



## نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبنتی بر رویکرد آینده پژوهی

مریم عابدینی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران

ناصر میرسپاسی

استاد، گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
info@mirspassi.ir

فریده حق شناس

استادیار، گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۳/۰۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۶/۱۴

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر سنجش تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی با استفاده از ابزارهای رویکرد آینده‌پژوهی و تحلیل آن در قیاس با روندهای در حال ظهور HR می باشد. تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق پرسشنامه محقق ساخته به روش دلفی و طی انجام دو راند متوالی تدوین شده که مشتمل بر چهار بُعد انتخاب، توسعه منابع انسانی، جبران خدمات و ارتباطات می باشد. برای سنجش سرمایه اجتماعی سازمانی از پرسشنامه استاندارد استفاده و پایایی ابزار تحقیق نیز از طریق آلفای کرونباخ برابر ۰,۹۶۹، محاسبه شد. جامعه آماری پژوهش در مرحله پیمایش، وزارت آموزش و پرورش بوده و برای وزندهی شاخص‌ها نیز روش آنتروپی شانون به کار رفته است. یافته‌ها بیانگر تاثیر مثبت و معنادار هر یک از اقدامات چهارگانه مدیریت منابع انسانی بر ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی سازمانی است. تاثیر متغیر توسعه منابع انسانی بر بُعد ساختاری و متغیر جبران خدمات بر بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی مورد تایید قرار نگرفت. بیشترین تاثیر را زیرسیستم انتخاب بر سرمایه اجتماعی داشته به گونه‌ای که تا ۷۴ درصد تغییرات مربوط به سرمایه اجتماعی شناختی را می توان متأثر از انتخاب منابع انسانی برشمرد. نتایج پژوهش نشانگر تاثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی با تاکید بر روندهای در حال ظهور HR می باشد.

واژه‌های کلیدی: اقدامات مدیریت منابع انسانی، آینده‌پژوهی، سرمایه اجتماعی سازمانی، آنتروپی شانون.

## ۱- مقدمه

با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش محور، امروزه نیروی انسانی به عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شود. از این رو، نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌گردد. در این راستا، بهره‌مندی و بکارگیری مطلوب منابع انسانی در حیطة وظایف مدیران منابع انسانی سازمان بوده و سرمایه‌گذاری واقعی در سرمایه انسانی و اجرای اقدامات منابع انسانی منجر به افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان می‌گردد. این در حالی است که انجام اثربخش اقدامات منابع انسانی بدون آگاهی از روندهای گذشته و در حال ظهور، تحولات محیطی، رویکردهای آینده محور، یادگیری مفاهیم جدید و استفاده از ابزارهای نوین امکان‌پذیر نمی‌باشد.

هدف از سیستم مدیریت منابع انسانی، تحقق منافع فرد، سازمان و جامعه است و هرچه فصل مشترک این سه دسته از منافع بیشتر باشد، سیستم مدیریت منابع انسانی به اهداف خود نزدیکتر می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۸: ۳۷). این سه سطح اگرچه که دارای ویژگی‌های متفاوتی هستند اما با یکدیگر همبستگی تنگاتنگی دارند. در سطح اجتماعی، با عنایت به اینکه جامعه، نظامی فراگیر است و سازمان‌ها و افراد را دربرمی‌گیرد، بنابراین بخشی از مصالح جامعه را باید از طریق ایجاد زمینه رشد فردی و سازمانی دنبال کرد. طی سال‌های اخیر، محققان موضوع سرمایه اجتماعی سازمانی را مورد توجه قرار داده و عنوان کرده‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی در خلق سرمایه اجتماعی سازمانی، موثر است. در حقیقت امروزه، به واسطه نقش ارزش‌آفرین سرمایه اجتماعی برای سازمان، مدیریت منابع انسانی تاکید زیادی بر آن دارد (Sendogdu & Erdirenceleb, 2014). سرمایه اجتماعی که عموماً به عنوان منابع بالقوه و بالفعل موجود در روابط میان عاملان تعریف می‌شود، به طور روزافزونی، به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده مهم عملکرد فردی و سازمانی

در نظر گرفته می‌شود (به نقل از امیرخانی و دیگران، ۱۳۹۳).

طبق نتایج مطالعات داخلی و بین‌المللی، وضعیت سرمایه اجتماعی در کشور مطلوب نیست و از سویی دیگر در تدوین سند چشم‌انداز بیست ساله، توجه ویژه‌ای به آن شده است که اهمیت سرمایه اجتماعی در کشور چندین برابر می‌شود. بنابراین سوال اینجاست که با توجه به روند نزولی سرمایه اجتماعی در کشور، دولت چگونه می‌تواند به منظور بهبود و ارتقای سرمایه اجتماعی گام بردارد؟

## آینده پژوهی

آینده اساساً دارای عدم قطعیت است اما آثار و رگه‌هایی از اطلاعات و واقعیت‌ها که ریشه در گذشته و اکنون دارند، می‌توانند رهنمون ما به آینده باشند. پیش‌بینی‌های ذهنی از جمله مولفه‌های حساس مدیریت مدرن است. آینده‌پژوهی در فرایند برنامه‌ریزی، مدیریت استراتژیک و مدیریت ریسک کاربرد داشته و همچنین در پیش‌بینی مشاغل مورد نیاز آینده نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. آینده‌پژوهی نوعی دوراندیشی است که سعی دارد تغییرات امروز را به واقعیات فردا تبدیل و بررسی نماید که آیا احتمال و امکان تغییرات مورد نظر وجود دارد؟ (علیزاده و دیگران، ۱۳۸۷). اهداف آینده‌پژوهی را به شش دسته اصلی تقسیم می‌نمایند: ۱- تعیین جهت ۲- تعیین اولویت ۳- ایجاد یک هوش آینده‌نگر ۴- ایجاد اجماع ۵- حمایت و پشتیبانی ۶- ارتباطات و آموزش. محور آینده‌پژوهی، انسان ارزش مدار است و ارزش‌ها ریشه در اجتماع داشته و در بستر اجتماع شکل می‌گیرند (همتی و دیگران، ۱۳۹۴).

## آینده پژوهی به روش دلفی

روشهای مورد استفاده در حوزه مطالعات آینده‌پژوهی طیفی از روشهای کمی تا کیفی و یا ترکیبی از این موارد را در بر می‌گیرد. یکی از روشهای کاربردی و معروف در این زمینه، روش دلفی می‌باشد. تکنیک دلفی یکی از روشهای کسب دانش گروهی است که در تصمیم‌گیری پیرامون مسائل کیفی نیز کاربرد دارد. تکنیک دلفی

بنابراین اقدامات مدیریت منابع انسانی یا سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، نوعی نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی است که هدف آن طراحی و اجرای مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها و اقدامات درونی با ثبات، به‌منظور حصول اطمینان از مشارکت سرمایه‌های انسانی در تحقیق اهداف سازمان می‌باشد (Delery & Doty, 1996). اقدامات مدیریت منابع انسانی از ابعاد مختلفی تعریف می‌شود که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

در این تحقیق اقدامات مدیریت منابع انسانی مشتمل بر چهار بعد: جذب و انتخاب، توسعه سرمایه انسانی، جبران خدمات و ارتباطات در نظر گرفته شده است.

### سرمایه اجتماعی سازمانی

ایده سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها، در تحقیقات "پروساک و کوهن"<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) مطرح شده است. سرمایه اجتماعی سازمانی یک سازه ارتباطی است که ذاتاً منوط به تعاملات افرادی است که در یک زمینه خاص فعالیت می‌کنند (Leana & Pil, 2006). سازمان‌ها به عنوان واحدهای اجتماعی، مشتمل بر اجزای متضاد و مخالف هم هستند، آنچه که مانع از هم‌گسیختگی سازمان می‌شود و اقدامات سازمان را روان می‌کند، سرمایه اجتماعی سازمانی می‌باشد. به عبارت دیگر، سرمایه اجتماعی سازمانی عبارت است از همکاری در راستای اهداف مشترک در میان کارکنان، شبکه‌های اجتماعی قوی، جو مبتنی بر اعتماد به نفس و اشتیاق (Sendogdu & Erdirenceleb, 2014)

### مدل سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال

در این تحقیق، مدل سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) به کار رفته است. این محققین سرمایه اجتماعی را از دیدگاه سازمانی تعریف می‌کنند، از دیدگاه آنها سرمایه اجتماعی جمع منابع بالفعل و بالقوه موجود در درون، قابل دسترس از طریق و ناشی شده از شبکه روابط یک فرد یا یک واحد اجتماعی است. طبق این مدل سرمایه اجتماعی شامل سه بُعد است. بُعد ساختاری عبارت است از مرتبط بودن اعضا به کانالهای ارتباطی

فرآیندی ساختارمند جهت گردآوری اطلاعات در طی راندهای متوالی و در نهایت اجماع گروهی است (حبیبی و دیگران، ۲۰۱۴). درحالی که اکثر پیمایش‌ها سعی در پاسخ به سؤال چه هست؟ دارند، دلفی به سؤال چه می‌تواند/ چه باید باشد؟ پاسخ می‌دهد (Kennedy, 2004). در تکنیک دلفی، دیدگاه خبرگان توسط یک هماهنگ‌کننده گردآوری شده و سپس خلاصه نتایج توسط هماهنگ‌کننده در اختیار دیگر اعضا قرار داده می‌شود. سپس افراد براساس خلاصه نتایج مرحله قبل مجدداً دیدگاه خود را تعدیل کرده و مطرح می‌کنند. در نهایت پس از رسیدن به یک اجماع کلی، نتایج در قالب یک گزارش آماری مطرح شده و برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود (Cowan et al., 2013).

### رویکرد استراتژیک اقدامات مدیریت منابع انسانی

به موازات اینکه جهان پیچیده‌تر و رقابتی‌تر می‌شود، سازمانها در جستجوی کسب مزیت رقابتی بوده و به دنبال منابع نوآورانه‌تر از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی هستند. اقدامات مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> یک رشته تحقیقاتی جدید است که در دهه ۱۹۹۰ توسعه یافته که در ارتباط با عملکرد سازمان است. یکی از دیدگاه‌های موجود در این زمینه، دیدگاه بهترین اقدامات<sup>۲</sup> است که مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی را معرفی می‌کند که می‌تواند بر عملکرد گروه یا سازمان، اثرات مثبت داشته باشد. بهترین اقدامات، طی دو دهه گذشته در مدیریت منابع انسانی بسیار مورد توجه بوده‌اند. محققان پیشنهاد می‌کنند که برخی از اقدامات مدیریت منابع انسانی که از آنها تحت عنوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا<sup>۳</sup> نیز نام برده می‌شود، اثرات مهمی بر روی اثربخشی سازمان دارند. یافته‌ها حاکی از آن است که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند منبع بالقوه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی باشد (Jiang & Liu, 2015).

در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به جای کنترل کارکنان از مشارکت، تعهد و توانمندسازی آنها استفاده می‌شود. در چنین سازمانی که کارکنان مشارکت بالا دارند، خود را نسبت به موفقیت مسئول دانست و برای رسیدن به آن، مشارکت می‌کنند (Jiang & Liu, 2015).

مشترک، تعهدات ادراک شده و احساس ادراک (تعیین هویت) متقابل است. اعتماد یکی از مولفه های کلیدی می باشد (Leana & Pil, 2006). بُعد شناختی نشان دهنده منابعی است که به اشتراک گذاشته شده، همچنین تفسیرها و سیستم های معنایی میان طرفین را شامل می شود. بعد شناختی نشان دهنده گستره وجود یک زبان مشترک و روایات مشترک می باشد (Leana & Pil, 2006).

برای انجام تعاملات بیشتر اجتماعی (Sendogdu & Erdirenceleb, 2014). این بعد، میزان (وسعت یا دامنه) ارتباطات کارکنان، الگوی روابط (اتصالات شبکه) و سودمندی این اتصالات در زمینه های مختلف را توصیف می کند (Bolino et al. 2002). بُعد ارتباطی نشان دهنده قابلیت اطمینان بین افراد و میزان اعتماد بین اعضا می باشد. این بعد روابط عاطفی میان کارکنان را توصیف می کند که مشتمل بر سطوح بالای اعتماد، هنجارهای

جدول ۱- ابعاد اقدامات مدیریت منابع انسانی

محقق	ابعاد اقدامات منابع انسانی
Huselid (1995)	جذب و انتخاب، سیستم های مدیریت عملکرد و جبران خدمات، مشارکت کارکنان، آموزش
Youndt et al. (1996)	بکارگیری، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت
Collins and Clark (2003)	نظارت، پاداش و ارزیابی عملکرد
Laursen & Foss (2003)	ارزیابی عملکرد، مدیریت کارراهه، سیستم پاداش، آموزش و جذب
Gary (2006)	برنامه ریزی HR، تحلیل شغل، جذب، گزینش، آشناسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، یادگیری و روابط کار
Absar et al. (2010)	جذب و گزینش، یادگیری و بالندگی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات
حاج کریمی و دیگران (۱۳۸۷)	توانمندسازی، توسعه شایستگی، تسهیم اطلاعات و عدالت رویه ای
Jofreh et al. (2013)	انتخاب، جامعه پذیری، آموزش و سیستم پاداش
& Liu (2015) Jiang	انتخاب، تیم های خودگردان، آموزش، سیستم جبران خدمات، تصمیم گیری غیرمتمرکز، انعطاف شغل، ارتباطات باز
Posthuma (2013)	جبران خدمات، طراحی شغل، آموزش و توسعه، جذب و انتخاب، روابط کارکنان، ارتباطات، مدیریت عملکرد و ارتقاء

برای توسعه روابط را تشویق کند و توانایی های آنها برای انجام این کارها را ارتقاء بخشد (Chuang et al. 2013).

اقدامات مدیریت منابع انسانی، شایستگی های کارکنان را از طریق اکتساب و توسعه سرمایه های اجتماعی سازمان، بهبود می بخشد؛ انگیزش کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد از طریق تشویق کردن آنها به کار کردن به شکل سخت تر و هوشمندانه تر؛ و عملکرد سازمان را متاثر می سازد از طریق ارائه یک ساختار سازمانی که کارکنان را تشویق می کند تا خود را در کار درگیر کرده و به آنها اجازه می دهد تا چگونگی انجام شغلشان را بهبود بخشند (Jiang & Liu, 2015).

اقدامات مدیریت منابع انسانی، یک ابزار بالقوه است که سازمان ها از طریق آن می توانند به شکل موثری، محتوا و عمق سرمایه اجتماعی سازمانی خود را ایجاد کرده و توسعه بخشند (Kang et al. 2007). بنابراین با در نظر گرفتن اینکه هدف مدیریت منابع انسانی عبارت است از ایجاد توانایی در افراد برای در کنار هم باقی ماندن و

## اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی سازمانی

اقدامات مدیریت منابع انسانی در تسهیل، انباشت و استفاده از سرمایه اجتماعی سازمانی نقش حیاتی ایفا می کند (Kang et al. 2007). به نظر می رسد اولین مقاله ای که به اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان مکانیزم های اولیه موثر بر تقویت سرمایه اجتماعی سازمانی پرداخته بود، مقاله ای از لنا و وان برن<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) می باشد. محققان بر این باورند که نسخه های سنتی اقدامات مدیریت منابع انسانی ممکن است به سرمایه اجتماعی سازمانی مرتبط نباشند و این شیوه ها باید با توسعه روابط ترکیب شوند (Gittel et al., 2010; Morris et al., 2005). اقدامات مدیریت منابع انسانی، که تمرکز استراتژیک آنها بر روی توسعه و حمایت از سرمایه اجتماعی سازمانی است، می بایست فرصت هایی را برای ایجاد روابط اجتماعی کارکنان خلق کند، تلاش کارکنان

### ۳- پیشینه پژوهش

نتایج مطالعات داخلی حاکی از آن است که وضعیت سرمایه اجتماعی در کشور مطلوب نیست. بر اساس نتایج حاصل پیمایش ملی سرمایه اجتماعی در کشور، ۳۹ درصد شهروندان دارای سرمایه اجتماعی کم، ۳۵ درصد دارای سرمایه اجتماعی متوسط و ۲۶ درصد نیز دارای سرمایه اجتماعی زیاد هستند (عبداللهی و موسوی، ۱۳۸۶). مطالعات دیگر نیز تقریباً همین نتیجه را تأیید می‌کنند (محسنی تبریزی و آقامحسنی، ۱۳۸۹؛ معمارزاده و دیگران ۱۳۸۸). بررسی‌های تطبیقی در سطح کشورها نیز مؤید نتایج مطالعات فوق هستند. براساس سنجه‌های مرتبط با زیرشاخص سرمایه اجتماعی در شاخص کلان کامیابی که هر ساله توسط مؤسسه لگاتیوم محاسبه می‌شود، بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ ایران در میان ۱۴۲ کشور، در رتبه ۱۲۰ جهان قرار گرفته است.

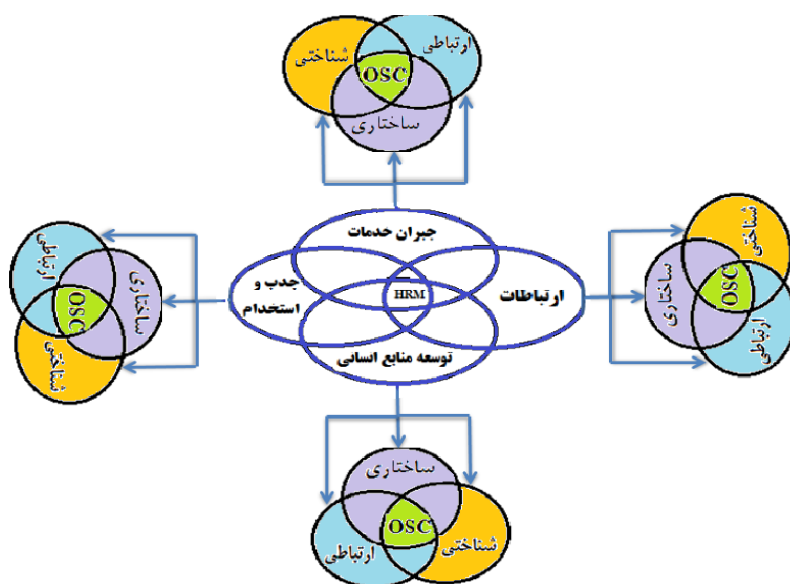
تعامل داشتن با یکدیگر و حصول اطمینان از تجمیع و انتقال این ویژگیها، بنابراین سرمایه اجتماعی باید به مدیریت منابع انسانی قلاب شود. بنابراین:

### ۲- سوال اصلی پژوهش

اقدامات مدیریت منابع انسانی چه تاثیری در ارتقاء سرمایه اجتماعی سامانی دارد؟

#### سوالات فرعی

- ◀ سوال شماره ۱: انتخاب منابع انسانی چه تاثیری بر سرمایه اجتماعی سازمانی دارد؟
- ◀ سوال شماره ۲: توسعه سرمایه انسانی چه تاثیری بر سرمایه اجتماعی سازمانی دارد؟
- ◀ سوال شماره ۳: جبران خدمات چه تاثیری بر سرمایه اجتماعی سازمانی دارد؟
- ◀ سوال شماره ۴: ارتباطات چه تاثیری بر سرمایه اجتماعی سازمانی دارد؟



شکل ۱- مدل پیشنهادی پژوهش

کارکنان در انجام عملکردهای متمایز را تقویت می‌کند. جوفره و دیگران (۲۰۱۳) نشان دادند که برای خلق سرمایه اجتماعی سازمانی مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی لازم است و اقدامات مدیریت منابع انسانی از جمله انتخاب، اجتماعی کردن، آموزش و پاداش می‌تواند این

تحقیقات کاشه و دیگران<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) حاکی از آن است که اقدامات مدیریت منابع انسانی، طراحی کار؛ مشوق‌ها و انگیزش؛ آموزش و توسعه، روابط میان فردی را توسعه می‌بخشد. گتل و دیگران (۲۰۱۰) بیان داشتند که اقدامات مدیریت منابع انسانی، هماهنگی ارتباطی میان

ویژگی‌های فردی را ارتقاء و ایجاد و نگهداری سرمایه اجتماعی سازمانی را تسهیل نماید.

#### ۴- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار داشته و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌رود. متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق پرسشنامه محقق ساخته و پس از طی دو راند دلفی و حذف ۸ شاخص استخراج شده که مشتمل بر چهار بُعد انتخاب (سوالات ۱-۳۲)، توسعه منابع انسانی (سوالات ۳۳-۶۲)، جبران خدمات (سوالات ۶۳-۸۱) و ارتباطات (سوالات ۸۲-۹۳) می‌باشد. روایی محتوای پرسشنامه از طریق خبرگان مورد تایید قرار گرفت و روایی سازه نیز به کمک روش تحلیل عاملی تاییدی در نرم‌افزار لیزرل سنجیده شد که در نتیجه آن، ۷ شاخص از روند پژوهش حذف گردید. سپس از تکنیک تحلیل مسیر در مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. همچنین برای سنجش متغیر سرمایه اجتماعی سازمانی از پرسشنامه استاندارد ناهاپیت و گوشال مشتمل بر سه بُعد ساختاری (سوالات ۱-۸)، شناختی (سوالات ۹-۱۵) و ارتباطی (سوالات ۱۶-۲۸) به کار رفته است.

جامعه آماری پژوهش حاضر از دو بخش تشکیل شده؛ بخش اول شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و جامعه دوم وزارت آموزش و پرورش که ۶ واحد از واحدهای تابعه این وزارتخانه شامل حدود ۲۰۰ نفر، به

روش تصادفی طبقه‌بندی شده، برای انجام پیمایش انتخاب شدند. طبق جدول نمونه گیری مورگان حداکثر تعداد نمونه، ۱۲۷ می‌باشد که تعداد ۱۳۵ توزیع و تعداد ۱۳۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد که تعداد ۱۱۵ پرسشنامه بدون نقص بود. پایایی ابزار تحقیق از طریق آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS صورت گرفته بدین ترتیب که یک نمونه ۳۰ تایی از پرسشنامه‌ها در ابتدای تحقیق انتخاب و ضریب آن برابر عدد ۰/۹۶۹ محاسبه شده که نشانگر پایایی مناسب پرسشنامه است. پیش از آنکه روابط بین متغیرها را آزمون کنیم به منظور بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده نمودیم که باتوجه به اینکه سطح معناداری تمامی متغیرها از ۰/۰۵ بزرگتر است می‌توان نتیجه گرفت که در تمامی ابعاد توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می‌کند.

#### ۵- یافته های پژوهش

##### ۵-۱- آزمون رتبه بندی شانون

برای وزن‌دهی شاخص‌ها از روش آنتروپی شانون<sup>۹</sup> استفاده شده که در این روش پس از تکمیل ماتریس تصمیم، وزن معیارها با استفاده از روش آنتروپی شانون محاسبه می‌شود. در این روش هر چه میزان مقادیر یک معیار به ازای گزینه‌های مختلف دارای پراکندگی بیشتری باشد، وزن بیشتری را به آن معیار اختصاص می‌دهد. در جدول شماره ۲ رتبه‌بندی مولفه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۲- رتبه بندی شانون

رتبه	وزن	نام مولفه	رتبه	وزن	نام مولفه
۹	0.066	سیستم پرداخت کارآمد	۱	0.028	طراحی اثربخش مشاغل
۱۰	0.070	ارتباطات اثربخش	۲	0.035	مدیریت عملکرد
۱۱	0.083	شرح شغل کارآمد	۳	0.036	پایبندی به اخلاقیات
۱۲	0.085	شایسته‌گزینی	۴	0.048	شرایط احراز شغل کارآمد
۱۳	0.087	کادرسازی مدیریتی	۵	0.051	مدیریت تعارض
۱۴	0.114	توجه به پاداش‌های درونی	۶	0.052	شایسته‌داری
۱۵	0.116	شایسته‌پروری	۷	0.057	جامعه‌پذیری اثربخش
			۸	0.065	بهبود تندرستی و روان‌درستی

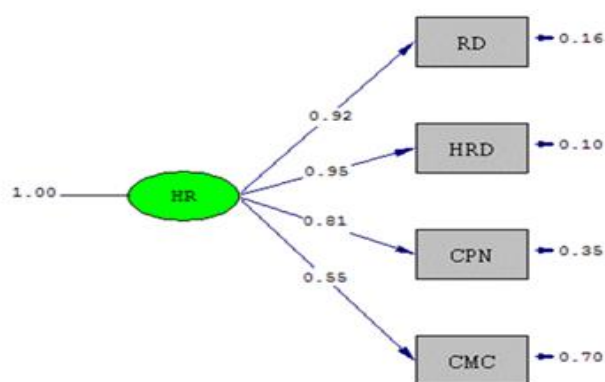
وسیع باشد. نتایج خروجی نرم افزار لیزرل برای ضرایب استاندارد شده مدل مدیریت منابع انسانی در شکل ۲ و در شکل ۳ آزمون t مربوط به معنی داری ضرایب مدل نشان داده شده است. شاخص RMSEA برای مدل برابر ۰/۰۴۸ می باشد که مدل از برازندگی بسیار خوبی برخوردار می باشد. همچنین مقدار شاخص کای-دو بهنجار برای مدل برابر ۱/۸۹ دست آمده که این مقادیر کمتر از ۲ می باشد و بسیار مطلوب است. شاخص های برازش مدل در جدول ۳ نشان داده شده. با توجه به شاخص های ذکر شده برازش مدل بسیار مناسب می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که مدل بصورت مناسبی برآورد شده و می توان به بررسی ضرایب مدل پرداخت.

## ۵-۲- یافته های حاصل از تحلیل عاملی تاییدی

علاوه بر تایید خبرگان در تعیین روایی محتوای پرسشنامه، با استفاده از سنجش مدل اندازه گیری به روش تحلیل عاملی تاییدی، روایی سازه این ابزار نیز مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی تاییدی به دست می آید (سرمد و دیگران، ۱۳۸۸). در این روش پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می شود داده های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف یا توجیه می کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده ها است که می تواند به شکل یک تئوری یا فرضیه، یک طرح طبقه بندی کننده معین برای گویه ها در انطباق با ویژگی های عینی شکل و محتوا، شرایط معلوم تجربی و یا دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره داده های

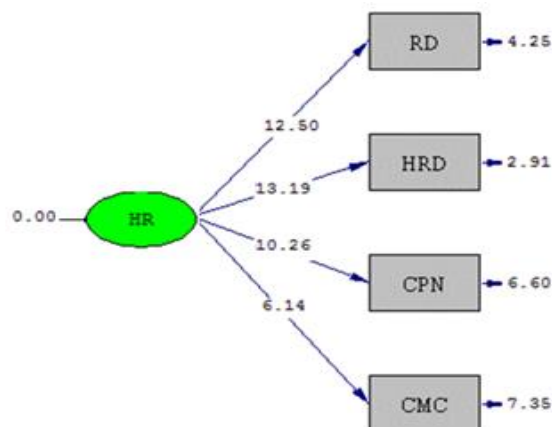
جدول ۳- مقادیر شاخص های برازش مدل مدیریت منابع انسانی

مقدار بدست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۱/۸۹	۳ و کمتر	X <sup>2</sup> /df
۰/۹۸	۰/۹ و بالاتر	NFI (شاخص برازش هنجار شده)
۰/۹۳	۰/۹ و بالاتر	NNFI (شاخص برازش هنجار نشده)
۰/۹۴	۰/۹ و بالاتر	IFI (شاخص برازش فزاینده)
۰/۹۴	۰/۹ و بالاتر	CFI (شاخص برازش تطبیقی)
۰/۹۳	۰/۹ و بالاتر	GFI (شاخص نیکویی برازش)
۰/۰۴۸	کوچکتر از ۰/۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)



Chi-Square=3.78, df=2, P-value=0.00115, RMSEA=0.048

شکل ۲- ضرایب استاندارد شده مدل مدیریت منابع انسانی



Chi-Square=3.78, df=2, P-value=0.00115, RMSEA=0.048

شکل ۳- مدل ساختاری در حالت معنی داری (t-value) مدل مدیریت منابع انسانی

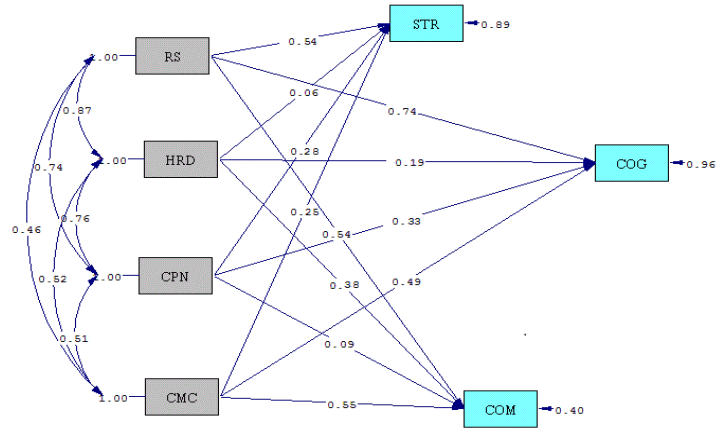
نشان دهنده جذب، HRD نشان دهنده توسعه منابع انسانی، CPN نشان دهنده جبران خدمات، CMC نشان دهنده ارتباطات، STR نشان دهنده بعد ساختاری، COG نشان دهنده بعد شناختی و COM نشان دهنده بعد ارتباطی می باشد. نتایج خروجی نرم افزار لیزرل برای ضرایب استاندارد شده رگرسیونی در شکل ۴ و در شکل ۵ آزمون t مربوط به معنی داری ضرایب رگرسیونی نشان داده شده است. با توجه به شکل ۵ قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی ضرایب بجز ضرایب بین توسعه منابع انسانی و ساختاری و همچنین بین جبران خدمات و ارتباطی بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ می باشد، پس می توان نتیجه گرفت ضرایب بین متغیرها بجز متغیرهای مذکور با اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند، پس متغیر توسعه منابع انسانی هیچ تاثیر معناداری بر متغیر ساختاری ندارد. همچنین متغیر جبران خدمات نیز تاثیر معناداری بر متغیر ارتباطات ندارد و مابقی تاثیرات معنادارند. شکل ۴ مدل مسیر را در حالت برآورد استاندارد نشان می دهد. بارهای عاملی مدل در این حالت میزان تاثیر هر کدام از متغیرها را در تبیین واریانس عامل اصلی یا همان ضرایب رگرسیونی استاندارد شده را نشان می دهد. بنابراین مدل نهایی تحقیق که نشان دهنده تاثیر هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی بر روی ابعاد سرمایه اجتماعی سازمان می باشد، در شکل ۶ ارائه شده است.

با توجه به شکل ۳ قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی روابط بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ می باشد، بنابراین روابط بین متغیرها با اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند، پس هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط در مدل تایید می شوند. شکل ۲ مدل مدیریت منابع انسانی را در حالت برآورد استاندارد نشان می دهد. بارهای عاملی مدل در این حالت میزان تاثیر هر کدام از متغیرها را در تبیین واریانس عامل اصلی نشان می دهد. بار عاملی متغیر جذب و انتخاب برابر ۰/۹۲، متغیر توسعه منابع انسانی برابر ۰/۹۵، متغیر جبران خدمات برابر ۰/۸۱ و متغیر ارتباطات برابر ۰/۵۵ می باشد. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده، مدل مدیریت منابع انسانی و روابط بین متغیرهای آن مورد تایید قرار گرفت.

### ۳-۵ یافته های حاصل از مدل معادلات ساختاری

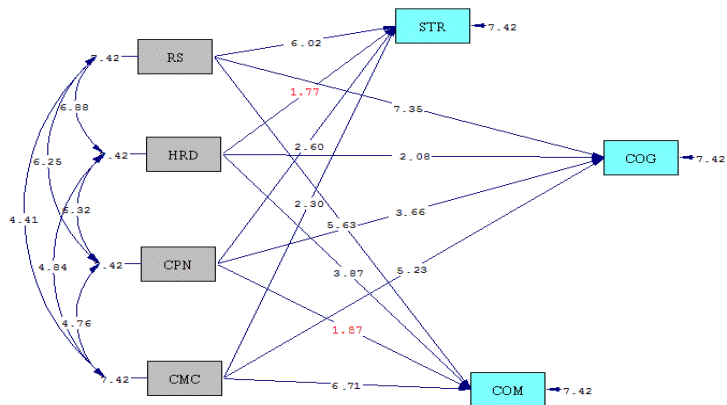
در بخش مدل های اندازه گیری، روایی ابزار سنجش بررسی و تایید شد. در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش مورد آزمون قرار می گیرد. به منظور بررسی میزان تاثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر ابعاد سرمایه اجتماعی سازمانی، از مدل معادلات ساختاری یا تکنیک تحلیل مسیر استفاده شده است. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی علیت (تاثیر) بین متغیرهای مدل مفهومی و آزمون فرضیه های پژوهش می باشد. در این تحقیق RS





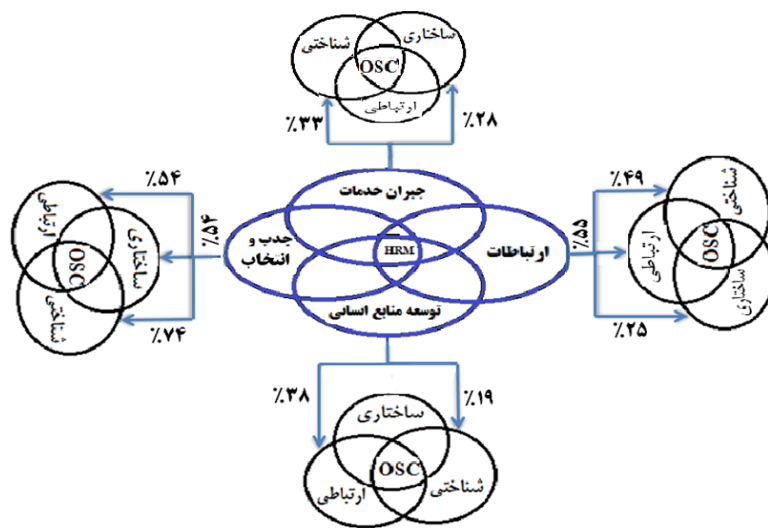
Chi-Square=5.42, df=3, P-value=0.00005, RMSEA=0.043

شکل ۴- مدل سازی معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=5.42, df=3, P-value=0.00005, RMSEA=0.043

شکل ۵- مدل سازی معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری



شکل ۶- مدل نهایی پژوهش

## ۶- بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج حاصله، سوالات فرعی پژوهش به شرح زیر پاسخ داده می شود:

در زیرسیستم انتخاب، قدرمطلق آماره  $t$  برای تمامی ضرایب از مقدار بحرانی  $1/96$  بیشتر است بنابراین ضرایب بین متغیرها با اطمینان  $95\%$  معنادار هستند. بنابر مدل تحلیل مسیر در حالت برآورد استاندارد، میزان ضریب تاثیر استاندارد متغیر جذب و انتخاب،  $54\%$  درصد تغییرات متغیر ساختاری؛  $74\%$  درصد تغییرات متغیر شناختی و  $54\%$  درصد تغییرات متغیر ارتباطی را تبیین می نماید.

در زیرسیستم توسعه سرمایه انسانی، قدرمطلق آماره  $t$  برای ضرایب متغیر شناختی و ارتباطی از مقدار بحرانی  $1,96$  بیشتر و برای متغیر ساختاری از این مقدار کمتر است. بنابراین ضرایب بین متغیر توسعه سرمایه انسانی با متغیرهای شناختی و ارتباطی با اطمینان  $95\%$  درصد معنادار بوده ولی متغیر توسعه سرمایه انسانی تاثیر معناداری بر متغیر ساختاری ندارد. بنابر مدل تحلیل مسیر در حالت برآورد استاندارد، متغیر توسعه منابع انسانی،  $19\%$  درصد تغییرات متغیر شناختی و  $38\%$  درصد تغییرات متغیر ارتباطی را تبیین می نماید.

در زیرسیستم جبران خدمات، قدرمطلق آماره  $t$  برای ضرایب متغیر شناختی و ساختاری از مقدار بحرانی  $1/96$  بیشتر و برای متغیر ارتباطی از این مقدار کمتر است. بنابراین ضرایب بین متغیر جبران خدمات با متغیرهای شناختی و ساختاری با اطمینان  $95\%$  درصد معنادار بوده ولی متغیر توسعه سرمایه انسانی تاثیر معناداری بر متغیر ارتباطی ندارد. بنابر مدل تحلیل مسیر در حالت برآورد استاندارد، متغیر جبران خدمات،  $28\%$  درصد تغییرات متغیر ساختاری و  $33\%$  درصد تغییرات متغیر شناختی را تبیین می کند.

در زیرسیستم ارتباطات، قدرمطلق آماره  $t$  برای تمامی ضرایب از مقدار بحرانی  $1,96$  بیشتر است بنابراین ضرایب بین متغیرها با اطمینان  $95\%$  درصد معنادار هستند. بنابر مدل تحلیل مسیر در حالت برآورد استاندارد، متغیر ارتباطات،  $25\%$  درصد تغییرات متغیر ساختاری؛  $49\%$  درصد

تغییرات متغیر شناختی و  $55\%$  درصد تغییرات متغیر ارتباطی را تبیین می نماید.

## مقایسه نتایج با روندهای در حال ظهور HR

طبق گزارش فوربس  $2013$ ، سه چالش مهم  $10$  سال آینده حوزه منابع انسانی به ترتیب عبارتند از: سرمایه گذاری بر روی جانشین پروری، فرهنگ سازی و توسعه مهارت های ارتباطی که این موارد با نتایج تحقیق همخوانی داشته و به شرح زیر تبیین می شود:

یافته های پژوهش حاضر حاکی از آن است که سازمان مورد بررسی در زمینه شایسته گزینی و شایسته پروری عملکرد مطلوبی نداشته است. یکی از مفروضات و پیش نیازهای جانشین پروری، شناسایی شایستگی هاست. قبل از شروع برنامه جانشین پروری باید شایستگی های شغلی شناسایی و مدل شایستگی مشخص شود سپس افراد بر اساس این مدل مورد ارزیابی قرار گرفته و مدل شایستگی مبنای انتخاب، ارتقاء، توسعه و آموزش کارکنان قرار گیرد. در واقع سازمان به منظور پیاده سازی جانشین پروری اثربخش می بایست در ابتدا شایسته گزینی و شایسته پروری را در سازمان مستقر نماید. همچنین یکی از اصلی ترین استراتژی های توسعه شایستگی ها، آموزش است.

یافته های پژوهش در بُعد جبران خدمات نشان می دهد که سازمان مورد بررسی در زمینه توجه به پاداش های درونی، از عملکرد مطلوبی برخوردار نیست. پاداش ها و انگیزش های فردی و مالی به تنهایی برای موفقیت سازمان کافی نیست و به منظور موفقیت سازمان، انگیزش کارکنان و تشویق به مشارکت می بایست به پاداش های درونی (غیرمادی) و تیمی نیز توجه نمود.

یافته های پژوهش حاکی از آن است که ارتباطات در سطح سازمان از اثربخشی لازم برخوردار نمی باشد و سازمان نیازمند توسعه مهارت های ارتباطی در تمام سطوح بویژه در سطح مدیران است که در این خصوص توسعه مهارت های ارتباطی مدیران یکی از روش های مناسب پیش رو است.

بر اساس گزارش دیلویت  $2016$  که بر پایه  $7$  هزار پاسخ از  $130$  کشور جهان به دست آمده سه روند مهم

سرمایه اجتماعی ارتباطات بهتر گروهی، کنش جمعی کارا، استفاده از سرمایه مفهومی و دستیابی بهتر به منابع را ارتقا می‌دهد. سرمایه اجتماعی میتواند بطور مستقیم به عملکرد اقتصادی در سطوح گوناگون اعم از سطح ملی، منطقه‌ای یا میان و درون سازمان‌ها و جوامع منجر شود. جیانگ و لیو (۲۰۱۵) عنوان می‌کند که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر شکل‌گیری روابط بین فردی و ماهیت این روابط (سرمایه اجتماعی)، تاثیرگذار است.

یکی از مهمترین نتایج تحقیق، اهمیت اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان است و این اهمیت نیز از گستردگی حوزه اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان ناشی می‌شود. امروزه این اجماع در میان صاحب‌نظران وجود دارد که نیروی انسانی، ارزشمندترین سرمایه سازمان است بنابراین موفقیت هر سازمان در گرو توجه بهینه به این سرمایه است. در این زمینه بالر و مک ایووی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) پتانسیل‌های مدیریت منابع انسانی در خلق سرمایه اجتماعی را نشان دادند. آنها مدیریت منابع انسانی را با استراتژی‌های کسب و کار، منابع انسانی و عملکرد مرتبط ساختند. در اینجا توجه به این نکته لازم است که جامعه آماری پژوهش حاضر، وزارت آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش نه تنها می‌تواند در رشد اخلاقی، رفتاری و حتی جسمانی افراد مؤثر باشد، بلکه وسیله‌ای در جهت رفع نیازهای حقیقی و مصالح اجتماعی به شمار می‌آید. آموزش و پرورش نهادی است که زیر ساخت منابع انسانی کشور را فراهم می‌کند و می‌توان ادعا نمود عامل اصلی توسعه پایدار و همه جانبه در کشور است.

طی بررسی های صورت گرفته بر روی تک‌تک سوالات پرسشنامه نتایج کاربردی و تحلیل‌های زیر حاصل شده است.

حوزه منابع انسانی عبارتند از طراحی ساختار، رهبری و فرهنگ که این موارد با نتایج تحقیق، همسویی دارد:

یافته‌های پژوهش حاضر درخصوص رتبه‌بندی مولفه‌ها حاکی از آن است که مهمترین مولفه‌های حوزه منابع انسانی از نظر جامعه مورد بررسی به ترتیب عبارتند از طراحی اثربخش مشاغل، مدیریت عملکرد و پایبندی به اخلاقیات. بر اساس گزارش مذکور، ساختاردهی مجدد سازمان به عنوان مهمترین روند پیش‌رو در حوزه منابع انسانی ارزیابی شده و طراحی اثربخش مشاغل به عنوان بخشی از ساختاردهی مجدد سازمان تعریف می‌شود.

ادغام شایستگی‌ها در فرآیند مدیریت عملکرد باعث می‌شود ارائه بازخور به کارکنان هم مبتنی بر "آنچه" که باید انجام دهند باشد و هم مبتنی بر "چگونگی" انجام کار. ارزیابی شایستگی‌ها به عنوان بخشی از مدیریت عملکرد، ابزار مهم کمک به کارکنان در درک انتظارات عملکرد و ارتقاء شایستگی‌ها است. مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی منجر به توسعه رهبری و تربیت رهبرانی برای آینده کسب و کار سازمان می‌گردد. پایبندی به اخلاقیات باید تبدیل به بخشی از فرهنگ شود. مدیران ارشد باید به روشنی ارزش‌های فرهنگ سازمانی را درک کرده و آنها را با استراتژی‌های کسب و کار مرتبط نمایند.

به طور کلی سناریوهای آینده منابع انسانی به سمت سرمایه گذاری در جانشین‌پروری، پرورش مدیران و رهبران، طراحی ساختارهای پویا با لایه‌های سازمانی کم و ابزارهای تیم محور و توسعه مهارت‌های ارتباطی در حرکت می‌باشد.

## ۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از پژوهش بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی است که نتایج تحقیق موید این تاثیرات می‌باشد. در این خصوص، امیرخانی و دیگران (۱۳۹۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با ضریب رگرسیون ۵۶ درصد بر سرمایه اجتماعی سازمانی اثرگذار است. چاده‌ری<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) در این زمینه بیان می‌نماید که

بند	ضعیف ترین مولفه	ضعیف ترین شاخص ها	بندهای مرتبط	
			قانون مدیریت خدمات کشوری	نقشه راه اصلاح نظام اداری (برنامه چهارم: مدیریت سرمایه انسانی)
جذب و انتخاب	شایسته گزینی	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از کانون ارزیابی</li> <li>آموزش و توانمندسازی ارزیابان</li> <li>سنجش اثربخشی فرآیندهای شایسته گزینی</li> </ul>	فصل هشتم - انتصاب و ارتقاء شغلی	موضوع استراتژیک ۳- جذب و تامین منابع انسانی ۱-۳ بازنگری و اصلاح ضوابط و فرآیندهای جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی در دستگاه های اجرایی ۲-۳ تدوین سازوکارهای لازم برای جذب و تامین نیروی انسانی در فضای رقابتی مبتنی بر نظام شایستگی
<b>پیشنهادات کاربردی بر اساس تحلیل نتایج:</b>				
<p>در بعد جذب و انتخاب، یافته های پژوهش نشان می دهد که شایسته گزینی در سطح سازمان از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. بنابراین:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>پیشنهاد می شود که سازمان سازوکارهای ارتقاء شایسته گزینی را استقرار و بهبود دهد. گام های لازم در این راه به شرح ذیل می باشد: <ol style="list-style-type: none"> <li>تدوین مدل های شایستگی حال و آینده</li> <li>استفاده از کانون ارزیابی و کانون توسعه (از طریق ابزارهای چون: رزومه، بحث گروهی، بازی مدیریت، مصاحبه، آزمون شخصیت، تمرین نوشتاری، ارائه شفاهی، ایفای نقش)</li> <li>آموزش و توانمندسازی ارزیابان</li> <li>سنجش اثربخشی فرآیندهای شایسته گزینی (از طریق مصاحبه یا پرسشنامه)</li> </ol> </li> <li>پیشنهاد می شود که در انتصاب افراد به عنوان مدیر و سایر رتبه های سازمانی به شایستگی های علمی، تخصصی، تجربی، اخلاقی، روحی و توانایی های جسمی آنها در ارتباط با شغل مورد نظر توجه شود. همچنین برای انتخاب شایسته افراد از ابزارهای مختلفی چون مصاحبه و آزمون استفاده شود.</li> </ul>				
توسعه منابع انسانی	شایسته پروری	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از آموزش برای توسعه مهارت های خاص شغل</li> <li>آموزش کوتاه مدت</li> <li>استفاده از آموزش برای بهبود عملکرد</li> </ul>	فصل نهم - توانمند سازی کارمندان	موضوع استراتژیک ۵- آموزش و توسعه منابع انسانی: ۱-۵ طراحی و استقرار نظام آموزش و توسعه منابع انسانی ۲-۵ طراحی مدل مدیریت و برنامه ریزی مسیر ارتقاء شغلی کارکنان موضوع استراتژیک ۷- مدیران: ۱-۷ طراحی مدل شایستگی و نظام انتخاب و انتصاب مدیران ۲-۷ طراحی و استقرار نظام جانشین پروری، آموزش و توسعه مدیران
<b>پیشنهادات کاربردی بر اساس تحلیل نتایج:</b>				
<p>یافته های پژوهش نشان می دهد که در بعد توسعه منابع انسانی، مولفه شایسته پروری در سطح سازمان در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. بر این اساس:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>پیشنهاد می گردد راهبردهای شایسته پروری در نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان تدوین گردد و دوره های آموزشی متناسب جهت ارتقاء عملکرد کارکنان و مدیران برگزار گردد و در این دوره ها علاوه بر انتقال دانش، انتقال مهارت های خاص شغل و یادگیری از طریق تجربه مدنظر قرار گیرد.</li> <li>از آموزش برای توسعه مهارت های خاص شغل استفاده شود. در این مسیر یکی از ورودی های مهم، اطلاعات مربوط به فرم های شرح شغل و شرایط احراز شغل است. بنابراین لازم است تا مدیریت منابع انسانی، فرم های مذکور را به شکل مستمر به روز رسانی نماید تا با الزامات شغلی و محیطی، منطبق گردد.</li> </ul> <p>به طور کلی با توجه به نتایج حاصل می توان چنین استدلال کرد که سازمان در بحث شایسته سالاری، عملکرد مطلوبی ندارد.</p> <p>پیشنهاد می شود برای جذب، به کارگیری و پرورش نیروی انسانی از روش های علمی استفاده شود به گونه ای که شایستگی ها، استعدادها و توانمندی های انسانی با نیازهای فعلی و آتی سازمان مطابقت داشته باشد.</p>				
جبران خدمات	توجه به پاداش های درونی	<ul style="list-style-type: none"> <li>داشتن رئیس شایسته</li> <li>داشتن اختیار و مسئولیت ها</li> <li>بازخور شغلی</li> </ul>	فصل دهم - حقوق و مزایا	موضوع استراتژیک ۴- انگیزش و جبران خدمات ۲-۴ بازنگری نظام یا نظام های پرداخت و جبران خدمات کارکنان بخش دولتی
<b>پیشنهادات کاربردی بر اساس تحلیل نتایج:</b>				
<p>یافته های پژوهش نشان می دهد که در بعد جبران خدمات، توجه به پاداش های درونی در سطح سازمان در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. بنابراین:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>پیشنهاد می شود مدیریت منابع انسانی، در تعریف شغل و شرایط محیط کاری، به عوامل درونی شغل به عنوان یکی از انگیزاننده های قوی عملکرد،</li> </ul>				

بندهای مرتبط		ضعیف ترین شاخص ها	ضعیف ترین مولفه	بعد
نقشه راه اصلاح نظام اداری (برنامه چهارم: مدیریت سرمایه انسانی)	قانون مدیریت خدمات کشوری			
<p>توجه ویژه ای داشته باشد.</p> <p>زیرسیستم های منابع انسانی، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. همان طور که پیشتر بیان شد، سازمان در در زیر سیستم جذب در مولفه شایسته‌گزینی در زیرسیستم توسعه در مولفه شایسته پروری، عملکرد مطلوبی نداشته و این موضوع در زیرسیستم جبران خدمات نیز، اثرات منفی به همراه داشته به گونه ای که توجه به پاداش های درونی در سطح سازمان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و شاخص های داشتن رئیس شایسته، داشتن اختیارات و مسئولیت ها و بازخور شغلی، به ترتیب، پایین ترین میانگین ها را کسب نموده اند. بنابراین:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>چنانچه سازمان فرآیندهای شایسته سالاری از جمله شایسته‌گزینی، شایسته پروری و شایسته داری را مستقر نماید، انگیزش درونی کارکنان محقق شده و عملکرد به گونه چشمگیری، ارتقاء می یابد.</li> </ul>				
موضوع استراتژیک ۲: آمار و اطلاعات، برنامه ریزی و ساماندهی سرمایه انسانی	فصل چهارم- ساختار سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>آگاه کردن کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری ها</li> <li>مهارت های ارتباطی مدیران</li> <li>ارائه اطلاعات به کارکنان به روش های مختلف</li> </ul>	ارتباطات اثربخش	ارتباطات
۱-۲ تدوین و استقرار نظام جامع آماری کارکنان دولت در بستر فناوری اطلاعات	۲-۴ طراحی و پیاده سازی سامانه الکترونیکی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی	<p><b>پیشنهادات کاربردی بر اساس تحلیل نتایج:</b></p> <p>یافته های پژوهش حاکی از آن است که ارتباطات در سطح سازمان از اثربخشی لازم برخوردار نیست بنابراین پیشنهاد می شود:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>با به کارگیری ابزارهای مختلف از جمله ارائه گزارش های عملکرد، نشریات داخلی، کتابچه های اطلاعاتی و تابلو اعلانات، اطلاعات حوزه های مختلف کاری، در اختیار عموم کارکنان قرار گیرد.</li> <li>پس از پیش بینی و استقرار فرآیندهای ارتباطی موثر، کارکنان به فراخور سطوح سازمانی، به روشهای مختلف در انجام کارها و تصمیم گیری ها مشارکت داده شوند. از جمله روشها:             <ol style="list-style-type: none"> <li>استقرار نظام پیشنهاد و ارزیابی مستمر اثربخشی آن</li> <li>برگزاری نشست های دوره ای با کارکنان</li> <li>برگزاری جلسات طوفان فکری برای حل معضلات سازمان</li> </ol> </li> <li>بهبود مهارت های ارتباطی مدیران از طریق دوره های آموزشی متناسب</li> </ul>		

#### فهرست منابع

- (۴) علیزاده عزیز و وحید وحیدی مطلق و امیر ناظمی (۱۳۸۷)، سناریونگاری یا برنامه ریزی بر پایه سناریوها. تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی.
- (۵) گودرزوند، مهرداد؛ رضایی دیزگاه، مراد و اسدی، منوچهر (۱۳۹۰). رابطه بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر سرمایه اجتماعی آنان (شعب بیمه ایران استان گیلان). پژوهش های مدیریت منابع انسانی تربیت مدرس، دوره ۱، شماره ۳، صفحات ۱۹۶-۱۶۹.
- (۶) محسن تبریزی، علیرضا و مریم آقا محسنی (۱۳۸۶). بررسی نقش سرمایه اجتماعی در توسعه شهری؛ مورد پروژه: شهر محلات. مدیریت شهری، دوره ۸، شماره ۲۶، ۱۴۷-۱۶۲.

- (۱) امیرخانی، طیبیه؛ سپوند، رضا و عارف نژاد، محسن (۱۳۹۳). وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۴، ۱۰۵-۱۲۴.
- (۲) حاج کریمی، عباسعلی؛ طبرسا، غلامعلی و رحیمی، فرج الله (۱۳۸۷). بررسی تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروند سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی. اندیشه مدیریت، سال دوم، شماره اول، ۱۰۳-۱۲۳.
- (۳) عبداللهی، محمد و میرطاهر موسوی (۱۳۸۶). سرمایه اجتماعی در ایران؛ وضعیت موجود، دورنمای آینده و امکان شناسی گذار. فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۵، ۱۹۵-۲۳۳.

- 18) Jiang, J.Y. & Liu, ch. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social, *Human Resource Management Review*, 25: 126-137.
- 19) Jofreh, M., Dehsorkhi, H. & Yasini, A. (2013). Organizational Social Capital with the Human Resource Management Approach. *Asian Journal of Business Management*, 5(1): 124-129.
- 20) Kang, S. H., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1): 236-256.
- 21) Kaše, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HRM practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A social network perspective. *Human Resource Management*, 48(4), 615-639
- 22) Kennedy HP.(2004). Enhancing Delphi research: methods and results. *Journal of Advanced Nursing*; 45(5): 504-511.
- 23) Kerbs, V. (2008). Social capital: The key role to success for the 21th century organizations. *IHRIM J.* 12(5): 38-42.
- 24) Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3): 353-366.
- 25) Meijering, J.V., J.K. Kampen, H. Tobi (2013), Quantifying the development of agreement among experts in Delphi studies, *Technological Forecasting and Social Change*, 80 (8), 1607-1614.
- 26) Morris, S. S., Snell, S. A., & Lepak, D. P. (2005). An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: Implications for reinventing the human resource function. In R. Burke, & C. Cooper (Eds.), *Reinventing human resources: Challenges and new directions*, pp. 57-80.
- 27) Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organization advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- 28) Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M., & Campion, M. (2013). High performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220
- 29) Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard Business Review*, 79 (6): 86-93.
- 30) Sabatini, F.(2006) "Social Capital, Labour Precariousness and the Economic Performance, An Empirical Assessment of the
- ۷) معمارزاده، غلامرضا؛ عطایی، محمد و اکبری، احمد (۱۳۸۸). بررسی نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود عملکرد کارکنان. مدیریت توسعه و تحول. پیش شماره سوم، ۹-۱۵.
- ۸) میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر، چاپ چهارم.
- ۹) همتی، علیرضا؛ گودرزی، محمدعلی و حاجیانی، ابراهیم (۱۳۹۴). ضرورت آینده پژوهی در نظام های آموزش و پرورش. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، ۲۶ (۱۰۳)، ۵۹-۶۷.
- 10) Absar, M. M. N., Nimalathasan, B., and Jilani, M. M. A. K. (2010). Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh. [Article]. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), 15-19.
- 11) Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4): 505-522.
- 12) Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1): 43-56.
- 13) Choudhury, J. (2011). HR Configuration, Social Capital and Organization Performance, *Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. Journal of Commerce*, 3(3):1-9.
- 14) Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- 15) Cowan, D., et al. (2013). Direct care activities for assistants in nursing in inpatient mental health settings in Australia : A modified Delphi study. *Collegian*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.colegn.2013.11.003>
- 16) Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- 17) Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.

Strength of Weak Ties in Italy, Working Paper, No.26.

- 31) Şendoğdu, Aslan, Erdirençelebi, Meral (2014). Organizational Social Capital & Its Importance In Human Resources Management. The Clute Institute International Academic Conference, Munich, Germany, 362-365

### یادداشت‌ها

1. Human Resource Management Practice (HRMP)
2. Best Practice
3. High performance work systems (HPWS)
4. Schuler and Jackson
5. Prusak & Cohen
6. Nahapiet & Ghoshal
7. Leana and Van Buren
8. Kaše et al.
9. Shannon Entropy
10. Choudhury
11. Buller & McEvoy

## **The Role of Human Resource Management in Promoting Organizational Social Capital: Based on the Future Studies Approach**

**Maryam Abedini**

Ph.D. Student of Public Administration, Islamic Azad University, Research Branch of Tehran, Iran

**Nasser Mirsapasi**

Professor, Department of Management of Islamic Azad University, Research Branch of Tehran, Iran  
(Corresponding Author)  
info@mirsapasi.ir

**Farideh Haghshenas**

Assistant Professor, Department of Islamic Azad University, Tehran Branch, Iran

### **Abstract**

The purpose of this research is to measure impact of human resource management practices on organizational social capital using future research tools and its analysis in comparison with emerging HR trends.

The research is applied in terms of its purpose and is descriptive-survey in terms of data collection. Human resource management practices has been measured through a researcher-made questionnaire with Delphi method during two consecutive runs, which include four dimensions of selection, human resource development, compensation, and communication. A standard questionnaire was used to measure organizational social capital and the reliability of the research tool was calculated through the Cronbach's alpha of 0.969. The statistical population of the study was the Ministry of Education in the survey stage and the Shannon Entropy method was used to measure the indicators.

Findings show the positive and significant impact of each of the four measures of human resource management practices on the three dimensions of organizational social capital. The impact of human resource development variable on the structural dimension and variable of service compensation on the social capital's social dimension was not confirmed. The greatest influence is the subsystem of choice on social capital, so that up to 74% of the changes related to social capital can be influenced by the selection of human resources. The results of the research indicate that the impact of HRMP on organizational social capital is emphasized on the emerging HR trends.

**Keywords:** Human Resources Management Practices, Future Studies, Organizational Social Capital, Shannon Entropy