

روش‌های تقویت مشارکت مدیران صف در

فرایندهای توسعه منابع انسانی

ابوالقاسم مردمی

چکیده:

در فرآیند مدیریت از جمله نقش‌های اساسی که مدیر بر عهده دارد، مدیریت نیروی انسانی، یعنی درگیر شدن مدیر با مفاهیم و فنونی است که فرد در اعمال مدیریت با جنبه‌های انسانی کارکنان سروکار دارد (Dessler, 1983, p.3) و این نقش مسأله‌ای است که لزوماً همه مدیران را در هر سطحی اعم از سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی و مدیر صفی یا ستادی را در بر می‌گیرد و همه مدیران با افرادی به عنوان کارکنان مواجه هستند و بایستی در حوزه مدیریت خود این مفاهیم و فنون را اعمال نمایند، یعنی هیچ مدیری را نمی‌توان پیدا کرد که افرادی را به کار نگیرند، به کارکنانشان آموزش ندهند، آن‌ها را ارزیابی نکنند، در آن‌ها ایجاد انگیزش ننمایند، ملحق برای ارایه پاداش و دستمزد به آن‌ها نداشته باشند و...

اگر چه به تناسب سطح مدیریت و یا صفی و ستادی بودن آن ممکن است این امور شدت و ضعف پیدا کند یعنی یک مدیر صفی در استخدام و به کارگیری نیروی انسانی به اندازه یک مدیر ستادی درگیر نشود ولی در مسأله آموزش (به مفهوم عام) که به طور مستقیم ناظر بر توسعه منابع انسانی است، مدیر صف بیش‌تر از هر کسی با کارکنان سروکار دارد و وقت زیادی را به آموزش

آن‌ها صرف کرده و دخالت تعیین‌کننده و اساسی در قرارداد کارکنان در جای صحیح کاری دارد. بنابراین در این مقاله ضمن بررسی نقش مدیران صف در امر مدیریت کارکنان، به ویژه در مسأله آموزش شغلی، آموزش و پرورش و توسعه (صائبی، ۱۳۸۳، ص ۱۳۷) یعنی توسعه منابع انسانی به عنوان ضرورت‌های بحث، به ارایه و بررسی روش‌های مشارکت این گونه مدیران در توسعه منابع انسانی پرداخته می‌شود.

کلید واژه‌ها:

- | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| ۱- توسعه منابع انسانی | ۲- مدیریت کارکنان | ۳- مدیریت صف |
| ۴- پویایی فردی و سازمانی | ۵- مزیت رقابتی | ۶- استراتژی منابع انسانی |

مقدمه:

با در نظر گرفتن این که اگر حوزه مدیریت صف بسیار کوچک نباشد، بخشی به عنوان مدیریت کارکنان وجود دارد و در این صورت وظایفی را از سوی مدیریت صف انجام می‌دهد که به طور مستقیم با اداره کردن کارکنان و در نهایت به توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از زیر سیستم‌های، سیستم منابع انسانی مربوط است، می‌توان ادعا کرد که نقش مدیران صف در توسعه منابع انسانی یک نقش تعیین کننده و اساسی در سازمان می‌باشد.

ازجمله این وظایف به موارد زیر می‌توان اشاره نمود:

۱- قرار دادن فردی مناسب در شغلی مناسب (اعمال شرایط احراز براساس تجزیه و تحلیل شغل).

۲- شروع به کار نیروهای جدید در سازمان (انجام وظیفه اجتماعی سازی).

۳- آموزش مشاغلی که برای کارکنان تازه‌گی دارد.

۴- مساعدت در بهبود عملکرد شغلی افراد.

۵- حصول همکاری خلاق و توسعه روابط کاری روان.

۶- تفسیر سیاست‌ها و رویه‌های سازمان.

۷- کنترل هزینه‌های کار.

۸- توسعه توانمندی‌های بالقوه افراد.

۹- ایجاد و نگهداری اخلاق بخشی در یک سطح بالا.

۱۰- حفظ سلامتی و شرایط فیزیکی کارکنان. (Dessler, 1983, p.p.8-9)

موفقیت و کارآمدی

سازمان‌ها در گرو تجهیز افراد خود به آخرین مفاهیم مربوط به دانش حرفه‌ای و مهارت‌های فنی روز است.

اگرچه هر یک از موارد یاد شده به نحوی در توسعه منابع انسانی تداخل دارد و مدیریت صف آن‌ها را انجام می‌دهد، ولی مسأله آموزش که به صراحت مرتبط با توسعه منابع انسانی است و تلاش می‌کند که دانش و مهارت لازم را برای وظایف کاری فعلی و برای آینده کارکنان تأمین و فراهم کند، باز در مدیریت صف نقش آفرینی دارد. چرا که امروزه اگرچه فن‌آوری و اطلاعات برای پیشتازی سازمان‌ها، دو مقوله بسیار مهم و حیاتی تلقی شده و از طریق آن‌ها بهره‌وری سازمانی را جستجو کرده و معمولاً هم به آن نایل شده و می‌شوند، ولی باید اذعان نمود که آینده از آن سازمان‌هایی است که ظرفیت‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی خود را خوب بشناسند و استعدادهای بالقوه آن‌ها را شکوفا نمایند و در صدد بهبود و توسعه مستمر آن برآیند و شرایطی به وجود بیاورند که در سایه آن مزیت، رقابتی پایدار متکی به نیروی انسانی در سازمان تحقق یابد و طبیعی است که لازمه چنین آرمانی برای سازمان، توسعه منابع انسانی می‌باشد. یعنی موفقیت و کارآمدی سازمان‌ها در گرو تجهیز افراد خود به آخرین مفاهیم مربوط به دانش حرفه‌ای و مهارت‌های فنی روز است. (جزنی، ۱۳۸۳، ص ۲۳۷).

در توسعه منابع انسانی مسایل زیر قابل طرح می‌باشد:

۱- پویایی و توسعه فردی و سازمانی.

۲- مدیریت دانش و آگاهی کارکنان.

۳- توسعه و پرورش مدیران. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۶۰).

۴- ارتباط با کارکنان.

با توجه به مسایل اساسی در توسعه منابع انسانی معلوم می‌شود که مدیریت صف نیز در آن‌ها دخالت دارد و لازم است نقش این طیف از مدیران در هر یک از این مسایل اساسی مورد ملاحظه و تبیین قرار گیرد. به عبارت دیگر نحوه مشارکت مدیران صف در اعمال و

اجرای هر یک از این مسایل اساسی، توسعه منابع انسانی تعیین و مشخص گردد که نتیجه آن منجر به بیان روش‌های مشارکت مدیران صف در توسعه منابع انسانی خواهد شد.

نقش و مشارکت مدیریت صف در مسایل اساسی توسعه منابع انسانی پویایی و توسعه فردی:

از آن‌جا که اساس و نتیجه تأثیر همه اقدام‌های منابع انسانی بر روی کارکنان را در اثر بخشی و بهره‌وری سازمان، در میزان ایجاد تعهد و دل‌بستگی کارکنان نسبت به سازمان، بایستی در صف سازمان مشاهده نمود و چون

سازمان از طریق اقدام‌های منابع انسانی روی گرایش، رفتار و در نتیجه در مهارت و توانمندی افراد تأثیر می‌گذارد، و در نهایت دانش و مهارت و تحقق آن و باز خورد این تأثیر در عملکرد سازمان به تناسب رسیدن به اهدافش معلوم می‌شود و محل تحقق این امر در مدیریت صف قرار دارد بنابراین مدیریت صف به دلیل ارتباط مستقیم با کارکنان از طریق اقدام‌های زیر به پویایی فردی (دانش و مهارت لازم

برای انجام مؤثر شغلی فعلی) و در نتیجه به توسعه آن (دانش و مهارت و توانمندی لازم برای مواجهه با تغییرات احتمالی آینده) کمک می‌نماید:

۱- دقت و توجه در شناسایی نیازهای انسانی برای جذب و استخدام کارکنان با توانمندی بالا که در این صورت کارکنان سریع و به سهولت دانش و مهارت فعلی و آینده کار را کسب خواهند کرد.

در فرآیند مدیریت از جمله
نقش‌های اساسی که مدیر بر
عهده دارد، مدیریت نیروی
انسانی، یعنی درگیر شدن مدیر
با مفاهیم و فنونی است که فرد
در اعمال مدیریت با جنبه‌های
انسانی کارکنان سروکار دارد

۲- آموزش‌های رسمی و غیررسمی که دانش و مهارت کارکنان را بهبود می‌دهد و عمده آموزش‌های غیررسمی در عمل و در صف سازمان و توسط مدیریت صف از طریق توجیه‌ها و راهنمایی‌ها و... به عمل می‌آید.

۳- ارزیابی عملکرد که می‌تواند به کسب مهارت و بهبود عملکرد کمک نماید و آرایه ارزیابی عملکرد واقعی‌تر نیز در مدیریت صف امکان‌پذیر می‌باشد.

۴- توسعه وظایف شغلی از طریق ساختارهای تیمی و نیز غنی‌سازی شغل که به کارکنان امکان کسب و بهبود مهارت‌های کار جمعی و نیز فنی ایجاد می‌کند و مدیریت صف می‌تواند از طریق اختیاراتی که دارد به طور مستقیم و نیز از طریق آرایه پیشنهاد به سطوح بالاتر مدیریت به طور غیرمستقیم چنین شرایطی را فراهم آورد.

۵- طرح‌های آرایه پاداش بر مبنای مهارت نیز به طور مستقیم انگیزه افراد را برای کسب مهارت، بیش‌تر می‌کند و این امر نیز در مدیریت صف عملیاتی‌تر است.

۶- تکیه و توجه به بازار کار داخلی و ارتقاء از درون سازمانی نیز موجب بهبود و پیش‌رفت کارکنان می‌گردد و زمینه کسب دانش و مهارت را برای کارکنان ایجاد می‌نماید.

پویایی سازمانی:

هم‌چنان که سازمان بر روی افراد تأثیر دارد، افراد نیز بر سازمان تأثیر گذارند، کارکنان متعهد، با انگیزه و ماهر می‌توانند عملکرد و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. کارکنان با انگیزه، رضایت‌مند و انعطاف‌پذیر برای سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی سازگاری ایجاد می‌کنند و سازمان را در مقابل تغییرات پاسخ‌گویی نمایند (Klien, 2000, 210) و این امکان را به وجود می‌آورند که سازمان آینده خود را خود بسازد و پویایی و توسعه را برای سازمان تضمین کنند.

این که سازمان در حداقل زمان ممکن و به سهولت بتواند با شرایط جدید انطباق و سازگاری ایجاد نماید، به نظر می‌رسد که صف سازمان (سطح کارگاهی سازمان) به جهت درگیری مستقیم با تأمین اهداف سازمان، نقش اساسی و تعیین کننده دارد. مدیریت صف می‌تواند با ایجاد آمادگی و انعطاف که لازمه آن بهبود و ارتقاء دانش

و مهارت و به طور کلی پرورش خاص سازمانی می‌باشد، این قابلیت را به وجود بیاورد که صف سازمان را در راستای خواست کلی سازمان در انطباق با محیط جدید قرار دهد. به عنوان مثال اگر مدیریت صف در آموزش و پرورش و آموزش عالی بتواند معلمان و اساتید را با ایجاد یک فرهنگ توانمند یادگیری در سازمان همواره به دانش روز و مهارت‌های لازم مجهز نماید، احتمال تحقق اهداف کلان سازمان (کشور) در ارتباط با تغییرات بیش‌تر خواهد شد.

هم‌چنین سطح آمادگی یک نیروی نظامی که اگر از طرف دشمن شرایط جدیدی بر آن تحمیل شود مدیریت صف می‌تواند به موقع و به راحتی در شرایط جدید تحمیلی ایفای نقش و تأثیرگذاری مثبت نماید.

بنابراین مدیریت صف با مسأله پویایی سازمانی می‌تواند به توسعه منابع انسانی کمک کند.

کارکنان با انگیزه،

رضایت‌مند و انعطاف‌پذیر برای

سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی

سازگاری ایجاد می‌کنند و سازمان را

در مقابل تغییرات پاسخ‌گو می‌نمایند

و این امکان را به وجود می‌آورند که

سازمان آینده خود را خود بسازد و

پویایی و توسعه را برای سازمان

تضمین کنند.

مدیریت دانش:

مدیریت دانش در سازمان که یکی از مسایل اساسی توسعه منابع انسانی می باشد، شرایطی را برای مدیران ایجاد می کند که از طریق ارتباط کارکنان بایکدیگر که در نتیجه تسهیم دانش به وجود آمده است، آگاهی و مهارت کارکنان افزایش یافته و ضمن بهبود در انجام وظایف فعلی برای وظایف آینده نیز آمادگی و قابلیت را داشته باشند.

یعنی مشارکت در دانش و دانایی زمانی رخ می دهد که افراد صادقانه یکدیگر را یاری می دهند تا ظرفیت های جدیدی برای عمل کردن در آنها بالنده شود و این همان خلق (و مدیریت) فرایندهای یادگیری است. (جزنی، ۱۳۸۳، ص ۲۴۳).

در این خصوص مدیریت صف نیز به جهت ارتباط مستقیم و نزدیک و مداوم با کارکنان از طریق درک صحیح از نظام مدیریت دانش در سازمان و به کار بستن آن در حوزه مدیریتی خود در مورد کارکنان، می تواند در توسعه منابع انسانی نقش مناسبی داشته باشد.

مشارکت در دانش و دانایی زمانی رخ می دهد که افراد صادقانه یکدیگر را یاری می دهند تا ظرفیت های جدیدی برای عمل کردن در آنها بالنده شود

توسعه مدیریت:

توسعه مدیریت که از طریق سه فعالیت زیره دنبال تأمین و افزایش اثربخشی سازمان می باشد، می تواند تأثیر متقابل سطوح مختلف مدیریتی را بر یکدیگر تضمین نماید.

۱- تجزیه و تحلیل نیازهای فعلی و آینده مدیریتی.

۲- ارزیابی مهارت های بالقوه و بالفعل موجود و اثربخشی مدیران در تأمین این نوع نیازها.

۳- طراحی سیاست‌ها، استراتژی‌ها و طرح‌هایی برای تأمین آن‌ها (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۶۸).
این سه طراحی که در طراحی استراتژی نیز مد نظر قرار می‌گیرد، موجب می‌شود که قابلیت و توانایی سازمان که تا حد زیادی بستگی به توانایی مدیریت دانش در تأمین شرایط و تقاضای خاص سازمان دارد، به صورت مناسب تأمین گردد.
توسعه مدیریت در سطوح عالی و میانی موجب شناخت بهتر مدیریت صف شده و با ایجاد هدف‌های پرچالش، بهبود مستمر فرایندهای کاری، بازنگری و طراحی مجدد ساختارها، تعیین اولویت‌ها، پیش‌بینی فرهنگ آینده سازمان، و طراحی راهبردهای کارکردی و ایجاد سیستم‌های پشتیبانی و حمایتی، به کمک مدیریت صف برآمده و اسباب سهولت مأموریت آن رافراهم آورند. توسعه مدیریت صف نیز متقابلاً با کسب دانش و مهارت‌های لازم، امکان برآوردن خواسته‌های سازمان را عملی کرده و به این ترتیب اثربخشی سازمان تضمین می‌شود.

به هر حال توسعه مدیریت نیز به عنوان یکی از مسایل اساسی به این ترتیب می‌تواند روشی باشد که دخالت مدیریت صف را در توسعه منابع انسانی بیان نماید.

ارتباط با کارکنان:

علاوه بر مسایلی که به عنوان مسایل اساسی توسعه منابع انسانی مطرح شد و نقش مشارکت مدیریت صف در هر یک از آن‌ها بیان گردید، مسأله ارتباط با کارکنان نیز در همین رابطه قابل طرح می‌باشد.
طبق برآوردها و محاسبات انجام شده ۸۰ درصد وقت مدیران صرف ارتباطاتی می‌شود که بادیگران برقرار می‌کنند. در حالی که چون به رده‌های بالای سازمان برسیم، درصد زمانی که صرف ارتباطات می‌شود کاهش می‌یابد (هال، ۱۳۸۱، ص ۲۷۹). بنابراین مدیریت صف به دلیل اعمال کنترل و نظارت مستقیم، اداره کردن امور، تماس نزدیک با عملیات، صدور دستورات اصلاحی، هدایت مستقیم کارکنان، انجام ارزیابی عملکرد آن‌ها، اعمال

مقررات انضباطی، بیشترین ارتباط را با کارکنان دارد بنابراین مدیریت صف می‌تواند با اتخاذ اعمال سیستم ارتباطی متناسب با استراتژی‌های منابع انسانی (پیمانکارانه، متعهدانه، ثانویه و پدرانیه) کارکنان را به بالاترین سطح دانش و مهارت برساند یعنی توسعه منابع انسانی را عملی نماید. (بامبرگر، ۱۳۸۴، ص ۱۸۲).

جمع‌بندی:

آنچه که در این مقاله در زمینه توسعه منابع انسانی بحث شد و چگونگی مشارکت و تأثیرگذاری مدیریت صف سازمان در این فرایند مورد بررسی قرار گرفت، مبتنی بر این فرض است که سازمان دارای استراتژی متعهدانه و یا پدرانیه باشد. (بامبرگر، ۱۳۸۴، ص ۱۲۴-۱۲۶) از آنجا که عملکرد سازمان از لحاظ اثربخشی، لزوماً حاصل جمع تأثیر و اقدام‌های منابع انسانی به صورت انفرادی نبوده بلکه این اقدام‌ها با همدیگر رابطه درونی دارند و در واقع مجموعه‌هایی از اقدام‌های کاملاً مرتبط به هم منابع انسانی است که براساس هم‌پایانی عمل کرده و هم‌افزایی ارزنده‌ای را ایجاد نموده و برای سازمان مزیت عملکردی به وجود می‌آورد (Klien, 2000, p. 215)، لزوم انطباق این اقدام‌ها نوع استراتژی منابع انسانی سازمان را ضروری می‌نماید.

به این جهت استراتژی توسعه منابع انسانی نیز به عنوان یکی از زیرسیستم‌های استراتژی منابع انسانی، بایستی ضمن همسویی با استراتژی منابع انسانی سازمان با سایر زیرسیستم‌های آن نیز سازگاری داشته باشد یعنی دارای مدل عقلایی باشد (اعرابی، ۱۳۸۵). در چنین شرایطی است که مدیریت صف نیز به لحاظ وظایفی که در مدیریت کارکنان دارد و در واقع محل تحقق اهداف سازمان را اداره می‌نماید و به‌طور مستقیم به امور کارکنان نظارت داشته و از نزدیک با عملیات سازمان در تماس بوده و بیشترین وقت را صرف ارتباط با کارکنان می‌کند، از طریق دخالت و اعمال سیاست‌های مرتبط با مسائل اساسی توسعه منابع

انسانی، می‌تواند در فرایند آن مشارکت داشته و بهره‌وری سازمان را از راه اثر بخش نمودن اقدام‌های منابع انسانی تضمین کند. و آنچه را که استراتژی توسعه منابع انسانی در ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی در رویکرد باوری که کارکنان را گران‌قدرترین دارایی سازمان تلقی نماید دنبال می‌کند و در پی خلق سازمان یادگیرنده‌ای که در طول زمان به بالاترین ظرفیت بالقوه دست یابد، می‌باشد و بالندگی را در نیل به مزیت رقابتی پایدار متکی به نیروی انسانی می‌داند، در عمل محقق سازد.

بنابراین روش‌هایی که مشارکت مدیران صف را در فرایندهای توسعه منابع انسانی در سازمان تقویت می‌نمایند، می‌توان به شرح جدول شماره ۱ جمع‌بندی کرده و برای هر یک از آن‌ها شرایط و زمان به کارگیری و بهره‌برداری را پیشنهاد نمود و در عین حال مخاطره و نقطه ضعف هر یک از آن‌ها را پیش‌بینی کرد:

جدول شماره ۱: روش های تقویت مشارکت مدیران صف در فرآیند توسعه منابع انسانی

ردیف	روش	زمان به کارگیری	نقطه ضعف
۱	پویایی و توسعه فردی	وقتی که اقدام های منابع انسانی (استخدام و به کارگیری، ارزیابی عملکرد، آموزش، اجتماعی سازی و ...) در حد قابل قبول به مدیران صف واگذار شود.	در جایی که مدیران صف از توانمندی های کافی برخوردار نباشند کاربرد ندارد.
۲	پویایی و توسعه سازمانی	وقتی که در مقابل تغییر، انطباق و سازگاری با شرایط جدید ضرورت پیدا کند.	در جایی که مدیران صف نسبت به اهداف سازمانی از تعهد بالایی برخوردار نباشند، کاربرد ندارد.
۳	توسعه مدیریت	وقتی که مدیریت صف از سطوح بالاتر مدیریت تأثیر پذیرفته و بر آن ها نیز تأثیر بگذارد.	در جایی که تأثیر یک طرفه باشد، عملی نیست.
۴	مدیریت دانش	وقتی که مدیران صف از نظام مدیریت دانش در سازمان درک درست و صحیح داشته باشند.	در جایی که نظام مدیریت دانش در سازمان به کار بسته نشود، مورد استفاده قرار نمی گیرد.
۵	ارتباط با کارکنان	وقتی که سیستم ارتباطی مدیریت صف با استراتژی های منابع انسانی سازمان متناسب باشد.	در جایی که سیستم ارتباطی مدیریت صف با استراتژی منابع انسانی همسو نباشد، کاربرد ندارد.



- ۱- صائی، محمد، ۱۳۸۳، توسعه منابع انسانی با رویکرد راه بردی، گزیده مقالات «استراتژی منابع انسانی»، دانشگاه علامه طباطبائی، پیوست شماره ۱.
- ۲- جزنی، نسرین، ۱۳۸۳، تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، گزیده مقالات «استراتژی منابع انسانی»، دانشگاه علامه طباطبائی، پیوست شماره ۱.
- ۳- آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۴، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اعرایی، سید محمد و ایزدی، داوود، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۴- هال، ریچارداج، ۱۳۸۱، سازمان (ساختار، فرایند و ره‌آوردها)، پارسائیان، علی و اعرایی، سیدمحمد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- بامبرگر، پتر و مشولم، ایلن، ۱۳۸۴، استراتژی منابع انسانی، پارسائیان، علی و اعرایی، سیدمحمد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶- اعرایی، سیدمحمد، ۱۳۸۵، یادداشت‌های درسی از موضوع استراتژی منابع انسانی، سال تحصیلی ۱۳۸۴-۱۳۸۵ دانشگاه امام حسین (ع)، رشته مدیریت منابع انسانی مقطع دکتری.



- 1-Dwssler, Gray, Personnel Management, Fourth Edition, Printice-Hall, International, 1983.
- 2- Klien, J. Katherine, Kozlawski, Steve W.J. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations, Jossey- Bass, Awily Company, Sanfrancisco, 2000.



- 1- Personnel Management.
- 2- Line and Staff.
- 3- Hiring and Recruiting.
- 4- Traininig.
- 5- Personnel Appraisal.
- 6- Motivation.
- 7- Pay Plans.
- 8- Human Resource development.
- 9- Training.
- 10- Education.
- 11- Developing.
- 12- Competitive Advantage.
- 13- Job Specifications.
- 14- Job Analysis.
- 15- Orientation.
- 16- Improving Job Performance.
- 17- Laber Relationship.
- 18- Potential Abilities.
- 19- Departmental Moral.
- 20- Physical Condition of Employees.
- 21- Knowledge and Skills.
- 22- Organizational Productivity.
- 23- Improving and Developing.



- 24- Endividual and Organizational Developindg.
- 25- Knowledge Managing.
- 26- Armstrong.
- 27- Commitement.
- 28- Attitude.
- 29- Behavior.
- 30- Skills and Abilities.
- 31- Organzational Performance.
- 32- Formal and imformal Training.
- 33- Performance Apprasal.
- 34- Job en Richment.
- 35- Skill Based pay.
- 36- Internal Labor Market.
- 37- Motivated.
- 38- Satifide.
- 39- Flexible.
- 40- Enviromental Compatibility.
- 41- Management Develoment.
- 42- Hall.
- 43- Human Resource Strategies.
- 44- Free- Agent Strategy.
- 45- Commitment Strategy.
- 46- Secondary Strategy.
- 47- Paternalistic Strategy.
- 48- Bamberger.
- 49- Equifinality.
- 50- Synergy.
- 51- Performance Advantage.