

مقاله پژوهشی:

ارزیابی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی

سیده سپیده موسوی تطفی^۱، داود کیاکجوری^۲، غلامرضا معمارزاده طهران^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

چکیده

هدف از انجام این تحقیق، مطالعه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان است. بدین منظور، انجام یک تحقیق با رویکرد آمیخته در دستور کار قرار گرفت. ابتدا در بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در ۳ بعد، ۱۶ مولفه و ۶۵ شاخص استخراج شد. جامعه آماری در این بخش، مشتمل بر تمامی متون علمی (کتاب و مقالات) در حوزه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بود. سپس در بخش کمی، الگوی ارائه شده با استفاده از شیوه مدل‌سازی معادلات ساختاری در سه مرحله شامل: برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل و با استفاده از نرم‌افزار PLS در نیروی انتظامی استان گیلان مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری در این بخش مشتمل بر کلیه روسا، مدیران و معاونین نیروی انتظامی استان گیلان به تعداد ۱۶۰ نفر بود که از این میان با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۱۳ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. سپس با توجه به نتایج حاصل شده، رتبه هر یک از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های موجود در مدل، در نیروی انتظامی استان گیلان تعیین و نتایج آن گزارش شد. مدیران نیروی انتظامی می‌توانند از نتایج این پژوهش برای ارتقاء مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در مجموعه نیروی انتظامی گیلان بهره‌گیرند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، تکنیک دلفی فازی، مدل‌سازی معادلات ساختاری..

۱. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، ایران.

۲. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، ایران، نویسنده مسئول. رایانامه: davoodkia@yahoo.com

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، ایران.

مقدمه

یکی از خطوط اصلی تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی راهبردی در دو دهه گذشته با هدف بهبود درک روابط رخ داده بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان بوده است (روجزینسکا پاوتریک^۱، ۲۰۲۰: ۵۸۲).

از نظر نظریه پردازان مدیریت راهبردی منابع انسانی، شیوه‌های منابع انسانی عملکرد بالا به‌عنوان شیوه‌های بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شود. علت اصلی در نظر گرفتن این شیوه‌ها به‌عنوان بالابرنده عملکرد، توانایی این شیوه‌ها برای تجهیز کارکنان به سه مورد ضروری، یعنی ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان، توانمندسازی کارکنان برای انجام کارهایشان و حفظ انگیزه آنها بوده است (العبادی^۲، ۲۰۱۸: ۵۴). شیوه‌های کاری عملکرد بالا یک مفهوم اصلی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی راهبردی هستند. ایده کلیدی این است که مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خاص وجود دارد که می‌تواند عملکرد کارکنان و متعاقب آن سازمان را افزایش دهد. اما متأسفانه، درک مشترکی در مورد اینکه کدامیک از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، شیوه‌های کاری عملکرد بالا را تشکیل می‌دهند، وجود ندارد (هائوف^۳ و همکاران، ۲۰۲۰: ۴). نظام‌های کاری عملکرد بالا، شیوه‌های کاری هستند که می‌توانند برای بهبود عملکرد سازمان ارائه شوند. آنها ممکن است از ترکیب شیوه‌های نوآورانه منابع انسانی تشکیل شوند که به‌درستی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان با هدف دستیابی به بهبود عملکرد سازمانی استفاده می‌کنند (عمران^۴ و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۱۸).

اگرچه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا به‌عنوان جایگزینی برای الگوی فرماندهی و کنترل تیلوریسم عمل می‌کند، اما برای محققین، مشکلاتی وجود داشته است که به توافق برسند که این مفهوم واقعا شامل چه چیزی است. علاوه بر این، مشخص شده است که

۱. Rogozińska-Pawelczyk

۲. Al-Abbadī

۳. Hauff

۴. Imran

بیشتر مطالعات در مورد شیوه‌های منابع انسانی عملکرد بالا در کشورهای توسعه یافته انجام شده است (جیوتی و رانی^۱، ۲۰۱۷: ۱۷۷۱).

از سوی دیگر، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان یکی از سازمان‌های پویا و فعال که عامل کلیدی در ارتباط با امنیت جامعه می‌باشد، با به‌عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های سنگین که قانون بر دوش آن گذاشته، به سبب شمول کشوری دامنه فعالیت آن و اهمیت حیطه کارکردش (علی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۰)، بیش از هر سازمان دیگر نیازمند بهره‌گیری از شیوه‌ها و روش‌های جدید کار در ارتباط با منابع انسانی خود برای دستیابی به اهداف سازمان است؛ زیرا شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی بیش از این نمی‌توانند نیازهای کارکنان را برآورده کنند (بشیر^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ۸۷). همچنین هدف الگوی مدیریت عملکرد بالا، تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان با کمک کارکنان سازمان و از طریق نظام‌های کاری مناسب است (آرمسترانگ^۳، ۱۳۹۴: ۱۳۴). در سازمانی چون نیروی انتظامی بسیار ضروری است که شیوه‌ای اتخاذ شود که منجر به عملکرد بالای کارکنان و در نهایت رضایت مشتریان آن یعنی عموم مردم جامعه گردد؛ چرا که نتیجه عملکرد نیروی انتظامی، حفظ سرمایه اجتماعی است.

بدین ترتیب همان‌گونه که اشاره شد عدم اجماع بر روی مفاهیم تشکیل‌دهنده مدیریت منابع انسانی در تحقیقات گذشته و عدم انجام مطالعات در این خصوص در کشورهای در حال توسعه، شکاف موجود در پیشینه تحقیقات در خصوص مفهوم مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا است؛ همچنین ضرورت اتخاذ شیوه‌های نوین منابع انسانی به‌گونه‌ای که عملکرد بالای کارکنان نیروی انتظامی را تأمین کند و با توجه به گستره فعالیت نیروی انتظامی در سطح جامعه و ارتباط نزدیک و مستمر حوزه‌های مختلف آن با اقشار گوناگون مردم، رضایت آحاد جامعه را فراهم آورد، ضرورت انجام این تحقیق را در نیروی انتظامی

۱. Jyoti & Rani

۲. Bashir

۳. Armstrong

نشان می‌دهد؛ چرا که نظام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای تحریک عملکرد کارکنان مهم هستند. از این‌رو در تحقیق حاضر، ضمن شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، به ارزیابی آن در نیروی انتظامی استان گیلان خواهیم پرداخت. بدین ترتیب پرسش اصلی این تحقیق آن است که الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

الف - پیشینه نظری

به طور کلی سازمان‌ها مشتاقانه منتظر همه موضوعاتی هستند که در دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند. مهم‌ترین این موضوعات، مسائل مبتنی بر کارمندی است، مانند بهبود عملکرد شغلی کارکنان از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه منابع انسانی عملکرد بالا (العبادی^۱، ۲۰۱۸: ۵۳). نظام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای تحریک عملکرد کارکنان مهم هستند. این امر به‌ویژه در مورد نظام‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا که رفتارهای مطلوب کارکنان را تقویت می‌کند و همچنین باورها، نگرش‌ها و سلسله مراتب ارزش‌ها را اصلاح می‌کند صادق است (روجزینسکا پاووتزیک^۲، ۲۰۲۰: ۵۸۳).

- مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا

آن دسته از رویه‌های مدیریت منابع انسانی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان‌ها داشته، به‌عنوان رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا یا مدیریت عملکرد بالا در نظر گرفته شده است. همچنین، فلسفه این نوع مدیریت از رویکردهای منطبق بر مدیریت منابع انسانی راهبردی نشأت گرفته است که در آن، علایق بر مبنای طراحی مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی با عنوان نظام‌های کاری عملکرد بالا استوار است. منظور از نظام‌های

۱. Imran

۲. Rogozińska-Pawelczyk

کاری عملکرد بالا، مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی است که در راستای ارتقای عملکرد سازمان به واسطه ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده است (ژانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲).

نظام‌های کاری با عملکرد بالا به‌عنوان نظام‌هایی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منحصر به فرد مرتبط با هدف افزایش مهارت‌ها، مشارکت و تلاش کارکنان تعریف می‌شود (دورتا افونسو^۲ و همکاران، ۲۰۲۱: ۳۲۲۶). یک تعریف عمومی پذیرفته شده این است که نظام‌های کاری عملکرد بالا مجموعه‌ای از شیوه‌های کاری مکمل هستند که سه حوزه وسیع شامل شیوه‌های مشارکت بالای کارکنان، شیوه‌های منابع انسانی و شیوه‌های پاداش و تعهد را پوشش می‌دهند (تاوک^۳، ۲۰۲۱: ۳۹۹). سازمان‌ها از طریق نظام‌های کاری با عملکرد بالا می‌توانند رفاه کارکنان را افزایش دهند که به نوبه خود، عملکرد شغلی فردی را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، نظام‌های کاری عملکرد بالا بر تعامل کارکنان و احساس موفقیت آنها تأثیر می‌گذارد و می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی دیده شود که به سازمان مزیت رقابتی می‌دهد (عمران و آتیه^۴، ۲۰۲۰: ۱۹۷).

- اقدامات مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، توافق کمی در مورد این‌که چه چیزی یک بسته قابل تعریف از مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را تشکیل می‌دهد، وجود دارد؛ اما این موارد را می‌توان به تقویت مهارت (آموزش)، تقویت انگیزه (پاداش) و شیوه‌های افزایش فرصت (طراحی شغل) تقسیم کرد (گلیستر^۵ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲). آن دسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان‌ها داشته، به‌عنوان اقدامات و رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نظر گرفته می‌شود (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳).

۱. Zhang

۲. Dorta-Afonso

۳. Tawk

۴. Imran & Atiya

۵. Glaister

پژوهش‌ها به‌طور فزاینده‌ای به چارچوب توانایی، انگیزه، فرصت (AMO) برای شناسایی شیوه‌های کاری عملکرد بالا اشاره می‌کند (جیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲۶۵). بر اساس این چارچوب، عملکرد کارکنان تابعی از: ۱. توانایی‌های کارکنان (دانش، مهارت‌ها)، ۲. انگیزه و ۳. فرصت‌های انجام کار است (اپل‌بام^۲ و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۳۰). بنابراین، سازمان‌ها باید در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان مهارت‌های لازم، انگیزه بالا و فرصت‌های کافی برای مشارکت دارند. به‌طورکلی، شیوه‌های استخدام، انتخاب و آموزش به‌عنوان نظام‌های کاری عملکرد بالای نوع اول، یعنی افزایش‌دهنده توانایی؛ مدیریت عملکرد، پاداش‌ها و شیوه‌های تشویقی به‌عنوان نظام‌های کاری عملکرد بالای نوع دوم، یعنی افزایش‌دهنده انگیزه؛ و طراحی شغل، کار تیمی و شیوه‌های مشارکت به‌عنوان نظام‌های کاری عملکرد بالای نوع سوم، یعنی افزایش‌دهنده فرصت در نظر گرفته می‌شوند (جیانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲۶۸؛ لپاک^۴ و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۲۰).

اقدامات منابع انسانی عملکرد بالا، شامل مجموعه‌ای یکپارچه از اقدامات منابع انسانی، مانند: کارمندیابی انتخابی، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، آموزش جامع و پاداش منصفانه است.

- کارمندیابی انتخابی: منظور از کارمندیابی انتخابی، اقداماتی همچون سازکاری دقیق میان داوطلب شغل با نیازهای شغلی، تلاش آگاهانه برای جذب بهترین استعدادها از بازار کار و جبران خدمات بهتر برای حفظ نیروهای با استعداد سازمان است.
- آموزش جامع: شامل دوره‌های آموزشی کافی و گسترده و نیز برنامه‌های ساختارمند برای اطمینان از کسب و انتقال توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی به منابع انسانی است.

۱. Jiang

۲. Appelbaum

۳. Jiang

۴. Lepak

- پاداش منصفانه: به پرداخت بازده پولی و غیر مالی به کارکنان در ازای خدمات آنها اشاره می‌کند که با عملکرد فردی آنها متناسب باشد که بیانگر قدرشناسی و به رسمیت شناختن کارکنان توسط سازمان است.
- ارزیابی توسعه‌ای عملکرد: عبارت است از فرایند مشاهده و ارزیابی عملکرد کارکنان در برابر استانداردهای تعیین شده مرتبط با شغل که از طریق تعیین نیازهای آموزشی، ارائه بازخور، مربی‌گری، توسعه کارکنان و نیز افزایش انگیزه و عزت نفس کارکنان در تحقق اهداف سازمان نقش سازنده و مهمی دارد (وکیلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۹-۴۸).

همچنین، ففر^۱ (۱۹۹۸)، یکپارچگی بین هفت رویه مدیریت منابع انسانی، شامل: استخدام انتخابی، امنیت شغلی کارکنان، تیم‌های خود مدیر، جبران خدمات بالا بر اساس عملکرد، آموزش، از بین بردن تبعیض‌ها و تسهیم اطلاعات را عامل افزایش عملکرد سازمان معرفی می‌کند. بر اساس اظهارات چو^۲ و همکاران (۲۰۰۶)، پنج رویه مدیریت منابع انسانی که نظام‌های عملکرد بالا از آنها بهره می‌برند، عبارتند از: ایجاد نظام اندازه‌گیری روایی آزمون‌های استخدامی، اندازه‌گیری (نرخ بازگشت سرمایه گذاری) برای کارکنان استخدام شده، مصاحبه‌های استاندارد و ساختارمند، آزمون هوش و بررسی اطلاعات مربوط به سابقه زندگی داوطلبان. طبق نظر ژانگ^۳ و همکاران (۲۰۰۸)، رویه‌های عملکرد بالا شامل قسمت‌های اصلی به شرح زیر است:

- فرایندهای مربوط به مسیرهای شغلی کارکنان در داخل سازمان از قبیل استخدام انتخابی، آموزش، تضمین امنیت شغلی و حرکت کارکنان (مانند مسیر شغلی‌های وسیع و ارتقاء در داخل سازمان)؛
- فرایندهای مربوط به ارزیابی و پاداش‌ها همچون جبران خدمات و منافع دیگر مثل پاداش‌های باز و زیاد؛

۱. Pfeffer

۲. Cho

۳. Zhang

- فرایندهای مربوط به استخدام شامل طراحی شغل (از قبیل: شغل‌های انعطاف‌پذیر و شرح شغل‌های وسیع) و برانگیختن کارکنان برای مشارکت در امور سازمانی (یزدانی و عطا، ۱۳۹۲: ۴۷).

به طور کلی، رویه‌های منابع انسانی عملکرد بالا از سه جزء اصلی برخوردار است؛ شامل: فراهم ساختن فرصت مشارکت برای کارکنان؛ فراهم کردن آموزش متمرکز برای کارکنان؛ ایجاد محرک‌های انگیزشی (وود و دمینیس^۱، ۲۰۱۱: ۴۲۱).

مرور پیشینه نظری در زمینه زیر مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر حسب نظر نویسندگان و محققان مختلف در جدول شماره ۱ خلاصه شده است.

جدول شماره ۱: خلاصه مرور مبانی نظری در حوزه اقدامات مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا

نویسنده	اقدامات مدیریت منابع انسانی
گلیستر و همکاران (۲۰۱۸)	تقویت مهارت (آموزش)، تقویت انگیزه (پاداش) و شیوه‌های افزایش فرصت (طراحی شغل)
القوداه و همکاران (۲۰۲۲)	استخدام گزینشی کارکنان، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبرات خدمات در قالب توانمندی انگیزه و فرصت
جیانگ و همکاران (۲۰۱۲)	توانایی، انگیزه، فرصت
اپل‌بام و همکاران (۲۰۰۰)	توانایی‌های کارکنان (دانش، مهارت‌ها)، انگیزه و فرصت‌های انجام کار
جیانگ و همکاران (۲۰۱۲)	توانمندی‌ها (شیوه‌های استخدام، انتخاب و آموزش)، انگیزه (مدیریت عملکرد، پاداش‌ها و شیوه‌های تشویقی)، فرصت ساز (طراحی شغل، کار تیمی و شیوه‌های مشارکت)
وکیلی و همکاران (۱۳۹۷)	کارمندیابی انتخابی، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، آموزش جامع و پاداش منصفانه
ففر (۱۹۹۸)	استخدام انتخابی، امنیت شغلی کارکنان، تیم‌های خود مدیر، جبران خدمات بالا بر اساس عملکرد، آموزش، از بین بردن تبعیض‌ها و تسهیم اطلاعات

۱. Wood & De Menezes

نویسنده	اقدامات مدیریت منابع انسانی
چو و همکاران (۲۰۰۶)	ایجاد نظام اندازه‌گیری روایی آزمون‌های استخدامی، اندازه‌گیری (نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری) برای کارکنان، مصاحبه‌های استاندارد، آزمون هوش و بررسی اطلاعات مربوط به سابقه زندگی داوطلبان
ژانگ و همکاران (۲۰۰۸)	مسیرهای شغلی کارکنان (شامل استخدام انتخابی، آموزش، تضمین امنیت شغلی و حرکت کارکنان)؛ ارزیابی و پاداش‌ها؛ برانگیختن کارکنان برای مشارکت در سازمان

تمامی این پژوهش‌ها در زمینه سه اقدام اصلی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا شامل اقدامات فرصت‌ساز، توانمندساز و انگیزشی توافق داشته‌اند. اما، در زمینه زیرمجموعه‌های این اقدامات عوامل متنوع و گوناگونی قابل توجه است. غالب این پژوهش‌ها به فعالیت‌هایی همچون انتخاب و استخدام؛ آموزش؛ ارزیابی عملکرد و جبران خدمات به‌عنوان زیرمجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا اشاره کردند. در حالی‌که تعدادی از آنها، عوامل دیگری همچون امنیت شغلی، مشارکت و کار تیمی، تسهیم اطلاعات و ارائه اطلاعات به کارکنان را نیز مورد توجه قرار داده‌اند که در بسیاری از پژوهش‌ها نادیده گرفته شدند. بنابراین، برای پاسخ به این شکاف، پژوهش حاضر قصد دارد عوامل مذکور را در الگوی تحقیق به‌عنوان زیرمجموعه اقدامات مدیریت منابع عملکرد بالا وارد کند و تأیید و یا عدم تأیید آنها را مورد بررسی قرار دهد.

ب- پیشینه تجربی

جدول شماره ۲، پیشینه تحقیقات صورت گرفته در خصوص مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را خلاصه می‌کند.

جدول شماره ۲: پیشینه تحقیق

محقق	عنوان تحقیق	روش	ابزار	نتایج
مدلی و مک‌لین (۲۰۲۰)	جو انتقال آموزش: بررسی نقش نظام کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی	کمی	پرسشنامه	اثبات توانایی نظام عملکرد بالا برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی؛ تأیید میانجی‌گری جو انتقال آموزش بین نظام کاری عملکرد بالا و عملکرد سازمانی
دایارتنا و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیر قدرت نظام کاری عملکرد بالا بر اثربخشی سازمانی	آمیخته	پرسشنامه و مصاحبه	الزام وجود یک نظام کاری عملکرد بالا قوی برای به دست آوردن نتایج مثبت در مورد اثربخشی سازمانی و نتیجتاً نگرش مثبت کارکنان
ابویزید و همکاران (۲۰۱۷)	نظام‌های کاری عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: نقش نگرش کارکنان	کمی	پرسشنامه	اثر مشارکت کارکنان و یادگیری سازمانی، در توانمندی مثبت و تعهد سازمانی؛ تأیید نقش میانجی توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی بر نظام‌های کاری عملکرد بالا برای تقویت عملکرد سازمانی
جیوتی و رانی (۲۰۱۷)	نظام کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: نقش مدیریت دانش	کمی	پرسشنامه	تأثیر مثبت نظام کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی؛ میانجی‌گری مدیریت دانش در ارتباط بین نظام کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی
لو و همکاران (۲۰۱۵)	مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و عملکرد شرکت: نقش میانجی نوآوری در چین	کمی	پرسشنامه	تأیید تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر عملکرد شرکت؛ تأثیر مثبت آموزش، تجزیه و تحلیل کار و مشارکت کارکنان بر عملکرد شرکت، قابل توجه نبودن تأثیرات تقسیم سود، توسعه کارکنان و ارزیابی عملکرد بر عملکرد شرکت. تأیید میانجی‌گری نوآوری بین مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و عملکرد شرکت

محقق	عنوان تحقیق	روش	ابزار	نتایج
احمد و آلن (۲۰۱۵)	مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و عملکرد استقرار آن در پاکستان: تجزیه و تحلیل تجربی	کمی	پرسشنامه	محل‌های کاری در پاکستان، چندین روش مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا مانند آموزش گسترده، تعطیلات (وقفه) شغلی، ارزیابی دقیق نامزدها قبل از استخدام و به اشتراک‌گذاری اطلاعات راهبردی با کارمندان را اتخاذ می‌کنند
هاید و همکاران (۲۰۱۳)	مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا: دیدگاه کارکنان بخش خدمات بهداشت ملی	کیفی	مصاحبه	۱۱ شیوه منابع انسانی عملکرد بالا مربوط به خدمات بهداشت ملی مشخص شد. همچنین چهار واکنش به طیف وسیعی از اقدامات منابع انسانی مشخص شد که نویسندگان با توجه به ذی‌نفعان پیش‌بینی شده آن‌ها را به یک نوع-شناسی تبدیل کردند
مورفی و اولسون (۲۰۰۹)	ابعاد نظام مدیریت عملکرد بالا: مطالعه اکتشافی	آمیخته	پرسشنامه و مصاحبه	استخراج سیزده بعد برای نظام‌های مدیریت عملکرد بالا که در واحد مدیریت در رستوران-های ایالات متحده مشترک است
لونا آروکاس و کمپس (۲۰۰۸)	مدلی برای شیوه-های کاری عملکرد بالا و قصد ترک خدمت	کمی	پرسشنامه	رابطه مثبت استراتژی‌های حقوق و دستمزد، و غنی‌سازی شغل با رضایت شغلی؛ رابطه مثبت استراتژی‌های غنی‌سازی شغل و ثبات شغل با تعهد کارمندان؛ رابطه منفی تعهد کارمندان با قصد ترک خدمت کارکنان؛ میانجی‌گری تعهد کارکنان در رابطه بین رضایت شغلی و قصد ترک خدمت

در اکثر این تحقیقات اشاره شده، اثرات بعضی اقدامات نظام‌های کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی و فردی کارکنان، به صورت پراکنده و نه در قالب یک الگوی منسجم بررسی شده و عدم اجماع در خصوص ابعاد نظام‌های کاری عملکرد بالا در تحقیقات صورت گرفته در خلال سالیان گذشته مشخص است.

این تحقیق با اتخاذ رویکردی آمیخته، پس از شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در قالب یک الگوی منسجم، الگوی ارائه شده را در جامعه آماری مدنظر خویش آزمون می‌کند.

روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که هدف این پژوهش، انتشار دانش موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا است، روش تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای است و با توجه به اینکه پژوهش به توصیف چارچوب مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا می‌پردازد، بنابراین از نظر طرح تحقیق، جزو پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. همچنین، تحقیق حاضر از نظر ماهیت داده‌ها، نیز جزء طرح‌های کمی است.

جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی مشتمل بر متون علمی (کتاب و مقالات) در حوزه مفهوم مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بوده و در بخش کمی نیز، مشتمل بر کلیه روسا، مدیران و معاونین نیروی انتظامی استان گیلان به تعداد ۱۶۰ نفر بود که از این میان با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۱۳ نفر به شیوه نمونه‌گیری در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. شیوه نمونه‌گیری در دسترس یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی است که ملاک انتخاب نمونه، سادگی دسترسی است. لازم به ذکر است از آنجا که برآزش الگو با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام می‌گیرد، تعداد نمونه انتخابی متناسب با قاعده شناخته شده برای تعیین حداقل نمونه لازم در روش PLS (بارکلی^۱ و همکاران (۱۹۹۵)) است که حداقل حجم نمونه را ده برابر تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری‌ای که دارای بیشترین شاخص در میان الگوهای اندازه‌گیری الگوی اصلی پژوهش است (در این پژوهش ۶۰)، تعیین کرده‌اند.

برای دستیابی به اهداف این پژوهش، در گام اول، با استفاده از روش تحلیل محتوا با رویکرد قیاسی، الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا استخراج شد. سپس در گام دوم،

۱. Barclay

الگوی اندازه‌گیری، الگوی ساختاری و الگوی کلی با استفاده از نرم‌افزار PLS در جامعه مورد مطالعه برآزش شد. بدین ترتیب در گام نهایی، اولویت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان رتبه‌بندی شد.

ابزار سنجش، پرسشنامه محقق ساخته بسته بود که پس از استخراج الگو با روش تحلیل محتوا تهیه شد و روایی و پایایی آن مورد بررسی واقع گردید که در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها تشریح می‌شود.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف- تحلیل محتوا

تحلیل محتوا، تکنیکی پژوهشی برای استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها در مورد متن آنها است. تحلیل محتوا به مثابه تکنیکی پژوهشی، شامل شیوه‌های تخصصی در پردازش داده‌های علمی است. هدف تحلیل، مانند همه تکنیک‌های پژوهشی، فراهم آوردن شناخت، بینشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل است. چلیمسکی^۱ (۱۹۸۹)، تحلیل محتوا را مجموعه رویه‌ای برای جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات در یک شکل استاندارد شده می‌داند که به پژوهشگر اجازه تحلیل‌هایی برای استنباط درباره ویژگی‌ها و معنای مواد نوشتاری یا ثبت شده را می‌دهد (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷).

روش مورد استفاده در این پژوهش برای استخراج الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، تحلیل محتوای کیفی قیاسی است که در ادامه تشریح می‌شود.

تحلیل محتوای کیفی، یکی از روش‌های پژوهش است که برای تحلیل داده‌های متنی کاربرد فراوان دارد. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متنی از راه فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست (فائدی و گلشنی، ۱۳۹۵). امروزه، سه رویکرد برای کاربرد

۱. Chelimsky

تحلیل محتوا مطرح است: سستی، هدایت شده و جامع. تمام این رویکردها برای تفسیر مفهوم محتوای متن بکار گرفته می‌شوند و با دیدگاه طبیعت‌گرایی همخوانی دارند. تفاوت عمده این رویکردها در چگونگی کدگذاری، اساس کدها و تهدیدهای مربوط به درستی داده هاست. در رویکرد هدایت شده یا همان قیاسی - که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است - اساس تحلیل را نظریه‌های موجود و یا نتایج پژوهش‌های پیشین به‌عنوان کدهای اولیه و راهنما تشکیل می‌دهند.

با توجه به مسئله و قلمرو پژوهش، تمامی متون علمی (کتب و مقالات) در حوزه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، جامعه تحقیق را تشکیل می‌دهد. در پژوهش‌های کیفی، هدف، توصیف یا تبیین یک پدیده به مشروح‌ترین شکل ممکن است. در این پژوهش‌ها معیاری معرفی می‌شود که در آن هدف، رسیدن به حداکثر اطلاعات در مورد پدیده مورد نظر است. این معیار در زمینه پژوهش‌های کیفی، اشباع نامیده می‌شود. اشباع داده یا اشباع نظری، رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش متناسب با مسأله پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ابتدا از میان متون علمی موجود، تعدادی از آنها که دارای بیشترین ارجاع بودند انتخاب و سپس در میان متون، داده‌های مرتبط با موضوع تحقیق گردآوری شده است و تا مرحله اشباع نظری جمع‌آوری نمونه‌ها ادامه یافته است.

پس از آن‌که پژوهشگر نمونه مورد نظر برای پژوهش را انتخاب کرد، باید واحد تحلیل خود را مشخص کند. پنج نوع واحد عمده تحلیل عبارتند از: ۱. کلمه یا نماد؛ ۲. مضمون (تم)؛ ۳. شخصیت؛ ۴. بند (پاراگراف) و ۵. مورد یا عنوان (آیتم). در این پژوهش واحد تحلیل انتخابی، مضمون است. جدول شماره ۳، مضامین استخراج شده و منبع مربوط به آن را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: مضامین استخراج شده از متون

نویسنده	ایده‌های مندرج (مضامین)
لونا آروکاس و کمپس (۲۰۰۸)	حقوق، غنی‌سازی شغلی، ثبات شغلی، رضایت شغلی، تعهد کارکنان
مورفی و اولسن (۲۰۰۹)	آموزش و پرورش مهارت، اشتراک اطلاعات، انتخاب در استخدام، اندازه-گیری عملکرد منابع انسانی، ارتقاء از درون، کیفیت کارزندگی، حقوق تشویقی بر اساس ارزیابی عملکرد، مشارکت و توانمندسازی، تیم‌های خودگردان، مالکیت کارکنان، دستمزد بالا، طراحی شغل، امنیت شغلی، کاهش تمایزات
هاید و همکاران (۲۰۱۳)	ارزیابی، آموزش و توسعه مسیر پیشرفت شغلی، ارتباطات، تیم کاری و مشارکت کارکنان، استخدام، پرداخت، پاداش غیرپولی، تعادل کار/زندگی، امنیت شغلی
مائو و همکاران (۲۰۱۳)	استخدام گزینشی، آموزش گسترده، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، نظام پاداش عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد
احمد و آلن (۲۰۱۵)	استخدام، آموزش، امنیت شغلی، اشتراک اطلاعات، توازن کار-زندگی
لو و همکاران (۲۰۱۵)	آموزش، مشارکت کارکنان، تجزیه و تحلیل شغل، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان، مشارکت در سود
جیوتی و رانی (۲۰۱۷)	پاداش مرتبط با عملکرد، تمایز موقعیت، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تشویق به تیم کاری، ارتباطات، امنیت شغلی
تانگ و همکاران (۲۰۱۷)	آموزش، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان، پاداش مبتنی بر عملکرد
ابویزید و همکاران (۲۰۱۷)	مشارکت کارکنان، یادگیری سازمانی
دایارتنا و همکاران (۲۰۲۰)	استخدام و انتخاب، معرفی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، پاداش‌ها، رسیدگی به شکایات و روابط کارمندان
مدلی و مک‌لین (۲۰۲۰)	۲۹ شاخص در ابعاد گزینش نیروی انسانی، امنیت شغلی، بازار داخلی، ارزیابی نتیجه‌گرا، آموزش گسترده، شرح شغل روشن، پاداش‌های تشویقی، انعطاف-

نویسنده	ایده‌های مندرج (مضامین)
	پذیری و مشارکت و کار گروهی
سلیمان نژاد و مرادی (۱۳۹۹)	امنیت شغلی، استخدام گزینشی، آموزش، تیم کاری، تمایزات وضعیت، اشتراک اطلاعات، پاداش اقتضایی، رهبری تحول‌آفرین، کیفیت شغل، ارزیابی
حسین نژاد طاهرگورابی و کیاکجوری (۱۳۹۸)	انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد، توانمندسازی کارکنان، امنیت شغلی
حسینی و صنوبر (۱۳۹۸)	فراهم کردن فرصت مشارکت برای کارکنان؛ فراهم نمودن آموزش متمرکز برای آن‌ها؛ و وجود محرک‌های انگیزشی
حیدر و همکاران (۱۳۹۸)	آسیب‌های جسمانی، آسیب‌های روانشناختی، آسیب‌های اجتماعی، تیرگی روابط و آسیب‌های زیست‌محیطی
درخواه و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه نظرات کارکنان، نوآوری
ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۷)	آموزش، فرایند دقیق استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، امنیت شغلی، مسیر پیشرفت شغلی، بازار کار داخلی، پاداش انگیزشی، مدیریت حمایتی، توازن بین کار و زندگی، انعطاف‌پذیری عملکرد کاری کارکنان، کار تیمی، مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال کاری، ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان، رویه شکایت و دادخواهی
جلایی و همکاران (۱۳۹۶)	استخدام گزینشی، آموزش گسترده، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، نظام پاداش عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد
شیرازی و شکوری (۱۳۹۶)	امنیت شغلی، استخدام، آموزش، جبران خدمات و پاداش، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، تسهیم اطلاعات، کیفیت شغل
محمودشاهی و همکاران (۱۳۹۵)	استخدام هدفمند، آموزش گسترده، تخصیص کار انعطاف‌پذیر، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و توسعه‌یافتگی، پاداش مبتنی بر عملکرد
گنجعلی و رضایی (۱۳۹۴)	رویه‌های سخت‌گیرانه برای انتخاب و انتصاب کارکنان، فرصت‌های ارتقاء و امنیت شغلی، آموزش و بهسازی مستمر، ارائه بازخور عملکردی، پرداخت

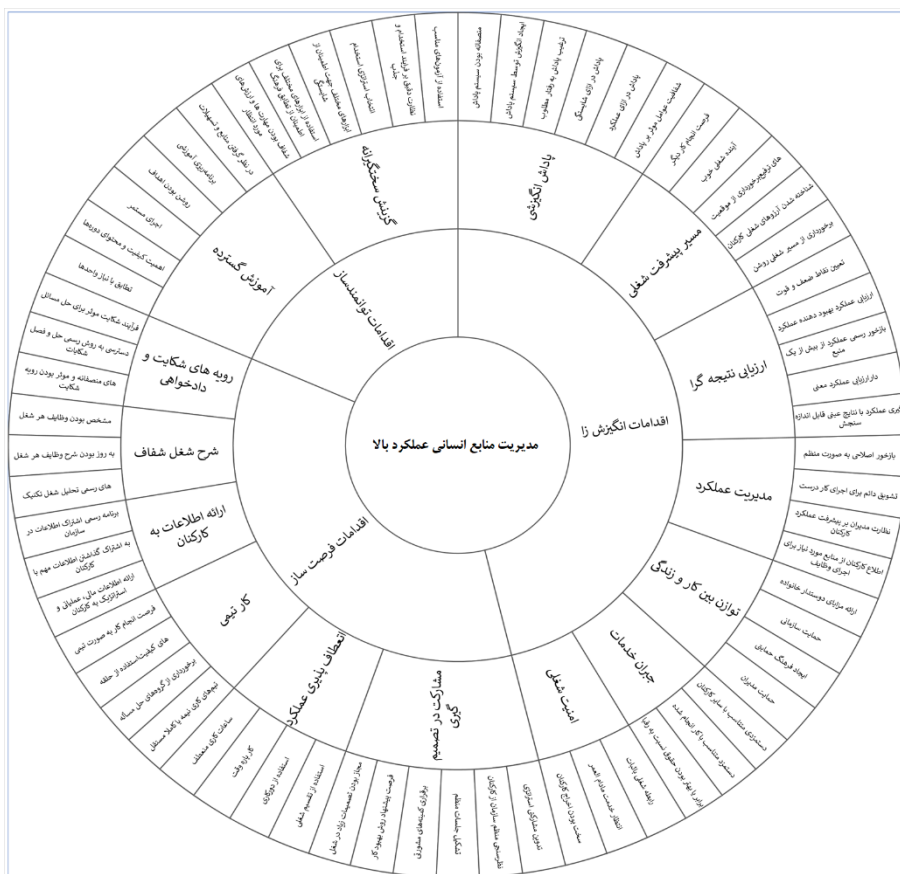
نویسنده	ایده‌های مندرج (مضامین)
	مبتنی عملکرد فردی و سازمانی، حقوق و مزایای جذاب، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به پیشنهادهای و انتقادات کارکنان، توازن کار و زندگی، کار جمعی، ارائه اطلاعات سازمانی به کارکنان و غنی‌سازی مشاغل

در روش تحلیل محتوا پس از نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل، در گام بعد باید شناسه‌گذاری و مقوله‌بندی صورت گیرد. به‌طور کلی فرایند کدگذاری در تحلیل محتوای کیفی بسته به مسأله یا اهداف پژوهش می‌تواند به‌صورت قیاسی یا استقرایی صورت پذیرد. رویکرد قیاسی که در این تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد، با توجه به نظریه خاص (در این تحقیق: تقسیم‌بندی وود و دمینزیس^۱، ۲۰۱۱: شامل اقدامات توانمندساز، اقدامات انگیزش‌زا و اقدامات فرصت‌ساز) آغاز و نیازمندی‌های آن نظریه به صورت فرضی مطرح می‌شود. به عبارت دیگر، در این رویکرد از تحلیل محتوای کیفی، مقولات و طبقات در آخر پژوهش به دست نمی‌آیند، بلکه محقق با مفروض گرفتن برخی تعاریف و تعمیم‌ها به‌عنوان طبقات (در این تحقیق: اقدامات توانمندساز، اقدامات انگیزش‌زا و اقدامات فرصت‌ساز)، متن مورد نظر را به‌صورت کیفی تحلیل می‌کند و به‌دنبال مصادیقی از تعاریف و تعمیم‌ها در کل متن می‌شود.

گام نهایی در تحلیل محتوای کیفی، تحلیل و استنباط نتایج و گزارش آن است. مهم‌ترین مرحله روش تحلیل محتوای کیفی، استنباط است که براساس آن رابطه مفاهیم با یکدیگر مشخص می‌شود.

بدین ترتیب الگوی نهایی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در شکل (۱) ارائه شده

است.



شکل شماره ۱: الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا

ب- ارزیابی الگو در نیروی انتظامی استان گیلان

تحلیل به روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی^۱ دارای سه مرحله اصلی زیر است.

- برازش الگوی اندازه گیری

در این الگو، پایایی (با بررسی: ضرایب بار عاملی، ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی)؛ روایی همگرا (با بررسی: میانگین واریانس استخراجی (AVE) سازه‌ها)؛ و

۱. Partial Least Squares

روایی واگرا (با بررسی: ماتریس فورنل و لارکر^۱) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. جداول (۴)، (۵) و (۶)، مقادیر بار عاملی، ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه اول به ترتیب (مولفه‌های مربوط به متغیرهای اقدامات فرصت‌ساز، اقدامات انگیزش‌زا و اقدامات توانمندساز) را نشان می‌دهد. توضیح این‌که مقدار عددی قابل قبول برای ضرایب بار عاملی، ۰,۴ (هالند^۲، ۱۹۹۹)، و برای AVE، ۰,۵ (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱)، است. همچنین مقدار عددی قابل قبول برای هر دو شاخص آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی ۰,۷ است.

جدول شماره ۴: بررسی الگوی اندازه‌گیری سازه‌های مرتبه اول (مولفه‌های مربوط به متغیر اقدامات فرصت‌ساز)

مولفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	q۴۳	۰,۷۲۸	۰,۷۵۰	۰,۸۳۰	۰,۵۵۵
	q۴۴	۰,۷۲۰			
	q۴۵	۰,۷۷۷			
	q۴۶	۰,۵۹۲			
	q۴۷	۰,۷۲۰			
	q۴۸	۰,۴۵۹			
رویه‌های شکایت	q۴۹	۰,۹۲۶	۰,۷۹۷	۰,۸۶۵	۰,۶۸۲
	q۵۰	۰,۷۵۸			
	q۵۱	۰,۷۸۴			
کار تیمی	q۵۲	۰,۷۴۱	۰,۷۱۴	۰,۷۷۳	۰,۵۷۲
	q۵۳	۰,۴۲۷			
	q۵۴	۰,۸۱۶			
	q۵۵	۰,۷۰			
انعطاف‌پذیری عملکرد کاری	q۵۶	۰,۷۴۰	۰,۷۱۱	۰,۸۲۳	۰,۵۴۰
	q۵۷	۰,۶۲۳			
	q۵۸	۰,۸۴۱			

۲. Fornell & Larcker

۲. Hulland

مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
	q59	۰,۷۲۰			
شرح شغل شفاف	q60	۰,۸۸۴	۰,۷۵۱	۰,۷۶۹	۰,۵۱۹
	q61	۰,۹۰۶			
	q62	۰,۸۷۲			
ارائه اطلاعات به کارکنان	q63	۰,۷۶۲	۰,۷۲۷	۰,۷۱۵	۰,۵۵۳
	q64	۰,۸۲۴			
	q65	۰,۸۸۲			

جدول شماره ۵: بررسی الگوی اندازه‌گیری سازه‌های مرتبه اول (مؤلفه‌های مربوط به متغیر اقدامات انگیزش‌زا)

مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
امنیت شغلی	q13	۰,۷۹۷	۰,۷۶۱	۰,۷۷۳	۰,۵۴۱
	q14	۰,۸۳۷			
	q15	۰,۵۳۴			
ارزیابی نتیجه- گرا	q16	۰,۶۷۰	۰,۷۶۶	۰,۷۳۰	۰,۵۹۲
	q17	۰,۷۲۶			
	q18	۰,۴۰۳			
	q19	۰,۷۶۷			
	q20	۰,۸۵۶			
پاداش انگیزشی	q21	۰,۸۰۱	۰,۷۷۹	۰,۸۴۲	۰,۵۷۷
	q22	۰,۶۸۵			
	q23	۰,۴۸۳			
	q24	۰,۶۷۸			
	q25	۰,۶۵۱			
	q26	۰,۷۹۷			
توازن بین کار و زندگی	q27	۰,۶۵۱	۰,۷۳۰	۰,۷۸۰	۰,۵۷۳
	q28	۰,۸۰۲			
	q29	۰,۷۱۰			
	q30	۰,۵۶۷			
جبران خدمات	q31	۰,۸۲۴	۰,۷۴۷	۰,۸۵۴	۰,۶۶۱
	q32	۰,۷۷۹			

مولفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
مدیریت عملکرد	q۳۳	۰,۸۳۵	۰,۷۷۶	۰,۸۵۶	۰,۶۰۰
	q۳۴	۰,۶۷۰			
	q۳۵	۰,۷۵۸			
	q۳۶	۰,۸۲۹			
	q۳۷	۰,۸۳۱			
مسیر پیشرفت شغلی	q۳۸	۰,۶۲۰	۰,۸۳۰	۰,۸۸۲	۰,۶۰۲
	q۳۹	۰,۸۲۹			
	q۴۰	۰,۸۸۵			
	q۴۱	۰,۸۵۸			
	q۴۲	۰,۶۸۸			

جدول شماره ۶: بررسی الگوی اندازه‌گیری سازه‌های مرتبه اول (مولفه‌های مربوط به متغیر اقدامات توانمندساز)

مولفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
گزینه‌سخت- گیرانه	q۱	۰,۷۹۰	۰,۷۶۱	۰,۸۳۵	۰,۵۶۲
	q۲	۰,۸۰۷			
	q۳	۰,۵۷۳			
	q۴	۰,۶۷۳			
	q۵	۰,۶۲۰			
	q۶	۰,۵۷۸			
آموزش گسترده	q۷	۰,۷۸۹	۰,۷۸۳	۰,۸۵۲	۰,۵۰۲
	q۸	۰,۸۵۳			
	q۹	۰,۷۰۴			
	q۱۰	۰,۸۱۹			
	q۱۱	۰,۸۱۴			
	q۱۲	۰,۶۰۲			

جدول (۷) نتایج آزمون فورنل و لارکر را در مورد سازه‌های مرتبه اول تحقیق نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که لازمه تأیید روایی واگرا به روش فورنل و لارکر، بزرگتر بودن

مقادیر عددی قطر اصلی از سایر خانه‌های ماتریس است. مطابق نتایج ارائه شده در جدول، روایی واگرا سازه‌های مرتبه اول تحقیق تأیید می‌شود.

دول شماره ۷: بررسی روایی واگرا سازه‌های مرتبه اول تحقیق

گزینه‌های سختگیرانه	کار نیمی	پاداش انگیزشی	مشارکت تصمیم‌گیری	مسیر پیشرفت شغلی	مدیریت عملکرد	شرح شغل شفاف	رویه‌های شکایت	جبران خدمات	توازن کار و زندگی	انتظاف- پذیری عملکرد	امتیاز شغلی	ارزیابی نتیجه‌گرا	ارائه اطلاعات کارکنان	آموزش گسترده
آموزش گسترده														۰,۷۰۹
ارائه اطلاعات														۰,۶۸۴
ارزیابی نتیجه‌گرا														۰,۶۷۷
امتیاز شغلی														۰,۶۲۹
انتظاف عملکرد														۰,۶۶۵
توازن کار/زندگی														۰,۶۳۳
جبران خدمات														۰,۶۱۱
رویه‌های شکایت														۰,۶۴۸
شرح شغل شفاف														۰,۶۴۴
مدیریت عملکرد														۰,۶۸۲
مسیر کارنامه														۰,۶۶۵
مشارکت تصمیم														۰,۶۸۱
پاداش انگیزشی														۰,۶۱۱
کار نیمی														۰,۶۱۰
گزینه‌ها														۰,۶۵۹

جدول (۸)، مقادیر بار عاملی، ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده به ترتیب سازه‌های مرتبه دوم تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۸: بررسی الگوی اندازه‌گیری سازه‌های مرتبه دوم

بعد	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
اقدامات توانمندساز	۰,۸۹۸	۰,۸۸۲	۰,۹۰۴	۰,۵۴۵
اقدامات انگیزش‌زا	۰,۹۷۲	۰,۹۲۵	۰,۹۳۴	۰,۵۳۵
اقدامات فرصت‌ساز	۰,۶۸۱	۰,۷۷۹	۰,۸۰۴	۰,۵۰۸

با توجه به نتایج به دست آمده، از آنجا که بارهای عاملی بیشتر از ۰,۴، مقادیر AVE بیشتر از ۰,۵، و مقادیر آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بیشتر از ۰,۷ می‌باشد، پایایی و روایی همگرای سازه‌های مرتبه دوم تحقیق تأیید می‌شود.

جدول (۹) نتایج آزمون فورنل و لارکر را در مورد سازه‌های مرتبه دوم تحقیق نشان می‌دهد.

جدول شماره ۹: بررسی روایی و اگرای سازه‌های مرتبه دوم

اقدامات فرصت‌ساز	اقدامات توانمندساز	اقدامات انگیزش‌زا	
		۰,۷۳۱	اقدامات انگیزش‌زا
	۰,۷۳۸	۰,۶۲۹	اقدامات توانمندساز
۰,۷۱۳	۰,۴۴۰	۰,۵۸۰	اقدامات فرصت‌ساز

با توجه به نتایج به دست آمده، روایی و اگرای سازه‌های مرتبه دوم تحقیق نیز تأیید می‌شود.

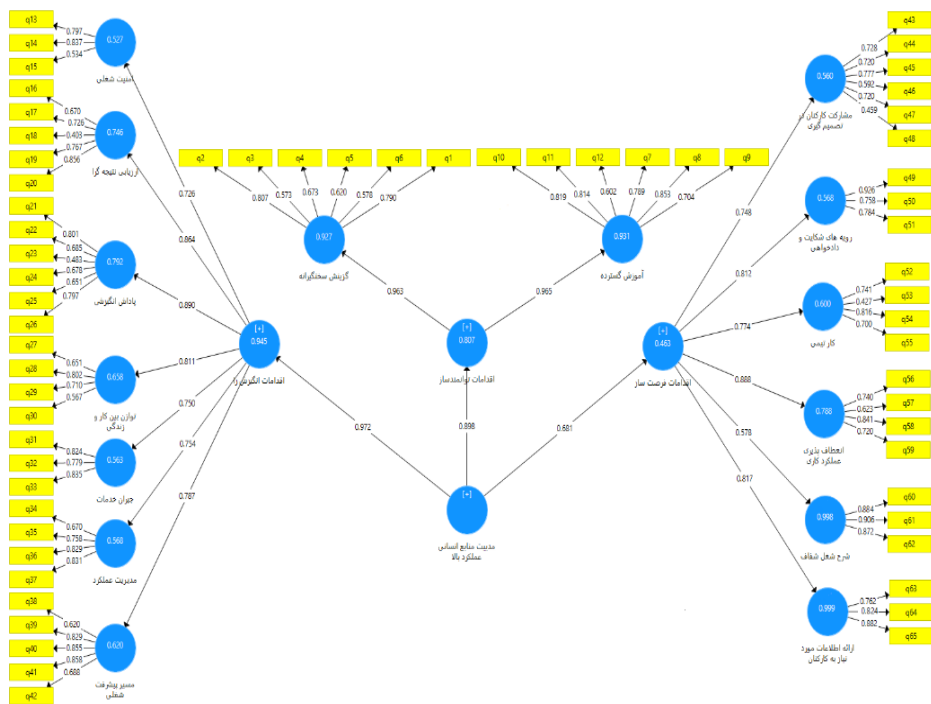
- برازش مدل ساختاری

مرحله دوم ارزیابی الگوی تحقیق، بررسی الگوی ساختاری است که با استفاده از کیفیت الگوی (شاخص‌های ضریب تعیین (R^2))، و شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2))؛ و ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value) مورد ارزیابی قرار خواهد می‌گیرد. معیار اول از بررسی الگوی ساختاری، ضرایب معناداری t بین متغیرهای مکنون است که با اجرای فرمان خودگردان‌سازی^۱ در نرم‌افزار PLS، مقادیر آن بر روی خطوط مسیره‌ها نشان داده می‌شوند. در صورتی که مقادیر بیشتر از ۱,۹۶ باشند، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است.

در شکل (۲)، مقادیر t برای ارزیابی بخش ساختاری الگو نشان داده شده است. با توجه به نتایج به دست آمده، از آنجا که تمام اعداد واقع بر مسیره‌ها، بالاتر از ۱,۹۶ هستند، مناسب بودن مدل ساختاری تأیید می‌شود.

شکل (۲)، الگوی پژوهش در حالت استاندارد را نشان می‌دهد. به‌عنوان مثال، ضریب تعیین برای متغیر اقدامات انگیزش‌زا ۰,۹۴۵ محاسبه شده است که نشان می‌دهد که مولفه‌های مربوط به اقدامات انگیزش‌زا توانسته ۹۴,۵ درصد از تغییرات آن را پیش‌بینی کنند و

سومین معیار برآزش الگوی ساختاری، شاخص قدرت پیش بین (Q^2) است. این معیار که توسط استون و گیسر^۱ (۱۹۷۴) معرفی شد، قدرت پیش بینی الگو در سازه های درون را با اجرای فرمان چشم بستن^۲ در نرم افزار PLS، مشخص می کند. به نظر محققین، مدل هایی که دارای برآزش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش بینی متغیرهای درون زای الگو را داشته باشند؛ یعنی اگر در یک الگو، روابط بین سازه ها به درستی تعریف شده باشند، سازه ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه ها به درستی تأیید شوند. هنسلر^۳ و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰،۰۲، ۰،۱۵ و ۰،۳۵ را به عنوان قدرت پیش بینی کم، متوسط و قوی برای این شاخص تعیین کردند.



شکل شماره ۳: مدل پژوهش در حالت استاندارد

۱. Stone & Geisser
۲. Blindfolding
۳. Hensler

جدول (۱۰)، مقادیر این شاخص و نحوه محاسبه آن را برای سه مولفه اصلی تحقیق نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱۰: بررسی برازش الگوی ساختاری (محاسبه شاخص قدرت پیش‌بین)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
اقدامات انگیزش‌زا	۳,۳۹۰,۰۰۰	۲۴۷۲,۷۰۱	۰,۲۷۱
اقدامات توانمندساز	۱,۳۵۶,۰۰۰	۹۰۸,۰۶۴	۰,۳۳۰
اقدامات فرصت‌ساز	۲,۵۹۹,۰۰۰	۲۰۳۹,۲۶۳	۰,۲۱۵

مطابق نتایج، از آنجا که مقادیر Q^2 برای سازه‌های مدل با در نظر گرفتن سه مقدار ملاک، مناسب است، می‌توان این‌گونه استنباط نمود که قدرت پیش‌بینی الگو در خصوص آنها در حد مطلوب است.

- برازش الگوی کلی

تنها معیاری که در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی تعبیه شده است، شاخص GOF می‌باشد. سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است.

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش الگوی اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF به شرح زیر محاسبه شد:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities}} \times R^2 = \sqrt{0.568 \times 0.433} = 0.496$$

که با توجه به مقادیر ملاک معرفی شده، نشان‌دهنده برازش کلی قوی الگو است. لازم به ذکر است که همان‌گونه که در فرمول مشخص است، این معیار از حاصل ضرب میانگین ضرایب تعیین در میانگین مقادیر اشتراکی - که در بخش‌های قبل مورد محاسبه واقع شدند- به دست آمده است.

- تعیین اولویت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی

در این بخش با توجه به ضرایب مسیر به دست آمده در مدل‌سازی معادلات ساختاری، رتبه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان مشخص می‌شود. مقادیر داخل پرانتز در جدول (۱۱) نشان‌دهنده ضرایب مسیر است.

جدول شماره ۱۱: رتبه‌بندی اجزای الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان

رتبه	شاخص	رتبه	مؤلفه	رتبه	بعد	رتبه	شاخص	رتبه	مؤلفه	رتبه	بعد		
۲	q۱۳	۳	امنیت	۱	اقدامات انگیزش- زا (۰,۹۷۲)	۲	q۱	۲	گزینش سختگیرانه (۰,۹۶۳)	۲	اقدامات توانمندساز (۰,۸۹۸)		
۱	q۱۴		شغلی			۱	q۲						
۳	q۱۵		(۰,۸۱۱)			۶	q۳						
۴	q۱۶	۴	ارزیابی نتیجه‌گرا (۰,۷۸۷)			۳	q۴						
۳	q۱۷					۴	q۵						
۵	q۱۸					۵	q۶						
۲	q۱۹					۴	q۷						
۱	q۲۰	۲	پاداش انگیزشی (۰,۸۶۴)			۱	q۸	۱	آموزش گسترده (۰,۹۶۵)	۱		۱	۲
۱	q۲۱					۵	q۹						
۳	q۲۲					۲	q۱۰						
۶	q۲۳					۳	q۱۱						
۴	q۲۴					۶	q۱۲						
۵	q۲۵			۲	توازن بین کار و زندگی (۰,۷۲۶)	۲	q۴۳				۲		
۲	q۲۶	۳	q۴۴										
۳	q۲۷	۱	q۴۵										
۱	q۲۸	۴	q۴۶										
۲	q۲۹	۳	q۴۷										
۴	q۳۰	۵	جبران خدمات (۰,۷۵۴)	۵	q۴۸	۵	رویه‌های شکایت (۰,۷۴۸)	۵	۳	۳			
۲	q۳۱			۱	q۴۹								
۳	q۳۲			۳	q۵۰								
۱	q۳۳	۱	مدیریت عملکرد (۰,۸۹۰)	۲	q۵۱	۳	کار تیمی (۰,۸۱۲)	۳	۳	۳			
۴	q۳۴			۲	q۵۲								
۳	q۳۵			۴	q۵۳								
۲	q۳۶			۱	q۵۴								
۱	q۳۷	۶	مسیر پیشرفت شغلی	۳	q۵۵	۶	انعطاف- پذیری عملکرد	۶	۶	۶			
۵	q۳۸			۲	q۵۶								
۳	q۳۹			۴	q۵۷								
۱	q۴۰			۱	q۵۸								

رتبه	شاخص	رتبه	مؤلفه	رتبه	بعد	رتبه	شاخص	رتبه	مؤلفه	رتبه	بعد
۲	q۴۱		(۰,۷۵۰)			۳	q۵۹		(۰,۵۷۸)		
۴	q۴۲					۲	q۶۰	۴	شرح شغل (۰,۷۷۴)		
						۱	q۶۱				
						۳	q۶۲				
						۳	q۶۳	۱	ارائه اطلاعات (۰,۸۸۸)		
						۲	q۶۴				
						۱	q۶۵				

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف این تحقیق ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و ارزیابی آن در نیروی انتظامی استان گیلان بود. برای دستیابی به این هدف، روش آمیخته برای انجام تحقیق اتخاذ شده و در دو گام کیفی و کمی، اجرا شد و نتایج به شرح زیر حاصل شد.

- الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا شامل ۳ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۶۵ شاخص شناسایی شد (شکل (۱)).

- ابعاد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا شامل: اقدامات توانمندساز، اقدامات انگیزش‌زا و اقدامات فرصت‌ساز شناسایی شد (شکل (۱)).

- مؤلفه‌های مربوط به اقدامات توانمندساز، شامل: گزینش سختگیرانه (۶ شاخص) و آموزش گسترده (۶ شاخص) شناسایی شد (شکل (۱)).

- مؤلفه‌های مربوط به اقدامات انگیزش‌زا، شامل: امنیت شغلی (۳ شاخص)، ارزیابی نتیجه‌گرا (۵ شاخص)، پاداش انگیزشی (۶ شاخص)، توازن بین کار و زندگی (۴ شاخص)، جبران خدمات (۳ شاخص)، مدیریت عملکرد (۴ شاخص)، و مسیر پیشرفت شغلی (۵ شاخص) شناسایی شد (شکل (۱)).

- مؤلفه‌های مربوط به اقدامات فرصت‌ساز، شامل: مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (۶ شاخص)، رویه‌های شکایت و دادخواهی (۳ شاخص)، کار تیمی (۴ شاخص)، انعطاف-

پذیری عملکرد (۴ شاخص)، شرح شغل شفاف (۳ شاخص) و ارائه اطلاعات لازم به کارکنان (۳ شاخص) شناسایی شد (شکل (۱)).

همچنین با توجه به رتبه‌های به دست آمده از ارزیابی الگو در نیروی انتظامی، نتایج تحقیق به شرح زیر حاصل شد:

- رتبه‌بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان به ترتیب: اقدامات انگیزش‌زا (رتبه اول)، اقدامات توانمندساز (رتبه دوم)، و اقدامات فرصت-ساز (رتبه سوم) است.

- بالاترین رتبه در میان مولفه‌های مربوط به بعد اقدامات انگیزش‌زا در نیروی انتظامی استان گیلان مربوط به مدیریت عملکرد و پایین‌ترین رتبه مربوط به توازن بین کار و زندگی است.

- بالاترین رتبه در میان مولفه‌های مربوط به بعد اقدامات توانمندساز در نیروی انتظامی استان گیلان مربوط به آموزش گسترده و پایین‌ترین رتبه مربوط به گزینش سختگیرانه است.

- بالاترین رتبه در میان مولفه‌های مربوط به بعد اقدامات فرصت‌ساز در نیروی انتظامی استان گیلان مربوط به ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان و پایین‌ترین رتبه مربوط به انعطاف‌پذیری عملکرد کاری است.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مولفه توازن بین کار و زندگی از بعد اقدامات انگیزش‌زا به ترتیب شامل: حمایت سازمانی از توازن کار و زندگی کارکنان (از جمله فراهم نمودن تکنولوژی ارتباطی/اطلاعاتی مورد نیاز برای ارائه برنامه‌های توازن کار و زندگی)؛ حمایت مدیران از ارزش تعادل کار و زندگی کارکنان؛ ایجاد فرهنگ حمایتی توازن کار و زندگی در سازمان؛ و ارائه مزایای دوستدار خانواده توسط سازمان است.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مولفه گزینش سختگیرانه از بعد اقدامات توانمندساز به ترتیب شامل: استفاده از آزمون‌های مناسب (یعنی آزمون‌های شخصیت یا هوش) به هنگام انتخاب کارکنان؛ شفاف و مشخص بودن خصایص و مهارت‌های مورد نیاز؛ نگرش

و ارزش‌های مورد انتظار از کارکنان؛ نظارت دقیق بر فرایند استخدام و جذب نیرو برای کاهش میزان خطا؛ انتخاب راهبرد استخدام به نحوی که جوابگوی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان باشد؛ استفاده از ابزارهای مختلف استخدام برای اطمینان از برخورداری نیروها از دانش و مهارت مورد نظر؛ استفاده از ابزارهای مختلف استخدام برای اطمینان از همخوانی نیروها با فرهنگ سازمان؛ است.

• رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مولفه انعطاف‌پذیری عملکرد کاری از بعد اقدامات فرصت‌ساز به ترتیب شامل: استفاده از دورکاری؛ ارائه ساعات کاری منعطف؛ بهره‌گیری از کار پاره وقت؛ و استفاده از تقسیم شغلی است.

بدین ترتیب با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

• تمرکز بر اقدامات توانمندساز، اقدامات فرصت‌ساز و اقدامات انگیزش‌زا به عنوان عوامل اصلی ایجاد کننده مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا؛ در این خصوص از آنجا که کمترین رتبه به دست آمده از نظر مدیران نیروی انتظامی مربوط به اقدامات فرصت‌ساز است، به عنوان مهم‌ترین اقدام، تلاش برای تقویت هر چه بیشتر اقدامات فرصت‌ساز برای بهره‌گیری از مزایای مدیریت عملکرد بالا در سازمان (از جمله: افزایش رفاه کارکنان، بهبود عملکرد شغلی افراد و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان) به مدیریت نیروی انتظامی استان گیلان پیشنهاد می‌شود. در این خصوص نیز از آنجا که کمترین رتبه به دست آمده به ترتیب مربوط به انعطاف‌پذیری عملکرد کاری، و رویه‌های شکایت و دادخواهی است، به مدیران نیروی انتظامی پیشنهاد می‌شود با تقویت عوامل زیر برای ارتقای اقدامات فرصت‌ساز در سازمان تلاش کنند:

- استفاده از تقسیم شغلی؛
- بهره‌گیری از کار پاره وقت؛
- ارائه ساعات کاری منعطف؛
- استفاده از دورکاری؛
- منصفانه و موثر کردن رویه‌های شکایت کارکنان در سازمان؛

- ارائه یک فرآیند شکایت موثر برای حل مسائل به کارکنان سازمان؛
- تلاش برای تقویت هر چه بیشتر اقدامات توانمندساز به عنوان رتبه دوم مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان برای بهره‌گیری از مزایای مدیریت عملکرد بالا در سازمان به مدیریت نیروی انتظامی پیشنهاد می‌شود. در این خصوص از آنجا که کمترین رتبه به دست آمده به ترتیب مربوط به گزینش سختگیرانه و آموزش گسترده است، به مدیران نیروی انتظامی پیشنهاد می‌شود با تقویت عوامل زیر برای ارتقاء اقدامات توانمندساز در سازمان تلاش کنند:
- استفاده از ابزارهای مختلف استخدام برای اطمینان از همخوانی نیروها با فرهنگ سازمان و نیز اطمینان از برخورداری نیروها از دانش و مهارت مورد نظر؛
- انتخاب راهبرد استخدام به نحوی که جوابگوی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان باشد؛
- نظارت دقیق بر فرایند استخدام و جذب نیرو برای کاهش میزان خطا؛
- شفاف و مشخص کردن خصایص و مهارت‌های مورد نیاز، و نگرش و ارزش‌های مورد انتظار از کارکنان؛
- استفاده از آزمون‌های مناسب (یعنی آزمون‌های شخصیت یا هوش) به هنگام انتخاب کارکنان؛
- تطابق برنامه‌های آموزشی تخصصی با نیازهای واحدهای تخصصی
- اهمیت دادن گروه آموزش سازمان به کیفیت و محتوای دوره‌های آموزشی؛
- در نظر گرفتن منابع و تسهیلات لازم (اعم از بودجه و نیروی متخصص و ...) برای اجرای دوره‌های آموزشی؛
- برنامه‌ریزی برای آموزش مناسب؛
- تلاش برای تقویت هر چه بیشتر اقدامات انگیزش‌زا به عنوان رتبه اول مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان برای بهره‌گیری از مزایای مدیریت

عملکرد بالا در سازمان به مدیریت نیروی انتظامی پیشنهاد می‌شود. در این خصوص از آنجا که کمترین رتبه به دست آمده به ترتیب مربوط به توازن بین کار و زندگی و مسیر پیشرفت شغلی است به مدیران نیروی انتظامی پیشنهاد می‌شود با تقویت عوامل زیر برای ارتقاء هر چه بیشتر اقدامات انگیزش‌زا در سازمان تلاش کنند:

- ارائه مزایای دوستدار خانواده توسط سازمان؛
- ایجاد فرهنگ حمایتی توازن کار و زندگی در سازمان؛
- حمایت مدیران از ارزش تعادل کار و زندگی کارکنان؛
- شناسایی آرزوهای شغلی کارکنان توسط سرپرستان؛
- برخوردار کردن کارکنان از مسیر شغلی روشن در درون سازمان؛
- برخورداری کارکنان از موقعیت‌های بالقوه برای ترفیع؛

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۴)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)*، مترجم سید محمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابوالفتحی، جمشید؛ رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید؛ استیری، مهرداد (۱۳۹۸)، شناسایی ابعاد الگوی مدیریت منابع انسانی با رویکرد نظام‌های کاری با عملکرد بالا (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان)، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۳ (۱)، ۷۴-۴۹.
- حسقلی‌پور، طهمورث؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ سفیری، خدیجه؛ روشن‌نژاد، مژگان (۱۳۹۲)، ارائه و تبیین مدلی برای علل و عوامل موثر بر توازن کار زندگی، *مدیریت دولتی*، ۲۵ (۲)، ۳۷-۵۴.
- رجبی‌فرجاد، حاجیه؛ موسوی‌فرد، لیلا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی، *فصلنامه مهندسی مدیریت نوین*، ۱ (۱ و ۲)، ۶۳-۵۱.
- علی‌پور مادرسرا، منیره، و الوانی، سید مهدی، و معمارزاده طهران، غلامرضا، و البرزی، محمود (۱۳۹۸)، بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲ (۴۵)، ۳۰-۵.
- قائدی، محمدرضا و گلشنی، علیرضا (۱۳۹۵)، روش تحلیل محتوا، از کمی‌گرایی تا کیفی‌گرایی، *روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی*، ۷ (۲۳)، ۸۲-۵۷.
- وکیلی، یوسف؛ حسن‌پور، اکبر؛ سعیدی، لعیبا (۱۳۹۷)، تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل‌گر پشتیبانی مدیریت، *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۱ (۱)، ۶۷-۴۵.
- یزدانی، بیتا و عطاقر، علی (۱۳۹۲)، تأثیر رویه‌های عملکرد بالا بر خروجی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵ (۱)، ۶۸-۴۴.

ب. منابع انگلیسی

- Abu Yazid, Z., & Yahya, W., & Ishak, M., & Achim, N. (۲۰۱۷). High Performance Work System (HPWS) and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude, *SCOPUS JOURNAL*, ۱-۸.

- Ahmad, M. and Allen, M. (۲۰۱۵). High performance HRM and establishment performance in Pakistan: an empirical analysis, *Employee Relations*, ۳۷(۵), ۵۰۶-۵۲۴.
- Al-Abbadi, Lina. (۲۰۱۸). The Impact of High-Performance Human Resources Practices on In-Role and Innovative Job Performance: The Mediation Role of Affective Commitment. *Global Journal of Management And Business Research*, ISSN ۲۲۴۹-۴۵۸۸.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (۲۰۰۰). *Manufacturing advantage: Why High-Performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Ghazanfar, F., Abrar, M (۲۰۱۲). 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. ۱, No. ۱, ۸۷-۸۹.
- Dayarathna, D.K., Dowling, P.J. and Bartram, T. (۲۰۲۰), The effect of high performance work system strength on organizational effectiveness: Opportunities for international joint ventures by foreign firms, *Review of International Business and Strategy*, ۳۰(۱), ۷۷-۹۵.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (۱۹۹۶). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, ۳۹(۴), ۸۰۲-۸۳۵.
- Dorta-Afonso, D.; González-de-la-Rosa, M.; García-Rodríguez, F. and Romero-Domínguez, L. (۲۰۲۱). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, ۱, ۱-۱۸.
- Etchegaray JM, Thomas EJ. (۲۰۱۵). Engaging employees: the importance of High-Performance work Systems for Patient Safety. *J Patient Saf*, ۱۱(۴):۲۲۱-۷.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (۱۹۸۱). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing research*, ۳۹-۵۰.
- Glaister, A., Karacay, G., Demirbag, M. and Tatoglu, E. (۲۰۱۸). HRM and performance: The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, ۲۸(۱), ۱۴۸-۱۶۶.
- Guthrie, James P. & Flood, Patrick C. & Liu, Wenchuan. & MacCurtain, Sarah. (۲۰۰۹). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes, The *International Journal of Human Resource Management*, ۲۰:۱, ۱۱۲-۱۲۵, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۰۸۰۲۵۲۸۴۳۳.
- Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (۲۰۲۰). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between

HRM and leadership behavior, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۲.۲۰۲۰.۱۸۴۱۸۱۹.

- Hulland, J. (۱۹۹۹). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, ۲۰(۲), ۱۹۵-۲۰۴.
- Hyde, P., Sparrow, P., Boaden, R. and Harris, C. (۲۰۱۳). High performance HRM: NHS employee perspectives, *Journal of Health Organization and Management*, ۲۷(۳), ۲۹۶-۳۱۱.
- Imran, R., Atiya, T. M. S., (۲۰۲۰). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, ۱۶(۳), ۱۹۵-۲۰۶.
- Imran, R.; Shabbir, M.S.; Mahmood, A. (۲۰۲۰). High-Performance Work System: An Important Link Between Transformational Leadership and Job Performance. *Polish Journal of Management Studies*, ۲۲ (۱), ۲۱۷-۲۳۰.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (۲۰۱۲). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, ۵۵(۶), ۱۲۶۴-۱۲۹۴.
- Jyoti, J., & Rani, A. (۲۰۱۷). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management, *Personnel Review*, ۴۶(۸), ۱۷۷۰-۱۷۹۵, <https://doi.org/10.1108.PR-10-2015-0262>.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (۲۰۰۶). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. Research in *Personnel and Human Resource Management*, ۲۵, ۲۱۷-۲۷۱.
- Lu, K., Zhu, J. and Bao, H. (۲۰۱۵). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China, *Industrial Management & Data Systems*, ۱۱۵ (۲), ۳۵۳-۳۸۲. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2014-0317>.
- Luna Arocas, R. and Camps, J. (۲۰۰۸). A model of High-Performance work practices and turnover intentions, *Personnel Review*, ۳۷(۱), ۲۶-۴۶.
- Mielke, J., De Geest, S., Beckmann, S., Leppla, L., Luta, X., Guerbaai, R. A., Hunziker, S., & Schwendimann, R. (۲۰۱۹). The German version of the high-performance work systems questionnaire (HPWS-G) in the context of patient safety: a validation study in a Swiss university hospital. *BMC health services research*, ۱۹(۱), ۳۵۶. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4189-8>.
- Muduli, A. and McLean, G.N. (۲۰۲۱), Training transfer climate: examining the role of high performance work system and organizational performance in the power sector of India, *Benchmarking: An International Journal*, ۲۸(۱), ۲۹۱-۳۰۶.

- Murphy, K. and Olsen, M. (۲۰۰۹), Dimensions of a high performance management system: An exploratory study of the US casual restaurant segment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۲۱(۷), ۸۳۶-۸۵۳.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (۲۰۱۶). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۳۵, ۳۳۲-۳۴۱.
- Park, Youngah & Elacqua, Tina. (۲۰۱۳). *Promoting employees' work-life balance: Work, organizational, and technological factors*. In book: The Psychology for Business Success (pp.۴۳-۶۱).
- Rasool, B.N., & Nouman, M. (۲۰۱۳). Measuring the extent of a High-Performance Work System: A mixed methodology approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, ۷ (۳), ۶۲۸-۶۴۵.
- Rogozińska-Pawelczyk, Anna. (۲۰۲۰). The high-performance HRM systems in shaping employee performance – an analysis into the mediating effect of the psychological contract based on organisations in Central Poland. *Journal of East European Management Studies*. ۲۵. ۵۸۱-۶۰۱. ۱۰.۵۷۷۱.۰۹۴۹-۶۱۸۱-۲۰۲۰-۳-۵۸۱.
- Safavi, H.P. & Karatepe, O.M. (۲۰۱۸), High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۳۰(۲), ۱۱۱۲-۱۱۳۳. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0367>.
- Sun, Li-Yun & Aryee, Samuel & Law, Kenneth. (۲۰۰۷). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*. ۵۰. ۵۵۸-۵۷۷. ۱۰.۵۴۶۵/AMJ.۲۰۰۷.۲۵۵۲۵۸۲۱.
- Sung, J. and Ashton, D. (۲۰۰۵). High Performance Work Practices: Linking strategy and skills to performance outcomes, *DTI in association with CIPD*, <http://www.cipd.co.uk/>
- Tawk, Ch. (۲۰۲۱). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, ۹, ۳۹۷-۴۱۲.
- Thompson, M. and Heron, P. (۲۰۰۵). Management capability and High-Performance work organization, *International Journal of Human Resource Management*, ۱۶ (۶), ۱۰۲۹-۴۸.
- White, Michael. & Bryson, Alex. (۲۰۱۹). The Impact of High-Performance Work Systems on Employees: A Sectoral Comparison, IZA Discussion Papers, No. ۱۲۵۲۷, *Institute of Labor Economics (IZA)*, Bonn.

- Wood, S. & De Menezes, L. (۲۰۱۱). High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-Being. *The International Journal of Human Resource Management*. ۲۲. ۱۵۸۶-۱۶۱۰. ۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۲,۲۰۱۱,۵۶۱۹۶۷.
- Zhu, Chunling, & Liu, Anqi & Chen, Guoling. (۲۰۱۸). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning, *Frontiers of Business Research in China*, Springer, ۱۲(۱), ۱-۲۲.

