

ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سازمان تامین اجتماعی

محمدرضا سپه‌پور^۱، مهدی خیراندیش^{۲*}، حامد رحمانی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: آذر ۱۴۰۱، اصلاحیه: بهمن ۱۴۰۱، پذیرش: فروردین ۱۴۰۲

چکیده

هدف این تحقیق ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سازمان تامین اجتماعی است تا بستر مناسب جهت استفاده بهتر از منابع انسانی فراهم گردد. این تحقیق رویکردی کمی دارد و از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت حالت توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل سازمان تامین اجتماعی بود و نمونه آماری نیز از دو گروه خبرگان و کارکنان (به تعداد ۲۶۰ نفر) تشکیل شده است. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده ها از نوع پرسشنامه محقق ساخته بود که به صورت نمونه گیری تصادفی ساده در بین نمونه آماری توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک معادلات ساختاری و ساختاری تفسیری در قالب نرم افزارهای اسمارت پی ال اس و متلب استفاده شده است. نتایج نشان داد که در مجموع از ۳۵ مولفه شناسایی شده از مبانی نظری و پیشنهاد خبرگان، ۲۳ مولفه از مدل حذف و پس از انجام تکنیک دلفی سه مرحله ای، اشیاع نظری بر روی ۱۲ مولفه حاصل شد. همچنین نتایج نشان داد که تست مدل در نمونه آماری بزرگتر نیز معنادار است و مولفه های استقلال کاری ($\beta=0,756$)، تفویض اختیار ($\beta=0,664$) و جذب و انتخاب اثر بخش ($\beta=0,632$) همبستگی بالایی با مفهوم اصلی برقرار کرده اند. همچنین در بخش ساختاری تفسیری مشخص گردید، متغیر منزلت اجتماعی تاثیر پذیرترین و متغیرهای گردش شغلی و تفکر سیستمی تاثیر گذارترین عوامل هستند. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده می توان گفت اتخاذ تدابیری که منجر به افزایش تجربه و وسعت دید کارکنان گردد می تواند علاوه بر تقویت منزلت اجتماعی کارکنان، دست یابی به مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سازمان تامین اجتماعی را تسهیل کند.

واژه های اصلی: عملکرد بالا، اقدامات فرصت آفرین، اقدامات انگیزشی، اقدامات توانمندساز

۱- مقدمه

توانند با حفظ مزیت رقابتی خود به سمت اجرای سیاست های استراتژیک در بعد منابع انسانی روی آورده اند تا منافع سازمان را در بلند مدت تضمین کنند [۲۳]. بی توجهی به این موضوع چالش هایی را پیش روی آن ها قرار خواهد داد، از جمله این چالش ها کاهش و یا از دست رفتن سرمایه های انسانی و در پی آن سرمایه مالی سازمان، نداشتن برنامه ریزی بلندمدت برای سرمایه انسانی به عنوان مزیت رقابتی و نبود انسجام و هماهنگی سازنده بین زیر بخش های منابع انسانی است [۲۳]. به اعتقاد برخی از پژوهشگران تاثیر مجموع بعدهای سیستم های کاری با عملکرد بالا بیش از تاثیر یکی از آن ها به صورت فردی است. به همین علت ترکیب مناسبی از آموزش، توانمندسازی و پاداش توانایی این را خواهد داشت تا با ایجاد هم افزایی در سازمان عملکرد را تا بیشترین حد ارتقا دهد [۲۶]. در حالت سنتی کارکردهای منابع انسانی به صورت انفرادی است و در این حالت باید در قالب فرایندی در مجموع با کارایی بالایی عمل نمایند.

مدیریت منابع انسانی اثربخش برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است [۱۱]. مدیران سازمان ها به این بلوغ رسیده اند که حفظ و جذب کارکنان با استعداد، ماهر و منعطف بهترین گزینه ای است که با ایجاد مزیت رقابتی می تواند سازمان ها را به رشد شایستگی های اساسی همراه نماید. مدیران به جای تمرکز بر تک تک اجزای کارمندیابی، آموزش، استخدام و نظام پرداخت حقوق؛ آن را در قالب یک نظام کلی و منسجم با هدف افزایش سطح عملکرد و مشارکت کارکنان با همدیگر، ادغام و ترکیب می کنند. این امر منجر به پیدایش سیستم های کاری با عملکرد بالا شده است. این نظام ها توانایی حداکثر کردن تناسب بین نظام های اجتماعی سازمان و نظام فنی را دارد [۴]. بکار گیری سیستم اقدامات کاری با عملکرد بالا یکی از عوامل در راستای ارتقای عملکرد سازمانی است [۲۶]. در محیطی که تناسبی از سیستم های کاری با عملکرد بالا وجود دارد، با احتمال بالایی کارکنان انرژی خود را وقف شغل و سازمان می کنند. از این طریق سازمان ها می

*kheirandish@ssau.ac.ir

مطالعات طیبی ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۷) و میرسپاسی (۱۳۸۹) نشان می دهد، عدم پیوستگی اجزای کارکردهای منابع انسانی و از طرفی عدم مشارکت کارکنان منجر به کاهش عملکرد می شود و همین عامل ضعف بسیاری از سازمان ها در ایران است و می تواند منجر به کاهش انگیزه و رضایت در بین کارکنان سازمان ها شود. حسن پور و همکاران (۱۳۹۵)، عبدالرحیم زاده و بودلایی (۱۳۹۸) در همین راستا نشان دادند که دنبال کردن فعالیت مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا خروجی بهتری را نسبت به سازمان هایی که این فعالیت ها را دنبال نمی کنند، به همراه دارد. چانگ^۱ (۲۰۱۵) نشان داد، منابع انسانی مدیریت شده از طریق سیستم های کاری عملکرد بالا توانایی افزایش ۲۰ درصدی بهره وری را دارد. رویکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا دارای هماهنگی درونی بالایی است و توانایی آن را دارد که پاسخگوی مسائل منابع انسانی در سازمان های دولتی باشد. دلیل اصلی تمرکز بر این سیستم در ترکیب اقدامات منابع انسانی است، تا حدی که بر یکدیگر منطبق شوند و با این ترکیب در مقایسه با شرایطی که این اقدامات به طور مجزا در نظر گرفته شوند از اثرگذاری بالاتری بر عملکرد سازمان برخوردار هستند [۳۵]. اساس این رویکرد در تکمیل اقدامات منابع انسانی منفرد باید یکدیگر است [۱۹]. صاحب نظران بر روی این امر توافق دارند که مطالعات در این حوزه باید مجموعه اقدامات را مورد توجه قرار دهد؛ اما در خصوص اینکه این اقدامات چگونه با یکدیگر یکپارچه می شوند، توافق کاملی را وجود ندارد [۱۷]. در تعریفی که از سیستم های کاری با عملکرد بالا ارائه شده است، سیستم های کاری با عملکرد بالا را به مجموعه ای از اقدامات منابع انسانی که برای ارتقا عملکرد سازمان از طریق ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده اند، ربط می دهند [۲۴]. طبق مطالعات اسکات و اسنل، ترکیب ویژه ای از اقدامات منابع انسانی، فرایندها و سازماندهی کار است که در به حداکثر رساندن دانش، مهارت ها، تعهد و انعطاف پذیری کارکنان کمک کننده است. [۱۲]. در کل می توان اذعان کرد سیستم کاری با عملکرد بالا، سیستمی از اقدامات منابع انسانی مرتبط به هم است که اثرات تکمیل کننده داشته و همسویی بالایی برای دستیابی سازمان به اهداف خود ایجاد می کند [۱۴]. پژوهشگران ایجاد مزیت رقابتی عمده را در مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا تشخیص داده اند [۳۸]. از سوی دیگر به دلیل نقش موثر سیستم های کاری با عملکرد بالا در ایجاد مزیت رقابتی پژوهشی ها در این حیطه به طور فزاینده به سمت دیدگاه منبع محور سوق یافته است. کسب مزیت رقابتی غیرقابل تقلید یا بسیار دشوار در تقلید سازمان ها از طریق داشتن مجموعه ای از کارکنان انتخاب شده، منسجم با مهارت های متنوع، رضایتمندی و تعهد بالا، امکان پذیر است. [۳۷]. دسته ای از محققان سیستم های کاری عملکرد بالا را شامل اقدامات فرصت آفرین،

اقدامات توانمندساز و اقدامات انگیزش زا معرفی کرده اند [۳۴]. رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا راهبردی برای بهبود فرصت آفرینی سازمان ها است. سیستم های کاری با عملکرد بالا دستیابی به عملکرد بالا را از طریق بهبود تعهد کارکنان به اهداف شرکت و در نتیجه عملکرد سازمان تسهیل می کنند [۲۹]. در این رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا در تلاش است تا بهترین تناسب بین فناوری ها و فرایندها و ساختارها و محیط خارجی را ایجاد کند که این امر به استفاده بهینه از همه منابع منجر می شود. نئو و همکاران دو نقش اصلی که سیستم های کاری با عملکرد بالا به عهده دارند را تغییر نقش های کاری مدیران و کارکنان و یکپارچه کردن سیستم های اجتماعی و فنی می دانند. محور اصلی رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا تفاوت روابط بین کارکنان و سرپرست است و هدف اصلی آن ایجاد سازمانی بر مبنای مشارکت، تعهد و توانمندسازی کارکنان است [۲۷]. تحقیقات مدیریت منابع انسانی به شدت طرفدار این هستند که سیستم های خاصی از فعالیت های منابع انسانی تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد فردی و سازمانی دارند [۹]. در بیشتر سیستم های کاری با عملکرد بالا، سیستم های فنی، تجهیزات و فرایندهای کاری طوری ساختار یافته اند که حداکثر انعطاف پذیری بین اعضای گروه ها وجود دارد و کارکنان در فرایند برنامه ریزی هر نوع تغییرات در تجهیزات و روش های کاری مشارکت داده می شوند [۹]. پژوهشگران سه عامل هدایت گری مدیریت، آموزش و ارتباطات درونی حمایتی را در توانمندسازی کارکنان مؤثر می دانند [۲۱]. لذا طبق این مطالعات چنین استنباط می شود که اقدامات سیستم های کاری عملکرد بالا بر سطح توانمندسازی اثر گذار است. همچنین نتایج نشان می دهد که توانمندسازی نیز به طور مستقیم بر اثربخشی کار تاثیر مثبت و معنی داری دارد. [۲۰]. در محیط های سازمانی که محوریت ارائه خدمات مبتنی بر بروکراسی است، توانمندسازی می تواند توافقات جمعی و تیمی را تسهیل نموده و در نتیجه منجر به افزایش سرعت تصمیم گیری و بهبود کیفیت کار و ارائه خدمات شود [۲۴]. دسته ای دیگر از محققان معتقدند، آموزش و تیم مداری در سازمان توانایی بهبود عملکرد را دارد [۳۰]. عده ای دیگر از محققان نشان دادند که یکپارچگی استراتژیک تضعیف کننده عملکرد بالا است که با وجود تعامل اجتماعی افزایش می یابد [۳۳]. در مطالعه ای جامع، مشخص شد، تأثیرات غیرمستقیم اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا می تواند از طریق مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای مجموع نیروهای انسانی سازمان صورت گیرد [۳۱]. محققان دیگری نشان دادند که نوآوری سازمانی اثر مثبت بر شیوه های کاری با عملکرد بالا دارد [۳۴]. گنجعلی و رضایی (۱۳۹۴) عقیده دارند مشخصه های فردی کارکنان همچون توانایی های آنان به خودی خود و به تنهایی برای سازمان ارزش آفرین نیست؛ مگر اینکه با نگرش های مناسب

^۱ Chang

مدیریت مشارکت بالا و مدیریت تعهد بالا است. بررسی‌ها نشان داده‌اند، هماهنگی درونی فعالیت‌های منابع انسانی منجر به کارایی و اثربخشی بالایی برای سازمان‌ها است. در دهه‌های گذشته مکاتب مدیریت منابع انسانی همواره ارتباط مثبت مابین مفاهیم مشارکت بالا، سرمایه‌گذاری بالا یا نظام‌های کاری با عملکرد بالا و خروجی‌های متنوع عملکرد را معرفی کرده‌اند. از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان نظام‌های کاری با مداخله بالا و نظام‌های کاری با تعهد بالا نیز یاد می‌شود. سازمان‌هایی که رویکرد متفاوت مدیریتی نسبت به سازمان‌های دیگر دارند. شامل عملیات منابع انسانی است که با حالت هماهنگ، منجر به افزایش عملکرد فردی و سازمانی می‌شود [۹]. این سیستم‌ها به صورت مجموعه‌ای از اقدامات معرفی می‌شوند که درصد ارتقای مشارکت، تعهد و شایستگی کارکنان هستند. چنانگ و لیائو شش بعد کارمندیابی، آموزش، دخالت/مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت/پاداش و مراقبت را برای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تعریف کرده‌اند [۱۸]. آموزش، توانمندسازی و پاداش از جمله مهم‌ترین شاخص‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا است. آموزش؛ هر اقدام آموزشی از تعلیم خواندن و نوشتن به کارکنان تا برگزاری دوره‌های پیشرفته رهبری اجرایی است. توانمندسازی؛ به آزادی عملک و توان تصمیم‌گیری اشاره دارد. توانمندسازی آزاد کردن توان و قابلیت‌های درونی افراد برای کسب موفقیت‌های شگفت‌انگیز است. پاداش؛ طرح پرداختنی است که به عملکرد فعلی کارکنان پاداش می‌دهد و نه به عملکرد گذشته آن‌ها. با ایجاد مشوق‌هایی مانند افزایش حقوق، مزایا و سهمی شدن در سود، کارکنان انگیزه می‌یابند تا اهداف و منافع سازمان را دنبال کنند [۱۳]. آموزش و توانمندسازی تاکید دارند که کارکنان اجزای راهبردی برای بقاء و موفقیت هستند و با توجه به ارزش و اهمیت آن‌ها برای سازمان، شناخته می‌شوند. وجود پاداش‌های خوب به نحو موثری باعث بروز رفتار مناسب در کارکنان در قبال خواست‌ها و مشکلات مشتریان است [۱۵]. در پژوهش حاضر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با سه بعد اقدامات فرصت‌آفرین، اقدامات انگیزشی و اقدامات توانمندساز معرفی می‌شود.

اقدامات توانمندساز؛ در رابطه با تأثیرگذاری اقدامات سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر توانمندسازی، اکثر مطالعات تأثیر اقدامات منفرد اقدامات سیستم‌های کاری عملکرد بالا را بر توانمندسازی سنجیده‌اند. نتایج نشان می‌دهد همکاری بین تیمی و تیم دو عامل منابع اطلاعاتی لازم برای عملکرد/ بازخورد و نظام پاداش است [۷]. محققان سه عامل هدایتگری مدیریت، آموزش و ارتباطات درونی حمایتی را در توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌دانند؛ بنابراین طبق این مطالعات می‌توان چنین پنداشت که اقدامات سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر سطح توانمندسازی تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی نیز به طور مستقیم بر اثربخشی کار تأثیر مستقیم و مثبت دارد. زیرا به نظر می‌رسد توانمندسازی به‌مثابه استراتژی

همراه شود. همچنین هی و همکاران (۲۰۱۹) مشخص کردند که «رهبری خدمتگزار» و «اعتماد سریع» دو عامل حیاتی در دستیابی به عملکرد بالا است [۲۶].

مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع گردد. بیشتر سازمان‌های دولتی در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبرو هستند که از مهم‌ترین آنها می‌توان عدم توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها را نام برد. قابل ذکر است که در سازمان‌های ایرانی مبحث توسعه منابع انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است، هم‌چنین در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت منابع انسانی در ارتباط مستقیم با افزایش عملکرد سازمان است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرآیندهای منتج به عملکرد بالا نهادینه کرد. انجام این تحقیق در سازمان تامین اجتماعی می‌تواند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را با تأثیرگذاری بر روی متغیرهای کلان همچون عملکرد به سوی متعالی شدن سوق دهد. توجه به این حوزه باعث تقویت مهارت، اطلاعات، انگیزش و استقلال است و منجر به مزیت رقابتی نیروی کار می‌شود [۲۲]. باید در نظر داشت، این رویکرد سیستماتیک اقدامات منابع انسانی در سازمان به جای تمرکز بر اقدامات منفرد بر نتایج مهم قابل اندازه‌گیری معطوف خواهد کرد که این عامل به عنوان مشکل اساسی در سازمان تامین اجتماعی مورد توجه است. از این رو با توجه به اهمیت موضوع و نیز مشکل ایجاد شده در سازمان‌های ایرانی می‌توان سوال اصلی این تحقیق را به این صورت طرح کرد که ابعاد و مولفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا کدام است و در مدل طراحی شده اثرگذارترین و اثرپذیرترین عامل کدام است و چگونه می‌توان با ایجاد ترکیب مطلوب از عوامل کارایی مدل را حداکثر کرد؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- پیشینه نظری

مطالعات گذشته در ارتباط با مدیریت منابع انسانی با کمک یکی از فرایندهای زیر دنبال شده است. در فرایند اول تمرکز بر کارکردهای متنوع مدیریت منابع انسانی بود که مشتمل بر انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات است. در فرایند دوم از نگاه راهبردی به مدیریت منابع انسانی توجه گردیده است و شامل توانمندسازی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و ارتباط آن با عملکرد سازمان است. چگونگی تعامل، نگهداری سرمایه‌های انسانی، چگونگی بهره‌مندی از استعدادها منابع انسانی توانایی ایجاد بهره‌وری بالایی برای سازمان دارد. الگوهای مدیریت راهبردی منابع انسانی زیاد و متنوع است و می‌شود در هنگام طراحی مدل یک مدل ترکیبی از سه مدل را استفاده کرد. این مدل‌ها شامل نظام‌های کاری با عملکرد بالا،

پس از مطالعه نظام‌مند ادبیات مرتبط با موضوع پژوهش، ادبیات پیشین بررسی و تحلیل شد. نتایج این بررسی به صورت خلاصه مطالعات زیر را نشان داد:

عباسی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان بررسی اثر سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجیگری تناسب فرد - سازمان پرداختند. نتایج یافته‌های آن‌ها مشخص کرد، نظام‌های کاری عملکرد بالا تاثیر قوی بر تناسب فرد سازمان ایجاد می‌کنند، تناسب فردی و سازمانی اثر مثبت و معناداری بر نگرش‌های سازمانی دارد، نظام‌های کاری با عملکرد بالا توانایی ایجاد اثر مثبت و معناداری بر نگرش‌های سازمانی دارد و نهایتاً اثر میانجی تناسب فرد - سازمان در رابطه بین متغیرهای نظام‌های کاری با عملکرد بالا و رضایت شغلی و تعهد سازمانی مورد تأیید است. عبدالرحیم زاده و بودلایی (۱۳۹۸) به پژوهشی در خصوص بررسی رابطه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با رضایت شغلی، خستگی عاطفی و تعهد کاری کارکنان شرکت سام الکترونیک پرداختند. نتایج یافته‌های آن‌ها نشان داد، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی، خستگی عاطفی و تعهد کاری کارکنان ارتباط معنادار دارد. ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی در خصوص شناسایی ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نشان دادند، ابعاد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بعد "مدیریت حمایتی" بیشترین تأثیر را به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان دارند. ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی در خصوص طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا استنباط کردند، مفاهیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های رقابتی بودند. نتایج این پژوهش نشان داد که نظام‌های کاری با عملکرد بالا، بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان به طور مستقیم اثر دارد. همچنین بسته نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر دستاوردهای منابع انسانی شامل سرمایه انسانی، تعهد سازمانی و رضایت‌مندی نیز اثرات مثبت داشته و از طریق آن‌ها نیز بر عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم داشت. شیرازی و شکوری (۱۳۹۶) در بررسی خود با موضوع تأثیر اقدامات سیستم‌های کاری عملکرد بالا مدیریت منابع انسانی بر کیفیت مراقبت از بیمار از طریق متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی نشان دادند اقدامات نظام‌های کاری عملکرد بالا مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر معنادار دارد. توانمندسازی روان‌شناختی بر کیفیت مراقبت از بیمار تأثیر دارد و توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند در این رابطه نقش میانجی ایفا کند. سپهوند و مغویی نژاد (۱۳۹۶) در پژوهش خود با موضوع تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی نتایج دادند، مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر

مشتري‌مداری درونی عمل می‌کند و موجب بهبود ارتباطات می‌شود و نتیجه آن تلاش بیشتر کارکنان برای رفع نیازهای سازمان است. در محیط‌های سازمانی که محوریت ارائه خدمات مبتنی بر بروکراسی است، توانمندسازی می‌تواند توافقات جمعی و تیمی را تسهیل نموده و در نتیجه به افزایش سرعت تصمیم‌گیری و بهبود کیفیت کار و ارائه خدمات منجر شود [۲۵].

اقدامات انگیزشی؛ عباسی و عیدی و فتاحیان (۱۳۹۸) معتقدند، هدف سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رسیدن به یک سبک معماری سازمانی است که هم جنبه‌های اجتماعی و هم جنبه‌های فنی را به طور یکپارچه مورد توجه قرار دهد. پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به طور مثبتی با عملکرد سازمانی، انگیزش کارکنان، امنیت شغلی و بهره‌وری مرتبط است و با جابه‌جایی کارکنان رابطه معکوس دارد. بعضی از محققان متغیرهای میانجی‌ای که اقدامات منابع انسانی از طریق آن‌ها بر عملکرد اثرگذار هستند را شامل دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در سه زمینه، ارتقای مهارت‌های کارکنان، نگرش‌های آنان و انگیزش کارکنان دسته‌بندی می‌کنند. احمدپور و اسمعیلی و فهیم نیا (۱۳۹۳) رابطه میان اقدامات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان به عنوان یک متغیر انگیزشی را اثبات کردند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، کارکنان برای اینکه بتوانند در اقدامات سازمان نقش خود را به درستی ایفا کنند، باید با انگیزه، متعهد و راضی باشند. این موارد به جنبه‌های انگیزشی دستاوردهای مدیریت منابع انسانی اشاره دارد.

اقدامات فرصت‌آفرین؛ گوتری^۱ (۲۰۱۷) چهار چالش فرصت آفرینی که سازمان‌ها امروزه با آن مواجه هستند را فرصت آفرینی در اقتصاددانشی، فرصت آفرینی از طریق تأمین نیازهای ذی‌نفعان، فرصت آفرینی از طریق جهانی‌شدن و فرصت آفرینی از طریق سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دانسته‌اند. آن‌ها در ادامه دو نقش اصلی که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عهده دارند را تغییر نقش‌های کاری مدیران و کارکنان و یکپارچه کردن سیستم‌های اجتماعی و فنی می‌دانند. محور اصلی رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تفاوت روابط بین کارکنان و سرپرست است و هدف اصلی آن ایجاد سازمانی بر مبنای مشارکت، تعهد و توانمندسازی کارکنان است [۲۷]. در بیشتر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا سیستم اجتماعی عمدتاً بر مبنای گروه برای بهبود کیفیت و فرصت آفرینی هستند و در جهت بهینه‌کردن، سیستم‌های فنی، تجهیزات و فرایندهای کاری طوری ساختار یافته‌اند که حداکثر انعطاف‌پذیری بین اعضای گروه‌ها وجود دارد و کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی هر نوع تغییرات در تجهیزات و روش‌های کاری مشارکت داده می‌شوند [۹].

^۱ Guthrie

شایستگی	
مدیریت استرس	(اپل بوم و همکاران، ۲۰۰۰)، چین جوتسای (۲۰۰۶)
امنیت شغلی	(برنارد و همکاران، ۲۰۰۷)، (جون، ۲۰۰۹)
طراحی شغل انگیزشی	(ژنگ و همکاران، ۲۰۰۸)
تیم سازی	(کری و همکاران، ۲۰۱۲)؛ (دانتیس، ۲۰۱۳)
تسهیم دانش و اطلاعات	ففر (۱۹۹۸)
یادگیری دسته جمعی	(سیدجوادین و امین، ۱۳۹۴)
تسهیم سود و دستاورد	(لیو و همکاران، ۲۰۰۷)، (گست و همکاران، ۲۰۰۸)
به کارگیری اصول ارگونومی	(میر سپاسی، ۱۳۷۵)
استخدام انتخابی	(گرهارت، ۲۰۰۷)، (ففر، ۱۹۹۸)
تفویض اختیار	(هاسلید، ۱۹۹۵)، (هاسلید، ۱۹۹۵)
تیم های مشترک کارمند - مدیر	(دیبری و دتی، ۱۹۹۶)، (اپل بوم و همکاران، ۲۰۰۰)
شبکه سازی	(هوسلید، ۱۹۹۵)
تیم های خودمحرور	(اپل بوم، ۲۰۰۰)
گردش شغلی	(ایچ نیوسکی و همکاران، ۱۹۹۸)
پرداخت پروژه محور	(گست و همکاران، ۲۰۰۸)
برنامه های ایمنی	(میوزا و ویلد، ۲۰۰۲)

مثبت و معناداری دارد. فلود^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با موضوع مدل های جدید سیستم های کار با عملکرد بالا نشان داد، طرح های جبران خدمت و تشویقی طولانی مدت با کیفیت بالاتر محصولات و استراتژی شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. رامپرازاد^۲ (۲۰۱۸) به پژوهشی در خصوص بررسی نقش واسطه های نگرش های کارکنان در رابطه بین سیستم های کاری عملکرد بالا و قصد ترک خدمت پرداخت. نتایج یافته های وی نشان داد نگرش های کارکنان در رابطه بین متغیرهای تحقیق تأثیر غیرمستقیم دارد. ائو^۳ و همکاران (۲۰۱۴) موضوعی در خصوص کارایی خدمات سازمانی و سیستم های کاری با عملکرد بالا را بررسی کردند. به عقیده آن ها تشکیل جو سازمانی خدمات محور با اجرای سیستم های کاری با عملکرد بالا با بهبود عملکرد خدمات سازمانی ارتباط دارد. لذا سرمایه گذاری سازمان در اقدامات نظام های کاری با عملکرد بالا تقویت کننده مهارت مانند آموزش کمک می کند کارمندان دارای مهارت ها و قابلیت های مربوط به خدمات مورد نیاز برای تقویت کیفیت خدمات باشند. پولاک^۴ و همکاران (۲۰۱۶) به پژوهشی با عنوان اثرات سیستم های کاری با عملکرد بالا پرداختند. نتایج بررسی آن ها نشان داد اگر کارکنان بیمارستان رابطه خود با کارفرمایان را جزئی از یک تبادل اجتماعی بدانند، خستگی عاطفی آنان کاهش می یابد. تسای^۵ (۲۰۱۶) به پژوهشی با عنوان بررسی بهره وری ناشی از رابطه آموزش بر عملکرد فردی و سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بهره وری کارکنان از برنامه های آموزشی رسمی کارکنان ۱۹٪ افزایش و بهبود داشته است. با توجه به مطالب ذکر شده و بر اساس ادبیات و پیشینه تحقیق، با جمع بندی و تحلیل کارکردهای مدیریت منابع انسانی می توان مدل مفهومی پژوهش را به صورت جدول (۱) ترسیم کرد.

جدول (۱): مدل پیشنهادی پژوهش (منبع: مبانی نظری تحقیق)

مفهوم	ابعاد	مؤلفه	منبع
مدیریت منابع انسانی برای عملکرد بالا	اقدامات توانمندساز	جذب و انتخاب	(هاسلید، ۱۹۹۵)، (شاو و همکاران، ۲۰۰۵)
		رسیدگی به شکایات	(لیو و همکاران، ۲۰۰۷)
		آموزش اثربخش	(هاسلید، ۱۹۹۵)، (گست، ۲۰۰۳)
		ساعات کاری منعطف	(وود و دمنزس، ۲۰۱۱)، (لیو و همکاران، ۲۰۰۷)
		پرداخت مبتنی بر عملکرد	(میلگرام و روبرتس، ۱۹۸۸)، (ملهم، ۲۰۰۴)
		پرداخت مبتنی بر	(لازیر و روزن، ۱۹۸۱)

۳- روش شناسی

رویکرد انجام این تحقیق از نوع کمی است. در این رویکرد عوامل استخراج شده از مطالعه مبانی نظری، متغیرهای تحقیق در قالب فن دلفی در اختیار نمونه منتخب از خبرگان قرار گرفته است. بعد از طی مراحل لازم و رسیدن به ابعاد و مولفه های مدل از طریق تنظیم پرسشنامه محقق ساخته اقدام به تست و برازش علمی مدل با توزیع در نمونه آماری بزرگتر شده است. در مرحله آخر با استفاده از مولفه های اصلی بدست آمده و برازش شده در مراحل پیشین، با استفاده از سیستم خبره فازی سعی شد تا ترکیب بهینه از متغیرها برای افزایش کارایی مدل مدیریت منابع انسانی برای عملکرد بالا یافت شود. بر همین اساس و رویه صورت گرفته در تحقیق، این تحقیق از نظر ماهیت حالت توصیفی - همبستگی و از لحاظ گردآوری اطلاعات پیمایشی است. در بخش دلفی و به منظور دستیابی به اشباع نظری لازم تعداد ۱۵ خبره از بین خبرگان دانشگاهی و سازمان تامین اجتماعی انتخاب شدند. نمونه گیری در این مرحله از نوع هدفمند بود. نمونه انتخاب شده در بخش

¹Flood

²Ramaprasad

³Eo

⁴Pollak

⁵Tsai

از ۰/۷ بدست آمد. داده های جمع آوری شده در نهایت با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری در قالب نرم افزار اسمارت پی ال اس تجزیه و تحلیل شده است. برای شناسایی اثرگذارترین و اثرپذیرترین عامل در مدل از تکنیک ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد و در مرحله آخر به منظور دستیابی به ترکیب مطلوب از ابعاد نیز سیستم استنتاج فازی در قالب نرم افزار متلب بهره گرفته شده است.

۴- یافته ها

در گام اول مولفه های مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا از طریق مرور مبانی نظری شناسایی و سپس جهت اجماع نظری در اختیار خبرگان منتخب قرار داده شد. به همین منظور پرسشنامه ای با ۲۲ سوال (که هر سوال بیانگر یک متغیر می باشد)، طراحی و جهت پاسخگویی در اختیار ۱۵ خبره قرار داده شد. مقیاس پرسشنامه ها از نوع لیکرت و از خیلی کم تا خیلی زیاد مرتب شده بودند. تکنیک دلفی تا سه مرحله برای دستیابی به بیشترین اجماع و اتفاق نظر ادامه پیدا کرد. در جدول (۱) نتایج هر سه مرحله به تفکیک ارائه شده است.

خبرگان دانشگاهی دارای ویژگی های علمی و پژوهشی مرتبط با موضوع تحقیق و در بخش خبرگان سازمانی، مدیران و کارشناسانی بودند که در درجه اول دارای مدرک تحصیلی مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی و سپس حداقل ۱۰ سال سابقه کار در این حوزه بودند. بعد از دستیابی به اشیاع نظری لازم، مولفه های باقی مانده در مدل به منظور تست در نمونه آماری بزرگتر، از طریق طراحی پرسشنامه ای با مقیاس درجه بندی لیکرت در اختیار مدیران در سطوح عالی، میانی و عملیاتی به همراه کارکنان رسمی سازمان تامین اجتماعی شهر تهران (N=800) قرار گرفت. برای تعیین حجم نمونه از طریق جدول مورگان تعداد ۲۶۰ نفر برای پاسخ گویی به پرسشنامه ها در نظر گرفته شد. به منظور تعیین روایی محتوای از روش های پیشنهادی چادویک و همکاران و لاوشی استفاده شد. در مرحله بعد ضریب لاوشه هر کدام از سوالات محاسبه شد. ضرایب بدست آمده با جدول اعتبار محتوای لاوشه مقایسه و اعتبار محتوای ابزار مورد سنجش قرار گرفت. در این راستا برای ۲۰ نفر خبره، ضریب لاوشه برابر با ۰/۴۲ بود، که مقدار قابل قبولی است. برای بررسی پایایی پرسشنامه طراحی شده نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای تمامی مولفه ها مقدار بالاتر

جدول (۲): خلاصه اجرای سه دور دلفی فازی

ردیف	مولفه	میانگین دور اول	میانگین دور دوم	میانگین دور سوم	تفاضل میانگین غیر فازی شده مرحله دوم و سوم
۱	استخدام انتخابی	3.290908	2.095332	-	-
۲	تفویض اختیار	7.35458	7.330507	-	-
۳	تیم های مشترک کارمند - مدیر	7.954125	8.42853	7.678132596	0.750397553
۴	شبکه سازی	7.748086	8.043811	-	-
۵	تیم های خود محور	6.653115	6.43785	-	-
۶	گردش شغلی	7.748086	8.043811	-	-
۷	پرداخت پروژه محور	4.918561	4.178347	-	-
۸	برنامه های ایمنی	6.149246	5.75126	-	-
۹	طراحی شغلی انگیزشی	7.954125	8.42853	8.42853015	0
۱۰	تیم سازی	7.35458	7.330507	-	-
۱۱	تسهیم دانش و اطلاعات	8.166667	8.833333	6.797072761	2.036260572
۱۲	یادگیری دسته جمعی	6.614045	6.401328	-	-
۱۳	پرداخت مبتنی بر عملکرد	7.748086	8.043811	-	-
۱۴	تسهیم سود و دستاورها	6.436507	6.264135	-	-
۱۵	بکارگیری اصول ارگونومی	6.82774	6.740105	-	-
۱۶	جذب و انتخاب اثر بخش	8.166667	8.833333	8.833333333	0
۱۷	رسیدگی به شکایات	6.415873	5.773365	-	-
۱۸	آموزش اثر بخش	7.954125	8.42853	8.243811063	0.184719087
۱۹	ساعات کاری منعطف	5.866246	5.414412	-	-
۲۰	پرداخت مبتنی بر شایستگی	7.5413	7.871261	8.42853015	-0.557268714
۲۱	مدیریت استرس	7.157573	7.173019	-	-

۲۲	امنیت شغلی	4.666181	3.913184	-	-
۲۳	اخلاق حرفه ای	-	8.833333	8.043811063	0.78952227
۲۴	سهیم بودن در نتیجه	-	5.414412	-	-
۲۵	تعامل سازنده در سطوح مختلف	-	8.833333	8.043811063	0.78952227
۲۶	خودگردانی	-	8.42853	6.740104925	1.688425225
۲۷	تفکر سیستمی	-	8.043811	8.043811063	0
۲۸	منزلت اجتماعی	-	7.057913	7.513307774	0.155394732
۲۹	شفافیت اطلاعات و داده ها	-	8.043811	7.173018948	0.870792115
۳۰	مشارکت در تصمیم گیری	-	8.42853	7.678132596	0.750397553
۳۱	مدیریت عملکرد	-	8.833333	8.043811063	0.78952227
۳۲	استقلال کاری	-	8.42853	7371261435	0.157268714
۳۳	بهبود مستمر فرایندها	-	8.043811	7.513307774	0.530503289
۳۴	تاکید بر مزایای غیر مادی	-	8.42853	7.173018948	1.255511202
۳۵	توسعه و بهسازی	-	8.42853	7.513307774	0.915222376

مفهومی نهایی تحقیق حذف گردیده و مدل نهایی دارای ۱۲ مؤلفه گردید.

در ارتباط با تست مدل در نمونه آماری بزرگتر از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SMART PLS استفاده شده است. در بررسی بارهای عاملی سوالات پرسشنامه مشخص شده که تمامی بارهای عامل بالاتر از ۰/۵۴ هستند که نشان از همبستگی بالای بین سوالات و مولفه ها دارد. به منظور بررسی همسانی یا اعتبار درونی مدل اندازه گیری انعکاسی از روایی همگرا استفاده شد و مشخص شد که کلیه مقادیر بالاتر از ۰/۵ هستند که نشان دهنده روایی همگرا مناسب برای مدل بود. برای سنجش روایی تشخیصی در سطح سازه (متغیرهای پنهان) نیز از معیار فورنل - لارکر استفاده شده است. نتایج این آزمون نیز مشخص کرد که مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان و همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است. بنابراین روایی تشخیصی مدل اندازه گیری انعکاسی در سطح سازه برای معیار فورنل - لارکر مورد تأیید است. در بررسی آزمون مدل های ساختاری و به منظور اندازه گیری یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا نیز مشخص شد که تمام متغیرهای درونزای مدل از مقدار متوسط این معیار یعنی ۰/۳۳ بیشترند که حکایت از برازش بالاتر از متوسط مدل ساختاری دارد. برای بررسی قدرت پیش بینی مدل از شاخص کیفیت مدل ساختاری استون - گایسلر (Q2) استفاده شده است. در این خصوص مقادیر بدست آمده برای متغیرهای تحقیق، بالاتر از مقدار ۰/۳۵ پیشنهادی است که نشان از قدرت پیش بینی قوی سازه های برونزای مدل داشت.

در نظر سنجی دور اول دلفی، خبرگان علاوه بر پاسخگویی به سوالات تعداد ۱۳ مولفه که شامل مولفه های اخلاق حرفه ای، سهیم بودن در نتیجه، تعامل سازنده در سطوح مختلف، خودگردانی، تفکر سیستمی، منزلت اجتماعی، شفافیت اطلاعات و داده ها، مشارکت در تصمیم گیری، مدیریت عملکرد، استقلال کاری، بهبود مستمر فرایندها، تاکید بر مزایای غیرمادی و توسعه و بهسازی بود، به مدل اولیه اضافه کردند. لذا در دور دوم پرسشنامه از ۲۲ سوال به ۳۵ سوال افزایش پیدا کرده است. با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، مشخص شد که ۹ مولفه استخدام انتخابی، پرداخت پروژه محور، برنامه های ایمنی، یادگیری دسته جمعی، تسهیم سود و دستاوردهای ارتقا از داخل، بکارگیری اصول ارگونومی، رسیدگی به شکایات، ساعات کاری منقطع، امنیت شغلی به علت اینکه میانگین غیرفازی شده نظرات خبرگان آن ها کمتر از ۷ بود از مدل حذف و مولفه های تیم های مشترک کارمند - مدیر، طراحی شغلی انگیزشی، تسهیم دانش و اطلاعات، جذب و انتخاب اثربخش، آموزش اثربخش، پرداخت مبتنی بر شایستگی، اخلاق حرفه ای، تعامل سازنده در سطوح مختلف، خودگردانی، تفکر سیستمی، منزلت اجتماعی، شفافیت اطلاعات و داده ها، مشارکت در تصمیم گیری، مدیریت عملکرد، استقلال کاری، بهبود مستمر فرایندها، تاکید بر مزایای غیرمادی و توسعه و بهسازی به دور سوم دلفی انتقال پیدا کرد. در دور سوم اجرای تکنیک دلفی همانطور که جدول (۱) نشان داده شده است، میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه ۰/۲ می باشد و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می شود و متغیرهای طراحی شغلی انگیزشی، جذب و انتخاب اثر بخش، آموزش اثر بخش، تفکر سیستمی، منزلت اجتماعی و استقلال کاری در مدل باقی ماندند. بنابراین در طی سه مرحله نظرسنجی از ۲۲ مولفه اولیه (مطالعات مبانی نظری) و ۱۳ مولفه ثانویه (پیشنهاد خبرگان)، ۲۳ مولفه از مدل

جدول (۳): نتایج بررسی برازش مدل

مفهوم	ابعاد	مؤلفه	ضریب بتا و معناداری
مدیریت منابع انسانی برای عملکرد بالا	اقدامات توانمندساز ($\beta=0.889 - t=10.541$)	جذب و انتخاب اثر بخش	($\beta=0.632 - t=6.219$)
		استقلال کاری	($\beta=0.756 - t=17.726$)
		مدیریت استرس	($\beta=0.531 - t=6.149$)
		آموزش اثر بخش	($\beta=0.503 - t=4.200$)
		تفکر سیستمی	($\beta=0.532 - t=5.359$)
	اقدامان انگیزش زا ($\beta=0.905 - t=11.418$)	منزلت اجتماعی	($\beta=0.405 - t=3.890$)
		پرداخت مبتنی بر عملکرد	($\beta=0.562 - t=4.895$)
		طراحی شغلی اثر بخش	($\beta=0.6919 - t=9.393$)
	اقدامات فرصت آفرین ($\beta=0.798 - t=8.844$)	گردش شغلی	($\beta=0.476 - t=7.908$)
		تیم های خودمحور	($\beta=0.386 - t=3.554$)
شبکه سازی		($\beta=0.385 - t=3.041$)	
تفویض اختیار		($\beta=0.664 - t=8.232$)	

مدل درونی = ۰/۴۵۰ مدل بیرونی = ۰/۷۵۳

نسبی = ۰/۷۹۶

مطلق = ۰/۷۱۵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A	1											
B	0.2	1										
C	-0.1	0.1	1									
D	0.2	0.1	0.1	1								
E	0.1	0	0.1	0.1	1							
F	-0.1	0	-0.1	-0.1	0	1						
G	0.1	0	0	-0.1	0	0.1	1					
H	0.2	0.1	0.1	0.2	-0.1	0.1	0.1	1				
I	0.1	0	0	0.1	0.1	0	0.1	0.2	1			
J	0	0.2	0	0	0	0	0	-0.1	0	1		
K	-0.1	0	0	0	0	0.2	0	0.2	0.1	0.2	1	
L	-0.1	0.2	0.1	-0.1	0	0.1	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	-0.1	1

شکل (۱): ماتریس خودتعاملی (SSIM)

این شکل یک ماتریس به ابعاد متغیرها است که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب توسط نمادهایی مشخص شده است. برای رابطه از نمادهای (متغیر A بر Z تاثیر دارد (۱)، متغیر Z بر A تاثیر دارد (۱-))، رابطه دو سویه (۲) و عدم وجود رابطه (۰)) استفاده شده است. در مرحله بعد اقدام به تشکیل ماتریس دستیابی اولیه می شود و بعد از آن نیز ماتریس دستیابی نهایی تشکیل می شود. ماتریس دسترسی نهایی برای معیارها با در نظر گرفتن رابطه تسری به دست می آید تا با ماتریس دستیابی اولیه سازگار شود. بدین منظور باید ماتریس اولیه را به توان $K+1$ رساند، به طوری که حالت پایداری برقرار شود. بدین ترتیب برخی از عناصر صفر نیز تبدیل به ۱ خواهد شد. حال به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظر خبرگان تحقیق باید (قدرت نفوذ) امتیاز به دست آمده از سطر (و قدرت وابستگی) امتیاز بدست آمده از ستون را مشخص کنیم. در جدول (۴) قدرت نفوذ (میزان تاثیری که هر یک از عوامل بر سایر عوامل دارند) ۱۲ شاخص شناسایی شد در ارتباط با مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا نتایج نشان دهنده این واقعیت است که عوامل

در نهایت برای برازش کلی مدل از معیار GOF استفاده شده است که نتایج آن عدد ۰/۴۵ را نشان می دهد. حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن پیشنهاد داده اند. با توجه به عدد بدست آمده ۰/۴۵ مشخص است که برازش مدل در وضعیت بسیار خوبی قرار دارد. در ادامه به منظور شناسایی تاثیرگذارترین و تاثیرپذیرترین عامل از تکنیک ساختاری تفسیری استفاده شده است.

۴-۱- تکنیک ساختاری تفسیری

همانطور که در جدول (۵) نشان داده شده است، عوامل مورد اجماع خبرگان با علائم اختصاری خاصی مشخص شدند. از این عوامل برای تشکیل ماتریس خودتعاملی استفاده شده است. به این صورت که این عوامل در اختیار خبرگان قرار داده شد تا عوامل مورد مقایسه قرار بگیرد. برای این کار از شاخص مد استفاده شد تا از بین چهار گونه رابطه ممکن عوامل، رابطه ای که بیشترین فراوانی را از نظر خبرگان داشته باشد در جدول نهایی منظور شده است. بر همین اساس ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی به صورت ماتریس ۱ محاسبه شده است.

سیستمی دارای کمترین قدرت وابستگی است.

جذب و انتخاب اثر بخش، تفکر سیستمی، طراحی شغل اثر بخش، گردش شغلی و شبکه سازی دارای بیشترین قدرت نفوذ و متغیر تفکر

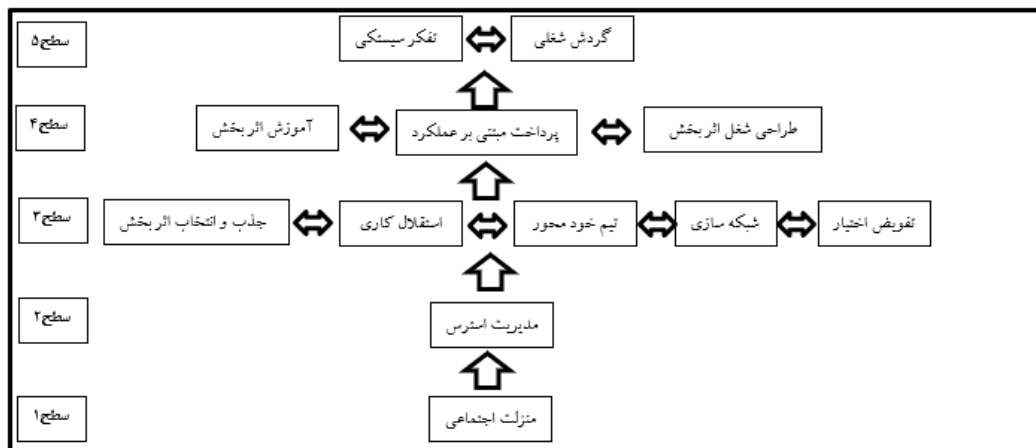
جدول (۴): مدل نهایی تحقیق به همراه علائم اختصاری و تفکیک نیروهای محرکه و وابسته

شاخص	اختصار	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی	شاخص	اختصار	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی
جذب و انتخاب اثر بخش	A	۱۲	۱۰	پرداخت مبتنی بر عملکرد	G	۱۰	۷
استقلال کاری	B	۹	۱۰	طراحی شغل اثر بخش	H	۱۲	۹
مدیریت استرس	C	۲	۱۱	گردش شغلی	I	۱۲	۷
آموزش اثربخش	D	۱۱	۸	تیم های خود محور	J	۱۰	۱۰
تفکر سیستمی	E	۱۲	۶	شبکه سازی	K	۱۲	۱۰
منزلت اجتماعی	F	۱	۱۲	تفویض اختیار	L	۷	۱۰

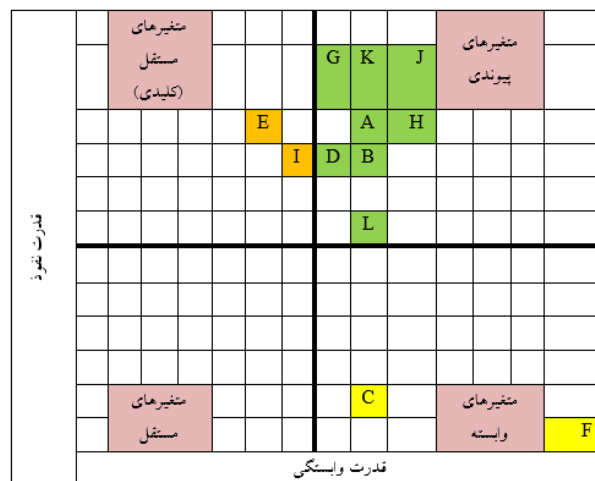
براساس شکل شماره (۱) مشخص می شود که اولین سطح مربوط به عامل منزلت اجتماعی یا همان شاخص هایی است که به دلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک به عنوان اولین سطح شناسایی شده است و آخرین سطح یعنی سطح پنجم مربوط به عامل های تفکر سیستمی و گردش شغلی است. در ادامه عامل های تحقیق با استفاده از نمودار میک مک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این نمودار از دو محور افقی شامل میزان وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. همانطور که در شکل (۳) مشاهده می شود متغیرهای تحقیق بر اساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به چهار متغیر مستقل، پیوندی، وابسته و مستقل کلیدی دسته بندی می شوند. متغیرهای مستقل؛ این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف است. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می باشند. متغیرهای پیوندی؛ متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد هستند. این متغیرها غیرایستا هستند زیرا هر نوع تغییر در آنها می تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخورد سیستم نیز می تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. متغیرهای وابسته؛ این نوع متغیرها دارای قدرت هدایت کم ولی وابستگی نسبتاً بالا می باشند. این دسته متغیرها معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند. متغیرهایی که دارای قدرت هدایت کمندگی زیاد ولی وابستگی کم هستند را متغیرهای مستقل (کلیدی) می گویند.

تفکیک سیستم به سطوح مختلف به شفاف سازی نقش هر یک از اجزا و چگونگی تعامل آن ها کمک می کند. موجب کاهش پیچیدگی سیستم و باعث افزایش قابلیت تحلیل آن می شود. در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهاد، مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر به دست می آید. مجموعه خروجی و ورودی برای یک متغیر بدین صورت تعریف می شود که مجموعه خروجی برای یک مولفه خاص عبارت است از خود آن متغیر بانضمام سایر متغیرهایی که از آن تاثیر می پذیرند. به عبارت دیگر متغیرهایی که از طریق این متغیر می توان به آن ها رسید. مجموعه ورودی نیز برای هر متغیر شامل خود آن متغیر همراه با سایر متغیرهایی که بر آن تاثیر کمی می گذارند، است و در نهایت عناصر مشترک اشاره به ابعاد اشتراکی مجموعه خروجی و ورودی متغیرها در مدل ساختاری تفسیری به عنوان متغیر سطح بالا دارد. به عبارت دیگر، این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نمی باشند.

پس از تعیین عناصر خروجی، عناصر ورودی و عناصر مشترک، شاخصی که عناصر خروجی و عناصر مشترک یکسانی دارند به عنوان اولین سطح و عامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا تعیین می شوند. پس از تعیین این سطح یعنی تأثیرگذارترین سطح، آن شاخص حذف می شود و اقدام به بررسی شاخص های یکسان عناصر ورودی و مشترک می گردد و آن به عنوان سطح بعدی انتخاب می شود. این عملیات تا آنجا تکرار می شود که اجزای تشکیل دهنده تمام سطوح سیستم مشخص شوند. در شکل (۱) نتایج این فرایند گزارش شده است.



شکل (۲): مدل نهایی ساختاری تفسیری



شکل (۳): نمودار قدرت نفوذ و وابستگی عوامل

تفویض اختیار و در دسته اقدامات انگیزشی مولفه های منزلت اجتماعی، پرداخت مبتنی بر عملکرد و طراحی شغلی اثر بخش و در اقدامات توانمندساز مولفه های آموزش اثر بخش، جذب و انتخاب اثر بخش، استقلال کاری و مدیریت استرس و تفکر سیستمی قرار گرفت. نتایج بدست آمده در این بخش، با نتایج دلی و دوتی^۶ (۲۰۱۵)، چانگ (۲۰۱۵)، ژانگ و اختر^۷ (۲۰۱۸)، (عبدالرحیم زاده و بودلایی، ۱۳۹۸)، (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۰) همخوانی دارد. تست مدل در نمونه آماری بزرگتر شامل کارکنان سازمان تامین اجتماعی، نشان داد کلیه مولفه های شناسایی شده دارای ارتباط معنی داری با مفهوم اصلی تحقیق

^۶Delery&Doty
^۷Zhnag& Akhtar

۵- نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد که در مجموع از ۳۵ مولفه شناسایی شده از مبانی نظری و پیشنهاد خبرگان، ۲۳ مولفه از مدل حذف و پس از انجام تکنیک دلفی سه مرحله ای، اشباع نظری بر روی ۱۲ مولفه حاصل گشت. این مولفه ها شامل آموزش اثر بخش، جذب و انتخاب اثر بخش، پرداخت مبتنی بر عملکرد، طراحی شغلی اثر بخش، گردش شغلی، تیم های خود محور، شبکه سازی، استقلال کاری، منزلت اجتماعی، تفکر سیستمی، مدیریت استرس و تفویض اختیار است. این دوازده مولفه در سه دسته شامل: اقدامات فرصت آفرین، اقدامات انگیزشی و اقدامات توانمندساز دسته بندی شدند. به طوری که در دسته اقدامات فرصت آفرین مولفه های گردش شغلی، تیم های خودمحور، شبکه سازی و

لذا برجسته تر کردن مأموریت سازمان تامین اجتماعی در بین افراد جامعه می تواند راحت تر احترام و عزت مورد نظر را به منظور تقویت منزلت اجتماعی فراهم آورد. علاوه بر این نتایج نشان داد، متغیرهای تفکر سیستمی و گردش شغلی جز متغیرهای کلیدی اثربخشی هستند که بیشترین تاثیر گذاری را بر روی سایر متغیرها دارند. اهمیت این یافته در ایجاد بستری لازم برای کارکنان است تا از طریق گردش شغلی مناسب تجارب لازم برای تقویت تفکر سیستمی خود فراهم آورند. علاوه بر این گردش شغلی مناسب باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی است که در نهایت منجر به افزایش یادگیری سازمانی می شود. این یادگیری از طریق کسب دانش و مهارت جدید تقویت می شود و از این طریق بستر لازم برای سیستمی فکر کردن فراهم گردد. در کل تفکر سیستمی به کارکنان کمک خواهد کرد تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و تنها به مشاهده اکتفا نکنند. وجود و تقویت این ویژگی ها در بین اعضای سازمانی می تواند سایر اجزای مدل را در دستیابی به عملکرد بالا یاری دهد. در کل نتایج نشان می دهد مولفه های تفکر سیستمی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، و تیم های خود محور مهمترین مولفه های ابعاد مدل هستند و در نخستین اقدام، مدیران منابع انسانی برای دستیابی به عملکرد بالا در سازمان باید بر این اقدامات متمرکز شوند. با توجه به اینکه تفکر سیستمی مهمترین مولفه مدل است بر این اساس پیشنهاد می شود مهارت های ادراکی مدیران در قالب تست های علمی اندازه گیری و سپس بوسیله دوره های تخصصی تقویت شود. همچنین لازم است اهداف مشخص و شفاف تری برای اعضای سازمان تدوین و تعاملات سازنده بین بخش های مختلف سازمان شکل بگیرد. همچنین رهایی از تفکرات سنتی در سازمان از طریق آموزش های کاربردی و نهادینه کردن فرهنگ تحول گرایی نیز عامل مهم دیگری است که توانایی دستیابی به مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا را در سازمان تامین اجتماعی تقویت خواهد کرد. علاوه بر این تسطیح بوروکراسی و پرهیز از فرایندگرایی و جزئی نگری، ترغیب کارکنان و مدیران به کشف و درک الگوی تغییرات بجای تمرکز بر وقایع و آموزش تفکر بر اساس روابط علت و معلولی نیز مسیر دستیابی به مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا را تسهیل تر خواهد کرد. لازم به ذکر است که نتایج این تحقیق مشخص کرد که مولفه شبکه سازی کمترین همبستگی را با مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا ایجاد کرده است. این یافته با یافته های فلود و همکاران (۲۰۱۸)، پارک و همکاران (۲۰۱۳) و (عباسی و همکاران، ۱۳۹۸) همخوانی کمی دارد. از این رو پیشنهاد می شود محققان آتی در مورد چرایی علت تاثیر کم شبکه سازی بر مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا را در سازمان تامین اجتماعی مورد بررسی قرار دهند.

هستند. در این آزمون که از طریق تکنیک معادلات ساختاری انجام شد، مشخص گردید که مولفه گردش شغلی دارای سطح معنی داری ۷,۹۰۸ و ضریب بتای ۰,۴۷، تفویض اختیار دارای سطح معنی داری ۸,۲۳۲ و ضریب بتای ۰,۶۶، منزلت اجتماعی دارای سطح معنی داری ۳,۸۹۰ و ضریب بتای ۰,۴۰، شبکه سازی دارای سطح معنی داری ۳,۰۴۱ و ضریب بتای ۰,۳۸، تیم های خود محور دارای سطح معنی داری ۳,۵۵۴ و ضریب بتای ۰,۳۹، جذب و انتخاب اثر بخش دارای سطح معنی داری ۶,۲۱۹ و ضریب بتای ۰,۶۳، آموزش اثر بخش دارای سطح معنی داری ۴,۲۰۰ و ضریب بتای ۰,۵۰، استقلال کاری دارای سطح معنی داری ۱۷,۷۲۵ و ضریب بتای ۰,۷۵، پرداخت مبتنی بر عملکرد دارای سطح معنی داری ۴,۸۹۵ و ضریب بتای ۰,۵۶، تفکر سیستمی دارای سطح معنی داری ۵,۳۵۹ و ضریب بتای ۰,۵۳، مدیریت استرس دارای سطح معنی داری ۶,۱۴۹ و ضریب بتای ۰,۵۳ و نهایتا طراحی شغلی اثر بخش دارای سطح معنی داری ۹,۹۳۹ و ضریب بتای ۰,۶۱ است. در این بررسی همچنین مشخص شد که مولفه های استقلال کاری ($\beta=0.756$)، تفویض اختیار ($\beta=0.664$) و جذب و انتخاب اثر بخش ($\beta=0.632$) همبستگی بالایی با مفهوم اصلی برقرار کرده اند. این یافته نشان می دهد برای مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا به ترتیب استقلال کاری، تفویض اختیار، و جذب و انتخاب اثربخش بیشترین تاثیر را در حصول نتیجه دارند. این یافته با نتایج دلی و دوتی (۲۰۱۵) که بر مفهوم استقلال کاری در سیاستهای مدیریت منابع انسانی تاکید کرده اند همخوانی دارد. در همین راستا مودولی^۸ و همکاران (۲۰۱۶) مشارکت، تعهد و توانمندی کارکنان را تابعی از استقلال کاری دانسته که منجر به بهبود سیستم های کاری با عملکرد بالا می شود و از این منظر با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. همچنین پولاک^۹ و همکاران (۲۰۱۶) و متیو و گیلسون^{۱۰} (۲۰۰۶) و (گنجعلی و رضایی، ۱۳۹۴) نیز بر اهمیت جذب و انتخاب اثربخش در افزایش سطح عملکرد تاکید داشته اند که از این منظر با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. در بررسی تاثیر گذارترین و تاثیر پذیرترین عوامل نیز مشخص شد که متغیر منزلت اجتماعی تاثیر پذیرترین و متغیرهای گردش شغلی و تفکر سیستمی تاثیر گذارترین عوامل در مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سازمان تامین اجتماعی است. این یافته به وضوح نشان می دهد که هر عاملی که در ارتباط با مدل طراحی شده برای مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا دستخوش تغییر شود می تواند در نهایت عامل منزلت اجتماعی را در بین کارکنان سازمان تامین اجتماعی تغییر دهد. این تغییرات یا جنبه مثبت دارد و یا از نوع تغییرات منفی هستند. لذا تغییرات مثبت در ارتباط با مولفه های مدل باعث افزایش منزلت اجتماعی و تغییرات منفی نیز باعث تضعیف آن است. به تعبیر دیگر بعد اقدامات انگیزشی مدل تحت تاثیر منزلت اجتماعی اثر پذیرترین عاملی است که سازمان می تواند به کارکنان خود از طریق افزایش شأن، اعتبار، عزت و احترام به ارمغان بیاورد.

⁸Muduli⁹ Pillak¹⁰ Mathieu&Gilson

- [۱۰] گنجعلی، اسداله. رضایی، سعید. (۱۳۹۴). سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش قدرت منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۴(۵)، ۲۲۳-۲۰۳.
- [۱۱] میرزائی الموتی، ولی اله. عطایی، محمد. زهره، مقدسی. (۱۳۹۹). مدل تبیین عملکرد فردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه، فرایند مدیریت و توسعه، ۳۳(۱)، ۳-۲۶.
- [۱۲] ماه‌آوردپور، فهیمه. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و سرمایه فکری بر عملکرد سازمان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، دانشگاه تهران.

در خصوص محدودیت‌های این تحقیق باید اذعان کرد، به دلیل شرایط خاص ناشی از بیماری کرونا امکان مصاحبه‌های حضوری مستمر با پانل خبرگی و توجیه نمونه آماری میسر نبود و بدلیل رعایت پروتکل‌های بهداشتی، گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های آنلاین و مصاحبه‌های تلفنی و مجازی صورت گرفت که مسلماً نسبت به مواقع عادی و شرایط غیر کرونایی می‌تواند ضریب خطا یافته‌ها را بیشتر کند.

منابع و مآخذ

- [۱] احمدپور، فاطمه. اسمعیلی‌گیوی، محمد رضا. فهیم نیا، فاطمه. (۱۳۹۳). مطالعه تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتارهای فرانش: واکاوای نقش میانجی تمهد سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱۸)، ۱۲۸-۱۰۹.
- [۲] ابوالفتحی، جمشید. رسولی، رضا. ضماهنی، مجید. استیری، مهرداد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی بارویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مطالعه موردی: شرکتهای دانش بنیان). فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(شماره ۴ (پیاپی ۲۴))
- [۳] احمدی زهرانی، مریم. سعید اردکانی، سعید. سلمانی خواجویی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر اقدامات کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری مدیریت منابع انسانی الکترونیک، مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۳)، ۹۱-۱۲۰.
- [۴] درخشان، زهرا. عیسی خانی، احمد. (۱۳۹۸). بررسی تأثیرگذاری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با تأکید بر نقش میانجی تعلق خاطر کاری. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۸(ویژه‌نامه)، ۴۳۳-۴۴۰.
- [۵] سپهن‌درا، مغولی نژاد، مهدیه. (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، ۷۲-۵۳.
- [۶] شیرازی، علی. شکوری، ندا. (۱۳۹۶). تاثیر اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مدیریت منابع انسانی بر کیفیت مراقبت از بیمار از طریق میانجی توانمندسازی و روانشناختی، فصلنامه مدیریت و پرستاری، ۶(۲)، ۴۱-۵۰.
- [۷] عباسی، همایون. عیدی، حسین. فتاحیان، نفیسه. (۱۳۹۸). اثر سیستم‌های کاری عملکرد بالا (HPWS) بر رضایت شغلی و تمهد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری تناسب فرد-سازمان (P-O Fit) در اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های غرب ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ششم، شماره ۲۱، ۱۲۵-۱۳۸.
- [۸] عبدالرحیم‌زاده، رامین. بودلایی، حسن. (۱۳۹۸). بررسی رابطه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با رضایت شغلی، خستگی عاطفی و تمهد کاری کارکنان شرکت سام الکترونیک. کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و مهندسی صنایع، ۱۱ اردیبهشت ۱۳۹۸، ایران، تهران.
- [۹] عسگرنژاد نوری، باقر. میرموسوی، معصومه. (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰(۱۰۱)، ۱۲۵-۱۶۰.
- [13] Aghazadeh, S.M., Seyedian, M. (2004). **The High-Performance Work System: is it Worth Using?**. Team Performance Management 10(3/4), 60-64.
- [14] Bohlander, G. W., Snell, S. (2017). **Managing Human Resources**. South-Western Pub.
- [15] Babakus, E., Yavas, U., Karatep, O.M., Avci, T. (2003). **The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees Affective and Performance Outcomes**. Journal of the Academy of Marketing Science 31(3), 272- 286.
- [16] Chang, Y. Y. (2015). **A Multilevel Examination of High-Performance Work Systems and Unit-Level Organisational ambidexterity**, Human Resource Management Journal, 25(1), 79-101.
- [17] Chang, Y. Y., Hughes, M. (2012). **Drivers of Innovation Ambidexterity in Small-to Medium-Sized Firms**, European Management Journal, 30(1), 1-17.
- [18] Chuang, C., Liao, H. (2010). **Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking care of employees & customers**. Personnel Psychology, 153-196
- [19] Delery, J. E., Doty, D. H. (2015). **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions**. Academy of Management Journal, 39(8), 802-835.
- [20] Eo, Y.S., Kim, Y.H., Lee, N.Y. (2014). **Path Analysis of Empowerment and Work Effectiveness Among Staff Nurses**. Asian Nursing Research, 8(1), 42-8.
- [21] Ellinger, A.E., Keller, S.B., Baş, A.B. (2010). **The Empowerment of Frontline Service Staff in 3PL companies**. Journal of Business Logistics, 31(1), 79-98
- [22] Flood, P. C., Mkamwa, T., O'Regan, C., Guthrie, J., Liu, W., Armstrong, C., MacCurtain, S. (2018). **New Models of Highperformance Work Systems: The Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems**, Dublin, National Centre for Partnership & Performance.
- [23] Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y. (2012). **Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations**, International Journal of Hospitality and Tourism Administration 13(1), 1-25.
- [24] Guthrie, J. P. (2017). **High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand**. Academy of management Journal, 44(1), 180-190
- [25] Greasley, P.E., Bocârnea, M.C. (2014). **the Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment**. Procedia -Social and Behavioral Sciences, 20(12), 11-9.
- [26] He, H., Li, C., Lin, Zh., Liang, S. (2019). **Creating a High-Performance Exhibitor Team: A Temporary-Organization Perspective**, International Journal of Hospitality Management, 81, 21-29.
- [27] Karatepe, O.M. (2013). **High- Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement**. International Journal of Hospitality Management 32,132- 140.

- [28] Muduli, A., Verma, S., Datta, S. K. (2016). **High Performance Work System in India: Examining the Role of Employee Engagement.** Journal of Asia-Pacific Business, 17(2), 130-150.
- [29] Mathieu. E. J, Gilson. L. L. (2006). **Empowerment & Team Effectiveness: An Empirical Test Of An Integrated Model,** Journal Of Applied Psychology, Vol. 91(1), 97-108.
- [30] Pradhan, R. K., Dash, S., Jena, L. K. (2017). **Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings.** Global Business Review, 20(1), 1-14.
- [31] Pollak, KI., Nagy, P., Bigger, J., Bilheimer, A., Lyna, P., Gao, X., Lancaster, M., Watkins, RC., Johnson, F., Batish, S., Skelton, JA. (2016). **Effect of Teaching Motivational Interviewing Via Communication Coaching on Clinician and Patient Satisfaction in Primary Care and Pediatric Obesity-Focused Offices.** Patient Education and Counseling, 99(2), 300-3.
- [32] Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., Björkman, I. (2013). **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.
- [33] Park, J., kim, C. (2023). **The Role of Organizational Justice and Social Interaction in Mitigating Thenegative Effects of High-Performance Member Retailers Onstrategic Integration.** Journal of Retailing and Consumer Services, 72, 1-9.
- [34] Rhee, S., Park, J., Shin, H. (2020). **High-Performance Work Practices and Organizational Innovativeness: The Roles of Relational Coordination Competencies and Market Turbulence as a Mediator or Moderator.** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6 (3), 421-442.
- [35] Ramaprasad, B. S. (2018). **Sethumadhavan Lakshminarayanan Exploring the Mediating Role of Employee Attitudes in the Relationship between High- Performance Work Systems and Turnover Intention among IT Professionals in India: A Serial Mediation Approach.** Journal of global business review. 1-22
- [36] Torre, E. D., Solari, L. (2011). **High Performance Work Systems, Technological Innovations and Firm Performance in SME: Evidences From Italy.** International Journal of Entrepreneurial Venturing, 3(4), 375-391
- [37] Tsai, C. J. (2016). **Investigating the Productivity of the Relationship Between Education and Individual and Organizational Performance in Manufacturing Companies.** The International Journal of Human Resource Management, 17(9), 1512-1530.
- [38] Takeuchi, R., Chen, G., Lepak, D.P. (2009). **Through the Looking Glass of a Social System: Crosslevel Effects of Highperformance Work Systems on Employees' Attitudes'.** Personnel Psychology ,62 (1), 1- 29
- [39] Wu, N., Hoque, K., Bacon, N. (2011). **Exploring High Performance Work Systems and Performance: The Importance of Firm Size in British.** Academy of Management Conference, September, Birmingham
- [40] Zhang, J., wei, M., Akhtar N. (2018). **How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective.** Journal of Front. Psychol Original Research.9(586), 1-19.