

سیستم های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی سازمانی با تاکید بر نقش واسطه ای سرمایه اجتماعی

الهام حق نظری صحرایی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

نام نویسنده مسئول:

الهام حق نظری صحرایی

چکیده

بیشتر مطالعات موجود پیرامون سیستم های کاری با عملکرد بالا (HPWSs)، تنها به بررسی رابطه مستقیم موجود میان مجموعه ای از شیوه های مدیریتی، و نتایج عملکرد پرداخته، و به ندرت "جعبه سیاه" مابین آنها را در نظر می گیرد. اگرچه مقالات اخیر درصدد بررسی مکانیسم مورد نظر بوده اند، اما چشم انداز و محور اصلی آنها بحث پیرامون نتایج عملکردی افراد بوده است. در راس رویکردهای فردی پیشین، مطالعه مفهومی پیش رو، رویکردی گروهی اتخاذ نموده، و به بررسی چگونگی عملکرد HPWS در تغییر اثربخشی سازمانی، از طریق تغییر سرمایه اجتماعی درون سازمانی سازمان می پردازد.

واژگان کلیدی: سیستم های کاری با عملکرد بالا (HPWS)، سرمایه اجتماعی، اثربخشی سازمانی.

مقدمه

ادبیات پژوهش، ضرورت تحقیق و بیان مساله

۱. درآمد

در طول بیست سال گذشته، مقوله ی بهترین شیوه ها در مدیریت منابع انسانی (HRM) توجه زیادی را به خود معطوف داشته است . به باور محققان، برخی از شیوه های (HR) به عنوان مثال، سیستم های کاری با عملکرد بالا (HPWS)، تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارند. به عنوان مثال مشاهده شده که HPWS تاثیر مطلوبی بر میزان اخراج ها (گاتری^۱، 2001؛ هاسلید^۲، ۱۹۹۵)، بهره وری نیروی کار (هاسلید، ۱۹۹۵)، بهره وری شرکت (گاتری، ۲۰۰۱) و نیز عملکرد مالی شرکت (گاتری، ۲۰۰۱؛ هاسلید، ۱۹۹۵) دارد. این یافته ها موید این مطلب هستند که مجموعه ی خاصی از شیوه های HR، می توانند منبع بالقوه ای از یک مزیت رقابتی باشند (بکر و هاسلید^۳، ۱۹۹۸). در میان مباحث موجود میان این ارتباط، بیشتر محققان، دیدگاهی مبتنی بر منابع، از منظر استراتژیک را برگزیده و چنین استدلال نموده اند که کارکنان سازمان یا همان سرمایه های انسانی، زمانی می توانند یک منبع ایجاد مزیت رقابتی باشند، که ارزشی به سازمان اضافه کنند (دیلی و شاول^۴، ۲۰۰۱؛ هاسلید ۱۹۹۵). با در نظر گرفتن سختی های موجود بر سر راه یافتن افرادی چون آنها، می توان گفت که این منابع انسانی به شکل منحصر به فردی به موفقیت سازمان رهنمون می گردند. بر اساس این دیدگاه، سرمایه گذاری مستمر در حوزه سرمایه انسانی ویژه یک شرکت، ممکن است سبب ایجاد تمایز میان کارکنان آن شرکت از دیگر شرکت ها - به واسطه بهبود دانش، توانایی، مهارت و تعهد آنها نسبت به دیگر کارکنان - شود و به این ترتیب سبب کاهش احتمال پیدا کردن جایگزینی برای آنها، می گردد (هاسلید، ۱۹۹۵). در حالی که چشم انداز سرمایه انسانی فردی، بر درک اثرات شیوه های HR متمرکز است، برخی محققان توصیه می کنند که به کاوش در گروه دیگری از پژوهش های HR - با تمرکز بر روابط میان فردی در داخل شرکت - پرداخته شود (دیلی و شاول، 2001؛ رایت، دانفورد و اسنل^۵، ۲۰۰۱). دلیل اصلی آن نیز این است که مطالعات اخیر نشان داده اند که روابط اجتماعی، منبع سازمانی مهم، اما نهفته ای هستند (کالینز و کلارک^۶، 2003؛ هانسن^۷، 1999؛ ناهاپیت و گوشال^۸، 1998؛ یوهی بین، گرین و اسکاندورا^۹، ۲۰۰۰). روابط اجتماعی کارکنان، از مجرای تسهیل دسترسی به موقع به منابع بیشتری از اطلاعات (کالینز و کلارک^{۱۰}، 2003)، کاهش نیاز به کنترل رسمی (آدلر و تکاندو^{۱۱}، ۲۰۰۲)، تسهیل اعمال جمعی (گوشال و مورن^{۱۲}، 1996)، انعطاف پذیرتر کردن سازمان های کاری (لینا و ون بورن^{۱۳}، ۱۹۹۹)، و نیز افزایش سرمایه های فکری سازمان (ناهاپیت و گوشال، ۱۹۹۸) سبب ارزش افزایی به سازمان می شود. در مجموع، این مزایا، به مجموعه ای از سرمایه های اجتماعی درون سازمانی، به عنوان عامل کمک کننده ای به اثربخشی سازمانی، اشاره دارند. با این حال، بدون بررسی مستقیم اثر واسطه ای سرمایه اجتماعی داخلی، بر رابطه بین HPWS و عملکرد سازمانی، هنوز هم نمی توان به درک درستی از نحوه عملکرد شیوه های HR رسید (بوون و استروف^{۱۴}، ۲۰۰۴). بنابراین به منظور پر کردن این خلاء، هدف اصلی این مقاله مفهومی، بررسی چگونگی اثرگذاری شیوه های HR بر عملکرد شرکت، از طریق بهبود و ارتقای سرمایه اجتماعی درون سازمانی، می باشد.

مقاله حاضر، نوعی چشم انداز سرمایه اجتماعی ارائه داده، و بر این باور است که سیستمی از روش های HR، قادر به تقویت پایداری مزیت رقابتی ایجاد شده از طریق شبکه های درون سازمانی می باشد. فرض بر این است که اثربخشی، صرفا جمع ساده ای از عملکردهای فردی نیست. برخی فرآیندهای مهمی که به عملکرد نهایی رهنمون می گردند - مانند نوآوری شرکت - تنها در یک بافت اجتماعی محقق می شوند. به بیان دیگر، رفتار کارکنان نه تنها براساس ویژگی های خاص آنان و نگرش شان، بلکه در بطن روابط اجتماعی شان با دیگر اعضای سازمان، شکل می گیرد. بر اساس این فرض، اگر شیوه های HR به لحاظ نظری قادر به تاثیر گذاری بر روابط داخلی باشد، پس باید بتوان به تفاوت میان شیوه های مختلف HR که منجر به رفتارهای بین فردی مختلف در میان کارکنان می شود، و نیز نتایج جمعی متفاوت، پی برد.

¹ Guthrie

² Huselid

³ Becker & Huselid

⁴ Delery & Shaw

⁵ Wright, Dunford, & Snell

⁶ Collins & Clark

⁷ Hansen

⁸ Nahapiet & Ghoshal

⁹ Uhl-Bien, Graen & Scandura

¹⁰ Collins & Clark

¹¹ Adler & Kwon

¹² Ghoshal & Moran

¹³ Leana & Van Buren

¹⁴ Bowen & Ostroff

به منظور تداعی آنچه بین شیوه های HR و عملکرد سازمانی روی می دهد، این مقاله از چارچوب ارائه شده توسط ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸)، برای عملکرد سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری پیروی نموده، و به تجزیه و تحلیل شیوه های HR در این فرایند می پردازد. بر اساس این چارچوب، شیوه های HR از طریق اثرگذاری بر تراکم تعامل میان کارکنان، ماهیت مشارکتی و یا رقابتی روابط، و نیز کد شناختی مشترک بر روابط اجتماعی درون سازمانی تاثیر می گذارد؛ مواردی که جملگی می توانند به اثربخشی سازمانی کمک نمایند.

به طور خلاصه، این چارچوب مفهومی، سه جانبه است. اول اینکه، از دیدگاه سرمایه اجتماعی می تواند دریچه مهمی در درک تاثیر روش های HR بر اثربخشی سازمانی باشد، چیزی که به نظر می رسد در مطالعات قبلی نادیده گرفته شده است. دوم اینکه، این گزاره که شیوه های HR قادر به اثرگذاری بر ساختار اجتماعی درون سازمانی هستند، در مقایسه با دیدگاه تبادل اجتماعی در ادبیات شبکه های اجتماعی، بسیار بدیع و جدید است و این بدان دلیل است که ساختارهای اجتماعی، محصول تصادفی فعالیت های روزمره افراد هستند. سوم اینکه، این مقاله به معرفی چارچوب سه بعدی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) در به کارگیری سرمایه اجتماعی پرداخته، و گزاره ویژه ای پیرامون ارتباط میان هر عمل از HPWS، و ابعاد سه گانه سرمایه اجتماعی ارائه می دهد، که مبنا و پایه ای برای مطالعات تجربی آتی فراهم می آورد.

۲. سیستم های کاری با عملکرد بالا^{۱۵}

فرایند مدیریت منابع انسانی (HRM)، به عنوان رشته تحقیقات جدیدی که در سال ۱۹۹۰ ظهور کرد، به منظور برقراری ارتباط با عملکرد شرکت شکل گرفت. در حالی که تحقیقات اولیه پیرامون فرایند و عملکرد مدیریت منابع انسانی بیشتر بر اثرات جداگانه هریک از شیوه های HR بر عملکرد شرکت متمرکز بوده اند، کارهای بعدی اغلب بر اثر ترکیبی مجموعه های یکپارچه ای از شیوه های HRM متمرکز بوده اند، که به انواع خاصی از "دسته ها"، "سیستم ها" و "یا" تنظیمات "شیوه های مدیریت منابع انسانی موسوم می باشند. نمونه هایی از این تحقیقات را می توان در مطالعات آرتور^{۱۶} (۱۹۹۲، ۱۹۹۴)، بت^{۱۷} (۲۰۰۲)، بکر و گرهارت^{۱۸} (۱۹۹۶)، دلری وداتی^{۱۹} (۱۹۹۶)، دن هارتوگ و وربارج^{۲۰} (۲۰۰۴)، گاتری (۲۰۰۱)، هاسلید (۱۹۹۵)، ایچنویسکی و شاو^{۲۱} (۱۹۹۹) و مک دافی^{۲۲} (۱۹۹۵)، مشاهده نمود.

یکی از چندین جریان متداول در میان آنها "بهترین چشم انداز بهترین عملکرد" است که بر اساس آن، مجموعه ای از شیوه های منابع انسانی، قادرند در سطح جهانی اثرات مثبتی بر عملکرد گروه یا شرکت داشته باشند. به عنوان مثال، آرتور (۱۹۹۴) نشان داد که کارخانه های تولید فولادی که سیستم های HRM تعهد - محور را اتخاذ نموده اند، دارای بهره وری بالاتر، نرخ ضایعات پایین تر و میزان ترک خدمت کارکنان کمتری نسبت به کسانی است که از سیستم های مدیریت منابع انسانی کنترل - محور استفاده می کنند. هاسلید (۱۹۹۵) نشان داد که برخی شیوه های مدیریت منابع انسانی، همچون روش های گزینش و انتخاب کارمندان، جبران خدمت و سیستم مدیریت عملکرد، مشارکت کارکنان و آموزش آنان، تاثیر قابل توجهی بر ضریب ترک خدمت کارکنان، بهره وری کوتاه مدت و بلند مدت، و نیز عملکرد مالی شرکت ها، دارد. به طور مشابه، هاسلید، جکسون، و شولر^{۲۳} (۱۹۹۷) نشان دادند که اثربخشی HRM، با افزایش عملکرد مالی سازمان - که از جمله شاخص های آن می توان به بهره وری، جریان نقدی، و ارزش بازار اشاره نمود - ارتباط دارد.

برخی از این مطالعات، مجموعه ای از شیوه های مدیریت منابع انسانی را با موارد قبلی تلفیق نموده، و آن ها را "سیستم کاری بامشارکت بالا" یا همان "سیستم های کاری با عملکرد بالا (HPWSs)" خواندند. بنابراین، HPWS ها، که گاهی از آنها به عنوان سیستم های مدیریتی با مشارکت/تعهد بالا یاد می شود، در عمل مجموعه ای از شیوه های HR هستند، که قادر به افزایش کارایی هستند. سازمان هایی که HPWS ها را پیاده سازی و اجرا می کنند، سرمایه گذاری قابل توجهی در بخش سرمایه انسانی کرده اند، به گونه ای که کارکنانشان به خوبی آموزش دیده، و در انجام شغل خود ماهر و توانمند هستند (بکر و هاسلید، ۱۹۹۸). اگر چه محققان مختلف در زمینه HRM، به صورت جزئی بر ویژگی ها و روشهای مدیریتی متفاوت در توصیف HPWS ها تاکید دارند، شیوه های اساسی رایج در آن عبارتند از گزینش های انتخابی، تیم های خودگردان، تصمیم گیری غیر متمرکز، آموزش گسترده، تکالیف کاری انعطاف پذیر، ارتباطات باز، و نیز جریان عملکرد اقتضایی (بکر و هاسلید، ۱۹۹۸؛ گوتری، ۲۰۰۱؛ ففر^{۲۴}، ۱۹۹۸).

¹⁵ High performance work systems

¹⁶ Arthur

¹⁷ Batt

¹⁸ Becker & Gerhart

¹⁹ Delery & Doty

²⁰ Den Hartog & Verborg

²¹ Ichniowski & Shaw

²² MacDuffie

²³ Huselid, Jackson, & Schuler

²⁴ Pfeffer

دانشمندان به روش های مختلفی سعی بر طبقه بندی این روشها به چند دسته مختلف نموده اند. به عنوان مثال، پوستوما، کمپیون، ماسیمووا و کمپیون^{۲۵} (2013)، به بررسی 193 مقاله کارشناسی شده که در طول 20 سال گذشته (۲۰۱۱-۱۹۹۲) منتشر شده بود پرداخته، و در نهایت 61 شیوه خاص را در قالب 9 دسته مجزا طبقه بندی نموده اند. این مقاله با تکیه بر چارچوب کوتاه تر و مختصرتر ارائه شده از سوی ایوانز و دیویس^{۲۶} (2005)، خلاصه ای از هفت شیوه اصلی را به عنوان عملیاتی سازی HPWS ها، ارائه می دهد (جدول ۱).

به طور کلی، برداشت اصلی صورت گرفته از HPWS آن است که از طریق مشارکت دادن کارکنان، تعهد و توانمند سازی آنان - به جای کنترل و ارباب آنها - در سازمان پیاده می شود. در این سازمان ها به دلیل مشارکت بالا، کارکنان "احساس مسئولیت و دخیل بودن در موفقیت سازمان" را دارند (لاولر^{۲۷}، ۱۹۹۲). کارکنان "بیشتر می دانند، بیشتر عمل می کنند، و بازدهی بیشتری دارند". آنها از قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش های بیشتری برای رسیدن به سقف آمال شرکت برخوردارند (لاولر، مهرمن و لدفورد^{۲۸}، ۱۹۹۵). به عنوان نمونه های حقیقی از شرکت های موفق بکارگیرنده این روش در جهان می توان به موارد زیر اشاره نمود. (پفر، ۱۹۹۸)

Norwest, Men's Wearhouse, ServiceMaster, Southwest Airlines, USAA, Procter and Gamble, Wal-Mart and Virgin Atlantic Airways

جدول شماره ۱: شیوه های HPWS و نمونه هایی از آن

مثال	توضیحات رده	روش HR
- غربالگری انتخابی - ارزیابی مهارت های فنی و بین فردی، نگرش ها، و / یا شخصیت - ترفع براساس عملکرد	گستره روش هایی برای ارزیابی دانش، مهارت ها، و توانایی، جهت نیل به تناسب شغلی بیشتر	گزینش
- برنامه های تیمی مشارکت کارکنان با اعطای وظیفه و قدرت تصمیم گیری. - استفاده گسترده از تیم در سراسر سازمان.	توزیع مجدد قدرت رو به پایین با اعطای اختیارات و مسئولیت به ساختارهای تیم	تیم های خودگردان
- وظایف تعریف شده کمتر، - اعطای اختیار در تصمیم گیری، - مشارکت کارکنان، - مدیریت مشارکتی	توانمندسازی کارکنان از طریق مسئولیت بیشتر و دسترسی به منابع	تصمیم گیری غیر متمرکز
- آموزش مهارت های جاری و آتی، از جمله فنی و بین فردی - آموزش متقابل، - آموزش برای کارکنان جدید - الاستخدام و با تجربه	گسترده برنامه های رسمی برای توسعه دانش، مهارت و توانایی	آموزش
- چرخش شغلی، - چرخش مسئولیت در تیم - توانایی انجام بیش از یک کار - غنی سازی شغلی	فرصت هایی برای گسترش دانش فردی، مهارت ها، و توانایی ها	تکالیف کاری انعطاف پذیر
- دسترسی به تمام سطوح از نتایج عامل، - نظام پیشنهادات کارکنان، - شرح استراتژی کسب و کار	گشایش کانال های ارتباطی عمودی و افقی، و تسهیل دسترسی به اطلاعات و فرصت ها برای بیان نظرات	ارتباطات

²⁵ Posthuma, Campion, Masimova, & Campion

²⁶ Evans & Davis

²⁷ Lawler

²⁸ Lawler, Mohrman & Ledford

جبران خدمت	پرداخت به اقتضای عملکرد، پرداخت مبتنی بر گروه، و سیاست های پرداخت بالاتر از سطح متعارف بازار	• تقسیم سود/عایدی • مالکیت کارمندان، • سطح نسبتا بالایی از پرداخت، • پرداخت به اقتضای عملکرد، • پرداخت مبتنی بر تیم
------------	--	---

اگر چه انتقادات بسیاری در مورد HPWS مطرح است، مانند مشکل حشو و تکرار مفهوم (که در واقع ریشه در کل دیدگاه مبتنی بر منابع دارد) و نیز مولفه های متناقض در میان مطالعات مختلف، و مانند آن؛ با این حال توانایی پیش نگرانه قوی HPWS در زمینه عملکرد شرکت، آن را برای پژوهشگرانی که درصدد درک آنچه در جعبه سیاه روی میدهد هستند، همچنان جذاب نگاه می دارد.

۳. HPWS و اثربخشی سازمانی^{۲۹}

شیوه های مدیریت منابع انسانی تنها زمانی می توانند منبع مزیت رقابتی باشند، که از منابع منحصر به فردی که به یک شرکت ارزش می بخشند، پشتیبانی نمایند (رایت و همکاران^{۳۰}، ۲۰۰۱). به باور هاسلید و بکر (2011) مهمترین وظیفه HR، توسعه و ارزیابی یک مدل سببی کاملتر و جامع تر جهت ایجاد ارتباط میان سیستم های مدیریت منابع انسانی با عملکرد شرکت می باشد. همچنین آنها یکپارچه سازی زمینه های خرد و کلان در تحقیقات آینده پژوهانه استراتژی HR را پیشنهاد می کنند. به طور مشابه، اسنل، یوندت و رایت^{۳۱} (1996)، و نیز رایت و همکارانش (2001)، بیان داشته اند که تحقیقات بر روی شیوه های HR، باید تبیین گر منابعی باشد که برای سازمان مهم بوده، و با حمایت شیوه های HR، قابل ایجاد و پشتیبانی می باشند. در متون گذشته به شرح چگونگی اثرگذاری روش های HR، یا به طور خاص HPWS ها، بر عملکرد شرکت، و اینکه اغلب محققان در این زمینه دیدگاه بیللی^{۳۲} (۱۹۹۳) را برگزیده اند، پرداخته شده است. بر اساس این دیدگاه، شیوه های مدیریت منابع انسانی شایستگی کارکنان را از طریق کسب و توسعه سرمایه انسانی یک شرکت، بهبود بخشیده، کارکنان را به سخت تر و دقیق تر انجام دادن کارها تشویق نموده، و با فراهم آوری ساختارهایی سازمانی که کارکنان را تشویق به مشارکت در کارکردن و امکان بهبود بخشیدن به نحوه انجام کارشان شان را ایجاد کند، بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارند. به عنوان مثال، روش های HR به روش های زیر می توانند عملکرد سازمان را بهبود بخشند (۱) افزایش دانش و مهارت های فردی (بکر و گرهارت^{۳۳}، ۱۹۹۶). (۲) حفظ مزایای عملکردی حاصل از ارتقای دانش کارکنان (ایوانز و دیویس، ۲۰۰۵). (۳) ایجاد سرمایه انسانی، در قالب مهارت های ویژه و مختص به شرکت، و در نتیجه توانایی حل مشکل را در کارمندان افزایش می دهند (اسنل و دین^{۳۴}، ۱۹۹۲). (۴) داشتن HPWS ها - به دلیل درگیر کردن و توانمندسازی کارکنان - سبب افزایش انگیزه و تعهد کارگران می شود (کاسپرز^{۳۵}، ۲۰۰۶؛ ویتنر^{۳۶}، ۲۰۰۱). (۵) بهره گیری از شیوه های HR که قادر به افزایش کنترل و مشارکت کارکنان هستند (اچنویسکی، شاول، و پرینوشی^{۳۷}، ۱۹۹۷؛ تومر^{۳۸}، ۲۰۰۱). لیپاک، لیائو، چانگ، و هاردن^{۳۹} (2006)، نیز نشان دادند که یک سیستم HR، در حقیقت فرصتی برای کارکنان به منظور کمک به سازمان فراهم می کند. برخی مطالعات، همچون مطالعات تاکه اوچی، چین ولپاک^{۴۰} (۲۰۰۹)، شامل متغیری شرکتی بعنوان متغیر واسطه، جهت شرح ارتباط میان روش های HR و نتایج فردی، می باشند. بر اساس این مطالعات، متغیر میانجی دغدغه سطح استقرار برای جو اطراف کارمند، رابطه میان HPWS در سطح استقرار و رضایت شغلی کارمندان و تعهد موثر را قوت بخشیده است. (ترجمش به جوریه) با این حال، روشی سازمانی بوده و نتایج سازمانی آن نیاز به بررسی و توضیح دارد، اما متأسفانه بسیاری از مطالعات قبلی، در سطح بررسی نتایج فردی متوقف گشته اند. به همین دلیل، برخی مطالعات اخیر، قدمی فراتر نهاده و به تجمیع نتایج در سطح فردی و نیز گروهی پرداخته اند، هرچند، حاصل کارشان چیزی جز یک جمع بندی یا میانگین گیری ساده از آنها نیست. به عنوان مثال، نیشی، لپاک و اشنايدر^{۴۱} (2008) نشان دادند که کارکنان، استنادات گوناگونی به روش

²⁹HPWS and Organizational effectiveness

³⁰ Wright et al

³¹ Snell, Youndt, and Wright

³² Bailey

³³ Becker & Gerhart

³⁴ Snell & Dean

³⁵ Caspersz

³⁶ Whitener

³⁷ Ichniowski, Shaw, & Prennushi

³⁸ Tomer

³⁹ Lepak, Liao, Chung, & Harden

⁴⁰ Takeuchi, Chen, and Lepak

⁴¹ Nishii, Lepak & Schneider

های مختلف HR می نمایند، و این استنادات بصورت جزئی با تعهد و رضایت توأم می باشند. آنان به نوبه خود نشان دادند که این نگرش ها، در غالب واحدهایی به اشتراک گذاشته شده، و به رفتارهای شهروند سازمانی و رضایت مشتری مربوط می شوند. مطالعات سان، آری، و لاؤ^{۴۲} (2007) نشان داد که رفتار شهروند سازمانی خدمت - گرا، بصورت واسطه ای بر رابطه میان HPWS، و شاخص های عملکرد شرکت - در قالب اخراج و بهره وری - اثر می گذارد. در نهایت، برخی مولفه های واسطه ای، همچون نرخ اخراج نیز بعنوان مرز تعیین کننده رابطه مثبت میان روش های HR و عملکرد شرکت، معرفی شدند (زاتزیک و ایورسون^{۴۳}، ۲۰۰۶). علیرغم سهم دیدگاه سرمایه انسانی در مقوله HPWS، سازمان از گروهی از مردم تشکیل شده است که به جای مستقل و جدا بودن از یکدیگر، به هم وابسته بوده و با هم تعامل دارند. کارکنان نیاز به تعامل با یکدیگر، همکاری با هم، و نیز به اشتراک گذاری اطلاعات، دانش و نظرات خود در مناسبت های رسمی یا غیر رسمی، تمایل دارند. اگر کسی تنها در مورد اثرات شیوه های مدیریت منابع انسانی بر "افراد" تمرکز نماید، ممکن است از بررسی اثرات کلی شیوه های HRM بر "عملکرد شرکت" غافل بماند. بر اساس این مقاله، شیوه های مدیریت منابع انسانی قادرند نه تنها از طریق بهبود سرمایه انسانی، بلکه از طریق تقویت منابع مهم دیگری مثل سرمایه اجتماعی درون سازمانی، عامل خلق مزیت رقابتی ویژه گردند. برخی تحقیقات قبلی در مورد این موضوع، نتایج معنا داری به بار آورده اند. به عنوان مثال، کالینز و کلارک (۲۰۰۳) نشان دادند که شرکت ها می توانند بصورت سیستماتیک شبکه هایی اجتماعی در میان اعضای تیم مدیریت سطح بالا ایجاد و حفظ نموده، و در عوض این شبکه ها به نوبه خود باعث افزایش عملکرد شرکت شوند. آنچه این مقاله درصدد تکمیل آن براساس دیدگاه های قبلی می باشد، بررسی نقش HR در روابط و تعاملات میان کارکنان است.

۴. دیدگاه سرمایه اجتماعی^{۴۴}

"سرمایه اجتماعی" قرینه معنوی سرمایه انسانی است. در حال حاضر، محور دیدگاه سرمایه اجتماعی بر اهمیت "روابط" بعنوان منبعی برای هر نوع اقدام اجتماعی، استوار است (بیکر 1990؛ بورديو^{۴۵}، 1985؛ برت^{۴۶}، 1992؛ کلمن^{۴۷}، ۱۹۹۸-۱۹۹۰). در زمینه سرمایه اجتماعی، چهارچوب ارائه شده توسط ایوانز و دیویس (2005) را می توان تلاش خوبی در جهت نمایش چگونگی اثرگذاری ساختار اجتماعی داخلی سازمان - بعنوان عاملی واسطه ای - بر رابطه بین HPWS و عملکرد سازمانی دانست. آنها به تاثیر مثبت HPWS بر ساختار اجتماعی داخلی، از طریق تسهیل ایجاد روابط میان گره های شبکه، هنجارهای تعمیم یافته از روابط متقابل، مدل های ذهنی مشترک، نقش آفرینی، و نیز رفتار شهروندی سازمانی، اعتقاد دارند. با این حال، اگر چه آنها امیدوار به استفاده از "ساختار اجتماعی" به منظور تبیین رابطه میان HPWS و عملکرد بودند، پنج مدل نظری آنها نتوانست بصورت یک مدل ساختار اجتماعی یکپارچه درآیند، ضمن آنکه روابط میان آنها نیز مشخص نیست. به طور کلی، اصطلاح "ساختار اجتماعی" به الگوهای نسبتاً پایداری از روابط در نظام های اجتماعی اشاره دارد (آبرکرومی، هیل، ترنر، و همکاران^{۴۸}، ۲۰۰۰). درحالیکه پنج نظریه دیویس و ایوانز، شواهدی از عوامل احتمالی تاثیرگذار بر روابط را ارائه می دهند، هنوز هم دشوار است که بتوان آنها را برای رسیدن به یک نتیجه گیری واحد پیرامون تغییر در سرمایه اجتماعی، و یا ارائه ادعایی دقیق، با هم ترکیب نمود. این مقاله درصدد ارائه چارچوب جایگزینی برای مفهوم سازی تابع سرمایه اجتماعی HPWS می باشد. این مقاله، به منظور کشف اثرات HPWS بر عملکرد شرکت از منظر دیدگاه سرمایه اجتماعی، به بررسی چگونگی نقش HPWS در شکل گیری جنبه های سرمایه اجتماعی می پردازد. در میان چارچوب های موجود پیرامون عملکرد سرمایه اجتماعی در درون سازمان، ناهاپیت و گوشال (1998)، چارچوبی با مبنای نظری قوی و ابعاد مفهومی روشن ارائه نموده اند. بنابراین، این مقاله در وهله نخست به خلاصه سازی چارچوب سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال مبادرت می ورزد. سپس، بر اساس چارچوب پیشنهادی آنها، به تجزیه و تحلیل چگونگی اثرگذاری هر رویه خاص HPWS بر ابعاد سرمایه اجتماعی می پردازد. به باور ناهاپیت و گوشال (1998)، بهتر است جنبه های سرمایه اجتماعی در قالب سه خوشه مد نظر قرار گیرند: ابعاد ساختاری، رابطه ای، و شناختی.

۴-۱. بعد ساختاری^{۴۹}

بعد ساختاری سرمایه اجتماعی اشاره به الگوی کلی ارتباط بین عاملان دارد، عاملی که تعیین می کند شما در سازمان به چه کسانی و چگونه مرتبط خواهید گشت (برت، ۱۹۹۲). این بعد شبیه به برخی مفاهیمی است که به صورت های دیگر مطرح شده است، همچون وجود یا

⁴² Sun, Aryee, and Law's

⁴³ Zatzick & Iverson

⁴⁴ Social capital perspective

⁴⁵ Bourdieu

⁴⁶ Burt

⁴⁷ Coleman

⁴⁸ Abercrombie, Hill, Turner, et al

⁴⁹ Structural dimension

عدم وجود روابط شبکه بین عاملان (اسکات^{۵۰}، ۱۹۹۱؛ واسرمن و فاوست^{۵۱}، ۱۹۹۴) و نیز تنظیمات شبکه (کراک خارد^{۵۲}، ۱۹۸۹) که الگوی ارتباطات را در قالب هایی همچون مولفه های تراکم، برقراری ارتباطات و سلسله مراتب، و نیز "سازمان تحسین برانگیز" توصیف می کند؛ که منظور از آن، وجود شبکه هایی است که برای ایجاد یک هدف مشخص تشکیل گشته، و به راحتی ممکن است برای هدف دیگری نیز مورد استفاده قرار گیرد (کلمن، ۱۹۸۸). تماس، "پیش شرط" هر گونه ارتباط است. در زمینه اجتماعی، مردم با دلایل و انگیزه های گوناگونی با یکدیگر تعامل برقرار می کنند، در حالی که در زمینه سازمانی، این روابط نسبتاً ساده و کار-محور است. روابط کاری رسمی باید دلیل اصلی تماس یک فرد با فرد دیگری در سازمان باشد، و جذابیت های بین فردی نیز می تواند علتی برای شروع تعاملات بیشتر باشد. برخی از شیوه های HR، از طریق تاثیر بر روابط کار و جذابیت های بین فردی، می توانند منجر به افزایش فرصت های تعامل در میان کارکنان گردد، که به نوبه خود سبب افزایش گره ها یا همان ارتباطات در میان کارکنان می شود. این مقاله، تراکم گره ها در سطح شبکه های گروهی/سازمانی را تعریف می کند، که حاصل تقسیم تعداد ارتباط ها در یک گروه/سازمان، تقسیم بر تعداد کل ارتباط های ممکن، می باشد. که در فرمول ریاضی زیر محاسبه می شود:

که در آن S تعداد اعضای یک گروه، و Lmax حداکثر تعداد مخاطبین در این گروه است. و L تعداد تماس های واقعی در این گروه است.

$$L_{max} = \frac{S * (S-1)}{2}$$

$$Density = \frac{L}{L_{max}} = \frac{2L}{S * (S-1)}$$

۴-۲. بعد رابطه^{۵۲}

بعد رابطه ای سرمایه اجتماعی اشاره به ماهیت و ویژگی های روابط دارد. از جمله جنبه های کلیدی مطرح در این خوشه می توان به حس اعتماد و قابل اعتماد بودن (فوکویاما^{۵۴}، ۱۹۹۵؛ پاتنم^{۵۵}، ۱۹۹۳)، هنجارها و تحریم ها (کلمن، ۱۹۹۰؛ پاتنم، ۱۹۹۵)، تعهدات و انتظارات (برت، ۱۹۹۲؛ کلمن، ۱۹۹۰؛ گرانوتر^{۵۶}، ۱۹۸۵؛ موس^{۵۷}، ۱۹۵۴) و نیز هویت و شناسایی (هاکسون و اسنهورتا^{۵۸}، ۱۹۹۵؛ مرتون^{۵۹}، ۱۹۶۸) اشاره نمود. باوجودی که کارکنان فرصت هایی برای تماس با یکدیگر دارند، لازم نیست انگیزه ای برای تعامل با هم داشته باشند، نیازهای یک دیگر را درک کرده، به یکدیگر کمک نموده، و نیز بهترین راه را برای رسیدن به بهترین نتیجه بیابند. بر اساس این مقاله، اگر چه انواع روابط قادر به تقویت انگیزش کارمندان در ارتباطات هستند، اما روابط کاری و یا رقابتی، همچنان برجسته ترین عامل شکل دهی به ماهیت روابط کارکنان است. دو مطالعه فراتحلیلی (جانسون، مرویاما، جانسون، نلسون، و اسکان^{۶۰}، ۱۹۸۱؛ شین، جانسون، و جانسون^{۶۱}، ۱۹۹۵)، اهمیت نقش روابط مشارکتی در برابر روابط رقابتی را در رفتارهای مختلف افراد در حین انجام وظایفشان، به تصویر کشیده اند. روابط مبتنی بر همکاری - که نسب به روابط رقابتی در طیف گسترده ای از مشکلات و وظایف نیازمند فرایندهای شناختی گوناگون است - قابلیت حل بهتر مشکلات را دارد و دستاوردهای بهتر، و بهره وری بیشتری، ایجاد می نماید. شین و همکاران (۱۹۹۵) پیشنهاد کرده اند که روابط همکارانه، به تسهیل رفتارهای گوناگونی می انجامند: تبادل اطلاعات و بینش در میان همکاران، تولید استراتژیهای مختلف حل مشکلات، افزایش توانایی برای ترجمان مشکلات و تبدیل آن ها به اشکال ساده، و نیز ایجاد یک نماینده شناختی مشترک از مشکلات. این مطالعه از تعریف دویچ^{۶۲} (۱۹۴۹) از یک "موقعیت

⁵⁰ Scott

⁵¹ Wasserman & Faust

⁵² Krackhardt

⁵³ Relational dimension

⁵⁴ Fukuyama

⁵⁵ Putnam

⁵⁶ Granovetter

⁵⁷ Mauss

⁵⁸ Hakansson & Snehota

⁵⁹ Merton

⁶⁰ Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson & Skon

⁶¹ Qin, Johnson & Johnson

⁶² Deutsch

اجتماعی رقابتی "به عنوان موقعیتی دارای یک رابطه منفی بین دستاوردهای هدفی اعضای گروه؛ و از یک "موقعیت اجتماعی مبتنی بر همکاری "به عنوان موقعیتی دارای یک رابطه مثبت در همان زمینه، پیروی می کند. در رابطه مبتنی بر همکاری، منافع تمام طرف ها به هم مربوط بوده، و تحت تاثیر تلاش های هر طرف، و همکاری آنها با یکدیگر قرار می گیرد. آنها برای کاهش هزینه و افزایش اثربخشی همکاری هایشان، سعی می کنند به یکدیگر اعتماد کرده، یک هنجار و تحریم مشترک ایجاد نموده، به تعهدات نقشی خودعمل کرده، و انتظارات دیگر اعضا را برآورده سازند، ضمن آنکه ارتباطات و هویت مشترک خود را نیز شناسایی می کنند. در مقابل، "رابطه رقابتی" بدان معنی است که منافع همه طرف ها رقابتی، و منحصر به یکدیگر می باشد. در این وضعیت، برای طرف های مربوطه دشوار است که به هم اعتماد نموده، و در هنجار مشترکی در روابط بلند مدت اجتماعی سهیم گردند. آنها انتظارات و تعهدات مرتبط با طرف های دیگر را ندارند. علاوه بر این، اگر چه ممکن است به یک سازمان تعلق داشته باشند، این هویت ممکن است در رقابت تضعیف گردد، در حالی که هویت خودشان به عنوان یک واحد رقابتی برجسته می گردد. بدیهی است، در شیوه ارتباطی قبلی، ایجاد ارتباط اجتماعی تسهیل گشته، و به اشتراک گذاری و تبادل دانش و اطلاعات تشویق می گردد، در حالی که رابطه نوع دوم ممکن است در ایجاد رابطه اجتماعی مخرب، ظاهر شود.

۴-۳. بعد شناختی^{۶۳}

آخرین بعد سرمایه اجتماعی "بعد شناختی" نام دارد، که اشاره به آن دسته از منابع تامین کننده تمثال ها، تفاسیر و سیستم های معنایی به اشتراک گذاشته شده در میان طرف ها دارد (سیکورل^{۶۴}، ۱۹۷۳). کار کردن با هم در حضور یک سیستم کد شناختی مشترک، آسان است. "نوآوری" بیشتر زمانی رخ می دهد که بتوان گستره ای از نظرات، دانش و تجربه را با هم ترکیب نمود، بنابراین، پیش شرط ضروری آن، وجود یک کد شناختی مشترک بین احزاب، به جهت برقراری چنین تبادلی و ترکیبی است (بلاند و تنکاسی^{۶۵}، ۱۹۹۵). پژوهش پیرامون مدل های ذهنی مشترک، به کشف مفاهیم مرتبطی انجامید، که می توانند از سطح تیم به سطح گروه اقتباس گردند. کانن-باورز، سالاس، و کانورس^{۶۶} (۱۹۹۳)، در ابتدای امر چهار حوزه محتوایی غیر مستقل از مدل های ذهنی گروه را پیشنهاد کردند: (۱) مدل تجهیزات (دانش پیرامون ابزار و فن آوری)؛ (۲) مدل وظیفه (درک روش ها، استراتژی ها و طرح های اقتصادی کار)؛ (۳) مدل تعامل تیم (آگاهی از مسئولیت های اعضا، وابستگی های درون نقشی، و الگوهای ارتباطی)؛ و (۴) مدل تیم (درک از ترجیحات، مهارت ها، و عادت های هم تیمی ها). حجم قابل توجهی از مطالعات تجربی، و برخی از نتایج فراتحلیلی اخیر، به شدت از ارتباط بین مدل های ذهنی و عملکرد تیم، در گستره ای از تیم های مختلف، پشتیبانی می کنند (دچارچ و میسر-مگنوس^{۶۷}، ۲۰۱۰). همگرایی مدل های ذهنی گروهی نیز، ارتباط مثبتی با فرآیندهای گروهی مختلف (متیو، هیفنز، گودوین، کانن-باورز، و ثلاث^{۶۸}، ۲۰۰۵) از جمله پشتیبانی کمیت و کیفیت رفتار پشتیبان (مارکز، سابلا، برک، و زاکارو^{۶۹}، ۲۰۰۲)، هماهنگی (مارکس و همکاران^{۷۰}، ۲۰۰۲) و ارتباطات (مارکز، زاکارو و متیو^{۷۱}، ۲۰۰۰؛ والر، گوپتا و گیم باتیستا^{۷۲}، ۲۰۰۴) دارد. بر اساس این یافته های تیمی، می توان انتظار داشت که سیستم شناختی مشترک نیز ممکن است به تقویت روابط بین اعضای درون سازمان، و نیز ارتقای ارتباطات و هماهنگی های بین فردی بیانجامد.

لینا و ون بورن (۱۹۹۹) چنین استدلال کردند که شیوه های HR، اصلی ترین ابزارهایی هستند که از طریق آنها شرکت می تواند مجموعه ای از روابط اجتماعی ایجاد شده میان کارکنان سازمانی را مدیریت نماید. بخش بعدی، به تجزیه و تحلیل تاثیر HWPS بر ابعاد سه گانه سرمایه اجتماعی می پردازد.

۵. اثر HPWS بر سرمایه اجتماعی درون سازمانی^{۷۳}

۵-۱. کارکنان گزینشی^{۷۴}

⁶³ Cognitive dimension

⁶⁴ Cicourel

⁶⁵ Boland & Tenkasi

⁶⁶ Cannon-Bowers, Salas & Converse

⁶⁷ DeChurch & Mesmer-Magnus

⁶⁸ Mathieu, Heffner, Goodwin, Cannon-Bowers & Salas

⁶⁹ Marks, Sabella, Burke & Zaccaro

⁷⁰ Marks & et al

⁷¹ Marks, Zaccaro & Mathieu

⁷² Waller, Gupta & Giambattista

⁷³ Influence of HPWS on intra-organizational social capital

⁷⁴ Selective staffing

سیستم های نیروی انسانی انتخابی یا گزینشی، اغلب به غربال گری و پویای معیارهای شغل-محور متقاضیان استخدام؛ همچون دانش، مهارت و تجربه؛ همچنین معیارهای زمینه ای مانند شخصیت، ارزش و مهارتهای بین فردی می پردازد، که بر ظرفیت فرد در ایجاد و توسعه روابط اجتماعی باکیفیت اثر می گذارد (جاج، بونو، آلیس، و گرهارت^{۷۵}، ۲۰۰۲). بنابراین، روش های گزینشی می توانند سبب افزایش احتمال تعامل افراد با یکدیگر گردند. دانش، تخصص و مهارت مربوطه (اما ناهمگن) کارمندان، ضریب تعامل آنان را برای کمک به یکدیگر افزایش می دهد، چراکه آنها برای حل مشکلات خود در محل کار، به کمک یکدیگر نیاز دارند. علاوه بر این، روش های نیروی انسانی انتخابی ممکن است زبان عمومی مشترک اولیه در ارتباطات را فراهم آورد. همانطور که گزینش انتخابی، نوعی تناسب فرد-سازمان را به عنوان یک معیار انتخاب شامل می شود، و هدف از آن شناسایی افرادی است که بیشترین سازگاری را با این سازمان دارند (هاسلید، ۱۹۹۵؛ ففر، ۱۹۹۸). کسانی که در نهایت انتخاب می شوند نیز، معمولاً ارزش های مشابهی با دیگر اعضای سازمان دارند. برخی شیوه های خاص HRM نیز سبب افزایش این تناسب می شوند. به عنوان مثال، رنچر و کلیموسکی^{۷۶} (۲۰۰۱) نشان دادند که اعطای اجازه شرکت در فرآیند گزینش، به کارمندان، به منظور انتخاب همکاران آینده خود، ارتباط مثبتی با وفاق آرمانی اعضای گروه دارد.

گزاره ۱. روش گزینش انتخابی، سبب ارتقای ابعاد ساختاری و شناختی سرمایه درون سازمانی می شود.

۵-۲. تیم خود گردان^{۷۷}

تیم های خودگردان سبب افزایش ضریب تعامل میان اعضای تیم می گردد، چرا که این نوع تیم ها، اغلب اعضای را می طلبند که در صدد ایجاد کانال در روابط با صاحبان منابع اطلاعاتی مورد نظر، و تبادل ایده و اطلاعات، به منظور اداره موثر روند کار، می باشند (هانسن، ۱۹۹۹؛ نوناکا، ۱۹۹۴). علاوه بر این، حتی برای آندسته از تیم های پروژه ای که با هدف پیاده سازی یک پروژه سازماندهی گشته اند، اعضای تیم فرصت هایی برای توسعه روابطی هرچند ضعیف با دیگر اعضای تیم - هنگام فعالیت در تیم های پروژه ای مختلف در ادوار مختلف - دارند.

طرح کاری تیم های خودگردان کاری، می تواند به توسعه روابط دوستانه و مبتنی بر همکاری کمک نماید. این تیم ها بر دستاورد های تیم تمرکز داشته، و در نتیجه ارزش ها و اهداف مشترک را غالب می نمایند (آرتور، ۱۹۹۲). همه بخوبی می دانند که تنها زمانی موفق هستند که اعضای تیم شان نیز موفق باشند این مسئله اعضای تیم را به همکاری با یکدیگر برای اجرای عملکردی موثر، تشویق می کند (تی جزولد^{۷۸}، ۱۹۸۶؛ واگنر^{۷۹}، ۱۹۹۵). همانطور که کاتز و پوسنر^{۸۰} (۱۹۸۷) اشاره کرده اند:

"چشم اندازها و ارزش های مشترک، کارکنان را در پروژه های مبتنی بر همکاری، به هم متصل می کند. وظایف گروهی، نقش های مکمل، و پاداش های مشترک نیز در این زمینه نقش دارند. کارهایی که مستلزم تبادل ایده ها و منابع هستند، بیش از پیش بر اهداف مشارکتی شرکت کنندگان تاکید می ورزند. زمانی که افراد به طور مشترک شروع به کار می کنند، احساس نیازشان به اطلاعات از یکدیگر به منظور نیل به موفقیت افزایش می یابد، یعنی به نوعی متقاعد گشته اند که هر کس باید به سهم خود کمک کرده، و تنها از طریق همکاری است که می توانند تمام وظایف را با موفقیت انجام دهند."

گزاره ۲. روش تیم های خودگردان، سبب بهبود سرمایه درون سازمانی - از نظر ابعاد ساختاری و رابطه ای - می شود.

۵-۳. تصمیم گیری غیر متمرکز^{۸۱}

به نظر می رسد تصمیم گیری مشارکتی (یا به نوعی غیر متمرکز)، هم پوشانی دانش و اطلاعات را تسهیل می کند. روش تصمیم گیری غیرمتمرکز کارکنان را تشویق به درگیر شدن در فعالیت های سازمانی کرده، و در عمل چندین ذهن را به طور همزمان در یک مشکل مشابه به کار می گیرد. مالون^{۸۲} (۲۰۰۴، ۱۹۹۷) بیان داشت که تصمیم گیری غیرمتمرکز از خشکی سازمان کاسته و سلسله مراتب را مسطح تر می نماید. با تفویض مسئولیت تصمیم گیری ها از سوی مدیران ارشد، حیطه کنترل مدیران گسترده تر گشته، و جریانی جانبی از اطلاعات بوجود می آید. بنابراین، اطلاعات و نظرات بیشتری در میان کارمندان به اشتراک گذاشته شده، و این بار جهت جریان اطلاعات، از پایین به بالا خواهد بود، چیزی که در بسیاری از سازمان ها نادر است. چنین تغییری در جریان اطلاعات، به تقویت سیستم شناختی مشترک در میان اعضای

⁷⁵ Judge, Bono, Ilies & Gerhart

⁷⁶ Rentsch & Klimoski

⁷⁷ Self-management team

⁷⁸ Tjosvold

⁷⁹ Wagner

⁸⁰ Kouzes & Posner

⁸¹ Decentralized decision making

⁸² Malone

سازمان انجامیده، و برقراری ارتباط را آسان تر میکند. علاوه بر این، مشارکت فعالانه تضمین می کند که اطلاعات به صورت آشکار و واضح در میان کارکنان رد و بدل گشته و مورد بررسی قرار گیرد. برنامه های مشارکتی، درک از عدالت را افزایش می دهند (کاناوسکی^{۸۳}، ۲۰۰۰)، که به نوبه خود منجر به شناسایی و اجماع بیشتر در تصمیم گیری ها می شود. گزاره ۳. شیوه تصمیم گیری غیرمتمرکز، سرمایه درون سازمانی را- از بعد شناختی -افزایش می دهد.

۴-۵. آموزش رسمی^{۸۴}

آموزش متقابل داخلی، از طریق مواجهه ساختن کارکنان با زبان و اصطلاحات مخصوص یک صنف از همکاران، و نیز چشم انداز های مد نظر در سطوح مختلف شرکت، سبب ایجاد نوعی زبان مشترک میان کارکنان، می گردد. علاوه بر این، آموزش می تواند به عنوان نوعی سرمایه گذاری سازمانی در پیشرفت افراد، در نظر گرفته شود. افراد نیز، هنگامی که به این نوع سرمایه گذاری واقف می گردند، بیشتر به توسعه مهارت های مختص شرکت - همچون دانش و زبان مشترک - متمایل می گردند (روسو^{۸۵}، ۱۹۹۵). آموزش گسترده ای که بر دانش و مهارت کارکنان متمرکز باشد، تناسب و سازگاری بیشتری با جو سازمانی حاکم دارد (کیبل و پارسونز^{۸۶}، ۲۰۰۱).

تحقیقات همچنین نشان می دهند که آموزش می تواند سبب افزایش انگیزش کارکنان به مشارکت در کار گردد. به عنوان مثال، گومرسال و میرز^{۸۷} (۱۹۶۶) دریافتند که کارکنانی که در یک جلسه توجیهی یک روزه شرکت کرده بودند، حضور کاری بهتری نسبت به کارکنانی که شرکت نکرده بودند، از خود نشان می دادند. لوئیس و همکارانش^{۸۸} (۱۹۸۳) نشان دادند که امتیازدهی تازه واردین به میزان مطلوبیت آموزش های خارج از مناطق مسکونی، به طور قابل توجهی به نگرش مثبت آنها از شغل شان (به عنوان مثال رضایت شغلی، تعهد شغلی و قصد تصدی آن شغل)، وابسته بود. یک چنین تعهد و مشارکت فعالانه ای، جذب کارکنان و دیگر اعضای سازمان را به جو و فرهنگ سازمان و دیگر اعضای آن، تسهیل می نماید.

گزاره ۴. آموزش رسمی، سرمایه درون سازمانی را - از نظر بعد شناختی - ارتقا می بخشد.

۵-۵. انتساب کاری انعطاف پذیر^{۸۹}

انتساب کاری انعطاف پذیر، شامل چرخش شغلی نسبتاً مداوم افراد در تکالیف کاری مختلف می شود، که به مهارت ها و روابط متفاوتی نیاز دارد. در یک چنین طراحی کاری، افراد فرصت بیشتری جهت آگاهی از وضعیت دیگران در بخش ها و مناطق مختلف دارند. بسیاری از سازمان ها، به ویژه شرکت های بزرگ، اغلب از چرخش شغلی به منظور تربیت مدیران استفاده می کنند (ساری، جانسون، مک لافلین و زیمرل^{۹۰}، ۱۹۸۸). این مقاله، پیش ازغنی سازی تجربه کاری مدیران بالقوه آتی (کمپیون، چراسکین، و استیونس^{۹۱}، ۱۹۹۴) بر این باور است که انتساب های کاری انعطاف پذیر، همچون چرخش شغلی، کمک شایانی به توسعه روابط با همکاران در بخش های مختلف می کند، همکاری که در صورت عدم وجود شرایط چرخش شغلی، چه بسا هرگز فرصتی برای تعامل با آنان بوجود نیاید.

گزاره ۵. انتساب کاری انعطاف پذیر، به ارتقای سرمایه درون سازمانی - از نظر ابعاد ساختاری - می انجامد.

۶-۵. ارتباطات باز^{۹۲}

الگوی باز ارتباطی نیز در نوع خود، در تسهیل به اشتراک گذاری اطلاعات در زمینه استراتژی کسب و کار، عملکرد و اهداف، مفید است (لاولر، ۱۹۹۲؛ ففر، ۱۹۹۸). چراکه اطمینان حاصل می گرداند که کارمندان در جریان آنچه جدیداً در سازمان اتفاق افتاده یا قرار است اتفاق بیفتد، قرار گرفته اند. ارتباطات باز، همچنین باعث انتقال سریع دانش جدید و نظرات نوآورانه پیرامون اطلاعات جدید و دانش به ارمغان آمده یا ایجاد شده توسط افراد می شود، که به نوبه خود سطح بالایی از آگاهی و شناخت مشترک را در میان افراد حفظ خواهد کرد.

گزاره ۶. انتساب کاری انعطاف پذیر، به ارتقای سرمایه درون سازمانی - از نظر ابعاد شناختی - می انجامد.

⁸³ Konovsky

⁸⁴ Formalized training

⁸⁵ Rousseau

⁸⁶ Cable & Parsons

⁸⁷ Gomersall & Myers

⁸⁸ Louis & et al

⁸⁹ Flexible work assignment

⁹⁰ Saari, Johnson, McLaughlin, & Zimmerle

⁹¹ Campion, Cheraskin & Stevens

⁹² Open communication

۷-۵. جبران خدمت گروه - محور و به اقتضای عملکرد^{۹۳}

جبران خدمت، یکی از اصلی ترین فاکتورهای تعیین کننده رقابتی یا همکاری بودن رابطه بین دو طرف، مثلا رابطه بین فرد و گروه، می باشد. احتمال اعطای پاداش، پتانسیل لازم برای ترغیب کارمندان به همکاری/ رقابت را ایجاد می کند (تی جزولد، ۱۹۸۶). سیستم های عملکردی به اقتضای عملکرد، اهداف افراد و اهداف سازمان را در زمینه های مختلف، و بر اساس مسئولیت های مختلف آنها، تطبیق داده و تراز می کنند (آگاروال و سایمکینز^{۹۴}، ۲۰۰۱). پرداخت مبتنی بر عملکرد گروه، پاداش تمامی اعضا را با عملکرد کل گروه می سنجد، که به تشویق همکاری های تیمی می انجامد. دمیتی، ابی و ساندستروم^{۹۵} (۱۹۹۸) به مرور تحقیقات تجربی موجود پیرامون پاداش مبتنی بر تیم پرداخته، و به طور خلاصه دریافتند که بارز ترین شایستگی پاداش مبتنی بر تیم، تقویت همکاری میان اعضای تیم و افزایش بهره وری تیم، به خصوص در شرایط وابستگی متقابل کاری می باشد. هنگامی که وظایف به طور متقابل بهم وابسته اند، سنجش عملکرد گروه-محور دقیق تر و قابل اعتمادتر از سطح فردی خواهد بود (جمز - میجر و بالکین^{۹۶}، ۱۹۹۲). فرض زیربنایی پرداخت مبتنی بر گروه، این است که پاداش های تیمی، به لحاظ کیفی اثری متفاوت از پاداش های فردی برجا می گذارند. به ویژه آنکه، پاداش های فردی به تقویت و انگیزش عملکرد فردی می انجامد، در حالی که پاداش های مبتنی بر گروه، به وقوع رفتار مبتنی بر همکاری گروهی می انجامد. اهمیت این رفتارها در فرآیند گروهی، حیاتی می باشد، چراکه در نهایت به اثربخشی سازمانی منجر می شود (دویچ، ۱۹۴۹).

گزاره ۷. جبران خدمت گروه-محور و به اقتضای عملکرد، سبب افزایش سرمایه درون سازمانی- از بعد همکاری- می گردد.

۶. HPWS از طریق سرمایه اجتماعی درون سازمانی، بر اثربخشی سازمانی تاثیرگذار است.

اغلب مطالعات قبلی پیرامون HPWS، از چشم انداز سرمایه انسانی، به توضیح رابطه بین HPWS و عملکرد سازمانی پرداخته اند. فرض این است که مجموع عملکرد های فردی، به عملکرد کلی سازمان رهنمون می گردد. دلیل آنکه این مقاله، سرمایه اجتماعی را به عنوان مکانیسم مهم دیگری پیشنهاد می دهد، بر فرض عام و پذیرفته شده ای در ادبیات شبکه اجتماعی استوار است، که انواع مختلفی از منابع در روابط اجتماعی در بین افراد وجود دارد، که می تواند بخشی از مزیت رقابتی سازمان تلقی گردد. مفهوم سرمایه اجتماعی به دو طریق اصلی تعریف شده است (آدلر و کون^{۹۷}، ۲۰۰۲؛ سیبرت، کریمر و لیدن^{۹۸}، ۲۰۰۱). در تعریف گسترده ای از سرمایه اجتماعی، منابع بالفعل و بالقوه ارائه شده توسط و مشتق شده از روابط اجتماعی در میان اعضا، سرمایه اجتماعی جمعی را تشکیل می دهند. در نگاهی باریک بینانه تر، سرمایه اجتماعی، تنها به روابط اجتماعی میان عاملان اشاره داشته، و منابعی که از طریق این روابط ارزیابی می شوند، در مفهوم سرمایه اجتماعی شامل نمی شوند. ای مقاله، در بحث پیرامون چگونگی عملکرد سرمایه اجتماعی سازمانی، به تعریف وسیع تر استناد می کند. به منظور درک چگونگی عملکرد سرمایه اجتماعی درون سازمانی، این بخش، به بررسی نقش روابط میان فردی در انجام و انتقال چند منبع کلیدی برای سازمان، می پردازد. این نقش های منحصر به فرد، در شبکه روابط درون سازمانی، به اثربخشی سازمانی - که به عنوان محیط مساعدی از روابط، انتقال دانش، و نیز نوآوری تجلی می یابد - می انجامد.

۶-۱. محیط مطلوب ارتباطات بین فردی^{۹۹}

فشار رقابتی گسترده پیش روی سازمان های بزرگ، معمولا به افراد درون آن سازمان ها انتقال یافته، و سبب تشدید روابط میان فردی می گردد. علاوه بر این، اطلاعات حاصل از تماس فردی در سازمان نیز، تنش ها و بی اعتمادی هایی بین افراد دخیل به وجود می آورد، که ممکن است برخاسته از اختلاف در مورد چگونگی انجام کار، خواسته های متعددی که به راحتی قابل اجرا نیستند، و نیز رقابت برای منابع سازمانی محدود، باشد. چنین محیط های کار، با سطوح بالایی از درگیری های نقشی و سطح پایین اعتماد، قطعا تلاش بیشتری می طلبند، که به نوبه خود، فرسودگی و خستگی بیشتر (جکسون، شواب، و شولر^{۱۰۰}، ۱۹۸۶؛ شواب و اوانیکی^{۱۰۱}، ۱۹۸۲) و تعهد سازمانی فرسایش یافته تری (کراپانزانا، روپ و بایرن^{۱۰۲}، ۲۰۰۳) را نیز به وجود می آورند. در چنین شرایطی، سرمایه انسانی، به تنهایی نخواهد توانست بهترین نتایج

⁹³ Group-based and performance-contingent compensation

⁹⁴ Aggarwal & Simkins

⁹⁵ DeMatteo, Eby & Sundstrom

⁹⁶ Gómez-Mejía & Balkin

⁹⁷ Adler & Kwon

⁹⁸ Seibert, Kraimer & Liden

⁹⁹ Favorable interpersonal relationship environment

¹⁰⁰ Jackson, Schwab & Schuler

¹⁰¹ Schwab & Iwanicki

¹⁰² Cropanzano, Rupp & Byrne

ممکن را به بار آورد. به این دلایل، سرمایه اجتماعی درون سازمانی، در وهله نخست، محیط مطلوبی از روابط بین فردی برای عملکرد سرمایه انسانی فراهم می آورد. روابط بیشتر، منابع بیشتری از حمایت اجتماعی بالقوه را فراهم می آورند. روابط مبتنی بر همکاری، و یک سیستم شناختی مشترک، نیز نقش و تاثیر مناقشات را به کمترین سطح کاهش می دهد. علاوه بر این، یک سیستم شناختی مشترک نیز، امکان درک متقابل، و توسعه روابط حمایت اجتماعی را افزایش می دهد، که به نوبه خود، نقشی حفاظتی و دافعه در زمان رویارویی افراد با تنش های گوناگون، بازی می کند. منافع به بار آمده از روابط میان فردی را می توان حمایت اجتماعی و منافع گویا، برشمرده (آمفرس، لابیانکا، براس، کاس، و اسچولتن^{۱۰۳}، ۲۰۰۳). اگرچه این نوع منابع معمولاً کم ارزش تلقی می گردند، تحقیقات بر روی سطح فردی نشان می دهد که توانایی یا عدم توانایی هر عضو، در دسترسی به حمایت عاطفی در دوره های دشوار، ارتباط نزدیکی با عملکرد فردی دارد، که در مجموع تعیین کننده اثربخشی نسبی سازمان می باشد. علاوه بر این، اعتماد و اعتبار عمومی تجلی یافته در سرمایه اجتماعی درون سازمانی نیز، منابع با ارزشی برای یک سازمان به حساب می آیند، که تقلید از آنها توسط دیگر سازمان ها، دشوار به نظر می رسد. در یک سازمان که اعضای آن روابط تنگاتنگی با یکدیگر دارند؛ هنجارهای متقابل قوی تر، اعتماد بیشتر، و رفتارهای مستقل کمتری، نسبت به گروه فاقد آن روابط، انتظار می رود (گرانوتر، ۱۹۸۵؛ پورتر و سنسنبرینر^{۱۰۴}، ۱۹۹۳). اعتماد متقابل، بیشتر در محیط هایی که در آن ها، هنجارها به خوبی رعایت شده و افراد با هرگونه تک روی برخورد می کنند، توسعه می یابد (لوین^{۱۰۵}، ۱۹۹۱). کارمندان به احتمال بیشتری ریسک حمایت از دیگران و لطف کردن به آنها را می پذیرند، چراکه بر این باورند که در صورت چنین رفتاری در قبال دیگران، آنها نیز به همان روش با اینان رفتار خواهند کرد (ادمونسون^{۱۰۶}، ۱۹۹۹). بنابراین، سرمایه اجتماعی موجود در این گروه، به کاهش احتمال فرصت طلبی، نیاز به نظارت و کنترل های پرهزینه، و نیز هزینه معاملات، منجر گشته، و نتایج آن برای همه اعضا خواهد بود (سرس^{۱۰۷}، ۱۹۸۹؛ یوزی^{۱۰۸}، ۱۹۹۷).

گزاره ۸. HPWS از طریق افزایش سرمایه اجتماعی درون سازمانی، اثر مثبتی بر محیط روابط بین فردی مطلوب می گذارد.

۶-۲. انتقال دانش^{۱۰۹}

شاخص ترین انتقال منبع از طریق شبکه اجتماعی درون سازمان را می توان انتقال دانش قلمداد نمود. ادبیات سرمایه اجتماعی، "اکتساب و انتقال دانش" را از منافع کلیدی دانش اجتماعی برمی شمرد (آدلر و کوون، ۲۰۰۲).

موران و گوشال^{۱۱۰} (۱۹۹۶) بر این باور بودند که تمام منابع جدید، از جمله دانش جدید، طی دو فرآیند عمومی خلق می شوند: ترکیب و تبادل. هرچند، این بدان معنا نیست که هر دانشی به راحتی قابل ترکیب یا مبادله باشد. اسپندر^{۱۱۱} (۱۹۹۶) به تلفیق دو بُعد از دانش (آشکار/ضمنی و فردی/اجتماعی) پرداخته، و ماتریسی متشکل از چهار گزاره سرمایه فکری یک سازمان را ترسیم نمود: دانش آشکار فردی، دانش ضمنی فردی، دانش آشکار سازمانی، دانش ضمنی سازمانی. به باور او انتقال هر گام از این چهار نوع دانش، سختی خاص خود را دارد. چگونگی تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی، و نیز دانش ضمنی به دانش آشکار، برای بسیاری از سازمان ها مشکل مهمی تلقی می شوند. این مسئله بر توانایی سازمان ها در نظارت بر اجتماعی سازی تازه واردان، تقلیل هزینه اخراج و جابجایی ها تا حد امکان، و نیز احتمال مدیریت، یکپارچه سازی، و تلقی دانش به عنوان منبعی برای نوآوری، اثر می گذارد. (تی سای^{۱۱۲}، ۲۰۰۱) نیز با این مسئله موافق بود که انتقال دانش، فرصتی است برای اعضای سازمانها، که از یکدیگر آموخته، و با هم همکاری می کنند. "انتقال دانش" می تواند انگیزه ای گردد برای خلق دانش جدید و ارتقای توان نوآوری سازمانی، از مجرای تبادل و جریان دانش داخلی، به منظور به اشتراک گذاری دانش محصول-محور، با افرادی که نیازمند آن هستند. عملکرد یک سازمان، همچون عملکرد یک شکل اجتماعی است که از هویت، هنجارها، باورهای عمومی، دیدگاه جمعی، و نیز تجارب مشترک برخوردار است (کوجوت و زندر^{۱۱۳}، ۱۹۹۶؛ ناهاپیت و گوشال، ۱۹۹۸). سازمانی که از ارتباطات مبتنی بر همکاری بیشتری با یک سیستم شناختی مشترک بهره مند است، هویت ها و هنجارهای مشترک قوی تری داشته، و انسجام جمعی آن نیز ارتقا یافته و زبانزد خواهد گشت (نوناک و تاکه اوچی، ۱۹۹۵؛ گرنٹ^{۱۱۴}، ۱۹۹۶). اعضای این سازمان ها به احتمال بیشتری موفق به رفع موانع ارتباطی و حذف

¹⁰³ Umphress, Labianca, Brass, Kass & Scholten

¹⁰⁴ Portes & Sensenbrenner

¹⁰⁵ Levine

¹⁰⁶ Edmondson

¹⁰⁷ Seers

¹⁰⁸ Uzzi

¹⁰⁹ Knowledge transfer

¹¹⁰ Moran & Ghoshal

¹¹¹ Spender

¹¹² Tsai

¹¹³ Kogut & Zander

¹¹⁴ Grant

رفتارهای فرصت طلبانه گشته (کانر و پراهالاد^{۱۱۵}، ۱۹۹۶) و به این ترتیب انگیزه و فرصت های بیشتری برای به اشتراک گذاری دانش و منابع با یکدیگر پیدا می کنند (آلدن و کوون، ۲۰۰۲).
گزاره ۹. HPWS از طریق افزایش سرمایه اجتماعی درون سازمانی، اثر مثبتی بر انتقال دانش در یک سازمان می گذارد.

۳-۶. نوآوری^{۱۱۶}

شرکت های فعال در صنایع به سرعت در حال تغییر، مزیت رقابتی اصلی خود را از توانایی کارکنان شان در خلق و مدیریت دانش، بدست می آورند (بتی و هیت^{۱۱۷}، ۱۹۹۵؛ گرنر، ۱۹۹۶).
ناهایت و گوشال (۱۹۹۸) روابط اجتماعی، و سرمایه اجتماعی حاصل گشته از آن، را حاوی اثر مهمی بر توسعه سرمایه فکری می دانستند. به بیان ساده تر، سرمایه فکری شامل انواعی از دانش – شامل دانش آشکار/ضمنی و فردی/اجتماعی، می گردد(سندر^{۱۱۸}، ۱۹۹۶). نتیجه مستقیم گردآوری، انتقال و خلق دارایی های دانشی، را می توان شانس شرکت در ایجاد و بکارگیری نوآوری ها دانست (هاگ و آیکن^{۱۱۹}، ۱۹۷۰). این بدان دلیل است که " نوآوری"، توانایی شرکت را در تفسیر و استخراج دانش به صورت جنبه هایی غیر مستمر از توسعه اجتماعی، فناورانه، و بازاری، می طلبد (توشمن و اندرسون^{۱۲۰}، ۱۹۸۶). توسعه یک محصول یا خدمت جدید، پیش از مدیریت و انتقال دانش، به فرآیندی کلیدی از یکپارچه سازی یا تلفیق مجدد دانش، و بکارگیری آن در تولید محصول، نیازمند است (مادهاون و گروور^{۱۲۱}، ۱۹۹۸). یک شبکه درون سازمانی، کانال مهمی در این زمینه به حساب می آید. افرادی با زبان مشترک و هنجارهای همکاری گرایانه، به احتمال بیشتری از یکدیگر آموخته، و دانش خود را در قالب خلق ایده های جدید تلفیق می نمایند. سابرا منیم و یواند^{۱۲۲}(۲۰۰۵) در یک مطالعه طولی، مستقیماً به بررسی چگونگی اثرگذاری سرمایه فکری، بر توانایی های نوآورانه گوناگون موجود در سازمانها پرداختند. آنان دریافتند که سرمایه اجتماعی، نقش مهمی در هر دو نوع نوآوری ایفا می نماید، چرا که اثر مثبتی بر ظرفیت های نوآورانه بنیادین و افزایشی دارا می باشد. تمام این شواهد و بحث ها، مؤید نقش مهم سرمایه اجتماعی در تسهیل امر نوآوری می باشند. از این رو به این گزاره رهنمون می گردند که:
گزاره ۱۰. HPWS از طریق افزایش سرمایه اجتماعی درون سازمانی، اثر مثبتی بر نوآوری سازمانی می گذارد.

¹¹⁵ Conner & Prahalad

¹¹⁶ Innovation

¹¹⁷ Bettis & Hitt

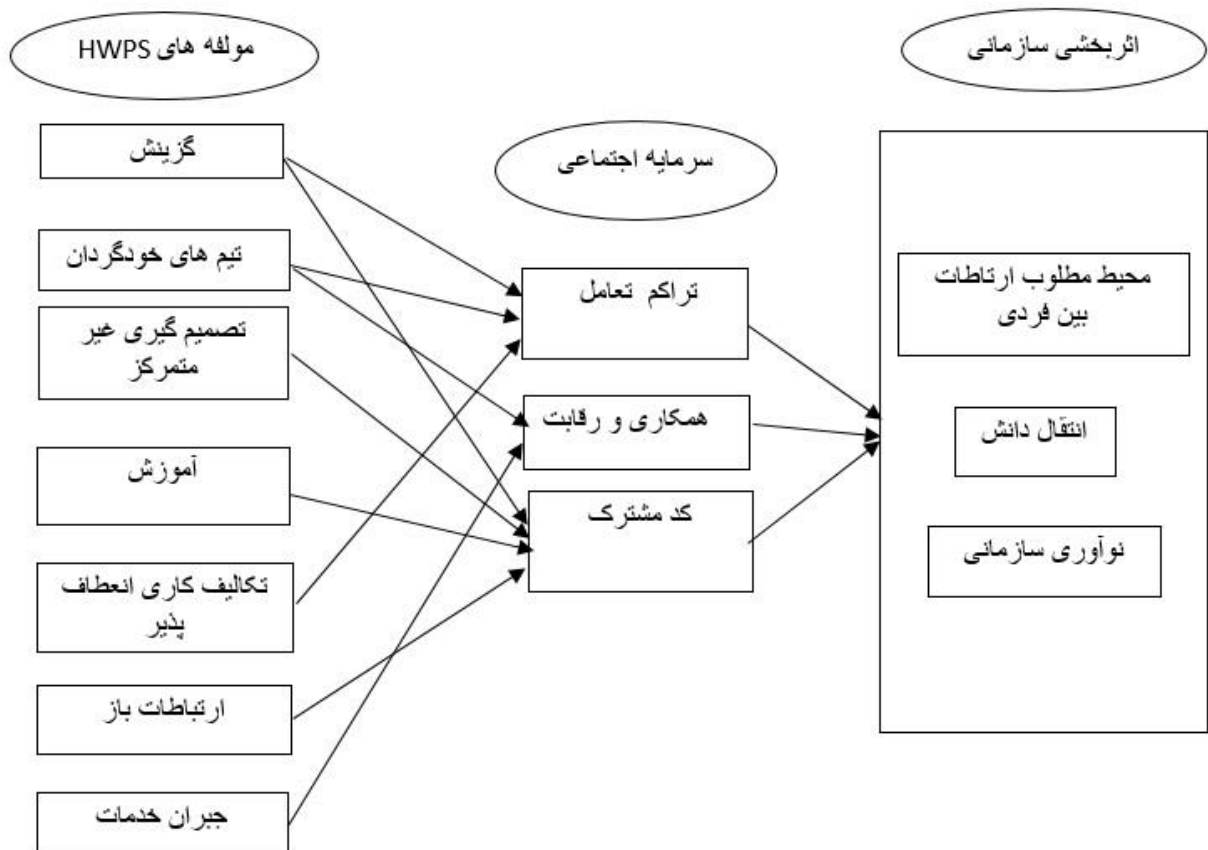
¹¹⁸ Spender

¹¹⁹ Hage & Aiken

¹²⁰ Tushman & Anderson

¹²¹ Madhavan & Grover

¹²² Subramaniam & Youndt



نمودار ۱: ارتباط بین HWPS و سرمایه اجتماعی و اثربخشی سازمانی

بحث و نتیجه گیری

این مقاله به مرور مطالعات پیشین حول شیوه های مدیریت منابع انسانی، به ویژه مورد شاخص تر آن، یعنی HPWS، می پردازد. همانطور که بیشتر محققان نیز دریافته اند، اگرچه بحث "جعبه سیاه" مربوط به اثرگذاری HPWS بر عملکرد شرکت، موضوع جذابی است، اما بعد کافی به آن پرداخته نشده است. در حالیکه بیشتر مطالعات قبلی به صورت جداگانه به بررسی اثر HPWS بر هر فرد پرداخته، و مطالعات چندی نیز به تجمیع این اثرات فردی - در قالب نتایج گروهی - دست زده اند، مقاله حاضر، از زاویه متفاوتی به بحث HPWS می پردازد. HPWS بر شبکه درون سازمانی اثر می گذارد. زیربنای این چارچوب نیز ایده امکان اثرگذاری روش های HRM بر تسهیل یا جلوگیری از شکل گیری روابط بین فردی، ماهیت این روابط، و نیز به اشتراک گذاری، تبادل، و ترکیب اطلاعات و دانش، می باشد. این تغییرات مثبت در شبکه، به نوبه خود می توانند اثرمثبتی بر محیط روابط بین فردی، انتقال دانش، و نیز نوآوری سازمانی، بگذارند. این مقاله، از جنبه های گوناگون، به پژوهش های پیشین استناد می نماید. در وهله نخست، چشم انداز متفاوتی در تحلیل نقش HRM ارائه می دهد. پرسش پیش روی بسیاری از محققان، چگونگی اثرگذاری روش های HRM بر عملکرد کلی شرکت می باشد. هرچند، با بهره گیری از جمع بندی ساده نتایج نگرشی یا رفتاری افراد، در جهت تشریح عملکرد شرکت، به وضوح از زمینه اجتماعی مهمی که افراد در آن با یکدیگر کار می کنند، غفلت ورزیده می شود. در نظر گرفتن تغییرات بوجود آمده در روابط بین فردی، می تواند به بسط درک موجود از روش های HRM منجر گردد. این مقاله، بخصوص از مجرای تحلیلی مفصل، HPWS را بیشتر عامل تسهیل شکل گیری شبکه، و عملکرد مثبت آن، می پندارد. به طور فرضی، بر اساس این مقاله، HWPS می تواند از مجرای بهبود شبکه بین فردی، بر عملکرد شرکت تاثیر گذاشته و اینکه میوه مستقیم این شبکه، ایجاد توانایی نوآوری در تمام گروه است.

دوم آنکه، این مقاله تلویحی است بر احتمال شکل گیری شبکه درون سازمانی توسط روش های سازمانی. این، در قیاس با دیدگاه جامعه شناختانه پیشین (که بر این باور است که این شبکه به تدریج در تعاملات روزانه افراد شکل گرفته، و اصولاً برخاسته از تبادلات اجتماعی است) دیدگاه جدیدی به حساب می آید. این بحث بر این باور است که HPWS بعنوان یک اثر سازمانی، می تواند سبب شکل گیری روابط بین فردی در شرکت گردد، و این به نوبه خود بر سطح سرمایه اجتماعی سازمانی اثر می گذارد. این مقاله همچنین به تحلیل چگونگی تاثیرگذاری هریک از روش های HPWS بر ابعاد سرمایه اجتماعی پرداخته، و این امر مبنای بررسی های تجربی آتی و نیز تلویحات کاربردی از چگونگی بهبود سرمایه اجتماعی از طریق روش های ویژه HR، را فراهم می آورد.

سوم آنکه این مقاله با دیدگاهی جدید، به مقوله اعتماد و نوآوری سازمانی می پردازد. بیشتر ادبیات پیشین حول اعتماد و حمایت اجتماعی، بر رابطه دوتایی متمرکز بوده است. بحث موجود در این مقاله بر این باور است که اعتماد و حمایت سازمانی را می توان جو و محیط دانست. یک شبکه حمایت اجتماعی، حمایت پایتاری نسبت به یک یا چند شبکه دیگر فراهم می آورد. اعتماد عمومی نیز، همچون اعتماد موجود در یک شبکه، بین دو فرد یا یا بصورت تقابل دوطرفه محدود نمی گردد، اما می توان آن را به هر یک از اعضای شبکه بسط و تعمیم داد. "تقابل" دوطرفه نیست، بلکه همگانی و اشتراکی است. برخی مطالعات پیشین، همچنین شواهدی بر توانایی سرمایه اجتماعی در بهبود نوآوری سازمانی ارائه داده اند، اما کمتر به شرح تفصیلی چگونگی وقوع آن پرداخته اند. چارچوب این مقاله را می توان زاویه ای جهت بررسی پدیده نوآوری دانست. همچنین، بصورت تلویحی نشانگر توان سازمان ها در بهبود نوآوری، از مجرای تغییر شیوه های سازمانی است. این مقاله همچنین، تلویحاتی برای مسئولین امر فراهم می آورد. اول آنکه دو مکانیسم موزی را خاطرنشان می سازد که در تعامل با یکدیگر، به عملکردی جمعی می انجامند: مکانیسم فردی و مکانیسم بین فردی. برخی روش هایی که در اصل به منظور ارتقا یا انگیزش افراد طراحی شده اند نیز ممکن است حاوی اثر خاص روابط بین فردی باشند. مدیران نیز می بایست هنگام طراحی روش ها، این نکات را مد نظر قرار داده، تا به این وسیله از اثرات مثبت بهره مند گشته، و از اثرات منفی اجتناب نمایند. دوم آنکه این مقاله، با وجود تردید همچنان بالای مدیران نسبت به کارا بودن یا نبودن HWPS در زمینه عملکرد شرکت، حمایت بیشتری از جنبه مثبت HWPS - بخصوص در مورد شرکتهای بشدت تکنولوژیکی که اهمیت زیادی برای انگیزش، انتقال دانش، و نیز نوآوری کارمندانش قائل است - نموده اند. با وجود این تلویحات کاربردی، در ورطه عمل لازم است به حد و مرزها نیز توجه داشت. سرمایه گذاری ها در سرمایه انسانی و نیز سیستم های دائم تغییر HR، همگی هزینه بر هستند. در این تصمیم گیری ها، سازمان ها نیازمند قیاس بین سرمایه گذاری ها و منافع می باشند. همانطور که در بخش درآمد نیز عنوان شد، سرمایه اجتماعی درون سازمانی، منبع مهمی برای همه سازمان ها بحساب می آید، اما برای آندسته از سازمان هایی که دانش بنیان می باشند و بر انگیزش ذاتی و تعهد افراد متکی بوده، همکاری نزدیک افراد را طلبیده، و بر نوآوری مستمر استوار هستند اهمیت بسیار ویژه ای دارد. سرمایه اجتماعی در این سازمان ها بسیار با اهمیت بوده، و معمولاً پرورش سرمایه اجتماعی در بستر تغییر شیوه های مدیریت منابع انسانی، فواید زیادی برایشان به دنبال دارد.

منابع و مراجع

- [1] Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. B. S. (2000). 'Social structure' in The Penguin Dictionary of Sociology. London: Penguin, 326-327.
- [2] Adler, P.S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- [3] Aggarwal, R., & Simkins, B. J. (2001). Open book management—Optimizing human capital. *Business Horizons*, 44(5), 5-13.
- [4] Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labour Relations Review*, 45, 488-506.
- [5] Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- [6] Bailey, T. (1993). Discretionary effort and the organisation of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. New York, NY: Columbia University.
- [7] Baker, W. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96, 589-625.
- [8] Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- [9] Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- [10] Becker, B. E., & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In K.M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 16. (pp. 53-101). Greenwich, CT: JAI.
- [11] Bettis, R. A., & Hitt, M.A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 7-19.
- [12] Boland, R. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, 6, 350-372.
- [13] Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- [14] Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- [15] Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- [16] Cable, D.M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- [17] Campion, M.A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- [18] Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision-making. In N. J. Castellan Jr. (Ed.), *Individual and group decisionmaking: Current issues* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [19] Caspersz, D. (2006). The 'talk' verses the 'walk': High performance work systems, labor market flexibility and lessons from Asian employees. *Asian Pacific Business Review*, 12, 149-161.
- [20] Cicourel, A. V. (1973). *Cognitive psychology*. Harmondworth: Penguin Books.
- [21] Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- [22] Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- [23] Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, topmanagement teamsocial networks, and firmperformance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- [24] Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.

- [25] Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160.
- [26] DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics Theory Research and Practice*, 14(1), 1.
- [27] Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- [28] Delery, J. E., & Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 20. (pp. 165–197). Greenwich, CT: JAI Press.
- [29] DeMatteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141–183.
- [30] Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organizational culture and perceived organizational effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55–78.
- [31] Deutsch, M. (1949a). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, 2, 199–231.
- [32] Deutsch, M. (1949b). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129–152.
- [33] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- [34] Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High performance work systems and organizational performance: The mediating role of the internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775.
- [35] Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: the Free Press
- [36] Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13–47.
- [37] Gomersall, E. R., & Myers, M. S. (1966). Breakthrough in on-the-job training. *Harvard Business Review*, 44(4), 62–72.
- [38] Gómez-Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western Pub.
- [39] Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- [40] Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- [41] Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180–190.
- [42] Hage, J., & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York: Random House.
- [43] Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- [44] Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82–111.
- [45] Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- [46] Huselid, M.A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428.
- [47] Huselid, M.A., Jackson, S. J., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- [48] Management Journal, 40(1), 171–188.

- [49] Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants. *Management Science*, 45, 704-721.
- [50] Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (June, 1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- [51] Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630.
- [52] Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D., & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive and individualistic goal structures on achievement: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 89, 47-62.
- [53] Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhart, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- [54] Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- [55] Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- [56] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 30-35.
- [57] Krackhardt, D. (1989). Graph theoretical dimensions of informal organization. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- [58] Lawler, E. E. (1992). The ultimate advantage: Creating the high involvement organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- [59] Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass.
- [60] Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- [61] Lepak, D., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research.
- [62] *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- [63] Levine, D. N. (1991). Simmel and Parsons reconsidered. *American Journal of Sociology*, 1097-1116.
- [64] Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.
- [65] MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- [66] Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *The Journal of Marketing*, 1-12.
- [67] Malone, T. W. (1997). Is 'empowerment' just a fad? Control, decision-making, and information technology. *Sloan Management Review*, 38(no. 2), 23.
- [68] Malone, T.W. (2004). The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [69] Marks, M.A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 3-13.
- [70] Marks, M.A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971-986.
- [71] Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 37-56.
- [72] Mauss, M. (1954). The gift. New York: Free Press.

- [73] Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- [74] Moran, P., & Ghoshal, S. (1996, August). Value creation by firms. *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, Vol. 1996, No. 1. (pp. 41–45).
- [75] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- [76] Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer
- [77] satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–546.
- [78] Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- [79] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- [80] Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- [81] Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 1320–1350.
- [82] Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M., & Campion, M. (2013). High performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- [83] Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- [84] Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.
- [85] Qin, Z., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1995). Cooperative versus competitive efforts and problem solving. *Review of Educational Research*, 65(2), 129–143.
- [86] Rentsch, J. R., & Klimoski, R. J. (2001). Why do ‘great minds’ think alike?: Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 107–120.
- [87] Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- [88] Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D.M. (1988). A survey of management training and education practices in US companies. *Personnel Psychology*, 41(4), 731–743.
- [89] Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60–74.
- [90] Scott, J. (1991). *Social networks analysis: A handbook*. Newbury Park: Sage Publication.
- [91] Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118–135.
- [92] Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.
- [93] Snell, S. A., & Dean, J. W., Jr. (1992). Integrated manufacturing and HRM: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467–504.
- [94] Snell, S. A., Youndt, M.A., & Wright, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61–90.
- [95] Spender, J. C. (1996). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In Bertrand Moingeon, & Amy Edmondson (Eds.), *Organisational learning and competitive advantage*. London: Sage Publications.
- [96] Subramaniam, M., & Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- [97] Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High performance human resources practices, citizenship behavior and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558–577.
- [98] Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1–29.

- [99] Tjosvold, D. (1986). The dynamics of interdependence in organizations. *Human Relations*, 39(6), 517-540.
- [100] Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: The joint contribution of economics and human resource management. *Journal of Socio- Economics*, 30, 63-73.
- [101] Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- [102] Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.
- [103] Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 18. (pp. 137-185). Greenwich, CT: JAI.
- [104] Umphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14(6), 738-753.
- [105] Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 35-67.
- [106] Wagner, John A., III (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- [107] Waller, M. J., Gupta, N., & Giambatista, R. C. (2004). Effects of adaptive behaviors and shared mental models on control crew performance. *Management Science*, 50, 1534-1544.
- [108] Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. New York: Cambridge University Press.
- [109] Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- [110] Wright, P.M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- [111] Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.
- [112] Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2006). High-commitment management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5), 999-1015.