

سازمان

و مطالعه تأثیر نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد آن و بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی
(مطالعه موردی شرکت‌های تجاری واقع در منطقه ۶ تهران)

مصطفی فتاحی* / ساجد گودرزی** / محمدحسین نوروزی***

چکیده

در سال‌های اخیر، نظام‌های کاری با عملکرد بالا و تأثیر آن بر سایر متغیرهای سازمانی، همچون عملکرد سازمان و انعطاف‌پذیری منابع انسانی مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. تا کنون در این زمینه پژوهش میدانی در سطح فردی و یا سازمانی انجام نشده است.

این پژوهش به مطالعه تأثیر به کارگیری نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر افزایش عملکرد سازمانی و همچنین بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در این ارتباط پرداخته است. روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری، شرکت‌های تجاری مستقر در منطقه ۶ تهران بوده که به صورت تصادفی، ۵۱ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. نتایج نشان داده است که بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و انعطاف‌پذیری منابع انسانی با عملکرد بالا رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین مشخص شده است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی‌گر رابطه بین HPWS و عملکرد را ایفا می‌کند. در پایان، بر مبنای این یافته‌ها، پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: نظام‌های کاری، عملکرد سازمانی، انعطاف‌پذیری، منابع انسانی.

* Mo.fattahi@mail.sbu.ac.ir

** کارشناسیارشد مدیریته صنعتی، دانشکده مدیریت

** کارشناسیارشد مدیریته شهری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

** کارشناسیارشد مدیریته تکنولوژی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علم و طباطبائی

دریافت: ۱۳۹۰/۱۱/۲ - پذیرش: ۱۳۹۱/۴/۱

مقدمه

در محیط بسیار رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمان‌ها، مانند فناوری، حق امتیازها و مدیریت هزینه‌ها، با پدیده جهانی شدن و دیگر تغییرات محیطی، کارآمدی خود را از دست داده است. بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد، ماهر و منعطف به عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی، می‌تواند به رشد شایستگی‌های محوری سازمان کمک‌کند. از همین‌رو، مدیران به استفاده از کارکردهای منابع انسانی روی آورده‌اند.^۲ امروزه مدیران بر اجزای گوناگون مدیریت منابع انسانی مانند کارمندیابی، آموزش، استخدام و نظام پرداخت حقوق به طور جدای از هم زیاد تأکید نمی‌کنند، بلکه تمامی این فعالیت‌ها در یک نظام کلی و منسجم با هدف افزایش سطح عملکرد و مشارکت کارکنان با یکدیگر، ادغام و ترکیب می‌شوند. این امر منجر به پیدایش نظام‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS) شده است. نظام‌هایی که تناسب بین نظام اجتماعی سازمان و نظام فنی را حداکثر می‌سازد.^۳ ادبیات موجود درباره نظام‌های کاری با عملکرد بالا شامل عملیات‌های منابع انسانی است که به گونه‌ای هماهنگ با هم، منجر به افزایش عملکرد فردی و سازمانی می‌شود.^۴ اثربخشی مدیریت منابع انسانی^۵ (HRM) در دو دهه اخیر، منجر به افزایش سؤالات و بحث‌های چالش‌برانگیز شده است. نظریه پردازان مدیریت منابع انسانی راهبردی^۶ (SHRM) بر این باورند که نظام‌های کاری با عملکرد بالا عامل کلیدی برای عملکرد بهتر هستند.^۷ نظام‌های کاری با عملکرد بالا ابتکار کلیدی مدیریت نوین است و ادعا شده که اثرهای سودمند بسیاری بر عملکرد فردی و سازمانی دارد.^۸

با اینکه موضوع نظام‌های کاری با عملکرد بالا در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته، در سطح کشور، پژوهش‌های اندک‌دوره این موضوع انجام شده که تمامی این پژوهش‌ها در سطح نظری بوده‌اند تنها به تعریف، برشمردن ویژگی‌ها و دلایل استفاده از نظام‌های کاری با عملکرد بالا بسنده کرده‌اند. تاکنون، در سطح کشور هیچ‌گونه پژوهش میدانی در خصوص این نوع نظام‌های کاری انجام نشده است تا بتوان از طریق آن نحوه عملکرد این گونه نظام‌های کاری را در شرکت‌های داخلی مورد بررسی قرار داد. با توجه به اهمیتیکه محققان در پژوهش‌های خود بر این نظام‌های کاری با عملکرد بالا قایل شده‌اند و همچنین فقدان پژوهش‌های میدانی انجام شده در این زمینه در داخل کشور، در

این پژوهش سعی شده است تأثیر نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمان‌های داخلی بررسی شود.

هدف انجام این پژوهش مطالعه تأثیر به کارگیرینظام‌های کاری با عملکرد بالا بر افزایش عملکرد سازمانی و همچنین بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در این ارتباط است. این امر می‌تواند برای شرکت‌های ایرانی در یافتن راه‌کارهای مناسب منابع انسانی به منظور افزایش مزیت‌های رقابتی پایدار مفید باشد. ادامه این پژوهش در چهار بخش سازمان‌دهی شده است: ابتدا ادبیات موجود درباره موضوع پژوهش را به طور خلاصه مرور کرده و فرضیه‌ها و الگوی مفهومی تحقیق را تعریف نموده است. سپس روش‌شناختی انجام پژوهش تشریح گردیده است. آن‌گاه تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه گردیده و در نهایت استدلال‌ها، بحث‌ها و نتیجه‌گیری ذکر شده و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های بعدی مطرح گردیده است.

پیشینه تحقیق

نظام‌های کاری با عملکرد بالا، که گاهی با عنوان «نظام‌های کاری با مداخله بالا»^۹ و «نظام‌های کاری با تعهد بالا»^{۱۰} نیز شناخته می‌شوند، سازمان‌هایی هستند که رویکرد مدیریتی متفاوتی نسبت به دیگر سازمان‌ها دارند. هدف این رویکرد افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مداخله بیشتر کارکنان است. اگرچه صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی در توصیف این نظام‌ها تأکید اندکی بر ویژگی‌ها و روش‌های متفاوت مدیریتی داشته‌اند، اما جفری ففر در کتاب *برابری انسان‌ها* (فصل سوم)^{۱۱} ویژگی‌های عمده این نظام‌ها را در قالب هفت بعد کلیدی بر شمرده است: امنیت شغلی، استخدام با دقت بالا، گروه‌های خودمدیر و تمرکززدایی تصمیم‌گیری به عنوان اصول بنیادی طراحی سازمانی، پرداخت بالا به اقتضای عملکرد، آموزش گسترده، کاهش تبعیض‌ها و موانع و تسهیم گسترده اطلاعات مالی و عملکردی در سراسر سازمان.

هدف اصلی‌تر طرح نظام‌های کاری با عملکرد بالا، ایجاد سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل، بر پایه مداخله، تعهد، توانمندسازی کارکنان بنا شود. در سازمان‌های با مداخله بالا، کارکنان خود را در قبال کارهایشان مسئول می‌دانند و در موفقیت‌های سازمان، خود را

سهیم می‌دانند. آنها بیشتر می‌دانند، بیشتر کار می‌کنند و مشارکت بیشتری دارند. بنابراین قدرت، دانش و پاداش‌هایی برای اجرا در بالاترین سطح دریافت می‌دارند.^{۱۲} عبارت «نظام‌های کاری با عملکرد بالا» به رویکردی مدیریتی منابع انسانی اشاره دارد که تلاش می‌کند تا تعهد و اشتیاق کارکنان را به حدی ارتقا دهد که آنها به طور خودانگیخته و بدون فشار کنترل، در جهت اهداف سازمان فعالیت کنند.^{۱۳}

در پژوهش‌های اخیر، بسیاری از محققان در مطالعات خود، بر اثر میانجی متغیرهای گوناگون در رابطه بین HPWS و عملکرد سازمان تأکید کرده‌اند. گنگ و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۰) «تعهد»، چن و هانگ^{۱۵} (۲۰۰۹) «ظرفیت مدیریت دانش»، گیتیل و همکاران^{۱۶} (۲۰۱۰) «روابط بین کارکنان» و بلتران مارتین و همکاران^{۱۷} (۲۰۰۸) «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» را متغیر میانجی در این زمینه معرفی کرده‌اند. پژوهش حاضر اثر متغیر میانجی «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» را، که بلتران مارتین پیشنهاد داده و مورد استقبال بسیاری از محققان قرار گرفته است، بررسی و ارزیابی می‌کند. در ادامه، روابط بین HPWS، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان تشریح می‌شود و فرضیه‌های پیشنهادی گردد.

نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمان

هدف HPWS افزایش بهره‌وری و اثربخشی است و در پی وضعیتی است که کارکنان، اهداف سازمان را اهداف خود بدانند و در جهت تحقق این اهداف به شدت تلاش کنند.^{۱۸} با توجه به این هدف، به کارگیری HPWS شامل استفاده از عملیات‌های مدیریت منابع انسانی ویژه‌ای است که البته هنوز اجماعی درباره این عملیات‌ها وجود ندارد.^{۱۹} در مطالعات گوناگونی که در سال‌های اخیر در خصوص نظام‌های کاری با عملکرد بالا انجام شده ابعاد گوناگونی برای اندازه‌گیری این نوع نظام‌های کاری تعریف کرده‌اند. چانگ و لیائو^{۲۰} (۲۰۱۰) نظام‌های کاری با عملکرد بالا را متشکل از ۶ بعد تعریف کرده‌اند: کارمندیابی، آموزش، دخالت/مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت/پاداش‌ها، و مراقبت. گیتیل، سیدنر و ویمیوش (۲۰۱۰) نیز ۶ بعد را برای این نظام‌ها تعریف کرده‌اند که با ابعاد چانگ و لیائو متفاوت است: انتخاب، رفع تعارض، اندازه‌گیری عملکرد، پاداش‌ها، ملاقات‌ها و تنظیم‌کننده‌های مرزی. بدین‌سان، پژوهشگران دیگر نیز هر کدام بر حسب

حوزه‌ای که در آن فعالیت نموده‌اند، ابعاد متفاوت دیگری را برای سنجش نظام‌های کاری با عملکرد بالا تعریف کرده‌اند. در این پژوهش، برای سنجش HPWS از ابعادی که چین جوتسای^{۲۱} (۲۰۰۶) توسعه داده است، استفاده می‌کنیم که عبارت است از: استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه کارکنان، پاداش‌ها و جبران خدمت، توانمندسازی کارکنان، و امنیت شغلی. در ادامه، هریک از این ابعاد توضیح داده شده و ادبیات موجود درباره تأثیر آنها بر عملکرد سازمان را بررسی شده است:

الف. استخدام و انتخاب: فرایند کارمندیابی شامل یافتن رزهایی و تخصیص افراد به مشاغل است. این امر تأثیر ویژه‌ای بر مهارت‌ها و کیفیت کارکنان جدید دارد.^{۲۲} عدم تناسب بین افراد و سازمان به عملکرد سازمان ضربه می‌زند، در حالی که اگر از سازوکارهای پیچیده و دقیق کارمندیابی، که بهترین افراد را با توجه به ویژگی‌های آنها با نیازهای بلندمدت سازمان گزینش می‌کنند، استفاده شود عملکرد سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود خواهد یافت. مطالعات دلینی و هاسلید^{۲۳} (۱۹۹۶) روی ۵۹۰ شرکت انتفاعی و غیرانتفاعی، رابطه مثبت بین انتخاب صحیح کارکنان و عملکرد سازمانی را تأیید کرده است.

ب. آموزش و توسعه کارکنان: سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از آموزش‌های فراگیر و فعالیت‌های توسعه کارکنان، کیفیت نیروی انسانی خود را ارتقا دهند. طبق مطالعات انجام شده، فعالیت‌های آموزشی از دو طریق بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد: اول اینکه مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و انگیزش کارکنان را در رابطه با وظایف شغلی‌شان بهبود می‌بخشند. نیز این‌گونه برنامه‌ها رضایت کارکنان را در خصوص شغل و محیط کارشان افزایش می‌دهد.^{۲۴} مطالعات تجربی بسیاری تأثیر مثبت آموزش را بر عملکرد فردی و سازمانی تأیید کرده‌اند. برای مثال، بارتل^{۲۵} (۱۹۹۴) در مطالعه خود نشان داد که بهره‌وری کارکنان شرکت‌های تولیدی، که بین سال‌های ۱۹۸۳ و ۱۹۸۶ از برنامه‌های آموزش رسمی کارکنان استفاده نموده‌اند، ۱۹٪ بهبود یافته است. پژوهش‌های بسیار دیگری نیز موجود است که رابطه مثبت آموزش و عملکرد سازمان را تأیید کرده‌اند.^{۲۶}

پاداش‌ها و جبران خدمت: اگر کارکنان ماهر به خوبی انگیزه نشده باشند اثربخشی آنها محدود می‌گردد. یکی از راه‌هایی که از طریق آن سازمان می‌تواند انگیزه کارکنان خود را افزایش دهد استفاده از نظام «جبران خدمت مرتبط با عملکرد» است.^{۲۷} نظام جبران خدمت

باید بر نظریه «انتظار» مبتنی باشد که بیان می‌دارد کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزنده می‌شوند که درکنندارتباطی قوی بین عملکردشان و پاداشیکه دریافت می‌کنند، وجود دارد.^{۲۸} مطالعات بسیاری رابطه مثبت بین نظام‌های پاداش تشویقی و عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند. مطالعه تجربی بانکر و لی^{۲۹} (۱۹۹۶)، که ۳۴ شرکت خرده‌فروشی را طی ۷۷ ماه بررسی کردند، نشان داد: به کارگیری برنامه‌های جبران خدمت تشویقی تأثیر مثبت زیادی بر فروش، سود و رضایت مشتریان دارد. همچنین کالبرگ و مودی^{۳۰} (۱۹۹۴) نشان دادند که تسهیم سود، همبستگی مثبتی با کیفیت محصول، توسعه محصول، سود، رضایت مشتری و ارتقای سطح فروش دارد.

د. توانمندسازی کارکنان: اگر کار ساختاریافته نباشد، حتی عملکرد کارکنان ماهر و با انگیزه نیز محدود می‌شود. اگر سازمان ساختار کار را به نحوی ایجاد کند که کارکنان را به مشارکت، مداخله و توانمندسازی تشویق کند، کارکنان می‌توانند تعیین کنند که چه کاری باید انجام شود و وظایف به چه طریقی باید صورت گیرد.^{۳۰} مشارکت و مداخله کارکنان می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری آنها منجر به افزایش عملکرد سازمان و کاهش مشکلاتی مثل غیبت و ترک خدمت شود.^{۳۱} توانمندسازی و عدم تمرکز، که به وسیله مشارکت دادن بیشتر افرادی، بخصوص کارکنان سطوح پایین‌تر که به طور مستقیم با عملیات‌ها سر و کار دارند، حاصل می‌شود می‌تواند از طریق پاسخ سریع به مشکلات عملیاتی منجر به افزایش عملکرد سازمان شود.^{۳۲} مطالعات تجربی بسیاری رابطه ساختار کار و عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند. برای مثال، بانکر و فیلد^{۳۳} (۱۹۹۶) رابطه مثبت بین توانمندسازی کارکنان را تأیید کرده‌اند. همچنین آرتسور^{۳۳} (۱۹۹۴) نشان داد که چگونه توانمندسازی و عدم تمرکز منجر به کاهش میزان ترک خدمت کارکنان می‌شود.

ه. امنیت شغلی: بسیاری از پژوهشگران امنیت استخدام را بخشی حیاتی در نظام‌های کاری با عملکرد بالا قلمداد می‌کنند؛ زیرا این امر موجب تقویت تعهد متقابل می‌شود.^{۳۴} آنها اظهار می‌کنند که سازمان‌هایی که دارای امنیت شغلی بالایی هستند به طور واضح این پیام را منتقل می‌کنند که تعهد بلندمدتی به نیروی کار خود دارند. هنگامی که کارکنان این اطمینان را داشته باشند که شغل خود را از دست نمی‌دهند، تعهدشان به سازمان حفظ می‌شود و وظایف خود را با بهره‌گیری از بیشترین توانایی خود، به بهترین نحو انجام می‌دهند. شرکت‌هایی

که دارای چنین وضعیتی هستند رویکردی بلندمدت به توسعه کارکنان خود دارند.^{۳۵} با توجه به مطالعات تجربی و نظری، که تا اینجا ذکر شد، فرض می‌کنیم:

فرضیه ۱: به کارگیری مؤثر نظام‌های کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان

امروزه سازمان‌ها در محیط‌های پویایی فعالیت می‌کنند و با رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی سر و کار دارند. عوامل بسیارموجب به وجود آمدن چنین وضعیتی می‌شوند که از آن جمله، می‌توان به پیشرفت‌های فناوری و جهانی‌شدن بازارها اشاره کرد.^{۳۶} در چنین وضعیتی، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند وظایف چندگانه‌ای انجام دهند تا سازمان‌ها بتوانند به نحو مطلوبی به نیازهای همواره در حال تغییر بازار پاسخ دهند.^{۳۷} بوهلاندر^{۳۸} بحث می‌کند که دستیابی سازمان به مزیت رقابتی پایدار، در گرو داشتن منابع انسانی ماهری است که چنین ویژگی‌هایی داشته باشد: ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و سازمان یافته. (فصل ۱۶، ۲۰۰۷) انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان ظرفیتی سازمانی در نظر گرفته می‌شود که از مهارت‌ها و رفتارهای منحصر به فرد کارکنان حاصل می‌شود. این مهارت‌ها و رفتارها از فعالیت‌های ویژه منابع انسانیمنتج می‌گردد و نتیجه آن کارکنان ماهری با داشتن ویژگی‌هایی است که بوهلاندر برشمرده است.^{۳۹} انعطاف‌پذیری منابع انسانی منبعی برای دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی پایدار است و منجر به عملکرد بالاتر سازمان می‌شود.

رایت و همکاران^{۴۰} (۲۰۰۱) انعطاف‌پذیری منابع انسانی را متشکل از سه جزء می‌دانند: انعطاف‌پذیری مهارت کارکنان، انعطاف‌پذیری رفتار کارکنان و انعطاف‌پذیری عملیات‌های منابع انسانی. «انعطاف‌پذیری مهارت کارکنان» به تعداد مهارت‌های بالقوه کارکنان اشاره دارد که در صورت لزوم، می‌توان از آنها بهره جست. انعطاف‌پذیری رفتار کارکنان «به تنوع الگوهای رفتاری اشاره دارد که کارکنان در محل کار از خود بروز می‌دهند. «انعطاف‌پذیری عملیات‌های منابع انسانی» نشان‌دهنده بازه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی است که سازمان قادر است به کار گیرد.

مطالعات بسیاری تأثیر مثبت قابل ذکر انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بر عملکرد سازمان مورد تأیید قرار داده‌اند.^{۴۱} نظریه سرمایه انسانی نشان می‌دهد که کارکنان ارزش اقتصادی دارند و در حفظ مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی ایفا می‌کنند.^{۴۲} برخی از پژوهشگران بر این عقیده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای منابع انسانی منجر به افزایش رضایت و انگیزه کارکنان شده، بهره‌وری را ارتقا می‌دهد.^{۴۳} و همچنین میزان ترک خدمت را کاهش می‌دهد.^{۴۴} داشتن کارکنان با مهارت‌های بیشتر همچنین می‌تواند تعداد سرپرستان را کاهش دهد و از این طریق، منجر به کاهش هزینه‌های مدیریتی شود.^{۴۵} با توجه به مواردیکه ذکر شد می‌توان فرض کرد:

فرضیه ۲: انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه معنادار مثبتی با عملکرد سازمان دارد.

نظام‌های کاری با عملکرد بالا و انعطاف‌پذیری منابع انسانی

نظام‌های کاری با عملکرد بالا نه تنها به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، بلکه با ارتقای سرمایه، بخصوص از طریق فعالیت‌های گزینش دقیق و آموزش و توسعه گسترده، بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز اثر می‌گذارد. برای مثال، گزینش دقیق این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا کارکنانی را که انعطاف‌پذیری مهارتی بیشتری دارند به خدمت بگیرد. فعالیت‌های آموزش و توسعه گسترده می‌تواند موجب رشد فردی کارکنان در سازمان شود و بنابراین، کارکنان همیشه برای مواجه شدن با تغییرات آینده نزدیک، آماده باشند.^{۴۶} این امر همچنین به سازمان کمک می‌کند تا موجودی مهارت‌های خود را افزایش دهد و از این طریق، آن را قادر می‌سازد تا به تغییرات محیطی بهتر پاسخ دهد.

نظام «پاداش مبتنی بر عملکرد» می‌تواند جذب و حفظ کارکنان با کیفیت را به همراه داشته باشد. کارکنان با تحصیلات دانشگاهی عالی و دانش‌های متنوع می‌توانند مهارت‌های جدید را به کار گیرند و سازمان را بهبود ببخشند؛ زیرا چنین توانایی‌ها را دارا هستند و از انعطاف‌پذیری رفتاری بالایی برخوردارند.^{۴۷} نظام «پاداش مبتنی بر عملکرد» همچنین می‌تواند موجب تشویق کارکنان به یادگیری مهارت‌ها و رفتارهای متنوع‌شود که برای عملکرد سازمان مطلوب است. چنین نظام‌های پرداختی موجب جذب، حفظ، تشویق و انگیزش کارکنان به انعطاف‌پذیری رفتاری مطابق با تغییرات محیط بیرونی می‌شود.^{۴۸}

بسیاری از مطالعات نشان داده است که نظام‌های «پرداخت مبتنی بر عملکرد» موجب تشویق کارکنان به استفاده از رفتارهای انعطاف‌پذیر می‌شود؛ زیرا آنها به این باور می‌رسند که سازمان، توانایی‌هایشان را در حل مسائل غیرمنتظره با رفتارهای نوآورانه مورد توجه و قدردانی قرار می‌دهد.^{۴۹} برای بیشتر کردن مهارت‌های کارکنان و تشویق آنها به نشان دادن رفتارهای مفید، لازم است فعالیت‌های ویژه منابع انسانی تنظیم و برنامه‌ریزی شود. وقتی فعالیت‌های منابع انسانی به قدر کافی انعطاف‌پذیر باشد، می‌توان در زمان مناسب از آنها برای اصلاح و ارتقای انعطاف‌پذیری مهارت‌ها و رفتار کارکنان استفاده نمود. طبق تجزیه و تحلیل‌هایی که در این بخش ارائه شد، می‌توان فرض کرد:

فرضیه ۳: نظام‌های کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد.

اثر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی بین HPWS و عملکرد سازمان

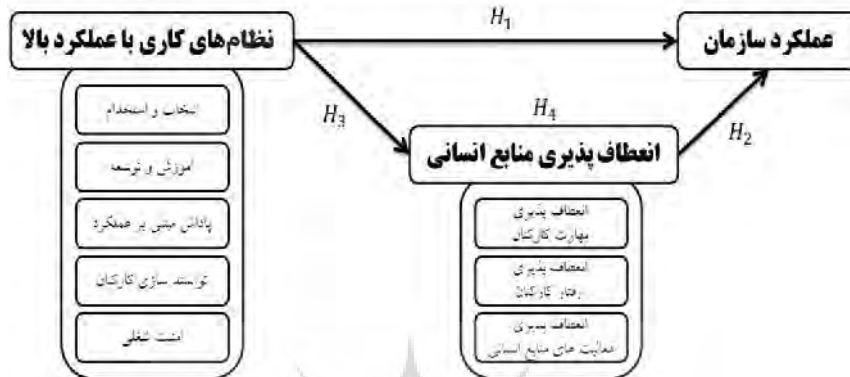
مطالعات زیادی انجام گرفته که در آنها تأثیر نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد، تأثیری غیرمستقیم در نظر گرفته شده است. محققان بسیاری بر این عقیده‌اند که در رابطه بین HPWS و عملکرد سازمانی، یک جعبه سیاه قرار دارد و سعی کرده‌اند از این جعبه سیاه پرده بردارند. *اوانس و دیوید*^{۵۰} (۲۰۰۵) «ساختار اجتماعی درونی» را متغیر میانجی در این رابطه قرار می‌دهند. *وو و چاتورودی*^{۵۱} (۲۰۰۹) عدالت شیوه، شی و همکاران^{۵۲} (۲۰۱۱) «قرارداد روانی و اشتیاق به کار»، گنگ و همکاران^{۵۳} (۲۰۱۰) «روابط کارکنان» و *کالینز*^{۵۴} (۲۰۰۰) «نوآوری» را به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته‌اند.

برخی از تحقیقاتی که در سال‌های اخیر انجام شده، نشان داده‌اند که در محیط رقابتی و پویای کنونی، لازم است برای درک بهتر رابطه بین HPWS و عملکرد سازمانی متغیر میانجی جدید معرفی شود^{۵۵} تا سازمان بتواند به نیازهای همواره در حال تغییر محیط به طور مناسبی پاسخ دهد. انعطاف‌پذیری، بخصوص انعطاف‌پذیری منبع انسانی، می‌تواند به طور اثربخشی این نقش را ایفا کند. بسیاری از پژوهشگران بر این عقیده‌اند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی یک ظرفیت و توانایی سازمانی حایز اهمیت است.^{۵۶} که بازتاب‌دهنده تعداد مهارت‌های مفید، رفتارهای مناسب و درجه توسعه‌یافتگی فعالیت‌های منابع انسانی برای بیشتر کردن عملکرد سازمان است.^{۵۷} سطح انعطاف‌پذیری منابع انسانی به میزان بهره‌گیری از نظام‌های کاری با عملکرد بالا بستگی دارد (دایر و شافر^{۳۶}، ۲۰۰۲) که این امر موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. (بلتران مارتین و همکاران، ۲۰۰۸) برخی از

پژوهشگران اثر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین HPWS و عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند (بلترانمارتین و همکاران ۱۹، ۲۰۰۸، ژینگ و همکاران ۳۹، ۲۰۱۱) و نتایج حاصل از کار آنها این فرض را تأیید کرده است. بر مبنای ادبیاتیکه به اجمال مورد بررسی قرار گرفت، می‌توان فرض کرد:

فرضیه ۴: انعطاف‌پذیری منبع انسانی متغیر میانجی بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی است.

اکنون می‌توان چارچوب کلی پژوهش را در قالب شکل ذیل ارائه داد:



شکل ۱: الگوی مفهومی تحقیق

۳. روش‌شناسی تحقیق

هدف پژوهش حاضر مطالعه تأثیر به کارگیری نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر افزایش عملکرد سازمانی و همچنین بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در این زمینه است. از این رو، تحقیق از نظر هدف کاربردی، و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات توصیفی است. روش تحقیق در این پژوهش، «پیمایشی» بوده که از متداول‌ترین روش‌های مشاهده در علوم اجتماعی است.

جامعه آماری این تحقیق شامل ۵۱ شرکت موجود در منطقه ۶ تهران است. این شرکت‌ها به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. به دلیل آنکه این پژوهش در سطح سازمانی صورت پذیرفته، برای جمع‌آوری داده، از نظرات مدیران این شرکت‌ها استفاده شده است. قابل توجه است که ۲۲ درصد این شرکت‌ها در زمینه تولیدی، ۴۴ درصد خدماتی و ۳۴ درصد هم در

سایر بخش‌ها و یا تلفیقی از تولیدی و خدماتی، به فعالیت پرداخته‌اند. از این بین، ۱۱ شرکت کمتر از ۲ سال، ۲۷ شرکت بین ۲ تا ۵ سال و بقیه بیش از ۵ سال قدمت داشته‌اند.

ابزار گردآوری داده‌ها، روایی و اعتبار آنها

برای گردآوری داده‌ها، در این پژوهش، از پرسش‌نامه استفاده شد. تعداد سؤالات بر مبنای ابعاد پژوهشی این پرسش‌نامه به شرح جدول (۱) است. برای سنجش ابعاد نظام‌های کاریبا عملکرد بالا، از پرسش‌نامه‌ای بر مبنای کار چین جو تسای ۲۳ (۲۰۰۶)، برای سنجش ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی از پرسش‌نامه‌ای بر مبنای کار باتران مارتین ۱۹ (۲۰۰۸)، و برای سنجش ابعاد نظام‌های کاری با عملکرد بالا از پرسش‌نامه‌ای بر مبنای کار شی و همکاران ۵۲ (۲۰۱۰) استفاده شد. قابل توجه آنکه این پرسش‌نامه در دو بخش سؤالات عمومی و سؤالات پژوهشی تدوین گردید که سؤالات پژوهشی بر مبنای طیف «لیکرت» ۵ تایی درجه‌بندی شد.

با توجه به کمبود تعداد نمونه، برای بررسی روایی پرسش‌نامه ترجمه‌شده از استادان و خبرگان نظرخواهی شد و نظرات اصلاحی آنها بر مبنای مورد توجه قرار گرفت. همچنین برای بررسی اعتبار پرسش‌نامه، از ضریب «آلفا» استفاده شد که نتایج آن در جدول به نمایش گذاشته شده است.

جدول (۱) ابعاد موجود در پرسشنامه به همراه ضرایب آلفای به دست آمده

ابعاد پژوهشی	ضریب آلفا	زیربهد به همراه تعداد سؤال
نظام‌های کاری با عملکرد بالا (۵ بعد)	۰/۸۱۳	انتخاب و استخدام (۶ سؤال) آموزش و توسعه (۴ سؤال) نظام پاداش مبتنی بر عملکرد (۸ سؤال) توانمندسازی کارکنان (۴ سؤال) امنیت شغلی (۴ سؤال)
انعطاف‌پذیری منابع انسانی (۳ بعد)	۰/۸۱۶	انعطاف‌پذیری مهارت کارکنان (۴ سؤال) انعطاف‌پذیری رفتار کارکنان (۴ سؤال) انعطاف‌پذیری فعالیت‌های منابع انسانی (۳ سؤال)
عملکرد سازمانی (۱ بعد)	۰/۷۳۰	اثربخشی خدمت به مشتری (۷ سؤال)

لازم به ذکر است که بر مبنای نظر نونالی^{۵۸} (۱۹۷۸)، بالاتر از ۰/۷ بودن ضریب آلفا در این پژوهش، حاکی از سازگاری درونی خوب ابعاد پژوهشی آن است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهشی، از آزمون «هم‌بستگی دو متغیره» سود برده شد. برای انتخاب آزمون درست، ابتدا نسبت به متعادل بودن توزیع آماری متغیرها اطمینان حاصل شد. به بیان دقیق‌تر، از آزمون «کولموگراف اسمیرنوف» برای مشخص کردن اینکه آیا توزیع آماری متغیرهای پژوهش متعادل است یا خیر، بهره برده شد. جدول (۲) نتایج این آزمون را به نمایش می‌گذارد.

جدول (۲) نتایج آزمون کولموگراف اسمیرنوف یک بعدی*

ابعاد پژوهشی	سطح معناداری
نظام‌های کاری با عملکرد بالا	۰/۲۰
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۵۱
عملکرد سازمانی	۰/۲۹

* سطح خطا ۵ درصد

قابل توجه آنکه در آزمون «کولموگراف اسمیرنوف»، چنانچه سطح معناداری کمتر از میزان خطا محاسبه شود، نتیجه گرفته می‌شود که توزیع آماری متغیر مورد نظر متعادل است. چنانچه جدول (۲) نشان می‌دهد، توزیع آماری هیچ‌یک از متغیرهای پژوهش متعادل نیست. بنابراین، به منظور انتخاب آزمون درست برای فرضیه‌های پژوهشی، باید از آزمون‌های آزاد از توزیع استفاده می‌شد.

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش، از آزمون «هم‌بستگی اسپیرمن»، که جزو آزمون‌های آزاد از توزیع است، استفاده شد. جدول (۳) نتایج این آزمون را به نمایش می‌گذارد.

در جدول (۳) خروجی این آزمون، یکضریب همبستگی یک سطح معناداری نمایان می‌شود. چنانچه سطح معناداری کمتر از مقدار خطا باشد، چنان‌استنباط می‌شود که ضریب همبستگی معنادار است. به دلیل آنکه این آزمون با سطح خطای ۵ درصد در نظر گرفته شد، کمتر از ۵ درصد بودن سطح معناداری حکایت از معناداری ضریب همبستگی دارد.

ابعاد پژوهشی	نظام‌های کاری با عملکرد بالا	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	عملکرد سازمانی
نظام‌های کاری با عملکرد بالا	ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	*۰/۳۱۴
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۲۵
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	*۰/۳۳۳
	سطح معناداری	.	۰/۰۱۷
عملکرد سازمانی	ضریب همبستگی		۱/۰۰۰

--	--	--	--	--	--

جدول (۳) اطلاعات آماری مربوط به آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن*

*در سطح خطا ۵ درصد معنادار است.

چنانچه جدول (۳) نمایان می‌سازد، نظام‌های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت معناداری با انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد. و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی می‌گذارد. (ضرایب همبستگی مثبت و معنادارند).

همچنین برای بررسی نقش میانجیگری انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از تحلیل مسیر استفاده شد. روش «تحلیل مسیر»، تعمیم‌یازرگرسیون معمولی است که قادر است علاوه بر بیان آثار مستقیم، آثار غیرمستقیم و همچنین اثر کلهریکاز متغیرهای مستقل را برای متغیرهای وابسته نشان دهد. حال اگر متغیر نظام‌های کاری با عملکرد بالا از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیری غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی داشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که انعطاف‌پذیری منابع سازمانی در این بین نقش میانجی را ایفا نموده است. جدول (۴) نتایج تحلیل مسیر و اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهشی را با استفاده از نرم‌افزار SPSS AMOS به نمایش می‌گذارد. قابل توجه است که تمامی مسیرها معنادارند.

جدول ۴ نتایج تحلیل مسیر*

اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	ابعاد پژوهشی
۰	۰/۵۲۴	نظام‌های کاری با عملکرد بالا < انعطاف‌پذیری منابع انسانی
۰	۰/۲۹۲	انعطاف‌پذیری منابع انسانی < عملکرد سازمانی
۰/۱۵۳	۰	نظام‌های کاری با عملکرد بالا < عملکرد سازمانی

همان‌گونه که جدول (۴) به نمایش می‌گذارد، تأثیر میانجیگری متغیر «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» ۰/۱۵۳ است. این بدان معناست که اگر نظام‌های کاری با عملکرد بالا به میزان یک واحد افزایش پیدا کند، عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری انعطاف‌پذیری منابع انسانی به میزان ۰/۱۵۲ افزایش می‌یابد. خاطر نشان می‌شود که این اثر غیرمستقیم بوده و قابل جمع با تأثیر مستقیم نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی است. (محاسبه شده در آزمون همبستگی اسپیرمن)

پروژه‌های علمی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف مطالعه تأثیر به کارگیری نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر افزایش عملکرد سازمانی و همچنین بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در این ارتباط صورت پذیرفت. یافته‌های این پژوهش، که برای اولین بار در ایران و در سطح سازمانی انجام شد، از وجود رابطه‌ای قوی بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و انعطاف‌پذیری منابع انسانی حکایت داشت که این نتیجه با پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور منطبق است. نکته حایز اهمیت رابطه ضعیف بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نظام‌های کاری با عملکرد بالا با عملکرد سازمان است؛ چنان‌که پژوهش‌های پیشین از این دو متغیر به عنوان تبیین‌کننده‌های قوی عملکرد سازمانیاد کرده‌اند.

شایان توجه است که بر سر راه این پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشت که ممکن است در رقم خوردن چنین نتایجی تأثیر داشته باشد. این محدودیت‌ها را می‌توان به دو دسته عمده تقسیم نمود: بخش اول مرتبط با سنجش متغیرهای پژوهشی، به ویژه عملکرد سازمانی بود. همان‌گونه که در این پژوهش مشخص شد، برای سنجش این متغیر، از نظرات مدیران شرکت‌ها استفاده شد که بهتر به نظر می‌رسد در پژوهش‌های آتی، رویکرد جدیدتری برای سنجش متغیر عملکرد به کار گرفته شود. برای نمونه، در هر بخش تجاری، شاخص‌های خروجی‌کار با توجه به محصول و یا خدمات قابل ارائه، در نظر گرفته شود. بخش دوم محدودیت هزینه انجام کار بود. در این پژوهش، شرکت‌های موجود در منطقه ۶ تهران به منظور گردآوری داده‌ها انتخاب شدند و به صورت تصادفی، ۵۱ شرکت مورد بررسی قرار گرفتند. تعداد شرکت‌ها به گونه‌ای انتخاب شد که امکان انجام آزمون آماری لازم میسر گردد. لازم به ذکر است که به دلیل کمبود تعداد نمونه، از جنبه آماری، امکان بررسی رابطه زیربناها با ابعاد پژوهشی فراهم نبود. همچنین این شرکت‌ها در بخش‌های متفاوتی به فعالیت می‌پرداختند. بنابراین، در پژوهش‌های آتی، به نظر می‌رسد بهتر است تعداد نمونه بالاتری انتخاب شود و شرکت‌ها در یک بخش جداگانه مورد بررسی قرار گیرند. با تحقق این امر، امکان انجام آزمون‌های آماری پیشرفته‌تر و جامع‌تر و همچنین گرفتن نتایج شفاف‌تر میسر می‌شود. در هر حال، این پژوهش به عنوان سرآغاز تحقیق در زمینه نظام‌های کاری با عملکرد بالا در سطح سازمانی، می‌تواند راه‌گشای پژوهشگران، برای

تکمیل و بسط علمی این متغیر پژوهشی در سازمان‌های ایرانی باشد.

پی‌نوشت‌ها

۱. Cost Management.
۲. C.f: Kok, J. D. & Hartog, D. D, . *High performance work systems*, Performance & Innovativeness in small firms, Available at www.eim.nl/smes&entrepreneurship.
۳. ر.ک: مصطفی آشنا و دیگران، «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا: رویکردی سیستمی به مدیریت منابع انسانی»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۴. Werner, S, "High performance work systems" in the global context: A commentary essay. *Journal of Business Research*, p. ۹۱۹-۹۲۱.
۵. Human Resource Management
۶. Strategic Human Resource Management
۷. B. Becker, & M. Huselid, Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, V.۳۲, N.۶, p. ۸۹۸-۹۲۵;
- J. Combs, & et al., How much do High-Performance Work Practice Matter: A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance, *Personnel Psychology*, V.۵۹, p. ۵۰۱-۵۲۸;
- K. Macky, & P. Boxall, "The Relationship between High Performance Work Practices & Employee Attitudes: An Investigation of Additive & Interaction Effects", *International Journal of Human Resource Management*, ۱۸, p. ۵۳۷-۵۶۷.
- Gardner, T.M., & Wright, P.M, "Implicit Human Resource Management Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Human Resource Practice Measures," *International Journal of Human Resource Management*, ۲۰, ۱, ۵۷-۷۴.
۸. S. Wood, L.M. Menezes, "High involvement management, high-performance work systems & well-being", *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۲:۰۷, p. ۱۵۸۶-۱۶۱۰.

-
۹. High Involvement Work System
۱۰. High Commitment Work System
۱۱. C.f. J. Pfeffer, *The human equation: building profits by putting people first*.
۱۲. E.E. Lawler & et al., Creating high performance organizations: practices & results of employee involvement & total quality management in Fortune ۱۰۰۰ companies. Jossey-Bass, San Francisco.
۱۳. S. Wood, M.T. Albanese, "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?" *Journal of Management Studies*, ۳۲: p. ۲۱۵-۲۴۷.
۱۴. Y. Gong & et al., "High performance work system & collective OCB: a collective social exchange perspective", *Hum Resour Manage J*: p. ۱۱۹-۳۷.
۱۵. C.J. Chen, J.W. Huang, "Strategic human resource practices & innovation performance -the mediating role of knowledge management capacity" *Journal of Business Reviews*: p. ۱۰۴-۱۴.
۱۶. J. Gittell & et al., "A relational model of how high-performance work systems work", *Organ Sci*, p. ۴۹۰-۵۰۶.
۱۷. Inmaculada Beltrán-Martín, Vicente Roca-Puig, Ana Escrig-Tena and Juan Carlos Bou-Llusar
۱۸. E.M. Whitener, Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, ۲۷: ۵۱۵-۵۳۵.
۱۹. T.M. Gardner, P.M. Wright, Ibid.
۲۰. C. Chuang, H. Liao, "Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees & customers". *Pers Psychol*, p. ۱۵۳-۱۹۶.
۲۱. Chin-Ju Tsai
۲۲. M.A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, & Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, ۳۸(۳): p. ۶۳۵-۷۲.
۲۳. J.T. Delaney, M.A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, ۳۹(۴): ۹۴۹-۶۹.
۲۴. C.F. Fey, I. Bjorkman, "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia", *Journal of International Business Studies*, ۳۲(۱): ۵۹-۷۵.
- G.H. Harel, S.S. Tzafirir, "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational & Market Performance of the Firm". *Human Resource Management*, ۳۸(۳): ۱۸۵-۲۰۰.
- R.J. Vandenberg, & et al., "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness", *Group & Organization Management*, ۲۲(۳): ۳۰۰-۳۹.

۲۵. A.P. Bartel.
۲۶. A.L. Kalleberg, J.W. Moody, "Human Resource Management & Organizational Performance", *American Behavioral Scientist*, ۳۷(۷): ۹۴۸-۶۲.
۲۷. J.T. Delaney, M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on...Academy of Management Journal*, V.۳۹, N.۴, p.۹۴۹-۶۹.
۲۸. M. Mendonca, "Human Resource Management" in *the Emerging Countries. In Warner, M. (ed.) International Encyclopedia of Business & Management*, p. ۲۶۹۷-۷۰۳.
۲۹. R.D. Banker, J.M. Field, "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal*, ۳۹(۴): ۸۶۷-۹۱.
۳۰. J.T. Delaney, M.A. Huselid, Ibid.
۳۱. J. Kling, High Performance Work Systems & Firm Performance, *Monthly Labor Review*, ۱۱۸ (۵): p. ۲۹-۳۷.
۳۲. C.F. Fey, I. Bjorkman, "The Effect of Human Resource Management Practices...., *Journal of International Business Studies*, V.۳۲, N.۱, p. ۵۹-۷۵.
۳۳. J.B. Arthur.
۳۴. J.E. Delery, D.H. Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, & Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, ۳۹(۴), p. ۸۰۲-۳۵.
۳۵. C.J. Tsai, High performance work systems &... *Journal of Human Resource Management*, ۱۷:۹, p. ۱۵۱۲-۱۵۳۰.
۳۶. R.A. Shafer & et al., "Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study". *Hum. Resour. Manage.*, ۴۰: p. ۱۹۷-۲۱۱.
۳۷. A.L. Van den Beukel, E. Molleman, *Multifunctionality: Driving & constraining forces. Hum. Factors Man.*, ۸: ۳۰۳-۳۲۱.
۳۸. G.W. Bohlander, and Snell S.
۳۹. H. Xing & et al., "The Correlations between High Performance Work Systems, Human Resource Flexibility & Organizational Performance", *International Conference on Management Science & Engineering* (۱۷th) November ۲۴-۲۶, Melbourne, Australia.
۴۰. P.M. Wright, & et al., *Comparing Line & HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, & Contributions. Hum. Resour. Manage.*, ۴۰: p. ۱۱۱-۱۲۳.

۴۱. M. Bhattacharya & et al., H. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, & human resource practices on firm performance [J]. *Journal of Management*, ۳۱(۴):۶۲۲-۶۴۰.
۴۲. M.A. Youndt & et al., Human resource management, manufacturing strategy, & firm performance [J]. *Academy of Management Journal*, (۳۹):۸۳۶-۸۶۶.
۴۳. J.L. Cordery, et al., Multiskilling: The views of public sector human resource managers. *Asia Pacific HRM*, ۲۹(۳), ۷۹-۸۹.
۴۴. C. Kelliher, M. Riley, M. "Beyond efficiency: some By-products of functional flexibility", *The Service Industries Journal*, ۲۳:۴, p. ۹۸-۱۱۳.
۴۵. M. Valverde & et al., "Labor flexibility & firm performance, *International Advances" in Economic Research*, Vol. ۶, No. ۴, ۶۴۹-۶۶۱.
۴۶. R.A. Shafer & et al., "Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study". *Hum. Resour. Manage.*, ۴۰: p. ۱۹۷-۲۱۱.
۴۷. Frese.
۴۸. J.P. MacDuffie, "Human resource bundles & manufacturing performance: Organizational logic & flexible production systems in the world auto industry [J]", *Industrial & Labor Relations Review*, (۴۸): p. ۱۹۷-۲۲۱.
۴۹. C.F. K.L. Unsworth, S.K. Parker.
۵۰. W. Randy Evans and Walter D. Davis
۵۱. Pei-Chuan Wu and Sankalp Chaturvedi
۵۲. Shih H.A., Chiang YH, Hsu C.C.
۵۳. Y. Gong, & et al., "High performance work system & collective OCB: a collective social exchange perspective", *Hum Resour Manage J*: p. ۱۱۹-۳۷.
۵۴. R. Collins.
۵۵. P. Boxall, J. Purcell, "Strategic human resource management: where have we come from & where should we be going?" *International Journal of Management Reviews*, ۲: ۱۸۳-۲۰۳.
۵۶. J. Milliman & et al., "Organizational Life Cycles & Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory", *The Academy of Management Review*, Vol. ۱۶, No. ۲ pp. ۳۱۸-۳۳۹.
۵۷. Tian Xinmin.
۵۸. Nunnally, J. C.

منابع

- آشنا، مصطفی و رضاابراهیم‌زاده و حمیدرضایزدانی، «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا: رویکردی سیستمی به مدیریت منابع انسانی»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۸۴.
- Abdelwahab, A. R. (۲۰۱۱). High performance work systems & performance of French small & medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۲:۰۲, ۳۱۱-۳۳۰.
- Arthur, J. B. (۱۹۹۴). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance & Turnover. *Academy of Management Journal*, ۳۷(۳): ۶۷۰-۸۷.
- Banker, R.D. & Field, J.M. (۱۹۹۶). Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*, ۳۹(۴): ۸۶۷-۹۱.
- Banker, R.D. & Lee, S.Y. (۱۹۹۶). Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation. *Academy of Management Journal*, ۳۹(۴): ۹۲۰-۴۸.
- Bartel, A.P. (۱۹۹۴). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations*, ۳۳(۴): ۴۱۱-۲۵.
- Becker, B. & Huselid, M. (۲۰۰۶). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, ۳۲, ۶, ۸۹۸-۹۲۵.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llusar, J. C. (۲۰۰۸). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems & Performance, *Journal of Management*. ۳۴: ۱۰۰۹
- Bhattacharya, M., Gibson D. E., Doty, D (۲۰۰۵). H. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, & human resource practices on firm performance [J]. *Journal of Management*, ۳۱(۴): ۶۲۲-۶۴۰.
- Bohlander, G. & W., SnellS. (۲۰۰۷). *Managing Human Resources*. New York: Cengage Learning.
- Boxall, P. & Purcell, J. (۲۰۰۰). Strategic human resource management: where have we come from & where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, ۲: ۱۸۳-۲۰۳.
- Chen C.J., Huang J.W. (۲۰۰۹). Strategic human resource practices & innovation performance -the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Reviews*: ۱۰۴-۱۴.
- Tsai, C. J. (۲۰۰۶). High performance work systems & organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, ۱۷:۹, ۱۵۱۲-۱۵۳۰.
- Chuang, C., & Liao, H. (۲۰۱۰). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees & customers. *Pers Psychol*, ۱۵۳-۱۹۶.
- Kelliher, C. & Riley, M. (۲۰۰۳). Beyond efficiency: some By-products of functional flexibility. *The Service Industries Journal*, ۲۳:۴, ۹۸-۱۱۳.
- Collins, R. (۲۰۰۰). The sociology of philosophies: A précis. *Philosophy of the Social Sciences*, ۳۰, ۱۵۷-۲۰۱.

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (۲۰۰۶). How much do High-Performance Work Practice Matter: A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, ۵۹, ۵۰۱-۵۲۸.
- Cordery, J. L., Barton, K., Mueller, W., & Parker, S. (۱۹۹۱). Multiskilling: The views of public sector human resource managers. *Asia Pacific HRM*, ۲۹(۳), ۷۹-۸۹.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (۱۹۹۶). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, ۳۹(۴): ۹۴۹-۶۹.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (۱۹۹۶). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, & Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, ۳۹(۴): ۸۰۲-۳۵.
- Evans, W.R. & Davis W.D. (۲۰۰۵). High-Performance Work Systems & Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*. ۳۱: ۷۵۸.
- Fey, C.F. & Bjorkman, I. (۲۰۰۱). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, ۳۲(۱): ۵۹-۷۵.
- Gardner, T.M., & Wright, P.M. (۲۰۰۹). Implicit Human Resource Management Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Human Resource Practice Measures,' *International Journal of Human Resource Management*, ۲۰, ۱, ۵۷-۷۴.
- Gittell, J., Seidner, R., & Wimbush, J. (۲۰۱۰). A relational model of how high-performance work systems work. *Organ Sci*, ۲۹۰-۵۰۶.
- Gong, Y., Chang, S. & Cheung S.Y. (۲۰۱۰). High performance work system & collective OCB: a collective social exchange perspective. *Hum Resour Manage J*: ۱۱۹-۳۷.
- Harel, G.H. & Tzafir, S.S. (۱۹۹۹). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational & Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, ۳۸(۳): ۱۸۵-۲۰۰.
- Huselid, M.A. (۱۹۹۵). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, & Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, ۳۸(۳): ۶۳۵-۷۲.
- Kalleberg, A.L. & Moody, J.W. (۱۹۹۴). Human Resource Management & Organizational Performance. *American Behavioral Scientist*, ۳۷(۷): ۹۴۸-۶۲.
- Kling, J. (۱۹۹۵). High Performance Work Systems & Firm Performance, *Monthly Labor Review*, ۱۱۸(۵): ۲۹-۳۷.
- Kok, J. D. & Hartog, D. D. (۲۰۰۶). High performance work systems, Performance & Innovativeness in small firms, Available at www.eim.nl/smes&entrepreneurship.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. & Ledford, G.E., (۱۹۹۵). *Creating high performance organizations: practices & results of employee involvement & total quality management in Fortune ۱۰۰۰ companies*. Jossey-Bass, San Francisco.

- MacDuffie J. P. (۱۹۹۵). Human resource bundles & manufacturing performance: Organizational logic & flexible production systems in the world auto industry [J]. *Industrial & Labor Relations Review*, (۴۸): ۱۹۷-۲۲۱.
- Macky, K., & Boxall, P. (۲۰۰۷). The Relationship between High Performance Work Practices & Employee Attitudes: An Investigation of Additive & Interaction Effects. *International Journal of Human Resource Management*, ۱۸, ۵۳۷-۵۶۷.
- Mendonca, M. (۲۰۰۲). Human Resource Management in the Emerging Countries. In Warner, M. (ed.) *International Encyclopedia of Business & Management*, ۲nd ed. London: Thomson Learning, pp. ۲۶۹۷-۷۰۳.
- Milliman, J., Von Glinow, M. & Nathan, M. (۱۹۹۱). Organizational Life Cycles & Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *The Academy of Management Review*, Vol. ۱۶, No. ۲ pp. ۳۱۸-۳۳۹.
- Nunnally, J. C. (۱۹۷۸). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., (۱۹۹۸). *The human equation: building profits by putting people first*. Harvard Business School Press, Boston.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. & Ericksen, J. (۲۰۰۱). Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study. *Hum. Resour. Manage.*, ۴۰: ۱۹۷-۲۱۱.
- Shih, H.A., Chiang, Y.H. & Hsu C.C. (۲۰۱۱). High performance work system & HCN performance. *Journal of Business Reviews*.
- Sparrow, J. (۲۰۰۱). Knowledge management in small firms. *Knowledge Process Mgmt.*, ۸: ۳-۱۶.
- Wood, S. & Menezes, L.M. (۲۰۱۱). High involvement management, high-performance work systems & well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۲:۰۷, ۱۵۸۶-۱۶۱۰.
- Unsworth, K. L. & Parker, S. K. (۲۰۰۸). Proactivity & Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace, in the *New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (Ed D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.
- Valverde, M., Tregaskis, O. & Brewster C., (۲۰۰۰). Labor flexibility & firm performance, *International Advances in Economic Research*, Vol. ۶, No. ۴, ۶۴۹-۶۶۱.
- Van den Beukel, A. L. & Molleman, E. (۱۹۹۸). Multifunctionality: Driving & constraining forces. *Hum. Factors Man.*, ۸: ۳۰۳-۳۲۱.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. & Eastman, L.J. (۱۹۹۹). The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness. *Group & Organization Management*, ۲۴(۳): ۳۰۰-۳۹.
- Werner, S. (۲۰۱۰). High performance work systems in the global context: A commentary essay. *Journal of Business Research*, ۹۱۹-۹۲۱.
- Whitener, E. M. (۲۰۰۱). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, ۲۷: ۵۱۵-۵۳۵.
- Wood, S., & Albanese, M. T. (۱۹۹۵). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, ۳۲: ۲۱۵-۲۴۷.

- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. & Gerhart, B. (۲۰۰۱). Comparing Line & HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, & Contributions. *Hum. Resour. Manage.*, ۴۰: ۱۱۱-۱۲۳.
- Wu, P.C. & Chaturvedi S. (۲۰۰۹). The Role of Procedural Justice & Power Distance in the Relationship between High Performance Work Systems & Employee Attitudes: A Multilevel Perspective, *Journal of Management*. ۳۵: ۱۲۲۸.
- Xing, H., Gao, S.Y., Zhang Y.L. & Zhang J. (۲۰۱۰) The Correlations between High Performance Work Systems, Human Resource Flexibility & Organizational Performance. *International Conference on Management Science & Engineering (۱۷th) November ۲۴-۲۶, Melbourne, Australia.*
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. E. & Lepak, D. P. (۱۹۹۶). Human resource management, manufacturing strategy, & firm performance [J]. *Academy of Management Journal*, (۳۹):۸۳۶-۸۶۶.

