

## مدل یابی رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با نقش واسط مشارکت شغلی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت عالیس مشهد)

سمانه صادقیان<sup>۱\*</sup>

هادی بستام<sup>۲</sup>

سیده زهرا فاطمی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۷)

### چکیده

امروزه منابع انسانی به عنوان عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی سازمان محسوب می‌شود بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که ادامه حیات سازمان‌ها در گرو مشارکت کارکنان آنها است و بدون مشارکت کارکنان دستیابی به اثربخشی ممکن نیست. هدف از اجرای این تحقیق، بررسی نقش میانجی مشارکت شغلی در ارتباط بین اقدامات منابع انسانی و اثربخشی سازمان است. جامعه آماری تحقیق ۲۱۱ نفر از کارکنان شرکت عالیس مشهد بودند که بر اساس فرمول کوکران، ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها به کمک پرسشنامه استاندارد برای هر یک از متغیرها جمع‌آوری شد و روایی آن به روش روایی محتوایی و روایی صوری مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و بر این اساس ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۹ به دست آمد که نشانگر پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. همچنین، داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزارهای Sps 16 و Amos 22 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مشارکت شغلی مؤثر است و مشارکت شغلی نیز بر اثربخشی سازمانی مؤثر است. به علاوه، مشارکت شغلی در رابطه اقدامات منابع انسانی و اثربخشی سازمانی نقش میانجی کامل را ایفا می‌کند.

واژگان کلیدی: اقدامات مدیریت منابع انسانی، مشارکت شغلی، اثربخشی سازمانی

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی تابران، مشهد (نویسنده مسئول) sa.sadeghian1367@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی تابران، مشهد، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی تابران، مشهد، ایران

## مقدمه

رقابت جهانی، چرخه عمر کوتاه محصول، بی‌ثباتی محصول و محیط بازار در دنیای کسب و کار جدید چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها فراهم کرده‌اند. سازوکارهای رقابتی، کمتر به سازمان اجازه عکس‌العمل مناسب به محیط را می‌دهد و در نتیجه شرکت‌ها به طور مداوم به دنبال منابع جدیدتری از مزیت رقابتی هستند. یکی از مهم‌ترین این منابع، اقدامات مدیریت منابع انسانی است (نو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بقا و موفقیت سازمان به طور فزاینده‌ای به توانایی آنها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد. بر این اساس، در دو دهه گذشته، تحولات مهم و متنوعی در زمینه ادبیات مربوط به مسائل مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است در این راستا توجه معناداری به اقدامات مدیریت منابع انسانی شده است. متخصصین مدیریت منابع به دنبال نشان دادن ارزش مدیریت منابع انسانی، عمدتاً از طریق نشان دادن تاثیر آن بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها هستند (اردیل و گانسل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ ستر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). این یک ضرورت است که در سازمان‌های مدرن با رویکرد استراتژیک به مسائل منابع انسانی پرداخته شود. تغییر شرایط داخلی و خارجی سازمان، محیط زیست و مشکلات جدید در حال ظهور، نیازمند درک پیچیده‌ای از مدیریت سازمان است. نباید فراموش شود که مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی، اهمیت استراتژیک دادن به انسان است (آلکوک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). از اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، مدیریت منابع انسانی دانشگاهی و آکادمیک توجه مضاعفی را به این موضوع داشته است که چگونه انجام کار توسط کارمندان می‌تواند به اثربخشی سازمان کمک نماید (جکسون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). برخی استدلال می‌کنند که رابطه بین مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی یکی از نتایج اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. معروف‌ترین میانجی بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و اثربخشی سازمانی عملکرد کارکنان است و به تبع آن اقدامات درست منابع انسانی باعث افزایش عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی می‌شود. در حالی که رشد تئوریک و شواهد تجربی گویای آن است که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما به مطالعات بیشتری نیاز است تا بتوان روابط و متغیرهای بیشتری را در این حوزه شناسایی کرد (کریم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ اردیل و گانسل، ۲۰۰۷). در حالی که چشم-انداز منابع انسانی، درک اثرات اقدامات مدیریت منابع انسانی را روشن می‌کند، برخی از محققان بررسی نوع دیگری از تحقیقات منابع انسانی با تمرکز بر روابط بین فردی در داخل شرکت را پیشنهاد می‌کنند (رایت و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱؛ دلری و شاو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). دلیل اصلی آنها نیز این است که مشارکت کارکنان در این حوزه بسیار مهم است (یوهی بین و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰؛ کالینز و کلارک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳؛ بارانه مارتینز و همکاران<sup>۱۱</sup>،

1- Noe et al

2- Erdil &amp; Günsel

3- Sattar et al

4- Alakoç

5- Jackson et al

6- Kareem

7- Wright, Dunford, &amp; Snell,

8- Delery &amp; Shaw

9- Uhl-Bien et al

10- Collins &amp; Clark

11- Barrena-Martínez

۲۰۱۹؛ ناهاپیت و گاشال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). مشارکت کارکنان از طریق تسهیل دسترسی به منابع اطلاعاتی بیشتر، کاهش نیاز به کنترل رسمی، تسهیل اقدامات جمعی، انعطاف‌پذیرتر شدن سازمان و افزایش سرمایه‌های فکری سازمانی، به سازمان ارزش می‌افزاید (کالینز و کلارک، ۲۰۰۳). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup> ابزار قدرتمندی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود که به‌وسیله آن می‌توانند زمینه مشارکت شغلی را در سازمان فراهم و گسترده سازند (کاسه و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

در این راستا، اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک پتانسیل بالقوه عمل می‌کند. به این معنی که، از طریق آن، سازمان می‌تواند به‌طور مؤثر به جمع‌آوری، توسعه، عمق و محتوای مشارکت شغلی بپردازد (کیم و رایت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ سان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ جکسون و شولر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵).

به‌طور کلی، مطالب بیان شده اشاره می‌کند که مشارکت شغلی درون سازمانی به افزایش اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. با این حال، بدون بررسی اثر میانجی‌گری مشارکت شغلی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی بر اثربخشی، درک چگونگی اثرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی در پاره‌ای از ابهام قرار دارد. از این‌رو برای پر کردن این خلاء، هدف اصلی این تحقیق مدل‌یابی رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با نقش میانجی مشارکت شغلی می‌باشد.

## اقدامات مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به مفهوم امروزی در دهه ۱۹۸۰ و پس از آن ظهور کرد، اگر چه مدیریت افراد موضوع جدیدی نیست؛ مدیریت منابع انسانی در واقع مفهومی جدید با ریشه‌های کهن برای مدیریت افراد است. برای مدیریت منابع انسانی تعاریف و روش‌های متنوعی ارائه شده است که در این مقاله به برخی از اصلی‌ترین آنها اشاره می‌شود. اصطلاح مدیریت منابع انسانی در واقع توسط بسیاری از متخصصان منابع انسانی، اقداماتی مانند منابع، پاداش، توسعه و روابط کارمندان تعریف می‌شود (راولی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳؛ دسلر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵؛ راولی و جکسون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳).

فیتز انز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰)، مدیریت منابع انسانی را ترکیبی از دانش، مهارت و نگرش کارکنان همچنین، داشتن اطلاعات متنوع توسط کارکنان و علاقه برای به اشتراک‌گذاری آن در سازمان تعریف می‌کند. همین‌طور، مفهوم مدیریت سرمایه انسانی نتیجه این ایده‌ها، ارتباط داده‌ها، افراد و اثربخشی سازمانی است (کاسیو<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۹؛ فیتز انز، ۲۰۰۰). همچنین، اقدامات مدیریت منابع انسانی در چندین جنبه تعریف شده است. جکسون و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴)، مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیستمی تعریف کرده‌اند، که فرآیند جذب، توسعه،

- 1- Nahapiet & Ghoshal
- 2- human resources management
- 3- Kaše et all
- 4- Kim & Wright
- 5- Sun, & Datta, Guthrie, & Wright
- 6- Jackson & Schuler
- 7- Rowley
- 8- Dessler et al
- 9- Rowley & Jackson
- 10- Fitz-enz
- 11- Cascio
- 12- Jackson et al

انگیزه، و حفظ کارکنان را برای اطمینان از اجرای مؤثر و بقای سازمان و اعضای آن انجام می‌دهد. علاوه بر این، اقدامات مدیریت منابع انسانی نیز مجموعه‌ای از طراحی و اجرای سیاست‌ها و اقدامات داخلی سازگار است تا اطمینان حاصل شود که سرمایه انسانی یک شرکت به دستیابی اهداف کسب و کار شرکت کمک می‌کند (دلری و داتی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). اگر سازمان اقدامات مدیریت منابع انسانی را به خوبی مدیریت کند، بهترین بازده را خواهد داشت. در سازمان‌هایی با اقدامات منابع انسانی مؤثر، کارکنان و مشتریان تمایل به رضایت بیشتری دارند و از طرف دیگر، سازمان نیز بیشتر تمایل به نوآوری داشته و بهره‌وری بیشتری دارد و در نتیجه شهرت بهتری نیز در جامعه پیدا می‌کند (برمان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). به همین ترتیب مینبوا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند که اقدامات مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از شیوه‌های استفاده شده توسط سازمان برای مدیریت منابع انسانی از طریق تسهیل توسعه شایستگی یک شرکت، توسعه روابط پیچیده اجتماعی و تولید دانش سازمان برای حفظ مزیت رقابتی می‌باشد. با این پیش زمینه، می‌توان بیان کرد که اقدامات مدیریت منابع انسانی مربوط به شیوه‌های خاص، سیاست‌های رسمی، و فلسفه‌ای است که توسط سازمان طراحی شده‌اند تا به جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان بپردازند و از عملکرد مؤثر و بقای سازمان اطمینان یابند. رویکردهای اصلی برای توسعه اقدامات مدیریت منابع انسانی عبارتند از: رویکرد جهان‌شمول و در واقع همان رویکرد بهترین روش (هاسلید<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵)؛ رویکرد اقدامات مدیریت منابع انسانی استراتژیک (دلری و داتی، ۱۹۹۶)؛ رویکرد اقتضایی (دیر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵؛ شولر<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹) و رویکرد پیکربندی (رایت و مک ماهان<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲). مقاله حاضر بر رویکرد اقدامات مدیریت منابع انسانی متمرکز است. رویکرد اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل اقدامات مدیریت منابع انسانی فرصتی، انگیزشی و توانمندی است که اقدامات مدیریت منابع انسانی فرصتی به این اشاره دارد که مدیریت منابع انسانی در سازمان باید برای کارکنان فرصتی فراهم کند تا بتوانند با یکدیگر تعامل ایجاد کرده و روابط بین فردی برقرار کنند و سازمان‌ها می‌توانند رویدادهای اجتماعی و دانشی را برای ترویج تعامل بین کارکنان ایجاد کنند (کالینز و اسمیت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶؛ جکسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ لنگنیک هال و لنگنیک هال<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳). همچنین، سازمان می‌تواند در حوزه اقدامات منابع انسانی سرمایه‌گذاری کرده و به عنوان یک کانال تعاملات اجتماعی از آن بهره‌مند شود (موریس و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵). علاوه بر این، اقدامات مدیریت منابع انسانی فرصتی می‌تواند فرصت آشنایی کارکنان تازه وارد را با بخش‌های مختلف سازمان فراهم کند (جکسون و همکاران، ۲۰۱۴) و می‌تواند به تیم‌سازی در سازمان کمک کرده و فرصت‌هایی را برای تعامل اعضای سازمان فراهم کند (مورلند و میاسکواسکی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰؛ موریس و همکاران، ۲۰۰۵). اقدامات مدیریت منابع انسانی تشویقی به این مهم می‌پردازد که مدیریت منابع انسانی باید کارکنان را به ساخت روابط اجتماعی تشویق کند. مدیریت منابع انسانی باید کارکنان را به سمت به اشتراک-

1- Delery &amp; Doty

2- Berman et al

3- Minbaeva

4- Huselid

5- Dyer

6- Schuler

7- Wright &amp; McMahan

8- Collins &amp; Smith

9- Lengnick-Hall &amp; Lengnick-Hall

10- Morris et al

11- Moreland &amp; Myaskovsky

گذاری ارزش‌ها هدایت کند به طوری که کارکنان تشویق شوند که از ارزش‌های سازمان حمایت کنند (کالینز و اسمیت، ۲۰۰۶؛ موریس و همکاران، ۲۰۰۵). اقدامات مدیریت منابع انسانی توانمندی به این اشاره دارد که اقدامات مدیریت منابع انسانی باید توانایی‌های کارکنان را به‌منظور توسعه ارتباط خوب بین همکاران در سازمان توسعه دهد و گویای آن است که کارمندان به مهارت‌های بین فردی علاوه بر مهارت‌های فنی، به منظور توسعه و حفظ شبکه‌های اجتماعی در داخل و خارج از سازمان نیاز دارند (اسوارت و کینی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

### اثربخشی سازمانی

همانند مدیریت منابع انسانی، اثربخشی سازمانی را می‌توان از دیدگاه متفاوتی در نظر گرفت. به طور سنتی، اثربخشی تا حد زیادی با مفاهیم کمی مانند عملکرد مالی سنجیده شده است (اردیل و گانسل، ۲۰۰۷)؛ اما اثربخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست، بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی است. اثربخشی سازمانی روشی است که با آن سازمان‌ها چگونگی تحقق موفقیت آمیز ماموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهند (هرمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). اثربخشی مفهوم پیچیده‌ای است که به طرق گوناگونی تعریف شده است و متناسب با هر تعریف قابل اندازه‌گیری و ارزیابی است. اهداف سازمانی حالت مطلوب امری است که سازمان در تلاش برای بدست آوردن آن-هاست. یک سازمان زمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا بیشتر از آن باشد (حسینی و سامری، ۱۳۸۹). اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر نزدیک می‌شود در حالی که کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است (دفت، ۱۳۹۰). در این تحقیق با توجه به این که برای سنجش اثربخشی سازمانی از مقاله لی و چوی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده است، بنابراین، اندازه‌گیری و ارزیابی اثربخشی سازمانی با توجه به مقاله لی و چوی (۲۰۰۳) است و تعریف لی و چوی (۲۰۰۳) از اثربخشی سازمانی همانند تعریف رایینز است، آن‌ها نیز اثربخشی سازمانی را درجه‌ای که یک سازمان به اهداف خود می‌رسد، تعریف می‌کنند.

### مشارکت شغلی

مبانی نظری مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی است که شامل درجه و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌باشد. درجه مشارکت عبارتست از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان اعمال می‌کنند (لیچ و وال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). مشارکت شغلی به درجه‌ای که کارکنان خود را درگیر کار می‌کنند نیز اطلاق می‌شود. مشارکت شغلی کارکنان تا حد زیادی به ادراک آن‌ها از کار مرتبط است، در نتیجه، انتظار می‌رود کارکنانی که مشارکت شغلی بالاتری دارند بیشتر برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند (آینو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). مشارکت شغلی به وضعیت شناختی مربوط به شناسایی بوسیله شغل

1- Swart & Kinnie

2- Herman

3- Lee & Choy

4- Leach & wall

5- Inoue et al

اشاره دارد (کنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). افراد با شایستگی‌های شغلی بالاتر تمایل بیشتری به مشارکت شغلی دارند، زیرا صلاحیت حرفه‌ای و شایستگی ممکن است الهام‌بخش انگیزش درونی افراد باشد؛ کارکنانی که انگیزش درونی بالاتری دارند زمانی که احساس می‌کنند صلاحیت لازم برای تصدی شغل را دارا می‌باشند و احساس رضایت بالاتری دارند، تلاش‌شان برای بهتر انجام دادن کار بیشتر می‌شود و در نتیجه مشارکت شغلی بالاتری دارند؛ علاوه بر این افراد دارای مشارکت شغلی بالاتر عملکرد بالاتری هم دارند (زوپیاتیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). تحقیقات تت و برنت (۲۰۰۳) گویای آن بوده است که کارمندانی که نمره بالاتری در ارزیابی عملکرد کسب کرده‌اند نسبت به همکاران خود توان بیشتری را برای شغل خود صرف می‌کنند و مشارکت شغلی بالاتری دارند مشارکت شغلی کارکنان برای آنها فرصت‌هایی را فراهم می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌های سازمان موثر باشند (به نقل از زوپیاتیس و همکاران، ۲۰۱۴).

### پیشینه تحقیق

نویسندگان بسیاری رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که از این بین می‌توان به مطالعات دسلر و همکاران (۲۰۰۵)، نانکرویس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) و شولر و جکسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) اشاره کرد. نانکرویس و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که اقدامات مدیریت منابع انسانی از قبیل طراحی شغل، گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، و ارزیابی عملکرد در پاسخ‌گویی سازمان به عوامل محیطی بسیار مؤثر بوده و می‌تواند اثربخشی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. شولر و جکسون (۲۰۱۴) مفهوم اثربخشی را گسترش داده و بیان می‌کنند که اثربخشی مفهومی بسیار وسیع‌تر از عملکرد یا صرفاً عملکرد مالی است و تحت تاثیر محیط داخلی و خارجی سازمانی است که ذی‌نفعان سازمان و تحولات جهانی می‌تواند اثربخشی سازمان را دستخوش تغییر قرار دهد و اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند به افزایش اثربخشی سازمانی بیانجامد.

همچنین، چالش‌های مختلف و تأثیرات فرهنگ‌های ملی متفاوت در نقش مدیریت منابع انسانی و اثرگذاری آن بر اثربخشی سازمانی موثر است. نویسندگانی مانند راولی و وارنر<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، چاترجی و نانکرویس<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) و نانکرویس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳)، در مورد هم‌گرایی و واگرایی متقابل سیستم‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در منطقه آسیا و اقیانوسیه بحث کرده‌اند. افزون بر این، آن‌ها در مورد ویژگی‌های فرهنگی متمایز در کشورهایمانند کره، چین، هند، ویتنام، تایوان، اندونزی، سنگاپور، مالزی و تایلند که ممکن است مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی و ارتباط بین آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد؛ تحقیق کرده‌اند. برخی از این ویژگی‌های فرهنگی شامل سبک‌های پدرسالارانه‌تر در مدیریت، احترام در روابط بین مدیریت و کارکنان، پذیرش قدرت، اشتیاق به کار برای سازمانی که ارزش‌های مشترک با آن وجود دارد، وفاداری کارکنان و تقاضا برای یادگیری مستمر و فرصت‌های توسعه می‌باشد. همچنین، برخی از محققان استدلال می‌کنند که رابطه

1- Kong

2- Zopiatis et al

3- Nankervis et al

4- Schuler & Jackson

5- Rowley & Warner

6- Chatterjee & Nankervis

7- Nankervis et al

بین مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی یکی از نتایج اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک است (اردیل و گانسل، ۲۰۰۷).

همچنین، برخی از محققان به بررسی رابطه مشارکت شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. گیتل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان می‌دهند که اقدامات مدیریت منابع انسانی هماهنگی رابطه‌ای میان کارکنانی که وظایف مشخصی را انجام می‌دهند، تقویت می‌کند و باعث افزایش مشارکت شغلی کارکنان می‌شود، کاسه و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی با طراحی شیوه انجام کار، ایجاد انگیزه و محرک، آموزش و توسعه روابط میان فردی باعث افزایش مشارکت شغلی کارکنان می‌شود. جکسون و همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که اقدامات مدیریت منابع انسانی دانش کار گروهی را حمایت و تسهیل می‌کند و به این ترتیب موجب بهبود روابط اجتماعی و مشارکت شغلی کارکنان در سازمان می‌شود.

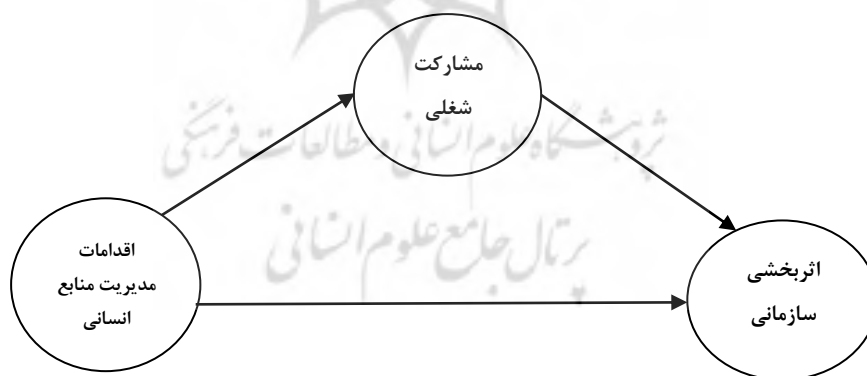
به‌همین صورت، جیانگ و لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند در سازمانی که هسته مرکزی آن مزیت رقابتی است سرمایه انسانی را به مزیت رقابتی تبدیل کند و منجر به اثربخشی سازمانی شود که این موضوع در قالب مشارکت شغلی کارکنان امکان‌پذیر است. براساس مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق و با توجه به هدف این تحقیق، می‌توان فرضیه‌های زیر را مورد مطالعه قرار داد:

فرضیه ۱: اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۲: اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مشارکت شغلی تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۳: مشارکت شغلی بر اثربخشی سازمانی تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۴: مشارکت شغلی نقش میانجی در رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش تحقیق

با توجه به این که مطالعه حاضر به بررسی وضع موجود اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی و نقش میانجی مشارکت شغلی می‌پردازد؛ یک تحقیق پیمایشی محسوب می‌شود. در مطالعات پیمایشی، هدف

1- Gittel et al  
2- Jiang & Liu

شناسایی رفتارها و انگیزه‌ی آن‌ها در بین افراد است که براساس اطلاعات و داده‌های پیمایشی بین متغیرهای مختلف ارتباط برقرار می‌شود. در این مطالعه رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. طبق آمار به دست آمده از طریق مراجعه شخصی، در شرکت عالیس ۲۱۱ نفر مشغول به کار بودند که با استفاده از فرمول کوکران نمونه آماری تحقیق ۱۳۶ نفر بدست آمد و نهایتاً ۱۴۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد و اطلاعات تحقیق از ۱۴۰ فرد شاغل در شرکت عالیس شهر مشهد جمع‌آوری شد.

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است که در قالب طیف ۵ تایی لیکرت طراحی شده بود. برای سنجش اقدامات منابع انسانی از پرسشنامه چوانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، برای سنجش اثربخشی سازمانی از پرسشنامه لی و چوی (۲۰۰۳) و برای سنجش مشارکت شغلی از پرسشنامه کانانگو<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) استفاده شده است. از آنجا که پرسشنامه‌های مورد استفاده، توسط صاحب‌نظران اصلی هر موضوع ارائه شده است، فرض بر روایی سازه آن‌ها قرار گرفت. روایی صوری پرسشنامه‌ها، توسط سه تن از کارکنان دارای شرایط مشابه با نمونه پژوهش و یکی از اساتید متخصص در رشته مدیریت تأیید شد. مسئله اصلی در روایی صوری درک آزمودنی از مفهوم هر کدام از گویه‌های پرسشنامه است؛ از این منظر کوشش شد تا این اطمینان حاصل شود که هم واژگان و اصطلاحات به کار رفته در سوالات پرسشنامه روان و قابل فهم باشد و هم پرسشنامه از نظر ظاهری رغبت آزمودنی‌ها را به پاسخ‌گویی برمی‌انگیزد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای Spss16 و Amos 22 استفاده شد؛ پایایی پرسشنامه با بهره‌گیری از آلفای کرانباخ به میزان ۰/۸۹ احراز شد.

## یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از الگوی مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است، از آنجا که یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل‌یابی معادلات ساختاری وجود همبستگی میان متغیرهای تحقیق است، بدین منظور تحلیل همبستگی پیرسون به انجام رسید. در جدول (۱)، میزان همبستگی هر متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرانباخ هر متغیر و نیز میانگین آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین	آلفای کرانباخ	اقدامات مدیریت منابع انسانی	مشارکت شغلی	اثربخشی سازمانی
اقدامات مدیریت منابع انسانی	۳/۵۰	۰/۸۶	۱		
مشارکت شغلی	۳/۴۱	۰/۷۹	۰/۶۴**	۱	
اثربخشی سازمانی	۳/۳۵	۰/۷۰	۰/۲۹**	۰/۴۷**	۱

توضیح: \*\*همبستگی [یک‌دنباله] در سطح معناداری ۰/۰۱

همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمامی ضرایب همبستگی به دست آمده قابل قبول هستند. همچنین، پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی [بار عاملی] سازه‌های مختلف

1- Baron & Kenny

2- Kanungo



پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار AMOS 22 به انجام رسید.

به‌منظور بررسی اعتبار ابزار سنجش از طریق تحلیل عاملی تأییدی در ابتدا نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده توسط هر گویه که توسط دو شاخص کشیدگی و چولگی در نرم‌افزار ایموس تأیید شد. سپس در قدم دوم اعتبار سازه مدل مورد بررسی قرار گرفت، بارهای عاملی (ضرایب رگرسیون) گویه‌ها می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشند، با در نظر گرفتن اینکه بار عاملی گویه ۳۱ و ۲۱ کمتر از ۰/۵ بدست آمد و معناداری ضعیفی داشت، از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شد. بنابراین اعتبار همگرایی ابزار سنجش تأیید شد و در اعتبار افتراقی به‌منظور بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش، همبستگی بین هر دو سازه ناپیستی بیشتر از ۰/۹ باشد، که خروجی‌های آماری حاکی از آن بود که کلیه همبستگی بین متغیرها کمتر از ۰/۹ بود.

افزون بر این، از جدول (۲)، می‌توان نتیجه گرفت مدل مفهومی پژوهش حاضر، تناسب شایسته‌ای با داده‌های جمع‌آوری شده دارد.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل

شاخص برازش	آماره مدل فرضیه اصلی	مقدار پیشنهاد شده
$X^2/df$	۳/۳۴	< ۵
RMR <sup>۱</sup>	۰/۰۸	< ۰/۰۸
CFI <sup>۲</sup>	۰/۹۴	> ۰/۹۰
GFI <sup>۳</sup>	۰/۸۶	> ۰/۸۰
AGFT <sup>۴</sup>	۰/۸۲	> ۰/۸۰

در مدل برازش یافته تمامی روابط بین متغیرها بجز اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی از لحاظ آماری معنادار است ( $p < .05$  و  $t > 1.64$ ) و فرضیه اصلی تحقیق، تأیید شد. همچنین، در این مدل ضریب اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی به میزان  $\beta = -0.16$  است.

نتیجه‌ی آزمون فرضیه‌های تحقیق، به‌طور خلاصه در جدول (۳)، نشان داده شده است.

- 1- Root Mean Square Residual
- 2- Comparative Fit Index
- 3- Goodness of Fit Index
- 4- Adjusted Goodness of Fit Index

جدول ۳. خلاصه‌ی نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

روابط	ضریب‌مسیر ( $\beta$ )	عدد معناداری (t)	سطح معناداری sig	نتیجه آزمون
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← اثربخشی سازمانی	-۰/۱۶	-۱/۳۴	۰/۱۸	رد
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← مشارکت شغلی	۰/۶۱	۳/۸۶	۰/۰۰	تأیید
مشارکت شغلی ← اثربخشی سازمانی	۰/۷۷	۲/۹۶	۰/۰۳	تأیید
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← مشارکت شغلی ← اثربخشی سازمانی	۰/۲۸	۱/۷۸	۰/۰۹	رد

### بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله به بررسی نقش مشارکت شغلی کارکنان در رابطه با اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات منابع انسانی به‌طور غیرمستقیم از طریق مشارکت شغلی بر اثربخشی سازمانی تاثیرگذار است. یافته‌های پژوهشی حاکی از این موضوع است، هنگامی که اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌طور مطلوب و اثربخش در سازمان اجرا شود، مشارکت کارکنان افزایش می‌یابد و با افزایش مشارکت کارکنان اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، برای ایجاد ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی، مدیران ابتدا باید اهمیت مشارکت شغلی کارکنان را درک کنند. سپس آن‌ها باید اقدامات منابع انسانی را برای تحریک سطح بهتری از مشارکت کارکنان به کار گیرند که این منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود.

فرضیه اول: میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ یافته‌های تحقیق نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت مستقیم با اثربخشی سازمانی رابطه ندارد. کریم (۲۰۱۹)، نیز با مطالعه جامعی که بر روی رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های مختلف انجام داده بود نیز، به این نتیجه رسید که بر خلاف تصور غالب همیشه اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها منجر به اثربخشی سازمانی نمی‌شود و با توجه جو و فرهنگ سازمان، صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و... این رابطه می‌تواند معنادار باشد یا نباشد. در این مقاله نیز رابطه مستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی معنادار نبود. این یافته علاوه بر اهمیت مفهومی دارای اهمیت کاربردی نیز می‌باشد که به مدیران پیشنهاد می‌کند در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی نقش متغیرهای میانجی را نیز مورد توجه قرار دهند.

فرضیه دوم: میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و مشارکت شغلی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ تحلیل داده‌ها نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی و مشارکت شغلی با هم رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار دارند. نتایج حاصل از تحقیق با مطالعات انجام شده توسط زانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، نو و همکاران (۲۰۱۷) و بتی و کروچی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، سازگاری دارد. بر این اساس، سازمان‌هایی که با اقدامات مناسبی از منابع انسانی

1- Zhong

2- Bhatti &amp; Qureshi

بتوانند به طور موثرتری مشارکت کارکنان را در سازمان تسهیل و تحریک کنند قادر هستند به مزیت رقابتی بهتری برسند. به هر حال ممکن است کارکنان به خودی خود در سازمان تمایلی برای مشارکت نداشته باشند و سازمان باید با به کارگیری اقدامات منابع انسانی زمینه مشارکت کارکنان را فراهم کند. اقدامات منابع انسانی بهترین راه برای استخراج و تقویت دانش کارکنان از طریق مشارکت آنها است و سازمان‌ها می‌توانند از اقدامات منابع انسانی به بهترین شکل برای مشارکت کارکنان استفاده کنند از جمله این اقدامات کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت تشویقی برای افزایش مشارکت در سازمان است. بنابراین، اقدامات منابع انسانی عنصری مهم برای سازمان‌ها به منظور افزایش ظرفیت‌ها در توسعه و تسهیل مشارکت در سازمان است.

فرضیه سوم: میان مشارکت شغلی و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ یافته‌های تحقیق نشان داد که بین مشارکت شغلی و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتایج به دست آمده از تحقیق با مطالعات انجام شده توسط چاداهاری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، توماس و کیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و تحصیلداری و شهناهی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، سازگاری دارد. همچنین، با نظرات استوارت و براون<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، نیز سازگار است. بنابراین، مدیران می‌توانند با افزایش زمینه‌های مشارکت کارکنان از طریق دخالت دادن کارکنان در تدوین برنامه‌ها و تصمیمات در سازمان و استفاده از نظرات کارکنان در زمینه امور شغلی و سازمانی اثربخشی سازمانی را افزایش دهند.

فرضیه چهارم: مشارکت شغلی نقش میانجی در رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی دارد؛ این مطالعه، به صورت میدانی اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی را با توجه به نقش میانجی‌گری مشارکت شغلی مورد بررسی قرار داد. تحلیل داده‌ها نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر اثربخشی سازمانی تاثیرگذار نیست اما مشارکت شغلی میانجی کامل در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی است. بنابراین، برای این که اقدامات منابع انسانی منجر به اثربخشی سازمانی شود نقش مشارکت کارکنان بسیار مهم است در واقع نتایج این تحقیق بر نقش حیاتی و مهم مشارکت کارکنان در سازمان تاکید دارد. از این رو باید در سازمان اقدامات منابع سازمانی تسهیل‌کننده مشارکت کارکنان باشد و مدیران سازمان از اقدامات منابع انسانی برای تسهیل مشارکت کارکنان استفاده کنند به عنوان مثال مدیران می‌توانند مشارکت را یک متغیر مهم سیستم ارزیابی عملکرد سازمان قرار دهند یا دوره‌های آموزشی متنوعی در جهت اهمیت مشارکت و ترغیب کارکنان به مشارکت طراحی کنند.

بر این اساس، سازمان‌ها می‌توانند از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی محیطی را خلق کنند که رفتارهای مثبت کارکنان را تقویت نمایند و از این طریق بر مشارکت شغلی سازمان تاثیر بگذارند. همچنین، با بهبود مشارکت در سازمان فرصت بهبود عملکرد در سازمان فراهم شده و اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد. اما در تحقیق حاضر، رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی معنی‌دار نبود که با توجه به مطالعات تکمیلی که در این خصوص محقق انجام داد و مصاحبه‌هایی که با چند تن از افراد نمونه تحقیق داشت شاید دلیل این موضوع این بوده است که زیرسیستم حقوق و دستمزد از زیرسیستم‌های مدیریت منابع

1- Chaudhuri

2- Thomas &amp; Qiu

3- Tahsildari &amp; Shahnaei

4- Stewart &amp; Brown

انسانی در شرکت عالیه ثابت بوده و حقوق افراد که شاید یکی از مهم‌ترین زیر سیستم‌های منابع انسانی برای کارکنان باشد با عملکرد و مشارکت آنها مرتبط نبوده است. با توجه به نتایج حاصل از این مطالعه، می‌توان پیشنهادهایی در راستای افزایش اثربخشی کارکنان مطرح نمود، با توجه به تایید رابطه اقدامات منابع انسانی بر مشارکت کارکنان و تایید رابطه مشارکت کارکنان بر اثربخشی سازمانی می‌توان به مدیران سازمان پیشنهاد داد که برای دستیابی به اثربخشی می‌توانند در قالب مشارکت شغلی اقدامات منابع انسانی خاصی را به کار گیرند. از جمله این اقدامات می‌توان به تامین نیرو از داخل سازمان اشاره کرد که تاکید بر مشارکت شغلی دارد، این امر موجب افزایش تعهد و انگیزه کارکنان خواهد شد. همچنین، از دیگر اقدامات منابع انسانی‌ای که می‌توان به آن اشاره کرد، فراهم آوردن آموزش‌های گسترده برای کارکنان؛ فراهم آوردن امنیت شغلی و... را بیان نمود، زیرا این امور علاوه بر بهبود شرایط شغلی و توانمندی کارکنان با توسعه مشارکت کارکنان و مهارت‌های آنان شایستگی‌هایی را برای آنان ایجاد می‌کند که در نهایت از طریق افزایش مشارکت کارکنان منجر به افزایش اثربخشی سازمانی خواهد شد.

## منابع و مأخذ

۱. حسنی، محمد و سامری، مریم. (۱۳۸۹). بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز. *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*. شماره ۲۱، ۲۰۱-۲۲۳.
۲. دفت، ریچارد ال. (۱۳۹۰). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه پارسایان، علی و اعرابی، سیدمحمد. چاپ هفتم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

1. Alakoç, B. , Z. (2014). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations, *International Journal of Education and Social Science*, 2. 1, 85-94.
2. Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580.
3. Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
4. Bhatti, K. K. , & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International review of business research papers*, 3(2), 54-68.
5. Cascio, W. , (1989). *Managing HR: Productivity, Quality of Work, Life, Profits*, second ed. McGraw-Hill, New York.
6. Chatterjee, S. R. , & Nankervis, A. R. (Eds. ). (2007). *Asian management in transition: Emerging themes*. Palgrave Macmillan.
7. Chaudhuri, M., Kakkar, S., & Shekhar, S. (2013). A study of the effect of HR practices on organisational effectiveness. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 6(1), 22-32.

8. Collins, C. J. , & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
9. Collins, C. J. , & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
10. Delery, J. E. , & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
11. Delery, J. E. , & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed. ), *Research in personnel and human resources management*, 20. (pp. 165–197). Greenwich, CT: JAI Press.
12. Dessler, G. , Sutherland, G. , Cole, N. D. (2005). *Human Resources Management In Canada*. Pearson Education Canada, Toronto.
13. Dyer, L. , & Holder, G. W. (1985). Strategic human resources management and planning. *Research in personnel and human resource management*, 3(1), 1-30.
14. Erdil, O. , & Günsel, A. (2007). Relationships between human resource management practices, business strategy fit and firm performance. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 97-107
15. Fitz-enz, J. (2000). *ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Amacom, Division of American Management Association, New York.
16. Gittell, J. H. , Seidner, R. , & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science*, 21(2), 490-506.
17. Herman, R. D. , & Renz, D. O. (2004). Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. *Public Administration Review*, 64(6), 694-704.
18. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
19. Inoue, Y. , Funk, D. C. , & McDonald, H. (2017). Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involvement and commitment. *Journal of Business Research*, 75, 46-56.
20. Jackson S. E. , Chuang C. H. , Harden E. E. and Jiang Y. (2006). *Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork*, In J. J. Martocchio (Ed. ), *Research in personnel and human resources management*, 25, 27–70, Oxford, UK: Elsevier
21. Jackson, S. E. , & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In J. T. Spence, J. M. Darley, & J. Foss (Eds. ), *Annual review of psychology* (pp. 237–246).
22. Jackson, S. E. , Schuler, R. S. , & Jiang, K. (2014). Strategic HRM: a review and framework. *Academy of Management Annuals*, 8(1), 1-56.

23. Jiang, J. , Y. , & Liub Ch. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital, *Human Resource Management Review*, 25 , 126–137.
24. Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
25. Kareem, M. A. (2019). The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1), 29-50.
26. Kaše, R. , Paauwe, J. , & Zupan, N. (2009). HRM practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A social network perspective. *Human Resource Management*, 48(4), 615–639.
27. Kong, H. (2013). Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 304-309.
28. Leach, D & wall, T. d (nd),. (2006). *What is empowerment?*, Institute of work psychology, retrieved august 3.
29. Lee, H. , & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
30. Lengnick-Hall, M. L. , & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HRM's role in building relationship networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 53–63
31. Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personal Review*, 34(1), 125-144.
32. Moreland, R. , & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 117–133.
33. Morris, S. S. , Snell, S. A. , & Lepak, D. P. (2005). *An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: Implications for reinventing the human resource function*. In R. Burke, & C. Cooper (Eds. ), *Reinventing human resources: Challenges and new directions* (pp. 57–80). London: Routledge Press.
34. Nahapiet, J. , & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
35. Nankervis, A. , Baird, M. , Coffey, J. , Shields, J. (2014). *Human Resource Management: Strategies and Processes*, 8th edn. Cengage, Melbourne.
36. Nankervis, A. , Chatterjee, S. , Cooke, F. , Warner, M. (2013). *New Models of HRM in China and India*. Routledge, London and New York.
37. Noe, R. A. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B. , & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
38. Rowley, C. , Jackson, K. (2013). *HRM: The Key Concepts*. Routledge, London.
39. Rowley, C. , Warner, M. (2008). *Globalizing International Human Resource Management*. Routledge, Oxford.
40. Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.

41. Schuler, R. , Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organisational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organisational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 40-45
42. Schuler, R. S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations, *Human Relations*, 42(2), 157-184.
43. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. Wiley.
44. Sun, L. Y. , Aryee, S. , & Law, K. S. (2005). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577
45. Swart, J. , & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60–75.
46. Tahsildari, A. , & Shahnai, S. (2015). Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition. *European Journal of Business and Management*, 7(12), 56-63.
47. Thomas, H. , & Qiu, T. (2012). Work-related continuing education and training: participation and effectiveness. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 157-176.
48. Uhl-Bien, M. , Graen, G. , & Scandura, T. (2000). Implications of leader–ember exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed. ), *Research in personnel and human resources management*, 18. (pp. 137–185).
49. Wright, P. M. , Dunford, B. B. , & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
50. Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844.
51. Zopiatis, A. , Constanti, P. , & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.