

«مدیریت بهره‌وری»

سال یازدهم - شماره چهل و سه - زمستان 1396

ص ص: 150 - 127

تاریخ دریافت: 95/11/12

تاریخ پذیرش: 96/03/23

## الگویابی ساختاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های نرم سازمان با تبیین نقش میانجی قابلیت‌های سطوح سازمانی

دکتر داود فیضی<sup>1</sup>

حسین شول<sup>2</sup>

وحید شرفی<sup>3</sup>

### چکیده

با توجه به اینکه سرمایه‌های نرم نامعلوم و پوشیده اند، سازمان‌ها از ارزش بیشتر این سرمایه‌ها نسبت به سرمایه‌های سخت و عوامل اثرگذار بر آن کم اطلاع هستند. بنابراین هدف این پژوهش ارتقای سرمایه‌های نرم سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام و به دنبال آن ارتقای عملکرد سازمان مذکور می‌باشد. بدین منظور تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه‌های نرم سازمان و قابلیت‌های سطوح سازمانی نیز به عنوان متغیر میانجی در رابطه میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های نرم سازمان، مورد بررسی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارمندان سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام به تعداد 400 نفر می‌باشد. با استفاده از جدول مورگان تعداد 196 نفر برای نمونه انتخاب شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده است. ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسش نامه است. در نهایت، نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه‌های نرم و قابلیت‌های سطوح سازمانی تأثیر می‌گذارد، به‌علاوه قابلیت‌های سطوح سازمانی نیز از این‌امکان برخوردارند که بر سرمایه‌های نرم تأثیر بگذارند، ضمن اینکه قابلیت‌های سطوح سازمانی نقش میانجی را نیز در رابطه بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های نرم سازمان ایفا می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، سرمایه‌های نرم سازمانی، قابلیت‌های سطوح سازمانی، سرمایه‌های نرم.

1-دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران. [Feiz1353@semnan.ac.ir](mailto:Feiz1353@semnan.ac.ir)

2- دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران نویسنده مسؤل [hosseini.shool@semnan.ac.ir](mailto:hosseini.shool@semnan.ac.ir)

3- دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران [vahid.sharafi@semnan.ac.ir](mailto:vahid.sharafi@semnan.ac.ir)

## مقدمه

سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان قوی و مستقل است و بیش از نیمی از جمعیت کشور را تحت پوشش دارد، در نتیجه با قشر عظیمی از مردم سرکار دارد. یکی از شعبات زیر مجموعه این سازمان که مراجعه‌کنندگان زیادی دارد، شعبه ایلام است. نکته‌ای که معمولاً در این سازمان به چشم می‌آید برخورد نامناسب برخی از پرسنل این اداره است که عموماً باعث دلخوری مراجعه‌کنندگان می‌شود. برخوردهای برخی از اعضای این اداره به بی‌توجهی میل می‌کند که بعضاً باعث سرگردانی ارباب رجوع شده و در موارد بسیاری وقت مردم براحتهی تلف می‌شود. بر این اساس پژوهش‌گر جهت ریشه‌یابی برخورد پرسنل به مصاحبه‌های مقدماتی با برخی از کارکنان این سازمان پرداخت و مشخص شد کارکنان نوعی نارضایتی از کار خود دارند و برخی از علل نارضایتی آنها عبارتند از: نگرش نامناسب مدیران به کارکنان، پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر و بویژه مدیران به کارکنان و عدم تفویض اختیاریه آنها، عدم توجه به نوآوری و خلاقیت کارکنان، عدم به‌کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، نبود مهارت‌های لازم در کارکنان، به خصوص مهارت‌های ارتباطی و... که پس از بررسی، این عوامل به دو دسته سرمایه اجتماعی و انسانی تقسیم شدند و در قالب سرمایه‌های نرم مورد بررسی قرار گرفتند.

با اینکه مجموع سرمایه‌های هر سازمان از سرمایه سخت (ملموس) و سرمایه نرم (ناملموس) تشکیل شده است، اما متأسفانه سازمان‌ها به منظور رقابت با رقبای خود، بیشتر به جنبه‌های سخت سرمایه توجه می‌کنند، زیرا سرمایه‌های نرم ناملموس، نامعلوم و پوشیده هستند و در نتیجه سازمان‌ها آنها را به خوبی در نظر نمی‌گیرند. دست کم گرفتن سهم و ارزش این سرمایه‌ها باعث اتخاذ تصمیماتی می‌شود که ممکن است در بلندمدت ضرر برسانند. اگر اثر سرمایه‌های ناملموس بر روی خروجی‌ها به اندازه کافی درک نشود، ممکن است سازمان تصمیمات سرمایه‌گذاری مناسبی اتخاذ نکند، و در نتیجه بهره‌وری آن کاهش یابد (الیاس<sup>1</sup> و همکاران، 2005). امروزه آنچه موجب شکوفایی و رشد سازمان‌ها می‌شود نه دارایی‌های مشهود، بلکه دارایی‌های نامشهود آنهاست، چیزی که با چشم سرقابل مشاهده نیست و آنها را با ابزار حسابداری متعارف

نمی‌توان اندازه‌گیری کرد. بدون سرمایه نرم از سرمایه‌های سخت هم نمی‌توانیم به نحو احسن و بهینه استفاده کنیم. آنچه یک شرکت یا سازمان را از دیگری متمایز می‌کند، توانایی آن در داشتن منابعی است که ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جانشین باشند و از آنجاییکه سرمایه‌های نرم به دلیل غیرقابل لمس بودن و ابهام و پیچیدگی آن، تقلیدش برای هر سازمان دشوار است، پس می‌تواند به طور بالقوه مزیتی رقابتی برای سازمان ایجاد کند و همچنین از آنجایی که در شرکت‌ها و بخصوص سازمان‌های دولتی، بسیاری از اهداف استراتژیک و عوامل رسیدن به آنها و خدماتی که این سازمان‌ها ارائه می‌دهند، ناملموس هستند، باید توجه خیلی جدی به مؤلفه‌های ناملموس نمود. چنانچه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی سازمان‌ها بهبود یابند می‌توانند بر روی عوامل متعددی اثرگذار باشند. مثلاً افزایش سرمایه اجتماعی و انسانی در سازمان می‌تواند بر روی سهیم دانش (کروس و همکاران<sup>1</sup>، 2001؛ لوین و کروس<sup>2</sup>، 2004؛ ریگانز و مک‌اویلی<sup>3</sup>، 2003)، یادگیری (هاتالا<sup>4</sup>، 2006؛ کراتز<sup>5</sup>، 1998)، مدیریت دانش (پاریسه<sup>6</sup>، 2007)، توسعه کارراهه (هزلت و گیسون<sup>7</sup>، 2007؛ سیبرت، کرایمر و لیدن<sup>8</sup>، 2001) و مبادله منابع (تسای و قوشال<sup>9</sup>، 1998) بهبود عملکرد کارکنان و به تبع آن، بهبود عملکرد سازمان (اصغرعلی، حسین و عظیم<sup>10</sup>، 2013) اثرگذار باشد، این عوامل! همچنین می‌توانند ایجاد کننده مزیت رقابتی (چاو<sup>11</sup>، 2009) و پیش‌بینی کننده مهمی از عملکرد سازمانی و گروهی نیز در نظر گرفته شوند (آدلر و کون<sup>12</sup>، 2002).

پژوهش‌های متعددی در زمینه عوامل اثرگذار بر سرمایه‌های ناملموس (سرمایه‌های انسانی و اجتماعی) انجام شده است برای مثال دکتر چادهری (2011) در

1. Cross et al
2. Levin & Cross
3. Reagans & McEvily
4. Hatala
5. Kraatz
6. Parise
7. Hezlett & Gibson
8. Seibert, Kraimer and Liden
9. Tsai & Ghoshal
10. Asghar Ali, Hussain and Azim
11. Chow
12. Adler and Kwon

مطالعه‌ای که با چهارصدوشصت و شش پاسخ دهنده از سازمان‌های هندی فعال در صنعت تکنولوژی اطلاعات انجام داده، به این نتیجه رسیده است که فعالیت‌های منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی در سازمان اثرمی‌گذارد. کالینز و کلارک<sup>1</sup> (2003) در یک مطالعه میدانی بنگاه‌های فعال در زمینه تکنولوژی، رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و شبکه‌های اجتماعی مدیریت رده بالا و عملکرد بنگاه را مورد بررسی قرار دادند. نتیجه این پژوهش نشان داد که رابطه‌ای بین برخی شیوه‌های منابع انسانی بنگاه‌پاداش انگیزشی، ارزیابی عملکرد، و آموزش‌هایی که طراحی شدند تا به مدیران کمک کنند شبکه ارتباطی مؤثر بسازند) و عملکرد بنگاه به واسطه شبکه اجتماعی مدیران رده بالا وجود دارد. در مطالعه مرتبطی که آنهم در شرکت‌های فعال در زمینه تکنولوژی صورت گرفت، کالینز و اسمیت<sup>2</sup> (2006) دریافتند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تعهدگرا، مانند آموزش و توسعه، پاداش و شیوه‌های انتخابی که خصوصاً برای کارکنان با کار فکری طراحی شده بودند، بطور مثبتی با فضای اجتماعی اعتماد و همکاری رابطه داشتند. در مطالعه دیگری از شرکت‌های فعال در زمینه تکنولوژی در چین، لیو و چاو<sup>3</sup> (2007) به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های منابع انسانی و نظام پاداش که مهارت‌ها و نگرش کارمندان را شکل می‌دادند، پیشگوه‌های خوبی در مورد عملکرد کارهای مرتبط با دانش هستند. این پژوهش هم در زمینه سرمایه انسانی دیدگاهی را که قبلاً توضیح داده شد، تأیید می‌کند. به طور کلی پژوهش‌های بسیار محدودی در زمینه تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی بر سرمایه‌های نرم سازمان و بخصوص به واسطه قابلیت‌های سطوح سازمانی صورت گرفته است. بنابراین با توجه به اهمیت سرمایه‌های نرم برای سازمان‌ها و همچنین از آنجایی که سازمان تأمین اجتماعی یکی از سازمان‌های مهم در کشور است و جمعیت زیادی را تحت پوشش خود دارد، ما در این پژوهش بر آن شدیم تا ببینیم چگونه می‌توان این سرمایه را در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام تقویت کرد و باعث بهبودی آن شد. یا به عبارت دیگر هدف این پژوهش ارتقای سرمایه‌های نرم سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام و به دنبال آن ارتقای عملکرد سازمان مذکور می‌باشد. با توجه به این مقدمه و مطالب عنوان شده، در ادامه به بررسی این سرمایه و مطالعه دقیق

- 
1. Collins and Clark
  2. Collins and Smith
  3. Liu and chow

عوامل تأثیرگذار بر آن خواهیم پرداخت تا سازمان‌ها با ارتقای آن بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند و از این طریق در توسعه کشور نیز مؤثر واقع شوند.

تبیین مدل مفهومی و فرضیه‌ها: منابع شرکت در بعضی از پژوهش‌های انجام شده به دو گروه منابع ملموس و ناملموس تقسیم شده است. منابع ملموس یا سخت شامل منابع مالی و فیزیکی می‌شوند؛ این در حالی است که سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، منابع ناملموس یا نرم شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند (جین و وانگ<sup>1</sup>، 2009). سرمایه انسانی مهمترین منبع حرفه‌ای سازمان‌ها به شمار می‌آید که در افراد نهفته است (آیو<sup>2</sup>، 2009: 35) و شامل مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های افراد است که می‌تواند باعث افزایش کارایی شود (گریفیث و همکاران<sup>3</sup>، 2009: 219). اما سرمایه اجتماعی در روابط نهفته است و به درک جزئیات روابط و شبکه‌ها کمک می‌کند (آدام<sup>4</sup>، 2009: 3). ایجاد مهارت‌های رابطه‌ای، ایجاد آگاهی‌های اجتماعی (هی وقتون و همکاران<sup>5</sup>، 2009: 1258) تقویت همکاری‌های بین شرکت‌ها، ایجاد تعامل میان شرکت‌ها و میان مشتری- عرضه‌کننده و همچنین ایجاد اعتماد در مشتریان (یگوتولا<sup>6</sup> و همکاران، 2010، 250). از جمله مهمترین شاخص‌هایی است که در این بعد مورد مطالعه قرار گرفته است (کاسا<sup>7</sup>، 2009: 221). از جمله عواملی که تأثیر آنها بر تقویت سرمایه اجتماعی و انسانی بررسی شده است، عدالت سازمانی (امیرخانی و پورعزت، 1387) و فعالیتهای منابع انسانی در سازمان (اویسل و کوکا<sup>8</sup>، 2009؛ یانگ و لین<sup>9</sup>، 2009؛ چادهری<sup>10</sup>، 2001) است. به دلیل اهمیت زیاد فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در سازمان، این فعالیت‌ها می‌توانند تأثیر قابل ملاحظه‌ای را بر سرمایه و منابع سازمان برجای بگذارند. (اصغرعلی، حسین و عظیم، 2013). نوا<sup>11</sup> و همکارانش (2000) فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را شامل

1. Jian and Wang
2. Auw
3. Griffith et al
4. Adam
5. Houghton et al
6. Bhagavatula
7. Kaasa
8. Uysal and Koca
9. Yang and Lin
10. Choudhury
- 11 . Noe

تحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و روابط کارکنان می‌دانند و معتقدند که مدیران منابع انسانی با انجام این وظایف عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (اویسل و کوکا، 2009). بسیاری از پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به صورتی مثبت می‌توانند عملکرد بنگاه را از طریق تأثیراتشان بر سرمایه انسانی و اجتماعی تحت تأثیر قرار دهند (بیولر و مک‌اوی<sup>1</sup>، 2012). با توجه به این مسئله تأثیر این فعالیت‌ها بر سرمایه‌های ناملموس یا نرم سازمان هدف این بررسی قرار گرفت که اولین فرضیه آن به این صورت شکل می‌گیرد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه‌های نرم سازمان تأثیر معناداری دارد.

زمانی که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی قوی و از لحاظ درونی منسجم باشند، این توانایی‌ها بر روی تمامی سطوح تأثیر گذاشته و آنها را تقویت می‌کند (بون و اوستروف<sup>2</sup>، 2004). از طرفی سه سطح متمایز و مرتبط تجزیه و تحلیل در هر سازمان عبارتند از: سطح سازمانی، گروهی و فردی. این سه سطح شبیه یک ساختمانی هستند که قابلیت سازمانی به عنوان ستون دو سطح دیگر (قابلیت فردی و گروهی) است. تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که متدهای مدیریت منابع انسانی، مشارکت‌کارمندان، شبکه سازی، تعهد و تسهیم دانش و ابداعات را تسهیل می‌کنند (آپلیوم<sup>3</sup> و همکاران، 2000؛ کالینز و کلارک، 2003؛ کالینز و اسمیت، 2006). کلونوبوسل (2007) نشان دادند که علایق و انگیزه کارمندان تابعی از دو عامل تصادفی (به عنوان مثال پاداش‌ها) و بهره ذاتی (مانند کار معنی دار) است که از کار انجام شده ناشی می‌شوند. کارمندان باید برای انجام وظایف مرتبط با انگیزه و حسابگر باشند. بنابراین، فعالیت‌های روزمره هر کارمند باید تعریف شده، نوشته شده و اندازه‌گیری شده باشد و او باید به صورت منظم از عملکرد خودش فیدبک دریافت کند. پاداش‌ها (ذاتی یا تصادفی) باید در ارتباط با نتایج کارایی مؤثر باشند که اینها جزو وظایف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد. علاوه بر آن، روش‌های پاداش که تساوای‌گرا بوده و بر اساس سطح درآمد شرکت می‌باشند به نظر می‌رسد با

- 
1. Buller and McEvoy
  2. Bowen and Ostroff
  3. Appelbaum

رفتار گروهی وابسته بوده و باعث کیفیت بالاتر محصول می‌شود (بلوم<sup>1</sup>، 199؛ کورد و لَوین<sup>2</sup>، 1992) فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، مرکزی برای تولید، تقویت و نگهداری قابلیت‌های سازمانی، هنجارها/شایستگی‌های گروه و فرصت/انگیزش فردی می‌باشد (بیولر و مک‌اوی، 2012). با توجه به این بحث فرضیه دوم به شکل زیر صورت می‌گیرد: فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر روی قابلیت‌های سطوح سازمانی (سطوح فردی، گروهی و سازمانی) تأثیر معناداری دارد.

قابلیت‌های سازمانی، پایه‌هایی برای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک مربوط می‌باشد. قابلیت‌های سازمانی، منابع سطح سیستم می‌باشند، که توسط کولبرت (2004) به عنوان " قابلیت‌های سازمانی که فقط در روابط وجود دارند- در روابط بین همه چیز " (کولبرت<sup>3</sup>، 2004: 348) تعریف شده‌اند. این قابلیت‌ها و منابع شامل توانایی تعبیر (بوال و هوجبرگ<sup>4</sup>، 2000)، منابع فرهنگی (ورنرفلت<sup>5</sup>، 1989)، قابلیت‌های پویا (نیسه<sup>6</sup> و همکاران، 1997)، قابلیت دانش محور (گرنٹ<sup>7</sup>، 1996)، شبکه اجتماعی (کالینزو کلارک، 2003)، منابع سطح سیستم (بلاک و بوال<sup>8</sup>، 1994) و یا قابلیت‌های یادگیری (کانگ<sup>9</sup> و همکاران، 2007) هستند. در تعریفی از سایت امتورنارد، قابلیت‌های سازمانی دانستن چگونه عملکردن، پتانسیل‌های عملی ناشی از ترکیب و هماهنگی منابع، دانش و صلاحیت‌های سازمان از طریق جریان ارزش برای تحقق اهداف استراتژیک است (رایوفت<sup>10</sup> و همکاران، 2010). دای معتقد است قابلیت به دانش، مهارت و روندهایی اشاره دارد که توانایی سازمان برای خلق و ارائه ارزش برتر برای مشتریان را شکل می‌دهد. تبادل و کسب اطلاعات مقدمات مهم قابلیت‌های سازمانی هستند. یادگیری سازمانی نیرو محرکه تکامل قابلیت‌های سازمانی است (لیو و همکاران، 2012)

1. Bloom
2. Cowherd & Levine
3. Colbert
4. Boal & Hooijberg
5. Wernerfelt
6. Teece
7. Grant
8. Black & Boal
9. Kang
10. Rauffet

قابلیت‌های سطوح سازمانی رفتارهای ارزشمند را مرتبط، سطوح شایستگی را ارتقای، ارزش‌های مثبت را تقویت و فرهنگ بوروکراتیک را به فرهنگ کارآفرینی تبدیل می‌کنند و همچنین عملکرد را از طریق تمرکز بر یادگیری داخلی و خارجی برای ایجاد فرایندها و تجهیزات انحصاری در صنایع تولیدی، افزایش می‌دهند (گیل<sup>1</sup>، 2006). لوما<sup>2</sup> (2000) اظهار می‌کند که قابلیت سازمانی بخش منابع انسانی را به عنوان یک شریک استراتژیک سازماندهی می‌کند. به طور کلی، این چارچوب‌های نظری نشان می‌دهد که برخی از قابلیت‌های خاص شرکت-روابط، فرآیندها و سیستم-منابعی سازگار و مزیت‌هایی رقابتی می‌باشند زیرا آنها متغیر، کمیاب، و دشوار برای تقلید و جایگزین می‌باشند. قابل ذکر است که در درجه اول قابلیت‌های سازمانی، شایستگی‌ها یا صلاحیت‌های گروه و دانش و مهارت و توانایی فردی با سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی، هنجارهای گروه و انگیزش و فرصت‌های فردی با سرمایه اجتماعی، مرتبط است. به طور کلی، قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی را در بر می‌گیرد (وستلوند<sup>3</sup> و آدام، 2010). قابلیت‌های سطح گروه همان صلاحیت‌های کاری، هنجارها و انسجام گروه‌های کاری (بیولر و مک‌اوی، 2012). چالاکی گروه کاری و انعطاف‌پذیری (جاکسون و اسچولر<sup>4</sup>، 2000) است. کارمندان باید ظرفیت و انگیزه برای کسب صلاحیت‌های لازم بیشتر از حد شغلشان و همچنین مشارکت فعال در اهداف سازمان را داشته باشند (بوسول<sup>5</sup>، 2006). مک‌اوی و همکاران (2005) به صورت مشخص تر صلاحیت را به عنوان تنظیمات دانش، مهارت‌ها، صلاحیت‌های فنی لازم برای یک منصب مشخص تعریف کرده‌اند، اما باید مهارت‌های غیر فنی نظیر ارتباطات، کارگروهی، انعطاف‌پذیری، قابلیت یادگیری را که برای توسعه سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی ضروری هستند نیز در آن لحاظ می‌کردند (رایت<sup>6</sup> و همکاران، 2001). همچنین باید به هنجارهایی که باعث کنترل رفتار گروهی می‌شوند توجه خاص داشت. هنجارهای گروهی که در تعریف اجتماعی "قوانین رفتار" نام گرفته‌اند، هنجارهایی هستند که بین اعضای گروه

- 
1. Gill
  2. Luoma
  3. Westlund
  4. Jackson & Schuler
  5. Boswell
  6. Wright



مشروعیت یافته و پذیرفته شده است (نپیر و گِرشنفلد<sup>1</sup>، 1985). هنجارهای گروهی بر رفتار افراد هم به صورت جداگانه در گروه و هم کل گروه تأثیر می‌گذارد (سایلدینی و تروست<sup>2</sup>، 1998). صلاحیت‌ها و هنجارها در سطح گروه، توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی را در شرکت تسهیل می‌کند. از نظر تئوری، شرکت‌ها می‌توانند سرمایه انسانی و اجتماعی خود را با ایمنی سازی در سهم استعداد انسانی که دارای هنجارها و صلاحیت‌های استراتژیکی شغل مربوط می‌باشد، توسعه دهند (بیولر و مک‌اوی، 2012). بعضی محققان نشان داده‌اند که همه گروه‌های کارمندان دارای صلاحیت و شایستگی‌های شغلی نیستند (لپاک و سنل<sup>3</sup>، 199؛ پراهالاد و هامل<sup>4</sup>، 1990). اما همانطور که کالوین و بوسول (2007) مطرح کرده است، شرکت‌ها یا سازمان‌ها از طریق افراد و رفتارهای جمعی کارمندان استراتژی‌ها را تدوین و اجرا می‌کنند. بنابراین هر کارمند به صورت انفرادی باید دارای قابلیت، انگیزه و موقعیت برای درگیر شدن با حرکت‌های هدایت کننده در جهت اهداف استراتژیک شرکت را داشته باشد. هر کدام از کارمندان باید دارای قابلیت، انگیزه و موقعیت‌های لازم برای نمایش قابلیت‌های سازمانی و صلاحیت‌های گروهی مرتبط شغلی باشند که همگی در راستای اولیت‌های شغلی قرار گرفته‌اند (آپلیبوم و همکاران، 2000). به‌طور کلی می‌توان گفت که قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی، سرمایه انسانی را در بر می‌گیرد (بیولر و مک‌اوی، 2012). از این رو فرضیه دیگر این پژوهش به شرح زیر است:

قابلیت‌های سطوح سازمانی بر سرمایه‌های نرم سازمان تأثیر معناداری دارد.

چنانکه مطرح شد تحقیقات محدودی در زمینه ارتباط بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های نرم سازمان صورت گرفته است. اگرچه کار تجربی نشان می‌دهد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به صورتی مثبت سرمایه‌های نرم سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، ولی به صراحت نمی‌توان توضیح داد که تا چه اندازه به طور مستقیم و تا چه حد از طریق متغیرهای واسطه دیگر ایجاد می‌شوند. این عدم قطعیت به دلیل تفاوت گسترده پژوهش‌ها در زمینه مبانی نظری، سطوح تجزیه و

- 
1. Napier & Gershenfeld
  2. Cialdini & Trost
  3. Lepak & Snell
  4. Prahalad & Hamel

تحلیل، تعاریف فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و اندازه‌گیری سرمایه‌های نرم می‌باشد. به طور خلاصه، نیاز به چهارچوب نظری جامع‌تر و اعتبار تجربی از ارتباط بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های نرم در سازمان‌های کشور، احساس می‌شود. با توجه به آنچه بیان شد، مدل مفهومی این پژوهش به صورت زیر است.



شکل شماره 1: مدل مفهومی

## ابزار و روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام هستند که تعداد آنها 400 نفر می‌شد. با استفاده از جدول مورگان تعداد 196 نفر برای نمونه انتخاب گردیده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسش‌نامه می‌باشد که اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش در جدول زیر آمده است.

جدول شماره 1: اطلاعات پرسش‌نامه تحقیق

متغیر	ابعاد	تعداد گویه‌ها	رفرنس
فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی	-----	12	یانگ لین (2009)
قابلیت‌های سطوح سازمانی	قابلیت‌های سازمانی	9	محقق ساخته
	قابلیت‌های گروهی		
	قابلیت‌های فردی		
سرمایه‌های نرم سازمان	سرمایه اجتماعی	6	محقق ساخته
	سرمایه انسانی		

در تحقیق حاضر برای بررسی روایی از روایی محتوایی، صوری و سازه استفاده شده است. جهت بررسی روایی محتوایی از روش والتز و باسل (Waltz & Bausell) استفاده شده است که شاخص CVI برای همه گویه‌ها بالاتر از 0/79 شده اند که نشان دهنده تأیید روایی محتوایی پرسشنامه می باشد. برای بررسی روایی سازه نیز با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی که همه بارهای عاملی بزرگتر از 0/50 و AVE همه متغیرهای نیز بزرگتر از 0/50 شده اند، لذا روایی سازه نیز مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین برای بررسی روایی صوری نیز از نظرات گروه نمونه هدف (شرکت کنندگان تحقیق) استفاده شده است. بدین صورت که از شرکت کنندگان خواسته شد تا میزان اهمیت هریک از گویه‌های پرسش نامه را در یک طیف لیکرتی 5 قسمتی از 1 (اصلاً مهم نیست) تا 5 (کاملاً مهم است) مشخص نمایند. کاملاً مهم است (امتیاز 5)، مهم است (امتیاز 4)، به طور متوسطی مهم است (امتیاز 3)، اندکی مهم است (امتیاز 2) و اصلاً مهم نیست (امتیاز 1). سپس نمرات تأثیر از طریق فرمول زیر محاسبه می شود: اهمیت × فراوانی (به درصد) = نمره تأثیر

برای پذیرش روایی صوری هر گویه، نمره تأثیر آن نایستی کمتر از 1/5 باشد و فقط سؤالاتی از لحاظ روایی صوری قابل قبول هستند که نمره آن‌ها بالاتر از 1/5 باشد. همه سؤالات پرسش نامه تحقیق حاضر نمره بالاتر از 1/5 کسب کرده اند و روایی صوری نیز مورد تأیید قرار گرفته است. برای پایایی پرسش نامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

جدول شماره 2: ضریب پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی	88%
قابلیت‌های سطوح سازمانی	86%
سرمایه‌های نرم سازمان	89%
کل پرسش نامه	90%

همانطور که مشاهده می‌شود ضرایب آلفای کرونباخ همه متغیرها و ابعاد بزرگتر از 0,70 هستند که نشانگر تأیید پایایی بالای پرسش نامه است.

نتایج تحلیل داده‌ها برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از معادلات ساختاریافته با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است که تحلیل با استفاده از نرم افزار لیزرل شامل دو مرحله است. در مرحله نخست تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای مدل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و سپس تحلیل ساختاری آنها. در ادامه تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای مدل گزارش شده‌اند.

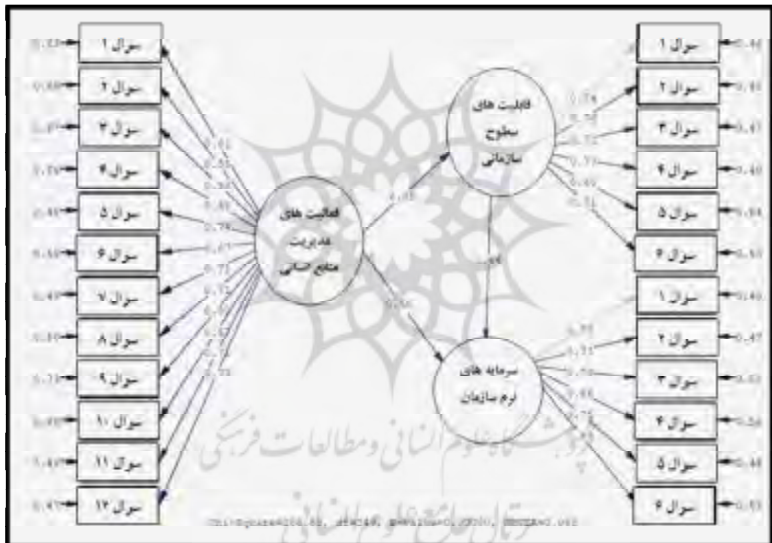
جدول شماره 3: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای مدل

نتیجه	بار عاملی	پرسش‌ها	ابعاد	متغیر
تأیید	0/80	سوال 1	-----	رهایی‌های مدیریت منابع انسانی
تأیید	0/74	سوال 2		
تأیید	0/85	سوال 3		
تأیید	0/83	سوال 4		
تأیید	0/79	سوال 5		
تأیید	0/86	سوال 6		
تأیید	0/89	سوال 7		
تأیید	0/85	سوال 8		
تأیید	0/77	سوال 9		
تأیید	0/74	سوال 10		
تأیید	0/80	سوال 11		
تأیید	0/82	سوال 12		
حذف سوال	0/23	سوال 1	قابلیت‌های سازمانی	قابلیت‌های سطوح سازمانی
تأیید	0/77	سوال 2		
تأیید	0/80	سوال 3		
حذف سوال	0/28	سوال 1	قابلیت‌های گروهی	
تأیید	0/72	سوال 2		
تأیید	0/78	سوال 3		
تأیید	0/81	سوال 1	قابلیت‌های فردی	
تأیید	0/76	سوال 2		
حذف سوال	0/39	سوال 3		
تأیید	0/80	سوال 1	سرمایه اجتماعی	سرمایه‌های نرم سازمان
تأیید	0/84	سوال 2		
تأیید	0/79	سوال 3		
تأیید	0/88	سوال 1	سرمایه انسانی	
تأیید	0/85	سوال 2		
تأیید	0/82	سوال 3		

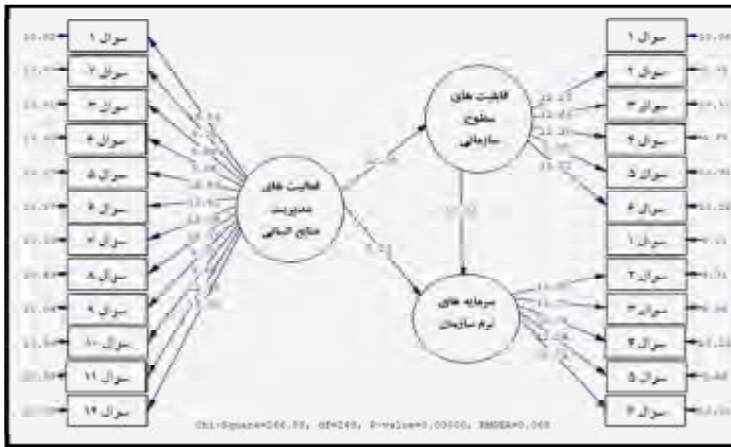
مطابق جدول شماره 3 چنانکه که مشاهده می شود هر کدام از ابعاد متغیر قابلیت‌های سطوح سازمانی یعنی سطوح فردی، گروهی و سازمانی دارای یک بارعاملی کمتر از 0/50 می باشد پس پرسش‌های مربوط به بارهای عاملی ضعیف از تحلیل حذف شدند. با توجه به مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در مجموع هر سه تغییر پژوهش حاضر را به عنوان متغیرهای یک مرحله‌ای در نظر گرفته و مدل ساختاری پژوهش بدون ابعاد در نظر گرفته شد.

### بررسی مدل ساختاری متغیرهای پژوهش

در این بخش به بررسی فرضیه‌های پژوهش و نتیجه‌گیری درباره آنها پرداخته می‌شود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است.



شکل شماره 2: مدل ساختاری فرضیه‌های پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل شماره 3: مدل ساختاری فرضیه‌های پژوهش در حالت ضرایب معناداری

### بررسی فرضیه‌های پژوهش و نتیجه‌گیری درباره آنها

با توجه به شکل‌های شماره 2 و 3 نتیجه فرضیه‌های پژوهش در جدول زیر انعکاس یافته است.

جدول شماره 4: نتیجه فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	عدد معناداری	ضریب	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأییدفرضیه	12/09	%89	قابلیت‌های سطوح سازمانی	فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی
تأییدفرضیه	9/21	%56	سرمایه‌های نرم سازمان	فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی
تأییدفرضیه	10/22	%64	سرمایه‌های نرم سازمان	قابلیت‌های سطوح سازمانی

با توجه به عدد معناداری (t) به دست آمده بین دو متغیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های سطوح سازمانی (12/09) که بزرگتر از 1/96 می‌باشد پس تأثیرگذاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های سطوح سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام تأیید می‌شود. چون ضریب استاندارد بین دو متغیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های سطوح سازمانی برابر با (89%) شده است پس فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های سطوح سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی

شهر ایلام دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری می باشد (فرضیه اول). عدد معناداری بین دو متغیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های نرم سازمان (9/21) که بزرگتر از 1/96 می باشد، پس تأثیرگذاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه‌های نرم سازمان در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام تأیید می‌شود. چون ضریب استاندارد بین دو متغیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های نرم سازمان برابر با (56%) شده است، پس فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه‌های نرم سازمان در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری می باشد (فرضیه دوم). همچنین با توجه به اینکه عدد معناداری (t) به دست آمده بین دو متغیر قابلیت‌های سطوح سازمانی و سرمایه‌های نرم سازمان (10/22) که بزرگتر از 1/96 می باشد، پس تأثیرگذاری قابلیت‌های سطوح سازمانی بر سرمایه‌های نرم سازمان در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام تأیید می‌شود. چون ضریب استاندارد بین دو متغیر قابلیت‌های سطوح سازمانی و سرمایه‌های نرم سازمان برابر با (64%) شده است، پس قابلیت‌های سطوح سازمانی بر سرمایه‌های نرم سازمان در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری می‌باشد (فرضیه سوم). با توجه به اینکه متغیر فعالیت‌های منابع انسانی بر قابلیت‌های سطوح سازمانی تأثیر معناداری دارد و خود قابلیت‌های سطوح سازمانی نیز بر سرمایه‌های نرم سازمان تأثیر معناداری دارد، پس می‌توان گفت که متغیر فعالیت‌های منابع انسانی به صورت غیر مستقیم و از طریق متغیر قابلیت‌های سطوح سازمانی بر سرمایه‌های نرم سازمان تأثیر گذار است و میزان این تأثیرگذاری به اندازه  $(0/89 * 0/64 = 0/57)$  می‌باشد. در واقع نقش میانجی متغیر قابلیت‌های سطوح سازمانی در رابطه بین فعالیت‌های منابع انسانی و سرمایه‌های نرم سازمان تأیید می‌شود.

### برازش مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق

جدول شماره 5 شاخص‌های برازش مدل از قبیل کای دو، GFI، RMSEA و ... را نشان می‌دهد. اگر مقدار نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچکتر از 3، RMSEA کوچکتر از 0,1، و نیز GFI و AGFI بزرگتر از 90 % باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد.

جدول شماره 5: برازش مدل‌های ساختاری فرضیه‌های تحقیق

AGFI	GFI	RMSEA	کای دو به درجه آزادی
0/96	0/98	0/068	1/07

چنانکه که مشاهده می‌شود، با توجه به مقادیر به دست آمده از جدول شماره 5، برازش مدل فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه برای به دست آوردن موفقیت‌های سازمانی به چیزی بیش از منابع مادی نیاز است. سرمایه‌های نرم یا ناملموس مفهومی است که به این مهم موضوع ارتباط می‌یابد. بر این اساس در این پژوهش به بررسی عوامل مهمی که این سرمایه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، پرداخته شد. در واقع هدف این پژوهش ارتقای سرمایه‌های نرم سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام و به تبع آن ارتقای عملکرد سازمان مذکور بود. ممکن است عوامل متعددی در ارتقای و تقویت سرمایه‌های نرم دخیل باشند، اما در این پژوهش به علت اهمیت مدیریت منابع انسانی که در دهه‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است، تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه‌های نرم سازمان و قابلیت‌های سطوح سازمانی نیز به عنوان متغیر میانجی در رابطه میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های نرم سازمان، مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به تئوری پژوهش و مدل مفهومی پژوهش برای هدف فوق سه فرضیه طراحی شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها در نرم افزار لیزرل، نتایج نشان داد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های سطوح سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری می‌باشد (فرضیه اول)، نتایج به دست آمده از فرضیه اول پژوهش حاضر با نتایج مطالعات محققانی همچون (بیولر و مک‌اوی، 2012؛ آپلیوم و همکاران، 2000؛ بوان و اوستروف، 2004؛ کلاینز و کلارک، 2003؛ کلاینز و اسمیت، 2006) هم راستا بوده است. از آنجایی که کارهای کلیدی سازمان توسط انسانها انجام می‌شود، عملاً هیچ قابلیت سازمانی بدون وجود شایستگی‌ها و ویژگی‌هایی در وجود نقش‌آفرینانش قابل تصور نیست و این محقق نمی‌شود مگر با فعالیت‌ها و شیوه‌های مطلوب منابع انسانی که متخصصان این حوزه در سازمان‌ها اعمال



می‌کنند. بنابراین سازمانی که کارشناسان تحقیق و توسعه و متخصصان منابع انسانی ماهر نداشته باشد، بعید است بتواند چنین فعالیت‌های مطلوبی را اعمال نماید. بنابراین پیشنهاد می‌شود در سازمان تأمین اجتماعی ایلام توجه بیشتری در به کارگیری متخصصان و کارشناسان ماهر در حوزه مدیریت منابع انسانی شود. فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه‌های نرم سازمان در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری می‌باشد (فرضیه دوم). نتایج به دست آمده از فرضیه دوم پژوهش حاضر با نتایج مطالعات محققانی همچون (بیولر و مک‌اوی، 2012؛ اصغرعلی، حسین و عظیم، 2013) هم راستا بوده است. فعالیت‌های منابع انسانی به دلیل اینکه به طور مستقیم بر توانایی‌ها و مهارت کارکنان اثر می‌گذارد، می‌تواند منجر به بهبود روابط میان کارکنان شود و از آنجا که سرمایه اجتماعی در این روابط نهفته است، سرمایه اجتماعی و انسانی سازمان را بهبود بخشند. از این رو با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که عموم سازمان‌ها و به ویژه سازمان مورد مطالعه توجه خاصی به فعالیت‌های منابع انسانی داشته باشند و فعالیت‌های انتخاب و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را به عنوان فعالیت‌هایی که می‌تواند هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم منجر به بهبود سرمایه‌های ناملموس سازمان شوند، مدنظر داشته باشند. قابلیت‌های سطوح سازمانی بر سرمایه‌های نرم سازمان در سازمان تأمین اجتماعی شهر ایلام دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری می‌باشد. نتایج به دست آمده از فرضیه سوم پژوهش حاضر با نتایج مطالعات محققانی همچون (لوما، 2000؛ بیولر و مک‌اوی، 2012؛ وستلوند و آدام، 2010) هم راستا بوده است. نتایج این پژوهش حاکی از اهمیت نقش قابلیت‌های سازمانی در تأثیرگذاری بر سرمایه‌های نرم سازمان است و با توجه به اینکه قابلیت‌های سازمانی توانایی منحصر به فرد سازمان برای کسب مزیت رقابتی در جهت بهینه ساختن فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی است، پیشنهاد می‌شود این قابلیت‌ها را با استفاده از ایجاد سیستم‌ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش منصفانه، ایجاد فرصت‌های توسعه برای افراد، ایجاد ساختارهای تیم محور که افراد را قادر می‌سازند در تصمیم‌گیری مشارکت کنند و به کارگیری مدیران ارشدی که چشم انداز آینده را حمایت و قهرمانان تغییر را حفاظت کنند، ارتقا داده شود.

## محدودیت‌های پژوهش

سرمایه‌های نرم از جمله مفاهیمی است که تحت تأثیر متغیرهای زیادی در سازمان قرار می‌گیرد اما با توجه به محدودیت زمانی پژوهش‌گران، امکان کنترل سایر متغیرها وجود نداشت. نبود پرسش‌نامه استاندارد در سطح تحلیل سازمانی، باعث شد تا پژوهش‌گران با مرور دقیق مبانی نظری و با الهام از بعضی پرسش‌نامه‌های استاندارد، اقدام به طراحی پرسش‌نامه نموده و سپس روایی و پایایی آن را از طریق روایی صوری، محتوایی و تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و آزمون آلفای کرونباخ کنترل کنند. از این رو این احتمال وجود دارد که بنا به این دلایل و همچنین به دلیل شرایط حاکم بر سازمان، میزان تعمیم‌پذیری نتایج تا حدی مخدوش گردد.



## References

- Adam, M. S., & Cathy, U. (2009), No Man Is an Island: Social and Human Capital in IT Capacity Building in the Maldives, *Information and Organization*, 19, 1-21.
- Adler, P.S., & Kwon, S. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Amirkhani, T., & Pourezzat, A. A. (2009), A Survey of the Possibility of Development of Social Capital in the Light of Organizational Justice in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 1(1), 19-32, (In Persian).
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. NY: ILR Press.
- Asghar, A.M., Hussain, A., & Azim, A. (2013), Organizational Investment in Social Capital (OISC) and Employee Job Performance: Moderation by Employee Job Engagement. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 250-257.
- Auw, E. (2009), Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage. *International Review of Business Research Papers*, 5(5), 25-36.
- Bhagavatula, S., Elfring, T., Tilburg, G. G., & van de, B. (2010), How Social and Human Capital Influence Opportunity Recognition and Resource Mobilization in India's Handloom Industry. *Journal of Business Venturing*, 25, 245-260.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994), Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.

- Bloom, M. (1999), The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations. *Academy of Management Journal*, 42, 25-41.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000), Strategic Leadership Research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515-550.
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. S. (2006), Aligning Employees Through "line of sight". *Business Horizons*, 49, 499-509.
- 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(2), 203-221.
- Buller, P.F., & McEvoy, G.M. (2012), Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight. *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.
- Choudhury, J. (2011), HR Configuration, Social Capital and Organization Performance, Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. *The Journal of Commerce*, 3(3), 1-9.
- Chow, I.H. (2009), The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship behavior, and Performance Outcomes: an Empirical Study from China, S.A.M. *Advanced Management Journal*, 74(3), 44-53.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998), Social influence: Social Norms, Conformity and Compliance. *The handbook of social psychology*, 2, 151-192.
- Colbert, B. A. (2004), The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.

- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003), Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006), Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992), Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-311.
- Cross, R., Parker, A., Pprusak, L., & Borgatti, S.P. (2001), Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Network. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.
- Elias, G.C., & Rudy, W. (2005), Measuring Intangibles: Managing Intangibles for Tangible Outcomes.
- Gill, L.M. (2006), Building Organizational Capability. PhD Thesis, Australia: Queensland University of Technology.
- Griffith, D.A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R.J. (2009), Do Marketing Capabilities Consistently Mediate Effects of Firm Intangible Capital on Performance Across Institutional Environments?. *Journal of World Business*, 45, 125-136.
- Hatala, J. (2006), Social Network Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. *Human Resource Development Review*, 5(1), 45-71.

- Hezlett, S. A., Gibson, S. K. (2007), Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3),384-412.
- Houghton, S. M., & Anne, D. S., & J. N. H. (2009), The Influence of Social Capital on Strategic Choice: An Examination of the Effects of External and Internal Network Relationships on Strategic Complexity. *Journal of Business Research*, 62, 1255-1261.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2000), *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Jian, L. X., Wang, Z. T., & Wang, D. H. (2009), Research on the Intangible Assets of University Based on EAHP models.
- Kaasa, A. (2009), Effects of Different Dimensions of Social Capital on Innovative Activity: Evidence from Europe at the Regional Level. *Technovation*, 29, 218-233.
- Kang, S., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007), Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Kraatz, M. S. (1998), Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999), The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004), The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role Of trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Liu, Y., Wang, L., Yuan, C., & Li, Y. (2012), Information Communication, Organizational Capability and New Product Development: an Empirical Study of Chinese Firms. *The Journal of Technology Transfer*, 37(4), 416-432.
- Luoma, M.(2000), Investigating the Link between Strategy and HRD. *Personel Review* 29(6),769-790.
- Napier, R. W., & Gershenfeld, M. (1985), *Groups: Theory and Experience*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: Mc Graw Hill.
- Parise, S. (2007), Knowledge Management and Human Resource Development: An Application in Social Network Analysis Methods. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 359-383.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Organization. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rauffet, P., Da Cunha, C., & Bernard, A. (2010), Organizational Capabilities Assessment: A Dynamic Methodology, Methods and a Tool for Supporting Organizational Diagnosis.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003), Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.

- 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.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998), Social Capital and Value Creation: The Role of Intra Firm Networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Uysal, G., & Koca, G.(2009), HR and Firm Performance at Companies in Turkey: Correlative Analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5(1), 45-48.
- Wernerfelt, B. (1989), From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4-12.
- Westlund, H., & Adam, F. (2010), Social Capital and Performance: A Meta-Analysis of 65 Studies. *European Planning Studies*, 18(6), 893-919.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001), Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Yang, C., Lin, C.Y.(2009), Does Intellectual Capital Mediate the Relationship between HRM and Organizational Performance? Perspective of a Healthcare Industry in Taiwan. *The International Journal Of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984.