داده شدند.

برخی از بحث‌های اصلی این پژوهش مانند مدیریت برنامه حمایتی و شناختی به‌طور خاص در مطالعه‌های پیشین ذکر نشده‌اند. فعالیت‌های تعریف‌شده در پژوهش مایو (۱۹۸۵) به‌طور گسترده‌تر در این پژوهش دیده شده است. موارد ذکرشده در پژوهش چاوبی (۲۰۱۷) مانند سازمان‌دهی حلقه‌های کیفیت، ایجاد روحیه گروهی، ارتباط‌های دوطرفه، درگیرشدن اعضای گروه در غالب مفاهیم فرعی شناسایی شده‌اند. هشت عامل اصلی پژوهش‌های کیو- (۲۰۱۱) و چن (۲۰۰۹) به‌عنوان مفهوم اصلی یا فرعی در این پژوهش به‌شمار می‌روند. پژوهش استروهمبیر (۲۰۱۳) این مبحث را به سه حوزه فرایندی تقسیم‌بندی می‌کند و سپس با محدودکردن این حوزه در بخش‌های جذب، توسعه و جبران خدمات برای هرکدام از ابعاد به ذکر مثال می‌پردازد. نتایج پژوهش آگاریا و یایی (۲۰۱۵) با داده‌های این پژوهش همپوشانی دارد. سه جزء پژوهش الخزندار (۲۰۱۵)، یعنی ارتباطها، اعتماد، ارزش و اهداف مشترک در این پژوهش شناسایی شد.

به‌کارگیری کارکنان کلیدی در فعالیت‌های بخش مدیریت دانش می‌تواند در تعریف چشم‌انداز و استراتژی سازمان نقش بسیار مهمی داشته باشد. تیس^۱ (۱۹۹۸) [۳۳]، نوناکا^۲

1. Teece
2. Nonaka



(۲۰۰۰) [۳۴] و هالس^۱ (۲۰۰۱) [۳۵] اظهار داشته‌اند که سازمان‌ها در تعیین منابع دانش خود دچار اشتباه شده‌اند. این سازمان‌ها تمرکز اصلی خود را بر داده‌ها، اطلاعات و به‌طور کلی جنبه‌های آشکار دانش قرار داده‌اند، اما باید توجه کرد که بخش عظیمی از دانش قابل مشاهده نیست که در اصطلاح به آن دانش پنهان (ضمنی) می‌گویند. شناخت، استخراج و به‌اشتراک‌گذاشتن این دانش وظیفه مدیران سازمان است تا به کمک آن بتوانند نه تنها افراد را توانمندتر سازند، بلکه با ایجاد زمینه‌های مشارکت، حس اعتماد و تعهد را در سازمان نهادینه کنند. یکی از مهم‌ترین ابزارها برای استخراج دانش ضمنی ایجاد هسته دانشی و فکری است که در رأس آن کارکنان کلیدی قرار دارند. بنا به الگوی نقش‌های مدیران منابع انسانی دیو اولریش^۲ یکی از چهار نقش کلیدی مدیران، نقش حامی کارکنان می‌باشد. در ایفای این نقش، متخصصان منابع انسانی به خواسته‌های کارکنان گوش داده و منابع موردنیاز برای دستیابی به عملکردهای مطلوب آنان را فراهم می‌کنند. هدف اصلی این است که به کارکنان نشان دهند که به آنان و خواسته‌هایشان توجه دارند [۳۶]. وظیفه مدیران تنها پرداخت دستمزد و توسعه کارکنان نیست بلکه مدیران باید حامی کارکنان در سازمان باشند. برای تقویت عملکرد مثبت و افزایش انگیزه باید مسیرهای مختلف قدردانی باتوجه به سطوح عملکردی و روان‌شناختی کارکنان انتخاب شود. براساس الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون، یکی از ویژگی‌های فرهنگی برای افزایش اثربخشی سازمانی، درگیر شدن در کار است. سازمان‌های اثربخش بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌شوند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند [۳۷]. با سامان‌دهی حلقه‌های کیفیت می‌توان از دانش ضمنی و صریح نیروی کار بیشترین استفاده را کرد.

ازجمله محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که اغلب مصاحبه‌شوندگان در سطح مدیران میانی بوده‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی مدیران در سطوح عملیاتی و سرپرستی نیز مورد توجه قرار بگیرند. همچنین پژوهش‌های آتی می‌توانند بر سطوح غیر مدیریتی نیز تمرکز نموده و دیدگاه‌های کارکنان را مورد مطالعه قرار دهند. تدوین چهارچوب

1. Hales
2. Dave Ulrich



فرآیندی جهت مدیریت ارتباط با کارکنان نیز می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار بگیرد.

۶- منابع

- [1] Strohmeier S. "Employee relationship management, realizing competitive advantage through information technology?", *Human Resource Management Review*, 23(1).2013.93-104.
- [2] Rogers J. "The birth of employee relationship management: Maximization of talent", *Banker*, 11.2008.48-49.
- [3] Leigh R. What is employee relationship management, Accessed on the 15.02.2016. <https://smallbusiness.chron.com/employee-relationship-management-709.html>.
- [4] Oluchi O. Co-operation Between Employee and Management to Increase Productivity: A Case Study of Mobil Producing Nigeria Unlimited. Thesis. Laurea University of Applied Sciences Leppävaara.2013.
- [5] Agariya A.K., Yayi S.H. ERM Scale development and validation in Indian IT sector", *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(1).2015. 1-16.
- [6] Jing Z. *Research on employee relationship management of SMEs in china*, Fifth International Conference, China.2013.1-7.
- [7] Pareek V., Rai A. K. "Building relationship with employees: An employee relationship management Model", *Journal of the Management Training Institute*, 39(4).2012. 32-37.
- [8] Yongcai Y. *Employee relationship management of small and medium-sized enterprises*, International Conference on E-Business and E-Government. IEEE.2010
- [9] Akanksha R., Rajesh M. Best practices for women - A review of Employment relations application in Indian IT industry", *Voice of Research*, 4(1).2015.30-38.
- [10] Wargborn. C. *Managing motivation in organizations -why employee relationship management matters*. Thesis. Saarbruecken: VDM. 2008
- [11] Mayhew Ruth. *The best practices for manager-employee relations*, Demand Media, USA: Houston. 1985.
- [12] Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis", *Journal of Marketing*, 62(1).1998.2-18.



- [13] Schweitzer L. Lyons S. "The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships", *Business Horizons*, 51.2008.555-565.
- [14] Chaubey D., Navita M., Dimri P. R. "Mediating role of Employee Relationship Management between perceived training and development and employee's productivity", *International Journal of Research in Computer Application & Management*, 7 (10). 2017.90-96.
- [15] Qu Xuan. *A study on employee relationship management in catering Business taking great white shark fishing in guiyang for example*, Thesis, Renmin University of China (People's Republic of China), ProQuest Dissertations Publishing. 2011.
- [16] Chen Bing. *The study on employee relationship management of Shenzhen jian'an technology co., ltd*. Thesis. Central South University (People's Republic of China). ProQuest Dissertations Publishing. 2009.
- [17] Yang Y., Stafford T.F., Gillenson M. "Satisfaction with employee relationship management systems: the impact of usefulness on systems quality perceptions", *European Journal of Information Systems*, (20).2011.221-236.
- [18] Rowe K. Tucker E. "Human capital relationship management", Using CRM to Customize Employee Relationships, In R. P. Gandossy, E. Tucker, & N. Verma (Eds.), *Workforce wake up call* New York: John Wiley, 2006.132-143.
- [19] Tansel A., Gazioğlu Ş. "Management-employee relations, firm size and job satisfaction", *International Journal of Manpower*, 35 (8). 2014.1260-1275.
- [20] Xesha D., Gervase Ch; Slabbert I. A., Nduna J. "The impact of employer-employee relationships", *J Economics*, 5(3). 2014.313-324.
- [21] Al-Khozondar N. O. "Employee relationship management and its effect on employees: Faculty of commerce", *Performance at Telecommunication and Banking Sectors*, Thesis, The Islamic University- Gaza. 2015.

[۲۲] احمدی زلیخا. چهارچوب مفهومی مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM) مطالعه موردی:

شرکت امدادخودرو سایپا، پایان‌نامه کارشناسی/ارشد. به راهنمایی: دکتر جبار باباشاهی،

پردیس فارابی دانشگاه تهران. قم. ۱۳۹۵.

[۲۳] قلیچلی بهروز، ایمانی‌پور محسن «مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی

شرکت ایران‌خودرو)»، *مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، (۵۵). ۱۳۸۶. ۱۱۹-۱۴۸



[۲۴] افشار زنجانی ابراهیم، نوذری سودابه «مدیریت دانش و چون‌وچرایی درباره آن»، فصلنامه کتاب، (۱۵).۱۳۸۳. ۶۴.

- [25] O’Hair D., Friedrich G. W., Dixon L. D. Strategic communication in Business and the profession, Boston: Houghton Mifflin co. 2002.
- [۲۶] الوانی سیدمهدی. مدیریت عمومی، تهران: نشر نی. ۱۳۸۱.
- [27] Society for Human Resources Management (SHRM), Employee benefits. Washington, DC: Author. Retrieved from <http://www.shrm.org>. 2009
- [28] Employee Assistance Professionals Association (EAPA), What is an employee assistance program (EAP)? Arlington, VA: Author, 2010.
- [29] Shelton K. The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention, Thesis, University of Wisconsin-Stout. 2001
- [30] Feldman D. "The dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations", American Behavioral Scientist, 43.2000. 1286-1301.
- [31] Gerbman R. V. () "Corporate universities 101", *HR Magazine*, 45 (2). 2000.101-106.
- [32] Allen M. *Employee engagement – a culture change*, The Insights Group. 2014.
- [33] Teece D.J. *Capturing value from knowledge asset*, California Management ork: John Wiley. 1998
- [34] Nonaka I. "The knowledge-creating company", *HBR*, pp: 83-105. 2000.
- [35] Hales Steve. *Dimensions knowledge and its management*, Available at: www.insight.co.uk. 2001
- [36] Stewart G. L., Brown K. G. *Human resource management*, Linking strategy to practice, New York: John Wiley & Sons, Inc. 2009.
- [37] Denison D. R. *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change*. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), the Handbook of Organizational Culture, London: John Wiley & Sons. 2000