

## طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان

\*جمشید ابوالفتحی<sup>۱</sup>، رضا رسولی<sup>۲</sup>، مجید ضمّاهنی<sup>۳</sup>، مهرداد استیری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استاد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۶/۴/۱۶) تاریخ پذیرش: (۹۷/۶/۴)

### Designing and Defining a Strategic Human Resource Management Model with a High-performance Work System Approach for Knowledge-Based Companies

Jamshid Abulfathi<sup>1</sup>, Reza Rasouli<sup>2</sup>, Majid Zamahani<sup>3</sup>, Mehrdad Estiri<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate of public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Professor of public Management (Human Resource Orienting), Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor of public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor of Human Resources Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (7/June/2017) Accepted: (26/Aug/2018)

#### Abstract

With a mixed exploratory approach (qualitative-quantitative), the present study aims to design a model for strategic human resource management with high-performance work systems. For this purpose, 34 main themes of the subject literature were extracted and consensus was established through the implementation of the Delphi method, with the participation of academic elites and knowledge-based knowledge companies. Finally, by deleting 4 dimensions of the 3 new dimensions by panel members, 33 Then, it was identified as the final concepts which includes concepts high-performance work systems, organization performance, achievements of human resource and competition strategies. The results showed that high-performance work systems have a positively direct impact on the knowledge-based companies. Also the package of high-performance work systems has a positively direct effect on the achievements of human resource through which the organization performance is indirectly affected. However, the moderating role of the competition strategies of differentiation and focus was not affirmed.

#### Keywords

Model design, Human Resource Strategic Management, Knowledge Based Companies, High Performance Work Systems.

#### چکیده

تحقیق حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) درصدد طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا است که در شرکت‌های دانش‌بنیان انطباق‌پذیری دارد. به همین منظور در این تحقیق ۳۴ بُعد اصلی از ادبیات موضوع استخراج و از طریق اجرای روش دلفی و با حضور نخبگان دانشگاهی و خبرگان شرکت‌های دانش‌بنیان به اجماع گذاشته شد که در نهایت با حذف ۴ بُعد و اضافه شدن ۳ بُعد جدید از طریق اعضای پانل‌ها، ۳۳ بُعد به‌عنوان ابعاد نهایی مدل شناسایی شد که شامل مفاهیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های رقابتی بودند. نتایج این پژوهش نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان به‌طور مستقیم تأثیر مثبت دارند. همچنین بسته سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دستاوردهای منابع انسانی شامل سرمایه انسانی، تعهد سازمانی و رضایت‌مندی نیز آثار مثبت داشته و از طریق آنها نیز بر عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم دارد از سوی دیگر آزمون‌ها انجام شده نقش تعدیل‌کنندگی استراتژی‌های رقابتی تمایز و تمرکز را نشان نداد.

#### واژه‌های کلیدی

طراحی مدل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شرکت‌های دانش‌بنیان، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا.

\*Corresponding Author: Jamshid Abulfathi

E-mail: abolfathi12@gmail.com

\* نویسنده مسئول: جمشید ابوالفتحی

## مقدمه

انسانی با رویکرد HPWS کدامند؟ آیا بین این مفاهیم و استراتژیک شدن مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه‌ای وجود دارد؟ و درنهایت آیا می‌توان این رابطه و تأثیر را برحسب مدل مفهومی نشان داد یا خیر. هدف اصلی پژوهش برگرفته از سؤال‌های تحقیق و طرح مسئله، عبارت است از طراحی و تبیین مدل مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای شرکت‌های دانش‌بنیان و اهداف فرعی، شناسایی ابعاد مؤثر در ایجاد مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان؛ ترتیب اهمیت و تأثیر متغیرهای یادشده در راستای طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای شرکت‌های دانش‌بنیان؛ طراحی مدل مفهومی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای شرکت‌های دانش‌بنیان و تعیین میزان اعتبار مدل طراحی شده در شرکت‌های دانش‌بنیان است.

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) عموماً به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی (HR) در نظر گرفته می‌شود که دربرگیرنده استخدام، آموزش و توسعه، ارتباطات و مشارکت است. مبنای مشترک ادبیات SHRM مجموعه فعالیت‌هایی است که برای کارکنان مهارت، اطلاعات، انگیزش و استقلال را موجب می‌شود و منجر به مزیت رقابتی نیروی کار می‌گردد (فلود و دیگران، ۲۰۰۸: ۲۰). صاحب‌نظران مطرح می‌کنند که کسب مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی نیازمند این است که فعالیت‌های منابع انسانی از دیدگاه استراتژیک مدیریت شوند (دیوید، ۲۰۱۱: ۹۶). فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی آن‌هایی هستند که به‌صورت تجربی یا نظری با عملکرد سازمان در ارتباطاند (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴: ۶۱). در حیطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدل‌های متعددی مطرح می‌شود بنابراین هنگام طراحی استراتژی منابع انسانی می‌توان یک مدل یا ترکیبی از آنها را برگزید این مدل‌ها شامل مدل مدیریت عملکرد بالا (سیستم‌های کاری با عملکرد بالا)؛ مدل مدیریت مشارکت بالا و مدل مدیریت تعهد بالا می‌باشد (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴: ۶۱). تعاریف متعددی از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ارائه شده که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی که برای ارتقاء عملکرد سازمان از طریق ایجاد نگرش مثبت در

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه برخی سازمان‌ها سیستم منابع انسانی مشابهی دارند اما میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی در این سازمان‌ها به‌طور چشم‌گیری با یکدیگر متفاوت است. رمز مهم این تفاوت، ارتقا از نقش سنتی به نقش استراتژیک منابع انسانی دانسته شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقطه اتصال مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک بوده و این موضوع، منابع انسانی را به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک، یکپارچه و منسجم نشان داده و آن را در راستای مفهوم مدیریت استراتژیک، مطرح می‌کند (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴: ۳۰). کاهش سطح عملکرد ناشی از منابع انسانی سازمان‌های دانش‌بنیان امروزه مسئله بگرنج مدیران این‌گونه سازمان‌هاست کارکنان این سازمان‌های دانش‌بنیان با توجه به موقعیت ویژه‌ای که دارند به‌صورت مداوم به دنبال ترک سازمان و قرار گرفتن در موقعیت‌های شغلی و پژوهشی دیگر در سازمان‌های رقیب داخلی یا خارجی یا گاهی مراکز پژوهشی خارج از کشور هستند. البته الزاماً به دنبال درآمد بیشتر نبوده بلکه شرایط محیطی و کاری همچون وجود موقعیت‌های آموزشی، تنوع محیط کار، مورد توجه قرار گرفتن همه‌جانبه ابعاد کاری و زندگی فرد، توجه به دیدگاه‌های ایشان از سوی مسئولان سازمان، حمایت شدن توسط سازمان و مدیران و... برایشان اهمیت پیدا می‌کند که باعث می‌شود چالش جدی برای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باشد که عملکرد این‌گونه سازمان‌ها را دستخوش نوسان می‌نماید. در این راستا طراحی مدلی از وظایف منابع انسانی که منطبق با خواسته‌های کارکنان و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان بوده و منافع و عملکرد کلی سازمان را ارتقاء بخشد و همچنین باعث ماندگاری کارکنان این سازمان‌ها باشند، ضرورت پیدا می‌کند.

با توجه به توسعه روزافزون سازمان‌های دانش‌بنیان در عرصه تولید و خدمات، بسیار بجاست مدلی که با این‌گونه سازمان‌ها تناسب و در راستای حل مشکلات مذکور باشد طراحی شود و عملکرد بهره‌وری آنها را در سطحی متفاوت قرار دهد.

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS) با تأثیرگذاری روی متغیرهای کلان سازمان همچون عملکرد سازمان، دستاوردهای منابع انسانی، دارای رویکرد استراتژیک بوده و مسئله ما در این پژوهش با همین محوریت خواهد بود.

به‌عبارت‌دیگر، در این پژوهش این مهم مدنظر خواهد بود که مفاهیم مؤثر در شکل‌دهی مدل مدیریت استراتژیک منابع

نامی از مدیریت به بررسی جنبه‌های مختلف آن پرداخته و به لیست‌های متنوعی از متغیرها و نیز منافع چندبعدی HPWS اشاره داشته باشند. از جمله ارتقای روحیه و رضایت شغلی کارکنان و نیز تأثیر مثبت بر بهبود عملکرد از طریق سرمایه انسانی شرکت (تاکیچی و همکاران، ۲۰۰۹: ۱). هوسیلد و لند مارک در مطالعاتشان روابط بین کاربرد HPWS و عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار داده و دستاوردهای آنها بیشتر شامل الگوهای SHRM بود که باعث کاهش جابجایی کارکنان و ارتقاء بهره‌وری و سودآوری مرتبط می‌شد. به همین ترتیب فلود و همکاران مزایای مرتبط با «عملکرد بالا» در مدیریت افراد، مشارکت کارکنان و آموزش و توسعه را تبیین کردند (فلود و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۰). همچنین نتایج تحقیقات مسر اسمیت<sup>۶</sup> ۲۰۱۶ هم بر این مطلب صحنه گذاشته و تصریح می‌کند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. البته این نتایج مربوط به کارکنان تنها نیست بررسی‌هایی که در دو سطح مدیران و کارکنان انجام شد نشان داد که میانگین عملکرد مدیران و کارکنان با پیاده‌سازی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا افزایش معنی‌داری دارد (تاکیچی و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۰۷۹-۱۰۸۰)، (ریاض<sup>۷</sup> ۲۰۱۵).

همچنین مطالعات بر رابطه مثبت HPWS و «عملکرد سازمانی» دلالت می‌کند. اندازه سازمان نیز متغیر دیگری است در رابطه با HPWS نتایج جالبی ارائه می‌دهد تحقیقی که در این رابطه توسط وو و همکاران<sup>۸</sup> ۲۰۱۱ انجام گرفته نشان می‌دهد که شرکت‌های متوسط بیشتر از شرکت‌های کوچک از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا استفاده کرده‌اند. و یک رابطه U شکل بین اندازه شرکت و عملکرد در ارتباط با HPWS وجود دارد. کالینز و اسمیت بیان می‌کنند که سیستم‌های منابع انسانی از طریق ایجاد محیط سازمانی که منشأ آن رفتارها و قابلیت‌های کارکنان است مزیت رقابتی را موجب می‌شود، بر عملکرد تأثیر مثبت دارند.

(تاکیچی و همکاران، ۲۰۰۹: ۱). طی یک پژوهش «درسطح فردی» اشاره دارد که HPWS با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد، به‌علاوه، HPWS «درسطح سازمانی» بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

کارکنان طراحی شده‌اند، اشاره دارد (ژیان و منگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۴). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا طبق مطالعات اسکات و اسنل، ترکیب ویژه‌ای است از اقدامات منابع انسانی، فرایندها و سازماندهی کار که در به حداکثر رساندن دانش، مهارت‌ها، تعهد و انعطاف‌پذیری کارکنان کمک می‌کند. و این رویکرد سیستماتیک اقدامات منابع انسانی، بجای تمرکز بر اقدامات منفرد، بر نتایج مهم قابل‌اندازه‌گیری تأکید دارد (بارتلت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱۰۵). بسیاری از تعاریف سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دربرگیرنده لیستی از ویژگی‌های قابل توضیح بوده و دربرگیرنده نظریه «بهترین اقدام» هستند (تاکیچی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۱۰۶۹). بخش عمده‌ای از مطالعات در خصوص سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نشأت گرفته از پژوهش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی SHRM است که محققین تأثیر «مجموعه‌ای» از فعالیت‌های HR را بر دستاوردهای سازمانی بررسی کرده‌اند (فلود و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۵). بنابراین، مطالعات و تحقیقات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS) در حیطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجام شده و نتایج، ارتباط مثبت نقش کارکنان و دستاوردهای سازمان را نشان داده است (جیانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۶). نکته برجسته در پیشینه بررسی شده اخیر تأثیرات مثبت و قوی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر کارکنان و عملکرد شرکت را مطرح می‌کند (هفرنان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۲). بیشتر پژوهشگران معتقدند که HPWS منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود (موثر، ۲۰۱۶: ۳). از سوی دیگر به دلیل نقش مؤثر HPWS در ایجاد مزیت رقابتی، پژوهش‌ها در این حیطه به‌طور فزاینده‌ای به سمت دیدگاه منبع محور سوق یافته است (موثر، ۲۰۱۶: ۳). کسب مزیت رقابتی غیرقابل تقلید یا بسیار دشوار در تقلید سازمان‌ها از طریق داشتن مجموعه‌ای از کارکنان انتخاب شده، منسجم، با مهارت‌های متنوع، رضایت‌مندی و تعهد بالا؛ امکان‌پذیر است بسیاری از محققان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌عنوان ابزار بالقوه‌ای برای به حداکثر رساندن مشارکت کاری کارکنان برای کسب مزیت رقابتی، مورد بررسی قرار داده‌اند (تاکیچی و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۰۶۹). دستاوردها و جذابیت‌های پژوهش‌ها در زمینه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا باعث شده محققان صاحب

6. Messersmith  
7. Riaz  
8. Ning wu

1. Xian & Meng  
2. Bartlett.  
3. Takeuchi & et al.  
4. Jiang  
5. Heffernan

اصلاح و توزیع گردید. در مرحله سوم با بررسی پاسخنامه‌های دریافتی و یکسان بودن پاسخ‌ها با دور دوم و اینکه بعد از دور اول نظر جدیدی ارائه نشد. لذا، اشاره به آن خودداری شد با توجه به اینکه الزامی به سه دور بودن دلفی در منابع علمی مشاهده نگردید و اینکه نظرات جدید فقط در دور اول ارائه و در دور دوم مورد تأیید اعضای پانل قرار گرفت، ضرورتی برای تکرار نتایج دور سوم که با دور دوم یکسان بود وجود نداشت و این نشان‌دهنده انتخاب اعضای همگن در پانل‌های دلفی می‌باشد. در خاتمه و پس از اجرای مرحله دوم دلفی ۳۳ بُعد اصلی به دست آمد. در ادامه (براساس نظریه توانمندی‌ها، انگیزش‌ها و فرصت‌ها «AMO») در تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ مفهوم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در قالب اقدامات توانمند ساز، اقدامات انگیزش‌زا و اقدامات فرصت‌آفرین دسته‌بندی شد. از ۳ بُعد اضافه شده در دلفی دور اول ۲ مورد در زمره اقدامات انگیزش‌زا و یک مورد نیز به‌عنوان اقدامات فرصت‌ساز در نظر گرفته شدند. تئوری AMO در بررسی ادبیات پژوهش توسط صاحب‌نظرانی مثل گارسیا و توماس (۲۰۱۶)، دو و همکاران (۲۰۱۷)، جیانگ و همکاران (۲۰۱۲)، موئر (۲۰۱۶)، دمورتایر، دلوب و الکرانی (۲۰۱۴)، بلوک و پایکل ۲۰۱۴ و دیگر صاحب‌نظران در تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج مرور سیستماتیک و دلفی مفاهیم و ابعادی به شرح ذیل بود که مورد تأیید صاحب‌نظران دانشگاهی و صنعتی پانل‌ها قرار گرفت:

الف- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شامل ۳ بعد:

- ۱- اقدامات توانمند ساز (آموزش، فرایند دقیق استخدام)
- ۲- اقدامات انگیزش‌زا (مدیریت عملکرد، جبران خدمات، امنیت شغلی، مسیر پیشرفت شغلی، بازار کار داخلی، توازن بین کار و زندگی، پاداش انگیزشی، مدیریت حمایتی)
- ۳- اقدامات فرصت‌آفرین (انعطاف‌پذیری عملکرد کاری کارکنان، کار تیمی، مشارکت در تصمیم‌گیری، رویه‌های شکایت و دادخواهی، ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان، استقلال کاری).

ب- دستاوردهای منابع انسانی شامل:

- ۱- سرمایه انسانی ۲- تعهد سازمانی ۳- رضایت‌مندی شغلی
- ج- عملکرد سازمانی شامل: ۱- رضایت مشتریان ۲- سهم بازار
- ۳- حجم فروش ۴- کیفیت کالا/خدمات ۵- سودآوری
- ۶- نوآوری ۷- بهره‌وری ۸- انعطاف‌پذیری سازمان/تولید
- ۹- نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری (ROA)، گسترش تحقیق و توسعه، پاسخ به شکایت کارکنان.

برخی متغیرهای میانجی مطرح شده در پژوهش‌های مرتبط با HPWS شامل: تبادل اجتماعی، هماهنگی رابطه‌ای، دستاوردهای کارکنان، سرمایه انسانی، رضایت شغلی و رفتارهای انگیزشی (OCB) می‌باشند که HPWS از طریق آنها بر عملکرد سازمانی، به‌طور غیرمستقیم نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

این پژوهش در پارادایم مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مسر اسمیت ۲۰۱۱) از طریق اثرات قوی و قابل‌توجهی انجام می‌شود که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS) را به عملکرد پیوند می‌دهد.

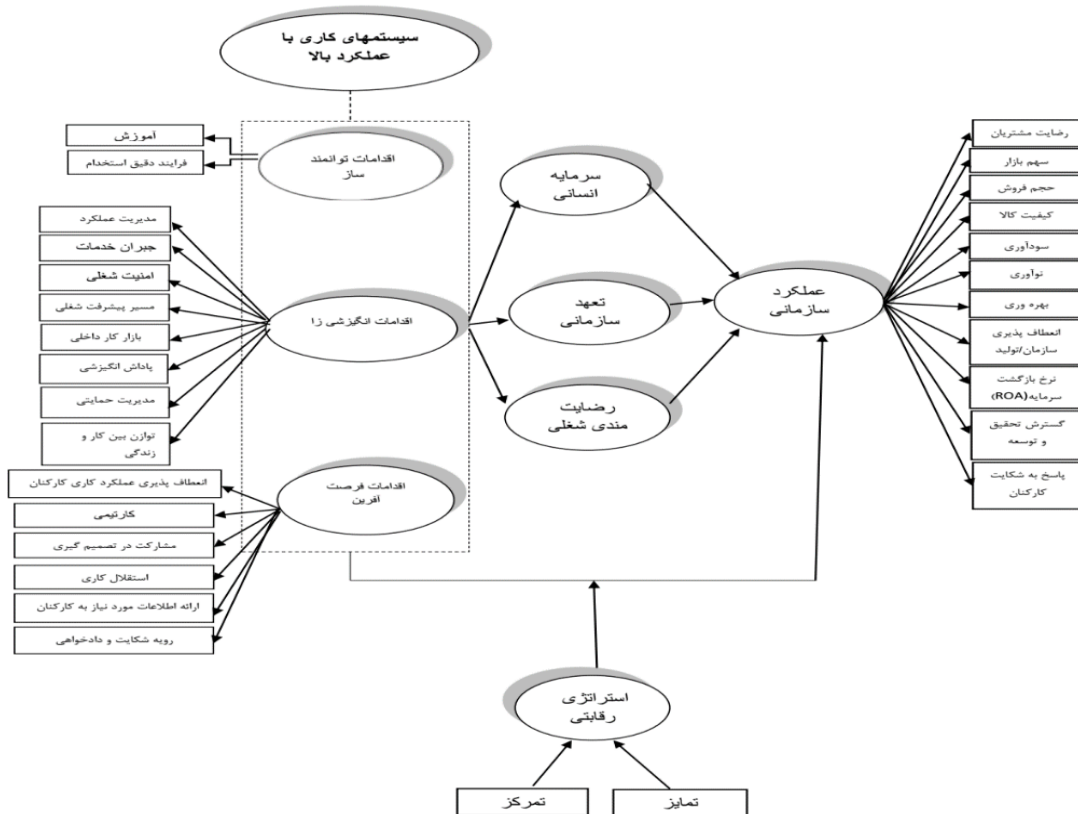
### روش پژوهش

در این تحقیق ابتدا با مطالعه ادبیات و بررسی گسترده پیشینه تحقیق خارجی و داخلی ۲۹۵ بُعد شناسایی شد که بعد از حذف موارد تکراری و ادغام موارد همگن نهایتاً ۳۴ بُعد انتخاب شد. پس از تعیین مفاهیم اصلی، مراحل روش دلفی اجرا شد. در مرحله اول و پس از تبیین کامل مسئله و اهداف تحقیق، افراد مرتبط شناسایی و پانل‌های دلفی شامل ۳۰ نفر از نخبگان دانشگاهی و خبرگان صنعتی تشکیل شد که در مرحله اول دلفی ۲۳ و در مرحله دوم ۲۰ پرسشنامه از سوی آنها دریافت شد. تعداد افراد پانل دلفی در مرحله اول ۲۳ نفر و شامل ۱۸ نفر از نخبگان دانشگاهی که ۴ نفر زن و ۱۴ نفر مرد و ۱۵ نفر دارای تحصیلات مدیریت دولتی و گرایش‌های مربوطه و ۳ نفر هم مدیریت بازرگانی و گرایش‌های آن بودند. ۱۶ نفر از اعضای این پانل دارای جایگاه استادیاری، ۱ نفر دانشیار و ۱ نفر هم استاد تمام بودند که ۶ نفر کمتر از ۱۰ سال سابقه، ۱۱ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱ نفر هم بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. تعداد اعضای دلفی خبرگان صنعتی ۵ نفر و شامل: ۳ نفر با تحصیلات مدیریتی و ۲ نفر با تحصیلات فنی مهندسی که ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱ نفر هم دارای مدرک کارشناسی و همگی مرد بودند در دور دوم دلفی تعداد اعضای پانل‌ها ۲۰ نفر بود که پاسخنامه ۳ نفر از اعضای پانل دانشگاهی دور اول دلفی با مرتبه استادیاری و سابقه کمتر از ۱۰ سال دریافت نشد. با ارسال پرسشنامه دلفی دور اول برای اعضای پانل‌ها از ایشان خواسته شد تا درخصوص میزان اهمیت هر یک از متغیرها، نظر خود را اعلام و در صورت نیاز مفاهیم جدید به آن اضافه نمایند. سپس میزان توافق از طریق نرم‌افزار SPSS تحلیل شد. در دومین مرحله، این پرسشنامه براساس نتایج مرحله اول به‌صورت مجدد تهیه و با افزودن متغیرهای جدید (۳ بُعد) و حذف ۴ بُعد موارد با توافق کم،

اُرسه‌این، ۲۰۱۳؛ مقیمی، ۱۳۹۲؛ لیو، ۲۰۱۰. پرسشنامه شامل ۱۰۸ سؤال در سطح مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان طراحی و توزیع شد. با استفاده از نتایج مرور سیستماتیک ادبیات و نیز نتایج دوره‌های دلفی استخراج نهایی مفاهیم مؤثر بر طراحی مدل ابتدا به صورت ذیل ارائه شد.

د- استراتژی‌های رقابتی سازمان شامل:

۱- استراتژی رقابتی تمایز ۲- استراتژی رقابتی تمرکز. در این پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد زیر جهت سنجش مفاهیم به‌دست آمده استفاده شد: داچ، ۲۰۰۴، آرمسترانگ و همکاران، ۲۰۱۰؛ هفرنان و داندون، ۲۰۱۲؛ جیانگ، ۲۰۱۳؛ گوچایت، ۲۰۰۷؛ وو، ۲۰۱۱؛ اُگبونیا، ۲۰۱۳؛ ریاض، ۲۰۱۵؛



شکل ۱. مدل تئوریک تفصیلی پژوهش

بررسی میدانی تعداد جامعه آماری ۸۰ شرکت در نظر گرفته شد. بقیه شرکت‌ها به دلایل قرار گرفتن در مرحله تحقیقات و عملیاتی نشدن، انتقال، انحلال، یا جمعیت کم از جامعه آماری حذف شدند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران و حجم نمونه ۶۷ نفر مشخص شده است که به دلیل مشغله بالای این مدیران که احتمال می‌رفت برخی از آنها برگردانده نشوند، ۱۰ پرسشنامه بیشتر توزیع شد، مجموعاً ۷۷ پرسشنامه که نهایتاً ۷۰ پرسشنامه پس از تکمیل و جمع‌آوری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج آمار توصیفی نشان داد که ۵۲ نفر (۷۴٫۳٪) از مدیران پاسخ‌دهنده مرد و ۱۸ نفر (۲۵٫۷٪) زن هستند دیگر مشخصات توصیفی به شرح ذیل است.

### گزاره‌های پژوهش

با عنایت به سؤال‌های پژوهش و همچنین با تمرکز بر مدل مفهومی تحقیق، فرضیه اَهم به شرح ذیل مطرح شد: «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه مثبت و معنی‌داری، دارد». رابطه دیگر مفاهیم موجود در مدل مفهومی نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد که نتایج آن در آزمون مدل ساختاری و جداول ۳ و ۴ در ادامه ارائه شده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و مسئولان ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری پردیس در مردادماه ۱۳۹۶ می‌باشد. طبق اطلاعات سایت پارک علم و فناوری، شرکت‌های عضو این پارک حدود ۱۲۰ مورد بودند که بعد از

**جدول ۱.** تعداد و درصد پاسخ‌دهندگان براساس متغیر سن و تحصیلات

سن	تعداد	درصد	تحصیلات	تعداد	درصد
۳۰ سال و کمتر	۲۶	۳۷.۱٪	فوق دیپلم	۲	۲.۹٪
۳۱ تا ۳۵ سال	۱۹	۲۷.۱٪	لیسانس	۲۷	۳۸.۶٪
۳۶ تا ۴۰ سال	۱۱	۱۵.۷٪	فوق لیسانس	۳۲	۴۵.۷٪
۴۱ تا ۴۵ سال	۵	۷.۱٪	دکتری	۹	۱۲.۹٪
بیشتر از ۴۵ سال	۹	۱۲.۹٪			
کل	۷۰	۱۰۰٪			

### یافته‌های پژوهش

به‌منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، نمونه‌ای پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد. پایایی بالاتر از ۰/۷ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه می‌باشند (لین و هانگ، ۲۰۰۹). در این تحقیق برای تفسیر مقادیر بارهای عاملی، نگرش فورنل، لارکر مورد استفاده قرار گرفت. تنها بار عاملی گویه سوم متغیر جبران خدمات براساس عملکرد (بعد اقدامات انگیزش‌زا) کمتر از ۰/۵ می‌باشد (۰.۴۶). بنابراین، از اعتبار مناسبی برخوردار نیست و با توجه به نامناسب بودن اعتبار این مورد، از گویه‌های پرسشنامه، گویه مذکور در تحلیل مدل نهایی تحقیق حذف شد. اما بارهای عاملی دیگر گویه‌های این متغیر و تمامی گویه‌های متغیرهای دیگر بیشتر از ۰/۵ می‌باشد و از اعتبار مناسبی برخوردار هستند. از سوی دیگر، داده‌های جدول مذکور نشان می‌دهد که پایایی مرکب به‌دست آمده برای همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ و میانگین واریانس

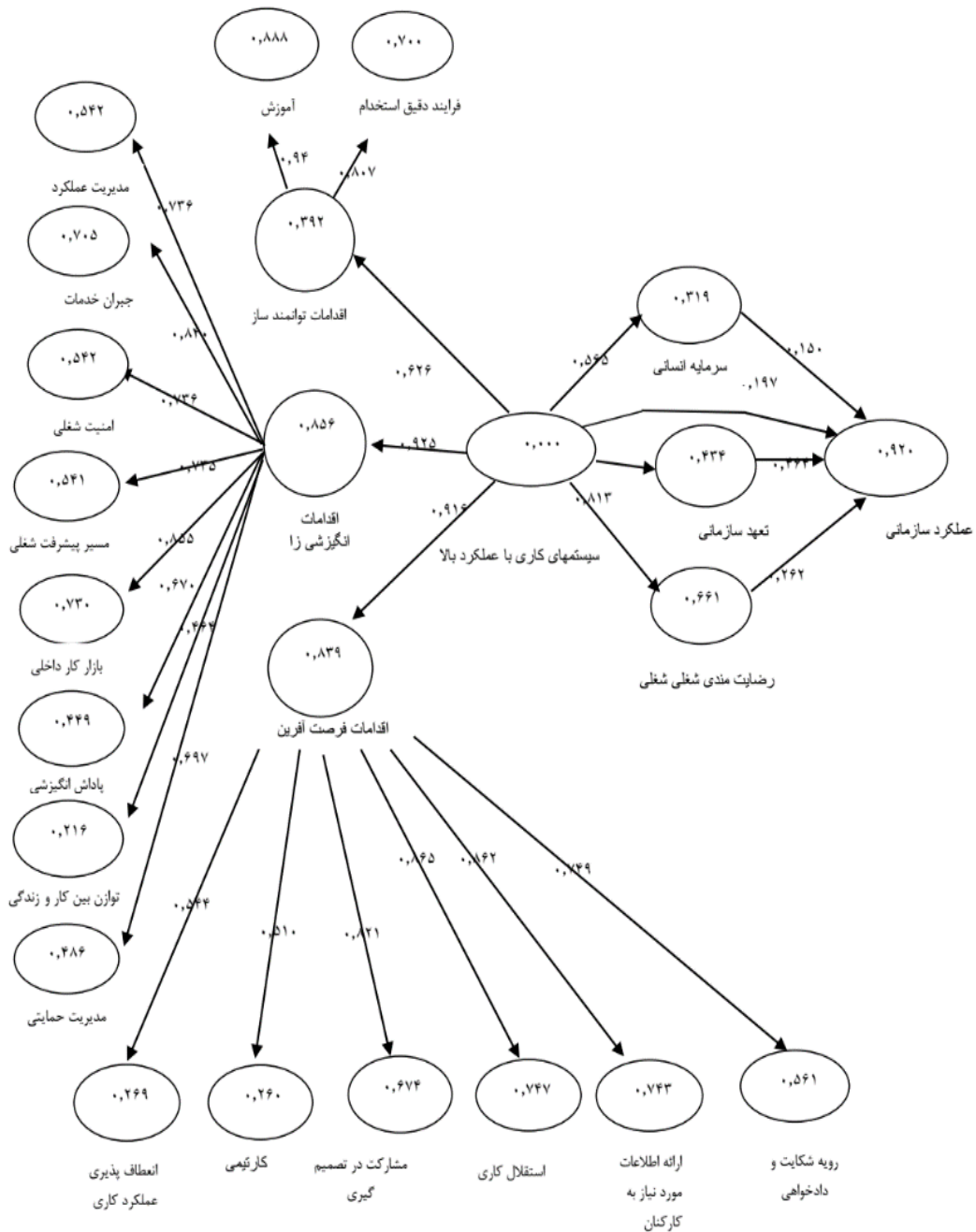
به‌دست آمده برای تمام متغیرها (جز دو متغیر) بزرگ‌تر از ۰/۵ می‌باشد که این مقادیر، اعتبار همگرایی نسبتاً خوب و بالایی را نشان می‌دهند.

پس از بررسی و مطالعه ساختار داخلی و وضعیت سازه‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، در مرحله بعد باید صحت فرضیه‌های پژوهش در قالب مدل ساختاری مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. با توجه به الگوی تفسیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری، چنانچه مقدار آماره  $t$  مربوط یک مسیر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد می‌توان گفت که مسیر مربوطه در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد و فرضیه مربوط به آن مسیر تأیید می‌شود. ضریب مسیر نشان‌دهنده اثر مستقیم یک سازه بر روی سازه دیگر است. با توجه به نتایج به‌دست آمده، متغیرهای فرضیه‌های مقادیر ضریب مسیر و آماره  $t$  مرتبط با فرضیه‌های مربوط به مسیرهای مدل تحقیق، براساس نتایج حاصل از آزمون مدل تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است.

**جدول ۲.** مقادیر ضریب مسیر و آماره  $t$  مسیرهای جداگانه مدل

براساس نتایج حاصل از آزمون مدل تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره $t$	نتیجه	نوع اثر
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	سرمایه انسانی	۰.۵۶۵	۷.۳۶۴	تأیید	مثبت
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	تعهد سازمانی	۰.۶۵۹	۱۰.۹۹۰	تأیید	مثبت
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	رضایت شغلی	۰.۸۱۳	۱۹.۷۷۳	تأیید	مثبت
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	عملکرد	۰.۱۹۷	۲.۵۳۷	تأیید	مثبت
سرمایه انسانی	عملکرد	۰.۱۵۱	۲.۳۱۵	تأیید	مثبت
تعهد سازمانی	عملکرد	۰.۴۶۴	۶.۰۶۲	تأیید	مثبت
رضایت شغلی	عملکرد	۰.۲۶۲	۳.۰۶۶	تأیید	مثبت



(اعتبار حشو و اعتبار اشتراک)، ضریب تعیین و مقدار GOF استفاده شد. در رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS)، اعداد مثبت به دست آمده برای دو شاخص اعتبار حشو یا افزونگی<sup>۱</sup> و بررسی اعتبار اشتراک یا روایی متقاطع<sup>۲</sup>، نشانگر کیفیت مناسب مدل می باشند. مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های مذکور در جدول ۳ نشان داده شده است.

همان گونه که نتایج جدول مذکور نشان می دهد متغیرهای فرضیه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رضایت مندی شغلی دارای بیشترین تأثیر معنی دار است. به این ترتیب و طبق نتایج کسب شده، همه ضرایب مسیر به دست آمده و اثرات کل، نشان دهنده تأیید مدل مفهومی تحقیق است اما شدت تأثیر روی متغیرها یکسان نیست.

1. CV-Redundancy  
2. CV-Communality

### ارزیابی برازش مدل تحقیق

برای بررسی برازش مدل تحقیق از سه معیار بررسی اعتبار

## جدول ۳. مقادیر شاخص‌های اعتبار حشو و اعتبار اشتراک برای متغیرهای مدل تحقیق

متغیر	CV-Red	CV-Com	متغیر	CV-Red	CV-Com
آموزش	۰.۶۲۴	۰.۴۹۳	انعطاف‌پذیری عملکرد کاری	۰.۲۶۸	۰.۰۰۰
فرایند دقیق استخدام	۰.۴۲۷	۰.۲۶۳	کارتیمی	۰.۱۳۱	۰.۳۷۶
اقدامات توانمندساز	۰.۲۰۱	۰.۳۹۶	مشارکت کارکنان	۰.۴۵۴	۰.۳۶۲
مدیریت عملکرد	۰.۳۱۳	۰.۳۵۱	وجود رویه‌های شکایت و دادخواهی	۰.۴۸۲	۰.۴۳۷
جبران خدمات براساس عملکرد	۰.۳۶۳	۰.۳۲۲	ارائه اطلاعات موردنیاز به کارکنان	۰.۴۹۱	۰.۴۳۸
امنیت شغلی	۰.۳۲۲	۰.۳۷۳	استقلال کاری	۰.۳۹۲	۰.۴۱۳
مسیر پیشرفت شغلی	۰.۳۱۳	۰.۳۳۵	اقدامات فرصت‌آفرین	۰.۳۶۳	۰.۳۶۴
بازار کار داخلی	۰.۴۲۶	۰.۳۳۴	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۰.۳۱۱	۰.۳۱۱
توازن بین کار و زندگی	۰.۲۷۳	۰.۱۱۶	سرمایه انسانی	۰.۲۱۵	۰.۵۶۷
پاداش انگیزشی	۰.۰۹۰	۰.۲۱۹	تعهد سازمانی	۰.۲۲۶	۰.۴۶۶
مدیریت حمایتی	۰.۳۸۲	۰.۳۳۸	رضایت‌مندی شغلی	۰.۳۳۴	۰.۴۷۳
اقدامات انگیزش‌زا	۰.۳۳۱	۰.۳۳۴			

در جدول ۴ مقادیر ضریب تعیین و وضعیت هر کدام از سازه‌های مدل نشان داده شده است.

## جدول ۴. نحوه محاسبه ضریب تعیین از نظر (چین، ۱۹۹۸).

ضعیف	متوسط	قوی
۰/۱۹	۰/۳۳	۰/۶۷

## جدول ۵. مقادیر ضریب تعیین متغیرهای مدل تحقیق

متغیر	ضریب تعیین	وضعیت	متغیر	ضریب تعیین	وضعیت
آموزش	۰.۸۸۶	قوی	انعطاف‌پذیری عملکرد کاری	۰.۳۱۱	ضعیف
فرایند دقیق استخدام	۰.۷۰۲	قوی	کارتیمی	۰.۳۱۳	ضعیف
اقدامات توانمندساز	۰.۴۵۰	متوسط	مشارکت کارکنان	۰.۶۶۴	متوسط
مدیریت عملکرد	۰.۵۴۹	متوسط	وجود رویه‌های شکایت و دادخواهی	۰.۷۳۱	قوی
جبران خدمات براساس عملکرد	۰.۷۰۲	قوی	ارائه اطلاعات موردنیاز به کارکنان	۰.۷۱۳	قوی
امنیت شغلی	۰.۵۶۳	متوسط	استقلال کاری	۰.۵۷۱	متوسط
مسیر پیشرفت شغلی	۰.۵۱۵	متوسط	اقدامات فرصت‌آفرین	۰.۸۲۶	قوی
بازار کار داخلی	۰.۷۰۹	قوی	سرمایه انسانی	۰.۳۳۳	متوسط
توازن بین کار و زندگی	۰.۴۲۰	متوسط	تعهد	۰.۴۳۲	متوسط
پاداش انگیزشی	۰.۲۷۱	ضعیف	رضایت	۰.۶۶۵	متوسط
مدیریت حمایتی	۰.۴۹۶	متوسط	عملکرد	۰.۹۱۶	قوی
اقدامات انگیزش‌زا	۰.۸۸۰	قوی			



مدل، می‌توان گفت که مدل تحقیق از برازش بسیار خوب و مطلوبی برخوردار است. فرضیه‌های دارای اثر تعدیل‌کنندگی این تحقیق با استفاده از روش رگرسیون چندگانه تعدیل شده به کمک نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. و نتایج نشان داد که دو استراتژی رقابتی تمایز و تمرکز دارای اثر تعدیل‌کنندگی نمی‌باشند.

مقادیر ضریب تعیین به‌دست آمده برای تمامی سازه‌های مدل در دامنه قابل‌قبولی قرار دارند و به غیر از سه سازه، این مقدار برای دیگر سازه‌ها متوسط و قوی می‌باشد. مقدار GOF به دست آمده برای مدل تحقیق ۰/۶۰۵ می‌باشد. مقدار به‌دست آمده برای این معیار در دامنه قوی قرار دارد. به‌طور کلی با توجه به مقادیر به‌دست آمده برای معیارهای سه‌گانه برازش

جدول ۶. نتایج آزمون رگرسیون تعدیل شده چندگانه مربوط به فرضیه‌های با اثر تعدیل‌کنندگی

مدل	متغیر پیش بین	تمایز		تمرکز	
		Beta	Sig	Beta	Sig
۱	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۰.۷۵۶	۰.۰۰۰	۰.۷۵۶	۰.۰۰۰
		۰.۵۱۲	۰.۰۰۰	۰.۶۶۰	۰.۰۰۰
۲	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۰.۴۵۶	۰.۰۰۰	۰.۲۳۱	۰.۰۰۷
		۰.۵۱۲	۰.۰۰۰	۰.۶۶۳	۰.۰۰۰
۳	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۰.۴۵۲	۰.۰۰۰	۰.۲۲۹	۰.۰۰۸
		۰.۰۲۵	۰.۷۱۲	-۰.۰۲۹	۰.۷۰۶
متغیر وابسته: عملکرد					

اثر تعدیل‌کنندگی؛ استراتژی‌های تمایز و تمرکز، مورد تأیید قرار گرفته‌اند. نیکویی برازش مدل و نیز مدل مفهومی معنی‌دار بوده و تأیید شده است.

با توجه به نتایج به‌دست آمده پیاده‌سازی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به‌طور مستقیم و غیرمستقیم «عملکرد سازمانی» را تحت تأثیر مثبت و قطعی قرار می‌دهد در همین راستا کومبیز (۲۰۰۶) اشاره می‌کند که با پیاده‌سازی HPWS عملکرد تا ۲۰٪ افزایش می‌یابد. این پژوهش نشان داد HPWS با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد و این با نتایج تابولی (۲۰۱۷)، آرنندز (۲۰۱۵)، کایر (۲۰۱۶)، تاکچی و همکاران (۲۰۰۹)، تاکچی و همکاران (۲۰۰۷)، ریاض (۲۰۱۵)، اگبونا (۲۰۱۳)، اوزسلاک و همکاران (۲۰۱۶)، مطابقت دارد و بیان می‌کند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا «به‌طور مستقیم» باعث ارتقا عملکرد در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شود. همچنین HPWS «به‌طور غیرمستقیم» و از طریق دستاوردهای منابع انسانی عملکرد سازمانی را ارتقا می‌بخشد. در همین رابطه، نتایج نشان می‌دهد که بین سیستم‌های

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به‌منظور بررسی و شناسایی ابعاد طراحی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدل مربوطه با رویکرد HPWS برای شرکت‌های دانش‌بنیان، بعد از بررسی پیشینه موضوع و براساس تحقیقات و مطالعات انجام شده خارجی و داخلی و اجماع در پانل دلفی صورت گرفته، ابعاد ۳۳ گانه ای شناسایی شد. در این تحقیق از رویکرد مبتنی بر PLS استفاده شده و اثر معنی‌داری نیز میان متغیرهای مستقل و وابسته برقرار شده است. سطح معنی‌داری (sig) مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ و در واقع -۰/۰۰۰/۰/۰۰۱ (sig<۰/۰۰۱) است.

از این‌رو، میان هر دو متغیر در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد تأثیر معنی‌داری وجود دارد. برای آزمون فرضیات از معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شده است، هر ضریب مسیر در مدل PLS را می‌توان معادل یک ضریب بنای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. ضریب مسیر نشان‌دهنده اثر مستقیم یک سازه بر روی سازه دیگر است و از T آماری برای آزمون فرضیات استفاده شده. پس از آزمون، تمامی فرضیه‌های این پژوهش، جز فرضیه‌های دارای

دستاورد عملکرد در این مدل، به دست آمده، این ایده را بیان می‌کند که مدیریت حمایتی علاوه بر داشتن نقش برجسته در تأثیر بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا برای شرکت‌های دانش‌بنیان و در نتیجه پیامدهای آن یعنی رضایت و حفظ پرسنل در شرکت‌های دانش‌بنیان و نیز در ادامه آن افزایش بهره‌وری؛ می‌تواند باعث توسعه نوآوری در این گونه شرکت‌های رو به رشد و بالندگی گردد.

- معاونت فناوری ریاست جمهوری به‌عنوان متولی هدایت و حمایت شرکت‌های دانش‌بنیان، می‌باید بسترهای لازم در جهت پیاده‌سازی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی اقدام نماید. و دوره‌های آموزشی با حضور نخبگان دانشگاهی این عرصه جهت مدیران ارشد به همراه مدیران منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان تدارک ببیند. و همچنین در معیارهای موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان این شاخص‌ها لحاظ شود. در تحقیقاتی که با موضوع شرکت‌های دانش‌بنیان انجام می‌پذیرد محدودیت‌های ویژه‌ای علاوه بر شرکت‌ها و سازمان‌های معمول، وجود دارد. به علت نوع ویژه فعالیت‌ها و فناوری مورد استفاده، ارتباط برقرار کردن محققان با این گونه شرکت‌ها دشواری‌های خاص خود را دارد از طرفی در ارائه اطلاعات از سوی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان همین حساسیت ویژه وجود دارد.

### پیشنهادها

زمینه‌های تحقیقاتی بسیار جالب و بکری در این حوزه تخصصی وجود دارد. از جمله بررسی نتایج پیاده‌سازی HPWS در سطوح مختلف کارکنان، مدیران و حتی بین سازمانی و مقایسه نتایج کسب شده آنها با یکدیگر. همچنین بررسی اثرات مثبت دستاوردهای آن با متغیر اندازه سازمان. بررسی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با متغیرهای زمینه‌ای (همچون فرهنگ سازمانی) می‌تواند موضوعات جذاب و کاربردی را شکل دهد. بررسی اثرات پیاده‌سازی HPWS در بخش دولتی و مقایسه آن با بخش خصوصی. بررسی اجرای HPWS از دید کارکنان نیز می‌تواند موضوع جذاب دیگری باشد. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود اثر متغیرهای تعدیل‌کننده دیگری نیز مانند تکنولوژی، اندازه، فرهنگ سازمانی (در صورت بررسی چند سازمان)، ارزش‌های سازمان و نوع مالکیت در این زمینه پژوهشی مورد بررسی قرار گیرند.

کاری با عملکرد بالا و «رضایت شغلی» رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و این با پژوهش‌های اگیونیا ۲۰۱۳ هم‌خوانی دارد و بیان می‌کند که ابعاد و شاخص‌های HPWS شامل اقدامات فرصت‌ساز، اقدامات انگیزش‌زا و اقدامات فرصت‌آفرین برافزایش رضایت‌مندی شغلی بسیار مؤثر است. با توجه به نتایج به دست آمده سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با «تعهد سازمانی» رابطه مثبت و معنی‌داری دارد و این با نتایج هفرنان، ۲۰۱۲، اگیونیا ۲۰۱۳، کایر ۲۰۱۶، جیانگ ۲۰۱۳، ریاض ۲۰۱۵، اوزسلاویک و همکاران ۲۰۱۶ مطابقت دارد. بدین معنی که ابعاد و شاخص‌های HPWS بر تعهد سازمانی مؤثرند و شرکت‌های دانش‌بنیان با تمرکز بر این عوامل به ترتیب اهمیت، می‌توانند تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داده و نهایتاً عملکرد شرکت را ارتقا بخشند.

همچنین با توجه به نتایج آزمون‌های انجام شده سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با «سرمایه انسانی» رابطه مثبت و معنی‌داری دارد و این با نتایج به دست آمده در پژوهش‌های جیانگ ۲۰۱۳، ریاض ۲۰۱۵، تاکچی و همکاران ۲۰۰۷ و تاکچی و همکاران ۲۰۰۹، مطابقت دارد. تأیید این موضوع بیان می‌کند که شرکت‌های دانش‌بنیان با اجرای HPWS، سرمایه انسانی را در شرکت‌های مذکور تقویت و توسعه داده و نهایتاً سرمایه انسانی بر ارتقای عملکرد تأثیرگذار خواهد بود. همچنین نتایج نشان داد که تعهد سازمانی، رضایت‌مندی شغلی و سرمایه انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارند و این با نتایج هفرنان و داننون ۲۰۱۲، اوزسلاویک و همکاران ۲۰۱۶، مسراسمیت ۲۰۱۱ و جیانگ ۲۰۱۳، مطابقت دارد. با توجه به اینکه مدل تحقیق توانست مبنای نظری برای مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی علی‌الخصوص شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه دهد، مواردی برای شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود:

- شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به مدل طراحی شده، نسبت به بازنگری چشم‌انداز، راهبردها، اهداف شرکت در جهت استراتژیک شدن نقش مدیریت منابع انسانی می‌باید اقدام کنند. - شرکت‌های دانش‌بنیان با بکار بستن این مدل و ابعاد آن که در پارادایم استراتژیک طراحی گردیده، رویکرد جامع و کارآمدی را نسبت به کارکنانشان در پیش بگیرند و ضمن افزایش رضایت‌مندی شغلی موجبات بهبود عملکرد و نوآوری را فراهم آورند.

- با توجه به اینکه «مدیریت حمایتی» مؤثرترین مؤلفه از مؤلفه‌های مفهوم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌باشد و جالب اینکه از طرفی نوآوری نیز به‌عنوان مهم‌ترین

## منابع

- سازمان مدیریت صنعتی.  
Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S. & Mkamwa, T. (2010). "The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems". *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arendes, L. (2015). *understanding the association between high performance work systems and organisational performance, Masters Of Business Administration*. Gordon Institute of Business Science, University Of Pretoria.
- Bartlett, C. (2014). "Talent management and high performance work system". *Journal of International Studies*, 7(1), 2014, 102-108.
- Block, B. J. & Pickl, S. (2014). The mystery of job performance: a system dynamics model of human behaviour. In *Proceedings of the 32nd international conference of the System Dynamics Society*, Delft, Netherlands, July (20-24).
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). "How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance". *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling". *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and case*. Peaeson/Prentice Hall.
- Demortier, A. L. P., Delobbe, N. & El Akremi, A. (2014). Opening the black box of hr practices-performance relationship: Testing a three pathways AMO model. In *Academy of Management Proceedings* (1, 14932). Briarcliff Manor, NY 10510-Academy of Management.
- Do, H., Budhwar, P. S. & Patel, C. (2016). Examining the Effectiveness of Trust as a Mechanism between HPWS, Creativity & Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 12628). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Dutch, M. (2004). *Applying an expanded contingency perspective to assess the appropriateness of SHRM*. Best practices, Ph.D thesis, University of Houston.
- Flood, P. C., Mkamwa, T., O'Regan, C., Guthrie, J., Liu, W., Armstrong, C. & MacCurtain, S. (2008). *New models of high performance work systems: The business case for strategic HRM, partnership and diversity and equality systems*, Dublin, National Centre for Partnership & Performance.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- García, J. A. M. & Tomas, J. M. (2016). "Deconstructing AMO framework: a systematic review". In *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Guchait, P. (2007). *Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support and psychological contracts*. Degree Master of Science, University of Missouri-Columbia.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2012, July). Researching employee reactions to high performance work systems in the service sector: the role of organisational justice theory. In *16th ILERA (IIRA) World Congress*.
- Jiang, K. (2013). *Bridging the gap between reality and perception: Managers' role in shaping employee perceptions of high performance work systems* Doctoral dissertation. Rutgers The State University of New Jersey-New Brunswick.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms". *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

- Keir, A. & Youssif, M. (2016). *Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities*. Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University.
- Lin, T. C. & Huang, C. C. (2009). "Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust". *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6156-6163.
- Liu, J. (2010). *High Performance Work Systems and Firm Performance, The Moderator Role of Industry and Organizational Characteristics*. Doctoral dissertation, Dublin City University.
- Messersmith, J. G., Pankaj C., Patel, D., Lepak, P. & Julian S. Gould-W., (2011). "Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance". *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- Meuer, J. (2016). *Exploring the Complementarities Within High Performance Work Systems: A Set Theoretic Analysis of UK Firms, Human Resource Management*. Published online in Wiley Online Library, 2-22.
- Ogbonnaya, C. (2013). *High performance work practices: investigating four perspectives on their employee-level impacts simultaneously*, Doctoral dissertation, University of East Anglia.
- Özşahin, M., Zehir, C., Acar, A. Z. & Sudak, M. K. (2013). "The effects of leadership and market orientation on organizational commitment". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 363-372.
- Özçelik, G., Aybas, M. & Uyargil, C. (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- Riaz, S. (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan". *Public Organization Review*, 16(4), 421-442.
- Tabouli, E. M., Habtoor, N. A. & Nashief, M. (2016). "The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable". *Asian Social Science*, 12(9), 176.
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. (2009). "Through the looking glass of a social system: crosslevel effects of high performance work systems on employees' attitudes". *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. & Takeuchi, k. (2007). "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work system and the performance of Japanese organizations". *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- 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.
- Wu, N. L. (2011). *High performance work practices in small and medium –size firms*, Doctoral dissertation, University of Nottingham.
- Xian, H., Atkinson, C. & Meng-Lewis, Y. (2017). "Guanxi and high performance work systems in China: evidence from a state-owned enterpris". *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.