

بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی به واسطه نقش بهزیستی کارکنان در شهرداری مشهد

حسین حسامی

دانشجوی دکترا مدیریت دولتی-تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی، دانشگاه آزاد ساری

Hesami-h@mashhad.ir

چکیده

مطالعه حاضر به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی (S-HRM) بر عملکرد سازمانی (OP) و نقش واسطه ای بهزیستی کارمندان (EWB) در ارتباط بین دو متغیر در شهرداری مشهد انجام شده است. در این پژوهش سعی شده است با کمک مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) متغیرها مورد آزمایش قرار گیرد. جمع آوری داده ها با دریافت پاسخ از ۲۱۱ متخصص منابع انسانی در بخش های مختلف شهرداری انجام شده است. قابلیت اطمینان، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) شکل گرفته است. یافته ها نشان می دهد که ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی به دلیل نقش واسطه ای بهزیستی کارکنان معنی دار و مثبت است. از سوی دیگر با ادغام شیوه های منابع انسانی با روند برنامه ریزی کل استراتژیک، سودآوری به حداکثر می رسد. با ادغام شیوه های منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک می توان راه حل های مختلفی برای مشکلات سازمانی ارائه داد. این مطالعه در بخش منابع انسانی مجموعه شهرداری انجام شده است و نتایج را نمی توان در سراسر آن تعمیم داد. در این پژوهش سعی شده است تأثیر سیستم های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی بررسی شود. تا به امروز، تحقیقات قبلی برای درک تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عملکرد سازمانی انجام شده بودند لذا نوآوری این تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی (S-HRM) بر متغیر واسطه ای بهزیستی کارکنان و در نتیجه تأثیر آن بر عملکرد سازمانی است.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، شهرداری مشهد

مقدمه

ادغام بین شیوه های منابع انسانی و مدیریت استراتژیک از طریق ظهور تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی S-HRM توسعه می یابد (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲). تأکید بر پیوند مدیریت منابع انسانی با استراتژی سازمانی به دلیل افزایش دیدگاه مبتنی بر منابع است (پتراف، ۱۹۹۳؛ بارنی، ۱۹۹۵). این دامنه در حال حاضر مورد توجه بسیاری قرار گرفته است زیرا باید به عنوان یکی از جنبه های استراتژی سازمانی توجه کافی به مردم شود از این رو تنها به اجرای استراتژی کمک نمی کند بلکه می تواند به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ها باشد.

پژوهش انجام شده در گذشته بر چگونگی تأثیرگذاری مجموعه ای از روش های منابع انسانی و سیاست های آن بر نتایج سازمانی متمرکز بوده است. روش های دقیق منابع انسانی که دارای سیستم های کاری با عملکرد بالا می باشند، مشخص نشده است. موضوع مشترک در ادبیات مدیریت منابع انسانی، تأکید بر اهمیت استفاده از روش های عملی در سازمان هایی است که آموزش مناسبی به کارکنان ارائه می دهند و از آنها می خواهیم که در تصمیم گیری ها و مکانیزم های پاداش مناسب، ورودی کارکنان را دریافت کنند. همان طور که در ادبیات پیشین گفته شد، نظام های کاری با کارایی بالا شامل آموزش هایی فراتر از کار، مشارکت کارکنان، اشتراک اطلاعات، مکانیزم پاداش ها بر اساس گروه ها است (آرتور ۱۹۹۴؛ هوسلید ۱۹۹۷).

Huselid (۱۹۹۵) بررسی کرد که آیا ارتباطی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد یا خیر. Huselid (۱۹۹۵) ارتباط قابل توجهی را بین اجرای چنین شیوه های منابع انسانی و بهره وری و سودآوری بهتر یافت. مطالعات دیگری نیز وجود دارد که نشان داده اند عملکردهای کاری با عملکرد بالا منجر به نتایج سازمانی بهتری می شود و رابطه بین این دو کاملاً قابل توجه است (Koch and McGrath ۱۹۹۶؛ Guthrie ۲۰۰۱؛ Dutta et al. ۲۰۰۵). سیستم های کاری با عملکرد بالا توسط محققان در گذشته مورد بررسی قرار می گیرند، اما سوالات بسیاری وجود دارد که به آنها پاسخ داده نشده است (Tsai ۲۰۰۶؛ Chaudhuri ۲۰۰۹). بسیاری از افراد نظام های عملکرد بالا را مورد انتقاد قرار داده اند، چرا که فرض می شود که اهداف مدیریت بر رفاه کارکنان ترجیح داده شود (بوسلی و آل، ۲۰۰۵).

مطالعه حاضر سعی کرده است از طرق مختلف به تحقیق موجود در مورد SHRM کمک کند. اول، شواهدی در مورد موثر بودن سیستم های کاری با عملکرد بالا در بخش منابع انسانی در شهرداری مشهد ارائه داده است. در مرحله دوم، این مطالعه تأثیر سیستم های کاری با عملکرد بالا را در زمینه مختلف شهرداری پیشنهاد کرده است. در این مطالعه از ضریب همبستگی جزئی برای تخمین اینکه آیا رابطه معنی داری بین سیستم های کاری با عملکرد بالا و عملکرد منابع انسانی وجود دارد استفاده شده است. یافته های تحقیقات قبلی بر اساس همبستگی های دو متغیره بوده است، اما فراتحلیل بر اساس همبستگی های جزئی در برآورد ارتباط، ضمن ثابت نگه داشتن سایر عوامل کمک می کند و ارزیابی بهتری از رابطه بین سیستم های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را ارائه می دهد. استفاده از ضریب همبستگی جزئی برای بررسی تأثیر HPWP بر عملکرد سازمانی به عنوان یک شکاف در تحقیقات قبلی (جیانگ ۲۰۱۷) شناسایی شده است و در مطالعه حاضر سعی شده است تا این شکاف تحقیقاتی پر شود.

بررسی ادبیات

دلانی و هوزلید (۱۹۹۶)، شواهد تجربی قدرتمندی از رابطه بین عملکرد منابع انسانی و عملکرد شرکت را نشان داده اند. آرتور (۱۹۹۴) نشان داد که روشهای کمی وجود دارد که بر اساس آنها می توان از منابع انسانی به عنوان یک تعهد یا کنترل استفاده کرد. وی پیشنهاد کرد که یک سیستم منابع انسانی که تعهد گرا باشد در فرآیندهای کارآمد موثر است. مدیریت استراتژیک کارمندان یکی از حوزه های تمرکز برای آزادسازی پتانسیل کارمندان بوده است (بات، ۲۰۰۲) مطالعات تحقیقاتی گذشته در S-HRM چگونگی نتیجه HPWS به نتایج بهتر را آزمایش کرده است (دوتا و همکاران، ۲۰۰۵). با توجه به شواهدی که نشان می دهد استفاده از سیستم های کاری با عملکرد بالا (HPWS) تأثیر بسزایی در نتایج سازمانی دارد (کامبز و همکاران، ۲۰۰۶)

توضیح پیوندهای میانجی در ارتباط بین HPWS و عملکرد تأکید شده است. (گونگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ Takeuchi و al. ۲۰۰۷؛ ایوانز و دیویس، ۲۰۰۵؛ Sunet al. ۲۰۰۷؛ جوانگ و لیائو، ۲۰۱۰).

سودلد (۱۹۹۵) پس از مطالعه‌اش از ۹۶۸ شرکت نتیجه‌گیری کرد که نتایج قابل توجه در عملکرد مالی را می‌توان با کمک عملکرد بالا به دست آورد. کامبز و همکاران. (۲۰۰۶) پس از انجام یک مطالعه پیشنهاد شد که این دو سازه؛ عملکرد سیستم HPWS و عملکرد شرکت به طور قابل توجهی به یکدیگر مرتبط است. آنها همچنین تاثیر تعدیل کننده نوع صنعت را بر اثر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ارزیابی کردند. ربیع و همکاران. (۲۰۱۴) نتیجه‌گیری کردند که ارتباط بین عملکرد سیستم‌های با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی با عوامل ملی تعدیل می‌شود.

چهار چوب ادبیات نظری

ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت، پایه و مهم در نظر گرفته شده است. (جکسون و همکاران. ۲۰۱۴) بر اساس دیدگاه منابع انسانی، منابع انسانی کمیاب، با ارزش، نمی‌تواند جایگزین شود و می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی سازمان در نظر گرفته شود (ورنرند ۱۹۸۴؛ بارنی، ۱۹۹۱)؛ با توجه به این دیدگاه، بسیاری از محققان نظریه‌هایی ارائه داده‌اند که چرا سیستم‌های عملکرد منابع انسانی را می‌توان به عنوان مبنایی از مزیت سازمانی اندازه‌گیری کرد (لادو و ویلسون، ۱۹۹۴). چنین کار نظری، امکان استفاده از دیدگاه منابع به مدیریت منابع را فراهم ساخته و مطالعات متعددی بر اساس دیدگاه منابع برای تبیین رابطه معنادار میان نظام منابع انسانی و اثربخشی سازمانها صورت گرفته است. بر اساس دیدگاه منابع، نظریه سرمایه انسانی، نقش سرمایه انسانی در عملکرد سازمانی و تولید ارزش پولی را در نظر می‌گیرد (رایت و مک ماهان، ۲۰۱۱). با این حال، کارکنان دارای سرمایه انسانی هستند و اگر آنها را ترک کنند، به شرکت‌های دیگر انتقال می‌یابند. در نتیجه، استفاده از سیستم منابع انسانی برای ارتقاء عرضه منابع انسانی و جلوگیری از دست رفتن دارایی‌های انسانی به سازمان‌های دیگر (از طریق انگیزه و حفظ کارکنان) الزامی شده است. در گذشته کاربرد نظریه سرمایه انسانی به موضوعات مختلف در مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشهود بوده است. معماری منابع انسانی (لپک و اسنل، ۲۰۰۲) و نیز مطالعات مرتبط با ارتباط بین سیستم‌های منابع انسانی و اثربخشی سازمانی در پرسشها؛ تاکوچی و همکاران در سال ۲۰۰۷ نمونه آن بوده است. اخیراً مطالعات اندکی بر درک این فرایندها متمرکز شده است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سرمایه انسانی هر کارمند را از نظر استراتژیک ارزشمند کنند (پلی هارت و آل ۲۰۱۴؛ رایت و مک ماهان، ۲۰۱۱؛ پلی هارت و موباسو ۲۰۱۱).

چارچوب دیگری که در ادبیات استراتژیک منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته، چارچوب نرم افزار AMO است. چهارچوب AMO در اصل توسط بیلی (۱۹۹۳) ارائه شد، به گفته او سه بخش برای تضمین تلاش‌های اختیاری کارکنان که شامل مهارت، انگیزه و فرصت مشارکت می‌باشند، لازم است. مدل AMO به عنوان یک شکل متفاوت از دیدگاه اجتماعی در نظر گرفته شده است (جکسون و همکاران. ۲۰۱۴). این مدل نشان می‌دهد که عملکرد، حاصل مهارت‌ها و انگیزه‌های لازم برای اجرا (گره‌ها، ۲۰۰۷) است. در مطالعات استراتژیک مدیریت منابع انسانی از مدل AMO برای تبیین نقش میانجی‌گری استفاده گسترده‌ای شده است (دلری و شا ۲۰۰۱؛ بکر و هوسلید ۱۹۹۸). بر اساس بررسی ادبیات و پس‌زمینه نظری می‌توان فرضیه‌های زیر را در نظر گرفت:

H1a: رابطه معناداری و مثبت با عملکرد سازمانی دارد

سلامت کارکنان و انجمن عالی رفاه اجتماعی

کارکنان به‌خوبی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های سازمان‌ها شناخته شده‌اند، به‌ویژه به‌دلیل استرس‌های مرتبط با کار و پیامدهای ناسالم ناشی از آن می‌باشند (کوپر و کارترایت، ۱۹۹۶). رفاه کارکنان به رفاه عاطفی، معنوی و فکری یک کارمند وابسته است (سهیر، ۱۹۹۴). رفاه، در خلا به وقوع نمی‌پیوندد، حضور اجزا مشخص، بر واکنش افراد نسبت به سناریوهای مختلف تاثیر می‌گذارد. ساترلند و کوپر (۱۹۹۳)، ارتباط بین جو کاری و سلامت جسمی و روحی کارکنان را پیشنهاد کرده‌اند. ایجاد فضایی شاد

و دلسوز، به شخص کمک می کند تا به رفاه دست یابد. کانها و کوپر (۲۰۰۲) به این نتیجه رسیدند که نتایج جوی نگران کننده منجر به مسائل روانی می شود.

به منظور ایجاد عملکرد بهتر و سازمان های بیرونی، باید اطمینان حاصل کنیم که یک کارمند بیش از حد کار نمی کند و دارای خودمختاری شغلی است که برای رفاه کارکنان حیاتی است. مک گرث (۱۹۷۶) پیشنهاد کرد که وقتی شخصی نه توانایی خود را از دست می دهد و نه منابعی برای برآورده کردن خواسته های شغلی خود دارد، استرس ایجاد می کند. مک گرات بیان کرده است: مطالعات قبلی نشان داده اند که کنترل شغلی درک شده موجب کاهش استرس و سلامت کارکنان در سال ۱۹۸۹ می شود. (اسرائل و همکاران). در ادامه، روش های مدیریت مشارکتی و مجوز کارکنان می تواند کنترل ادراک کارکنان را بر کار افزایش دهد و منجر به مطالعات بهتر و خوب تر کارکنان شود. این مطالعات بر اهمیت سیستم های کاری با کارایی بالا در سازمان ها تأکید دارد.

همچنین با استفاده از چارچوب لاولر (۱۹۸۶) مطالعات کمی انجام شده است که نشان می دهد نگرش کارگران در سازمان ها، با توجه به فعالیت کارکنان در سازمان ها (مکی و آل)، بهبود می یابد. بر اساس مروری بر ادبیات می توان این فرضیه را یافت که: b1H: رابطه معناداری و مثبت با سازمان های غیر انتفاعی داشته است.

بهبودی کارکنان و عملکرد سازمانی

پیش فرض وجود داشته است که بهبودی کارکنان منجر به خروجی سازمانی بهتر می شود. بهبودی فردی به عنوان یک حالت احساسی جامع در نظر گرفته می شود (دینر و همکاران، ۱۹۹۹). در مقابل این، محققان روانشناسی تمرکز بر روی اقدامات رفاهی را که با کار در ارتباط است مفید ارزیابی کردند. محققان گذشته رابطه بین بهره وری کارگر و تحقق شغل و خستگی عاطفی را بررسی کرده اند تحقیقات قبلی ارتباط مثبتی را بین تحقق شغل و نتایج سازمانی پیشنهاد کرده است (قاضی و همکاران، ۲۰۰۱). مطالعات تحقیقاتی گذشته شواهدی را ارائه داده است که نشان می دهد سلامت روانشناختی کارکنان با بازده آنها ارتباط دارد (رایت و همکاران، ۲۰۰۰). رایت و بونت (۱۹۹۷) همچنین سعی کردند رابطه بین رفاه کارکنان و عملکرد آنها را به صورت تجربی آزمایش کنند و به رابطه مثبت و معنادار این دو پی ببرند. بعلاوه، تعداد کمی از مطالعات تحقیقاتی گذشته نشانگر وجود رابطه مثبت و معنادار بین تحقق شغل و رفاه کارکنان بوده است. ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را می توان از نظر تئوری تبادل اجتماعی توضیح داد. بلاو (۱۹۶۴) تئوری مبادله اجتماعی را مبادله ای بین دو شریک از نظر لطف تعریف کرد که منجر به تعهدات آینده می شود. نظریه مبادله اجتماعی بر اساس هنجار متقابل استوار است (گولدنر، ۱۹۶۰). این کار با ارائه یک نوع سود از طرف خاص به طرف دیگر آغاز می شود. اگر دریافت کننده سود متقابلاً به آن پاسخ دهد، متعاقباً منجر به احساس تعهد مشترک از طرف هر دو طرف درگیر خواهد شد (کوئل-شاپیرو، ۲۰۰۷). به همین ترتیب، هنگامی که سازمانها در جهت رفاه کارمندان ابتکار عمل را انجام می دهند، با عملکرد خوب و کمک به سازمان در رسیدن به اهداف خود، تلافی متقابل می کنند. از این رو می توان این فرضیه را مطرح کرد که: C1H: بهبودی کارکنان با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

نقش واسطه ای بهبودی کارکنان

مطالعه حاضر پیشنهاد می کند که EWB واسطه رابطه بین SHRM و OP است. SHRM از طریق ارتقا احساس رفاه در بین کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. وقتی SHRM منجر به رضایت شغلی شود، رفاه کارکنان بهبود می یابد. تحقیقات نشان داده است که اقدامات بیشتر مشارکت منجر به نتایج سازنده سازمانی مانند تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان و رضایت شغلی می شود (واندنبرگ و همکاران، ۱۹۹۹). همانطور که توسط لندن و لارسن (۱۹۹۹) پیشنهاد شده است، پس از بهبود وضعیت کارکنان پشتیبانی نظارتی انجام می شود و کارمندان در تصمیم گیری نقش دارند. اسپرینتر (۱۹۹۶) اظهار داشت که نحوه درک کارمندان از محیط کار تأثیر زیادی بر توانایی فرد در کنترل استرس در محل کار دارد. جنبه های مهم حمایت از بهبودی کارمندان، استقلال کار و حمایت اجتماعی است. اطمینان از اینکه کارکنان بیش از حد کار نمی کنند و بر کار آنها کنترل دارند، برای رفاه کارمندان مهم است و منجر به خروجی بهتر و کارایی بالاتر می شود. مطالعات تحقیقاتی گذشته نشان می دهد که

کنترل درک شده با سلامت بهتر کارکنان ارتباط دارد (اسرائل و همکاران، ۱۹۸۹؛ هنی و همکاران، ۱۹۹۳). بنابراین، مشارکت کارکنان، پشتیبانی نظارتی، توانمندسازی کارکنان باعث افزایش رفاه کارمندان می شود. کارکنانی که سازمانها را حمایتی می دانند از تعهد بیشتری در کارمندان برخوردار هستند (وین و همکاران، ۱۹۹۷) و سطح عملکرد بهتری را نشان می دهند (آیزنبرگ و همکاران، ۱۹۹۰). بنابراین، می توان پیش بینی کرد: d1H: رفاه کارمند به عنوان یک واسطه در ارتباط بین S-HRM و عملکرد سازمانی نقش دارد.

روش تحقیق

این مطالعه به منظور آزمایش تجربی تأثیر SHRM بر عملکرد سازمانی و نقشی که EWB در رابطه بین دو ساختار بازی می کند، انجام شده است. بخش انتخاب شده برای مطالعه کارکنان منابع انسانی است. در مجموع ۲۱۱ متخصص منابع انسانی در بخش های مختلف منابع انسانی شهرداری شناسایی شده اند. بطوریکه در ابتدا ۳۰۰ پرسشنامه به ۴۰ حوزه مختلف ارسال شد و ۲۱۱ پرسشنامه پر شده با میزان پاسخگویی ۷۰٫۳۴٪ جمع آوری شد. این نظرسنجی در ساعات کاری انجام شده است. به شرکت کنندگان اطمینان داده شد که هویت آنها ناشناس خواهد ماند و محرمانه بودن آنها حفظ خواهد شد. مشخصات دموگرافیک شرکت کنندگان نشان داد که ۵۵٪ پاسخ دهندگان مرد هستند. ۷۳٪ در محدوده سنی ۲۶-۳۵ سال قرار داشتند. تقریباً ۸۰٪ تجربه ۵-۱۰ سال کار و ۸۰٪ پاسخ دهندگان سطح درآمد ۴-۸ میلیون را نشان دادند

روش های مختلفی در ادبیات موجود برای اندازه گیری عملکرد سیستم های با کارایی بالا وجود دارد. سیستم های کاری عملکرد بالا در این پژوهش با کمک مقیاس ۹ موردی که از داتا و همکاران گرفته شده است، اندازه گیری شد؛ (۲۰۰۵) مقیاس با توجه به نیازمندی های مطالعه حاضر تغییر داده شد. به پاسخ دهندگان یک سری بیانیه داده شد تا میزان توافق آنها را دریابند؛ که نمونه هایی از آنها را در اینجا عنوان می شود ۱. پاداش ها براساس عملکرد گروه است ۲. مزایا کارمندان براساس مهارت یا دانش پرداخت می شوند ۳. کارکنان در مهارت های مختلف آموزش می بینند. ۴- کارمندان درگیر برنامه هایی برای اطمینان از مشارکت خود هستند؟ ۵- اطلاعات مربوطه از نظر کیفیت و بهره وری در اختیار کارکنان قرار می گیرد. ۶. کارمندان در تیم های کاری مناسب سازمان یافته اند. ۷. کارکنان آموزش های گسترده ای در زمینه مهارت های عمومی ارائه می دهند ۸- نظر کارمندان در فرآیند تصمیم گیری دنبال می شود. ۹. نقش سرپرستان بیشتر از اینکه مربی باشد، مجری است. محققان قبلی از استفاده از مقیاس سیستم کار با عملکرد بالا پشتیبانی کرده اند. مقیاس آلفای کرونباخ برای اندازه گیری S-HRM برای مطالعه حاضر ۰/۹۴ است.

رفاه کارمند

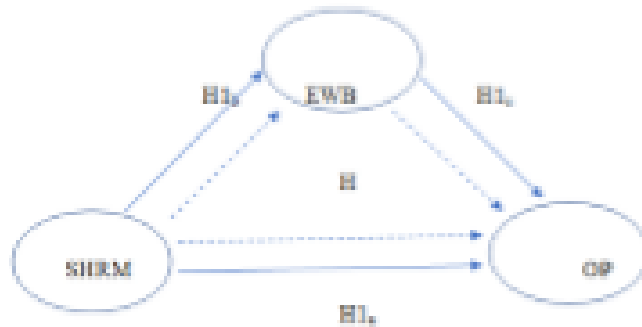
بهزیستی کارمندان در این مطالعه با مقیاس چهار ماده ای اقتباس شده از ژنگ و همکاران، (۲۰۱۵) اندازه گیری می شود. مقیاس مطابق با نیاز مطالعه حاضر اصلاح شد. به گفته ژنگ و همکاران، رفاه کارکنان از نظر سه جنبه از جمله رفاه از نظر زندگی (LWB)، کار (WWB) و روانشناسی (PWB) قابل اندازه گیری است. سه مورد موجود در این مطالعه برای اندازه گیری رفاه کارمندان عبارتند از:

۱. من رویاها را در بیشتر جنبه های مربوط به زندگی خود تعقیب می کنم (LWB) ۲. رضایت شغلی من زیاد است (WWB) ۳. می توانم راه هایی برای غنی سازی شغلی خود پیدا کنم (PWB) (WWB)
- آلفای کرونباخ از مقیاس مورد استفاده برای اندازه گیری رفاه کارکنان در این مطالعه ۰/۸۴ است

عملکرد سازمانی

مقیاس ۳ ماده ای برای اندازه گیری عملکرد سازمانی از Khandwalla (۱۹۷۷) اقتباس شده است. شاخص های عملکرد سازمانی مورد استفاده برای مطالعه شامل نرخ رشد، سهم بازار، سودآوری در تحقیق حاضر است. آلفای کرونباخ مورد استفاده در این مطالعه برای اندازه گیری عملکرد سازمانی ۰/۸۹ است. مدل تحقیق مطالعه حاضر در شکل ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱- بررسی آزمون بارلت



Cronbach's Alpha	N of Items
.948	18

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
		.865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	778.462
	df	120
	Sig.	.000

دو آزمون یعنی آزمون کروی بودن بارت و اندازه گیری KMO. از آزمون بارلت برای کشف همبستگی بین داده ها استفاده می شود. از آزمون KMO برای اندازه گیری مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی استفاده می شود. مقدار KMO در این مطالعه ۰/۸۶۵ است که بیش از مقدار تجویز شده است که نشان می دهد می توان تجزیه و تحلیل بیشتری انجام داد. آزمون بارلت $2\chi = ۷۷۸,۴۶۵$ ، $df = ۱۲۰$ ، $p < ۰.۰۱$ این نشانه ای است که رابطه بین ارقام را نشان می دهد و برای تجزیه و تحلیل مولفه های اصلی مناسب است. برای بررسی سازگاری داخلی متغیرها ، از آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ برای موارد موجود در این مطالعه ۰/۹۴۸ بود که نشان دهنده سازگاری مناسب است

یافته ها

به منظور آگاهی از قدرت و جهت متغیرها از ضریب همبستگی جزئی در این مطالعه استفاده شد. همچنین برای کنترل تأثیر متغیرهای کنترل استفاده شد. نتایج نشان داده شده در اینجا نشان می دهد که متغیرها به طور قابل توجهی منسجم هستند و بین متغیرها همبستگی معنی داری وجود دارد.

جدول شماره ۲- ضریب همبستگی جزئی

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.046	56.538	56.538	9.046	56.538	56.538	6.216	38.851	38.851
2	1.926	12.037	68.576	1.926	12.037	68.576	3.286	20.538	59.389
3	1.082	6.764	75.340	1.082	6.764	75.340	2.552	15.950	75.340

Extraction Method: Principal Component Analysis.

پس از استفاده از تجزیه و تحلیل مولفه های اصلی، ۱۶ مورد حفظ شد. این ۱۶ مورد در سه عامل دسته بندی می شوند. واریانس کل محاسبه شده ۳۴۰/۷۵/۳ است که طبق نظر مو و همکاران، (۲۰۱۵) قابل قبول است. فاکتورها نیز به دلیل بارهای عاملی که از ۰.۵ بیشتر است، نشان می دهد که سازگاری داخلی بالایی دارد. بعلاوه، هر سه عامل دارای مقادیر ویژه بیش از ۱ هستند که باعث می شود عوامل برای تجزیه و تحلیل بیشتر مناسب باشند (Gorsuch, ۱۹۹۰).

جدول شماره ۳- دسته بندی مولفه ها در تحلیل عاملی

	Component		
	1	2	3
SHRM2	.856		
SHRM1	.825		
SHRM6	.816		
SHRM4	.785		
SHRM5	.785		
SHRM3	.761		
SHRM7	.752		
SHRM9	.740		
SHRM8	.599		
EWB2		.829	
EWB3		.808	
EWB1		.756	
EWB4		.666	
OP1			.828
OP3			.752
OP2			.747

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

داده های جدول ۳ نشان می دهد سه عامل از مجموعه داده ها شناسایی شده است. عامل ۱ به عنوان SHRM، عامل ۲ به عنوان رفاه کارمندان و عامل ۳ به عنوان عملکرد سازمانی. فاکتور ۱ (SHRM) از نه مورد تشکیل شده است و مقدار ویژه ای از ۰.۹،۰۴۶ را نشان می دهد. فاکتور ۲ (بهبودی کارکنان) از چهار مورد تشکیل شده است که ارزش ویژه ۱،۹۲۶ را نشان می دهد. فاکتور ۳ (عملکرد سازمانی) شامل سه مورد است و ارزش ویژه ۱،۰۸۲ را نشان می دهد. در این مطالعه اعتبار سازه با اعتبار همگرا و اعتبار تفکیکی نشان داده شده است. مقیاس های مورد استفاده در این مطالعه از بررسی ادبیات برای ایجاد روایی صوری استفاده شده است. پایایی با کمک آلفای کرونباخ نشان داده شده است که ۰،۹۴۸ ارزش گذاری شده است. اعتبار همگرا با بارگذاری عامل، (AVE) و (CR) نشان داده می شود. نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴- تخمین استاندارد اقلام

Constructs	Measure	Items	Standardized	AVE	CR	p-value						
Estimates												
SHRM1	.856	.000										
Strategic HRM	SHRM2	.825	.649	.943	.000							
(SHRM)	SHRM3	.816	.000									
	SHRM4	.785	.000									
	SHRM5	.785	.000									
	SHRM6	.761	.000									
	SHRM7	.752	.000									
	SHRM8	.740	.000									
	SHRM9	.599	.000									
Emotional	EM1	.829	.000									
Well-being	EM2	.808	.690	0.898	.000							
(EWB)	EM3	.756	.000									
	EM4	.666	.000									
OP1	.828	.000	Organizational	OP2	.752	.667	0.854	.000	Performance (OP)	OP3	.747	.000

نتایج در جدول ۴ نشان می دهد که تخمین های استاندارد اقلام از $0/599$ تا $0/856$ است و قابل توجه است. محدوده CR از $0/854$ تا $0/943$ است. مقادیر AVE بالاتر از $0/5$ است، با توجه به مو و همکاران، (۲۰۱۵) قابلیت اطمینان بالا را نشان می دهد.

جدول ۵- بررسی همبستگی بین متغیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

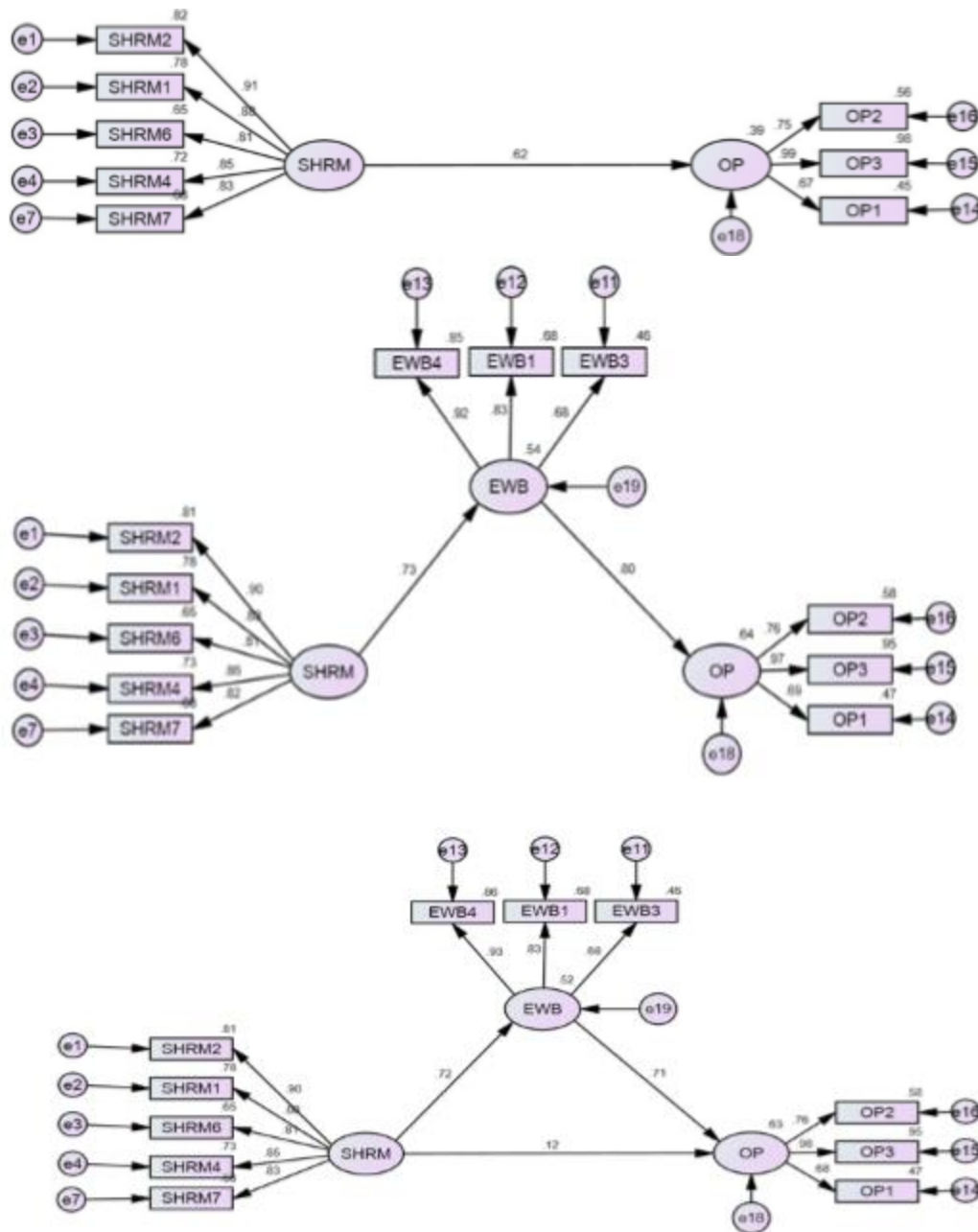
	Emotional Well-Being	SHRM	Organizational Performance
Emotional Well-Being	0.831		
SHRM	0.729	0.805	
Organizational Performance	0.757	0.639	0.816

آزمون فرضیه ها مدل نظری نشان می دهد که SHRM تأثیر قابل توجهی در OP دارد و ارتباط بین دو سازه توسط EWB با ایفای نقش واسطه ای افزایش می یابد. برای آزمون مدل نظری از مدل معادلات ساختاری استفاده می شود. نتایج SEM مدل رضایت بخشی متناسب با داده ها را نشان می دهد (df=۱,۷۴۰، CMIN/df=۲۶۱، CFI=۰,۹۲، GFI=۰,۸۴، TLI=۰,۹۰ و RMSEA=۰,۰۷۱، CMIN/df=۱,۸۵). مقدار $2R=0,64$ است که نشان می دهد همه فرضیه ها قابل قبول و قابل قبول هستند. فرضیه a1H با فرض وجود رابطه معنی داری بین S-HRM و OP با ضریب بتا $0,118$ ، $t=0,447$ و $p-value=0,000$ پشتیبانی نشده است. فرضیه b1H با فرض ارتباط معنی داری بین SHRM و EWB با ضریب بتا $0,721$ ، $t=5,961$ و $p-value=0,000$ پذیرفته شده است. به احتمال زیاد، فرضیه c1H با این فرض که تأثیر بهزیستی کارمند بر عملکرد سازمانی مثبت باشد با ضریب $0,707$ ، $t=3,573$ و $p-value=0,000$ پذیرفته شده است.

جدول ۶- تحلیل فرضیه های نظری

Hypothesis	Relationship	Standard Coefficient paths		P-value	Assessment
		Direct Path	Critical Ratio		
H1a	SHRM-Organizational Performance	.118	0.761	0.447	Not supported
H1b	SHRM-Employee Well-Being	.721	5.961	0.000	Accepted
H1c	Employee-Well-Being-Organizational Performance	.707	3.573	0.000	Accepted

تست اثر میانجیگری: به منظور فهمیدن اینکه یک مدل اثر میانجیگری دارد، رگرسیون متغیر میانجی بر متغیر پیش بینی متغیر وابسته به متغیر پیش بینی و متغیر واسطه انجام می شود.



جدول ۷- نتایج تست اثر میانجیگری

Relationship	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
SHRM-EWB	.721	-----	.721
SHRM-OP	.118	.509	.627
EWB-OP	.707	-----	.707

طبق فرضیه d\H این مطالعه اثر میانجیگری بهزیستی کارکنان را بین SHRM و عملکرد سازمانی با استفاده از SEM آزمایش کرده است. مسیرهای ضریب بین SHRM و EWB. ۷۲٪، بین EWB و عملکرد سازمانی ۷۰٪ قابل توجه است. با این حال، مسیر ضریب بین SHRM و عملکرد سازمانی ۱۱٪ قابل توجه نیست. از این رو یک اثر میانجیگری وجود دارد (Hair et al.)

۲۰۱۵). نتایج تایید می کند که EWB واسطه رابطه بین دو سازه است. بنابراین، d\H پشتیبانی می شود.

بحث و نتیجه گیری

در این مطالعه سعی شده تا حدی روشن شود که سیستم های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارند. این مطالعه پاسخی است برای شناسایی بینش عمیق تر در تحقیقات سیستم های کار با عملکرد بالاست (بوون و استروف ۲۰۰۴). دیدگاه مبتنی بر منابع نشان می دهد که سرمایه انسانی سازمانی به عنوان منبعی که منجر به مزیت رقابتی می شود باید تصدیق شود، اما بزرگترین محدودیت دیدگاه مبتنی بر منابع، پیش زمینه اجتماعی غیررسمی آن است (Truss ۲۰۰۱). بوون و استروف (۲۰۰۴) تأثیر اوضاع بر فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار داده و مطالعات اندکی نیز تأثیر سیستم های منابع انسانی در شبکه های اجتماعی را در نظر گرفته اند اما در تحلیل تأثیر HPWS بر روی OP بخصوص در شهر مشهد، مطالعه ای عمیق وجود نداشته است. نتایج نشان می دهد که HPWS برای کارمندان در دو شرایط مفید است. اول، اگر استقلال کارمندان افزایش یابد، پرورش استفاده از مهارت ها که نتیجه استقلال کارکنان است، پرورش می یابد (فلستد و همکاران، ۲۰۱۰). سیستم های کاری با کارایی بالا هنگامی که فرهنگ انصاف در مدیریت پاداش، شفافیت در برقراری ارتباط و تمرکز بر توسعه کارمندان احتمالاً کارایی آنان را نیز افزایش خواهد داد. این عوامل و همچنین توانمند سازی کارکنان و ورودی های کارمندان در روند تصمیم گیری تأثیر مثبتی بر رفاه کارکنان دارند. وقتی زمینه انتخاب و اصالت افزایش می یابد، بهزیستی کارمندان به طور خاص افزایش می یابد.

یافته های این مطالعه نشان می دهد که برخی از روش های منابع انسانی می تواند به طور قابل توجهی عملکرد سازمان را بهبود بخشد. این تحقیق نشان می دهد که درک کارکنان از انصاف سازمانی در مدیریت پاداش، تمرکز سازمانی بر آموزش و توسعه کارمندان منجر به رفاه کارمندان می شود که در نتیجه از نظر میزان رشد، سهم بازار و بهره وری بر عملکرد سازمان تأثیر دارد. پیامدهای نظری: بسیاری از محققان بر اهمیت گنجاندن HRM در برنامه ریزی استراتژیک سازمانی (بودار، ۲۰۰۰، آندرسن و همکاران، ۲۰۰۷) و همچنین محققانی در همان وضعیت تأکید کرده اند، اما علی رغم اهمیت ادغام شیوه های منابع انسانی در فرآیند استراتژیک سازمانی، مطالعات تحقیقی کمی انجام شده است (کرمی و همکاران، ۲۰۰۸). این مطالعه همچنین با ارتباط عوامل SHRM با عملکرد سازمانی در شهر مشهد کمک می کند. دیدگاه مبتنی بر منابع نشان داده است که سرمایه انسانی و اجتماعی ممکن است به عنوان یک مزیت رقابتی توسط سازمانها مورد استفاده قرار گیرد. مطالعات تحقیقاتی قبلی بر جنبه های مختلف SHRM و عملکرد سازمانی متمرکز بوده است. بوون و استروف (۲۰۰۴) تأثیر HR را در پرورش جو مشترک و تأثیر آن بر فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار داده اند. معدود مطالعات تحقیقاتی دیگری بر تأثیر شیوه های منابع انسانی بر سیستم های اجتماعی متمرکز شده اند. با مرور ادبیات گذشته، شکافی در مورد بررسی نظری عمیق اقدامات بسیار قابل توجه منابع انسانی در زمینه HPWS مشخص شده است. بنابراین، مهمترین سهم این مطالعه شامل روشهای بسیار چشمگیر منابع انسانی از جمله مشارکت کارکنان، اشتراک اطلاعات، پاداش های گروهی، آموزشهای افزایش مهارت و مثال زدن نقش آنها در افزایش عملکرد سازمانی است. این مطالعه نشان می دهد که HPWS تأثیر زیادی بر EWB دارد که در نتیجه بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. نتایج نشان داد که بازدهی را می توان با تلفیق روشهای منابع انسانی با روند کلی برنامه ریزی استراتژیک سازمانی به حداکثر رساند. با ادغام شیوه های منابع انسانی با برنامه ریزی استراتژیک می توان راه حل های مختلفی را برای مشکلات سازمانی ارائه داد. پیامدهای دیگر این مطالعه این است که آیا سازمانها به کارمندان خود اهمیت می دهند، به آنها اختیار تصمیم گیری می دهند و آموزشهایی فراتر از نیازهای شغلی را در دنیای واقعی به آنها می دهند. اگر سازمانها قادر به انجام این کار نباشند، روحیه کارمندان تحت تأثیر قرار می گیرد. همانطور که توسط نتایج این مطالعه پیشنهاد شده است، سیستم های کاری با عملکرد بالا تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان دارند. بر اساس نتایج این مطالعه می توان نتیجه گرفت که مدیریت پاداش مناسب، استقلال بیشتر و اشتراک اطلاعات اصلاحات بسیار جذابی در محیط کار است که باعث می شود کارمندان به دلیل توانمندی بالاتر، که در نتیجه منجر به

رفاه کارمندان می شود، به تعهد بیشتر بپردازند. سازمان ها باید سعی کنند روابط با کارمندان را بهتر کنند و سعی کنند احساس تبادل اجتماعی بین کارگران را ایجاد کنند. با این حال، سازمان ها باید در موشکافی و مدیریت سیستم های کاری با عملکرد بالا دقت کنند. ممکن است برای سازمانها چالش برانگیز باشد که به سادگی شیوه های جدید منابع انسانی را نادیده بگیرند و تأثیر آن را بر کارمندان نادیده بگیرند. در عین حال ما بر نقش توانمندسازی کارکنان تأکید می کنیم زیرا یافته های این مطالعه نشان می دهد که رفاه کارمندان با توانمندسازی کارکنان افزایش می یابد که می تواند از نظر تئوری تبادل اجتماعی توضیح داده شود

پیامدهای محدودیت و تحقیقات آینده این مطالعه فقط در یک بخش منابع انسانی انجام شده است، یافته ها را نمی توان به بخشهای دیگر تعمیم داد. اندازه نمونه فقط ۲۱۱ است که می تواند بزرگتر باشد. محققان آینده می توانند مطالعاتی را با بخشهای مختلف و نسبتاً بهتر نمونه انجام دهند. مطالعه حاضر از یک طرح تحقیق مقطعی استفاده کرده است بنابراین احتمال علیت معکوس وجود دارد. بنابراین، برای تحقیقات آینده، طرح تحقیق طولی برای کاهش تأثیر علیت معکوس پیشنهاد شده است. این مطالعه به صورت تجربی رابطه بین پیشینیان و نتایج SHRM را ارزیابی کرده است اما برای درک فرآیندهای پویای پیشینیان و نتایج سیستم های HR طی یک دوره زمانی خاص. مطالعات آینده پژوهی همچنین می تواند بر ادغام تجزیه و تحلیل داده ها در SHRM متمرکز باشد.

منابع

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P.B., Kalleberg, A.L. and Bailey, T.A., 2000. Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670–687.
- Bailey, T.R., 1993. Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University 4
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp.99-120
- Barney, J.B. and Wright, P.M., 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), pp.31-46.
- Batt, R., 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), pp.587-597
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Becker, B.E. and Huselid, M.A., 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.
- Blau, P.M., 1964. Exchange and power in social life. New Brunswick.
- Bowen, D.E. and Ostroff, C., 2004. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), pp.203-221.
- Cartwright, S., Cartwright, S. and Cooper, C.L., 1996. Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures. Routledge
- Chaudhuri, K. (2009), ‘A Discussion on HPWS Perception and Employee Behaviour,’ *Global Business and Management Research: An International Journal*, 1, 27 – 42.
- Chuang, C.H. and Liao, H.U.I., 2010. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel psychology*, 63(1), pp.153-196.
- Collins, C.J. and Clark, K.D., 2003. Strategic human resource practices, top management team

- social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), pp.740-751.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D., 2006. How much do high- performance work practices matter? A meta- analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), pp.501-528
- Coyle-Shapiro, J.A. and Shore, L.M., 2007. The employee– organization relationship: Where do we go from here? *Human resource management review*, 17(2), pp.166-179
- Cunha, R.C. and Cooper, C.L., 2002. Does privatization affect corporate culture and employee well-being? *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), pp.21-49
- Daniels, K., 2000. Measures of five aspects of affective wellbeing at work. *Human Relations*, 53(2), pp.275-294.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M., 2005. Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of management Journal*, 48(1), pp.135-145.
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A., 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), pp.949-969
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. and Zhang, C., 2015. Employee well- being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross- cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), pp.621-644.