Investigating the relationship between human resource management and high-performance work systems in Iran's state-owned companies to provide a suitable model (case study: National Company of Southern Oil-bearing Regions)

Hamid Alamdari[1] - Foad Makvandi[2*]

Mohammad Hemati[3]- Ghanbar Amirnejad[4]

Abstract

The aim of the current research is to investigate the relationship between human resource management and high-performance work systems in Iran's state-owned companies to provide a suitable model (the case study of the National Iranian South Oil Company). This research is descriptive-exploratory and mixed in terms of its practical purpose, in terms of data collection. The statistical population of the research in the qualitative part is made up of the company's human resource management experts. The statistical population of the research in the qualitative part is made up of the company's human resource management experts. The number of experts was 22 who were selected by non-probability method of targeted judgment. In the quantitative section, the statistical population including 725 people was identified and a sample of 251 people was selected by simple random method. In the qualitative phase, based on interviews and text analysis using dimensional coding techniques; The components and indices of the research variables were identified and then using the fuzzy Delphi test, the identified factors were evaluated, and the dimensions of human resource management and high-performance work systems were determined. In the quantitative stage, the raw data obtained from the statistical sample was analyzed using appropriate statistical techniques and Smart PLS 3.2.9 and SPSS 22 software. Structural equation model test was done to explain and check the presented model. The results showed that human resource management has a positive and significant relationship with high-performance work systems and all aspects of human resource management and high-performance work systems have a significant relationship with their main variable and according to the confirmation of the fit indices The model, the final model of the research, has favorable validity.

Key words:
human resource management, high performance work systems, National Iranian South Oil Company.

---

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran
2*. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
3. Department of Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.
4. Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۹/۲۰ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های دولتی ایران به‌منظور ارائه الگوی مناسب (موردمطالعه: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)

حمید علمداری[۱] ـ فواد مکوندی*[۲] ـ محمد همتی[۳] ـ قنبر امیرنژاد[۴]

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های دولتی ایران به‌منظور ارائه الگوی مناسب (موردمطالعه شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب) است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی ـ اکتشافی و از نوع آمیخته است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی را خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت تشکیل می‌دهند. تعداد خبرگان ۲۲ نفر که به روش غیراحتمالی قضاوتی هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی جامعه آماری شامل ۷۲۵ نفر شناسایی و از این تعداد یک نمونه ۲۵۱ نفری به روش تصادفی ساده انتخاب شد. در مرحله کیفی براساس مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل متون با استفاده از تکنیک‌های کدگذاری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های متغیرهای تحقیق شناسایی شدند و سپس با استفاده از آزمون دلفی فازی، عوامل شناسایی شده ارزیابی و ابعاد مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تعیین شد. در مرحله کمی نیز داده‌های خام بدست آمده از

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. (hamid.alamdari60@gmail.com)
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. (* نویسنده مسئول مکاتبات) (foad.makvandi@iau.ac.ir)
۳. گروه مدیریت، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. (M.Hemati@semnaniau.ac.ir)
۴. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (g.amirnejad@srbiau.ac.ir)

نمونه آماری با استفاده از تکنیک‌های آماری مناسب و نرم‌افزار Smart PLS 3.2.9 و SPSS 22 مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. آزمون مدل معادلات ساختاری جهت تبیین و بررسی الگوی ارائه شده انجام شد. نتایج آن نشان داد که مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معناداری دارد و تمامی ابعاد مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دارای رابطه معناداری با متغیر اصلی خود هستند و با توجه به تأیید شاخص‌های برازش مدل، الگوی نهایی پژوهش از اعتبار مطلوبی برخوردار است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

مقدمه

مدیریت منابع انسانی اثربخش برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است (سپه‌پور و همکاران، ۱۴۰۲). امروزه مدیران روی اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی مانند کارمندیابی، آموزش، استخدام سیستم پرداخت حقوق به‌طور جدا از هم متمرکز نمی‌شوند، بلکه تمامی این فعالیت‌ها در یک سیستم کلی و منسجم با هدف افزایش سطح عملکرد و مشارکت کارکنان با یکدیگر، ادغام و ترکیب می‌شوند. این امر منجر به پیدایش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شده است. سیستم‌هایی که تناسب بین سیستم اجتماعی سازمان و سیستم فنی را حداکثر می‌سازد. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار امروزی از اهمیت بالایی برخوردارند. محققان نشان دادند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا قادر به افزایش عملکرد سازمان و کارمندان هستند (Abu Yazid, et al, 2017). پیاده‌سازی مجموعه خاصی از شیوه‌های کاری، یعنی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، از نظر عملکرد بالاتر برای همه انواع سازمان‌ها مفید است (Boxall & Purcell, 2003). در همین راستا، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا محیط سازمانی سالمی را تقویت می‌کند که به‌موجب آن، کارکنان احساس رقابت می‌کنند و تمایل دارند برای رسیدن به اهداف سازمانی و به‌منظور بالا بردن عملکرد سازمانی، بیشتر تلاش کنند (Kellner, et al., 2016). به‌عبارت‌دیگر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، ارزش، خصوصیات فردی و مهارت کارکنان را افزایش می‌دهند که به‌نوبه خود مزیت رقابتی و عملکرد بهتری را ایجاد می‌کند (Zhang & Morris, 2014). این یعنی عملکرد مالی عملکرد کارکنان و عملکرد عملیاتی بهبود پیدا می‌کند (Huslid, 1995).

علاوه بر این سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ازجمله آموزش، ارزیابی و توانمندسازی، در افزایش وفاداری کارمندان و عملکرد مالی، نقش حیاتی ایفا می‌کند. استفاده از مدل توانایی، انگیزه و فرصت مشارکت کارکنان در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (Boxall & Purcell, 2003)، با اجرای سیستم انگیزه‌های سالم (Huang, et al, 2017)، عملکرد کارکنان را افزایش خواهد داد. این امر، نقل‌وانتقال کارکنان را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد که به‌نوبه خود اثر مثبتی بر عملکرد مالی شرکت‌ها دارد (Zhang & Morris, 2014). به‌عنوان‌مثال سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، از طریق اقدامات مبتنی بر توانا‌سازی، سطح مهارت و عملکرد کارمندان را افزایش می‌دهند. این کار از طریق بازخورد عملکردی منظم، انگیزه‌ها و پاداش‌ها، کارکنان را تشویق می‌کند. علاوه بر این، مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، این فرصت را به آن‌ها می‌دهد تا ایده‌های مبتکرانه‌ای را گسترش دهند که موقعیت رقابتی سازمان، دستیابی به سود بیشتر، افزایش حجم فروش، سهم بازار و همچنین افزایش اعتبار سازمان‌ها را تسهیل می‌کند (Park, & kim, 2023). به‌طور مشابه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، دانش کارکنان، مهارت کارکنان و توانمندی نیروی کار متعهد را افزایش می‌دهد و عملکرد عملیاتی سازمان را بهبود می‌بخشد. محققان مختلف، تأثیر مثبت فعالیت‌های منابع انسانی برای افزایش مهارت، انگیزش و فرصت بر عملکرد سازمانی را در مقابل رشد سود، سودآوری، نقل و انتقالات کارمندان، سطح رضایت، کیفیت خدمات و عملکرد کلی را آشکار کرده‌اند (Mitchell, et al, 2013). علاوه بر این، در بخش‌های تجاری/تولیدی (Liao, 2005) و همچنین در بخش خدمات (Muduli, 2015)، نتایج مشابهی یافت شده است. به‌عنوان‌مثال، شیوه‌های منابع انسانی برای افزایش مهارت، مانند آموزش گسترده، به افزایش عملکرد کارکنان کمک می‌کند (Birdi, et al., 2008) و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. درنهایت، شیوه‌های منابع انسانی برای افزایش فرصت، مانند توانمندسازی، از طریق تفویض اختیارات در سازمان برای یک تصمیم محرمانه یا شایسته (Gurbuz, 2009)، انگیزه کارمندان در کار را بالا می‌برد تا عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (Jyoti & Rani, 2017).

امروزه حوزه مدیریت منابع انسانی تحت‌تأثیر فشارهای محیطی متعددی برای تغییر قرار دارد. تغییرات در اقتصاد، جهانی شدن، تنوع داخلی و تقاضای فناوری‌های جدید، زمینه‌های سازمانی جدیدی را ایجاد کرده است که زمینه حرکت منابع انسانی در برخی جهات کاملاً جدید است. به‌طور خلاصه تکنولوژی و مدیریت استعداد دو محرک اولیه در تغییرات زمینه‌های مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱ است. براساس یک

نظرسنجی جدید توسط انجمن مدیریت منابع انسانی، فناوری به‌طورمعمول تکنولوژی اطلاعاتی ذخیره‌سازی و انتشار اطلاعات است. مدیریت استعدادها نیز یک تعریف نسبتاً مبهمی دارد که یکی از ساده‌ترین تعاریف آن، «پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی سازمان برای توسعه برنامه خود، برای رسیدن به اهداف است». محققان دیگر منابع انسانی، معتقدند که تغییرات در این زمینه‌ها توسط جهانی شدن، افزایش تنوع نسل‌ها و علاقه به نوآوری و گسترش پایداری، ایجاد شده است. این چالش‌ها و فرصت‌های جدید، بر آینده منابع انسانی مؤثر است و عوامل متعددی در این تغییرات دخیل هستند که این عوامل را می‌توان در تحولات اقتصادی جهان، جهانی شدن و تنوع داخلی و فناوری نام برد. این عوامل سبب ایجاد زمینه‌های پرورش رویکردهای جدید در منابع انسانی شده است. (Stone & Deadrick, 2015). تحقیقات گسترده‌ای به بررسی استراتژی‌های منابع انسانی در کشورهای مختلف پرداخته است. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل راهبردها، فرایندها، روش‌ها و شیوه‌های مورداستفاده آن در مدیریت افراد است. شواهد گسترده‌ای به بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و کارکنان، پرداخته است (Stannie, et al, 2015). عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی، برای حل‌وفصل مسائلی مانند، مدیریت کیفیت، تولید ناب، نوآوری‌های تکنولوژیک و تغییر فرایند کسب‌وکار، مطرح شده است. بحث عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی، به‌طور مثبتی بر عملکرد شرکت‌ها، تأثیر دارد (Kangyin & Jinxia, 2015). فعالیت‌های عملکرد بالای منابع انسانی به‌عنوان شیوه‌هایی از عملکرد منابع انسانی طراحی شده است که سبب افزایش انگیزه کارکنان، توانایی کارکنان و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ارائه خدمات رضایت‌بخش به مشتریان، می‌شود (Tang, Tang, 2012). تحقیقات قبلی ارتباط بین شیوه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی را ثابت کرده است (Huslid, 1995) و این یک عامل کمک‌کننده حیاتی برای موفقیت سازمانی در نظر گرفته می‌شود. مک دافی (۱۹۹۵) به‌طور تجربی اثبات کرد که شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا، بیشتر از شیوه‌های منابع انسانی فردی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند. با این حال، محققان مختلف تأکید کرده‌اند که لازم است پیوند گم شده میان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و نتایج سازمانی ارزیابی شود (Jiang & Becker & Huselid, 2006؛Messersmith, et al., 2011؛Takeuchi, 2013). بیشتر مطالعات درمورد شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا، در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده است (Posthuma, et al., 2013 ؛Muduli, 2015). در هندوستان، هرچند مودولی (Muduli, 2015)؛ مشاهده نمود که تحقیقات مدیریت منابع انسانی به‌جای تمرکز بر شیوه‌های نوآورانه منابع

انسانی، عمدتاً بر مدیریت منابع انسانی سنتی متمرکز است، اما مطالعاتی وجود دارند که بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و مشارکت شغلی (Huang, et al, 2017)؛ شیوه‌های منابع انسانی عملکرد بالا و قصد ترک خدمت (Jyoti, et al, 2015)؛ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی (Muduli, 2015)؛ مدیریت منابع انسانی استراتژیک و نتایج آن (Muduli, 2015)؛ استراتژی منابع انسانی و نوآوری انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نتایج سطح شرکت و مدیریت منابع انسانی نوآورانه و عملکرد شرکتی تمرکز دارند و همچنین درمورد تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی اشاره دارند (Jian et al., 2013).

برخی از تحقیقات یک بسته از راهکارهای مدیریت منابع انسانی را یکپارچه کردند و آن‌ها را «سیستم‌های کاری با مشارکت بالا» یا «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا» نامگذاری کردند؛ بنابراین، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا که گاهی اوقات به‌عنوان سیستم‌های مدیریتی با مشارکت بالا و یا تعهد بالای سازمان شناخته می‌شوند، یک بسته از راهکارهای منابع انسانی هستند که عملکرد بالا را ممکن می‌سازند. سازمان‌هایی که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را پیاده‌سازی می‌کنند، سرمایه‌گذاری‌های قابل‌توجهی در گنجینه سرمایه انسانی‌شان انجام می‌دهند به‌طوری‌که کارمندان برای انجام شغلشان به‌خوبی آموزش‌دیده، ماهر و توانمند هستند (Becker & Huselid, 1998). اگرچه نویسندگان مختلف مدیریت منابع انسانی اندکی ویژگی‌های مختلف و راهکارهای مدیریت در توصیف سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را موردتأکید قرار داده‌اند، راهکارهای ضروری مشترک شامل جذب انتخابی نیروی انسانی، تیم‌های خودگردان، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آموزش گسترده، وظایف کاری انعطاف‌پذیر، ارتباطات باز و جبران خدمات مشروط به عملکرد هستند (Becker & Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Pfeffer, 1998). این راهکارها به هم مرتبط هستند، بنابراین به‌کارگیری یک راهکار اغلب مستلزم به‌کارگیری دیگر راهکارها نیز هست (Zacharatos, et al, 2005؛Pfeffer, 1998). به‌طورکلی، درک اصلی از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا این است که این سیستم‌ها به‌جای کنترل کارمندان، سازمان را با مشارکت کارمندان، تعهد و توانمندسازی عملیاتی می‌کند. در این سازمان‌های با مشارکت بالا، کارکنان «برای سازمان احساس مسئولیت می‌کنند و در موفقیتش مشارکت می‌کنند»، آن‌ها «بیشتر می‌دانند، بیشتر کار می‌کنند و بیشتر کمک می‌کنند». آن‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را برای فعالیت در بالاترین سطح دارند (Jiang & Liu, 2015)(Lawler, et al, 1995).

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا سیستمی است که برای افزایش عملکرد و بهره‌وری کارمندان در سازمان اجرا می‌شود (Bashir, et al, 2012). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به‌عنوان «مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی جداگانه اما به هم مرتبط طراحی شده است که برای افزایش مهارت و تلاش کارکنان طراحی شده است» (Takeuchi, et al., 2007). روش‌های جدید کاری برای سازمان به‌منظور دستیابی به رقابت حیاتی است زیرا روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی دیگر نمی‌توانند نیازهای کارمندان را برآورده کنند و در بازار جهانی شده فعلی بی‌ربط هستند (Bashir, et al, 2012). سرمایه انسانی منبع مهمی از مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها دارد. این امر مستلزم جذب و حفظ افراد مناسب توسط سازمان و مدیریت مؤثر آن‌هاست. بسیاری از محققان روش‌های سازمانی خاصی را که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند، شامل سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، موردبررسی قرار داده‌اند (McShane & Glinow, 2015). اگرچه دیدگاه‌های متفاوتی از چندین نویسنده در توصیف ویژگی‌ها و شیوه‌های مدیریت در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا وجود دارد، اما ایده اصلی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ایجاد یک سازمان مؤثر براساس مشارکت، تعهد و توانمندسازی کارکنان است (Tomer, 2011). کریکمن و روزن (Kirkman & Rosen, 1999) مؤلفه‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را شامل تیم‌های کاری خودگردان، مشارکت کارکنان، یادگیری سازمانی، فناوری‌های تولید یکپارچه و مدیریت کیفیت جامع می‌دانند (Abu Yazid, et al, 2017).

درگیری کارکنان جنبه حیاتی در بهبود اثربخشی سازمان دارد. این سیستمی است که کارمند را ترغیب می‌کند تا از اطلاعات، تجربه و تخصص خود جهت ارائه پیشنهادات به‌منظور حل مشکلات حوزه کاری خود استفاده کند (McShane &Glinow, 2015). این موضوع توسط هوانگ و همکاران (Huang, et al, 2017) نیز تأیید می‌شود که دریافتند کارکنانی که احساس رضایت بالایی دارند، بسیار درگیر فعالیت‌های سازمانی می‌شوند. آن‌ها تمایل دارند ایده‌ها و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و معتقدند که هر کارمند در کمک به سازمان برای رسیدن به اهداف خود نقش دارد (McShane & Glinow, 2015). آن‌ها چنین دریافتند که یادگیری سازمانی توانایی سازمان در بدست آوردن، به اشتراک‌گذاری، استفاده و ذخیره دانش برای بهبود اثربخشی سازمان است. این فرایند نیاز به ادغام سیستماتیک دانش جدید برای تغییر و پیشرفت در یک سازمان دارد. به‌طور همزمان، استارباک (Starbuck, 2017) یادگیری سازمانی را به‌عنوان نکات مثبت افراد درگیر می‌داند که به‌طور مداوم ظرفیت خود را در انجام وظایف خود از طریق ایجاد

الگوهای تفکر گسترش می‌دهند. از طریق این فرایند توسعه، کارمندان دانش را درجهت یادگیری و بهبود عملکرد به‌کار می‌برند (Abu Yazid, et al, 2017).

ایده اصلی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا خلق سازمانی است که به‌جای تکیه بر کنترل؛ بر پایه مداخله، تعهد و توانمندسازی کارکنان باشد. در سازمان‌های با مداخله بالا، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول می‌دانند و در موفقیت‌های سازمانی 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 می‌کنند (Aringa, et al, 2003). کار کردن در قالب تیم یکی از ویژگی‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا است. پس از مشارکت گسترده اعضا در ارائه ایده‌های جدید، انتخاب‌ها افزایش یافته و درنهایت تیم مشروعیت می‌یابد. همچنین کار تیمی تأثیر چشمگیری بر عملکرد و بهره‌وری سازمان دارد. شاید بتوان ادعا کرد که تسهیم اطلاعات با یک طرح تیمی مناسب به‌صورت اثربخش‌تر انجام می‌شود. طرح تیمی یک عامل کلیدی در ایجاد موفقیت‌آمیز سیستم‌های یاد شده است (مطلبی ورکانی و همکاران، ۱۴۰۲).

مطالعه نیشی و همکاران، از نقش بالقوه نگرش به‌عنوان یک میانجی در رابطه عملکرد و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا پشتیبانی می‌کند (Nishii, et al, 2008). مطالعه انجام شده توسط پارک و همکاران، چنین ادعا می‌کند که مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان میانجی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد است (Park, et al., 2003)؛ بنابراین، نگرش‌های کارکنان نقش مهمی به‌عنوان عامل میانجی برای تبیین رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمان دارند (Abu Yazid, et al, 2017). مسرسمیت و همکاران موضوع «جعبه سیاه» را در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مطرح نمودند. در مطالعه آن‌ها، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، که پاسخ «رفتارهای فرانقشی» است (به‌عنوان‌مثال، «رفتارهای شهروندی سازمانی») تأثیر دارد و موجب افزایش بهره‌وری می‌شود (Messersmith, et al, 2011). درنتیجه این فرایند منجر به افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. بااین‌وجود، این تحولات درک روشنی از پرونده «جعبه سیاه» فراهم می‌کنند، محققان شروع به تصدیق موضوع دیگری کردند که به این فرایند مربوط می‌شود که از طریق آن سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر نگرش و رفتارهای واقعی کارکنان تأثیر می‌گذارد. در تلاش برای غلبه بر این چالش‌ها، رشته تحقیقات دیگری در حوزه‌های «رفتار سازمانی» و «روانشناسی سازمانی» صورت پذیرفته است. این مطالعات شامل نظریه «مبادله اجتماعی»، رویکرد «قرارداد روانی»، دیدگاه

«توانمندسازی روانی»، «هویت اجتماعی» و «منابع تقاضای شغلی (JD-R)[1]»، است (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا یک راهکار در سطح سازمانی است و نتایج سطح سازمانی آن نیاز به بررسی و تبیین دارد، اما بیشتر تحقیقات پیشین در نتایج سطح فردی متوقف شده‌اند. به همین دلیل، برخی از تحقیقات اخیر در تلاش‌اند تا نتایج سطح فردی را با نتایج سطح گروهی تجمیع کنند، اما بیشتر آن‌ها راه‌حل جمع کردن یا میانگین-گیری‌های ساده را به‌کار می‌برند. برای مثال، نیشی و همکاران نشان دادند که کارکنان برای راهکارهای منابع انسانی یکسان نسبت‌های مختلفی خلق می‌کنند و اینکه این نسبت‌ها به‌طور متمایزی با تعهد و رضایت مرتبط هستند. به‌نوبه خود، آن‌ها نشان دادند که این نگرش‌ها درون واحدها به اشتراک گذاشته شده و اینکه آن‌ها با رفتارهای شهروندی سازمانی سطح واحد و رضایت مشتری مرتبط هستند (Nishii, et al, 2008). رفتار شهروندی سازمانی خدمت‌گزارانه، به‌طور جزئی رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و شاخص‌های عملکردی شرکت را از نظر گردش مالی و بهره‌وری میانجی‌گری می‌کند. درنهایت، برخی تعدیل‌کننده‌ها نظیر نرخ اخراج، نیز به‌عنوان یک حدفاصل که رابطه مثبت بین راهکار منابع انسانی و عملکرد شرکت را محدود می‌کند، نشان داده می‌شود (Zatzick & Iverson, 2006). با وجود پشتیبانی دیدگاه سرمایه انسانی، برای مشاهده سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، یک سازمان از یک گروه از افراد تشکیل شده است که به‌جای اینکه مستقل و جدا از هم باشند، وابسته و تعاملی هستند. کارکنان نیاز دارند که با یکدیگر تعامل کنند، با یکدیگر همکاری نمایند و همچنین اطلاعات، دانش و نظراتشان را در موارد رسمی یا غیررسمی با یکدیگر به اشتراک بگذارند. اگر کسی تنها روی تأثیرات راهکارهای مدیریت منابع انسانی بر افراد تمرکز کند، این ممکن است برای درک تأثیرات کلی راهکارهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت ناقص باشد (Jiang & Liu, 2015).

انعطاف‌پذیری در فرایندهای منابع انسانی، قابلیتی است که از طریق آن سازمان می‌تواند به‌راحتی با تغییرات احتمالی محیط سازگار شود (Sekhar, et al, 2016). مطالعات متعدد نشان داده است که انعطاف‌پذیری کارکنان، بر نتایج کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد (Chang, et al, 2013). علاوه‌براین، یک سیستم کاری با عملکرد بالا به‌عنوان یکی از مهمترین مکانیسم‌های مؤثر بر جنبه‌های مختلف انعطاف‌پذیری منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود (Beltrán -Martín, et al., 2008)؛ بنابراین، نظام‌های کاری با عملکرد بالا

1. Job Demands – Resources

نه‌تنها بر توسعه انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارند، بلکه همچنین دارای ظرفیت لازم برای تأثیر بر نتایج سازمانی نیز هستند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا زمانی انعطاف‌پذیری فردی و سازمانی را در پی خواهند داشت که مقوله یادگیری‌مداری در اولویت راهبردهای عملیاتی مدیران و کارکنان شرکت قرار داشته باشد. تعهد به یادگیری[1]، چشم‌انداز مشترک و تفکر باز[2]، نه‌تنها باعث افزایش توانمندی کارکنان در استفاده از مهارت‌های موجود می‌شود، بلکه آن‌ها را تشویق می‌کند تا دانش و مهارت‌های خود را به‌گونه‌ای هم‌افزا با اهداف سازمان و نیازهای بازار هماهنگ سازند (Jyoti & Dev, 2016).

اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند مواردی که در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا است (نظیر فرصت‌های توسعه، امنیت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری) یکی از راه‌های مختلف نشان دادن حمایت و مراقبت سازمانی است، زیرا ازآنجاکه اکثر کارکنان درک می‌کنند که سازمان کنترل قابل‌توجهی بر روی چنین اقداماتی دارد (یعنی آن‌ها اختیاری هستند)، مطلوبیت چنین شیوه‌هایی به حمایت سازمانی ارتباط پیدا می‌کند، یکی از این نتایج رضایت شغلی است که درحال‌حاضر موردتوجه نظریه تبادل اجتماعی است و بر این باور است که وقتی کارکنان احساس حمایت کنند یا نشانه‌هایی وجود دارد که سازمان قادر است و مایل است به آن‌ها کمک کند، رضایت آن‌ها جلب می‌شود؛ زیرا نیازهای عاطفی ـ اجتماعی آن‌ها برآورده می‌شود. ازاین‌رو، چندین نویسنده به‌طور تجربی تأیید کرده‌اند که رضایت شغلی نتیجه‌ای است که از روابط مبادله‌ای ارائه شده به‌وسیله نظریه تبادل اجتماعی حاصل می‌شود. به‌طور مثال در شرکت‌های حمل‌ونقل، ادراک جو ایمنی کارکنان با سطوح بالاتر رضایت شغلی همبستگی دارد، زیرا چنین ادراکاتی نشان می‌دهد که سازمان نیاز اساسی ایمنی در محل کار و تعهد به رفاه را برآورده می‌کند (Huang, et al, 2017). مثال دیگر این است؛ رفتارهای حمایتی مدیر (به‌عنوان‌مثال ارائه بازخورد سازنده، افزایش ویژگی‌های کار) تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان دارد زیرا چنین رفتارهایی باعث می‌شود که کارکنان احساس ارزشمندی کنند. درحال‌حاضر، تحقیقات قبلی نشان داده است که تمرکز بر رضایت شغلی به‌عنوان یکی از پیامدهای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، از طریق انجام اقداماتی درون این سیستم‌ها مانند آموزش، پاداش‌ها، طراحی شغل و توسعه کار، باعث بهبود رضایت کارکنان شاغل در بخش هتلداری شده است. همان‌طور که در بالا توضیح داده شد، این به این دلیل است که گفته شد اقدامات مدیریت منابع انسانی پیامدهای مثبتی را برای کارکنان در بر خواهد داشت،

1. Commitment to learning
2. Shared Vision & Open-Mindedness

مانند توانایی‌ها یا فرصت‌های بهبودیافته برای توسعه و غنی‌سازی، که منجر به رضایت بیشتر خواهد شد. درنتیجه، منطقی است انتظار داشته باشیم که تمام سیستم‌های کاری با عملکرد بالا اثرات مثبتی بر رضایت کارکنان داشته باشد. درحقیقت تحقیقات این موضوع را در صنعت گردشگری و هتلداری نشان داد. خارج از صنعت گردشگری، ادبیات عمومی موضوع نیز دائماً رابطه مثبت بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رضایت شغلی را در بخش‌هایی نظیر مهندسی، آموزش دانشگاه دولتی، بخش‌های تولیدی و بانکداری و همچنین در سایر فعالیت‌ها نشان می‌دهد. بدین لحاظ، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا چون عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند، برای شرکت‌ها سودمند هستند. با این حال، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا همچنین برای کارکنان به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود تندرستی آن‌ها مفید است (Dorta-Afonso, et al, 2023).

نوآوری و وجه تمایز این تحقیق با تحقیقات قبلی در این است که در تحقیقات قبلی غالباً به بررسی رابطه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با یک یا چند موضوع در حوزه مدیریت منابع انسانی نظیر رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، توانمندسازی، انعطاف‌پذیری، نوآوری، بهره‌وری و بهبود عملکرد پرداخته‌اند، درحالی‌که این پژوهش به دنبال ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا است که از این حیث بدیع و تازه است. همچنین تحقیقات قبلی غالباً در شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در حوزه خدمات و گردشگری انجام شده‌اند، درحالی‌که این پژوهش در یک سازمان صنعتی عظیم، صاحب‌نام و فعال در حوزه نفت و گاز انجام شده است.

در راستای ضرورت و اهمیت پژوهش مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند. شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، می‌بایست عملکرد و بهره‌وری مطلوبی داشته باشد. شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به‌عنوان بزرگترین شرکت تولیدکننده نفت و گاز ایران، نقش بی‌بدیلی در تولید ناخالص داخلی کشور دارد. شرکت ملی مناطق نفتی در زمره سازمان‌هایی است که به سبب تحولات سریع جهانی در بخش‌های اقتصادی و ورود تکنولوژی‌ها و نوآوری‌های جدید، نیازمند بهسازی نیروی انسانی و به‌عبارتی، توانمندسازی کارکنان خود است (گریزان و همکاران، ۱۴۰۰). ازاین‌رو عملکرد، بهره‌وری و بالندگی منابع انسانی این شرکت عظیم،

بالطبع تأثیر شگرفی در اقتصاد ملی خواهد داشت. در این پژوهش برآنیم الگویی از مدیریت منابع انسانی مبتنی بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ارائه نماییم که بتواند منجر به ارائه راهکارهای تجربی مناسبی برای این شرکت شود. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های دولتی ایران به‌منظور ارائه الگوی مناسب (موردمطالعه: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب) است.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر براساس نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی و از لحاظ بعد زمان تحقیقی مقطعی است. برای سنجش متغیرهای این پژوهش با انتخاب نمونه‌ای که معرف جامعه آماری است و با توزیعِ پرسشنامه به بررسی مفاهیم پرداخته شده است، بنابراین مطالعه حاضر از لحاظ دسته‌بندی پژوهش‌های توصیفی، از نوع پیمایشی و کاربردی به شمار می‌آید. درنهایت از نظر روش گردآوری داده‌های این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته و اکتشافی است. این پژوهش دارای دو بخش کیفی (مربوط به شناسایی عوامل جهت طراحی الگو) و بخش کمی (مربوط به آزمون الگوی طراحی شده) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۲ نفر از مدیران و رؤسا و کارشناسان مدیریت منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب و شرکت‌های تابعه است که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل ۷۲۵ نفر از کارکنان مدیریت منابع انسانی ستاد و شرکت‌های تابعه شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بوده که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۵۱ نفر به روش تصادفی ساده تعیین شد. برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه ۱۵۷ سؤالی برآمده از سه راند دلفی‌فازی استفاده شد. در پرسشنامه برآمده از روش دلفی‌فازی، مدیریت منابع انسانی در ۱۸ بعد، ۴۱ مؤلفه و ۱۰۳ شاخص دسته‌بندی شده‌اند. همچنین متغیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نیز دارای ۵ بعد، ۳۱ مؤلفه و ۵۴ شاخص است.

یافته‌ها

افراد موردمطالعه در این پژوهش ۲۵۱ نفر بوده‌اند که ۲۲۰ نفر مرد و ۳۱ نفر زن هستند. ۳۴ نفر کاردانی و پایین‌تر، ۱۲۱ نفر دارای تحصیلات لیسانس و ۸۴ نفر فوق‌لیسانس و ۱۲ نفر دارای تحصیلات دکتری هستند. از نظر سن، ۵ نفر کمتر از ۳۰ سال، ۸۴ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۹۲ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۷۰ نفر بیش از ۵۱ سال سن دارند.

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد	انحراف معیار
شیوه‌ها، استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی	۲۵۱	۳/۵۷	۱/۴۳	۵/۰۰	۳/۳۸۷۱	۰/۰۴۸۷۰	۰/۷۷۱۵۸
اقدامات و روش‌های کاری مبتنی بر مشارکت و مداخله بالای کارکنان	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۹۹۷۶	۰/۰۴۴۷۷	۰/۷۰۹۳۶
بهبود عملکرد سازمانی	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۸۰۸۸	۰/۰۵۴۱۱	۰/۸۵۷۲۰
عوامل رفتاری	۲۵۱	۳/۲۰	۱/۷۰	۴/۹۰	۳/۳۶۳۳	۰/۰۴۸۲۵	۰/۷۶۴۴۲
ساختار سازمانی، فرایندها و فضای کسب‌وکار	۲۵۱	۳/۴۰	۱/۶۰	۵/۰۰	۳/۴۳۹۰	۰/۰۴۵۹۰	۰/۷۲۷۲۳
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۲۵۱	۳/۰۹	۱/۵۷	۴/۶۶	۳/۳۹۹۲	۰/۰۳۶۷۵	۰/۵۸۲۱۷
استخدام و تدارک نیرو	۲۵۱	۳/۵۰	۱/۲۵	۴/۷۵	۳/۱۵۶۴	۰/۰۵۵۲۱	۰/۸۷۴۷۶
نظام پرداخت، (سیستم جبران خدمات)	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۹۱۴۳	۰/۰۵۷۹۱	۰/۹۱۷۴۱
توسعه منابع انسانی	۲۵۱	۳/۰۰	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۷۷۳	۰/۰۶۰۲۶	۰/۹۵۴۶۹
مدیریت عملکرد	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۹۰۸۴	۰/۰۵۸۷۲	۰/۹۳۰۳۶
روابط کار	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۶۹۳	۰/۰۶۰۶۸	۰/۹۶۱۳۶
نگهداشت منابع انسانی	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۹۳۲۳	۰/۰۵۶۰۸	۰/۸۸۸۴۸
اهداف و استراتژی‌های سازمانی	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۹۸۴۱	۰/۰۵۹۲۰	۰/۹۳۷۹۵
مدیریت سرمایه انسانی	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۷۵۷۰	۰/۰۶۸۲۴	۱/۰۸۱۰۶
محیط‌بیرونی(عوامل‌محیطی)	۲۵۱	۳/۶۰	۱/۴۰	۵/۰۰	۳/۰۷۳۳	۰/۰۴۳۹۵	۰/۶۹۶۳۱
محیط‌داخلی(عوامل‌سازمانی)	۲۵۱	۳/۶۰	۱/۴۰	۵/۰۰	۳/۳۸۹۶	۰/۰۵۰۵۴	۰/۸۰۰۶۳
عوامل شغلی	۲۵۱	۳/۷۵	۱/۲۵	۵/۰۰	۳/۳۴۹۶	۰/۰۴۹۷۸	۰/۷۸۸۷۰
عوامل فردی	۲۵۱	۳/۵۰	۱/۲۵	۴/۷۵	۲/۹۸۲۱	۰/۰۴۳۳۳	۰/۶۸۶۴۲
یادگیری و بالندگی	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۶۲۵	۰/۰۵۴۷۴	۰/۸۶۷۲۰
مدیریت استعداد	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۸۳۳	۰/۰۶۵۰۶	۱/۰۳۰۶۷
ارتباطات	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۵۹۰	۰/۰۶۰۵۶	۰/۹۵۹۵۲
مشارکت سازمانی	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۰۷۲	۰/۰۵۷۷۴	۰/۹۱۴۸۳

متغیرها	تعداد	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد	انحراف معیار
تعهد شغلی	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۸۶۵	۰/۰۵۲۲۸	۰/۸۲۸۲۸
مدیریت دانش	۲۵۱	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۶۶۵	۰/۰۵۵۰۷	۰/۸۷۲۴۲
مدیریت منابع انسانی	۲۵۱	۲/۹۹	۱/۷۵	۴/۷۴	۳/۴۱۹۹	۰/۰۳۴۰۲	۰/۵۳۸۹۶

براساس داده‌های مندرج در جدول ۱ مشخص است که ۲۵۱ داده صحیح پیرامون متغیرهای تحقیق گردآوری شده است. میانگین نمرات متغیرها بین ۲/۹۸۲ تا ۳/۹۸۴ بوده است که در این میان اهداف و استراتژی‌های سازمانی بیشترین میانگین را دارد. بیشترین میزان پراکندگی از لحاظ شاخص دامنه تغییرات برابر ۴/۰۰ هست که زیاد است. از نظر شاخص انحراف معیار متغیر مدیریت سرمایه انسانی دارای بیشترین پراکندگی است.

آزمون انتخاب متغیرهای مناسب: یکی از روش‌های انتخاب متغیرهای مناسب برای تحلیل عاملی استفاده از ضریب KMO[1] است که مقدار آن همواره بین صفر و یک در نوسان است. درصورتی‌که مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت؛ اما درصورتی‌که مقدار آن بزرگتر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود.

جدول ۲. اندازه‌گیری کفایت نمونه

آزمون	آماره	
کایسر ـ میر ـ اولکین (KMO)	اندازه‌گیری کفایت نمونه	۰/۹۰۴
آزمون کرویت بارتلت[2]	تقریب کای دو	۱۳۱۸۴/۴۶۶
	درجه آزادی	۲۴۸۵
	معناداری	۰/۰۰۰

ازآنجاکه مقدار شاخص KMO برابر ۰/۹۰۴ بدست آمده است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار معناداری آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی، مناسب است. تکنیک

1. Kaiser Meyer Olkin
2. Bartlett's Test of Sphericity

حداقل مربعات جزئی[1] (PLS): مدل تحقیق با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفته شده است. جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. پایایی برای سنجش پایداری درونی بوده و خود شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ[2] و پایایی ترکیبی[3] (CR) است. پایایی مدل اندازه‌گیری براساس نتایج مدل اندازه‌گیری بارعاملی مشاهده شده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۵ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل‌مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود، وجود دارد و همچنین براساس نتایج مدل اندازه‌گیری، مقدار بوت استراپینگ (آماره t)، در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد، همبستگی بین متغیرهای قابل‌مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. با توجه به نتایج بدست آمده، مقدار ضریب پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد مدل موردمطالعه بیشتر از ۰/۷ است و ازاین‌رو می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج[4] (AVE) و پایایی مرکب (CR) محاسبه می‌شود.

براساس معیار هتروتریت ـ مونوتریت[5] (HTMT) که نسبت خصیصه تک‌ارزشی به چندارزشی روش جدیدی برای ارزیابی اعتبار افتراقی در مدلسازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی است. معیار HTMT، نسبت میانگین هندسی همبستگی‌های شاخص‌ها در درون همان ساختار بر متوسط همبستگی‌های شاخص‌ها در درون همان ساختار است. اگر مقدار HTMT کمتر از ۰/۹ باشد، اعتبار افتراقی بین دو ساختار انعکاسی تأیید شده است. نتایج آزمون نشان می‌دهد برای تمام سازه‌های مدل، این معیار زیر ۰/۹ هست که موردتأیید است. پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون مورد ارزیابی قرار گرفت؛ و بررسی همخطی (عامل تورم واریانس)[6] (VIF) نیز، نشان داد که مقدار VIF تمامی متغیرهای پیش‌بینی روی سازه‌های وابسته کمتر از ۵ بدست آمده لذا می‌توان این مقدار را منطقی و قابل‌قبول دانست. معیار ضریب تعیین[7] (R^2) که برابر با توان دوم همبستگی مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یک سازه درون‌زای مشخص شده است. ضریب تعیین نشان می‌دهد چند درصد تغییرات متغیر وابسته به‌وسیله متغیر مستقل تبیین می‌شود. این معیار دقت

1. Partial Least Squares
2. Cronbach
3. Composite Reliability
4. Average Variance Extracted (AVE)
5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)
6. Variance Inflation Factor
7. R Square

پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد. از نظر چین[1] (۱۹۹۹)، مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی برآورد می‌شوند. نتایج نشان می‌دهد که تمام ضرایب تعیین بزرگتر از مقدار ۰/۱۹ بوده در سطح قابل‌قبولی قرار دارند.

جدول ۳. معیار ضریب تعیین سازه‌های وابسته (درون‌زا)

متغیرهای وابسته	R^2	شرط قبول	وضعیت	نتیجه
تعهد شغلی	۰/۲۰۲	۰/۱۹ <	ضعیف	قابل‌قبول
توسعه منابع انسانی	۰/۷۴۳	۰/۱۹ <	قوی	قابل‌قبول
روابط کار	۰/۵۶۵	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
ساختار سازمانی، فرایندها و فضای کسب‌وکار	۰/۴۳۵	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
اقدامات و روش‌های کاری مبتنی بر مشارکت و مداخله بالای کارکنان	۰/۴۱۷	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
شیوه‌ها، استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی	۰/۲۶۶	۰/۱۹ <	ضعیف	قابل‌قبول
عوامل رفتاری	۰/۴۵۱	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
عوامل شغلی	۰/۳۷۲	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
عوامل فردی	۰/۳۹۷	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
محیط بیرونی (عوامل محیطی)	۰/۶۶۴	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
محیط داخلی (عوامل سازمانی)	۰/۷۴۱	۰/۱۹ <	قوی	قابل‌قبول
مدیریت استعداد	۰/۷۳۳	۰/۱۹ <	قوی	قابل‌قبول
مدیریت دانش	۰/۴۶۲	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
مدیریت سرمایه انسانی	۰/۵۸۱	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
مدیریت عملکرد	۰/۲۰۰	۰/۱۹ <	ضعیف	قابل‌قبول
مشارکت سازمانی	۰/۱۹۳	۰/۱۹ <	ضعیف	قابل‌قبول
نظام پرداخت (سیستم جبران خدمات)	۰/۲۲۵	۰/۱۹ <	ضعیف	قابل‌قبول
نگهداشت منابع انسانی	۰/۵۳۱	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
یادگیری و بالندگی	۰/۲۹۳	۰/۱۹ <	ضعیف	قابل‌قبول
ارتباطات	۰/۴۱۸	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
بهبود عملکرد سازمانی	۰/۲۸۵	۰/۱۹ <	ضعیف	قابل‌قبول
استخدام و تدارک نیرو	۰/۵۲۴	۰/۱۹ <	متوسط	قابل‌قبول
اهداف و استراتژی‌های سازمان	۰/۲۰۹	۰/۱۹ <	ضعیف	قابل‌قبول

1. Chin

معیار اندازه اثر (f^2) که شدت رابطه میان سازه‌های مدل را نشان می‌دهد. در واقع نشان می‌دهد وجود یا عدم‌وجود سازه‌ای از مدل، اثر قابل‌توجهی بر سازه‌های درون‌زای مدل دارد یا خیر. نتایج نشان می‌دهد که تمامی ضرایب اندازه اثر بزرگتر از مقدار ۰/۰۲ بوده در سطح قابل‌قبولی قرار دارند.

معیار قدرت پیش‌بینی مدل (Q^2) یا معیار استون گیسر[1]، تناسب پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد. در واقع نشان می‌دهد اگر در یک مدل روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشد سازه‌ها قادر به تأثیرگذاری کافی بر شاخص‌های همدیگر هستند و این امر موجب می‌شود فرضیات به‌درستی ارزیابی شوند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شاخص Q^2 سازه‌های وابسته مقداری مثبت (بزرگتر از ۰/۰۲) برآورد شده است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که قدرت مدل درخصوص پیش‌بینی همه متغیرها در سطح قابل‌قبولی قرار دارد؛ و درمورد بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش که پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری باید به تفسیر روابط پرداخته شود. در واقع در این بخش از تحقیق به بررسی روابط تحقیق با تکنیک تحلیل مسیر پرداخته شده است. تصمیم‌گیری درخصوص تأیید یا رد روابط براساس مقدار آماره t و سطح معناداری صورت خواهد گرفت. سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و یا مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ عدم رد روابط را نشان می‌دهد؛ که در ادامه الگوی بدست آمده با تکنیک حداقل مربعات جزئی در شکل ۱ نشان داده شده است.

نتایج بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در جدول ۴ نشان داده شده است.

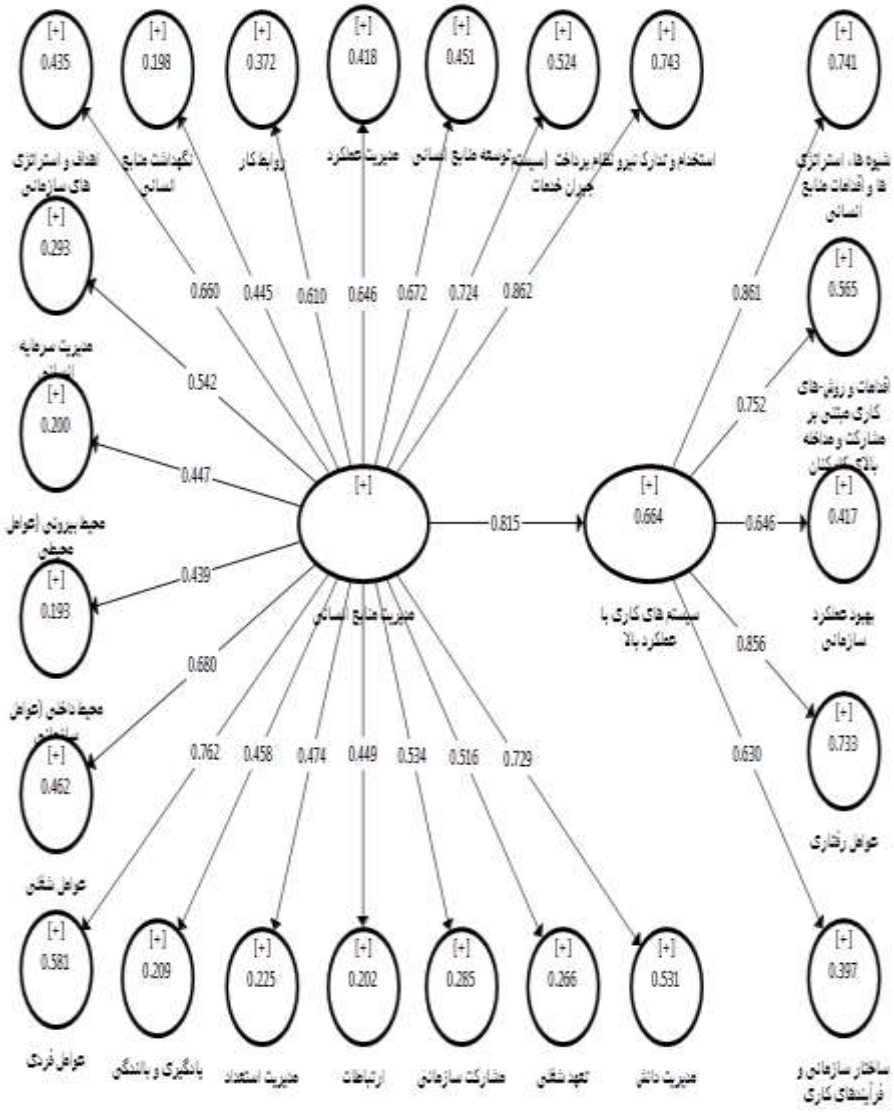
جدول ۴. نتایج بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
مدیریت منابع انسانی ← سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۰/۸۱۵	۳۰/۶۵۹	۰/۰۰۰	تأیید

طبق جدول ۳ مشاهده می‌شود شدت اثر مدیریت منابع انسانی بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ۰/۸۱۵ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳۰/۶۵۹ بدست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۰۰ محاسبه

1. Stone-Geisser

شکل ۱. الگوی بدست آمده با تکنیک حداقل مربعات جزئی



شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج بررسی روابط بین ابعاد، مؤلفه‌های الگوی مدیریت منابع انسانی بر مبنای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵. نتایج بررسی روابط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت منابع انسانی بر مبنای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

مسیر	ضریب مسیر	tآماره	سطح معناداری	نتیجه
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ← اقدامات و روش‌های کاری مبتنی بر مشارکت و مداخله بالای کارکنان	۰/۷۵۲	۱۹/۹۲۳	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ← بهبود عملکرد سازمانی	۰/۶۴۶	۱۰/۲۹۷	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ← ساختار سازمانی، فرایندها و فضای کسب‌وکار	۰/۶۳۰	۱۰/۰۵۰	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ← شیوه-ها، استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی	۰/۸۶۱	۳۴/۸۵۲	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ← عوامل رفتاری	۰/۸۵۶	۲۷/۳۳۳	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← ارتباطات	۰/۴۴۹	۶/۹۵۶	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← استخدام و تدارک نیرو	۰/۸۶۲	۵۱/۶۱۷	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← اهداف و استراتژی‌های سازمانی	۰/۶۶۰	۱۷/۴۲۰	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← تعهد شغلی	۰/۵۱۶	۷/۵۶۹	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← توسعه منابع انسانی	۰/۶۷۲	۱۶/۹۰۲	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← روابط کار	۰/۶۱۰	۱۰/۷۷۰	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← عوامل شغلی	۰/۶۸۰	۱۱/۳۴۳	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← عوامل فردی	۰/۷۶۲	۱۸/۸۹۲	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← محیط بیرونی (عوامل محیطی)	۰/۴۴۷	۶/۱۱۶	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← محیط داخلی (عوامل سازمانی)	۰/۴۳۹	۶/۱۱۳	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← مدیریت استعداد	۰/۴۷۴	۷/۹۴۰	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← مدیریت دانش	۰/۷۲۹	۱۶/۳۱۰	۰/۰۰۰	رابطه معنادار

مسیر	ضریب مسیر	tآماره	سطح معناداری	نتیجه
مدیریت منابع انسانی ← مدیریت سرمایه انسانی	۰/۵۴۲	۱۰/۲۳۸	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← مدیریت عملکرد	۰/۶۴۶	۱۰/۷۴۲	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← مشارکت سازمانی	۰/۵۳۴	۹/۲۷۵	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← نظام پرداخت (سیستم جبران خدمات)	۰/۷۲۴	۲۳/۰۸۷	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← نگهداشت منابع انسانی	۰/۴۴۵	۶/۱۸۹	۰/۰۰۰	رابطه معنادار
مدیریت منابع انسانی ← یادگیری و بالندگی	۰/۴۵۸	۶/۵۸۰	۰/۰۰۰	رابطه معنادار

همانطور که در جدول ۵ مشخص است تمامی ابعاد مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دارای رابطه معناداری با متغیر اصلی خود هستند و با توجه به تأیید شاخص‌های برازش مدل، درمجموع می‌توان گفت الگوی نهایی مدیریت منابع انسانی بر مبنای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های دولتی ایران از اعتبار مطلوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های دولتی ایران به‌منظور ارائه مدل مناسب (موردمطالعه شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب) است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵٪ مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رابطه معناداری دارد. یافته‌های تحقیق نشان دادند که ابعاد مدیریت منابع انسانی عبارتند از: استخدام و تدارک نیرو، سیستم جبران خدمات، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، روابط کار، نگهداشت منابع انسانی، اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، محیط بیرونی (عوامل محیطی)، محیط داخلی (عوامل سازمانی)، عوامل شغلی، عوامل فردی، یادگیری و بالندگی، مدیریت استعداد، ارتباطات، مشارکت سازمانی، تعهد شغلی و مدیریت دانش است و همه این ابعاد با متغیر مدیریت منابع انسانی رابطه معناداری دارند. همچنین ابعاد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نیز عبارتند از: شیوه‌ها و استراتژی‌ها و اقدامات منابع

انسانی، اقدامات و روش‌های کاری مبتنی بر مشارکت و مداخله بالای کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، عوامل رفتاری، ساختار سازمانی، فرایندها و فضای کسب‌وکار است و همه این ابعاد با متغیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معناداری دارند. با توجه به تأیید شاخص‌های برازش مدل، درمجموع الگوی نهایی مدیریت منابع انسانی بر مبنای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های دولتی ایران از اعتبار مطلوبی برخوردار است. نتایج تحقیق با تحقیقات انجام شده در این حوزه همسویی دارد؛ ابویزید و همکاران نشان دادند نقش کارمندان و یادگیری سازمانی الهام‌بخش کارکنان، درجهت توانمندسازی مثبت و تعهد سازمانی آن‌ها است (Abu Yazid, et al, 2017)؛ بنابراین، به این نتیجه می‌رسند که نقش واسطه‌ای تعهد کارکنان و تعهد سازمانی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌منظور تقویت عملکرد سازمانی تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. جیوتی و رانی نشان دادند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، مدیریت دانش، نقش میانجی‌گر بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند (Jyoti & Rani, 2017). ویی نشان داد که عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی منجر به کاهش قصد ترک خدمت کارکنان می‌شود و سرمایه انسانی در سازمان را تقویت می‌نماید (Wei, 2015). کانگین و همکاران، نشان دادند عملکرد بالای منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد و آموزش و مشارکت کارکنان نیز تأثیر زیادی بر عملکرد سازمانی دارد (Kangyin, et al, 2015). مک‌شان و گلینو سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌عنوان اثربخشی سازمان در اجرای عملیات خود جهت افزایش قابلیت‌های کارکنان مانند: مشارکت کارکنان، استقلال شغلی، توسعه صلاحیت‌ها و پاداش برای عملکرد تعریف کردند (McShane, Glinow,2015). با این حال، سیمونز، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی به‌هم مرتبط تعریف کرد که شامل گزینش‌پذیری، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران هزینه‌هایی است که به‌منظور افزایش عملکرد کارکنان طراحی شده است (Simmons, 2011). شهریاری و همکاران نشان دادند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبت بر یادگیری سازمانی و نوآوری می‌گذارد. علاوه بر این، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق یادگیری سازمانی اثر غیرمستقیمی بر نوآوری دارند (Shahriari, et al, 2017). متغیرهای استقلال کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، امنیت شغلی و مدیریت عملکرد بر نوآوری بنیادی شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر دارد (Shahriari, Abzari, et al, 2018). علاوه بر این، نتایج حاکی از آن است که متغیرهای امنیت شغلی و

وضوح شغلی تأثیر معناداری بر نوآوری بنیادی شرکت‌های دانش‌بنیان ندارد. تاکوچی و همکاران (Takeuchi, et al., 2007) پی بردند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ارتباط مثبتی با درجه تبادل اجتماعی دارد که این امر نیز به‌نوبه خود مرتبط با عملکرد بهتر است. کارکنان با تمرکز بالا، دارای عملکرد بهتری هستند و همچنین ساختار اجتماعی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیق دورتا آفونسو و همکاران تأثیر مثبت مستقیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را بر رضایت شغلی و تأثیر غیرمستقیم آن را از طریق کاهش فرسودگی شغلی تأیید نمود (Dorta-Afonso, et al, 2023). مطالعه کلوتسینیوتیس و میهایل نشان می‌دهد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا سهم ارزشمندی در بهبود جو خدماتی عادلانه دارد و به‌نوبه خود بر مشارکت کاری کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد (Kloutsiniotis, Mihail, 2020). همچنین، بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و ابعاد آن، تعهد سازمانی و ابعاد آن و توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن با جو نوآورانه سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.

این تحقیق نیز همانند سایر تحقیقات مبتنی بر روش علمی، دارای یک سری محدودیت‌هایی است که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود: محدودیت در فعالیت‌های میدانی و اجرای پرسشنامه: شاید بتوان عاملی که در سراسر پژوهش منجر به ایجاد محدودیت‌هایی برای پژوهشگر شده بود را بیان نمود و آن عدم همکاری جامعه آماری برای تکمیل پرسشنامه‌ها بود. برای رفع چنین محدودیتی پیشنهاد می‌شود که این‌گونه تحقیقات موردحمایت مالی قرار گیرند. همچنین به جامعه آماری درمورد اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش‌ها توضیح داده شود. در این صورت می‌توان همکاری لازم را از طرف آنان کسب نمود. احتمال عدم ارائه پاسخ‌های صادقانه و صحیح که وجود چنین پاسخ‌هایی یقیناً در نتایج پژوهش مؤثر است. با توجه به اینکه در پژوهش‌های کیفی فقط یک موقعیت مورد مشاهده قرار می‌گیرد لذا تعمیم امکان‌پذیر نیست. ازآنجاکه در این پژوهش برای شناسایی سازه‌ها از روش تحلیل محتوا که یک روش کیفی است، استفاده شده است، لذا قابلیت تعمیم نتایج با محدودیت مواجه است. ازجمله محدودیت‌های این پژوهش مقطعی بودن آن است. همه متغیرها در یک زمان اندازه‌گیری شدند و لذا استنباط‌های مربوط به روابط علّی میان متغیرها را دشوار ساخت. همچنین گذشت زمان می‌تواند بر نتایج آن تأثیرگذار باشد و نتایج آن را غیرقابل‌تعمیم نماید.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهایی در ادامه مطرح می‌شود: استفاده از سیستم‌های دقیق و پیشرفته برای جذب، گزینش و به‌کارگماری افراد و آموزش گسترده

در حوزه‌های مهارتی فنی و مهارت‌های بین‌فردی و رفتاری و همچنین آموزش‌های چندبعدی و تفویض اختیار و تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز و مشارکتی سرلوحه کار مدیران قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در راستای بهبود عملکرد مستمر، نظام جبران خدمات و پرداخت پاداش عادلانه مبتنی بر عملکرد و بهره‌وری با توجه به عوامل کلانی همچون: اقتصاد، نرخ تورم، بازار کار و تولید، قوانین و مقررات ایجاد نمایند و همواره رعایت عدالت در جبران خدمات و پرداخت متناسب با ارزش نسبی هر شغل مطمح نظر باشد. استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های کمی و عینی، با معیارهای ارزیابی دقیق و روشن و همچنین معیارهای کیفی و رفتاری با کمترین سوگیری‌ها و خطاهای ارزیابی، با تمرکز بر بهبود عملکرد و تأثیر دادن نتایج و پیامدهای ارزیابی عملکرد بر شرایط شغلی کارکنان، در اولویت مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها قرار گیرد.

منابع

سپه‌پور، ر.، خیراندیش، م.، رحمانی، ح. (۱۴۰۲). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سازمان تأمین اجتماعی، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۵ (۵۲): ۳۵-۲۳.

گریزان، ل، احمدی، س.ع.ا.، چناری، و. (۱۴۰۰). الگویی برای برند کارفرما براساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۲ (۴۸): ۲۳۷-۲۱۸.

مطلبی ورکانی، ا.، ناظم، ا.ح.، ناظم، ف. (۱۴۰۲). الگوی پیش‌بینی جو نوآورانه سازمانی براساس سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و تعهد سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی در دانشگاه علوم دریایی، *فصلنامه علمی علوم و فناوری دریا*، ۳۵ (۲۷).

Abu Yazid, Z, N., Wan Kalthom Y., Maisarah, I., Nur'Ain, A. (2017). High Performance Work System (HPWS) and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude, SCOPUS JOURNAL.

Aringa, C, D. Ghinetti, P. Lucifora, C. (2003). High Performance Work Systems, Industrial Relations and Pay Settings in Europe, *Università Cattolica del S.* Cuore, Milano.

Bashir, M., Jianqiao, L., Ghazanfar, F., Abrar, M. (2012). The effect of perception of existence of HPWS on employee' s organizational commitment: A test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan. *Journal of Advances in Asian Social Science*. Vol. 1, No. 1, 87-89.

Becker, B. E., Huselid, M, A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, December 2006. 898-925.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T., Wood, S. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, Vol. 61 No. 3, pp. 467-501

Boxall, P. and Purcell, J. (2003), Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, Basingstoke

Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management, 39*(7), 1924–1951.

Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., Benítez-Nú˜nez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout, International Journal of Hospitality Management, 108(6): 103364

Huang, Y., Ma, Z., Meng, Y. (2017). High Performance Work Systems and Employee Engagement: Empirical Evidence from China. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 56(4). D.O.I: 10.1111/1744-7941.12140

Huslid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38(3):635-872.

Jiang, J.Y., Liu, C.W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25 (2015) 126–137.

Jiang, K., Takeuchi, R. and Lepak, P.D. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research, *Journal of Management Studies*, Vol. 50 No. 8, pp. 1448-1480.

Jyoti, R., Rani, A. (2017). "High performance work system and organizational performance: role of knowledge management", *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 8, 1770-1795, https:// doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262

Jyoti, J., & Dev, M. (2016). Perceived High-performance Work System and Employee Performance: Role of Self efficacy and Learning Orientation. *Metamorphosis*, 15(2), 115-133

Jyoti, J., Rani, R., Gandotra, R. (2015). The impact of bundled high performance human resource practices on intention to leave, *International Journal of Educational Management*, 29(4): 431 - 460.

Kangyin., Lu Jinxia., Zhu Haijun., B. (2015). High-performance human resource management and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115(2): 353 - 382.

Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., Greenfield, D. and Lawrence, S. (2016). The message and the messenger: identifying and communicating a high performance 'HRM philosophy', *Personnel Review*, Vol. 45(6): 1240-1258

Kirkman, B. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management. Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*. 42(1), 58-74.

Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M. (2020). High performance work systems in the tourism and hospitality industry: a critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 32 No. 7, pp. 2365-2395.

Liao, Y. -S. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, vol.34, No.3, 294-309

McShane, S. L. and Glinow, M. A. V. (2015). *Organizational Behavior*. McGraw Hill, 7th ed.

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 96, No.6, 1105-1118 doi: 10/1037/a0024710

Mitchell, R., Obeidat, S., Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices, *human resource management*, November–December 2013, 52(6): 899–921.

Muduli, A. (2015). High Performance Work System, HRD Climate and Organizational Performance: An Empirical Study, *European Journal of Training and Development*, 39(3): 239-257.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008. 00121.x

Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., Björkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(8), 1391–1406.

Park, J., kim, C. (2023). The Role of Organizational Justice and Social Interaction in Mitigating The negative Effects of high-Performance Member Retailers on Strategic Integration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 1-9.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Harvard Business School Press*, Boston Massachusetts.

Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). A study of HR flexibility and firm performance: a perspective from the IT industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 57-75.

Shahriari, M., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., Kianpour, M. (2017). Learning, innovation and high performance in knowledge-based firms, *Human Systems Management* 36 (4), 285–295.

Shahriari, M., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., Kianpour, M. (2018). The effect of high-performance work systems on radical innovation in knowledge-based companies through moderating role of innovation capabilities. *International Journal of Business Excellence*,Vol. 16, No. 3, pp 269-285.

Simmons, B. L. (2011). "High-Performance Work Systems Affect Employee Attitudes and Group Performance". http://www.bretlsimmons.com/ (accessed August 1, 2015).

Starbuck, W. H. (2017). Organizational Learning and Unlearning. *The Learning Organization*. Vol. 24 No. 1, 2017 30-38.

Stone, D. L., Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, Vol. 25, Issue.2, 139-145.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work

Systems and The Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069.

Tang, T.-W., Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885–895.

Tomer, J. F. (2001). Understanding High-Performance Work System: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management. *The Journal of Socioeconomics*, 30(1):63-73.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846

Wei, Y.-C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *Personnel Review*, Vol. 44(5): 739 – 756.

Zacharatos, A., Barling, J. and Iverson, R.D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 1, 77-93.

Zhang, B., and Morris, J.L. (2014). High-performance work systems and organizational performance testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 1, 68-90.