



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2020.1880527.2649



## A Survey on the Impact of HPWS on Labor Productivity in Service SMEs: Mediating Role of Social Capital and Knowledge Exchange and Combination

*Iman Hakimi(Ph.D.)<sup>\*1</sup>, Morteza Moradi(Ph.D.)<sup>2</sup>, Abbas Shoul(Ph.D.)<sup>3</sup>*

(Receipt: 2021.11.07- Acceptance:2022.05.02)

### Abstract

The present study aimed at opening up the black box on how high-performance work systems affect labor productivity by investigating the mediating role of social capital and knowledge exchange and combination. The statistical population consisted of managers and employees of professional services companies in Tehran metropolis in 2018. To collect the data, 800 standard questionnaires were distributed directly or via email among the sample who were recruited through random sampling, out of which 461 completed questionnaires (57.6%) were received. After confirming the validity and reliability of the collected data, the research hypotheses were analyzed using structural equation modeling using SPSS and SmartPLS2 softwares. The findings show that a high-performance work system has a positive effect on labor productivity. In addition, the mediating roles of social capital (with the impact intensity of 0.48) and knowledge exchange (with the impact intensity of 0.22) in the relationship between high performance work systems and labor productivity were confirmed. It can also be argued that social capital has a positive and significant effect on the development of the process capabilities of knowledge exchange and combination in the organizations studied.

**Key Words:** high performance work system, knowledge exchange and combination, social capital, labor productivity

---

1. Assistant Professor, Department of Business Management & IT Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

\*. Corresponding Author: hakimi\_iman@pnu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Associate Professor, Department of Industrial Management, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran



10.30495/QJOPM.2020.1880527.2649

(مقاله پژوهشی)



## بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بهره‌وری نیروی کار در شرکت‌های خدماتی کوچک و متوسط: نقش واسط سرمایه اجتماعی و ترکیب و تبادل دانش

ایمان حکیمی\*<sup>۱</sup>، مرتضی مرادی<sup>۲</sup>، عباس شول<sup>۳</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶- پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۲/۱۲)

### چکیده

هدف از مطالعه حاضر بازگشایی جعبه سیاه چگونگی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بهره‌وری نیروی کار از طریق تبیین نقش میانجی ترکیب و تبادل دانش و سرمایه اجتماعی در این رابطه است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارکنان شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای در کلان‌شهر تهران در سال ۱۳۹۷ تشکیل می‌دهند. برای جمع‌آوری داده‌ها تعداد ۸۰۰ پرسشنامه استاندارد به شیوه نمونه‌گیری تصادفی و به‌صورت حضوری و یا از طریق ایمیل بین کارکنان جامعه هدف توزیع و تعداد ۴۶۱ پرسشنامه کامل (۵۷/۶ درصد) بازگشت داده شد. پس از تأیید روایی و پایایی داده‌های جمع‌آوری شده، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS2 مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که سیستم کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبتی بر بهره‌وری نیروی کار دارد. علاوه بر این، شواهد حاکی از تأیید نقش میانجی سرمایه اجتماعی (با شدت تأثیر ۰/۴۸) و ترکیب و تبادل دانش (با شدت تأثیر ۰/۲۲) در ارتباط سیستم‌های کاری با عملکرد بالا - بهره‌وری نیروی کار است. همچنین می‌توان استدلال نمود که سرمایه اجتماعی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه قابلیت‌های فرآیندی ترکیب و تبادل دانش در سازمان‌های مورد مطالعه دارد.

### واژه‌های کلیدی:

سیستم کاری با عملکرد بالا، ترکیب و تبادل دانش، سرمایه اجتماعی، بهره‌وری نیروی کار

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت IT، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
\* نویسنده مسؤول: hakimi\_iman@pnu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. moradi@pnu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران. shoul@vru.ac.ir

## مقدمه

علی‌رغم توجه زیاد به مکانیسم سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کسب‌وکار و بررسی چرایی و چگونگی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، توافق جامعی در مورد چگونگی تأثیر چنین سیستم‌هایی بر عملکرد شرکت وجود ندارد (فو و همکاران؛ ۲۰۱۵). در دهه گذشته، محققین سعی کردند تا این معما را با کشف مکانیسم‌های زیربنایی پیوند بین سیستم‌های منابع انسانی - تحت عنوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا<sup>۱</sup> (HPWS) و بهره‌وری نیروی کار حل کنند (بکسال و همکاران؛ ۲۰۱۱)؛ اما، به‌واسطه عدم انطباق یافته‌ها؛ لزوم انجام پژوهش‌های بیشتر جهت درک پیوند مستقیم بین مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری نیروی کار لازم و ضروری است. سیستم کاری با عملکرد بالا، با تأثیر بر مهارت، نگرش و رفتار، کارکنان ارزشمند و بااستعداد را به نحوی مدیریت می‌کند که به سازمان در خلق مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند (جیوتی و رانی؛ ۲۰۱۷). نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد شرکت، تأکید بر توسعه منابع انسانی جهت بهبود اثربخشی، بهره‌وری و نوآوری سازمانی است. برای رسیدن به این هدف، کارمندان باید به صورت اثربخش از دانش خود بهره‌برداری و دانش‌های جدید را کشف کنند. بدین منظور تأکید گسترده‌ای بر رویکرد سرمایه انسانی و ترکیب و تبادل دانش جهت درک بهتر آثار کارکردهای منابع انسانی صورت گرفته است (بامری و همکاران، ۱۳۹۷؛ رجیبی فرجاد، ۱۳۹۵). با این حال، تنها تحقیقات انگشت‌شماری اخیراً دریافته‌اند که در صورت غفلت از اثر واسطه‌ای سرمایه اجتماعی داخلی در رابطه بین HPWS و عملکرد سازمان؛ درک کارکرد روش‌های منابع انسانی همچنان محدود باقی خواهد ماند (رحمان سرشت و جبارزاده کرباسی، ۱۳۹۶؛ جیانگ و لئو؛ ۲۰۱۵). روابط اجتماعی کارکنان از طریق سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و کاهش نیاز به کنترل‌های رسمی، امکان کار انعطاف‌پذیر را فراهم و موجب ارتقای سرمایه فکری و درنهایت ارتقای اثربخشی سازمانی می‌شود (شیجاکو و همکاران؛ ۲۰۱۵). به عبارتی، همراستا با دیدگاه مبتنی بر دانش، استدلال پژوهش حاضر آن است که HPWS در ابتدا بر کیفیت روابط اجتماعی بین کارمندان تأثیر می‌گذارد و سپس آنها را به تبادل و ترکیب دانش تشویق می‌کند، که این امر به‌نوبه خود بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد (میکالیس و همکاران؛ ۲۰۱۵). لذا بررسی چگونگی تأثیر روش‌های منابع انسانی بر

1. Fu et al
2. High Performance Work Systems (HPWS)
3. Boxall et al
4. Jyoti & Rani
5. Jiang & Liu
6. Shijaku et al
7. Michaelis et al

بهره‌وری نیروی کار همراه با کاوش همزمان نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی و ترکیب و تبادل دانش درون‌سازمانی به‌ویژه در شرکت‌های خدمات حرفه‌ای همچنان به‌عنوان یک خلأ در ادبیات مدیریت منابع انسانی باقی است.

شرکت‌های خدمات حرفه‌ای شامل نیروی کار بسیار تحصیل‌کرده و حرفه‌ای هستند که دانش متعارف را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد. نمونه‌های خدمات حرفه‌ای شامل حسابداری، مهندسی، مشاوره و خدمات حقوقی است. شرکت‌های خدمات حرفه‌ای دانش‌مدار هستند؛ ورودی آنها دانش تخصصی نیروی کار حرفه‌ای و خروجی آنها راه‌حل‌های متناسب با نیازهای مشتری است (آناند و همکاران؛ ۲۰۰۷). این شرکت‌ها بسترهای مناسبی برای مطالعه فرآیندهای تبادل و ترکیب دانش هستند، زیرا بایستی به‌طور مستمر دانش متخصصان خود را ادغام کنند تا دانش جدیدی ایجاد کنند که به بهترین نحو در خدمت مشتریان باشد؛ لذا بیشتر بر کار گروهی و معمولاً بر شکل‌دهی سازمان‌های ماتریسی تکیه می‌کنند و اعضای آنها به لحاظ شخصی مجبور نیستند که به‌طورکلی دانش فنی جدیدی کسب کنند؛ در عوض، فرایندهای ترکیب و ادغام موجب صرفه‌جویی در زمان و افزایش بهره‌وری می‌شوند. در این راستا، مطالعه حاضر با بررسی روابطی رابطه HPWS - بهره‌وری نیروی کار در شرکت‌های حرفه‌ای کوچک و متوسط در مقایسه با شرکت‌های بزرگ که عمدتاً در تحقیقات HPWS مورد بررسی قرار گرفته‌اند و ثانیاً با تبیین متغیرهای میانجی سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی و ترکیب و تبادل دانش جهت بازگشایی جعبه سیاه پیوند HPWS - بهره‌وری نیروی کار و در آخر با بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی بر ترکیب و تبادل دانش در رابطه مذکور به سه طریق به ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی کمک می‌کند.

نکته حائز اهمیت دیگر در این مورد آن است که اثر مثبت سرمایه‌گذاری در HPWS بر بهره‌وری نیروی کار در شرکت‌های بزرگتر ممکن است به شرکت‌های کوچک و متوسط قابل تعمیم نباشد (دروموند و استون؛ ۲۰۰۷). برای مثال، شرکت‌های کوچک اغلب نیازمند نیروی کار بیشتری نسبت به شرکت‌های بزرگ‌ترند و این امر باعث می‌شود که سرمایه انسانی برای عملکرد آنها بسیار حیاتی باشد؛ اما مسائل کوچک بودن، شامل عدم وجود منابع و مشروعیت کافی، گزینش کارکنان باکیفیت را دشوار می‌سازد (پاتل و کانکلین؛ ۲۰۱۲). لذا، آثار مثبت HPWS بر بهره‌وری نیروی کار را نمی‌توان به‌طور جهان‌شمول به شرکت‌های کوچک تعمیم داد. از این‌رو، چنین مسائل زمینه‌ای نیز خاطر نشان می‌کند که بررسی ارتباط HPWS - بهره‌وری نیروی کار می‌تواند در شرکت‌های کوچک

1. Anand et al
2. Drummond & Stone
3. Patel & Conklin

و متوسط ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای حیاتی باشد. با توجه به مباحث فوق، مطالعه حاضر در پی آن است تا با ارائه الگویی تبیین نماید که آیا سرمایه‌گذاری شرکت‌های منتخب در HPWS، بهره‌وری ادراک‌شده نیروی کار را از طریق بهبود سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی و ترکیب و تبادل دانش افزایش می‌دهد یا خیر؟.

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS): ظهور مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تمرکز مدیریت را از فعالیت‌های منابع انسانی کنترل‌محور به فعالیت‌های تعهدگرا تغییر داده است؛ با این حال، نیاز به یکپارچگی هر دو عامل کنترل و تعهد در زمینه نیروی انسانی سازمان‌ها به ظهور سیستم‌های کاری با عملکرد بالا منجر شده است (رشید و همکاران، ۲۰۱۷). در مطالعات مدیریت منابع انسانی، اصطلاح HPWS به سیستمی از عملکردهای منابع انسانی اشاره دارد که برای بهبود مهارت‌های کارکنان، تعهدات و بهره‌وری آنها جهت نیل به مزیت رقابتی پایدار طراحی شده است. HPWS مشتمل بر طیف وسیعی از شیوه‌ها و خط‌مشی‌های نوین منابع انسانی و فرآیندهای طراحی کار در سطوح افقی و عمودی است که بر عملکرد کارکنان از طریق بهبود توانمندی، انگیزه و فرصت مشارکت آنها در مسیر شغلی<sup>۲</sup> (AMO) تأثیر می‌گذارد (کافرکی و داندن، ۲۰۱۵). چنین سیستم‌هایی متضمن استفاده از کارکنان گزینش شده، آموزش، کنترل، وظایف کاری منعطف، مدیریت عملکرد، پاداش و مشارکت گسترده است (فو و همکاران، ۲۰۱۵). هدف تمامی سیستم‌های کاری با توان عملکردی بالا جذب، حفظ و خلق انگیزه در منابع انسانی جهت ایجاد تناسب بین دانش، مهارت و توانایی‌های فردی و مسؤولیت‌های مورد نیاز یک شغل جهت نیل به اهداف سازمانی است (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳).

سرمایه اجتماعی: سرمایه اجتماعی، حلقه اتصال افراد در قالب نهادها، شبکه‌ها و تشکلهای است، مالکیت فردی ندارد و متعلق به تمامی اعضای گروه یا انجمن است و برخلاف سرمایه اقتصادی در صورت استفاده پایان نمی‌یابد (گلدمن و همکاران، ۲۰۱۶). سرمایه اجتماعی تقویت‌کننده همکاری، تعهد، تسهیم اطلاعات و اعتماد است. همچنین مشارکت حقیقی را در سازمان ارتقا می‌دهد که این خود منجر به موفقیت و اثربخشی بیشتر می‌شود. (آلگوئزای و فیلیری، ۲۰۱۰). در میان چارچوب‌های موجود در مورد کارکردهای سرمایه اجتماعی در سازمان، نه‌پایت و گوشال<sup>۶</sup> (۱۹۹۸)

1. Rasheed et al
2. Ability, Motivation, Opportunity (AMO)
3. Cafferkey & Dundon
4. Gelderman et al
5. Alguezaui & Filieri
6. Nahapiet & Ghoshal

الگوی جهان‌شمول با پایه نظری قوی و مبتنی بر ابعاد مفهومی ساختاری، شناختی و ارتباطی برای ادراک این سازه ارائه کردند. سرمایه اجتماعی ساختاری، شامل همه ذخایر غیرانسانی دانش در سازمان است که دربرگیرنده پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرایی فرآیندها، استراتژی‌ها، برنامه‌های اجرایی و به‌طورکلی هر آنچه ارزش آن برای سازمان بالاتر از ارزش مادی‌اش باشد، است (لنفردی و همکاران؛ ۲۰۱۵). سرمایه اجتماعی ارتباطی توصیف‌کننده نوعی روابط شخصی است که افراد با یکدیگر به خاطر سابقه تعاملات‌شان برقرار می‌کنند. این بعد با سطوح بالایی از اعتماد، هنجارهای مشترک، تکالیف و هویت متقابل مشخص می‌شود (پیران و همکاران، ۱۳۹۱). سرمایه اجتماعی شناختی اشاره به مفاهیم و زبان مشترک در ساختار سازمان دارد که فراهم‌کننده مظاهر، تعبیرها و تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک میان گروه‌ها است (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰).

ترکیب و تبادل دانش: مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به‌طور نظام‌مند برای یافتن، سامان‌دهی، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد (رجبی و همکاران، ۱۳۹۵). ترکیب و تبادل دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که به شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مربوطاند (برومند کاخکی و اخوان، ۱۳۹۶). ترکیب و تبادل دانش، فرایندی شناخته‌شده است که در آن، سازمان به تولید، کسب، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش برای افزایش بهره‌وری سازمانی می‌پردازد (رضایی‌ملک و رادفر، ۱۳۹۲).

بهره‌وری منابع انسانی: بهره‌وری نیروی انسانی به جنبه‌ای از افزایش کمیت و بهبود کیفیت محصول اطلاق می‌گردد که به‌واسطه ارتقای سطح کیفی و تلاش نیروی انسانی ایجادشده باشند. مطابق این تعریف بین بهره‌وری منابع انسانی و میزان به‌کارگیری توان‌های بالقوه و بالفعل افراد یک رابطه مستقیم به وجود می‌آید (داور و پارتی، ۲۰۱۳). هر چه درصد بیشتری از این توان‌ها به جریان انداخته شوند، می‌توان انتظار بهبودی بیشتری از بهره‌وری داشت. در واقع بهره‌وری نیروی انسانی با افزایش درجه اثربخشی فعالیت‌ها، افزایش می‌یابد (فریمپانگ و همکاران، ۲۰۱۱). بهره‌وری منابع انسانی یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی به روش علمی به‌منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان و نیز حداکثر استفاده مناسب از منابع انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و هزینه (محمدی و همکاران، ۱۳۹۳).

1. Lanfredi et al
2. Davar & Parti
3. Frimpong et al

نقش واسط سرمایه اجتماعی در ارتباط HPWS- بهره‌وری نیروی کار: همان‌گونه که بیان شد روش‌های منابع انسانی ابزارهایی هستند که شرکت‌ها می‌توانند به کمک آنها مجموعه‌ای از روابط اجتماعی را بین کارکنان مدیریت کنند. در ادامه با اشاره به ابعاد HPWS، به بررسی نقش آنها در توسعه سرمایه اجتماعی می‌پردازیم.

الف) سیستم‌های گزینش انتخابی- بر اساس معیارهای مرتبط با شغل مانند دانش، مهارت و تجربه و همچنین بر اساس شاخص‌های محیطی مانند شخصیت، ارزش و مهارت‌های بین فردی؛ بر ظرفیت اجتماعی افراد و کیفیت روابط آنها با یکدیگر در داخل سازمان تأثیر می‌گذارند (میپیل و کلوتسینیوتیس؛ ۲۰۱۶).

ب) تصمیم‌گیری غیرمتمرکز- کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی تشویق می‌کند و این امکان را فراهم می‌آورد که افراد بیشتری همزمان روی یک مسأله کار کنند. تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، محدوده نظارت و کنترل مدیران را بازتر کرده و سبب تغییر گردش اطلاعات از پایین به بالا در سازمان می‌شود. چنین تغییری در جریان اطلاعات، درک متقابل بین اعضای سازمان را افزایش و روابط آنها را آسان‌تر می‌کند (کمالی، ۱۳۹۳).

ج) ارائه آموزش‌های گسترده داخلی - زبان مشترک بین کارمندان را با عرضه اصطلاحات فنی مورد استفاده همکاران تسهیل و منجر به تناسب و سازگاری بیشتر آنها با جو غالب سازمانی می‌شود (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴).

د) طراحی وظایف شغلی انعطاف‌پذیر- فرصت‌های بیشتری برای شناخت کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان فراهم و به توسعه روابط پرسنل با یکدیگر کمک می‌کند (سیارنین و همکاران؛ ۲۰۱۸).

ه) الگوی ارتباطی باز- با تسهیل اطلاعات مشترک مربوط به استراتژی کسب‌وکار، عملکرد و اهداف بین کارمندان، زمینه انتقال سریع دانش جدید و ایده‌های نوآورانه را افزایش و به‌نوبه خود سطح بالایی از شناخت مشترک بین افراد را حفظ و ایجاد خواهد نمود (جیانگ و لئو، ۲۰۱۵).

و) نظام پاداش- با تبیین روابط رقابتی یا مشارکتی بین افراد، عملکرد گروهی و بهره‌وری تیمی را ارتقا می‌بخشد. به عبارتی، پاداش گروهی باعث تشویق و ترغیب کار گروهی و درنهایت اثربخشی سازمانی می‌شود (محبی‌فر و همکاران، ۱۳۹۵).

از طرفی، سرمایه اجتماعی بستر مناسبی برای بهره‌وری سرمایه انسانی و فیزیکی و راهی برای نیل به موفقیت و بهبود عملکرد سازمان قلمداد می‌شود. مدیران و کسانی که بتوانند در سازمان

1. Mihail & Kloutsiniotis

2. Čiarnienė et al

سرمایه اجتماعی ایجاد کنند، راه کامیابی شغلی و سازمانی خود را هموار می‌سازند (غیائی‌ندوشن و امین‌الرعایا، ۱۳۹۵). در تحقیقی، پورتز و سنسنبرنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) دو شاخه اصلی را که از راه آن سرمایه اجتماعی، بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شناسایی کرد: اول آنکه، سرمایه اجتماعی، انتشار دانش و اطلاعات را در میان کارکنان موجب شده، دستیابی به هدف‌های معینی را که در صورت عدم وجود آنها غیرقابل‌دسترس است، ممکن می‌سازد. دوم آنکه، تعاملات اجتماعی ممکن است بر انگیزش و تلاش‌های کارکنان تأثیر بگذارد. همچنین وقتی کارکنان احساس کنند که از حمایت سازمانی برخوردارند، سطح ستاده‌ها از راه عملکرد بهتر آنها افزایش و نقش منفی استرس سازمانی در عملکرد، کاهش می‌یابد (بسلی و کوآت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). سرمایه اجتماعی قادر است تا هزینه‌های تعاملات درون‌سازمانی نظیر انجام مذاکرات و جلسات و کارهای گروهی، کنترل و نظرات از طریق سلسله‌مراتب و مقررات بوروکراتیک و کندی ناشی از آن را در حد قابل‌توجهی کاهش دهد و موجب می‌شود که زمان و سرمایه بیشتری اختصاص به فعالیت‌های اصلی پیدا کرده و در کاهش هزینه‌های مدیریتی و توسعه اجتماعی و سازمانی بسیار مؤثر است (خضریور و همکاران، ۱۳۹۳).

نقش واسط ترکیب و تبادل دانش در ارتباط HPWS- بهره‌وری نیروی کار: HPWS جو سازمانی را ایجاد می‌کند که متخصصان را به تبادل و ترکیب دانش ترغیب می‌کند (میکایلس و همکاران، ۲۰۱۵). محققان دریافته‌اند که HPWS نگرش‌های کارمندان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و از این طریق بر ساختارهای اجتماعی داخلی تأثیر می‌گذارد (مانکس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). کیفیت روابط کارکنان به طور عمده انگیزه آنها را برای تبادل و ترکیب دانش تبیین می‌کند (ایلی و زارع خلیلی، ۱۳۹۲). علاوه بر این، اعتماد و حمایت ادراک‌شده از جانب همکاران و سرپرستان، جستجو و اشاعه دانش درون و بین تیم‌ها را افزایش می‌دهد (سیدجوادین و رضایی، ۱۳۹۴). بر اساس دیدگاه قابلیت ارتباطی، مطالعات اخیر HPWS را با افزایش فرآیندهای تبادل و دانش ترکیب مرتبط کرده‌اند (گیتل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). از طرفی، از آنجاکه تبادل و ترکیب دانش، به‌نوبه خود بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد؛ ما پیشنهاد می‌کنیم که HPWS با تأثیر بر تبادل و ترکیب دانش، بهره‌وری نیروی کار را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. HPWS، از طریق افزایش جریان اطلاعات و تمرکززدایی تصمیم‌گیری با افزایش بهره‌وری کارکنان مرتبط است (میپیل و کلوتسینیوتیس، ۲۰۱۶). HPWS به

- 
1. Portes & Sensenbrenner
  2. Besley & Coate
  3. Monks et al
  4. Gittel et al



کارکنان کمک می‌کند تا دانش جدیدی را خلق کنند و با ایجاد توانایی‌های یادگیری، انگیزه آنها را جهت تقویت بهره‌وری یک سازمان افزایش می‌دهد (جیوتی و رانی، ۲۰۱۷).

سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر ترکیب و تبادل دانش: ون دن هوف و هویسمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) عنوان نمودند که سرمایه اجتماعی از سه طریق بر فرآیندهای تسهیم دانش اثر می‌گذارد: (۱) از طریق فراهم نمودن دسترسی افراد به دانش مورد نیاز؛ (۲) از طریق ایجاد یک حس مشترک و فضای اعتماد متقابل و درک باارزش بودن دانش دیگران؛ و (۳) از طریق تسهیم قابلیت درک، تفسیر و ارزیابی دانش دیگران. پیوندهای متقابل اجتماعی به‌عنوان بعد ساختاری سرمایه اجتماعی فرصت یکپارچگی و تبادل دانش میان افراد را فراهم می‌سازد؛ زیرا تبادل اجتماعی افراد را قادر می‌سازد که عمق، وسعت و کارایی دانشی را که با دیگران تسهیم می‌نمایند، افزایش دهند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۲). هر اندازه تعاملات اجتماعی بیشتری بین افراد برقرار شود، شدت، تعداد دفعات و وسعت دانش مبادله شده بیشتر خواهد بود. اعتماد نیز به‌عنوان پرتکرارترین عامل تسهیل‌کننده تسهیم دانش در تحقیقات گذشته، یکی از مؤلفه‌های ارتباطی سرمایه اجتماعی محسوب می‌گردد (حسینی سرخوش و اخوان، ۱۳۹۵).

پیشینه پژوهش: سایر مطالعات به نحوی از انجا ارتباط میان متغیرهای این تحقیق را مورد بررسی قرار داده‌اند که به‌طور خلاصه در جدول ۱ به برخی از آنها اشاره شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

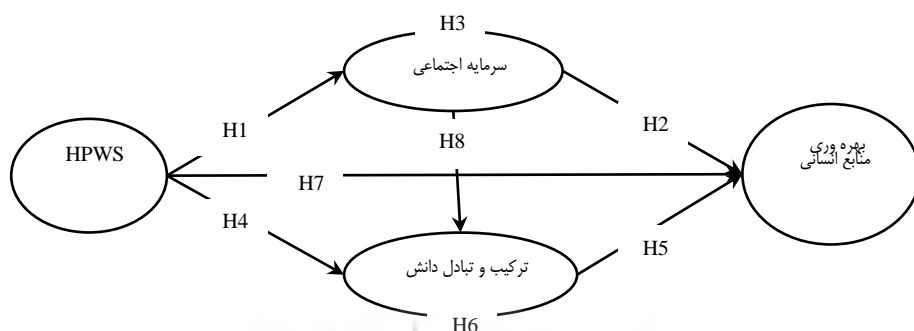
1. Van den Hooff & Huysman
2. Chang et al

## جدول شماره ۱. پیشینه پژوهش

Table 1. Research background

محققان	سال	عنوان	نتایج تحقیق
آنانترام و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۱۸	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و پیامدهای رفتاری کارکنان در مراکز مخابرات هند: رویکردی میانجی	HPWS، تأثیر غیرمستقیم معناداری بر خشنودی و رفاه کارکنان از طریق تعلق و رضایت شغلی آنها دارد.
جیوتی و رانی	۲۰۱۷	سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: نقش مدیریت دانش	سیستم کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. به علاوه، مدیریت دانش نقش میانجی را بین سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.
رشید و همکاران	۲۰۱۷	بررسی نقش رفتارهای اولیه کارکنان بین سیستم کاری با عملکرد بالا و نوآوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط	سیستم کاری با عملکرد بالا به طور قابل توجهی با رفتارهای اولیه کارکنان و نوآوری سازمانی مرتبط است.
مهیل و کلوئسنیوتیس	۲۰۱۶	تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رفاه کاری کارکنان بیمارستان	اثار HPWS بر پیامدهای رفتاری کارکنان، تحت تأثیر ادراک آنها از چگونگی روابط تعاملی‌شان با کارفرمایان قرار دارد.
ون دن هوف و هوپسمن	۲۰۱۶	مدیریت اشاعه دانش: رویکردهای نوظهور و مهندسی	تمامی ابعاد سرمایه اجتماعی به‌طور مثبتی با اشاعه دانش در ارتباط‌اند.
میکالیس و همکاران	۲۰۱۵	دانش به‌عنوان عاملی کلیدی در رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و بهره‌وری نیروی کار	تبادل و ترکیب دانش نقش واسط را بین سیستم کاری با عملکرد بالا و بهره‌وری نیروی کار ایفا می‌کند.
جیانگ و لئو	۲۰۱۵	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی سازمانی: نقش واسط سرمایه اجتماعی	سیستم کاری با عملکرد بالا با شکل‌دهی روابط بین فردی بر سطح سرمایه اجتماعی درون سازمانی و از طریق آن بر اثربخشی و نوآوری سازمان تأثیر می‌گذارد.
فو و همکاران	۲۰۱۵	کشف ارتباط بین سیستم کاری با عملکرد بالا، دو سوتوانی سازمانی و عملکرد شرکت‌های خدمات حرفه‌ای چینی	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌توانند با بهبود توانایی، انگیزه و مهیا ساختن فرصت‌های مورد نیاز برای بهره‌برداری مؤثر از دانش موجود و اکتشاف دانش جدید، دو سوتوانی و از طریق آن عملکرد سازمان را ارتقا دهند.
کافرکی و داندن	۲۰۱۵	بازگشایی جعبه سیاه: HPWS و جو سازمانی	HPWS از طریق افزایش تعهد سازمانی کارکنان نقش مهمی در بهبود پیامدهای رفتاری کارکنان ایفا می‌نماید.
پاتل و کانکلین	۲۰۱۲	بهره‌وری در شرکت‌های کوچک - تأثیر سیستم‌های کاری عملکرد بالا و فرهنگ گروهی از طریق حفظ کارکنان	HPWS می‌تواند به افزایش بهره‌وری نیروی کار ادراک شده در شرکت‌های کوچک کمک کند. همچنین یافته‌های این پژوهش حکایت از آن دارد که حفظ کارکنان رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و بهره‌وری نیروی کار را تنها در سطوح بالای فرهنگ گروهی میانجی‌گری می‌کند.
رحمان سرشت و جبارزاده کرباسی	۱۳۹۶	اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر ابعاد سرمایه اجتماعی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط	اقدامات منابع انسانی اثری مثبت و معنادار بر ابعاد ارتباطی، ساختاری و شناختی سرمایه اجتماعی و نیز عملکرد دارد.
غیائی ندوشن و امین‌الرعایا	۱۳۹۵	بررسی تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی و فکری بر میزان بهره‌وری منابع انسانی	تنها مؤلفه‌های رابطه‌ای و ساختاری سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری منابع انسانی دارند.
حسینی سرخوش و اخوان	۱۳۹۵	نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای سهم دانش و بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های صنعتی دانش‌بنیان	پیوندهای متقابل اجتماعی بر تمایل کارکنان به جمع‌آوری دانش و نیز اعتماد بر تمایل کارکنان به اهدای دانش اثر مثبت و معناداری دارد. به علاوه، تمایل کارکنان به جمع‌آوری و اهدای دانش بر بهره‌وری کارکنان تأثیر قابل توجهی دارد.
خضرپور و همکاران	۱۳۹۳	رابطه سرمایه اجتماعی و بهره‌وری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی	بین ابعاد شناختی و ساختاری سرمایه اجتماعی با بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
ایبلی و زارع خلیلی	۱۳۹۲	رابطه سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش در یک شرکت بیمه دولتی	بین تمامی ابعاد سرمایه اجتماعی سازمانی با مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در ادامه بر اساس پیشینه تحقیق و همچنین فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش را به صورت شکل (۱) می‌توان ترسیم کرد. مطابق با مدل مفهومی، هدف از پژوهش حاضر تبیین وضعیت سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در جامعه هدف و بررسی تأثیر آن بر بهره‌وری منابع انسانی همراه با کاوش نقش میانجی سازه‌های سرمایه اجتماعی و ترکیب و تبادل دانش در این رابطه است.



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual model of research

## ابزار و روش

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS 19 و همچنین نرم‌افزار PLS 2 مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی انجام شد. این نرم‌افزار بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). جامعه آماری این پژوهش را کلیه متخصصان شاغل در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای در شهر تهران در سال ۱۳۹۷ تشکیل می‌دهد. بدین منظور با توجه به گستردگی حجم نمونه، و با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسش‌نامه‌ها یا تکمیل ناقص آنها؛ تعداد ۸۰۰ پرسشنامه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی و به صورت حضوری و یا از طریق ایمیل بین کارکنان جامعه هدف در بخش‌های فنی مهندسی (۱۷۶ نفر)، بهداشت حرفه‌ای (۱۱۹ نفر)، امور ساختمانی (۱۶۴ نفر) محیط‌زیست (۱۳۳ نفر) تجارت الکترونیک (۹۴ نفر) و امور حقوقی (۱۱۴ نفر)، طی دو ماه (اردیبهشت و خرداد) توزیع و تعداد ۴۶۱ پرسشنامه کامل (۵۷/۶ درصد) بازگشت داده شد. به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که پاسخ‌های‌شان کاملاً محرمانه بوده و تنها برای مقاصد پژوهشی و بهبود کار آنها مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

ابزار اصلی این پژوهش، پرسشنامه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. بخش اول پرسشنامه، شامل سؤالات جمعیت‌شناختی و بخش دوم مشتمل بر گویه‌هایی جهت سنجش سازه‌های مورد مطالعه بود. بدین منظور برای سنجش HPWS از مقیاس پانزده گویه‌ای اُدا-گارسیا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) استفاده شد. در این راستا، نظام‌های کاری مذکور در قالب یک مدل انعکاسی مرتبه دوم متشکل از پنج سازه مرتبه اول کارمندیابی، گزینشی، آموزش جامع، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، سیستم پاداش برابر و سیستم ارتباطات مورد ارزیابی قرار گرفت. سرمایه اجتماعی نیز با مقیاس خلاصه شده ۹ گوی‌های نه‌پاییت و گوشال (۱۹۹۸) و در قالب یک مدل انعکاسی مرتبه دوم متشکل از سازه‌های سرمایه اجتماعی رابطه‌ای، شناختی و ساختاری تبیین گردید. همچنین از مقیاس‌های مطرح‌شده توسط کولینز و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، و کنگاتاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)؛ به ترتیب برای سنجش میزان ترکیب و تبادل دانش و بهره‌وری نیروی انسانی استفاده شد. بهره‌وری معمولاً به‌طور کمی با محاسبه نسبت ستاده (میزان فروش) به داده (تعداد کارکنان) اندازه‌گیری می‌شود؛ با وجود این، چنین شاخصی برای سازمان‌های خدماتی و سایر سازمان‌های غیرتولیدی مناسب نیست (متیو و همکاران؛<sup>۴</sup> ۲۰۱۲). از این‌رو، مشابه رویه استفاده شده توسط کنگاتاران (۲۰۱۹)، مطالعه حاضر نیز از شاخص ذهنی محاسبه بهره‌وری با بررسی میزان بهره‌مندی از منابع و مقیاس کارآمدی استفاده نمود.

روایی صوری پرسشنامه توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت و برای تعیین قابلیت اعتماد پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. همچنین برای سنجش روایی و پایایی هر سازه به ترتیب شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۵</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۶</sup> محاسبه گردید. سازه‌های پایایی ترکیبی بالاتر از ۰٫۷، از پایایی مناسبی برخوردارند. شاخص AVE نشان می‌دهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده و از آن به روایی همگرا نیز یاد می‌شود. محققان مقادیر بالای ۰٫۵ را برای نیکویی این شاخص تعیین نموده‌اند. بنابراین، طبق نتایج جدول ۲ می‌توان گفت سنجش‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل‌قبولی برخوردارند. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی در جدول ۲ نیز مبین توزیع غیرنرمال برخی از متغیرهای پژوهش است، لذا روش PLS برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر انتخاب گردید. در ادامه، داده‌های توصیفی تحلیل و سپس بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه‌های مبتنی بر آن انجام شده است.

1. Úbeda-García et al
2. Collins & Smith
3. Kengatharan
4. Mathew et al
5. Average Variance Extracted (AVE)
6. Composite Reliability (CR)

جدول شماره ۲. روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

Table 2. Validity and reliability of research variables

متغیرهای اصلی پژوهش Main variables of research	تعداد گویه Number of items	Cronbach's $\alpha$ آلفای کرونباخ	CR پایایی ترکیبی	AVE میانگین واریانس استخراج شده	Skewness چولگی	Kurtosis کشیدگی
HPWS سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	15	.84	.88	.60	-1.18	1.508
Social Capital سرمایه اجتماعی	9	.71	.84	.63	-3.95	-0.008
Knowledge exchange and combination ترکیب و تبادل دانش	10	.91	.93	.56	-.26	-.641
Human resource productivity بهره‌وری نیروی انسانی	6	.83	.88	.55	-.913	2.390

همچنین برای تبیین روایی تشخیصی سازه‌های پژوهش از آزمون فورونل-لارکر استفاده شد. بر اساس این آزمون، یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان باید پراکندگی بیشتری را بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد. لذا، جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱).

جدول شماره ۳. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

Table 3. Comparison matrix of AVE root and correlation coefficients of research variables

Standard deviation انحراف معیار	Mean میانگین	4	3	2	1	
.77	3.63	.307	.379	.442	.78	۱= سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS)
.71	3.72	.398	.452	.79	.442	۲= سرمایه اجتماعی (Social Capital)
.69	3.57	.319	.75	.452	.379	۳= ترکیب و تبادل دانش (Knowledge exchange and )
.66	3.65	.74	.319	.398	.307	۴= بهره‌وری نیروی انسانی (Human resource productivity)

همان‌گونه که در جدول ۳ مشخص است، جذر AVE هر متغیر پنهان از ضریب همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل‌قبول بودن روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری است.

### یافته‌ها

توصیف داده‌های گردآوری‌شده نشان داد از بین ۴۶۱ نفر از پاسخگویان، ۶۸/۵ درصد مرد بودند. از نظر سنی، ۳۱/۴ درصد مخاطبان کمتر از ۴۰، ۲۷/۸ درصد بین ۴۰ تا ۴۵، ۱۸ درصد بین ۴۵ تا ۵۰ و اکثریت (۴۰/۶۲ درصد) بالای ۵۰ سال سن داشتند. همچنین از نظر تحصیلات، ۴۴/۲ درصد پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی، ۳۱/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و مابقی (۲۴/۱ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه کاری نیز، ۱۶۷ نفر زیر ۱۰ سال، ۲۰۱ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۹۳ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

آزمون برازش مدل: معیارهای برازش برای پاسخ به این سؤال است که آیا مدل بازنمایی‌شده توسط داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟. باید خاطر نشان کرد که برازندگی کلی مدل در نرم‌افزار PLS، با استفاده از شاخص GOF طبق رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{average}(\text{Communality}) * R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول شماره ۴. مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مدل ساختاری پژوهش

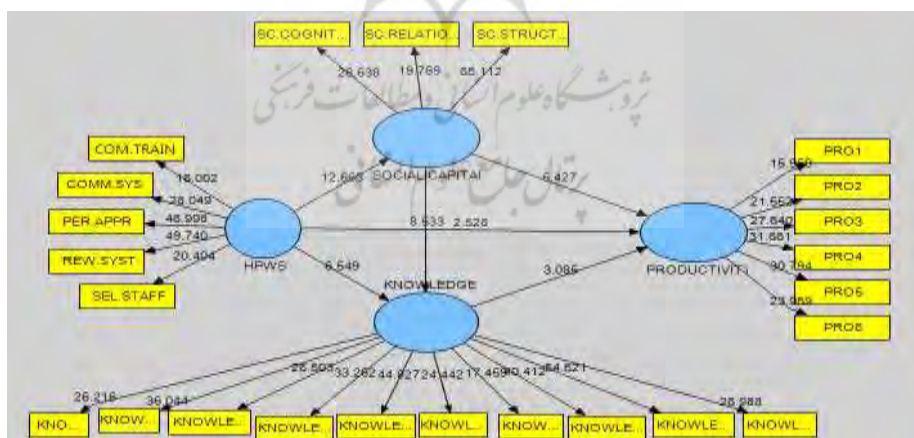
Table 4. Communality values of hidden variables of research structural model

مقادیر اشتراکی Communality	سازه‌های اصلی پژوهش Main constructs of research
.60	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا HPWS
.63	سرمایه اجتماعی Social Capital
.56	ترکیب و تبادل دانش Knowledge exchange and combination
.55	بهره‌وری نیروی انسانی Human resource productivity

مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان در جدول ۴ نشان داده شده‌اند. طبق رابطه<sup>۱</sup>، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان محاسبه شد. در نتیجه میانگین مقادیر اشتراکی بر اساس اطلاعات جدول ۴ برابر است با ۰/۵۸۵. برای محاسبه میانگین ضریب تعیین ( $R^2$ )، نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (شکل ۲) در نظر گرفته شود و میانگین آنها محاسبه شود. ضرایب تعیین مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای سرمایه اجتماعی، ترکیب و تبادل دانش و بهره‌وری به ترتیب عبارت‌اند از ۰/۱۹۴، ۰/۲۶۲ و ۰/۱۹۷. لذا میانگین این مقادیر برابر است با ۰/۲۱۸ و در نهایت شاخص برازندگی کلی مدل بر اساس شاخص GOF طبق محاسبه زیر عبارت است از ۰/۳۶ و از آنجاکه این مقدار بزرگتر یا برابر با ۰/۳۶ است، حاکی از برازندگی بسیار قوی مدل است.

$$GOF = \sqrt{.585 \times .218} = 0.36$$

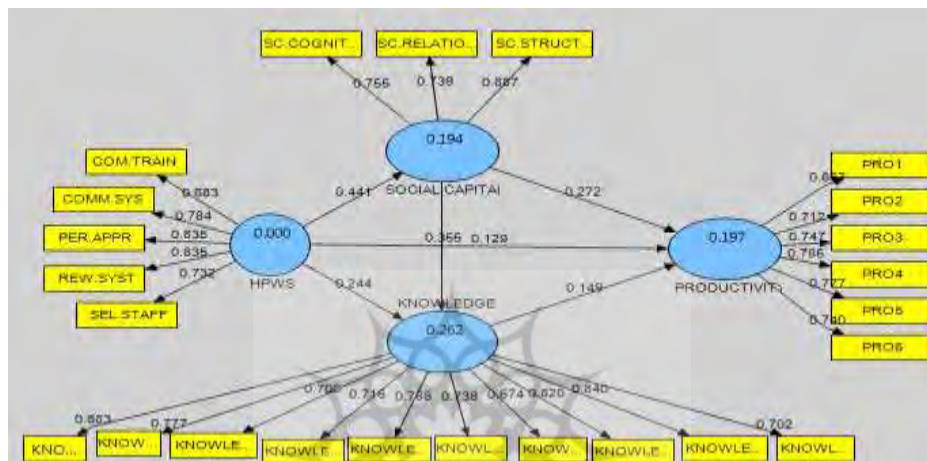
یافته‌های استنباطی: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری در شکل ۲ نشان داده شده است. در مدل استخراج شده، سیستم کاری با عملکرد بالا با نماد (HPWS)، سرمایه اجتماعی با نماد (SOCIAL.CAPITAL)، ترکیب و تبادل دانش با نماد (KNOWLEDGE) و بهره‌وری با نماد (PRODUCTIVITY) مشخص شده است. با توجه به آزمون معناداری ضرایب مسیر، یافته‌ها نشان می‌دهند که ارتباط بین تمامی متغیرهای پژوهش در سطح ۹۹ درصد معنادار بوده و تأیید می‌شود.



شکل شماره ۲. نمودار ضرایب معناداری مدل ساختاری پژوهش

Figure 2. diagram of significance coefficients of the structural model of the research

همچنین در شکل ۳، ضرایب مسیر استاندارد شده نشان داده شده است. این ضرایب، نشان دهنده قوت روابط بین متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی در مدل است. در واقع در این بخش به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش تحلیل مسیر در قالب مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.



شکل شماره ۳. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی

Figure 3. Research model with standardized factor loading coefficients

در ادامه با توجه به نیکویی شاخص‌های برازش مدل ساختاری مورد مطالعه، به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. همچنین برای تبیین نقش میانجی سازه‌های سرمایه اجتماعی و ترکیب و تبادل دانش و تبیین شدت اثر آنها از آزمون سوبل<sup>۱</sup> و آماره<sup>۲</sup> VAF<sup>۲</sup> استفاده گردید. در صورت معناداری تأثیر متغیر میانجی در سطح اطمینان ۹۵ درصد (بیشتر بودن مقدار آزمون سوبل از ۱/۹۶)؛ هر چه آماره VAF به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ نمایش داده شده است.

1. Sobel Test
2. Variance Accounted For (VAF)



## جدول شماره ۵. نتایج کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

Table 5. General results of testing research hypotheses

نتیجه Result	تأثیر کل Total effect	تأثیر غیر مستقیم Indirect effect	آماره t T value	ضریب مسیر Path coefficient	ادعای فرضیه‌های پژوهش Research hypotheses claiming	شماره فرضیه Hypothesis Number	
تأیید	.441	-	20.81	.441	سرمایه اجتماعی (سیستم‌های کاری با عملکرد بالا) HPWS (Social Capital)	1	
تأیید	.325	.053	9.032	.272	بهره‌وری منابع انسانی (سرمایه اجتماعی) Social Capital (Human resource productivity)	2	
تأیید	.401	.157	6.289	.244	ترکیب و تبادل دانش → سیستم‌های کاری با عملکرد بالا HPWS (Knowledge exchange and combination)	4	
تأیید	.149	-	3.085	.149	بهره‌وری منابع انسانی (ترکیب و تبادل دانش) Knowledge exchange and combination (Human resource productivity)	5	
تأیید	.309	.18	2.528	.129	بهره‌وری منابع انسانی (سیستم‌های کاری با عملکرد بالا) HPWS (Human resource productivity)	7	
تأیید	.355	-	8.533	.355	ترکیب و تبادل دانش (سرمایه اجتماعی) Social Capital (Knowledge exchange & combination)	8	
نتیجه Result	VAF	آزمون سوبل Sobel Test	آزمون میانجی Mediation Test				
تأیید	.48	5.422	بهره‌وری (سرمایه اجتماعی) → سیستم‌های کاری با عملکرد بالا HPWS (Social Capital (productivity)				3
تأیید	.22	2.813	بهره‌وری (ترکیب و تبادل دانش) سیستم‌های کاری با عملکرد بالا HPWS (Knowledge exchange & combination (productivity)				6

## بحث و نتیجه‌گیری

بهره‌وری دغدغه اساسی سازمان‌های تجاری است، زیرا مهم‌ترین محرک دستیابی به نتایج رضایت‌بخش و هزینه-منفعت قابل توجه نسبت به رقبا در نظر گرفته می‌شود. با این حال، علی‌رغم مطلوبیت، موضوع بهره‌وری به دلیل دشواری سنجش و عدم شفافیت پیشنهادهای آن مسأله پیش پا افتاده‌ای برای سازمان‌ها محسوب نمی‌شود (گریو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). از این رو، هدف این مطالعه آن بود تا برای اولین بار تأثیر نظام‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS) بر بهره‌وری کارکنان را در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای همراه با تبیین نقش واسطه سرمایه اجتماعی و ترکیب و تبادل دانش مورد بررسی قرار دهد. در این راستا، نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که HPWS تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه سرمایه اجتماعی داخلی در سازمان‌های مورد

1. Greve

مطالعه دارد. بر این اساس می‌توان استدلال نمود که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند موجب تسهیل و یا ممانعت از شکل‌گیری روابط بین فردی و همچنین تعیین نوع و ماهیت این روابط شوند. همسو با این نتایج، جیانگ و لئو (۲۰۱۵) نشان دادند که یک سیستم کاری کارآمد به احتمال زیاد شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی و عملکرد آنها را تسهیل می‌کند. آن‌ها ادعان کردند که ثمره یک سیستم کاری کارآمد؛ بهبود روابط بین فردی و ارتقای قابلیت‌های نوآورانه شرکت است.

در ادامه، یافته‌های فرضیه دوم نشان داد که سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی می‌تواند بهره‌وری کارکنان را بهبود بخشد. سرمایه اجتماعی با خلق هنجارها و اعتماد متقابل می‌تواند موجب تحقق اهداف اعضا و افزایش بهره‌وری شود (خضریور و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین سازمان‌هایی که در توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند نمی‌توانند نقش مهم سرمایه اجتماعی را نادیده بگیرند. کارکنان آموزش‌دیده و تحصیل‌کرده، نیازمند محیطی هستند که به آن‌ها انگیزه رشد و توسعه را بدهد؛ چنین محیطی تنها از راه سرمایه‌گذاری روی سرمایه اجتماعی محقق خواهد شد (غیائی ندوشن و امین‌الرعا، ۱۳۹۵). هزینه‌های پایین‌تر تبادلات، نرخ پایین‌تر جابه‌جایی افراد، تسهیم دانش و نوآوری، ریسک‌پذیری و بهبود کیفیت محصولات از جمله راه‌هایی است که سرمایه اجتماعی از طریق آنها بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد (خضریور و همکاران، ۱۳۹۳).

پیرو نتایج فرضیه‌های دوم و سوم، شواهد حاصل از آزمون سوئل حکایت از تأیید میانجی‌گری سرمایه اجتماعی در رابطه بین HPWS و بهره‌وری منابع انسانی دارد (تأیید فرضیه سوم). همچنین طبق نتایج جدول ۵، می‌توان گزارش نمود که تقریباً نیمی از تأثیر HPWS بر بهره‌وری کارکنان جامعه هدف به‌واسطه توسعه سرمایه اجتماعی آنها تحقق یافته است. در کسب و کارهای کوچک به‌واسطه لزوم تیم‌های پروژه؛ علاوه بر مهارت، افراد نیازمند همکاری و دریافت مشاوره از سایر همکاران خود جهت نیل به بهره‌وری هستند. از این‌رو، سرمایه اجتماعی نقشی بنیادی را در این حوزه ایفا می‌نماید (گریو و همکاران، ۲۰۱۰).

نتایج همچنین نشان داد که HPWS نقش انکارناپذیری در یکپارچگی و اشاعه دانش کارکنان مورد مطالعه دارد (تأیید فرضیه ۴). این نتیجه باعث فراهم شدن یک پشتوانه تجربی می‌شود از این‌که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نه تنها دانش، مهارت و نگرش افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه همچنین باعث ایجاد نوعی از روابط بین کارکنان می‌شود که به طور خاص ترکیب و تبادل دانش را در آنها ترغیب می‌کند. همراستا با این نتایج، میکالیس و همکاران (۲۰۱۵) استدلال کردند که یک سیستم کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد. آن‌ها ادعان کردند که سیستم کاری

با عملکرد بالا، کارکنان را تشویق می‌کند تا ایده‌های جدیدی را ایجاد و اشاعه اطلاعات با یکدیگر را توسعه دهند.

به‌علاوه مطالعه حاضر دریافت که ارتباط مثبتی بین ترکیب و تبادل دانش با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. لذا با تأیید فرضیه پنجم، این‌گونه می‌توان گزارش نمود که یادگیری سازمانی و اشاعه دانش باعث ایجاد خودباوری، کاهش دوباره‌کاری‌ها، کاهش هزینه‌ها و ارائه خدمات مطلوب‌تر و درنهایت بهره‌وری بیشتر سازمان‌های هدف خواهد شد. همسو با این نتایج، ایران‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) نیز با انجام مطالعه‌ای دریافتند که تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی در مؤسسات مالی و اعتباری شهرستان تبریز دارند. پیرو نتایج حاصل از فرضیه‌های چهارم و پنجم و با نگاهی مجدد به نتایج جدول ۵، می‌توان گزارش نمود که HPWS به‌واسطه ارتقای قابلیت ترکیب و تبادل دانش کارکنان، زمینه بهبود بهره‌وری سازمان‌های مورد مطالعه را فراهم نموده‌اند. بنابراین، مشابه با دیدگاه میکالیس و همکاران (۲۰۱۵) می‌توان مجدد تأکید نمود که HPWS از طریق ترغیب کارکنان به خلق و پیاده‌سازی دانش جدید در فرآیندهای تولید و اشاعه آن در سراسر سازمان، ارتباط تنگاتنگی با بهره‌وری دارند. نکته حائز اهمیت در این رابطه که بایستی بر آن تأکید نمود؛ اهمیت به‌مراتب بالاتر سرمایه اجتماعی (نسبت به ترکیب و تبادل دانش) در راستای تأثیر HPWS بر بهره‌وری نیروی انسانی است.

در نهایت، یافته‌های فرضیه هشتم پژوهش مؤید آن است که سرمایه اجتماعی درون سازمانی با ترکیب و تبادل دانش مرتبط است. به عبارتی شواهد بیانگر آن است که هرچه تعاملات اجتماعی بین افراد بیشتر باشد، امکان اشتراک دانش بیشتر است. بنابراین به نظر می‌رسد جهت اثربخش کردن فرایندهای مدیریت دانش در شرکت‌های منتخب، بهتر است به ابعاد سرمایه اجتماعی به‌خصوص شبکه سازمانی و اعتماد سازمانی توجه ویژه شود. ایبلی و زارع خلیلی (۱۳۹۲) نیز دریافتند که سرمایه اجتماعی با افزایش ارتباطات و پیوندهای اثربخش در سازمان، نوعی تلاقی افکار و همچنین اعتماد همه‌جانبه به وجود می‌آورد که استقرار فرایندهای مدیریت دانش - خلق، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش - در سازمان را تسریع می‌کند.

### پیشنهادها

نتایج مطالعه حاضر، پیامدهای مدیریتی قابل‌توجهی دارد. اولاً، سازمان‌ها حتی شرکت‌های کوچک خدماتی بایستی با هر میزانی اتخاذ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را برای افزایش بهره‌وری نیروی کار خود مدنظر قرار دهند. گزینش کارکنان با استعداد، بهره‌برداری مؤثر از شیوه‌های مناسب و مفید آموزش، ارائه فرصت‌های پیشرفت شغلی، طراحی کار معنادار و مهیج، توانمندسازی

منابع انسانی، ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و روتین، ارائه برنامه‌های کار انعطاف‌پذیر (مانند دورکاری یا زمان کاری منعطف)، اعمال پاداش عادلانه و بر پایه بازار توصیه پژوهش حاضر به مدیران جهت خلق محیط کاری کارآمد است. ثانیاً، سازمان‌ها می‌توانند مسائل مرتبط با سرمایه اجتماعی و مدیریت فرآیندهای دانشی خود را با تمرکز بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مرتفع سازند. در این راستا، هر بعد سرمایه اجتماعی بایستی دغدغه مدیران جامعه هدف قرار گیرد. این بدان معنی است که ساختار سازمان باید زمینه چابکی، حمایت و استقلال کارکنان در تمام سطوح، و رای سلسله‌مراتب سازمانی مهیا سازد. روابط میان پرسنل نباید تنها بر اساس جایگاه شغلی، کارکرد یا شرح وظایف آنها تبیین شود؛ بلکه انگیزه و تعهد به یک هدف مشترک، اعتماد و لذت بایستی مبنای روابط میان کارکنان قرار گیرد. تأکید بر هم‌زمانی و فهم دانش کارکنان توسط یکدیگر، می‌تواند اشتراک دانش، نوآوری و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد. ایجاد تیم، شبکه‌سازی و هماهنگی تاکتیکی نیز از جمله عوامل مؤثر بر توسعه سرمایه اجتماعی است که می‌تواند شجاعت و قابلیت اقدام کارکنان را مضاعف و بهره‌وری آنها را شدت بخشد. همچنین توصیه می‌شود به منظور اثربخشی اقدامات مدیریت دانش؛ مدیران سازمان‌های مورد مطالعه به ایجاد، تقویت، گسترش و توسعه روابط اجتماعی اقدام ورزند. بهبود فرآیند ارتباطات و تعاملات میان کارکنان و مدیران، ایجاد فرهنگ و جوی آکنده از همکاری، اعتماد متقابل و کار تیمی، همگی موجب توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی می‌شود و ترکیب و تبادل دانش و درنهایت بهره‌وری سازمانی را تسریع خواهد کرد. مدیران جامعه هدف می‌توانند با برگزاری جلسات غیررسمی، طوفان فکری را سازمان‌دهی و از پیشنهادهای کارکنان برای خلق ایده‌های نوین استفاده نمایند.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

## References

- Alguezaui, S., & Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network. *Journal of knowledge management*, 14(6), 891-909.
- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406-428.
- Ananthram, S., Xerri, M. J., Teo, S. T., & Connell, J. (2018). High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centres: a mediation approach. *Personnel Review*, 47(4), 931-950.
- Bameri, N., & Keshtegar, A., & Mehdi Beigi, N. (2018). Impact of eHRM Functions on Organizational Innovation with the Mediating Role of knowledge Combination and Exchange. *Public Management Research*, 11(41), 139-164, (In Persian).
- Besley, T., & Coate, S. (2015). Group lending, repayment incentives and social collateral. *Journal of development economics*, 46(1), 1-18.
- Boroumand Kakhaki, A., & Akhavan, A. (2017). Challenges and Requirements for Development of Knowledge Combination and Exchange at National Petrochemical Company. *HRM in the Oil Industry*, 9 (35), 187-211, (In Persian).
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organizational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.

- Chang, C. W., Huang, H. C., Chiang, C. Y., Hsu, C. P., & Chang, C. C. (2012). Social capital and knowledge sharing: effects on patient safety. *Journal of advanced nursing*, 68(8), 1793-1803.
- Čiarnienė, R., Vienažindienė, M., & Adamonienė, R. (2018). Implementation of Flexible Work Arrangements for Sustainable Development. *Journal of Sustainable Development*, 7(4), 11-21.
- 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*, 4(3), 544-560.
- Davar, S. C., & Parti, M. (2013). Does training affect productivity of employees? Two methods of meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4), 651-662.
- Dehghani, A., Raghghi Asli, A., & Pourvali, F. (2015). The Effect of In-Service Training on Employee Empowerment and Job Performance in an Insurance Company. *Insurance Research*, 30(2), 35-60, (In Persian).
- Drummond, I., & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work system in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192-207.
- Ebili, Kh., & Zare Khalili, M. (2013). The Relationship between Organizational Social Capital and Knowledge Management in a Public Insurance Company. *Insurance Reserches*, 28(2), 129-152, (In Persian).
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fegghi Farahmand, N., and Zanjani, S. (2013), The Examinitaion Of Relationship Between Employees Conceptions From Dimention Of Work Ethic With Job Satisfaction And Job Stress( Case study: Technical Training Organization), *Journal Of Sociology Studies*, 5(18), 103-118. (In Persian).

- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frimpong, J., Helleringer, S., Awoonor-Williams, J., Yeji, F., & Phillips, J. (2011). Does supervision improve health worker productivity? Evidence from Upper East Region of Ghana. *Tropical Medicine & International Health*, 16(10), 1225-1233.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 16(1), 52-70.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.
- Ghiasi Nadoushan, S., & Amin al-Raaya, A. (2016). Effect of Social Capital & Intellectual Capital on HR Productivity. *Management Studies*, 25(80), 183-209, (In Persian).
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how HPWS work. *Organization science*, 21(2), 490-506.
- Greve, A., Benassi, M., & Sti, A. D. (2010). Exploring the contributions of human and social capital to productivity. *International Review of Sociology*, 20(1), 35-58.
- Hosseini Sarkhosh, S. M., & Akhavan, P. (2016). Role of Social Capital in Promoting Knowledge Sharing and Employee Productivity in Knowledge Based Industrial Organizations. *Productivity Management*, 10(38), 33-61, (In Persian).

- Iranzadeh, S and Zanjani, S (2012), The Relationship between Psychological Empowerment and Participatory Management of Female Teachers (Case Study), *woman & study of family*, 4(14), 65-83. (In Persian).
- Iranzadeh, S., Fakhimi Azar, S., & Jedari Sefidgari, A. (2015). Effect of KM Components on HR Productivity Using Factor Analysis Method in Financial and Credit Institutions of Tabriz. *Productivity Management*, 9(33), 27-45, (In Persian).
- Jesarati, A., Babazadeh, H., Zanjani, S., Jesarati, A., Azizi, H., Rezapur, A. (2013), An investigation of the relationship between motivational factors and performance of education staff, *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 681-686.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). Hpws and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795.
- Kamali, Y. (2014). The Role of Decentralization in The Realization of Administrative Health. *Strategic & Macroeconomic Policies Quarterly*, 2(5), 111-132, (In Persian).
- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*.
- Khezipour, Kh., Maziari, M., & Sabounchi, R. (2014). Relationship between Social Capital and Productivity of Sport and Youth Offices of West Azerbaijan Province. *Human Resource Management in Sport*, 1(2), 147-156, (In Persian).
- Lanfredi, M., Zoppei, S., Ferrari, C., Bonetto, C., Van Bortel, T., Thornicroft, G., ... & ASPEN Study group. (2015). Self-stigma as a mediator between



- social capital and empowerment among people with major depressive disorder in Europe: The ASPEN study. *European Psychiatry*, 30(1), 58-64.
- Mathew, J., Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2012). Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms. *Journal of World Business*, 47(2), 194-203.
- Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044.
- Mihail, D., & Kloutsiniotis, P. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
- Mohammadi, R., Honari, H., & Keshkar, S. (2014). Relationship between Subsystems of Knowledge Combination & Exchange in Learning Organization & HR Productivity in Selected Sports Federations. *Sport Management*, 6(1), 57-74, (In Persian).
- Mohebifar, R., Khodabakhshian, M., & Rafiei, S. (2016). The effect of organizational reward on staff performance with the mediating role of motivation in teaching hospitals of Qazvin. *Health-Focused Research*, 1(1), 223-232, (In Persian).
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy & HR processes. *Human resource management journal*, 23(4), 379-395.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Patel, P. C., & Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms—the effects of HPWS and group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 205-235.

- Patel, P., Messersmith, J., & Lepak, D. (2013). Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between HPWS and Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Piran, M., Agajani, T., Shoghi, B., Rezazadeh, A., & Dehghan Najmabadi, A. (2012). The Effect of Social Capital on Employee Creativity in Iranian Casting Industries. *Innovation and Creativity in Humanities*, 2(1), 163-182, (In Persian).
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (2015). Embeddedness & immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American journal of sociology*, 98(6), 1320-1350.
- Rahman Seresht, H., & Jabbarzadeh Karbasi, B. (2017). The Effect of HRM Measures on Dimensions of Social Capital and Strategic Performance of SMEs. *Transformation Management Research*, 9(18), 1-23, (In Persian).
- Rajabi Farjad, H. (2016). Investigating the mediating role of KM in relationship between HRM and innovation. *HRM Research*, 8(3), 239-265, (In Persian).
- Rajabi, M., Hassani, M., & Mohajerani, B. (2016). Investigating the Role of HR Development Activities on Employee Innovation by Testing the Intermediate Role of Combination and Exchange of Knowledge and Organizational Learning. *Innovation and Creativity in the Humanities*, 6(3), 151-178, (In Persian).
- Rasheed, M., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between HPWS and organizational innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688.
- Rezaei Malek, N., & Radfar, R. (2013). A Model for Prioritizing of Knowledge Sharing & Exchange to Improve CRM Performance. *IT Management*, 5(2), 63-82, (In Persian).

- SeyedJavadin, S., & Rezaei, S. (2015). Impact of HPWS on Knowledge Sharing & Organizational Innovation. *Public Management Research*, 8(27), 23-44, (In Persian).
- Shijaku, E., Larraza-Kintana, M., & Urtasun-Alonso, A. (2015, December). HPWS, technology and flexibility in the Spanish manufacturing industry: The moderating role of social capital. *A Global Forum for Empirical Scholarship*. 3(3), 279-299.
- Van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & management*, 46(1), 1-8.
- Ziaei, M. S., Monavarian, A., & Kazemi, A. (2011). The Relationship between Social Capital & Organizational Readiness for Deployment of Knowledge Combination & Exchange. *Government Management*, 3(8), 179-198, (In Persian).

