

تعاون، سال بیستم، شماره ۲۱۲، اسفند ۱۳۸۸

## مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون

دکتر ناصر میر سپاسی<sup>۱</sup>، دکتر غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲</sup>، دکتر رضا شفیع زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق، طراحی و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی در بخش تعاونی است. این مدل روشهای مناسب مدیریت منابع انسانی در تعاونیها را از طریق تبیین روابط بین ابعاد سازمان تعاونی (جذاییت، ارتباطات انسانی، احساس وحدت، تجربه خاص، تعهد سازمانی) و ابعاد مدیریت منابع انسانی (جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری) نشان می دهد. در این تحقیق از سه پرسشنامه در سه مرحله تعیین مؤلفه های سازمان تعاونی، تعیین مؤلفه های مدیریت منابع انسانی و تعیین ارزش عاملی مؤلفه های سازمان تعاونی بر مؤلفه های مدیریت منابع انسانی استفاده شده است. این پژوهش از نوع پیمایشی بوده که در سال ۱۳۸۸ انجام شده است. ابزار تحلیل داده ها، آماره های تحلیلی (آزمون T با نمونه مستقل، تحلیل واریانس) و آماره های

---

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات e-mail: mirsepassi@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرکز

۳. دکترای مدیریت منابع انسانی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

e-mail: rsgll89@yahoo.com

توصیفی و تحلیل عاملی شاخصها (از طریق نرم افزار لیزرل<sup>۱</sup>) می‌باشد. همچنین آزمون مدل و روابط بین مسیرها توسط آزمون t سویل انجام شده است.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد وضعیت موجود سازمانهای تعاونی در ابعاد مدیریت منابع انسانی نسبتاً مناسب است، لیکن تفاوت معنی‌دار با توجه به تقسیم‌بندی جنسیتی، تحصیلات و سابقه کار وجود دارد. در بین مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سازمان تعاونی، مؤلفه‌های سرمایه معنوی- انسانی، اخلاقی و دیدگاه لئو و در بین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، مؤلفه‌های سامانه اطلاعات و انگیزه گروه‌محوری بیشترین ارزش را دارند. پیشنهاد این تحقیق شامل شبکه‌سازی اجتماع سازمانی تعاونی و برنامه‌ریزی حضور بیشتر زنان در پستهای کلیدی، تقویت ابزارهای ارتباط آزادانه سازمانی، برنامه‌ریزی جذب افراد مستعد با شخصیت برونگرا و سازگار و صلح جو، ایجاد انگیزه کارگروهی، ایجاد ساختار منعطف با دوایر کیفیت، تفویض اختیار بیشتر، نهادینه‌سازی ارزشهای اخلاقی، توسعه شغلی، ارزیابی مبتنی بر عملکرد و کاهش محدودیتهای سازمانی است.

#### کلیدواژه‌ها:

سازمان تعاونی، مدیریت منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ تعاون

#### مقدمه

مفاهیم سرمایه اجتماعی، سرمایه معنوی، سرمایه انسانی و شبکه اجتماعی به طور منسجم سازمان تعاونی را می‌سازند و گسترش می‌دهند و برای رشته علمی مدیریت قابل تأمل‌اند. براین اساس در زمینه مدیریت سرمایه اجتماعی و منابع انسانی سازمانهای تعاونی، روشها و رویکردهای مختلف ارائه شده است، اما استفاده از رویکردها و انطباق آنها با شرایط محیطی و فرهنگی سازمانهای تعاونی کشور ما گامی مهم و ضروری محسوب می‌شود. همسوسازی

1. Lisrel

اهداف و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق شناخت ویژگیهای سازمانهای تعاونی و تشویق حرفه گرایی بیشتر سازمانهای تعاونی در مدیریت منابع انسانی تقویت شود و موجب کاهش هزینه ها با استفاده از روشهای مؤثرتر مدیریت منابع انسانی شود.

سازمانهای تعاونی دارای هویت، شخصیت، ویژگیها و سازوکارهای مدیریتی متفاوتی هستند. این تفاوتها حاصل از فرهنگ تعاون، نوع جذابیت کار در سازمان تعاونی، دارا بودن همزمان عضویت، مالکیت و شغل توأم با تعهد است. سازمانهای تعاونی در برگیرنده و نتیجه شبکه های انسانی شهروندانند که هویت مجدد به اجتماع، سازمان و شهروند می دهند (Davis, 2000, 59). فرهنگ سازمانی تعاونی که منبعث از فرهنگ اجتماع به هم مرتبط است، حساسیتهای مدیریتی و ملحوظات خاصی را برای مدیران آنها ایجاد می کند. آنها باید به جوانب متمایزکننده سازمان تعاونی در حیطه های مختلف مدیریت توجه کنند. علاقه و مشارکت فراگیر زنان، قشرهای خویشاوندی، بازنشستگان و جوانان به روحیه تعاون و سازمانهای تعاونی قوت می بخشد و برای رفع نیازهای جامعه از طریق سازمان تعاونی رویکردهای مختلف مدیریت در تعاونیها ارائه شده است (Flipp, 2004, 118).

در ایران، مدلهای فعلی مدیریت منابع انسانی خاص شرکتهای یا سازمانهای خصوصی و دولتی طراحی شده ولی می توان ادعا کرد که تا کنون به طور جامع مدل مدیریت منابع انسانی مخصوص سازمانهای تعاونی کشور ابداع نشده است. مدلهای کنونی مدیریت منابع انسانی به دلایل زیر از مدیریت منابع انسانی بخش تعاونی فاصله دارد:

۱. مفهوم مالکیت در سازمانهای تعاونی متفاوت است.
۲. اصل فداکاری (دیگرخواهی) در سازمانهای تعاونی وجود دارد.
۳. راهبرد سازمانهای تعاونی متفاوت است.
۴. فرهنگ سازمانی در سازمانهای تعاونی متفاوت است.
۵. قوانین تأسیس، تداوم کار و انحلال شرکتهای تعاونی متفاوت از سازمانها و شرکتهای دولتی و خصوصی است.

۶. مدیریت رفتاری منابع انسانی و مدیریت عملکرد سازمانهای تعاونی بنا به موارد فوق و نظام ارزشیابی متفاوت، راهبردهای دیگری می طلبد.

در مدیریت منابع انسانی سازمانهای تعاونی شیوه های موجود مبین تفاوتهای سازمانهای تعاونی نمی باشد. ضعف شیوه ها در ضعف فرایندها، فرمها و فرمتهای جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری مشاهده می شود. با توجه به پیچیدگیهای محیط کنونی نمی توان به سادگی سایر روشها را به کار برد. از سوی دیگر بررسی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمانهای تعاونی کشور (ایران) از آن جهت اهمیت دارد که فرهنگ خاص و ویژگیهای حاکم بر سازمانهای تعاونی، سازوکار مدیریت منابع انسانی متفاوتی می طلبد. فرصت شغلی همراه با عضویت در تعاونیها، مشارکت بیشتر، اطلاعات برابر، پیوندهای بیشتر منابع انسانی، آزادی عضویت و فعالیت از جمله این تفاوتها است (کلباسی، ۱۳۸۳، ۲۶).

تعاونیها از لحاظ مدیریتی، اقتصادی، سیاسی - اجتماعی و فرهنگی متفاوت از سازمانهای بخش خصوصی و دولتی هستند و مؤلفه های مدیریتی متفاوت دارند (Abegglen, 2005, 36). کمک علمی این تحقیق پرداخت یک مدل با تبیین مؤلفه ها و شاخصهای تعیین کننده سازمانهای تعاونی روی شیوه های مدیریت منابع انسانی است. در این مدل، مؤلفه ها و شاخصهای اساسی سازمانهای تعاونی که می تواند روی مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد، براساس بررسی مطالعات انجام گرفته، تبیین شده و سپس ارزش یا تعیین کنندگی مؤلفه ها و شاخصها تحلیل گردیده است. همین روند برای مؤلفه ها و شاخصهای مدیریت منابع انسانی نیز انجام گرفته و در نهایت تأثیر شاخصهای تحلیل ویژه سازمان تعاونی در شیوه های مدیریت منابع انسانی همراه با تبیین رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی ارائه گردیده است. رویکردهایی که در مدل ارائه می شود، برای بررسی و تعیین شاخصهای مؤثر و شیوه های تعیین گردیده به کار گرفته شده است. حاصل نهایی مدل می تواند فرمها، فرمتها و پرسشنامه های هریک از حوزه های مدیریت منابع انسانی باشد. این موارد راهنمای مدیران و مدیران منابع انسانی برای انسجام بخشی امور منابع انسانی سازمان تعاونی خواهد بود. فرمهای تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل از جمله این فرمها هستند که بر اساس ماهیت مشاغل و ویژگیهای تعاونیها متفاوت

و هدایت کننده خواهند بود. به هر روی، هدف کلی این بررسی طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای بخش تعاون کشور می‌باشد که در سه مرحله بررسی ویژگیهای سازمان تعاونی، رویکردهای مرتبط با منابع انسانی تعاونی و ویژگیهای مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته و سپس مدل مفهومی نهایی ارائه شده است. نتایج حاصل از مدل فرایند تحلیل عاملی به تعریف روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و توسعه مدل مفهومی با توجه به ویژگیهای سازمانهای تعاونی منجر شده و در نهایت، منطبق ترین روشهای مدیریت منابع انسانی با توجه به عوامل تأثیرگذار و مشترک ویژگیهای سازمان تعاونی و مدیریت منابع انسانی مشخص گردیده است.

### مبانی نظری

سازمانهای تعاونی پیرو اهداف و رویکردهای خود می‌توانند بر رویکردها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اثرگذار باشند. مدیریت منابع انسانی در تعاونیها دارای برخی مدلها و رویکردها می‌باشد که هر یک با توجه به ویژگیهای جامعه، شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ اجتماعی و سازمانی تبیین شده است. شناخت این رویکردها میتواند راهگشای تدوین مؤلفه‌ها، معیارها و شاخصهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای تعاونی باشد. هر رویکرد بر مفهوم یا نگرش خاصی تأکید کرده است.

### تعریف مفاهیم مدیریت منابع انسانی

در گستره مدیریت منابع انسانی مفاهیم بسیاری شکل گرفته است. اصلی ترین مفاهیم سازمانهای تعاونی با مهمترین فلسفه شکل گیری سازمان تعاونی ارتباط دارد که لازم است هر چند گذرا به این مفاهیم اشاره کنیم:

#### ۱. مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>

منظور از مدیریت منابع انسانی مدیریت حوزه‌های مرتبط با فرایندهای منابع انسانی سازمان (جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری) است (Purcell & Baxall, 2004, 46). مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی نیروی انسانی، توجه

1. Human Resource Management

صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است (Dyer, 2000, 52). مدیریت منابع انسانی دارای ابعاد جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری منابع انسانی است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

**الف) مدیریت منابع انسانی در بعد جذب منابع انسانی<sup>۱</sup>:** ط‌حریزی منابع انسانی عبارت از تعیین راهبردهای خرد و کلان عرضه و تقاضای نیروی انسانی، نظام اطلاعات منابع انسانی و تأمین نیروی انسانی است (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۴).

**ب) مدیریت منابع انسانی در بعد به کارگیری منابع انسانی<sup>۲</sup>:** در حوزه کارگزینی و اشغال پستهای مدیریت منابع انسانی است. در این مرحله، خصوصیات اساسی شغل، شرح شغل، شرایط احراز شغل می‌باید تعیین شوند؛ یعنی خصوصیتی که زیر بنای اصلی شغل هستند و بدون داشتن آنها، یک نامزد خاص نمی‌تواند شغل مورد نظر را به گونه‌ای رضایت بخش انجام دهد (Mayer, 2004, 43-51) تا مسیر پیشرفت شغلی قرار گیرد. سایر فعالیتهای به کارگیری عبارتند از: نظارت بر استخدام، تجزیه و تحلیل مشاغل، انتخاب و استخدام نیروهای شایسته، تعیین جایگاه صحیح سازمانی، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن شغل، طرحهای کارسنجی و زمان سنجی.

**ج) مدیریت منابع انسانی در بعد بهسازی منابع انسانی<sup>۳</sup>:** یعنی آموزش و پرورش برای افزایش کیفیت منابع انسانی. به عبارت دیگر افزایش فرصت یادگیری است. بهسازی توسعه افراد برای بهبود اثربخشی فردی و سازمانی می‌باشد. سایر فعالیتهای بهسازی عبارتند از: فرایند اجتماعی کردن، تربیت مدیر و آموزش مهارتهای لازم.

**د) مدیریت منابع انسانی در بعد نگهداری منابع انسانی<sup>۴</sup>:** مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد، تناسب پرداخت با جبران خدمات است. سایر فعالیتهای نگهداری عبارتند از: طراحی نظام ارزیابی عملکرد، طراحی نظام پاداش، طراحی نظام حقوق و دستمزد، وساطت میان سازمان

- 
1. Human Resource Planning
  2. Human Resource Staffing
  3. Human Resource Development
  4. Human Resource Maintenance

و سندیکاها، طراحی نظام پیشنهادات و شکایات، طراحی نظام بهداشت و ایمنی کار و طراحی نظام انضباطی (میرسپاسی، ۱۳۸۴).

### برخی رویکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای تعاونی

رویکردهای مختلفی در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای تعاونی از زمان شکل گیری تعاونیها ارائه شده و اهمیت یافته اند. از میان مدلها و رویکردهای مختلف، موارد دیدگاه سخت و نرم مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>، اسکاندیا (هدایتگر)<sup>۲</sup>، ابزارگرایی<sup>۳</sup>، پدرسالاری<sup>۴</sup>، سرمایه ساختاری<sup>۵</sup>، سرمایه مشتری<sup>۶</sup>، دیدگاه روانشناختی<sup>۷</sup>، ارزشهای اخلاقی<sup>۸</sup>، پرورش یادگیرنده (طرح لئو)<sup>۹</sup> و مدیریت عملکرد<sup>۱۰</sup> ارتباط بیشتری با مدیریت منابع انسانی دارند. در جدول ۱ ویژگیهای هر یک از این دیدگاهها ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Hard and Soft Human Resource Management
4. Skandia Approach
3. Instrumental Approach
4. Custodial Approach
5. Structure Capital
6. Customer Capital
7. Psychological Approach
8. Ethic Values
9. Leo Plan
10. Performance Management

## جدول ۱. برخی دیدگاه‌های مطرح مدیریت منابع انسانی تعاونیها

نویسنده	سال	دیدگاهها	مشخصات
دانشگاه میشیگان	۱۹۹۸	دیدگاه سخت	تمرکز بر فرایند مدیریت امور کارکنان و سیستمها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها برای انعطاف پذیری و حفظ مهارتها
دانشگاه هاروارد	۲۰۰۰	دیدگاه نرم	تمرکز بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان و تأکید عوامل انسانی و رفتاری و افزایش تعهد از طریق آگاه سازی
بریهام	۱۹۹۶	سرمایه معنوی	حرفه گرایی و در همان حال، تعهد، درک و حمایت کامل و همه جانبه، نگرستن به افراد به عنوان کانون سرمایه
دیویس	۱۹۹۸	اسکاندیا	ایجاد، هدایت و اندازه گیری سرمایه معنوی به عنوان راهبرد منابع انسانی تعاونی
دیویس	۱۹۹۵	ابزار گرایی	ارائه استانداردی شفاف از رفتار حرفه‌ای کارکنان تعاونیها
دیویس و دونالدسون	۱۹۹۸	پدرسالاری	لزوم خروج از نگرش قیم مآبانه به اداره منابع انسانی تعاونیها
ادوینسون و مالون	۲۰۰۶	سرمایه ساختاری	ترکیبی از سیستمهای مدیریت اطلاعات، امتیازات، حقوق دارایی معنوی و فرایندهایی نظیر تضمین کیفیت و توجه به مشتری
دیویس	۲۰۰۶	سرمایه مشتری	سرمایه مشتری از ارزش روابطی که کارکنان با مشتریان خود دارد، سخن می گوید برای ایجاد ارزش افزوده اقتصادی
دیویس	۱۹۹۷	فرایند روانشناختی	تعیین نگرشها و ارزشهای مناسب کارکنان با کمک حرکت‌های تعاونی
دیویس	۲۰۰۰	اخلاقی	پرورش ارزشهای اخلاقی کارکنان در تعاونیها توسط اشتراک منافع و مراقبت از آن
بوون	۱۹۹۸	طرح لئو	به کارگیری سرمایه معنوی برای موفقیت ایفای نقش تسهیل کننده سازمان یادگیرنده
پورتر	۱۹۹۸	مدیریت عملکرد	تعیین و ارائه مجموعه استانداردها برای اندازه گیری دقیق عملکرد

در ادامه به عمده ترین رویکردهای مدیریت منابع انسانی شامل مدل نخبگی<sup>۱</sup>، انگیزش گروه محور<sup>۲</sup>، نظامهای اطلاعات منابع انسانی<sup>۳</sup>، مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا<sup>۴</sup>، توانمندسازی<sup>۵</sup>، دفتر حسابرسی عمومی کانادا<sup>۶</sup>، سرمایه اجتماعی و جنسیت<sup>۷</sup>،

1. Talentship Model
2. Group Orientation Motivation
3. Human Resource Information Systems
4. High Commitment Human Resource Management
5. Empowerment Approach
6. The Auditor General of Canada (AGC)
7. Social Capital And Sex



کاهش استرس<sup>۱</sup>، نظامهای کاری با عملکرد بالا<sup>۲</sup>، سامانه اظهار نظر کارکنان<sup>۳</sup>، فرافورد<sup>۴</sup> و اسلامی اشاره شده است (جدول ۲). این رویکردها به عنوان اصلی ترین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در تعاونیها مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

جدول ۲. برخی دیدگاه‌های مطرح مدیریت منابع انسانی

نویسنده	سال	رویکردها	مشخصات
بودروو رامستد	۲۰۰۲	نخبگی	از طریق جذب و به‌کارگیری نخبگان می‌توان موجب توسعه سازمانی و کارآمدی سازمانی شد.
گلوت و بارل	۲۰۰۳	انگیزش گروه‌محور	هنگامی که توجه نه بر فرد بلکه بر روی گروه است، مشارکت در سود می‌تواند شکل دیگری از برنامه‌های پرداخت یا پاداشهای انگیزشی برای کیفیت بخشی به ارزشیابی باشد.
گلوت و بارل	۲۰۰۳	نظامهای اطلاعات	ایجاد و تقویت بانک اطلاعاتی منابع انسانی برای افزایش شفافیت و همگرایی
واندایک	۲۰۰۵	منابع انسانی با تعهد بالا	تقویت روحیه وابستگی عاطفی کارکنان جهت افزایش تعهد و عملکرد و کاهش تخلف
بلانچارد، کارلوس	۱۹۹۸	توانمندسازی	تفویض اختیار و آزادی عمل با مسئولیت بیشتر برای افزایش تعهد و پاسخگویی
ممیزی عمومی کانادا	۲۰۰۳	دفترحسابرسی عمومی کانادا	برنامه ریزی منابع انسانی در کلیه مراحل برای عملکرد مطلوب
تیم بر	۲۰۰۵	سرمایه اجتماعی و جنسیت	رشد زنان و مردان مبتنی بر سرمایه انسانی و ضعف رشد زنان به علت سرمایه اجتماعی ضعیف برای تقویت سرمایه اجتماعی زنان
رنالد	۱۹۹۷	کاهش استرس	صحیح آزاد و تفویض اختیار موجب کاهش استرس می‌شود.
چن و همکاران	۲۰۰۵	سیستمهای کاری با عملکرد بالا	توجه به عوامل انعطاف، مشروعیت اجتماعی و بهین‌گزینی برای افزایش عملکرد نظام
کولینز	۲۰۰۶	سامانه اظهار نظر	هیئت مدیره ای و تسهیم مالکیت به کارکنان جهت اعتماد سازمانی
والیس	۲۰۰۲	فرافورد	ساختار منعطف شغلی و چندمهارتی کردن جهت افزایش عملکرد شغلی
قرآن کریم		اسلامی	توجه به ارزشهای اخلاقی موجب رشدانسان با هدف عدالت

1. Reduce of Organizational Stress
2. High Performance Work Systems
3. Voice System of Employeees
4. Post-Fordism Approach in Human Resource Management

**سوابق پژوهش**

تحقیقات مرتبط زیادی در داخل و خارج از کشور چه بر روی سازمانهای دولتی و چه سازمانهای خصوصی و تعاونی انجام شده که در مجموع نگاه جزءنگر یا کل نگر به مسئله داشته‌اند و معمولاً در سطح یک وزارتخانه یا سازمان دولتی یا شرکت خصوصی انجام شده‌اند. از جمله این تحقیقات به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

آهون بر (۱۳۸۰) با هدف ارائه مدل عرضه و تقاضای نیروی انسانی، مدل برنامه ریزی نیروی انسانی را ارائه کرده است. در نتیجه این تحقیق مناسبترین روش برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فنون آماری با توجه به شرایط آینده محیط داخل و بیرون سازمانی است.

درفکن (۱۳۷۹) طی پژوهشی که در زمره نگهداری منابع انسانی است، خروج از طرح ارزشیابی غیر پویا و انفعالی پیشین در ارزشیابی نیروی انسانی را بررسی کرد. جامعه آماری او کارکنان یکصد شرکت خصوصی و تعاونی بوده است. با توجه به شاخصهای اصلی اثربخشی، نظام ارزشیابی مورد بررسی تحقیق دارای ضعف ساختاری و محتوایی می‌باشد.

جوانمرد (۱۳۸۰) با هدف بررسی جایگاه مهندسی مجدد در یک سازمان دولتی به این نتیجه رسید که استفاده مهندسی مجدد با توجه به جو و فرهنگ سازمانی دولتی است که البته محدودیتهای مقررات، بودجه مصوب و نظام مدیریت ثابت را نیز باید پذیرفت.

دولت‌آبادی‌فراهانی (۱۳۷۸) در مطالعه‌ای به بررسی افزایش عملکرد به واسطه افزایش تعهد سازمانی پرداخت. میزان مسئولیت‌پذیری، همت کاری و اعتقاد به اهداف سازمان جزو متغیرهای تعهد سازمانی تشخیص داده شدند. برخی از سازمانهای دولتی وابسته به وزارتخانه‌ها از جمله آموزش و پرورش جزو جامعه آماری بودند.

اسلامی (۱۳۷۷) در مطالعه‌ای به شناسایی تفاوت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دولتی و غیردولتی پرداخت و نتیجه گرفت که سازمانهای دولتی با عواملی چون ثبات شغلی، سطح اجتماعی و رفاه یکسان می‌توانند کارایی بیشتری ایجاد نمایند که به علت نوع پرداخت مزایا این نقطه قوت تضعیف می‌شود.

جعفری نیا شمس الله (۱۳۸۳) در تحقیق خود، ارتباط فرهنگ سازمانی با بهره‌وری را تأیید کرد. فرهنگ دانشمدار حمایتی جزو اصلی‌ترین عوامل فرهنگی برای افزایش بهره‌وری است.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع توسعه‌ای است که در آن محقق درصدد است وضعیت جاری نظام مدیریت منابع انسانی بخش تعاون را مورد بررسی قرار دهد.

جامعه آماری این تحقیق اعضای شرکتهای تعاونی تحت نظارت وزارت تعاون در سیزده گرایش مختلف در استان تهران می‌باشد. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای<sup>۱</sup> استفاده شده و تعداد نمونه با استفاده از روش کوکران ۵۰۰ نفر برآورد شده است. مبنای تعیین نمونه از هر گرایش، عضویت در تعاونی و داشتن حداقل مدرک تحصیلی فوق دیپلم با پنج سال سابقه کاری بوده است. در مجموع ۱۱۶۴۲ نفر (تعداد کل جامعه) دارای این شرایط بودند که به نسبت تعداد شاغل هر گرایش، تعداد نمونه مشخص گردید.

برای تهیه ادبیات مربوط به موضوع تحقیق و بررسی سوابق تحقیق از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه و به منظور سنجش نگرش پاسخ‌دهندگان، از مقیاس لیکرت استفاده شده است. در این تحقیق سه پرسشنامه با محورهای زیر تنظیم شد: ۱. مدیریت منابع انسانی تعاونیها شامل مشخصات فردی پاسخگو و سؤالات مربوط به ابعاد مدیریت منابع انسانی (جذب نیروی انسانی بخش تعاون، کارمندیابی نیروی انسانی بخش تعاون، بهسازی و بالندگی نیروی انسانی و نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون)، ۲. شاخصهای مدل تعاونی (رویکرد سخت، نرم، هدایتگر، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری، شاخصهای مدل تعاونی، نظریه‌های روانشناسی

شخصیتی، رویکرد اخلاقی، پدرسالاری، طرح لثو، کیفیت و عملکرد) ۳. شاخصهای مدیریت منابع انسانی (نخبگی، سامانه اطلاعات، انگیزه گروه محور، تعهد بالا، توانمندسازی، حسابرسی عمومی، جنسیت، کاهش استرس، عملکرد بالا، سامانه اظهار نظر و فرافورد).  
در این تحقیق جهت تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده که این ضریب برای کل سؤالات ۰/۹۱ برآورد شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آماره‌های توصیفی و تحلیلی (آزمون T و تحلیل عاملی) از طریق نرم‌افزارهای آماری SPSS11 و Excel و لیزرل گرفته است.

## نتایج و بحث

### ۱. توصیف و تحلیل داده های جمعیت‌شناختی

این متغیرها عبارتند از: وضعیت پاسخ دهندگان از لحاظ جنسیت، سن، سابقه کار، تأهل و تحصیلات که در این باره نتایج بررسی توزیع فراوانیها نشان می‌دهد:

- ۸۵ درصد پاسخگویان مرد و مابقی زنند.
- ۲۷ درصد پاسخگویان کمتر از ۳۵ سال و ۷۳ درصد بیش از ۳۵ سال سن دارند.
- ۷۷ درصد پاسخگویان متأهل و ۲۳ درصد مجردند.
- ۳۹ درصد پاسخگویان مدرک کارشناسی و پایین تر و ۴۷ درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۱۴ درصد پاسخگویان مدرک دکتری دارند.
- ۲۸ درصد پاسخگویان کمتر از ۱۵ سال و ۶۸ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه کار دارند.

### ۲. توصیف و تحلیل داده های حوزه های منابع انسانی

جدول ۳ آمار توصیفی ابعاد اصلی تحقیق شامل میانگین و انحراف معیار و ضریب پراکنندگی حوزه‌های مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد. چنانکه ملاحظه می‌شود، در بین

شاخصهای مدیریت منابع انسانی بخش تعاون، بعد جذب دارای بیشترین میانگین، کمترین انحراف معیار و ضریب پراکندگی است. همچنین بعد نگهداری دارای کمترین میانگین می باشد.

### جدول ۳. وضعیت شاخصهای توصیفی در چهار حوزه مدیریت منابع انسانی

مفهوم	میانگین	انحراف معیار	ضریب پراکندگی
۱ جذب نیروی انسانی بخش تعاون	۴/۳۱	۰/۲۶	۰/۰۶
۲ به کارگیری نیروی انسانی بخش تعاون	۴/۰۲	۰/۳۳	۰/۰۸
۳ بهسازی و بالندگی نیروی انسانی	۳/۸۳	۰/۳۱	۰/۰۸
۴ نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون	۳/۶۶	۰/۳۰	۰/۰۸

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### ۱.۲. توصیف و تحلیل داده‌های مدل تحقیق در بعد جذب

جدول ۴ آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و ضریب پراکندگی شاخصهای جذب را به ترتیب اهمیت بر حسب میانگین نشان می دهد. همان طور که پیداست، به ترتیب تأثیر فرهنگ سازمان تعاونی در جذب، رابطه ارائه مدلهای طرحریزی منابع انسانی در موفقیت سازمان تعاونی و اجرای چرخه های کیفیت برنامه ریزی نیروی انسانی دارای رتبه یک تا سه از نظر میانگین می باشند. جذابیت سازمانی و تأثیر آن در جذب موفق نیرو دارای کمترین میانگین است.

جدول ۴. میانگین شاخصهای حوزه جذب

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	شاخص (سؤال)	
۰/۰۳	۰/۱۷	۴/۹۸	تأثیر فرهنگ سازمان تعاونی در جذب	۱
۰/۱۰	۰/۴۸	۴/۹۱	رابطه ارائه مدل‌های طرح‌ریزی منابع انسانی در موفقیت سازمان تعاونی	۲
۰/۱۰	۰/۴۹	۴/۹۱	اجرای چرخه های کیفیت برنامه ریزی نیروی انسانی	۳
۰/۱۳	۰/۶۱	۴/۷۹	تهیه فهرستی از نیازمندیهای شغلی	۴
۰/۱۴	۰/۶۷	۴/۷۱	تأثیر وجود مدیریت منابع انسانی در سازمان تعاونی	۵
۰/۱۹	۰/۸۷	۴/۵۷	انجام طرحهای جانشینی	۶
۰/۱۷	۰/۷۶	۴/۵۲	انجام برنامه های طرح‌ریزی به صورت مکانیزه	۷
۰/۲۰	۰/۹۰	۴/۴۴	اجرای مصاحبه های شغلی قبل از مراحل استخدام	۸
۰/۲۰	۰/۸۸	۴/۴۲	تعیین میزان هوش هیجانی و فرهنگی کارکنان تعاونی	۹
۰/۲۶	۱/۱۳	۴/۴۰	نیاز به کارکنان صلح جو، برون‌گرا و سازگار در تعاونیها	۱۰
۰/۲۷	۱/۰۹	۴/۰۹	اهمیت جوانگرایی در جذب تعاونیها	۱۱
۰/۳۳	۱/۳۱	۳/۹۴	تأثیر مذاکرات جمعی اعضا در روند جذب نیروی انسانی	۱۲
۰/۴۵	۱/۴۴	۳/۱۹	لحاظ داشتن تجربه کار در تعاونی برای متقاضیان استخدام	۱۳
۰/۴۶	۱/۱۷	۲/۵۴	جذابیت سازمانی و تأثیر آن در جذب موفق نیرو	۱۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## ۲.۲. توصیف و تحلیل داده‌های مدل تحقیق در بعد به‌کارگیری

بر پایه اطلاعات جدول ۵، در این حوزه به ترتیب شاخصهای استفاده از بنگاههای کارمندیابی، تأثیر مدل کار در خانه و کار در تعاونی و اجرای فرایندهای تطابق شغل و شاغل دارای رتبه یک تا سه از نظر میانگین می باشند و میزان بودجه مدیریت منابع انسانی مصروف کارمندیابی دارای کمترین میانگین است.

## جدول ۵. میانگین شاخصهای حوزه به کارگیری

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	شاخص (سؤال)	
۰/۲۰	۰/۹۰	۴/۵۳	استفاده از بنگاههای کارمندیابی	۱
۰/۲۲	۰/۹۷	۴/۴۴	تأثیر مدل کار در خانه و کار در تعاونی	۲
۰/۲۲	۰/۹۶	۴/۴۰	اجرای فرایندهای تطابق شغل و شاغل	۳
۰/۲۰	۰/۸۸	۴/۴۰	تأثیر ارزشهای تعاونی در کارگزینی مناسب شاغلان	۴
۰/۲۴	۱/۰۳	۴/۲۸	اهمیت تعیین مسیر شغلی مبتنی بر اخلاق تعاونی	۵
۰/۲۴	۱/۰۱	۴/۲۰	اهمیت طراحی کار توأم با خودکنترلی متناسب با ارزشهای تعاونی	۶
۰/۲۷	۱/۱۲	۴/۱۸	وجود تعهد بیشتر در تطابق شغلی	۷
۰/۲۲	۰/۹۳	۴/۱۴	تأثیر محرکها و مشوقهای درونی شاغل به کار موفق در تعاونی	۸
۰/۲۷	۱/۱۲	۴/۱۴	ارائه شرح شغل و شرایط احراز متناسب با اخلاق حرفه ای تعاون	۹
۰/۲۳	۰/۹۶	۴/۱۴	استفاده از راهنماهای شغلی حاوی موارد شناخت هویت تعاونی	۱۰
۰/۳۵	۱/۲۹	۳/۷۱	انجام برنامه توجیهی متناسب در جاگیری منابع انسانی	۱۱
۰/۳۵	۱/۲۸	۳/۷۱	رابطه اجرای روشهای نوین تجزیه و تحلیل شغل در تعاونی	۱۲
۰/۴۹	۱/۵۳	۳/۱۲	بهره برداری از کتاب راهنمای ویژه کارمندیابی در تعاونیها	۱۳
۰/۵۱	۱/۴۷	۲/۸۷	میزان بودجه مدیریت منابع انسانی مصروف کارمندیابی	۱۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### ۳.۲. توصیف و تحلیل داده‌های مدل تحقیق در بعد بهسازی و بالندگی

بر پایه اطلاعات جدول ۶، شاخصهای وجود روابط انسانی قوی و معنویت سازمانی، ابعاد شخصیتی اخلاقی تعاونی و سبک رهبری مشارکتی دارای رتبه یک تا سه از نظر میانگین می باشند و میزان ساعات/نفر اختصاص یافته به آموزش در سازمان به کل ساعات کار/نفر دارای کمترین میانگین است.

جدول ۶. میانگین شاخصهای حوزه بهسازی

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	شاخص (سؤال)	
۰/۱۶	۰/۶۹	۴/۴۴	وجود روابط انسانی قوی و معنویت سازمانی	۱
۰/۱۹	۰/۸۴	۴/۴۳	ابعاد شخصیتی اخلاقی تعاونی	۲
۰/۲۱	۰/۹۱	۴/۴۱	سبک رهبری مشارکتی	۳
۰/۲۳	۰/۹۸	۴/۳۳	برنامه های آموزشی هویت و سازوکار تعاونی	۴
۰/۲۱	۰/۹۰	۴/۱۹	پرورش کارکنان به انجام کار گروهی در تعاونی	۵
۰/۲۷	۱/۱۲	۴/۱۲	تاثیر احساس مالکیت بر شرکت و بالندگی	۶
۰/۲۸	۱/۱۱	۴/۰۳	اهمیت شناساندن شفاف اهداف به نیروی انسانی تعاونی	۷
۰/۳۱	۱/۲۶	۴/۰۰	اهمیت شاغل بودن و عضو بودن در توسعه نیروی انسانی	۸
۰/۲۹	۱/۱۰	۳/۷۴	انجام تحقیقات دوره ای برای تعیین نیازهای آموزشی	۹
۰/۳۳	۱/۲۲	۳/۶۶	میزان هزینه کرد بودجه سازمان تعاونی برای آموزش به نسبت کل بودجه	۱۰
۰/۴۱	۱/۴۴	۳/۵۴	میزان اصلاح متأثر از آموزشها	۱۱
۰/۴۶	۱/۴۳	۳/۱۰	میزان تأثیر برنامه های خاص سازمان تعاونی در بالندگی کارکنان	۱۲
۰/۵۴	۱/۶۳	۳/۰۳	رابطه دریافت ارزشهای تعاونی با ریسک پذیری کارکنان	۱۳
۰/۵۷	۱/۴۹	۲/۶۱	میزان ساعات/نفر اختصاص یافته به آموزش در سازمان به کل ساعات کار/نفر	۱۴

مأخذ: یافته های تحقیق

#### ۴.۲. توصیف و تحلیل داده های مدل تحقیق در بعد نگهداری

بر پایه اطلاعات جدول ۷، در این حوزه به ترتیب شاخصهای تأثیر مذاکرات دسته جمعی در حقوق و دستمزد تعاونی، رابطه ارزشهای تعاونی با مدیریت موفق عملکرد منابع انسانی و وجود طرحهای خاص پرداخت مبتنی بر ارزیابی شغلی در حقوق و دستمزد دارای رتبه یک تا سه از نظر میانگین می باشند و میزان اخراج، انتقال و ترک خدمت دارای کمترین میانگین است.



جدول ۷. میانگین شاخصهای حوزه نگهداری

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	شاخص (سؤال)	
۰/۱۵	۰/۶۹	۴/۷۱	تأثیر مذاکرات دسته جمعی در حقوق و دستمزد تعاونی	۱
۰/۱۸	۰/۸۴	۴/۵۸	رابطه ارزشهای تعاونی با مدیریت موفق عملکرد منابع انسانی	۲
۰/۲۲	۰/۹۷	۴/۳۸	وجود طرحهای خاص پرداخت مبتنی بر ارزیابی شغلی در حقوق و دستمزد	۳
۰/۲۶	۱/۰۶	۴/۱۳	تأثیر روحیه تعاون در افزایش رضایت شغلی	۴
۰/۲۷	۱/۰۸	۴/۰۳	میزان و تنوع حقوق و پاداشها	۵
۰/۳۲	۱/۲۷	۴/۰۳	تناسب برخورد سازمان با مزایای کارکنان	۶
۰/۲۹	۱/۱۵	۳/۹۶	طرحهای مشارکت در سود	۷
۰/۲۹	۱/۱۳	۳/۹۲	نقش فرهنگ سازمان تعاونی در پرداختها	۸
۰/۲۴	۰/۹۲	۳/۸۰	تأثیر عضویت و انجام کار در تعاونی برای مزایا	۹
۰/۳۱	۱/۱۷	۳/۷۳	وضعیت عملکردی کارکنان	۱۰
۰/۳۹	۱/۲۴	۳/۱۹	مذاکرات با سایر تعاونیها و تأثیر آن در مزایا	۱۱
۰/۵۸	۱/۳۸	۲/۳۹	میزان کوشش سازمان تعاونی برای ایجاد رضایتمندی از مزایا و پاداش	۱۲
۰/۵۷	۱/۲۵	۲/۱۹	حضور سازمان در مجامع و محاکم به دلیل دعای کارکنان	۱۳
۰/۵۵	۱/۱۸	۲/۱۵	میزان اخراج، انتقال و ترک خدمت	۱۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## ۳. بررسی نتایج آزمون T یک نمونه‌ای

به منظور بررسی سؤالات تحقیق و مناسب و رضایت بخش بودن ابعاد مدیریت منابع انسانی بخش تعاون از نظر پاسخگویان از آزمون t یک نمونه ای استفاده شده است. در این آزمون با توجه به مقیاس ۵ گزینه‌ای (۱ الی ۵) پرسشنامه تحقیق، مقدار آزمون<sup>۱</sup> برابر ۳ در نظر

1. Test Value=3

گرفته شده است. در این آزمون فرض  $H_0$  به مفهوم آن است که میانگین بعد مورد بررسی برابر ۳ است و فرض  $H_1$  به مفهوم آن است که میانگین بعد مورد بررسی برابر ۳ نیست. در صورتی که سطح معنی داری کوچکتر از میزان خطا باشد،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می شود. همچنین در این آزمون با توجه به مقادیر حد بالا و پایین فاصله اطمینان می توان گفت:

- هر گاه حد پایین و بالا مثبت باشد، میانگین بعد مورد بررسی از مقدار آزمون (عدد ۳) بزرگتر است؛ به بیان دیگر از نظر پاسخگویان بعد مورد بررسی در سطح مناسب یا رضایت بخش قرار دارد.

- هر گاه حد پایین و بالا منفی باشد، میانگین بعد مورد بررسی از مقدار آزمون (عدد ۳) کوچکتر است؛ به بیان دیگر از نظر پاسخگویان بعد مورد بررسی در سطح مناسب یا رضایت بخش قرار ندارد.

- هر گاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، میانگین بعد با مقدار آزمون (عدد ۳) تفاوت معنادار ندارد، یعنی میانگین بعد مورد بررسی در سطح متوسطی است.

همان طور که نتایج جدول ۸ نشان می دهد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به اینکه سطح معنی داری کوچکتر از میزان خطاست  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می شود و در نتیجه میانگین تمامی ابعاد با ۳ برابر نیست. همچنین با توجه به اینکه حد پایین و بالا مثبت می باشند، میانگین ابعاد مورد بررسی از مقدار آزمون (عدد ۳) بزرگتر است و به بیان دیگر از نظر پاسخگویان در سطح مناسب قرار دارند.

جدول ۸. نتایج آزمون t یک نمونه ای

فاصله اطمینان		سطح معنی داری	t محاسبه شده	ابعاد
حد بالا	حد پایین			
۱/۳۴	۱/۲۹	۰/۰۰۰	۱۱۳/۶۳	جذب نیروی انسانی بخش تعاون
۱/۰۵	۰/۹۹	۰/۰۰۰	۶۹/۳۴	به کارگیری نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۸۵	۰/۸۱	۰/۰۰۰	۵۹/۹۴	بهسازی و بالندگی نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۰۰۰	۴۹/۴۴	نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون

مأخذ: یافته های تحقیق

۴. نتایج آزمون  $t$  با دو نمونه مستقل بر مبنای جنسیت

به منظور مقایسه دیدگاه زنان و مردان درباره متغیرهای تحقیق، از آزمون  $t$  با دو نمونه مستقل استفاده شده است. در این آزمون فرضیات و نحوه تصمیم گیری به شرح زیر است:

- فرض  $H_0$ : بین میانگین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه بعد مورد بررسی تفاوت معنادار وجود ندارد.

- فرض  $H_1$ : بین میانگین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه بعد مورد بررسی تفاوت معنادار وجود دارد.

در سطح اطمینان ۹۵ درصد در صورتی که سطح معنی داری بزرگتر از میزان خطا باشد،  $H_0$  پذیرفته می شود و اگر کوچکتر از میزان خطا باشد،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می شود.

همچنین در این آزمون با توجه به مقادیر حد بالا و حد پایین فاصله اطمینان می توان گفت:

- هر گاه حد پایین و بالا مثبت باشد، میانگین بعد مورد بررسی در گروه اول (زنان) از میانگین گروه دوم (مردان) بزرگتر است.

- هر گاه حد پایین و بالا منفی باشد، میانگین بعد مورد بررسی در گروه اول (زنان) از میانگین گروه دوم (مردان) کوچکتر است.

- هر گاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، میانگین بعد مورد بررسی در گروه اول (زنان) با میانگین گروه دوم (مردان) تفاوت معنادار ندارد.

در سطح اطمینان ۹۵٪، بر اساس نتایج جدول ۹، می توان گفت:

- بین میانگین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه جذب نیروی انسانی بخش تعاون تفاوت معنادار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد در این زمینه دیدگاه مشابهی دارند.

- بین میانگین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه به کارگیری نیروی انسانی بخش تعاون تفاوت معنادار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد در این زمینه دیدگاه مشابهی دارند.

- بین میانگین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه بهسازی و بالندگی نیروی انسانی تفاوت معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه حد پایین و بالا هر دو منفی است، می توان گفت که میانگین پاسخگویان مرد از پاسخگویان زن بزرگتر است.

- بین میانگین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون تفاوت معنادار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد در این زمینه دیدگاه مشابهی دارند.

جدول ۹. نتایج آزمون t با دو نمونه مستقل بر مبنای جنسیت

فاصله اطمینان		سطح معنی داری	t محاسبه شده	ابعاد
حد بالا	حد پایین			
۰/۰۲	-۰/۱۱	۰/۱۵۱	-۱/۴۴	جذب نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۰۱	-۰/۱۶	۰/۰۶۹	-۱/۸۲	به کارگیری نیروی انسانی بخش تعاون
-۰/۰۱	-۰/۱۷	۰/۰۱۹	-۲/۳۵	بهسازی و بالندگی نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۰۰	-۰/۱۴	۰/۰۵۹	-۱/۸۹	نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون

مأخذ: یافته‌های تحقیق

##### ۵. نتایج آزمون t با دو نمونه مستقل بر مبنای وضعیت تأهل

به منظور مقایسه دیدگاه دو گروه متأهل و مجرد درباره ابعاد اصلی تحقیق، از آزمون t با دو نمونه مستقل استفاده شده است. در این آزمون فرضیات و نحوه تصمیم گیری به شرح زیر است:

- فرض  $H_0$ : بین میانگین دیدگاه گروههای متأهل و مجرد در زمینه بعد مورد بررسی تفاوت معنادار وجود ندارد.

- فرض  $H_1$ : بین میانگین دیدگاه گروههای متأهل و مجرد در زمینه بعد مورد بررسی تفاوت معنادار وجود دارد.

در سطح اطمینان ۹۵٪، بر اساس نتایج جدول ۱۰، می توان گفت بین میانگین دیدگاه گروههای متأهل و مجرد در زمینه‌های جذب نیروی انسانی بخش تعاون، به کارگیری نیروی

انسانی بخش تعاون، بهسازی و بالندگی نیروی انسانی بخش تعاون و نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون تفاوت معنادار وجود ندارد؛ یعنی گروههای متأهل و مجرد در این زمینهها دیدگاه مشابهی دارند.

#### جدول ۱۰. نتایج آزمون t با دو نمونه مستقل بر مبنای گروههای متأهل و مجرد

فاصله اطمینان		سطح معنی داری	t محاسبه شده	ابعاد
حد بالا	حد پایین			
۰/۰۳	-۰/۰۸	۰/۳۵۵	-۰/۹۳	جذب نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۰۱	-۰/۱۳	۰/۰۸۶	-۱/۷۲	به کارگیری نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۰۴	-۰/۰۹	۰/۴۵۴	-۰/۷۵	بهسازی و بالندگی نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۰۰	-۰/۱۲	۰/۰۶۲	-۱/۸۷	نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون

مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### ۶. نتایج آزمون t با دو نمونه مستقل بر مبنای گروههای سنی

به منظور مقایسه دیدگاه دو گروه سنی کمتر از ۳۵ سال و بزرگتر از ۳۵ سال درباره ابعاد اصلی تحقیق، از آزمون t با دو نمونه مستقل استفاده شده است. در این آزمون فرضیات و نحوه تصمیم‌گیری به شرح زیر است:

-فرض  $H_0$ : بین میانگین دیدگاه گروههای سنی در زمینه بعد مورد بررسی تفاوت معنادار وجود ندارد.

-فرض  $H_1$ : بین میانگین دیدگاه گروههای سنی در زمینه بعد مورد بررسی تفاوت معنادار وجود دارد.

در سطح اطمینان ۹۵٪، بر اساس نتایج جدول ۱۱، می‌توان گفت که بین میانگین دیدگاه دو گروه سنی فوق در زمینه ۴ بعد مورد مطالعه تفاوت معنادار وجود ندارد؛ یعنی گروههای متأهل و مجرد در این زمینهها دیدگاه مشابهی دارند.

جدول ۱۱. نتایج آزمون t با دو نمونه مستقل بر مبنای گروههای سنی

فاصله اطمینان		سطح معنی داری	t محاسبه شده	ابعاد
حد بالا	حد پایین			
۰/۰۵	-۰/۰۵	۰/۹۴۸	۰/۰۶	جذب نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۰۹	-۰/۰۴	۰/۴۹۹	۰/۶۸	به کارگیری نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۱۰	-۰/۰۲	۰/۲۳۰	۱/۲۰	بهسازی و بالندگی نیروی انسانی بخش تعاون
۰/۰۹	-۰/۰۲	۰/۲۵۳	۱/۱۴	نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون

مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### ۷. تحلیل عاملی شاخصها و مؤلفه‌های مدل

قبل از وارد شدن به مرحله بررسی سؤالات باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا و درونزای پژوهش اطمینان حاصل شود که این کار توسط تحلیل عاملی صورت گرفته است. برای اجرای تحلیل عاملی لازم است مفروضات زیر رعایت گردد:

۱. شاخص کفایت نمونه برداری<sup>۱</sup> باید دست کم ۰/۷ و ترجیحاً بالاتر باشد.
۲. نتیجه آزمون کرویت بارنلت<sup>۲</sup> باید از لحاظ آماری معنی داری باشد.
۳. بارعاملی سؤالات در ماتریس عاملی و ماتریس چرخش یافته دست کم ۰/۳۵ و ترجیحاً بالاتر باشد.
۴. هر یک از عاملها باید دست کم متعلق به سه سؤال باشد.
۵. عاملها باید از اعتبار کافی برخوردار باشند.

#### ۱.۷. اندازه شاخص کفایت نمونه برداری

اندازه مقیاس کفایت نمونه برداری منعکس کننده کفایت نمونه برداری است. ارقام کوچک این مقیاس نشان می‌دهد که همبستگی بین زوج متغیرها را نمی‌توان از طریق سایر متغیرها تبیین کرد و بنابراین ممکن است کاربرد روش تحلیل عاملی مناسب نباشد. سرنی و

1. Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)  
2. Bartlett Test of Sphericity

کیسر<sup>۱</sup> معتقدند وقتی مقدار این مقیاس بیشتر از ۰/۷ باشد به راحتی می توان تحلیل عاملی کرد و هر چه این مقدار بیشتر باشد مناسبتر خواهد بود.

نتایج جدول ۱۲ حاکی از مناسب بودن مدل است، زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۲ دلالت دارد و مقدار RMSEA<sup>۲</sup> زیر ۰/۰۸ و مقدار شاخصهای NNFI<sup>۳</sup>، GFI<sup>۴</sup>، AGFI<sup>۵</sup>، NFI<sup>۶</sup> نیز بالای ۰/۷ می باشد.

#### جدول ۱۲. شاخصهای تناسب مدل

RMSEA	Chi-square	Df	P-value
۰/۰۳۷	۲/۸۵	۲	۰/۲۳۸۷۵
NNFI	GFI	AGFI	NFI
۰/۷۲	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۸۳

مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### ۲.۷. نتایج آزمون کرویت بارتلت

برای اینکه یک مدل عاملی مفید و دارای معنا باشد لازم است متغیرها همبسته باشند و در غیر این صورت دلیلی برای تبیین مدل عاملی وجود ندارد. اگر این فرضیه که متغیرها با هم رابطه ندارند رد نشود، کاربرد مدل عاملی زیر سؤال خواهد رفت و بنابراین باید در آن تجدیدنظر شود. اندازه‌های مقیاس کفایت نمونه برداری و نتایج آزمون کرویت بارتلت برای ماتریس همبستگی‌های نمونه در جدول ۱۳ نمایش داده شده است:

#### جدول ۱۳. اندازه‌های مقیاس کفایت نمونه و نتایج آزمون کرویت بارتلت پرسشنامه‌های ۲ و ۳

سطح معنی‌داری	df	کرویت	کفایت نمونه
۰/۰۰۰۰۰۱	۸۶۴۶	۴۰۱۶۵۰/۴۷۶	۰/۹۳۵
۰/۰۰۰۰۰۱	۸۶۳۲	۴۲۳۴۱۰/۳۲۶	۰/۸۸۷

مأخذ: یافته‌های تحقیق

1. Cerny & Kaiser
2. Root Mean Square Error of Approximation
3. Non-Normed Fit Index
4. Goodness of Fit Index
5. Adjusted Goodness of Fit Index
6. Normed Fit Index

بر اساس درجه آزادی و سطح معنی داری، اجرای تحلیل عاملی مبتنی بر ماتریس همبستگی در گروه نمونه مورد مطالعه قابل توجیه خواهد بود. علاوه بر این، برونداد اولیه رایانه نشان می‌دهد که مقدار دترمینال ماتریس همبستگی عددی غیر صفر (برابر با ۰/۰۲۳) و تعداد عناصر غیر قطری بزرگتر از ۰/۰۹ در ماتریس AIC<sup>۱</sup>، ۳/۱ درصد است که نشان می‌دهد این داده‌ها قابل اطمینان هستند. برپایه این روش، تعداد عواملی که دارای بارعاملی ضعیف بودند حذف شدند.

مطابق جدول ۱۴، به ترتیب شاخصهای نظریه گروه محوری، اخلاقی اسلامی، سامانه اطلاعات، عملکردبالا، مکتب فرافورد و سامانه اظهار نظر اولویتهای اصلی عوامل تعیین شده مدیریت منابع انسانی سازمانهای تعاونی هستند.

جدول ۱۴. ارزش ویژه، درصد تبیین واریانس و درصد تراکمی عوامل

مؤلفه	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی
۱	۷۳۳/۳۲	۳۹۸/۲۶	۳۹۸/۲۶
۲	۹۷۶/۸	۲۳۹/۷	۶۳۷/۳۳
۳	۹۰۵/۴	۹۵۶/۳	۵۹۲/۳۷
۴	۴۹۸/۴	۶۲۸/۳	۲۲۰/۴۱
۵	۷۱۴/۳	۹۹۵/۲	۲۱۵/۴۴
۶	۱۳/۳	۴۴۹/۲	۶۴۵/۴۶
۷	۷۷۷/۲	۲۳۹/۲	۸۸۴/۴۸
۸	۵۱۶/۲	۲۹/۲	۹۱۳/۵۰
۹	۳۷۵/۲	۹۱۶/۱	۸۲۹/۵۲
۱۰	۸۲۲/۱	۴۶۹/۱	۲۹۸/۵۴
۱۱	۷۳۶/۱	۴۰۰/۱	۶۹۸/۵۵

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## 1. Anti Image Covariance



هر چه بار عاملی یک سؤال بیشتر باشد، نفوذ آن سؤال در تبیین ماهیت عامل مورد نظر بیشتر است. اما باید توجه داشت که چون مقیاس مورد مطالعه برای نخستین بار اجرا می شود، درباره تحلیل سؤالها و به ویژه حذف یا ابقای عاملها در مرحله نهایی کمیته ملاک ۰/۳۵ به کار رفته و توصیف و نامگذاری عاملها نیز با توجه به بار عاملی استخراج شده صورت گرفته است.

کلیه روابط بین مسیرها بر اساس آزمون  $t$  سویل معنی دار است. شاخص برازندگی نیز برابر ۰/۸۵ بوده که نشاندهنده برازندگی مدل می باشد. به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران از جمله ثراندیک (۱۹۸۲)، پس از اجرای تحلیل عاملی و تعریف عوامل، تعیین ضریب اعتبار یا هماهنگی درونی مجموعه سؤالهایی که بیانگر عاملهای مجزا هستند، امری ضروری است. بدین منظور بهترین مجموعه سؤال آن است که ضریب هماهنگی درونی آن دارای بزرگترین مقدار باشد. روش متداول برای برآورد هماهنگی درونی بین عناصر یک مجموعه که عمومیت آن بسیار زیاد است، استفاده از ضریب آلفای کرونباخ می باشد. نتایج آلفا در مورد عوامل این تحقیق همراه با هر یک از عوامل در جدولهای ۱۵ و ۱۶ نشان داده شده است:

جدول ۱۵. ضرایب اعتبار و مقادیر خطای استاندارد عوامل تعاونی

ردیف	عامل	تعداد سؤال	اعتبار	M	SD
۱	سرمایه معنوی انسانی	۶	۰/۹۴	۳۹/۵۱	۱۴/۳
۲	رویکرد اخلاقی اسلامی	۴	۰/۹۳	۳۹/۳۴	۱۰/۸
۳	طرح لئو	۵	۰/۹۲	۵۴/۱۸	۱۲/۴
۴	مدیریت عملکرد	۲	۰/۹۱	۴۲/۱۱	۱۱/۸
۵	رویکرد روانشناختی	۴	۰/۹۰	۴۰/۰۴	۸/۳
۶	رویکرد نرم	۴	۰/۸۹	۴۵/۱۲	۶/۴
۷	سرمایه ساختاری	۴	۰/۸۶	۵۲/۰۸	۸/۱
۸	سرمایه مشتری	۲	۰/۸۵	۴۵/۱۲	۶/۴
۹	رویکرد اسکاندیا	۲	۰/۸۴	۱۳/۹۹	۴/۳
۱۰	رویکرد پدرسالاری	۲	۰/۸۲	۲۰/۳۹	۶/۵

مأخذ: یافته‌های تحقیق

مطابق جدول ۱۶ با اینکه ضرایب اعتبار عاملها از بالا به پایین کاهش می یابد، اما هرگز کمتر از ۰/۷۵ نیست و این موضوع نشان می دهد که تشخیص تعداد عاملها به درستی انجام گرفته است.

#### جدول ۱۶. ضرایب اعتبار و مقادیر خطای استاندارد عوامل مدیریت منابع انسانی

ردیف	عامل	تعداد سؤال	اعتبار	M	SD
۱	انگیزه گروه محور	۲	۰/۹۶	۳۹/۳۰	۱۳/۴
۲	سامانه اطلاعات	۲	۰/۹۵	۴۱/۱۲	۱۲/۴
۳	عملکرد بالا	۱	۰/۹۲	۴۰/۰۲	۱۱/۶
۴	فراورد	۲	۰/۹۰	۴۵/۱۲	۱۰/۵
۵	سامانه اظهارنظر	۱	۰/۸۹	۵۰/۱۴	۹/۵
۶	حسابرسی کارکنان	۲	۰/۸۶	۴۵/۳۲	۸/۴
۷	تعهد بالا	۳	۰/۸۵	۲۰/۷۸	۶/۳
۸	کاهش استرس	۲	۰/۸۳	۲۵/۴۶	۵/۲
۹	توانمندسازی	۲	۰/۸۱	۱۹/۳۵	۴/۶
۱۰	نخبگی	۲	۰/۷۹	۱۸/۴۲	۳/۵
۱۱	سرمایه اجتماعی جنسیت	۱	۰/۷۶	۱۶/۴۵	۳/۲

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در مرحله بعدی باید نشان دهیم که کدام یک از عوامل در حال حاضر مبین مطلوب یا نامطلوب بودن وضعیت مدیریت منابع انسانی تعاونیهاست. با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای معنی دار بودن آنها مورد بررسی قرار گرفت. در این روش میانگین مشاهده شده هر عامل با میانگین مورد انتظار (نمره متوسط مقیاس) مقایسه شد. نتایج در جدول ۱۷ نشان داده شده است.

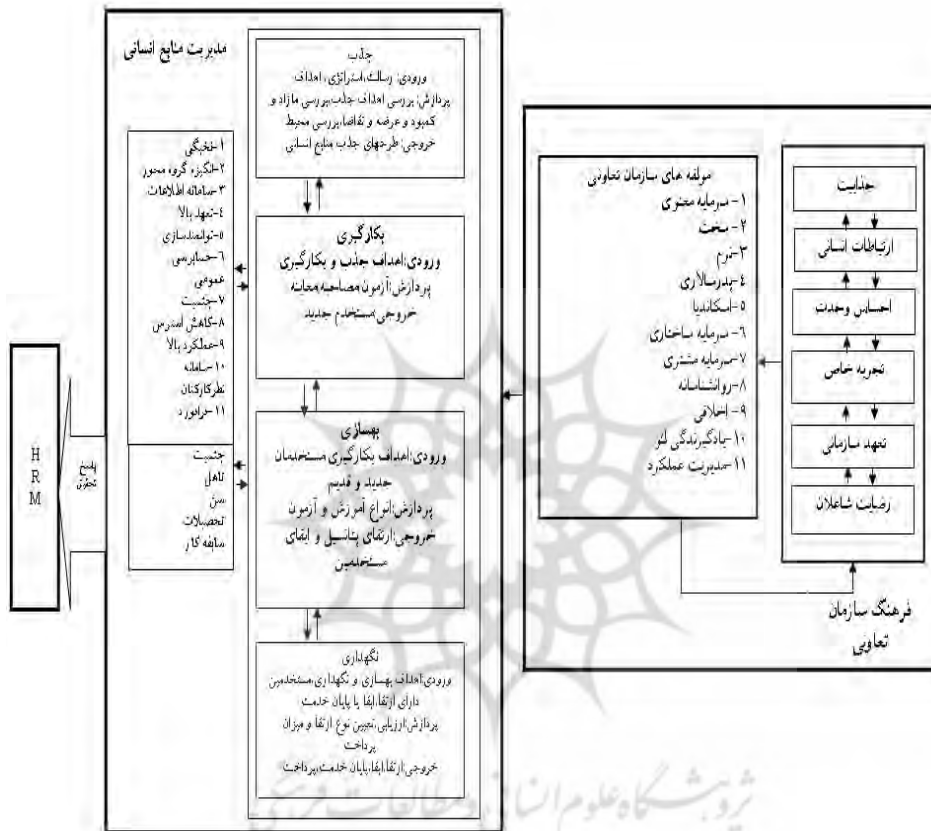
جدول ۱۷. خلاصه آزمون t تک نمونه برای بررسی معنی دار بودن عوامل یازده گانه

عامل	میانگین	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	t	p
انگیزه گروه محور	۸۱۰۷/۲	۷۷۴۹۶	۱۸۹۳۳	۱۱۳/۵	۰/۰۰۱
سامانه اطلاعات	۲۹۹۵/۲	۷۳۶۰۵	۷۰۰۵۱	۹۱۸/۱۹	۰/۰۰۱
عملکرد بالا	۲۳۲۷/۳	۹۰۷۹۸	۲۳۲۷۰	۳۶۴/۵	۰/۰۸۶
فراورد	۶۶۶/۳	۷۶۱۰۶	۶۶۶۱	۸۳۲/۱	۰/۰۰۱
سامانه اظهارنظر	۶۴۰۱/۳	۷۵۳۹۲	۶۴۰۱۰	۷۶۹/۱۷	۰/۰۰۱
حسابرسی کارکنان	۵۰۶۱/۳	۷۶۶۶۹	۵۰۶۰۹	۸۱۵/۱۳	۰/۰۰۱
تعهد بالا	۵۴۸۸/۲	۸۱۰۲۷	۴۵۱۲۰	۶۵۴/۱۱	۰/۰۰۱
کاهش استرس	۷۲۰۵/۳	۵۷۴۷۴	۷۲۰۴۸	۲۳۶/۲۶	۰/۰۰۱
توانمندسازی	۷۹۹۵/۲	۸۶۰۰۵	۲۰۰۴۶	۸۷۸/۴	۰/۰۰۱
نخبگی	۴۶۲۱/۳	۸۰۴۸۹	۴۶۲۱۰	۱۵/۱۲	۰/۰۰۱
سرمایه اجتماعی جنسیت	۱۶۰۸/۲	۹۲۱۲۷	۸۹۹۲۰	۶۴/۱۹	۰/۰۰۱

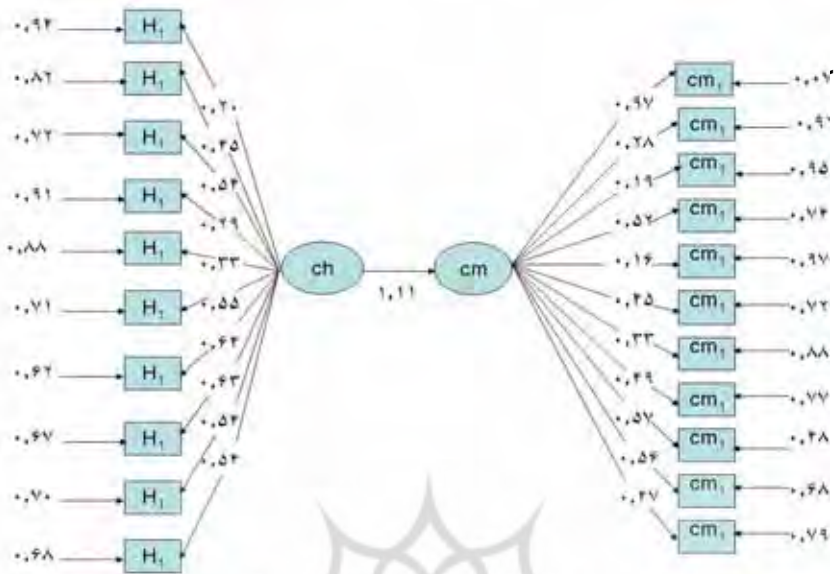
مأخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس تحلیل انجام شده، ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخصهای مدل در شکل‌های ۱ و ۲ ترسیم

شده اند:



شکل ۱. مدل تحقیق (مدیریت منابع انسانی تعاونیها)



شکل ۲. روابط بین مؤلفه‌ها

تذکر: H هر یک از فرضیه‌های آماری تحلیل مسیر، ch مجموع تأثیر عوامل فرضیه و cm مجموع مؤلفه‌های متأثر هستند. هر فلش به این معناست که به ازای یک واحد افزایش در شاخصهای یک معیار، n درصد افزایش در معیار ایجاد می‌شود. طبق شکل ۲، اولویت مؤلفه‌های تعیین‌کننده مدیریت منابع انسانی سازمان تعاونی از بالاترین درجهٔ عاملی تا پایین‌ترین عبارتند از: ۱. مؤلفه‌های گروه محوری، ۲. سامانه اطلاعات، ۳. عملکرد بالا، ۴. مکتب فرافورد، ۵. سامانه اظهار نظر، ۶. حساسی کارکنان، ۷. تعهد بالا، ۸. کاهش استرس، ۹. توانمندسازی، ۱۰. جنسیت و ۱۱. نخبگی. همه ضرایب استاندارد شدهٔ مسیر از لحاظ آماری معنی‌دارند. بالاترین ضریب استاندارد یعنی ۰/۹۷ درصد متعلق به انگیزه گروه محوری است.

### بررسی سؤالات تحقیق

۱. ویژگیهای مدیریت منابع انسانی بخش تعاونی کدامند؟

بر اساس شاخصهای سازمان تعاونی و شاخصهای مدیریت منابع انسانی، این ویژگیها

مشخص و تعیین شده‌اند (جدول ۱۸).

## جدول ۱۸. ویژگیهای مدیریت منابع انسانی تعاونیها

مؤلفه‌های سازمان تعاونی	شاخصهای تأیید شده
ویژگیهای خاص سازمان تعاونی	جذابیت کم سازمانی، ارتباطات کم انسانی - عاطفی، احساس بالای وحدت سازمانی - تعاونی، تجربه خاص یافتن در حد زیاد، تعهد سازمانی فراگیر کم، تعاون و رضایتمندی متوسط
رویکرد سخت، نرم، هدایتگر و سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری	نگاه به کارکنان به عنوان یک ابزار (سخت) در حد زیاد، ارجحیت بالای اهداف سازمان، ارزشهای بازاری کارکنان در حد زیاد، توسعه زیاد مهارتهای فردی، هدایت و ارزیابی کم سرمایه انسانی، استفاده متوسط از سیستمهای اطلاعاتی، تضمین کیفیت مبتنی بر ارزش در حد کم، اشتراک گذاری کم دانش، حق انحصاری بالای سازمان، ارتباط قوی منابع انسانی با مشتریان در حد متوسط
نظریه های روانشناسی شخصیتی	تقدم کم ویژگیهای زنانه (صلح جویی، جمع گرایی) بر مردانه، وجود نسبتاً بالای کارکنان سازگار، اهمیت بالای ثبات عاطفی، اهمیت متوسط برونگرایی
رویکرد اخلاقی	ارجحیت بالای اخلاقی، عدالت خواهی بالا، بهین گزینی مبتنی بر ارزش در حد کم، جامعه سازمانی ایمانی در حد زیاد
طرح لئو، کیفیت و عملکرد	رهبری سازمانی خدمتگزار در حد کم، خودشکوفایی کم، تربیت فراگیر کم، افکار منعطف متوسط، نگرش توفیق مدار کم، نظارت فرایندی متوسط، سنجش عملکرد فردی در حد کم، اهداف مشخص عملکردی در حد کم

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## ۲. آیا وضع موجود سازمانهای تعاونی در مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مناسب است؟

در کل از نظر پاسخگویان، ابعاد جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون به طور نسبی در سطح مناسب قرار دارند. اما با توجه به مؤلفه های اصلی سازمان تعاونی و مدیریت منابع انسانی، کاستیهایی در اعمال روشهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد که در پاسخ به سؤال چهارم مشخص می شوند.

در جدول ۱۹ مؤلفه های سازمانهای تعاونی آمده‌اند که تأکید هر کدام از آنها بر برخی از ابعاد مدیریت منابع انسانی می باشد.

### جدول ۱۹. تأکید رویکردهای مدیریت سازمانهای تعاونی و مدیریت منابع انسانی

ابعاد مدیریت منابع انسانی				رویکردها
نگهداری	بهسازی	بکارگیری	جذب	
H	L	M	L	سخت
M	H	M	L	نرم
L	M	H	L	پدرسالاری
H	H	M	L	اسکاندیا
M	H	M	H	سرمایه معنوی
L	H	M	L	سرمایه ساختاری
M	M	L	H	سرمایه مشتری
M	M	H	L	روانشناختی
M	M	H	M	اخلاقی
L	H	M	M	طرح لئو
H	M	M	L	مدیریت عملکرد
راهنمایی: عدم توجه: N    توجه کم: L    توجه در حد متوسط: M    توجه زیاد: H				

مأخذ: یافته‌های تحقیق

برپایه جدول ۱۹، در حوزه جذب منابع انسانی تعاونیها بر استفاده از روشهای سرمایه معنوی و سرمایه مشتری تأکید بیشتری شده است. در حوزه به کارگیری منابع انسانی تعاونیها، روشهای پدرسالاری، روانشناختی و اخلاقی مورد تأکید قرار گرفته‌اند. در حوزه بهسازی مدیریت منابع انسانی تعاونیها نیز بر روشهای نرم، اسکاندیا، سرمایه معنوی، سرمایه ساختاری و طرح لئو تأکید شده است. در حوزه نگهداری منابع انسانی تعاونیها نیز روشهای سخت، اسکاندیا و مدیریت عملکرد مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

۳. آیا بین دیدگاه گروههای مختلف (جنسیتی، تأهل، سنی، تحصیلات، سابقه کار) شاغل در تعاونها

در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی تفاوت هست؟

**جنسیت:** تنها بین میانگین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه بهسازی و بالندگی نیروی انسانی تفاوت معنی‌دار وجود دارد. با توجه به اینکه حد پایین و بالا هر دو منفی هستند، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که میانگین پاسخگویان مرد از پاسخگویان زن بزرگتر است.

**تأهل:** بین میانگین دیدگاه گروههای متأهل و مجرد در زمینه جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون تفاوت معنی‌دار وجود ندارد، یعنی گروههای متأهل و مجرد در این زمینه دیدگاه مشابهی دارند.

**سن:** بین میانگین دیدگاه گروههای سنی در زمینه جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی بخش تعاون تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی گروههای سنی در این زمینه دیدگاه مشابهی دارند.

**تحصیلات:** حداقل یک جفت از میانگینهای گروههای تحصیلی در زمینه به‌کارگیری نیروی انسانی بخش تعاون با هم تفاوت معنی‌دار دارند؛ یعنی برخی پاسخگویان در گروههای تحصیلی مختلف در این زمینه دیدگاه متفاوتی دارند و حداقل یک جفت از میانگینهای گروههای تحصیلی در زمینه بهسازی و بالندگی نیروی انسانی بخش تعاون با هم تفاوت معنی‌دار دارند. به عبارت دیگر برخی پاسخگویان در گروههای تحصیلی مختلف در این زمینه دیدگاه متفاوتی دارند.

**سابقه کار:** حداقل یک جفت از میانگینهای دارای سوابق کاری مختلف در زمینه به‌کارگیری نیروی انسانی بخش تعاون با هم تفاوت معنی‌دار دارند؛ یعنی برخی پاسخگویان دارای سوابق کاری مختلف در این زمینه دیدگاه متفاوتی دارند. حداقل یک جفت از میانگینهای دارای سوابق کاری مختلف در زمینه بهسازی و بالندگی نیروی انسانی بخش تعاون با هم تفاوت معنی‌دار دارند؛ یعنی برخی پاسخگویان دارای سوابق کاری مختلف در این زمینه دیدگاه متفاوتی دارند.



۴. شاخصهای مزبور در چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی بخش تعاون چگونه‌اند؟ و چه روشهایی پیشنهاد می‌شود؟

بهترین روشها برای سازمان تعاونی در جذب نیروی انسانی در اولویت اول رویکردهای سازمانهای تعاونی، روشهای سرمایه مشتری و معنوی و در اولویت دوم رویکردهای سازمانهای تعاونی، طرح لثو است. بهترین روشها برای سازمان تعاونی در جذب منابع انسانی در اولویت اول رویکردهای مدیریت منابع انسانی، روشهای نخبگی و جنسیت است و در اولویت دوم رویکردهای مدیریت منابع انسانی، نظام اطلاعات سازمانی کارکنان، حسابرسی عمومی و نظامهای کاری با عملکرد بالاست. همچنین برای به کارگیری منابع انسانی در اولویت اول رویکرد های سازمان تعاونی روشهای پدر سالارانه، روانشناختی و اخلاقی قرار دارند. برای به کارگیری منابع انسانی، در اولویت اول رویکردهای مدیریت منابع انسانی روشهای سامانه اظهار نظر، نظامهای با عملکرد بالا و مکتب فرافورد مناسب است. به همین ترتیب اولویت روشها برای حوزه های بهسازی و نگهداری در مدیریت منابع انسانی مشخص می‌شود. روشهایی که بیشترین اولویت را به دست آورده اند به شرح زیر هستند:

رویکردهای گروه محوری، اخلاقی اسلامی، سامانه اطلاعات، عملکرد بالا، مکتب فرافورد، سامانه اظهار نظر و حسابرسی کارکنان، تعهد بالا، کاهش استرس، توانمندسازی و نخبگی.

#### نتیجه گیری و پیشنهاد

«مدیریت منابع انسانی» در زمینه تعاون، مستلزم سازماندهی منابع انسانی به ویژه در حوزه جذب منابع انسانی از بین زنان و مردان برای یکپارچه سازی روشهای آموزش، کارآموزی و توسعه روابط نیروی انسانی، مشتری و عضویت می‌باشد. ایجاد تعهد در میان اعضا، هیئت مدیره و مدیریت برای نیل به تحول و تغییرات، مستلزم مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانهای تعاونی و خارج از آن (از جمله نهادهای حامی توسعه بخش تعاون) می‌باشد. در سازمان

تعاونی، بعد ارتباطات نزدیک - که می تواند منشا ایدئولوژیک، خویشاوندی و... داشته باشد - بسیار اثرگذار است و می تواند عامل پیش برنده یا بازدارنده قوی منابع انسانی باشد. همان طور که "دیویس"<sup>۱</sup> نیز اشاره می کند در انگلستان حدود نیم قرن طول کشیده است که نهضت تعاون به اهداف پیش‌بینی شده مبتنی بر ارتباطات تعاونی در سال ۱۹۵۰ نایل شود. همچنین مردان و زنان ممکن است با سطوح یکسانی از سرمایه انسانی مثل هوش، تحصیلات، مهارت‌ها و تجربه وارد سازمان شوند. هر چند موفقیت و پیشرفت آنها فقط با سرمایه انسانی شان تعیین نخواهد شد. مرور مطالعات در این زمینه نشان می دهد که بازده تواناییها، دانش و دیگر منابعی که افراد دارند، در محیط کار به وسیله شبکه‌های اجتماعی و شرایط محیطی و زمینه ای کم یا زیاد می شود. در واقع بین سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی ارتباط وجود دارد. برخی بیان می کنند که سرمایه اجتماعی از طریق تسهیم اطلاعات و دانش به ایجاد سرمایه انسانی کمک می کند و برخی اشاره کرده اند که سرمایه انسانی نتیجه تحصیلات و تجربیات کاری بیشتر است که به ایجاد سرمایه اجتماعی کمک می کند. اما این تحقیق نشان می دهد که سرمایه اجتماعی فرصتهایی را که برای موفقیت در محیط کار لازم است، فراهم می آورد. اثر سرمایه اجتماعی در سطوح بالای سازمان از اهمیت بالایی برخوردار بوده است. براساس یافته های این تحقیق، سازمانهای تعاونی در زمینه های زیر بهتر است اصلاحات مدیریت منابع انسانی انجام دهند:

۱. درباره شاخصهای مؤلفه گروه محور، سازمانهای تعاونی باید موارد زیر را انجام دهند:

الف) تشویق کارهای گروهی (نگهداری منابع انسانی)؛

ب) ارزیابی نتایج گروهی کار (نگهداری منابع انسانی)؛

ج) تقویت دواير کیفیت (بهسازی منابع انسانی)؛

د) طراحی ارگانیک ساختار و سازمان (بکارگیری منابع انسانی).

۲. در زمینه شاخصهای اخلاقی - اسلامی، سازمانهای تعاونی باید موارد زیر را تقویت

نمایند:

الف) اجرای عدالت در محاسبه و پرداختها (نگهداری منابع انسانی)؛  
 ب) تقویت نهادینه سازی ارزشهای تعاونی که مروج اخلاق است (بهسازی منابع انسانی).  
 ۳. درباره شاخصهای سرمایه اجتماعی زنان، سازمانهای تعاونی باید مورد زیر  
 را در نظر گیرند:

الف) تقویت فرصتها و برنامه ریزی استخدامی زنان در تعاونیها (جذب منابع انسانی).  
 ۴. در زمینه شاخصهای سامانه اطلاعات، سازمانهای تعاونی باید مورد زیر را انجام دهند:  
 الف) ایجاد و تقویت بانک اطلاعات کارکنان تعاونیها (در چهارحوزه مدیریت منابع انسانی).  
 ۵. درباره سامانه عملکرد بالای منابع انسانی، سازمانهای تعاونی باید مورد زیر را مد نظر  
 قرار دهند:

الف) افزایش انعطاف پذیری و مشروعیت اجتماعی فرصتهای استخدامی تعاونیها (جذب منابع  
 انسانی).  
 ۶. در زمینه شاخصهای مکتب فرافورد، سازمانهای تعاونی باید موارد زیر را تقویت  
 نمایند:

الف) توسعه مشاغل در تعاونیها (به کارگیری منابع انسانی)؛  
 ب) ایجاد ساختارهای پویا و منعطف (به کارگیری منابع انسانی)؛  
 ج) تقویت توافقههای کار جمعی بدون اعتصاب و کم کاری (بهسازی منابع انسانی)؛  
 د) نهادینه سازی ارزشهای سازمان توسط آموزش و افزایش توان تغییرپذیری (بهسازی منابع  
 انسانی).

۷. در مورد شاخصهای سامانه اظهار نظر، سازمانهای تعاونی باید موارد زیر را تقویت  
 نمایند:

الف) هیئت مدیره ای کردن امور کارکنان (بهسازی منابع انسانی)؛  
 ب) همفکری و ایجاد شفافیت در سازمان تعاونی (بهسازی منابع انسانی).

۸. در زمینه شاخصهای حسابرسی کارکنان، سازمانهای تعاونی باید به موارد زیر بپردازند:

الف) تعیین پروندههای کلیدی منابع انسانی (نگهداری منابع انسانی)؛

ب) تعیین و ارزیابی الزامات عملکرد پرسنلی (نگهداری منابع انسانی).

۹. درباره شاخصهای تعهد بالای منابع انسانی، سازمانهای تعاونی باید مورد زیر را در نظر گیرند:

الف) افزایش تعهد عاطفی کارکنان به سازمان تعاونی (بهسازی منابع انسانی).

۱۰. در زمینه شاخصهای کاهش استرس، سازمانهای تعاونی باید مورد زیر را انجام دهند:

الف) کاهش خطوط قرمز وظایف با توجه به بالاتر بودن اعتماد سازمان تعاونی (به کارگیری منابع انسانی).

۱۱. درباره شاخصهای توانمندسازی، سازمانهای تعاونی باید موارد زیر را انجام دهند:

الف) غنی سازی شغل از طریق افزایش اختیارات شغلی (به کارگیری منابع انسانی)؛

ب) تشکیل گروههای کاری مشارکتی (به کارگیری منابع انسانی).

## منابع

۱. آهون بر (۱۳۸۰)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی نیروی انسانی در شرکت های خودروساز تعاونی، دانشگاه تهران.
۲. اسلامی (۱۳۷۷)، بررسی و مقایسه نظر مدیران سازمان های دولتی و غیردولتی در خصوص عوامل مؤثر بر کارایی منابع انسانی.
۳. جعفری نیا، شمس الله (۱۳۸۳)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان ایلام، دانشگاه تهران.

۴. جوانمرد (۱۳۸۰)، بررسی جایگاه مهندسی مجدد منابع انسانی در وزارت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس.
۵. درفکن (۱۳۷۹)، سازمانهای غیر دولتی کشور، دانشگاه تهران.
۶. دولت آبادی فراهانی (۱۳۷۸)، بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و رابطه آن با عملکرد شاغلین، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری.
۷. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۷)، نشر مجد.
۸. کلباسی علی اصغر (۱۳۸۳)، تحقیقی پیرامون نقش تعاونیها در نظام جمهوری اسلامی ایران، نشر ثمره، تهران.
۹. میرسپاسی، ناصر، حسین غلامزاده (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، نشر میر.
10. Abegglen, A. (2005), *Managing human Appraisal*, (New York, Free Press ).
11. Davis, P. and Donalson, J. Ethical (2000), *Structures and Processes for Large organizations*, in *Market Morality and Company size*, *Issues in Business Ethics Vol. 2*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
12. Dyer, L. (2000), *Human Resource management*, Allynbocon, Boston.
13. Flipp, J. (2004), *Comparative Base in A Comparative Organizations*, New York, The Free Press 8.
14. Mayer, A. (2004), *Organizational Goals and Models of Co-operative Human Resource Management*, *Industrial Management Review*, Taking sort and koollong.
15. Purcell, P. D. Baxall (2004), *Strategy and Human Resource Management*, Mc Graw Hill, 214.