

Research Paper

Explain The Role of Human Resource Management on the Performance of Industrial and Commercial Companies in Qazvin Province with Emphasis on the Mediating Role of Business Strategy

Vahideh Alipoor*¹ , Atefeh Mehri Bazghaleh ² 

¹ Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran

² Ph.D. student in Business management -Marketing Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.



10.22080/jem.2022.21878.3588

Received:

July 7, 2021

Accepted:

April 26, 2022

Available online:

December 27, 2022

Keywords:

Human Resources Management, Organizational Performance, Industrial and Commercial Companies, Business Strategy

Abstract

To succeed and improve performance, human resource management consistent with business strategy is essential. Human resource management practices contribute to the development of human resources, which in turn will lead to the implementation of the business strategy. The main purpose of this study is to investigate the relationship between human resource management, business strategy and company performance. The present study is a descriptive correlational study in terms of applied purpose and method. The statistical population of this study includes all managers and employees of industrial and commercial companies in Qazvin province. The sample size was 350 people. The available sampling method was selected for data collection and the required data were collected in this study using a 35-item questionnaire. The results of this study showed: (1) Human resource management has a positive and significant relationship with company performance. (2) There is a positive relationship between human resource management and business strategy. (3) Business strategy has a positive and significant relationship with company performance. (4) Human resource management has a positive and significant effect on the company's performance by considering the mediating role of business strategy.

علمی پژوهشی

تبیین نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین با تاکید بر نقش میانجی راهبرد کسب‌وکار

وحیده علیپور^{*۱} ID، عاطفه مهری بازقلعه^۲ ID

^۱ استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران
^۲ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

10.22080/jem.2022.21878.3588

چکیده

برای موفقیت و بهبود عملکرد، مدیریت منابع انسانی سازگار با راهبرد کسب‌وکار ضروری است. اقدامات مدیریت منابع انسانی به توسعه نیروی انسانی کمک می‌کند که به نوبه خود باعث عملی شدن راهبرد کسب‌وکار خواهد شد. هدف اصلی این مطالعه بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب‌وکار و عملکرد شرکت است. پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و بر مبنای روش، یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین است. حجم نمونه ۳۵۰ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری در دسترس برای جمع‌آوری داده‌ها انتخاب شد و گردآوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه ۳۵ سوالی انجام گرفت. نتایج این مطالعه نشان داد: (۱) مدیریت منابع انسانی با عملکرد شرکت ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. (۲) ارتباط مثبتی بین مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار وجود دارد. (۳) راهبرد کسب‌وکار با عملکرد شرکت ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. (۴) مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش میانجی راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

تاریخ دریافت:

۱۶ تیر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۶ اردیبهشت ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۶ دی ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، شرکت‌های صنعتی و تجاری، راهبرد کسب‌وکار

^{*} نویسنده مسئول: وحیده علیپورآدرس: دانشگاه زنجان، دانشکده علوم اجتماعی، گروه مدیریت و ایمیل: vahidehalipoor1@gmail.com حسابداری

۱ مقدمه

نیروی پنهان منابع انسانی و استفاده از آن‌ها برای رهبر شدن در بازارها هستند (سنگ^۳، ۲۰۰۵).

راهبرد يك سازمان تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی به متغیرهایی مانند راهبرد کسب‌وکار و محیط تجاری بستگی دارند (نوع-پسند و همکاران، ۱۳۹۳). اولین عملکرد مدیریت منابع انسانی از دهه ۱۹۲۰ آغاز شد (احمد^۴، ۲۰۱۷). به‌طور سنتی، عملکرد مدیریت منابع انسانی توسط مدیران به‌عنوان ابزاری برای بررسی عملکرد کارکنان، نگهداری سوابق و حفظ پرونده برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شد. بعدها، عملکرد مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عملکردی راهبردی، به‌اشتراک‌گذاری ایده‌ها، تدوین چشم‌انداز و پیوند با بخش‌های بازاریابی، امور مالی و حسابداری تکامل یافت (آرمسترانگ، ۲۰۲۰). یکپارچگی بین واحدهای مختلف بازاریابی و منابع انسانی، منجر به هماهنگی بین واحدها شده و بنگاه‌های تجاری قادر به کسب موقعیت مطلوب در عملکردهای سازمانی خود می‌شوند (فاریابی و همکاران، ۱۳۹۶). برای پیروزی در رقابت، شرکت‌ها باید از طریق به‌کارگیری راهبرد مناسب کسب‌وکار همچون، کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و نوآوری در محصولات و خدمات، موجب بهبود عملکردشان شوند (نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۳).

پژوهش‌های مختلفی در زمینه رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد وجود دارند، همانند شی و کوک^۵ (۲۰۱۹) که در پژوهش خود به سیر تحول راهبرد تجاری والمارت^۶ و سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی در چین و تأثیر کیفیت و هزینه بر آن‌ها از سال (۲۰۱۲-۱۹۹۷) پرداختند. السون و همکاران^۷ (۲۰۱۸) به کاربرد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازماندهی بازاریابی و تأثیر بر اجرای راهبرد بازاریابی دست یافتند که راهبرد

وضعیت بازار امروز پویا است و ثبات بازار امروز ممکن است فردا به عدم اطمینان تبدیل شود. در یک بازار نامشخص، شدت رقابت هرازگاهی افزایش می‌یابد. بنگاه‌های اقتصادی برای این‌که در بازار رقابت پیروز شوند در تلاشند یکدیگر را شکست دهند و به‌عنوان رهبر بازار از مزایای آن برخوردار شوند. در مواجهه با این وضعیت، مدیران باید انگشتان خود را روی نبض بازار نگه داشته و برای پاسخ‌گویی به هرگونه تغییر ناگهانی آماده باشند. کوپر و کلاینشمیت^۱ (۲۰۰۷) بیان می‌کنند، یک فرآیند محصول جدید با کیفیت بالا، استراتژی محصول جدید برای واحد تجاری، در دسترس بودن منابع و سطوح مخارج تحقیق و توسعه و غیره، برای پیروزی در بازی ضروری هستند. اما، در حال حاضر، این نوع از منابع، قادر به انجام نقش خود برای شکست رقبا نیستند. محققان به دنبال کشف انواع دیگری از دارایی‌ها که می‌توانند مزیت رقابتی را جذب و حفظ کنند و در عین حال، به‌راحتی توسط رقبا قابل تقلید و کپی نباشند، هستند (لی و همکاران^۲، ۲۰۱۰). سؤال در مورد نوع دارایی که می‌تواند پایداری، مزیت رقابتی و عملکرد برتر را فراهم کند، طی دهه‌های گذشته در بین مدیران و محققان مطرح و مورد بحث قرار گرفته است. در نتیجه، یافتن منابع انسانی به‌عنوان یک دارایی نامشهود ارزشمند برای یک سازمان، پاسخی بی‌بدیل برای روشن شدن همه شبهات در مورد چگونگی رقابت سازمان‌ها در بازار، دستیابی به عملکرد برتر، تحقق مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی در مدت زمان طولانی بیان شده است (لی و همکاران، ۲۰۱۰). امروزه تمام دنیا می‌دانند که منابع انسانی برای دستیابی به موفقیت، از مؤثرترین و کارآمدترین روش‌ها است. اما فقط تعداد کمی از بنگاه‌ها قادر به استفاده از

5 Xie & Cooke
6 walmart
7 Olson et al.

1 Cooper & Kleinschmidt
2 Lee et al
3 Sang
4 Ahammad

مشابه این پژوهش در ایران و در رابطه با شرکت‌های صنعتی و تجاری انجام نشده است. اهمیت این پژوهش در رابطه با توسعه دانش در رابطه با سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان و راهبردهای کسب‌وکار خلاصه می‌شود. مدیران شرکت‌های صنعتی و تجاری می‌توانند از نتایج حاصل از این پژوهش جهت اعمال سیاست‌های صحیح و کارآمد مدیریت منابع انسانی و افزایش اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی بهره‌گیرند. بنابراین، این پژوهش می‌تواند در غنی‌سازی ادبیات تحقیق موثر واقع شود. باتوجه به این‌که عملکرد شرکت‌های صنعتی و تجاری و به‌طور خاص عملکرد شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین از اهمیت بالایی برخوردار است و تاثیر منابع انسانی در موفقیت آن‌ها برکسی پوشیده نیست، بنابراین، هدف اصلی این مطالعه بررسی نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین با تاکید بر نقش میانجی راهبرد کسب‌وکار است تا با بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی و راهبرد کسب‌وکار، چگونگی بهبود و ارتقاء عملکرد و رقابت این حوزه را مشخص کند. بر این اساس، اهداف پژوهش حاضر به شکل زیر است:

۱. بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب‌وکار و عملکرد سازمانی.
۲. تبیین نقش میانجی راهبرد کسب‌وکار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی.

۲ مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

۲٫۱ مدیریت منابع انسانی

لاکا-مسیبولاً^۴(۲۰۰۵)، مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد یکپارچه و فرآیند توسعه برنامه‌ریزی شده برای استفاده موثر از منابع انسانی

بازاریابی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی عامل مهمی در اثربخشی سازمان است. ریچارد و جانسون^۱ (۲۰۰۱) برای درک تأثیر شیوه‌های تنوع منابع انسانی بر عملکرد شرکت، تحقیقاتی انجام دادند. آن‌ها راهبرد کسب‌وکار را به‌عنوان یک عامل شرطی مورد استفاده قرار دادند و دریافتند که راهبرد کسب‌وکار رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند. چو^۲ (۲۰۰۶) دریافت که راهبرد کسب‌وکار با روش‌های مدیریت منابع انسانی مناسب، بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت خواهد گذاشت. در کشورهای در حال توسعه، شرکت‌های صنعتی و تجاری در حال رونق و پیشرفت هستند. بنابراین، می‌توان آن‌ها را به‌عنوان یک کسب‌وکار راهبردی در نظر گرفت (آنت‌کلیف و همکاران^۳، ۲۰۲۱). با مرور ادبیات موضوع مشخص شد که اگرچه در برخی از مطالعات به‌طور جداگانه به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و رابطه راهبرد کسب‌وکار و مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است، اما اهمیت موضوع، مطالعات بیشتری می‌طلبد زیرا در مطالعات معدودی به بررسی رابطه این سه متغیر و تبیین نقش هر یک از آن‌ها توجه شده است. همچنین، از آنجایی که شرکت‌های صنعتی و تجاری برای توسعه و پیشرفت اقتصاد کشور اهمیت بسزایی دارند، و از سوی دیگر منابع انسانی جز مهمترین دارایی‌های هر شرکتی به حساب می‌آید، با این حال خلاء مطالعاتی در این بین مشاهده می‌شود و بارها دیده شده که بسیاری از مدیران شرکت‌ها در هر کجا که با کمبود بودجه مواجه می‌شوند، اولین جایی که مورد بی‌لطفی مدیران قرار می‌گیرد، کارکنان سازمان هستند و با توجه به بالا بودن نرخ بیکاری در کشور نمی‌توان از اهمیت توجه به حوزه مدیریت منابع انسانی غافل شد. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، مشخص گردید که خلاء نظری و تجربی متعددی در رابطه با مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان و راهبردهای کسب‌وکار وجود دارد و

3 Antcliff et al.
4 Laka-Mathebula

1 Richard and Johnson
2 Chow

بیان شده است که، ردمن و متیوز^۵ (۱۹۹۸) طیف وسیعی از اقدامات منابع انسانی را که برای استراتژی‌های سازمانی با هدف تأمین خدمات با کیفیت بالا مهم است، بیان می‌کنند. از جمله: استخدام و گزینش، حفظ و نگهداری، کار گروهی، آموزش و توسعه، ارزیابی، پاداش و جبران خدمات، امنیت شغلی، درگیری کارمندان و روابط کارمندان. به زبان ساده، بهترین عملکرد احتمالاً تلاش در جهت ارتقاء سطح مهارت کارمندان از طریق فعالیت‌های منابع انسانی مانند گزینش کارکنان، آموزش جامع و توسعه‌های گسترده مانند چرخش شغل را در پی خواهد داشت. به علاوه، این امر موجب تقویت توانمندی، مشارکت در حل مسئله، کار گروهی و مشوق‌های مبتنی بر عملکرد می‌شود.

هورنسی و کوراتکو^۶ (۲۰۰۳) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را در پنج زمینه عمده تعریف کردند: تجزیه و تحلیل و شرح شغل، استخدام و انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات. جفری و دونالد^۷ (۲۰۰۳) اقدامات مدیریت منابع انسانی را به- عنوان تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مزایا و پاداش، انگیزه، عملکرد ارزیابی و آموزش بیان کردند. ماندی و همکاران (۲۰۰۲) اظهار داشتند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شامل پنج عملکرد اساسی است، از جمله کارکنان، توسعه منابع انسانی، پاداش و مزایا، ایمنی و بهداشت، کارمندان و روابط کار. با توجه با مطالب ذکر شده، این مطالعه شش روش کلیدی مدیریت منابع انسانی را پیشنهاد می‌کند که احتمالاً با عملکرد شرکت، کیفیت محصول، هزینه تولید، تحویل محصول و انعطاف‌پذیری تولید ارتباط مثبت دارند. شش عامل کلیدی مدیریت منابع انسانی عبارتند از: آموزش و توسعه، کار تیمی، جبران خدمات / مشوق‌ها، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و امنیت شغلی (لی و همکاران، ۲۰۱۰).

برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌کند. ماندی و همکاران (۲۰۰۲)، مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف کردند. مدیریت منابع انسانی شامل پیشرفت توانایی‌ها و نگرش‌های فرد به گونه‌ای که فرد قادر به رشد شخصی و مشارکت در منافع سازمانی باشد، است. کارامار و همکاران^۲ (۲۰۱۴) مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان خطمشی‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی که بر رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد تعریف کردند.

یکی از اولین و تأثیرگذارترین تلاش‌ها برای ایجاد مدلی که نیاز به تناسب بین راهبرد رقابتی و مدیریت منابع انسانی را تشخیص داد، پیشنهادی بود که توسط شولر و جکسون^۳ (۱۹۸۷) ارائه شد. شولر و جکسون (۱۹۸۷) مجموعه‌ای از انواع رفتارها یا نقش ضروری را ایجاد کردند که امکان ایجاد ارتباط بین راهبردهای رقابتی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌آورد. نوع رفتارهای نقشی مورد نیاز در مدل شولر و جکسون منوط به راهبردهای کلی بود که یک سازمان می‌تواند برای دستیابی به مزیت رقابتی اتخاذ کند (نیکسون^۴، ۲۰۲۱).

در حالی که استدلال‌های مربوط به بهترین تناسب، از تطابق نزدیک بین راهبردهای رقابتی و مدیریت منابع انسانی حمایت می‌کند، کسانی که طرفدار بهترین روش برای مدیریت منابع انسانی هستند، پیشنهاد می‌کنند که یک "بهترین راه" جهانی برای مدیریت افراد وجود دارد. با اتخاذ یک رویکرد بهترین روش، ادعا می‌شود که سازمان‌ها شاهد تعهد بیشتر کارمندان منجر به بهبود عملکرد سازمانی، سطح بالاتر کیفیت خدمات و در نهایت افزایش بهره‌وری و سودآوری هستند. روش‌های مدیریت منابع انسانی که در حمایت از الگوی تعهد و عملکرد بالا ارائه می‌شوند معمولاً باهم کاملاً سازگار هستند. به عنوان مثال در تحقیقات نیکسون (۲۰۲۱)

5 Redman and Matthews
6 Hornsby and Kuratko
7 Jeffrey and Donald

1 Mondy et al.
2 Kramar et al
3 Schuler and Jackson
4 Nickson

بالقوه نیاز به سرمایه‌گذاری در سیستم‌های آموزشی دارند یا خیر؟ (سنگ، ۲۰۰۵).

ارزیابی کارایی و عملکرد: سیستم ارزیابی عملکرد برای ارائه بازخورد به کارکنان در مورد عملکرد خود، به منظور بهبود عملکرد افراد است (دنیسی و پریچارد، ۲۰۰۶). به گفته سنگ (۲۰۰۵)، ارزیابی عملکرد به مدیران سطح بالا کمک می‌کند تا اهداف و انتظارات سازمانی را به کارمندان داخلی روشن و ابلاغ کنند و به آن‌ها کمک می‌کند تا توانایی نیروی کار خود را درک کنند. دور شدن از رویکردهای سنتی ارزیابی نوین مانند ارزیابی توسط مشتری، ارزیابی توسط همکار، عملکرد مبتنی بر تیم و ارزیابی مدیران توسط زیردستان نیاز است.

امنیت شغلی: امنیت شغلی به معنای امنیت از طریق ثبات نیروی کار و سیاست‌های تداوم اشتغال است (براون، ۲۰۰۰). با امنیت شغلی معمولاً به عنوان ادراک یک کارمند از ایمن بودن شغلش یا یکی از ویژگی‌های مهم شغلشان تعریف می‌شود. در بیشتر تحقیقات، این موضوع از طریق ادراک خود کارکنان، که به عنوان امنیت شغلی ذهنی نامیده می‌شود، اندازه‌گیری می‌شود (میکالوس، ۲۰۱۴).

جبران خدمات / مشوقها: مشوقها می‌توانند منبع انگیزه باشند (شن و همکاران، ۲۰۱۷). به گفته گومر-مژیا و همکاران (۲۰۰۴)، سه نوع طرح جبران خدمات وجود دارد: اول جبران خدمات پایه (حقوق ثابت به کارمندان)، دوم پرداخت‌های انگیزه‌ای (پاداش و تقسیم سود)، سوم جبران خدمات غیرمستقیم (بیمه درمانی، تعطیلات، بیمه بیکاری). به طور معمول، جبران خدمات دو دسته است: مشوقهای مالی و مشوقهای غیرمالی.

۲٫۲ راهبرد کسب‌وکار

راهبرد کسب‌وکار، مجموعه‌ای از تصمیمات در مورد جهت‌دهی به بنگاه است. راهبرد مجموعه‌ای از

آموزش و توسعه: منظور از آموزش و توسعه میزان آموزش رسمی است که به کارمندان داده می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند آموزش‌های رسمی گسترده‌ای را ارائه دهند یا به کسب مهارت از طریق جامعه‌پذیری اعتماد کنند. هدف از آموزش، ایجاد و توسعه ارتباط، کار گروهی و رهبری یا مهارت‌های تفکر مانند توانایی خواندن است (لوپس و همکاران، ۲۰۱۲). راه‌حل‌های شناسایی شده برای آموزش باید به بهبود رضایت شغلی و عملکرد نیروی کار کمک کند. آموزش باعث بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با وظایف و توسعه کارکنان می‌شود و همچنین رضایت شغلی کارکنان را بالا می‌برد (گو و سیو، ۲۰۰۹). این آموزش می‌تواند شامل آموزش در محل کار، آموزش خارج از شغل، آموزش رسمی، آموزش مهارت، آموزش بین عملکردها، آموزش تیمی، و غیره باشد (گومر-مژیا و همکاران، ۲۰۰۴).

کار گروهی: به گروهی از کارمندان گفته می‌شود که به منظور انجام یک کار خاص یا حل مشکلات ایجاد شده‌اند. ایده کار گروهی این است که افراد دانش، مهارت، قضاوت و ایده‌های خود را برای به دست آوردن نتایج بهتر به اشتراک می‌گذارند (سنگ، ۲۰۰۵).

برنامه‌ریزی منابع انسانی: شامل پیش‌بینی نیازمندی‌های پرسنل، بودجه مربوط به کارمندان، تعداد افراد درگیر در گزینش و مصاحبه‌های ساختاریافته و استاندارد است (چانگ و چن، ۲۰۰۲). شرکت‌ها باید موارد زیر را در نظر بگیرند: (۱) میزان در دسترس بودن نیروی کار آینده چقدر است؟ (۲) آیا در دو سال یا پنج سال آینده، کارگران جوان بالقوه کافی در بازار کار وجود دارد؟ (۳) سطح تحصیلات کارگران بالقوه چقدر است؟ (۴) آیا شرکت‌ها برای کمک به ارتقاء سطح تحصیلات

5 DeNisi & Pritchard
6 Browne
7 Michalos
8 Shen et al.

1 Lewis et al.
2 Gu & Siu
3 Gomer-Mejia et al.
4 Chang and Chen

(کويز^۹، ۲۰۰۳)، غيبت، بهره‌وری (ريچارد و جانسون، ۲۰۰۱)، عملکرد عملياتی (لی و همکاران، ۲۰۱۰) را بررسی کرده‌اند. پژوهش حاضر بر عملکرد عملياتی متمرکز است.

سنگ (۲۰۰۵) تحقیقی را انجام داد و تلاش کرد تا اثرات مدیریت منابع انسانی را بر عملکرد عملياتی و عملکرد کلی شرکت در کامبوج و تایوان دریابد. سنگ (۲۰۰۵) نه روش مدیریت منابع انسانی (برنامه‌ریزی منابع انسانی، گزینش کارکنان، مشوق‌ها، ارزیابی، آموزش، کار تیمی، مشارکت کارکنان، اختلاف وضعیت و امنیت شغلی) را انتخاب کرد و تأثیرات آن را بر روی چهار محتوای عملکرد عملياتی از جمله: کیفیت محصول، هزینه محصول، تحویل محصول و انعطاف‌پذیری تولید مشاهده کرد. سنگ یک رابطه مثبت بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد را تأیید کرد.

طبق تئوری اقتضایی، یک ارتباط نزدیک بین راهبرد کسب‌وکار و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد. این تئوری همچنین معتقد است که روش‌های مدیریت منابع انسانی با توجه به نوع راهبردی که یک شرکت دنبال می‌کند، تعیین می‌شود. فرض بر این است که شرکت‌هایی که راهبرد کسب‌وکار و روش‌های مدیریت منابع انسانی خود را هماهنگ می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی دارند که این کار را نمی‌کنند (هوانگ، ۲۰۰۱). تطابق مناسب بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب‌وکار منجر به نتایج برتر می‌شود. به عبارت دیگر، هنگامی که اقدامات مدیریت منابع انسانی شرکت از راهبردهای شرکت پشتیبانی می‌کند، عملکرد برتر انتظار می‌رود.

اقدامات یکپارچه و هماهنگ است که برای به دست آوردن مزیت رقابتی طراحی می‌شود. راهبرد کسب‌وکار نشان‌دهنده اعتقاد شرکت در مورد چگونگی مزیت رقابتی نسبت به رقبای است. (لیائو^۱، ۲۰۰۵). مفهوم راهبرد کسب‌وکار اساساً از طبقه‌بندی راهبردهای عمومی پورتر^۲ (۱۹۸۵) ناشی می‌شود: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز. مایلز و اسنو^۳ (۱۹۸۴) راهبردهای کسب‌وکار را در سه نوع مدافع، جستجوگر و تحلیل‌گر طبقه‌بندی کرده‌اند. راهبرد کسب‌وکار از طریق به اشتراک‌گذاری دانش تا زمانی قابل تحقق است که چندین جنبه، از جمله تمایل رهبران به مسئولیت دادن، تمایل رهبران و سازمان‌ها به ارائه آموزش و بهبود شایستگی، ارتباط و بازخورد بین رهبران به کارکنان را برآورده کند (اکوب^۴، ۲۰۲۰).

راهبرد کاهش هزینه شامل افزایش رقابت از طریق کاهش هزینه محصولات یا خدمات است. این راهبرد با اتخاذ فناوری جدید، بزرگ‌تر کردن مقیاس تولید یا مهندسی مجدد فرآیندهای تولید، بهره‌وری تولید را افزایش می‌دهد و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، به این ترتیب یک کسب‌وکار می‌تواند محصولات یا خدمات خود را با قیمت پایین‌تری در بازار بفروشد. راهبرد نوآوری به معنای تأکید بر توسعه محصولات یا خدماتی است که منحصربه‌فرد یا متفاوت از رقبای هستند. ماهیت راهبرد افزایش کیفیت دستیابی به موفقیت با ارائه استانداردی با کیفیت برتر از سایر محصولات یا خدمات است (هوانگ^۵، ۲۰۰۱).

۲٫۳ عملکرد سازمان

پژوهش‌های قبلی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت، مانند بهره‌وری (نگونیا و آیگباووا^۶، ۲۰۱۷)، کارایی (کوگین و همکاران^۷، ۲۰۱۶)، عملکرد مالی (ادنان و همکاران^۸، ۲۰۱۱)، رضایت مشتری

6 Ngwenya & Aigbavboa
7 Cogin et al.
8 Adnan et al.
9 Koys

1 Liao
2 Porter
3 Miles and Snow
4 Akob et al.
5 Huang

۲،۴ پیشینه پژوهش

در جدول ۱، خلاصه‌ای از پیشینه مطالعات در زمینه موضوع پژوهش حاضر درج شده است:

جدول ۱ پیشینه پژوهش

نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
انوار و عبدالله (۲۰۲۱)	تأثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نهادهای دولتی می‌پردازد. یافته‌ها نشان داد که «تمرکززدایی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد».
اولسون و همکاران (۲۰۱۸)	کاربرد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان بازاریابی: تأثیر اجرای استراتژی بازاریابی و بازرگانی	استفاده از سیاست‌های منابع انسانی برای مدیران سطح متوسط بازاریابی بین شرکت‌هایی که راهبردهای کسب‌وکار جایگزین را دنبال می‌کنند تفاوت قابل توجهی وجود دارد. با توجه به انواع راهبردهای کسب‌وکار با توجه به نوع راهبرد بازاریابی اتخاذ شده (به‌عنوان مثال، بازاریابی تهاجمی، بازاریابی انبوه و غیره) متفاوت است. شرکت‌هایی که راهبردهای کسب‌وکار و بازاریابی آن‌ها مطابقت دارد عملکرد کلی بهتری دارند.
لی و همکاران (۲۰۱۰)	رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب‌وکار و عملکرد شرکت: شواهدی از صنعت فولاد در تایوان	نتایج این مطالعه نشان داد: (۱) روش‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارد. (۲) ارتباط تنگاتنگی بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب‌وکار وجود دارد. (۳) راهبردهای کسب‌وکار با عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارد. (۴) ادغام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با راهبردهای کسب‌وکار با عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارد.
نیکخواه تکمه‌دانش و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده ایرانی	نتایج نشان‌دهنده نقش کلیدی اعمال شده توسط مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در ارتقاء مدیریت دانش، سرمایه فکری و عملکرد نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده است. به‌طورکلی با ارتقاء سطح دانش مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صادرکننده، می‌توان از طریق مدیریت دانش و سرمایه فکری بر بهبود عملکرد نوآوری تأثیر گذاشت.
بالوندی و زردتشتیان (۱۳۹۸)	اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان	نتایج پژوهش نشان داد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و نوآوری سازمانی با بر عملکرد سازمانی، اثر معنی‌داری دارد. نتایج معادلات ساختاری نیز نقش میانجی نوآوری سازمانی را در جامعه پژوهش تأیید کرد. سازمان برای اینکه بتواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، لازم است به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مؤلفه‌هایش توجه کند و با استفاده از آن‌ها منابع انسانی را توانمند کرده و به خلاقیت و نوآوری در سازمان تشویق نماید تا بتواند با تغییرات پرشتاب، پیشرفت‌های سریع علمی و فناوری و

پدیده جهانی شدن همگام شده و در نهایت به موفقیت بیشتر برسد.		
یافته‌هایی به دست آمده حاکی از آن است که رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود داشته و راهبرد کسب‌وکار در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.	بررسی نقش راهبرد کسب‌وکار بر رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی در کارخانه‌های صنایع غذایی استان گیلان)	نوع‌پسند و همکاران (۱۳۹۳)

H3: راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

همان‌طور که بیان شد، در پژوهش‌هایی که اخیراً صورت گرفته است، به اهمیت مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عاملی تاثیرگذار بر عملکرد سازمان اشاره شده است و همچنین مقالات متعددی تاثیر راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی را مشخص نموده‌اند اما ترکیب این سه متغیر با یکدیگر و ارائه آن در یک مدل مفهومی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین در این پژوهش سعی شد تا نقش میانجی راهبرد کسب‌وکار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی سنجیده شود. بنابراین فرضیه چهارم به صورت زیر تعیین شد:

H4: مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

پس از تشریح هر یک از متغیرهای موجود در مدل مفهومی و بیان پیشینه پژوهش، روابط بین متغیرها در شکل ۱، به صورت شفاف‌تری به تصویر کشیده شده است.

۲/۵ فرضیات و الگوی مفهومی

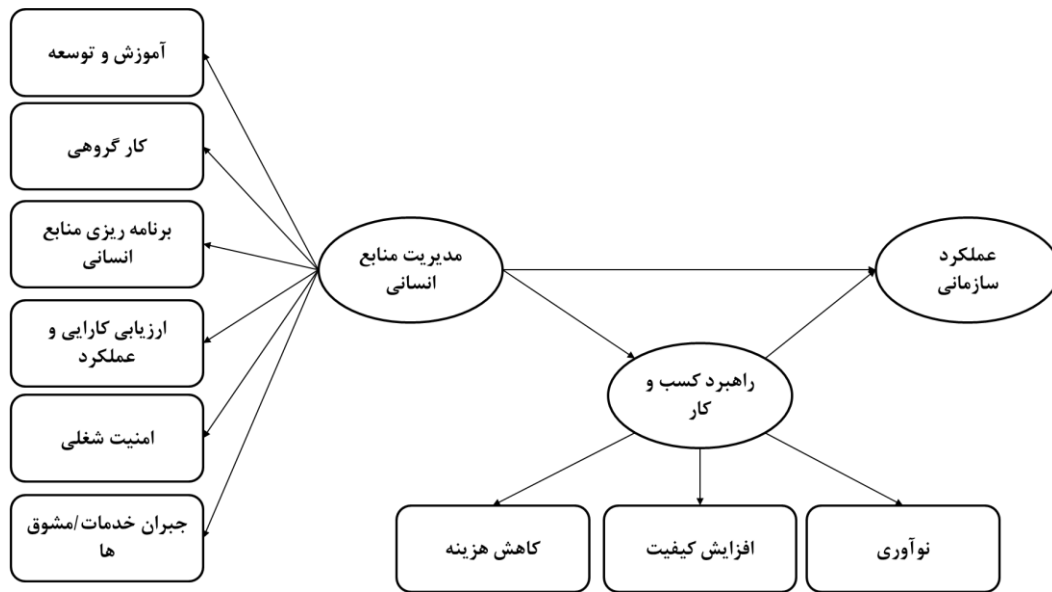
مطالعات بسیاری به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد (انوار و عبدالله، ۲۰۲۱؛ لی و همکاران، ۲۰۱۰؛ نیکخواه تکمه‌دانش و همکاران، ۱۳۹۸؛ بالوندی و زردشتیان، ۱۳۹۸؛ نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین فرضیه اول به صورت زیر مشخص گردید:

H1: مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

همچنین مشخص گردید که مدیریت منابع انسانی بر راهبرد کسب‌وکار تاثیر مثبت و معناداری دارد (لی و همکاران، ۲۰۱۰؛ نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۳) بنابراین فرضیه دوم به صورت زیر تعیین شد:

H2: مدیریت منابع انسانی بر راهبرد کسب‌وکار تاثیر مثبت و معناداری دارد.

و در آخر ثابت شد راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد (اولسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ لی و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین فرضیه سوم به صورت زیر تعیین شد:



شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش

۳ روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به دلیل کاربرد ویژه آن در حوزه مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار در شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین، تحقیقی کاربردی محسوب می‌شود. این تحقیق از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. علاوه بر توصیف وضعیت موجود، از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدل و روابط بین سنجش‌ها (متغیرهای آشکار) و سازه‌های مدل (متغیرهای مکنون) تبیین می‌شود. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد که به صورت پاسخ‌های چند گزینه‌ای (۳۵ سوال در طیف لیکرت) مورد سنجش قرار گرفته است. به منظور سنجش متغیر مدیریت منابع انسانی با ۲۴ گویه و ۶ شاخص از جمله آموزش و توسعه، کارگروهی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، امنیت شغلی و جبران خدمات از پرسشنامه احمد و شرودر (۲۰۰۳)، چانگ و چن (۲۰۰۲) استفاده گردید. به منظور سنجش متغیر راهبرد کسب‌وکار با ۹ گویه و ۳ شاخص از جمله کاهش هزینه، افزایش کیفیت و

نوآوری در محصولات و خدمات از پرسشنامه چیانگ (۲۰۰۴) و هوآنگ (۲۰۰۱) استفاده گردید. و به منظور سنجش متغیر عملکرد سازمانی با ۵ گویه و ۴ شاخص از جمله کیفیت محصول و انعطاف‌پذیری تولید از پرسشنامه دین و اسنل^۱ (۱۹۹۶)، و هزینه تولید و تحویل محصول از پرسشنامه باتلر و لئونگ^۲ (۲۰۰۰) و استفاده گردید. روایی پرسشنامه مورد استفاده در بررسی‌های پیشین و همچنین توسط خبرگان مرتبط تایید شده است. به این منظور، با دقت در پژوهش‌های صورت گرفته و استفاده از مدل‌ها و پرسشنامه‌های استاندارد و تعدیل آن‌ها، سعی شد از مولفه‌ها و شاخص‌های مورد قبول و مناسب استفاده شود. سپس پرسشنامه‌ای اولیه برای خبرگان ارسال شد و پس از تایید، و انجام اصلاحات لازم، پرسشنامه نهایی شد. به منظور تایید پایایی پرسشنامه از ۳۵ پرسشنامه به صورت پیش-آزمون استفاده شد و با توجه به مقدار آلفای بالای ۰/۷ (۰/۹۲۷) پرسشنامه پایایی مطلوبی داشت.

2 Butler & Leong

1 Dean and Snell

۳،۱ جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارکنان تمامی شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین در حوزه‌های مختلف است. طبق گزارش پایگاه اطلاعات صنعتی ایران، در حال حاضر ۳۱۰۰ شرکت صنعتی و تجاری در استان قزوین ثبت شده است (<http://vic.ir/>، ۱۳۹۹)، از آنجا که تعداد کارکنان و مدیران هر ۳۱۰۰ شرکت در دسترس نبود و با توجه به این که روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری، تا حدود زیادی با برخی از جنبه‌های رگرسیون چند متغیری شباهت دارد، محققان پژوهش از اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل رگرسیون چند متغیری برای تعیین حجم نمونه در مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده نمودند (هومن، ۱۳۸۴). در روش شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود. پرسشنامه به کار برده شده در این پژوهش دارای ۳۵ گویه یا سوال است، پژوهشگر به ازای هر متغیر مستقل ده مشاهده در نظر گرفته است،

بنابراین حجم نمونه این تحقیق ۳۵۰ نمونه می‌باشد. نمونه‌گیری به شکل غیرتصادفی در دسترس در نظر گرفته شد. در کل ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که پس از بررسی پرسشنامه و حذف پرسشنامه‌های نامناسب، در نهایت ۳۵۰ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل، مورد استفاده قرار گرفت.

۳،۲ تجزیه و تحلیل داده‌ها

آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیرهای پژوهش با ۳۵ شاخص به منظور بررسی روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل اجرا گردید. برآورد پارامتر استاندارد شده نشان می‌دهد که شاخص‌هایی که از لحاظ آماری معنا دار هستند و بارهای عاملی آن‌ها بالاتر از ۰/۴ می‌باشد، شاخص‌های مناسبی محسوب شده و شاخص‌هایی که مقدار بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۴ باشند حذف می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همان‌طور که در جدول ۲ مشخص شده، تمامی شاخص‌ها از بار عاملی بیشتر از ۰/۴ برخوردارند و مورد تایید قرار گرفتند و برای متغیرهای تحقیق شاخص‌های مناسبی محسوب شدند.

جدول ۲ نتایج روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی)، روایی همگرا و پایایی

آلفا کرونباخ	CR	AVE	بارعاملی	گویه ها	
۰/۸	۰/۸۶۹	۰/۶۲۸	۰/۷۳۵	برنامه‌های آموزشی گسترده‌ای برای کارکنان ارائه می‌شود.	آموزش و توسعه
			۰/۹۲۱	برای کارکنان معمولاً هر سال یک‌بار برنامه‌های آموزشی می‌گذرانند.	
			۰/۷۵۰	برنامه‌های آموزش رسمی برای آموزش مهارت‌های لازم برای افراد تازه استخدام وجود دارد.	
			۰/۷۴۹	برنامه‌های آموزشی رسمی به‌منظور افزایش ارتقا و سطح مهارت به کارمندان ارائه می‌شود.	
۰/۷۲۰	۰/۸۲۰	۰/۵۴۸	۰/۸۵۹	در طول جلسات حل مسئله، سعی می‌شود قبل از تصمیم‌گیری، نظرات و ایده‌های همه اعضای تیم را به‌دست آورند.	کارتیمی
			۰/۹۰۱	تیم‌هایی برای حل مشکلات تشکیل می‌شود و در سال‌های گذشته بسیاری از مشکلات از طریق جلسات گروه‌های کوچک حل شده است.	
			۰/۶۶۴	تیم‌های حل مسئله به بهبود فرآیندهای تولید کمک می‌کنند.	
			۰/۴۵۳	تیم‌های کارمندی تشویق می‌شوند که سعی کنند تا حد امکان مشکلات خود را در شرکت حل کنند.	
۰/۷۲۷	۰/۸۴۳	۰/۶۴۹	۰/۹۲۷	شرکت، نیازهای پرسنلی را پیش‌بینی می‌کند.	برنامه‌ریزی منابع
			۰/۸۳۸	شرکت، مبلغی را صرف انتخاب کارمندان می‌کند.	
			۰/۶۲۲	شرکت در استخدام، مصاحبه‌های ساختاریافته و استاندارد انجام می‌دهد.	
۰/۸۳۶	۰/۹۰۴	۰/۷۵۹	۰/۹۳۲	شرکت، مرتباً ارزیابی رسمی یا غیررسمی انجام می‌دهد.	ارزیابی عملکرد
			۰/۸۶۹	شرکت، از داده‌های معتبر برای ارزیابی استفاده می‌کند.	
			۰/۸۰۹	شرکت، از نتایج ارزیابی استفاده می‌کند.	

۰/۷۵۶	۰/۸۵۴	۰/۵۹۴	۰/۷۹۱	کارمندان در مشاغل خود می‌توانند انتظار داشته باشند تا زمانی که مایل باشند در شرکت بمانند.	امنیت شغلی	
			۰/۷۸۳	اخراج کارمندی از کار در شرکت بسیار دشوار است.		
			۰/۷۸	امنیت شغلی تقریباً برای کارمندان در مشاغل شرکت تضمین می‌شود.		
			۰/۷۳۰	اگر شرکت با مشکلات اقتصادی روبرو بود، تعدیل نیرو آخرین اقدام خواهد بود.		
۰/۷۲۵	۰/۸۴۶	۰/۶۴۸	۰/۷۶۰	سیستم تشویقی شرکت، کارمندان را به رسیدن به هدف شرکت ترغیب می‌کند.	جبران خدمات	
			۰/۸۴۳	سیستم تشویقی شرکت، در پاداش دادن منصفانه است.		
			۰/۸۱۱	سیستم تشویقی شرکت، افرادی را که بیشترین سهم را در موفقیت شرکت دارند شناسایی می‌کند.		
۰/۷۲۷	۰/۸۲۵	۰/۵۴۹	۰/۷۸۷	شرکت ما، کاهش هزینه و ارتقا و کارایی را هدف قرار داده است.	کاهش هزینه	
			۰/۹	شرکت ما، کنترل دقیق هزینه را اجرا می‌کند.		
			۰/۶۵۴	شرکت ما، بر روش کارآمد عملکرد تأکید دارد.		
			۰/۵۸۴	شرکت ما، روند کار را ساده و استاندارد می‌کند.		
۰/۸۵۹	۰/۹۳۹	۰/۸۸۵	۰/۹۳۸	شرکت با استفاده از گروه‌های کیفیت یا تیم‌های بهبود کار بر کیفیت محصول تأکید می‌کند.	افزایش کیفیت	راهبرد کسب‌وکار
			۰/۹۴۴	شرکت برای اطمینان از برتری رقابتی بلندمدت بر بهبود مستمر محصولات تأکید دارد.		
۰/۷۳۸	۰/۸۵۶	۰/۶۶۵	۰/۸۳۴	شرکت ما، نوآوری و پاسخ‌گویی را هدف قرار داده است.	نوآوری	
			۰/۸۴۹	شرکت ما، بر توانایی بازاریابی و همچنین توسعه و طراحی محصول تأکید دارد.		
			۰/۷۶۱	شرکت ما، دائماً در جستجوی فرصت‌های جدید تجاری است.		
۰/۷۸۱	۰/۸۴۹	۰/۵۳۳	۰/۷۵۷	توانایی شرکت ما در افزایش نرخ غیرمعیوب محصولات بالاست (کیفیت محصول)	عملکرد سازمانی	

		۰/۷۳۹	توانایی شرکت ما در حفظ کیفیت محصول بالاست (کیفیت محصول)
		۰/۸۴۲	توانایی شرکت مادر کاهش هزینه‌های بازرسی محصول، موجودی کالا، محصولات و سربار چشم‌گیر است. (هزینه تولید)
		۰/۶۹۲	توانایی شرکت ما در کاهش زمان تحویل، زمان تحویل و چرخه محصولات بالاست. (تحویل محصول)
		۰/۵۹۹	توانایی شرکت ما برای تنظیم سریع خود با تغییرات بالاست. (انعطاف‌پذیری تولید)

آن‌که نتایج مشخص شده در جدول ۲ نشان می‌دهد که AVE سازه‌های پژوهش بالاتر از ۰/۵ است. این موضوع نشان دهنده روایی همگرای مناسب متغیرهای پژوهش می‌باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

۴ یافته‌های پژوهش

۴٫۱ تحلیل توصیفی

برای تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی پرسشنامه، از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. جدول ۳ یافته‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالاتر از ۰/۷ باشد، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). با توجه به اطلاعات درج شده در جدول ۲، پایایی ترکیبی هر یک از متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشد، بنابراین سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردارند. روایی همگرا^۱ AVE (میانگین واریانس استخراج شده) میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند. حال

2 Fornell & Larcker

1 Average variance extracted

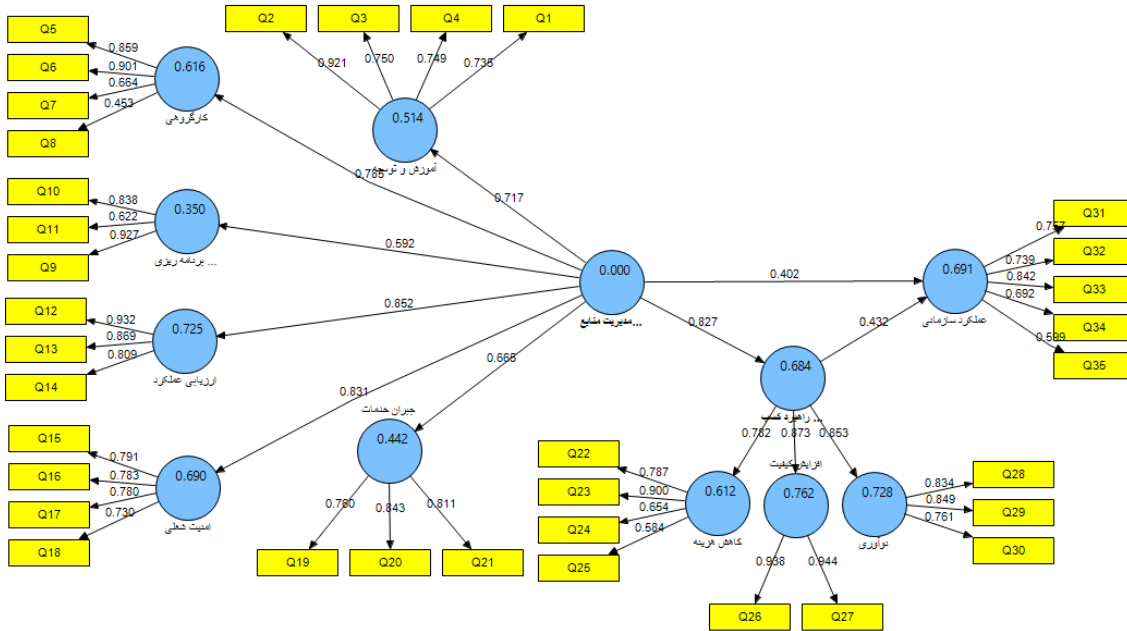
جدول ۳ یافته‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	طبقه ویژگی‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۴۳	۱۲/۳
	مرد	۳۰۷	۸۷/۷
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۵	۱/۴
	۳۱ تا ۴۰ سال	۲۱۶	۶۱/۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۹۶	۲۷/۴
	بالای ۵۰ سال	۳۳	۹/۴
میزان تحصیلات	فوق دیپلم	۹	۲/۶
	لیسانس	۲۳۹	۶۸/۳
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۰۲	۲۹/۱
سابقه فعالیت در شرکت‌های صنعتی و تجاری	کم‌تر از ۵ سال	۹	۲/۶
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۷۵	۲۱/۴
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۱۴۴	۴۱/۱
	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۷۹	۲۲/۶
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۳	۱۲/۳

است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). با توجه به شکل ۲، R2 برای متغیر درون‌زای مدل یعنی راهبرد کسب‌وکار و عملکرد سازمانی به‌ترتیب برابر ۰/۶۸۴ و ۰/۶۹۱ به‌دست آمده است. بنابراین، مدل در مجموع از برازش ساختاری مناسبی برخوردار است.

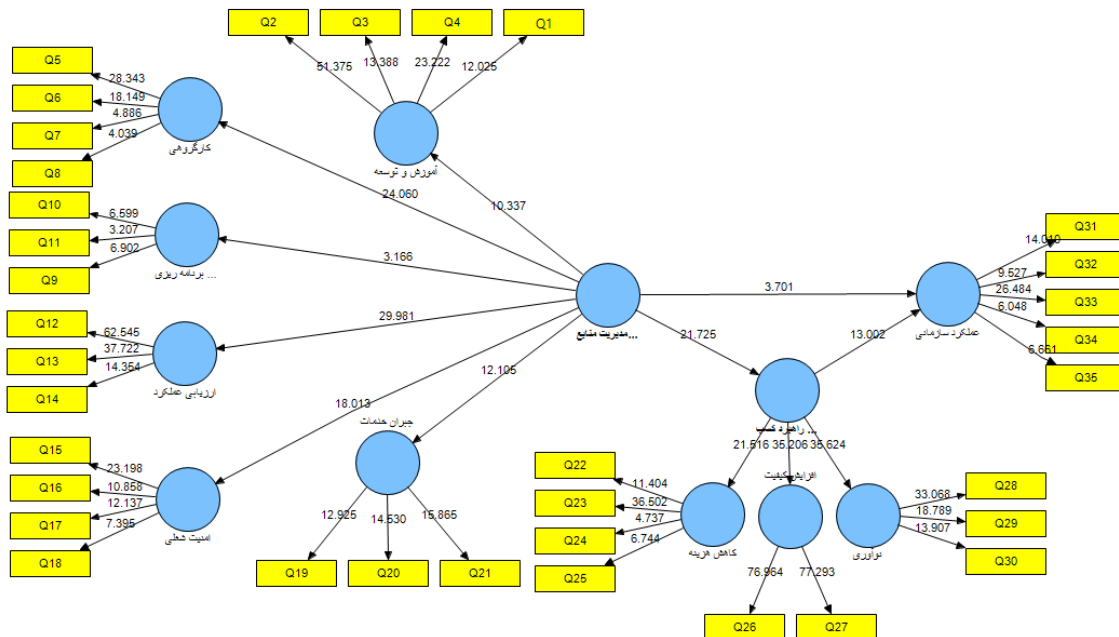
۴٫۲ تحلیل استنباطی

در شکل ۲ مدل پژوهش به‌همراه متغیرهای مکنون و مشاهده‌پذیر در قالب مدل‌های اندازه‌گیری همراه با ضرایب مسیر نشان داده شده است. یکی از مهم‌ترین معیارها جهت بررسی برازش مدل ساختاری استفاده از معیار ضریب تعیین (R2)



شکل ۲ مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

در شکل ۳ مقدار آماره تی استیودنت برای رد یا تایید فرضیات پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۳ مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها

قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی برای سازه‌های درون‌زا مدل در نظر گرفته شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر مربوط Q2 سازه‌های درون‌زای مدل تحقیق در جدول ۴ نشان داده شده است که نشان از قدرت پیش‌بینی خوب مدل است.

مدلهایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. مقدار این معیار، تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰/۱۵، ۰/۲ و ۰/۳۵ به‌عنوان

جدول ۴ نتایج حاصل از بررسی برازش مدل ساختاری با استفاده از معیار Q2

متغیر درون‌زا	SSO	SSE	Q2(1-SSE/SSO)
راهبرد کسب‌وکار	۳۱۵۰/۰۰۰	۲۱۹۰/۱۸۳۵	۰/۳۰
عملکرد سازمانی	۱۷۵۰/۰۰۰	۲۱۰۱/۹۶۰۲	۰/۲۰

GOF، برازش کلی قوی مدل مورد تایید واقع می‌شود.

برای برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده گردید. معیار GOF طبق رابطه محاسبه می‌شود:

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

رابطه ۱: فرمول محاسبه GOF

به‌منظور سنجش رابطه علی میان متغیرهای پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمودن فرضیه‌ها، یک مدل ساختاری اجرا شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در جدول ۵ آمده است. با توجه به ضریب مسیر، اگر مقدار احتمال (p-value) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کم‌تر باشد و عدد معنی‌داری از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد و فرضیه تایید می‌شود، در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود.

سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقدار میانگین Commuality برای داده‌های درون‌زا پژوهش ۰/۴۹۴ می‌باشد و مقدار میانگین R2 برای داده‌های درون‌زا پژوهش ۰/۶۸۶ می‌باشد که با جایگذاری این دو مقدار در رابطه ۱ و حاصل شدن مقدار ۰/۵۸ برای

جدول ۵ خلاصه آزمون فرضیات

شماره فرضیه	فرضیات	ضریب مسیر	Z-value	نتیجه فرضیه
H1	مدیریت منابع انسانی ← عملکرد سازمانی	۰/۴۰۲	۳/۴۷۱	تأیید
H2	مدیریت منابع انسانی ← راهبرد کسب‌وکار	۰/۸۲۷	۲۲/۱۷۱	تأیید
H3	راهبرد کسب‌وکار ← عملکرد سازمانی	۰/۴۳۲	۱۲/۰۳۴	تأیید
H4	مدیریت منابع انسانی ← راهبرد کسب‌وکار ← عملکرد سازمانی	۰/۳۵۷	۷/۶۴۷	تأیید

می‌شود. البته با توجه به ضرایب تاثیر که در شکل ۲ به نمایش درآمده، به ترتیب ارزیابی عملکرد با ضریب تاثیر (۰/۸۵۲)، امنیت شغلی با ضریب تاثیر (۰/۸۳۱)، کارگروهی با ضریب تاثیر (۰/۷۸۵)، آموزش و توسعه با ضریب مسیر (۰/۷۱۷)، جبران خدمات با ضریب تاثیر (۰/۶۶۵) و برنامه‌ریزی منابع انسانی با ضریب تاثیر (۰/۵۹۲) بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمانی دارند. به‌طور خاص، نتایج یافت شده در این تجزیه و تحلیل با مطالعات قبلی مطابقت دارد، مانند احمد و شرودر^۱ (۲۰۰۳) که نتیجه گرفتند که مدیریت منابع انسانی (با هفت مولفه خود)، عملکرد عملیاتی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. کو^۲ (۲۰۰۴) اشاره کرد که امنیت شغلی، کارگروهی و جبران خدمات بر عملکرد تاثیر مثبت می‌گذارد. سنگ (۲۰۰۵) مشخص کرد که برنامه‌ریزی منابع انسانی، مشوق‌ها، ارزیابی‌ها، آموزش و کارگروهی بر عملکرد عملیاتی تاثیر می‌گذارد.

علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی به‌همراه هر شش مولفه خود، تاثیر مثبتی بر راهبرد کسب‌وکار (سه راهبرد تجاری شامل کاهش هزینه، نوآوری و افزایش کیفیت) دارند. بنابراین، فرضیه دوم نیز تایید و پشتیبانی می‌شود. این نتیجه با سایر مطالعات قبلی مانند لی و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد که نشان دادند که هنگام اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، شرکت‌ها باید مطلوبیت مناسب بین این روش‌ها و راهبرد شرکت را در نظر بگیرند.

طبق نتایج به‌دست آمده، راهبردهای کسب‌وکار به‌طور اساسی و مثبت با عملکرد شرکت ارتباط دارند. بنابراین، فرضیه سوم تایید پشتیبانی می‌شود. نتیجه با مطالعات قبلی مطابقت دارد، مانند لی و همکاران (۲۰۱۰) که نتیجه گرفت بین راهبرد کسب‌وکار و عملکرد شرکت رابطه معناداری وجود

نتایج به‌دست آمده در جدول ۵ نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و راهبرد کسب‌وکار به ترتیب با ضریب مسیر ۰/۴۰۲ و ۰/۸۲۷ تاثیر مثبت و معناداری دارد. به‌همین ترتیب راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۳۲ تاثیر مثبت و معناداری دارد. از آزمون سو بل برای معناداری تاثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر استفاده شد. فرضیه چهارم که نقش میانجی متغیر راهبرد کسب‌وکار را در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی می‌سنجد با ضریب مسیر ۰/۳۵۷ و z-value ۷/۶۴۷ تایید شد.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به تبیین نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین با تاکید بر نقش میانجی راهبرد کسب‌وکار می‌پردازد. در شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین، شاخص مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی و راهبرد کسب‌وکار ارتباط مثبت دارد. این نشان می‌دهد که هرچه نمره شاخص مدیریت منابع انسانی بالاتر باشد، عملکرد سازمانی بهتر است. نتایج، فرضیات تحقیق را تایید کرده و از دیدگاه نظری مدیریت منابع انسانی مبنی بر تاثیر روش‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را پشتیبانی می‌کنند. یافته‌های پژوهش با پژوهش محققان پیشین همراستا است (انوار و عبدالله، ۲۰۲۱؛ اولسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ لی و همکاران، ۲۰۱۰؛ نیکخواه تکمه‌داس و همکاران، ۱۳۹۸؛ بالوندی و زردتشتیان، ۱۳۹۸؛ نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۳).

طبق شکل ۲ و شکل ۳ و همچنین داده‌های ذکر شده در جدول ۵، مدیریت منابع انسانی به‌همراه هر شش مولفه خود (آموزش و توسعه، جبران خدمات، امنیت شغلی، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارگروهی) به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند. بر این اساس، فرضیه اول پشتیبانی و تایید

می‌کند تا نحوه حمایت از راهبردهای کسب‌وکار و اجرای مدیریت پرسنل را که می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، تعیین کنند. در مجموع، مدیریت منابع انسانی پایه و اساس سازمان برای دستیابی به اهداف خود است. هر سازمانی که می‌خواهد رقابت خود را به حداکثر برساند باید بتواند منابع انسانی خود را با موفقیت مدیریت کند.

توسعه مدیریت منابع انسانی، نقش بسیار مهمی در تدوین و اجرای راهبردهای سازمانی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی در کارهای روزمره سازمان نفوذ دارد و نقش مهمی در تحقق عملکرد سازمانی دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود در شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین، ارائه اقدامات مقابله‌ای موثر برای حمایت از راهبردهای سازمانی و بهبود عملکرد سازمان، از جمله طراحی برنامه دقیق منابع انسانی بر اساس راهبردهای سازمان، ایجاد یک برنامه استخدام منظم و طراحی شده، ایجاد یک برنامه آموزش استاندارد بر اساس نیازها و کمبودهای شرکت و یک برنامه ارزیابی عملکرد عادلانه انجام گیرد. همچنین، مدیران سازمان‌ها، باید یک برنامه جبران خدمات و یک طرح تشویقی موثر ایجاد کنند. به‌عنوان مثال، بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند بر اساس راهبرد توسعه ۵ تا ۱۰ سال آینده سازمان، برنامه‌ای برای استخدام طراحی کنند که بتوانند در مقایسه با سایر رقبا، استعداد‌های خود را در بانک استعداد (کارکنان با استعداد) ذخیره کنند. استعدادها زیربنا و منابع اصلی سازمان هستند، اگر از قبل استعدادها را ذخیره کنند، به این معنی است که از مزایای رقابتی در بازارها برخوردار خواهند بود. از این رو، شرکت‌های صنعتی و تجاری استان قزوین، باید یک طرح مدیریت منابع انسانی بر اساس راهبرد ۵ تا ۱۰ سال آینده شرکت طراحی و ایجاد کنند. در این میان، می‌بایست یک سیستم جامع مدیریت منابع انسانی راه‌اندازی شود تا بتواند به مدیران شرکت‌ها در حوزه جذب کارکنان بااستعداد، آموزش کارکنان فعلی با

دارد. چیانگ^۱ (۲۰۰۴) اشاره کرد که راهبردهای کسب‌وکار تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمان دارند.

طبق جدول ۵، مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش میانجی راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بر این اساس، فرضیه چهارم تایید و پشتیبانی می‌شود. نتایج یافت شده در این تحلیل با مطالعات قبلی مطابقت دارد، مانند لی و همکاران (۲۰۱۰)، چو (۲۰۰۶) که اشاره کردند که راهبردهای کسب‌وکار که با رویه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی مطابقت دارند، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان خواهند داشت. ریچارد و جانسون (۲۰۰۱) مطالعه‌ای را برای درک تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت انجام دادند. آن‌ها راهبردهای کسب‌وکار را به‌عنوان یک عامل احتمالی به کار گرفتند و نتیجه گرفتند که راهبردهای کسب‌وکار رابطه بین عملکرد منابع انسانی و عملکرد تجاری را تعدیل می‌کند.

در رقابت شدید روزافزون بازار امروز، بقا و توسعه شرکت‌ها با چالش‌های مختلفی روبرو هستند. مستقیم‌ترین و مهم‌ترین شاخص برای اندازه‌گیری میزان موفقیت و کارایی سازمان، عملکرد سازمانی است. عوامل مختلفی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. رویه سازمان‌های بی‌شماری در سراسر جهان ثابت کرده است که منابع انسانی منبع مزیت رقابتی پایدار شرکت است و یک ضمانت قدرتمند برای یک شرکت برای دستیابی به عملکرد بالا است. مدیریت راهبردی به مدیران این امکان را می‌دهد تا بر اساس اهداف مشخص با شرایط متغیر بازار سازگار شوند. در یک فضای کاملاً رقابتی، مدیران باید سخت کار کنند تا سازمان بتواند مزایای رقابتی را به‌دست آورد و حفظ کند، نه فقط برای این‌که با تغییرات در شرایط همراه باشد. مدیریت منابع انسانی یک برنامه جهت‌دار برای توضیح مسائل کسب‌وکار مربوط به شرکت است. این یک راهبرد مدیریت عملکرد است که توسط مدیران تدوین و اجرا می‌شود. این به مدیران کمک

1 Chiang

از شرکت‌های صنعتی و تجاری در استان قزوین استخراج شده است، که در نتیجه قابلیت تعمیم‌پذیری را محدود می‌سازد. پیشنهاد می‌شود که این تحقیق در سایر مناطق و سایر سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های دولتی، انجام گیرد. از طرفی، این مطالعه فقط شش مورد از طیف گسترده‌ای از اقدامات ممکن برای مدیریت منابع انسانی را انتخاب کرده است، بنابراین توصیه می‌شود که پژوهشگران آتی سایر مولفه‌های مدیریت منابع انسانی را در این پژوهش بسنجند.

توجه به نیازهای در حال تغییر و به‌منظور حفظ توانمندی کارکنان، سیستم ارزیابی عادلانه از تلاش‌ها و فعالیت‌های کارکنان به‌منظور حفظ و ایجاد انگیزه آن‌ها، و ایجاد سیستم جبران خدمات یاری رساند.

محدودیت‌ها و تحقیقات آینده

هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است، پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست. از جمله محدودیت‌های این تحقیق این است که نمونه تنها

فهرست منابع و ماخذ

- Adnan, Z., Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2011). Direct influence of human resource management practices on financial performance in Malaysian R&D companies. *World Review of Business Research*, 1(1), 61-77.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- AKOB, M., ARIANTY, R., & Putra, A. H. P. K. (2020). The mediating role of distribution Kahn's engagement: An empirical evidence of salesforce in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 249-260.
- Antcliff, V., Lupton, B., & Atkinson, C. (2021). Why do small businesses seek support for managing people? Implications for theory and policy from an analysis of UK small business survey data. *International Small Business Journal*, 39(6), 532-553.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Armstrong, M. (2020). *Human resource management practice*. Kogan page limited.
- Balvandi, A.H, Zartoshtian, Sh. (2019). The effect of strategic human resource management practices on organizational performance with the mediating role of organizational innovation in the experts of the Ministry of Sports and Youth. *Human Resource Management in Sport*, 6 (2), 221-239. doi: 10.22044 / shm.2019.5682.1524 (in Persian).

- Browne, J. H. (2000). Benchmarking HRM practices in healthy work organizations. *American Business Review*, 18(2), 54.
- Butler, T. W., & Leong, G. K. (2000). The impact of operations competitive priorities on hospital performance. *Health care management science*, 3(3), 227-235.
- Chan, S. (2005). Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, roles of management style, social capital, and culture: comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan. (*IMBA*), 1-181.
- Chang, P.L., and Chen, W.L. (2002), 'The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High-tech Firms in Taiwan,' *International Journal of Management*, 19, 4, 622-631.
- Chiang, C.S. (2004), 'The Impacts of Business Strategy and Compensation Strategy on Organizational Performance,' unpublished Master's thesis, Soochow University, Taiwan.
- Cogin, J. A., Ng, J. L., & Lee, I. (2016). Controlling healthcare professionals: how human resource management influences job attitudes and operational efficiency. *Human resources for health*, 14(1), 1-8.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*, 50(3), 52-66.
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2012). *Structural equation modeling with PLS software*. Jihad Daneshgahi Publishing Organization. (in Persian).
- Dean Jr, J. W., & Snell, S. A. (1996). The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination. *Strategic management journal*, 17(6), 459-480.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and organization review*, 2(2), 253-277.
- Faryabi, M., Rezazadeh, A., Bazmohammadi, S. (2018). Investigating the relationship between coordination of international marketing-human resource functions with the effectiveness of marketing strategy implementation in export companies. *Journal of International Business Administration*, 1(2), 93-110. doi: 10.22034/jiba.2018.7224 (in Persian).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Gu, Z., & Siu, R. C. S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International journal of contemporary hospitality management*.

- Hooman, H.A (2009) Structural equation modeling using LISREL software. Tehran; samt Publications.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in US small businesses: A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(1), 73.
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*.
- Iran Industrial Database(2020), <http://vic.ir>. (in Persian).
- Jeffrey, S.H., and Donald, F.K. (2003), 'Human Resource Management in US Small Business: A Replication and Extension,' *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92
- Koys, D. J. (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 17-24.
- Kramar, R., Bartram, T. K., Gerhart, B. A., Hollenbeck, J. R., Noe, R. A., & Wright, P. M. (2014). *Human resource management: Strategy, people, performance*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kuo, H. P. (2004). The relationship between Human Resource Management practices, employee commitment, and operational performance in the healthcare institutions. *National Cheng Kung University*.
- Laka-Mathebula, M. R. (2005). *Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- Lewis, R., Strachan, A., & Smith, M. M. (2012). Is high fidelity simulation the most effective method for the development of non-technical skills in nursing? A review of the current evidence. *The open nursing journal*, 6, 82.
- Liao, Y. S. (2005). Business strategy and performance: The role of human resource management control. *Personnel Review*.
- Luis R. Gomez-Mejia, Arizona State University David Balkin Robert L. Cardy, The University of Texas at San Antonio (2004). *Managing Human Resources*, 4th Edition.
- Michalos, A. C. (Ed.). (2014). *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 311-1). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., and Premeaux, S.R. (2002), *Human Resource Management* (8th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Ngwenya, L., & Aigbavboa, C. (2017). Improvement of productivity and employee performance through an efficient human resource management practices. In *Advances in human factors, business management, training and education* (pp. 727-737). Springer, Cham.
- Nickson, D. (2021). Human-Resource-Management.
- Nikkhah Tekmedash, Y., Hosseini, S., Karami, A. (2019). The Impact of Knowledge-based Human Resources Management on Innovation Performance in Iranian Export SMEs. *Journal of International Business Administration*, 2(1), 1-21. doi: 10.22034/jiba.2019.9011(in Persian).
- Nopasand, S., Moradi, M., Daghighi, G. (2014). Investigating the role of business strategy on the relationship between human resource management measures and organizational performance: (Case study in food industry factories in Guilan province). *Journal of Management Improvement*, 8(1), -(in Persian).
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: With a new introduction*. Free press.
- Redman, T., & Mathews, B. P. (1998). Service quality and human resource management: A review and research agenda. *Personnel Review*.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 177-195.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Shen, G. C., Nguyen, H. T. H., Das, A., Sachingongu, N., Chansa, C., Qamruddin, J., & Friedman, J. (2017). Incentives to change: effects of performance-based financing on health workers in Zambia. *Human resources for health*, 15(1), 1-15.
- Xie, Y., & Cooke, F. L. (2019). Quality and cost? The evolution of Walmart's business strategy and human resource policies and practices in China and their impact (1996-2017). *Human Resource Management*, 58(5), 521-541.