

تأثیر رویه‌های عملکرد بالا بر خروجی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان

بی‌تازدانی*

علی عطافر**

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۵/۱۲

چکیده

رویه‌های مدیریت منابع انسانی که بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد سازمان‌ها داشته‌اند، با عنوان «رویه‌های عملکرد بالا» معرفی شده‌اند. از سویی محققان، خروجی‌های منابع انسانی را به‌عنوان واسطه‌ای بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان مورد توجه قرار داده‌اند. در پژوهش حاضر، سه هدف مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از: ۱- بررسی تأثیر رویه‌های عملکرد بالا بر عملکرد سازمان ۲- بررسی تأثیر رویه‌های یادشده بر خروجی‌های منابع انسانی ۳- بررسی تأثیر خروجی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان.

به‌منظور انجام پژوهش حاضر، سازمان‌های جهاد کشاورزی در سطح استان اصفهان مورد پژوهش قرار گرفت. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه بوده و از تحلیل همبستگی، رگرسیون خطی ساده و رگرسیون چندگانه برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت رویه‌های عملکرد بالا و خروجی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان می‌باشد. اما میان رویه‌های مدیریت منابع انسانی و خروجی‌های منابع انسانی در این سازمان‌ها رابطه‌ی معناداری تشخیص داده نشد.

کلیدواژه‌ها: رویه‌های عملکرد بالا؛ خروجی‌های منابع انسانی؛ عملکرد سازمان؛ جعبه سیاه.

*. نویسنده‌ی مسؤول: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه اصفهان

yazdani1979@gmail.com

atafar@yahoo.com

** استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

مقدمه

مدیریت منابع انسانی بنا به تعریف آرمسترانگ (۱۳۸۶) عبارت است از مدیریت و اداره‌ی راهبردی و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان؛ یعنی، کارکنانی که در آن‌جا کار می‌کنند و به‌تنهایی و در کنار هم شرکت را در وصول به اهدافش یاری می‌رسانند. در سازمان‌های امروزی، اهمیت مدیریت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست؛ بنابراین، تحقیقات مختلفی درباره‌ی مدیریت منابع انسانی، در سازمان‌ها صورت گرفته است. موضوع اصلی تحقیقات مدیریت منابع انسانی از دهه‌ی ۱۹۹۰ پیرامون تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. یکی از انگیزه‌های اصلی برای بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان، این حقیقت است که مدیریت منابع انسانی در بحران قرار دارد و به میزان روزافزونی مورد حمله و انتقاد قرار گرفته است و باید بتواند حقانیت خود را ثابت کند. هم‌چنین، مدیریت منابع انسانی با چشم‌اندازی روبه‌رو شده است که می‌تواند با برون‌سپاری، سهم قابل توجهی از وظایف سنتی خود را به انجام برساند (ادگار و گیر^۱، ۲۰۰۷). با توجه به این چالش‌ها، محققان در تلاشند تا نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و ادعای آن را در تأثیر بر عملکرد آن‌ها ثابت نمایند.

اغلب پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در امریکا و پس از آن در انگلستان انجام شده‌اند؛ اما آیا مدل‌های متناسب با شرایط امریکا و انگلیس می‌توانند در سایر فرهنگ‌ها نیز مورد قبول باشند؟ برای پاسخ به این سؤال و آزمون تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان، ضروری است که تجزیه و تحلیل‌هایی در کشورهایی غیر از دو کشور یادشده انجام گردد (کاتو و بودوار^۲، ۲۰۱۰). اگرچه بیش‌تر تحقیقاتی که تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است و اثر جداگانه‌ی هر یک از این رویه‌ها را بر عملکرد سازمان سنجیده‌اند؛ اما اصولاً به مراحل میانه یا متغیرهای واسطه‌ای که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان قرار دارند، توجهی نشده است. این متغیرهای واسطه‌ای در ادبیات مدیریت منابع انسانی با نام «جعبه‌ی سیاه» یا خروجی‌های منابع انسانی شناخته می‌شوند (کاتو و بودوار، ۲۰۱۰).

با بررسی منابع در دسترس، مشخص شد که پژوهش‌های اندکی در زمینه‌ی تأثیر رویه‌های

1. Edgar & Geare
2. Katou & Budhwar

مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های ایرانی انجام شده است. هم‌چنین، مقوله‌ی «جعبه‌ی سیاه» نیز از دید محققان ایرانی پوشیده مانده است. با توجه به خلأهای یادشده، پژوهش حاضر به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤالات زیر طراحی گردید:

- آیا رویه‌های عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد؟
- آیا رویه‌های عملکرد بالا بر خروجی‌های منابع انسانی تأثیر دارد؟
- آیا خروجی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد؟

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

۱. مدیریت منابع انسانی^۱

به‌طور سنتی، سرمایه‌های هر سازمانی شامل: پول، تجهیزات، فن‌آوری و زمین می‌شود؛ ولی امروزه منابع انسانی به‌عنوان بهترین سرمایه مطرح است و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. هدف از مدیریت منابع انسانی آن است که سازمان را قادر سازد توسط افراد به موفقیت دست یابد. هدف اصلی در مدیریت منابع انسانی، کسب اثربخشی است و کوشش می‌شود با استفاده‌ی بهینه از منابع موجود، بیش‌ترین قابلیت در جهت تحقق اهداف سازمان فراهم آید (قلی‌پور، ۱۳۹۰).

برابر تعاریف صورت گرفته توسط استوری (۱۹۸۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، دسلر (۲۰۰۸)، کاسیو (۲۰۱۰)، ایوانسویچ (۲۰۱۰) و برناردین (۲۰۱۰) می‌توان دریافت که نظام مدیریت منابع انسانی به‌معنای نظام و زیرنظام‌هایی است که برای مدیریت یک منبع راهبردی سازمان به نام انسان‌های سازمانی، با توجه به اهداف بلندمدت سازمان، تدوین شده است و سازمان تلاش می‌کند تا از طریق به‌کارگیری این نظام و مدیریت صحیح انسان‌های سازمانی، به کسب مزیت رقابتی بپردازد و ارزش افزوده‌ی بیش‌تری را نسبت به سایر سازمان‌ها به‌وجود آورد (انصاری و همکاران، ۱۳۹۰).

اهمیت مدیریت منابع انسانی در یک سازمان به‌خاطر وظایف مختلفی است که بر عهده دارد. این وظایف شامل: جذب و استخدام نیرو، انتخاب، آموزش، توسعه‌ی شغلی، جبران خدمات و

1. Human Resource Management

ارزیابی عملکرد می‌شود. وجود کارکنان توانمند که نتیجه‌ی مدیریت کارآمد منابع انسانی است، می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان به‌شمار آید. وظیفه‌ی مدیریت منابع انسانی این است که بهترین افراد را جذب سازمان کرده و با آموزش و فراهم آوردن محیط کاری رضایت‌بخش برای آن‌ها، زمینه‌ی استفاده از توانایی‌هایشان را فراهم آورد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

۲. رویه‌های عملکرد بالا^۱

از دهه‌ی ۱۹۹۰، موضوع اصلی تحقیقات مدیریت منابع انسانی، بررسی تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها بوده است (ادگار و گیر، ۲۰۰۷). در این راستا، تعدادی از رویه‌های مدیریت منابع انسانی که بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد سازمان داشته‌اند، به‌عنوان رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا یا مدیریت عملکرد بالا معرفی شده‌اند. هدف مدیریت عملکرد بالا، تأثیر بر عملکرد شرکت از طریق افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارایه‌شده، افزایش کیفی سطح خدمات مشتری، افزایش سود، رشد بیش‌تر و ارزش بیش‌تر برای سهام‌داران به‌کمک کارکنان شرکت می‌باشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

بهترین تعریف سیستم کار با عملکرد بالا را وزارت کار آمریکا (۱۹۹۳) ارایه نموده است که مشخصات آن عبارتند از: سیستم‌های دقیق و گسترده‌ی جذب نیرو، انتخاب و آموزش، سیستم‌های دقیق رسمی تسهیم اطلاعات، طراحی دقیق مشاغل، رویه‌های مشارکت گسترده، بررسی دیدگاه‌ها، ارزیابی عملکردها، رویه‌های کاری مناسب، طرح‌های پرداخت و پیش‌پردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آن‌ها پاداش مالی بدهد (آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

ففر^۲ (۱۹۹۸) هم‌آهنگی در بین هفت رویه‌ی مدیریت منابع انسانی را عامل افزایش عملکرد سازمان می‌داند. این هفت رویه عبارتند از: امنیت شغلی کارکنان، استخدام انتخابی، تیم‌های خودمدیر، جریان خدمات بالا براساس عملکرد، آموزش، از بین بردن تبعیض‌ها و تسهیم اطلاعات. چو و همکاران^۳ (۲۰۰۶) پنج رویه‌ی مدیریت منابع انسانی را که سازمان‌های با عملکرد بالا از آن‌ها

1. High Performance Practices
2. Pfeffer
3. Cho et al

استفاده کرده بودند، چنین معرفی می‌کنند: ایجاد سیستم اندازه‌گیری «نرخ بازگشت سرمایه گذاری» برای منابع استخدام شده اندازه‌گیری روایی آزمون‌های قبل از استخدام، انجام مصاحبه‌های استاندارد و ساختارمند، آزمون‌های هوش و اطلاعات سابقه‌ی زندگی افراد.

از نظر ژنگ و همکاران^۱ (۲۰۰۸) رویه‌های عملکرد بالا شامل قسمت‌های اصلی زیر می‌باشد:

۱. فرایندهای مربوط به مسیرهای شغلی کارکنان در داخل سازمان که شامل استخدام انتخابی، آموزش، حرکت کارکنان (برای مثال مسیر شغل‌های وسیع، ارتقای در داخل سازمان) و تضمین امنیت شغلی

۲. فرایندهای مربوط به ارزیابی و پاداش‌ها، شامل: جبران خدمات و دیگر منافع مانند پاداش‌های باز و زیاد

۳. فرایندهای مربوط به استخدام، شامل: طراحی شغل (مانند شرح شغل‌های وسیع، شغل‌های انعطاف‌پذیر) و برانگیختن افراد برای مشارکت

لیو و همکاران^۲ (۲۰۰۷) در پژوهشی فراتحلیلی، نتایج به‌دست آمده از یافته‌های ۹۲ تحقیق علمی را مورد مطالعه قرار دادند. در این ۹۲ تحقیق، ۱۹ هزار سازمان مورد مطالعه قرار گرفته بود. آن‌ها نتیجه گرفتند که تأثیر تعدادی از رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها بیش‌تر بوده است و این رویه‌ها را رویه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی نامیدند. این رویه‌ها بر یکی از رویه‌های سه‌گانه‌ی افزایش‌دهنده‌ی دانش، مهارت و توانایی، افزایش‌دهنده‌ی انگیزه و افزایش‌دهنده‌ی قدرت اثرگذار می‌باشد. در شکل (۱) سه رویه‌ی اصلی مدیریت منابع انسانی، به همراه رویه‌های مربوط به آن‌ها نشان داده شده است.

اشتراک این رویه‌ها، نشان‌دهنده‌ی تعامل آن‌ها با یکدیگر است. رویه‌های انتخاب، جبران خدمات و آموزش در رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی دانش، مهارت و توانایی قرار می‌گیرند. اگرچه رویه‌ی انتخاب کمک می‌کند با ویژگی خودانگیزی انتخاب شوند؛ اما هدف اصلی از فرایند انتخاب، دستیابی به کارکنانی است که بتوانند به‌صورت بالقوه، الزامات دانشی، مهارتی و توانایی سازمان را برطرف کنند. جبران خدمات انگیزشی و ارتقا از داخل نیز به‌عنوان رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی انگیزش طبقه‌بندی شده‌اند که به‌خاطر نقش مهم آن‌ها در افزایش روحیه‌ی

1. Zhang et al

2. Liu et al

کارکنان برای تلاش می‌باشد. هم‌چنین، برنامه‌های مشارکت، ساعات کاری منعطف، رویه‌های رسیدگی به شکایات و امنیت شغلی، به‌عنوان رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی قدرت طبقه‌بندی می‌شوند؛ زیرا آن‌ها موجب تسهیل فرایندهای کاری می‌شوند، موانع کاری را برطرف می‌کنند و کمک می‌کنند که کارکنان مهارت‌های‌شان را به‌کار گیرند (لیو و همکاران، ۲۰۰۷).



شکل ۱. رویه‌های عملکرد بالا (لیو و همکاران، ۲۰۰۷)

۳. خروجی‌های مدیریت منابع انسانی^۱ و مطالعات فرآیندی

طی یک دهه، پژوهشگران مشاهده می‌کردند که فرضیاتی مبنی بر تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی مطرح می‌گردد؛ اما از سازوکارهایی که در خلال آن رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد درک کمی وجود داشته است (ادگار و گیر، ۲۰۰۷). به‌طور کلی، می‌توان گفت که سازوکارهای پیونددهنده و اثر واسطه‌ای متغیرهای کلیدی در

رابطه‌ی بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان، کم‌تر مورد توجه محققان مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است. این خلأ بزرگ در ادبیات که رابطه‌ی رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را مشخص می‌کند، به دلیل ماهیت مجهولش «جعبه‌ی سیاه» نامیده شده است (بوسلی و همکاران، ۲۰۰۵).

«جعبه‌ی سیاه» از جنبه‌های متعددی مورد مطالعه قرار گرفته است. یکی از این جنبه‌ها، توجه به شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد کارکنان بوده است. پژوهشگران مختلف، شاخص‌های متعددی را برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان انتخاب کرده‌اند. این شاخص‌ها در ادبیات عدالت عموماً با نام خروجی‌های منابع انسانی معرفی شده‌اند. این دسته از شاخص‌ها، نزدیک‌ترین شاخص‌ها به رویه‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشند. به عبارتی، نتیجه‌ی مستقیم رویه‌های مدیریت منابع انسانی در این شاخص‌ها بروز می‌کند.

دیر و ریوز^۱ (۱۹۹۵) خروجی‌های منابع انسانی را شامل غیبت و نرخ گردش پایین و هم‌چنین انگیزه و عملکرد بالای شغلی کارکنان دانسته‌اند. اوستروف و بوون^۲ (۲۰۰۰) خروجی‌های منابع انسانی را که در مدل‌های مختلف به کار گرفته شده‌اند، به این صورت دسته‌بندی کرده‌اند: نگرش (شامل رضایت جمعی کارکنان و انگیزه)؛ رفتار (شامل رفتارهای مربوط به عملکرد) و سرمایه‌های انسانی (شامل دانش، مهارت و توانایی کارکنان). تارینو و همکاران^۳ (۲۰۰۷) خروجی‌های منابع انسانی را به این صورت دسته‌بندی کرده‌اند: ۱- نگرش‌های کارکنان (میزان رضایت، درگیری و تعهد) و انگیزش - که در همه‌ی سطوح سازمانی وجود دارد. ۲- رفتار (معمولاً اندازه‌گیری‌های عینی از حفظ و نگهداری، جابه‌جایی یا ریزش و غیبت) ۳- سرمایه‌ی انسانی (مهارت‌ها و شایستگی‌های جمعی کارکنان) ۴- خروجی‌های عمومی منابع انسانی (مقیاس‌های چندگانه‌ی ترکیب‌کننده‌ی اندازه‌گیری خروجی‌های مختلف منابع انسانی، مانند: انگیزش، حفظ و نگهداری، غیبت و توسعه) ۵- خروجی منابع انسانی ادراکی (ادراک مدیران از نگرش‌های کارکنان مانند رضایت، توسعه، جذب، حفظ و نگهداری، حضور و ارتباطات).

1. Deyer & Reeves
2. Ostroff, C. and Bowen
3. Thareou et al

خروجی‌های منابع انسانی از نظر آلین و همکاران^۱ (۲۰۰۶) عبارتند از: تعهد کارکنان به سازمان، میزان رضایت شغلی کارکنان، انعطاف‌پذیری کارکنان، توانایی کارکنان برای جابه‌جایی در بین مشاغل در مواقع مورد نیاز، کیفیت کاری کارکنان و کیفیت کارکنان جدید. خروجی‌های مدیریت منابع انسانی در تحقیقی که توسط کاتو و بودوارد (۲۰۱۰) انجام گرفت، به این صورت طبقه‌بندی شده‌اند: ۱- مهارت کارکنان (شامل: شایستگی و مهارت کارکنان و میزان همکاری آنان) ۲- نگرش کارکنان (شامل: انگیزه، رضایت و تعهد کارکنان) ۳- رفتار کارکنان (شامل: میزان ماندگاری و میزان حضور آن‌ها در سازمان).

۴. عملکرد سازمانی^۲

به طور کلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته‌ی ذهنی و عینی قابل تقسیم می‌باشند. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیش‌تر شاخص‌هایی را دربر می‌گیرد که بر مبنای قضاوت گروه‌های بهره‌ور سازمان شکل می‌گیرد. از جمله‌ی این شاخص‌ها می‌توان به رضایت‌مندی مشتریان، رضایت‌مندی کارکنان، موفقیت در ارزیابی محصولات جدید و سایر موارد اشاره نمود. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، به شاخص‌هایی گفته می‌شود که به صورت کاملاً واقعی و براساس داده‌های عینی قابل اندازه‌گیری باشند. از جمله شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، می‌توان شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم بازده سهام را نام برد. (دعایی و همکاران، ۱۳۹۰).

پژوهشگران، برای سنجش رابطه‌ی مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان، از شاخص‌های مختلفی استفاده کرده‌اند. هوسلید^۳ (۱۹۹۵) در پژوهش خود از شاخص‌های عینی نرخ گردش کارکنان، بهره‌وری- که میزان فروش به‌ازای هر نفر کارمند می‌باشد- و شاخص‌های مالی توبینز کیو و نرخ بازگشت دارایی‌ها استفاده نمود. در پژوهش دیگری که دلانی و هوسلید^۴ (۱۹۹۶) انجام دادند از شاخص‌های ذهنی استفاده شد. کاتو و بودوارد (۲۰۱۰) نیز عملکرد سازمان را با

1. Alleyne et al
2. Organizational Performance
3. Huselid
4. Delaney & Huselid

استفاده از شاخص‌های ذهنی اثربخشی، بهره‌وری، توسعه، رضایت، نوآوری و کیفیت اندازه‌گیری نمودند. تحقیق روجرز و رایت (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که در بررسی‌های تعیین رابطه‌ی مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان، بیش‌تر بر شاخص‌های مالی، حسابداری و بازار تأکید شده است و محققان به شاخص‌های مربوط به منابع انسانی توجه کم‌تری داشته‌اند. به عبارتی، آن‌ها سهم نیروی انسانی را در دستیابی به موفقیت‌های سازمانی نادیده می‌گیرند.

۵. پیشنهادی پژوهش

در پژوهش گسترده‌ای که هوسلید (۱۹۹۵) در امریکا انجام داد، اثر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد ۹۶۸ سازمان را مورد بررسی قرار داد. پژوهش هوسلید تأثیر رویه‌های عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی را بر عملکرد سازمان قویاً ثابت نمود. او هم‌چنین ثابت کرد که سرمایه‌گذاری در هر یک از رویه‌های کاری عملکرد بالا به کاهش نرخ گردش، بهره‌وری بالاتر و عملکردهای بالاتر سازمان منجر خواهد شد. یکی از مواردی که در مطالعات هوسلید در نظر گرفته نشد، عدم توجه به «جعبه‌ی سیاه» بود (کتکار و ست، ۲۰۰۹).
بکر و گرهارت^۱ (۱۹۹۶) با مرور تحقیقات انجام‌گرفته، عنوان می‌کنند که تصمیمات مربوط به مدیریت منابع انسانی، مانند: تیم‌های خودگردان، گردش شغلی، حلقه‌های کنترل کیفیت، نظام پیشنهادات و رویه‌های رسیدگی به شکایات، از طریق بهبود کارآیی سازمان (که به کاهش هزینه‌ها منجر می‌گردد) یا افزایش درآمدهای سازمان، موجب ارتقای عملکرد سازمان می‌شود.
جارایام و همکاران^۳ (۱۹۹۹) به بررسی تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تولیدی سازمان پرداخته‌اند. آن‌ها بر ۱۵۰ تأمین‌کننده‌ی نخست تایر براساس فروش سالانه در امریکای شمالی تمرکز نموده‌اند. رویه‌های مدیریت منابع انسانی که در پژوهش آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت، عبارتند از: تعهد مدیران ارشد، ارتباطات سازمانی درباره‌ی اهداف، آموزش، تیم‌های بین‌بخشی و سایر رویه‌ها. هم‌چنین شاخص‌های عملکرد تولیدی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند، شامل: هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و زمان می‌باشند. نتایج این پژوهش، تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تولیدی را نشان می‌دهد.

1. Ketkar & Sett
2. Becker & Gerhart
3. Jarayam et al

در پژوهشی که فی و همکاران^۱ (۲۰۰۱) در ۱۰۱ سازمان روسی انجام دادند، نقش ارتقای مدیران را در عملکرد سازمان بسیار مثبت ارزیابی نموده بودند. داتا و همکاران^۲ (۲۰۰۵) در تحقیقی با استفاده از داده‌های ۹۷۱ شرکت، به این نتیجه دست یافتند که بین استفاده از رویه‌های کاری عملکرد بالا و بهره‌وری نیروی کار رابطه‌ی مثبتی وجود دارد. قیرگیوگیس و کارستن^۳ (۲۰۰۷) در پژوهشی که بر روی ۲۵۲ کارمند از ۸ شرکت مختلف انجام دادند دریافتند که نگرش مثبت کارکنان درباره‌ی رویه‌های مدیریت منابع انسانی مانند ارتقای از داخل، استخدام، فرصت‌های استخدامی برابر، کیفیت آموزش و جبران خدمات منطقی در سازمان تأثیر مثبت دارد. هم‌چنین آن‌ها نشان دادند که کاهش جابه‌جایی کارکنان، غیبت و شکایات، موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. ژنگ و همکاران^۴ (۲۰۰۹) به بررسی رویه‌های منابع انسانی نوآورانه در ۷۴ سازمان کوچک چینی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که بین میزان استفاده از رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ی نزدیکی وجود دارد.

پژوهش‌های زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد رویه‌های خاصی از مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی مربوط است. در هر یک از پژوهش‌های مربوط، تعدادی از این رویه‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند. رویه‌هایی که در بیش‌تر تحقیقات مورد توجه قرار گرفته‌اند عبارتند از:

سطح بالای کار تیمی، پرداخت‌های مربوط به عملکرد، تصمیم‌گیری‌های نامتمرکز، رویه‌های جامع استخدام و انتخاب کارکنان، آموزش‌های گسترده، درگیر شدن کارکنان در سازمان و ارتباطات داخلی، فرصت‌های شغلی داخلی و شرح شغل‌های جامع (جونز و رایت^۵، ۱۹۹۲؛ آرتور^۶، ۱۹۹۴؛ پففر، ۱۹۹۴؛ جکسون و اسکولر^۷، ۱۹۹۵؛ مک دافی^۸، ۱۹۹۵؛ مارچینتون^۹، ۱۹۹۵؛ میلگرام^{۱۰} و روبرت، ۱۹۹۵؛ دلری و دوتی، ۱۹۹۶؛ بکر و هوسلید^{۱۱}، ۱۹۹۸؛ پففر، ۱۹۹۸؛

1. Fey et al
2. Data et al
3. Ghebregiogis & Karsten
4. Zheng et al
5. Jones & Wright
6. Arthur
7. Jackson & Schuler
8. Mc Duffie
9. Marchinton
10. Milgrom
11. Becker & Huselid

ویسنر و مک دونالد^۱، ۲۰۰۱؛ بون و همکاران^۲، ۲۰۰۲؛ گست و همکاران^۳، ۲۰۰۳، میچی و شیهان^۴، ۲۰۰۵، کوک و همکاران^۵، ۲۰۰۶) پژوهش‌های دلانی و هوسلید (۱۹۹۶)، پففر (۱۹۹۸) و لیو و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که رویه‌های آموزش، امنیت شغلی و جبران خدمات جزو رویه‌های کاری عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌روند و بر بیش‌تر شاخص‌های عملکردی سازمان اثر می‌گذارند.

کاتو و بودوار (۲۰۱۰) بین مهارت کارکنان، نگرش کارکنان و رفتار کارکنان و عملکرد سازمان رابطه‌ی معناداری تشخیص دادند که با توجه به آن، خروجی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان واسطه‌ی بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی معرفی گردید.

دعایی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی از مدیران ارشد شرکت‌های صنعتی واقع در شهرک صنعتی بوعلی شهر همدان به این نتیجه دست یافتند که وظایف مدیریت منابع انسانی و بازارگرایی، قویاً عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. به نظر آن‌ها، با اجرای مناسب وظایف مدیریت منابع انسانی، می‌توان عملکرد سازمان را از طریق بازارگرایی بهبود بخشید.

سیدجوادین و فراحی (۱۳۹۱) در پژوهش خود که در بین ۱۰۰ شرکت برتر بورس اوراق بهادار تهران انجام پذیرفت، نشان دادند که سازمان‌هایی که اقدامات خاصی را در مدیریت منابع انسانی خویش به کار گرفته‌اند، ارزیابی مطلوب‌تری از عملکرد سازمانی خویش به‌دست آورده‌اند. این اقدامات که به‌عنوان اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق ایرانی معرفی می‌شوند، عبارتند از: تأمین نیرو از داخل، توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی گسترده‌تر برای کارکنان، ارزیابی‌های عملکرد به‌صورت بلندمدت و گروهی، فراهم کردن آموزش‌های گسترده برای کارکنان، رویه‌های پاداش رقابتی بر عملکرد، تأکید بر عدالت درونی و پرداخت‌های بالاتر از رقبای، فراهم کردن امنیت شغلی مناسب برای کارکنان. آن‌ها نشان دادند که رویه‌های کاری عملکرد بالا در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه مانند ایران، همان اقداماتی است که در کشورهای توسعه‌یافته مشاهده شده است.

1. Wiesner & McDonald
2. Bowen et al
3. Guest et al
4. Michie & Sheehan
5. Kok et al

روش‌شناسی پژوهش

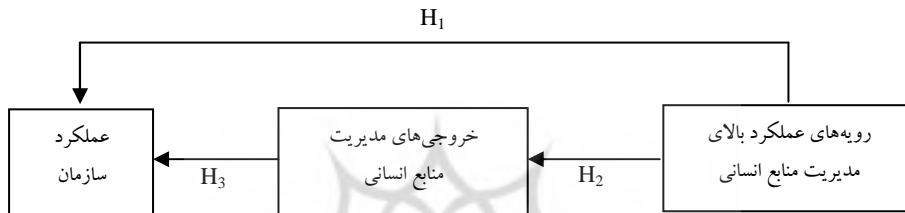
با توجه به ادبیات پژوهش، مدل نظری پژوهش به همراه فرضیات پژوهش در شکل (۲) نشان داده شده است.

فرضیات پژوهش حاضر عبارتند از:

فرضیه‌ی نخست: بین رویه‌های عملکرد بالا با عملکرد سازمان، رابطه وجود دارد.

فرضیه‌ی دوم: بین رویه‌های عملکرد بالا با خروجی‌های مدیریت منابع انسانی، رابطه وجود

دارد.



شکل ۲. مدل نظری پژوهش

فرضیه‌ی سوم: بین خروجی‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان ارتباط وجود دارد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی بوده و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه محقق ساخته می‌باشد. جدول (۱) ضرایب آلفای کرونباخ و KMO برای هر سه دسته سؤال مطرح شده در پرسش‌نامه را نشان می‌دهد. مقدار ضرایب آلفا و KMO سؤالات حاکی از پایایی و روایی مناسب پرسش‌نامه در هر سه موضوع می‌باشد.

جدول ۱. روایی و پایایی ابزار پژوهش

| متغیرها | آلفای کرونباخ | KMO |
|-------------------------------|---------------|-------|
| رویه‌های عملکرد بالا | ۰,۸۷۶ | ۰,۵۸۶ |
| خروجی‌های مدیریت منابع انسانی | ۰,۸۴۹ | ۰,۷۳۳ |
| عملکرد سازمانی | ۰,۸۹۶ | ۰,۸۳۸ |

این پژوهش در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان انجام پذیرفته است. تعداد اعضای جامعه‌ی آماری که شامل مدیران سه سطح سازمان جهاد کشاورزی در مرکز استان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی ۲۳ شهرستان تابعه بودند، حدود ۸۰ نفر اعلام گردید. با استفاده از جدول مورگان، تعداد نمونه‌ها انتخاب و (مؤمنی، ۱۳۸۶)، ۶۶ پرسش‌نامه بین معاونت‌ها، مدیران و رؤسای سازمان جهاد کشاورزی مرکز استان و مدیران کلیه‌ی ۲۳ شهرستان تابعه‌ی استان اصفهان توزیع گردید. تعداد ۴۶ پرسش‌نامه تکمیل و بازگردانده شد.

داده‌های جمع‌آوری شده، با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش، تحلیل همبستگی، رگرسیون خطی ساده، رگرسیون چندگانه و آزمون‌های میانگین می‌باشند. در ادامه، نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ارایه می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از رگرسیون چندگانه و رگرسیون خطی ساده به صورت هم‌زمان استفاده شد. نتایج رگرسیون چندگانه‌ی رویه‌های عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان در جدول (۲) نشان داده شده است. در این آزمون، رویه‌های عملکرد بالا به عنوان متغیرهای مستقل و هر یک از شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان به عنوان متغیرهای وابسته، به صورت جداگانه وارد معادلات رگرسیون گردیدند. تنها ضرایب β و R^2 که با علامت ستاره مشخص شده‌اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودند و سایر ضرایب از نظر آماری معنادار تشخیص داده نشد.

با توجه به این توضیح و هم‌چنین نتایج جدول (۲) مشخص می‌شود که تنها معادلات رگرسیون شاخص‌های عملکردی توسعه‌ی خدمات جدید، ارایه‌ی خدمات نوآورانه، رضایت کارکنان و اثربخشی از نظر آماری معنادار بوده و معادلات رگرسیون شاخص‌های جذب و نگهداری کارکنان کلیدی، کیفیت خدمات ارایه‌شده، رضایت مشتریان و کارآیی از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشند. هم‌چنین با توجه به شاخص R^2 در معادلات توسعه‌ی خدمات جدید و ارایه‌ی خدمات نوآورانه معلوم می‌شود که مقدار قابل ملاحظه‌ای از این دو شاخص توسط رویه‌های

قدرت دهی به کارکنان و رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی انگیزه تبیین می‌شود. لذا، رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی انگیزه و قدرت‌دهی به کارکنان در مدیریت منابع انسانی موجب بهبود این دو شاخص عملکردی سازمان می‌گردند. این در حالی است که مقدار R^2 برای شاخص‌های رضایت کارکنان و اثربخشی کم‌تر از ۴۰ درصد بوده و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی انگیزه و فرایندهای فرعی این دو شاخص خروجی را به میزان کم‌تر از ۴۰ درصد تحت تأثیر قرار می‌دهند.

جدول ۲. نتایج رگرسیون چندگانه‌ی رویه‌های عملکرد بالای منابع انسانی و عملکرد سازمان

| متغیر | توسعه‌ی خدمات جدید | ارایه‌ی خدمات نوآورانه | جذب و نگهداری کارکنان کلیدی | کیفیت خدمات ارایه شده | رضایت مشتریان | رضایت کارکنان | اثربخشی | کارآیی |
|---|--------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|---------|---------|
| | β | β | β | β | β | β | β | β |
| رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی مهارت، دانش و توانایی | -۰,۱۸ | ۰,۳۲۸ | ۰,۱۹ | -۰,۲۸۶ | -۰,۳۳۵ | -۰,۲۲۴ | -۰,۱۶۳ | ۰,۲۸۲ |
| رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی انگیزه | ۰,۱۶۴ | *۰,۴۶۸ | -۰,۰۳۹ | ۰,۲۱۳ | ۰,۲۱ | *۰,۴۵۱ | ۰,۰۷۵ | ۰,۰۱۷ |
| رویه‌های قدرت‌دهی به کارکنان | *۰,۶۳۴ | ۰,۲۸ | ۰,۴۷۷ | ۰,۱۶۴ | ۰,۰۷۲ | ۰,۲۱۹ | ۰,۰۴۷ | *۰,۵۶۹ |
| رویه‌های فرعی | ۰,۲۱۵ | ۰,۲۵۸ | ۰,۲۹۷ | ۰,۴۱۵ | ۰,۴۵۷ | ۰,۲۷۴ | *۰,۶۹۴ | -۰,۰۵۲ |
| R^2 | *۰,۴۵۴ | *۰,۵۱۴ | ۰,۳۹۶ | ۰,۳۱۳ | ۰,۲۶۲ | *۰,۳۶۸ | *۰,۲۷۴ | ۰,۳۷۵ |

وجود علامت * نشان‌دهنده‌ی معناداری رابطه است.

به‌منظور یافتن رابطه‌ی بین هر یک از رویه‌های عملکرد بالا با هر یک از شاخص‌های عملکردی سازمان، رگرسیون چندگانه بین این متغیرها محاسبه شد. در این معادلات رگرسیون، هر یک از رویه‌های عملکرد بالا به‌عنوان یک متغیر مستقل و هر یک از شاخص‌های عملکردی سازمان به‌عنوان یک متغیر وابسته در نظر گرفته شدند. معادلات رگرسیون چندگانه که به این طریق محاسبه شدند، هیچ‌یک از نظر آماری رابطه معناداری را بین رویه‌های عملکرد بالا با

شاخص‌های عملکردی سازمان نشان ندادند.

با دقت در نتایج، مشخص می‌شود که تمامی رویه‌های مدیریت نیروی انسانی بر حداقل یکی از شاخص‌های عملکردی سازمان مؤثر می‌باشند. هم‌چنین کلیه‌ی ضرایب β مثبت بوده که نشان‌دهنده‌ی تأثیر مثبت رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان است. با توجه به نتایج به‌دست آمده از جدول (۳) می‌توان به اثبات رابطه‌ی رویه‌های عملکرد بالا با عملکرد سازمان پرداخت؛ بنابراین فرضیه‌ی نخست پژوهش تأیید می‌گردد.

به‌منظور انجام آزمون فرضیه‌ی دوم پژوهش، ابتدا رگرسیون رویه‌های عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی با خروجی‌های مدیریت منابع انسانی محاسبه شد که نتایج آن در جدول (۴) نشان داده شده است. در انجام این رگرسیون چندگانه، رویه‌های عملکرد بالا به‌عنوان متغیرهای مستقل و خروجی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شدند. همان‌گونه که در نتایج رگرسیون مشاهده می‌شود، رابطه‌ی مهارت و نگرش کارکنان با رویه‌های عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی در سطح ۵ درصد معنادار نمی‌باشد. تنها رویه‌های فرعی با رفتار کارکنان دارای رابطه‌ی معناداری می‌باشد که با علامت ستاره مشخص شده است.

برای انجام آزمون فرضیه‌ی سوم پژوهش - مانند مراحل قبلی - ابتدا از رگرسیون چندگانه استفاده شد. برای این کار، خروجی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیرهای مستقل و شاخص‌های عملکردی سازمان به‌عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شدند. نتایج به‌دست آمده در جدول (۵) نشان داده شده است. همان‌گونه که مشخص است، تنها رفتار کارکنان در تعدادی از معادلات رگرسیون دارای ضرایب معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد و مهارت و نگرش کارکنان در کلیه‌ی معادلات دارای ضرایب معناداری نبوده و می‌توان ضرایب آن‌ها را در این معادلات صفر در نظر گرفت. رفتار کارکنان با خروجی‌های توسعه‌ی خدمات جدید، ارایه‌ی خدمات نوآورانه، جذب و نگهداری کارکنان کلیدی، کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و اثربخشی رابطه دارد. با دقت در مقدار R^2 ، مشخص می‌گردد که رفتار کارکنان به‌طور میانگین ۳۵ درصد واریانس شاخص‌های عملکردی سازمان را توضیح می‌دهد. با توجه به مثبت بودن ضریب β در این معادلات، درمی‌یابیم که رابطه‌ی رفتار کارکنان با شاخص‌های عملکرد سازمانی مثبت بوده و بهبود رفتار کارکنان موجب افزایش شاخص‌های عملکردی سازمان می‌گردد.

جدول ۳. نتایج رگرسیون خطی ساده بین رویه‌های عملرد بالا و عملکرد سازمان

| متغیر | توسعه‌ی خدمات جدید | ارایه‌ی خدمات نوآورانه | جذب و نگهداری کارکنان کلیدی | کیفیت خدمات | رضایت مشتریان | رضایت کارکنان | اثربخشی | کارآیی |
|---------------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|---------|--------|
| انتخاب | β | ۰,۳۱۹ | ۰,۳۶۷ | ۰,۴۸۶ | - | - | ۰,۳۷۷ | ۰,۱۹۵ |
| | R^2 | ۰,۰۹۱ | ۰,۱۲۸ | ۰,۴۰۱ | - | - | ۰,۱۱۳ | ۰,۴۲۸ |
| آموزش | β | - | - | ۰,۵۱۱ | - | - | ۰,۴۵۲ | ۰,۳۳۹ |
| | R^2 | - | - | ۰,۱۳ | - | - | ۰,۱۱۹ | ۰,۰۸۹ |
| جبران خدمات | β | ۰,۴۱۷ | ۰,۲۹۶ | ۰,۴۳۳ | - | - | - | ۰,۳۴۶ |
| | R^2 | ۰,۲۴۶ | ۰,۱۴۴ | ۰,۲۲ | - | - | - | ۰,۲۲ |
| ارتقای از داخل | β | - | - | - | - | - | - | - |
| | R^2 | - | - | - | - | - | ۰,۲۹۴ | - |
| جبران خدمات انگیزشی | β | ۰,۴۲۷ | ۰,۴۳۷ | ۰,۲۴۸ | ۰,۲۹۲ | ۰,۲۴۹ | ۰,۳۶۳ | ۰,۲۶۹ |
| | R^2 | ۰,۴۳۱ | ۰,۴۶۵ | ۰,۳۷۸ | ۰,۲۲۱ | ۰,۱۵۶ | ۰,۲۵۴ | ۰,۱۹۸ |
| برنامه‌های مشارکت | β | ۰,۳۹۱ | ۰,۳۱۲ | ۰,۴۷۱ | ۰,۳۰۱ | ۰,۲۴ | ۰,۳۱۹ | ۰,۳۵۵ |
| | R^2 | ۰,۲۲۳ | ۰,۱۶۲ | ۰,۲۶۲ | ۰,۱۵۳ | ۰,۰۹۶ | ۰,۱۲۵ | ۰,۲۳۳ |
| رسیدگی به شکایات | β | ۰,۴۹ | ۰,۵۱۹ | ۰,۶۰۱ | ۰,۳۲ | - | ۰,۴۸۴ | ۰,۲۷۸ |
| | R^2 | ۰,۲۷۹ | ۰,۳۲۹ | ۰,۳۱۵ | ۰,۱۲۸ | - | ۰,۲۲۷ | ۰,۱۰۵ |
| امنیت شغلی | β | ۰,۳۰۲ | - | - | - | - | - | ۰,۳۰۹ |
| | R^2 | ۰,۱۱۷ | - | - | - | - | - | ۰,۱۰۹ |
| انعطاف پذیری ساعات کاری | β | ۰,۴۵۳ | ۰,۵۰۲ | - | - | - | - | ۰,۵۲۴ |
| | R^2 | ۰,۱۲۴ | ۰,۱۶۱ | - | - | - | - | ۰,۱۹۵ |
| انجام کارها به صورت گروهی و تیمی | β | ۰,۴۴۵ | ۰,۳۴۶ | ۰,۴۷۴ | ۰,۲۷۵ | ۰,۴۰۲ | ۰,۴۳۱ | ۰,۴۱۴ |
| | R^2 | ۰,۲۷۳ | ۰,۱۹۳ | ۰,۲۳۳ | ۰,۲۱۰ | ۰,۲۳۵ | ۰,۲۱۴ | ۰,۲۷۹ |
| اطلاع رسانی اهداف و برنامه‌های سازمان | β | ۰,۵۴۸ | ۰,۴۷۷ | ۰,۵۲۱ | ۰,۴۲۹ | ۰,۳۸۳ | ۰,۵۳ | ۰,۲۷۵ |
| | R^2 | ۰,۳۲۱ | ۰,۲۷۳ | ۰,۲۳۲ | ۰,۲۲۵ | ۰,۱۷۶ | ۰,۲۵ | ۰,۱۸۸ |
| ارزیابی عملکرد رسمی | β | ۰,۳۳۸ | ۰,۳۹۱ | ۰,۴۵۴ | ۰,۲۸۴ | ۰,۲۲۴ | ۰,۳۱۴ | ۰,۲۳۷ |
| | R^2 | ۰,۲۱۴ | ۰,۳۲۳ | ۰,۳۱ | ۰,۱۷۴ | ۰,۱۰۵ | ۰,۱۵۴ | ۰,۱۳۳ |

جدول ۴. نتایج رگرسیون چندگانه‌ی رویه‌های عملکرد بالا و خروجی‌های مدیریت منابع انسانی

| متغیر | مهارت کارکنان | نگرش کارکنان | رفتار کارکنان |
|---|---------------|--------------|---------------|
| | β | β | β |
| رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی مهارت، دانش و توانایی | ۰,۲۱۹ | ۰,۱۷۵ | ۰,۱۹۹ |
| رویه‌های افزایش‌دهنده‌ی انگیزه | ۰,۱۸۶ | ۰,۰۶۷ | -۰,۰۷۹ |
| رویه‌های قدرت‌دهی به کارکنان | ۰,۲۵۳ | ۰,۴۴۱ | ۰,۳۰۸ |
| رویه‌های فرعی | -۰,۰۴۴ | ۰,۱۳۵ | *۰,۳۶ |
| R^2 | ۰,۳۶۸ | ۰,۴۵۱ | *۰,۵۷۲ |

جدول ۵. نتایج رگرسیون چندگانه‌ی خروجی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان

| متغیر | توسعه‌ی خدمات جدید | ارایه‌ی خدمات نوآورانه | جذب و نگهداری کارکنان کلیدی | کیفیت خدمات | رضایت مشتریان | رضایت کارکنان | اثربخشی | کارایی |
|---------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|---------|---------|
| | β | β | β | β | β | β | β | β |
| مهارت کارکنان | ۰,۲۰۶ | ۰,۱۷۳ | ۰,۰۵۷ | ۰,۴۵ | ۰,۴۴۶ | ۰,۳۸ | ۰,۰۲۵ | ۰,۰۵۴ |
| نگرش کارکنان | -۰,۰۵۳ | -۰,۰۲۶ | ۰,۰۱۱ | -۰,۰۶۲ | -۰,۰۳ | ۰,۳۹ | ۰,۱ | ۰,۰۵۲ |
| رفتار کارکنان | *۰,۶۰۴ | *۰,۴۸۶ | *۰,۷۹۶ | *۰,۴۰۷ | ۰,۳۰ | *۰,۴۸۲ | ۰,۴۰۹ | *۰,۶۰۵ |
| R^2 | *۰,۳۱۷ | *۰,۲۳ | *۰,۳۸ | *۰,۳۰۴ | ۰,۲۳۶ | *۰,۳۱۴ | ۰,۱۶ | *۰,۳۸۵ |

با توجه به این که خروجی‌های مدیریت منابع انسانی با هم همبستگی دارند و این موضوع ممکن است نتایج رگرسیون چندگانه را تحت تأثیر قرار دهد و به منظور کسب نتایج دقیق، خروجی‌های مدیریت منابع انسانی با هر یک از شاخص‌های عملکردی سازمان محاسبه شد که نتایج آن در جدول (۶) نشان داده شده است. با توجه به نتایج رگرسیون خطی ساده و چندگانه، می‌توان به اثبات فرضیه‌ی سوم پژوهش پرداخت.

جدول ۶. نتایج رگرسیون خطی ساده بین خروجی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان

| متغیر | توسعه‌ی خدمات جدید | ارایه‌ی خدمات نوآورانه | جذب و نگهداری کارکنان کلیدی | کیفیت خدمات | رضایت مشتریان | رضایت کارکنان | اثر بخشی | کارآیی |
|---------|--------------------|------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|----------|--------|
| مهارت | ۰,۴۴۶ | - | - | ۰,۵۹۳ | ۰,۵۶۴ | ۰,۶۳۵ | - | ۰,۳۷۹ |
| کارکنان | ۰,۱۰۷ | - | - | ۰,۲۰۷ | ۰,۱۸۲ | ۰,۱۸۲ | - | ۰,۰۹۲ |
| نگرش | ۰,۴۲۳ | ۰,۳۶۱ | ۰,۵۲۹ | ۰,۴۲ | ۰,۳۸۴ | ۰,۵۳ | ۰,۳۶۳ | ۰,۴۵۱ |
| کارکنان | ۰,۱۴۸ | ۰,۱۱۳ | ۰,۱۷۴ | ۰,۱۵۷ | ۰,۱۲۹ | ۰,۱۹۴ | ۰,۰۹۶ | ۰,۱۹۸ |
| رفتار | ۰,۶۳۸ | ۰,۵۲۷ | - | ۰,۵۲ | ۰,۴۳۳ | ۰,۶۳۸ | ۰,۴۸۶ | ۰,۶۵۹ |
| کارکنان | ۰,۳۰۱ | ۰,۲۱۸ | - | ۰,۲۱۷ | ۰,۱۴۷ | ۰,۲۵۲ | ۰,۱۵۴ | ۰,۳۸۱ |

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رویه‌های عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان و با توجه به متغیر واسطه‌ای خروجی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی استان اصفهان طراحی شده است. در این راستا، سه فرضیه‌ی پژوهشی تعریف شد. در تحلیل‌های آماری، فرضیات اول و سوم پژوهش تأیید شد، درحالی‌که فرضیه‌ی دوم مورد تأیید قوی و حتمی قرار نگرفت. به عبارتی، مشخص گردید که استقرار رویه‌های عملکرد بالا و هم‌چنین بهبود خروجی‌های مدیریت منابع انسانی، بهبود عملکرد سازمان را به دنبال دارد. این در حالی است که وجود رابطه‌ای مثبت و قوی بین رویه‌های عملکرد بالا و خروجی‌های مدیریت منابع انسانی تأیید نشد.

با تأیید فرضیه‌ی نخست پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که با پیاده‌سازی رویه‌های عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی استان اصفهان، عملکرد کاری آن‌ها در موارد بررسی شده بهبود یافته است. با توجه به نتایج، می‌توان گفت که برخی از رویه‌های مدیریت منابع انسانی بیش‌ترین تأثیر را روی عملکرد سازمان دارند. رویه‌های جبران خدمات انگیزشی، انجام کارها به صورت گروهی و تیمی، اطلاع‌رسانی اهداف و برنامه‌های سازمان و ارزیابی‌های عملکرد رسمی با تمامی شاخص‌های عملکردی سازمان دارای رابطه‌ای مثبت می‌باشند. اگرچه

فرضیه‌ی نخست در این پژوهش تأیید شد؛ اما تأثیر رویه‌های عملکرد بالا در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان با آن‌چه در ادبیات پیش‌بینی شده بود متفاوت می‌باشد. براساس نتایج فراتحلیل لیو و دیگران (۲۰۰۷)، تعدادی از رویه‌های مدیریت منابع انسانی بیش از سایر رویه‌ها بر عملکرد سازمان اثر دارند. رویه‌های یادشده عبارتند از: رسیدگی به شکایات، ساعات کاری منقطع، برنامه‌های مشارکت، امنیت شغلی، آموزش، انتخاب، جبران خدمات، جبران خدمات انگیزشی، ارتقای از داخل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی. با توجه به تحقیقات آن‌ها، رویه‌های انجام کارها به صورت گروهی و تیمی، اطلاع‌رسانی اهداف و برنامه‌های سازمان و ارزیابی عملکرد رسمی، نقش کم‌رنگ‌تری را در اثرگذاری بر عملکرد سازمان دارند. سایر پژوهشگران مدیریت منابع انسانی مانند: هوسلید (۱۹۹۵)، دلانی و هوسلید (۱۹۹۶)، ففر (۱۹۹۸)، فی و دیگران (۲۰۰۱) و کاتو و بودوار (۲۰۱۰) نیز در پژوهش‌های خود کمابیش رویه‌های یادشده را بر عملکرد سازمان مؤثر می‌دانند. در پژوهش حاضر نیز تأثیر، این رویه‌ها بر عملکرد سازمان اثبات گردید، درحالی‌که شدت تأثیر و اولویت تأثیر رویه‌ها با آن‌چه در ادبیات پیش‌بینی شده است متفاوت می‌باشد. رویه‌های جبران خدمات انگیزشی، انجام کارها به صورت گروهی و تیمی، اطلاع‌رسانی اهداف و برنامه‌های سازمان و ارزیابی عملکرد رسمی با تمامی شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان رابطه نشان دادند. این درحالی است که لیو و دیگران (۲۰۰۷) سه رویه‌ی آخر را چندان مؤثر نمی‌دانستند. رویه‌ی جبران خدمات نیز نتوانست روی همه‌ی شاخص‌ها مؤثر باشد. در جبران خدمات انگیزشی، میزان انگیزاننده بودن حقوق و پاداش‌های دریافتی، مورد پرسش قرار گرفته بود، درحالی‌که در جبران خدمات، وجود رویه‌ی حقوق و پاداش مطرح شده بود. با توجه به نتیجه‌ی به‌دست آمده، مشخص می‌شود که مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان برای جنبه‌های انگیزشی حقوق و پاداش‌های دریافتی اهمیت زیادی قایل بوده‌اند. برای تحقق این رویه، لازم است که بین عملکرد فردی و گروهی افراد و گروه‌ها و پاداش‌های دریافتی‌شان ارتباط متقابلی به‌وجود آید. بسیار مهم است که کارکنان سازمان بدانند که در برابر کدام‌یک از عملکردهای مناسب‌شان پاداش دریافت می‌کنند. اگر رویه‌ی حقوق و دستمزد بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های عملکردی افراد به میزان یکسانی به همه پاداش دهد، مسلماً در عملکرد سازمان تأثیر لازم را نخواهد داشت. این نکته، هنگامی بیش‌تر خودنمایی می‌کند که بررسی پاسخ‌ها نشان می‌دهد که مدیران در پاسخ‌های خود

اهمیت زیادی را برای رویه‌های ارزیابی عملکرد در نظر گرفته‌اند. مشخص است که مدیران سازمان جهاد کشاورزی مایل هستند که عملکرد واقعی آن‌ها دیده شود و براساس آن پاداش دریافت کنند. تنها در این صورت است که پاداش‌های دریافتی انگیزاننده بوده و می‌تواند تأثیرات مطلوبی در عملکرد سازمان داشته باشد. مدیران سازمان برای رویه‌های مدیریت منابع انسانی که جنبه‌ی همکاری و مشارکت بین افراد داشته است، مانند اطلاع‌رسانی اهداف، انجام کارها به صورت تیمی و گروهی و هم‌چنین برنامه‌های مشارکت نیز ارزش زیادی قایل بوده و آن‌ها را در تمام یا بیش‌تر شاخص‌های عملکردی سازمان مؤثر دانسته‌اند. این نکته نشان از رغبت مدیران برای استفاده از تیم‌ها و گروه‌ها در انجام فعالیت‌ها می‌باشد. در این راستا، به واحد اداری سازمان پیشنهاد می‌شود که یافتن راه‌کارهایی برای تیم‌سازی، اداره‌ی تیم‌ها و ارزیابی و پاداش‌دهی فعالیت‌های تیمی را در برنامه‌های خود قرار دهد.

رویه‌ی ارتقای از داخل، کم‌ترین تأثیر را بر عملکرد سازمان دارد. این رویه، تنها موجب بهبود رضایت کارکنان می‌شود؛ ولی روی سایر شاخص‌های عملکردی بی‌تأثیر است. شاید یکی از دلایل این امر، عدم ارتقای مدیران سازمان براساس شایستگی‌ها باشد. بنابراین، اجرای این رویه، تنها رضایت مدیرانی را به دنبال دارد که ارتقا یافته‌اند؛ ولی به دلیل عدم صلاحیت‌ها کافی در انجام امور محوله، آن‌ها قادر به انجام اقدامات مناسب برای بهبود عملکرد سازمان نمی‌باشند.

رویه‌ی عملکرد بالای امنیت شغلی نیز ارتباط قوی را با کلیه‌ی شاخص‌های عملکردی نشان نمی‌دهد. یکی از دلایل این امر می‌تواند ناشی از استخدام دائمی در سازمان‌های دولتی باشد. بنابراین، کسب امنیت شغلی انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد افراد نمی‌باشد.

رویه‌ی عملکرد بالای انعطاف‌پذیری ساعات کاری نیز بر روی تعداد کمی از شاخص‌های عملکردی سازمان مؤثر است و جالب‌تر آن‌که با رضایت کارکنان هیچ رابطه‌ای ندارد اما می‌تواند؛ موجب نوآوری در سازمان گردد. به نظر می‌رسد شناوری ساعات کار- اگر به اختیار کارکنان باشد- و هم‌چنین انجام کارها از راه دور، می‌تواند به کم‌شدن اشتغالات کاری روزمره بینجامد و فرصت بیش‌تری را برای کارکنان فراهم آورد تا مورد مسایل کاری و ارایه‌ی طرح‌های نوآورانه بیندیشند. هم‌چنین کارآیی سازمان نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ زیرا افراد از زمان در دسترس استفاده بهتری به عمل می‌آورند.

یکی از رویه‌هایی که انتظار می‌رفت روی کلیه‌ی خروجی‌های سازمان مؤثر باشد؛ رویه‌ی آموزش بود؛ اما نتایج نشان داد که این رویه فقط روی شاخص‌های مربوط به کارکنان (جذب و نگه‌داری نیروهای کلیدی، رضایت کارکنان و هم‌چنین شاخص‌های کارآیی و اثربخشی) اثرگذار است. اما شاخص‌های مربوط به نوآوری و مشتریان را بهبود نمی‌بخشد. بنابراین، به نظر می‌رسد که آموزش‌های ارایه‌شده به کارکنان چندان اثربخش نبوده و تنها توانسته است جلب رضایت کارکنان را فراهم سازد. با توجه به بالا بودن حجم آموزش‌ها در سازمان جهادکشاورزی استان اصفهان، لازم است که در محتوی این دوره‌ها در راستای توجه به مشتریان و هم‌چنین ارایه‌ی طرح‌های نوآورانه تجدید نظر اساسی به عمل آید.

رویه‌های انتخاب و رسیدگی به شکایات نیز تنها با نیمی از شاخص‌های عملکردی سازمان رابطه دارند. در بسیاری از موارد، استخدام افراد و قرار گرفتن آن‌ها در پست‌های سازمانی تنها براساس صلاحیت‌ها نبوده و تناسب ویژگی‌های شغل و شاغل در استخدام‌ها به‌درستی رعایت نمی‌شود؛ بنابراین، انتخاب و استخدام افراد براساس معیارهای صحیح و کارآمد صورت نگرفته است و همین موضوع موجب افت کیفیت کاری نیروی انسانی سازمان می‌گردد.

با توجه به نتایج رگرسیون، فرضیه‌ی دوم پژوهش قویاً مورد تأیید قرار نگرفت. به‌عبارتی، رابطه‌ی رویه‌های عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی با مهارت، نگرش و رفتار کارکنان ضعیف بوده و نتیجه‌گیری تأثیر رویه‌های عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی بر خروجی‌های مدیریت منابع انسانی را ناممکن می‌سازد؛ اما نتایج آزمون میانگین نشان داد که رویه‌های مدیریت منابع انسانی، نگرش، مهارت و رفتار کارکنان هر یک جداگانه توسط مدیران سازمان در سطحی بالاتر از میانگین ارزیابی شده بودند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مناسب بودن وضعیت نگرش، مهارت و رفتار کارکنان، نتیجه‌ی اجرای رویه‌های مدیریت منابع انسانی نبوده و عوامل دیگری در سازمان، آن‌ها را در سطح مطلوبی حفظ می‌کنند. بنابراین، آنچه در عمل به نام رویه‌های مدیریت منابع انسانی اجرا می‌گردد، تنها شکل ظاهری رویه‌ها را داشته و روح واقعی که بایستی بر آن‌ها حاکم باشد در عمل وجود ندارد. البته میانگین‌های بالاتر از متوسط که نتیجه‌ی ارزیابی مدیران سازمان بوده است، می‌تواند نشان‌دهنده‌ی واقعیت سازمانی این پدیده‌ها نباشد؛ بلکه ناشی از خوش بین بودن مدیران درباره‌ی وضعیت سازمان یا محافظه‌کاری آنان در انعکاس واقعیت‌های

سازمانی باشد. همان‌گونه که در ادبیات اشاره شده است، برای آن‌که رویه‌های مدیریت منابع انسانی موجب بهبود عملکرد سازمان شود، لازم است که سازوکارها و رویه‌هایی بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی عمل نمایند که البته ممکن است با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ایران، متغیرهای واسطه‌ای رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در سازمان‌های ایرانی با آن‌چه در تحقیقات غربی بیان شده است متفاوت باشد. تأیید نشدن فرضیه‌ی دوم در پژوهش حاضر، می‌تواند به دلیل تعریف نامناسب خروجی‌های مدیریت منابع انسانی بوده باشد.

فرضیه‌ی سوم پژوهش که تأثیر خروجی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار می‌داد، براساس نتایج رگرسیون مورد تأیید قرار گرفت. در رگرسیون خطی ساده مشخص شد که نگرش کارکنان بر کلیه‌ی شاخص‌های عملکردی تأثیری مثبت دارد. همان‌گونه که در قسمت روش‌شناسی پژوهش اشاره شد، متغیر پنهان نگرش کارکنان از سه سؤال انگیزه، تعهد و رضایت ساخته شده است. بنابراین، می‌توان با بهبود در وضعیت این سه مورد در سازمان، شاخص‌های عملکردی سازمان را بهبود بخشید. رفتار کارکنان نیز به جز شاخص جذب و نگهداری کارکنان کلیدی بر سایر شاخص‌ها تأثیر مستقیم و مثبت دارد. مهارت کارکنان نیز با بیش از نیمی از شاخص‌های عملکردی سازمان رابطه دارد. لذا به مدیران سازمان توصیه می‌شود که برای بهبود عملکرد سازمان به عوامل شکل‌دهنده‌ی نگرش (انگیزه، تعهد و رضایت کارکنان) نیز توجهی ویژه شود.

نتایج پژوهش حاضر، در یک سازمان و شعب آن در شهرستان‌های استان دارای اعتبار می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که تحقیقاتی مشابه در سایر سازمان‌های دولتی یا خصوصی انجام شود تا بتوان قضاوت مناسبی درباره‌ی عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی ارائه داد. با توجه به روایی و پایایی مناسب پرسش‌نامه‌ی تهیه شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود پرسش‌نامه‌ی حاضر در تحقیقات مشابه مورد استفاده قرار گیرد تا بتوان نتایج به دست آمده را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. هم‌چنین، با توجه به تفاوت ادراک مدیران و کارکنان درباره‌ی پدیده‌های سازمانی، توصیه می‌گردد که در تحقیقات مشابه آتی، نظر هر دو گروه در ارزیابی‌ها لحاظ گردد. هم‌چنین، پیشنهاد می‌شود تحقیقات مشابه در سازمان‌هایی انجام شوند که دسترسی به اطلاعات

مالی و بازار آن‌ها ممکن باشد تا بتوان خروجی‌های سازمان را به صورت مستقیم و نه با تکیه بر ادراک مدیران سازمان اندازه‌گیری نمود. علاوه بر این تحقیق، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی روی موارد، فرایندها و سازوکارهای «جعبه‌ی سیاه»، با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ایران تمرکز بیش‌تری شود؛ چرا که این امر، محققان ایرانی را در شناخت عمیق‌تر مدیریت منابع انسانی یاری خواهد رساند.



فهرست منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه‌ی محمد اعرابی و د. ایزدی، تهران: نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- احمدی، سیدعلی اکبر؛ مرادی، مرتضی؛ کمال‌آبادی، فرانک (۱۳۹۱). تأثیر رابطه‌ی بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان، *دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۴(۱): ۱۱۵-۱۳۵.
- انصاری، محمداسماعیل؛ شائمی، علی؛ عطافر، علی؛ قاسمی، وحید و صفری، علی (۱۳۹۰). تأثیر فن‌آوری محوری بر نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های صنعتی ایران (مورد مطالعه صنعت فولاد)، *دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۳(۲): ۱۷۳-۲۰۲.
- بامبرگر، پیتر (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی. ترجمه‌ی علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دعایی، حبیب‌الله؛ رضایی‌راد، مصطفی و خانی، داود (۱۳۹۰). طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی عملکرد سازمانی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴(۱۴): ۸۵-۱۰۶.
- سیدجوادین، سیدرضا و فراحی، محمد مهدی (۱۳۹۱). اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۱): ۱۹-۳۷.
- فقیهی، ابوالحسن، آغاز، عسل (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار: رویکردی بوم‌شناسانه، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴(۱۴): ۵-۲۲.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، آرین، آغاز، عسل (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، طراحی، تجزیه و تحلیل، ارزش‌یابی و طبقه‌بندی مشاغل، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۶). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، کتاب نو.
- Alleyne P., Doherty L. & Greenidge D. (2006). Human Resource Management and Performance in the Barbados Hotel Industry, *Hospitality Management*. 25: 623-646.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*. 37(3): 670-87.
- Becker, B. & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resources Management*. 16(1): 53-101.
- Becker, B. & Gerhart, B., (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*. 39(4): 779-801.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and

- Performance Research, **Human Resource Management Journal**. 15(3): 67-94.
- Bowen, D.E., Galang, C. & Pillai, R. (2002), The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance, **Human Resource Management**. 41(1):103-22.
- Cho, S., Woods R. H., Jangc S., Erdem M. (2006). Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances, **Hospitality Management**. 25:262-277.
- Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P.M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Induser Matter?, **Academy of Mangement Journal**. 48: 135-145.
- Delaney J.T. & Huselid M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, **Academy of Management Journal**. 39(4): 949-969.
- Delery, J. E. & Doty, H. D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, **Academy of Management Journal**. 39, 802-836.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance. **International Journal of Human Resource Management**. 6: 656-670.
- Edgar, F. & Geare, A., (2009), Inside the "black box" and "HRM", **International Journal of Manpower**. 30(3):220-236.
- Fey, C.F., Björkman, I., Pavlovskaya, A. (2000). The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia, **International Journal of Human Resource Management**. 11(1): 1-18.
- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L. (2007). Employee Reactions to Human Resource Management and Performance in a Developing Country Evidence from Eritrea, **Personnel Review**. 36 (5):722-738.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. & Sheeman, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in UK, **British Journal of Industrial Relations**. 41(2): 291-314.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, **Academy of Management Journal**. 38(3): 635-72.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, **Annual Review of Psychology**. 46: 237-64.
- Jarayam, J., Droge, C., Vickery, S.K. (1999). The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance, **Journal of Operations management**. 18: 1-20.
- Jones, G.R. & Wright, P.M. (1992). An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices, **Research in Personnel and Human Resources Management**. 10: 271-99.
- Katou, A. & Budhwar, P. (2010). Causal Relationship Between HRM Policies and Organizational Performance: Evidence from the Greek manufacturing sector, **European Management Journal**. 28: 25- 39.
- Ketkar, S. & Sett, P.K., (2009). HR Flexibility and Firm Performance: Analysis of a Multi-Level: Causal Model, **The International Journal of Human Resource Management**. 20(5):1009-1038.
- Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. & Thurik, R.A. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, **Journal of Small Business Management**. 44(3): 441-60.
- Liu Y., Combs J.G, Ketchen D.J, Ireland R.D. (2007). The Value of Human Resource Management for Organizational Performance, **Business Horizons**. 50: 503-511.

- McDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World auto Industry, **Industrial & Labor Relations Review**. 48 (2):197-221.
- Marchinton, M. (1995). Fairy Tales and Magic Wands: New Employment Practices in Perspective, **Employee Relations**. 17(1): 51-67.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1995). Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing, **Journal of Accounting and Economics**. 19(2/3): 179-208.
- Michie, J. & Sheehan, M. (2005). Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage, **International Journal of HRM**. 16(3): 445-64.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). **Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness**. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1994). **Competitive Advantage through People**. Boston, MA: Harvard University Press.
- _____ (1998). Seven Practices of Successful Organizations, **California Management Review**. 40(2): 96-124.
- Rogers, E.W. & Wright, P.M. (1999), Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets, **Human Resource Management Review**. 8: 311-31.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. **Academy of Management Journal**.
- Snell, S. A. & Dean, J. W., (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. **Academy of Management Journal**. 35:467-504.
- Tharenou, P., Saks, A., Moore, C. (2007). A Review and Critique of Research on training and Organizational-Level Outcomes, **Human Resource Management Review**. 17: 251-273.
- Tseng, Y. F. & Lee, T.Z., (2009). Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance With DEA/AHP Model, **Expert Systems with Applications**. 36: 6548-6558.
- Wiesner, R. & McDonald, J. (2001). Bleak House or Bright Prospect? Human Resource Management in Australian SMEs, **Asia Pacific Journal of Human Resources**. 39(2):28-50.
- Zhang, Z., Wan, D. & Jia, M. (2008). Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, **Journal of High Technology Management Research**. 19:128-138.
- Zheng, C.; O'Neill, G. & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME Performance Through Innovative HR Practices, **Personnel Review**. 38(2): 175-194.