



## The Role of Social Media in the Development of Human Resources Management and Organizational Transformation

**Mohammad Mehdi  
Sadeghi Asl**  \*

Master of Public Administration, Human Resources Development, Shahed University, Tehran, Iran

**Seyyed Ahmad  
Hosseini** 

Associate Professor of Human Resources and Organizational Behavior, Shahed University, Tehran, Iran.

### Abstract

Social media is known as a practical element in different political and social dimensions. For this reason, this research aimed to investigate the impact of social media on the development of human management and organizational transformation in the municipality. The current research method, according to the paradigm, is positivist, according to the goal, applied and inductive, according to the type of data, quantitative and according to the data collection method, field and according to the nature and method of the research, descriptive-correlation and According to the research tool, it is a questionnaire

---

\* Corresponding Author: [nakozohre@yahoo.com](mailto:nakozohre@yahoo.com)

**How to Cite:** Sadeghi Asl , M. M. and Hosseini, A. (2024). The Role of Social Media in the Development of Human Resources Management and Organizational Transformation. *Studies in Public Service Administration*, 2 (5), 163 - 192. doi: [10.22054/spsa.2025.86901.1066](#)

Accepted: 08/02082025

Review: 00/00/0000

Received: 20/07/2025

and the research was carried out cross-sectionally. The statistical population of this research was all managers and employees of the 11th district of Tehran; 260 samples were selected using a stratified method. The model was analyzed using structural equations and correlation tests, and the results showed that the model could predict the relationship between the three variables. Also, the results of the correlation analysis indicated a strong and significant relationship between the existing components and sub-components. It was found that social media has a significant relationship with the development components of human resources management and organizational transformation. Based on the obtained results, the Tehran municipality should leverage social media to advance its goals in areas such as human resource management and organizational transformation.

**Keywords:** Social media, Development of human resources management, Organizational transformation, Municipality.

## نقش رسانه‌های اجتماعی در توسعه مدیریت منابع انسانی و تحول سازمانی

کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی، توسعه منابع انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

محمد مهدی صادقی اصل

دانشیار منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

سید احمد حسینی

### چکیده

رسانه‌های اجتماعی به عنوان عنصری اثرگذار در ابعاد مختلف سیاسی و اجتماعی شناخته می‌شود. به همین منظور در این پژوهش هدف بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی در توسعه مدیریت انسانی و تحول سازمانی در شهرداری است. پژوهش حاضر در گروه پژوهش‌های اثبات‌گرایی، بر اساس هدف پژوهش در گروه پژوهش‌های کاربردی و نیز بر اساس داده‌های مورداستفاده به صورت کمی و در نهایت نیز بر اساس روش گردآوری داده‌ها به صورت میدانی دسته‌بندی شده و همچنین ماهیت پژوهش توصیفی همبستگی و به صورت مقطعی صورت گرفته است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و کارمندان شهرداری منطقه ۱۱ تهران بود که تعداد ۲۶۰ نمونه با روش طبقه‌ای انتخاب شدند. تحلیل مدل با استفاده از روش معادلات ساختاری و آزمون همبستگی بررسی شد و نتایج نشان داد که مدل ارائه شده برای پژوهش به خوبی توانسته است رابطه میان متغیرهای سه گانه را پیش‌بینی نماید. همچنین نتایج آزمون همبستگی حاکی از وجود رابطه معنی‌دار قوی و مثبت میان مولفه‌ها و زیرمولفه‌ها موجود داشت و مشخص شد که رسانه‌های اجتماعی تأثیر معنی‌داری بر مولفه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی و تحول سازمانی دارد. پیشنهاد می‌شود که سازمان شهرداری تهران با توجه به نتایج به دست آمده باید از نفوذ رسانه‌های اجتماعی برای پیشبرد اهداف خود در زمینه‌هایی نظیر مدیریت منابع انسانی و تحول سازمانی استفاده نماید.

**کلیدواژه‌ها:** رسانه‌های اجتماعی، توسعه مدیریت منابع انسانی، تحول سازمانی، شهرداری.

## مقدمه

در طی دهه گذشته، تکامل سریع رسانه‌های اجتماعی به طرق مختلف بر مدیریت منابع انسانی تأثیر گذاشته است. محققان به دنبال تحقیق درباره راه‌های مختلفی هستند که رسانه‌های اجتماعی بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند (Colomber & Wang, 2017).

تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> و نیز استراتژی‌های آن در حال بررسی می‌باشد. این تحقیق بر درک نقش رسانه‌های اجتماعی در مدیریت منابع انسانی و سهم استفاده از رسانه‌های اجتماعی در تأثیر مدیریت منابع انسانی تمرکز نموده است. با مشاهده رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک سیستم اطلاعاتی تولید شده توسط کاربر و مدیریت منابع انسانی به عنوان یک سیستم ارتباطی، چارچوب سه‌بعدی ارائه شده ترکیبی از ساختار سلسله‌مراتبی مدیریت منابع انسانی، ماهیت زمانی فرایند مدیریت منابع انسانی و جهت ارتباط مدیریت منابع انسانی است. این امر اجازه می‌دهد تا ارزیابی هماهنگی عمودی و افقی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از راه رسانه‌های اجتماعی صورت گیرد. نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که تفاوت‌ها و شباهت‌های زیاد استفاده از رسانه‌های اجتماعی در مدیریت منابع انسانی و تسلط ظاهری استفاده از رسانه‌های اجتماعی پایین‌به‌بالا در مدیریت منابع انسانی وجود دارد (Sim & Wang, 2014).

رسانه‌های اجتماعی به عنوان محیطی مشارکتی متمرکز بر تبادل محتوا، توصیف شده‌اند. در واقع این محیط، فضایی منحصربه‌فرد است، زیرا که سازمان و مخاطبانش هر دو می‌توانند یک فرستنده یا یک گیرنده اطلاعات محسوب شوند. رسانه‌های اجتماعی به وسیله بسترسازی یکسان برای افراد و سازمان‌ها به منظور برقراری ارتباط با یکدیگر از طریق به کارگیری، هماهنگی و چند گفتاری که هر یک نشان‌دهنده صداهای متنوعی محسوب می‌شوند، می‌توانند در ماهیت ارتباطات روزمره تأثیر داشته باشند. این نوع محیط الزاماً متکی بر مدل سیستم باز هست، زیرا هر سازمانی خروجی‌هایی را تولید می‌کند و در مقابل بازخوردهایی را از مخاطبانش دریافت می‌کند؛ بنابراین سازمان و مخاطبان آن

---

1 Human resources management

درحالی‌که درگیر مکاتبه (مکالمه) هستند، نکته‌هایی متنوعی از اطلاعات را دریافت می‌کنند. (مرادی و رضوی، ۱۳۹۳).

تحقیق حاضر در نظر دارد به این سؤال پاسخ دهد که «رسانه‌های اجتماعی تا چه اندازه می‌توانند بر توسعه مدیریت منابع انسانی و تحول‌سازمانی در شهرداری منطقه ۱۱ تهران تاثیر گذار باشند؟ از این رو هدف این پژوهش این است که ثابت نماید بین رسانه‌های اجتماعی با توسعه مدیریت منابع انسانی و همچنین بین رسانه‌های اجتماعی و تحول‌سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد. برای رسیدن به این منظور فرض می‌شود که رسانه‌های اجتماعی بر توسعه مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۱۱ تهران و رسانه‌های اجتماعی بر تحول‌سازمانی در شهرداری منطقه ۱۱ شهرداری تهران تاثیر دارد.

### مبانی نظری

شبکه‌های اجتماعی مجازی نسل جدیدی از صفحات اینترنت هستند. در این صفحات، کاربران اینترنتی به صورت مجازی حول یک محور مشترک جمع می‌شوند و جوامع آنلاین تشکیل می‌شود. در واقع رسانه‌های اجتماعی شبکه‌ای متشکل از افراد و گروه‌ها است. برآوردها نشان می‌دهد که مدت زمان صرف شده برای ارتباطات در سازمان‌ها بین ۵۰ تا ۹۰ درصد است. این در حالی است که با ورود اینترنت و شبکه‌های اجتماعی رابطه بین افراد دچار تحول می‌شود. در سال‌های اخیر، رسانه‌های اجتماعی چنان تحولی در زندگی آنلاین و آفلاین کاربران اینترنت ایجاد کرده‌اند که اشکال ارتباطات اجتماعی در سازمان نیز تحت تاثیر این رسانه‌های جدید قرار گرفته است. اهمیت تغییر مثبت بر کسی پوشیده نیست زیرا نیاز آینده است (احمد و همکاران، ۱۳۹۶).

سازمان‌های موفق در دنیای امروز سازمان‌هایی هستند که تغییرات را در چارچوب سازمانی خود گنجانده‌اند. یک سازمان انقلابی باید از اختراع و نوآوری استفاده کند. برای این منظور باید هدف خود را بشناسیم و بدانیم چه مسیری را باید طی کنیم، پس می‌توان گفت مدیریت تحول به ما کمک می‌کند تا بتوانیم از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب در سازمان خود برسیم و تحولی در سازمان ایجاد کنیم که افزایش بهره‌وری اینترنت و خدمات ارائه شده در قالب آن، ضمن اینکه ابزاری مفید برای کسب و تبادل اطلاعات در

سازمان است، می‌تواند مخرب نیز باشد، به عبارت دیگر اینترنت و شبکه‌های اجتماعی ابزارهای قدرتمندی هستند که می‌توانند موجب فساد یا فساد شوند. برعکس برای تحول و پیشرفت. آنچه مسلم است به جای برخورد منفی با این پدیده جدید باید اثرات آن در سازمان بررسی شود که قطعاً نتایج بهتری به همراه خواهد داشت (Solitz et al., 2018). «تحول‌سازمانی» پاسخی به تغییر و نوعی استراتژی آموزشی برای تغییر باورها، ارزش‌ها و ساختار سازمان است تا این عوامل بتوانند خود را با فناوری‌ها، بازارها هماهنگ کنند و با چالش‌های جدید و سرعت سازگاری بهتری داشته باشند. تغییر شرایط و محیط «تحول‌سازمانی» حاصل علوم مختلفی چون روان‌شناسی، انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی، نظریه سیستم‌ها، رفتار سازمانی، نظریه سازمان و عملکرد مدیریت است. اهداف آن همسوسازی سازمان با نیازهای محیطی، تغییر رفتار کارکنان و همسوسازی آنها با نیازهای جدید است. این اهداف باید توسط مدیران و رهبران سازمان‌ها دنبال شود تا سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی بتوانند در بازار رقابتی بقا و بقای خود را حفظ کنند (معصومی، ۱۳۹۷). ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان در موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان مؤثر است (گوران، ۱۳۹۷).

بنابراین، انجام تحقیقات جدی در حوزه‌های گوناگون متأثر از رسانه‌ها ضروری به نظر می‌رسد و شناخت نقاط قوت و ضعف فناوری‌های نوین ارتباطی بدون مطالعه، امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین، یافته‌های چنین پژوهشی می‌تواند از یک سو منجر به تغییر دیدگاه موجود نسبت به شبکه‌های اجتماعی و از سوی دیگر به تغییرات رفتاری و عملکردی در سطح کلان و خرد در عرصه‌های سازمانی و فردی منجر شود. همچنین با توجه به اینکه این تحقیق به بررسی منابع نیروی انسانی سازمان می‌پردازد، لذا می‌توان از یافته‌های آن برای افزایش آگاهی مدیران و کارکنان آنها در مواجهه با رسانه‌های اجتماعی و اثرات اجتماعی آن و به طور خاص نقش این نوع فناوری استفاده کرد (مقتدایی، ۱۳۹۸).

### پیشینه پژوهش

مقاله رضایی و باقری (۱۴۰۳) به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی در افزایش مشارکت شغلی کارکنان با نقش میانجی استفاده از رسانه‌های اجتماعی در استانداری

هرمزگان پرداخته است. نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت رسانه‌های اجتماعی بر افزایش مشارکت شغلی کارکنان بوده است. کریمی و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله خود بیان نمودند که شبکه‌های اجتماعی تأثیر مستقیم و معناداری بر اخلاق حرفه‌ای کارکنان دارد که این امر خود به تحول سازمان کمک قزاینده‌ای می‌نماید. اعظمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود به تأثیر نقش رسانه‌های اجتماعی بر توسعه مدیریت منابع انسانی اشاره کرده‌اند. حیدری و همکاران (۱۴۰۲) نیز در پژوهش خود به این موضوع اشاره نمودند که استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر ۴ عامل اصلی تحول یک سازمانی در یک سازمان تأثیرگذار است. افساری و همکاران (۱۴۰۲) نیز تایید نمودند که رسانه‌های اجتماعی دارای تأثیر مستقیم و معنادار در جهت مدیریت شغلی و توسعه مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش دارد. سلطانی و مختاری (۱۴۰۱) نیز در پژوهش خود عنوان کردند که استفاده از رسانه‌های اجتماعی می‌تواند در آموزش منابع انسانی موثر واقع گردد. بهرامی و همکاران (۱۴۰۱) نیز بیان نمودند که آوای سازمانی دیجیتال در توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی‌گری پذیرش سازمانی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های ورزشی دارای ارتباط مستقیم و معناداری است.

نقره و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود بیان داشتند که رسانه‌های اجتماعی کاربرد فزاینده‌ای در آموزش کارکنان و توسعه مدیریت منابع انسانی دارد. در پژوهش سلامت اهوازی و همکاران (۱۳۹۹) بیان شده است که هر دو متغیر یادگیری سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارند. همچنین بزرگمهر و رحیمی باغملک (۱۳۹۸) بیان کرده‌اند بُعد فردی، اقتصادی، اجتماعی و زیرساختاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات بر تحول‌سازمانی کارکنان اداره کل ثبت اسناد و املاک استان بوشهر موثر است.

مقاله گشکوف (۲۰۲۵) به بررسی کاربرد شبکه‌های اجتماعی در مدیریت منابع انسانی معاصر پرداخته است. نتایج نشان‌دهنده نقش شبکه‌های اجتماعی در فرآیندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و تعاملات شغلی است. مقاله سیدیکی (۲۰۲۴) به بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها پرداخته است. نتایج

نشان‌دهنده تأثیر مثبت رسانه‌های اجتماعی بر فرآیندهای جذب، آموزش، برندینگ کارفرما، ارتباط با کارکنان و تعاملات شغلی است.

مقاله آیدین و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی استفاده از هوش مصنوعی، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده و متاورس در مدیریت منابع انسانی پرداخته است. نتایج نشان‌دهنده استفاده از این فناوری‌ها در فرآیندهای جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد است. شانموگام و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله خود به بررسی نقش رسانه‌های اجتماعی در پر کردن شکاف بین طرح‌های دولت برای توسعه منابع انسانی پرداختند.

جسک و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله خود بیان نمودند که استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر توسعه مدیریت منابع انسانی دارای ارتباط مستقیم و معنادار است. رهادی و همکاران (۲۰۲۲) نیز در پژوهش با در نظر گرفتن نقش رسانه‌های اجتماعی در استخدام کارکنان به این نتیجه رسیدند که رسانه‌های اجتماعی بر عوامل تحول‌سازمانی نقش بسزایی دارد.

هندی (۲۰۲۱) با بررسی اثربخشی فناوری در آموزش مدیریت منابع انسانی بر روی ۶۹ دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد مدیریت دریافت که صلاحیت منابع انسانی آنها در پایان ترم ۴۰٪ بهبود یافته است.

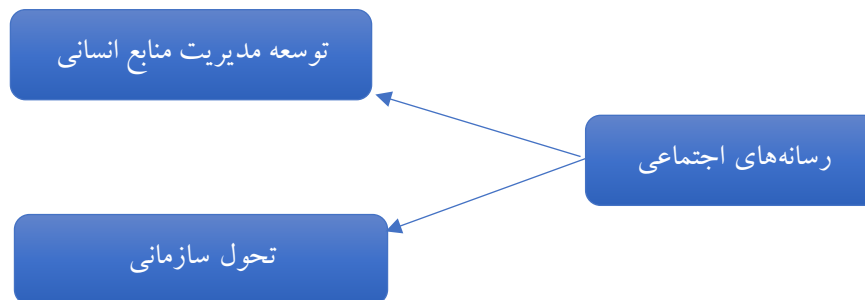
حسین (۲۰۲۱) نیز بیان کرده است که رسانه‌های اجتماعی یک بستر قدرتمند برای شکوفایی نهادهای تجاری، تبلیغ محصولات، مارک تجاری، جستجوی استعدادها و موارد دیگر است. ارشد و خرم (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند که ارائه اطلاعات با کیفیت در رسانه‌های اجتماعی، بطور قابل ملاحظه‌ای با درک شفافیت، اعتماد به سازمان مورد نظر (اداره امور مواد غذایی شهرپنجاب) پاسخگویی درک شده و مشارکت سیاسی آنلاین شهروندان ارتباط دارد. همچنین نعیم (۲۰۱۹) نیز بیان کرده است که برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی می‌توانند برای غلبه بر چالش‌های پیاده‌سازی تغییر سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. با توجه به بررسی پیشینه پژوهش دریافت شد که رسانه‌های اجتماعی می‌تواند با تحول‌سازمانی و همچنین توسعه مدیریت منابع انسانی دارای ارتباط باشد و نقش تعیین‌کننده‌ای در این امر داشته باشد.



## روش

باتوجه به مبانی نظری تحقیق و توصیف متغیرهای مورد مطالعه و پیشینه پژوهشی، نحوه چیدمان متغیرهای تحقیق در شکل ۱ با عنوان مدل مفهومی تحقیق نشان داده شده است. در مدل مفهومی تحقیق، "رسانه‌های اجتماعی" به عنوان متغیر مستقل و "توسعه مدیریت منابع انسانی" و "تحول سازمانی" به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده‌اند. انتظار این است که رسانه‌های اجتماعی دو متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی و تحول سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



روش پژوهش حاضر بر حسب پارادایم، اثبات گرایی، بر حسب هدف، کاربردی و از نوع استقرایی، بر حسب نوع داده‌ها، کمی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها، میدانی و بر حسب ماهیت و روش پژوهش، توصیفی - همبستگی و بر حسب ابزار پژوهش از نوع پرسش‌نامه بوده و اجرای پژوهش به صورت مقطعی انجام خواهد شد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و کارمندان شهرداری منطقه ۱۱ تهران است که تعداد آنان در حاضر ۸۰۰ نفر است. با توجه به محدود بودن حجم جامعه، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۶۰ نفر برآورد می‌شود. روش نمونه گیری (انتخاب نمونه‌ها از جامعه): در این تحقیق، از روش نمونه گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده خواهد شد. در نهایت داده‌ها از طریق پرسش‌نامه جمع آوری می‌شوند. پس از انجام مطالعات مقدماتی پیرامون موضوع مورد بررسی، جمع آوری داده‌ها به دو طریق زیر انجام گرفت.

۱- مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و چهارچوبی نظری از دیدگاه صاحب نظران با استفاده از مقاله‌های مکتوب، ارائه شد.

۲- داده‌های میدانی با استفاده از سه پرسش‌نامه به شرح زیر جمع‌آوری شد:

الف) برای سنجش متغیر "رسانه‌های اجتماعی" از پرسش‌نامه رسانه‌های اجتماعی (جهانبانی، ۱۳۹۷) استفاده شد. در این پرسش‌نامه متغیر "رسانه‌های اجتماعی" دارای سه مولفه شامل: (میزان استفاده، دارای ۵ شاخص - گویه‌های ۱ تا ۵)، (نوع استفاده، دارای ۷ شاخص - گویه‌های ۶ تا ۱۲) و (میزان اعتماد، کاربران دارای ۷ شاخص - گویه‌های ۱۲ تا ۱۹) است. در این پرسش‌نامه از طیف ۵ قسمتی لیکرت به صورت «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» برای سنجش گویه استفاده شد.

روایی ابزار: (جهانبانی، ۱۳۹۷) روایی پرسش‌نامه مربوط به "شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی" را با استفاده از نظرات خبرگان (استادان دانشگاه) گزارش کرده است. بنابراین پرسش‌نامه مورد استفاده در تحقیق حاضر دارای روایی است.

پایایی: (جهانبانی، ۱۳۹۷) پایایی پرسش‌نامه "شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی" را با استفاده از آلفای کرونباخ سنجیده و میزان پایایی این پرسش‌نامه را ۰/۸۵ گزارش کرده است. بنابراین پرسش‌نامه مورد استفاده در تحقیق حاضر دارای ضریب پایایی مناسب است.

ب) برای سنجش متغیر "توسعه مدیریت منابع انسانی" از پرسش‌نامه (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰) که دارای ۵ مؤلفه و ۱۴ گویه است، استفاده شد. در این پرسش‌نامه متغیر "توسعه مدیریت منابع انسانی" دارای ۵ مؤلفه شامل: (کارمندیابی ۳ شاخص - گویه‌های ۱ تا ۳)، (آموزش و بالندگی ۲ شاخص - گویه‌های ۴-۵)، (ارزیابی عملکرد سه شاخص - گویه‌های ۶ تا ۸)، (جبران خدمات سه شاخص - گویه‌های ۹ تا ۱۱) و (شرایط کاری ۳ شاخص - گویه‌های ۱۲ تا ۱۴) است. در این پرسش‌نامه از طیف ۵ قسمتی لیکرت به صورت «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» برای سنجش گویه استفاده شد.

روایی: (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰) روایی پرسش‌نامه خود را با استفاده از نظرات متخصصان و صاحب‌نظران (اعضای هیأت علمی دانشگاه) سنجیده‌اند. بنابراین پرسش‌نامه مورد استفاده در تحقیق حاضر دارای روایی است.

پایایی: (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰)، پایایی پرسش‌نامه خود را با استفاده از روش آلفای کرونباخ سنجیده‌اند و در تحقیق خود مقدار عددی آلفای کرونباخ را بیش ۰/۷۰ گزارش کرده‌اند. بنابراین پرسش‌نامه مورد استفاده در تحقیق حاضر دارای ضریب پایایی قابل قبول است.

ج) برای سنجش متغیر "تحول‌سازمانی" از پرسش‌نامه (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰) که دارای ۸ مؤلفه و ۴۲ گویه است، استفاده شد. مؤلفه‌ها و شاخص‌های پرسش‌نامه مورد اشاره عبارتند از: (ایجاد احساس ضرورت و فوریت، دارای ۵ شاخص - گویه‌های ۱-۵)، (ایجاد ائتلاف راهنما، دارای ۵ شاخص - گویه‌های ۶ تا ۱۰)، (توسعه چشم انداز و استراتژی، دارای ۳ شاخص - گویه‌های ۱۱ تا ۱۳)، (انتقال چشم انداز تحول به دیگران، دارای ۵ شاخص - گویه‌های ۱۴ تا ۱۸)، (توانمند سازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر، دارای ۵ شاخص - گویه‌های ۱۹ تا ۲۳)، (خلق پیروزی‌های کوتاه مدت، دارای ۵ شاخص - گویه‌های ۲۴ تا ۲۸)، (جمع بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر، دارای ۵ شاخص - گویه‌های ۲۹ تا ۳۳) و (نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ، دارای ۹ شاخص - گویه‌های ۳۲ تا ۴۳). در این پرسش‌نامه نیز از طیف ۵ قسمتی لیکرت شامل «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» برای سنجش گویه‌ها استفاده شد.

روایی: (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰)، روایی پرسش‌نامه خود را با استفاده از نظرات متخصصان و صاحب‌نظران (اعضای هیأت علمی دانشگاه) سنجیده‌اند. بنابراین پرسش‌نامه مورد استفاده در تحقیق حاضر دارای روایی است.

پایایی: (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰)، پایایی پرسش‌نامه خود را با استفاده از روش آلفای کرونباخ سنجیده‌اند و در تحقیق خود مقدار عددی آلفای کرونباخ را بیش ۰/۸۲ گزارش کرده‌اند. بنابراین پرسش‌نامه مورد استفاده در تحقیق حاضر دارای ضریب پایایی مناسب است.

## یافته‌ها

در جدول شماره ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان آمده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

| ویژگی      |                        |  | تعداد | درصد |
|------------|------------------------|--|-------|------|
| جنسیت      | مرد                    |  | ۲۲۰   | ۸۴/۶ |
|            | زن                     |  | ۴۰    | ۱۵/۴ |
| تحصیلات    | دیپلم و پایین‌تر       |  | ۳۸    | ۱۴/۶ |
|            | فوق‌دیپلم              |  | ۲۰    | ۷/۷  |
|            | لیسانس                 |  | ۷۷    | ۲۹/۶ |
|            | کارشناسی‌ارشد و بالاتر |  | ۱۲۵   | ۴۸/۱ |
| سن         | ۲۰ تا ۲۵ سال           |  | ۲۷    | ۱۰/۴ |
|            | ۲۶ تا ۳۰ سال           |  | ۲۵    | ۹/۶  |
|            | ۳۱ تا ۳۵ سال           |  | ۳۸    | ۱۴/۶ |
|            | ۳۵ سال به بالاتر       |  | ۱۷۰   | ۶۵/۴ |
| سابقه خدمت | ۵ سال و کمتر           |  | ۶۶    | ۲۵/۴ |
|            | ۶ تا ۱۰ سال            |  | ۳۳    | ۲/۷  |
|            | ۱۱ تا ۱۵ سال           |  | ۴۶    | ۱۷/۷ |
|            | بیشتر از ۱۵ سال        |  | ۱۱۵   | ۴۴/۲ |

در این پژوهش جمعیت پاسخگویان ۲۶۰ نفر هستند و یافته‌ها نشان داد بیشتر پاسخگویان معادل ۸۴/۶ درصد مرد و ۱۵/۴ درصد زن بودند. از نظر تحصیلات مقاطع کارشناس ارشد و بالاتر با ۴۸/۱ درصد و لیسانس با ۲۹/۶ درصد دارای تعداد بیشترین بودند. از نظر سنی ۳۴/۶ درصد افراد دارای سن کمتر از ۳۵ سال و ۶۵/۴ درصد دارای سن بیشتر از ۳۵ سال بودند. سابقه خدمت ۲۵/۴ درصد افراد ۵ سال یا کمتر، ۲/۷ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۱۷/۷ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴۴/۲ درصد بیشتر از ۱۵ سال بود.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

| متغیرها           | میانگین | انحراف استاندارد | کجی   | کشیدگی |
|-------------------|---------|------------------|-------|--------|
| میزان استفاده     | ۳/۶۷    | ۱/۰۱             | -۰/۵۹ | -۰/۳۳  |
| نوع استفاده       | ۳/۳۲    | ۱/۱۲             | -۰/۲۵ | -۱/۰۰  |
| میزان اعتماد      | ۲/۸۱    | ۱/۰۶             | ۰/۳۵  | -۰/۵۷  |
| رسانه‌های اجتماعی | ۳/۵۴    | ۰/۹۴             | -۰/۲۱ | -۰/۶۲  |

ادامه جدول ۲.

| متغیرها                   | میانگین | انحراف استاندارد | کجی   | کشدگی |
|---------------------------|---------|------------------|-------|-------|
| کارمندیابی                | ۳/۱۳    | ۱/۰۳             | -۰/۰۲ | -۰/۷۶ |
| آموزش و بالندگی           | ۳/۰۳    | ۱/۰۹             | -۰/۰۶ | -۰/۶۶ |
| ارزیابی عملکرد            | ۲/۸۱    | ۱/۱۱             | ۰/۱۷  | -۰/۵۸ |
| جبران خدمات               | ۲/۶۵    | ۱/۱۵             | ۰/۴۳  | -۰/۶۳ |
| شرایط کاری                | ۲/۹۹    | ۱/۰۶             | -۰/۱۳ | -۰/۵۱ |
| توسعه مدیریت منابع انسانی | ۲/۹۲    | ۰/۹۵             | ۰/۱۷  | -۰/۳۹ |
| ایجاد احساس ضرورت         | ۳/۵۹    | ۰/۷۶             | -۰/۰۱ | -۰/۵۴ |
| ایجاد ائتلاف راهنما       | ۳/۳۴    | ۰/۹۴             | -۰/۱۳ | -۰/۲۸ |
| توسعه چشم انداز           | ۳/۳۸    | ۱/۰۲             | -۰/۳۷ | -۰/۳۸ |
| انتقال چشم‌انداز          | ۳/۴۶    | ۰/۹۹             | -۰/۳۴ | -۰/۲۳ |
| توانمندسازی کارکنان       | ۳/۸۴    | ۰/۹۵             | -۰/۶۸ | -۰/۰۴ |
| خلق پیروزی                | ۳/۵۰    | ۰/۹۴             | -۰/۳۵ | -۰/۰۲ |
| جمع‌بندی پیروزی           | ۳/۷۳    | ۰/۹۲             | -۰/۴۷ | ۰/۰۲  |
| نهادینه ساختن دیدگاه‌ها   | ۳/۵۰    | ۰/۸۷             | -۰/۶۰ | ۰/۶۰  |
| تحول‌سازمانی              | ۳/۲۶    | ۰/۷۸             | -۰/۳۵ | ۰/۳۲  |

با توجه به نتایج حاصله از نمونه بررسی شده شاخص‌های آمار توصیفی به شرح زیر است:

بررسی میانگین‌ها نشان داد میانگین رسانه‌های اجتماعی برابر ۳/۵۴، توسعه مدیریت منابع انسانی برابر با ۲/۹۲ و تحول‌سازمانی برابر با ۳/۲۶ بدست آمد. مقایسه میانگین مولفه‌ها نشان داد در بین رسانه‌های اجتماعی بالاترین میانگین را مولفه میزان استفاده با میانگین ۳/۶۷ دارد و کمترین میانگین را میزان اعتماد با میانگین ۲/۸۱ دارد. در بین مولفه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی بالاترین میانگین را کارمندیابی با میانگین ۳/۱۳ و بالاترین میانگین را جبران خدمات با میانگین ۲/۶۵ دارد. در بین مولفه‌های تحول‌سازمانی بالاترین میانگین را مولفه توانمندسازی کارکنان با میانگین ۳/۸۴ دارد و کمترین میانگین را مولفه ایجاد ائتلاف راهنما با مقدار ۳/۳۴ دارد. میانگین آماری به دست آمده از جمعیت

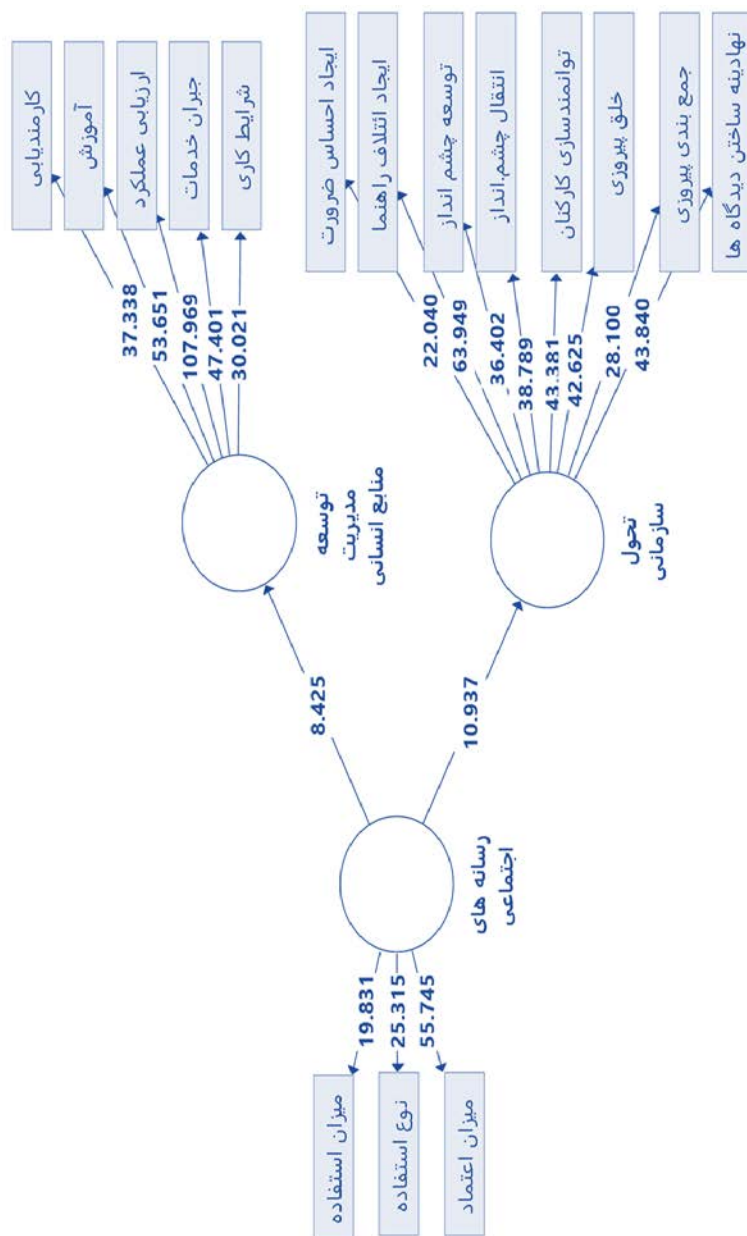
پاسخگویان نشان از آن دارد که استفاده از شبکه‌های اجتماعی درصد بیشتری داشته است و شبکه‌های مجازی جزو لاینفک و ضروری در فرآیندهای سازمانی به شمار می‌آید.

با مشخص شدن مدل مفهومی پژوهش و نیز روابط موردنیاز برای بررسی، با استفاده از ابزار Smart PLS اقدام به آنالیز مدل گردید که برای این منظور از مدل معادلات ساختاری استفاده شد و در این بررسی سطح خطای مجاز را ۵ درصد و نیز مقدار معنی داری روابط در مدل معادلات ساختاری را ۱/۹۶ تعریف نمودیم.

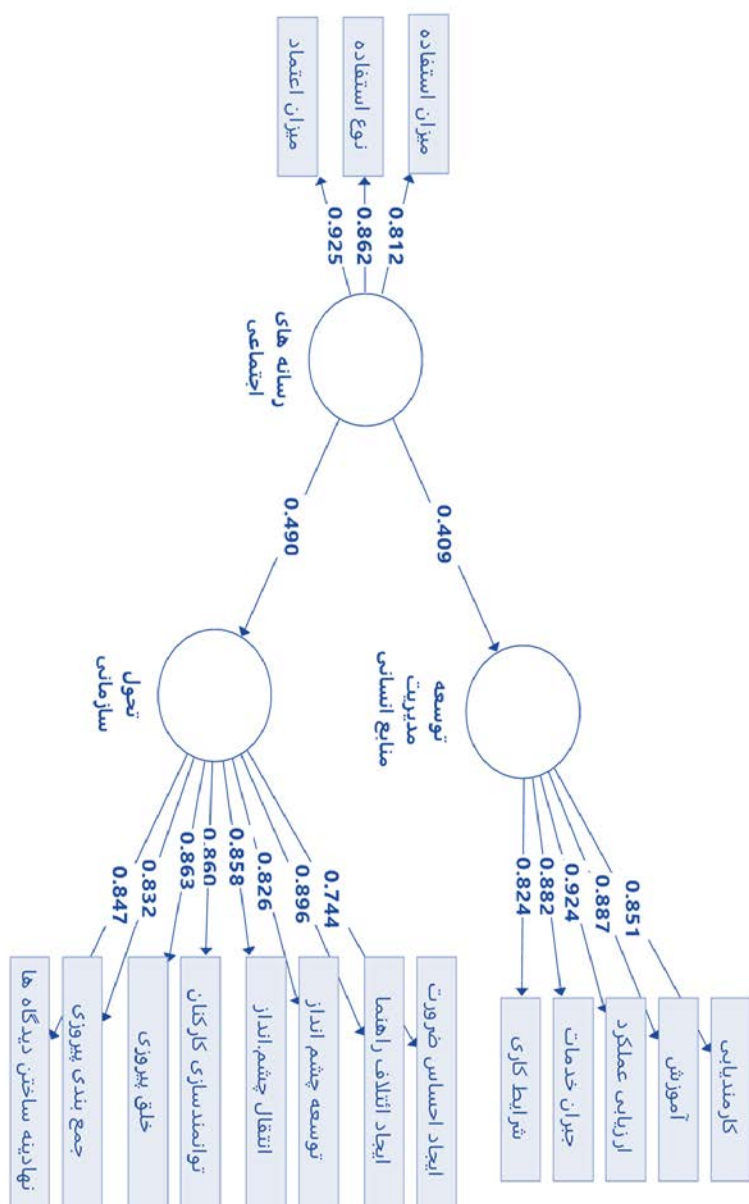
پس از تعیین مدل پژوهش به منظور ارزیابی مدل و همچنین اطمینان از وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرها و بررسی تناسب در مدل، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل‌های ساختاری تست شد. در این پژوهش میزان سطح خطای قابل قبول ۵ درصد و مقدار تی مجاز نیز برابر با ۱,۹۶ مشخص گردید. خروجی مدل مفهومی با استفاده از نرم افزار PLS در شکل ۲ و ۳ براساس ضرایب استاندارد و معناداری نشان داده شده است. همچنین مدل مفهومی موجود با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی (PLS) مورد تحلیل قرار گرفت. نرم افزار مورد استفاده Smart PLS است. نرم افزار مورد استفاده Smart PLS است. برازش مدل در جدول ۳ و ضرایب مدل در جدول ۴ آمده است.

شکل ۲ مدل تجربی در حالت مقدار  $t$  است که مطابق نتایج تمامی مقادیر بدست آمده بالاتر از ۱/۹۶ بدست آمد و بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که رابطه بین رسانه‌های اجتماعی با توسعه مدیریت منابع انسانی و رابطه بین رسانه‌های اجتماعی با تحول سازمانی از نظر آماری تایید شد ( $p < 0.05$ ).

شکل ۲. مدل پژوهش در حالت مقدار t (معنی داری روابط)



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد





شکل ۳ مدل را در حالت ضرایب تی استاندارد بیان می‌نماید. دامنه ضریب استاندارد از صفر الی یک متغیر بوده و با افزایش این ضرایب نشان از تاثیر بیشتر متغیرها بر یکدیگر است. بررسی ضرایب استاندارد شده نشان داد تاثیر رسانه‌های اجتماعی بر توسعه مدیریت منابع انسانی برابر با ۰/۴۰۹ و تاثیر رسانه‌های اجتماعی بر تحول‌سازمانی برابر با ۰/۴۹۰ بدست آمد که مقادیر متوسط و قابل قبولی بود.

در جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است. شاخص NFI یا شاخص برازش هنجار شده چنانچه بیشتر از ۰/۹۰ شود نشان دهنده برازش قابل قبول است و شاخص SRMR یا ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد چنانچه کمتر از ۰/۰۸ شود نشان از برازش قابل قبول مدل دارد (قاسمی، ۱۳۹۲).

جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل پژوهش

| متغیر وابسته              | ضریب تعیین ( $R^2$ ) | شاخص اعتبار افزونگی ( $Q^2$ ) | شاخص برازش هنجار شده (NFI) | ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد (SRMR) |
|---------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------|
| توسعه مدیریت منابع انسانی | ۰/۱۷                 | ۰/۱۵                          | ۰/۹۱                       | ۰/۰۷۴                                          |
| تحول‌سازمانی              | ۰/۲۴                 | ۰/۱۲                          |                            |                                                |

برطبق نتایج، ضریب تعیین برای متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی برابر با ۰/۱۷ و تحول‌سازمانی برابر با ۰/۲۴ بدست آمد و بر این اساس رسانه‌های اجتماعی به تنهایی توانست ۱۷ درصد از واریانس توسعه مدیریت منابع انسانی و ۲۴ درصد از واریانس تحول‌سازمانی را تبیین کند. با توجه به این که بر روی هر کدام از متغیرهای وابسته، فقط یک متغیر مستقل یعنی رسانه‌های اجتماعی موثر بود، مقادیر ضریب تعیین بدست آمده را می‌توان قابل قبول دانست چون میزان واریانس تبیین شده فقط ناشی از یک متغیر اثرگذار بوده است.

مقدار شاخص (CV-Redundancy)  $Q^2$  برای توسعه مدیریت منابع انسانی برابر با ۰/۱۵ و برای تحول سازمانی برابر با ۰/۱۲ است که چون این مقادیر نزدیک یا بالاتر از معیار ۰/۱۵ است می‌توان نتیجه گرفت که شاخص  $Q^2$  برازش بخش ساختاری را به طور نسبی تایید می‌کند. بررسی شاخص‌های برازش نشان داد که برازش مدل به طور تقریبی قابل قبول و مورد تایید است و می‌توان برازش مدل را به طور نسبی تایید کرد. در جدول ۴ نتایج آزمون روابط مدل پژوهش ارائه شد.

جدول ۴ نتایج آزمون تاثیر رسانه‌های اجتماعی بر توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون  $t$  خروجی

| فرضیه                                         | ضریب استاندارد | خطای استاندارد | مقدار $t$ | مقدار $p$ |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|-----------|-----------|
| رسانه‌های اجتماعی (توسعه مدیریت منابع انسانی) | ۰/۴۰۹          | ۰/۰۴۹          | ۸/۴۳      | <۰/۰۰۱    |
| رسانه‌های اجتماعی (تحول سازمانی)              | ۰/۴۹۰          | ۰/۰۴۵          | ۱۰/۹۳     | <۰/۰۰۱    |

نتایج جدول ۴ به منظور بررسی فرضیه اول نشان داد که مطابق آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری تاثیر رسانه‌های اجتماعی بر توسعه مدیریت منابع انسانی تایید شد ( $p < ۰/۰۵$ ). جهت تاثیر مثبت و شدت تاثیر برابر با ۰/۴۰۹ بود. همچنین نتایج جدول ۶ به منظور بررسی فرضیه دوم نشان داد که مطابق آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری تاثیر رسانه‌های اجتماعی بر تحول سازمانی تایید شد ( $p < ۰/۰۵$ ). جهت تاثیر مثبت و شدت تاثیر برابر با ۰/۴۹۰ بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه رسانه‌های اجتماعی بسیاری از روابط و تعاریف را متأثر از خود نموده‌اند و پیش‌بینی کاستلز مبنی بر تشکیل جامعه شبکه‌ای، قدرت شبکه‌ای و رسانه شبکه‌ای، به عنوان یک نظریه سه گانه، تحقق یافته است و اختلافات بسیاری بر سر مفید بودن و یا مضر بودن شبکه‌های اجتماعی در ادبیات پژوهشی موجود است و هنوز مرزهای مشخصی برای مفید

و یا مضر بودن این شبکه‌های اجتماعی مطرح است، باید اذعان داشت که جنبه‌های فضای مجازی و پایگاه‌هایی که در قالب رسانه‌های اجتماعی کار می‌کند، با وجود محبوبیت بسیار بالا، هنوز هم نیاز به بررسی و شناسایی بیشتر دارد. در این مطالعه به بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی در توسعه مدیریت منابع انسانی و تحول‌سازمانی (مورد مطالعه سازمان شهرداری منطقه ۱۱ تهران) پرداخته شد.

با اثبات فرضیه اصلی اول تحقیق (رسانه‌های اجتماعی بر توسعه مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۱۱ تهران تأثیر دارد) دریافتیم که ضریب مسیر بدست آمده از ارزیابی مدل ساختاری به مقدار  $0/409$  برآورده شده است. و با توجه به مقدار عدد معناداری  $t$ -value که برابر با  $8/43$  شده می‌توان نتیجه گرفت که این ضرایب مسیر معنادار بودند؛ بنابراین یافته‌های حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که فرضیه اصلی اول پژوهش مبنی بر اثرگذاری رسانه‌های اجتماعی بر توسعه مدیریت منابع انسانی تأیید می‌شود. و به طور کلی نتیجه به دست آمده از این فرضیه با نتایج مطالعات پیشین همچون هندی (۲۰۲۱)، حسین (۲۰۲۱)، الاسعد علی کرم و کیتانا (۲۰۱۸)، نوده فراهانی (۱۴۰۰) سازگاری دارد. همانطور که بیان شد، ارتباط بین استفاده از رسانه اجتماعی و مدیریت منابع انسانی افراد بسیار پیچیده بوده و نیازمند بررسی است.

با دقت در ابعاد رسانه‌های اجتماعی می‌توان متوجه نمود که نوع استفاده از این ابزار به صورت مهمی می‌تواند بر روی افراد اثرگذار باشد و بدین ترتیب استفاده آموزشی از این فضا یکی از راهکارهای بسیار مفید در استفاده از این فضا بوده است و سازمان‌ها از این طریق می‌توانند توسعه آموزش کارمندان را داشته باشند. همچنین با دقت در بُعد دیگر رسانه‌های اجتماعی مشخص می‌شود که میزان استفاده از این فضا نیز بالاترین امتیاز را در میان سایر ابعاد از آن خود نموده است، بدین ترتیب که افراد در صورت درست و مفید گذراندن زمان در این فضا، به دنبال توسعه دانش و راهبردها برای بهبود شرایط کاری و اجتماعی خود خواهند بود، و بدین ترتیب، می‌توانند فرصت‌های مناسب خود بر اساس شرایط مختلف کاری را یافته و در آن مشغول به کار شوند.

این موارد نشان داد که فرضیه یاد شده، با اثبات خود، تاییدی بر بیانات گفته شده داشته است. مطالعات قبلی نشان می دهد که استفاده از رسانه های اجتماعی در مدیریت منابع انسانی و به کار گرفتن افراد جدید امری ضروری است و حتی در صورتی که از این طریق به نتیجه مطلوب رسیده نشود، باید افراد کارشناس بررسی کننده شبکه های مجازی شرکت ها تعویض گردند. همچنین سیاست های مناسب در مورد رسانه های اجتماعی باید برای هدایت تصمیم گیری سازمانی وجود داشته باشد. اگرچه رسانه های اجتماعی بخشی از جامعه و تجارت بوده اند، به نظر می رسد فرآیندهای کلاسیک به لطف تقاضای نیروی کار بالا، نرخ بسیار پایین بیکاری، کاهش شدید جمعیت فعال اقتصادی، و تمایل به اقتصاد مشترک یا ویژگی های نسل های تازه وارد به بازار کار شکست می خورند. یک راه حل جزئی نوآورانه و کم هزینه می تواند بهره برداری از رسانه های اجتماعی باشد. با این حال، برای شرکت ها، شناسایی رسانه های اجتماعی مناسب برای استخدام و استفاده از فرصت گسترده آن ها چالش برانگیز است. براساس یافته های مشاهده شده در پژوهش های دیگر می توان بیان نمود که هر یک به نوعی یافته ی پژوهش حاضر را تایید نموده است.

همچنین نتایج تحقیق در اثبات فرضیه اصلی دوم تحقیق (رسانه های اجتماعی بر تحول سازمانی در شهرداری منطقه ۱۱ تهران تاثیر دارد). بیانگر آن است که ضریب مسیر بدست آمده از ارزیابی مدل ساختاری به مقدار ۰/۴۹۰ برآورده شده است. و با توجه به مقدار عدد معناداری (t-value) که برابر با ۱۰/۹۳ محاسبه شده است این نتیجه بدست خواهد آمد که این ضرایب مسیر در سطح معنادار قرار دارند؛ بنابراین یافته های حاصل از تحقیق نشان می دهد رسانه های اجتماعی به صورت مطلوبی بر تحول سازمانی اثر گذار بوده است.

بررسی ها نشان داد که نتیجه به دست آمده از این فرضیه با نتایج مطالعات پیشین همچون مونود و همکاران (۲۰۲۰)، نعیم (۲۰۲۰)، مرادی و رضوی (۱۳۹۸) و مسعودی (۱۳۹۴) سازگاری دارد. به این ترتیب که برنامه های کاربردی رسانه های اجتماعی برای ترویج بحث های غیررسمی، سازنده و مرتبط با توجه به وظایف معمول سازمانی، نگرانی های کارکنان در مورد تغییرات جدید مفید هستند. علاوه بر این، رسانه های اجتماعی،

اعتماد به مدیریت، مشارکت کارکنان، همکاری، ایده‌ها و یادگیری اجتماعی را در طول فرمول‌بندی و اجرای تغییرات افزایش می‌دهند. استفاده مؤثر و کارآمد از برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش را در میان کارکنان تقویت کنند و آنها می‌توانند به مسائل مهم مختلف از جمله عدم اطمینان کارکنان در مورد ابتکارات تغییر، اجماع اجتماعی در مورد حل مشکلات و ارتباطات تعاملی بین بازیگران اجتماعی در یک شبکه رسیدگی کنند. در این راستا مونود و همکاران (۲۰۲۰) نیز در مورد کشور چین بیان نمودند که یکی از ابزارها در تحول‌سازمانی استفاده از فناوری اطلاعات است و در این بین استفاده از رسانه‌های اجتماعی مهم‌ترین بخش این توسعه در بخش فناوری اطلاعات خواهد بود. علاوه بر این، زمانی که ذینفعان داخلی این سازمان‌ها درگیر برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های تغییر از طریق برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی می‌شوند، پیامد آن مشارکت بالا و ارتباط مؤثر است. همچنین نتایج نشان داد که دخالت و ارتباطات در وظایف سازمانی دو نیروی اصلی هستند که می‌توانند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند. این مطالعه بینش رهبران تغییر را در مورد اینکه چگونه می‌توانند از برنامه‌های شبکه‌های اجتماعی بهره‌مند شوند، ارائه می‌دهد.

گستره ادبیات قبلی تشخیص داده است که ارتباطات مؤثر، مشارکت کارکنان و حمایت و اعتماد، پیش‌بینی‌کننده‌های بسیار مهمی برای تغییرات تدریجی و دگرگونی محیط کار هستند. این مطالعه نشان داده است که گروه‌های اینستاگرام، فیس‌بوک و واتس‌آپ مهم‌ترین پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی برای بحث درباره نگرانی‌های کارمندان و افزایش اطلاعات در مورد تغییرات محل کار هستند. مطالعه قبلی تأیید کرده است که افزایش سطح اطلاعات می‌تواند اعتماد را افزایش داده و مقاومت در برابر اجرای فناوری را کاهش دهد؛ بنابراین، اهمیت شبکه‌های اجتماعی و اعتماد اجتماعی در فرهنگ و ساختار خاص سازمان‌های ایرانی مثل شهرداری به طور قابل توجهی افزایش یافته است.

در این راستا، مدیران ارشد و مدیران تغییر می‌توانند عدم قطعیت‌های موجود در بین کارکنان را با استفاده از این برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی برطرف کنند و مشخص شده است که کارمندان گروه‌هایی در اینستاگرام، فیس‌بوک و واتس‌آپ و ...

دارند، بنابراین در ک نقش فرصت رسانه‌های اجتماعی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش مرتبط با تغییر سازمانی است که می‌تواند ارتباط تعاملی و اعتماد را بین رهبران تغییر و دریافت کنندگان تغییر ایجاد کند. به پلتفرم رسانه‌های اجتماعی فرصتی برای ارسال دیدگاه‌های فعالان اجتماعی یک شبکه در مورد امنیت شغلی، پاداش دستمزد و مزایای پزشکی ارائه می‌شود که می‌تواند سطح مقاومت در برابر تغییرات جدید سازمانی را کاهش دهد.

برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی می‌توانند بحث‌ها، ایده‌ها و تجربیات را در مورد چگونگی فرمول‌بندی و اجرای تغییرات سازمانی و همچنین عدم قطعیت‌هایی که باید در طول اجرای تغییرات مورد توجه قرار گیرند، ترویج کنند. سازمان‌ها باید یک استراتژی مؤثر در مورد استفاده‌های مؤثر رسانه‌های اجتماعی طراحی کنند، مانند اینکه چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که حداکثر تعداد کارمندان و سایر سهام‌داران از هر گروه ترکیبی در بستر شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند تا بتوانند ایده‌های خود را در مورد وظایف و پیشرفت‌ها به بحث بگذارند. این بحث‌ها و بازخوردهای غیررسمی، سازنده و مرتبط برای رسیدگی به مسائل در سطوح شخصی و سازمانی در طول تدوین و اجرای تغییرات محل کار مفید است. مدیریت ارشد باید اطمینان حاصل کند که آنها ایده‌ها و نگرانی‌های کارکنان را قبل و بعد از اجرای تغییر نظارت می‌کنند، در نظر می‌گیرند و به آنها پاسخ می‌دهند. با این حال، این یک واقعیت است که کارمندان وقتی احساس می‌کنند که سرپرست یا مدیریت ارشد پیام‌ها یا بحث‌هایشان را در رسانه‌های اجتماعی زیر نظر دارند، از بحث در مورد طرح‌های تغییر منفی جدید اجتناب می‌کنند؛ بنابراین، مهم است که مدیریت ارشد سازمان باید محیطی را در محل کار ایجاد کند که در آن کارکنان احساس راحتی کنند تا در مورد مسائل و راه‌حل‌های آنها صحبت کنند که می‌تواند اعتماد و باز بودن را برای تغییرات محیط کار ایجاد کند.

یافته‌های پژوهش حاضر دارای پیامدهای مختلف و همچنین محدودیت‌ها بود. این محدودیت‌ها و حدود باید مورد توجه قرار گیرند؛ زیرا می‌توانند بر دامنه مطالعه و تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر منفی بگذارند. این مطالعه به پرسش‌نامه‌های بسته محدود می‌شود،

بنابراین داده‌های تحقیق تنها از ذی‌نفعان داخلی سازمان (شهرداری) جمع‌آوری شده است. درحالی‌که مطالعات آینده ممکن است بتواند از منابع و تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌های متعددی استفاده کند که می‌تواند توضیحی عمیق در مورد استفاده از برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی در زمینه اجرای توسعه منابع انسانی و تغییرات سازمانی ارائه دهد. داده‌های جمع‌آوری شده در یک مقطع زمانی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌ها را کاهش دهد. علاوه بر این، ماهیت کمی مطالعه ممکن است منجر به برخی سوگیری پاسخ‌دهندگان شود. در تحقیقات آینده، نمونه‌گیری تصادفی همراه با جمع‌آوری داده‌ها در چند نقطه زمانی و از منابع مختلف می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج را در تنظیمات چندگانه افزایش دهد. مطالعات آینده ممکن است این چارچوب مفهومی را در زمینه‌های عملی و نظری متمایز اصلاح و بهبود بخشد که ممکن است تعمیم‌پذیری این نتایج را افزایش دهد. علاوه بر این، چارچوب مفهومی پیشنهادی ممکن است بسته به ماهیت اقدامات مدیریت منابع انسانی و تغییر سازمانی و تفاوت‌های متفاوت در فرهنگ متفاوت باشد. در نهایت، مطالعات آینده می‌تواند بررسی کند که چگونه برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی مختلف می‌توانند به طور متفاوتی به اجرای توسعه منابع انسانی و تغییر در سازمان‌های دولتی یا خصوصی کمک کنند.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## ORCID

Mohammad Mehdi



<https://orcid.org/0009-0001-9262-4771>

Sadeghi Asl

Seyyed Ahmad Hosseini



<https://orcid.org/0009-0003-8821-8935>

## منابع

۱. اعظمی، محسن، اکبری، پیمان، کریمی، علی (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت راهبردی بر مدیریت دانش منابع انسانی: نقش میانجی رسانه‌های اجتماعی. علوم و فنون مدیریت / اطلاعات، ۹(۲)، ۴۰۰-۳۷۱. [10.22091/stim.2022.8674.1871](https://doi.org/10.22091/stim.2022.8674.1871)

۲. افسای، علی، هنری، حبیب، شعبانی بهار، غلامرضا، کشکر، سارا (۱۴۰۲). طراحی مدل متورینگ در بستر رسانه‌های اجتماعی در جهت مدیریت مسیر شغلی دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی.
۳. بزرگمهر، محمدرضا، رحیمی باغملک، جهانبخش (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر تحول‌سازمانی کارکنان اداره کل ثبت اسناد و املاک استان بوشهر، پنجمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب‌وکار، تهران.  
<https://doi.org/10.22082/cr.2023.561980.2411>
۴. بهرامی، رضا، صادقی بروجردی، سعید، صابونچی، رضا (۱۴۰۱). بررسی نقش آوای سازمانی دیجیتال بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی‌گری پذیرش سازمانی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های ورزشی، پژوهش‌های ارتباطی، ۲۹(۱۱۲)، ۵۹-۸۵.
۵. تقوی‌فرد، محمدتقی، عبدلی مسینان، فائزه (۱۳۹۵). تعیین ارزش شبکه اجتماعی سازمانی از دیدگاه مدیریت دانش، مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۷(۵۴)، ۳۱-۶۵.
۶. جهانبانی، نجیب‌الله (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی بر سلامت روان مدیران مدارس متوسطه دوره اول آموزش و پرورش شهرستان چابهار، پایان‌نامه کارشناسی/ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر جاسک.
۷. حیدری، الهام، طهرانی، مریم، مدبری صابر، مریم (۱۴۰۲). شناسایی پساایندهای استفاده از رسانه‌های اجتماعی در محیط سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲(۱۱۰).
۸. خیری، بهران، عباسی، مهنار (۱۳۹۸). رسانه‌های اجتماعی، چاپ اول، تهران: انتشارات آوینا قلم.
۹. رضایی، سحر، باقری، مهدی (۱۴۰۳). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی در افزایش مشارکت شغلی کارکنان با نقش میانجی استفاده از رسانه‌های اجتماعی در استانداری هرمزگان، اولین کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات، مدیریت و کامپیوتر.  
[10.22034/popsci.2023.354133.1227](https://doi.org/10.22034/popsci.2023.354133.1227)
۱۰. ساسان، سهیلا (۱۳۹۸). آیا مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌ها تاثیرگذار بوده است؟، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی، تهران.
۱۱. سرمد، زهره، حجازی، الهه، بازرگان، عباس (۱۳۹۰). روش تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول: تهران: انتشارات آگه.



۱۲. سلامت اهوازی، مریم، حسین‌پور، محمد، شاهی، سکینه (۱۳۹۹). عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان و نقش آنها در توسعه مدیریت منابع انسانی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۴)، ۲۱-۳۵. [20.1001.1.27171329.1398.13.4.2.9](https://doi.org/10.1001.1.27171329.1398.13.4.2.9)
۱۳. سلطانی، حسن، مختاری، کیمیا (۱۴۰۱). بومی سازی آموزش منابع انسانی با رویکرد توسعه شبکه‌های اجتماعی و جامعه، *فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی*، ۶(سال سوم)، شماره اول بهار ۱۴۰۱، ۴۵-۶۲.
۱۴. طالبی، سید غلام‌رضا (۱۳۹۷). *مدیریت تحول سازمانی*، چاپ اول، تهران: انتشارات سپهر فروزان.
۱۵. قاسمی، وحید (۱۳۹۲). *مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics*، تهران: جامعه شناسان.
۱۶. کریمی، علی، احمدی، علی، علی‌دوستی، حسام‌الدین، حریری، مهدی (۱۴۰۳). تحلیل ارتباط بین اخلاق حرفه‌ای و سلامت سازمانی با نقش میانجی رسانه‌های اجتماعی در بین مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه، *مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی*، <https://doi.org/10.30473/jsm.2022.64531.1639>
۱۷. گوران حیدری، سید فرهاد (۱۳۹۷). بررسی تاثیرات حسابداری و مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری سازمان، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*، قزوین.
۱۸. مرادی، محسن، رضوی، عاطفه (۱۳۹۳). بررسی نقش و تاثیر شبکه‌های اجتماعی سازمانی بر تحول سازمانی، *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع*، تهران.
۱۹. معصومی گرگانی، آذر (۱۳۹۶). *تغییر و تحول سازمانی به بیان ساده*، چاپ اول، تهران: کتاب ریرا.
۲۰. منشادی، فاطمه دهقان، عطاری، عارفه (۱۳۹۷). *تحول فرهنگ سازمانی عامل پیشرفت و بهبود سازمان‌ها*، چاپ اول، تهران: انتشارات ارشدان.
۲۱. نقره، علی، بودلانی، حسن، نرگسیان، عباس (۱۴۰۰). ارائه الگوی به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان بر مبنای نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: صنعت بانکداری). *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶(۲۳)، ۲۳-۵۴.

22. Agnihotri, R. (2021). From sales force automation to digital transformation: how social media, social CRM, and artificial intelligence technologies are influencing the sales process. In *A Research Agenda for Sales*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975315.00009>

23. Ahmed, Y. A., Ahmad, M. N., Ahmad, N., & Zakaria, N. H. (2019). Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review. *Telematics and informatics*, 37, 72-112. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.015>
24. Arshad, S., & Khurram, S. (2020). Can government's presence on social media stimulate citizens' online political participation? Investigating the influence of transparency, trust, and responsiveness, *Government Information Quarterly*, 37(3), 101-148. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101486>
25. Aydin, E., Kararslan, E., & Narin, N. G. (2024). Artificial Intelligence, Virtual Reality, Augmented Reality, and Metaverse in Human Resource Management, *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.15383>
26. Böhmová, L., & Pavlíček, A. (2020). How the Modern Human Resources Management Can Take Advantage of Information From Social Media while Recruiting. In *2020 International Conference on Engineering Management of Communication and Technology (EMCTECH)* (pp. 1-6). IEEE. 10.1109/EMCTECH49634.2020.9261522
27. Ferreira, M. J., Moreira, F., & Seruca, I. (2019). Social business: A way to promote organizational transformation. In *Social Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1576-1602). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-5225-8182-6.ch081
28. George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 0/17 update (10a ed.) Boston: Pearson
29. Geshkov, M. (2025). Application of Social Networks in Contemporary Human Resource Management. *Industrial Growth Conference 2024*.
30. Hendy, N. T. (2021). The effectiveness of technology delivered instruction in teaching Human Resource Management, *The International Journal of Management Education*, 19(2), 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100479>
31. Hosain, M. S. (2021). Integration of social media into HRM practices: a bibliometric overview, *PSU Research Review*.5(4): 16-25.
32. Jeske, D., & Shultz, K. S. (2022). Human Resource Management and the Rise of Social Media. In *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM* (pp. 477-492). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-779-420221048>
33. McKinney Jr, R., Shao, L., Shao, D., & McInerney, M. (2018). Advancing research on the influences of social media on human resources in mergers and acquisitions. In *Advances in mergers and acquisitions* (Vol. 17, pp. 145-164).

Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-361X20180000017007>

34. Monod, E., Song, L., Olumba, U., Joyce, E., Santoro, F., LONG, L., ... & Yu, T. (2019). Boundary spanners, social media and organizational change: an action research in China. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16526). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.310>
35. Naeem, M. (2019). Uncovering the role of social media and cross-platform applications as tools for knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 12, 110-131. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2019-0001>
36. Rahadi, D. R., Farid, M. M., Muslih, M., Iskak, J. (2022). The role of social media implementation as human resource e-recruitment tool. *International Journal of Business, Economics and Law*, 26(1), 233-240.
37. Seydiki, H. N. (2024). The Impact of Social Media on Human Resource Management Practices. *Qualitative Research Review Letter*.
38. Shanmugam, V., Gowrishankkar, V., Sibi, S., Bose, V., Mora, M., Chandramohan, S., ... & Nazeer, I. (2023). Role of Social Media on Government Initiatives Towards Human Resource Development. *In Global Perspectives on Social Media Usage Within Governments* (pp. 112-126). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-7450-1.ch008
39. Solomon, R. T. (2019). *Strategies for human resources professionals using social networking websites for hiring decisions*.
40. Soltis, S. M., Brass, D. J., & Lepak, D. P. (2018). Social resource management: Integrating social network theory and human resource management. *Academy of Management Annals*, 12(2), 537-573. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0094>
41. Tim, Y., Hallikainen, P., Pan, S. L., & Tamm, T. (2020). Actualizing business analytics for organizational transformation: A case study of Rovio Entertainment. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 642-655. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.11.074>
42. Wolf, M. V., Sims, J., & Yang, H. (2014). Social media utilization in human resource management. In *Web Based Communities and Social Media 2014 Conference (WBC 2014); 8th Multi Conference on Computer Science and Information Systems*, Las Palmas, Spain.

## References [In Persian]

1. Afsay, A., Henry, H., Shabani Bahar, Gho., Kashkar, S. (2023). Designing a mentoring model in the context of social media for career management of physical education teachers. *Contemporary Research in Sports Management*, 10.22084/smms.2023.27277.3184
2. Azami, M., Akbari, P., and Karimi, A. (2023). The impact of strategic management on human resource knowledge management: *The mediating role of social media*. *Information Management Sciences and Technologies*, 9(2), 371-400. [10.22091/stim.2022.8674.1871](https://doi.org/10.22091/stim.2022.8674.1871)
3. Bahrami, R., Sadeghi Boroujerdi, S., Sabunchi, R. (2022). Investigating the role of digital organizational voice on employee empowerment with the mediating role of organizational acceptance of social media in sports organizations. *Communication Research*, 29(112), 59-85
4. Bozorgmehr, M. R., Rahimi Baghmalek, J. (2019). Investigating the impact of information and communication technology on the organizational transformation of employees of the General Department of Registration of Documents and Real Estate of Bushehr Province, *5th International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business*, Tehran. <https://doi.org/10.22082/cr.2023.561980.2411>
5. Ghasemi, V. (2013). Structural Equation Modeling in Social Research Using Amos Graphics, *Tehran: Sociologists*.
6. Goran Heydari, Seyed Farhad (2018). Investigating the Effects of Accounting and Human Resource Management on Organizational Productivity, *Fourth International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development*, Qazvin
7. Heydari, E., Tehrani, M., Modabari Saber, M. (2019). Identifying the consequences of using social media in the organizational environment. *Improvement and Transformation Management Studies*, 32(110).
8. Jahanbani, N. (2018). *Investigating the relationship between networks and social media on the mental health of primary school principals in Chabahar city*, Master's thesis, Islamic Azad University, Bandar Jask branch.
9. Karimi, A., Ahmadi, A., Ali Dosti, H., Hariri, M. (2014). Analysis of the Relationship Between Professional Ethics and Organizational Health with the Mediating Role of Social Media Among Managers and Employees of Sports and Youth Departments in Kermanshah Province. *Communication Management in Sports Media*, <https://doi.org/10.30473/jsm.2022.64531.1639>

10. Khairy, B., Abbasi, M. (2019). *Social Media*, First Edition, Tehran: Avina Ghalam Publications.
11. Masoumi Gorgani, A. (2017). Organizational Change and Transformation in Simple Terms, *First Edition, Tehran: Rira Books*.
12. Monshadi, F., Dehghan, Attari, A. (2018). Organizational Culture Transformation as a Factor for Progress and Improvement of Organizations, *First Edition, Tehran: Arshadhan Publications*
13. Moradi, M., Razavi, A. (2014). Studying the role and impact of organizational social networks on organizational transformation, *International Conference on Industrial Management and Engineering*, Tehran
14. Noqreh, A., Boudlai, H., Nargesian, A. (2017). Presenting a Model for Using Social Media in Employee Training Based on Grounded Data Theory (Case Study: Banking Industry). *Human Resources Education and Development*, 6(23), 23-54.
15. Rezaei, S. Bagheri, M. (2019). Investigating the effect of human resource management measures on increasing employee job participation with the mediating role of using social media in Hormozgan Governorate. *First International Conference on Information Technology, Management and Computers*. [10.22034/popsci.2023.354133.1227](https://doi.org/10.22034/popsci.2023.354133.1227)
16. Salamat Ahwazi, M., Hossein Pour, M., Shahi, S. (2010). Factors Affecting the Evaluation of Organizational Performance and Learning from the Perspective of Employees and Their Role in the Development of Human Resources Management. *Journal of Educational Leadership and Management*, 13(4), 21-35. [20.1001.1.27171329.1398.13.4.2.9](https://doi.org/10.1001.1.27171329.1398.13.4.2.9)
17. Sarmad, Z., Hejazi, E., Bazargan, A. (2011). Research Method in Behavioral Sciences, *First Edition: Tehran: Ageh Publications*.
18. Sasan, S. (2019). Has Electronic Human Resources Management Been Effective in Organizations?, Fourth National Conference on Management, Accounting and Economics with Emphasis on Regional and Global Marketing, Tehran.
19. Soltani, H., Mokhtari, K. (2012). Localization of Human Resources Education with the Approach of Developing Social Networks and Society. *Journal of Human Resources Education and Improvement*, 6(Year 3, Issue 1, Spring 2012), 45-62.
20. Taghavi Fard, M. T., Abdoli Mesinan, F. (2016). Determining the value of organizational social networks from the perspective of knowledge management. *Industrial Management Studies* 17(54), 31-65.

21. Talebi, S., Gh. (2018). Organizational Change Management, First Edition, Tehran: Sepehr Forouzan Publications.

---

**استناد به این مقاله:** صادقی اصل، محمد مهدی و حسینی، سید احمد. (۱۴۰۳). نقش رسانه‌های اجتماعی در توسعه مدیریت منابع انسانی و تحول سازمانی. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۲ (۵)، ۱۶۳ - ۱۹۲.

doi: 10.22054/spsa.2025.86901.1066



Journal of Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.