

# اثر بخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق

سید رضا سید جوادین<sup>۱\*</sup>، محمد مهدی فراچی<sup>۲</sup>

۱- استاد گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران  
۲- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: ۹۰/۸/۸

دریافت: ۸۹/۱۰/۱۴

## چکیده

در مقابل تئوری‌های اقتضایی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی که بر بهترین هماهنگی میان استراتژی‌های سازمان و استراتژی منابع انسانی برای دستیابی به عملکرد موفق‌تر تأکید می‌کنند، در رویکرد جهان‌شمول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح می‌شود که به کارگیری بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی همواره می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند.

با توجه به بدیع بودن رویکرد جهان‌شمول، این مطالعه درصدد آزمون این رویکرد و شناخت بهترین اقدامات احتمالی مدیریت منابع انسانی در میان ۱۰۰ شرکت برتر بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. یافته‌های پژوهش رویکرد جهان‌شمول را تأیید کرده است و نتایج نشان می‌دهد که در شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران، شرکت‌هایی که استراتژی تسهیل‌سازی در مدیریت منابع انسانی را به کار گرفته‌اند و اقدامات خاصی را برای منابع انسانی خویش برنامه‌ریزی کرده‌اند، عملکرد مطلوب‌تری را نشان داده‌اند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی‌های منابع انسانی، رویکرد جهان‌شمول، اثر بخش‌ترین اقدامات.

## ۱- مقدمه

چالش پیش روی سازمان‌ها در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود همواره این بوده است که کدام استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی موفقیت سازمان را تضمین خواهد کرد و در

توسعه کارکنانی که بتوانند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محسوب شوند، مؤثر خواهد بود. در پاسخ به این سؤال دو رویکرد عمده ارائه شده است. رویکرد اول که با تئوری‌های اقتضایی شناخته می‌شوند معتقد است برای انتخاب نوع مناسب استراتژی و اقدامات منابع انسانی باید هماهنگی این استراتژی با سایر متغیرهای سازمانی و به‌ویژه استراتژی کلان سازمان را مد نظر قرار داد [۱، صص ۱-۲۹].

مطالعات متعدد نتوانسته است استحکام این رویکرد را تأیید کند. در مقابل این رویکرد، تئوری‌های جهان‌شمول ارائه شده‌اند، بر اساس این تئوری‌ها یک مجموعه از بهترین اقدامات همواره بهترین عملکردها را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت که عملکرد سازمان را در مقایسه با سایر سازمان‌ها که این اقدامات را به کار نگرفته‌اند، بهبود خواهد بخشید. اگر چه مطالعات تجربی، این رویکرد را تأیید کرده‌اند، با این حال تئوری حاضر مراحل اولیه تکامل خویش را می‌گذراند و برای استحکام بیشتر نیازمند مطالعات گسترده تری خواهد بود. بر این اساس مطالعه حاضر درصدد شناخت بهترین استراتژی و اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی برای موفقیت سازمان‌ها در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد.

## ۲- ادبیات پژوهش

اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن از راه جذب و تربیت منابع انسانی منحصر به فرد فراهم می‌کند [۲، صص ۶۷۰-۶۸۷]. در این بین آنچه در مدیریت استراتژیک منابع انسانی همواره محل چالش بوده است، چگونگی تدوین، فرموله کردن و انتخاب استراتژی‌های منابع انسانی می‌باشد [۳، صص ۱۹۷-۲۲۱]. آیا استراتژی‌های منابع انسانی با دانستن و شناخت استراتژی‌های رقابتی سازمان قابل تدوین و فرموله شدن می‌باشد؟ آیا عوامل دیگری را می‌توان در رابطه میان استراتژی‌های رقابتی و استراتژی‌های منابع انسانی جستجو کرد؟ به عبارت دیگر، همواره این سؤال اساسی برای پژوهشگران و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح بوده است که انتخاب‌های استراتژیک از میان فهرست اقدامات مدیریت منابع انسانی و گزینه‌های مختلف آن باید بر چه اساسی صورت گیرد [۴، صص ۱۵۷-۱۸۴؛ ۵، صص ۷۵۶-۷۷۲]؛ در تلاش برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های بالا دو دسته عمده تئوری ارائه شده است:

(۱) تئوری‌های اقتضایی<sup>۱</sup>، و (۲) تئوری‌های جهان‌شمول<sup>۲</sup>.

اولین نظریات ارائه شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر رویکرد اقتضایی بوده است. براساس این رویکرد در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان برای دستیابی به عملکرد بالاتر باید «بهترین هماهنگی»<sup>۳</sup> را میان استراتژی کلی خویش از یک طرف، برنامه‌ها و مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش از طرف دیگر ایجاد کند [۶، صص ۳۶-۵۲؛ ۷]. از جمله انواع تلاش‌های صورت گرفته در معرفی انواع استراتژی‌های منابع انسانی هماهنگ با انواع استراتژی‌های رقابتی می‌توان به کارهای مایلز و اسنو [۶، صص ۳۶-۵۲]، دایر و هولدر [۸]، جکسون و شولر اشاره کرد [۹، صص ۲۳۷-۲۶۴]. مایلز و اسنو هم‌ردیف با استراتژی‌های تدافعی، تهاجمی، تحلیلی، استراتژی‌های «ساختن»، «اکتساب»، و «تخصیص» را برای سیستم منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌دهند [۶، ص ۴۴]. دایر و هولدر متناسب با استراتژی‌های عمومی پورتر، استراتژی «ترغیب»، «سرمایه‌گذاری» و «مداخله» را معرفی می‌کنند [۸، ص ۳۲]. جکسون و شولر نیز در تطابق با نوع‌شناسی خویش از استراتژی‌های رقابتی سازمان، استراتژی «بهره‌گیری»<sup>۴</sup> را برای استراتژی رقابتی کاهش هزینه، استراتژی «تسهیل‌گری»<sup>۵</sup> را در تناظر با استراتژی نوآوری در محصول و استراتژی «تجمیع»<sup>۶</sup> را برای پشتیبانی از استراتژی رقابتی بهبود کیفیت در سازمان معرفی می‌کنند [۹، صص ۲۳۷-۲۶۴].

اگرچه دیدگاه اقتضایی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی از گستردگی و طرفداران بسیاری برخوردار است، با این حال مطالعات و مشاهدات تجربی که بتواند به صورت مطمئن فرضیه‌های تئوری اقتضایی را تأیید کند، بسیار اندک است. حتی تعدادی از مطالعات به شواهد قابل اطمینانی برای تأیید این رویکرد دست دست پیدا نکرده‌اند. مطالعات بکر و گرهارت [۱۰، صص ۷۷۹-۸۰۱]، هوسلید [۱۱، صص ۶۳۵-۶۷۲]، مک دوفی [۳، صص ۱۹۷-۲۲۱]، گست [۱۲، صص ۲۶۳-۲۷۶]، قلی‌پور و همکاران [۱۳، صص ۱۲۱-۱۴۵] از این جمله‌اند؛ به عنوان مثال دلری و دوتی شواهد به‌نسبت کمی را برای نوع‌شناسی مایلز و اسنو در انطباق استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های رقابتی و عملکرد شرکت به دست آوردند [۶، صص ۳۵-۸۰۲]. قلی‌پور و همکاران نیز در پژوهش خود (که براساس نوع‌شناسی شولر و جکسون در ایران بوده است) نتوانستند به شواهد مناسبی در مورد تأثیر هم‌ردیفی استراتژیک

بر عملکرد سازمان‌ها دست پیدا کنند [ ۹، صص ۲۳۷-۲۶۴؛ ۱۳، صص ۱۲۱-۱۴۵ ]. به دلیل محدود بودن مطالعات تجربی که بتواند نشان‌دهنده تئوری اقتضایی برای تطابق میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های رقابتی سازمان باشد، این تئوری با انتقادات چندی همراه بوده است. منتقدان اگرچه این الگو را منطقی می‌دانند اما آن را غیر واقعی دانسته و معتقدند الزاماتی که تعیین‌کننده استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد، انحصار استراتژی‌های بالادستی و یا استراتژی‌های رقابتی کسب و کار نبوده بلکه عوامل دیگری نیز مانند اقدامات رقبا در مدیریت کارکنان، ویژگی‌ها و انتظارات کارکنان و نیز مفهوم سرمایه انسانی در تدوین و اثربخشی استراتژی‌های منابع انسانی مؤثرند [ ۱۴، صص ۶۳۵-۶۷۲ ]. ضعف رویکرد اقتضایی موجب شد تا در مقابل آن، عده دیگری از محققان رویکرد جهان‌شمول را برای توضیح چگونگی انتخاب اثربخش‌ترین انتخاب‌ها از میان فهرست اقدامات منابع انسانی معرفی نمایند [ ۱۴، صص ۶۳۵-۶۷۲ ]. براساس این رویکرد ( که به تازگی مورد توجه بیشتر قرار گرفته است) سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بالاتر باید «بهترین اقدامات»<sup>۷</sup> را برای مدیریت منابع انسانی خویش شناسایی کرده و این اقدامات را در سازمان خویش به کارگیرند [ ۱۱، صص ۶۳۵-۶۷۲؛ ۱۵، صص ۵۴۳-۵۷۴؛ ۱۶، صص ۲۹۱-۳۱۳؛ ۱۷، صص ۱-۱۴؛ ۱۸، صص ۹۶-۱۲۴؛ ۱۹، صص ۲۷-۴۸ ]؛ به‌عنوان مثال ففر، ۱۶ اقدام مدیریتی از جمله مشارکت و توانمندسازی پرداخت تشویقی، امنیت شغلی، ارتقا از داخل و آموزش و توسعه مهارت را از ویژگی‌های سازمان‌های موفق می‌داند و این اقدامات را در بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری در سازمان اثربخش می‌داند [ ۱۷، صص ۱-۱۴ ]. ترپسترا و روزل استدلال می‌کنند که تعدادی از اقدامات کاری نوآورانه نظیر تیم‌سازی، گردش شغلی، چرخه‌های کیفیت و مدیریت کیفیت جامع منجر به افزایش بهره‌وری در تمام سازمان‌های آمریکا (که این اقدامات را به کار گرفته‌اند شده است) [ ۱۹، صص ۲۷-۴۸ ]. در پژوهش‌ها به‌کارگیری رویکرد جهان‌شمول نیازمند دو شناخت اساسی است:

۱- این‌که بهترین اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟ و ۲- تأثیر هر کدام از این اقدامات خاص بر عملکرد سازمان چگونه است؟

بهترین اقدامات استراتژیک منابع انسانی مجموعه اقداماتی است که به صورت تئوریک و یا تجربی با عملکرد کلی سازمان مرتبط شده‌اند. در حال حاضر اجماع رو به افزایشی در میان

محققان در مورد این‌که کدام اقدامات مدیریت منابع انسانی بهترین اقدامات استراتژیک می‌باشند، به وجود آمده است [۶، صص ۳۶-۵۲]. براساس کارهای تئوریک افرادی نظیر ففر، مایلز و اسنو، پژوهش‌های تجربی شولر و جکسون و دلری و دوتی، از جمله مهم‌ترین این اقدامات می‌توان به ۶ اقدام اصلی مدیریت منابع انسان شامل فرصت‌های کارراهه شغلی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، چگونگی و کیفیت جبران خدمات، چگونگی شرح و تعریف کارها و امنیت شغلی اشاره کرد [۱، صص ۱-۲۹؛ ۶، صص ۳۶-۵۲؛ ۷؛ ۱۷، صص ۱-۱۴].

مطالعات و نتایج به دست آمده براساس رویکرد جهان‌شمول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشان می‌دهد که این رویکرد از استحکام لازم برای توضیح چگونگی انتخاب استراتژی و اقدامات اثربخش مدیریت منابع انسانی از میان انتخاب‌های استراتژیک گوناگون برخوردار است [۱۹، صص ۲۷-۴۸]. با این حال آزمون این تئوری در زمینه‌ای بومی برای پذیرش استحکام این تئوری و قابلیت کاربرد در کشور ضروری است و دوم این‌که می‌تواند در شناخت اثربخش‌ترین اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی (که بهترین عملکردها را برای این سازمان‌ها به دست آورده‌اند) مفید باشد.

در پژوهش حاضر از چارچوب و نوع‌شناسی شولر و جکسون برای شناخت استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها بهره گرفته شده و تلاش شده است تا ارتباط میان هر کدام از این استراتژی‌ها و عملکرد شرکت آزمون شود [۱، صص ۱-۲۹]. همچنین براساس مطالعات و اجماع نظریه‌پردازان، شش اقدام سیاست‌های تأمین نیرو، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، شیوه ارزیابی عملکرد، برنامه‌های آموزش، سیستم‌های پاداش و کیفیت امنیت شغلی کارکنان به عنوان اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی انتخاب شده است که کیفیت آن‌ها در ارتباط با عملکرد شرکت‌های موفق ایرانی آزمون شده است.

### ۳- بیان مسئله

شناخت این‌که کدام یک از دو رویکرد انتخاب‌های استراتژیک در مدیریت منابع انسانی می‌تواند تا موفقیت سازمان را بیش‌تر تضمین کند، از اهمیت برخوردار است. اول آن‌که اثربخش‌ترین استراتژی مدیریت منابع انسانی که به‌وسیله سازمان‌های موفق در ایران به کار برده می‌شود، کدام است؟ به عبارت دیگر آیا در بورس اوراق بهادار تهران اتخاذ رویکرد بهترین هماهنگی

مناسب است یا رویکرد بهترین اقدامات دارای اثربخشی است؟ دوم آن‌که تأثیر انتخاب‌های گوناگون از میان انواع اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها چگونه است؟ و «بهترین اقدامات» برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق در ایران کدام است؟

#### ۴- فرضیه و سؤال‌های پژوهش

با توجه به این‌که این پژوهش درصدد آزمون رویکرد جهان‌شمول در بورس اوراق بهادار تهران است، گزاره‌های پژوهش شامل فرضیه و سؤال‌های پژوهش به صورت ذیل ارائه می‌شود.

##### ۴-۱- فرضیه پژوهش

در میان انواع استراتژی‌های سه‌گانه مدیریت منابع انسانی (شامل استراتژی‌های تسهیل‌گری، تجمیع و بهره‌گیری) یک استراتژی از بالاترین اثربخشی در میان سایر استراتژی‌ها برخوردار است.

##### ۴-۲- سؤال‌های اصلی پژوهش

###### ۴-۲-۱- سؤال اول پژوهش

در میان انواع استراتژی‌های سه‌گانه مدیریت منابع انسانی، کدام استراتژی از بالاترین اثربخشی میان سایر استراتژی‌ها برخوردار است؟

###### ۴-۲-۲- سؤال دوم پژوهش

از میان انواع اقدامات مدیریت منابع انسانی، کدام اقدام‌ها بیش‌ترین اثربخشی را میان سایر اقدام‌ها خواهند داشت؟

##### ۴-۳- روش پژوهش

از آن‌جا که پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه تحلیل داده‌ها از نوع همبستگی است، جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد ۱۰۰ شرکت برتر بورس اوراق بهادار تهران در

سال ۱۳۸۸ (که هر ساله به وسیله شرکت بورس اوراق بهادار تهران براساس شاخص‌های بازار معرفی می‌شوند) بوده‌اند. نمونه آماری پژوهش براساس نمونه گیری از جامعه محدود و در سطح خطای یک درصد، تعداد ۴۰ سازمان محاسبه و به صورت تصادفی انتخاب شد. با مراجعه حضوری، پرسشنامه در اختیار مدیران ارشد ۵۵ سازمان قرار گرفت. ۴۳ پرسشنامه به صورت کامل جمع آوری و تحلیل شدند.

#### ۴-۴- ابزار گردآوری داده‌ها؛ پایایی و روایی

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. به منظور تعیین نوع استراتژی منابع انسانی از پرسشنامه ۱۳ گویه‌ای متناظر با ۱۳ اقدام اصلی مدیریت منابع انسانی استفاده شد. این پرسشنامه به وسیله لی و چی براساس استراتژی‌های منابع انسانی شولر و جکسون طراحی شد [۱، صص ۱-۲۹؛ ۲۰، صص ۷۷-۹۴]. میزان تأکید سازمان‌ها بر هر کدام از این ابعاد ۱۳ گانه اقدامات منابع انسانی (جدول ۱)، نوع استراتژی منابع انسانی سازمان را مشخص خواهد ساخت. اعتبار پرسشنامه به وسیله خبرگان نیز آزمون و تأیید شد. آلفای کرونباخ برای این ۱۳ سؤال، ۷۲ درصد به دست آمد که میزان مناسبی است. به منظور طبقه‌بندی استراتژی منابع انسانی سازمان‌ها از تحلیل خوشه‌ای (روش k-means)، تحلیل تشخیصی و تحلیل واریانس در نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

جدول ۱ نتایج این تحلیل‌ها، نمرات استاندارد شده هر عامل در هر خوشه به همراه معناداری تفاوت میان خوشه‌ها را در هر کدام از عوامل (اقدامات منابع انسانی)، نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مذکور مشاهده می‌شود، سازمان‌های خوشه ۱ (۹ سازمان)، بر کارراه‌های شغلی گسترده، ارزیابی‌های بلندمدت و گروهی، آموزش بیشتر، توسعه مسیر شغلی برای تمامی کارکنان، حقوق پایه بالاتر، تأکید بر پرداخت مبتنی بر عملکرد، توجه به عدالت درونی در پرداخت‌ها و فراهم کردن امنیت شغلی مناسب برای کارکنان تأکید می‌کنند. براساس نظریه شولر و جکسون تأکید بیشتر بر این ابعاد با استراتژی «تسهیل‌گری» تطابق دارد [۱، صص ۱-۲۹]. در مقابل سازمان‌های خوشه ۳ (۲۲ سازمان) بر شرح شغلی‌های دقیق‌تر، کارراه‌های شغلی محدودتر و ارزیابی‌های فردی و کوتاه‌مدت تأکید می‌کنند، نسبت به دو گروه دیگر اهمیت کمتری برای آموزش به‌عنوان اقدامی ارزش‌آفرین برای تمامی کارکنان قائل‌اند، در سیستم



جبران خدمات خود، پرداختی برابر با رقبا را دنبال می‌کنند و بر عدالت برونی و مزایای مالی تأکید می‌کنند. براساس مدل پژوهش سازمان‌هایی که برای سیستم منابع انسانی خود استراتژی «بهره‌گیری» را اتخاذ کرده‌اند، چنین سیاست‌هایی را در مدیریت کارکنان دنبال می‌کنند. در نهایت سازمان‌هایی که استراتژی «تجمیع» را انتخاب کرده باشند، معمولاً سیاست‌هایی بین این دو را اتخاذ کرده‌اند. در این پژوهش سازمان‌های خوشه ۲ (۱۱ سازمان) این‌گونه‌اند. ایشان بر امنیت شغلی، آموزش و دقت در شرح مشاغل، بیش از دو گروه دیگر اهمیت می‌دهند که نشان‌دهنده تأکید این سازمان‌ها بر افزایش تعهد کارکنان و ارتقای کیفیت عملکرد آنان می‌باشد. تحلیل تشخیصی برای آزمون معناداری گروه‌بندی‌ها نیز صحت این گروه‌بندی را تأیید می‌کند. تحلیل تشخیصی نشان می‌دهد ۸۵ درصد نمونه‌ها به درستی گروه‌بندی شده‌اند. با انجام این تحلیل‌ها نوع استراتژی منابع انسانی برای هر کدام از سازمان‌ها مشخص شد که به عنوان یک متغیر جدید وارد تحلیل‌های آتی خواهد شد.

جدول ۱ نتایج تحلیل خوشه‌ای و تحلیل تشخیصی مربوط به استراتژی منابع انسانی

اقدامات سیستم منابع انسانی	خوشه ۱: تسهیل‌سازی n=۹	خوشه ۲: تجمیع n=۱۱	خوشه ۳: بهره‌گیری n=۲۳	F	$\rho$	آزمون توکی (تفاوت‌های معنادار)
تأمین نیرو برای شغل‌های خالی {درون سازمان (۵) << بیرون سازمان (۱)}	۳/۸۹ * (۰/۷۸۲)	۳/۳۶ (۰/۹۲۴)	۴/۰۵ (۰/۳۷۵)	۵/۵۹	۰/۰۰۴	(۱) > (۳) (۲) > (۳)
میزان دقت و وضوح شرح شغل‌ها {بسیار دقیق (۵) << مبهم (۱)}	۳/۱۶ (۰/۷۲۶)	۳/۷۳ (۰/۷۸۶)	۳/۶۸ (۰/۷۸۰)	۱۱/۲۴	۰/۰۰۰۱	(۱) > (۲) (۳) > (۱)
مسیرهای ارتقا و ترفیع {چندگانه (۵) << واحد (۱)}	۳/۵۵ (۰/۹۷۲)	۲/۷۳ (۰/۴۶۷)	۳/۲۲ (۰/۵۱۰)	۲۴/۷۹	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۳) (۳) < (۲)



ادامه جدول ۱

اقدامات سیستم منابع انسانی	خوشه ۱: تسهیل‌سازی n=۹	خوشه ۲: تجمیع n=۱۱	خوشه ۳: بهره‌گیری n=۲۳	F	$\rho$	آزمون توکی (تفاوت‌های معنادار)
کارراه و مسیر شغلی {گسترده (۵) << محدود (۱)}	۳/۴۴ (۰/۷۲۶)	۲/۶۴ (۰/۵۰۵)	۲/۱۸ (۰/۳۹۵)	۳۵/۹۸	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۲) (۱) < (۳) (۲) < (۳)
معیارهای زمانی ارزیابی عملکرد {بلندمدت (۵) << کوتاهمدت (۱)}	۳/۱۱ (۰/۶۰۱)	۲/۲۷ (۰/۴۶۷)	۲/۱۴ (۰/۳۵۱)	۵/۵۲	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۲) (۱) < (۳)
واحد ارزیابی عملکرد {گروهی (۵) << فردی (۱)}	۳/۳۳ (۰/۷۰۷)	۲/۴۵ (۰/۲۲)	۲/۲۳ (۰/۵۲۸)	۲۴/۴۴	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۲) (۱) < (۳) (۲) < (۳)
تأکید بر آموزش کارکنان {زیاد (۵) << کم (۱)}	۳/۸۹ (۰/۹۲۸)	۳/۸۲ (۰/۶۰۳)	۳/۲۳ (۰/۶۳۱)	۳۷/۶۶	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۲) (۱) < (۳) (۲) < (۳)
توسعه مسیر شغلی {برای تمام کارکنان (۵) << فقط حرفه‌ای‌ها (۱)}	۳/۶۷ (۰/۵۰۰)	۳/۰۰ (۰/۴۴۷)	۲/۱۸ (۰/۵۰۱)	۲۳/۱۰	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۲) (۱) < (۳) (۲) < (۳)
حقوق پایه در مقایسه با رقبا {بالا (۵) << پایین (۱)}	۳/۷۸ (۰/۸۳۳)	۳/۰۹ (۰/۷۰۱)	۲/۶۴ (۰/۵۸۱)	۱۱/۳۰	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۲) (۱) < (۳) (۲) < (۳)
پرداخت مبتنی بر عملکرد {بالا (۵) << پایین (۱)}	۳/۸۹ (۰/۶۰۱)	۳/۳۶ (۱/۱۲۰)	۲/۲۷ (۰/۴۵۶)	۳۱/۰۰	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۲) (۱) < (۳) (۲) < (۳)
تأکید بر عدالت بیرونی در جبران خدمات {بالا (۵) << پایین (۱)}	۲/۵۶ (۰/۵۲۷)	۴/۰۹ (۰/۷۰۱)	۴/۴۱ (۰/۵۰۳)	۳۶/۱۹	۰/۰۰۰۱	(۱) > (۲) (۱) > (۳) (۲) < (۳)
امنیت شغلی {بالا (۵) << پایین (۱)}	۳/۷۸ (۰/۹۷۲)	۳/۷۳ (۰/۶۴۷)	۲/۷۳ (۰/۵۵۰)	۲۴/۲۶	۰/۰۰۰۱	(۱) < (۲) (۱) < (۳) (۲) < (۳)
تأکید بر مزایای مالی {بالا (۵) << پایین (۱)}	۳/۰۰ (۰/۵۰۰)	۳/۹۱ (۰/۸۳۱)	۴/۰۵ (۰/۶۵۳)	۱۷/۱۴	۰/۰۰۰۱	(۱) > (۲) (۱) > (۳) (۲) > (۳)

\* نمره استاندارد شده (انحراف معیار)

به منظور سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان، پرسشنامه ۸ گویه‌ای طراحی شد. ۴ گویه برای سنجش عملکرد مالی، ۳ گویه برای سنجش روحیه سازمانی و ۱ گویه نیز برای ارزیابی کلی از عملکرد سازمان. در این پژوهش به دلیل محدودیت در دسترسی به شاخص‌های کمی، از نوعی «خودارزیابی» برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانی بهره گرفته شده است، به این صورت که از پاسخ‌دهندگان (که مدیران ارشد سازمان‌ها بودند) خواسته شد تا عملکرد سازمانی خویش را در مقایسه با رقبا در صنعت مربوطه ارزیابی کنند. دس و رابینسون [۲۱]، صص ۲۶۵-۲۷۳] معتقدند: «اگر چه چنین ارزیابی ممکن است انحرافات چندی داشته باشد، اما در مواقع در دسترس نبودن سایر معیارهای عینی‌تر، خودارزیابی می‌تواند شاخص‌های جایگزین قابل اعتماد و مناسبی را به دست دهد. حتی در مواردی که ارزیابی‌های سازمان در درون یک صنعت و نیز میان چند صنعت گوناگون ممکن است تحت تأثیر عوامل چندی از جمله عوامل اقتصادی محیط بیرونی قرار داشته باشد، ارزیابی‌های ذهنی و نظری حتی ممکن است مناسب‌تر از معیارهای عینی باشد». با این حال سعی شده است تا این شاخص‌ها به گونه‌ای انتخاب شوند که به نوعی دارای ماهیت ذهنی داشته باشد (به‌عنوان مثال ارزیابی و رضایت مدیران از سهم بازار خود در مقایسه با رقبا)، به‌گونه‌ای که خودارزیابی قابلیت اعتماد تحقیق را خدشه‌دار نکند. روایی پرسشنامه به‌وسیله خبرگان تأیید شد و میزان آلفای کرونباخ برای آن ۸۴ درصد به دست آمد. به منظور طبقه‌بندی و تلخیص گویه‌ها، تحلیل عاملی صورت گرفت. نتایج تحلیل در جدول ۲ ارائه شده است. دو عامل به دست آمده روی هم ۷۵ درصد واریانس نمرات سؤال‌ها را تبیین می‌کنند. درنهایت نمرات ۸ گویه در قالب سه متغیر «عملکرد مالی»، «روحیه سازمانی»، «عملکرد کلی» تلخیص شده و در تحلیل‌های آتی وارد شدند.

جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی از ۸ گویه سنجش عملکرد سازمان

عامل ۲: روحیه سازمانی	عامل ۱: عملکرد مالی و کلی	شاخص عملکرد سازمان
۰/۱۳۱	۰/۸۲۰	۱. ارزیابی و رضایت از نرخ بازگشت سرمایه
۰/۱۱۶	۰/۸۵۰	۲. ارزیابی و رضایت از سهم بازار در مقایسه با رقبا
۰/۳۶۱	۰/۶۹۹	۳. ارزیابی از نرخ رشد سودآوری در مقایسه با رقبا
۰/۱۱۶	۰/۷۴۶	۴. ارزیابی و رضایت از میزان فروش در مقایسه با رقبا

ادامه جدول ۲

عامل ۲: روحیه سازمانی	عامل ۱: عملکرد مالی و کلی	شاخص عملکرد سازمان
۰/۸۴۲	۰/۱۴۴	۵. ارزیابی و رضایت از نرخ غیبت کارکنان
۰/۸۵۵	۰/۲۱۰	۶. ارزیابی و رضایت از نرخ جابه‌جایی کارکنان
۰/۸۵۴	۰/۲۲۰	۷. ارزیابی از روحیه و رضایت کلی کارکنان
۰/۳۵۷	۰/۵۹۶	۸. ارزیابی و رضایت از عملکرد کلی سازمان

#### ۴-۵- یافته‌ها و تحلیل

به منظور شناخت و تحلیل تأثیر نوع استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان از تحلیل واریانس استفاده شد. جدول ۳ نتایج تحلیل واریانس را نشان می‌دهد.

جدول ۳ نتایج تحلیل واریانس از تأثیر نوع استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان

متغیرهای وابسته						متغیر مستقل
عملکرد کلی		عملکرد مالی		روحیه سازمانی		
$\rho$	$F$	$\rho$	$F$	$\rho$	$F$	
۰/۰۰۴ *	۶/۴۱	۰/۰۰۷ *	۵/۷۱	۰/۰۰۰ *	۱۷/۴۷	استراتژی منابع انسانی
$*\rho < ۰/۰۱$						

یافته‌های این تحلیل نشان می‌دهد نوع استراتژی منابع انسانی تأثیر معناداری بر هر سه شاخص عملکرد سازمانی شامل «روحیه سازمانی»، «عملکرد مالی» و «عملکرد کلی» سازمان‌ها با سطح معناداری بسیار مناسبی ( $\rho < ۰/۰۱$ ) داشته است. بنابراین فرضیه پژوهش مبنی بر این‌که «در میان انواع استراتژی‌های سه‌گانه مدیریت منابع انسانی (شامل استراتژی تسهیل‌گری، جمع‌ی و بهره‌گیری)، یک استراتژی از بالاترین اثربخشی در میان انواع استراتژی‌ها برخوردار است،" تأیید می‌شود؛ به عبارتی نتایج آزمون رویکرد جهان‌شمول در شرکت‌های برتر بورس اوراق بهادار تهران را رد نمی‌کند.

در پاسخ به سؤال اول که کدام نوع از استراتژی‌های منابع انسانی در عملکرد بالاتر مؤثر

بوده است؟، جدول ۴ نشان‌دهنده میانگین عملکرد سازمان در سه نوع استراتژی منابع انسانی، به همراه نتایج آزمون مقایسات چندگانه توکی می‌باشد. همان طور که مشاهده می‌شود، استراتژی «تسهیل‌گری» بالاترین سطح عملکرد سازمانی را در میان انواع سه‌گانه استراتژی‌های منابع انسانی باعث شده است. بالاترین میزان روحیه سازمانی (با میانگین ۴)، عملکرد مالی (با میانگین ۳/۷۵) و عملکرد کلی (با میانگین ۳/۷۷) به صورت معناداری مربوط به سازمان‌هایی بوده است که استراتژی «تسهیل‌گری» را در مدیریت منابع انسانی خویش به کار گرفته‌اند. اگرچه از نظر عملکرد مالی تفاوت معنادار میان استراتژی تسهیل‌گری و تجمیع نشان داده نشده است. در مقابل، سازمان‌ها با استراتژی «بهره‌گیری»، پایین‌ترین ارزیابی‌ها را از عملکرد سازمانی خویش در هر سه شاخص عملکردی نسبت به دو نوع دیگر سازمان‌ها داشته‌اند (روحیه با میانگین ۲/۸، مالی با میانگین ۲/۹، و عملکرد کلی با میانگین ۳).

جدول ۴ عملکرد سازمان‌ها در انواع استراتژی منابع انسانی و نتایج آزمون مقایسه چندگانه

عملکرد سازمانی			استراتژی منابع انسانی
عملکرد کلی	عملکرد مالی	روحیه سازمانی	
(۰/۴۴) ۳/۷۷	(۰/۳۷) ۳/۷۵	(۰/۶۰) ۴/۰۰ *	(۱) تسهیل‌گری (n=۹)
(۰/۸۲) ۳/۵۴	(۰/۵۳) ۳/۲۵	(۰/۶۱) ۳/۴۵	(۲) تجمیع (n=۱۱)
(۰/۵۳) ۳/۰۰	(۰/۷۲) ۲/۹۳	(۰/۴۶) ۲/۸۰	(۳) بهره‌گیری (n=۲۲)
(۳)<(۲)، (۳)<(۱)	(۳)<(۱)	(۳)<(۲)، (۳)<(۱)	مقایسات چندگانه توکی (p < ۰/۰۵)
* میانگین (انحراف معیار)			

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر آن‌که در میان انواع اقدامات مدیریت منابع انسانی، کدام اقدام‌ها بیش‌ترین اثربخشی را داشته است؟، از تحلیل همبستگی استفاده شده است. به این صورت که همبستگی میان هر کدام از اقدامات مدیریت منابع انسانی (به‌تنهایی) با شاخص‌های سه‌گانه عملکرد سازمان مورد آزمون قرار گرفت. جدول ۵ نتایج تحلیل همبستگی میان انواع اقدامات منابع انسانی و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۵ همبستگی میان اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی و شاخص‌های عملکرد سازمان

عملکرد سازمانی			اقدامات مدیریت منابع انسانی
عملکرد کلی	عملکرد مالی	روحیه سازمانی	
۰/۰۹۹	۰/۲۵۷	۰/۴۵۳ (**)	تأمین نیرو برای پست‌های خالی
-۰/۲۰۶	-۰/۰۹۱	-۰/۳۱۸ (*)	میزان دقت و وضوح شرح شغل‌ها
۰/۰۲۱	-۰/۰۵۹	-۰/۱۲۳	مسیرهای ارتقا و ترفیع
۰/۴۰۳ (***)	۰/۴۷۶ (***)	۰/۴۸۸ (***)	کارراهه و مسیر شغلی
۰/۲۲۷	۰/۴۲۸ (***)	۰/۴۳۴ (***)	معیارهای زمانی ارزیابی عملکرد
۰/۲۶۸	۰/۴۱۵ (***)	۰/۲۶۳	واحد ارزیابی عملکرد
۰/۲۵۶	۰/۳۹۹ (*)	۰/۴۷۰ (***)	تأکید بر آموزش کارکنان
۰/۳۳۶ (*)	۰/۵۱۹ (***)	۰/۴۰۴ (***)	توسعه مسیر شغلی
۰/۲۰۲	۰/۴۴۳ (***)	۰/۳۱۵ (*)	حقوق پایه در مقایسه با رقبا
۰/۲۳۷	۰/۲۶۴	۰/۴۴۹ (***)	پرداخت مبتنی بر عملکرد
-۰/۲۸۸	-۰/۴۱۹ (***)	-۰/۴۳۱ (***)	تأکید بر عدالت بیرونی در جبران خدمات
۰/۱۰۸	۰/۴۵۶ (***)	۰/۱۷۹	امنیت شغلی
۰/۰۲۱	-۰/۲۵۹	-۰/۱۴۷	تأکید بر مزایای مالی
*** $p < 0.001$ , ** $p < 0.01$ , * $p < 0.05$			

یافته‌های حاصل از این تحلیل نشان می‌دهد که تأمین نیرو از داخل همبستگی مثبت و معنادار با عملکرد کلی سازمان داشته است. طراحی شرح شغل‌های دقیق و مفصل همبستگی منفی با تمامی شاخص‌های عملکردی نشان می‌دهد. برنامه‌ریزی مسیر شغلی و طراحی کارراهه‌های مناسب برای کارکنان تأثیر چشمگیری (همبستگی مثبت و معنادار) را بر عملکرد سازمان نشان داده است. ارزیابی بلندمدت عملکرد همبستگی مثبت و معنادار با عملکرد کلی و روحیه سازمانی نشان داده است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که ارزیابی‌های عملکرد را به صورت گروهی انجام داده‌اند، به صورت معنادار روحیه سازمانی بالاتری را برای کارکنان خویش ارزیابی کرده‌اند. تأکید بر آموزش کارکنان دارای رابطه مثبت و معنادار با عملکرد کلی و روحیه سازمانی بوده است. در مورد اقدامات سیستم جبران خدمات، حقوق پایه بالاتر در مقایسه با متوسط صنعت دارای همبستگی مثبت و بسیار معنادار با روحیه سازمان و

نیز با عملکرد کلی سازمان بوده است. تأکید بر عدالت بیرونی در پرداخت‌ها در مقایسه با عدالت درونی تأثیر معنادار و منفی را بر عملکرد کلی و روحیه سازمانی نشان می‌دهد. در عین حال تأکید بر ارائه مزایای مالی تأثیر معناداری را با عملکرد سازمانی نشان نمی‌دهد. در نهایت سازمان‌هایی که امنیت شغلی بالاتری را برای کارکنان خویش فراهم می‌کنند، به صورت معنادار روحیه سازمانی بالاتری را در میان سازمان‌های تحت بررسی نشان داده‌اند.

## ۵- نتیجه‌گیری

همان‌طور که ذکر شد، یافته‌های پژوهش نشان داده است که در میان استراتژی‌های سه‌گانه، مدیریت منابع انسانی، بهترین استراتژی «تسهیل‌گری» بوده است و پس از آن استراتژی «تجمیع» در افزایش عملکرد سازمان تأثیر مثبت نشان داده است؛ به عبارت دیگر در تأیید دیدگاه «جهان‌شمول» که معتقد است یک بهترین گزینه و استراتژی برای عملکرد موفق سازمان‌ها وجود دارد، در بورس اوراق بهادار تهران نیز یک بهترین استراتژی مدیریت منابع انسانی مشاهده می‌شود. در توجیه ارزیابی‌های ضعیف‌تر از عملکرد سازمان‌هایی که استراتژی «بهره‌گیری» را در مدیریت کارکنان خود انتخاب کرده‌اند، همان‌طور که پوسک [۲۲، صص ۷۷-۹۳] استدلال کرده است، اگرچه فراهم کردن فرصت‌های آموزش و رشد کمتر و محدودتر، توسعه محدود کارراه‌های شغلی، ارزیابی عملکرد فردی و کوتاه‌مدت، عدم جبران مناسب خدمات کارکنان و پرداخت به آن‌ها صرفاً در حد متوسط صنعت و یا پایین‌تر ممکن است در کوتاه‌مدت موجب کاهش هزینه‌های سازمان شود، اما در بلندمدت این‌گونه سیاست‌ها نه تنها تأثیر مثبتی بر کارایی و بهره‌وری سازمان نخواهد داشت، در مقابل شرکت‌هایی که به نیروی کار خود توجه بیشتری نشان می‌دهند، حقوق و مزایای بالاتری را نسبت به متوسط صنعت می‌پردازند، امنیت شغلی بیشتری را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند و تأکید بیشتری بر آموزش و توسعه کارکنان می‌نمایند، مانند آنچه سازمان‌ها در استراتژی «تسهیل‌گری» و «تجمیع» انجام می‌دهند، می‌توانند کارکنان بیشتری را با قابلیت‌های برجسته تر جذب کنند و نگهدارند [۱۸، صص ۹۶-۱۲۴]. علاوه بر این زمانی که چنین سازمان‌هایی کارراه‌های شغلی چندگانه و گسترده‌تری را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند، در واقع رشد و یادگیری را در سازمان خویش توسعه می‌دهند و شرایط انعطاف‌پذیری بیشتری را در سازمان فراهم می‌آورند. در کنار این‌ها تأکید بر

ارزیابی‌های گروهی و بلندمدت شرایط افزایش روحیه و کیفیت کار کارکنان در این سازمان‌ها خواهد شد [۱۰، صص ۷۷۹-۸۰۱]. چنین تفاوت‌هایی در سیاست‌های منابع انسانی در شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران است که عملکرد سازمان‌ها را با استراتژی «تسهیل‌سازی» (و پس از آن «تجمیع») صرف‌نظر از نوع استراتژی رقابتی از سازمان‌هایی که استراتژی «بهره‌گیری» را انتخاب کرده‌اند، متمایز و بهتر می‌سازد. هماهنگ با این نتایج سایر یافته‌های پژوهش نشان داده است سازمان‌هایی که اقدامات خاصی را در مدیریت منابع انسانی خویش به کار گرفته‌اند، ارزیابی مطلوب‌تری از عملکرد سازمانی خویش به دست آورده‌اند. این اقدامات که به عنوان اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق ایرانی معرفی می‌شوند، به شرح زیر است:

- ۱- تأمین نیرو از داخل؛
  - ۲- توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی گسترده‌تر برای کارکنان؛
  - ۳- ارزیابی‌های عملکرد به صورت بلندمدت و گروهی؛
  - ۴- فراهم کردن آموزش‌های گسترده برای کارکنان؛
  - ۵- سیستم‌های پاداش رقابتی بر عملکرد، تأکید بر عدالت درونی و پرداخت‌های بالاتر از رقبای؛
  - ۶- فراهم کردن امنیت شغلی مناسب برای کارکنان.
- این فهرست از اثربخش‌ترین اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی در بورس اوراق بهادار تهران همانند فهرست ۱۸ گانه ففر [۱۸ صص ۹۶-۱۲۴] از اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت کارکنان و فهرست هوسلید [۱۱، صص ۶۳۵-۶۷۲] از اقدامات کاری با عملکرد بالا است که نشان می‌دهد در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه مانند ایران، اقدامات اثربخش مدیریت امور کارکنان همانند اقداماتی است که در کشورهای توسعه یافته مشاهده شده است.
- تأمین نیرو از داخل سازمان، عامل انگیزشی بسیار مهمی برای کارکنان خواهد بود و موجب افزایش تعهد و وفاداری آنان خواهد شد [۲۳، صص ۱۵۹-۱۸۸]. تعهد و وفاداری کارکنان به تبع خود کیفیت بالاتر خدمات و محصولات و در نهایت رضایت مشتریان را به همراه خواهد داشت [۲۴، صص ۶۷۰-۶۸۷]. برنامه‌ریزی مسیر شغلی از مهم‌ترین اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های موفق و پیشرو است. یک برنامه‌ریزی مناسب مسیر شغلی برای کارکنان سازمان علاوه بر آن‌که عاملی مهم در افزایش رضایت‌مندی کارکنان خواهد بود،



انگیزه‌های مناسب را برای توسعه هر چه بیشتر در کارکنان فراهم خواهد کرد و سرعت انطباق و نیز چابکی سازمان را افزایش خواهد داد [۲۵]. ارزیابی عملکرد به صورت گروهی و با رویکرد بلندمدت، فرهنگ تعهد و همکاری را در سازمان گسترش خواهد داد [۱۰، صص ۷۷۹-۸۰۱]. آموزش‌های گسترده برای کارکنان به‌گونه‌ای که علاوه بر مهارت‌های شغلی، سایر مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت و کار گروهی را در کارکنان توسعه دهد، اگرچه برای سازمان هزینه‌هایی خواهد داشت، با این حال مهم‌ترین ابزار برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های همه جانبه کارکنان خواهد بود [۱۱، صص ۶۳۵-۶۷۲].

طراحی سیستم‌های جبران خدمات رقابتی و مبتنی بر عملکرد به‌گونه‌ای که علاوه بر رعایت عدالت درونی از جذابیت‌های لازم برای جذب افراد توانمند به سازمان برخوردار باشد، از ضرورت‌های سازمان‌ها با عملکرد بالا می‌باشد [۱۸، صص ۹۶-۱۲۴]. درنهایت فراهم کردن امنیت شغلی مناسب برای کارکنان از جمله اقداماتی است که سازمان‌های موفق برای ارتقای عملکرد خود به آن اهمیت داده‌اند. بنابراین سازمان‌های ایرانی باید برای دستیابی به عملکرد بالاتر، ضمن شناخت بیشتر اقدامات اثربخش مدیریت منابع انسانی، برای اجرای مناسب آن‌ها برنامه‌ریزی نموده و در سازمان خویش به کار گیرند. این پژوهش نشان داد که این‌گونه اقدامات در موفقیت و ارتقای عملکرد آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود.

## ۶- پی‌نوشت

1. Contingency approach
2. Universalistic approach
3. Best fit
4. Utilization
5. Facilitation
6. Accumulation
7. Best practices

## ۷- منابع

- [۱] اخوان پ،، پزشکان ا.؛ «ارائه چارچوب تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر بعد دانش»، فصلنامه مدرس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره پانزدهم،



ش. ۱، اردیبهشت ۱۳۹۰.

- [2] Arthur J.; "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover"; *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994.
- [3] MacDuffie J.P. ;"Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2),1995.
- [4] Schuler R.;" Human resource management and industrial relations", *Human Relations*, 42 (2),1989.
- [5] Wright P., Snell S.; "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic HRM"; *Academy of Management Review*, 23 (4), 1998.
- [6] Miles R., Snow C. ;"Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, 13 (1), 1984b.
- [7] Porter M.;Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors; New York: The Free Press, 1980.
- [8] Dyer L., Holder G.; "Toward a strategic perspective of human resource management", in Dyer, L. (Ed), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, ASPA BNA Handbook of Human Resource Management, Vol. I , Bureau of National Affairs, Washington, DC, 1988.
- [9] Jackson S., Schuler R. ;"Understanding HRM in the context of organizations and their environments", *Annual Review of Psychology* ,Vol. 46,1995.
- [10] Becker B., Gerhart B.; "The impact of HRM on organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4), 1996.
- [11] Huselid M. ;"The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3) ,1995.
- [12] Guest D.; "HRM and performance: A review and a Research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 1997.

[۱۳] قلی‌پور آ.، فرهنگی ع.ا.، فراچی م.م.، ناطق ت.؛ «تأثیر هم‌ردیفی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد سازمان‌ها»؛ نشریه دانش و توسعه، ویژه نامه مدیریت، ۱۳۸۵.

[14] Huselid M. ;"The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance";, *Academy of Management Journal*, 38 (3),1995.

[15] Hart S., Quitm R.E.; "Roles executives play: Behavioral complexity and firm performance", *Human Relations*, 46 (5) , 1993.

[16] Ichniowski C., Shaw K. , Prennushi G. ;"The effects of HRM practices on productivity: A study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, 87 (3), 1997.

[17] Guest D., Hoque K. ;"The good, the bad and the ugly: Employment relations in new non-union establishments"; *Human Resource Management Journal*, 5 (1),1994.

[18] Pfeffer J.; "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, 1998.

[19] Terpstra D., Rozell E.; "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance", *Personnel Psychology*, Vol. 46,1993.

[20] Lee M. B., Chee Y. H.; "Business strategy, participative human resource management and organizational performance: The case of South Korea", *Asia Pacific Journal of Human Resource*, Vol. 34, No. 1, 1996.

[21] Dess G. G., Robinson R. B. Jr; "Measuring organizational performance in the absence of objective measures", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984.

[22] Pucik V.; "Strategic alliances, organizational leaning, and competitive advantage: The HRM agenda"; *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, 1988.

[۲۳] سید جوادین س. ر.، حسین‌زاده م.؛ «بررسی رابطه بین قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی استان تهران»؛ فصلنامه مدرس

علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره دوازدهم، ش. ۱، ۱۳۸۷.

- [24] Arthur J.; "Effects of human resource systems on manufacturing performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994.
- [25] Bamberger P., Bacharach S., Dyer L.; "Human resource management and organizational effectiveness", *Human Resource Management*, Summer, Vol. 30, No. 21989.