

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

# نقش پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی

نگارنده: مصطفی تیموری

استاد راهنما

دکتر بزرگمهر اشرفی

استاد مشاور

دکتر سعید ایباغی اصفهانی

شهریور ۱۳۹۷



## تقدیم اثر

زندگی ام رامدیون سخاوت، همیگی توأم: تویی که بخش بارزترین شخصهات است. در این دوره از زندگی چتری جز حاصل دو سال تلاشم برای تقدیم به تو نداشتم...

مادر عزیزم خوب می دانم که درس خواندن من چقدر برایت لذت بخش بوده و هست... حال شمره می تمام شب بیداری های این روزهایم راپیشکش چشم های مهربانت می کنم؛ باشد که دل خوشی هر چند کوچکی برایت به همراه آورد. سایه سار دست های امن، چتری بود برای من در تمام روزهای سخت. ایمان دارم در کنار تو هر کاری بر ایتم ممکن می شود ای استواری ات یاد آور سگوه تخت جمشید!

پدر عزیزم بی مری است که یادم برود چقدر برای آینده من نگران بودی و من چقدر کودکانم دمام این دغدغه راشدت دادم... همواره دگر می بایت مسیر را برایم هموار و شوق یادگیری را در من دوچندان کرد. لازم است در همین جا، که زحمتت به بار نشست بابت تمامی صبوری ها و محبت های بی دریغت بوسه بردم سنانت ز منم. همیشه در یادم خواهد ماند هر آنچه از لطف و محبت نثار من کردی...

## تقدیر و شکر:

شکر و سپاس یکتای بی همیاتی را که توفیقات عیان و نهان بندگان، بی توسل به او غیر ممکن و محال است، بی شک توفیق تحصیل اندک خویش رامدیون تشویق، تلاش و کوشش بی دریغ پدر و مادر عزیز و اساتید فداکارم میدانم. در غایت فروتن و اخلاص مراتب قدر دانی و

پاسکزاری خویش را بر تمامی فرزانهان و ادیبان نثار کرده و بر خود واجب میدانم از استاد گران قدر و فریخته آقای دکتر بزرگمهر اشرفی که راهبانی های خردمندان ایشان در تمامی مراحل کار، راهگشا و چراغ راهم بود تقدیر و تشکر نمایم، همچنین از جناب آقای دکتر سعید ایبانی که همواره از رهنمودهای مدبرانه خویش مرا بهره مند ساختند، کمال تشکر و قدر دانی می نمایم و نیز بر خود فرض میدانم زحمات صادقانه و راهبانی های ارزشمند اساتید بزرگوار گروه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه صنعتی شاهرود که به هر عنوان در نوشتن این تحقیق مرایاری نمودند را ارج نهم و مراتب پاسکزاری و تشکر خود را ابراز نمایم. در پایان بجاست که از تمامی عزیزانی که در جمع آوری داده های این پژوهش مشارکت و همکاری داشته اند، پاس کزاری نمایم...

امید آن دارم که این پژوهش خدمتی هر چند کوچک به جامعه علمی کشور باشد.

# تهدنامه

اینجانب **مصطفی تیموری** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان‌نامه « نقش پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی » تحت راهنمایی جناب آقای دکتر اشرفی متعهد می‌شوم.

- تحقیقات در این پایان‌نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان‌نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان‌نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان‌نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان‌نامه ، در مواردی که از موجود زنده ( یا بافتهای آنها ) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان‌نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

## تاریخ

### مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است ) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .

استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان‌نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

# چکیده:

در قرن جدید، نیروی انسانی هر سازمان به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه سازمانی شناخته می‌شود که نقش کلیدی در رسیدن به اهداف سازمانی و موفقیت سازمانی ایفا می‌کنند. با توجه به رویکردهای جدیدی که به مدیریت منابع انسانی شده است سبب شده است تا مدیران به بلوغ منابع انسانی توجه ویژه‌ای کنند زیرا همان‌طور که گفتیم منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین منبع یک سازمان است. یکی از مدل‌ها در حوزه منابع انسانی مدل بلوغ منابع انسانی است که این مدل نیز به‌منظور افزایش قابلیت‌های نیروی انسانی طراحی شده است. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند که سطح بلوغ کارکنان خود را شناسایی نمایند و اولویت را برای کارهای مهم‌تر قرار دهند. هدف این پژوهش، بررسی نقش پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی در بین کارکنان راه‌آهن شمال شرق ایران می‌باشد. بدین منظور از پرسش‌نامه‌های پایداری منابع انسانی (آیباغی و همکاران، ۲۰۱۷)، بلوغ منابع انسانی (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۸)، سرمایه اجتماعی (ناهیپیت و گوشال، ۱۹۹۸)، سرمایه انگیزشی محقق ساخته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. برای این منظور داده‌های موردنیاز از نمونه ۳۰۷ نفری کارکنان راه‌آهن شمال شرق جمع‌آوری شده است. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس روایی محتوایی و پایایی آن‌ها نیز بر اساس روش آلفای-کرونباخ محاسبه و تأیید شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار smart pls صورت پذیرفت. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که پایداری منابع انسانی تأثیر قابل توجهی بر بلوغ منابع انسانی دارد و سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی نیز در این ارتباط نقش میانجی دارند. در پایان نیز پیشنهادانی ارائه گردید.

**کلمات کلیدی:** پایداری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انگیزشی، بلوغ منابع انسانی

# فهرست مطالب

ص	فهرست جداول
ض	فهرست اشکال
۱	۱- فصل اول: چارچوب پژوهش
۲	۱-۱- مقدمه : .....
۳	۱-۲- بیان مسئله.....
۷	۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش.....
۸	۱-۴- اهداف پژوهش: .....
۸	۱-۵- فرضیات پژوهش.....
۹	۱-۶- نواری پژوهش.....
۹	۱-۷- استفاده کنندگان از پژوهش.....
۱۰	۱-۸- روشهای گردآوری اطلاعات و ابزار مورد استفاده.....
۱۰	۱-۹- تعریف واژگان و اصطلاحات.....
۱۰	۱-۹-۱- پایداری منابع انسانی.....
۱۱	۱-۹-۲- سرمایه اجتماعی.....
۱۱	۱-۹-۳- سرمایه انگیزشی.....
۱۲	۱-۹-۴- بلوغ منابع انسانی.....
۱۲	۱-۱۰- تحلیل معادلات ساختاری.....
۱۳	۱-۱۱- مدل مفهومی پژوهش.....
۱۳	۱-۱۲- مسیر راه.....



۱۴	.....۱۳-۱- خلاصه فصل
۱۵	.....۲- فصل دوم: پیشینه پژوهش
۱۶	.....۱-۲- مقدمه:
۱۶	.....۲-۲- معرفی راه آهن شمال شرق:
۱۶	.....۱-۲-۲- تاریخچه شکل گیری و تأسیس راه آهن شمال شرق:
۱۸	.....۳-۲- بلوغ منابع انسانی: ..
۱۸	.....۱-۳-۲- تعریف:
۲۰	.....۲-۳-۲- تاریخچه:
۲۱	.....۳-۳-۲- ارزش های محوری:
۲۲	.....۴-۳-۲- ساختار و اجزا:
۲۵	.....۵-۳-۲- اجزا نواحی فرایندی:
۳۰	.....۶-۳-۲- مزایا به کارگیری:
۳۱	.....۷-۳-۲- مزایای پیاده سازی الگوی بلوغ قابلیت های افراد:
۳۳	.....۴-۲- سرمایه اجتماعی:
۳۳	.....۱-۴-۲- مقدمه سرمایه اجتماعی:
۳۴	.....۲-۴-۲- دیدگاهها و تعاریف:
۴۱	.....۳-۴-۲- گروه بندی دیدگاهها:
۴۴	.....۴-۴-۲- عوامل تشکیل دهنده سرمایه اجتماعی:
۴۵	.....۵-۴-۲- ابعاد سرمایه اجتماعی:
۴۶	.....۶-۴-۲- اهمیت سرمایه اجتماعی برای سازمان:
۴۷	.....۷-۴-۲- سرمایه اجتماعی سازمانی چیست؟:
۴۸	.....۸-۴-۲- جنبه منفعت عمومی سرمایه اجتماعی:
۵۰	.....۵-۲- سرمایه انگیزشی:

۵۰	.....تعریف سرمایه انگیزشی.....	۲-۵-۱
۵۲	.....معرفی:.....	۲-۵-۲
۵۴	.....مسائل زیر دانست:.....	۲-۵-۳
۵۵	.....روش های انگیزش کارکنان.....	۲-۵-۴
۵۹	.....رتبه بندی فاکتورهای سرمایه انگیزشی.....	۲-۵-۵
۶۳	.....پایداری منابع انسانی.....	۲-۶-۶
۶۴	.....سیستم های کاری پایدار.....	۲-۶-۱
۶۶	.....اهمیت پایداری به عنوان پدیده ای برای اقدامات مدیریت منابع انسانی.....	۲-۶-۲
۶۸	.....ارتباط عملی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی برای موفقیت سازمانی.....	۲-۶-۳
۷۰	.....ارتباط عملی پایداری برای مدیریت منابع انسانی.....	۲-۶-۴
۷۰	.....پایداری و منابع انسانی: چالش هایی برای مدیریت منابع انسانی.....	۲-۶-۵
۷۱	.....اقدامات پایداری منابع انسانی.....	۲-۶-۶
۷۳	.....پیشینه پژوهش.....	۲-۷-۷
۷۳	.....پیشینه داخلی:.....	۲-۷-۱
۷۷	.....پیشینه خارجی.....	۲-۷-۲
۸۱	.....خلاصه فصل.....	۲-۸
۸۳	<b>۳- فصل سوم: روش شناسی پژوهش</b>	
۸۴	.....مقدمه :.....	۳-۱
۸۴	.....روش شناسی پژوهش.....	۳-۲
۸۶	.....متغیرهای پژوهش:.....	۳-۳
۸۶	.....متغیر مستقل.....	۳-۳-۱
۸۷	.....متغیر میانجی.....	۳-۳-۲

- ۳-۳-۳- متغیر وابسته..... ۳-۳-۳ ۸۷
- ۳-۴-۳- جامعه آماری..... ۳-۴-۳ ۸۷
- ۳-۵-۳- روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه : ..... ۳-۵-۳ ۸۷
- ۳-۶-۳- روش گردآوری داده‌ها..... ۳-۶-۳ ۸۹
- ۳-۶-۳-۱- پرسشنامه پایداری منابع انسانی:..... ۳-۶-۳-۱ ۸۹
- ۳-۶-۳-۲- پرسشنامه سرمایه اجتماعی: ..... ۳-۶-۳-۲ ۹۰
- ۳-۶-۳-۳- پرسشنامه سرمایه انگیزشی: ..... ۳-۶-۳-۳ ۹۰
- ۳-۶-۳-۴- پرسشنامه بلوغ منابع انسانی: ..... ۳-۶-۳-۴ ۹۰
- ۳-۷-۳- مقیاس و طیف اندازه‌گیری سؤالات..... ۳-۷-۳ ۹۰
- ۳-۸-۳- روایی و پایایی پرسشنامه..... ۳-۸-۳ ۹۱
- ۳-۸-۳-۱- روایی..... ۳-۸-۳-۱ ۹۲
- ۳-۸-۳-۲- پایایی..... ۳-۸-۳-۲ ۹۲
- ۳-۹-۳- قلمرو تحقیق..... ۳-۹-۳ ۹۳
- ۳-۹-۳-۱- موضوعی: ..... ۳-۹-۳-۱ ۹۳
- ۳-۹-۳-۲- مکانی..... ۳-۹-۳-۲ ۹۳
- ۳-۹-۳-۳- زمانی..... ۳-۹-۳-۳ ۹۳
- ۳-۱۰-۳- روش تجزیه و تحلیل..... ۳-۱۰-۳ ۹۳
- ۳-۱۰-۳-۱- گام‌های انجام تحقیق با تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری :..... ۳-۱۰-۳-۱ ۹۵
- ۳-۱۱-۳- خلاصه فصل..... ۳-۱۱-۳ ۹۶
- ۴- فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهشی**
- ۴-۱- مقدمه: ..... ۴-۱-۱ ۹۸
- ۴-۲- آمار توصیفی..... ۴-۲-۱ ۹۸
- ۴-۲-۱- توصیف داده‌ها بر حسب جنسیت:..... ۴-۲-۱-۱ ۹۹

- ۴-۲-۲- توصیف داده‌ها برحسب سن پاسخگویان: ..... ۱۰۰
- ۴-۲-۳- توصیف داده‌ها برحسب سطح تحصیلات: ..... ۱۰۱
- ۴-۲-۴- توصیف داده‌ها برحسب سابقه کار: ..... ۱۰۲
- ۴-۳- بررسی توصیفی متغیرها: ..... ۱۰۳
- ۴-۴- تحلیل نرمال بودن: ..... ۱۰۳
- ۴-۵- مدل ساختاری: ..... ۱۰۵
- ۴-۶- فرضیات تحقیق: ..... ۱۰۸
- ۴-۷- شاخص های برازندگی: ..... ۱۱۲
- ۴-۸- خلاصه فصل: ..... ۱۱۳
- ۵- فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات** ۱۱۵
- ۵-۱- مقدمه: ..... ۱۱۶
- ۵-۲- خلاصه یافته‌های آمار توصیفی: ..... ۱۱۷
- ۵-۲-۱- توصیف داده‌ها برحسب جنسیت: ..... ۱۱۷
- ۵-۲-۲- توصیف داده‌ها برحسب سن پاسخگویان: ..... ۱۱۷
- ۵-۲-۳- توصیف داده‌ها برحسب مدرک تحصیلی: ..... ۱۱۷
- ۵-۲-۴- توصیف داده‌ها برحسب سابقه کار: ..... ۱۱۷
- ۵-۳- نتیجه‌گیری از سؤالات پژوهش: ..... ۱۱۷
- ۵-۳-۱- سؤال اول پژوهش: آیا پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی اثری دارد؟ ..... ۱۱۷
- ۵-۳-۲- سؤال دوم پژوهش: آیا پایداری منابع انسانی بر سرمایه انگیزشی اثری دارد؟ ..... ۱۱۸
- ۵-۳-۳- سؤال سوم پژوهش: آیا سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی اثری دارد؟ ..... ۱۱۸
- ۵-۳-۴- سؤال چهارم پژوهش: آیا سرمایه انگیزشی بر بلوغ منابع انسانی اثری دارد؟ ..... ۱۱۹
- ۵-۳-۵- سؤال پنجم پژوهش: آیا بین سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی رابطه معناداری وجود دارد؟ ..... ۱۱۹

۵-۳-۶- سؤال ششم پژوهش: آیا سرمایه‌ی اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد؟.....	۱۱۹
۵-۳-۷- سؤال هفتم پژوهش: آیا سرمایه‌ی انگیزشی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد؟.....	۱۲۰
۵-۴- پیشنهادات بر اساس عوامل شناسایی شده در مدل پژوهش: .....	۱۲۰
۵-۵- پیشنهادات آتی پژوهش: .....	۱۲۳
۵-۶- محدودیت‌های پژوهش: .....	۱۲۴
۵-۷- خلاصه فصل.....	۱۲۴
	<b>پیوست مطالب</b>
	۱۲۵
	<b>مراجع</b>
	۱۴۲

# فهرست جداول

- جدول ۱-۲. نواحی فرایندی و کانون توجه هر سطح از بلوغ (B. Curtis et al., 2009)..... ۲۴
- جدول ۲-۲. تحلیل ترک خدمت ارادی..... ۳۱
- جدول ۳-۲. تعاریف، اهداف، تحلیل و منافع حاصل از سرمایه اجتماعی. .... ۴۳
- جدول ۴-۲. رتبه‌بندی فاکتورهای سرمایه‌انگیزی..... ۶۲
- جدول ۵-۲. فهرست پیشنهاد پژوهش داخلی..... ۸۰
- جدول ۶-۲. فهرست پیشنهاد پژوهش خارجی..... ۸۱
- جدول ۱-۳. طیف اندازه‌گیری سوالات لیکرت..... ۹۱
- جدول ۲-۳. محاسبه الفای کرونباخ..... ۹۳
- جدول ۱-۴. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب جنسیت..... ۹۹
- جدول ۲-۴. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سن پاسخگویان..... ۱۰۰
- جدول ۳-۴. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سطح تحصیلات..... ۱۰۱
- جدول ۴-۴. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سابقه کار..... ۱۰۲
- جدول ۵-۴. شاخص توصیفی متغیرهای پژوهش..... ۱۰۳
- جدول ۶-۴. جدول نرمال بودن متغیرها..... ۱۰۴
- جدول ۷-۴. مفروضات آزمون سوپل فرضیه ششم..... ۱۱۰
- جدول ۸-۴. مفروضات آزمون سوپل فرضیه هفتم..... ۱۱۱
- جدول ۹-۴. ضریب استاندارد و اعداد معنا داری مدل و آزمون فرضیه‌های پژوهش..... ۱۱۱
- جدول ۱۰-۴. شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش..... ۱۱۳

# فهرست اشکال

- شکل ۱-۱ مدل مفهومی پژوهش ..... ۱۳
- شکل ۱-۲ مسر راه آهن شمال شرق ..... ۱۷
- شکل ۲-۲ مدل بلوغ قابلیت نیروی انسانی ..... ۱۹
- شکل ۳-۲ سطح بلوغ (B. Curtis, Hefley, & Miller, 2009) ..... ۲۳
- شکل ۴-۲ همبستگی شایستگی ها و هزینه کیفیت ..... ۳۱
- شکل ۵-۲ . طرح ایجاد برنامه های انگیزشی با استفاده از تجزیه و تحلیل خوشه ای ..... ۶۱
- شکل ۱-۴ . توزیع پاسخگویان بر حسب جنسیت ..... ۹۹
- شکل ۲-۴ . توزیع پاسخگویان بر حسب سن پاسخگویان ..... ۱۰۰
- شکل ۳-۴ . توزیع پاسخگویان بر حسب سطح تحصیلات ..... ۱۰۱
- شکل ۴-۴ . توزیع پاسخگویان بر حسب سابقه کار ..... ۱۰۲
- شکل ۵-۴ . مدل معادلات ساختاری ضریب استاندارد ..... ۱۰۷
- شکل ۶-۴ . مدل معادلات ساختاری ضریب معناداری ..... ۱۰۷

# فصل اول: چار خوب پژوهش



## ۱-۱- مقدمه :

در قرن جدید، نیروی انسانی هر سازمان به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه سازمانی شناخته می‌شود که نقش کلیدی در رسیدن به اهداف سازمانی و موفقیت سازمانی ایفا می‌کنند. سازمان‌ها وقت و هزینه زیادی جهت جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مستعد و توانمند صرف می‌کنند تا بتوانند در بازار رقابتی عصر حاضر، توانایی رقابت را داشته باشند. در واقع به دلیل کمبود منابع و وقت کافی و رقابت سازمان‌ها برای کسب منافع بیشتر، داشتن نیروی انسانی مستعد و کارا می‌تواند یک مزیت رقابتی برای سازمان نسبت به رقبا تلقی شود، چراکه اگر نیروی انسانی توانمند باشد، می‌تواند از سایر منابع سازمانی به بهترین شکل ممکن استفاده و بهره‌برداری کند. به باور بسیاری از صاحب‌نظران، برخورداری از منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت در عصر حاضر است. در حقیقت آینده از آن سازمانی است که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد کند (M. Nafukho, 2013). منابع انسانی تنها عامل تولیدی است که توانایی ایجاد محصولات جدید و بهبود فرایندهای تولید را دارد. منابع انسانی اساس نوآوری در سازمان است و در سطح وسیع، به رشد اقتصادی منجر می‌شود. نگاهی فراتر از بعد اقتصادی و توجه به آن از بعد اجتماعی موجب می‌شود، منابع انسانی سنگ بنای جامعه دانشی گردد.

عامل انسانی در سازمان، کلیه کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران، سرپرستان، کارشناسان، کارمندان و کارگران را در سطوح مختلف شغلی در برمی‌گیرد. جنبش بالندگی سازمانی که در نیمه دوم سده بیستم پایه‌ریزی شد و در دهه کنونی به رشد و رسایی درخور توجهی رسیده است، بر پایه مفروضاتی استوار است که با ارزش‌های والای انسانی سازگاری کامل دارد. اصول و موازین این جنبش از درون دانش‌های گسترده‌ای چون روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، اقتصاد و بسیاری دیگر از دانش‌های رفتاری سرچشمه می‌گیرد و دگرگونی، تازه گردانی، و دستیابی به برترین‌های بزرگ را در شمار هدف‌های نخستین خود قرار داده و برای رسیدن به آن‌ها سازوکارهای مناسب را فراهم آورده است (زارع، طهماسبی و یزدانی، ۱۳۹۵).

ویدیمن<sup>۱</sup> در این راستا می‌گوید نیازمند مدل‌هایی برای بهبود این سرمایه هستیم. مدل بلوغ قابلیت‌های

---

1Widemann

انسانی مدلی است که از رویکردی مرحله‌ای برای تغییر سازمانی پشتیبانی می‌کند. این مدل درصدد است از طریق ارتقای روشی سازمان‌دهی شده، قابل تکرار و قابل پیش‌بینی به‌منظور بهبود فرآیندهای مرتبط با نیروی کار سازمان، نظم و ترتیب را برای مدیریت منابع انسانی به ارمغان آورد (Wademan, Spuches, & Doughty, 2007).

کوریتیس<sup>۱</sup> الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، نقشه مسیر و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده‌سازی و اجرای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی که به‌گونه‌ای مستمر منجر به ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. از آنجاکه یک سازمان نمی‌تواند تمام بهترین فعالیت‌ها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده‌سازی کند، pmm<sup>۲</sup> آن‌ها را در ۵ سطح بلوغ ارائه می‌دهد که می‌تواند به‌طور مستمر زیربنای بهبود در شایستگی‌های فردی منابع انسانی، تیم‌های مؤثر کاری و مدیریت مؤثر عملکرد را فراهم کند و سازمان را برای نیل به استراتژی‌های خودیاری نماید. هر سطح دارای فرایند تکاملی مشخصی است که قابلیت‌های جدیدی را برای توسعه منابع انسانی سازمان فراهم می‌کند. با فراهم آوردن قابلیت‌های هر سطح، سازمان به آن درجه بلوغ می‌رسد و با نیل به بلوغ، منابع انسانی سازمان به‌طور مؤثر به کار گرفته می‌شوند و منابع انسانی در راستای استراتژی‌های کلان سازمان حرکت می‌کنند (B. Curtis, 2000).

با توجه به آنچه بیان شد بهتر است که پیشایندها یا عوامل تأثیرگذار بر روی بلوغ نیروی انسانی شناسایی و موردبررسی قرار گیرد. بنابراین در این تحقیق، بر آن هستیم تا ضمن بسط مفهوم بلوغ منابع انسانی به ارتباط این مفهوم با سه مقوله مهم یعنی پایداری منابع انسانی<sup>۳</sup>، سرمایه اجتماعی<sup>۴</sup> و سرمایه انگیزشی<sup>۵</sup> را در بین کارکنان راه‌آهن شمال شرق مورد بررسی قرار بدهیم.

## ۱-۲- بیان مسئله

امروزه سرمایه انسانی به‌عنوان سرمایه مهم و رقابتی شناخته‌شده است و مدیران منابع انسانی با آگاهی از این سرمایه قادر به ایجاد مزیت رقابتی<sup>۶</sup> برای سازمان خود نسبت به دیگر سازمان‌ها هستند. منابع انسانی

---

1 Curtis

2 People Capability Maturity Model

3 Sustainability of human resources

4 Social capital

5 Motivational Capital

6 Competitive Advantage

و نقش منحصر به فرد آن به عنوان یک منبع استراتژیک سبب این شده است که در تفکر سازمانی پیشرفته نیروی انسانی به عنوان مهم ترین و با ارزش ترین منبع و دارایی سازمان در نظر گرفته شود (شکاری و شیبانی فر، ۱۳۹۲، ص ۱۳۰).

نیاز مدیران امروز، یافتن راه حل های پیشبرد توسعه و رفع مشکلات کار، با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاه تر است. و از طرف دیگر انتظارات کارکنان امروز، احساس مالکیت، مشارکت، خودباوری و امکان رشد و ترقی می باشد. با توجه به رویکردهای جدیدی که به مدیریت منابع انسانی شده است سبب شده است تا مدیران به بلوغ منابع انسانی توجه ویژه ای کنند زیرا همان طور که گفتیم منابع انسانی مهم ترین و ارزشمندترین منبع یک سازمان است. بلوغ منابع انسانی شیوه ای است برای بهره برداری از تمامی ظرفیت منابع انسانی یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش ترین برنامه هایی است که در یک سازمان می تواند پیاده شود، و تحقق آن مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است (اسکات، ژافه ترجمه از ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۴، ص ۶).

میلر<sup>۱</sup>: مدل بلوغ منابع انسانی برای کمک به مدیران جهت انجام نقش حیاتی خود در مدیریت افراد اقدام به تعریف فرایندها می نماید و در پی آن است تا نحوه مدیریت و توسعه منابع انسانی توسط سازمان را بهبود ببخشد. هدف کلی برای این مدل فرایند محور ایجاد نیروی کار حرفه ای تر و همه فن حریف و توانمند هست. همچنین مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی حامی این نظر است که افراد به خصوص در دنیای امروز با پیچیده شدن سازمان های عصر اطلاعات به عنوان ارزشمندترین منبع سازمانی به شمار می آید و سازمان ها باید کارایی نیروی کار خود را به عنوان سرمایه ای راهبردی مدیریت نمایند (B. Curtis, Hefley, & Miller, 2003).

مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی مدلی است که از رویکردی مرحله ای برای تغییر سازمانی پشتیبانی می کند. این مدل در صدد است از طریق ارتقای روشی سازمان دهی شده و قابل تکرار و قابل پیش بینی به منظور بهبود فرایند با نیروی کار سازمان، نظم و ترتیب را برای مدیریت منابع انسانی به ارمغان بیاورد (Wademan et al., 2007).

یکی از عوامل اثرگذار بر بلوغ منابع انسانی پایداری منابع انسانی هست. مفهوم پایداری که گاهی از آن

---

1 Miller

به‌عنوان های ((توسعه پایدار<sup>۱</sup>)) ((پایداری شرکت‌ها<sup>۲</sup>)) و ((مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها<sup>۳</sup>)) یاد می‌شود ، در دو دهه گذشته به یکی از موضوعات پژوهشی مهم برای یکپارچه کردن مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است(آرمان ، حسینی و تنگستانی ۱۳۹۵).

مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان اتخاذ استراتژی مناسب برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌ای که دستیابی به اهداف مالی و زیست‌محیطی را برای شرکت فراهم می‌کند . عمده پژوهش‌ها مانند لیما<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) و اینرت<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) منابع انسانی پایدار را ترکیبی از سه بعد تعادل کار و زندگی<sup>۶</sup> ، خودمختاری شخصی<sup>۷</sup> و همچنین قابلیت استخدام کارکنان<sup>۸</sup> می‌دانند(Ehnert & Harry, 2012).

یکی از عوامل مؤثر بر بلوغ منابع انسانی سرمایه اجتماعی می‌باشد. سرمایه اجتماعی عموماً به دارایی یا سرمایه جمعی اشاره دارد که از روابط مبادلاتی میان فعالان و واحدهای اجتماعی مشتق شده است. و به‌عنوان یک منبع گزارش شده است که رشد سازمان و عملکرد نوآورانه را تقویت می‌کند. محققان خاطرنشان کرده‌اند که سرمایه اجتماعی شامل نتایج سودمند(ارتباط جمعی بهتر، اشتراک دانش<sup>۹</sup> ، استفاده هوشمندانه از سرمایه فکری و کاهش هزینه عملیات است)(Al-Tabbaa & Ankrah, 2016).

سرمایه اجتماعی به‌وسیله سه بعد که شامل سرمایه رابطه‌ای<sup>۱۰</sup> ، سرمایه شناختی<sup>۱۱</sup> و سرمایه ساختاری<sup>۱۲</sup> می‌باشد موردسنجش قرار می‌گیرند. بنابراین به‌کارگیری سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها موجب افزایش اعتماد در بین افراد، افراد با سازمان، اشتراک‌گذاری و تبادل اطلاعات، توسعه مهارت‌ها و پشتیبانی از سرمایه انسانی می‌شود. در نتیجه سرمایه اجتماعی و مهارت‌های مربوط به آن می‌تواند به سازمان در جهت بلوغ منابع انسانی و دستیابی به اهداف کمک کند(صفیائی‌ان فرد، همای‌صالحی و برومند، ۱۳۹۲)

- 
- 1 Sustainable Development
  - 2 Company sustainability
  - 3 Corporate Social Responsibility
  - 4 Lima
  - 5 enhert
  - 6 Work and life balance
  - 7 Individual Responsibility
  - 8 Employability
  - 9 Knowledge sharing
  - 10 Relational capital
  - 11 Cognitive Capital
  - 12 Structural capital

سرمایه‌انگیزی هم از عوامل تأثیرگذار بر بلوغ منابع انسانی هست. اتکینسون<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) انگیزش را تأثیرهای هم‌زمان هدایت، قوت و تداوم کنش می‌داند. انگیزش عبارت از مجموعه‌ای از نیروهای که موجب می‌شود فرد به روش‌های خاصی رفتار کند. انگیزش واژه‌ای فراگیر برای هر بخش از فرایند فرضی روان‌شناختی است که با احساس کردن نیازها و سائق‌ها سرکار دارد و به رفتاری منجر می‌شود که هدف آن ارضا کردن آن‌ها است. این تعریف سه وجه مشترک دارد که شامل :

- آنچه به رفتار نیرو می‌بخشد
- آنچه چنین رفتاری را هدایت می‌کند
- چگونه این رفتار نگهداری می‌شود؟ (شفیع‌زاده، ۱۳۸۱).

ایستگاه‌های مسافری راه‌آهن شمال شرق به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پایانه‌های مسافری کشور نقش مؤثری در تأمین خدمات موردنظر مشتریان در حمل‌ونقل ریلی مسافری ایفا می‌نماید، این خدمات می‌تواند عامل مهمی در کاهش اضطراب قبل، حین سفر و بعد از آن بوده و در صورت تأمین مناسب این خدمات به افزایش روزافزون رضایت مشتریان منجر گردد.

امروزه در صنعت راه‌آهن به دلیل کوچک کردن بیش از حد کارها و همچنین بروکراسی زیاد در اداره و پیچیدگی‌های ساختاری سبب شده است کارکنان سازمان پس از چند سال به کارکنانی با تخصص‌های محدود تبدیل شوند به طوری که برای جابه‌جایی کارکنان به بخش‌های مختلف، سازمان به مشکل می‌خورد. با این وضعیت پس از مدتی کارکنان از اهداف فردی خود فاصله گرفته و باعث از بین رفتن آرامش و سلامت کارکنان می‌شود و بهره‌وری آنان بشدت کاهش پیدا می‌کند.

در بررسی راه‌حل‌های احتمالی برای حل این مسئله در سازمان نشان می‌دهد ریشه اصلی این نوع مشکل رویکردهای کوتاه‌مدت در مدیریت سازمان است و مدیران سازمان با مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی آشنایی کاملی ندارند. بر این اساس به نظر می‌آید که تا حدودی راه‌آهن شمال شرق از مدیریت منابع انسانی پایدار و بلوغ منابع انسانی بی‌بهره می‌باشند و سازمان‌های که از مدل بلوغ منابع انسانی استفاده می‌کنند می‌توانند این مسئله را حل کنند.

---

1 Atkinson

با توجه به مطالب یادشده، به نظر می‌رسد پرداختن به چگونگی ارتباط بین بلوغ منابع انسانی، پایداری منابع انسانی و همچنین مقوله‌های سرمایه اجتماعی، سرمایه انگیزشی می‌تواند نتایج قابل توجهی به همراه داشته باشد. بنابراین می‌توان مسئله اصلی این پژوهش را این‌گونه مطرح کرد:

"آیا پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی تأثیر دارد؟"

"آیا سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی می‌توانند بر رابطه بین فرآیند پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی مؤثر باشند؟"

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش

در دنیای امروزی و عصر حاضر فعالیت و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عوامل اصلی در موفقیت سازمان‌ها شناسایی شده‌اند. از دیدگاه سازمان‌ها در اختیار داشتن نیروی انسانی شایسته، کارآمد و دارای مهارت‌های لازم بسیار مهم است زیرا می‌تواند ذوق فردی و قابلیت سازمانی<sup>۱</sup> را توسعه دهد. از این‌رو هدف سازمان‌ها در دنیای امروزی توسعه سازمان سودآور با کمک گرفتن از منابع انسانی کارآمد است تا بتواند در محیط رقابتی و چالشی امروزی سازمان را به اهداف خود برساند.

این رویکرد بیان‌کننده این حقیقت است که اهمیت منابع انسانی روزبه‌روز در حال افزایش است و منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی قوی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود از این‌رو توجه به این عامل مهم و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت یک سازمان داشته باشد.

شناسایی مدل بلوغ منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن، از جمله پایداری منابع انسانی و سرمایه‌های انگیزشی و اجتماعی می‌تواند نقش مهم و بسزایی در موفقیت یک سازمان داشته باشد. موفقیت یک سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده و بلوغ سازمان توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذینفعان سازمان در طول زمان است.

احساس می‌شود سازمان‌ها برای موفقیت در این شرایط رقابتی، پویا و دانش‌محور، نیازمند توجه بیش‌ازپیش به فرآیند مدیریت منابع انسانی خود برای داشتن کارکنانی مستعد، خلاق، نوآور هستند. از

---

1 Organizational capability

طرف دیگر با جستجو در منابع داخلی و لاتین مشاهده می‌شود مؤلفه‌های موردنظر در این پژوهش، مخصوصاً سرمایه‌انگیزی و پایداری منابع انسانی کمتر موردتوجه قرار گرفته‌اند، که این امر نشان از ورود تازه این مؤلفه‌ها به چرخهٔ مباحث مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

از طرف دیگر همان‌طور که گفته شد، سازمان‌های کشورمان از عدم بلوغ کارکنان خود و همچنین پایدار نبودن منابع انسانی، رنج می‌برند. از همین رو، با توجه به نیاز مبرم سازمان‌ها و همچنین کمبود پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، انجام پژوهشی جامع در زمینه بررسی عوامل مؤثر بر بلوغ منابع انسانی از جمله پایداری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه‌انگیزی امری ضروری به نظر می‌رسد.

## ۱-۴- اهداف پژوهش:

با توجه به مسئله پژوهش اهداف پژوهش را می‌توان به صورت موارد زیر بیان کرد:

هدف اول: مشخص کردن چگونگی تأثیر پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی.

هدف دوم: مشخص کردن چگونگی تأثیر پایداری منابع انسانی بر سرمایه‌انگیزی.

هدف سوم: مشخص کردن چگونگی تأثیر سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی.

هدف چهارم: مشخص کردن چگونگی تأثیر سرمایه‌انگیزی بر بلوغ منابع انسانی.

هدف پنجم: مشخص کردن چگونگی تأثیر سرمایه‌انگیزی و سرمایه اجتماعی بر یکدیگر.

هدف ششم: مشخص کردن نقش میانجیگری سرمایه اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی با بلوغ منابع انسانی.

هدف هفتم: مشخص کردن نقش میانجیگری سرمایه‌انگیزی در رابطه پایداری منابع انسانی با بلوغ منابع انسانی.

## ۱-۵- فرضیات پژوهش

فرضیات پژوهش عبارت‌اند از:

فرضیه اول: پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی اثرگذار است.

فرضیه دوم : پایداری منابع انسانی بر سرمایه انگیزشی اثرگذار است.

فرضیه سوم : سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی اثرگذار است .

فرضیه چهارم : سرمایه انگیزشی بر بلوغ منابع انسانی اثرگذار است .

فرضیه پنجم : سرمایه انگیزشی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنادار باهم دارند.

فرضیه ششم : سرمایه اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد.

فرضیه هفتم: سرمایه انگیزشی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد .

## ۱-۶- نواری پژوهش

با مروری بر ادبیات نظری و مقالات مرتبط با موضوع پژوهش، مشخص شد که تاکنون پژوهشی باهدف بررسی نقش پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی انجام نگرفته است. از این رو جنبه نوآوری این پژوهش، بیشتر در انتخاب موضوع لحاظ شده است.

از طرفی دیگر موضوع پژوهش یعنی نقش پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی برای اولین بار در راه آهن شمال شرق انجام می شود پس می توان گفت این پژوهش از لحاظ جامعه مورد بررسی (قلمرو مکانی) نیز جدید است.

## ۱-۷- استفاده کنندگان از پژوهش

متأسفانه در اکثر سازمان ها ، بحث بلوغ منابع انسانی هنوز جایگاه مناسب و لازم خود را پیدا نکرده است یا توجه به بلوغ کارکنان به صورت امری مقطعی و موردی برخورد می شود و حتی در حوزه های مطالعات نظری و تحقیقات نیز به ندرت بدان توجه شده است.

در درجه اول استفاده کنندگان از پژوهش سازمان های بزرگ با ساختاری پیچیده می باشند . این سازمان ها باید به مهم ترین سرمایه سازمان یعنی منابع انسانی توجه کنند. این سازمان ها باید در برنامه ریزی خود به



مبحث بلوغ منابع انسانی خود نیز توجه کنند. این پژوهش می‌تواند برای تمام سازمان‌های دولتی و خصوصی که خواهان موفقیت در کسب‌وکار خود هستند به‌کاربرده شود.

دیگر استفاده‌کنندگان، سازمان‌هایی هستند که در پیاده‌سازی فرایند بلوغ کارکنان دچار مشکل هستند که می‌توانند با تکیه بر پایداری منابع انسانی و سرمایه اجتماعی و انگیزشی به اهداف خود برسند.

## ۸-۱- روش‌های گردآوری اطلاعات و ابزار مورد استفاده

یکی از اصلی‌ترین بخش‌های هر کار پژوهشی را جمع‌آوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. چنانچه این کار به شکل منظم و صحیح صورت پذیرد، کار تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از داده‌ها با سرعت و دقت بیشتری انجام خواهد شد. در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌ها و همچنین از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت)، استفاده شده است. همچنین جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز برای انجام آزمون فرضیات پژوهش از روش‌های میدانی (پرسشنامه)، استفاده شده است.

## ۹-۱- تعریف واژگان و اصطلاحات

### ۹-۱-۱- پایداری منابع انسانی

عمده پژوهش‌ها مانند لیما (۲۰۱۳) و اینرت (۲۰۰۹) منابع انسانی پایدار را ترکیبی از سه بعد تعادل کار و زندگی، خودمختاری شخصی و همچنین قابلیت استخدام کارکنان می‌دانند (Lima 2013.p 133):

- **تعادل کار و زندگی:** گلین<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) توضیح می‌دهد زمانی عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد که تعادل رضایت‌بخش بین کار و زندگی شخصی آنان ایجاد شود (Glynn, Steinberg, & McCartney, 2002).
- **خودمختاری شخصی:** فرد و ترویر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) بر این باورند که افزایش سطح خودمختاری اجازه می‌دهد انعطاف‌پذیری کارکنان نسبت به تعریف کار و چگونگی انجام دادن آن افزایش یابد و

---

1 Glynn

2 Fred & Tervir

در نهایت، به خود هدایتی، داشتن اقتدار برای انتخاب گزینه‌های کاری و شناسایی مسیرهای زندگی منجر می‌شود (Peru, 2013, p.9).

- **قابلیت استخدام کارکنان:** توانایی چرخش شغلی در مشاغل متنوع و انجام دادن کار به طور درست است. توانایی حرکت در بازار کار به منظور آزادسازی ظرفیت، از طریق استخدام پایدار<sup>۱</sup> است (Tibby, 2013).

### ۱-۹-۲ - سرمایه اجتماعی

از دیدگاه ناهاپیت و گوشال<sup>۲</sup>، سرمایه اجتماعی جمع منابع بالفعل و بالقوه موجود در درون، قابل دسترس و ناشی شده از شبکه روابط یک فرد یا یک واحد اجتماعی است. سرمایه اجتماعی یکی از قابلیت‌ها و دارایی‌های مهم سازمانی است که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش بسیار کمک کرده و برای آن‌ها در مقایسه با سازمان‌های دیگر مزیت سازمانی پایدار ایجاد کند (Ghosal & Nahapiet, 1998).

ناهاپیت و گوشال ابعاد سرمایه اجتماعی را در سه طبقه جای داده است که عبارت‌اند از:

- **سرمایه رابطه‌ای:** عنصر رابطه‌ای سرمایه اجتماعی توصیف‌کننده نوعی روابط شخصی است که افراد با یکدیگر به دلیل سابق تعاملاتشان برقرار می‌کنند. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد از سرمایه اجتماعی عبارت‌اند از اعتماد، هنجارها، الزامات و انتظارات و هویت.
- **سرمایه شناختی:** عنصر شناختی سرمایه اجتماعی به منابعی اشاره می‌کند که فراهم‌کننده مظاهر، تعبیرها، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در میان گروه‌ها است. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد عبارت‌اند از زبان و کدهای مشترک و حکایات مشترک.
- **سرمایه ساختاری:** عنصر ساختاری سرمایه اجتماعی به الگوی کلی تماس‌های بین افراد اشاره می‌کند، یعنی شما به چه کسانی و چگونه دسترسی دارید مهم‌ترین جنبه‌های این عنصر عبارت‌اند از روابط شبکه‌ای بین افراد، پیکربندی شبکه‌ای و سازمان مناسب (قلیچ‌لی و مشبکی، ۱۳۸۵).

### ۱-۹-۳ - سرمایه انگیزشی

طبق نظر مورهد و گریفین<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) عملکرد کارکنان اغلب به‌عنوان یک پیوند مشترک، از توانایی و انگیزه

---

1 Sustainable employment

2. Nahapiet and Goshal

3 Morhed and Griffin

توصیف می‌شود و یکی از اصلی‌ترین کارهایی که مدیر با آن مواجه می‌شود، این است که، برنامه‌های انگیزش کارکنان را به بهترین نحو اجرا کند. در تعریفی از پیندر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) که دواداس<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۱ به آن توجه کرد، انگیزش را به‌عنوان مجموعه‌ای از نیروهای داخلی و خارجی که رفتار مرتبط با کار را در برمی‌گیرد، توصیف کرده‌اند و در واقع انگیزش فرم، جهت، شدت و مدت آن را تعیین می‌کند. این تعریف، تأثیر هر دو نیروی محیطی را (به‌عنوان مثال، سیستم پاداش سازمانی، ماهیت کار انجام‌شده) و نیروهای ذاتی شخص (مثلاً نیازها و انگیزه‌های فردی) در رفتار مربوط به کار را به رسمیت می‌شناسد.

### ۱-۹-۴- بلوغ منابع انسانی

الگوی بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی نقشه راهنمایی برای انجام امور منابع انسانی است تا توانایی کارکنان سازمان به شکل مستمر بهبود یابد. چون سازمان نمی‌تواند همه امور درست را در طول یک‌شب انجام دهد، الگوی بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی این اقدامات را به‌صورت مرحله‌ای طرح می‌کند. هر یک از سطوح پیشرفت الگوی بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی با تجهیز سازمان به اقدامات جدی‌تر برای جذب، پرورش، ساماندهی و حفظ نیروهایش تحول منحصربه‌فرد فردی را در فرهنگ سازمان ایجاد می‌کند. الگوی بلوغ توانایی نیروی انسانی نظام یکپارچه‌ای از امور کارکنان مستقر می‌کند که از طریق تنظیم مداوم با اهداف کاری، عملکرد و نیازهای در حال تغییر سازمان تکامل می‌یابد (D. B. Curtis, Hefley, & Miller, 2002).

### ۱-۱۰-۱- تحلیل معادلات ساختاری

مدل‌سازی معادله ساختاری<sup>۳</sup> را می‌توان به‌عنوان روشی کمی تلقی کرد که به محقق یاری می‌رساند تا پژوهش خود را از مطالعات نظری و تدوین آن‌ها گرفته تا تحلیل داده‌های تجربی، در قالبی چند متغیره سامان بخشد. این روش محقق را به پیچیدگی‌های زندگی اجتماعی (تأثیرگذاری مجموعه‌ای از متغیرها بر یکدیگر به‌طور یک‌سویه و دوسویه، مستقیم و غیرمستقیم) و همچنین پیچیدگی‌های موجود در اندازه‌گیری سازه‌های پنهان فرهنگی و اجتماعی نزدیک کرده و بنابراین تحلیل کمی از پدیده‌های کیفی را به لحاظ روش‌شناختی، دقیق‌تر و به لحاظ کاربردی واقع‌بینانه‌تر می‌سازد.

---

1 Pingder

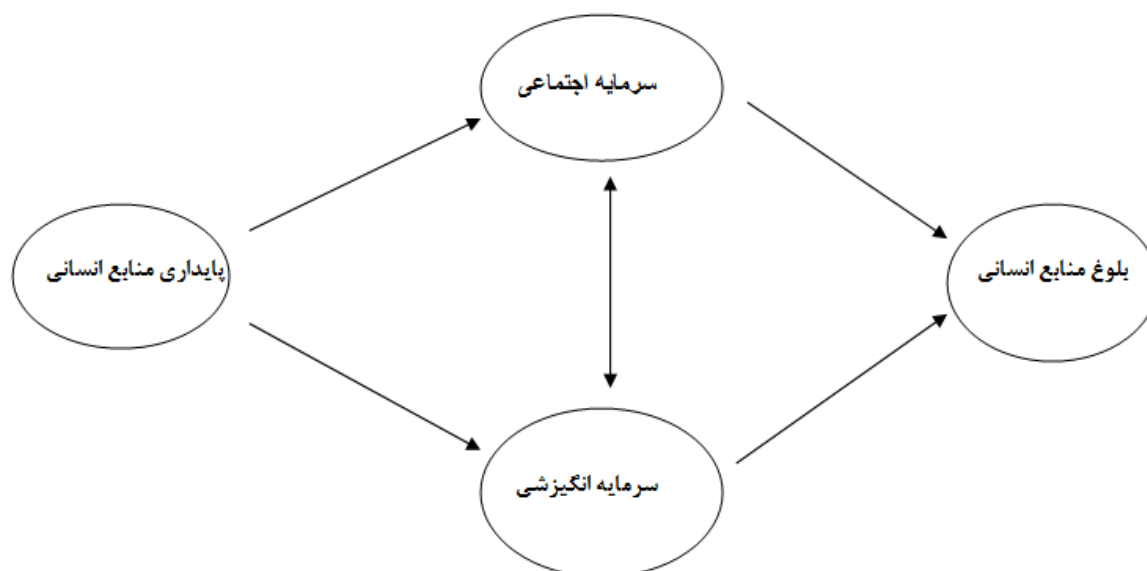
2 Dodadas

3 Structural equation

در این پژوهش ما از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده کرده ایم.

## ۱-۱۱- مدل مفهومی پژوهش

پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، باید چارچوب مفهومی طراحی شود. بر همین اساس، چارچوب مفهومی با توجه به متون نظری تحقیق و مطالعات انجام گرفته، در قالب شکل ۱-۱ ترسیم شده است



شکل ۱-۱ مدل مفهومی پژوهش

## ۱-۱۲- مسیر راه

در این پژوهش برای رسیدن به نتیجه گیری و گزارش نهایی به ترتیب مراحل زیر انجام می شود:

۱. تهیه پروپوزال
۲. طراحی پرسشنامه با استفاده از مبانی نظری
۳. روایی سنجی پرسشنامه
۴. توزیع پرسشنامه و استخراج داده ها

۵. آزمون‌های آماری، تست مدل و محاسبات لازم برای آزمون فرضیه‌ها

۶. تدوین گزارش نهایی

## ۱-۱۳- خلاصه فصل

در این فصل پس از ذکر مقدمه‌ای کوتاه به بحث درباره بلوغ منابع انسانی، پایداری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی پرداخته شد. سپس به بیان مسئله و ضرورت انجام پژوهش پرداخته شد و بیان شد از آنجایی که مبحث بلوغ منابع انسانی از مسائل جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد لذا پرداختن به این موضوع و شناسایی عواملی که می‌توانند بر بلوغ منابع انسانی تأثیرگذار باشند امری ضروری و حائز اهمیت تلقی می‌شود. پس از بیان اهداف، سؤالات، فرضیات و مدل مفهومی پژوهش، به معرفی متغیرهای پژوهش، روش انجام آن پرداخته شد و در انتها تعاریف نظری مفاهیم مورد استفاده در این پژوهش ارائه گردید.

# فصل دوم: پیشینه پژوهش

## ۲-۱- مقدمه:

آشنایی با ادبیات موضوعی هر پژوهشی، در شکل‌گیری نگرش مناسب راجع به ساختار پژوهش و بهره‌گیری بهتر از نتایج آن نقش بسزایی دارد. از جهتی دیگر، بررسی و مطالعه، پژوهش‌های پیشین به درک بهتر موضوع کمک نموده و یافته‌های پژوهش را به مطالعات گذشته متصل می‌نماید و پژوهشگر را از انجام دوباره کاری بی‌نیاز می‌سازد. بدین‌سان در این فصل، نخست به معرفی راه‌آهن شمال شرق می‌پردازیم و سپس توضیحاتی در مورد برخی از مفاهیم اصلی بکار برده شده در این پژوهش ارائه می‌گردد، سپس به مرور پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با مسئله، پژوهش پرداخته می‌شود.

## ۲-۲- معرفی راه‌آهن شمال شرق:

### ۲-۲-۱- تاریخچه شکل‌گیری و تأسیس راه‌آهن شمال شرق:

زمانی که راه‌آهن سراسری در شرف اتمام بود، وزارت راه مأمور احداث سایر خطوط گردید. اولین خطی که پس از خط سراسری اقدام به احداث آن نمودند، خط گرمسار- مشهد بود. شروع پروژه احداث خط مزبور از روز ۲۴ اسفند ۱۳۱۶ آغاز و زیرسازی و ریل‌گذاری آن تا ایستگاه شاهرود به طول ۳۱۵ کیلومتر تا سال ۱۳۲۰ به اتمام رسیده و بهره‌برداری از آن شروع شد.

عملیات احداث خط از شاهرود به بعد به علت بروز جنگ جهانی دوم متوقف گردید، تا اینکه بعد از پایان جنگ، مجدداً پروژه از سال ۱۳۲۶ به‌وسیله وزارت راه و از اعتبارات سازمان برنامه شروع گردید و پس از پیشرفت عملیات ساختمانی از اسفندماه ۱۳۳۳ ریل‌گذاری آن به‌وسیله اداره ساختمان وزارت راه و از هفدهم دی‌ماه ۱۳۳۴ توسط راه‌آهن دولتی ایران آغاز و در هفدهم دی‌ماه ۱۳۳۵ خاتمه یافت و از همان تاریخ اقدام به قبول بار از همه نقاط راه‌آهن به این خط گردید.

از منظری دیگر:

- فاز اول در سال ۱۳۱۶ آغاز و در سال ۱۳۲۰ بهره‌برداری شد.
- فاز دوم در سال ۱۳۲۶ آغاز و در سال ۱۳۳۵ به بهره‌برداری رسید.
- اولین مدیرکل ناحیه که امضای وی در اسناد یافت شده است آقای فرزانه پور هست. تاریخ انتصاب وی موجود نیست و اولین سند با امضای نامبرده ۱۳۳۰/۰۳/۰۳ می‌باشد. بدیهی است





## ۲-۳- بلوغ منابع انسانی:

### ۲-۳-۱- تعریف:

الگوی بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی نقشه راهنمایی برای انجام امور منابع انسانی است تا توانایی کارکنان سازمان به شکل مستمر بهبود یابد. چون سازمان نمی‌تواند همه امور درست را در طول یک شب انجام دهد، الگوی بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی این اقدامات را به صورت مرحله‌ای طرح می‌کند. هر یک از سطوح پیشرفت الگوی بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی با تجهیز سازمان به اقدامات جدی‌تر برای جذب<sup>۱</sup>، پرورش<sup>۲</sup>، ساماندهی<sup>۳</sup> و حفظ نیروهایش تحول منحصر به فردی را در فرهنگ سازمان ایجاد می‌کند. الگوی بلوغ توانایی نیروی انسانی نظام یکپارچه‌ای از امور کارکنان مستقر می‌کند که از طریق تنظیم مداوم با اهداف کاری، عملکرد و نیازهای در حال تغییر سازمان تکامل می‌یابد (D. B. Curtis et al., 2002).

الگوی بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی دارای پنج سطح بلوغ است که در طول آن‌ها فرآیندها و امور مربوط به نیروی انسانی سازمان متحول می‌شوند. در هر سطح بلوغ، مجموعه جدیدی از فعالیت‌ها به فعالیت‌های سطح پیشین افزوده می‌شود. هر مجموعه از فعالیت‌ها، سطح مهارتی سازمان را که در آن نیروی کار رشد می‌کند بالاتر می‌برد. در چنین محیطی افراد شانس بیشتری برای رشد توانایی حرفه‌ای پیدا می‌کنند و برای همسو کردن عملکرد خود با مقاصد سازمان انگیزه بیشتری می‌یابند (D. B. Curtis et al., 2002).

همان‌طور که در شکل ۲-۲ مشخص است، این مدل شامل ۲۲ معیار ارزیابی<sup>۴</sup> است که در مدل به آن‌ها حوزه‌های فرآیندی گفته می‌شود. هر حوزه فرآیندی مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط به هم را نشان می‌دهد که با اجرای آن‌ها مجموعه‌ای از اهداف تحقق می‌یابند که برای پیشرفت توانایی کارکنان مهم تلقی می‌شوند. در واقع هر یک از این حوزه‌ها، یکی از فرآیندهای مهم سازمان هستند (D. B. Curtis et al., 2002).

مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان در ارتباط با حوزه بهبود و مدیریت نیروی کار است. مدل بلوغ قابلیت، مسیر بهبود تکاملی را از فرآیند نابالغ با روشی برای بهبود کیفیت و اثربخشی به فرآیندی بالغ شرح

---

1 Recruitment

2 training

3 Organizing

4 Evaluation criteria

می‌دهد. همه مدل‌های بلوغ قابلیت از پنج سطح بلوغ تشکیل شده‌اند. یک سطح بلوغ وضعیت رو به تکاملی است که در بیشتر حوزه‌های فرآیندی سازمان برای رسیدن به سطح جدیدی از قابلیت سازمانی تغییر یافته است؛ بنابراین، یک سازمان هنگامی به سطح جدیدی از بلوغ می‌رسد که نظامی از روش‌های در نظر گرفته شده برای قابلیت‌ها و نتایج، تعیین یا تغییر یافته باشند که سازمان در سطح قبلی فاقد آن بود. روش تغییر در هر سطح فرق می‌کند و قابلیت‌های لازم در سطوح قبلی تعیین می‌شوند. بنابراین، هر سطحی می‌تواند ساخته شود. برای اینکه مدل بلوغ قابلیت در سازمان درست پیاده شود، چارچوب بلوغ مدل می‌بایست اصول تعیین شده در چارچوب بلوغ هامفری را برای تغییر سازمان در هر سطح به کاربرد. مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی به اصول اساسی چارچوب بلوغ هامفری در حوزه روش‌های نیروی کار اشاره دارد. هر پنج سطح مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان سطح متفاوتی از قابلیت سازمانی در اداره و بهبود نیروی کار را نشان می‌دهد. هر سطح بلوغ پایه‌ای برای بهبود مستمر قرار می‌گیرد و سازمان را به ابزارهای به‌شدت مؤثری برای توسعه قابلیت کارکنانش مجهز می‌کند (B. Curtis, Hefley, & Miller, 1995).



شکل ۲-۲ مدل بلوغ قابلیت نیروی انسانی

## ۲-۳-۲ - تاریخچه:

ساختار اولیه این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط واتس هامفری در شرکت IBM شکل گرفت. این شرکت به دلیل عملکرد پایین نرم‌افزارهای تولیدی، با رکود در فروش روبه‌رو شد. بر این اساس، تیم مطالعاتی پس از بررسی‌های متعدد، دریافتند که:

الف: چون کیفیت نرم‌افزار تابعی از عملکرد فرایند تولید است آن‌ها می‌بایستی با تغییر و بهبود فرایند بر این مشکل فائق آیند.

ب: به علت اینکه سازمان‌ها به‌طور ناخواسته درگیر طراحی و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مختلف می‌شوند، آن‌ها می‌بایستی بر ارائه نرم‌افزارهای استراتژیک تمرکز کنند.

ج: به دلیل اینکه سیستم‌ها دارای رویکرد تکاملی هستند می‌بایستی ابتدا سیستم‌های بستر ساز بنا شده، سپس سیستم‌های متعالی به کار گرفته شوند (موسی‌خانی، ناییبی و بخشی، ۱۳۸۸).

با توجه به نتایج به دست آمده چارچوب بلوغ فرایندها ارائه شد که با حمایت وزارت دفاع آمریکا این چارچوب توسط انجمن مهندسی نرم‌افزار دانشگاه کارنگی ملون به‌عنوان الگوی بلوغ قابلیت کارکنان مطرح شد. این الگو برای نخستین بار در سال ۱۹۹۵ انتشار یافت و از آن زمان در سراسر ایالات متحده، کانادا، اروپا، استرالیا و هند برای راهنمایی و هدایت فعالیت‌های بهبود سازمانی استفاده شده است به‌گونه‌ای که از سال ۲۰۰۱ بیشترین میزان به‌کارگیری P-cmm در هند بوده است. از مهم‌ترین شرکت‌هایی که این الگو را به کار گرفته‌اند عبارت‌اند از: Oracle<sup>۵</sup>, Boeing<sup>۴</sup>, Ericsson<sup>۳</sup>, Citibank<sup>۲</sup>, IBM<sup>۱</sup> (B. Curtis, Hefley, & )

---

1 International Business Machines Corporation

۲ بانک آمریکایی و بازوی ارائه خدمات بانکداری شرکت خدمات مالی سیتی‌گروپ است، که در سال ۱۸۱۲ تأسیس شد.

۳ شرکت تجهیزات مخابراتی سوئدی و چندملیتی است، که در سال ۱۸۷۶ توسط لارس مگنوس اریکسون تأسیس شد.

۴ بوئینگ شرکت هواضا و صنایع دفاعی آمریکایی و چندملیتی است، که در سال ۱۹۱۶ توسط ویلیام بوئینگ، در شهر سیاتل، واشینگتن تأسیس شد.

۵ شرکت نرم‌افزاری آمریکایی است، که در زمینه تولید سخت‌افزارهای رایانه‌ای، ابزارهای توسعه پایگاه‌های داده، طراحی و ساخت نرم‌افزارهای کاربردی تجاری و سازمانی، نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی منابع سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری، ابزارهای مدیریت پروژه و مدیریت زنجیره تأمین، فعالیت می‌نماید.

## ۲-۳-۳- ارزش‌های محوری:

ارزش‌های محوری<sup>۱</sup> این مدل که بیانگر نگرش جامع آن به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی است، شامل:

- در سازمان‌های بالغ قابلیت‌های منابع انسانی به‌طور مستقیم با عملکرد کسب‌وکار مرتبط است که این دو ارتباط مستقیمی با یکدیگر دارند.
- قابلیت‌های منابع انسانی یک موضوع رقابتی و یک منبع ایجاد مزیت رقابتی است. سازمان‌هایی که از بلوغ قابلیت‌ها استفاده می‌کنند نسبت به سایر سازمان‌ها از مزیت رقابتی برخوردار می‌شوند.
- قابلیت‌های منابع انسانی بایستی بر اساس جهت‌گیری‌های استراتژیک تعریف شود. مدیران سازمان بایستی در همان ابتدا سطح بلوغی که می‌خواهند به آن برسند را تعیین کنند.
- کانون توجه سازمان‌ها از عناصر شغلی به قابلیت‌ها، تغییر کرده است. با ورود مبحث بلوغ قابلیت‌ها به حوزه مدیریت، سازمان‌ها را از تک‌بعدی بودن (توجه صرف به عناصر شغلی) خارج کرد.
- قابلیت‌های منابع انسانی این مزیت را دارد که می‌توان در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مورد سنجش قرار داد و همچنین قابلیت‌ارتقا را دارند.
- سازمان باید در قابلیت‌هایی از منابع انسانی سرمایه‌گذاری کند که آن قابلیت‌ها برای انجام فعالیت‌های محوری<sup>۲</sup> بنگاه، حیاتی باشد و ادامه حیات سازمان و همچنین سودآوری سازمان به آن بستگی داشته باشد.
- سازمان‌ها مسئول فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه افراد بوده، افراد مسئول بهره‌برداری از آن‌ها هستند.
- مدیریت میانی سازمان و همچنین مدیران عملیاتی در سازمان‌ها مسئول رسیدگی به قابلیت‌های منابع انسانی می‌باشند.
- ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی در سازمان به مجموعه‌ای از فرایندها و رویه‌های مناسب نیاز دارد (امینی و افرازه، ۱۳۹۲).

---

1 Axial values

2 Core Competency

- در حالیکه تکنولوژی و اشکال سازمان به مرور زمان دچار دگرگونی و تکامل می‌شوند، سازمان‌ها باید این توانایی را داشته باشد که به گونه‌های مستمر قابلیت‌های منابع انسانی را پرورش داده و همچنین تکامل ببخشند (B. Curtis et al., 2001).

## ۲-۳-۴ - ساختار و اجزا:

الگوی بلوغ قابلیت افراد دارای ۵ سطح بلوغ، ۲۲ ناحیه فرایندی و هر فرایند دربرگیرنده ۳ تا ۵ هدف و چندین فعالیت می‌باشد. اجزاء ساختار P-cmm شامل موارد زیر می‌باشد:

سطح بلوغ: بیانگر سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی است که از طریق طراحی یا تحول یک یا تعدادی از فرایندهای منابع انسانی به وجود آمده است (شکل ۳-۲) و جدول (۲-۱).

این سطوح عبارتند از:

- سطح آغازین
- سطح مدیریت شده
- سطح تعریف شده
- سطح پیش‌بینی پذیر
- سطح بهینه‌سازی

نواحی فرایندی<sup>۱</sup>: مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط که به‌طور جمعی و توأمان جهت دستیابی به مجموعه از اهداف و مشارکت در ایجاد قابلیت‌های ویژه یک سطح خاص می‌شود (جدول ۲-۱).

- سطح اول هیچ نواحی فرایندی ندارد.
- سطح دوم شامل شش نواحی فرایندی می‌باشد.
- سطح سوم شامل هفت نواحی فرایندی می‌باشد.
- سطح چهار شامل شش نواحی فرایندی می‌باشد.
- سطح پنجم شامل سه نواحی فرایندی می‌باشد.

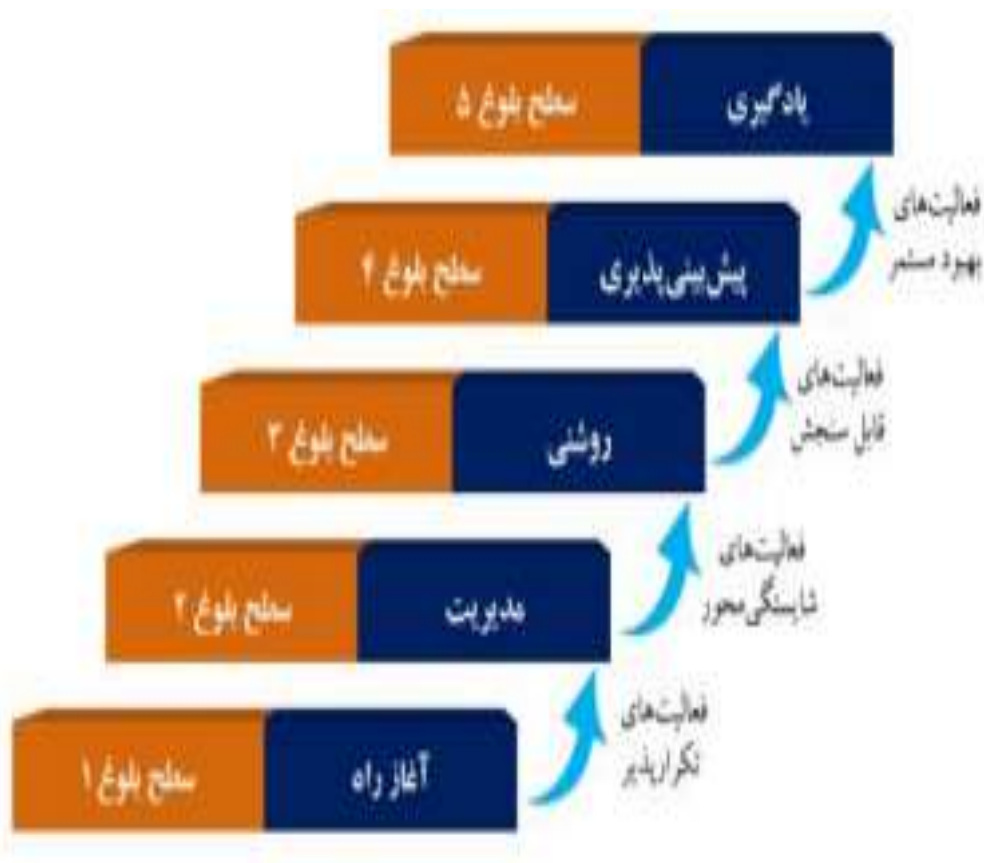
---

1 Process areas

اهداف<sup>۱</sup>: فلسفه وجودی هر سیستمی، تحقق اهداف آن است. هر سازمان، ایجاد می‌شود تا به اهدافی که در ماموریت و چشم انداز خود مشخص میکند، دست یابد.

اما در مبحث بلوغ منابع انسانی اهداف به نتایج منحصربه‌فرد و مورد انتظار هر یک از نواحی فرایندی گفته می‌شود که مدیران سازمان انتظار دارند که کارکنان در هر ناحیه به نتایج مورد انتظار دست یابند.

فعالیت‌ها: مسیرهای تحقق اهداف نواحی فرایندی می‌باشند(رحیمی‌نژاد، خاکدامن و نانی، ۱۳۹۳).



شکل ۲-۳ سطح بلوغ (B. Curtis, Hefley, & Miller, 2009)

1 Goals

جدول ۱-۲. نواحی فرایندی و کانون توجه هر سطح از بلوغ (B. Curtis et al., 2009)

نواحی فرایندی	کانون توجه	سطح بلوغ
نوآوری مستمر نیروی کار همسویی عملکرد سازمانی بهبود مستمر قابلیت‌ها	بهبود مستمر و همسویی افراد، گروه‌های کاری و قابلیت سازمانی	سطح پنجم بهینه‌سازی
مربیگری مدیریت قابلیت سازمانی مدیریت عملکرد کمی دارایی‌های شایستگی محور گروه‌های کاری خودگردان یکپارچگی شایستگی‌ها	توانمندسازی و یکپارچه‌سازی نیروی کار و مدیریت عملکرد کمی	سطح چهارم پیش‌بینی پذیر
فرهنگ مشارکتی توسعه گروه‌های کاری فعالیت‌های شایستگی محور توسعه مسیر پیشرفت شغلی پرورش شایستگی برنامه‌ریزی نیروی کار تحلیل شایستگی	توسعه شایستگی نیروی کار و گروه‌های کاری، و همسویی با استراتژی‌های تجاری و اهداف	سطح سوم تعریف‌شده
جبران خدمات آموزش توسعه مدیریت عملکرد محیط کاری ارتباطات و هماهنگی کارگزینی	تقبل مسئولیت اداره و توسعه کارکنان توسط میران	سطح دوم مدیریت‌شده
اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات.	ناسازگاری در فعالیت‌های نیروی کار	سطح اول آغازین

## ۲-۳-۵- اجزا نواحی فرایندی:

۱. **کارگزینی (Staffing):** همان طور که می‌دانید برای سلامت سیستم اداری و ساختار دولتی در هر نظام حکومتی، حضور کارکنان کوشا و با مسئولیت در عرصه فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... امری کاملاً بدیهی است که در اکثر کشورهای جهان توسط سیستم جذب و استخدام، این امر به طور دقیق به انتخاب و گزینش کارکنان شایسته مبادرت می‌ورزد. طبیعی است که پذیرش کارکنان در هر حکومتی با توجه به سیاست‌های حاکم بر آن و با معیارها و روش‌های خاصی صورت می‌گیرد. مسئولین اجرایی با توجه به نگرش خود به حساسیت مشاغل و نوع خدمات ارائه شده به جامعه معمولاً تعاریف روشنی از شغل مورد نظر ارائه می‌دهند تا متصدی مناسبی نیز برای آن شناسایی و انتخاب شود. در این مجموعه با درج مقالاتی در زمینه تحلیل شغلی که به نوعی اولین مرحله جذب و گزینش محسوب می‌شود، سعی شده است به شناسایی مشاغل و نوع دانش، مهارت، توانایی و سایر شایستگی‌های متصدیان آن تأکید گردد. همچنین مقالاتی که به ضرورت گزینش قبل از استخدام، با استناد به برآوردهای صورت گرفته در جنبه‌های مختلف پرداخته و به عملکرد نمونه‌هایی از شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی در اجرای قوانین گزینش بخصوص با توجه به بازتاب آن در هر سازمان اشاره نموده است. بخش پایانی که تأکید نظام‌های دولتی به اصل شایسته‌سالاری است که هر حکومت و نظامی بر مبنای فرهنگ، ساختار اقتصادی، معیارهای ارزشی و نیاز خود، به تدوین اصول و ملاک‌هایی اقدام می‌کند تا با جذب شایسته‌ترین افراد در دستیابی به اهداف خود مؤثر و کارا تر باشند. منظور از کارگزینی ایجاد یک فرآیند رسمی است به گونه‌ای که کار محوله با منابع واحد (کارکنان) مطابقت داشته و افراد مناسب انتخاب، استخدام و منصوب شده‌اند.

۲. **ارتباطات و هماهنگی (Communication & Coordination):** منظور از ارتباطات و هماهنگی اطمینان یافتن از ارتباطات به هنگام در سراسر سازمان و اینکه نیروی کار مهارت‌هایی جهت توزیع اطلاعات و هماهنگی فعالیت‌هایشان به‌طور کارآمد، داشته باشند. نظام ارتباطات و هماهنگی شامل اطلاع دادن اصلاحات در مورد ارزش‌ها، رویدادها و شرایط سازمان به‌صورت متناوب به نیروی کار، بیان کردن نظرات افراد درباره شرایط و محیط کاری، اشتراک گذاشتن اطلاعات لازم برای انجام کار محول در زمان مناسب، بازنگری و اصلاح وضعیت تمام مسائل در فواصل معین به‌وسیله مدیریت، توسعه دادن مهارت‌های ارتباطات بین فردی لازم برای برقراری و



حفظ روابط کاری مؤثر، هماهنگی فعالیت‌های افراد و گروه‌های کاری برای به انجام رساندن کار و وظیفه شغلی و برقراری جلساتی جهت استفاده مؤثر از زمان، توسط طرفین مشارکت‌کننده در گروه‌های کاری می‌شود (B. Curtis et al., 2009).

**۳. محیط کاری (Work environment):** منظور از محیط کاری ایجاد و حفظ شرایط فیزیکی کار و فراهم کردن منابعی است که افراد و گروه‌های کاری وظایفشان را به‌طور کارآمد و بدون حواس‌پرتی انجام دهند نظام محیط کاری شامل شناسایی محیط کاری و منابع لازم برای اجرای کار در هر واحد، اختصاص دادن محیط فیزیکی مناسب و فضای کافی برای اجرای کار و گذارنده، فراهم آوردن فضای کاری فردی، محیط شخصی مناسبی را برای اجرای مسئولیت‌ها، فراهم آوردن منابع موردنیاز برای انجام و یا تکمیل کار در زمان مناسب، اصلاحات جهت بهبود عملکرد در محیط کاری، شناسایی و اصلاح عوامل محیطی که ایمنی و سلامت نیروی کار را تهدید می‌کند و شناسایی و به حداقل رساندن منابعی که اثربخشی محیط کاری را تضعیف می‌نماید می‌شود (B. Curtis et al., 2009). بعضی از ویژگی‌های محیط کاری مناسب عبارت‌اند از: جدا کردن کارکنان از یکدیگر باعث می‌شود که تعامل کارمندان کم شود و همین تعامل کم کار تیمی را با مشکل روبرو می‌کند. کار تیمی سبب می‌شود افراد در حین انجام کار از همفکری هم استفاده کنند تا بهترین نتیجه حاصل شود. در فضایی که فقط عملکرد منفی کارکنان دیده می‌شود آن‌ها انگیزه خود را برای پیشرفت و بهبود کیفیت کارشان از دست می‌دهند. در محیط کاری استاندارد تشویق عملکرد خوب جای تنبیه عملکرد بد را می‌گیرد. در برخی از محیط‌های کاری، کسی جرئت نمی‌کند به رئیس انتقاد کند و کارکنان باید از تمامی دستورات مافوق‌های خود تبعیت کنند. تنفر حاصل از این نوع برخورد و بی‌عدالتی، باعث فروپاشی محیط کاری می‌شود. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های محیط کار استاندارد حفظ تعادل میان زندگی حرفه‌ای و خانوادگی‌شان است. به روش‌های گوناگونی می‌توان به کارکنان این تعادل کمک کرد مثل اجتناب از الزام کارکنان به انجام اضافه‌کاری و سخت‌گیری نکردن برای دادن مرخصی.

**۴. مدیریت عملکرد (Performance management):** منظور از مدیریت عملکرد تعیین اهداف مرتبط با کار محوله است، به‌گونه‌ای که عملکرد واحد و فرد قابل اندازه‌گیری بوده، عملکرد نسبت به اهداف موردبحث قرار گرفته و به‌طور مستمر بهبود یابد. پس مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که جهت افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و

منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان سروکار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود.

#### ۵. آموزش توسعه (Training & Development): منظور از آموزش و توسعه اطمینان یافتن از اینکه

تمام افراد مهارت‌های موردنیاز جهت انجام وظایفشان را دارا بوده و فرصت‌های مناسب توسعه فراهم شده است. نظام آموزش و توسعه شامل تعریف مهارت‌های مهم موردنیاز برای انجام وظایف محوله هر فرد برابر طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی، شناسایی آموزش‌های لازم در مورد مهارت‌های حیاتی برای هر فرد، تدوین و نگهداری برنامه‌ای برای ارضای نیازهای آموزشی در هر واحد، آموزش لازم جهت اجرای وظایف واگذارشده در زمان مناسب، اجرای آموزش‌ها برحسب برنامه آموزشی جامع، شناسایی مهارت و دانش موردنیاز برای ارتقای عملکرد فعلی و آینده و فراهم فرصت‌های بهبود مربوط به پشتیبانی از فرد می‌شود.

#### ۶. جبران خدمات (Compensation): جبران خدمات یکی از مهم‌ترین معیارهای انگیزشی

کارکنان برای فعالیت مؤثر در سازمان به حساب می‌آید و از این رو این حوزه از فعالیت‌های مدیریت سرمایه انسانی برای مدیران و کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار بوده و از جمله راهبردهای تأثیرگذار در سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف و افزایش کارایی کارکنان خود است. منظور از جبران خدمات فراهم آوردن پرداختی‌ها و مزایا بر اساس مشارکت افراد و ارزش آن‌ها برای سازمان می‌باشد یا مفهوم جبران خدمات، به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیر نقدی، مزایای متأثر از ویژگی‌ها و تناسب شغلی و شرایط محیط کار در مقابل خدمتی که کارکنان و مدیران به سازمان می‌کنند گفته می‌شود.

#### ۷. تحلیل شایستگی (Competency analysis): منظور از تحلیل شایستگی شناسایی دانش،

مهارت‌ها و توانایی‌های فرآیندی موردنیاز جهت انجام فعالیت‌های تجاری سازمان بوده به طوری که ممکن است آن‌ها توسعه یافته و به عنوان مبنایی برای فعالیت‌های نیروی کار مورد استفاده قرار گیرند.

#### ۸. برنامه‌ریزی نیروی کار (Workforce planning): منظور از برنامه‌ریزی نیروی کار هماهنگی

فعالیت‌های نیروی کار با نیازهای تجاری حال و آینده در دو سطح سازمانی و واحد می‌باشد. یا فرآیندی است که به‌وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد بنابراین بدون برآورد نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین آن، نیل به اهداف سازمان امکان‌پذیر نیست. پس می‌توان نتیجه گرفت برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به‌وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آن‌ها در داخل سازمان و خروج آن‌ها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه در هر جای سازمان پستی خالی شد مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند.

**۹. پرورش شایستگی (Competency development):** منسفیلد در تعریف شایستگی می‌گوید: ویژگی‌های یک فرد که کمک می‌کند او اثربخش‌تر بوده یا عملکرد بهتری داشته باشد. منظور از پرورش شایستگی ارتقاء مستمر قابلیت نیروی کار جهت انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله می‌باشد.

**۱۰. توسعه مسیر پیشرفت شغلی (Career development):** منظور از توسعه مسیر پیشرفت شغلی اطمینان یافتن از این است که برای افراد فرصت‌هایی جهت توسعه شایستگی فراهم‌شده که آن‌ها را قادر به دستیابی اهداف شغلی‌شان می‌نماید.

**۱۱. فعالیت‌های شایستگی محور (Competency-based practices):** منظور از فعالیت‌های شایستگی محور اطمینان یافتن از اینکه تمامی فعالیت‌های نیروی کار تا یک اندازه در توسعه شایستگی‌های نیروی کار بناشده‌اند می‌باشد.

**۱۲. توسعه گروه‌های کاری (Workgroup development):** منظور از توسعه گروه‌های کاری سازمان‌دهی کار حول توانایی‌های فرآیندهای شایستگی محور می‌باشد.

**۱۳. فرهنگ مشارکتی (Participatory culture):** تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون‌سازمانی است هدف سازمان در این حالت پاسخگویی تند به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان به نحوه فزاینده‌ای بیشتر می‌شود. منظور از یک فرهنگ مشارکتی این است که امکان می‌دهد

سازمان از تمام قابلیت نیروی کار برای تصمیماتی که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است، بهره‌مند شود.

۱۴. **یکپارچگی شایستگی‌ها (Competency integration):** منظور از یکپارچگی شایستگی بهبود کارایی و چالاکی کارها با درجه وابستگی بالا از طریق یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فرایندی شایستگی‌های مختلف نیروی کار در سازمان است.

۱۵. **گروه‌های کاری خودگردان (Empowered workgroups):** گروه‌های کاری خودگردان گروه‌هایی از کارکنانند که مباشرت اداری قلمرو کاری‌شان به خودشان داده شده است. این مباشرت تفویض فعالیت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، تهیه جدول زمان‌بندی، پیگیری و نیروگیری را شامل می‌شود. این تیم‌ها طیفی از گروه‌های کاری نیمه‌مستقل، مستقل و برتر را در برمی‌گیرد. ویژگی مشترک تیم‌های خودگردان به‌ویژه تیم‌های که بالاتر از سطح کارگاه یا سطح دفتری تشکیل می‌شوند میان وظیفه‌ای بودن آن‌هاست. به این معنی که متخصصان حوزه‌های مختلف در یک تیم قرار داده می‌شوند. منظور از گروه‌های کاری خودگردان اعطای مسئولیت و اختیار برای تعیین چگونگی هدایت فعالیت‌های خود با بیشترین اثربخشی است.

۱۶. **دارایی‌های شایستگی محور (Competency-based assets):** منظور از دارایی‌های شایستگی محور به‌کارگیری دانش، تجربه و مصنوعات توسعه‌یافته در اجرای فرایندهای شایستگی محور جهت افزایش و ارتقا شایستگی و عملکرد می‌باشد.

۱۷. **مدیریت عملکرد کمی (Quantitative performance management):** منظور از مدیریت عملکرد کمی پیش‌بینی و مدیریت قابلیت فرایندهای شایستگی محور برای دستیابی به اهداف عملکردی قابل‌سنجش می‌باشد.

۱۸. **مدیریت قابلیت سازمانی (Organizational capability management):** منظور از مدیریت قابلیت سازمانی شایسته‌سازی و مدیریت قابلیت نیروی کار و فرایندهای شایستگی محور حیاتی که کارکنان در کار انجام می‌دهند، می‌باشد. یا مدل قابلیت ترکیب خاص دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای ایفای مؤثر یک نقش در سازمان را توصیف کرده و به‌عنوان ابزار منابع انسانی برای گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی، برنامه‌ریزی جانشینی استفاده می‌شود.

۱۹. **مربیگری (Mentoring):** منظور از مربیگری انتقال دروس تجربیات بزرگ‌تر در یک شایستگی نیروی کار به جهت بهبود قابلیت سایر افراد یا گروه‌های کاری می‌باشد.

۲۰. **بهبود مستمر قابلیت‌ها** (Continuous capability improvement): منظور از بهبود مستمر قابلیت، فراهم آوری یک زمینه‌ای برای افراد و گروه‌های کاری است تا به‌طور مستمر قابلیت-هایشان را برای انجام فرایندهای شایستگی محور بهبود بخشند.

۲۱. **همسویی عملکرد سازمانی** (Organizational performance alignment): منظور از همسویی عملکرد سازمانی، تقویت (افزایش) همسویی نتایج عملکرد در بین افراد، گروه‌های کاری و واحدها با عملکرد سازمانی و اهداف کسب‌وکار است.

۲۲. **نوآوری مستمر نیروی کار** (Continuous workforce innovation): منظور از نوآوری مستمر نیروی کار، شناسایی و ارزیابی فعالیت‌های بهبودیافته و ابداعی نیروی کار و تکنولوژی و تحقق بیشترین تعهدات (وعده‌ها) در سراسر سازمان می‌باشد.

## ۲-۳-۶- مزایا به کارگیری:

مزیت به کارگیری فرایندهای بلوغ منابع انسانی در مطالعات متعددی به‌گونه‌ای تجربی نشان داده شده است. سازمان‌هایی که یک استراتژی یکپارچه بلوغ منابع انسانی را به کار گرفته‌اند، به‌گونه‌ای قابل ملاحظه در ردیف سازمان‌های کلاس جهانی هستند (Appleby & Mavin, 2000).

در برخی حالات، حتی آثار شهرت آن‌ها در رابطه با فعالیت‌های منابع انسانی به‌طور مستقیم با افزایش بهای سهامشان ارتباط داشته است (Hannon & Milkovich, 1996). تجزیه تحلیل نمونه‌های مختلف در سال ۱۹۹۰ یک رابطه بسیار قوی (مثبت) را بین عملکرد بالای فعالیت‌های کاری و عملکرد مالی سازمان نشان می‌دهد (Becker, Huselid, Becker, & Huselid, 1998).

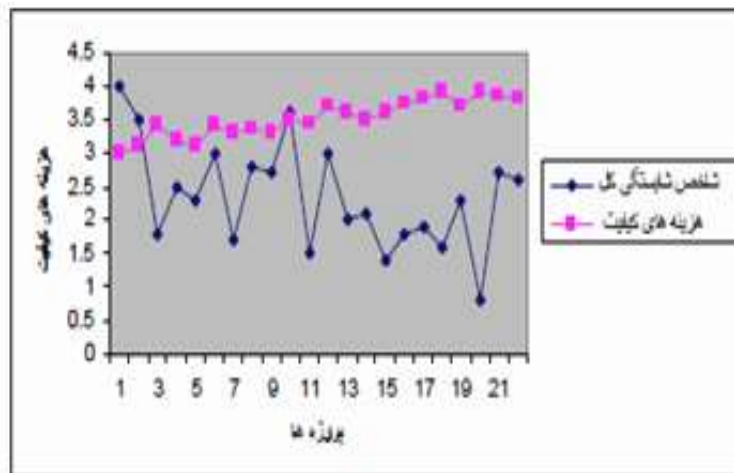
این بررسی بهبود انحراف از استاندارد فعالیت‌های کاری شرکت را نشان می‌دهد که در نتیجه تقریباً ۲۰ درصد افزایش در ارزش سهامداران و کاهش قابل ملاحظه‌ای در نرخ ترک خدمت ارادی را به دنبال داشته است. یک مطالعه فعالیت‌ها نیروی کار که تقریباً در هزار شرکت صنایع اصلی انجام شده است، نشان داده است که "انحراف از استاندارد در به کارگیری چنین فعالیت‌هایی باعث ۷,۰۵ درصد افزایش در ترک خدمت شده است و به ازای هر یک از کارکنان ۲۷,۰۴۴ دلار فروش بیشتر و ۱۸,۸۱۴ دلار افزایش در ارزش بازار و ۳,۸۱۴ دلار افزایش سوددهی به دنبال داشته است (Huselid, 1995).

برخی از مطالعات انجام شده در زمینه مزایای حاصل از پیاده‌سازی P-cmm در جدول ۲-۲ و نمودار ۲-۴

آمده است: (B. Curtis et al., 2003)

جدول ۲-۲. تحلیل ترک خدمت ارادی

شرکت	نرخ ترک خدمت قبل از پیاده سازی	نرخ ترک خدمت بعد از پیاده سازی
بوئینگ	۱۹۹۸-۰.۷٪	۱۹۹۹-۵٪
نوو نوردیسک	۱۹۹۶-۱۲٪	۲۰۰۰-۸٪
جی دی ای سیستمز	۱۹۹۶-۷.۸٪	۱۹۹۸-۷.۱٪



شکل ۲-۴ همبستگی شایستگی ها و هزینه کیفیت

### ۲-۳-۷- مزایای پیاده سازی الگوی بلوغ قابلیت های افراد:

- توجه به قابلیت به جای عناصر شغلی
- ایجاد یک بستر مناسب جهت برپایی نظام های متعالی
- دارا بودن نظام های جامع منابع انسانی

- تکرارپذیری فعالیت‌ها
- فعالیت‌های دقیق و شفاف جهت اجرای نظام‌ها
- کاهش انحرافات در عملکرد
- بهبود مستمر فعالیت‌ها
- تسری بهترین فعالیت‌ها در سراسر سازمان
- نهادینه‌سازی نظام‌ها (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۸).

## ۲-۴- سرمایه اجتماعی:

### ۲-۴-۱- مقدمه سرمایه اجتماعی

طی چند دهه اخیر در مباحث توسعه علاوه بر سرمایه های انسانی، فیزیکی و اقتصادی که در دیدگاه های سنتی توسعه مطرح بود، به سرمایه اجتماعی توجه شده است. سرمایه اجتماعی مفهومی فرارشته ای بین علوم انسانی است که به نقش نیروهای اجتماعی در توسعه جوامع می پردازد و اقتصاددانان و جامعه شناسان در بررسی های اقتصادی و اجتماعی جوامع توسعه یافته به این مفهوم توجه دارند. این رویکرد، نشان دهنده اهمیت نقش ساختارها و روابط اجتماعی بر متغیرهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حوامع می باشد. از سوی دیگر مطالعه روند رشد و توسعه کشورها بیانگر این واقعیت است که سایر سرمایه ها در صورت بهره گیری از سرمایه اجتماعی سبب رشد و توسعه یک جامعه می شوند. زمانی که سرمایه اجتماعی وجود دارد، کنش های اجتماعی تسهیل می شود و هزینه معاملات کاهش می یابد. ثبات و انسجام اجتماعی به همراه همکاری و مشارکت اجتماعی که از مولفه های سرمایه اجتماعی هستند، شروط لازم برای توسعه می باشند لذا به دلیل اهمیت روزافزون این مفهوم در حوزه برنامه ریزی توسعه در ایران در این نوشته به بررسی مفهوم سرمایه اجتماعی، بررسی میزان آن در کشور ایران و راهکارهای ایجاد، حفظ و گسترش سرمایه اجتماعی در ایران پرداخته ایم. در این بررسی از روش اسنادی استفاده شده است.

درباره پیدایش مفهوم سرمایه اجتماعی در جامعه شناسی، اقتصاد و علوم سیاسی و همچنین درباره معانی، تعاریف و ابزارهای سنجش آن اتفاق نظری در بین محققان وجود ندارد. پیدایش این اصطلاح در برخی از متون مانند پاتنام (Putnam, 2000) به هانی فان (Hanifan, 1916) و در برخی از متون دیگر به جاکوب (۱۹۶۱) نسبت داده شده است. لوری (۱۹۷۰) اولین اقتصاددانی بود که به این مفهوم توجه کرد و بوردیو (۱۹۸۶) برای اولین بار آن را وارد متون اقتصادی کرد.

بوردیو جامعه شناس اروپایی مفهوم سرمایه اجتماعی را در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ گسترش داد، اما نسبت به نظریه های اجتماعی دیگر وی، کمتر توجه شد. بحث بعد از آن به طور عمده در آمریکا انجام گرفت. جایی که جیمز کلمن، جامعه شناسی و اقتصاد را تحت لوای نظریه رفتار منطقی ارائه نمود که هم دانشمندان علوم اجتماعی و هم سیاستمداران را تحت تأثیر قرارداد.

برجستگی و اهمیت فعلی مفهوم، مدیون کارهای رابرت پاتنام است که توجه عمومی گسترده تری یافته



است. مایکل فالی<sup>۱</sup> و باب ادواردز<sup>۲</sup> این سه نویسنده را به عنوان سه ارمغان آورندگان برجسته در متون سرمایه اجتماعی معرفی کرده‌اند (فیلد ترجمه از متقی، ۱۳۸۵، ص ۲۱) اما در متون موجود اشاره می‌شود که کلمن (۱۹۸۸) و پاتنام (۱۹۹۳)، مفهوم فعلی سرمایه اجتماعی را پایه‌ریزی کرده و وارد متون علوم اجتماعی و علوم سیاسی و اقتصاد کرده‌اند (صمدی، ۱۳۸۸) هرچند تعاریف متعدد و متفاوتی از سرمایه اجتماعی در متون اقتصادی و جامعه‌شناسی ارائه شده است، اما بیشتر محققان از تعریف ارائه شده توسط پاتنام (۱۹۹۳)، کلمن (۱۹۸۸) و فوکویاما (۱۹۹۷)، استفاده می‌کنند.

رابرت پاتنام (۱۹۹۳) سرمایه اجتماعی را به عنوان مجموعه‌ای از ارتباط‌های افقی بین افراد می‌داند که سبب تقویت همکاری برای کسب منافع متقابل در جامعه می‌شود. وجه مشترک تمامی تعاریف ارائه شده، اشاره به این نکته دارد که سرمایه اجتماعی را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از شبکه‌ها، هنجارها، ارزش‌ها و درکی است که موجب تسهیل همکاری درون‌گروهی و برون‌گروهی بین تمامی افراد (جامعه و سازمان) می‌شود (شریفیان‌ثانی، ۱۳۸۰، ص ۶).

## ۲-۴-۲- دیدگاه‌ها و تعاریف :

### ۲-۴-۲-۱- فرانسیس فوکویاما (Francis Fukuyama)

فوکویاما نظریه پرداز دیگر این حوزه در تعریف این مفهوم بیشتر بر هنجارها و ارزشهای غیر رسمی تکیه کرده و آن را اینگونه تعریف می‌کند:

سرمایه اجتماعی را به سادگی می‌توان به عنوان وجود مجموعه معینی از هنجارها یا ارزشهای غیر رسمی تعریف کرد که اعضای گروهی که همکاری و تعاون میانشان مجاز است در آن سهیم هستند. مشارکت در ارزشها و هنجارها به خودی خود باعث تولید سرمایه اجتماعی نمی‌گردد، چرا که ممکن است ارزش‌ها منفی باشند. هنجارهایی که تولید سرمایه اجتماعی می‌کنند اساساً باید شامل سجایایی از قبیل صداقت، ادای تعهد و ارتباطات دو جانبه باشد (الوانی و شیروانی، ۱۳۸۳).

فوکویاما (۱۹۹۹) معتقد است تعاریف سرمایه اجتماعی به نموده‌های آن اشاره دارد و تعریفی که ایشان

---

1 Michael Falie

2 Bob Edwards

ارائه می‌نمایند چنین است: سرمایه اجتماعی شکل و نمونه ملموسی از یک مجرای غیررسمی است که باعث ترویج همکاری بین دو یا چند نفر می‌شود. هنجارهای تشکیل‌دهنده سرمایه اجتماعی می‌تواند از هنجار روابط متقابل دو دوست با آموزه‌های پیچیده را در برگیرد.

با این تعریف، اعتماد، شبکه‌ها، جامعه مدنی و ... که با سرمایه اجتماعی مربوط هستند، محصول جانبی این پدیده‌اند که در نتیجه سرمایه اجتماعی به وجود می‌آید.

فوکویاما در توضیح خاستگاه سرمایه اجتماعی می‌نویسد:

فراهم ساختن و تدارک سرمایه اجتماعی با واسطه و میانجیگری مجموعه‌ای از نهادهایی که تقریباً به وسعت و گستردگی خود جامعه هستند، انجام می‌پذیرد. خانواده‌ها، مدارس، کلیساها و انجمنهای داوطلبانه، انجمنهای تخصصی، فرهنگ عمومی و غیره از آن جمله است. اکثر این نهادها با اقتصاد بازار کاملاً بیگانه هستند. بودجه برخی از این نهادها، از قبیل مدارس، را مردم با پرداخت مالیات تامین می‌کنند: برخی دیگر مانند خانواده‌ها یا انجمنهای خیریه از طریق تولیدات فرعی فعالیتهای دیگر، سرمایه اجتماعی تولید می‌کنند، چنانچه جیمزکلن خاطر نشان ساخته است، سرمایه اجتماعی مانند بسیاری از اشکال دیگر سرمایه انسانی یک منفعت عمومی است، و بنابراین، بازارهای رقابتی به طور منظم برای آن سرمایه گذاری می‌کنند(الوانی و شیروانی، ۱۳۸۳).

یکی از تعاریف مطرح این است که سرمایه اجتماعی مجموعه هنجارهای موجود در سیستم های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه گردیده و موجب پایین آمدن سطح هزینه های تبادلات و ارتباطات می‌گردد. براساس این تعریف، مفاهیمی نظیر جامعه مدنی و نهادهای اجتماعی نیز دارای ارتباط مفهومی نزدیک با سرمایه اجتماعی می‌گردند(الوانی و شیروانی، ۱۳۸۳).

فوکویاما معتقد است سرمایه اجتماعی متعلق به گروههاست نه افراد و هنجارهایی که شالوده سرمایه اجتماعی را تشکیل می‌دهند در صورتی معنی دارد که بیش از یک نفر در آن سهیم باشد. گروهی که دارای سرمایه اجتماعی می‌باشد، ممکن است به کوچکی دو دوست باشد که با یکدیگر تبادل اطلاعات می‌کنند یا در پروژه ای مشترکاً همکاری می‌کنند یا ممکن است در مقیاس بزرگ تری تمامی یک ملت باشد. فوکویاما برخی از کشورها را که از نظر فرهنگی یکسان هستند بر اساس سرمایه اجتماعی مقایسه می‌کند و هدف او این است که به این سوال پاسخ دهد: چرا برخی کشورها موفقیت اقتصادی بیشتری

نسبت به سایر کشورها دارند. او ادعا می کند در این کشورها سطوح بالای قابلیت اجتماعی (سرمایه اجتماعی) صداقت و اعتماد افراد را به انجام کارهای مشارکتی و تعاونی مشتاق می سازد و زمینه را برای رشد و ترقی فراهم می کند مثلاً در جامعه ژاپن سطوح بالای سرمایه اجتماعی سبب گسترش و توسعه این کشور شده است در حالی که در جامعه چین پیوندهای موجود مانع شکل گیری سرمایه اجتماعی شده و فرصت های نوآوری را محدود ساخته است. فوکویاما معتقد است جوامع مدرن به جای اینکه درصدد باشند که اخلاق اعضایشان را بهبود بخشند در جست و جوی تاسیس نهادهایی چون حکومت متکی بر قانون اساسی و مبادله مبتنی بر بازار آزاد هستند تا رفتارهای اعضای خود را نظام مند کنند (الوانی و شیروانی، ۱۳۸۳).

## ۲-۴-۲- افه و فوش

افه و فوش (۲۰۰۲) علاوه بر عناصری که در تعریف بورديو، کلمن و پاتنام از سرمایه اجتماعی وجود دارد، به بعد گرایش به آگاهی و توجه اشاره نموده و آن را شامل مجموعه افکار، عقاید و حساسیت نسبت به زندگی اجتماعی و سیاسی و توجه به هر چیزی که در وسیع ترین معنا به امور عمومی اطلاق می شود که مربوط به شکل بالقوه فردی تمایل ضعیف نسبی در دنبال کردن موضوعات مشترک در رسانه های الکترونیکی و چاپی بوده و پیش شرط شناختی و شکل فعال تر مسئولیت مدنی است که باعث علاقه مندی و دل نگرانی می شود و نقطه مقابل آگاهی و توجه وضعیت شناختی چشم پوشی، بی تفاوتی و شکل گیری نگرش فرصت طلبانه است (ناطق پور و فیروز آبادی، ۱۳۸۵، ص ۱۶۳)

## ۲-۴-۳- الکسیس دو توکویل (Alexis de Torqueville)

دو توکویل نویسنده فرانسوی، در سال ۱۸۳۱ متأثر از سفر به آمریکا، دریافت که در زندگی جمعی آمریکایی نوعی عرصه یادگیری شهری وجود دارد. دو توکویل (۱۸۳۲) بیان می کند که در مجامع سیاسی آمریکایی، افراد با داشتن شرایط، تفکرات و سنین مختلف، ذائقه کلی برای تجمع و رشد می یابند که به منظور کاربرد آنهاست. در تجمع های بزرگ آنها به گفتگو می پردازند، به یکدیگر گوش فرا می دهند و دوطرفه با انواع مسئولیت های انگیزشی دریافت شده راهی زندگی شهری می شوند و آنها را به خدمت هزاران اهداف پربار خویش درمی آورند. برای دو توکویل زندگی جمعی پایه و اساس نظم اجتماعی در یک سیستم باز است که یک نوع همکاری شهری سطح بالا و دور از استبداد به مردم یاد داده است که چگونه در زندگی شهری به همکاری بپردازند و در واقع زندگی جمعی را به صورت مهدکودکی برای جامعه

دموکراسی می‌داند (فیلد ترجمه از متقی، ۱۳۸۵، ص ۴۶).

## ۲-۴-۲-۴ - سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیر بوردیو

بوردیو سه نوع سرمایه را شناسایی نمود؛ این اشکال سرمایه عبارت از شکل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی بودند. شکل اقتصادی سرمایه بلافاصله قابل تبدیل به پول است مانند دارایی‌های منقول و ثابت یک سازمان. سرمایه فرهنگی، نوع دیگر سرمایه است که در یک سازمان وجود دارد مانند تحصیلات عالی اعضای سازمان که این نوع سرمایه نیز در برخی موارد و تحت شرایطی قابل تبدیل به سرمایه اقتصادی است و سرانجام شکل دیگر سرمایه، سرمایه اجتماعی است که به ارتباطات و مشارکت اعضای یک سازمان توجه دارد و می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به سرمایه‌های اقتصادی باشد (الوانی، و سید نقوی، ۱۳۸۱).

سرمایه اجتماعی از نظر بوردیو بر تعهدات و ارتباطات اجتماعی مبتنی است و خود او آن را چنین تعریف می‌کند سرمایه اجتماعی انباشت منابع بالفعل و بالقوه‌ای است که مربوط به داشتن شبکه‌ای نسبت پایدار از: روابط کم‌و بیش نهادی شده از آشنایی و شناخت متقابل است یا به‌عبارتی دیگر عضویت در یک گروه برای هر یک از اعضایش از طریق حمایت یک سرمایه جمعی، صلاحیتی فراهم می‌کند که آنان را مستحق «اعتبار» به معنی مختلف کلمه می‌کند (Yang & Maxwell, 2011).

شاخصی که بوردیو برای سرمایه اجتماعی در نظر می‌گیرد عضویت افراد در کلوپ‌ها است بنابراین از نظر بوردیو ایجاد و اثربخشی سرمایه اجتماعی بستگی به عضویت در یک گروه اجتماعی دارد که اعضای آن، مرزهای گروه را از طریق مبادله اشیا و نهادها بنیان نهاده‌اند.

این روابط ممکن است از طریق کاربرد یک نام مشترک (خانواده، ملت، انجمن، حزب) و مجموعه‌ای کامل از کنش‌ها برای نهادینه کردن، نظیر مبادلات مادی و نمادی تضمین شود.

لازم به ذکر است که بوردیو سرمایه اجتماعی را ویژگی انحصاری نخبگان می‌داند که برای تأمین موقعیت نسبی‌شان طراحی شده است و لذا او بر این باور بود که سرمایه اجتماعی فقط برای افراد مرفه مفید است (Yang & Maxwell, 2011).

مفهوم سرمایه اجتماعی برای کلمن وسیله‌ای برای تبیین نحوه همکاری و تعاون افراد با همدیگر بود. او بر این باور بود که سرمایه اجتماعی یکی از وسایلی است که افراد به کمک آن می‌توانند منفعی به دست آورند بنابراین سرمایه اجتماعی از نظر کلمن مفید است و دارای کارکرد می‌باشد و به همین دلیل سرمایه

اجتماعی را یا کارکرد آن تعریف می کند.

از نظر بورديو مقدار سرمايه اجتماعي در تملك هر عامل اجتماعي به دو امر وابسته است:

اول. اندازه شبکه ارتباطی که عامل اجتماعی به خوبی بتواند آن‌ها را بسیج نماید.

دوم. مقدار سرمايه (اقتصادي، فرهنگي، نمادي) هر يك از كساني که عامل اجتماعي با آن‌ها در ارتباط است. به اعتقاد بورديو سرمايه اجتماعي به عنوان شبکه‌ای از روابط يك ودیعه طبیعی یا حتی يك ودیعه اجتماعي نيست بلکه چیزی است که در طول زمان و به تلاش بی وقفه به دست می آید.

بورديو بر قابلیت تبدیل انواع مختلف سرمايه تأکید داشته و سرمايه اقتصادي را ریشه انواع ديگر سرمايه می داند و به تعبیر لین سرمايه اجتماعي از نظر بورديو لباس مبدل برای سرمايه اقتصادي می باشد.

همان گونه که ملاحظه می شود، از دیدگاه بورديو سرمايه اقتصادي شکل غالب سرمايه گذاري است و انواع ديگر سرمايه که شامل فرهنگي و اجتماعي است، به عنوان ابزاري برای حصول سرمايه اقتصادي مفهوم پيدا می کنند.

از نظر بورديو، سرمايه اجتماعي در ممالک سرمايه داري به عنوان ابزاري برای تثبيت و تقويت جايگاه اقتصادي افراد به شمار می رود، در اين ممالک، سرمايه اقتصادي پايه است و سرمايه اجتماعي و فرهنگي ابزاري برای تحقق آن محسوب می شوند. می توان نتیجه گرفت که دیدگاه بورديو در زمینه سرمايه اجتماعي يك دیدگاه ابزاري صرف است. به عبارتی اگر سرمايه اجتماعي نتواند موجب رشد سرمايه اقتصادي شود، کاربردی نخواهد داشت. علاوه بر این در این نوع تحلیل از سرمايه اجتماعي تأثیرپذیری از تئوري سرمايه مارکس کاملاً مشهود است و به نظر می رسد می توان مباحث بورديو از سرمايه اجتماعي را بیشتر يك رویکرد تضاد گرا تلقی کرد (الوانی و سید نقوی، ۱۳۸۱).

## ۲-۴-۲-۵- سرمايه اجتماعي از دیدگاه جيمز کلمن

برخلاف بورديو، کلمن از واژگان مختلفی برای تعريف سرمايه اجتماعي کمک گرفت؛ وی مفهوم سرمايه اجتماعي را از ابعاد مختلف بررسی کرد. کلمن برخلاف بورديو معتقد است که سرمايه اجتماعي صرفاً محدود به طبقه مرفه نبوده بلکه می تواند برای طبقات پايين نیز مفيد باشد. از نظر کلمن سرمايه اجتماعي نشان دهنده يك منبع است زیرا متضمن شبکه های مبتنی بر ارزش های مشترک و اعتماد می باشد.

مفهوم سرمایه اجتماعی برای کلمن وسیله‌ای برای تبیین نحوه همکاری و تعاون افراد با همدیگر بود. او بر این باور بود که سرمایه اجتماعی یکی از وسایلی است که افراد به کمک آن می‌توانند منفعی به دست آورند بنابراین سرمایه اجتماعی از نظر کلمن مفید است و دارای کارکرد می‌باشد و به همین دلیل سرمایه اجتماعی را یا کارکرد آن تعریف می‌کند.

کلمن برای تعریف سرمایه اجتماعی از نقش و کارکرد آن کمک گرفت و تعریفی کارکردی از سرمایه اجتماعی ارائه داد و نه تعریف ماهوی. بر این اساس، سرمایه اجتماعی عبارت از ارزش آن جنبه از ساختار اجتماعی که به‌عنوان منابعی در اختیار اعضا قرار می‌گیرد تا بتوانند به اهداف و منافع خود دست پیدا کنند(الوانی و ناطق, ۱۳۸۶).

کلمن سرمایه اجتماعی را بخشی از ساختار اجتماعی می‌داند که به کنشگر اجازه می‌دهد تا با استفاده از آن به منافع خود دست یابد و سرمایه اجتماعی را همانند سایر اشکال سرمایه مولد می‌داند که دستیابی هدف-های معینی را امکان‌پذیر می‌سازد(الوانی و ناطق, ۱۳۸۶).

کلمن درحالی‌که بر استفاده افراد از منابع ساختی اجتماعی در کنش‌هایشان برای به دست آوردن بهترین نتایج تأکید می‌ورزد ولی بر طبیعت جمعی سرمایه اجتماعی نیز اصرار دارد. او معتقد است که سرمایه اجتماعی ویژگی‌های معینی دارد که آن را از کالاهای خصوصی، تقسیم‌پذیر و انتقال‌پذیر، متمایز می‌سازد. سپس ویژگی‌های این کالای عمومی را چنین برمی‌شمرد:

به‌آسانی مبادله نمی‌شود اگرچه این سرمایه منبعی است که ارزش استفاده دارد.

سرمایه اجتماعی دارایی هیچ‌یک از افرادی که از آن سود می‌برند نیست و این به‌واسطه صفت کیفی ساختار اجتماعی است که فرد در آن قرار گرفته است.

نتیجه فرعی فعالیت‌های دیگر است و معمولاً شخص خاصی آن را به وجود نمی‌آورد زیرا انگیزه برای سرمایه‌گذاری در آن وجود ندارد یا ضعیف است، برخلاف سرمایه فیزیکی که به‌واسطه منافع شخصی‌اش انگیزه برای سرمایه‌گذاری کاهش نمی‌یابد. سرمایه اجتماعی با اینکه منبع مهمی برای افراد است و می‌تواند بر توانایی انجام کنش و کیفیت زندگی آن‌ها بسیار تأثیرگذار باشد، باوجود این از آنجا که بسیاری از منافع کنش‌هایی که سرمایه اجتماعی را به وجود می‌آورند، توسط افرادی غیر از فردی که آن را ایجاد کرده کسب می‌شود، به سود فرد نیست که آن را به وجود آورد. نتیجه این می‌شود که بیشتر شکل‌های سرمایه

اجتماعی به شکل نتیجه فرعی فعالیت‌های دیگر ایجاد یا نابود می‌شود. اگرچه کلمن به عوامل ایجاد، حفظ و نابودی سرمایه اجتماعی اشاره دارد و معتقد است عواملی نظیر «فرو بستگی شبکه اجتماعی»، «حفظ ثبات ساختار اجتماعی» و «ایدئولوژی» حفظ و نابودی سرمایه اجتماعی در مؤثر هستند.

نهایتاً اینکه سرمایه اجتماعی در صورت استفاده بیشتر برخلاف بعضی اشکال دیگر سرمایه نه تنها مستهلک نمی‌شود بلکه افزایش می‌یابد

تعاریف بورديو و کلمن تا حدودی شبیه به هم هستند. هر دو قائل به مشارکت و عضویت فرد در گروه بودند و ماحصل آن را به‌عنوان سرمایه تلقی می‌نمودند؛ بورديو برای این مفهوم از واژه «چسبندگی» و کلمن از واژه «ساختار اجتماعی» کمک گرفتند.

برخلاف بورديو که سرمایه اقتصادی را به‌عنوان هدف غایی در نظر می‌گرفتند، کلمن، سرمایه انسانی را به‌عنوان هدف غایی مطرح و سرمایه اجتماعی را به‌عنوان ابزاری برای حصول به سرمایه انسانی بکار می‌برد. به عبارتی، کلمن با استفاده از مفهوم سرمایه اجتماعی سعی در شناخت نقش هنجارها و ارزش‌ها در داخل خانواده با شبکه‌های اجتماعی بود تا از این طریق بتواند موجب تقویت سرمایه انسانی شود (الوانی و ناطق، ۱۳۸۶).

## ۲-۴-۲-۶- سرمایه اجتماعی از دیدگاه رابرت پاتنام

رابرت پاتنام نیز از اندیشمندان و نظریه‌پردازان مفهوم سرمایه اجتماعی است و نظریه‌ی او در ارتباط با نظریه الکسیس دوتوکویل است دوتوکویل نگران بی‌نظمی و هرج و مرج قریب‌الوقوع در اولین دموکراسی شناخته‌شده دنیا بود و معتقد بود که برابری رسمی در برابر قانون سبب از یکدیگر جدا شدن کردن جامعه و سپس منجر به استبداد می‌شود اما در پایان سفرهای خود در امریکا به این نتیجه رسید که زندگی انجمنی یکی از شالوده‌های مهم نظم اجتماعی است و این انجمن‌ها میزان بالای تعهد مدنی را ایجاد می‌کنند و این امر از ظهور استبداد جلوگیری می‌کند و نظریه پاتنام این بود که هشدار می‌داد سنگ بنای دموکراسی آمریکایی در حال نابودی است و در همین راستا مفهوم سرمایه اجتماعی را به کار برد (Helliwell & Putnam, 2007). پاتنام سرمایه اجتماعی را اعتماد، هنجارهای همیاری و شبکه‌هایی می‌داند که دستیابی به منافع متقابل را تسهیل می‌کند و هدف سرمایه اجتماعی را تأمین دموکراسی کارآمد و توسعه اقتصادی می‌داند. بنابراین پاتنام سرمایه اجتماعی را فراتر از سطح فردی بکار می‌گیرد و به چگونگی

کارکرد سرمایه اجتماعی در سطح منطقه‌ای و ملی و تأثیر آن بر نهادهای دموکراتیک می‌پردازد.

پاتنام (۱۹۹۳ تا ۱۹۹۸) از پژوهشگران اخیر سرمایه اجتماعی است. تأکید عمده وی به نحوه تأثیر سرمایه اجتماعی بر رژیم‌های سیاسی و نهادهای دموکراتیک مختلف است.

پاتنام، سرمایه اجتماعی را مجموعه‌ای از مفاهیمی مانند اعتماد، هنجارها و شبکه‌ها می‌داند که موجب ایجاد ارتباط و مشارکت بهینه اعضای یک اجتماع شده و در نهایت منافع متقابل آنان را تأمین خواهد کرد. از نظر وی اعتماد و ارتباط متقابل اعضا در شبکه، به‌عنوان منابعی هستند که در کنش‌های اعضای جامعه موجود است (Helliwell & Putnam, 2007).

پاتنام معتقد است سرمایه اجتماعی نیز مانند سایر سرمایه‌ها مولّد است و امکان دستیابی به اهداف مشخصی را فراهم می‌کند برای مثال گروهی که اعضایش به یکدیگر اعتماد زیادی دارند نسبت به گروهی که فاقد این ویژگی‌ها هستند موفق‌ترند و کارایی بیشتری رادارند (Helliwell & Putnam, 2007).

## ۲-۴-۳- گروه بندی دیدگاه‌ها:

می‌توان نظریه‌های سرمایه اجتماعی را به چهار دیدگاه عمده زیر دسته‌بندی نمود:

۱- دیدگاه اجتماع‌گرایی: که سازمان‌های محلی چون کلوپ‌ها، مؤسسات و گروه‌های شهری را بستر ایجاد سرمایه اجتماعی می‌داند.

۲- دیدگاه شبکه‌ای: بر اهمیت روابط افقی و عمودی بین مردم و روابط درونی و بیرونی مؤسسات و گروه‌های اجتماعی تأکید دارد.

۳- دیدگاه نهادی: معتقد است سرزندگی شبکه‌های اجتماعی و جامعه مدنی عمدتاً "نتیجه فضای سیاسی، قانونی و نهادی جامعه است.

۴- دیدگاه‌های هم‌افزایی: تلاش می‌کند که کارهای قوی برآمده از دیدگاه‌های شبکه‌ای و نهادی را باهم تلفیق نماید و تعریف بانک جهانی از سرمایه اجتماعی نیز بر همین تلاش استوار است:

سرمایه اجتماعی عبارت است از هنجارها و روابط اجتماعی مستحکم و ریشه‌دار در ساختارهای اجتماعی جوامع که مردم را در هماهنگی کنش‌ها برای دستیابی به اهداف مطلوب خود قادر می‌سازد (مقتدایی،



طبق تعاریف فوق، همه محققان توافق دارند که کنش‌های اجتماعی افراد هسته مرکزی سرمایه اجتماعی را تشکیل می‌دهند و زمانی که کنش‌ها در سطح فردی رقم می‌خورند، سرمایه اجتماعی به‌طور بالقوه " خروجی‌هایی (Externalities) " را تولید می‌کنند و عضویت در یک گروه منافع و هزینه‌های پیش‌بینی نشده‌ای را دارد.

کنش‌های جمعی افراد به‌طور غیرمستقیم برای کسانی که در گروه‌ها عضویت ندارند نیز منافع و هزینه‌هایی دارد. همچنین مفاهیم مشارکت در اجتماع محلی، کنش‌گرایی در یک موقعیت اجتماعی احساس اعتماد و امنیت، ظرفیت پذیرش تفاوت‌ها و توانایی همکاری با دیگران به‌عنوان عناصر سرمایه اجتماعی محسوب می‌شوند (شریفیان ثانی، ۱۳۸۰، ص ۱۹).

جدول ۲-۳. تعاریف، اهداف، تحلیل و منافع حاصل از سرمایه اجتماعی

نظریه پرداز	تعریف	اهداف	سطح تحلیل	بازدهی سرمایه
بورديو	منابعی که دسترسی به کالاهای گروهی را فراهم می‌سازد	تأمین سرمایه اقتصادی	افراد در رقابت‌های طبقاتی	خصوصی
لین	دسترسی و استفاده از منابع نهفته در شبکه‌های اجتماعی	تأمین منابع نهفته در روابط حفظ منابع موجود	افراد در شبکه‌ها و ساختارهای اجتماعی	فردی
کلمن	جنبه‌های از ساختار اجتماعی که کنش‌های هدفمند کنشگران را تسهیل می‌نماید	تأمین سرمایه اقتصادی	افراد در زمینه‌های خانوادگی و اجتماعی	فردی و جمعی
پانتام و فوکویوما	هنجارهای اعتماد و همیاری و شبکه‌های همکاری برای منافع متقابل را تسهیل می‌نماید	تأمین دموکراسی کارآمد و توسعه اقتصادی	مناطق و اجتماعات و گروه‌ها در زمینه‌های ملی و بین‌المللی	جمعی
کاکس	پویش‌های بین مردم که شبکه‌ها، هنجارها و اعتماد اجتماعی را شامل می‌شوند	تسهیل هماهنگی تعاون و تقویت تساهل و تسامح	افراد در سازمان‌های داوطلبانه	جمعی
پاکستون	پیوستگی عینی و ذهنی بین افراد	افزایش ظرفیت و قابلیت کنش	خرد و کلان	فردی، گروهی و جمعی
ترنر	نیرویی که توان توسعه اقتصادی را در جامعه از طریق روابط اجتماعی افزایش می‌دهد	توسعه اقتصادی بهینه قابلیت جمعی تولید	خرد، میانی و کلان	فردی و جمعی

پاتنام، سرمایه اجتماعی را وسیله‌ای برای رسیدن به توسعه سیاسی و اجتماعی در سیستم‌های مختلف سیاسی می‌داند. تأکید عمده وی بر مفهوم "اعتماد" بود و به‌زعم وی همین عامل بود که می‌توانست با جلب اعتماد میان مردم و دولت‌مردان و نخبگان سیاسی موجب توسعه سیاسی شود. بنابراین، اعتماد، منبع بارزشی از سرمایه محسوب می‌شود که اگر در حکومتی به میزان زیاد اعتماد وجود داشته باشد به همان اندازه رشد سیاسی و توسعه اجتماعی بیشتر خواهد بود.

پاتنام معتقد است که برخلاف سرمایه متعارف که یک کالای خصوصی هستند، سرمایه اجتماعی نوعی کالای عمومی به شمار می‌آید و افرادی که از آن بهره‌مند هستند همانند سرمایه متعارف تمایل به افزایش آن دارند (Helliwell & Putnam, 2007).

پاتنام برای سرمایه اجتماعی سه تا مؤلفه و شاخص تعریف می‌کند که عبارت‌اند از: شبکه‌ها، اعتماد و هنجارهای همیاری. او اعتماد را به دو نوع اجتماعی و شخصی دسته‌بندی می‌کند و اعتماد اجتماعی را برای جامعه سودمندتر می‌داند (پرویز، ۱۳۹۲).

تفاوت کار پاتنام با بوردیو و کلمن در مقیاس بکارگیری مفهوم سرمایه اجتماعی است. برخلاف آن دو، پاتنام سرمایه اجتماعی را در مقیاس کلان و در رژیم سیاسی حاکم بر جامعه مورد مطالعه قرارداد و به همین خاطر با مشکلات و پیچیدگی‌های خاص سیاسی و ملاحظات سیاسی روبرو شد (پرویز، ۱۳۹۲).

## ۲-۴-۴- عوامل تشکیل دهنده سرمایه اجتماعی:

عوامل ساخت سرمایه اجتماعی را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند:

۱. **عوامل نهادی:** نهاد به معنای قانون، رسم، عرف، عادت و یا سازمانی است که در زندگی سیاسی یا اجتماعی مردم، مؤثر واقع می‌شود و نظام هدف‌داری را در جهت رفع نیازهای یک اجتماع سازمان‌یافته، ایجاد می‌کند، مانند: دولت که از طریق وضع قوانین و ایجاد نظام هدف‌دار، موجب تشکیل سرمایه اجتماعی می‌شود.

۲. **عوامل خودجوش:** هنجارهایی که به‌صورت خودجوش، به‌جای قانون و دیگر نهادهای رسمی، از کُنش‌های متقابل اعضای یک اجتماع به وجود می‌آیند و ناشی از انتخاب‌های تعمّدی نیستند، در این دسته قرار می‌گیرند.

۳. **عوامل بیرونی:** منظور از این دسته عوامل، هنجارهایی هستند که از جایی، غیر از همان

اجتماعی که در آن به کاررفته‌اند، سرچشمه می‌گیرند، همچون: دین، مذهب، ایدئولوژی و فرهنگ یا تجربه مشترک تاریخی.

۴. **عوامل طبیعی:** در این گروه، دودسته از عوامل: روابط خویشاوندی و همبستگی‌های قومی و نژادی قرار می‌گیرند (سوری، ۱۳۸۴).

## ۲-۴-۵- ابعاد سرمایه اجتماعی:

ناهایت و گوشال (۱۹۸۸) با اتخاذ رویکردی سازمانی به مفهوم سرمایه اجتماعی، بعد رابطه‌ای را به ابعاد ساختاری و شناختی افزودند و این ابعاد را این‌گونه تعریف می‌کنند:

۱. **سرمایه رابطه‌ای:** نوع روابط شخصی میان افراد را که بر مبنای سابقه یا تاریخچه‌ی تعاملاتشان با یکدیگر برقرار می‌شود، توصیف می‌کند. این بعد، شامل مؤلفه‌هایی چون: اعتماد، هنجارها، تعهدات، روابط متقابل و تعیین هویت مشترک است.

۲. **سرمایه شناختی:** بعد شناختی به منابعی که شامل دیدگاه‌های مشترک تفاسیر، سیستم مفهومی مثل زبان، کد، حکایت و روایت است، اشاره دارد. این بعد که محور آن، شناخت (یعنی فعالیت‌های ذهنی، عقلی و اندیشه‌ای) است، با استفاده از زبان مشترک، بینش مشترکی از اهداف و ارزش‌ها را برای اعضای شبکه فراهم می‌کند و مقدمه فعالیت بهینه آنان در نظام اجتماعی را فراهم می‌نماید و شامل: زبان، علائم مشترک و روایت‌های مشترک است.

۳. **سرمایه ساختاری:** بعد ساختاری به الگوی ارتباطی میان فعالان که شامل محیط شبکه، ارتباط از نظر اتصال و سلسله‌مراتب سازمانی است، توجه می‌کند.

این بُعد، به سه دسته زیر تقسیم می‌شود:

الف: پیوندهای موجود در شبکه، شامل: وسعت و شدت ارتباطات موجود در شبکه.

ب: شکل و ترکیب شبکه، شامل: سلسله‌مراتب شبکه، میزان ارتباط‌گیری و تراکم شبکه.

ج: تناسب سازمانی، مثلاً: تا چه اندازه شبکه ایجادشده برای یک هدف خاص، ممکن است برای اهداف دیگر نیز استفاده شود (Ghosal & Nahapiet, 1998).

## ۲-۴-۶- اهمیت سرمایه اجتماعی برای سازمان

سرمایه اجتماعی ویژگی‌های معینی دارد که آن را از منافع خصوصی، تقسیم‌پذیر و انتقال‌پذیر که در نظری اقتصادی نئوکلاسیک بحث شده است، متمایز می‌سازد. یکی از این ویژگی‌ها که «گلن لوری» درباره آن بحث کرده است انتقال‌پذیری عملی آن است. اگرچه این سرمایه منبعی است که ارزش استفاده دارد، به آسانی مبادله نمی‌شود. صفت ساختار اجتماعی که فرد در آن قرار گرفته این است که سرمایه اجتماعی، دارای شخصی هیچ‌یک از افرادی که از آن سود می‌برند نیست، به‌طور معمول سرمایه فیزیکی کالایی خصوصی است، و حقوق مالکیت به شخصی که در سرمایه فیزیکی سرمایه‌گذاری می‌کند، امکان می‌دهد که منافع را که این سرمایه تولید می‌کند تصاحب کند. اما بیشتر شکل‌های سرمایه اجتماعی این‌گونه نیست. برای نمونه، انواع ساختارهای اجتماعی که هنجارهای اجتماعی و ضمانت‌های اجرایی برای تحمیل آن‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد، در درجه اول به افرادی که تلاش‌های آن‌ها برای به وجود آوردن هنجارها و ضمانت‌های اجرایی لازم است، سود نمی‌رساند، بلکه به همه افرادی که جزء آن ساختار معین هستند سود می‌رساند (باباجانی و تک، ۱۳۹۳).

از آنجایی که بسیاری از روابط افراد و گروه‌ها به دلیل علاقه متقابل و یا تجانس بین آن‌ها ایجاد شده و توسعه می‌یابند، شبکه‌های اجتماعی در سازمان‌ها اتفاق خواهند افتاد، یا اینکه موجب سرمایه اجتماعی خواهند شد. از دیدگاه سازمانی، سرمایه اجتماعی مجموعه‌ای از منابع، اعم از بالفعل یا بالقوه است که برای یک فرد در سازمان از طریق روابط اجتماعی آن فراهم می‌شود، و نیل به اهداف را تسهیل می‌کند همچون، ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) بحث می‌کنند که سرمایه اجتماعی در سطح سازمانی، نه تنها یک منبع حیاتی است، بلکه تنها عاملی است که می‌تواند فراهم‌کننده مزیت‌های سازمانی پایدار و استوار باشد. برای مثال در مطالعه اخیر گزارش شده است که سازمان‌های که در زمینه سرمایه اجتماعی سرمایه‌گذاری نمی‌کنند، دچار افت بهره‌وری شده‌اند، در حالی که سازمان‌های که در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده‌اند، توانسته‌اند سود حاصل از بهره‌وری را تا دو برابر افزایش دهند باین وجود، فکر توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها، نسبتاً جدید است (حسن‌زاده پسیخانی و باقرزاده خدشهری، ۲۰۱۸). این ممکن است به دلیل چیرگی ادراکات مکانیکی و سیستمی فعالیت‌های سازمانی باشد که ماهیت اجتماعی‌شان را عمیقاً پنهان ساخته‌اند کوهن و پروساک واحد اجتماعی مورد نظر در اینجا سازمان است، و سرمایه اجتماعی به‌عنوان منبع ناشی از روابط اجتماعی درون سازمان تعریف می‌شود، که از طریق گرایش به هدف جمعی و اعتماد

مشترک سطوح اعضاء مشخص شده است (D. J. Cohen & Prusak, 2001). در این راستا، سرمایه اجتماعی سازمانی از سرمایه مالی و فیزیکی سازمان یعنی آنچه به طور روشن در تملک سازمان است، متفاوت می شود.

سرمایه انسانی نیز ویژگی افراد است، اگرچه سازمان در آن مشارکت می کند و از آن منتفع می شود. اما سرمایه اجتماعی سازمانی گرچه برای تسهیل عمل جمعی مفید است ولی باید به عنوان سرمایه مشترک سازمان و اعضای آن تلقی شود سرمایه اجتماعی به عنوان ویژگی جمعی، محصول فرعی فعالیت های سازمانی دیگری است، که مکمل عمل جمعی محسوب می شود ویلانوا و جوسا سرمایه اجتماعی را به عنوان پدیده های مدیریتی تلقی و برای آن ویژگی های مختلفی تعیین کرده اند: اعتماد (هنجارها)، ارزش ها و رفتارهای مشترک، ارتباطات، همکاری، تعهد متقابل، شناخت متقابل و شبکه ها. (باباجانی و تک، ۱۳۹۳).

## ۲-۴-۷- سرمایه اجتماعی سازمانی چیست؟

ایده بررسی سرمایه اجتماعی در سازمان ها در تحقیقات و کوهن و پروساک<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفته است. افرادی مانند کوهن و پروساک که در رابطه با توسعه سازمانی مطالعه داشته اند، به کارکنان، فرآیند و تکنولوژی به عنوان منابعی برای اثربخشی سازمان با شک و تردید نگاه می کنند ادعا شده است که سرمایه اجتماعی می تواند به توسعه اقتصادی کمک کند. به طور مشخص مزایای ادعا شده عبارتند از:

- به اشتراک گذاشتن بهتر دانش
- ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد
- کاهش نرخ جابه جایی
- کاهش هزینه استخدام
- کمک به آموزش، ابقاء دانش سازمانی
- کاهش تغییرات نیروی کار
- افزایش فعالیت های مرتبط با ثبات سازمانی و درک مشترک (D. J. Cohen & Prusak, 2001).

---

1 Cohen & Prusak

لینا و وان بورن<sup>۱</sup>: سرمایه اجتماعی سازمانی ویژگی روابط اجتماعی درون سازمانی و توانایی اجرای فعالیت‌های دسته‌جمعی برای ثمر رساندن اهداف سازمانی می‌باشد، اهمیت سرمایه اجتماعی سازمانی در این است که سبب اجتماع افراد، گروه‌ها، تیم‌ها، سازمان‌ها و ... شده و باعث می‌شود که با همدیگر به‌طور موفقیت‌آمیز کارها را به پایان برسانند. سرمایه اجتماعی سازمانی احساس انسجام را از طریق اعتماد و همکاری ایجاد می‌نماید. عناصری از قبیل: اعتماد، درک متقابل، تعهد و ثبات ارتباطی را به وجود می‌آورد که سازمان‌ها را در بازار تغییر حفظ می‌نماید (Leana III & Van Buren, 1999).

این سرمایه باعث انسجام کارکنان و مدیران می‌شود. این سرمایه از طریق تسهیل در فعالیت‌های جمعی موفقیت‌آمیز، ارزش‌افزوده ایجاد می‌نماید و منبعی است که می‌تواند مدیر و کارکنان را بهره‌مند سازد. این سرمایه ویژگی تعاملات اجتماعی را در یک سازمان انعکاس می‌دهد و می‌تواند با سایر منابع فیزیکی، مالی و انسانی برابری نماید (Dess & Shaw, 2001).

## ۲-۴-۸- جنبه منفعت عمومی سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی ویژگی‌های معینی دارد که آن را از کالاهای خصوصی، تقسیم‌پذیر و انتقال‌پذیر که در نظریه اقتصادی نوکلاسیک بحث شده است، متمایز می‌سازد. یکی از این ویژگی‌های که لوری (۱۹۸۷) درباره آن بحث کرده، انتقال ناپذیری عملی آن است. اگرچه این سرمایه، منبعی است که ارزش استفاده دارد، به آسانی مبادله نمی‌شود. صفت کیفی ساختار اجتماعی که فرد در آن قرار گرفته این است که سرمایه اجتماعی، دارایی شخصی هیچ‌یک از افرادی نیست که از آن سود می‌برد. تفاوت دیگر، که از جنبه منفعت عمومی سرمایه اجتماعی ناشی می‌شود، می‌تواند با مقایسه آن با سرمایه فیزیکی مشاهده گردد. سرمایه فیزیکی معمولاً کالایی خصوصی است، و حقوق مالکیت به شخصی که در سرمایه فیزیکی سرمایه‌گذاری کند امکان می‌دهد، منافعی را که این سرمایه تولید می‌کند به دست آورد. بنابراین، انگیزه سرمایه‌گذاری در سرمایه فیزیکی کاهش نمی‌یابد؛ آن‌گونه که اقتصاددان ممکن است بگوید، یک سرمایه‌گذاری نیمه بهینه (SUBOPTIMAL INVESTMENT) در سرمایه فیزیکی وجود ندارد، زیرا کسانی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند می‌توانند منافع سرمایه‌گذاری خود را تصاحب کنند (کلمن ترجمه از صبوری، ۱۳۹۰).

---

1 Leana&VanBuren

در مورد سرمایه انسانی نیز - دست کم سرمایه انسانی از نوعی که در مدارس تولید می‌شود - فردی که وقت و منابع خود را سرمایه‌گذاری می‌کند منفعی را به دست می‌آورد که افراد پیش‌بینی می‌کنند از آموزش کسب خواهند کرد: یعنی شغلی با دستمزد بیشتر، کار رضایت‌بخش‌تر یا دارای پایگاه بالاتر، یا حتی لذت درک بهتر دنیای پیرامون اما سرمایه اجتماعی در بیشتر شکل‌هایش این‌گونه نیست. مثلاً، انواع ساختارهای اجتماعی که هنجارهای اجتماعی و ضمانت‌های اجرایی برای تحمیل آن‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد در درجه اول به افرادی سود نمی‌رساند که تلاش‌های آن‌ها برای به وجود آوردن هنجارها و ضمانت‌های اجرایی لازم است. بلکه به همه افرادی سود می‌رساند که جزء آن ساختار معین هستند. جنبه منفعت عمومی بیشتر سرمایه اجتماعی به این معناست که سرمایه اجتماعی از جهت کنش هدفمند، در موقعیتی اساساً متفاوت با بیشتر شکل‌های دیگر سرمایه است. سرمایه اجتماعی، منبع مهمی برای افراد است و می‌تواند بر توانایی کنش آن‌ها و کیفیت مشهود زندگی‌شان بسیار تأثیر گذارد (کلمن ترجمه از صبوری، ۱۳۹۰).

نکته قابل توجه این است که سرمایه اجتماعی هم منفعت عمومی دارد و هم منفعت خصوصی.



## ۲-۵- سرمایه انگیزشی:

### ۲-۵-۱- تعریف سرمایه انگیزشی

انگیزش یکی از پیچیده‌ترین موضوع‌های رفتار سازمانی است که نویسندگان مدیریت، تعریف‌های مختلفی از آن مطرح کرده‌اند. اتکینسون<sup>۱</sup> (۱۹۶۶) انگیزش را تأثیرهای همزمان در هدایت، قوت و تداوم کنش می‌داند. انگیزش عبارت از مجموعه‌ای از نیروهایی است که موجب می‌شود، فرد به روش‌های خاصی رفتار کند. انگیزش به درجه آمادگی یک ارگانیزم اشاره می‌کند، و برای تعقیب تعدادی از اهداف طراحی شده است. انگیزش واژه‌ای فراگیر برای هر بخش از فرایند فرضی روانشناسی است که با احساس کردن نیازها و سائق‌ها سروکار دارد، و به رفتاری منجر می‌شود که هدف آن ارضا کردن آنهاست. این تعریف‌ها سه وجه مشترک دارند (شفیع زاده، ۱۳۸۱، ص ۹۵):

- آنچه به رفتار شخص نیرو می‌بخشد
- آنچه چنین رفتاری را هدایت می‌کند یا به آن جهت خاص می‌دهد
- چگونه این رفتار نگهداری با تقویت می‌شود؟

بر اساس تعریف میچل و لارسون<sup>۲</sup> " انگیزش فرایندی روانشناختی است، به‌طوری که بر انگیزش، هدایت، تداوم اعمال ارادی فرد را که هدف‌مدار هستند، موجب می‌گردد." میچل و لارسون (۱۹۸۷) انگیزش بنا به تعریف عبارت است از فرایندی که شدت و جهت و ثبات فرد در تلاش برای دستیابی به یک هدف را مشخص می‌کند. سه عنصر کلیدی در تعریف انگیزش شدت، جهت و ثبات است. در واقع شدت، میزان تلاش فرد را نشان می‌دهد و اینکه این میزان تلاش باید در راستای اهداف شغلی باشد تا باعث افزایش کارایی شغلی شود. به عبارت دیگر، علاوه بر شدت تلاش، کیفیت آن را هم باید مد نظر قرارداد و بالاخره اینکه این تلاش باید ثبات داشته باشد (فلسفی‌نژاد، مسعود و مزرعتی، ۱۳۹۵).

انگیزش به‌عنوان یک نیروی درونی برای کامروا کردن نیازها تعریف می‌شود. در واقع نیروهای روانشناختی که جهت رفتار افراد در سازمان، سطوح تلاش آن‌ها، و پافشاری افراد را در رویارویی با موانع مشخص می‌-

1 Richard J. C. Atkinson

2 Mitchell and Larson

کنند، انگیزش گفته می‌شود. انگیزش بر سه جنبه از رفتار فرد اثر می‌گذارد، شامل:

- جهت: اینکه فرد چه رفتار کاری را انتخاب می‌کند.
- شدت: اینکه فرد چه مقدار تلاش برای انجام کارش صرف می‌کند.
- ثبات: اینکه فرد طی زمان رفتارش را تغییر می‌دهد یا آن را تا رسیدن به نتیجه و هدف خود این رفتار را ادامه می‌دهد (احمدی‌چگنی، نیسی و ارشدی، ۱۳۹۴، ص ۱۴۸).

انگیزش در مدیریت ایجاد میل، اشتیاق و علاقه به انجام دادن کار، تشویق و جلب و خشنودی کارکنان از طریق ارضای نیازهای منطقی مادی، اجتماعی و روانی آنهاست (میرکمالی، ۱۳۸۳، ص ۵۵).

انگیزه مفهومی است که از نظر گلمن<sup>۱</sup> به منزله شوری برای انجام دادن کار با دلایلی فراتر از پول با موقعیت، و رغبتی برای تعقیب اهداف همراه انرژی و پشتکار تعریف شده است. کول<sup>۲</sup> انگیزه را اصطلاحی برای توصیف آن فرایندهای غریزی و عقلانی می‌داند که از طریق آن، انسان‌ها به تأمین نیازهای ابتدایی، درک نیازها و اهداف شخصی و انگیزتن رفتار انسانی می‌پردازد (Schmerling, 2013).

انگیزش کارکنان سطح انرژی، تعهد و خالقیتی است که کارکنان شرکت در کار خود دارند. پیدا کردن راه‌هایی برای ایجاد انگیزش کارکنان همیشه یک نگرانی مدیریتی است. چرا که گاهی اقتصاد در حال رشد است و گاهی رشد اقتصادی کاهش می‌یابد.

در دنیای کنونی بیشتر مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف معین شده در شرح شغل‌شان، فعالیت کنند. آن‌ها دنبال کارکنانی هستند که فراتر از انتظارات عمل می‌کنند و به میل و خواست خود دست به رفتارهایی می‌زنند که جزء وظایف رسمی شغلی شان نیست اما بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. انگیزه کارکنان می‌تواند از لحاظ تجربی علل بروز این رفتارها را تبیین کند.

درک صحیح انگیزش می‌تواند به‌عنوان ابزار با ارزشی به منظور شناخت علل رفتار در سازمان‌ها و پیش

---

1 Daniel Golman

گلمن روانشناس آمریکایی است. وی زاده سال ۱۹۴۶ میلادی و از دانش‌آموختگان دانشگاه هاروارد است. دانیل گولمن با نوشتن کتاب هوش عاطفی معروف شد. دانیل گولمن، مسئولیت نگارش بخش مربوط به رفتار و علوم مغزی را در نیویورک تایمز بر عهده دارد و مقاله‌های او در سراسر جهان منتشر می‌شود. او مدتی در دانشگاه هاروارد به تدریس اشتغال داشت و پیشتر، سردبیر مجله روان‌شناسی امروز (مجله) بود

2 Kris Cole

بینی تأثیرات اقدامات مدیریتی به کار آید. همچنین با شناخت انگیزش می‌توان رفتارها را در سازمان‌ها به گونه‌ای هدایت کرد که اهداف فردی و سازمانی تأمین شود. از آنجا که انگیزه کارکنان، رفتار آن‌ها را هدایت می‌کند، این انگیزه‌ها می‌تواند بر رفتارهای اختیاری آن‌ها نیز تأثیرگذار باشد (مرجانی، گیوریان و عاطفی، ۱۳۹۵).

## ۲-۵-۲- معرفی:

انسان بیشتر به‌عنوان یک یا دو بعد از منابع انسانی در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است. اما در این جا به‌عنوان دارایی و سرمایه در نظر گرفته شده است. این تغییر پارادایم قرن اشاره به روح انسان و طراحی مجدد زندگی انسانی دارد.

تمام فعالیت‌های یک سازمان از طریق عملکرد کارکنان آن شرکت تحقق می‌یابد. تحقق هر گونه از استراتژی‌ها نیاز به دخالت کارکنان یک ساختار خاص (تعدادی از کارکنان، ساختار حرفه‌ای و واجد شرایط آن‌ها) و کیفیت خاص (توانایی‌ها، دانش و مهارت)، تمایل خود به نوع خاص عملکرد دارد، که در واقع بر اساس سطح انگیزش و همچنین رویکرد کارکنان به سازمان‌شان است. تعیین این نیازها، راه‌حل منابع برای رضایت آن‌ها (انگیزه کارکنان و تشکیل "کیفیت" آن‌ها) اصل اساسی استراتژی شخصی در یک سازمان است، در حالی که برنامه انگیزشی یک سازمان باید بخشی جدایی ناپذیر باشد (Schmerling, 2013).

همان‌طور که دواداس معتقد است که محققان در مورد رشد، افزایش و حفظ انگیزش کارکنان مراقبت می‌کنند. تحقیقات انگیزشی سابقه طولانی در مورد انگیزش و نیازهای کارکنان دارد (McClelland, 1961).

علاقه به این عرصه در دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ اوج گرفت و در پانزده سال گذشته تحقیقات تجربی یا نظری را تجربه کرده است. طبق نظر مورهد و گریفین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) عملکرد کارکنان اغلب به‌عنوان یک پیوند مشترک، از توانایی و انگیزه توصیف می‌شود و یکی از اصلی‌ترین کارهایی که مدیر با آن مواجه می‌شود، این است که، برنامه‌های انگیزش کارکنان را به بهترین نحو اجرا کند (Griffin & Moorhead, 2013).

---

1 G Moorhead, RW Griffin

(2011).

در تعریفی از پیندر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) که در دواداس (۲۰۱۱)، انگیزش را به‌عنوان مجموعه‌ای از نیروهای داخلی و خارجی که رفتار مرتبط با کار را در بر می‌گیرد، توصیف کرده‌اند و در واقع انگیزش فرم، جهت، شدت و مدت آن را تعیین می‌کند.

این تعریف، تأثیر هر دو نیروی محیطی را (به‌عنوان مثال، سیستم پاداش سازمانی، ماهیت کار انجام شده) و نیروهای ذاتی شخص (مثلاً نیازها و انگیزه‌های فردی) در رفتار مربوط به کار را به رسمیت می‌شناسد. یکی از ویژگی‌های مهم تعریف این است که انگیزش کار را به‌عنوان یک ساختار نامرئی، داخلی، فرضیه می‌بیند (Schmerling, 2013).

روحیه در انگیزش کارکنان، توجه به "افزودنی‌ها" در کار کارکنان به‌عنوان عوامل اصلی در بهبود عملکرد است. ترکیبی از مزایای کارکنان مانند مراقبت‌های بهداشتی، بیمه عمر، توزیع سود، برنامه‌های مالکیت سهام کارکنان، امکانات ورزشی، طرح‌های غذایی یارانه‌ای، دسترسی به مراقبت از کودکان، اتومبیل‌های شرکت و موارد دیگر که توسط شرکتها در تالش برای حفظ شادی کارکنان اجرا می‌شود، چراکه دانشمندان معتقدند که کارکنان خوشحال انگیزش کاری بیشتری دارند. با این حال، بسیاری از نظریه پردازان مدرن اظهار می‌کنند طراحی و شرح شغل بیشتر از انگیزه‌های مالی، انگیزش کارکنان را در کار افزایش می‌دهد.

مطالعاتی که تا سال ۱۹۵۰ انجام شده نشان داده‌اند که شغل‌های بسیار متمایز و ساده باعث کاهش روحیه و خروج کارکنان شد. از عواقب دیگر انگیزش پایین کارکنان، به غیبت و گردش زیاد است که هر دو برای هر شرکت بسیار پر هزینه هستند. در نتیجه، ابتکارات "توسعه شغلی" در دهه ۱۹۵۰ در شرکت‌های بزرگ آغاز شد. در حالی که اصطلاحات مربوط به انگیزش کارکنان نسبت به یافته‌های پیش از نیم قرن پیش نسبتاً تغییر نکرده است. امروزه این کلیدواژه‌ها عبارتند از "توانمندسازی"، "حلقه‌های کیفیت" و "کار گروهی" است.

توانمندسازی علاوه بر استقلال کارمند به وی اجازه می‌دهد که مالکیت ایده‌ها و دستاوردهایش را داشته

---

1 Pingder

باشد، چه به تنهایی و چه به صورت تیمی. محافل کیفی و افزایش حضور تیم‌ها در محیط‌های کاری امروزه، فرصت‌هایی برای تقویت اهمیت کار در کارکنان ایجاد کرده و نیز دریافت بازخورد در مورد کارایی را ساده تر نموده است.

مدیران کسب و کارهای کوچک که ممکن است منابع لازم برای اجرای برنامه‌های انگیزشی کارکنان را نداشته باشند، می‌توانند همان اصول اولیه را بکار گیرند. به کارکنان این مسئله را القا کنند که مشاغل‌شان با اهمیت هستند و مشارکت آن‌ها برای شرکت ارزشمند است، مالک کسب و کار کوچک باید هدف شرکت را برای کارکنان تشریح کند. این ارتباط باید به صورت کلمات و اعمال باشد. علاوه بر این، مالک کسب و کار کوچک باید استانداردهای برای کارکنان تعیین کند، اما چنانچه اهداف قابل دستیابی نباشد، از تلاش آن‌ها حمایت کند. همچنین فضایی ایجاد کند تا خودکفایی و انعطاف‌پذیری در نحوه انجام کار کارکنان، امکان پذیر باشند، خالقیت کارکنان تشویق شود، اگر اشتباهات صادقانه اصلاح شود فرد مجازات نشود. در نهایت، مالک کسب و کار کوچک باید اقدامات لازم را در جهت چشم انداز شرکت خود اجرا کند. این کار باعث ایجاد انگیزش کارمندان برای وصول به اهداف کسب و کار کوچک و همچنین کمک به جلوگیری از رکود در جهت و هدف خود می‌شود (Berdud, Cabasés Hita, & Nieto Vázquez, 2012).

## ۲-۵-۳- دلایل توجه پژوهشگران و مدیران منابع انسانی به

### موضوع انگیزش را می‌توان مسائل زیر دانست:

ضرورت شناخت رفتار یک سازمان که برای رسیدن به این هدف ناگزیر به شناخت و مطالعه رفتار و چگونگی شکل‌گیری آن هستیم و انگیزه‌ها در واقع چرایی رفتار هستند که موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شود

تأثیرپذیری و تاثیرگذاری گسترده انگیزش کارکنان بر دیگر اجزای سازمان محدودیت‌های روز افزون در درون و بیرون سازمان، اثربخشی سازمان را تا اندازه‌ای به توانایی مدیریت در انگیزش کارکنان جهت همسوسازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی وابسته است.

توانایی سازمان در فراهم کردن کارکنان توانا، با انگیزه و علاقه‌مند با استفاده از تکنولوژی جاری و آینده شرکت جهت دستیابی به اهداف سازمانی (پورتر ترجمه از علوی، ۱۳۷۵).

## ۲-۵-۴- روش های انگیزش کارکنان

امروزه روش‌های مختلفی برای انگیزش کارکنان وجود دارد زیرا شرکت‌های فعال بسیاری در محیط کسب‌وکار جهانی وجود دارد. با این حال، برخی از استراتژی‌ها در همه سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند انگیزش کارکنان را تقویت کنند، شایع است. بهترین تلاش‌های انگیزشی کارکنان بر کارایی کارکنان تمرکز می‌کند. ممکن است کارکنانی که در دو واحد مشابه در سازمان هستند انگیزه‌های مختلفی داشته باشند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها انعطاف‌پذیری در طراحی شغل و سیستم پاداش را باعث افزایش طول عمر کارکنان شرکت، بهبود بهره‌وری و روحیه بهتر می‌دانند (Berdud et al., 2012).

### ۲-۵-۴-۱- توانمندسازی کارکنان:

تواناسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیتهای آنان تاثیر گذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن‌ها عمل ببوشانند. تواناسازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیتهای خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند.

تواناسازی فرایندی است شامل دو مرحله:

- ۱- فرآیند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که احساس عدم برخورداری از قدرت را در افراد موجب شده.
- ۲- تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان.

عوامل موثر بر تواناسازی کارکنان: عوامل موثر بر تواناسازی کارکنان از دیدگاه‌های متفاوتی دسته‌بندی شده‌اند. یکی از دیدگاه‌های معروف، دیدگاه اسپریتزر جرجن است. به باور این صاحب‌نظر عوامل اصلی موثر بر تواناسازی عبارتند از:

(۱) عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس

۲) عوامل گروهی: اثر بخش گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تاثیرشان بر مدیران.

۳) عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

مسئولیت بیشتر و مسئولیت تصمیم‌گیری کارکنان، وی را برای انجام بهتر وظایف آماده می‌کند. در نتیجه، احساس ناامیدی ناشی از پذیرفتن مسئولیت در مورد چیزی که منابع لازم برای انجام آن را ندارند، کاهش می‌یابد. انرژی از حفظ خود به بهبود وظیفه منحرف می‌شود.

## ۲-۴-۵-۲ - خلاقیت و نوآوری:

در بسیاری از شرکت‌ها، کارکنان ایده‌های خلاقانه خود را به مدیریت نمی‌گویند. چراکه تردید دارند، نادیده و یا تمسخر شوند. تائیدیه مدیران شرکت و حمایت از کارکنان در برخی از محیط‌های کاری فرصت استفاده از ایده‌ها را برای بهبود شرکت فراهم می‌کنند. ایجاد انگیزش کارکنان و داشتن نیروی کار انعطاف‌پذیرتر، استفاده عاقلانه‌تر از تجربه کارکنان و افزایش تبادل ایده‌ها و اطلاعات در میان کارمندان و ادارات، سازمان را قدرتمندتر می‌سازد. این روند باعث ایجاد فضای باز جهت تغییرات ارزشمندی می‌شود که به توانایی شرکت در پاسخ سریع به تغییرات بازار و حفظ مقام اول در حرکت بازار کمک کند.

## ۲-۴-۵-۳ - آموزش منابع انسانی:

هرچه کارکنان ابزار و فرصت‌های بیشتری برای انجام کار به دست آورند، کارشان را بیشتر به چالش می‌کشند. شرکت‌ها می‌توانند کارکنان را وادار کنند تا با ارتقاء مهارت‌هایشان به‌طور مستمر، به کار خود ادامه دهند. برنامه‌های آموزشی و صدور مدرک برای کارکنان یک روش فزاینده مؤثر برای رشد دانش و انگیزه کارکنان می‌باشد. اغلب این برنامه‌ها نگرش کارکنان نسبت به مشتری و شرکت را بهبود می‌بخشد، حتی اگر این آموزش درباره تقویت اعتماد به نفس باشد. حمایت از این ادعا، تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان نشان می‌دهد که یادگیری به‌طور مستقیم بر مشارکت بر کار و یا شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، اگر دانش به دست آمده بتواند به کار انجام‌شده منجر شود، به دست آوردن آن دانش یک رویداد ارزشمند برای کارمند و کارفرما خواهد بود.

## ۲-۵-۴-۴- کیفیت زندگی:

تعداد ساعات کاری که کارگران آمریکایی هر هفته کار می‌کنند، در حال افزایش است و در بسیاری از خانواده‌ها دو بزرگسال کار می‌کنند که این روند روزانه افزایش می‌یابد. در این شرایط، بسیاری از کارگران از پاسخگویی به خواسته‌های زندگی خود خارج از محل کار عقب‌مانده‌اند. اغلب استرس‌های ناشی از کار، کارایی و رفاه کارکنان را کاهش می‌دهد. شرکت‌هایی که برای کار کارکنان انعطاف‌پذیری را ایجاد کرده‌اند، انگیزه کارکنان را ارتقا داده‌اند که به این سبب بهره‌وری آن‌ها افزایش یافته است. برای مثال، برنامه‌هایی که از لحاظ زمان انعطاف‌پذیری بوده بسیار موفق بوده‌اند.

## ۲-۵-۴-۵- انگیزه مالی:

برای همه قهرمانان انگیزه‌های جایگزین وجود دارد، پول هنوز هم در جایگاه اصلی در ترکیب انگیزه‌ها قرار دارد. به اشتراک گذاری سود شرکت انگیزه‌ای برای کارکنان در تولید یک محصول باکیفیت، ارائه خدمات باکیفیت و یا بهبود کیفیت یک فرایند درون شرکت است، چراکه کارمند به‌طور مستقیم از مزایایی شرکت سود می‌برد. پاداش‌های پولی و ... به کارمندان برای ایجاد صرفه‌جویی در هزینه یا ایده‌های بهبود روند، به افزایش بهره‌وری و کاهش غیبت می‌پردازند. پول زمانی مؤثر است که به‌طور مستقیم با ایده و یا دستاوردهای کارمند بستگی داشته باشد.

با این وجود، اگر همراه با انگیزه‌های غیر مولد دیگر نباشد، اثرات انگیزشی آن کوتاه‌مدت است. علاوه بر این، اثر انگیزه‌های پولی در صورت عدم اتخاذ آن به همه اعضای سازمان، می‌تواند منفی باشد.

## ۲-۵-۴-۶- چند عامل دیگر که به صورت تیر و وار گفته می‌شود

۱. عوامل محرک: عبارت است از فرصت برای کسب موفقیت، معروفیت و پیشرفت و ترفیع.
۲. ثبات شغلی: این عامل وقتی سطح بیکاری بالا باشد، ویژگی مهمی محسوب می‌شود. برای پرسنل بسیار رضایت‌بخش است، شرکتی که در آن کار می‌کند، دارای وضع باثباتی باشد.
۳. حقوق: البته منظور حقوقی نیست که پرداخت می‌شود، بلکه حقوقی است که معتقدند باید به آن‌ها پرداخت شود.
۴. پیچیدگی و تنوع شغل: در مقابل کارهای تخصصی ساده و یکنواخت، پرسنل به کارهایی که توان ذهنی را به کار گرفته و به آن‌ها فرصت استفاده از مهارت‌ها، تجربه، خلاقیت، ذوق و



- استعدادشان را می‌دهد، بسیار دوست دارند. زیرا سبب ارضای تعدادی از نیازهایشان شده و باعث می‌گردد که خودشان را درک کنند.
۵. شرکت در تصمیم‌گیری‌ها: پرسنل علاقه دارند استقلال داخلی و اجازه انجام کار داشته باشند، حتی اگر این دو منجر به قبول مسئولیت باشد. آن‌ها علاقه دارند بر روش‌ها و شیوه‌های کاری که انجام می‌دهند، نظارت داشته باشد.
۶. توجه و تبحر در کار: پرسنل دوست دارند به خاطر پیچیدگی و تنوع کاری‌شان، از آن‌ها خواسته شود که توجه بیشتری به کار مبذول دارند. این امر برای آن‌ها بدین معنی است که، بیشتر از یک قطعه یدکی ارزش دارند، آن‌ها در مقابل کاری که می‌کنند مسئول بوده و غالباً خودشان بازرس خود می‌باشند.
۷. محصول: کارکنان علاقه دارند که نتیجه کار خود را در یک واحد تولید کامل ببینند (محصولی که در هویت دادن به آن، هرچند سهم ناچیزی ایفا کرده‌اند).
۸. مسئول: شخصیت یک مسئول مستقیم، اثری مهم در رضایت شغلی کارگر دارد. همچنین بسیار اهمیت دارد که مسئول مستقیم در سطح خوبی از لیاقت و شایستگی باشد. اگر کارکنان به قضاوت مسئول اعتماد داشته باشند، طرز تلقی‌شان بهتر خواهد بود.
۹. محیط: نباید از اوضاع فیزیکی کارخانه غافل بود. یک محل کار مناسب باید عموماً از نظر روشنایی، گرما، تهویه، سقف، صندلی، رخت‌کن، حمام، کمک‌های اولیه، محل‌های (غذاخوری و استراحت) کامل باشد تا به این وسیله کارکنان رضایت داشته و سلامت آنان تأمین گردد.
۱۰. روحیه: دلیل عمده‌ای که منشأ سایر مشکلات ذکرشده است، روحیه نداشتن کارکنان است. مدیران به‌ویژه مدیران سطح پایین و میانی از طریق دوستی و برقراری روابط صمیمانه بین کارکنان که باهم کار می‌کنند، می‌توانند به نحو قابل‌ملاحظه‌ای در بالا بردن روحیه کارکنان مؤثر باشند.
۱۱. تأثیرات خارجی معمولاً کارکنان قادر نیستند زندگی خصوصی‌شان را از کارشان جدا کنند و به همین دلیل در صورت بروز مشکلاتی در محیط خارج از کار، تأثیر آن مشکلات در محیط کار به‌صورت آرامش نداشتن و عدم تمرکز فکر نمایان می‌گردد.

## ۲-۵-۵- رتبه‌بندی فاکتورهای سرمایه‌انگیزی

رامن زامکنیک (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان اندازه‌گیری انگیزش کارکنان با استفاده از تجزیه و تحلیل چندعاملی آماری برای رتبه‌بندی فاکتورهای سرمایه‌انگیزی انجام داد.

پیشنهاد و اجرای یک برنامه انگیزشی مؤثر یکی از وظایف مدیریت شرکت می‌باشد. برنامه‌های انگیزشی که به‌طور نامناسب طراحی و اجرا شده‌اند، می‌توانند تأثیر منفی بر کارکنانی داشته باشند که انگیزه‌ای برای دستیابی به حداکثر عملکرد ندارند.

او در این مقاله همچنین با مشکلات انگیزه کارکنان و برنامه‌های انگیزشی در یک شرکت صنعتی انتخابی را بررسی کرده است. تجزیه و تحلیل ساختار انگیزش بر اساس دانش عمومی از نظریه‌های انگیزش، همراه با تجزیه و تحلیل فرم‌های انگیزشی کارکنان است. ابزار اصلی مورد استفاده در این فرآیند، تجزیه و تحلیل خوشه‌ای و استفاده از آن در ایجاد برنامه‌های انگیزشی است. تجزیه و تحلیل عوامل انگیزشی و رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس میزان اهمیتی که آن‌ها برای کارکنان دارند، صورت می‌گیرد، که با روش پرسشنامه سنجیده می‌شود. تجزیه و تحلیل خوشه‌ای به دلیل امکان ایجاد انواع مختلف برنامه‌های انگیزشی استفاده می‌شود. نتیجه یک پیشنهاد برای ایجاد برنامه‌های انگیزشی یکپارچه روش‌شناختی با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری چند متغیره (تجزیه و تحلیل خوشه‌ای) می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل، ما قادر خواهیم بود تعیین کنیم آیا امکان ایجاد یک برنامه انگیزشی یکپارچه برای کارکنان در شرکت صنعتی انتخاب شده وجود دارد.

## ۲-۵-۵-۱- اهداف تحقیق و روش استفاده شده در تحقیق رامن زامکنیک

این شرکت از عوامل انگیزشی زیر استفاده می‌کند:

پرداخت‌ها و کمک‌هزینه‌ها، آموزش کارکنان و مزایای دیگر.

با توجه به معیارهای انگیزشی که در شرکت استفاده می‌شود، ضروری است که پاسخ سؤالات زیر برای بهبود انگیزش کارگران در سیستم فعلی مشخص شود:

- برای تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی در انگیزش کارگران، آیا برنامه‌ای وجود دارد؟
- برای شناسایی عوامل انگیزشی دیگر که به شدت بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و همچنین

تائید این که آیا استثنائات مربوط به عوامل انگیزشی اولیه (اندازه‌گیری شده یا برآورد شده) نیز وجود دارد و همچنین به اصطلاح عوامل انگیزه پنهان (پنهان، غیرقابل اندازه‌گیری) در پس‌زمینه عوامل انگیزشی اولیه عمل می‌کنند؟

- برای بررسی امکان ایجاد برنامه انگیزشی هماهنگ برای کارگران باهدف کاربرد مؤثر در عمل، راهکاری موجود است؟

تجزیه و تحلیل ساختار انگیزش، دانش کلی از نظریه انگیزش را می‌پذیرد. با تجزیه و تحلیل مشخصات انگیزش کارکنان، ما می‌توانیم اطلاعاتی در مورد جنبه‌های قوی و ضعیف سیستم‌های مدیریتی در سازمان‌ها و تأثیرات انگیزش آن‌ها را به دست آوریم.

بدون آن پیشنهادها دانش اولیه تنها فرآیندهای تصادفی هستند که در صورت عدم مطابقت با اولویت کارکنان، هدف را از دست خواهند داد. مهم‌ترین معیارهای برای عملکرد کارکنان این است که باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که کارهایی را که انجام می‌دهند، برای کارفرما مهم است و برای کارکنان جالب است و به کارکنان توانایی توسعه شخصی را می‌دهد. اما عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد: رشد حرفه‌ای، پاداش کافی مالی، محیط کار مناسب و روابط بین فردی و نهایتاً احترام به شخصیت.

قبل از تجزیه و تحلیل ساختار انگیزش، تمام رویدادهایی که بر عملکرد شرکت تأثیر بزرگی دارند، قابل درک و ارزیابی خواهند شد، در مورد تمایل کارگران به کار و عملکرد کارکنان. بنابراین لازم است که اطلاعاتی درباره آن‌ها به دست بیاوریم که شامل:

- شرایط فنی و سازمانی کار،
- ویژگی‌های اجتماعی-دموگرافیک و صلاحیت کارکنان
- اطلاعاتی در مورد ویژگی‌های محیط کار، در مورد شرایط شغلی و در مورد تجهیزات اجتماعی محل کار
- سیستم‌های کاربردی ارزیابی و پاداش،
- استفاده از سیستم مدیریت شخصی و کار شخصی خود در یک شرکت،
- کاربرد سیستم رفاه اجتماعی و مزایای کارکنان در یک شرکت،

- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های به‌اصطلاح نرم (اطلاعات در مورد رضایت و یا نارضایتی یک کارگر، در مورد گرایش به ارزش، آرمان‌ها، ارتباط با کار، ارتباط با سرپرستان، به همکاران و به کل شرکت).

پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات اجتماعی- اقتصادی ارائه‌شده، می‌توان از آن برای برنامه‌های انگیزشی برجسته برای کارکنان استفاده کرد.

بر اساس تحقق و اثبات عملی با کمک تجزیه و تحلیل خوشه‌ای، گروه‌هایی از کارکنان انگیزش‌گرا تشکیل می‌شوند. تجزیه و تحلیل این گروه‌ها بیشتر با توجه به اولویت اختصاص یک عامل انگیزشی برای یک گروه خاص تعیین می‌شود. پس از آن، عامل ایجاد انگیزه در ایجاد یک برنامه انگیزشی برای یک گروه از کارکنان انگیزه‌های مشابه دارند، می‌تواند استفاده شود. مراحل واقعی آماده‌سازی، ایجاد و تحقق / اجرای برنامه انگیزشی می‌تواند به مراحل پایه‌ای زیر شکسته شود. شکل ۲-۵:



شکل ۲-۵. طرح ایجاد برنامه‌های انگیزشی با استفاده از تجزیه و تحلیل خوشه‌ای

## ۲-۵-۵-۲ - نتیجه‌گیری از تحقیق رامن زامکنیک

نتایج در جدول ۲-۴ که نشان‌دهنده رتبه‌بندی فاکتورهای انگیزشی فردی است آورده شده است.

از نتایج تجزیه و تحلیل، روشن است که - به‌طور شگفت‌انگیز، در میان مهم‌ترین انگیزه در شرکت مورد بررسی - خودکارآمدی (یعنی استقلال) هنگام کار، زمان آزاد، روابط بین فردی در محل کار، درجه مسئولیت شخصی و جو محل کار می‌باشد. تنها در رتبه هشتم اهمیت قرار گرفتن سطح حقوق و دستمزد در نظر گرفته شده است، که در تحقیقات موازی با شرکت‌های قابل مقایسه (و همچنین در مطالعات قبلی تحقیقاتی انجام‌شده در شرکت‌های مشابه)، در موقعیت اولویتی رتبه‌بندی انگیزش در اوج قرار گرفته است (Zámečník, 2014).

جدول ۲-۴. رتبه‌بندی فاکتورهای سرمایه‌انگیزی

رتبه‌بندی	فاکتورها
۱	خودمختاری (استقلال) هنگام کار
۲	زمان آزاد
۳	روابط بین فردی در محل کار
۴	درجه بالایی از مسئولیت شخصی
۵	جو محل کار
۶	امنیت شغلی
۷	جذابیت کار (جالب بودن کار)
۸	سطوح حقوق و دستمزد
۹	دستورالعمل‌های کاری تحویل داده شده
۱۰	کیفیت ورودی موردنیاز برای خوب کار کردن
۱۱	ساعت کاری، اضافه کاری
۱۲	"نام" شرکت
۱۳	استقلال
۱۴	بوم‌شناسی (محیط‌زیست) سازمانی
۱۵	فضای کافی برای کار، در محل کار
۱۶	رابطه بین مدیریت و کارکنان
۱۷	سازمان‌دهی کار
۱۸	محیط کار
۱۹	پاداش و مزایای مالی
۲۰	شرایط سروصدا، گردوغبار، گرمایی، روشنایی در محل کار
۲۱	تشخیص، پاداش، ستایش توسط سرپرست
۲۲	اعتبار سنجی از طریق استفاده از مدارک تحصیلی (صلاحیت)
۲۳	راه‌های تصمیم‌گیری ساخته شده
۲۴	خدمات اجتماعی
۲۵	فرصت‌ها / امکانات رشد شغلی (کار راه‌های شغلی)
۲۶	جریان اطلاعات
۲۷	آموزش و رشد شخصی

## ۲-۶- پایداری منابع انسانی

اگرچه در دهه‌های اخیر، پژوهش‌ها، پیشرفت قابل توجهی در استفاده از پایداری با توجه به پژوهش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی داشته‌اند، این دیدگاه‌ها به‌غفلت از اهمیت منابع انسانی و اجتماعی فردی و جمعی در سازمان‌ها، تمایل دارند. هنوز هم اطلاعات بسیار کمی در مورد چگونگی برخورد با افراد به شیوه‌ای که پیشرفت پایداری در محیط کار سازمانی را به همراه داشته باشد، و درعین حال، یک سهم کلی در توسعه‌ی پایدار داشته باشد، وجود دارد.

در حدود ۲۵ سال پیش، بسیاری از سازمان‌ها علاقه زیادی برای به‌کارگیری مفهوم پایداری نشان نمی‌دادند و به درک درستی از پایداری که تأثیر مدیریت طولانی‌مدت بر فعالیت‌های سازمانی، جامعه و محیط‌زیست را دارا می‌باشد، نرسیده است. افراد متخصص مدیریت منابع انسانی بر این امور آگاه هستند که پایداری منجر به عملکرد مالی و افزایش آگاهی مدیریت نسبت به مسائل انسانی می‌شود؛ بنابراین چشم‌پوشی از مسائل مربوط به پایداری نه‌تنها بقای سازمان را مورد غفلت قرار می‌دهد بلکه بسیاری از زمینه‌های کاری مهم، نادیده گرفته می‌شود. داشتن دید تک‌بعدی بر روی سود شرکت به‌صورت سنتی و با داشتن دید کوتاه‌مدت سیاسی، اقتصادی و مالی پیامدهای نامناسب برای سازمان ایجاد می‌شود. تمامی مطالب فوق باعث شد که به مدیریت منابع انسانی پایدار، به‌عنوان عامل موفقیت برای کارکنان و سازمان توجه نشان داده شود (Ehnert, Harry, & Zink, 2014).

مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان به شکل گسترش یافته مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظر گرفت که به‌عنوان الگوی منابع انسانی برنامه‌ریزی شده و با اجرای فعالیت‌های موردنظر، شرکت را برای دستیابی به اهداف نزدیک می‌کند. به‌طور کلی جریان مدیریت منابع انسانی پایدار از تحقیقات گسترده مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشأت گرفته است که به سیستم مدیریت منابع انسانی برای موفقیت شرکت کمک فراوانی می‌کند و در مفهوم گسترده‌تر به مسائل اقتصادی، مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی یاری می‌رساند.

مدیریت منابع انسانی پایدار از لحاظ دیدگاه زمانی، از دیدگاه کوتاه‌مدت به سمت دیدگاه بلندمدت در حرکت است (Wright & McMahan, 1992).

اینرت (۲۰۰۹) تلاش کرده است تا درک وسیع‌تری نسبت به مدیریت منابع انسانی پایدار بیابد، او بیان

می‌کند که مدیریت منابع انسانی پایدار، الگویی از راهبردها و اقدامات برنامه‌ریزی‌شده یا تدریجی منابع انسانی است که با هدف تحقق اهداف سازمانی، حفظ توان منابع انسانی در بلندمدت، ارتقا روحیه خودکنترلی و بازخورد تأثیر سیستم‌های منابع انسانی و عملکرد شرکت در طول زمان اشاره دارد (Ehnert, 2009).

## ۲-۶-۱- سیستم‌های کاری پایدار

ادبیات مربوط به سیستم‌های کاری پایدار (SWS)، پایداری را تحت عنوان مسئولیت اجتماعی بیان می‌کند. محققان برای ارائه تنها یک حقیقت یا یک پیام یکپارچه تلاش نمی‌کنند، اما نسبتاً در جهت ارائه استدلال‌های متفاوتی از پایداری تلاش می‌کنند، چون این محققان تأکید می‌کنند که مبحث پایداری یک مفهوم بسیار پیچیده‌ای است. طرفداران مبحث پایداری این فرضیه را دنبال می‌کنند که مسئولیت تأثیرات جانبی منفی عملیات آن‌ها (شرکت‌ها) بر ذینفعان و جامعه برای بهره‌برداری از منابع انسانی و توسعه آن بر عهده شرکت‌ها قرار دارد. گرایش سود کوتاه‌مدت، با افزایش استراتژی‌هایی مثل کوچک‌سازی، برون‌سپاری، با اهداف اقتصادی بلندمدت و اجتماعی شرکت ناسازگار است (آرمان و همکاران ۱۳۹۵، ص ۱۳)

در ساده‌ترین حالت، به نظر می‌رسد که مدیریت به‌طور افزایشی به‌وسیله اهداف کوتاه‌مدت رقابتی برانگیخته می‌شود. این اهداف کوتاه‌مدت نه‌تنها خیلی کم به هر مسئله اجتماعی توجه می‌کند، بلکه ممکن است حتی از لحاظ اقتصادی در بلندمدت مضر باشد. بنابراین، تغییر به سمت انعطاف‌پذیری، بیشتر برای نیروی انسانی کاربرد دارد (Docherty, Forslin, Shani, & Kira, 2002).

هدف اصلی تحقیق در ادبیات سیستم کاری پایدار، حجم کار است. حجم کار بالا علت اصلی مشکلات سلامتی مرتبط با کار در نظر گرفته می‌شود. افزایش رقابت، کار تیمی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، عدم اطمینان در میان کارکنان، رشد کارهای فرد محور و افزایش نیاز به خودمختاری فردی در کنار جهانی‌شدن باعث شده است تا سیستم کاری به سمت انعطاف‌پذیری و پویایی بالا حرکت کند. نمونه‌هایی برای این اثرات جانبی منفی، عبارت‌اند از مشکلات سلامتی مرتبط با کار، علائم استرس، واکنش‌های روان-تنی وابسته به کار، فرسودگی شغلی، گرایش‌های خود استثماری، فشار زمان و سرعت کار، افزایش فشار برای انجام کار، فرسایش اعتماد در روابط کار و اشتغال و محو نمودن مرزهای میان کار و زندگی خصوصی (Docherty et al., 2002).

پژوهشگران سیستم‌های کار پایدار فرض می‌نمایند که این پدیده بیشتر از هر جای دیگری، در میان کارکنان دارای مهارت بالا، خودتعیین‌گر<sup>۱</sup>، با مشارکت بالا، و مستقل از نظر عملکرد ظاهر می‌شود؛ زیرا با تقاضاهای متناقض و مبهم روبرو می‌شوند و استرس مرتبط با کار زیادی را تجربه می‌کنند و همه آن‌ها قادر به مقابله با این تنش‌ها نمی‌باشند.

پایداری شامل سه سطح می‌باشد؛

- سطح فردی
- سطح سازمانی
- سطح اجتماعی.

پایداری در یک سطح نمی‌تواند بر اساس بهره‌برداری از دیگران ایجاد شود. این سطوح ارتباط نزدیکی با ذینفعان مهم سازمان (پرسنل، مشتریان، مالکان و جامعه) دارد؛ یک پیش‌نیاز برای جامعه در سطح سیستم (فردی، سازمانی یا اجتماعی) رسیدن به تعادلی بین اهداف و نیازهای ذینفعان در سطوح متفاوت به‌طور هم‌زمان است (Docherty, Kira, & Shani, 2008).

ادبیات سیستم‌های کار پایدار<sup>۲</sup>، بر بازسازی و توسعه منابع انسانی و اجتماعی تأکید می‌ورزد باید به کارکنان اجازه رشد داده شود تا به یادگیری بپردازند و از هوش و خلاقیت خود برای کارشان و مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری استفاده نمایند.

توصیه شده است که در سطح فردی، این رشد و توسعه توسط تجربه‌ی کاری و قوی‌تر نمودن افراد کسب شود و در سطح سازمانی، فرض بر این است که چشم‌انداز پایداری منجر به رقابت و تولید ارزش برای ذینفعان سازمان و پایداری از دیدگاه ذینفعان می‌شود (Docherty et al., 2008).

دیدگاه پایداری خود را عقلانی آگاهانه و دارای بار ارزشی و نیز مهم و حیاتی جهت فعالیت‌های اقتصادی

---

### 1 Self-Determining

نظریه خودتعیینی‌گری، نظریه‌ای کلان درباره انگیزش، هیجان و رشد انسان است و به عواملی توجه می‌کند که فرایندهای مربوط به خودشکوفایی در انسان‌ها را بازدارد یا تسهیل می‌کنند. عناصر اصلی نظریه خودتعیینی‌گری را انواع انگیزش درونی- بیرونی و مجموعه‌ای از نیازهای بنیادین روان‌شناختی که زیربنای این نوع انگیزش‌ها هستند تشکیل می‌دهد.

### 2 Sustainable work systems



در نظام‌های سرمایه‌داری در نظر می‌گیرد. در نشریات جدید، این جریان پژوهشی بر روی "یادگیری پایدار"<sup>۱</sup>، یادگیری و تفکر و تعمق، مدیریت منابع ناملموس (مانند سرمایه اجتماعی) در سازمان و سیستم‌های کاری پایدار در محیط‌های کسب‌وکار پویا تمرکز دارد. در حالی که ادبیات سیستم‌های کاری پایدار، بر اثرات زیان‌بار زندگی کاری بر روی افراد تمرکز دارد، رویکرد زیر تلاش می‌کند تا یک موضع گسترده‌تر از یک دیدگاه مدیریت منابع انسانی را ارائه نماید (Docherty et al., 2008).

## ۲-۶-۲- اهمیت پایداری به عنوان پدیده‌ای برای اقدامات مدیریت منابع

### انسانی

از آنجاکه افراد در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین منابع هستند و از آنجایی که منابع انسانی می‌تواند در سازمان‌ها کمیاب شده و مورد بهره‌برداری و مصرف شدن قرار گیرد، پایداری نیز به یک نگرانی برای کسانی که علاقه‌مند به حوزه‌های افراد در سازمان‌ها، در کار و در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی هستند، تبدیل شده است.

مفهوم مسئولیت اجتماعی<sup>۲</sup> سازمان در مباحث علمی و عملی در رشد توجهات به ارتباط بین پایداری و مسائل منابع انسانی نقش داشته است. به‌ویژه شرکت‌های چندملیتی و بزرگ از ورود مفهوم پایداری در مسائل کلیدی مدیریت منابع انسانی مانند توسعه، سلامت و اشتغال‌پذیری منابع انسانی استقبال کرده‌اند (WBCSD, 2005). چرایی بین پایداری و کارکرد منابع انسانی و تعریف و به‌کارگیری جامع از این مفهوم موجب بروز دو مبحث عمده شده است:

نخستین مبحث به ارتباط بین سازمان با محیط‌های اقتصادی و اجتماعی‌اش پرداخته و عمدتاً اجتماعی و اکولوژیکی مرتبط است (سطح کلان). نکته اصلی در اینجا آن است که مدیریت منابع انسانی دیگر نمی‌تواند (نباید) گفتگوهای اجتماعی در زمینه پایداری و پایداری شرکتی را نادیده انگارد، زیرا در عمل با آن سروکار داشته و می‌تواند نقش بسیار مهمی در ایجاد توسعه پایدار سازمان ایفا کند (E. Cohen, Taylor, & Muller-Camen, 2012).

---

1 Sustain learning

2 Social responsibility

مسئولیت اجتماعی شرکتی فعالیتهایی است که پیش‌برنده سود و منفعت اجتماعی بوده و فراتر از منافع سازمان و آن چیزی است که قانون بایسته می‌دارد

دومین مبحث به عناصر درونی و سیستم مدیریت منابع انسانی پرداخته است و با مباحث سطح فردی و مدیریت منابع انسانی در ارتباط است (سطح میانی و خرد). این مبحث، به مسائلی چون کم شدن منابع انسانی متخصص و ماهر، مسن شدن نیروی کار، و افزایش مشکلات سلامتی مرتبط با کار می‌پردازد و در واقع به کارگیری مفهوم پایداری در سیستم منابع انسانی را راهکار نجاتی برای سازمان‌های متکی بر منابع انسانی یادانش بالا می‌داند (Rimanoczy & Pearson, 2010).

با وجود تمرکز بسیاری از سازمان‌ها بر منافع مالی خود، به اقدامات منابع انسانی مانند تنظیم کار انعطاف‌پذیر، مشارکت و توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به کارایی و اثربخشی در عملیات نیاز دارند. حرکت نزولی اقدامات، این است که سازمان بر کارگران فشار تحمیل می‌کند و اثرات منفی بر سایر ذینفعان مانند خانواده، جوامع و کارکنان ایجاد می‌شود. مراقبت از کارکنان، یک تعهد اخلاقی است که سازمان باید بپذیرد، مراقبت از کارکنان نه تنها باید مبتنی بر احترام، اعتماد و فداکاری باشد، بلکه بر ترویج رفاه کارکنان و خانواده‌های خود بنا نهاده شود. اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان "مدیریت منابع انسانی که نیازهای مطلوب شرکت و جامعه را برآورده می‌کند بدون آنکه به نیازهای آیندگان لطمه‌ای وارد کند" عنوان می‌شود. به عبارتی دیگر، سازمان‌ها نه تنها باید به منافع ذینفعان، بلکه باید به رفاه ذینفعان (کاهش آسیب به کارکنان، خانواده و جامعه) توجه داشته باشد؛ بنابراین، سازمان‌ها باید استراتژی پایداری را به منظور ارزش پایدار و حفظ مزیت رقابتی در تمام سطوح سازمان اتخاذ شود. در نهایت برای حفظ مزیت رقابتی سازمان باید از مدیریت منابع انسانی پایدار حمایت کنند (Mak, Chen, Leung, & Sivadas, 2014).

به منظور خلاصه کردن رابطه با تحقیق و عملیات، جان بودریو<sup>1</sup> و پیتر رامستاد<sup>2</sup> (۲۰۰۵) ادعا می‌کنند که منابع انسانی نقش مهمی در پایداری ایفا می‌کنند. نویسندگان در پژوهش‌هایشان بر این نکته توافق کامل دارند که رابطه مدیریت منابع انسانی در توسعه سازمان‌های پایدار و یا مسئول، اغلب در گذشته‌اش پوشیده شده است و این‌گونه به نظر می‌رسد که امروزه نیز از این ارتباط غافل شده‌اند. همان‌طور که ارتباطات بر روی وبسایت‌ها با آنچه در واقع شرکت‌ها انجام می‌دهند یا نحوه درک و پذیرش عملیات به وسیله کارکنان برای شرکت‌ها یکسان نیستند، این امر رابطه تحقیق در خصوص موضوع را می‌افزاید. بسیاری از محققان

---

1 W. R. Boudreau

2 Peter M. Ramstad

حوزه پایداری در جستجوی بررسی این اختلاف هستند و همه نویسندگان، محققان و کارورزان را به کشف پتانسیل کامل پایداری برای مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع اجتماعی و انسانی در سازمان دعوت می‌نماید. بسیاری از محققان اهمیت پایداری را برای تحقیق و عملیات منابع انسانی در یک نقش مضاعف درک کرده و بیان می‌کنند. ابتدا در نقش، توسعه و اجرای کار پایدار و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی پایدار) و دوم در نقش پشتیبانی از استراتژی‌های پایداری شرکت (کاری که تاکنون به میزان زیادی در قلمرو پایداری یا بخش‌های مسئولیت اجتماعی شرکت بوده است) پیشبرد جمع‌آوری و تحقیق تجربی و تفکر مفهومی درباره معنا و اصل موضوعات پایداری، شناخته شده‌اند (E. Cohen et al., 2012).

هدف مدیریت منابع انسانی و نحوه طراحی و ارزیابی عملیات و استراتژی‌های منابع انسانی پایدار، به‌منظور افزایش درک ما از روابط غیرخطی پیچیده، تناقض‌های احتمالی و نقش مدیریت منابع انسانی در این فرآیندها است؛ بنابراین، در این پژوهش به دنبال روشن نمودن، زیربنای مفهومی پایداری، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی هستیم. محققان عنوان می‌کنند که پایداری یک واژه پیچیده و گسترده است که در زمینه کاربردی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Ehnert et al., 2014).

## ۲-۶-۳- ارتباط عملی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی برای موفقیت

### سازمانی

امروزه نقش مدیریت منابع انسانی با گذشته متفاوت شده است، به طوری که اگر نگوییم بیشتر، حداقل به اندازه سایر بخش‌های سازمان، اهمیت پیدا کرده و وظایف و مسئولیت‌های مهم‌تری برای آن منظور شده است و روز به روز نیز بر نقش و اهمیت آن در سازمان افزوده می‌شود.

برنامه‌های مدیریت منابع انسانی باید براساس اهداف استراتژیک و کلان سازمان طراحی شود. لذا نباید به عنوان یک بخش یا واحد کوچک و مجزا نگریسه شود. بنابراین متخصصان منابع انسانی با درک این وظایف، سازمان خود را به سمت حوزه‌هایی از قبیل توسعه سازمانی، بهره‌برداری درست از کارمندان در راستای دستیابی به اهداف کسب و کار و مدیریت استعدادها سوق می‌دهند.

در سازمان‌های امروزی با تغییر محیط کسب و کار نقش مدیران منابع انسانی نیز تغییر کرده است. مدیران منابع انسانی باید برای تضمین همکاری و مشارکت در سازمان خود را شریک استراتژیک در نظر بگیرند. در

این نقش جدید، تلاش پرسنل منابع انسانی در راستای توسعه کسب و کار و رسیدن به اهداف کلان سازمان می‌باشد. بنابراین این بخش برای آن که شرکای کسب و کار موفق باشند، باید استراتژیک فکر کنند.

مدیر منابع انسانی برای دستیابی موفقیت در کل سازمان، باید در تدوین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان شرکت داشته باشد و از آنها حمایت کند. در نهایت، به تعیین معیارهایی برای اندازه‌گیری و نشان دادن میزان موفقیت سازمان در فعالیتهای مرتبط انجام شده کمک کند.

در عصر حاضر، مدیران رده بالای سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که بدون یک مدیر منابع انسانی مؤثر و موفق، رسیدن به هدف‌های سازمانی ممکن نخواهد بود. علاوه بر این، تحقیقات موجود بیانگر این واقعیت است که رابطه‌ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد. (Amiri & Panahi, 2010).

منابع انسانی، اقدامات و راهکارهای مدیریت منابع انسانی جهت موفقیت سازمان بسیار ضروری شناخته می‌شود (Guest, 2011).

افزایش اهمیت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به جریان رو به رشدی از تحقیقات نیز دامن زده است (Schuler & Jackson, 2005).

رویکردهای منبع محور در تحقیقات مدیریت (Barney, Wright, & Ketchen Jr, 2001) به همراه نظریه سرمایه انسانی در رشد اهمیت عوامل داخلی به‌ویژه منابع انسانی در موفقیت سازمانی نقش مهمی داشته‌اند (Ehnert, 2009).

با این‌همه مدیریت نیروی کار در سطح جهانی پیچیده‌تر از گذشته شده است و خطر عدم اشتغال برای افراد نیز افزایش یافته است (Brewster & Suutari, 2005).

مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی به دلایلی چون شدت کار، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، خود مدیریتی، محو شدن مرز بین کار و زندگی شخصی، فشار زمانی که سرعت کار و عملکرد و تغییرات در روابط شغلی جدید بسیار سخت شده‌اند. از این‌رو به نظر می‌رسد منابع انسانی حیاتی‌تری پیش از آنچه که توسعه یافته و بازتولید

گردند مورد استفاده و استثمرار قرار می‌گیرند (Kira, 2002).

از جمله موارد این امر استرس رو به افزایش مرتبط با کار، تضادهای کار، خانواده، مشکلات سلامتی، فرسودگی شغلی<sup>۱</sup> می‌باشد. این یک مشکل اساسی مدیریت است که اغلب تصمیم‌گیری‌ها می‌بایست در چارچوب منابع کل محدود گرفته شود. اما از آنجایی که پیامدهای کمبود منابع و شایستگی‌ها برای سازمان می‌تواند شدید باشد از جمله از دست دادن رقابت‌پذیری سازمانی، نوآوری و توانمندی استراتژیک و پویایی، علاقه به پایداری و مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر افزایش یافته است (Docherty et al., 2002).

## ۲-۶-۴- ارتباط عملی پایداری برای مدیریت منابع انسانی

در سطح سازمانی موضوعات مرتبط با بعد اجتماعی پایداری توجهات زیادی را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است. استخدام و حفظ استعدادها برتر، توسعه شایستگی‌های حیاتی، انگیزش، مشوق‌هایی برای عملکرد خاص، قابلیت اشتغال، یادگیری مادام‌العمر، روندهای جمعیتی، مسن شدن نیروی کار، سلامت کارکنان، امنیت، کیفیت زندگی، تعادل کار-زندگی، عدالت، اخلاقیات و مسئولیت اجتماعی سازمان از جمله کلیدی‌ترین این موضوعات هستند (WBCSD., 2006).

نخستین پژوهش اکتشافی در زمینه پایداری مدیریت منابع انسانی توسط زاگ و همکاران در سال ۲۰۰۱ صورت گرفت که حاکی از علاقه متصدیان منابع انسانی به پایداری بوده است و پایداری مفهومی مرتبط در اقدامات مدیریت منابع انسانی تلقی شده است.

## ۲-۶-۵- پایداری و منابع انسانی: چالش‌هایی برای مدیریت منابع انسانی

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالتهای موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین میکند، منابع انسانی است. نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود اما با پیشرفت

---

1 Burn out

از پا افتادگی و رخوت متصدی شغل به خاطر فشار روانی کار است که شخص قادر به مقابله مناسب با آن نیست.

تکنولوژی و سرعت فزاینده تغییرات، سازمان های امروزی با چالشهای مدیریت منابع انسانی روبرو هستند. این امر به خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است. با این وجود مدیریت منابع انسانی در سازمانها با چالشهای متعددی مواجهه است. که از جمله می توان جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، عدم برنامه ریزی، عدم شایسته سالاری، تبعیض، بهره وری ناکافی منابع انسانی، بی انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد.

ازنقطه نظر تاریخی، پایداری در زمانهای بحرانی ظهور یافته است، زمانی که حداقل یکی یاز موارد زیر از اهمیت یافته اند (Ehnert et al., 2014):

- کمیاب شدن منابع طبیعی، و یا منابع اجتماعی
- تأثیرات جانبی و بازخوردی که استفاده بلندمدت از این منابع را تهدید می کند

نکته حائز اهمیت آن است که هر دو مورد بالا در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در حال حاضر قابل مشاهده است. در قیاس با کمیاب شدن منابع طبیعی، بسیاری از شرکتها خود را با کمبود منابع انسانی متعهد و شایسته و یا با اثرات جانبی و بازخوردی کار ناشی از فعالیتهای تجاری بر کارکنان و بر خود سازمان روبرو می بینند. یک راهکار ممکن برای مواجهه با این چالش به کارگیری پایداری به عنوان یک مفهوم در مدیریت منابع انسانی است.

## ۲-۶-۶- اقدامات پایداری منابع انسانی

استخدام کارمند داخلی، همراه با سیستم برنامه ریزی جانشینی و توسعه طرحهای شغلی، به عنوان اهمیت منابع انسانی یک شرکت در نظر گرفته می شود، اما این ابزار باید به همراه آموزش دقیق و توسعه کارکنان فعلی، به منظور آماده سازی آنها برای فعالیتها و مأموریتهای حال و آینده باشد.

به عنوان مثال، قبل از ترفیع مدیریت، نامزدها باید از لحاظ شایستگی فنی و رفتاری، ایجاد یا حفظ فرهنگ سازمانی ارزیابی شوند. در هنگام استخدام نیروی خارجی، شرکتها صریحاً به دنبال برگزاری برنامه های پایداری هستند. به عنوان مثال، بسیاری از دانشگاهها خواهان ارائه برنامه های مربوط به پایداری می باشند (Liebowitz, 2010).

از جمله مسائل مربوط به پایداری و مهارت‌های نرم، روش انتخاب کارمند به صورت غیر تبعیض‌آمیز و تعهد فرد نسبت به ارزش‌های سازمان می‌باشد (Vickers, 2005). هنگامی که کارکنان جدید وارد سازمان می‌شوند، اطلاعات در مورد ارزش‌های اصلی این سازمان و سیاست‌های مرتبط به فعالیت‌ها و برنامه به منظور بالا بردن سطح آگاهی و مزایای کار در سازمان ارائه می‌شود. با توجه به پهنای بودن ساختار پایداری، تعهد به یادگیری مستمر و بهبود، توسعه کارکنان در سازمان ایجاد می‌شود. به منظور ایجاد توسعه پویا، سازمان باید به مسائل محیط‌زیست، انتظارات کارکنان و برطرف کردن تضاد منافع توجه کند. بنابراین مدیریت منابع انسانی پایدار در زمینه توسعه کارکنان، آموزش مداوم و یادگیری با تشریح استراتژی بلندمدت، را تحریک می‌کند. شرکت‌ها به منظور توسعه منابع انسانی، ایجاد دانش، مهارت و شایستگی‌ها به دنبال پایداری در منابع انسانی هستند. علاوه بر اجزای نظری، آموزش و توسعه کارکنان نیز شامل فرصت یادگیری فنی و عملی است (Haugh & Talwar, 2010).

## ۲-۷- پیشینه پژوهش

### ۲-۷-۱- پیشینه داخلی:

معصومه گیلاوند و همکاران (۱۳۹۶) به پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر حفظ پایداری منابع انسانی مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهرستان دزفول پرداختند. تحقیق حاضر، به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه پرسنل و کارکنان اداره آموزش پرورش شهرستان دزفول که ۶۰۰ نفر بوده و حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران ۲۳۵ نفر می‌باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. یافته‌های حاصل از تحلیل نشان داد که بین عوامل انگیزشی، عوامل داخلی و عوامل خارجی با حفظ پایداری منابع انسانی در آموزش و پرورش شهرستان دزفول رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (گیلاوند و بهمنی، ۱۳۹۶).

سید اکبر نیلی پور طباطبایی (۱۳۹۵) به پژوهشی تحت عنوان ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش‌بنیان ایران پرداختند. این تحقیق از بعد هدف انجام آن از نوع تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، صاحب‌نظران و خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش بوده است که زمینه علمی و سابقه مرتبط در شرکت‌های دانش‌بنیان ارتباطات و فناوری اطلاعات داشتند داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان گردآوری و با استفاده از تکنیک تحلیل موضوعی تجزیه و تحلیل شدند. از طریق نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، اهداف، معیارهای ارزیابی و پیامدهای حاصل از مدیریت منابع انسانی پایدار در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج کارکنان) شناسایی شدند. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از پتانسیل بالای مدیریت منابع انسانی پایدار در بهبود مزیت رقابتی، پایداری سازمانی و افزایش بهره‌وری و ایجاد موقعیت استراتژیک برای سازمان‌ها بوده است (نیلی پور طباطبایی، صداقت، صالحی و هاشمی، ۱۳۹۵).

روح اله شریفی (۱۳۹۵) به پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر در حفظ پایداری منابع انسانی پرداخت. که نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل نظام پرداخت، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی، برند کارفرما و امکانات رفاهی بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذار است (شریفی، ۱۳۹۵).

حسین نوروزی و همکاران (۱۳۹۵) به پژوهشی تحت عنوان تأثیر سرمایه اجتماعی بر مرحله آگاهی از نیاز



برای تغییر: مطالعه نقش میانجی تسهیم دانش پرداختند. تحقیق حاضر، به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارمندان ستادی آموزش و پرورش شهرستان تهران می‌باشد. تعداد اعضای نمونه ۳۸۴ نفر می‌باشد. مهم‌ترین یافته‌های این مطالعه نشان داد سرمایه اجتماعی بیشترین تأثیر را بر تسهیم دانش و آگاهی از نیاز برای تغییر در فرایند تحول سازمانی می‌گذارد، تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی به‌عنوان متغیر میانجی باعث افزایش تأثیر تسهیم دانش بر آگاهی از تغییر می‌شود، ضمن اینکه بعد ساختاری سرمایه اجتماعی بیشترین تأثیر را بر تسهیم دانش و آگاهی از نیاز به تغییر می‌گذارد. همچنین، درباره تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی از طریق تسهیم دانش بر آگاهی از نیاز به تغییر، بعد شناختی تأثیر معناداری ندارد و بین بعد رابطه‌ای و ساختاری، بعد ساختاری بیشترین تأثیر را می‌گذارد.

مهدی خیراندیش و همکاران (۱۳۹۵) به پژوهشی تحت عنوان تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری انگیزش شغلی پرداختند. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه اجرا، توصیفی - همبستگی است که در آن ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۴۶۰ نفر از کارکنان شعب بانک پارسیان منطقه ۱۳ شهر تهران کاراست که بر اساس جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۱۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد سرمایه اجتماعی بر انگیزش شغلی و کارآفرینی سازمانی و انگیزش شغلی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد. با توجه به این نتایج، مدیران جامعه آماری می‌توانند با تقویت روابط مبتنی بر اعتماد و انگیزش کارکنان کارآفرینی سازمانی را ارتقا دهند (خیراندیش و جمشیدی، ۱۳۹۵).

رضا سپهوند و همکاران (۱۳۹۴) به پژوهشی تحت عنوان نقش سطوح بلوغ منابع انسانی بر کاهش بی-تفاوتی سازمانی کارمندان پرداختند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-استنباطی است. جامعه آماری این تحقیق، شامل تعداد ۳۰۰ نفر از کارکنان شرکت همکاران سیستم می‌باشد. در این پژوهش با توجه به نوع توزیع جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده، همچنین حجم نمونه موردبررسی، با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۹۶ نفر از جامعه مزبور انتخاب و با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات موردنظر جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش مشخص گردید که رابطه‌ی مستقیمی بین بی‌تفاوتی و سطح اول تعریف می‌شود که

نشان‌دهنده‌ی آن است که در نتیجه ضعف در سیستم مدیریت منابع انسانی بی‌تفاوتی کارکنان نیز افزایش می‌یابد ولی با ارتقا به سطوح بالاتر این رابطه معکوس گشته همچنین شدت آن نیز با افزایش سطوح کاملاً گویاست (سپهوند و ملاعباسی، ۱۳۹۴).

امید درویشی و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به بررسی رابطه بلوغ سازمانی منابع انسانی و ساختار سازمانی دانش‌محور: آزمون نقش میانجی فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مطالعه موردی شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی پرداختند. پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه بین بلوغ سازمانی منابع انسانی و ساختار سازمانی دانش‌محور، آزمون نقش میانجی فرهنگ سازمانی و سبک رهبری در شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی که به روش توصیفی همبستگی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی بوده است که تعداد آن‌ها ۲۲۲ نفر و تعداد نمونه موردپژوهش ۱۶۱ نفر بر اساس جدول مورگان، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد اطلاعات پژوهش با استفاده از چهار پرسشنامه بلوغ سازمانی هرسی و بلانچارد، سبک رهبری دی هوغتون و نیک، فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین<sup>۱</sup> و ساختار سازمانی دانش‌محور شرون لاوسن<sup>۲</sup> جمع‌آوری شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج معادلات ساختاری و تحلیل مسیر نشان داد که نقش میانجی سبک رهبری در رابطه بین ساختار سازمانی دانش‌محور و بلوغ سازمانی در مدل تأیید می‌شود و این در حالی است که مسیر مستقیم ساختار سازمانی دانش‌محور و بلوغ سازمانی معنی‌دار نیست و همچنین نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین ساختار سازمانی دانش‌محور و بلوغ سازمانی در مدل تأیید نمی‌شود و درحالی‌که مسیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی دانش‌محور معنادار است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که سبک رهبری به‌طور غیرمستقیم باعث افزایش بلوغ سازمانی می‌شود. این در حالی است که فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم باعث ارتقای بلوغ سازمانی می‌شود (درویشی، حسنی و شیرزاد، ۱۳۹۴).

عباس افرازه و همکاران در سال (۱۳۹۲) مقاله‌ای تحت عنوان ارزیابی مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ کارکنان در ستاد ویژه توسعه فناوری نانو موردبررسی قرار دادند. در این پروژه با بررسی مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی با الگوی بلوغ قابلیت کارکنان وضعیت و سودمندی این مدل نسبت به سایر

---

1 Cameron & Quinn Organizational Culture

2 Sharon Lawson

الگوهای مطرح شده پرداخته است. در ادامه به منظور ارزیابی سطح بلوغ کارکنان در شرکت‌های دولتی، ستاد ویژه توسعه فناوری نانو به‌عنوان مدل در نظر گرفته شده و بر اساس الگوی بلوغ قابلیت کارکنان به تجزیه تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده که از طریق پرسشنامه به دست آمده است پرداخته شده است در پایان این پروژه با توجه به اینکه بخش دولتی ایران در این زمینه فعالیت چشمگیر نداشته به این نتیجه می‌رسیم که در سطح پایین مدل بلوغ قابلیت کارکنان قرار داشته و بسیاری از فرایندهای مرتبط نهادینه‌سازی نشده است (افرازه و امینی، ۱۳۹۲).

صفائیان فرد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تأثیر سرمایه اجتماعی بر تحول سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز را بررسی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از تأثیر ابعاد شناختی، ساختاری و رابطه‌ای سرمایه اجتماعی بر تحول سازمانی (خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد) بوده است. با توجه به اینکه در مراحل تحول سازمانی، مرحله آگاهی از نیاز برای تغییر (برگرفته از مدل آدکار) مربوط به خروج از انجماد در مدل جام تحول سازمانی است، در این پژوهش نیز ارتباط بین سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن در مرحله حیاتی و آغازین آگاهی از نیاز برای تغییر بررسی می‌شود (صفائیان فرد و همکاران، ۱۳۹۲).

مرتضی موسی خانی و همکاران (۱۳۸۸) به پژوهشی تحت عنوان ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت‌ها (P-CMM) در سازمان‌های کوچک و متوسط پرداختند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. شرکت‌های سازنده قطعات خودرو در محدوده جغرافیایی استان قزوین به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای-تصادفی انجام شد و از ۲۸۷ سازنده این قطعات ۵۸ نمونه انتخاب شدند و ۱۹۵ پرسشنامه بین کارکنان این سازنده‌ها پخش شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه و مصاحبه بوده است. طبق یافته‌های این پژوهش مشخص گردید که بسیاری از شرکتها یا کارگاهها حتی به سطوح پایین نیازهای انسانی توجه لازم را مبذول نداشته و در نتیجه قابلیت‌های افراد را نادیده گرفته و اقداماتی جهت پرورش آنها که بتواند موجب ایجاد شایستگی محور سازمان گردد را در دستور کار قرار نداده‌اند (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۸).

## ۲-۷-۲- پیشینه خارجی

سعید ایباجی و همکاران (۲۰۱۷) به پژوهشی تحت عنوان تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر پایداری منابع انسانی با میانجیگری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های نوآورانه پرداختند. این مقاله ویژگی‌های اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار را در سازمان‌های نوآورانه بررسی می‌کند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد که تعداد اعضای نمونه ۱۳۶ نفر است. سه متغیر اصلی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پایداری منابع انسانی و سرمایه روانی، مدل نظری این مطالعه را تشکیل می‌دهند؛ و چهار فرضیه بر اساس این مدل توسعه یافته است. یافته‌ها هیچ‌کدام از چهار فرضیه را رد نمی‌کنند، بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی HR تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت منابع انسانی پایدار دارد؛ و علاوه بر این، سرمایه روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌دار بر مدیریت منابع انسانی پایدار دارد. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری نقش مهمی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و مدیریت منابع انسانی پایدار دارد (AIBAGHI-ESFAHANI, Rezaii, Koochmeshki, & SHARIFI-PARSA, 2017).

مک و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تفکر کنفوسیوسی و به‌کارگیری پایداری در مدیریت منابع انسانی، باهدف ارائه مقدمه مختصری از مدیریت منابع انسانی پایدار از منظر غربی و با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته در شرکت‌های گوانگژو و پکن چین پرداخته‌اند. محققان به این نتیجه دست یافتند که شرکت‌های چینی خواهان پیاده‌سازی پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشند. آنان استدلال می‌کنند، مدیران چینی به اهمیت و نتایج اساسی پایداری در منابع انسانی که عملکرد مؤثر و کارآمد می‌باشد، پی برده‌اند (Mak et al., 2014).

سوتوم و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی آیا سیستم استخدام ژاپنی‌ها به بهره‌وری آسیب می‌رساند؟ یک دیدگاه از بهره‌وری بر اساس مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته‌اند. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر سیستم استخدام بر بهره‌وری عملکرد در شرکت‌های ژاپنی می‌باشد و روش به کار گرفته استفاده از شاخص‌های مالی و غیرمالی ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۲ با ۲۷۳۸ شرکت است. نتایج نشان می‌دهد که سیستم استخدام در ژاپن به بهره‌وری و عملکرد شرکت آسیب وارد می‌کند (Sotome & Takahashi, 2014).

رامن زامکنیک (۲۰۱۴) به پژوهشی تحت عنوان اندازه‌گیری انگیزش کارکنان با استفاده از تجزیه و تحلیل چندعاملی آماری پرداختند. ابزار اصلی مورد استفاده در این فرآیند، تجزیه و تحلیل خوشه‌ای و استفاده از

آن در ایجاد برنامه‌های انگیزشی است. تجزیه و تحلیل عوامل انگیزشی و رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس میزان اهمیتی که آن‌ها برای کارکنان دارند، صورت می‌گیرد، که با روش پرسشنامه سنجیده می‌شود که از ۱۰۰ پاسخ‌دهنده، ۶۶ کارگر طبقه کارخانه در پرسشنامه‌ها پر شده است. از نتایج تجزیه و تحلیل، روشن است که - به طور شگفت‌انگیز، در میان مهم‌ترین انگیزه در شرکت مورد بررسی - خودکارآمدی (یعنی استقلال) هنگام کار، زمان آزاد، روابط بین فردی در محل کار، درجه مسئولیت شخصی و جو محل کار می‌باشد (Zámečník, 2014).

میکول برود<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به پژوهشی تحت عنوان انگیزه‌های فراتر از پول: هویت و سرمایه انگیزشی در سازمان‌های عمومی پرداختند. در این مقاله به بررسی بهینه بودن قراردادهای انگیزه‌ها پرداختند زمانی که مدیر اصلی (سازمان‌های دولتی) می‌تواند هویت سرمایه‌گذاران را در معرض خطر (کارکنان عمومی) قرار دهد. در مدل، کارکنان درون سازمان می‌توانند هویت‌های متفاوت داشته باشند. در این مدل، هویت یک منبع انگیزه است که باعث تخریب عوامل مؤثر می‌شود. ما از هویت اصطلاح برای اشاره به وضعیتی که کارگر اهداف سازمان را به اشتراک می‌گذارد و خود را به‌عنوان بخشی از سازمان می‌نامیم، استفاده کرده‌اند. فرض بر آن است که هویت را می‌توان به دست آورد زمانی که اصلی شامل مأموریت در حال توسعه سرمایه‌گذاری در قرارداد. با مأموریت ما به معنی یک فرهنگ واحد است که توسط همه اعضای یک سازمان مشترک است. ما در مورد شرایطی هستیم که منابع هزینه‌ای را در تغییر هویت کارکنان و سرمایه‌گذاری در این نوع سرمایه‌گذاری برای سازمان‌ها بهینه است. نتایج ما می‌تواند به اطلاع مدیران عمومی در مورد طراحی مطلوب چرخه‌های انگیزشی و سیاست‌ها کمک کند. در حقیقت، سرمایه‌گذاری در کوتاه‌مدت، به‌طور گسترده‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد (Berdud, Cabasés Hita, & Nieto Vázquez, 2014).

استانکویکیوت و ساوانویسین<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مقاله خود تحت عنوان "پایداری به‌عنوان مفهومی برای مدیریت منابع انسانی" بیان می‌کنند که با اذعان به ادغام جنبه‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در رویه اصلی سه‌گانه، مفهوم پایداری برای بازبینی چگونگی رفتار با منابع انسانی در تئوری و در عمل، قابل توجه

---

1 Mikel Berdud

2 Zivile Stankeviciute and Asta Savaneviciene

است و به توسعه دیدگاهی جدید در مورد چگونگی مدیریت نمودن منابع انسانی کمک می‌کند به نقل از این‌هت، بیان می‌کنند که عقلانیت‌های (منطق‌های فکری) پایداری برای مدیریت منابع انسانی، پاسخی است برای این سؤال که چرا سازمان‌ها باید خود را متعهد به پایداری بدانند؛ که این منطق‌های فکری عبارت‌اند از: دیدگاه هنجاری، کارایی محور و دیدگاه مبتنی بر منبع حیاتی. همچنین مدیریت پایدار منابع انسانی به دنبال ایجاد توازنی در دستیابی به اهداف سازمانی و بازسازی پایه منابع انسانی در یک دوره زمانی بلندمدت و کنترل اثرات منفی بر پایه منابع انسانی می‌باشد ( Stankeviciute & Savaneviciene, 2013)

پاول منینگ (۲۰۱۰) در تحقیق خود با عنوان تبیین و توسعه سرمایه اجتماعی برای اهداف مدیریت دانش، نشان داد که سرمایه اجتماعی برای اهداف مدیریت دانش معنادار است و می‌تواند به‌عنوان مکمل و موازی با دیگر دارایی‌های نامحسوس از قبیل سرمایه انسانی و سرمایه فکری درک شود ( Manning, 2010).

جدول ۲-۵. فهرست پیشنهادی پژوهش داخلی

سال	پژوهشگر	موضوع پژوهش
۱۳۹۶	معصومه گیلاوند و همکاران	بررسی عوامل مؤثر بر حفظ پایداری منابع انسانی مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهرستان دزفول
۱۳۹۵	سید اکبر نیلی پور طباطبایی	ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش‌بنیان ایران
۱۳۹۵	روح اله شریفی	بررسی عوامل مؤثر در حفظ پایداری منابع انسانی
۱۳۹۵	حسین نوروزی و همکاران	تأثیر سرمایه اجتماعی بر مرحله آگاهی از نیاز برای تغییر: مطالعه نقش میانجی تسهیم دانش
۱۳۹۵	مهدی خیراندیش و همکاران	سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری انگیزش شغلی
۱۳۹۴	رضا سپهوند و همکاران	نقش سطوح بلوغ منابع انسانی بر کاهش بی‌تفاوتی سازمانی کارمندان
۱۳۹۴	امید درویشی و همکاران	رابطه بلوغ سازمانی منابع انسانی و ساختار سازمانی دانش‌محور: با نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی و سبک رهبری
۱۳۹۲	عباس افرازه و همکاران	ارزیابی مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ کارکنان در ستاد ویژه توسعه فناوری نانو
۱۳۹۲	صفائیان فرد و همکاران	تأثیر سرمایه اجتماعی بر تحول سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز
۱۳۸۸	مرتضی موسی خانی و همکاران	ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت‌ها (P-CMM) در سازمان‌های کوچک و متوسط

## جدول ۲-۶. فهرست پیشنهادی پژوهش خارجی

سال	پژوهشگر	موضوع پژوهش
۲۰۱۷	سعید ایباغی و همکاران	تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر پایداری منابع انسانی با میانجیگری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های نوآورانه
۲۰۱۴	مک و همکاران	تفکر کنفوسیوسی و به‌کارگیری پایداری در مدیریت منابع انسانی
۲۰۱۴	سوتوم و همکاران	آیا سیستم استخدام ژاپنی‌ها به بهره‌وری آسیب می‌رساند؟ یک دیدگاه از بهره‌وری بر اساس مدیریت منابع انسانی پایدار
۲۰۱۴	رامن زامکنیک	اندازه‌گیری انگیزش کارکنان با استفاده از تجزیه و تحلیل چندعاملی آماری
۲۰۱۴	میکول برود و همکاران	انگیزه‌های فراتر از پول: هویت و سرمایه انگیزشی در سازمان‌های عمومی
۲۰۱۳	استانکویکیوت و ساوانویسین	پایداری به‌عنوان مفهومی برای مدیریت منابع انسانی
۲۰۱۰	پاول منینگ	تبیین و توسعه سرمایه اجتماعی برای اهداف مدیریت دانش

## ۲-۸- خلاصه فصل

در این فصل با توجه به اهداف تحقیق سعی بر آن شد به‌طور مفید و کاربردی به نکات اصلی و مهم هرکدام از متغیرها پرداخته شود. بدین ترتیب ابتدا هرکدام از متغیرها به‌طور نظری تعریف گردیدند و سپس بایان ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها به تفصیل به شناسایی آن‌ها مبادرت ورزیده شد. حال با شناختن هرکدام از متغیرها به راحتی می‌توان شاخص‌های مرتبط با آن‌ها را برای سنجش و تجزیه و تحلیل در فصول آینده مورد استفاده قرار داد.





# فصل سوم: روش شناسی پژوهش

### ۳-۱- مقدمه :

امروزه یکی از راه‌های متداول برای پاسخگویی به مشکلات موجود در جامعه بشری، تحقیق و پژوهش می‌باشد. به‌طور قطع برای اینکه پژوهشی بتواند در راستای یک مسئله خاص، به نتایج معتبر و پذیرفتنی دست یابد، نیازمند یک روش و ساختار تعریف‌شده می‌باشد. در واقع دستیابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی میسر نخواهد بود، مگر زمانی که با روش‌شناسی درست صورت پذیرد. به عبارت دیگر، تحقیق از حیث روش است که اعتبار می‌یابد نه موضوع تحقیق (خاکی، ۱۳۹۰).

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام‌یافته برای بررسی واقعیات، کشف مجهولات و دستیابی به راه‌حل مشکلات است (عزتی، ۱۳۹۵). این پژوهش هم به‌مانند سایر تحقیقات، از یک چهارچوب و روش نظام‌مندی پیروی می‌کند.

### ۳-۲- روش‌شناسی پژوهش

انتخاب روش تحقیق بستگی به اهداف و ماهیت موضوع تحقیق و نیز امکانات اجرایی آن دارد. بنابراین هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص نماید چه شیوه و روشی را اتخاذ کند تا او را هرچه دقیق‌تر، آسان‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر در دستیابی به پاسخ‌هایی برای پرسش یا پرسش‌های تحقیق مورد نظر کمک کند (ازکیا و دربان‌آستانه، ۱۳۸۹).

از نظر جهت‌گیری، پژوهش می‌تواند سه نوع متفاوت باشد:

- گاهی هدف تحقیق، حل یک مشکل متداول و معمول در محیط کار است
- گاهی هدف تحقیق، افزودن به مجموعه کلی دانش در یک حوزه خاص است
- گاهی اوقات هدف تحقیق، بررسی اثرات پیشنهادی تحقیقات کاربردی است.

وقتی پژوهشی به‌قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مشکلات خاص متداول درون سازمانی انجام می‌شود، چنین تحقیقی پژوهش کاربردی نامیده می‌شود. اما زمانی که پژوهش برای افزایش دانش و درک ما از مشکلات خاص که عموماً در محیط‌های سازمانی اتفاق می‌افتد و چگونگی حل آن‌ها انجام می‌شود، پژوهش بنیادی یا پایه‌ای نامیده می‌شود. یافته‌های حاصل از این پژوهش در ایجاد دانش در حوزه‌های مختلف مدیریت کمک می‌کند. وقتی تحقیقی برای بررسی اثرات توصیه‌های تحقیق کاربردی انجام

می‌شود، آن پژوهش را ارزیابی می‌کنند (دانائی فرد، الوانی، و آذر، ۱۳۹۴).

پژوهش حاضر از نظر طرح توصیفی<sup>۱</sup> از نوع همبستگی<sup>۲</sup> می‌باشد. برای محاسبه همبستگی بین دو متغیر از ضریب همبستگی استفاده می‌شود چون ممکن است متغیرهای تحقیق از نوع مقیاس‌های مختلف اندازه‌گیری (اسمی، رتبه‌ای، فاصله، نسبی) باشد. بنابراین برای محاسبه میزان ارتباط بین دو تغییر از ضرایب مختلف همبستگی استفاده می‌گردد. ضریب همبستگی بین +۱ تا -۱ در تغییر است و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. روش جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز برای این پژوهش نیز به دو صورت انجام گرفته است:

- روش کتابخانه‌ای: در تحقیقاتی که ماهیت کتابخانه‌ای ندارند نیز محققان ناگزیر از کاربرد روش کتابخانه‌ای در تحقیق خود هستند. در این گروه تحقیقات، محقق باید ادبیات و سوابق مسئله و موضوع تحقیق را مطالعه کند. در نتیجه، باید از روش کتابخانه‌ای استفاده کند و نتایج مطالعات خود را در ابزار مناسب شامل فیش، جدول و فرم ثبت و نگهداری و در پایان به طبقه‌بندی و بهره‌برداری از آن‌ها اقدام کند. با توجه به نقش روش کتابخانه‌ای در تحقیقات علمی، لازم است محققان از این روش مطلع باشند. نخستین گام در مهارت تحقیق کتابخانه‌ای، آشنایی با نحوه استفاده از کتابخانه است، یعنی محققان باید از روش‌های کتابداری، نحوه استفاده از برگه‌دان و ثبت مشخصات منابع، نحوه جست‌وجو و سفارش کتاب آگاهی یابند. کتابخانه‌ها از نظر دسترسی محقق به منابع به سه گروه تقسیم می‌شوند. نخست، «کتابخانه‌های باز» که در آن‌ها محقق می‌تواند آزادانه میان قفسه‌ها رفت‌وآمد کند، کتاب‌ها را مورد واریسی قرار دهد و کتاب موردنظر خود را انتخاب کند. دوم، «کتابخانه‌های بسته» که در آن‌ها محقق امکان دسترسی مستقیم به منابع را ندارد و باید تمام تقاضاهای خود را به کتابدار تحویل دهد. سوم، «کتابخانه‌های نیمه‌باز» که در آن‌ها بخشی از منابع به‌طور مستقیم در دسترس محقق قرار دارد و قسمتی دیگر در اختیار کتابداران است. به عبارتی دیگر، منظور از مطالعات کتابخانه‌ای مطالعاتی است که موضوعات مورد مطالعه در اختیار و دسترس محقق قرار نداشته و غالباً مربوط به گذشته‌ای دور یا نزدیک می‌گردد. به همین دلیل غالباً اصطلاح مطالعات کتابخانه‌ای را مترادف با مطالعات تاریخی بکار

---

## 1 Descriptive studies

مطالعات توصیفی برعکس تحقیقات تاریخی در مورد زمان حال به بررسی می‌پردازد. این نوع تحقیق به توصیف و تفسیر شرایط و روابط موجود می‌پردازد این‌گونه تحقیق وضعیت کنونی پدیده یا موضوعی را مورد مطالعه قرار می‌دهد

## 2 Correlation

یکی از روش‌های بسیار متداول در تحقیقات توصیفی است که به بررسی روابط دو متغیر می‌پردازد. در مطالعاتی که به‌منظور تدوین فرضیه و یا آزمون آن تدوین شده‌اند می‌توان از روش همبستگی استفاده نمود

می‌برند. پس شامل بررسی انواع متون فارسی و انگلیسی در رابطه با ادبیات مربوط به پایداری منابع انسانی، بلوغ منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انگیزشی می‌باشد

- روش میدانی: پرسشنامه به‌عنوان یکی از متداول‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی مورد استفاده قرار می‌گیرد و عبارت است از مجموعه‌ای از پرسش‌های هدف‌دار که با بهره‌گیری از مقیاس‌های گوناگون نظر، دیدگاه و بینش یک فرد پاسخگو را مورد سنجش قرار می‌دهد. پرسشنامه شامل دسته‌ای از پرسش‌هاست که بر طبق اصول خاصی تدوین گردیده است و به صورت کتبی به افراد ارائه می‌شود و پاسخگو بر اساس تشخیص را خود جواب‌ها را در آن می‌نویسد. هدف از ارائه پرسشنامه کسب اطلاعات معین در مورد موضوعی مشخص است. بزرگ بودن گروه یا جامعه مورد مطالعه یکی از دلایل مهم برای استفاده از پرسش‌نامه است چه امکان مطالعه نمونه‌های بزرگ را فراهم می‌آورد. کیفیت تنظیم پرسشنامه در به دست آمدن اطلاعات صحیح و درست و قابل تعمیم بسیار با اهمیت است. بر اساس نحوه اجرای پرسش‌نامه و نیز نوع سؤالات پرسشنامه می‌توان آن‌ها را به دسته‌های متفاوت تقسیم نمود. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم از پرسشنامه استفاده خواهد شد و سپس پرسش‌نامه بین افراد نمونه تحقیق، توزیع خواهد شد.

### ۳-۳- متغیرهای پژوهش:

در این پژوهش متغیرهای پایداری منابع انسانی، بلوغ منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انگیزشی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با توجه به نقشی که هر یک از متغیرهای ذکر شده در این پژوهش بر عهده‌دارند، آن‌ها را می‌توان به سه دسته متغیر مستقل<sup>۱</sup>، متغیر میانجی<sup>۲</sup> و متغیر وابسته<sup>۳</sup> تقسیم کرد.

#### ۳-۳-۱- متغیر مستقل

متغیر مستقل متغیری است که در پژوهش‌های تجربی به وسیله پژوهشگر دست‌کاری می‌شود تا تأثیر(یا رابطه) آن بر روی پدیده دیگری بررسی شود. در این پژوهش پایداری منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته می‌شود.

---

1 Independent variable  
2 Mediator variable  
3 Dependent variable

### ۳-۳-۲- متغیر میانجی

متغیر میانجی متغیری است که به صورت غیرمستقیم بر جهت رابطه یا میزان رابطه متغیرهای مستقل و وابسته می‌تواند مؤثر باشد. اثرات این متغیر قابل مشاهده و اندازه‌گیری است. در این پژوهش سرمایه اجتماعی به همراه سرمایه انگیزشی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده‌اند.

### ۳-۳-۳- متغیر وابسته

متغیر وابسته، متغیری است که تأثیر (یا رابطه) متغیر مستقل بر آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر پژوهشگر با دست‌کاری متغیر مستقل درصد آن است که تغییرات حاصل را بر متغیر وابسته مطالعه نماید. در این پژوهش بلوغ منابع انسانی به عنوان تغییر وابسته در نظر گرفته می‌شود.

### ۳-۴- جامعه آماری

جامعه عبارت است از گروه یا طبقه‌ای از افراد، اشیاء، متغیرها، مفاهیم یا پدیده‌ها که حداقل در یک ویژگی، مشترک باشند. در برخی موارد، کل اعضای جامعه، مورد مطالعه قرار می‌گیرند که به آن سرشماری گویند. با این حال، در بسیاری موارد، کمبود نیروی انسانی لازم، وقت و هزینه‌های مالی، اجازه‌ی مطالعه‌ی کل جامعه را نمی‌دهد. روش معمول در چنین مواردی این است که نمونه‌ای از جامعه انتخاب شود. نمونه، بخش کوچکی از جامعه است که معرف کل جامعه فرض می‌شود. نکته مهم در این تعریف، معرف بودن است. نتایج نمونه‌ای را که معرف جامعه نباشد، نمی‌توان به جامعه تعمیم داد.

اولین گام برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات پژوهش شناخت و تعیین کردن جامعه آماری می‌باشد. مجموعه واحدهایی که حداقل در یک صفت مشترک باشند یک جامعه آماری را مشخص می‌سازند و معمولاً آن را با  $N$  نمایش می‌دهند (خاکی، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر جامعه آماری تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر است که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند (دانائی فرد و همکاران ۱۳۹۴؛ اذر و مومنی، ۱۳۹۲). جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان راه‌آهن شمال شرق ایران به تعداد ۱۳۵۶ نفر می‌باشد.

### ۳-۵- روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه :

نمونه‌گیری، فرایند انتخاب نمونه‌های از یک جامعه به منظور استفاده از اطلاعات آن نمونه، برای برآورد

کمیت مشخصی از جامعه می باشد؛ به طوری که با مطالعه گروه نمونه و فهمیدن خصوصیات و ویژگی های آن، خواهیم توانست این خصوصیات و ویژگی ها را به جامعه آماری نیز تعمیم دهیم (سکاران، صائی و شیرازی، ۱۳۸۶). با توجه به اینکه در جامعه آماری همه نمونه ها از شانس یکسانی برای انتخاب شدن برخوردار هستند، با توجه به این که تعداد دقیق ایستگاه های این ناحیه مشخص می باشد لذا از شیوه نمونه گیری تصادفی ساده استفاده خواهیم کرد.

نمونه عبارت است از مجموعه ای از نشانه ها که از یک قسمت، یک گروه یا جامعه ای بزرگ تر انتخاب می شود به طوری که این مجموعه معرف کیفیت و ویژگی های آن قسمت، گروه یا جامعه بزرگ تر باشد (خاکی، ۱۳۹۰). هر چه حجم یا اندازه نمونه بزرگ تر باشد، میزان اشتباهات در نتیجه گیری کم می شود و برعکس؛ هر چه تعداد نمونه محدود باشد، مقدار اشتباهات زیادتر است. بنابراین زمانی که محقق سطح بالاتری از اطمینان یا معنی دار بودن آماری را مبنای ارزیابی اطلاعات تحقیق خود قرار می دهد، لازم است حجم عیناً با نتایج همان، نمونه او بزرگ تر انتخاب شود. حجم نمونه باید به اندازه ای باشد که نتایج حاصل مطالعه در جامعه ای که نمونه از آن انتخاب شده است برابر باشد.

برای اینکه بتوان نتایج به دست آمده از نمونه را به جامعه تعمیم داد، باید دو شرط زیر وجود داشته باشد: اول. اندازه و حجم نمونه بر اساس منطق و فرمول های آماری به دست آید. دوم. روش انتخاب افراد نمونه از بین افراد جامعه، با رعایت موازین علمی باشد.

در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. در میان روش های نمونه گیری با احتمالات برابر، روش نمونه گیری تصادفی ساده یکی از ساده ترین و قدیمی ترین روش های نمونه گیری است که در عمل کاربرد بسیاری دارد. اگر نمونه ای به حجم  $n$  از جامعه ای به حجم  $N$  به گونه ای انتخاب شود که هر نمونه ای ممکن شانس یکسان برای انتخاب شدن داشته باشد، آن را نمونه گیری تصادفی ساده می نامند. نمونه گیری تصادفی ساده به دو روش نمونه گیری با جایگذاری و نمونه گیری بدون جایگذاری قابل اجرا می باشد اما در عمل نمونه گیری با جایگذاری کاربرد چندانی ندارد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان بر پایه اندازه جامعه استفاده شد بر اساس جدول مورگان از جامعه آماری با ۱۳۵۶ عضو، حداکثر حجم نمونه شامل ۳۰۷ عضو خواهد شد.

### ۳-۶- روش گردآوری داده‌ها

جهت گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. جهت تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای و جهت گردآوری داده‌ها از جامعه آماری با استفاده از پرسشنامه از روش میدانی استفاده می‌شود. برای اندازه‌گیری شاخص‌های تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم از پرسشنامه استفاده شد، سؤالات با عنایت به اهداف تحقیق و ماهیت موضوعی پژوهش حاضر طراحی شده است.

به دلیل این که این پژوهش هم به صورت پیمایشی صورت می‌گیرد و در قلمرو مکانی اداره کل راه‌آهن شمال شرق و به صورت میدانی انجام می‌پذیرد، از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد.

پرسشنامه این پژوهش دارای دو بخش بوده که بخش اول مربوط به سؤالات عمومی و جمعیت شناختی بوده که درباره وضعیت جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت پاسخ دهندگان می‌باشد.

و بخش دوم سؤالات در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات از چهار پرسشنامه به شرح ذیل است:

### ۳-۶-۱- پرسشنامه پایداری منابع انسانی:

برای سنجش این متغیر از پرسشنامه پایداری منابع انسانی (آیباهی و همکاران، ۲۰۱۷) که دارای سه بعد و چهل و چهار سؤال می‌باشد.

ابعاد این پرسشنامه عبارتند از:

- خودمختاری شخصی
- تعادل کار و زندگی
- قابلیت استخدام.



### ۳-۶-۲- پرسشنامه سرمایه اجتماعی:

برای سنجش سرمایه اجتماعی از پرسشنامه ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) استفاده می‌شود که دارای سه بعد و بیست‌وهشت سؤال می‌باشد.

### ۳-۶-۳- پرسشنامه سرمایه انگیزشی:

برای سنجش این متغیر پرسشنامه استاندارد موجود نبود و پرسشنامه جدیدی توسط اساتید طراحی شد که دارای بیست هفت سؤال می‌باشد. برای تهیه این پرسشنامه، مؤلفه‌های مسئله به‌وضوح مشخص شد. سؤالات به‌طور مستقل برای هر یک از اجزای طراحی شده بود. این سؤالات بین استادان و متخصصان منابع انسانی توزیع شده‌اند تا میزان اهمیت پرسش‌ها و مؤلفه‌های سرمایه انگیزشی را اندازه‌گیری کنند. روایی پرسشنامه با استفاده از توزیع دو پرسشنامه تحت دو عنوان در بین ۳۰ نفر پاسخگویی شد. و برای پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است.

### ۳-۶-۴- پرسشنامه بلوغ منابع انسانی:

در این پژوهش از یک پرسشنامه ۸۷ سؤالی استاندارد که برگرفته‌شده از مدل " P-CMM که توسط انستیتو مهندسی نرم‌افزار آمریکا (SEI) و ارائه شده توسط موسی خانی و همکاران (۱۳۸۸) می‌باشد، استفاده شده است.

### ۳-۷- مقیاس و طیف اندازه‌گیری سؤالات

استفاده از طیف لیکرت<sup>۱</sup> برای اندازه‌گیری نگرش افراد، یکی از متداول‌ترین روش‌های مورد استفاده در پژوهش‌های علوم انسانی و اجتماعی می‌باشد. این مقیاس از مجموعه‌ای منظم از گویه‌ها (عبارات) که به ترتیب خاصی تدوین شده است، ساخته می‌شود. برای تدوین گویه‌ها معمولاً از عبارات مساعد و نامساعد درباره پدیده مورد اندازه‌گیری به تعداد مساوی استفاده می‌شود. پاسخ‌دهنده میزان موافقت خود را با هر

---

1 Likert scale

یک مقیاس روان‌سنجی است که مکرراً در پرسشنامه‌های پژوهشی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یک از این عبارات در مقیاس درجه‌بندی شد که معمولاً از ۱ تا ۵ درجه است، نشان می‌دهد. سپس پاسخ آزمون به هر یک از گویه‌ها از نظر عددی (رتبه) ارزش‌گذاری می‌شود. میانگین حاصل جمع این ارزش‌ها نمره آزمودنی را در یک مقیاس به دست می‌دهد (سرمد، بازرگان‌هرندی و حجازی، ۱۳۹۰). در این پژوهش هم از طیف لیکرت برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه استفاده شده است.

جدول ۳-۱. طیف اندازه‌گیری سؤالات لیکرت

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	۲	۳	۴	۵

### ۳-۸- رویی و پایایی پرسشنامه

در علوم انسانی و رفتاری بیشتر پژوهش‌ها بر اساس پرسشنامه انجام می‌شود. یک آزمون خوب باید از تعدادی ویژگی مطلوب مانند عینیت، سهولت اجرا، عملی بودن، سهولت تعبیر و تفسیر، رویی و پایایی برخوردار باشد. مهم‌ترین موارد ذکر شده در این ویژگی‌ها، رویی و پایایی است (مومنی و فعال‌قیومی، ۱۳۹۰، ص ۲۰۵).

رابطه بین رویی و پایایی از این قرار است که یک آزمون باید پایا باشد تا بتواند روا باشد. اگر آزمونی در هر بار اجرا روی تعدادی نمونه نتایج مختلفی به دست بدهد، آن آزمون یک آزمون پایا نخواهد بود و در واقع هیچ‌چیز را به درستی اندازه نخواهد گرفت و اگر یک آزمون چیزی را به درستی اندازه‌گیری نکند هیچ اطلاعات مفیدی به ما نخواهد داد. برای مثال، یک آزمون ریاضی برای اندازه‌گیری محتوا و هدف‌های درس تاریخ روا (مناسب) نیست، اما این آزمون می‌تواند مطالب ریاضی را که اندازه می‌گیرد با دقت (به‌طور پایا) اندازه‌گیری کند. پس برای اینکه یک آزمون روا باشد باید نخست پایا باشد. یعنی پایایی شرط رویی است، اما رویی برای پایایی ضروری نیست (مومنی و فعال‌قیومی، ۱۳۹۰، ص ۲۰۶).

ابزار اندازه‌گیری در پژوهش باید قادر باشد اطلاعات و داده‌های لازم را جهت تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی در اختیار بگذارد. رویی و پایایی دو بعد مهم ابزار اندازه‌گیری هستند که باید تعیین کردند تا صحت و درستی این ابزار اندازه‌گیری، تأیید شود.

### ۳-۸-۱- روایی

مؤمنی و فعال قیومی، درباره روایی پرسشنامه می‌گویند: روایی<sup>۱</sup> آزمون عبارت است از توانایی ابزار موردنظر در اندازه‌گیری صفتی که آزمون برای اندازه‌گیری آن ساخته شده است و شامل روایی صوری، روایی پیش‌بینی، روایی محتوا و ... می‌باشد (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۹۰، ص ۲۰۶).

برای بررسی روایی پرسشنامه پس از تنظیم مؤلفه‌های آن که همانا سؤالات مربوط به متغیرهای موردنظر می‌باشد، با استناد به شیوه روایی منطقی (برای بررسی روایی ظاهری و محتوایی آزمون) و به منظور کسب نظرات خبرگان و صاحب‌نظران، نمونه پرسشنامه در اختیار متخصصان امر از جمله استاد راهنما و استاد مشاور قرار گرفته و پس از اخذ نظرات و تأیید نهایی آنان نسبت به توزیع پرسشنامه در جامعه آماری و گردآوری داده‌ها اقدام گردید.

### ۳-۸-۲- پایایی

پایایی<sup>۲</sup> درجه‌ای از یکسان بودن نتایج در طول زمان معین و تحت شرایط مشابه و با روش کار مشابه می‌باشد که با قابلیت تکرار<sup>۳</sup> و قابلیت تکثیر<sup>۴</sup> نتایج اندازه‌گیری می‌شود (Cook & Beckman, 2006). ضریب پایایی<sup>۵</sup> عددی بین صفر و یک است که صفر نشان‌دهنده عدم وجود پایایی است و یک پایایی صد در صد را نشان می‌دهد (Gliem & Gliem, 2003).

مشهورترین ابزار برای آزمون پایایی پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ<sup>۶</sup> است که به منظور محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌هایی که ویژگی‌های مختلفی را می‌سنجند، به کار می‌رود. بنا به نظر دانشمندان در تحقیقات علوم انسانی ضریب آلفای بالای ۷/۰ قابل قبول است. در این جهت به تعداد ۳۰ پرسشنامه توزیع شد و آلفای کرونباخ برای هر پرسشنامه سنجیده شد که پس از سنجش پایایی مفاهیم موردنظر، مقادیر زیر برای آلفای کرونباخ به دست آمد:

---

1 Validity  
2 Reliability  
3 Repeatability  
4 Duplication feature  
5 Reliability coefficient  
6 Alpha Cronbach's

جدول ۳-۲. محاسبه الفای کرونباخ

Alpha Cronbach's	N of Items	پرسشنامه
۰,۸۲۴	۴۴	پایداری منابع انسانی
۰,۹۳۷	۲۸	سرمایه اجتماعی
۰,۸۱	۲۷	سرمایه‌ی انگیزشی
۰,۸۸۵	۶۰	بلوغ منابع انسانی

### ۳-۹- قلمرو تحقیق

#### ۳-۹-۱- موضوعی:

موضوع تحقیق حاضر، بررسی نقش پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی می‌باشد.

#### ۳-۹-۲- مکانی

قلمرو مکانی تحقیق در راه‌آهن شمال شرق ایران می‌باشد.

#### ۳-۹-۳- زمانی

قلمرو زمانی وابسته به اطلاعات موجود در اداره راه‌آهن شمال شرق می‌باشد.

### ۳-۱۰- روش تجزیه و تحلیل

در مطالعات حوزه علوم انسانی و اجتماعی، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش طبق فرایندی با قالب کلی مشخص و یکسان صورت می‌پذیرد که مرتبط با آن روش‌های تحلیل آماری متعددی تا به حال معرفی شده است. در این میان، مدل‌سازی معادلات ساختاری که در اواخر دهه شصت میلادی معرفی شد، ابزاری در دست محققین جهت بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل فراهم می‌ساخت. قدرت این تکنیک در توسعه نظریه‌ها باعث کاربرد وسیع آن در علوم مختلف از قبیل بازاریابی، مدیریت منابع انسانی،

مدیریت استراتژیک و سیستم‌های اطلاعاتی شده است. یکی از مهم‌ترین دلایل استفاده زیاد پژوهشگران از SEM، قابلیت آزمودن تئوری‌ها در قالب معادلات میان متغیرهاست. دلیل دیگر لحاظ نمودن خطای اندازه‌گیری توسط این روش است که به محقق اجازه می‌دهد تا تجزیه و تحلیل داده‌های خود را با احتساب خطای اندازه‌گیری گزارش دهد. مدل‌های مرسوم در مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در واقع متشکل از دو بخش هستند.

مدل اندازه‌گیری که چگونگی توضیح و تبیین متغیرهای پنهان توسط متغیرهای آشکار (سؤالات) مربوطه را بررسی می‌نماید و مدل ساختاری که نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند. استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مزایای زیادی دارد که پنج عدد از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

الف) تخمین روابط چندگانه

ب) قابلیت سنجش متغیرهای پنهان (مفاهیم مشاهده نشده)

ج) محاسبه خطای اندازه‌گیری

د) قابلیت بررسی تأثیر هم خطی

ه) آزمون روابط جعلی و غیرواقعی (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

تجزیه و تحلیل داده‌ها فرایند چندمرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق به‌کارگیری ابزارهای جمع‌آوری، در نمونه آماری فراهم آمده‌اند، خلاصه، کدبندی، دسته‌بندی و درنهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباط‌ها بین این داده‌ها، به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش فراهم آید. در این فرایند داده‌ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می‌شوند و تکنیک‌های گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاج‌ها و تعمیم‌ها به عهده‌دارند (خاکی، ۱۳۹۰).

در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی (مدل معادلات

ساختاری<sup>۱</sup>) استفاده می‌شود.

در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی<sup>۲</sup>، شناختی از وضعیت و ویژگی‌های متغیرهای جمعیت‌شناختی<sup>۳</sup> پاسخگویان به دست می‌آید. سپس برای آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی<sup>۴</sup> متغیرهای موجود در پژوهش، از روش تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود.

مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون<sup>۵</sup> چند متغیری می‌باشد. به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهش‌گر اجازه می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به صورت هم‌زمان مورد آزمون قرار دهند. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس<sup>۶</sup>، مدلیانی علی و گاهی نامیده می‌شود. اما اصطلاح غالب در این روزها، مدل یابی معادلات ساختاری یا به گونه خلاصه SEM است (هومن، ۱۳۹۵، ص ۶۹).

مدل معادلات ساختاری یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده است. یک مدل معادلات ساختاری از دو مؤلفه تشکیل شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند و یک مدل اندازه‌گیری که روابطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده‌شده را تعریف می‌کند.

### ۳-۱۰-۱- گام‌های انجام تحقیق با تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری :

۱. شناسایی متغیرهای اصلی تحقیق
۲. تهیه پرسشنامه برای سنجش متغیرها: تعیین گویه‌های سنجش هر متغیر اصلی
۳. تدوین فرضیه‌های تحقیق: تعیین روابط میان متغیرهای اصلی مدل
۴. طراحی مدل مفهومی بر اساس فرضیه‌های تحقیق
۵. توزیع پرسشنامه‌ها و گردآوری داده‌ها

---

1 Structural Equation Modeling  
2 Descriptive Statistics  
3 Demographic  
4 Causal relationships  
5 Regression  
6 Covariance

### ۳-۱۱- خلاصه فصل

در این فصل به بررسی روش تحقیق پرداخته شد. در واقع روش تحقیق به عنوان یک قانون دریایی مقصد پژوهش را به پژوهنده یا پژوهشگر نشان می‌دهد. با توجه به ماهیت این پژوهش که یک تحقیق کاربردی می‌باشد، محقق با استفاده از جامعه آماری، نمونه آماری خود را تعریف نموده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه بود که به تفکیک هر یک از متغیرها توضیح داده شد. ادامه فصل به روایی و پایایی پرسشنامه اشاره دارد که در این پژوهش پایایی پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. با توجه به حجم نمونه آماری و با در نظر گرفتن اهداف پژوهش، تصمیم به استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی گرفته شد. این روش یکی از پرکاربردترین روش‌های پژوهش در حال حاضر می‌باشد که با توجه به اینکه پیش‌نیاز خاصی ندارد، بسیار مورد استقبال قرار گرفته است. سپس برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از نرم‌افزار SMART PLS استفاده گردید.

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهشی



## ۴-۱- مقدمه:

پس از ارائه روش تحقیق در فصل قبل و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز جهت آزمون فرضیه‌ها، در این فصل با بهره‌گیری از روش‌های مناسب و مشخص آماری، این داده‌ها بررسی و تجزیه و تحلیل خواهند شد تا نهایتاً با تائید یا رد فرضیه‌های مطرح شده بتوان پاسخی مناسب برای پرسش‌های این پژوهش یافت. تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرایندی چندمرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که به طریق مختلف جمع‌آوری شده‌اند خلاصه، دسته‌بندی و درنهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری روابط بین داده‌ها و انجام تحلیل‌های علمی به منظور آزمون فرضیه‌ها فراهم شود. فرآیندهای تجزیه و تحلیل با توجه به نوع تحقیق، ماهیت فرضیه‌ها، نوع نظریه‌سازی، ابزار به کاررفته برای جمع‌آوری اطلاعات متفاوت هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف و تلخیص ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد نمونه در تحقیق شامل جنسیت، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات پرداخته می‌شود. در آمار تحلیلی به منظور بررسی اثرات میان متغیرهای تحقیق و بررسی فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری (SEM)، و تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای ۱۶ SPSS و smart pls استفاده شده است.

## ۴-۲- آمار توصیفی

موضوع آمار توصیفی (Descriptive statistics) تنظیم و طبقه‌بندی داده‌ها، نمایش ترسیمی، و محاسبه مقادیری از قبیل نما، میانگین، میانه و ... می‌باشد که حاکی از مشخصات یکایک اعضای جامعه موردبحث است. در آمار توصیفی اطلاعات حاصل از یک گروه، همان گروه را توصیف می‌کند و اطلاعات به دست آمده به دسته‌ها مشابه تعمیم داده نمی‌شود. به طور کلی از سه روش در آمار توصیفی برای خلاصه‌سازی داده‌ها استفاده می‌شود:

- استفاده از جداول
- استفاده از نمودار
- محاسبه مقادیری خاص که نشان‌دهنده خصوصیات مهمی از داده‌ها باشند.

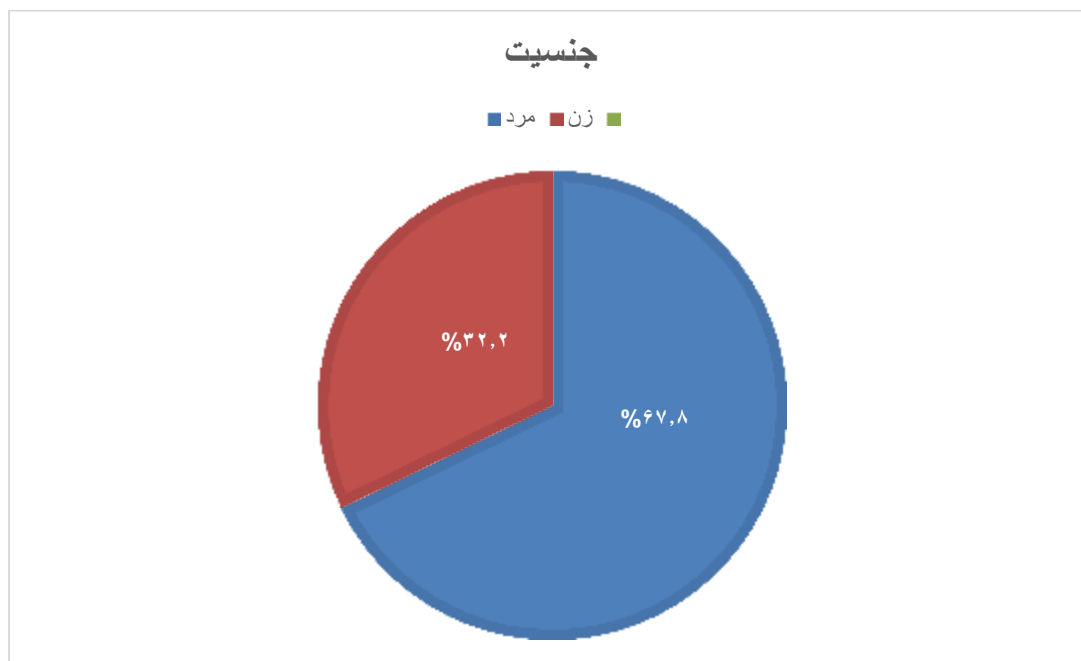
از نظر تاریخی می‌توان گفت از لحظه‌ای که شمارش اختراع شد علم آمار نیز گسترش پیدا کرد آمار توصیفی فقط مختص نمونه است و نمی‌توان از آن برای کل جامعه آماری استفاده کرد.

#### ۴-۲-۱- توصیف داده‌ها بر حسب جنسیت:

داده‌های جدول ۱-۴ و نمودار ۱-۴ نشان می‌دهند که درصد پاسخگویان مرد برابر است با ۶۷,۸ درصد و درصد پاسخگویان زن برابر است با ۳۲,۲ درصد پس تعداد اعضای مرد این نمونه از پاسخگویان زن بیشتر است. البته به خاطر دشواری جلب اعتماد جنس موث برای مشارکت در پاسخگویی به پرسشنامه‌ها انتظار مشارکت بیشتر آقایان در تکمیل پرسشنامه‌ها می‌رفت.

جدول ۱-۴. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب جنسیت

خصوصیات	پاسخ	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۰۸	٪۶۷,۸
	زن	۹۹	٪۳۲,۲
جمع		۳۰۷	٪۱۰۰



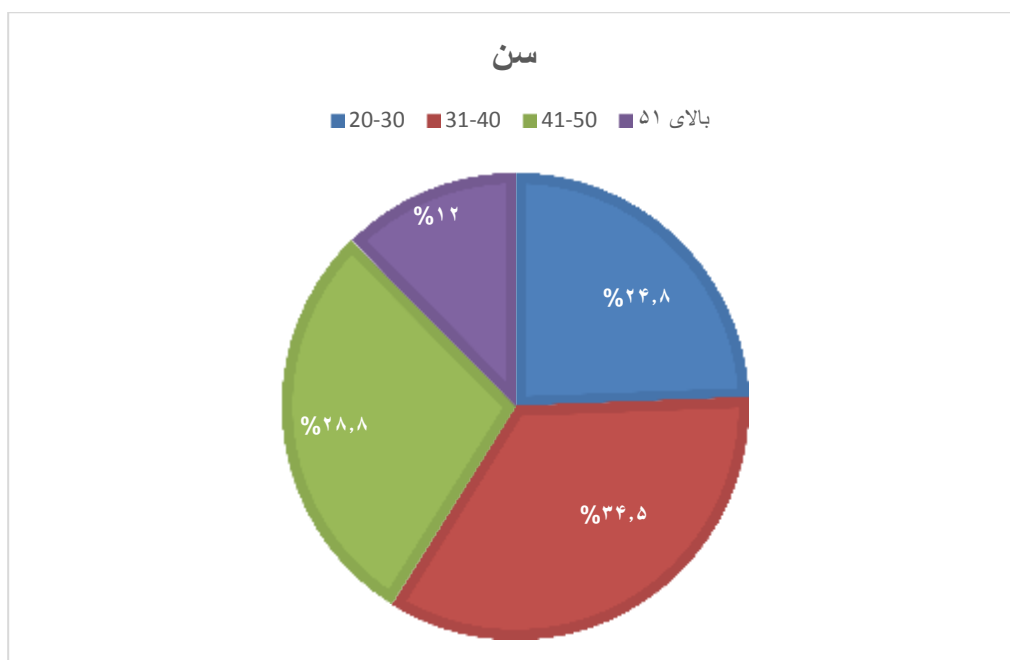
شکل ۱-۴. توزیع پاسخگویان بر حسب جنسیت

#### ۴-۲-۲- توصیف داده‌ها بر حسب سن پاسخگویان:

جدول ۴-۲ و نمودار ۴-۲ توزیع فراوانی و درصدی پاسخگویان بر حسب سن را نشان می‌دهند. همان‌طور که مشخص است گروه سنی ۴۱-۵۰ سال با ۱۰۶ فراوانی و ۳۴,۵ درصد بیشترین فراوانی را در بین نمونه آماری برخوردار است. پس از گروه سنی ۳۱-۴۰ با فراوانی ۸۸ و درصد فراوانی ۲۸,۷ قرار دارد. گروه سنی ۵۱ سال به بالا با ۳۸ عضو و ۱۲ درصد فراوانی کمترین تعداد را داراست.

جدول ۴-۲. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سن پاسخگویان

خصوصیات	پاسخ	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۳۰-۲۰	۷۵	٪۲۴,۸
	۴۰-۳۱	۸۸	٪۲۸,۷
	۵۰-۴۱	۱۰۶	٪۳۴,۵
	بالای ۵۱ سال	۳۸	٪۱۲
جمع		۳۰۷	٪۱۰۰



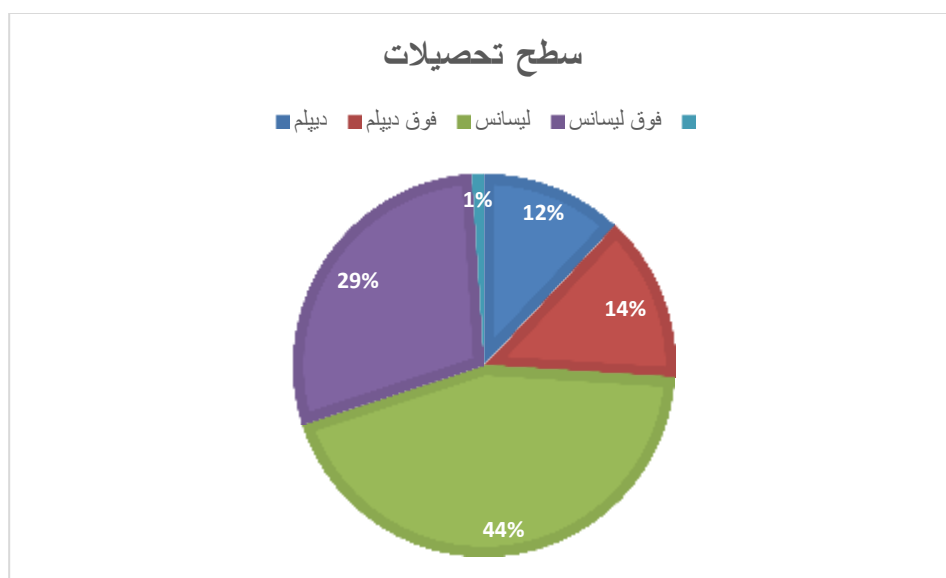
شکل ۴-۲. توزیع پاسخگویان بر حسب سن پاسخگویان

#### ۴-۲-۳- توصیف داده‌ها بر حسب سطح تحصیلات:

جدول ۴-۵ و نمودار ۴-۵ توزیع فراوانی و درصدی پاسخگویان را بر حسب سطح تحصیلات نشان می‌دهند. همان‌طور که مشخص است دارندگان مدرک لیسانس در بین پاسخ‌دهندگان با ۱۳۶ نفر، دارای بیشترین فراوانی هستند. بعد از دارندگان مدرک کارشناسی ارشد با تعداد ۸۸ نفر رتبه دوم را دارا هستند و در پایین جدول دارندگان مدرک دکترا تنها ۳ نفر هستند.

جدول ۴-۳. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سطح تحصیلات

خصوصیات	پاسخ	فراوانی	درصد فراوانی
سطح تحصیلات	دیپلم	۳۷	٪۱۲
	فوق دیپلم	۴۳	٪۱۴
	لیسانس	۱۳۶	٪۴۴
	فوق لیسانس	۸۸	٪۲۹
	دکترا	۳	٪۱
جمع		۳۰۷	٪۱۰۰



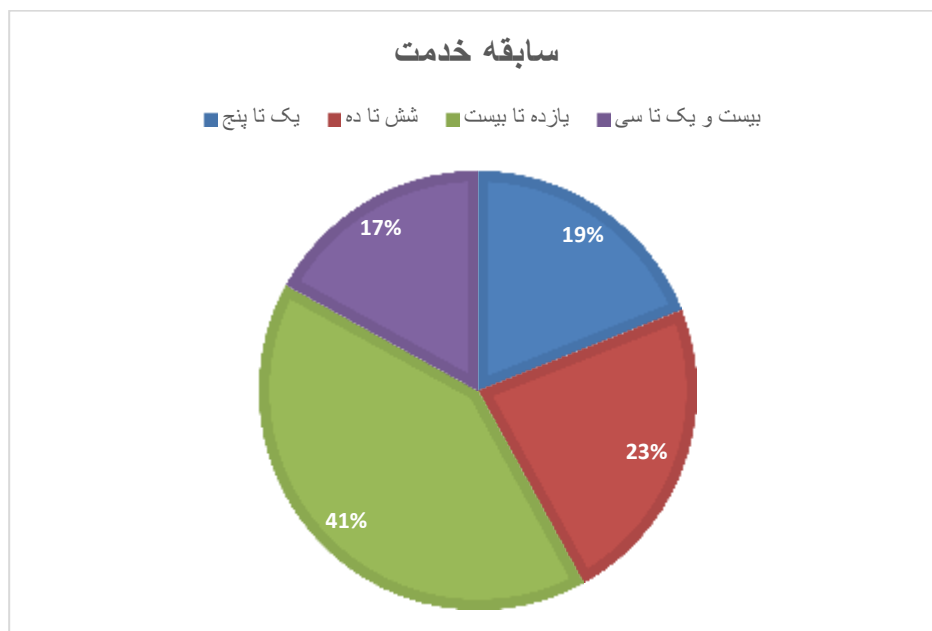
شکل ۴-۳. توزیع پاسخگویان بر حسب سطح تحصیلات

#### ۴-۲-۴- توصیف داده‌ها بر حسب سابقه کار

جدول ۴-۴ و نمودار ۴-۴ توزیع فراوانی و درصدی پاسخ‌دهندگان را بر حسب سطح سابقه کار نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است افراد با سابقه کاری ۱۱-۲۰ سال با تعداد ۱۲۶ عضو و ۴۱ درصد فراوانی دارای بیشترین فراوانی هستند. پس از آن افرادی با سابقه خدمت ۶-۱۰ سال با ۷۱ فراوانی و ۲۳ درصد فراوانی و افرادی با سابقه خدمت ۱-۵ سال با ۵۸ عضو ۱۹ درصد فراوانی و در نهایت افرادی با سابقه خدمت ۲۱-۳۰ با ۵۲ فراوانی و ۱۷ درصد فراوانی در جایگاه‌های بعدی قرار دارند.

جدول ۴-۴. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سابقه کار

خصوصیت	پاسخ	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه خدمت	۵-۱	۵۸	٪۱۹
	۱۰-۶	۷۱	٪۲۳
	۲۰-۱۱	۱۲۶	٪۴۱
	۳۰-۲۱	۵۲	٪۱۷
جمع		۳۰۷	٪۱۰۰



شکل ۴-۴. توزیع پاسخگویان بر حسب سابقه کار

## ۴-۳- بررسی توصیفی متغیرها

برای بررسی توصیفی نمرات ثبت شده برای هریک از متغیرهای پژوهش، معیارهای مرکزی و معیارهای پراکندگی مورد ارزیابی قرار گرفته شده است. شاخص‌های توصیفی برای متغیرهای پژوهش در جدول ۴-۵ آورده شده است.

جدول ۴-۵. شاخص توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد نمونه	min	max	میانگین	انحراف معیار
پایداری منابع انسانی	۳۰۷	۱	۵	۴,۰۳	۰,۳۸۱
بلوغ منابع انسانی	۳۰۷	۱	۵	۴,۰۴	۰,۳۲۶
سرمایه اجتماعی	۳۰۷	۱	۵	۴,۰۲	۰,۴۰۵
سرمایه انگیزشی	۳۰۷	۱	۵	۴,۰۵	۰,۳۸۱

با توجه به انتخاب طیف لیکرت پنج گزینه‌ای برای سؤالات پرسشنامه، می‌بایست مقادیر حاصل از نظرت پاسخگویان را مورد بررسی قرارداد تا روشن شود که آیا میانگین پاسخ‌های داده شده به‌طور متوسط با مقدار ۳ (حد وسط طیف لیکرت)، تفاوت دارد یا خیر؟

در صورتی که مقدار میانگین به دست آمده کمتر از ۳ باشد، نشان دهنده این موضوع می‌باشد که جامعه مورد مطالعه در آن شاخص دارای وضعیت نامطلوبی می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد ارزیابی پاسخ-دهندگان از متغیرهای تحقیق همگی مطلوب بوده است، چراکه میانگین پاسخ‌ها بیشتر از مقدار ۳ بوده است. متغیر سرمایه انگیزشی بالاترین میانگین پاسخ را به خود اختصاص داده است. همچنین متغیر سرمایه اجتماعی نامطلوب‌ترین میزان ارزیابی را در بین متغیرهای پژوهش به خود اختصاص داده است (پایین‌ترین میانگین پاسخ را داشته است).

## ۴-۴- تحلیل نرمال بودن

در اغلب آزمون‌های پارامتری، مفروضات مقدماتی بسیاری وجود دارد که تا این مفروضات تأمین نشوند، نتایج به دست آمده از آزمون، نامعتبر خواهد بود. در میان این مفروضات، مهم‌ترین و شایع‌ترین فرض، فرض نرمال بودن داده‌هاست. منظور از نرمال بودن داده‌ها این است که هیستوگرام فراوانی

داده‌ها، تقریباً به صورت منحنی نرمال باشد.

بسیاری از آزمون‌های آماری بر مبنای نرمال بودن توزیع داده‌ها بنا نهاده شده است و با این پیش‌فرض به کار می‌روند که توزیع داده‌ها در یک جامعه یا در سطح نمونه‌های انتخاب‌شده از جامعه مذکور از توزیع نرمال پیروی نماید. از این رو می‌توان با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> برای یک جامعه به این مهم دست‌یافت.

با این آزمون می‌توان توزیع نرمال را تعیین نمود.

در این آزمون فرضیه‌ها به صورت ذیل می‌باشند:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند} \\ H_1: \text{داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند} \end{array} \right.$$

اگر مقدار P-VALUE از ۰,۰۵ بیشتر شود فرض رد نمی‌شود و داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

جدول ۴-۶. جدول نرمال بودن متغیرها

	پایداری منابع انسانی	سرمایه اجتماعی	سرمایه انگیزشی	بلوغ منابع انسانی
تعداد	۳۰۷	۳۰۷	۳۰۷	۳۰۷
میانگین	۴,۳	۴,۰۴	۴,۰۵	۴,۰۲
انحراف معیار	۰,۳۸۱	۰,۳۲۶	۰,۴۰۵	۰,۳۸۱
آزمون کولموگروف	۴,۵۹	۲,۰۶	۲,۳۹	۴,۵۹
p-value	۰,۱۱۳	۰,۱۰۶	۰,۱۰۹	۰,۱۱۷

1 Kolmogorov-Smirnov

با توجه به جدول بالا می‌بینیم، که در آزمون کولموگروف فرض  $H_0$  رد نمی‌شود چون مقدار p-value بیشتر از ۰,۰۵ شده است و توزیع داده‌ها در متغیرها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

## ۴-۵- مدل ساختاری

برای تحلیل و بررسی روابط موردنظر در مدل مفهومی از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری روشی است که در آن روابط به هم وابسته و هم‌زمان چندین متغیر بررسی و آزمون می‌شود. در این تحقیق برای سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. به‌منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر پنهان، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مبتنی بر این مقیاس، نخست باید صحت مقیاس مورد استفاده تأیید شود؛ بدین ترتیب با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، معادلات اندازه‌گیری شده مربوط به هر متغیر استخراج و تفسیر می‌گردد.

برای این منظور، مدل تحقیق در هر دو حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب مسیر (t-value) در ادامه آورده شده است.

پس از طی مراحل تصدیق مدل اندازه‌گیری و محاسبات روایی سازه، به آزمون روابط بین سازه‌های پژوهش، تعیین مدل نهایی و مدل ساختاری پرداخته می‌شود. به‌طور کلی، مدل معادلات ساختاری، به دلیل مشارکت دادن خطاهای اندازه‌گیری در مدل اندازه‌گیری، برآوردهای صحیح‌تری از روابط علی فراهم می‌کند. الگوسازی معادلات ساختاری، تکنیکی برای تحلیل داده‌هاست که به‌منظور ارزیابی رابطی بین دو نوع از متغیرها طراحی شده است:

- **متغیرهای آشکار<sup>۲</sup>:** یا مشاهده‌شده، متغیرهایی که مستقیماً اندازه‌گیری شده و متغیرهای مشاهده‌شده‌اند.
- **متغیرهای پنهان<sup>۳</sup>:** متغیرهایی که به‌عنوان سازه نظری مطرح هستند، در واقع متغیرهایی هستند که به‌طور مستقیم نمی‌توان آن‌ها را سنجید؛ بلکه خود توسط متغیرهای مشاهده‌شده سنجیده

---

1 Structural equation  
2 Observable Variable  
3 Latent Variable

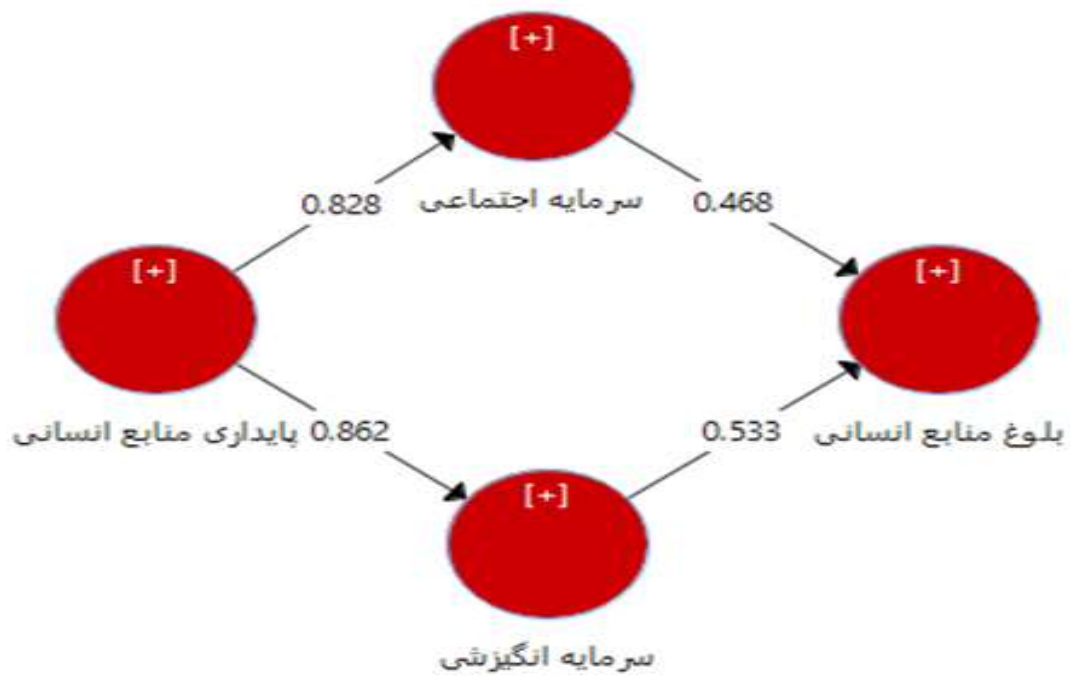


می‌شوند.

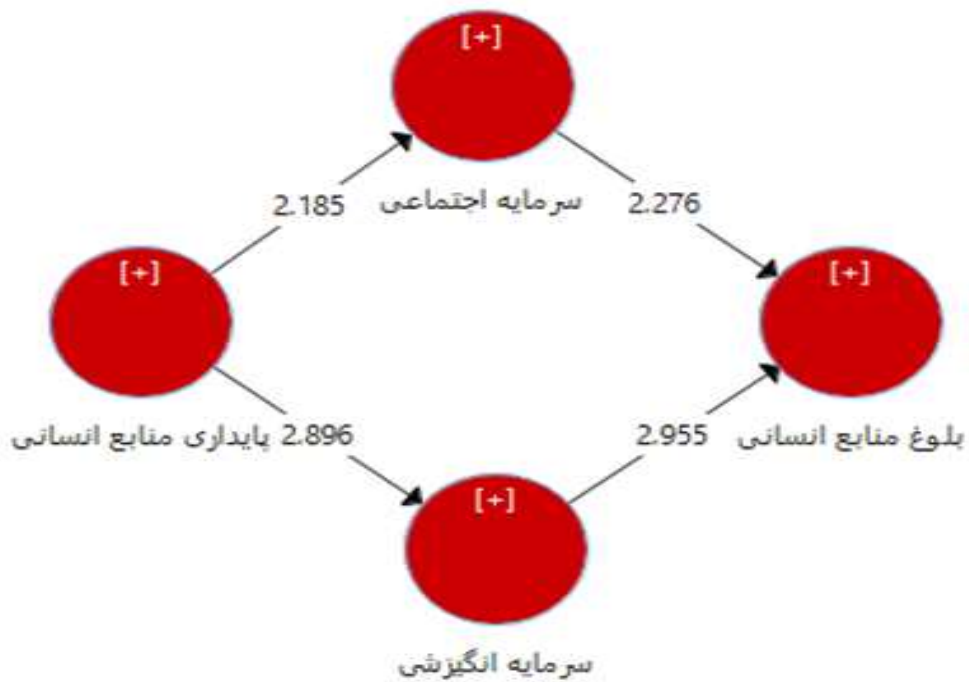
معادلات ساختاری به نسبت سایر تکنیک‌های تحلیل داده، این امکان را فراهم می‌کند که محقق بتواند مدل‌های نظری پیچیده را در یک تحلیل آزمون کند. ویژگی بسیار ارزشمند الگوی معادلات ساختاری، تحلیل و پردازش هم‌زمان روابط میان متغیرهای مدل سنجش است. الگوسازی معادلات ساختاری به پژوهشگر این اجازه را می‌دهد تا به تحلیل علی متغیرهای پنهان و مشاهده‌شده به‌طور هم‌زمان بپردازد.

نرم‌افزار smart pls برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری به‌کاربرده شده است. مدل گرافیکی که بر اساس مدل مفهومی طراحی گردیده است در شکل‌های ۴-۵ و ۴-۶ نشان داده شده است. این نمودارها به ترتیب مدل پژوهش را در حالت ضرایب استاندارد و حالت معناداری نشان می‌دهد. در مدل در حالت ضرایب استاندارد اعداد و ضرایب به دودسته تقسیم می‌شوند:

- دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی می‌گویند.
- دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب در اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود. در مدل در حالت ضرایب معناداری، کلیه معادلات ساختاری در حالت آماره  $t$  آورده می‌شوند.



شکل ۴-۵. مدل معادلات ساختاری ضریب استاندارد



شکل ۴-۶. مدل معادلات ساختاری ضریب معناداری

## ۴-۶- فرضیات تحقیق

به‌طور کلی در مدل یابی معادلات ساختاری (SEM)، برای برآورد پارامترهای مدل از دو روش استفاده می‌شود که عبارت‌اند از: رویکرد مبتنی بر کوواریانس و رویکرد مبتنی بر واریانس. رویکرد کوواریانس محور که به‌عنوان نسل اول مدل یابی معادلات ساختاری شناخته‌شده است، به‌شدت به حجم نمونه بالا بستگی دارد و هرچه داده‌ها نرمال‌تر باشند، برازش بهتری را نشان می‌دهد. روش کوواریانس محور تلاش می‌کند تا اختلاف بین کوواریانس‌های نمونه و آنچه مدل نظری پیش‌بینی کرده است را به حداقل برساند. پژوهش حاضر به بررسی فرضیه‌های پژوهش با رویکرد مبتنی بر کوواریانس به کمک نرم‌افزار pls smart پرداخته است. با توجه به خروجی‌های مدل در حالت ضرایب استاندارد و معناداری t-value همان‌طور که دیده می‌شود مقدار آماره t برای کلیه فرضیات پژوهش بالای ۱,۹۶ محاسبه‌شده است؛ بدین ترتیب می‌توان چنین نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۰,۹۵، کلیه فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در ادامه تک تک فرضیه‌های پژوهش به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۱. بررسی فرضیه اول: پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی اثرگذار است.

- $H_0$ : پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی اثر معنادار ندارد
- $H_1$ : پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی اثر معنادار دارد

ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر پایداری منابع انسانی و سرمایه اجتماعی ۰,۸۲۸ است. ضریب معناداری بین این دو متغیر نیز ۲,۱۸۵ می‌باشد که نشان می‌دهد معنادار است. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که فرض  $H_0$  رد می‌شود و پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی اثرگذار است.

### ۲. بررسی فرضیه دوم: پایداری منابع انسانی بر سرمایه انگیزشی اثرگذار است.

- $H_0$ : پایداری منابع انسانی بر سرمایه انگیزشی اثر معنادار ندارد
- $H_1$ : پایداری منابع انسانی بر سرمایه انگیزشی اثر معنادار دارد

ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر پایداری منابع انسانی و سرمایه انگیزشی ۰,۸۶۲ است. ضریب معناداری بین این دو متغیر نیز ۲,۸۶۹ می‌باشد که نشان می‌دهد معنادار است. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که فرض  $H_0$  رد می‌شود و پایداری منابع انسانی بر سرمایه انگیزشی اثرگذار است.

۳. بررسی فرضیه سوم: سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی اثرگذار است .

- $H_0$ : سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی اثر معنادار ندارد
- $H_1$ : سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی اثر معنادار دارد.

ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی ۰,۴۶۸ است. ضریب معناداری بین این دو متغیر نیز ۲,۲۷۶ می باشد که نشان می دهد معنادار است. در نتیجه می توان نتیجه گرفت که فرض  $H_0$  رد می شود و سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی اثرگذار است.

۴. بررسی فرضیه چهارم: سرمایه انگیزشی بر بلوغ منابع انسانی اثرگذار است .

- $H_0$ : سرمایه انگیزشی بر بلوغ منابع انسانی اثر معنادار ندارد
- $H_1$ : سرمایه انگیزشی بر بلوغ منابع انسانی اثر معنادار ندارد

ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر سرمایه انگیزشی و بلوغ منابع انسانی ۰,۵۳۳ است. ضریب معناداری بین این دو متغیر نیز ۲,۹۵۵ می باشد که نشان می دهد معنادار است. در نتیجه می توان نتیجه گرفت که فرض  $H_0$  رد می شود و سرمایه انگیزشی بر بلوغ منابع انسانی اثرگذار است.

۵. بررسی فرضیه پنجم: سرمایه انگیزشی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنادار باهم دارند.

- $H_0$ : سرمایه انگیزشی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنادار باهم ندارند
- $H_1$ : سرمایه انگیزشی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنادار باهم دارند

ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر سرمایه انگیزشی و سرمایه اجتماعی ۰,۸۹۵ است. ضریب معناداری بین این دو متغیر نیز ۴,۷۵۵ می باشد که نشان می دهد معنادار است. در نتیجه می توان نتیجه گرفت که فرض  $H_0$  رد می شود و سرمایه انگیزشی و سرمایه اجتماعی بر روی هم اثرگذار هستند.

۶. بررسی فرضیه ششم: سرمایه اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد.

- $H_0$ : سرمایه اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری

ندارد

• **H<sub>1</sub>**: سرمایه‌ی اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری

دارد

برای اثبات نقش میانجیگری سرمایه اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شده است. این آزمون یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای آزمون تأثیر یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر دیگر می‌باشد. در آزمون سوبل مقدار z-value در صورت بیشتر بودن این مقدار از ۱,۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪، معنادار بودن تأثیر یک متغیر میانجی را تأیید نمود (مکینون و همکاران، ۲۰۰۲).

مفهوم پارامترها و مقادیر محاسبه شده برای هر پارامتر در جدول ذیل آمده است:

جدول ۴-۷. مفروضات آزمون سوبل فرضیه ششم

پارامترها	مفهوم پارامترها	مقادیر محاسبه شده
A	ضریب مسیر میان متغیر مستقل و متغیر میانجی	۰,۸۲۸
b	ضریب مسیر میان متغیر میانجی و متغیر وابسته	۰,۴۶۸
sa	خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و متغیر میانجی	۰,۰۹۱
sb	خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و متغیر وابسته	۰,۰۷۳

با جایگذاری مقادیر به دست آمده در فرمول سوبل، مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۵,۲۴ به دست آمد، و با توجه بیشتر بودن این مقدار از ۱,۹۶ پس می‌توان با اطمینان ۹۵٪، می‌توان تأثیر متغیر میانجی سرمایه اجتماعی را مابین پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی را معنادار تلقی کرد.

**۷. بررسی فرضیه هفتم: سرمایه‌ی انگیزشی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد.**

<sup>1</sup>Sobel test

در آزمون سوبل می‌توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی‌داری رابطه استفاده کرد. با داشتن برآورد خطای استاندارد اثر غیرمستقیم می‌توان فرضیه صفر را در مقابل فرض مخالف آزمون کرد.

• **H<sub>0</sub>**: سرمایه‌ی انگیزشی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری ندارد

• **H<sub>1</sub>**: سرمایه‌ی انگیزشی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد

برای اثبات نقش میانجیگری سرمایه انگیزشی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی از آزمون سوبل استفاده شده است.

جدول ۴-۸. مفروضات آزمون سوبل فرضیه هفتم

مقادیر محاسبه شده	مفهوم پارامترها	پارامترها
۰,۸۶۲	ضریب مسیر میان متغیر مستقل و متغیر میانجی	A
۰,۵۳۳	ضریب مسیر میان متغیر میانجی و متغیر وابسته	b
۰,۰۸۷	خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و متغیر میانجی	sa
۰,۰۷۳	خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و متغیر وابسته	sb

با جایگذاری مقادیر به دست آمده در فرمول سوبل، مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۵,۸۷ به دست آمد، و با توجه بیشتر بودن این مقدار از ۱,۹۶ پس می توان با اطمینان ۹۵٪، می توان تأثیر متغیر میانجی سرمایه انگیزشی را مابین پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی را معنادار تلقی کرد.

جدول ۴-۹. ضریب استاندارد و اعداد معناداری مدل و آزمون فرضیه های پژوهش

ردیف	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
فرضیه اول	پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی اثرگذار است	۰,۸۲۸	۲,۱۸۵	تائید
فرضیه دوم	پایداری منابع انسانی بر سرمایه انگیزشی اثرگذار است	۰,۸۶۲	۲,۸۹۶	تائید
فرضیه سوم	سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی اثرگذار است	۰,۴۶۸	۲,۲۷۶	تائید

تائید	۲,۹۵۵	۰,۵۳۳	سرمایه انگیزشی بر بلوغ منابع انسانی اثرگذار است	فرضیه چهارم
تائید	۴,۷۵۵	۰,۸۹۵	سرمایه انگیزشی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنادار باهم دارند	فرضیه پنجم
تائید	۵,۲۴	-	سرمایه‌ی اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد	فرضیه ششم
تائید	۵,۸۷	-	سرمایه‌ی انگیزشی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد	فرضیه هفتم

#### ۴-۷- شاخص‌های برازندگی

خیلی‌ها از آزمون‌های برازندگی استفاده می‌کنند اما اگر از آن‌ها پرسیده شود برازندگی مدل به چه معنی است جوابی نخواهند داشت. کارل پیرسون در سال ۱۹۹۰ برای سنجش شباهت میان منحنی‌های تجربی و منحنی‌های نظری آزمون خی-دو ( $\chi^2$ ) را مطرح کرد. این آزمون نشان می‌دهد مدل طراحی شده توسط پژوهشگر چقدر بر اساس داده‌های واقعی، پشتیبانی می‌شود. برازش مدل یعنی چقدر یک مدل نظری با یک مدل تجربی سازگاری دارد.

یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش شاخص خی-دو به‌هنگار است که از تقسیم ساده خی- دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار کوچک‌تر از ۳ باشد مطلوب است و اگر از ۵ کوچک‌تر باشد با اغماض قابل قبول است.

شاخص RMSEA در بیشتر تحلیل‌های عاملی تائیدی و مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌شود. بر اساس دیدگاه مک‌کالوم، براون و شوگاوارا (۱۹۹۶) اگر مقدار این شاخص کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد برازندگی مدل خوب است و اگر بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ باشد برازندگی مدل متوسط است.

شاخص GFI را که یورسکاگ و سوربوم (۱۹۸۹) پیشنهاد کرده‌اند و بستگی به حجم نمونه ندارند. مقدار GFI باید برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد. دامنه تغییرات GFI بین صفر و یک می‌باشد. مقدار قابل قبول این شاخص باید برابر یا بزرگ‌تر از ۰,۹ باشد.

شاخصه‌ای برازش نسبی یا مقایسه‌ای، شامل گروهی از شاخص‌ها هستند که مقادیر کایاسکوئر یا خی دو را

با مدل پایه‌ای مقایسه می‌کنند. به عبارت دیگر این شاخص‌ها به دنبال مقایسه بین یک مدل خاص با سایر مدل‌های ممکن می‌باشد. شاخص NFI یا برازش هنجار شده جهت مقایسه بین مقادیر کایاسکوئر مدل مستقل و کایاسکوئر مدل اشباع شده به کار می‌رود. دامنه پذیرش این شاخص، مقادیر بالای  $0.9$  در نظر گرفته شده است.

شاخص IFI یا شاخص برازش فزاینده یا افزایشی بر اساس مقایسه بین مدل نظری و مدل مستقل معرفی گردید. دامنه پذیرش این شاخص برای پذیرش مدل تدوین شده، مقدار  $0.9$  و تأیید خوب بودن مدل برازش شده.

همچنین یکی از مناسب‌ترین و پرکاربردترین شاخص‌های تفسیری در خصوص برازش خوب یا ضعیف مدل تدوین شده شاخص برازش مقایسه‌ای یا CFI می‌باشد. این شاخص برازش مدل موجود را با مدل مستقل مقایسه می‌کند. دامنه پذیرش این شاخص بین  $0.9$  تا  $1$  می‌باشد و اگر این مقدار بیشتر از  $0.95$  باشد، مدل از برازش خیلی خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول ۴-۱۰. شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

CFI	IFI	GFI	NFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص برازندگی
۰,۹۸	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۹۶	۰,۰۴۷	۲,۴۷	مقدار برآورد شده
>۰,۹	۰-۱	>۰,۹	>۰,۹	<۰,۱	۱-۵	حد مطلوب
مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	وضعیت

## ۴-۸ - خلاصه فصل

در این بخش از پژوهش با توجه به مبانی نظری، اطلاعات و داده‌های به دست آمده از اجزای پرسشنامه از طریق روش استنباطی که در بخش سوم از آن‌ها صحبت شد، را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادیم.

ابتدا متغیرهای جمعیت‌شناختی مورد بررسی قرار دادیم.

در این بخش از پژوهش، از آمار استنباطی شامل اشکال مختلف از معادلات ساختاری جهت سنجش



بررسی تأثیر پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی  
استفاده شده است و سپس نتایج آزمون‌های آماری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

# فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

## ۵-۱- مقدمه:

در این قسمت، ابتدا خلاصه‌ای از مراحل انجام در فصول قبلی ارائه می‌شود .

به‌طور کلی هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی در اداره راه‌آهن شمال شرق بوده است.

در فصل اول، بعد از بیان مسئله، اهمیت، اهداف، فرضیات و مدل مفهومی پژوهش ارائه شد.

در فصل دوم، به بیان ادبیات نظری، مفاهیم و مدل‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش پرداخته شد.

در فصل سوم ارائه روش تحقیق، جامعه آماری تحقیق، حجم نمونه، ابزار و روش گردآوری اطلاعات و در نهایت روش تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد.

در فصل چهارم، ضمن بررسی متغیرهای جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی، به سؤالات تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای spss و pls smart پاسخ داده شد.

نتایج حاصل تجزیه و تحلیل داده‌ها در فصل پنجم مورد بحث قرار خواهند گرفت تا در نهایت پیشنهادات کاربردی برای سازمان‌ها ارائه شود و هم‌چنین بستری مناسب برای پژوهش‌های بعدی فراهم شود.

## ۵-۲- خلاصه یافته‌های آمار توصیفی:

### ۵-۲-۱- توصیف داده‌ها بر حسب جنسیت:

داده‌های مرتبط با جنسیت نشان می‌دهد که حدود شصت و هشت درصد اعضای نمونه‌ها مرد و مابقی زن هستند.

### ۵-۲-۲- توصیف داده‌ها بر حسب سن پاسخگویان:

داده‌های جمع‌آوری شده گویای آن است که گروه سنی ۳۱-۴۰ سال با ۸۸ فراوانی بیشترین فراوانی را در بین نمونه آماری برخوردار است و گروه سنی ۵۱ سال به بالا با ۳۸ نفر کمترین فراوانی را دارد.

### ۵-۲-۳- توصیف داده‌ها بر حسب مدرک تحصیلی:

دارندگان مدرک لیسانس در بین پاسخ‌دهندگان، با ۱۳۶ نفر دارای بیشترین فراوانی هستند و کمترین دارندگان مدرک دکترا با سه نفر می‌باشد.

### ۵-۲-۴- توصیف داده‌ها بر حسب سابقه کار:

داده‌های جمع‌آوری شده گویای آن است که کارکنان با سابقه خدمت ۱۱-۲۰ سال، با ۱۲۶ نفر دارای بیشترین توزیع فراوانی در بین نمونه آماری می‌باشند.

## ۵-۳- نتیجه‌گیری از سؤالات پژوهش

### ۵-۳-۱- سؤال اول پژوهش: آیا پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی

#### اثری دارد؟

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری سؤال اول پژوهش مشخص گردید که از آنجاکه در شکل ضریب معناداری بزرگ‌تر از ۱,۹۶ هست بدین معنی است که ضریب خطای برآورد این سؤال کمتر از ۵ درصد است، یعنی می‌توان این سؤال را نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار داد. حال با توجه

به نتایج حاصل از شکل ضریب استاندارد مشخص گردید که پایداری منابع انسانی ۰/۸۲۸ بر سرمایه اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پایداری منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. در تأیید این نتیجه، کوهن و پورساک (D. J. Cohen & Prusak, 2001) عنوان می‌کنند که سرمایه اجتماعی مفهومی است که در دهه‌های اخیر به‌عنوان دارایی باارزشی برای توانمندی سازمان‌ها و تولید و افزایش سرمایه انسانی و اقتصادی پذیرفته شده است، اهمیت سرمایه اجتماعی در این است که سبب اجتماع افراد شده و باعث می‌شود به‌طور موفقیت‌آمیز کارها را انجام دهند (مصباحی‌جهرمی، ادیب‌زاده، نخعی و حسینی ۱۳۹۴، ص. ۳۹۸).

### ۵-۳-۲- سؤال دوم پژوهش: آیا پایداری منابع انسانی بر سرمایه انگیزشی اثری دارد؟

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری سؤال دوم پژوهش مشخص گردید که از آنجا که در شکل ضریب معناداری بزرگ‌تر از ۱,۹۶ هست بدین معنی است که ضریب خطای برآورد این سؤال کمتر از ۵ درصد است، یعنی می‌توان این سؤال را نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرارداد. حال با توجه به نتایج حاصل از شکل ضریب استاندارد مشخص گردید که پایداری منابع انسانی ۰/۸۶۲ بر سرمایه انگیزشی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

### ۵-۳-۳- سؤال سوم پژوهش: آیا سرمایه اجتماعی بر بلوغ منابع انسانی اثری دارد؟

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری سؤال سوم پژوهش مشخص گردید که از آنجا که در شکل ضریب معناداری بزرگ‌تر از ۱,۹۶ هست بدین معنی است که ضریب خطای برآورد این سؤال کمتر از ۵ درصد است، یعنی می‌توان این سؤال را نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرارداد. حال با توجه به نتایج حاصل از شکل ضریب استاندارد مشخص گردید که سرمایه اجتماعی ۰/۴۶۸ بر بلوغ منابع انسانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. در تأیید این نتیجه، اندیشمند و قنادان (۱۳۸۸) بیان می‌کند در غیاب سرمایه اجتماعی، سایر سرمایه‌ها اثربخشی خود را از دست می‌دهند و بدون سرمایه اجتماعی، پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی، بهبود فرآیندها و موفقیت سازمانی دشوار است (قنادان و اندیشمند،

### ۵-۳-۴- سؤال چهارم پژوهش: آیا سرمایه انگیزشی بر بلوغ منابع انسانی اثری دارد؟

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری سؤال چهارم پژوهش مشخص گردید که از آنجا که در شکل ضریب معناداری بزرگتر از ۱,۹۶ هست بدین معنی است که ضریب خطای برآورد این سؤال کمتر از ۵ درصد است، یعنی می‌توان این سؤال را نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرارداد. حال با توجه به نتایج حاصل از شکل ضریب استاندارد مشخص گردید که سرمایه انگیزشی ۰/۵۳۳ بر بلوغ منابع انسانی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

### ۵-۳-۵- سؤال پنجم پژوهش: آیا بین سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی رابطه معناداری وجود دارد؟

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری سؤال پنجم پژوهش مشخص گردید که از آنجا که در شکل ضریب معناداری بزرگتر از ۱,۹۶ هست بدین معنی است که ضریب خطای برآورد این سؤال کمتر از ۵ درصد است، یعنی می‌توان این سؤال را نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرارداد. حال با توجه به نتایج حاصل از شکل ضریب استاندارد مشخص گردید که سرمایه انگیزشی و سرمایه اجتماعی بر روی یکدیگر اثر مثبت و معناداری دارند.

### ۵-۳-۶- سؤال ششم پژوهش: آیا سرمایه اجتماعی در رابطه پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد؟

با توجه به آزمون این فرض و نتایج آزمون سوپل که مقدار معناداری آن ۵,۲۴ ذکر شد، می‌توانیم وجود یک متغیر میانجی را در ارتباط پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی تأیید کنیم. این فرض بیانگر این مطلب است که پایداری منابع انسانی، بخشی از تأثیر خود بر بلوغ منابع انسانی را از طریق متغیر میانجی سرمایه اجتماعی منتقل می‌کند، لذا با حذف این متغیر از مدل مفهومی پژوهش، میزان تأثیرگذاری پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی به‌طور محسوسه کاهش می‌یابد.

## ۵-۳-۷- سؤال هفتم پژوهش: آیا سرمایه‌ی انگیزشی در رابطه پایداری

### منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی نقش میانجیگری دارد؟

با توجه به آزمون این فرض و نتایج آزمون سوویل که مقدار معناداری آن ۵,۸۷ ذکر شد، می‌توانیم وجود یک متغیر میانجی را در ارتباط پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی تأیید کنیم. این فرض بیانگر این مطلب است که پایداری منابع انسانی، بخشی از تأثیر خود بر بلوغ منابع انسانی را از طریق متغیر میانجی سرمایه انگیزشی منتقل می‌کند، لذا با حذف این متغیر از مدل مفهومی پژوهش، میزان تأثیرگذاری پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی به‌طور محسوسی کاهش می‌یابد.

## ۵-۴- پیشنهادات بر اساس عوامل شناسایی شده در مدل پژوهش:

در این قسمت با توجه نتایجی که بر اساس فرضیات پژوهش به دست آمد، پیشنهادهایی کاربردی را برای کمک به اجرای بهتر موضوع پژوهش در اداره راه‌آهن شمال شرق ارائه می‌شود:

همان‌طور که مشاهده شد نتیجه همه فرضیه‌های پژوهش تأیید شد. طبق ادبیات نظری پژوهش همه مباحث مطرح‌شده (پایداری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انگیزشی و بلوغ منابع انسانی) به‌طور عمده‌ای به بخش مدیریت منابع انسانی سازمان مربوط می‌شوند، از این‌رو در ابتدا لازم است مدیران بخش منابع انسانی سازمان یک تغییر نگرش بنیادی و کاربردی نسبت به چگونگی کیفیت نیروهای موجود و کارکنانی که در آینده به سازمان جذب خواهند شد، داشته باشند. به عبارت دیگر، مدیران سازمان و بخصوص مدیران بخش منابع انسانی، باید درک صحیحی از اهمیت و ارزش این متغیرها داشته باشند.

\*جهت تقویت سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی می‌توان موارد ذیل را انجام داد: (فرضیه اول)

۱. نهادینه کردن چشم‌انداز، رسالت و اهداف سازمان از طریق:

- مشارکت افراد در خلق چشم‌اندازها و اهداف سازمان
- یادآوری مکرر آن‌ها، برای مثال ضروری است چشم‌انداز و رسالت سازمان بر روی تابلوی اعلانات در جای‌جای سازمان مشاهده شود. افراد یاد می‌گیرند که با توسعه تصور مشترک در مورد آینده مورد انتظارشان و راه‌های عملی رسیدن به این آینده، درگروه‌های سازمانی خود نوعی تعهد ایجاد کنند.

۲. برگزاری اردوهای خارج از سازمان به منظور ایجاد روابط رودررو، زبان و تجربیات مشترک، اعتماد و کار گروهی.

۳. شناسایی ارتباطات سازمان و تکامل آن به منظور تصرف و انتشار و بهره‌برداری از دانش.

۴. ایجاد گروه‌های غیررسمی برای ایجاد سرمایه اجتماعی نقش مهمی دارد

۵. ایجاد اعتماد در سازمان از طریق:

- عدالت رویه‌ای: طبق نظر عدالت روی این هنگامی که افراد رویه جاری تصمیم‌گیری در مورد توزیع عادلانه درآمدها را عادلانه بدانند، انگیزه بیشتری برای عملکرد بهتر خواهند داشت چراکه می‌دانند در این صورت عملکردشان به دقت ارزیابی می‌شود، برعکس اگر فکر کنند مسئولان از خدمات آن‌ها آگاهی ندارند و طبعاً عملکردشان را به طور دقیق ارزیابی نمی‌کنند عواطف شخصی خودشان را در ارزیابی عملکرد دخالت می‌دهند انگیزه چندانی از خود نشان نخواهند داد.
  - عدالت توزیعی: این نظریه نشان می‌دهد که افراد مایل‌اند در قبال انجام کار پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند گردند. کارکنان همواره نسبت ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) را با این نسبت در همکارانشان مقایسه می‌نمایند و در صورتی که این نسبت‌ها نابرابر باشند، انگیزه و اعتماد خود را از دست می‌دهند.
  - عدالت مراوده‌ای: عدالت مراوده‌ای به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله‌ی هر فرد احساس می‌شود باز میگردد و از دو جنبه‌ی بین فردی و اطلاعاتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. رفتارهای به خصوصی مناسب و منصفانه تشخیص داده می‌شوند، حال آنکه سایر رفتارها نامناسب و غیرمنصفانه تشخیص داده می‌شوند (حشمتیان، خوراکیان و مهارتی، ۱۳۹۴)
۶. یکسان بودن حرف و عمل مدیر
  ۷. برقراری ارتباطات باز و شفاف.
  ۸. انتشار اخبار خوب و بد سازمان
  ۹. ملاقات مستمر کارکنان با مدیران سطوح مختلف
  ۱۰. دادن اختیار و مسئولیت به کارکنان

\*جهت تقویت سرمایه انگیزشی موارد ذیل را می‌توان انجام داد: (فرضیه دوم)



۱. دادن مسئولیت بیشتر و مسئولیت تصمیم‌گیری به کارکنان، وی را برای انجام بهتر وظایف آماده می‌کند.

۲. تأییدیه مدیران شرکت و حمایت از کارکنان در برخی از محیط‌های کاری فرصت استفاده از ایده‌ها را برای بهبود شرکت فراهم می‌کنند.

۳. برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت دوره‌ای و صدور مدرک برای کارکنان، که به صورت مستقیم افزایش انگیزش و پیشرفت کارکنان را نشان می‌دهد.

۴. انعطاف‌پذیر کردن ساعات کار کارکنان، برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی.

۵. دادن پاداش‌های مالی به کارکنان به طوری که رابطه مستقیمی با ایده یا دستاوردهای کارکنان داشته باشد.

۶. سیستم ارزیابی عملکردی را در سازمان مستقر کنند که در عین توجه به نتایج عملکردی کارکنان، سایر جنبه‌های رفتاری آنان را مدنظر قرار داده و پرداخت پاداش و مزایا و همچنین ارتقاء شغلی را بر اساس این سیستم ارزیابی مدیریت کنند. همچنین با توجه به تأثیر کمک‌رسانی در بهبود عملکرد، سازوکاری را طراحی کنند که در آن کارمندان در صورت همکاری و کمک‌رسانی به یکدیگر احساس خوشنودی داشته و بدانند این کار آن‌ها بدون پاداش نخواهد بود.

۷. مدیران سازمان باید با ایجاد جو اخلاقی قوی در سازمان و تشویق کارکنان به رعایت اصول اخلاقی، سازمان را در جهت گرایش به عملکرد مطلوب‌تر رهنمون سازند. ایجاد مکانیسمی که به کارکنان در قبال رفتار اخلاقی و عدم گرایش به اصول غیراخلاقی، نظیر گرفتن رشوه و ... پاداش اعطا می‌کند می‌تواند در این زمینه مورد توجه قرار گیرد.

\*جهت تقویت بلوغ منابع انسانی موارد ذیل را می‌توان انجام داد: (مرتبط با فرضیه‌های سه، چهار، شش و هفت)

۱. با اولویت‌بندی کردن فعالیت‌های ضروری سازمان هم در زمان و هزینه سازمان صرفه‌جویی کرده‌ایم و هم سرعت فعالیت‌های سازمان را سرعت بخشیده‌ایم.

۲. کارکنان این سازمان هرکدام با انگیزه و هدف‌های خاصی وارد این سازمان شده‌اند وظیفه مدیریت هست تا انگیزه و اهداف فردی را با اهداف سازمانی همسو و هم‌جهت کند.

۳. مدیران منابع انسانی سازمان می‌بایست سطح بلوغ هر یک از کارکنان را مشخص کند و آن‌ها را

- دریکی از پنج سطح بلوغ جای دهد و با توجه به سطح بلوغ هر یک از کارکنان برنامه‌های آموزشی کارکنان را طراحی کنند.
۴. افزایش توجه به رضایت شغلی، تعهد سازمانی در میان کارکنان سازمان.
۵. رفع و یا کاهش فشارهای کاری، استرس و کاهش تضاد میان مسائل کار و خانواده.
۶. سازمان‌ها به منظور پیشرفت در کار و تولید محصولات، باید تعصب و وجدان کاری در کارکنان را پرورش دهند و به توسعه ایجاد حس تعلق فرد به شرکت یا سازمان همت گمارند
۷. سازمان‌ها برای آنکه کارکنانی با انگیزه داشته باشند باید به مسئله مهمی چون پایداری و بلوغ کارکنان توجه داشته باشند و زمانی کارکنان در سازمان پایدارتر هستند که تعادل کار - زندگی به نحو مطلوب شکل گیرد.
۸. با پیش مستمر سلامت و بهداشت روان‌شناختی کارکنان و تعیین آسیب‌های مرتبط به ارتقای بلوغ منابع انسانی سازمان خود کمک می‌کند.

## ۵-۵- پیشنهادات آتی پژوهش:

۱. این پژوهش از لحاظ قلمرو مکانی در اداره راه‌آهن شمال شرق انجام گرفته که پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر سازمان‌های دولتی و در سطح ملی هم انجام پذیرد تا از این طریق زمینه‌ای برای مقایسه با نتایج این پژوهش فراهم شود.
۲. در این پژوهش سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شد که می‌توان به جای آن‌ها از متغیرهای دیگری مانند مدیریت دانش، سرمایه روان‌شناختی، اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی استفاده کرد.
۳. هم‌چنین با توجه به جدید بودن موضوع بلوغ منابع انسانی و اندک بودن پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، این ظرفیت برای بررسی سایر متغیرهای تأثیرگذار بر آن وجود دارد. از این رو، به نظر می‌رسد بررسی تأثیر متغیرهایی مانند سرمایه فکری، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر بلوغ منابع انسانی، می‌تواند به بلوغ کارکنان کمک قابل توجهی کنند.
۴. در پژوهش حاضر جمع‌آوری اطلاعات موردنظر فقط از طریق پرسشنامه صورت گرفته است در صورتی که استفاده از روش‌های دیگری مثل مصاحبه و یا مشاهده ممکن است نتایج متفاوتی را به دست دهد.

## ۵-۶- محدودیت‌های پژوهش:

این پژوهش هم مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌ها و تنگناهایی روبرو بوده است. این محدودیت‌ها هم در بخش تئوری و هم در بخش عملی و جمع‌آوری داده‌ها وجود داشته است.

۱. در بخش تئوری: اندک بودن پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، رسیدن به مدل مفهومی پژوهش و هم‌چنین تبیین فرضیات پژوهش را دشوار کرده بود.

۲. در بخش عملی اولین محدودیت به وجود آمده طولانی شدن روند اخذ مجوز از دانشگاه برای مراجعه به سازمان موردنظر بوده است.

۳. پس از مراجعه به اداره راه‌آهن شمال شرق و توزیع پرسشنامه‌ها نزد کارکنان، برخی از کارکنان به دلایلی مانند مشغله کاری، بی‌انگیزه بودن و ترس از به وجود مشکلات سازمانی، از پاسخ‌گویی و تکمیل کردن پرسشنامه‌ها امتناع می‌کردند، که این امر هم مشکلاتی را برای روند پیشرفت پژوهش به وجود آورده بود.

۴. محقق امکان کنترل تمامی متغیرهای مؤثر دیگر را نداشته است و به همین جهت پژوهش با محدودیت حاصل از شرایط اجرای آن همراه است. پژوهش حاضر نیز مانند سایر پژوهش‌ها از کمبود زمان، هزینه و کمبود امکانات پژوهشی نیز برخوردار بوده است.

۵. از محدودیت دیگر این پژوهش می‌توان به عدم تعمیم‌پذیری نتایج آن به سایر سازمان‌ها نام برد.

## ۵-۷- خلاصه فصل

در فصل اول و دوم پس از بیان مقدمات کار تحقیق، به مسئله ارتباط بین متغیرهای پایداری منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی و متغیرهای وابسته سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی و ادبیات مرتبط با این چهار متغیر پرداخته شد. در فصل سوم روش‌شناسی تحقیق محور اصلی مباحث بود و در مورد پایایی و روایی پرسش‌نامه‌ها بحث شد.

فصل چهارم نیز به یافته‌های پژوهش و شیوه‌های تجزیه و تحلیل آن‌ها اختصاص داشت. و حال در فصل پنجم، مبنی بر اینکه یکی از قسمت‌های مهم هر پروژه علمی، بحث و نتیجه‌گیری از یافته‌هاست. در این فصل به بحث و نتیجه‌گیری در مورد سؤالات تحقیق در مقایسه با یافته‌های پژوهش، ارائه پیشنهادها برای سازمان راه‌آهن شمال شرق، پیشنهادانی برای پژوهش‌های آتی و بیان محدودیت‌های تحقیق پرداخته شد.

پوست

## بسمه تعالی

پاسخگوی گرامی

با سلام و ادب

این پژوهش با عنوان " بررسی تأثیر پایداری منابع انسانی بر بلوغ منابع انسانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی و سرمایه انگیزشی هست. لذا از شما تقاضا می‌شود با قبول زحمت و صرف وقت خود صادقانه به سؤالات جواب بدهید. لازم به ذکر است که اطلاعات پرسشنامه فقط در جهت اهداف تحقیق استفاده خواهد شد و نیازی به ذکر نام نیست. قبلاً از همکاری صمیمانه شما تشکر می‌نمایم. لطفاً قبل از پاسخ دادن به پرسشنامه موارد زیر را تکمیل نمایید.

**مشخصات فردی:**

<input type="checkbox"/> سن: زیر ۳۰ سال	<input type="checkbox"/> ۳۰-۴۰	<input type="checkbox"/> ۴۰-۵۰	<input type="checkbox"/> ۵۰ به بالا
<input type="checkbox"/> جنسیت: مرد	<input type="checkbox"/> زن		
میزان تحصیلات:			
<input type="checkbox"/> دیپلم و زیر دیپلم	<input type="checkbox"/> فوق دیپلم	<input type="checkbox"/> لیسانس	<input type="checkbox"/> فوق لیسانس
		<input type="checkbox"/> دکتری	

ردیف	پرسشنامه سرمایه انگیزی	موافقم کاملاً	موافقم	بی نظر	مخالقم	مخالقم کاملاً
۱	تا چه میزان در انجام شغلتان به دیگران وابستگی دارید؟					
۲	زمان آزاد شما در محل کار چقدر است؟					
۳	تعامل و ارتباط شما با سایر همکاران در محل کار، به چه میزان است؟					
۴	میزان مسئولیت شما در قبال نتایج کار چقدر است؟					
۵	جوکاری تا چه میزان برای شما رضایت بخش است؟					
۶	تا چه میزان امنیت شغلی دارید؟					
۷	میزان جذابیت کار برای شما چقدر است؟					
۸	سطح حقوق و دستمزد شما تا چه میزان رضایت بخش است؟					
۹	رویه‌های کاری شما تا چه میزان مناسب طراحی شده است؟					
۱۰	تا چه میزان امکانات کاری موردنیاز برای عملکرد مطلوب در اختیارتان قرار می‌گیرد؟					
۱۱	مدت زمان ساعات کاری و اضافه کاری شما تا چه میزان مطلوب است؟					
۱۲	چقدر به نام سازمانتان افتخار می‌کنید؟					
۱۳	تا چه میزان در سازمان مستقل هستید؟					
۱۴	محیط جغرافیایی (اکولوژیک) پیرامون سازمان شما تا چه اندازه مطلوب است؟					
۱۵	تا چه میزان فضای فیزیکی کافی برای انجام کار در اختیار شما قرار می‌گیرد؟					
۱۶	رابطه میان مدیریت و کارکنان تا چه میزان رضایت بخش است؟					

ردیف	پرسشنامه سرمایه‌انگیزی	موافق	کاملاً موافق	نی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱۷	ساختاریافتگی کار شما تا چه میزان است؟					
۱۸	محیط کاری تا چه اندازه برای شما رضایت‌بخش است؟					
۱۹	تا چه میزان از پاداش و مزایای مالی سازمان رضایت دارید؟					
۲۰	شرایط فیزیکی در محل کار از نظر (سروصدا، گردوغبار، درجه حرارت، وضعیت روشنایی و ...) تا چه میزان مطلوب است؟					
۲۱	سرپرست شما تا چه میزان از خدمات شما تقدیر (توجه، ستایش، پاداش) می‌کند؟					
۲۲	تا چه میزان صلاحیت فنی شما در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد؟					
۲۳	رضایت شما از روش‌های تصمیم‌گیری در سازمان تا چه حد است؟					
۲۴	سطح خدمات اجتماعی در سازمان شما تا چه اندازه مطلوب است؟					
۲۵	تا چه میزان فرصت و امکان رشد و توسعه مسیر شغلی برای شما فراهم است؟					
۲۶	تا چه میزان جریان اطلاعات به‌صورت شفاف و معتبر در سازمان شما وجود دارد؟					
۲۷	تا چه میزان امکان بهره‌مندی از آموزش در سازمان برای شما فراهم است؟					
۲۸	تا چه میزان در سازمان امکان بالندگی و رشد فردی برای شما فراهم است؟					

ردیف	پرسشنامه سرمایه اجتماعی	موافقم کاملاً	موافقم	بی نظر	مخالفم	مخالفم کاملاً
۱	کارکنان این شرکت به همدیگر اعتماد دارند.					
۲	همکارانم در رفتار خود با من صادق و درستکار هستند.					
۳	همکارانم اطلاعات مهم را با من در میان می گذارند.					
۴	کارکنان همیشه یکدیگر را از امور مطلع می کنند.					
۵	به طور کلی کارکنان این شرکت قابل اعتمادند.					
۶	کارکنان این شرکت اطلاعات، ایده ها و دیگر منابعشان را برای انجام وظایف با یکدیگر ترکیب می کنند.					
۷	کارکنان به احساسات همدیگر احترام می نهند.					
۸	سازمان برای کارکردهای گروه ها و تیم های کاری ارزش زیادی قائل است.					
۹	سازمان برای عضویت افراد در گروه ها فرصت های زیادی فراهم می کند.					
۱۰	در شرکت ما تمایل زیادی به راه حل های همکاران وجود دارد.					
۱۱	کارکنان این شرکت معمولاً به همکاران خود کمک می کنند.					
۱۲	روحیه گروهی و تیمی در میان کارکنان این شرکت وجود دارد.					
۱۳	کارکنان این شرکت در امور مختلف مشارکت و همکاری می کنند.					
۱۴	کارکنان شرکت با یکدیگر رابطه خوبی دارند.					



ردیف	پرسشنامه سرمایه اجتماعی	موافقم کاملاً	موافقم	بی نظر	مخالفم	مخالفم کاملاً
۱۵	کارکنان شرکت معمولاً هنگام تصمیم‌گیری اطلاعات و نظرات خود را با یکدیگر مبادله می‌کنند					
۱۶	کارکنان شرکت اطلاعات را از روی میل و داوطلبانه با همدیگر تسهیم و تقسیم می‌کنند					
۱۷	کارکنان شرکت هنگام بروز مشکل به شیوه‌ای مفید و سالم با یکدیگر بحث و گفتگو می‌کنند					
۱۸	به‌طور کلی ارزش‌های کارکنان مشابهت و مطابقت زیادی با اهداف و ارزش‌های شرکت دارد					
۱۹	اهداف و ارزش‌های مشترکی در بین کارکنان این شرکت وجود دارد					
۲۰	اعتقاد کارکنان بر این است که نیت و اهداف کارکنان خیر و خوب است					
۲۱	کارکنان این شرکت تفاوت‌های همکاران خود را به‌آسانی می‌پذیرند					
۲۲	کارکنان شرکت احساسات یکدیگر را درک می‌کنند و به‌راحتی با همدیگر کنار می‌آیند					
۲۳	کارکنان به شیوه‌ای سالم و سازنده همدیگر را نقد می‌کنند					
۲۴	کارکنان شرکت به احساسات یکدیگر احترام می‌گذارند					
۲۵	کارکنان و شرکت نسبت به تحقق اهداف یکدیگر متعهد هستند					
۲۶	کارکنان خود را عضو یک خانواده مشترک تلقی می‌کنند					
۲۷	اصولاً کارکنان نسبت به ارزش‌های شرکت وفادار هستند					
۲۸	شرکت و مدیران آن نسبت به ارزش‌های کارکنان وفادار هستند					

ردیف	پرسشنامه پایداری منابع انسانی	موافقم کاملا	موافقم	بی نظر	مخالقم	مخالقم کاملا
۱	من ویژگی های شخصیتی خود را با محیط کار تطبیق می دهم.					
۲	من رفتار خود را با محیط کار تنظیم می کنم					
۳	با توجه به نیازهای شغلی، من موقعیت سازمانی خود را تنظیم می کنم.					
۴	کارکنان ما دارای توانایی هستند که فکر می کنند ارزش اقتصادی برای محصولات ما فراهم می کنند					
۵	سطح صلاحیت کارکنان ما معادل سطح صلاحیت ایدئال است					
۶	کارکنان ما، خلاقانه و هوشمندانه در نظر گرفته می شوند					
۷	برنامه اشتغال ما، جذب بهترین داوطلبان					
۸	کارکنان از یکدیگر یاد می گیرند.					
۹	من اعتقاد دارم که اثر رفتار من دیگران را به همکاری تشویق می کند.					
۱۰	رفتار من در محیط کار دیگران را جذب می کند.					
۱۱	در محیط کاری، من به دیگران اعتماد دارم					
۱۲	در محیط کاری، در برخورد با دیگران من از خودگذشتگی نشان می دهم.					
۱۳	من اهداف و ارزش های مشترک با دیگران در سازمان دارم.					
۱۴	من خودم را با اعضای سازمان دیگر همکاری کردم					
۱۵	احساس می کنم عضو فراگیر خانواده در سازمان هستم.					
۱۶	بین من و همکارانم صداقت و تعصب وجود دارد.					
۱۷	من از مسیر حرفه ایم آگاه هستم					
۱۸	اهداف شغلیم مهم هستند					
۱۹	من از نقش مورد نیازم در بازی سازمان آگاه هستم					
۲۰	من خودم را با خودم شناسایی می کنم در سازمان.					
۲۱	من از ارزش ها و هنجارهای سازمانم آگاه هستم					
۲۲	من احساسات خود را در محیط کار کنترل می کنم					
۲۳	من فکر خود را در محیط کار کنترل می کنم					

ردیف	پرسشنامه پایداری منابع انسانی	موافقم کاملاً	موافقم	بی نظر	مخالفم	مخالفم کاملاً
۲۴	من در محیط کار بر رفتار خود غلبه می‌کنم					
۲۵	من انتخاب‌های عمدی در محیط کار را انجام می‌دهم					
۲۶	من مسئول رفتارم در محیط کار هستم					
۲۷	من در برابر عملکردم در محیط کار پاسخگو هستم					
۲۸	من از اثر رفتارم با کارکنان دیگر آگاه هستم					
۲۹	من در تأثیر رفتارم بر دیگر کارکنان تأکید می‌کنم					
۳۰	وقت آزاد خود را که با خانواده دوستان بگذرانم را به علت فشار زیاد کار از دست می‌دهم.					
۳۱	همیشه احساس می‌کنم خسته و افسرده هستم					
۳۲	من روش‌های مخصوصی برای مدیریت رژیم خود دارم					
۳۳	برنامه بهداشت فردی مناسب برای من است					
۳۴	من از امکانات ورزشی استفاده می‌کنم.					
۳۵	من وقت کافی برای شرکت در (جامعه خیریه) دارم					
۳۶	من با دیگران همکاری می‌کنم					
۳۷	من معمولاً در هفته بیش از ۶ روز کار می‌کنم					
۳۸	من معمولاً بیش از ۱۲ ساعت در روز کار می‌کنم					
۳۹	من در مورد کارم یا نگرانی فکر می‌کنم در مورد آن (زمانی که من کار نمی‌کنم)					
۴۰	من سیاست جداگانه‌ای برای زندگی کاری دارم تعادل					
۴۱	ساعت کار من متغیر است					
۴۲	فرصت بازگشت به کار پس از زایمان (برای زنان)					
۴۳	سازمان ما خانواده را تشویق می‌کند تا در طرح پاداش کار شرکت کنند.					
۴۴	سیاست تعادل کار و زندگی منحصر به نیازهای فردی است.					

ردیف	گروه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافقم کاملا	موافقم	بی نظر	مخالفم	مخالفم کاملا
۱	افراد و گروه‌های کاری هر واحد در تنظیم حجم کاری واحدها با توجه به کارکنان موجود و سایر منابع موردنیاز درگیر هستند.					
۲	افراد مناسب و صلاحیت‌دار برای پست‌های بلا تصدی ( فاقد مسئول) استخدام شده‌اند.					
۳	تصمیمات کارگزینی و به‌کارگماری بر اساس ارزیابی افراد واجد شرایط و یا دیگر معیارهای معتبر انجام می‌پذیرد.					
۴	عزل و به‌کارگماری افراد با یک روش منظم انجام می‌شود					
۵	فعالیت‌های کارگزینی به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرآیند مدیریتی مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					
۱	اطلاعات ( مأموریت‌ها ، اهداف ، خط‌مشی‌ها ، آئین‌نامه‌ها) در سرتاسر سازمان جاری و در دسترس کارکنان می‌باشد.					
۲	افراد و گروه‌های کاری قادر به رفع مشکلات کاری و انتقال آن‌ها به مدیریت از طریق نظام ارتباطات سازمان می‌باشند . افراد و گروه‌های کاری قادر به رفع مشکلات کاری و انتقال آن‌ها به مدیریت از طریق نظام ارتباطات سازمان می‌باشند.					
۳	افراد و گروه‌های کاری فعالیت‌های خود را با توجه به مهارت‌های ارتباطی میان فردی ، رفع تعارضات و مشکلات وابستگی‌های کاری به‌منظور انجام کار هماهنگ می‌کنند					
۴	فعالیت‌های ارتباطات و هماهنگی به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرآیند مدیریتی مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					

ردیف	گویه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافقم کاملا	موافقم	نی نظر	مخالقم	کاملا مخالقم
۱	محیط فیزیکی ( شامل محل مناسب ، نور ، فضا ، سرما و گرما) و منابع موردنیاز ( تجهیزات ، امکانات ) جهت انجام وظایف محوله به نیروی کار ، فراهم شده است					
۲	تهدیدات محیطی و فیزیکی ( فاکتورهایی که موجب آسیب سلامتی و ایمنی می شوند ) به حداقل رسیده است					
۳	فعالیت‌های طراحی محیط کاری به گونه‌ای نهادینه سازی شده‌اند که به عنوان یک فرآیند مدیریتی مستمر و فراگیر انجام می شوند.					
۱	اهداف عملکردی قابل سنجش جهت کار محوله هر فرد و واحد ، تعیین ، بازنگری و مستند شده است.					
۲	عملکرد افراد و واحدها به منظور ارائه راهکار ( برنامه بهبود عملکرد) جهت بهبود عملکرد آنها پیگیری ، اندازه گیری و مستند می شود					
۳	مسائل و مشکلات عملکرد به صورت مستمر بررسی و رفع می شوند					
۴	بهترین عملکرد در افراد و واحدها شناسایی و مورد تقدیر قرار می گیرد					
۵	فعالیت‌های مدیریت عملکرد به گونه‌ای نهادینه سازی شده‌اند که به عنوان یک فرآیند مدیریتی مستمر و فراگیر انجام می شود.					
۱	افراد بر اساس برنامه آموزشی واحد ، آموزش‌های موردنیاز جهت انجام وظایف محوله را به موقع دریافت می کنند					
۲	افراد قادر به انجام وظایف محوله و همچنین پیگیری فرصت‌های توسعه‌ای هستند					
۳	فعالیت‌های آموزش و توسعه به گونه‌ای نهادینه سازی شده‌اند که به عنوان یک فرآیند مدیریتی مستمر و فراگیر انجام می شوند					

ردیف	گویه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافقم	کاملا	موافقم	بی نظر	مخالقم	مخالقم	کاملا
۱	استراتژی و راهبردهای فعالیتهای جبران خدمات طراحی ، اجرا ، ابلاغ ، بازبینی و بازنگری می‌شوند							
۲	جبران خدمات رابطه مستقیمی بامهارت ، عملکرد و شایستگی‌ها دارد.							
۳	دریافتی‌های افراد در هر بخش طبق یک معیار مشخص و بر اساس اهداف عملکردی و با آگاهی افراد انجام می‌پذیرد							
۴	فعالیت‌های جبران خدمات ( پرداخت ) به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرآیند مدیریتی مستمر و فراگیر انجام می‌شوند							
۱	شرایط احراز کار ( دانش + مهارت‌ها + توانایی انجام فرآیند کار) جهت انجام فعالیتهای سازمان تدوین و به‌روز شده است.							
۲	تدوین و نگهداری شرایط احراز کار توسط افراد خبره انجام‌شده و در دسترس قرار می‌گیرد							
۳	سازمان سطح یا میزان شایستگی‌های نیروی کار را به‌طور مداوم و مستمر بررسی و نگهداری می‌کند							
۴	فعالیت‌های تحلیل شایستگی ( دانش ، مهارت‌ها و توانایی‌های فرآیندی ) به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرآیند سازمانی تعریف‌شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند.							

ردیف	گویه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافقم کاملاً	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	مخالفم کاملاً
۱	سازمان فرصت‌هایی جهت افزایش میزان توانایی نیروی کار فراهم کرده و به اطلاع همگان می‌رساند.					
۲	افراد به‌وسیله فعالیت‌های آموزشی دانش، مهارت و توانایی انجام فرآیندهای کاری خود را افزایش می‌دهند					
۳	سازمان از افراد توانمند و واجد شرایط خود جهت افزایش توانایی کاری دیگر کارکنان استفاده می‌کند					
۴	فعالیت‌های پرورش شایستگی به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرآیند سازمانی تعریف‌شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					
۱	سازمان فرصت‌های شغلی گروه‌بندی‌شده را بر اساس معیارها و رویه‌های مستند جهت رشد نیروی کار خود فراهم کرده است					
۲	افراد فرصت‌های پیشرفت در مسیر شغلی که باعث افزایش سطح دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های انجام فرایندهای کاری خود در سازمان می‌شود، را دنبال می‌کنند					
۳	فعالیت‌های توسعه مسیر پیشرفت شغلی به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرآیند سازمانی تعریف‌شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					
۱	اهداف عملکردی قابل‌سنجش برای فرایندهای شایستگی محوری که بیشترین سهم را در دستیابی به اهداف تجاری سازمان دارند، تعیین شده است					
۲	عملکرد فرایندهای شایستگی محور اندازه‌گیری می‌شوند و در صورت انحراف، اقدامات اصلاحی انجام می‌پذیرد					
۳	فعالیت‌های مدیریت عملکرد به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرآیند سازمانی تعریف‌شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					

ردیف	گویه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافقم کاملاً	موافقم	بی نظر	مخالفم	مخالفم کاملاً
۱	فعالیت‌های نیروی کار ( کارمند یابی ، انتخاب ، به‌کارگماری و انتقال ) بر اساس شایستگی افراد و در جهت ارتقای آن‌ها صورت می‌گیرد					
۲	سازمان: افراد و گروه‌های کاری که سطح شایستگی خود را افزایش داده و بکار می‌گیرند ، مورد تشویق و حمایت قرار می‌دهد					
۳	استراتژی‌های جبران خدمات و فعالیت‌های شناسایی و پاداش جهت ترغیب شایستگی‌های افراد طراحی شده است					
۴	فعالیت‌های شایستگی محور به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					
۱	گروه‌های کاری به‌منظور بهینه‌سازی عملکرد کارهای وابسته به هم (لازم و ملزوم ) ایجاد شده است					
۲	گروه‌های کاری فرآیندها و نقشه‌ای موردنیاز را جهت برنامه‌ریزی و اجرای مأموریتشان تعیین و تعریف کرده‌اند					
۳	گروه‌های کاری افراد را جهت به‌کارگیری پرورش داده و وظایف را بر اساس شایستگی‌های موردنیاز محول می‌کنند					
۴	فعالیت‌ها و تعهدات گروه‌های کاری طرح‌ریزی شده و عملکرد آن‌ها با توجه به اهداف موجود بررسی می‌شوند					
۵	فعالیت‌های توسعه ( ایجاد ) گروه‌های کاری به گونه ای نهادینه‌سازی شده است که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					
۱	برنامه‌های مربیگری ( اهداف و ساختار هر برنامه ، مربیان شایسته ، اطلاع‌رسانی و .... ) به‌منظور تحقق اهداف تعریف شده ، تعیین و نگهداری می‌شوند .					
۲	مربیان ، گروه‌های کاری را راهنمایی و پشتیبانی می‌کنند					
۳	فعالیت‌های مربیگری به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					



ردیف	گویه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافقم کاملا	موافقم	نی نظر	مخالفم	کاملا مخالفم
۱	اطلاعات و نتایج فعالیت‌های کسب‌وکار در سراسر سازمان فراگیر شده و افراد از چگونگی مشارکت در عملکرد واحد و سازمان آگاه می‌باشند					
۲	فرایندهای تصمیم‌سازی تعریف‌شده، مسئولیت‌ها و اختیارات مربوطه به یک سطح مناسبی از سازمان واگذار گردیده است					
۳	افراد و گروه‌های کاری در فرایندهای تصمیم‌گیری تعریف‌شده مشارکت می‌کنند					
۴	فعالیت‌های فرهنگ مشارکتی به گونه‌ای نهادینه‌سازی شده است که به‌عنوان یک فرآیند سازمانی تعریف‌شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					
۱	فرآیندهای شایستگی محور که افرادی با شایستگی‌های مختلف را دارا می‌باشند برای افزایش کارایی کارهای وابسته به هم یکپارچه‌شده‌اند					
۲	مهارت‌های موردنیاز، گروه‌های کاری مناسب جهت اعمال فرایندهای شایستگی محور یکپارچه‌شده، توسعه‌یافته و بکار گرفته می‌شود					
۳	فعالیت‌های نیروی کار (ساختار سازمانی، محیط کاری) جهت حمایت از کار چند رشته‌ای طراحی شده‌اند					
۴	فعالیت‌های یکپارچه‌سازی شایستگی‌ها به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرآیند سازمانی تعریف‌شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					

ردیف	گروه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافقم کاملا	موافقم کاملا	بی نظر	مخالقم	مخالقم کاملا
۱	مسئولیت‌ها و اختیارات موردنیاز کلیه فرآیندهای کاری به گروه‌های خودگردان تفویض شده است					
۲	سازمان فعالیت‌های خود را ( شامل محیط کاری ، فعالیت‌های متناسب ، جبران خدمات بر اساس عملکرد ) جهت تشویق و حمایت از عملکرد و رشد گروه‌های کاری خودگردان انجام می‌دهد					
۳	گروه‌های کاری خودگردان فعالیت‌های کاری انتخاب‌شده را خودشان انجام می‌دهند					
۴	گروه‌های کاری خودگردان به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف‌شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					
۱	دانش ، تجربه و مصنوعات ( کتاب ، جزوه ، اسلاید و ... حاصل از اجرای فرآیندهای شایستگی محور به‌عنوان دارایی‌های شایستگی محور نگهداری می‌شوند					
۲	افراد و گروه‌های کاری از دارایی‌های شایستگی محور استفاده کرده و آن‌ها را بکار می‌گیرند					
۳	سازمان فعالیت‌ها و عملکرد نیروی کاری خود را جهت به‌کارگیری و توسعه دارایی‌های شایستگی محور مورد تشویق و حمایت قرار می‌دهد					
۴	فعالیت‌های دارایی‌های شایستگی محور به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف‌شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					

ردیف	گروه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافقم کاملا	موافقم	بی نظر	مخالفم	مخالفم کاملا
۱	سازمان آن شایستگی‌های نیروی کار که جهت رسیدن به اهداف استراتژی‌های تجاری حیاتی هستند را شناسایی و قابلیت آن‌ها را به‌طور کمی مدیریت می‌کند					
۲	تأثیر فعالیت‌ها و عملکرد نیروی کار بر رشد و توسعه قابلیت شایستگی‌های نیروی کار ارزیابی و به‌صورت کمی مدیریت می‌شود					
۳	قابلیت فرایندهای شایستگی محور اندازه‌گیری و به‌صورت کمی مدیریت می‌شود					
۴	تأثیر فعالیت‌ها و عملکرد نیروی کار بر قابلیت فرایندهای شایستگی محور ارزیابی و به‌صورت کمی مدیریت می‌شود					
۵	فعالیت‌های مدیریت قابلیت سازمانی به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					
۱	همسویی عملکرد بین افراد ، گروه‌های کاری ، واحدها و سازمان ( اهداف کسب‌وکار ( به‌طور مستمر بهبودیافته است					
۲	تأثیر عملکرد و فعالیت‌های نیروی کار در همسو کردن افراد ، گروه‌های کاری ، واحدها و عملکرد سازمانی به‌طور مستمر بهبودیافته است					
۳	فعالیت‌های همسویی عملکرد سازمانی به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند					

ردیف	گویه‌ها بلوغ منابع انسانی	موافق	کاملا	موافق	کاملا	بی نظر	مخالفم	کاملا
۱	سازمان مکانیزه‌هایی ( توانمندسازی افراد یا گروه‌های کاری ، تعیین اهداف بهبود و ... ) را برای بهبود مستمر فرایندهای شایستگی محور خود ایجاد و حفظ می‌کند							
۲	افراد به‌طور مستمر قابلیت فرایندهای کاری خود را بهبود می‌بخشند							
۳	گروه‌های کاری به‌طور مستمر قابلیت فرایندهای عملیاتی خود را بهبود می‌بخشند							
۴	قابلیت‌های فرایندهای شایستگی محور به‌طور مستمر بهبود یافته است							
۵	فعالیت‌های بهبود مستمر قابلیت به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند							
۱	سازمان مکانیزه‌هایی ( همچون : تعیین چارچوب بهبود مستمر ، توانمندسازی افراد و گروه‌های کاری ، ایجاد برنامه‌های بهبود و اهداف کلی ) برای حمایت از بهبود مستمر فعالیت‌های نیروی کار و تکنولوژی‌ها ایجاد و نگهداری می‌کند							
۲	طرح‌های نوآورانه و بهبود یافته نیروی کار ( اعم از فعالیت‌ها و تکنولوژی‌ها) شناسایی و ارزیابی می‌شوند							
۳	طرح‌های نوآورانه و بهبود یافته نیروی کار با روش‌های منظم بهره‌برداری می‌شوند							
۴	فعالیت‌های نوآوری مستمر نیروی کار به‌گونه‌ای نهادینه‌سازی شده‌اند که به‌عنوان یک فرایند سازمانی تعریف شده به‌طور مستمر و فراگیر انجام می‌شوند							

مراج

## مراجع داخلی

۱. احمدی چگنی، سحر، نیسی، عبدالکاظم و ارشدی، نسرین. (۱۳۹۴). رابطه متغیرهای شخصیتی و سازمانی با انگیزش شغلی. علوم رفتاری، دوره نهم - شماره ۲ علمی-پژوهشی صفحه از (۱۴۷) تا (۱۵۸)
۲. ازکیا، مصطفی و دربان آستانه، علیرضا. (۱۳۸۹). روش‌های کاربردی تحقیق: شرکت انتشارات کیهان.
۳. استیون پی، رایبیز، و تیموتی ای. جاج. (۱۳۸۹). مبانی رفتار سازمانی (ترجمه ی اعرابی و تقی زاده مطلق). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی (۲۰۰۸)
۴. اسکات سینتیا و دنیس ژاف، ۱۳۸۳، توانمند سازی کارکنان، ترجمه ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ص ۶
۵. اسکات، سینتا، ژافه، دنیس، ترجمه از ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۴). تواناسازی کارکنان: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۶. الوانی، سید مهدی و سید نقوی، میرعلی، ۱۳۸۱، سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه ها، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول ۹ (۳۳)، [https://www.civilica.com/Paper-JR\\_JMSD-JR\\_JMSD-9-33\\_001.html](https://www.civilica.com/Paper-JR_JMSD-JR_JMSD-9-33_001.html)
۷. الوانی، سید مهدی و شیروانی، علیرضا. (۱۳۸۳). سرمایه اجتماعی؛ اصل محوری توسعه. تدبیر، سال پانزدهم (۱۴۷)، ۱۶-۳۵
۸. الوانی، سید مهدی و ناطق، تهمینه. (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. علوم مدیریت ایران، سال دوم (۵)، ۳۵-۶۱
۹. امینی، محمدجعفر و عباس افزاه، ۱۳۹۲، ارزیابی مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت افراد در ستاد ویژه توسعه فناوری نانو، دهمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه صنعتی امیر کبیر، [https://www.civilica.com/Paper-IIEC10-IIEC10\\_169.html](https://www.civilica.com/Paper-IIEC10-IIEC10_169.html)
۱۰. آذر، عادل و مومنی، منصور. (۱۳۹۲). آمار و کاربرد آن در مدیریت: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
۱۱. آذر، عادل؛ مومنی، منصور. (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: انتشارات سمت.

۱۲. آرمان ، مانی، حسینی ، سید. یعقوب و تنگستانی ، الهام. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی). مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱(۳)، ۱۱۳-۱۳۸ .
۱۳. باباجانی محمدی، سعیده و حسین تک روستا، ۱۳۹۳، اهمیت سرمایه اجتماعی در سازمانهای دولتی، کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت و اینترنت و...-http://www.civilica.com/Paper-ICBDE01-را-ICBDE01\_493= اهمیت سرمایه اجتماعی-در-سازمانهای-دولتی.html.
۱۴. بوردیو، ( 1380 ) ، نظریه کنش، دلایل عملی و انتخاب عقلانی ، ترجمه : مرتضی مردیها، تهران، نقش و نگار
۱۵. پاتنام، ر. ۱۳۷۹. دموکراسی و سنت های مدنی، ترجمه محمد تقی دلفروز، تهران، نشر سلام.
۱۶. پورتر، لیمان. دام ، مترجم علوی، سید. امین الله. (۱۳۷۵). انگیزش و رفتار در کار :مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
۱۷. پیران، پرویز. (۱۳۹۲). مبانی مفهومی و نظری سرمایه اجتماعی : نشر علم.
۱۸. حسن زاده پسیخانی، محمدصادق و باقرزاده خداهشهری، راضیه. (۲۰۱۸). تأثیر سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان: بررسی نقش میانجی بهزیستی ذهنی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۵(۱)، ۱۱۱-۱۳۴. doi: 10.22059/jscm.2018.257335.1599
۱۹. حشمتی، محمد رسول، خوراکیان ، علیرضا و مهارتی، یعقوب. (۱۳۹۴). تأثیرگذاری عدالت مراوده ای بر انگیزه برای ارائه ی پیشنهاد با تاکید بر نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد). پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم(۱۳)، ص، ۷۰-۴۲.
- DOI: 10.22067/pmt.v7i13.52693
۲۰. خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۰). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی :بازتاب.
۲۱. خاکی غ. (۱۳۷۹). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی .تهران :انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور.
۲۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران، وزارت فرهنگ و آموزش عالی، مرکز تحقیقات علمی کشور، کانون انتشاراتی درایت.
۲۳. خیراندیش، مهدی، و جمشیدی، حمزه. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی با میانجی گری انگیزش شغلی. مدیریت سرمایه اجتماعی، سال سوم، ۴۳-۶۸ .

۲۴. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۶) روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی
۲۵. دانائی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۴). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع: صفار، اشراقی.
۲۶. داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲) مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
۲۷. درویشی، امید؛ محمد حسنی و حامد شیرزاد، ۱۳۹۴، رابطه بلوغ سازمانی منابع انسانی و ساختار سازمانی دانشم‌محور: آزمون نقش میانجی فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مطالعه موردی شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی، کنفرانس سالانه رویکردهای نوین پژوهشی در علوم انسانی، تهران، موسسه ایده پرداز پایتخت ویرا، [http://www.civilica.com/paper-achconf01-achconf01\\_190.html](http://www.civilica.com/paper-achconf01-achconf01_190.html) - نقش میانجی - فرهنگ سازمانی - و ساختار سازمانی - دانشم‌محور آزمون - نقش - میانجی - فرهنگ سازمانی - و [http://www.civilica.com/paper-achconf01-achconf01\\_190.html](http://www.civilica.com/paper-achconf01-achconf01_190.html).
۲۸. سپهوند، رضا و حافظ ملاعباسی، ۱۳۹۴، نقش سطوح بلوغ منابع انسانی بر کاهش بی تفاوتی سازمانی کارمندان، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه اطلاع رسانی \_\_\_\_\_ارکیش، [http://www.civilica.com/Paper-ACCFIN04-ACCFIN04\\_012.html](http://www.civilica.com/Paper-ACCFIN04-ACCFIN04_012.html) - نقش - سطوح - بلوغ - منابع - انسانی - بر - کاهش - بی - تفاوتی - سازمانی - کارمندان [http://www.civilica.com/Paper-ACCFIN04-ACCFIN04\\_012.html](http://www.civilica.com/Paper-ACCFIN04-ACCFIN04_012.html).
۲۹. سرمد، زهره، بازرگان هرنندی، عباس، و حجازی، الهه. (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. انتشارات آگه.
۳۰. سکاران، اوما ترجمه از صائبی، محمد، و شیرازی، محمود. (۱۳۸۶). روشهای تحقیق در مدیریت: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۳۱. سوری، علی. (۱۳۸۴). نقش سرمایه اجتماعی در تشکیل سرمایه انسانی. دومین همایش اشتغال و نظام آموزش عالی کشور <http://fa.seminars.sid.ir/ViewPaper.aspx?ID=1747>.
۳۲. شریفی، روح‌الله. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر در حفظ پایداری منابع انسانی اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت - [http://www.civilica.com/paper-mconfkha01-mconfkha01\\_113.html](http://www.civilica.com/paper-mconfkha01-mconfkha01_113.html) - عوامل - موثر - در - حفظ - پایداری - منابع - انسانی [http://www.civilica.com/paper-mconfkha01-mconfkha01\\_113.html](http://www.civilica.com/paper-mconfkha01-mconfkha01_113.html).
۳۳. شریفیان ثانی، مریم. (۱۳۸۰). سرمایه اجتماعی: مفاهیم اصلی و چارچوب نظری. رفاه اجتماعی.



۲(۱)، ۵-۱۸ .

۳۴. شفیعی‌زاده، علی. (۱۳۸۱). بررسی عوامل انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی. حرکت، ۱۴(۴)، ۵۳-۶۸ .

۳۵. شکاری، غلامعباس، و شیبانی‌فر، محمد شهاب. (۱۳۹۲). سطح بلوغ شرکت گاز خراسان رضوی در فرآیند مدیریت عملکرد بر اساس مدل بلوغ قابلیت های کارکنان (PCMM). چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۴)، ۱۲۹-۱۵۸ .

۳۶. شمس زارع، میلاد؛ رضا طهماسبی و حمیدرضا یزدانی، ۱۳۹۵، ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس مطالعه موردی: سازه گستر سایپا، چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران، نجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی .  
http://www.civilica.com/paper-thcd04-thcd04\_028=ارزیابی-بلوغ-فرآیندهای-مدیریت-منابع-انسانی-بر-اساس-مدل-فیلیپس-مطالعه-موردی-سازه-گستر-سایپا.html

۳۷. صداقت، مائده، پورطباطبایی، سید اکبر نیلی،، براهیم صالحی ، عمران و هاشمی، سهیلا. (۱۳۹۵). ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران. آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۱. ص ۱۳۹-۱۶۲

۳۸. صفیائی‌نفر، شهرزاد، همایصالحی، خدیجه، و برومند، زهرا. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی بر تحولات سازمانی در شرکت های کوچک و متوسط (شرکت های سهامی بیمه البرز). [دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت .

Retrieved from <http://ganj.irandoc.ac.ir/articles/680693>

۳۹. صمدی، علی حسین. (۱۳۸۸). سرمایه اجتماعی و توسعه مالی: اقتصاد ایران ( ۱۳۸۵ - ۱۳۵۰). تحقیقات اقتصادی، سال چهل و نهم(۸۸)، ۱۴۴-۱۱۷

۴۰. عزتی، مرتضی. (۱۳۹۵). روش پژوهش در علوم اجتماعی: کاربرد در زمینه مسایل اقتصادی: پژوهش های ما.

۴۱. عزتی، مرتضی(۱۳۷۶)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، مؤسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس،

۴۲. غفاری ، غلام رضا ( ۱۳۸۶ )، تبیین نظری سرمایه اجتماعی؛ مجموعه مقالات همایش سرمایه اجتماعی و توسعه در ایران، موسسه عالی آموزش و پژوهش و مدیریت و برنامه ریزی

۴۳. غفاری غلام رضا (۱۳۸۶)، تبیین نظری سرمایه اجتماعی؛ مجموعه مقالات همایش سرمایه اجتماعی و توسعه در ایران، موسسه عالی آموزش و پژوهش و مدیریت و برنامه ریزی.
۴۴. فلسفی نژاد، محمد، شفیعه، مسعود و مزرعتی، علی رضا. (۱۳۹۵). مبانی رفتار سازمانی: بر اساس تالیف: استیفن پی. رابینز. ناشر خردمندان.
۴۵. فیلد، جان و متقی، جلال. (۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی: موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی.
۴۶. فیلد، جان (۱۳۸۸)، سرمایه اجتماعی، ترجمه غلام رضا غفاری، حسین رضائی، تهران: کویر.
۴۷. قلیچلی، بهروز، و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری سازمان (مطالعه دو شرکت خودروساز ایرانی). دانش مدیریت، دوره ۱۹، شماره ۱ - شماره پیاپی ۱۷۱۹، ۱۲۵-۱۴۸.
۴۸. قنادان، محمود و اندیشمند، ویدا. (۱۳۸۸). نقش دانشگاه در ایجاد سرمایه اجتماعی به منظور ارائه الگوی پیشنهادی برای ارتقای نظام آموزش عالی کشور. پژوهش در برنامه ریزی درسی، سال ششم ۲۳(۲۳)، ۴۴-۲۳.
۴۹. کلمن، جیمز مترجم صبوری، منوچهر. (۱۳۹۰). بنیادهای نظریه اجتماعی. تهران: نشر نی.
۵۰. کلمن، جیمز (۱۳۷۷)، بنیادهای نظریه اجتماعی، ترجمه: منوچهر صبوری. چاپ اول، نشر نی
۵۱. گیلوند، معصومه، و بهمنی، طاهره. (۱۳۹۶). بررسی عوامل موثر بر حفظ پایداری منابع انسانی مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهرستان دزفول. چهارمین کنفرانس جهانی و اولین کنفرانس ملی پژوهش های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد و حسابداری و علوم انسانی .  
[http://www.civilica.com/paper-meahbtm04-meahbtm04\\_285.html](http://www.civilica.com/paper-meahbtm04-meahbtm04_285.html) برررسی-عوامل-موثر-بر-حفظ-پایداری-منابع-انسانی-مورد-مطالعه-آموزش-و-پرورش-شهرستان-دزفول.html
۵۲. مرجانی، امیر بابک، گیوریان، حسین و عاطفی، لیلا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین انگیزش شغلی و نوآوری کارکنان بانک صادرات. غیر دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی Retrieved from <http://ganj.irandoc.ac.ir/articles/929315>
۵۳. مصباحی جهرمی، نگارالسادات، ادیبزاده، مرضیه، نخعی، سکینه و حسینی، سید. محمود. (۱۳۹۴). تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی و رفتار شهروندی سازمانی (بررسی نقش تعدیل‌گری هوش هیجانی کارکنان). مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۲، شماره ۳، ۳۶۷-۳۹۲.
۵۴. مقتدایی، ل. (۲۰۱۷). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و فراموشی سازمانی (مورد مطالعه:

کارکنان دانشگاه اصفهان). مدیریت سرمایه اجتماعی، ۴(۴)، ۵۰۱-۵۲۶. doi: 10.22059/jscm.2018.240259.1443

۵۵. موسی خانی، م، نایی، م و بخشی، ج. (۱۳۸۸). ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت ها (P-CMM) در سازمان های کوچک و متوسط. آینده پژوهی مدیریت، سال بیستم، ۷۵-۸۹.

۵۶. مومنی، منصور و فعال قیومی، علی. (۱۳۹۰). تحلیل های آماری با استفاده از SPSS ناشر مولف.

۵۷. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت. تهران: نشر یسپرون.

۵۸. ناطق پور، م و فیروزآبادی، س. (۱۳۸۵). شکل گیری سرمایه اجتماعی و فراتحلیل عوامل موثر بر آن. فصل نامه علوم اجتماعی، پیاپی ۲۸

۵۹. نانی، س پ رحیمی نژاد؛ ح خاکدامن و نانی س، ۱۳۹۳، شناسایی سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت های نیروی انسانی IPCMM، اولین کنفرانس بین المللی

ابزار و تکنیکهای مدیریت، تهران، موسسه اطلاع رسانی نارکیش .

<http://www.civilica.com/paper-managtools01->

managtools01\_280=شناسایی-سطح-بلوغ-فرآیندهای-منابع-انسانی-بااستفاده-ازمدل-بلوغ-قابلیت-های-نیروی-انسانی.html

۶۰. هومن، ح. (۱۳۹۵). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل (با اصلاحات): سازمان

مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).

## منابع لاتین

1. AIBAGHI-ESFAHANI, S., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & SHARIFI-PARSA, S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*(30), 195-215.
2. Al-Tabbaa, O., & Ankrah, S. (2016). Social capital to facilitate 'engineered' university–industry collaboration for technology transfer: A dynamic perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 1-15.
3. Appleby, A., & Mavin, S. (2000). Innovation not imitation: human resource strategy and the impact on world-class status. *Total Quality Management*, 11(4-6), 554-561.
4. Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
5. Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B., & Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Paper presented at the Research in personnel and human resource management.
6. Berdud, M., Cabasés Hita, J. M., & Nieto Vázquez, J. (2012). Incentives beyond the money: identity and motivational capital in public organizations.
7. Berdud, M., Cabasés Hita, J. M., & Nieto Vázquez, J. (2014). Identity, incentives and motivational capital in public organizations.
8. Brewster, C., & Suutari, V. (2005). Global HRM: aspects of a research agenda. *Personnel Review*, 34(1), 5-21.
9. Cohen, D. J., & Prusak, L. (2001). In good company: How social capital makes organizations work. *Ubiquity*, 2001(January), 3.
10. Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*, 1, 1-16.
11. Cook, D. A., & Beckman, T. J. (2006). Current concepts in validity and reliability for psychometric instruments: theory and application. *The American journal of medicine*, 119(2), 166. e167-166. e116.
12. Curtis, B. (2000). The global pursuit of process maturity. *IEEE Software*, 17(4), 74.
13. Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2001). People Capability Maturity Model (P-CMM)-Version 2.0. Software Engineering Institute: Carnegie Mellon University, Technical Report CMU/SEI-2001-MM-01.
14. Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). People capability maturity model (P-CMM) version 2.0: Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh Pa Software Engineering Inst.
15. Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. (1995). Overview of the People Capability Maturity Model: CARNEGIE-MELLON UNIV PITTSBURGH PA SOFTWARE ENGINEERING INST.
16. Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. A. (2003). Experiences applying the people

- capability maturity model. *Crostalk-The Journal of Defense Software Engineering*, 16(4).
17. Curtis, D. B., Hefley, W. E., & Miller, S. A. (2002). The people capability maturity model: Guidelines for improving the workforce: Addison-Wesley.
  18. Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
  19. Docherty, P., Forslin, J., Shani, A., & Kira, M. (2002). Emerging work systems. *Creating Sustainable Work Systems, Emerging Perspectives and Practice*, Routledge, London, 3-14.
  20. Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. R. (2008). What the world needs now is sustainable work systems *Creating sustainable work systems* (pp. 27-48): Routledge.
  21. Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.
  22. Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.
  23. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 3-32): Springer.
  24. Ghosal, S., & Nahapiet, J. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational advantages. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
  25. Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*.
  26. Glynn, C., Steinberg, I., & McCartney, C. (2002). *Work-life balance: The role of the manager*: Citeseer.
  27. Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*: Nelson Education.
  28. Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.
  29. Hanifan, L. J. (1916). The rural school community center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130-138.
  30. Hannon, J. M., & Milkovich, G. T. (1996). The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*, 35(3), 405-424.
  31. Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management learning & education*, 9(3), 384-396.
  32. Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2007). Education and social capital. *Eastern Economic Journal*, 33(1), 1-19.
  33. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on

- turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
34. Kira, M. (2002). Moving from Consuming to Regenerative Work i Docherty, P., Forslin, J. och Shani, AB (red) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*: London: Routledge.
  35. Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
  36. Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3(4), 50.
  37. M. Nafukho, F. (2013). Capacity building through investment in people: key to Africa's development. *European Journal of Training and Development*, 37(7), 604-614.
  38. Mak, B., Chen, D., Leung, C.-C., & Sivadas, S. (2014). *Joint acoustic modeling of triphones and trigraphemes by multi-task learning deep neural networks for low-resource speech recognition*. Paper presented at the Acoustics, Speech and Signal Processing (ICASSP), 2014 IEEE International Conference on.
  39. Manning, P. (2010). Explaining and developing social capital for knowledge management purposes. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 83-99.
  40. McClelland, C. A. (1961). The acute international crisis. *World Politics*, 14(1), 182-204.
  41. Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital *Culture and politics* (pp. 223-234): Springer.
  42. Rimanoczy, I., & Pearson, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 11-17.
  43. Schmerling, D. (2013). The Measurement Of Motivation: Examining The Measurement Properties Of The Motivation Assessment System.
  44. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.
  45. Sotome, R., & Takahashi, M. (2014). Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 225-246.
  46. Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a concept for human resource management. *Economics and Management*, 18(4), 837-846.
  47. Vickers, M. R. (2005). Business ethics and the HR role: past, present, and future. *Human Resource Planning*, 28(1), 26-33.
  48. Wademan, M. R., Spuches, C. M., & Doughty, P. L. (2007). The people capability maturity model. *Performance Improvement Quarterly*, 20(1), 97-123.
  49. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

50. Yang, T.-M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.
51. Zámečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
52. Amiri, A. N., & Panahi, B. (2010). International human resource management: theory and practice. Tehran: Samt Publications. 1th Ed (InPersian)
53. Miller, s; curtis, B; Hefley, w. "improving workforce capabilities with the people capability maturity model "
54. Peru, L. (2013). Sustainable Human Resource Management in Peruvian companies. *Balas conference, 1*, pp. 1-18. Peruvian.
55. Tibby, M. (2013). Defining and developing your approach to employability. *Academic Leadership - Employability, Higher Education Academy, 1*, 1-24.
56. WBCSD. (2005). Driving success: human resources and sustainable development. Retrieved from: <http://www.wbcsd.org/web/publications/hr.pdf>
57. WBCSD. (2006). Annual review 2005: from awareness to action. Retrieved from: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/fom59VSgRxwISbvNLUZ1/ar2005.pdf>
58. Lima, p. (2013). Sustainable Human Resource Management in Peruvian companies. Balas Conference, (pp. 1-18). Perú.





## **Abstract**

In the new century, the human resources of each organization are recognized as the most important and most valuable enterprise capital, playing a key role in achieving organizational goals and organizational success. Given the new approaches to HRM, managers have paid special attention to People Capability Maturity Model because, as we said, human resources are the most important and valuable source of an organization. One of the models in the field of human resources is human resource maturity model, which is designed to increase the People Capability Maturity. This model helps organizations identify their employees' maturity levels and prioritize them for more important tasks. The purpose of this research is to investigate the role of human resource sustainability on human resource maturity by mediating social capital and motivational capital among railway employees in north east of Iran. For this purpose, human resource sustainability questionnaires (Aibaghi et al., 2017), social capital questionnaires (Nahpit and Ghasal, 1998), the motivational capital of The researcher made and the People Capability Maturity (Mosa Khani et al., 2009) have been used for collecting data. To this end, the required data are collected from a sample of 307 North East railway employees. Validity of the questionnaires was based on content validity and their reliability was calculated and validated using Cronbach's alpha method. Data analysis was performed using structural equation modeling through pls smart software. The results show that sustainability of human resources has a significant impact on People Capability Maturity, and social capital and motivational capital also have a mediating role in this relationship. Finally, suggestions were made.

**Key words:** Sustainability of human resources, Social capital, Motivational Capital, People Capability Maturity



Shahroud University of Technology

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc. Thesis in Industrial Management

# **Role Sustainability of human resources on People Capability Maturity By mediation Social capital and Motivational Capital**

By: Mostafa Teymoori

Supervisor:

Dr. Bozorgmehr Ashrafi

Advisor:

Dr. Saeed Aibaghi Esfahani

September 2018