

رابطه سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان: نقش میانجی جهت‌گیری استراتژیک

عباس منوریان^۱، هادی اسکندری^۲، نسرين عرفانی^۳

چکیده: هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای جهت‌گیری استراتژیک به روش تحلیل مسیر است. بدین منظور، ۱۶۸ نفر از کارکنان دفاتر بیمه ایران در پژوهش حاضر شرکت کردند. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که انگیزش منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر تمایز بازار / محصول و عملکرد سازمانی دارد. سرمایه‌گذاری منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر تمایز بازار / محصول و عملکرد سازمانی دارد اما تأثیر آن بر کارآمدی / هزینه منفی و معنادار بود. درگیری منابع انسانی تأثیر منفی و معناداری بر کارآمدی / هزینه دارد. ابعاد جهت‌گیری استراتژیک (تمایز بازار / محصول و کارآمدی / هزینه) تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. تأثیر غیرمستقیم انگیزش منابع انسانی و سرمایه‌گذاری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق جهت‌گیری استراتژیک مثبت و معنی‌دار است. در مجموع یافته‌ها نقش سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی را مورد تأکید قرار می‌دهند.

کلید واژه: جهت‌گیری استراتژیک، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی.

۱- استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲- دانش آموخته ارشد دانشگاه تهران

۳- دانش آموخته رشته مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۵

نویسنده مسئول مقاله: عباس منوریان

E-mail: amonavar@ut.ac.ir

مقدمه

در دو دهه اخیر، عملکرد سازمانی به یکی از موضوعات مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی به بروز نوآوری‌هایی منجر شده است. در این مطالعه نیز تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری استراتژیک در عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم به‌سزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود. این امر به خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است. با این وجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه است که از جمله می‌توان جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد (هاشمی و پور امین زاده، ۱۳۹۰).

در دنیای امروز کسب و کار با توسعه فزاینده‌ای در رقابت جهانی، تغییر بازارها و وقایع غیر قابل پیش‌بینی روبروست. وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک یک سازمان محسوب می‌شود (گاگن، ۲۰۰۷، سکوزا، سکولین و مک دنل، ۲۰۱۳)، انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (بارون، ۲۰۰۸).

برنامه ریزی منابع انسانی نیازمند مشارکت در تصمیم‌گیری چه به گونه‌ای کمی و چه به شکلی کیفی است که بایستی به گونه‌ای حمایت‌جاری به خود بگیرد، تا دستیابی به هدف‌های

استراتژیک سازمان را در ارتباط با روش‌های عملکردی‌اش مشخص کرده، موفقیت‌های عملکردی را در پی داشته باشد (لپاک، ۲۰۰۶).

رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی به عنوان آرایش و فعالیت‌های الگوی منابع انسانی برنامه‌ریزی شده با این قصد که سازمان را در دستیابی به اهداف توانمند سازند تعریف می‌شود (رایت و مک‌ماهان، ۱۹۹۲ و چو، تئو و چو، ۲۰۱۳). این رویکرد در ادبیات با مدیریت منابع انسانی استراتژیک شناخته شده است (چو، تئو و چو، ۲۰۱۳).

اینکه چگونه منابع انسانی مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌کند و اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد حوزه تحقیقاتی با اهمیتی است. دانش ما درباره نحوه ایجاد این روابط بسیار اندک است (آهلهستروم، ۲۰۱۲). مدیریت منابع انسانی استراتژی بر اهمیت یکپارچگی بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی برای دستیابی به عملکرد برتر تأکید می‌کند (لپاک، لیو، چانگ و هاردن، ۲۰۰۶). ترکیب منابع انسانی با جهت‌گیری استراتژیک امکان دستیابی به اهداف استراتژیک را عملی‌تر می‌سازد (چو، تئو و چو، ۲۰۱۳).

رایج‌ترین گرایش در تحقیق بر رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی دیدگاه سیستمی مدیریت منابع انسانی با ملاحظه یکپارچگی روش‌های مدیریت منابع انسانی است (لاولر، چن، وو، بابه و بای، ۲۰۱۱). دایر و هولدر (۱۹۸۸) سه سیستم مدیریت منابع انسانی متفاوت را شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری، درگیری و انگیزش.

انگیزش به ارتباط بین تلاش کاری کارکنان و پرداخت تأکید دارد (دایر و هولدر، ۱۹۸۸). پرداخت عملکرد محور به عنوان تلاشی برای نظارت و کنترل عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. این نوع مشوق باعث افزایش بهره‌وری و سودآوری و کاهش ترک شغل کارکنان می‌شود (بیر و کاتز، ۲۰۰۳). سابرامونی، کراس، نورتون و برنس (۲۰۰۸) دریافتند که پرداخت رقابتی به عنوان یک شکلی از انگزش جهت بهبود عملکرد شرکت قابل استفاده است. درگیری منابع انسانی بر اساس یک دموکراسی صنعتی و تیم‌های کاری خودمدیریتی، به خودمختاری بیشتر، تنوع وظیفه بیشتر و استفاده اثربخش بیشتر از دانش و مهارت نیاز دارد (جونز و رایت، ۱۹۹۲). هدف سیستم مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری تأکید بر تحول کارکنان با آموزش گسترده و یادگیری مداوم است.

این سیستم در جستجوی اثربخشی تحول منابع انسانی از طریق تشویق و حمایت کارکنان برای توسعه شایستگی‌هایشان است. پژوهش‌های انجام شده در رابطه بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت نشان می‌دهند که رابطه مثبتی بین آن‌ها وجود دارد (باون و استروف، ۲۰۰۴؛ لاولر، ۲۰۱۱، بای و لاولر، ۲۰۰۰؛ خطیری، ۲۰۰۰؛ لیاثو، توپا، لپاک و هنگ، ۲۰۰۹).

یکی دیگر از متغیرهای حیاتی در بهبود عملکرد سازمانی جهت گیری استراتژیک می‌باشد (فرارسی، کاندت، داس سانتوس و فرگا، ۲۰۱۲). جهت گیری استراتژیک به عنوان درک و اطلاع مدیریتی از ویژگی‌های درونی و بیرونی سازمان، آمادگی‌های نگرشی و مهارتی، انگیزه‌ها تمایلات، و خواسته‌هایی تعریف می‌شوند که راهنمای برنامه ریزی استراتژیک و فرایند توسعه استراتژیک است. به عبارت دیگر جهت گیری استراتژیک بیشتر ادراک مدیران از محیط رقابتی و واکنش جامع و سریع آنها با در نظر گرفتن اهداف طولانی مدت است (اسپانجول، مهلمیر و تامکزاک، ۲۰۱۲). جهت گیری‌های استراتژیک شرکت آمادگی آن را برای برخورد فراواکنشی با پدیده‌ها و تغییرات بیرونی و درونی را به وجود آورده و مدیران را قادر به تصمیم گیری صحیح می‌کند و از این طریق می‌تواند بر عملکرد سازمان تاثیر گذار باشد (مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳؛ گریفیث، کیسلینگ و دایک، ۲۰۱۲).

پورتر (۱۹۸۰) دو بعد عمومی برای استراتژی‌ها را معرفی کردند: رهبری هزینه و تمایز. پورتر رهبری هزینه و تمایز را به عنوان منبع مزایای رقابتی با تأثیر مثبت بر عملکرد پیشنهاد کرد. بنابر این جهت گیری استراتژیک به تمایل شرکت به جستجوی فرصت یا اجتناب از مشکلات و تعقیب راهبردهای تمایز محور یا هزینه محور اشاره دارد (رایت و مک‌ماهان، ۱۹۹۲). تمایز به راهبرد شرکت در محصولاتی با ویژگی‌های منحصربه فرد در مقایسه با رقبایشان اشاره دارد. آن بر رقابت بر اساس کیفیت، کارآمدی، نوآوری‌ها یا سبک طراحی تمرکز می‌کند. رهبری هزینه به راهبرد شرکت در تمرکز بر روش‌های برای کاهش هزینه‌های محصول، دستیابی به کاربرد با ظرفیت بالا، پیشنهاد قیمت‌های رقابتی، فرآیندهای تولید درونی و توزیع محصول اشاره دارد. جهت گیری رهبری هزینه به تمرکز بر کارآمدی نسبت به تحول محصول جدید یا تصویر برند گرایش دارد. پژوهش‌های انجام شده نشان داده‌اند که جهت گیری استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر گذار است (نوبل، سینها و کومار، ۲۰۰۲؛ زهرا و کوین، ۱۹۹۳؛ چو، تتو و چپو، ۲۰۱۳).

دایر و هولدر (۱۹۸۸) اظهار می‌کنند که شرکت‌ها احتمالاً از سیستم مدیریت منابع انسانی انگیزش (پرداخت بر اساس عملکرد)؛ با یک راهبرد تجاری بر اساس کاهش هزینه استفاده می‌کنند. علاوه بر این درگیری بر راهبردهای نوآورانه به منظور محصولات و خدمات متمایز تکیه می‌کند. بر این اساس می‌توان گفت که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری استراتژیک تأثیرگذار هستند. چو، تتو و چو (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود دریافته‌اند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری استراتژیک تأثیرگذار هستند.

فرضیه‌های پژوهش حاضر به صورت زیر می‌باشد: فرضیه ۱: سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری استراتژیک تأثیر مستقیم دارد. فرضیه ۲: سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم دارد. فرضیه ۳: جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم دارد. فرضیه ۴: جهت‌گیری استراتژیک در ارتباط بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.

به طور خلاصه بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی رابطه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند. بنابر این مسأله اساسی پژوهش حاضر بررسی تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی است تا از این طریق بر غنای ادبیات پژوهشی و تجربی در این زمینه بیفزاید و گامی در جهت بهبود عملکرد سازمانی بردارد.

پیشینه پژوهش

در پژوهشی که چو، سانگ، یان و لی (۲۰۱۳) به منظور بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای فرآیندهای یادگیری سازمانی در سازمان‌های کره‌ای انجام دادند دریافته‌اند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر فرآیندهای یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی دارند. فرآیندهای یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. علاوه بر این فرآیندهای یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

جو، تئو و چپو (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی رابطه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت با نقش واسطه‌ای جهت‌گیری استراتژیک پرداختند. نتایج نشان داد که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی از طریق جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر غیر مستقیم دارند. علاوه بر این جهت‌گیری استراتژیک تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی داشت. مورگان و استرانگ (۲۰۰۳) به بررسی رابطه ابعاد جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد تجاری در شرکت‌های حاضر در صنعت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداخته‌اند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که تأکید این شرکت‌ها بر تجزیه و تحلیل، مقاومت و آینده‌نگری در جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

بای و لاولر (۲۰۰۰) در پژوهشی که به منظور بررسی تأثیر منابع انسانی بر موفقیت سازمانی انجام دادند دریافتند که درگیری منابع انسانی با پیامدهای عملکرد مثبت و موفقیت مالی بیشتر رابطه دارد. آراگون سانچز و سانچز مارتین (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک و ویژگی‌های مدیریتی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط در اسپانیا پرداخته‌اند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که جهت‌گیری استراتژیک تأثیر معناداری برای بهبودی عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود.

زهر و کوین (۱۹۹۳) در پژوهشی که به منظور بررسی رابطه بین جهت‌گیری استراتژیک و نتایج سازمانی انجام دادند دریافتند که جهت‌گیری استراتژیک رابطه مثبتی با نتایج عملکرد دارد و انتخاب استراتژیک عامل کلیدی برای موفقیت سازمانی است.

گراوه، چن و داترتی (۲۰۰۹) در پژوهش به بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک و نوآوری در خدمات بر عملکرد تجاری پرداخته‌اند یافته‌های آنها حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری بیشتر در نوآوری خدمات ارائه شده موجبات بهبود عملکرد را در پی خواهد داشت.

تئودوسیو، کیهاگیس و کاتسیکا (۲۰۱۲) در پژوهشی رابطه جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که همبستگی معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. فراسی، کاندت، داس سانتوس و فرگا (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت دانش و جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که مدیریت دانش اثر بخش و جهت‌گیری استراتژیک تأثیر معناداری بر عملکرد داشته و جهت‌گیری استراتژیک دارای نقش واسطه بین مدیریت دانش و عملکرد ازمانی می‌باشد.

جزائری نوش آبادی و پرویزیان (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی استراتژیک و جهت‌گیری بازار با عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش رابطه مستقیمی را بین جهت‌گیری بازار و عملکرد نشان می‌دهند و مشخص می‌سازند که پیوند بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد از طریق میزان متغیر واسطه جهت‌گیری بازار که در سازمان نمایان می‌باشد برقرار شده است.

برومند و رنجبری (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش مدیریت دانش پرداختند. نتایج نشان داد که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به طور مثبتی با عملکرد نوآوری مرتبط است. هم‌چنین اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش رابطه دارد. اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی برای انگیزش تمایل کارکنان به منظور کسب، تسهیم و کاربرد دانش در سازمان‌ها مفید و سودمند هستند. اقدامات راهبردی مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند توسعه محیط سازمانی کمک‌کننده به فعالیت‌های مدیریت دانش را حمایت و ارتقا دهد. هم‌چنین ظرفیت مدیریت دانش در ابعاد کسب، تسهیم و کاربرد، کمک مثبت زیادی به عملکرد نوآوری سازمان می‌کند.

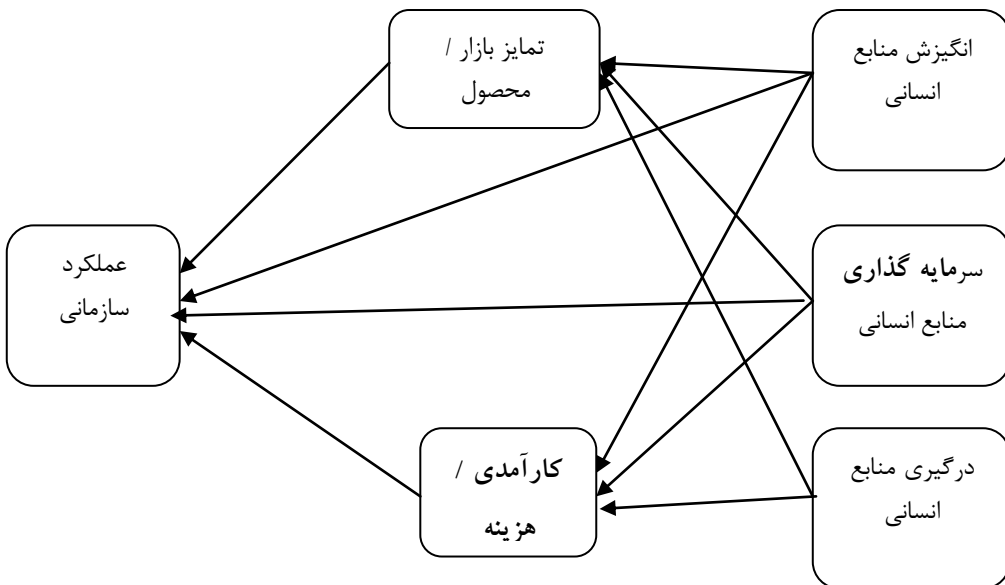
علی‌پور درویشی، سردار دونیقی و لطفی دهخوارقانی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی نقش میانجی سرمایه‌فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از طریق سرمایه‌فکری بر عملکرد سازمانی دارای تأثیر معنادار است. در مدل به رازش شده‌ی این تحقیق، ارزیابی عملکرد، انتخاب و استخدام، بیش‌ترین بار عاملی را در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص داده و در بین سرمایه‌های فکری، سرمایه‌ی ساختاری، بیش‌ترین بار عاملی را در مجموعه‌ی سرمایه‌ها دارا می‌باشد.

عطافر، خانی خوزانی و بهرامی سامانی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد که استراتژی «جذب و استخدام» در هر چهار منظر مدل امتیازات متوازن در سطح متوسط بر عملکرد سازمانی موثر است. استراتژی «مدیریت عملکرد» کارکنان در منظر مشتری زیر متوسط و در سایر جنبه‌ها در سطح متوسط موثر بود. تأثیر استراتژی‌های «توسعه منابع انسانی» «جبران خدمات» و «روابط کارکنان» در هر چهار منظر بیشتر از متوسط ارزیابی شد. نتایج هم‌چنین

نشان داد بیشترین تاثیر در جنبه مالی گزارش شده بود و سایر جنبه‌ها تفاوت معنی داری را نشان ندادند. به طور کلی نتایج حاکی از آن بود که تاثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در همه جنبه‌های مدل امتیازات متوازن بیش از متوسط بوده است.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات نظری و پژوهشی مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ترسیم شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، در این مدل سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده و متغیر جهت گیری استراتژیک به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شده است. علاوه بر این عملکرد سازمانی نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی (غیر آزمایشی) و طرح پژوهشی همبستگی از نوع تحلیل مسیر است؛ زیرا در این پژوهش، روابط بین متغیرها در قالب الگوی علی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان شعبات یا دفاتر بیمه ایران تشکیل می‌دهند که ۲۰۰ نفر از آن‌ها به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. از این ۲۰۰ نفر، ۱۷۵ به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند که از این تعداد ۷ نفر به دلیل اینکه به تعداد زیادی از سؤالات پاسخ نداده بودند از تحلیل حذف شدند. در نهایت ۱۶۸ پرسشنامه وارد تحلیل شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر از پرسشنامه‌های سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی برای اندازه‌گیری متغیرها استفاده گردید. جهت بررسی روایی و پایایی متغیرها از تحلیل تأییدی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. تحلیل عامل تأییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است، که در آن پژوهشگر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این مدل، که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است، مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها، و کدام عامل‌ها با کدام عامل‌ها همبسته شود. برای ارزشیابی اعتبار سازه نیز یک روش قابل اعتماد به پژوهشگر عرضه می‌کند، تا از این طریق بتواند به گونه بارزی فرضیه‌هایی را درباره ساختار عاملی داده‌ها که ناشی از یک مدل از پیش تعیین شده با تعداد و ترکیب مشخصی از عامل‌هاست، بیازماید. روش تأییدی بعد از مشخص کردن عامل‌های پیش تجربی، از طریق تعیین برازندگی مدل عاملی از پیش تعیین شده، تطابق بهینه ساختارهای عاملی مشاهده شده و نظری را برای مجموعه داده‌ها آزمون می‌کند. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عامل تأییدی از مشخصه‌های χ^2/df ، RMSEA، GFI و AGFI استفاده شده است. شاخص χ^2/df فاقد یک معیار ثابت برای یک مدل قابل قبول است، اما مقدار کوچک χ^2/df دلالت بر به رازش بهتر مدل دارد (هومن، ۱۳۸۷).

براونی و کادک توصیه کرده‌اند از جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) که استیگر (۱۹۹۰) به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی ارائه کرده است استفاده شود.

شاخص RMSEA برای مدل‌های خوب برابر با ۰/۰۵ یا کمتر است. مقادیر بالاتر از آن تا حد ۰/۰۸ نشان دهنده‌ی خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که RMSEA آنها ۰/۱۰ یا بیشتر باشد به رازش ضعیفی دارند. جاززکاگ و سوربوم (۱۹۸۹) در برنامه لیزرل شاخص‌های برازندگی (GFI) و شاخص تعدیل شده برازندگی (AGF) را معرفی کرده‌اند. نشان می‌دهند که مدل تا چه حد نسبت به عدم وجود آن، برازندگی بهتری دارد. بر پایه قرارداد، مقدار GFI و AGFI باید برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود (هومن، ۱۳۸۷).

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی

برای اندازه‌گیری سیستم‌های از پرسشنامه چو، تئو و چپو (۲۰۱۳) استفاده شد. این ابزار دارای ۱۸ سوال می‌باشد که سه بعد انگیزش (۷ سؤال)، سرمایه‌گذاری (۵ سؤال) و درگیری (۶ سؤال) منابع انسانی را اندازه‌گیری می‌کند. سؤالات بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری می‌شود. ضریب همسانی درونی این مقیاس با آلفای کرونباخ برای انگیزش، سرمایه‌گذاری و درگیری انسانی به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۴ و ۰/۸۴ است. به‌دست آمد. همچنین شاخص‌های بدست آمده از تحلیل عامل تأییدی $GFI=0/96$ ، $RMSEA=0/041$ ، $AGFI=0/92$ نشان از برازندگی مناسب الگو با داده‌ها دارد.

جهت‌گیری استراتژیک

برای اندازه‌گیری جهت‌گیری استراتژیک از پرسشنامه تدوین شده توسط زهرا و کوین (۱۹۹۳) استفاده شد. این ابزار دارای ۱۶ سوال می‌باشد که دو بعد تمایز بازار/محصول (۱۱ سؤال) و کارآمدی/هزینه (۵ سؤال) را می‌سنجد. که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری می‌شود. ضریب همسانی درونی تمایز بازار/محصول ۰/۹۵ و هزینه / کارآمدی ۰/۸۴ به‌دست آمد. همچنین شاخص‌های بدست آمده از تحلیل عامل تأییدی $GFI=0/93$ ، $AGFI=0/90$ ، $RMSEA=0/054$ نشان از برازندگی مناسب الگو با داده‌ها دارد.

عملکرد سازمانی

برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بر اساس پرسشنامه‌های چو، ازمنت و سینک (۲۰۰۸) و بادازا (۲۰۰۲) پرسشنامه‌ای تدوین شد. سؤالات بر اساس طیف لیکرت (از ۱ کاملاً مخالفم تا ۵ کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. این پرسشنامه دارای ۷ سوال می‌باشد.

ضریب همسانی درونی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد. همچنین شاخص‌های تحلیل عامل تأییدی $GFI=۰/۹۱$ ، $AGFI=۰/۹۱$ ، $RMSEA=۰/۰۴۸$ نشان می‌دهد که الگو با داده‌ها به رازش مناسبی دارد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از محاسبه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش، به منظور بررسی روابط علی بین متغیرها از روش تحلیل مسیر استفاده شد. تحلیل مسیر که برای نخستین بار توسط سوول رایت (۱۹۳۴) توسعه یافت کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین بارز مدل‌های علی است. هدف آن به دست دادن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست (هومن، ۱۳۸۷). مدل ارائه شده در این پژوهش دربرگیرنده متغیرهای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (انگیزش، درگیری و سرمایه گذاری) به عنوان متغیر مستقل، جهت‌گیری استراتژیک متغیر میانجی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

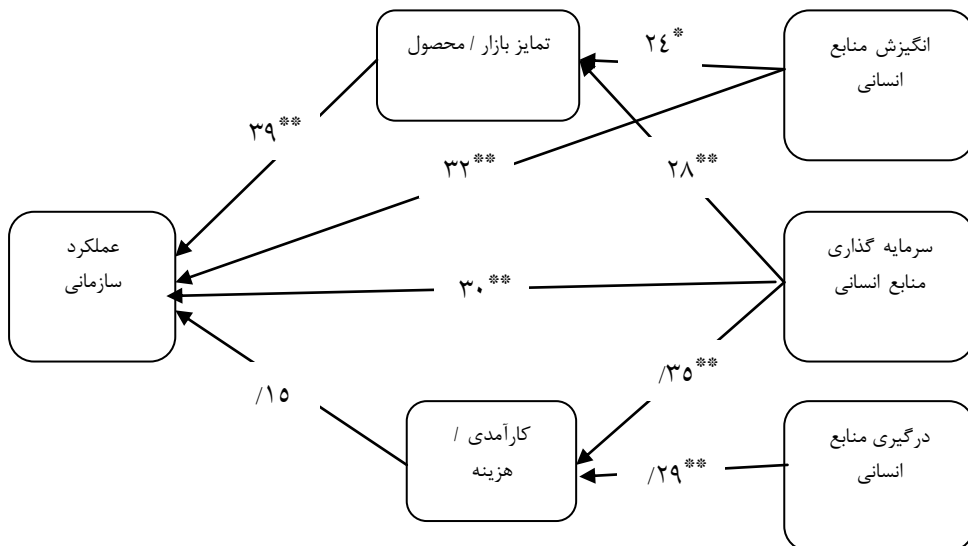
با توجه به اینکه مبنای تجزیه و تحلیل الگوهای علی، ماتریس همبستگی است. ماتریس همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد بررسی، در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	انگیزش منابع انسانی	سرمایه گذاری منابع انسانی	درگیری منابع انسانی	تمایز بازار / محصول	کارآمدی / هزینه	عملکرد سازمانی
انگیزش منابع انسانی	۱					
سرمایه گذاری منابع انسانی	۰/۷۴**	۱				
درگیری منابع انسانی	۰/۵۹**	۰/۶۸**	۱			
تمایز بازار / محصول	۰/۴۷**	۰/۵۳**	۰/۵۸**	۱		
کارآمدی / هزینه	-۰/۳۷**	-۰/۴۳**	-۰/۴۲**	-۰/۳۸**	۱	
عملکرد سازمانی	۰/۴۲**	۰/۴۱**	۰/۲۹**	۰/۴۵**	۰/۱۷*	۱
میانگین	۲۳/۴۳	۱۵/۳۹	۱۸/۳۴	۳۱/۲۸	۱۲/۰۹	۲۰/۰۳
انحراف معیار	۵/۱۶	۴/۲۶	۴/۸۸	۱۰/۵۳	۴/۱۵	۶/۷۶

$$**P < 0.01 \quad *P < 0.05$$

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود از میان متغیرهای پژوهش به ترتیب تمایز بازار / محصول (I=۰/۴۵)، انگیزش منابع انسانی (I=۰/۴۲)، سرمایه‌گذاری منابع انسانی (I=۰/۴۱)، درگیری منابع انسانی (I=۰/۲۹) و کارآمدی / هزینه (I=۰/۱۷) دارای بالاترین ضریب همبستگی با عملکرد سازمانی می‌باشند. همبستگی انگیزش منابع انسانی (I=۰/۴۷)، سرمایه‌گذاری منابع انسانی (I=۰/۵۳) و درگیری منابع انسانی (I=۰/۵۸) با تمایز بازار / محصول در سطح (P<۰/۰۱) معنادار است. علاوه بر این انگیزش منابع انسانی (I=۰/۳۷)، سرمایه‌گذاری منابع انسانی (I=-۰/۴۳) و درگیری منابع انسانی (I=-۰/۴۲) با کارآمدی / هزینه همبستگی منفی و معناداری در سطح (P<۰/۰۱) دارند.



شکل ۲. الگوی به رازش شده پیش بینی عملکرد سازمانی

شکل ۲ الگوی به رازش شده پیش بینی عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. اعداد روی مسیرها، پارامترهای استاندارد شده‌اند. به غیر از مسیرهای سرمایه‌گذاری منابع انسانی (۰/۳۵-) و درگیری منابع انسانی (۰/۲۹-) که منفی و معنادار هستند.

بقیه مسیرها مثبت و معنادارند. در میان متغیرهای موجود در الگو تمایز بازار / محصول بیشترین اثر مستقیم را بر عملکرد سازمانی دارد.

از آنجا که هدف پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای جهت‌گیری استراتژیک (تمایز بازار / محصول و کارآمدی / هزینه) در میان متغیرهای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی به روش تحلیل مسیر است، در جدول ۲ ضرایب اثر مستقیم، غیر مستقیم، کل، واریانس تبیین شده و سطح معناداری بین متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۲. برآورد ضرایب استاندارد شده اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده الگو

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده
به روی عملکرد سازمانی از تمایز بازار / محصول	۰/۳۹**	-	۰/۳۹**	٪۳۷
کارآمدی / هزینه	۰/۱۵*	-	۰/۱۵*	
انگیزش منابع انسانی	۰/۳۲**	۰/۰۹*	۰/۴۱**	
سرمایه‌گذاری منابع انسانی	۰/۳۰**	۰/۰۵	۰/۳۵**	
درگیری منابع انسانی	-	۰/۱۳**	۰/۱۳**	
به روی تمایز بازار / محصول از انگیزش منابع انسانی	۰/۲۴*	-	۰/۲۴*	٪۳۴
سرمایه‌گذاری منابع انسانی	۰/۲۸**	-	۰/۲۸**	
درگیری منابع انسانی	۰/۴۴**	-	۰/۴۴**	
به روی کارآمدی / هزینه از سرمایه‌گذاری منابع انسانی	-۰/۳۵**	-	-۰/۳۵**	٪۲۲
درگیری منابع انسانی	-۰/۲۹**	-	-۰/۲۹**	

$$** P < 0.01 \quad * P < 0.05$$

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، اثر مستقیم تمایز بازار / محصول ($t=0/39$)، کارآمدی / هزینه ($t=0/15$)، انگیزش منابع انسانی ($t=0/32$) و سرمایه‌گذاری منابع انسانی ($t=0/30$) بر عملکرد سازمانی مثبت و معنادار است.

اثر مستقیم درگیری منابع انسانی ($t=0/44$)، انگیزش منابع انسانی ($t=0/24$) و سرمایه‌گذاری منابع انسانی ($t=0/28$) بر تمایز بازار / محصول مثبت و معنادار است. اثر مستقیم درگیری منابع انسانی ($t=0/29$) و سرمایه‌گذاری منابع انسانی ($t=0/35$) بر کارآمدی / هزینه منفی و معنادار است. اثر غیر مستقیم انگیزش منابع انسانی و درگیری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق تمایز بازار / محصول و کارآمدی / هزینه مثبت و معنادار است.

مشخصه‌های برازندگی الگوی تحلیل مسیر در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. مشخصه‌های برازندگی الگوی تحلیل مسیر

NFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df
۰/۹۹	۱	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۰۳۳	۱/۱۸

بر اساس جدول ۳ نسبت χ^2/df دو به دو به درجه آزادی ($\chi^2/df=1/18$) شاخص نکویی به رازش ($GFI=0/99$)، شاخص تعدیل شده نکویی به رازش ($AGFI=0/95$) و ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب ($RMSEA=0/033$) در سطح مناسبی هستند. بنابر این به رازش الگوی پیش بینی عملکرد سازمانی در سطح مناسبی است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به واسطه جهت‌گیری استراتژیک با استفاده از تحلیل مسیر بود. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که الگوی پیشنهادی با داده‌های این پژوهش به رازش نسبتاً خوبی دارد و می‌تواند ۳۷ درصد از عملکرد سازمانی را تبیین کند. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که انگیزش منابع انسانی و سرمایه‌گذاری منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر تمایز بازار / محصول دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های چو و چانگ (۱۹۹۹) و چو، تئو و چو (۲۰۱۴) همخوانی دارد. این یافته نشان می‌دهد زمانی که حقوق کارکنان با حقوق کارکنان در سایر سازمان‌ها مشابه باشد، سطوح پرداختی‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها مناسب باشد، تفاوت در پرداختی‌های افراد بر اساس تفاوت در میزان مشارکت فردی آن‌ها باشد و

پرداخت‌ها بر اساس عملکرد فردی باشد کارکنان تلاش بیشتری در جهت بهبود محصولات به بازار خواهند داشت و شرکت در محصولاتی با ویژگی‌های منحصر به فرد در مقایسه با رقبایشان توان بیشتری خواهد داشت. بیر و کاتز (۲۰۰۳) نیز در این راستا اظهار می‌کنند که انگیزش منابع انسانی باعث افزایش بهره‌وری و سودآوری و کاهش ترک شغل کارکنان می‌شود.

سابرامونی، کراس، نورتون و برنس (۲۰۰۸) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که پرداخت رقابتی به عنوان یک شکلی از انگیزش جهت بهبود عملکرد شرکت قابل استفاده است. بنابراین این هنگامی که یک فرد احساس کند نسبت به میزان کار و کیفیت کاری که انجام می‌دهد از حقوق و مزایای کافی برخوردار است انگیزش بیشتری برای انجام کار دارد. در رابطه با تأثیر سرمایه‌گذاری منابع انسانی بر تمایز بازار / محصول می‌توان گفت هنگامی که سازمان آموزش کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد، فرآیند آموزش شکل رسمی و ساختار یافته داشته باشد، میزان دوره‌ها و ساعت‌های آموزشی سازمان به اندازه کافی باشد و انواع متفاوتی از برنامه‌های آموزشی در سازمان برای کارکنان در دسترس باشد و یا به عبارت دیگر سازمان تأکید بر سرمایه‌گذاری جهت تحول کارکنان با آموزش گسترده و یادگیری مداوم داشته باشد از نیروی انسانی آموزش دیده و با تجربه جهت ارائه محصولات متمایز و منحصر به فرد نسبت به رقبایشان برخوردار خواهد بود.

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که سرمایه‌گذاری منابع انسانی و درگیری منابع انسانی تأثیر مستقیم منفی و معناداری بر کارآمدی / هزینه دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت چون سرمایه‌گذاری منابع انسانی جهت تحول کارکنان با آموزش گسترده و یادگیری مداوم و درگیری منابع انسانی در وظایف متنوع در نگاه اول برای سازمان هزینه بر می‌شود ممکن است باعث کاهش کارایی و افزایش هزینه شود اما در طولانی مدت این سرمایه‌گذاری جهت آموزش و یادگیری و افزایش دانش و مهارت کارکنان از طریق درگیری در وظایف متنوع و خودمدیریتی باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند. زیرا این هزینه‌ها و اختصاص وقت در زمان حال نوعی سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی برای آینده تلقی می‌شود.

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که تاثیر جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی مثبت و معنادار است. این یافته با نتایج پژوهش‌های نوبل، سینها و کومار (۲۰۰۲)؛ زهرا و کوین (۱۹۹۳)؛ چو، تئو و چو (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

این یافته نشان می‌دهد که هنگامی که شرکت‌ها یا سازمان‌ها بر منحصر به فرد بودن محصولات، پیشنهاد محصولات مناسب برای بخش‌های با قیمت بالا، شدت تلاش‌های بازاریابی، تأکید بر ایجاد یک هویت برند قوی، ارائه یک خط گسترده از محصولات، دامنه آمیخته محصولات، ارائه محصولات ویژه، شدت تبلیغات، کیفیت خدمات، توسعه محصولات جدید، سطوح استفاده از ظرفیت‌ها، سطوح کارآمدی عملیاتی، کارآمدی در تأمین امنیت مواد اولیه، تأکید بر پیدا کردن روش‌هایی برای کاهش هزینه تولید و کارآمدی کانال‌های توزیع تأکید داشته باشند عملکرد سازمانی مثبت و معناداری خواهند داشت. بنابر این در تبیین این یافته می‌توان گفت که جهت‌گیری استراتژیک از طریق ارائه محصولات با کیفیت و متناسب با شرایط اقتصادی و اجتماعی بازار و همچنین با استفاده از روش‌های کاهش هزینه تولید و کارآمدی در توزیع باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

از نتایج دیگر تحلیل مسیر این است که انگیزش منابع انسانی و درگیری منابع انسانی به صورت غیر مستقیم از طریق جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های چو و چانگ (۱۹۹۹) و چو، تتو و چو (۲۰۱۴) همخوانی دارد. بنابر این یافته‌های پژوهش بر نقش میانجی جهت‌گیری استراتژیک (تمایز بازار/محصول و کارآمدی / هزینه) بر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تأکید می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که مدیران ارشد هنگام اجرای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نقش واسطه‌ای جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی را مدنظر داشته باشند.

در مجموع نتایج پژوهش حاضر بر نقش جهت‌گیری استراتژیک به عنوان یک میانجی‌کننده مهم تأکید دارد. اجرای مدیریت منابع انسانی جهت افزایش عملکرد سازمانی باید جهت‌گیری استراتژیک را به منظور تبیین تأثیر سیستم مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی مدنظر داشته باشد. هنگامی که مدیریت منابع انسانی از طریق انگیزش، درگیری و سرمایه‌گذاری در منابع انسانی زمینه را برای جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی در راستای تغییرات و تحولات مداوم سازمانی فراهم می‌کنند بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بایستی در ایجاد فرآیندها، خدمات و محصولات سازمان به صورت عملی به کار گرفته شود. اگر سازمان نتواند از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود به صورت کاربردی استفاده کند در آن صورت قادر نخواهد بود تا به مزایای رقابتی دست یابد.

علاوه بر این جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی در رابطه با مشتریان، رقبا و فناوری زمینه را بهبود عملکرد شرکت در ارائه محصولات متمایز و با هزینه کم فراهم می‌کند زیرا باعث شناسایی نیازهای مشتریان و بهبود رضایت آن‌ها و استفاده از فناوری نوین در تولیدات شرکت می‌شود و توانایی پاسخگویی سریع به تهدیدات را به ایشان فراهم می‌کند.

منابع

- Ahlstrom, D. (2012). On the types of papers the Asia Pacific Journal of Management generally publishes. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1): 1–7.
- Alipour Darvishi, Z., Sardar Donighi, S., & Lotfi Dehkharghani, L. (2011). The study of the moderating role of intellectual capital on relationship between human resources management duties and organizational performance. *Human resources management researches*. 3(2):111-133. (in Persian)
- AragónSánchez, A., & SánchezMarín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3): 287-308.
- Atafar, A., KhaniKhuzani, N., & BahramiSamani, M. (2010). The impact of human sources strategies on organizational performance based on balanced scores model in main office of tax affairs of Isfahan province. *Management researches*. 3(9):89-114. (in Persian)
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43: 502–517.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2): 328-340.
- Beer, M., & Katz, N. (2003). Do incentives work? The perceptions of a worldwide sample of senior executives. *Human Resource Planning*, 26(3): 30–44.
- Borumand, M., & Ranjbari, M. (2009). Strategic measurements of human sources management and innovation performance: With emphasis on the role of knowledge management. *Police human development*. 6(24):41-54. (in Persian)
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203–221.
- Cho, S. H., Song, J. H., Yun, S. C., & Lee, C. K. (2013). How the organizational learning process mediates the impact of strategic human resource management practices on performance in Korean organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4): 23-42.
- Chow, I. H. S., Teo, S. T., & Chew, I. K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1): 53-72.

- Dyer, L., & Holder, G. W. (1988). A strategic perspective of human resource management. In L. Dyer & G. W. Holder (Eds.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*: 16–28. Washington, DC: The Bureau of National Affairs, Inc.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5): 688-701.
- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51: 93-118.
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4): 282-300.
- Griffith, D. A., Kiessling, T., & Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: implications for subsidiary knowledge management. *International Marketing Review*, 29(4): 379-402.
- Hashemi, S.H. & Pouraminzade S. (2011). The challenges of human resources development and some solutions to eliminate it. *Work and society*. 4-21:136. (in Persian)
- Human, H. (2008). *Structural equations modeling by using Lisrel software*. Tehran. SAMT publications. (in Persian)
- JazayeriNoshabadi, A., & Parvizian, K. (2010). The study of the relationship between strategic human sources management and market orientation by organizational performance. Fifth international conference of strategic management. (in Persian)
- 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: 271–299.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11: 336–365.
- Lawler, J., Chen, S. J., Wu, P., Bae, J., & Bai, B. (2011). High performance work system in foreign subsidiaries of American multinationals: An institutional model. *Journal of International Business Studies*, 42: 202–220.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: 217–271.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 371–391.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3): 163-176.

- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4): 25–39.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Skuzza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3): 453-470.
- Spanjol, J., Mühlmeier, S., & Tomczak, T. (2012). Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6): 967-985.
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93: 778–788.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41: 1058-1070.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295–320.
- Zahra, S. A., & Covin, J. A. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14: 451–447.

